

中堅企業の成長の条件

昭和60年5月

社団法人 神奈川経済同友会

企業経営委員会

中堅企業の成長の条件



慶応義塾大学 教授
清水 龍 瑩

目 次

- I 中堅企業の成長の条件
 - II アンケート結果の概要
 - III アンケートの調査結果
 - IV 分析手法
-

I 中堅企業の成長の条件

1. 中堅製造企業の一般的特質

中堅製造企業とは、独自の安定的な市場をもち、それを独自の技術によって支え、そしてその企業の根本方針については独自の意思決定権をもち、しかも同族的性格を残した、資本金が5000万～10億円の中規模企業である。中堅企業の条件として証券市場を通じて資本調達のできる2部上場の企業という条件を加える説もあるが、こゝではこの条件は除く。

これらの特質の中で、中堅製造企業にとっても最も大きな特質は、独自の安定的な市場をもち、その市場の中で安定的に成長しているということである。この独自の市場で安定的に成長していくためには、3つの条件が考えられる。まず第1は大企業との関係である。大企業と異なる市場をもつこと、あるいは、大企業と競争があっても独自の技術と販売網で十分対抗しうること、あるいは、大企業がユーザーで相互依存関係にあること、の少なくとも1つの条件を満すことである。

第2の条件は中堅企業が市場的新製品のたえざる開発によって狭い市場をたえず深耕していくことである。一般に、新製品には、製品の品質・機能が従来のもものと全く異った技術的新製品と、品質・機能は従来とほとんど異らないが、市場ニーズに合わせてデザイン、型、色などが変わった市場的新製品とがある。中堅企業はこの市場的新製品の開発によって狭い市場のニーズを開拓し、成長している。

第3の条件は、この市場的新製品の売上げをのばすため、中堅企業は製造技術（生産技術）の改善にたえず力をいれてその効率化をはかったり、新市場の開拓を積極的に行ったりする。具体的には、下請型企业は製造工程の合理化・省力化によってコスト低減、品質の向上をはかり大企業ユーザーとの取引を強化しようとし、自家製品型企业は、独自の技術で参入でき、しかも大企業が参入しにくい小さな市場をたえず探索し、開拓しようとしている。

中堅製造企業は、表面上は安定した市場で安定的に成長しているようにみえるが、水面下では、この3つの条件、すなわち大企業との適正な市場“棲み分け”、たえざる市場的新製品の開発、たえざる製造技術の改善・新市場の開拓、のはげしい努力を続けている。

2. 本調査の中堅製造企業で見出された成長要因

今回の調査対象となった、中部、関東地区の中堅製造企業には共通して、以下のような成長要因の特徴が見出された。

- (1) 自社の得意の分野で市場的新製品を積極的に開発している企業は業績がよい。中部、関東の中堅企業は狭い市場を独自の改良技術によって深耕している。バス業界を対象とする企業はエレクトロニクス化した料金掲示板、発券機などを次々に開発し、パチンコ業界を対象とする企業は玉貸機、玉磨き機などを次々に開発する。自動車製造大企業をユーザーとする企業は製造技術の改善を行って強度が高くサビないシャフトをつくったり、自動工程で自社で開発した二重銅まきブレーキチューブをつくったりしている。これら自社の得意の分野で創造性を発揮し市場的新製品を開発、製造している企業は業績がよい。
- (2) 独創的な技術、特に製造技術の独創性が業績を高めている。中堅製造企業の生産のロットは小さいから大型の専用設備はムダになりやすい。自社で治具、工具をとりかえられる小型の設備の開発、工数をへらす工程改善などに独創性を発揮し、たえずコスト低減をはかっている企業は業績がよい。
- (3) 経営撤退が重要である。中堅企業は、ヒト、モノ、カネ、情報がつねに不足している。何かをやめなければ新しい仕事はできない。しかしトップはまだ利益のあがっている製品をやめるには未練が残る。このようなとき現在利益があっても、もっと利益のある製品がでてきたらその製品をやめる決断が必要である。現に、業績のよい企業では、3年たっても黒字のでない製品はやめる、素材費が50%以上の製品はやめる、などという明確な撤退基準をつくり、果敢に意思決定している。
- (4) 社長の経営信条の全社的な浸透は明らかに従業員のモラルを向上させ、業績をかめる。中堅製造企業が安定成長していくためには、前述のようにたえず製品の改良、撤退、新市場の開拓、製造設備・工程の合理化などをやっていたなければならない。従業員にとっては仕事はたえず変わってくる。このようなとき従業員のコンセンサスを、彼等に創造性を発揮させるには、経営者の経営理念の徹底が不可欠である。事実本調査においても経営信条の浸透している企業はモラル、業績ともに高い。
- (5) 社長には多くの経営者能力が必要であるが、特に重要な能力は決断力である。中堅

企業では資金の余裕がないから意思決定するとき資金面を重視する必要がある。すなわちある案について予想されうるデメリットのうち最大のものに注目し、それが企業に致命的打撃を与えないときは、積極的に意思決定するという決断力が重要である。現に社長に決断力のある企業の業績はよい。

3. 中部、関東地区の中堅製造企業の比較

中部地区と関東地区の企業経営の仕方や成長要因の違いは、それほど大きくないが、強いて言えば、前者にはクローズド思考、それに基づく安定思考、製造思考が強く、後者にはオープン思考、それに基づく成長思考、製品思考が強い。これは根元的には中部地区は関東地区と比べて情報が少いこと、また保守的意識が強いことによるのであろう。

まず、中部のクローズドの性格をトップマネジメントについてみると、それは同族性の強さに顕著にあらわれる。社長の持株比率は中部では52%、関東では40%と、中部の方が10ポイント以上持株比率が高くなっており、しかも中部では社長の持株比率の高い企業は従業員モラルが高まる傾向がある。また同族色が強いので、外部からの役員への導入は少なく、外部役員導入比率0%の企業が62%あり、関東の48%より圧倒的に多い。したがって社長はまわりの役員に対して関東ほど意識的にカシ・カリの論理を考えていない。それでいて最高意思決定機関での意思決定の仕方を、社長中心、役員の見解を参考、役員の見解中心の3つにわけてみると、社長中心の意思決定は中部31%で関東の45%よりはるかに少い。これは中部では同族が多く、ふだんから社長の考え方が役員に浸透しており、役員にまかせておいても社長の思う通りの意思決定ができるからであろう。事実、中部のほうが社長の経営信条の浸透度は高く、またそれがよく浸透しているところではモラルも業績も高くなっている。

次に中部の安定性思考についてみると、まずそれは経営戦略の面にあらわれる。中部では経営努力の重点として安定性をあげる企業の業績が明らかによく、関東では成長性をあげる企業がよい。また中部では自社の強みとして、安定した販売先をあげる企業が38%であるのに対し、関東では29%であり、さらに中部では自社の強みとして既存製品の成長性をあげる企業の業績がよいのに対して、関東では将来製品のための開発力をあげる企業の

業績がよい。この安定性思考は財務の面にもあらわれる。関東では自己資本比率40%以上の企業は20%しかないのに、中部では44%と圧倒的に多くなっている。

クローズド思考、安定思考は、中部の中堅製造企業に製品よりも製造に力を入れさせているようである。安定した製品のコストダウンによって利益をえようとする考えである。まず主力製品販売先として、中部では親メーカーとする企業が49%であるのに対して関東では41%となっており、しかも業績からみても中部では主力製品の販売先として親メーカーをあげる企業が最もよく、関東では自社直販とする企業が最もよい。また技術を製品技術と製造技術にわけると、中部では製品技術よりも製造技術が重視されている。更に関東では独創的技術開発を重視する企業の業績がよいのに対して、中部では独自の加工技術を重視する企業の業績がよい。従って製造設備の中で過去3年間に開発・導入された新鋭設備の比率は中部のほうが関東より大きい。これによって合理化・省力化がすゝめられ、コストダウンがはかられている。このような製造技術の重視は、工場現場の管理にも強くあらわれ、従業員モチベーション施策のうち提案制度、QCサークル、ジョブローテーションなどの現場的なものはすべて中部のほうが関東より積極的に実施されており、また在庫管理、工程管理などの現場のコンピュータ化もすべて中部の方が積極的である。

以上のように中堅製造企業は、表面上、安定的な市場で安定的に成長しているように見えるが水面下では各社とも自社個有の独創的な、技術の開発、市場の開拓、経営管理の方法を積極的に活用して、その市場の維持につとめている。ただ中部と関東とを比べると、前者は比較的クローズド思考、安定思考が強く、製造の局面に力を入れており、後者は比較的オープン思考、成長思考が強く、製品の局面に力を入れているようである。これは基本的には中部のほうが関東と比べて情報が少なく、人々の意識も保守的な面が強いからではないかと思われる。

Ⅱ アンケート結果の概要

1. トップマネジメント

「社長の出身地位」についてみると、中堅企業全体では創業者社長の割合が最も高く、このことは中部、関東ともに共通した現象といえる。しかし中部では関東と比較して生え抜き社長の割合がかなり低く、中部での同族色の濃さというものがうかがわれる。業績との関連では両地域ともやはり創業者社長のいる企業の業績が最も良く、創業者社長の持つ企業家精神が企業成長に貢献しているといえる。「社長の経営信条」の浸透度合については中部ではかなり浸透しているといえ、またそのような企業の業績、モラルが高い。中部では関東より以上に社長と従業員が価値感を共有する必要性が高いといえよう。「社長の得意分野」が技術系であるか否かをみると、関東では技術系社長のいる企業の業績が明らかに良いといえる。これは関東では製品品質技術中心の製品戦略を展開しているためにトップにも技術的能力が強く求められるからであろう。「社長及び親族の持株比率」をみると、中部は関東と比較してその比率が明らかに高いといえ、前述の中部での強い同族色ということを裏付けている。また中部ではこの比率が50～80%とかなり高い企業の業績、モラルが高い。中部では一般に企業というものを同族を中核とした共同体であるとする考え方が関東よりも強く、これが中部のクローズド思考の原因の一つといえよう。「経営者能力」についてみると、中部では将来構想を野心的にたてる社長が関東よりも多く、逆に関東では決断力の強い社長、カシをつくるクセの強い社長が中部でもりも多い。また中堅企業全体では決断力の強い社長のいる企業の業績が良いといえる。一般に中堅企業では利用できる経営資源に制約があるため、新製品開発を行い経営拡大を行うと同時に経営撤退を適確に行う決断力が社長に求められるといえよう。

2. 経営戦略

「資本の公開」についてみると、関東では上場したいという公開に積極的な企業の業績が最も良く、関東のオープンな性格が表われているといえる。「企業の強み」として中部では取扱製品の特性・成長性をあげる企業、そして関東では製品開発力をあげる企業の業績が最も良い。関東では製品品質技術、中部では製造（生産）技術を中心とした製品戦略の展開が業績に貢献するといえる。

つぎに「経営戦略展開の方法」についてみると、関東では独創的技術開発をあげる企業の業績が最も良く、中部では大企業等を参考にしつつ、独自の加工を加える企業の業績が最も良い。中部では改良技術、関東では革新技術がそれぞれ重要視されるということであり、ここでも製造技術中心の中部、製品品質技術中心の関東という図式が浮んでこよう。

「経営努力の重点」の置き方をみると、中部では安全性をあげる企業の業績が最も良く、関東では成長性をあげる企業の業績が良いといえる。一般にいわれるように中部では堅実経営が志向され、また革新技術重視の関東はどうしても成長性思考になるのだろう。

「経営目標」として新製品開発をあげる企業の業績が良い。このことは革新技術思考、成長性思考の関東ではより明確な関係となっている。エクセレント・カンパニーの8つの基礎的条件のうち何を重視するかということ「重視する経営要因」としてみると、中部では明らかに現場の盛り上がり、基本的経営信条の強調等の企業の経営風土的な側面を重視する企業の業績が最も良い。中部では製造技術、改良技術を重視する企業の業績が良いということからもわかるように現場重視の企業の業績が良く、よって現場の活性化は中部企業にとり重大な問題といえよう。「研究開発への取り組み方」をみると、関東では明らかにトップが積極的に目標設定する企業の業績が良いといえる。資金のかかる製品品質技術を重視しなければならない関東では、トップが自ら目標設定をし、強力なリーダーシップを発揮することが不可欠といえよう。

また、「長期経営計画」についてみると、その策定率は中部の方が関東よりも高く、また中部では自主的に策定している企業が多いといえる。中部の安定性重視、堅実経営という姿が表われているといえる。

3. 組 織

「コンピュータ化実施状況」は、非定型的業務では遅れているが、定型的業務では相当、進んでいる。特に中部ではこの傾向が顕著であり、経営の合理化・省力化をめざした安定思考が現われている。「従業員モチベーションのための制度」では、現場的・直接的な制度に中部の企業が力を入れていることが目立つ。これは中部の企業が、クローズドな経営で、キメ細かに従業員に対処しようとする態度を示している。「全社的変革への社員の意識・対応」及び「従業員の平均賃金」では中部・関東にかかわらず、積極的な対応をする企業の社員のモラルが高く、業績もよい。

4. 製 品

「主力製品の生産と品質・機能に関する技術」の一次集計では、中部で製造技術（生産に関する技術）に力を入れる企業、関東で製品技術（品質・機能に関する技術）に力を入れる企業が目立った。業績との関連でも、中部の企業は製品技術よりも製造技術に力を入れる企業の業績が良くなっている。ここにも中部の安定性思考による成果、即ち、コストダウンに力を入れて業績を上げる戦略の成果が見られる。さらに同様なことが、「新鋭設備比率」にも見られる。即ち、関東よりも中部の企業の新鋭設備比率が高い。中部では、製造設備を新しくし、コストダウンを図っている、といえる。「設備稼働率」の高さは、まず、モラルを高め、そして業績の向上に貢献する。「新製品開発力の水準」も同様で、まず、従業員のモラルが高まる。

5. 経営関係・財務

「主力製品の納入先」は、中部では親メーカー、関東では自社直販とする企業の業績が最も良い。中堅企業には大企業の生産工程の一環となり下請けに徹する企業と、ある特定のミニ市場のリーダーとなって自社直販を行なう企業があり、いずれにしてもそのタイプに徹することが望ましいといえる。

「銀行取引方針」では、自家製品型の企業はメインバンクは持つがある程度、広く窓口を持ち、下請型では、取引銀行をできるだけ絞る企業が多い。これは、自家製品型では金融取引以外に、業界、産業などの各種情報を収集するためであり、下請型では、親会社という情報源があるので、取引窓口は少数に絞り、効率の良い取引を目指すため、と考えられる。「自己資本比率」は、関東に比べて、中部では、相当高い。また、業績との関連では、中部でも、関東でも、自己資本比率の高い企業ほど業績も良い。

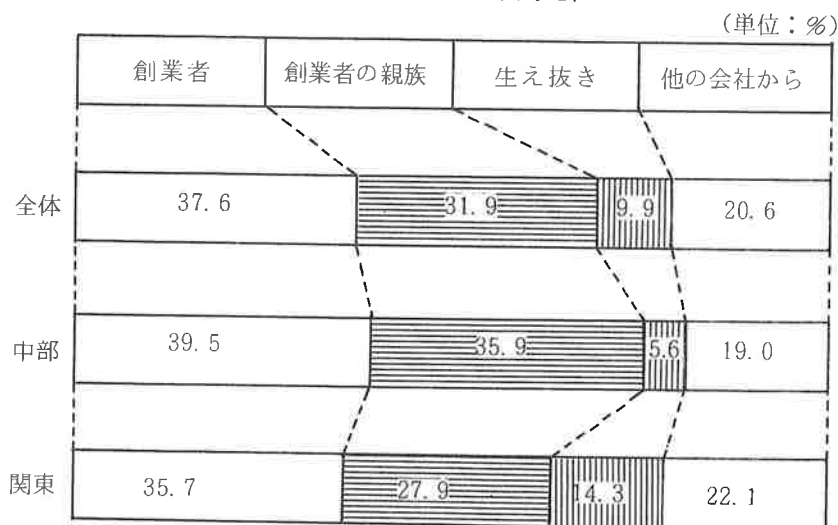
以上のように、各項目を見ると随所に、中部と関東による地域差、即ち、中部の、安定性思考、製造技術思考、クローズドな経営、といった特徴が見られる。

Ⅲ アンケートの調査結果

1. 社長の出身地位

一般に創業者社長は企業家精神が旺盛であり、この企業家精神が企業成長の原動力になると考えられている。日本の上場企業の場合には通産省の調査によりこの事実は確認されている。(通産省産業政策局企業行動課 編「昭和58年度版 総合経営力指標(製造業編)」)そこで中堅企業の場合にも社長の出身地位について調査した。全体では「創業者」社長が37.6%と最も多かった。以下、「創業者の親族」31.9%、「他の会社から」20.6%、「生え抜き」9.9%の順である。(図1-1参照)

図1-1 社長の出身地位



次に地域別に分けてみると、図1-1からわかるように中部では創業者、創業者の親族という社長が関東より多く、逆に関東では生え抜き社長が14.3%もおり、中部の5.6%と比較するとかなり多くなっているといえる。

中部では関東と比較して同族色の強い企業が多いといえよう。

業績との関連をみると、全体では上場企業の場合と同様に創業者社長のいる企業の業績が最も良く、他の会社からとする企業が悪い。(表1-1参照) やはり創業者社長の持つ企業家精神というものが企業成長に貢献してくるのであろう。地域別にみても、中部、関東ともに結果は同じであり、両地域とも創業者社長のいる企業の業績が最も良い。社長

の出身地位と業績との関係には地域差はないことがわかる。

表1-1 社長の出身地位と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 創業者	* 5.236	* 5.292	* 5.191
2. 創業者の親族	4.921	4.828	4.948
3. 生え抜き	4.983	5.160	5.023
4. 他の会社から	4.532	4.499	4.528

2. 社長の経営姿勢

中堅企業では大企業以上に社長の態度、行動というものが企業行動、ひいては従業員の行動に影響を及ぼし易い。そこで社長の企業経営に対する姿勢について図2-1のように分けて調べてみた。

全体でみると、「自らビジョンを明示し、強力なリーダーシップをもって決然と実行していく」とする社長が34.5%と最も多く、以下、「組織風土の活性化」26.8%、「企業の安定を図る」20.4%、「緻密な戦略展開」18.3%の順である。この結果については中部、関東ともに同じ傾向であり、ここでは地域差はみられない。しかし中部、関東をさらに業態別に細分化してみると、中部の下請加工型において「企業の安定を図る」とする社長が33.3%と関東の下請加工型の16.7%をはるかに上まわっていることがわかる。(図2-1参照)

同じ下請加工型という業態であっても、中部の方が保守的な経営姿勢をとる社長が多いということは、中部地区における強い同族色という特徴の表われと考えられる。

次に業績、従業員モラルとの関連をみると、全体でもまた中部、関東という地域別にみても業績との間には明瞭な関連はみいだされない。しかしモラルについては全体そして中部において、「ビジョンを明示し、リーダーシップを発揮」とする社長のいる企業のモラルが明らかに高いことが統計的に有意にいえる。(表2-1参照) 中部では社長と従業員が一体となっており、社長の活力あふれる経営姿勢は従業員の帰属意識を高めはするが、業績までには反映してこないといえよう。

図 2-1 社長の経営姿勢

(単位：%)

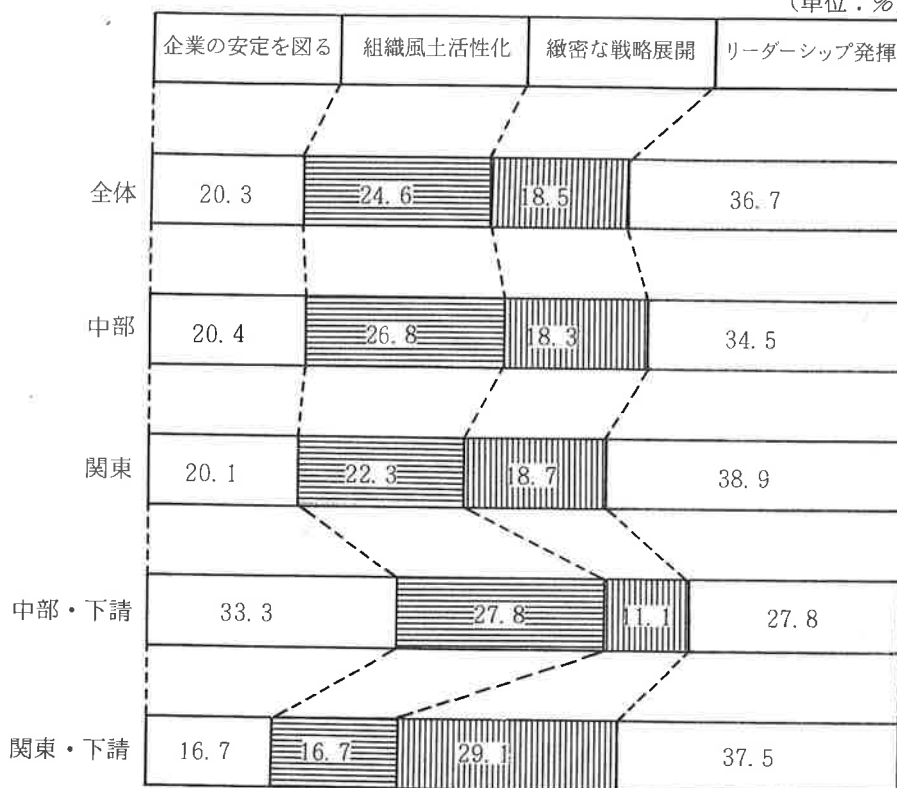


表 2-1 社長の経営姿勢とモラル

	モラル		
	全体	中部	関東
1. 企業の安定を図る	3,175	3,034	3,321
2. 組織風土の活性化	3,319	3,421	3,194
3. 緻密な戦略展開	3,327	3,192	3,462
4. ビジョンを明示し、リーダーシップ発揮	* 3,534	* 3,653	3,426

3. 社長の経営信条

良い企業では企業構成員全員が共通の価値感を持っているとよく言われる。そこで社長の経営信条がどの程度社内に浸透しているかということ进行调查した。全体では「かなり浸透している」とする企業が35.8%と最も多く、「完全に浸透している」企業は6.0%と極めて少ない。地域別にみても結果に変わりはなく、「かなり浸透している」企業が中部で39.4%、関東で32.1%と最も多い。一般に中部では関東よりも社長の経営信条は浸透しているようである。業態別にみると中部、関東ともに、自家製品型では社長の経営信条の浸透度は高く、下請加工型ではあまり浸透していないようである。特に関東の下請加工型では浸透していないといえる。(図3-1参照) 直接に市場に接している自家製品型では社長のリーダーシップの発揮ということが非常に重要であり、そのためには社長の経営信条が社内に浸透している必要があるからであろう。次に業績との関連をみると、全体では「かなり浸透している」とする企業の業績が最も良い。(表3-1参照) 地域別にみるとこの傾向は中部において特に顕著であり、統計的に有意な関係にあるといえる。関東についてはこの関係は統計的に有意とはいえない。

従業員モラルについては、全体、中部、関東ともそれぞれ社長の経営信条が浸透しているほどモラルが高まるといえる。(表3-2参照) つまり、中部では社長の経営信条の浸透はモラルを高め、業績を向上させるが、関東ではモラルを高めるだけに終わるといえる。前述のように一体感を重視する中部では社長は社員との間のコミュニケーションを密にし、常に経営信条の浸透をはかる必要があるといえる。

図 3-1 社長の経営信条

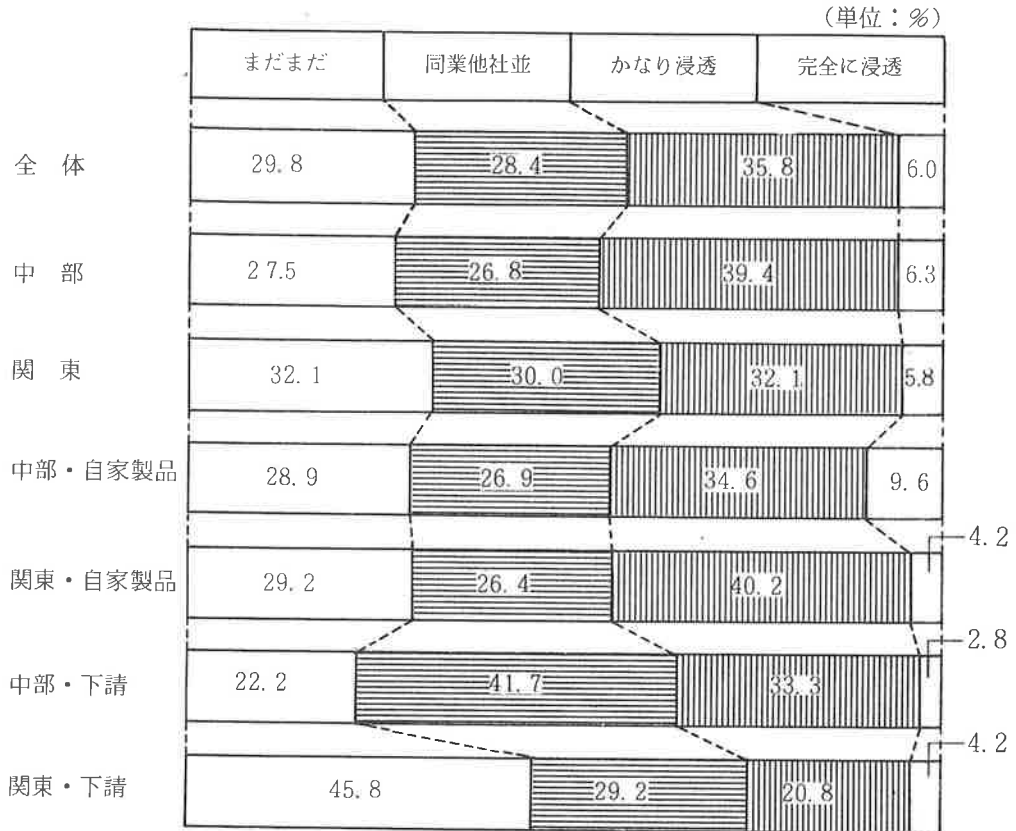


表 3-1 経営信条と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. まだまだ	4.886	4.892	4.907
2. 同業他社並み	4.758	4.567	4.885
3. かなり浸透	* 5.163	* 5.246	5.045

表 3-2 経営信条とモラル

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. まだまだ	3.000	2.974	3.022
2. 同業他社並み	3.262	3.184	3.333
3. かなり浸透	* 3.703	* 3.738	* 3.660

4. 社長の得意分野

アメリカ企業衰退の原因の1つとして財務畑出身の社長の増加をあげる研究がある。社長の得意分野の違いは企業業績に影響を与えるのであろうか。本調査では社長の得意分野が技術系であるか否かを調べた。全体としてみると、「技術系」社長の割合は約6割である。(図4-1参照) つぎに地域別に分けてみると、技術系社長は中部で61.7%、関東で54.3%と中部の方でやや多い。しかし自家製品型についてみると、中部では技術系社長が67.3%であるのに対して関東では、55.6%とその差が開いているといえる。

業績との関連をみると、関東では技術系社長のいる企業の業績が明らかに良いことが統計的に有意に検証された。しかし中部ではこのような関係は統計的には検証されなかった。

(表4-1参照) 後述するように関東では製品品質技術、中部では製造技術が重視されるために、関東では技術系社長でなければ技術革新に対応した新しい新製品アイデアを生み出すことが困難なのであろう。業態別にみると、自家製品型において統計的には有意と

図4-1 社長の得意分野 (技術系社長の割合)

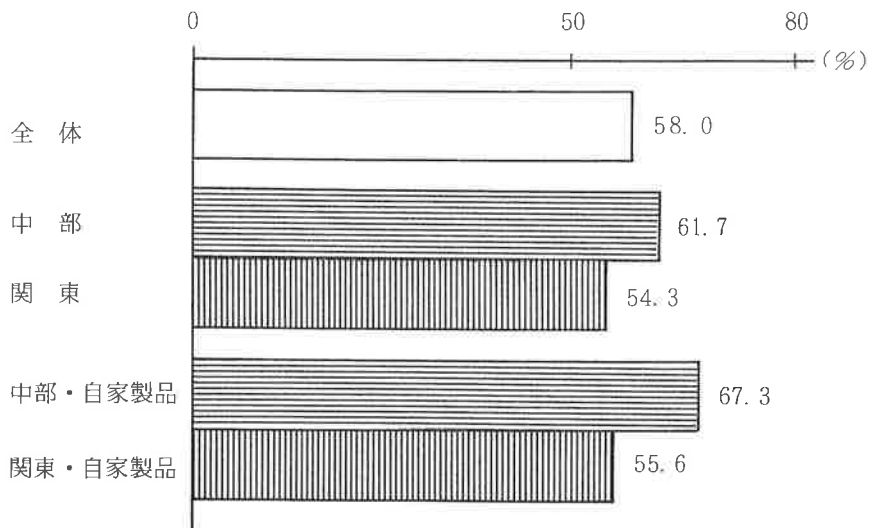


表4-1 社長の得意分野と業績

	全 企 業			自 家 製 品	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 技術系	5.090	4.988	* 5.150	5.289	5.307
2. それ以外	4.802	4.964	4.718	4.663	4.897

はいえないが、中部、関東とも技術系社長のいる企業の業績が良いといえる。技術革新の激しい現在、自ら市場を創造していく自家製品型では社長は技術に明るくなければならぬのであろう。

5. 社長及び役員の年令・在職期間

一般に若い人ほどバイタリティーに溢れ、柔軟な考え方ができる一方、物事に習熟するためには経験を要するといえる。そこで社長及び役員という企業トップの年令・在職期間を調べた。

(1)社長の年令

中堅企業全体では社長の平均年令は58.1才であり、上場企業平均62.2才（前掲通産調査）、中小企業平均54.1才（埼玉県商工部編「中小企業の経営力評価」）のほぼ中間である。地域別にみると、中部では平均57.1才、関東では59.1才と中部の方が2才ほど若くなっている。（表5—1参照）

業績との関連をみると、全体では「51才～57才」という比較的若い社長のいる企業の業績が良いといえる。（表5—2参照）地域別にみると、統計的には有意とはいえないが中部、関東ともに若い社長のいる企業ほど業績が良いようである。現在の激しい技術革新に対応していくには若い社長のバイタリティーと柔軟な考え方というものが必要といえる。

(2)社長の在職期間

中堅企業全体では社長の在職期間は平均14.6年であり、年令の場合と同様に上場企業平均8年、中小企業平均16.5年の中間の値となっている。（表5—1参照）これを地域別にみると中部では平均12.5年、関東では14.0年であり、中部の方で少し短くなっている。

このことから平均像でみる限り、中部、関東とも社長就任時の年令は、ほぼ同じ45才といえる。業績との関連は全体でも、また中部、関東という地域別においてもみいだされなかった。

(3)役員の平均年令

つぎに役員の平均年令についてみると、全体では53.1才であり、上場企業平均での57.8才と比べるとかなり若い。これを地域別にみると、中部では52.0才、関東では54.2才と中部ではほぼ2才若く、社長の平均年令の違いと全く同様である。

業績との関連をみると、全体では「50才未満」と役員の平均年令が若い企業の業績が良

いと統計的に有意にいえる。(表5-3参照)

社長同様に若い役員のバイタリティーと柔軟なものの考え方というものが現在の技術革新への対応を可能とし、企業業績にも貢献するのであろう。地域別にみると、中部では役員の平均年令が「50才未満」の企業の業績が良いと統計的に有意にいえる。また関東では統計的に有意ではないが、「50才～53才」とする企業の業績が良い。つまり両地域ともそれぞれの役員の平均年令よりも少し若いぐらいの役員であることが必要であるといえよう。

表5-1 社長及び役員の平均年令と平均在職期間

	全 体	中 部	関 東
1. 社長の平均年令(才)	58.1	57.1	59.1
2. 社長の平均在職期間(年)	14.6	14.6	14.6
3. 役員の平均年令(才)	53.1	52.0	54.2
4. 役員の平均在職期間(年)	11.8	12.5	11.0

表5-2 社長の年齢と業績

	全 企 業			下 請 加 工	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 51才未満	5.204	<u>5.434</u>	<u>5.072</u>	5.164	4.311
2. 51才以上57才未満	* <u>5.344</u>	5.211	4.836	<u>5.389</u>	4.468
3. 57才以上63才未満	4.716	4.905	4.849	4.705	4.944
4. 63才以上	4.845	4.762	4.862	4.690	* <u>5.326</u>

表 5 - 3 役員の平均年齢と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 50才未満	* 5.345	* 5.390	5.066
2. 50才以上53才未満	5.200	5.251	5.270
3. 53才以上56才未満	4.744	4.354	5.003
4. 56才以上	4.830	4.951	4.801

表 5 - 4 役員の平均在職期間と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 10年未満	4.955	5.096	4.891
2. 10年以上13年未満	* 5.219	* 5.550	5.042
3. 13年以上16年未満	4.707	4.620	4.770
4. 16年以上	4.958	4.779	5.031

(4) 役員の平均在職期間

役員の平均在職期間をみると、全体では11.8年であり、上場企業平均の8年と比べるとかなり長い。地域別にみると中部で12.5年、関東で11.0年と社長の場合とは逆に中部の方が長くなっている。(表 5 - 1 参照)

役員の平均年齢とも考え合わせると、平均像でみる限り中部の方が関東よりも比較的若い年で役員に就任していることがわかる。

つぎに業績との関連をみると、全体では役員の平均在職期間が「10年～13年」とする企業の業績が良いことが統計的に有意にいえる。(表 5 - 4 参照) この関係は特に中部で顕著である。役員としてのある程度の経験がなければ自社の状態を適格に把握できず、また経験が長すぎると考え方が現状維持的になるためにこのような結果となるのであろう。

6. 社長及びその親族の持株比率

中堅企業全体ではこの比率は45.8%であり過半数にわずかに足りない状態である。地域別にみると、中部で51.5%、関東で40.1%と中部の方が10ポイント近く持株比率が高くなっているといえる。(図6-1参照) この両地域の差は統計的に有意であると確認された。

前述の中部では同族色が強いということもここでも裏付けているといえよう。

業績との関連は全体、中部、関東ともにみられないが、従業員モラルとの関係を見ると、中部でこの比率が「50%~80%」とする企業のモラルが高く、「10%未満」とする企業のモラルが最も低いことがわかる。(表6-2参照) 中部では一般に企業というものを同族を中核とした共同体であるという企業一家的考え方が関東より強いのであろう。そのために社長及び親族の持株比率がある程度以上高いということは企業経営の安定をも

図6-1 社長及びその親族の持株比率

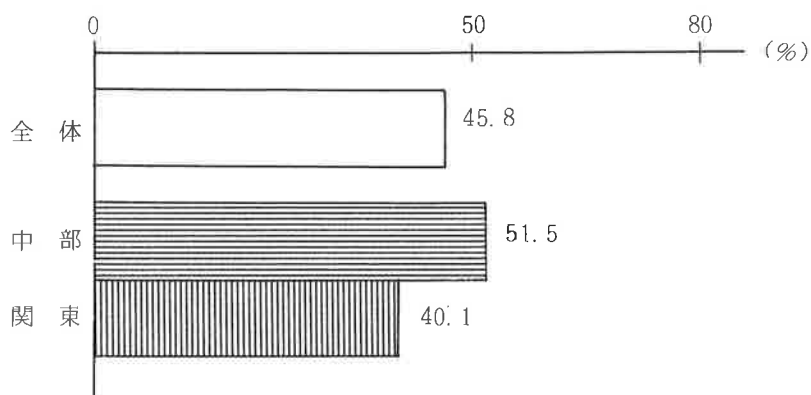


表6-2 社長及び親族の持株比率とモラル

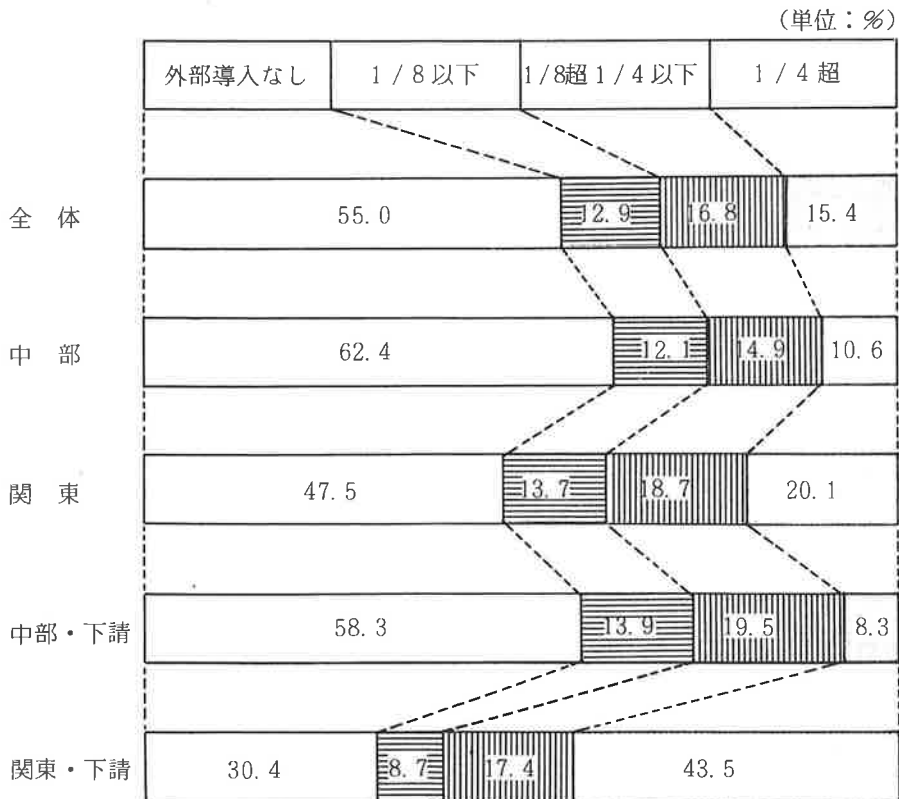
	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 10%未満	3.289	3.207	3.340
2. 10%以上50%未満	3.368	3.405	3.323
3. 50%以上80%未満	* 3.603	* 3.710	3.500
4. 80%以上	3.257	3.233	3.296

たらずと考えられ、モラルも高まるのであろう。しかし80%というようにあまり高すぎるのも従業員のやる気を阻害することも事実である。

7. 外部導入役員比率

役員を外部から導入するということは、これまでの自社経営になかった新しい考え方・情報を外部から導入できるという利点と、また考え方の相違による意思決定の遅れという欠点の2面性がある。そこで役員の外部導入比率についてみると、全体では半数以上の企業で外部から役員を全く導入していないことがわかる。(図7-1参照) 地域別にみると、中部では外部から役員を全く導入していない企業が62.4%もあり関東の47.5%という数字と比べると圧倒的に多いといえる。逆に外部導入役員比率が「1/4超」とする企業は関東で20.1%、中部で10.6%であり関東では中部の約2倍となっている。この地域間の相違が最も端的にあらわれているのが下請加工型の企業である。そこでは外部導入役員比率が1/4超の企業は中部が8.3%、関東で43.5%となっている。中部ではたとえ下

図7-1 外部導入役員比率



請企業であっても企業としての独立色が強いといえる。前述の社長の出身地位、社長及び役員の持株比率、そしてこの外部導入役員比率の3項目は全て中部企業と同族色ならびに企業一家格的性格を表わしており、中部企業のクローズドな性格を形成する一因となっていると思われる。

8. 経営者能力

企業の経営力をみる場合、短期的には財務要因、中期的には製品要因、長期的にはトップマネジメント要因が重要である。それは企業経営というものは製品を中心に展開されるが、それを意思決定するのはトップマネジメントだからである。トップマネジメント要因のなかでもとりわけ重要なのが経営者能力である。そこで本調査では経営者能力を野心、危険負担、決断力という企業家精神の側面と、計数感覚、カシをつくるクセという管理者精神の側面、つごう5つの要因から考察を加えた。具体的に野心については、「将来構想をたてる時、(A)現在の製品の強み、弱みを細かく分析し、その延長線上にたてる。(B)例えば、10年後は業界1位になるんだという野心をもってたてる。」の2つの対立する考え方を示し、(A)に近い場合は1、どちらかといえば(A)に近い場合は2、どちらかといえば(B)に近い場合は3、(B)に近い場合は4を回答してもらった。そして3、4に回答した社長は1、2と回答した社長とくらべて野心があると考えた。他の4要因についても同様の方法がとられ3、4に回答した社長が、危険負担、決断力、計数感覚、カシをつくるクセにおいて優っていると考えた。具体的設問については資料編のアンケート表を御覧願いたい。

分析の結果、まず中堅企業全体では計数感覚(71.1%)、カシをつくるクセ(75.0%)という管理者精神に富む社長は多いが、野心(35.1%)、危険負担(35.1%)、決断力(40.4%)という企業家精神に富む社長は半分もいないといえる。(表8-1参照)地域別にみると、中部では関東と比較して野心の強い社長は多くいるが、決断力、カシをつくるクセについては関東の方が多いいえる。中部では同族色が強いために社長はまわりの役員に対して関東ほど意識的にカシをつくることをする必要がないのであろう。また野心については関東の方が中部よりも同業者が多く集中し、競争が激しいために野心を持って将来構想をたてる社長が極端に少ないのであろう。

つぎに業績との関連をみると、全体では決断力の強い社長の業績が良いといえ、この関係は統計的に有意に認められた。(表8-2参照)中堅企業では大企業と比較して利用できる経営資源に限度があり、社長は常に経営資源の効率的運用を考えなければならない。

たとえば、新製品を開発し経営拡大を行うには同時に経営撤退をどの分野で、いつ、どのように行なうかを適確に決断することが重要となってくる。社長の決断力が業績に貢献す

表 8-1 経営者能力

		全 体 (%)	中 部 (%)	関 東 (%)
1. 野 心	1. 弱 い	76.4	72.4	80.4
	2. 強 い	23.6	27.6	19.6
2. 危険負担	1. 弱 い	64.9	62.7	67.1
	2. 強 い	35.1	37.3	32.9
3. 決断力	1. 弱 い	59.6	63.6	55.5
	2. 強 い	40.4	36.4	44.5
4. 計数感覚	1. 弱 い	28.9	27.5	30.4
	2. 強 い	71.1	72.5	69.6
5. カシをつくるクセ	1. 弱 い	25.0	28.8	21.0
	2. 弱 い	75.0	71.2	79.0

表 8-2 決断力、計数感覚と業績、モラル

		業 績			モ ラ ー ル		
		全 体	中 部	関 東	全 体	中 部	関 東
3. 決断力	1. 弱い	4.822	4.758	4.837	3.248	3.247	3.250
	2. 強い	*5.154	5.276	5.092	*3.536	*3.588	3.492
4. 計数感覚	1. 弱い	4.895	4.809	4.956	*3.531	*3.677	3.405
	2. 強い	4.993	5.027	4.947	3.307	3.272	3.344

るのもこのような理由からであろう。また地域別にみてもこの決断力は統計的には有意とはいえないが、中部、関東ともに業績に貢献するといえる。

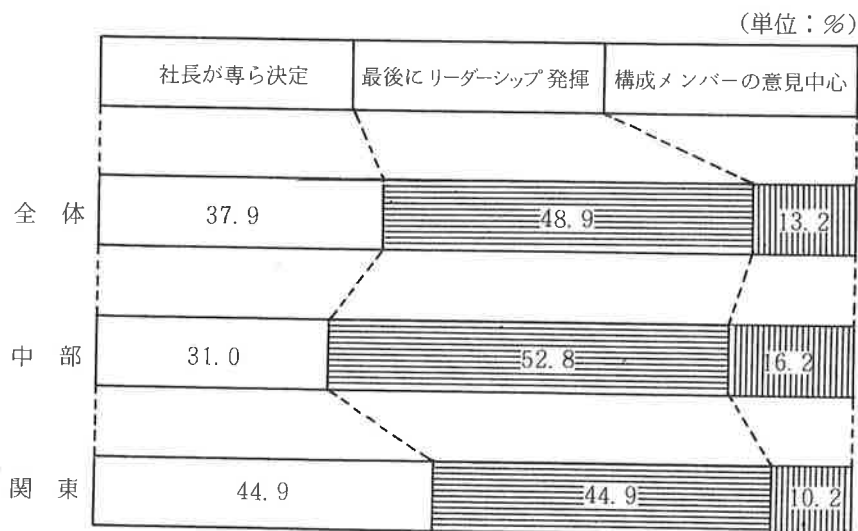
モラルとの関係を見ると、全体では決断力の強さ、計数感覚の弱さがモラルを高めるといえる。(表8-2参照) 決断力の強い社長は従業員に安心感を持たせ良好な信頼関係が築かれるためにモラルが向上するのであろう。また計数感覚の弱さというのは人間のおおまかさということであり、あまり計数によるギスギスした管理ではモラルを低下させるということであろう。地域別にみると、中部でのみ上記の決断力、計数感覚の2要因がモラルと関係がある。クローズドという中部企業の特徴からみると当然の結果といえよう。

9. 最高意思決定機関の運営方法

公式には企業の意思決定は社長1人により行われるわけではなく、複数の役員との間の協議の上でなされる。そこで企業の最高意思決定機関の運営方法について調査した。

全体では「最後に社長がリーダーシップをとって決定する」とする企業が48.9%と約半数を占めている。(図9-1参照) つまり意思決定では役員の見解もある程度参考にされる企業が最も多いといえる。これを地域別にみると、関東では「社長が専ら決定する」という企業が44.9%と最も多いのに対して、中部では31.0%とかなりの差が認められる。一見、中部では関東ほど社長が最高意思決定機関でリーダーシップを発揮していないように

図9-1 最高意思決定機関の運営方法



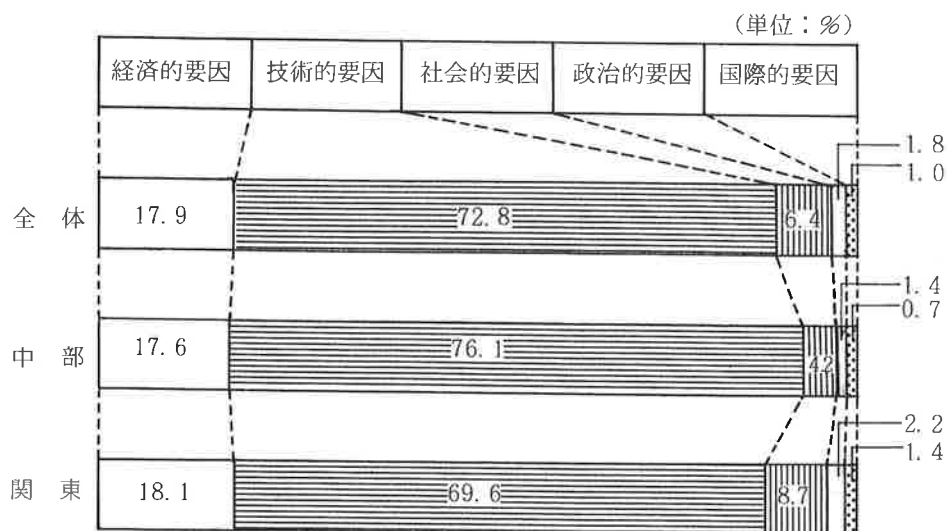
見える。しかしこのことも中部における強い同族色というクローズドな性格を考え合わせると、中部の方が関東の方よりも民主的に意思決定が行われているとはいえない。中部では常に役員全員の間には社長の考え方が浸透しているために、役員の間から出る意見も社長の考え方とそれほど異ならず、社長が専ら決断を下す必要も少ないのであろう。

10. 企業環境変化の認識

経営戦略を策定するにあたりまず最初に行われるのが環境分析である。そこで中堅企業が現在どのように環境を認識しているかを調査した。全体ではやはり、「技術的要因」をあげる企業が72.8%と最も多く、つづいて、「経済的要因」17.9%、「社会的要因」6.4%の順である。地域別にみても、技術的要因をあげる企業は中部で76.1%、関東で69.6%と最も多くなっている。(図10-1参照)特に従業員100人以上の企業でこの傾向は著しく、中部83.7%、関東73.3%と高率になっている。規模が大きいほど技術的な環境変化に敏感といえよう。

つぎに業績との関連をみると、全体では技術的要因をあげる企業の業績が良いと統計的に有意にいえる。(表10-1参照) 地域別にみても中部では技術的要因をあげる企業の業績が良いと統計的に有意にいえる。(表10-1では中部の場合、「3、社会的要因、その他」で業績平均値が最高であるが、構成比が6.3%と少ないために統計的に有意とはなっていない。一種の異常値と考えてかまわない。) 関東については統計的には有意ではな

図10-1 企業環境変化の認識



いが、やはり技術的要因をあげる企業の業績が良い。大企業ばかりでなく中堅企業でも本格的な技術の時代に突入したといえよう。

表10-1 環境変化の認識と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 経済的要因	4.552	4.147	4.839
2. 技術的要因	* 5.076	* 5.118	5.011
3. 社会的要因、その他	4.814	5.436	4.647

11. 資本の公開

株式市場に上場することの利点は資金調達を容易にするといった直接的なことばかりでなく、企業イメージの高揚により新規学卒者の採用を容易にするという間接的な利点もある。実は企業にとり重要なのは前者よりも後者の利点である。

しかし上場には利点ばかりでなく、大蔵省等への報告義務、乗取りの危険性などの短所もある。そこで資本の公開について質問した。中堅企業全体では、「株式の公開は全く考えていない」とする企業が37.1%と最も多く、以下、「従業員持株制度は実施」30.9%、「ベンチャーキャピタル等幅広く資本の導入を実施」18.6%、「上場したい」13.5%の順である。(図11-1参照)これを地域別にみても中部、関東ともに回答状況に違いはみられず、株式の公開を全く考えない企業が中部37.1%、関東37.0%で最も多い。

つぎに業績との関連をみると、全体、中部では業績との間に特に明瞭な関係はみいだされなかった。しかし関東では「上場したい」とする資本の公開に積極的な企業の業績が良いと統計的に有意にいえる。(表11-1参照)

この結果より関東では成長思考、オープンな性格を持つ企業の業績が良いといえよう。

モラルとの関係をみると、中部において「上場したい」とする資本の公開に積極的な企業のモラルが明らかに高い。(表11-1参照) 中部では「上場したい」とする社長の意欲はクローズドな企業の性格のために従業員達に容易に共有され、帰属意識を高め、従業員の満足感を高めるが、業績までには反映してこないといえよう。

図11-1 資本の公開

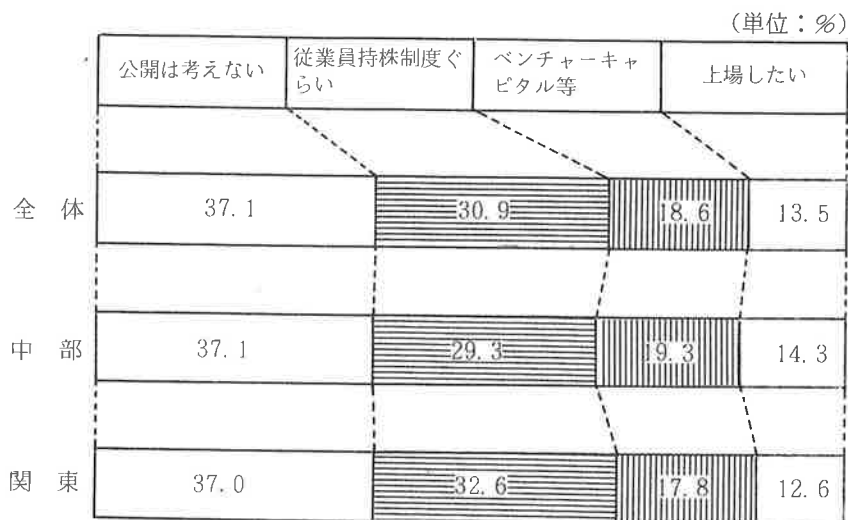


表11-1 資本の公開と業績、モラール

	業 績			モ ラ ー ル		
	全 体	中 部	関 東	全 体	中 部	関 東
1. 公開は全く考えない	4.757	4.803	4.705	3.275	3.231	3.320
2. 従業員持株制度ぐ らい	4.989	5.193	4.850	3.435	3.537	3.341
3. ベンチャーキャピタル等利用	5.128	4.912	5.291	3.314	3.185	3.458
4. 上場したい	5.197	4.953	*5.350	3.595	*3.700	3.471

12. 企業の強み（最重視）

環境分析と同様に自社の強み、弱みを正確に分析することは経営戦略を策定するための必要条件である。そこで自社の企業としての強みは何かということ調査した。

全体についてみると、企業の強みとして、「安定した販売先・納入先」をあげる企業が33.7%と最も多い。つづいて「取扱製品の特性・成長性」(26.2%)、「企業の伝統・知名度・ブランド」(13.8%)「製品開発力」(10.6%)の比率が高くなっている。これ以外の「経営陣」「従業員の資質・意欲」「財務力」などをあげる企業は極めて少ない。これを地域別にみると、「安定した販売先・納入先」とする企業は中部で38.0%、関東で

29.3%であり、中部で特に多くなっていることがわかる。(図12-1 参照) 逆に「企業の伝統・知名度・ブランド」とする企業は中部7.8%、関東20.0%と関東で著しく多くなっている。安定重視の中部、ブランド重視の関東とでも言えようか。

つぎに業績との関連では、全体で「取扱製品の特性・成長性」をあげる企業の業績が良いと統計的に有意にいえる。(表12-1 参照)

しかしさらに地域別にみると結果は異なる。中部では全体同様「取扱製品の特性・成長性」をあげる企業、関東では「製品開発力」をあげる企業の業績が明らかに良いといえる。これは関東では新製品開発に必要な製品品質技術を、そして中部では安定・成長製品に必要な製造技術を中心とした戦略展開が業績に貢献するということであろう。

図12-1 企業の強み（最重視）—2項目のみ

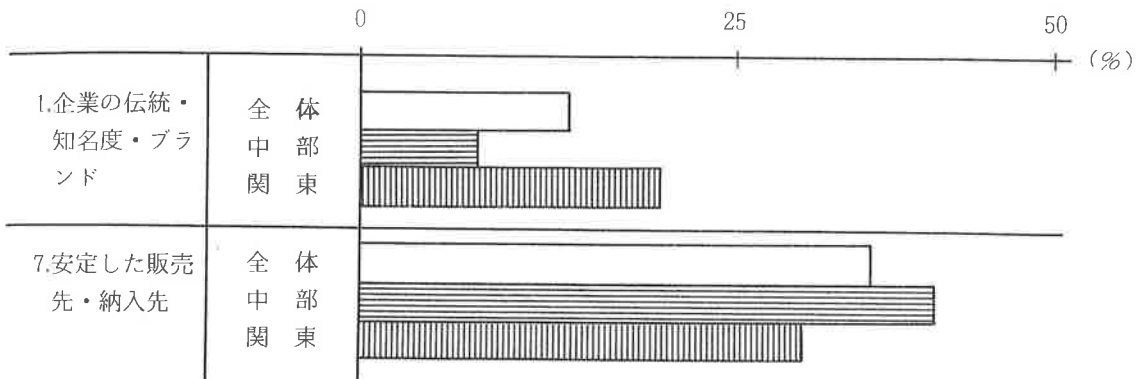


表12-1 企業の強み（最重視）

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 伝統・知名度・ブランド	4.329	4.236	4.478
2. 取扱製品の特性・成長性	* 5.365	* 5.527	5.260
3. 製品開発力	5.281	4.656	* 5.756
4. 安定した販売先・納入先	4.959	5.009	4.871
5. その他	4.658	4.592	4.621

13. 経営戦略展開の方法

環境変化の認識では大部分の企業が技術的要因を重視しているという結果が得られたが、その認識はどのように実行に移されているのだろうか。経営戦略展開の方法について調査すると、全体では「独創的技術開発」を行う企業が44.1%と最も多く、次は「大企業等を参考にしつつ、独自の加工を加えていく」(22.9%)が続く。(図13-1参照) 地域別にみても独創的技術開発とする企業は、中部45.0%、関東43.2%であり、全体としてはほぼ同じような回答状況である。前述の技術環境重視ということからみて、このような戦略展開となるのは妥当であるといえよう。

業績との関連をみると、全体では「独創的技術開発」とする企業の業績が明らかに良い。しかし地域別にみると、中部では「大企業等を参考にしつつ、独自の加工を加えていく」とする企業、関東では「独創的技術開発」とする企業の業績が良いと統計的に有意にいえる。(表13-1参照)

中部では改良技術、関東では独創技術を追求する企業の業績が良いということであり、ここでも改良技術を重視した製造技術中心の中部、独創技術を重視した製品品質技術中心の関東という図式が浮んでこよう。

図13-1 経営戦略展開の方法

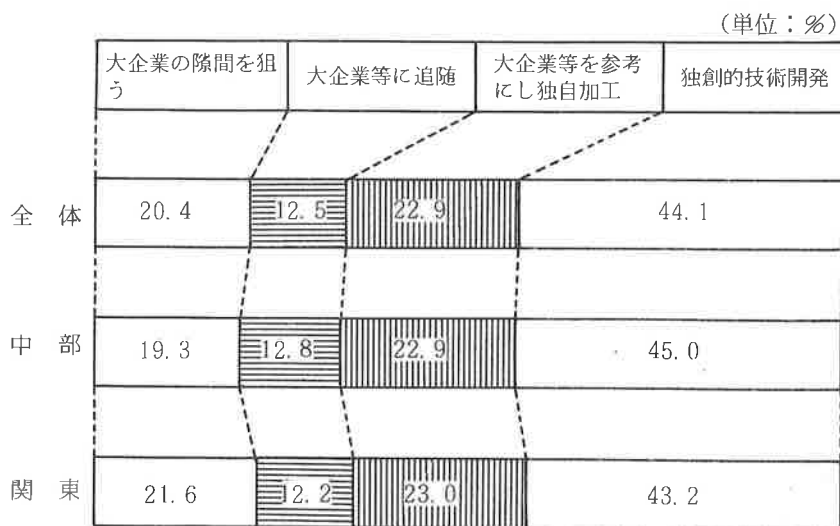


表13-1 経営戦略の展開方法と業績

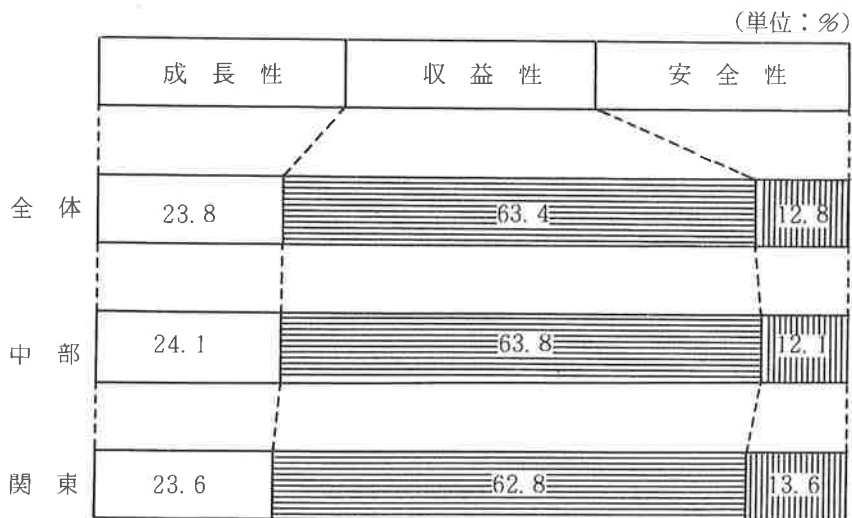
	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 大企業の間隙を狙う	4.712	4.317	4.952
2. 大企業等に追随	4.752	5.002	4.566
3. 大企業等を参考	4.897	* 5.366	4.571
4. 独創的技術開発	* 5.192	5.033	* 5.291

14. 経営努力の重点

一般に中部では堅実経営であるといわれる。そこで企業が経営努力の重点を売上高等の成長性、営業利益等の収益性、自己資本充実等の安全性のどこにおくのかを中部、関東で比較することにした。

まず中堅企業全体では「収益性」(63.4%)をあげる企業が多く、つづいて「成長性」(23.8%)、「安全性」(12.8%)の順であった。これを地域別にみても中部、関東の間にほとんど差はなく、「収益性」をあげる企業が中部63.8%、関東62.8%と最も多い。(図14-1参照)一次集計でみる限り特別に中部で堅実経営が行われているとはいえない。

図14-1 経営努力の重点



つぎに業績との関連をみると、全体、中部では「安全性」を重視する企業の業績が明らかに良いといえる。また関東では「安全性」、「成長性」を重視する企業の業績が良いのであるが、中部と比較すると「成長性」を重視する企業の業績が良くなっているといえる。(表14—1 参照) 一次集計ではわからない中部、関東の違いがここにおいてははっきりする。

やはり、成長、安定製品を重視する中部では安定思考から堅実経営ということが重要であり、新製品を重視する関東では成長思考であるといえよう。

表14—1 経営努力の重点と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 成 長 性	4.981	4.640	<u>5.201</u>
2. 収 益 性	4.865	4.918	4.806
3. 安 定 性	* <u>5.414</u>	* <u>5.844</u>	5.198

15. 経営目標

経営目標は企業が長期に維持発展するための具体的な行動指針である。本調査では経営目標として10項目をあげて調査した。

全体では「新製品開発」をあげる企業が37.4%と最も多く、つぎは「合理化・省力化によるコストダウン」(32.0%)、「現有主力製品のシェアアップ」(19.2%)と続き、この3項目以外をあげる企業は極めて少ない。

地域別にみると「新製品開発」をあげる企業が中部40.1%、関東34.5%とやはり最も多い。しかし特徴的なのは関東で「合理化・省力化によるコストダウン」とする企業が36.7%もあり、中部の27.5%と比較してかなり多いことである。(図15—1 参照) 関東ではまだまだ合理化・省力化の余地が大きいのであろう。

業績との関連をみると、全体と関東では明らかに「新製品開発」を経営目標とする企業の業績が良い。中部でも統計的に有意とはいえないがやはり「新製品開発」をあげる企業の業績が良い。(表15—1 参照)

新製品開発は単に売上を伸ばすばかりでなく、それに関係する人々全ての能力開発にも

なるためにやはり重要であるといえる。特に製品品質技術を重視す関東ではなおさら不可欠な問題といえよう。

図15-1 経営目標（上位3項目）

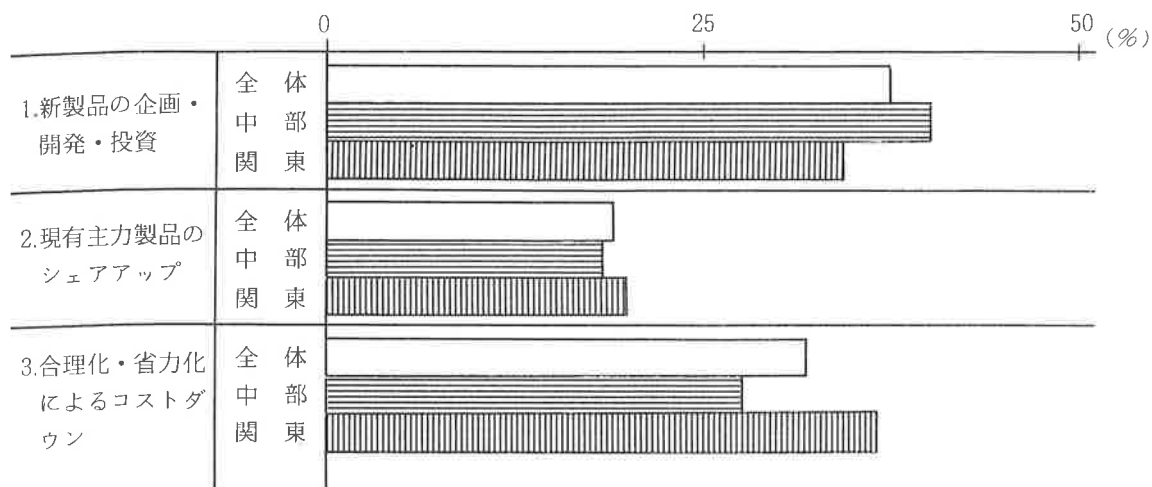


表15-1 経営目標と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 新製品開発	* 5.319	5.233	* 5.351
2. 現有主力製品シェアアップ	4.901	4.973	4.847
3. 合理化・省力化	4.694	4.805	4.680
4. その他	4.630	4.518	4.643

16. 市場シェアの確保

市場シェアを確保する時の考え方を表16-1のように4つに分けて調査した。全体では約半数の企業が「極力シェアアップに努める」としており、「関係者との共存共栄をはかる」企業は1割にもみたくない。（表16-1参照） 地域別の特性を比較するためにカテゴリー1と2を1つに合計し、「シェアアップに努める」という新しいカテゴリーを作り、またカテゴリー3と4を「シェア調整を受入れる」という新しいカテゴリーにすると、中部では「シェアアップに努める」という企業が68.8%であるのに対して関東では59.0%で

あり、中部の方がシェアアップには熱心であるといえる。(図16-1参照)業態別に比較すると、下請加工型では「シェアアップに努める」とする企業は中部77.1%、関東60.8%

図16-1 市場シェアの確保

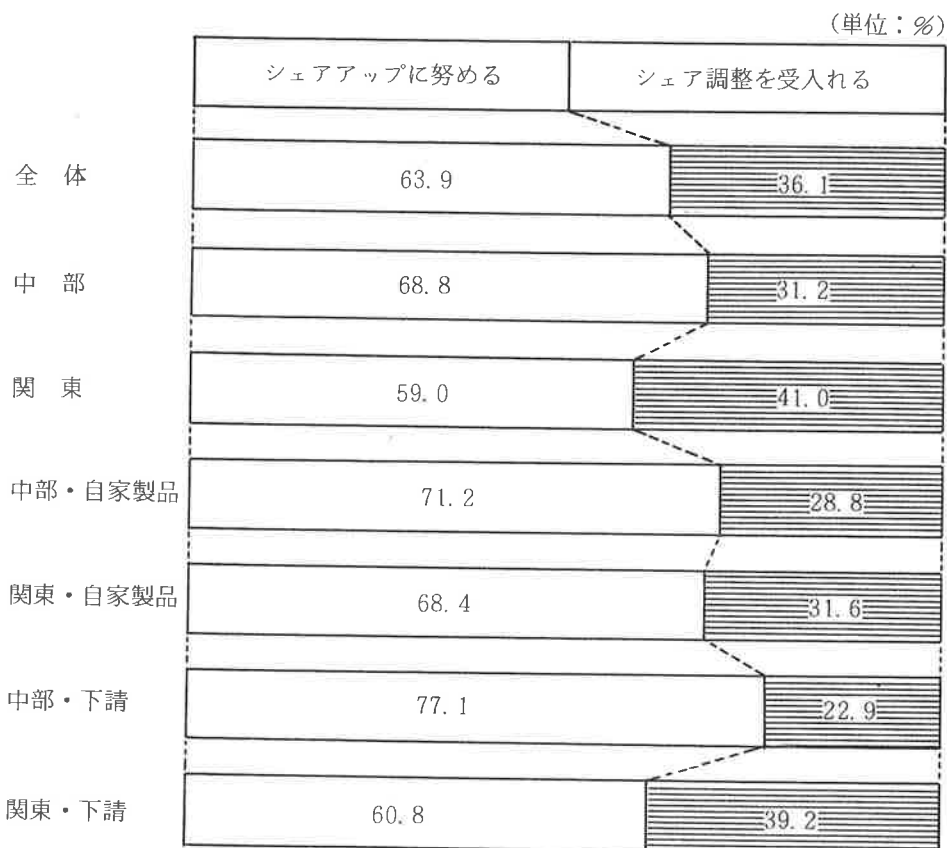


表16-1 市場シェアの確保

(単位：%)

	全 体	中 部	関 東
1. 摩擦覚悟で徹底的にシェアアップ	14.6	11.4	18.0
2. 極力シェアアップに努める	49.3	57.4	41.0
3. 他社とのシェアの調整は受入れる	28.9	26.2	31.6
4. 関係者と共存共栄を図る	7.1	5.0	9.4

とかなりの地域差がみられる。しかし自家製品型ではこの比率は中部71.2%、関東68.4%とほぼ同率といえ地域差は認められない。

自家製品型と比べると市場が地理的に限定される下請加工型では中部圏の方が全体として市場が狭いために競争的な環境となるのだろう。

17. 重視する経営要因（第1位）

エクセレント・カンパニーの8つの基本的条件のうち中堅企業は特にどの経営要因を重視しているのだろうか。全体では「顧客との信頼関係の強化」（37.6%）をあげる企業が最も多く、以下だいたい比率が下って、「自社の一番強い分野（以下、得意分野とする）での事業展開」（18.1%）、「アイデアがあればまず実行」（14.9%）の順である。地域別にみても中部、関東ともに「顧客との信頼関係の強化」をあげる企業が最も多く、次は「得意分野での事業展開」という具合に地域差は認められない。（表17-1参照）中堅企業は一般に顧客志向が強いといえよう。

業績との関連をみると全体では「得意分野での事業展開」をあげる企業の業績が明らかに良いといえる。戦略重視の企業では事業展開の方向も明確であり経営資源の投入も効率的に行なうことができるため成長性に優れ、業績も良くなるのであろう。（表17-2参照）

地域別にみると中部では「現場の盛り上がり」等の企業の経営風土の活性化をもたらす要因をあげる企業の業績が良いと統計的に有意にいえる。中部では安定思考であり、また技術も生産技術、改良技術を重視するというように製造思考であるために、現場を活性化することが即企業業績に貢献するのであろう。なお関東については業績との間に明瞭な関係はみいだされない。

表17-1 重視する経営要因（第1位）

（単位：%）

	全 体	中 部	関 東
1. アイデアがあれば、まず実行してみる	14.9	16.2	13.6
2. 簡素な組織構造と少数精鋭のスタッフ	14.5	13.4	15.7
3. 顧客との信頼関係の強化	37.6	39.4	35.7
4. 現場の盛り上がり	6.4	5.6	7.1
5. 従業員に企業家精神を発揮させるため自律性を与える	2.8	2.1	3.6
6. 一つの基本的な経営信条を強調し続ける	5.3	4.2	6.4
7. 自社の一番強い分野で事業展開を行う	18.1	19.0	17.1
8. 企業外部にある専門能力を活用する	0.4	0.0	0.7

表17-2 重視する経営要因と業績、成長性

	全 体		中 部	関 東
	業 績	成長性	業 績	業 績
1. まず実行	5.042	2.478	4.938	5.060
2. 簡素な組織構造	4.461	2.153	3.876	4.846
3. 顧客との信頼関係	4.977	2.457	5.105	4.852
4. 得意分野での事業展開	*5.156	*2.679	5.193	5.090
5. 現場の盛り上がり等	5.121	2.581	*5.413	5.034

18. 研究開発への取り組み方

マイクロエレクトロニクス革命、新素材革命という言葉に代表されるように現在の先端技術の産業に及ぼす影響というものには測りしれないものがある。企業は規模の大小を問わずこれら先端技術の発展に対処しなければならない。企業が技術的環境を最重視するゆえんである。このような状況の現代では企業にとり研究開発戦略が最重要戦略となってくる。そこで経営者の研究開発への取り組み方を3つのカテゴリーにより調査した。

全体では「ある程度の指導性を発揮する」という企業が約半数を占め、次は「積極的に目標設定」(44.1%)であり、「専門家に権限を委譲」(4.3%)という企業は極めて少ない。トップ自らの研究開発への参画が必要となってきているといえよう。地域別にみると、中部では「積極的に目標設定」とする企業が50.0%と最も多いのに対して、関東では「ある程度の指導性を発揮する」企業が56.8%と最も多くなっており、中部での研究開発への積極的なトップの参画という姿がみられる。(図18-1参照)

業績との関連では、全体、関東では明らかにトップが「積極的に目標設定」を行うという企業の業績が良いといえる。中部でも統計的に有意ではないが同様の結果である。(表18-1参照) 企業、業界の全体像を知っているトップが積極的に目標設定を行うことにより、研究開発の方向を誤まるという危険性も少なくなり、より市場の動向にマッチした新製品を開発するための研究開発活動が行なえるからであろう。またトップのそのような積

極的な危険負担を行う姿勢はモラルを高め企業全体に革新的な経営風土を生み出すといえる。

以上のことは資金のかかる製品品質技術を重視しなければならない関東では中部以上にあてはまるといえる。

図18-1 研究開発への取り組み方

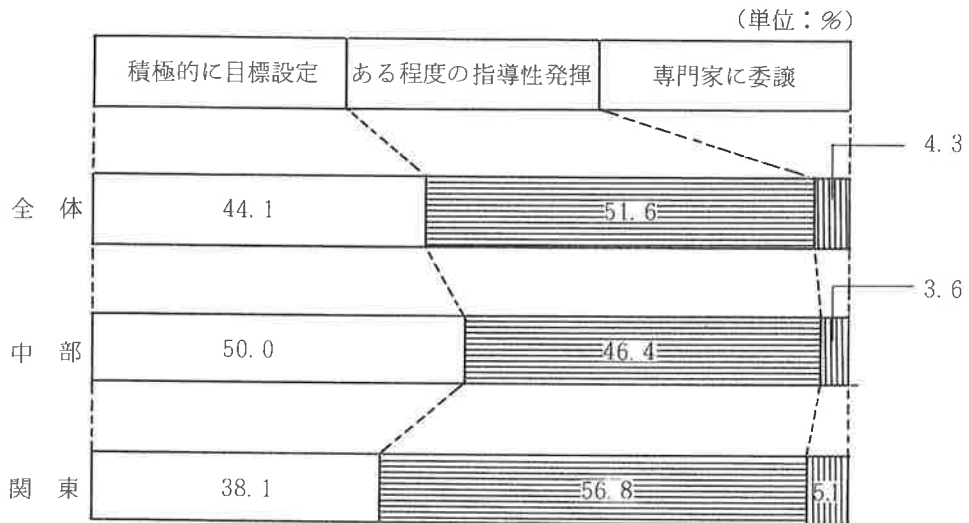


表18-1 研究開発への取り組み方と業績、モラル

	業 績			モ ラ ー ル		
	全 体	中 部	関 東	全 体	中 部	関 東
1. 積極的に目標設定	*5.234	5.137	*5.304	*3.488	3.414	*3.585
2. ある程度の指導性発揮	4.753	4.797	4.738	3.282	3.357	3.221

19. 売上高対研究開発費比率（研究費比率）

前項では研究開発の取り組み方という定性的要因について見たのであるが、ここでは研究開発の規模という定量的要因についてみることにする。

全体ではこの研究費比率の平均は約3%であり、これを地域別にみると中部では平均3.15%、関東では平均2.88%と地域間にほとんど差はみられない。(表19-1参照)しかし業態別にみると、下請加工型で中部では1.60%と関東の2.53%と比較するとかなり低率

となっていることがわかり、研究費比率の業態間のバラツキは関東より中部の方が大きくなっているといえる。

つぎに業績との関連では、全体、関東で「2%～4%」とする企業の業績が明らかによいといえる。(表19-2参照) 中部でも統計的に有意ではないが、やはり「2%～4%」とする企業の業績が良いようである。地域にかかわらず平均的な水準での研究開発への投資ということは技術革新に遅れないためにも必要であり、またこの比率があまり高率となると収益に影響を与えられられる。

表19-1 売上高対研究開発費比率(%) ←平均→

全 企 業			自 家 製 品			自 家 ・ 下 請			下 請 加 工		
全 体	中 部	関 東	全 体	中 部	関 東	全 体	中 部	関 東	全 体	中 部	関 東
3.01	3.15	2.88	3.51	3.74	3.37	2.87	3.50	2.19	1.96	1.60	2.53

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 1%未満	4.919	4.902	4.943
2. 1%以上2%未満	4.686	4.718	4.574
3. 2%以上4%未満	* 5.371	5.445	* 5.333
4. 4%以上	5.064	5.092	5.307

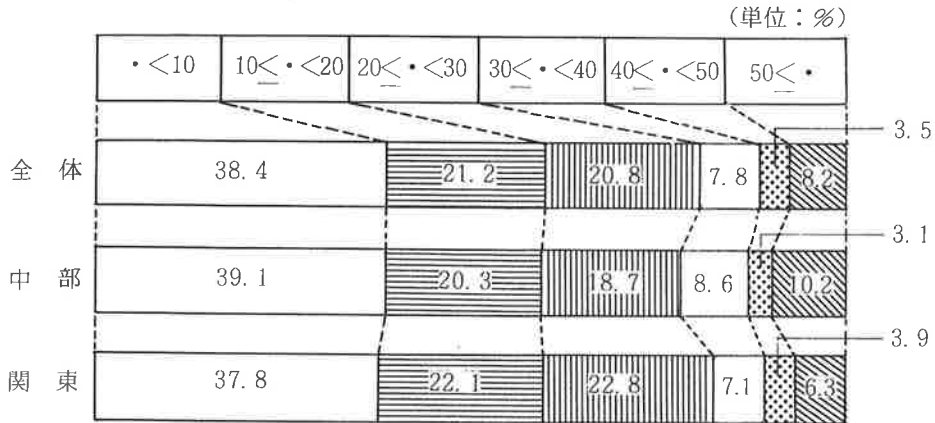
20. 新製品比率

(A) 対売上高

過去3年以内に開発された新製品の現在の総売上高に占める比率をみると、全体では「10%未満」とする企業が約4割と最も多く、以下、「10%～20%」(21.2%)、「20～30%」(20.8%)の順である。これを地域別にみても「10%未満」とする企業が中部39.1%、関東37.8%と最も多く、地域間に差はないといえる。(図20-1参照)

つぎに業績との関連をみると、全体、中部、関東ともに統計的に有意な関係はみられないが、中部ではこの比率が「30%以上」とする企業の業績が良いようである。業態別にみると自家製品型では関東で明らかに「20～30%」とする企業の業績が良く、中部では統計

図20-1 新製品比率（対売上高）



的に有意ではないが「30%以上という企業の業績が良いといえる。(表20-1参照) また下請加工型では関東で「30%以上」という企業の業績が明らかに良く、中部では明確にはいえないが「10%未満」とする企業の業績が良い。

これは関東では製品品質技術が重視されるために、自家製品型ではあまり新製品が多いと研究開発、販売等でのコスト面で収益を圧迫されるが、反対に納入先の決まっている下請加工型では納入先の新製品動向に合わせる必要から新製品比率が「30%以上」と高い企業の業績が良いといえる。また製造技術重視の中部では改良技術による新製品が多いと考えられ、自家製品型でもそれほどコスト増とならず、「30%以上」と新製品比率の高い企業の業績が良い、また下請加工型ではコスト負担の少ない新製品比率が「10%未満」と低い企業の業績が良いのであろう。

(B) 対営業利益

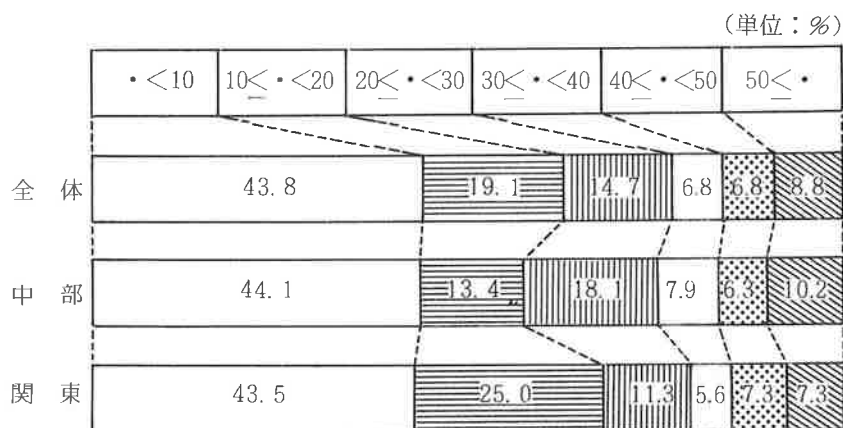
営業利益の中に占める新製品の貢献度をみると、全体ではやはり「10%未満」の企業が43.8%と最も多い。以下、「10~20%」19.1%、「20~30%」14.7%となっている。

地域別にもやはり「10%未満」とする企業が中部44.1%、関東43.5%と最も多い。(図

表20-1 新製品比率（対売上高）と業績

	全 企 業			自 家 製 品		下 請 加 工	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 10%未満	4.814	4.884	4.763	4.704	5.154	5.428	4.181
2. 10%以上20%未満	5.042	4.810	5.205	5.285	5.322	4.417	4.822
3. 20%以上30%未満	4.953	4.785	5.020	4.959	*5.495	4.960	4.301
4. 30%以上	5.241	5.419	5.025	5.388	4.556	4.727	*5.457

図20-2 新製品比率（対営業利益）



20-2 参照) しかし「10~20%」とする企業は関東で25.0%と中部の13.4%よりもかなり多く。逆に「20~30%」とする企業は中部18.1%、関東11.3%で中部の方が多くなっている。中部の方が全体として関東よりも新製品が営業利益に貢献しているといえよう。業績との関連では、全体、関東で「50%以上」とする企業の業績が明らかに良い。(表20-2 参照) また中部でも統計的に有意ではないが同様のことがいえる。ここでは前の(A)対売上高における新製品と業績との関係をより明確化しているといえよう。

表20—2 新製品比率（対営業利益）と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 10%未満	4.798	4.915	4.714
2. 10%以上20%未満	5.179	5.104	5.236
3. 20%以上30%未満	4.911	4.744	4.957
4. 30%以上	* 5.267	5.236	* 5.241

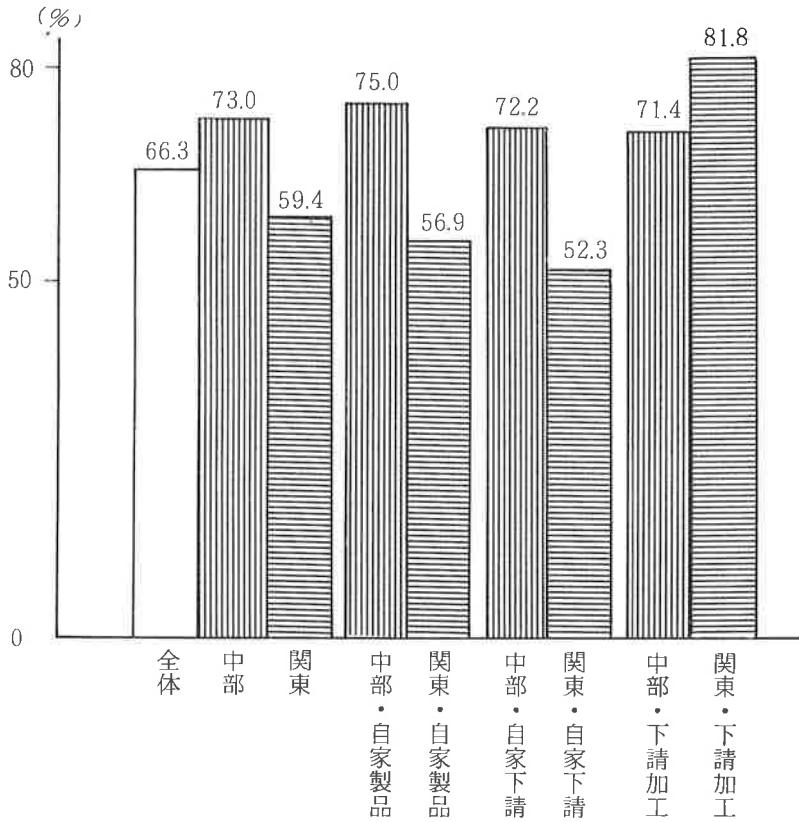
21. 長期経営計画

長期経営計画は経営戦略に基づき、企業を総合的、科学的に経営していくための、主として財務的指標によって示された計画のことである。中堅企業では全体として長期経営計画を6割以上（66.3%）の企業で策定している。この数字は上場企業の策定率（68.9%）とほぼ同率といえよう。つぎに地域別にみると、中部（73.0%）の方が関東（59.4%）よりも長期経営計画を策定している企業がかなり多いといえよう。中部での安定思考、堅実経営ということの表われといえよう。

さらに業態別にみると、自家製品型、自家・下請型ではともに中部の方が関東よりも圧倒的に長期経営計画を策定している企業が多い。（図21—1参照）しかし下請加工型では関東の方が中部よりも策定率が高くなっている。中部では各企業が自主的に長期経営計画を策定しているが、関東では親メーカー等の指導の下でなければそれほど長期経営計画を策定していないともいえよう。

なお業績との関係は全体、中部、関東ともに認められなかった。

図21-1 長期経営計画の策定割合



22. 今後の組織運営

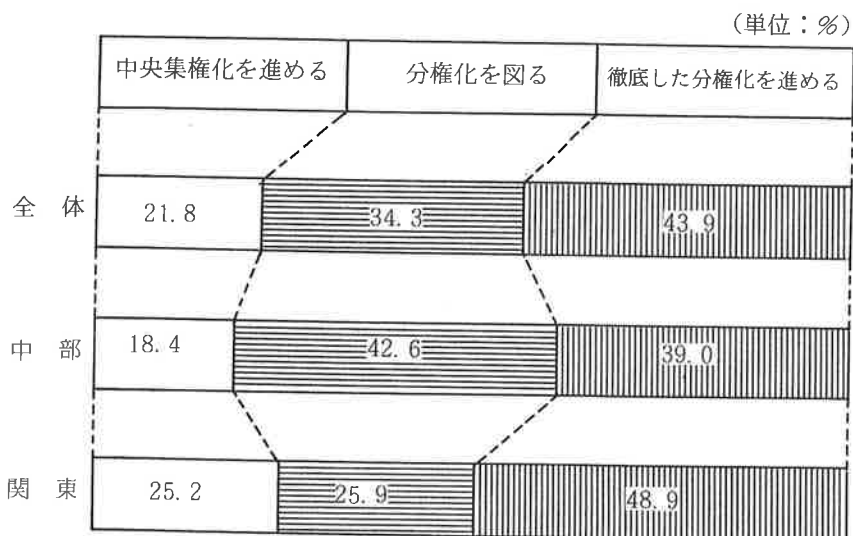
今後の組織運営をどのように行うかを3つのカテゴリーに分けて調査した。

全体では「分権化を徹底して進める」とする企業が43.9%と最も多く、つづいて「間接部門の肥大化は避け、分権化を図る」(34.3%)、「中央集権化を進める」(21.8%)の順であり、分権化をして意思決定を早め、環境の急激な変動に適応しようとする姿がうかがえる。地域別にみると、中部では「間接部門の肥大化は避け、分権化を図る」とする企業が42.6%と最も多く、関東では「分権化を徹底して進める」とする企業が48.9%と最も多くなっている。(図22-1参照) 東京を中心として関東の場合には特に環境変動が激しいために関東では徹底した分権化ということが必要とされるのであろう。また関東でのオープンな企業の性格の表われともいえよう。

中部ではそのクローズドな企業の性格から一気に徹底した分権化を進めることは困難で

あるために、よりゆるやかな分権化への移行ということが思考されるのであろう。
 なお業績との関連は全体、中部、関東ともにみられなかった。

図22-1 今後の組織運営



23. コンピュータ化の実施状況

コンピュータは生産工程の管理、給与計算をはじめとした事務処理、販売用情報管理など、経営の多くの局面で利用されている。また、ミニ・コンピュータ、オフィスコンピュータなどをはじめとして、コンピュータは全般的に価格低下の傾向にある。それ故、中堅企業においてもコンピュータ化が比較的容易となり、その活用いかんが企業の経営力の大きな要素として重要になってきているといえよう。

本調査では、コンピュータ化の実施状況について、表23-1の8項目について、実施しているか否か、を調べた。まず8項目のうち、「8. その他」を除く7項目で、その実施状況を見ると、全企業で53.9%、中部で56.7%、関東で51.2%であった。この水準は非常に高い水準である。通産省の調査によれば、一部上場企業の全国平均が81.9%、二部上場企業の全国平均が63.1%であるから、特に中部の中堅企業のコンピュータ化の実施状況は、二部上場企業平均に匹敵する、といえる。

次に個々の項目についてみると、「3. 在庫管理」(64.4%)、「5. 帳票システム」(69.8%)、「6. 給与計算」(81.6%)、「7. 原価計算」(52.4%)、などの比較的定型

表23-1 コンピュータ化実施状況

(単位：%)

	全 企 業	中 部	関 東
1. 工 程 管 理	41.0	44.3	37.7
2. 品 質 管 理	18.2	18.7	17.7
3. 在 庫 管 理	64.4	69.1	59.7
4. 顧 客・取 引 先 情 報 管 理	50.0	48.9	51.1
5. 帳 票 シ ス テ ム	69.8	72.5	67.1
6. 給 与 計 算	81.6	84.8	78.4
7. 原 価 計 算	52.4	58.4	46.4
8. そ の 他	41.8	35.6	47.6
平 均	53.9	56.7	51.2
一項目を1点とした実施状況(平均)	3.90点	4.04点	3.42点

的な業務はコンピュータ化率が高い。これに対して、「1. 工程管理」(41.0%)、「4. 顧客・取引先情報管理」(50.0%)などの業務は低く、特に、分析的な「2. 品質管理」においては、18.2%と、非常に低い。

次に中部と関東を比較してみると、大きな差はないが、「4. 顧客・取引先情報管理」を除いて、すべての項目において、中部の方が高い。また、一項目を1点とした評点化の平均でも、中部4.04、関東3.42と、中部の方が高い。この理由は、中部の企業の安定性思考にある、と考えられる。コンピュータ化の効用には様々なものがあるが、中でも、単純労働の

表23-3 コンピュータ化実施状況の評点化と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 消 極 的	4.915	4.919	4.927
2. 平 均 的	4.787	4.846	4.706
3. 積 極 的	* <u>5.505</u>	<u>5.393</u>	* <u>5.574</u>

軽減、経費の削減、といった経営の合理化、省力化が、安定性思考にマッチし、中部のコンピュータ化が進んだものと思われる。

コンピュータ化実施状況と業績

表23-2-1

1. 工程管理	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 実 施	<u>5.066</u>	<u>5.009</u>	<u>5.074</u>
2. 未 実 施	4.903	4.946	4.884

表23-2-2

2. 品質管理	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 実 施	* <u>5.401</u>	<u>5.423</u>	* <u>5.391</u>
2. 未 実 施	4.895	4.911	4.869

表23-2-3

3. 在庫管理	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 実 施	<u>5.0</u>	<u>5.078</u>	4.918
2. 未 実 施	4.903	4.848	<u>4.991</u>

表23-2-4

4. 顧客・取引先情報管理	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 実 施	<u>5.111</u>	<u>5.202</u>	<u>5.046</u>
2. 未 実 施	4.854	4.815	4.872

表23-2-5

5. 帳票システム	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 実 施	<u>5.017</u>	<u>5.045</u>	<u>4.959</u>
2. 未 実 施	4.861	4.819	4.940

表23-2-6

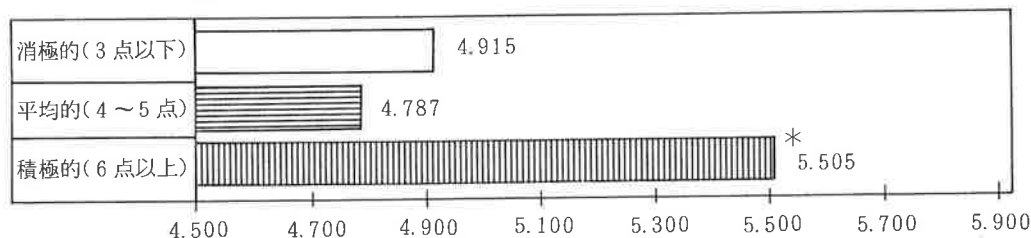
6. 給与計算	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 実 施	* <u>5.051</u>	<u>5.063</u>	<u>5.020</u>
2. 未 実 施	4.661	4.675	4.715

表23-2-7

7. 原価計算	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 実 施	<u>5.087</u>	<u>5.073</u>	<u>5.068</u>
2. 未 実 施	4.854	4.908	4.845

最後に、業績との関連を見ると、統計的に有意なものは少ないが、ほとんどすべて、コンピュータ化を実施している企業の業績が良い。また、8項目各1点ずつとして評点化を行ない、3点以下の企業を「消極的」、4～5点の企業を「平均的」、6点以上の企業を「積極的」とすると、「積極的」な企業の業績が、中部でも関東でも最も良く、特に全企業と関東では統計的に有意な差が出ている。このように、これからの経営にとってコンピュータ化は不可欠な重要な要素となってきたことがわかる。

図23 コンピュータ化実施状況（評点化）と業績（全企業）



24. 従業員モチベーションのための制度

企業内における従業員のやる気（勤労意欲）を高めるための制度（モチベーション施策）として、表24-1の20項目について、実施しているか否かを調べた。

これら20項目の実施状況を見ると、実施度第1位が、「2. 従業員のための慰安制度」（92.6%）、第2位が「5. 提案制度」（90.1%）、以下、「8. 永年勤続報奨制度」（86.2%）、「12. 財形貯蓄制度」（85.0%）と続いている。このうち、第2位以下の項目では、通産省の調査による上場企業の場合もほぼ同じ水準で、上位のモチベーション施策項目となっているが、「2. 従業員のための慰安制度」は、上場企業平均、63.5%となっている。

次に、これら20項目を、「現場的・直接的」な制度と、「全社的・間接的」な制度にわけて考えてみる。「現場的・直接的」な制度としては、「5. 提案制度」、「6. 高賃金」「14. 目標管理制度」、「15. 権限の委譲」、「17. QCサークル」、「18. ジョブエンリッチメント」、「19. ジョブローテーション」、「20. 仕事達成報奨制度」の8項目が挙げられる。これらを、中部と関東の比較で考えてみると、「6. 高賃金」だけがわずかに、関東が高くなっているが、あとの7項目はすべて、中部の方が高くなっている。「現場的・直接的」

制度は、「全社的・間接的」制度が長い目で企業の成長を考える制度なのに対して、キメ細かに従業員に対処しようとする制度である。故にこれらキメの細かい従業員施策は中部の企業の1つの特色になっている、と言えよう。なお「全社的・間接的」制度においてはこのような差は見られない。

では次に、個々の施策と業績、モラルの関係を見てみよう。まず業績において、その施策の実施の有無に統計的に有意な差が出ているのは、「1. 従業員持ち株制度」(全企業、従業員100人以上の関東の企業)、「6. 高賃金」(全企業、関東、100人未満・関東、

表24-1 モーティベーション施策実施状況 (単位:%)

	全 企 業	中 部	関 東
1. 従業員持ち株制度	49.7	47.9	51.4
2. 慰安制度	92.6	93.7	91.4
3. 社宅制度	46.2	51.1	41.3
4. ガラス張り経営	79.0	77.5	80.6
●5. 提案制度	90.1	93.7	86.4
●6. 高賃金	44.9	44.6	45.3
7. 経営参加	42.5	46.1	38.9
8. 永年勤続報奨制度	86.2	84.5	87.9
9. 週休2日制	80.7	78.6	82.9
10. 企業年金制	65.8	64.5	67.1
11. 成果配分制度	43.4	45.0	41.7
12. 財形貯蓄制度	85.0	85.7	84.3
13. 従業員共済制度	31.4	25.0	38.0
●14. 目標管理制度	58.4	64.3	52.5
●15. 権限の委譲	72.1	74.5	69.8
16. プロフィットセンター	24.9	26.4	23.4
●17. Q C サークル	74.4	81.0	67.6
●18. ショブエンリッチメント	33.6	34.3	32.9
●19. ジョブローテーション	37.5	40.9	34.1
●20. 仕事達成報奨制度	36.6	39.7	33.3

●は、現場的、直接的な制度

100人以上・中部、100人以上・関東、自家製品型・関東)、「11. 成果配分制度」(全企業、関東、100人未満・関東、100人以上・関東)、「19. ジョブローテーション」(全企業、自家製品型・関東)の4項目である。そして、これらの4項目においては、モラルでも有意な差が見られる。また、モラルでのみ有意な差が見られるものには、「7. 経営

表24-2-1 モーティベーション施策と業績

1. 従業員持ち株制度	全 企 業			100人未満企業		100人以上企業	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 有	<u>5.165</u>	<u>5.214</u>	<u>5.121</u>	<u>5.343</u>	<u>4.961</u>	<u>5.164</u>	* <u>5.191</u>
2. 無	4.768	4.741	4.775	4.508	4.900	4.859	4.692

自 家 製 品		自 家 ・ 下 請		下 請 加 工	
中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
<u>5.494</u>	<u>5.284</u>	<u>4.984</u>	<u>4.964</u>	<u>5.141</u>	<u>4.763</u>
4.675	4.915	4.796	4.659	4.752	4.654

表24-2-2

6. 高賃金	全 企 業			100人未満企業		100人以上企業	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 有	* <u>5.255</u>	<u>5.163</u>	* <u>5.332</u>	4.814	* <u>5.402</u>	* <u>5.295</u>	* <u>5.285</u>
2. 無	4.724	4.798	4.635	<u>4.903</u>	4.333	4.741	4.768

自 家 製 品		自 家 ・ 下 請		下 請 加 工	
中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
<u>5.180</u>	* <u>5.538</u>	<u>5.137</u>	<u>4.952</u>	<u>5.172</u>	<u>5.221</u>
4.982	4.716	4.704	4.635	4.716	4.478

表24-2-3

11. 成果配分制度	全 企 業			100人未満企業		100人以上企業	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 有	* <u>5.227</u>	<u>5.129</u>	* <u>5.301</u>	<u>4.906</u>	* <u>5.518</u>	<u>5.241</u>	* <u>5.218</u>
2. 無	4.742	4.814	4.682	4.737	4.576	4.845	4.751

自 家 製 品		自 家 ・ 下 請		下 請 加 工	
中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
<u>5.226</u>	<u>5.396</u>	<u>5.133</u>	<u>5.215</u>	4.913	<u>5.022</u>
4.919	4.854	4.654	4.551	<u>4.914</u>	4.531

表24-2-4

19. ジョブローテーション	全 企 業			100人未満企業		100人以上企業	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 有	* <u>5.202</u>	<u>5.255</u>	<u>5.145</u>	<u>5.258</u>	<u>5.102</u>	<u>5.254</u>	<u>5.160</u>
2. 無	4.803	4.757	4.825	4.608	4.819	4.837	4.828

自 家 製 品		自 家 ・ 下 請		下 請 加 工	
中 部	関 東	中 部	関 東	中 部	関 東
<u>5.279</u>	* <u>5.641</u>	<u>5.317</u>	4.747	<u>5.069</u>	<u>4.594</u>
4.994	4.929	4.522	<u>4.778</u>	4.735	4.541

参加」、「9. 週休2日制」、「12. 財形貯蓄制度」、「15. 権限の委譲」、「18. ジョブエンリッチメント」などがあり、これら従業員に対するモチベーション施策は、まず、従業員のモラルを高め、それにより企業業績の向上に貢献することがわかる。

モチベーション施策とモラル
表24-3-1

1. 従業員持ち株制度	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.493</u>	<u>*3.544</u>	<u>3.444</u>
2. 無	3.246	3.230	3.265

表24-3-2

6. 高賃金	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.573</u>	<u>3.500</u>	<u>*3.645</u>
2. 無	3.197	3.273	3.120

表24-3-3

7. 経営参加	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.487</u>	<u>3.508</u>	<u>3.463</u>
2. 無	3.280	3.276	3.282

表24-3-4

9. 週休2日制	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.420</u>	<u>3.427</u>	<u>3.414</u>
2. 無	3.167	3.233	3.083

表24-3-5

11. 成果配分制度	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.554</u>	<u>*3.556</u>	<u>*3.552</u>
2. 無	3.222	3.234	3.210

表24-3-6

12. 財形貯蓄制度	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.408</u>	<u>3.383</u>	<u>*3.432</u>
2. 無	3.143	3.350	2.955

表24-3-7

15. 権限の委譲	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.446</u>	<u>*3.495</u>	<u>3.392</u>
2. 無	3.167	3.065	3.262

表24-3-8

18. ジョブエンリッチメント	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	<u>*3.522</u>	<u>3.553</u>	<u>3.489</u>
2. 無	3.291	3.311	3.272

表24-3-9

19. ジョブローテーション 有 無	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 有	*3.549	*3.571	3.522
2. 無	3.247	3.235	3.258

最後に、各項目を1点とした実施度の評点化と業績、モラルとの関係を見てみよう。20項目中、10項目以下の企業を「消極的」、11～13項目を「平均的」、14項目以上の企業を「積極的」とすると、業績についても、モラルについても、「積極的」企業が最も良く、特に、業績については全企業で、モラルについては全企業と中部で、統計的に有意になっている。このように、企業経営における従業員モチベーション施策の積極的な採用は、従業員のやる気を向上させ、さらに社会変化の大きな現在における企業活力向上の源泉の1つになっている、と言える。

表24-4 モーティベーション施策の評点化と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 消 極 的	4.769	4.584	4.893
2. 平 均 的	4.943	5.120	4.801
3. 積 極 的	*5.223	5.172	5.258

図24-1 モーティベーション施策（評点化）と業績（全企業）

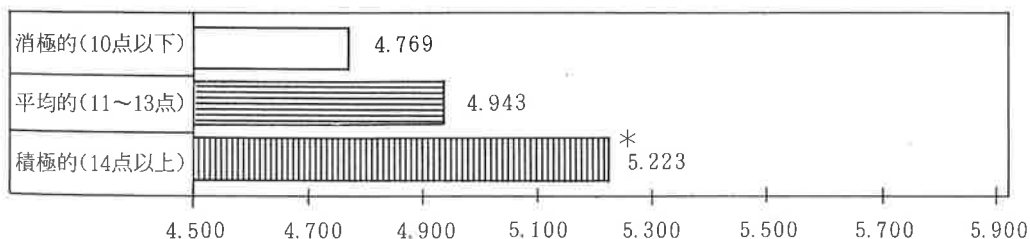
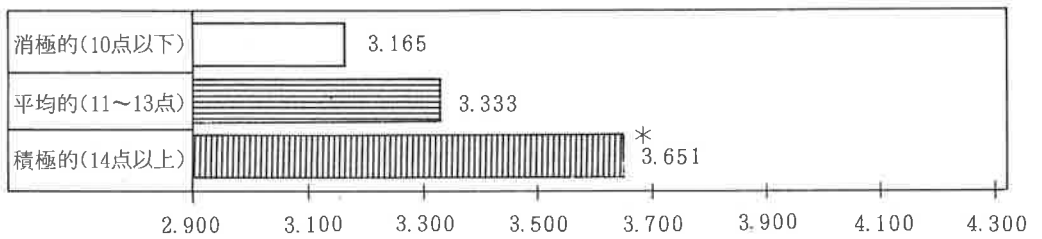


表24-5 モーティベーション施策の評点化とモラル

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 消 極 的	3.165	3.111	3.212
2. 平 均 的	3.333	3.280	3.385
3. 積 極 的	* <u>3.651</u>	* <u>3.745</u>	* <u>3.528</u>

図24-2 モーティベーション施策（評点化）とモラル（全企業）



25. 全社の変革への社員の意識・対応

企業が経営環境の急激な変化に対応して、組織の改革・変更を行なおうとする場合に、大きな抵抗があったり、その改革がスムーズに行なえなかったりした場合は、事業遂行上に支障が出る場合もある。そこで「環境の変化に対し、全社の変革を要する場合の社員の意識・対応」を調べてみた。表25-1の各カテゴリーを番号で評点化（「1. 拒絶反応を示す」を1点～「5. 積極的に対応」を5点）すると、平均3.33という結果を得た。これを業態別に見てみると、自家製品型3.40、自家・下請型3.30、下請加工型3.25と、徐々に低くなっていく。これは、下請加工型の場合、個々の企業としてよりも、親メーカーやそのグループの影響が強くなるため、と思われる。

表25-1 全社の変革への社員の意識・対応

(単位：%)

	全 企 業	100 入未満企業	100 人以上企業	自 家 製 品	自 家 ・ 下 請	下 請 加 工
1. 拒絶反応を示す	0.7	1.1	0.5	0.0	1.0	1.7
2. 消 極 的 対 応	13.5	19.6	10.6	12.1	16.3	11.9
3. 平 均 的 対 応	47.7	38.0	52.4	46.0	46.9	52.5
4. や や 積 極 的 対 応	27.8	27.2	28.0	31.5	23.5	27.1
5. 積 極 的 対 応	10.3	14.1	8.5	10.5	12.2	6.8

次に業績との関連を見る。ここでは構成比の関係上、「1. 拒絶反応を示す」を「2. 消極的対応」の中に入れて、4つのカテゴリーで見ている。表25-2の如く、「積極的に対応」する企業の業績が最もよく、統計的に有意となっており、以下、「やや積極的」、「平均的」、「消極的」とつづいている。この傾向は、規模別に見ても、業態別に見ても変わらない。また、モラルとの関係を見ると、「積極的に対応」する企業のモラルが最も高く、全企業、規模別、業態別分類において、すべて、統計的に有意となっている。このように、全社の変革に対する社員の意識・対応が積極的な企業では、社員のモラルが高く、企業の外部環境に対する柔軟性も高く、業績も高い、と言える。

表25-2 全社の変革への社員の意識・対応と業績

	全企業	100人未満企業	100人以上企業	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 消極的対応	4.601	4.711	4.502	4.505	4.599	4.786
2. 平均的対応	4.888	4.507	5.023	4.917	4.857	4.881
3. やや積極的対応	5.101	5.096	5.103	5.317	5.036	4.665
4. 積極的対応	* <u>5.475</u>	* <u>5.876</u>	<u>5.150</u>	* <u>5.801</u>	<u>5.150</u>	<u>5.391</u>

図25-1 全社の変革への社員の意識・対応と業績（全企業）

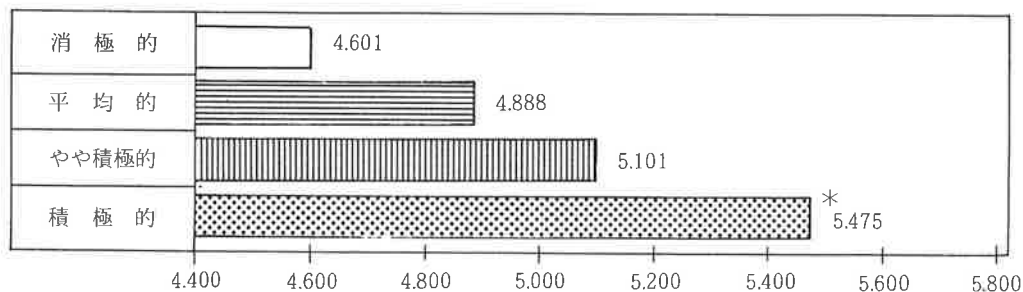
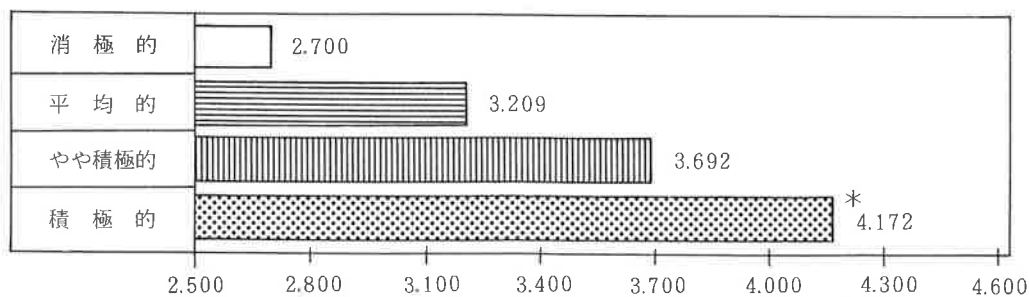


表25-3 全社の変革への社員の意識・対応とモラル

		100人未満企業	100人以上企業	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 消極的対応	2.700	2.684	2.714	2.933	2.529	2.625
2. 平均的対応	3.209	3.200	3.212	3.228	3.217	3.161
3. やや積極的対応	3.629	3.720	3.679	3.795	3.565	3.625
4. 積極的対応	* <u>4.172</u>	* <u>4.231</u>	* <u>4.125</u>	* <u>4.231</u>	* <u>4.083</u>	* <u>4.250</u>

図25-2 全社の変革への社員の意識・対応とモラル（全企業）



26. 従業員の平均賃金（同業他社比）

従業員の勤労意欲増進のためには、賃金よりも仕事そのものの改善が重要である、と一般に言われているが、賃金についても、これを見のがすわけにはいかない。本調査では賃金水準について、実際の額ではなく、同業他社と比べた場合の水準を、「1. 低い」、「2. やや低い」、「3. ほぼ同じ」、「4. やや高い」、「5. かなり高い」に分けて調べた。結果は表26-1の通りだが、各カテゴリーの番号による評点化（「1. 低い」が1点～「5. かなり高い」が5点）を行なうと、平均3.30となった。これは、中部でも関東でもほとんど差がなく（3.32と3.29）、地域による差はないものと思われる。

表26-1 従業員の平均賃金（同業他社比）（単位：％）

	全 企 業	中 部	関 東
1. 低 い	1.77	1.41	2.14
2. やや低い	10.64	9.86	11.43
3. ほぼ同じ	49.29	52.82	45.71
4. やや高い	31.91	27.46	36.43
5. かなり高い	6.38	8.45	4.29
評点化平均	3.30点	3.32点	3.29点

次に、この5つのカテゴリーを、低・中・高の3カテゴリーにまとめて、業績との関係を見ると、全企業、中部、関東ともに、賃金水準が高いほど業績も良くなっており、その差はすべて、統計的に有意になっている。またモラルとの関係を見ても、賃金水準が高いほどモラルも高く、すべて統計的に有意な差が出ている。やはり賃金水準を上げれば、従業員のモラルは高まり、そして企業業績の向上に貢献するのであろう。さらに、業績

表26-2 平均賃金と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 低 い	4.464	4.049	4.740
2. 同 程 度	4.850	4.961	4.705
3. 高 い	* <u>5.276</u>	* <u>5.265</u>	* <u>5.301</u>

が向上したときに再び賃金水準を上げれば、それがまたモラルを高め、業績向上につながる、という連環関係があることも忘れてはならない。

表26-3 平均賃金とモラル

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 低 い	2.771	2.625	2.895
2. 同 程 度	3.324	3.360	3.281
3. 高 い	*3.620	*3.647	*3.596

図26-1 従業員の平均賃金と業績（全企業）

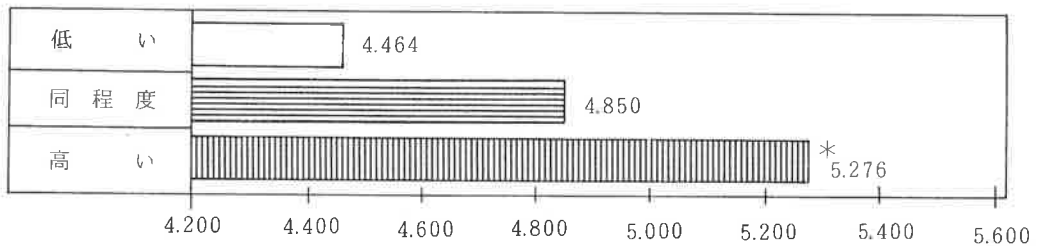
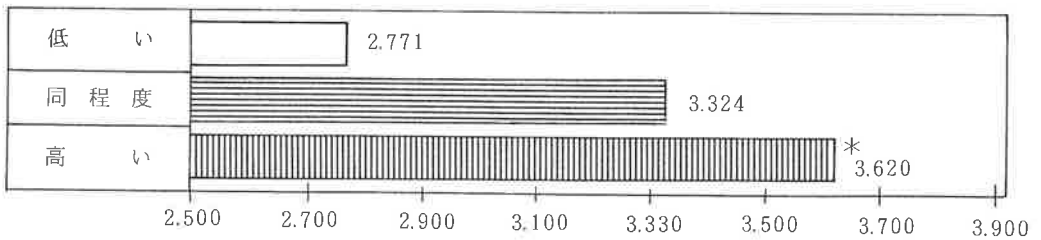


図26-2 従業員の平均賃金とモラル（全企業）



27. 定年の年令

わが国企業の従業員は急速に高齢化しつつあり、企業経営にとって従業員の高齢化はその人材の処遇や賃金負担などの点で問題化してきていると言われている。この項では定年の年令について調査を行なってみた。中堅企業の場合、若い人間を採用することには限界があり、従って定年の年令も大企業に比べて高く、60才定年制を実施している企業が最

も多く、過半数を超えている。中部と関東を比べてみると、若干、中部の方が低い年令で定年制を実施している傾向が見られる。

表27 定年の年令

(単位：%)

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 55才	22.7	26.8	18.6	19.4	20.4	33.3
2. 56～59才	17.7	19.7	15.7	16.1	21.4	15.0
3. 60才	55.3	50.0	60.7	60.5	53.1	48.3
4. 61才以上 (定年制のない企業も含む)	4.3	3.5	5.0	4.0	5.1	3.3

28. 主力取扱製品の業界シェア

主力取扱製品の業界シェアを調べてみると、全企業平均で26.1%、中部平均で26.3%、関東平均で25.9%となっており、地域による差は認められない。業態別では、自家製品型が29.4%と最も高く、下請加工型が23.5%と最も低い。

表28-1 主力取扱製品の業界シェア (平均、%)

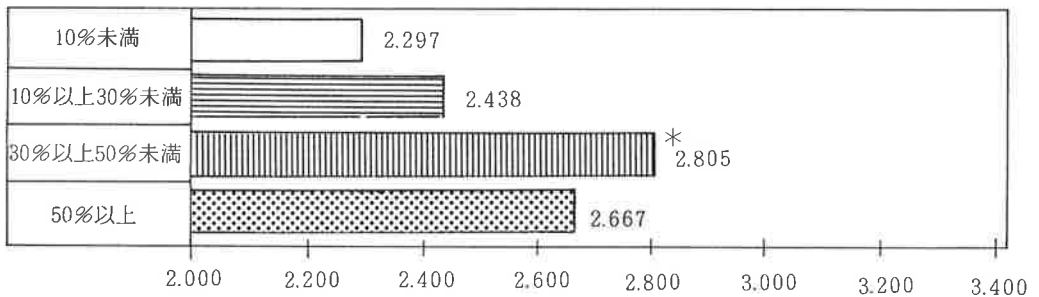
全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
26.1	26.3	25.9	29.4	23.2	23.5

次に業績との関係であるが、主力製品シェアは、成長性とは関連がないが、収益性との関係があることがわかる。表28-2の4カテゴリーで収益性との関係を見ると、シェアが30～50%の企業の収益性が最も高く、次に50%以上の企業、そして最も収益性が低いのは10%未満の企業となっている。この傾向は規模別、業態別に見ても変わらず、また、通産省調査の上場企業においても見られる。シェアの高い企業は、量産効果が高まり収益性が良くなるのであろう

表28-2 主力取扱製品の業界シェアと収益性

	全企業	100人未満企業	100人以上企業	自家製品	自家・下請	下請・加工
1. 10%未満	2.297	2.155	2.403	2.545	2.136	2.248
2. 10~30%未満	2.438	2.535	2.396	2.390	2.521	2.415
3. 30~50%未満	* <u>2.805</u>	2.755	* <u>2.825</u>	2.885	* <u>2.861</u>	2.331
4. 50%以上	2.667	* <u>2.815</u>	2.613	* <u>2.912</u>	2.142	* <u>2.799</u>

図28 主力取扱製品の業界シェアと収益性（全企業）



29. 最も重視する販売促進戦略

販売促進戦略は一般に人的販売促進戦略、物的販売促進戦略、統合的販売促進戦略に分けられるが、実際には、人的販売促進戦略が最も多く行なわれている。そこで本調査では人的販売促進戦略のみを細くわけて調べてみた。表29の如く、最も重視される販売促進戦略は、「1. 販売員による現顧客の深耕」であり、全企業の44.2%が、これを挙げている。

表29 最も重視する販売促進戦略

(単位：%)

	全企業	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 販売員による現顧客の深耕	44.2	41.8	44.7	49.0
2. 販売員による 新市場・新顧客の開拓	28.3	30.3	29.8	20.4
3. その他の人的販売促進	13.6	15.6	13.8	8.2
4. 物的・総合的販売促進	14.0	12.3	11.7	22.5

次いで「2. 販売員による新市場・新顧客の開拓」が第2位となっている。このように人的販売促進が重視されるのは、企業が市場ニーズに適合した製品を販売していく上で、販売員による直接的な売り込みのみではなく、積極的にユーザーからの意見を察知することが重要となっているためと考えられる。また、業態別に見ると、下請加工型では、第1位の「1. 販売員による現顧客の深耕」と第2位の「2. 販売員による新市場・新顧客の開拓」との差が、28.6ポイントもあるのに対して、自家・下請型では、この差が14.9ポイント、そして自家製品型では11.5ポイントと、だんだん小さくなってきている。これは、中堅企業を取り巻く市場環境が一層厳しくなり、特に自家製品型の企業では販売員によって着実に新市場を開拓していくことが必要であることを示している。

30. 主力製品の納入先

主力製品の納入先ということで販売チャネルを、表30-1のように分けて調査した。全企業では、「3.親メーカー」が最も多く（45.0%）、次いで「1. 自社直販」（26.6%）「2. 商社・問屋」（18.0%）となっている。中部と関東の比較では、「3. 親メーカー」とする企業が、中部で49.3%、関東で40.6%となっている。

表30-1 主力製品の納入先

(単位：%)

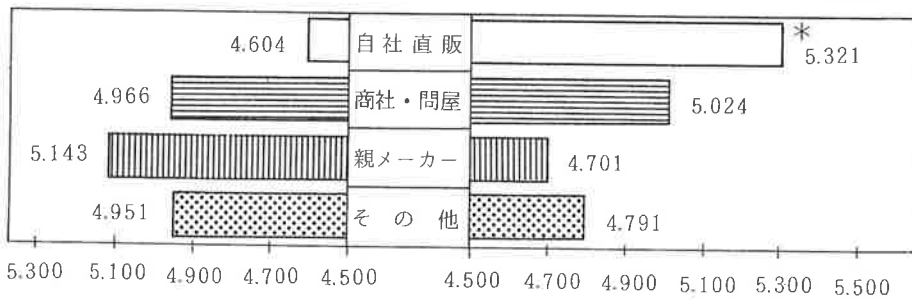
	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 自社直販	26.6	22.9	30.4	43.8	20.6	1.7
2. 商社・問屋	18.0	17.9	18.1	28.9	13.4	3.3
3. 親メーカー	45.0	49.3	40.6	12.4	55.7	93.3
4. その他	10.4	10.0	10.9	14.9	10.3	1.7

業績との関連を見ると、中部では「3. 親メーカー」とする企業の業績が最も良く、関東では、「1. 自社直販」とする企業の業績が最も良い。このことより、中堅企業には、大企業の生産工程の一環となり下請けに徹する企業と、小規模ながらある特定市場のリーダーとなって自社直販を行なってゆく企業があり、どちらのタイプにしても、そのタイプに徹することが望ましい、ということを示している。

表30-2 主力製品の納入先と業績

	全 企 業	
	中 部	関 東
1. 自社直販	4.604	* 5.321
2. 商社・問屋	4.966	5.024
3. 親メーカー	5.143	4.701
4. そ の 他	4.951	4.791

(中部) 図30 主力製品の納入先と業績 (関東)



31. 販売先集中度

販売先集中度として、「販売先・納入先のうち、売上高上位3社の合計売上高の総売上高に占める割合」を調べてみたところ、表31のような結果を得た。即ち、全企業では、53.8%、中部では56.1%、関東では51.5%となっており、やはり、関東より中部の企業の販売先集中度が高くなっている。また、当然のことながら、下請加工型が78.8%と最も高く、次いで自家・下請型が55.9%、自家製品型が39.8%で最低となっている。

表31 販売先集中度 (平均、%)

全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
53.8	56.1	51.5	39.8	55.9	78.8

32. 主力製品の生産と品質・機能に関する技術

主力製品（受注品）の技術を、製造技術（生産に関する技術）と製品技術（品質・機能に関する技術）にわけて、調べ、これを、「1. 導入技術」、「2. 改良技術」、「3. 独自技術」としてまとめてみた。まず、中部についてみると、双方の技術とも、「1. 導入技術」がトップで、次いで「3. 独自技術」となっているが、その差は、製造技術では0.7ポイント、製品技術では12.8ポイントとなっている。つまり、中部企業では、製品技術よりも製造技術の開発に力を入れ、コストダウンを図っている。これは正に、中部の企業の安定性思考を示すものである。一方、関東では、双方の技術において「3. 独自技術」がトップとなっており、中部のような双方の技術の差は、あまり大きくない。つまり関東の企業では、コストダウンもはかるが、それよりもまず、成長性思考であり、独自の技術開発を行っているものと考えられる。

表32-1 製造技術と製品技術

(単位：%)

	製 造 技 術			製 品 技 術		
	全 企 業	中 部	関 東	全 企 業	中 部	関 東
1. 導 入 技 術	39.7	45.0	34.3	43.1	47.5	38.3
2. 改 良 技 術	13.7	10.7	16.8	17.9	17.7	18.1
3. 独 自 技 術	46.6	44.3	48.9	39.1	34.8	43.6

これを業績との関連で見ると、まず製造技術に関しては、全企業と中部で、「3. 独自技術」の企業の業績が統計的に有意に良い（中部では「2. 改良技術」が最大値であるが統計的に有意にはなっていない。これは、構成比が少ないことが理由であり、故に5.484は一種の異常値と考えることができる）。これは、コストダウンの有効性を示すものである。次に、製品技術であるが、中部では、「2. 改良技術」の企業、関東では、「3. 独自技術」の企業の業績が夫々良くなっている。このように、全般的に中部と関東では、技術開発の力の入れ所が異なる。即ち、中部では安定性思考のため、コストダウンのための技術開発に力を入れて業績を上げ、関東では成長性思考で、製品技術の開発に力を入れて業績を上げている。

表32-2 製造技術と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 導入技術	4.788	4.619	4.899
2. 改良技術	4.950	<u>5.484</u>	4.683
3. 独自技術	* <u>5.150</u>	* <u>5.226</u>	<u>5.110</u>

表32-3 製品技術と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 導入技術	4.877	4.942	4.787
2. 改良技術	<u>5.088</u>	<u>5.091</u>	5.040
3. 独自技術	5.020	4.924	<u>5.077</u>

33. 輸出比率

製品の輸出比率（直接あるいは販売店を通じる輸出売上の、総売上高に占める比率）の平均値は、全企業で、10.5%、自家製品型で11.1%、自家・下請型で10.3%、下請加工型で9.1%となった。中部と関東を比較すると、中部9.5%、関東11.3%と、関東の方がやや高い。これをもう少し詳しくみるために、「1. 2%未満」、「2. 2～4%未満」、「3. 4～18%未満」、「4. 18%以上」の4つのカテゴリーにわけてみると、関東ではほぼ4つのカテゴリーにわかれているが、中部では半数近くが、「1. 2%未満」に集中している。やはりこれは、中部の企業には、下請型の企業が多いのが原因と思われる。

表33 輸出比率

(単位：%)

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請・加工
1. 2%未満	37.8	47.6	28.1	27.4	44.3	51.0
2. 2～4%未満	11.4	11.9	10.9	9.4	14.8	10.2
3. 4～18%未満	27.2	23.0	31.3	35.9	20.5	18.4
4. 18%以上	23.6	17.5	29.7	27.4	20.5	20.4
平均輸出比率	10.5 %	9.5 %	11.3 %	11.1 %	10.3 %	9.1 %

34. 新鋭設備比率

企業の生産技術水準を示す指標として、新鋭設備比率を考えた。これは主要設備のうち、取得後3年以内のもの割合（取得原価ベース）として定義した。まず一次集計を見ると、「新鋭設備比率20%未満」の企業が、全企業の26.9%、「20%台」が28.0%、「30%台」が21.1%、「40%以上」が24.0%となった。地域別では、中部では「20%台」が最も多く（36.5%）、関東では「20%未満」が最も多い（37.0%）。中部の方が新鋭設備の増強に力を入れている、と言えそうである。

表34-1 新鋭設備比率

(単位：%)

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 20%未満	26.9	16.8	37.0	33.9	26.0	13.8
2. 20～30%未満	28.0	36.5	19.6	28.1	28.1	27.6
3. 30～40%未満	21.1	21.9	20.3	16.5	24.0	25.9
4. 40%以上	24.0	24.8	23.2	21.5	21.9	32.8

次に業態別に見てみると、自家製品型では「20%未満」が最も多く（33.9%）、下請加工型では全く逆で、「40%以上」が最も多い（32.8%）。これは、下請加工型の場合、安定した販売先、納入先を持っており、販売促進よりも、新鋭設備増強に力を入れて、コストダウンをはかる企業が多いことが理由であろう。故に、安定性思考の中部において新鋭設備比率が高い、ということになるのである。

業績との関連を見てみると、一般的に、新鋭設備比率の高い企業ほど、業績が良い、と言える。特に、全企業、地域別分類、規模別分類では、すべて、統計的に有意な差が出て

表34-2 新鋭設備比率と業績

	全企業	中部	関東	100人未満企業	100人以上企業	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 20%未満	4.405	4.114	4.603	4.260	4.504	4.530	4.255	4.235
2. 20~30%未満	4.874	4.849	4.719	4.768	4.931	4.949	4.912	4.652
3. 30~40%未満	5.217	5.354	5.116	5.449	5.136	5.395	4.997	* 5.317
4. 40%以上	* 5.513	* 5.408	* 5.615	* 5.833	* 5.383	* 5.908	* 5.520	4.964

いる。これは、企業の積極的な新鋭設備の導入は、生産技術水準を高め、効率的な生産体制を確立し、コストダウンを可能とするからであろう。また、モラールとの関連でも、新鋭設備比率が高いほどモラールも高くなる、という結果が出ている。

表34-3 新鋭設備比率とモラール

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 20%未満	3.162	3.130	3.176
2. 20~30%未満	3.377	3.340	3.444
3. 30~40%未満	3.448	3.500	3.393
4. 40%以上	* 3.545	3.500	* 3.594

図34-1 新鋭設備比率と業績（全企業）

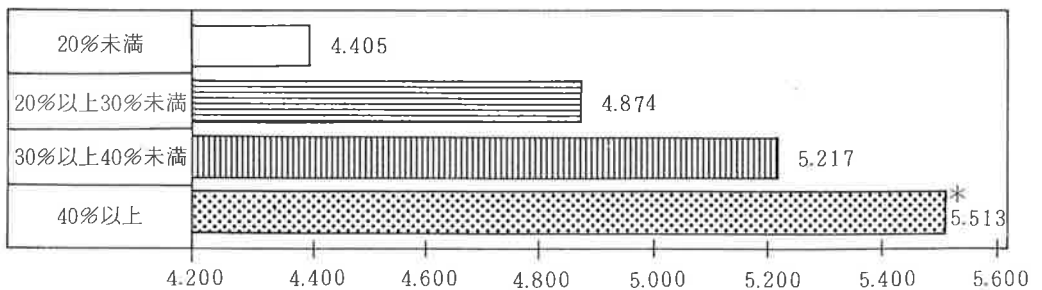
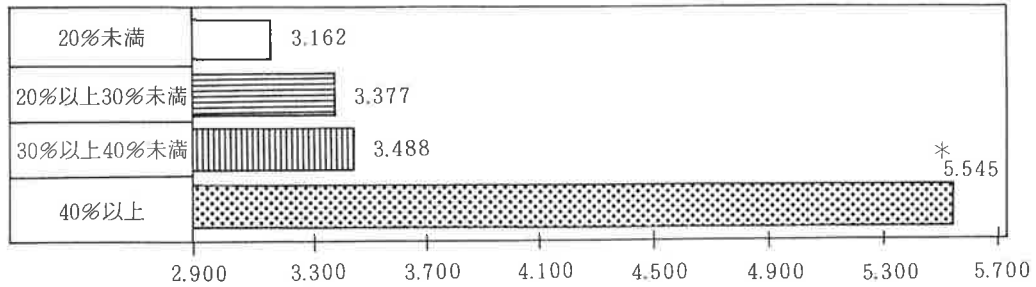


図34-2 新鋭設備比率とモラル（全企業）



35. 設備稼働率

全工場の設備稼働率を調べたところ、全企業平均で83.0%という結果を得た。中部、関東の地域別格差、業態別格差は見られなかった。

業績との関連では、「1. 79%未満」、「2. 79~86%未満」、「3. 86~93%未満」、「4. 93%以上」の4つのカテゴリーに分けてみた。全般的には、設備稼働率が高い企業の業績が良いが、統計的に有意な差が出たのは関東だけであった。しかし、モラルとの関連を見ると、明らかに、設備稼働率の高い企業ほどモラルも高い。このように、設備稼働率の高さは、まずモラルを高め、業績の向上には、間接的に貢献する、とすることができる。

表35-1 設備稼働率

(平均値、%)

全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
83.0	82.6	83.4	82.5	84.1	82.2

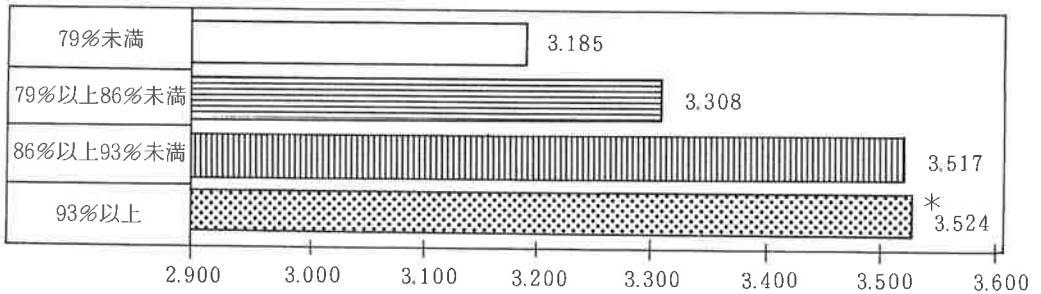
表35-2 設備稼働率と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 79%未満	4.831	4.981	4.734
2. 79~86%未満	4.890	4.914	4.849
3. 86~93%未満	5.004	4.864	5.054
4. 93%以上	<u>5.230</u>	<u>4.289</u>	* <u>5.238</u>

表35-3 設備稼働率とモラール

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 79%未満	3.185	3.344	3.030	3.345	3.217	2.769
2. 79~86%未満	3.308	3.255	3.364	3.375	3.000	3.500
3. 86~93%未満	3.517	3.472	* <u>3.591</u>	3.591	3.429	* <u>3.625</u>
4. 93%以上	* <u>3.524</u>	<u>3.500</u>	3.538	<u>3.677</u>	* <u>3.500</u>	3.167

図35 設備稼働率とモラール (全企業)



36. 新製品開発力の水準

新製品開発力の水準を、「1. 同業他社よりも低い」、「2. 同業他社と同程度」、「3. 世界的水準」にわけてまとめてみたところ、表36-1の如き結果を得た。偶然にも、中部と関東では全く、違わなかった。業態別では、下請加工型→自家・下請型→自家製品型と、だんだん、水準が高くなっている傾向が見られる。

業績との関連では、統計的に有意とは言えないが、一般的に新製品開発力の水準が高い企業ほど良い業績をあげている。しかしモラールとの関連では、明らかに、この水準の高

表36-1 新製品開発力の水準

(単位：%)

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 同業他社よりも低い	32.6	32.6	32.6	24.8	37.8	42.9
2. 同程度	58.7	58.7	58.7	60.7	59.2	53.6
3. 世界的水準	8.7	8.7	8.7	15.6	3.1	3.6

い企業のモラルは高い。本項目の新製品開発力の水準は、開発力水準そのものではなく、意識の問題であるから、この意識が高ければ従業員のモラルは向上し、業績も向上する、と考えられる。

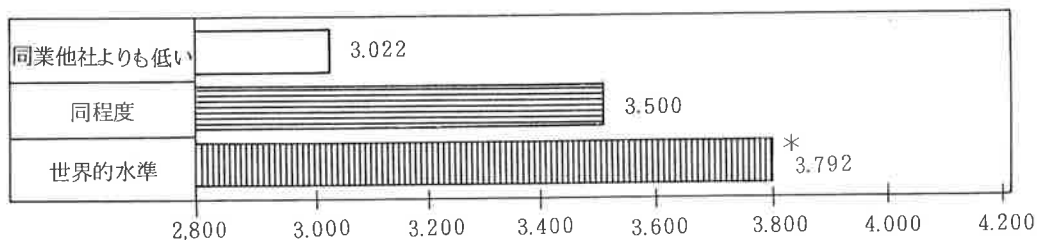
表36-2 新製品開発力の水準と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 同業他社よりも低い	4.841	4.906	4.792
2. 同 程 度	4.970	4.942	4.971
3. 世界的水準	<u>5.318</u>	<u>5.113</u>	* <u>5.464</u>

表36-3 新製品開発力の水準とモラル

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 同業他社よりも低い	3.022	2.959	3.089
2. 同 程 度	3.500	3.543	3.457
3. 世界的水準	* <u>3.792</u>	* <u>3.917</u>	* <u>3.667</u>

図36 新製品開発力の水準とモラル（全企業）



37. 銀行取引方針

銀行取引をどのように行なうかを、「1. 取引銀行はできるだけ絞る」、「2. メインバンクはもつが、ある程度広くもつ」に分けてみると、ほぼ半々に分かれた。この傾向は、中部でも関東でも大差は見られない。ただ、業態別に見てみると、自家製品型では4対6で、「2. ある程度広くもつ」企業が多く、下請型では逆の関係になっている。わが国においては、企業と銀行の関係は単なる金融取引以外にも、経済、産業などの情報交流や、パートナー的関係も重要な要因となっている。それ故、自家製品型が、広く銀行取引の窓口を持つのは、業界、産業など各種の情報収集のためであろう。一方、下請型では親会社という強力な情報源があるため、取引窓口を少数に絞り、効率の良い取引を目指すと考えられる。

表37 銀行取引方針

(単位：%)

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. できるだけ絞る	49.5	51.1	47.9	40.3	58.2	54.2
2. ある程度広くもつ	50.5	48.9	52.1	59.7	41.8	45.8

38. 長期資金調達源泉

長期資金の調達形態を表38-1の6カテゴリーで調べてみた。第1位が「4. 長期借入金」、(67.9%)、第2位が「1. 自己資金」(21.4%)で両者で全体の9割弱となった。地域別に見ても、ほぼ同様の傾向が見られるが、唯一の違いは、関東では「5. リース」

表38-1 長期資金調達源泉

(単位：%)

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 自己資金	21.4	22.0	20.9	28.2	18.4	12.1
2. 増資	5.0	5.0	5.0	4.8	5.1	5.2
3. 社債発行	0.4	0.0	0.7	0.8	0.0	0.0
4. 長期借入金	67.9	70.9	64.8	61.3	69.4	79.3
5. リース	3.9	0.7	7.2	4.8	4.1	1.7
6. その他	1.4	1.4	1.4	0.0	3.1	1.7

が7.2%だが中部にはほとんどない、という点である。業態別では、自家製品型では「1. 自己資金」が多く、下請加工型では少ない、という特徴がある。

業績との関連を見るため、「1. 自己資本」（自己資金と増資）、「2. 他人資本」（社債発行、長期借入金、リース、その他）の2分類にしてみたところ、「自己資本」を長期資金の調達源泉としている企業の業績が圧倒的に良い。全企業、地域別、業態別すべてにおいて、「1. 自己資本」の企業の業績がよく、統計的に有意である。

現在中堅企業においてはまだまだ、借入依存型が多い。しかし現在の安定成長期においては、中堅企業も、リスクの多い借入依存型よりも、安全性の高い自己資本型の方が、望ましい、と言える。

表38-2 長期資金調達源泉と業績

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 自己資本	* 5.479	* 5.750	* 5.290	* 5.762	* 5.236	* 4.878
2. 他人資本	4.786	4.680	4.842	4.751	4.784	4.848

39. 予想売上高平均伸び率（3年間）

今後3年間の売上高の年平均増加率の予想を、表39-1のように分けてきたところ、「2. 0～10%未満」と答えた企業が最も多く（47.0%）、次いで「3. 10～20%未満」（37.4%）となった。中部と関東を比較してみると、関東はやや強気であり、中部はやや現実的である。

表39-1 予想売上高平均伸び率（3年間）

（単位：％）

	全企業	中部	関東
1. 減収	1.1	0.0	2.1
2. 0～10%未満	47.0	48.2	45.7
3. 10～20%未満	37.4	39.7	35.0
4. 20～30%未満	9.6	7.8	11.4
5. 30%以上	5.0	4.3	5.7

業績との関連では、「1. 10%未満」、「2. 10%台」、「3. 20%以上」の3カテゴリーで調べてみると、「3. 20%以上」の企業の業績が良い、という結果が出た。ただこの場合は、予想伸率が高いから業績が良いのではなく、むしろ逆である。このようなことは、他の質問に関しても可能性は考えられるが、特に、この質問では、逆の因果関係の可能性が強い。また、モラルとの関連では、予想売上高伸率が高いほど、モラルも高い、という結果が出ている。

表39-2 予想売上高平均伸率と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 10%未満	4.713	4.765	4.648
2. 10~20%未満	5.049	4.987	5.087
3. 20%以上	* 5.577	* 5.692	* 5.528

図39-1 予想売上高平均伸率と業績（全企業）

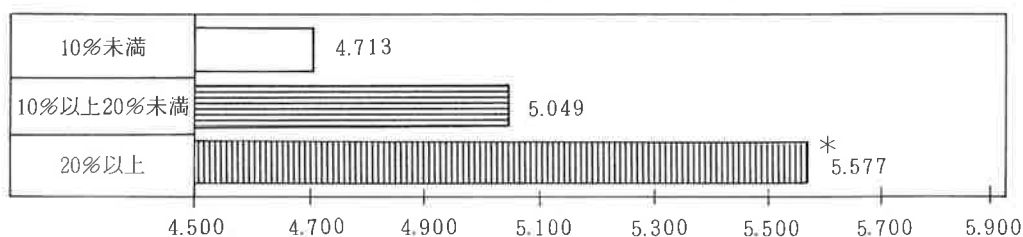
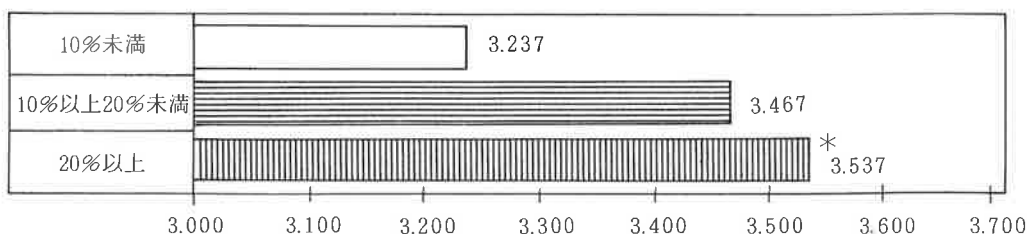


図39-2 予想売上高平均伸率とモラル（全企業）



40. 経営上の問題点

企業経営上、最も大きな問題点として、表40-1の6項目を挙げ、集計した。最大の問題点はなんといっても、「1. 技術者・研究者の確保」であり、全企業の48.8%が問題点と考えている。以下、「3. 販売網の拡大、営業力の強化」(23.5%)、「2. 生産設備の増強」(17.4%)とつづいている。

業績との関連では、中部では「1. 技術者・研究者の確保」を挙げる企業の業績が最も良く、関東では「2. 生産設備の増強」を挙げる企業の業績が最も良い。

表40-1 経営上の問題点

(単位：%)

	全企業	中部	関東	自家製品	自家・下請	下請加工
1. 技術者・研究者の確保	48.8	50.7	46.8	48.4	52.0	44.1
2. 生産設備の増強	17.4	15.5	19.4	12.9	15.3	30.5
3. 販売網の拡大、 営業力の強化	23.5	24.7	22.3	30.7	20.4	13.6
4. 大企業の市場参 入への対応	1.4	0.7	2.1	1.6	1.0	1.7
5. 資金の確保	1.8	2.1	1.4	0.8	1.0	5.1
6. 後継者の育成	7.1	6.3	7.9	5.7	10.2	5.1

表40-2 経営上の課題と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 技術者・研究者の確保	* 5.168	* 5.253	5.094
2. 生産設備の増強	5.113	5.013	* 5.224
3. 販売網・営業力の強化	4.534	4.418	4.526
4. そ の 他	4.717	4.785	4.697

41. 自己資本比率

最後に、自己資本比率であるが、全企業平均で26.4%、中部平均で27.3%、関東平均で25.6%であった。平均値を見る限り、中部の方が、多少、関東よりも高い程度に思えるが、表41-1のような分布で見ると、差がはっきりする。即ち、中部では、自己資本比率41.9

%以上の企業が4割以上もあるのに対して、関東ではその半分の約2割である。ここにも、中部企業の安定性思考がはっきりと現われている。

業績との関連では、自己資本比率が高ければ高いほど業績が高くなり、特に、自己資本比率41.9%以上の企業は、全企業、中部、関東のすべてにおいて、統計的に有意な差が出ている。「長期資金の調達源泉」の項でも述べた通り、安定成長期の現在においては、自己資本により長期資金を調達できることが必要であり、そのためにも高い自己資本比率を確保することが有効な戦略とすることができる。

表41-1 自己資本比率

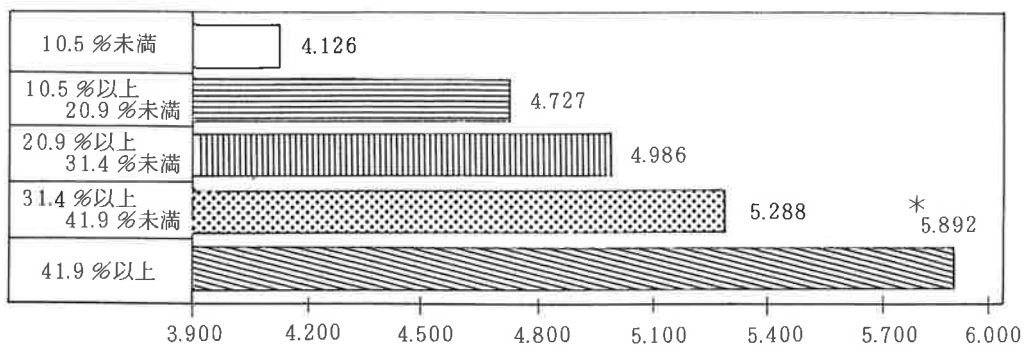
(単位：%)

	全 企 業	中 部	関 東
1. 10.5%未満	19.6	12.8	23.7
2. 10.5%～20.9%未満	26.1	16.3	30.2
3. 20.9%～31.4%未満	17.9	11.4	13.7
4. 31.4%～41.9%未満	18.2	15.6	12.2
5. 41.9%以上	18.2	44.0	20.1
自己資本比率平均値	26.4%	27.3%	25.6%

表41-2 自己資本比率と業績

	全 企 業		
	全 体	中 部	関 東
1. 10.5%未満	4.126	3.527	4.294
2. 10.5%以上20.9%未満	4.727	4.901	4.681
3. 20.9%以上31.4%未満	4.986	4.958	4.782
4. 31.4%以上41.9%未満	5.288	4.978	5.280
5. 41.9%以上	* 5.892	* 5.392	* 6.106

図41 自己資本比率と業績（全企業）



調査委員

名古屋経済大学 経済学部 講師

篠原光伸

慶応義塾大学 商学部 助手

岡本大輔

IV 分析手法

本調査は中堅企業の定性的な経営要因を把握し、これが企業業績にどのように貢献しているかを明らかにしようとするものである。そこで企業の定性要因を分析するために開発された定性要因の定量分析手法（QAQF）を用いた（注1）。

（注1） QAQF(Quantitative Analysis for Qualitative Factors)の詳細については次の文献がある。清水龍瑩著「現代企業評価論」中央経済社 昭和56年

1. 被説明変数

本調査では被説明変数として「業績評点」（0～10点）、「成長性評点」（0～5点）、「収益性評点」（0～5点）、「従業員モラル」（1～5点）の4つを用いる。

「業績評点」とは「成長性評点」と「収益性評点」の和である。

業績評点＝成長性評点＋収益性評点

「成長性評点」、「収益性評点」、「従業員モラル」は次のように定義される。

(1) 成長性評点

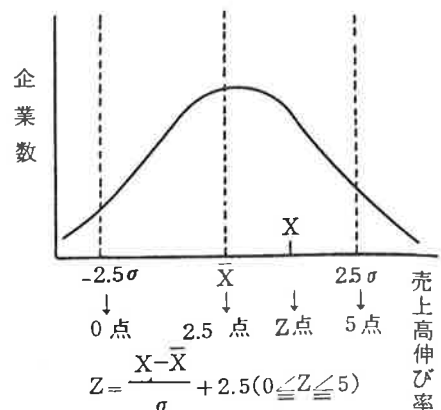
これは過去4年間の売上高伸び率の移動平均値を0～5点までに連続量として評点化したものである。まず売上高伸び率を以下のように計算する。

$$\text{売上高伸び率} = \frac{\text{昭和56年度売上高} + \text{昭和57年度売上高} + \text{昭和58年度売上高}}{\text{昭和55年度売上高} + \text{昭和56年度売上高} + \text{昭和57年度売上高}}$$

しかし、売上高伸び率をそのまま用いると極端に伸びている企業の値が異常値となり、パラメータの推定値を偏らせるということがおこる。

そこで図のように売上高伸び率の分布を作り、平均値 \bar{X} から $\pm 2.5\sigma$ の幅を取り、基準化することにより0～5点の連続評点とした。

さらに、 -2.5σ より小さい値はすべて0点、そして 2.5σ より大きい値はすべて5点



とすることにより、異常値を取り除いた。

(2) 収益性評点

ここでは使用総資本経常利益率を計算し、それを「成長性評点」の評点化プロセスと同様の方法により0～5点の連続量として評点化した。

$$\text{使用総資本経常利益率} = \frac{\text{昭和58年度経常利益}}{\text{昭和58年度使用総資本}}$$

(3) 従業員モラル

従業員モラルは調査表にある「従業員の勤労意欲」をそのまま使用した。つまり同一地域の他社と比べて「非常に高い」場合を5点、「やや高い」場合を4点、というように評点化し、「低い」を1点とした。

2. D値分析

企業経営における種々の定性要因が、どの程度1で設定した各被説明変数に対して貢献しているかを測定するのがD値分析である。

この分析はまずある要因（質問項目：アイテム、たとえば“社長の出身地位”）について、いくつかの状態（回答肢：カテゴリー、たとえば「創業者」、「創業者の親族」、「生え抜き」、「他の会社から」の4つのカテゴリー）を想定してアンケート調査をおこなう。そして回答してきた企業を各カテゴリー別に集計し、その結果、どれか1つのカテゴリーに含まれる企業数が極端に少ない場合（本調査ではおよその基準として10%未満とした）経営学的にみて可能な限り同じアイテム内の類似したカテゴリーと合併し新しいカテゴリーを作った。これはごく一部の企業の特殊な経営のやり方が貢献度を大きく左右することを避けるための処理であり、「カテゴリー修正」とよぶ。

このようにしてカテゴリー修正がなされたデータを用いて、アイテムごとに各カテゴリーに含まれる企業の被説明変数の平均値を計算する。たとえば“社長の出身地位”については「創業者」の社長のいる企業の業績平均値が最も高く（5.236）、以下、「生え抜き」（4.983）、「創業者の親族」（4.921）とつづいている。

次にアイテムの全カテゴリーの中から2つずつのカテゴリーを抜き出し、その2つのカテゴリーによる分類に意味があるかどうかを、5%有意水準でF検定を行なうことによりチェックする。つまりアイテムごとにカテゴリーの組み合わせの数だけF検定を行な

うわけである。

F検定の式は以下のように定義される。

$$F = \frac{\text{級間変動} / \text{自由度}}{\text{級内変動} / \text{自由度}} = \frac{\sum_{i=1}^k n_i (Y_{i.} - Y_{..})^2 / (k-1)}{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (Y_{ij} - Y_{i.})^2 / (n-k)}$$

ただし

Y_{ij} = 第 i カテゴリーに含まれる第 j 番目の企業の被説明変数値

$Y_{i.}$ = 第 i カテゴリーの被説明変数の平均値

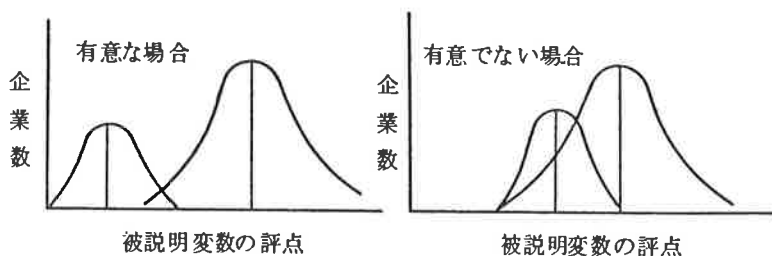
$Y_{..}$ = 被説明変数の総平均値

k = カテゴリー数

n = 総企業数

n_i = 第 i カテゴリーに含まれる企業の数

そして図のようにカテゴリーに分類することが意味があるとされた組み合わせの中から業績平均値の差が最大なものをえらび、この差を「D値」とする。



このD値が大きいほど、その経営要因（アイテム）で採られている状態（カテゴリー）により、被説明変数の値が大きく異なってくるということを意味しており、この経営要因の被説明変数に対する貢献度が高いということになる。逆にD値が小さい場合には、その経営要因が被説明変数にあまり貢献しないと考えられる。

〔凡 例〕

各表及び各図の見方は、以下のとおりである。

1. 各表は次の例に従って作成した。

例 得意分野と業績

	全 企 業			下 請 加 工	
	全 体	中 部	関 東	中 部	関 東
1. 技術系	<u>5.090</u>	<u>4.988</u>	* <u>5.150</u>	4.853	* <u>5.165</u>
2. それ以外	4.802	4.964	4.718	<u>5.021</u>	3.912

- (1) 表中の数値は各カテゴリーごとの被説明変数の平均評点（業績 0～10点、成長性・収益性 0～5点、モラル 1～5点）である。
- (2) 数値にアンダーラインのついているものは、最大値であることを示す。
- (3) *印のついている数値は、そのカテゴリーに属している企業の優秀性が統計的に 5%有意水準で検証できたことを表わしている。

したがって単なるアンダーラインしかないときは、カテゴリー間に統計的有意差はない。

2. 業績との関係を表わす各図について

- (1) 数値は各カテゴリーごとの被説明変数の平均評点（業績 0～10点、成長性・収益性 0～5点、モラル 1～5点）である。
- (2) *印のついている数値は、そのカテゴリーに属している企業の優秀性が統計的に 5%有意水準で検証できたことを表わしている。

アンケート調査結果

中堅企業の経営特質に関するアンケート調査

1. 調査の概要

- (1) 時期 昭和59年12月 初旬
- (2) 対象 本店を、愛知県、岐阜県、三重県、及び神奈川県、東京都、埼玉県に有する企業の中から
- ① 資本金 30百万円以上
- ② 業種は 製造業の内
- i) 一般機械製造業
 - ii) 電気機械 "
 - iii) 輸送用機械 "
 - iv) 精密機械 "
- (3) 調査方法 中部地区については、当中部経済同友会が担当いたしました、関東地区につきましては、(社) 神奈川経済同友会及び埼玉経済同友会のご協力を得まして実施しました。
- (4) 回収企業の分布

		中 部 地 区	関 東 地 区	合 計
資本金 規模別	30～50百万円未満	52社 (37%)	45社 (32%)	97社 (34%)
	100 "	41社 (29%)	37社 (26%)	78社 (28%)
	500 "	36社 (25%)	43社 (31%)	79社 (28%)
	1,000 "	8社 (6%)	3社 (2%)	11社 (4%)
	1,000 以上	5社 (3%)	12社 (9%)	17社 (6%)
従業員 規模別	100人 未満	43社 (30%)	47社 (34%)	90社 (32%)
	300 "	64社 (45%)	62社 (44%)	126社 (45%)
	500 "	17社 (12%)	17社 (12%)	34社 (12%)
	1,000 "	14社 (10%)	13社 (9%)	27社 (10%)
	1,000 以上	4社 (3%)	1社 (1%)	5社 (1%)

		中部地区	関東地区	合計
業 種 別	一般機械製造業	37社(26%)	25社(18%)	62社(22%)
	電気機械 "	24 "(17")	33 "(24")	57 "(20")
	輸送用機械 "	51 "(36")	21 "(15")	72 "(26")
	精密機械 "	6 "(4")	11 "(8")	17 "(6")
	その他 "	24 "(17")	50 "(35")	74 "(26")
業 態 別	自家製品	52社(37%)	72社(51%)	124社(44%)
	自家・下請生産	54 "(38")	44 "(31")	98 "(35")
	下請加工	36 "(25")	24 "(18")	60 "(21")

資 料

「中堅企業の経営特質に関するアンケート調査」集計結果表

以下の資料は 昭和59年12月に実施したアンケートの設問および回答の集計結果である。

回収企業は、合計 282 社、内中部地区 142 社、関東地区 140 社であった。

	中部地区 社	%	関東地区 社	%	合 社	計 %
1. 社長のご出身はどのタイプに当たるとお考えですか						
① 創業者 ……………	56	39	50	36	106	38
② 創業者の親族 ……………	51	36	39	28	90	32
③ 生え抜き ……………	8	6	20	14	28	10
④ 他の会社から ……………	27	19	31	22	58	21
2. 社長の経営姿勢はどのようなタイプですか						
① 従来の経営戦略を遵守し、企業の 安定を図る ……………	29	20	28	20	57	20
② 戦略の大幅な転換は避け、組織風 土の活性化を図る ……………	38	27	31	22	69	24
③ 直感よりも分析を重視し、緻密な 戦略を展開する ……………	26	18	26	19	52	18
④ 自らのビジョンを明示し、強力な リーダーシップをもって決然と実 行していく ……………	49	35	54	39	103	37
3. 社長の経営信条は、同業他社と比較して、社内に侵透していますか						
① まだまだ侵透させる必要がある …	39	27	45	32	84	30

	中部地区 社 数	中部地区 % 社	関東地区 社 数	関東地区 % 社	合 社	計 %
② 同業他社なみには侵透している	38	27	42	30	80	28
③ かなり侵透している	56	39	45	32	101	36
④ 完全に侵透している	9	6	8	6	17	6
4. 社長が得意とする分野は、どちらかといえば技術系ですか						
① はい	87	62	76	54	163	58
② いいえ	54	38	64	46	118	42
5. 社長および役員の年齢、在職期間はどのようですか						
① 社長の年齢	57才		59才		58才	
	(142社平均)		(140社平均)		(282社平均)	
② 社長になってから現在までの 年数	15年		15年		15年	
	(142社平均)		(138社平均)		(280社平均)	
③ 役員の年齢(平均)	52才		54才		53才	
	(140社平均)		(135社平均)		(275社平均)	
④ 役員の在位年数(平均)	13年		11年		12年	
	(136社平均)		(135社平均)		(271社平均)	
6. 社長及びその親族の持株は、全発行株数のおおよそ何%ぐらいですか						
	51.5%		40.1%		45.8%	
	(140社平均)		(138社平均)		(278社平均)	
7. 過去3年間に社外から招聘された役員の割合はどのくらいですか						
① 社外からの招聘は無い	88	62	66	47	154	55
② 社外から招聘された役員は全体の 1/8以下である	17	12	19	14	36	13

	中部地区 社 %		関東地区 社 %		合 社	計 %
③ 社外から招聘された役員は全体の 1 / 8 を超えているが 1 / 4 以下で ある	21	15	26	19	47	17
④ 社外から招聘された役員は全体の 1 / 4 を超えている	15	11	28	20	43	15

8. 社長の経営方針はどのようですか

社長のお考えは、以下の項目に対し、A欄の回答に近いか、B欄の回答に近いかどうかどちらに近いとお考えですか。該当する欄に○印をお付けください

① 将来構想をたてる時

A：現在の製品の強み、弱みを細かく分析し、その延長線上にたてる

B：例えば、10年後は業界1位になるんだという野心をもってたてる

(1) Aに近い	40	28	47	34	87	31
(2) どちらかといえばAに近い	62	44	64	46	126	46
(3) どちらかといえばBに近い	25	18	15	11	40	14
(4) Bに近い	14	10	12	9	26	9

② 見込ある製品がある場合

A：減価償却の範囲内、自己資本の範囲内で開発、製造に取り組む

B：大きく借入金を調達し、開発、製造に取り組む

(1) Aに近い	25	18	25	18	50	18
(2) どちらかといえばAに近い	64	45	67	49	131	47
(3) どちらかといえばBに近い	49	35	42	31	91	33
(4) Bに近い	4	2	3	2	7	2

③ 自分の手掛けた主力製品（受注品）の売上高が3年間低落したとき

A：まだ利益があるので生産を続ける

B：多少利益があっても思い切って全面的に廃止する。

(1) Aに近い	10	7	9	7	19	7
----------------	----	---	---	---	----	---

	中部地区 社 %	関東地区 社 %	合 社	計 %		
(2) どちらかといえばAに近い …	79	56	67	49	146	53
(3) どちらかといえばBに近い …	42	30	48	35	90	33
(4) Bに近い ……………	9	6	13	9	22	8
④ 5年後の売上高を予測するとき						
A：どちらかといえば数字や資料より自分の勘を重視する						
B：どちらかといえば自分の勘よりもむしろ数字や資料を重視する						
(1) Aに近い ……………	5	3	9	6	14	5
(2) どちらかといえばAに近い …	34	24	33	24	67	24
(3) どちらかといえばBに近い …	72	51	74	54	146	52
(4) Bに近い ……………	31	22	22	16	53	19
⑤ 気心の知れた仲間と飲むとき、勘定の支払いは						
A：割勘で払うことが多い						
B：自分で払うことが多い						
(1) Aに近い ……………	7	5	9	7	16	6
(2) どちらかといえばAに近い …	34	24	20	14	54	19
(3) どちらかといえばBに近い …	61	43	67	49	128	46
(4) Bに近い ……………	40	28	42	30	82	29

9. 社長の最高意思決定機関の運営方法はどのようですか

① 役員の意見も参考にすが、社長が専ら決定する ……………	44	31	62	45	106	38
② 構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長がリーダーシップをとって決定する ……………	75	53	62	45	137	49
③ 多数の構成メンバーの意見を中心に議論し、最後に社長がこれを取りまとめる ……………	23	16	14	10	37	13

	中部地区 社 %		関東地区 社 %		合 社	計 %
10. 企業環境の変化について、現在どのよな要因を最も重視しますか						
① 経済的要因（価格動向・金融動向）	25	18	25	18	50	18
② 技術的要因（技術革新）	108	76	96	70	204	73
③ 社会的要因（人々の価値観、意識の 変化など）	6	4	12	9	18	6
④ 政治的要因（産業政策の転換など）	2	1	3	2	5	2
⑤ 国際的要因（為替レートの変動、関 係諸外国の政策の転換など）	1	1	2	1	3	1
11. 資本の公開については、どのように考えますか						
① 株式の公開は全く考えない	52	38	50	37	102	37
② 従業員持株制度は実施（検討中も含 む）するが、第三者的資本の導入は 考えない	41	29	44	33	85	31
③ 従業員持株制度のような資金調達方 法に限定せず、中小企業投資育成会 社、ベンチャーキャピタル等、幅広 く資本の導入を実施（検討中も含 む）	27	19	24	18	51	19
④ 上場したい	20	14	17	12	37	13
12. 自社の強みを支える最大の要因、つぎに大きい要因、及びそのつぎの要因をあげてく ださい						
＜最大の要因＞						
① 企業の伝統、知名度、ブランド	11	8	28	30	39	14
② 経営陣	6	4	7	5	13	5
③ 取扱製品の特性・成長性	36	25	38	27	74	26

	中部地区 社 %	関東地区 社 %	合 社	計 %		
④ 製品開発力	16	11	14	10	30	11
⑤ 従業員の資質・意欲	8	6	3	2	11	4
⑥ 優秀な下請け	1	1	0	0	1	0
⑦ 安定した販売先・納入先	54	38	41	29	95	34
⑧ 確実な代金回収	1	1	0	0	1	0
⑨ 財務力	3	2	4	3	7	2
⑩ アフターサービスの良さ	3	2	1	1	4	1
⑪ 立地条件	0	0	1	1	1	0
⑫ 低コスト	3	2	3	2	6	2

<つぎの要因>

① 企業の伝統、知名度、ブランド	18	12	13	9	31	11
② 経営陣	9	6	4	3	13	5
③ 取扱製品の特性・成長性	31	22	36	26	67	24
④ 製品開発力	17	12	18	13	35	12
⑤ 従業員の資質・意欲	21	15	15	11	36	13
⑥ 優秀な下請け	0	0	3	2	3	1
⑦ 安定した販売先・納入先	24	17	29	21	53	19
⑧ 確実な代金回収	19	13	11	8	30	11
⑨ 財務力	0	0	3	2	3	1
⑩ アフターサービスの良さ	1	1	6	4	7	2
⑪ 立地条件	0	0	0	0	0	0
⑫ 低コスト	1	1	2	1	3	1

<そのつぎの要因>

① 企業の伝統、知名度、ブランド	9	6	12	9	21	7
② 経営陣	9	6	6	4	15	5
③ 取扱製品の特性・成長性	18	13	16	11	34	12
④ 製品開発力	16	11	17	12	33	12

	中部地区 社 %		関東地区 社 %		合 社	計 %
⑤ 従業員の資質・意欲	35	25	19	14	54	20
⑥ 優秀な下請け	2	1	3	2	5	2
⑦ 安定した販売先・納入先	13	9	27	20	40	14
⑧ 確実な代金回収	7	5	12	9	19	7
⑨ 財務力	13	9	9	7	22	8
⑩ アフターサービスの良さ	9	6	7	5	16	6
⑪ 立地条件	3	2	6	4	9	3
⑫ 低コスト	6	4	4	3	10	4

13. 経営戦略展開の仕方はどのようですか

① 大企業の市場戦略の隙間を狙う	27	19	30	22	57	20
② 大企業、海外有力企業の動向を意識し、遅れをとらないよう追随していく	18	13	17	12	35	13
③ 大企業、海外有力企業の動向を参考にしつつ、独自の加工を加えていく	32	23	32	23	64	23
④ 独創的技術の開発に努める等、独自に企業としてのリーダーシップを発揮	63	45	60	43	123	44

14. 経営努力の重点は、どこに置いていますか

① 成長性（売上等）	34	24	33	24	67	24
② 収益性（営業利益等）	90	64	88	63	178	63
③ 安全性（自己資本充実等）	17	12	19	13	36	13

15. 経営努力の重点の置きかたの具体策はどのようですか

① 新製品の企画、開発、投資	57	40	48	34	105	38
----------------	----	----	----	----	-----	----

	中部地区 社 %		関東地区 社 %		合 社	計 %
② 現有主力製品のシェアアップ ……	26	18	28	20	54	19
③ 合理化、省力化によるコストダウン	39	27	51	37	90	33
④ 余剰人員の削減 ……	1	1	0	0	1	0
⑤ 在庫の圧縮 ……	1	1	3	2	4	1
⑥ 海外進出 ……	3	2	0	0	3	1
⑦ 経営の多角化 ……	8	6	4	3	12	4
⑧ 多店舗展開 ……	1	1	0	0	1	0
⑨ 営業分野を絞り、専門化 ……	2	1	0	0	2	1
⑩ 自己資本の充実 ……	4	3	5	4	9	3

16. 市場のシェアを確保するとき、同業他社、ユーザー、メーカー等関係者との競合をどのように考えますか

① 低成長時代はシェアの食い合いだから、摩擦覚悟で徹底的にシェアアップを図る ……	16	11	25	18	41	15
② ある程度他社との協議はやむをえないが、極力シェアアップに努める	81	58	57	42	138	49
③ 自社の利益を優先できる範囲内で他社とのシェアは受入れる ……	37	26	44	31	81	29
④ 自社の利益のみを考えては、国際経済摩擦等に見られるように孤立してしまうので、関係者との共存共栄を図る ……	7	5	13	9	20	7

17. 貴社では、つぎの経営要因をどのように考えていますか。重要性の順に3つまで記入してください

<第1位>

	中部地区 社 %	関東地区 社 %	合 社	計 %		
① アイデアがあれば、まず実行してみ る（失敗は問わない） ……………	23	16	19	14	42	15
② 簡素な組織構造と少数精鋭のスタッ フ ……………	19	13	22	16	41	15
③ 顧客との信頼関係の強化 ……………	56	40	50	36	106	38
④ 現場の盛り上がり（QCサークル小 集団活動） ……………	8	6	10	7	18	6
⑤ 従業員に企業者精神を発揮させるた め自律性を与える ……………	3	2	5	4	8	2
⑥ 一つの基本的な経営信条を強調し続 ける ……………	6	4	9	6	15	5
⑦ 自社の一番強い分野で事業展開を行 う ……………	27	19	24	17	51	18
⑧ 企業外部にある専門能力を活用する	0	00	1	0	1	0
＜第2位＞						
① アイデアがあれば、まず実行してみ る（失敗は問わない） ……………	13	9	14	10	27	10
② 簡素な組織構造と少数精鋭のスタッ フ ……………	21	15	23	16	44	16
③ 顧客との信頼関係の強化 ……………	34	24	32	23	66	23
④ 現場の盛り上がり（QCサークル小 集団活動） ……………	37	26	26	19	63	22
⑤ 従業員に企業者精神を発揮させるた め自律性を与える ……………	10	7	15	11	25	9
⑥ 一つの基本的な経営信条を強調し続 ける ……………	9	6	4	3	13	5

	中部地区 社	%	関東地区 社	%	合 社	計 %
⑦ 自社の一番強い分野で事業展開を行 う	15	11	23	16	38	13
⑧ 企業外部にある専門能力を活用する	3	2	3	2	6	2
＜第3位＞						
① アイデアがあれば、まず実行してみ る（失敗は問わない）	14	10	17	12	31	11
② 簡素な組織構造と少数精鋭なスタッ フ	19	13	20	14	39	14
③ 顧客との信頼関係の強化	19	13	13	9	32	11
④ 現場の盛り上がり（QCサークル小 集団活動）	29	21	31	23	60	21
⑤ 従業員に企業者精神を発揮させるため め自律性を与える	13	9	15	11	28	10
⑥ 一つの基本的な経営信条を強調し続 ける	10	7	7	5	17	6
⑦ 自社の一番強い分野で事業展開を行 う	24	17	20	14	44	16
⑧ 企業外部にある専門能力を活用する	12	8	17	12	29	10

18. 研究開発への取り組み方はどのようですか

① 経営者は、パイオニア的精神を持って 積極的に研究開発目標を設定する…	70	50	53	38	123	44
② 経営者は、研究開発に対し、ある程 度の指導性を発揮する	65	46	79	57	144	52
③ 経営者は、研究開発に関し他の専門 家に権限を委譲する	5	4	7	5	12	4

中部地区 社 %	関東地区 社 %	合 社	計 社
-------------	-------------	-----	-----

19. 売上高対比の研究開発費（含む人件費）比率はおおよそ何%程度ですか

2.7%	2.9%	2.8%
(128社平均)	(130社平均)	(258社平均)

20. 3年以内に開発された主要取扱製品の貢献度は、現在の総売上高に対して何%ですか

(A)、また営業利益額に対して何%ですか (B)。

< A 総売上高に対して >

① 0～10%未満	50	39	48	38	98	38
② 10～20%未満	26	20	28	22	54	21
③ 20～30%未満	24	19	29	23	53	21
④ 30～40%未満	11	9	9	7	20	8
⑤ 40～50%未満	4	3	5	4	9	4
⑥ 50%以上	13	10	8	6	21	8

< B 営業利益に対して >

① 0～10%未満	56	45	54	44	110	43
② 10～20%未満	17	13	31	25	48	19
③ 20～30%未満	23	18	14	11	37	15
④ 30～40%未満	10	8	7	6	17	7
⑤ 40～50%未満	8	6	9	7	17	7
⑥ 50%以上	13	10	9	7	22	9

21. 長期経営計画を策定していますか

① 策定している	103	73	82	60	185	67
② 策定していない	38	27	56	40	94	33

	中部地区	関東地区				
	社	社	社	社	社	社
	%	%	%	%	%	%

24. どのような手段をもちいて、従業員の「やる気」を起こさせていますか。以下の項目につき実施しているものは「1」、実施していないものは「2」とご記入ください。

①	従業員持ち株制度：「1」	68	48	72	51	140	50
	「2」	74	52	68	49	142	50
②	従業員のための慰安制度（運動会等）						
	：「1」	133	94	128	91	261	93
	「2」	9	6	12	9	21	7
③	社宅制度：「1」	72	51	57	41	129	46
	「2」	69	49	81	59	150	54
④	ガラス張り経営：「1」	110	77	112	81	222	79
	「2」	32	23	27	19	59	21
⑤	提案制度：「1」	133	94	121	86	254	90
	「2」	9	6	19	14	28	10
⑥	高賃金：「1」	62	45	62	45	124	45
	「2」	77	55	75	55	152	55
⑦	経営参加：「1」	65	46	54	39	119	42
	「2」	76	54	85	61	161	58
⑧	永年勤続報奨制度：「1」	120	85	123	88	243	86
	「2」	22	15	17	12	39	14
⑨	週休2日制：「1」	110	79	116	83	226	81
	「2」	30	21	24	17	54	19
⑩	企業年金制度：「1」	91	65	94	67	185	66
	「2」	50	35	46	33	96	34
⑪	成果配分制度：「1」	63	45	58	42	121	43
	「2」	77	55	81	58	158	57
⑫	財形貯蓄制度：「1」	120	86	118	84	238	85
	「2」	20	14	22	16	42	15

		中部地区 社 %	関東地区 社 %	合 社	計 %	
⑬ 従業員共済制度：「1」	35	25	52	38	87	31
「2」	105	75	85	62	190	69
⑭ 課業標準設定についての目標管理制						
度：「1」	90	64	73	53	163	58
「2」	50	36	66	47	116	42
⑮ 権限の委譲：「1」	105	74	97	70	202	72
「2」	36	26	42	30	78	28
⑯ プロフィットセンター、独立採算制						
：「1」	37	26	32	23	69	25
「2」	103	74	105	77	208	75
⑰ QCサークル：「1」	115	81	94	68	209	74
「2」	27	19	45	32	72	26
⑱ ジョブエンリッチメント（単調な職 務を減少させ、職務内容を拡大する）						
：「1」	47	34	45	33	92	34
「2」	90	66	92	67	182	66
⑲ ジョブローテーション 「1」	56	41	46	34	102	37
「2」	85	61	92	67	177	64
⑳ 仕事達成に対する報奨制度：「1」	56	39	46	33	102	36
「2」	85	61	92	67	177	64

25. 環境の変化に対し、社会的変革（意識改革を含め）を要する場合、社員の意識・対応はどのようなですか。

① 拒絶反応を示す	1	0	1	1	2	1
② 消極的反応	15	11	23	16	38	13
③ 平均的反応	72	51	62	45	134	48
④ やや積極的反応	37	26	41	29	78	28
⑤ 積極的対応	17	12	12	9	29	10

		中部地区 社 %	関東地区 社 %	社 %	合計 社 %		
26. 従業員のモラルの高さは、同業他社と比較してどうですか。							
① 低い	2	1	1	3	1	
② やや低い	13	9	16	11	29	10
③ ほぼ同じである	65	47	64	46	129	46
④ やや高い	53	37	50	36	103	37
⑤ 非常に高い	9	6	9	6	18	6

27. 従業員の平均賃金（賞与込み）は、同業他社と比べてどの程度ですか。							
① 低い	5	1	3	2	5	2
② やや低い	14	10	16	11	30	11
③ ほぼ同じである	75	54	64	47	139	49
④ やや高い	39	27	51	36	90	32
⑤ かなり高い	12	8	6	4	18	6

28. 定年制の採用はどのようですか。							
① 定年制は実施していない	4	3	2	0	6	2
② 定年制を54才以下で実施	0	0	0	0	0	0
③ 定年制を55才で実施	38	27	26	19	64	23
④ 定年制を56才以上60才未満で実施	28	20	22	16	50	18
⑤ 定年制を60才で実施	71	50	85	61	156	55
⑥ 定年制を61才以上で実施	1	0	5	4	6	2

29. 主力取扱製品の業界シェア（特定製品分野の市場〈売上高〉規模）に占めるシェアはどの程度ですか（主観的かつおおよその見当で結構です）。							
① 0～1%未満	11	9	13	10	24	9
② 1～5%未満	19	15	18	14	37	14
③ 5～10%未満	12	9	16	12	28	11

	中部地区 社 %		関東地区 社 %		合計 社 %	
④ 10～20%未満	14	11	19	14	33	13
⑤ 20～30%未満	22	17	19	14	41	16
⑥ 30～40%未満	20	16	15	11	35	13
⑦ 40～50%未満	11	9	8	6	19	7
⑧ 50～60%未満	10	8	12	9	22	8
⑨ 60～70%未満	5	3	7	5	12	5
⑩ 70%以上	5	3	6	5	11	4

30. 販売促進戦略はどのような点に重点を置いて展開していますか。重要視する順に3つお答えください。

<最も重視>

① 販売員による現顧客の深耕	62	46	55	42	117	44
② 販売員による新市場・新顧客の開拓	34	25	41	31	75	28
③ 販売員の教育訓練、販売技術のマニ ュアル化	6	4	4	3	10	4
④ 販売員コンテスト、プレミアム	0	0	0	0	0	0
⑤ セールスエンジニアの育成	17	13	9	7	26	10
⑥ 企業広告	0	0	2	2	2	1
⑦ 製品広告	1	1	1	1	2	1
⑧ 広告標的の適切な選択（消費者向か 販売業者向か）	0	0	0	0	0	0
⑨ 広告媒体の適切な選択	1	1	2	2	3	1
⑩ 広告費予算の確保	0	0	0	0	0	0
⑪ 販売店援助（役員・販売員の派遣、 資金援助、陳列物供与等）	1	1	0	0	1	0
⑫ 販売店教育	1	1	1	1	2	1
⑬ 販売業者の組織化（協力会の結成等）	0	0	5	3	5	2

	中部地区		関東地区		合計	
	社	%	社	%	社	%
⑭ リベート政策	2	1	1	1	3	1
⑮ 展示会、工場見学	3	2	0	0	3	1
⑯ 販売促進は特に必要でない	7	5	9	7	16	6

<つぎに重視>

① 販売員による現顧客の深耕	27	22	30	25	57	23
② 販売員による新市場・新顧客の開拓	57	46	57	47	114	46
③ 販売員の教育訓練、販売技術のマニ ュアル化	12	10	9	7	21	8
④ 販売員コンテスト、プレミアム	0	0	0	0	0	0
⑤ セールスエンジニアの育成	15	12	10	8	25	10
⑥ 企業広告	3	2	1	1	4	2
⑦ 製品広告	6	4	4	3	10	4
⑧ 広告標的の適切な選択（消費者向か 販売業者向か）	0	0	0	0	0	0
⑨ 広告媒体の適切な選択	0	0	1	1	1	0
⑩ 広告費予算の確保	0	0	0	0	0	0
⑪ 販売店援助（役員・販売員の派遣、 資金援助、陳列物供与等）	1	1	3	2	4	2
⑫ 販売店教育	1	1	1	1	2	1
⑬ 販売業者の組織化（協力会の結成等）	2	1	3	2	5	2
⑭ リベート政策	0	0	0	0	0	0
⑮ 展示会、工場見学	0	0	2	2	2	1
⑯ 販売促進は特に必要でない	1	1	1	1	2	1

<そのつぎに重視>

① 販売員による現顧客の深耕	11	9	12	10	23	10
② 販売員による新市場・新顧客の開拓	17	14	8	7	25	11
③ 販売員の教育訓練、販売技術のマニ						

	中部地区		関東地区		合計	
	社	%	社	%	社	%
フェア化 ……………	28	24	26	22	54	23
④ 販売員コンテスト、プレミアム ……	1	1	1	1	2	1
⑤ セールスエンジニアの育成 ……………	24	20	34	29	58	25
⑥ 企業広告 ……………	4	3	2	2	6	3
⑦ 製品広告 ……………	6	5	8	7	14	6
⑧ 広告標的の適切な選択（消費者向か 販売業者向か） ……………	2	2	2	2	4	1
⑨ 広告媒体の適切な選択 ……………	5	4	5	4	10	4
⑩ 広告費予算の確保 ……………	1	1	0	0	1	0
⑪ 販売店援助（役員・販売員の派遣、 資金援助、陳列物供与等） ……………	2	2	0	0	2	1
⑫ 販売店教育 ……………	1	1	4	3	5	2
⑬ 販売業者の組織化（協会の結成等）	1	1	1	1	2	1
⑭ リベート政策 ……………	1	1	3	2	4	1
⑮ 展示会、工場見学 ……………	9	8	9	8	18	8
⑯ 販売促進は特に必要でない ……………	5	4	2	2	7	3

31. 主力製品の主な納入先はつぎのうちどれですか、番号を1つご記入ください。

① 自社直販（特定の納入先なし） ……	32	25	42	34	74	29
② 小売店 ……………	3	2	3	2	6	2
③ 専門商社、問屋 ……………	22	17	22	17	44	17
④ 総合商社 ……………	3	2	3	2	6	2
⑤ 親製造企業（親メーカー） ……………	69	54	56	45	125	50

32. 販売先、納入先のうち、売上高上位3社の合計売上高は、全売上高のおおよそ何%程度ですか。

56.1% 51.5% 53.8%

（140社平均） （138社平均） （278社平均）

中部地区 社 %	関東地区 社 %	合計 社 %
-------------	-------------	-----------

33. 主力製品（受注品）の生産に関する技術、製品（受注品）の品質・機能に関する技術はどのようなですか。

<生産に関する技術>

① 全面的に社外から技術導入をしたり、 技術指導を受けた ……………	4	3	5	3	9	3
② 一部分の技術導入・技術指導を受け た ……………	59	42	42	31	101	36
③ 導入技術であるが、大幅に改良した	15	11	23	17	38	14
④ 全くの独創的自社技術による ……	62	44	67	49	129	47

<製品の品質・機能に関する技術>

① 全面的に社外から技術導入をしたり、 技術指導を受けた ……………	7	5	7	5	14	5
② 一部分の技術導入・技術指導を受け た ……………	60	42	44	33	104	38
③ 導入技術であるが、大幅に改良した	25	18	24	18	49	18
④ 全くの独創的自社技術による ……	49	35	58	44	107	39

34. 製品輸出比率（直販あるいは販売店を通じる輸出売上の、総売上高に占める比率）は、おおよそ何%程度ですか。

6.1 %	8.8 %	7.5 %
（126 社平均）	（128 社平均）	（254 社平均）

35. 主要設備のうち、取得後3年以内のもの割合（取得原価ベース）は、どの程度ですか。

① 0～20%未満 ……………	23	17	51	37	74	27
② 20～30%未満 ……………	50	37	27	20	77	28
③ 30～40%未満 ……………	30	22	28	20	58	21

	中部地区		関東地区		合計	
	社	%	社	%	社	%
④ 40～50%未満	17	12	16	12	33	12
⑤ 50～60%未満	11	8	7	5	18	7
⑥ 60～70%未満	3	2	7	5	10	4
⑦ 70%以上	3	2	2	1	5	1

36. 全工場設備の稼働率は、おおよそ何%程度ですか（58年度平均）

82.6%	83.4%	83.0%
（139社平均）	（138社平均）	（277社平均）

37. 現在の研究部門の新製品開発力の水準は、どの程度ですか。

① 同業他社よりもかなり低い水準にある	12	9	7	5	19	7
② 同業他社よりやや低い水準にある	33	24	38	28	71	26
③ 同業他社とほぼ同一の水準にある	81	58	81	58	162	59
④ 世界的水準の新製品を開発しうる水準にある	12	9	12	9	24	8

38. 銀行取引の方針はどのようですか。

① 取引銀行は、できるだけ絞る	72	51	67	48	139	49
② 取引銀行は、その特徴に応じて幅広くもつが、特定のメインバンクを持つ	68	48	70	50	138	49
③ 取引銀行は、できるだけ広く持つ	1	1	3	2	4	2

39. 長期資金調達形態はどのようですか。

① 自己資金	31	22	29	21	3	1
② 増資	7	5	7	5	132	47

	中部地区		関東地区		合計	
	社	%	社	%	社	%
③ 社債発行	0	0	1	1	105	37
④ 長期借入金	100	71	90	65	27	10
⑤ リース	1	1	10	7	14	5
⑥ その他	2	1	2	1	1	0

40. 今後3年間（予想）の売上高の年平均増加率は、どのようですか。

① 減収	0	0	3	2	3	1
② 0～10%未満	68	48	64	46	132	47
③ 10～20%未満	56	40	49	35	105	37
④ 20～30%未満	11	8	16	11	27	10
⑤ 30%以上	6	4	8	6	14	5

41. 現在の企業経営上の最も大きな問題点は何ですか。

① 技術者・研究者の確保	72	51	65	48	137	50
② 生産設備の増強	22	15	27	19	49	17
③ 販売網の拡大、営業力の強化	35	25	31	22	66	23
④ 大企業の市場参入	1	1	3	2	4	1
⑤ 資金の確保	3	2	2	1	5	2
⑥ 後継者の育成	9	6	11	8	20	7

⑦

「中堅企業の経営特質に関する アンケート調査」調査表

以下は、昭和59年12月当委員会において
実施した「中堅企業の経営特質に関するア
ンケート調査」調査表である。

昭和59年11月15日

各 位

中部経済同友会

代表幹事

小島プレス工業（株）

取締役社長 小 島 鏖次郎

中堅企業委員長

（株）名古屋相互銀行

取締役社長 加 藤 千 磨

アドバイザー

慶応義塾大学

教 授 清 水 龍 瑩

「中堅企業の経営特質」に関する
アンケート調査についてのお願い

拝啓 初冬の候 ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

日頃は、中部経済同友会の活動に対し、温いご理解とご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

さて、当「中堅企業委員会」では昨年度、中部地域の高収益中堅企業の実態をアンケート調査して、59年3月、「中部の高収益企業」と題する報告書にまとめ、発表させていただきました。

本年度は、慶応大学 清水龍瑩教授のご指導を得て、中部地区と関東地区における中堅企業の特質を調査分析することにいたしました。また今回はとくに、調査が広域にわたります関係上、（社）神奈川経済同友会、埼玉経済同友会の全面的なご協力、ご支援のもとに、3同友会が共同調査の形で、標記のアンケート調査を実施する運びになりました。

皆様には、業務ご多端の折とは存じますが、別添の用紙をご拝送いたしますので、なにとぞ本アンケートの目的達成にご協力くださいますよう、伏してお願い申し上げる次第でございます。

なお、ご回答いただいた貴重な資料は、決して外部に洩らしたり、他の目的には使用いたしません。またご協力いただきました企業には、後日、分析結果を「中堅企業の経営特質——中部、関東の企業比較」(仮称)としてとりまとめ、お送り申し上げます。

敬 具

中堅企業の経営特質に関するアンケート調査

会 社 名	
本店所在地	〒 Tel () -
代表者氏名	
業種 (該当番号に○印を付け、カッコの中に主要取扱製品をご記入ください)	1. 一般機械 () 2. 電機機械 () 3. 輸送用機械 () 4. 精密機械 () 5. その他 ()
業態 (該当番号に○印を付けてください)	1. 自家製品 2. 自家・下請生産 (自家製品と下請加工の両方を行っている場合) 3. 下請加工
資 本 金	百万円

	58年度	(参考) 55年度	56年度	57年度
売 上 高	百万円	百万円	百万円	百万円
経 常 利 益	百万円	—	—	—
自 己 資 本	百万円	—	—	—
使用総資本	百万円	—	—	—
期末従業員	名	—	—	—
従 業 員 平均年齢	歳	—	—	—

- (注) 1. 自己資本＝資本金＋剰余金
 2. 使用総資本＝負債＋自己資本
 3. — 印の欄は記入不要

★調査票のご記入についてのお願い

1. 調査票の設問は、御社の実情に合致しない場合がありますら、適宜、御社の実情に合わせた解釈によりお答えください。
2. マイナスの場合は、数字の頭に、▲印をおつけください。
3. 調査票は、昭和59年12月5日までに必ずご返送ください。
4. 本調査に関するお問い合わせ先は、つぎのとおりです。

(中部地区)

中部経済同友会
 〒460 名古屋市中区栄2-10-19
 (052) 221-8901
 事務局長 岩 出 正

(神奈川地区)

(財) 神奈川経済同友会
 〒231 横浜市中区山下町2
 (産業貿易センタービル408)
 (045) 671-7110
 専務幹事 本村 孝治

(埼玉地区)

埼玉経済同友会
 〒336 埼玉県浦和市高砂2-9-15
 (埼玉銀行浦和ビル)
 (0488) 31-7671
 事務局長 横田 祐輔

以下の設問は、経営者ご自身でご記入下さるようお願い申し上げます。
なお、回答は、正確に該当する番号が無い場合は、最も近いと思われる
番号を1つ選び、回答欄へご記入くださるようお願い申し上げます。

1. 社長のご出身はどのタイプに当たるとお考えですか。

- ① 創業者 ② 創業者の親族 ③ 生え抜き
④ 他の会社から

1	
---	--

2. 社長の経営姿勢はどのようなタイプですか。

- ① 従来の経営戦略を遵守し、企業の安定を図る
② 戦略の大幅な転換は避け、組織風土の活性化を図る
③ 直感よりも分析を重視し、緻密な戦略を展開する
④ 自らのビジョンを明示し、強力なリーダーシップをもって
決然と実行していく

2	
---	--

3. 社長の経営信条は、同業他社と比較して、社内に浸透していますか。

- ① まだまだ浸透させる必要がある
② 同業他社並みには浸透している
③ かなり浸透している ④ 完全に浸透している

3	
---	--

4. 社長が得意とする分野は、どちらかといえば技術系ですか。

- ① はい
② いいえ

4	
---	--

5. 社長及び役員の年齢・在職期間はどのようですか。

貴社の社長及び役員（実質的な最高意思決定機関の構成メンバーで社長も含む。以下この調査票で役員という時は同じ定義とする）の年齢と現在の職位につかれていますからの年数を下記にご記入下さい。

社長の年齢	5	歳
社長になってから現在までの年数	6	年
役員の年齢（平均）	7	歳
役員の在位年数（平均）	8	年

6. 社長及びその親族の持ち株数は、全発行株数のおおよそ何%ぐらいですか。

9	%
---	---

7. 過去3年間に社外から招聘された役員はどのぐらいですか。

- ① 社外からの招聘は無い
- ② 社外から招聘された役員は全体の1/8以下である
- ③ 社外から招聘された役員は全体の1/8を超えているが1/4以下である
- ④ 社外から招聘された役員は全体の1/4を超えている

10	
----	--

8. 社長の経営方針はどのようなですか。

社長のお考えは、以下の項目に対し、A欄の回答に近いか、B欄の回答に近い
かどちらに近いとお考えですか。該当する欄に○印をお付けください。

項目	A 欄	1	2	3	4	B 欄
		Aに近い	Aどちらかといえば	Bどちらかといえば	Bに近い	
① 将来構想をたてる時 〈11〉	A…現在の製品の強み、弱みを細かく分析し、その延長線上にたてる					B…例えば、10年後は業界第1位になるんだという野心をもってたてる
② 見込ある製品がある場合 〈12〉	A…減価償却の範囲内、自己資本の範囲内で開発・製造に取り組む					B…大きく借入金を調達し、開発・製造に取り組む
③ 自分の手掛けた主力製品(受注品)の売上高が3年間低落したとき 〈13〉	A…まだ利益があるので生産を続ける					B…多少利益があっても思い切って全面的に廃止する
④ 5年後の売上高を予測するとき 〈14〉	A…どちらかといえば数字や資料より自分の勘を重視する					B…どちらかといえば自分の勘よりもむしろ数字や資料を重視する
⑤ 気心の知れた仲間と飲むとき、勘定の支払いは 〈15〉	A…割勘で払うことが多い					B…自分で払うことが多い

9. 社長の最高意思決定機関の運営方法はどのようなですか。

- ① 役員の見解も参考にすが、社長が専ら決定する
- ② 構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長がリーダーシップをとって決定する
- ③ 多数の構成メンバーの見解を中心に議論し、最後に社長がこれを取りまとめる。

16	
----	--

10. 企業環境の変化について、現在どのような要因を最も重視しますか。

- ① 経済的要因（価格動向・金融動向）
- ② 技術的要因（技術革新）
- ③ 社会的要因（人びとの価値観、意識の変化など）
- ④ 政治的要因（産業政策の転換など）
- ⑤ 国際的要因（為替レートの変動、関係諸外国の政策の転換など）

17	
----	--

11. 資本の公開については、どのように考えますか。

- ① 株式の公開は全く考えない
- ② 従業員持ち株制度は実施（検討中も含む）するが、第三者的資本の導入は考えない
- ③ 従業員持ち株制度のような資金調達方法に限定せず、中小企業投資育成会社、ベンチャーキャピタル等、幅広く資本の導入を実施（検討中も含む）
- ④ 上場したい

18	
----	--

12. 自社の強みを支える最大の要因、つぎに大きい要因、及びそのつぎの要因をあげてください。

- ① 企業の伝統、知名度、ブランド
- ② 経営陣
- ③ 取扱製品の特性・成長性
- ④ 製品開発力
- ⑤ 従業員の資質・意欲
- ⑥ 優秀な下請け
- ⑦ 安定した販売先・納入先
- ⑧ 確実な代金回収
- ⑨ 財務力
- ⑩ アフターサービスの良さ
- ⑪ 立地条件
- ⑫ 低コスト

最大の要因

19	
----	--

つぎの要因

20	
----	--

そのつぎの要因

21	
----	--

13. 経営戦略展開の仕方はどのようなですか。

- ① 大企業の市場戦略の隙間を狙う
- ② 大企業、海外有力企業の動向を意識し、遅れをとらないよう追随していく
- ③ 大企業、海外有力企業の動向を参考にしつつ、独自の加工を加えていく
- ④ 独創的技術の開発に努める等、独自に企業としてのリーダーシップを発揮

22	
----	--

14. 経営努力の重点は、どこに置いていますか。

- ① 成長性（売上等）
- ② 収益性（営業利益等）
- ③ 安全性（自己資本充実等）

23	
----	--

15. 経営努力の重点の置きかたの具体策はどのようなですか。

- ① 新製品の企画、開発、投資
- ② 現有主力製品のシェアアップ
- ③ 合理化、省力化によるコストダウン
- ④ 余剰人員の削減
- ⑤ 在庫の圧縮
- ⑥ 海外進出
- ⑦ 経営の多角化
- ⑧ 多店舗展開
- ⑨ 営業分野を絞り、専門化
- ⑩ 自己資本の充実

24	
----	--

16. 市場のシェアを確保するとき、同業他社、ユーザー、メーカー等関係者との競争をどのように考えますか。

- ① 低成長時代はシェアの食い合いだから、摩擦覚悟で徹底的にシェアアップを図る
- ② ある程度の他社との協議はやむをえないが、極力シェアアップに努める
- ③ 自社の利益を優先できる範囲内で他社とのシェアの調整は受け入れる
- ④ 自社の利益のみを考えていては、国際経済摩擦等にみられるように孤立してしまうので、関係者との共存共栄を図る

25	
----	--

17. 貴社では、つぎの経営要因をどのように考えていますか。重要性の順に3つまで記入してください。

- ① アイデアがあれば、まず実行してみる（失敗は問わない）
- ② 簡素な組織構造と少数精鋭のスタッフ
- ③ 顧客との信頼関係の強化
- ④ 現場の盛り上がり（QCサークル、小集団活動）
- ⑤ 従業員に企業者精神を発揮させるため自律性を与える
- ⑥ 一つの基本的な経営信条を強調し続ける
- ⑦ 自社の一番強い分野で事業展開を行なう
- ⑧ 企業外部にある専門能力を活用する

第1位

26	
----	--

第2位

27	
----	--

第3位

28	
----	--

18. 研究開発への取り組み方はどのようなですか。

- ① 経営者は、パイオニア的精神をもって積極的に研究開発目標を設定する
- ② 経営者は、研究開発に対し、ある程度の指導性を発揮する
- ③ 経営者は研究開発に関し、他の専門家に権限を委譲する

29	
----	--

19. 売上高対比の研究開発費（含む人件費）比率はおおよそ何%程度ですか。

30	%
----	---

20. 3年以内に開発された主要取扱製品の貢献度は、現在の総売上高に対して何%ですか(A)、また営業利益額に対して何%ですか(B)。

- ① 0～10%未満 ② 10～20%未満 (A) 総売上高 (B) 営業利益
 ③ 20～30%未満 ④ 30～40%未満 に対して に対して
 ⑤ 40～50%未満 ⑥ 50%以上

31	
----	--

32	
----	--

21. 長期経営計画を策定していますか。

- ① 策定している ② 策定していない

33	
----	--

22. 組織の運営は、今後どのようにしていきますか。

- ① スタッフを少数精鋭化し、中央集権化を進める
 ② 間接部門の肥大化は避け、分権化を図る
 ③ 現業部門（製造、営業、財務など）を強化、スタッフ部門を圧縮、分権化を徹底して進める

34	
----	--

23. コンピュータ化はどのように進めていますか。以下の項目につき、コンピュータ化が実施されている場合は「1」、未実施の場合は「2」とご記入ください（コンピュータ化の程度が全部でなく、一部の場合でも結構です）。

- ① 工程管理
 ② 品質管理
 ③ 在庫管理
 ④ 顧客・取引先情報管理
 ⑤ 帳票システム

35	
36	
37	
38	
39	

- ⑥ 給与計算
 ⑦ 原価計算
 ⑧ その他
 (具体的に)

40	
41	
42	

24. どのような手段をもちいて、従業員の「やる気」を起こさせていますか。以下の項目につき、実施しているものは「1」、実施していないものは「2」とご記入ください。

① 従業員持ち株制度	43		⑪ 成果配分制度	53	
② 従業員のための慰安制度(運動会等)	44		⑫ 財形貯蓄制度	54	
③ 社宅制度	45		⑬ 従業員共済制度	55	
④ ガラス張り経営	46		⑭ 課業標準設定についての目標管理制度	56	
⑤ 提案制度	47		⑮ 権限の委譲	57	
⑥ 高賃金	48		⑯ プロフィットセンター、独立採算制	58	
⑦ 経営参加	49		⑰ QCサークル	59	
⑧ 永年勤続報奨制度	50		⑱ ジョブエンリッチメント(単調な職務を減少させ、職務内容を拡大する)	60	
⑨ 週休2日制	51		⑲ ジョブローテーション	61	
⑩ 企業年金制度	52		⑳ 仕事達成に対する報奨制度	62	

25. 環境の変化に対し、全社的変革(意識改革を含め)を要する場合、社員の意識・対応はどのようですか。

- ① 拒絶反応を示す ② 消極的対応 ③ 平均的対応
 ④ やや積極的対応 ⑤ 積極的に対応

63	
----	--

26. 従業員のモラルの高さは、同業他社と比較してどうですか。

- ① 低い ② やや低い ③ ほぼ同じである
 ④ やや高い ⑤ 非常に高い

64	
----	--

27. 従業員の平均賃金（賞与込み）は、同業他社と比べてどの程度ですか。

- ① 低い ② やや低い ③ ほぼ同じである
④ やや高い ⑤ かなり高い

65	
----	--

28. 定年制の採用はどのようですか。

- ① 定年制は実施していない ⑤ 定年制を60歳で実施
② 定年制を54歳以下で実施 ⑥ 定年制を61歳以上で実施
③ 定年制を55歳で実施
④ 定年制を56歳以上60歳未満で実施

66	
----	--

29. 主力取扱製品の業界シェア（特定製品分野の市場〈売上高〉規模）に占めるシェアはどの程度ですか（主観的かつおおよその見当で結構です）。

- ① 0～1%未満 ⑥ 30～40%未満
② 1～5%未満 ⑦ 40～50%未満
③ 5～10%未満 ⑧ 50～60%未満
④ 10～20%未満 ⑨ 60～70%未満
⑤ 20～30%未満 ⑩ 70%以上

67	
----	--

30. 販売促進戦略はどのような点に重点を置いて展開していますか。重要視する順に3つお答えください。

- ① 販売員による現顧客の深耕 ⑩ 広告費予算の確保
② 販売員による新市場・新顧客の開拓 ⑪ 販売店援助（役員・販売員の派遣、資金援助、陳列物供与等）
③ 販売員の教育訓練、販売技術のマニユアル化 ⑫ 販売店教育
④ 販売員コンテスト、プレミアム ⑬ 販売業者の組織化（協力会の結成等）
⑤ セールスエンジニアの育成 ⑭ リベート政策 ⑮ 展示会、工場見学
⑥ 企業広告 ⑦ 製品広告 ⑯ 販売促進は特に必要でない

⑧ 広告標的の適切な選択
(消費者向か販売業者向か)

最も重視 つぎに重視 そのつぎに重視

68	
----	--

69	
----	--

70	
----	--

⑨ 広告媒体の適切な選択

31. 主力製品の主な納入先はつぎのうちどれですか、番号を1つご記入ください。

- ① 自社直販(特定の納入先なし) ⑤ 親製造企業(親メーカー)
 ② 小売店 ⑥ その他
 ③ 専門商社、問屋 (具体的に)
 ④ 総合商社

71	
----	--

32. 販売先、納入先のうち、売上高上位3社の合計売上高は、全売上高のおおよそ何%程度ですか

72	%
----	---

33. 主力製品(受注品)の生産に関する技術、製品(受注品)の品質・機能に関する技術はどのようなのですか。

- ① 全面的に社外から技術導入をしたり、技術 生産に関する
 指導を受けた 技術
- ② 一部分の技術導入・技術指導を受けた
- ③ 導入技術であるが、大幅に改良した 製品の品質・機
 能に関する技術
- ④ 全くの独創的自社技術による

73	
----	--

74	
----	--

34. 製品輸出比率(直接あるいは販売店を通じる輸出売上の、総売上高に占める比率)は、おおよそ何%程度ですか。

75	%
----	---

35. 主要設備のうち、取得後3年以内のもの割合(取得原価ベース)は、どの程度ですか。

- ① 0~20%未満 ② 20~30%未満 ③ 30~40%未満
 ④ 40~50%未満 ⑤ 50~60%未満 ⑥ 60~70%未満
 ⑦ 70%以上

76	
----	--

36. 全工場設備の稼働率は、おおよそ何%程度ですか (58年度平均)。

77	%
----	---

37. 現在の研究部門の新製品開発力の水準は、どの程度ですか。

- ① 同業他社よりもかなり低い水準にある
- ② 同業他社よりやや低い水準にある
- ③ 同業他社とほぼ同一の水準にある
- ④ 世界的水準の新製品を開発しうる水準にある

78	
----	--

38. 銀行取引の方針はどのようですか。

- ① 取引銀行は、できるだけ絞る
- ② 取引銀行は、その特徴に応じて幅広くもつが、特定のメインバンクを持つ
- ③ 取引銀行は、できるだけ広く持つ

79	
----	--

39. 長期資金の調達形態はどのようですか。

- ① 自己資金 ② 増資 ③ 社債発行
- ④ 長期借入金 ⑤ リース ⑥ その他

80	
----	--

40. 今後3年間(予想)の売上高の年平均増加率は、どのようですか。

- ① 減収 ② 0~10%未満 ③ 10~20%未満
- ④ 20~30%未満 ⑤ 30%以上

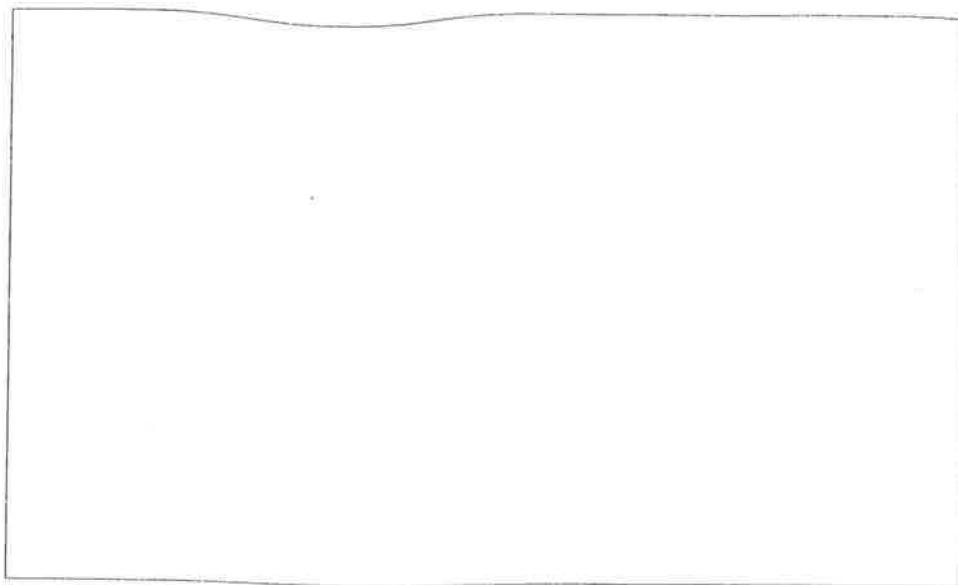
81	
----	--

41. 現在の企業経営上の最も大きな問題点は何ですか。

- ① 技術者・研究者の確保 ④ 大企業の市場参入への対応
- ② 生産設備の増強 ⑤ 資金の確保
- ③ 販売網の拡大、営業力の強化 ⑥ 後継者の育成

82	
----	--

42. 現在の貴社の収益を支えている、最大の要因は何ですか。ご自由な意見をお教えください。



ご協力たいへん有難うございました。

中堅企業の成長の条件

昭和60年5月1日発行

編集発行者 社団法人 神奈川経済同友会

〒231 横浜市中区山下町2

電話 (045) 671-7110

(禁 無断転載・複製)