

北海道企業の活性化方策に関する実証研究

— 経営成功要因と変革への対応方策 —

出 川 淳

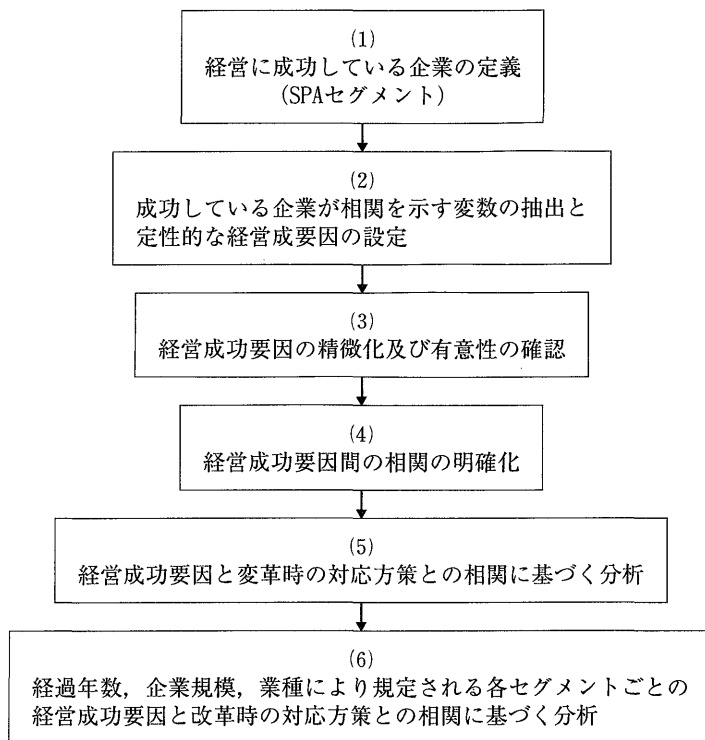
はじめに

21世紀を目前に控え日本国では財政が極めて厳しい状況にあり、抜本的な財政改革が進められようとしている。北海道経済はこれまで国からの地方交付税や各種補助金等に大きく依存してきており、財政改革の影響は甚大であることが予想される。したがって、従来の様な国の予算に頼った経済構造を改革しなければならぬが、このためには、北海道の産業が自らの努力で市場を開拓し、収益を確保するという努力が必要となることは言うまでもない。

本稿はこのような認識のもと、中小企業が大多数を占める北海道企業が成功するための経営成功要因とこれを身につけるための具体的な対応方策を明らかにすることを目的とした分析結果である。

分析には、道内企業5219社を対象にしたアンケート結果（1996年実施）¹⁾を用いており、経営成功要因及び対応方策の明確化に成功している。ただし、この分析結果は北海道の全企業を対象としたもののため、設立後の経過年数や従業員規模、業種などで規定されるより具体的で小さな企業セグメントに対しては、抽出した経営成功要因や変革時の対応が必ずしも有効でない場合もあると予想され、これらのセグメントについてのさらなる分析の必要性も示唆している。

なお、本稿の分析の手順は図表1に示す通りである。



図表1 分析手順

1. 経営に成功している企業の定義

経営成功要因や具体的な対応方策を企業アンケート結果から明らかにするためには、どのような企業が経営に成功しているとするか定義しなければならない。通常は利益や売上を指標とする場合が多いが、本稿では以下の様に定義した。

- ①売上が伸びている
- ②利益が伸びている
- ③経営に対して積極的である

このなかで特に③を組み込んだ理由は、利益や売上だけで定義すると、前述したように公共投資などによって構造的に潤っている企業が優れた企業と見なされてしまうためである。

経営に対する積極さは意識的要因であり、何が経営にとって必要かつ有効な「積極さ」かについては議論の残る所であるが、本稿では、以下の3つの設問結果を用いている。

「業界のリーダーを目指している」

「自社の発展のためには競合他社との競争も辞さない」

「新規事業や新市場開拓、新技術開発に積極的に乗り出す」

なお、先に示した「売上 (Sales)」「利益 (Profit)」「積極さ (Activity)」に基づくセグメントを以降ではSPAセグメントと呼ぶが、具体的なSPAセグメントの設定の仕方については付録1に示す。

2. 成功している企業が相関を示す変数の抽出と定性的な経営成功要因の設定

第1章で導入した各SPAセグメントとの相関を調べ、以下の4つのSPAセグメントと明らかな正の相関を示した変数を抽出する。これは「次の4セグメントと相関を示す変数は、経営を成功させるための何らかの要因になっている」とする仮説に基づくものである。

- ・ SPA111 (売上利益とも伸びており、積極的)
- ・ SPA112 (売上利益は伸びているが、非積極的)
- ・ SPA121 (売上が伸びており、積極的)
- ・ SPA211 (利益が伸びており、積極的)

抽出された変数は55変数であるが、これらを以下の9つのグループに類型化し、経営成功要因を設定した。結果を図表2に示す。ただし、この類型化は定性的なものであり、統計的な裏付けなどはない。

- KFS 1 : 無謀経営の回避
 KFS 2 : 企業間競争の厳しさの認識
 KFS 3 : 地域や北海道にとらわれない経営
 KFS 4 : 変革的な取組
 KFS 5 : 経営者の資質
 KFS 6 : 顧客・市場尊重
 KFS 7 : 情報活用
 KFS 8 : 人的資源の尊重
 KFS 9 : 組織運営の効率化

図表 2 定性的な経営成功要因の類型化結果

類型化した 経営成功要因	抽 出 し た 変 数
(KFS 1) 無謀経営の回避	重点市場セグメントへの経営資源の集中
	衰退分野からの早期撤退
	製品ラインは強いものに限定
	緻密な計画力
(KFS 2) 企業間競争の厳 しさの認識	商品やサービスの差別化
	製品ライン, 品揃え, サービスメニューの豊富さ
	価格競争力
	流通チャネルの強さ
	マーケティング情報 (商品, サービス情報)
(KFS 3) 地域や北海道に とらわれない経 営	製品情報
	道外への事業展開の必要性
	生産販売活動の広がり (道内)
	生産販売活動の広がり (道外)
	生産販売活動の広がり (海外)
(KFS 4) 変革的な取組	国際化の必要性
	新しいアイデアの受け入れ
	冒険心

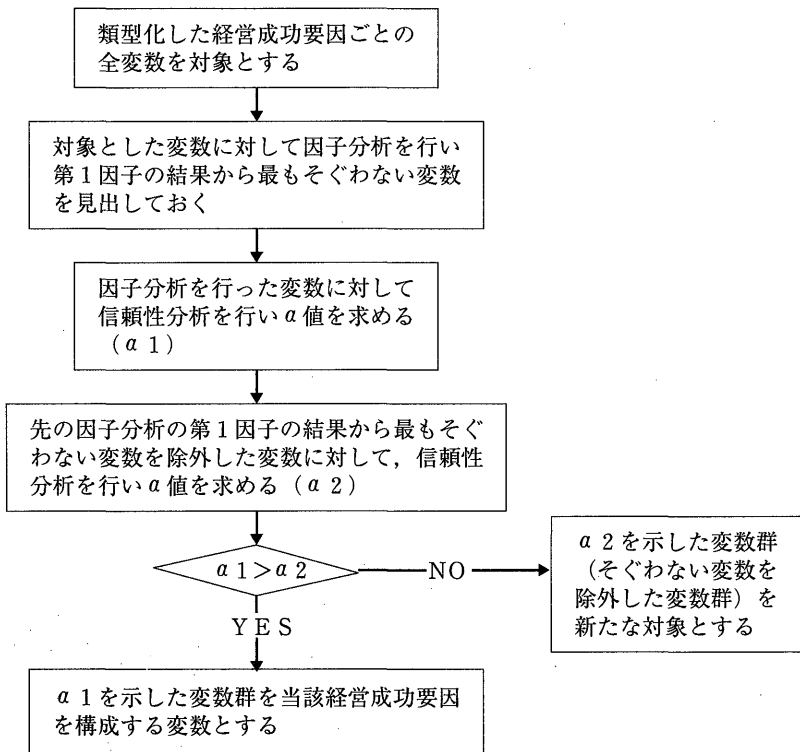
(KFS 5) 経営者の資質	繊細さ・気配り
	統率力
	持続力
	社長のリーダーシップ
(KFS 6) 顧客・市場尊重	民間からの安定的な受注
	官公庁からの安定的な受注
	変革時の対応としての新規市場開拓
	変革時の対応としての新規事業の展開
	新規顧客開拓力
	最終利用状況の把握
	組織的な顧客防衛
(KFS 7) 情報活用	マーケティング情報（顧客情報、消費者動向）
	情報収集能力
	業界内での情報流通
	公的機関などの対面式コンサルティング，カウンセリング
	社外の専門家のアドバイス
	情報化教育の必要性
	情報化教育の適切な教育内容の把握
	情報化教育の担当セクションの設置
	情報化教育の社外セミナーへの参加
	ワープロ専用機の利活用
	パソコンをワープロとして利活用
	パソコンを表計算として利活用
	パソコンをDBとして利活用
	中型，大型コンピュータの利活用
インターネットやパソコン通信の活用	
(KFS 8) 人的資源の尊重	営業力の強さ
	技術開発力
	製品・サービスの企画力
	変革時の対応として研究開発の強化
	公平さ
	従業員の新規事業展開や経営への参加の積極性
	社内研修
	社外研修
	従業員の社外活動
変革時の対応としての人材の登用	
(KFS 9) 組織運営の効率化	合理化された業務運営
	変革時の対応としての組織の再編成

3. 経営成功要因の精緻化及び有意性の確認

図表2に示した経営成功要因は、恐らくそれほど不適切な設定になっているものはないと思われるが、定性的な判断に基づくものなので、解釈の誤りなどを含んでいる可能性もある。

そこで、9つの経営成功要因毎に、因子分析および信頼性分析を行って、不適切な変数をそれぞれの経営成功要因から除外し、経営成功要因をより精緻化する。

精緻化の具体的な手順は図表3の通りである。また、図表4に各KFSにそ



図表3 経営成功要因の精緻化の手順

図表4 KFS 1の精緻化の過程

		1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目	7回目	
a	KFS1	a値	.3666	.3869	.3460				
		重点セグメントへの経営資源の集中	.62040	.67959	.77763				
		衰退分野からの早期撤退	.65736	.61064	—				
		製品ラインは強いものに限定	.66765	.71761	.77763				
	KFS2	緻密な計画力	.34953	—	—				
		a値	.5655	.6299	.7072	.7202	.6710		
		商品やサービスの差別化	.60846	.60808	.36117	—	—		
		製品ライン、品揃え、サービスメニューの豊富さ	.77731	.77730	.60882	.78108	—		
		価格競争力	.73903	.73949	.55823	.79394	.75282		
		流通チャネルの強さ	.79043	.79068	.63271	.82963	.75282		
b	KFS3	マーケティング情報(商品, サービス情報)	.18289	.18174	—	—	—		
		製品情報	.01905	—	—	—	—		
	KFS4	a値	.5675	.6279	.6117				
		道外への事業展開の必要性	.77294	.59973	.70805				
		生産販売活動の広がり(道内)	-.0461	—	—				
		生産販売活動の広がり(道外)	.72281	.52606	.60860				
		生産販売活動の広がり(海外)	.66778	.44193	—				
	KFS5	国際化の必要性	.66682	.44430	.40288				
		a値	.3788						
		新しいアイデアの受け入れ	.78728						
冒険心		.78728							
a値		.5178	.6830	.6511					
c	KFS6	繊細さ・気配り	.73752	.54551	—				
		統率力	.80934	.66195	.74136				
		持続力	.79245	.62979	.74136				
		社長のリーダーシップ(率先力)	.13851	—	—				
		a値	.1646	.3526	.3712	.3842	.4228	.4401	.4287
	KFS7	民間からの安定的な受注	.71576	.68696	.69726	.69845	.70079	.72008	.79828
		官公庁からの安定的な受注	-.5606	—	—	—	—	—	—
		変革時の対応としての新規市場開拓	.31633	.36026	.36529	.38151	.40400	—	—
		変革時の対応としての新規事業の展開	.14909	.22529	.20236	—	—	—	—
		新規顧客開拓力	.59391	.71097	.71543	.71973	.72446	.73296	.79828
最終利用状況の把握		.01249	.18681	—	—	—	—	—	
d	KFS8	組織的な顧客防衛	.14562	.20593	.22202	.21108	—	—	—
		マーケティング情報(顧客情報, 消費者動向)	.56976	.53076	.53229	.54322	.54489	.60151	—
		a値	.6359	.6425	.6456	.6371			
	KFS9	情報収集能力	.34853	.34804	.34512	.32680			
		業界内での情報流通	.26053	.26013	.25889	—			
		公的機関などの対面式コンサルティング, カウンセリング	.13869	.13664	—	—			
		a値							

a	値	KFS7	社外の専門家のアドバイス	.34453	.34282	.33941	.32772					
			情報化教育の必要性	.49506	.49624	.49958	.49755					
			情報化教育の適切な教育内容の把握	.43714	.43820	.43618	.42439					
			情報化教育の担当セクションの設置	.48338	.48432	.48496	.48673					
			情報化教育の社外セミナーへの参加	.55249	.55173	.54763	.53362					
			ワープロ専用機の利活用	.06742	—	—	—					
			パソコンをワープロとして利活用	.53939	.54273	.54470	.55688					
			パソコンを表計算として利活用	.48074	.47929	.48137	.50187					
			パソコンをDBとして利活用	.56748	.56782	.56964	.57530					
			中型、大型コンピュータの利活用	.31475	.31142	.31922	.31756					
			インターネットやパソコン通信の活用	.63429	.63531	.63787	.63542					
			b	値	KFS8	a 値	.6473	.6653	.6690	.6722	.6660	
営業力の強さ	.51424	.51393				.50794	.52092	.54516				
技術開発力	.65103	.65071				.65597	.64177	.67289				
製品・サービスの企画力	.69734	.69792				.70331	.69932	.73291				
変革時の対応としての研究開発の強化	.30277	.30291				.31873	—	—				
公平さ	.26445	.26486				—	—	—				
従業員の新規事業展開や経営への参加積極性	.63727	.63765				.64193	.64578	.64123				
社内研修	.57001	.57080				.57219	.58389	.56625				
社外研修	.57132	.57225				.57689	.58542	.56962				
従業員の社外活動	.42215	.42205				.41744	.44128	—				
変革時の対応としての人材の登用	.02670	—				—	—	—				
c	値	K9				a 値	-.0393	—	—	—	—	
			合理化された業務運営	.71390	—	—	—	—				
			変革時の対応としての組織の再編成	-.7239	—	—	—	—				
			1	因子	KFS10	a 値	.2175	.3457	.3654	.3647		
						緻密な計画力	.22138	.55058	.55086	.56818		
						商品やサービスの差別化	-.2517	—	—	—		
						マーケティング情報(商品, サービス情報)	-.5405	—	—	—		
						製品情報	-.5318	—	—	—		
						生産販売活動の広がり(道内)	.05731	.14530	.13711	.12810		
						社長のリーダーシップ(率先力)	-.1303	—	—	—		
						官公庁からの安定的な受注	.70535	.51426	.51118	.49332		
						変革時の対応としての新規市場開拓	-.1870	—	—	—		
変革時の対応としての新規事業の展開	.08492	.16212				.17577	.18434					
最終利用状況の把握	.39595	.48376				.48766	.48369					
組織的な顧客防衛	.02633	.11333				.11700	.11219					
値	値	値	公的機関などの対面式コンサルティング, カウンセリング	.52733	.40591	.40347	.39167					
			ワープロ専用機の利活用	.25922	.25982	.25588	.24907					
			公平さ	.31648	.56003	.56022	.57348					
			変革時の対応としての研究開発の強化	-.0951	—	—	—					

α 値及び構成変数の第1因子の値	KFS10	変革時の対応としての人材の登用	.13784	.10861	.11480	—			
		合理化された業務運営	.08634	.39072	.39563	.40364			
		変革時の対応としての組織の再編成	.11188	.09069	—	—			
	KFS11	α 値	.1855	.2668	.2711	.2664			
		商品やサービスの差別化	.61936	.69001	.70775	.71955			
		マーケティング情報 (商品, サービス情報)	.42986	.46618	.43896	.46797			
		製品情報	.23713	.23246	—	—			
		社長のリーダーシップ (率先力)	.30183	.35253	.36966	—			
		変革時の対応としての新規市場開拓	.49916	.42862	.42149	.43362			
		変革時の対応としての研究開発の強化	.54262	.51844	.55054	.59188			
K12	変革時の対応としての組織の再編成	.2891	—	—	—				
	α 値								
	製品情報	.7163	—						
		変革時の対応としての組織の再編成	-.7163	—					

ぐわらない変数を除去する過程での第1因子の値とα値を示す。

なお、この精緻化の過程で除去された変数は、SPAセグメントと相関があるものの、変数の類型化が不適切なため除去されたと解釈できる。したがって、適切な類型化を見出す必要がある。このため、除去された変数についても図表3の方式を適用し、α値に基づいて類型化する。図表4のKFS10以降はこの結果を示すものである。つまり、KFS10の変数はKFS1～KFS9の精緻化の過程で除去された変数となっており、続くKFS11はKFS10の精緻化の過程で除去されたもので、KFS12についても同様である。ただし、KFS12まで残った2変数は、因子分析の結果逆方向を示す変数なので、ともにKFSとしては採用されなかった。

図表4に抽出した経営成功要因の有意性の確認は、定数項を持つ重線型回帰分析に基づいて行った。重線型回帰分析にあたり、従属変数は第1章で用いたSPAセグメントを規定する3変数(いずれも3点尺度)を1～3の値で3(要するに最大値)が最も望ましい値に変換したうえで合計した合成変数を用いた。また独立変数は、第3章で精緻化した各経営成功要因ごとに、構成する変数を1～5の値をもつ5点尺度で、5が最も望ましい値に変換し、これを合計した合成変数を採用した。また、重回帰分析は独立変数の投入F確率を0.05、除去

確率を0.1とするステップワイズ方式で行った。ステップワイズ方式を用いることによって、各経営成功要因の従属変数に対する寄与率とも言える係数（Beta 係数）が求められるばかりでなく、有意性の低い経営成功要因を除去することもできる。

結果を図表5に示す。図表5には、精緻化の効果を確認するため、図表2に示した精緻化していない経営成功要因の構成変数による結果も併せて示す。なお、精緻化前の場合も従属変数は同じとした。

図表5 重回帰分析による経営成功要因の序列づけの結果

		精緻化後の結果	精緻化前の結果
適合度	R ² 乗係数	.52877	.51946
	R ² 乗係数の平方根	.27960	.26984
	調整済みR ²	.27391	.26490
投入された経営成功要因とBeta係数（括弧内）		KFS 2 (.122566) KFS 3 (.116850) KFS 6 (.193659) KFS 7 (.100543) KFS 8 (.121894) KFS10 (.091366) KFS11 (.135692)	KFS 2 (.211518) KFS 3 (.141339) KFS 5 (.058866) KFS 6 (.159927) KFS 7 (.075874) KFS 8 (.162066)
除去された経営成功要因		KFS 1 KFS 4 KFS 5 ※KFS 9 は事前に除去済み	KFS 1 KFS 4 KFS 9

図表5の結果より、精緻化した経営成功要因の方が適合度（調整済みR²の値）が高い重線型回帰モデルを導出するされたことがわかる。また、精緻化することによって、KFS 5（経営者の資質）が経営成功要因から除去された。

精緻化処理を施した経営成功要因変数を用いたステップワイズ方式の重線型回帰分析より抽出された経営成功要因は以下の通りである。

KFS 2：マーケティング機能の重要性

KFS 2 を構成する変数は以下の通りである。

- ・製品ライン、品揃え、サービスメニューの豊富さ（の重要性）
- ・価格競争力（の重要性）
- ・流通チャネルの強さ（の重要性）

KFS 2 はそもそもは「企業間競争の厳しさ」の観点で定性的に類型化した変数群であったが、上記した3つの変数の意味する内容は、それぞれ順に製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）となっており、「マーケティング機能」の重要性を示していると考えられる。

KFS 3：北海道にとらわれない経営

KFS 3 を構成する変数は以下の通りである。

- ・道外への事業展開の必要性
- ・生産販売活動の広がり（道外）
- ・生産販売活動の広がり（海外）
- ・国際化の必要性

KFS 3 の構成変数が意味するものは、ほぼ当初のとおり「北海道にとらわれない経営」と解釈することができる。

KFS 6：民間市場（民需）

KFS 6 を構成する変数は以下の通りである。

- ・民間からの安定的な受注
- ・新規顧客開拓力
- ・マーケティング情報（顧客情報、消費者情報）

KFS 6 は、最初は顧客・市場尊重として類型化された経営成功要因であったが、精緻化によって残った上記3変数は、「民間市場（民需）」の重要性と考えることができる。

KFS7：情報活用技能

KFS7を構成する変数は以下の通りである。

- ・情報収集能力
- ・業界内での情報流通
- ・社外の専門家のアドバイス
- ・情報化教育の必要性
- ・情報化教育の適切な教育内容
- ・情報化教育の担当セクションの設置
- ・情報化教育の社外セミナーへの参加
- ・パソコンをワープロとして利活用
- ・パソコンを表計算として利活用
- ・パソコンをDBとして利活用
- ・中型，大型コンピュータを利活用
- ・インターネットやパソコン通信の活用

KFS7はもともとの定性的類型化の通り、「情報活用技能」の重要性を示すものとなっている。

KFS8：人的技能

KFS8を構成する変数は以下の通りである。

- ・営業力の強さ
- ・技術開発力
- ・製品・サービスの企画力
- ・従業員の新規事業展開や経営への積極的参加
- ・社内研修
- ・社外研修
- ・従業員の社外活動

KFS8は、元は「人的資源の尊重」として類型化した変数の集まりであったが、上記変数をみると、「人的技能」の重要性を示す内容になっている。

KFS10：その他の経営成功要因（度外視）

KFS10の変数は以下の通りである。

- ・緻密な計画力
- ・生産販売活動の広がり（道内）
- ・官公庁からの安定的な受注
- ・変革時の対応としての新規事業の展開
- ・最終利用状況の把握
- ・組織的な顧客防衛
- ・公的機関などの対面式コンサルティング，カウンセリング
- ・ワープロ専用機の活用
- ・公平さ
- ・変革時の対応としての人材の登用
- ・合理化された業務運営

KFS10を構成する変数は，KFS 1～KFS 9の精緻化の過程で除去された変数が元になっており，上記11変数を見てもまとまりは感じられない。ちなみに，上記11変数を因子分析すると4つもの因子が導出される（図表6参照）。また，KFS10のBeta係数も他のKFSのBeta係数と比較すると最も小さく，逆に標準

図表6 KFS10の変数から抽出される4因子

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
緻密な計画力	.55082	-.43062	-.06576	-.24285
生産販売活動の広がり（道内）	.13711	-.05596	.53474	.07609
官公庁からの安定的な受注	.51118	.54705	.07085	-.16272
変革時の対応としての新規事業の展開	.17577	.02396	-.55846	.53351
最終利用状況の把握	.48776	.04369	-.06606	.16060
組織的な顧客防衛	.11700	-.24109	.27964	.57724
公的機関などの対面式コンサルティング，カウンセリング	.40347	.59239	-.08972	-.20744
ワープロ専用機の利活用	.25588	.24362	-.15719	.42560
公平さ	.56022	-.42689	.01340	-.23345
変革時の対応としての人材の登用	.11480	.26456	.61237	.23977
合理化された業務運営	.39536	-.31523	.05807	.11368

誤差は最大（図表7参照）となっている。これらの点から、KFS10としてまとめられた経営成功要因は、「その他の経営成功要因」と判断せざるをえず、有意性も抽出された経営成功要因の中では最も低い。実際に、ステップワイズ法による重線型回帰分析の投入F確率を0.003まで下げると本変数は除去される（図表8参照）。

図表7 抽出されたKFSの標準誤差

KFS 2	.375517
KFS 3	.320606
KFS 6	.336793
KFS 7	.566217
KFS 8	.423831
KFS10	.739861
KFS11	.568625

これらの点から、KFS10は以降の分析において、度外視して扱うこととする。

図表8 重回帰分析による経営成功要因の序列づけの結果

（ステップワイズ法の投入F確率0.003の時）

		精緻化後の結果	精緻化前の結果
適合度	R ² 乗係数	.52212	.51190
	R ² 乗係数の平方根	.27261	.26204
	調整済みR ²	.26769	.25872
投入された経営成功要因とBeta係数（括弧内）	KFS 2 (.134594) KFS 3 (.109640) KFS 6 (.183115) KFS 7 (.113395) KFS 8 (.148548) KFS11 (.120231)	KFS 2 (.214346) KFS 3 (.144662) KFS 6 (.173267) KFS 8 (.206433)	
除去された経営成功要因	KFS 1 KFS 4 KFS 5 KFS10 ※KFS 9 は事前に除去済み	KFS 1 KFS 4 KFS 5 KFS 7 KFS 9	

KFS11：新商品開発による差別化

KFS11を構成する変数は以下の通りである。

- ・商品やサービスの差別化
- ・マーケティング情報（商品、サービス情報）
- ・社長のリーダーシップ（率先力）

- ・変革時の対応としての新規市場開拓
- ・変革時の対応としての研究開発の強化

上記5変数は「新商品開発による差別化」と解釈できる。一見すると社長のリーダーシップ（率先力）だけが異質に感じられるが、これは新商品開発に伴う投資の意思決定など、社長の率先的なリーダーシップなしには新商品開発が進まないことを考え合わせると、決して不自然な組み合わせではない。

以上の考察より注目すべき経営成功要因およびその序列は図表6のBeta係数の大きさより以下の通りである。（括弧内はBeta係数値）

- ①KFS 6：民間市場 (0.193659)
- ②KFS11：新商品開発による差別化 (0.135692)
- ③KFS 2：マーケティング機能 (0.122566)
- ④KFS 8：人的技能 (0.121894)
- ⑤KFS 3：北海道にとらわれない経営 (0.116850)
- ⑥KFS 7：情報活用技能 (0.100543)

なお、上記序列についてはステップワイズ法の投入F確率を0.003とした図表8の結果では異なったものとなっているが、KFS 6が最も重要な経営成功要因であることは双方の結果から言える。

4. 経営成功要因間の相関の明確化

第3章で明らかにした経営成功要因が北海道企業の経営に大きく寄与していることは間違いないが、実際の企業がどのようにしてこれらの経営成功要因を身につけていくかが現実的な課題であり重要となる。

この点を明確にするためにはまず、抽出された経営成功要因どうしの相関を確認することが有効と考えられる。というのは、それぞれの経営成功要因が独立した関係にあれば、経営成功要因を1つずつ身につけていけばよいことになり、それが可能と思われるからである。逆に、経営成功要因どうしが強い相関を示すことになれば、経営成功要因はそれぞれに身につけることは困難で、何

らかの他の方策をもって、複数の経営成功要因を同時に身につけていかなければならないからである。

第3章で抽出した6つの経営成功要因の相関を図表9に示す。

図表9 抽出した経営成功要因の相関

	KFS 2	KFS 3	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11
KFS 2	1.00	.1996**	.3439**	.2163**	.4560**	.2764**
KFS 3	.1996**	1.00	.1517**	.1940**	.2733**	.3250**
KFS 6	.3439**	.1517**	1.00	.2152*	.3796**	.3247**
KFS 7	.2163**	.1940**	.2152*	1.00	.4366**	.1814**
KFS 8	.4560**	.2733**	.3796**	.4366**	1.00	.2639**
KFS11	.2764**	.3250**	.3247**	.1814**	.2639**	1.00

凡例：* - Signif. LE .05** - Signif. LE .01

図表9の結果より、抽出された6つの経営成功要因は明らかに強い相関を示している。したがって、これらの経営成功要因が企業において身につく場合には、それぞれが個々独立に身につくものではなく、何らかの施策によってほぼ同時に醸成されていくものと考えられる。

5. 経営成功要因と変革時の対応方策との相関に基づく分析

経営成功要因がそれぞれ独立に身につかないとした場合、どのような方策によってそれらをほぼ同時に身につけていけば良いかを明らかにしなければならない。

このため、経営成功要因と変革時の対応方策の相関を調べる。アンケートで調査している変革時の対応方策は以下の12項目である。この12項目と経営成功要因の相関を図表10に示す。

- ・ 経営ポリシーの変更
- ・ 組織の再編成
- ・ 人員削減

- ・経費削減
- ・研究開発の強化
- ・業務の効率化
- ・職務分掌の変更
- ・新規市場の開拓
- ・新規事業の展開
- ・人材の登用
- ・他社との合併・連携
- ・大手系列傘下への加入

図表10 変革時の対応方策と経営成功要因との相関

変革時の対応	KFS 2	KFS 3	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11
経営ポリシーの変更	-.0094	-.0242	.0442	.0884**	.0028	-.0246
組織再編成	-.0021	-.0102	-.0134	.0960**	.0202	-.0551*
人員削減	-.1229**	-.0304	-.0570*	-.0436	-.0922**	-.1043**
経費削減	-.1091**	-.1185**	-.0736**	-.1379**	-.1197**	-.1869**
研究開発強化	.1176**	.2660**	.0904**	.0915**	.1771**	.3662**
業務効率化	.0335	-.0835**	-.0043	.0097	.0351	-.0894**
職務分掌の変更	-.0247	-.0824**	-.0546*	-.0473	-.0439	-.1031**
新規市場開拓	.0612*	.1255**	.1364**	.0505	.0712*	.5063**
新規事業展開	.0331	.0743*	.0699*	.0293	.0831**	.0262
人材の登用	.0436	-.0060	-.0125	.0368	.0236	-.0395
他社と合併	.0078	.0127	.0162	.0269	.0160	-.0083
大手傘下加入	-.0267	.0248	-.0074	-.0515*	-.0364	-.0054

*-Signif. LE. 05** -Signif. LE .01

図表10には、正の相関だけでなく負の相関も示しているが、正負については相関係数の符号から識別することができる。したがって、経営成功要因に全般的に好影響を及ぼす対応方策は、

- ・研究開発の強化
- ・新規市場の開拓

であり、逆に

- ・人員削減
- ・経費削減

については明らかな悪影響を及ぼすことがわかる。要するに北海道企業の全般的な傾向として、成功している企業は、研究開発の強化や新規市場の開拓を進めることによって、前述した経営成功要因を強めており、逆に成功にいたっていない企業は経費削減や人員削減などの方策によって経営成功要因を弱体化させていると考えられるのである。

しかしこの結果は、業種や規模等の属性によらない全北海道企業の全般的な傾向を示すものであり、これらの属性によって規定されるセグメント毎にみると、必ずしもこの全般的な傾向に当該セグメントの企業群が準じるとはいえない。

そこで以降の章では、設立後の経過年数、従業員規模、業種で規定されるそれぞれのセグメントについて、経営の成功を規定する構造が、第3章で抽出した経営成功要因に準ずるか否か、準じた場合に、それぞれのセグメントの実際の対応方策がどのような傾向を示しているかなどについて分析を行う。

分析の方法は、第3章で抽出した経営成功要因同士の相関の強さの度合い、及び、本章で既に明らかにした経営成功要因について好悪影響を及ぼす4つの施策（研究開発の強化、新規市場の開拓、人員削減、経費削減）と経営成功要因の相関の強さによる確認である。これによって、それぞれのセグメントがどの程度、全般的な傾向と同じ傾向を示しているかを把握することが可能と思われる。逆にいうと、あまり相関を示さないセグメントは、全般的な傾向とは異なる、特異な構造を有する可能性が高いと言える。

6. 経過年数と経営成功要因に関する分析

北海道企業の設立後の経過年数毎の分析を行うに当り、経過年数の区分を
表11の様に設定する。この設定は、それぞれの区分の論理的な意味合いだけでなく、相関
分析等の統計処理を施すにあたり、対象となる企業数の分布もある程度考慮して定めたも
のである。なお、設立後の経過年数はアンケート実施時点(1996年)の経過年数を用いてい
る。

図表11 経過年数毎の区分

区 分	対象社数
10年未満	36
10年以上15年未満	77
15年以上20年未満	117
20年以上25年未満	210
25年以上30年未満	205
30年以上35年未満	198
35年以上40年未満	182
40年以上45年未満	172
45年以上50年未満	155
50年以上	86

次に図表11の区分ごとに、6つの経営成功
要因毎の相関を調べた結果を図表12にそれぞ
れの相関の強さを記号で示す。

※社数には無効回答社数も含む

図表12経過年数区分毎の経営成功要因間の相関

		KFS 2	KFS 3	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11
10年未満	KFS 2					*	
	KFS 3						
	KFS 6						
	KFS 7					**	
	KFS 8	*			**		
	KFS11						
10以上15年未満	KFS 2			**		**	*
	KFS 3					*	
	KFS 6	**			*	**	*
	KFS 7			*		**	*
	KFS 8	**	*	**	**		
	KFS11	*		*	*		
15以上20年未満	KFS 2		**	**	*	**	**
	KFS 3	**			*	**	*
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	*	*	**		**	
	KFS 8	**	**	**	**		
	KFS11	**	*	**			

20 以上 25 未 満	KFS 2		*	**	**	**	*
	KFS 3	*		*	*	**	**
	KFS 6	**	*		**	**	**
	KFS 7	**	*	**		**	*
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	*	**	**	**	**	
25 以上 30 未 満	KFS 2			**	**	**	**
	KFS 3					*	**
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	**		**		**	**
	KFS 8	**	*	**	**		**
	KFS11	**	**	**	**	**	
30 以上 35 未 満	KFS 2		*	**	**	**	**
	KFS 3	*		**		**	**
	KFS 6	**	**			**	**
	KFS 7	**				**	*
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**	*	**	
35 以上 40 未 満	KFS 2		*	**	**	**	**
	KFS 3	*		**	*	**	*
	KFS 6	**	**		**	**	**
	KFS 7	**	*	**		**	*
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	*	**	*	**	
40 以上 45 未 満	KFS 2		**	**		**	**
	KFS 3	**			**	**	**
	KFS 6	**				**	**
	KFS 7		**			**	
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**	**	**	
45 以上 50 未 満	KFS 2		**	**	*	**	**
	KFS 3	**			**	**	**
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	*	**	**		**	
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**	**	**	
50 年 以 上	KFS 2			**	*	**	**
	KFS 3						*
	KFS 6	**				**	**
	KFS 7	*				**	
	KFS 8	**		**	**		
	KFS11	**	*	**			

図表12の結果より、設立後の経過年数が15年未満の2セグメント（5年未満と5～10のセグメント）と50年以上のセグメントにおいて、経営成功要因相互の相関が弱いようである。これらのセグメントについては、別途、経営を成功させる要因等に関する分析が必要と考えられる。

なお、それ以外のセグメントは、ほぼ経営成功要因相互の相関を示している

図表13 経過年数ごとの経営成功要因と対応方策の相関

経過年数	対応方策	KFS 2	KFS 4	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11	
15年以上 20年未満	悪影響	人員削減						
		経費削減			*	**	*	**
	好影響	研究開発強化		**				**
		新規市場開発						**
20年以上 25年未満	悪影響	人員削減	*				*	*
		経費削減			*		*	**
	好影響	研究開発強化		**			**	**
		新規市場開発			**		*	**
25年以上 30年未満	悪影響	人員削減						
		経費削減						**
	好影響	研究開発強化	*	**		*	**	**
		新規市場開発						**
30年以上 35年未満	悪影響	人員削減						
		経費削減	*	**	**	*	**	**
	好影響	研究開発強化		**				**
		新規市場開発		*	**			**
35年以上 40年未満	悪影響	人員削減	**					
		経費削減						
	好影響	研究開発強化		**		*	**	**
		新規市場開発						**
40年以上 45年未満	悪影響	人員削減						
		経費削減						
	好影響	研究開発強化		**			**	**
		新規市場開発		**	*			**
45年以上 50年未満	悪影響	人員削減						
		経費削減	**	*				
	好影響	研究開発強化		**				**
		新規市場開発						**

ようである。これらのセグメントについて、具体的な対応方策と経営成功要因の相関の強さを図表13に示す。なお、図表13も図表12と同様に相関の強さのみを示す。

図表13の結果より、設立後の経過年数が25年未満の企業においては、経費削減や人員削減の経営成功要因の醸成に悪影響を及ぼすと考えられる対応法策を取り易い傾向が出ているようである。次の25年以上30年未満の企業セグメントにおいては、研究開発の強化という経営成功要因にとって好影響を及ぼす方策が強くでて、経費削減や人員削減という方策は弱くなっている。ところが、次の30年以上35年未満の企業セグメントでは再び、経費削減の悪影響が強く出ている。その後の35年以上40年未満、40年以上45年未満の企業セグメントでは、人員削減や経費削減は弱くなっているが、最後の45年以上50年未満のセグメントでは、経費削減の悪影響が再びやや出ているようである。

7. 従業員規模と経営成功要因に関する分析

第6章の設立後の経過年数と同様の分析を、北海道企業の従業員規模で規定されるセグメントに対して行う。図表14に設定した従業員規模の区分を示す。なお、従業員数10人未満の企業は、そもそもアンケート調査対象から除外したが、ここで用いたデータはやや古いものであり、アンケートの設問として調査した従業員数への回答には10人未満の数字も多くみられる。今回分析に用いた図表14の区分はアンケート結果の従業員数に基づくもので、結果的に従業員数が10人未満の企業も対象となった。

図表14 設定した従業員規模の区分

区 分	対象社数
0人以上 20人未満	332
20人以上 50人未満	520
50人以上100人未満	250
100人以上300人未満	258
300人以上	92

図表15にそれぞれの区分における経営成功要因毎の相関の強さを、図表12と同様に記号で示す。

図表15 従業員規模区分毎の経営成功要因間の相関

		KFS 2	KFS 3	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11
20人未満	KFS 2			**	*	**	**
	KFS 3				*	**	**
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	*	*	**		**	
	KFS 8	**	**	**	**		*
	KFS11	**	**	**		*	
20以上50未満	KFS 2		*	**	**	**	**
	KFS 3	*			**	**	**
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	**	**	**		**	**
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**	**	**	
50以上100未満	KFS 2		**	**		**	**
	KFS 3	**		*		**	**
	KFS 6	**	*			**	**
	KFS 7					**	
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**		**	
100以上300未満	KFS 2		**	**	**	**	**
	KFS 3	**				**	**
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	**		**		**	**
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**	**	**	
300人以上	KFS 2		*	**	**	**	**
	KFS 3	*					**
	KFS 6	**				**	*
	KFS 7	**				**	*
	KFS 8	**		**	**		*
	KFS11	**	**	*	*	*	

図表15の結果より、従業員が多くなるにつれ相関がやや弱くなる傾向が見られる。特に300人以上のセグメントでは、相互の相関が見られない項目も比較的多くある。しかしこれらの傾向は弱いと考えられるため、ここでは一応全てのセグメントが抽出した経営成功要因が有効として分析を進める。

図表16 従業員区分毎の経営成功要因と対応方策の相関

従業員数	対応方策	KFS 2	KFS 4	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11
20人未満	悪影響	人員削減	**				*
		経費削減	*	*	*	*	**
	好影響	研究開発強化					**
		新規市場開発					**
20人以上 50人未満	悪影響	人員削減				**	
		経費削減		**		**	*
	好影響	研究開発強化	*	**		**	**
		新規市場開発			**		**
50人以上 100人未満	悪影響	人員削減	**	**			
		経費削減	**			*	**
	好影響	研究開発強化		*		**	**
		新規市場開発	*	**	**	*	**
100人以上 300人未満	悪影響	人員削減					*
		経費削減				**	**
	好影響	研究開発強化	*	**		**	**
		新規市場開発		*			**
300人以上	悪影響	人員削減					
		経費削減				*	*
	好影響	研究開発強化	*	**			**
		新規市場開発		*			**

図表16に、各セグメントにおける経営成功要因と対応方策の相関の強さを記号で示す。

図表16の結果より、従業員規模が20人未満のセグメントについては、経営成功要因に対して悪影響を及ぼす人員削減と経費削減が比較的強く現れている。20人以上50人未満、50人以上100人未満の2セグメントにおいては、好影響を及ぼす項目と悪影響を及ぼす項目がほぼ同程度に出ているが、100人以上300人未満、300人以上の従業員規模が大きな企業では、好影響を及ぼす項目が強く出ているようである。これらのことから、企業の従業員規模が大きいほど悪影響の度合いが小さくなるという傾向がうかがえる。

8. 業種と経営成功要因に関する分析

本章では、業種によって規定されるセグメントと経営成功要因に関する分析を行う。図表17に、設定した業種のセグメントを示す。図表17の設定は、統計分析のため必要となる分析対象社数（概ね100を最低値として目安とした）を確保するために、若干便宜的に分類したものである。なお、農林業及び漁業については極めて対象社数が少ないため、以降の分析から除外した。

図表17 業種によるセグメントの設定

業種	対象社数
建設業	382
小売・外食	126
製造（木製品，紙，パルプ等）	70
農林業・漁業	13
サービス業（情報関係含む）	143
製造（車輜，機械等）	181
製造（食料品）	91
商社・卸売業等	260
運輸業	119
その他（金融，保健，不動産，電力，ガス等）	66

図表18にそれぞれの業種区分における経営成功要因毎の相関の強さを記号で示す。

図表18 業種区分毎の経営成功要因間の相関

		KFS 2	KFS 3	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11
建設	KFS 2		**	**	*	**	*
	KFS 3	**			*	**	**
	KFS 6	**				**	**
	KFS 7	*	*			**	
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	*	**	**		**	
小売・外食	KFS 2		**	**	**	**	**
	KFS 3	**			**	*	**
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	**	**	**		**	**
	KFS 8	**	*	**	**		*
	KFS11	**	**	**	**	*	

木製品・紙等	KFS 2			**		**	
	KFS 3				*	*	
	KFS 6	**				**	**
	KFS 7		*			*	*
	KFS 8	**	*	**	*		*
	KFS11			**	*	*	
サービス業	KFS 2				**	**	**
	KFS 3				**	*	**
	KFS 6					**	**
	KFS 7	**	**			**	*
	KFS 8	**	*	**	**		**
	KFS11	**	**	**	*	**	
車輛・機械等	KFS 2			**		**	
	KFS 3			*	**	**	**
	KFS 6	**	*		**	**	**
	KFS 7		**	**		**	*
	KFS 8	**	**	**	**		*
	KFS11		**	**	*	*	
食料品	KFS 2			**	**	**	**
	KFS 3			**		**	**
	KFS 6	**	**		**	**	**
	KFS 7	**		**		**	
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**		**	
商社・卸売業	KFS 2		**	**	**	**	**
	KFS 3	**			**	**	**
	KFS 6	**			**	**	**
	KFS 7	**	**	**		**	*
	KFS 8	**	**	**	**		**
	KFS11	**	**	**	*	**	
運輸業	KFS 2		*	**		**	**
	KFS 3	*		**	**		**
	KFS 6	**	**		**	**	
	KFS 7		**	**		**	
	KFS 8	**		**	**		**
	KFS11	**	**			**	
その他	KFS 2				**	**	
	KFS 3						
	KFS 6						
	KFS 7	**				**	
	KFS 8	**			**		
	KFS11						

図表18の結果より、業種「その他」は明らかに経営成功要因同士の相関が薄いく、経営の成功に対して別の構造を有すると考えられる。そこで、以降の分析対象からは除外した。ちなみに、その他の業種に区分されている具体的な業種は電力、ガス、熱供給、不動産、金融・保険業などで、比較的公共色の強い業種が多くなっている点は特徴的である。

また、運輸業についてもやや相関が薄いと思われるものの、引き続き分析の対象とした。

それ以外の業種は、経営成功要因毎の相関はほぼ明らかに示していると思われる。

図表19に業種「その他」を除く業種における経営成功要因と対応方策の相関の強さを記号で示す。

図表19の結果より、建設業については、研究開発の強化及び新規市場開発の好影響がよく出ている業界と言える。小売・外食は、人員削減の悪影響が出ており、木製品・紙・パルプなどの業界は、経費削減の悪影響が出ている。サービス業については、研究開発の好影響がよく出ているものの、逆に経費削減の悪影響も比較的強い。車輛・機械等の製造業では、研究開発の好影響と経費削減の悪影響が出ている。食料品製造業では、研究開発強化および新規市場開拓の好影響が出てはいるものの、人員削減の悪影響も比較的強い。商社・卸売業は、人員削減、経費削減の悪影響も出ているが、研究開発強化、新規市場開拓の好影響も出ている。運輸業では、新規市場開発の好影響がやや出ているようであるが、全般的に対応法策の経営成功要因への影響が薄く、図表18で述べた様に、そもそも経営成功要因に関する構造が異なることも考えられる。

図表19 業種毎の経営成功要因と対応方策の相関

従業員数	対 応 方 策	KFS 2	KFS 4	KFS 6	KFS 7	KFS 8	KFS11
建 設	悪影響	人員削減					**
		経費削減					**
	好影響	研究開発強化		**		**	**
		新規市場開発			**	*	**
小 売 ・ 外 食	悪影響	人員削減	*	*		**	*
		経費削減					**
	好影響	研究開発強化		*			**
		新規市場開発					**
木製品・ 紙 等	悪影響	人員削減					
		経費削減	*			*	*
	好影響	研究開発強化		*			**
		新規市場開発					**
サービス業	悪影響	人員削減					
		経費削減	**			*	*
	好影響	研究開発強化	*	**		*	**
		新規市場開発					**
車 輛 ・ 機 械 等	悪影響	人員削減					*
		経費削減			*		**
	好影響	研究開発強化				*	**
		新規市場開発					**
食 料 品	悪影響	人員削減			**	**	**
		経費削減				*	
	好影響	研究開発強化	**		*	*	*
		新規市場開発		*	*		**
商 社 ・ 卸 売 業	悪影響	人員削減	**		*		
		経費削減		**	*	**	
	好影響	研究開発強化		**			**
		新規市場開発			*		**
運 輸 業	悪影響	人員削減					
		経費削減					
	好影響	研究開発強化					*
		新規市場開発				*	**

さ い ご に

本稿では、中小企業が大多数を占める北海道企業の活性化のための経営成功要因を明確化し、さらに実際に経営が成功するための方策を明らかにすることを目的とした。抽出された経営成功要因は、次の6項目である。

- ①KFS 6：民間市場
- ②KFS11：新商品開発による差別化
- ③KFS 2：マーケティング機能
- ④KFS 8：人的技能
- ⑤KFS 3：北海道にとらわれない経営
- ⑥KFS 7：情報活用技能

これらの経営成功要因は、企業理念や戦略、基本的な考え方といった意識的な要因となっており、それぞれを個別に醸成するというような事が難しく、相互の相関が極めて強い事がデータから実証された。したがって、これらの意識的な経営成功要因を醸成するための具体的な方策を明らかにする必要性が生まれたが、データからは、好影響を及ぼす方策と悪影響を及ぼす方策がともに抽出された。

(好影響を及ぼす方策)

- ・研究開発の強化
- ・新規市場の開拓

(悪影響を及ぼす方策)

- ・人員削減
- ・経費削減

これらの方策は、企業における変革時の対応方策としては、昔からその必要性や重要性が強調されてきているものばかりである。1996年時点の北海道企業に対するアンケート結果からは、人員削減や経費削減といった方策（もちろんこれらの方策も企業経営にとっては重要な方策ではある）が、結果的に北海道企業の意識的な経営成功要因の醸成といった観点においては悪影響を及ぼすこ

とが示された。このことは、現在、日本ではあらゆる分野で国家的規模の抜本的な構造改革が進みつつあり、北海道経済や北海道企業が生き残るためには、人員削減や経費削減などのマイナス志向あるいは内向きな方策よりもむしろ、研究開発の強化や新規市場の開拓などプラス志向、外向きな方策を真剣に検討すべき時期に来ていることを示していると考えられる。

ただし、これらの分析結果は、北海道企業を全般的に捉えた場合の傾向や特徴であって、これが成立しない企業群が存在することは言うまでもなく明らかである。具体的には、設立年数が15年未満の新しい企業や50年以上経過した企業等のセグメントについて、それぞれの状況に応じた経営成功のための分析の必要性が高いことも本稿の分析から明らかにされている。さらにいうと、従業員数が多い北海道企業や電力、ガス、熱供給等の公共色の強い企業あるいは運輸業なども再分析が必要かもしれない。なお、本研究では、農協や漁協および北海道の支店・支社などを原則的に研究対象外としているため、これらのセグメントについても経営を成功させるための構造などを明らかにしていく必要がある。

参 考 文 献

- 1) 小樽商科大学 経済研究所 地域経済社会システム研究会, 「北海道産業振興に関する調査研究報告書」, 1997

付録1. SPAセグメントの設定方法

売上と利益については、アンケート中に設定されている「1. 伸びている」「2. 横ばい」「3. 減少している」の3点尺度の設問を用いている。

経営の積極さについては、採用した次の3設問に対する結果を用いている。

「業界のリーダーを目指している」

図表A1 SPAセグメントの設定方法

SPAセグメント	売 上 (Sales)	利 益 (Profit)	積 極 さ (Activity)
SPA111	1 伸びてる	1 伸びてる	1 積極的
SPA112	1 伸びてる	1 伸びてる	2, 3 非積極的
SPA121	1 伸びてる	2, 3 横ばい 減少	1 積極的
SPA122	1 伸びてる	2, 3 横ばい 減少	2, 3 非積極的
SPA211	2, 3 横ばい 減少	1 伸びてる	1 積極的
SPA212	2, 3 横ばい 減少	1 伸びてる	2, 3 非積極的
SPA221	2, 3 横ばい 減少	2, 3 横ばい 減少	1 積極的
SPA222	2, 3 横ばい 減少	2, 3 横ばい 減少	2, 3 非積極的

「自社の発展のためには競合他社との競争も辞さない」

「新規事業や新市場開拓，新技術開発に積極的に乗り出す」

調査票においてこれら3つの質問は5点尺度で行っている。3つの質問に対する回答を統合するために次のような作業を行った。

まず，各質問に対して「1. 全くその通り」と「2. ややその通り」にマークしている場合をまとめて「1. 積極的」とし，「3. どちらでもない」を「2. ふつう」に，ならびに「4. やや違う」と「5. 全く違う」を「3. 消極的」に変換して3点尺度化した。

次に，変換した3つの値の積に基づき，次のような基準で「積極さ」の程度を算出した。

1点（全てが1の場合）…………… 1. 積極的

2～8点（全て2の場合が8）…………… 2. ふつう

9～27点（全て3の場合が27）…………… 3. 消極的

これらの変数を用いて8つのSPAセグメントを図表A1の様に，売上と利益が「伸びているか否か」，積極性については「積極的か否か」という観点で設定した。