

# 横浜市景況・経営動向調査 第31回

特別調査 ー市内企業の今後の経営方針についてー

横浜市経済局 1999年12月  
(財)横浜・神奈川総合情報センター

ホームページ <http://zaidan.iris.or.jp/research>

特別調査 結果の概要

－市内企業の今後の経営方針について－

特別調査回収数352社（回収率：37.6%）

	市内本社企業			市外本社企業	合 計
	大企業	中堅企業	中小企業		
製造業	18 (41)	21 (49)	109 (260)	13 (60)	161 (410)
非製造業	33 (62)	88 (195)	47 (167)	23 (102)	191 (526)
合 計	51 (103)	109 (244)	156 (427)	36 (162)	352 (936)

注 下段の（ ）内は発送企業数

\* 質問項目

現在（過去5年間を含む、以下「現在」と略す）の経営と今後（5年間、以下「今後」と略す）の経営方針について以下の①～⑥までの経営方針について、A、Bどちらに当てはまるか（もしくは近い）質問した。

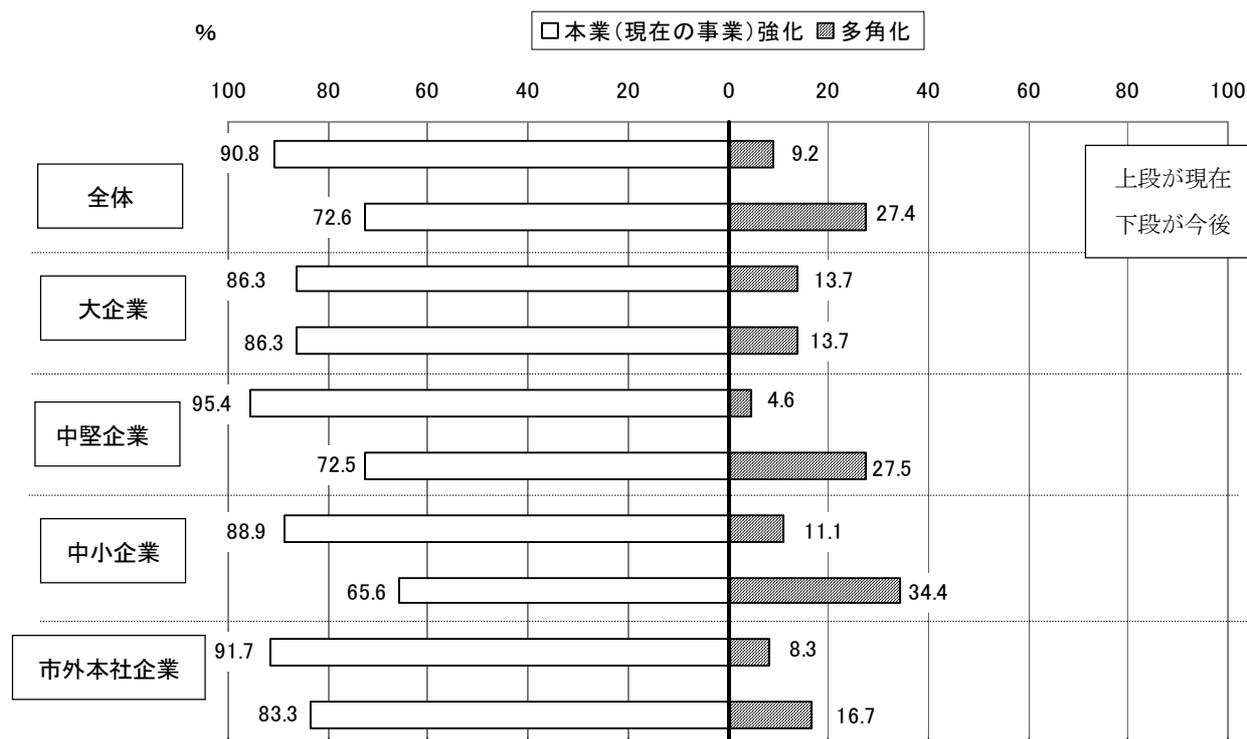
	A	B
①事業内容	本業（現在の事業）の強化	多角化
②取引先（販売先）	主要取引先（販売先）中心に取引	取引先（販売先）を多様化
③組織体制	既存組織の継続もしくは機構改革等に対応	分社化
④技術開発	自社のみで技術開発	他企業との共同研究・共同開発
⑤人的資源	社内の人材育成を中心とする	外部からの人材調達の割合を高める
⑥資金調達	銀行からの借入れを中心とする	株式、社債、キャッシュフローの比重を高める

①事業内容

事業内容についてみると（図1、回答企業348社）、現在は90.8%の企業が「本業（現在の事業）の強化（以下、「本業強化」と略す）」を選択している。今後も「本業強化」が「多角化」を上回っているが、「多角化」が9.2%から27.4%に増加している。

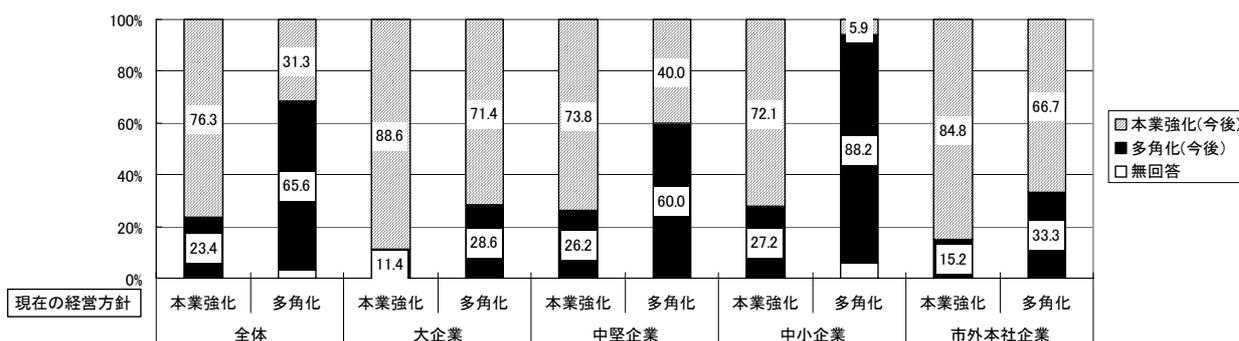
規模別にみると、大企業は現在と今後に変化は見られない。一方、中堅企業、中小企業、市外本社企業は今後「多角化」の割合が増える方向にあり、特に中堅企業、中小企業は約3割が「多角化」となっている。

図1 現在と今後の経営方針（全体、規模別）



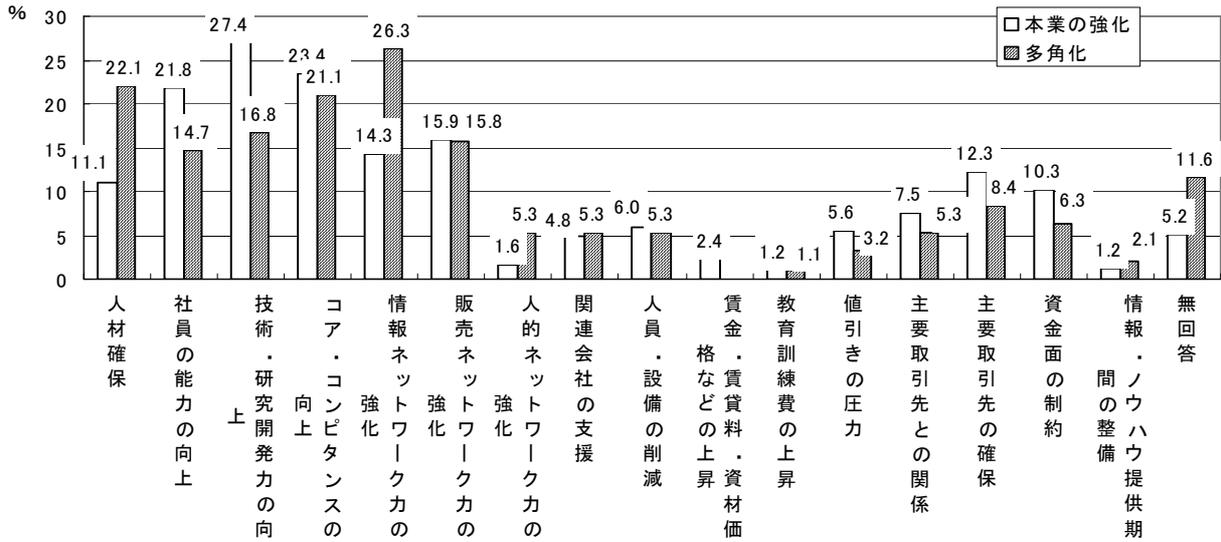
各企業が現在選択している経営方針を今後続けるか、変更するかについてみると（図2）、現在「本業強化」を選択している企業については、76.3%が今後も「本業強化」を目指している。現在「多角化」を選択している企業も65.6%が今後も「多角化」を選択している。このように、事業内容については約7割の企業が現状の経営方針を今後も採りつづける結果となった。

図2 経営方針（事業内容）の変化



今後の経営方針を進める上での経営上の課題についてみると（図3、選択2つまで）、「本業強化」を選択した企業は、「技術・研究開発力の向上」が27.4%と最も多く、ついで「コア・コンピタンス<sup>※</sup>の向上」（23.4%）、「社員の能力の向上」（21.8%）が続いている。他方、「多角化」を選択している企業は、「情報ネットワーク力の強化」が26.3%と最も多く、「人材確保」（22.1%）、「コア・コンピタンスの向上」（21.1%）が続いている。

図3 経営上の課題（選択2つまで）



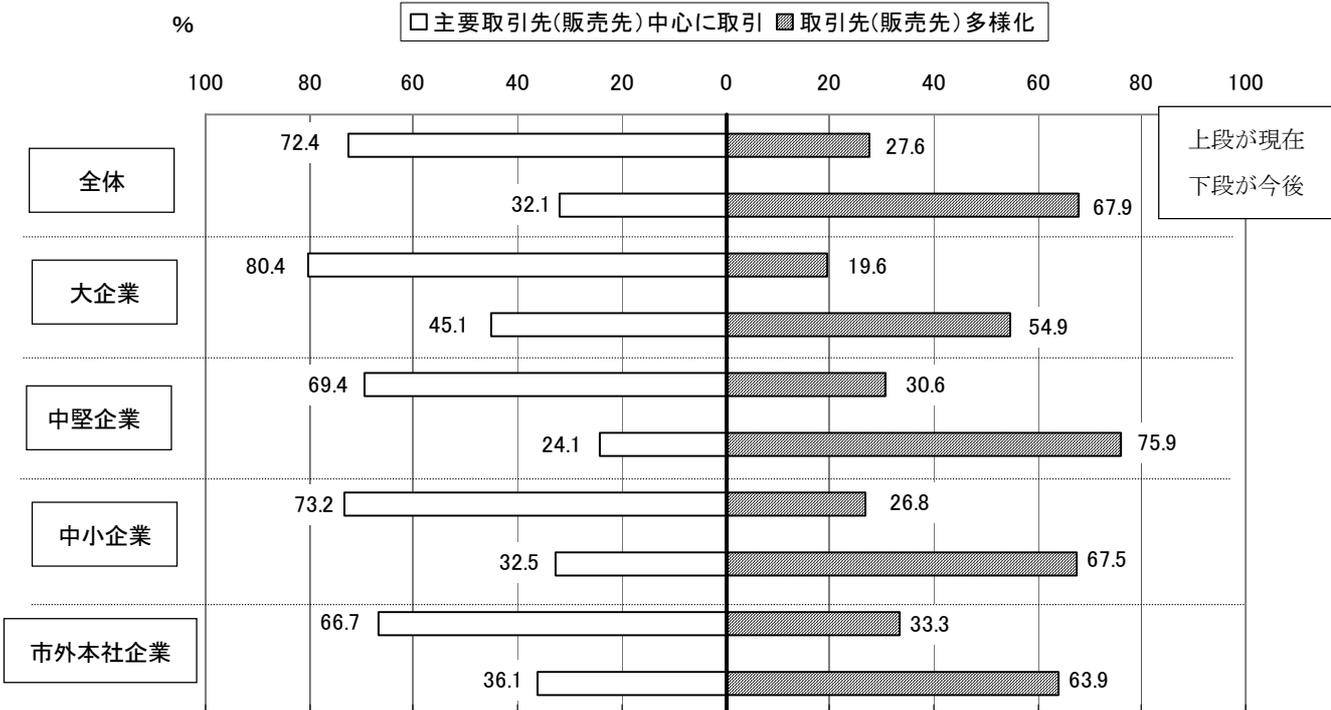
※ コア・コンピタンス：企業内の経営資源を上手に使いこなす能力

②取引先（販売先）

取引先（販売先）についてみると（図4，回答企業348社），現在は72.4%が「主要取引先（販売先）中心に取引（以下，「主要取引先中心」と略す）」としているが，今後は「取引先（販売先）多様化（以下「取引先多様化」と略す）」が27.6%から67.9%に増加している。このように，取引先は主要取引先依存ではなく多様化の方向に向かっている。

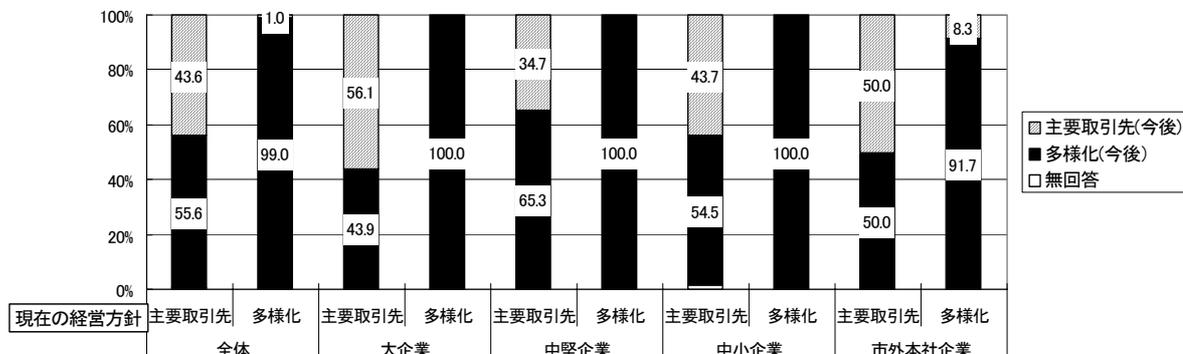
規模別に見ると，今後は中堅企業で75.2%，中小企業で65.4%が「取引先多様化」と回答しており，大企業よりも高い割合となっている。

図4 現在と今後の経営方針（全体，規模別）



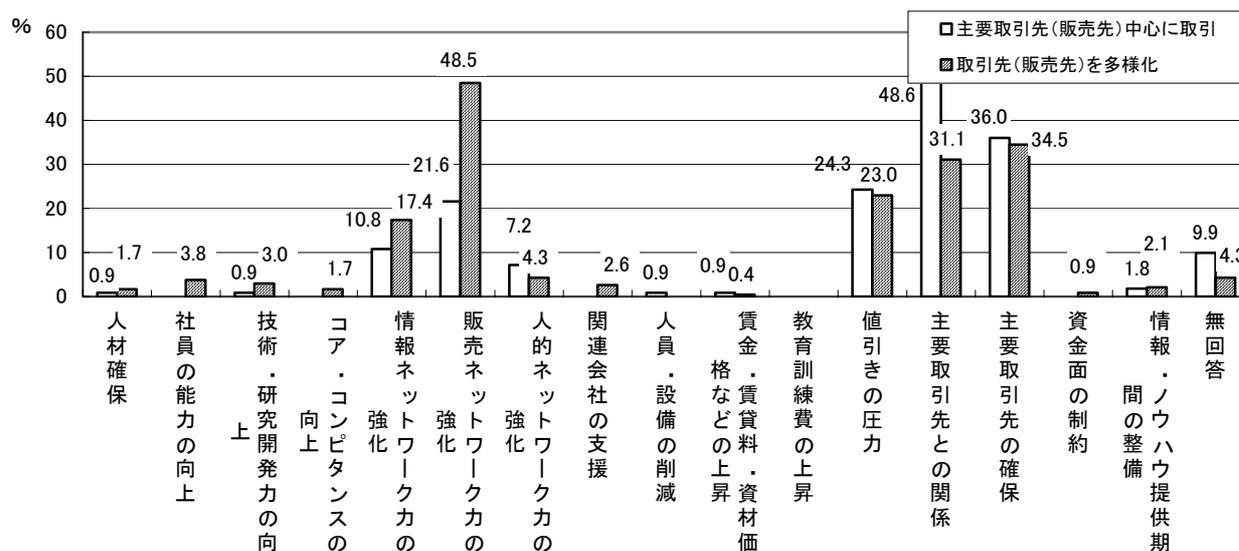
各企業が現在選択している経営方針を今後続けるか、変更するかについてみると（図5）、現在「主要取引先中心」と回答している企業のうち 55.6%が今後「取引先多様化」に変更すると回答している。一方、現在「取引先多様化」を選択している企業はそのほとんどが今後も引き続き「取引先多様化」と回答している。

図5 経営方針（取引先）の変化



今後の経営方針を進める上での経営上の課題についてみると（図6、選択2つまで）、「主要取引先中心」を選択した企業の 48.6%が「主要取引先との関係」を課題としてあげているのに対し、「取引先多様化」を選択した企業は 48.5%が「販売ネットワーク力の強化」を課題としてあげている。

図6 経営上の課題（選択2つまで）

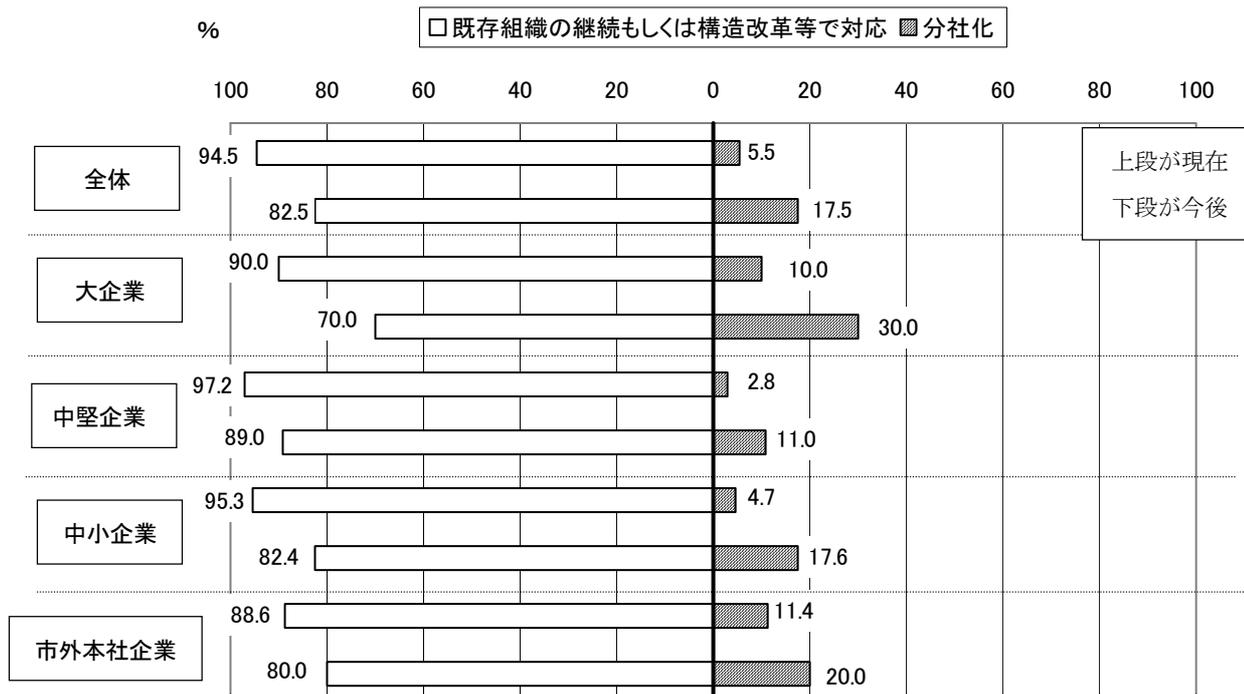


### ③組織体制

組織体制についてみると（図7、回答企業 343 社）、現在は 94.5%が「既存組織の継続もしくは機構改革等に対応（以下「既存組織で対応」と略す）」としているが、今後は「分社化」が 5.5%から 17.5%に増加しており、数は多くないが分社化指向がうかがえる。

規模別では、大企業の 3 割が、また市外本社企業の 2 割が今後「分社化」と回答しており、中堅企業、中小企業でも割合は低い「分社化」の指向がみられる。

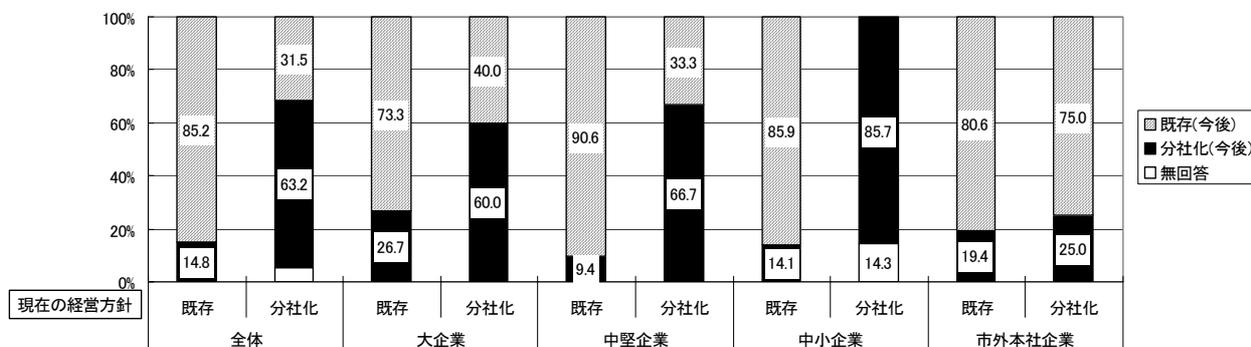
図7 現在と今後の経営方針（全体、規模別）



各企業が現在選択している経営方針を今後続けるか、変更するかについてみると（図8）、現在「既存組織で対応」を選択している企業の14.8%が「分社化」と回答している。

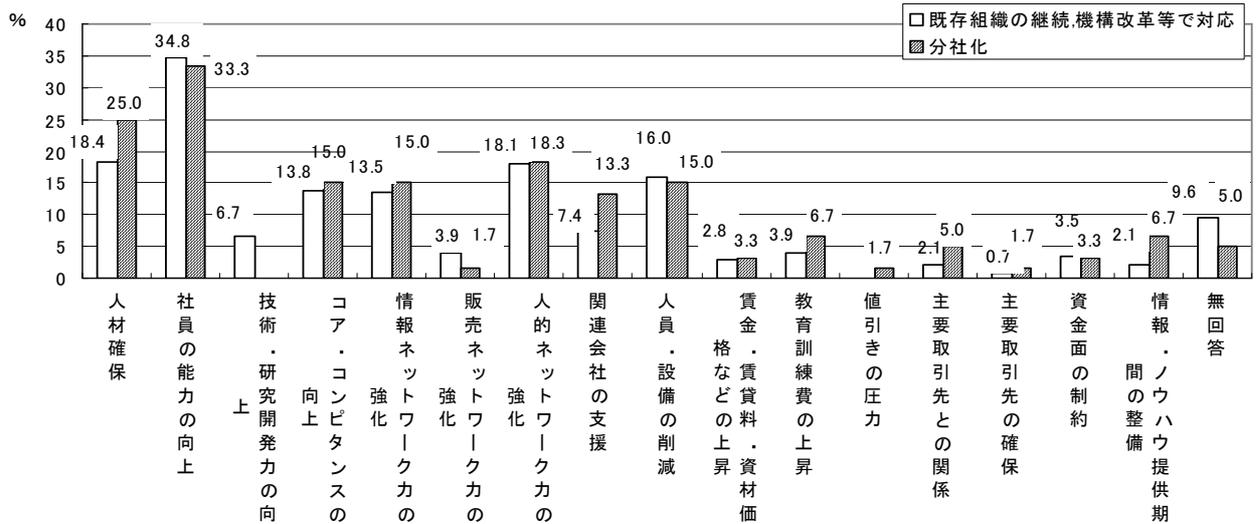
規模別では、現在「既存組織で対応」としている大企業の26.7%が今後「分社化」と回答しており、また中小企業でも14.1%が今後「分社化」を選択している。

図8 経営方針（組織体制）の変化



今後の経営方針を進める上での経営上の課題についてみると（図9、選択2つまで）、「既存組織で対応」、「分社化」を選択した企業どちらについても「社員の能力の向上」、「人材確保」、「人的ネットワーク力の強化」の順で多くなっている。

図9 経営上の課題（選択2つまで）

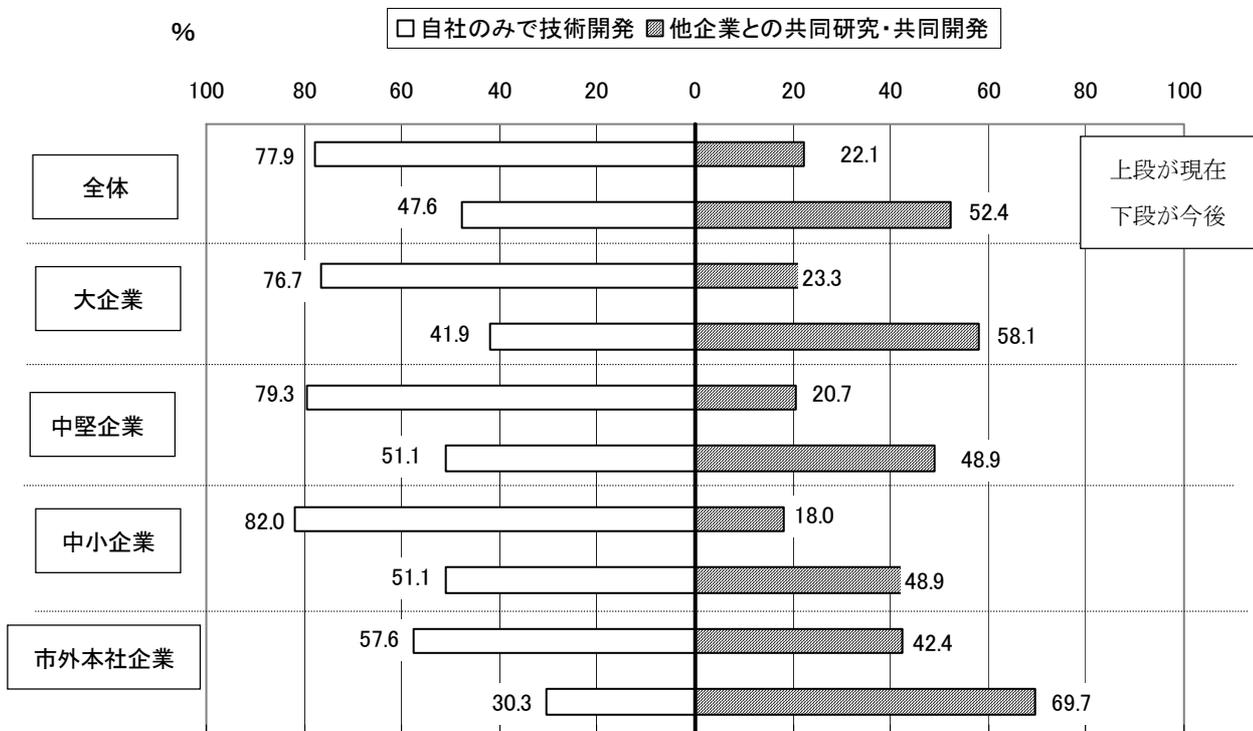


④技術開発

技術開発についてみると（図10、回答企業307社）、現在は77.9%が「自社のみで技術開発（以下「自社開発」と略す）」としているが、今後は「他企業との共同研究・共同開発（以下、「共同開発」と略す）」が22.1%から52.4%に増加している。技術開発を通し、他企業とのネットワークが広がる傾向がみられる。

規模別では、どの規模をみても、今後「共同開発」と回答した企業が増加しており、今後全規模にわたって企業連携の動きが活発になるとと思われる。

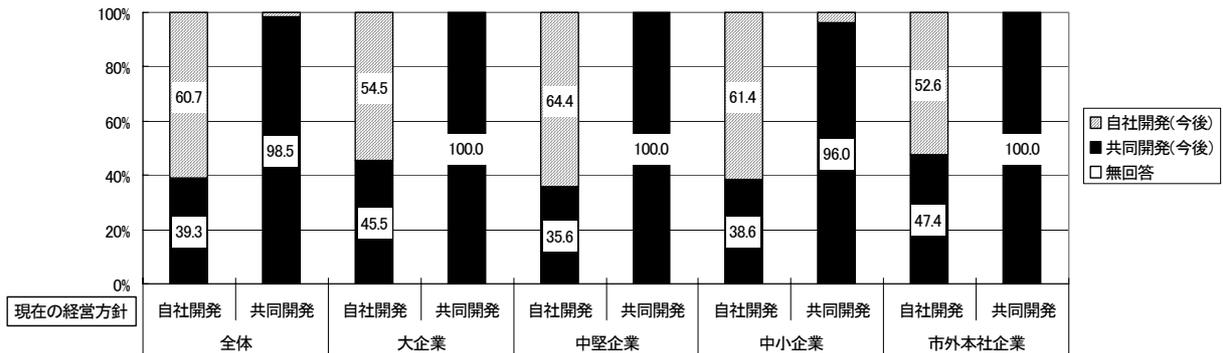
図10 現在と今後の経営方針（全体、規模別）



各企業が現在選択している経営方針を今後続けるか、変更するかについてみると（図11）、現在「自社開発」を選択している企業の39.3%は今後「共同開発」を選択している。一方、現在「共同開発」を選択

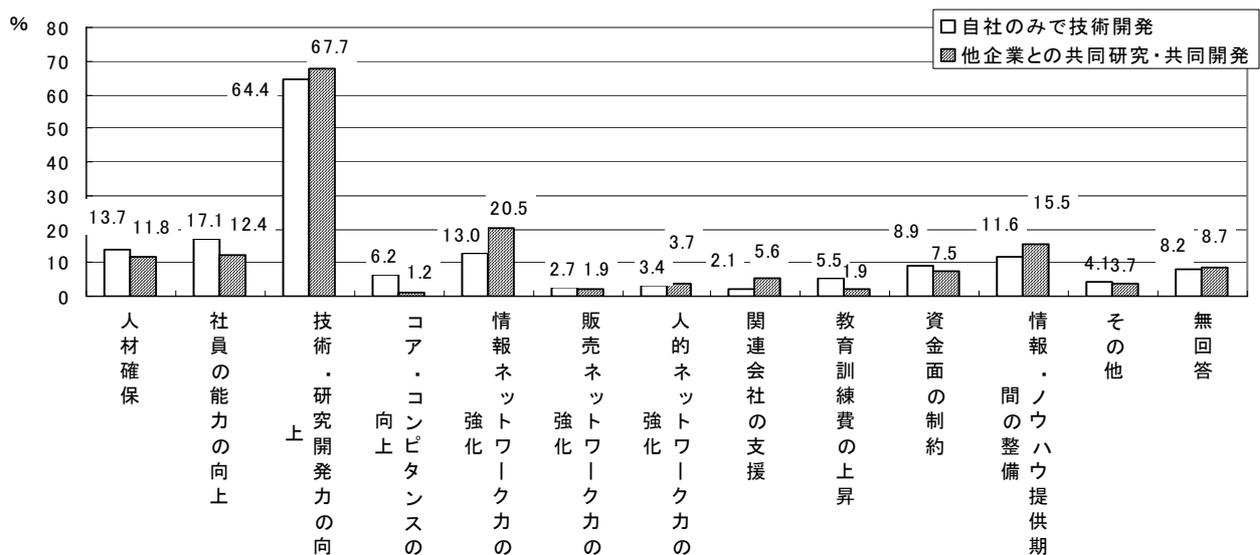
している企業はほとんどが引き続き「共同開発」を選択している。

図 11 経営方針（技術開発）の変化



今後の経営方針を進める上での経営上の課題についてみると（図 12，選択 2 つまで）、「自社開発」，「共同開発」を選択したいいずれの企業についても「技術・研究開発力の向上」が最も多い課題としてあがっている。それに続く課題として、「共同開発」は「情報ネットワークの強化」，「情報・ノウハウ提供機関の整備」と情報面での課題をあげている企業割合が「自社開発」よりも高い。

図 12 経営上の課題（選択 2 つまで）

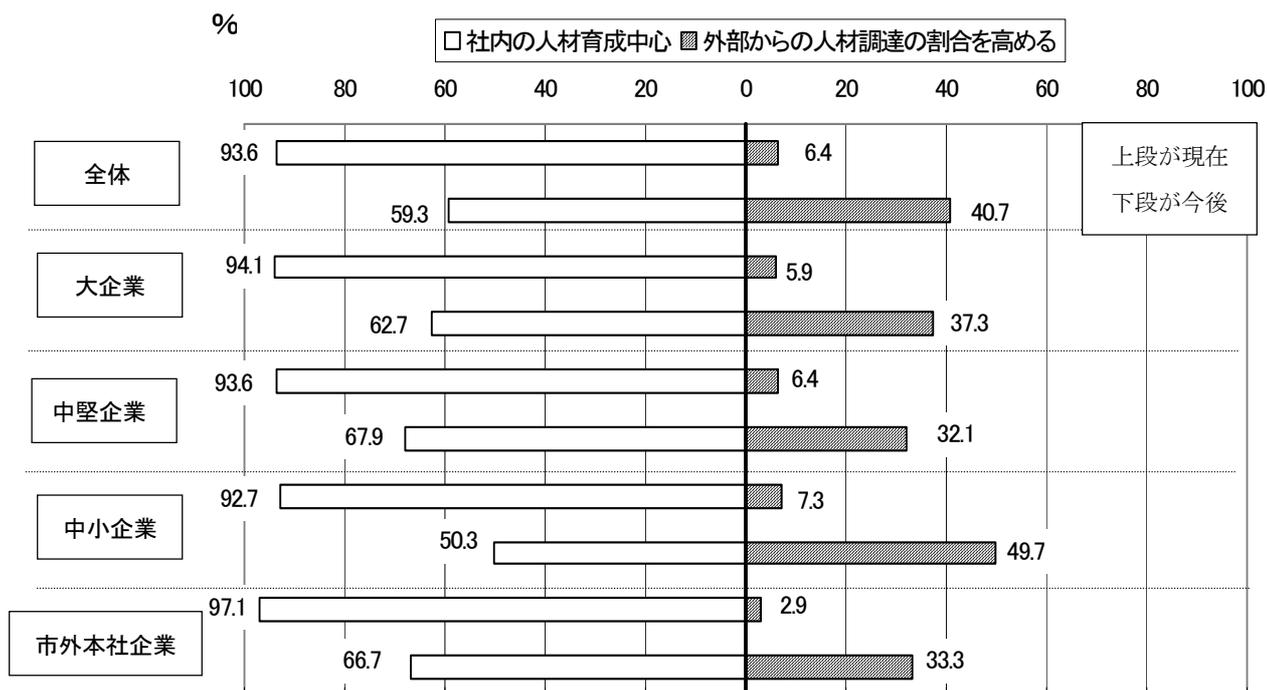


### ⑤ 人的資源

人的資源についてみると（図 13，回答企業 345 社），現在は 93.6%が「社内の人材育成を中心とする（以下，「社内育成」と略す）」としている。今後は「外部からの人材調達の割合を高める（以下，「外部調達」と略す）」が現在の 6.4%から 40.7%まで増加しており，人的資源を外部に求める傾向が強まるとみられる。

規模別でみると，全規模で今後「外部調達」の割合が高くなっているが，特に中小企業は 48.1%と，高い割合となっている。

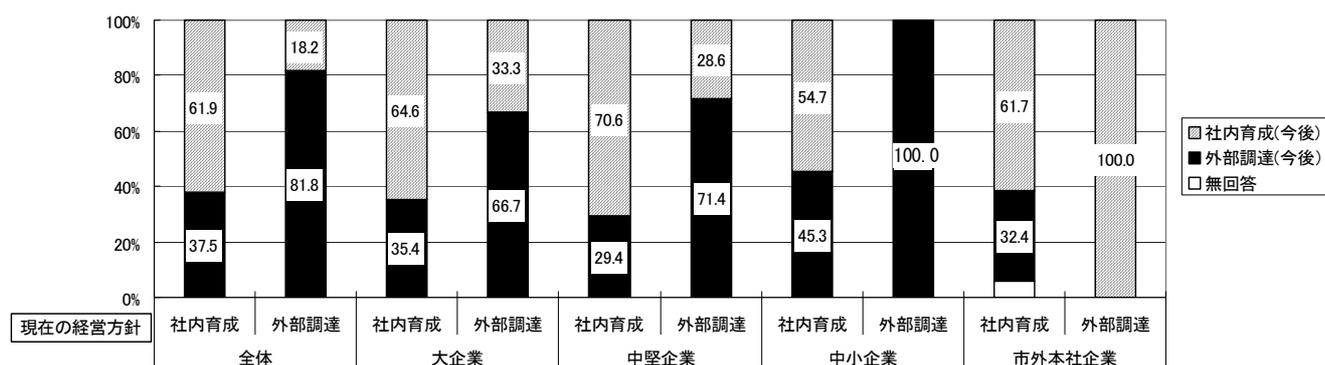
図13 現在と今後の経営方針（全体、規模別）



各企業が現在選択している経営方針を今後続けるか、変更するかについてみると（図14）、現在「社内育成」を選択している企業の37.5%が今後「外部調達」に経営方針を変更する予定となっている。一方、現在「外部調達」を選択している企業は81.8%が引き続き「外部調達」を選択している。

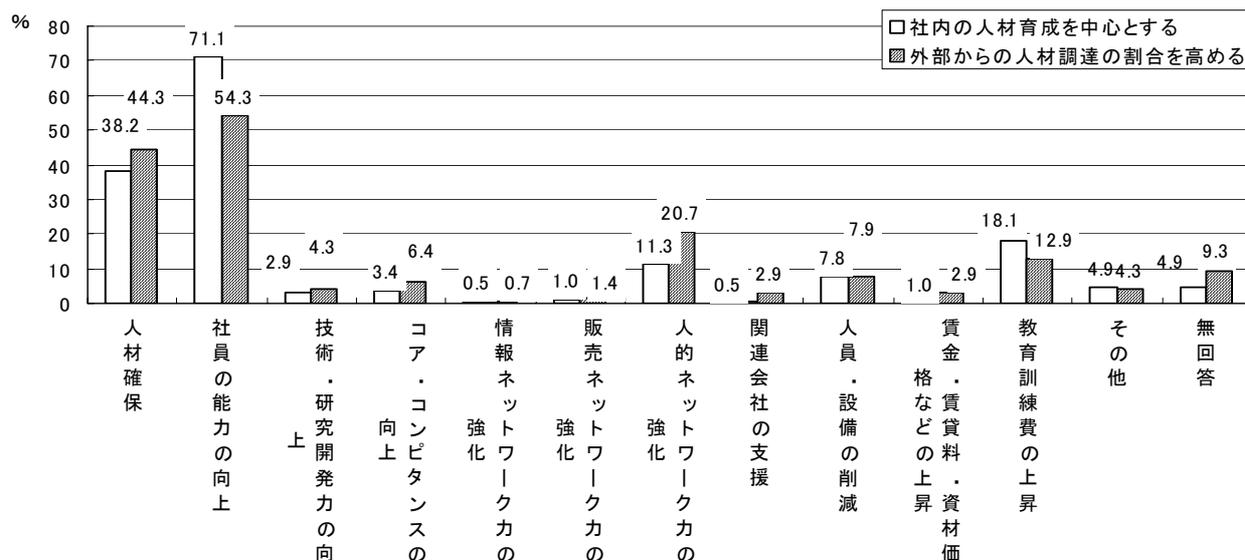
規模別では、中小企業で現在「外部調達」を選択している企業のすべてが引き続き「外部調達」を選択し、また現在「社内育成」を選択している企業も45.3%が今後「外部調達」と回答している。

図14 経営方針（人的資源）の変化



今後の経営方針を進める上での経営上の課題についてみると（図15、選択2つまで）、「社内育成」、「外部調達」を選択したいずれの企業も、「社員の能力の向上」（各71.1%、54.3%）、「人材確保」（各38.2%、44.3%）の順であげている。ただし、3つ目に多い課題としては、「社内育成」が「教育訓練費の上昇」（18.1%）であるのに対し、「外部調達」は「人的ネットワーク力の強化」（20.7%）となっている。

図 15 経営上の課題（選択2つまで）

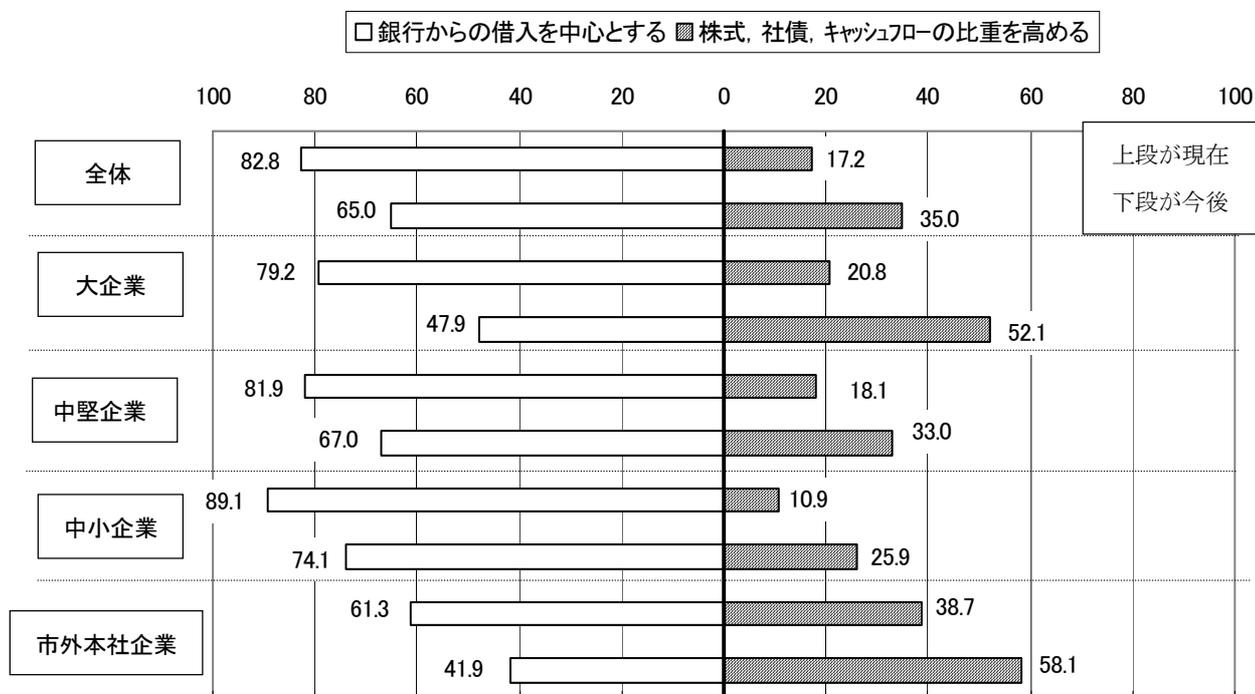


⑥資金調達

資金調達についてみると(図 16, 回答企業 331 社), 現在は 82.8%が「銀行からの借入を中心とする(以下, 「銀行中心」と略す)」としている。今後は「株式, 社債, キャッシュフローなどの比重を高める(以下「株式など」と略す)」が 17.2%から 35.0%に増加している。

規模別では, 大企業と市外本社企業で今後「株式など」の割合が高くなっているが, 中小企業でも今後「株式など」の割合が増加している。

図 16 現在と今後の経営課題(全体, 規模別)

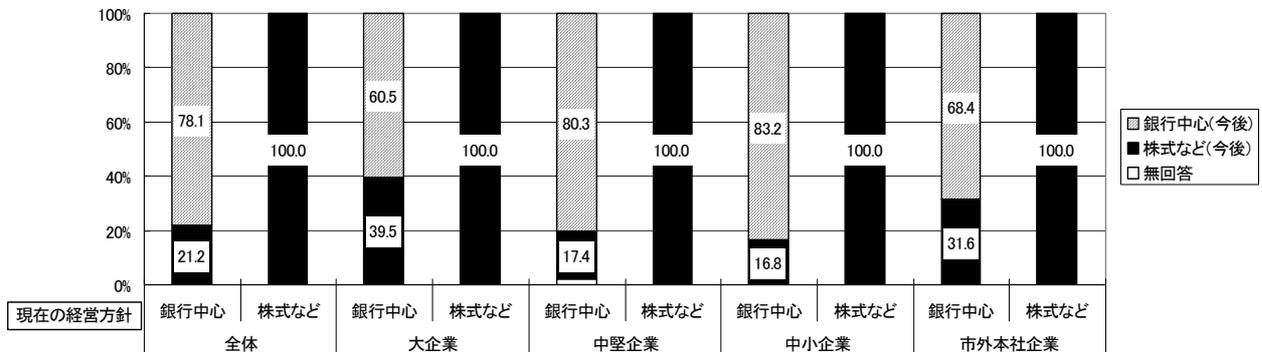


各企業が現在選択している経営方針を今後続けるか, 変更するかについてみると(図 17), 現在「銀行中心」を選択している企業の 21.2%が今後「株式など」を選択している。一方, 現在「株式など」を選択

している企業はすべて、今後も「株式など」を選択している。

規模別では、現在「銀行中心」を選択している大企業の約4割が、また市外本社企業の約3割が今後「株式など」を選択している。

図 17 経営方針（資金調達）の変化



今後の経営方針を進める上での経営上の課題についてみると（図 18、選択 2 つまで）、「銀行中心」、「株式など」を選択したいいずれの企業も「資金調達・運用力の確保」、「財務内容などの情報開示」の順で課題をあげている。ただし、「財務内容などの情報開示」については、「株式など」が「銀行中心」よりも 14 ポイント高い。3 つ目に多い課題としては、「銀行中心」が「関連会社の支援」（17.3%）であるのに対し、「株式など」は「資本市場の整備」（19.1%）となっている。

図 18 経営上の課題（選択 2 つまで）

