

# 製材企業経営者はどう考えているか(1)

- 機械金属等の中小企業と比較して -

田 中 治 一 掘 内 寛

経営は人なりという言葉があるが、とりわけ道内の製材企業においては、企業の性格からみて完全に機械化が進んでいないこともあって、作業形態も比較的人力に依存する分野が多く、従って生産性を向上させるためには従業員の自覚や士気に負うところが大きい。一方経営者の経営方針や意思決定が当然のことながら、その企業の体質や方向を決定することになる。

以上のような見地から筆者らは、製材企業の経営者は自己の企業経営について、どう考えているかを調査し、他の中小企業経営者(ここでは、機械金属等従業員50人以下66企業、51人以上65企業、合計131社)と比較することにより、その特質を明らかにしたいと以下の調査を試みた。

なお本調査は、関係支庁の林産係および林検各位のご協力をいただいたが、資料は標本の抽出が比較的円滑に行なわれた某支庁管内の成績をとりまとめ、他支庁の資料は参考資料として、十分活用させていただいた。また資料の整理、係数の整理等については、小杉経営科長、鎌田経営科主任の助言と示唆によるところが多い。ここに記して各位のご協力に厚く謝意を表する次第である。

## 1. 調査の方法および対象

調査の方法は、某支庁管内の製材企業経営者を対象として、階層別に53企業を抽出し、おのおの質問事項に印をつけてもらい、集計整理したものである。

回答の内訳は、社長21%、社長以外が79%であった。この社長以外の内訳は専務28%、常務11%、工場長40%であった。

調査対象の企業の内訳は、従業員数に応じて区分すると、第1表のとおり、従業員50人以下の企業が圧倒

的に多く約80%をしめて、51人以上100人以下では11%、101人以上の企業は9%であった。

このことから、本調査項目の回答内容を考察する際には、50人以下の企業が一番多いことに着目する必要がある。

また冒頭に述べたように、本調査は、某支庁管内に限定したものである。これをもって、全道製材企業経営者の考え方と断定するのは早計ではある。従って本調査から全体を類推するに止め、地支庁管内の調査と相まって、改めて検討を行ないたいと考えている。

調査項目は、「経営に関する項目」、「労務に関する項目」、「生産に関する項目」、「販売に関する項目」、「営業方針、内部統制に関する項目」の5項目に大区分し、この区分に従って細分してみた。

## 2. 経営に関する事項

### 2.1. 調査結果

**質問1. 経営上次の専門事項に関し、相談できる人がいますか。**

この質問に対して得た回答を整理したのが第1図である。それぞれの項目中にある数値(%)は、回答数を企

第1表 調査対象製材企業

従業員数	平均従業員数	企業数	%
20人以下	5.8人	13	25
21人～50人以下	36.4人	29	55
51人～100人以下	78.5人	6	11
101人以上	238人	5	9
計		53	100

機械金属・中小企業

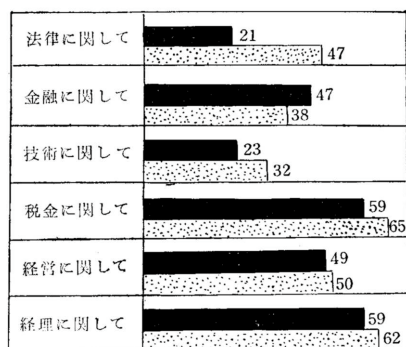
従業員数	企業数	%
50人以下	66	50
51人以上	65	50
合計	131(社)	100

業数で除し、百分率を算出したもので、この率を、ここで仮に**依存率**とよぶことにする。

まず「法律に関して」をみると、機械金属等の中小企業、(以下対象群とよぶ)では47%、製材企業では21%であって、26%対象群の方が**依存率が高い**。「金融に関して」では製材企業47%、対象群38%であって、9%製材企業の方が**依存率が高くなっている**。「技術に関して」では製材企業21%、対象群では32%と製材企業の**依存率が11%低い**。

「税金に関して」では、前者では59%、後者が65%で、製材企業が6%低くなっており、全体の**依存率中もっとも高くなっている**。「経営に関して」では前者が49%、後50%で僅かに製材企業の**依存率は低い**。「経理に関して」では前者が59%、後者が62%であって製材企業の**依存率は若干低い**。

以上のように「金融に関して」を除けば、製材企業の方がいずれも**依存率が低くなっている**。両者に共通することは、「税金」、「経営」、「経理」の**依存率が高く**、「技術に関して」は低く、金融に関しては中位をしめているが、「法律に関して」では、両者の間に2倍以上の差があることは、注目された。



■ 製材企業 53社 回答数 137  
 □ 機械金属企業 131社 " 386

第1図 専門事項の相談(%)

## 質問2. 合理化が思うように行なわれない最大の原因は、何でしょうか

中小企業の合理化問題は、古くて新しい問題である。合理化を阻む諸要素は、社会的、経済的に数多く介在するが、経営者としてこれをどのように考えているか、隘路打開の指標をどこに置いているかを知るた

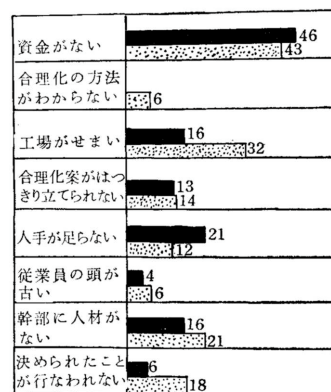
め、各項目について調査してみた。整理の方法は前項に準ずるので省略する。

第2図によると、製材企業と対象群で1位をしめているのが「資金がない」である。これは中小企業共通の悩みであることは容易に納得できよう。次に製材企業では「人手が足りない」が21%で第2位をしめているのに比して、対象群では「工場がせまい」32%であって、両者間の業態の相違が明瞭に表られている。第3位は、製材企業では「工場がせまい」、「幹部に人材がいらない」が各16%で、対象群の「幹部に人材がいらない」21%、と同じ悩みを訴えている。

第4位は、製材企業では「合理化案がはっきり立てられない」13%、対象群では「決められたことが行なわれない」18%となっている。

第5位は、製材企業では「決められたことが行なわれない」6%、対象群では「合理化案がはっきり立てられない」14%となっており、第6位では製材企業の「従業員の頭が古い」の4%、対象群では「人手が足りない」の12%となっている。

7位以下は説明を省略するが、両者を比較してみると、製材企業では依然として人力依存型で「人手が足りない」といい、機械金属等の対象群では、「工場がせまい」という設備投資型の傾向が表られている。両者に共通するものは、「資金がない」という自己資本の不足や、「幹部に人材がいらない」という従業員の素質、能力の不足を訴えていることは、注目される。



■ 製材企業 53社 回答数 64  
 □ 対象群. 131社 " 201

第2図 合理化ができない原因(%)

またこのアンケート中、「合理化の方法が分らない」と表示し、書込みで原木の見透しがつかぬので、と注記してあった企業もあることから、原木事情を無視して製材企業の合理化を促進することが困難な事情にあることを暗示している。

いずれにしても、一括して中小企業と呼ばれながら合理化の考え方が両者で同一でないことは明瞭である。

### 質問3. 合理化を行なうには、まず第1にどんなことが、必要ですか。

前項では、合理化のできない理由について聞いてみたが、この項では実際合理化に着手するとするならば、企業を取り巻く環境と企業の実態から、まずどこから着手するかという、当面の問題を提起してみたわけである。従って前項ではやや理想的な回答を求めたのに対し、本項は、より現実的な回答が得られることを狙いとした。

まず製材企業について百分率の高い順にみると、第1位は「従業員を教育する」、「生産管理をよくなる」が各52%をしめているが、対象群では、「近代設備をする」が53%で首位をしめている。第2位は、製材企業では「時間の無駄をなくする」が38%、対象群では「従業員の教育をする」が50%となっている。

第3位は、製材企業では「近代設備をする」と回答したものが31%、対象群では「人材を教育する」が35%となっている。

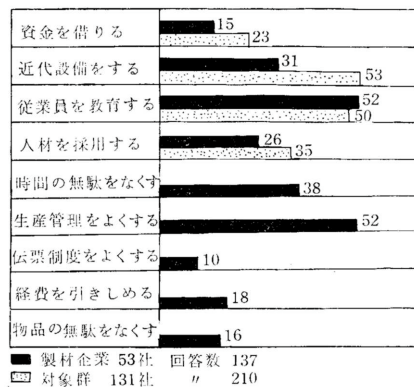
このように、合理化の方法についてみると、両者の間では回答が若干異なっていることが観察される。

すなわち製材企業では、「従業員教育」と「生産管理」を軸に合理化を図ろうと試み、対象群では「近代設備」を重点項目にあげて、合理化を考えているとみるべきであろう。

これらの回答は、前項「合理化ができない原因」で述べた、製材企業における「人手不足」、対象群における「工場がせまい」という回答と、同じ傾向を示しているが、前項では資金不足を訴えながら、この項で「資金を借りる」と回答したものが両者とも最低値を示していた。このことは、自己資金の不足を訴えなが

ら、資金調達が思うようにできないという中小企業の金融事情の側面についての深刻な一面を表現しているものと、みるべきではなからうか。

なお第3図は、製材企業の設定は1から9まで、対象群は1から4までであり、5の項目以下は対象群では調査していなかった。

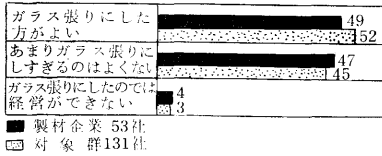


第3図 合理化を行なうには、まずどんなことが必要か  
 注) 5 問以下は対象群では調査がなかった。

### 質問4. 経営をガラス張りにした方がよいと思いますか。

製材企業では「ガラス張りにした方がよい」が49%、対象群では52%で、それぞれ第1位をしめている。

第2位では「あまりガラス張りにしすぎるのはよくない」が製材企業では47%、対象群では45%となっており、「ガラス張りにしたのでは経営ができない」が各々数%をしめていた。この傾向は、製材企業も対象群も同じ傾向を示している。ところで「ガラス張りにした方がよい」と「あまりにしすぎるのはよくない」の両群を比較してみると、製材企業も機械金属等の企業も、それぞれ半数近い値を示している。このことは約半数の企業が可成り精度の高い経営数値をもっていて、経営成績を公開しても差支えないと考えているものと想像されるが、あとの約半数は、経営政策の面から、企業に不利な資料は公開したくないとするものと推測される。残り数%は経営実態を企業内でも極力他に公開したくないと考えている企業といえよう。(第4図)



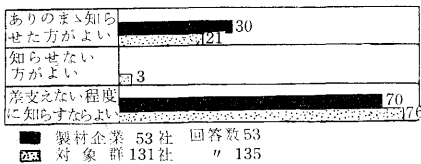
第4図 経営をガラス張りにした方がよいか (%)

質問5. 経営内容を従業員に知らず方がよいと思いませんか。

「ありのまま知らせた方がよい」というのは、製材企業では30%、対象群では21%でこの差は9%であって、やや製材企業の方が多い。「知らせない方がよい」では、製材企業では3%、対象群は3%、本調査では最低値をしめしている。

「差支えない程度に知らずならよい」では、製材企業では70%、対象群では76%であって、両群とも最高の比率をしめしている。

このように、経営内容を従業員に知らせることの可否、程度は、製材企業も対象群も、ほとんど同じ傾向を示していた。(第5図)



第5図 経営内容を従業員に知らず方がよいと思うか (%)

質問6. 経営方針は、どのように具体的に従業員に明示していますか。

企業の経営方針で作業員に直接関係があるものは、製造業の場合は、主として完成品の子定生産量であって、更にこれに関連する品質の向上、製品精度の向上などが示されるものと考えられる。さらに企業全体の方針としては、売上達成額の目標や原材料費、労務費、製造経費の予定額の決定など、次第に予算統制の方策がとられ、これに基づいて従業員の具体的な目標があたえられていくのが普通である。

ここでは上述のような観点にとらわれることなく、一般的な注意事項や、生産意欲を高めるための標語までを含め、使用者が必要と思われる経営全般に関する

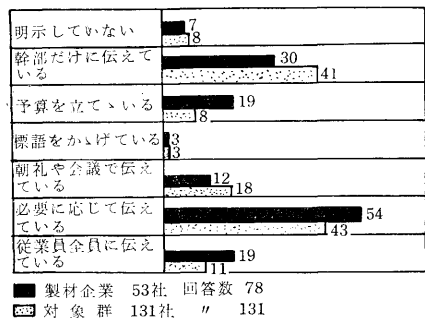
指示を、どのように与えているか、第6図の項目別に調査してみた。従ってその具体的な内容は不明である。

この調査項目で第1位は「必要に応じ伝えている」が、製材企業54%、対象群が43%で両者の差は11%となっている。第2位の「幹部にだけ伝えている」では、製材企業では30%、対象群では41%であって、この差は11%である。第3位の製材企業では「予算をたてている」と「全従業員に伝えている」が各19%、対象群では「朝礼や会議で伝えている」というのが18%となっている。

第4位以下は省略するが、両群を比較してみると「必要に応じて…」、「幹部だけに…」がそれぞれ1位と2位をしめ、同じ傾向を示している。

第3位以下では、若干の差異があるが、製材企業における「予算をたてている」が第3位に喰い込んでいることは、計数管理の方法が対象群に比して、可成り進んでいることを意味している。また最低値は「標語をかかげている」が両群とも3%、なお「明示していない」というのが製材企業7%、対象群8%を示している。

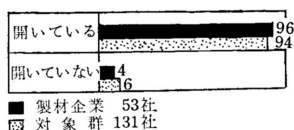
このように、この表からうかがえる経営方針は、かなり動的であるらしく、必要に応じて示される例が多く、また伝達の手段は、まず幹部だけに伝えられ、そのうち必要事項のみが末端に流れて行くものと考えられる。(第6図)



第6図 経営方針は具体的に従業員に伝えているか (%)

質問7 会議はどのように開いていますか。

まず「会議を開いているか」を開いてみると、第7

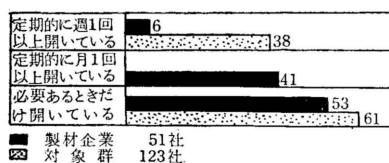


第7図 会議を開いているか(%)

図のとおり、94%から96%であってほとんどの企業が「開いている」と答えている。つぎに開いていると答えたものについて、会議の開き方を調査して第8図の成績を得た。

この表によれば第1位は、「必要のあるときだけ開いている」が製材企業では53%、対象群では61%であって、8%対象群の方が多い。第2位は「月1回以上、定期的に」が38%となっている。

両群を比較してみると、ほとんど同様の傾向にはあるが、「週1回以上」の項目では、対象群の回答率が目立って多かった。このことは製材企業に比較して、機械金属等の中小企業では、下請等による受注、個別生産が少なくないことから、打合せや会議の回数が多くなっているものと考えられる。



第8図 会議の開き方(%)

### 質問8 あなたは、どんな報告書を、重要なものとして、社員に要求していますか

経営上必要な報告書は数多くあるが、通常使用されていると思われる基礎資料を第9図のとおり並べて、各項目毎に回答数を出し、これを、それぞれの企業数で除して、百分率を求めてみた。

第1位は製材企業、対象群とも「生産実績表」で、製材企業では83%、対象群では70%、13%製材企業が多くなっている。第2位は製材企業では「販売実績表」の74%、対象群では「資金繰表」の43%となっている。第3位は製材企業の「月計表(試算表)」62%となっているが、対象群ではこの項目は調査されなかった。

第4位は製材企業では「資金繰表」44%、対象群では、「月次決算書」36%となっている。第5位は製材企業では「月次決算書」40%で対象群では「提出がない」8%となっているが、これは論外である。

まず製材企業と機械金属等の両群に共通することは、「生産実績表」の提出を一番多く求めていることである。このことは両群の経営者が、生産性を特に重要視しているものと考えて差支えない。

つぎに「販売実績表」をみると、製材企業では、74%に比し、対象群は42%であって、32%の差があることは、製材企業では製品を直接に取引先に販売することが多く、これに対して対象群では下請などの関係から、生産品が親会社、系列会社に受注量だけ引取られるケースが普通であり、この差がここで表現されたものと、みるべきであろう。つぎに「月計表(試算表)」をみると製材企業では62%となっている。対象群では調査項目が抜けているので、不明であるが、試算表は総勘定元帳の誤謬検証と経営内容を概観するための基礎資料であるから、全くないとは考えられず製材企業とほとんど差のない比率をしめていていると考えてよい。

「資金繰表」では、両群ともほとんど同率をしめていている。この表は現金預金と受取勘定である売掛金、受取手形などの当座資産に対応せしめて支払手形、買掛金、借入金を一表に纏め、毎月または数ヵ月後の資金の運転状況と支払計画は融資計画をたてる目的で作成される表なので、企業の経営上必要欠くべからざる表である。それにもかゝらず約60%の企業が作成を怠っていることは、注目に値しよう。

つぎに「月次決算表」をみると、両群とも約40%が原価計算と工業簿記による記帳を行なっていることをしめている。月次決算表は、毎月の売上高に対応する製品製造原価を算出することにより、毎月の売上利益を計上できるから、期末決算をまたず企業の経営成績を毎月判断する指標となる。

このように原価管理のをはじめとしての工業会計が導入されている企業が40%をしめていることと、前述の「資金繰表」の比率が約同率を示していることは、興味のある問題である。このように、製材企業と対象

群とでは、「報告書類」の内容からは、同じ傾向を示し、実質的には経営についての考え方には、あまり差がないものと考えられる。



第9図 提出されている重要な報告書(%)

## 2.2 経営に関する項目のとりまとめ

以上各項目について述べたが、こゝでそれらの内容をとりまとめてみる。

### (1) 経営上の専門事項

両群とも、「税金」「経営」「経理」についての依存率が高く「技術」についての依存率は少ないことは技術には或る程度自信があるのか、あるいは、企業が求める「技術指導者」の診断を受けられない事情にあるのかは不明であるが、注目すべき問題である。

### (2) 合理化に関する事項

合理化が行なわれない理由は、「自己資金の欠乏」が両群とも最も多く、次いで製材企業では人手不足を対象群では工場がせまいことをあげている。

合理化をする場合には、製材企業では、従業員教育と生産管理をあげ、対象群では近代設備をあげており、両群の差が明確にでている。

### (3) 経営内容のガラス張りの可否

「ガラス張りにした方がよい」と「あまりしない方がよい」が、両群とも、おのおの約半数をしめており同じ傾向にあった。この理由については種々推測されるが、経営に関する数値の精粗と営業政策の関連とみて、差支えないものと考えられる

### (4) 従業員に経営内容を知らせる可否

「差支えない程度」なら知らせてもよい、とするものが両群とも70%以上をしめていた。

また「ありのまま」知らせた方がよいでは、両群とも20~30%であって、同じ傾向をしめしている。「差支えない程度」に回答率が集中していることは、主として従業員に対する労務政策に関連するものと考えられる。

### (5) 会議の開き方はどうか。

両群ともほとんどの企業が会議を開いており、「必要のあるとき」だけが50%以上をしめていた。

会議を開く回数別にみると「週1回以上」では機械金属等の企業が30%以上「月1回以上」では製材企業が40%以上であって、「必要都度」を除き対象群の方が回数が多くなっている。

### (6) 提出されている重要報告書

経営上必要と思われる5項目について回答を求めたが、両群とも「生産実績表」が70%以上であって、両群の経営者は製品の生産実績に最も深い関心をよせているものと考えられる。「販売実績」では、製材企業の方が対象群に対しかなり高い比率を示していることは、さきに述べたように販売方法の差異によるものであろう。「資金繰表」と「月次決算表」は、両群とも40%を前後しており、企業内で資金会計と原価計算が行なわれ、工業会計が採用されていることを裏付けしている。この外「月計表(試算表)」の提出は、製材企業では60%以上をしめているが、対象群の調査がないが、前述の実績からみて大差はないものと予測してよいだろう。「提出していない」の数%については、論外である。

以上本稿においては、「経営に関する項目」をとりまとめたが、紙面の都合で、「労務に関する項目」以下は次稿にゆずることにしたい。