

第6回 札幌支店企業動向調査(2)¹

Report on Branch Economies in Sapporo (2)

平 澤 亨 輔

札幌支店企業動向調査は、1971年に第1回を札幌商工会議所が独自に行い、第2回から筆者ら札幌学院大学の研究グループと札幌商工会議所が共同で行っている、支店経済に関するアンケート調査である。調査対象は、札幌商工会議所に登録会員及び非会員の特定商工業者のうち、札幌市以外に本社・本店をもち、札幌市に立地する出先事業所であり、支社、支店、営業所、出張所、その他を含む。2007年に行われた第6回の調査結果は、道外企業の主要な結果について2010年3月発刊の「札幌学院大学経済論集」に、すでに掲載している。本稿は、前回の調査報告で道外企業（道外に本社のある企業）について掲載できなかったものと道内企業（道内に本社のある企業）についての分析を掲載したものである。

本稿では第1節で前回の調査報告で掲載できなかった道外企業の調査結果について触れる。つぎに第2節で道内企業のアンケートの結果について分析を含めて触れる。

第1節 前回分析しなかった道外企業の札幌支店の分析

本節では、前回の調査報告で報告できなかった道外企業の札幌支店に対してのアンケート調査の結果を示す。

1-1 札幌支店の管轄区域

このアンケート調査では、札幌支店がどの区域を管轄しているかについて質問している。札幌支店の管轄区域が道内全域の場合には、回答していただく支店に、まず道内全域の項をチェックしていただき、道内全域が管轄区域でない場合には、管轄区域に入るすべての地区をチェックしていただいた。したがって、道内全域が管轄区域である場合を除いて、各支店の管轄区域は明確でなく、各地域を管轄区域に含んでいる支店数がわかる仕組みとなっている。

¹ 本稿は2007年度札幌学院大学研究奨励金の援助を得て行われたものである。またこのアンケート調査を行うにあたって札幌商工会議所の協力を得ている。ここで改めて謝意を示したい。

表1-1 札幌支店(道外企業)の管轄区域

管轄区域	件数	構成比(%)	前回調査
道内全域	435	89.1	86.7
札幌市の一部	6	1.2	
札幌市	36	7.4	11.9
石狩支庁	24	4.9	5.8
後志支庁	17	3.5	4.0
胆振支庁	17	3.5	3.7
空知支庁	18	3.7	4.2
道南	13	2.7	3.5
道北	9	1.8	2.5
道東	9	1.8	2.7
東北	8	1.6	2.5
その他	9	1.8	1.3
不明	6	1.2	0.6

る。道外企業の札幌支店の管轄区域についてみると、道内全域が89.1%を占め、道内全域を管轄区域とする支店がほとんどであることがわかる。前回調査に比べて、わずかに増加しており、他の管轄区域の構成比が若干減少している。東北を管轄区域としている支店についてみると、前回調査では2.5%であったのに1.6%と1ポイント近く減少しており、前回調査に比べて若干低下している。

1-2 札幌支店の保有する機能

道外企業の支店の保有する機能を示したのが表1-2である。最も保有する機能が高いのが「営業・販売機能」であり、90.4%となっている。ついで「仕入れ機能」45.7%、「経理・事務機能」44.3%、「取引先・特約店管理指導機能」34.8%、「調査情報収集」32.8%となっている。「取引先・特約店管理指導機能」以外に中枢管理機能的なものと考えられる機能は「下部機構の統括」24.2%、「管轄区域の計画策定機能」27.0%となっている。

前回調査と比べると、ほとんどの機能について若干の比率の変化が見られるものの、大きな変化は見られない。ただ「経理・事務機能」については前回調査が56.4%であるのに対し、今回の調査では44.3%に大きく低下しており、支店において経理・事務の機能が本社や他の支店に集約された可能性がある。

さらに1992年の調査と比較すると「経理・事務機能」は、6割ほどの支店が保有していたが、2002年に56.4%に低下し、今回調査ではさらに低下したこととなる。そのほかに「取引先・特約店管理指導機能」が40.7%→34.8%、「物流管理機能」31.7%→24.6%、「調査情報収集」39.7%→32.8%となっている。人事・採用機能(大卒)は1992年調査では、質問項目の中に大卒という言葉を入れていないので、比率の低下は質問項目の違いによる可能性がある。

表1-2 札幌支店(道外企業)の保有する機能

機能権限	件数	構成比		
		2007年	2002年	1992年
仕入れ機能	223	45.7	44.9	48.8
営業・販売機能	441	90.4	93.9	93.0
補修サービス	134	27.5	28.8	28.5
調査情報収集	160	32.8	32.4	39.7
製作・加工機能	53	10.9	9.4	14.3
取引先・特約店管理指導機能	170	34.8	33.8	40.7
物流管理機能	120	24.6	26.9	31.7
資金調達機能	25	5.1	6.5	7.2
経理事務機能	216	44.3	56.4	61.2
宣伝広告機能	94	19.3	18.0	22.4
人事・採用機能(大卒)	106	21.7	19.8	30.2
情報処理機能	68	13.9	15.2	19.9
下部機能の統括	118	24.2	26.7	25.7
管轄区域の計画策定機能	132	27.0	30.5	31.3
地元の工場の管理	23	4.7	4.4	
国際業務	9	1.8	1.3	1.7
その他	27	5.5	3.3	1.2
不明	10	2.0	1.0	2.1

1-3 札幌支店で強化された権限・機能

調査時点の5年ほど前と比較して、道外企業の札幌支店において強化された機能権限についての回答の結果が表1-3である。この項目について注意する点は、質問項目が「権限・

表1-3 5年間に札幌支店(道外企業)で強化された権限・機能

機能権限	件数	構成比(%)	前回調査 構成比(%)	機能を保有して いる支店に対する 構成比(%)
仕入れ機能	38	7.8	10.8	17.0
営業・販売機能	163	33.4	46.2	37.0
補修サービス機能	20	4.1	8.1	14.9
調査情報収集	44	9.0	11.7	27.5
製作・加工機能	8	1.6	1.3	15.1
取引先・特約店管理機能	30	6.1	10.6	17.6
物流機能	19	3.9	7.3	15.8
資金調達機能	3	0.6	0.8	12.0
経理事務機能	20	4.1	6.7	9.3
宣伝広告機能	12	2.5	3.3	12.8
人事・採用機能(大卒)	18	3.7	4.0	17.0
情報処理機能	21	4.3	8.1	30.9
下部機能の統括	26	5.3	7.3	22.0
管轄区域の計画策定機能	30	6.1	9.6	22.7
地元の工場の管理	6	1.2	1.5	26.1
国際業務	4	0.8	0.8	44.4
その他	9	1.8	3.3	33.3
強化された権限機能はない	231	47.3		
不明	23	4.7	32.7	

機能」となっているためか、支店によっては保有していない機能についても強化されたと回答する場合があります、この数字がそのまま保有する機能の強化を示しているとは言えないことである。

この表から5年間に道外企業の札幌支店で強化された権限・機能のうちもっとも比率が高いのが、「営業・販売機能」(33.4%)であることがわかる。次いで「調査情報収集」9.0%、「取引先・特約店管理指導機能」、「管轄区域の計画策定機能」がそれぞれ6.1%、「下部機構の統括」5.3%となっている。この結果は、構成比の順位で見ると、若干の順位の違いはあるものの前回調査とほぼ同じ傾向にある。中枢管理機能に含まれるような機能が上位に来ている。

前回は「強化された権限機能がない」という項目がなかったため、単純な比較は困難であるが、前回と比べて権限・機能が強化されたという比率はほとんどの項目で低下している。前回調査で「不明」はどの項目にも回答がないものを当てはめているので、これが今回の調査の「強化された権限機能がない」にあたると思われるが、その比率で比べてみると前回調査の不明(32.7%)よりも今回は47.3%と高くなっている。これらのことを考えると、前回に比べて5年間に権限・機能が強化された支店は少なかったと考えられる。これは、前稿で札幌支店の位置づけが前回調査に比べて低下している点と一致する。

個々の機能について機能を保有していると回答した支店数に対する比率をみると、やはり「営業・販売機能」が37.0%と高いが、件数は少ないものの「国際業務」が44.4%と最も高い。「営業・販売機能」に次いで「情報処理機能」(30.9%)、「調査情報収集」(27.5%)の比率が高くなっており、回答した支店数に対する比率と違いが出てくる。最も比率が低いのが「経理事務機能」である。ただすでに述べたように、支店によっては保有していないと回答した機能でもそれに近い機能が強化された場合には、「強化された」と回答するケースがあることからこの数値がそのまま保有している機能の強化とは言えない点に注意する必要がある。

1-4 札幌支店で低下した権限・機能

5年間に権限・機能が低下したものについての回答の結果が表1-4である。これを見ると最も比率が高いのが「営業・販売機能」であり、12.9%となっている。次に「経理・事務機能」8.4%、「仕入れ機能」5.3%、「人事・採用機能(大卒)」4.9%の順となっている。

機能を保有している支店に対する比率で見ると、「その他」をのぞくと最も高いのが「資金調達機能」28.0%、「国際業務」22.2%、「人事・採用機能」22.6%、「宣伝広告機能」20.2%、「経理・事務機能」19.0%となっている。「営業・販売機能」はこの比率では順位が低い。ただし、「国際業務」はサンプル数が小さいので解釈には注意が必要である。

前回調査と比べてみると「下部機構の統括」以外の項目はすべて比率が低下している。「低

表1-4 5年間に札幌支店(道外企業)で低下した権限・機能

機能権限	件数	構成比(%)	前回調査 構成比(%)	機能を保有して いる支店に対する 構成比(%)
仕入れ機能	26	5.3	6.9	11.7
営業・販売機能	59	12.1	12.9	13.4
補修サービス機能	6	1.2	2.1	4.5
調査情報収集	7	1.4	2.9	4.4
製作・加工機能	4	0.8	2.5	7.5
取引先・特約店管理機能	15	3.1	3.1	8.8
物流機能	15	3.1	6.2	12.5
資金調達機能	7	1.4	3.7	28.0
経理事務機能	41	8.4	12.9	19.0
宣伝広告機能	19	3.9	5.8	20.2
人事・採用機能(大卒)	24	4.9	10.0	22.6
情報処理機能	6	1.2	2.9	8.8
下部機能の統括	14	2.9	2.1	11.9
管轄区域の計画策定機能	4	0.8	1.0	3.0
地元の工場の管理	0	0	0.8	0.0
国際業務	2	0.4	0.0	22.2
その他	17	3.5	5.4	63.0
低下した権限機能はない	268	54.9		
不明	54	11.1	53.7	

低下した権限・機能がない」と回答した支店の比率が54.9%、「不明」11.1%と合わせて66%であるのに対し、前回調査は不明が53.7%であるので、権限・機能が低下した支店の比率も前回調査と比べて低いといえる。

1-5 独立採算制の有無

独立採算制を取っている支店は24.2%と道外企業の支店の約4分の1である。ほとんどの支店は独立採算制を取っていないと言える。この結果は前回調査とほとんど変わっていない(図1-1)。

図1-1 独立採算制の有無
独立採算性の有無 n=488

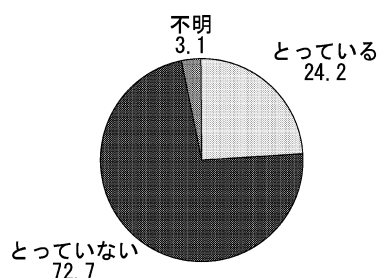


表1-5 別法人化の計画

	件数	構成比 (%)	2002年の 構成比(%)	1997年の 構成比(%)
ある	3	0.6	6.6	3.0
検討中	4	0.8	1.9	1.8
可能性はある	62	12.7	17.0	13.7
全くない	408	83.6	74.5	79.2
不明	11	2.3	0	2.4

1-6 別法人(分社化)として独立する計画について

1990年代から札幌支店を別法人にして分社化する動きが見られた。札幌支店が別法人にする計画等があるかどうかを尋ねた結果が、表1-5である。

別法人化の計画があるかとの問いに「ある」と答えたのは3支店のみであり、全体のわずか0.6%にすぎない。これは前回調査と比べて大きく減少している。また「検討中」も0.8%と前回調査の半分になっている。「可能性がある」という回答も前回調査と比べると4ポイントほど低下している。「全くない」は前回調査より10ポイント近く高い値となっている。このことから分社化の動きは、2007年の調査では、以前よりは低下していると考えられる。

ただ前回調査と質問項目に若干の違いがあり、前回調査では質問項目が「分社化(別法人として独立)」になっていたのに対し、今回は「別法人として独立する計画はあるか」と尋ねている。その点若干の影響はあったと考えられるが、大きな問題ではないと考える。

1-7 外部サービスの利用状況

外部サービス業の利用状況を見たのが表1-6である。この表から見ると道外企業の札幌

表1-6 道外企業の札幌支店の外部サービスの利用状況 (構成比, %)

業種	2007年	2002年	1997年
人材派遣業	45.1	31.7	23.3
設備リース業	34.6	35.4	31.5
什器レンタル業	19.3	19.0	20.8
広告デザイン業	8.6	6.2	9.3
警備保障業	35.7	31.5	25.1
ビルメンテナンス業	27.5	26.5	21.4
受託計算サービス業	1.6	1.0	1.5
ソフトウェアサービス業	6.6	4.0	5.3
コンピュータ運用代行・システム管理サービス業	5.1	5.0	4.0
経営コンサルタント	1.6	1.2	1.0
シンクタンク・市場調査業	3.9	0.6	4.7
その他	3.3	2.7	2.7
不明	19.3	24.6	31.4

支店の外部サービスの利用状況は多くのものについて前回調査とくらべてそれほど大きな変化がないといえる。例外は、「人材派遣業」である。2002年には31.7%であったのが、今回の調査では45.1%と14ポイント近く伸びている。また警備保障業も前回調査と比べて4ポイントほど増加している。シンクタンク・市場調査業は前回調査で一時的に減少したように見えるが、これは、2002年調査の質問項目が「シンクタンク」のみであったことによるものである。

1-8 道内の支店とその展開について

道内に支店があるかどうかを尋ねた結果が表1-7である。アンケートに回答した札幌支店以外に道内に支店があると回答した比率は35.9%である。これは、前回調査とほぼ同じ比率である。6割を超える札幌支店は、道内に他の支店を持たないことになる。このことは札幌市の経済的中枢管理機能を他の都市と比べて高めているといえる。

表1-8は札幌市内にある他の支店の数を示したものである。札幌市内に支店が「ない」という回答項目がなかったため、「不明」が138あるが、これは道内に支店が「ある」と回答した支店のうち札幌に支店がないために回答がなかったものと全く回答しなかったものを含んでいると考えられる。札幌にある他の支店は「1~3店」が最も多く、過半数を占める。これに対し10店以上あるという企業も3社ある。多くの企業は札幌市内に他の支店を持っていないといえる。

これに対し、札幌市以外の道内には138の企業が支店を持っている。ただし、それも「1~3店」が最も多く、103(58.9%)とやはり過半数を占める。「4~6店」32(18.3%)、「7~9店」12(6.9%)、「10店以上」15(8.6%)となっている。

表1-10は調査時点の5年前と比較して札幌市内に立地する他の支店数が増加したか、減少

表1-7 道内の他支店の有無

道内の支店	件数	構成比(%)
ある	175	35.9
ない	297	60.9
不明	16	3.3

表1-8 札幌市内にある他支店数

支店数	件数	構成比(%)
1~3店	27	15.4
4~6店	4	2.3
7~9店	3	1.7
10店以上	3	1.7
不明	138	78.9

表1-9 札幌以外の道内の他支店数

支店数	件数	構成比(%)
1~3店	103	58.9
4~6店	32	18.3
7~9店	12	6.9
10店以上	15	8.6
不明	13	7.4

表1-10 札幌市内の支店数のこの5年間の増減

項目	件数	構成比(%)
増加した	5	13.5
減少した	6	16.2
変化がない	24	64.9
不明	2	5.4

表1-11 道内の他支店数のこの5年間の増減

項目	件数	構成比(%)
増加した	19	11.7
減少した	35	21.6
変化がない	104	64.2
不明	4	2.5

したかを、支店数について回答があった企業に尋ねたものである。これを見ると、「増加した」5社、「減少した」6社、「大きな変化がない」24社となっており、多くの支店で変化がない。「増加した」、「減少した」ともにほぼ同数である。このことから札幌市に立地する支店数について全体として大きな変化がないことが推測される。

次に札幌市以外の道内他支店の5年間の増減をみる(表1-11)。「大きな変化がない」が104と64.2%を占めている。多くの企業で道内に立地する支店数の変化がないことが見て取れる。しかし、「増加した」19、「減少した」35と支店数が減少した企業が「増加した」と回答した支店の2倍近くある。これは前回調査からも見られる傾向であり、札幌市以外の道内では支店が減少する傾向があることが推測される。

1-8 まとめ

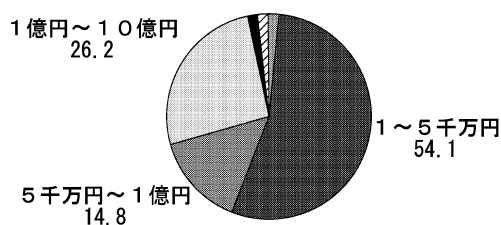
この節では道外企業の札幌支店について、前回紹介できなかったアンケートの結果について報告した。前回の調査で道外企業の札幌支店の厳しい経営環境、位置づけの低下が述べられたが、今回の分析でもそのことを示す結果がいくつか得られた。

1. 札幌支店の保有する機能は、この5年間に「経理・事務機能」で保有する支店が減少している可能性がある。また長期的に見ると札幌支店の保有する機能はいくつかの機能で低下する傾向が見られる。
2. 道内の札幌市以外の地域に立地する支店数が減少している企業が多い。
3. 外部サービス業の利用では人材派遣業の利用が増え、札幌支店の人員を非正規の職員で埋め、コスト削減を図る傾向があることが見て取れる。

第2節 道内企業の札幌支店の動向

今回のアンケート調査では、道内に本社がある企業の札幌支店(以後、道内企業と呼ぶ)については62社から回答を得ている。これは前回調査から比べると40社ほど減少している。サンプル数が少ないため、この道内企業の支店調査の結果は、慎重に扱う必要がある。

図2-1 道内企業の本社の資本金
資本金 n=61



2-1 アンケートに回答した道内企業の概要

2-1-1 アンケートに回答した企業の資本金

まず資本金についてみると (図2-1), 回答があった61社のうち, 1~5千万円未満の企業が33社と過半数を占めている。資本金5千万以上の企業は, 28社 (43.5%) となっている。資本金10億円以上の企業は2社のみである。道外企業に比べて道内企業の資本金の規模が小さい。

2-1-2 アンケートに回答した支店の産業別内訳

産業別の構成比 (表2-1) を見ると, 回答した産業の中で最も多いのが建設業であり, 全体の約3割を占める。次いで卸売業, サービス業の順である。製造業, 金融業は, 6.5%と少ない。前回の調査では製造業, 小売業がそれぞれ15.1%, 12.3%あったのに比べると, 今回の調査では, これらの産業は少なくなっている。またサービス業が5.7%と少なかったのに

表2-1 道内企業の支店の本社の産業分類

産 業	件 数	構成比
農林水産業	1	1.6
鉱業	0	0
建設業	21	33.9
製造業	4	6.5
卸売業	10	16.1
小売業	4	6.5
金融業	5	8.1
保険業	0	0
不動産業	0	0
運輸倉庫業	4	6.5
情報・通信業	2	3.2
電気・ガス・水道・熱供給業	0	0
サービス業	8	12.9
飲食業	0	0
その他	3	4.8
総数	62	100

対し、増加している。このような回答した企業の産業の違いがアンケート結果に何らかの影響を及ぼす可能性はある。

2-1-3 アンケートに回答した支店の所在地

道内企業の札幌支店の事業所が市内のどこに立地しているかをみると(図2-2)、中央区が38.7%と最も多く、次いで流通センターがある白石区が19.4%、北区が11.3%である。そのほかは5%前後でばらついている。南区は1.6%であり、手稲区には立地していない。

道外企業の札幌支店の62.7%が中央区に立地しているのと比べると、中央区への立地が少なく、各区に分散して立地している傾向がある。

2-2 札幌支店(道内企業)の従業者数

図2-3から支店の従業者数の内訳を見ると、4人以下が29%と3割近くを占めている。最も多いのが10人から29人の層で37.1%を占めている。50人以上の支店は5%に満たない。このように道内企業の札幌支店の従業者数は、小規模な支店が多いと言える。

図2-2 札幌支店(道内企業)の所在地
事業所の所在地 n=62

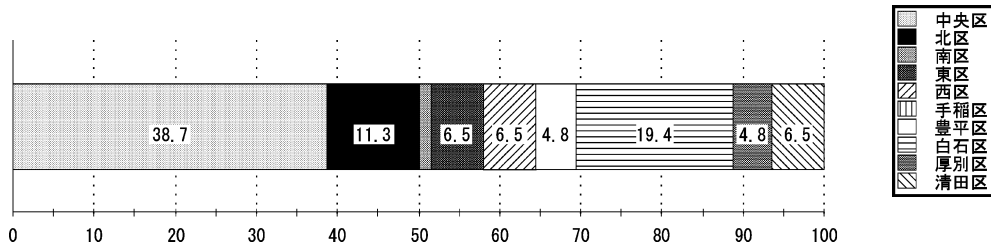


図2-3 札幌支店(道内企業)の従業者数

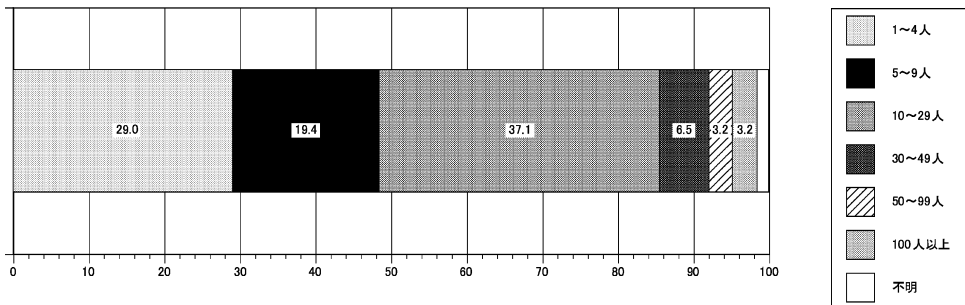
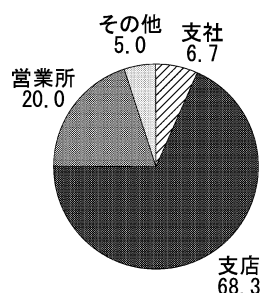


図2-4 札幌支店（道内企業）の事業所の格付け
事業所の格付け n=60



2-3 札幌支店（道内企業）の支店の格付け

アンケートに回答した支店の道内企業の事業所の格付けを見ると(図2-4),支社が6.7%,支店が68.3%であり,この二つで4分の3を占める。営業所は20.0%である。道外企業は支社が17.4%,支店が49.6%で,あわせて57%である。道外企業と比べると支社の比率が低く,支店の比率が高い。支社と支店をあわせた比率は,わずかながら道内企業の比率が高い。このことは道外企業と比較して道内企業が北海道の中で重要な位置にある札幌市を重視していることを示しているといえる。

2-4 道内企業の支店長のランク

支店長のランクを道内企業と道外企業についてみたのが表2-2である。道内企業は役員の占める比率が5割を超えている。部長も17.7%となっており,この二つで70%近くを占めている。このことは,先の支店の格付けと同様に札幌支店の道内企業に占める重要な位置づけをあらわしている。とりわけ,役員の比率が高いことは,道内における札幌という巨大市場に立地する支店の重要性を示している。これに対し道外企業は,役員(18.4%)・部長(41.2%)をあわせたものは60%弱を占めている。ただ役員は18.4%であり,道内企業に比べて比率が

表2-2 札幌支店の支店長の地位

	道外企業	道内企業
役員	18.4	51.6
部長	41.2	17.7
次長	10.0	8.1
課長	20.5	8.1
係長	0.6	1.6
その他	5.9	6.5
不明	3.3	6.5

かなり低い。

2-5 道内企業の支店の管轄区域

道内企業の札幌支店の管轄区域をみる。道内企業についてみると、道内全域を管轄区域にしている支店は30%にすぎない。これにたいし、少なくとも札幌市を管轄区域にしている支店は56.5%、石狩支庁43.5%、後志支庁27.4%、胆振支庁29.0%、空知支庁29.0%と札幌周辺を管轄区域にしている支店の比率が高い。道内全域を管轄区域にしている支店がこの数字に加わるので、札幌市については87%の支店が管轄区域にしていることがわかる。一方で札幌市の一部が11.3%と札幌市の一部を管轄区域にする支店もあると考えられる。また道東を管轄区域に含んでいる支店は、道内全域を指定している地域と比較すると、6.5%と低い。このことから89.1%が全道を管轄区域としている道外企業と異なり、道内企業の札幌支店は札幌周辺を中心に活動していることがわかる。

2-6 道内企業の札幌支店の経営状況

2-6-1 札幌支店の経常利益率とその推移

道内企業の支店の経常利益率を見ると、最も比率が高いのは3%未満の領域であり、27.4%を占めている。赤字の支店が8社(12.9%)である。サンプル数が少ないので単純な比較はできないが、前回調査と比べて大きな変化はないものの、3%未満の支店の比率(前回調査では39.6%)が低下し、3%以上(それぞれ18.9%、12.3%、4.7%、不明は10.4%)の支店の比率が高まっている。

平成13年度から平成18年度の5年間の経常利益率の変化を見ると、平成13年度と比較し

表2-3 札幌支店(道内企業)の管轄区域

	道外企業	道内企業
道内全域	89.1	30.6
札幌市の一部	1.2	11.3
札幌市	7.4	56.5
石狩支庁	4.9	43.5
後志支庁	3.5	27.4
胆振支庁	3.5	29.0
空知支庁	3.7	29.0
道南	2.7	21.0
道北	1.8	19.4
道東	1.8	6.5
東北	1.6	4.8
その他	1.8	8.1
不明	1.2	0

図2-5 札幌支店(道内企業)の経常利益率
経常利益率 n=62

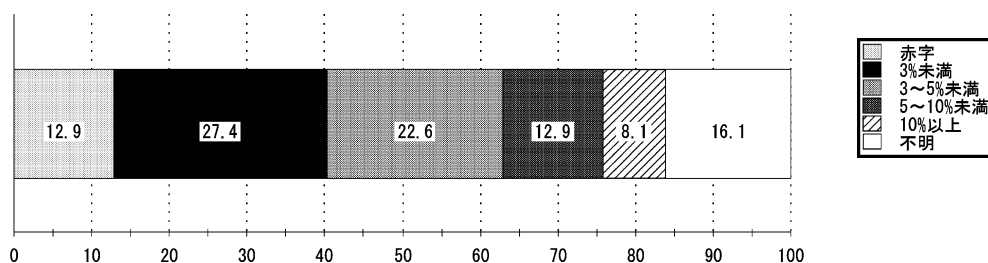
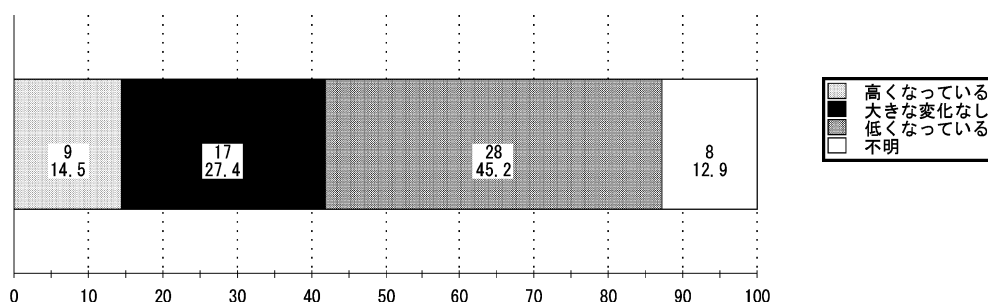


図2-6 札幌支店(道内企業)のこの5年間の経常利益率の変化
経常利益率の変化 n=62



て「高くなっている」と回答した支店が9社(14.5%)に対し、「低くなっている」と回答した支店が28社(45.2%)あり、「低くなっている」と回答した支店の比率が「高くなっている」と回答した支店の3倍以上ある。前回調査と比較すると、「高くなっている」(前回調査は12.3%)がわずかに増加し、「低くなっている」(同じく50.0%,不明は9.4%)がわずかに減少したものの大きな変化はなく、経営環境が依然として厳しいことが改めて示された。

2-6-2 札幌支店(道内企業)の売上高とその推移

支店の売上高を見たのが、図2-7である。売上高1億円未満の企業が16.1%、1億円~10億円未満の企業が46.8%であり、売上高が10億円未満の支店で6割を超える比率となる。これは前回調査とほぼ同じ結果である。売上高がそれほど大きくない支店の比率が高い。

道内企業の札幌支店の全社に占める売上高のシェア(図2-8)を見ると、30%以上が33.9%、10~30%未満が39.3%と10%以上のシェアをもつ支店が7割を超える。道内企業の中で札幌支店の占める比重の高さを示している。ただ前回調査に比べると、前は30%以上のシェアを占める支店の比率が42.5%(不明を含む)であるので10ポイント近く減少している。これ

図 2-7 札幌支店（道内企業）の売上高の内訳
支店の売上高 n=62

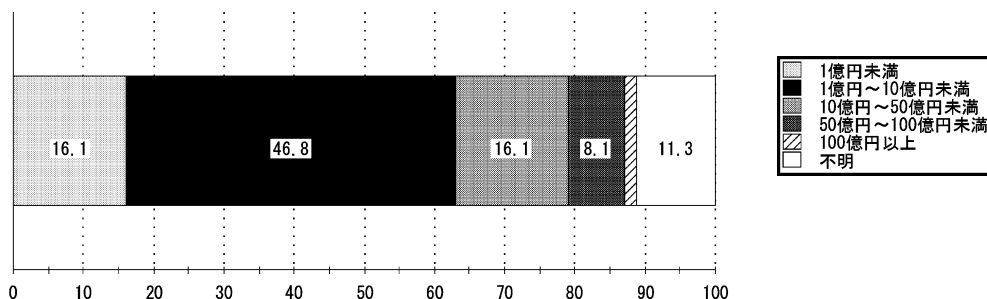
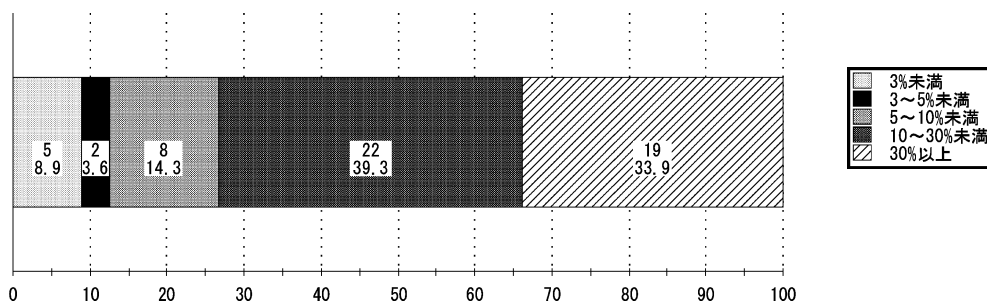


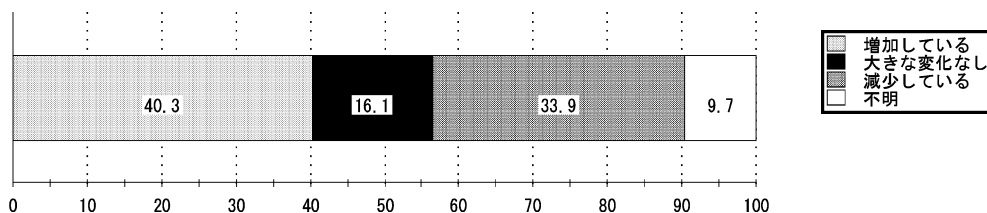
図 2-8 札幌支店（道内企業）の全社に占める売り上げシェア
売り上げシェア n=56



が札幌市以外の市場の拡大等の要因によるものなのか、今回アンケートに答えた支店の構成によるものなのかはさらに検討の余地がある。

平成 13 年度と比べて平成 18 年度の売上高の変化を見ると（図 2-9）、「増加している」と回答した支店が 40.3%、「減少している」と回答した支店が 33.9%と 5 年前と比較した売上高で増加した支店が減少した支店を上回っている。前回調査では、「増加している」29.2%、

図 2-9 札幌支店（道内企業）のこの 5 年間の売上高の変化
売上高の変化 n=62



「減少している」41.5%と「減少している」支店が「増加している」支店を上回っていることから、売上高の面で見れば状況は好転してきたと言える。しかし、この売上高の増加が経常利益率に反映されていない点が問題と言える。

2-7 5年間の札幌支店の位置づけの変化

道内企業の調査時点の5年前と比較した札幌支店の位置づけの変化を示したのが図2-10である。5年間の札幌支店の位置づけの変化についての評価が「かなり高まった」16.4%、「少し高まった」18.2%であるのに対し、低下したという評価は、「少し低下した」10.9%、「かなり低下した」5.5%であり「位置づけが高まった」という評価の方が高かった。道内企業にとっては、全体として札幌支店の位置づけは高まっていると言える。

前回調査と比較すると、支店の位置づけが高まったという回答の比率の方が高い点は同じであるが、位置づけが「高まった」という回答の比率と「低下した」と回答した比率がそれぞれ低下しているのに対し、「大きな変化なし」の比率が高まっており、前回ほど位置づけの変化が大きくなかったと言える。この傾向は、支店の位置づけが低下したと回答した支店の比率の方が高かった道外企業とは異なるものである。

支店の地位が高まった理由についてみる(図2-11)。この項目はサンプル数が19と少ないため、この結果の取扱は慎重に行う必要がある。支店の地位が高まった理由の比率が、高かった項目は「札幌市の市場の重要性」68.4%、「支店の業績の向上」47.4%である。ついで「企業の戦略の変化」が31.6%と続く。このように見ると、札幌市の市場の大きさ、それに伴う支店の業績の向上が札幌支店の地位を向上させた大きな要因であるといえる。この結果は、前回調査の結果とほぼ一致する。ただ前回調査では、「支店の業績の向上」の要因が6割を超え、「札幌市の市場の重要性」が51.8%であり、順位が変わっている。

支店の位置づけが低下した理由について見てみる(図2-12)。この項目もサンプル数が9しかないので結果の解釈は慎重に行う必要がある。この質問に対して比率が高かったのが「支

図2-10 札幌支店(道内企業)の位置づけの変化

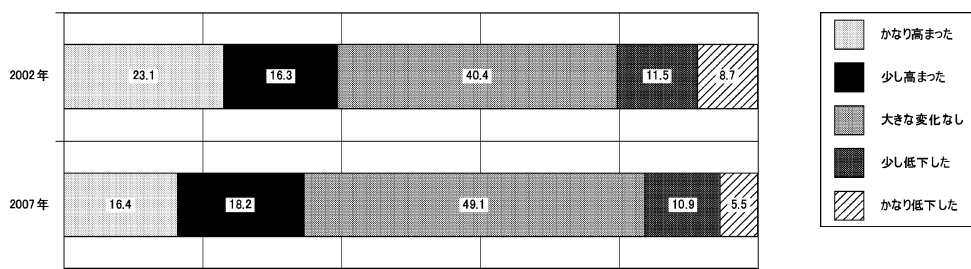


図2-11 札幌支店（道内企業）の位置づけが高まった理由
その理由 n=19

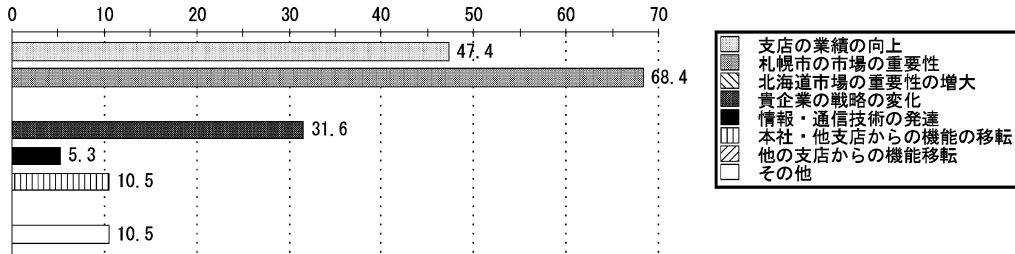
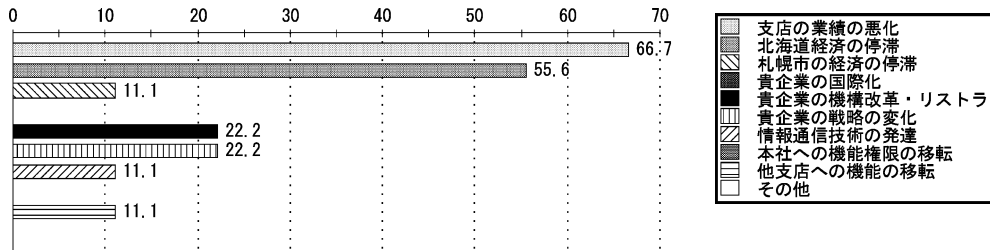


図2-12 札幌支店（道内企業）の位置づけが低下した理由
低下の理由 n=9

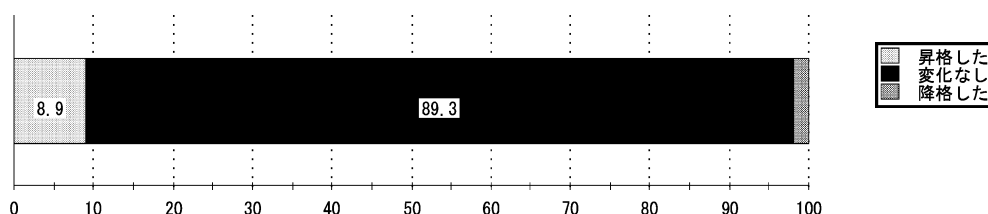


店の業績の悪化」66.7%、「北海道経済の停滞」55.8%の二つの項目の回答が高い。「貴企業の機構改革・リストラ」、「貴企業の戦略の変化」がそれぞれ22.2%である。この結果は、前回調査の結果とほぼ同じである。この結果で特徴的なことは、「北海道経済の停滞」と回答した比率が高かったのに対し、「札幌市の経済の停滞」と答えた回答が1（11.1%）しかなかったことである。道内企業の札幌支店といえども道内全域や石狩支庁、後志支庁などを管轄区域にしているため、札幌市の経済の停滞ばかりでなく、他の道内の地域の影響を受け、その地域の不振が支店の業績の悪化につながるためと考えられる。

5年前と比較した支店の格付けの変化についてみると（図2-13）、5年間に「昇格した」と回答したのが8.9%、「降格した」という回答が1.8%であった。「変化なし」が89.3%で全体としてそれほど大きな変化はないといえるが、「昇格した」と回答した比率の方が高く、この面から札幌支店の地位が向上するケースが多いことがわかる。なお前回調査はほぼこれと同じ結果であった。

本社と支店の機能変化についてみると、「本社の権限機能が高まった」、「札幌支店など地方中枢都市にある支店の権限機能が高まった」がそれぞれ14.3%ずつであった。このことは本社の権限を強める方向と支店の権限機能を高める二つの方向があることを示している。「大きな変化なし」が67.9%を占め、全体的には大きな変化がないことを示している。ただ道外企

図2-13 札幌支店の格付けの変化
格付けの変化 n=56



業が本社の権限機能を強めると回答した比率が、札幌支店等の権限機能強化と回答した比率の3倍以上あったことを考えると、札幌支店を重視する企業の割合が道内企業には多いことがわかる。

2-8 売上高、経常利益率の変化と支店の位置づけの変化

5年前と比較した札幌支店の位置づけの変化と5年間の売上高の変化を見たのが図2-15である。これをみると、売上高と札幌支店の位置づけの間に明確な関係があることがわかる。「かなり高まった」と回答した支店のうち71.4% (不明をのぞく) は売上高が増加している。「少し高まった」と回答した支店も6割 (不明をのぞく) が、売上高が増加している。これに対し、支店の位置づけが「かなり低下した」と回答した支店3社は、すべて売上高が減少している。また「少し低下した」と回答した支店6社中5社も売上高が減少している。このように札幌支店の位置づけには売上高が大きく影響していると言える。これは道外企業の札幌支店の分析についてもいえたことである。

5年間の経常利益率の変化と支店の位置づけの変化の関係をみると(図2-16)、これも売上高と同様に支店の位置づけと関連があるといえる。しかし、売上高ほど明確な関係ではな

図2-14 札幌支店と本社の関係
本社と支店の関係 n=56

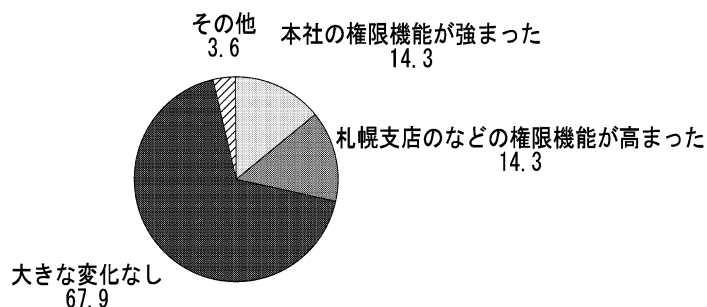


図2-15 売上高の変化と札幌支店の位置づけの変化
売上高の変化と札幌支店の位置づけの変化

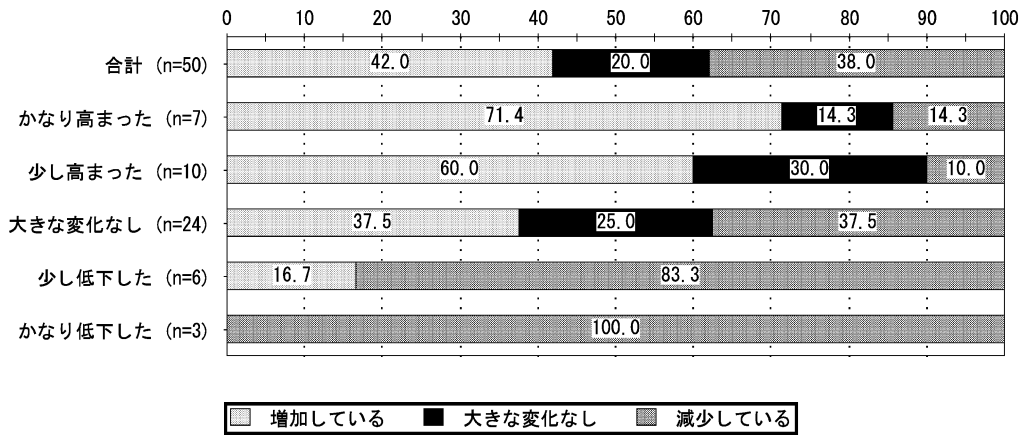
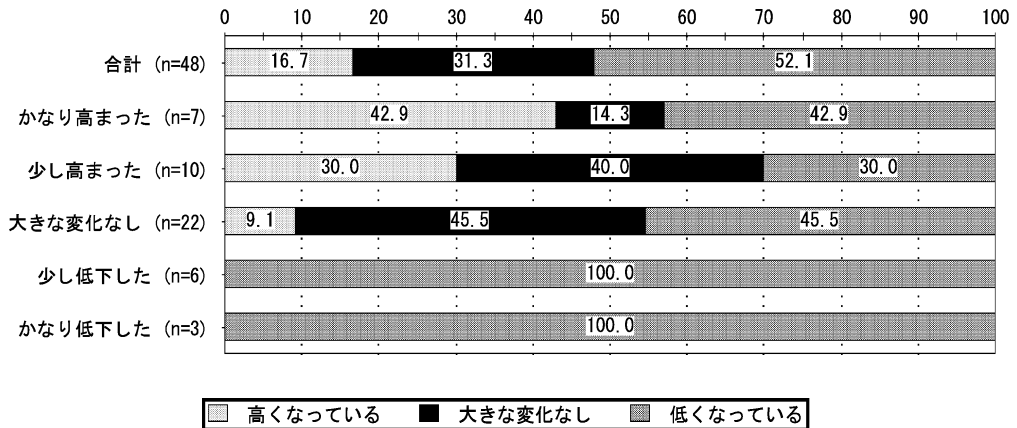


図2-16 経常利益率の変化と札幌支店の位置づけの変化
経常利益率の変化と札幌支店の位置づけの変化



い。「少し低下した」、「かなり低下した」と回答した9支店はすべて支店の位置づけが「低くなっている」と回答している。支店の位置づけが低下した支店は経常利益率がすべて低下している。これに対し、支店の位置づけが「かなり高まった」、「少し高まった」と回答した支店では、経常利益率が「高くなっている」と回答した比率がそれぞれ42.9%、30.0%であり、位置づけが「かなり高まった」支店の比率の方が高くなっている。しかし、この二つの回答項目で5年間の経常利益率の変化が「低くなっている」と回答した支店の比率はそれぞれ42.9%、30%であり、支店の位置づけが「かなり高まった」と回答した支店の方が経常利益率が「低

下した」と回答した比率が上回っている。このことから経常利益率が高くなったことが支店の位置づけの高まりにつながったとは単純には言えない。

2-9 札幌支店の従業者数の変化

調査時点の5年前と比較した従業者総数の変化を見ると(図2-17)、「増加した」33.9%、「変化なし」30.6%、「減少した」30.6%となっている。「増加した」支店が「減少した」支店をわずかに上回っている。前回調査では、従業者数が「増加した」と回答した支店が29.2%、「減少した」と回答した支店が35.8%と減少した支店の比率が上回っていたのでこの面でも経営状況が前回調査より改善した支店が多くなったと考えることができる。道外企業の支店の従業者数は、「減少した」の比率が「増加した」の比率よりも高いので、この面では道内企業の支店の経営状況は相対的によいといえる。

次に調査時点の5年前と比較した正社員数についてみると(図2-18)、「増加した」30.6%、「変化なし」32.0%、「減少した」32.3%となっている。支店の従業者数に比べると、「減少した」と回答した比率が「増加した」と回答した比率をわずかに上回っている点で違いがある。しかし、道外企業では、支店の正社員の数が増加した支店の方がかなり多いことを考えると、道内企業の雇用状況は道外企業に比べて相対的によい状況にあるといえる。

5年前と比較した非正規従業者数の変化については(図2-19)、「増加した」25.8%、「減

図2-17 札幌支店の従業者数の変化
従業者総数の変化 n=62

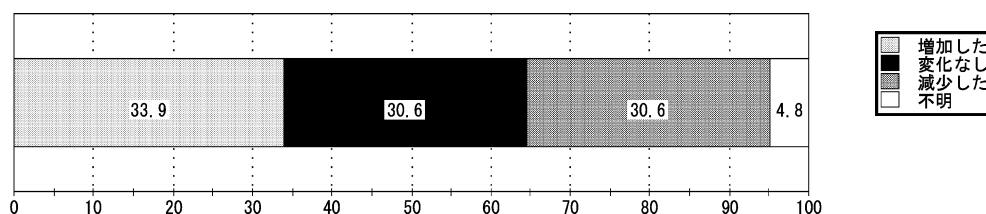


図2-18 札幌支店(道内企業)の正社員の変化
正社員の変化 n=62

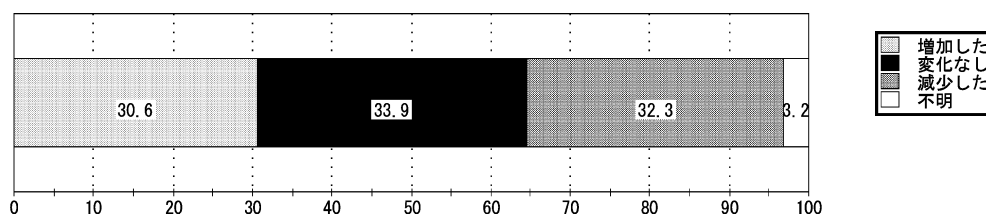
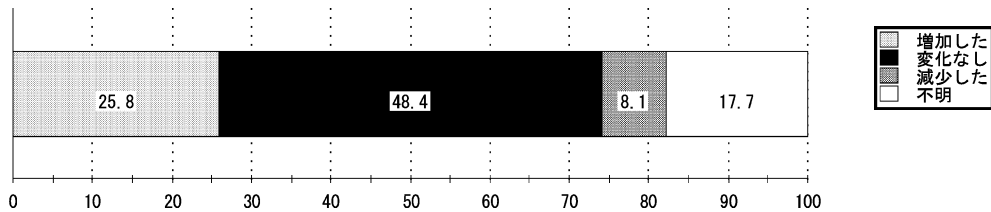


図2-19 札幌支店（道内企業）の非正規従業員数の変化
非正規従業員の変化 n=62



少しした]8.1%となっている。明らかに非正規従業員数が増加した支店が多い。先の正社員の変化に対する傾向と比べてみると、道内企業においても正社員を増やすよりも非正規従業員を増やす支店が多いことを示している。なおこの間に回答しなかったことを示す「不明」の多くは非正規従業員がいない支店であると考えられる。

2-10 札幌支店の保有する機能と権限・機能の変化

道内企業の札幌支店の保有する機能を見たものが表2-4である。比率が最も高いのが「営業・販売機能」であり、89.7%と9割に近い。次に比率が高いのが「仕入れ機能」44.8%、「経理事務機能」37.9%、「調査情報収集」36.2%となっている。「資金調達機能」10.3%や「下部機構の統括」12.1%、「管轄区域の計画策定機能」12.1%などは保有する支店の比率が低い。

表2-4 札幌支店（道内企業）の保有する機能

	道外企業	道内企業
仕入れ機能	46.7	44.8
営業・販売機能	92.3	89.7
補修サービス	28.0	19.0
調査情報収集	33.5	36.2
製作・加工機能	11.1	19.0
取引先・特約店管理指導機能	35.6	10.3
物流管理機能	25.1	25.9
資金調達機能	5.2	10.3
経理事務機能	45.2	37.9
宣伝広告機能	19.7	19.0
人事・採用機能（大卒）	22.2	17.2
情報処理機能	14.2	19.0
下部機構の統括	24.7	12.1
管轄区域の計画策定機能	27.6	12.1
地元の工場の管理	4.8	1.7
国際業務	1.9	3.4
その他	5.6	15.5

表2-5 5年間に札幌支店で強化された権限・機能

機 能	機能を保有する支店の件数	権限機能が強化された件数	機能を保有する支店に対する比率	支店全体の中での構成比
仕入れ機能	26	7	26.9%	11.3%
営業・販売機能	52	28	53.8%	45.2%
補修サービス機能	11	2	18.2%	3.2%
調査情報収集	21	8	38.1%	12.9%
製作・加工機能	11	1	9.1%	1.6%
取引先・特約店管理機能	6	0	0.0%	0.0%
物流機能	15	6	40.0%	9.7%
資金調達機能	6	1	16.7%	1.6%
経理事務機能	22	3	13.6%	4.8%
宣伝広告機能	11	2	18.2%	3.2%
人事・採用機能 (大卒)	10	2	20.0%	3.2%
情報処理機能	11	4	36.4%	6.5%
下部機能の統括	7	3	42.9%	4.8%
管轄区域の計画策定機能	7	1	14.3%	1.6%
地元の工場の管理	1	1	100.0%	1.6%
国際業務	2	1	50.0%	1.6%
その他	9	3	33.3%	4.8%
強化された権限機能はない 不明	4	22		35.5%

表2-6 5年間に札幌支店 (道内企業) で低下した権限・機能

機 能	機能を保有する支店の件数	権限機能低下した件数	機能を保有する支店に対する比率	支店全体の中での構成比
仕入れ機能	26	3	11.5%	4.8%
営業・販売機能	52	5	9.6%	8.1%
補修サービス機能	11	0	0.0%	0.0%
調査情報収集	21	0	0.0%	0.0%
製作・加工機能	11	0	0.0%	0.0%
取引先・特約店管理指導機能	6	1	16.7%	1.6%
物流管理機能	15	2	13.3%	3.2%
資金調達機能	6	0	0.0%	0.0%
経理事務機能	22	3	13.6%	4.8%
宣伝広告機能	11	0	0.0%	0.0%
人事・採用機能 (大卒)	10	2	20.0%	3.2%
情報処理機能	11	0	0.0%	0.0%
下部機構の統括	7	1	14.3%	1.6%
管轄区域の計画策定機能	7	0	0.0%	0.0%
地元の工場の管理	1	0	0.0%	0.0%
国際業務	2	0	0.0%	0.0%
その他	9	1	11.1%	1.6%
低下した機能権限がない		38		

これを道外企業と比較すると、道内企業の比率が高いものに、「製作・加工」機能、「資金・調達機能」が道外企業よりも高くなっている。これは、道内企業に建設業が多いこと、サービス業で製作・加工を行う支店が多いことが理由としてあげられる。「資金・調達機能」が多いのは、札幌に大きな金融機関、さまざまな金融機関の支店、金融機関の本社があることから道内の他の地域に比べて資金調達が容易であるからと思われる。

これに対して道外企業の支店の方の比率が高いのが、「補修サービス」、「取引先・特約店管理指導機能」、「経理・事務機能」、「下部機構の統括」、「管轄区域の計画策定機能」である。これは道外企業の規模の大きさや、支店の地位が高く道内全体を管轄している支店が多いため、取引先の指導や道内の支店の統括、計画策定の必要性が道内企業よりも高いためである。「補修サービス」の比率が高いのは製造業の支店が多いためと考えられる。

調査時点の5年前と比較して道内企業の札幌支店の権限・機能が強化されたものについてみる。全支店数に対して、最も強化されたと回答した数が多かった権限・機能は、「営業・販売機能」であり、28件(45.2%)となっている。次いで「調査・情報収集」12.9%、「仕入れ機能」11.3%、「物流機能」9.7%となっている。やはり、支店が多く保有する業務に関して権限・機能が強化される傾向にある。

実際に機能を保有している支店に対する割合で見ても、「営業・販売機能」が最も比率が高く、53.8%を示している。しかし、「下部機能の統括」42.9%、「物流機能」40.0%、「調査・情報収集」38.1%、「情報処理機能」36.4%と高くなっている。ただ、この中には機能を保有していないと回答しているにもかかわらず、強化されたと回答しているものがある。

5年前と比較して札幌支店の権限・機能で低下したものについてみる。低下した機能権限はそれほど多くはない。「低下した機能権限がない」と回答した数が38あり、61.3%に及ぶ。多くの支店は、機能権限の低下がなかったことを示す。その中でも最も件数が多かったのが「営業・販売機能」である。しかし、機能を保有する支店との比率で見ると、他の機能で低下した比率が高いものがある。ただサンプル数が少なく、一つの回答により比率が左右されるため、結果の扱いは慎重に行う必要がある。この中で「仕入れ機能」、「経理事務機能」の回答数が3であり、比率も高い。

第2節のまとめ

この節では道内企業の札幌支店についてアンケート調査の結果を紹介してきた。この結果から以下のことがみてとれる。

1. 札幌支店は道内企業にとっては札幌市という北海道の中で最も大きな市場に立地する支店であり、道内企業の支店の中で重要な位置を占める。それは売上高のシェアや支店長の地位にあらわれている。

2. 道外企業と異なる点は、道内企業の札幌支店の経営面での指標が改善した支店の比率が道外企業と比較して高いことである。それは、5年前と比較した従業員数の変化、売上高の変化がともに、「増加」が、「減少」を上回っていることにあらわれている。これは前回調査では見られなかった現象である。
3. 道内企業の札幌支店では、5年前と比較して正社員が「増加した」と回答した支店数と「減少した」と回答した支店数はほぼ同じであるが、非正規従業員数については「増加した」と回答した支店数が「減少した」と回答した支店数よりも圧倒的に多く、非正規従業員数が増加していることが見てとれる。

参考文献

- 平澤 亨輔, 河西 邦人 (2003) 「第5回札幌支店企業動向調査(1)」札幌学院大学商経論集 第20巻第2号 p 71-151
- 平澤 亨輔 (2004) 「第5回札幌支店企業動向調査(2)」札幌学院大学商経論集 第20巻第4号 p 69-126
- _____ (2010) 「第6回札幌支店企業動向調査(1)」札幌学院大学経済論集 創刊号 p 181-223
(ひらさわ きょうすけ 都市経済学)