



Title	北海道中小企業の行動分析
Author(s)	眞野, 脩; 八鍬, 幸信
Citation	経済学研究, 35(2), 1-20
Issue Date	1985-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31689
Type	departmental bulletin paper
File Information	35(2)_P1-20.pdf



北海道中小企業の行動分析

眞野 脩・八鍬 幸信

I はじめに

昭和59年8月1日からほぼ2ヶ月にわたって北海道未来総合研究所の協力を得て、道内の中小企業における経営行動の実態に関するアンケート調査を実施した。本稿の目的は、このアンケート調査結果のうち特に企業行動に関連した質問項目に焦点をあてて本道企業の行動上の特徴を明らかにしようとするところにある¹⁾。

また、本稿は上述の分析作業を通じて次のような視点での今後の研究に資することを意図している。従来、本道の企業についてはいろいろな観点からその行動上の特質が研究されてきた。しかし、それらの研究のほとんどは概ねマクロ経済学的ないしは産業構造論的な観点からのものであったように思われる。本道企業の特質について経営学的な枠組みに添っていわばその内部から分析していくという視点は稀薄であったと考えられる²⁾。本論は、本道企業の行動の態様を明らかにすることによって上述の視点からの研究に貢献しようというものである。

本稿は本道企業の戦略行動にのみ焦点を当て

て調査結果をまとめようとするものであるが、このことはまた次のような点でも意義を有するものと考えられる。1970年代前半に米国ハーバード・ビジネス・スクールによって行われたPIMS (Profit Impact of Market Strategy) プロジェクトは、ある事業経営の収益率に対してはその事業の業界における占拠率が最も強い影響力を及ぼす、という点を実証的に明らかにし、このPIMSプロジェクトの概要は日本でも紹介された³⁾。市場占拠率が企業の収益率の水準を決める唯一の要因であるかどうかはともかくとして、このPIMSプロジェクトがわが国企業の戦略行動研究の一つの手がかりになっていると考えられる。以後、企業が市場においてその優位性を確保するために必要な戦略立案の方途に関する概念的枠組みの構築が盛んに試みられるようになってきた⁴⁾。また、一方で、概念的枠組みの構築にとどまらず、市場において成功する企業とそうでない企業の戦略行動上の差異に関する実証的ないしは事例的研究も次第に積み重ねられつつある⁵⁾。

本道地場企業の育成・発展という問題を考えるに当たっては、第一次産業への強度の依存体質を長期的に産業施策的観点から改めていくといったことはもちろん必要であろう。しかし、それにもまして本道企業自身の内発的努力として市場環境への適合の熟練度を高めていくことが必要と考えられる。そのための基礎的な研究と

1) 本道の中小企業を対象としたリサーチの機会を提供していただいた北海道未来総合研究所の関係者の方々に謝意を表するものである。また、データの解析にあたっては札幌大学電子計算機室ACOS-600システムおよび北海道大学大型計算機センターHITAC Mシステムを利用した。これらのセンターに対しても重ねて謝意を表するものである。

2) こうした立場より行われた数少ない例外の代表として北海道未来総合研究所(1982)を挙げることができよう。

3) D. F. Abell and J. S. Hammond (1979), 同訳書。

4) 伊丹敬之(1980), 同(1984)など。

5) 石井淳蔵(1984), 小島健司(1985)。

して、上述のような経営学における最近の動向との連動をはかりつつ、理論的枠組みを整備しつつ、実証的研究あるいは事例的研究を積み重ねながら、北海道における企業行動の特質について研究が進められていかなければならないであろう。

II 調査の概要および分析の枠組み

このたびわれわれが実施した「北海道中小企業経営実態調査」のあらましは次のようなものである。表Ⅱ-1に示すように、今回調査対象となった企業数は製造業500社、建設業100社、卸売業100社、小売業150社、金融・保険・不動産100社、運輸・通信・倉庫業100社およびサ

ービス業100の併せて1,150社である。このうち、製造業については食料品100社、木材・木製品・家具・装飾品100社、窯業・土石製品100社、鉄鋼・非鉄金属・機械100社およびその他の製造業100社という内訳になっている。

中小企業の定義は、中小企業基本法第2条によれば表Ⅱ-2のようになっているが、今回の調査対象企業は資本金を基準として抽出され、その抽出に当っては「1982年北海道工場総覧」（北海道庁）、「1984年北海道年鑑」（北海道新聞社）、「1984年札幌商工名鑑」（札幌商工会議所）などの資料が参考にされた。

これら1,150社に対して付録に示すような質問票が送付され、このうち248社から回答が寄せられ、その後の電話による追認調査を経て有効回答企業数は246社に達した。業種別の回答企業数および有効回答企業の内訳は表Ⅱ-1に示されているとおりであった。

本調査についての詳細な分析結果は別の機会にゆずり、本稿では本道の企業行動上の一側面をみるに当り、「自社の特徴ないし強み」を尋ねた問3、「今後の経営方策」について聞いた問5および「今後のマーケティング方策」につ

表Ⅱ-1 北海道中小企業経営実態調査回収状況

業 種 分 類	調査対象	回 答 企業数	有効回答 企業数
製 造 業	1. 食料品	100 ^社 18(18.0)	18(18.0)
	2. 木材・木製品 家具・装飾品	100 24(24.0)	24(24.0)
	3. 窯業・土石製品	100 22(22.0)	22(22.0)
	4. 鉄鋼・非鉄金属・金属・機械	100 19(19.0)	19(19.0)
	5. その他の製造業	100 28(28.0)	28(28.0)
6. 建設業	100	28(28.0)	28(28.0)
7. 卸売業	100	36(36.0)	35(35.0)
3. 小売業	150	27(18.0)	27(18.0)
9. 金融・保険・不動産業	100	10(10.0)	10(10.0)
10. 運輸・通信・倉庫業	100	15(15.0)	15(15.0)
11. サービス業	100	21(21.0)	20(20.0)
合 計	1,150	248(21.6)	246(21.4)

() 内：%

注) 「1981年・北海道工場総覧」(北海道庁)
「1984年・北海道年鑑」(北海道新聞社)
「1984年・札幌商工名鑑」(札幌商工会議所)
などを参考に中小企業基本法の定義をもとに、製造業、建設業、金融・保険・不動産業、運輸・通信・倉庫業は資本金1億3,000万円以下、卸売業は3,000万円以下、小売業、サービス業は1,000万円以下の道内に本社を有する企業を対象に実施(表Ⅱ-2 参照)。

表Ⅱ-2 中小企業基本法に基づく中小企業の定義

業 種 分 類	中小企業の定義
製 造 業	1. 食料品
	2. 木材・木製品・家具・装飾品
	3. 窯業・土石製品
	4. 鉄鋼・非鉄金属・金属・機械
	5. その他の製造業
6. 建設業	
7. 卸売業	資本金3,000万円以下あるいは従業員100人以下
8. 小売業	資本金1,000万円以下あるいは従業員50人以下
9. 金融・保険・不動産業	
10. 運輸・通信・倉庫業	資本金1億円以下あるいは従業員300人以下
11. サービス業	資本金1,000万円以下あるいは従業員50人以下

表II-3 業績グループの分類方法

		使用総資本税引後利益率：収益性								
		0 % 未満	0-2% 未満	2-4% 未満	4-6% 未満	6-8% 未満	8-10% 未満	10-15% 未満	15-20% 未満	20% 以上
売上高伸び率 … 成長性	0 % 未満	Eグループ 成長性、収益性ともに低い		Cグループ 成長性が低く、収益性が高い						
	0-5% 未満									
	5-10% 未満	Dグループ 成長性が高く、収益性が低い		Bグループ 成長性および収益性ともに普通						
	10-20% 未満									
	20-30% 未満			Aグループ 成長性および収益性ともに高水準						
	30-40% 未満									
	40-50% 未満									
	50-100% 未満									
	100% 以上									

いて質問した問14に焦点を当てて調査結果を分析することとする。また、これら3つの戦略関連変数それぞれに関して業績グループ別の差異を検討するために「経営指標」について尋ねた問16の(1)「過去4年間の売上高の伸び率」および(2)「58年度末の使用総資本税引後利益率」をそれぞれ成長性尺度、収益性尺度として用い、業績グループを表II-3のように分類した。すなわち、成長性および収益性がともに高水準の業績グループをA、成長性および収益性がともに普通の業績グループをB、成長性が低く収益性が高い業績グループをC、成長性が高く収益性が低い業績グループをD、そして成長性および収益性がともに低いグループをEとした⁶⁾。

6) 本稿における業績のカテゴリー区分については、たぐん調査部(1983)を参考にした。ただし、本稿での分類基準はたぐん調査部のそれよりも緩いものとなっている。

以下、この業績グループ分類に基づいて、先の3つの戦略関連変数についての分析を試みることにする。

III 業績グループ別の行動の特徴

—戦略関連変数と業績変数のクロス分析—

企業が一定の成長性と収益性を確保しながらその存続をはかっていくためには、市場環境への適合を経営戦略という形で実践していく必要があるということは誰の目からみても明らかであろう。いかなる経営戦略をどのような理論的枠組みないしは方法論にしたがって立案および実行すればよいのかがまず問題となる。

そのために、まず、どのような経営戦略を選択した企業が成長性および収益性の両面からみて高い業績を維持できているか、という点につ

いてその実態を調べてみた。このような観点から、本調査では「自社の特徴ないし強み」、「今後の経営方策」および「今後のマーケティング方策」といった3つの行動関連変数と、成長性および収益性という2つの次元で定義される業績との関係を調べようとした。以下、その分析結果について報告することとする。

1. 経営資源の自己評価と業績との関係

今回の調査で用いられた質問票の間3で、調査対象各社に対して「自社の特徴ないし強み」が尋ねられた。「自社の特徴ないし強み」は戦略変数そのものというよりは、むしろ企業が戦略を立案・実行するにあたって正しく評価しておかなければならない経営資源に相当するものといえよう。経営資源のあり方は、企業の戦略選択の方向を決定する重要な要因の一つである。業績が良い企業は自社の経営資源をいかに評価する傾向にあるかを知ることは、良い戦略

を実行できるための前提条件として企業はいかなる経営資源を保有しなければならないか、という点についての見通しを得る上で役に立とう。この点を含みおいた上で、「自社の特徴ないし強み」と業績との関係を調べると、表Ⅲ-1のような結果が得られた。また、本表をより視覚的にとらえやすくするために帯状グラフで表現したのが図Ⅲ-1である。

なお、ここでのデータの集計に当っては、後のⅣ節で数量化理論3類による統計解析の都合上、度数がきわめて少なかった「優秀な下請・仕入先」、「資産内容」および「立地条件」についてはこれらを一括して「その他」に含めるといように、カテゴリーの整理・統合が行われている。また、ここでは、最も大きいと考える(質問表中◎印)「自社の特徴ないし強み」についてのみ分析が試みられている。

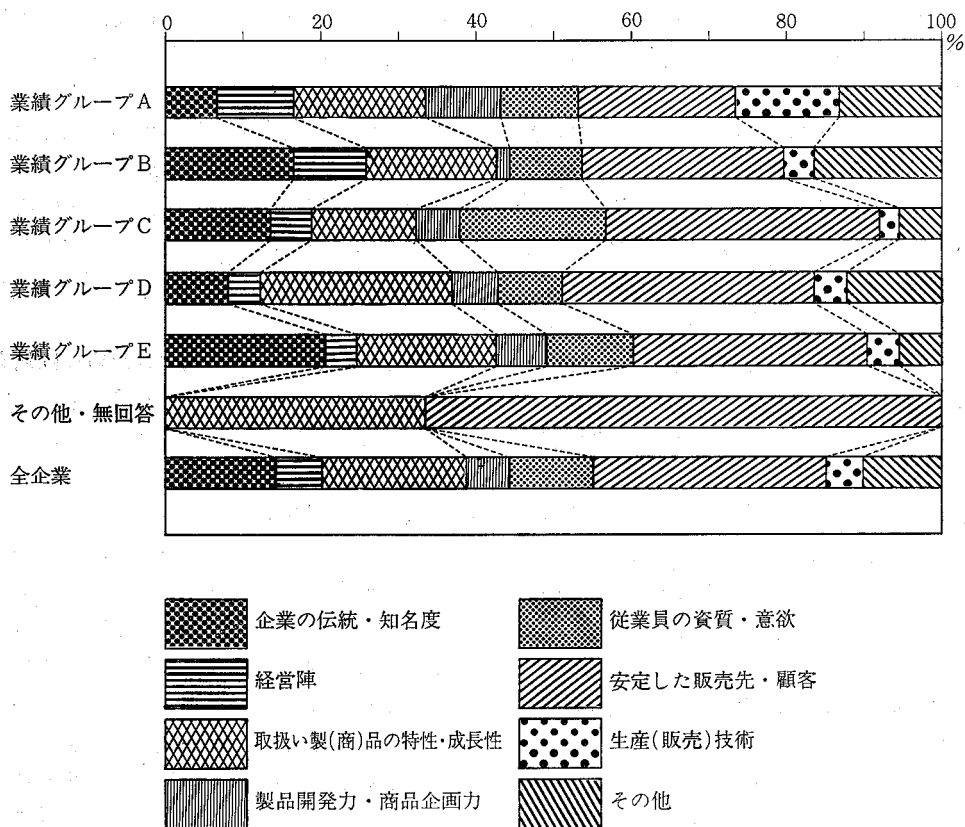
まず、今回の調査における業績グループ別の

表Ⅲ-1 業績グループ別の自社の特徴ないし強み

		カ テ ゴ リ								グループ別企業数
		企業の伝統・知名度	経営陣	取扱い製(商)品の特性等	製品開発力・商品企画力	従業員の資質・意欲	安定した販売先・顧客	生産(あるいは販売)技術	その他・無回答	
業 績 グ ル ー プ	A	2 (6.7)	3 (10.0)	5 (16.7)	3 (10.0)	3 (10.0)	6 (20.0)	4 (13.3)	4 (13.3)	30 (12.2)
	B	9 (16.7)	5 (9.3)	9 (16.7)	1 (1.9)	5 (9.3)	14 (25.9)	2 (3.7)	9 (16.7)	54 (22.0)
	C	5 (13.5)	2 (5.4)	5 (13.5)	2 (5.4)	7 (18.9)	13 (35.1)	1 (2.7)	2 (5.4)	37 (15.0)
	D	4 (8.2)	2 (4.1)	12 (24.5)	3 (6.1)	4 (8.2)	16 (32.7)	2 (4.1)	6 (12.2)	49 (19.9)
	E	15 (20.5)	3 (4.1)	13 (17.8)	5 (6.8)	8 (11.0)	22 (30.1)	3 (4.1)	4 (5.5)	73 (29.7)
	NA	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (1.2)
全 企 業		35 (14.2)	15 (6.1)	45 (18.3)	14 (5.7)	27 (11.0)	73 (29.7)	12 (4.9)	25 (10.2)	246 (100.0)

A：成長性および収益性ともに高水準 B：成長性および収益性ともに普通 () 内：％
 C：成長性が低く収益性が高い D：成長性が高く収益性が低い
 E：成長性および収益性ともに低い NA：無回答

図III-1 自社の特徴ないし強み



企業数は、Aグループ30社(12.2%)、Bグループ54社(22.0%)、Cグループ37社(15.0%)、Dグループ49社(19.9%)、Eグループ73社(29.7%)および無回答企業3社(1.2%)となっている。

調査対象企業全体では、「自社の特徴ないし強み」として「安定した販売先・顧客」をあげる企業が最も多く29.7%、次いで「取扱い製(商品)の特性・成長性」の18.3%、「企業の伝統・知名度」の14.2%、「従業員の資質・意欲」の11.0%という順になっている。

これを業績グループ別にみると、業績グループA、すなわち成長性および収益性がともに高水準のグループについては、「安定した販売先・顧客」を「自社の特徴ないし強み」としてあげ

る企業が最も多く20.0%、次いで「取扱い製(商)品の特性・成長性」の16.7%となっている。さらに、第3位が「生産(あるいは販売)技術」の13.3%、という順序になっている。逆に、このグループでは「企業の伝統・知名度」を「自社の特徴ないし強み」としてあげる企業が最も少なく6.7%となっている。

成長性および収益性がともに普通の業績グループBについては、「自社の特徴ないし強み」として「安定した販売先・顧客」をあげる企業が最も多く25.9%、次いで「企業の伝統・知名度」および「取扱い製(商)品の特性・成長性」のそれぞれ16.7%となっている。

また、成長性が低く収益性が高い業績グループCでは、業績グループAおよびBと同じく、

「自社の特徴ないし強み」として「安定した販売先・顧客」をあげる企業が最も多く35.1%となっている。次いで「従業員の資質・意欲」の18.9%、「企業の伝統・知名度」および「取扱い製（商）品の特性・成長性」のそれぞれ13.5%と続いている。

業績グループCとは逆の成長性が高く収益性が低い業績グループDについては、やはり「安定した販売先・顧客」を「自社の特徴ないし強み」としてあげる企業が最も多く32.7%、第2位が「取扱い製（商）品の特性・成長性」の24.5%となっている。

最後のグループ、すなわち成長性および収益性がともに低い業績グループEについては、やはり「安定した販売先・顧客」を自社の特徴ないし強み」としてあげる企業が多く30.1%、次いで「企業の伝統・知名度」20.5%、「取扱い製（商）品の特性・成長性」17.8%の順となっている。

以上の調査結果から、次のような結論を引き出すことができよう。

第1に、すべての業績グループを通じて、「安定した販売先・顧客」を「自社の特徴ないし強み」と考えている企業が最も多くなっている。このことは、本道の中小企業が取引先との信頼関係を基盤に事業活動を展開していこうとしていることの現れ、換言すれば取引先との摩擦を極力回避し、取引先とのより安定した関係を取り結ぶことに精力を注いでいくという、いわば“守り”の経営を一面で重視していることの現れと考えられよう。

第2に、図Ⅲ-1から分かるように、「経営陣」を「自社の特徴ないし強み」と考える企業の割合は成長性および収益性がともに高い業績グループAで最も高くなっている点が注目される。この点は示唆的である。

第3に、おそらく最も重要な点と思われるが、「製品開発力・商品企画力」および「生産（販売）技術」を「自社の特徴ないし強み」としてあげる企業の割合が、成長性および収益性がと

もに高水準の業績グループで最も高くなっている。このことは、企業が高い業績水準を維持していくためには、技術革新に対する絶え間ざる努力の必要性を示唆しているものと考えられる。ただ、本道中小企業においては「生産（販売）技術」あるいは「製品開発力・商品企画力」といった技術革新関連要因に対する関心の低さが目立ち、今回の調査でも北海道中小企業の技術開発力の脆弱さが裏づけられる結果となった。

「北の技術」⁷⁾を育成するためには何をなすべきか、といった点は本道地場企業の育成の方途をさぐる際に非常に重要な問題となろう。

2. 今後の経営方策と業績との関係

質問票の問5では、調査対象各社に対して「今後の経営方策」について尋ねた。本質問は本道企業の経営戦略についての考えを知る上で最も直接的なものである。この「今後の経営方策」と業績との関係をみようとしたのが表Ⅲ-2および図Ⅲ-2である。

問3の場合と同じ理由で、経営学的にみて無理のない範囲で次のようなカテゴリーの整理・統合が行われている。すなわち、「事業の多角化の推進」と「異業種間提携」が併せて集計されている。また、「組織の活性化」、「経営風土の革新」および「組織機構の改革」という3つの組織関連要因が併せて集計されている。度数がきわめて少ない「長期ビジョン・中期計画等の確立」、「間接部門の生産性向上」、「低収益事業からの撤退」および「OA化・情報システムの推進」は一括して「その他」として扱った。このような前処理を施した上で、「今後の経営方策」と業績との関係をみると次のようになる。

まず、対象企業全体では、「現有事業・製品の販売力強化」を「今後の経営方策」として考えている企業が最も多く26.8%、次いで、「技術開発力の強化」および「人材の育成・活用」のそれぞれ16.7%、「財務体質の強化」の10.2%という順になっている。

7) 日本経済新聞社編(1984)のIV参照のこと。

業績グループ別では、まず、成長性および収益性がともに高水準の業績グループAについては、「今後の経営方策」として「現有事業・製品の販売力強化」をあげる企業が最も多く20.0%、第2位が「人材の育成・活用」の16.7%、第3位が「技術開発力の強化」、「財務体質の強化」および「組織の活性化・経営風土の革新・組織機構の改革」のそれぞれ13.3%となっている。また、「海外・道外市場の開拓」をあげる企業は皆無であった。

成長性および収益性がともに普通の業績グループBにおける「今後の経営方策」については、第1位が「現有事業・製品の販売力強化」24.1%、第2位が「人材の育成・活用」18.5%、第3位が「技術開発力の強化」16.7%の順となっている。業績グループAと同じく、「今後の経営方策」として「海外・道外市場の開拓」をあげる企業は1.9%と低水準にとどまっている。

成長性が低く収益性が高い業績グループCでは、「今後の経営方策」として「現有事業・製品の販売力強化」をあげる企業が最も多く27.0%、次いで「技術開発力の強化」の18.9%、「事業の多角化の推進・異業種間提携」の13.5%の順となっている。また、このグループにおいても「海外・道外市場の開拓」をあげる企業はきわめて少なく2.7%にすぎない。

また、成長性が高く収益性が低い業績グループDについては、「現有事業・製品の販売力強化」をあげる企業がやはり最も多く32.7%、次いで「人材の育成・活用」の18.4%、「技術開発力の強化」および「財務体質の強化」のそれぞれ14.3%の順となっている。また、「海外・道外市場の開拓」を「今後の経営方策」としてあげる企業はこのグループでも極めて少なく2.0%にすぎない。

成長性および収益性がともに低い業績グループ

表III-2 業績グループ別の今後の経営方策

		カ テ ゴ リ									グループ別企業数
		技術開発力の強化	現有事業・製品の販売力強化	事業の多角化の推進など	海外・道外市場の開拓	財務体質の強化	組織の活性化・経営風土の革新など	直接部門の生産性向上	人材の育成・活用	その他・無回答	
業績グループ	A	4 (13.3)	6 (20.0)	3 (10.0)	0 (0.0)	4 (13.3)	4 (13.3)	1 (3.3)	5 (16.7)	3 (10.0)	30 (12.2)
	B	9 (16.7)	13 (24.1)	5 (9.3)	1 (1.9)	4 (7.4)	3 (5.6)	3 (5.6)	10 (18.5)	6 (11.1)	54 (22.0)
	C	7 (18.9)	10 (27.0)	5 (13.5)	1 (2.7)	1 (2.7)	1 (2.7)	4 (10.8)	4 (10.8)	4 (10.8)	37 (15.0)
	D	7 (14.3)	16 (32.7)	2 (4.1)	1 (2.0)	7 (14.3)	0 (0.0)	2 (4.1)	9 (18.4)	5 (10.2)	49 (19.9)
	E	14 (19.2)	21 (28.8)	2 (2.7)	1 (1.4)	9 (12.3)	7 (9.6)	5 (6.8)	10 (13.7)	4 (5.5)	73 (29.7)
	NA	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)	0 (0.0)	3 (1.2)
全企業		41 (16.7)	66 (26.8)	17 (6.9)	4 (1.6)	25 (10.2)	15 (6.1)	15 (6.1)	41 (16.7)	22 (8.9)	246 (100.0)

A：成長性および収益性ともに高水準

B：成長性および収益性ともに普通

() 内：%

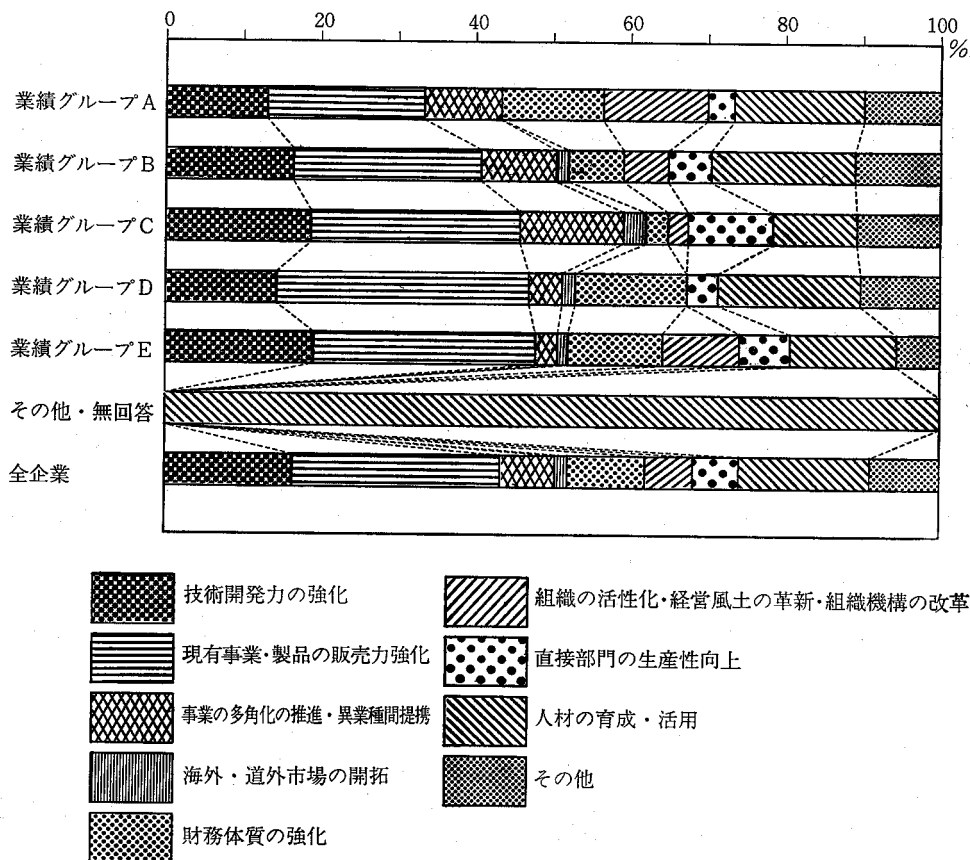
C：成長性が低く収益性が高い

D：成長性が高く収益性が低い

E：成長性および収益性ともに低い

NA：無回答

図III-2 今後の経営方策



グループEでは、「今後の経営方策」として他のグループと同様「現有事業・製品の販売力強化」をあげる企業が最も多く28.8%、次いで「技術開発力の強化」の19.2%、「人材の育成・活用」の13.7%の順となっている。また、この業績グループにおいても他の業績グループと同じく、「海外・道外市場の開拓」をあげる企業が極めて少なく1.4%にすぎない。

以上のことから、本道の中小企業における「今後の経営方策」と業績との関係について次のように結論することができよう。

第1に、業績の良し悪しを問わず、本道の中小企業の場合、「今後の経営方策」として一様に「現有事業・製品の販売力強化」を最も重視

している。このことは、次のように解釈できよう。現下、本道においては産業界全般にわたって不況感がはびこっており、このことを売上高の伸び悩みという形で実感している。このことの裏返しとして、局面打開の方策を「現有事業・製品の販売力強化」に求めていると考えられよう。ただし、業績の一番良いAグループでの本項目の比率が低い点は注意する必要がある。

第2に、「財務体質の強化」を「今後の経営方策」と考えている企業の割合が成長性および収益性がともに高い業績グループAで最も高くなっている点が注目値する。また、「組織の活性化・経営風土の革新・組織機構改革」をあげる企業の割合もAグループで最も高くなって

いる。このことは、一方で、「現有事業・製品の販売力強化」をあげる企業の割合が業績グループAで最も低くなっている点を考え併せると、その低い分だけAグループは「財務体質の強化」をはかり、「組織の活性化・経営風土の革新・組織機構の改革」をはかることにより、いわば企業の足腰を強くすることにより、今後の発展を期すといった姿勢が強いということを意味しよう。

第3に、業績のいかんを問わず、本道中小企業の場合、「海外・道外市場の開拓」を「今後の経営方策」としてあげる企業が極めて少ない点が注目される。Aグループについてさえ、この方策をかかげる企業は皆無であった。従来、本道経済の一つの弱点として輸出産業の立ち遅れがしばしば指摘されてきたが⁸⁾、このことが今回のわれわれの調査においても、いわば企業自

身が考える経営方策の面からも明確になっている。本道地場企業の発展といった問題を考える場合、企業経営者はこの点について十分思いをいたさなければなるまい。

3. 今後のマーケティング方策と業績との関係

今後の経営方策に関連して、問14でより具体的にマーケティング面での今後の方策が尋ねられた。「今後のマーケティング方策」と業績との関係をみようとしたのが、表Ⅲ-3ならびに図Ⅲ-3である。

ここでも、問3および問5と同じ理由で経営学的にみて差し障りのない範囲でカテゴリーの整理・統合が行われている。すなわち、「物流・配送サービスレベルの向上」と「物流コストの低減」といった物流関連要因が一括して集計されている。また、「道外マーケティング戦

表Ⅲ-3 業績グループ別の今後のマーケティング方策

		カ テ ゴ リ							グループ別 企業数
		需要者のニーズ把握体制の強化	新製品・新商品等の開発・取扱い	価格政策の見直し	販売チャネルの見直し	セールスマンの強化	物流・配送サービスレベルの向上	その他・無回答	
業 績 グ ル ー プ	A	10 (33.3)	8 (26.7)	3 (10.0)	1 (3.3)	2 (6.7)	0 (0.0)	6 (20.0)	30 (12.2)
	B	22 (40.7)	11 (20.4)	2 (3.7)	3 (5.6)	5 (9.3)	4 (7.4)	7 (13.0)	54 (22.0)
	C	8 (21.6)	15 (40.5)	5 (13.5)	1 (2.7)	4 (10.8)	0 (0.0)	4 (10.8)	37 (15.0)
	D	18 (36.7)	12 (24.5)	1 (2.0)	2 (4.1)	6 (12.2)	2 (4.1)	8 (16.3)	49 (19.9)
	E	25 (34.2)	13 (17.8)	15 (20.5)	3 (4.1)	7 (9.6)	5 (6.8)	5 (6.8)	73 (29.7)
	NA	2 (66.7)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (1.2)
全 企 業		85 (34.6)	60 (24.4)	26 (10.6)	10 (4.1)	24 (9.8)	11 (4.5)	30 (12.2)	246 (100.0)

A：成長性および収益性ともに高水準

B：成長性および収益性ともに普通

() 内：%

C：成長性が低く収益性が高い

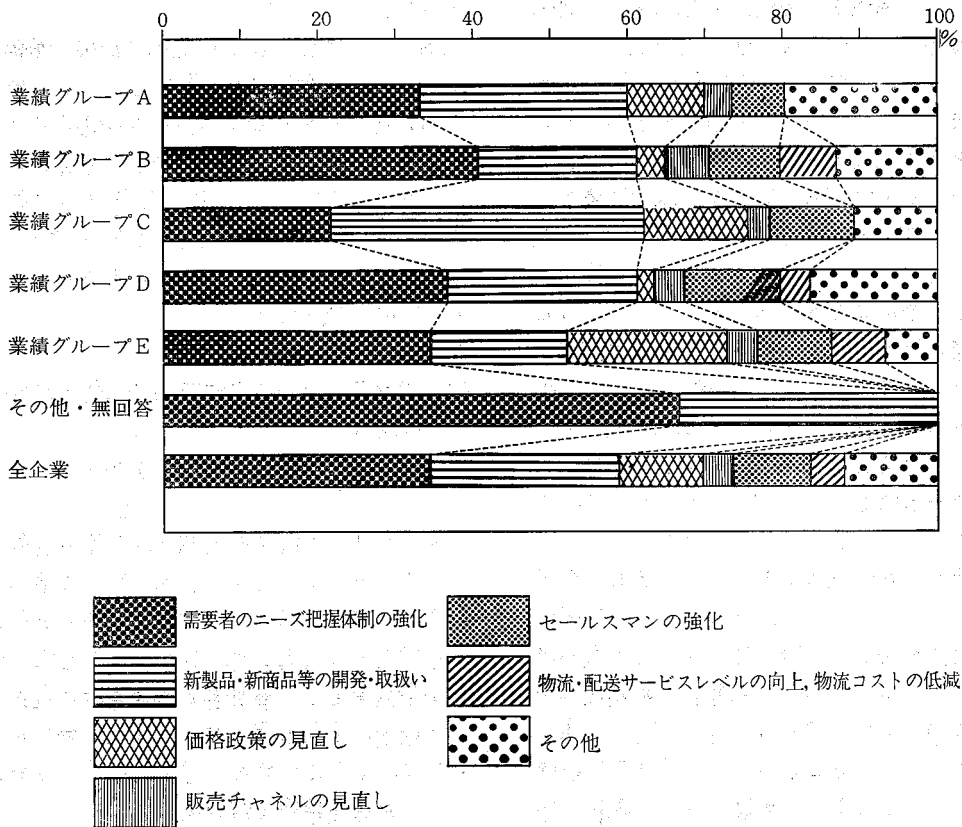
D：成長性が高く収益性が低い

E：成長性および収益性ともに低い

NA：無回答

8) 北海道庁編 (1984), pp. 42-43.

図III-3 今後のマーケティング方策



略の強化」、「広告・販売促進活動の強化」、「営業・販売部門の機械化」を一括して「その他」に含めた。

まず、調査対象企業全体では、「今後のマーケティング方策」として「需要者のニーズ把握体制」をあげる企業が最も多く34.6%、次いで「その他」を除くと「新製品・新商品等の開発・取扱い」の24.4%、「価格政策の見直し」の10.6%の順となっている。

次に、業績別にみると、成長性および収益性がともに高水準の業績グループAでは「需要者のニーズ把握体制の強化」が第1位で33.3%、次いで「新製品・新商品等の開発・取扱い」の26.7%、「価格政策の見直し」の10.0%ときている。一方、「今後のマーケティング方策」と

して「販売チャネルの見直し」をあげる企業はきわめて少なく3.3%、「物流・配送サービスレベルの向上、物流コストの低減」にいたっては皆無であった。

成長性および収益性がともに普通のグループBに関しては、「需要者のニーズ把握体制の強化」をあげる企業が最も多く40.7%、第2位が「新製品・新商品等の開発・取扱い」の20.4%、第3位が「セールスマンの強化」の9.3%の順となっている。一方、このグループで「価格政策の見直し」をあげる企業は極めて少なく3.7%、「販売チャネルの見直し」は5.6%となっている。

成長性が低く収益性が高い業績グループCについては、「新製品・新商品等の開発・取扱い」

をあげる企業が最も多く40.5%，次いで「需要者のニーズ把握体制の強化」が21.6%，「価格政策の見直し」が13.5%と続いている。一方，「販売チャネルの見直し」は2.7%と低く，「物流・配送サービスレベルの向上，物流コストの低減」をあげる企業は皆無であった。

次いで，成長性が高く収益性が低い業績グループDについては，「今後のマーケティング方策」として「需要者のニーズ把握体制の強化」をあげる企業が最も多く36.7%，次いで「新製品・新商品等の開発・取扱い」が24.5%，「セールスマンの強化」が12.2%と続いている。「販売チャネルの見直し」および「物流・配送サービスレベルの向上，物流コストの低減」をあげる企業の割合はこのグループにおいてもやはり低く，それぞれ4.1%となっている。

成長性および収益性がともに低い最後の業績グループEについては，「需要者のニーズ把握体制の強化」が第1位で34.2%，次いで「価格政策の見直し」の20.5%，「新製品・新商品等の開発・取扱い」の17.8%となっている。一方，「販売チャネルの見直し」および「物流・配送サービスレベルの向上，物流コストの低減」をあげる企業はここでも少なく，それぞれ4.1%，6.8%である。

以上の調査結果から，本道の中小企業における「今後のマーケティング方策」と業績との関係について次のように結論することができよう。

第1に，成長性が低く収益性が高い業績グループCを除けば，本道の中小企業は「需要者のニーズ把握体制の強化」を「今後のマーケティング方策」として最も重視している。

第2に，収益性は高いが売上高の伸び悩みに直面しているグループCは，他の業績グループと違って，「新製品・新商品等の開発・取扱い」に活路を見い出そうとしている点が注目される。

第3に，本道の中小企業は「販売チャネルの見直し」あるいは「物流・配送サービスレベルの向上，物流コストの低減」といったような比較的長期的な取組みを必要とする物流システム

の整備といった問題への関心度が低い点が注目される。

第4に，成長性および収益性が低い業績グループでは，「価格政策の見直し」といったいわば短期的に変更可能な方策を「今後のマーケティング方策」としてあげる企業が他の業績グループに比して多い。一方，「新製品・新商品の開発・取扱い」といった長期的な経営努力を要する方策をあげる企業の割合が他のグループに比べて低い点が注目される。

IV 業績グループ別の戦略カテゴリーの類型化の試み

—数量化理論3類による分析—

Ⅲ節では，経営戦略関連変数と業績変数とのクロス分析を試みることによって，本道の中小企業における業績グループごとの経営戦略の特徴を明らかにした。われわれは，さらに，前節の分析結果をより全体的かつ視覚的に捉えるために数量化理論3類を使った分析を試みた。本節では，その分析結果を紹介することとする。

1. 数量化理論3類の適用意図

前節の分析では，業績グループごとに各戦略関連変数のカテゴリー（選択肢）に対する反応度数を調べ，それぞれの反応度数を業績グループ間で比較することにより，業績グループごとの特徴を明らかにするという方法がとられた。しかし，この方法では各業績グループの行動により密接に関連したカテゴリーがどのような組合せになっているかという点が明示的ではない。各業績グループに密接に関連したカテゴリーの組合せが類型化できると便利である。そのためには，一方で今回の調査票の各設問から得られるデータが名義尺度であることを考え併せると，質的データについての多変量解析手法の一種である数量化理論3類を用いることが妥当であると考えられる⁹⁾。

9) 数量化理論の詳細については，たとえば，林知己夫・駒沢 勉 (1982)，駒沢 勉 (1978) などを参照のこと。

2. 数量化理論 3 類による分析結果

さて、数量化理論 3 類のコンピュータ・プログラム・パッケージを利用して、個体数量 x_i および特性数量 y_i を計算した結果、表Ⅳ-1 に示すようなデータが得られた。本節での目的は、各業績グループに密接に関連したカテゴリーないしは特性の組合せを探ることにある。そのために、表Ⅳ-1 に示されている計算の結果得られた特性（カテゴリー）数量をプロットしたのが図Ⅳ-1 である。

なお、次の 2 点に注意されたい。第 1 に、各

軸の正負の符号には意味がなく、カテゴリー間の相対的な距離のみが意味をもつ。第 2 に、ここでの分析では、各業績に密接に関連したカテゴリーの組合せをみることに最終的なねらいがあるために、個体（調査対象企業）の散布図は省略した。

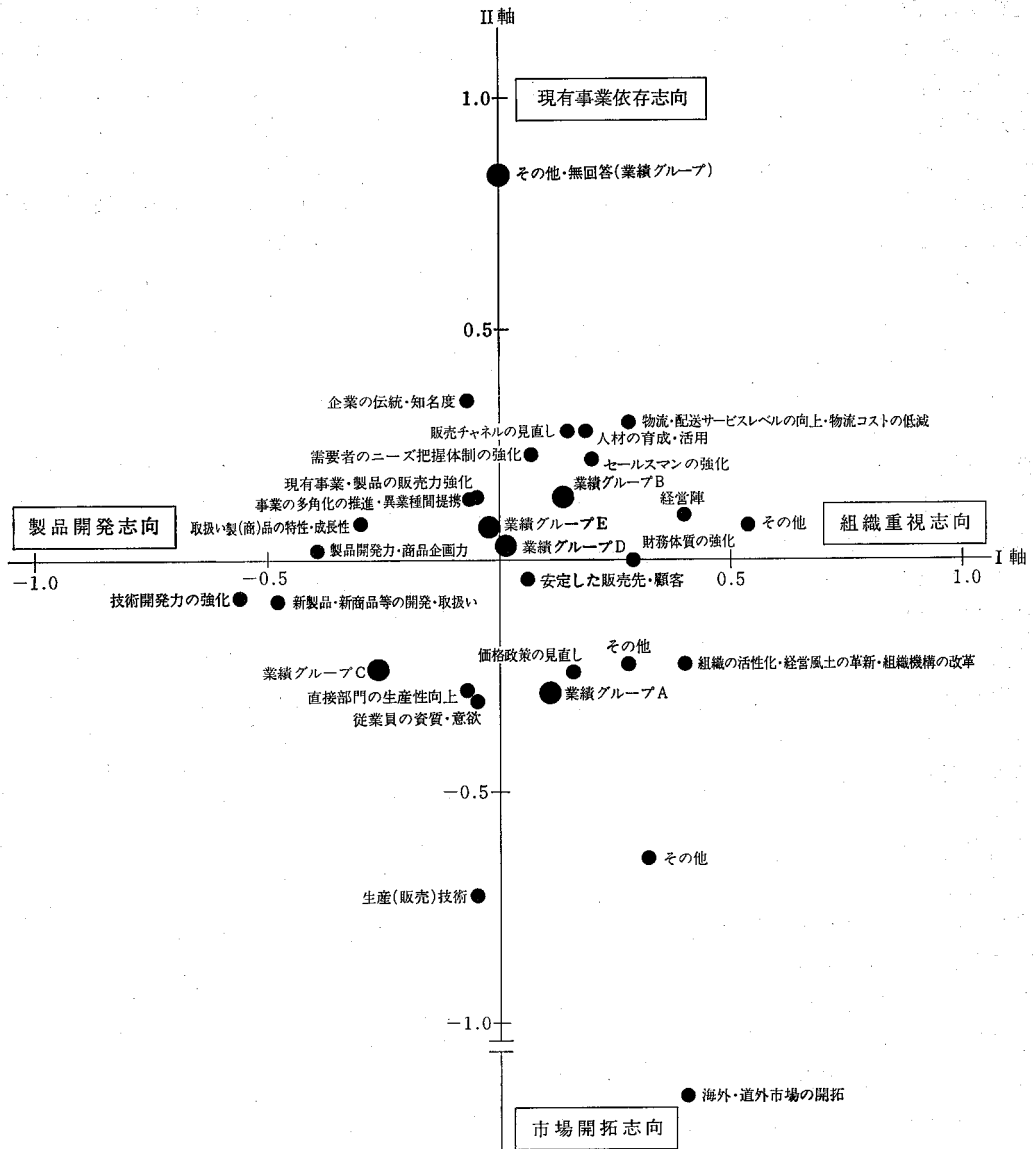
以上の数量化理論 3 類の特徴を前提にした上で、図Ⅳ-1 のカテゴリー散布図から次のようなことがいえよう。

まず、成長性および収益性がともに高水準の業績グループ A については、「安定した販売先

表Ⅳ-1 カ テ ゴ リ ー 数 量

カ テ ゴ リ ー	第 I 相 関 軸	第 II 相 関 軸
技術開発力の強化	- 0.562	- 0.077
新製品・新商品等の開発・取扱い	- 0.475	- 0.088
製品開発力・商品企画力	- 0.389	0.020
取扱製（商）品の特性・成長性	- 0.301	0.078
業績グループ C	- 0.264	- 0.231
直接部門の生産性向上	- 0.074	- 0.281
企業の伝統・知名度	- 0.073	0.347
事業の多角化の推進、異業種間提携	- 0.064	0.133
生産（販売）技術	- 0.052	- 0.718
従業員の資質・意欲	- 0.051	- 0.299
現有事業・製品の販売力強化	- 0.046	0.128
業績グループ E	- 0.021	0.066
業績グループ（その他）	0.004	0.082
業績グループ D	0.008	0.040
安定した販売先・顧客	0.056	- 0.035
需要者のニーズ把握体制の強化	0.065	0.227
業績グループ A	0.105	- 0.278
業績グループ B	0.143	0.140
販売チャネルの見直し	0.146	0.275
価格政策の見直し	0.155	- 0.237
人材の育成・活用	0.180	0.282
セールスマンの強化	0.195	0.219
物流・配送サービスレベルの向上、物流コストの低減	0.280	0.297
その他（今後の経営方策）	0.281	- 0.222
財務体質の強化	0.288	- 0.003
その他（今後のマーケティング方策）	0.321	- 0.637
組織の活性化、経営風土の革新、組織機構の改革	0.396	- 0.224
海外・道外市場の開拓	0.396	- 1.641
経営陣	0.402	0.095
その他（自社の特徴ないし強み）	0.537	0.075

図IV-1 数量化理論3類による分析結果



・顧客」,「価格政策の見直し」,「従業員の資質・意欲」,「直接部門の生産性向上」といったカテゴリーが密接に関連している。また、これらほどではないが、「現有事業・製品の販売力強化」,「財務体質の強化」,「組織の活性化,経営風土の革新,組織機構の改革」なども関連性の比較的高いカテゴリー群といえる。

成長性および収益性がともに普通の業績グループBについては、「安定した販売先・顧客」,「現有事業・製品の販売力強化」,「事業の多角化の推進,異業種間提携」,「需要者のニーズ把握体制の強化」,「人材の育成・活用」などのカテゴリー群が密接に関連している。

成長性が低く収益性が高い業績グループCに

については、「新製品・新商品等の開発・取扱い」,「従業員の資質・意欲」,「直接部門の生産性向上」などのカテゴリー群が密接に関連している。また、「安定した販売先・顧客」,「取扱い製品(商)品の特性・成長性」といったカテゴリーも関連性が比較的高いといえよう。

また、成長性が高く収益性が低い業績グループDと成長性および収益性がともに低い業績グループEはきわめて近い位置にあり、これらのグループには「安定した販売先・顧客」,「現有事業・製品の販売力強化」,「事業の多角化の推進,異業種間提携」,「財務体質の強化」,「需要者のニーズ把握体制の強化」といったカテゴリー群が密接に関連している。

次に、第Ⅰ軸および第Ⅱ軸については次のように意味づけすることができよう。第Ⅰ軸に関しては、その左方に「技術開発力の強化」,「新製品・新商品等の取扱い」,「製品開発力・商品企画力」あるいは「取扱い製品(商)品の特性・成長性」といった「製品開発志向」の現れと考えられるカテゴリーが位置している。また、右方には「組織の活性化,経営風土の革新,組織機構の改革」あるいは「経営陣」といった「組織重視志向」の現れと考えられるカテゴリー群が位置している。

第Ⅱ軸に関しては、その上方に「企業の伝統・知名度」あるいは「現有事業・製品の販売力強化」といったどちらかといえば「現有事業依存志向」の現れと考えられるカテゴリー群が位置している。また、下方には「海外・道外市場の開拓」といった「市場開拓志向」の現れと考えられるカテゴリー群が位置している。

以上、数量化理論3類の手法を使って、各業績グループに密接に関連したカテゴリーの組合せを調べてみた。本節で得られた結果は、前節における業績変数と各戦略関連変数との単純なクロス分析で得られた結果とは必ずしも一致していない。たとえば、前節の図Ⅲ-1でみたように、成長性および収益性がともに高水準の業績グループAでは、「自社の特徴ないし強み」

として「生産(販売)技術」,「製品開発力・商品企画力」あるいは「経営陣」をあげる企業の割合が他のどのグループより比較的大きい点が一つの特徴となっていた。これに対して、図Ⅳ-1のカテゴリー散布図においては点Aと上述のカテゴリーとの距離は近くない(ただし、「生産(販売)技術」については第Ⅰ軸方向の成分距離が非常に小さい)。

Ⅲ節の分析とⅣ節のそれとの関連性に関して、上述の例に類した現象が散見されるが、その理由としては、たとえば、各業績グループに属する企業数にバラツキがある、サンプル企業数に比して可能なカテゴリーの組合せ($8 \times 9 \times 7 \times 6 = 3024$ 通り)が多すぎ、反応パターンが拡散しがちである、といったことなどが一方で考えられよう。

また、他方では、このことは、北海道の中小企業の経営実態がいまだに企業行動ないしは戦略の差が業績の差に大きく影響するところまで来ていないためである、とも見ることができよう。また、収益性の高いA, Cグループに「従業員の資質・意欲」,「直接部門の生産性向上」,「生産(販売)技術」といったカテゴリー群が近い点は注意してよからう。不況下における収益獲得で留意すべき点と一致しているからであろう。しかし、いずれにしろ、これらの点については、今後さらに検討を継続しつつ、業績グループに密接に関連した戦略カテゴリーの類型化に適した手法の発見ならびに調査票の設計を研究していきたい。

V おわりに

—本道企業の課題と今後の研究視点—

以上、北海道における中小企業の企業行動上の特徴を明らかにするために、Ⅲ節で業績変数と戦略関連変数のクロス分析を、また、Ⅳ節で各業績グループに密接に関連した戦略カテゴリーの類型化を行う目的で数量化理論3類の適用を試みた。

その結果、一応、次のような結論を導き出す

ことができた。すなわち、第1に、成長性および収益性がともに高水準の企業は、「経営陣」、「製品開発力・商品企画力」および「生産（販売）技術」を市場における競争上の自社の優位性と考える傾向が他のどの業績グループよりも大きい。このことは、企業が市場において優位な戦略スタンスを保ち、高成長性および高収益性を維持していくためには、強力な経営陣のリーダーシップのもとに技術革新への飽くなき志向性をもつことが必要であるということを示唆しているものといえよう。そして、今回の調査におけるこの結論は、先の地場産業問題研究特別委員会の「成長企業は、経営陣が先頭に立って高品質の製品の研究・生産を行い、積極的に市場開拓に取り組んでいる」¹⁰⁾という結論とも一脈通じるところがある。

第2に、成長性および収益性がともに高水準の企業は、「財務体質の強化」ならびに「組織の活性化、経営風土の革新、組織機構の改革」を今後における経営方策と考える傾向が他のどの業績グループよりも大きいといえる。

第3に、これも従来から指摘されてきた点であるが、本道の中小企業の場合、業績のいかに問わず、市場開拓への志向性がきわめて低いという点が大きな特徴となっている。この点は、「現有事業・製品の販売力強化」を今後における経営方策としてあげる企業が一方できわめて多いという現象を裏返したものである。この理由としては、たとえば、海外あるいは道外市場において競争力のある魅力ある製品を開発するのに必要な技術的基盤を本道の中小企業が保有していないといったことが考えられよう。あるいは、今回の調査でも明らかになった第4の特徴として次に述べるマーケティング能力の脆弱さをあげることができよう。

すなわち、本道中小企業においては、図Ⅲ-3に示されていたように、「販売チャネルの見直し」あるいは「物流・配送サービスレベルの向上、物流コストの低減」といったマーケティング

能力の欠如が大きな特徴の一つとなっている。

これらの諸点を本道の中小企業における企業行動の特徴としてあげることができよう。

次に、本稿における分析の枠組みに関連して、今後の研究上の課題をいくつか指摘しておきたい。

第1に、本稿の目的は、北海道における中小企業の企業行動上の特徴を明らかにするという点にあったが、今回の調査ではそれを本州企業との比較という形では行わなかった。したがって、上述のようないくつかの特徴が本道の企業に特有の現象なのかどうかを検討することが今後の課題の一つとなろう。

第2に、本稿では業績ごとの企業行動の特徴比較は行わなかった。各産業が置かれているマクロ経済学的な環境は相当に異なっており、したがって、全産業を一括して企業行動の特徴を明らかにするというのは相当無理がある。各産業ないしは業種ごとに企業行動の特徴を分析し、その結果を積み重ねていくことが今後必要となろう。

第3に、これは最も重要な点と思われるが、これから先、北海道の企業における行動上の特徴について実証的ないし事例的研究を継続していくにあたって、われわれの研究上のスタンスを明らかにしておく必要がある。本稿の冒頭でも述べたように、本道地場企業の育成・発展をはかるためには、企業自身の内発的努力として市場環境への経営戦略的適合の熟練度を高めていかなければならない。その方途を探るに当たって、最近の経営戦略論における理論的あるいは実証的研究の諸成果は十分に利用価値のあるものであろう。しかし、同時に、われわれとしては本道企業の行動様式に対するそれら理論の妥当性の検証を行う必要がある。

本稿では、戦略という言葉をもとに企業が今後の方策として掲げるものという意味で用いてきた。しかし、経営戦略とは、本来、環境の中に自社の事業内容を定義し、あわせて、それに必

10) 北海道未来総合研究所 (1982), p. 42。

要な経営資源の組合せについての基本方針を設定することなのである¹¹⁾。経営戦略というものをおおよそこのように定義した上で、たとえば、M. E. Porter の研究¹²⁾は、企業がその属する環境を他企業との競争関係において分析し、その結果を競争戦略に練り上げていくための方法を体系化しようというものであった。また、D. F. Abell = J. S. Hammond の研究¹³⁾は、それまでの実証的な研究を整理し、企業が所有する事業ないしは製品分野別の市場成長率と市場占拠率（正確には相対市場占拠率）をもとに、製品分野別に戦略上の役割を定めていくためのフォーマルな手法を考え出そうとするものであった。

また、日本における最近の経営戦略研究¹⁴⁾も、上の研究の延長上に、道具立てにそれぞれ特徴はあるものの¹⁵⁾、環境に適合した戦略の条件を分析しようというものであった。

しかし、これらの研究成果については多くの教えられるものを含んでいる反面、環境への適合条件が過度に強調され、換言すれば、ストラテジックフィット（戦略的適合）が前面に押し出され、環境の認知能力には企業間で差があるという側面はあまり重視されていなかった傾向がある。すなわち、企業の実環境認知の主観性ゆえに、換言すれば、情報処理のやり方の違い、ないしは経営風土の違いゆえに、同じ環境が与えられたとしてもその受けとめ方に違いが生じ、経営戦略行動あるいは事業定義の仕方の上で差が生じてくるといった側面こそが重要であるように思われる。

企業が一定の成長性と収益性を維持していく

には、“うまい”戦略ないしは市場機会を環境から切り取らねばならないが、それには企業はどういったタイプの情報処理能力あるいは認知能力をいかなる方法で練磨しなければならないかといった視点を持つことの重要性を強調したい。このことから、今後、どのような情報処理能力もった企業が環境をいかに認知し、その結果、どういった事業定義ないしは経営戦略を選択する傾向があるかといったこと、そしてその選択が成功したか否かといった点についての研究の枠組みの体系化を行い、その枠組みに添って実証的ないしは事例的研究を積み重ねていくことが必要であろう。このことにより、企業の内発的努力として市場環境への戦略的適合の熟練度を高めていく際の方途を見つけることができよう。

このような研究視点を踏まえた上で、今回の調査結果をさらに利用し、自社の特徴ないし強みをどのように考える（どういった経営資源ないしは情報処理能力をもった）企業が、どういった経営方策およびマーケティング方策を選択する傾向にあるか、そしてこのことが業績にいかに関係しているかといった点について、クロス分析の手法を用いて次に検討したい。これについての報告は次稿を期することとする。

参考文献

- [1] Abell, D. F. and J. S. Hammond, *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, Inc., 1979, 片岡一郎他訳『戦略市場計画』ダイヤモンド社, 1982。
- [2] 林知己夫・駒沢 勉『数量化理論とデータ処理』朝倉書店, 1982。
- [3] 北海道庁編『昭和58年度版北海道経済白書』1984年3月。
- [4] 北海道未来総合研究所編『北海道地場産業の現状と課題』（「地場産業問題研究特別委員会」報告書）, 1982。
- [5] 石井淳蔵『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社, 1984。
- [6] 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1980。
- [7] 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984。

11) 伊丹敬之 (1984), pp. 18-19。

12) M. E. Porter (1980), 同訳書。

13) D. F. Abell and J. S. Hammond (1979), 同訳書。

14) 石井淳蔵 (1984), 小島健司 (1985) など。

15) たとえば、石井淳蔵 (1984) の研究は、経営戦略行動を「情報処理」パラダイムにしたがって説明しようとするものであるし、小島健司 (1985) の研究は「ゲーム理論」パラダイムに添ったものである。

- 〔8〕小島健司『成熟型消費市場のマーケティング』
日本経済新聞社, 1985。
- 〔9〕駒沢 勉『多元的データ分析の基礎』(林知己
夫編「現代人の統計」7)朝倉書店, 1978。
- 〔10〕三宅一郎・山本嘉一郎『SPSS 統計パッケージ
I, II』東洋経済新報社, 1976。
- 〔11〕日本経済新聞社編『北海道新時代』日本経済新
聞社, 1984。
- 〔12〕Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The
Free Press, 1980, 土岐 坤他訳『競争の戦略』
ダイヤモンド社, 1982。
- 〔13〕たくぎん調査部編『北海道企業の経営特性—ア
ンケート調査—』北海道拓殖銀行調査部, 1983。

付 録

返送用

整理番号

--	--	--

←記入しないで下さい。

北海道中小企業経営実態調査

会 社 名				電話 ()	番
本 社 所 在 地	〒				
記 入 者	(所属・役職)			(氏名)	
業 種 (右欄から最も 売上の多い業種 を選び○印をつ けて下さい)	1. 食料品製造業	7. 卸 売 業	創 業 年	明・大・昭 年	
	2. 木材・家具類製造業	8. 小 売 業	資 本 金	万円	
	3. 窯業・土石製造業	9. 金融・保険・不動産業	59年度売上	百万円	
	4. 鉄鋼・金属・機械製造業	10. 運輸・通信・倉庫業	正社員総数	人	
	5. その他の製造業	11. サービス業	正 社 員 の 平均 年 令	約 才	
6. 建 設 業					

問1. 貴社の社長の年令および出身についておたずねします。

(1) 社長の年令……………満 () 才

(2) 社長の出身 (下記から一つ選び該当番号に○印をつけて下さい)

1. 創業者社長
2. 二代目、三代目社長 (創業者社長の御子息、御舎弟、親族等で後を継がれた方)
3. 貴社はえぬきの方 (貴社において少なくとも10年以上管理職をされてきた方も含む)
4. 他の会社、機関等から入り社長になられた方

問2. 貴社には、社是、社訓、綱領、モットー等がありますか。該当番号に○印 (一つ) をおつけ下さい。

1. 積極的かつ有効に活用している
2. 十分に活用しているとはいえない
3. な い

問3. 貴社は、自社の特長ないし強みはどこにあるとお考えですか。最も大きいとお考えの番号に◎印 (一つ)、次に大きいとお考えの番号に○印 (二つ) をおつけ下さい。

1. 企業の伝統、知名度
2. 経営陣
3. 取扱い製 (商) 品の特性、成長性
4. 製品開発力、商品企画力
5. 従業員の資質、意欲
6. 優秀な下請、仕入先
7. 安定した販売先、顧客
8. 資産内容
9. 立地条件
10. 生産 (販売) 技術
11. その他 ()

問4. 貴社では、3年ないし5年の長期経営計画をもっておられますか。該当番号に○印 (一つ) をおつけ下さい。

1. あ る
2. な い
3. これからたてようとしている

問5. 今後の経営方策について、貴社が最も重要視される番号に◎印（一つ）、次に重要視される番号に○印（二つ）をおつけ下さい。

- | | | |
|-----------------------|------------------|--------------------|
| 1. 技術開発力の強化 | 2. 現有事業・製品の販売力強化 | 3. 事業の多角化の推進 |
| 4. 異業種間提携 | 5. 海外・道外市場の開拓 | 6. 長期ビジョン、中期計画等の確立 |
| 7. 財務体質の強化 | 8. 組織の活性化 | 9. 間接部門の生産性向上 |
| 10. 直接部門の生産性向上 | 11. 人材の育成・活用 | 12. 経営風土の革新 |
| 13. 組織機構の改革 | 14. 低収益事業からの撤退 | 15. OA化・情報システム化の推進 |
| 16. その他（ ） | | |

問6. 貴社が経営情報を収集する上での問題点として、最も大きいとお考えのものに○印（一つ）をおつけ下さい。

- | | | |
|-----------------------|----------------------|----------|
| 1. 人材不足 | 2. 情報の重要性への認識が低い | 3. 情報の氾濫 |
| 4. コンピュータ導入等のシステム化の遅れ | 5. 外部との人的交流があまりない | |
| 6. 情報収集のための予算がない | 7. 情報の所在が不明 | |
| 8. 情報収集上の問題は特にない | 9. その他（ ） | |

問7. 貴社では、従業員の計画的・体系的な教育訓練を行なっておられますか。該当する番号に○印（一つ）をおつけ下さい。

- | | | |
|----------------|-------------|----------------------|
| 1. 活発に行なっている | 2. 大体行なっている | 3. 必要に応じて行なっている |
| 4. ほとんど行なっていない | 5. 必要を感じない | 6. その他（ ） |

問8. 貴社では、従業員に「やる気」を起こさせるため、どのような制度を採用しておられますか。該当する番号全てに○印をおつけ下さい。

- | | | |
|----------------------|-------------------------|------------|
| 1. 目標管理制度 | 2. 単調な職務を減少させ、職務内容を拡大する | 3. 提案制度 |
| 4. 仕事達成に対する報償制度 | 5. 小集団活動 | 6. 従業員持株制度 |
| 7. その他（ ） | | |

問9. 貴社では、工業所有権（特許・実用新案・意匠・商標権）をお持ちですか。該当番号に○印（一つ）をおつけ下さい。

- | | | |
|-------|-------|--------|
| 1. ある | 2. ない | 3. 出願中 |
|-------|-------|--------|

問10. 貴社では、売上高に対する研究費の比率は何%を目安としてられましたか。該当番号に○印（一つ）をおつけ下さい。

- | | | |
|-----------|------------|-----------|
| 1. 0～1%未満 | 2. 1～2%未満 | 3. 2～4%未満 |
| 4. 4～6%未満 | 5. 6～10%未満 | 6. 10%以上 |

問11. 貴社では、この4～5年市場調査を行なわれましたか。該当番号に○印（一つ）をおつけ下さい。

- | | |
|---------|------------|
| 1. 行なった | 2. 行なっていない |
|---------|------------|

問12. 貴社の総売上高のうち、直接あるいは販売店を通じての道外への売上高比率はどの程度でしょうか。昭和59年度について、下記から該当する番号に○印（一つ）をおつけ下さい。

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 全くない | 2. 10%未満 | 3. 10～20%未満 |
| 4. 20～30%未満 | 5. 30～50%未満 | 6. 50%以上 |

問13. 過去3年間に開発・導入された新製品・新商品・新サービスは、現在の総売上高に対して概ねどの程度の比率を占めていますか。該当番号に○印（一つ）をおつけ下さい。（なお建設業の場合は、新技術に応用した工事高の総工事高に対する比率でお考え下さい）

1. この3年新製品の取扱いはない 2. 10%未満 3. 10~20%未満
4. 20~30%未満 5. 30~40%未満 6. 40~50%未満 7. 50%以上

問14. 今後のマーケティング面の方策について、貴社が最も重要視される番号に◎印（一つ）、次に重要視される番号に○印（二つ）をおつけ下さい。

1. 需要者のニーズ把握体制の強化 2. 新製品・新商品等の開発・取扱い
3. 価格政策の見直し 4. 販売チャネルの見直し 5. 道外マーケティング戦略の強化
6. セールスマンの強化 7. 広告・販売促進活動の強化 8. 営業・販売部門の機械化、
情報ネットワーク化 9. 物流・配送サービスレベルの向上 10. 物流コストの低減
11. その他（ ）

問15. 貴社では、損益状態の把握をどの位の期間で行なっておられますか。該当番号に○印（一つ）をおつけ下さい。

1. 月次決算をしている 2. 四半期毎に決算をしている 3. 半期毎に決算をしている
4. 年度末に決算をしている 5. 税金の申告のとき決算をしている

問16. 貴社の経営指標について、該当する番号に○印（一つ）をおつけ下さい。（年度は貴社の決算期ベースで結構です）

(1) 過去4年間の売上高の伸び率 $\left(\frac{56\text{年度} \cdot 57\text{年度} \cdot 58\text{年度の売上高の合計}}{55\text{年度} \cdot 56\text{年度} \cdot 57\text{年度の売上高の合計}} - 1 \right) \times 100$

1. 0%未満 2. 0~5%未満 3. 5~10%未満
4. 10~20%未満 5. 20~30%未満 6. 30~40%未満
7. 40~50%未満 8. 50~100%未満 9. 100%以上

(2) 59年度末の使用総資本税引後利益率 $\left(\frac{\text{税引後利益}}{\text{使用総資本}} \times 100 \right)$

1. 0%未満 2. 0~2%未満 3. 2~4%未満
4. 4~6%未満 5. 6~8%未満 6. 8~10%未満
7. 10~15%未満 8. 15~20%未満 9. 20%以上

(3) 59年度末の自己資本比率 $\left(\frac{\text{自己資本}}{\text{使用総資本}} \times 100 \right)$

1. 0%未満 2. 0~10%未満 3. 10~20%未満
4. 20~30%未満 5. 30~40%未満 6. 40~50%未満
7. 50%以上

問17. （製造業の方のみお答え下さい）生産部門強化の方策について、今後貴社が最も重要視される番号に◎印（一つ）、次に重要視される番号に○印（二つ）をおつけ下さい。

1. 省資源・省エネルギーの推進 2. ロボット・NC機械等の活用による生産ラインの自動化
3. 品質管理活動の強化 4. 先端技術やエレクトロニクスの進展に伴う技能者教育の推進
5. コンピュータ利用による設計業務の効率化・レベルアップ 6. 外注管理政策の見直し
7. 仕掛品の圧縮、製品在庫・営業在庫を含めた物流システムの見直し 8. その他（ ）

——お忙しい中、ご協力ありがとうございました——