

# 中同協 会内経営実態調査

## 97年DOR特別調査

会員各位

経営実態調査（97年DOR特別調査）へのご協力をお願い

中小企業家同友会全国協議会  
幹事長 河野 先

日頃中同協・景況調査（DOR）へのご協力に感謝申し上げます。4半期ごと年4回行われるDOR調査も開始以来丸8年になろうとしています。みなさまのご協力によりこの調査は日本における中小企業を対象にした景況調査として、景気感応度がきわめて高い調査との定評を会内・会外から得られるようになってきました。

この通常調査とともに、その時々経営課題をテーマにした特別調査も行って参りました（たとえば、93年金融問題[貸し渋りなど]調査、94年価格動向調査、95年規制緩和問題調査）。97年の特別調査は、中小企業が大企業の景気回復から取り残されているという厳しい経営環境のなかでその打開策を探ること、つまり、企業経営そのものを過去5年、現在の構造転換の入り口時点までにさかのぼって振り返りながら、今後の経営課題を明確にしていくことが目的です。多くの景況調査、経営実態調査が存在するなかであって、自主的・自立的に自分たちの手で自分たちの状態をつかんで、これからの日本経済と地域経済を切り開く鍵を探求する調査はきわめて少ないものと思われます。

また、今回の特別調査に回答すること自体が、改めて自社の経営のあり方を計数的に見直すとともにこれからの経営課題を考える適切な機会とするように調査票を作成しました。

なお、この調査結果はDOR特別調査報告としてみなさまのお手元に届けられるだけでなく、98年2月12～13日の第28回全研(宮崎)におきまして独自に分科会を設けて参加者とともに論議する計画で準備を進めています。

会員のみなさまにおかれましてはご多忙のことと存じますが、趣旨をお汲み取りの上、本調査にご協力をお願いいたします。

本調査の記入内容につきましては、秘密を厳守して、この調査以外に使用されることはありません。

記入は次の要領でお願いいたします。

1. 調査票は、ご記入の上、1997年10月18日までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください。
2. 回答は会員ご本人か経営者の方をお願いします。
3. 調査票についての疑問点、照会などにつきましては下記にお問い合わせ下さい。

中小企業家同友会全国協議会（中同協）

〒112 東京都文京区大塚5-40-8 天風会館5F

TEL03(3943)0571 FAX03(3943)0599

担当者：阿部、鈴木

決算数字以外は、97年10月1日現在でお答え下さい。回答はそれぞれ該当する欄にご記入下さい。また、選択肢のある項目については、該当する番号に○を付して下さい。

I. 貴社の概要についてお伺いします。

- a) 会社名 ( ) 本社の所在地 ( 市区名 )
- b) 社歴 創業年 (西暦 年) 会社設立年 (西暦 年)
- c) 現在の法人代表者の年齢 ( 歳) 創業者より数えて ( 代目)
- d) 経営指針 (経営理念、経営方針、経営計画) は確立していますか。 [ 1.はい 2.いいえ ]
- e) 資本形態 [ 1.株式 2.有限 3.個人 4.合資・その他 ]
- f) 資本金の額 ( 億 万円)
- g) 本社・本店以外に事業所がありますか。…………… [ 1.ある 2.ない ]  
他に事業所がある場合 工場 ( カ所)、営業所・支店等 ( カ所)
- h) グループ経営を行っていますか。…………… [ 1.いる 2.いない ]  
グループ経営を行っている場合、グループ全体の会社数 ( 社)
- i) 本社・工場の土地所有について  
[ 1.すべて自社所有 2.すべて経営者の所有 3.すべて経営者と自社で所有  
4.一部借地 5.すべて借地 6.その他 ( ) ]
- j) 本社・工場の建物所有について  
[ 1.すべて自社所有 2.すべて経営者の所有 3.すべて経営者と自社で所有  
4.一部賃貸 5.すべて賃貸 6.その他 ( ) ]

k) 従業者数

			現在 (97年)	5年前 (92年)
社内分	役員	常勤	人	人
		非常勤	人	人
	正規従業員		人	人
	パート タイム	常用雇用	人	人
		非常用雇用	人	人
アルバイト		人	人	
社外分	派遣社員		人、主な部門・部署；	
	契約社員		人、主な部門・部署；	
	社内で仕事をする下請		人、主な部門・部署；	
	社内で仕事をする外注		人、主な部門・部署；	

1) 中小企業家同友会への加入年 (19 年) (先代からの加入を含めてお答え下さい) <sup>33</sup>

(2)

Ⅱ.財務状況についてお伺いします。

a) 決算月 (                      月末 )

b) 過去2年間の売上高

最新時決算	億	万円	前期決算	億	万円
-------	---	----	------	---	----

c) 最新時決算の貸借対照表概要

資 産	流動資産	億	万円	負債	流動負債	億	万円	
	固定資産	億	万円		固定負債	億	万円	
	繰延資産	億	万円	資	本	億	万円	
資	産	合	計	億	万円	負債および資本合計	億	万円

d) 最新時決算の損益計算書概要

売	上	高	億	万円	
原価(売上原価、製造原価、完成工事原価)			億	万円	
販売費・管理費(一般管理費、営業費など)			億	万円	
経	常	利	益	億	万円

e) 最新時決算の費用構成(概算でお答え下さい。)

固定費(主な人件費、減価償却費、賃借料等)	億	万円
内人件費(役員給与、常用雇用従業員給与、福利費等)	億	万円
変動費(材料費、外注加工費、非常雇従業員給与等)	億	万円

\*変動費は売上高に比例的に増減する費用であり、固定費は売上高に関わりなく発生する費用です。  
区分の難しい費目もありますが、貴社で把握されている概算の数値でご記入下さい。

Ⅲ.売上・出荷の取引関係についてお伺いします。

a) 最新時決算における売上高(出荷額・完成工事高)の販売先・納入先・請負先別割合%をご記入下さい。

1	大手メーカー	%	7	卸売業者	%	13	その他サービス	%
2	中小完成品メーカー	%	8	大型小売店	%	14	不動産業	%
3	中小部品メーカー	%	9	一般小売店	%	15	官公庁	%
4	ゼネコン・住宅メーカー	%	10	電力・ガス	%	16	一般消費者	%
5	中小建設・工務店	%	11	運輸・通信	%	17	その他	%
6	総合・専門商社	%	12	金融・保険	%	おおよその割合%で結構です。		

b) 上のa)で記入した販売先・納入先の中から過去5年間で最も売上が増加した販売先・納入先、最も売上が減少した販売先・納入先をそれぞれ1つ選び、上の表の番号でお答え下さい。

㊦) 売上が最も増加した販売先・納入先 (                      )

㊦) 売上が最も減少した販売先・納入先 (                      )

c) 主要な販売先・納入先にたいする販売・受注価格の主たる決定方法について次より1つ選び、該当する番号に○を付して下さい。

[ 1. 先方の指値    2. 当方の指値    3. 見積り合わせ    4. 入札    5. その他(                      ) ] <sup>72</sup>

Ⅳ.仕入の取引関係についてお伺いします。

a) 最新時決算における仕入額の仕入先別割合%をご記入下さい。

仕入がない場合は右の( )に○を付して下さい。……………仕入なし( )

1	大手メーカー	%	7	卸売業者	%	13	その他サービス	%
2	中小完成品メーカー	%	8	大型小売店	%	14	不動産業	%
3	中小部品メーカー	%	9	一般小売店	%	15	官公庁	%
4	ゼネコン・住宅メーカー	%	10	電力・ガス	%	16	一般消費者	%
5	中小建設・工務店	%	11	運輸・通信	%	17	その他	%
6	総合・専門商社	%	12	金融・保険	%	おおよその割合%で結構です。		

b) 上のa)で記入した仕入先の中から過去5年間で最も仕入が増加した仕入先、最も仕入が減少した仕入先をそれぞれ1つ選び、上の表の番号でお答え下さい。

7)仕入額が最も増加した仕入先( )

8)仕入額が最も減少した仕入先( )

c) 主要な仕入先にたいする仕入価格の主たる決定方法について次より1つ選び、該当する番号に○を付して下さい。

[ 1.先方の指値 2.当方の指値 3.見積り合わせ 4.入札 5.その他( ) ]<sup>94</sup>

Ⅴ.事業の種類についてお伺いします。

現在行っている事業・業務内容について、5ページの業種・事業分野コード表から選んでその番号を記入するとともに、その事業内容と売上高の割合(構成比)%をご記入下さい。

	業種コード 番号記入欄 [5ページコード表より選択]	事業・業務内容についての略記	売上高 の割合%
収益の主たる事業			%
上の事業に関連した事業			%
			%
			%
前工程や後工程など			%
			%
主たる事業と関連性の薄い事業または関連性のない事業			%
			%
			%
上記以外でグループとして展開している事業			

回答用業種・事業分野コード表

最も近いと判断される業種・事業分野を番号でお選び下さい。(問V、VI)		卸売業	49	繊維・衣服等卸売業、靴、鞆
			50	飲食料品卸売業
農林水産業	01	農業、耕種、畜産、養鶏	51	建築材料、鉱物・金属材料等卸売、燃料、化学薬品、塗料
	02	林業	52	機械器具卸売業、自動車、電設資材
鉱業	04	水産養殖業(真珠)	53	その他の卸売業、家具建具什器、雑貨
	07	非金属鉱業、採石砂利採取	54	各種商品小売業、百貨店、コンビニ
建設業	08	総合工事業(官公需中心)	55	織物・衣服・身の回り品小売業
	09	総合工事業(民需中心)	56	飲食料品小売業、仕出弁当、給食
	10	職別工事業、大工、解体	57	自動車・自転車小売業、自動車部品
	11	設備工事業、電気・管・道路工事	58	家具・什器・家庭用機械器具小売
製造業	12	食料品製造業	59	その他の小売業、医薬、貴金属、書籍
	13	飲料・タバコ・飼料製造業	60	一般飲食店
	14	繊維工業(繊維製品を除く)、生地	61	その他の飲食店、バー、酒場、料亭
	15	衣服、その他の繊維製品製造業	66	貸金業、クレジットカード、投資業
	16	木材・木製品製造(除家具)製材	68	証券、商品先物取引、ゴルフ会員権
	17	家具・装備品製造業、仏壇	69	保険業、保険媒介代理業
	18	パルプ・紙加工品製造、包装資材	70	不動産取引業
	19	印刷・同関連産業、製本、製版	71	不動産賃貸・管理業
	20	化学工業、医薬品、ガス、化学肥料	72	洗濯・理容・浴場業、リネン、美容
	21	石油製品・石炭製品製造業	73	駐車場業
	22	プラスチック製品製造業	74	その他の生活関連サービス、冠婚
	23	ゴム製品製造業	75	旅館、その他の宿泊所
	24	なめし革・同製品・毛皮製造業	76	娯楽業(映画、VTR製作を除く)
	25	窯業・土石製品製造業、生コン	77	自動車整備業
	26	鉄鋼、鉄スクラップ、鋳物、プレス	78	機械・家具等修理業
	27	非鉄金属製造業、電線	79	物品賃貸業、リース
	28	金属製品製造業	80	映画・VTR制作業
	29	一般機械器具製造業、金型、空調機	81	放送業、有線
	30	電気機械器具製造業、通信機器	82	情報サービス・調査業、興信所
	31	輸送用機械器具製造業、自転車	83	広告業、広告代理、屋外広告
32	精密機械器具製造業、各種機器	84	専門サービス業、設計、経営、法律事務	
34	その他の製造業、貴金属、楽器、漆器、スポーツ器具	85	協同組合、事業協同組合	
35	ソフトウェア製造業	86	その他の事業サービス業、警備、ビルメン、派遣、請負、消毒	
運輸・通信業	40	道路旅客運送業	87	廃棄物処理業、ごみ収集
	41	道路貨物運送業、引っ越しセンター	88	医療業、療術、歯科技工、助産所
	42	水運業	89	保健衛生
	44	倉庫業	90	社会保険・福祉、保育、身障者福祉
	45	運輸に付帯するサービス業、旅行業	91	教育、学校、博物館、自動車学校
47	通信関係(プロバイダー等)	93	出版・広告制作	
		95	その他のサービス業	

Ⅵ. 貴社の業務及びその内容の変化・変更についてお伺いします。

a) 過去5年間の業務の変化・変更について、下記に該当する事業分野がありましたら、5ページの業種・事業分野リストから3つまで選び、その番号をご記入下さい。

	業種コード番号記入欄 [5ページコード表 より選択]			事業内容変化の主な理由をご記入 下さい。
1. 新規に開業した事業				
2. 既事業分野との関連で拡張した事業				
3. 縮小した事業				
4. 撤退した事業				
5. 部分外注を進めた事業				
6. 全部外注を進めた事業				

b) 仕入に関し、過去5年間の目立った変化・変更を次より3つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。仕入がない場合は右の( )に○を付して下さい。……………仕入なし( )<sup>103</sup>

- [ 1. 仕入先を増やした 2. 仕入先を減らした 3. 仕入先を変えた 4. 仕入価格を低下させた  
5. 仕入価格を上げられた 6. 小口頻度仕入に切り替えた 7. 海外から部品・部材の輸入を始めた  
8. 海外から完成品・商品の輸入を始めた 9. 直接輸入に切り替えた 10. 思い通りに仕入ができなくなった  
11. 見積競争・入札制を導入した 12. 仕入経路を短縮した  
13. その他( ) 14. 変化・変更はない ]

c) 販売・受注・サービスの価格設定に関し、過去5年間の目立った変化・変更を次より3つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. 低価格化を進めた 2. 値下げを迫られた 3. 販売取引先の購買力が強まった 4. 自社の取引力が強まった  
5. 同業者の価格に合わせた 6. 見積競争・入札制となった 7. 適正コストを反映する価格に努めた  
8. 価格決定のための情報収集力を強めた 9. 海外製品との価格競争が強まった 10. 価格の変動が激しくなった  
11. その他( ) 12. 変化・変更はない ]

d) 販売・受注・サービスの取引条件に関し、過去5年間の目立った変化・変更を次より3つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. 低価格重視の取引となった 2. 返品・リベート等・物流システムの慣習を見直した  
3. 納期が短縮化した 4. 決済条件が悪化した 5. 販売取引先と共同で製品開発を始めた  
6. アフタケア等のサービス提供が増えた 7. 品質・施工管理等の要件が厳しくなった  
8. 流通経路が短縮化された 9. 多頻度納入を増加させた 10. デザイン・インなどの共同開発を進めた  
11. 産学協同開発体制を進めた  
12. その他( ) 13. 変化・変更はない ]<sup>105</sup>

e) 商品・サービス戦略に関し、過去5年間の目立った変化・変更を次より3つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1.商品の企画・開発部門を強化した 2.従来型商品・サービスの絞り込みを行った  
3.商品・サービスを多様化させた 4.新商品・新サービス・新工法を開発した 5.蓄積した情報を商品化・サービス化した 6.ユーザー・消費者への直販体制をとった  
7.その他( ) 8.変化・変更はない ]

f) 外注・委託先に関し、過去5年間の目立った変化・変更を次より3つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

外注・委託のない場合は右の( )に○を付して下さい。……… 外注・委託なし( )

- [ 1.内製化を進めた 2.単価を切り下げた 3.品質管理を強めた 4.納期の短縮化を要請した  
5.外注・委託業務を拡大した 6.海外に外注・下請関係をつくった 7.外注・下請をグループ化・共同化した 8.外注・下請先を集約化した 9.下請への見込み発注をやめた  
10.外注・下請への発注をやめた 11.その他( ) 12.変化・変更はない ]

g) 貴社は大企業あるいは新規の競合相手に対し、過去5年間にどのような対応策を採ってこられましたか。次より3つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1.同業者間で結束を強めた 2.規制緩和を行政に働きかけた 3.部品・部材を海外生産へ移行した 4.製品・完成品を海外生産へ移行した 5.低価格化戦略を開始した 6.業務分野を専門化した 7.新業務へ転換した 8.主力商品を新商品に転換した 9.異業種交流に参加した  
10.各種ネットワーク化を図った 11.下請・系列内の結束を強めた  
12.その他( ) 13.特になし ]

h) 過去5年間に貴社の企業組織にどのような変化・変更がありましたか。次より3つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1.業務組織(部門)を新設した 2.業務組織(部門)を増設・細分化した 3.業務組織(部門)を集約した 4.事業組織(部門)の分社化などにより別の独立会社を設立した 5.工場・営業所、支社、支店、店舗等の事業所の増設、新設を図った 6.工場・営業所、支社、支店、店舗等の事業所を縮小、廃止した 7.分散していた事業所を集約した 8.従業員や子息の独立により、企業グループの形成や子会社の設立を行った 9.持ち株会社化を図った 10.系列会社や下請制から離脱した 11.「社内分社化」や「社内請負制」を採用した 12.共同事業、協同組合に加入した 13.異業種交流に参加した 14.各種ネットワーク化を図った 15.個人企業から法人企業になった  
16.その他( ) 17.特になし ]

## Ⅶ.新技術・新商品・新サービスの開発についてお伺いします。

a) 過去5年間、新技術・新商品・新サービスにたいしどのような対応をとってこられましたか。主な対応を次より1つ選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1.新技術・新商品・新サービスの研究を行った 2.既存技術・既存サービスの新用途・応用の研究を行った 3.先端技術機器等の導入を行った 4.研究開発、設備導入等を検討した 5.現在研究開発、設備導入を検討中 6.その他( ) 7.特に対応はしていない ]<sup>112</sup>

b) 前問 a) で 1、2、3 を選択された場合、その研究・開発の成果について次より 1 つ選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. 新システムを構築した 2. 新商品・新サービスとして機能 3. 試作段階  
4. 研究開発途上で実用化に至っていない 5. 研究開発は終了したが商品化していない  
6. その他( ) ]

c) 研究開発体制についてお答え下さい。

7) 研究・開発の部署・部門は設けられていますか。

- [ 1. 5年以上前から設けている 2. この5年間に新設した 3. 現在設置を検討中  
4. 今後5年間に設置する予定 5. 設置は考えていない ]

8) 研究開発のスタッフは置かれていますか。

- [ 1. 5年以上前から置いている 2. この5年間に置いた 3. 現在置くことを検討中  
4. 今後5年間に置く予定 5. スタッフを置く予定はない ]

d) 新技術・新商品・新サービスの研究開発において問題点として感じておられる点がありましたら、次より 3 つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. 研究者、技術者の不足 2. 自社の技術蓄積不足 3. 研究開発を進める上でのノウハウ不足  
4. 研究設備の不足 5. 市場情報の不足 6. 研究開発資金の調達難 7. 公的補助金の確保難  
8. 指導機関の不足 9. 共同開発者・提携者の不足 10. 販路開拓 11. 技術開発に係わる補助金  
手続きの簡略化 12. 開発商品の商品化のための助言及び指導 13. 在庫管理の革新難  
14. 新輸送システムの構築難 15. 技術情報の提供不足 16. 技術情報の掌握不足 17. 共同開  
発情報システムの構築難 18. その他( ) ]

e) 産官学の連携の必要性についてのお考えを次より 1 つ選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. 5年以上前から必要であると考えていた 2. この5年間に必要であると考えようになった  
3. ごく最近必要性を感じるようになった 4. 特に必要であるとは考えていない ]

f) 前問 e) で 3、4 を選ばれた場合、その理由を次より 1 つ選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. 研究開発の性格上特に必要としない 2. 自分の主義、やり方として好まない 3. 必要性は感  
じるが適当な協力者がいない 4. 必要性は感じるが探す方法がわからない 5. 必要性は感  
じるが様々な制約があってできない 6. その他( ) ]

g) 過去5年間、新技術・新商品・新サービスをどのように取得してきましたか。主な取得方法を次より 3 つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. 自社単独開発 2. 外部との共同開発 3. 外部の技術指導による開発 4. 外部からの技術移転  
5. 外部からの購入 6. 外部との連携 7. 公的研究機関 8. 大学 9. 民間研究機関  
10. その他( ) 11. なし ]

h) 新技術についてどのような分野に関心を寄せておられますか。次より 3 つまで選び、該当する番号に○を付して下さい。

- [ 1. マイクロエレクトロニクス 2. 新素材 3. ソフト、システム開発 4. バイオテクノロジー  
5. 流通システム 6. ロジックシステム 7. 新サービス分野・新販路の創出 8. 生産管理シ  
ステム 9. 販売管理システム 10. その他( ) ]<sup>120)</sup>



Ⅷ.雇用・人材育成についてお伺いします。

- a) 過去5年間特に力を入れてこられた分野を、A欄より3つまで選び、該当する欄に○を付して下さい。また、その具体的な取り組みをB欄より選び、該当する番号に○を付して下さい(複数選択可)。選択肢にない場合は、その他欄にご記入下さい。

A欄；以下の力点分野から3つまで選び、○を付して下さい。	B欄；具体的取り組みに○を付して下さい。(複数選択可) (A欄で○を付した選択肢群についてのみお答え下さい。)
採用・雇用・退職	1.障害者雇用 2.高齢者雇用 3.同友会の共同求人 4.同友会の共同求人以外での新卒採用 5.大企業からの中途採用 6.同業種・異業種からの中途採用 7.契約社員の利用 8.人材派遣を利用した 9.人材派遣をした 10.社内請負い 11.企業戦略としての分社化 12.人材活用としての分社化 13.人員削減を伴うリストラ 14.期間限定雇用 15.在宅勤務制の導入 16.交替勤務制の導入 17.アルバイト・パートの活用 18.就業規則の作成と見直し 19.早期定年制の導入 20.早期退職優遇性 21.役職定年制 22.定年制の延長 23.退職後の再雇用制の採用 24.その他 ( )
労働時間制度	1.フレックスタイム制の導入 2.裁量的労働時間制の導入 3.みなし労働時間制の導入 4.交代制の導入 5.週40時間制の導入 6.完全週休2日制の導入 7.操業短縮・労働日削減 8.労働日の増加 9.年次休暇取得日数指定制の導入 10.就業規則の作成と見直し 11.その他 ( )
人事課課および賃金	1.年俸制の採用 2.能力主義的賃金体系の導入 3.団体能率給の導入 4.年功序列制の改定 5.賃金上限の設定 6.早期定年制の導入 7.定年制の延長 8.社員持株制の導入 9.就業規則の作成と見直し 10.事業所ごとの就業規則の採用 11.その他 ( )
福利厚生および年金・退職金	1.保養施設の充実 2.社員旅行(国内) 3.社員旅行(海外) 4.企業内サークルへの補助 5.健康診断・人間ドック 6.中退金・特退金への加入 7.就業規則の作成と見直し 8.企業年金の導入 9.その他の年金制度の導入 10.社内退職金制度の導入 11.厚生年金制度への加入 12.その他 ( )
教育研修	1.労働省生涯職業訓練制度の活用 2.中小企業大学校の利用 3.諸資格取得援助 4.大学・試験研究機関との交流 5.社内留学制度の導入 6.長期教育休暇制度の導入 7.ボランティア活動の奨励 8.社内図書館の設置活用 9.同友会の社員教育活動への参加 10.各種社外セミナーの活用 11.社内で社員教育プログラムの実行 12.労働安全教育の強化 13.就業規則の作成と見直し 14.その他 ( )
その他 <sup>131</sup>	

- b) 今後5年間特に力を入れようと考えておられる分野を、A欄より3つまで選び、該当する欄に○を付して下さい。また、その具体的な取り組み予定をB欄より選び、該当する番号に○を付して下さい(複数選択可)。選択肢にない場合は、その他欄にご記入下さい。

A欄；以下の力点分野から3つまで選び、○を付して下さい。	B欄；具体的取り組みに○を付して下さい。(複数選択可) (A欄で○を付した選択肢群についてのみお答え下さい。)
採用・雇用・退職	1.障害者雇用 2.高齢者雇用 3.同友会の共同求人 4.同友会の共同求人以外での新卒採用 5.大企業からの中途採用 6.同業種・異業種からの中途採用 7.契約社員の利用 8.人材派遣を利用する 9.人材派遣を行う 10.社内請負い 11.企業戦略としての分社化 12.人材活用としての分社化 13.人員削減を伴うリストラ 14.期間限定雇用 15.在宅勤務制の導入 16.交替勤務制の導入 17.アルバイト・パートの活用 18.就業規則の作成と見直し 19.早期定年制の導入 20.早期退職優遇性 21.役職定年制 22.定年制の延長 23.退職後の再雇用制の採用 24.その他 ( )
労働時間制度	1.フレックスタイム制の導入 2.裁量的労働時間制の導入 3.みなし労働時間制の導入 4.交代制の導入 5.週40時間制の導入 6.完全週休2日制の導入 7.操業短縮・労働日削減 8.労働日の増加 9.年次休暇取得日数指定制の導入 10.就業規則の作成と見直し 11.その他 ( )
人事考課および賃金	1.年俸制の採用 2.能力主義的賃金体系の導入 3.団体能率給の導入 4.年功序列制の改定 5.賃金上限制の設定 6.早期定年制の導入 7.定年制の延長 8.社員持株制の導入 9.就業規則の作成と見直し 10.事業所ごとの就業規則の採用 11.その他 ( )
福利厚生および年金・退職金	1.保養施設の充実 2.社員旅行(国内) 3.社員旅行(海外) 4.企業内サークルへの補助 5.健康診断・人間ドック 6.中退金・特退金への加入 7.就業規則の作成と見直し 8.企業年金の導入 9.その他の年金制度の導入 10.社内退職金制度の導入 11.厚生年金制度への加入 12.その他 ( )
教育研修	1.労働省生涯職業訓練制度の活用 2.中小企業大学校の利用 3.諸資格取得援助 4.大学・試験研究機関との交流 5.社内留学制度の導入 6.長期教育休暇制度の導入 7.ボランティア活動の奨励 8.社内図書館の設置活用 9.同友会の社員教育活動への参加 10.各種社外セミナーの活用 11.社内で社員教育プログラムの実行 12.労働安全教育的強化 13.就業規則の作成と見直し 14.その他 ( )
その他 <sup>142</sup>	

IX. 今後5年間の経営戦略として重視している課題についてお伺いします。

a) 採るべき戦略について次より順位をつけて3つまで選び、下欄に該当する番号でご記入下さい。<sup>145</sup>

第1位		第2位		第3位	
-----	--	-----	--	-----	--

- [ 1.成長戦略 2.新技術・新商品開発戦略 3.研究開発戦略 4.マーケティング戦略  
5.企業組織の再編強化戦略 6.人材育成戦略 7.国際化戦略 8.その他( ) ]

b) 第1位に選んだ戦略に基づく事業展開について、具体的にご記入下さい。

X. 中小企業の発展のため、国・自治体のとるべき施策、なすべき改革は何かについて、  
具体的にご記入下さい。

<ご協力有り難うございました。>

調査結果はまとまり次第『DOR特別号』として皆様のお手元にお届けいたします。さらに、98年2月12日～13日全研(宮崎)では、この調査結果にもとづいた分科会を設置いたします。



## 執筆者紹介

永山利和	日本大学商学部教授
菊地進	立教大学経済学部教授
廣江彰	立教大学経済学部教授
吉田敬一	東洋大学経済学部教授
青木俊昭	東京情報大学経営情報学部教授
鈴木幸明	中小企業家同友会全国協議会事務局
阿部克己	中小企業家同友会全国協議会政策・調査室長
松丸和夫	中央大学経済学部教授
坂田幸繁	中央大学経済学部教授

1998年11月30日発行

---

企業環境研究年報 第3号

編集兼 中小企業家同友会全国協議会  
発行所 企業環境研究センター

〒112-0012 東京都文京区大塚5-40-8 天風会館5F  
電話 03-3943-0571(代) FAX 03-3943-0599

印刷所 光陽印刷株式会社

---



# 同友会運動の 歴史と理念

## 同友会運動の前史

戦後復興期の中小企業運動  
同友会の前身 全中協の誕生

## 同友会の誕生と全国組織の確立

日本中小企業家同友会の創立  
全国組織の結成に向けて協議

## 同友会理念の形成と活動の基礎づくり

中同協の組織方針の確立  
「三つの目的」の成文化  
「労使見解」の歴史的意義  
—人間尊重の経営呼びかけ—

「人」の問題を常に重視  
—活動の基礎を築いた70年代—

## 同友会運動の前進と新しい時代への挑戦

会勢の飛躍支えた多面的活動  
充実度増す中同協三大行事と課題別交  
流会 —大型間接税反対運動を展開  
夢を実現させる力強い発展  
—中同協の機能充実とともに—

A 5判・62ページ 定価500円

# 同友会運動の 発展のために

同友会運動のすすめ方に関するすべて  
をまとめ上げ各地の運動に役立つよう  
集大成  
運動の成功・失敗の実践的教訓を整理

## ○理念的諸問題

同友会理念とは  
「三つの目的」の実現をめざして  
自主・民主・連帯の精神  
国民や地域と共に歩む中小企業  
同友会運動と企業経営は不離一体

## ○組織運営上の諸問題

活動方針を柱とした運営を  
学ぶことが中心の会活動を  
組織づくり、会運営、財政のあり方  
会内の機構とその役割について  
同友会役員のあり方と会員のマナー  
政党、自治体、他団体とのかかわり  
同友会事務局のあり方

- 同友会の生いたちと展望
- 座談会「中同協15年の歩み」

B 5判・40ページ 定価400円

# KIGYO KANKYO KENKYU NENPO

## Research of Enterprise's Environments

---

No.3 1998

---

### Articles

- Management Strategies in Small and Medium Enterprises in  
Current Recession of Japanese Economy  
Toshikazu Nagayama 1
- Financial Analysis of Small and Medium-sized Enterprises under Heisei  
Depression from Doyukai Special Research in 1997  
Susumu Kikuchi 15
- Management Practices of Small and Medium-sized Enterprises under  
The Structural Changes of Japanese Economy  
Akira Hiroe 47
- SME's Adoption Behaviors for the Current Recession in Nineties of  
Japanese Economy  
Toshikazu Nagayama 69
- Summary of Current Developments in Japanese Small Industry  
Keiichi Yoshida 81
- A Case Study of Strategic Measures in Smaller Distribution Business  
Against Global Competition ——— In the Case of DOR's Findings  
Toshiaki Aoki 109
- Challenging Smaller Firms of the Service Industry  
Yoshiaki Suzuki 131
- On the Reformation of Small and Medium Enterprise Policies  
Katsumi Abe 147
- Employment and Personnel Development Strategy in Japanese  
Small Business  
Kazuo Matsumaru 175
- Small Business Surveys and Industrial Classification  
Yukishige Sakata 185
- ### Materials
- Question Table of Doyukai Special Research in 1997 201
- 

The Research Center of Enterprise's Environments  
The National Conference of the Association of  
Small Business Entrepreneurs  
Tokyo, Japan