

琉球大学学術リポジトリ

台湾中小製造企業のマーケティング活動に関する調査分析

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2017-01-25 キーワード (Ja): 中小製造企業, マーケティング活動, 日台比較, 統計分析 キーワード (En): 作成者: 王, 怡人 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002008495

台湾中小製造企業のマーケティング活動に関する調査分析¹

A Statistical Analysis on the Marketing Behaviors of Taiwanese SME Manufacturers

観光産業科学部・産業経営学科 教授 王 怡 人

Yi Jen Wang

要約

中小製造企業は規模の零細性により、経営資源の量と質は大手製造企業のそれより劣っているとされている。そのため、中小製造企業は市場競争の中で生存を図るために、独自の工夫でマーケティング活動を展開しなければならない。そのマーケティング活動の内容を探るのは本稿の目的である。そして中小製造企業が展開したマーケティング活動は市場環境によって相違があるかどうかを確認するために日・台の比較研究も計画されている。本稿はまず台湾の調査結果をまとめる。

キーワード 中小製造企業 マーケティング活動 日台比較 統計分析

はじめに

日本・台湾を問わず少子高齢化が進んでいる。人口構成の変化により商品に対する需要にも変化があらわれた。そして、グローバル化の進展により海外企業の参入も活発になっている。これらの変化により、中小企業、特に製造企業にとって市場環境がますます厳しくなっている。このような市場環境の中で中小製造企業が利益を確保するためにどのような対策をとっているのか、それを把握するのが本研究の目的である。

2015年6月、中小企業庁が発表した「中小企業白書2015」によれば、「従来は、大企業と中小企業・小規模事業者との間には相互依存関係が存在し、こうした環境の中で受託加工を中心として事業活動を行ってきた中小企業・小規模事業者は、大企業が市場から獲得してきた需要の恩恵を享受してきた。しかしながら、グローバル化の進展等を背景に、大企業と中小企業・小規模事業者との間の相互依存関係は希薄化し、中小企業・小規模事業者は自ら市場と向き合い、需要を獲得する必要性に迫られている²⁾という。そのため、中小企業にとっての経営課題は「収益力の向上」となる。中小企業の収益力を向上させるために、同白書では「イノベーション・販路開拓」と「人材の確保・定着」といった2つのテーマを取り上げた。

「中小企業白書2015」の提案を参考に、本調査は前者の「イノベーション・販路開拓」を中心に質問項目を構成した。しかし、企業の収益性は、売上高の向上により改善される一方、経営や作業内容の効率化による運営コストの削減にも影響される。従って、中小企業の収益力を測るために「イノベーション・販路開拓」のほかに「経営効率化」に関する質問項目を追加した。

「経営効率化」に関して、従来の効率化方法に加えて、「取引の電子化」や「ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）による情報発信」といったITによる効率化への取り組み状況も質問項目に取り入れた。

中小企業に関連する文献のレビュー

これまで多くの調査報告書が指摘してきたように、中小企業の経営において「資金」と「人材」といった2つの課題は常に存在する³⁾。人材は市場から調達可能なので、中小製造企業にとって、経営課題の根源は「資金」という点に集約されると考えられる。中小製造企業にとって資金源は金融機関からの融資以外、売上から稼ぐしかない。中小製造企業にとって売上を拡大し資金を確保するために、マーケティングの工夫をほどこす必要がある。中小製造企業にとってのマーケティング戦略の重要性について、財団法人「商工総合研究所」（2006）⁴⁾は次のような指摘した。

「わが国の中小製造業については『高い技術力、ものづくりの能力を持っているが、マーケティング力、販売力が弱い。』という評価がなされることが多い。殊に下請受注型の中小製造業にあつては、企画・開発、マーケティングといった機能を親企業に依存し、自社は専ら効率的な生産に集中するというパターンが多くみられた。

中小製造業が自社製品を開発して、新たに市場を開拓していく場合においても、独自の技術を駆使した製品、斬新な製品を開発したにもかかわらず、売上に結びつかない、あるいは販路開拓に苦勞するといった事例を耳にすることが多い。総じて、わが国の中小製造業は高い水準の技術力を持っているが、それを実際の売上に結びつけるためのマーケティング力が弱く、その強化が課題となっているといえよう。（「中小製造業のマーケティング戦略」、p.2）

製造企業のマーケティング活動に関する研究は主に大企業を中心に行われてきた。というのも中小製造企業の規模の零細性により、製品開発能力、市場での価格決定力、販路開拓、及び情報発信といった側面での展開に一定の限界があるからである。中小製造企業のマーケティングについて、前述した「商工総合研究所」（2006）の調査報告書では、「差別化集中」というニッチ戦略と「ITによるロングテール市場への対応」（前掲資料、pp. 5-10）が提案された。要は、大手製造企業が対応できない顧客を狙って、E-コマースを通じて中小製造企業が対応するという提案である。

E-コマースを通じてニッチ市場を狙う場合の問題点は、市場規模と収益性といった2点である。言い換えれば、大手製造企業との競争を避け、ニッチ市場を狙うという提案は極めて合理的な選択である。しかし、E-コマースのシステム構築費用はニッチ市場の顧客ニーズでカバー出来るかどうかの問題が存在するし、中小製造企業の知名度が低いため、新しい取り組みがニッチ市場の顧客に認知されるかどうかという問題もある。

A. Gilmore *et al.* (2001)⁵は中小企業の組織特性（オーナーシップ）と経営資源の制限に着目し、中小企業のオーナーがもつ人的ネットワークの活用をマーケティング戦略として提言した（Marketing by Networking）。そして、V. Bordonaba-Juste and J. J. Cambra-Fierro (2009)⁶、C. Lamprinopoulou and A. Tregear (2011)⁷は中小企業の業績に対する取引関係の影響に注目し、中小企業間の取引関係をネットワークとして捉え、その中での情報共有と協力的パートナーシップがもたらす効果を論じた。

確かに、中小企業は規模の零細性により、組織機能の分化は大手企業のそれに比べて進んでいない可能性がある。従って、中小企業がビジネスを展開する際、オーナーが持つ人的ネットワークが重要な要素となると考えられる。A. Gilmore *et al.* (2001)、V. Bordonaba-Juste and J. J. Cambra-Fierro (2009)、C. Lamprinopoulou and A. Tregear (2011) の議論を中小製造企業の文脈において解釈すれば、中小製造企業は「サプライチェーン」及び「ビジネスネットワーク」において、オーナーの人的ネットワークを通じて川上⁸の取引相手を如何に確保するかが重要な課題となる。前者の「サプライチェーン」における川上取引相手の確保は、部品や原材料などの供給安定性を狙う一方、自社の交渉力を駆使して製造コストの削減に貢献することも期待できるからである。それに対して後者の「ビジネスネットワーク」における川上取引相手の確保は、B2B 事業として大手企業との取引を通じて売上の安定化に寄与することが期待できるからである。

中小企業のマーケティング活動をイノベーションの観点からアプローチした研究がある。M. O'Dwyer *et al.* (2009)⁹は、中小企業のイノベティブなマーケティング活動について、次のようなモデルを提示した。モデルの構成要素として、「Marketing Variables」、「Integrated Marketing」、「Customer Focus」、「Market Focus」といった4つの既存のマーケティング概念に「Modification」と「Unique Proposition」といった2つのビジネスイノベーションの概念を加えて独自の概念モデルを構成し、さらにこれらの概念を使って4つの操作概念を形成した。4つの操作概念とは、マーケットや顧客に対するターゲティングの工夫で市場の可能性を「予測 (predication)」し、製品やサービスの改良を通じて「変容 (transformation)」を起こし、ユニークなポジショニングで「参入阻止 (exceptionality)」し、そして統合的マーケティングの展開で「投入した資源の同化 (assimilation)」を狙うといった4つである (pp.505-508)。

今回の中小製造企業のマーケティング活動に関する調査では、M. O'Dwyer *et al.*のモデルを参考し、中小製造企業の「製品及び技術の開発度」、「競合他社に対する牽制・交渉力」といった内容を質問項目に取り入れた。

一方、中小企業のブランディング活動に注目した研究がある。B. Merrilees (2007)¹⁰によれば、中小企業が新しいビジネスを展開する際、ブランディングの工夫は重要なツールの一つとされている。Merrilees (2007)の主張を参考に、本調査では中小製造企業のユニークな情報発信と SNS などのメディア活用に関連する質問項目を追加した。

質問票調査の概要：

今回の調査エリアは台湾地区における 5 つの一級都市と 17 個の二級都市である。調査対象は従業員人数 50 人以下の中小規模の製造企業である。回答者は当該企業の研究開発、営業、及び広報を熟知したオーナーかトップマネージャーに限定した。

調査期間は、2015 年 9 月 16 日から 10 月 8 日までの 23 日間である。調査は電話による質問応答という方法で展開した。回答者の要求に応じてファックスや E-mail で質問項目を送る場合もある。

調査対象の抽出方法は次の通りである。台湾の調査会社 Wisdom Marketing Research が所有したデータベースと中小製造企業名簿から、台湾の産業分類表に沿って、各カテゴリーの中からランダムにサンプルを抽出した。各カテゴリーのサンプル数が極端に偏らないように注意を払った。

調査期間中計 423 社にコンタクトしたが、回答に応じたのはそのうちの 310 社である。そして、途中で回答拒否や回答が不完全なサンプルを除いて、最終的に 102 サンプルの回答が得られた。

質問票のデザイン

文献レビューでまとめた内容に基づいて、質問項目は 5 つのカテゴリー、36 個の質問から構成された。5 つのカテゴリーの内訳は、「企業の基本情報に関連する項目」、「企業が所属する産業の市場状況に関連する項目」、「川上企業との取引状況及び製品・技術の開発に関連する項目」、「情報発信や経営効率化を図るために取り組んだイノベティブな活動に関連する項目」、「業績に関連する項目」といったものである。質問項目の詳細は Appendix を参照されたい。

変数の合成と判定について

回答した中小製造企業の競争優位性、取引における交渉力を把握するために、川上企業との取引状況及び競合他社との比較項目を設けた。これらの質問項目を個別的に統計分析にかけるのではなく、それぞれに「価格優位性」、「川上取引相手に対する交渉力（以下「川上交渉力）」、「新製品開発度」、「新技術開発度」と「新取引相手開発度」といった 5 つの変数に合成した。これらの合成変数は次のルールで計算した。

(1) 「価格優位性」：「競合他社の価格優位性」に対して「自社価格優位性」の割合で判別する。価格優位性に対する評価が高い場合は 1、普通は 2、低い場合は 3 といったコーディングで値を与えているので、その割合の値が低ければ、自社の価格優位性が高いという結果になる。さらに計算した結果について、0.33-0.67 を「高価格優位性」、1 を「拮抗」、1.5-3 を「低価格

優位性」と判定する。

(2)「川上交渉力」:「川上における取引相手の数」、「取引相手を変更する頻度」、「依存度」と「価格交渉力」といった4つの項目の合計値で判別する。取引相手の数が多い、取引相手を変える頻度が高い、依存度が低い、価格交渉力が高い場合1、逆の場合は3の値を与えるので、合計値が4-6の場合は「高交渉力」、7-9は「中交渉力」、10-12は「低交渉力」と判定する。

(3)「新製品開発度」:「製品開発の頻度」、「製品開発の方法」と「製品開発の難易度」といった3つの項目の合計値で判別する。というのは、製品開発の重要性は単に「開発頻度」だけではないからである。成功する製品開発こそ企業の競争力に繋がるので、頻度のほかに開発内容の複雑さと難易度も重要な評価指標になると考えられるからである。従って、「新製品開発度」を開発頻度、開発方法と難易度といった3つの項目から把握することにした。合計値が3-4の場合は、製品開発が展開しやすいので「高製品開発度」、5-7は「中製品開発度」、8-9は「低製品開発度」と判定する。

(4)「新技術開発度」:「技術開発の頻度」と「技術開発の難易度」といった2つの項目の合計値で判別する。製品開発に比べて技術の整合性が重要なので、技術開発の開発方法に関する細かい設定を省いた。従って、合計値が2-3の場合は、技術の開発頻度が高く、難易度が低いので「高技術開発度」と判定する。4は、「中技術開発度」、5-6は「低技術開発度」とする。

(5)「新取引相手開発度」:「取引相手開発の頻度」と「取引相手開発の難易度」といった2つの項目の合計値で判別する。合計値が2-3の場合は「高取引相手開発度」、4は「中取引相手開発度」、5-6は「低取引相手開発度」と判定する。

統計分析の結果

「直近3年間の平均業績」、「産業景気」、「製品独自性」、「製造技術独自性」、「低コスト原材料供給者の探索」、「代替原材料の探索」、「マーケティング費用の削減」、「OJTによる従業員の作業効率の向上」、「作業工程の見直し」、「生産工程の見直しや簡素化」、「取引の電子化」、「効率的な新生産技術の導入や開発」、「SNSの利用」、「SNSでポジティブな話題の発信」、「社会貢献によるブランドイメージの向上」、「顧客クチコミへの重視度」といった16個の質問項目に加えて、上記のルールで合成した「価格優位性」、「川上交渉力」、「新製品開発度」、「新技術開発度」、「新取引相手開発度」といった5つの合成変数を用いて、まず信頼性を検証した。表1は信頼性検証の結果である。Cronbachのアルファ係数は0.708である。Jones and James (1979)¹¹によれば、Cronbachのアルファ係数の値が0.7以上であれば、高い信頼性を持つという。

表1 21項目の信頼性検証結果

信頼性統計量		
Cronbachのアルファ係数	標準化された項目に基づいたCronbachのアルファ係数	項目の数
.708	.713	21

分析に使用されたデータの説明効果量を把握するために前述した21項目の分散分析を行った。表2は分散分析の結果である。102個のサンプルの中で44個のサンプルに製品開発や生

産技術の開発を行っていなかったため、回答に欠損値が生じた。そのため、分散分析ではこの44このサンプルを省き、実際には58サンプルのデータのみ使用された。58サンプルによる分散分析は有意な結果が得られた（ $p=0.000$ ）。この結果によれば、21項目による分析の説明力が期待できるといえるだろう。

表2 21項目の分散分析結果

分散分析						
		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間		96.323	57	1.690		
グループ内	項目間	120.568	20	6.028	12.220	.000
	残差	562.384	1140	.493		
	合計	682.952	1160	.589		
合計		779.275	1217	.640		

表3は「直近3年間の平均業績」と20個の質問項目とのクロス表分析の結果である。業績評価と20個の質問項目のクロス表において、Pearson χ^2 値に有意差があらわれたのは「産業景気」、「製品独自性」、「新技術開発度」と「新取引相手開発度」の4つのみである。

表3 直近3年間の平均業績と20個の変数のクロス表分析結果

直近3年間の平均業績	産業景気	製品独自性	製造技術独自性	材料供給者の探索	低コスト原材料の探索	代替原材料の探索	減費用の削減	マーケティングの向上	OJTによる作業効率の向上	見直し作業工程の見直し	生産工程の見直しや簡素化	取引の電子化
Pearson χ^2	.001**	.014*	.085	.901	.292	.493	.697	.071	.631	.340		
尤度比	.002	.020	.068	.898	.245	.376	.696	.016	.621	.334		
有効なケースの数	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101

直近3年間の平均業績	効率的な新技術の導入や開発	SNSの利用	SNSでポジティブな話題の発信	ブランドイメージの向上	社会貢献によるブランドイメージの向上	顧客クチコミへの重視	価格優位性	川上交渉力	新製品開発度	新技術開発度	新取引相手開発度
Pearson χ^2	.569	.277	.540	.543	.802	.165	.365	.624	.043*	.012*	
尤度比	.470	.219	.521	.417	.786	.162	.322	.547	.021	.011	
有効なケースの数	101	101	101	101	101	101	101	68	67	101	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

表4はクロス表分析で有意差があらわれた4つの項目と業績評価の相関係数をまとめたものである。「業績」と「業界景気」との相関係数は -0.399 、「製品独自性」との相関係数は -0.239 、「新技術開発度」との相関係数は 0.073 、「新取引相手開発度」との相関係数は -0.279 である。

表4 「直近3年間の平均業績」とのクロス表分析で有意差が現れた4項目の相関係数

産業景気	製品独自性	新技術開発度	新取引相手開発度
-.399**	-.239**	.073 (n.s)	-.279**

Appendix の質問票設定内容を見れば分かるように、産業景気、製品独自性及び開発度の部分では高い評価に対して小さい値が与えられている。(つまり、産業景気、製品独自性と開発度が高い場合は“1”、逆に低い場合は“3”となっている)。それに対して、直近3年間の業績評価について、下落した場合の値は“1”、向上した場合の値は“3”となっている。従って、マイナスの相関係数が意味するのは、産業景気がよければ、製品独自性と取引相手の開発度が高ければ、統計的に業績が向上する傾向があるということである。しかし、新技術開発度と業績の関係について、クロス表分析では、関係がありそうと判定されたが、相関係数では有意差が得られなかった。分析に使用されたサンプル数を見れば分かるように、今回の102サンプルのうち、業績について無回答のサンプルは1、技術開発について回答したのは67サンプルのみである。業績と技術開発について、クロス表分析ではこの67サンプルの分布を測定したが、相関分析では欠損値があっても101で相関係数を計算した。そのため、相関分析の部分では欠損値の影響で、新技術開発度と業績の相関係数の測定に有意差が表れなくなったのだと考えられる。業績に対する技術開発度の影響度は相関係数から把握できないが、この2者の間に何らかの関係があるのはクロス表分析で確認できたと考えられる。

考察

中小製造企業のマーケティング活動の内容を探るために、文献レビューから「イノベーションと販路開拓」、「人的ネットワークの活用」、「ブランディング」といったテーマがリストアップされた。それに「運営の効率化」と「SNSによる情報発信」といった本稿独自の視点を加えて、質問項目が構成された。質問項目の内容として、「業界状況」、「製品・技術の独自性」、「製品、技術、取引相手の開発」、「価格優位性」、「川上取引相手に対する交渉力」、「経営の効率化」、「新メディアの活用」、「ブランドイメージの活用」と「業績」といった項目が使用された。

しかし、質問票調査の統計分析結果から見れば、上述した項目の多くは業績に対して、統計的に有意な影響力を持たないということがわかった。統計的に信頼度を表すCronbach アルファ係数は.708と値が高かったため、少ないサンプルによる統計分析の限界と分析のバイアスをしばらく無視して、この結果の持つ意味を検討してみよう。

取引相手の開発を除いて、「製品と技術の開発」が必ずしも業績の向上に繋がらない理由は、開発にかかったコストを取引から回収できるかどうかという点にあると考えられる。

「価格優位性」があるのに業績の向上に繋がらない理由は次のように考えられる。つまり、価格競争が激しい市場において、「価格に優位性を持つ」ということが意味するのは、他社に比べて価格を低く抑える余裕があるということである。しかし、価格を抑えることは結果的に自社利益の低減に繋がる。もしその製品に対する需要の価格弾力性が高ければ、低価格はより多くの需要を吸引するので、「薄利」でも「多売」で利益の維持に貢献できる。しかし、逆に製品の需要に対する価格弾力性が低ければ、低価格設定は利益の低減に繋がるのである。

「取引相手に対する交渉力」が利益に繋がりにくい理由も、交渉する内容とその内容による

需要喚起の可能性と関連する。中小企業にとって取引関係における交渉は、「絶対優位の行使」というよりは「利得と譲歩」という give and take 形で取引条件を有利にするのである。従って、高い交渉力があっても、交渉する内容の相殺性により、業績の向上に繋がりにくい場合が多い。

「経営の効率化」は、生産性の向上や運営コストの削減に繋がるので、収益性の向上に貢献できると考えられる。しかし、全体業績の向上に関しては、やはり売上高の拡大を狙うしかない。そして、中小企業の場合、規模が小さいため経営効率化を図るために展開した改善内容から効果が現れるまで、大手企業に比べて少し時間を要する場合がある。従って、質問票調査という一時点での状況把握は、その効果を十分に測定できない可能性がある。

「新メディアの活用」と「ブランドイメージの活用」といった工夫が業績に繋がりにくい理由も、この2つの項目が直接的に業績に貢献できるものではないからである。というのも、新メディアとブランドイメージの活用はあくまでも取引相手や顧客に対するコミュニケーションの工夫でしか過ぎない。取引相手や顧客がコミュニケーションの内容をどのように理解し購買行動に反映していくのかは、別次元の問題である。

最後に、中小製造企業の業績に対して統計的に有意差があらわれた3つの項目の意義を検討してみよう。

「産業景気」がよければ中小製造企業の業績が向上する可能性が高い。産業のマクロ的状況がその産業にいる企業に利益を獲得する機会をもたらす。この結果は極めて当たり前である。しかし、理論上の意味が大きい。つまり、中小企業が単独にマーケティング活動を展開しても、産業全体の状況に打ち消される可能性がある。しかし、V. Bordonaba-Juste and J. J. Cambra-Fierro (2009) と C. Lamprinopoulou and A. Tregear (2011) が論じたように、サプライチェーンやビジネスネットワークにおいてそれぞれの中小製造企業が協力すれば、情報の共有を通じて産業全体の景気向上に繋がりやすい。この協力関係は同じ産業にいるプレイヤーを win/win 関係に持っていく可能性があると考えられる。

既存の取引関係において、全ての取引相手が協力的パートナーシップの相手になれるとは限らない。従って、中小製造企業にとって、互いに信頼し合える取引相手を探すことが重要な課題となる。取引相手との協力的関係を築くことができれば、双方の業績向上に繋がる可能性が高くなる。これが「取引相手の開発度」が高ければ、業績の向上に繋がる可能性が高いという結果から得られたインプリケーションである。

信頼できる取引相手を開発し、上述した協力関係に持っていくために、中小製造企業には交渉に展開できる何らかの特性を持たなければならない。この交渉に利用できる特性は「製品の独自性」にあるのではないかと思われる。従って、「製品の独自性」が高ければ、業績の向上につながりやすいのである。

終わりに

今回の調査は、質問票を通じて台湾の中小製造企業が展開しているマーケティング活動の内容と業績の因果関係を調べた。20個のマーケティング活動の要因を検証したが、業績に対して統計的に有意差が得られたのは「産業景気」、「製品の独自性」と「取引相手の開発度」といった3項目だけである。

この結果が持つインプリケーションは前節で検討したが、その内容は依然として既存研究の

議論範疇を超えていない。既存研究の内容を実証データで検証するのはそれなりの意義がある。しかし、もし可能であれば実証データを通じて新しい発見があれば、さらに研究の発展に貢献できると考えられる。今回の調査では102個のサンプルしか得られなかったため、業績に対して17項目のマーケティング要素の統計的因果関係が得られなかった。今後の課題としてサンプル数を増やし、回答の説明力をいっそう高めることである。

Appendix

質問項目の詳細

企業名	
産業分類	1, 食品製造業・・・(台湾の産業分類表に従う)
A1. サプライチェーンにおけるポジション	1, 原材料製造、2, 部品加工、3, アSEMBル、4, 完成品製造、5, その他
A2. 従業員数	
A3. ヘッドクォーターの所在地	
A4 地理的分類	1, 北部、2, 中部、3, 南部
Q1-1. 貴社の所属する産業の景気はいかがですか？	1, 好調、2, 安定、3, 低迷
Q1-2. 市場取引において貴社製品の価格優位性はいかがですか？	1, 優位性あり、2, 普通、3, 価格競争が激しい
Q1-3. 競合する他社製品の価格優位性はいかがだと思いますか？	1, 優位性高い、2, 五分五分、3, あまり優位ではない
Q2-1. 貴社にとって、川上における取引相手の数はいかがですか？	1, 非常に多い、2, 普通、3, 相当限られている
Q2-2. 過去の三年間、川上の取引相手を変える頻度はいかがですか？	1, 頻繁に変えている、2, まあまあ変えている、3, ほとんど変えたことがなかった
Q2-3. 川上の取引相手に対する依存度はいかがですか？	1, 依存度は低い、2, 普通、3, 依存度は高い
Q2-4. 川上の取引相手に対する価格交渉力はいかがですか？	1, 価格交渉力高い、2, 普通、3, 価格交渉力低い
Q2-5. 市場取引において、貴社製品の独自性はいかがですか？	1, 独自性高い、2, 普通、3, 独自性低い
Q2-6. 貴社の製造技術の独自性はいかがですか？	1, 独自性高い、2, 普通、3, 独自性低い
Q3-1. 過去の三年間、貴社の製品開発の頻度はいかがですか？	1, 非常に頻繁、2, 普通、3, ほとんどなかった
Q3-2. 製品開発を行う際、よく採る方法はどれですか？	1, 現製品の改良、2, 新製品の追加、3, 全面更新
Q3-3. 貴社にとって製品開発の難易度はいかがですか？	1, 非常に簡単、2, 少し時間がかかる、3, 非常に難しい
Q3-4. 過去の三年間、貴社の製造技術の開発頻度はいかがですか？	1, 非常に頻繁、2, 普通、3, ほとんどなかった
Q3-5. 貴社にとって製造技術開発の難易度はいかがですか？	1, 非常に簡単、2, 少し時間がかかる、3, 非常に難しい
Q3-6. 過去の三年間、川上の取引相手を新たに開発したことはありますか？	1, とても積極的に開発しているし成果もあった、2, 開発していたが、あまり成果がなかった、3, ほとんど行っていなかった

Q3-7.川上の取引相手を新たに開発することの難易度はいかがですか？	1, 非常に簡単、2,少し時間がかかる、3,非常に難しい
Q3-8.過去の三年間、貴社はよりコストの低い原材料供給者を探したことはありますか？	1, 非常に積極的に探しているし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-9.過去の三年間、貴社はよりコスト削減に繋がる代替原材料を探したことはありますか？	1, 非常に積極的に探しているし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-10.過去の三年間、貴社はマーケティング費用を削減したことはありますか？	1, 積極的に削減したし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-11.過去の三年間、貴社は JOT を通じて従業員の作業効率の向上を図ったことはありますか？	1, 非常に積極的に行っているし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-12.過去の三年間、貴社は作業工程の見直しで従業員の作業効率の向上を図ったことはありますか？	1, 非常に積極的に取り組んでいるし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-13.過去の三年間、貴社は生産工程の見直しや簡素化を図ったことはありますか？	1, 非常に積極的に行っているし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-14.過去の三年間、貴社は取引過程の電子化を図ったことはありますか？	1, 非常に積極的に取り組んでいるし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-15.過去の三年間、貴社はより効率的な生産技術を導入したり、開発したりしたことはありますか？	1, 非常に積極的に取り組んでいるし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-16.過去の三年間、貴社は SNS 等の新しいメディアの利用をしたことはありますか？	1, 非常に積極的に取り組んでいるし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-17.過去の三年間、貴社は SNS 等の新しいメディアで、企業や製品に関するポジティブな話題を発信したことはありますか？	1, 非常に積極的に取り組んでいるし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-18.過去の三年間、貴社は社会貢献を通じてブランドイメージの向上を図ったことはありますか？	1, 非常に積極的に取り組んでいるし、一定の成果があった、2, 努力していたが、あまり成果が高くなかった、3, 全く考えていなかった
Q3-19.貴社は顧客のクチコミに対する重視の度合いはいかがですか？	1, 非常に重視し、しかも積極的に取り組んでいる、2, 考えてはいるが、実際の行動はまだとっていない、3, 全く考えていなかった
Q4-1.直近の三年間、貴社の平均業績はいかがですか？	1, 下落した、2,維持している、3,向上した
Q4_10.業績に関する説明	
Q4-1_1.下落した__%	999, 無回答
Q4-1_2.向上した__%	999, 無回答
Q4-2.貴社の設立年数は何年ですか？	

¹ 本稿は、平成 26 年度科学研究費による研究成果の一部である。（課題番号 26380588）

² 中小企業庁「中小企業白書 2015」概要 p.2

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/01Hakusyo_gaiyo_web.pdf, 2016, 06,15 閲覧

³ 「中小企業白書 2010,2012,2013」。2011 年の震災により、中小企業の経営課題における「資金調達」の部分が「需要拡大」に切り替わった。

⁴ 財団法人「商工総合研究所」（2006）、「中小製造業のマーケティング戦略」、p.2

<http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/17nen/17-5.pdf> 2016,06,10 閲覧

⁵ A. Gilmore, D. Carson, K. Grant (2001), “SME Marketing in Practice”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No.1, pp.6-11.

⁶ V. Bordonaba-Juste and J. J. Cambra-Fierro (2009), “Managing Supply Chain in the Context of SMEs: A Collaborative and Customized Partnership with the Suppliers as the Key for Success”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, No.5, pp.393-402.

⁷ C. Lamprinopoulou and A. Tregear (2011), “Inter-firm Relations in SME Clusters and the Link to Marketing Performance”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 26, No.6, pp.421-429.

⁸ 中小企業にとって川下の取引相手も中小企業の場合が多いので、ここで中小製造企業のマーケティング戦略として展開する際、ターゲットを敢えて川上の取引相手のみに限定する。

⁹ M. O’Dwyer, A. Gilmore and D. Carson (2009), “Innovative Marketing in SMEs: A Theoretical Framework”, *European Business Review*, Vol. 21, No.6, pp.504-515.

¹⁰ B. Merrilees (2007), “A Theory of Brand-led SME New Venture Development”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10, No.4, pp.403-415.

¹¹ Jones, A. P., and James, L. R. (1979), “Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 201-250.

Cronbach’s α	Internal consistency
$0.00 < \alpha < 0.30$	Unacceptable
$0.30 < \alpha < 0.50$	Poor
$0.50 < \alpha < 0.70$	Acceptable
$0.70 < \alpha < 0.90$	Good
$0.90 < \alpha < 1.00$	Excellent