

北海道企業の道外進出に関する 成功要因と失敗要因の分析

出川 淳

1. 概 要

北海道企業および産業を活性化するためには、道外市場への進出が最重要課題の1つとして挙げられていることは周知の通りである。実際に、比較的多くの企業が道外進出を試みているが、必ずしも成功している企業が多いとは言えない。また、公的な施策においても、道外市場への進出を支援しようとするものが多く行われているが、その効果についてはあまり把握されていない。

本稿ではこのような問題意識に基づいて、道内企業に対するアンケート調査¹⁾から、道外企業の市場行動や道外市場への進出の成功要因や失敗要因、成功要件を醸成するための経営施策、および公的施策の有効性などについて分析している。

2. 北海道企業の市場行動

本章では北海道企業の市場行動として、民間受注およびリピートオーダーおよび業界別の特徴に注目して分析する。

(1) 民間受注とリピートオーダー

北海道企業のマーケットの構造を、次の2点に注目して調査した結果を表1に示す。

- ・民間企業からの受注量と官公庁からの受注量

・リピートオーダーからの受注量と新規顧客からの受注量

表1 受注量とリピートオーダーに注目した北海道企業のマーケット構造

受注量	リピートオーダー <新規顧客	リピートオーダー =新規顧客	リピートオーダー >新規顧客
民間<官公庁	3(7.9%)	2(9.5%)	134(27.0%)
民間=官公庁	1(2.6%)	5(23.8%)	20(4.0%)
民間>官公庁	34(89.5%)	14(66.7%)	342(69.0%)
合計	38(100%)	21(100%)	496(100%)

表1より明らかであるが、大半の企業の受注は、リピートオーダーが新規顧客を上回っている。また、リピートオーダーの割合が増えるにつれて、官公庁からの受注が民間のそれを上回る率も高まっている（例えば、表1中民間<官公庁の行の比率は、7.9%~9.5%~27.0%）。

絶対的な割合としては、リピートオーダーかつ民間からの受注が多い割合が、全体の69%にいたっているが、全体の傾向としてはリピートオーダーが増えるにつれて、官公庁からの受注が増える傾向が統計的な分析から抽出されている（相関係数 0.118, 近似有意確率 0.005）。

(2) 業種別の特徴

表1に示した傾向は北海道全般の傾向であるが、業種別にみると業種によって事情の違いが明らかとなる。表2に、表1と同様の分析結果を業種毎に示す。

表2の結果より、リピートオーダーが増えるにつれ、官公庁受注が増えるという明らかな関係を示している業種は、建設業である（相関係数 0.321, 近似有意確率 0.000）。他の業種にはこのような傾向はない。しかし、建設業の数が多いため（555社中154社, 27.7%）、北海道全体としては、この傾向が現われてしまっている。逆にいうと、建設業以外の業種ではリピートオーダーの増加は、官公庁受注に支えられているわけではないということである。

一般論ではあるが、民間受注を中心とした、リピートオーダーが売上の相当数を占めるような受注構造が、通常の企業にとっては健全と考えられる。官公

表2 業種別にみた民間受注とリピートオーダーに注目した北海道企業のマーケット構造

業種(社数)		リピートオーダー<新規顧客	リピートオーダー=新規顧客	リピートオーダー>新規顧客
農業 (2)	民間<官公庁	0	0	1(50%)
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	0	0	1(50%)
	合計	0	0	2(100%)
建設 (154)	民間<官公庁	1(8.3%)	1(14.3%)	80(59.3%)
	民間=官公庁	1(8.3%)	2(28.6%)	12(8.9%)
	民間>官公庁	10(83.3%)	4(57.1%)	43(31.9%)
	合計	12(100%)	7(100%)	135(100%)
金融・保険業 (8)	民間<官公庁	0	0	0
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	0	1(100%)	7(100%)
	合計	0	1(100%)	7(100%)
運輸業 (31)	民間<官公庁	0	0	2(7.4%)
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	3(100%)	1(100%)	25(92.6%)
	合計	3(100%)	1(100%)	27(100%)
小売・外食 (49)	民間<官公庁	0	0	3(7.5%)
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	5(100%)	4(100%)	37(92.5%)
	合計	5(100%)	4(100%)	40(100%)
不動産業 (3)	民間<官公庁	0	0	0
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	3(100%)	0	0
	合計	3(100%)	0	0
製造業(食品) (36)	民間<官公庁	0	0	1(2.9%)
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	1(100%)	0	34(97.1%)
	合計	1(100%)	0	35(100%)
製造業(木材・木製品・家具) (21)	民間<官公庁	1(100%)	0	0
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	0	0	20(100%)
	合計	1(100%)	0	20(100%)
製造業(紙・パルプ・紙加工品) (2)	民間<官公庁	0	0	0
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	0	0	2(100%)
	合計	0	0	2(100%)
製造業(車輛・機械・精密・電器) (11)	民間<官公庁	1(50%)	1(100%)	2(25.0%)
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	1(50%)	0	6(75%)
	合計	2(100%)	1(100%)	8(100%)
その他製造 (50)	民間<官公庁	0	0	20(42.6%)
	民間=官公庁	0	0	3(6.4%)
	民間>官公庁	3(100%)	0	24(51.1%)
	合計	3(100%)	0	47(100%)
電気・ガス・熱供給・水道業 (12)	民間<官公庁	0	0	1(8.3%)
	民間=官公庁	0	0	1(8.3%)
	民間>官公庁	0	0	10(83.3%)
	合計	0	0	12(100%)
商社・卸売業・その他商業 (115)	民間<官公庁	0	0	11(10.2%)
	民間=官公庁	0	1(33.3%)	2(1.9%)
	民間>官公庁	4(100%)	2(66.7%)	95(88.0%)
	合計	4(100%)	3(100%)	108(100%)

表2 業種別にみた民間受注とリピートオーダーに注目した北海道企業のマーケット構造(続き)

業種(社数)		リピートオーダー<新規顧客	リピートオーダー=新規顧客	リピートオーダー>新規顧客
サービス業 (情報処理・ ソフト・通信) (13)	民間<官公庁	0	0	3(25.0%)
	民間=官公庁	0	0	1(8.3%)
	民間>官公庁	0	1(100%)	8(66.7%)
	合計	0	1(100%)	12(100%)
その他のサー ビス業 (43)	民間<官公庁	0	0	10(27.8%)
	民間=官公庁	0	2(66.7%)	0
	民間>官公庁	4(100%)	1(33.3%)	26(72.2%)
	合計	4(100%)	3(100%)	36(100%)
その他 (5)	民間<官公庁	0	0	1(20%)
	民間=官公庁	0	0	0
	民間>官公庁	0	0	4(80%)
	合計	0	0	5(100%)

庁受注を中心とした北海道の産業構造は既に周知の事実であるが、官公庁受注に依存したリピートオーダーの構造は変革しなければならない。この意味において、既に建設業以外はある程度その方向に動き始めていると考えられるが、建設業の改革は遅れているとも言える。

3. 道外市場への進出に成功している企業のプロフィール

マーケット構造の改革をより一層進めるためには、民需を中心とした市場を創造していかなければならない。現代は、インターネット等の普及によって境界のない市場、いわゆるグローバルな市場が登場しつつあることも事実であるが、多くの北海道企業にとって、現実的な市場の認識としては、地元地域あるいは道内、および道外に区分できると考えられる。

本章では、道内企業の道外進出に関する現状や、道外進出に成功していると考えられる企業のプロフィールなどを明らかにする。

(1) 道外進出に対する基本的な整理の仕方

いかに市場拡大が企業運営の大命題であるにせよ、すべての道内企業が道外市場に展開しなければならないわけではない。また、現実的にそれは不可能である。つまり本質的に、地域密着型の企業運営が少なくとも現時点において最

適な営業戦略となる企業も、相当数存在しているはずである。このような面を考慮して、本稿での道外進出に対する基本的な整理の仕方は表3の通りとした。

表3. 本稿での道外進出の基本的整理の仕方

道外進出の程度	未検討	道外進出を全く考えていない段階である。企業の経営戦略として道外進出を全く必要としない企業も含まれる。
	検討中	道外進出について、検討中の企業である。
	進出中	既に道外に進出している企業である。
道外進出の段階	模索期	まだ進出はしていないものの、道外進出を模索している企業である。
	初期	進出後、間もない企業である。
	成長期	道外進出の規模を拡大している最中の企業である。
	成熟期	道外にしっかりとした事業基盤を確立している企業である。

表3に示したように、本稿では、“道外進出の程度”と“道外進出の段階”という2つの尺度で道外進出を整理している。なお、道外進出の程度は、主に道外進出に踏み切るか否かという場面で多く用い、道外進出の段階は、道外での事業展開の進み具合などの評価に用いた。

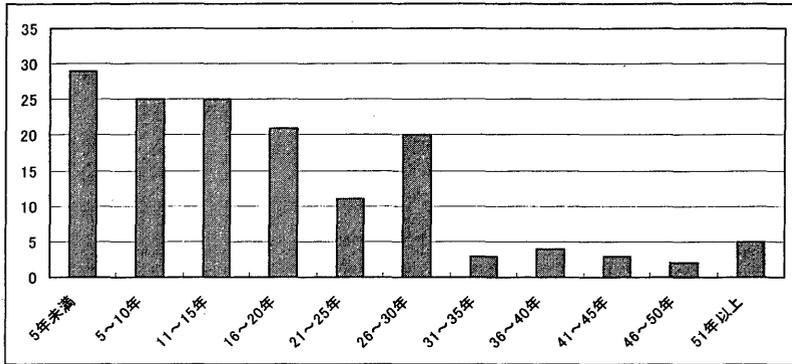
(2) 道内企業の道外市場進出のプロフィール

アンケート結果より、555社中148社が道外市場に進出しており（進出率26.7%）、経過年数の分布は表4およびグラフ1の通りであったが、これらの結果より道外進出企業数は最近徐々に増加傾向にあることがうかがえる。

道外進出後の経過年数を業種毎に示したのが、表5である。表5の結果において、道外に全く進出していない業種は、“金融・保険”、“不動産業”、“電気・ガス・熱供給”の3業種であった。なお、官公庁からの受注が多い建設業界においても、既に約15%程度が道外に進出している点は注目に値する。また、業種毎の道外進出率は、業種毎のアンケート回収数が大きくばらついているため、信頼性はやや薄い数値であるが、製造業は総じて道外進出の率が高いようである。

表4. 道外進出後の経過年数ごとの合計社数

	5年未満	5～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31～35年	36～40年	41～45年	46～50年	51年以上	合計
社数	29	25	25	21	11	20	3	4	3	2	5	148



グラフ1. 道外進出後の経過年数毎の合計社数

表5. 道外進出後の経過年数毎の社数（業種毎）

業種（総数）	5年未満	5～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31～35年	36～40年	41～45年	46～50年	51年以上	合計	進出率
農林業(2)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	50%
建設業(154)	4	4	2	1	3	5	1	2	1	0	0	23	14.9%
金融保険(8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
運輸業(31)	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	9.7%
小売・外食(49)	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	4.1%
不動産業(3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
製造業(食品)(36)	2	4	6	6	2	4	1	1	0	0	2	28	77.8%
製造業(木材)(21)	1	0	2	0	0	2	0	0	1	1	1	8	38.1%
製造業(紙・パルプ)(2)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	50%
製造業(車輻・機械)(11)	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	6	54.5%
その他製造業(50)	3	4	4	6	3	1	0	0	0	0	0	21	42%
電気・ガス・熱供給(12)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
商社・卸売業等(101)	11	4	4	5	1	5	1	1	0	1	1	34	33.7%
サービス業(情報処理・ソフト・通信)(13)	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	7	53.8%
その他サービス業(43)	4	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	11	25.6%
その他の業種(5)	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	60%

(3) 道外進出と民間受注・リピートオーダーの相関の変化

道外進出の程度、段階ごとに、民間受注とリピートオーダーの相関関係の変化を見ると表6の通りである。なお表6には、民間受注の多さと道外進出の程度および段階との相関も示している。

表6. 全体および道外進出の程度、段階毎の民間受注の多さとリピートオーダーの多さなどとの関係

分析対象	民間受注の多さと リピートオーダー		民間受注の多さと 道外進出の程度		民間受注の多さと 道外進出の段階	
	相関係数	有意確率	相関係数	有意確率	相関係数	有意確率
全体（全サンプル）	-0.118	0.005**	0.118	0.007**	0.224	0.000**
	明かなマイナスの相関がある。つまり、リピートオーダーが多いほど、民間受注が少ないという関係である。		明かなプラスの相関がある。つまり、道外進出の程度が進んでいるほど民間受注が多いという関係である。		同左	
道外進出未検討企業群	-0.137	0.01*	—		0.073	0.310
	やや弱いマイナスの相関が存在している。		分析対象の母集団が道外進出の程度を固定しているため計算不能。		明確な相関はみられない。	
道外進出模索中企業群	-0.184	0.008**	-0.017	0.808	—	
	明かなマイナスの相関がある。つまり、リピートオーダーが多いほど、民間受注が少ないという関係である。		両者に相関はみられない。		分析対象の母集団が道外進出の段階を固定しているため、計算不能。	
道外進出初期企業群	-0.184	0.244	-0.125	0.448	同上	
	両者に相関はみられない。		両者に相関はみられない。			
道外進出成長期企業群	0.030	0.793	0.187	0.115	同上	
	両者に相関はみられない。		両者に相関はみられない。			
道外進出成熟期企業群	-0.118	0.369	0.160	0.240	同上	
	両者に相関はみられない。		両者に相関はみられない。			

表6の結果より、以下の事柄が言える。

- ・リピートオーダーが多いほど、民間受注の割合が低いという関係は、全サンプルを対象とした相関分析の結果に表われているが、厳密には、道外未進出企業群と道外進出模索中企業群に見られる傾向である。つまり、道外進出段階において、初期以降の企業にはこのような傾向はみられない。
- ・したがって、北海道の全企業の傾向として、道外進出の程度、段階が進むほ

ど、民間からの受注量の割合は増えている、あるいは少なくとも、増える可能性をひめていると解釈できる²⁾。

(4) 営業部門の組織文化に注目した成功企業のプロフィール

北海道企業は、表1に示したように大多数が、“リピートオーダー>新規顧客”かつ“民間>官公庁”のセグメントに属している(有効回答496中342社, 68.9%)。実際に、市場規模が拡大しているいわゆる右肩上がりの経済環境下においては、新規顧客の獲得が重要な戦略となるが、現代のように市場が成熟した社会においては、既存顧客の囲い込み・保持の方が一般的により重要な戦略と位置付けられるであろう。また、民間需要と官公庁需要の比較においては、官公庁需要を無視すべきというわけではないが、少なくとも官公庁需要に頼る体質から民間需要を主力とした体質に変革すべきである。

このような観点から、以降の分析では上記したセグメント(リピートオーダー>新規顧客&民間>官公庁、以降“分析対象セグメント”と呼ぶ)を中心に進めるが、まず最初に、全アンケート結果と分析対象セグメントの基本的な違いを、道外進出の程度・段階に注目して明らかにする。

表7. 全アンケート結果と分析対象セグメントの道外進出程度・段階に対する相関項目の違い

	全アンケート結果		分析対象セグメント	
	道外進出の程度	道外進出の段階	道外進出の程度	道外進出の段階
明確な営業戦略	強い相関	弱い相関	相関なし	相関なし
	相関係数: 0.138 有意確率: 0.002**	相関係数: 0.102 有意確率: 0.047*	相関係数: 0.098 有意確率: 0.090	相関係数: 0.034 有意確率: 0.623
営業戦略等は経営層以外も認知	強い相関	弱い相関	相関なし	相関なし
	相関係数: 0.124 有意確率: 0.005**	相関係数: 0.132 有意確率: 0.010*	相関係数: 0.111 有意確率: 0.052	相関係数: 0.110 有意確率: 0.104

表7の結果から、リピートオーダーと民間需要を重視する企業体質へ移行するためには、“明確な営業戦略とその告知”が不可欠であることがわかる。この傾向は分析対象セグメントからは抽出されないが、これは分析対象セグメントのはほぼ全ての企業が、この条件を充たしているためと考えられる。逆に全

表8. 分析対象セグメントにおける道外進出の程度・段階との主な相関項目

	道外進出の程度	道外進出の段階
営業部門における営業のプロの意識 (完ることに誇りを感じる意識)	弱い相関 相関係数：0.122 有意確率：0.033*	強い相関 相関係数：0.199 有意確率：0.003**
営業部門における顧客情報の開示	強い相関 相関係数：0.155 有意確率：0.007**	相関なし 相関係数：0.083 有意確率：0.266
営業部門における新商品アイデアの創造 に対する対する積極性	強い相関 相関係数：0.175 有意確率：0.002**	強い相関 相関係数：0.207 有意確率：0.002**

アンケート結果を対象とした場合には、この条件を満たしていない企業が相当数存在するため、強い相関が抽出されるのである。

次に、分析対象セグメントにおいて、道外進出の程度・段階との相関関係を調べると、表8のような結果が得られた。

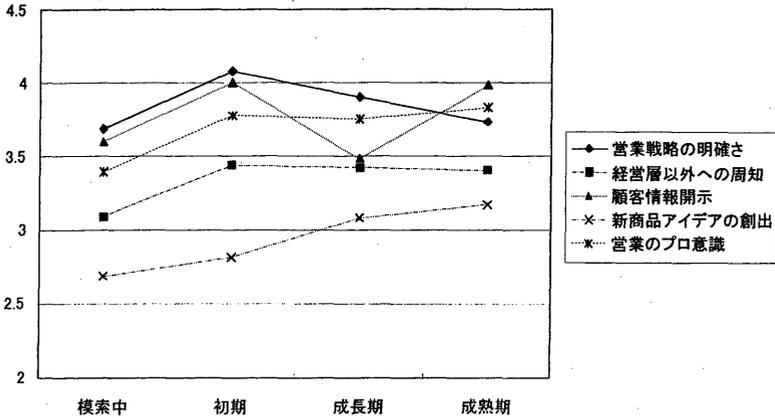
表8の結果より、道外進出の程度を進める（検討中から進出中への移行）のためには、営業部門の文化として、“顧客情報の開示”，“新商品アイデアの創造に対する積極性”が大きく貢献し、また、道外進出の段階を進める（模索～初期～成長～成熟）のためには、“営業のプロ意識”，“新商品アイデアの創造に対する積極性”が重要であることが明らかとなった。

なお、ここまで抽出した道外進出のための要件ともいえる相関項目の平均値（5点尺度の結果）を、道外進出の段階別に表9とグラフ2に示す。

表9、グラフ2の結果では、初期から成長期にかけて、営業戦略の明確さや顧客情報の開示などが明らかに低くなっているが、道外進出後の色々な経営環

表9. 道外進出のための要件の程度・段階における平均値の推移

	模索中	初期	成長期	成熟期
営業戦略の明確さ	3.69	4.08	3.90	3.73
経営層以外への周知	3.09	3.44	3.42	3.40
顧客情報開示	3.60	4.00	3.48	3.98
新商品アイデアの創出	2.69	2.81	3.08	3.17
営業のプロ意識	3.39	3.78	3.75	3.83



グラフ 2. 道外進出のための要件項目の各段階における平均値の推移

表10. 道外進出の各段階における経過年数の平均

	模索期	初期	成長期	成熟期
経過年数の平均	15.4年	11.4年	17.0年	28.0年

境の変化への対応などのためのある種の混乱が生じているとも考えられる。ただし、営業部門における新商品アイデアの創出に対する積極性だけは、一貫してその値を上昇させており、この項目の重要性をうかがわせる。

ちなみに、道外進出の各段階の進出後の経過年数の平均は表10の通りである。

表10の結果より、模索期の平均年数が初期より大きな結果となっており、ある種の矛盾とも見えるが、これは、進出したもののなかなか軌道にのらない企業が、自身の道外進出段階を模索期と判断しているためと考えられる。

4. 道外市場展開に関する戦略の再検討の必要性

(1) 道外市場展開に関する必要性の認識と道外進出段階

前章では、道外進出の要件について抽出したが、すべての道内企業にとって道外進出が必ずしも最善の市場拡大戦略でないことは明らかである。業態によ

っては、そもそも道外への進出がほぼ不可能な企業も存在している。

今回の調査では、道外への進出段階とは別に、今後の道外進出の必要性についても調査している。具体的には、

- ・道外進出はきわめて重要な戦略
- ・道内市場の強固の方が重要な戦略
- ・道外進出は困難

の中からの選択式の設問である。

この設問と道外への進出段階の認識に関する設問の全サンプルを対象としたクロス集計結果は表11の通りである。また、前章でのべた分析対象セグメント（リピートオーダー&民間受注）における同様のクロス集計結果を表12に示す。

表11および表12の結果より、全サンプルと分析対象セグメントの間では、道外市場の必要性を極めて重要と認識している率（全サンプル（表11）：37.8%、分析対象セグメント（表12）：45.8%）に明らかな差異はあるものの、道外進

表11. 道外進出の段階認識と今後の道外進出の必要性に関するクロス集計結果（全サンプル対象）

		今後の道外進出の必要性			合計	
		道外進出は極めて重要	道内市場強固の方が重要	道外進出は困難		
進出の段階	模索期	度数	24	76	104	204
		進出の段階%	11.8%	37.3%	51.0%	100%
		今後の必要性%	16.8%	63.3%	83.9%	52.4%
		総和%	6.2%	19.5%	26.7%	52.4%
	初期	度数	29	14	0	43
		進出の段階%	67.4%	32.6%		100%
		今後の必要性%	20.0%	11.7%		11.1%
		総和%	7.5%	3.6%		11.1%
	成長期	度数	55	13	11	79
		進出の段階%	69.6%	16.5%	13.9%	100%
		今後の必要性%	37.9%	10.8%	8.9%	20.3%
		総和%	14.1%	3.3%	2.8%	20.3%
	成熟期	度数	37	17	9	63
		進出の段階%	58.7%	27.0%	14.3%	100%
		今後の必要性%	25.5%	14.2%	7.3%	16.2%
		総和%	9.5%	4.4%	2.3%	16.2%
合計	度数	145	120	124	389	
	進出の段階%	37.3%	30.8%	31.9%	100%	
	今後の必要性%	100%	100%	100.0%	100%	
	総和%	37.3%	30.8%	31.9%	100%	

表12. 道外進出の段階認識と今後の道外進出の必要性に関するクロス集計結果（分析対象セグメント対象）

		今後の道外進出の必要性			合計
		道外進出は極めて重要	道内市場強固の方が重要	道外進出は困難	
進 出 の 段 階	模索期	13	31	57	101
	進出の段階%	12.9%	30.7%	56.4%	100%
	今後の必要性%	12.6%	58.5%	82.6%	44.9%
	総和%	5.8%	13.8%	25.3%	44.9%
	初期	21	7	0	28
	進出の段階%	75.0%	25.0%		100%
	今後の必要性%	20.4%	13.2%		12.4%
	総和%	9.3%	3.1%		12.4%
	成長期	38	7	7	52
	進出の段階%	73.1%	13.5%	13.5%	100%
	今後の必要性%	36.9%	13.2%	10.1%	23.1%
	総和%	16.9%	3.1%	3.1%	23.1%
成熟期	31	8	5	44	
進出の段階%	70.5%	18.2%	11.4%	100%	
今後の必要性%	30.1%	15.1%	7.2%	19.6%	
総和%	13.8%	3.6%	2.2%	19.6%	
合 計	103	53	69	225	
進出の段階%	45.8%	23.6%	30.7%	100%	
今後の必要性%	100%	100%	100%	100%	
総和%	45.8%	23.6%	30.7%	100%	

出は困難とする率はほぼ同じである（全サンプル（表11）：31.9%，分析対象セグメント（表12）：30.7%）。この率は、道外進出の段階を模索期としている企業群の中では半数以上になっている（全サンプル（表11）：51.0%，分析対象セグメント（表12）：56.4%）。道外進出段階を初期としている企業群の中には、道外進出は困難とする企業は存在していないが、成長期、成熟期においては、10%以上の企業が困難としている。

(2) 道外進出要件にみる“道外進出の必要性の認識”の再考の必要性

前章の分析から、道外進出の要件として以下の項目を抽出した。

- ・ 明確な営業戦略の立案
- ・ 明確な営業戦略の告知
- ・ 営業部門における営業のプロ意識の醸成
- ・ 営業部門における顧客情報の開示

・営業部門における新商品アイデアの創出

これらの項目と、今後の道外進出の必要性の認識のクロス集計を表13に示す。

表13. 道外進出の必要性の認識と進出要件のクロス集計結果

営業戦略明確										
	全く異なる		やや異なる		どちらでもない		ややその通り		全くその通り	
	全サン プル	分析 対象								
道外進出は極めて重要	4	3	11	5	28	22	44	30	55	41
道外市場強固の方が重要	1	1	16	9	44	17	58	25	35	23
道外進出は無理	13	7	29	16	68	35	64	34	50	38
営業戦略の告知										
	全く異なる		やや異なる		どちらでもない		ややその通り		全くその通り	
	全サン プル	分析 対象								
道外進出は極めて重要	9	4	28	22	34	22	41	30	32	24
道外市場強固の方が重要	7	3	41	24	46	20	41	14	21	16
道外進出は無理	26	16	58	29	66	36	41	24	36	27
営業のプロ意識										
	全く異なる		やや異なる		どちらでもない		ややその通り		全くその通り	
	全サン プル	分析 対象								
道外進出は極めて重要	2	1	10	5	40	27	60	41	28	24
道外市場強固の方が重要	6	4	18	9	60	28	48	26	26	13
道外進出は無理	10	4	19	7	68	45	97	61	27	16
顧客情報開示										
	全く異なる		やや異なる		どちらでもない		ややその通り		全くその通り	
	全サン プル	分析 対象								
道外進出は極めて重要	1	1	14	10	32	22	52	33	40	31
道外市場強固の方が重要	2	1	15	7	62	34	42	20	37	17
道外進出は無理	10	8	22	15	72	44	70	39	49	27
新商品アイデアの創出										
	全く異なる		やや異なる		どちらでもない		ややその通り		全くその通り	
	全サン プル	分析 対象								
道外進出は極めて重要	4	3	40	28	62	41	23	17	10	8
道外市場強固の方が重要	22	13	35	19	66	30	29	13	4	3
道外進出は無理	17	10	71	42	99	62	29	17	3	1

表13の結果より、道外進出の要件項目を備えているにも関わらず、“道内市場強固の方が重要”あるいは“道外進出は無理”としている企業が相当数存在していることがわかる。逆に、道外進出要件が整っていないにも関わらず、道

道外進出を重要戦略として位置付けている企業も多い。

もちろん、本稿で抽出した道外進出の要件項目だけで戦略を決定することはできず、また、道外進出が常に適切な戦略というわけではない。また、戦略決定のためには財務的な状況や経営環境なども勘案して決定すべきことは言うまでもないが、再度、道外進出も視野に入れた戦略を検討してみることは多くの企業にとって有効と考えられる。

5. 道外市場進出要件の影響・醸成要件

本章では、既に抽出した道外進出に有効と考えられる5項目間の関係を明らかにするとともに、これらと強い関わりを有する項目から、どのような企業内組織環境がこれらの要件を醸成するのかという点について分析する。

(1) 5要件間の関わり

道外進出に有効と考えられる5要件の間の関わりは表14に示す通りである。

表14. 5要件間の関わり

	戦略の明確化	戦略等の経営層以外への理解の推進	営業部門におけるプロ意識	顧客情報の開示
戦略等の経営層以外への理解の推進	強い相関** 相関係数：0.312 有意確率：0.000			
営業部門におけるプロ意識	強い相関** 相関係数：0.224 有意確率：0.000	強い相関** 相関係数：0.233 有意確率：0.000		
顧客情報の開示	強い相関** 相関係数：0.298 有意確率：0.000	強い相関** 相関係数：0.317 有意確率：0.000	強い相関** 相関係数：0.230 有意確率：0.000	
新商品アイデアの創出に対する積極性	強い相関** 相関係数：0.224 有意確率：0.000	強い相関** 相関係数：0.265 有意確率：0.000	強い相関** 相関係数：0.380 有意確率：0.000	強い相関** 相関係数：0.200 有意確率：0.000

表14の結果より、5項目の間にはいずれも極めて強い関係が存在していることが明らかである。ようするに、いずれかの要件だけが単独で独立的に備わることは極めて起こり難いことを示唆している。

(2) 5要件と強い関わりをもつ項目

本節では、道外進出のための5要件と強い関わりを持つ項目を抽出し、具体的にどのような営業活動や販売促進のための活動や制度、考え方が、5要件を醸成するかを探る。具体的な営業活動は、大きく次の7点に注目して設定し、アンケートで調査した。これらの詳細項目と5要件の相関を表15に示す。

- ・引合い情報の入手のための活動
- ・人的ネットワークの形成のための活動
- ・引合への具体的な対応に関する活動および考え方
- ・成約時の決め手に関する考え方
- ・苦情処理関係の制度・活動
- ・販売計画立案関連の活動・情報活用
- ・営業支援・販促支援のための制度・活動

表15. 具体的な営業活動と5要件の相関 (**を付した項目が強い関係)

		戦略不明確との相関	経営層のみ理解との相関	営業のプロとの相関	顧客情報非開示との相関	新商品アイデアを出すとの相関
引合い情報の入手のための活動	営業マンの活動・人的ネットワークを通じて	**	**	**	**	**
	広告・看板・チラシによって					**
	営業以外の活動・人的ネットワークを通じて			**		**
人的ネットワークの形成のための活動	顧客への提案営業によって	**	**	**	**	**
	異業種交流会	*		**		**
引合への具体的な対応に関する活動・考え方	営業活動を通じて	**	**	**	**	**
	その営業・販売部門だけで対応	*			**	
	複数の営業・販売部門で対応	**	**	**	**	**
	社内他部門と協力で対応			**	**	**
	協力業者や下請け部門と協力して対応					**
	価格(値引き)で優位性確保		*		**	**
	サービス・付加価値の向上で優位性確保	**	**	**	**	**
	顧客との密なコンタクトで優位性確保	**	**	**	**	**
	経費・コストの適正化で優位性確保		**	**	**	**
	ニーズに応じた商品選択で優位性確保	**	**	**	**	**
	製造過程の把握で顧客ニーズに対応			**	**	**
在庫品の把握で顧客ニーズに対応	**		**		**	
協力部署の把握で顧客ニーズに対応			**		**	
成約時の決め手に関する考え方	ニーズへの対応	**	**	**	**	**
	過去の成功パターンの尊重			**		**
	過去の失注経験に基づく工夫			**		**
	値引き			**		**

表15. 具体的な営業活動と5要件の相関 (**を付した項目が強い関係) (つづき)

		戦略不明確との相関	経営層のみ理解との相関	営業のプロとの相関	顧客情報非開示との相関	新商品アイデアを出すとの相関
苦情処理関係の制度・活動	苦情・問題は多発			**	**	**
	苦情解決に手間取る			**	**	**
	苦情への対応記録あり	**		**	**	**
	苦情への対応制度化済み	**	**	**	**	**
	手続的に対応できない苦情多発			**	**	**
	苦情や問題解決のためには社員は残業をいとわず	**	**	**	**	**
	下請け会社は協力的			**		**
	他部門は協力的			**	**	**
	金銭的な問題多発				**	**
	段取りや量の問題多発				**	**
販売計画関連の活動・情報活用	苦情で顧客喪失経験あり			**	**	**
	迅速な対応で信頼強化	**		**	**	**
	営業部門計画の立案	**	**	**	**	**
	需給状況や販売状況の情報活用	**	**	**	**	**
	競合他社の情報活用	**	**	**	**	**
	顧客の計画情報の活用	**	**	**	**	**
	顧客毎の販売実績データの活用	**	**	**	**	**
営業支援・販促支援のための制度・活動・施策	顧客毎の数値データの活用	**	**	**	**	**
	顧客毎の基本情報の活用	**	**	**	**	**
	売上や利益達成方策の明確化	**	**	**	**	**
	情報の組織内の共有	**	**	**	**	**
	情報の収集管理体制の確立	**	**	**	**	**
	業績の検討や分析の実施	**	**	**	**	**
	日報・週報などによる営業活動管理	**	**	**	**	**
	販促のための施策やイベントの効果分析	**	**	**	**	**
	顧客の最新ニーズの把握	**	**	**	**	**
	顧客の経営計画の収集管理	**	**	**	**	**
	競合他社情報の収集や分析	**	**	**	**	**
	市場分析やライバル分析の実施	**	**	**	**	**
	組織レベルでの販促活動	**	**	**	**	**
販促ツールの整備	**	**	**	**	**	
送品の納期管理の仕組の確立	**	**	**	**	**	
営業部門支援スタッフの機能充実	**	**	**	**	**	

5要件のうち、“戦略の明確化”およびそれを“経営層以外に理解させること”については、企業の基本的な経営の仕組みであるのでトップダウン的に行う必要性が高いと思われるが、それ以外の3項目については、営業部門の組織文化

表16. 5要件すべてと強い相関を示した具体的な営業活動

引合い情報の入手のための活動	<ul style="list-style-type: none"> ・営業マンの活動・人的ネットワークを通じて ・顧客への提案営業によって
人的ネットワークの形成のための活動	<ul style="list-style-type: none"> ・営業活動を通じて
引合への具体的な対応に関する活動・考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の営業・販売部門で対応 ・サービス・付加価値の向上で優位性確保 ・顧客との密なコンタクトで優位性確保 ・ニーズに応じた商品選択で優位性確保
成約時の決め手に関する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズへの対応
苦情処理関係の制度・活動	<ul style="list-style-type: none"> ・苦情への対応制度化済み ・苦情や問題を解決するためには社員は残業をいとわず
販売計画関連の活動・情報活用	<ul style="list-style-type: none"> ・営業部門計画の立案 ・需給状況や販売状況の情報活用 ・競合他社の情報活用 ・顧客の計画情報の活用 ・顧客毎の販売実績データの活用 ・顧客毎の数値データの活用 ・顧客毎の基本情報の活用
営業支援・販促支援のための制度・活動・施策	<ul style="list-style-type: none"> ・売上や利益達成方策の明確化 ・情報の組織内の共有 ・情報の収集管理体制の確立 ・業績の検討や分析の実施 ・日報・週報などによる営業活動管理 ・販促のための施策やイベントの効果分析 ・顧客の最新ニーズの把握 ・顧客の経営計画の収集管理 ・競合他社情報の収集や分析 ・市場分析やライバル分析の実施 ・組織レベルでの販促活動 ・販促ツールの整備 ・送品の納期管理の仕組みの確立 ・営業部門支援スタッフの機能充実

とも呼べる内容であり、口頭で指示しても一夕一朝に実践することは難しいと考えられる。しかし、表15中で5要件すべてと強い相関を示した31項目（表16参照）の実施は少なからずこれらの営業部門文化の醸成に役立つと考えられる。

6. 道外進出失敗企業の特徴

本章では、過去に道外に進出し失敗（撤退）した原因を探る。分析の方法は、道外進出をしていない企業を除いた上で、次の2つのグループに分類し、どの

表17. 道外進出から撤退した企業と相関を示す項目

	相関係数	有意確率
業界雑誌や入札情報で引合い情報を取得	0.241	0.001 **
親会社・関連会社・上部組織経由の道外進出	0.248	0.001 **
道外進出の阻害要因は商習慣や閉鎖性	0.242	0.002 **
協力業者や下請け部門と協力して引合に対応	0.212	0.004 **
道外進出の阻害要因は販売ルートが確立できない	0.2	0.01 *
社員の道外進出への消極性	0.194	0.013 *
引合情報の取得は営業以外の活動・人的ネットワークを通じて	0.186	0.014 *
顧客情報を開示せず	0.175	0.019 *
人的ネットワークは異業種交流会を通じて形成	0.163	0.03 *
引合情報の取得は、社長・経営層の人的ネットワークを通じて	0.152	0.043 *
苦情において品質・機能的問題多発	-0.148	0.045 *
商社・卸売問屋・代理店への委託による道外進出	-0.145	0.045 *

ような企業に撤退企業が多いかを、各種項目との相関で探る。相関を示した項目は表17の通りである。

- ・過去に道外に進出したが現在は撤退している企業
- ・現在、道外に進出しているか、あるいは進出を検討している企業

表17に示したように、道外進出後撤退した企業と強い相関を示しているのは

- ・業界雑誌や入札情報で引合い情報を取得
- ・親会社・関連会社・上部組織経由の道外進出
- ・道外市場の商習慣や閉鎖性を打破できない
- ・協力業者や下請け部門と密接なつながりをもつ

などの項目である。これらの項目から、“旧態依然”あるいは“北海道固有”の業界の慣習や閉鎖性に大きく依存している企業が失敗していると考えられる。また、親会社など他の組織主導、換言すると、“他力本願的”な進出も失敗の大きな原因であろう。

やや強い相関として抽出されている項目からは、営業部門の消極性や販路開拓の立ち遅れなどが道外進出失敗の原因になっていることが読み取れる。つまり、トップの人的なネットワークだけでは道外進出が大きく展開しない可能性が高いとも考えられる。人的なネットワーク形成においても、多くは官公庁の

施策などによってあつらえられたと考えられる“異業種交流会”などに依存しているだけでは不十分なのであろう。

表17の最後の2項目（苦情における品質・機能的問題と商社・卸売問屋・代理店への委託による道外進出）には注意が必要である。相関係数の値が -0.148 と -0.145 となっていることから、マイナスの関係があることを示している。つまり、裏返すと

- ・苦情において品質・機能的問題が発生しないほど道外進出は失敗する
- ・商社・卸売問屋・代理店に委託しないほど道外進出は失敗する

ということである。これらの関係はやや奇異に感じられるかもしれないが、品質・機能的な苦情が発生しないということは、実際の商品の品質・機能的な問題の発生以前に、これらの情報が企業まで戻ってこない状況が存在しているほど、道外進出に失敗するということであろう。つまり、顧客とのコミュニケーション不足を暗に示していると考えられる。

商社・卸売問屋・代理店については、道外市場に基盤を既に持っている流通業者は充分にその力量や優位性を見極めた上で、連携して事業を進めるべきことを示しているのであろう。通常このような、道外に基盤を持つ流通業者とは、道内で事業を展開していた限りにおいては多くの取引は行っていないと考えられるので、既取引のある協力業者と連携することを薦めているわけではない。

7. その他の道外進出成功要件

本章では、これまでに述べてきた事柄以外の道外進出成功要因を示す。道外進出の段階（模索～進出～成長～成熟）と強い相関関係を持つ項目は表18のとおりである。

表18より、道外進出を成功させるためには、何らかの支所・営業所・物流拠点の必要性が高い事が示されている。また、成約の決め手あるいは競合他社との差別化のポイントとして“値引き”を重視する戦略は、道外進出に向かないことが示されている（相関係数が -0.165 とマイナスの値になっているため）。

表18. その他の道外進出の成功要因

	相関係数	有意確率	
支所・営業所・物流拠点の設置	0.397	0	**
制約の決め手としての値引き	-0.165	0.001	**
道外進出阻害要因としてのメンテナンス体制(地理的不利)	-0.189	0.001	**
道外進出のきっかけとして道外の客が多かったこと	0.229	0.002	**
親会社・関連会社・上部組織経由の進出	0.133	0.008	**

つまり、値引きではなく、商品の機能的な差別化などが重要ということである。このことは、新商品アイデアが極めて重要という記述の指摘とも符号する。

3番目のメンテナンス体制（地理的不利）は最初の項目（拠点の設置）の裏返しである。この項目についても、相関係数が-0.189とマイナスの値になっているので、拠点の設置など、何らかの方策をもって地理的な不利を克服しなければならないことを示している。また、道外進出を本格的に行う以前に、ある程度の量の道外顧客を確保することも重要である。

なお、最後の項目は前章で述べた事柄と矛盾する（前章では親会社・関連会社・上部組織経由の道外進出では失敗する可能性が高い事を指摘）が、現状においてはこのような上部組織経由の進出でも相当程度、成功していることが事実として示されている。道外進出のきっかけとしては、このような上部組織を経由した進出も現実的な戦略としては妥当性は高いと考えられるが、ただし、いつまでもこのような上部組織頼りの道外の事業展開では、やはり事業基盤が脆弱になりがち（たとえば、親会社の景気に依存してしまう等）なので、自立性を高めるような施策が必要と考えられる。

8. 公的施策の効果

今回の調査では、公的施策の効果についても調査している。具体的には、

- ・ 公的補助などの利用
- ・ 異業種交流会
- ・ 優良道産品の認
- ・ 道産品DBへの登録
- ・ 商談会・見本市
- ・ エンドユーザ向けイベント

のそれぞれの効果を、

- ・売上への貢献
- ・販路開拓への貢献
- ・引合確保への貢献
- ・顧客ニーズ把握への貢献
- ・道外進出への貢献

という5つの観点から調査している。

まず、これらの施策への参加の割合であるが、結果は表19に示す通りであり、参加率はさほど高いとは言えないようである。

表19. 各種公的施策への参加の割合

	参加企業数	割合
公的補助	89	15.6%
異業種交流会	200	35.1%
優良道産品としての認定	43	7.6%
道産品 DB への登録	16	2.8%
商談会・見本市	113	19.9%
エンドユーザ向けイベント	96	16.9%

次に事業的な貢献の度合であるが、道外進出の程度（未進出～検討中～進出中）の尺度において、公的補助、異業種交流会、商談会・見本市の各施策が、道外進出へに貢献していることが明らかとなった。売上の尺度とみられる民間受注やリピートオーダーなどとは相関が検出されなかった。（表20. 参照）

9. 結 論

本稿では、道内企業の営業部門責任者に対するアンケート調査結果より、道外市場進出の成功要因や失敗要因を、営業的な観点から分析した。その結果、以下のような事が明かとなった。

- ・リピートオーダーが増えるにつれ官公庁受注が増えるという北海道的な市場の特徴は建設業を中心に存在しているが、この傾向は道外に進出していない企業に見られる傾向であり、道外に進出している企業の場合は、リピートオーダーが増えるにつれ民間受注が高まるという逆の可能性を示している。したがって、現在のところ官公庁受注を中心としたリピートオーダーを多く持つ企業が多いのは事実であるが、道外進出はこのような北海道的な市場の特徴

表20. 公的施策との相関

		民間受注の多さとの相関		リピートオーダーの多さとの相関		道外進出の段階認識との相関		道外進出の程度との相関	
		相関係数	有意確率	相関係数	有意確率	相関係数	有意確率	相関係数	有意確率
公的補助	売上拡大に貢献	0.002	0.985	-0.16	0.137	0.007	0.956	-0.051	0.646
	販路開拓などに貢献	0.005	0.966	-0.12	0.277	0.016	0.898	0.011	0.919
	引合確保に貢献	0.022	0.845	-0.17	0.131	0.007	0.958	0.006	0.957
	顧客ニーズ把握に貢献	0.105	0.35	-0.01	0.967	-0.01	0.954	-0.074	0.516
	道外進出に貢献	0.002	0.984	0.024	0.841	0.267	0.037	0.518	0 **
異業種交流会	売上拡大に貢献	0.055	0.447	-0.05	0.505	-0.09	0.279	-0.111	0.134
	販路開拓などに貢献	0.098	0.176	0.001	0.988	-0.01	0.874	-0.089	0.231
	引合確保に貢献	0.12	0.098	-0.02	0.748	-0	0.977	-0.011	0.886
	顧客ニーズ把握に貢献	0.02	0.78	0.011	0.874	-0.14	0.098	-0.117	0.117
	道外進出に貢献	0.074	0.675	-0.05	0.484	0.205	0.018	0.425	0 **
優良道産品	売上拡大に貢献	-0.09	0.586	-0.21	0.182	-0.1	0.555	-0.275	0.086
	販路開拓などに貢献	0.009	0.955	-0.16	0.302	-0.03	0.868	-0.184	0.256
	引合確保に貢献	-0.15	0.357	-0.15	0.339	-0.15	0.361	-0.311	0.051
	顧客ニーズ把握に貢献	-0.12	0.441	-0.17	0.282	-0.32	0.048	-0.266	0.097
	道外進出に貢献	-0.13	0.439	-0.02	0.928	-0.18	0.271	0.177	0.282
道産品DB	売上拡大に貢献	-	-	-0.15	0.572	0.135	0.619	-0.137	0.614
	販路開拓などに貢献	-	-	-0.18	0.506	0.095	0.727	-0.167	0.536
	引合確保に貢献	-	-	-0.04	0.887	0.103	0.705	-0.049	0.856
	顧客ニーズ把握に貢献	-	-	-0.16	0.564	0.236	0.379	0.104	0.702
	道外進出に貢献	-	-	0.122	0.654	0.268	0.316	0.223	0.406
商談会・見本市	売上拡大に貢献	0.036	0.715	-0.06	0.556	0.134	0.22	0.124	0.223
	販路開拓などに貢献	0.011	0.908	0.015	0.881	0.186	0.087	0.174	0.086
	引合確保に貢献	0.045	0.645	0.009	0.924	0.249	0.021	0.146	0.15
	顧客ニーズ把握に貢献	-0.2	0.035 *	0.109	0.26	-0.06	0.553	-0.22	0.028 *
	道外進出に貢献	0.144	0.159	0.068	0.509	0.186	0.098	0.351	0.001 **
イベント	売上拡大に貢献	0.066	0.533	-0.22	0.039 *	0.092	0.437	-0.089	0.408
	販路開拓などに貢献	0.109	0.306	-0.12	0.264	0.072	0.548	-0.105	0.335
	引合確保に貢献	0.061	0.564	-0.04	0.679	0.141	0.232	-0.011	0.919
	顧客ニーズ把握に貢献	-0.14	0.181	0.186	0.076	-0.01	0.966	-0.169	0.115
	道外進出に貢献	-0.02	0.867	0.039	0.72	0.134	0.264	0.215	0.049 *

を打破するための有効な1つの方策となりうる。

- 道外への進出が難しいと考えられる業種は金融・保険、不動産、電気・ガス・熱供給などで、その他の業種は向き不向きがあるとはいうものの、建設業も含めて、道外への進出は可能である。
- 道外進出の要件とも呼べる成功要因は、次の5項目である。
 - 戦略の明確化
 - 経営層以外への戦略の理解の推進

- ・営業部門における営業のプロ意識
- ・顧客情報の開示
- ・新商品アイデアの創出に対する積極性
- 道外進出が必ずしも最善の営業戦略ではないが、多くの企業が現在の戦略の妥当性を見なおす必要がある。企業によっては、道外進出を志向しているものの現時点ではそれを模索すべきでない企業も存在する。逆に、道外進出を無理としている企業であっても、十分に成功の可能性を有している企業も存在していると考えられる。
- 道外進出に失敗した企業の共通する特徴としては、以下のような点が挙げられる。
 - ・“旧態以前”あるいは“北海道固有”の業界の慣習や閉鎖性に大きく依存している企業
 - ・親会社などの他の組織主導／他力本願的な道外進出
 - ・営業部門全体の協力や販路開拓などの積極性のない企業
 - ・顧客とのコミュニケーション（顧客からの苦情情報の受付）が充分に行えない企業
 - ・これまでに取引はないものの既に道外に基盤を持つ優良な流通業者と連携できない企業
- その他の道外進出の成功要因は以下の通りである。
 - ・支所・営業所・物流拠点の設置などによる地理的不利の克服
 - ・値引き以外の部分での競争における優位性の確保
 - ・本格進出以前にある程度の道外顧客を確保すること

-
- 1) 1999年8月に道内1451社に対して、「北海道企業の市場拡大施策立案のための調査」（郵送式アンケート）を営業・販売部門の責任者に対して実施した。主な設問項目は、需要顧客の特性、道外市場進出の現況、経営理念と戦略の組織浸透度、営業体制、引合から成約（受注）のプロセス、制約後の苦情・問題発生時の対応、道外進出の経緯、市場拡大のための行政施策の有効性、その他営業施策などである。569社から回答を得、回収率は、39.2%であった。
 - 2) 民間受注の多さとの関係において、道外進出未検討の企業群や道外進出の各段階（模索期、初期、成長期、成熟期）において、明らかな関係がみられないのは、道外進出の程度に関する設問に対する回答が以下（表A1, A2）の通りのため

である。つまり、道外進出未検討と回答した企業は、当該設問に対する有効回答数529社中356社（67.3%）であるが、これらの企業のうち、道外進出の段階について回答した企業は195社であり161社（45.2%）は道外進出の段階に関する設問には回答しておらず、さらに、回答した企業の86.2%（168社）が模索期と応えているため、程度における未検討企業は、殆んどが段階における模索期企業となり、実質的に段階が固定されてしまっている。したがって、道外進出の段階の進んだ企業が殆んど含まれなかったため、民間受注の多さについて、道外進出程度が未検討の企業群や道外進出の各段階の企業群において明かな相関関係が現われなかったのである。

同様に、道外進出の各段階の道外進出の程度は、それぞれ、模索期の企業の85.7%（168社）が程度において未検討、進出初期の企業の92.5%（37社）、成長期の企業の82.2%（60社）、成熟期の企業の80.7%（46社）が程度において進出中となっており、実質的に道外進出の程度がほぼ固定されている（各程度に分散していない）ため、程度の進み具合に関わる関係が抽出されなかったのである。

表 A 1 道外進出の程度の度数分布

		度 数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有 効	道外進出未検討	356	62.6%	67.3%	67.3%
	道外進出検討中	16	2.8%	3.0%	70.3%
	道外進出中	157	27.6%	29.7%	100%
中 計		529	93.0%	100%	
システム欠損値		40	7.0%		
合 計		569	100%		

表 A 2 道外進出の程度と段階のクロス集計表

			進 出 の 段 階				合 計
			模索期	進出初期	成長期	成熟期	
道 外 進 出 の 程 度	未検討	度数	168	3	13	11	195
		程度の%	86.2%	1.5%	6.7%	5.6%	100.0%
		段階の%	85.7%	7.5%	17.8%	19.3%	53.3%
	総和の%		45.9%	0.8%	3.6%	3.0%	53.3%
	検 討 中	度数	15				15
		程度の%	100.0%				100.0%
		段階の%	7.7%				4.1%
	総和の%		4.1%				4.1%
	進 出 中	度数	13	37	60	46	156
		程度の%	8.3%	23.7%	38.5%	29.5%	100%
		段階の%	6.6%	92.5%	82.2%	80.7%	42.6%
		総和の%		3.6%	10.1%	16.4%	12.6%
合 計		度数	196	40	73	57	366
	程度の%	53.6%	10.9%	19.9%	15.6%	100.0%	
	段階の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
総和の%		53.6%	10.9%	19.9%	15.6%	100.0%	