

減速経済の中で対応策としての “活動要因の見直し”と、業績向上への試み

— 中小卸企業 —

服部 善作

はじめに

昭和48年秋に、世界を震撼させた第一次のオイル・クライシスが、パニック現象と市場の停滞現象とを惹起了した。“低成長経済”と云われるものである。この経営環境的に悪条件の下で、零細を含めた中小卸業にとって、その対応論となると、一は、「減速経済下では、販売拡大を考えるより、利益確保をこそ重視すべきである」と云い、他は、「販売業にあっては、販売拡大による積極的利益思考こそ絶対要件である」と称え、前者は、次のA、B式の比較に於いて、仕入+経費の合計を2%削減することによって、経常利益で対比増23%を意図するものである。

売上	仕入+経費	経常利益
A 150,000円	- 138,000円	= 12,000円
(- 2%)	(23%)	
B 150,000円	- 135,240円	= 14,760円

次に、後者は、「同業他社の手控え時期にこそ、伸張期待の条件を容易にする」と云うものである。然しながら、卸業にあっては、環境的制約条件がどう變ろうとも、常に積極的な販売行動が出来るように、条件転化を動きかける事が大切である。現に、所定の伸張と、所期の利益計上を果し乍ら、計画的に前進し続けるものも少しとしない。小論は、比処に、第26回の山口大会で伸張予測についての発表のみに止めた事例について、実施策と、其の効果について、実績を通じて、参考に供しようとするものである。

I 実施についての基本的な考え方

平凡な企業モデルについて、経営の中で最も一般的に重要である、とされている方法に従って、次の試みを実施した。

1. 販売業は、どの様な環境与件の変動があっても、積極性を失わないこと、と活動面に停滞があつてはならない、と云うこと。
2. 年度の伸張率は20%とし、4年度目に200%以上であること。
3. 分担業務については、予算の達成に各個、全力をあげること、又、管理職位にある者は、部下の行動、及び市場の業績管理が、第一義的業務=管理職能の中

の処理業務=である事への自覚と行動に徹すること。尚、この職位者の適性については、問題点があれば、性向診断によって、時には規正の為の努力を要請する場合もある。(a表)次に、実施の手順としては、出来るだけ簡素と平易をモットーとして、

- (1) 企業の活動要因の見直しと、問題点の摘出について。
- (2) 問題点への対応について
- (3) 対応策の組合せと管理の徹底、及び評価への考え方について、などに従うこととした。これ等の意図する処は、企業の優劣、良否について、経歴的評価より機能的評価への転換と云う考え方である事は云うまでもない。決算時に作られる財務諸表を助けとする、前者的見方では、数多くの矛盾と非合理、又、関連数字相互間のアンバランスを内包した、企業の活動結果は詳かにし得ても、企業の潜在伸展力の予測については適当とは云えない。後者による評価方法への意義は、ここにある。より正確に、計算された決算数字と、企業発展への願望をかけた計画、予算とを結合する役割を果すものである。此の視点を中小の卸企業に見るならば、それは“経営者の機能と、管理者の機能とに集約される”と云える。が、この二者の機能が効果的に発揮される為には、企業にそれなりの土壤が必要なことは云うまでもない。〔企業の活動要因の見直し〕の重要性はこれによるものである。

II 企業の活動要因の見直しと 問題点の摘出

これについては、次の諸項に分けて実施した。

- ①業種=食品、雑貨卸業 ②資本金=2,000千円
 - ③企業の性格=株主は、同族少数集中型、系列関係は、被支配関係なし、他に関連企業として、食品製造、石油販売、及び食品マートなどがある。
 - ④経営者=社長の出身は、企業の将来を決定する、と云われている三代目である、が、この経営受難な時代に、趣味、嗜好についても信頼感を害う様な行過ぎがなく、危げがない。
 - 代表権=社長、副社長
- 活動面=主要取引先へは短時間であるが、小マメに訪問して、P.Rに努めている。又、金融機関へは定期的に訪問をし、必要時の資金調達をスムースにする為

(a)

管理者適性診断カード

昭和 年 月 日記入

氏名 年令	当 才					所属					
	入 社	昭 大	年 月	日	職位						
グ区 ル ー 分	整理 NO.	業務意識 管 理 者 の 行 動 基 準	区分項目	(イ)	(ロ)	(ハ)	(二)	(四)	合 計		
a	1	部下の決めた事は、些細な事でも全部報告させる。								(イ) (ロ) (ハ) (二) (四)	まづそんなことはない 時々そうする事もある 常に必ずそうしている
	2	職場の業績を向上させる為には、部下に犠牲を強いいる。									
	3	期待する成果を達成しない部下は、容赦なく批判する。									
	4	部下から異論が出来ても、自分の計画通りに強引に事を運ぶ。									
	5	部下が指示通りに仕事をしているか否かをチェックする。									
	6	改善の計画は自分で建てて、部下にやらせる。									
	7	小さなミスに対しても、責任の追及は容赦なくやる。									
b	8	少々期限遅れば、大目に見る。								(ロ) (二)	
	9	仕事の進め方は部下に任せる。									
	10	多少の越権行為が部下にあっても大目に見る。									
c	11	自分の部下はひいきにする。									
	12	部下と意見が対立した時は、部下の言い分を通す。									
	13	部下の私的問題についても、進んで力を貸す。									
	14	上司に、にらまれても部下をかばう。									
	15	決った用件がなくても、部下と話し合う。									
d	16	部下に対し、能力以上の事を敢えてやらせる。									
	17	部下の任務の変更は、本人に相談しないでやる。									
	18	部下からの、つまらぬ提案は握り潰す。									
	19	部下の弁解や説明は、受けつけない。									
	20	自分の日常の行動については、部下によく説明する。									

の根廻しを怠らない。

※ 問題点=社長の行動思考の中に、フロンティア・

スピリットが旺盛で、迅速な行動力を持ち、その為

に、指示、命令が時として周囲に戸迷いを起す。

年令=当時50才、経営者の活動年令としては、最適の時期に入っている。

⑤労使の問題=労働組合なし、団体交渉なし、親睦団体のみあり。

勤続年数別従業員構成=7年未満……6.5%

7年～10年……22.4% 10年～13年……12.0%

13年以上……0.6%

※ 従業員の平均年令=39.7才、これは聊か高過ぎる。

※ 従業員のモラール=業界全般的に比べ、高いとは云えない。一因をなすものは、求人条件の拭い切れ

ない困難さにある。為に企業意図への理解度が浅い。

⑥企業内人材の能力開発について=制度なし、又、具体的な実施策を持たない、機会把握に意欲が低い。

上記の通り、個々に企業活動の要因について見直しを行い、各項目の中から問題点として※印の諸点を摘要の上、対応についての方法は次の通りに行った。

III 摘出問題と対応策

④の経営者項目の※印について、其の意志決定の早さからくる“迅速な行動要求”についての緩和策として、企業の業績、正確な諸資料、情報などを準備の上、企業伸張への可能性と、時間経過の組合せについての話合いを行い、適正化を計った。⑤従業員の平均年令の引下げについては、即“思考と行動の軌道修正に長時間を要す”的理由により、出来る限りの条件克服により、中途採用を避け、高卒、大卒採用に踏み切った。次に、従業員のモラール高揚については(b～1)(b～2)表により、阻害条件の調査を無記名方式で行い、集約的に(イ)～(ハ)を得、(a)～(c)により解決を計った。

(イ) 従業員相互間の協働感情が薄く、強力な紐帯条件が甚だ弱い。

(ロ) 収益の為の積極的行動である販売活動に対して、各部署による、達成への支援態勢の遂行ルールが、はつきりしてない。

(ハ) 各自の職務や役割別に、其の重要さについての意

(b-1)

環境改善の為の調査-1

昭和 年 月 日記入

販 売	販 売 事 務	配 送	倉 庫 保 管	入 社	年 月 日	勤 続	年 ケ月	経 験 部 署	第 1	第 2	第 3
給 与 の 関 係	現行高				現行通りでよい・改善して貰いたい	賞 与 の 関 係	現行程度の支給でよい	夏 季 同 上	基準給の	ヶ月分	
	希望高				希望		足りないので増額して欲しい		"	ヶ月分	
	差 額				の 方 法					基準給の	ヶ月分
環 境 改 善 の 為 の 意 見	設 備 の 関 係	要 望 設 備 名				増 設 設 置 実 施 に よ つ て 期 待 出 來 る 効 果					
	用 具 の 関 係	用 具 類 の 名 称									
	レ ク リ エ の ト シ 関 係	ど ん な 計 画 を									

(b-2)

環境改善の為の調査-2

昭和 年 月 日記入

記入区分	單 独 で 出 来 る こ と	他 部 門 と の 関 連 の 中 で 出 来 る 事	企 業 の 側 で や っ て 貰 い た い 事
営 業 担 当 者			
営 事 業 担 当 者			
配 倉 送 庫 担 当 者			

※ 実物は b-1 b-2 共2倍の大きさである。

(c-1)

昭、年月日販売日報。天候

印		印		部長	課長	担当者
---	--	---	--	----	----	-----

時間帯 時間 外	来 社 電 話 内 社 移 動 訪 問	得意先名	商談相手	受注の内容 ○○共××査	受 訂 な し						新規開拓	回収有	回収無	
					1	2	3	4	5	6				
40														
50														
9														
10														
20														
30														
40														
50														
10														
10														
20														
30														
40														
50														
11														
10														
20														
30														
40														
50														
中 食														
10														
20														
30														
40														
50														
5														
10														
20														
30														
30														
時間外														
車両 標				オ イ ル		ガ ソ リ ン		走 行 車		発 時 車		着 時 車		
N				€		€		km		km		km		

※ 受注なし欄

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | 話にのらない |
| 2 | 在庫が充分で間に合う |
| 3 | 販売条件に不満 |
| 4 | 価格が折合わない |
| 5 | 市場に不向き |
| 6 | ブランドが弱いので買いたくない |

(c-2)

昭和 年 月 日 (曜) 事務日報

検印	検印	管理1	管理2	担当者

摘要 時間帯 要	30	30	30	30	30	12	13	30	30	30	30	30	30	30	30
	9	10	11					14	15	16	17				
朝礼 業務処理 掃除 当日予定	所要時間														
	業務処理														
当番事項 事務 便所掃除 其の他	所要時間														
	事務 便所掃除 其の他														
伝票発行	所要時間														
	摘要														
検算	所要時間														
	摘要														
請求書発行	所要時間														
	摘要														
記帳	所要時間														
	摘要														
其の他處理	所要時間														
	摘要														

※ C-2, C-3 共実物は 2 倍大である

(c-3)

昭和 年 月 日 (曜) 倉庫保管日報

検印	検印	管理1	管理2	担当者

摘要 時間帯 要	30	30	30	30	30	12	13	30	30	30	30	30	30	30
	9	10	11					14	15	16	17			
0 倉庫内清掃	所要時間													
	倉庫内清掃													
2 庫内整頓	所要時間													
	庫内整頓													
2 荷揃え	所要時間													
	荷揃え													
3 荷積み車輌No.	所要時間													
	荷積み車輌No.													
3 配荷店名 (同乗)	所要時間													
	配荷店名 (同乗)													
取引先の要望 と業務上 の改変意見														

識づけが不足である。

これ等の業務習慣上の、モラール高揚への阻害条件を解消する為に

(a) 各自、業務の分担範囲と責任についての明確化を計った。

(b) 業務の処理量と、時間との関連性について、従来の感覚の中では、"時間的計量"への傾きが大きかった。これを"業務処理の量による計量"に順次移行させて、意識転換を計った。

(c) "企業の意義"についての理解へ、企業が「共同の目的を果す為の、秩序のある、人間の協働集団である」とことへの理解が明確でない為に、モラール高揚の実が昂らなかったに憾み、毎日の朝礼時の3~5分を充當して、周囲に転在する仕事の中から例を引いて、理解度の昂揚を計った。一例を上げると

◎ 売上、事務、配荷の夫々の立場から、相互に、又、対取引先との間に、何らかのトラブルが生じた場合、自己の業務上の正当性を主張する前に、出来るだけ早

く、企業(→)を少なくして処理する事を優先させることと云った具合である。

◎ 企業内人材の能力開発の問題、教育や訓練と云う事が、人間集団の活動力をどれだけ高めてゆくか?、集団競技の勝敗が、教育、訓練による凝聚力にかかっている事実に照して、毎月始めの販売会議日の午前中、2時間~2時間半を充てて、基礎知識の修得の為の研修を実施した。テーマの一例を上げると、

◎ 企業評価の媒体としての"商品及び人材の機能"について。

◎ 中堅スーパーの販売上昇を確実にする基本的テクニックについて、などで、併せて研修教育の機会把握に積極的な行動方針を決定した。

IV 対応策の組合せ、管理の徹底と評価への考え方

II、IIIにおいて、企業活動の要因についての見直し

(C-4) 配荷日報 昭和 年 月 日

曜日 天候

配 荷 先 名	移 動			A 地 域			B 地 域			C 地 域		
	L サイズ	M サイズ	L サイズ	M サイズ	S サイズ	L "	M "	S "	L "	M "	S "	
	運 転 者	助 手										
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
小計												
出 発 時	帰 着 時	終了時	km	給 油	検 印	検 印	部 長	課 長				
A :	A :	始発時	km	G	ℓ							
M :	M :											
P :	P :	走行料	km	O	ℓ							
M :	M :											

(d-1)

営業担当者用評価表

自 上評

評点区分	評 点 区 分				
	1 0 ~ 9	9 ~ 7.5	7.5 ~ 6	6 ~ 5	~ 5 以下
アプローチ	店舗の性向分析に基いて、計画的に行い、予備談話の資料も十分で取引先に耳を傾けさせる高度な接触技術を持っている。	一応の対応は出来るが予備談話の資料蒐集に不十分で、説得技法にも欠ける面がある。	対応にも不足面が見え談話のイニシアティブも取れず頼りない面が感じられる。	全般的に不十分さが目立つ。	全く体得していない。
プレゼンテーション	勝れた説得力を持って居り、説得資料も十分で、出問や反論に対しても、理路整然と納得させる力を持っている。	何とか納得させるに足る説明が出来る程度で、全幅の信頼を得る迄に至っていない。	説得資料の準備研究に不備があり、十分な説得力の発揮に欠ける面がある。	要点の説明にも不十分な点が目立ち、プレゼンテーションの原則にも欠ける面が目立つ。	説明の力が全く不十分である。
クロージング	常に交渉のイニシアティブを握り、然も相手方の決定による形を誘導して、適格に商談構結を取運ぶ力を持っている。	積極的に実施して、概ねの取扱はするが、時として取りこぼしがあり、向上的余地がある。	"もう一押し"と云う最後の押しに迫力が不足で、其の為に受注にも不足面が多く、全般に力不足。	積極性に欠ける面が多い為に、相手方に養成されて、情報提供や市況説明の割に受注が多い。	至って過激的で、受注結構への意欲に欠け、投げやりの面が目立つ。
販売先の評価	総合的によく吟味、分析して、公平的確に評価しており、評価拡大の資料としてもよく活用している。	概ね適正に評価しているが、部分的に甘さが目立ち、評価拡大の資料としての活用はされてない。	全般に亘って判断の基準が甘い。	部分的に評価基準への理解度の不足が災いして、評価の適正度に歪みが目立つ。	全く適正さに欠ける面が多く、信頼出来ない。
市場の管理と販売促進計画	潜在購買力の調査も十分で、有効情報もよく挿え、管理も合理的に行われている。販売拡大の面では、サンプルや販促資料の活用も十分で、新規開拓を含めて、計画的に実績を上げ、常に100%以上を維持している。	有効情報の蒐集が不十分な為に時間空軸の損失があつて、市場の業務管理も十分とは云えない。販売拡大の計画も敵密さを欠き、新規開拓も計画性を欠き実績は=85%~	チェック部門別に見ると凸凹が目立ち、其の為に全般的柔軟度合いが以外に低い。 実績は50%~70%間をプラットしている	極端の面で不足面が感じられ、市場の管理面、戦略計画面共に安定化に欠ける面が目立ち、実績は50%~70%間をプラットしている	全くの成行き任せで、計画面の精度が薄く、管理の何たるかも理解してない。 実績は50%前後を低迷している。
予定達成率					

(d-2)

営業事務担当者用評価表

自 上評

評点区分	評 点 区 分				
	1 0 ~ 9	9 ~ 7.5	7.5 ~ 6	6 ~ 5	5 ~ 以下
女性についての就業態度として	女性と云う立場から、職場の雰囲気を和らげ、男性の注意力の届かない面で、細部に亘る注意を喚起して、業務上のミスの発生を阻止する事に努めると共に、業務向上への潤滑油的役割を自覚して、就業の行動基準としている。	業務向上への潤滑油的役割への自覚は認められるが、時として感情的になり、女性としての職場に於ける雰囲気融和への配慮に欠ける面が見える。	感情的な言動が時々見られる為に職場の雰囲気を克立てて、業務面の円滑を欠く事もある。	職場の雰囲気への配慮に欠け、全般的な和を乱す様な事にも平気で、女性としての特質を生かす事を考へない面を多い。	我一人あれば周囲はかまわず、的な言動が多く、集団の中の女性従業員としての意識が全くない。
取引先との電話応対時の	急ぐ為の来社であり、電話の申入れである事の前提をよく理解して、和やかに、丁寧に接し、事故や誤認を防止する為の確認を忘れず、企業イメージを上げ、受託をより多くする努力を怠れない熟れた応待技術を身につけて居る。	取引先の来社や、電話による商談の意図は十分に理解しては居るものの時々、応待に角が立ち相手の感情を刺激し、為に業務面に(-)を誘発する場合がある。	相手方に粗雑に出られるといつ、カッとなり意識はしているものの、売り言葉に買言葉的な言動に走り、後悔する時に改めようと努力している状態にある。	其の場々々々の感情次第で応待し、細かい神経は一切使わない。	企業イメージの昂揚や、受注増大への配慮は全くなく、言動も粗く周囲への影響など全く意にしない無責任的な態度。
担当する仕事に対する態度	全体的の仕事の中で担当業務の性質をよく理解し、手順の悪さ、計算上のミス及び処理失念などによる業務渋滞を起こすことなく、併せて周囲にもこの配慮を忘れずに関連事務の渋滞防止にも気をつけている。	自分の担当事務については処理状況も注視力も欠ける点はないが、周囲への配慮に十分と云えない面がある。	自分の担当事務さえミスなく処理出来れば、事足りりの考え方で関連業務への配慮は全く考えない。	自分の担当事務さえ計画性を持つた処理が出来ず、其の他の事については一切配慮出来ない。	全くの成りゆき任せで、時間経過に支配され、事務処理についての計画性には全くの無関心。
関連部署間への考え方と実施面	営業事務の性質が、販売と配荷の連絡的な役割と計算ミスに依る損失への阻止と云う、企業収益活動面の重要な部門にある事を理解して、これ等による(-)要因の発生阻止に全力を上げている。	業務性向についての重要性は、一応理解しているが、時として、注意力が散漫となり、処理事項の伝達や計算に事後修正をする場合もある。	仕事の重要性についての意識が薄い為に、クレームが発生し、処理に時間と労力を多く要する事態を惹起する場合もある。	販売と配送の連絡的な役割への理解に乏しく、両者の感情を刺激して、業務渋滞の要因を誘発する場合が僅々ある。	全くの成行き任せで業務性向への重要さへの理解もなく、前後関係への配慮も全くない。
終業時の感想についての指摘	毎日の業務処理を計画的に行い、中途半端な処理状態で終業することなく、併せて明日への始業準備も兼ねて綿密に作業をする。若し突発的な事故や用務の為に代替処理に任される事があつても、支障のない準備をもして置く配慮もされている。	毎日の業務処理は計画的に処理されているが、明日への準備と突発的な事故、用務への配慮に欠ける面がある。	毎日の計画的処理に精一杯で、其他への配慮については裕りを持てない。	業務処理についての計画性も欠け、関連業務についての配慮も不足で、全般に不十分さが目立つ。	全くの成行き任せで仕事の量と時間配分の組合せについての考えが全くない。

(d-3)

昭和 年 月度配荷(出庫)実績表

区分	日付	移動・出庫		A 地域			B 地域			C 地域			備考
		L サイズ	M サイズ	L サイズ	M サイズ	S サイズ	L #	M #	S #	L #	M #	S #	
	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												
	9												
	10												
	11												
	12												
	13												
	14												
	15												
	16												
	17												
	18												
	19												
	20												
	21												
	22												
	23												
	24												
	25												
	26												
	27												
	28												
	29												
	30												
	31												
小計	単独												承認
	助手付												検算
	修正												記入
単独配荷	単価	6	4	12	8		15	10		18	12		
	金額												小計
助配手	修正												
	単価	3	2	6	4		7.50	5		9	6		
	金額												小計
													合計

から明らかにされた問題点について、解決策へのノーハウが無ければ“実施と評価”的問題に手を着ける事は出来ない。夫々についての実施方法の組合せは次の通りとした。

I 業務報告、について、各部署の個々の活動について、又、その業績の実体について適正な評価を生み出す為の、そして、市場の将来への布石の為の生の諸資料は、正確に書かれた報告書の中にある。此の事への強い意識付けを行い、夫々 C-1～C-4 を用いて実効を上げた。

II 業務処理についての自己申告と、上司の評価。

人間は誰しも、企業やその他の所属団体の中で、常に“自分の働きについて、正当な評価と、評価に見合った待遇を”と欲望するものである。この自己顯示欲を満足させる手段として、つまりは、不満を満す為の起爆剤を果すものとして、営業用、営業事務用に d-1, d-2 の評価表の利用がある。これは同時に、上司の評価用にも供され、両者に大きな差異のある時は、話し合いの上で納得のゆく修正をする。その上で、この評点は、その儘、昇給原資、賞与原資の配分指標としても利用される仕組みである。又、月間配荷実績表は、能率給算定の計算表=全給与の 30%～40% =となり、同時に上記の役割にも充当される。d-3 表 月毎の個人別、部門別の販売、回収、及び全社集計の日計、累計と、これ等の達成率のグラフなどを一覧式とした集計表については、第26回の発表に詳載してあるので

省略する。以上の諸項についての、実効へのチェック、それは管理者職能=管理職能の中の処理機能=に依らなければならぬ。即ち、企業の計画的な伸張を実現させる為に、

- ① 此の計画を可能にする実施手段。
- ② 実施手段としての企業の組織と機能。
- ③ 機能発揮を可能にする為の、個別の意識付け、などが内容として盛り込まれる。

おわりに

此の様に、市場の停滞が恒常的となって、徐々に深刻化しつつある不況現象の中で、大過なく乗り切る為の一つの試みとして、“企業の活動要因の見通し”を挺て、摘出されたウィークポイントの強化策とした。一つの方法として“業績評価を中心とした運営方法”によった。現在、第4年度の決算を半年足らずの先にひかえて、其の実績は、E-1 表の時系列比率表の示す通りであり、期末も予測線上のものとなるだろう。

蛇足を加えるならば、現行の経営企業規模は、スタート時と殆んど変わらない。その結果、E-2 のグラフの推定線が示す通り、次期の拡大伸展を可能にする為には規模拡大が要求される。現在、倉庫は荷捌所を含めて、400坪の完成が目前であり、用具の配備も発注を終え、増員計画も順調に進められ、第二次伸展計画の準備に万全を尽す時を過している。

※(a)表 評点表及び説明資料

評 点 表	グループ別	S 項目 (R) a1-a7 C # (H·R) c1-c5
	記 号	ホニハロイ
	評 点	0 1 2 3 4
	記 号	イロハニホ
	グループ別	S 項目 (R) b1-b3 C # (H·R) d1-d5

リーダーシップ のパターン	積 極 的		
	1.9 型	5.9 型	9.9 型
	1.5 型	5.5 型	9.5 型
弱	1.1 型	5.1 型	9.1 型
仕事の成果			
積 極 的			

リ リ ダ シ ッ プ ス タ イ ル 表	積 極 的 (30点以上)	1.9 $\begin{cases} S = 22 \text{ 以下} \\ C = 30 \text{ 以上} \end{cases}$	5.9 $\begin{cases} S = 23 \sim 29 \\ C = 30 \sim \end{cases}$	9.9 $\begin{cases} S = 30 \sim \\ C = 30 \sim \end{cases}$
	普 通 (23点～29点)	1.5 $\begin{cases} S = 22 \text{ 以下} \\ C = 23 \sim 29 \end{cases}$	5.1 $\begin{cases} S = 23 \sim 29 \\ C = 23 \sim 29 \end{cases}$	9.5 $\begin{cases} S = 30 \sim \\ C = 23 \sim 29 \end{cases}$
	消 極 的 (～22点)	1.1 $\begin{cases} S = 22 \text{ 以下} \\ C = 22 \text{ 以下} \end{cases}$	5.1 $\begin{cases} S = 23 \sim 29 \\ C = \sim 22 \end{cases}$	9.1 $\begin{cases} S = 30 \sim \\ C = \sim 22 \end{cases}$
	C評点 S評点	消 極 的 (～22点)	普 通 (23～29)	積 極 的 (30～)

E-1

昭和 年対比年月度別伸張率時系列表

年 度	昭. 47 年度	昭. 48 年度	昭. 49 年度	昭. 50 年度	昭. 51 年度		
伸率比		昭. 47 年比	前年比	昭. 47 年比	前年比	昭. 47 年比	前年比
4 月		1 0 3.1	3.1	1 6 6.7	6 1.7	1 7 5.5	5.3
5〃		1 0 5.7	5.7	1 5 4.7	4 6.4	1 8 2.6	1 8.0
6〃		1 0 7.0	7.0	1 4 8.0	3 8.3	1 8 2.9	2 3.6
7〃		1 0 7.0	8.0	1 4 8.2	3 7.2	1 7 9.5	2 1 1
8〃		1 0 7.0	7.0	1 5 0.0	4 0.2	1 8 0.1	2 0 1
9〃		1 1 6.9	1 6.9	1 6 2.7	3 9.2	1 7 7.7	9.2
						2 1 3.0	1 9.9

10月		1 1 9.0	1 9.0	1 7 1.1	3 5.4	1 7 3.4	7.6	2 1 2.3	2 2.4	
11〃		1 2 3.7	2 3.7	1 6 1.7	3 0.7	1 7 8.4	1 0.3			
12〃		1 2 6.2	2 6.2	1 6 2.0	2 8.4	1 8 3.0	1 3.0			
1〃		1 2 4.1	2 4.1	1 6 1.9	3 0.5	1 8 4.1	1 3.7			
2〃		1 2 2.7	2 2.7	1 6 0.7	3 1.0	1 8 4.5	1 4.18			
3〃	1 00.0	1 2 5.0	2 5.0	1 6 3.6	3 0.9	1 8 7.6	1 4.7	2 1 3.4 (推定)	2 2.4 (推定)	

※ 実表は月別指標(昭和47年比・前年比)の下部に、当月の実績数字が入る。

E-2

