

文部科学省採択 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業

広域京浜地域の中小企業研究  
(サービス業編)

平成 27 年 3 月

関東学院大学経済経営研究所

## 巻 頭 言

本報告書は、2012年度に文部科学省に3か年事業として採択された私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「テーマ：地域との協働による京浜地域の優良中小企業の経営戦略と政策課題に関する実証研究」（研究代表者＝福田敦）の最終年度事業のうち、『京浜地域の中小企業研究（サービス業編）』の研究成果を纏めたものである。

わが国のサービス産業は、GDPの付加価値額に占める割合や就業者数に占める割合はいずれも7割を超えるが、リーディング産業としての牽引力が弱く、OECDの報告では労働生産性の水準及びその伸び率が米国の6～7割程度に留まっている。サービス経済化をGDPの拡大につなげるためには単位当たりの生産性向上に加えて、在庫が利かず生産過程に顧客が参加してサービス品質を作り上げる財の特性から、需給ミスマッチの平準化を通じた稼働率向上による生産性向上が課題となる。

サービス産業はデータの制約が厳しいために製造業と比べると実証研究の蓄積が少なく、とくに中小規模の優良企業性に焦点を当てた研究は限定される。本事業は、行政や中小企業支援機関等との協働により、広域京浜地域（品川区、大田区、町田市、横浜市、川崎市、相模原市、大和市）の優良中小企業の経営戦略と中小企業政策に焦点をあて、中小サービス業の経営戦略および中小サービス業の振興施策の立案に資するため、以下の6点を目的に実施した。すなわち、①先進諸国におけるサービス産業の動向とわが国の課題を探る、②広域京浜地域における70年代以降のサービス産業化の動向を整理する、③中小サービス業や環境整備に関する先行研究のレビューを行う、④社会経済環境の変化に適応した中小優良サービス業の戦略行動に関する調査分析を実施する、⑤中小サービス業の新たな役割と競争力（魅力）向上を支援するための施策のあり方を検討する、⑥NPOへの期待と役割を検討する、の6点である。

本事業では、2014年8月～9月に黒字基調にある中小サービス業約3,000社を対象にアンケート調査（有効回答は489社）を行い、集計結果は統計的に処理することで中小サービス業を類型化し、優良企業のタイプを特定することでその特性や課題を分析した。また、検討委員による推薦企業35社のヒアリング調査は類型化の検証を兼ねて実施した。中小サービス業は対個人に限らず対事業所においてもL（ローカル）型産業が多く、地方創世の観点からも期待感が高まっている。本事業の研究成果が中小サービス業の戦略研究や地域産業の稼ぐ力を高めるための政策立案に活用していただければ幸いである。

最後に、お忙しい中であってアンケート調査ならびにヒアリング調査に真摯にご協力いただいた企業の方、本事業に終始ご尽力いただいた研究者と行政機関、中小企業支援機関等の検討委員各位、そして調査委託をお願いした株式会社価値総合研究所の研究員の皆さまに研究代表者として厚く御礼を申し上げます。

平成27年3月

関東学院大学経済学部長 福田 敦

## 《目次》

### 1. 調査概要

(1) 背景	4
(2) 目的	5
(3) 実施期間	6
(4) 実施方法	7
(5) 実施体制	8

### 2. 中小企業政策と広域京浜地域の中小サービス業の変遷

(1) 産業別生産額の推移	9
(2) 域内での産業別の連関	13
(3) 広域京浜地域の中小サービス業の事業所数と従業者数の推移	16
(4) 広域京浜地域の中小サービス業の倒産件数	21
(5) 中小企業政策の変遷	22
(6) 国のサービス業に関する政策の変遷	25
(7) 広域京浜地域のサービス業に対する政策	28

### 3. 中小サービス業の経営活動の実態と課題

(1) 中小サービス業を取り巻く経営環境	30
(2) 中小サービス業の経営実態	32
(3) 中小企業の経営課題	118

### 4. 優良中小サービス業に関する考察

(1) 優良中小サービス業の考え方	123
(2) 因子分析とクラスタ分析による中小サービス業の類型化	125
(3) クラスタ別企業のプロフィール	134
(4) 企業ヒアリングによる類型仮説の検証	175

## 5. 優良中小サービス業育成に向けた課題と諸提言

- (1) 調査結果から得られた知見・・・・・・・・・・・・・・・・・・185
- (2) 優良中小サービス業育成に向けた諸提言・・・・・・・・・・193
- (3) 検討委員より寄せられた意見・・・・・・・・・・・・・・・・・・197

## 6. 附属資料

- (1) 検討会委員・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・206
- (2) 検討会議事概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・208
- (3) アンケート調査票・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・228
- (4) アンケート集計結果(クラスタ分類別集計結果)・・・・・・・・236

# 1.調査概要

## (1) 背景

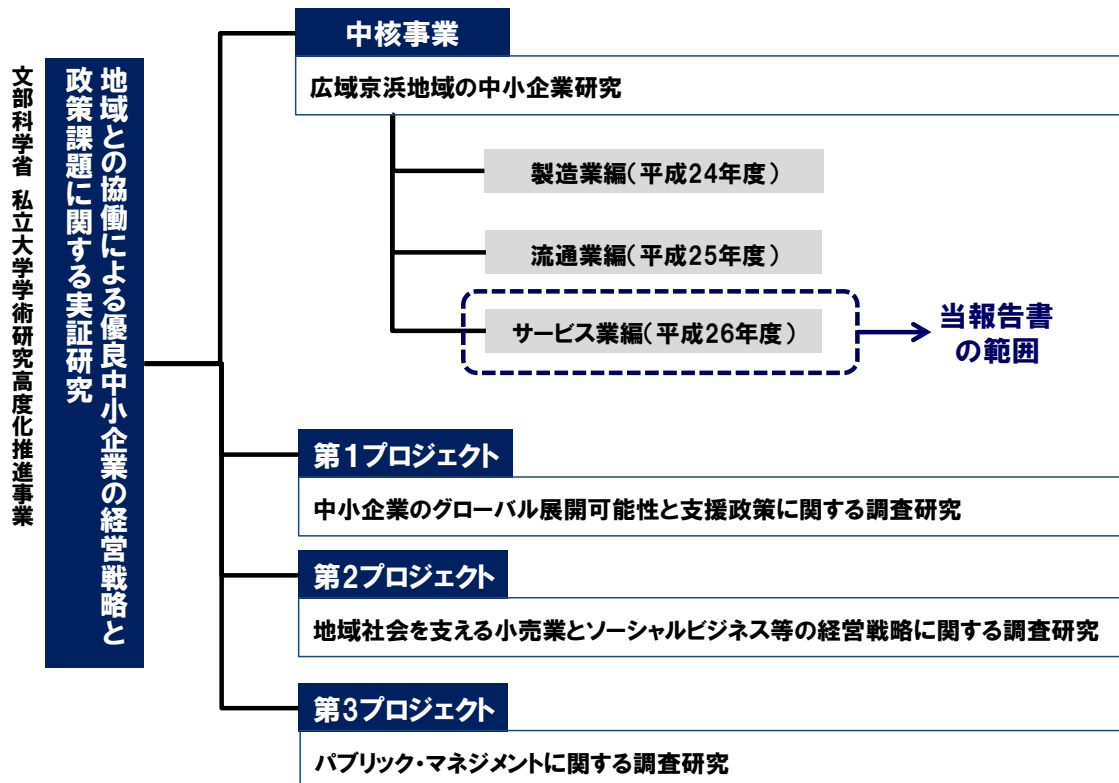
文部科学省の平成 24 年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（地域に根差した研究—3 か年）に本学経済経営研究所から申請した「地域との協働による優良中小企業の経営戦略と政策課題に関する実証研究」（研究代表者＝福田敦）が同省から採択された（採択率は 36.5%）。

私立大学戦略的研究基盤形成支援事業は、私立大学が各大学の経営戦略に基づいて行う研究基盤の形成を支援するため、研究プロジェクトに対して重点的かつ総合的に補助を行う事業であり、わが国の科学技術の進展に寄与することをその趣旨としている。

本学はこの研究を進めることにより、大学の新たな研究基盤を形成するとともに、実証研究の機会を増やすことで、大学の地域貢献と若手研究者の研究領域の拡大を目指す。また、研究成果を通じて中小企業の経営戦略と今後の政策立案に資することを期待している。

平成 24 年度から平成 26 年度の 3 年間にわたる当研究事業は、『広域京浜地域の中小企業研究』を行う中核事業と、3 つのプロジェクトからなる。当報告書は、中核事業である『広域京浜地域の中小企業研究』のサービス業編の研究結果に関して取りまとめたものである。

図表 1-1-1



## (2) 目的

わが国のサービス産業は、経済のサービス化に伴って名目 GDP や就業者数に占める割合は 6 割以上と高いものの、リーディング産業としてのけん引力が弱いこと、生産性の水準および伸び率が欧米諸国と比べて低いこと、グローバル化が遅れていること、などが指摘されている。サービス経済化が GDP の拡大につながるためには、単位当たりの生産性向上に加え、需給のミスマッチの平準化、新しいサービスの創出などが課題となっている。

サービス産業には、広義のサービス業（第三次産業）と狭義のサービス業（第三次産業から、大企業性が強く産業の性格が異なる電気・ガス・水道業、金融・保険業、不動産業、運輸・通信業を除いたもの）がある。本事業では狭義のサービス業から（昨年度に調査を実施した）流通業を除いた対事業所サービスと対個人サービスを対象に考察する。より具体的には、日本標準産業分類の情報サービス業 39、インターネット付随サービス業 40、広告制作業 415、物品賃貸業 70、専門サービス業（他に分類されないもの）72、広告業 73、自動車整備業 891、機械修理業 901、電気機械器具修理業 902、職業紹介・労働者派遣業 91、娯楽業 80、宿泊業 75、飲食店 76、洗濯・理容・美容・浴場業 78、園芸サービス業 014、学習塾 823、教養技能教授業 824、フィットネスクラブ 8048、写真業 746) のうち中小企業（資本金 5,000 万円以下または従業員数 100 名以下）である。特に黒字基調にある中小優良サービス業の特徴を析出すべく、その戦略観に基づく類型化を試み、類型ごとに経営行動の特徴を考察する。

近年は、製造業を中心に輸出主導型の成長モデルの限界とともに、政府の成長戦略で重点分野とされている医療・福祉・介護や環境、観光などのサービス分野への成長期待が高まっている。こうしたマクロ成長戦略の観点での議論も整理しつつ、中小企業の範疇に入らない NPO など地域に根差したサービスを提供する事業者の動向も捉えることにする。

本事業は、経済経営研究所と地域の行政や企業、団体等との協働により、広域京浜地域の中小サービス業を対象に、地域に根差した研究を実証的に進めた。その目的は、この研究成果を発信することで、本研究所が広く認知され、地域経済・中小企業研究の中核拠点となること、そして、調査研究の成果が中小企業研究の発展とともに地域における企業・団体の経営指針や行政の政策立案に貢献することである。事業の中核は、アンケート調査とヒアリング調査、および中小企業支援団体、行政、金融機関、研究者等で構成する検討会での議論であり、京浜地域の優良中小サービス業の展望と課題について、『広域京浜地域の中小企業研究－サービス業編－』（本報告書）として纏める。

### (3) 実施期間

本事業は平成 26 年 4 月～平成 27 年 2 月末の期間に実施した。詳細な実施スケジュールは以下の通りである。

図表 1-3-1

4 月～ 5 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究成果報告書の仕様を決定し、検討会（京浜地域の企業団体、金融機関、行政、支援機関、専門家、研究者により構成）を発足。</li> </ul>
5 月～ 6 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託先を決定し、先行研究と既存資料の収集、調査対象企業の選定とアンケート調査／ヒアリング項目の検討</li> </ul>
7 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 1 回検討会：7 月 19 日（土）に開催 アンケート調査票及び発送対象企業のを確定</li> </ul>
8 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査票の発送：8 月 4 日（月）着を目途に 2,818 社へ発送</li> <li>アンケート調査票の回収：返送の最終投函日を 8 月 20 日（水）に設定</li> <li>督促状の発送：8 月 11 日（月）現在での未返送先に督促状を、8 月 13 日（水）に発送</li> </ul>
9 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査結果の集計・簡易分析：9 月末まで</li> <li>アンケート調査の中間集計およびクロス集計</li> <li>企業ヒアリング候補先の選定、検討会委員へのヒアリング候補先紹介の依頼</li> <li>企業ヒアリングの開始（～12 月末まで）</li> </ul>
10 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 2 回検討会：10 月 20 日（土）に開催 アンケートの中間集計結果等を報告</li> <li>検討会委員へのヒアリング候補先紹介の再依頼</li> </ul>
11 月～ 12 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査の二次集計と統計解析（優良企業類型化の試み）</li> <li>第 3 回検討会：12 月 20 日（土）に開催 アンケートおよびヒアリング調査結果を基に行った優良企業類型化の報告</li> <li>企業ヒアリングの音声起稿とアンケート結果から得られた優良企業の類型に則したヒアリング企業の事例作成（38 社）</li> </ul>
1 月～ 2 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書および報告書概要版の作成</li> </ul>

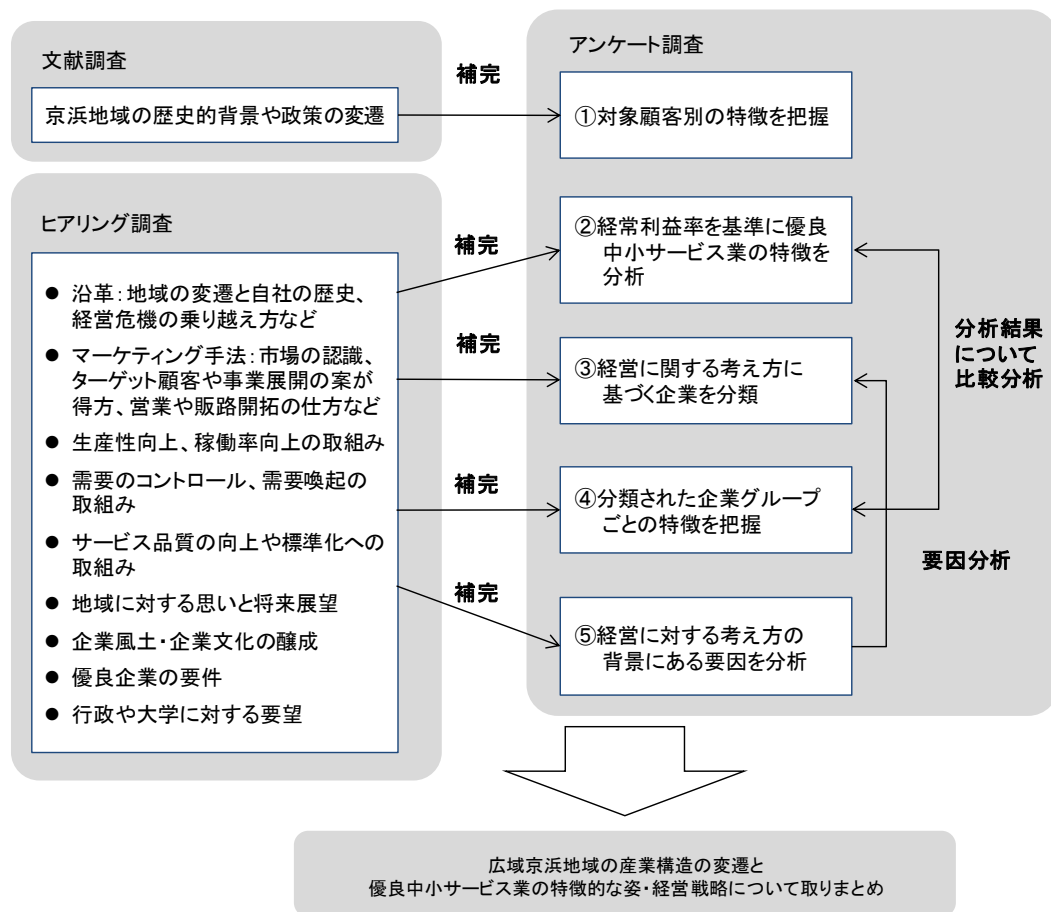
#### (4) 実施方法

まず、東京城南地域（大田区、品川区）と神奈川東部地域（川崎市、横浜市、相模原市、大和市）および東京都町田市の7区市を広域京浜地域と定義した。

そして、中小サービス業が直面する構造的な課題として、資金調達、人材確保、事業拡大の3つがあるという認識に基づきながら、広域京浜地域の中小サービス業の経営実態をアンケート調査やヒアリング調査で把握した。ここで得られた情報をもとに、統計学的手法（詳細は3章・4章を参照）を交えてその課題や経営戦略の特徴を整理するとともに、優良な中小サービス業の姿を考察した。

またその背景を探る上で、外部環境変化や政策変遷に関わるヒストリーを主に、同時性・無形性・非反復性などのサービス業としての事業特性、製造業や流通業などの既存地域産業との関係性や連携、その他トピック的内容（例えば、訪日外客数、羽田空港国際化、横浜・川崎の国際戦略特区、子育て支援等）も視野に入れた分析も行った。文献情報や地域事業者および当調査の検討会委員などから情報を収集・整理し、中小サービス業の戦略行動への影響、中小企業プラットフォームの整備状況、近年の地域の産学連携の状況等を考察する上で活用した。

図表 1-4-1 調査の全体像



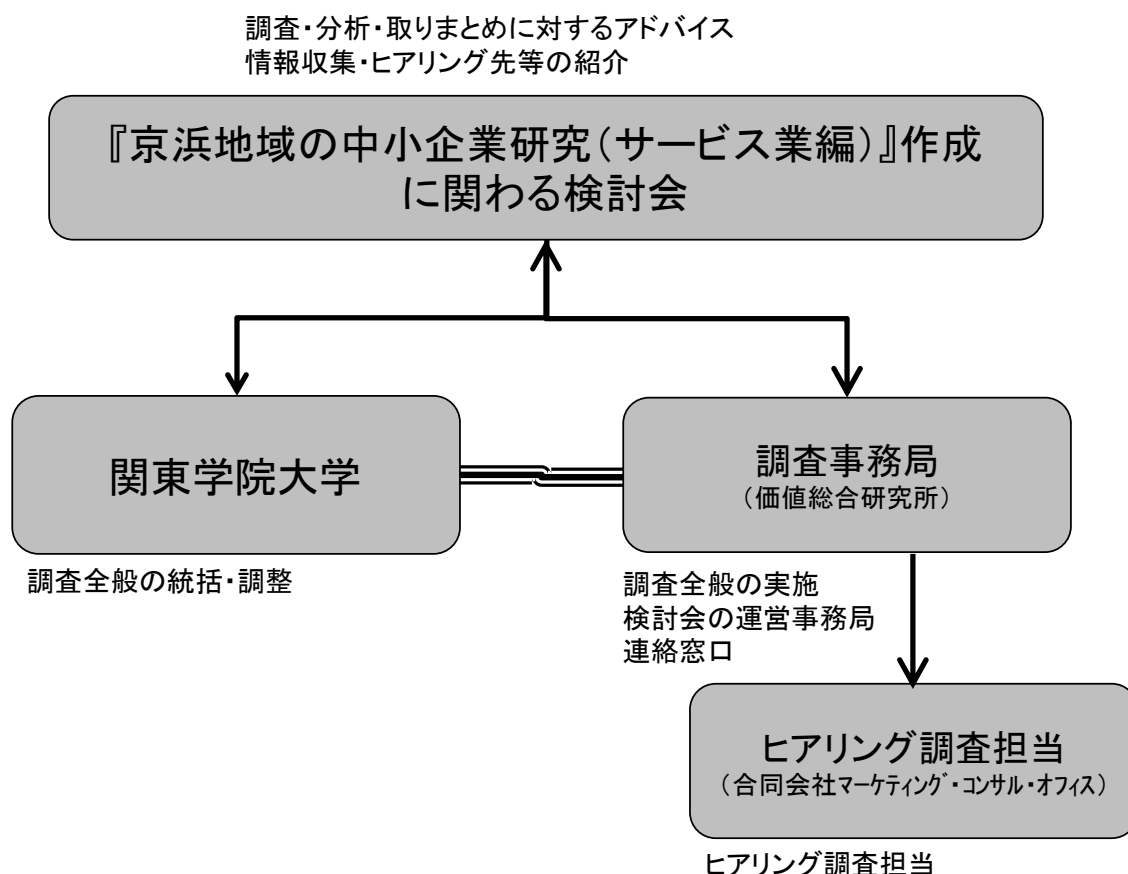


## (5) 実施体制

本研究事業を円滑かつ効果的に進めるために、関東学院大学が調査全体の統括・管理を行った。調査事務局（株式会社価値総合研究所）は、関東学院大学と協議・相談のもと、調査に係る業務を実施するとともに、検討会の資料作成および運営と、最終報告書およびその概要版の原案作成を行った（但し、ヒアリング調査に関しては、株式会社価値総合研究所の下で、その一部の業務を合同会社マーケティング・コンサル・オフィスに再委託）。

また、行政や中小企業支援機関の職員、業界団体等の代表者、金融機関やサービス業・中小企業の研究者を構成員とする『京浜地域の中小企業研究－サービス業編－』作成に関わる検討会を設置し、調査・分析・取りまとめに関するアドバイスを求めるとともに、調査に必要な情報やヒアリング先の紹介を受けた。

図表 1-5-1 調査の実施体制



## 2. 中小企業政策と広域京浜地域の中小サービス業の変遷

本章では、広域京浜地域の中小サービス業をとりまく環境について、各種統計データを用いてサービス業の構造変化とそれともなう行政施策の変遷を整理する。

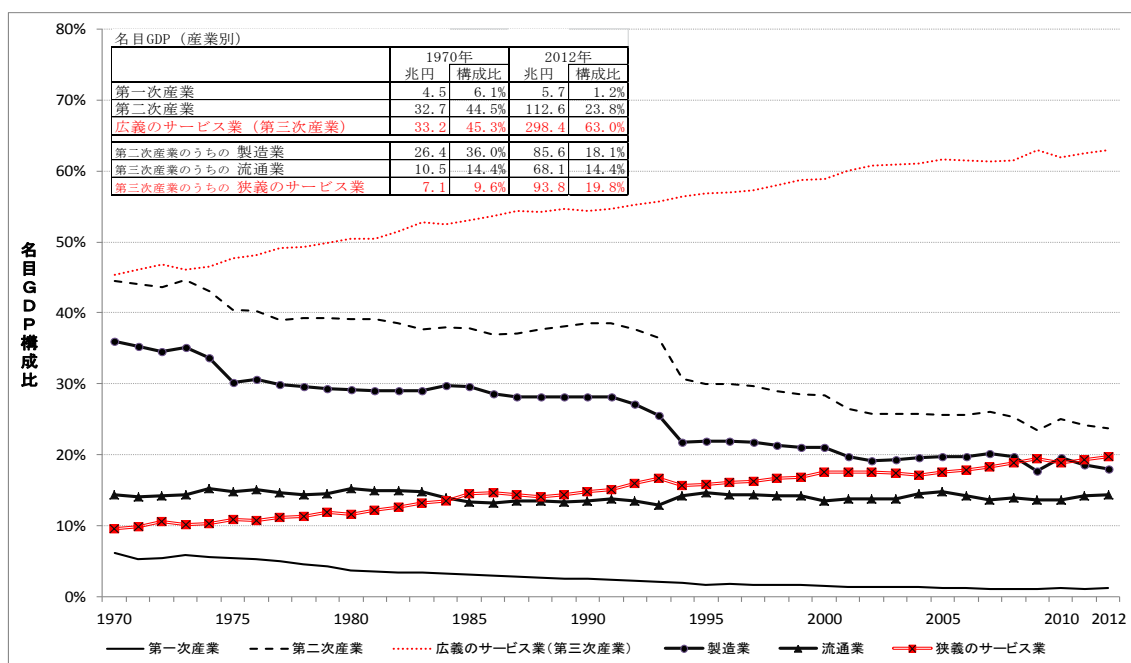
### (1) 産業別生産額の推移

経済社会が高度化、成熟化すると、第三次産業の拡大・サービス経済化が進むが、わが国もその傾向が顕著である。

日本全体での総生産額（名目 GDP）に占めるサービス業の構成比をみていくと、ここ 40 年ではほぼ一貫して右肩上がりであり上昇している。第三次産業である広義のサービス業は 1970 年が 33.2 兆円、総生産額構成比 45.3%であったのが、2012 年には 298.4 兆円、63.0%となっている。狭義のサービス業も同 7.1 兆円、9.6%が 93.8 兆円、19.8%と上昇している。

※ 狭義のサービス業は、広義のサービス業（第三次産業）から電気・ガス・水道、卸売・小売、金融・保険、不動産、運輸、情報通信を除いたもので、対事業所サービス、対個人サービス、公共サービスの合計

図表 2-1-1 日本全体の総生産額（名目 GDP）の産業別構成比推移



出典：国民経済計算（内閣府）

※ 第一次産業は農林水産業、第二次産業は鉱業、製造業、建設業  
 ※ 流通業は第三次産業に含まれる

これを、広域京浜地域に則してデータを取得できる東京都全体、横浜市、川崎市の2001年から2011年までの推移をみると、若干様相が異なる。

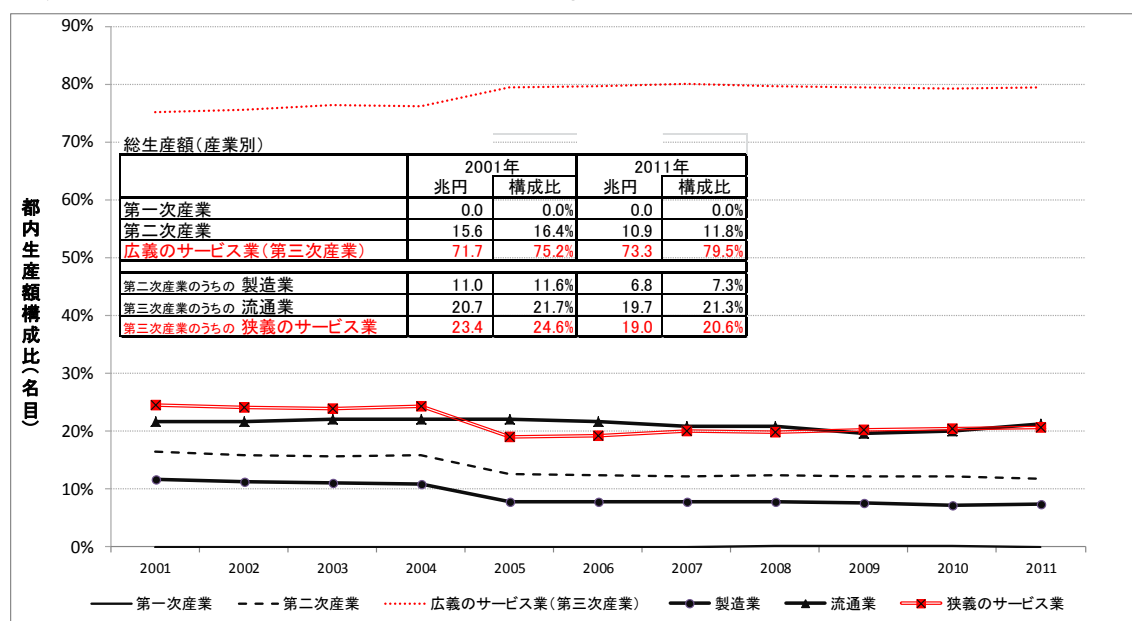
まず東京都の広義のサービス業は2001年が71.7兆円、総生産額構成比75.2%で、2011年は73.3兆円、79.5%となっているが、構成比は2005年（データの集計・推計方法が変更された年）からみると横ばいである。狭義のサービス業は同23.4兆円、24.6%が19.0兆円、20.6%となっており、構成比は2005年から微増減の繰り返しで、基本的に横ばい傾向といえよう。

横浜市では、広義のサービス業が2001年は8.5兆円、総生産額構成比68.7%で、2011年は9.1兆円、72.6%となっており、構成比は2009年からゆるやかな下降傾向にある。狭義のサービス業は同2.9兆円、23.7%が2.8兆円、22.5%となっており、やはり構成比は2009年からゆるやかな下降傾向にある。

川崎市は東京都や横浜市とやや異なる。広義のサービス業は2001年が2.9兆円、総生産額構成比59.9%で、2011年は3.3兆円、64.8%となっており、構成比は微増傾向が続いている。狭義のサービス業は同1.0兆円、21.1%が0.8兆円、15.1%となっている。2005年からみると構成比は微増傾向にある。東京都や横浜市に比べてサービス産業の総生産額構成比が低く、そのかわりに製造業の構成比が高いのが川崎市の特徴である。

広域京浜地域の他の市については、参考までに相模原市が2010年の産業別生産額を試算している。広義のサービス業が1.3兆円、総生産額構成比64.1%、狭義のサービス業が0.45兆円、22.3%となっている。

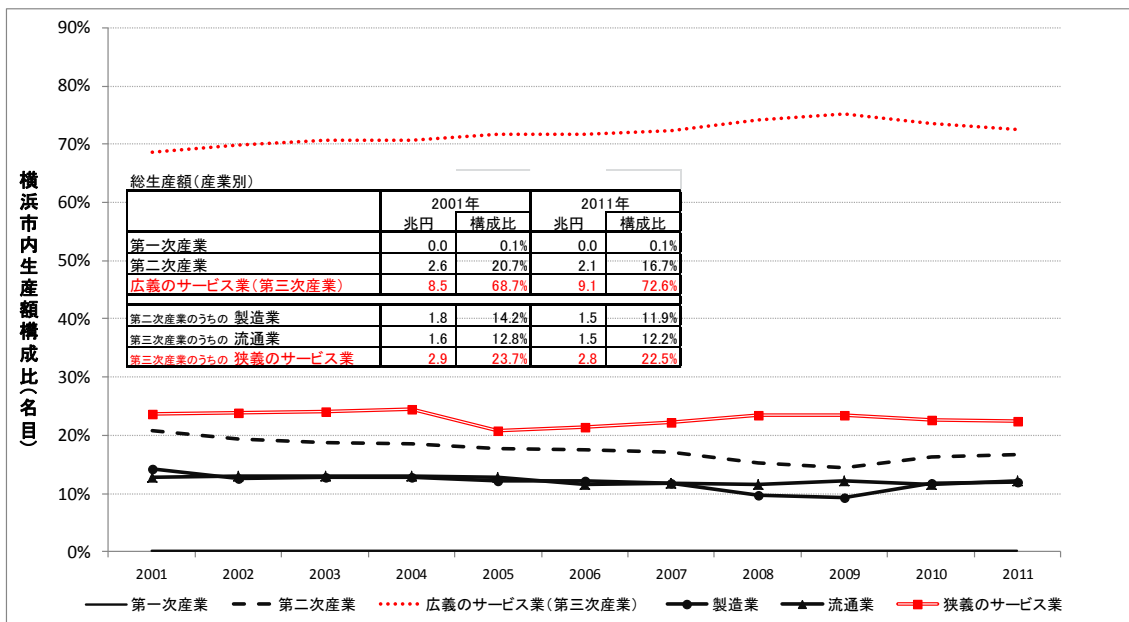
図表 2-1-2 東京都の総生産額の産業別構成比推移



出典：都民経済計算（東京都）

※ 2005年統計から集計・推計等の変更がされているため、2004年から2005年の変動が大きくなっている。厳密には連続的にみることはできないが、目安として表記。

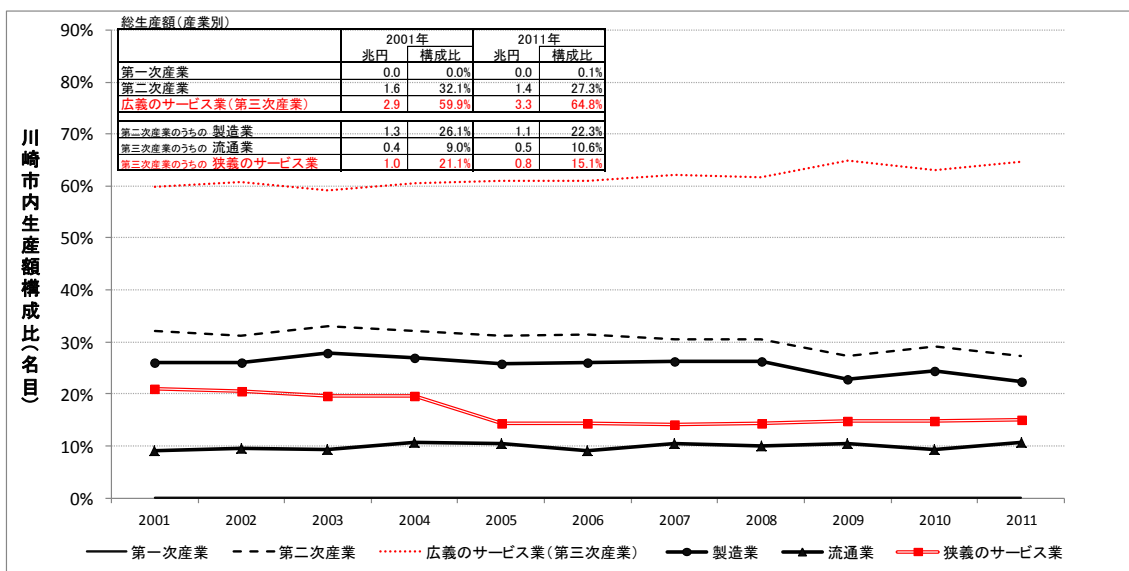
図表 2-1-3 横浜市の総生産額の産業別構成比推移



出典：市民経済計算（横浜市）

※ 2005年統計から集計・推計等の変更がされているため、2004年から2005年の変動が大きくなっている。厳密には連続的にみることはできないが、目安として表記。

図表 2-1-4 川崎市の総生産額の産業別構成比推移



出典：市民経済計算（川崎市）

※ 2005年統計から集計・推計等の変更がされているため、2004年から2005年の変動が大きくなっている。厳密には連続的にみることはできないが、目安として表記。

図表 2-1-5 相模原市の総生産額の産業別構成比(2010年)

	百万円	構成比
第一次産業	3,409	0.2%
第二次産業	482,200	23.9%
うち鉱業	66	0.0%
うち製造業	364,843	18.1%
うち建設業	117,291	5.8%
第三次産業＝広義のサービス業	1,293,060	64.1%
うち卸売・小売業	204,369	10.1%
うち狭義のサービス業	450,110	22.3%
その他(公務サービス、NPO、関税等)	239,248	11.9%
相模原市内総生産計	2,017,917	100.0%

出典：平成 22 年度市民経済計算の試算について（さがみはら都市未来研究所）

以上を踏まえると、東京都および横浜市、川崎市における第三次産業（広義のサービス業）、狭義のサービス業の生産額構成比は、川崎市の狭義のサービス業を除き日本全体を上回っているものの、その時系列推移では日本全体の傾向と異なり、大都市部ではサービス経済化が先行しているため、横ばいに近い状況であることが確認できる。

## (2) 域内での産業別の連関

※以下での「サービス業」は全て狭義のサービス業とする。

次に産業連関表を用いて、広域京浜地域内の産業間の関係性を概観してみる。

産業連関表は地域の産業ごとの取引関係を示したもので、5～6年ごとに作成される。現時点で最新の地域産業連関表は2005年実績データをもとに作成され、2009年に発表されたものである（2011年実績データにもとづく地域産業連関表は2015年度に発表される）。

今回対象としている広域京浜地域7区市のうち、産業連関表を公表しているのが横浜市、川崎市、相模原市である。この3市で広域京浜地域のサービス産業の事業所数および従業者数が7割を超えるため、一定の見解は得られるものとする。

この3市ごとの2005年産業連関表を用いて、

- サービス業が生産活動をすることによって、市内産業の生産がどの程度誘発されるかを示す影響係数（生産波及効果を表す指標で、市内の全産業の平均値を1としている。大きいほど市内の産業に与える影響が大きい。）
- サービス業が市内の産業の動きにどの程度影響を及ぼされるかを示す感応係数（市内の全産業の平均値を1としている。大きいほど、市内の産業の動きに影響されやすい）

の2つに着目し、その比較をしていく。 ※ただし以下の分析はあくまで各市内でのもので、市間の連関もしくは広域京浜地域内での連関ではない。

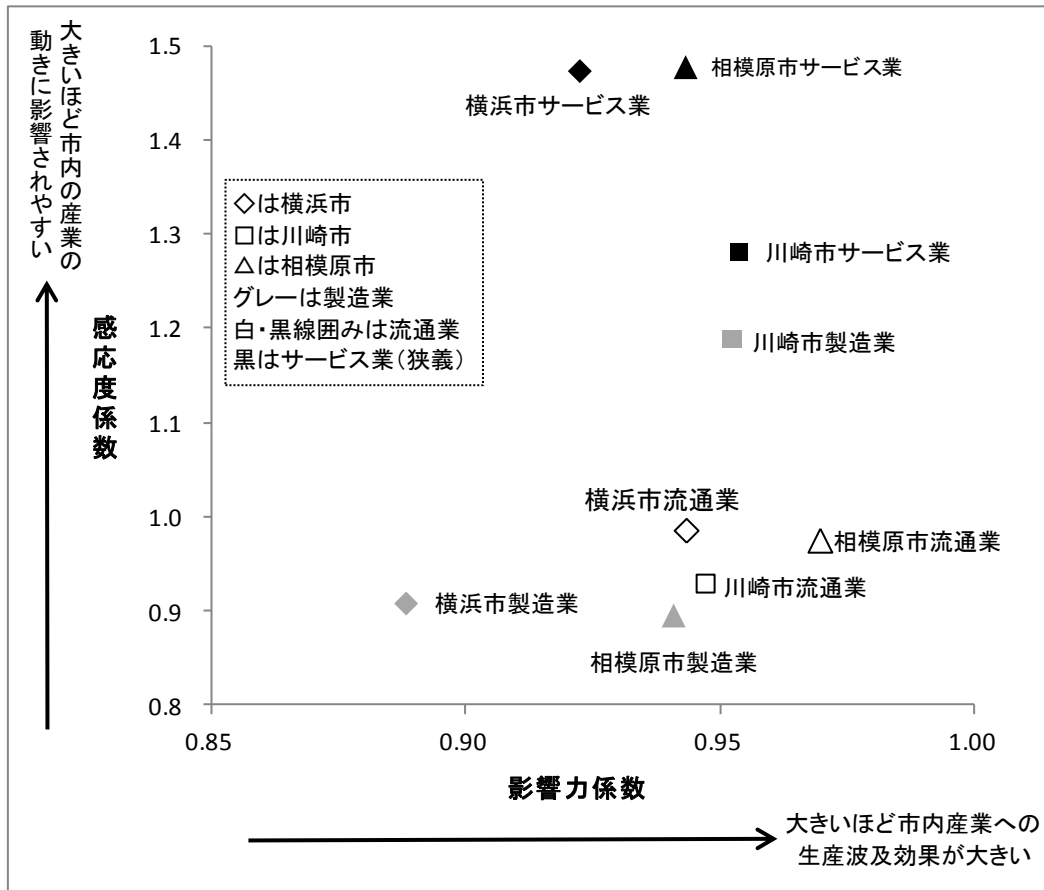
まず、横浜市のサービス業は、同市の製造業や流通業に比べて感応係数が大きく、市内の産業の影響を受けやすい傾向にある。一方、影響係数は決して高くないため、市内での生産波及は限定的である。

また、川崎市のサービス業は、感応係数、影響係数ともに川崎市の製造業、流通業よりも高く、この3業種間比較では、市内の産業の影響を受けやすく、かつ市内での生産波及もある業種となっている。

相模原市のサービス業は横浜市と似ており、感応係数が大きく、市内産業の影響を受けやすいものの、市内での生産波及効果は限定的である。

3市とも共通なのは、サービス業の影響係数は1未満、感応係数は1以上、つまり、市内でのサービス業による生産波及効果は市内産業全体の平均以下であるものの、市内産業の動きにサービス産業は影響を受けやすいことである。

図表 2-2-1 横浜市、川崎市、相模原市の産業別影響力係数・感応度係数



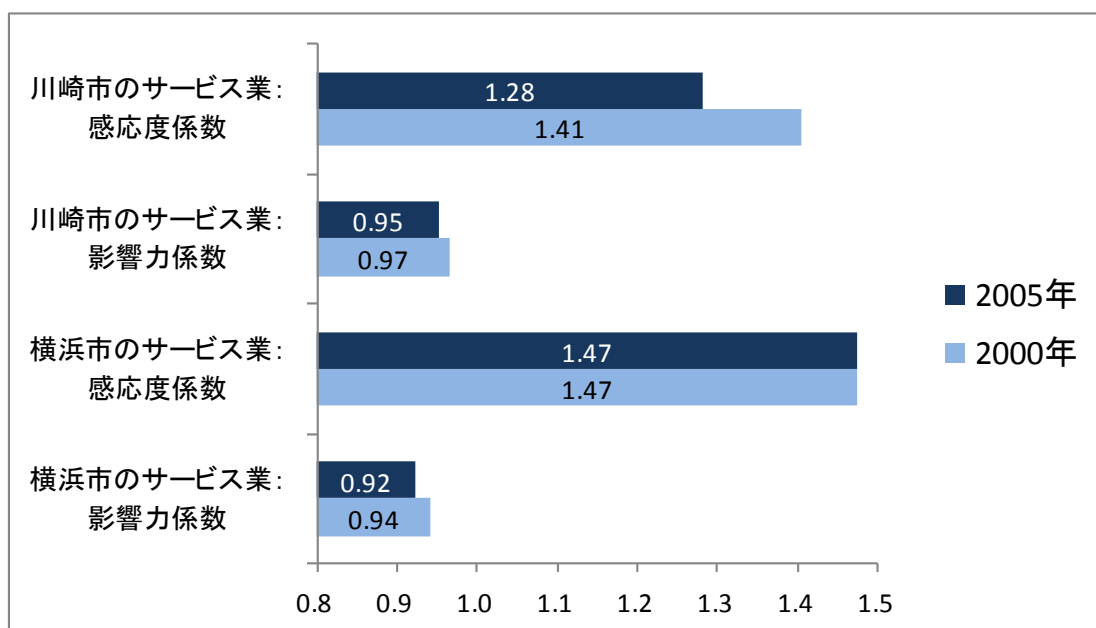
出典：横浜市産業連関表（横浜市）、川崎市産業連関表（川崎市）、相模原市産業連関表（さがみはら都市みらい研究所）  
それぞれ平成 17 年 13 部門開放型逆行列表より

次に横浜市と川崎市では 2000 年の産業連関表も公表されているため、両市におけるサービス業の 2000 年と 2005 年の係数変化について分析する。

横浜市では感応度係数は 1.47 のまま変化がなく、影響力係数が 0.94→0.92 とやや低下している。市内産業からの影響の受けやすさは変わっていないが、生産波及度合いが低下傾向にある。

川崎市は影響力係数が 0.97→0.95、感応度係数が 1.41→1.28 と、市内産業からの影響の受けやすさ、市内への生産波及度合いが共に低下している。特に感応度係数は大きく低下しており、その一因として、サービス業の中における対事業所サービス業の感応度の低下（川崎市内の産業の動きに影響を受けにくくなった）が考えられる。

図表 2-2-2 横浜市、川崎市のサービス産業の影響力係数・感応度係数



出典：横浜市産業連関表（横浜市）、川崎市産業連関表（川崎市）の平成12年と平成17年の13部門開放型逆行列表

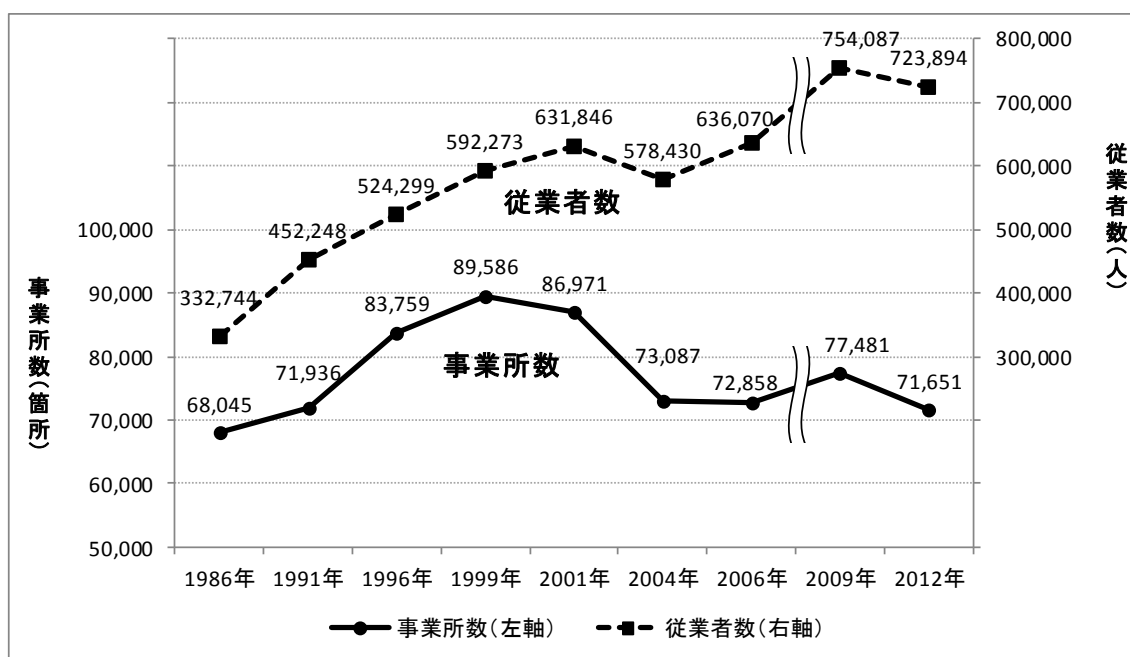


### (3) 広域京浜地域の中小サービス業の事業所数と従業者数の推移

2012年時点で、広域京浜地域全体での中小サービス業の事業所数は71,651箇所、従業者数は723,894人となっている。統計の連続性が確保されていないため留意を要するが、1986年に比べると、事業所数は5%ほどの伸びであるのに対し、従業者数は2.2倍になっている。1事業所当たり従業者数は1986年4.9人が、2012年は10.1人とこの26年間で1事業所当たりの規模の拡大が進んでいる。

この間の変動については、1986年から1999年までは事業所数、従業者数共に伸びていったが、その後2004年は減少に転じ、2006年は事業所数は増加、従業者数は引き続き減少となっている。その後、統計の集計・推計方法が変わったのち、2009年から2012年はどちらも減少している。

図表 2-3-1 広域京浜地域のサービス業(狭義)の事業所数と従業者数



出典：事業所統計、経済センサス（総務省統計局）

- ※ 09年より事業所統計調査が経済センサス調査に統合され、調査方法が変わったため、06年以前と09年以降の時系列比較はできない。
- ※ 広域京浜地域は、東京都の品川区、大田区、町田市、神奈川県横浜市、川崎市、相模原市、大和市の7区市

これを7区市別にみていくと(以下では2006年と2009年の統計に連続性はないものの、増減傾向を考察している。目安としての見解としておく)、事業所数、従業者数ともに横浜市が最も多く、2012年でそれぞれ32,433箇所、339,730人で、広域京浜地域全体の中小サービス業に占める割合は同45.3%、46.9%と半分近くになっている。1986年に比べても、事業所数は+12.2%、従業者数は2.2倍と増加しており、横浜市のサービス産業が広域京浜地

域の中小サービス業全体への貢献が大きいといえよう。

これに次ぐのが川崎市で、2012年の事業所数、従業者数はそれぞれ、11,758箇所、122,500人で、構成比は16.4%、16.9%となっている。1986年に比べ、事業所数は+2%、従業者数はやはり2.2倍と増加している。

品川区は、2012年の事業所数が5,738箇所と7区市の中では5番目であるもの、従業者数は107,032人と3番目にある。事業所数の対1986年比では▲10.2%でありながら、同従業者数は3倍強になっており、1事業所当たりの従業者数が大幅に拡大している。

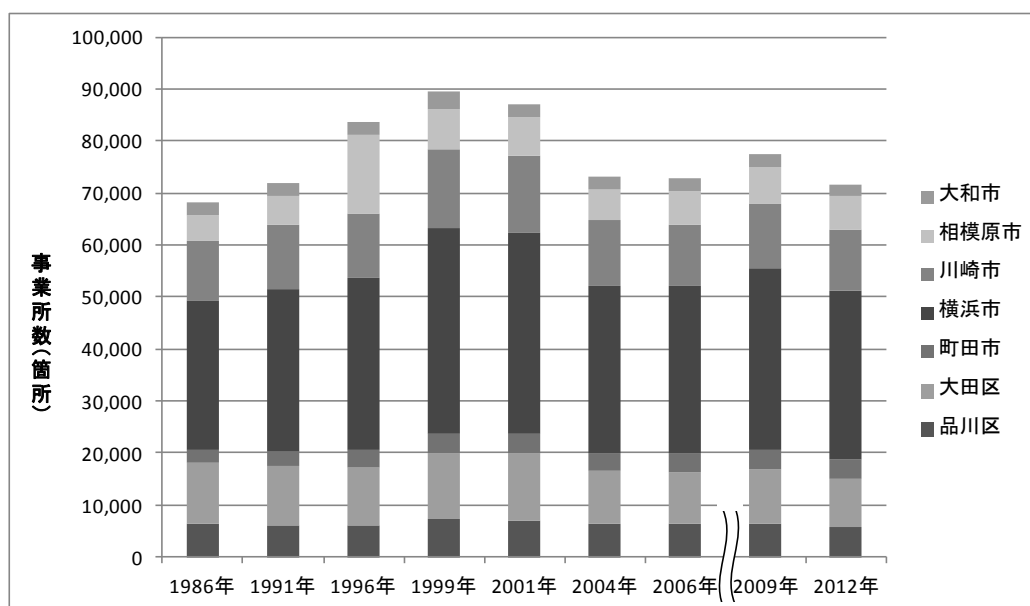
大田区は、2012年の事業所数が9,373箇所と7区市の中では3番目であるもの、従業者数は61,647人と4番目にある。事業所数の対1986年比では▲19.2%で、同従業者数は+37.1%と7市区の中で最も事業所数の減少傾向が著しく、かつ従業者数の増加傾向もゆるやかな区となっている。

相模原市は、2012年の事業所数が6,529箇所と7区市の中では4番目であるもの、従業者数は46,397人と5番目にある。事業所数の対1986年比では+33.9%、同従業者数は2.3倍とどちらも増加率は7市区の中で非常に高い。

町田市は、2012年の事業所数が3,597箇所、従業者数は29,366人で、事業所数の対1986年比が+46.3%と最も高くなっている。

大和市は、2012年の事業所数が2,223箇所、従業者数は17,222人とどちらも7区市の中で最も少なく、事業所数の対1986年比では▲2.9%と減少しており、同従業者数は+81.1%と増加の度合いが7市区の中では低くなっている。

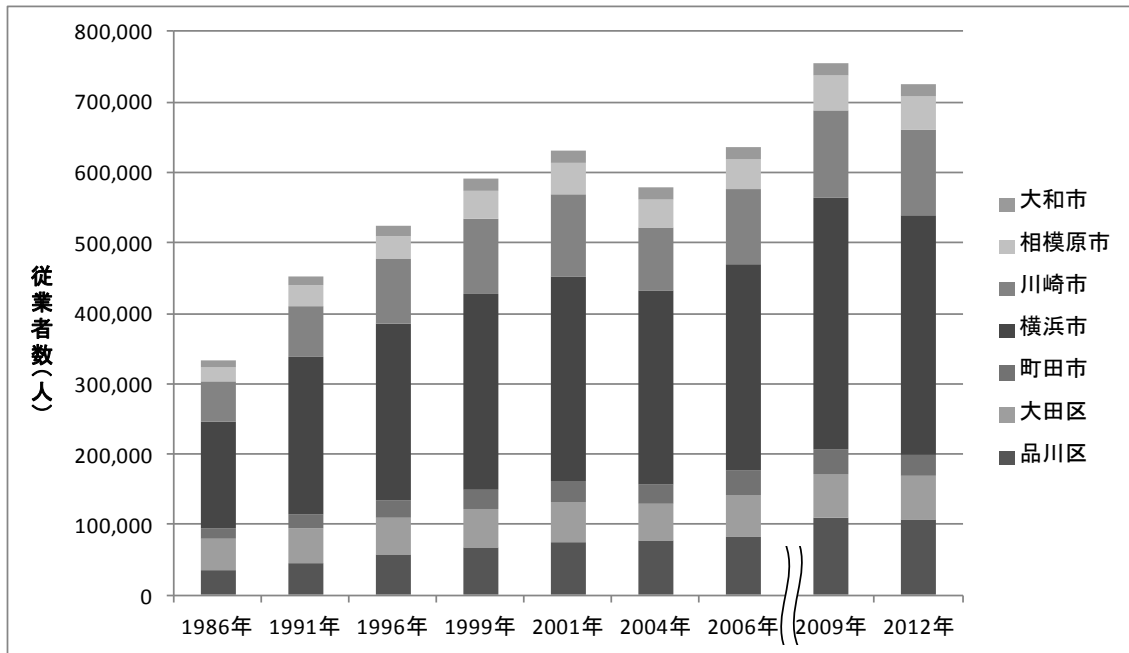
図表 2-3-2 広域京浜地域のサービス業(狭義)の7区市別事業所数



出典：事業所統計、経済センサス（総務省統計局）

※ 09年より事業所統計調査が経済センサス調査に統合され、調査方法が変わったため、06年以前と09年以降の時系列比較はできない。

図表 2-3-3 広域京浜地域のサービス業(狭義)の7区市別従業者数



出典：事業所統計、経済センサス（総務省統計局）

※ 09年より事業所統計調査が経済センサス調査に統合され、調査方法が変わったため、06年以前と09年以降の時系列比較はできない。

次に、広域京浜地域のサービス業を業種小分類別にみていくと、2012年の事業所数では、飲食業が30,918箇所、全体の43.2%を占め、最も多くなっている。次いで洗濯・理容・美容・浴場業が15,233箇所、同21.3%、教育・学習支援業が6,792箇所、同9.5%、専門サービス業が5,702箇所、同8.0%、娯楽業が2,567箇所、同3.6%、ソフトウェア業が2,386箇所、3.3%、その他が8,053箇所、同11.2%となっている。1986年からの推移でみると、途中の増減はあるものの、飲食業の減少が目立ち、そのほかの業種は微増もしくは増加傾向となっている。

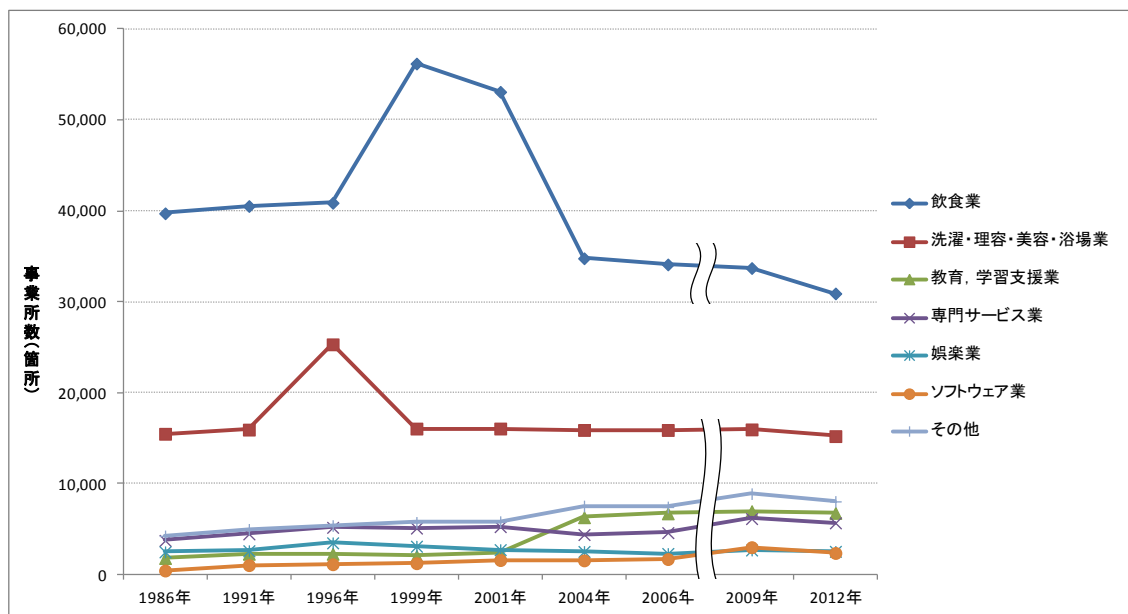
2012年の従業者数では、飲食業が253,088人で全体の35.0%を占め、最も多くなっている。事業所数の構成比ほどではないため、小規模事業者が多い傾向にある。次いでソフトウェア業が119,638人、同16.5%で、事業所数は少ないものの、相対的に規模の大きい事業者の多いことがわかる。次いで洗濯・理容・美容・浴場業が68,644人、同9.5%、職業紹介・労働者派遣業が53,603人、同7.4%、教育・学習支援業が47,047人、同6.5%、娯楽業が43,646人、同6.0%、専門サービス業が30,606人、同4.2%、情報処理・提供サービスが30,542人、同4.2%、その他が77,082人、同10.6%となっている。

1986年からの従業者数推移でみると、総じてどの業種も増加しているが、その中でもソフトウェア業、職業紹介・労働者派遣業の伸びが著しく、1986年比でそれぞれ4.4倍、51倍となっている。

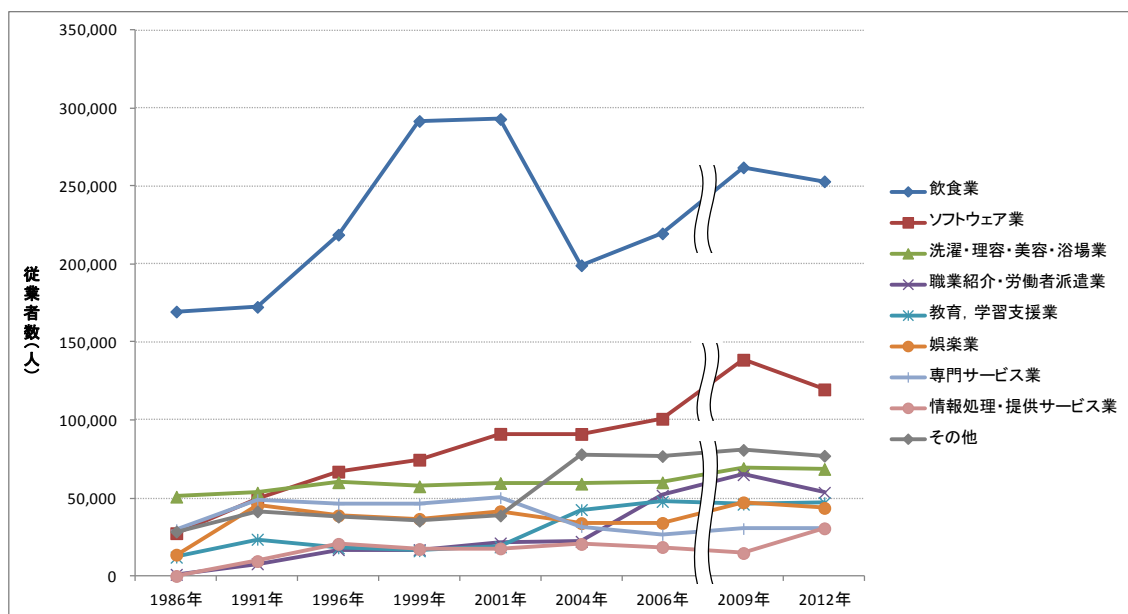
これらより、広域京浜地域の中小サービス業の特徴として、飲食業、洗濯・理容・美容・

浴場業、教育・学習支援業、娯楽業などの対個人向けサービス業は多いものの、大都市圏ということもあり、ソフトウェア業、職業紹介・労働者派遣業・専門サービス業などの対事業所向けサービス業の増加傾向が顕著であるといえる。

図表 2-3-4 広域京浜地域のサービス業(狭義)の業種別事業所数



図表 2-3-5 広域京浜地域のサービス業(狭義)の業種別従業者数



出典：図表 2-3-4、2-3-5 ともに事業所統計、経済センサス（総務省統計局）

※ 09年より事業所統計調査が経済センサス調査に統合され、調査方法が変わったため、06年以前と09年以降の時系列比較はできない。

図表 2-3-6 広域京浜地域のサービス業(狭義)の7区市別業種別事業所数 2012年

単位:箇所

サービス業・中分類業種	合計	品川区	大田区	町田市	横浜市	川崎市	相模原市	大和市
飲食業	30,918 43.2%	2,632 45.9%	5,599 59.7%	1,355 37.7%	12,839 39.6%	5,140 43.7%	2,370 36.3%	983 44.2%
洗濯・理容・美容・浴場業	15,239 21.3%	944 16.5%	1,623 17.3%	854 23.7%	7,080 21.8%	2,602 22.1%	1,646 25.2%	484 21.8%
教育、学習支援業	6,792 9.5%	292 5.1%	427 4.6%	491 13.7%	3,339 10.3%	1,071 9.1%	913 14.0%	259 11.7%
専門サービス業	5,702 8.0%	585 10.2%	511 5.5%	284 7.9%	3,013 9.3%	738 6.3%	449 6.9%	122 5.5%
娯楽業	2,567 3.6%	188 3.3%	255 2.7%	138 3.8%	1,169 3.6%	471 4.0%	251 3.8%	95 4.3%
ソフトウェア業	2,386 3.3%	421 7.3%	189 2.0%	96 2.7%	1,151 3.5%	359 3.1%	129 2.0%	41 1.8%
自動車整備業	1,671 2.3%	65 1.1%	153 1.6%	86 2.4%	817 2.5%	260 2.2%	229 3.5%	61 2.7%
各種物品賃貸業	1,222 1.7%	70 1.2%	120 1.3%	70 1.9%	592 1.8%	217 1.8%	111 1.7%	42 1.9%
宿泊業	1,163 1.6%	83 1.4%	120 1.3%	33 0.9%	491 1.5%	276 2.3%	126 1.9%	34 1.5%
機械等修理業	1,155 1.6%	90 1.6%	121 1.3%	47 1.3%	561 1.7%	188 1.6%	108 1.7%	40 1.8%
職業紹介・労働者派遣業	926 1.3%	101 1.8%	78 0.8%	46 1.3%	479 1.5%	124 1.1%	68 1.0%	30 1.3%
情報処理・提供サービス業	629 0.9%	97 1.7%	56 0.6%	27 0.8%	291 0.9%	118 1.0%	33 0.5%	7 0.3%
広告業	423 0.6%	66 1.2%	35 0.4%	15 0.4%	214 0.7%	51 0.4%	30 0.5%	12 0.5%
写真業	405 0.6%	50 0.9%	55 0.6%	22 0.6%	190 0.6%	50 0.4%	31 0.5%	7 0.3%
インターネット附随サービス業	267 0.4%	53 0.9%	17 0.2%	10 0.3%	122 0.4%	46 0.4%	14 0.2%	5 0.2%
園芸サービス業	192 0.3%	1 0.0%	14 0.1%	23 0.6%	85 0.3%	47 0.4%	21 0.3%	1 0.0%
広告制作業	0 0.0%	-	-	-	-	-	-	-
合計	71,651 100.0%	5,738 100.0%	9,373 100.0%	3,597 100.0%	32,433 100.0%	11,758 100.0%	6,529 100.0%	2,223 100.0%

下段はたての構成比  
  は横での最大値  
  は横での2番目

出典：経済センサス（総務省統計局）

図表 2-3-7 広域京浜地域のサービス業(狭義)の7区市別業種別従業者数 2012年

単位:人

サービス業・中分類業種	合計	品川区	大田区	町田市	横浜市	川崎市	相模原市	大和市
飲食業	259,088 35.0%	27,012 25.2%	22,338 38.2%	15,046 61.2%	119,043 35.0%	42,780 34.9%	19,056 41.1%	7,813 45.4%
ソフトウェア業	119,838 16.5%	36,773 34.4%	7,042 11.4%	877 3.0%	48,249 14.2%	25,045 20.4%	1,252 2.7%	400 2.3%
洗濯・理容・美容・浴場業	68,644 9.5%	3,473 3.2%	7,182 11.7%	4,083 13.9%	31,894 9.4%	13,030 10.6%	7,111 15.3%	1,871 10.9%
職業紹介・労働者派遣業	53,603 7.4%	4,350 4.1%	4,274 6.9%	46 0.2%	34,166 10.1%	6,445 5.3%	2,526 5.4%	1796 10.4%
教育、学習支援業	47,047 6.5%	2,625 2.5%	2,891 4.7%	3,271 11.1%	25,518 7.5%	7,667 6.3%	3,655 7.9%	1,420 8.2%
娯楽業	43,646 6.0%	2,746 2.6%	3,408 5.5%	1,754 6.0%	21,383 6.3%	8,276 6.8%	4,412 9.5%	1,667 9.7%
専門サービス業	30,804 4.2%	5,516 5.2%	2,150 3.5%	1,099 3.7%	16,473 4.8%	3,204 2.6%	1,605 3.5%	557 3.2%
情報処理・提供サービス業	30,542 4.2%	11,502 10.7%	5,064 8.2%	853 2.9%	6,963 2.0%	5,565 4.5%	517 1.1%	78 0.5%
宿泊業	19,354 2.7%	1,749 1.6%	1,648 2.7%	555 1.9%	11,059 3.3%	2,264 1.8%	1,776 3.8%	303 1.8%
機械等修理業	16,997 2.3%	2,678 2.5%	2,232 3.6%	356 1.2%	7,815 2.3%	2,639 2.2%	825 1.8%	452 2.6%
物品賃貸業	15,564 2.2%	973 0.9%	1,301 2.1%	686 2.3%	7,313 2.2%	2,738 2.2%	2,040 4.4%	513 3.0%
自動車整備業	10,277 1.4%	543 0.5%	1,497 2.4%	374 1.3%	5,142 1.5%	1,380 1.1%	1,084 2.3%	257 1.5%
インターネット附随サービス業	6,516 0.9%	5,043 4.7%	-	15 0.1%	858 0.3%	560 0.5%	31 0.1%	9 0.1%
広告業	4,758 0.7%	1,715 1.6%	316 0.5%	94 0.3%	2,151 0.6%	206 0.2%	219 0.5%	57 0.3%
写真業	2,157 0.3%	320 0.3%	201 0.3%	107 0.4%	1,136 0.3%	267 0.2%	100 0.2%	26 0.2%
園芸サービス業	1,459 0.2%	14 0.0%	103 0.2%	150 0.5%	567 0.2%	434 0.4%	188 0.4%	3 0.0%
広告制作業	0 0.0%	-	-	-	-	-	-	-
合計	723,894 100.0%	107,032 100.0%	61,647 100.0%	29,366 100.0%	339,730 100.0%	122,500 100.0%	46,397 100.0%	17,222 100.0%

下段はたての構成比  
  は横での最大値  
  は横での2番目

出典：経済センサス（総務省統計局）

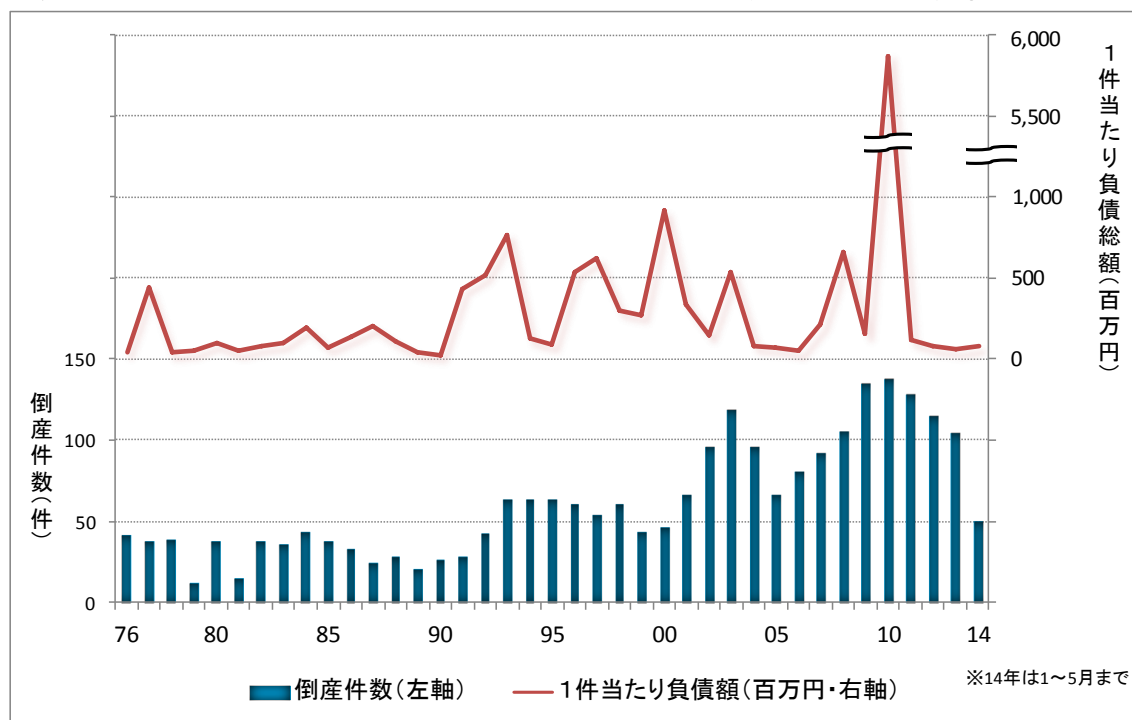
#### (4) 広域京浜地域の中小サービス業の倒産件数

広域京浜地域の事業所数は、1986年から2000年頃までは増加傾向にあり、その後減少傾向にあるのが大きな流れであった。

一方、広域京浜地域の中小サービス業の倒産件数（企業数ベース）の時系列の傾向をみると、1976年から1990年頃までは年間の倒産件数が50件以下で、1件あたり負債額も2億円以下（1977年除く）であった。しかし、1993年から2000年までは倒産件数が50件前後、同負債額も5億円を超える年も出てくるなど倒産の件数が増えるとともにその規模も拡大し、2000年以降は負債額にはバラツキがあるものの、倒産件数が100件前後と更に増加した。ここ最近の2011～2013年は倒産件数、負債規模ともに減少傾向に転じている。

事業所数と企業数ベースの比較にはなるものの、2000年以前の事業所数が伸びている時に比べ、事業所数が減少傾向にある2000年以降2010年までの倒産件数は増加しており、かつその1件当たり負債額も増加している。90年以降から、中小サービス業、特にその中でも零細・小企業よりも規模のやや大きな企業にとっての経営環境が厳しくなってきたことがうかがえる。

図表 2-4-1 広域京浜地域の中小サービス業の倒産件数と1件当たり負債額



出典：東京商工リサーチ企業情報

以上のようなサービス業の動態や時系列推移には、国や地域が講じた中小企業政策、サービス業政策などが関係していよう。そこでその政策に関わる動向を整理しておく。

## (5) 中小企業政策の変遷

はじめに、サービス業およびその関連をふまえた中小企業政策を 1970 年代から概観する。

1954 年～1973 年の 20 年に亘る高度成長期により、製造業は発展したと同時に非製造業の成長および多様化も顕在化してきた。この頃から国の政策として、知識集約化・重工業推進からの転換が意識されるようになり、それに合わせて 1973 年に中小企業基本法の定義が改正された。それまで商業として一括りにされていた卸売業、小売業、サービス業の業態面での相違を考慮し、それぞれを分けて定義することとなった。そして特定サービス業実態統計調査が開始されたのもこの年である。

また、高度成長の結果として大きく成長した企業と、特に小規模の生業や零細企業等との格差の広がり強く認識されるようになり、小企業等経営改善資金融資制度（マル経融資）や中小企業庁での小規模企業部の創設など、小規模企業への支援を充実させるための取り組みが 1970 年代に強化された。更に、高度成長期後の石油危機の不況下で、中小企業の事業転換の必要性も認識され、中小企業事業転換対策臨時措置法が制定されたのも 70 年代である。

その後、安定成長期、バブル景気となる 1980 年代では、1985 年のプラザ合意による急激な円高とこれに伴う不況への対応として、中小企業事業転換対策臨時措置法が改正され、1988 年の内需型新規産業貸付制度創設など、中小企業の事業転換支援が更に強化された。しかし 1980 年代後半のバブル景気におされたこともあって、広域京浜地域の中小事業者（含むサービス業）の倒産件数には大きな変化はみられなかった。

1990 年代に入ると、初頭のバブル経済崩壊により、国内の経済は低迷していった。経済低迷の苦しい局面において、国の政策も選択と集中が進み、産業政策においても、国主導から地域主導へと政策が転換した。

1995 年には、新たな産業分野開拓のための創業や技術開発を支援し、地域の産業構造の転換を促す事を目的に中小企業創造法が制定された。

そして、1990 年代末になると中小企業に対する見方が、大企業と中小企業の二重構造における弱者から、日本経済の活力の源泉といった見方へと転換され、地域への主権移管と地域経済の活力を担う主体としての中小企業支援が色濃く反映された政策が打たれた。まず、1998 年に新事業創出促進法が制定され、地域の自治体主導で新規事業創出の基本構想を策定し、地域の産業競争力を再生させることによって地域の自力を促す事を目的とした。また、地域の中小企業を支援する中核的支援機関を設け、これを中心に、新事業創出の総合的支援体制を整備することが盛り込まれた。更に 1999 年には、経営革新に取り組む中小企業を総合的に支援する事を目的に中小企業経営革新支援法が施行されたとともに、中小企業基本法の抜本的改正が行われ、中小企業の範囲が拡大された。なお、この時期 1998 年には特定非営利活動促進法が施行され、市民が自由に行う社会貢献活動を促進するため 14 分野（当時）の活動について法人格をもって活動することが促進された。

2000年代前半、世界経済ではICT技術の飛躍的な進展と共に、地域や国の境界線が薄れ、グローバル化がさらに進展していった。一方国内では、依然として厳しい金融情勢が続き、特に2001年以降は大型倒産が相次いで起きた。

そんな情勢下、政府の産業政策の選択と集中はますます進み、全体の底上げではなく、ベンチャー企業や、第二創業・経営革新などの前向きに自助努力をする企業を支援対象の中心とした。前向きな取り組みを行う中小企業の多様なニーズに対応できる体制の構築を目的に、これまでの施策の見直しに取り組んだ。

まず、2000年に中小企業指導法から中小企業支援法への抜本改正が行われ、国・都道府県・地域の3種類の支援センターによるワンストップサービスとしての支援提供体制が構築された。

更に、地域における産業クラスターの形成、創業支援、異業種間連携等も推し進められた。2001年には産業クラスター計画のもとで、産学連携による共同研究・開発など、水平的な連携関係の構築が推進された。2002年には、新事業創出促進法、中小企業等協同組合法、中小企業等投資事業有限責任組合法の3法の改正が行われ、ベンチャービジネスの創業促進を行った。2004年には新産業創造戦略が策定され、高付加価値型の先端産業群、健康福祉や環境等の社会ニーズの広がりに対応した産業群、地域再生に貢献する産業群の三本柱を今後の重点産業とし、これらの産業育成に取り組む事が示された。

一方で、2003年には産業活力再生特別措置法の制定を受け、各都道府県に中小企業再生支援協議会が設置され、企業の再スタートを支援する体制が整えられた。

広域京浜地域では、1990年代から全国に先駆けて地域行政が産業振興策や中小企業支援策、新事業創業支援をそれぞれの地域ごとの特徴を捉えながら積極展開するようになった。例えば横浜市では、ライフサイエンス都市構想を掲げ、市大連携大学院の開設や理化学研究所横浜研究所開設など、大学や研究機関との連携基板の強化に取り組んだ。川崎市ではこの頃から、臨海部における大規模事業所の移転が顕在化していたのを受け、サイエンスシティ川崎戦略会議を逡減する一方で、新たな地域産業として福祉産業や生活・文化産業の振興を促進させた。これは後の国際戦略拠点：京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区としての認定につながっていった。

このように、産業の育成および再生支援が地域主導で実施される中、政府は1990年末からの大規模な金融対策を継続して実施していた。金融対策、再生支援、創業・新事業展開に挑戦する企業への支援の三本柱を中核に、国と地域で産業と金融の一体的な再生に向けた取り組みが進められた結果、2000年代半ばにかけて、景気の持ち直しに向けた動きが確認できるようになった。

これを受け、中小企業が地域活性化の中心的役割を担い、経済の国際競争力を支える存在であることが再定義された。そこで、地域主導による産業振興政策が進められた。特にこれまでの産業クラスター形成政策を受け、「新連携」によるイノベーションを促進するための事業基盤の整備が実施された。同時に、分かりやすい施策体制の実現に向けた法体系の



見直しや整理も実施された。

まず、2005年に、これまでの中小企業経営革新支援法、中小企業創造法、新事業創出促進法の整理・統合を行い、中小企業新事業促進法が制定された。これを受け、全国9か所に新連携支援地域戦略会議が設立され、新たな事業活動の促進や異分野連携のための基盤整備が進められていった。

また、中小企業の今後の事業展開を見据え、中小企業経営戦略の構築やマーケティング機能の強化、創業や第二創業などの次世代を担う人材の確保・育成に対する支援が必要であるとの認識が強まり、それに向けた取り組みも始められた。

以上のように、中小企業に関わる政策を概観してみると、時代の環境変化に応じ、新しい事業を創出し新陳代謝を進めていく担い手、連携型社会における重要な活動体の一員といった期待のもとに、経営の革新が促されてきたと言えよう。昨今では地域主体、地方創生といった考え方が強調されており、地域の中小企業の更なる活躍が望まれている。中小企業に対する政策の動きには今後とも注目していく必要があるだろう。

## (6) 国のサービス業に関する政策の変遷

次にサービス業に関する政策を主に 1970 年代から概観していく。

戦後から高度成長期に亘ってサービス産業育成として特に注力されてきたのが、国民の娯楽としての映画産業であった。当時の通産省商務一課の組織令に「映画振興」として明記されており、具体的には、日本映画見本市の開催（1957 年）、日本映画の輸出振興を目的とした日本映画ローマセンターの設立（1964 年）、日本映画特別上映制度発足（1965 年）などである。

その他のサービス産業に関する振興政策はあまりみられない中、1970 年代に入ると国の政策の根幹として、「知識集約化・重化学工業推進からの転換」が掲げられるようになり、サービス産業への認識も高まってきた。既述のように中小企業基本法においてサービス業の定義が新たに分離されると共に、特定サービス業実態統計調査が始まったのもこの頃である。通産省（現経済産業省）の組織令に記されているサービス産業課の所管業種としては、映画産業に加え、広告代理業、割賦購入あっせん業、余暇活動・企業活動関係のサービス業などがあつた。

しかしサービス産業全体に関する具体的な振興策が講じられたわけではなく、サービス産業としての生産性向上、新サービス需要の産業化、物財生産部門との有機的連携など、指針を提示することが中心であり、かつ割賦購入あっせん業に代表されるように、国民が生活する上での日常的なサービスのトラブルを防ぐための監督を行うといった要素が強かった。

1980 年代に入るとサービス経済の進展が強く意識されるようになった。

1979 年 10 月に発表した国の「サービス産業の現状と課題」では、第二次産業を補完するサービスセクター、第二次産業と相互発展するサービスセクター、国民生活を豊かにするサービスセクター、社会活動を円滑化するサービスセクターといったサービス業の細分化が行われており、このために、生産性および質の向上、技術開発の促進、公共的サービスの産業化の促進、地域的特性に結びついたサービスセクターの育成が必要であるとしている。

更に 85 年には「ハイブリッド・イノベーションサービス産業新時代」を発表し、「量より質」、「多様化」、「製造業との相互依存」、「サービスとハード技術の導入によるハイブリッド・イノベーション」、「情報化対策、機械化対策、標準化対策、組織化対策、システム化対策」がサービス産業振興のための重点課題としている。また、個別のサービス産業のビジョンにもふれられ、リース業、広告業、ディスプレイ業、エンジニアリング業、市場調査業、音楽プロダクション業、トレーディングスタンプ業、余暇関連産業、貸衣装業、葬祭業、映画産業の 11 業種がその対象となっている。「ニューサービス業」という言葉が出てきたのもこの時で、家事代行サービス、健康サービス業など、新しいタイプのサービス業に関する事業者の組織化（協会設立など）や、内需型新規産業貸付制度といった金融

支援等の振興策が講じられた。まさにサービス経済化に向けた具体的な取り組みが実施され始めた年代といえる。

1990年代になると、「ゆとりと豊かさ」が政策の根幹となり、流通業、サービス業が活力をもって発展していくことが重要であるとされた。1990年代は、それまで産業の中心であった製造業のGDP構成比の下降がより顕著になることがその背景にあった。

1990年代初頭には、日中ハイビジョン映画技術協力、日加合作協定締結等による国際交流、映画館の法的規制緩和など、映画産業関係の施策が実施されたほか、カルチャーサービス産業、出版産業、スポーツ産業、映像情報産業、音楽産業などが関係する生涯学習振興法が成立した。更にはスポーツ産業振興のための事業者の組織化が行われ、ゆとりと豊かさを体現する上での関連サービスの施策が具体的に講じられていった。

そして1996年には、「ソフトインダストリーの時代」が発表され、今後期待できるソフトインダストリーとして、ビジネス支援分野、情報・通信分野、人材分野、医療・福祉分野、生活文化分野をあげた。このためには、競争原理の働く市場環境の整備、ソフトインダストリーの発展に資する基盤の整備、ソフトインダストリーの生産性向上とニュービジネスの振興が重要で、医療福祉分野などの他省庁の所管するサービス産業に対しても規制緩和、民間企業参入などが必要であるとしている（医療福祉分野では、高齢化社会到来にあたっての介護保険法が1997年に新たに施行された）。

合わせて1998年に新規事業創出促進法も施行され、まさにニュービジネスを創り出していくための法令整備も進められていった。この頃は日本の産業全体で空洞化が急激に進展しており、雇用創出のためにも新規産業創出が喫緊の課題となっていた。

これを受けて規制緩和にも着手し、1999年には「雇用創出・産業競争力強化のための規制改革」が決定し、「今後、発展が見込まれる産業分野において、意欲と能力を有する人材が事業展開を行うこと」ができるよう、医療福祉、情報通信等において具体的な規制緩和（EX.介護事業への民間参入の促進）が行われた。

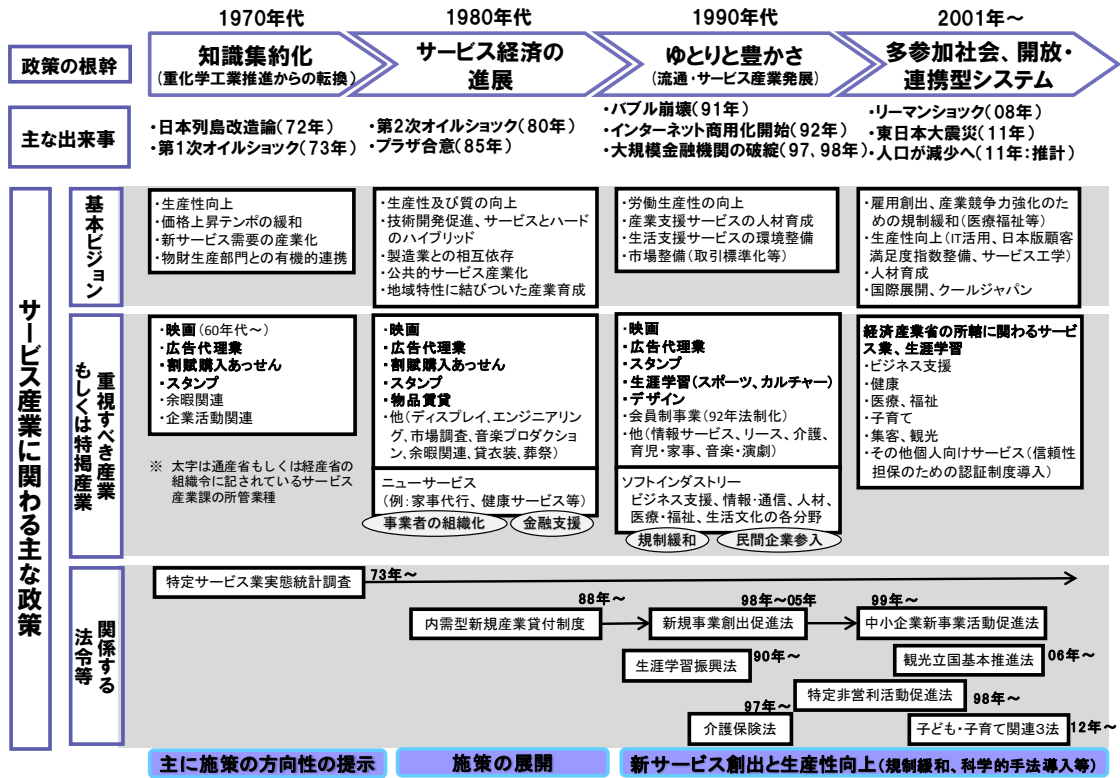
そして2000年代に入ると、政策の根幹として「多参加社会、解放・連携型システム」が掲げられたが、サービス産業においては、1990年代のサービス産業政策である新サービス創出と生産性向上という視点を継承している。具体的には、経済産業省サービス産業課の組織令における所管業種の中で、健康、医療・福祉、子育てなどの医療福祉系のサービスや、観光や集客に関わるサービスが明記されるようになり、ニュービジネスとしての拡大が図られている。これにより、2012年には子ども・子育て関連3法、2006年には訪日外客数の増加を目指した観光立国基本推進法が制定された。

また、サービス産業における雇用創出と産業競争力強化のための規制緩和や、IT活用・日本版顧客満足度指数整備・サービス工学の導入などによる生産性向上なども取り組まれている。以前から課題提起されていたサービス生産性向上（もしくはサービス産業の労働生産性向上）におけるより具体的な対策が立案されたことも注目に値する。

以上、1970年代からサービス産業に関する国の施策をみてきたが、要約すると、70年代

からサービス経済化の到来を見越した上での施策の方向性が提示され、80年代から徐々に施策が展開され始めた。そして90年代、2000年代は新サービスの創出と生産性向上を中心に、様々な具体的施策が講じられてきたと言えよう。

図表 2-6-1 サービス業に関する国の政策の変遷



出典：通商産業政策史1980～2000 第4巻(経済産業調査会)、経済産業省ホームページ、産学官連携ジャーナル2005年7月号等より)

## (7) 広域京浜地域のサービス業に対する政策

最後に広域京浜地域のサービス業に関する政策を、既述の動態と合わせて整理する。

広域京浜地域におけるサービス産業政策がより意識され始めたのはこの10年くらいである。上述のように、国のサービス産業政策が具体的かつ明確になってきたのと歩調を合わせて展開されている。しかし広域京浜地域の各区市によって、サービス業に関する具体的な課題認識や政策立案に温度差があるのも事実で、それは各区市の地域特性にも関係していると考えられる。

区市の公表情報において、サービス政策について明記されるようになってきたのは2000年代からである。そこで比較的その政策を具体化している品川区、大田区、横浜市、川崎市について概観してみる。

まず品川区では、新サービス、新事業を創出する高度人材の育成が2006年に掲げられた。そして2009年策定の品川区長期基本計画では、区内に集積している情報通信・サービス業への支援、外国人観光客へのサービス向上も視野に入れた区への来訪者へのもてなしと交流の場づくり、生涯学習やスポーツの振興がサービス関係の政策として打ち出された。具体的なサービス業種が明記されているが、国がサービス産業として重視する業種に対し、区の事業所特性や玄関口としての地理的特性を生かした対策が講じられたといえよう。

大田区では、2009年に大田区産業振興基本戦略が打ち出され、その中でサービスに関わる重点課題として、①少子高齢化に対応したサービス業の誘導、医療福祉・子育ての施設誘導、商店街との連携などを基軸にした”あきない力”の強化、②区内アパートへの入居、集積拠点整備等によるサービス業支援強化、③生産性の向上や新規顧客獲得に貢献する区内ものづくり・商業との連携強化、④若手のサービス業人材の育成、の4項目が明記された。大田区の特長である中小ものづくり企業との連携、更には商店街との連携を重視している点が特徴的である。

横浜市では、2000年から取り組まれている福祉関連サービス業成長支援事業、2004年のIT産業クラスタ形成を目的とした横浜IT産業振興策、そして2010年から待機児童ゼロ達成への取り組み（2013年に達成）などが実施されてきた。特に都市部において社会問題化していた待機児童をゼロにした実績は横浜方式と呼ばれるようになり、成果を導出した取り組みに対し、全国から注目されることとなった。

同市では2015年からの成長分の育成ビジョンが発表され、その中で、ライフイノベーション関連の最先端製品・サービスの開発促進、新たな高齢者・子供向けサービスの展開といった新サービス創出も課題として取り上げられている。

川崎市では、2000年代には観光産業育成を目的にした川崎産業観光振興協会設立、川崎市の特性を生かした生活文化産業に関する振興・育成策の方向性の検討などいくつか打ち出されているが、重点的かつ具体的に取り組まれているサービス産業関連政策の1つが福祉産業振興である。

川崎市福祉産業研究会を発展させた、広く産学公による「福祉産業創出ネットワーク」を構築し、出会いの場と情報提供により、参加者の関心を有するテーマ毎のグループの連携を図っている。また、グループに応じたニーズ調査、マッチング、開発助成、開発アドバイス、モニタリング、販路開拓等の支援も行われている。更に、福祉機器メーカー等と市内中小製造業等とのマッチングによる「逆見本市」の開催、具体的な製品づくりに関するアドバイス支援等の充実化、高齢者の生活支援に資する「安心ハウス」「安心タウン」の推進や認証制度における連携した取り組み（「川崎版安心ハウス検討会」での総合企画局、健康福祉局、まちづくり局、川崎区役所と連携）なども行われている。製造業、サービス業、自治体がうまく連携しながら、福祉産業の育成を目指しており、まさに国が2000年代の根幹としている「多参加社会、開放・連携型システム」を具現化する一例といえよう。

以上のような各市のサービス政策が具体的にどのようなサービス産業動態の変化となって表れているか、もっと言えば新しいサービス産業の事業所数や従業者数の変化、サービス産業の生産額の変化につながっているかについての評価は将来に委ねることとなる。現時点では各市のサービス業種の統計的な構造変化は特に見出せておらず、これらの成果をより顕在化していくための途上であると言えよう。大学との関連でいえば、2008年から専修大学と「KS（川崎・専修）コミュニティビジネスアカデミー」を開講し、2011年には「KSソーシャルビジネスアカデミー」と名称変更し、今日に至るまで起業に関する教育・研究を実践している。

図表 2-6-2 広域京浜地域のサービス業の政策

品川区	大田区	横浜市	川崎市
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新サービス、新事業を創出する高度人材の育成(2006)</li> <li>▶ 区内に集積が加速している情報通信・サービス業への支援(2009)</li> <li>▶ 来訪者へのサービス向上→もてなしと交流の場づくり等(2009)</li> <li>▶ 生涯学習、スポーツの振興(2009)</li> </ul>	<p>2009大田区産業振興基本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ あきない力強化(少子高齢化に対応したサービス業の誘導、医療・福祉、子育ての施設等の誘導 商店街との連携)</li> <li>▶ サービス業支援強化(区内アパートへの入居、集積拠点整備等)</li> <li>▶ サービス業の創業促進</li> <li>▶ 生産性の向上や新規顧客獲得に貢献する区内ものづくり、商業との連携強化</li> <li>▶ 若手のサービス業人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 福祉関連サービス業成長支援事業(2000)</li> <li>▶ 横浜IT産業振興策→IT産業クラスター形成(2004)</li> <li>▶ 待機児童ゼロ達成への取り組み・(2010～ 13年に達成)→横浜方式</li> <li>▶ 2015からの成長分野育成ビジョン <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフイノベーション関連の最先端製品・サービスの開発促進</li> <li>・新たな高齢者、子供向けサービスの展開</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ベンチャー支援:川崎市産業振興財団を中核の支援機関として、産業支援機関をネットワーク化した「川崎市地域プラットフォーム」を構築(2001)</li> <li>▶ かわさき産業振興プラン(2005) <ul style="list-style-type: none"> <li>・「福祉産業創出ネットワーク」の構築</li> <li>・生活文化産業の振興・育成</li> <li>・川崎産業観光振興</li> </ul> </li> <li>▶ 専修大学と「KS(川崎・専修)コミュニティビジネスアカデミー」を開講(2008年)。2011年に「KSソーシャルビジネスアカデミー」と名称変更 <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業に関する教育・研究を実践</li> </ul> </li> </ul>

出典：各市区役所ホームページ、基本計画書等より、サービス産業に関わる具体的な政策を抽出

※町田市、相模原市、大和市は特に見当たらないため、非掲載

※2000年以前は特に見当たらないため、非掲載

### 3. 中小サービス業の経営活動の実態と課題

#### (1) 中小サービス業を取り巻く経営環境

2011年3月に起きた東日本大震災は、大きな被害をもたらしただけでなく、原子力発電所の停止によるエネルギー需給の課題のほか、自粛・節約ムードの中でリーマンショックからの回復基調にあった景気が一次的に大きく後退した。

その年の下半期からは回復に転じたが、リーマンショックからの海外経済の回復の遅れの影響もあり、円高に加え、TPPへの注目やエネルギー・電力不足、政権の不安定さの国内情勢不安、企業のサプライチェーン体制の再構築志向から、国内企業の海外投資が加速した。また、消費は震災前に戻ったものの、依然として所得額の伸び悩みにより、消費の回復テンポは鈍化した。このため、国内経済は震災からの復興に動き出していたものの、内需は伸び悩んだ。

2012年は、国内では復興需要が本格化し、それが牽引する形で内需が持ち直した。しかし、世界経済を牽引していた新興国の景気減速や、日中情勢の悪化などにより、輸出が減少した。さらに、円高定着による競争力低下を回避するため、企業の生産活動の海外シフトに伴い、国内生産が落ち込んだ。これらの外需絡みの下押し圧力が大きかったため、製造業を中心に景気は減速し、雇用の足踏み、消費の伸び悩みとなった。また、内需を牽引していた復興需要もヒトやモノの不足がボトルネックとなり、頭打ちとなったことで、下期には景気後退局面に近い状況に陥った。

2013年は、2012年末の総選挙で自民党が政権に復帰し、安倍政権が「デフレと経済低迷からの脱却」を目標に掲げ提唱した「大胆な」金融政策、「機動的な」財政政策、「民間投資を喚起する」成長戦略の三本の矢からなる経済政策「アベノミクス」が景気回復の原動力となった。首相がデフレ脱却・無制限の量的緩和策を打ち出したことで、株高・円安が加速し、市場が「アベノミクス」で沸いた。

株高を受けた資産効果のほか、マインドの改善が消費を押し上げて消費は所得を上回って増加した。また、2014年4月の消費増税を前に、個人消費では、住宅投資や自動車販売で駆け込み需要が顕在化した。個人消費の回復により非製造業の業績が好転し、収益・生産・設備投資の全てが持ち直し傾向で推移した。製造業は、円安による輸出採算の向上と海外現地法人の好調による収益還流で業績が改善した。しかし、海外需要を取り込む役割が輸出から海外現地生産へ移りつつあるため、設備投資や雇用など国内経済への波及効果は限定的であった。

2014年は、通年ではゼロ成長であった。2013年の「アベノミクス」発動以降、日本経済の回復が実感できるようになっていたが、4月に消費税率を8%に引き上げてから、日本経済には停滞感が漂いはじめ、増税を受けた家計部門の需要落ち込みが予想よりも長く続いたためである。また、人材不足・人材のミスマッチがサービス業を中心に打撃を与え、成

長を阻む要因となった。外食業界で営業時間短縮や休業に追い込まれる店舗が相次ぎ、建設業界でも未消化工事が積み上がった。景気対策の公共事業執行が増えると見込まれるも、その予算が消化できないという事態が懸念された。ドライバー不足で企業の物流コストも上がり始めており、エンジニアの採用難に苦しむ IT 業界では、開発案件の遅延も出た。

一方、雇用者数や一人当たり賃金は緩やかな増加傾向が持続し、夏季賞与では中小企業で支給者数が増加するなど、足もとの賃金増には広がりも見えた。

さらに、オリンピックの誘致決定や政府の観光インバウンド政策強化に加え、円安の進行による訪日外国人旅行者数の増加がサービス収支の改善にも寄与した。財の輸出が伸び悩む一方、サービス受取は増加傾向にあり、国内経済に与える影響力も拡大している。

当調査事業のアンケート調査は 2014 年 8 月に実施（一部のアンケートは 9 月～12 月に回収）され、その後 2014 年 9 月～2014 年 12 月中旬までヒアリング調査を実施した。この期間に企業は上記のような外部環境のリスクに直面する一方で、人材確保・育成や、新サービスの展開など、ミクロで構造的な課題にも直面していた。



## (2) 中小サービス業の経営実態

広域京浜地域における中小サービス業の経営活動の実態を把握するために、アンケート調査およびヒアリング調査を実施した。アンケート調査によって中小サービス業の経営活動を定量的に把握し、ヒアリング調査<sup>1</sup>は、アンケート調査によって得られた定量データからは読み取れない企業固有の歴史、経営哲学、組織風土、事業活動などにに関するオーラルヒストリーを収集するという観点から実施した。ここではまず定量的なアンケート調査によって把握した中小サービス業の経営活動の実態をまとめる。

中小サービス業の経営活動を定量的に把握するためのアンケート調査を実施要領は以下のとおりである。

株式会社東京商工リサーチの企業データベースをもとに、アンケート発送先として以下の条件を満たす狭義のサービス企業を抽出した。

(条件)

1. 品川区・大田区・町田市・横浜市・川崎市・相模原市・大和市に立地している
2. 資本金 5 千万円以下あるいは従業員数 100 人以下である（上場・非上場は問わない）  
※中小企業基本法の第 2 条にあるサービス業の定義に基づく
3. 企業データベース収録の直近期の当期純利益が黒字である

条件 1 は本調査の調査対象地域である広域京浜地域に関わる。条件 2 は本調査の調査対象が中小サービス業であることに関わる。条件 3 については、本調査の目的である優良な中小サービス業の特性の考察に関わる。アンケート送付先抽出の段階では、業績が良好であることが優良中小サービス業の必要条件である、という前提を置いた。

以上の条件を満たす企業を東京商工リサーチの企業データベースから抽出すると広域京浜地域全体で 2,819 社が該当し、これら企業を対象に以下の要領でアンケート調査を実施した。

(要領)

1. 調査時点を 2014 年 8 月とする
2. 回収目標は 10%以上とする
3. 調査内容（アンケート調査票）は付属資料を参考
4. 調査結果は優良中小サービス業の経営戦略の類型化およびヒアリング候補先の抽出のための基礎データとする

---

<sup>1</sup> ヒアリング調査について 4 章で考察する。

下記の通り、ヒアリング企業への回答依頼を並行して実施したため、アンケート調査期間を過ぎても返送があったことから、最終的には2014年12月26日までに回収した調査票も集計・分析の対象とした。(図表3-2-1)

図表 3-2-1 アンケート調査票の発送・回収結果(2014年12月26日)

	発送	回収数	回収率	うちヒアリング時の回収数
全体	2,819	489	17.3%	
品川区	526	77	14.6%	
大田区	276	50	18.1%	1
町田市	100	22	22.0%	
川崎市	401	75	18.7%	4
横浜市	1,368	238	17.4%	3
大和市	45	5	11.1%	
相模原市	103	22	21.4%	1

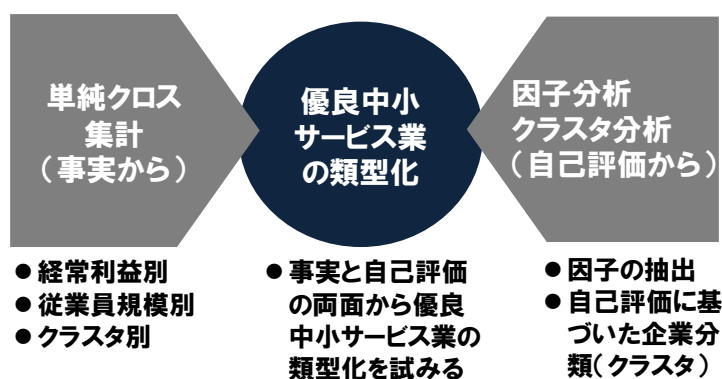
全体では回収率が17.3%となり、目標としていた10%以上を上回る結果となった。また、市区別においても全ての地域において回収率は10%以上と目標を上回った。

さらに、上記アンケート期間に発送はしなかったが、本調査の検討会委員より優良中小サービス業として紹介を受けヒアリングを行った企業にも同じアンケートへのご協力を頂き、回答を得た9社分の回答も集計・分析の対象とした

回収した489件のアンケート調査票は以下の考え方のもとで集計・分析を実施した。

(図表3-2-2)

図表 3-2-2 アンケート調査票の集計・分析の全体像



回収したアンケート調査票から、中小サービス業の経営活動実態の事実面を定量的に把握するために、エリア別(市区別)、経常利益別、対象顧客別、クラスター別などの様々な軸で単純クロス集計を実施した。ただし、エリア別での集計・分析結果からは、特徴の違い

が出なかった事に加え、エリアによって回収サンプル数に大きな差があったため、エリア別の結果を本稿で分析することは見送った。

さらに、対象顧客が事業所（対個人サービスを主としない）かつ、アンケート調査票の問IV-13の有効回答323件をベースに、経営の考え方に関する因子を抽出して各データに因子得点を配し、企業類型化（クラスタ分析）を実施した。

本来であれば、対象顧客が個人である企業も経営の考え方に基づく類型化を行う必要がある。しかし、サンプル数が74件と少なかったために統計的な類型化が困難であったことに加え、対象顧客が事業所の企業と合算して統計処理を行うと、類型化の特徴がぼやけてしまったことから、今回は対象顧客が事業所の企業のみに限っての類型化となっている。

なお、この企業類型化はアンケート回答者の自社経営に関する自己評価であり、その評価は多分に回答者の主観に基づいていることに留意する必要がある<sup>2</sup>。したがって、分類された企業グループ（クラスタ）は、企業グループ間クロス集計によってデータに基づいた特徴づけも行っている。

先に述べたように、単純クロス集計では中小サービス業の経営活動の事実面を定量的に把握するため、様々な軸を設けて実施している。その目的は、優良中小サービス業とはどのような企業か、を明らかにすることである。そこで単純クロス集計では有効な489社<sup>3</sup>の回答を対象に、アンケート回答企業の基本データを紹介する。この時、企業の対象顧客が事業所か個人かによって、大きく傾向が異なる場合には、企業の対象顧客別の集計・分析結果を合わせて紹介する。

次に、優良な中小サービス業を考えていく上で特に有効と考えられる直近期の経常利益率別の回答を中心に、適宜他の軸による集計・分析結果もまじえて集計・分析結果を紹介する。

---

<sup>2</sup> アンケート回答者は多くが企業経営者（オーナー、取締役など）であるが、それに準ずる者（各部門の部長、次長、課長など）や、極少数ではあるが一般社員の場合もある。必ずしも企業経営者による自社評価ではない。

<sup>3</sup> ただし、無回答の問いについては無効として処理した。

なお、各集計表の見方は下記の凡例のとおりである。

※表の凡例

		最近の景況感			合計	
		良い	さほど良くない	悪い		
対象顧客	事業所	度数	114	205	47	366
		対象顧客の%	31.1%	56.0%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	1.2	.7	-2.5	
	個人	度数	21	49	23	93
		対象顧客の%	22.6%	52.7%	24.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	-5	2.9	
	と事業所	度数	4	3	0	7
		対象顧客の%	57.1%	42.9%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-7	-1.1	
合計	度数	139	257	70	466	
	対象顧客の%	29.8%	55.2%	15.0%	100.0%	

5%以上水準で有意なセル

1%以上水準で有意なセル

残差の調整済み残差の値  
 +に大きい：他と比較して多い  
 -に大きい：他と比較して少ない

アンケートのフェイスシート（企業の基本情報を聞く設問）のまとめから、アンケート調査回答企業がどのような企業であるかの全体像を示す。（図表 3-2-3）

図表 3-2-3 フェイスシートまとめ<sup>4</sup>

対象顧客	対事業所向け	対個人向け	事業所と個人の両方	合計		
	335 80.5%	74 17.8%	7 1.7%	416 100.0%		
資本金	500万円以下	1,000万円以下	3,000万円以下	5,000万円以下	5,000万円超	合計
	95 23.0%	156 37.8%	90 21.8%	45 10.9%	27 6.5%	413 100.0%
従業員規模	10人未満	10人以上20人未満	20人以上30人未満	30人以上40人未満	40人以上50人未満	50人以上100人未満
	173 40.2%	85 19.8%	62 14.4%	28 6.5%	17 4.0%	35 8.1%
	100人以上	合計				
	30 7.0%	430 100.0%				
パート・アルバイトの割合	パート・アルバイト無し	10%未満	10%以上25%未満	25%以上50%未満	50%以上	合計
	153 40.8%	48 12.8%	45 12.0%	53 14.1%	76 20.3%	375 100.0%
従業員平均年齢	29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	合計
	8 1.9%	135 31.8%	190 44.8%	73 17.2%	18 4.2%	424 100.0%
経営者平均年齢	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	合計
	5 1.5%	67 19.9%	87 25.8%	125 37.1%	53 15.7%	337 100.0%
創業年数	10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上40年未満	40年以上50年未満	50年以上
	83 19.8%	104 24.8%	96 22.9%	58 13.8%	42 10.0%	37 8.8%
	合計	420 100.0%				
業種	情報通信業	不動産・物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育・学習支援業
	157 36.3%	34 7.9%	37 8.5%	27 6.2%	32 7.4%	6 1.4%
	複合サービス業	他に分類されないサービス業	合計			
	1 0.2%	139 32.1%	433 100.0%			
組織形態	フランチャイズチェーン	ボランタリーチェーン	親会社の子会社	独立系	その他	合計
	16 3.6%	3 0.7%	51 11.4%	373 83.1%	10 2.2%	449 100.0%
サービス形態	既成業務パッケージ型	半既成業務レディメイド型	特注受注オーダーメイド型	その他の業務形態	複合型	合計
	80 22.8%	15 4.3%	152 43.3%	47 13.4%	57 16.2%	351 100.0%
TSR評点	45点未満	45点以上50点未満	50点以上55点未満	55点以上	合計	
	62 14.7%	221 52.2%	100 23.6%	40 9.5%	423 100.0%	

対象顧客別では、対事業所向けが 80.5%を占め、対個人向けは 17.8%であった。

資本金規模では、5,000万円以下の規模の企業が全体の 93.5%を占め、500万円超・1,000

<sup>4</sup> 企業のフェースについて、対象顧客、従業員規模、パート・アルバイトの割合、従業員の平均年齢、業種、組織形態、サービス形態はアンケート調査に基づいて集計したが、資本金、経営者の年齢、創業年数、TSR 評点は、回答を得られた企業の、株式会社東京商工リサーチのに登録されている企業データをもとに集計した。

万円以下の企業が最も多く、全体の 37.8%を占める。

従業員規模では、50 人未満の規模の企業が全体の 84.9%を占めた（10 人未満、20 人未満、30 人未満、40 人未満、50 人未満の合計）。また、10 人以下の規模の小規模な企業が 40.2%を占めた。

全従業員数に対するパート・アルバイト数の割合は、対象顧客が事業所の企業では「無し」が 48.4%を占める一方で、対象顧客が個人の企業では「50%以上」が 54.9%と、対象顧客別でパート・アルバイトの割合に大きな違いがあった（図表 3-2-4）。

図表 3-2-4 対象顧客別 パート・アルバイト数の割合

			パート・アルバイトの割合					合計
			パート・アルバイト無し	10%未満	10%以上 25%未満	25%以上 50%未満	50%以上	
対象顧客	事業所	度数	151	45	37	41	38	312
		対象顧客内の割合 %	48.4%	14.4%	11.9%	13.1%	12.2%	100.0%
		調整済み残差	5.6	3.4	.4	-1.8	-8.1	
	個人	度数	11	1	8	17	45	82
		対象顧客内の割合 %	13.4%	1.2%	9.8%	20.7%	54.9%	100.0%
		調整済み残差	-5.7	-3.3	-6	1.7	8.5	
	と事業所 個人	度数	2	0	1	1	0	4
		対象顧客内の割合 %	50.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.4	-.7	.8	.6	-1.0	
合計	度数	164	46	46	59	83	398	
	対象顧客内の割合 %	41.2%	11.6%	11.6%	14.8%	20.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	90.919 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	89.608	8	.000
線型と線型による連関	61.496	1	.000
有効なケースの数	398		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .46 です。

従業員の平均年齢では、40歳代の企業が最も多く、全体の44.8%を占めた。ただし、対象顧客別では、比較的、事業所向けの企業では「29歳以下」が少なく、個人向けの企業では「29歳以下」が多い（図表3-2-5）。

図表3-2-5 対象顧客別 従業員の平均年齢

			従業員の平均年齢					合計
			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	
対象顧客	事業所	度数	5	115	162	64	14	360
		対象顧客内の割合 %	1.4%	31.9%	45.0%	17.8%	3.9%	100.0%
		調整済み残差	-2.7	.3	1.8	-.6	-1.8	
個人	個人	度数	6	28	34	17	6	91
		対象顧客内の割合 %	6.6%	30.8%	37.4%	18.7%	6.6%	100.0%
		調整済み残差	2.9	-.2	-1.2	.1	.9	
事業所と個人	事業所と個人	度数	0	2	0	3	2	7
		対象顧客内の割合 %	0.0%	28.6%	0.0%	42.9%	28.6%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.2	-2.3	1.7	3.0	
合計	合計	度数	11	145	196	84	22	458
		対象顧客内の割合 %	2.4%	31.7%	42.8%	18.3%	4.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	24.276 <sup>a</sup>	8	.002
尤度比	20.493	8	.009
線型と線型による連関	.849	1	.357
有効なケースの数	458		

a. 7 セル (46.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .17 です。

経営者の平均年齢では60歳代の企業が最も多く全体の37.1%を占めた。なお、60歳代以上とすると全体の52.8%と半数以上となった（60歳代、70歳代以上の合計）

創業年数では、対象顧客が事業所の企業は創業20年未満（10年未満、20年未満の合計）の企業が50.6%を占めるが、対象顧客が個人の企業は創業年が10年未満から50年以上まで幅広く分散している（図表3-2-6）。

図表 3-2-6 対象顧客別 創業年数

			創業年数					合計	
			10年未満	10年以上 20年未満	20年以上 30年未満	30年以上 40年未満	40年以上 50年未満		50年以上
対象顧客	事業所	度数	78	103	80	46	28	23	358
		対象顧客内の割合 %	21.8%	28.8%	22.3%	12.8%	7.8%	6.4%	100.0%
		調整済み残差	1.8	2.8	.1	-.7	-2.9	-3.2	
	個人	度数	12	13	19	14	15	16	89
		対象顧客内の割合 %	13.5%	14.6%	21.3%	15.7%	16.9%	18.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	-2.7	-.2	.7	2.4	3.5	
	と事業所 個人	度数	1	1	2	1	2	0	7
		対象顧客内の割合 %	14.3%	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.7	.4	.1	1.7	-.8	
合計	度数	91	117	101	61	45	39	454	
	対象顧客内の割合 %	20.0%	25.8%	22.2%	13.4%	9.9%	8.6%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	29.138 <sup>a</sup>	10	.001
尤度比	27.302	10	.002
線型と線型による連関	19.699	1	.000
有効なケースの数	454		

a. 6 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .60 です。



業種では、対象顧客が事業所の企業は情報通信業が 45.4%と最も多く、学術研究・専門技術サービス業が 10.7%とそれに次いで多い。一方で対象顧客が個人の企業は生活関連サービス業・娯楽業が 30.1%と最も多く、宿泊業・飲食サービス業が 22.6%とそれに次いで多い（図表 3-2-7）。

図表 3-2-7 対象顧客別 業種

		業種大分類								合計
		情報通信業	不動産業、 物品賃貸業	学術研究、 専門・技術 サービス業	宿泊業、 飲食サービス	生活関連 サービス業、 娯楽業	教育、 学習支援業	複合 サービス業	他に分類 されない サービス業	
対象顧客	事業所	166	31	39	6	11	0	0	113	366
	対象顧客内の割合 %	45.4%	8.5%	10.7%	1.6%	3.0%	0.0%	0.0%	30.9%	100.0%
	調整済み残差	7.6	1.2	2.4	-7.3	-8.0	-5.1	-1.9	.0	
	個人	3	5	2	21	28	7	1	26	93
	対象顧客内の割合 %	3.2%	5.4%	2.2%	22.6%	30.1%	7.5%	1.1%	28.0%	100.0%
	調整済み残差	-7.4	-9	-2.6	7.7	8.5	5.3	2.0	-7	
と事業 個人所	度数	1	0	1	0	0	0	0	5	7
	対象顧客内の割合 %	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	71.4%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	-8	.5	-7	-8	-3	-1	2.3	
合計	度数	170	36	42	27	39	7	1	144	466
	対象顧客内の割合 %	36.5%	7.7%	9.0%	5.8%	8.4%	1.5%	.2%	30.9%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	202.965 <sup>a</sup>	14	.000
尤度比	186.096	14	.000
線型と線型による連関	29.451	1	.000
有効なケースの数	466		

a. 11 セル (45.8%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .02 です。

組織形態では、全体の 83.1%が独立系である。

サービス形態では、対象顧客が事業所の企業はオーダーメイド型が 47.6%と集中しているのに対して、対象顧客が個人の企業はパッケージ型が 31.1%と最も多く、オーダーメイド型は 21.3%とそれに次ぐ（図表 3-2-8）。

図表 3-2-8 対象顧客別 サービス形態

			サービス形態					合計
			既成業務 パッケージ型	半既成業務 レイト型	特注受注 オーダーメイド型	その他の 業務形態	複合型	
対象顧客	事業所	度数	66	10	150	37	52	315
		対象顧客内の割合 %	21.0%	3.2%	47.6%	11.7%	16.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-2.1	4.2	-2.6	.0	
	個人	度数	19	6	13	13	10	61
		対象顧客内の割合 %	31.1%	9.8%	21.3%	21.3%	16.4%	100.0%
		調整済み残差	1.7	2.4	-3.7	1.8	.0	
	と事業所 個人	度数	2	0	0	3	1	6
		対象顧客内の割合 %	33.3%	0.0%	0.0%	50.0%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	.6	-.5	-2.1	2.6	.0	
合計		度数	87	16	163	53	63	382
		対象顧客内の割合 %	22.8%	4.2%	42.7%	13.9%	16.5%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	28.295 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	28.511	8	.000
線型と線型による連関	.382	1	.537
有効なケースの数	382		

a. 6 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .25 です。

TSR の評点では、対象顧客が事業所の企業の方が点数の高い傾向にあり、特に 55 点以上の企業が多い一方、対象顧客が個人の企業は 45 点未満の企業が比較的多い（図表 3-2-9）。

図表 3-2-9 対象顧客別 TSR 評点

			TSR 評点				合計
			45点未満	45点以上 50点未満	50点以上 55点未満	55点以上	
対象顧客	事業所	度数	51	190	82	37	360
		対象顧客内の割合 %	14.2%	52.8%	22.8%	10.3%	100.0%
		調整済み残差	-2.7	.0	.7	2.6	
	個人	度数	24	46	18	2	90
		対象顧客内の割合 %	26.7%	51.1%	20.0%	2.2%	100.0%
		調整済み残差	2.9	-.3	-.5	-2.4	
	と事業所 個人	度数	1	5	1	0	7
		対象顧客内の割合 %	14.3%	71.4%	14.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.2	1.0	-.5	-.8	
合計	度数	76	241	101	39	457	
	対象顧客内の割合 %	16.6%	52.7%	22.1%	8.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	13.827 <sup>a</sup>	6	.032
尤度比	15.329	6	.018
線型と線型による連関	10.099	1	.001
有効なケースの数	457		

a. 4 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .60 です。

次に広域京浜地域における中小サービス業の経営活動の実態を示すクロス集計結果を以下に示す。

経常利益率および直近 3 年間の経常損益の動向に基づき、企業を 5 つのグループに分類した（図表 3-2-10）。この経常利益状況別の企業グループのクロス集計結果をベースに、適宜、対象顧客別などの集計結果にもふれる。

図表 3-2-10 経常利益状況別の企業グループ

経常利益状況の分類	問 1-9 経常利益率の回答	問 1-10 経常損益の回答	有効 回答数	有効回答 数の割合
経常利益率5%以上 利益額増加傾向	10%以上 5%以上	黒字を維持・拡大 赤字から黒字に改善	98	22.6%
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	10%以上 5%以上	黒字だが利益額減少	42	9.7%
経常利益率0%以上5%未満 利益増加傾向	3%以上 0~3%	黒字を維持・拡大 赤字から黒字に改善	100	23.1%
経常利益率0%以上5%未満 利益減少傾向	3%以上 0~3%	黒字だが利益額減少	133	30.7%
経常利益率マイナス	マイナス	黒字から赤字に転落 赤字だが損失額減少 赤字が続き損失額拡大	60	13.9%

① 経営状況について

図表 3-2-11 経常利益状況別 近年の景況感

			最近の景況感			合計
			良い	さほど良くない	悪い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	56	41	1	98
		経常利益内の割合 %	57.1%	41.8%	1.0%	100.0%
		調整済み残差	5.8	-2.9	-3.9	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	15	25	2	42
		経常利益内の割合 %	35.7%	59.5%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	.4	.7	-1.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	48	44	8	100
		経常利益内の割合 %	48.0%	44.0%	8.0%	100.0%
		調整済み残差	3.6	-2.5	-1.5	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	21	91	21	133	
	経常利益内の割合 %	15.8%	68.4%	15.8%	100.0%	
	調整済み残差	-5.1	3.8	1.5		
経常利益率 マイナス	度数	3	36	21	60	
	経常利益内の割合 %	5.0%	60.0%	35.0%	100.0%	
	調整済み残差	-5.0	.9	5.8		
合計		度数	143	237	53	433
		経常利益内の割合 %	33.0%	54.7%	12.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	100.718 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	106.784	8	.000
線型と線型による連関	79.407	1	.000
有効なケースの数	433		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.14 です。

図表 3-2-12 対象顧客別 近年の景況感

		最近の景況感			合計	
		良い	さほど良くない	悪い		
対象顧客	事業所	度数	114	205	47	366
		対象顧客内の割合 %	31.1%	56.0%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	1.2	.7	-2.5	
	個人	度数	21	49	23	93
		対象顧客内の割合 %	22.6%	52.7%	24.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	-.5	2.9	
	と事業所	度数	4	3	0	7
		対象顧客内の割合 %	57.1%	42.9%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-.7	-1.1	
合計		度数	139	257	70	466
		対象顧客内の割合 %	29.8%	55.2%	15.0%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	11.992 <sup>a</sup>	4	.017
尤度比	11.933	4	.018
線型と線型による連関	2.350	1	.125
有効なケースの数	466		

a. 3 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.05 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、近年の景況感を良いと認識している傾向がある。また、対象顧客が事業所の企業の方が個人向けの企業よりも景況感がよい傾向がある。

図表 3-2-13 経常利益状況別 景況の先行き感

			景況の先行き			合計
			良い	さほど良くない	悪い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	44	51	2	97
		経常利益内の割合 %	45.4%	52.6%	2.1%	100.0%
		調整済み残差	4.2	-2.0	-3.1	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	10	30	2	42
		経常利益内の割合 %	23.8%	71.4%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-7	1.4	-1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	44	50	6	100
		経常利益内の割合 %	44.0%	50.0%	6.0%	100.0%
		調整済み残差	3.9	-2.6	-1.6	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	17	99	17	133	
	経常利益内の割合 %	12.8%	74.4%	12.8%	100.0%	
	調整済み残差	-4.8	3.8	1.1		
経常利益率 マイナス	度数	8	34	18	60	
	経常利益内の割合 %	13.3%	56.7%	30.0%	100.0%	
	調整済み残差	-2.8	-8	5.4		
合計		度数	123	264	45	432
		経常利益内の割合 %	28.5%	61.1%	10.4%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	75.268 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	73.020	8	.000
線型と線型による連関	46.212	1	.000
有効なケースの数	432		

a. 1 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.38 です。

図表 3-2-14 対象顧客別 景況の先行き感

		景況の先行き			合計	
		良い	さほど良くない	悪い		
対象顧客	事業所	度数	106	220	39	365
		対象顧客内の割合 %	29.0%	60.3%	10.7%	100.0%
		調整済み残差	2.0	.0	-2.7	
	個人	度数	16	57	20	93
		対象顧客内の割合 %	17.2%	61.3%	21.5%	100.0%
		調整済み残差	-2.4	.2	2.8	
	と事業所	度数	3	3	1	7
		対象顧客内の割合 %	42.9%	42.9%	14.3%	100.0%
		調整済み残差	1.0	-.9	.1	
合計		度数	125	280	60	465
		対象顧客内の割合 %	26.9%	60.2%	12.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	11.642 <sup>a</sup>	4	.020
尤度比	11.228	4	.024
線型と線型による連関	6.122	1	.013
有効なケースの数	465		

a. 3 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .90 です。

経常利益が増加傾向にある企業ほど、景況の先行き感が良いと認識している傾向がある。また、対象顧客が事業所の企業の方が個人向けの企業よりも景況の先行き感がよい傾向がある。

図表 3-2-15 経常利益状況別 資金繰りの状況

			現状の資金繰り			合計
			楽である	さほど 苦しくない	苦しい	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	39	49	9	97
		経常利益内の割合 %	40.2%	50.5%	9.3%	100.0%
		調整済み残差	4.6	-1.5	-3.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	9	30	3	42
		経常利益内の割合 %	21.4%	71.4%	7.1%	100.0%
		調整済み残差	-2	2.0	-2.2	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	25	60	15	100
		経常利益内の割合 %	25.0%	60.0%	15.0%	100.0%
		調整済み残差	.6	.7	-1.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	23	82	28	133
		経常利益内の割合 %	17.3%	61.7%	21.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	1.3	.3	
経常利益率 マイナス	度数	3	25	32	60	
	経常利益内の割合 %	5.0%	41.7%	53.3%	100.0%	
	調整済み残差	-3.6	-2.6	6.9		
合計		度数	99	246	87	432
		経常利益内の割合 %	22.9%	56.9%	20.1%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	71.914 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	66.256	8	.000
線型と線型による連関	48.500	1	.000
有効なケースの数	432		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 8.46 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、資金繰りが楽であると回答する傾向がある。



図表 3-2-16 経常利益状況別 売上高

			直近の年間売上高							合計	
			1千万円以下	5千万円以下	1億円以下	5億円以下	10億円以下	30億円以下	100億円以下		100億円超
経常利益 経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	経常利益内の割合 %	2	18	12	46	10	7	2	0	97
		調整済み残差	2.1%	18.6%	12.4%	47.4%	10.3%	7.2%	2.1%	0.0%	100.0%
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	経常利益内の割合 %	0	6	11	17	5	2	0	1	42
		調整済み残差	-0.3	-4	-1.3	1.3	-3	.1	1.3	-5	
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	経常利益内の割合 %	1	16	14	44	14	11	0	0	100
		調整済み残差	1.0%	16.0%	14.0%	44.0%	14.0%	11.0%	0.0%	0.0%	100.0%
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	経常利益内の割合 %	3	23	22	57	16	10	2	0	133
		調整済み残差	-1.1	-1.1	-8	.5	1.0	1.8	-1.1	-5	
経常利益率 マイナス	度数	経常利益内の割合 %	5	23	13	16	3	0	0	0	60
		調整済み残差	8.3%	38.3%	21.7%	26.7%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
合計	度数	経常利益内の割合 %	11	86	72	180	48	30	4	1	432
		調整済み残差	2.5%	19.9%	16.7%	41.7%	11.1%	6.9%	.9%	.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	53.967 <sup>a</sup>	28	.002
尤度比	51.575	28	.004
線型と線型による連関	10.071	1	.002
有効なケースの数	432		

a. 18 セル (45.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .10 です。

経常利益率がマイナス企業は、売上高規模が小さい傾向にある。

図表 3-2-17 経常利益状況別 3年前と比較した売上高の変化

			3年前と比較した売上高の変化					合計
			大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	42	31	18	2	5	98
		経常利益内の割合 %	42.9%	31.6%	18.4%	2.0%	5.1%	100.0%
		調整済み残差	5.4	1.4	-1.2	-4.2	-2.5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	6	9	10	10	7	42
		経常利益内の割合 %	14.3%	21.4%	23.8%	23.8%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	-0.8	.2	1.5	.8	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	29	38	20	9	3	99
		経常利益内の割合 %	29.3%	38.4%	20.2%	9.1%	3.0%	100.0%
		調整済み残差	1.8	3.1	-0.7	-2.0	-3.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	14	30	39	28	20	131
		経常利益内の割合 %	10.7%	22.9%	29.8%	21.4%	15.3%	100.0%
		調整済み残差	-4.0	-1.1	2.3	2.2	1.1	
経常利益率 マイナス	度数	7	5	11	18	19	60	
	経常利益内の割合 %	11.7%	8.3%	18.3%	30.0%	31.7%	100.0%	
	調整済み残差	-2.2	-3.4	-0.9	3.3	4.8		
合計		度数	98	113	98	67	54	430
		経常利益内の割合 %	22.8%	26.3%	22.8%	15.6%	12.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	108.655 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	113.953	16	.000
線型と線型による連関	60.525	1	.000
有効なケースの数	430		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.27 です。

図表 3-2-18 対象顧客別 3年前と比較した売上高の変化

			3年前と比較した売上高の変化					合計	
			大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少		
対象顧客	事業所	度数	82	98	80	47	54	361	
		対象顧客内の割合 %	22.7%	27.1%	22.2%	13.0%	15.0%	100.0%	
		調整済み残差	1.2	2.1	-0.6	-3.4	.2		
	個人	度数	14	14	24	27	14	93	
		対象顧客内の割合 %	15.1%	15.1%	25.8%	29.0%	15.1%	100.0%	
		調整済み残差	-1.7	-2.5	.8	3.8	.1		
	と事業所	度数	3	3	1	0	0	7	
		対象顧客内の割合 %	42.9%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%	100.0%	
		調整済み残差	1.4	1.1	-0.5	-1.2	-1.1		
	合計		度数	99	115	105	74	68	461
			対象顧客内の割合 %	21.5%	24.9%	22.8%	16.1%	14.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	23.442 <sup>a</sup>	8	.003
尤度比	24.152	8	.002
線型と線型による連関	2.050	1	.152
有効なケースの数	461		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.03 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、3年前と比較して売上高が増加したと回答する企業が多い傾向がある。また、対象顧客が事業所の企業の方が、対象顧客が個人向の企業よりも売上高が増加したと回答する企業が多い傾向がある。

図表 3-2-19 経常利益状況別 3年前と比較した人件費の変化

			3年前と比較した人件費の変化					合計
			大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	33	39	17	5	4	98
		経常利益内の割合 %	33.7%	39.8%	17.3%	5.1%	4.1%	100.0%
		調整済み残差	4.3	.5	-1.6	-2.5	-1.5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	5	13	13	6	4	41
		経常利益内の割合 %	12.2%	31.7%	31.7%	14.6%	9.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-.8	1.3	.4	.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	24	38	18	12	7	99
		経常利益内の割合 %	24.2%	38.4%	18.2%	12.1%	7.1%	100.0%
		調整済み残差	1.6	.2	-1.4	-.1	-.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	12	63	30	18	10	133
		経常利益内の割合 %	9.0%	47.4%	22.6%	13.5%	7.5%	100.0%
		調整済み残差	-3.5	2.8	-.2	.4	-.1	
経常利益率 マイナス	度数	7	9	22	13	8	59	
	経常利益内の割合 %	11.9%	15.3%	37.3%	22.0%	13.6%	100.0%	
	調整済み残差	-1.5	-3.8	2.7	2.4	1.8		
合計		度数	81	162	100	54	33	430
		経常利益内の割合 %	18.8%	37.7%	23.3%	12.6%	7.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	56.235 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	57.627	16	.000
線型と線型による連関	24.613	1	.000
有効なケースの数	430		

a. 2 セル (8.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.15 です。

図表 3-2-20 対象顧客別 3年前と比較した人件費の変化

			3年前と比較した人件費の変化					合計
			大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少	
対象顧客	事業所	度数	68	129	90	40	34	361
		対象顧客内の割合 %	18.8%	35.7%	24.9%	11.1%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	1.4	.1	.4	-2.8	.8	
	個人	度数	10	33	21	22	7	93
		対象顧客内の割合 %	10.8%	35.5%	22.6%	23.7%	7.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	.0	-.5	3.2	-.5	
	事業所と個人	度数	3	2	2	0	0	7
		対象顧客内の割合 %	42.9%	28.6%	28.6%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.8	-.4	.3	-1.1	-.8	
合計	度数	81	164	113	62	41	461	
	対象顧客内の割合 %	17.6%	35.6%	24.5%	13.4%	8.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	16.232 <sup>a</sup>	8	.039
尤度比	16.223	8	.039
線型と線型による連関	.636	1	.425
有効なケースの数	461		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .62 です。

経常利益率が高い企業ほど人件費が増加傾向にある。また、対象顧客が個人向けの企業よりも対象顧客が事業所向けの企業の方が、人件費が増加傾向にあると回答する企業が多い傾向にある。

図表 3-2-21 対象顧客別 営業利益率

			直近の営業利益率					合計
			10%以上	5%以上	3%以上	0~3%	マイナス	
対象顧客	事業所	度数	75	66	64	106	51	362
		対象顧客内の割合 %	20.7%	18.2%	17.7%	29.3%	14.1%	100.0%
		調整済み残差	2.9	- .5	- .8	-1.0	- .3	
	個人	度数	6	18	20	33	14	91
		対象顧客内の割合 %	6.6%	19.8%	22.0%	36.3%	15.4%	100.0%
		調整済み残差	-3.2	.3	1.0	1.3	.3	
	と事業所	度数	2	2	1	1	1	7
		対象顧客内の割合 %	28.6%	28.6%	14.3%	14.3%	14.3%	100.0%
		調整済み残差	.7	.7	- .3	- .9	.0	
合計	度数	83	86	85	140	66	460	
	対象顧客内の割合 %	18.0%	18.7%	18.5%	30.4%	14.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	11.595 <sup>a</sup>	8	.170
尤度比	13.621	8	.092
線型と線型による連関	2.456	1	.117
有効なケースの数	460		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.00 です。

図表 3-2-22 対象顧客別 3年前と比較した営業利益率の変化

			直近利益率と3年前利益率の差					合計
			大幅増加 (+10 ポイント以上)	やや増加 (+10 ポイント未満)	変わらない (± 2ポイント未満)	やや減少 (-10 ポイント未満)	大幅減少 (-10 ポイント以上)	
対象顧客	事業所	度数	50	79	135	55	40	359
		対象顧客内の割合 %	13.9%	22.0%	37.6%	15.3%	11.1%	100.0%
		調整済み残差	1.5	.8	1.2	-3.2	- .5	
	個人	度数	8	16	28	28	12	92
		対象顧客内の割合 %	8.7%	17.4%	30.4%	30.4%	13.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-1.0	-1.3	3.4	.5	
	と事業所	度数	0	2	3	1	1	7
		対象顧客内の割合 %	0.0%	28.6%	42.9%	14.3%	14.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.5	.4	- .3	.2	
合計	度数	58	97	166	84	53	458	
	対象顧客内の割合 %	12.7%	21.2%	36.2%	18.3%	11.6%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	13.987 <sup>a</sup>	8	.082
尤度比	13.941	8	.083
線型と線型による連関	5.729	1	.017
有効なケースの数	458		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .81 です。

図表 3-2-23 対象顧客別 直近の経常利益率

			直近の経常利益率					合計
			10%以上	5%以上	3%以上	0~3%	マイナス	
対象顧客	事業所	度数	58	64	61	129	48	360
		対象顧客内の割合 %	16.1%	17.8%	16.9%	35.8%	13.3%	100.0%
		調整済み残差	1.7	1.3	-1	-2.0	-2	
	個人	度数	7	11	16	44	13	91
		対象顧客内の割合 %	7.7%	12.1%	17.6%	48.4%	14.3%	100.0%
		調整済み残差	-2.1	-1.3	.2	2.2	.2	
	と事業所	度数	2	1	1	2	1	7
		対象顧客内の割合 %	28.6%	14.3%	14.3%	28.6%	14.3%	100.0%
		調整済み残差	1.1	-2	-2	-5	.1	
合計	度数	67	76	78	175	62	458	
	対象顧客内の割合 %	14.6%	16.6%	17.0%	38.2%	13.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	9.156 <sup>a</sup>	8	.329
尤度比	9.515	8	.301
線型と線型による連関	3.279	1	.070
有効なケースの数	458		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .95 です。

図表 3-2-24 対象顧客別 3 年前と比較した経常利益の変化

			3年前と比較した経常損益の変化						合計
			黒字を維持・拡大	黒字だが利益額は減少	赤字から黒字に改善	黒字から赤字に転落	赤字だが損失額は減少	赤字が続き損失額も拡大	
対象顧客	事業所	度数	116	127	50	30	25	16	364
		対象顧客内の割合 %	31.9%	34.9%	13.7%	8.2%	6.9%	4.4%	100.0%
		調整済み残差	3.3	-1.9	-6	-2	-1.4	.2	
	個人	度数	11	43	16	8	11	4	93
		対象顧客内の割合 %	11.8%	46.2%	17.2%	8.6%	11.8%	4.3%	100.0%
		調整済み残差	-3.9	2.0	.9	.1	1.6	.0	
	と事業所	度数	4	2	0	1	0	0	7
		対象顧客内の割合 %	57.1%	28.6%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.7	-5	-1.1	.6	-8	-6	
合計	度数	131	172	66	39	36	20	464	
	対象顧客内の割合 %	28.2%	37.1%	14.2%	8.4%	7.8%	4.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	20.501 <sup>a</sup>	10	.025
尤度比	23.819	10	.008
線型と線型による連関	2.039	1	.153
有効なケースの数	464		

a. 7 セル (38.9%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .30 です。

対象顧客が事業所の企業の方が、対象顧客が個人の企業よりも、経常利益を維持・拡大傾向にある。

図表 3-2-25 経常利益状況別 競争激化の要因

		競争激化の要因						合計
		新規参入者の増加	代替サービス/モノの普及	顧客からの受注減退	価格競争の激化	差別化が難しくなった	その他	
経常利益 経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	18	4	16	32	15	2	48
	経常利益内の割合 %	37.5%	8.3%	33.3%	66.7%	31.3%	4.2%	
	調整済み残差	-0.2	-0.2	-0.2	0.6	-0.2	-0.2	
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	13	2	8	15	14	3	26
	経常利益内の割合 %	50.0%	7.7%	30.8%	57.7%	53.8%	11.5%	
	調整済み残差	0.9	-0.2	-0.4	-0.8	1.6	0.2	
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	15	4	13	31	21	5	46
	経常利益内の割合 %	32.6%	8.7%	28.3%	67.4%	45.7%	10.9%	
	調整済み残差	-0.8	-0.2	-0.8	0.7	1.2	0.3	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	33	13	33	47	22	5	79
	経常利益内の割合 %	41.8%	16.5%	41.8%	59.5%	27.8%	6.3%	
	調整済み残差	0.3	0.6	0.9	-1.0	-0.8	-0.1	
経常利益率 マイナス	度数	8	1	8	15	2	1	21
	経常利益内の割合 %	38.1%	4.8%	38.1%	71.4%	9.5%	4.8%	
	調整済み残差	-0.1	-0.3	0.2	1.0	-1.7	-0.1	
合計	度数	87	24	78	140	74	16	220

Pearson のカイ2乗検定		競争激化の要因
経常利益分類フラグ	カイ2乗	28.447
	自由度	24
	有意確率	.242 <sup>a</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

図表 3-2-26 対象顧客別 競争激化の要因

		競争激化の要因						合計
		新規参入者の増加	代替サービス/モノの普及	顧客からの受注減退	価格競争の激化	差別化が難しくなった	その他	
対象顧客 事業所	度数	57	19	69	110	61	16	174
	対象顧客内の割合 %	32.8%	10.9%	39.7%	63.2%	35.1%	9.2%	
	調整済み残差	-1.4	0.0	0.7	0.3	0.2	0.1	
個人	度数	34	7	18	35	19	4	61
	対象顧客内の割合 %	55.7%	11.5%	29.5%	57.4%	31.1%	6.6%	
	調整済み残差	2.1	0.1	-0.8	-1.0	-0.3	-0.2	
と事業所 個人	度数	3	0	0	4	1	0	4
	対象顧客内の割合 %	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%	25.0%	0.0%	
	調整済み残差	1.2	-0.2	-1.1	2.0	-0.3	-0.2	
合計	度数	94	26	87	149	81	20	239

Pearson のカイ2乗検定		競争激化の要因
法人・個人分類フラグ	カイ2乗	21.359
	自由度	12
	有意確率	.045 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

競争激化の要因に経常利益状況別での特徴は特に見られないが、対象顧客別では、事業所を対象としている企業は、「価格競争の激化」を挙げる企業が多い（67.3%）。一方、個人を対象としている企業は、「新規参入者の増加」を挙げる企業が比較的多い（55.7%）。

② 人材について

図表 3-2-27 経常利益状況別 直近3年の従業員数

			直近3年の従業員数			合計
			増加している	変わっていない	減少している	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	50	39	9	98
		経常利益内の割合 %	51.0%	39.8%	9.2%	100.0%
		調整済み残差	4.3	-2.1	-2.5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	12	23	7	42
		経常利益内の割合 %	28.6%	54.8%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	-0.7	0.7	-0.2	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	37	47	16	100
		経常利益内の割合 %	37.0%	47.0%	16.0%	100.0%
		調整済み残差	0.9	-0.5	-0.5	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	33	72	28	133	
	経常利益内の割合 %	24.8%	54.1%	21.1%	100.0%	
	調整済み残差	-2.4	1.3	1.3		
経常利益率 マイナス	度数	11	32	16	59	
	経常利益内の割合 %	18.6%	54.2%	27.1%	100.0%	
	調整済み残差	-2.5	0.8	2.1		
合計		度数	143	213	76	432
		経常利益内の割合 %	33.1%	49.3%	17.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	27.843 <sup>a</sup>	8	.001
尤度比	27.895	8	.000
線型と線型による連関	22.753	1	.000
有効なケースの数	432		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 7.39 です。

図表 3-2-28 対象顧客別 直近3年の従業員数

			直近3年の従業員数			合計
			増加している	変わっていない	減少している	
対象顧客	事業所	度数	123	176	67	366
		対象顧客内の割合 %	33.6%	48.1%	18.3%	100.0%
		調整済み残差	2.0	-1.0	-1.1	
	個人	度数	19	51	23	93
		対象顧客内の割合 %	20.4%	54.8%	24.7%	100.0%
		調整済み残差	-2.5	1.2	1.5	
	と事業所	度数	4	2	0	6
		対象顧客内の割合 %	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.9	-0.8	-1.2	
合計		度数	146	229	90	465
		対象顧客内の割合 %	31.4%	49.2%	19.4%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	10.266 <sup>a</sup>	4	.036
尤度比	11.246	4	.024
線型と線型による連関	1.621	1	.203
有効なケースの数	465		

a. 3 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 1.16 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど従業員数が増加している傾向がある。また、対象顧客が事業所の企業の方が、対象顧客が個人の企業よりも、従業員が増加傾向にある。



図表 3-2-29 経常利益状況別 従業員の雇用形態の割合

			従業員の雇用形態の割合			合計
			正社員の 割合が 増加している	非正社員の 割合が 増加している	変わらない	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	35	12	51	98
		経常利益内の割合 %	35.7%	12.2%	52.0%	100.0%
		調整済み残差	3.6	-1	-3.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	10	5	26	41
		経常利益内の割合 %	24.4%	12.2%	63.4%	100.0%
		調整済み残差	.3	-1	-2	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	22	14	61	97
		経常利益内の割合 %	22.7%	14.4%	62.9%	100.0%
		調整済み残差	.0	.6	-4	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	18	17	96	131	
	経常利益内の割合 %	13.7%	13.0%	73.3%	100.0%	
	調整済み残差	-2.9	.1	2.4		
経常利益率 マイナス	度数	11	6	42	59	
	経常利益内の割合 %	18.6%	10.2%	71.2%	100.0%	
	調整済み残差	-8	-6	1.1		
合計	度数	96	54	276	426	
	経常利益内の割合 %	22.5%	12.7%	64.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	17.425 <sup>a</sup>	8	.026
尤度比	17.152	8	.029
線型と線型による連関	13.571	1	.000
有効なケースの数	426		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.20 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、正社員が増加傾向にある。

図表 3-2-30 経常利益状況別 正社員の採用傾向

			正社員の採用傾向			合計
			新卒採用を重視	中途採用を重視	新卒・中途と いう区分には こだわらない	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	10	43	44	97
		経常利益内の割合 %	10.3%	44.3%	45.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	3.1	-2.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	4	14	18	36
		経常利益内の割合 %	11.1%	38.9%	50.0%	100.0%
		調整済み残差	- .5	1.0	- .5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	20	26	51	97
		経常利益内の割合 %	20.6%	26.8%	52.6%	100.0%
		調整済み残差	2.1	-1.2	- .4	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	19	33	72	124
		経常利益内の割合 %	15.3%	26.6%	58.1%	100.0%
		調整済み残差	.5	-1.4	1.0	
経常利益率 マイナス	度数	4	12	35	51	
	経常利益内の割合 %	7.8%	23.5%	68.6%	100.0%	
	調整済み残差	-1.4	-1.3	2.2		
合計		度数	57	128	220	405
		経常利益内の割合 %	14.1%	31.6%	54.3%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	17.862 <sup>a</sup>	8	.022
尤度比	17.406	8	.026
線型と線型による連関	3.044	1	.081
有効なケースの数	405		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は 5.07 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、経常利益率が5%以上の企業は比較的中途採用を重視する傾向にある一方で、経常利益率が黒字だが5%未満の企業は比較的新卒採用を重視する傾向にある。

図表 3-2-31 経常利益状況別 今後の雇用の考え方

			今後の雇用の考え方					合計
			新卒の正社員を増やしたい	新卒の非正社員を増やしたい	中途の正社員を増やしたい	中途の非正社員を増やしたい	新規雇用は抑制したい	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	42	2	39	12	19	95
		経常利益内の割合 %	44.2%	2.1%	41.1%	12.6%	20.0%	
		調整済み残差	0.0	0.0	-0.4	0.0	-0.9	
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	度数	16	0	19	4	11	40
		経常利益内の割合 %	40.0%	0.0%	47.5%	10.0%	27.5%	
		調整済み残差	-0.5	-0.1	0.4	-0.2	0.1	
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	度数	50	1	47	15	18	98
		経常利益内の割合 %	51.0%	1.0%	48.0%	15.3%	18.4%	
		調整済み残差	1.2	-0.1	0.8	0.3	-1.1	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	度数	61	5	61	18	33	127
		経常利益内の割合 %	48.0%	3.9%	48.0%	14.2%	26.0%	
		調整済み残差	0.8	0.2	0.9	0.2	-0.1	
経常利益率 マイナス	度数	度数	15	1	16	4	30	57
		経常利益内の割合 %	26.3%	1.8%	28.1%	7.0%	52.6%	
		調整済み残差	-2.4	0.0	-2.1	-0.5	2.7	
合計	度数	184	9	182	53	111	417	

Pearson のカイ2乗検定		
		今後の雇用に 対する考え方
経常利益分類フラグ	カイ2乗	49.679
	自由度	20
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ち

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検

経常利益率がプラスの企業は、正社員を増やしたい傾向にある一方で、経常利益率がマイナスの企業は新規雇用を抑制したい傾向にある。

図表 3-2-32 経常利益状況別 正社員の人事制度

			正社員の人事制度					合計	
			年功序列	年功序列に近い	どちらともいえない	成果主義に近い	成果主義		その他
経常利益 経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数		0	21	20	43	11	0	95
	経常利益内の割合 %		0.0%	22.1%	21.1%	45.3%	11.6%	0.0%	100.0%
	調整済み残差		-1.4	.6	-1.9	1.9	.3	-1.5	
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数		3	8	14	11	4	1	41
	経常利益内の割合 %		7.3%	19.5%	34.1%	26.8%	9.8%	2.4%	100.0%
	調整済み残差		3.0	-.1	.8	-1.4	-.2	.3	
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数		2	19	33	37	9	0	100
	経常利益内の割合 %		2.0%	19.0%	33.0%	37.0%	9.0%	0.0%	100.0%
	調整済み残差		.3	-.2	1.1	.0	-.7	-1.6	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数		2	27	39	50	12	2	132
	経常利益内の割合 %		1.5%	20.5%	29.5%	37.9%	9.1%	1.5%	100.0%
	調整済み残差		-.2	.2	.2	.3	-.8	-.4	
経常利益率 マイナス	度数		0	9	16	15	10	5	55
	経常利益内の割合 %		0.0%	16.4%	29.1%	27.3%	18.2%	9.1%	100.0%
	調整済み残差		-1.0	-.7	.0	-1.6	1.9	4.2	
合計	度数		7	84	122	156	46	8	423
	経常利益内の割合 %		1.7%	19.9%	28.8%	36.9%	10.9%	1.9%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	40.950 <sup>a</sup>	20	.004
尤度比	36.049	20	.015
線型と線型による連関	1.121	1	.290
有効なケースの数	423		

a. 11 セル (36.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .68 です。

経常利益率が高い企業ほど、成果主義もしくは成果主義に近いとの回答が多い傾向にある。

図表 3-2-33 経常利益状況別 人材教育において重視すること

		人材教育で重視する事						
		基礎教育の習得	自社サービスの十分な理解	の遵守(サービスの均一化)	専門的技術の向上	適切なコミュニケーション力(おもてなし)	顧客への提案力	
経常利益分類フラグ	経常利益率5%以上利益額増加傾向	度数	45	47	26	76	43	39
		経常利益内の割合%	46.4%	48.5%	26.8%	78.4%	44.3%	40.2%
		調整済み残差	0.9	1.2	0.2	2.9	-1.5	-1.0
	経常利益率5%以上利益額減少傾向	度数	14	18	13	28	21	20
		経常利益内の割合%	33.3%	42.9%	31.0%	66.7%	50.0%	47.6%
		調整済み残差	-0.8	0.1	0.5	-0.6	-0.3	0.2
	経常利益率0%以上5%未満利益増加傾向	度数	40	39	26	69	63	47
		経常利益内の割合%	40.0%	39.0%	26.0%	69.0%	63.0%	47.0%
		調整済み残差	-0.1	-0.4	0.1	-0.2	2.3	0.2
	経常利益率0%以上5%未満利益減少傾向	度数	52	55	31	87	68	64
		経常利益内の割合%	39.7%	42.0%	23.7%	66.4%	51.9%	48.9%
		調整済み残差	-0.2	0.1	-0.3	-1.2	0.0	0.7
	経常利益率マイナス	度数	23	18	13	36	26	25
		経常利益内の割合%	41.1%	32.1%	23.2%	64.3%	46.4%	44.6%
		調整済み残差	0.0	-1.2	-0.2	-1.3	-0.8	-0.2
合計		度数	174	177	109	296	221	195

人材教育で重視する事							
情報システムやITのスキル	外国語の能力	サービスの企画開発力	戦略的志向能力	リーダーシップ	特になし	その他	合計
29	14	26	20	29	1	0	97
29.9%	14.4%	26.8%	20.6%	29.9%	1.0%	0.0%	
-0.5	0.6	0.0	-0.1	-0.2	-0.1	-0.1	
15	5	11	10	12	2	0	42
35.7%	11.9%	26.2%	23.8%	28.6%	4.8%	0.0%	
0.2	0.2	-0.1	0.2	-0.2	0.2	0.0	
36	8	23	25	34	0	2	100
36.0%	8.0%	23.0%	25.0%	34.0%	0.0%	2.0%	
0.4	0.0	-0.5	0.5	0.4	-0.2	0.1	
43	4	40	23	48	2	0	131
32.8%	3.1%	30.5%	17.6%	36.6%	1.5%	0.0%	
-0.1	-0.7	0.6	-0.6	0.9	-0.1	-0.1	
19	5	14	13	10	5	1	56
33.9%	8.9%	25.0%	23.2%	17.9%	8.9%	1.8%	
0.1	0.0	-0.2	0.2	-1.5	0.5	0.1	
142	36	114	91	133	10	3	426

Pearson のカイ2乗検定		
		人材教育で重視する事
経常利益分類フラグ	カイ2乗	65.033
	自由度	52
	有意確率	.106 <sup>a</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

図表 3-2-34 対象顧客別 人材教育において重視すること

		人材育成で重視する点						
		基礎教育の習得	自社サービスの十分な理解	サービス手順の遵守 (サービスの均一化)	専門的技術の向上	適切なコミュニケーション力 (おもてなし)	顧客への提案力	
対象顧客	事業所	度数	136	134	70	250	172	166
		対象顧客内の割合 %	37.8%	37.2%	19.4%	69.4%	47.8%	46.1%
		調整済み残差	-0.8	-1.7	-1.6	0.5	-1.9	0.2
個人	個人	度数	46	55	47	58	65	38
		対象顧客内の割合 %	51.1%	61.1%	52.2%	64.4%	72.2%	42.2%
		調整済み残差	1.7	3.1	3.4	-1.3	3.9	-0.6
と事業所	個人	度数	2	4	1	5	3	4
		対象顧客内の割合 %	33.3%	66.7%	16.7%	83.3%	50.0%	66.7%
		調整済み残差	-0.3	1.0	-0.3	1.1	-0.1	0.9
合計	度数	184	193	118	313	240	208	

人材育成で重視する点							
情報システムやITのスキル	外国語の能力	サービスの企画開発力	戦略的志向能力	リーダーシップ	特になし	その他	合計
135	32	91	82	119	9	4	360
37.5%	8.9%	25.3%	22.8%	33.1%	2.5%	1.1%	
1.2	0.1	-0.4	0.2	0.6	0.0	0.0	
13	6	30	17	20	2	0	90
14.4%	6.7%	33.3%	18.9%	22.2%	2.2%	0.0%	
-2.6	-0.2	0.8	-0.4	-1.2	0.0	-0.1	
3	1	2	1	1	0	0	6
50.0%	16.7%	33.3%	16.7%	16.7%	0.0%	0.0%	
0.6	0.2	0.2	-0.2	-0.5	-0.1	0.0	
151	39	123	100	140	11	4	456

Pearson のカイ2乗検定		
		今後の雇用に対する考え方
法人・個人分類フラグ	カイ2乗	29.389
	自由度	10
	有意確率	.001 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

統計的に必ずしも有意とはいえないが、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、「専門的技術の向上」を重視する傾向にあり、また、対象顧客が事業所の企業は 69.4% が「専門的技術の向上」を挙げる一方で、対象顧客が個人の企業は 72.2% が「適切なコミュニケーション力 (おもてなし)」を挙げ、「専門的技術の向上」(64.4%)、「自社サービスの十分な理解」(61.1%)、「サービス手順の遵守 (サービスの均一化)」(52.2%) がそれに次いで多い。

③ 顧客との関係性について

図表 3-2-35 経常利益状況別 顧客数の変化

			顧客数の変化					合計
			大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	22	32	35	7	1	97
		経常利益内の割合 %	22.7%	33.0%	36.1%	7.2%	1.0%	100.0%
		調整済み残差	3.6	.7	.0	-3.0	-1.8	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	5	10	18	7	2	42
		経常利益内の割合 %	11.9%	23.8%	42.9%	16.7%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-1	-9	.9	-1	.2	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	10	40	37	11	2	100
		経常利益内の割合 %	10.0%	40.0%	37.0%	11.0%	2.0%	100.0%
		調整済み残差	-8	2.5	.2	-1.9	-1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	8	34	49	32	7	130
		経常利益内の割合 %	6.2%	26.2%	37.7%	24.6%	5.4%	100.0%
		調整済み残差	-2.5	-1.2	.4	2.6	.8	
経常利益率 マイナス	度数	7	13	16	17	6	59	
	経常利益内の割合 %	11.9%	22.0%	27.1%	28.8%	10.2%	100.0%	
	調整済み残差	-1	-1.5	-1.6	2.5	2.5		
合計		度数	52	129	155	74	18	428
		経常利益内の割合 %	12.1%	30.1%	36.2%	17.3%	4.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	46.548 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	46.169	16	.000
線型と線型による連関	25.712	1	.000
有効なケースの数	428		

a. 4 セル (16.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.77 です。

図表 3-2-36 対象顧客別 顧客数の変化

			顧客数の変化					合計
			大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少	
対象顧客	事業所	度数	39	119	141	47	15	361
		対象顧客内の割合 %	10.8%	33.0%	39.1%	13.0%	4.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	3.5	3.2	-5.7	-1.9	
	個人	度数	14	14	18	38	9	93
		対象顧客内の割合 %	15.1%	15.1%	19.4%	40.9%	9.7%	100.0%
		調整済み残差	1.0	-3.3	-3.6	6.2	2.2	
	と事業所	度数	2	1	4	0	0	7
		対象顧客内の割合 %	28.6%	14.3%	57.1%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.4	-0.9	1.2	-1.3	-0.6	
合計	度数	55	134	163	85	24	461	
	対象顧客内の割合 %	11.9%	29.1%	35.4%	18.4%	5.2%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	57.638 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	54.734	8	.000
線型と線型による連関	8.337	1	.004
有効なケースの数	461		

a. 6 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .36 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど顧客数が増加傾向にあり、経常利益がマイナスの企業は顧客数が減少傾向にある。また、対象顧客が事業所の企業は顧客数が増加傾向にある一方で、対象顧客が個人の企業は顧客数が減少傾向にある。



図表 3-2-37 経常利益状況別 顧客単価の変化

			顧客単価の変化					合計
			大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	10	19	50	11	6	96
		経常利益内の割合 %	10.4%	19.8%	52.1%	11.5%	6.3%	100.0%
		調整済み残差	4.8	1.1	1.0	-3.8	-2	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	8	17	14	2	42
		経常利益内の割合 %	2.4%	19.0%	40.5%	33.3%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-3	.5	-1.0	1.1	-6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	1	19	53	23	4	100
		経常利益内の割合 %	1.0%	19.0%	53.0%	23.0%	4.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	.9	1.2	-9	-1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	0	14	64	45	8	131
		経常利益内の割合 %	0.0%	10.7%	48.9%	34.4%	6.1%	100.0%
		調整済み残差	-2.4	-2.0	.4	2.5	-4	
経常利益率 マイナス	度数	1	9	19	20	9	58	
	経常利益内の割合 %	1.7%	15.5%	32.8%	34.5%	15.5%	100.0%	
	調整済み残差	-6	-1	-2.4	1.5	2.8		
合計		度数	13	69	203	113	29	427
		経常利益内の割合 %	3.0%	16.2%	47.5%	26.5%	6.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	52.927 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	51.624	16	.000
線型と線型による連関	24.165	1	.000
有効なケースの数	427		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.28 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、顧客単価が増加傾向にあり、経常利益がマイナスの企業は顧客単価が減少傾向にある。

図表 3-2-38 経常利益状況別 顧客のリピートオーダー率

			売上高に占める顧客リピートオーダー率					合計
			ほぼ100%	80%以上	50%以上	30%以上	30%未満	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	35	38	16	4	3	96
		経常利益内の割合 %	36.5%	39.6%	16.7%	4.2%	3.1%	100.0%
		調整済み残差	2.3	-0.5	-1.0	-1.1	-0.7	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	10	19	5	3	2	39
		経常利益内の割合 %	25.6%	48.7%	12.8%	7.7%	5.1%	100.0%
		調整済み残差	-0.2	0.9	-1.2	0.3	0.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	30	45	15	7	2	99
		経常利益内の割合 %	30.3%	45.5%	15.2%	7.1%	2.0%	100.0%
		調整済み残差	0.8	0.9	-1.4	0.2	-1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	23	52	37	8	4	124
		経常利益内の割合 %	18.5%	41.9%	29.8%	6.5%	3.2%	100.0%
		調整済み残差	-2.6	0.1	3.2	-0.1	-0.7	
経常利益率 マイナス	度数	15	19	11	6	7	58	
	経常利益内の割合 %	25.9%	32.8%	19.0%	10.3%	12.1%	100.0%	
	調整済み残差	-0.2	-1.5	-0.3	1.2	3.1		
合計	度数	113	173	84	28	18	416	
	経常利益内の割合 %	27.2%	41.6%	20.2%	6.7%	4.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	29.656 <sup>a</sup>	16	.020
尤度比	27.102	16	.040
線型と線型による連関	10.619	1	.001
有効なケースの数	416		

a. 6 セル (24.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.69 です。

図表 3-2-39 対象顧客別 顧客のリピートオーダー率

			売上高に占める顧客リピートオーダー率					合計
			ほぼ100%	80%以上	50%以上	30%以上	30%未満	
対象顧客	事業所	度数	109	159	62	15	13	358
		対象顧客内の割合 %	30.4%	44.4%	17.3%	4.2%	3.6%	100.0%
		調整済み残差	3.7	2.1	-2.4	-5.7	-0.7	
	個人	度数	10	27	26	20	5	88
		対象顧客内の割合 %	11.4%	30.7%	29.5%	22.7%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	-3.6	-2.4	2.6	5.7	0.9	
と事業所 個人	度数	1	4	1	1	0	7	
	対象顧客内の割合 %	14.3%	57.1%	14.3%	14.3%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	-0.7	0.8	-0.4	0.6	-0.5		
合計	度数	120	190	89	36	18	453	
	対象顧客内の割合 %	26.5%	41.9%	19.6%	7.9%	4.0%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	51.090 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	46.154	8	.000
線型と線型による連関	28.204	1	.000
有効なケースの数	453		

a. 6 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 0.28 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、顧客のリピートオーダー率が高い傾向にある。また、対象顧客が事業所の企業の方が、対象顧客が個人の企業よりも顧客のリピートオーダー率が高い傾向にある。

図表 3-2-40 経常利益状況別 上位顧客への販売動向

			売上に占める上位顧客への販売傾向			合計
			増加している	変わらない	減少している	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	23	64	9	96
		経常利益内の割合 %	24.0%	66.7%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	1.6	.5	-2.3	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	6	25	8	39
		経常利益内の割合 %	15.4%	64.1%	20.5%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-.1	.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	27	62	10	99
		経常利益内の割合 %	27.3%	62.6%	10.1%	100.0%
		調整済み残差	2.6	-.5	-2.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	17	85	26	128
		経常利益内の割合 %	13.3%	66.4%	20.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	.5	1.1	
経常利益率 マイナス	度数	4	35	19	58	
	経常利益内の割合 %	6.9%	60.3%	32.8%	100.0%	
	調整済み残差	-2.4	-.7	3.4		
合計		度数	77	271	72	420
		経常利益内の割合 %	18.3%	64.5%	17.1%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	27.931 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	28.084	8	.000
線型と線型による連関	15.260	1	.000
有効なケースの数	420		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 6.69 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、上位顧客への販売が増加（集中）している傾向にある。

図表 3-2-41 対象顧客別 広告・宣伝手法

		広告宣伝手法					
		ホームページ、 Webサイト	ポスティング	折り込み チラシ	ダイレクトメール	訪問営業	
対象顧客	事業所	度数	237	12	11	28	102
		対象顧客内の割合 %	65.8%	3.3%	3.1%	7.8%	28.3%
		調整済み残差	-0.1	-0.6	-0.9	-1.1	1.0
個人		度数	64	17	23	31	10
		対象顧客内の割合 %	68.8%	18.3%	24.7%	33.3%	10.8%
		調整済み残差	0.8	1.2	1.8	2.3	-1.7
と事業所 個人		度数	3	1	1	0	0
		対象顧客内の割合 %	42.9%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%
		調整済み残差	-1.8	0.2	0.2	-0.4	-0.9
合計		度数	304	30	35	59	112

広告宣伝手法							合計
専門誌、雑誌 等への広告	交通機関の 広告	テレビ・ ラジオのCM	口コミによる 紹介	SNSの活用	何もしない	その他	
19	2	0	140	20	58	36	360
5.3%	.6%	0.0%	38.9%	5.6%	16.1%	10.0%	
-0.6	-0.2	-0.1	-1.3	-0.5	0.3	0.1	
16	5	3	54	15	9	6	93
17.2%	5.4%	3.2%	58.1%	16.1%	9.7%	6.5%	
1.0	0.4	0.2	2.6	0.8	-0.6	-0.3	
2	0	0	3	2	0	1	7
28.6%	0.0%	0.0%	42.9%	28.6%	0.0%	14.3%	
0.6	0.0	0.0	0.0	0.6	-0.5	0.1	
37	7	3	197	37	67	43	460

Pearson のカイ2乗検定		
		広告・宣伝手段
法人・個人分類フラグ	カイ2乗	211.584
	自由度	24
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>
結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。		
*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。		
b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。		
c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります		

統計的に必ずしも有意とはいえないが、広告・宣伝手法としては、ホームページ、Web サイトが主流である。対象顧客が個人の企業では、口コミによる紹介やダイレクトメールの活用が比較的多い一方、対象顧客が事業所の場合は、訪問営業が比較的多い。

④ 組織の強み

図表 3-2-42 経常利益状況別 情報化への対応力

			組織としての強み 情報化への対応力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	5	46	30	14	96
		経常利益内の割合 %	1.0%	5.2%	47.9%	31.3%	14.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-2.2	.2	.6	2.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	4	24	12	2	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	9.5%	57.1%	28.6%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-.4	1.4	.0	-1.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	5	12	40	33	10	100
		経常利益内の割合 %	5.0%	12.0%	40.0%	33.0%	10.0%	100.0%
		調整済み残差	1.3	.2	-1.6	1.1	.2	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	2	20	67	32	8	129
		経常利益内の割合 %	1.6%	15.5%	51.9%	24.8%	6.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	1.7	1.3	-1.2	-1.5	
経常利益率 マイナス	度数	5	8	23	15	6	57	
	経常利益内の割合 %	8.8%	14.0%	40.4%	26.3%	10.5%	100.0%	
	調整済み残差	2.7	.6	-1.1	-.4	.3		
合計		度数	13	49	200	122	40	424
		経常利益内の割合 %	3.1%	11.6%	47.2%	28.8%	9.4%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.394 <sup>a</sup>	16	.049
尤度比	26.831	16	.043
線型と線型による連関	8.740	1	.003
有効なケースの数	424		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.29 です。

図表 3-2-43 対象顧客別 情報化への対応力

			組織としての強み 情報化への対応力					合計	
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
対象顧客	事業所	度数	6	35	172	105	40	358	
		対象顧客内の割合 %	1.7%	9.8%	48.0%	29.3%	11.2%	100.0%	
		調整済み残差	-4.1	-2.9	.8	1.1	2.7		
	個人	度数	9	20	39	20	2	90	
		対象顧客内の割合 %	10.0%	22.2%	43.3%	22.2%	2.2%	100.0%	
		調整済み残差	3.7	3.3	-.8	-1.4	-2.6		
	と事業 個人所	度数	1	0	3	3	0	7	
		対象顧客内の割合 %	14.3%	0.0%	42.9%	42.9%	0.0%	100.0%	
		調整済み残差	1.6	-1.0	-.2	.9	-.9		
	合計		度数	16	55	214	128	42	455
			対象顧客内の割合 %	3.5%	12.1%	47.0%	28.1%	9.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	35.695 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	34.027	8	.000
線型と線型による連関	20.834	1	.000
有効なケースの数	455		

a. 6 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .25 です。

経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、情報化への対応力が高い傾向にある。また、対象顧客が個人の企業よりも、対象顧客が事業所の企業の方が情報化への対応力が高い傾向にある。

図表 3-2-44 経常利益状況別 情報収集・活用力

			組織としての強み 情報収集力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	5	49	27	14	96
		経常利益内の割合 %	1.0%	5.2%	51.0%	28.1%	14.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	-2.4	.3	.2	3.1	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	2	3	22	14	1	42
		経常利益内の割合 %	4.8%	7.1%	52.4%	33.3%	2.4%	100.0%
		調整済み残差	.6	-1.1	.4	.9	-1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	4	15	43	33	5	100
		経常利益内の割合 %	4.0%	15.0%	43.0%	33.0%	5.0%	100.0%
		調整済み残差	.5	1.0	-1.5	1.4	-1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	17	72	34	4	130
		経常利益内の割合 %	2.3%	13.1%	55.4%	26.2%	3.1%	100.0%
		調整済み残差	-.8	.4	1.5	-.4	-2.2	
経常利益率 マイナス	度数	4	12	26	9	7	58	
	経常利益内の割合 %	6.9%	20.7%	44.8%	15.5%	12.1%	100.0%	
	調整済み残差	1.7	2.1	-.8	-2.2	1.5		
合計		度数	14	52	212	117	31	426
		経常利益内の割合 %	3.3%	12.2%	49.8%	27.5%	7.3%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	34.449 <sup>a</sup>	16	.005
尤度比	35.057	16	.004
線型と線型による連関	11.344	1	.001
有効なケースの数	426		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.38 です。

図表 3-2-45 対象顧客別 情報収集・活用力

			組織としての強み 情報収集力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
対象顧客	事業所	度数	8	42	175	105	30	360
		対象顧客内の割合 %	2.2%	11.7%	48.6%	29.2%	8.3%	100.0%
		調整済み残差	-3.3	-1.5	-.2	1.9	1.4	
	個人	度数	9	16	43	18	4	90
		対象顧客内の割合 %	10.0%	17.8%	47.8%	20.0%	4.4%	100.0%
		調整済み残差	3.5	1.5	-.2	-1.7	-1.2	
	と事業所	度数	0	1	5	1	0	7
		対象顧客内の割合 %	0.0%	14.3%	71.4%	14.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.5	.1	1.2	-.8	-.8	
合計	度数	17	59	223	124	34	457	
	対象顧客内の割合 %	3.7%	12.9%	48.8%	27.1%	7.4%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.477 <sup>a</sup>	8	.013
尤度比	17.746	8	.023
線型と線型による連関	12.325	1	.000
有効なケースの数	457		

a. 6 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .26 です。

経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、情報収集・活用力が高い傾向にある。また、対象顧客が個人の企業よりも、対象顧客が事業所の企業の方が情報収集・活用力が高い傾向にある。

図表 3-2-46 経常利益状況別 顧客ニーズの把握力

			組織としての強み 顧客ニーズの把握					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	2	7	32	39	16	96
		経常利益内の割合 %	2.1%	7.3%	33.3%	40.6%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	.2	-.5	-1.8	.9	1.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	4	14	22	2	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	9.5%	33.3%	52.4%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-.9	.3	-1.1	2.2	-1.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	0	9	44	32	15	100
		経常利益内の割合 %	0.0%	9.0%	44.0%	32.0%	15.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	.2	.6	-1.1	1.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	2	10	62	47	10	131
		経常利益内の割合 %	1.5%	7.6%	47.3%	35.9%	7.6%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.4	1.7	-.2	-1.8	
経常利益率 マイナス	度数	4	6	24	16	8	58	
	経常利益内の割合 %	6.9%	10.3%	41.4%	27.6%	13.8%	100.0%	
	調整済み残差	3.0	.6	.0	-1.5	.5		
合計		度数	8	36	176	156	51	427
		経常利益内の割合 %	1.9%	8.4%	41.2%	36.5%	11.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.399 <sup>a</sup>	16	.049
尤度比	26.291	16	.050
線型と線型による連関	5.775	1	.016
有効なケースの数	427		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .79 です。

経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、顧客ニーズの把握力が高い傾向にある。



図表 3-2-47 経常利益状況別 専門知識や専門技術力

			組織としての強み 専門知識や技術力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	0	2	10	45	39	96
		経常利益内の割合 %	0.0%	2.1%	10.4%	46.9%	40.6%	100.0%
		調整済み残差	-0.5	-1.0	-3.0	.2	3.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	1	13	18	10	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	2.4%	31.0%	42.9%	23.8%	100.0%
		調整済み残差	-0.3	-0.5	1.6	-0.4	-0.7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	0	3	18	48	31	100
		経常利益内の割合 %	0.0%	3.0%	18.0%	48.0%	31.0%	100.0%
		調整済み残差	-0.6	-0.4	-1.0	.5	.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	1	5	36	64	26	132
		経常利益内の割合 %	.8%	3.8%	27.3%	48.5%	19.7%	100.0%
		調整済み残差	1.5	.0	1.9	.7	-2.7	
	経常利益率 マイナス	度数	0	5	15	21	16	57
		経常利益内の割合 %	0.0%	8.8%	26.3%	36.8%	28.1%	100.0%
		調整済み残差	-0.4	2.1	.9	-1.5	-0.1	
合計		度数	1	16	92	196	122	427
		経常利益内の割合 %	.2%	3.7%	21.5%	45.9%	28.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	28.059 <sup>a</sup>	16	.031
尤度比	28.196	16	.030
線型と線型による連関	13.930	1	.000
有効なケースの数	427		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .10 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、顧客からの信頼度が高い傾向にある。

図表 3-2-48 経常利益状況別 顧客からの信頼度

			組織としての強み 顧客からの信頼度				合計
			やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	9	42	45	97
		経常利益内の割合 %	1.0%	9.3%	43.3%	46.4%	100.0%
		調整済み残差	- .5	-1.3	- .7	1.8	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	6	26	10	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	14.3%	61.9%	23.8%	100.0%
		調整済み残差	- .9	.2	2.1	-2.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	1	14	39	46	100
		経常利益内の割合 %	1.0%	14.0%	39.0%	46.0%	100.0%
		調整済み残差	- .6	.2	-1.7	1.8	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	22	64	43	132
		経常利益内の割合 %	2.3%	16.7%	48.5%	32.6%	100.0%
		調整済み残差	.7	1.4	.5	-1.7	
経常利益率 マイナス	度数	2	6	29	21	58	
	経常利益内の割合 %	3.4%	10.3%	50.0%	36.2%	100.0%	
	調整済み残差	1.2	- .7	.6	- .4		
合計		度数	7	57	200	165	429
		経常利益内の割合 %	1.6%	13.3%	46.6%	38.5%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	15.899 <sup>a</sup>	12	.196
尤度比	16.546	12	.167
線型と線型による連関	3.329	1	.068
有効なケースの数	429		

a. 5 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .69 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、顧客からの信頼度が高いと回答する企業が多い。

図表 3-2-49 経常利益状況別 市場や業界の変化への対応力

			組織としての強み 変化への対応力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	2	11	45	29	9	96
		経常利益内の割合 %	2.1%	11.5%	46.9%	30.2%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	.2	-1.1	- .8	.6	2.5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	8	20	12	2	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	19.0%	47.6%	28.6%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	- .9	.8	- .4	.1	.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	3	17	43	31	6	100
		経常利益内の割合 %	3.0%	17.0%	43.0%	31.0%	6.0%	100.0%
		調整済み残差	.9	.6	-1.7	.8	.7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	2	14	79	35	2	132
		経常利益内の割合 %	1.5%	10.6%	59.8%	26.5%	1.5%	100.0%
		調整済み残差	- .4	-1.7	2.6	- .4	-2.1	
経常利益率 マイナス	度数	1	14	29	12	1	57	
	経常利益内の割合 %	1.8%	24.6%	50.9%	21.1%	1.8%	100.0%	
	調整済み残差	- .1	2.2	.0	-1.2	-1.1		
合計		度数	8	64	216	119	20	427
		経常利益内の割合 %	1.9%	15.0%	50.6%	27.9%	4.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.339 <sup>a</sup>	16	.133
尤度比	22.987	16	.114
線型と線型による連関	6.332	1	.012
有効なケースの数	427		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .79 です。

統計的に必ずしも有意とは言えないが、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、市場や業界の変化への対応力が高いと回答する企業が多い。

図表 3-2-50 経常利益状況別 商品・サービス企画開発力

			組織としての強み 企画開発力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	5	12	46	20	12	95
		経常利益内の割合 %	5.3%	12.6%	48.4%	21.1%	12.6%	100.0%
		調整済み残差	- .3	-1.7	.9	- .6	1.9	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	5	23	12	2	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	11.9%	54.8%	28.6%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	-1.2	1.4	.9	- .8	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	6	24	37	24	9	100
		経常利益内の割合 %	6.0%	24.0%	37.0%	24.0%	9.0%	100.0%
		調整済み残差	.0	1.6	-1.7	.2	.4	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	8	24	64	25	8	129	
	経常利益内の割合 %	6.2%	18.6%	49.6%	19.4%	6.2%	100.0%	
	調整済み残差	.2	.1	1.4	-1.2	- .9		
経常利益率 マイナス	度数	6	13	18	17	3	57	
	経常利益内の割合 %	10.5%	22.8%	31.6%	29.8%	5.3%	100.0%	
	調整済み残差	1.6	.9	-2.1	1.3	- .8		
合計		度数	25	78	188	98	34	423
		経常利益内の割合 %	5.9%	18.4%	44.4%	23.2%	8.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	13.646 <sup>a</sup>	16	.625
尤度比	13.328	16	.649
線型と線型による連関	3.568	1	.059
有効なケースの数	425		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.09 です。

図表 3-2-51 経常利益状況別 顧客・市場開拓力

			組織としての強み 顧客・市場の開拓力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	7	26	39	18	6	96
		経常利益内の割合 %	7.3%	27.1%	40.6%	18.8%	6.3%	100.0%
		調整済み残差	-0.3	-0.4	-1.0	1.0	2.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	13	22	5	1	42
		経常利益内の割合 %	2.4%	31.0%	52.4%	11.9%	2.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	.3	1.0	-0.7	-0.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	10	28	45	15	2	100
		経常利益内の割合 %	10.0%	28.0%	45.0%	15.0%	2.0%	100.0%
		調整済み残差	.8	-0.2	.0	-0.2	-0.4	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	9	37	62	21	1	130
		経常利益内の割合 %	6.9%	28.5%	47.7%	16.2%	.8%	100.0%
		調整済み残差	-0.5	-0.1	.7	.2	-1.6	
	経常利益率 マイナス	度数	7	18	24	7	1	57
		経常利益内の割合 %	12.3%	31.6%	42.1%	12.3%	1.8%	100.0%
		調整済み残差	1.3	.5	-0.5	-0.7	-0.4	
合計		度数	34	122	192	66	11	425
		経常利益内の割合 %	8.0%	28.7%	45.2%	15.5%	2.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	13.646 <sup>a</sup>	16	.625
尤度比	13.328	16	.649
線型と線型による連関	3.568	1	.059
有効なケースの数	425		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.09 です。

図表 3-2-52 経常利益状況別 サービスの質の高さ

			組織としての強み サービスの質の高さ					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	0	3	17	49	27	96
		経常利益内の割合 %	0.0%	3.1%	17.7%	51.0%	28.1%	100.0%
		調整済み残差	- .5	- .1	-1.9	.3	1.7	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	0	14	23	5	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	0.0%	33.3%	54.8%	11.9%	100.0%
		調整済み残差	- .3	-1.3	1.3	.7	-1.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	0	3	21	50	26	100
		経常利益内の割合 %	0.0%	3.0%	21.0%	50.0%	26.0%	100.0%
		調整済み残差	- .6	- .2	-1.0	.0	1.2	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	0	4	41	65	23	133
		経常利益内の割合 %	0.0%	3.0%	30.8%	48.9%	17.3%	100.0%
		調整済み残差	- .7	- .2	1.9	- .3	-1.5	
経常利益率 マイナス	度数	1	4	14	27	12	58	
	経常利益内の割合 %	1.7%	6.9%	24.1%	46.6%	20.7%	100.0%	
	調整済み残差	2.5	1.7	- .2	- .5	- .2		
合計		度数	1	14	107	214	93	429
		経常利益内の割合 %	.2%	3.3%	24.9%	49.9%	21.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	21.993 <sup>a</sup>	16	.143
尤度比	20.656	16	.192
線型と線型による連関	5.082	1	.024
有効なケースの数	429		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .10 です。

図表 3-2-53 経常利益状況別 イレギュラー発生時の対応力

			組織としての強み イレギュラーの対応					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	0	2	36	36	22	96
		経常利益内の割合 %	0.0%	2.1%	37.5%	37.5%	22.9%	100.0%
		調整済み残差	-0.5	-1.4	-1.1	-0.8	2.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	0	14	21	7	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	0.0%	33.3%	50.0%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	-0.3	-1.5	-0.6	1.2	0.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	1	3	36	46	14	100
		経常利益内の割合 %	1.0%	3.0%	36.0%	46.0%	14.0%	100.0%
		調整済み残差	1.8	-0.9	-0.4	1.1	-0.7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	0	8	53	51	15	127
		経常利益内の割合 %	0.0%	6.3%	41.7%	40.2%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	-0.7	1.0	1.1	-0.3	-1.6	
経常利益率 マイナス	度数	0	7	20	19	10	56	
	経常利益内の割合 %	0.0%	12.5%	35.7%	33.9%	17.9%	100.0%	
	調整済み残差	-0.4	2.9	-0.3	-1.2	0.4		
合計		度数	1	20	159	173	68	421
		経常利益内の割合 %	0.2%	4.8%	37.8%	41.1%	16.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.923 <sup>a</sup>	16	.116
尤度比	22.615	16	.124
線型と線型による連関	6.518	1	.011
有効なケースの数	421		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .10 です。

経常利益状況と企業の企画開発力、顧客・市場開拓力、サービスの質の高さ、イレギュラー発生時の対応力との間に関連性は確認できなかった。

⑤ 経営者の評価

図表 3-2-54 経常利益状況別 外部ネットワーク力

			経営者の評価 外部ネットワーク					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	0	11	35	33	17	96
		経常利益内の割合 %	0.0%	11.5%	36.5%	34.4%	17.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-1	-7	2	1.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	1	16	21	4	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	2.4%	38.1%	50.0%	9.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-2.0	-2	2.4	-7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	4	6	46	32	11	99
		経常利益内の割合 %	4.0%	6.1%	46.5%	32.3%	11.1%	100.0%
		調整済み残差	1.0	-2.0	1.6	-3	-6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	22	48	43	11	127
		経常利益内の割合 %	2.4%	17.3%	37.8%	33.9%	8.7%	100.0%
		調整済み残差	-2	2.4	-5	1	-1.7	
経常利益率 マイナス	度数	4	9	22	12	11	58	
	経常利益内の割合 %	6.9%	15.5%	37.9%	20.7%	19.0%	100.0%	
	調整済み残差	2.2	1.0	-3	-2.2	1.5		
合計		度数	11	49	167	141	54	422
		経常利益内の割合 %	2.6%	11.6%	39.6%	33.4%	12.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	32.271 <sup>a</sup>	16	.009
尤度比	35.759	16	.003
線型と線型による連関	7.582	1	.006
有効なケースの数	422		

a. 6 セル (24.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は 1.09 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、経営者の外部ネットワーク力が高いと評価されている。



図表 3-2-55 経常利益状況別 リーダーシップ

			経営者の評価 リーダーシップ					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	2	8	43	25	18	96
		経常利益内の割合 %	2.1%	8.3%	44.8%	26.0%	18.8%	100.0%
		調整済み残差	.2	.0	.3	-1.5	1.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	6	16	13	7	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	14.3%	38.1%	31.0%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	- .9	1.5	- .8	- .2	.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	2	5	34	44	14	99
		経常利益内の割合 %	2.0%	5.1%	34.3%	44.4%	14.1%	100.0%
		調整済み残差	.1	-1.3	-2.1	2.9	.1	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	0	13	60	38	16	127	
	経常利益内の割合 %	0.0%	10.2%	47.2%	29.9%	12.6%	100.0%	
	調整済み残差	-1.9	.9	1.0	- .7	- .4		
経常利益率 マイナス	度数	4	3	31	17	3	58	
	経常利益内の割合 %	6.9%	5.2%	53.4%	29.3%	5.2%	100.0%	
	調整済み残差	3.0	- .9	1.6	- .6	-2.0		
合計		度数	8	35	184	137	58	422
		経常利益内の割合 %	1.9%	8.3%	43.6%	32.5%	13.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.461 <sup>a</sup>	16	.016
尤度比	30.990	16	.013
線型と線型による連関	2.830	1	.093
有効なケースの数	422		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .80 です。

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、経営者のリーダーシップが高いと評価されている。

図表 3-2-56 経常利益状況別 先見力

			経営者の評価 先見力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	1	50	33	11	96
		経常利益内の割合 %	1.0%	1.0%	52.1%	34.4%	11.5%	100.0%
		調整済み残差	- .8	-2.4	1.2	.2	.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	2	20	16	4	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	4.8%	47.6%	38.1%	9.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	- .4	.1	.7	- .4	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	3	5	43	31	17	99
		経常利益内の割合 %	3.0%	5.1%	43.4%	31.3%	17.2%	100.0%
		調整済み残差	.7	- .5	- .8	- .5	2.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	2	11	56	48	11	128
		経常利益内の割合 %	1.6%	8.6%	43.8%	37.5%	8.6%	100.0%
		調整済み残差	- .5	1.4	- .8	1.2	-1.3	
経常利益率 マイナス	度数	3	7	29	13	6	58	
	経常利益内の割合 %	5.2%	12.1%	50.0%	22.4%	10.3%	100.0%	
	調整済み残差	1.7	2.0	.5	-1.9	- .3		
合計		度数	9	26	198	141	49	423
		経常利益内の割合 %	2.1%	6.1%	46.8%	33.3%	11.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	21.743 <sup>a</sup>	16	.152
尤度比	23.328	16	.105
線型と線型による連関	4.628	1	.031
有効なケースの数	423		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .89 です。

図表 3-2-57 経常利益状況別 企画開発力

			経営者の評価 企画開発力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	0	6	50	30	10	96
		経常利益内の割合 %	0.0%	6.3%	52.1%	31.3%	10.4%	100.0%
		調整済み残差	-2.1	-1.4	.7	.6	.7	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	2	24	14	2	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	4.8%	57.1%	33.3%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-1.2	1.1	.7	-.9	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	5	10	47	27	10	99
		経常利益内の割合 %	5.1%	10.1%	47.5%	27.3%	10.1%	100.0%
		調整済み残差	.9	.0	-.3	-.4	.6	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	5	16	60	36	9	126	
	経常利益内の割合 %	4.0%	12.7%	47.6%	28.6%	7.1%	100.0%	
	調整済み残差	.3	1.2	-.4	-.1	-.7		
経常利益率 マイナス	度数	5	8	25	15	5	58	
	経常利益内の割合 %	8.6%	13.8%	43.1%	25.9%	8.6%	100.0%	
	調整済み残差	2.2	1.0	-1.0	-.6	.0		
合計		度数	15	42	206	122	36	421
		経常利益内の割合 %	3.6%	10.0%	48.9%	29.0%	8.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	17.696 <sup>a</sup>	16	.342
尤度比	21.751	16	.151
線型と線型による連関	6.664	1	.010
有効なケースの数	421		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.50 です。

図表 3-2-58 経常利益状況別 コミュニケーション力

			経営者の評価 コミュニケーション力					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	5	34	45	11	96
		経常利益内の割合 %	1.0%	5.2%	35.4%	46.9%	11.5%	100.0%
		調整済み残差	.1	-.3	-.8	1.6	-.8	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	1	16	18	7	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	2.4%	38.1%	42.9%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-1.0	-.1	.4	.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	0	8	35	42	14	99
		経常利益内の割合 %	0.0%	8.1%	35.4%	42.4%	14.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	1.0	-.9	.6	.1	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	0	9	55	47	16	127	
	経常利益内の割合 %	0.0%	7.1%	43.3%	37.0%	12.6%	100.0%	
	調整済み残差	-1.3	.7	1.2	-.8	-.5		
経常利益率 マイナス	度数	3	2	25	17	11	58	
	経常利益内の割合 %	5.2%	3.4%	43.1%	29.3%	19.0%	100.0%	
	調整済み残差	3.6	-.9	.7	-1.8	1.2		
合計		度数	4	25	165	169	59	422
		経常利益内の割合 %	.9%	5.9%	39.1%	40.0%	14.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.784 <sup>a</sup>	16	.120
尤度比	19.992	16	.221
線型と線型による連関	1.091	1	.296
有効なケースの数	422		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .40 です。

経常利益状況と経営者の先見力、企画開発力、コミュニケーション力との間に明確な関連性は確認できなかった。

⑥ サービス・オペレーションについて

図表 3-2-59 経常利益状況別 商品・サービスで重視する点（付加価値の高さ）

			サービスの重視点 付加価値の高さ				合計
			やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	16	39	40	96
		経常利益内の割合 %	1.0%	16.7%	40.6%	41.7%	100.0%
		調整済み残差	.1	-.4	.1	.2	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	2	3	15	19	39
		経常利益内の割合 %	5.1%	7.7%	38.5%	48.7%	100.0%
		調整済み残差	2.8	-1.8	-.2	1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	0	17	39	43	99
		経常利益内の割合 %	0.0%	17.2%	39.4%	43.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-.3	-.2	.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	1	30	50	49	130
		経常利益内の割合 %	.8%	23.1%	38.5%	37.7%	100.0%
		調整済み残差	-.3	1.8	-.5	-.9	
	経常利益率 マイナス	度数	0	10	26	21	57
		経常利益内の割合 %	0.0%	17.5%	45.6%	36.8%	100.0%
		調整済み残差	-.8	-.1	.9	-.7	
	合計	度数	4	76	169	172	421
		経常利益内の割合 %	1.0%	18.1%	40.1%	40.9%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	14.864 <sup>a</sup>	12	.249
尤度比	13.129	12	.360
線型と線型による連関	.852	1	.356
有効なケースの数	421		

a. 5 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .37 です。

図表 3-2-60 経常利益状況別 商品・サービスで重視する点（価格の低さ）

			サービスの重視点 価格の低さ					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	8	22	41	23	2	96
		経常利益内の割合 %	8.3%	22.9%	42.7%	24.0%	2.1%	100.0%
		調整済み残差	.2	-.2	-.2	.4	-.4	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	4	10	17	9	1	41
		経常利益内の割合 %	9.8%	24.4%	41.5%	22.0%	2.4%	100.0%
		調整済み残差	.5	.1	-.3	-.1	-.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	7	25	41	22	4	99
		経常利益内の割合 %	7.1%	25.3%	41.4%	22.2%	4.0%	100.0%
		調整済み残差	-.3	.5	-.5	-.1	1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	6	31	59	29	3	128
		経常利益内の割合 %	4.7%	24.2%	46.1%	22.7%	2.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	.2	.7	.0	-.2	
	経常利益率 マイナス	度数	8	11	25	12	1	57
		経常利益内の割合 %	14.0%	19.3%	43.9%	21.1%	1.8%	100.0%
		調整済み残差	1.9	-.8	.1	-.3	-.4	
合計	度数	33	99	183	95	11	421	
	経常利益内の割合 %	7.8%	23.5%	43.5%	22.6%	2.6%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	6.904 <sup>a</sup>	16	.975
尤度比	6.573	16	.981
線型と線型による連関	.023	1	.879
有効なケースの数	421		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.07 です。

図表 3-2-61 経常利益状況別 商品・サービスで重視する点（独自性）

			サービスの重視点 独自性					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	2	28	43	22	96
		経常利益内の割合 %	1.0%	2.1%	29.2%	44.8%	22.9%	100.0%
		調整済み残差	.1	-.2	-.1	1.0	-1.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	1	8	20	10	40
		経常利益内の割合 %	2.5%	2.5%	20.0%	50.0%	25.0%	100.0%
		調整済み残差	1.1	.1	-1.4	1.3	-.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	0	5	27	37	30	99
		経常利益内の割合 %	0.0%	5.1%	27.3%	37.4%	30.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	2.0	-.6	-.7	.9	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	1	2	43	49	35	130
		経常利益内の割合 %	.8%	1.5%	33.1%	37.7%	26.9%	100.0%
		調整済み残差	-.3	-.7	1.0	-.7	.0	
経常利益率 マイナス	度数	1	0	19	21	16	57	
	経常利益内の割合 %	1.8%	0.0%	33.3%	36.8%	28.1%	100.0%	
	調整済み残差	.7	-1.3	.7	-.6	.2		
合計		度数	4	10	125	170	113	422
		経常利益内の割合 %	.9%	2.4%	29.6%	40.3%	26.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	12.489 <sup>a</sup>	16	.710
尤度比	13.774	16	.616
線型と線型による連関	.018	1	.892
有効なケースの数	422		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .38 です。

商品・サービスで重視する点に関して、上記の3項目（付加価値の高さ、価格の低さ、独自性）と、企業の経常利益状況別に明確な違いは確認できなかった。

図表 3-2-62 経常利益状況別 商品・サービスで重視する点（顧客満足度の向上）

			サービスの重視点 顧客満足度の向上			合計
			普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	5	40	50	95
		経常利益内の割合 %	5.3%	42.1%	52.6%	100.0%
		調整済み残差	- .5	- .4	.7	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	2	20	19	41
		経常利益内の割合 %	4.9%	48.8%	46.3%	100.0%
		調整済み残差	- .4	.6	- .4	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	3	43	53	99
		経常利益内の割合 %	3.0%	43.4%	53.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	- .2	.9	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	11	55	66	132
		経常利益内の割合 %	8.3%	41.7%	50.0%	100.0%
		調整済み残差	1.1	- .7	.1	
経常利益率 マイナス	度数	6	29	22	57	
	経常利益内の割合 %	10.5%	50.9%	38.6%	100.0%	
	調整済み残差	1.4	1.1	-1.8		
合計	度数	27	187	210	424	
	経常利益内の割合 %	6.4%	44.1%	49.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	7.447 <sup>a</sup>	8	.489
尤度比	7.637	8	.470
線型と線型による連関	2.404	1	.121
有効なケースの数	424		

a. 2 セル (13.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.61 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、顧客満足度の向上に関して、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、重視するとの回答が多い。



図表 3-2-63 経常利益状況別 商品・サービスで重視する点（地域社会への貢献）

			サービスの重視点 地域社会への貢献					合計
			低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	6	8	40	31	10	95
		経常利益内の割合 %	6.3%	8.4%	42.1%	32.6%	10.5%	100.0%
		調整済み残差	1.5	-1	.2	-3	-5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	7	8	21	4	41
		経常利益内の割合 %	2.4%	17.1%	19.5%	51.2%	9.8%	100.0%
		調整済み残差	-5	2.0	-3.0	2.4	-5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	3	5	35	42	13	98
		経常利益内の割合 %	3.1%	5.1%	35.7%	42.9%	13.3%	100.0%
		調整済み残差	-4	-1.5	-1.3	2.1	.4	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	11	64	34	19	131
		経常利益内の割合 %	2.3%	8.4%	48.9%	26.0%	14.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-2	2.1	-2.4	1.0	
経常利益率 マイナス	度数	3	6	27	16	5	57	
	経常利益内の割合 %	5.3%	10.5%	47.4%	28.1%	8.8%	100.0%	
	調整済み残差	.6	.5	1.0	-1.0	-.8		
合計		度数	16	37	174	144	51	422
		経常利益内の割合 %	3.8%	8.8%	41.2%	34.1%	12.1%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.376 <sup>a</sup>	16	.049
尤度比	26.515	16	.047
線型と線型による連関	.034	1	.853
有効なケースの数	422		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 1.55 です。

図表 3-2-64 対象顧客別 商品・サービスで重視する点（地域社会への貢献）

			サービスの重視点 地域社会への貢献					合計	
			重視しない	あまり重視しない	どちらとも いえない	やや重視する	かなり重視する		
対象顧客	事業所	度数	17	35	160	105	43	360	
		対象顧客内の割合 %	4.7%	9.7%	44.4%	29.2%	11.9%	100.0%	
		調整済み残差	.7	2.1	2.8	-3.0	-2.0		
	個人	度数	3	3	26	38	19	89	
		対象顧客内の割合 %	3.4%	3.4%	29.2%	42.7%	21.3%	100.0%	
		調整済み残差	-5	-1.9	-2.5	2.3	2.4		
	と事業所	度数	0	0	1	5	0	6	
		対象顧客内の割合 %	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%	0.0%	100.0%	
		調整済み残差	-5	-7	-1.2	2.7	-1.0		
	合計		度数	20	38	187	148	62	455
			対象顧客内の割合 %	4.4%	8.4%	41.1%	32.5%	13.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	23.730 <sup>a</sup>	8	.003
尤度比	24.436	8	.002
線型と線型による連関	13.384	1	.000
有効なケースの数	455		

a. 6 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .26 です。

商品・サービスで重視する点に関して、経常利益率がプラスの企業は経常利益率がマイナスの企業より、地域社会への貢献を重視する傾向にある。また、対象顧客が個人の企業の方が、対象顧客が事業所の企業よりも地域社会への貢献を重視する傾向にある。

図表 3-2-65 経常利益状況別 サービス提供における強み

			サービス提供における強み						
			顧客との 地理的接近性	難注文への 対応	提案能力	情報提供力	従業員の 対応がよい	スピーディな 対応	営業時間が 長い
経常利益 利益額増加傾向	度数		22	42	33	24	35	58	7
	経常利益内の割合 %		22.7%	43.3%	34.0%	24.7%	36.1%	59.8%	7.2%
	調整済み残差		-1.8	0.0	0.0	0.7	-1.3	1.5	0.0
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数		12	18	17	12	18	20	3
	経常利益内の割合 %		28.6%	42.9%	40.5%	28.6%	42.9%	47.6%	7.1%
	調整済み残差		-0.6	-0.1	0.7	0.8	-0.1	-0.7	0.0
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数		36	50	30	17	48	55	6
	経常利益内の割合 %		36.4%	50.5%	30.3%	17.2%	48.5%	55.6%	6.1%
	調整済み残差		0.3	1.2	-0.5	-0.3	0.9	0.6	-0.1
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数		57	53	45	22	64	63	6
	経常利益内の割合 %		43.5%	40.5%	34.4%	16.8%	48.9%	48.1%	4.6%
	調整済み残差		1.6	-0.6	0.1	-0.3	1.1	-1.1	-0.3
経常利益率 マイナス	度数		21	23	19	7	20	28	7
	経常利益内の割合 %		36.2%	39.7%	32.8%	12.1%	34.5%	48.3%	12.1%
	調整済み残差		0.2	-0.5	-0.1	-0.7	-1.2	-0.7	0.4
合計	度数		148	186	144	82	185	224	29

サービス提供における強み									
営業力がある	低価格	高価格	付随サービスの 提供	他にないサー ビスを提供	専門性が高い	長く事業を 続けている	顧客ニーズを くみ取る力	その他	合計
8	14	5	15	34	72	40	30	2	97
8.2%	14.4%	5.2%	15.5%	35.1%	74.2%	41.2%	30.9%	2.1%	
-0.3	0.0	0.1	0.4	0.6	2.9	-0.3	0.1	0.1	
4	6	2	5	15	24	14	15	2	42
9.5%	14.3%	4.8%	11.9%	35.7%	57.1%	33.3%	35.7%	4.8%	
-0.1	0.0	0.1	0.0	0.5	-1.1	-1.1	0.5	0.2	
10	15	1	11	29	70	44	40	1	99
10.1%	15.2%	1.0%	11.1%	29.3%	70.7%	44.4%	40.4%	1.0%	
-0.1	0.1	-0.3	-0.1	-0.2	2.0	0.3	1.5	0.0	
18	16	4	15	35	66	59	33	0	131
13.7%	12.2%	3.1%	11.5%	26.7%	50.4%	45.0%	25.2%	0.0%	
0.4	-0.3	-0.1	-0.1	-0.7	-4.1	0.4	-0.8	-0.1	
7	11	4	6	19	39	26	11	0	58
12.1%	19.0%	6.9%	10.3%	32.8%	67.2%	44.8%	19.0%	0.0%	
0.1	0.4	0.2	-0.2	0.2	0.8	0.3	-1.2	-0.1	
47	62	16	52	132	271	183	129	5	427

Pearson のカイ2乗検定		
		サービス提供に おける強み
経常利益分類フラグ	カイ2乗	87.299
	自由度	64
	有意確率	.028 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

図表 3-2-66 対象顧客別 サービス提供における強み

		サービス提供における強み							
		顧客との 地理的接近性	難注文への 対応	提案能力	情報提供力	従業員の 対応がよい	スピーディな 対応	営業時間が 長い	
対象顧客	事業所	度数	99	169	138	70	139	198	18
		対象顧客内の割合 %	27.3%	46.7%	38.1%	19.3%	38.4%	54.7%	5.0%
		調整済み残差	-2.2	1.0	1.0	0.1	-1.5	1.2	-0.4
	個人	度数	58	30	20	15	55	37	14
		対象顧客内の割合 %	63.0%	32.6%	21.7%	16.3%	59.8%	40.2%	15.2%
		調整済み残差	4.1	-1.9	-1.9	-0.3	2.8	-2.3	0.8
	と事業所	度数	4	2	2	3	4	3	1
		対象顧客内の割合 %	57.1%	28.6%	28.6%	42.9%	57.1%	42.9%	14.3%
		調整済み残差	0.9	-0.7	-0.2	0.8	0.7	-0.5	0.2
合計	度数	161	201	160	88	198	238	33	

サービス提供における強み									合計
営業力がある	低価格	高価格	付随サービスの提供	他にないサービスの提供	専門性が高い	長く事業を続けている	顧客ニーズをくみ取る力	その他	
37	40	12	46	105	233	135	111	4	362
10.2%	11.0%	3.3%	12.7%	29.0%	64.4%	37.3%	30.7%	1.1%	
-0.1	-0.6	-0.1	-0.2	-0.4	1.1	-1.9	0.1	0.0	
10	21	5	16	34	52	59	26	2	92
10.9%	22.8%	5.4%	17.4%	37.0%	56.5%	64.1%	28.3%	2.2%	
0.0	1.0	0.2	0.4	0.9	-1.5	3.6	-0.3	0.1	
2	3	0	1	2	2	4	3	0	7
28.6%	42.9%	0.0%	14.3%	28.6%	28.6%	57.1%	42.9%	0.0%	
0.5	0.9	-0.1	0.0	-0.1	-2.4	0.7	0.5	0.0	
49	64	17	63	141	287	198	140	6	461

Pearson のカイ2乗検定		
		サービス提供における強み
法人・個人分類フラグ	カイ2乗	143.534
	自由度	32
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>
結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。		
*、カイ2乗検定は .05 水準において有意です。		
b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。		
c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります		

統計的に必ずしも有意とはいえないが、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、サービス提供における強みとして専門性が高いことを挙げる企業が多い。また、対象顧客が事業所の企業はサービス提供の強みとして専門性が高い事を挙げる企業が多いが、対象顧客が個人の企業は長く事業を続けていることを挙げる企業が最も多く、顧客との地理的接近性がそれに次ぐ。

図表 3-2-67 経常利益状況別 サービス品質の評価方法

			サービス品質の評価方法			
			顧客 アンケート	モニター制度	リピート率 算出	顧客の評判 (ロコミ)
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	15	1	22	52
		経常利益内の割合 %	16.0%	1.1%	23.4%	55.3%
		調整済み残差	-0.3	-0.2	0.1	0.3
経常利益率5%以上 利益額減少傾向		度数	6	3	6	23
		経常利益内の割合 %	14.3%	7.1%	14.3%	54.8%
		調整済み残差	-0.3	0.3	-0.7	0.1
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向		度数	21	6	20	55
		経常利益内の割合 %	21.2%	6.1%	20.2%	55.6%
		調整済み残差	0.4	0.3	-0.3	0.4
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向		度数	27	2	34	66
		経常利益内の割合 %	21.3%	1.6%	26.8%	52.0%
		調整済み残差	0.4	-0.2	0.6	-0.4
経常利益率 マイナス		度数	7	1	13	29
		経常利益内の割合 %	12.3%	1.8%	22.8%	50.9%
		調整済み残差	-0.5	-0.1	0.0	-0.5
合計		度数	76	13	95	225

サービス品質の評価方法					
調査会社 による測定	社内トップに よる評価	社内の専門部 署による評価	測定していな い	その他	合計
3	12	6	25	3	94
3.2%	12.8%	6.4%	26.6%	3.2%	
0.2	-0.1	0.0	0.1	-0.1	
1	7	4	9	1	42
2.4%	16.7%	9.5%	21.4%	2.4%	
0.1	0.2	0.2	-0.4	-0.1	
0	13	7	25	5	99
0.0%	13.1%	7.1%	25.3%	5.1%	
-0.1	-0.1	0.1	0.0	0.1	
1	17	7	29	4	127
.8%	13.4%	5.5%	22.8%	3.1%	
-0.1	0.0	-0.1	-0.4	-0.1	
1	8	1	19	3	57
1.8%	14.0%	1.8%	33.3%	5.3%	
0.0	0.0	-0.3	0.8	0.1	
6	57	25	107	16	419

Pearson のカイ2乗検定		
経常利益分類フラグ	カイ2乗	サービス品質の 評価方法
		26.776
	自由度	36
	有意確率	.868 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

経常利益状況とサービス品質の評価方法との間に関連性は確認できなかった。

図表 3-2-68 経常利益状況別 お客様の声の開示/共有レベル

			お客様の声の開示レベル					合計	
			全従業員に 開示	担当部署 にのみ開示	担当者の上長 にのみ フィードバック	担当者にのみ フィードバック	フィードバックを していない		その他
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	67	11	9	11	3	3	96
		経常利益内の割合 %	69.8%	11.5%	9.4%	11.5%	3.1%	3.1%	
		調整済み残差	1.3	-0.7	0.2	0.0	0.0	0.0	
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	20	12	2	5	6	1	42
		経常利益内の割合 %	47.6%	28.6%	4.8%	11.9%	14.3%	2.4%	
		調整済み残差	-3.2	0.9	-0.2	0.1	0.7	0.0	
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	59	20	6	12	3	4	99
		経常利益内の割合 %	59.6%	20.2%	6.1%	12.1%	3.0%	4.0%	
		調整済み残差	-1.5	0.3	-0.2	0.1	-0.1	0.1	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	94	21	7	9	1	3	129
		経常利益内の割合 %	72.9%	16.3%	5.4%	7.0%	.8%	2.3%	
		調整済み残差	2.6	-0.2	-0.3	-0.5	-0.3	-0.1	
経常利益率 マイナス	経常利益率 マイナス	度数	33	9	8	10	2	2	54
		経常利益内の割合 %	61.1%	16.7%	14.8%	18.5%	3.7%	3.7%	
		調整済み残差	-0.8	-0.1	0.6	0.6	0.0	0.0	
合計		度数	273	73	32	47	15	13	420

Pearson のカイ2乗検定		お客様の声の 開示レベル
経常利益分類フラグ	カイ2乗	47.570
	自由度	24
	有意確率	.003 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

経常利益状況とお客様の声の開示/共有レベルとの間に関連性は確認できなかった。

図表 3-2-69 経常利益状況別 独自に開発したサービスの割合

		独自に開発したサービスの割合					合計	
		ほとんどが 独自に 企画・開発	多くを独自に 企画開発	独自に企画・ 開発した ものは少ない	独自のものは ない	その他		
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	20	30	29	15	1	95
		経常利益内の割合 %	21.1%	31.6%	30.5%	15.8%	1.1%	100.0%
		調整済み残差	.5	.6	.2	-1.4	.1	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	9	13	13	6	0	41
		経常利益内の割合 %	22.0%	31.7%	31.7%	14.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.4	.4	.3	-1.1	-.7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	17	26	33	22	1	99
		経常利益内の割合 %	17.2%	26.3%	33.3%	22.2%	1.0%	100.0%
		調整済み残差	-.6	-.7	.9	.3	.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	21	38	36	31	2	128
		経常利益内の割合 %	16.4%	29.7%	28.1%	24.2%	1.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.2	-.5	1.1	.8	
	経常利益率 マイナス	度数	14	14	13	14	0	55
		経常利益内の割合 %	25.5%	25.5%	23.6%	25.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.2	-.6	-1.1	.9	-.8	
合計		度数	81	121	124	88	4	418
		経常利益内の割合 %	19.4%	28.9%	29.7%	21.1%	1.0%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	8.955 <sup>a</sup>	16	.915
尤度比	9.928	16	.870
線型と線型による連関	1.279	1	.258
有効なケースの数	418		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .39 です。

経常利益状況と独自に開発したサービスの割合との間に関連性は確認できなかった。

⑦ 経営戦略・経営計画等について

図表 3-2-70 経常利益状況別 経営戦略・経営計画の策定状況

		経営戦略・経営計画の策定状況					合計	
		3年以内で策定している	4～5年単位で策定している	6～10年単位で策定している	10年以上前に策定したが見直していない	策定していない		
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	51	15	1	0	28	95
		経常利益内の割合 %	53.7%	15.8%	1.1%	0.0%	29.5%	100.0%
		調整済み残差	- .7	1.5	- .9	-1.7	.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	25	4	2	1	10	42
		経常利益内の割合 %	59.5%	9.5%	4.8%	2.4%	23.8%	100.0%
		調整済み残差	.4	- .4	1.1	.0	- .5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	55	9	5	2	28	99
		経常利益内の割合 %	55.6%	9.1%	5.1%	2.0%	28.3%	100.0%
		調整済み残差	- .3	- .8	2.0	- .2	.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	75	16	2	4	35	132
		経常利益内の割合 %	56.8%	12.1%	1.5%	3.0%	26.5%	100.0%
		調整済み残差	.0	.3	- .8	.6	- .2	
経常利益率 マイナス	度数	36	5	0	3	15	59	
	経常利益内の割合 %	61.0%	8.5%	0.0%	5.1%	25.4%	100.0%	
	調整済み残差	.7	- .8	-1.3	1.5	- .3		
合計		度数	242	49	10	10	116	427
		経常利益内の割合 %	56.7%	11.5%	2.3%	2.3%	27.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	12.731 <sup>a</sup>	16	.692
尤度比	12.826	16	.685
線型と線型による連関	.342	1	.558
有効なケースの数	303		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .31 です。

経常利益状況と経営戦略・経営計画の策定状況に関連性は確認できなかった。

図表 3-2-71 経常利益状況別 経営戦略・経営計画の共有状況

			経営戦略・経営計画の共有状況					合計
			一部の 経営幹部のみ に共有	管理職以上に 共有	正社員のみ に共有	パート・ アルバイトも 含めた全員に 共有	その他	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	13	16	21	15	1	66
		経常利益内の割合 %	19.7%	24.2%	31.8%	22.7%	1.5%	100.0%
		調整済み残差	-0.8	.4	.0	.3	.5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	7	11	7	6	0	31
		経常利益内の割合 %	22.6%	35.5%	22.6%	19.4%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-0.1	1.8	-1.1	-0.3	-0.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	14	13	29	12	0	68
		経常利益内の割合 %	20.6%	19.1%	42.6%	17.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-0.6	-0.7	2.2	-0.9	-0.9	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	23	20	28	24	1	96
		経常利益内の割合 %	24.0%	20.8%	29.2%	25.0%	1.0%	100.0%
		調整済み残差	.1	-0.5	-0.6	1.0	.1	
経常利益率 マイナス	度数	14	8	11	8	1	42	
	経常利益内の割合 %	33.3%	19.0%	26.2%	19.0%	2.4%	100.0%	
	調整済み残差	1.6	-0.6	-0.8	-0.4	1.0		
合計		度数	71	68	96	65	3	303
		経常利益内の割合 %	23.4%	22.4%	31.7%	21.5%	1.0%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	12.731 <sup>a</sup>	16	.692
尤度比	12.826	16	.685
線型と線型による連関	.342	1	.558
有効なケースの数	303		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .31 です。

経常利益状況と経営戦略・経営計画の共有状況に関連性は確認できなかった。



図表 3-2-72 経常利益状況別 直近3年間の取組み

	直近3年間の取組み									
	料金の多様化	サービスの絞り込み	サービスの質・専門性向上	サービスの多様化	営業時間変更	宣伝・プロモーション等営業強化	新規顧客の開拓	顧客の絞り込み		
経常利益 経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	10	6	60	26	5	6	42	8	
	経常利益内の割合 %	10.5%	6.3%	63.2%	27.4%	5.3%	6.3%	44.2%	8.4%	
	調整済み残差	-0.6	-0.3	2.4	0.1	0.1	-0.5	-0.7	-0.2	
経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	5	8	20	15	6	5	21	4	
	経常利益内の割合 %	12.8%	20.5%	51.3%	38.5%	15.4%	12.8%	53.8%	10.3%	
	調整済み残差	-0.2	0.8	0.0	1.0	0.7	0.1	0.7	0.0	
経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	15	7	53	29	4	10	46	15	
	経常利益内の割合 %	15.0%	7.0%	53.0%	29.0%	4.0%	10.0%	46.0%	15.0%	
	調整済み残差	-0.1	-0.2	0.3	0.3	-0.1	-0.1	-0.4	0.5	
経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	25	14	61	29	2	22	64	11	
	経常利益内の割合 %	19.4%	10.9%	47.3%	22.5%	1.6%	17.1%	49.6%	8.5%	
	調整済み残差	0.5	0.2	-1.0	-0.6	-0.4	0.7	0.3	-0.2	
経常利益率 マイナス	度数	12	3	22	12	2	4	29	6	
	経常利益内の割合 %	21.1%	5.3%	38.6%	21.1%	3.5%	7.0%	50.9%	10.5%	
	調整済み残差	0.5	-0.3	-2.0	-0.6	-0.1	-0.4	0.4	0.0	
合計	度数	67	38	216	111	19	47	202	44	

直近3年間の取組み												合計
新商品・サービスの開発	市場や顧客についてのリサーチ強化	新規事業への転換・進出	業務のマニュアル化	情報システム投資	コスト削減(収益改善)	人材育成・採用強化	人員削減	女性社員の登用	ワークライフバランスの促進	その他		
32	11	13	14	13	23	31	3	7	3	1	95	
33.7%	11.6%	13.7%	14.7%	13.7%	24.2%	32.6%	3.2%	7.4%	3.2%	1.1%		
0.6	0.3	-0.1	0.0	0.1	-0.6	0.1	-0.3	0.0	-0.2	0.0		
13	4	6	7	7	14	11	4	3	3	0	39	
33.3%	10.3%	15.4%	17.9%	17.9%	35.9%	28.2%	10.3%	7.7%	7.7%	0.0%		
0.4	0.1	0.1	0.3	0.4	0.7	-0.3	0.3	0.0	0.2	-0.1		
28	7	15	14	13	25	35	6	10	6	1	100	
28.0%	7.0%	15.0%	14.0%	13.0%	25.0%	35.0%	6.0%	10.0%	6.0%	1.0%		
-0.2	-0.2	0.1	-0.1	0.0	-0.5	0.5	0.0	0.3	0.1	0.0		
36	13	18	20	16	33	48	4	7	6	2	129	
27.9%	10.1%	14.0%	15.5%	12.4%	25.6%	37.2%	3.1%	5.4%	4.7%	1.6%		
-0.2	0.2	0.0	0.1	-0.1	-0.4	0.9	-0.4	-0.2	0.0	0.0		
14	2	8	6	5	24	9	9	4	3	2	57	
24.6%	3.5%	14.0%	10.5%	8.8%	42.1%	15.8%	15.8%	7.0%	5.3%	3.5%		
-0.5	-0.4	0.0	-0.4	-0.4	1.5	-1.8	0.8	0.0	0.0	0.2		
123	37	60	61	54	119	134	26	31	21	6	420	

Pearson のカイ2乗検定		
		直近3年間の取組み
経常利益分類フラグ	カイ2乗	101.122
	自由度	76
	有意確率	.029 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、「サービスの質・専門性向上」および「新サービスの開発」に取り組んでいる傾向がある。また、経常利益状況が悪い企業ほど「新規顧客開拓」や「コスト削減」に取り組んでいる傾向がある。

図表 3-2-73 経常利益状況別 閑散期における取組み

			閑散期の取組み				
			価格の値下げ	キャンペーンの展開	サービスの絞り込み	別事業・サービスの展開	非正社員削減
経常利益	経常利益率5%以上 利益増加傾向	度数	7	12	12	14	3
		経常利益内の割合 %	8.1%	14.0%	14.0%	16.3%	3.5%
		調整済み残差	-0.3	-0.6	0.4	-0.1	-0.1
	経常利益率5%以上 利益減少傾向	度数	4	6	6	5	2
		経常利益内の割合 %	10.8%	16.2%	16.2%	13.5%	5.4%
		調整済み残差	0.0	-0.2	0.4	-0.3	0.0
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	10	17	5	22	6
		経常利益内の割合 %	10.9%	18.5%	5.4%	23.9%	6.5%
		調整済み残差	0.0	-0.1	-0.5	0.7	0.2
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	14	29	10	17	6
		経常利益内の割合 %	12.2%	25.2%	8.7%	14.8%	5.2%
		調整済み残差	0.1	0.7	-0.2	-0.3	0.0
経常利益率 マイナス	度数	6	10	5	7	1	
	経常利益内の割合 %	12.8%	21.3%	10.6%	14.9%	2.1%	
	調整済み残差	0.1	0.1	0.0	-0.2	-0.2	
合計	度数	41	74	38	65	18	

閑散期の取組み						合計
広告宣伝強化	広告宣伝以外の 営業強化	営業時間の 変更	業務や組織の 改善活動	新サービスの 企画開発	その他	
11	7	3	22	22	19	86
12.8%	8.1%	3.5%	25.6%	25.6%	22.1%	
0.2	-0.7	0.0	0.0	-0.8	0.9	
4	4	1	9	15	4	37
10.8%	10.8%	2.7%	24.3%	40.5%	10.8%	
0.0	-0.3	0.0	-0.1	0.6	-0.2	
4	17	5	26	33	9	92
4.3%	18.5%	5.4%	28.3%	35.9%	9.8%	
-0.7	0.4	0.2	0.3	0.4	-0.4	
17	20	1	26	38	11	115
14.8%	17.4%	.9%	22.6%	33.0%	9.6%	
0.4	0.3	-0.3	-0.3	0.1	-0.4	
6	7	3	12	15	7	47
12.8%	14.9%	6.4%	25.5%	31.9%	14.9%	
0.1	0.0	0.2	0.0	-0.1	0.1	
42	55	13	95	123	50	377

Pearson のカイ2乗検定		
		\$閑散期における 取組み
経常利益分類フラグ	カイ2乗	45.418
	自由度	44
	有意確率	.413 <sup>a</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、閑散期の取組みとして、最も多かったのが新サービスの企画開発で、全体の 32.6%であった。但し、この設問は無回答が多くその理由として、ヒアリングやアンケート調査票の余白のコメントから閑散期のない企業が多いことも推測される。

図表 3-2-74 経常利益状況別 事業戦略策定の情報源として重視する相手

			戦略策定の情報源として重視する相手				
			得意先・顧客	同業他社	マスメディア	金融機関	外部の専門家
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	75	36	8	6	10
		経常利益内の割合 %	78.9%	37.9%	8.4%	6.3%	10.5%
		調整済み残差	-1.8	-1.9	-0.3	-0.6	-0.4
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	32	20	3	6	9
		経常利益内の割合 %	78.0%	48.8%	7.3%	14.6%	22.0%
		調整済み残差	-1.5	0.1	-0.3	0.2	0.6
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	87	53	8	15	17
		経常利益内の割合 %	87.9%	53.5%	8.1%	15.2%	17.2%
		調整済み残差	3.1	1.1	-0.3	0.4	0.3
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	108	64	14	18	16
		経常利益内の割合 %	83.1%	49.2%	10.8%	13.8%	12.3%
		調整済み残差	0.5	0.3	0.0	0.3	-0.3
	経常利益率 マイナス	度数	46	30	13	3	9
		経常利益内の割合 %	79.3%	51.7%	22.4%	5.2%	15.5%
		調整済み残差	-1.3	0.5	1.0	-0.5	0.1
	合計	度数	348	203	46	48	61

戦略策定の情報源として重視する相手					
異業種仲間	行政や 商工会等	大学教員	特になし	その他	合計
16	1	1	6	8	95
16.8%	1.1%	1.1%	6.3%	8.4%	
-0.4	-0.5	-0.2	0.1	0.4	
6	4	2	1	3	41
14.6%	9.8%	4.9%	2.4%	7.3%	
-0.4	0.2	0.1	-0.2	0.2	
22	7	4	4	3	99
22.2%	7.1%	4.0%	4.0%	3.0%	
0.3	0.1	0.1	-0.1	-0.2	
26	9	4	6	5	130
20.0%	6.9%	3.1%	4.6%	3.8%	
0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	
14	5	1	4	2	58
24.1%	8.6%	1.7%	6.9%	3.4%	
0.4	0.2	-0.1	0.2	-0.1	
84	26	12	21	21	423

Pearson のカイ2乗検定		
		\$戦略策定の情報源として重視する相手
経常利益分類フラグ	カイ2乗	47.390
	自由度	40
	有意確率	.197 <sup>a</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

事業戦略策定の情報源として重視する相手は、8割以上の企業が「得意先・顧客」を挙げており、経常利益状況別に事業戦略策定の情報源として重視する相手に関して大きな差異は無かった。

図表 3-2-75 経常利益状況別 従業員の専門知識・販売力習得への注力状況

			従業員の専門知識・販売力の習得に注力している					合計	
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する		
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	2	1	15	36	41	95	
		経常利益内の割合 %	2.1%	1.1%	15.8%	37.9%	43.2%		100.0%
		調整済み残差	.4	-1.2	-1.0	-1.0	2.1		
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	1	13	17	10	42	
		経常利益内の割合 %	2.4%	2.4%	31.0%	40.5%	23.8%		100.0%
		調整済み残差	.4	-.2	2.0	-.2	-1.5		
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	0	4	14	47	32	97	
		経常利益内の割合 %	0.0%	4.1%	14.4%	48.5%	33.0%		100.0%
		調整済み残差	-1.5	.9	-1.4	1.4	-.2		
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	1	4	22	59	45	131	
		経常利益内の割合 %	.8%	3.1%	16.8%	45.0%	34.4%		100.0%
		調整済み残差	-1.0	.2	-.9	.8	.1		
経常利益率 マイナス	度数	3	2	17	19	15	56		
	経常利益内の割合 %	5.4%	3.6%	30.4%	33.9%	26.8%		100.0%	
	調整済み残差	2.3	.3	2.3	-1.4	-1.2			
合計		度数	7	12	81	178	143	421	
		経常利益内の割合 %	1.7%	2.9%	19.2%	42.3%	34.0%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	24.644 <sup>a</sup>	16	.076
尤度比	24.175	16	.086
線型と線型による連関	3.489	1	.062
有効なケースの数	421		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .70 です。

76.3%の企業が、従業員の専門知識・販売力習得への注力について‘やや該当する’‘該当する’と回答しており、多くの企業が従業員の専門知識・販売力習得に注力していると理解できる。

図表 3-2-76 経常利益状況別 販売先のターゲット明確化の状況

			販売先のターゲットが明確					合計
			該当しない	あまり 該当しない	どちらとも いえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	1	15	36	44	97
		経常利益内の割合 %	1.0%	1.0%	15.5%	37.1%	45.4%	100.0%
		調整済み残差	- .7	-1.4	- .6	.3	.8	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	3	8	13	18	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	7.1%	19.0%	31.0%	42.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	1.5	.3	- .7	.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	3	3	16	29	46	97
		経常利益内の割合 %	3.1%	3.1%	16.5%	29.9%	47.4%	100.0%
		調整済み残差	1.0	- .1	- .3	-1.3	1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	5	23	50	48	129
		経常利益内の割合 %	2.3%	3.9%	17.8%	38.8%	37.2%	100.0%
		調整済み残差	.4	.4	.2	.9	-1.3	
	経常利益率 マイナス	度数	1	2	11	22	20	56
		経常利益内の割合 %	1.8%	3.6%	19.6%	39.3%	35.7%	100.0%
		調整済み残差	- .1	.1	.5	.6	-1.0	
合計		度数	8	14	73	150	176	421
		経常利益内の割合 %	1.9%	3.3%	17.3%	35.6%	41.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	10.016 <sup>a</sup>	16	.866
尤度比	10.932	16	.814
線型と線型による連関	2.626	1	.105
有効なケースの数	421		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .80 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、76.3%の企業が、販売先ターゲットの明確化の状況について‘やや該当する’‘該当する’と回答しており、ほとんどの企業が対象ターゲットを明確化している。

図表 3-2-77 経常利益状況別 サービス生産過程での顧客関与の状況

			サービス生産過程での顧客関与が大きい					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	3	15	26	26	26	96
		経常利益内の割合 %	3.1%	15.6%	27.1%	27.1%	27.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	1.7	-1.6	-3	1.5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	2	2	19	12	6	41
		経常利益内の割合 %	4.9%	4.9%	46.3%	29.3%	14.6%	100.0%
		調整済み残差	-2	-1.3	1.8	.2	-1.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	9	13	20	26	29	97
		経常利益内の割合 %	9.3%	13.4%	20.6%	26.8%	29.9%	100.0%
		調整済み残差	1.9	.9	-3.2	-3	2.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	7	8	56	36	21	128
		経常利益内の割合 %	5.5%	6.3%	43.8%	28.1%	16.4%	100.0%
		調整済み残差	.0	-2.1	2.8	.0	-1.7	
経常利益率 マイナス	度数	2	8	21	18	8	57	
	経常利益内の割合 %	3.5%	14.0%	36.8%	31.6%	14.0%	100.0%	
	調整済み残差	-7	.8	.5	.6	-1.5		
合計		度数	23	46	142	118	90	419
		経常利益内の割合 %	5.5%	11.0%	33.9%	28.2%	21.5%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.746 <sup>a</sup>	16	.011
尤度比	32.512	16	.009
線型と線型による連関	1.380	1	.240
有効なケースの数	419		

a. 3 セル (12.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.25 です。

図表 3-2-78 対象顧客別 サービス生産過程での顧客関与の状況

			サービス生産過程での顧客関与が大きい					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
対象顧客	事業所	度数	16	36	115	106	81	354
		対象顧客内の割合 %	4.5%	10.2%	32.5%	29.9%	22.9%	100.0%
		調整済み残差	-2.6	-1	-5	1.5	.6	
	個人	度数	11	10	31	17	19	88
		対象顧客内の割合 %	12.5%	11.4%	35.2%	19.3%	21.6%	100.0%
		調整済み残差	2.8	.4	.5	-2.1	-2	
	と事業所	度数	0	0	2	4	0	6
		対象顧客内の割合 %	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-6	-8	.0	2.1	-1.3	
合計		度数	27	46	148	127	100	448
		対象顧客内の割合 %	6.0%	10.3%	33.0%	28.3%	22.3%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	16.064 <sup>a</sup>	8	.041
尤度比	16.491	8	.036
線型と線型による連関	3.407	1	.065
有効なケースの数	448		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .36 です。

サービスの生産過程における顧客関与の状況は、利益が増加傾向にある企業ほど大きい傾向にある。また、対象顧客が個人の企業よりも対象顧客が事業所の企業の方が、サービスの生産過程における顧客の関与が大きい傾向にある。

図表 3-2-79 経常利益状況別 供給調整・需要の平準化による稼働率の高さ

			サービスの供給調整、需要の平準化で稼働率が高い					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	7	15	35	27	12	96
		経常利益内の割合 %	7.3%	15.6%	36.5%	28.1%	12.5%	100.0%
		調整済み残差	-1	.3	-2.7	1.8	1.9	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	2	5	21	7	5	40
		経常利益内の割合 %	5.0%	12.5%	52.5%	17.5%	12.5%	100.0%
		調整済み残差	-6	-4	.6	-7	1.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	6	18	43	20	10	97
		経常利益内の割合 %	6.2%	18.6%	44.3%	20.6%	10.3%	100.0%
		調整済み残差	-5	1.2	-9	-3	1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	10	11	75	30	2	128
		経常利益内の割合 %	7.8%	8.6%	58.6%	23.4%	1.6%	100.0%
		調整済み残差	.2	-2.3	2.8	.6	-3.2	
経常利益率 マイナス	度数	6	12	27	6	4	55	
	経常利益内の割合 %	10.9%	21.8%	49.1%	10.9%	7.3%	100.0%	
	調整済み残差	1.0	1.6	.1	-2.1	-.2		
合計		度数	31	61	201	90	33	416
		経常利益内の割合 %	7.5%	14.7%	48.3%	21.6%	7.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.022 <sup>a</sup>	16	.018
尤度比	33.470	16	.006
線型と線型による連関	6.417	1	.011
有効なケースの数	416		

a. 4 セル (16.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.98 です。

経常利益率が高く、利益が増加傾向にある企業ほど、サービスの供給調整や需要の平準化への取組みによって高い稼働率を実現している傾向にある。

図表 3-2-80 経常利益状況別 事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献状況

			事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	10	18	33	21	14	96
		経常利益内の割合 %	10.4%	18.8%	34.4%	21.9%	14.6%	100.0%
		調整済み残差	-.8	-1.8	.9	-.3	2.8	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	4	10	11	12	3	40
		経常利益内の割合 %	10.0%	25.0%	27.5%	30.0%	7.5%	100.0%
		調整済み残差	-.6	-.1	-.5	1.1	-.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	14	24	32	22	6	98
		経常利益内の割合 %	14.3%	24.5%	32.7%	22.4%	6.1%	100.0%
		調整済み残差	.5	-.3	.5	-.1	-.7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	13	40	43	28	6	130
		経常利益内の割合 %	10.0%	30.8%	33.1%	21.5%	4.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	1.6	.7	-.4	-1.7	
経常利益率 マイナス	度数	13	16	10	13	4	56	
	経常利益内の割合 %	23.2%	28.6%	17.9%	23.2%	7.1%	100.0%	
	調整済み残差	2.5	.5	-2.2	.1	-.2		
合計		度数	54	108	129	96	33	420
		経常利益内の割合 %	12.9%	25.7%	30.7%	22.9%	7.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.348 <sup>a</sup>	16	.132
尤度比	21.317	16	.167
線型と線型による連関	7.779	1	.005
有効なケースの数	420		

a. 2 セル (8.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は 3.14 です。

図表 3-2-81 対象顧客別 事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献状況

			事業を通じた地域・社会課題の解決					合計	
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する		
対象顧客	事業所	度数	51	93	117	65	31	357	
		対象顧客内の割合 %	14.3%	26.1%	32.8%	18.2%	8.7%	100.0%	
		調整済み残差	1.0	1.2	2.0	-3.9	-.6		
	個人	度数	10	18	19	33	9	89	
		対象顧客内の割合 %	11.2%	20.2%	21.3%	37.1%	10.1%	100.0%	
		調整済み残差	-.7	-1.1	-2.1	3.8	.4		
	と事業所	度数	0	1	2	2	1	6	
		対象顧客内の割合 %	0.0%	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%	100.0%	
		調整済み残差	-1.0	-.5	.2	.7	.7		
	合計		度数	61	112	138	100	41	452
			対象顧客内の割合 %	13.5%	24.8%	30.5%	22.1%	9.1%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	17.870 <sup>a</sup>	8	.022
尤度比	17.542	8	.025
線型と線型による連関	7.615	1	.006
有効なケースの数	452		

a. 5 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .54 です。



統計的に必ずしも有意とはいえないが、事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献に関しては、‘該当しない’ ‘あまり該当しない’ が 38.3%、‘やや該当する’ ‘該当する’ が 31.2%、 ‘どちらともいえない’ が 30.5%と企業によって考え方が分散している。但し、対象顧客別にみると、事業所向けのサービス企業よりも個人向けのサービス企業の方が地域・社会課題の解決に貢献している傾向がある。

図表 3-2-82 経常利益状況別 新サービスの創造への挑戦状況

			新たなサービス事業の創造に挑戦					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	7	18	23	28	20	96
		経常利益内の割合 %	7.3%	18.8%	24.0%	29.2%	20.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	.9	-.8	-.6	1.8	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	5	13	13	9	41
		経常利益内の割合 %	2.4%	12.2%	31.7%	31.7%	22.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-.7	.7	.0	1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	12	14	20	39	13	98
		経常利益内の割合 %	12.2%	14.3%	20.4%	39.8%	13.3%	100.0%
		調整済み残差	.7	-.4	-1.7	2.0	-.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	13	20	44	39	13	129
		経常利益内の割合 %	10.1%	15.5%	34.1%	30.2%	10.1%	100.0%
		調整済み残差	-.2	-.1	2.1	-.4	-1.9	
経常利益率 マイナス	度数	11	9	14	14	8	56	
	経常利益内の割合 %	19.6%	16.1%	25.0%	25.0%	14.3%	100.0%	
	調整済み残差	2.4	.1	-.4	-1.2	-.2		
合計		度数	44	66	114	133	63	420
		経常利益内の割合 %	10.5%	15.7%	27.1%	31.7%	15.0%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.897 <sup>a</sup>	16	.117
尤度比	22.983	16	.114
線型と線型による連関	5.883	1	.015
有効なケースの数	420		

a. 1 セル (4.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.30 です。

新たなサービス事業の創造に挑戦している企業（‘やや該当する’ と ‘該当する’ の合計）は、46.7%であり、統計学的に必ずしも有意とはいえないが、経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど挑戦している企業が多い傾向にある。

図表 3-2-83 経常利益状況別 日頃の経営体質の改善への取組み状況

			日頃から経営体質の改善に取り組んでいる					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	3	4	38	37	13	95
		経常利益内の割合 %	3.2%	4.2%	40.0%	38.9%	13.7%	100.0%
		調整済み残差	.2	-1.9	.6	.3	.3	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	6	16	15	4	42
		経常利益内の割合 %	2.4%	14.3%	38.1%	35.7%	9.5%	100.0%
		調整済み残差	-.2	1.2	.1	-.3	-.7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	2	8	30	43	14	97
		経常利益内の割合 %	2.1%	8.2%	30.9%	44.3%	14.4%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-.3	-1.5	1.5	.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	2	12	55	45	14	128
		経常利益内の割合 %	1.6%	9.4%	43.0%	35.2%	10.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	.1	1.6	-.7	-.8	
	経常利益率 マイナス	度数	4	8	17	18	9	56
		経常利益内の割合 %	7.1%	14.3%	30.4%	32.1%	16.1%	100.0%
		調整済み残差	2.1	1.5	-1.2	-.9	.8	
合計		度数	12	38	156	158	54	418
		経常利益内の割合 %	2.9%	9.1%	37.3%	37.8%	12.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	16.462 <sup>a</sup>	16	.421
尤度比	15.837	16	.464
線型と線型による連関	1.164	1	.281
有効なケースの数	418		

a. 6 セル (24.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.21 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、50.7%の企業が、日頃から経営体質への改善に取り組んでいると回答（‘やや該当する’と‘該当する’の合計）している。

図表 3-2-84 経常利益状況別 部門間の情報共有推進と全体最適への取組み状況

			部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	4	3	39	34	16	96
		経常利益内の割合 %	4.2%	3.1%	40.6%	35.4%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	- .6	-2.2	1.4	- .9	1.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	2	3	17	12	6	40
		経常利益内の割合 %	5.0%	7.5%	42.5%	30.0%	15.0%	100.0%
		調整済み残差	- .1	- .3	1.1	-1.3	.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	5	6	31	47	9	98
		経常利益内の割合 %	5.1%	6.1%	31.6%	48.0%	9.2%	100.0%
		調整済み残差	- .1	-1.0	- .8	2.0	-1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	17	42	53	12	127
		経常利益内の割合 %	2.4%	13.4%	33.1%	41.7%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	2.3	- .5	.7	-1.1	
	経常利益率 マイナス	度数	8	7	16	17	7	55
		経常利益内の割合 %	14.5%	12.7%	29.1%	30.9%	12.7%	100.0%
		調整済み残差	3.3	1.2	-1.0	-1.3	.2	
合計		度数	22	36	145	163	50	416
		経常利益内の割合 %	5.3%	8.7%	34.9%	39.2%	12.0%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	29.952 <sup>a</sup>	16	.018
尤度比	28.081	16	.031
線型と線型による連関	4.641	1	.031
有効なケースの数	416		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.12 です。

経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる傾向がある。

図表 3-2-85 経常利益状況別 サービス品質と価格設定の状況

			サービス品質に見合う価格を設定					合計
			該当しない	あまり 該当しない	どちらとも いえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	3	7	22	38	26	96
		経常利益内の割合 %	3.1%	7.3%	22.9%	39.6%	27.1%	100.0%
		調整済み残差	.5	-.1	-1.5	-.8	2.7	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	4	14	18	6	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	9.5%	33.3%	42.9%	14.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	.5	.7	-.1	-.6	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	1	9	29	45	14	98
		経常利益内の割合 %	1.0%	9.2%	29.6%	45.9%	14.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.7	.2	.6	-1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	9	40	62	15	129
		経常利益内の割合 %	2.3%	7.0%	31.0%	48.1%	11.6%	100.0%
		調整済み残差	.0	-.3	.6	1.3	-2.2	
	経常利益率 マイナス	度数	3	3	17	19	14	56
		経常利益内の割合 %	5.4%	5.4%	30.4%	33.9%	25.0%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-.7	.2	-1.5	1.5	
合計		度数	10	32	122	182	75	421
		経常利益内の割合 %	2.4%	7.6%	29.0%	43.2%	17.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.062 <sup>a</sup>	16	.265
尤度比	19.487	16	.244
線型と線型による連関	1.469	1	.225
有効なケースの数	421		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.00 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、61.0%の企業がサービス品質に見合う価格を設定していると回答している（‘やや該当する’と‘該当する’の合算）。

図表 3-2-86 経常利益状況別 顧客が引き合いにするロイヤルティの状況

			顧客が引き合いにするロイヤルティがある					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	16	11	25	29	14	95
		経常利益内の割合 %	16.8%	11.6%	26.3%	30.5%	14.7%	100.0%
		調整済み残差	.3	.6	-1.9	.4	1.5	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	3	2	19	12	4	40
		経常利益内の割合 %	7.5%	5.0%	47.5%	30.0%	10.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-1.1	1.8	.1	-1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	18	11	23	32	12	96
		経常利益内の割合 %	18.8%	11.5%	24.0%	33.3%	12.5%	100.0%
		調整済み残差	.9	.6	-2.5	1.1	.7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	14	14	57	34	8	127
		経常利益内の割合 %	11.0%	11.0%	44.9%	26.8%	6.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	.5	2.9	-.7	-1.9	
	経常利益率 マイナス	度数	15	3	19	13	6	56
		経常利益内の割合 %	26.8%	5.4%	33.9%	23.2%	10.7%	100.0%
		調整済み残差	2.4	-1.2	-.1	-1.0	.0	
合計		度数	66	41	143	120	44	414
		経常利益内の割合 %	15.9%	9.9%	34.5%	29.0%	10.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	27.686 <sup>a</sup>	16	.034
尤度比	28.278	16	.029
線型と線型による連関	2.130	1	.144
有効なケースの数	414		

a. 2 セル (8.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.96 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、顧客のロイヤルティがあると認識されている傾向にある。

図表 3-2-87 経常利益状況別 経営理念や経営方針の浸透状況

			経営理念や経営方針が浸透している					合計
			該当しない	あまり 該当しない	どちらとも いえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	6	7	31	38	14	96
		経常利益内の割合 %	6.3%	7.3%	32.3%	39.6%	14.6%	100.0%
		調整済み残差	.4	-.3	-1.1	1.2	-.1	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	4	13	15	9	42
		経常利益内の割合 %	2.4%	9.5%	31.0%	35.7%	21.4%	100.0%
		調整済み残差	-.9	.4	-.9	.2	1.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	9	7	33	39	10	98
		経常利益内の割合 %	9.2%	7.1%	33.7%	39.8%	10.2%	100.0%
		調整済み残差	1.8	-.4	-.8	1.3	-1.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	11	53	37	24	128
		経常利益内の割合 %	2.3%	8.6%	41.4%	28.9%	18.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	.2	1.2	-1.6	1.5	
	経常利益率 マイナス	度数	4	5	26	15	5	55
		経常利益内の割合 %	7.3%	9.1%	47.3%	27.3%	9.1%	100.0%
		調整済み残差	.6	.3	1.7	-1.2	-1.3	
合計		度数	23	34	156	144	62	419
		経常利益内の割合 %	5.5%	8.1%	37.2%	34.4%	14.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	18.546 <sup>a</sup>	16	.293
尤度比	19.022	16	.268
線型と線型による連関	1.181	1	.277
有効なケースの数	419		

a. 4 セル (16.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.31 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、経営理念や経営方針が、浸透していると回答している企業（‘やや該当する’と‘該当する’の合算）は48.2%であった。統計学的に必ずしも有意とは言えないが、経常利益率が高い企業ほど、浸透していると回答する企業が多い傾向にある。

図表 3-2-88 経常利益状況別 サービス品質の管理状況

			サービス品質の管理を徹底してる					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	1	8	25	42	20	96
		経常利益内の割合 %	1.0%	8.3%	26.0%	43.8%	20.8%	100.0%
		調整済み残差	- .7	.6	- .3	- .8	1.3	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	2	14	20	5	41
		経常利益内の割合 %	0.0%	4.9%	34.1%	48.8%	12.2%	100.0%
		調整済み残差	- .9	- .5	1.1	.2	- .8	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	2	7	26	50	13	98
		経常利益内の割合 %	2.0%	7.1%	26.5%	51.0%	13.3%	100.0%
		調整済み残差	.1	.1	- .2	.8	-1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	2	11	30	65	20	128
		経常利益内の割合 %	1.6%	8.6%	23.4%	50.8%	15.6%	100.0%
		調整済み残差	- .3	.9	-1.2	.9	- .3	
	経常利益率 マイナス	度数	3	1	19	22	11	56
		経常利益内の割合 %	5.4%	1.8%	33.9%	39.3%	19.6%	100.0%
		調整済み残差	2.0	-1.6	1.2	-1.3	.7	
合計		度数	8	29	114	199	69	419
		経常利益内の割合 %	1.9%	6.9%	27.2%	47.5%	16.5%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	14.522 <sup>a</sup>	16	.560
尤度比	15.049	16	.521
線型と線型による連関	.268	1	.604
有効なケースの数	419		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .78 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、サービス品質の管理徹底について、徹底していると回答している企業は全体の 64.0%であった（‘やや該当する’と‘該当する’の合算）。また、‘該当しない’や‘あまり該当しない’といった回答は少なかった。

図表 3-2-89 経常利益状況別 生産性向上のための IT の活用状況

			サービス生産性向上のためにITを積極的に活用					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	3	6	30	31	26	96
		経常利益内の割合 %	3.1%	6.3%	31.3%	32.3%	27.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-1.3	-0.6	-0.2	2.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	5	18	11	5	40
		経常利益内の割合 %	2.5%	12.5%	45.0%	27.5%	12.5%	100.0%
		調整済み残差	-0.8	0.7	1.6	-0.8	-1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	3	12	30	36	17	98
		経常利益内の割合 %	3.1%	12.2%	30.6%	36.7%	17.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	1.0	-0.8	0.9	-0.2	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	4	12	48	45	20	129
		経常利益内の割合 %	3.1%	9.3%	37.2%	34.9%	15.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-0.1	1.0	0.5	-0.9	
経常利益率 マイナス	度数	11	5	16	16	8	56	
	経常利益内の割合 %	19.6%	8.9%	28.6%	28.6%	14.3%	100.0%	
	調整済み残差	5.2	-0.2	-0.9	-0.8	-0.8		
合計		度数	22	40	142	139	76	419
		経常利益内の割合 %	5.3%	9.5%	33.9%	33.2%	18.1%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	37.791 <sup>a</sup>	16	.002
尤度比	28.809	16	.025
線型と線型による連関	8.382	1	.004
有効なケースの数	419		

a. 3 セル (12.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 2.10 です。

図表 3-2-90 対象顧客別 生産性向上のための IT の活用状況

			サービス生産性向上のためにIT活用					合計	
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する		
対象顧客	事業所	度数	18	32	107	126	71	354	
		対象顧客内の割合 %	5.1%	9.0%	30.2%	35.6%	20.1%	100.0%	
		調整済み残差	-0.5	-1.3	-2.7	1.8	2.4		
	個人	度数	6	13	42	22	7	90	
		対象顧客内の割合 %	6.7%	14.4%	46.7%	24.4%	7.8%	100.0%	
		調整済み残差	0.6	1.6	3.0	-2.0	-2.8		
	と事業所	度数	0	0	1	3	2	6	
		対象顧客内の割合 %	0.0%	0.0%	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%	
		調整済み残差	-0.6	-0.8	-0.9	0.9	1.0		
	合計		度数	24	45	150	151	80	450
			対象顧客内の割合 %	5.3%	10.0%	33.3%	33.6%	17.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.752 <sup>a</sup>	8	.011
尤度比	21.371	8	.006
線型と線型による連関	5.815	1	.016
有効なケースの数	450		

a. 6 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 0.32 です。



経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、サービスの生産性向上の為に IT を積極的に活用している傾向にある。また、生産性向上の為に IT 活用は、対象顧客が個人の企業よりも対象顧客が事業所の企業の方が、積極的に活用する傾向にある。

図表 3-2-91 経常利益状況別 定期的な顧客調査の実施状況

			定期的な顧客調査を実施					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	22	26	32	8	6	94
		経常利益内の割合 %	23.4%	27.7%	34.0%	8.5%	6.4%	100.0%
		調整済み残差	.7	.5	-.3	-1.6	.8	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	6	12	16	6	2	42
		経常利益内の割合 %	14.3%	28.6%	38.1%	14.3%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	.5	.4	.1	.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	20	25	33	15	4	97
		経常利益内の割合 %	20.6%	25.8%	34.0%	15.5%	4.1%	100.0%
		調整済み残差	.0	.1	-.3	.6	-.4	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	19	31	50	19	6	125
		経常利益内の割合 %	15.2%	24.8%	40.0%	15.2%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-.2	1.3	.6	.0	
経常利益率 マイナス	度数	18	11	14	8	2	53	
	経常利益内の割合 %	34.0%	20.8%	26.4%	15.1%	3.8%	100.0%	
	調整済み残差	2.6	-.9	-1.4	.3	-.4		
合計		度数	85	105	145	56	20	411
		経常利益内の割合 %	20.7%	25.5%	35.3%	13.6%	4.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	13.530 <sup>a</sup>	16	.634
尤度比	13.401	16	.643
線型と線型による連関	.045	1	.833
有効なケースの数	411		

a. 4 セル (16.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.04 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、46.2%の企業が、定期的な顧客調査を実施していないと回答している（‘該当しない’と‘あまり該当しない’の合算）。経常利益の状況に関係なく、定期的な顧客調査の実施に関しては全体的に取り組んでいる割合が低い。

図表 3-2-92 経常利益状況別 事業規模拡大より付加価値を追求する志向

			事業規模拡大より付加価値を追求					合計
			該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	3	6	33	30	23	95
		経常利益内の割合 %	3.2%	6.3%	34.7%	31.6%	24.2%	100.0%
		調整済み残差	- .4	.2	.6	- .5	.0	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	1	3	10	16	10	40
		経常利益内の割合 %	2.5%	7.5%	25.0%	40.0%	25.0%	100.0%
		調整済み残差	- .5	.4	-1.0	.9	.1	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	3	6	26	42	21	98
		経常利益内の割合 %	3.1%	6.1%	26.5%	42.9%	21.4%	100.0%
		調整済み残差	- .5	.1	-1.4	2.2	- .7	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	3	7	51	39	29	129
		経常利益内の割合 %	2.3%	5.4%	39.5%	30.2%	22.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	- .3	2.1	-1.0	- .5	
	経常利益率 マイナス	度数	6	3	15	14	18	56
		経常利益内の割合 %	10.7%	5.4%	26.8%	25.0%	32.1%	100.0%
		調整済み残差	2.9	- .2	- .9	-1.5	1.5	
合計		度数	16	25	135	141	101	418
		経常利益内の割合 %	3.8%	6.0%	32.3%	33.7%	24.2%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.577 <sup>a</sup>	16	.240
尤度比	17.251	16	.370
線型と線型による連関	.193	1	.660
有効なケースの数	418		

a. 7 セル (28.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.53 です。

統計的に必ずしも有意とはいえないが、57.9%の企業が、事業規模拡大よりも付加価値を追求すると回答している。経常利益状況別には違いがなく、どのグループにおいても付加価値を追求する傾向が高い。

図表 3-2-93 経常利益状況別 経営者の経営満足状況

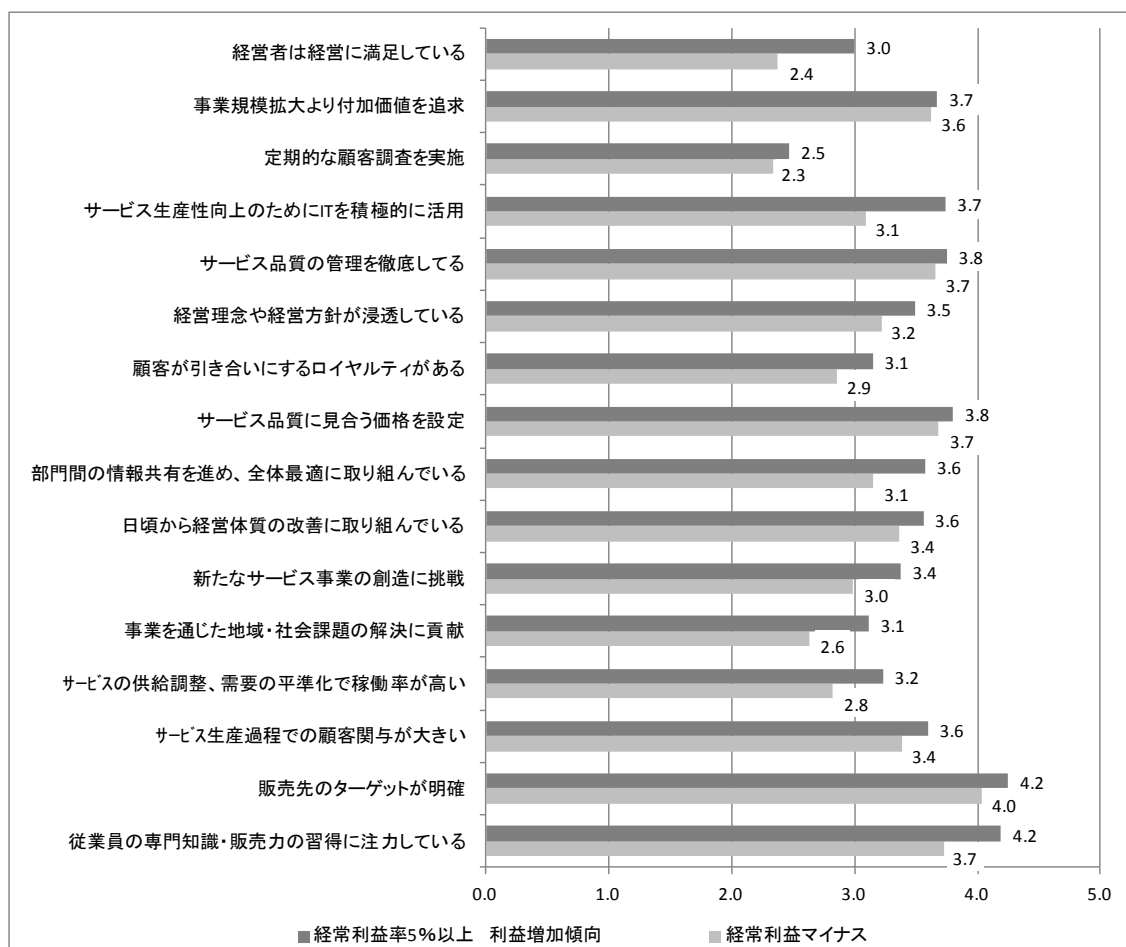
			経営者は経営に満足している					合計
			該当しない	あまり 該当しない	どちらとも いえない	やや該当する	該当する	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	9	21	35	23	8	96
		経常利益内の割合 %	9.4%	21.9%	36.5%	24.0%	8.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-1.3	-0.8	2.4	2.7	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	5	11	14	12	0	42
		経常利益内の割合 %	11.9%	26.2%	33.3%	28.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-0.2	-0.2	-0.9	2.3	-1.4	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	12	30	36	18	2	98
		経常利益内の割合 %	12.2%	30.6%	36.7%	18.4%	2.0%	100.0%
		調整済み残差	-0.3	.9	-0.7	.7	-1.0	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	15	35	66	12	2	130
		経常利益内の割合 %	11.5%	26.9%	50.8%	9.2%	1.5%	100.0%
		調整済み残差	-0.6	-0.1	3.1	-2.6	-1.6	
経常利益率 マイナス	度数	14	18	17	3	4	56	
	経常利益内の割合 %	25.0%	32.1%	30.4%	5.4%	7.1%	100.0%	
	調整済み残差	2.9	.9	-1.6	-2.4	1.4		
合計		度数	55	115	168	68	16	422
		経常利益内の割合 %	13.0%	27.3%	39.8%	16.1%	3.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	42.384 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	42.490	16	.000
線型と線型による連関	14.545	1	.000
有効なケースの数	422		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.59 です。

経常利益率が高く、利益が増加傾向にある企業ほど、経営者の経営満足度も高い傾向にある。

図表 3-2-94 「経常利益率 5%以上かつ利益増加傾向」の企業と「経常利益マイナス」の企業における“経営に対する考え方”の比較



5・・・該当する
4・・・やや該当する
3・・・どちらともいえない
2・・・あまり該当しない
1・・・該当しない
(無回答・・・欠損値扱い)

経営に関する考え方の各項目について、該当するから該当しないまでの5段階の設問に対して、経常利益状況別に企業の回答傾向を分析した。経常利益率が5%以上かつ利益が増加傾向にある企業と、経常利益率がマイナスの企業の各項目に対する回答の平均点を算出して比較したところ、経常利益率が5%以上かつ利益が増加傾向にある企業が総じて自己評価が高い結果となった。特に、「サービス生産性向上のためにITを積極的に活用」の項目では差が大きい。また、経営者の経営の満足度にも差が表れている。一方で、差が小さい項目もあり「定期的な顧客調査の実施」は両グループ共に点数が低く、逆に「販売先のターゲットが明確」の項目では両グループ共に点数が高い。

図表 3-2-95 経常利益状況別 今後取り組みたい新規事業分野

			取り組みたい新規事業分野							
			環境関連	医療介護関連	育児子育て関連	美容関連	健康スポーツ関連	防災関連	バイオ関連	航空宇宙関連
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	19	14	9	3	14	5	2	5
		経常利益内の割合 %	20.2%	14.9%	9.6%	3.2%	14.9%	5.3%	2.1%	5.3%
		調整済み残差	0.0	-0.8	0.0	-0.1	0.4	-0.4	-0.2	0.2
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	7	7	4	1	1	5	2	0
		経常利益内の割合 %	18.4%	18.4%	10.5%	2.6%	2.6%	13.2%	5.3%	0.0%
		調整済み残差	-0.1	-0.2	0.1	-0.1	-0.6	0.3	0.1	-0.2
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	17	33	8	2	9	9	4	5
		経常利益内の割合 %	18.7%	36.3%	8.8%	2.2%	9.9%	9.9%	4.4%	5.5%
		調整済み残差	-0.2	1.8	0.0	-0.2	-0.2	0.1	0.1	0.2
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	23	22	11	9	16	12	5	2
		経常利益内の割合 %	18.1%	17.3%	8.7%	7.1%	12.6%	9.4%	3.9%	1.6%
		調整済み残差	-0.3	-0.6	-0.1	0.4	0.2	0.1	0.0	-0.2
経常利益率 マイナス	度数	15	11	5	1	6	5	2	2	
	経常利益内の割合 %	26.8%	19.6%	8.9%	1.8%	10.7%	8.9%	3.6%	3.6%	
	調整済み残差	0.6	-0.2	0.0	-0.2	-0.1	0.0	0.0	0.0	
合計	度数	81	87	37	16	46	36	15	14	

取り組みたい新規事業分野										
エネルギー関連	ナノテクノロジー関連	ロボット関連	スマートシティ関連	観光地域活性化関連	来日外国人向け	在外日本人向け	海外現地法人向け	決まっていない	その他	合計
9	2	4	1	9	3	2	4	43	9	94
9.6%	2.1%	4.3%	1.1%	9.6%	3.2%	2.1%	4.3%	45.7%	9.6%	
-0.1	0.0	-0.2	-0.6	-0.1	-0.1	0.1	-0.3	1.0	0.3	
2	1	0	1	8	3	2	3	14	2	38
5.3%	2.6%	0.0%	2.6%	21.1%	7.9%	5.3%	7.9%	36.8%	5.3%	
-0.3	0.1	-0.4	-0.3	0.7	0.3	0.2	0.1	-0.2	-0.1	
12	2	8	12	13	6	1	5	27	5	91
13.2%	2.2%	8.8%	13.2%	14.3%	6.6%	1.1%	5.5%	29.7%	5.5%	
0.3	0.0	0.2	0.6	0.4	0.3	0.0	-0.1	-1.5	-0.2	
9	0	10	13	9	3	1	14	50	12	127
7.1%	0.0%	7.9%	10.2%	7.1%	2.4%	.8%	11.0%	39.4%	9.4%	
-0.4	-0.2	0.1	0.4	-0.4	-0.2	-0.1	0.5	0.0	0.3	
9	2	5	2	4	1	0	2	25	1	56
16.1%	3.6%	8.9%	3.6%	7.1%	1.8%	0.0%	3.6%	44.6%	1.8%	
0.5	0.1	0.2	-0.3	-0.3	-0.2	-0.1	-0.3	0.7	-0.4	
41	7	27	29	43	16	6	28	159	29	406

Pearson のカイ2乗検定		
		取り組みたい 新規事業分野
経常利益分類フラグ	カイ2乗	99.445
	自由度	72
	有意確率	.018* <sup>a, b, c</sup>
結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。		
* カイ2乗検定は .05 水準において有意です。		
b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。		
c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります		

今後取り組みたい新規事業分野に関しては、決まっていない企業が全体の 39%と最も多かった。一方で、今後取り組みたい企業分野として 21%が医療分野、20%が環境分野を挙げている。今後取り組みたい新規事業分野に関して、経常利益状況の違いでの大きな違いは確認できなかった。

図表 3-2-96 経常利益状況別 新規事業に取り組む上での課題

			新規事業に取り組む上での課題				
			企画開発力	顧客・市場の設定	店舗の確保	営業・販売力	デザイン力
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	36	32	5	36	9
		経常利益内の割合 %	41.9%	37.2%	5.8%	41.9%	10.5%
		調整済み残差	-1.4	0.4	0.0	0.0	0.0
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	18	17	3	16	1
		経常利益内の割合 %	51.4%	48.6%	8.6%	45.7%	2.9%
		調整済み残差	0.2	1.3	0.2	0.4	-0.5
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	45	34	4	29	13
		経常利益内の割合 %	48.9%	37.0%	4.3%	31.5%	14.1%
		調整済み残差	-0.1	0.4	-0.2	-1.7	0.4
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	64	31	7	56	11
		経常利益内の割合 %	54.7%	26.5%	6.0%	47.9%	9.4%
		調整済み残差	1.1	-1.3	0.0	1.2	-0.1
経常利益率 マイナス	度数	26	17	4	22	5	
	経常利益内の割合 %	50.0%	32.7%	7.7%	42.3%	9.6%	
	調整済み残差	0.1	-0.2	0.1	0.1	0.0	
合計	度数	189	131	23	159	39	

新規事業に取り組む上での課題							合計
リーダーシップ	開発資金	人材の確保育成	他社との連携	大学・公設試験研究機関との連携	知財侵害への法務対応	その他	
11	20	46	14	5	4	3	86
12.8%	23.3%	53.5%	16.3%	5.8%	4.7%	3.5%	
-0.3	-1.4	0.2	-0.3	-0.2	0.1	0.0	
8	14	17	10	2	0	1	35
22.9%	40.0%	48.6%	28.6%	5.7%	0.0%	2.9%	
0.5	0.6	-0.5	0.7	-0.1	-0.2	0.0	
16	28	48	22	11	5	3	92
17.4%	30.4%	52.2%	23.9%	12.0%	5.4%	3.3%	
0.2	-0.4	0.0	0.6	0.5	0.2	0.0	
19	38	64	17	10	3	5	117
16.2%	32.5%	54.7%	14.5%	8.5%	2.6%	4.3%	
0.1	-0.1	0.5	-0.6	0.1	-0.1	0.1	
5	27	25	10	0	2	0	52
9.6%	51.9%	48.1%	19.2%	0.0%	3.8%	0.0%	
-0.5	2.0	-0.6	0.0	-0.6	0.0	-0.2	
59	127	200	73	28	14	12	382

Pearson のカイ2乗検定		
経常利益分類フラグ	カイ2乗	56.932
	自由度	48
	有意確率	.177 <sup>a</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

新規事業に取り組む上での課題として最も多く挙げられたのが、人材の確保育成 (52.3%) であった。その他に、企画開発力 (49.5%)、営業・販売力 (41.6%)、顧客・市場の開拓 (34.2%)、開発資金 (33.3%) が挙げられた。また、経常利益状況の違いと新規事業に取り組む上での課題との間に大きな違いは確認できなかった。

### (3) 中小企業の経営課題

アンケート分析から得られた中小サービス業の経営活動の実態から、本調査で得られた中小企業の経営課題を整理する。課題の整理にあたっては、前節(2)で示したように、①経営状況、②人材、③顧客との関係性、④組織の強み、⑤経営者の評価、⑥サービス・オペレーション、⑦経営戦略の順に沿っておこなうものとする。

#### (ア) 経営状況から

近年の景況感<sup>5</sup>については、67%の企業が‘さほど良くない’‘悪い’と認識しており、景気の先行き感に関しては、70%の企業が‘さほど良くない’‘悪い’と認識している。そのなかで新しい販売先の開拓や新サービスの開発など、どのように事業機会を見出していくかは課題といってよいだろう。経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業は、景況感や景気の先行き感が‘良い’と認識しており、そのような企業は事業機会を見出した結果といえるだろう。

資金繰りに関しては、全体の80%の企業が‘楽である’‘さほど苦しくない’と回答しているが、経常利益率がマイナスの企業は‘苦しい’と答えている企業が多く、これらの企業は売上高規模も小さい。規模が小さく経営が苦しい局面にある中小企業の資金確保は以前から指摘されていることで、引き続き重要な課題といえる。

3年前と比較した売上高の変化からは、売上高が増加している企業ほど利益率が高く、利益が拡大傾向にあり、経常利益率が低く、売上高が減少傾向にある企業は利益率が低く、利益が縮小傾向にある。過去3年間には、2012～2013年のアベノミックスによる景気回復の兆しの後、直近では2014年4月の消費増税前の駆け込み需要と、増税後の需要の落ち込みなどがあり、これらの外的要因が少なからず業績に影響を与えていたと想定される。この間に、売上高を増加させ、利益も増加させた企業とそうでない企業があったことから、外部環境の変化を柔軟に捉えて事業に活かすことも課題といえるだろう。

競争激化の要因について、対事業所向けの企業では、‘価格競争の激化’、対個人向けの企業では‘新規参入者の増加’を挙げる企業が多かった。事業所向け、個人向けのいずれのサービス業においても、競争激化の中で他社との差別化で価格競争に巻き込まれない、あるいは他社に追従されない差別化の実現により競争を勝ち抜くことが重要といえる。

<sup>5</sup> アンケート調査実施時期は2014年8月である。

## (イ) 人材

従業員数は49%の企業で直近3年間は変わっていないが、経常利益率が5%以上かつ経常利益が増加傾向にあるグループでは増加している傾向があり、特に正社員が増加傾向にあり、今後の雇用に対する考えとしても正社員を増やしたい意向がある。また、その人事制度は、経常利益率が高い企業ほど、成果主義を志向していることから、業績の良い企業はサービスの担い手を正社員として確保し、その成果に基づいて評価する制度を導入することによって、競争基盤の構築を図っていることがうかがえる。

但し、正社員の採用傾向として、経常利益が5%以上の企業は中途採用を重視し、経常利益がプラスだが5%未満の企業は新卒採用を重視することから、高い利益を出している業績の良い企業では、即戦力の確保が求められていることがうかがえる。

人材教育に関しては、対事業所向けと対個人向けの企業で重視することが少し異なり、対事業所向けの企業は‘専門技能の向上’を重視する企業が多いが、対個人向けの企業は‘適切なコミュニケーション力’を重視する企業が最も多く、‘専門技能の向上’‘自社サービスの十分な理解’‘サービス手順の遵守’を重視すると回答する企業が半数以上あった。対事業所向けの企業は技能の習得・サービス品質の維持・向上が課題である一方、対個人向けの企業は技能の習得に加えて、サービス提供のプロセスにおける接客・おもてなしの教育が課題といえる。

## (ウ) 顧客との関係性

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、顧客数および顧客単価が増加傾向にあり、経常利益がマイナスの企業は顧客数および顧客単価が減少傾向にある。顧客の獲得と顧客単価の向上が利益確保にとって重要な課題といえる。

また、顧客のリピートオーダー率も、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど高い傾向にあり、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、上位顧客への販売が集中している。顧客数・顧客単価の向上に加えて、顧客ロイヤリティを勝ち取り、ロイヤリティの高い顧客を大切にして長期的な取引関係を構築することが企業の収益や利益の確保において重要な課題であるといえる。

## (エ) 組織の強み

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、‘情報化への対応力’‘情報収集・活用力’‘顧客ニーズの把握力’‘専門知識・専門技術力’が高く、自社の強みであると



認識している企業が多い。自社内外の情報を上手く処理・活用し、市場ニーズに合致した専門性の高いサービスを提供することが、企業の競争優位の源泉となり、利益確保に結びつくといえる。

#### (オ) 経営者の評価

経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、経営者の‘外部ネットワーク力’‘リーダーシップ’に対する評価が高い。経営者自らの外部ネットワークを活用した事業展開と、自らの強いリーダーシップで企業を引っ張り、導く経営スタイルが、中小サービスの拡大・成長を促していると考えられる。

#### (カ) サービス・オペレーション

経常利益率プラスの企業は経常利益率がマイナスの企業より、地域社会への貢献を重視する傾向にある。地域社会の貢献は、地域で事業を展開する企業にとっては、重要な観点であり、特に地域の生活者を対象としている個人向けの企業にとっては、ビジネスそのものに直結する特に重要な観点であるといえる。

サービス提供における強みについては、経常利益率が高く経常利益が増加傾向にある企業ほど、‘専門性が高い’ことを挙げる企業が多い傾向にある。特に対事業所向けの企業はその傾向が顕著に出ていた。対事業所向けの企業にとっては、専門性が高いサービスを提供することが企業の利益確保にとって重要な課題といえるだろう。

#### (キ) 経営戦略

経常利益率が高く利益が増加傾向にある企業ほど、「サービスの質・専門性向上」および「新サービスの開発」に取り組んでいる傾向があり、経常利益状況が悪い企業ほど「新規顧客開拓」や「コスト削減」に取り組んでいる傾向がある。企業の収益性の改善にはコスト削減は必要な課題であるが、企業の更なる成長・利益の拡大には、専門性や品質の向上、新規事業の開発が重要になってくるといえるだろう。

利益率が増加傾向にあるほどサービスの生産過程における顧客関与が大きいことから、サービスの生産において、顧客とのコミュニケーションを密にし、顧客の意見やニーズをくみ取りながら顧客との協働によってサービスを生み出していくことが、企業の成長に重要であると考えられる。また、サービスの供給調整や需要の平準化による稼働率向上が、企業の利益確保に影響していることから、企業が受身の姿勢ではなく能動的に顧客需要をコントロールするも重要な課題となる。

部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる企業や、生産性向上のために IT を積極的に活用する企業ほど、経常利益率が高く利益が増加傾向にある。つまり、IT 技術を駆使して情報を上手く共有・活用して企業の効率を向上させることが企業の成長・利益の確保につながるといえる。

今後取組みたい新規事業に関しては、40%が特になしと回答した。これは本業への注力が課題であると認識している可能性があり、逆に 6 割の企業にとって新規事業開発は課題であると認識されていることになる。取組みたい新規事業としては、特に医療関連や環境関連への関心が高かった。新規事業への課題については、50%の企業が人材確保を挙げており、人材の能力と直結する企画開発力および営業・販売力を挙げる企業も多いことから、特にマーケティング能力の高い人材の確保・育成が新規事業に取り組む上での重要な課題だといえる。

また、経常利益率とのクロス集計で、 $\chi^2$ 乗検定で行列の漸近有意確率が 5%の有意水準を超えており有意差が認められない項目もあった。優良中小サービス業を考えていく上で、有意差が認められないことが重要な手掛かりであると解釈すると、以下のように整理することができる。

#### 帰無仮説の検証

会社の規模（資本金、従業員数、売上高）と企業の利益は無関係である。規模の大きい企業が、必ずしも高い利益を確保しているとは限らない。（企業規模）

企業のサービス形態や組織形態と企業の利益状況は無関係である。（企業タイプ）

企業の置かれている競争環境と企業の利益状況は無関係である。競争環境が激化した企業の利益が低いとは限らない。（競争環境）

社員の勤続年数と企業の利益状況は無関係である。（社員の定着率）

社員の量と質の確保状況と企業の利益状況は無関係である。（社員の確保状況）

広告・宣伝手法と企業の利益状況は無関係である。（広告・宣伝手法）

経営者の先見力、コミュニケーション力と企業の利益状況は無関係である。

企業および経営者の企画開発力と企業の利益状況は無関係である。（企画開発力）

企業の強みとしての顧客・市場開拓力、サービスの品質、イレギュラー発生時の対応力と企業の利益状況は無関係である。

サービスの付加価値の高さと価格の低さと企業の利益状況は無関係である。また、サービス品質と価格設定の状況も、企業の利益状況は無関係である。高付加価値や低価格のサービスを提供する企業が高い利益を確保しているとは限らない。（サービスの付加価値と価格）

サービスの独自性や、独自開発サービスの提供と企業の利益状況は無関係である。独自サービスを提供している企業が高い利益を確保しているとは限らない。（サービスの独自

性)

サービス品質の評価方法およびお客様の声の開示/共有レベルと企業の利益状況は無関係である。提供したサービスに対する顧客評価を意識し、フィードバックしている企業の利益が必ずしも高いとは限らない。利益状況の悪い企業も品質管理の徹底をしていることから、品質管理の徹底は当たり前となっており、それが差別化の要因になっていないと考えられる。(サービスの評価・フィードバック、品質の管理徹底)

経営戦略や経営計画の策定・共有や、経営理念・経営方針の浸透状況と企業の利益状況は無関係である。経営戦略や計画を策定している企業の利益が高いとは限らない。(経営戦略・経営計画の策定)

顧客ターゲットの明確化や新たなサービス創造への挑戦も、多くの企業でみられたが、それらと利益状況とに関連性が確認できなかった。ターゲットを定め、サービスを提案してもサービスそのものが他社との差別化ができていないことが考えられる。

日頃から経営体質の改善に取り組んでいる企業ほど利益が高いとは限らない。(経営体質の改善)

以上、アンケート調査の結果をベースに、広域京浜地域の中小サービス業の経営活動の実態と課題について述べた。

一般的に中小サービス業においては、最も重要な経営資源となる人材の確保のほか、顧客ニーズに合致するサービスの提供や、効率化による生産性向上などが課題とされているが、広域京浜地域の比較的業績の良い中小サービス企業を対象にしてもそれら課題は共通であることが分かった。それに加え、対象顧客が事業所であるか、個人であるかによっても企業の直面する問題や抱える経営課題が異なることも分かった。

次章から、優良中小サービス業の姿を考えていく。優良中小サービス業は1つの目指すべき姿であり、そこに至るまでには本章で浮き彫りとなった多くの経営課題を乗り越えてきたと推測される。優良中小サービス業と呼ばれる企業の経営実態や、一般的なサービス企業との違いを明確にすることは多くの中小サービス業にとって有意義であるばかりでなく、そのようなサービス業を多く有する産業育成の手法を考える際にも有効となるだろう。

## 4. 優良中小サービス業に関する考察

### (1) 優良中小サービス業の考え方

本調査の目的は、優良中小サービス業とは何か、を追究ことである。これは究極的な問いの1つであり、様々な観点から‘優良’を定義することが可能であるため、正解は1つではないだろう。一口に優良中小サービス業といっても、個人客を対象とした企業と法人客を対象とした企業とではそのビジネスモデルも全く異なり、評価される観点も違う。

この問題を考える手始めに、本調査の検討会委員の‘優良中小サービス業とは何か’という問いに対する回答を概観することから検討する。(図表 4-1-1)

図表 4-1-1 検討会委員が考える優良中小サービス業

検討会委員の意見
サービス業の優良性の視点は、顧客満足度、生産性、社会貢献という3つの軸がある。これらは相関している可能性もあるが、独立して見ても良い。 顧客満足度が高く、かつ生産性ないしは社会貢献のどちらかが高いと、優良企業という見方をすべき。3つとも満たされていればフロンティアが形成される。
サービス業に限らず、地域の雇用を安定的に維持していく企業が良い企業である。 特定の技能しかない年配者でも雇用を続けている、もしくは若い人を積極的に雇ってトレーニングをしている企業はすばらしい企業であろう。
良い中小企業は、限られた範囲のサービスしか提供しないというスタンスで展開している企業かもしれない。(特定の市場範囲に絞って、その中で差別化をする形態)。
提供するサービスの価値と、それを受ける顧客とが共鳴できる部分があると、満足度に繋がる。 サービス業は生産と消費の同時性の特性があり、顧客が品質や、場合によっては価値そのものに入り込んでいき、そこで一緒に同時に価値を生み出すことがよくある。
優良性の因子のひとつとしては、業績であろう。
ある程度の期間(10年ないしは15年以上)、事業をしていないと優良性は表せないであろう。
ある程度歴史のある企業、生き残っている企業、代替わりをしている企業などが優良性を持っている傾向にありそう。

検討会委員の意見をみると、高い顧客満足度を実現している企業、生産性の高い企業、社会的価値の高いサービスを提供している企業、雇用を創出している企業、差別化ができ

ている企業、業績の良い企業、業歴の長い企業など、など様々な見解が示されている。時間軸を加味することの示唆もみられる。

意見を寄せて頂いている検討会委員はいずれも中小企業支援のプロフェッショナル、あるいはサービス業・中小企業の研究者として長年にわたり中小企業の発展を支えてきた方ばかりである。優良中小サービス業とは何かという問いに対する委員の考えは、多様な経験や豊富な見識に裏打ちされたものであり、いずれも真に迫っている。

まず、優良中小サービス業とは何かという問いに答えるために、まずは様々な優良中小サービス業の姿を、その多様性を損なわずに客観的にとらえることが有効と考えられる。

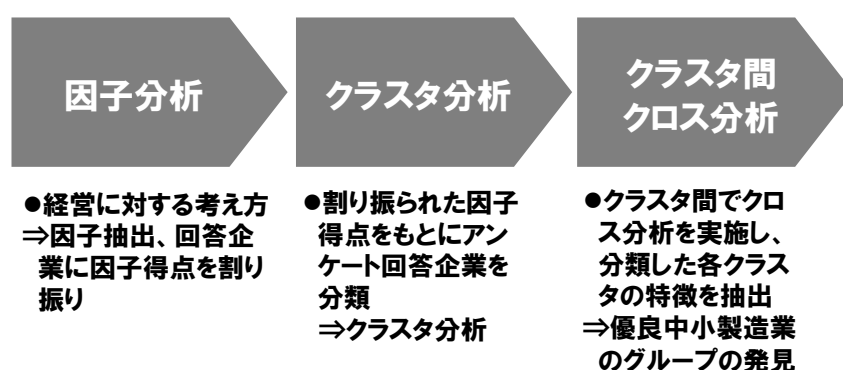
次節以降では、このような認識のもと、アンケート回答企業を対象に多変量解析を実施し、企業を複数のグループに類型化する。この類型化は自社の経営に対する考え方をベースにしたものであり、類型化のプロセスでどのような要素を重視しているかが明らかとなる。そしてその背景を考察することで、優良中小サービス業の多様な特徴が明らかとなるはずである。

## (2) 因子分析とクラスタ分析による中小サービス業の類型化

ここでの因子分析・クラスタ分析<sup>6</sup>は、自社経営において重視している要素をアンケート上で回答してもらい、それらの要素をもとに企業を分類した上で、その傾向や特徴をみながら類型化するものである。そしてその類型から優良な中小サービス業を見出していく。

因子分析・クラスタ分析の実施手順は次の通りである。因子分析を実施することで、因子の抽出と各回答企業に因子得点が割り振られる。次に因子得点をもとに企業を類型化するのがクラスタ分析である。(図表 4-2-1)

図表 4-2-1 因子分析・クラスタ分析の実施手順



因子分析に利用するデータは、アンケート調査票『問IV-13. 経営に関する考え方』の回答である。(図表 4-2-2)

### 4-2-2 アンケート調査票『問IV-13. 経営に関する考え方』

1.従業員の専門知識・販売力の習得に注力している
2.販売先のターゲットが明確
3.サービス生産過程での顧客関与が大きい
4.サービスの供給調整、需要の平準化で稼働率が高い
5.事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献
6.新たなサービス事業の創造に挑戦
7.日頃から経営体質の改善に取り組んでいる
8.部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる
9.サービス品質に見合う価格を設定
10.顧客が引き合いにするロイヤルティがある
11.経営理念や経営方針が浸透している
12.サービス品質の管理を徹底してる
13.サービス生産性向上のためにITを積極的に活用
14.定期的な顧客調査を実施
15.事業規模拡大より付加価値を追求
16.経営者は経営に満足している

<sup>6</sup> 分析にあたっては IBM の解析ソフト SPSS Statistics を使用している。

本設問は、図表 4-2-2 にある 16 の質問に対して、それぞれの程度該当するかを 5 段階で評価してもらうものである。「該当する」が 5、「やや該当する」が 4、「どちらともいえない」が 3、「あまり該当しない」が 2、「全く該当しない」が 1、として自社経営について自己評価をしてもらった。

因子分析の際には、1～15 の要素（質問）を対象に、該当する、つまり重視すると回答している要素を明らかにする。そしてこれらを考察しながら、その背景にある特徴を導き出すこととする（※16 番目の‘経営者の満足’は因子分析上では除外した）。

また、本問の 1～15 の質問に 1 つでも無回答や、複数選択肢を回答しているなどの誤回答があった場合は、これも無効回答として分析対象から除外した。

当初は、回答社全体を対象に分析を試みたが、有意義な結果を得られなかったため、母集団を対象顧客別のグループに分けて行った。しかしながら、対象顧客が個人の企業のサンプル数が 79 件と非常に少ないために、やはり有意義な分析を行うことが出来なかったため、最終的には、498 社の集計対象企業のうち、対象顧客が事業所かつ、分析に必要なデータ（アンケート問IV-13. 経営に関する考え方の回答）が得られた企業：323 社の回答を対象に因子分析を行った。

因子分析の実施に際しては主因子法を使用し、因子の解釈を容易にするためにバリマックス回転（直交回転）によって軸を反転させて計算を実施した。計算プロセスは以下の通りである。（図表 4-2-3～4-2-6）

図表 4-2-3 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)および Bartlett の検定

KMO および Bartlett の検定		
Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		.852
Bartlett の球面性検定	近似カイ2乗	1137.114
	自由度	105
	有意確率	.000

KMO の値が 0.852 と十分に大きく、これは変数間の相関が他の変数によって説明できることを示している。有意確率（ここでは変数間に相関関係が無い確率）も 0.000 であり変数間に相関があることを示している。よって因子分析は適切な分析であることが示されている。

図表 4-2-4 共通性

共通性		
	初期	因子抽出後
専門知識・販売力の習得	.350	.452
販売先のターゲットの明確化	.220	.313
サービスの生産過程の顧客関与	.197	.580
サービスの供給調整、需要の平準化	.239	.270
事業を通じた地域・社会課題の解決	.151	.177
新たなサービス事業の創造	.319	.363
日頃から経営体質の改善	.434	.507
部門間の情報共有	.453	.705
サービス品質に見合う価格設定	.257	.274
顧客が引き合いにするロイヤルティ	.236	.315
経営理念や経営方針の浸透	.394	.418
サービス品質の管理	.447	.546
サービス生産性向上のためにIT活用	.377	.378
定期的な顧客調査の実施	.211	.201
事業規模拡大より付加価値を追求	.237	.270

共通性の因子抽出後の値に極端に低い値がないことから、表中のすべての変数が因子抽出に適切に使用されていると判断できる。

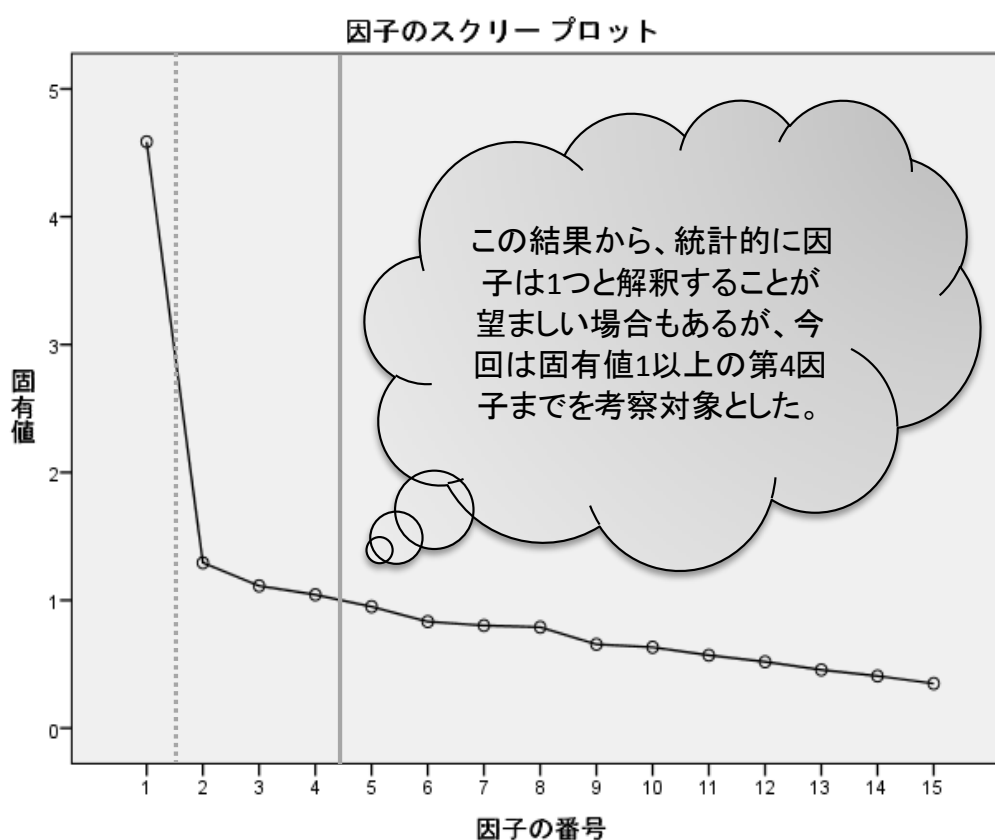
図表 4-2-5 説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	4.587	30.579	30.579	4.004	26.696	26.696	1.709	11.394	11.394
2	1.293	8.622	39.201	.752	5.014	31.711	1.697	11.313	22.707
3	1.113	7.419	46.621	.517	3.446	35.157	1.568	10.456	33.163
4	1.043	6.955	53.575	.496	3.306	38.463	.795	5.300	38.463
5	.950	6.334	59.909						
6	.833	5.552	65.462						
7	.802	5.349	70.811						
8	.790	5.265	76.075						
9	.655	4.368	80.443						
10	.633	4.217	84.660						
11	.570	3.799	88.459						
12	.519	3.460	91.920						
13	.456	3.039	94.959						
14	.408	2.717	97.676						
15	.349	2.324	100.000						



計算の結果、15の因子（※問IV-13にある15の設問を因子分析に使っているが、それとは別のもの）が抽出され、そのうち解釈に値する固有値が1以上の因子は4つとなった。抽出後の負荷量平方和とバリマックス回転後の負荷量平方和を比較すると、回転前は第1因子に集中していた負荷が、回転後には第2因子、第3因子および第4因子に分散していることから、回転後の因子を解釈する方が良いと判断できる。なお、4つの因子で説明される分散は全体の38.463%となった。また、図表4-2-5をグラフ化したものが図表4-2-6<sup>7</sup>である。

図表 4-2-6 因子のスクリープロット



<sup>7</sup>統計的な考え方によれば固有値が突出して高い第1因子のみ解釈すべきという結果ではあるが、本調査の目的を踏まえて、解釈するにあたっては十分に留意することとして固有値が1以上の因子までを解釈の対象とした。

計算プロセスから抽出された4つの因子は以下の通りである。(図表 4-2-7)

図表 4-2-7 抽出された4つの因子

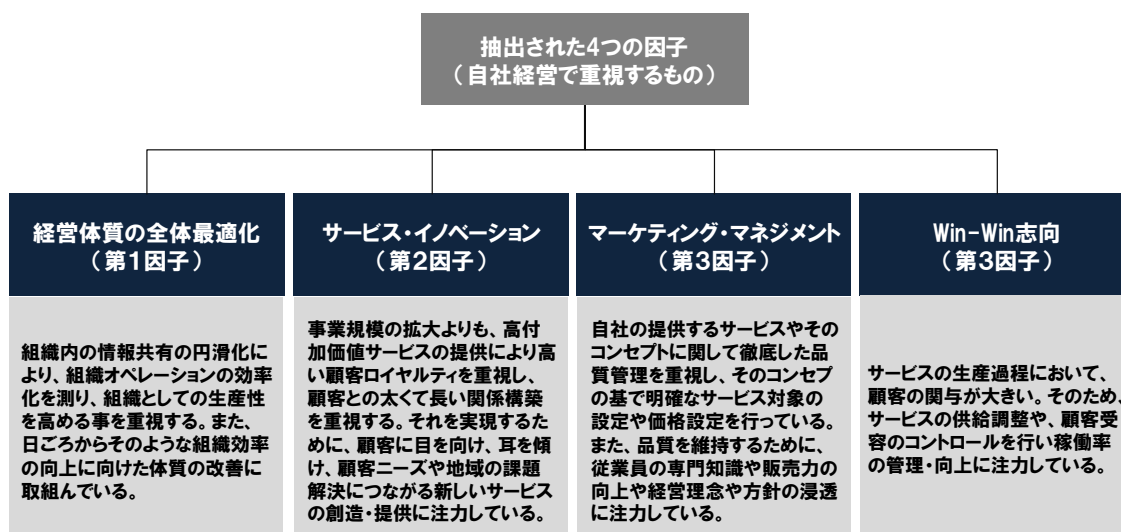
回転後の因子行列 <sup>a</sup>				
	因子			
	1	2	3	4
部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる	.797	.144	.175	.136
日頃から経営体質の改善に取り組んでいる	.611	.283	.229	-.046
顧客が引き合いにするロイヤルティがある	.010	.523	.068	.192
新たなサービス事業の創造に挑戦	.326	.488	.124	.054
サービス生産性向上のためにITを積極的に活用	.317	.428	.261	.159
事業規模拡大より付加価値を追求	.027	.405	.291	.145
事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献	.123	.391	.084	.040
定期的な顧客調査を実施	.180	.379	.152	.040
サービス品質の管理を徹底してる	.236	.372	.593	-.014
販売先のターゲットが明確	.058	.096	.530	.139
従業員の専門知識・販売力の習得に注力している	.389	.028	.528	.146
経営理念や経営方針が浸透している	.373	.294	.436	.048
サービス品質に見合う価格を設定	.173	.313	.383	.000
サービス生産過程での顧客関与が大きい	.034	.160	.107	.736
サービスの供給調整、需要の平準化で稼働率が高い	.255	.288	.150	.316

因子抽出法：主因子法  
 回転法：Kaiser の正規化を伴うバリダックス法  
 a. 6 回の反復で回転が収束しました。

抽出された各因子について、因子負荷が他の因子と比較して最も高い数値を色づけしている。数値が高い箇所ほど、その変数を重視していると考えられる。例えば、第1因子では、‘部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる’と‘日頃から経営体質の改善に取り組んでいる’で因子負荷が高く、特に‘部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる’の数値が高く、最も重視されている要素と考えることができる。

以上のように図表 4-2-7 を読み取り、各因子の特徴をまとめたものが次の図表 4-2-8 である。

図表 4-2-8 各因子の特徴



第1因子の特徴は次のようなものである。

組織を構成する各部署において部分最適になりがちな企業活動を、部門をまたいだ情報共有を行うことによって全体最適の実現に取り組み、組織力を発揮しながら事業展開を行っている。そのために、常日頃から経営体質の見直し・改善活動を通じて組織効率・オペレーション体制の向上に取り組んでいると考えられる。これらの事から、本調査ではこれを‘経営体質の全体最適化’因子と名付けた。

第2因子の特徴は次のようなものである。

事業規模の拡大よりも高付加価値サービスの提供により、高い顧客ロイヤルティを重視し、顧客との太くて長い関係構築を重視する。それを実現するために、顧客に目を向け、耳を傾け、顧客ニーズに応え、地域の課題解決につながる新しいサービスの創造・提供に注力している。これらのことから、本調査ではこれを‘サービス・イノベーション’因子と名付けた。

第3因子の特徴は次のようなものである。

自社の提供するサービスに関して、明確なコンセプトを持っており、そのコンセプトに関して徹底した品質管理を重視していると考えられる。そして、そのコンセプトのもとで明確なサービス対象の設定や価格設定を行っている。また、品質を維持するために、サービスの提供者となる従業員の専門知識や販売力の向上のための教育や、事業活動の基礎となる自社の経営理念や方針の浸透に注力している。これらのことから、本調査ではこれを‘マーケティング・マネジメント’因子と名付けた。

第4因子の特徴は次のようなものである。

提供するサービスの特徴として、その生産過程において顧客の関与が大きいため、顧客に左右される可能性が高いものの、顧客との連携により共に効率よく事業を展開していく傾向にある。そのため、企業側でのサービスの供給調整や、顧客の需要コントロール・誘導等を行い、稼働率の管理・向上に注力している。これらのことから、本調査ではこれを‘Win-Win志向’因子と名付けた。

次に回答企業に割り振られた因子得点をもとに、クラスタ分析<sup>8</sup>を実施する。クラスタ分析においては形成するクラスタ数は分析者が任意に決定することができる。予備的分析においてクラスタ数を3~5として実施した結果、クラスタを5つ形成した場合に最も特徴が明確となったので、本分析は形成クラスタ数を5とした。

クラスタ数を5とした場合の形成結果は以下の通りである。(図表4-2-9)

図表4-2-9 5つのクラスタ形成結果

最終クラスタ中心					
	クラスタ				
	1	2	3	4	5
経営体質の全体最適化	.31069	-1.25778	-1.01534	.16095	.35186
サービス・イノベーション	-.02600	.13379	-1.15039	-.80718	.61509
マーケティング・マネジメント	-.06664	-.10938	-1.62502	.12037	.34499
Win-Win志向	-.69086	.20659	-.47490	.41705	.52017

分散分析表						
	クラスタ		誤差		F 値	有意確率
	平均平方	自由度	平均平方	自由度		
経営体質の全体最適化	28.928	4	.362	318	80.007	.000
サービス・イノベーション	23.824	4	.297	318	80.151	.000
マーケティング・マネジメント	14.565	4	.418	318	34.845	.000
Win-Win志向	23.256	4	.304	318	76.387	.000

異なるクラスタのケース間の差を最大にするためにクラスタが選択されているため、F検定は、記述目的のためにのみ使用される必要があります。これに対する有意確率が修正されないため、クラスタ平均が等しいという仮説の検定として解釈することはできません。

<sup>8</sup> 分析対象が323社と比較的多量になるため非階層的方法によるK-meansクラスタ分析を実施した。

分散分析表によれば、F 値が最も高いのは‘サービス・イノベーション’因子で 80.151 となっているが、‘経営体質の全体最適化’も 80.007 と同等に高い数値となっている。これら 2 つ（‘サービス・イノベーション’と‘経営体質の全体最適化’）を重視しているか否かがクラスタ形成に大きく影響を及ぼしていることを意味する。‘Win-Win 志向’因子の F 値も比較的高く、先の 2 つの因子に次いでクラスタ形成に影響している。‘マーケティング・マネジメント’因子の F 値が最も低く、4 つの因子の中ではクラスタ形成への影響度が最も小さい因子となる。

最終クラスタ中心の表の数値については、正の値が高いほど各因子を形成する要素について重視していることを意味し（高い自己評価を与えている）、負の値が高いほど各因子を形成する要素についてそれほど重視していない（それほど自己評価していない）ことを意味する。

最も特徴的なクラスタはクラスタ 5 であり、全ての因子の数値が正の値で高くなっている。これは 4 つの因子を形成する要素について全てを重視している（高い自己評価を与えている）ということの意味する。したがって、クラスタ 5 には多くの優良中小サービス業が集まっていることが推測される。一方、クラスタ 5 と対比的なのはクラスタ 3 であり、全ての因子の数値が負の値で高くなっている。クラスタ 1 は、‘経営体質の全体最適化’因子の数値が高く、クラスタ 2 は、クラスタ 1 の逆で‘経営体質の全体最適化’因子の数値がマイナスだが、‘Win-Win 志向’と‘サービス・イノベーション’因子の数値が比較的高い。クラスタ 4 は‘サービス・イノベーション’の数値がマイナスだが‘Win-Win 志向’因子の数値が比較的高い。こうした差が出るのは、企業によって重視する戦略要素が異なるためである。なお、各クラスタの所属企業数は図表 4-2-11 の通りである。

図表 4-2-10 各クラスタの所属企業数

クラスタ	1	108
	2	47
	3	17
	4	54
	5	97
有効		323
欠損値		0

なお、クラスタ 3 は、所属企業数が 17 社と少なく、集計や分析が 1 社の傾向によって大きく左右されてしまうため、以降において、集計・分析結果に関する解釈を加えることは難しい。

また、クラスタ 3 の特徴として全ての因子がマイナスの数値で表れており、これはどの因子も重視しない事を意味する。つまり、経営への意思・意欲が弱い可能性がある。もちろん回答者が控えめに答えていることも想定できるが、本調査ではそれを計り知ることは

できない。更には、本調査の目的が優良中小サービス業の姿を探る事であり、少なくとも経営への意思・意欲が強く表れない企業は‘優良’の範疇から外しておいた方が無難である。したがって、クラスタ 3 に関しては、クラスタ分析上の統計的定量数値・指標はアウトプットするものの、解釈や考察は行わないこととする。

### (3) クラスタ別企業のプロフィール

各クラスタの特徴(プロフィール)を明確にするため、クラスタ間クロス分析を実施する。具体的には、クラスタごとに、組織、業務範囲・企業タイプ、業績、取引関係、強み、海外展開について分析結果を取り上げる。

組織については、創業年<sup>9</sup>、従業員の平均年齢、TSR 評点<sup>10</sup>、サービス形態に着目した。クロス集計結果は以下の通りである(図表 4-3-1～図表 4-3-4)

図表 4-3-1 クラスタと創業年数のクロス集計

クラスタ番号		創業年数						合計
		10年未満	10年以上 20年未満	20年以上 30年未満	30年以上 40年未満	40年以上 50年未満	50年以上	
1	度数	20	31	20	11	11	11	104
	クラスタ内の割合 %	19.2%	29.8%	19.2%	10.6%	10.6%	10.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-5	-6	-1	1.6	2.4	
2	度数	14	12	10	7	3	1	47
	クラスタ内の割合 %	29.8%	25.5%	21.3%	14.9%	6.4%	2.1%	100.0%
	調整済み残差	1.2	-1.0	.0	1.0	-3	-1.2	
3	度数	4	1	3	5	3	1	17
	クラスタ内の割合 %	23.5%	5.9%	17.6%	29.4%	17.6%	5.9%	100.0%
	調整済み残差	.1	-2.4	-4	2.5	1.7	.0	
4	度数	8	22	12	5	4	3	54
	クラスタ内の割合 %	14.8%	40.7%	22.2%	9.3%	7.4%	5.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	1.6	.2	-4	.0	-2	
5	度数	26	34	22	6	2	3	93
	クラスタ内の割合 %	28.0%	36.6%	23.7%	6.5%	2.2%	3.2%	100.0%
	調整済み残差	1.4	1.2	.7	-1.6	-2.3	-1.4	
合計	度数	72	100	67	34	23	19	315
	クラスタ内の割合 %	22.9%	31.7%	21.3%	10.8%	7.3%	6.0%	100.0%

#### カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	32.465 <sup>a</sup>	20	.039
尤度比	33.142	20	.033
線型と線型による連関	7.991	1	.005
有効なケースの数	315		

a. 9 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.03 です。

<sup>9</sup> 創業年数は東京商工リサーチの企業データベースより集計した。

<sup>10</sup> TSR 評点は東京商工リサーチの企業データベースより集計した。

図表 4-3-2 クラスと従業員平均年齢のクロス集計

		従業員の平均年齢					合計	
		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上		
クラス番号	1	度数	0	29	53	23	3	108
		クラス内の割合 %	0.0%	26.9%	49.1%	21.3%	2.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-1.6	1.1	.9	-.3	
	2	度数	0	10	24	7	4	45
		クラス内の割合 %	0.0%	22.2%	53.3%	15.6%	8.9%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-1.6	1.2	-.5	2.4	
	3	度数	0	4	7	6	0	17
		クラス内の割合 %	0.0%	23.5%	41.2%	35.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.8	-.3	1.8	-.8	
	4	度数	1	27	17	7	1	53
		クラス内の割合 %	1.9%	50.9%	32.1%	13.2%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	.8	3.1	-2.0	-1.1	-.6	
	5	度数	2	34	42	16	2	96
		クラス内の割合 %	2.1%	35.4%	43.8%	16.7%	2.1%	100.0%
		調整済み残差	1.4	.7	-.3	-.6	-.7	
合計		度数	3	104	143	59	10	319
		クラス内の割合 %	.9%	32.6%	44.8%	18.5%	3.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	25.478 <sup>a</sup>	16	.062
尤度比	24.833	16	.073
線型と線型による連関	6.428	1	.011
有効なケースの数	319		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。



図表 4-3-3 クラスタと TSR 評点のクロス集計

		TSR評点				合計	
		45点未満	45点以上 50点未満	50点以上 55点未満	55点以上		
クラスタ番号	1	度数	8	56	26	16	106
		クラスタ内の割合 %	7.5%	52.8%	24.5%	15.1%	100.0%
		調整済み残差	-2.1	.0	.3	1.9	
	2	度数	10	28	7	2	47
		クラスタ内の割合 %	21.3%	59.6%	14.9%	4.3%	100.0%
		調整済み残差	1.8	1.0	-1.5	-1.5	
	3	度数	5	9	2	1	17
		クラスタ内の割合 %	29.4%	52.9%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	2.0	.0	-1.2	-.6	
4	度数	4	25	20	5	54	
	クラスタ内の割合 %	7.4%	46.3%	37.0%	9.3%	100.0%	
	調整済み残差	-1.4	-1.0	2.5	-.3		
5	度数	15	49	20	9	93	
	クラスタ内の割合 %	16.1%	52.7%	21.5%	9.7%	100.0%	
	調整済み残差	1.0	.0	-.6	-.3		
合計	度数	42	167	75	33	317	
	クラスタ内の割合 %	13.2%	52.7%	23.7%	10.4%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.294 <sup>a</sup>	12	.034
尤度比	21.930	12	.038
線型と線型による連関	.861	1	.354
有効なケースの数	317		

a. 4 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.77 です。

図表 4-3-4 クラスタとサービス形態のクロス集計

クラスタ番号		サービス形態					合計
		既成業務 パッケージ型	半既成業務 レイト型	特注受注 オーダーメイド型	その他の 業務形態	複合型	
1	度数	24	3	33	12	22	94
	クラスタ内の割合 %	25.5%	3.2%	35.1%	12.8%	23.4%	100.0%
	調整済み残差	1.3	.5	-3.1	.5	2.0	
2	度数	8	0	28	3	4	43
	クラスタ内の割合 %	18.6%	0.0%	65.1%	7.0%	9.3%	100.0%
	調整済み残差	-.4	-1.1	2.4	-1.0	-1.5	
3	度数	5	0	5	4	1	15
	クラスタ内の割合 %	33.3%	0.0%	33.3%	26.7%	6.7%	100.0%
	調整済み残差	1.2	-.6	-1.2	1.9	-1.1	
4	度数	8	0	25	2	9	44
	クラスタ内の割合 %	18.2%	0.0%	56.8%	4.5%	20.5%	100.0%
	調整済み残差	-.5	-1.2	1.2	-1.5	.7	
5	度数	14	4	45	11	12	86
	クラスタ内の割合 %	16.3%	4.7%	52.3%	12.8%	14.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.3	1.6	.9	.5	-.9	
合計	度数	59	7	136	32	48	282
	クラスタ内の割合 %	20.9%	2.5%	48.2%	11.3%	17.0%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.552 <sup>a</sup>	16	.047
尤度比	28.858	16	.025
線型と線型による連関	.020	1	.888
有効なケースの数	282		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .37 です。

創業年数に関して、クラスタ 1 は、他のクラスタに比べて相対的に創業 50 年以上の企業が多く、一方、クラスタ 5 は他のクラスタと比較して創業年数が浅い (64.6%が創業年数 20 年未満の企業)。

クラスタ 4 は、従業員の平均年齢が 30 代の若い企業が多い。

TSR 評点については、クラスタ 5 は 45 点未満の企業少なく、55 点以上の企業が多い。クラスタ 4 は TSR 評点が 50 点以上 55 点未満の企業が多い。

サービス形態に関しては、他のクラスタに比べてクラスタ 5 は複合型が相対的に多く、クラスタ 2 はオーダーメイド型が特に多い。

業績については、景況感、資金繰り、経常損益の変化に着目した。(図表 4-3-5～図表 4-3-7)

図表 4-3-5 クラスタと最近の景況感のクロス集計

		最近の景況感			合計
		良い	さほど良くない	悪い	
クラスタ番号 1	度数	27	68	13	108
	クラスタ内の割合 %	25.0%	63.0%	12.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.0	1.9	.1	
2	度数	13	24	10	47
	クラスタ内の割合 %	27.7%	51.1%	21.3%	100.0%
	調整済み残差	-.8	-.7	2.2	
3	度数	3	12	2	17
	クラスタ内の割合 %	17.6%	70.6%	11.8%	100.0%
	調整済み残差	-1.3	1.3	0.0	
4	度数	18	30	6	54
	クラスタ内の割合 %	33.3%	55.6%	11.1%	100.0%
	調整済み残差	.1	.0	-.2	
5	度数	44	46	7	97
	クラスタ内の割合 %	45.4%	47.4%	7.2%	100.0%
	調整済み残差	3.2	-2.0	-1.7	
合計	度数	105	180	38	323
	クラスタ内の割合 %	32.5%	55.7%	11.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	16.727 <sup>a</sup>	8	.033
尤度比	16.142	8	.040
線型と線型による連関	9.152	1	.002
有効なケースの数	323		

a. 1 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 2.00 です。

図表 4-3-6 クラスタと資金繰りのクロス集計

		現状の資金繰り			合計	
		楽である	さほど 苦しくない	苦しい		
クラスタ番号	1	度数	21	64	23	108
		クラスタ内の割合 %	19.4%	59.3%	21.3%	100.0%
		調整済み残差	-.9	.9	-.1	
	2	度数	10	20	17	47
		クラスタ内の割合 %	21.3%	42.6%	36.2%	100.0%
		調整済み残差	-.2	-2.0	2.6	
	3	度数	1	14	2	17
		クラスタ内の割合 %	5.9%	82.4%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	2.3	-1.0	
	4	度数	13	33	8	54
		クラスタ内の割合 %	24.1%	61.1%	14.8%	100.0%
		調整済み残差	.3	.8	-1.4	
	5	度数	27	49	20	96
		クラスタ内の割合 %	28.1%	51.0%	20.8%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-1.1	-.3	
合計	度数	72	180	70	322	
	クラスタ内の割合 %	22.4%	55.9%	21.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	15.026 <sup>a</sup>	8	.059
尤度比	15.217	8	.055
線型と線型による連関	2.237	1	.135
有効なケースの数	322		

a. 2 セル (13.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.70 です。

図表 4-3-7 クラスと 3 年前と比較した経常損益の変化のクロス集計

		3年前と比較した経常損益の変化						合計	
		黒字を維持・拡大	黒字だが利益額は減少	赤字から黒字に改善	黒字から赤字に転落	赤字だが損失額は減少	赤字が続き損失額も拡大		
クラス番号	1	度数	37	40	14	6	5	6	108
		クラス内の割合 %	34.3%	37.0%	13.0%	5.6%	4.6%	5.6%	100.0%
		調整済み残差	.5	.8	-.5	-1.4	-.7	.5	
2	度数	6	18	5	7	5	6	47	
	クラス内の割合 %	12.8%	38.3%	10.6%	14.9%	10.6%	12.8%	100.0%	
	調整済み残差	-3.1	.7	-.8	1.6	1.5	2.8		
3	度数	5	5	4	2	1	0	17	
	クラス内の割合 %	29.4%	29.4%	23.5%	11.8%	5.9%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	-.3	-.4	1.1	.5	.0	-.9		
4	度数	17	19	7	8	3	0	54	
	クラス内の割合 %	31.5%	35.2%	13.0%	14.8%	5.6%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	-.2	.2	-.3	1.7	-.1	-1.8		
5	度数	39	27	16	5	5	3	95	
	クラス内の割合 %	41.1%	28.4%	16.8%	5.3%	5.3%	3.2%	100.0%	
	調整済み残差	2.1	-1.4	.8	-1.4	-.3	-.8		
合計	度数	104	109	46	28	19	15	321	
	クラス内の割合 %	32.4%	34.0%	14.3%	8.7%	5.9%	4.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.372 <sup>a</sup>	20	.050
尤度比	33.326	20	.031
線型と線型による連関	1.881	1	.170
有効なケースの数	321		

a. 11 セル (36.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .79 です。

景況感に関して、クラス 5 は良いと感じているが、クラス 1 は景況感を良いとは感じておらず、クラス 4 もさほど良くないと感じている。クラス 2 は悪いと感じている。

資金繰りに関して、クラス 4 はさほど苦しくない傾向にあるが、クラス 2 は他のクラスと比較して資金繰りが苦しい傾向にある。

経常損益に関しては、クラス 4 がやや減少傾向にある一方で、クラス 5 は黒字を維持・拡大傾向にある。

人材については、正社員の採用傾向、今後の雇用に対する考え方、人材教育で重視する点、正社員の人事制度に着目した。(図表 4-3-8～図表 4-3-11)

図表 4-3-8 クラスタと正社員の採用傾向のクロス集計

		正社員の採用傾向			合計	
		新卒採用を重視	中途採用を重視	新卒・中途という区分にはこだわらない		
クラスタ番号	1	度数	16	39	46	101
		クラスタ内の割合 %	15.8%	38.6%	45.5%	100.0%
		調整済み残差	.5	1.4	-1.7	
	2	度数	2	15	24	41
		クラスタ内の割合 %	4.9%	36.6%	58.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	.5	.8	
	3	度数	1	7	9	17
		クラスタ内の割合 %	5.9%	41.2%	52.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.7	.0	
	4	度数	16	9	26	51
		クラスタ内の割合 %	31.4%	17.6%	51.0%	100.0%
		調整済み残差	3.8	-2.6	-.2	
	5	度数	9	31	55	95
		クラスタ内の割合 %	9.5%	32.6%	57.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	-.1	1.3	
合計		度数	44	101	160	305
		クラスタ内の割合 %	14.4%	33.1%	52.5%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.222 <sup>a</sup>	8	.005
尤度比	21.719	8	.005
線型と線型による連関	.936	1	.333
有効なケースの数	305		

a. 1 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 2.45 です。

図表 4-3-9 クラスタと今後の雇用に対する考え方のクロス集計

クラスタ番号		今後の雇用に対する考え方					合計
		新卒の 正社員を 増やしたい	新卒の 非正社員を 増やしたい	中途の 正社員を 増やしたい	中途の 非正社員を 増やしたい	新規雇用は 抑制したい	
1	度数	48	3	53	14	23	106
	クラスタ内の割合 %	45.3%	2.8%	50.0%	13.2%	21.7%	
2	度数	11	1	17	8	15	44
	クラスタ内の割合 %	25.0%	2.3%	38.6%	18.2%	34.1%	
3	度数	6	1	9	2	4	17
	クラスタ内の割合 %	35.3%	5.9%	52.9%	11.8%	23.5%	
4	度数	33	0	23	3	7	50
	クラスタ内の割合 %	66.0%	0.0%	46.0%	6.0%	14.0%	
5	度数	43	2	43	13	26	94
	クラスタ内の割合 %	45.7%	2.1%	45.7%	13.8%	27.7%	
合計	度数	141	7	145	40	75	311

Pearson のカイ2乗検定

		今後の雇用に 対する考え方
クラスタ番号	カイ2乗	30.412
	自由度	20
	有意確率	.063 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

図表 4-3-10 クラスタと人材教育で重視する点のクロス集計

クラスタ番号		人材教育で重視する点						
		基礎教育の習得	自社サービスの十分な理解	サービス手順の遵守 (サービスの均一化)	専門的技術の向上	適切なコミュニケーション力(おもてなし)	顧客への提案力	情報システムやITのスキル
1	度数	34	37	18	74	50	47	42
	クラス内の割合 %	31.8%	34.6%	16.8%	69.2%	46.7%	43.9%	39.3%
	調整済み残差	-1.1	-0.4	-0.3	-0.1	-0.6	-0.6	0.4
2	度数	17	15	5	26	18	17	15
	クラス内の割合 %	37.0%	32.6%	10.9%	56.5%	39.1%	37.0%	32.6%
	調整済み残差	-0.1	-0.5	-0.7	-2.9	-1.4	-1.3	-0.4
3	度数	6	5	3	10	7	6	3
	クラス内の割合 %	35.3%	29.4%	17.6%	58.8%	41.2%	35.3%	17.6%
	調整済み残差	-0.2	-0.5	-0.1	-1.5	-0.7	-0.9	-1.2
4	度数	24	17	11	42	25	25	16
	クラス内の割合 %	45.3%	32.1%	20.8%	79.2%	47.2%	47.2%	30.2%
	調整済み残差	0.8	-0.6	0.1	2.3	-0.3	0.0	-0.7
5	度数	41	45	25	70	58	55	41
	クラス内の割合 %	42.7%	46.9%	26.0%	72.9%	60.4%	57.3%	42.7%
	調整済み残差	0.7	1.5	0.8	1.1	2.1	1.9	0.9
合計	度数	122	119	62	222	158	150	117

クラスタ番号		人材教育で重視する点						合計
		外国語の能力	サービスの企画開発力	戦略的志向能力	リーダーシップ	特になし	その他	
1	度数	6	21	15	38	2	1	107
	クラス内の割合 %	5.6%	19.6%	14.0%	35.5%	1.9%	.9%	
	調整済み残差	-0.4	-0.8	-1.2	0.4	0.0	0.0	
2	度数	6	9	13	5	2	0	46
	クラス内の割合 %	13.0%	19.6%	28.3%	10.9%	4.3%	0.0%	
	調整済み残差	0.3	-0.5	0.4	-2.2	0.1	-0.1	
3	度数	0	2	1	6	1	0	17
	クラス内の割合 %	0.0%	11.8%	5.9%	35.3%	5.9%	0.0%	
	調整済み残差	-0.4	-0.7	-0.9	0.2	0.2	0.0	
4	度数	3	14	12	21	1	1	53
	クラス内の割合 %	5.7%	26.4%	22.6%	39.6%	1.9%	1.9%	
	調整済み残差	-0.3	0.1	-0.1	0.8	0.0	0.1	
5	度数	15	34	33	34	1	1	96
	クラス内の割合 %	15.6%	35.4%	34.4%	35.4%	1.0%	1.0%	
	調整済み残差	0.7	1.4	1.4	0.4	-0.1	0.0	
合計	度数	30	80	74	104	7	3	319

Pearson のカイ2乗検定

クラスタ番号	カイ2乗	自由度	有意確率
	93.054	52	.000 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります



図表 4-3-11 クラスタと正社員の人事制度のクロス集計

クラスタ番号		正社員の人事制度					合計	
		年功序列	年功序列に近い	どちらともいえない	成果主義に近い	成果主義		その他
1	度数	2	25	32	31	16	1	107
	クラスタ内の割合 %	1.9%	23.4%	29.9%	29.0%	15.0%	.9%	100.0%
	調整済み残差	.7	1.6	.1	-1.9	1.0	-.9	
2	度数	1	5	11	16	8	4	45
	クラスタ内の割合 %	2.2%	11.1%	24.4%	35.6%	17.8%	8.9%	100.0%
	調整済み残差	.6	-1.4	-.8	-.1	1.2	3.7	
3	度数	0	2	6	7	1	1	17
	クラスタ内の割合 %	0.0%	11.8%	35.3%	41.2%	5.9%	5.9%	100.0%
	調整済み残差	-.5	-.7	.5	.4	-.8	1.2	
4	度数	0	14	17	20	3	0	54
	クラスタ内の割合 %	0.0%	25.9%	31.5%	37.0%	5.6%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-.9	1.5	.3	.1	-1.7	-1.1	
5	度数	1	13	28	41	11	0	94
	クラスタ内の割合 %	1.1%	13.8%	29.8%	43.6%	11.7%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-.2	-1.4	.0	1.8	-.2	-1.6	
合計	度数	4	59	94	115	39	6	317
	クラスタ内の割合 %	1.3%	18.6%	29.7%	36.3%	12.3%	1.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.806 <sup>a</sup>	20	.045
尤度比	30.112	20	.068
線型と線型による連関	.023	1	.879
有効なケースの数	317		

a. 12 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .21 です。

正社員の採用傾向に関して、どのクラスタも新卒・中途の区分にこだわらないとの回答が多いが、クラスタ 4 は、中途採用よりも新卒採用を重視する傾向がある。

今後の雇用に対する考え方とクラスタの各グループとの間の関連性は、必ずしも統計的に有意であるとは言えないものの、全体として非正社員よりも正社員を増やしたい傾向がある。ただしクラスタ 2 は雇用を抑制したい意向も比較的強い。また、クラスタ 4 は特に新卒の正社員を増やしたい傾向が強い。

人材教育で重視する点は、どのクラスタも専門技能の向上が最も多い傾向にあり、クラスタ 4 は特にその傾向が強くあらわれている。クラスタ 5 は適切なコミュニケーションを重視する傾向が比較的強くあらわれており、クラスタ 2 は他のクラスタと比較して、専門技能の向上やリーダーシップを重視しない傾向にある。

正社員の人事制度について、クラスタ 2 では成果主義が多い傾向がある。

顧客との関係性では、顧客数の変化、上位顧客への販売傾向に着目した。(図表 4-3-12、図表 4-3-13)

図表 4-3-12 クラスと顧客数の変化のクロス集計

クラス番号	項目	顧客数の変化					合計
		大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少	
1 2 3 4 5	度数	11	27	54	13	3	108
	クラス内の割合 %	10.2%	25.0%	50.0%	12.0%	2.8%	100.0%
	調整済み残差	-.2	-2.7	2.7	.6	-.7	
	度数	4	15	16	9	2	46
	クラス内の割合 %	8.7%	32.6%	34.8%	19.6%	4.3%	100.0%
	調整済み残差	-.5	-.4	-.7	2.1	.2	
	度数	2	6	9	0	0	17
	クラス内の割合 %	11.8%	35.3%	52.9%	0.0%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	.1	.0	1.2	-1.5	-.8	
	度数	4	19	21	5	3	52
	クラス内の割合 %	7.7%	36.5%	40.4%	9.6%	5.8%	100.0%
	調整済み残差	-.8	.2	.1	-.3	.8	
	度数	13	45	26	7	4	95
	クラス内の割合 %	13.7%	47.4%	27.4%	7.4%	4.2%	100.0%
	調整済み残差	1.1	3.0	-2.9	-1.3	.3	
合計	度数	34	112	126	34	12	318
	クラス内の割合 %	10.7%	35.2%	39.6%	10.7%	3.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	24.312 <sup>a</sup>	16	.083
尤度比	26.283	16	.050
線型と線型による連関	5.313	1	.021
有効なケースの数	318		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .64 です。

図表 4-3-13 クラスタと上位顧客への販売傾向のクロス集計

		売上に占める上位顧客への販売傾向			合計	
		増加している	変わらない	減少している		
クラスタ番号	1	度数	13	71	23	107
		クラスタ内の割合 %	12.1%	66.4%	21.5%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	.0	2.1	
	2	度数	6	28	10	44
		クラスタ内の割合 %	13.6%	63.6%	22.7%	100.0%
		調整済み残差	-.9	-.4	1.4	
	3	度数	1	14	1	16
		クラスタ内の割合 %	6.3%	87.5%	6.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	1.8	-1.0	
4	度数	16	30	7	53	
	クラスタ内の割合 %	30.2%	56.6%	13.2%	100.0%	
	調整済み残差	2.5	-1.6	-.5		
5	度数	22	67	8	97	
	クラスタ内の割合 %	22.7%	69.1%	8.2%	100.0%	
	調整済み残差	1.3	.7	-2.4		
合計	度数	58	210	49	317	
	クラスタ内の割合 %	18.3%	66.2%	15.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.455 <sup>a</sup>	8	.013
尤度比	19.902	8	.011
線型と線型による連関	12.194	1	.000
有効なケースの数	317		

a. 2 セル (13.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.47 です。

顧客数の変化とクラスタの各グループについて、統計的に有意な関連性があるとは認められないが、他のクラスタにおいては顧客数が変わらないとの回答が多い一方で、クラスタ 5 は顧客数が増加傾向にある企業が多い。

上位顧客への販売傾向では、クラスタ 1 は、減少しているとの回答が目立つ一方で、クラスタ 5 はその逆に減少しているとの回答が少ない。また、クラスタ 4 も増加しているとの回答が多い。

組織の強みに関して、アンケート調査問IV-5で質問した全ての項目に対する各クラスタの回答傾向について、下記に整理した。(図表 4-3-14～図表 4-3-23)

図表 4-3-14 クラスタと情報化への対応力のクロス集計

		組織としての強み 情報化への対応力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスタ番号	1	度数	2	15	47	32	11	107
		クラス内の割合 %	1.9%	14.0%	43.9%	29.9%	10.3%	100.0%
		調整済み残差	.3	1.5	-.7	.1	-.5	
	2	度数	0	4	23	14	5	46
		クラス内の割合 %	0.0%	8.7%	50.0%	30.4%	10.9%	100.0%
		調整済み残差	-.9	-.4	.5	.1	-.2	
	3	度数	3	3	8	2	1	17
		クラス内の割合 %	17.6%	17.6%	47.1%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	5.5	1.0	.0	-1.7	-.8	
	4	度数	0	7	31	10	5	53
		クラス内の割合 %	0.0%	13.2%	58.5%	18.9%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.8	1.9	-1.9	-.5	
	5	度数	0	4	41	37	15	97
		クラス内の割合 %	0.0%	4.1%	42.3%	38.1%	15.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-2.4	-1.1	2.2	1.4	
合計	度数	5	33	150	95	37	320	
	クラス内の割合 %	1.6%	10.3%	46.9%	29.7%	11.6%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	48.403 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	33.707	16	.006
線型と線型による連関	4.147	1	.042
有効なケースの数	320		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .27 です。

図表 4-3-15 クラスタと情報収集力とそれを活用する力のクロス集計

		組織としての強み 情報収集力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスタ番号	1	度数	2	14	53	31	7	107
		クラス内の割合 %	1.9%	13.1%	49.5%	29.0%	6.5%	100.0%
		調整済み残差	-.3	.6	.3	-.1	-1.0	
	2	度数	0	4	21	15	7	47
		クラス内の割合 %	0.0%	8.5%	44.7%	31.9%	14.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-.7	-.6	.4	1.6	
	3	度数	3	6	5	2	1	17
		クラス内の割合 %	17.6%	35.3%	29.4%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	4.5	3.2	-1.6	-1.6	-.4	
	4	度数	2	8	35	8	1	54
		クラス内の割合 %	3.7%	14.8%	64.8%	14.8%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	.8	.8	2.6	-2.5	-2.0	
	5	度数	0	5	42	38	12	97
		クラス内の割合 %	0.0%	5.2%	43.3%	39.2%	12.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-2.3	-1.2	2.6	1.5	
合計		度数	7	37	156	94	28	322
		クラス内の割合 %	2.2%	11.5%	48.4%	29.2%	8.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	56.565 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	47.943	16	.000
線型と線型による連関	1.993	1	.158
有効なケースの数	322		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .37 です。

図表 4-3-16 クラスタと顧客ニーズの把握力のクロス集計

		組織としての強み 顧客ニーズの把握					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスタ番号	1	度数	0	7	55	38	7	107
		クラス内の割合 %	0.0%	6.5%	51.4%	35.5%	6.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	- .6	2.3	- .4	-2.1	
2	度数	0	3	21	17	6	47	
		クラス内の割合 %	0.0%	6.4%	44.7%	36.2%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	- .7	- .4	.3	- .1	.2	
3	度数	2	5	6	3	1	17	
		クラス内の割合 %	11.8%	29.4%	35.3%	17.6%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	4.8	3.4	- .6	-1.7	- .8	
4	度数	0	8	27	17	2	54	
		クラス内の割合 %	0.0%	14.8%	50.0%	31.5%	3.7%	100.0%
		調整済み残差	- .8	2.1	1.2	- .9	-2.0	
5	度数	1	2	28	44	22	97	
		クラス内の割合 %	1.0%	2.1%	28.9%	45.4%	22.7%	100.0%
		調整済み残差	.1	-2.5	-3.3	2.1	4.0	
合計		度数	3	25	137	119	38	322
		クラス内の割合 %	.9%	7.8%	42.5%	37.0%	11.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	68.522 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	52.519	16	.000
線型と線型による連関	8.004	1	.005
有効なケースの数	322		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。

図表 4-3-17 クラスタと商品・サービスの企画開発力のクロス集計

		組織としての強み 企画開発力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスタ番号	1	度数	4	23	54	22	4	107
		クラス内の割合 %	3.7%	21.5%	50.5%	20.6%	3.7%	100.0%
		調整済み残差	- .7	.8	1.6	- .9	-2.0	
	2	度数	1	11	18	12	5	47
		クラス内の割合 %	2.1%	23.4%	38.3%	25.5%	10.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.8	- .9	.3	.7	
	3	度数	6	4	6	1	0	17
		クラス内の割合 %	35.3%	23.5%	35.3%	5.9%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	5.9	.5	- .8	-1.8	-1.3	
	4	度数	1	17	27	8	0	53
		クラス内の割合 %	1.9%	32.1%	50.9%	15.1%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	2.7	1.1	-1.6	-2.4	
	5	度数	4	6	37	33	17	97
		クラス内の割合 %	4.1%	6.2%	38.1%	34.0%	17.5%	100.0%
		調整済み残差	- .5	-3.9	-1.4	2.9	4.1	
合計		度数	16	61	142	76	26	321
		クラス内の割合 %	5.0%	19.0%	44.2%	23.7%	8.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	78.748 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	67.630	16	.000
線型と線型による連関	9.303	1	.002
有効なケースの数	321		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .85 です。

図表 4-3-18 クラスタと顧客・市場の開拓力のクロス集計

		組織としての強み 顧客・市場の開拓力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスタ番号	1	度数	6	34	51	14	2	107
		クラス内の割合 %	5.6%	31.8%	47.7%	13.1%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	.8	.6	-.2	-.3	
2	度数	5	18	20	4	0	47	
	クラス内の割合 %	10.6%	38.3%	42.6%	8.5%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	.2	1.5	-.4	-1.1	-1.1		
3	度数	8	4	5	0	0	17	
	クラス内の割合 %	47.1%	23.5%	29.4%	0.0%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	5.4	-.5	-1.4	-1.7	-.6		
4	度数	5	17	27	4	0	53	
	クラス内の割合 %	9.4%	32.1%	50.9%	7.5%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	-.1	.5	.9	-1.4	-1.2		
5	度数	7	20	43	22	5	97	
	クラス内の割合 %	7.2%	20.6%	44.3%	22.7%	5.2%	100.0%	
	調整済み残差	-1.0	-2.2	-.3	3.1	2.4		
合計		度数	31	93	146	44	7	321
		クラス内の割合 %	9.7%	29.0%	45.5%	13.7%	2.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	50.004 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	41.910	16	.000
線型と線型による連関	3.202	1	.074
有効なケースの数	321		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .37 です。



図表 4-3-19 クラスタと顧客からの信頼度のクロス集計

	組織としての強み 顧客からの信頼度				合計		
	やや低い	普通	やや高い	かなり高い			
クラスタ番号	1	度数	1	18	56	32	107
		クラスタ内の割合 %	.9%	16.8%	52.3%	29.9%	100.0%
		調整済み残差	-.6	1.1	2.3	-3.0	
	2	度数	2	5	21	19	47
		クラスタ内の割合 %	4.3%	10.6%	44.7%	40.4%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-.7	.2	-.2	
	3	度数	2	3	4	7	16
		クラスタ内の割合 %	12.5%	18.8%	25.0%	43.8%	100.0%
		調整済み残差	3.6	.6	-1.5	.2	
	4	度数	0	11	23	20	54
		クラスタ内の割合 %	0.0%	20.4%	42.6%	37.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	1.6	-.1	-.7	
	5	度数	0	7	35	55	97
		クラスタ内の割合 %	0.0%	7.2%	36.1%	56.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-2.2	-1.7	3.7	
合計	度数	5	44	139	133	321	
	クラスタ内の割合 %	1.6%	13.7%	43.3%	41.4%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	36.843 <sup>a</sup>	12	.000
尤度比	31.382	12	.002
線型と線型による連関	10.827	1	.001
有効なケースの数	321		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .25 です。

図表 4-3-20 クラスタとサービスの質の高さのクロス集計

クラスタ番号		組織としての強み サービスの質の高さ				合計
		やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
1	度数	2	34	52	19	107
	クラスタ内の割合 %	1.9%	31.8%	48.6%	17.8%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	2.9	-.6	-1.7	
2	度数	4	7	26	10	47
	クラスタ内の割合 %	8.5%	14.9%	55.3%	21.3%	100.0%
	調整済み残差	2.1	-1.3	.7	-.4	
3	度数	2	6	8	1	17
	クラスタ内の割合 %	11.8%	35.3%	47.1%	5.9%	100.0%
	調整済み残差	1.9	1.3	-.3	-1.7	
4	度数	2	16	26	10	54
	クラスタ内の割合 %	3.7%	29.6%	48.1%	18.5%	100.0%
	調整済み残差	.1	1.4	-.4	-.9	
5	度数	1	9	52	35	97
	クラスタ内の割合 %	1.0%	9.3%	53.6%	36.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	-3.7	.6	3.6	
合計	度数	11	72	164	75	322
	クラスタ内の割合 %	3.4%	22.4%	50.9%	23.3%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	36.407 <sup>a</sup>	12	.000
尤度比	36.361	12	.000
線型と線型による連関	11.874	1	.001
有効なケースの数	322		

a. 7 セル (35.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .58 です。

図表 4-3-21 クラスと専門知識や専門技術力

クラス番号	項目	組織としての強み 専門知識や技術力				合計
		やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
1	度数	3	34	49	21	107
	クラス内の割合 %	2.8%	31.8%	45.8%	19.6%	100.0%
	調整済み残差	-.4	3.5	-.6	-2.3	
2	度数	3	8	16	19	46
	クラス内の割合 %	6.5%	17.4%	34.8%	41.3%	100.0%
	調整済み残差	1.2	-.6	-2.0	2.2	
3	度数	2	3	11	1	17
	クラス内の割合 %	11.8%	17.6%	64.7%	5.9%	100.0%
	調整済み残差	1.9	-.3	1.4	-2.1	
4	度数	2	10	28	14	54
	クラス内の割合 %	3.7%	18.5%	51.9%	25.9%	100.0%
	調整済み残差	.1	-.4	.6	-.3	
5	度数	1	11	51	34	97
	クラス内の割合 %	1.0%	11.3%	52.6%	35.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.6	-2.7	1.0	1.9	
合計	度数	11	66	155	89	321
	クラス内の割合 %	3.4%	20.6%	48.3%	27.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.247 <sup>a</sup>	12	.002
尤度比	31.343	12	.002
線型と線型による連関	9.890	1	.002
有効なケースの数	321		

a. 7 セル (35.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .58 です。

図表 4-3-22 クラスタとイレギュラーの対応のクロス集計

		組織としての強み イレギュラーの対応					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスタ番号	1	度数	0	1	46	42	18	107
		クラスタ内の割合 %	0.0%	.9%	43.0%	39.3%	16.8%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-1.9	1.9	-.6	-.5	
	2	度数	1	4	13	22	7	47
		クラスタ内の割合 %	2.1%	8.5%	27.7%	46.8%	14.9%	100.0%
		調整済み残差	2.4	1.9	-1.3	.8	-.7	
	3	度数	0	3	5	8	1	17
		クラスタ内の割合 %	0.0%	17.6%	29.4%	47.1%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	-.2	3.1	-.6	.5	-1.4	
	4	度数	0	1	23	16	12	52
		クラスタ内の割合 %	0.0%	1.9%	44.2%	30.8%	23.1%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.8	1.4	-1.7	.9	
	5	度数	0	3	28	45	21	97
		クラスタ内の割合 %	0.0%	3.1%	28.9%	46.4%	21.6%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-.4	-1.7	1.2	1.0	
合計		度数	1	12	115	133	59	320
		クラスタ内の割合 %	.3%	3.8%	35.9%	41.6%	18.4%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.813 <sup>a</sup>	16	.014
尤度比	25.615	16	.060
線型と線型による連関	1.938	1	.164
有効なケースの数	320		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .05 です。

図表 4-3-23 クラスタと市場・業界変化への対応力のクロス集計

		組織としての強み 変化への対応力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスタ番号	1	度数	1	15	63	25	3	107
		クラス内の割合 %	.9%	14.0%	58.9%	23.4%	2.8%	100.0%
		調整済み残差	-.6	-.5	2.1	-1.1	-1.4	
2	度数	2	10	25	7	3	47	
		クラス内の割合 %	4.3%	21.3%	53.2%	14.9%	6.4%	100.0%
		調整済み残差	1.6	1.2	.4	-2.1	.4	
3	度数	2	7	5	3	0	17	
		クラス内の割合 %	11.8%	41.2%	29.4%	17.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	3.5	3.0	-1.8	-.9	-1.0	
4	度数	0	8	30	12	2	52	
		クラス内の割合 %	0.0%	15.4%	57.7%	23.1%	3.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.0	1.1	-.7	-.5	
5	度数	0	9	39	40	9	97	
		クラス内の割合 %	0.0%	9.3%	40.2%	41.2%	9.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-2.0	-2.5	3.7	2.1	
合計		度数	5	49	162	87	17	320
		クラス内の割合 %	1.6%	15.3%	50.6%	27.2%	5.3%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	49.128 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	42.640	16	.000
線型と線型による連関	11.041	1	.001
有効なケースの数	320		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .27 です。

クラスタ 1 は、組織の強みとして顧客からの信頼度が高い傾向にある。

クラスタ 2 は、品質の高さに関して、他のクラスタと比較すると低い傾向にあるものの、専門知識や専門技術力は高い傾向にあり、顧客からの信頼度や、イレギュラー発生時の対応能力に関してもやや高いとの評価が多い。

クラスタ 4 は、顧客ニーズの把握力及び企画開発力が他のクラスタと比較してやや低い傾向にある。ただし、顧客からの信頼度やサービス品質の高さ、専門知識や専門技術力に関してはやや高いとの評価が多い。

クラスタ 5 は、全ての能力（強み）項目において、他のクラスタと比較しても高い傾向にある。

経営者の先見力、企画開発力、コミュニケーション力、外部ネットワーク力、リーダーシップと、経営に対する満足度についてクラスタ別の特徴に着目した。(図表 4-3-24～図表 4-3-29)

図表 4-3-24 クラスタと経営者の先見力のクロス集計

		経営者の評価 先見力					合計
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い	
クラスタ番号 1	度数	1	4	56	36	9	106
	クラス内の割合 %	.9%	3.8%	52.8%	34.0%	8.5%	100.0%
	調整済み残差	-.9	-1.2	1.6	-.1	-1.1	
2	度数	1	5	22	14	5	47
	クラス内の割合 %	2.1%	10.6%	46.8%	29.8%	10.6%	100.0%
	調整済み残差	.1	1.5	.0	-.7	-.1	
3	度数	1	7	5	4	0	17
	クラス内の割合 %	5.9%	41.2%	29.4%	23.5%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	1.3	6.3	-1.5	-1.0	-1.5	
4	度数	2	3	31	14	3	53
	クラス内の割合 %	3.8%	5.7%	58.5%	26.4%	5.7%	100.0%
	調整済み残差	1.1	-.1	1.9	-1.3	-1.4	
5	度数	1	0	35	42	19	97
	クラス内の割合 %	1.0%	0.0%	36.1%	43.3%	19.6%	100.0%
	調整済み残差	-.7	-3.0	-2.5	2.2	3.1	
合計	度数	6	19	149	110	36	320
	クラス内の割合 %	1.9%	5.9%	46.6%	34.4%	11.3%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	67.342 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	53.296	16	.000
線型と線型による連関	5.894	1	.015
有効なケースの数	320		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .32 です。

図表 4-3-25 クラスと経営者の企画開発力のクロス集計

		経営者の評価 企画開発力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラス番号	1	度数	1	11	59	30	5	106
		クラス内の割合 %	.9%	10.4%	55.7%	28.3%	4.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	1.0	1.3	-.1	-2.1	
	2	度数	2	4	22	14	5	47
		クラス内の割合 %	4.3%	8.5%	46.8%	29.8%	10.6%	100.0%
		調整済み残差	.6	.1	-.6	.2	.2	
	3	度数	3	5	6	3	0	17
		クラス内の割合 %	17.6%	29.4%	35.3%	17.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	3.8	3.3	-1.3	-1.0	-1.4	
	4	度数	2	5	36	7	3	53
		クラス内の割合 %	3.8%	9.4%	67.9%	13.2%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	.5	.4	2.8	-2.7	-1.1	
	5	度数	1	1	39	38	18	97
		クラス内の割合 %	1.0%	1.0%	40.2%	39.2%	18.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-3.1	-2.5	2.7	3.5	
合計		度数	9	26	162	92	31	320
		クラス内の割合 %	2.8%	8.1%	50.6%	28.8%	9.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	61.206 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	55.907	16	.000
線型と線型による連関	9.354	1	.002
有効なケースの数	320		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .48 です。

図表 4-3-26 クラスタと経営者のコミュニケーションカのクロス集計

		経営者の評価 コミュニケーションカ					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスタ番号	1	度数	0	5	40	44	17	106
		クラス内の割合 %	0.0%	4.7%	37.7%	41.5%	16.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-.2	.3	.1	-.1	
	2	度数	1	3	18	18	7	47
		クラス内の割合 %	2.1%	6.4%	38.3%	38.3%	14.9%	100.0%
		調整済み残差	.9	.5	.3	-.4	-.3	
	3	度数	2	5	8	1	1	17
		クラス内の割合 %	11.8%	29.4%	47.1%	5.9%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	4.8	4.7	.9	-3.0	-1.2	
	4	度数	0	2	29	17	5	53
		クラス内の割合 %	0.0%	3.8%	54.7%	32.1%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	-.8	-.4	3.0	-1.5	-1.5	
	5	度数	0	1	22	52	22	97
		クラス内の割合 %	0.0%	1.0%	22.7%	53.6%	22.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-2.1	-3.4	3.0	2.1	
合計	度数	3	16	117	132	52	320	
	クラス内の割合 %	.9%	5.0%	36.6%	41.3%	16.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	73.616 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	54.898	16	.000
線型と線型による連関	3.894	1	.048
有効なケースの数	320		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。



図表 4-3-27 クラスと経営者の外部ネットワークのクロス集計

		経営者の評価 外部ネットワーク					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラス番号	1	度数	1	5	48	40	12	106
		クラス内の割合 %	.9%	4.7%	45.3%	37.7%	11.3%	100.0%
		調整済み残差	-.3	-2.3	1.2	.9	-.8	
2	度数	0	9	17	17	4	47	
	クラス内の割合 %	0.0%	19.1%	36.2%	36.2%	8.5%	100.0%	
	調整済み残差	-.8	2.2	-.7	.3	-1.1		
3	度数	2	5	5	4	1	17	
	クラス内の割合 %	11.8%	29.4%	29.4%	23.5%	5.9%	100.0%	
	調整済み残差	4.0	2.7	-1.0	-1.0	-.9		
4	度数	1	9	27	13	3	53	
	クラス内の割合 %	1.9%	17.0%	50.9%	24.5%	5.7%	100.0%	
	調整済み残差	.5	1.7	1.7	-1.7	-1.8		
5	度数	0	5	33	36	23	97	
	クラス内の割合 %	0.0%	5.2%	34.0%	37.1%	23.7%	100.0%	
	調整済み残差	-1.3	-2.0	-1.6	.7	3.6		
合計		度数	4	33	130	110	43	320
		クラス内の割合 %	1.3%	10.3%	40.6%	34.4%	13.4%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	53.028 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	43.245	16	.000
線型と線型による連関	1.955	1	.162
有効なケースの数	320		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .21 です。

図表 4-3-28 クラスと経営者のリーダーシップのクロス集計

		経営者の評価 リーダーシップ					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラス番号	1	度数	0	6	54	30	16	106
		クラス内の割合 %	0.0%	5.7%	50.9%	28.3%	15.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	-.7	1.3	-.7	.1	
	2	度数	1	5	24	14	3	47
		クラス内の割合 %	2.1%	10.6%	51.1%	29.8%	6.4%	100.0%
		調整済み残差	.3	1.0	.8	-.2	-1.7	
	3	度数	2	4	8	2	1	17
		クラス内の割合 %	11.8%	23.5%	47.1%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	3.5	2.7	.1	-1.8	-1.1	
4	度数	1	6	30	14	2	53	
	クラス内の割合 %	1.9%	11.3%	56.6%	26.4%	3.8%	100.0%	
	調整済み残差	.2	1.3	1.8	-.8	-2.5		
5	度数	1	2	30	39	25	97	
	クラス内の割合 %	1.0%	2.1%	30.9%	40.2%	25.8%	100.0%	
	調整済み残差	-.5	-2.3	-3.5	2.4	3.7		
合計		度数	5	23	146	99	47	320
		クラス内の割合 %	1.6%	7.2%	45.6%	30.9%	14.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	53.347 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	49.125	16	.000
線型と線型による連関	5.209	1	.022
有効なケースの数	320		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .27 です。

図表 4-3-29 クラスタと経営者の経営に対する満足度のクロス集計

		経営者は経営に満足している					合計	
		該当しない	あまり 該当しない	どちらとも いえない	やや該当する	該当する		
クラスタ番号	1	度数	18	31	42	15	2	108
		クラスタ内の割合 %	16.7%	28.7%	38.9%	13.9%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	1.0	.4	-.3	-.3	-1.4	
2	度数	6	16	20	4	1	47	
		クラスタ内の割合 %	12.8%	34.0%	42.6%	8.5%	2.1%	100.0%
		調整済み残差	-.2	1.1	.4	-1.3	-.7	
3	度数	7	4	4	0	2	17	
		クラスタ内の割合 %	41.2%	23.5%	23.5%	0.0%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	3.3	-.4	-1.4	-1.8	1.7	
4	度数	5	16	24	8	1	54	
		クラスタ内の割合 %	9.3%	29.6%	44.4%	14.8%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	.4	.7	.0	-.9	
5	度数	9	21	39	21	7	97	
		クラスタ内の割合 %	9.3%	21.6%	40.2%	21.6%	7.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	-1.5	.1	2.2	1.9	
合計		度数	45	88	129	48	13	323
		クラスタ内の割合 %	13.9%	27.2%	39.9%	14.9%	4.0%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	29.950 <sup>a</sup>	16	.018
尤度比	28.913	16	.025
線型と線型による連関	8.317	1	.004
有効なケースの数	323		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .68 です。

クラスタ 1 と 2 は、経営者のコミュニケーション力がやや高いと評価している傾向にある。但し、クラスタ 2 では経営者の外部ネットワーク力がやや低いとの評価傾向が強い。クラスタ 4 は、経営者の能力に関するどの項目も普通と評価される傾向が強く、クラスタ 5 はどの項目においても高く評価している傾向がある。

経営者の経営に対する満足度に関しては、クラスタ 5 は「やや満足」との傾向が出ているが、クラスタ 1、2、4 に関しては「どちらともいえない」とする企業が多い。

サービス・オペレーションに関して、サービスで重視する点や、サービス提供における強み、サービス品質の評価方法、独自に開発したサービスの割合に着目した。(図表 4-3-30～素表 4-3-36)

図表 4-3-30 クラスタとサービスの重視点:付加価値の高さ のクロス集計

クラスタ番号		サービスの重視点 付加価値の高さ				合計
		あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	かなり重視する	
1	度数	3	30	40	34	107
	クラスタ内の割合 %	2.8%	28.0%	37.4%	31.8%	100.0%
	調整済み残差	1.3	3.5	-2	-2.8	
2	度数	0	6	22	19	47
	クラスタ内の割合 %	0.0%	12.8%	46.8%	40.4%	100.0%
	調整済み残差	-0.9	-0.9	1.3	-0.3	
3	度数	0	6	9	2	17
	クラスタ内の割合 %	0.0%	35.3%	52.9%	11.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	2.0	1.3	-2.6	
4	度数	2	9	23	19	53
	クラスタ内の割合 %	3.8%	17.0%	43.4%	35.8%	100.0%
	調整済み残差	1.4	-1	.8	-1.1	
5	度数	0	5	29	63	97
	クラスタ内の割合 %	0.0%	5.2%	29.9%	64.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	-3.8	-2.0	5.3	
合計	度数	5	56	123	137	321
	クラスタ内の割合 %	1.6%	17.4%	38.3%	42.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	46.930 <sup>a</sup>	12	.000
尤度比	50.548	12	.000
線型と線型による連関	23.882	1	.000
有効なケースの数	321		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .26 です。

図表 4-3-31 クラスとサービスの重視点: 独自性 のクロス集計

		サービスの重視点 独自性					合計	
		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	かなり重視する		
クラス番号	1	度数	0	3	42	39	23	107
		クラス内の割合 %	0.0%	2.8%	39.3%	36.4%	21.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	.3	2.1	-.5	-1.5	
	2	度数	0	1	16	19	11	47
		クラス内の割合 %	0.0%	2.1%	34.0%	40.4%	23.4%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-.2	.4	.3	-.6	
	3	度数	1	0	8	7	1	17
		クラス内の割合 %	5.9%	0.0%	47.1%	41.2%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	2.2	-.7	1.4	.2	-2.0	
	4	度数	1	3	18	24	7	53
		クラス内の割合 %	1.9%	5.7%	34.0%	45.3%	13.2%	100.0%
		調整済み残差	.8	1.6	.4	1.1	-2.4	
	5	度数	1	1	17	34	44	97
		クラス内の割合 %	1.0%	1.0%	17.5%	35.1%	45.4%	100.0%
		調整済み残差	.1	-1.1	-3.5	-.8	4.9	
合計		度数	3	8	101	123	86	321
		クラス内の割合 %	.9%	2.5%	31.5%	38.3%	26.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	40.803 <sup>a</sup>	16	.001
尤度比	40.620	16	.001
線型と線型による連関	9.111	1	.003
有効なケースの数	321		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。

図表 4-3-32 クラスタとサービスの重視点：顧客満足の上昇 のクロス集計

		サービスの重視点 顧客満足の上昇			合計	
		どちらとも いえない	やや重視する	かなり 重視する		
クラスタ番号	1	度数	5	63	39	107
		クラスタ内の割合 %	4.7%	58.9%	36.4%	100.0%
		調整済み残差	-.4	3.2	-3.1	
	2	度数	2	24	21	47
		クラスタ内の割合 %	4.3%	51.1%	44.7%	100.0%
		調整済み残差	-.3	.7	-.6	
	3	度数	5	12	0	17
		クラスタ内の割合 %	29.4%	70.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	4.6	2.1	-4.1	
	4	度数	4	23	26	53
		クラスタ内の割合 %	7.5%	43.4%	49.1%	100.0%
		調整済み残差	.8	-.4	.1	
	5	度数	1	26	70	97
		クラスタ内の割合 %	1.0%	26.8%	72.2%	100.0%
		調整済み残差	-2.2	-4.6	5.6	
合計		度数	17	148	156	321
		クラスタ内の割合 %	5.3%	46.1%	48.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	59.599 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	59.396	8	.000
線型と線型による連関	19.370	1	.000
有効なケースの数	321		

a. 3 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .90 です。

図表 4-3-33 クラスタとサービスの重視点：地域社会への貢献 のクロス集計

		サービスの重視点 地域社会への貢献					合計	
		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	かなり重視する		
クラスタ番号	1	度数	2	10	49	39	7	107
		クラスタ内の割合 %	1.9%	9.3%	45.8%	36.4%	6.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-.5	.5	1.8	-1.7	
	2	度数	3	10	17	11	6	47
		クラスタ内の割合 %	6.4%	21.3%	36.2%	23.4%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	.5	2.6	-1.1	-1.1	.5	
	3	度数	4	0	13	0	0	17
		クラスタ内の割合 %	23.5%	0.0%	76.5%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	3.6	-1.5	2.8	-2.8	-1.5	
	4	度数	1	12	22	15	2	52
		クラスタ内の割合 %	1.9%	23.1%	42.3%	28.8%	3.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	3.2	-.2	-.2	-1.7	
	5	度数	6	2	39	31	19	97
		クラスタ内の割合 %	6.2%	2.1%	40.2%	32.0%	19.6%	100.0%
		調整済み残差	.6	-3.3	-.8	.5	3.4	
合計		度数	16	34	140	96	34	320
		クラスタ内の割合 %	5.0%	10.6%	43.8%	30.0%	10.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	62.346 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	65.466	16	.000
線型と線型による連関	1.392	1	.238
有効なケースの数	320		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .85 です。

図表 4-3-34 クラスタとサービス提供における強みのクロス集計

クラスタ番号		サービス提供における強み							
		顧客との 地理的近接性	難注文への 対応	提案能力	情報提供力	従業員の 対応がよい	スピーディな 対応	営業時間が 長い	営業力がある
1	度数	35	45	33	24	48	63	5	15
	クラス内の割合 %	32.4%	41.7%	30.6%	22.2%	44.4%	58.3%	4.6%	13.9%
	調整済み残差	0.8	-1.0	-1.2	0.4	0.9	0.7	0.0	0.5
2	度数	10	23	17	8	11	23	4	3
	クラス内の割合 %	21.3%	48.9%	36.2%	17.0%	23.4%	48.9%	8.5%	6.4%
	調整済み残差	-0.5	0.3	-0.2	-0.2	-1.7	-0.9	0.3	-0.3
3	度数	7	7	3	0	3	7	0	0
	クラス内の割合 %	41.2%	41.2%	17.6%	0.0%	17.6%	41.2%	0.0%	0.0%
	調整済み残差	0.8	-0.4	-1.4	-1.0	-1.4	-1.3	-0.2	-0.5
4	度数	15	23	16	2	23	27	3	1
	クラス内の割合 %	28.8%	44.2%	30.8%	3.8%	44.2%	51.9%	5.8%	1.9%
	調整済み残差	0.2	-0.3	-0.8	-1.3	0.6	-0.5	0.1	-0.6
5	度数	20	52	53	27	40	57	4	13
	クラス内の割合 %	20.6%	53.6%	54.6%	27.8%	41.2%	58.8%	4.1%	13.4%
	調整済み残差	-0.9	1.3	2.6	1.1	0.4	0.8	-0.1	0.4
合計	度数	87	150	122	61	125	177	16	32

クラスタ番号		サービス提供における強み								合計
		低価格	高価格	付随サービスの 提供	他にないサー ビスを提供	専門性が高い	長く事業を 続けている	顧客ニーズを くみ取る力	その他	
1	度数	10	3	12	28	64	50	34	2	108
	クラス内の割合 %	9.3%	2.8%	11.1%	25.9%	59.3%	46.3%	31.5%	1.9%	
	調整済み残差	-0.2	-0.1	-0.2	-0.5	-2.1	1.6	0.0	0.1	
2	度数	5	3	5	15	25	12	11	0	47
	クラス内の割合 %	10.6%	6.4%	10.6%	31.9%	53.2%	25.5%	23.4%	0.0%	
	調整済み残差	0.0	0.2	-0.2	0.2	-2.6	-1.2	-0.8	-0.1	
3	度数	3	0	0	3	11	8	3	0	17
	クラス内の割合 %	17.6%	0.0%	0.0%	17.6%	64.7%	47.1%	17.6%	0.0%	
	調整済み残差	0.3	-0.2	-0.6	-0.7	-0.2	0.7	-0.9	-0.1	
4	度数	7	1	2	7	39	17	12	0	52
	クラス内の割合 %	13.5%	1.9%	3.8%	13.5%	75.0%	32.7%	23.1%	0.0%	
	調整済み残差	0.2	-0.1	-0.8	-1.7	1.9	-0.4	-0.9	-0.1	
5	度数	9	5	23	42	73	30	42	2	97
	クラス内の割合 %	9.3%	5.2%	23.7%	43.3%	75.3%	30.9%	43.3%	2.1%	
	調整済み残差	-0.1	0.1	1.2	1.9	2.7	-0.9	1.7	0.1	
合計	度数	34	12	42	95	212	117	102	4	321

Pearson のカイ2乗検定

		サービス提供に おける強み
クラスタ番号	カイ2乗	142.777
	自由度	64
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります



図表 4-3-35 クラスタとサービス品質の評価方法のクロス集計

クラスタ番号		サービスの評価方法									合計
		顧客アンケート	モニター制度	レポート率算出	顧客の評判(ロコミ)	調査会社による測定	社内トップによる評価	社内の専門部署による評価	測定していない	その他	
1	度数	14	0	26	48	3	14	9	32	4	107
	クラス内の割合 %	13.1%	0.0%	24.3%	44.9%	2.8%	13.1%	8.4%	29.9%	3.7%	
	調整済み残差	-0.2	-0.2	0.5	-0.7	0.1	-0.2	0.2	0.2	-0.1	
2	度数	5	1	6	21	0	5	1	17	1	45
	クラス内の割合 %	11.1%	2.2%	13.3%	46.7%	0.0%	11.1%	2.2%	37.8%	2.2%	
	調整済み残差	-0.3	0.0	-0.6	-0.2	-0.1	-0.3	-0.3	0.9	-0.2	
3	度数	1	0	3	4	1	0	0	10	0	17
	クラス内の割合 %	5.9%	0.0%	17.6%	23.5%	5.9%	0.0%	0.0%	58.8%	0.0%	
	調整済み残差	-0.4	-0.1	-0.1	-2.0	0.2	-0.7	-0.3	1.8	-0.2	
4	度数	8	1	7	23	0	10	1	18	2	52
	クラス内の割合 %	15.4%	1.9%	13.5%	44.2%	0.0%	19.2%	1.9%	34.6%	3.8%	
	調整済み残差	0.0	0.0	-0.6	-0.6	-0.1	0.4	-0.4	0.6	0.0	
5	度数	19	5	23	58	1	18	10	13	7	96
	クラス内の割合 %	19.8%	5.2%	24.0%	60.4%	1.0%	18.8%	10.4%	13.5%	7.3%	
	調整済み残差	0.6	0.3	0.4	2.3	-0.1	0.5	0.4	-2.0	0.3	
合計	度数	47	7	65	154	5	47	21	90	14	317

Pearson のカイ2乗検定

		サービス品質の評価方法
クラスタ番号	カイ2乗	68.264
	自由度	36
	有意確率	.001*、b、c

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

図表 4-3-36 クラスタと独自に開発したサービスの割合のクロス集計

		独自に開発したサービスの割合					合計	
		ほとんどが 独自に 企画・開発	多くを独自に 企画開発	独自に企画・ 開発した ものは少ない	独自のものは ない	その他		
クラスタ番号	1	度数	17	36	32	22	0	107
		クラスタ内の割合 %	15.9%	33.6%	29.9%	20.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	1.2	-2	.1	-1.2	
	2	度数	14	11	12	7	1	45
		クラスタ内の割合 %	31.1%	24.4%	26.7%	15.6%	2.2%	100.0%
		調整済み残差	2.3	-8	-6	-8	1.0	
	3	度数	0	1	6	10	0	17
		クラスタ内の割合 %	0.0%	5.9%	35.3%	58.8%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	-2.2	.4	4.1	-4	
	4	度数	6	11	21	14	1	53
		クラスタ内の割合 %	11.3%	20.8%	39.6%	26.4%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-1.5	1.6	1.2	.8	
	5	度数	23	34	26	11	1	95
		クラスタ内の割合 %	24.2%	35.8%	27.4%	11.6%	1.1%	100.0%
		調整済み残差	1.6	1.7	-8	-2.5	.1	
合計		度数	60	93	97	64	3	317
		クラスタ内の割合 %	18.9%	29.3%	30.6%	20.2%	.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	39.316 <sup>a</sup>	16	.001
尤度比	40.789	16	.001
線型と線型による連関	.500	1	.479
有効なケースの数	317		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。

サービスで重視する点に関して、クラスタ 1 は、他のクラスタと比較して顧客満足度をやや重視する傾向にある。クラスタ 2 は付加価値の高さ、独自性、顧客満足度の 3 項目ともやや重視するとの回答が多かったが、他のクラスタと比較して地域貢献に関してはあまり重視しない傾向があり、これはクラスタ 4 も同じような結果である。しかし顧客満足度の向上に関しては、クラスタ 2 がやや重視するとの回答が多いが、クラスタ 4 ではかなり重視するとの回答が多い。クラスタ 5 は、他のクラスタと比較しても全ての項目をかなり重視する傾向にある。

サービス提供における強みに関して他のクラスタと比較してクラスタ 5 は、特に専門性の高さや提案力が強調されている。

サービス品質の評価方法に関しても、クラスタ 5 は他のクラスタと比較しても口コミによる評価が特出しており、測定していない企業が少なくといった特徴も見られた。

サービスの独自開発の割合に関して、クラスタ 2 はほとんどが独自開発である。クラスタ 1 と 5 は多くを独自開発しているとの回答が比較的多い一方で、クラスタ 4 は独自開発したものは少ないとの回答が比較的多かった。

経営戦略に関して、戦略・計画の策定状況、直近3年間の取組み、戦略策定の情報源として重視する相手に着目した。(図表4-3-37～図表4-3-39)

図表4-3-37 クラスタと経営戦略・経営計画の策定状況のクロス集計

クラスタ番号		経営戦略・経営計画の策定状況					合計
		3年以内で策定している	4～5年単位で策定している	6～10年単位で策定している	10年以上前に策定したが見直していない	策定していない	
1	度数	58	9	4	2	35	108
	クラスタ内の割合 %	53.7%	8.3%	3.7%	1.9%	32.4%	100.0%
	調整済み残差	-.8	-.7	1.0	-.5	1.3	-1.0
2	度数	19	7	0	2	19	47
	クラスタ内の割合 %	40.4%	14.9%	0.0%	4.3%	40.4%	100.0%
	調整済み残差	-2.4	1.2	-1.2	.8	2.1	-.6
3	度数	4	0	0	1	12	17
	クラスタ内の割合 %	23.5%	0.0%	0.0%	5.9%	70.6%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	-1.4	-.7	.9	4.0	-.3
4	度数	32	5	2	2	12	54
	クラスタ内の割合 %	59.3%	9.3%	3.7%	3.7%	22.2%	100.0%
	調整済み残差	.4	-.2	.6	.6	-1.0	1.3
5	度数	70	11	2	1	12	97
	クラスタ内の割合 %	72.2%	11.3%	2.1%	1.0%	12.4%	100.0%
	調整済み残差	3.7	.6	-.3	-1.1	-4.1	.6
合計	度数	183	32	8	8	90	323
	クラスタ内の割合 %	56.7%	9.9%	2.5%	2.5%	27.9%	100.0%

カイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	44.762 <sup>a</sup>	20	.001
尤度比	47.574	20	.000
線型と線型による連関	11.660	1	.001
有効なケースの数	323		

a. 18 セル (60.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .11 です。

図表 4-3-38 クラスタと直近3年間の取組みのクロス集計

クラスタ番号		直近3年間の取組み									
		料金の多様化	サービスの絞り込み	サービスの質・専門性向上	サービスの多様化	営業時間変更	宣伝・プロモーション等営業強化	新規顧客の開拓	顧客の絞り込み	新商品・サービスの開発	市場や顧客についてのリサーチ強化
1	度数	14	3	44	28	2	11	49	8	30	8
	クラス内の割合 %	13.2%	2.8%	41.5%	26.4%	1.9%	10.4%	46.2%	7.5%	28.3%	7.5%
	調整済み残差	0.4	-0.5	-0.9	0.2	0.0	0.1	-0.4	-0.3	-0.1	0.1
2	度数	6	3	19	8	0	4	17	7	14	2
	クラス内の割合 %	12.8%	6.4%	40.4%	17.0%	0.0%	8.5%	36.2%	14.9%	29.8%	4.3%
	調整済み残差	0.2	-0.1	-0.7	-0.6	-0.2	0.0	-1.3	0.3	0.1	-0.2
3	度数	1	1	2	3	1	0	7	4	2	0
	クラス内の割合 %	6.3%	6.3%	12.5%	18.8%	6.3%	0.0%	43.8%	25.0%	12.5%	0.0%
	調整済み残差	-0.2	-0.1	-2.0	-0.3	0.2	-0.4	-0.3	0.6	-0.8	-0.3
4	度数	5	3	27	11	0	5	24	7	11	3
	クラス内の割合 %	9.6%	5.8%	51.9%	21.2%	0.0%	9.6%	46.2%	13.5%	21.2%	5.8%
	調整済み残差	0.0	-0.1	0.4	-0.3	-0.2	0.0	-0.3	0.2	-0.7	-0.1
5	度数	6	14	59	28	4	9	58	8	35	8
	クラス内の割合 %	6.3%	14.6%	61.5%	29.2%	4.2%	9.4%	60.4%	8.3%	36.5%	8.3%
	調整済み残差	-0.4	0.7	1.9	0.5	0.2	0.0	1.7	-0.2	0.9	0.2
合計	度数	32	24	151	78	7	29	155	34	92	21

クラスタ番号		直近3年間の取組み									合計
		新規事業への転換・進出	業務のマニュアル化	情報システム投資	コスト削減(収益改善)	人材育成・採用強化	人員削減	女性社員の登用	ワークライフバランスの促進	その他	
1	度数	19	13	12	44	37	8	10	6	0	106
	クラス内の割合 %	17.9%	12.3%	11.3%	41.5%	34.9%	7.5%	9.4%	5.7%	0.0%	
	調整済み残差	0.3	0.1	0.0	1.9	0.5	0.1	0.2	0.1	-0.1	
2	度数	3	3	3	11	7	6	1	2	1	47
	クラス内の割合 %	6.4%	6.4%	6.4%	23.4%	14.9%	12.8%	2.1%	4.3%	2.1%	
	調整済み残差	-0.7	-0.4	-0.4	-0.5	-1.5	0.4	-0.4	0.0	0.1	
3	度数	1	0	0	8	2	3	1	0	0	16
	クラス内の割合 %	6.3%	0.0%	0.0%	50.0%	12.5%	18.8%	6.3%	0.0%	0.0%	
	調整済み残差	-0.4	-0.5	-0.5	1.2	-1.0	0.5	0.0	-0.2	-0.1	
4	度数	2	6	8	10	19	2	3	1	0	52
	クラス内の割合 %	3.8%	11.5%	15.4%	19.2%	36.5%	3.8%	5.8%	1.9%	0.0%	
	調整済み残差	-1.0	0.0	0.3	-1.0	0.5	-0.2	-0.1	-0.2	-0.1	
5	度数	25	14	14	18	34	3	8	5	3	96
	クラス内の割合 %	26.0%	14.6%	14.6%	18.8%	35.4%	3.1%	8.3%	5.2%	3.1%	
	調整済み残差	1.1	0.3	0.3	-1.4	0.5	-0.4	0.1	0.1	0.2	
合計	度数	50	36	37	91	99	22	23	14	4	317

Pearson のカイ2乗検定

		直近3年間の取組み
クラスタ番号	カイ2乗	142.370
	自由度	76
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

図表 4-3-39 クラスタと戦略策定の情報源として重視する相手のクロス集計

		戦略策定の情報源として重視する相手					
		得意先・顧客	同業他社	マスメディア	金融機関	外部の専門家	
クラスタ番号	1	度数	90	59	8	19	17
		クラスタ内の割合 %	83.3%	54.6%	7.4%	17.6%	15.7%
		調整済み残差	-1.3	1.7	-0.2	0.8	0.2
	2	度数	37	13	4	0	9
		クラスタ内の割合 %	78.7%	27.7%	8.5%	0.0%	19.1%
		調整済み残差	-3.0	-2.3	0.0	-0.8	0.4
	3	度数	13	7	0	1	1
		クラスタ内の割合 %	76.5%	41.2%	0.0%	5.9%	5.9%
		調整済み残差	-2.4	-0.4	-0.4	-0.2	-0.4
4	度数	45	22	4	2	2	
	クラスタ内の割合 %	86.5%	42.3%	7.7%	3.8%	3.8%	
	調整済み残差	0.6	-0.5	-0.1	-0.6	-0.8	
5	度数	86	45	13	12	15	
	クラスタ内の割合 %	91.5%	47.9%	13.8%	12.8%	16.0%	
	調整済み残差	4.1	0.4	0.5	0.2	0.2	
合計	度数	271	146	29	34	44	

戦略策定の情報源として重視する相手					
異業種仲間	行政や商工会等	大学教員	特になし	その他	合計
21	4	1	2	3	108
19.4%	3.7%	.9%	1.9%	2.8%	
0.3	0.0	-0.3	-0.2		
7	2	3	4	3	47
14.9%	4.3%	6.4%	8.5%	6.4%	
-0.1	0.0	0.2	0.3		
2	0	1	2	2	17
11.8%	0.0%	5.9%	11.8%	11.8%	
-0.2	-0.2	0.1	0.3		
6	2	1	3	0	52
11.5%	3.8%	1.9%	5.8%	0.0%	
-0.4	0.0	-0.1	0.1		
17	5	5	2	9	94
18.1%	5.3%	5.3%	2.1%	9.6%	
0.2	0.1	0.2	-0.2		
53	13	11	13	17	318

Pearson のカイ2乗検定		
		戦略策定の情報源として重視する相手
クラスタ番号	カイ2乗	67.208
	自由度	40
	有意確率	.005 <sup>a, b, c</sup>
結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。		
* カイ2乗検定は .05 水準において有意です。		
b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。		
c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります		

経営戦略・経営計画に関して、クラスタ2は他のクラスタと比較して策定していない傾向が強く表れており、クラスタ5は3年以内で策定しているとの傾向が強く表れている。

直近3年間の取組みに関して、クラスタ5はサービスの質・専門性向上、および新規顧客の開拓に取り組んだとの回答が他のクラスタに比べて多い。また、クラスタ1はコスト削減（収益率改善）に取り組んだとの回答が多い。

戦略策定の情報減として重視する相手に関して、どのクラスタも得意先・顧客とする回答が最も多かったが、特にクラスタ5はその傾向が強く出ている。

以上、クラスタ間クロス分析による各クラスタの特徴(プロフィール)をまとめると以下のようなになる。(図表 4-3-40)

図表 4-3-40 各クラスタの特徴(プロフィール)

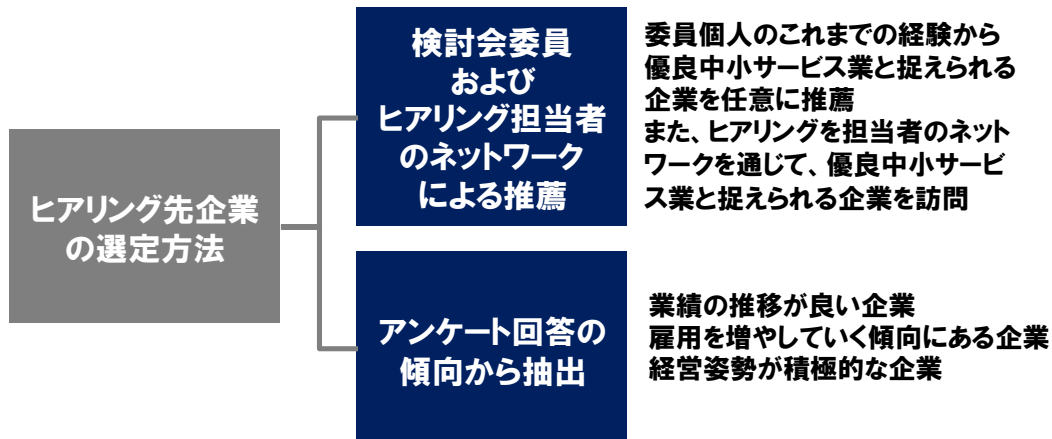
	クラスタ1	クラスタ2	クラスタ4	クラスタ5
<b>因子分析 (自己評価)</b>	経営体質の全体最適化(高) サービス・イノベーション(中) マーケティング・マネジメント(中) Win-Win志向(低)	経営体質の全体最適化(低) サービス・イノベーション(中) マーケティング・マネジメント(低) Win-Win志向(中)	経営体質の全体最適化(中) サービス・イノベーション(低) マーケティング・マネジメント(中) Win-Win志向(高)	経営体質の全体最適化(高) サービス・イノベーション(高) マーケティング・マネジメント(高) Win-Win志向(高)
<b>組織</b>	創業20年以上(特に50年以上が多い) 従業員の年齢は40歳代が中心 TSR評点45以上50未満 複合型のサービス形態	創業20年未満 従業員の年齢は40歳代以上 TSR評点45以上50未満 オーダーメイド型のサービス形態	創業10年以上～20年未満 従業員の年齢は30歳代 TSR評点45以上55未満	創業20年未満 従業員の年齢は40歳代以下 TSR評点45以上50未満
<b>業績</b>	景況感はやや良くない 資金繰りはさほど苦しくない 黒字を維持しているが利益はやや減少傾向	景況感はやや悪い 資金繰りはやや苦しい 収益が減少傾向でやや赤字傾向	景況感はやや良くない 資金繰りはさほど苦しくない 黒字だが利益が減少傾向	景況感はやや良い 資金繰りはやや楽である 黒字を維持・拡大傾向
<b>人材</b>	今後は中途の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上を重視	正社員の人事制度は成果主義に近い 今後は中途の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上を重視	正社員はやや新卒採用を重視 今後は新卒の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上を重視	正社員の人事制度は成果主義に近い 今後は新卒および中途の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上と提案力を重視
<b>顧客との関係</b>	顧客数は変わらない 上位顧客への販売はやや減少	顧客数はやや減少傾向 上位顧客への販売はやや減少	顧客数はやや増加傾向 上位顧客への販売はやや増加	顧客数は増加傾向 上位顧客への販売はやや増加
<b>組織としての 強み</b>	顧客からの信頼度がやや高い	顧客からの信頼度とイレギュラー発生時の対応力がやや高い 専門的な技能・技術力がかなり高い	顧客ニーズの把握力、顧客からの信頼度、専門的な技能・技術力がやや高い	情報化への対応力、情報収集力、企画開発力、顧客・市場開拓力、専門的な技能・技術力、イレギュラー発生時の対応力がやや高い 顧客ニーズの把握力、サービス品質、変化への対応力が高い 顧客からの信頼度がかなり高い
<b>経営者の評価</b>	コミュニケーション力がやや高い	コミュニケーション力がやや高い	経営者の能力は普通程度	先見力、企画開発力、コミュニケーション力、外部ネットワーク力、リーダーシップ力が高い
<b>経営満足度</b>	満足・不満どちらともいえない	満足・不満どちらともいえない	満足・不満どちらともいえない	経営にやや満足
<b>サービス・ オペレーション</b>	付加価値、顧客満足の向上をやや重視 多くのサービスを独自開発 高い専門性とスピーディな対応がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価	独自性、顧客満足の向上をやや重視 地域・社会への貢献をあまり重視しない ほとんどのサービスを独自開発 高い専門性がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価	付加価値、地域・社会への貢献をあまり重視しない 独自性をやや重視 顧客満足の向上をかなり重視 独自開発のサービスは少ない 高い専門性がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価	付加価値、独自性、顧客満足の向上をかなり重視 地域・社会への貢献を重視 多くのサービスを独自開発 高い専門性とスピーディな対応、難注文への対応、提案力がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価し、品質評価を行っていないところは少ない
<b>経営戦略</b>	経営戦略は3年以内で策定 直近3年間では新規顧客開拓に注力 戦略策定の際の情報源として顧客と同業者を重視	経営戦略を策定していない企業が比較的多い 直近3年間では専門技術や技能の向上に注力 戦略策定の際の情報源として顧客を重視	経営戦略は3年以内で策定 直近3年間では専門技術や技能の向上に注力 戦略策定の際の情報源として顧客を重視	経営戦略は3年以内で策定 直近3年間では専門技術や技能の向上と新規顧客開拓に注力 戦略策定の際の情報源として顧客を重視
<b>該当企業数</b>	108社	47社	54社	97社

#### (4) 企業ヒアリングによる類型仮説の検証

企業ヒアリングによって類型仮説を検証し、各クラスタの特徴（プロフィール）を詳細に検討する。

ヒアリング先の選定方法は以下のとおりである。（図表 4-4-1）

図表 4-4-1 ヒアリング先企業の選定方法



検討会委員には、これまでの中小企業支援経験などを踏まえ、優良中小サービス業といえそうな企業を任意に推薦していただいた。また、ヒアリング担当者もこれまでの経験とネットワークを活かして優良中小サービス業と言えそうな企業に対してアプローチを行った（※これらの企業は、すべてがアンケート回答企業とは限らない）

アンケート回答の傾向に基づく抽出では、図表 4-4-1 に示した項目に該当するアンケートの質問への回答結果をふまえて、事務局が選定した。

選定されたヒアリング先は以下のとおりである。（図表 4-4-2）



図表 4-4-2 ヒアリング件数

エリア	件数	所属クラスタ(内訳)
品川区	5	1(2社)、2(1社)、4(1社)
大田区	3	4(1社)、5(1社)
町田市	1	5(1社)
横浜市	14	1(3社)、4(1社)、5(3社)
川崎市	12	1(1社)
相模原市	3	5(3社)
大和市	0	-
合計	38	

各エリアの件数は、図表 4-4-2 のような件数となった。なお、ヒアリング先の中にはクラスタ分析の対象としていない、個人向けのサービス事業者や、クラスタ分析に必要なアンケート項目に回答頂けなかった企業が含まれるため、クラスタ所属企業の件数と、ヒアリング件数に乖離がある。ちなみに検討会委員が推薦した企業には、結果としてクラスタ 3 に所属する企業がなかったことから、検討会委員の企業目利きの確かさがうかがえる。

ヒアリングは主に事務局がヒアリング担当の再委託先に委託して実施したが、関東学院大学の教授や事務局担当者が適宜ヒアリングに同行した。過去の事業環境の変化に経営としてどのように対応してきたかといったオーラルヒストリーの観点に加え、その他アンケート調査では捕捉できない定性的事項についてヒアリングを実施した。主なヒアリング項目については、以下のとおりである。(図表 4-4-3)

図表 4-4-3 主なヒアリング項目

主なヒアリング項目
沿革(地域の変遷と自社の歴史、危機の乗り越え方など)
マーケティングをどのように行っているか (市場に関する認識、ターゲット顧客や事業展開の考え方や、営業・販路開拓の仕方など)
生産性の向上や稼働率向上のために実施している取組み
需要のコントロール、需要喚起への取組み
サービスの質の向上、標準化(一定水準以上の均一性維持)への取組み
広域京浜地域に対する思いと将来展望
企業風土、企業文化などをどのように醸成しているか
経営者として、優良企業をどのように考えているか。 優良企業の要件は何か。手本としている企業はあるか。
行政や大学に対する要望

以下、クラスタごとに代表的なヒアリング事例とクラスタの特徴に関する考察する。

## ① クラスタ 1 の特徴

### 事例 1：金融系ソフトウェアの受託開発業 売上高 2 億 6,000 万円 従業員数 11 名

大手システムインテグレーターの下請けとしてソフトウェアの受託開発事業を展開している。設立当初は鉄鋼系のソフトウェア開発をしていたが、時代と共に変わる需要に合わせて金融系へとシフトし、現在は金融に特化している。受託型で、顧客の需要に応じて業績が左右されるため、特定の 1 社に依存しすぎないように、顧客ポートフォリオが形成している。また、これまでの経験から需要変動を考慮して、正社員として多くの技術者を社内で抱えるのではなく、協力先との提携により技術者を確保し、需要変動に応じた柔軟な体制構築を可能にさせている。主要顧客は、創業以来 20 年間取引があり、リピートで継続的に受注しているため、あまり営業を必要としていない。これは、当社の社員が現場に深く入り込んで技術者として信頼を得られているためである。しかしながら、金融業界の需要も不透明であるり、業績が上り調子の今、組織体制の強化を図った後に、金融業界以外にも事業を拡大する展望を描いている。

### 事例 2：システム受託開発業 売上高 1 億 5,000 万円 従業員数 10 名

設立してから 17 年以上が経つが、特定の専門的かつ狭い業界・顧客に絞った、ニッチで比較的規模の小さい事業を複数展開している。顧客や業界に深く入り込み、そこで長く事業を行っていることが当社の強みの 1 つとなっている。その他、大手システムインテグレーターからの受注を確保することが重要課題であることから、プライバシーマークの取得など、社内インフラの整備にも取り組んでいる。人材の確保・定着が大きな課題となっており、専門業者や同業他社とも連携しながら積極的に採用活動を行っている。人材育成にも注力しており、技術面だけでなく、モチベーション面の向上にも注力し始めた。そのためにも、会社の中期的な将来像を描き、夢を示し伝えることが重要だと考え、幹部を中心に取組みを始めている。

### 事例 3：イベントの企画・運營業 売上高 1 億 3,000 万円 従業員数 10 名

イベントの企画・運營業を展開しており、その派生としてイベント運営に使用する機材の貸し出し事業や、イベント時のケータリング事業も展開している。40 年以上事業を続けているが、顧客の 7 割が 10 年以上続くリピート顧客で、30 年以上の取引が続いている顧客も多い。目先の利益に捉われて一度に儲けるのではなく、長いビジネス期間の中で少しずつ儲けを出すことが重要と考えている。また、できるだけ外注せず、自社で担い、培ってきたノウハウを次の案件や事業に活かすようにしている。イベントの企画・運営のノウハウと実績だけでなく、必要なイベント機材・物品も保有していることで、ライバルとなる中堅・中小には優位性を発揮し、また大手とも棲み分けが出来ており、当社の強みとなっている。(大手は企画のみで運営が出来ない、中小は機材を持っていない)。この強みが顧客からの信頼を勝ち取るだけでなく、安価なサービスをも実現しており、イベント主催者だけでなく、同業他社からの仕事の依頼も多い。

### 考察

クラスタ1は、因子分析・クラスタ分析の結果からも経営体質の全体最適化の志向が特に強く、サービス・イノベーションやマーケティング・マネジメントといった志向も比較的強い傾向にある。また、アンケート回答の傾向からも、創業年数が長く、顧客からの信頼度が高い傾向がみられた他、戦略策定の情報源として顧客の他に同業者も重視している傾向がみられた。

ヒアリングの結果では、事業歴が長い事が裏付けられただけでなく、長年の事業展開から得られた経験や蓄積されたノウハウによって、顧客からの信頼を得ている事も分かった。顧客との深い信頼関係が、長くて太い取引関係となり、事業の継続性を支え、ビジネスの好循環を実現している。

この好循環は、社内の技術やノウハウの伝承基盤の構築、あるいは人材の育成、人材を含めた経営資源の最適配分および有効活用、社内のインフラや体制整備といった取組みを積極的に行っていることに関係している。また、長年培ってきた技術やノウハウを軸に、その時々々の時代や市場環境に応じた事業展開を比較的柔軟に行ってきたことも特徴として表れている。このクラスタの特徴は‘堅実展開型’というコンセプトとしてまとめられると考えられる。

## ② クラスタ2の特徴

### 事例4：チェーン店向け管理システムの開発業 売上高5億円 従業員数45名

システムやソフトウェアの受託（請負い）開発事業者として、顧客先に技術者を派遣する業務を行っていたが、より個性のある事業展開、その都度の受身的事業からの脱却を目指した。ターゲット顧客の業務を深く理解し、顕在化されている顧客の課題および潜在的な課題をくみ取り、それらを解決するパッケージシステムを自ら開発して、同業他社に水平展開するビジネスモデルへと切り替えたことで、需要変動も大きい技術者派遣事業からの脱却を実現した。現在は飲食業向けのパッケージ販売が国内外の顧客（飲食チェーン店）向けに順調に展開され、販売後の保守手数料、クラウド運営・管理収入、カスタマイズ収入、ライセンス収入といった固定収入が全体の6割を超え、経営基盤が安定してきた。顧客が何を求めており、何が売れるのかを自ら突き詰め、それを創出することが重要だと考えている。そのための専門組織として研究所やR&Dセンターのような別法人をグループ内に設立したいと考えている。

### 考察

クラスタ2は、因子分析・クラスタ分析の結果からもサービス・イノベーションやWin-Win志向が比較的強い傾向がある。また、アンケート回答の傾向からも、サービスに関して独自性、顧客満足度の向上を重視し、ほとんどのサービスを独自開発しているとの結果が得

られている。ヒアリングの結果からも、下請け・受託型のビジネスモデルではなく、自らが主体となって顧客の課題解決となるサービスを創出し、顧客に提案していくビジネスモデルを展開している。これによって、顧客と Win-Win、顧客と対等の立場となるような、ポジショニングを取っている。このようなビジネスモデルや企業ポジションを支えている、専門的かつ高度な技術力と、新たな独創的なサービスを創出するためのチャレンジ精神が企業の基盤として根付いている。一方で、安定的な事業だけにとらわれず次々に新しいチャレンジをしているため、その投資や、軌道に乗っていない事業の存在等が企業業績向上の障害となっている。このクラスタの特徴は‘シーズ・オリエンテッド型’というコンセプトとしてまとめられると考えられる。

### ③ クラスタ 4 の特徴

#### 事例 5：建設機械・車輛の保守・点検・修理業 売上高 5 億円 従業員数 28 名

主に道路舗装関連の建設機材や建設用特殊車両の保守・点検・修理を請け負っており、大手のゼネコンや建設機材レンタル事業者との取引が中心である。価格競争を回避するために技術開発に注力している。特に他社が出来ない部分の技術を養い、その品質を高めることで、顧客からの信頼も獲得し、受注につながっている。サービス特性上、個人の技術力に頼る部分が大きいため、個人の技術力の継承や標準化にも注力している。また、技術力だけでなく、顧客のクレーム対応等も含めて、定期的に社内外で勉強会を行い、サービス品質の維持・向上に取り組んでいる。高い技術力に基づく顧客からの信頼と、社員が現場に入り込んで顧客と密なコミュニケーション関係を構築していることが長い取引関係の維持にもつながっている。サービス提供に伴って保守・メンテナンス用の部品在庫を抱える必要があるが、かなり早くから IT を駆使して在庫管理の適正化に努めている。需要変動をコントロールする意味でも、閑散期にメンテナンスを推奨し、繁忙期の業務軽減と閑散期の需要喚起に努め、その効果が出始めている。常に、現状に満足せず、新しいものに対する挑戦意欲を持っている。今後は、持っている技術を基盤に、社員の技術レベルおよび人間力を高めながら、新しい技術や分野に挑戦していきたいと考えており、産業用機械などの他分野にも目を向けている。

#### 事例 6：金融機関の業務システム開発業 売上高 5 億円 従業員数 35 名

金融機関の業務に関する深い知見があり、業務容量に書かれていない行間を理解し埋めるノウハウがシステム開発の強い武器となり、それが他社との差別化の要因になっている（パッケージでは満足できない顧客の固有ニーズに応じた業務システムにカスタマイズを行っている）。当社は、顧客のニーズをくみ取り、ニーズに応えるための専門的で高いレベルのスキルを持った技術者を多く抱えており、これが企業としての実績、評価、そして比較的良い条件での受注につながっている。また、当社はリピート受注率が高い。他社では、一定の技術レベルあるいは一定の年齢に達した技術者は、マネジメン

ト業務に従事することが多いが、当社ではそれをせず、技術者が自らの専門性やスキルを高めることに集中できる基盤を社内で整備している。これにより、高いパフォーマンスと高い定着率を実現している。今後は、金融以外の分野にも事業を広める考えはあるが、慢性的に人手不足であるため、現状では事業領域の拡大が見込めない（人材を確保できれば需要はあるので事業拡大は可能）。

#### 考察

クラスタ4は、因子分析・クラスタ分析の結果からも Win-Win 志向が高く、経営体質の全体最適やマーケティング・マネジメントの志向も比較的高かった。また、アンケートの回答傾向からも、独自開発のサービスが少ないものの、顧客ニーズの把握力や、顧客からの信頼度、専門的な技術力が高い傾向にあるとの結果が得られている。ヒアリングの結果からも、顧客ニーズをくみ取る姿勢と、くみ取ったニーズに応える専門性の高い技術力やノウハウを持ち合せていることが分かった。さらに、社内においてその技術やノウハウの維持・向上に努めている。顧客と向き合い、顧客の要望に応えるビジネスモデルであるため、顧客の需要に依存する部分大きい、その需要のコントロールに取り組んでいる事例もあった。顧客志向だが、高い技術力や品質管理により競争優位性を発揮し、価格競争を回避したビジネスモデルを展開している。このクラスタの特徴は‘ニーズ・オリエンテッド型’というコンセプトとしてまとめられると考えられる。

#### ④ クラスタ5の特徴

##### 事例7：臨床検査の受託業・医療機器売業 売上高3億円 従業員数25名

臨床検査の受託会社として創業した。臨床検査の事業を展開するには、クリニックを保有する必要があり、そのために子会社を設立した。そこで派遣医を受け入れてクリニックを2カ所経営している。臨床検査は競争環境が激しいため、事業の多角化の一環として医療機器とそのシステムの販売を手掛け、現在では検査関連の医療機器の販売事業が検査受託事業を上回っている。検査受託業は、高額だが検査用の機械があれば参入できる時代となった。また検査収入は薬価基準の改訂に応じて下がるため、薬価基準に依存しない分野への進出を模索しており、医療機器製造や健康食品分野を検討している。社内では、全社員への経営理念や経営の方針・思想の浸透に注力するだけでなく、オールマイティな社員育成のために、コストをかけて各種外部機関と連携した教育にも注力している。現状の経営環境に不安を抱きながらも、経営者は時代の変化を先読みし、その対応を行っていく一方で、大きな夢を持って邁進するために社員の教育に力をいれている。

##### 事例8：施設・会場警備業 売上高12億円 従業員数300名（うちパート250名）

警備を切り口に、ビルのメンテナンス事業、競輪・競馬場の警備事業、防犯カメラシ

システム等の設置・販売事業をそれぞれの別法人（グループ会社）で展開しており、ビルメンテナンス事業が売上の半分を占める。当初は警備業務から始まったが、警備だけでなく、ビルの清掃や保守など総合管理のニーズがあり、それに応えるために事業範囲を拡大していった。最近では防犯カメラやAEDの需要が伸びており、その販売を手掛けると共に、通報システムの一括受注も行っている。45年という長い事業経験と、学校や官公庁向の顧客が多いことが信用を生み、継続受注のほか、口コミによる紹介での受注も多い。従業員のレベルがサービス品質に直結するため、従業員の教育が最重要だと考える。特に、「おもてなし警備」をこころがけ、社内で十分に時間をかけて継続的に教育をしている。更に、外部講師や外部セミナーによる教育にも注力している。機械警備の分野では、大手のシェアが高まっているため、今後は中小の小回り性や地元密着性を活かして、人的警備や防犯システム等の販売への事業展開を考えている。

**事例9：海外向け農業開発支援コンサルティング業 売上高1億4,000万円 従業員数10名**

海外の農業、植林、水資源の開発支援、および現地人材の育成を行っているが、主に乾燥地域の農業支援に特化している。これが大手の同業他社との差別化につながっている。特定のニッチ市場での信頼を積み重ねることが大切だと考えており、取組みや活動の横展開だけでなく、ノウハウや実績を深めるためにプロジェクトを提案・延長するなど、深耕・発展にも注力している。専門性と実績が評価されて安定的に仕事の依頼がきているため、実績のPRも専門媒体等を通じて積極的に行っている。品質管理を徹底させるため、社長が把握できる範囲（目の行き届く範囲に）に案件および従業員の規模をとどめている。また、品質の維持および生産性向上のため、OJTに加えて、社内での案件発表会や各種情報発信を通じて、異なる現場（国）に派遣されている社員同士のノウハウ共有を図っている。また、乾燥地の農業開発が会社のミッションであることを共有し、それを動機づけに従業員には研究や勉強に自由に取組ませている。特に現地の農民と共に現場でやることを重視し、専門性および人間性によってエンド顧客である現地農民から信頼され、関係性が構築・強化されることに努めている。

**考察**

クラスタ5は、因子分析・クラスタ分析の結果から経営体質の全体最適化、サービス・イノベーション、マーケティング・マネジメント、Win-Win志向のどれも高い結果となっていた。また、アンケートの回答傾向からは、組織としての強みを持っており、経営者の能力も高く、様々な企業活動に積極的に取り組む姿勢にあるとの特徴がみられた。それらの特徴と合わせ、好業績、顧客の増加傾向、高い経営者の満足度といった傾向も確認できた。ヒアリングの結果からは、経営者が既存事業にとらわれず、市場や顧客の需要やニーズに敏感に反応し、それに対応するといった柔軟性の高い判断を素早く行っている傾向がみられた。また、従業員の教育を特に重視しており、技術やノウハウだけでなく、経営理念や事業に対する思いについても、時間とお金をかけて従業員に浸透させている。事業展開を含めた経営戦略、組織内のノウハウ共有や人材教育など、あらゆる場面で経営者がリーダー

ーシップを發揮しながら、強い思いとともに従業員を導いている。このクラスタの特徴は‘価値共創造型’というコンセプトとしてまとめられると考えられる。

以上、ここまで各クラスタの特徴（プロフィール）について、アンケート分析結果やヒアリングによる検証をふまえて述べてきた。ヒアリング結果とアンケート分析結果の傾向はおおよそ合致しているといえる。

また、クラスタ1、2、4、5のいずれも、経営および事業において重視している要素や、取組みにそれぞれの特徴がみられ、優良な企業と言える要素を見いだすことができた。優良中小サービス業の多様性が明らかになったともいえ、その特徴、つまり各クラスタの名称をまとめると以下のようなになる。（図表4-4-4）

図表 4-4-4 クラスタの特徴を踏まえた名称

	クラスタ1	クラスタ2	クラスタ4	クラスタ5
クラスタ名称	堅実展開型	シーズ・オリエンテッド型	ニーズ・オリエンテッド型	価値共創型

ヒアリングでは、優良中小サービス業とは何か、という本調査の目的にあたる問いについても意見を伺っている。ヒアリング回答者が経営陣であるケースについて意見を紹介することで考察の一助としたい。紹介するのは、企業経営の実践者としての考えであり、本章の冒頭で紹介した検討会委員（中小企業経営支援のプロフェッショナル）らの意見とはまた趣を異にしている。なお、ここでは対象顧客が事業所であるサービス事業者と、対象顧客が個人であるサービス事業者とに分けて掲載する。（図表4-4-5、図表4-4-6）

まず、事業所向けサービス業の経営者の意見では、従業員を切り口とした意見が多くみられた。従業員が希望を持って楽しく、安心して働けることや、社内融和、従業員への利益の還元、支払の徹底といった、従業員のモチベーションにつながる意見があがっていた。また、経営者が環境変化に合わせて、タイミング良く、スピーディに経営判断を下す、事業展開をするといった、経営そのものに関する意見も複数みられた。地域や社会における企業価値として、オンリーワン企業、無くてはならない企業、地域密着、社会貢献の実現といった意見も複数あった。技術面に関しては、常にイノベーションが必要であるといった意見のほか、他社が真似できない専門性を追求した技術や商品を持つことを指摘する意見も複数みられた。

個人向けサービス業の経営者の意見としては、地域に必要とされる、地域に根付いて地域と繁栄するなど、地域を意識した意見が多かった。また、多くの個人向け中小サービス業が顧客のニーズに応えること、顧客満足を達成する、顧客に愛される企業といった内容を挙げている。顧客に対して、誠実であるとの意見も複数あった。また、サービスそのものに関しては、付加価値の追求、他社との差別化、独創性などを要件とする意見も複数あった。

事業所向けと個人向けでは優良企業の要件に関して若干の差異はあったものの、どちらも地域社会への貢献や、顧客ニーズへの対応、他社との差別化が優良企業の要件として捉えていることわかる。

図表 4-4-5 優良中小サービス業についての事業所向けサービス業経営者の意見

経営者の意見(抜粋)
派遣社員を含めたミーティングや、誕生会等の社内イベント、さらに年1回社員旅行などを実施して社内コミュニケーション、社内融和を重視している。また安定した受注先を持つことが安定経営に繋がる。
「地域にはなくてはならないオンリーワン企業であること」小さくても存在価値のある「ピリリとする山葵のような会社」。地域、社会一般に魅力のある会社は、同時に社員個人にとっても魅力のある会社といえる。
利益が上がっているというのが一つの尺度として一番わかり易いがそれだけではない。従業員が希望を持って楽しく働けるということを大事にしている。それを実現するためには、仕事を言われた通り仕様通りにするのではなく、そこにテイストを、クリエイティビティ、自分のオリジナリティを加えていく努力を社員全員が実行する必要がある。
社員に喜んでもらえて、さらに、社員以外と一緒に働いている人達に喜んでもらえる企業。ファミリーフレンドリーな企業。
支払期限を必ず守ること、賃金の遅配はしないことと、1円でもいいから利益を出す』ということ。
人間力が重要である。配慮のきく人間が必要である。
従業員が楽しく安心して働くことができる会社
技術開発を一生懸命やり、他にできないところを専門化して突き詰め、品質を高めていくことに尽きる
利益を社員にできる限り還元するのが優良企業の要件
常にイノベーションが必要である。IT技術をはじめ技術・環境は大きく変化している。こうした変化に対応するためにも新しいことにチャレンジしていかなければならない。生産性向上の面でもイノベーションは欠かせない要件である。
時代は変化している。薄利でも成り立つような経営をしなければならない。時代の変化の先取り、それへの対応、社員の精神教育が重要、これがないと中小企業の存続はない
ITの技術革新が進んでいる。事業判断にはスピードが求められる。経営者の素早い決断が優良企業の条件である。ソフトバンクの孫正義社長を経営者の手本と考えている。
身の丈に合った規模の市場を狙い、他社が容易にマネすることができない技術・商品を持つことが優良企業になる要件といえる。
最終顧客の満足を得ること。直接顧客はJICAだが、その先にいる海外現地の関係者(政府、農民等)に対して、専門性と人間性を発揮しながら、泥臭いコンサルをし(報告書という紙をつくることではない)、信頼を得ること。
タイミングに合った事業展開が重要である。とくに進歩の激しい情報関連事業にはこのことがいえる。社長の能力、リーダーシップ、人的ネットワークがいかに重要かがわかる。
地域密着は中小企業には大きな存続・成長要件になる。心のこもったそして専門的な人的サービスは不可欠要因といえる。
経営者の資質と考える。経営者が周りの環境にどう貢献できるかが重要である。
借金が無く良い人材がいて社会のために働ける。そういった目標というか理念があって、それによってモチベーションが奮起されて経営がうまくいっているのが理想的。外部的には、社会的に信頼され、社会貢献できる企業であれば理想的。メンテナンス業は信頼性が大事なので、その点は十分気をつけなければならないと考えている。



図表 4-4-6 優良中小サービス業についての個人向けサービス業経営者の意見

経営者の意見(抜粋)
お客様に対して、お客さまのニーズに応えるよう地道に改善を続けること。
外食業でいえば、おいしい食事を、楽しい雰囲気の中で、リーズナブル価格で提供できることに尽きる。安価競争で質を落とす競争は産業の首を絞める。
社員の誠実さ、熱意が重要。社員一人ひとりが「自分さえよければ」という考えでは社会も、企業もよくなる。毎朝の朝礼で社長の訓話があり、社員が交代で「職場の教養」を読み、地域への貢献、他人への貢献、「1日1善」の心がけなどを確認する。
売上をどんどん伸ばして世界的に発展するのも優良と言えるが、一方で、地域に根づいて地域とともに繁栄するのも優良な企業と定義。同社は後者の地域と協調し地域とともに発展するという考え方。売上は特別増えるわけではないが、先ず社員とうまくやり会社をうまく回し、そして地域と協調し地域とともに発展するのが優良企業である。
先ず経営者が前向きな考えを持っている企業。そして、従業員が同じベクトルで経営者と一緒になって会社を盛り上げていく企業。さらに、お客さんのために仕事をして、お客さんが支持してくれる企業。
徹底したコストの削減。しかしサービスの本質である商品(コンテンツ)とその提供方法が他にはない差別化されたものだと強い。
顧客に対して嘘、偽りのない誠実さのある会社。 同業者を参考にはするものの、独自性を持った会社。
ただ儲けるだけではなく、世の中を良くするような、社会に必要とされる企業。 近江商人の言葉で“三方よし”というのがあるが、同社は“四方よし”を目指している。それは、“仕入よし”・“お客さんよし”・“社会よし”・“お店よし”であると。
利益が上がらないと何も出来ないで、先ず利益を上げられる企業である必要がある。そして、利益を上げたうえで従業員に還元しきちんと税金を納める。さらに社会貢献というものもあるが、敢えて、社会貢献までやる必要はないと考えている。きちんと税金を納めていけば、それで十分社会貢献に寄与しているとの認識。また、不測の事態に対処するためある程度の内部留保は必要。業種に関係なく長年継続している企業はそれなりに見えない部分で努力している会社が多いことから参考にしてている。
会社が成長し、社員も幸せに頑張っていけるためには経営理念がしっかりしていてそれが社員にまできちんと落ちていることが必要。数字、営業利益や経常利益についてスタッフレベルでも意識していること。そのためには顧客満足が必須。つまり、顧客目線で顧客満足をしっかりと追求している企業、かつ、数字を意識している企業が優良で伸びていく。
競合他社にない独創的な商品・サービスを常に提案し潜在的な需要を喚起出来る会社。 顧客である会社の担当者ほか人と人とのリレーションを大切にすることにより、競合他社以上の顧客情報を獲得出来ている会社。
中小企業は資本がないので、人が重要だと考える。お金に代えられないおもてなしの心や和の心を持つことが大切である。人こそが優良企業の条件ではないか。
地域で必要とされること、地域一番店で、あそこがなくなったら困るというのが中小サービス業であると考えている。経営者と地域の顧客が対話をするのも大切だと考える。
お客様が納得いくサービスを提供し続けられる企業 お客様に愛される企業

## 5. 優良中小サービス業育成に向けた課題と諸提言

### (1) 調査結果から得られた知見

第3章において、企業の経常利益率のおよび経常利益の増減傾向を軸に、利益の状況別の企業の特徴を捉えてきた。統計的な検証を行った結果、経常利益率が5%以上、あるいは利益が黒字基調・増加傾向にある企業において、企業の状況や経営戦略の特徴が明らかとなり、それを示したのが図表5-1-1である。

経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業は、従業員が増加傾向にあり、顧客との取引も増加傾向でリピートが多いことが分かった。戦略的な部分や企業の能力に関しては、経営者のリーダーシップやネットワーク力が高いことに加え、サービスの専門性やサービス提供の技術力が高く、組織の情報化への対応力や情報の活用力が高い。また、顧客ニーズの把握に長け、それによって高い顧客ロイヤリティを獲得しており、顧客との関係性が深いことがうかがえる。そしてこれらの結果として、経営者の経営満足度が高い傾向にあることが理解される。

経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業は、優良中小サービス業を捉える1つの軸となることから、上記のような特徴は、優良中小サービス業の1つの姿であるといえるだろう。

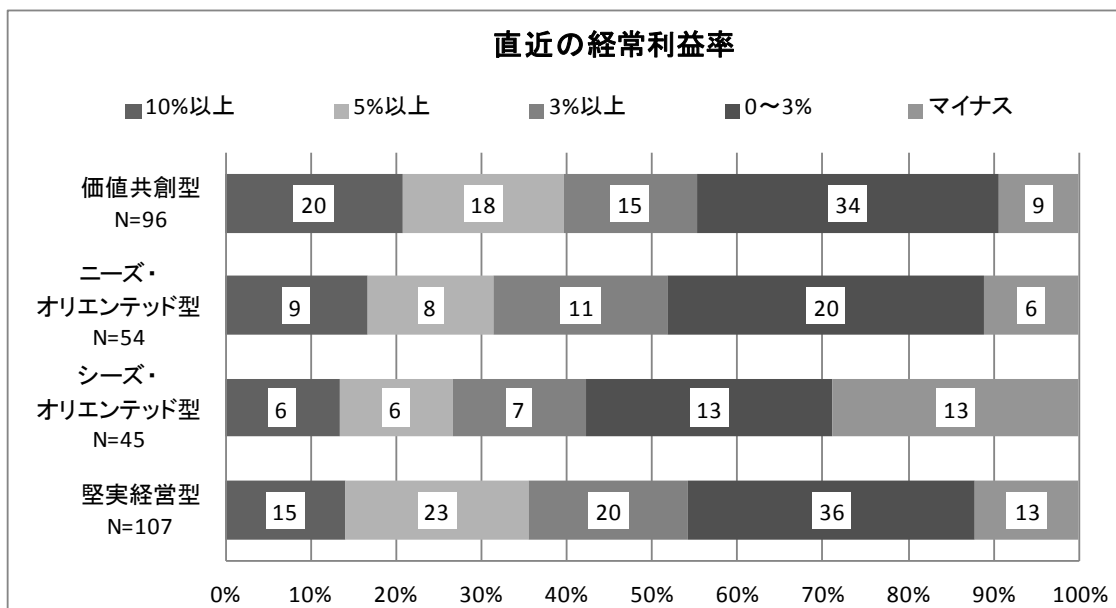
図表 5-1-1 経常利益率が高い/利益が増加傾向にある企業の特徴

経常利益率が高い/利益が増加傾向にある企業ほど			
業況	景況感が良い	経営者の能力	経営者の外部ネットワーク力が高い
	景気の先行き感が良い		経営者のリーダーシップが高い
	資金繰りが楽	サービスで重視する点	地域貢献を重視
	売上高が増加傾向にある		
従業員	従業員数が増加傾向にある	直近3年間の取組み	サービスの専門性向上に注力している
	人件費が増加傾向にある		新サービス・新商品の開発に注力している
	正社員が増加傾向にある	サービスの強み	専門性が高い
顧客	顧客数が増加傾向にある	経営に関する考え方	生産性向上のためにITを活用する傾向にある
	顧客単価が増加傾向にある		部門間の情報共有を進めている
	上位顧客への販売が増加(集中)している		供給調整、需要の標準化によって稼働率が高い
	リピートオーダー率が高い		顧客が引き合いにするロイヤリティがある
組織の強み	情報の収集・活用力が高い	経営満足度	サービスの生産過程における顧客の関与が大きい
	情報化への対応力が高い		経営者の経営満足度が高い
	専門知識が技術力が高い		
	顧客ニーズの把握力が高い		

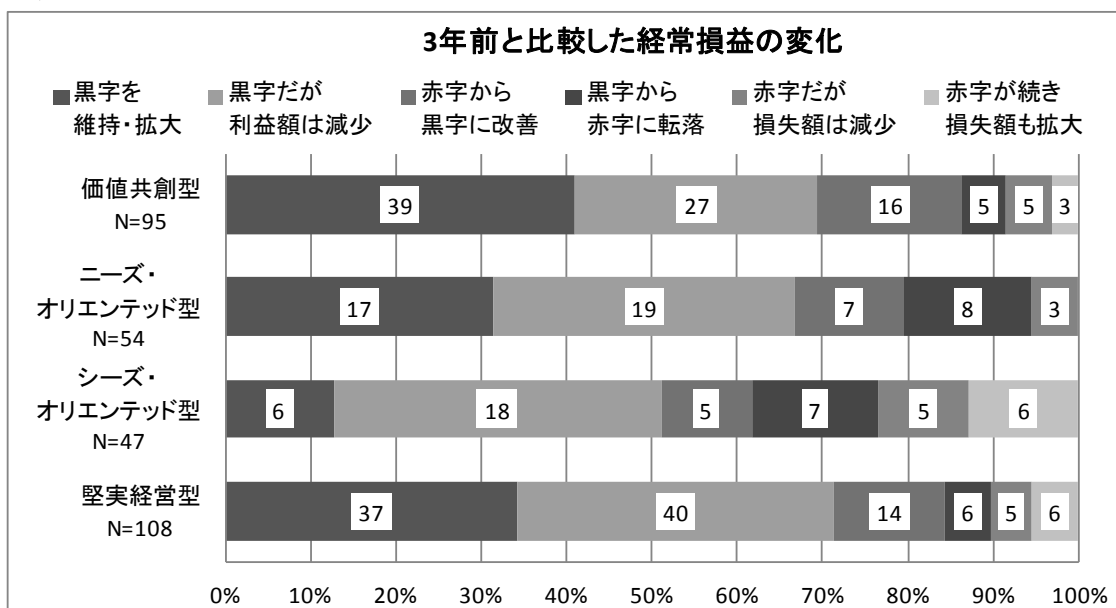
次に、第4章で統計的な分析により分類した4つの企業グループの、経常利益率および利益の増減傾向についてみると、直近期が黒字である企業を対象に調査を行っていることから、どのグループも黒字基調（経常利益率がプラス、経常利益が黒字）の企業が多いが、「価値共創型」は経常利益率が高い企業および黒字が維持・拡大している企業が多い傾向にある。（図表 5-1-2 と図表 5-1-3）

前述の経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業の分析結果と合わせて、「価値共創型」は優良中小サービス業の姿に近いことが推察できる。

図表 5-1-2 企業グループ別経常利益率の状況



図表 5-1-3 企業グループ別経常利益の増減傾向



優良中小サービス業が多く属すると推察される「価値共創型」のグループの特徴（統計的に他のグループと比較して当グループの傾向が顕著に表れている部分）と、経常利益率が高い、あるいは増加傾向にある企業の特徴を比較してみると、両社には業況や顧客動向、経営満足度などの点において共通する部分が多くあった（図表 5-1-2）。

図表 5-1-4 経常利益率が高い/増加傾向の企業と価値共創型企业の特徴比較

	経常利益率が高い/ 利益が増加傾向にある企業ほど	他の企業グループと比較した 「価値共創型」の特徴
業況	景況感が良い	景況感が良い
	景気の先行き感が良い	
	資金繰りが楽	資金繰りが楽
	年間の売上高が高い	黒字を維持・拡大傾向
	売上高が増加傾向にある	
従業員	従業員数が増加傾向にある	人事制度は成果主義に近い
	人件費が増加傾向にある	人材教育では技術力向上と提案力を重視
	正社員が増加傾向にある	正社員を増やしたい傾向がある
顧客	顧客数が増加傾向にある	顧客数が増加傾向にある
	顧客単価が増加傾向にある	
	上位顧客への販売が増加(集中)している	上位顧客への販売が増加(集中)している
	リピートオーダー率が高い	
組織の強み	強みに関する10項目の平均点が高い	強みに関する項目のほぼ全てが高い
経営者の能力	経営者の外部ネットワーク力が高い	経営者の外部ネットワーク力が高い
	経営者のリーダーシップが高い	経営者のリーダーシップが高い
		経営者の先見力が高い
		経営者の企画開発力が高い
		経営者のコミュニケーション能力が高い
サービスで重視する点	地域貢献を重視	地域貢献を重視
		付加価値の高さを重視
		独自性を重視
		顧客満足度の向上を重視
直近3年間の取組み	サービスの専門性向上に注力している	サービスの専門性向上に注力している
	新サービス・新商品の開発に注力している	新規顧客開拓に注力している
サービスの強み	専門性が高い	専門性が高い
		スピーディな対応が出来る
		難注文への対応力がある
		提案力が高い
経営に関する考え方	経営に関する考え方の平均点が高い	経営に関する考え方の背景にある4つの要素(因子)の全てが高い
経営満足度	経営者の経営満足度が高い	経営者の経営満足度が高い

特に、組織の強みと、経営に関する考え方について着目したい。

アンケート調査の間Ⅳ-5で、組織の強みに関して10項目を取り上げ、その強弱について質問しているが、経常利益の状況との関連性がある項目（図表5-1-1参照）とない項目とあった。しかしながら、全項目の平均点を算出<sup>11</sup>して経常利益の状況と照らし合わせたところ、経常利益率が高く、利益が増加傾向にある企業ほど平均点が高い傾向にあることがわかった（図表5-1-5）。平均点が高いということは、組織の強みの各項目に対する評価が高い、つまり強みと呼べる項目が多いと解釈できる。よって、経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業ほど、組織の強みが多いこと解釈することができる。

また、第4章の図表4-3-14～図表4-3-23で示した通り、クラスタ5、つまり「価値共創型」も、他の企業グループに比べて組織の強みに関する項目のほぼ全てが高く、組織の強みが多い傾向にあった。このように、組織の強みが多い点についても両者は共通している。

図表5-1-5 経常利益の状況と組織の強みの平均点

			組織の強みの平均点				合計
			1.5以上 2.5未満	2.5以上 3.5未満	3.5以上 4.5未満	4.5以上	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	2	30	56	7	95
		経常利益内の割合 %	2.1%	31.6%	58.9%	7.4%	100.0%
		調整済み残差	-0.7	-3.0	2.2	2.7	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	19	22	1	42
		経常利益内の割合 %	0.0%	45.2%	52.4%	2.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	.1	.5	-0.3	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	4	44	50	2	100
		経常利益内の割合 %	4.0%	44.0%	50.0%	2.0%	100.0%
		調整済み残差	.6	-0.2	.3	-0.8	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	2	63	56	1	122
		経常利益内の割合 %	1.6%	51.6%	45.9%	.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	1.8	-0.8	-1.8	
経常利益率 マイナス	度数	5	29	18	2	54	
	経常利益内の割合 %	9.3%	53.7%	33.3%	3.7%	100.0%	
	調整済み残差	2.8	1.4	-2.5	.3		
合計		度数	13	185	202	13	413
		合計内の %	3.1%	44.8%	48.9%	3.1%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	28.139 <sup>a</sup>	12	.005
尤度比	27.458	12	.007
線型と線型による連関	16.624	1	.000
有効なケースの数	413		

a. 10 セル (50.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.32 です。

<sup>11</sup> アンケート回答に応じて、「かなり高い：5点」「やや高い：4点」「普通：3点」「やや低い：2点」「低い：1点」とし、企業ごとに10項目全ての回答の平均点を算出した。

次に、アンケート調査の問IV-13で、経営に関する考え方について16項目を取り上げ、該当するか、しないかについて5段階で尋ねている。これに関しても、経常利益の状況と関連性がある項目（図表5-1-1参照）と関連性がない項目があった。しかしながら、組織の強みと同様に、経営者の経営満足度に関する項目を除いた全15項目の平均点を算出<sup>12</sup>して経常利益の状況と照らし合わせたところ、経常利益率が高く、利益が増加傾向にある企業ほど平均点が高い傾向にあることが明らかとなった（図表5-1-6）。平均点が高いということは、多様な経営戦略・経営改善に取り組んでいることを意味する。よって、経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業ほど、多方面の経営戦略に積極的に取り組んでいることがいえる。

図表 5-1-6 経常利益の状況と経営に関する考え方の平均点

			経営の考え方に関する平均点					合計
			1.5未満	1.5以上 2.5未満	2.5以上 3.5未満	3.5以上 4.5未満	4.5以上	
経常利益	経常利益率5%以上 利益額増加傾向	度数	0	3	29	56	2	90
		経常利益内の割合 %	0.0%	3.3%	32.2%	62.2%	2.2%	100.0%
		調整済み残差	- .8	- .3	-2.8	2.9	.6	
	経常利益率5%以上 利益額減少傾向	度数	0	1	19	18	0	38
		経常利益内の割合 %	0.0%	2.6%	50.0%	47.4%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	- .5	- .4	.6	- .2	- .8	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益増加傾向	度数	1	4	42	39	4	90
		経常利益内の割合 %	1.1%	4.4%	46.7%	43.3%	4.4%	100.0%
		調整済み残差	.9	.3	.3	-1.2	2.5	
	経常利益率 0%以上5%未満 利益減少傾向	度数	1	2	55	55	0	113
		経常利益内の割合 %	.9%	1.8%	48.7%	48.7%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.6	-1.4	.9	.0	-1.6	
経常利益率 マイナス	度数	0	5	26	17	0	48	
	経常利益内の割合 %	0.0%	10.4%	54.2%	35.4%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	- .5	2.5	1.3	-2.0	- .9		
合計	度数	2	15	171	185	6	379	
	合計内の %	.5%	4.0%	45.1%	48.8%	1.6%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.961 <sup>a</sup>	16	.042
尤度比	28.326	16	.029
線型と線型による連関	9.715	1	.002
有効なケースの数	379		

a. 15 セル (60.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .20 です。

また、問IV-13は第4章において示したように、対事業所サービス業の類型化のために、その回答の背景にある要素として4つの因子を抽出し、その因子の得点に基づきクラスター分析により企業を類型化した。そして、4つの因子全てが高い傾向にあるグループがクラスター5、つまり「価値共創型」である（図表4-2-9参照）。問IV-13の各項目がどの因子に影響しているかは、それぞれ異なるが、問IV-13の回答の背景にある因子を分析し、その4つの因子全てが高い結果となった「価値共創型」は、問IV-13の多様な経営戦略に積極的に取

<sup>12</sup> アンケート回答に応じて、「該当する：5点」「やや該当する：4点」「どちらともいえない：3点」「あまり該当しない：2点」「該当しない：1点」とし、企業ごとに15項目全ての回答の平均点を算出した。

組んでいるといえる。この点においても、経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業と「価値共創型」企業は共通している。

ここまで、経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業と「価値共創型」企業の共通点を述べてきたが、「価値共創型」企業は、経常利益の状況が良い企業と共通する部分に加えて特徴的な部分がある。

その1つが経営者の能力である。経営者の外部ネットワーク力およびリーダーシップに関しては、両者共通して高い傾向だが、「価値共創型」はそれに加えて、先見力、企画開発力、コミュニケーション能力が高い傾向にある。また、サービスで重視する点について、両者で共通する地域貢献に加えて、「価値共創型」は付加価値の高さ、独自性、顧客満足の向上を重視している。同様に、サービスの強みについて、専門性の高さが両社の共通であるが、「価値共創型」はスピーディーな対応、難注文への対応、提案力がそれに追加される。

以上の追加点を踏まえると、「価値共創型」は、経常利益率が高い、あるいは利益が増加傾向にある企業から導き出した優良中小サービス業の姿よりも、さらに経営者の能力が多方面で高い傾向にあることが分かった。また、サービスに関しては専門性に加えて、独自性の発揮や、スピーディーな対応、提案、難注文への対応によって、高い付加価値を創出し、顧客満足を追求していると考察でき、「価値共創型」が優良中小サービス業の1つの類型であることを確認できる。

以上、アンケート調査などの分析結果より優良中小サービス業について述べてきたが、以下ではサービス業の事業特性と広域京浜地域の特性といった別の観点から考察してみよう。

これまでの先行研究において、サービス業の事業特性として次の図表 5-1-7 で示すような3つの事業特性があげられる。

図表 5-1-7

同時性	購入と消費が同時であるために、これを企業側が克服しようとすると在庫がきかないため、需要変動に応じた供給体制を構築する必要がある。それは企業にとって大きな負担になる。
無形性	製品のように見て触れられないため、顧客からするとわかりにくく、また輸送や在庫ができない。顧客にどう信頼してもらうかがポイントとなる。
非反復性	見て触れられず、ヒトによる便益の提供といった要素が大きい。したがって、同水準のサービスの提供が難しい、もしくはサービス水準にバラツキが出てしまう。

これらをうまく克服しているサービス事業者は、生産性の向上が図られ、優良サービス企業としての必要条件を満たしていると考えられる。

まず同時性について、サービス提供における強みの1つとして、「価値共創型」では他の企業グループに比べてスピーディーな対応をあげている企業が多い傾向にある。また、ヒアリングでも“クイックレスポンスで何とか対応してしまう”、“故障修理サービスは起き



てからではなく、事前予防が重要であることを顧客に浸透させている”などの声があり、同時性を克服するための何らかのノウハウは企業独自で持ち得ているケースが多い。

次に、無形性に関する質問として、信頼性を具現化した行動・評価として顧客のリピーターオーダー率がある。経常利益率が高い企業、および経常利益が増加傾向にある企業は特に顧客のリピーターオーダー率が高い傾向にあり、また「価値共創型」においても統計的な有意性は確認できなかったものの、同様に高い傾向にある。リピーターオーダー率が高いということは、顧客にサービス品質を十分に理解してもらい、信頼を勝ち得ていると言える。顧客からの信頼度に関する質問でも、“かなり高い”と回答している割合が、「価値共創型」では57%となっていることからそれがうかがえる。顧客からの信頼を得れば、無形性に伴うわかりにくさを克服することができる。

信頼を得てリピーター受注につなげるということは、安定したサービス品質を確保することであり、それは人材に委ねられる要素も大きい。これはアンケート回答先およびヒアリング先のほとんどで、品質維持のためには人材育成が重要であると答えており、具体的には専門的技術の向上と適切なコミュニケーション力を培うために、社内での対応事例共有化（例：勉強会開催）、標準マニュアル化、顧客現場での経験の蓄積など、様々な取り組みがされている。このようなサービス品質を維持・向上させることは、3つ目の事業特性である非反復性の克服につながっている。

以上のように、同時性、無形性、非反復性という事業特性に対して、創意工夫によって積極的に取り組んでいることが、特に「価値共創型」の企業で確認することができた。このような事業特性上のビハインドに向き合うことで優良企業への道が開けるとすれば、その姿勢を持つ「価値共創型」が優良中小サービス業の類型といえるだろう。

最後に、広域京浜地域の特性と中小サービス業の優良性について検証する。広域京浜地域は、大企業の本社や工場・研究施設が集積しているほか、人口・生活者の密集地でもあり、サービスの市場も担い手も多様にある。一方で、生産高に占めるサービス業の構成比は高いものの、横ばいで推移していることから、一定規模の競争の激しいパイの中で多様なサービスが創造されては淘汰され、また新しいサービスが創造されるといった、新旧サービスの活発な循環が行われている事が推察される。そして、このような競争の激しく、産業の新陳代謝が活発な市場においては、新しい価値（サービス）を提供する企業が輩出されることが求められる。

これらの地域特性を踏まえると、広域京浜地域の中小サービス業の経営には、以下の4点が期待されるだろう。まず、一つ目に需要の動向をしっかりと見極め、市場ニーズおよび動向の把握力・先見力を鍛えることである。二つ目は感知した多様な需要・ニーズに対応できる独自の技術力やノウハウを蓄積することである。三つ目に顕在化されたニーズへの対応だけでなく、自ら需要やニーズを喚起・創出する企画開発力や事業創造力を発揮することである。そして、四つ目にそれらの能力や強みを継続的に発揮するマネジメントサイクルを確立することである。



広域京浜地域の中小サービス業に期待されるこれらの4点と、「価値共創型」の特徴を照らし合わせると合致する部分が多いこと（図表 5-1-8）から、「価値共創型」は、広域京浜地域の優良中小サービス業の類型であるといえるだろう。

図表 5-1-8

広域京浜地域のサービス業に期待される事	「価値共創型」企業の特徴
組織の力や強みを継続的に発揮するマネジメントサイクル	組織の強みが多方面に多い
需要の動向をしっかりと見極める市場把握力	経営者の能力が多方面において高い（リーダーシップ、外部ネットワーク、先見力、企画開発力、コミュニケーション能力）
自ら需要を喚起・創出する企画開発力・創造力	独自性の発揮や専門性の高さ、スピーディーな対応、提案および難注文への対応によって、高い付加価値を創出し、顧客満足を追求するとともに、地域貢献にも注力している
多様なニーズに対応する独自の技術・ノウハウ	多様な経営戦略に積極的に取り組んでいる

## (2) 優良中小サービス業育成に向けた諸提言

本調査結果を踏まえ、人材と連携・共創と発掘の3点に着目しながら、優良中小サービス業育成に向けた提言を述べる。

### ①人材の確保と育成

まずは人材に関する事項である。

第3章のアンケート調査結果から人材について、図表5-2-1のような結果が得られている。この結果から、広域京浜地域の中小サービス業では、人材の採用、特に正社員の採用に積極的であることが分かる。ここで、業況の良い企業（経常利益率が高い、またはは経常利益が増加傾向）ほど従業員が増加傾向にある。これらの企業は特に中途採用を重視する傾向にある。一方で、集計全体としては従業員数が変わっていない。この結果から、人材採用に対するニーズはあるものの、中小サービス業の多くは人材確保が上手く出来ず、企業の収益性にも影響を及ぼしている、との仮説が立てられる。

図表 5-2-1

参照図表	概要
図表3-2-23 従業員数の増減	全体として従業員数は変わっていないが、 経常利益率が高く黒字を維持拡大傾向にある企業は従業員が増加傾向
図表3-2-25 正社員/非正社員の 雇用割合	正社員と非正社員の雇用割合は全体として変動はないが、 経常利益率が高く黒字を維持拡大傾向にある企業は正社員が増加傾向
図表3-2-26 新卒と中途の 採用以降	今後の採用に関して、全体として新卒・中途にこだわらず採用したいと考えているが、 経常利益率が高く黒字を維持拡大傾向にある企業ほど、中途採用を重視する傾向
図表3-2-27 今後の 雇用について	全体として、新卒・中途にこだわらず、正社員を増やしたいと考えている

そこで、ヒアリングを通じて詳しく聞いたところ、この課題が浮き彫りとなった。一般的に大企業では、サービスの均質性やスケールメリットを発揮して高い生産性を実現するため、ICT技術を活用して、ヒトやモノ、情報、形式知化されたノウハウ等を結びつけ、サービス提供のプラットフォームやシステムを構築している。したがって個々の人材への依存度は低い。

しかしながら、中小サービス業の多くは、個々の従業員がサービスの直接的な生産者・提供者となっているため、きめ細やかで柔軟なサービス提供が出来る一方で、非反復性という特徴が表れやすい個々のサービスマンへの技術依存が非常に高い。そこで、中小サービス業はサービス品質の維持・向上のためには、人材の確保はもちろん、個々の能力およびモチベーションの維持・向上が求められる。

ヒアリングを行った企業からは、景気が回復基調にあり、顧客からの需要（引き合い）

はあるが、既にフル稼働状態で生産余力が無いため、事業の収益の拡大・成長機会を逃している、といった声が多く寄せられた。個々の人材に依存している部分が多いため、人材不足が中小サービス業の成長のボトルネックになっている現状がうかがえる。そこで、人材の確保の問題が出てくる。景気が良く、需要が増加している局面においては企業の採用活動は活発になるが、昨今、就職希望者のマインドとして大企業志向があるため、中小サービス業にとって人材確保は困難になる。実際に、‘採用したくても就職希望者がいない’といった声も同時に多く寄せられた。

ヒアリングの中では、需要はあってもあえて企業規模の拡大をしない選択肢を取る企業もあった。その背景として、リーマンショックの経験から、企業規模拡大に慎重になっていることがある。そのような企業においては、同業の協力会社のネットワークを構築して、社外の人材を上手く活用しているような事例も複数あった。しかし、人材に依存している部分が大きいと述べたように、社外の人材を活用することは、当社内にノウハウの蓄積や利益の確保が出来ないといった課題が残る。

人材の確保のほかに、その育成も大きな課題となっている。サービス提供が個々によって行われている以上、個々のサービスが評価され、それが取引の継続性につながる。そのため、サービスの質と生産性を維持・向上させるためには、個々のスキルや能力の維持・向上が不可欠となる。多くの場合、サービスに必要とするスキルや能力は、OJTを通じて身につけられる。しかし、スキルや能力を高めようとするモチベーションが不可欠であり、モチベーションの維持やOJTだけでは不足する新しいスキルや能力習得のためのプログラムが十分に整備されていないところが多い。そのような背景を踏まえると、ある程度スキルや能力を有し、即戦力となる人材を求める傾向にあることも理解できる（図表 3-2-26 の分析結果は、経常利益率が高く、利益率も増加傾向にある、つまり急成長にある企業では人材育成を行う余裕がたないため即戦力を重視し、ある程度成熟しているあるいは、稼働率に余裕がある企業は教育を行う余裕もあり、新卒採用も重視するといった傾向として理解できる）。一方で、ヒアリングをした企業では、人材の育成が最重要であると認識し、教育・研修に注力している企業も多く、そのような企業においては人材の定着率が高く、中長期的な企業ビジョンを描いている企業が多かった。

中小サービス業の経営者から行政に対する要望は少なかったが、大学に対して人材面に関する要望は多く寄せられた。大学側から、学生の就職先の選択肢として中小企業も推奨してほしいといった声が多かった。学生の大企業志向が根強いため、それを押しよくすることが期待されている。また、就職してから専門的なスキルや能力を身につけるための基盤となる基礎的な思考や人間性といった部分の教育を充実してほしいといった声も寄せられた。地域の人材輩出に大きく貢献している大学と、地域の中小サービス業が協力してこれらの人材に関する課題の解決に取組み、地域の雇用拡大と地域の中小サービス業の発展につながることを期待される。

## ②企業間連携及び顧客共創の促進

次に連携に関する考察と提言である。

第2章で中小サービス業を取り巻く政策変遷をみてきたように、サービス業に関する具体的な政策の打ち出しが活発になってきたのは1990年代以降である。それまではどちらかと言えば、施策の方向性を示すことにとどまっていた。

それに比べ、製造業および流通業向けの政策は、本調査研究の2012年の製造業編、2013年度の流通業編で整理されたように、70年代から様々な施策が講じられてきた。例えば製造業では70年代に工場再配置促進法、80年代はテクノポリス法(地方圏のハイテク製造業立地促進)、流通業では70年代に大規模小売店舗法や中小小売商業振興法、卸売市場法などが打ち出されている。この背景には、製造業、流通業共に産業別の生産額は伸びているものの、生産額構成比(GDP構成比)は横ばいもしくは下降といった傾向にあったことが影響している。このような政策は、地域の政策にも展開され、それが京浜地域の中小の製造業や流通業の企業経営にインパクトを与えてきた。

産業のライフサイクルにおけるステージの違いはあるものの、サービス産業においては政策による経営へのインパクトはこれまでは比較的小さく、むしろサービス企業の自律性に任されていたといえよう。もちろん成長ステージにあるため、健全な成長さえ遂げていれば、国や地域の関与はそれほど必要ではなかったが、サービス産業はこれまで個社の範囲で様々な創意工夫をしながら発展してきたとも解釈できる。

ヒアリングを通じて、サービス産業や中小企業の振興に資する政策を活用しているという声はあまり聞かれず、自らが独自に経営基盤を築いてきたという傾向が強い。また、販売先や顧客は京浜地域である場合が多いが、昨今のキーワードとなっている各種連携(地域連携、産学連携など)についての取り組みもほとんど聞かれなかった。

また、アンケート調査の中で「事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献」という項目に対する意識も、他の経営上の視点に比べると低くなっており、地域内連携への関与の低さを表しているかもしれない。

個別企業としての自律性によって企業成長が図られた一方で、サービス業全体、地域内企業全体としての観点からすると、それが弊害になって効率向上の限界になっている可能性もある。広域京浜地域におけるサービス事業所の多くを占める横浜市、川崎市では、サービス産業の総生産額に占める構成比が横ばい傾向にあり、サービス産業としての踊り場にあることがうかがえる。

今後、サービス産業を更に発展させていく上では、自律的経営によって培われた経営力を生かしながら、面的な広がりを促進させることが必要である。それは新しいサービスを生みだしたり、サービスの生産性を向上させる(※サービス業の生産性向上は以前から課題として認識されてきた)など、新たな改革をしていく上では欠かせない。また、面的な広がりが促進されることにより、先に述べたような人材の確保・育成の課題に対するソリューションが見いだせる可能性がある。さらに、顧客との売り買いといった取引上のつながりだけではなく、顧客との共創、地域や他業種との連携など、面的な広がりによっての取り組みが重要となってくる。市場が多様化・グローバル化している中、イノベーションを生み出していくには個の力だけでは限界があるとの認識のもと、オープンイノベーションをはじめ、様々な連携・協調が重視されている昨今、サービス業にも同様のことが言え

るであろう。

第 2 章で述べた川崎市の福祉産業創出に関する戦略はその例であろう。製造業、サービス業、自治体がうまく連携しながら、福祉産業の育成を目指すことを打ち出している。これからがその成果を享受していく時期かもしれないが、このような政策が促進されていけば、国が 2000 年代に掲げた「多参加社会、開放・連携型システム」にも具体的に通じていく。そしてそこにサービス事業者が自律的に培ってきた経営力がうまくオーバーラップさせることにより、マクロ経済的な効果はもちろん、サービス事業者個社のバリューアップにもつながっていくことが期待される。

### ③先進企業の発掘

サービス産業では生産性の同業種内での格差が大きい。サービス産業生産性協議会の「ハイ・サービス日本 300 選」や、経済産業省の「おもてなし経営企業選」などでは、サービスのイノベーションや高付加価値化、生産性向上に関するサービス企業の公表・表彰制度に取り組んでいる。これは、広く先例を知ってもらうと同時に、サービス企業のインセンティブを高めることを目的としている。

上述のように、産学連携や地域内連携の促進によって新たなサービス事業が生まれたり、サービス企業のバリューアップを図っていく上では、このような表彰制度も啓発活動の一貫として有益である。その際、サービス業には顧客が同地域内である場合も多く、地域密着は重要なポイントの 1 つであるため、表彰制度としても広域京浜地域の特色を持たせることが望ましい。それは、広域京浜地域のサービス業を表彰するのはもちろん、広域京浜地域内での産学官連携によって表彰すべき制度をつくりあげることである。更にはそこに個人や事業者などの顧客が参加する工夫を採り入れても良い。

広域京浜地域は、日本の中でも特にサービス化が進んでおり、日本の中でも先行モデルとなるべき地域である。従って、表彰すべき内容の創意工夫はもちろん、制度そのものも産学官＋顧客での連携等で構築・運用していく、つまりサービス事業者およびそのサポート主体となり得る地域のステークホルダーがこのような観点からも“共創”していくことが重要であろう。

### (3) 検討委員より寄せられた意見

本調査検討委員より寄せられた意見を次頁より掲載する。意見は下記のテーマを参考に自由に記載頂いたものである。頂いた意見は本調査の仮説を検証し、提言をまとめる上で大いに参考とさせて頂いた。なお、寄せられた意見は検討委員個人の知見や経験にもとづくものであり、各委員の所属団体の公式見解ではない点に注意されたい。

自由意見をお寄せ頂いたのは下記の委員である。(委員名簿記載順)

所属	氏名
横浜市立大学国際総合科学部 教授	中山 健
武蔵大学経済学部 准教授	伊藤 誠悟
法政大学キャリアデザイン学部 准教授	酒井 理
東京都産業労働商工部調整課 係長	谷口 任司
川崎市経済労働局産業振興部商業観光 課長	若松 秀樹
さがみはら産業創造センター インキュベーションマネージャー	飯山 隆幸
横浜企業経営支援財団経営支援部経営支援課 課長補佐	方波見 大輔
神奈川銀行営業統括部 部長	本山 誠

## 検討会委員の自由意見

所属 横浜市立大学 国際総合科学部

氏名 中山 健

京浜地域のサービス業は、都市型の性格を強く持っているため、情報通信関連や学術研究・専門サービス業をはじめとするハイテク、知識産業が他地域よりも高い割合で集積しており、法人相手の中小企業が多く立地している。

今回の調査結果からは、対法人サービス業が4つの類型（クラスター）として見事に描かれており、中でも経営体質の全体最適化志向が高い「堅実展開型」と経営体質の全体最適化、サービス・イノベーション、マーケティング・マネジメント、Win-Win志向のいずれも高いオールマーティな「価値共創型」において高い収益性が達成できている姿が浮き彫りになった。

ITの進展で都市に立地する必要性は薄れてきたとはいえ、サービス面での対応力や経営者の人間的なやさしさやおもてなしといった感覚的な部分は、対法人、対個人のいずれであってもいまだに重要性を有していることがこれらの結果から推察される点である。また、地域社会への貢献度や密着度といった、これまで小売業独特の特性であった要素がサービス業でも業績の差に表れていることなど、興味深い結果が得られている。

都市での立地上の優位性を発揮できる差別化要素として大企業や中堅企業の本社機能や本社工場、企画開発部門の価値を高めるためのサービス供給（警備会社、ビジネスジェット、機械保守・点検、人材派遣、薬品試験等）は郊外立地ではなかなか対応し難い分野であり、そうした企業の間での競争が、とりわけ京浜地域（首都圏）では激しいわけだが、顧客ニーズにきめ細かく対応できた企業が業績を上げている点は、製造業や小売業とも共通した要因ともいえるのではないだろうか。

生産性の面は今回、設問としてあまり深くは聞いてないが、サービス分野の生産性は他国と比べて日本は低く、そうした面での克服をいかに図るかがこれから課題としてあげられるだろう。特に、TPP(環太平洋略的経済連携協定)が今後締結されることを想定するならば、専門化、分業化された専門サービス業が海外から日本市場へと多数移転してくることが予想されている。そうなると、生産性の違いが売上や利益の違いに直結することから、生産性の低いサービス業は淘汰される可能性が非常に高くなる。きめ細かなサービスは重要とはいえ、行き過ぎたサービスは生産性を高めることにはつながりにくくなるため、利益が薄くなってしまう。

では、中小企業はどうすればいいのか。生産性の高い外資系のサービス企業の日本参入への対応を考えると、付加価値が高くきめ細かなサービスを提供しながら生産性と利益率を高めていくための具体的な戦術すなわちベンチマーキングを生み出していくことが重要となろう。そのためには、政策面からも、人手不足社会の中で高度な専門サービス分野だけでなく低生産性の仕事分野に関しても外国人を受け入れるのか否かに関して、他国の例を参照しながら、十分議論すべき時期に来ているといえよう。

所属 武蔵大学

氏名 伊藤 誠悟

**①本調査・研究の貢献**

本調査・研究の貢献の一つは、優良な法人向けサービス企業を類型分けしたことである。そもそも「中小企業の優良性と何か」という、本質的な問題はあるものの、一定期間好業績を確保するという見地から優良性を統計的に明らかにしたことの意義は大きい。

類型分けの手続きとしては、アンケートにより得られた経営者の事業観を因子分析により4つの因子を抽出し、その後、クラスタ分析を行い因子得点により4つに回答企業を分類している。因子得点の強弱により概ね業績（経常損益の変化）は説明できる。

課題も残されている。4つの類型の中に付加価値の創造と顧客との関係性の重視を志向しているものの、業績は芳しくない企業群があった（本報告書では「イノベーション・オリエンテッド型」と名付けている）。この企業群には業歴が浅く、企業規模が大きくないものも多く含まれている。そう考えると成長過程の企業である可能性が高い。今回の報告では類型間の関係は仮説として述べられているが、企業のライフサイクルや経営者の戦略意図を反映した類型間モデルの構築と検証が必要である。この研究テーマを突き詰めることは、中小企業にとって成長とはどのような意味があるのかを問うことであり、中小企業の優良性の考察に貢献できるのではないかと考える。

**②新たな研究課題**

本調査・研究に関連して更なる探求に意義がある領域が少なくとも2つあると考える。まず一つは、「経営者の経営観に影響を与える要因は何か」を考えることである。今回の調査は経営観と業績の関係は論じているが、そもそも経営観に影響を与える要因は論じていない。経営者の個人属性や川下・川上の企業間関係にも踏み込んだ分析は容易ではないが、意味があるものと思われる。

もう一つは、「中小企業が成長のための制約をいかに乗り越えているか」というものである。多くの中小企業は経営資源の制約を受けながら事業運営を行っているであろう。商品企画、製品開発、事業化、保守など事業活動プロセスで全て自社のみで行うことは現実的ではない。特に、技術重視の中小企業は事業化や保守の段階でつまづくことが多いようである。それらの障害を乗り越えるためには他社の資源を活用することが有効であるが、うまくできている企業は多くはなさそうである。どこまでを自社で行う、どの活動を他社に任せるのか、そのためにはどのようなマネジメントが必要なのか、これらの問いを中小企業の視点で考えることは実践的にも学術的にも意義があると思われる。数少ない成功企業を示唆の得られない特異な成功事例として扱うのではなく、事例分析を積み上げて外部との連携と業績の因果モデルやその条件を探索することは重要な課題であると考えられる。



## 検討会委員の自由意見

所属 法政大学

氏名 酒井 理

今年度実施された本研究、広域京浜地域中小サービス業研究プロジェクトに参加させていただいたことは大変貴重な経験となりました。私の専門分野であるサービス産業領域の研究であったことから検討委員として意見を述べてまいりました。京浜地域は首都圏のなかでもまだまだ発展の余地のある地域である一方、その産業の動態を、企業活動レベルで詳細に捉えたものはないように思います。本プロジェクトは大変チャレンジングな試みであったと考えます。京浜エリアの産業白書ともいべき調査研究であり、これからの当該エリアの産業研究の基礎資料ともなりうるものと考えます。

なぜこれまでこのような調査研究が行われてこなかったのでしょうか。これは都県のエリアを超えた調査研究の実施は、その主体をどこが担うのか、この設定が難しいためなかなか手がつけられないことがあったと思われる。本来ならば、神奈川県と東京都にまたがる広域京浜地域の調査研究はもっともっと蓄積があってもいいように思われます。また、今回の調査研究はサービス産業ということでした。このサービス産業の調査研究というのも大変に扱いが難しい分野であります。産業分類を前提としてサービス産業を捉えた場合に、その活動は多岐に渡ります。製造業、流通業における生産活動、流通活動といったようなわかりやすいものではありません。あえて表現するならば、目に見えないものの生産と提供、ということになります。そのような漠然とした対象を相手にして、それらの全体像をとらえていくことは非常に難しい作業です。この2つの困難を克服できたことは本プロジェクトの大きな成果と強く主張できるでしょう。

事務局の丁寧な分析、情報整理のおかげもあり、最終の検討資料からのインプリケーションは大変多かったと思っています。まず第1点は、事業所対象のサービス業に京浜地域の特徴が強くでているように思います。事業所の集積、製造業の本社機能、工場などの立地が多いことがエリアの特徴でもありますから、そのような企業を下支えする優良なサービス業が多く、これらの企業群の成長を促すことが地域の発展につながりそうだということが見えてきたということです。

また、データからは、今後の成長が期待できそうな若い企業群の存在やその特性がみえてきました。地域の中でのポートフォリオとでもいいでしょうか、これから成長する企業、成熟している企業、少しずつ市場からの退出に向かいそうな企業などが一定数の割合で存在するということがわかりました。地域にとっては、継続的に発展していくために、企業群のバランスは大変重要であると考えます。当該地域においてバランスのとれた企業群の存在が確認できたことも、本調査の一つの成果であったように考えます。

今回の検討会での私の発言が少しでも本プロジェクトに貢献するものになっていれば嬉しく思います。また、報告書というかたちあるものとして発行されることで、今後の中小企業研究、サービス業研究、地域産業研究など様々な研究領域の発展に資するものになる事を期待したいと思います。

## 検討会委員の自由意見

所属 東京都産業労働局商工部

氏名 谷口 任司

今回の関東学院大学主催の「広域京浜地域の中小企業研究（サービス業編）」プロジェクトは、法人向けサービス業における優良企業の類型化を試みた意欲的研究であり、抽出された4つの因子（「経営体質の全体最適化」・「サービス・イノベーション」・「マーケティング・マネジメント」・「Win-Win志向」）は、いずれも興味深いものです。

今後は、4つの因子をより浮かび上がらせるために、設問内容・設問数バランス・文章表記などを整えて赤字企業を含めて再調査し、業種・業歴・業績・従業者規模・経営者年齢などとの関連について研究を進めると、さらなる発展がみられると思います。

なお、今回の調査を実施時のサービス産業の位置づけとして、東京都が昨年度に公表した「平成25年度 東京の中小企業の現状」第I篇のポイントを書き添えます。

### ○ サービス産業（第3次産業）の推移

- ・ 都内事業所数は、62万7千所。事業所数の全国比は11.5%。
- ・ 事業所数の産業別構成比は、第3次産業が増加傾向にあり、産業全体の85.2%を占める。
- ・ 都内従業者数は、865万5千人。従業者数の全国比は15.5%。
- ・ 従業者数の産業別構成比は、第3次産業が増加傾向にあり、産業全体の86.4%を占める。
- ・ 平成25年度の都内総生産は、94.7兆円と回復が見込まれている。
- ・ 都内総生産に占める第3次産業の構成比は8割以上。

### ○ 対事業所サービスの状況

- ・ 対事業所サービスは、都内事業所数の13.8%を占める。
- ・ 対事業所サービスは、都内従業者数の22.1%を占める。
- ・ 対事業所サービスの事業所数・従業者数は、ともにほとんどの業種において対21年比で減少。
- ・ 対事業所サービスの従業者規模は、都内が全国を上回り規模が大きい。
- ・ 対事業所サービスの開設時期は、インターネット付随サービス業や職業紹介・労働者派遣業、情報サービス業で比較的新しい事業所が多い。
- ・ 経営組織は、専門サービス業のみ「個人」が半数以上。

## 検討会委員の自由意見

所属 川崎市経済労働局産業振興部商業観光課

氏名 若松秀樹

### ○本調査検討の特徴

本調査では、広域京浜地域における直近期利益が黒字のサービス業企業、約3千社を抽出し、アンケート票を送付、約5百社から回答を得て、経営者が重視している経営の考え方などについて、統計的に分類・解析することで、サービス業における企業の「優良性」を抽出して特徴付けを行っています。また、アンケート調査で抽出された「優良性」について、同地域内の数十社の現地ヒアリング調査によって、経営者の顔の見える個別企業に当てはめて、「優良性」の裏付けを図るという興味深い検討がなされています。

サービス業は、現在では経済活動、雇用等の面で大きな割合を担っていますが、これまで学術研究として比較的蓄積が少ない分野です。今回、こうした独創的な調査検討を実施され、地域のサービス業の振興に有益な示唆を与えてくれる知見としてまとめられたことは、関東学院大学経済学部長福田敦教授をはじめ、各方面の先生方、関係機関の方々の御尽力の賜物と深く感謝申し上げます。

### ○サービス業の多様性と変化

本研究検討会に参加させていただき、サービス業に括られる企業の商品としてのサービス内容の違い、B to B・B to Cの違い、売上規模の違い、需要者との関係等々、それぞれ独自性が高く、サービス業を分類することは極めて困難な作業であることを再認識しました。

本研究における検討を通じて、優良なサービス業の経営者のもとで行われる差別化への取組や創意、外部環境の変化への対応、創造・革新のマネジメントや顧客との関係管理等が、その企業のサービス（ソリューション、バリュー、営業内容など）をダイナミックに変化させ、その変化そのものが企業の成長要因になっていくものと考えています。

### ○広域京浜地域におけるサービス業の状況と支援に向けた課題

2012年事業所統計によると、当川崎市においては、ソフトウェア業やインターネット付随サービス業の従事者が比較的多い特徴が見られます。本市を含む広域京浜地域は、ICT関連企業を含む国内屈指の企業の一大集積地であり、地域の企業クラスタを活かした商取引や人的交流の活性等による企業のネットワークが、サービス業を取り巻く様々な環境変化への柔軟な対応や企業活動の活性に作用することを期待しています。

サービス業の支援に向けた課題としては、商工会議所や産業振興財団等の公的機関とともに各種支援制度について周知・啓発し、的確な情報提供や人的ネットワーク形成の支援によって、課題解決につなげていくことはもちろんですが、地域公的支援機関としても、多様なサービス業における多様な支援ニーズを把握して、的確な支援策の開発・運営を行うとともに、そのノウハウを蓄積しながら地域のサービス業の成長を支援していくことが大切であると考えます。

## 検討会委員の自由意見

所属 株さがみはら産業創造センター

氏名 飯山 隆幸

### 1. 広域京浜地域における優良サービス業の姿

今回の調査・検討では、各種データ等の解析をもとに、4つの類型化を行い、「価値共創型」、が優良企業である、という解を導いて頂いた。

この類型に属する企業は、航空サービスや R&D 向けの検査サービス、海外農業進出支援等の独特な高い参入障壁を構築していると考えている。また、業容についても広域京浜の特徴である、R&D 向けが多い等、時節に合わせ、地域の需要に応えながら、操業していくことがあるべき広域京浜地域における優良サービス業の姿であると思っている。

### 2. 広域京浜地域における製造業・流通業・サービス業についての感想

3年に渡り、製造業・流通業・サービス業の各優良企業について調査・研究活動を行って頂いた。広域京浜地域には、対個人的事業者で見ると、人口密集による総花的な事業者の展開がみられるが、反面、対事業向け事業者で見ると、

- ・製造業においては、R&D を中心とした研究開発・試作に伴う事業者（特異技術を持つ加工事業者も含まれる）

- ・サービス業においては、上記を補完し、加速化させる検査・保守・計測・海外進出に関する事業者が有機的に連携し、相互補完を行っている。

また、産業支援機関においても、当方が在籍するインキュベーションセンターや市区町村独自の開発補助金に見られるような、地域から創出される R&D を加速化し、支援する体制を構築しているように感じている。

このような動きは、大手企業の海外移転・現地生産化に伴い、日本国内の中小製造業が、大量生産の量的補完では無く、中小製造業が独自の研究開発・試作に関して独自の技術やノウハウを有することで存立基盤を確立し、大手と中小の従属関係では無い、パートナー企業としての質的進展を意味しているように感じている。特に、広域京浜地域は、日本の産業の縮図であり、中小企業が今後どのように生き残って、発展していくか、を示唆しているように感じている。

3年間の調査・研究について微力なお力添えしかできなかったが、この成果を、産業支援機関に従事する者として、中小企業の支援に役立ててゆきたいと思っている。

## 検討会委員の自由意見

所属 (公財)横浜企業経営支援財団 経営支援部 課長補佐 氏名 方波見 大輔

消費者のニーズが多様化し、かつ短期志向に変化している中、さらに消費増税後の「買い控え」等、現在、サービス業を営む中小企業者は、かつて経験したことがない経営環境にあると思います。

当財団は、経営相談や企業訪問及び情報提供等を通じて、中小企業を総合的に支援しております。その支援現場の最前線で、「優良」と呼ぶに相応しい企業には、共通する事象がいくつかあります。定性的ではありますが、以下に記載し寄稿に代えさせていただきます。

### ◆社内でのコミュニケーション

トップ自ら従業員と接する機会を週1回～月1回程度設けている事業者は、良い意味で情報共有ができています。とりわけ、顧客対応(クレーム等)に関して、社内全員で対応策を導き出し、情報共有していくことで、同じ失敗を繰り返さず、最終的に顧客の信頼へと繋がります。

### ◆地域における存在意義

創立数十年という事業者は、必ず地域的な基盤(地盤)があります。そういう事業者は、周辺の防犯パトロールなど、本業以外で地域社会に貢献・奉仕する活動を展開し、地域住民の信頼を勝ち取り、共存していくことに存在意義を見出しています。

また、近年、新しいサービス産業として、医療・福祉産業が取り上げられていますが、この分野において、地域社会貢献活動は、一番身近な顧客のニーズを把握することに適していることも加筆しておきます。

### ◆自社のポジショニング

サプライチェーンのみならず、人・カネ・情報といった経営資源全般における自社の位置づけ(立ち位置)が明確な事業者は、経営環境の変化に対して俊敏に反応し、行動します。多くは同業他社や外注先等から業界に関する景況等の情報を入手していますが、自社に影響するものか否かは企業のポジショニングによって異なります。災害時の BCM や連鎖倒産を回避した事例があります。

### ◆事業計画と行動計画

企業は売上や利益など経営計画を立てますが、PDCA サイクルに基づいて行動している企業が少ない。決算にて「結果」は把握しても、その結果にいたる「原因」を分析し、次に活かす取り組みが社内システムの的に整っていないと思われます。「売上〇〇%アップ」と次年度計画するときは、まず現状を定量的に把握し、努力次第で計画が達成できる、かつ、社内においても賛同が得られるものが理想です。

以上のように、企業の内外に対して、自社を適確に、かつ分かり易くアピールすることが可能な企業は、地域社会に受け入れられ、地域と共生し発展していくと思われます。

広域京浜地域のサービス業における優良中小企業像については、財務データ（経常利益率の水準、経常利益の増減）による抽出・分類からスタートし、企業へのアンケート調査・訪問ヒアリングを経て、そこから得た経営に関する考え方について、因子分析・クラスタ分析による検証を踏まえた結果、「価値共創型」と「堅実展開型」という2つの類型が導かれた。この2類型に属する企業群間においては、業歴や売上規模等において多少の差異が認められるものの共通する部分も多く、経営戦略上サービスの重視点をどこに置いているかの違いによって2類型に分岐しているものとも考えられる。いずれにしても、多種・多様なサービス業について、定量・定性の双方から多面的に分析・検証して、こうした一定の結果を導いたことは大変に有意義なことである。

これらの2類型に属するいくつかの企業について、具体的に例示された業務内容や特徴等を俯瞰すると、それらに共通しているのは、いずれも大企業と競合しにくいニッチな市場・サービスをターゲットとしていること、サービス業に特有の基本特性である「同時性（提供と同時に消費）」、「無形性（見たり触れたりできない）」、「非反復性（品質が一定ではない）」などに起因する負の側面を、独自性・専門性の確立、高付加価値化、顧客・市場ニーズの把握などによって克服して、ストロングポイントに転じていることであった。

「サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会（事務局：経済産業省商務情報政策局）」の報告書においては、サービス産業の特性として前述した「無形性」、「同時性」の他に「新規性・中小企業性」を挙げており、サービス産業においては新たなニーズに対応して生まれる新規企業が多いこと、中小企業の比率が高いことを示唆している。こうしてサービス業界に創業される中小企業は多種・多様にわたるが、一定の共通特性も有していることから、官民の支援機関による業種横断的な支援の枠組みによって、これらの企業に対して、今回の検討で示されたような優良中小企業像の類型への成長できるような実効性・持続性のある施策を講じていくことが重要であると考えられる。

最後に、今回のサービス業における優良中小企業像の分析・検討においては、データ収集や検討時間などの制約から、分析対象がサービス業の中でも主に事業所向けサービス業に限定され、個人向けサービス業（飲食業、宿泊業など）についての分析ができなかった点と、結論として導かれた前述の2類型（「価値共創型」、「堅実展開型」）にそれ以外の3類型（「シーズ・オリエンテッド型」、「ニーズ・オリエンテッド型」）を加えた4つの類型間において個別企業が創業・成長・衰退といった移行過程を経るとする仮説についての実証ができなかった点が残念であるので、機会があればこれらについての追加分析の実現を望みたい。

## 6. 附属資料

### (1) 検討会委員

#### 【検討会委員】

所属	氏名
横浜市立大学国際総合科学部 教授	中山 健
武蔵大学経済学部 准教授	伊藤 誠悟
法政大学キャリアデザイン学部 准教授	酒井 理
東京都産業労働商工部調整課 係長	谷口 任司
川崎市経済労働局産業振興部商業観光 課長	若松 秀樹
さがみはら産業創造センター インキュベーションマネージャー	飯山 隆幸
横浜企業経営支援財団経営支援部経営支援課 課長補佐	方波見 大輔
神奈川県中小企業家同友会 事務局長	上野 貴之
神奈川銀行営業統括部 部長	本山 誠

#### 【関東学院大学関係者】

所属	氏名
関東学院大学経済学部 特約教授	清 响一郎
関東学院大学経済学部 教授	福田 敦
関東学院大学経済学部 教授	吉田 千鶴
関東学院大学経済学部 准教授	橋本 健広

#### 【プロジェクト関連】

所属	氏名
神奈川県異業種連携協議会 専務理事	芝 忠

【事務局】

所属	氏名
株式会社 価値総合研究所 主席研究員	松本 哲也
株式会社 価値総合研究所 研究員	芳賀マーシャ碧

【ヒアリング担当事務局】

所属	氏名
合同会社マーケティング・コンサル・オフィス 理事長	宮下 正房
合同会社マーケティング・コンサル・オフィス 理事、主席研究員	斉藤 忠志
合同会社マーケティング・コンサル・オフィス 理事、専任コンサルタント	川島 寛
合同会社マーケティング・コンサル・オフィス 理事、専任コンサルタント	紙谷 佳伸
合同会社マーケティング・コンサル・オフィス 理事、専任コンサルタント	田村 隆一郎

以上



## (2) 検討会議事概要

### ① 第一回検討会 議事概要

《 開催日時 》 平成 26 年 7 月 19 日 13 : 00 ~ 15 : 30

《 開催場所 》 関東学院大学関内メディアセンター M806 室

《 出席者 》

検討委員 : 横浜市立大学教授 中山  
武蔵大学准教授 伊藤  
法政大学 准教授 酒井  
東京都産業労働商工部調整課係長 谷口  
川崎市経済労働局産業振興部商業観光課長 若松  
さがみはら産業創造センターIM 飯山  
横浜企業経営支援財団経営支援部経営支援課課長補佐 方波見  
神奈川県中小企業家同友会事務局長 上野  
神奈川銀行営業統括部長 本山  
共通 P 委託 : 神奈川県異業種グループ連絡会専務理事 芝  
関東学院大学 : 福田  
事務局 (価値総合研究所) : 松本、芳賀

以上

《 議事 》

#### 1. 開会の挨拶

#### 2. 委員自己紹介

#### 3. 事業概要説明および調査実施内容説明

- 私立大学学術研究高度化推進事業の概要と検討会の役割について
- 『京浜地域の中小企業研究(サービス業編)』の概要説明

① 全体概要説明

② 調査の視点や実施方法について説明

#### 4. 本調査の実施内容についての意見交換

テーマ①: サービス業研究の視点

⇒ サービス業の優良性、中小サービス業への期待

テーマ②: 中小サービス業の全国的な傾向と広京浜地域における特徴

⇒ 地域の特徴を捉えたソーシャルサービス

⇒ 女性企業家・社会企業家の動向

#### 5. 閉会の挨拶

## 《 意見交換の内容 》

### 関東学院大学

- ・優良性は何であって中小サービス業に期待することはどういうことなのか、生活者や働く女性、外国人向け、あるいは既存産業、製造業、商店街に対して中小サービス業が担っている期待はどういうことなのか、大手のサービス業とは異なる、中小サービス業ならではの期待はどういう所にあるのか、を議論したいと思います。

### 委員

- ・サービス業の優良性の視点について、ひとつは顧客がどれだけ満足しているかという視点があります。もうひとつは生産性が高いかどうかという視点があります。3つ目の軸は、社会にとって価値があるか、おそらくこの3つの軸というのは若干関連しているが、独立して見ても良い軸かと思います。
- ・満足と価値の関係で、顧客価値が高いからといって必ずしも顧客満足が高いわけではなく、顧客満足が高いからといって必ずしも価値が高いサービスが提供されているわけではないという見方もあります。
- ・つまり顧客満足が高いサービスというのはひとつの優良性の軸としてあり、生産性と社会貢献のどちらの方向に偏ってもこれは優良企業という見方をしても良いと思います。3つ揃っていればフロンティアが形成される感じになるのでしょうか、そういう言い方があるのかなという風に思っているのがひとつです。
- ・中小サービス業が生産性をあげるのは非常に難しいと思っているところがあります。サービス業の中でもICTを使ったものについては、かなり生産性が上がります。例えば、最近ではタイムズ24のカーシェアはネットワークシステムでレンタカーを提供し、生産性が相当高いが、そのような展開を中小企業が行うのは非常に難しいと考えます。やはり人的な部分で価値を高める、人がハイタッチのサービスによって顧客満足を高めていく事が重要と思います。
- ・京浜地域独特のサービスという視点もすごく大事かと思います。そういった意味ではソフトウェア業が集積しているのは京浜地域の特徴としてあるので、そこにフォーカスするのもひとつのアイデアと感じています。

### 関東学院大学

- ・特に生産性をあげるのは難しく、中小ならではの人的部分での価値をどう高めるか、中小ならではのサービス業のあり方について視点をもつことが大事だと思います。
- ・女性の視点を入れたうえでターゲットを絞った形のものを生産する、マーケティングのお手伝いをする女性の人たちの会社がある。ものを製造する装置だけを作っている企業は、その先の顧客（最終消費者）を必ずしもわかってないため、そのような企業に対して女性たちが、最終製品をつくることを提案し、実際に作った石鹸を1つ6,000円で販売し、好調だと聞いています。
- ・その女性たちは別に製造業だけを対象としているわけではなく、商店街で映画を撮った

りもする。会社に束縛される、自分の時間を束縛されるのではなく、自分が働ける時に働けるような仕組みをつくった女性のグループが、地域の中の課題に対して女性が力を活かして多方面にサービス業を展開している。従来型の枠組みにとらわれない形の関わり方をしています。

- ・ 社会的な価値というようになるところにもなるのかもしれないし、ある意味では生産性を高めるといふところに貢献しているのかもしれない。もし可能であれば、フォーカスして調べていっても意味のある話かと思います。

#### 委員

- ・ 顧客満足とパフォーマンスの関係は、相関があると言われていますが、そうでもないということですか。

#### 委員

- ・ そうですね。従業員満足を調べるのもおもしろいかと思います。
- ・ 従業員満足、顧客満足が利益率と売上げに繋がるという研究成果はありますが、実際調べてみると難しく、顧客満足指標が高いからといって必ずしも売上げが良くはないです。
- ・ 株価にどう影響しているのかをみても、さっぱりわからない。たとえば業績が良いフェイスブックの従業員満足度は低かったりします。

#### 委員

- ・ 後継者の話が気になっています。後継者がいると、むしろ生産性が下がって低いという視点もあり、調査の中で検証していく必要があるのかどうか確認しておきたいと思います。
- ・ サービス業に限らず、地域の雇用を安定的に維持していく企業が良い企業だと思っています。特定の技能しかないお年寄りでも雇用をキープする、もしくは若い人を積極的に雇ってトレーニングをしている企業はすばらしい企業だと思っています。
- ・ 数字に出てこないかもしれないが、そういうところもスポットライトをあて、雇用関係についてもあぶり出しができるとうれしいと思います。

#### 関東学院大学

- ・ 製造業では、技術はあっても後継者がいないと、技術の承継等の問題があります。大田区の企業で、補完的な技術がなくなる危機感があつた時に、自社に必要な前後工程を担う外部協力先を M&A で買収するといった、非常にダイナミックな動きをしている中小企業があつた。技術の空洞化を自ら回避する意味で、技術を必要とする企業がその企業を抱え込み内部化する、ということも聞いています。
- ・ 小売業の後継者の問題で、長男長女で継いでも良いという人がいても、安心して渡せないといったこともよく聞きます。

- ・ サービス業は後継者問題よりも、むしろ新しく創業したり、新しいビジネスを始めるといったことをよく聞きますが、サービス業で後継者がいなくて困っていることはあるのでしょうか。

#### 委員

- ・ もともと創業しやすい事業なのであまり後継者問題はないのですが、カリスマ経営者がいるところでは、次へのバトンタッチができなくて困っているという話はまれに聞きます。ただ、一般的にはそんなに困らない業界だとは思いますが。

#### 委員

- ・ 東京都で行ったサービス業を対象とした調査の結果、事業承継予定の企業は32.4%、まだ決めていない、決める必要がない企業が42.7%ということで、だいたい4割のところはまだまだそのような状態ではないという結果です。これは、従業員規模が1人・2人の企業で44.0%、30人以上の企業35.5%、売上が大幅に増加している企業でも47.1%、売上が小幅減少している企業で39.5%が、まだ決める必要がないという結果です。
- ・ 若い方が多いこともあって、製造業で言われるほど事業承継の問題は深刻ではないと思います。
- ・ さらに事業承継予定企業782社に後継者の状況について聞いたところ、決まっていると答えた企業が40.5%でした。ここからみても、サービス業は事業承継の問題が製造業で言われるほどでないと思われれます。
- ・ 顧客満足度というのは非常に興味のある点です。
- ・ 東京都の調査で取り引き上の強みは何かということマルチアンサーで聞いています。この中で付属サービス(アフターケアの充実)という選択肢があるのですが、ここに○をつけた企業が219社あり、このうち経常利益率が4%以上の企業が38.4%でした。逆に、これに○をつけた経常利益が赤字の企業は23.3%でした。満足度の一部であるアフターケアは非常に有効な手段なのではないか、と考えています。この他に、専門性が高い、情報提供力なども、同じような結果がでています。満足度との関連性が高いことから、これらの項目でこのような結果がでてくるのだと思います。
- ・ おそらく今回のアンケートの問31がそれに近い設問と考えているのですが、このあたりに生産性の項目、情報収集力、顧客満足度への項目、人的価値についての項目を混ぜ合わせながら設問を組み立てていくと、顧客満足度と生産性に関する仮説で、どの項目が効いているのかの要因分析にも使えるような気はしています。

#### 関東学院大

- ・ 製造業の類型として、自社製品を持っているところ、あるいは研究をしているところ、加工を行っているところという分類がありますが、その3つの分類と優良企業性に関係はなく、加工だけやっている企業でも優良企業はあるということです。常識的に言えば自社製品を持っている企業が優良企業という印象があるのですが、統計的にそれが有意

ではないことが判明しています。例えば、小売業の優良性と立地とは関係がないです。一般的に、小売業は立地が良いところの方が優良だという考え方がありますが、必ずしも立地だけで優良企業性が否定されるものではありません。加工部門を持っている小売業は付加価値が高そうで優良企業が多そうだと感じますが、もしそうであれば、ベーカリーは皆優良企業だということになります。

- ・ 俗に言われていることが実は真実ではない、いうことを感覚的に整理するというようなことも大事な作業かなと思っております。
- ・ 優良企業性を何らかの形で導く、例えばタイプ分けをする、あるいは経常利益率が高いなど、優良企業性というものの基準を見出したうえで、その項目と、他の項目をクロス集計して統計的に有意かどうかということを見極めてくことも、大事な作業かなと思っております。

#### 委員

- ・ 期待と認識された価値との差が満足だとすると、通常、満足度が高いとパフォーマンスに正の影響が出るのではないかなと想定します。しかし、必ずしもそうではないという考えについて議論をしたいと思います。
- ・ 価値が品質と払ったお金の差だとすると、品質がよくても高かったら価値は高くないと理解していくと、何がパフォーマンスに効いているのかという事を少し丁寧に考えてみるのも必要かなと思っています。
- ・ 製造業だと8~9割が機能的な価値ですが、サービス業の価値は感動とか、意味的価値のウェイトが高いです。それがどう違うのかに着目したいと思っています。
- ・ サービス業産業に関する既存研究で、複数サービスを提供していることでは範囲の経済が効き、生産性が高まるということが書かれていますが、複数のサービスを提供すると何故範囲の経済性、生産性の向上につながるのでしょうか。

#### 事務局

- ・ サービス業は、時期によって需要の強弱があるなかで、閑散期に違うサービスを用意して減った需要を埋める事をやっている企業が、範囲の経済性を発揮しているということを論じています。

#### 委員

- ・ 生産性には限界があって、良い中小企業というのは、限られた範囲のサービスしか提供しないというスタンスで展開している企業なのではないかと思っています。特定の市場範囲に絞って、その中で差別化をしている形があると思います。

#### 関東学院大学

- ・ 提供するサービスの価値と、それを受けるお客さんとが共鳴できる部分がどこまであるか、が満足度へと繋がると思います。だから、厳しいことを店主から言われても継続的

にお客さんが絶え間なく行くような店があったりするのだと思います。

- ・ハイエンドで自分の技術力の高さを理解できる、こだわりのある人に対して付加価値の高いものを提供し、決して安売りしないという考え方は製造業でもあると思いますが、もっと研ぎ澄まされた部分がサービス業の中にはあるかもしれません。
- ・サービス業は生産と消費の同時性の特性があり、お客さんが品質や、場合によっては価値そのものに入り込んでいく、そこで一緒に同時に価値を生み出すことがよくあるということですね。

#### 委員

- ・製造業は、サービス業から学ばないといけないと言われています。機能価値には限界があり、むしろ意味的価値が重要であると。それが、サービスの協創や同時性に関係していると思います。

#### 関東学院大学

- ・「製造業は最大のサービス産業である」と言った人がいました。技術屋、あるいは職人の世界でやることが、逆に最大のサービス化に繋がっていく部分もあるし、機能的な価値だけでは駄目だというメッセージを伝えたかったのだと思います。

#### 委員

- ・顧客の求めるものを提供していく中で共につくっていく、ソフトウェア開発や理美容、飲食にしても、最後の微調整のところで価値を高めていると思います。
- ・意味的価値は個々において異なるが、それはそのもの自体の価値を高めていると思います。意味的価値は個々人において多岐多聞に分布しているものですから、それを一律して提供することは難しく、そこに中小企業が入っていく余地があると考えます。

#### 委員

- ・顧客がどう感じるか、顧客満足度が重要だと思うのですが、この調査は経営者を対象としており、経営者に顧客満足度について聞いてもその回答が実際の姿を反映しているわけではなく、そこをどう分析するかが重要です。
- ・例えば、固定客が高い比率を占めてれば、そこから固定収入を得ていることが言えると思います。よって単に顧客満足度が高いかを聞くより、そういった形で聞ければ良いと思います。
- ・日本のサービスの生産性はアメリカに比べて低いという事が昔から言われていますが、ITとの関係が背景にあります。デジタル化によって効率が上がりますが、デジタル化ができる分野と、できない分野があり、理美容はデジタル化がほとんどできません。
- ・初期投資無しでできるものと、初期投資がたくさんかかるものがあります。経営コンサルタントは身ひとつでもできますが、スポーツ施設提供業は、多額の初期投資がかかります。映画館、劇場も同様です。

- ・ 製造業と小売業、サービス業で共通している部分がなにか、1つの軸として必要ではないかと感じています。

#### 関東学院大学

- ・ 顧客満足度を直接企業に聞くのは難しいですね。例えばアンケートの間で品質評価の実施方法を聞いています。品質評価や顧客の声に耳を傾ける動きを、社内でもどのように行っているかなど、間接的に聞き、後はヒアリングで聞くしかないですね。

#### 委員

- ・ 京浜地域は首都圏における製造業の拠点です。これらの製造業に対するサービス業という、もしかしたら下請け企業群が大きなウェイトを占めているかもしれないです。また、京浜地域というのは、研究機関が一番多い事も事実です。製造業を中心とした研究開発、あるいは派生的な部分を支援するサービス業などの集積も考えられます。
- ・ サービス業の場合は、サービス精神やサービス力など俗人的な要素があるため、それを後継者に簡単に伝えきれないと思います。

#### 委員

- ・ 相模原産業創造センターは、ここで研究活動をやるハイテクベンチャーが入っていますが、そこに専門サービスを行う人を最初からわざと入居させています。特許事務所とか、デザイン事務所、公認会計士の事務所など。スタートアップベンチャーや中小企業には専門的なサービスを必要としています。
- ・ 例えば製造業向けに材料の分析サービスを提供したり、動物のアレルギー検査サービスを提供しているようなところもあります。対事業所向けの専門サービス業は、特に京浜地域に多いと思っています。

#### 委員

- ・ サービス業の優良性の因子のひとつとしては、やはり業績だろうかと率直に思います。
- ・ その他の部門で研究開発部門であるとか、コーディネーター的役割を果たす、それも対事業所サービスとしてのくくりになるのかと思います。
- ・ 横浜市長が女性の起業に力を入れているので、このビルの6階で女性専用のコワーキングスペースにセミナールームや相談スペースを拡張しているところです。コワーキングスペースは会員制をとっており、会員は20社です。対象は創業して5年未満で、だいたい1年間を目安、最長3年までは利用できます。入れ替えが頻繁で、半分ぐらいは1年間で入れ替わります。一番多いのは社会保険労務です。士業の方が多く、不動産鑑定士、コンサルタント、健康アドバイザーなどです。ほとんどが代表者一人、ないしパートが一人です。
- ・ 女性の視点から今までの既存の枠を超えた提案だとかサービスの普及が事業を展開する上での着眼点となっています。コワーキングスペースで、他の企業さんと繋がりも出

てきますし、活動拠点が欲しいということで使われている例も多いです。

- ・ ほとんどが地元密着型でここを拠点として活動しています。
- ・ 自分だけではなくてパートナーがどれくらいいるかっていうのでも、成功事例としては変わっていく。パートナーは同業者が多いと思います。緩やかな連携によって受注高が大きくなっていることがあります。

#### 関東学院大学

- ・ 公認会計士と社会保険労務士が、創業者に対してパッケージで創業までの間を一括して数十万円引き受ける、といった士の人たちがグループで手を組んで創業をサポートしていくサービスを展開しているグループが横浜にあったようです。

#### 委員

- ・ 女性の経営者の方、士業を含めてエステの方の入会が多い中で私どももそういった方々がどうやって生き残っていければよいかを考えています。
- ・ 創業も多いですが廃業も多いという現状の中で、そういった方々のひとつのモデルとなる、目指すべきところの対個人サービスの事例なども含めた研究成果を出していきたく思うがなかなか難しい。京浜はサービス業でも細分化が著しい。その中でどう結果を出せるのかというところが勉強したいと思います。
- ・ ある程度の期間10年とか15年とかをやっている方でないと優良というのは表せないと思います。

#### 関東学院大学

- ・ これまでの優良企業の研究等の中でも、ある程度歴史のあるような企業、生き残っている、あるいは代替わりをしたといったところが優良品を持っている傾向があります。

#### 委員

- ・ 横浜、川崎、神奈川県も含めると飲食業が非常に多いと感じました。飲食業の優良企業というのを考えると、規模の拡大をして多店舗展開をやっているところが多いです。そうすると優良企業になればなるほど、特定の地域にとどまっていなくて、当然東京だとか地方の大阪だとか名古屋とか出てくるケースがあります。もともとが京浜地域であれば広域で営業やっても優良企業として対象とするのでしょうか。それから、京浜のあるインターネット付随サービス業の会社は、事業特性上、あまり京浜地域とも関係ないですし、店舗も関係ない場合でも優良企業の対象とするのでしょうか。
- ・ 女性が女性の視点で創業しているところにフォーカスしたいのだが、そこは意外と少ない。配偶者が社長で亡くなってしまっって後継者としてたまたま女性の経営者がついたとか、親から継いだのが娘だったというなど、二種類の女性企業家がいるので、どういう視点で女性にフォーカスしているのかを整理する必要があると思います。



#### 関東学院大学

- ・ エリアの中にとどまっているという縛りは全くないです。
- ・ 女性ならではのところへの視点で特に京浜地域において、他ではみられないような、創業の仕方をされている方もいらっしゃると思うので、優良企業のテーマを離れて女性の起業家について、一律でないストーリーというかひとつ研究の対象としていきたいと思います。

#### 委員

- ・ 我々のような企業に対する支援機関、これもひとつの最大のサービス業ですよ。この質とか生産性を考えると、川崎のやっている“川崎モデル”は企業満足度が非常に高いサービスを展開しているとあります。
- ・ 国の中小企業支援機関に対する予算が5年以上は難しいことがあります、逆に言えば今まであまり役に立たなかったから手を変え品を変え新しい支援機関ということでアピールするという面もあるのではないかと。
- ・ 我々のような役所とか中小企業支援機関とか、こういうところのサービス力というのがなんぞやと常に問われている。これはあまり調査対象にはなっていないのかもしれないが、政策提言としてはそこへ直結すると思っています。

以上

## ②第二回検討会 議事概要

《 開催日時 》 平成 26 年 10 月 4 日 10 : 00 ~ 12 : 00

《 開催場所 》 関東学院大学 金沢八景キャンパス フォーサイト 21 棟 F-606

《 出席者 》

検討委員 : 武蔵大学准教授 伊藤  
法政大学 准教授 酒井  
東京都産業労働商工部調整課係長 谷口  
川崎市経済労働局産業振興部商業観光課長 若松  
さがみはら産業創造センターIM 飯山  
横浜企業経営支援財団経営支援部経営支援課課長補佐 方波見  
神奈川銀行営業統括部長 本山

共通 P 委託 : 神奈川県異業種グループ連絡会専務理事 芝

関東学院大学 : 福田、吉田、橋本

事務局 (価値総合研究所) : 松本、芳賀

《 議事 》

### 1. 開会の挨拶

### 2. 調査の中間報告

- アンケートの回収結果およびヒアリングの実施状況のご報告
- アンケート集計結果のご報告
- ヒアリング結果のご報告

### 3. 意見交換

テーマ①: 単純集計・クロス集計結果から考察する優良中小サービス業

テーマ②: 考察を深める上での分析の視点

### 4. 事務連絡など

### 5. 閉会のあいさつ

《 意見交換の内容 》

委員

- ・ 対事業所サービス業の方が、経営が安定的ですね。
- ・ 対個人サービスは地域貢献を重視しているようですが、対事業所サービスの方が社会貢献に熱心なはずではないのかという感想を持ちました。

事務局

- ・ 地域貢献という聞き方をしているので、もっと狭い地域の範囲の貢献という捉え方としているかもしれません。
- ・ 対象顧客別でみると対個人サービスの方が地域貢献に熱心のようにですが、経常利益別でみると、経常利益の高い企業の方が熱心のように見えます。

委員

- ・ ヒトにやさしい経営で、リストラをやったことの無い企業があり、会社経営は経営者の利益の為ではなく、ヒトの為、従業員の為という考えを持った中小企業がありました。もしかしたらこのようなことが会社経営の理想なのかもしれない。データからだけでなく、経営者の哲学的な部分から、理想の経営について研究を深めるのも良いと思います。

委員

- ・ 情報通信業は他と異なると思うので、情報通信業だけを他の事業と分けて分析してみたいです。

委員

- ・ 従業員別のクロスもやると良い。規模別で状況が異なると思います。

委員

- ・ どこにフォーカスをあてるのが難しい。優良中小企業の抽出において、成果を重視するのか、その要因を重視するでしょうか。

事務局

- ・ 成果の要因を重視する方向で分析します。

委員

- ・ アンケートに今後の成長性を問う質問はありましたか。

#### 事務局

- ・ 今後取組みたい事業については聞いています。明確な検証結果は出ていませんが、経常利益率が高く、黒字が維持拡大傾向にある企業ほど、チャレンジングな傾向があるように見えます。

#### 委員

- ・ 製造業編のデータを使って、委員が成長性で重回帰分析を行っています。成長性の軸として、3年前と比較した経常利益の状況の項目を活用しています。直接的ではないが、成長性を捉える1つの軸になると思います。

#### 関東学院大学

- ・ 一つ一つの設問が、優良企業の帰無仮説として、一つ一つ検証していくことが作業としてあり、1つの分析の結果として注目したいと思います。
- ・ 中小サービス業の優良品は何かを探るのが第一の目的であり、優良品を測る上で、一般的な企業と優良企業と何が違うかを明らかにすることが重要であると考えます。
- ・ その時に、まず考え方の軸となる因子、サービス業の類型化をするうえで、キーとなる因子を抽出して、その因子がどの程度働くかで企業の分類を試み、分類されたグループと各帰無仮説を検証し、さらにヒアリングで検証を深めることをしていきたいです。
- ・ 更には、そのグループ間の動態についても検証出来たらよいと考えています。

#### 委員

- ・ サービス業は対事業所向けと対個人向けでは経営の仕方も異なる。ここは分けて考えなければならないと思います。
- ・ サービス業は、取引先の業績に大きく影響する。持っているものが良くても、顧客との関係性によって結果は大きく異なります。取引先が親会社等、固定客中心のタイプは、その固定客の業績によって大きく左右される傾向がある。その点にも注意して分析する必要があると思います。

#### 委員

- ・ 優良企業という事ですが、そもそもアンケートの発送先として黒字企業としている段階で優良企業が対象となっているのではないのでしょうか。昨年度の東京都の中小サービス業向けアンケートですと、経常利益率が、赤字の企業が32.7%あった。経常利益率0~4%が30.3%からいくと、この回答企業が既に優良だと考えられます。経常利益率が5%以上で利益が増加している企業はもう、優良中の優良企業と言えるのではないのでしょうか。

#### 事務局

- ・ 個人向けサービス業からの回答が少なかったため、その点は東京都で実施されたアンケートと比較する時に留意しておく必要があります。

#### 関東学院大学

- ・ 行政の調査の目的が、実態調査のため、網をかけずに実態に即して調査しているが、我々は優良企業の調査が目的なので、かなり絞って目的に応じた調査を実施しています。

#### 委員

- ・ 実務者としては、どういった会社を応援したらよいか、どのような軸で評価をしたら良いかということが分かる事は良い事だと思います。
- ・ 企業の持続性や雇用といった観点で優良企業の1つの評価になると思います。長寿企業等にヒアリングに行かれる事もお勧めします。

#### 委員

- ・ 経常利益が黒字で増加していることは、優良企業の条件として当然のことだと思います。企業を評価する際に、中小企業白書等の業種別の経常利益の平均を参考にすることが非常に多い。ただ、製造業や流通業と比較して、サービス業は範囲が非常に広いので、細かい業種ごとの平均経常利益率の幅もかなり広い。そこで、今回のように5%や10%で大きく区切ってしまった時に、元々経常利益率が低い業種で、優良企業であるにもかかわらず、分析の中で優良企業として漏れてしまう可能性があることを危惧しています。
- ・ なので、クラスタに分類した後で再度、各帰無仮説の分析をした結果を見たいと思います。

#### 委員

- ・ 対事業所向けと対個人向けでは、同じサービス業でも異なる点が多くあると思います。強みに関しても、対個人では長く続けていること、対事業所では専門性が高くないと出来ないのでは、分けて考えた方が良いでしょう。
- ・ 対事業所の方で、製造業を支えるようなサービス業が多く存在していると思うので、そこが明らかになれば、3年間の調査結果として地域での関連性が分析できると思います。
- ・ 外部ネットワークがあると評価している企業に関しては、地域での連携についても着目して分析するとよいだろう。ネットワークや異業種から刺激を受けている所も多いと思います。

#### 委員

- ・ 対個人と対事業所を分ける必要はあると思います。
- ・ 横浜で横浜型地域貢献企業をヒアリング先として紹介していますが、横浜型地域貢献企業の評価項目の中に、地域性の項目がある。たとえば、横浜で何年創業しているか、サ

プライチェーンがどれだけ地域に根差しているか、従業員の50%以上が横浜市内の人か、といった項目がある。それらの企業を対象に統計を取ったところ、創業年数が長い企業ほど、地域に密着した事業展開をしている傾向があります。

- ・ 我々の窓口起業の相談に来るのは、ほとんどが対個人サービスです。起業し易いというポイントもあるかもしれませんが、また、起業する人は、成長分野がどこなのか高い関心を持っています。

#### 委員

- ・ この3年間の調査研究をマクロ的に総括すると、製造業も流通業もサービスの質を高めている傾向が顕著に出ている。そうすると、サービス業はもっとサービスの質を向上させないと競争に負けると思います。
- ・ 大手企業から独立する場合、元々携わっていた事業に近い技術部門での対事業所向けサービス業が多いです。
- ・ 大手企業が内部昨日の縮小を進めて、設計も含めて中小に丸投げする傾向があり、そういう仕事が増えている中で、研究機関に対する支援サービスを強化することも、サービス業としての今後の戦略と考えられます。

#### 関東学院大学

- ・ 個人向けのサービス業へのヒアリングに同行したが、対象としている地域の消費者のマインドが変わると、これまで流行っていたものも、全く事業が成り立たなくなることがあると言っていました。1つの事業から、似たような事業に派生展開していき、複数の事業をやっついていかないと成り立たないとも言っていました。

#### 関東学院大学

- ・ クロス集計で検定する際に、グループによっては有効回答数がかなり少ない部分もあるので、そこに注意して検定する必要があると思います。

#### 関東学院大学

- ・ 対事業所向け、対個人向けは集計する際に分けて考える必要もある一方で、共通する部分もあると思います。よって、分けて分析する部分と一緒に分析部分とが必要だと思います。また、業種も多岐にわたるので、注意する必要があると思います。ただ、サービス業全体としての類型化ということがこれまで行われてこなかったので、そういった意味で、全体を一括して分析する重要性もあると感じています。
- ・ 優良企業とそうでない企業の類型化が出来た場合に、各分類間の動態についても分析できると、優良企業でない企業が優良企業になる、優良企業を育成する観点での示唆になるとも考えています。
- ・ 既存産業との繋がり、既存産業を支援するサービス業といった視点も重要だと思います。

以上

### ③第三回検討会 議事概要

《 開催日時 》 平成 26 年 12 月 20 日 10 : 00 ~ 12 : 00

《 開催場所 》 関東学院大学関内メディアセンター M803 室

《 出席者 》

検討委員 : 横浜市立大学教授 中山  
武蔵大学准教授 伊藤  
法政大学 准教授 酒井  
東京都産業労働商工部調整課係長 谷口  
川崎市経済労働局産業振興部商業観光課長 若松  
さがみはら産業創造センターIM 飯山  
横浜企業経営支援財団経営支援部経営支援課課長補佐 方波見  
神奈川銀行営業統括部長 本山

共通 P 委託 : 神奈川県異業種グループ連絡会専務理事 芝

関東学院大学 : 福田、橋本

事務局 (価値総合研究所) : 松本、芳賀

以上

《 議事 》

#### 1. 開会の挨拶

#### 2. 調査分析結果のご報告

- 広域京浜地域における中小企業およびその政策の変遷
- アンケート分析結果:クロス集計の検定結果  
多変量解析(ヒアリング)から類型化された企業の戦略別の特徴
- 広域京浜地域における優良中小サービス業の姿の説明

#### 3. 意見交換

テーマ① : 広域京浜地域における優良中小サービス業の姿

テーマ② : 調査・分析結果から考える今後の中小サービス業向け政策のありかた

#### 4. 事務連絡(報告書への寄稿のお願い)など

#### 5. 閉会のあいさつ

《 意見交換の内容 》

委員

- ・ 第4因子の命名として「顧客依存志向」というのが、あまりポジティブではないように感じられます。顧客マネジメントという意味で、「管理」という言葉が良いかと思いますが、管理もあまりポジティブに捉えられないかもしれません。

委員

- ・ 顧客依存志向に私も引っかかっています。この項目に関しては、サービスのタイプによると思います。サービスに顧客が関与するという項目があります。顧客参加型の起業はこれに強く応えるし、同時に、需要の波があるタイプの企業もあります。依存しているのではなく、企業のタイプによると思います。

関東学院大学

- ・ 顧客の関与とオペレーションの効率性を同時に実現していると考えられます。依存という表現だと主体性が無いように感じられますね。依存よりも関与や、オペレーションの効率性との併存など、表現はもう少し考える必要がありますね。

委員

- ・ 顧客が参加する感じなので、顧客参加型とかが良いかもしれません。
- ・ 感覚経営型という表現も気になります。

委員

- ・ 有意でない項目（経常利益との関係性が無い項目）に、経営者の先見力、企画開発力、コミュニケーション力などが挙げられているが、これまでの考え方だと、これらの要素は非常に重要だと思われる。一方で、経営者の能力としてリーダーシップの項目は有意である（経常利益との関連性がある）との結果が出ている。このリーダーシップの中に経営者・創業者の先見力や企画開発力、コミュニケーション力が含まれているとの見方もできるかもしれない。外部ネットワークが有意であると出ているのも、コミュニケーション力がないと、外部ネットワークは構築できないと思う。ここの解釈は、伝統的な経営戦略の考えからすると難しいです。

関東学院大学

- ・ 経常利益別でみると、経営者の各能力との経常利益の関連性があまりないような結果が出ている一方で、クラスター別にみると、経常利益が黒字かつ利益が維持・拡大傾向にあるグループは、経営者の各能力の評価が高い傾向にある結果を得られています。経常利益が増収傾向にある企業は経営者の能力も高いことがこの事から言えるのではないのでしょうか。



#### 委員

- ・ 情報通信業が一番多いですが、具体的にはどのような会社が多いですか。

#### 事務局

- ・ システムやソフトウェア開発、ウェブデザイン関係の会社が多いです。

#### 委員

- ・ クラスタ分析の対象が法人向けサービスのみですと、宿泊・飲食業が含まれていないということが残念ですね。

#### 委員

- ・ 情報通信業が多いという事ですが、小さいところは、顧客の都度の要望に応じてシステムの変更等を求められる「顧客依存型」に近いが、ある程度の規模になるとそれをパッケージ化して販売できる傾向があります。
- ・ クラスタ分析の結果、企業を5分類に分け、3番と5番が良い傾向だということですが、規模的に3番の方が大きく、5番が小さいことから、5番が成長過程、3番が成熟過程にあるのではないかと思います。5番が成長過程にあるがゆえ、顧客のニーズにもこまめに聞き取る一方で、成熟過程にある3番は顧客との関係性が出来あがっていると仮定すると、それぞれの顧客依存志向因子の違いとも整合性が見えてくるのかと思います。
- ・ 創業年数から見ても5番目より3番目の方が成熟しているように思います。

#### 委員

- ・ 創業年数の特徴だけを見ると各分類について成長から成熟、衰退といった過程がみえて分かりやすいかもしれません。

#### 委員

- ・ 創業年の項目をみると、2番は特徴が（有意さがでているところが）5年未満と出ている一方で、平均が19年となっている事を考えると、創業年にバラつきがあると解釈できますね。

#### 関東学院大学

- ・ 東京都で中小サービス業を対象とした調査を行っていますが、対事業所向けのみで対個人向けのサービス業を対象としていない理由は何ですか。

#### 委員

- ・ 調査の難しさや、回収率が低いといった課題が背景にあると思います。

#### 委員

- ・ 広域京浜地域は、人口の減少や高齢化が進んでいるといった観点から、対個人サービスは色んな新しいサービスが創造できると思います。広域京浜地域は日本有数の研究開発拠点ですから、大手の研究開発部門そのものを担う中小の対法人サービス業が台頭してきている。大手企業もものづくりの部分だけでなく、研究開発部門にも中小企業と手を組んで行っているような事例も出てきている。こういった進化がみられると思います。

#### 関東学院大学

- ・ ヒアリングに同行した企業は、クラスタ 5 番に分類されている企業が多かったのですが、ヒアリングした結果からその特徴として地域との繋がりは薄いものの、海外との繋がりが強く、広域京浜地域の企業で海外との繋がりが強い企業が増えていくのではないかと思います。

#### 委員

- ・ 広域京浜地域の特徴として、おっしゃる通り、羽田の国際化にともなって海外との繋がりがこれから特徴として出てくると思います。また、高齢化と関連して川崎市も生活産業という言い方をし、高齢化とどう向き合うかということを考えていると思います。

#### 委員

- ・ 企業を支援する立場からは、5 つの企業の類型化と、その企業の動態が非常に重要で、そうなるためには、そうならないためにはどうすればよいか、経営的に何が必要か、といったことが明らかになることが重要です。そういう、指導に活かせるような研究結果を期待しています。

#### 委員

- ・ 経営計画の策定状況について分析しているところがありますが、我々も実務で、企業にある基準の年度に対して、現状の業績がどうかということを知っています。定点観測が出来ているところは、ある一定の期間に対する目標を定めて PDCA を回している所が多く、それが業績の結果としてあらわれている所が多いです。できていないところは赤字が続いていません。特に 3 年間の目標を定めて、単年の行動計画を立てている所が特に赤字が続いています。
- ・ PDCA ができている企業というのは、社内で情報共有ができているところが多いです。最低月に 1 度は全員が一堂に会してミーティングを行っているところが多いです。即座に共有して、意見が出てくるところが 5 番のグループタイプだと思います。風通しがよく、フットワークが軽い会社が多いです。
- ・ 最近、社労士を顧問化するところが多く出てきている。従業員が労働に対して対価をきちんと得られているかといった賃金の透明性を確保すること重視して、社労士の顧問化が進んでいるように思います。

- ・ 創業期、成長期、成熟期、といった特徴を各クラスタに見出す分析をするとよいと思います。
- ・ サービス業は業種業態が多様にあるため、サービス業をひっくるめた何かの政策というのは難しいですが、創業の制度融資の拡大や、資本金の下限の緩和であるとか、創業を支援する政策はいろいろあると思います。
- ・ 川崎のライフサイエンスや、相模原はロボットなど、地域で注力して育成している産業分野など、特定の産業分野に関連するサービス産業（評価分析や制御系ソフトウェア開発や、保険サービス等）の支援を行う様な施策があると良いと思います。
- ・ クラスタの動態について創業年数がフォーカスされていましたが、戦略の違いもあって感じています。戦略の違いで3番と5番の違いがあるように思います。参入障壁や付加価値の違いについても注目してみると良いと思います。

#### 委員

- ・ 特に対事業所向けに関しては、地理的近接性を活かした事業展開を行っている企業向けの支援をすることが望ましいと思います。情報化の進展にともない、近接性の重要性が薄まる傾向にあるが、情報化の進展ではフォローできない強みがあるような企業を支援することが良いと思います。
- ・ また、企業分類で、2番を3番と5番のタイプに持っていく過程で溝があるとすれば、そこをクリアできるような支援をすることが望ましいと思います。たとえば、IT化の進捗度合い、情報化が十分に進んでいないといった問題があるかもしれないので、そこを支援するといったことも考えられます。
- ・ 海外のマーケットを狙っていく企業や、新しいマーケットを開拓していく企業を支援することも1つのポイントになると思います。
- ・ 地域の大学や大企業から中小サービス業への人材のスピルオーバーが上手くいっていないのであれば、そこに対する政策も必要なのではないかと思います。

#### 委員

- ・ 企業分類の成長プロセス仮説を実証する必要があると思います。製品のライフサイクルに引っ張られる外部要因と、内部的な要因が影響すると思います。また、3番と5番は成長プロセスの段階の違いではなく、戦略の違いということであれば、ポーターの理論が検証できます。ケースを見つけてこれらの検証をしていくことが実践的かつ政策にも活かされると思いますので、追加検証が期待されます。

#### 委員

- ・ もうすぐ2015年ですので政策の整理で、2010年代の政策を整理していただくと良いと思います。
- ・ 3番と5番が成長過程で関連しているのか、戦略の違いなのかという議論があるかと思いますが、3番が日本的経営型：年功序列で長期志向、5番がアメリカ型・ベンチャー型：

成果主義とも捉えられる。分析を深めることが期待されます。

#### 委員

- ・ 鶴見区で女性が駄菓子屋を創業した例がある。駄菓子屋だから小売業かとおもいますが、駄菓子屋にたまり場を設けて、朝はお年寄り、夕方は子育て中の母親や子供が集まって、地域の交流拠点となっています。女性の就業支援、就業のための教育を行う企業を女性が創立した事例もあります。
- ・ ただものを売ることや、ただサービスを提供するのではなく、地域のニーズに目線を合わせてそこに目配りをした事業を行っている女性起業の例が増えているように感じました。
- ・ 大手企業からの発注に対して応えるだけでなく、中小企業も大手が把握している市場ニーズの情報を自ら大企業と同じ目線で把握して、自らそこに中小企業として関係することが重要だと思います。ただ、自社単独でできる限界があるので、他の企業も自らが巻き込んで取組むことが重要になってきます。

#### 関東学院大学

- ・ これからは、地域の産業として観光分野への取組みが重要になってくると思います。もちろん、介護や保険も大事だと思います。一方でグローバル化の観点で地域の産業の活性化を考える上でのサービス業の振興が重要になってくると思います。
- ・ また、サービス業向けの政策が見えにくいということもありましたが、産業を特定しない政策も多く、実際にそれらの利用者はサービス業が多い実態もあります。表に見えるサービス業向けの政策だけでなく、幅広く見ていく必要があります。サービス業が多様であることや、個々の規模が小さいと言った問題はありますが、サービス業に関しては幅広く継続的に研究をしていく必要があると思います。

以上

(3) アンケート調査票

広域京浜地域における中小サービス業の活動に関するアンケート調査  
貴社およびご記入者についてご回答ください。

(1) 貴社名		(2) 所在地			
(3) 全従業員数: _____人 (うちパート・アルバイト数 _____人)					
(4) 従業員の平均年齢 (該当するもの1つに○を付けてください) 1. 29歳以下      2. 30歳代      3. 40歳代      4. 50歳代      5. 60歳以上					
(5) 貴社の提供している主な業務、サービスなどを具体的にご記入ください					
(6) 業務・サービスの形態について、その構成比をご記入ください。 1. 既成の業務パッケージ型 ( )%      2. 半既成のレディメイド型 ( )% 3. 特注のオーダーメイド型 ( )%      4. その他 ( )%					
(7) 貴社の組織形態・事業形態 (該当するもの最大2つまでに○を付けてください) 1. フランチャイズチェーン加盟      2. ボランタリーチェーン加盟      3. 親会社の子会社 4. 独立系      5. その他 (具体的: _____)					
(8) 貴社のサービス拠点 (店舗) の数と立地場所、および自社保有と賃貸の状況 (該当する立地場所の欄に拠点数を記入してください)					
	自社	賃貸		自社	賃貸
(例) 駅前ビル	2	1	オフィス街		
広域商業地の繁華街			住宅地		
地区商業地の駅前			ロードサイド		
近隣商業地の駅前			工業地区		
その他 (具体的に: _____)					
ご記入者	氏名				
	所属			役職	
ご連絡先	電話番号			E-mail アドレス	

I. 経営状況について

問I-1. 最近の景況感について (該当するもの1つに○を付けてください)

1. 良い      2. さほど良くない      3. 悪い

問I-2. 景況の先行き感について (該当するもの1つに○を付けてください)

1. 良い      2. さほど良くない      3. 悪い

問I-3. 現状の資金繰りについて (該当するもの1つに○を付けてください)

1. 楽である      2. さほど苦しくない      3. 苦しい

問I-4. 直近の決算での年間の売上高 (該当するもの1つに○を付けてください)

1. 1千万円以下      2. 5千万円以下      3. 1億円以下      4. 5億円以下

5. 10 億円以下      6. 30 億円以下      7. 100 億円以下      8. 100 億円超

問I - 5. 3 年前と比較した売上高の変化（該当するもの 1 つに○を付けてください）

1. 大幅（10%以上）増加      2. やや（10%未満）増加      3. 変わらない（±2%未満）  
4. やや（10%未満）減少      5. 大幅（10%以上）減少

問I - 6. 3 年前と比較した総人件費の変化（該当するもの 1 つに○を付けてください）

1. 大幅（10%以上）増加      2. やや（10%未満）増加      3. 変わらない（±2%未満）  
4. やや（10%未満）減少      5. 大幅（10%以上）減少

問I - 7. 直近の決算での営業利益率（該当するもの 1 つに○を付けてください）

1. 10%以上      2. 5%以上      3. 3%以上      4. 0~3%      5. マイナス

問I - 8. 直近の営業利益率と 3 年前の営業利益率の差（該当するもの 1 つに○を付けてください）

1. 大幅増加（+10 ポイント以上）      2. やや増加（+10 ポイント未満）  
3. 変わらない（±2 ポイント未満）  
4. やや減少（-10 ポイント未満）      5. 大幅減少（-10 ポイント以上）

問I - 9. 直近の決算での経常利益率（該当するもの 1 つに○を付けてください）

1. 10%以上      2. 5%以上      3. 3%以上      4. 0~3%      5. マイナス

問I - 10. 3 年前と比較した経常損益の変化（該当するもの 1 つに○を付けてください）

1. 黒字を維持・拡大      2. 黒字だが利益額は減少      3. 赤字から黒字に改善  
4. 黒字から赤字に転落      5. 赤字だが損失額は減少      6. 赤字が続く損失額も拡大

問I - 11. 3 年前と比較した競争環境（該当するもの 1 つに○を付けてください）

1. かなり激化した      2. やや激化した      3. 変わらない  
4. やや緩和した      5. かなり緩和した

問I - 12. 競争激化の要因（上記問 I - 11 で 1 もしくは 2 を選択した場合のみ、該当するもの全てに○を付けてください）

1. 新規参入者の増加      2. 代替サービス（もしくはモノ）の普及  
3. 顧客からの受注減退      4. 価格競争の激化  
5. 差別化が難しくなった      6. その他（具体的に：      ）



### Ⅲ. 顧客との関係性について

問Ⅲ - 1. 3年前と比較した顧客数の変化（該当するもの1つに○を付けてください）

1. 大幅（10%以上）増加    2. やや（10%未満）増加    3. 変わらない（±2%未満）  
4. やや（10%未満）減少    5. 大幅（10%以上）減少

問Ⅲ - 2. 3年前と比較した顧客単価の変化（該当するもの1つに○を付けてください）

1. 大幅（10%以上）増加    2. やや（10%未満）増加    3. 変わらない（±2%未満）  
4. やや（10%未満）減少    5. 大幅（10%以上）減少

問Ⅲ - 3. 売上高に占める顧客のシェアについて

- ①売上高に占める対事業所（企業・公的機関）と対個人（消費者）の割合  
（%でご記入ください）

対事業所	%	対個人	%
------	---	-----	---

②売上高に占める顧客のリピートオーダー率（該当するもの1つに○を付けてください）

1. ほぼ100%    2. 80%以上    3. 50%以上    4. 30%以上    5. 30%未満

③売上高に占める上位顧客（上位1割程度）への販売傾向（該当するもの1つに○を付けてください）

1. 増加している    2. 変わらない    3. 減少している

問Ⅲ - 4. 貴社の広告や宣伝手法（該当するもの全てに○を付けてください）

1. ホームページ（Web サイト）    2. ポスティング    3. 折込みチラシ  
4. ダイレクトメール    5. 訪問営業    6. 専門誌、雑誌等への広告  
7. 交通機関での広告    8. テレビ・ラジオのCM    9. 口コミによる紹介  
10. SNS の活用    11. 何もしない  
12. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )



#### IV. 経営戦略・経営計画等について

問IV - 1. 経営戦略や経営計画の策定状況（該当するもの1つに○を付けてください）

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| 1. 3年以内で策定している    | 2. 4～5年単位で策定している       |
| 3. 6～10年単位で策定している | 4. 10年以上前に策定したが見直していない |
| 5. 策定していない        | 6. その他（具体的に： _____）    |

問IV - 2. 経営戦略や経営計画の共有状況（上記問IV-1で1～4を選択した場合のみ、該当するもの1つに○を付けてください）

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 1. 一部の経営幹部のみに共有     | 2. 管理職以上に共有           |
| 3. 正社員のみに共有         | 4. パート・アルバイトも含めた全員に共有 |
| 5. その他（具体的に： _____） |                       |

問IV - 3. 直近3年間で取組んだこと（該当するもの全てに○を付けてください）

- |                       |                      |                    |
|-----------------------|----------------------|--------------------|
| 1. 料金体系の多様化           | 2. サービスの絞り込み         | 3. サービスの質・専門性向上    |
| 4. サービスの多様化           | 5. 営業時間変更            | 6. 宣伝・プロモーション等営業強化 |
| 7. 新規顧客の開拓            | 8. 顧客の絞り込み           | 9. 新商品・サービスの開発     |
| 10. 市場や顧客についてのリサーチの強化 | 11. 新規事業への転換・進出      |                    |
| 12. 業務のマニュアル化         | 13. 情報システム投資         | 14. コスト削減（収益改善）    |
| 15. 人材育成・採用強化         | 16. 人員削減             | 17. 女性社員の登用        |
| 18. ワークライフバランスの促進     | 19. その他（具体的に： _____） |                    |

問IV - 4. 需要が減る時期（閑散期）における取組み（該当するもの全てに○を付けてください）

- |                 |                      |               |
|-----------------|----------------------|---------------|
| 1. 価格の値下げ       | 2. キャンペーンの展開         | 3. サービスの絞り込み  |
| 4. 別事業・サービスの展開  | 5. 非正社員削減            | 6. 広告宣伝強化     |
| 7. 広告宣伝以外の営業強化  | 8. 営業時間の変更           | 9. 業務や組織の改善活動 |
| 10. 新サービスの企画や開発 | 11. その他（具体的に： _____） |               |

問IV - 5. 貴社の組織としての強み（各項目について貴社の組織力を評価し、該当する番号1つに○を付けてください）

	かなり高い	やや高い	普通	やや低い	低い
情報化への対応力	5	4	3	2	1
情報収集力とそれを活用する力	5	4	3	2	1
顧客ニーズの把握力	5	4	3	2	1
商品・サービス企画開発力	5	4	3	2	1
顧客・市場の開拓力	5	4	3	2	1
顧客からの信頼度	5	4	3	2	1
サービスの質の高さ	5	4	3	2	1
専門知識や専門技術力	5	4	3	2	1
イレギュラー発生時の対応力	5	4	3	2	1
市場や業界の変化への対応力	5	4	3	2	1

問IV - 6. 経営者としての評価、もしくは貴社の経営者に対する評価（各項目について評価として該当する番号1つに○を付けてください）

	かなり高い	やや高い	普通	やや低い	低い
先見力	5	4	3	2	1
企画開発力	5	4	3	2	1
コミュニケーション力	5	4	3	2	1
外部ネットワーク力	5	4	3	2	1
リーダーシップ	5	4	3	2	1

問IV - 7. 貴社が開発および提供する商品・サービスに関して重視する点（各項目について該当する番号1つに○を付けてください）

	かなり重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない
付加価値の高さ	5	4	3	2	1
価格の低さ	5	4	3	2	1
独自性	5	4	3	2	1
顧客満足の上昇	5	4	3	2	1
地域社会への貢献	5	4	3	2	1

問IV - 8. サービス提供における貴社の強み（該当するもの全てに○を付けてください）

1. 顧客との地理的近接性
2. 難注文への対応
3. 提案能力
4. 情報提供力
5. 従業員の対応が良い
6. スピーディな対応
7. 営業時間が長い
8. 営業力がある
9. 低価格
10. 高価格
11. 付随サービスの提供
12. 他にないサービスを提供
13. 専門性が高い
14. 長く事業を続けている
15. 顧客ニーズをくみ取る力
16. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

問IV - 9. 提供しているサービスの品質評価の方法（該当するもの全てに○を付けてください）

1. 顧客アンケート
2. モニター制度
3. リピート率算出
4. 顧客の評判（口コミ）
5. 調査会社による測定
6. 社内トップによる評価
7. 社内の専門部署による評価
8. 測定していない
9. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

問IV - 10. 貴社に寄せられる“お客様の声”（サービスに対する感想や評価、クレームなど）の社内での開示/共有レベル（該当するもの全てに○を付けてください）

1. 全従業員に開示/共有
2. 担当部署にのみ開示/共有
3. 担当者の上長にのみフィードバック
4. 担当者にのみフィードバック
5. フィードバックをしていない
6. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

問IV - 11. 貴社が提供するサービスのうち、独自に開発したサービスの割合（該当するもの1つに○を付けてください）

- |                     |               |
|---------------------|---------------|
| 1. ほとんどが独自に企画・開発    | 2. 多くを独自に企画開発 |
| 3. 独自に企画・開発したものは少ない | 4. 独自のものは無い   |
| 5. その他（具体的に： _____） |               |

問IV - 12. 事業戦略を策定する上で、情報源として重視するパートナーはどこですか？（該当するもの全てに○を付けてください）

- |                                |          |           |         |
|--------------------------------|----------|-----------|---------|
| 1. 得意先・顧客                      | 2. 同業他社  | 3. マスメディア | 4. 金融機関 |
| 5. 外部の専門家（税理士・中小企業診断士・社会保険労務士） | 6. 異業種仲間 |           |         |
| 7. 行政や商工会議所・商工会                | 8. 大学教員  | 9. 特になし   |         |
| 10. その他（具体的に： _____）           |          |           |         |

問IV - 13. 貴社の経営に関する考え方について、それぞれどの程度該当するか評価してください。（該当する番号1つに○を付けてください）

	該当する	やや該当する	どちらともいえない	該当しない あまり	該当しない
<b>（例）技術開発や販路開拓で産学公連携への期待が大きい</b>	<b>5</b>	4	3	2	1
1. 従業員の専門知識や販売力の習得に力を入れている	5	4	3	2	1
2. 販売先のターゲットは明確である	5	4	3	2	1
3. サービスの生産過程における顧客の関与が大きい	5	4	3	2	1
4. サービス供給の調整や需要の平準化によって稼働率が高い	5	4	3	2	1
5. 事業を通じ地域課題や社会課題の解決に貢献している	5	4	3	2	1
6. 新たなサービス事業の創造にチャレンジしている	5	4	3	2	1
7. 日頃から経営体質の改善に取り組んでいる	5	4	3	2	1
8. 部門間の情報共有を進めて全体最適に取り組んでいる	5	4	3	2	1
9. サービス品質に見合う価格設定を行っている	5	4	3	2	1
10. 顧客が引き合いにするロイヤルティがある	5	4	3	2	1
11. 経営理念や経営方針は組織に浸透している	5	4	3	2	1
12. サービス品質の管理を徹底している	5	4	3	2	1
13. サービス生産性向上のためにITを積極的に活用している	5	4	3	2	1
14. 定期的な顧客調査を実施している	5	4	3	2	1
15. 事業規模を拡大するより付加価値を追求することが重要である	5	4	3	2	1
16. 経営者は経営に満足している	5	4	3	2	1

問IV - 14. 今後取り組みたい新規事業分野（該当するもの全てに○を付けてください）

- |         |            |             |
|---------|------------|-------------|
| 1. 環境関連 | 2. 医療・介護関連 | 3. 育児・子育て関連 |
|---------|------------|-------------|

- |                       |              |               |
|-----------------------|--------------|---------------|
| 4. 美容関連               | 5. 健康・スポーツ関連 | 6. 防災関連       |
| 7. バイオ関連              | 8. 航空・宇宙関連   | 9. エネルギー関連    |
| 10. ナノテクノロジー関連        | 11. ロボット関連   | 12. スマートシティ関連 |
| 13. 観光・地域活性化          | 14. 来日外国人向け  | 15. 在外日本人向け   |
| 16. 海外現地人向け           | 17. 決まっていない  |               |
| 18. その他（具体的に： _____ ） |              |               |

問IV - 15. 新規事業分野に取り組む上での課題（該当するもの全てに○を付けてください）

- |                       |                |            |
|-----------------------|----------------|------------|
| 1. 企画開発力              | 2. 顧客・市場の設定    | 3. 店舗の確保   |
| 4. 営業・販売力             | 5. デザイン力       | 6. リーダーシップ |
| 7. 開発資金               | 8. 人材の確保・育成    | 9. 他社との連携  |
| 10. 大学・公設試験研究機関との連携   | 11. 知財侵害への法務対策 |            |
| 12. その他（具体的に： _____ ） |                |            |

問IV - 16. 貴社の今後の事業展開の方向性と課題について自由に記述してください。

質問は以上で終了です。ご多忙のところご協力いただきましてありがとうございました。同封の返信用封筒（切手不要）にて 8月20日（水）までにご投函ください。

なお、ご回答内容を拝見し、是非とも追加的なヒアリングをさせていただきたいと判断させていただいた折には、ご連絡を差し上げることもありますので、その節にはよろしくお願いたします。

また、本件の調査結果に関しましては、表にご記入いただきましたご担当者のE-mail宛てに送付いたしますので、ご希望される場合はE-mailアドレスのご記入をお願い致します（送付は2014年度末を予定しております）。

(4) アンケート集計結果(クラスタ分類別集計結果)

クラスタ別の TSR 評点

		TSR評点				合計	
		45点未満	45点以上 50点未満	50点以上 55点未満	55点以上		
クラスタ番号	1	度数	8	56	26	16	106
		クラス内の割合 %	7.5%	52.8%	24.5%	15.1%	100.0%
		調整済み残差	-2.1	.0	.3	1.9	
	2	度数	10	28	7	2	47
		クラス内の割合 %	21.3%	59.6%	14.9%	4.3%	100.0%
		調整済み残差	1.8	1.0	-1.5	-1.5	
	3	度数	5	9	2	1	17
		クラス内の割合 %	29.4%	52.9%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	2.0	.0	-1.2	-.6	
	4	度数	4	25	20	5	54
		クラス内の割合 %	7.4%	46.3%	37.0%	9.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	-1.0	2.5	-.3	
	5	度数	15	49	20	9	93
		クラス内の割合 %	16.1%	52.7%	21.5%	9.7%	100.0%
		調整済み残差	1.0	.0	-.6	-.3	
合計	度数	42	167	75	33	317	
	クラス内の割合 %	13.2%	52.7%	23.7%	10.4%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.294 <sup>a</sup>	12	.034
尤度比	21.930	12	.038
線型と線型による連関	.861	1	.354
有効なケースの数	317		

a. 4 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.77 です。

クラスター別の創業年数

クラスター番号		創業年数						合計
		10年未満	10年以上 20年未満	20年以上 30年未満	30年以上 40年未満	40年以上 50年未満	50年以上	
1	度数	20	31	20	11	11	11	104
	クラスター内の割合 %	19.2%	29.8%	19.2%	10.6%	10.6%	10.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-0.5	-0.6	-0.1	1.6	2.4	
2	度数	14	12	10	7	3	1	47
	クラスター内の割合 %	29.8%	25.5%	21.3%	14.9%	6.4%	2.1%	100.0%
	調整済み残差	1.2	-1.0	0	1.0	-0.3	-1.2	
3	度数	4	1	3	5	3	1	17
	クラスター内の割合 %	23.5%	5.9%	17.6%	29.4%	17.6%	5.9%	100.0%
	調整済み残差	0.1	-2.4	-0.4	2.5	1.7	0	
4	度数	8	22	12	5	4	3	54
	クラスター内の割合 %	14.8%	40.7%	22.2%	9.3%	7.4%	5.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	1.6	0.2	-0.4	0	-0.2	
5	度数	26	34	22	6	2	3	93
	クラスター内の割合 %	28.0%	36.6%	23.7%	6.5%	2.2%	3.2%	100.0%
	調整済み残差	1.4	1.2	0.7	-1.6	-2.3	-1.4	
合計	度数	72	100	67	34	23	19	315
	クラスター内の割合 %	22.9%	31.7%	21.3%	10.8%	7.3%	6.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	32.465 <sup>a</sup>	20	.039
尤度比	33.142	20	.033
線型と線型による連関	7.991	1	.005
有効なケースの数	315		

a. 9 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 1.03 です。

クラスター別の経営者の年齢

		TS経営者の年齢					合計	
		30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上		
クラスター番号	1	度数	0	19	22	35	11	87
		クラスター内の割合 %	0.0%	21.8%	25.3%	40.2%	12.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-.8	-.7	1.7	.2	
	2	度数	0	10	11	12	2	35
		クラスター内の割合 %	0.0%	28.6%	31.4%	34.3%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	-.8	.5	.5	.1	-1.2	
	3	度数	1	2	3	5	3	14
		クラスター内の割合 %	7.1%	14.3%	21.4%	35.7%	21.4%	100.0%
		調整済み残差	1.7	-.9	-.6	.2	1.1	
	4	度数	0	14	6	13	6	39
		クラスター内の割合 %	0.0%	35.9%	15.4%	33.3%	15.4%	100.0%
		調整済み残差	-.9	1.7	-1.9	0.0	.7	
	5	度数	3	17	28	18	8	74
		クラスター内の割合 %	4.1%	23.0%	37.8%	24.3%	10.8%	100.0%
		調整済み残差	2.0	-.5	2.2	-2.0	-.4	
合計		度数	4	62	70	83	30	249
		クラスター内の割合 %	1.6%	24.9%	28.1%	33.3%	12.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.260 <sup>a</sup>	16	.135
尤度比	23.074	16	.112
線型と線型による連関	2.415	1	.120
有効なケースの数	249		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .22 です。

クラスタ別の資本金

		資本金					合計	
		500万円以下	1千万円以下	3千万円以下	5千万円以下	5千万円超		
クラスタ番号	1	度数	22	38	24	8	11	103
		クラスタ内の割合 %	21.4%	36.9%	23.3%	7.8%	10.7%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-.1	.7	-1.3	1.4	
	2	度数	15	17	7	5	2	46
		クラスタ内の割合 %	32.6%	37.0%	15.2%	10.9%	4.3%	100.0%
		調整済み残差	1.7	-.1	-1.0	.0	-.9	
	3	度数	2	11	4	0	0	17
		クラスタ内の割合 %	11.8%	64.7%	23.5%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	2.4	.3	-1.5	-1.2	
	4	度数	10	21	10	9	3	53
		クラスタ内の割合 %	18.9%	39.6%	18.9%	17.0%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	-.8	.4	-.4	1.5	-.6	
	5	度数	22	29	20	12	8	91
		クラスタ内の割合 %	24.2%	31.9%	22.0%	13.2%	8.8%	100.0%
		調整済み残差	.3	-1.3	.3	.8	.4	
合計		度数	71	116	65	34	24	310
		クラスタ内の割合 %	22.9%	37.4%	21.0%	11.0%	7.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	17.332 <sup>a</sup>	16	.364
尤度比	19.879	16	.226
線型と線型による連関	.220	1	.639
有効なケースの数	310		

a. 6 セル (24.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.32 です。



クラスタ別の全従業員数

		全従業員数							合計	
		10人未満	10人以上 20人未満	20人以上 30人未満	30人以上 40人未満	40人以上 50人未満	50人以上 100人未満	100人以上		
クラスタ番号	1	度数	34	25	18	7	5	13	5	107
		クラスタ内の割合 %	31.8%	23.4%	16.8%	6.5%	4.7%	12.1%	4.7%	100.0%
		調整済み残差	-2.4	1.1	.5	-.3	.4	2.3	-.2	
2		度数	28	7	4	0	4	2	2	47
		クラスタ内の割合 %	59.6%	14.9%	8.5%	0.0%	8.5%	4.3%	4.3%	100.0%
		調整済み残差	2.8	-.9	-1.4	-2.1	1.7	-.9	-.2	
3		度数	9	3	2	1	1	1	0	17
		クラスタ内の割合 %	52.9%	17.6%	11.8%	5.9%	5.9%	5.9%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.0	-.2	-.4	-.2	.4	-.3	-1.0	
4		度数	18	12	9	7	1	3	4	54
		クラスタ内の割合 %	33.3%	22.2%	16.7%	13.0%	1.9%	5.6%	7.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	.5	.3	1.8	-.9	-.6	.9	
5		度数	43	17	16	8	2	5	5	96
		クラスタ内の割合 %	44.8%	17.7%	16.7%	8.3%	2.1%	5.2%	5.2%	100.0%
		調整済み残差	.9	-.7	.5	.5	-1.2	-1.0	.1	
合計		度数	132	64	49	23	13	24	16	321
		クラスタ内の割合 %	41.1%	19.9%	15.3%	7.2%	4.0%	7.5%	5.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	28.034 <sup>a</sup>	24	.259
尤度比	31.196	24	.148
線型と線型による連関	1.085	1	.298
有効なケースの数	321		

a. 17 セル (48.6%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .69 です。

クラスター別のパート・アルバイトの割合

クラスター番号		パート・アルバイトの割合					合計	
		パート・アルバイト無し	10%未満	10%以上 25%未満	25%以上 50%未満	50%以上		
クラスター番号	1	度数	47	16	8	12	15	98
		クラスター内の割合 %	48.0%	16.3%	8.2%	12.2%	15.3%	100.0%
		調整済み残差	-.2	.8	-1.4	-.1	.9	
	2	度数	18	2	3	10	7	40
		クラスター内の割合 %	45.0%	5.0%	7.5%	25.0%	17.5%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-1.8	-.9	2.6	.9	
	3	度数	8	1	4	1	1	15
		クラスター内の割合 %	53.3%	6.7%	26.7%	6.7%	6.7%	100.0%
		調整済み残差	.4	-.8	1.8	-.7	-.7	
	4	度数	25	8	5	3	5	46
		クラスター内の割合 %	54.3%	17.4%	10.9%	6.5%	10.9%	100.0%
		調整済み残差	.8	.7	-.2	-1.3	-.5	
	5	度数	38	12	13	9	8	80
		クラスター内の割合 %	47.5%	15.0%	16.3%	11.3%	10.0%	100.0%
		調整済み残差	-.3	.3	1.5	-.4	-.9	
合計	度数	136	39	33	35	36	279	
	クラスター内の割合 %	48.7%	14.0%	11.8%	12.5%	12.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.140 <sup>a</sup>	16	.261
尤度比	18.654	16	.287
線型と線型による連関	1.052	1	.305
有効なケースの数	279		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.77 です。

クラスター別の従業員の平均年齢

		従業員の平均年齢					合計	
		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上		
クラスター番号	1	度数	0	29	53	23	3	108
		クラス内の割合 %	0.0%	26.9%	49.1%	21.3%	2.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-1.6	1.1	.9	-.3	
	2	度数	0	10	24	7	4	45
		クラス内の割合 %	0.0%	22.2%	53.3%	15.6%	8.9%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-1.6	1.2	-.5	2.4	
	3	度数	0	4	7	6	0	17
		クラス内の割合 %	0.0%	23.5%	41.2%	35.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.8	-.3	1.8	-.8	
	4	度数	1	27	17	7	1	53
		クラス内の割合 %	1.9%	50.9%	32.1%	13.2%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	.8	3.1	-2.0	-1.1	-.6	
	5	度数	2	34	42	16	2	96
		クラス内の割合 %	2.1%	35.4%	43.8%	16.7%	2.1%	100.0%
		調整済み残差	1.4	.7	-.3	-.6	-.7	
合計		度数	3	104	143	59	10	319
		クラス内の割合 %	.9%	32.6%	44.8%	18.5%	3.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	25.478 <sup>a</sup>	16	.062
尤度比	24.833	16	.073
線型と線型による連関	6.428	1	.011
有効なケースの数	319		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。

クラスタ別の業種大分類

クラス番号	業種大分類	業種大分類						合計
		情報通信業	不動産・ 物品賃貸業	学術研究、 専門・技術 サービス業	宿泊業、飲食 サービス業	生活関連 サービス業、 娯楽業	ほかに 分類されない サービス	
1	度数	45	12	9	3	5	34	108
	クラス内の割合 %	41.7%	11.1%	8.3%	2.8%	4.6%	31.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	1.6	-1.2	.9	1.1	.5	
2	度数	19	0	9	1	2	16	47
	クラス内の割合 %	40.4%	0.0%	19.1%	2.1%	4.3%	34.0%	100.0%
	調整済み残差	-.8	-2.1	1.8	.1	.5	.7	
3	度数	8	4	0	1	1	3	17
	クラス内の割合 %	47.1%	23.5%	0.0%	5.9%	5.9%	17.6%	100.0%
	調整済み残差	.1	2.5	-1.5	1.3	.7	-1.1	
4	度数	26	5	4	1	1	17	54
	クラス内の割合 %	48.1%	9.3%	7.4%	1.9%	1.9%	31.5%	100.0%
	調整済み残差	.3	.5	-1.0	.0	-.6	.3	
5	度数	51	4	15	0	1	26	97
	クラス内の割合 %	52.6%	4.1%	15.5%	0.0%	1.0%	26.8%	100.0%
	調整済み残差	1.5	-1.6	1.5	-1.6	-1.4	-.8	
合計	度数	149	25	37	6	10	96	323
	クラス内の割合 %	46.1%	7.7%	11.5%	1.9%	3.1%	29.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.078 <sup>a</sup>	20	.069
尤度比	35.128	20	.019
線型と線型による連関	1.630	1	.202
有効なケースの数	323		

a. 14 セル (46.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .32 です。

クラスター別のサービス形態

クラスター番号		サービス形態					合計	
		既成業務 パッケージ型	半既成業務 レイト型	特注受注 オーダーメイド型	その他の 業務形態	複合型		
クラスター番号	1	度数	24	3	33	12	22	94
		クラスター内の割合 %	25.5%	3.2%	35.1%	12.8%	23.4%	100.0%
		調整済み残差	1.3	.5	-3.1	.5	2.0	
	2	度数	8	0	28	3	4	43
		クラスター内の割合 %	18.6%	0.0%	65.1%	7.0%	9.3%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-1.1	2.4	-1.0	-1.5	
	3	度数	5	0	5	4	1	15
		クラスター内の割合 %	33.3%	0.0%	33.3%	26.7%	6.7%	100.0%
		調整済み残差	1.2	-.6	-1.2	1.9	-1.1	
	4	度数	8	0	25	2	9	44
		クラスター内の割合 %	18.2%	0.0%	56.8%	4.5%	20.5%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-1.2	1.2	-1.5	.7	
	5	度数	14	4	45	11	12	86
		クラスター内の割合 %	16.3%	4.7%	52.3%	12.8%	14.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	1.6	.9	.5	-.9	
合計	度数	59	7	136	32	48	282	
	クラスター内の割合 %	20.9%	2.5%	48.2%	11.3%	17.0%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.552 <sup>a</sup>	16	.047
尤度比	28.858	16	.025
線型と線型による連関	.020	1	.888
有効なケースの数	282		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .37 です。

クラスタ別の組織形態

クラスタ番号		組織形態					合計
		フランチャイズチェーン	ホランタリーチェーン	親会社の 子会社	独立系	その他	
1	度数	0	0	18	86	2	106
	クラスタ内の割合 %	0.0%	0.0%	17.0%	81.1%	1.9%	
2	度数	0	0	3	43	1	46
	クラスタ内の割合 %	0.0%	0.0%	6.5%	93.5%	2.2%	
3	度数	0	0	1	14	0	15
	クラスタ内の割合 %	0.0%	0.0%	6.7%	93.3%	0.0%	
4	度数	1	0	5	44	1	50
	クラスタ内の割合 %	2.0%	0.0%	10.0%	88.0%	2.0%	
5	度数	0	1	12	82	1	96
	クラスタ内の割合 %	0.0%	1.0%	12.5%	85.4%	1.0%	
合計	度数	1	1	39	269	5	313

Pearson のカイ2乗検定

クラスタ番号	カイ2乗	組織形態
	17.462	
	20	
	.623 <sup>a, b</sup>	

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別の最近の景況感

		最近の景況感			合計	
		良い	さほど良くない	悪い		
クラスター番号	1	度数	27	68	13	108
		クラス内の割合 %	25.0%	63.0%	12.0%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	1.9	.1	
	2	度数	13	24	10	47
		クラス内の割合 %	27.7%	51.1%	21.3%	100.0%
		調整済み残差	-.8	-.7	2.2	
	3	度数	3	12	2	17
		クラス内の割合 %	17.6%	70.6%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	1.3	0.0	
	4	度数	18	30	6	54
		クラス内の割合 %	33.3%	55.6%	11.1%	100.0%
		調整済み残差	.1	.0	-.2	
	5	度数	44	46	7	97
		クラス内の割合 %	45.4%	47.4%	7.2%	100.0%
		調整済み残差	3.2	-2.0	-1.7	
合計	度数	105	180	38	323	
	クラス内の割合 %	32.5%	55.7%	11.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	16.727 <sup>a</sup>	8	.033
尤度比	16.142	8	.040
線型と線型による連関	9.152	1	.002
有効なケースの数	323		

a. 1 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 2.00 です。

クラスター別の景況の先行き

		景況の先行き			合計	
		良い	さほど良くない	悪い		
クラスター番号	1	度数	24	76	8	108
		クラスター内の割合 %	22.2%	70.4%	7.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	2.3	-1.0	
	2	度数	17	24	6	47
		クラスター内の割合 %	36.2%	51.1%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	1.2	-1.6	.8	
	3	度数	3	13	1	17
		クラスター内の割合 %	17.6%	76.5%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	1.3	-.5	
	4	度数	14	35	5	54
		クラスター内の割合 %	25.9%	64.8%	9.3%	100.0%
		調整済み残差	-.5	.6	-.1	
	5	度数	35	50	11	96
		クラスター内の割合 %	36.5%	52.1%	11.5%	100.0%
		調整済み残差	2.0	-2.3	.7	
合計		度数	93	198	31	322
		クラスター内の割合 %	28.9%	61.5%	9.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	11.275 <sup>a</sup>	8	.187
尤度比	11.377	8	.181
線型と線型による連関	.933	1	.334
有効なケースの数	322		

a. 3 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.64 です。



クラスター別の現状の資金繰り

		現状の資金繰り			合計	
		楽である	さほど 苦しくない	苦しい		
クラスター番号	1	度数	21	64	23	108
		クラスター内の割合 %	19.4%	59.3%	21.3%	100.0%
		調整済み残差	-.9	.9	-.1	
	2	度数	10	20	17	47
		クラスター内の割合 %	21.3%	42.6%	36.2%	100.0%
		調整済み残差	-.2	-2.0	2.6	
	3	度数	1	14	2	17
		クラスター内の割合 %	5.9%	82.4%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	2.3	-1.0	
	4	度数	13	33	8	54
		クラスター内の割合 %	24.1%	61.1%	14.8%	100.0%
		調整済み残差	.3	.8	-1.4	
	5	度数	27	49	20	96
		クラスター内の割合 %	28.1%	51.0%	20.8%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-1.1	-.3	
合計		度数	72	180	70	322
		クラスター内の割合 %	22.4%	55.9%	21.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	15.026 <sup>a</sup>	8	.059
尤度比	15.217	8	.055
線型と線型による連関	2.237	1	.135
有効なケースの数	322		

a. 2 セル (13.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.70 です。

クラス別直近の年間売上高

		直近の年間売上高								合計	
		1千万円以下	5千万円以下	1億円以下	5億円以下	10億円以下	30億円以下	100億円以下	100億円超		
クラス番号	1	度数	4	13	23	46	11	8	2	1	108
		クラス内の割合 %	3.7%	12.0%	21.3%	42.6%	10.2%	7.4%	1.9%	.9%	100.0%
		調整済み残差	.7	-2.5	2.0	-.1	-.3	.3	1.2	1.4	
	2	度数	1	19	8	14	4	1	0	0	47
		クラス内の割合 %	2.1%	40.4%	17.0%	29.8%	8.5%	2.1%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.3	3.8	.3	-2.0	-.6	-1.4	-.7	-.4	
	3	度数	1	5	1	8	1	1	0	0	17
		クラス内の割合 %	5.9%	29.4%	5.9%	47.1%	5.9%	5.9%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.8	1.0	-1.1	.3	-.7	-.2	-.4	-.2	
	4	度数	2	6	6	28	7	5	0	0	54
		クラス内の割合 %	3.7%	11.1%	11.1%	51.9%	13.0%	9.3%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.4	-1.8	-1.0	1.4	.6	.8	-.8	-.4	
	5	度数	1	21	12	43	12	7	1	0	97
		クラス内の割合 %	1.0%	21.6%	12.4%	44.3%	12.4%	7.2%	1.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	.5	-1.0	.3	.6	.2	.1	-.7	
合計		9	64	50	139	35	22	3	1	323	
		クラス内の割合 %	2.8%	19.8%	15.5%	43.0%	10.8%	6.8%	.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	33.604 <sup>a</sup>	28	.214
尤度比	34.251	28	.193
線型と線型による連関	.353	1	.553
有効なケースの数	323		

a. 21 セル (52.5%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .05 です。

クラスター別の3年前と比較した売上高の変化

		3年前と比較した売上高の変化					合計	
		大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少		
クラスター番号	1	度数	23	27	21	17	18	106
		クラスター内の割合 %	21.7%	25.5%	19.8%	16.0%	17.0%	100.0%
		調整済み残差	-.2	-.5	-.7	.8	.9	
	2	度数	5	10	12	10	9	46
		クラスター内の割合 %	10.9%	21.7%	26.1%	21.7%	19.6%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	-.9	.7	1.7	1.1	
	3	度数	1	8	5	0	3	17
		クラスター内の割合 %	5.9%	47.1%	29.4%	0.0%	17.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	1.9	.8	-1.7	.4	
	4	度数	13	14	13	7	7	54
		クラスター内の割合 %	24.1%	25.9%	24.1%	13.0%	13.0%	100.0%
		調整済み残差	.3	-.3	.4	-.2	-.3	
	5	度数	29	28	19	10	9	95
		クラスター内の割合 %	30.5%	29.5%	20.0%	10.5%	9.5%	100.0%
		調整済み残差	2.3	.6	-.6	-1.1	-1.7	
合計		度数	71	87	70	44	46	318
		クラスター内の割合 %	22.3%	27.4%	22.0%	13.8%	14.5%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	20.987 <sup>a</sup>	16	.179
尤度比	23.960	16	.090
線型と線型による連関	7.038	1	.008
有効なケースの数	318		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.35 です。

クラスター別の3年前と比較した人件費の変化

		3年前と比較した人件費の変化					合計	
		大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少		
クラスター番号	1	度数	19	39	22	14	12	106
		クラスター内の割合 %	17.9%	36.8%	20.8%	13.2%	11.3%	100.0%
		調整済み残差	-.3	.4	-1.0	.4	.8	
	2	度数	6	9	21	7	4	47
		クラスター内の割合 %	12.8%	19.1%	44.7%	14.9%	8.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-2.5	3.6	.6	-.2	
	3	度数	3	7	3	2	2	17
		クラスター内の割合 %	17.6%	41.2%	17.6%	11.8%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	-.1	.5	-.6	-.1	.3	
	4	度数	11	22	9	7	5	54
		クラスター内の割合 %	20.4%	40.7%	16.7%	13.0%	9.3%	100.0%
		調整済み残差	.3	.9	-1.4	.2	.0	
	5	度数	21	36	22	9	7	95
		クラスター内の割合 %	22.1%	37.9%	23.2%	9.5%	7.4%	100.0%
		調整済み残差	1.0	.6	-.3	-1.0	-.8	
合計		度数	60	113	77	39	30	319
		クラスター内の割合 %	18.8%	35.4%	24.1%	12.2%	9.4%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	18.162 <sup>a</sup>	16	.315
尤度比	17.504	16	.354
線型と線型による連関	2.714	1	.099
有効なケースの数	319		

クラスター別の直近の営業利益率

		直近の営業利益率					合計	
		10%以上	5%以上	3%以上	0~3%	マイナス		
クラスター番号	1	度数	16	24	22	31	15	108
		クラスター内の割合 %	14.8%	22.2%	20.4%	28.7%	13.9%	100.0%
		調整済み残差	-2.1	1.6	.6	.1	-.1	
	2	度数	13	5	6	11	11	46
		クラスター内の割合 %	28.3%	10.9%	13.0%	23.9%	23.9%	100.0%
		調整済み残差	1.2	-1.3	-1.0	-.7	2.1	
	3	度数	4	4	2	4	3	17
		クラスター内の割合 %	23.5%	23.5%	11.8%	23.5%	17.6%	100.0%
		調整済み残差	.2	.7	-.7	-.4	.4	
	4	度数	11	10	9	18	5	53
		クラスター内の割合 %	20.8%	18.9%	17.0%	34.0%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	-.2	.3	-.3	1.0	-1.1	
	5	度数	25	13	20	26	11	95
		クラスター内の割合 %	26.3%	13.7%	21.1%	27.4%	11.6%	100.0%
		調整済み残差	1.3	-1.2	.8	-.2	-.8	
合計		度数	69	56	59	90	45	319
		クラスター内の割合 %	21.6%	17.6%	18.5%	28.2%	14.1%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	15.377 <sup>a</sup>	16	.497
尤度比	15.329	16	.501
線型と線型による連関	1.275	1	.259
有効なケースの数	319		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.40 です。

クラスター別の直近利益率と3年前利益率の差

クラスター番号		直近利益率と3年前利益率の差					合計
		大幅増加 (+10% <sup>a</sup> 以上)	やや増加 (+10% <sup>a</sup> 未満)	変わらない (±2% <sup>a</sup> 未満)	やや減少 (-10% <sup>a</sup> 未満)	大幅減少 (-10% <sup>a</sup> 以上)	
1	度数	14	23	42	18	11	108
	クラスター内の割合 %	13.0%	21.3%	38.9%	16.7%	10.2%	100.0%
	調整済み残差	-.5	-.2	.3	.9	-.6	
2	度数	1	11	16	8	10	46
	クラスター内の割合 %	2.2%	23.9%	34.8%	17.4%	21.7%	100.0%
	調整済み残差	-2.5	.3	-.5	.7	2.3	
3	度数	1	6	6	1	3	17
	クラスター内の割合 %	5.9%	35.3%	35.3%	5.9%	17.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	1.3	-.2	-1.0	.8	
4	度数	8	10	24	5	6	53
	クラスター内の割合 %	15.1%	18.9%	45.3%	9.4%	11.3%	100.0%
	調整済み残差	.2	-.6	1.2	-1.1	-.1	
5	度数	21	20	32	13	7	93
	クラスター内の割合 %	22.6%	21.5%	34.4%	14.0%	7.5%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-.2	-.8	-.1	-1.5	
合計	度数	45	70	120	45	37	317
	クラスター内の割合 %	14.2%	22.1%	37.9%	14.2%	11.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	21.774 <sup>a</sup>	16	.151
尤度比	23.324	16	.105
線型と線型による連関	4.503	1	.034
有効なケースの数	317		

a. 4 セル (16.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.98 です。

クラスター別の直近の経常利益率

クラスター番号		直近の経常利益率					合計
		10%以上	5%以上	3%以上	0~3%	マイナス	
1	度数	15	23	20	36	13	107
	クラスター内の割合 %	14.0%	21.5%	18.7%	33.6%	12.1%	100.0%
	調整済み残差	-.9	1.1	.4	-.1	-.5	
2	度数	6	6	7	13	13	45
	クラスター内の割合 %	13.3%	13.3%	15.6%	28.9%	28.9%	100.0%
	調整済み残差	-.6	-.9	-.4	-.8	3.3	
3	度数	3	3	3	6	2	17
	クラスター内の割合 %	17.6%	17.6%	17.6%	35.3%	11.8%	100.0%
	調整済み残差	.1	-.1	.0	.1	-.2	
4	度数	9	8	11	20	6	54
	クラスター内の割合 %	16.7%	14.8%	20.4%	37.0%	11.1%	100.0%
	調整済み残差	.0	-.7	.6	.5	-.6	
5	度数	20	18	15	34	9	96
	クラスター内の割合 %	20.8%	18.8%	15.6%	35.4%	9.4%	100.0%
	調整済み残差	1.3	.2	-.6	.3	-1.4	
合計	度数	53	58	56	109	43	319
	クラスター内の割合 %	16.6%	18.2%	17.6%	34.2%	13.5%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	14.063 <sup>a</sup>	16	.594
尤度比	12.282	16	.724
線型と線型による連関	1.219	1	.270
有効なケースの数	319		

a. 4 セル (16.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.29 です。

クラスター別の3年前と比較した経常損益の変化

		3年前と比較した経常損益の変化						合計	
		黒字を 維持・拡大	黒字だが 利益額は減少	赤字から 黒字に改善	黒字から 赤字に転落	赤字だが 損失額は減少	赤字が続き 損失額も拡大		
クラスター番号	1	度数	37	40	14	6	5	6	108
		クラスター内の割合 %	34.3%	37.0%	13.0%	5.6%	4.6%	5.6%	100.0%
		調整済み残差	.5	.8	-.5	-1.4	-.7	.5	
	2	度数	6	18	5	7	5	6	47
		クラスター内の割合 %	12.8%	38.3%	10.6%	14.9%	10.6%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	-3.1	.7	-.8	1.6	1.5	2.8	
	3	度数	5	5	4	2	1	0	17
		クラスター内の割合 %	29.4%	29.4%	23.5%	11.8%	5.9%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.3	-.4	1.1	.5	.0	-.9	
4	度数	17	19	7	8	3	0	54	
	クラスター内の割合 %	31.5%	35.2%	13.0%	14.8%	5.6%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	-.2	.2	-.3	1.7	-.1	-1.8		
5	度数	39	27	16	5	5	3	95	
	クラスター内の割合 %	41.1%	28.4%	16.8%	5.3%	5.3%	3.2%	100.0%	
	調整済み残差	2.1	-1.4	.8	-1.4	-.3	-.8		
合計		度数	104	109	46	28	19	15	321
		クラスター内の割合 %	32.4%	34.0%	14.3%	8.7%	5.9%	4.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.372 <sup>a</sup>	20	.050
尤度比	33.326	20	.031
線型と線型による連関	1.881	1	.170
有効なケースの数	321		

a. 11 セル (36.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .79 です。



クラスター別の3年前と比較した競争環境

		3年前と比較した競争環境					合計	
		かなり激化した	やや激化した	変わらない	やや緩和した	かなり緩和した		
クラスター番号	1	度数	15	40	41	10	2	108
		クラスター内の割合 %	13.9%	37.0%	38.0%	9.3%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	-.4	1.5	-1.5	.4	.7	
	2	度数	8	13	22	4	0	47
		クラスター内の割合 %	17.0%	27.7%	46.8%	8.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.4	-.6	.5	.0	-.8	
	3	度数	1	3	11	1	1	17
		クラスター内の割合 %	5.9%	17.6%	64.7%	5.9%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-1.3	1.8	-.4	1.8	
	4	度数	7	15	26	5	1	54
		クラスター内の割合 %	13.0%	27.8%	48.1%	9.3%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.7	.7	.3	.4	
	5	度数	17	31	41	7	0	96
		クラスター内の割合 %	17.7%	32.3%	42.7%	7.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.9	.2	-.3	-.5	-1.3	
合計		度数	48	102	141	27	4	322
		クラスター内の割合 %	14.9%	31.7%	43.8%	8.4%	1.2%	100.0%

カイ2乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	12.847 <sup>a</sup>	16	.684
尤度比	13.399	16	.643
線型と線型による連関	.127	1	.722
有効なケースの数	322		

a. 9セル (36.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.21です。

クラスター別の競争激化の要因

クラスター番号		競争激化の要因						合計
		新規参入者の増加	代替サービス/モノの普及	顧客からの受注減退	価格競争の激化	差別化が難しくなった	その他	
1	度数	18	7	26	33	20	3	55
	クラスター内の割合 %	32.7%	12.7%	47.3%	60.0%	36.4%	5.5%	
2	度数	9	0	8	13	6	3	21
	クラスター内の割合 %	42.9%	0.0%	38.1%	61.9%	28.6%	14.3%	
3	度数	1	0	3	1	0	0	4
	クラスター内の割合 %	25.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	
4	度数	8	3	5	17	8	0	22
	クラスター内の割合 %	36.4%	13.6%	22.7%	77.3%	36.4%	0.0%	
5	度数	12	9	19	27	22	6	47
	クラスター内の割合 %	25.5%	19.1%	40.4%	57.4%	46.8%	12.8%	
合計	度数	48	19	61	91	56	12	149

Pearson のカイ2乗検定

		競争激化の要因
クラスター番号	カイ2乗	28.739
	自由度	24
	有意確率	.230 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスタ別の直近3年の従業員数

		直近3年の従業員数			合計	
		増加している	変わっていない	減少している		
クラスタ番号	1	度数	40	45	23	108
		クラス内の割合 %	37.0%	41.7%	21.3%	100.0%
		調整済み残差	1.0	-1.6	.9	
	2	度数	10	26	11	47
		クラス内の割合 %	21.3%	55.3%	23.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	1.1	.9	
	3	度数	6	5	6	17
		クラス内の割合 %	35.3%	29.4%	35.3%	100.0%
		調整済み残差	.2	-1.6	1.8	
	4	度数	21	26	7	54
		クラス内の割合 %	38.9%	48.1%	13.0%	100.0%
		調整済み残差	.9	.0	-1.2	
	5	度数	31	53	13	97
		クラス内の割合 %	32.0%	54.6%	13.4%	100.0%
		調整済み残差	-.4	1.6	-1.6	
合計		度数	108	155	60	323
		クラス内の割合 %	33.4%	48.0%	18.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	12.493 <sup>a</sup>	8	.131
尤度比	12.599	8	.126
線型と線型による連関	.804	1	.370
有効なケースの数	323		

a. 1 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.16 です。

クラスター別の従業員の雇用形態の割合

クラスター番号		従業員の雇用形態の割合			合計	
		正社員の割合が 増加している	非正社員の割合が 増加している	変わらない		
1	度数	21	18	67	106	
	クラスター内の割合 %	19.8%	17.0%	63.2%	100.0%	
	調整済み残差	-.8	1.7	-.5		
	2	度数	6	7	34	47
		クラスター内の割合 %	12.8%	14.9%	72.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	.5	1.1	
	3	度数	5	1	10	16
		クラスター内の割合 %	31.3%	6.3%	62.5%	100.0%
		調整済み残差	.9	-.8	-.2	
	4	度数	13	4	35	52
		クラスター内の割合 %	25.0%	7.7%	67.3%	100.0%
		調整済み残差	.5	-1.2	.4	
	5	度数	26	10	61	97
		クラスター内の割合 %	26.8%	10.3%	62.9%	100.0%
		調整済み残差	1.3	-.8	-.5	
合計	度数	71	40	207	318	
	クラスター内の割合 %	22.3%	12.6%	65.1%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	8.125 <sup>a</sup>	8	.421
尤度比	8.486	8	.387
線型と線型による連関	.798	1	.372
有効なケースの数	318		

a. 2 セル (13.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 2.01 です。

クラスター別の正社員の採用傾向

		正社員の採用傾向			合計	
		新卒採用を重視	中途採用を重視	新卒・中途という区分にはこだわらない		
クラスター番号	1	度数	16	39	46	101
		クラス内の割合 %	15.8%	38.6%	45.5%	
		調整済み残差	.5	1.4	-1.7	
	2	度数	2	15	24	41
		クラス内の割合 %	4.9%	36.6%	58.5%	
		調整済み残差	-1.9	.5	.8	
	3	度数	1	7	9	17
		クラス内の割合 %	5.9%	41.2%	52.9%	
		調整済み残差	-1.0	.7	.0	
	4	度数	16	9	26	51
		クラス内の割合 %	31.4%	17.6%	51.0%	
		調整済み残差	3.8	-2.6	-.2	
	5	度数	9	31	55	95
		クラス内の割合 %	9.5%	32.6%	57.9%	
		調整済み残差	-1.7	-.1	1.3	
合計		度数	44	101	160	305
		クラス内の割合 %	14.4%	33.1%	52.5%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.222 <sup>a</sup>	8	.005
尤度比	21.719	8	.005
線型と線型による連関	.936	1	.333
有効なケースの数	305		

a. 1 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.45 です。

クラスタ別の今後の雇用に対する考え方

クラス番号		今後の雇用に対する考え方					合計
		新卒の 正社員を 増やしたい	新卒の 非正社員を 増やしたい	中途の 正社員を 増やしたい	中途の 非正社員を 増やしたい	新規雇用は 抑制したい	
1	度数	48	3	53	14	23	106
	クラス内の割合 %	45.3%	2.8%	50.0%	13.2%	21.7%	
2	度数	11	1	17	8	15	44
	クラス内の割合 %	25.0%	2.3%	38.6%	18.2%	34.1%	
3	度数	6	1	9	2	4	17
	クラス内の割合 %	35.3%	5.9%	52.9%	11.8%	23.5%	
4	度数	33	0	23	3	7	50
	クラス内の割合 %	66.0%	0.0%	46.0%	6.0%	14.0%	
5	度数	43	2	43	13	26	94
	クラス内の割合 %	45.7%	2.1%	45.7%	13.8%	27.7%	
合計	度数	141	7	145	40	75	311

Pearson のカイ2乗検定		
		今後の雇用に 対する考え方
クラス番号	カイ2乗	30.412
	自由度	20
	有意確率	.063 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラス別の正社員の平均勤続年数

		正社員の平均勤続年数				合計	
		3年未満	5年未満	10年未満	10年以上		
クラス番号	1	度数	2	19	41	42	104
		クラス内の割合 %	1.9%	18.3%	39.4%	40.4%	100.0%
		調整済み残差	-2.7	-.5	.4	1.5	
	2	度数	3	11	15	15	44
		クラス内の割合 %	6.8%	25.0%	34.1%	34.1%	100.0%
		調整済み残差	-.2	.9	-.5	-.1	
	3	度数	3	2	7	5	17
		クラス内の割合 %	17.6%	11.8%	41.2%	29.4%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-.9	.3	-.5	
	4	度数	3	12	20	18	53
		クラス内の割合 %	5.7%	22.6%	37.7%	34.0%	100.0%
		調整済み残差	-.6	.6	.0	-.1	
	5	度数	13	18	35	29	95
		クラス内の割合 %	13.7%	18.9%	36.8%	30.5%	100.0%
		調整済み残差	2.6	-.3	-.2	-1.1	
合計		度数	24	62	118	109	313
		クラス内の割合 %	7.7%	19.8%	37.7%	34.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	14.913 <sup>a</sup>	12	.246
尤度比	15.458	12	.217
線型と線型による連関	5.707	1	.017
有効なケースの数	313		

a. 4 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 1.30 です。

クラスター別の非正社員の平均勤続年数

		非正社員の平均勤続年数				合計	
		1年未満	3年未満	5年未満	5年以上		
クラスター番号	1	度数	4	18	23	20	65
		クラスター内の割合 %	6.2%	27.7%	35.4%	30.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	-0.6	2.5	-0.7	
	2	度数	3	7	4	16	30
		クラスター内の割合 %	10.0%	23.3%	13.3%	53.3%	100.0%
		調整済み残差	-0.1	-1.0	-1.5	2.4	
	3	度数	1	1	4	4	10
		クラスター内の割合 %	10.0%	10.0%	40.0%	40.0%	100.0%
		調整済み残差	-0.1	-1.5	1.2	0.4	
	4	度数	3	8	4	14	29
		クラスター内の割合 %	10.3%	27.6%	13.8%	48.3%	100.0%
		調整済み残差	-0.1	-0.4	-1.4	1.7	
	5	度数	11	29	15	16	71
		クラスター内の割合 %	15.5%	40.8%	21.1%	22.5%	100.0%
		調整済み残差	1.6	2.3	-0.8	-2.6	
合計		度数	22	63	50	70	205
		クラスター内の割合 %	10.7%	30.7%	24.4%	34.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.798 <sup>a</sup>	12	.029
尤度比	22.906	12	.029
線型と線型による連関	5.503	1	.019
有効なケースの数	205		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.07 です。



クラスター別の正社員の量と質の状況

		正社員の量と質の状況				合計	
		質(能力)量(数)共に確保できている	質(能力)は確保できたが量(数)は不十分	量(数)は確保できたが質(能力)が不十分	質(能力)量(数)共に不十分		
クラスター番号	1	度数	31	22	24	28	105
		クラスター内の割合 %	29.5%	21.0%	22.9%	26.7%	100.0%
		調整済み残差	- .9	-1.5	1.4	1.3	
	2	度数	13	13	7	7	40
		クラスター内の割合 %	32.5%	32.5%	17.5%	17.5%	100.0%
		調整済み残差	- .1	1.0	- .2	- .8	
	3	度数	6	6	2	2	16
		クラスター内の割合 %	37.5%	37.5%	12.5%	12.5%	100.0%
		調整済み残差	.4	1.1	- .6	-1.0	
	4	度数	15	16	9	8	48
		クラスター内の割合 %	31.3%	33.3%	18.8%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	- .3	1.2	.1	-1.1	
	5	度数	33	21	13	22	89
		クラスター内の割合 %	37.1%	23.6%	14.6%	24.7%	100.0%
		調整済み残差	1.0	- .7	-1.1	.6	
合計		度数	98	78	55	67	298
		クラスター内の割合 %	32.9%	26.2%	18.5%	22.5%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	9.671 <sup>a</sup>	12	.645
尤度比	9.747	12	.638
線型と線型による連関	1.449	1	.229
有効なケースの数	298		

a. 3 セル (15.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.95 です。

クラスター別の非正社員の量と質の状況

クラスター番号		非正社員の量と質の状況				合計
		質(能力)量(数)共に確保できている	質(能力)は確保できたが量(数)は不十分	量(数)は確保できたが質(能力)が不十分	質(能力)量(数)共に不十分	
1	度数	30	9	10	10	59
	クラスター内の割合 %	50.8%	15.3%	16.9%	16.9%	100.0%
	調整済み残差	.6	.1	.4	-1.1	
2	度数	9	5	7	7	28
	クラスター内の割合 %	32.1%	17.9%	25.0%	25.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.8	.5	1.5	.5	
3	度数	4	2	0	2	8
	クラスター内の割合 %	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	100.0%
	調整済み残差	.1	.8	-1.2	.2	
4	度数	16	2	2	5	25
	クラスター内の割合 %	64.0%	8.0%	8.0%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	1.7	-1.1	-1.1	-.2	
5	度数	27	9	9	15	60
	クラスター内の割合 %	45.0%	15.0%	15.0%	25.0%	100.0%
	調整済み残差	-.5	0.0	-.1	.8	
合計	度数	86	27	28	39	180
	クラスター内の割合 %	47.8%	15.0%	15.6%	21.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	9.519 <sup>a</sup>	12	.658
尤度比	10.861	12	.541
線型と線型による連関	.083	1	.773
有効なケースの数	180		

a. 8 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.20 です。

クラスター別の人材教育で重視する点

クラスター番号		人材教育で重視する点						情報システム や ITのスキル	
		基礎教育の 習得	自社サービスの 十分な理解	サービス手順 の遵守 (サービスの 均一化)	専門的技能の 向上	適切なコミュ ニケーション 力 (おもてな し)	顧客への 提案力		
クラスター番号	1	度数	34	37	18	74	50	47	42
		クラス内の割合 %	31.8%	34.6%	16.8%	69.2%	46.7%	43.9%	39.3%
		調整済み残差	-1.1	-0.4	-0.3	-0.1	-0.6	-0.6	0.4
	2	度数	17	15	5	26	18	17	15
		クラス内の割合 %	37.0%	32.6%	10.9%	56.5%	39.1%	37.0%	32.6%
		調整済み残差	-0.1	-0.5	-0.7	-2.9	-1.4	-1.3	-0.4
	3	度数	6	5	3	10	7	6	3
		クラス内の割合 %	35.3%	29.4%	17.6%	58.8%	41.2%	35.3%	17.6%
		調整済み残差	-0.2	-0.5	-0.1	-1.5	-0.7	-0.9	-1.2
	4	度数	24	17	11	42	25	25	16
		クラス内の割合 %	45.3%	32.1%	20.8%	79.2%	47.2%	47.2%	30.2%
		調整済み残差	0.8	-0.6	0.1	2.3	-0.3	0.0	-0.7
	5	度数	41	45	25	70	58	55	41
		クラス内の割合 %	42.7%	46.9%	26.0%	72.9%	60.4%	57.3%	42.7%
		調整済み残差	0.7	1.5	0.8	1.1	2.1	1.9	0.9
合計	度数	122	119	62	222	158	150	117	

クラスター番号		人材教育で重視する点						合計	
		外国語の能力	サービスの 企画開発力	戦略的 志向能力	リーダー シップ	特になし	その他		
クラスター番号	1	度数	6	21	15	38	2	1	107
		クラス内の割合 %	5.6%	19.6%	14.0%	35.5%	1.9%	.9%	
		調整済み残差	-0.4	-0.8	-1.2	0.4	0.0	0.0	
	2	度数	6	9	13	5	2	0	46
		クラス内の割合 %	13.0%	19.6%	28.3%	10.9%	4.3%	0.0%	
		調整済み残差	0.3	-0.5	0.4	-2.2	0.1	-0.1	
	3	度数	0	2	1	6	1	0	17
		クラス内の割合 %	0.0%	11.8%	5.9%	35.3%	5.9%	0.0%	
		調整済み残差	-0.4	-0.7	-0.9	0.2	0.2	0.0	
	4	度数	3	14	12	21	1	1	53
		クラス内の割合 %	5.7%	26.4%	22.6%	39.6%	1.9%	1.9%	
		調整済み残差	-0.3	0.1	-0.1	0.8	0.0	0.1	
	5	度数	15	34	33	34	1	1	96
		クラス内の割合 %	15.6%	35.4%	34.4%	35.4%	1.0%	1.0%	
		調整済み残差	0.7	1.4	1.4	0.4	-0.1	0.0	
合計	度数	30	80	74	104	7	3	319	

Pearson のカイ2乗検定

		人材教育で 重視する事
クラスター番号	カイ2乗	93.054
	自由度	52
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別の正社員の人事制度

		正社員の人事制度						合計	
		年功序列	年功序列に近い	どちらとも いえない	成果主義に近い	成果主義	その他		
クラスター番号	1	度数	2	25	32	31	16	1	107
		クラスター内の割合 %	1.9%	23.4%	29.9%	29.0%	15.0%	.9%	100.0%
		調整済み残差	.7	1.6	.1	-1.9	1.0	-.9	
	2	度数	1	5	11	16	8	4	45
		クラスター内の割合 %	2.2%	11.1%	24.4%	35.6%	17.8%	8.9%	100.0%
		調整済み残差	.6	-1.4	-.8	-.1	1.2	3.7	
	3	度数	0	2	6	7	1	1	17
		クラスター内の割合 %	0.0%	11.8%	35.3%	41.2%	5.9%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-.7	.5	.4	-.8	1.2	
4	度数	0	14	17	20	3	0	54	
	クラスター内の割合 %	0.0%	25.9%	31.5%	37.0%	5.6%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	-.9	1.5	.3	.1	-1.7	-1.1		
5	度数	1	13	28	41	11	0	94	
	クラスター内の割合 %	1.1%	13.8%	29.8%	43.6%	11.7%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	-.2	-1.4	.0	1.8	-.2	-1.6		
合計	度数	4	59	94	115	39	6	317	
	クラスター内の割合 %	1.3%	18.6%	29.7%	36.3%	12.3%	1.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.806 <sup>a</sup>	20	.045
尤度比	30.112	20	.068
線型と線型による連関	.023	1	.879
有効なケースの数	317		

a. 12 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .21 です。

クラス別顧客数の変化

		顧客数の変化					合計	
		大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少		
クラス番号	1	度数	11	27	54	13	3	108
		クラス内の割合 %	10.2%	25.0%	50.0%	12.0%	2.8%	100.0%
		調整済み残差	-.2	-2.7	2.7	.6	-.7	
	2	度数	4	15	16	9	2	46
		クラス内の割合 %	8.7%	32.6%	34.8%	19.6%	4.3%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-.4	-.7	2.1	.2	
	3	度数	2	6	9	0	0	17
		クラス内の割合 %	11.8%	35.3%	52.9%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.1	.0	1.2	-1.5	-.8	
	4	度数	4	19	21	5	3	52
		クラス内の割合 %	7.7%	36.5%	40.4%	9.6%	5.8%	100.0%
		調整済み残差	-.8	.2	.1	-.3	.8	
	5	度数	13	45	26	7	4	95
		クラス内の割合 %	13.7%	47.4%	27.4%	7.4%	4.2%	100.0%
		調整済み残差	1.1	3.0	-2.9	-1.3	.3	
合計		度数	34	112	126	34	12	318
		クラス内の割合 %	10.7%	35.2%	39.6%	10.7%	3.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	24.312 <sup>a</sup>	16	.083
尤度比	26.283	16	.050
線型と線型による連関	5.313	1	.021
有効なケースの数	318		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .64 です。

クラスター別の顧客単価の変化

		顧客単価の変化					合計	
		大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	変わらない(±2%未満)	やや(10%未満)減少	大幅(10%以上)減少		
クラスター番号	1	度数	2	13	56	27	9	107
		クラスター内の割合 %	1.9%	12.1%	52.3%	25.2%	8.4%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-1.1	.7	-.1	.6	
	2	度数	0	5	18	18	4	45
		クラスター内の割合 %	0.0%	11.1%	40.0%	40.0%	8.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-.8	-1.4	2.4	.5	
	3	度数	1	1	11	4	0	17
		クラスター内の割合 %	5.9%	5.9%	64.7%	23.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.9	-1.1	1.3	-.2	-1.2	
	4	度数	3	11	30	8	1	53
		クラスター内の割合 %	5.7%	20.8%	56.6%	15.1%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	1.6	1.2	1.1	-1.9	-1.7	
	5	度数	2	18	42	24	9	95
		クラスター内の割合 %	2.1%	18.9%	44.2%	25.3%	9.5%	100.0%
		調整済み残差	-.3	1.2	-1.2	-.1	1.0	
合計	度数	8	48	157	81	23	317	
	クラスター内の割合 %	2.5%	15.1%	49.5%	25.6%	7.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	21.488 <sup>a</sup>	16	.161
尤度比	23.977	16	.090
線型と線型による連関	2.419	1	.120
有効なケースの数	317		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .43 です。

クラスター別の売上高に占める顧客リピートオーダー率

		売上高に占める顧客リピートオーダー率					合計	
		ほぼ100%	80%以上	50%以上	30%以上	30%未満		
クラスター番号	1	度数	27	52	17	7	3	106
		クラスター内の割合 %	25.5%	49.1%	16.0%	6.6%	2.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	1.0	-0.3	1.9	-0.4	
	2	度数	11	18	14	1	2	46
		クラスター内の割合 %	23.9%	39.1%	30.4%	2.2%	4.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-0.9	2.6	-0.6	0.4	
	3	度数	9	5	1	1	0	16
		クラスター内の割合 %	56.3%	31.3%	6.3%	6.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	2.3	-1.1	-1.2	0.5	-0.8	
	4	度数	20	22	9	0	2	53
		クラスター内の割合 %	37.7%	41.5%	17.0%	0.0%	3.8%	100.0%
		調整済み残差	1.2	-0.6	0.0	-1.6	0.1	
	5	度数	31	46	13	3	4	97
		クラスター内の割合 %	32.0%	47.4%	13.4%	3.1%	4.1%	100.0%
		調整済み残差	0.3	0.6	-1.1	-0.4	0.4	
合計		度数	98	143	54	12	11	318
		クラスター内の割合 %	30.8%	45.0%	17.0%	3.8%	3.5%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	20.235 <sup>a</sup>	16	.210
尤度比	21.341	16	.166
線型と線型による連関	2.014	1	.156
有効なケースの数	318		

a. 12 セル (48.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .55 です。

クラスター別の売上に占める上位顧客への販売傾向

		売上に占める上位顧客への販売傾向			合計	
		増加している	変わらない	減少している		
クラスター番号	1	度数	13	71	23	107
		クラス内の割合 %	12.1%	66.4%	21.5%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	.0	2.1	
	2	度数	6	28	10	44
		クラス内の割合 %	13.6%	63.6%	22.7%	100.0%
		調整済み残差	-.9	-.4	1.4	
	3	度数	1	14	1	16
		クラス内の割合 %	6.3%	87.5%	6.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	1.8	-1.0	
	4	度数	16	30	7	53
		クラス内の割合 %	30.2%	56.6%	13.2%	100.0%
		調整済み残差	2.5	-1.6	-.5	
	5	度数	22	67	8	97
		クラス内の割合 %	22.7%	69.1%	8.2%	100.0%
		調整済み残差	1.3	.7	-2.4	
合計		度数	58	210	49	317
		クラス内の割合 %	18.3%	66.2%	15.5%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.455 <sup>a</sup>	8	.013
尤度比	19.902	8	.011
線型と線型による連関	12.194	1	.000
有効なケースの数	317		

a. 2 セル (13.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.47 です。



クラスター別の広告宣伝手法

		広告宣伝手法						
		ホームページ、Webサイト	ポスティング	折り込みチラシ	ダイレクトメール	訪問営業	専門誌、雑誌等への広告	
クラスター番号	1	度数	74	4	5	14	30	9
		クラスター内の割合 %	68.5%	3.7%	4.6%	13.0%	27.8%	8.3%
	2	度数	27	3	2	3	12	3
		クラスター内の割合 %	58.7%	6.5%	4.3%	6.5%	26.1%	6.5%
	3	度数	8	0	0	0	2	0
		クラスター内の割合 %	47.1%	0.0%	0.0%	0.0%	11.8%	0.0%
	4	度数	33	1	1	3	12	1
		クラスター内の割合 %	62.3%	1.9%	1.9%	5.7%	22.6%	1.9%
	5	度数	70	0	1	5	33	5
		クラスター内の割合 %	72.2%	0.0%	1.0%	5.2%	34.0%	5.2%
合計	度数	212	8	9	25	89	18	

		広告宣伝手法					合計	
		交通機関の広告	口コミによる紹介	SNSの活用	何もしない	その他		
クラスター番号	1	度数	0	40	6	18	7	108
		クラスター内の割合 %	0.0%	37.0%	5.6%	16.7%	6.5%	
	2	度数	0	16	4	9	3	46
		クラスター内の割合 %	0.0%	34.8%	8.7%	19.6%	6.5%	
	3	度数	0	7	0	6	0	17
		クラスター内の割合 %	0.0%	41.2%	0.0%	35.3%	0.0%	
	4	度数	0	19	2	8	6	53
		クラスター内の割合 %	0.0%	35.8%	3.8%	15.1%	11.3%	
	5	度数	1	45	5	9	16	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	46.4%	5.2%	9.3%	16.5%	
合計	度数	1	127	17	50	32	321	

Pearson のカイ2乗検定

		広告・宣伝手段
クラスター番号	カイ2乗	56.808
	自由度	44
	有意確率	.093 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別の経営戦略・経営計画の策定状況

クラスター番号		経営戦略・経営計画の策定状況					合計	
		3年以内で策定している	4～5年単位で策定している	6～10年単位で策定している	10年以上前に策定したが見直していない	策定していない		その他
1	度数	58	9	4	2	35	0	108
	クラスター内の割合 %	53.7%	8.3%	3.7%	1.9%	32.4%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	- .8	- .7	1.0	- .5	1.3	-1.0	
2	度数	19	7	0	2	19	0	47
	クラスター内の割合 %	40.4%	14.9%	0.0%	4.3%	40.4%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.4	1.2	-1.2	.8	2.1	- .6	
3	度数	4	0	0	1	12	0	17
	クラスター内の割合 %	23.5%	0.0%	0.0%	5.9%	70.6%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	-1.4	- .7	.9	4.0	- .3	
4	度数	32	5	2	2	12	1	54
	クラスター内の割合 %	59.3%	9.3%	3.7%	3.7%	22.2%	1.9%	100.0%
	調整済み残差	.4	- .2	.6	.6	-1.0	1.3	
5	度数	70	11	2	1	12	1	97
	クラスター内の割合 %	72.2%	11.3%	2.1%	1.0%	12.4%	1.0%	100.0%
	調整済み残差	3.7	.6	- .3	-1.1	-4.1	.6	
合計	度数	183	32	8	8	90	2	323
	クラスター内の割合 %	56.7%	9.9%	2.5%	2.5%	27.9%	.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	44.762 <sup>a</sup>	20	.001
尤度比	47.574	20	.000
線型と線型による連関	11.660	1	.001
有効なケースの数	323		

a. 18 セル (60.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .11 です。

クラスター別の経営戦略・経営計画の共有状況

	経営戦略・経営計画の共有状況					合計		
	一部の経営幹部のみに共有	管理職以上に共有	正社員のものに共有	パート・アルバイトも含めた全員に共有	その他			
クラスター番号	1	度数	14	21	22	14	72	
		クラスター内の割合 %	19.4%	29.2%	30.6%	19.4%	1.4%	100.0%
		調整済み残差	- .7	1.5	-1.0	.2	.5	
	2	度数	12	7	5	2	0	26
		クラスター内の割合 %	46.2%	26.9%	19.2%	7.7%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	3.1	.5	-1.8	-1.5	- .5	
	3	度数	3	0	1	1	0	5
		クラスター内の割合 %	60.0%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	2.1	-1.2	- .7	.1	- .2	
	4	度数	7	10	16	7	0	40
		クラスター内の割合 %	17.5%	25.0%	40.0%	17.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	- .8	.3	.7	- .2	- .7	
	5	度数	14	14	35	18	1	82
		クラスター内の割合 %	17.1%	17.1%	42.7%	22.0%	1.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	-1.6	1.8	1.0	.4	
合計	度数	50	52	79	42	2	225	
	クラスター内の割合 %	22.2%	23.1%	35.1%	18.7%	.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.731 <sup>a</sup>	16	.121
尤度比	22.813	16	.119
線型と線型による連関	3.285	1	.070
有効なケースの数	225		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .04 です。

クラスタ別の直近3年間の取組み

		直近3年間の取組み										
		料金の多様化	サービスの絞り込み	サービスの質・専門性向上	サービスの多様化	営業時間変更	宣伝・プロモーション等営業強化	新規顧客の開拓	顧客の絞り込み	新商品・サービスの開発	市場や顧客についてのリサーチ強化	
クラスタ番号	1	度数	14	3	44	28	2	11	49	8	30	8
		クラス内の割合 %	13.2%	2.8%	41.5%	26.4%	1.9%	10.4%	46.2%	7.5%	28.3%	7.5%
		調整済み残差	0.4	-0.5	-0.9	0.2	0.0	0.1	-0.4	-0.3	-0.1	0.1
	2	度数	6	3	19	8	0	4	17	7	14	2
		クラス内の割合 %	12.8%	6.4%	40.4%	17.0%	0.0%	8.5%	36.2%	14.9%	29.8%	4.3%
		調整済み残差	0.2	-0.1	-0.7	-0.6	-0.2	0.0	-1.3	0.3	0.1	-0.2
	3	度数	1	1	2	3	1	0	7	4	2	0
		クラス内の割合 %	6.3%	6.3%	12.5%	18.8%	6.3%	0.0%	43.8%	25.0%	12.5%	0.0%
		調整済み残差	-0.2	-0.1	-2.0	-0.3	0.2	-0.4	-0.3	0.6	-0.8	-0.3
	4	度数	5	3	27	11	0	5	24	7	11	3
		クラス内の割合 %	9.6%	5.8%	51.9%	21.2%	0.0%	9.6%	46.2%	13.5%	21.2%	5.8%
		調整済み残差	0.0	-0.1	0.4	-0.3	-0.2	0.0	-0.3	0.2	-0.7	-0.1
	5	度数	6	14	59	28	4	9	58	8	35	8
		クラス内の割合 %	6.3%	14.6%	61.5%	29.2%	4.2%	9.4%	60.4%	8.3%	36.5%	8.3%
		調整済み残差	-0.4	0.7	1.9	0.5	0.2	0.0	1.7	-0.2	0.9	0.2
合計	度数	32	24	151	78	7	29	155	34	92	21	

		直近3年間の取組み										
		新規事業への転換・進出	業務のマニュアル化	情報システム投資	コスト削減(収益改善)	人材育成・採用強化	人員削減	女性社員の登用	ワークライフバランスの促進	その他	合計	
クラスタ番号	1	度数	19	13	12	44	37	8	10	6	0	106
		クラス内の割合 %	17.9%	12.3%	11.3%	41.5%	34.9%	7.5%	9.4%	5.7%	0.0%	
		調整済み残差	0.3	0.1	0.0	1.9	0.5	0.1	0.2	0.1	-0.1	
	2	度数	3	3	3	11	7	6	1	2	1	47
		クラス内の割合 %	6.4%	6.4%	6.4%	23.4%	14.9%	12.8%	2.1%	4.3%	2.1%	
		調整済み残差	-0.7	-0.4	-0.4	-0.5	-1.5	0.4	-0.4	0.0	0.1	
	3	度数	1	0	0	8	2	3	1	0	0	16
		クラス内の割合 %	6.3%	0.0%	0.0%	50.0%	12.5%	18.8%	6.3%	0.0%	0.0%	
		調整済み残差	-0.4	-0.5	-0.5	1.2	-1.0	0.5	0.0	-0.2	-0.1	
	4	度数	2	6	8	10	19	2	3	1	0	52
		クラス内の割合 %	3.8%	11.5%	15.4%	19.2%	36.5%	3.8%	5.8%	1.9%	0.0%	
		調整済み残差	-1.0	0.0	0.3	-1.0	0.5	-0.2	-0.1	-0.2	-0.1	
	5	度数	25	14	14	18	34	3	8	5	3	96
		クラス内の割合 %	26.0%	14.6%	14.6%	18.8%	35.4%	3.1%	8.3%	5.2%	3.1%	
		調整済み残差	1.1	0.3	0.3	-1.4	0.5	-0.4	0.1	0.1	0.2	
合計	度数	50	36	37	91	99	22	23	14	4	317	

Pearson のカイ2乗検定

		直近3年間の取組み
クラスタ番号	カイ2乗	142.370
	自由度	76
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別の閑散期の取組み

クラスター番号		閑散期の取組み					広告宣伝強化
		価格の値下げ	キャンペーンの展開	サービスの絞り込み	別事業・サービスの展開	非正社員削減	
1	度数	10	9	4	20	6	12
	クラスター内の割合 %	11.0%	9.9%	4.4%	22.0%	6.6%	13.2%
2	度数	3	5	6	8	2	5
	クラスター内の割合 %	7.3%	12.2%	14.6%	19.5%	4.9%	12.2%
3	度数	1	1	1	2	3	1
	クラスター内の割合 %	7.1%	7.1%	7.1%	14.3%	21.4%	7.1%
4	度数	9	6	4	7	2	5
	クラスター内の割合 %	19.1%	12.8%	8.5%	14.9%	4.3%	10.6%
5	度数	5	9	10	17	3	3
	クラスター内の割合 %	5.7%	10.3%	11.5%	19.5%	3.4%	3.4%
合計	度数	28	30	25	54	16	26

クラスター番号		閑散期の取組み					合計
		広告宣伝以外の営業強化	営業時間の変更	業務や組織の改善活動	新サービスの企画開発	その他	
1	度数	8	1	30	25	13	91
	クラスター内の割合 %	8.8%	1.1%	33.0%	27.5%	14.3%	
2	度数	5	0	6	15	4	41
	クラスター内の割合 %	12.2%	0.0%	14.6%	36.6%	9.8%	
3	度数	1	0	3	1	4	14
	クラスター内の割合 %	7.1%	0.0%	21.4%	7.1%	28.6%	
4	度数	5	1	10	15	8	47
	クラスター内の割合 %	10.6%	2.1%	21.3%	31.9%	17.0%	
5	度数	15	2	24	39	10	87
	クラスター内の割合 %	17.2%	2.3%	27.6%	44.8%	11.5%	
合計	度数	34	4	73	95	39	280

Pearson のカイ2乗検定

		閑散期における取組み
クラスター番号	カイ2乗	52.317
	自由度	44
	有意確率	.182 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別の組織としての強み 情報化への対応力

		組織としての強み 情報化への対応力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスター番号	1	度数	2	15	47	32	11	107
		クラスター内の割合 %	1.9%	14.0%	43.9%	29.9%	10.3%	100.0%
		調整済み残差	.3	1.5	-.7	.1	-.5	
	2	度数	0	4	23	14	5	46
		クラスター内の割合 %	0.0%	8.7%	50.0%	30.4%	10.9%	100.0%
		調整済み残差	-.9	-.4	.5	.1	-.2	
	3	度数	3	3	8	2	1	17
		クラスター内の割合 %	17.6%	17.6%	47.1%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	5.5	1.0	.0	-1.7	-.8	
	4	度数	0	7	31	10	5	53
		クラスター内の割合 %	0.0%	13.2%	58.5%	18.9%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.8	1.9	-1.9	-.5	
	5	度数	0	4	41	37	15	97
		クラスター内の割合 %	0.0%	4.1%	42.3%	38.1%	15.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-2.4	-1.1	2.2	1.4	
合計		度数	5	33	150	95	37	320
		クラスター内の割合 %	1.6%	10.3%	46.9%	29.7%	11.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	48.403 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	33.707	16	.006
線型と線型による連関	4.147	1	.042
有効なケースの数	320		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .27 です。

クラスター別の組織としての強み 情報収集力

		組織としての強み 情報収集力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスター番号	1	度数	2	14	53	31	7	107
		クラスター内の割合 %	1.9%	13.1%	49.5%	29.0%	6.5%	100.0%
		調整済み残差	-.3	.6	.3	-.1	-1.0	
	2	度数	0	4	21	15	7	47
		クラスター内の割合 %	0.0%	8.5%	44.7%	31.9%	14.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-.7	-.6	.4	1.6	
	3	度数	3	6	5	2	1	17
		クラスター内の割合 %	17.6%	35.3%	29.4%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	4.5	3.2	-1.6	-1.6	-.4	
	4	度数	2	8	35	8	1	54
		クラスター内の割合 %	3.7%	14.8%	64.8%	14.8%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	.8	.8	2.6	-2.5	-2.0	
	5	度数	0	5	42	38	12	97
		クラスター内の割合 %	0.0%	5.2%	43.3%	39.2%	12.4%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-2.3	-1.2	2.6	1.5	
合計		度数	7	37	156	94	28	322
		クラスター内の割合 %	2.2%	11.5%	48.4%	29.2%	8.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	56.565 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	47.943	16	.000
線型と線型による連関	1.993	1	.158
有効なケースの数	322		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .37 です。

クラスター別の組織としての強み 顧客ニーズの把握

		組織としての強み 顧客ニーズの把握					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスター番号	1	度数	0	7	55	38	7	107
		クラスター内の割合 %	0.0%	6.5%	51.4%	35.5%	6.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-.6	2.3	-.4	-2.1	
	2	度数	0	3	21	17	6	47
		クラスター内の割合 %	0.0%	6.4%	44.7%	36.2%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-.4	.3	-.1	.2	
	3	度数	2	5	6	3	1	17
		クラスター内の割合 %	11.8%	29.4%	35.3%	17.6%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	4.8	3.4	-.6	-1.7	-.8	
	4	度数	0	8	27	17	2	54
		クラスター内の割合 %	0.0%	14.8%	50.0%	31.5%	3.7%	100.0%
		調整済み残差	-.8	2.1	1.2	-.9	-2.0	
	5	度数	1	2	28	44	22	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	2.1%	28.9%	45.4%	22.7%	100.0%
		調整済み残差	.1	-2.5	-3.3	2.1	4.0	
合計	度数	3	25	137	119	38	322	
	クラスター内の割合 %	.9%	7.8%	42.5%	37.0%	11.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	68.522 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	52.519	16	.000
線型と線型による連関	8.004	1	.005
有効なケースの数	322		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。



クラスター別の組織としての強み 企画開発力

		組織としての強み 企画開発力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスター番号	1	度数	4	23	54	22	4	107
		クラスター内の割合 %	3.7%	21.5%	50.5%	20.6%	3.7%	100.0%
		調整済み残差	-.7	.8	1.6	-.9	-2.0	
	2	度数	1	11	18	12	5	47
		クラスター内の割合 %	2.1%	23.4%	38.3%	25.5%	10.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.8	-.9	.3	.7	
	3	度数	6	4	6	1	0	17
		クラスター内の割合 %	35.3%	23.5%	35.3%	5.9%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	5.9	.5	-.8	-1.8	-1.3	
	4	度数	1	17	27	8	0	53
		クラスター内の割合 %	1.9%	32.1%	50.9%	15.1%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	2.7	1.1	-1.6	-2.4	
	5	度数	4	6	37	33	17	97
		クラスター内の割合 %	4.1%	6.2%	38.1%	34.0%	17.5%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-3.9	-1.4	2.9	4.1	
合計	度数	16	61	142	76	26	321	
	クラスター内の割合 %	5.0%	19.0%	44.2%	23.7%	8.1%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	78.748 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	67.630	16	.000
線型と線型による連関	9.303	1	.002
有効なケースの数	321		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .85 です。

クラスター別の組織としての強み 顧客・市場の開拓力

		組織としての強み 顧客・市場の開拓力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	高い		
クラスター番号	1	度数	6	34	51	14	2	107
		クラス内の割合 %	5.6%	31.8%	47.7%	13.1%	1.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.7	.8	.6	-.2	-.3	
	2	度数	5	18	20	4	0	47
		クラス内の割合 %	10.6%	38.3%	42.6%	8.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.2	1.5	-.4	-1.1	-1.1	
	3	度数	8	4	5	0	0	17
		クラス内の割合 %	47.1%	23.5%	29.4%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	5.4	-.5	-1.4	-1.7	-.6	
	4	度数	5	17	27	4	0	53
		クラス内の割合 %	9.4%	32.1%	50.9%	7.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.1	.5	.9	-1.4	-1.2	
	5	度数	7	20	43	22	5	97
		クラス内の割合 %	7.2%	20.6%	44.3%	22.7%	5.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	-2.2	-.3	3.1	2.4	
合計		度数	31	93	146	44	7	321
		クラス内の割合 %	9.7%	29.0%	45.5%	13.7%	2.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	50.004 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	41.910	16	.000
線型と線型による連関	3.202	1	.074
有効なケースの数	321		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .37 です。

クラスター別の組織としての強み 顧客からの信頼度

		組織としての強み 顧客からの信頼度				合計	
		やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	1	18	56	32	107
		クラスター内の割合 %	.9%	16.8%	52.3%	29.9%	100.0%
		調整済み残差	-.6	1.1	2.3	-3.0	
2	度数	2	5	21	19	47	
		クラスター内の割合 %	4.3%	10.6%	44.7%	40.4%	100.0%
		調整済み残差	1.6	-.7	.2	-.2	
3	度数	2	3	4	7	16	
		クラスター内の割合 %	12.5%	18.8%	25.0%	43.8%	100.0%
		調整済み残差	3.6	.6	-1.5	.2	
4	度数	0	11	23	20	54	
		クラスター内の割合 %	0.0%	20.4%	42.6%	37.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	1.6	-.1	-.7	
5	度数	0	7	35	55	97	
		クラスター内の割合 %	0.0%	7.2%	36.1%	56.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-2.2	-1.7	3.7	
合計		度数	5	44	139	133	321
		クラスター内の割合 %	1.6%	13.7%	43.3%	41.4%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	36.843 <sup>a</sup>	12	.000
尤度比	31.382	12	.002
線型と線型による連関	10.827	1	.001
有効なケースの数	321		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .25 です。

クラスター別の組織としての強み サービスの質の高さ

		組織としての強み サービスの質の高さ				合計	
		やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	2	34	52	19	107
		クラスター内の割合 %	1.9%	31.8%	48.6%	17.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	2.9	- .6	-1.7	
	2	度数	4	7	26	10	47
		クラスター内の割合 %	8.5%	14.9%	55.3%	21.3%	100.0%
		調整済み残差	2.1	-1.3	.7	- .4	
	3	度数	2	6	8	1	17
		クラスター内の割合 %	11.8%	35.3%	47.1%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	1.9	1.3	- .3	-1.7	
	4	度数	2	16	26	10	54
		クラスター内の割合 %	3.7%	29.6%	48.1%	18.5%	100.0%
		調整済み残差	.1	1.4	- .4	- .9	
	5	度数	1	9	52	35	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	9.3%	53.6%	36.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-3.7	.6	3.6	
合計	度数	11	72	164	75	322	
	クラスター内の割合 %	3.4%	22.4%	50.9%	23.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	36.407 <sup>a</sup>	12	.000
尤度比	36.361	12	.000
線型と線型による連関	11.874	1	.001
有効なケースの数	322		

a. 7 セル (35.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .58 です。

クラスター別の組織としての強み 専門知識や技術力

		組織としての強み 専門知識や技術力				合計	
		やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	3	34	49	21	107
		クラスター内の割合 %	2.8%	31.8%	45.8%	19.6%	100.0%
		調整済み残差	- .4	3.5	- .6	-2.3	
	2	度数	3	8	16	19	46
		クラスター内の割合 %	6.5%	17.4%	34.8%	41.3%	100.0%
		調整済み残差	1.2	- .6	-2.0	2.2	
	3	度数	2	3	11	1	17
		クラスター内の割合 %	11.8%	17.6%	64.7%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	1.9	- .3	1.4	-2.1	
	4	度数	2	10	28	14	54
		クラスター内の割合 %	3.7%	18.5%	51.9%	25.9%	100.0%
		調整済み残差	.1	- .4	.6	- .3	
	5	度数	1	11	51	34	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	11.3%	52.6%	35.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	-2.7	1.0	1.9	
合計	度数	11	66	155	89	321	
	クラスター内の割合 %	3.4%	20.6%	48.3%	27.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.247 <sup>a</sup>	12	.002
尤度比	31.343	12	.002
線型と線型による連関	9.890	1	.002
有効なケースの数	321		

a. 7 セル (35.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .58 です。

クラスター別の組織としての強み イレギュラーの対応

		組織としての強み イレギュラーの対応					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	0	1	46	42	18	107
		クラスター内の割合 %	0.0%	.9%	43.0%	39.3%	16.8%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-1.9	1.9	-.6	-.5	
	2	度数	1	4	13	22	7	47
		クラスター内の割合 %	2.1%	8.5%	27.7%	46.8%	14.9%	100.0%
		調整済み残差	2.4	1.9	-1.3	.8	-.7	
	3	度数	0	3	5	8	1	17
		クラスター内の割合 %	0.0%	17.6%	29.4%	47.1%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	-.2	3.1	-.6	.5	-1.4	
	4	度数	0	1	23	16	12	52
		クラスター内の割合 %	0.0%	1.9%	44.2%	30.8%	23.1%	100.0%
		調整済み残差	-.4	-.8	1.4	-1.7	.9	
	5	度数	0	3	28	45	21	97
		クラスター内の割合 %	0.0%	3.1%	28.9%	46.4%	21.6%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-.4	-1.7	1.2	1.0	
合計		1	12	115	133	59	320	
		.3%	3.8%	35.9%	41.6%	18.4%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.813 <sup>a</sup>	16	.014
尤度比	25.615	16	.060
線型と線型による連関	1.938	1	.164
有効なケースの数	320		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .05 です。

クラスター別の組織としての強み 変化への対応力

		組織としての強み 変化への対応力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	1	15	63	25	3	107
		クラスター内の割合 %	.9%	14.0%	58.9%	23.4%	2.8%	100.0%
		調整済み残差	-.6	-.5	2.1	-1.1	-1.4	
	2	度数	2	10	25	7	3	47
		クラスター内の割合 %	4.3%	21.3%	53.2%	14.9%	6.4%	100.0%
		調整済み残差	1.6	1.2	.4	-2.1	.4	
	3	度数	2	7	5	3	0	17
		クラスター内の割合 %	11.8%	41.2%	29.4%	17.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	3.5	3.0	-1.8	-.9	-1.0	
	4	度数	0	8	30	12	2	52
		クラスター内の割合 %	0.0%	15.4%	57.7%	23.1%	3.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	.0	1.1	-.7	-.5	
	5	度数	0	9	39	40	9	97
		クラスター内の割合 %	0.0%	9.3%	40.2%	41.2%	9.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-2.0	-2.5	3.7	2.1	
合計		度数	5	49	162	87	17	320
		クラスター内の割合 %	1.6%	15.3%	50.6%	27.2%	5.3%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	49.128 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	42.640	16	.000
線型と線型による連関	11.041	1	.001
有効なケースの数	320		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .27 です。

クラスター別の経営者の評価 先見力

		経営者の評価 先見力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	1	4	56	36	9	106
		クラスター内の割合 %	.9%	3.8%	52.8%	34.0%	8.5%	100.0%
		調整済み残差	-.9	-1.2	1.6	-.1	-1.1	
	2	度数	1	5	22	14	5	47
		クラスター内の割合 %	2.1%	10.6%	46.8%	29.8%	10.6%	100.0%
		調整済み残差	.1	1.5	.0	-.7	-.1	
	3	度数	1	7	5	4	0	17
		クラスター内の割合 %	5.9%	41.2%	29.4%	23.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	1.3	6.3	-1.5	-1.0	-1.5	
	4	度数	2	3	31	14	3	53
		クラスター内の割合 %	3.8%	5.7%	58.5%	26.4%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	1.1	-.1	1.9	-1.3	-1.4	
	5	度数	1	0	35	42	19	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	0.0%	36.1%	43.3%	19.6%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-3.0	-2.5	2.2	3.1	
合計	度数	6	19	149	110	36	320	
	クラスター内の割合 %	1.9%	5.9%	46.6%	34.4%	11.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	67.342 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	53.296	16	.000
線型と線型による連関	5.894	1	.015
有効なケースの数	320		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .32 です。



クラスター別の経営者の評価 企画開発力

		経営者の評価 企画開発力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	1	11	59	30	5	106
		クラスター内の割合 %	.9%	10.4%	55.7%	28.3%	4.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	1.0	1.3	-.1	-2.1	
	2	度数	2	4	22	14	5	47
		クラスター内の割合 %	4.3%	8.5%	46.8%	29.8%	10.6%	100.0%
		調整済み残差	.6	.1	-.6	.2	.2	
	3	度数	3	5	6	3	0	17
		クラスター内の割合 %	17.6%	29.4%	35.3%	17.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	3.8	3.3	-1.3	-1.0	-1.4	
	4	度数	2	5	36	7	3	53
		クラスター内の割合 %	3.8%	9.4%	67.9%	13.2%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	.5	.4	2.8	-2.7	-1.1	
	5	度数	1	1	39	38	18	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	1.0%	40.2%	39.2%	18.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-3.1	-2.5	2.7	3.5	
合計		度数	9	26	162	92	31	320
		クラスター内の割合 %	2.8%	8.1%	50.6%	28.8%	9.7%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	61.206 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	55.907	16	.000
線型と線型による連関	9.354	1	.002
有効なケースの数	320		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .48 です。

クラスター別の経営者の評価 コミュニケーション力

		経営者の評価 コミュニケーション力					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	0	5	40	44	17	106
		クラス内の割合 %	0.0%	4.7%	37.7%	41.5%	16.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-.2	.3	.1	-.1	
	2	度数	1	3	18	18	7	47
		クラス内の割合 %	2.1%	6.4%	38.3%	38.3%	14.9%	100.0%
		調整済み残差	.9	.5	.3	-.4	-.3	
	3	度数	2	5	8	1	1	17
		クラス内の割合 %	11.8%	29.4%	47.1%	5.9%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	4.8	4.7	.9	-3.0	-1.2	
	4	度数	0	2	29	17	5	53
		クラス内の割合 %	0.0%	3.8%	54.7%	32.1%	9.4%	100.0%
		調整済み残差	-.8	-.4	3.0	-1.5	-1.5	
	5	度数	0	1	22	52	22	97
		クラス内の割合 %	0.0%	1.0%	22.7%	53.6%	22.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-2.1	-3.4	3.0	2.1	
合計		度数	3	16	117	132	52	320
		クラス内の割合 %	.9%	5.0%	36.6%	41.3%	16.3%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	73.616 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	54.898	16	.000
線型と線型による連関	3.894	1	.048
有効なケースの数	320		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .16 です。

クラスター別の経営者の評価 外部ネットワーク

		経営者の評価 外部ネットワーク					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	1	5	48	40	12	106
		クラスター内の割合 %	.9%	4.7%	45.3%	37.7%	11.3%	100.0%
		調整済み残差	-.3	-2.3	1.2	.9	-.8	
	2	度数	0	9	17	17	4	47
		クラスター内の割合 %	0.0%	19.1%	36.2%	36.2%	8.5%	100.0%
		調整済み残差	-.8	2.2	-.7	.3	-1.1	
	3	度数	2	5	5	4	1	17
		クラスター内の割合 %	11.8%	29.4%	29.4%	23.5%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	4.0	2.7	-1.0	-1.0	-.9	
	4	度数	1	9	27	13	3	53
		クラスター内の割合 %	1.9%	17.0%	50.9%	24.5%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	.5	1.7	1.7	-1.7	-1.8	
	5	度数	0	5	33	36	23	97
		クラスター内の割合 %	0.0%	5.2%	34.0%	37.1%	23.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-2.0	-1.6	.7	3.6	
合計		度数	4	33	130	110	43	320
		クラスター内の割合 %	1.3%	10.3%	40.6%	34.4%	13.4%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	53.028 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	43.245	16	.000
線型と線型による連関	1.955	1	.162
有効なケースの数	320		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .21 です。

クラスター別の経営者の評価 リーダーシップ

		経営者の評価 リーダーシップ					合計	
		低い	やや低い	普通	やや高い	かなり高い		
クラスター番号	1	度数	0	6	54	30	16	106
		クラスター内の割合 %	0.0%	5.7%	50.9%	28.3%	15.1%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	-.7	1.3	-.7	.1	
	2	度数	1	5	24	14	3	47
		クラスター内の割合 %	2.1%	10.6%	51.1%	29.8%	6.4%	100.0%
		調整済み残差	.3	1.0	.8	-.2	-1.7	
	3	度数	2	4	8	2	1	17
		クラスター内の割合 %	11.8%	23.5%	47.1%	11.8%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	3.5	2.7	.1	-1.8	-1.1	
	4	度数	1	6	30	14	2	53
		クラスター内の割合 %	1.9%	11.3%	56.6%	26.4%	3.8%	100.0%
		調整済み残差	.2	1.3	1.8	-.8	-2.5	
	5	度数	1	2	30	39	25	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	2.1%	30.9%	40.2%	25.8%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-2.3	-3.5	2.4	3.7	
合計	度数	5	23	146	99	47	320	
	クラスター内の割合 %	1.6%	7.2%	45.6%	30.9%	14.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	53.347 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	49.125	16	.000
線型と線型による連関	5.209	1	.022
有効なケースの数	320		

a. 9 セル (36.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .27 です。

クラスター別のサービスの重視点 付加価値の高さ

		サービスの重視点 付加価値の高さ				合計	
		あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	かなり重視する		
クラスター番号	1	度数	3	30	40	34	107
		クラス内の割合 %	2.8%	28.0%	37.4%	31.8%	100.0%
		調整済み残差	1.3	3.5	-2	-2.8	
	2	度数	0	6	22	19	47
		クラス内の割合 %	0.0%	12.8%	46.8%	40.4%	100.0%
		調整済み残差	-9	-9	1.3	-3	
	3	度数	0	6	9	2	17
		クラス内の割合 %	0.0%	35.3%	52.9%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	-5	2.0	1.3	-2.6	
	4	度数	2	9	23	19	53
		クラス内の割合 %	3.8%	17.0%	43.4%	35.8%	100.0%
		調整済み残差	1.4	-1	.8	-1.1	
	5	度数	0	5	29	63	97
		クラス内の割合 %	0.0%	5.2%	29.9%	64.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-3.8	-2.0	5.3	
合計		度数	5	56	123	137	321
		クラス内の割合 %	1.6%	17.4%	38.3%	42.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	46.930 <sup>a</sup>	12	.000
尤度比	50.548	12	.000
線型と線型による連関	23.882	1	.000
有効なケースの数	321		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .26 です。

クラスター別のサービスの重視点 価格の低さ

		サービスの重視点 価格の低さ					合計	
		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	かなり重視する		
クラスター番号	1	度数	5	21	59	22	0	107
		クラス内の割合 %	4.7%	19.6%	55.1%	20.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	-1.0	2.7	-.1	-2.2	
	2	度数	4	14	18	10	1	47
		クラス内の割合 %	8.5%	29.8%	38.3%	21.3%	2.1%	100.0%
		調整済み残差	-.1	1.2	-.9	.1	-.3	
	3	度数	1	2	10	4	0	17
		クラス内の割合 %	5.9%	11.8%	58.8%	23.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-.5	-1.1	1.2	.3	-.7	
	4	度数	10	14	16	10	3	53
		クラス内の割合 %	18.9%	26.4%	30.2%	18.9%	5.7%	100.0%
		調整済み残差	2.7	.7	-2.3	-.4	1.4	
	5	度数	9	22	39	21	5	96
		クラス内の割合 %	9.4%	22.9%	40.6%	21.9%	5.2%	100.0%
		調整済み残差	.1	.0	-.9	.3	1.7	
合計		度数	29	73	142	67	9	320
		クラス内の割合 %	9.1%	22.8%	44.4%	20.9%	2.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	24.764 <sup>a</sup>	16	.074
尤度比	26.860	16	.043
線型と線型による連関	.130	1	.718
有効なケースの数	320		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .48 です。

クラスター別のサービスの重視点 独自性

		サービスの重視点 独自性					合計	
		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	かなり重視する		
クラスター番号	1	度数	0	3	42	39	23	107
		クラスター内の割合 %	0.0%	2.8%	39.3%	36.4%	21.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	.3	2.1	-.5	-1.5	
	2	度数	0	1	16	19	11	47
		クラスター内の割合 %	0.0%	2.1%	34.0%	40.4%	23.4%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-.2	.4	.3	-.6	
	3	度数	1	0	8	7	1	17
		クラスター内の割合 %	5.9%	0.0%	47.1%	41.2%	5.9%	100.0%
		調整済み残差	2.2	-.7	1.4	.2	-2.0	
	4	度数	1	3	18	24	7	53
		クラスター内の割合 %	1.9%	5.7%	34.0%	45.3%	13.2%	100.0%
		調整済み残差	.8	1.6	.4	1.1	-2.4	
	5	度数	1	1	17	34	44	97
		クラスター内の割合 %	1.0%	1.0%	17.5%	35.1%	45.4%	100.0%
		調整済み残差	.1	-1.1	-3.5	-.8	4.9	
合計		度数	3	8	101	123	86	321
		クラスター内の割合 %	.9%	2.5%	31.5%	38.3%	26.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	40.803 <sup>a</sup>	16	.001
尤度比	40.620	16	.001
線型と線型による連関	9.111	1	.003
有効なケースの数	321		

a. 11 セル (44.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .16 です。

クラスター別の顧客満足の上

		サービスの重視点 顧客満足の上			合計	
		どちらとも いえない	やや重視する	かなり 重視する		
クラスター番号	1	度数	5	63	39	107
		クラス内の割合 %	4.7%	58.9%	36.4%	100.0%
		調整済み残差	-.4	3.2	-3.1	
	2	度数	2	24	21	47
		クラス内の割合 %	4.3%	51.1%	44.7%	100.0%
		調整済み残差	-.3	.7	-.6	
	3	度数	5	12	0	17
		クラス内の割合 %	29.4%	70.6%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	4.6	2.1	-4.1	
	4	度数	4	23	26	53
		クラス内の割合 %	7.5%	43.4%	49.1%	100.0%
		調整済み残差	.8	-.4	.1	
	5	度数	1	26	70	97
		クラス内の割合 %	1.0%	26.8%	72.2%	100.0%
		調整済み残差	-2.2	-4.6	5.6	
合計		度数	17	148	156	321
		クラス内の割合 %	5.3%	46.1%	48.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	59.599 <sup>a</sup>	8	.000
尤度比	59.396	8	.000
線型と線型による連関	19.370	1	.000
有効なケースの数	321		

a. 3 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は .90 です。



クラスター別のサービスの重視点 地域社会への貢献

		サービスの重視点 地域社会への貢献					合計	
		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	かなり重視する		
クラスター番号	1	度数	2	10	49	39	7	107
		クラスター内の割合 %	1.9%	9.3%	45.8%	36.4%	6.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-.5	.5	1.8	-1.7	
	2	度数	3	10	17	11	6	47
		クラスター内の割合 %	6.4%	21.3%	36.2%	23.4%	12.8%	100.0%
		調整済み残差	.5	2.6	-1.1	-1.1	.5	
	3	度数	4	0	13	0	0	17
		クラスター内の割合 %	23.5%	0.0%	76.5%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	3.6	-1.5	2.8	-2.8	-1.5	
	4	度数	1	12	22	15	2	52
		クラスター内の割合 %	1.9%	23.1%	42.3%	28.8%	3.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	3.2	-.2	-.2	-1.7	
	5	度数	6	2	39	31	19	97
		クラスター内の割合 %	6.2%	2.1%	40.2%	32.0%	19.6%	100.0%
		調整済み残差	.6	-3.3	-.8	.5	3.4	
合計		度数	16	34	140	96	34	320
		クラスター内の割合 %	5.0%	10.6%	43.8%	30.0%	10.6%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	62.346 <sup>a</sup>	16	.000
尤度比	65.466	16	.000
線型と線型による連関	1.392	1	.238
有効なケースの数	320		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .85 です。

クラスター別のサービス提供における強み

クラスター番号	項目	サービス提供における強み								
		顧客との地理的近接性	難注文への対応	提案能力	情報提供力	従業員の対応がよい	スピーディな対応	営業時間が長い	営業力がある	
1	度数	35	45	33	24	48	63	5	15	
	クラス内の割合 %	32.4%	41.7%	30.6%	22.2%	44.4%	58.3%	4.6%	13.9%	
	調整済み残差	0.8	-1.0	-1.2	0.4	0.9	0.7	0.0	0.5	
	2	度数	10	23	17	8	11	23	4	3
		クラス内の割合 %	21.3%	48.9%	36.2%	17.0%	23.4%	48.9%	8.5%	6.4%
		調整済み残差	-0.5	0.3	-0.2	-0.2	-1.7	-0.9	0.3	-0.3
	3	度数	7	7	3	0	3	7	0	0
		クラス内の割合 %	41.2%	41.2%	17.6%	0.0%	17.6%	41.2%	0.0%	0.0%
		調整済み残差	0.8	-0.4	-1.4	-1.0	-1.4	-1.3	-0.2	-0.5
	4	度数	15	23	16	2	23	27	3	1
		クラス内の割合 %	28.8%	44.2%	30.8%	3.8%	44.2%	51.9%	5.8%	1.9%
		調整済み残差	0.2	-0.3	-0.8	-1.3	0.6	-0.5	0.1	-0.6
	5	度数	20	52	53	27	40	57	4	13
		クラス内の割合 %	20.6%	53.6%	54.6%	27.8%	41.2%	58.8%	4.1%	13.4%
		調整済み残差	-0.9	1.3	2.6	1.1	0.4	0.8	-0.1	0.4
合計	度数	87	150	122	61	125	177	16	32	

クラスター番号	項目	サービス提供における強み								合計	
		低価格	高価格	付随サービスの提供	他にないサービスを提供	専門性が高い	長く事業を続けている	顧客ニーズをくみ取る力	その他		
1	度数	10	3	12	28	64	50	34	2	108	
	クラス内の割合 %	9.3%	2.8%	11.1%	25.9%	59.3%	46.3%	31.5%	1.9%		
	調整済み残差	-0.2	-0.1	-0.2	-0.5	-2.1	1.6	0.0	0.1		
	2	度数	5	3	5	15	25	12	11	0	47
		クラス内の割合 %	10.6%	6.4%	10.6%	31.9%	53.2%	25.5%	23.4%	0.0%	
		調整済み残差	0.0	0.2	-0.2	0.2	-2.6	-1.2	-0.8	-0.1	
	3	度数	3	0	0	3	11	8	3	0	17
		クラス内の割合 %	17.6%	0.0%	0.0%	17.6%	64.7%	47.1%	17.6%	0.0%	
		調整済み残差	0.3	-0.2	-0.6	-0.7	-0.2	0.7	-0.9	-0.1	
	4	度数	7	1	2	7	39	17	12	0	52
		クラス内の割合 %	13.5%	1.9%	3.8%	13.5%	75.0%	32.7%	23.1%	0.0%	
		調整済み残差	0.2	-0.1	-0.8	-1.7	1.9	-0.4	-0.9	-0.1	
	5	度数	9	5	23	42	73	30	42	2	97
		クラス内の割合 %	9.3%	5.2%	23.7%	43.3%	75.3%	30.9%	43.3%	2.1%	
		調整済み残差	-0.1	0.1	1.2	1.9	2.7	-0.9	1.7	0.1	
合計	度数	34	12	42	95	212	117	102	4	321	

Pearson のカイ2乗検定

		サービス提供における強み
クラスター番号	カイ2乗	142.777
	自由度	64
	有意確率	.000 <sup>a, b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスタ別のサービス品質の評価方法

クラスタ番号		サービスの評価方法									合計
		顧客アンケート	モニター制度	リピート率算出	顧客の評判(口コミ)	調査会社による測定	社内トップによる評価	社内の専門部署による評価	測定していない	その他	
1	度数	14	0	26	48	3	14	9	32	4	107
	クラス内の割合 %	13.1%	0.0%	24.3%	44.9%	2.8%	13.1%	8.4%	29.9%	3.7%	
	調整済み残差	-0.2	-0.2	0.5	-0.7	0.1	-0.2	0.2	0.2	-0.1	
2	度数	5	1	6	21	0	5	1	17	1	45
	クラス内の割合 %	11.1%	2.2%	13.3%	46.7%	0.0%	11.1%	2.2%	37.8%	2.2%	
	調整済み残差	-0.3	0.0	-0.6	-0.2	-0.1	-0.3	-0.3	0.9	-0.2	
3	度数	1	0	3	4	1	0	0	10	0	17
	クラス内の割合 %	5.9%	0.0%	17.6%	23.5%	5.9%	0.0%	0.0%	58.8%	0.0%	
	調整済み残差	-0.4	-0.1	-0.1	-2.0	0.2	-0.7	-0.3	1.8	-0.2	
4	度数	8	1	7	23	0	10	1	18	2	52
	クラス内の割合 %	15.4%	1.9%	13.5%	44.2%	0.0%	19.2%	1.9%	34.6%	3.8%	
	調整済み残差	0.0	0.0	-0.6	-0.6	-0.1	0.4	-0.4	0.6	0.0	
5	度数	19	5	23	58	1	18	10	13	7	96
	クラス内の割合 %	19.8%	5.2%	24.0%	60.4%	1.0%	18.8%	10.4%	13.5%	7.3%	
	調整済み残差	0.6	0.3	0.4	2.3	-0.1	0.5	0.4	-2.0	0.3	
合計	度数	47	7	65	154	5	47	21	90	14	317

Pearson のカイ2乗検定

		サービス品質の評価方法
クラスタ番号	カイ2乗	68.264
	自由度	36
	有意確率	.001*、b、c

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別のお客様の声の開示レベル

クラスター番号		お客様の声の開示レベル						合計
		全従業員に 開示	担当部署に のみ開示	担当者の 上長にのみ フィードバック	担当者にのみ フィードバック	フィードバックを していない	その他	
1	度数	67	21	8	15	1	2	108
	クラスター内の割合 %	62.0%	19.4%	7.4%	13.9%	.9%	1.9%	
2	度数	24	6	2	8	5	3	45
	クラスター内の割合 %	53.3%	13.3%	4.4%	17.8%	11.1%	6.7%	
3	度数	9	2	3	1	1	2	17
	クラスター内の割合 %	52.9%	11.8%	17.6%	5.9%	5.9%	11.8%	
4	度数	31	10	5	5	4	1	52
	クラスター内の割合 %	59.6%	19.2%	9.6%	9.6%	7.7%	1.9%	
5	度数	65	16	5	9	3	1	96
	クラスター内の割合 %	67.7%	16.7%	5.2%	9.4%	3.1%	1.0%	
合計	度数	196	55	23	38	14	9	318

Pearson のカイ2乗検定

		お客様の声の 開示レベル
クラスター番号	カイ2乗	31.129
	自由度	24
	有意確率	.150 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別の独自に開発したサービスの割合

クラスター番号		独自に開発したサービスの割合					合計
		ほとんどが 独自に 企画・開発	多くを独自に 企画開発	独自に企画・ 開発した ものは少ない	独自のものは ない	その他	
1	度数	17	36	32	22	0	107
	クラスター内の割合 %	15.9%	33.6%	29.9%	20.6%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	1.2	-.2	.1	-1.2	
2	度数	14	11	12	7	1	45
	クラスター内の割合 %	31.1%	24.4%	26.7%	15.6%	2.2%	100.0%
	調整済み残差	2.3	-.8	-.6	-.8	1.0	
3	度数	0	1	6	10	0	17
	クラスター内の割合 %	0.0%	5.9%	35.3%	58.8%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.0	-2.2	.4	4.1	-.4	
4	度数	6	11	21	14	1	53
	クラスター内の割合 %	11.3%	20.8%	39.6%	26.4%	1.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	-1.5	1.6	1.2	.8	
5	度数	23	34	26	11	1	95
	クラスター内の割合 %	24.2%	35.8%	27.4%	11.6%	1.1%	100.0%
	調整済み残差	1.6	1.7	-.8	-2.5	.1	
合計	度数	60	93	97	64	3	317
	クラスター内の割合 %	18.9%	29.3%	30.6%	20.2%	.9%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	39.316 <sup>a</sup>	16	.001
尤度比	40.789	16	.001
線型と線型による連関	.500	1	.479
有効なケースの数	317		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は .16 です。

クラスター別の戦略策定の情報源として重視する相手

			戦略策定の情報源として重視する相手				
			得意先・顧客	同業他社	マスメディア	金融機関	外部の専門家
クラスター番号	1	度数	90	59	8	19	17
		クラスター内の割合 %	83.3%	54.6%	7.4%	17.6%	15.7%
		調整済み残差	-1.3	1.7	-0.2	0.8	0.2
	2	度数	37	13	4	0	9
		クラスター内の割合 %	78.7%	27.7%	8.5%	0.0%	19.1%
		調整済み残差	-3.0	-2.3	0.0	-0.8	0.4
	3	度数	13	7	0	1	1
		クラスター内の割合 %	76.5%	41.2%	0.0%	5.9%	5.9%
		調整済み残差	-2.4	-0.4	-0.4	-0.2	-0.4
	4	度数	45	22	4	2	2
		クラスター内の割合 %	86.5%	42.3%	7.7%	3.8%	3.8%
		調整済み残差	0.6	-0.5	-0.1	-0.6	-0.8
	5	度数	86	45	13	12	15
		クラスター内の割合 %	91.5%	47.9%	13.8%	12.8%	16.0%
		調整済み残差	4.1	0.4	0.5	0.2	0.2
合計	度数	271	146	29	34	44	

			戦略策定の情報源として重視する相手					合計
			異業種仲間	行政や商工会等	大学教員	特になし	その他	
クラスター番号	1	度数	21	4	1	2	3	108
		クラスター内の割合 %	19.4%	3.7%	.9%	1.9%	2.8%	
		調整済み残差	0.3	0.0	-0.3	-0.2		
	2	度数	7	2	3	4	3	47
		クラスター内の割合 %	14.9%	4.3%	6.4%	8.5%	6.4%	
		調整済み残差	-0.1	0.0	0.2	0.3		
	3	度数	2	0	1	2	2	17
		クラスター内の割合 %	11.8%	0.0%	5.9%	11.8%	11.8%	
		調整済み残差	-0.2	-0.2	0.1	0.3		
	4	度数	6	2	1	3	0	52
		クラスター内の割合 %	11.5%	3.8%	1.9%	5.8%	0.0%	
		調整済み残差	-0.4	0.0	-0.1	0.1		
	5	度数	17	5	5	2	9	94
		クラスター内の割合 %	18.1%	5.3%	5.3%	2.1%	9.6%	
		調整済み残差	0.2	0.1	0.2	-0.2		
合計	度数	53	13	11	13	17	318	

Pearson のカイ2乗検定

		戦略策定の 情報源として 重視する相手
クラスター番号	カイ2乗	67.208
	自由度	40
	有意確率	.005* <sup>b, c</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

\*. カイ2乗検定は .05 水準において有意です。

b. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

c. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスター別の取組みたい新規事業分野

		取組みたい新規事業分野									
		環境関連	医療介護関連	育児子育て関連	美容関連	健康スポーツ関連	防災関連	バイオ関連	航空宇宙関連	エネルギー関連	
クラスター番号	1	度数	20	23	6	2	7	11	6	2	9
		クラスター内の割合 %	20.0%	23.0%	6.0%	2.0%	7.0%	11.0%	6.0%	2.0%	9.0%
	2	度数	12	7	4	1	6	6	1	0	9
		クラスター内の割合 %	26.1%	15.2%	8.7%	2.2%	13.0%	13.0%	2.2%	0.0%	19.6%
	3	度数	2	4	0	0	1	2	0	0	3
	クラスター内の割合 %	11.8%	23.5%	0.0%	0.0%	5.9%	11.8%	0.0%	0.0%	17.6%	
	4	度数	8	12	1	2	5	5	1	2	2
	クラスター内の割合 %	15.1%	22.6%	1.9%	3.8%	9.4%	9.4%	1.9%	3.8%	3.8%	
	5	度数	23	25	6	5	9	9	4	7	15
	クラスター内の割合 %	25.0%	27.2%	6.5%	5.4%	9.8%	9.8%	4.3%	7.6%	16.3%	
合計		度数	65	71	17	10	28	33	12	11	38

		取組みたい新規事業分野									合計	
		ナノテクノロジー関連	ロボット関連	スマートシティ関連	観光地域活性化関連	来日外国人向け	在外日本人向け	海外現地法人向け	決まっていない	その他		
クラスター番号	1	度数	3	7	10	13	4	1	4	41	8	100
		クラスター内の割合 %	3.0%	7.0%	10.0%	13.0%	4.0%	1.0%	4.0%	41.0%	8.0%	
	2	度数	1	1	3	6	4	1	5	16	2	46
		クラスター内の割合 %	2.2%	2.2%	6.5%	13.0%	8.7%	2.2%	10.9%	34.8%	4.3%	
	3	度数	0	0	1	0	0	0	0	10	1	17
	クラスター内の割合 %	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	58.8%	5.9%		
	4	度数	1	6	2	1	1	0	0	23	3	53
	クラスター内の割合 %	1.9%	11.3%	3.8%	1.9%	1.9%	0.0%	0.0%	43.4%	5.7%		
	5	度数	2	10	12	9	5	2	10	28	8	92
	クラスター内の割合 %	2.2%	10.9%	13.0%	9.8%	5.4%	2.2%	10.9%	30.4%	8.7%		
合計		度数	7	24	28	29	14	4	19	118	22	308

Pearson のカイ2乗検定

		取組みたい新規事業分野
クラスター番号	カイ2乗	75.386
	自由度	72
	有意確率	.369 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります

クラスタ別の新規事業に取り組む上での課題

クラスタ番号		新規事業に取り組む上での課題					
		企画開発力	顧客・市場の設定	店舗の確保	営業・販売力	デザイン力	リーダーシップ
1	度数	46	30	2	42	6	12
	クラスタ内の割合 %	47.4%	30.9%	2.1%	43.3%	6.2%	12.4%
2	度数	19	9	0	19	9	5
	クラスタ内の割合 %	44.2%	20.9%	0.0%	44.2%	20.9%	11.6%
3	度数	6	4	0	8	1	2
	クラスタ内の割合 %	40.0%	26.7%	0.0%	53.3%	6.7%	13.3%
4	度数	19	20	0	19	2	9
	クラスタ内の割合 %	38.0%	40.0%	0.0%	38.0%	4.0%	18.0%
5	度数	50	30	2	34	14	16
	クラスタ内の割合 %	56.8%	34.1%	2.3%	38.6%	15.9%	18.2%
合計	度数	140	93	4	122	32	44

クラスタ番号		新規事業に取り組む上での課題						合計
		開発資金	人材の確保育成	他社との連携	大学・公設試験研究機関との連携	知財侵害への法務対応	その他	
1	度数	23	50	17	5	4	3	97
	クラスタ内の割合 %	23.7%	51.5%	17.5%	5.2%	4.1%	3.1%	
2	度数	18	22	8	3	2	1	43
	クラスタ内の割合 %	41.9%	51.2%	18.6%	7.0%	4.7%	2.3%	
3	度数	7	7	1	1	0	1	15
	クラスタ内の割合 %	46.7%	46.7%	6.7%	6.7%	0.0%	6.7%	
4	度数	17	24	10	2	1	2	50
	クラスタ内の割合 %	34.0%	48.0%	20.0%	4.0%	2.0%	4.0%	
5	度数	43	43	18	12	5	1	88
	クラスタ内の割合 %	48.9%	48.9%	20.5%	13.6%	5.7%	1.1%	
合計	度数	108	146	54	23	12	8	293

Pearson のカイ2乗検定

クラスタ番号	カイ2乗	新規事業に取り組む上での課題
	カイ2乗	53.424
	自由度	48
	有意確率	.274 <sup>a, b</sup>

結果はそれぞれ最も内部の副表中の空でない行と列に基づいて生成されます。

a. この副表のセルの 20% 以上が5未満の期待セル度数を持ちます。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります。

b. この副表中の最小期待セル度数は 1 未満です。カイ2乗検定結果は不正である可能性があります



クラスター別の経営者は経営に対する満足度

クラスター番号		経営者は経営に満足している					合計	
		該当しない	あまり 該当しない	どちらとも いえない	やや該当する	該当する		
1	度数	18	31	42	15	2	108	
	クラスター内の割合 %	16.7%	28.7%	38.9%	13.9%	1.9%	100.0%	
	調整済み残差	1.0	.4	-.3	-.3	-1.4		
	2	度数	6	16	20	4	1	47
		クラスター内の割合 %	12.8%	34.0%	42.6%	8.5%	2.1%	100.0%
		調整済み残差	-.2	1.1	.4	-1.3	-.7	
	3	度数	7	4	4	0	2	17
		クラスター内の割合 %	41.2%	23.5%	23.5%	0.0%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	3.3	-.4	-1.4	-1.8	1.7	
4	度数	5	16	24	8	1	54	
	クラスター内の割合 %	9.3%	29.6%	44.4%	14.8%	1.9%	100.0%	
	調整済み残差	-1.1	.4	.7	.0	-.9		
5	度数	9	21	39	21	7	97	
	クラスター内の割合 %	9.3%	21.6%	40.2%	21.6%	7.2%	100.0%	
	調整済み残差	-1.6	-1.5	.1	2.2	1.9		
合計	度数	45	88	129	48	13	323	
	クラスター内の割合 %	13.9%	27.2%	39.9%	14.9%	4.0%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	29.950 <sup>a</sup>	16	.018
尤度比	28.913	16	.025
線型と線型による連関	8.317	1	.004
有効なケースの数	323		

a. 8 セル (32.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .68 です。

平成 27 年 2 月 27 日

---

広域京浜地域の中小企業研究（サービス業編）

関東学院大学 経済経営研究所

〒236-8501 神奈川県横浜市金沢区六浦東 1-50-1

電話番号：045-786-7058

E-mail：keiken@kanto-gakuin.ac.jp

---