

広域京浜地域の中小企業研究
(流通業編)
報告書

平成 26 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年度に文部科学省から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）の第2年度事業のうち、中核となる『京浜地域の中小企業研究（流通業編）』の研究成果を纏めたものである。

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）の流通政策と優良中小企業の経営戦略に焦点をあて、以下の5点を目的に実施した。第一に、広域京浜地域における1980年代以降の流通構造の変化と政策課題を整理することである。第二に、地域商業の盛衰に関する史的考察（商業振興策の変遷とオーラルヒストリー研究、及び先行研究のレビュー）を行うことである。第三に、中小優良店の戦略行動に関する調査分析（外部主体との協働によるブランディング行動を含む）を行うことである。第四に、商店街の新たな可能性に関する研究（商店街活動とまちづくり活動の相違を含む）を推進することである。第五に、卸・小売の連携（リテールサポート）・ボランタリーチェーンの革新に関する研究を深めることである。これらの研究視点から中小商業者の競争力（魅力）向上と自治体による振興政策の立案に資するために実施した。

とくに、本研究の中核事業は第三の目的である中小流通業の優良性に関する調査研究である。もとより製造業が自社技術やネットワークを含む取引行動を重視する経営行動が強いのに対し、流通業は立地や業界慣行に影響を受けることが多く経営者の戦略観と経営行動、経営成果を体系的に分析する仮説の設定が困難であることが推察される。これまで流通業は消費者（エンドユーザー）に価値ある商品を安定的に供給するため生産性や効率性を追求することへの期待感が強かった。これに対し、近年は高齢社会を背景にその社会性や中立性という商業機能への期待感が強くなっている。

流通振興政策としても、従来は商店街振興や店舗等集団化事業などが政策の柱であったが、地域プラットフォームの存在や卸売業のリテールサポート事業を通じ、社会性と事業性の両面から中小流通業を振興することが喫緊の課題となっている。こうした社会的要請がある中で、大型店とは異なる顧客市場を設定し独自の経営理念をもつ優良企業に焦点を当て研究することの意義は大きい。本報告書では、2013年9月に卸売業1,000社、小売業2,000社を対象にアンケート調査（実回収率は各18.8%、17.2%）を実施した。さらに、検討委員による推薦企業等（35社）を対象にヒアリング調査を行っている。アンケート調査で経営者の戦略観を基に統計的に中小流通業の類型化を試み、この類型を検証すべくヒアリング調査を行うことで、類型ごとに優良企業の特長や課題を検証している。本事業の調査研究の成果を中小企業研究や政策立案、何より現場の企業経営や支援業務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富士通総研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。

2014年3月

関東学院大学経済経営研究所長 福田 敦

目次

1	調査概要	1
1-1	背景	1
1-2	目的	2
1-3	実施期間	3
1-4	実施方法	4
1-5	実施体制	5
2	中小企業施策と広域京浜地域の中小流通業の変遷	6
2-1	近年の国の流通政策のレビュー	6
2-1-1	小売業における調整政策について	6
2-1-2	小売業の振興策	8
2-1-3	まちづくり政策	10
2-1-4	卸売業に関する政策	12
2-1-5	農林水産省分野における流通業に対する施策	13
2-2	東京都の中小流通業に関する施策	14
2-2-1	東京都の現状の中小流通業に関する施策について	15
2-2-2	東京都の商店街振興事業の特徴	17
2-2-3	東京都内の自治体の中小流通業に関する施策	17
2-3	神奈川県の中流通業に関する施策	19
2-3-1	神奈川県内の自治体の中小流通業に関する施策の特徴	19
2-3-2	神奈川県の現状の中小流通業に関する施策について	19
2-3-3	神奈川県内の自治体の中小流通業に関する施策	20
2-4	広域京浜地域の流通業構造の変化	22
3	先行事例研究	27
3-1	小売業の研究	27
3-2	卸売業の研究	27
3-3	広域京浜地域に関する研究	29
4	中小流通業の経営実態について	31
4-1	アンケートの発送条件について	31
4-2	アンケート実施要項について	31
4-3	アンケート調査票の発送・回収結果について	32
4-4	アンケート調査票の集計・分析の全体像について	32
4-5	卸売業・小売業のフェースシートまとめについて	33
4-5-1	卸売業のフェースシートまとめについて	33
4-5-2	小売業のフェースシートまとめについて	35
5	アンケート結果のクロス集計（卸売業・小売業）	37

5-1	卸売業のアンケート結果によるプロフィール（基本属性）のクロス集計	37
5-2	卸売業のアンケート結果による仮説検証について	51
5-2-1	卸売業の帰無仮説に係るクロス集計結果	51
5-3	小売業のアンケート結果によるプロフィール（基本属性）のクロス集計	59
5-4	小売業のアンケート結果による仮説検証について	87
5-4-1	小売業の帰無仮説に係るクロス集計結果	87
6	因子分析とクラスタ分析による中小流通業（卸売業・小売業）に関する考察	94
6-1	因子分析とクラスタ分析による中小流通業（卸売業・小売業）の類型化について	94
6-2	S P S Sの因子分析・クラスタ分析・クロス分析の分析設定について	94
6-3	中小卸売業の因子分析・クラスタ分析	97
6-4	クラスタ別企業のプロフィール	103
6-5	中小小売業の因子分析・クラスタ分析	109
6-6	クラスタ別企業のプロフィール	115
7	企業ヒアリングによる類型仮説の検証	121
7-1	ヒアリング調査について	121
7-2	卸売業のヒアリング調査からの検証	123
7-3	卸売業が優良企業群（クラスタ1）に至る経緯	126
7-4	小売業のヒアリング調査からの検証	126
7-5	小売業が優良企業群（クラスタ4）に至る経緯	130
8	優良中小流通業育成に向けた課題と諸提言	132
8-1	中小卸売業に対する提言	132
8-2	中小小売業に対する提言	133
8-3	中小流通業に対する政策への提言	134
8-4	中小流通業の振興のために大学の果たす役割	135
8-5	検討会委員より寄せられた意見	139
9	付属資料	162
9-1	検討会委員	162
9-2	検討会議事録	163
9-3	アンケート調査票	181
9-4	アンケート集計結果（クラスタ分類別集計結果）	197
9-4-1	卸売業の集計結果	197
9-4-2	小売業の集計結果	222
	参考文献一覧	244

1 調査概要

1-1 背景

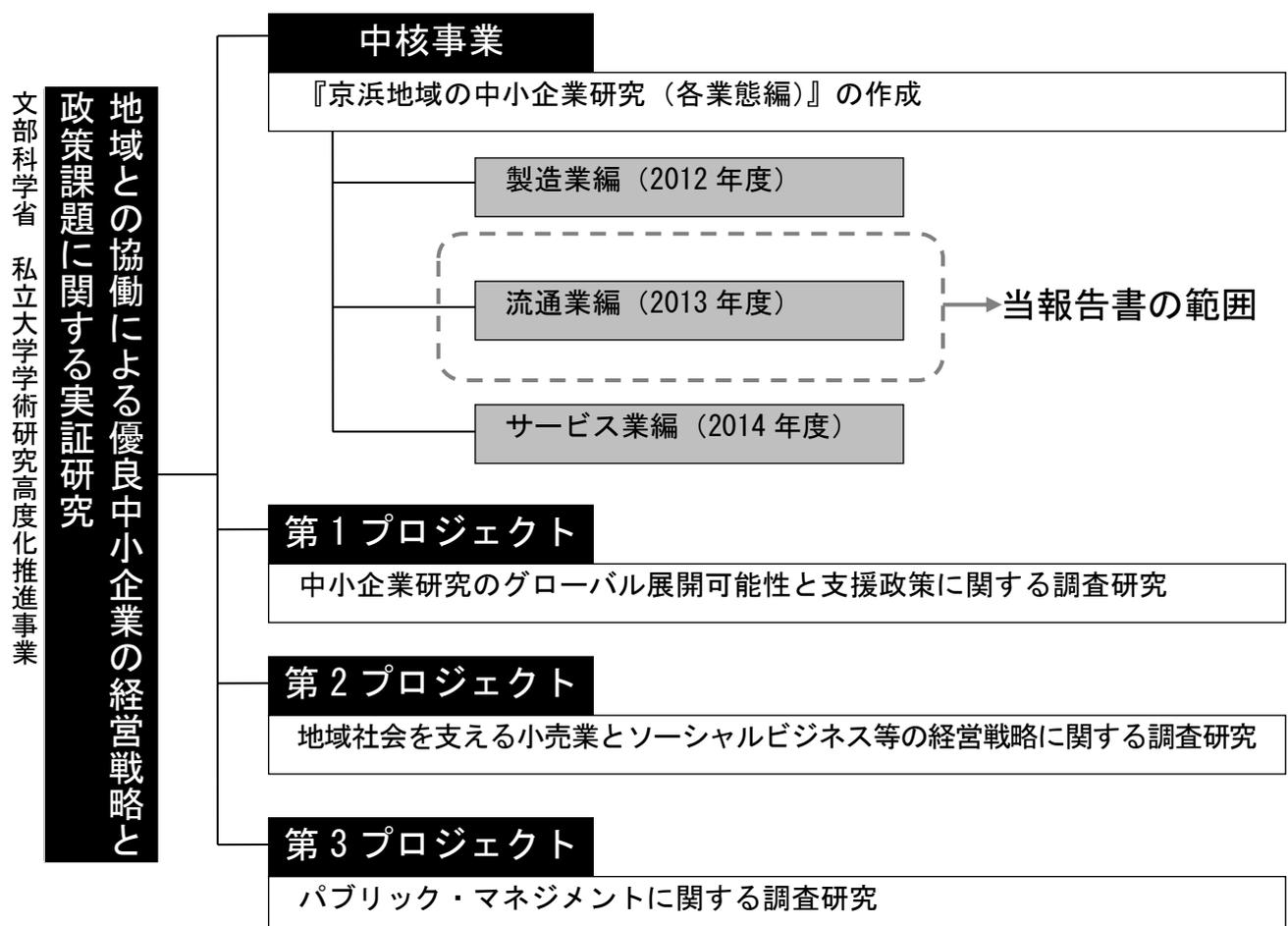
文部科学省の2012（平成24）年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（地域に根ざした研究—3か年）に本学経済経営研究所から申請した「地域との協働による優良中小企業の経営戦略と政策課題に関する実証研究」（研究代表者＝福田敦）が、同省から採択された（採択率は36.5%）。

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なう事業であり、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事を期待している。

2012（平成24）年度から2014（平成26）年度の3年間にわたる当研究事業は、『京浜地域の中小企業研究』を作成する中核事業と、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『京浜地域の中小企業研究』の流通業編の作成事業に関して取りまとめたものである。

図表 1-1 当報告の位置付け



1-2 目的

流通業は大手を中心に ICT を活用した効率的なシステム構築と付加価値の高いサービスを提供する新たな業態開発、デベロッパーによる立地創造の優位性追及、ネットショッピングによるリアルな競合商圏の塗り直し、需要掘り起こしのためのショッパーズ・マーケティングの深化、オムニチャネル・コマースの構築など、消費者のライフスタイルの変化に対応すべく革新的なマーケティングを展開してきた。同時に、本格的な少子高齢・人口減少社会を迎え、国内消費市場の縮減とともに業態を超えた競争激化がさらに進んでいる。ただし、大型商業施設の採算性（坪効率）は一貫して低下しており、小売業界の競争は更に激しさを増している。

大手流通業の競争激化は、地域商業にも甚大な影響を及ぼしている。高齢者を中心に移動手段の弱体化が進む中、大型店の撤退を含む商店街の空き店舗や中心市街地の衰退など商業集積の構造問題は、高齢化率が 24% を超える今日において、生活インフラに直結する主要な都市問題になっている。国は 2010 年に、NPO や社協、公共交通機関など多様な主体との連携による商店街の買い物弱者対策事業をスタートさせた。生協も移動販売車の導入による買い物弱者対策を講じている。しかし、いずれも事業採算性、持続可能性、利用者満足という 3 点から民間有志の努力だけで事業を継続することは困難である。

商店街は個店同士が依存と競争の関係を維持することで、消費者のワンストップの買い物の場として支持され、地域コミュニティの場としてその存在意義が認知されてきた。商店街が地域のプラットホーム（内在する諸資源を循環させる協働の場）として期待されるケースも多い。しかし、流通構造の変化とともに商店街の内的構造改革の遅れも影響し、1982 年から四半世紀の間に小規模の小売店を中心に事業所数は 3 分の 2 まで減少するなど、地域商業はこの間に一貫して苦戦が続いている。今後は都市部においても、徒歩圏で日常の買い物さえ不便を感じる「食の砂漠化」の進行が懸念されている。大手流通各社もシニア市場に注目し、ネット販売や配達等によるサービスを付加し、業態の壁を超えた事業を展開している。一方、商店街の衰退や大型店の撤退により、日常の買い物にも苦勞する高齢者は増え、狭隘な地域商圏を基盤とする中小商業者と商店街の存在意義が問われている。また、商業集積機能として近年はライフスタイル提案型の商業施設に対する期待感が高まっており、今後の地域商業のあり方として、欧米の商業まちづくり政策のあり方を議論することも課題である。

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商業（卸売業と小売業）を対象に、地域に根差した研究を実証的に進めることで、調査研究の成果が中小商業者の競争力（魅力）向上と、企業・団体の経営指針や行政の政策立案等の地域社会に資することを目的として実施する。

中心となる事業はアンケート調査とヒアリング調査、及び研究者や支援団体等で構成する検討会と研究会であり、京浜地域の優良中小商業のこれまでの発展過程と現況及び今後の展望と課題について、後世に残すべくオーラルヒストリーの手法も用いて、①広域京浜地域における 1980 年代以降の流通構造の変化、②地域商業の盛衰に関する史的考察、③中小優良店の戦略行動に関する調査分析、④商店街の新たな可能性に関する研究、⑤卸・小売の連携・ボランタリーチェーンの革新に関する研究等を本報告書にまとめる。

1-3 実施期間

本事業は2013（平成25）年4月～2014（平成26）年3月末の期間に実施された。詳細な実施スケジュールは以下の通りである。

図表 1-2 実施スケジュール

年	月	実施内容
2013 年 (平成 25年)	4	・ 本事業の仕様を決定
	5	・ 検討会（京浜地域の団体・組合、金融機関、行政、支援機関、専門家、研究者、メディアにより構成）を発足
	6	・ 委託先の選定
	7	・ 委託先の決定（株式会社富士通総研） ・ 先行研究と既存資料の収集、整理 ・ アンケート調査票及びヒアリング調査項目の検討
	8	・ 第1回検討会及び研究会の開催（5日） 検討会議事（1）文科省プロジェクトの説明 （2）国と自治体の流通政策レビュー （3）優良企業に関する意見交換と推薦企業の依頼 （4）調査票原案に関する意見交換 研究会テーマ：卸売業の中小小売向けリテールサポート機能 ・ 検討会委員へのヒアリング候補先紹介依頼
	9	・ アンケート調査票の発送（12日） ・ アンケート調査礼状（督促状）の発送（21日） ・ アンケート調査票投函期限（27日）
	10	・ アンケート調査集計・分析の実施（2日回収分まで集計反映） ・ 検討会委員及び業界団体等へのヒアリング調査の実施（～11月） ・ 中小優良企業等へのヒアリング調査の実施（～1月）
	11	・ 第2回検討会及び研究会の開催（7日） 検討会議事（1）政策レビュー （2）ヒアリング調査に関する経過報告 （3）アンケート調査に関する中間報告 （4）アンケート調査中間報告についての意見交換 研究会テーマ：県内の商店街再生に向けた取り組み
12	・ 報告書の起稿	
2014 年 (平成 26年)	1	・ 第3回検討会の開催（31日） 検討会議事（1）優良中小企業（流通業）のプロフィールについて （2）ヒアリング調査について （3）報告書案について
	2	・ 検討会委員による報告書への寄稿 ・ 報告書の作成
	3	・ 概要版の作成 ・ アンケート調査協力者への調査結果報告の発送

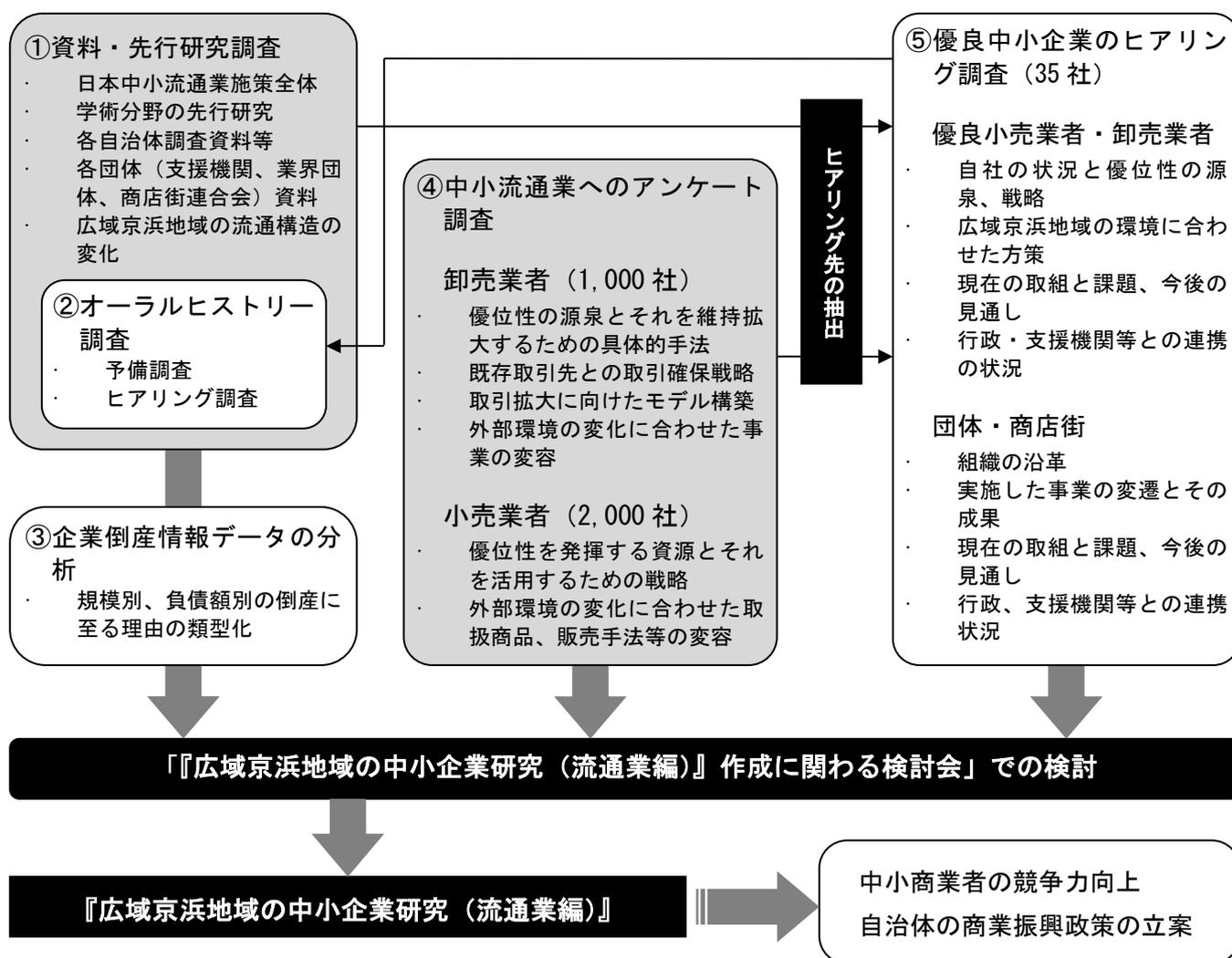
1-4 実施方法

本事業では、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）及び東京都町田市の7区市を広域京浜地域と定義した。そして、当地域の優良中小流通業へのアンケート調査やヒアリング調査から得られた情報をもとに統計学的手法等を用いながら、当地域の優良中小流通業の現状及び特徴を把握し、分析・考察を行った。

また、文献情報や地域事業者及び検討委員会委員などから得られた情報をもとに、当地域の各種中小企業支援施策、1980年代以降の動向と産業集積の変遷を調査し、都市型集積の特徴や役割について整理を行った。

各種調査・分析の関係性は図表 1-3 の通りである。

図表 1-3 本事業の全体像



【調査研究項目との対応】

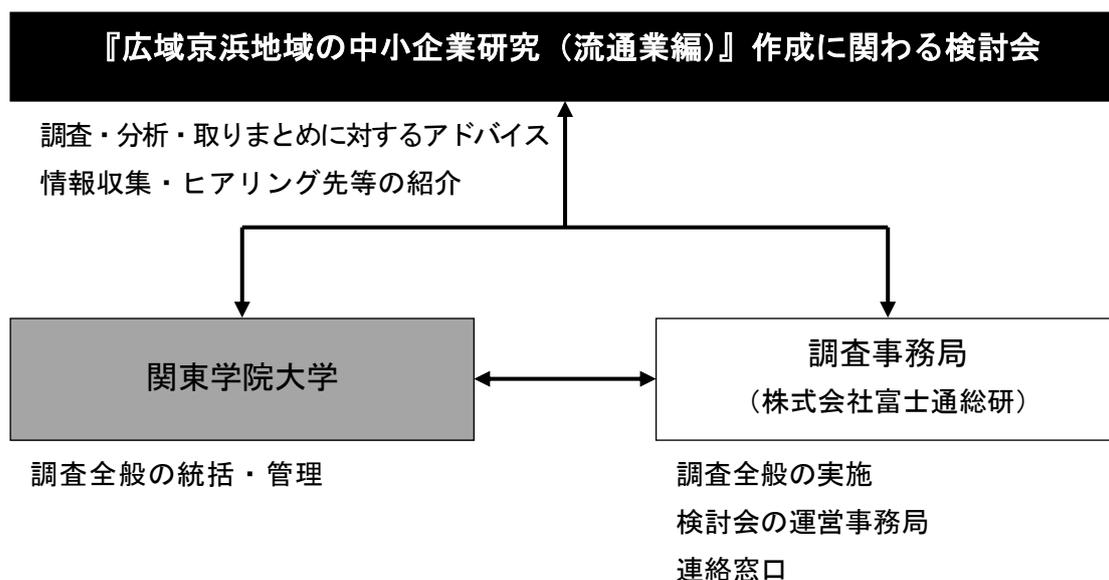
1. 広域京浜地域における 1980 年代以降の流通構造の変化 →①、③
2. 地域商業の盛衰に関する史的考察 →②
3. 中小優良店の戦略行動に関する調査分析 →④、⑤
4. 商店街の新たな可能性に関する研究 →⑤及び検討会での検討
5. 卸・小売の連携・ボランタリーチェーンの革新に関する研究 →⑤及び検討会での検討

1-5 実施体制

本事業は、関東学院大学が円滑かつ効率的に進めるために、調査全体の統括・管理を行った。調査事務局（株式会社富士通総研）は、関東学院大学と協議・相談のもと、調査に係る全ての業務を実施するとともに、検討会の資料作成及び運営と、報告書及びその概要版の作成を行った。

また、京浜地域の団体・組合、金融機関、行政、支援機関、専門家、研究者、メディア関係者を構成員とする『広域京浜地域の中小企業研究（流通業編）』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 1-4 本事業の実施体制



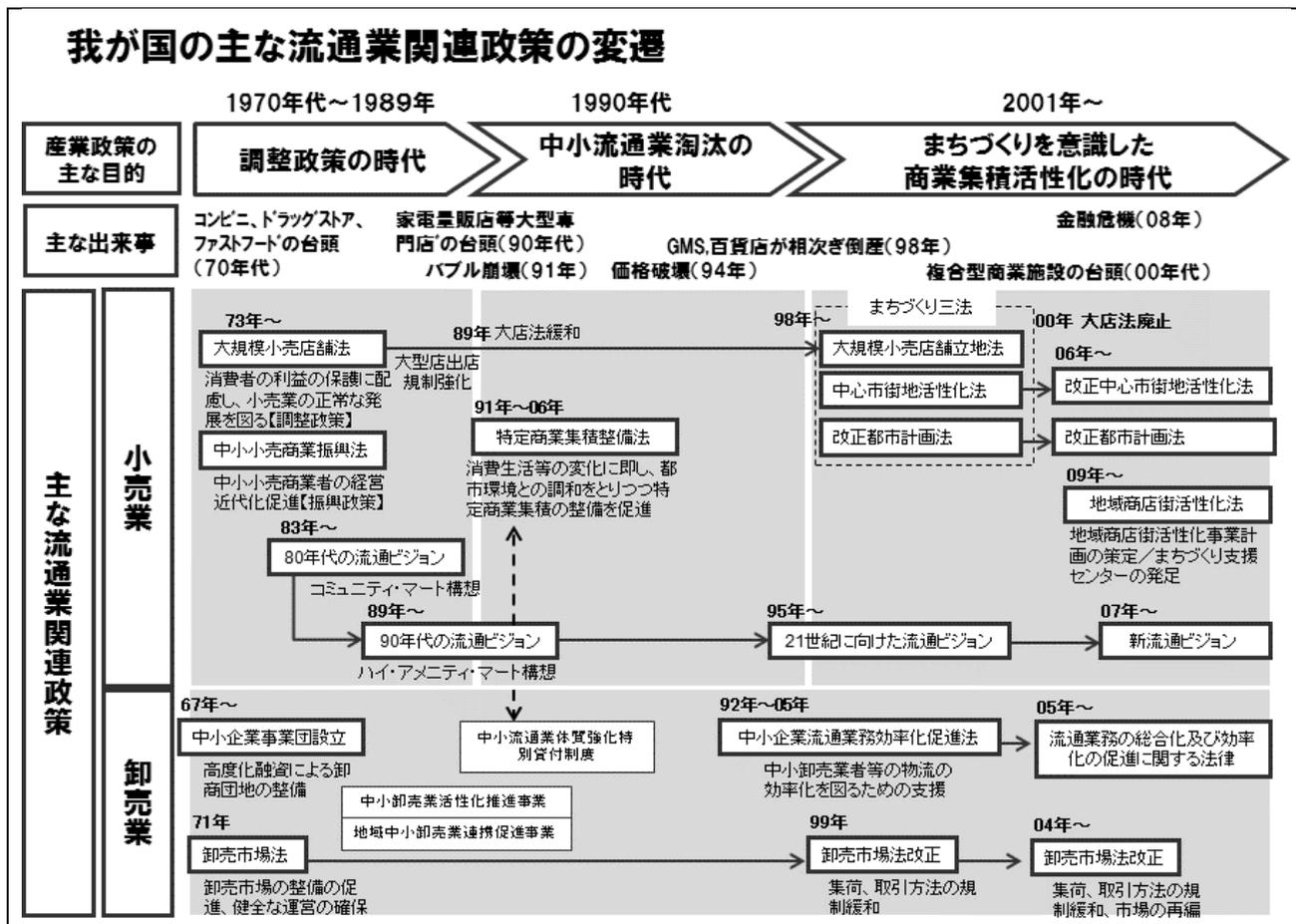
2 中小企業施策と広域京浜地域の中小流通業の変遷

本章では、京浜地域の中小流通業をとりまく環境について、行政施策の観点から見ていくとともに、各種統計データ等を用いて、1980年代以降の流通構造の変化について整理する。

2-1 近年の国の流通政策のレビュー

ここでは、これまでなされた主として経済産業省（旧通商産業省）分野の政策の変遷を見ていく。

図表 2-1 わが国の主な流通業関連政策の変遷



2-1-1 小売業における調整政策について

① 大規模小売店に関する法律

戦前の百貨店の出店により生じた中小小売商問題を機に1937年に制定された百貨店法は、戦後、1956年に第二次百貨店法として再度制定された。第二次百貨店法は、同じ敷地、建物内に別の店舗を置くという方法で抜け道となる「疑似百貨店問題」等も見られたため、抜本的な大型店出店の調整を図る法律として、1973年に大規模小売店舗法が制定された。

大規模小売店舗法施行後は、運用面での規制強化がなされ、大規模小売店の出店に対してはより強く規制がなされた。また、独自の条例によりさらに規制を強める、いわゆる「上乗せ・横出し」規制も多くの自治体でなされ、さらには1978年には法改正による調整対象の拡大もなされた。

しかし、1985年のプラザ合意後の円高、アメリカからの市場開放要求等の中で、大規模小売店舗法は

海外製品の輸入拡大を妨げる障害とされたことで、方向は転換する。運用による規制緩和がなされるようになり、さらに1991年には、調整の中心を占めてきた「商業活動調整協議会（商調協）」の廃止を含む大幅な改正がなされ、大型店の出店が確実にできる環境が整った。さらにアメリカからの圧力が高まり、1998年には大規模小売店舗立地法が制定された。この法律は大型店出店の際の環境悪化を規制するものであり、調整政策とは目的を異にするものである。

大規模小売店舗法は2000年に廃止、これにより、小売業における調整政策が終了した。

なお、関連して2006年に都市計画法の改正により、大規模小売店を含む大規模集客施設の出店の規制が強められているが、これも目的が異なるため、調整政策には含まない。

1937（昭和12）年 百貨店法

1956（昭和31）年 （第二次）百貨店法 →「疑似百貨店問題」

1973（昭和48）年 大規模小売店舗における小売業の事業活動に調整に関する法律（大規模店舗法）
→商業活動調整協議会（商調協）、事前審査付届出制、1,500㎡（政令市3,000㎡）

1976（昭和51）年 大阪府豊中市「小売商業活動の調整に関する条例」

→上乗せ、横出し規制

1981（昭和56）年 京都市議会「出店凍結宣言」

1992（平成4）年時点では、42%の市町村が条例、要綱又は内規を制定（経済企画庁調査）

1978（昭和53）年 大規模店舗法改正

→第二種大規模小売店舗（500㎡超）を調整対象に盛り込む

調整期間、事前審査期間の延長、広域調整、等

1982（昭和57）年 施行規則改正

1983（昭和58）年 『80年代の流通産業と政策の基本方向』（80年代流通産業ビジョン）

→調整政策の肯定

1984（昭和59）年 大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整のための実施要領について」

→実質的な出店規制の強化

■1985（昭和60）年 プラザ合意 →急激な円高

■1986（昭和61）年 米国通商代表部「外国貿易障害に関するレポート」

→大規模小売店舗法が外国製品の販路を制限する障害となっていると指摘

1986（昭和61）年 「国際協調のための経済構造調整研究会」報告書（前川レポート）

→「市場原理を基調とした施策」として、市場アクセスの改善と規制緩和を指摘

1987（昭和62）年 経済審議会「経済構造調整への指針」

→流通業における規制緩和を指摘、大店法についても閉店時刻見直し、事前説明適正化、大規模小売店舗審議会（大店審）の活用の「運用手続きの透明性」の確保を求める

1989（平成元）年 『90年代流通ビジョン』 →規制緩和の方向を明確に打ち出す

1990（平成2）年 大規模小売店舗法運用適正化

→出店調整処理期間短縮、輸入品売場の特例措置、調整不要店舗面積の設定、閉店時刻・年間休日数規制緩和、出店調整処理手続きの透明性向上、自治体規制の制限

1991（平成3）年 大規模小売店舗法改正

→種別境界面積の引き上げ、商調協の廃止、自治体規制の適正化

■1995 (平成 7) 年 米国政府、大店法を GATS 規定違反として WTO に協議要請

1998 (平成 10) 年 大規模小売店舗立地法、中心市街地活性化法、改正都市計画法 (まちづくり三法)

2000 (平成 12) 年 大規模小売店舗法廃止

斜線部分は、政策に大きな影響を与えた外的要因

② 小売商業調整特別措置法

もうひとつの調整政策が、1959 年制定の小売商業調整特別措置法である。この法律は、小売商の事業活動の機会の適正な確保、小売商業の正常な秩序を阻害する要因を除去することを目的としており、購買会事業や小売市場の設置について定めている。1978 年の改正では、この法律によるスーパーマーケット等の規制が避けられる改正がなされた。

1959 (昭和 34) 年 小売商業調整特別措置法

1977 (昭和 52) 年 小売商業調整特別措置法改正

→特定物品を販売する中小小売商団体による大企業者の計画への調査

1978 (昭和 53) 年 小売商業調整特別措置法改正

→特定物品を販売する中小小売商団体に商店街振興組合等が付加

スーパーマーケット、ショッピングセンターを対象から除外し、二重規制を避ける

2-1-2 小売業の振興策

① 商店街組織の制度

商店街組織は町内会、親睦会的な任意組織から始まり、商的な色彩を帯びていったものであるが、法人格を有するようになったのは、1932 年に制定された商業組合法によるものが最初である。同業種の組合を想定したこの制度により先進的な商店街は法人格を有する組織化がなされた。さらに、1949 年の中小企業等協同組合法により、より多くの商店街が「商店街協同組合」として法人化した。

1959 年の伊勢湾台風の被災からの復興を目的に、議員立法により 1962 年に制定された商店街振興組合法により、商店街組織としての法整備がなされ、その後の商店街組織の形態の主流となった。

これらの時代から近年に至るまで、小売業の振興策の中核をなす商店街振興政策は、法人である商店街協同組合、商店街振興組合を対象にして実施された。

全国に 2,378 の商店街振興組合、1,147 の商店街協同組合がある。なお、任意組織形態の商店街組織は 10,902 である。(いずれも 2009 年現在)

1932 (昭和 7) 年 商業組合法 +1925 (大正 14) 年 工業組合法

1949 (昭和 24) 年 中小企業等協同組合法

→先進的な商店街は「商店街協同組合」を組織した

■1959 (昭和 34) 年 伊勢湾台風

1962 (昭和 37) 年 商店街振興組合法

斜線部分は、政策に大きな影響を与えた外的要因

② 流通近代化、中小小売商業振興政策

中小小売商業の振興策においては、一貫してスケールメリットの追求のための店舗の共同化、連鎖化（ボランティアチェーン等）事業の推進が図られ、資金助成と経営指導がなされた。

1956（昭和 31）年 中小企業振興資金助成法

1961（昭和 36）年 中小企業近代化資金助成法

→助成の対象として「店舗の共同化」が明確に位置づけられる。以後の高度化資金も同様の目的で運用された

1963（昭和 38）年 同法「小売商業店舗共同化のための高度化資金貸付制度」

→寄合百貨店（組合形態）、スーパーマーケット、百貨店（会社形態）の店舗設置がなされたが、失敗も目立つ結果となった

→1964（昭和 39）年 同法「小売商業協業化計画診断」

→1966（昭和 41）年 中小企業近代化資金等助成法 →「中小商業連鎖化事業（ボランティアチェーン）」が追加 →日本ボランティアチェーン協会設立

1963（昭和 38）年 中小企業近代化促進法

中小企業基本法

1967（昭和 42）年 中小企業振興事業団設立

→高度化資金融資と経営指導が合わせて実施された。

→以下、組織の変遷。1980（昭和 55）年「中小企業事業団」、1999（平成 11）年、「中小企業総合事業団」、2004（平成 16）年「独立行政法人中小企業基盤整備機構」

1971（昭和 46）年 産業構造審議会流通部会『70年代における流通』

→市場構造の高度化（スケールメリットの追求）、有効競争の維持・促進、消費者利益の増進、物的流通の高度化など

1973（昭和 48）年 中小小売商業振興法 →商店街の整備、店舗の共同化

③ 流通情報化に関する政策

流通情報化に関する政策には、企業間取引にコンピュータを活用するためのビジネス・プロトコルの標準化を行い、店頭への POS システムの導入の環境を整備する「流通システムの基盤整備」と、基盤整備に基づき、企業間、及び業界単位での情報交換、取引を行う「企業間ネットワークの構築」がある。

国の主導により業界団体等で進められた「統一伝票」等の取引方法の標準化と、1972年に設立された財団法人流通システム開発センター等の主導による JAN コード、国による伝送制御手順「J 手順」の制定がなされ、1982年にセブン-イレブン・ジャパンがソースマーキング済商品のみ取り扱いを宣言したことをきっかけに普及が進んだ。また、1985年に流通システム開発センターが開発し、1988年から運用された製品データベース JICF（JAN Item Code File）等が、ソースマーキングの普及を後押しした。

商店街を単位とする地域商業においても、商店街・統合・標準・POS カードが 1986年からの研究、実証実験を経て実用化したが、その普及は必ずしも商店街や個店の魅力向上に結びつかず限定的なものに止まった。

企業間ネットワークである EDI（電子データ交換）は、こうした環境整備によりなされた。特定小売

企業と卸売・製造業者とのネットワーク構築は、民間で独自かつ高度に発達した。一方、1982年に創設された中小企業VAN（Value Added Network：付加価値通信網）制度は、地域流通VANや業界VANなどに拡大、中小企業の取引コスト削減が期待されたが、費用負担などの課題があり、現在では一部の業界を除き、衰退している。

・流通システムの基盤整備（標準化、POSシステム）

1971（昭和46）年	『流通システム化基本方針』→1972（昭和47）年「財団法人流通システム開発センター」設立
1974（昭和49）年	日本商工会議所委託「百貨店統一伝票」 日本百貨店協会「取引先コード」標準化 →1977（昭和52）年、流通システム開発センターが引き継ぎ、小売業全体のコードとして管理・普及活動実施
1975（昭和50）年	「チェーンストア統一伝票」
1977（昭和52）年	「問屋統一伝票」
1978（昭和53）年	JAN（Japanese Article Number）コード
1979（昭和54）年～1981（昭和56）年	流通システム開発センター、POSシステム店頭実験
1980（昭和55）年	日本チェーンストア協会「JCA手順」→1982（昭和57）年、通産省「J手順」
1981（昭和56）年	チェーンストアにEOS（Electric Order System）普及開始
1982（昭和57）年	セブン-イレブン・ジャパン、全店POSシステム導入、ソースマーキング済商品 のみの取り扱いを宣言 →1985（昭和60）年 イトーヨーカ堂、POS導入 →ソースマーキング拡大
1984（昭和59）年	流通システム開発センター、JICF（JAN Item Code File）運用開始 →1986（昭和61）年、通産省「重要データベース開発事業」指定 →1988（昭和63）年、JICFS（JAN Item Code File Service）運用開始
1986（昭和61）年	商店街POSフィービリティ調査 →1987（昭和62）年、烏山駅前通り、武蔵小山、熊本中央商店街にて実験事業 →商店街・統合・標準・POSカード

・企業間ネットワークの構築

1982（昭和57）年	チェーンストア卸売業間でEDI（Electronic Data Interchange：電子データ 交換）開始
1982（昭和57）年	中小企業VAN（Value Added Network：付加価値通信網）制度創設 →1985（昭和60）年、電気通信自由化により「VAN事業者」増加、地域流通VAN、業界VAN等、共 同ネットワーク普及

2-1-3 まちづくり政策

伊勢湾台風からの復興を目的として1962年に制定された商店街振興組合法は、その目的から「まちづくり」的意識が込められていた。その後、1970年の商業近代化地域計画では、商業集積整備という「ま

ちづくり」が意識され、1983年『80年代流通産業ビジョン』においては、その後の「街づくり会社」制度につながるコミュニティ・マート構想が打ち出されている。

さらに1989年『90年代流通ビジョン』では、ハイマート2000構想が打ち出され、その実現が1991年の特定商業集積整備法によりなされている。この法律は、郊外への商業の流出を誘導する側面も持っていたが、同時に中心市街地活性化を明確な目的のひとつに置いたものでもあった。その後、1994年の『21世紀に向けた流通ビジョン』でも、中心市街地活性化が明確に言われ、1988年の中心市街地活性化法、大店立地法、改正都市計画法の「まちづくり三法」につながっていく。

しかし、中心市街地活性化は多くの自治体で基本計画の策定がなされた反面、その効果に疑問が持たれ、2004年に総務省勧告を受け、2006年には新たなスキームの法律へと改正がなされている。

また、2007年には『新流通ビジョン』がまとめられ、商店街の地域コミュニティへの貢献が再評価されたことで、2009年の地域商店街活性化法では、「選択と集中」がなされた中心市街地以外の商店街に対しても、地域コミュニティの担い手との位置づけがなされ、振興施策の網がかけられている。

1962（昭和37）年 商店街振興組合法

1970（昭和45）年 「商業近代化地域計画」 中小企業庁から日本商工会議所への委託事業

→大きくは、郊外住宅地の商業整備、駅前商業集積整備に寄与、「まちづくり」が意識されている。

→1985（昭和59）年、補助事業化 →1991（平成3）年「商店街活性化実施計画策定事業」

1983（昭和58）年 『80年代流通産業ビジョン』

→都市商業ルネッサンス、流通産業の社会的有効性 →地域社会に果たす役割に言及、地域密着型商業、都市商業文化の創造

→コミュニティ・マート構想 →1985（昭和60）年「社団法人コミュニティ・マートセンター」設立 →通産省、構想策定補助、講師派遣等 →「街づくり会社」へ

1989（平成元）年 「街づくり会社制度」

→公益法人に限定、地方公共団体、商店街組合、中小小売商業者、中小サービス業者、既存商店街にコミュニティ施設を整備する目的

→1990（平成2）年 「街づくり会社制度」に第三セクターが付加

→1991（平成3）年 「街づくり会社制度」統一、商店街整備支援事業に一本化

1989（平成元）年 『90年代流通ビジョン』

→豊かな消費社会の実現、国際経済社会発展への貢献、地域経済社会への寄与、流通業の経営資源の確保

→ハイマート2000構想：大型店と中小店の新たな協調関係 →特定商業集積整備法へ

1991（平成3）年 特定商業集積整備法

→通産省、建設省、自治省の3省共管、商業施設とコミュニティ施設（商業基盤施設）を一体整備

→地域商業活性化型、高度商業集積型に、1996（平成8）年より中心市街地活性化型が追加。それでも、郊外展開を誘導する結果となった。

1992（平成4）年 全都道府県に商店街振興組合連合会が揃う

→全国商店街振興組合連合会は、中小小売商4団体に

1994（平成6）年 『21世紀に向けた流通ビジョン』

1998 (平成 10) 年	大規模小売店舗立地法、中心市街地活性化法、改正都市計画法 (まちづくり三法) →中心市街地活性化基本計画は、2006 (平成 18) 年までに 690 都市で策定
2004 (平成 16) 年	総務省「中心市街地の活性化に関する行政評価・監視結果に基づく勧告」
2006 (平成 18) 年	中心市街地活性化法改正 →「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」から「中心市街地の活性化に関する法律」に変更、中心市街地活性化協議会を核にしたスキームを採用
2006 (平成 18) 年	都市計画法改正 →大規模集客施設に係る立地規制、準都市計画区域制度見直し、開発許可制度見直し、都市計画制度の柔軟・機動化
2007 (平成 19) 年	『新流通ビジョン』
2009 (平成 21) 年	地域商店街活性化法 →中心市街地活性化法の「選択と集中」対象外の商店街の振興を図り、「地域コミュニティの担い手」と位置づけ、株式会社全国商店街支援センターを設置して推進

2-1-4 卸売業に関する政策

① 卸売業に関する経済産業省 (通商産業省) 分野の政策

卸売業に対しては、1966 年の中小企業近代化資金等助成法の中小商業連鎖化事業 (ボランティアチェーン) によるボランティアチェーンへの支援、一連の卸商業団地の設置、活用に関する法律等の政策がなされているが、小売業に対する支援に比して少ないものとなっている。ただし、前述の流通情報化に関する政策については、特段、卸売業のみに対してなされた施策ではないものの、卸売業者が得た恩恵は少なくない。

また、卸売事業者の情報化装備を含む流通システムの高度化に対しては、ビジョンの提示、及び取引標準策定への誘導がなされてきた。

また、1992 年の中小企業流通業務効率化促進法は、事業協同組合等が流通業務効率化事業として行う施設整備等への支援を行うもので、2005 年には、任意団体等に対象を広げた流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律に引き継がれている。

1963 (昭和 38) 年	中小企業高度化資金融通特別会計法 →中小卸売業店舗集団化助成制度 →卸商業団地
1964 (昭和 39) 年	全国卸商業団地連絡協議会 →1967 (昭和 42) 年 全国卸商業団地協同組合連合会
1965 (昭和 40) 年	産業構造審議会流通部会『卸総合センターについて』
1966 (昭和 41) 年	中小企業近代化資金等助成法 →「中小商業連鎖化事業 (ボランティアチェーン)」が追加 →日本ボランティアチェーン協会設立
1966 (昭和 41) 年	流通業務市街地の整備に関する法律 →「流通業務地区」を指定、流通業務を集中移転。2013 (平成 25) 年現在、22 都市 43 地区で計画がなされ、27 地区で流通業務団地が稼働している。

1969（昭和 44）年	産業構造審議会流通部会 流通政策小委員会「流通活動のシステム化について」
	→1971（昭和 46）年『流通システム化へのみち』
1970（昭和 45）年	流通システム化推進会議、伝票統一化、基礎調査に予算措置 流通システム化事業に対する開銀融資開始 企業合理化促進法（1952・昭和 27 年）の重要産業に卸・小売業が指定 流通システム化のための機械・装置に対する特別償却
1971（昭和 46）年	『流通システム化基本計画』（1975 年を目標）流通システム化推進会議
1971（昭和 46）年	『70 年代における流通』
	→卸商業団地、ボランタリーチェーン、商店街近代化、協業店（寄合百貨店、寄合スーパー）等、近代化効率が大きいと認められる共同化・協業化による近代化事業を一層推進
1977（昭和 52）年	『卸売業の現状と展望』
1985（昭和 60）年	『情報武装型卸売業ビジョン ー情報ネットワーク社会における卸売業のあり方ー』、『中小卸売業の情報化ビジョン』
1992（平成 4）年	中小企業流通業務効率化促進法
2005（平成 17）年	流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律

2-1-5 農林水産省分野における流通業に対する施策

① 卸売市場の整備に関する施策

生鮮食料品の流通に関する施策の根幹をなすのは卸売市場法である。

1923 年に制定された中央卸売市場法により、昭和初期より京都市を皮切りに各地に中央卸売市場が開設され、公正な価格の決定と取引の明朗化、価格と品質の安定、保健衛生上の効果が実現した。その後、戦時期には統制経済の影響、戦後期には闇市の発達による機能低下を見たが、統制の解除とともに、中央卸売市場の取扱量が増加、機能を回復した。

その後の都市化の進展、消費の高度・多様化、生産地の大型化、小売業の近代化等の進行に伴い、卸売市場の機能拡充が求められたことが背景となり、1971 年、卸売市場法が制定された。卸売市場の計画的整備の推進、適正な価格形成と取引能率の向上を目的とした卸売りの相手方の制限、せり人の登録、仲卸業者の業務の規制等、地方卸売市場への網掛けがなされた。卸売市場法では、せり・入札原則、委託集荷原則、商物一致原則、第三者販売・直接荷引きの原則禁止、卸売手数料の公定制が定められた。

東京都など各都市は卸売市場法に基づく卸売市場整備計画を策定し、卸売市場の整備、拡充を図った。

その後、量販店による流通の拡大等の流通環境の変化に対応すべく、卸売市場法は 1999 年に改正され、せり・入札原則の廃止、委託集荷原則の緩和、商物一致原則の緩和がなされた。さらに、2004 年の改正では、委託集荷原則が廃止され、商物一致原則がさらに緩和、第三者販売・直接荷引きの弾力化、卸売手数料の弾力化がなされた。これにより、卸売市場法制定当時の規制の多くが緩和、撤廃されたこととなった。

また、この改正では市場の再編の促進のため、中央卸売市場の統合や地方卸売市場への転換が位置づけられ、これを受けて地方卸売市場に転換する中央卸売市場も発生した。

1923（大正 12）年	中央卸売市場法
1956（昭和 31）年	中央卸売市場法改正 →卸売人の許可権限を農林大臣に引き上げ、類似市場届出制、独禁法の緩和
1971（昭和 46）年	卸売市場法制定 →卸売市場の計画的整備の推進、適正な価格形成と取引能率の向上を目的とした卸売りの相手方の制限、せり人の登録、仲卸業者の業務の規制等、地方卸売市場への網掛け
1999（平成 11）年	卸売市場法改正 →集荷、取引方法の規制緩和、等
2004（平成 16）年	卸売市場法改正 →集荷、取引方法の規制緩和、市場の再編の促進、等

② 食品流通の構造改善に関する施策

農林水産分野で食品流通の構造の改善に係る施策の基盤となるのが、1991年に制定された食品流通構造改善促進法である。この法律は、食品に関する製造業、卸売業、小売業を対象とし、主として公益財団法人食品構造改善促進機構を通じた事業を行っている。

2013年現在、同機構が行う事業のうち、流通業を対象とするものには、以下のようなものがある。

- ・**生鮮食品等の流通情報化**：青果物・花き・食肉・水産物の取引の電子化を推進するため、標準商品コード、EDIメッセージ等を開発し、インターネット上での公開、普及促進等を実施。
- ・**青果ネットカタログ**：インターネット上に、青果物の栽培方法や作付計画、使用肥料、農薬、生産者等、様々な情報を登録・閲覧できる青果ネットカタログを公開。生産者と流通業者の情報のマッチングを実施。
- ・**匠の店の公開**：優良で模範となるような経営を行っている『匠の店』を登録し、ホームページ上での公開。商店(青果・水産・食肉)の経営の簡便診断ソフトを公開。
- ・**統計資料集の作成**：食品流通の展望と構造改善に関する研究会の開催、レポートの発行、「食品商業関係統計資料集」など各種情報の収集提供等を実施。
- ・**流通大学講座**：食品流通業界関係者が必要とする基礎的・実践的知識、専門的知識を習得する講座を開講。
- ・**優良経営食料品小売店等表彰事業**：優れた食料品小売店、花き小売店や組合等に農林水産大臣賞等の表彰を実施。
- ・**事業計画づくりへの支援**：食品流通業者等に対する技術的支援、食品流通関係団体等への構造改善事業等の説明等。
- ・**債務保証**：食品流通構造改善促進法に基づく構造改善事業等を実施する事業者の借入に対する債務保証。
- ・**食品流通構造改善緊急対策事業**：食品販売業の近代化に役立つ最新の設備・機器に対する資金貸与。

2-2 東京都の中小流通業に関する施策

国の流通業、特に中小小売業に向けた施策が商店街等の組織を対象としたものであると同様に、東

京都における中小流通業政策も、その対象は商店街組織と、それに関連した小売店や団体等が対象となっている。

国の商店街施策の予算（一般会計分）に匹敵する予算を有する東京都の商店街施策は、他県から「予算の桁が二つ違う」と言われるほどであり、当然ながら他に比して手厚い施策が講じられている。

ここでは、東京都のこれまでの商店街振興事業の流れを見ると同時に、国に先駆け、先鞭をつけた要素を取り上げる。

なお、国がそうであるように、東京都でも商店街を経由しない単独の小売店への支援はなされていない。また、卸売業に対する支援については、中央、地方卸売市場の整備等の事業はなされているものの、単独卸売業者に対する特別な支援はなされていない。

2-2-1 東京都の現状の中小流通業に関する施策について

① 法人商店街を対象とした一連の事業（1981～2002年）

東京都では、1981年より「モデル商店街事業」として、法人商店街を対象とした支援事業を行っていた。この事業は3カ年で対象の商店街が行う計画立案、施設整備、事業実施に対して補助するもので、1990年まで実施された。

モデル商店街事業の事業を受け継いだのが、商店街施設をコミュニティ施設と併せて整備し、事業を行う「コミュニティ商店街事業」である。2～4カ年の事業が対象となり、施設整備費とソフト事業に関する経費に対して補助がなされた。1988年から1997年まで実施された。

事業は1996年より、補助対象事業をふれあいソフト事業とした「ふれあい商店街事業」に引き継がれ、1999年まで実施される。さらに、1998年より2002年には「活力ある商店街育成事業」に継続された。この事業は、東京都が支援するメニューを決めていた従来の事業とは異なり、商店街側から提案された活性化事業のうち、採択したものに対して補助を行うという形態のもので、補助率1/3、限度額5,000万円という大規模な補助がなされた。

なお、各事業の実施年度に重複があるのは、それぞれが複数年度にわたり補助を行う制度であるためである。

② 未組織商店街を含む事業（1989～2002年）

法人格を有していない未組織の商店街を対象とした事業として、1989年より「商店街活性化推進事業」が実施された。基金を造成して実施されたこの事業では、施設整備やポイントカード、後期にはホームページ作成等が対象となり、事業終了時の補助率1/3、施設整備の限度額5,000万円は、同時期に実施されていた法人商店街を対象とした「活力ある商店街育成事業」に遜色ないものとなっている。事業は2002年までなされた。

また、同時期には法人、未組織の区別なく商店街を対象とする事業として、「空き店舗活用推進事業」（1996～2002年）、「元気を出せ商店街事業」（1998～2002年）が実施されている。

「空き店舗活用推進事業」は、空き店舗の活用を行うための店舗回収費、活動費、賃借料を3カ年にわたり補助する制度で、モデル制度的な意味合いで実施された。「元気を出せ商店街事業」は、不況対策事業として7億円もの多額の予算で実施された事業で、区市町村経由で申請された商店街イベントに補助がなされた。

③ 新・元気を出せ！商店街事業（2003年～）

2002年度まで実施されてきた複数の商店街振興事業を統合する形で実施されたのが、2003年より開始され、現在に至るまで継続している「新・元気を出せ！商店街事業」である。前年までの「元気を出せ商店街事業」の基盤を引き継ぎ、法人、未組織の区分なく商店街を対象として、区市町村経由の申請により補助を行うスキームで実施された。

事業開始当初には、「イベント・活性化事業」のみであったが、その後、以下のような内容が加わっている。なお、これまでの間に終了した事業はなく、現在もすべて実施されている。

- ・2003年「イベント・活性化事業」：イベント事業、活性化事業（施設整備、空き店舗活用事業）に対して補助がなされる。当該商店街に相応しいテーマを掲げて実施する特別支援事業や、会員の加入促進を行う商店街組織力強化支援事業は、補助割合が高く設定されている。
- ・2005年「地域連携モデル商店街事業」：商店街が地域団体と連携して実施する事業への補助がなされ、事後にも専門家による指導、検証がなされる。
- ・2005年「東京都商店街グランプリ」：主として「イベント・活性化事業」の成果を表彰するために実施された事業で、都な商店街や個人等の優れた取り組みを表彰し、PRする。
- ・2006年「特定施策推進型商店街事業」：アーケード等の撤去、民間交番の設置、街路灯のLEDランプへの切り替え、共同荷捌きスペースの設置、ユニバーサルデザインに基づく施設の整備等、東京都の特定施策に協力して商店街が実施する事業を特別に支援する事業であり、補助率が4/5と高くなっている。
- ・2006年「商店街パワーアップ基金事業」：商店街が設立する会社等の設立、及び商店街活性化事業への補助を行う。
- ・2009年「広域支援型商店街事業」：自治体をまたいで隣接する商店街が共同で事業を行う等、都内の広域を対象とした商店街活性化事業の支援を行う。

④ その他の事業（2010年～）

東京都の主要な商店街振興事業は、「新・元気を出せ！商店街事業」に統合されたが、その後、新たなスキームにより実施された事業もある。

2010年より実施されている「中小商業活力向上施設基盤整備費補助事業」は、地域商店街活性化法により国の支援のもと施設整備事業を支援する区市町村に対する補助金を交付する事業である。法人商店街のみを対象に実施してきたが、2013年からは未組織商店街も対象に含めた「中小商業施設整備費補助事業」に引き継がれている。

また、2011年には、LEDやソーラー、風力発電を組み込んだ街路灯や、壁面緑化、ドライミスト等の設備に補助する「環境対応型商店街活性化事業」が実施されている。さらに2012年には、買物弱者対策事業に補助する「買い物弱者支援モデル事業」が実施されている。

⑤ 東京都中小企業振興公社を通じての人材育成等に関する事業

現在、東京都では直接の支援を行う上記の事業に加えて、外郭団体である東京都中小企業振興公社に委託した人材育成等を行う事業を実施している。「進め！若手商人育成事業」と銘打って実施されている事業には以下のものがあり、人材育成が先述した商店街振興事業とあいまって、成果につながっている。

- ・商店街パワーアップ作戦：専門家チームの派遣による店舗、商店街の活性化支援
- ・商人大学校：若手商人の経営能力の向上を支援
- ・若手商人研究会：グループを組織しての研究会の開催による人材育成
- ・商店街リーダー養成研修：講義、現場視察、現地支援等による実践的な商店街リーダーの養成支援
- ・商店街起業促進サポート：商店街での開業を支援
- ・商人インターンシップ事業（商店街・商業高校等連携支援事業）：高校生を対象とした商店街での体験事業により、将来の人材を発掘
- ・中小小売商業活性化フォーラム：講演やパネルディスカッションを実施、「商店街グランプリ」の表彰式を同時に実施

2-2-2 東京都の商店街振興事業の特徴

東京都の商店街振興事業は、従来のスキームで支援がなされていない新たな支援対象や支援方法を見出して事業化していることが特徴である。

特に大きな事項として、早い時期から未組織商店街を対象とした事業を拡充したことがある。小規模な運営費等の補助を別として、未組織の商店街に対して施設整備等について高額の補助を行うことはなされておらず、支援の対象が大きく広がるものとなった。さらには、1998年の「元気を出せ商店街事業」において、イベント単体に対する補助を行った点も、当時、国を含め、他の自治体では見られなかった支援方法である。

また、2005年より実施されている「地域連携モデル事業」では、商店街を受け皿としつつも地域住民やNPO等の地域団体の活動に対する支援がなされる仕組みが構築されており、地域プラットフォームとしての商店街機能を高めることを先取りしたものとなっている。同様に、2006年の「商店街パワーアップ基金事業」でも、商店街を母体とする街づくり会社の設立や、協定を交わした会社、NPO法人が実施する商店街活性化プロジェクトを対象としている。

東京都中小企業振興公社への委託により実施されている事業においては、若手経営者や商店街組織の次世代のリーダー育成など、商店街組織の内部の個別商店や人材を対象とした事業も展開されている。

こうした事業には、国や他の自治体により追従されたものも見られる。

新たな事業を打ち出すことができている要因は、単に全体予算の規模や、個別事業における上限額が高いことのみにあるのではなく、経営指導を専門に行う商工指導所に専門職としての職員が配置されており、現場でのニーズのくみ上げがなされていたこともその要因であると推察できる。

2-2-3 東京都内の自治体の中小流通業に関する施策

① 東京都内の自治体の中小流通業に関する施策の特徴

東京都の商店街振興事業が手厚く、かつ中心となる「新・元気を出せ！商店街事業」が、東京都と区市町村が合わせて補助を行うスキームであることもあり、東京都下の自治体においては、街路灯への維持費の補給や、小口の売り出しやイベント事業への補助を除いては、東京都の「新・元気を出せ！商店街事業」を活用した支援がなされている。

「新・元気を出せ！商店街事業」は、各自治体の認定のもとに東京都に申請がなされるスキームとなっており、前段階として、自治体が商店街振興プランの策定を行っていること条件としているため、各自治体は、単独、または産業振興計画に入れ込む形式での商店街振興プランを策定している。

② 品川区の中小流通業に関する施策

2013年度の当初予算では、計524,992千円が計上されているが、もっとも予算規模が多い「商店街にぎわい創出事業」は、東京都の「新・元気を出せ！商店街事業」の品川区負担部分の名称である。

ただし、「マイスター店支援事業」や「商店街と大型店等の連携・協働支援事業」等、地域の実情に合わせた独自の事業も実施されている。品川区商店街連合会は、都内の他の自治体の商店街連合会と比較しても、若手職員が多く、事業等で動きやすい体制となっており、こうした事業を支えている。

- ・商店街振興事業：共同装飾灯維持管理費に対する補助を行う。
- ・商店街にぎわい創出事業：商店街のイベント事業・にぎわい事業や商店街へのコンサルタント派遣等について費用の一部を助成する。
- ・商店街活性化推進事業：商店街の施設整備等への助成を行う。
- ・小規模商店街活力づくり支援事業：自主的な事業展開が困難な商店街を対象に、事業資金の一部を助成する。
- ・空き店舗活用支援事業：商店街にある空き店舗を解消するため、施設整備、空き店舗入居者への賃借料助成、販売促進経費の助成等を行う。
- ・商店街ステップ・アップ支援事業：区商連女性部・青年部活動助成、核店舗支援事業助成、ホリデートレーニング助成事業（30商店街）、地域交流支援事業助成を行う。
- ・商店街と大型店等の連携・協働支援事業：大型店との協働催事（イトーヨーカ堂等5回）を開催する。
- ・マイスター店等支援事業：2010年まで実施していた「しながわの一番店発見プロジェクト」で認定されたマイスター店の情報発信、生鮮三品店支援事業助成、買物弱者支援モデル助成事業、商店街データ公開事業助成などを実施する。
- ・共通商品券普及促進事業：プレミアム付区内共通商品券発行経費助成、運営資金貸付を行う。

③ 大田区の中小流通業に関する施策

2013年度の当初予算は240,321千円が計上されている。品川区と同様に東京都の「新・元気を出せ！商店街事業」に関しての区の負担が大きな割合を占めるが、「繁盛店創出事業」などの工夫も見られる。

- ・商店街装飾灯整備事業：商店会等が装飾灯、アーチ、アーケードを設置・増設する際の経費の一部の助成、及び電灯料及び小規模修繕（電球の取替、灯具等の取替等）に要した費用の一部を補助する。
- ・商店街会館建設等補助金：商店会館の新築、増改築、既存建物の購入、修繕、建替えに対する経費の一部を補助する。
- ・商店街再生支援事業：商店会等の再生に向けた改善案を検討し、再生事業を実施するための専門家の派遣及び専門家のアドバイスを元に商店会が実施する計画策定事業に要する経費の補助を行う。
- ・商店街振興組合等推進事業：商店街等組織の法人化促進のための新規設立の補助、商店街組織の法人化促進のための運営の補助。
- ・商店街活性化推進事業：商店街が実施するイベント事業の経費の一部を補助する（商店街イベント事業補助金）。2つ以上の商店街がネットワーク化を進め、合同で商店街の活性化や街づくりのために実施する事業の経費の一部を補助する。（合同活性化事業補助金）
- ・商店街コミュニティ活性化事業：新たなコミュニティ空間を創出するため、商店街会館及び空き店舗

等を活用してお休み処・トイレ等を来街者のために開放し提供する商店街に対し、運営費の一部を補助する。

- ・**商店街景観整備事業**：商店街関係者の他、地域住民、コンサルタント等で協議会を組織し、商店街の役割を見直し検討する。
- ・**新・元気を出せ！商店街事業**：商店街が行う商店街環境の整備、地域の活性化を活かしたイベントや商店街づくりに対して助成する。
- ・**繁盛店創出事業**：店舗デザインや経営指導に実績のある専門家の派遣及び店舗改善費用の一部の助成。

④ 町田市の中小流通業に関する施策

東京都の「新・元気を出せ！商店街事業」の市の負担部分が予算拠出でもっとも多額を占めているが、品川区や大田区との違いは、それ以外で目立った独自の事業がなされていないことである。

- ・**新・元気を出せ商店街事業補助金**：魅力ある商店街づくりに取り組む商店会等が、自ら企画し実施するイベント事業や活性化事業に対し、事業費の一部を支援する。
- ・**商店街街路灯（LED化推進事業補助金）**：商店会が設置及び維持管理している街路灯に対し、二酸化炭素の排出量が少ないLED照明を導入するために要する経費の一部を補助する。
- ・**商店街街路灯補助金**：商店会が設置及び維持管理している街路灯に対し、電気料の一部を支援する。

2-3 神奈川県の中小流通業に関する施策

2-3-1 神奈川県内の自治体の中小流通業に関する施策の特徴

神奈川県の中小流通業対策に関する取り組みは、東京都と比較して、著しく少ないものとなっている。人口や税収など、自治体としての規模の違いもさることながら、都心 23 区を直轄している東京都とは違い、地域商業の振興を直接的に担う自治体のうち、主要となる横浜、川崎、相模原の 3 市が政令指定都市であるという構造の違いもその理由である。

県の担当者は「予算規模で 100 倍ほどの違いがある東京都と同様の方法をとることは神奈川県では難しい」としており、かつ「神奈川県が関与する商業振興事業は、自前で振興が図れる横浜市や川崎市の案件は少なく、力が不足している比較的規模の小さな自治体によるものが多い」ことを前提に、地域のニーズを引き出して実施するイベント事業等を支援し、さらには事業を通じたネットワークの構築を行っている。

2-3-2 神奈川県の現状の中小流通業に関する施策について

2013 年現在、神奈川県が実施する中小流通業に関する施策は以下の通りで、商店街に関連するものがすべてである。

- ・**地域商業ブランド確立総合支援事業**：商店街団体、商工会議所・商工会、商業者のグループ、商店街と連携する NPO 法人を対象とし、地域ブランド確立のため様々な事業に対して、アドバイザーの派遣と経費の一部補助を行う。
- ・**商店街パワーアップ支援事業**：商店街に対しては、ビジョンや事業の計画作成を支援するため、専門家派遣を実施、費用を補助する。個別の商業者に対しては、店舗の魅力向上等の経営改善計画の策定

から実施までを対象に専門家を無料派遣する。

- ・**若手商業者連携促進事業**：既存の商店街組織をこえた商業者を中心としたグループを対象に、コーディネーターを派遣し、グループ立ち上げから事業実施に至るまでの支援を行う。

2-3-3 神奈川県内の自治体の中小流通業に関する施策

神奈川県内の自治体のうち、特に古くから発達した政令指定都市である横浜市、川崎市においては、独自のきめ細かな商店街支援策が講じられている。

① 横浜市の中小流通業に関する施策

横浜市においても、中小流通業に関する施策は、商店街に関連して実施されている。

横浜市『調査季報 83』（1984年）には、戦後の復興を経てベッドタウンとしての都市の発達とともに市電交通網の拠点に発達した商店街が、市電の廃止や消費動向の変化、競争環境の激化に伴い苦慮する状況に対し、市はビジョンづくり（商店街振興プランづくり推進事業）、施設づくり（商店街協同施設等環境整備事業）、にぎわいづくり（商店街にぎわい振興事業）、人づくり（商業青年塾）、情報強化（商店街情報化事業）、の5つの柱により支援を行ったことが記載されており、当時より幅広い商店街振興策が講じられていたことが読み取れる。

特に、1982年より実施された「商店街振興プランづくり推進事業」は、プランづくりへの経費の助成のみならず、市が組織する「指導チーム」による指導、プラン実現への「共同施設等環境整備助成金」の拠出、個店に対する「店舗改造資金融資」といった手厚い支援がなされていた。

なお、「商店街協同施設等環境整備事業」は、それに先駆けて1976年より実施され、商店街のアーケード整備などに活用されており、1978年から実施された「商店街にぎわい振興事業」は当初のモデル事業を経て、市内の数多くの商店街のソフト事業を支援した。

また、1983年より開始された「商業青年塾」による商店街リーダー人材の育成や、同年の「商店街情報化事業」でのタウン誌等による情報発信支援がなされていた。

なお、現在の横浜市の中小流通業に関する施策は以下の通りである。

- ・**商店街環境整備支援事業**：商店街団体を対象に、買い物環境の整備・充実を図る費用の一部を助成する。また、公共施設整備と一体的に行われる商業基盤施設整備や計画策定にかかる費用の一部についても補助する。
- ・**商店街活性化イベント助成事業**：市内の複数区にまたがる2以上の商店街等が参画し組織された団体を対象として、イベント経費の一部を助成する。
- ・**商店街ソフト支援事業**：商店街団体や商店街内の有志、商店街と大学で構成する実行委員会組織を対象として、ホームページやガイドブック等で情報発信を行う事業、大学との連携・協働により実施する活性化事業、講座開催や商店街ブランド商品開発等を支援する。
- ・**安全・安心な商店街づくり事業**：商店街団体を対象に防犯パトロール活動の実施を要件に、街路灯のコストの一部を助成する。
- ・**商店街空き店舗活用事業**：商店街の空き店舗の登録、情報提供を行うとともに、空き店舗での創業経費の一部を支援する。
- ・**バトンタッチ・店舗よこはま**：後継者問題対策として、店舗のマッチングを行う事業である。

- ・商店街と個店の相談事業：商店街団体、及び商店街に属する個別商店を対象に、相談、調査、助言、視察、研修等の費用の一部を補助する。
- ・商店街課題解決プラン支援事業：商店街団体を対象にプラン策定から事業実施までを2か年にわたり一貫して支援する。（事業終了のため、2013年度は新規募集なし）
- ・商店街販売促進支援事業：横浜市商店街総連合会が実施する市内の商店街が統一的に取り組む販売促進イベントの支援をする。
- ・商店街組織強化事業：任意商店街の法人化を支援する。

② 川崎市の中小流通業に関する施策

川崎市の中小流通業に関する施策は、他の都市と同様に商店街を対象としたもので、下に示すものとなる。自治体の規模が大きく、中小流通業が集積する商店街も多数にわたることから、総花的な支援策になりがちとなる。川崎市では、その対策として2008年度に策定した「商店街振興ビジョン」に基づき2009年度にとりまとめた「商業振興の新たな施策展開」において、「6つの方向性」と「3つの視点」、さらに「5つのエリア区分」からなる6つの事業に再編している。

なお、「商店街魅力アップ支援事業」においては、審査会を実施して評価により事業費の補助率に差をつけるなどの工夫も行っている。

<p>■6つの方向性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 商店街組織力や個店の強化 2. 商業ネットワークの構築 3. 基本的な商業課題への対応 4. 地域と連携する商業の確立 5. 付加価値の高い商業への転換 6. まちづくりと連動した商業振興 	<p>■3つの視点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 商業集積エリアの活性化 2. 地域の課題解決による新たな商店街活性化 3. 魅力あふれる個店の創出
<p>■5つのエリア区分</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 超広域拠点型エリア 2. 広域拠点型エリア 3. 地域拠点型エリア 4. コミュニティ拠点型エリア 5. テーマ型エリア 	<p>■6つの事業</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. エリアプロデュース事業 2. 課題解決型コミュニティビジネス支援事業 3. 魅力あふれる個店創出事業 4. 中心市街地活性化事業 5. 商店街エコ化プロジェクト 6. 商店街魅力アップ支援事業

- ・商店街施設整備事業補助金：商店街が行う共同施設等の整備事業に対して補助金を交付する。
- ・中小企業組合等共同施設補助金：中小企業団体（商店街組合を除く事業協同組合）が設置する共同施設等に対し、補助金を交付する。
- ・商店街魅力アップ支援事業：商店街が地域住民に親しまれ、商業振興に寄与するために実施するソフト事業（活性化研究会・講習会事業、地域後見事業、情報発信事業、イベント事業）に対する助成を行う。
- ・川崎駅周辺商業活性化事業（中心市街地活性化事業）：川崎駅周辺（中心市街地）における商業の活性化を目指し商店街等が実施する地域活性化を推進するソフト事業に対して助成する。
- ・空き店舗活用・創業支援事業：市内の商店街の空き店舗を活用した事業や創業に対して助成を行う。
- ・地域課題解決型コミュニティビジネス支援事業（商店街、NPO法人、大学等が対象）：地域社会におけ

る子育て、高齢者支援、環境問題等のさまざまな地域課題の解決を図るため、NPO 法人等が商店街と連携し、新たに実施する商業振興の取り組みに対する経費の一部を補助する。

- ・ **魅力あふれる個店創出事業**（商業者（個店）、商業者グループ等が対象）：新たな連携・協働や先進的かつ意欲的な事業及び魅力ある個店を創出し、市内商業の活性化を図るため、意欲とアイデアのある市内の商業者や商業者グループ、商店街団体が実施する事業に支援する。
- ・ **商業アドバイス事業**（商店街・協同組合等の中小企業団体等）：商店街や商業者グループが抱える様々な課題に対して各分野の専門家を派遣し、研究会・講習会を通じて、課題解決に向けた情報提供や助言指導を実施する。
- ・ **商店街エコ化プロジェクト事業**：商店街街路灯の LED 等省エネ型への転換を支援し、電気量の負担軽減を図ると共に、地球環境に配慮した商店街を実現する。

③ 相模原市の中小流通業に関する施策

相模原市の中小流通業振興施策は、以下の「商店街のにぎわいづくりの支援」事業に位置付けられている。

- ・ **商店街等のにぎわいづくりの支援**：地域商業の活性化を促進するためまちの特性を生かした商店街等のにぎわいづくりを支援する。

④ 大和市の中小流通業に関する施策

通常の施設整備に加えて、空き店舗活用や地域連携に関する事業がメニュー化されている。

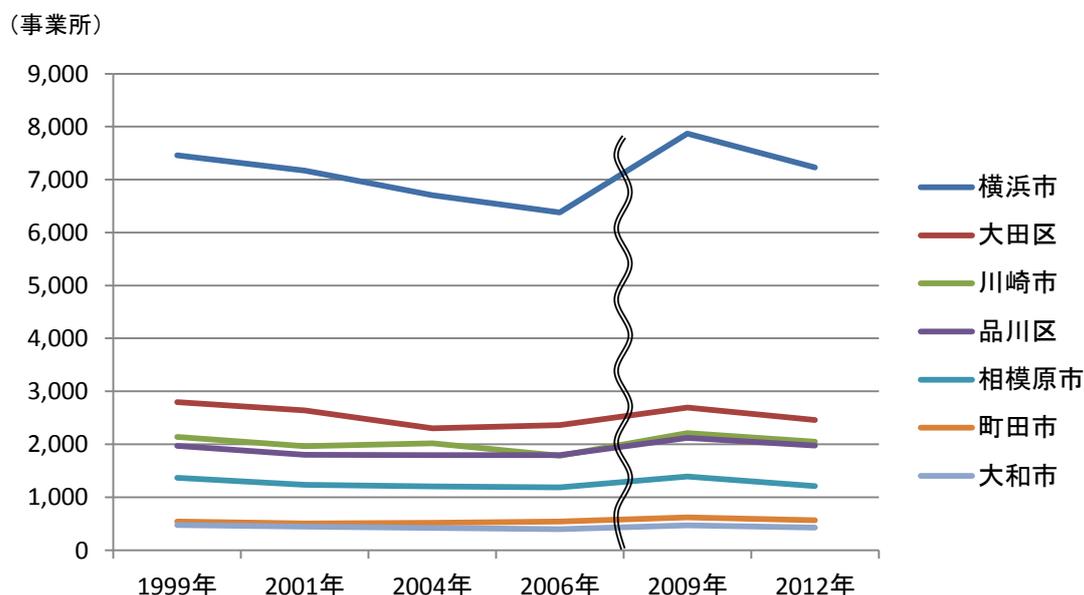
- ・ **商店街施設整備事業等補助金**：商店街団体が計画的に商店街施設を設置する経費に対し補助金を交付する。
- ・ **商業活性化支援制度**：商店街団体等の下記の取り組みに対する支援。
 - * **商店街活性化事業補助金**：商店街団体が共同で実施する商店街設備の整備や、販売促進のためのイベント事業を支援する。
 - * **空き店舗有効活用支援事業費補助金**：商店街団体等が実施する商店街のにぎわいづくりを目的とした空き店舗対策事業を支援する。
 - * **連携型チャレンジ事業費補助金**：地域のモデルとなる商業者等が連携し経営資源を共有することにより実施する個性的な商品の開発、及び地域密着型の新規サービスの開発を支援する。

2-4 広域京浜地域の流通業構造の変化

流通業を取り巻く環境が大きく変わっていく中、人口約 760 万を超えていて総人口の約 6%を占める広域京浜地域における流通業は、どのように変わって行ったかについて、統計データ等をもとに見ていくことにする。なお、活用している統計データは 2006 年までは事業所・企業統計調査、2009 年は経済センサス - 基礎調査、2012 年は経済センサス - 活動調査となっており、いずれも調査対象は同様だが、商業・法人登記等の行政記録の活用や、会社（外国の会社を除く）、会社以外の法人及び個人経営の事業所の本社等において、当該本社等の事業主が当該支所等の分も一括して報告する「本社等一括調査」の導入等、調査手法等が異なることから、差数が全て増加・減少を示すものではなく、結果的に時系列

分析はできない。

図表 2-2 1999年以降の広域京浜地域の卸売業の推移

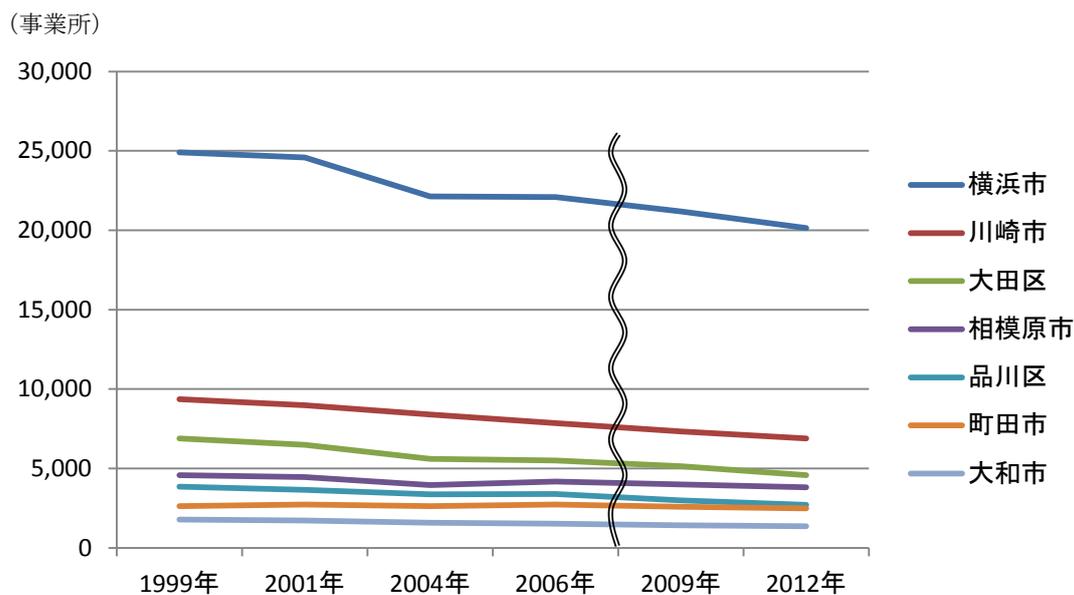


(出典) 1999年～2006年まで「事業所・企業統計調査」、2009年以降「経済センサス」より作成

広域京浜地域の卸売業は2012年時点で15,910事業所となっており、統計調査は経済センサスに変わる前まではいずれの市でも減少傾向にあり、また2009年と比較して2012年は減少傾向にある。

小売業は2012年時点で41,971事業所となっており、統計調査は経済センサスに変わっても継続して減少傾向にある。

図表 2-3 1999年以降の広域京浜地域の小売業の推移



(出典) 1999年～2006年まで「事業所・企業統計調査」、2009年以降「経済センサス」より作成

『近年の国の流通政策レビュー』で見た「調整政策」からまちづくり三法などの「振興政策」への流れによる影響を見るために、中分類別での事業所数の変化について見ると、多くの業種で減少している（もともとの件数が少ない各種商品卸売業、各種商品小売業での増加や減少率は参考値とする）。

図表 2-4 広域京浜地域の事業所数の推移（1999年→2004年）

	品川区	大田区	町田市	横浜市	川崎市	相模原市	大和市
卸売業、小売業 計	-11.1	-18.5	-1.2	-10.9	-9.4	-13.4	-11.8
卸売業 計	-8.8	-17.6	-5.3	-10.1	-5.4	-11.8	-11.4
各種商品卸売業	-28.6	-70.0	0.0	-24.3	-27.3	-60.0	0.0
繊維・衣服等卸売業	-9.9	-26.2	35.7	-14.2	20.0	0.0	62.5
飲食料品卸売業	-8.3	-15.0	-5.1	-9.1	-2.7	-16.2	-1.5
建築材料、飲物・金属材料等卸売業	-15.0	-14.9	-14.0	-12.1	-5.7	-17.2	-26.7
機械器具卸売業	-9.9	-19.7	-1.3	-10.7	-3.9	2.4	-5.1
その他の卸売業	-1.4	-18.8	-10.9	-7.1	-14.3	-16.7	-10.6
小売業 計	-12.3	-18.9	-0.3	-11.1	-10.4	-13.9	-11.9
各種商品小売業	11.1	100.0	30.8	8.3	-7.1	-8.7	-11.1
織物・衣服・身の回り品小売業	-17.9	-23.9	16.3	-12.7	-13.3	-18.0	-11.1
飲食料品小売業	-9.0	-17.0	-3.2	-9.6	-9.2	-12.7	-8.0
自動車・自転車小売業	-9.7	-14.3	0.4	-5.9	-12.2	-11.0	-6.6
家具・じゅう器・家庭用機械器具小売業	-7.8	-24.3	-13.5	-17.5	-12.4	-14.8	-12.3
その他の小売業	-14.4	-18.5	-1.9	-11.5	-9.5	-13.7	-16.8

（注）網掛けは30%以上増加または減少したもの。

また最近の推移について見ると、全体的にやや減少傾向であることが分かる。ただし、もともとの件数が少ない各種商品卸売業、各種商品小売業での増加や減少とは別に、2009年からの経済センサスより新たに設けられた分類である「無店舗小売業」については、いずれの市でも増加傾向にあることが分かる。

図表 2-5 広域京浜地域の事業所数の推移（2009年→2012年）

	品川区	大田区	町田市	横浜市	川崎市	相模原市	大和市
卸売業、小売業 計	-8.4	-10.1	-4.6	-5.8	-6.2	-6.8	-5.4
卸売業 計	-7.0	-8.7	-8.9	-8.1	-7.4	-13.1	-8.7
各種商品卸売業	133.3	300.0	100.0	416.7	300.0	300.0	200.0
繊維・衣服等卸売業	0.7	-9.8	17.2	-4.2	-4.1	3.1	0.0
飲食料品卸売業	-0.4	-7.5	1.1	-7.4	-4.6	-14.4	-10.9
建築材料、飲物・金属材料等卸売業	-0.3	-10.9	-8.5	-7.3	-8.3	-15.9	-10.1
機械器具卸売業	-20.6	-18.0	-18.5	-16.1	-16.3	-24.5	-14.5
その他の卸売業	-10.3	-10.9	-16.3	-9.4	-11.8	-4.2	-7.7
小売業 計	-9.4	-10.8	-3.5	-5.0	-5.8	-4.5	-4.3
各種商品小売業	-25.0	9.1	-50.0	-49.2	-32.0	-33.3	-22.2
織物・衣服・身の回り品小売業	-11.7	-7.6	-0.6	3.8	1.5	2.6	3.7
飲食料品小売業	-10.2	-14.9	-5.9	-9.3	-7.4	-6.5	-3.7
機械器具小売業	-16.3	-11.1	-11.9	-11.7	-11.3	-11.2	-20.4
その他の小売業	-14.8	-12.2	-4.8	-8.4	-8.9	-9.6	-8.4
無店舗小売業	174.4	90.6	124.2	83.3	53.5	125.5	145.5

（注）網掛けは30%以上増加または減少したもの。また2009年以降の経済センサスにより業種区分が変わっている。

そこで人口及び事業所数が最も多い横浜市を例にして、流通構造の変化について考察していくことにするが、はじめに卸売業、小売業の全体動向を見ていくことにする。

卸売業は1990年代前半にピークを迎え、1999年を除き減少傾向にあり、事業所数、就業者数、年間商品販売額ともにおよそ同様の傾向を示している。

小売業は1982年をピークに事業所数は減少傾向にあるが、一方、就業者数、売場面積は増加傾向にある。年間商品販売額は1999年をピークに、以後やや減少及び横ばいとなっている。

図表 2-6 横浜市の流通業の動向（実数）

年	卸売業			小売業			
	事業所数	就業者数 (人)	年間商品販売額(億円)	事業所数	就業者数 (人)	年間商品販売額(億円)	売場面積 (㎡)
1979	5,969	56,880	36,430	28,383	115,805	17,274	1,475,202
1982	6,602	64,185	52,481	28,955	122,677	21,517	1,632,678
1985	6,455	64,111	56,008	27,772	128,098	24,219	1,769,361
1988	6,932	72,086	64,911	27,634	147,153	29,925	1,955,276
1991	7,431	79,080	89,323	26,865	145,907	37,081	2,111,933
1994	7,016	79,683	76,801	25,348	165,370	37,113	2,289,688
1997	6,694	73,856	77,071	24,473	164,918	37,488	2,448,638
1999	7,174	81,338	75,880	24,629	190,809	39,144	2,658,995
2002	6,560	71,394	60,593	22,859	185,391	36,181	2,756,641
2004	6,523	70,480	56,889	22,004	182,546	36,216	2,809,693
2007	5,634	66,299	60,688	20,398	182,313	37,194	2,881,304

(出典) 経済産業省「商業統計調査」各年

そこで小売業の構造変化について、いくつかの指標をもとに追っていくと、先に見た通り売場面積の拡大、つまり店舗の大型化が進むにつれて1事業所当たりの就業者数、年間販売額、そして売場面積のいずれも増加している。従業員1人当たりの年間販売額は1999年からやや減少及び横ばいとなっているが、年間販売額は増加しているので店舗の大型化が確実に進展していることが理解される。

また売場面積当たりの年間商品販売額については、1991年をピークに徐々に減少してきており、売り場面積が増加傾向にある中、売場効率が下がりつつあるということは、新たな業態が出てきていることも含め、多様な競争の激化も一要因になっていると思われる。

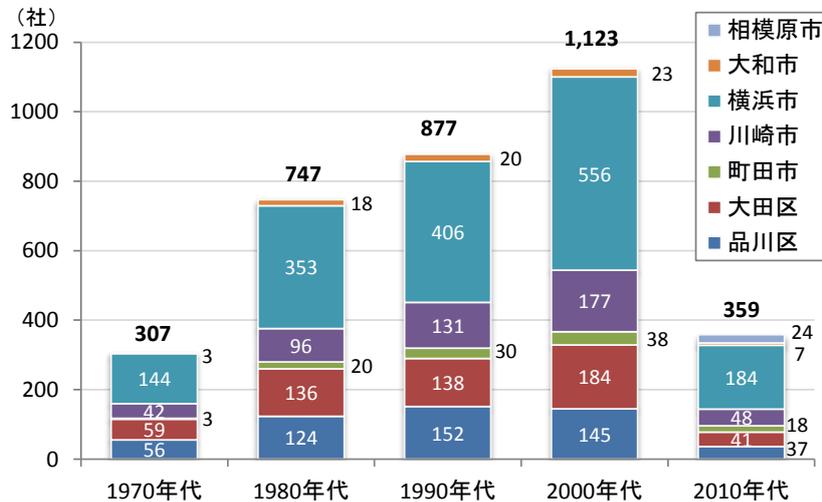
図表 2-7 横浜市の小売業の動向（指標）

年	1事業所当たりの 就業者数 (人)	1事業所当たりの 年間販売額 (百万円)	1事業所当たりの 売場面積 (㎡)	従業員1人当たり の年間販売額 (百万円)	売場面積当たりの 年間商品販売額 (万円)
1979	4.08	60.86	51.97	14.92	117.10
1982	4.24	74.31	56.39	17.54	131.79
1985	4.61	87.21	63.71	18.91	136.88
1988	5.33	108.29	70.76	20.34	153.05
1991	5.43	138.03	78.61	25.41	175.58
1994	6.52	146.41	90.33	22.44	162.09
1997	6.74	153.18	100.05	22.73	153.10
1999	7.75	158.93	107.96	20.51	147.21
2002	8.11	158.28	120.59	19.52	131.25
2004	8.30	164.59	127.69	19.84	128.90
2007	8.94	182.34	141.25	20.40	129.09

(出典) 経済産業省「商業統計調査」各年をもとに作成

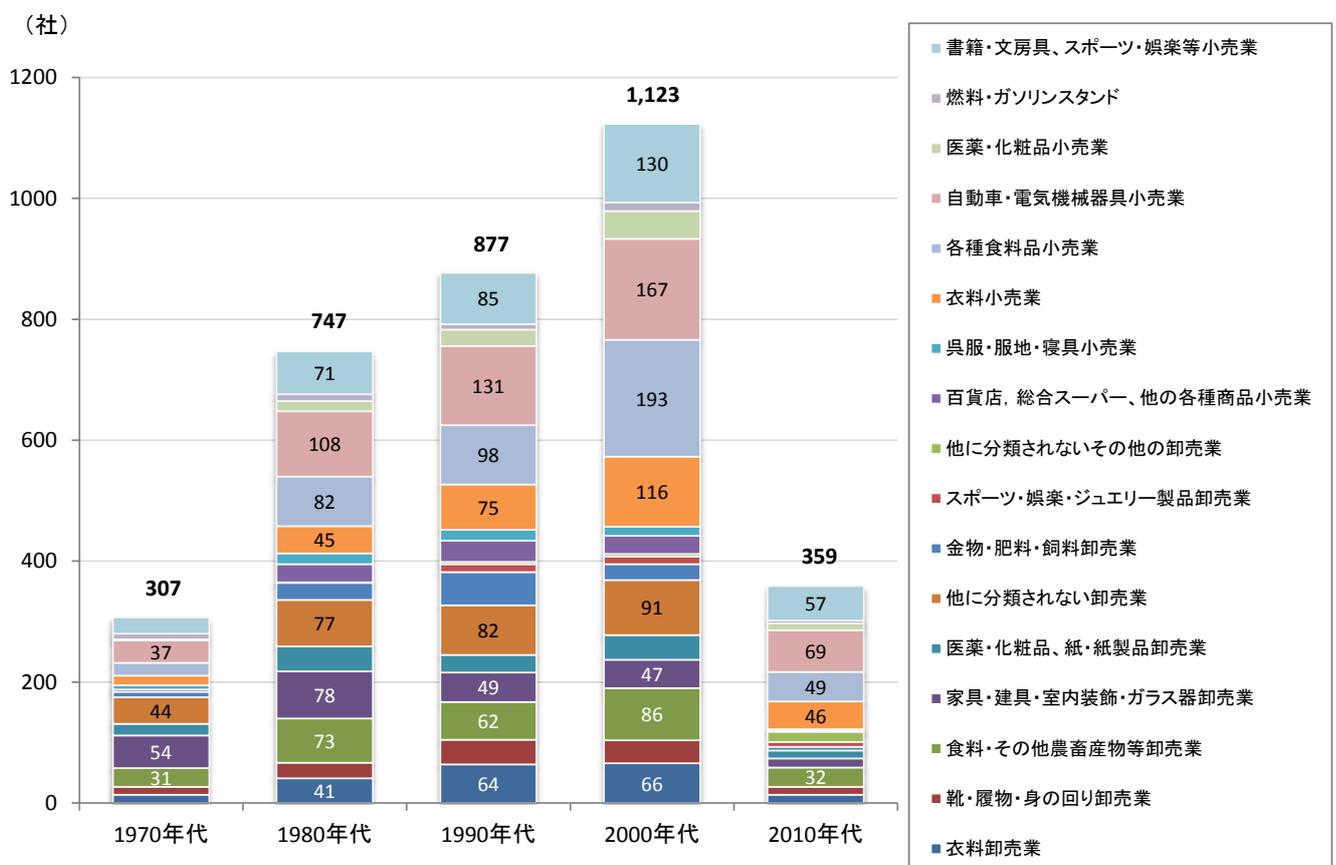
東京商工リサーチの企業データベースで、1973年以降に倒産した企業のデータについてその傾向を見てみると、徐々に倒産件数は増加傾向にあり、特に企業数も多い横浜市で多く、各種食料品小売業、自動車・電気機械器具小売業、書籍・文房具・娯楽などの業種で多くなっている。

図表 2-8 広域京浜地域の倒産企業数の都市別推移



(出典) 東京商工リサーチの倒産企業データをもとに集計

図表 2-9 広域京浜地域の倒産企業数の業種別推移



(出典) 東京商工リサーチの倒産企業データをもとに集計

(注) 業種分類は業種間の差が分かりやすいレベルでの区分とした。

3 先行事例研究

中小流通業に関する研究として、個別企業の事例を扱ったものは少ない。その中で、本調査と比較的近い対象の小売業、卸売業の個別事例について調査し、その特性を把握しようとした調査研究には以下のものがある。

3-1 小売業の研究

福田（2012年）は、地域商業研究において、商店街組織の内部、外部との関係に関する研究や機能に関する研究が多い反面、それを構成する中小小売店のマーケティング競争力についての把握がなされていないことに着目し、中小商店20店への臨店調査による優良中小商店のマーケティング戦略の「見える化」を試みている。

ここでは、「中小商店のうち、優れた経営者資質と卓越したマーケティング競争力を武器に、顧客や地域社会・団体から厚い信頼を獲得しているオンリーワンショップであること」を優良店の定義とし、経営者資質、卓越したマーケティング競争力、顧客や地域社会・団体との厚い信頼関係、オンリーワンショップの切り口から回答を収集し、分析している。

経営者資質、マーケティング競争力の源泉については、それぞれの要素の評価点が高く、地域社会との関係性においては、やや評価点が低く、回答にばらつきが見られる結果となり、それを踏まえた上で、中小商店の経済社会における役割として、①市場スラック（＝ニッチ市場）でのニーズ開拓、②多様で細やかな需要に応える、③自らの損得を超えて地域社会の問題解決に向けたネットワークに参画することへの期待を提示している。

目的にあるように、個別の中小商業の事業内容について、詳細な聞き取り調査を実施し、分析している点が、本研究の優位な点であるが、サンプルとなる中小商店の代表性の点で、客観性に課題がある。

3-2 卸売業の研究

寺島大介（2012年）による研究は、商業統計等の既知のデータに基づく卸売業の成長戦略の整理を行い、卸売業の成長戦略構築のための基本的な視点として、従来卸売業について、「周辺産業や技術の進化により、結果的に『取り残された』、結果、価値が縮小してしまった」ものとし、顧客への価値提供の徹底追及、自社の強みの徹底追及を行い、将来を踏まえた検討を行った上で、それらを融合することを提示している。

さらに、中堅・中小卸売業の成長戦略の方向性として、①ターゲットの明確化、海外・他企業との連携による卸売業の基本機能の強化、サービスを軸とする提供価値の拡大からなる既存卸売事業の強化、②川下（小売業等）への進出、ネットを活用した新たな顧客獲得からなる新規事業の開発を挙げ、その文脈に沿った中堅・中小企業の取り組みを4事例紹介している。

既存卸売事業強化の事例として、弁当宅配企業に特化して食材を卸売する食品卸売企業、外食産業向けに精肉を半加工して卸売する食肉卸売企業が紹介され、新規事業の開発事例として、小売に進出した菓子材料の卸売企業、インターネットで中古自動車部品の販売を行う自動車部品卸売企業が紹介されている。

具体的な事例を元に、中小・中堅卸売業の展開方策を提示しているレポートであるが、4事例と事例が少ないこと、事例による検証がなされるのではなく、あらかじめ用意した卸売業の展開方策の説明のために用いられていることが、研究的な見地からの課題である。

大阪府産業開発研究所(2002年)によりなされた研究は、大阪府内の卸売業のうち、「繊維・衣服等」「飲食料品」「建築材料、鉱物・金属材料等」「機械器具」の4業種、常用雇用者規模が5人以上299人以下を対象としたアンケート調査により、取引構造、商品戦略、情報システム、物流戦略の実状を明らかにし、経営環境変化と成長戦略を提示したものである。

アンケート調査からは、販路、仕入先共に多様でありつつも、主要取引先とは長期的・安定的な取引関係が結ばれており、経済性や合理性によって取引先を入れ替えていくことはあまり行われていないこと、商品戦略として流通加工やオリジナル商品への取り組みを行っており、海外取引にも関わる企業が見られること等が見出されている。また、業種により違いはあるものの、流通システムへの投資がなされていることも示され、逆に、物流サービスについては、優位性を出しにくい分野になっていること、他産業へと活動領域を広げていることも明らかにされている。

それを踏まえ、かつ流通経路短縮という構造変化が生じていることを前提として、多角化や新分野進出、卸以外の業務の実施、業務の多様化、複雑化への対応を行うことで業績が向上しているというデータを提示している。

さらに、卸売業に対しては、「環境変化を機敏に把握し、不断の経営努力と柔軟な対応によって商機を確保していくことが求められている。こうした中、卸売企業は全産業を対象とした施策の中から、各社の事業戦略に合わせて、支援メニューの選択や多様な組み合わせを行うことが有効であると考えられる」とし、2005年に大阪府で発足した業種横断的な卸売業の連合体である社団法人大阪卸商連合会への期待が記されている。

大阪府下を対象とし、中小企業に特化して1,382社(回答368社)と比較的大規模に調査がなされていることから、卸売業の実情について、傾向の把握に寄与する調査である。しかし、調査方法の中ではヒアリング調査を適宜実施となっているものの、その結果についての記載がなされていないため、個別企業の取り組み状況については明確に見えない点が課題である。

東京商工会議所食品卸売部会卸売経営活性化研究会(2005年)では、卸売業の今後の方策として、①消費者ニーズの徹底分析、②自社のマーチャンダイジングの総点検と改革、③新しい営業・販売システムへの改革、④協働によるサプライチェーンの確立、⑤卸売経営者の基本姿勢と目標の5項目を挙げ、その事例として10社の卸売業者の事例を紹介している。

事例の中には、最先端に行く卸売企業もあり、その実態の紹介は貴重なものである。一方で、事例企業のうち中小企業は4社のみで、やや大企業に偏りがあることから、中堅・中小企業の展開方策を見出すのは難しい。

石川友博(2011年)による研究は、近年の大手卸売企業の合併等による集約の中で、中小卸売業の実態が明らかになっていないことを問題意識として、構造変化の中で厳しい状況にある中小卸売業の中で、先進的な取り組みを行っている企業の実例を調査し、新しい中小卸売業のあり方を考察したものである。

3社の卸売企業の事例を紹介、分析し、その上で、①得意先支援の強化、②商品開発へのより積極的な関与、③ICTの活用、④高齢化によって生まれる需要への対応、⑤海外経済と国内地域経済の接続を卸売業の展開方策として提示している。

紹介されている3社の事例は、いずれも厳密には中小企業ではないものの、中堅規模であるため、一定規模の中小企業にとっても有益な情報となり得るものである。また、こうした事例研究には珍しく、

具体的企業名を挙げて事例が紹介されていることが、分析の説得力を増している。しかし、サンプルが少ないことが課題となる。

中小企業庁（2008年）は、平成20年度中小企業庁経営支援部商業課調査研究事業として実施されたもので、地域中小小売業の経営に寄与する卸売企業等の活動を、「リテールサポート」を切り口として調査し、分析したものである。

小売商業者の団体・組織とチェーン組織に対して広範なアンケート調査を実施し、そこから抽出された20のリテールサポート活動についてヒアリング調査により情報を収集している。

抽出された事例は、卸売企業によるものだけではないが、中小企業が連携して実施する共同仕入、配送、販促等の取り組みや、商品開発や新たな提供方法の実践、いわゆる“買い物弱者”対応、VCの組織、情報ネットワークの整備への取り組みなど、比較的知られていないものが多く取り上げられて、その中から、リテールサポートについて、Win-Winを創り出す、顧客視点を追求する、卸売市場が実施するようになっている、卸売業者同士の連携がなされている、小さくとも有志のグループや、小規模なボランタリーチェーン（以下VCと言う）によりなされている等の事例からの知見が見出されている。

また、アンケート調査により把握された929件のリテールサポートに関する取り組みについても、大分類（目的や実施形態による分類）、地域中小企業の経営機能による分類、実施主体による分類がなされ、整理されている。

リテールサポートの実施は、特に卸売業者に経営上のメリットが生じることを期待できるため、全国横断的に、その取り組みが調査されたことは画期的なことである。反面、本研究では、その活動成果については小売業の側からの観点が中心であり、個々の卸売業者に具体的にどのような成果をもたらしているのかが明らかにされていない点が課題と言えよう。

3-3 広域京浜地域に関する研究

本調査研究と一連のものとして企画され、流通業研究に先だって、実施された関東学院大学経済経営研究所（2013年）及び同調査結果を元に考察された福田（2013年）は、本調査研究と同様に広域京浜地域を対象とし、製造業についての調査を実施したものである。

製造業分野に有力な企業が多い広域京浜地域の特性から、そこで得られた知見が流通業にそのままあてはまるものではないが、アンケート調査に基づくクラスタ分析及びヒアリング調査によるクラスタごとの性質の検証等の手順や、オーラルヒストリー調査に基づく中小企業をとりまく環境や行政施策の変遷についての調査手法は、本調査にも引き継がれている。

このように、流通業、とりわけ中小流通業の個々の企業を対象とした研究は少ない。卸売業の事例研究等では、東京に所在する卸売業を対象としたものも見られるが、その多くは大企業を対象としており、都市部における中小卸売業の実情を把握するには至っていないものである。また、中小卸売業の構造、実態を把握するためのアンケート調査と、個別企業の実像を具体的に把握するためのヒアリング調査を同一地域を対象に実施する研究はこれまでなされていない。

中小小売業も同様に、個々の企業の取り組みについては、マスコミ記事等で散見され、ビジネスノウハウとして解説されることもしばしば見られるが、全体としての調査は、商店街等の商業集積がその対象となることが多く、個別の小売企業についての研究は不足している。また、卸売業研究と同様に、同

一地域の中小企業を対象にアンケート調査による全体把握とヒアリング調査による個別企業の実像把握が同時になされた例はない。関東学院大学経済経営研究所（2013年）でなされた調査では、先述の通りアンケート調査に基づく分析とヒアリング調査を合わせて実施することにより、一般的には優良と信じられてきた「自社企画製品の比率が高いこと」等の要素が優良性と直接的な関係が見られないこと等の知見を得ることができたが、同様に広域京浜地域を対象として実施する流通業に関する本調査でも、都市型流通業の特性というべき、何らかの知見が得られることが期待できる。

4 中小流通業の経営実態について

広域京浜地域における中小流通業（卸売業・小売業）の経営活動の実態を把握するために、アンケート調査を実施した。ここでは、アンケート調査によって、中小流通業（卸売業・小売業）の経営活動を定量的に把握した結果をまとめる。

4-1 アンケートの発送条件について

中小流通業（卸売業・小売業）の経営活動を定量的に把握するためのアンケート調査の実施要領は以下の通りである。

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流通事業所（卸売業・小売業）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 3 億円以下あるいは従業員数 300 人以下である（上場・非上場は問わない）
3. 企業データベース収録で以下の条件の企業である
 - ①直近 3 期連続黒字である企業
 - ②直近 2 期連続黒字である企業
 - ③直近 3 期中 2 期黒字であり、かつ、直近 1 期黒字である企業
 - ④直近 1 期黒字である企業
 - ⑤直近 3 期中 2 期黒字であり、かつ、直近 1 期が黒字ではない企業
 - ⑥直近 3 期中 1 期黒字である企業

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流通業（卸売業・小売業）であることに関わる。条件 3 は、本調査の目的である優良な中小流通業の特性はどのようなものかという点に関わる。アンケートの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流通業（卸売業・小売業）の必要条件である、という前提を置いた。

4-2 アンケート実施要項について

条件 1 から 3 を満たす企業を東京商工リサーチの企業データベースで、広域京浜地域全体の 3,000 社（卸売業 1,000 件、小売業 2,000 件）を抽出し、以下の要領でアンケート調査を実施した。

【要領】

1. 期間は 2013 年 9 月 12 日（木）～9 月 27 日（金）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流通業（卸売業・小売業）の経営戦略の類型化及びヒアリング候補先の抽出のための基礎データとする

なお、アンケート調査期間を過ぎても多くの返送があったことから、最終的には 2013 年 10 月 2 日（水）

までに回収した調査票を集計・分析の対象とした。

4-3 アンケート調査票の発送・回収結果について

全体では卸売業の実質回収率が18.8%、小売業の実質回収率が17.2%となり、目標としていた10%以上を大きく上回る結果となった。また、市区別においては、大和市における小売業の実質回収率が6.0%であったことを除き、その他の市区においては、全ての地域において実質回収率は、10%以上と目標を上回った。

図表4-1 【卸売業】アンケート調査票の発送・回収結果（2013年10月2日（水））

	発送数			有効回収数 ④	実質回収率 ④÷(①-②-③)
	①	うち未達②	うち対象外申告③		
全体	1,000	12	8	184	18.8%
品川区	149	2	2	22	15.2%
大田区	213	3	0	31	14.8%
町田市	27	0	0	8	29.6%
川崎市	123	1	1	22	18.2%
横浜市	439	6	5	93	21.7%
大和市	17	0	0	4	23.5%
相模原市	32	0	0	4	12.5%

図表4-2 【小売業】アンケート調査票の発送・回収結果（2013年10月2日（水））

	発送数			有効回収数 ④	実質回収率 ④÷(①-②-③)
	①	うち未達②	うち対象外申告③		
全体	2,000	35	9	337	17.2%
品川区	142	3	3	16	11.8%
大田区	197	2	0	36	18.5%
町田市	103	3	0	20	20.0%
川崎市	336	7	0	59	17.9%
横浜市	1,007	19	5	171	17.4%
大和市	68	0	1	4	6.0%
相模原市	147	1	0	31	21.2%

4-4 アンケート調査票の集計・分析の全体像について

回収した、アンケート調査票について以下の考え方のもとで集計・分析を実施した。

回収したアンケート調査票のうち、有効回答である卸売業184件、小売業337件から、中小流通業（卸売業・小売業）の経営活動実態の事実面を定量的に把握するため、エリア別（市区別）、従業員規模別などの様々な軸で単純クロス集計を実施した。また、アンケート調査票「卸売業調査票：問19」「小売業調査票：問21」の有効回答である、卸売業161件、小売業275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、因子得点をベースに企業類型化（クラスタ分析）を実施した。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に基づいており、その評価は多分に回答者の主観にもとづいていることについて留意する必要がある。したがって、分類された企業グループ、クラスタは、クラスタ間クロス集計によって事実に基づいた特徴づけも行う。

先に述べたように単純クロス集計では中小流通業（卸売業・小売業）の経営活動の事実面を定量的に把握するために様々な軸で実施する。その目的は、優良中小流通業（卸売業・小売業）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卸売業 184 件、小売業 337 件の回答を対象にアンケート調査票のフェースに関する回答を中心にアンケート回答企業の基本データを紹介する。次に、優良中小流通業（卸売業・小売業）とはどのような企業かという問題を考えていく上で特に有効と考えられる回答を中心に、適宜他の軸による集計・分析結果もまじえながら、集計・分析結果を紹介する。

4-5 卸売業・小売業のフェースシートまとめについて

4-5-1 卸売業のフェースシートまとめについて

卸売業のフェースシートのまとめから、アンケート調査回答企業がどのような企業であるか、全体像を示す。

資本金の規模では、卸売業において 1 千万円以下の規模の企業が全体の 65.2%を占めた（5 百万円以下と 1 千万円以下の合計）。

役員を含む全従業員数の規模では、卸売業において 20 人未満の規模の企業が全体の 72.3%を占めた（5 人未満、10 人未満、20 人未満の合計）。

経営者年代では、卸売業において 50 歳代から 60 歳代の経営者の企業が全体の 66.3%を占めた（50 歳代と 60 歳代の合計）。

業種では、卸売業において「野菜・果実」が 12.5%と最も多く、続いて「紙製品」が 7.6%、「家庭用品」「工業資材」がともに 7.1%という結果となった。

卸売業の主たる仕入先の業態においては「大手卸売業者」が 22.3%と最も多く、続いて「大手製造業者（メーカー）」が 16.8%、「中小卸売業者」が 16.3%という結果となった。

また、卸売業の主たる販売先の業態においては「メーカー・企業」が 14.1%と最も多く、続いて「単独の中小型店」が 13.0%、「小売、飲食以外の事業場」が 8.2%という結果となった。

卸売業の保管、在庫管理、流通加工、輸・配送保管の各業務範囲においては、保管は「全て自社対応」が 44.6%、在庫管理は「全て自社対応」が 58.7%、流通加工は「全て自社対応」「一部外部委託」がともに 28.3%、輸・配送は一部外部委託が 38.6%と最も多い結果となった。

図表 4-3 【卸売業】フェースシートまとめ

凡例 (TSR)は東京商エリサーチ名簿記載情報による集計値、無印はアンケート調査回答の集計値
上段：カテゴリ 中段：サンプル数 下段：横%

資本金 (TSR)	5百万円以下	1千万円以下	3千万円以下	5千万円以下	5千万円超	不明	合計	
	43 23.4%	77 41.8%	41 22.3%	13 7.1%	8 4.3%	2 1.1%	184 100.0%	
直近決算【売上高】	1千万円以下	5千万円以下	1億円以下	3億円以下	10億円以下	30億円以下	50億円以下	50億円超
	1 0.5%	15 8.2%	16 8.7%	51 27.7%	54 29.3%	28 15.2%	8 4.3%	10 5.4%
	無回答	合計						
	1 0.5%	184 100.0%						
直近決算【売上高】 (TSR)	1千万円以下	5千万円以下	1億円以下	3億円以下	10億円以下	30億円以下	50億円以下	50億円超
	0 0.0%	12 6.5%	14 7.6%	53 28.8%	62 33.7%	25 13.6%	9 4.9%	9 4.9%
	合計							
	184 100.0%							
直近決算【利益金】 (TSR)	1百万円以下	5百万円以下	1千万円以下	5千万円以下	1億円以下	1億円超	合計	
	60 32.6%	58 31.5%	23 12.5%	33 17.9%	6 3.3%	4 2.2%	184 100.0%	

3期の利益状況 (TSR)	直近3期連続黒字	直近2期連続黒字	2期黒字かつ直近1期黒字	直近1期黒字	合計			
	125 67.9%	38 20.7%	11 6.0%	10 5.4%	184 100.0%			
役員を含む全従業員数	5人未満	10人未満	20人未満	20人以上	無回答	合計		
	32 17.4%	58 31.5%	43 23.4%	50 27.2%	1 0.5%	184 100.0%		
経営形態	個人	株式会社	有限会社	その他	無回答	合計		
	3 1.6%	143 77.7%	37 20.1%	0 0.0%	1 0.5%	184 100.0%		
経営者年代	40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	無回答	合計	
	3 1.6%	24 13.0%	42 22.8%	80 43.5%	32 17.4%	3 1.6%	184 100.0%	
創業年	大正時代以前	昭和元年～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年～平成5年	平成6年～10年
	8 4.3%	12 6.5%	22 12.0%	18 9.8%	30 16.3%	28 15.2%	24 13.0%	15 8.2%
	平成11年以降	無回答	合計					
	27 14.7%	0 0.0%	184 100.0%					
営業拠点数	拠点なし	1拠点	2拠点	3拠点	4拠点以上	無回答	合計	
	9 4.9%	110 59.8%	26 14.1%	9 4.9%	11 6.0%	19 10.3%	184 100.0%	
企業所在地 (TSR)	品川区	大田区	町田市	川崎市	横浜市	大和市	相模原市	合計
	22 12.0%	31 16.8%	8 4.3%	22 12.0%	93 50.5%	4 2.2%	4 2.2%	184 100.0%
立地環境	卸団地内	卸団地外	無回答	合計				
	26 14.1%	142 77.2%	16 8.7%	184 100.0%				
業種	各種商品	米穀類	野菜・果実	食肉	生鮮魚介	その他農畜産・水産物	その他の食料・飲料	紳士服
	12 6.5%	4 2.2%	23 12.5%	10 5.4%	9 4.9%	6 3.3%	3 1.6%	1 0.5%
	婦人・子供服	靴・履物	装粧品	その他衣服・身の回り品	家庭用電気機械器具	家具・建具	家庭用品	陶磁器・ガラス器
	5 2.7%	1 0.5%	3 1.6%	5 2.7%	3 1.6%	5 2.7%	13 7.1%	4 2.2%
	医療品	紙製品	文具	スポーツ用品	玩具・娯楽用品	ホビー用品	貴金属・ジュエリー	建設・造園資材
	2 1.1%	14 7.6%	7 3.8%	6 3.3%	7 3.8%	1 0.5%	1 0.5%	10 5.4%
	工業資材	その他	無回答	合計				
	13 7.1%	15 8.2%	1 0.5%	184 100.0%				
主たる仕入先の業態	大手製造業者 (メーカー)	大手製造業者の販売子会社	中小製造業者	下請委託メーカー	大手卸売業者	中小卸売業者	国内・海外の商社	海外メーカー
	31 16.8%	8 4.3%	25 13.6%	7 3.8%	41 22.3%	30 16.3%	8 4.3%	22 12.0%
	無回答	合計						
	12 6.5%	184 100.0%						
主たる販売先の業態	全国チェーンの量販店	ローカルチェーンの量販店	単独店の量販店	全国チェーンの中小型店	ローカルチェーンの中小型店	単独の中小型店	その他の小売業者 (無店舗販売等)	チェーン展開する飲食店
	14 7.6%	13 7.1%	1 0.5%	6 3.3%	9 4.9%	24 13.0%	13 7.1%	5 2.7%
	単独の飲食店	小売・飲食以外の事業場	官公庁	メーカー・企業	卸売業・仲介業	その他	無回答	合計
	13 7.1%	15 8.2%	13 7.1%	26 14.1%	13 7.1%	9 4.9%	10 5.4%	184 100.0%
業務範囲【保管】	全て自社対応	一部外部委託	全て外部委託	該当業務なし	無回答	合計		
	82 44.6%	48 26.1%	22 12.0%	19 10.3%	13 7.1%	184 100.0%		
業務範囲【在庫管理】	全て自社対応	一部外部委託	全て外部委託	該当業務なし	無回答	合計		
	108 58.7%	34 18.5%	17 9.2%	13 7.1%	12 6.5%	184 100.0%		
業務範囲【流通加工】	全て自社対応	一部外部委託	全て外部委託	該当業務なし	無回答	合計		
	52 28.3%	52 28.3%	28 15.2%	38 20.7%	14 7.6%	184 100.0%		
業務範囲【輸・配送】	全て自社対応	一部外部委託	全て外部委託	該当業務なし	無回答	合計		
	39 21.2%	71 38.6%	55 29.9%	9 4.9%	10 5.4%	184 100.0%		

4-5-2 小売業のフェースシートまとめについて

小売業のフェースシートのまとめから、アンケート調査回答企業がどのような企業であるか、全体像を示す。

資本金の規模では、小売業において1千万円以下の規模の企業が全体の74.4%を占めた（5百万円以下と1千万円以下の合計）。

役員を含む全従業員数の規模では、小売業において10人未満の規模の企業が全体の61.1%を占めた（5人未満と10人未満の合計）。

経営者年代では、小売業において50歳代から60歳代の経営者の企業が全体の61.4%を占めた（50歳代と60歳代の合計）。

業種では、小売業において「自動車・二輪車・車部品」が15.7%と最も多く、続いて「家電製品」「スポーツ用品・玩具・娯楽用品・楽器」が8.6%という結果となった。

小売業のチェーン加入状況においては「チェーン未加入で今後も加入するつもりはない」が76.0%と最も多く、続いて「フランチャイズチェーンに加入している」が10.4%、「ボランティアチェーンに加入している」が4.5%という結果となった。

また、小売業の主たる業態においては「専門店」が56.1%と最も多く、続いて「その他の小売店」が23.4%、「コンビニエンスストア」が3.6%という結果となった。

小売業の売上に占める自社内製造・加工割合においては、「0%」が56.4%と最も多く、続いて「0～25%以下」が24.3%、「51～75%以下」が5.3%という結果となった。

図表4-4 【小売業】フェースシートまとめ

凡例 (TSR)は東京商工リサーチ名簿記載情報による集計値、無印はアンケート調査回答の集計値
上段：カテゴリ 中段：サンプル数 下段：横%

資本金 (TSR)	5百万円以下	1千万円以下	3千万円以下	5千万円以下	5千万円超	不明	合計	
	142 42.1%	109 32.3%	37 11.0%	15 4.5%	7 2.1%	27 8.0%	337 100.0%	
直近決算【売上高】	5百万円以下	1千万円以下	2千万円以下	3千万円以下	5千万円以下	1億円以下	3億円以下	3億円超
	5 1.5%	15 4.5%	32 9.5%	25 7.4%	41 12.2%	51 15.1%	82 24.3%	80 23.7%
	不明	合計						
	6 1.8%	337 100.0%						
直近決算【売上高】 (TSR)	5百万円以下	1千万円以下	2千万円以下	3千万円以下	5千万円以下	1億円以下	3億円以下	3億円超
	1 0.3%	10 3.0%	22 6.5%	19 5.6%	50 14.8%	56 16.6%	90 26.7%	88 26.1%
	不明	合計						
	1 0.3%	337 100.0%						
直近決算【利益金】 (TSR)	0円以下	1百万円以下	5百万円以下	1千万円以下	5千万円以下	5千万円超	不明	合計
	28 8.3%	151 44.8%	63 18.7%	23 6.8%	28 8.3%	9 2.7%	35 10.4%	337 100.0%
3期の利益状況 (TSR)	直近3期 連続黒字	直近2期 連続黒字	2期黒字かつ 直近1期黒字	直近1期黒字	2期黒字かつ 直近1期非黒字	1期のみ黒字	合計	
	165 49.0%	48 14.2%	15 4.5%	47 13.9%	38 11.3%	24 7.1%	337 100.0%	
役員を含む全従業員数	5人未満	10人未満	20人未満	20人以上	無回答	合計		
	121 35.9%	85 25.2%	57 16.9%	70 20.8%	4 1.2%	337 100.0%		
経営形態	個人	株式会社	有限会社	その他	無回答	合計		
	27 8.0%	165 49.0%	135 40.1%	7 2.1%	3 0.9%	337 100.0%		

経営者年代	40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	無回答	合計	
	5 1.5%	53 15.7%	77 22.8%	130 38.6%	67 19.9%	5 1.5%	337 100.0%	
創業年	大正時代以前	昭和元年～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年～平成5年	平成6年～10年
	14 4.2%	24 7.1%	37 11.0%	48 14.2%	50 14.8%	40 11.9%	47 13.9%	31 9.2%
	平成11年以降	無回答	合計					
	44 13.1%	2 0.6%	337 100.0%					
企業所在地 (TSR)	品川区	大田区	町田市	川崎市	横浜市	大和市	相模原市	合計
	16 4.7%	36 10.7%	20 5.9%	59 17.5%	171 50.7%	4 1.2%	31 9.2%	337 100.0%
立地環境	駅周辺繁華街	繁華街以外の駅周辺	幹線道路沿い	ショッピングセンター内	オフィス街	住宅地	商店街	その他
	63 18.7%	51 15.1%	90 26.7%	17 5.0%	4 1.2%	71 21.1%	8 2.4%	20 5.9%
	無回答	合計						
	13 3.9%	337 100.0%						
商店街組合等の組織参加状況	参加している	参加していない	組織がない	無回答	合計			
	161 47.8%	83 24.6%	78 23.1%	15 4.5%	337 100.0%			
チェーン加入状況	ボランティアチェーンに加入している	フランチャイズチェーンに加入している	ボランティアチェーンへの加入を今後検討	フランチャイズチェーンへの加入を今後検討	チェーン未加入で今後も加入するつもりはない	無回答	合計	
	15 4.5%	35 10.4%	2 0.6%	4 1.2%	256 76.0%	25 7.4%	337 100.0%	
店舗数	無店舗	1店舗	2店舗	3店舗	4店舗	5～9店舗	10店舗以上	無回答
	6 1.8%	215 63.8%	37 11.0%	28 8.3%	14 4.2%	20 5.9%	13 3.9%	4 1.2%
	合計	337 100.0%						
総売場面積	0坪	10坪未満	20坪未満	30坪未満	50坪未満	100坪未満	100坪以上	無回答
	23 6.8%	21 6.2%	70 20.8%	56 16.6%	52 15.4%	38 11.3%	57 16.9%	20 5.9%
	合計	337 100.0%						
土地・建物所有形態	土地・建物自己所有	借地・所有店舗	所有地・借店舗	借地・借店舗	無回答	合計		
	138 40.9%	36 10.7%	4 1.2%	153 45.4%	6 1.8%	337 100.0%		
業種	各種商品	各種食料品	酒	食肉	鮮魚	野菜・果実	菓子・パン	米穀類
	9 2.7%	23 6.8%	11 3.3%	6 1.8%	2 0.6%	3 0.9%	5 1.5%	6 1.8%
	惣菜・弁当・すし等	その他飲食良品	呉服・服地・寝具	紳士服	婦人・子供服	靴・履物	時計・眼鏡等	家具・建具・じゅう器
	6 1.8%	2 0.6%	18 5.3%	5 1.5%	21 6.2%	4 1.2%	6 1.8%	6 1.8%
	家電製品	家庭用品・金物・荒物等	医薬品・化粧品	書籍・文房具	靴・洋品雑貨・アクセサリ等	スポーツ用品・玩具・娯楽用品・楽器	自動車・二輪車・車部品	ガス器具・ガス・燃料
	29 8.6%	12 3.6%	27 8.0%	11 3.3%	8 2.4%	29 8.6%	53 15.7%	16 4.7%
その他	無回答	合計						
	18 5.3%	1 0.3%	337 100.0%					
主たる業態	専門スーパー	コンビニエンスストア	ドラッグストア	専門店	リサイクルショップ	ディスカウントストア	均一価格店	通信販売（ネット除く）
	8 2.4%	12 3.6%	2 0.6%	189 56.1%	5 1.5%	2 0.6%	1 0.3%	3 0.9%
	インターネット通販	その他の小売店	その他	無回答	合計			
	9 2.7%	79 23.4%	12 3.6%	15 4.5%	337 100.0%			
売上に占める社内製造・加工割合	0%	25%以下	50%以下	75%以下	90%以下	90%超	無回答	合計
	190 56.4%	82 24.3%	13 3.9%	18 5.3%	7 2.1%	12 3.6%	15 4.5%	337 100.0%

5 アンケート結果のクロス集計（卸売業・小売業）

次に広域京浜地域における中小流通業の経営活動の実態を示すクロス集計結果を示す。なお、クロス集計は、プロフィール確認と各仮説のもと実施した。

5-1 卸売業のアンケート結果によるプロフィール（基本属性）のクロス集計

卸売業のアンケート回答企業のプロフィール（基本属性）に係るクロス集計を実施する。集計項目とその結果は以下の通りである。

図表5-1 （卸売業）プロフィール（基本属性）に係るクロス集計組み合わせと
カイ二乗検定の漸近有意確率から見た集計結果の信憑性の高さ

凡例 「○」は漸近有意確率（両側） $P < 0.05$ であり、仮説が棄却された（2つの間に関係性がある）と判断できる

表頭 表側	(1) 全従業員数⑤合計	(5) 創業年	問7. 直近の決算での年間の売上高	問8. 3年前と比較した売上高の変化	問11. 3年前と比較した経常損益の変化
(1) 全従業員数⑤合計	—		○	○	
問4. 近年の景況感				○	○
問8. 3年前と比較した売上高の変化	○		○	—	○
問11. 3年前と比較した経常損益の変化				○	—
問19-22. 自社の経営に満足している	○			○	○

表頭を「(1) 全従業員数⑤合計」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「問8. 3年前と比較した売上高の変化」の売上高が増加傾向にある企業では、「(1) 全従業員数⑤合計」が「20人以上」の占める割合が高い傾向にあり、売上高が減少傾向にある企業では、「10人未満」の占める割合が高い傾向にある。

「問19-22. 自社の経営に満足している」が「やや該当している」企業では、「(1) 全従業員数⑤合計」が「20人以上」の占める割合が高い傾向にある。

表頭を「問7. 直近の決算での年間の売上高」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「(1) 全従業員数⑤合計」で従業員数が「1~5人未満」の企業では「問7. 直近の決算での年間の売上高」が『1億円以下』の占める割合が高い傾向にあり、「5~10人未満」の企業では「1億~3億円以下」の占める割合が高い傾向にある。「10~20人未満」の企業では「3億~10億円以下」の占める割合が高い傾向にあり、「20人以上」の企業では『10億円超』の占める割合が高い傾向にある。

「問8. 3年前と比較した売上高の変化」で売上高が増加傾向にある企業は、「問7. 直近の決算での年間の売上高」が『3億円より大きい』の占める割合が高い傾向にあり、売上高が減少傾向にある企業

は、『1億円以下』の占める割合が高い傾向にある。

表頭を「問 8. 3年前と比較した売上高の変化」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「(1) 全従業員数⑤合計」で従業員数が「1~5人未満」の企業では「問 8. 3年前と比較した売上高の変化」が減少傾向にあり、従業員数が「10人以上」の企業では増加傾向にある。

「問 4. 近年の景況感」が「良い」と感じている企業は、「問 8. 3年前と比較した売上高の変化」が「増加(10%以上)」の占める割合が高い傾向にあり、「悪い」と感じている企業は、「減少(10%以上)」の占める割合が高い傾向にある。

「問 11. 3年前と比較した経常損益の変化」で「黒字を維持・拡大」している企業では、「問 8. 3年前と比較した売上高の変化」が増加傾向にあり、「黒字だが利益額は減少」「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」している企業では、減少傾向にある。

「問 19-22. 自社の経営に満足している」が「該当している」「やや該当している」企業では、「問 8. 3年前と比較した売上高の変化」が「増加」の占める割合が他に比べて高い傾向にある。

表頭を「問 11. 3年前と比較した経常損益の変化」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「問 4. 近年の景況感」が「良い」と感じている企業は、「問 11. 3年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」の占める割合が高い傾向にあり、「悪い」と感じている企業は、「黒字だが利益額は減少」「黒字から赤字に転落」「赤字だが損失額は減少」の占める割合が高い傾向にある。

「問 8. 3年前と比較した売上高の変化」が増加傾向にある企業では、「問 11. 3年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」の占める割合が高い傾向にあり、「減少(10%以上)」の企業では、「赤字が続き損失額も拡大」の占める割合が他の売上高の属性に比べて高い傾向にある。

「問 19-22. 自社の経営に満足している」が「該当していない」「あまり該当していない」企業では、「問 11. 3年前と比較した経常損益の変化」が「赤字から黒字に改善」「赤字だが損失額は減少」の占める割合が他の売上高の属性に比べて高い傾向にあり、該当している傾向にある企業では「黒字を維持・拡大」の占める割合が高い傾向にある。

なお、詳細なクロス集計の表の見方及び、結果とカイ二乗検定結果を以下に示す。

図表 5-2 表の凡例 (クロス集計の表の見方)

			問 8. 3年前と比較した売上高					合計
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
問 4. 近年の景況感	良い	度数	16	11	4	0	2	33
		期待度数	5.6	7.8	6.5	6.1	7.0	33.0
		問 4. 近年の景況感の %	48.5%	33.3%	12.1%	0.0%	6.1%	100.0%
		調整済み残差	5.3	1.5	-1.2	-3.0	-2.4	
	どちらともいえない	度数	12	23	21	15	8	79
		期待度数	13.4	18.6	15.5	14.7	16.8	79.0
		問 4. 近年の景況感の %	15.2%	29.1%	26.6%	19.0%	10.7%	100.0%
		調整済み残差	-6	1.6	2.0	.1	-3.2	
	悪い	度数	3	9	11	19	29	71
		期待度数	12.0	16.7	14.0	13.2	15.1	71.0
		問 4. 近年の景況感の %	4.2%	12.7%	15.5%	26.8%	40.8%	100.0%
		調整済み残差	-3.7	-2.7	-1.1	2.3	5.1	
合計	度数	31	43	36	34	39	183	
	期待度数	31.0	43.0	36.0	34.0	39.0	183.0	
	問 4. 近年の景況感の %	16.9%	23.5%	19.7%	18.6%	21.3%	100.0%	

母平均より 5 ポイント以上 10 ポイント未満差のあるセル
 太字: 平均と比較して高い
 斜体: 平均と比較して低い

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

母平均より 10 ポイント以上差のあるセル
 太字: 平均と比較して高い
 斜体: 平均と比較して低い

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	65.412 ^a	8	.000
尤度比	67.975	8	.000
線型と線型による連関	52.604	1	.000
有効なケースの数	183		

0.05 より小さければ、クロス集計には相関があるといえる。

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.59 です。

※ カイ二乗検定とは
 ある事象の観察や実験を行う際に、理論上の期待度数と、観察度数との食い違いの程度を明らかにするために行われる検定です。

図表 5-3 問 8. 3 年前と比較した売上高の変化と (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
問 8. 3 年前と比較した売上高	増加 (10%以上)	度数	2	6	11	12	31
		期待度数	5.4	9.8	7.3	8.5	31.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	6.5%	19.4%	35.5%	38.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-1.6	1.7	1.6	
	やや増加 (5%程度)	度数	3	16	8	16	43
		期待度数	7.5	13.6	10.1	11.7	43.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	7.0%	37.2%	18.6%	37.2%	100.0%
		調整済み残差	-2.1	0.9	-0.9	1.7	
	変わらない	度数	7	11	10	8	36
		期待度数	6.3	11.4	8.5	9.8	36.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	19.4%	30.6%	27.8%	22.2%	100.0%
		調整済み残差	.3	-.2	.7	-.8	
	やや減少 (5%程度)	度数	10	10	5	9	34
		期待度数	5.9	10.8	8.0	9.3	34.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	29.4%	29.4%	14.7%	26.5%	100.0%
		調整済み残差	2.0	-0.3	-1.3	-0.1	
減少 (10%以上)	度数	10	15	9	5	39	
	期待度数	6.8	12.4	9.2	10.7	39.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	25.6%	38.5%	23.1%	12.8%	100.0%	
	調整済み残差	1.5	1.0	-0.1	-2.3		
合計	度数	32	58	43	50	183	
	期待度数	32.0	58.0	43.0	50.0	183.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	17.5%	31.7%	23.5%	27.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	21.837 ^a	12	.039
尤度比	23.232	12	.026
線型と線型による連関	14.282	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.42 です。

図表 5-4 問 19-22. 自社の経営に満足していると (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
問19_22. 自社の経営に満足している	該当していない	度数	2	4	4	0	10
		期待度数	1.6	3.1	2.4	2.9	10.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	0.3	0.6	1.2	-2.1	
	あまり該当していない	度数	6	13	9	5	33
		期待度数	5.4	10.2	8.0	9.5	33.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	18.2%	39.4%	27.3%	15.2%	100.0%
		調整済み残差	0.3	1.2	0.5	-1.9	
	どちらともいえない	度数	14	25	15	21	75
		期待度数	12.2	23.2	18.1	21.5	75.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	18.7%	33.3%	20.0%	28.0%	100.0%
		調整済み残差	.7	.6	-1.1	-2	
	やや該当している	度数	4	9	13	24	50
		期待度数	8.1	15.4	12.1	14.3	50.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	8.0%	18.0%	26.0%	48.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.9	-2.3	0.4	3.6	
該当している	度数	3	4	2	1	10	
	期待度数	1.6	3.1	2.4	2.9	10.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	30.0%	40.0%	20.0%	10.0%	100.0%	
	調整済み残差	1.2	0.6	-0.3	-1.3		
合計	度数	29	55	43	51	178	
	期待度数	29.0	55.0	43.0	51.0	178.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	16.3%	30.9%	24.2%	28.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.395 ^a	12	.033
尤度比	25.464	12	.013
線型と線型による連関	5.233	1	.022
有効なケースの数	178		

a. 8 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.63 です。

図表 5-5 (1) 全従業員数⑤合計と問 7. 直近の決算での年間の売上高

			問 7. 年間売上高							合計	
			1千万円以下	1千万～5千万円以下	5千万～1億円以下	1億～3億円以下	3億～10億円以下	10～30億円以下	30～50億円以下		50億円超
(1) ⑤全従業員数【加工】	15人未満	度数	1	13	7	9	1	1	0	0	32
		期待度数	0.2	2.6	2.8	8.9	9.4	4.9	1.4	1.7	32.0
		(1) ⑤全従業員数【加工】の%	3.1%	40.6%	21.9%	28.1%	3.7%	3.7%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	2.2	7.4	2.9	0.0	-3.6	-2.1	-1.3	-1.5	
	5~10人未満	度数	0	2	7	30	17	1	0	1	58
		期待度数	0.3	4.8	5.1	16.2	17.1	8.9	2.5	3.2	58.0
		(1) ⑤全従業員数【加工】の%	0.0%	3.4%	12.1%	51.7%	29.3%	1.7%	0.0%	1.7%	100.0%
		調整済み残差	-7	-1.6	1.1	4.9	.0	-3.5	-2.0	-1.5	
	10~20人未満	度数	0	0	2	9	23	8	1	0	43
		期待度数	0.2	3.5	3.8	12.0	12.7	6.6	1.9	2.3	43.0
		(1) ⑤全従業員数【加工】の%	0.0%	0.0%	4.7%	20.9%	53.5%	18.6%	2.3%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-0.6	-2.2	-1.1	-1.2	3.9	0.7	-0.8	-1.8	
20人以上	度数	0	0	0	3	13	18	7	9	50	
	期待度数	0.3	4.1	4.4	13.9	14.8	7.7	2.2	2.7	50.0	
	(1) ⑤全従業員数【加工】の%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	26.0%	36.0%	14.0%	18.0%	100.0%	
	調整済み残差	-0.6	-2.5	-2.6	-4.0	-0.6	4.8	3.9	4.6		
合計	度数	1	15	16	51	54	28	8	10	183	
	期待度数	1.0	15.0	16.0	51.0	54.0	28.0	8.0	10.0	183.0	
	(1) ⑤全従業員数【加工】の%	.5%	8.2%	8.7%	27.9%	29.5%	15.3%	4.4%	5.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	163.844 ^a	21	.000
尤度比	159.292	21	.000
線型と線型による連関	96.443	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 20 セル (62.5%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .17 です。

図表 5-6 問 8. 3 年前と比較した売上高の変化と問 7. 直近の決算での年間の売上高

			問 7. 年間売上高							合計	
			1千万円以下	1千万～5千万円以下	5千万～1億円以下	1億～3億円以下	3億～10億円以下	10～30億円以下	30～50億円以下		50億円超
問 8. 3 年前と比較した売上高	増加 (10%以上)	度数	0	0	1	4	13	9	0	4	31
		期待度数	0.2	2.5	2.7	8.6	9.1	4.7	1.4	1.7	31.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	0.0%	3.2%	12.9%	41.9%	29.0%	0.0%	12.9%	100.0%
		調整済み残差	-0.5	-1.8	-1.2	-2.0	1.7	2.3	-1.3	2.0	
	やや増加 (5%程度)	度数	0	0	2	11	16	6	6	2	43
		期待度数	0.2	3.5	3.8	12.0	12.7	6.6	1.9	2.3	43.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	0.0%	4.7%	25.6%	37.2%	14.0%	14.0%	4.7%	100.0%
		調整済み残差	-0.6	-2.2	-1.1	-0.4	1.3	-0.3	3.5	-0.3	
	変わらない	度数	0	4	1	17	7	5	1	1	36
		期待度数	0.2	3.0	3.1	10.0	10.6	5.5	1.6	2.0	36.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	11.1%	2.8%	47.2%	18.4%	13.9%	2.8%	2.8%	100.0%
		調整済み残差	-5	.7	-1.4	2.9	-1.5	-3	-5	-8	
やや減少 (5%程度)	度数	0	6	6	7	9	3	1	2	34	
	期待度数	0.2	2.8	3.0	9.5	10.0	5.2	1.5	1.9	34.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	17.6%	17.6%	20.6%	26.5%	8.8%	2.9%	5.9%	100.0%	
	調整済み残差	-0.5	2.2	2.0	-1.0	-0.4	-1.2	-0.5	0.1		
減少 (10%以上)	度数	1	5	6	12	9	5	0	1	39	
	期待度数	0.2	3.2	3.4	10.9	11.5	6.0	1.7	2.1	39.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	2.6%	12.8%	15.4%	30.8%	23.7%	12.8%	0.0%	2.6%	100.0%	
	調整済み残差	1.9	1.2	1.7	0.5	-1.0	-0.5	-1.5	-0.9		
合計	度数	1	15	16	51	54	28	8	10	183	
	期待度数	1.0	15.0	16.0	51.0	54.0	28.0	8.0	10.0	183.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	.5%	8.2%	8.7%	27.9%	29.5%	15.3%	4.4%	5.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	57.566 ^a	28	.001
尤度比	60.228	28	.000
線型と線型による連関	22.622	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 26 セル (65.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .17 です。

図表 5-7 (1) 全従業員数⑤合計と問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計
			増加 (10% 以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10% 以上)	
(1) ⑤全従業員数【加工】	1~5人未満	度数	2	3	7	10	10	32
		期待度数	5.4	7.5	6.3	5.9	6.8	32.0
		(1) ⑤全従業員数【加工】の%	6.3%	9.4%	21.9%	31.3%	31.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-2.1	0.3	2.0	1.5	
	5~10人未満	度数	6	16	11	10	15	58
		期待度数	9.8	13.6	11.4	10.8	12.4	58.0
		(1) ⑤全従業員数【加工】の%	10.3%	27.6%	19.0%	17.2%	25.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.6	.9	-.2	-.3	1.0	
	10~20人未満	度数	11	8	10	5	9	43
		期待度数	7.3	10.1	8.5	8.0	9.2	43.0
		(1) ⑤全従業員数【加工】の%	25.6%	18.6%	23.3%	17.6%	20.9%	100.0%
		調整済み残差	1.7	-0.9	0.7	-1.3	-0.1	
	20人以上	度数	12	16	8	9	5	50
		期待度数	8.5	11.7	9.8	9.3	10.7	50.0
		(1) ⑤全従業員数【加工】の%	24.0%	32.0%	16.0%	18.0%	10.0%	100.0%
		調整済み残差	1.6	1.7	-0.8	-0.1	-2.3	
合計	度数	31	43	36	34	39	183	
	期待度数	31.0	43.0	36.0	34.0	39.0	183.0	
	(1) ⑤全従業員数【加工】の%	16.9%	23.5%	19.7%	18.6%	21.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	21.837 ^a	12	.039
尤度比	23.232	12	.026
線型と線型による連関	14.282	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.42 です。

図表 5-8 問 4. 近年の景況感と問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
問 4. 近年の景況感	良い	度数	16	11	4	0	2	33
		期待度数	5.6	7.8	6.5	6.1	7.0	33.0
		問 4. 近年の景況感の %	48.5%	33.3%	12.1%	0.0%	6.1%	100.0%
		調整済み残差	5.3	1.5	-1.2	-3.0	-2.4	
	どちらともいえない	度数	12	23	21	15	8	79
		期待度数	13.4	18.6	15.5	14.7	16.8	79.0
		問 4. 近年の景況感の %	15.2%	29.1%	26.6%	19.0%	10.7%	100.0%
		調整済み残差	-6	1.6	2.0	.1	-3.2	
	悪い	度数	3	9	11	19	29	71
		期待度数	12.0	16.7	14.0	13.2	15.1	71.0
		問 4. 近年の景況感の %	4.2%	12.7%	15.5%	26.8%	40.8%	100.0%
		調整済み残差	-3.7	-2.7	-1.1	2.3	5.1	
合計		度数	31	43	36	34	39	183
		期待度数	31.0	43.0	36.0	34.0	39.0	183.0
		問 4. 近年の景況感の %	16.9%	23.5%	19.7%	18.6%	21.3%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	65.412 ^a	8	.000
尤度比	67.975	8	.000
線型と線型による連関	52.604	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.59 です。

図表5-9 問11. 3年前と比較した経常損益の変化と問8. 3年前と比較した売上高の変化

			問8. 3年前と比較した売上高					合計
			増加(10%以上)	やや増加(5%程度)	変わらない	やや減少(5%程度)	減少(10%以上)	
問11. 3年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	23	21	8	2	3	57
		期待度数	9.7	13.4	11.2	10.6	12.1	57.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	40.4%	36.8%	14.0%	3.5%	5.3%	100.0%
		調整済み残差	5.7	2.9	-1.3	-3.5	-3.6	
		黒字だが利益額は減少	度数	4	13	15	19	12
	期待度数	10.7	14.8	12.4	11.7	13.4	63.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	6.3%	20.6%	23.8%	30.2%	19.0%	100.0%	
	調整済み残差	-2.8	-7	1.0	2.9	-5		
	赤字から黒字に改善	度数	2	5	7	3	3	20
	期待度数	3.4	4.7	3.9	3.7	4.3	20.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	10.0%	25.0%	35.0%	15.0%	15.0%	100.0%	
	調整済み残差	-0.9	0.2	1.8	-0.4	-0.7		
	黒字から赤字に転落	度数	2	2	2	6	7	19
	期待度数	3.2	4.5	3.7	3.5	4.0	19.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	10.5%	10.5%	10.5%	31.6%	36.8%	100.0%	
	調整済み残差	-8	-1.4	-1.1	1.5	1.7		
	赤字だが損失額は減少	度数	0	2	4	4	7	17
	期待度数	2.9	4.0	3.3	3.2	3.6	17.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	11.8%	23.5%	23.5%	41.2%	100.0%	
	調整済み残差	-2.0	-1.2	0.4	0.6	2.1		
赤字が続き損失額も拡大	度数	0	0	0	0	7	7	
期待度数	1.2	1.6	1.4	1.3	1.5	7.0		
問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%		
調整済み残差	-1.2	-1.5	-1.3	-1.3	5.2			
合計	度数	31	43	36	34	39	183	
	期待度数	31.0	43.0	36.0	34.0	39.0	183.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	16.9%	23.5%	19.7%	18.6%	21.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	90.395 ^a	20	.000
尤度比	89.583	20	.000
線型と線型による連関	47.048	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 20 セル (66.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.19 です。

図表 5-10 問 19-22. 自社の経営に満足していると問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
問19_22. 自社の経営に満足している	該当していない	度数	0	2	2	3	3	10
		期待度数	1.8	2.3	2.0	1.9	2.1	10.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	0.0%	20.0%	20.0%	30.0%	30.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-0.2	0.0	0.9	0.7	
	あまり該当していない	度数	3	1	11	10	8	33
		期待度数	5.8	7.5	6.5	6.3	6.9	33.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	9.1%	3.0%	33.3%	30.3%	24.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.4	-3.0	2.2	1.8	0.5	
	どちらともいえない	度数	10	23	9	12	21	75
		期待度数	13.1	16.9	14.8	14.4	15.7	75.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	13.3%	30.7%	12.0%	16.0%	28.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	2.2	-2.2	-9	2.0	
やや該当している	度数	14	13	13	4	5	49	
	期待度数	8.6	11.1	9.7	9.4	10.2	49.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	28.6%	26.5%	26.5%	8.2%	10.2%	100.0%	
	調整済み残差	2.4	0.8	1.4	-2.3	-2.2		
該当している	度数	4	1	0	5	0	10	
	期待度数	1.8	2.3	2.0	1.9	2.1	10.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	40.0%	10.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	1.9	-1.0	-1.6	2.5	-1.7		
合計	度数	31	40	35	34	37	177	
	期待度数	31.0	40.0	35.0	34.0	37.0	177.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	17.5%	22.6%	19.8%	19.2%	20.9%	100.0%	
	調整済み残差							

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	45.756 ^a	16	.000
尤度比	52.949	16	.000
線型と線型による連関	14.893	1	.000
有効なケースの数	177		

a. 10 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.75 です。

図表 5-11 問 4. 近年の景況感と問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化

			問11. 3年前と比較した経常損益					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
問 4. 近年の景況感	良い	度数	25	3	5	0	0	33	
		期待度数	10.3	11.4	3.6	3.4	3.1	1.3	33.0
		問 4. 近年の景況感の%	75.8%	9.7%	15.2%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	6.1	-3.4	0.9	-2.2	-2.0	-1.3	
	どちらともいえない	度数	25	32	9	7	5	1	79
		期待度数	24.6	27.2	8.6	8.2	7.3	3.0	79.0
		問 4. 近年の景況感の%	31.6%	40.5%	11.4%	8.9%	6.3%	1.3%	100.0%
		調整済み残差	.1	1.5	.2	-.6	-1.2	-1.6	
	悪い	度数	7	28	6	12	12	6	71
		期待度数	22.1	24.4	7.8	7.4	6.6	2.7	71.0
		問 4. 近年の景況感の%	9.9%	39.4%	8.5%	16.9%	16.9%	8.5%	100.0%
		調整済み残差	-5.0	1.1	-0.9	2.3	2.8	2.6	
合計	度数	57	63	20	19	17	7	183	
	期待度数	57.0	63.0	20.0	19.0	17.0	7.0	183.0	
	問 4. 近年の景況感の%	31.1%	34.4%	10.9%	10.4%	9.3%	3.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	61.227 ^a	10	.000
尤度比	67.388	10	.000
線型と線型による連関	36.896	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 6 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.26 です。

図表 5-12 問 8. 3 年前と比較した売上高の変化と問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化

			問11. 3年前と比較した経常損益						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	
問 8. 3 年前と比較した売上高	増加 (10%以上)	度数	23	4	2	2	0	0	31
		期待度数	9.7	10.7	3.4	3.2	2.9	1.2	31.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の %	74.2%	12.9%	6.5%	6.5%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	5.7	-2.8	-0.9	-0.8	-2.0	-1.2	
	やや増加 (5%程度)	度数	21	13	5	2	2	0	43
		期待度数	13.4	14.8	4.7	4.5	4.0	1.6	43.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の %	48.8%	30.2%	11.6%	4.7%	4.7%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	2.9	-0.7	0.2	-1.4	-1.2	-1.5	
	変わらない	度数	8	15	7	2	4	0	36
		期待度数	11.2	12.4	3.9	3.7	3.3	1.4	36.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の %	22.2%	41.7%	19.4%	5.6%	11.1%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	1.0	1.8	-1.1	.4	-1.3	
	やや減少 (5%程度)	度数	2	19	3	6	4	0	34
		期待度数	10.6	11.7	3.7	3.5	3.2	1.3	34.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の %	5.9%	55.9%	8.8%	17.6%	11.8%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-3.5	2.9	-0.4	1.5	0.6	-1.3	
減少 (10%以上)	度数	3	12	3	7	7	7	39	
	期待度数	12.1	13.4	4.3	4.0	3.6	1.5	39.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の %	7.7%	30.8%	7.7%	17.9%	17.9%	17.9%	100.0%	
	調整済み残差	-3.6	-0.5	-0.7	1.7	2.1	5.2		
合計	度数	57	63	20	19	17	7	183	
	期待度数	57.0	63.0	20.0	19.0	17.0	7.0	183.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の %	31.1%	34.4%	10.9%	10.4%	9.3%	3.8%	100.0%	
	調整済み残差								

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	90.395 ^a	20	.000
尤度比	89.583	20	.000
線型と線型による連関	47.048	1	.000
有効なケースの数	183		

a. 20 セル (66.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.19 です。

図表 5-13 問 19-22. 自社の経営に満足していると問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化

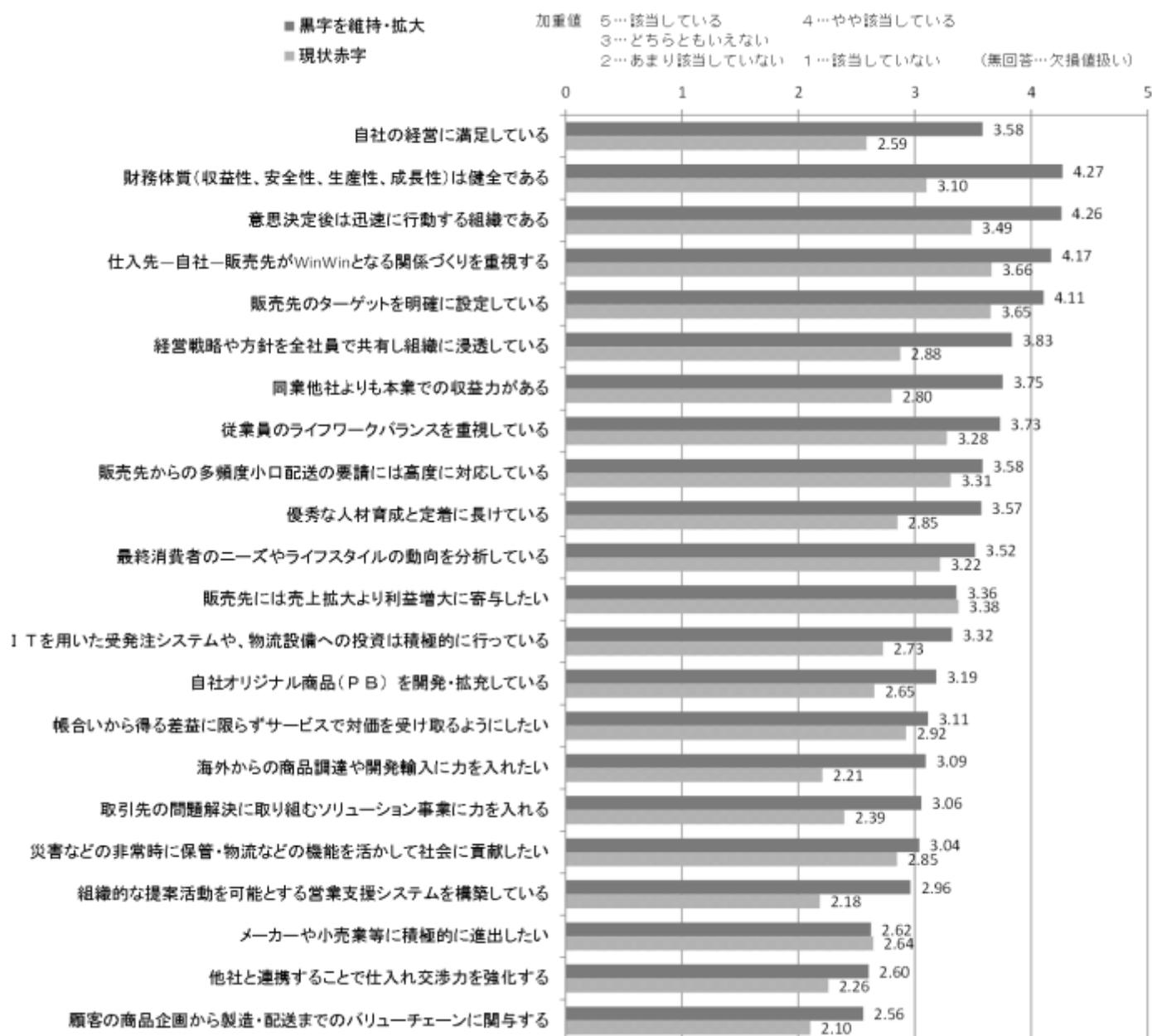
		問11. 3年前と比較した経常損益						合計	
		黒字を維持・拡大	黒字だが利益額は減少	赤字から黒字に改善	黒字から赤字に転落	赤字だが損失額は減少	赤字が続き損失額も拡大		
問19_22. 自社の経営に満足している	該当していない	度数	1	2	2	0	5	0	10
		期待度数	3.1	3.4	1.1	1.1	0.9	0.3	10.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	10.0%	20.0%	20.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-1.0	0.9	-1.1	4.7	-0.6	
	あまり該当していない	度数	2	12	7	3	5	4	33
		期待度数	10.3	11.4	3.7	3.5	3.0	1.1	33.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	6.7%	36.4%	21.2%	9.1%	15.2%	12.1%	100.0%
		調整済み残差	-3.4	0.3	2.0	-0.3	1.4	3.1	
	どちらともいえない	度数	21	30	5	12	5	2	75
		期待度数	23.3	25.8	8.5	8.1	6.8	2.5	75.0
		問19_22. 自社の経営に満足しているの%	28.0%	40.0%	6.7%	16.0%	6.7%	2.7%	100.0%
		調整済み残差	-8	1.3	-1.7	1.9	-9	-5	
やや該当している	度数	26	13	5	4	1	0	49	
	期待度数	15.2	16.9	5.5	5.3	4.4	1.7	49.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	53.1%	26.5%	10.2%	8.2%	2.0%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	3.9	-1.4	-0.3	-0.7	-2.0	-1.5		
該当している	度数	5	4	1	0	0	0	10	
	期待度数	3.1	3.4	1.1	1.1	0.9	0.3	10.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	50.0%	40.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	1.3	0.4	-0.1	-1.1	-1.0	-0.6		
合計	度数	55	61	20	19	16	6	177	
	期待度数	55.0	61.0	20.0	19.0	16.0	6.0	177.0	
	問19_22. 自社の経営に満足しているの%	31.1%	34.5%	11.3%	10.7%	9.0%	3.4%	100.0%	
	調整済み残差								

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	62.697 ^a	20	.000
尤度比	58.276	20	.000
線型と線型による連関	29.776	1	.000
有効なケースの数	177		

a. 19 セル (63.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .34 です。

図表 5-14 問 11. 3年前と比較した経常損益の変化別に見た経営の考え方



5-2 卸売業のアンケート結果による仮説検証について

仮説として、中小優良小売業の定義を以下のように設定・検証する。

【仮説】中小優良卸売業の定義

① 利益の確保

一定以上の規模となることで規模及び範囲の経済による調達及び運営コスト低減により、利益を確保している。

② 販売先に対する交渉力と粗利益の確保

規模以外の以下のような点で、販売先小売店に対する交渉力を持ち、粗利益の確保をしている。

- ・商品がコモディティ化しない独自性を有している。または品揃え全体で顧客の業態に合わせた絞り込み等の独自性を有している。
- ・業態に合わせた納品方法や、店舗運営のノウハウ提供等のリテール・サポートにより、取引に付加価値を付けている。

※現実問題として対価を得て、リテール・サポートを行っている卸売業者はいないと考えられるが、リテール・サポート費用を卸す商品の代金も含めている。

③ 新たな取引形態の推進

従来の卸の範疇を越えた取引形態を実現している。

- ・積極的な川上化（製造業化）。自社で商品の企画開発を行っている。
- ・積極的な川下化（小売業化）。自社及び関連会社で無店舗販売等を含む小売業態に進出している。
- ・小売業者以外の取引先を開拓している。

5-2-1 卸売業の帰無仮説に係るクロス集計結果

帰無仮説に係るクロス集計を実施する。集計項目とその結果は以下の通りである。

図表 5-15 (卸売業) 帰無仮説に係るクロス集計組み合わせと

カイ二乗検定の漸近有意確率から見た集計結果の信憑性の高さ

凡例 「○」は漸近有意確率（両側） $P < 0.05$ であり、仮説が棄却された（2つの間に関係性がある）と判断できる
「□」で示した項目について、帰無仮説とクロス集計結果、カイ二乗検定結果を次に例示する

表側 表頭	問 4・ 近年の景況感	問 6・ 現状の資金繰り	問 4・ 近年の景況感× (クロス分析結果)	問 10・ 3年前と比較した 売上総利益率（粗利 益率）の変化	問 11・ 3年前と比較した 経常損益の変化
(1) 全従業員数⑤合計					
(1) 全従業員数 ⑥3年前と比較した従業員数の変化	○	○	○	○	○

表側 表頭	問 4・近年の景況感	問 6・現状の資金繰り (クロス分析結果) 問 4・近年の景況感×	問 10・3年前と比較した売上総利益率(粗利益率)の変化	問 11・3年前と比較した経常損益の変化
(5) 創業年			○	
(8) 近年の仕入先件数の動向	○	○		○
(10) 近年の販売先件数の動向	○	○	○	○
(11) 物流に関する各業務①保管	○	○		
(11) 物流に関する各業務②在庫管理				
(11) 物流に関する各業務③流通加工				
(11) 物流に関する各業務④輸・配送				
問 1. 経営者の年齢	○	○		
問 2. 後継者の有無			○	
問 3. 経営者の資質①リーダーシップ				○
問 3. 経営者の資質②先見力				
問 3. 経営者の資質③情報収集・活用力				○
問 3. 経営者の資質④企画力、決断力				○
問 3. 経営者の資質⑤実行力				○
問 3. 経営者の資質⑥機動力				○
問 3. 経営者の資質⑦忍耐力、平静力				
問 3. 経営者の資質⑧コミュニケーション力				
問 3. 経営者の資質⑨調整力				
問 3. 経営者の資質⑩人材育成力			○	
問 4. 景況感	—	—	○	○
問 5. 景況の先行き感	○	○	○	○
問 6. 現状の資金繰り	○	—	○	○
問 7. 直近決算での年間の売上高				
問 8. 3年前と比較した売上高の変化	○	○	○	○
問 9. 直近決算での売上高総利益率(粗利益率)	○	○	○	○
問 10. 3年前と比較した売上高総利益率の変化	○	○	—	○
問 11. 3年前と比較した経常損益の変化について	○	○	○	—
問 12-1. 低価格品志向(良い影響)				
問 12-2. 品質重視(良い影響)				
問 12-3. インターネット等による情報収集(良い影響)				
問 12-4. 高価格品志向(良い影響)				
問 12-5. サービス重視(良い影響)		○		
問 12-6. 商品への安全・安心意識の高まり(良い影響)				
問 12-7. 健康志向(良い影響)				
問 12-8. 値ごろ感の重視(良い影響)		○		
問 12-9. 個人中心の購買行動(良い影響)				
問 12-10. 大型店志向(良い影響)				
問 12-11. 買い控え(良い影響)				
問 12-12. 速い消費者ニーズの変化(良い影響)				○

<div style="text-align: center;">表側</div> <div style="text-align: center;">表頭</div>	問 4・近年の景況感	問 4・近年の景況感× 問 6・現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10・3年前と比較した売上総利益率(粗利益率)の変化	問 11・3年前と比較した経常損益の変化
問 12-13. 少子化 (良い影響)		○		
問 12-14. 豊富な商品情報 (良い影響)				
問 12-15. 個性化・多様化 (良い影響)				
問 12-16. 高齢化 (良い影響)				○
問 12-17. 車利用による買物 (良い影響)				
問 12-18. 購買行動の広域化 (良い影響)				
問 12-19. 団塊世代の大量退職 (良い影響)				
問 13-1. 全国チェーンの小売店の増加 (良い影響)				
問 13-2. ローカルチェーンの (良い影響)				
問 13-3. 中小小売店の減少 (良い影響)				
問 13-4. 中小小売店の増加 (良い影響)				
問 13-5. 商慣行の変化 (良い影響)				
問 13-6. 価格競争の激化 (良い影響)				
問 13-7. 輸入品の増加 (良い影響)				
問 13-8. 他業種卸との競争の激化 (良い影響)				
問 13-9. 同業種卸との競争の激化 (良い影響)				
問 13-10. 卸売業の転廃業の増加 (良い影響)				
問 13-11. 卸売業の規模格差の拡大 (良い影響)				
問 13-12. 大規模卸売業者の支社、営業所の拡大 (良い影響)				
問 13-13. 小売業者の価格決定権の増大 (良い影響)				
問 13-14. メーカー、小売業者間の直接取引の増加 (良い影響)				○
問 13-15. 納品頻度の増加 (良い影響)				
問 13-16. 物流(運送)の高度化 (良い影響)	○	○		
問 13-17. 外部物流(運送業)の低コスト化 (良い影響)				
問 13-18. 情報化の進展、情報化投資の増大 (良い影響)				
問 14-1. 定番商品の充実				
問 14-2. 新商品の積極的な導入				
問 14-3. 新カテゴリーの商品の導入				
問 14-4. 幅広い品揃え			○	
問 14-5. 特定分野や対象向けに絞り込んだ品揃え				
問 14-6. 価格競争力のある商品の品揃え				
問 14-7. 高価格での販売 (高い値入)			○	
問 14-8. 独自商品調達ルート of 積極的な開拓				
問 14-9. 独自の低価格商品の開発				
問 14-10. 独自の高価格(高品質)商品の開発				
問 14-11. 海外からの商品調達				○
問 14-12. 同業者との連携による商品の開発や調達				

<div style="text-align: center;">表側</div> <div style="text-align: center;">表頭</div>	問 4・近年の景況感	問 4・近年の景況感× 問 6・現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10・3年前と比較した売上総利益率(粗利益率)の変化	問 11・3年前と比較した経常損益の変化
問 15-1. 積極的な新規取引先の開拓				
問 15-2. 既存取引先との取引の維持拡大				
問 15-3. 営業拠点の拡大、営業エリアの拡大				
問 15-4. 新たな業種の小売店との取引の開拓				
問 15-5. 取扱商品カテゴリーの拡大				
問 15-6. 営業人員の増加				○
問 15-7. 営業担当者の知識、スキルの向上 (良い影響)				
問 15-8. 取引先との密接なコミュニケーションの構築 (良い影響)				
問 15-9. 小売店に提供する情報の増加				
問 15-10. 広告による取引先の開拓				○
問 15-11. 展示会への出展による取引先の開拓				
問 15-12. インターネットによる取引先の開拓				
問 16-1. 経営戦略の策定の有無				
問 16-2. 経営計画、数値目標の設定				
問 16-3. 同業者への関心				
問 16-4. 専門知識や技術の習得				
問 16-5. 同業者との連携強化				
問 16-6. 生産者(メーカー)との連携強化				
問 16-7. 小売業者との連携強化 (良い影響)				○
問 16-8. ボランタリーチェーン等のしくみの構築				
問 16-9. 財務の健全化				
問 16-10. 金融機関との良好な関係				
問 16-11. 積極的な情報システムへの投資				
問 16-12. 積極的な物流設備への投資				
問 16-13. 商品企画、製造機能の強化				
問 16-14. 小売業への進出				
問 16-15. 新しい小売業態の開発				
問 16-16. 地域課題の解決への貢献				
問 16-17. 地域での存在感の向上				
問 16-18. BCP(事業継続計画)策定や防災対策 (良い影響)				
問 17-1. 小売店の業態に合わせた品揃えを一括して提供すること				
問 17-2. 小売店に対して、他所にない独自の商品を提供すること				○
問 17-3. 小売店のPBや留型を開発すること				○
問 17-4. 小売店との間に密接した受発注システムを構築すること				

<div style="text-align: center;">表側</div> <div style="text-align: center;">表頭</div>	問 4・近年の景況感	問 4・近年の景況感× 問 6・現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10・3年前と比較した売上総利益率(粗利益率)の変化	問 11・3年前と比較した経常損益の変化
問 17-5. 小売店の営業形態に合った納品方法をとること(店舗への直送、多頻度小口など)				
問 17-6. POS データの分析から品揃えや棚割りを提案すること				
問 17-7. ID-POS の分析を通じた顧客セグメントの設定と商品の提案をすること				
問 17-8. 他の小売業者や業界についての情報提供を積極的に行うこと				
問 17-9. 広告や販売促進の手法や企画を提供すること				
問 17-10. 販売促進のツール(POP やポスター、什器等)を提供すること				
問 17-11. 小売店の行うイベントやセールに協賛すること				
問 17-12. 小売店に対して人的支援(人員の派遣等)を行うこと				
問 17-13. 小売店の人材育成に対して支援を行うこと				
問 17-14. 小売店の経営について相談やアドバイスを行うこと				
問 17-15. 小売店に対して新業態のフォーマットを提供すること				
問 17-16. ボランタリーチェーン、フランチャイズチェーンの本部となって、小売店を加盟店にすること				
問 17-17. 小売店同士の交流の場を創出すること				
問 17-18. セミナー等、小売店の学びの場を提供すること				
問 17-19. 7 以外で小売店に対して消費者の動向等の情報を提供すること				
問 18-1. 正社員の確保				
問 18-2. パート・アルバイトの確保				
問 18-3. 正社員の育成		○		○
問 18-4. パート・アルバイトの戦力化				
問 18-5. 従業員の就労満足度				
問 18-6. 人件費の抑制				○
問 19-1. 最終消費者のニーズやライフスタイルの動向を分析している				
問 19-2. 販売先には売上拡大より利益増大に寄与したい				
問 19-3. 仕入先 — 自社 — 販売先が Win-Win となる関係づくりを重視する				

表側 表頭	問 4・近年の景況感	問 4・近年の景況感× 問 6・現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10・3年前と比較した売上総利益率(粗利益率)の変化	問 11・3年前と比較した経常損益の変化
問 19-4. 販売先のターゲットを明確に設定している				
問 19-5. 自社オリジナル商品 (PB) を開発・拡充している	○			
問 19-6. 同業他社よりも本業での収益力がある	○		○	○
問 19-7. 海外からの商品調達や開発輸入に力を入れたい	○	○	○	○
問 19-8. 他社と連携することで仕入れ交渉力を強化する				
問 19-9. 顧客の商品企画から製造・配送までのバリューチェーンに関与する				○
問 19-10. 災害などの非常時に保管・物流などの機能を活かして社会に貢献したい				
問 19-11. 帳合いから得る差益に限らずサービスで対価を受け取るようにしたい				
問 19-12. メーカーや小売業等に積極的に進出したい				
問 19-13. 販売先からの多頻度小口配送の要請には高度に対応している				
問 19-14. 取引先の問題解決に取り組むソリューション事業に力を入れる				
問 19-15. 組織的な提案活動を可能とする営業支援システムを構築している	○			
問 19-16. 意思決定後は迅速に行動する組織である			○	○
問 19-17. ITを用いた受発注システムや、物流設備への投資は積極的に行っている				
問 19-18. 経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している	○			○
問 19-19. 従業員のライフワークバランスを重視している				
問 19-20. 財務体質(収益性、安全性、生産性、成長性)は健全である	○	○		○
問 19-21. 優秀な人材育成と定着に長けている				○
問 19-22. 自社の経営に満足している	○	○		○

図表 5-16 (卸売業) 帰無仮説とクロス集計結果、カイ二乗検定結果

問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化において、

「黒字を維持・拡大」している企業を優良企業とした場合の帰無仮説の検証
(カイ二乗検定 (有意確率 5%水準))

【仮説 1.】優良企業と「(1) ⑥3 年前と比較した従業員数の変化」とは無関係である。

【検定結果 1.】優良企業は 3 年前と比較した従業員数が増加する傾向にある。

【クロス集計結果・カイ二乗検定結果 1.】

		(1) ⑥3 年前と比較した従業員数			合計	
		増加した	変わらない	減少した		
問 11. 3 年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	29	23	5	57
		期待度数	16.6	29.0	11.5	57.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	50.9%	40.4%	8.8%	100.0%
		調整済み残差	4.4	-1.9	-2.6	
黒字だが利益額は減少	黒字だが利益額は減少	度数	11	37	13	61
		期待度数	17.7	31.0	12.3	61.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	18.0%	60.7%	21.3%	100.0%
		調整済み残差	-2.3	1.9	0.3	
赤字から黒字に改善	赤字から黒字に改善	度数	5	10	4	19
		期待度数	5.5	9.7	3.8	19.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	26.3%	52.6%	21.1%	100.0%
		調整済み残差	-3	.2	.1	
黒字から赤字に転落	黒字から赤字に転落	度数	3	10	6	19
		期待度数	5.5	9.7	3.8	19.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	15.8%	52.6%	31.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	0.2	1.3	
赤字だが損失額は減少	赤字だが損失額は減少	度数	2	9	5	16
		期待度数	4.6	8.1	3.2	16.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	12.5%	56.3%	31.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	0.5	1.2	
赤字が続き損失額も拡大	赤字が続き損失額も拡大	度数	2	2	3	7
		期待度数	2.0	3.6	1.4	7.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	28.6%	28.6%	42.9%	100.0%
		調整済み残差	.0	-1.2	1.5	
合計	合計	度数	52	91	36	179
		期待度数	52.0	91.0	36.0	179.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	29.1%	50.8%	20.1%	100.0%
		調整済み残差				

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	25.520 ^a	10	.004
尤度比	25.203	10	.005
線型と線型による連関	13.029	1	.000
有効なケースの数	179		

a. 7 セル (38.9%) は期待度数が 5 未満です。最小期待数は 1.41 です。

【仮説 2.】優良企業と「(10) 近年の販売先件数の動向」とは無関係である。

【検定結果 2.】優良企業は近年の販売先件数が増加する傾向にある。

【クロス集計結果・カイ二乗検定結果 2.】

			(10) 販売先件数の動向					合計
			10%以上増加	やや増加	変わらない	やや減少	10%以上減少	
問11. 3年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	17	19	14	3	1	54
		期待度数	8.0	15.7	12.0	13.9	4.3	54.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	31.5%	35.2%	25.9%	5.6%	7.9%	100.0%
		調整済み残差	4.1	1.2	0.8	-4.1	-2.0	
	黒字だが利益額は減少	度数	5	16	16	18	6	61
		期待度数	9.1	17.8	13.6	15.7	4.9	61.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	8.2%	26.2%	26.2%	29.5%	9.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	-0.6	0.9	0.8	0.7	
	赤字から黒字に改善	度数	2	9	3	6	0	20
		期待度数	3.0	5.8	4.5	5.1	1.6	20.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	10.0%	45.0%	15.0%	30.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	-6	1.7	-8	5	-1.4	
	黒字から赤字に転落	度数	2	2	3	8	3	18
		期待度数	2.7	5.2	4.0	4.6	1.4	18.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	11.1%	11.1%	16.7%	44.4%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	-0.5	-1.8	-0.6	1.9	1.4	
赤字だが損失額は減少	度数	0	3	3	8	2	16	
	期待度数	2.4	4.7	3.6	4.1	1.3	16.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	18.8%	18.8%	50.0%	12.5%	100.0%	
	調整済み残差	-1.8	-1.0	-0.4	2.3	0.7		
赤字が続き損失額も拡大	度数	0	2	0	2	2	6	
	期待度数	0.9	1.7	1.3	1.5	0.5	6.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	100.0%	
	調整済み残差	-1.0	2	-1.3	4	2.3		
合計			26	51	39	45	14	175
			26.0	51.0	39.0	45.0	14.0	175.0
			14.9%	29.1%	22.3%	25.7%	8.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	50.341 ^a	20	.000
尤度比	56.271	20	.000
線型と線型による連関	24.831	1	.000
有効なケースの数	175		

a. 19 セル (63.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .48 です。

5-3 小売業のアンケート結果によるプロフィール（基本属性）のクロス集計

小売業のアンケート回答企業のプロフィール（基本属性）に係るクロス集計を実施する。集計項目とその結果は以下の通りである。

図表 5-17 （小売業）プロフィール（基本属性）に係るクロス集計組み合わせと
カイ二乗検定の漸近有意確率から見た集計結果の信憑性の高さ

凡例 「○」は漸近有意確率（両側） $P < 0.05$ であり、仮説が棄却された（2つの間に関係性がある）と判断できる

表頭 表側	(1) 全従業員数⑤合計	(6) 創業年	問 7. 直近の決算での 年間の売上高	問 8. 3年前と比較し た売上高の変化	問 11. 3年前と比較し た経常損益の変化
(1) 全従業員数⑤合計	—		○	○	○
(12) チェーンへの加入状況	○				
問 1. 経営者の年齢		○		○	○
問 2. 後継者の有無	○	○	○	○	
問 4. 近年の景況感	○		○	○	○
問 8. 3年前と比較した売上高の変化	○	○	○	—	○
問 11. 3年前と比較した経常損益の変化	○	○	○	○	—
問 21-21. 現状の経営に満足している	○			○	○

表頭を「(1) 全従業員数⑤合計」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「(12) チェーンへの加入状況」が「(今後) ボランタリーチェーンに加入（を検討）している」「(今後) フランチャイズチェーンに加入（を検討）している」企業では、「(1) 全従業員数⑤合計」が「20人以上」の占める割合が高い傾向にある。

「問 2. 後継者の有無」が「決まっている」企業では、「(1) 全従業員数⑤合計」が「5～10 人未満」「20 人以上」の占める割合が高い傾向にあり、「決まらずに困っている」企業では、「10～20 人未満」の占める割合が他の後継者の有無の属性に比べて高い傾向にある。「今の代で廃業するので必要ない」企業では、「1～5 人未満」の占める割合が高い傾向にある。

「問 4. 近年の景況感」が「良い」と感じている企業は、「(1) 全従業員数⑤合計」が「20 人以上」の占める割合が他の景況感の属性に比べて高い傾向にあり、「悪い」と感じている企業は、「1～5 人未満」の占める割合が高い傾向にある。

「問 8. 3年前と比較した売上高」で売上高が「増加（10%以上）」企業では、「(1) 全従業員数⑤合計」が「20 人以上」の占める割合が高い傾向にあり、売上高が「減少（10%以上）」企業では、「1～5 人未満」の占める割合が高い傾向にある。

「問 11. 3年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」している企業では、「(1) 全従業員数⑤合計」が「20 人以上」の占める割合が高い傾向にあり、「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」している企業では、「1～5人未満」の占める割合が高い傾向にある。

「問 21-21. 現状の経営に満足している」が「該当していない」企業では、「(1) 全従業員数⑤合計」が「1～5人未満」の占める割合が高い傾向にあり、「やや該当している」企業では「20人以上」の占める割合が他の該当状況の属性に比べて高い傾向にある。

表頭を「(6) 創業年」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「問 1. 経者の年齢」が「70歳以上」の企業では、「(6) 創業年」が「昭和 30 年代」「昭和 40 年代」の占める割合が高い傾向にあり、「60 歳代」の企業では、「昭和 50 年代」の占める割合が高い傾向にある。「50 歳代」の企業では、「昭和 60 年代～平成 5 年」の占める割合が高い傾向にあり、「40 歳代」の企業では、「平成 6 年～10 年」「平成 11 年以降」の占める割合が高い傾向にある。

「問 2. 後継者の有無」が「まだ決める必要はない」企業では、「(6) 創業年」が「平成 11 年以降」の占める割合が高い傾向にあり、「決まらずに困っている」企業では、「昭和 20 年代」の占める割合が高い傾向にある。

「問 8. 3 年前と比較した売上高」が「増加 (10%以上)」の企業では、「(6) 創業年」が「平成 11 年以降」の占める割合が高い傾向にあり、「減少 (10%以上)」の企業では、「昭和 40 年代」の占める割合が高い傾向にある。

「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」している企業は、「(6) 創業年」が「平成 11 年以降」の占める割合が高い傾向にある。

表頭を「問 7. 直近の決算での年間の売上高」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「(1) 全従業員数⑤合計」で従業員数が「1～5人未満」の企業では「問 7. 直近の決算での年間の売上高」が『1 千万～1 億円以下』の占める割合が高い傾向にあり、「5～10人未満」の企業では「1 億～3 億円以下」の占める割合が高い傾向にある。「10～20人未満」の企業となり『1 億超』の占める割合が高い傾向にあり、「20人以上」の企業では「3 億円超」の占める割合が高い傾向にある。

「問 2. 後継者の有無」が「今の代で廃業するので必要ない」企業では、「問 7. 直近の決算での年間の売上高」が『1 千万円～5 千万円以下』の占める割合が高い傾向にあり、「決まっている」企業は、「3 億円超」の占める割合が高い傾向にある。

「問 4. 近年の景況感」が「良い」と感じている企業は、「問 7. 直近の決算での年間の売上高」が『1 億円超』の占める割合が高い傾向にある。

「問 8. 3 年前と比較した売上高」が増加傾向にある企業では、「問 7. 直近の決算での年間の売上高」が『1 億円以上』の占める割合が高い傾向にあり、「減少 (10%以上)」の企業では、『1 千万～5 千万円以下』の占める割合が高い傾向にある。

「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」である企業は、「問 7. 直近の決算での年間の売上高」が「3 億円超」の占める割合が高い傾向にあり、「赤字が続き損失額も拡大」である企業は、「2 千万～3 千万円以下」の占める割合が他の経常損益の属性に比べて高い傾向にある。

表頭を「問 8. 3 年前と比較した売上高の変化」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が

見られた。

「(1) 全従業員数⑤合計」で従業員数が「1～5 人未満」の企業では「問 8. 3 年前と比較した売上高の変化」が「減少 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にあり、「20 人以上」の企業では「増加 (10%以上)」の占める割合が他の全従業員数の属性に比べて高い傾向にある。

「問 1. 経営者の年齢」が『40 歳代以下』の企業では「問 8. 3 年前と比較した売上高の変化」が「増加 (10%以上)」の占める割合が他の年齢の属性に比べて高い傾向にあり、「50 歳代」「70 歳以上」の企業では、「減少 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にある。

「問 2. 後継者の有無」が「決まらずに困っている」企業では、「問 8. 3 年前と比較した売上高の変化」が「やや増加 (5%程度)」の占める割合が他の後継者の有無の属性に比べて高い傾向にあり、「今の代で廃業するので必要ない」企業は、「減少 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にある。

「問 4. 近年の景況感」が「良い」と感じている企業は、「問 8. 3 年前と比較した売上高の変化」が「増加 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にあり、「悪い」と感じている企業は、「減少 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にある。

「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「黒字が維持・拡大」している企業は、「問 8. 3 年前と比較した売上高の変化」が「増加 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にあり、「赤字が続き損失額も拡大」である企業は、「減少 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にある。

「問 21-21. 現状の経営に満足している」が「あまり該当していない」企業では、「問 8. 3 年前と比較した売上高の変化」が「減少 (10%以上)」の占める割合が他の現状の経営に満足している属性に比べて高い傾向にあり、「該当している」企業では「増加 (10%以上)」の占める割合が高い傾向にある。

表頭を「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」でクロス集計を行ったところ、以下のような傾向が見られた。

「(1) 全従業員数⑤合計」で従業員数が「20 人以上」の企業では「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」の占める割合が他の全従業員数の属性に比べて高い傾向にあり、「10～20 人未満」の企業では「黒字だが利益額は減少」の占める割合が高い傾向にある。

「問 1. 経営者の年齢」が『40 歳代以下』の企業では「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」の占める割合が他の年齢の属性に比べて高い傾向にあり、「50 歳代」「60 歳代」の企業では、「黒字だが利益額は減少」の占める割合が高い傾向にある。「70 歳以上」の企業では、「赤字だが損失額は減少」「赤字が続き損失額も拡大」の占める割合が他の年齢の属性に比べて高い傾向にある。

「問 4. 近年の景況感」が「良い」と感じている企業は、「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」の占める割合が高い傾向にあり、「悪い」と感じている企業は、「赤字だが損失額は減少」「赤字が続き損失額も拡大」の占める割合が他の景況感の属性に比べて高い傾向にある。

「問 8. 3 年前と比較した売上高」が「増加 (10%以上)」の企業では、「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「黒字を維持・拡大」の占める割合が高い傾向にあり、「減少 (10%以上)」の企業では、「赤字が続き損失額も拡大」の占める割合が高い傾向にある。

「問 21-21. 現状の経営に満足している」が「該当していない」企業では、「問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化」が「赤字が続き損失額も拡大」の占める割合が他の該当状況の属性に比べて高い傾向にあり、「該当している」企業では「黒字を維持・拡大」の占める割合が高い傾向にある。

なお、詳細なクロス集計結果及び、カイ二乗検定結果を以下に示す。

図表 5-18 (12) チェーンへの加入状況と (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工値】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
(12) チェーン加入状況【加工値】	(今後) ボランティアチェーンに加入(を検討)している	度数	7	3	1	6	17
		期待度数	6.2	4.3	2.8	3.7	17.0
		(12) チェーン加入状況【加工値】の%	41.2%	17.6%	5.9%	35.3%	100.0%
		調整済み残差	.4	-.7	-1.2	1.4	
	(今後) フランチャイズチェーンに加入(を検討)している	度数	7	8	8	16	39
		期待度数	14.3	9.8	6.5	8.5	39.0
		(12) チェーン加入状況【加工値】の%	17.9%	20.5%	20.5%	41.0%	100.0%
		調整済み残差	-2.6	-0.7	0.7	3.1	
	チェーンには未加入であり今後も加入するつもりはない	度数	99	66	42	45	252
		期待度数	92.5	63.0	41.7	54.8	252.0
		(12) チェーン加入状況【加工値】の%	39.3%	26.2%	16.7%	17.9%	100.0%
		調整済み残差	2.0	1.0	0.1	-3.5	
合計	度数	113	77	51	67	308	
	期待度数	113.0	77.0	51.0	67.0	308.0	
	(12) チェーン加入状況【加工値】の%	36.7%	25.0%	16.6%	21.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ 2 乗	16.505 ^a	6	.011
尤度比	16.287	6	.012
線型と線型による連関	6.433	1	.011
有効なケースの数	308		

a. 3 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.81 です。

図表 5-19 問 2. 後継者の有無と (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工値】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
問 2. 後継者の有無	決まっている	度数	25	38	25	35	123
		期待度数	44.1	31.8	21.1	26.1	123.0
		問 2. 後継者の有無 の %	20.3%	30.9%	20.3%	28.5%	100.0%
		調整済み残差	-4.6	1.6	1.2	2.5	
	決まらずに困っている	度数	9	9	8	5	31
		期待度数	11.1	8.0	5.3	6.6	31.0
		問 2. 後継者の有無 の %	29.0%	29.0%	25.8%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	- .8	.4	1.3	- .7	
	まだ決める必要はない	度数	34	23	20	26	103
		期待度数	36.9	26.6	17.6	21.8	103.0
		問 2. 後継者の有無 の %	33.0%	22.3%	19.4%	25.2%	100.0%
		調整済み残差	- .7	-1.0	.7	1.2	
	今の代で廃業するので必要はない	度数	47	13	2	2	64
		期待度数	22.9	16.5	11.0	13.6	64.0
		問 2. 後継者の有無 の %	73.4%	20.3%	3.7%	3.7%	100.0%
		調整済み残差	7.0	-1.1	-3.3	-4.0	
合計		度数	115	83	55	68	321
		期待度数	115.0	83.0	55.0	68.0	321.0
		問 2. 後継者の有無 の %	35.8%	25.9%	17.1%	21.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	60.566 ^a	9	.000
尤度比	65.055	9	.000
線型と線型による連関	32.988	1	.000
有効なケースの数	321		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.31 です。

図表 5-20 問 4. 近年の景況感と (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工値】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
問 4. 近年の景況感	良い	度数	13	6	12	12	43
		期待度数	15.7	11.0	7.2	9.0	43.0
		問 4. 近年の景況感の %	30.2%	14.0%	27.9%	27.9%	100.0%
		調整済み残差	-0.9	-1.9	2.1	1.2	
	どちらともいえない	度数	32	38	22	28	120
		期待度数	43.9	30.7	20.1	25.2	120.0
		問 4. 近年の景況感の %	26.7%	31.7%	18.3%	23.3%	100.0%
		調整済み残差	-2.8	1.9	.6	.8	
	悪い	度数	75	40	21	29	165
		期待度数	60.4	42.3	27.7	34.7	165.0
		問 4. 近年の景況感の %	45.5%	24.2%	12.7%	17.6%	100.0%
		調整済み残差	3.4	-0.6	-2.0	-1.5	
合計	度数	120	84	55	69	328	
	期待度数	120.0	84.0	55.0	69.0	328.0	
	問 4. 近年の景況感の %	36.6%	25.6%	16.8%	21.0%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	18.539 ^a	6	.005
尤度比	18.550	6	.005
線型と線型による連関	9.852	1	.002
有効なケースの数	328		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 7.21 です。

図表 5-21 問 8. 3 年前と比較した売上高の変化と (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工値】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
問 8. 3 年前と比較した売上高	増加 (10%以上)	度数	7	8	8	18	41
		期待度数	15.0	10.5	7.0	8.5	41.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	17.1%	19.5%	19.5%	43.9%	100.0%
		調整済み残差	-2.8	-1.0	0.4	3.9	
	やや増加 (5%程度)	度数	14	11	17	14	56
		期待度数	20.5	14.3	9.6	11.6	56.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	25.0%	19.6%	30.4%	25.0%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	-1.1	2.9	0.9	
	変わらない	度数	23	21	9	5	58
		期待度数	21.2	14.9	9.9	12.0	58.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	39.7%	36.2%	15.5%	8.6%	100.0%
		調整済み残差	.5	2.0	-3	-2.5	
	やや減少 (5%程度)	度数	34	19	13	18	84
		期待度数	30.7	21.5	14.3	17.4	84.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	40.5%	22.6%	15.5%	21.4%	100.0%
		調整済み残差	.9	-7	-5	.2	
減少 (10%以上)	度数	42	25	9	13	89	
	期待度数	32.6	22.8	15.2	18.5	89.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	47.2%	28.1%	10.1%	14.6%	100.0%	
	調整済み残差	2.4	0.6	-2.0	-1.7		
合計	度数	120	84	56	68	328	
	期待度数	120.0	84.0	56.0	68.0	328.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	36.6%	25.6%	17.1%	20.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	39.486 ^a	12	.000
尤度比	38.457	12	.000
線型と線型による連関	21.248	1	.000
有効なケースの数	328		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 7.00 です。

図表 5-22 問11. 3年前と比較した経常損益の変化と (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工値】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
問11. 3年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	10	8	7	19	44
		期待度数	16.0	11.3	7.6	9.1	44.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	22.7%	18.2%	15.9%	43.2%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	-1.2	-0.3	4.0	
	黒字だが利益額は減少	度数	40	28	26	27	121
		期待度数	44.1	31.0	20.9	25.0	121.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	33.1%	23.1%	21.5%	22.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	-0.8	1.5	.6	
	赤字から黒字に改善	度数	14	14	9	5	42
		期待度数	15.3	10.8	7.3	8.7	42.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	33.3%	33.3%	21.4%	11.9%	100.0%
		調整済み残差	-.4	1.2	.8	-1.5	
	黒字から赤字に転落	度数	16	6	3	4	29
		期待度数	10.6	7.4	5.0	6.0	29.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	55.2%	20.7%	10.3%	13.8%	100.0%
		調整済み残差	2.2	-0.6	-1.0	-1.0	
	赤字だが損失額は減少	度数	21	15	8	6	50
		期待度数	18.2	12.8	8.6	10.3	50.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	42.0%	30.0%	16.0%	12.0%	100.0%
		調整済み残差	.9	.8	-.3	-1.6	
赤字が続き損失額も拡大	度数	17	12	3	6	38	
	期待度数	13.8	9.7	6.6	7.9	38.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	44.7%	31.6%	7.9%	15.8%	100.0%	
	調整済み残差	1.1	0.9	-1.6	-0.8		
合計	度数	118	83	56	67	324	
	期待度数	118.0	83.0	56.0	67.0	324.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	36.4%	25.6%	17.3%	20.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.009 ^a	15	.012
尤度比	28.573	15	.018
線型と線型による連関	14.950	1	.000
有効なケースの数	324		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.01 です。

図表 5-23 問 21-21. 現状の経営に満足していると (1) 全従業員数⑤合計

			(1) ⑤全従業員数【加工値】				合計
			1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
問21_21. 現状の経営に満足している	該当していない	度数	22	11	9	8	50
		期待度数	18.3	12.5	8.9	10.3	50.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	44.7%	22.0%	18.0%	16.0%	100.0%
		調整済み残差	1.2	-0.5	0.0	-0.9	
	あまり該当していない	度数	30	22	14	13	79
		期待度数	28.8	19.8	14.0	16.3	79.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	38.0%	27.8%	17.7%	16.5%	100.0%
		調整済み残差	.3	.7	.0	-1.1	
	どちらともいえない	度数	37	36	19	20	112
		期待度数	40.9	28.1	19.9	23.1	112.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	33.0%	32.1%	17.0%	17.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	2.1	-3	-9	
	やや該当している	度数	21	9	8	22	60
		期待度数	21.9	15.0	10.7	12.4	60.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	35.0%	15.0%	13.3%	36.7%	100.0%
		調整済み残差	-3	-2.0	-1.0	3.4	
該当している	度数	5	1	6	2	14	
	期待度数	5.1	3.5	2.5	2.9	14.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	35.7%	7.1%	42.9%	14.3%	100.0%	
	調整済み残差	-1	-1.6	2.5	-6		
合計	度数	115	79	56	65	315	
	期待度数	115.0	79.0	56.0	65.0	315.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	36.5%	25.1%	17.8%	20.6%	100.0%	
	調整済み残差						

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	23.128 ^a	12	.027
尤度比	21.415	12	.045
線型と線型による連関	4.250	1	.039
有効なケースの数	315		

a. 3 セル (15.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.49 です。

図表5-24 問1. 経営者の年齢と(6)創業年

			(6) 創業年							
			大正時代以前	昭和元年～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年代～平成5年	平成6年～10年
問1. 年齢	40歳未満	度数	0	0	0	1	1	0	0	0
		期待度数	2	.4	.6	.7	.7	.6	.7	.5
		問1.年齢の%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		調整済み残差	-5	-6	-8	.4	.3	-8	-9	-7
	40歳代	度数	1	2	3	7	6	2	4	10
		期待度数	2.2	3.8	5.8	7.4	7.7	6.3	7.2	4.7
		問1.年齢の%	1.9%	3.8%	5.8%	13.5%	11.5%	3.8%	7.7%	19.2%
		調整済み残差	-0.9	-1.0	-1.4	-0.2	-0.7	-2.0	-1.4	2.8
	50歳代	度数	5	4	7	9	5	10	19	9
		期待度数	3.3	5.6	8.6	11.0	11.4	9.3	10.7	7.0
		問1.年齢の%	6.5%	5.2%	9.1%	11.7%	6.5%	13.0%	24.7%	11.7%
		調整済み残差	1.1	-8	-7	-7	-2.4	.3	3.1	.9
	60歳代	度数	5	12	18	15	17	25	19	7
		期待度数	5.5	9.5	14.6	18.5	19.3	15.8	18.1	11.8
		問1.年齢の%	3.8%	9.2%	13.8%	11.5%	13.1%	19.2%	14.6%	5.4%
		調整済み残差	-0.3	1.1	1.2	-1.1	-0.7	3.2	0.3	-1.9
	70歳以上	度数	3	6	9	15	20	3	4	4
		期待度数	2.8	4.8	7.4	9.4	9.8	8.0	9.2	6.0
		問1.年齢の%	4.5%	9.1%	13.6%	22.7%	30.3%	4.5%	6.7%	6.1%
		調整済み残差	.1	.6	.7	2.2	3.9	-2.1	-2.1	-1.0
合計	度数	14	24	37	47	49	40	46	30	
	期待度数	14.0	24.0	37.0	47.0	49.0	40.0	46.0	30.0	
	問1.年齢の%	4.2%	7.3%	11.2%	14.2%	14.8%	12.1%	13.9%	9.1%	

平成11年以降	合計
3	5
.7	5.0
60.0%	100.0%
3.1	
17	52
6.8	52.0
32.7%	100.0%
4.6	
9	77
10.0	77.0
11.7%	100.0%
-4	
12	130
16.9	130.0
9.2%	100.0%
-1.7	
2	66
8.6	66.0
3.0%	100.0%
-2.7	
43	330
43.0	330.0
13.0%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ2乗	91.054 ^a	32	.000
尤度比	86.381	32	.000
線型と線型による連関	29.770	1	.000
有効なケースの数	330		

a. 15 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .21 です。

図表 5-25 問 2. 後継者の有無と (6) 創業年

		(6) 創業年								
		大正時代以 前	昭和元年～ 19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代 ～平成5年	平成6年～ 10年		
問 2. 後継者の 有無	決まっている	度数	7	11	16	22	21	19	18	6
		期待度数	5.5	9.4	14.4	17.6	18.3	15.6	17.2	11.3
		問 2. 後継者の有無の %	5.6%	8.7%	12.7%	17.5%	16.7%	15.1%	14.3%	4.8%
		調整済み残差	.9	.7	.6	1.5	.9	1.2	.3	-2.1
	決まらずに 困っている	度数	0	3	6	3	5	4	4	3
		期待度数	1.3	2.3	3.6	4.3	4.5	3.8	4.2	2.8
		問 2. 後継者の有無の %	0.0%	9.7%	19.4%	9.7%	16.1%	12.9%	12.9%	9.7%
		調整済み残差	-1.2	.5	1.5	-.7	.3	.1	-.1	.1
	まだ決める必 要はない	度数	5	3	9	14	10	9	13	12
		期待度数	4.4	7.6	11.7	14.2	14.8	12.6	13.9	9.2
		問 2. 後継者の有無の %	4.9%	2.9%	8.8%	13.7%	9.8%	8.8%	12.7%	11.8%
		調整済み残差	0.3	-2.1	-1.0	-0.1	-1.6	-1.3	-0.3	1.2
今の代で廃業 するので必要 ない	度数	2	7	6	6	11	8	9	8	
	期待度数	2.8	4.8	7.3	8.9	9.3	7.9	8.7	5.7	
	問 2. 後継者の有無の %	3.1%	10.9%	9.4%	9.4%	17.2%	12.5%	14.1%	12.5%	
	調整済み残差	-0.5	1.2	-0.6	-1.2	0.7	0.0	0.1	1.1	
合計		度数	14	24	37	45	47	40	44	29
		期待度数	14.0	24.0	37.0	45.0	47.0	40.0	44.0	29.0
		問 2. 後継者の有無の %	4.3%	7.4%	11.5%	13.9%	14.6%	12.4%	13.6%	9.0%

平成11年以 降	合計
6	126
16.8	126.0
4.8%	100.0%
-3.6	
3	31
4.1	31.0
9.7%	100.0%
-.6	
27	102
13.6	102.0
26.5%	100.0%
4.7	
7	64
8.5	64.0
10.9%	100.0%
-0.6	
43	323
43.0	323.0
13.3%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	40.873 ^a	24	.017
尤度比	42.656	24	.011
線型と線型による連関	9.621	1	.002
有効なケースの数	323		

a. 12 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度
数は 1.34 です。

図表 5-26 問 8. 3 年前と比較した売上高の変化と (6) 創業年

			(6) 創業年							
			大正時代以前	昭和元年～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年代～平成5年	平成6年～10年
問 8. 3 年前と比較した売上高	増加 (10%以上)	度数	0	3	2	4	5	5	5	5
		期待度数	1.8	2.9	4.7	6.0	6.3	5.1	5.8	3.8
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	7.1%	4.8%	9.5%	11.9%	11.9%	11.9%	11.9%
		調整済み残差	-1.5	.1	-1.4	-.9	-.6	.0	-.4	.7
	やや増加 (5%程度)	度数	2	4	13	5	3	6	10	4
		期待度数	2.4	3.9	6.3	8.0	8.5	6.8	7.8	5.1
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	3.6%	7.1%	23.2%	8.8%	5.4%	10.7%	17.9%	7.1%
		調整済み残差	-.3	.1	3.1	-1.2	-2.2	-.3	.9	-.5
	変わらない	度数	5	3	4	8	4	8	8	8
		期待度数	2.5	4.1	6.6	8.4	8.9	7.1	8.2	5.3
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	8.5%	5.1%	6.8%	13.6%	6.8%	13.6%	13.6%	13.6%
		調整済み残差	1.8	-.6	-1.2	-.2	-2.0	.4	-.1	1.3
	やや減少 (5%程度)	度数	5	5	7	17	17	10	11	8
		期待度数	3.6	5.9	9.5	12.1	12.8	10.3	11.8	7.7
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	5.9%	5.9%	8.2%	20.0%	20.0%	11.8%	12.9%	9.4%
		調整済み残差	.9	-.4	-1.0	1.8	1.5	-.1	-.3	.1
減少 (10%以上)	度数	2	8	11	13	21	11	12	5	
	期待度数	3.8	6.2	9.9	12.6	13.4	10.8	12.4	8.1	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	2.2%	9.0%	12.4%	14.6%	23.6%	12.4%	13.5%	5.6%	
	調整済み残差	-1.1	.9	.4	.1	2.6	.1	-.1	-1.3	
合計	度数	14	23	37	47	50	40	46	30	
	期待度数	14.0	23.0	37.0	47.0	50.0	40.0	46.0	30.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	4.2%	6.9%	11.2%	14.2%	15.1%	12.1%	13.9%	9.1%	

平成11年以降	合計
13	42
5.6	42.0
31.0%	100.0%
3.6	
9	56
7.4	56.0
16.1%	100.0%
.7	
11	59
7.8	59.0
18.6%	100.0%
1.3	
5	85
11.3	85.0
5.9%	100.0%
-2.3	
6	89
11.8	89.0
6.7%	100.0%
-2.1	
44	331
44.0	331.0
13.3%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	55.145 ^a	32	.007
尤度比	55.205	32	.007
線型と線型による連関	10.451	1	.001
有効なケースの数	331		

a. 10 セル (22.2%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.78 です。

図表 5-27 問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化と (6) 創業年

		大正時代以前	(6) 創業年							
			昭和元年～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代～平成5年	平成6年～10年		
問11. 3年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	0	4	3	5	5	6	4	5
		期待度数	1.9	3.2	5.0	6.5	6.9	5.4	6.2	4.1
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	8.9%	6.7%	11.1%	11.1%	13.3%	8.9%	11.1%
	黒字だが利益額は減少	調整済み残差	-1.5	0.5	-1.0	-0.7	-0.8	0.3	-1.0	0.5
		度数	12	8	13	20	16	19	16	11
		期待度数	5.2	8.5	13.3	17.4	18.5	14.4	16.7	11.1
	赤字から黒字に改善	問11. 3年前と比較した経常損益の%	9.9%	6.6%	10.7%	16.5%	13.2%	15.7%	13.2%	9.1%
		調整済み残差	3.9	-0.2	-0.1	0.9	-0.8	1.6	-0.2	0.0
		度数	0	0	5	7	7	5	6	3
	黒字から赤字に転落	期待度数	1.8	3.0	4.6	6.0	6.4	5.0	5.8	3.9
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	0.0%	11.9%	16.7%	16.7%	11.9%	14.3%	7.1%
		調整済み残差	-1.5	-1.9	0.2	0.5	0.3	0.0	0.1	-0.5
赤字から赤字に転落	度数	0	3	5	3	4	4	5	2	
	期待度数	1.2	2.0	3.2	4.2	4.4	3.5	4.0	2.7	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	10.3%	17.2%	10.3%	13.8%	13.8%	17.2%	6.9%	
赤字だが損失額は減少	調整済み残差	-1.2	0.7	1.1	-0.6	-0.2	0.3	0.6	-0.4	
	度数	1	2	5	7	12	4	10	6	
	期待度数	2.2	3.7	5.7	7.5	8.0	6.2	7.2	4.8	
赤字が続き損失額も拡大	問11. 3年前と比較した経常損益の%	1.9%	3.8%	9.6%	13.5%	23.1%	7.7%	19.2%	11.5%	
	調整済み残差	-9	-1.0	-4	-2	1.7	-1.0	1.2	.6	
	度数	1	6	5	5	6	1	4	3	
合計	期待度数	1.6	2.7	4.2	5.5	5.8	4.5	5.2	3.5	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	2.6%	15.8%	13.2%	13.2%	15.8%	2.6%	10.5%	7.9%	
	調整済み残差	-5	2.2	.5	-2	.1	-1.9	-.6	-.3	
合計	度数	14	23	36	47	50	39	45	30	
	期待度数	14.0	23.0	36.0	47.0	50.0	39.0	45.0	30.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	4.3%	7.0%	11.0%	14.4%	15.3%	11.9%	13.8%	9.2%	

平成11年以降	合計
13	45
5.9	45.0
28.9%	100.0%
3.4	
6	121
15.9	121.0
5.0%	100.0%
-3.4	
9	42
5.5	42.0
21.4%	100.0%
1.7	
3	29
3.8	29.0
10.3%	100.0%
-0.5	
5	52
6.8	52.0
9.6%	100.0%
-.8	
7	38
5.0	38.0
18.4%	100.0%
1.0	
43	327
43.0	327.0
13.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	56.642 ^a	40	.042
尤度比	61.748	40	.015
線型と線型による連関	.050	1	.824
有効なケースの数	327		

a. 26 セル (48.1%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.24 です。

図表 5-28 (1) 全従業員数⑤合計と問 7. 直近の決算での年間の売上高

			問 7. 年間売上高							合計	
			5百万円以下	5百万~1千万円以下	1千万~2千万円以下	2千万~3千万円以下	3千万~5千万円以下	5千万~1億円以下	1億~3億円以下		3億円超
(1) ⑤全従業員数【加工債】	1~5人未満	度数	4	7	26	19	32	25	7	0	120
		期待度数	1.8	5.5	11.0	9.1	15.0	18.7	30.0	28.9	120.0
		(1) ⑤全従業員数【加工債】の%	3.3%	5.8%	21.7%	15.8%	26.7%	20.8%	5.8%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	2.0	0.8	6.0	4.3	5.9	2.0	-6.1	-7.7	
	5~10人未満	度数	1	5	1	6	9	21	35	6	84
		期待度数	1.3	3.8	7.7	6.4	10.5	13.1	21.0	20.2	84.0
		(1) ⑤全従業員数【加工債】の%	1.2%	6.0%	7.2%	7.1%	10.7%	25.0%	41.7%	7.7%	100.0%
		調整済み残差	-3	-7	-2.9	-2	-6	2.8	4.1	-4.2	
	10~20人未満	度数	0	2	1	0	0	5	29	19	56
		期待度数	0.9	2.6	5.1	4.3	7.0	8.7	14.0	13.5	56.0
		(1) ⑤全従業員数【加工債】の%	0.0%	3.6%	7.8%	0.0%	0.0%	8.8%	51.8%	33.9%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	-0.4	-2.1	-2.4	-3.1	-1.5	5.1	1.9	
20人以上	度数	0	1	2	0	0	0	11	54	68	
	期待度数	1.0	3.1	6.2	5.2	8.5	10.6	17.0	16.4	68.0	
	(1) ⑤全従業員数【加工債】の%	0.0%	1.5%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	16.2%	79.4%	100.0%	
	調整済み残差	-1.2	-1.4	-2.0	-2.7	-3.5	-4.0	-1.9	12.0		
合計	度数	5	15	30	25	41	51	82	79	328	
	期待度数	5.0	15.0	30.0	25.0	41.0	51.0	82.0	79.0	328.0	
	(1) ⑤全従業員数【加工債】の%	1.5%	4.6%	9.1%	7.6%	12.5%	15.5%	25.0%	24.1%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	286.357 ^a	21	.000
尤度比	318.587	21	.000
線型と線型による連関	141.829	1	.000
有効なケースの数	328		

a. 8 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .85 です。

図表 5-29 問 2. 後継者の有無と問 7. 直近の決算での年間の売上高

			問 7. 年間売上高							合計	
			5百万円以下	5百万~1千万円以下	1千万~2千万円以下	2千万~3千万円以下	3千万~5千万円以下	5千万~1億円以下	1億~3億円以下		3億円超
問 2. 後継者の有無	決まっている	度数	0	6	9	3	10	21	33	41	123
		期待度数	1.9	5.4	11.6	8.9	15.4	18.9	31.2	29.7	123.0
		問 2. 後継者の有無の%	0.0%	4.9%	7.3%	2.4%	8.1%	17.1%	26.8%	33.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.8	.3	-1.0	-2.6	-1.9	.7	.5	3.0	
	決まらずに困っている	度数	0	0	3	2	3	6	11	5	30
		期待度数	0.5	1.3	2.8	2.2	3.8	4.6	7.6	7.2	30.0
		問 2. 後継者の有無の%	0.0%	0.0%	10.0%	6.7%	10.0%	20.0%	36.7%	16.7%	100.0%
		調整済み残差	-.7	-1.2	.1	-.1	-.4	.7	1.5	-1.0	
	まだ決める必要はない	度数	1	4	4	5	11	18	29	30	102
		期待度数	1.6	4.5	9.6	7.4	12.8	15.7	25.9	24.6	102.0
		問 2. 後継者の有無の%	1.0%	3.9%	3.8%	4.9%	10.8%	17.6%	28.4%	29.4%	100.0%
		調整済み残差	-0.6	-0.3	-2.3	-1.1	-0.6	0.8	0.9	1.5	
今の代で廃業するので必要ない	度数	4	4	14	13	16	4	8	1	64	
	期待度数	1.0	2.8	6.0	4.6	8.0	9.8	16.3	15.4	64.0	
	問 2. 後継者の有無の%	6.3%	6.3%	21.9%	20.3%	25.0%	6.3%	12.5%	7.6%	100.0%	
	調整済み残差	3.4	0.8	3.8	4.5	3.4	-2.3	-2.7	-4.7		
合計	度数	5	14	30	23	40	49	81	77	319	
	期待度数	5.0	14.0	30.0	23.0	40.0	49.0	81.0	77.0	319.0	
	問 2. 後継者の有無の%	1.6%	4.4%	9.4%	7.2%	12.5%	15.4%	25.4%	24.1%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	88.378 ^a	21	.000
尤度比	92.300	21	.000
線型と線型による連関	31.944	1	.000
有効なケースの数	319		

a. 12 セル (37.5%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .47 です。

図表 5-30 問 4. 近年の景況感と問 7. 直近の決算での年間の売上高

			問 7. 年間売上高							合計	
			5百万円以下	5百万～1千万円以下	1千万～2千万円以下	2千万～3千万円以下	3千万～5千万円以下	5千万～1億円以下	1億～3億円以下		3億円超
問 4. 近年の景況感	良い	度数	0	0	3	1	3	4	15	17	43
		期待度数	0.7	2.0	4.2	3.3	5.3	6.6	10.7	10.3	43.0
		問 4. 近年の景況感の %	0.0%	0.0%	7.0%	2.3%	7.0%	9.7%	34.9%	39.5%	100.0%
		調整済み残差	-0.9	-1.5	-0.6	-1.4	-1.2	-1.2	1.6	2.6	
	どちらともいえない	度数	1	8	5	6	16	20	33	32	121
		期待度数	1.8	5.5	11.7	9.2	15.0	18.7	30.1	29.0	121.0
		問 4. 近年の景況感の %	0.8%	6.6%	4.7%	5.0%	13.2%	16.5%	27.3%	26.4%	100.0%
		調整済み残差	-.8	1.4	-2.6	-1.4	.3	.4	.8	.8	
	悪い	度数	4	7	24	18	22	27	34	30	166
		期待度数	2.5	7.5	16.1	12.6	20.6	25.7	41.2	39.7	166.0
		問 4. 近年の景況感の %	2.4%	4.2%	14.5%	10.8%	13.3%	16.3%	20.5%	18.1%	100.0%
		調整済み残差	1.3	-0.3	2.9	2.3	0.5	0.4	-1.8	-2.5	
合計	度数	5	15	32	25	41	51	82	79	330	
	期待度数	5.0	15.0	32.0	25.0	41.0	51.0	82.0	79.0	330.0	
	問 4. 近年の景況感の %	1.5%	4.5%	9.7%	7.6%	12.4%	15.5%	24.8%	23.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.879 ^a	14	.006
尤度比	34.074	14	.002
線型と線型による連関	19.445	1	.000
有効なケースの数	330		

a. 6 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .65 です。

図表 5-31 問 8. 3 年前と比較した売上高の変化と問 7. 直近の決算での年間の売上高

			問 7. 年間売上高							合計	
			5百万円以下	5百万～1千万円以下	1千万～2千万円以下	2千万～3千万円以下	3千万～5千万円以下	5千万～1億円以下	1億～3億円以下		3億円超
問 8. 3 年前と比較した売上高	増加 (10%以上)	度数	0	1	0	2	2	3	12	21	41
		期待度数	0.6	1.9	4.0	3.1	5.1	6.3	10.2	9.8	41.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	2.4%	0.0%	4.9%	4.9%	7.3%	29.3%	51.2%	100.0%
		調整済み残差	-8	-7	-2.2	-7	-1.6	-1.5	.7	4.4	
	やや増加 (5%程度)	度数	0	2	7	1	5	8	20	13	56
		期待度数	0.8	2.5	5.4	4.2	7.0	8.7	13.9	13.4	56.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	3.6%	12.5%	7.6%	8.9%	14.3%	35.7%	23.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	-4	.8	-1.8	-9	-3	2.1	-1	
	変わらない	度数	4	4	2	3	8	15	15	8	59
		期待度数	0.9	2.7	5.7	4.5	7.3	9.1	14.7	14.1	59.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	6.8%	6.8%	7.4%	5.1%	13.6%	25.4%	25.4%	17.6%	100.0%
		調整済み残差	3.7	.9	-1.8	-8	.3	2.3	.1	-2.1	
やや減少 (5%程度)	度数	0	5	9	7	10	11	21	21	84	
	期待度数	1.3	3.8	8.1	6.4	10.4	13.0	20.9	20.1	84.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	0.0%	6.0%	10.7%	8.3%	11.9%	13.1%	25.0%	25.0%	100.0%	
	調整済み残差	-1.3	.7	.4	.3	-2	-7	.0	.3		
減少 (10%以上)	度数	1	3	14	12	16	14	14	16	90	
	期待度数	1.4	4.1	8.7	6.8	11.2	13.9	22.4	21.5	90.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	1.1%	3.3%	15.6%	13.3%	17.8%	15.6%	15.6%	17.8%	100.0%	
	調整済み残差	-4	-6	2.2	2.4	1.8	.0	-2.4	-1.6		
合計	度数	5	15	32	25	41	51	82	79	330	
	期待度数	5.0	15.0	32.0	25.0	41.0	51.0	82.0	79.0	330.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	1.5%	4.5%	9.7%	7.6%	12.4%	15.5%	24.8%	23.9%	100.0%	
	調整済み残差										

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	66.424 ^a	28	.000
尤度比	66.738	28	.000
線型と線型による連関	17.933	1	.000
有効なケースの数	330		

a. 14 セル (35.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .62 です。

図表 5-32 問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化と問 7. 直近の決算での年間の売上高

			問 7. 年間売上高							合計	
			500万円以下	500万～1千万円以下	1千万～2千万円以下	2千万～3千万円以下	3千万～5千万円以下	5千万～1億円以下	1億～3億円以下		3億円超
問11. 3年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	0	0	4	1	0	3	10	26	44
		期待度数	0.5	2.0	4.3	3.4	5.5	6.6	11.1	10.5	44.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	0.0%	9.1%	2.3%	0.0%	6.8%	22.7%	59.1%	100.0%
		調整済み残差	-0.8	-1.6	-0.2	-1.4	-2.7	-1.6	-0.4	5.9	
	黒字だが利益額は減少	度数	1	4	13	7	13	19	32	32	121
		期待度数	1.5	5.6	11.9	9.3	15.2	18.2	30.4	29.0	121.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.8%	3.3%	10.7%	5.8%	10.7%	15.7%	26.4%	26.4%	100.0%
		調整済み残差	-0.5	-0.9	0.4	-1.0	-0.8	0.3	0.4	0.8	
	赤字から黒字に改善	度数	1	3	2	2	10	8	11	5	42
		期待度数	0.5	1.9	4.1	3.2	5.3	6.3	10.6	10.0	42.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	2.4%	7.1%	4.8%	4.8%	23.8%	19.0%	26.2%	77.8%	100.0%
		調整済み残差	0.7	0.8	-1.2	-0.8	2.4	0.8	0.2	-2.0	
黒字から赤字に転落	度数	0	0	3	2	4	8	8	4	29	
	期待度数	0.4	1.3	2.8	2.2	3.6	4.4	7.3	6.9	29.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	0.0%	10.3%	6.9%	13.8%	27.6%	27.6%	73.8%	100.0%	
	調整済み残差	-0.6	-1.2	0.1	-0.2	0.2	2.0	0.3	-1.3		
赤字だが損失額は減少	度数	0	5	6	7	8	6	13	6	51	
	期待度数	0.6	2.3	5.0	3.9	6.4	7.7	12.8	12.2	51.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	0.0%	9.8%	11.8%	13.7%	15.7%	11.8%	25.5%	77.8%	100.0%	
	調整済み残差	-9	1.9	.5	1.8	.7	-7	.1	-2.2		
赤字が続き損失額も拡大	度数	2	3	4	6	6	5	8	5	39	
	期待度数	0.5	1.8	3.8	3.0	4.9	5.9	9.8	9.3	39.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	5.1%	7.7%	10.3%	15.4%	15.4%	12.8%	20.5%	72.8%	100.0%	
	調整済み残差	2.4	1.0	.1	1.9	.6	-4	-7	-1.7		
合計	度数	4	15	32	25	41	49	82	78	326	
	期待度数	4.0	15.0	32.0	25.0	41.0	49.0	82.0	78.0	326.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	1.2%	4.6%	9.8%	7.7%	12.6%	15.0%	25.2%	23.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	74.136 ^a	35	.000
尤度比	75.533	35	.000
線型と線型による連関	24.087	1	.000
有効なケースの数	326		

a. 23 セル (47.9%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .36 です。

図表 5-33 (1) 全従業員数⑤合計と問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
(1) ⑤全従業員数【加工値】	1~5人未満	度数	7	14	23	34	42	120
		期待度数	15.0	20.5	21.2	30.7	32.6	120.0
		(1) ⑤全従業員数	5.8%	17.7%	19.2%	28.3%	35.0%	100.0%
		調整済み残差	-2.8	-2.0	0.5	0.9	2.4	
	5~10人未満	度数	8	11	21	19	25	84
		期待度数	10.5	14.3	14.9	21.5	22.8	84.0
		(1) ⑤全従業員数	9.5%	13.1%	25.0%	22.6%	29.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.0	-1.1	2.0	-7	.6	
	10~20人未満	度数	8	17	9	13	9	56
		期待度数	7.0	9.6	9.9	14.3	15.2	56.0
		(1) ⑤全従業員数	14.3%	30.4%	16.1%	23.2%	16.1%	100.0%
		調整済み残差	0.4	2.9	-0.3	-0.5	-2.0	
	20人以上	度数	18	14	5	18	13	68
		期待度数	8.5	11.6	12.0	17.4	18.5	68.0
		(1) ⑤全従業員数	26.5%	20.6%	7.4%	26.5%	19.1%	100.0%
		調整済み残差	3.9	.9	-2.5	.2	-1.7	
合計	度数	41	56	58	84	89	328	
	期待度数	41.0	56.0	58.0	84.0	89.0	328.0	
	(1) ⑤全従業員数	12.5%	17.1%	17.7%	25.6%	27.1%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	39.486 ^a	12	.000
尤度比	38.457	12	.000
線型と線型による連関	21.248	1	.000
有効なケースの数	328		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 7.00 です。

図表 5-34 問 1. 経営者の年齢と問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
問 1. 年齢	40歳未満	度数	1	1	2	1	0	5
		期待度数	.6	.9	.9	1.3	1.3	5.0
		問 1. 年齢 の %	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.5	.2	1.3	-3	-1.4	
	40歳代	度数	13	7	7	14	11	52
		期待度数	6.7	8.9	9.0	13.5	14.0	52.0
		問 1. 年齢 の %	25.0%	13.5%	13.5%	26.9%	27.2%	100.0%
		調整済み残差	2.9	-0.8	-0.8	0.2	-1.0	
	50歳代	度数	7	11	13	20	26	77
		期待度数	9.9	13.1	13.4	20.0	20.7	77.0
		問 1. 年齢 の %	9.1%	14.3%	16.9%	26.0%	33.8%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	-7	-1	.0	1.6	
	60歳代	度数	19	26	27	31	26	129
		期待度数	16.5	22.0	22.4	33.4	34.6	129.0
		問 1. 年齢 の %	14.7%	20.2%	20.9%	24.0%	20.2%	100.0%
		調整済み残差	0.8	1.2	1.4	-0.6	-2.2	
70歳以上	度数	2	11	8	19	25	65	
	期待度数	8.3	11.1	11.3	16.8	17.4	65.0	
	問 1. 年齢 の %	3.1%	16.9%	17.3%	29.2%	38.5%	100.0%	
	調整済み残差	-2.6	.0	-1.2	.7	2.4		
合計	度数	42	56	57	85	88	328	
	期待度数	42.0	56.0	57.0	85.0	88.0	328.0	
	問 1. 年齢 の %	12.8%	17.1%	17.4%	25.9%	26.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.887 ^a	16	.043
尤度比	28.544	16	.027
線型と線型による連関	4.739	1	.029
有効なケースの数	328		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .64 です。

図表 5-35 問 2. 後継者の有無と問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計	
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)		
問 2. 後継者の有無	決まっている	度数	21	24	25	31	24	125	
		期待度数	16.4	21.8	21.8	32.3	32.7	125.0	
		問 2. 後継者の有無 の %	16.8%	19.2%	20.0%	24.8%	19.2%	100.0%	
		調整済み残差	1.6	.7	1.0	-3	-2.3		
	決まらずに困っている	度数	1	7	6	8	8	30	
		期待度数	3.9	5.2	5.2	7.8	7.9	30.0	
		問 2. 後継者の有無 の %	3.3%	23.3%	20.0%	26.7%	26.7%	100.0%	
		調整済み残差	-1.7	.9	.4	.1	.1		
	まだ決める必要はない	度数	16	21	16	27	22	102	
		期待度数	13.3	17.8	17.8	26.4	26.7	102.0	
		問 2. 後継者の有無 の %	15.7%	20.6%	15.7%	26.5%	21.6%	100.0%	
		調整済み残差	0.9	1.0	-0.6	0.2	-1.3		
今の代で廃業するので必要ない	度数	4	4	9	17	30	64		
	期待度数	8.4	11.2	11.2	16.5	16.7	64.0		
	問 2. 後継者の有無 の %	6.3%	6.3%	14.1%	26.6%	46.9%	100.0%		
	調整済み残差	-1.8	-2.6	-0.8	0.1	4.2			
合計			度数	42	56	56	83	84	321
			期待度数	42.0	56.0	56.0	83.0	84.0	321.0
			問 2. 後継者の有無 の %	13.1%	17.4%	17.4%	25.9%	26.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	27.207 ^a	12	.007
尤度比	28.264	12	.005
線型と線型による連関	11.490	1	.001
有効なケースの数	321		

a. 1 セル (5.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.93 です。

図表 5-36 問 4. 後継者の有無と問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計
			増加 (10% 以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10% 以上)	
問 4. 近年の景況感	良い	度数	20	11	9	3	0	43
		期待度数	5.5	7.1	7.7	11.0	11.7	43.0
		問 4. 近年の景況感の %	46.5%	25.6%	20.9%	7.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	7.1	1.7	0.6	-3.0	-4.3	
	どちらともいえない	度数	16	35	30	30	11	122
		期待度数	15.5	20.3	21.7	31.3	33.2	122.0
		問 4. 近年の景況感の %	13.1%	28.7%	24.6%	24.6%	9.0%	100.0%
		調整済み残差	.2	4.5	2.5	-.3	-5.7	
	悪い	度数	6	9	20	52	79	166
		期待度数	21.1	27.6	29.6	42.6	45.1	166.0
		問 4. 近年の景況感の %	3.6%	5.4%	12.0%	31.3%	47.6%	100.0%
		調整済み残差	-5.0	-5.5	-2.8	2.4	8.4	
合計	度数	42	55	59	85	90	331	
	期待度数	42.0	55.0	59.0	85.0	90.0	331.0	
	問 4. 近年の景況感の %	12.7%	16.6%	17.8%	25.7%	27.2%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	141.223 ^a	8	.000
尤度比	146.443	8	.000
線型と線型による連関	117.883	1	.000
有効なケースの数	331		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.46 です。

図表 5-37 問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化と問 8. 3 年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3 年前と比較した売上高					合計
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
問11. 3年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	21	14	6	2	1	44
		期待度数	5.7	7.5	7.7	11.0	12.1	44.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	47.7%	31.8%	13.6%	4.5%	2.3%	100.0%
	黒字だが利益額は減少	調整済み残差	7.4	2.8	-0.7	-3.4	-4.0	
		度数	6	20	35	35	25	121
		期待度数	15.5	20.7	21.1	30.3	33.3	121.0
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	調整済み残差	-3.3	-0.2	4.2	1.2	-2.1	
		度数	10	16	7	5	4	42
		期待度数	5.4	7.2	7.3	10.5	11.6	42.0
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	調整済み残差	2.3	3.9	-0.1	-2.1	-2.8	
		度数	0	1	0	12	16	29
		期待度数	3.7	5.0	5.1	7.3	8.0	29.0
問11. 3年前と比較した経常損益の%	調整済み残差	-2.2	-2.0	-2.6	2.1	3.5		
	度数	3	4	6	19	20	52	
	期待度数	6.7	8.9	9.1	13.0	14.3	52.0	
問11. 3年前と比較した経常損益の%	調整済み残差	-1.7	-2.0	-1.2	2.1	1.9		
	度数	2	1	3	9	24	39	
	期待度数	5.0	6.7	6.8	9.8	10.7	39.0	
問11. 3年前と比較した経常損益の%	調整済み残差	-1.5	-2.6	-1.7	-3	5.1		
	度数	42	56	57	82	90	327	
	期待度数	42.0	56.0	57.0	82.0	90.0	327.0	
合計	問11. 3年前と比較した経常損益の%	12.8%	17.1%	17.4%	25.1%	27.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	164.645 ^a	20	.000
尤度比	164.695	20	.000
線型と線型による連関	66.098	1	.000
有効なケースの数	327		

a. 2 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.72 です。

図表 5-38 問 21-21. 現状の経営に満足していると問 8. 3年前と比較した売上高の変化

			問 8. 3年前と比較した売上高					合計
			増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
問21_21. 現状の経営に満足している	該当していない	度数	4	6	6	17	18	51
		期待度数	6.8	8.4	9.4	12.8	13.6	51.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	7.8%	11.8%	11.8%	33.3%	35.3%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-1.0	-1.3	1.5	1.5	
	あまり該当していない	度数	9	11	9	16	31	76
		期待度数	10.1	12.5	14.0	19.1	20.3	76.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	11.8%	14.5%	11.8%	21.1%	40.8%	100.0%
		調整済み残差	-4	-5	-1.7	-9	3.2	
	どちらともいえない	度数	13	16	28	29	28	114
		期待度数	15.2	18.8	21.0	28.6	30.4	114.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	11.4%	14.0%	24.6%	25.4%	24.6%	100.0%
		調整済み残差	-8	-9	2.1	.1	-6	
やや該当している	度数	9	18	13	14	6	60	
	期待度数	8.0	9.9	11.0	15.0	16.0	60.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	15.0%	30.0%	21.7%	23.3%	10.0%	100.0%	
	調整済み残差	.4	3.1	.7	-3	-3.2		
該当している	度数	7	1	2	3	1	14	
	期待度数	1.9	2.3	2.6	3.5	3.7	14.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	50.0%	7.7%	14.3%	21.4%	7.7%	100.0%	
	調整済み残差	4.1	-1.0	-0.4	-0.3	-1.7		
合計	度数	42	52	58	79	84	315	
	期待度数	42.0	52.0	58.0	79.0	84.0	315.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	13.3%	16.5%	18.4%	25.1%	26.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	47.908 ^a	16	.000
尤度比	43.254	16	.000
線型と線型による連関	22.337	1	.000
有効なケースの数	315		

a. 5 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.87 です。

図表 5-39 (1) 全従業員数⑤合計と問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化

			問11. 3年前と比較した経常損益					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
(1) ⑤全従業員数【加工値】	1~5人未満	度数	10	40	14	16	21	17	118
		期待度数	16.0	44.1	15.3	10.6	18.2	13.8	118.0
		(1) ⑤全従業員数【加工値】の%	8.5%	33.9%	11.9%	13.6%	17.8%	14.4%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	-1.0	-0.4	2.2	0.9	1.1	
	5~10人未満	度数	8	28	14	6	15	12	83
		期待度数	11.3	31.0	10.8	7.4	12.8	9.7	83.0
		(1) ⑤全従業員数【加工値】の%	9.6%	33.7%	16.9%	7.2%	18.1%	14.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-8	1.2	-6	.8	.9	
	10~20人未満	度数	7	26	9	3	8	3	56
		期待度数	7.6	20.9	7.3	5.0	8.6	6.6	56.0
		(1) ⑤全従業員数【加工値】の%	12.5%	46.4%	16.1%	5.4%	14.3%	5.4%	100.0%
		調整済み残差	-0.3	1.5	0.8	-1.0	-0.3	-1.6	
20人以上	度数	19	27	5	4	6	6	67	
	期待度数	9.1	25.0	8.7	6.0	10.3	7.9	67.0	
	(1) ⑤全従業員数【加工値】の%	28.4%	40.3%	7.5%	6.0%	9.0%	9.0%	100.0%	
	調整済み残差	4.0	.6	-1.5	-1.0	-1.6	-8		
合計	度数	44	121	42	29	50	38	324	
	期待度数	44.0	121.0	42.0	29.0	50.0	38.0	324.0	
	(1) ⑤全従業員数【加工値】の%	13.6%	37.3%	13.0%	9.0%	15.4%	11.7%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.009 ^a	15	.012
尤度比	28.573	15	.018
線型と線型による連関	14.950	1	.000
有効なケースの数	324		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.01 です。

図表5-40 問1. 経営者の年齢と問11. 3年前と比較した経常損益の変化

			問11. 3年前と比較した経常損益					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
問1. 年齢	40歳未満	度数	1	0	3	1	0	0	5
		期待度数	.7	1.9	.7	.4	.8	.6	5.0
		問1. 年齢の%	20.0%	0.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	.4	-1.7	3.1	.9	-1.0	-.8	
	40歳代	度数	10	15	9	5	6	6	51
		期待度数	6.9	18.9	6.6	4.6	8.2	5.7	51.0
		問1. 年齢の%	19.6%	29.4%	17.6%	9.8%	11.8%	11.8%	100.0%
		調整済み残差	1.4	-1.2	1.1	0.2	-0.9	0.2	
	50歳代	度数	4	35	7	5	15	9	75
		期待度数	10.2	27.9	9.8	6.7	12.1	8.4	75.0
		問1. 年齢の%	5.3%	46.7%	9.3%	6.7%	20.0%	12.0%	100.0%
		調整済み残差	-2.4	1.9	-1.1	-.8	1.0	.3	
	60歳代	度数	21	54	13	13	17	10	128
		期待度数	17.4	47.6	16.6	11.5	20.6	14.3	128.0
		問1. 年齢の%	16.4%	42.2%	10.2%	10.2%	13.3%	7.8%	100.0%
		調整済み残差	1.2	1.5	-1.2	0.6	-1.1	-1.5	
70歳以上	度数	8	16	10	5	14	11	64	
	期待度数	8.7	23.8	8.3	5.7	10.3	7.1	64.0	
	問1. 年齢の%	12.5%	25.0%	15.6%	7.8%	21.9%	17.2%	100.0%	
	調整済み残差	-.3	-2.2	.7	-.4	1.4	1.7		
合計	度数	44	120	42	29	52	36	323	
	期待度数	44.0	120.0	42.0	29.0	52.0	36.0	323.0	
	問1. 年齢の%	13.6%	37.2%	13.0%	9.0%	16.1%	11.1%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	34.757 ^a	20	.021
尤度比	34.777	20	.021
線型と線型による連関	1.080	1	.299
有効なケースの数	323		

a. 7 セル (23.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .45 です。

図表 5-41 問 4. 近年の景況感と問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化

			問11. 3年前と比較した経常損益					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
問 4. 近年の景況感	良い	度数	23	12	7	0	2	0	44
		期待度数	5.9	16.3	5.7	3.9	7.0	5.2	44.0
		問 4. 近年の景況感の %	52.3%	27.3%	15.9%	0.0%	4.5%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	8.1	-1.4	0.7	-2.2	-2.2	-2.6	
	どちらともいえない	度数	16	52	27	7	16	4	122
		期待度数	16.4	45.1	15.7	10.8	19.4	14.6	122.0
		問 4. 近年の景況感の %	13.1%	42.6%	22.1%	5.7%	13.1%	3.3%	100.0%
		調整済み残差	-1	1.6	3.9	-1.5	-1.1	-3.7	
	悪い	度数	5	57	8	22	34	35	161
		期待度数	21.7	59.6	20.7	14.3	25.6	19.2	161.0
		問 4. 近年の景況感の %	3.7%	35.4%	5.0%	13.7%	21.1%	21.7%	100.0%
		調整済み残差	-5.4	-0.6	-4.2	3.0	2.5	5.4	
合計		度数	44	121	42	29	52	39	327
		期待度数	44.0	121.0	42.0	29.0	52.0	39.0	327.0
		問 4. 近年の景況感の %	13.5%	37.0%	12.8%	8.9%	15.9%	11.9%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	122.907 ^a	10	.000
尤度比	119.203	10	.000
線型と線型による連関	63.592	1	.000
有効なケースの数	327		

a. 1 セル (5.6%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.90 です。

図表 5-42 問 8. 3 年前と比較した売上高の変化と問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化

			問11. 3年前と比較した経常損益					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
問 8. 3 年前と比較した売上高	増加 (10%以上)	度数	21	6	10	0	3	2	42
		期待度数	5.7	15.5	5.4	3.7	6.7	5.0	42.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	50.0%	14.3%	23.8%	0.0%	7.1%	4.8%	100.0%
		調整済み残差	7.4	-3.3	2.3	-2.2	-1.7	-1.5	
	やや増加 (5%程度)	度数	14	20	16	1	4	1	56
		期待度数	7.5	20.7	7.2	5.0	8.9	6.7	56.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	25.0%	35.7%	28.6%	1.8%	7.1%	1.8%	100.0%
		調整済み残差	2.8	-0.2	3.9	-2.0	-2.0	-2.6	
	変わらない	度数	6	35	7	0	6	3	57
		期待度数	7.7	21.1	7.3	5.1	9.1	6.8	57.0
		問 8. 3 年前と比較した売上高の%	10.5%	61.4%	12.3%	0.0%	10.5%	5.3%	100.0%
		調整済み残差	-7	4.2	-1	-2.6	-1.2	-1.7	
やや減少 (5%程度)	度数	2	35	5	12	19	9	82	
	期待度数	11.0	30.3	10.5	7.3	13.0	9.8	82.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	2.4%	42.7%	6.1%	14.6%	23.2%	11.0%	100.0%	
	調整済み残差	-3.4	1.2	-2.1	2.1	2.1	-0.3		
減少 (10%以上)	度数	1	25	4	16	20	24	90	
	期待度数	12.1	33.3	11.6	8.0	14.3	10.7	90.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	1.1%	27.8%	4.4%	17.8%	22.2%	26.7%	100.0%	
	調整済み残差	-4.0	-2.1	-2.8	3.5	1.9	5.1		
合計	度数	44	121	42	29	52	39	327	
	期待度数	44.0	121.0	42.0	29.0	52.0	39.0	327.0	
	問 8. 3 年前と比較した売上高の%	13.5%	37.0%	12.8%	8.9%	15.9%	11.9%	100.0%	
	調整済み残差								

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	164.645 ^a	20	.000
尤度比	164.695	20	.000
線型と線型による連関	66.098	1	.000
有効なケースの数	327		

a. 2 セル (6.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.72 です。

図表 5-43 問 21-21. 現状の経営に満足していると問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化

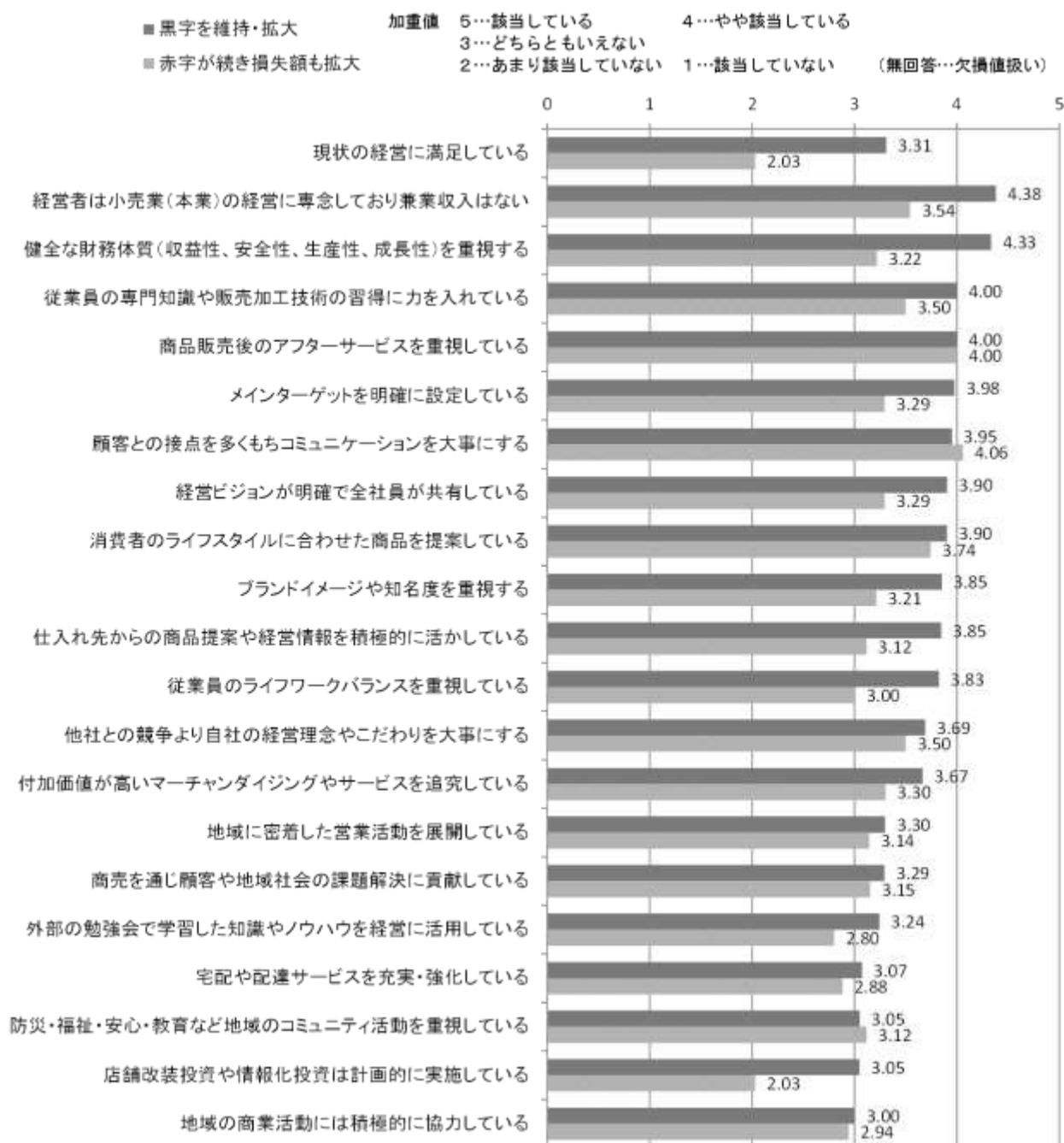
			問11. 3年前と比較した経常損益					合計	
			黒字を維持・拡大	黒字だが利益額は減少	赤字から黒字に改善	黒字から赤字に転落	赤字だが損失額は減少		赤字が続き損失額も拡大
問21_21. 現状の経営に満足している	該当していない	度数	4	14	5	8	7	13	51
		期待度数	6.9	19.5	6.5	4.6	8.0	5.6	51.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	7.8%	27.5%	9.8%	15.7%	13.7%	25.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	-1.7	-0.7	1.8	-0.4	3.7	
	あまり該当していない	度数	4	22	9	10	20	9	74
		期待度数	10.0	28.2	9.5	6.6	11.6	8.1	74.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	5.4%	29.7%	12.2%	13.5%	27.0%	12.2%	100.0%
		調整済み残差	-2.3	-1.7	-0.2	1.6	3.1	0.4	
	どちらともいえない	度数	16	48	14	8	16	10	112
		期待度数	15.1	42.7	14.4	10.1	17.6	12.2	112.0
		問21_21. 現状の経営に満足しているの%	14.3%	42.9%	12.5%	7.1%	14.3%	8.9%	100.0%
		調整済み残差	.3	1.3	-1	-8	-5	-8	
やや該当している	度数	11	30	11	2	5	2	61	
	期待度数	8.2	23.3	7.8	5.5	9.6	6.6	61.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	18.0%	49.2%	18.0%	3.3%	8.2%	3.3%	100.0%	
	調整済み残差	1.2	2.0	1.4	-1.7	-1.8	-2.1		
該当している	度数	7	5	1	0	1	0	14	
	期待度数	1.9	5.3	1.8	1.3	2.2	1.5	14.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	50.0%	35.7%	7.1%	0.0%	7.1%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	4.1	-0.2	-0.7	-1.2	-0.9	-1.3		
合計	度数	42	119	40	28	49	34	312	
	期待度数	42.0	119.0	40.0	28.0	49.0	34.0	312.0	
	問21_21. 現状の経営に満足しているの%	13.5%	38.1%	12.8%	9.0%	15.7%	10.9%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	59.758 ^a	20	.000
尤度比	56.133	20	.000
線型と線型による連関	35.620	1	.000
有効なケースの数	312		

a. 6 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.26 です。

図表 5-44 問 11. 3年前と比較した経常損益の変化別に見た経営の考え方



5-4 小売業のアンケート結果による仮説検証について

仮説として、中小優良小売業の定義を以下のように設定・検証する。

【仮説】 中小優良小売業の定義

- ① 経営者としての資質
高い経営者マインド、状況判断能力、決断力等を有する。
- ② 立地・外部環境への理解
自店の立地環境と社会・経済環境への十分な理解を持つ。
- ③ 各種マーケティング活動等の実施
顧客ニーズを踏まえた付加価値が高い商品・サービス等を提供している。
- ④ 地域活動等への参加
地域活動等への積極的な参加と取組みを行っている。
- ⑤ 個店としてのアウトカム（主なアウトカム）
売上・利益の維持・向上している。
- ⑥ 地域へのアウトカム（副次的アウトカム）
社会課題等の解決や地域ブランディングへの貢献をしている。

5-4-1 小売業の帰無仮説に係るクロス集計結果

帰無仮説に係るクロス集計を実施する。集計項目とその結果は以下の通りである。

図表 5-45 （小売業）帰無仮説に係るクロス集計組み合わせと
カイ二乗検定の漸近有意確率から見た集計結果の信憑性の高さ

凡例 「○」は漸近有意確率（両側） $P < 0.05$ であり、仮説が棄却された（2つの間に関係性がある）と判断できる
「□」で示した項目について、帰無仮説とクロス集計結果、カイ二乗検定結果を次に例示する

表側 表頭	問 4. 近年の景況感	問 6. 現状の資金繰り	問 4. 近年の景況感 × （クロス分析結果）	問 10 ①. 3 年前と比較した売上総利益率（粗利益率）の変化	問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化
(1) 全従業員数⑤合計	○				○
(5) 土地、建物の所有形態					○
(6) 創業年					○
(9) 売上のうち、自店（自社）内製造・加工割合					
(10) 立地環境					
(12) チェーンへの加入状況					
(13) 立地地域の商店街等への参加					
問 1. 経営者の年齢	○				○
問 2. 後継者の有無	○	○			
問 3. 経営者の資質①リーダーシップ	○				○
問 3. 経営者の資質②先見力	○	○		○	○

表側 表頭	問 4・ 近年の景況感	問 4・ 近年の景況感× 問 6・ 現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10 ①・ 3年前と比較 した売上総利益率(粗 利益率)の変化	問 11・ 3年前と比較し た経常損益の変化
問 3. 経営者の資質③情報収集・活用力	○	○		○
問 3. 経営者の資質④企画力、決断力	○	○		
問 3. 経営者の資質⑤実行力	○	○		○
問 3. 経営者の資質⑥機動力	○	○		○
問 3. 経営者の資質⑦忍耐力、平静力				
問 3. 経営者の資質⑧コミュニケーション力	○	○		
問 3. 経営者の資質⑨調整力	○	○		
問 3. 経営者の資質⑩人材育成力	○	○	○	
問 4. 景況感	—	—	○	○
問 5. 景況の先行き感	○	○	○	○
問 6. 現状の資金繰り	○	—	○	○
問 7. 直近決算での年間の売上高	○			○
問 8. 3年前と比較した売上高の変化	○	○	○	○
問 11. 3年前と比較した経常損益の変化について	○	○	○	—
問 12-1. 低価格品志向 (良い影響)				
問 12-2. 品質重視 (良い影響)				
問 12-3. インターネット等による情報収集 (良い影響)				
問 12-4. 高価格品志向 (良い影響)				
問 12-5. サービス重視 (良い影響)			○	
問 12-6. 商品への安全・安心意識の高まり (良い影響)				
問 12-7. 健康志向 (良い影響)				
問 12-8. 値ごろ感の重視 (良い影響)				
問 12-9. 個人中心の購買行動 (良い影響)				
問 12-10. 大型店志向 (良い影響)				
問 12-11. 買い控え (良い影響)				
問 12-12. 速い消費者ニーズの変化 (良い影響)	○	○	○	
問 12-13. 少子化 (良い影響)				
問 12-14. 豊富な商品情報 (良い影響)				
問 12-15. 個性化・多様化 (良い影響)				
問 12-16. 高齢化 (良い影響)				
問 12-17. 車利用による買物 (良い影響)				
問 12-18. 購買行動の広域化 (良い影響)				
問 12-19. 団塊世代の大量退職 (良い影響)				
問 12-20. 提供価値の重視 (良い影響)				
問 13-1. 大型店の出店 (良い影響)				
問 13-2. 大型店の撤退 (良い影響)				
問 13-3. 商業集積地域間競争の激化 (良い影響)	○	○		
問 13-4. 商店街の集客力の低下 (良い影響)		○		
問 13-5. 空き店舗の増加 (良い影響)			○	

<div style="text-align: center;">表側</div> <div style="text-align: center;">表頭</div>	問 4・近年の景況感	問 4・近年の景況感× 問 6・現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10①・3年前と比較した売上総利益率(粗利益率)の変化	問 11・3年前と比較した経常損益の変化
問 13-6. 周辺事業所の増加 (良い影響)	○	○		○
問 13-7. 周辺事業所の減少 (良い影響)				
問 13-8. 周辺人口の増加 (良い影響)	○			
問 13-9. 周辺人口の減少 (良い影響)				
問 13-10. 周辺住民の高齢化 (良い影響)				
問 13-11. 街区の再開発 (良い影響)				○
問 13-12. 道路交通環境の改善 (良い影響)			○	○
問 13-13. 道路交通環境の悪化 (良い影響)				
問 14-1. 総合スーパーとの競合 (良い影響)				
問 14-2. 専門スーパーとの競合 (良い影響)				
問 14-3. コンビニエンスストアとの競合 (良い影響)	○			
問 14-4. ドラッグストアとの競合 (良い影響)			○	
問 14-5. 専門店との競合 (良い影響)				○
問 14-6. リサイクルショップとの競合 (良い影響)				
問 14-7. ディスカウントストアとの競合 (良い影響)				
問 14-8. 均一価格店との競合 (良い影響)				
問 14-9. 通信販売 (ネット販売除く) との競合 (良い影響)				
問 14-10. インターネット通販との競合 (良い影響)			○	○
問 14-11. 駅ナカ店との競合 (良い影響)				
問 14-12. 卸・メーカーの小売進出 (良い影響)				
問 14-13. 街の集客力の低下 (良い影響)				○
問 14-14. カード・ポイントでの顧客囲い込み (良い影響)				
問 14-15. 商業集積機能の低下 (良い影響)			○	
問 14-16. 中小小売業の大幅減少 (良い影響)				
問 14-17. 規制緩和の動向 (良い影響)	○	○		○
問 15-1. よろず屋的な品揃え			○	
問 15-2. 専門的な商品の充実				
問 15-3. データに基づく売れ筋商品の取り揃え				
問 15-4. 価格訴求型の商品の強化				
問 15-5. 良質で価値ある商品の充実				
問 15-6. 他店にはない個性的な商品の強化				
問 15-7. 現場社員・パートの生活感覚を活かした品揃え			○	
問 16-1. 商品知識や目利きの向上				
問 16-2. 商品の企画開発や発掘力				
問 16-3. 商品提案力			○	
問 16-4. 顧客の問題解決視点				
問 16-5. 自店での製造・加工機能の向上				
問 16-6. 温度管理による鮮度保持				
問 16-7. 仕入れ先・チェーン本部からの売れ筋情報				

表側 表頭	問 4・ 近年の景況感	問 4・ 近年の景況感× 問 6・ 現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10①・ 3年前と比較 した売上総利益率(粗 利益率)の変化	問 11・ 3年前と比較し た経常損益の変化
問 17-1. 売場づくりの演出				
問 17-2. 手厚い接客サービス				
問 17-3. 宣伝広告を積極的に行う				
問 17-4. 充実した広報戦略				
問 17-5. 売り出しセールの実施				
問 17-6. 教室など体験を重視したイベントの実施				
問 17-7. インターネットの活用(ホームページ、SNS等)				
問 17-8. 実店舗とネットによる顧客との接点の多さ	○	○		○
問 17-9. 独自のポイントカード等				
問 17-10. 商店街のスタンプ・ポイント等				
問 17-11. 修理などアフターサービスの充実				
問 17-12. 宅配サービスの実施				
問 17-13. パッケージングの工夫				
問 18-1. 経営ビジョンの策定・明文化		○		○
問 18-2. 経営計画、数値目標の設定				
問 18-3. 競合店や同業者の動向分析				
問 18-4. 専門知識や技術の習得				
問 18-5. 卸売、フランチャイズ等との連携				
問 18-6. 多様なネットワークづくりや連携	○			
問 18-7. 勉強仲間づくり				
問 18-8. 財務の健全化				
問 18-9. 金融機関との良好な関係				
問 18-10. 積極的な店舗改装				
問 18-11. 業態開発への関心		○		○
問 18-12. 地域課題の解決への貢献				
問 18-13. 地域での存在感の向上				
問 18-14. BCP(事業継続計画)策定や防災対策				
問 19-1. 正社員の確保	○	○		○
問 19-2. パート・アルバイトの確保				
問 19-3. 正社員の育成	○	○		
問 19-4. パート・アルバイトの戦力化	○			
問 19-5. 従業員の就労満足度				
問 19-6. 人件費の抑制		○		
問 20-1. 商店街活動への参加				
問 20-2. 行政や商工会議所等の活用				
問 20-3. 地域コミュニティ活動への参加				
問 21-1. 経営ビジョンが明確で全社員が共有している	○	○		
問 21-2. 消費者のライフスタイルに合わせた商品を提案している				
問 21-3. 外部の勉強会で学習した知識やノウハウを経営に活用している				

<div style="text-align: center;">表側</div> <div style="text-align: center;">表頭</div>	問 4・近年の景況感	問 4・近年の景況感× 問 6・現状の資金繰り (クロス分析結果)	問 10①・3年前と比較した売上総利益率(粗利益率)の変化	問 11・3年前と比較した経常損益の変化
問 21-4. メインターゲットを明確に設定している	○			
問 21-5. 付加価値が高いマーチャダイジングやサービスを追究している				
問 21-6. 他社との競争より自社の経営理念やこだわりを大事にする				
問 21-7. 商売を通じ顧客や地域社会の課題解決に貢献している	○	○	○	
問 21-8. 店舗改装投資や情報化投資は計画的に実施している	○	○		○
問 21-9. 健全な財務体質(収益性、安全性、生産性、成長性)を重視する	○	○	○	○
問 21-10. 従業員のライフワークバランスを重視している	○	○		
問 21-11. ブランドイメージや知名度を重視する				
問 21-12. 宅配や配達サービスを充実・強化している				
問 21-13. 地域に密着した営業活動を展開している	○			
問 21-14. 仕入れ先からの商品提案や経営情報を積極的に活かしている	○	○		
問 21-15. 経営者は小売業(本業)の経営に専念しており兼業収入はない				
問 21-16. 地域の商業活動には積極的に協力している	○			
問 21-17. 商品販売後のアフターサービスを重視している				
問 21-18. 防災・福祉・安心・教育など地域のコミュニティ活動を重視している				
問 21-19. 顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする				
問 21-20. 従業員の専門知識や販売加工技術の習得に力を入れている	○	○		
問 21-21. 現状の経営に満足している	○	○	○	○

図表 5-46 (小売業) 帰無仮説とクロス集計結果、カイ二乗検定結果

問 11. 3 年前と比較した経常損益の変化において、

「黒字を維持・拡大」している企業を優良企業とした場合の帰無仮説の検証
(カイ二乗検定 (有意確率 5%水準))

【仮説 1.】優良企業と「問 3. 経営者の資質②先見力」とは無関係である。

【検定結果 1.】優良企業は経営者の先見力が優れている傾向にある。

【クロス集計結果・カイ二乗検定結果 1.】

			問 3_2. 先見力					合計
			優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
問 11. 3 年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	1	1	6	23	12	43
		期待度数	1.2	2.7	14.6	16.3	8.1	43.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	2.3%	2.3%	74.0%	53.5%	27.9%	100.0%
		調整済み残差	-0.2	-1.2	-3.0	2.2	1.6	
	黒字だが利益額は減少	度数	3	8	38	44	21	114
		期待度数	3.3	7.3	38.6	43.3	21.5	114.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	2.6%	7.0%	33.3%	38.6%	18.4%	100.0%
		調整済み残差	-0.2	0.3	-0.2	0.2	-0.1	
	赤字から黒字に改善	度数	0	0	16	13	11	40
		期待度数	1.2	2.6	13.5	15.2	7.5	40.0
		問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	0.0%	0.0%	40.0%	32.5%	27.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.2	-1.8	.9	-.8	1.5	
黒字から赤字に転落	度数	0	0	15	11	3	29	
	期待度数	0.8	1.9	9.8	11.0	5.5	29.0	
	問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	0.0%	0.0%	51.7%	37.9%	10.3%	100.0%	
	調整済み残差	-1.0	-1.5	2.1	0.0	-1.2		
赤字だが損失額は減少	度数	0	6	22	19	5	52	
	期待度数	1.5	3.3	17.6	19.8	9.8	52.0	
	問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	0.0%	11.5%	42.3%	36.5%	9.6%	100.0%	
	調整済み残差	-1.4	1.7	1.4	-0.2	-1.9		
赤字が続き損失額も拡大	度数	5	5	9	9	7	35	
	期待度数	1.0	2.2	11.9	13.3	6.6	35.0	
	問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	14.3%	14.3%	25.7%	25.7%	20.0%	100.0%	
	調整済み残差	4.3	2.0	-1.1	-1.6	.2		
合計	度数	9	20	106	119	59	313	
	期待度数	9.0	20.0	106.0	119.0	59.0	313.0	
	問 11. 3 年前と比較した経常損益の%	2.9%	6.4%	33.9%	38.0%	18.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	51.980 ^a	20	.000
尤度比	52.324	20	.000
線型と線型による連関	12.423	1	.000
有効なケースの数	313		

a. 11 セル (36.7%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .83 です。

【仮説 2.】優良企業と「問 5. 景況の先行き感」とは無関係である。

【検定結果 2.】優良企業は景況の先行き感が良い傾向にある。

【クロス集計結果・カイ二乗検定結果 2.】

			問 5. 景況の先行き感			合計
			良い	どちらとも いえない	悪い	
問11. 3年前と比較した経常損益	黒字を維持・拡大	度数	19	26	0	45
		期待度数	6.5	21.3	17.2	45.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	42.2%	57.8%	0.0%	100.0%
		調整済み残差	5.7	1.5	-5.7	
	黒字だが利益額は減少	度数	14	58	49	121
		期待度数	17.4	57.4	46.3	121.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	11.6%	47.9%	40.5%	100.0%
		調整済み残差	-1.1	0.1	0.6	
	赤字から黒字に改善	度数	6	26	10	42
		期待度数	6.0	19.9	16.1	42.0
		問11. 3年前と比較した経常損益の%	14.3%	61.9%	23.8%	100.0%
		調整済み残差	.0	2.0	-2.1	
黒字から赤字に転落	度数	3	9	17	29	
	期待度数	4.2	13.7	11.1	29.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	10.3%	37.0%	58.6%	100.0%	
	調整済み残差	-0.6	-1.8	2.4		
赤字だが損失額は減少	度数	3	25	23	51	
	期待度数	7.3	24.2	19.5	51.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	5.9%	49.0%	45.1%	100.0%	
	調整済み残差	-1.9	0.3	1.1		
赤字が続き損失額も拡大	度数	2	11	26	39	
	期待度数	5.6	18.5	14.9	39.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	5.1%	28.2%	66.7%	100.0%	
	調整済み残差	-1.8	-2.6	3.9		
合計	度数	47	155	125	327	
	期待度数	47.0	155.0	125.0	327.0	
	問11. 3年前と比較した経常損益の%	14.4%	47.4%	38.2%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	69.427 ^a	10	.000
尤度比	78.701	10	.000
線型と線型による連関	34.846	1	.000
有効なケースの数	327		

a. 1 セル (5.6%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.17 です。

6 因子分析とクラスタ分析による中小流通業（卸売業・小売業）に関する考察

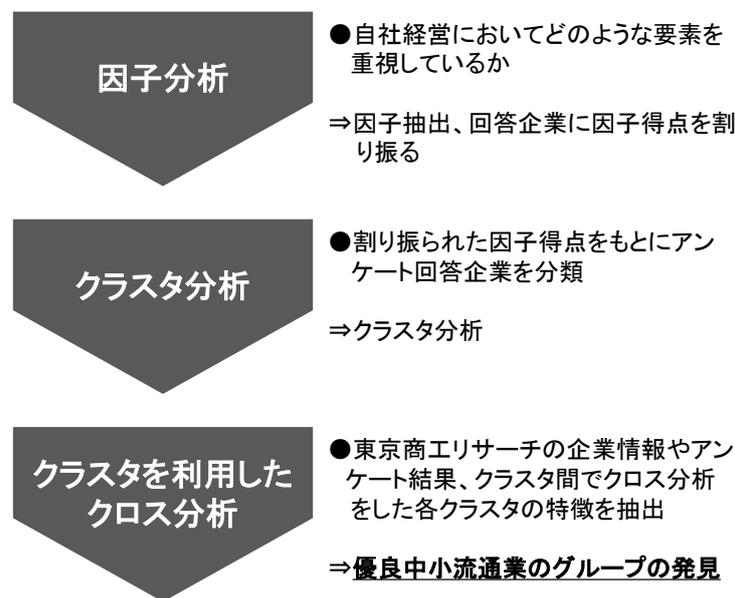
6-1 因子分析とクラスタ分析による中小流通業（卸売業・小売業）の類型化について

因子分析・クラスタ分析の目的は、自社の経営においてどのような要素を重視しているかを自己評価によって抽出し、それらの要素をもとに分類し、分類ごとの特徴を整理して優良中小流通業のグループを類型化することである。

因子分析・クラスタ分析の実施手順は以下の通りである。因子分析を実施することで、因子の抽出と各回答企業の因子得点が割り振られる。その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。

なお、分析にあたっては IBM の解析ソフト SPSS Statistics 22 を使用している。

図表 6-1 因子分析・クラスタ分析の実施手順



6-2 SPSSの因子分析・クラスタ分析・クロス分析の分析設定について

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（直行回転）によって軸を反転させて計算を実施した。因子分析、クラスタ分析、クロス分析の設定の詳細は以下のとおりである。

図表 6-2 SPSS の因子分析の設定内容

設定	項目	チェック有り or 数字記入	チェック無し
記述統計	統計	初期の解	1 変量の記述統計量
	相関関係	係数 / 有意水準 / KMO と Bartlett の球面性検定	逆数 / 再生相関 / 行列式 / 反イメージ
因子抽出	方法	主因子法	主成分分析 / 重み付けのない最小 2 乗法 / 一般化した最小 2 乗法 / 最尤法 / アルファ因子法 / イメージ因子法

設定	項目	チェック有り or 数字記入	チェック無し
	分析	相関行列	分散共分散行列
	表示	回転のない因子解/スクリープロット	
	抽出の基準	因子の固定数-抽出する因子-3	固有値に基づく-固有値の下限
	収束のための最大反復回数	25	-
回転	方法	バリマックス	なし/クォーティマックス/エカマックス/直接オブリミン/プロマックス
	表示	回転後の解	因子負荷プロット
	収束のための最大反復回数	25	-
得点	-	変数として保存-回帰	Bartlett 法/Anderson-Rubin 法
	-		因子得点係数行列を表示
オプション	欠損地	リストごとに除外	ペアごとに除外/平均値で置換
	係数の表示書式	サイズによる並び替え	小さな係数を抑制-絶対値の上限

図表 6-3 SPSS の大規模ファイルのクラスタ分析の設定内容

設定	項目	チェック有り or 数字記入	チェック無し
-	変数	因子分析結果の数値 例: 3 つの因子分析結果を用いるのであれば 3 つの因子分析をした際の因子負荷の値を 3 つすべて入れる	-
	ケースのラベル	(指定なし)	-
	クラスタの個数	4	-
	方法	反復と分類	分類のみ
	クラスタの中心		初期値を読み取り/最終値を読み取り
反復	最大反復回数	15	-
	収束基準	0	-
	-		移動平均を使用
保存	-	所属クラスタ/クラスタ中心からの距離	
オプション	統計	初期クラスタ中心/分散分析表	ケースに対するクラスタ情報
	欠損値	リストごとに除外	ペアごとに除外

図表 6-4 SPSS のクロス分析の設定内容

設定	項目	チェック有り or 数字記入	チェック無し
—	行	クラスタ	—
	相関関係	アンケート回答	—
	層 1/1	(指定なし)	—
	—		クラスタ棒グラフの表示/クロス集計表の非表示
統計量	—	カイ 2 乗/相関係数	カッパ/相対リスク/McNemar/Cochran と Mantel-Haenszel の統計量
	名義		分割係数/Phi 及び Cramer V/ラムダ/不確定性係数
	順序		ガンマ/Somers の d/Kendall のタウ b/Kendall のタウ c
	間隔尺度の名義		イータ
セル	度数	観測/期待	小さな度数を非表示にする一次の値より小さい
	Z 検定		列の割合を比較
	パーセンテージ	行	列/全体
	残差	調整済みの標準化	標準化されていない/標準化
	非整数値の重み付け	セル度数を丸める	セル度数を切り捨てる/ケースの重み付けを丸める/ケースの重み付けを切り捨てる/なし
書式	行の表示順	昇順	降順
スタイル	—	(指定なし (追加・複製なし))	—
	—		条件付きスタイル指定のレポートを作成する

6-3 中小卸売業の因子分析・クラスタ分析

因子分析には、アンケート調査票「広域京浜地域における中小流通業の活動に関するアンケート調査卸売業」の間 19「自社の経営に対する考え方について」の回答を利用する。

図表 6-5 アンケート調査票（卸売業） 問 19「自社の経営に対する考え方について」

質問項目	
1	最終消費者のニーズやライフスタイルの動向を分析している
2	販売先には売上拡大より利益増大に寄与したい
3	仕入先 — 自社 — 販売先が Win-Win となる関係づくりを重視する
4	販売先のターゲットを明確に設定している
5	自社オリジナル商品（PB）を開発・拡充している
6	同業他社よりも本業での収益力がある
7	海外からの商品調達や開発輸入に力を入りたい
8	他社と連携することで仕入れ交渉力を強化する
9	顧客の商品企画から製造・配送までのバリューチェーンに関与する
10	災害などの非常時に保管・物流などの機能を活かして社会に貢献したい
11	帳合いから得る差益に限らずサービスで対価を受け取るようにしたい
12	メーカーや小売業等に積極的に進出したい
13	販売先からの多頻度小口配送の要請には高度に対応している
14	取引先の問題解決に取り組むソリューション事業に力を入れる
15	組織的な提案活動を可能とする営業支援システムを構築している
16	意思決定後は迅速に行動する組織である
17	I Tを用いた受発注システムや、物流設備への投資は積極的に行っている
18	経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している
19	従業員のライフワークバランスを重視している
20	財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）は健全である
21	優秀な人材育成と定着に長けている

本問は、図表 6-5 にある 21 の質問に対して、それぞれどの程度該当するか 5 段階評価してもらうものである。「該当している」が 5、「やや該当している」が 4、「どちらともいえない」が 3、「あまり該当していない」が 2、「該当していない」が 1 として自社経営について各項目を評価してもらった。

因子分析を実施する際には、自社経営でどのような要素を重視しているかを考慮して、1～21 の質問を対象とした予備分析のなかで、因子抽出に際して明らかに重視されない質問も明らかとなったため、最終的分析では図表 6-6 の質問への回答をベースに因子分析を実施した。

図表 6-6 因子分析に利用した質問

質問項目	
1	最終消費者のニーズやライフスタイルの動向を分析している
2	販売先には売上拡大より利益増大に寄与したい
3	仕入先 — 自社 — 販売先が Win-Win となる関係づくりを重視する
4	販売先のターゲットを明確に設定している
5	自社オリジナル商品 (PB) を開発・拡充している
6	同業他社よりも本業での収益力がある
7	海外からの商品調達や開発輸入に力を入れたい
8	他社と連携することで仕入れ交渉力を強化する
9	顧客の商品企画から製造・配送までのバリューチェーンに関与する
10	災害などの非常時に保管・物流などの機能を活かして社会に貢献したい
11	帳合いから得る差益に限らずサービスで対価を受け取るようにしたい
12	メーカーや小売業等に積極的に進出したい
13	販売先からの多頻度小口配送の要請には高度に対応している
14	取引先の問題解決に取り組むソリューション事業に力を入れる
15	組織的な提案活動を可能とする営業支援システムを構築している
16	意思決定後は迅速に行動する組織である
17	ITを用いた受発注システムや、物流設備への投資は積極的に行っている
18	経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している
19	従業員のライフワークバランスを重視している
20	財務体質 (収益性、安全性、生産性、成長性) は健全である
21	優秀な人材育成と定着に長けている

図表 6-6 中、黒塗りの部分は因子抽出に際して明らかに重視されない質問である。その結果、全部で 16 の質問に対する回答をデータとして因子分析を実施した。また、本問の 1~21 の質問に 1 つでも無回答などの回答があった場合には、分析対象から除外した。最終的に 184 社の集計対象企業のうち 161 社の回答が有効回答として分析対象となった。

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（直行回転）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 6-7 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 及び Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		.820
Bartlett の球面性検定	近似カイ2乗	740.894
	df	120
	有意確率	.000

KMO の値が 0.820 と十分に大きく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 6-8 共通性

	初期
3. 仕入先 — 自社 — 販売先がWin-Winとなる関係づくりを重視する	.258
4. 販売先のターゲットを明確に設定している	.281
5. 自社オリジナル商品（PB）を開発・拡充している	.350
6. 同業他社よりも本業での収益力がある	.412
7. 海外からの商品調達や開発輸入に力を入れたい	.335
9. 顧客の商品企画から製造・配送までのバリューチェーンに関与する	.386
10. 災害などの非常時に保管・物流などの機能を活かして社会に貢献したい	.354
11. 帳合いから得る差益に限らずサービスで対価を受け取るようにしたい	.280
13. 販売先からの多頻度小口配送の要請には高度に対応している	.327
14. 取引先の問題解決に取り組むソリューション事業に力を入れる	.509
15. 組織的な提案活動を可能とする営業支援システムを構築している	.523
16. 意思決定後は迅速に行動する組織である	.307
18. 経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している	.516
19. 従業員のライフワークバランスを重視している	.432
20. 財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）は健全である	.256
21. 優秀な人材育成と定着に長けている	.452

共通性の因子抽出後の値に極端に低い値が無いことから、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ことが分かる。

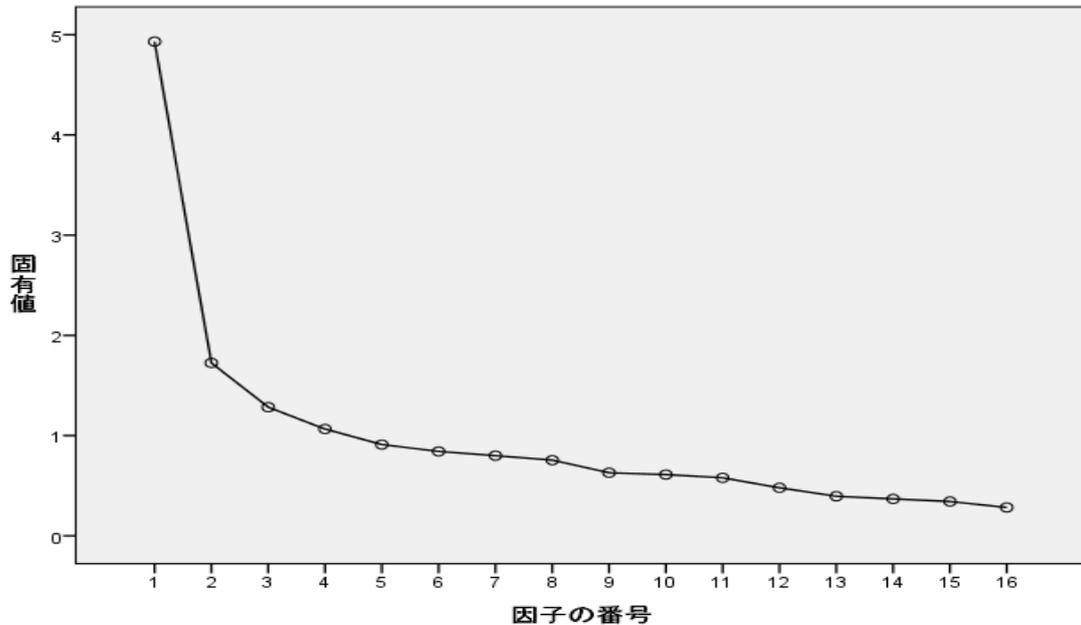
図表 6-9 説明された分散の合計

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	4.931	30.822	30.822	4.355	27.219	27.219	2.361	14.753	14.753
2	1.725	10.781	41.602	1.117	6.981	34.200	2.237	13.980	28.733
3	1.284	8.023	49.625	.678	4.238	38.438	1.553	9.704	38.438
4	1.066	6.661	56.286						
5	.911	5.691	61.977						
6	.842	5.264	67.241						
7	.800	4.998	72.238						
8	.755	4.719	76.957						
9	.629	3.933	80.890						
10	.611	3.819	84.708						
11	.579	3.618	88.327						
12	.479	2.995	91.322						
13	.395	2.469	93.790						
14	.368	2.300	96.091						
15	.342	2.139	98.230						
16	.283	1.770	100.000						

因子抽出法: 主因子法

計算の結果 16 の因子が抽出され、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 因子に分散していることから、回転後の因子を解釈するほうが良いと判断できる。なお、3 つの因子で説明される分散は全体の 38.438% となった。また、図表 6-9 をグラフ化したものは以下の通りである。

図表 6-10 因子のスクリープロット



計算プロセスから抽出された3つの因子は以下の通りである。

図表 6-11 抽出された3つの因子

	因子		
	1	2	3
18. 経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している	.702	.151	.180
19. 従業員のライフワークバランスを重視している	.658	.224	.113
21. 優秀な人材育成と定着に長けている	.536	.194	.418
4. 販売先のターゲットを明確に設定している	.531	.134	.135
20. 財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）は健全である	.423	.061	.177
16. 意思決定後は迅速に行動する組織である	.373	.146	.324
14. 取引先の問題解決に取り組むソリューション事業に力を入れる	.205	.701	.192
9. 顧客の商品企画から製造・配送までのバリューチェーンに関与する	.067	.599	.288
15. 組織的な提案活動を可能とする営業支援システムを構築している	.261	.551	.381
13. 販売先からの多頻度小口配送の要請には高度に対応している	.022	.543	.106
10. 災害などの非常時に保管・物流などの機能を活かして社会に貢献したい	.310	.535	-.016
11. 帳合いから得る差益に限らずサービスで対価を受け取るようにしたい	.105	.466	.003
3. 仕入先 — 自社 — 販売先がWin-Winとなる関係づくりを重視する	.315	.316	-.020
7. 海外からの商品調達や開発輸入に力を入れたい	.100	.104	.624
5. 自社オリジナル商品（PB）を開発・拡充している	.218	.128	.557
6. 同業他社よりも本業での収益力がある	.413	.062	.450

因子抽出法：主因子法

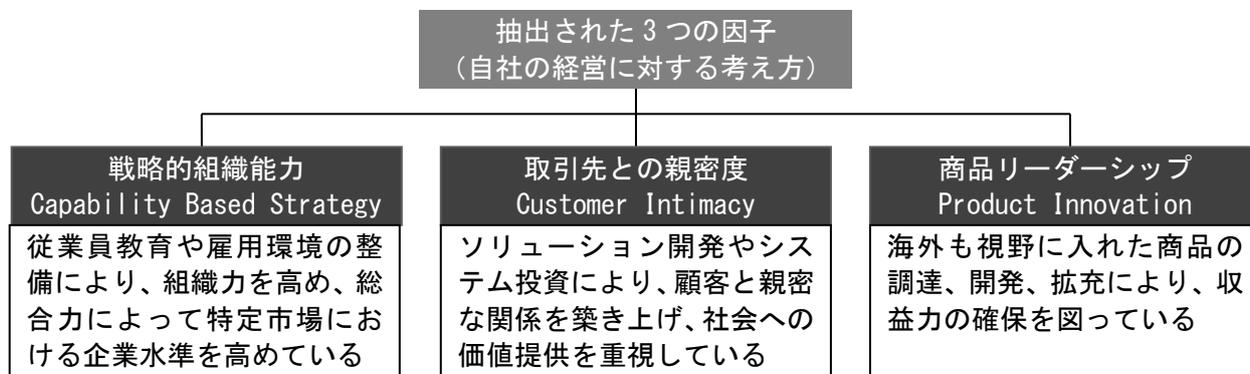
回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 5 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も最も高い箇所を網掛けしている。数値が高い箇所ほど、その変数を重視していると考えることができる。例えば、第 1 因子では、“経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している” から “意思決定後は迅速に行動する組織である” で因子負荷が高く、なかでも “経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している” 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「抽出された 3 つの因子」を読み取り、各因子の特徴をまとめたものが次の図表 6-12 である。

図表 6-12 各因子の特徴



第1因子の特徴は次のようなものである。

従業員の教育（優秀な人材育成と定着に長けている）や雇用環境の整備（従業員のライフワークバランスを重視している）により、組織力を高め（経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している／意思決定後は迅速に行動する組織である）、総合力（財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）は健全である）によって、特定市場（販売先のターゲットを明確に設定している）における企業水準を高めている。

第1因子は、比較的長期の視点に立って、人材への投資を行い、組織力によって競争優位の事業展開を図っていると考えられることから、本調査ではこれを、“戦略的組織能力=Capability Based Strategy”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。

ソリューション開発（取引先の問題解決に取り組むソリューション事業に力を入れる）やシステム投資（組織的な提案活動を可能とする営業支援システムを構築している）により、顧客の要請に応える（販売先からの多頻度小口配送の要請には高度に対応している）ことで、顧客との親密な関係を築き上げ（顧客の商品企画から製造・配送までのバリューチェーンに参与する／仕入先 — 自社 — 販売先がWin-Winとなる関係づくりを重視する）、社会への価値提供を重視（災害などの非常時に保管・物流などの機能を活かして社会に貢献したい／帳合いから得る差益に限らずサービスで対価を受け取るようにしたい）している。

第2因子は、バリューチェーンにおける課題解決・提案型の事業展開のために投資を行い、顧客との関係性を築く戦略を最優先にしていると考えられることから、本調査ではこれを、“取引先との親密度=Customer Intimacy”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。

海外も視野に入れた商品の調達、開発、拡充（海外からの商品調達や開発輸入に力を入れたい／自社オリジナル商品（PB）を開発・拡充している）により、収益力を確保（同業他社よりも本業での収益力がある）している。

第3因子は、商品力により、競争優位の事業展開を図っていると考えられることから、本調査ではこれを、“商品リーダーシップ=Product Innovation”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4つ形成した場合に最も特徴が明確となったので、本分析では形成クラスタ数を4つとした。

クラスタ数を4つとした場合の形成結果は以下の通りである。

図表 6-13 4つのクラスタ形成結果（最終クラス中心・分散分析表）

最終クラスタ中心

		クラスター			
		1	2	3	4
第1因子	戦略的組織能力=Capability Based Strategy	.26690	.08287	.64065	-.93250
第2因子	取引先との親密度=Customer Intimacy	.62793	-1.09411	.17276	-.07147
第3因子	商品リーダーシップ=Product Innovation	.77015	.38812	-.66420	-.45087

分散分析

		クラスター		エラー		F 値	有意確率
		平均平方	df	平均平方	df		
第1因子	戦略的組織能力=Capability Based Strategy	19.524	3	.369	157	52.882	.000
第2因子	取引先との親密度=Customer Intimacy	18.499	3	.401	157	46.125	.000
第3因子	商品リーダーシップ=Product Innovation	19.612	3	.256	157	76.471	.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。

分散分析表によれば、F 値が最も高いのは第3因子で76.471となっている。これは、第3因子を重視しているかどうかという点が最もクラスタ形成に影響を及ぼしていることを意味する。その他の第1因子、第2因子についてはF 値がほぼ同値であり、クラスタ形成には同程度の影響を及ぼしている。

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（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）ということの意味している。

最も特徴的なクラスタはクラスタ1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3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1は優良中小卸売業が集まっているのではないかと推測される。

一方、クラスタ1と対照的なのはクラスタ4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2、3は、3つの因子のうち2つを重視する傾向が出ている。このような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と推測される。なお、各クラスタの所属企業数は、以下の通りであり、各クラスタを構成する因子特性からクラスタの名称を名付けた。

図表 6-14 各クラスタの名称と所属企業数

クラスタ番号	クラスタ名称	社数
1	市場創造・提案型	46
2	オートノミー追求型	30
3	需給マッチング型	41
4	取引先依存型	44
合計		161

6-4 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、クラスタ間クロス集計を実施する。具体的には、クラスタごとに、経営者の資質、組織、経営状況、仕入れ・販売活動、経営等の力点、経営に対する考えについて集計・分析を実施した。その結果、クラスタごとの特徴が顕著に表れた項目の結果は以

下のとおりである。

経営者の資質のうちリーダーシップに着目すると、クラスタ1は特に優れており、クラスタ2は比較的優れている一方、クラスタ4は比較的劣っている傾向にある。クラスタ3は中位であり、特段の傾向はない。

組織概要のうち全従業員数に着目すると、クラスタ1は比較的規模の大きな企業が、クラスタ3は比較的中規模が、クラスタ2は比較的小規模な企業が、クラスタ4は比較的零細規模が多い傾向にある。

仕入れ・販売活動のうち販売先件数の動向に着目すると、クラスタ1は10%以上増加、クラスタ3はやや増加している傾向が比較的強いのに対し、クラスタ4はやや減少している傾向が比較的強い。クラスタ2は変わらない割合が高い。

経営等の力点のうち人材戦略の従業員の就労満足度に着目すると、クラスタ3とクラスタ1は比較的重視する姿勢が高い一方、クラスタ2とクラスタ4は比較的重視する姿勢が低い。また、クラスタ1は経営等の力点のうち人材戦略で重視する姿勢が正社員の育成、パート・アルバイトの戦力化においても比較的高い傾向にある。

なお、詳細なクロス集計結果及び、カイ二乗検定結果を以下に示す。

図表6-15 各クラスタと経営者の資質（問3_1. リーダーシップ）

	問3_1. リーダーシップ					合計
	優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ1 番号						
度数	0	1	6	17	20	44
期待度数	0.3	3.9	12.3	16.0	11.5	44.0
クラスタの%	0.0%	2.3%	13.6%	38.6%	45.5%	100.0%
調整済み残差	-0.6	-1.8	-2.5	0.4	3.4	
2						
度数	0	3	8	8	11	30
期待度数	0.2	2.7	8.4	10.9	7.8	30.0
クラスタの%	0.0%	10.0%	26.7%	26.7%	36.7%	100.0%
調整済み残差	-0.5	0.2	-0.2	-1.2	1.5	
3						
度数	0	1	15	18	6	40
期待度数	0.3	3.6	11.2	14.5	10.4	40.0
クラスタの%	0.0%	2.5%	37.5%	45.0%	15.0%	100.0%
調整済み残差	-0.6	-1.6	1.5	1.3	-1.9	
4						
度数	1	9	15	14	4	43
期待度数	0.3	3.8	12.1	15.6	11.2	43.0
クラスタの%	2.3%	20.9%	34.9%	32.6%	9.3%	100.0%
調整済み残差	1.6	3.2	1.2	-0.6	-2.9	
合計						
度数	1	14	44	57	41	157
期待度数	1.0	14.0	44.0	57.0	41.0	157.0
クラスタの%	.6%	8.9%	28.0%	36.3%	26.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	34.909 ^a	12	.000
尤度比	35.803	12	.000
線型と線型による連関	24.598	1	.000
有効なケースの数	157		

a. 8 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .19 です。

図表 6-16 各クラスと組織 (1) 全従業員数⑤合計

	(1) ⑤全従業員数【加工】				合計
	1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
クラスタ 1 度数	3	8	15	20	46
期待度数	7.4	13.4	12.0	13.1	46.0
クラスタ の %	6.5%	17.4%	32.6%	43.5%	100.0%
調整済み残差	-2.1	-2.1	1.2	2.6	
2 度数	6	13	4	7	30
期待度数	4.8	8.8	7.8	8.6	30.0
クラスタ の %	20.0%	43.3%	13.3%	23.3%	100.0%
調整済み残差	0.6	1.9	-1.8	-0.7	
3 度数	6	11	13	11	41
期待度数	6.6	12.0	10.7	11.7	41.0
クラスタ の %	14.6%	26.8%	31.7%	26.8%	100.0%
調整済み残差	-0.3	-0.4	0.9	-0.3	
4 度数	11	15	10	8	44
期待度数	7.1	12.8	11.5	12.6	44.0
クラスタ の %	25.0%	34.1%	22.7%	18.2%	100.0%
調整済み残差	1.9	0.8	-0.6	-1.8	
合計 度数	26	47	42	46	161
期待度数	26.0	47.0	42.0	46.0	161.0
クラスタ の %	16.1%	29.2%	26.1%	28.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	18.677 ^a	9	.028
尤度比	19.321	9	.023
線型と線型による連関	9.588	1	.002
有効なケースの数	161		

a. 1 セル (6.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.84 です。

図表 6-17 各クラスと仕入・販売活動（(10) 販売先件数の動向）

	(10) 販売先件数の動向					合計
	10%以上増加	やや増加	変わらない	やや減少	10%以上減少	
クラス 1 度数	14	12	9	8	2	45
期待度数	6.8	14.0	9.7	11.1	3.4	45.0
クラス の %	31.1%	26.7%	20.0%	17.8%	4.4%	100.0%
調整済み残差	3.5	-0.7	-0.3	-1.3	-0.9	
2 度数	5	8	10	5	2	30
期待度数	4.6	9.3	6.5	7.4	2.3	30.0
クラス の %	16.7%	26.7%	33.3%	16.7%	6.7%	100.0%
調整済み残差	0.3	-0.6	1.7	-1.1	-0.2	
3 度数	5	15	7	8	5	40
期待度数	6.1	12.4	8.6	9.9	3.0	40.0
クラス の %	12.5%	37.5%	17.5%	20.0%	12.5%	100.0%
調整済み残差	-0.5	1.0	-0.7	-0.8	1.4	
4 度数	0	14	8	18	3	43
期待度数	6.5	13.3	9.3	10.6	3.3	43.0
クラス の %	0.0%	32.6%	18.6%	41.9%	7.0%	100.0%
調整済み残差	-3.3	0.3	-0.5	3.1	-0.2	
合計 度数	24	49	34	39	12	158
期待度数	24.0	49.0	34.0	39.0	12.0	158.0
クラス の %	15.2%	31.0%	21.5%	24.7%	7.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.828 ^a	12	.008
尤度比	30.565	12	.002
線型と線型による連関	11.072	1	.001
有効なケースの数	158		

a. 5 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.28 です。

図表6-18 各クラスと経営等の力点（問18. 人材戦略）

	問18. 人材戦略							合計	
	正社員の確保	パート・アルバイトの確保	正社員の育成	パート・アルバイトの戦力化	従業員の就業満足度	人件費の抑制	その他		
クラスター1 番号	度数	6	2	35	15	27	8	1	46
	期待度数	9.4	2.9	32.6	12.3	22.0	6.9	0.3	46.0
	クラスターの%	13.0%	4.3%	76.1%	32.6%	58.7%	17.4%	2.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	-0.6	0.9	1.1	1.7	0.6	1.6	
2	度数	7	4	21	6	8	4	0	30
	期待度数	6.1	1.9	21.2	8.0	14.3	4.5	0.2	30.0
	クラスターの%	23.3%	13.3%	70.0%	20.0%	26.7%	13.3%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.4	1.8	-0.1	-0.9	-2.6	-0.3	-0.5	
3	度数	10	3	30	13	26	5	0	41
	期待度数	8.4	2.5	29.0	11.0	19.6	6.1	0.3	41.0
	クラスターの%	24.4%	7.3%	73.2%	31.7%	63.4%	12.2%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.7	0.3	0.4	0.8	2.3	-0.6	-0.6	
4	度数	10	1	28	9	16	7	0	44
	期待度数	9.0	2.7	31.2	11.8	21.0	6.6	0.3	44.0
	クラスターの%	22.7%	2.3%	67.0%	20.5%	36.4%	15.9%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.4	-1.3	-1.2	-1.1	-1.8	0.2	-0.6	
合計	度数	33	10	114	43	77	24	1	161
	期待度数	33.0	10.0	114.0	43.0	77.0	24.0	1.0	161.0
	クラスターの%	20.5%	6.2%	70.8%	26.7%	47.8%	14.9%	.6%	100.0%

カイ2乗検定

	正社員の確保	アルバイトの確保	正社員の育成	アルバイトの戦力化	従業員の就業満足度	人件費の抑制	その他
値	2.232 ^a	4.144 ^a	1.835 ^a	2.910 ^a	13.870 ^a	.555 ^a	2.516 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率（両側）	.526	.246	.607	.406	.003	.907	.472

a. 0セル（0.0%）は期待度数が5未満です。最小期待度数は6.15です。

以上、クラスター間クロス分析による各クラスターの特徴（プロフィール）をまとめると以下のようになる。

図表 6-19 各クラスタの特徴（プロフィール）

	クラスター1	クラスター2	クラスター3	クラスター4
因子分析 (自己評価)	戦略的組織能力(中) 取引先との親密度(高) 商品リーダーシップ(高)	戦略的組織能力(中) 取引先との親密度(低) 商品リーダーシップ(中)	戦略的組織能力(高) 取引先との親密度(中) 商品リーダーシップ(低)	戦略的組織能力(低) 取引先との親密度(中) 商品リーダーシップ(低)
クラスター名称	市場創造・提案型	オートノミー追求型	需給マッチング型	取引先依存型
経営者	リーダーシップ、先見性、 情報収集・活用力、企画 力・決断力、忍耐力、コ ミュニケーション力、調整 力、人材育成力に優れ ている	リーダーシップ、先見性 など比較的高い	特に特徴なし	リーダーシップ、先見力、 情報収集・活用力等、企 画力・決断力、コミュ ニケーション力、調整力、 人材育成力が劣ってい る
組織	比較的規模が大きい 後継者がいる企業・まだ 決める必要がない企業 が多い	昭和60年代以降の創業 比較的小規模が多い 廃業意向も少なくない	昭和20年代・30年代の 創業 比較的中規模が多い	比較的零細規模が多い 廃業意向も少なくない
経営状況	資金繰りと景況感は良好 で先行き感も良い。売上 は増加傾向で売上総利 益率は増加傾向にあっ て経常損益は黒字を維 持・拡大。	売上は比較的增加傾向 だが、売上高総利益率 は減少傾向にあり、黒字 の維持・拡大基調はや や弱い。	資金繰りは楽だが景況 の先行き感悪い。売上 は増加・減少していると ころに分かれている。利 益は減少傾向にある。	景況感・資金繰りとも芳 しくなく、売上と売上高 総利益率は減少傾向。経 常利益の減少または赤 字傾向が強い。
仕入・販売活動	販売先は増加傾向。物 流業務は一部外部委託 が比較的多い。輸配送 は全部委託が多い。	販売先は大きな変化な し。物流業務は全部外部 委託が比較的多い。	販売先はやや増加傾 向。物流業務は全て自 社対応が多い。流通加 工は該当業務無しが多 い。	販売先は比較的減少傾 向。物流業務のうち流通 加工は自社対応が多 い。
経営等の力点 「商品・品揃え」	値ごろ感とともに新たな カテゴリ商品の導入や 海外調達商品、独自の 商品調達ルート積極 的開拓や高付加価値 商品による高い値入れを重 視	車利用重視 海外からの商品調達に は消極的	独自の商品調達意向は 弱く、海外からの商品 調達には消極的 サービスを重視	海外からの商品調達に は消極的 サービスを重視
経営等の力点 「営業面」	物流の高度化と展示会 への出展による取引先 の開拓を重視		既存取引先との取引を 維持拡大	
経営等の力点 「経営戦略」	情報システムへの積極 的投資、商品企画・製造 機能の強化、金融機関と の良好な関係を重視		専門知識や技術の習得 を重視。金融機関との良 好な関係を重視	
経営等の力点 「リテール・サポート」	小売店に対して販売促 進のツールの提供などを 重視			
経営等の力点 「人材戦略」	従業員の就労満足度も 重視している	従業員の就労満足度を 重視する姿勢は相対的 に低い	従業員の就労満足度を 重視している	従業員の就労満足度を 重視する姿勢は相対的 に低い
他社との連携による 仕入競争力強化	あまり該当していない	該当していない	やや該当している	該当している
ITや物流投資への 積極さ	該当している	該当していない		あまり該当していない
自社経営への満足	満足している	どちらともいえない		あまり満足していない
企業数	46	30	41	44

※カイ二乗検定で漸近有意確率(両側)P<0.1であり、有意確率10%水準で帰無仮説が棄却され、各項目間で関係のある項目

6-5 中小小売業の因子分析・クラスタ分析

因子分析には、アンケート調査票「広域京浜地域における中小流通業の活動に関するアンケート調査卸売業」の間 21「自社の経営に対する考え方について」の回答を利用する。

図表 6-20 アンケート調査票（小売業） 問 21「自社の経営に対する考え方について」

質問項目	
1	経営ビジョンが明確で全社員が共有している
2	消費者のライフスタイルに合わせた商品を提案している
3	外部の勉強会で学習した知識やノウハウを経営に活用している
4	メインターゲットを明確に設定している
5	付加価値が高いマーチャンダイジングやサービスを追及している
6	他社との競争より自社の経営理念やこだわりを大事にする
7	商売を通じ顧客や地域社会の課題解決に貢献している
8	店舗改装投資や情報化投資は計画的に実施している
9	健全な財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）を重視する
10	従業員のライフワークバランスを重視している
11	ブランドイメージや知名度を重視する
12	宅配や配達サービスを充実・強化している
13	地域に密着した営業活動を展開している
14	仕入れ先からの商品提案や営業情報を積極的に活かしている
15	経営者は小売業（本業）の経営に専念しており兼業収入はない
16	地域の商業活動には積極的に協力している
17	商品販売後のアフターサービスを重視している
18	防災・福祉・安心・教育など地域のコミュニティ活動を重視している
19	顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする
20	従業員の専門知識や販売加工技術の習得に力を入れている

本問は、図表 6-20 アンケート調査票（小売業） 問 21「自社の経営に対する考え方について」にある 20 の質問に対して、それぞれどの程度該当するか 5 段階評価してもらうものである。「該当している」が 5、「やや該当している」が 4、「どちらともいえない」が 3、「あまり該当していない」が 2、「該当していない」が 1 として自社経営について各項目を評価してもらった。

因子分析を実施する際には、自社経営でどのような要素を重視しているかを考慮して、1～20 の質問を対象とした予備分析のなかで、因子抽出に際して明らかに重視されない質問も明らかとなったため、最終の分析では図表 6-21 の質問への回答をベースに因子分析を実施した。

図表 6-21 因子分析に利用した質問

質問項目	
1	経営ビジョンが明確で全社員が共有している
2	消費者のライフスタイルに合わせた商品を提案している
3	外部の勉強会で学習した知識やノウハウを経営に活用している
4	メインターゲットを明確に設定している
5	付加価値が高いマーチャンダイジングやサービスを追及している
6	他社との競争より自社の経営理念やこだわりを大事にする
7	商売を通じ顧客や地域社会の課題解決に貢献している
8	店舗改装投資や情報化投資は計画的に実施している
9	健全な財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）を重視する
10	従業員のライフワークバランスを重視している
11	ブランドイメージや知名度を重視する
12	宅配や配達サービスを充実・強化している
13	地域に密着した営業活動を展開している
14	仕入れ先からの商品提案や営業情報を積極的に活かしている
15	経営者は小売業（本業）の経営に専念しており兼業収入はない
16	地域の商業活動には積極的に協力している
17	商品販売後のアフターサービスを重視している
18	防災・福祉・安心・教育など地域のコミュニティ活動を重視している
19	顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする
20	従業員の専門知識や販売加工技術の習得に力を入れている

図表 6-21 中、黒塗りの部分は因子抽出に際して明らかに重視されない質問である。その結果、全部で 17 の質問に対する回答をデータとして因子分析を実施した。また、本問の 1~20 の質問に 1 つでも無回答などの回答があった場合には、分析対象から除外した。最終的に 337 社の集計対象企業のうち 275 社の回答が有効回答として分析対象となった。

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（直行回転）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 6-22 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 及び 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	1445.078
	df	136
	有意確率	.000

KMO の値が 0.852 と十分に大きく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 6-23 共通性

	初期	因子抽出後
1. 経営ビジョンが明確で全社員が共有している	.414	.399
2. 消費者のライフスタイルに合わせた商品を提案している	.369	.389
4. メインターゲットを明確に設定している	.398	.390
5. 付加価値が高いマーチャダイジングやサービスを追究している	.421	.416
6. 他社との競争より自社の経営理念やこだわりを大事にする	.371	.369
7. 商売を通じ顧客や地域社会の課題解決に貢献している	.406	.401
8. 店舗改装投資や情報化投資は計画的に実施している	.313	.402
9. 健全な財務体質(収益性、安全性、生産性、成長性)を重視する	.389	.428
10. 従業員のライフワークバランスを重視している	.418	.453
11. ブランドイメージや知名度を重視する	.284	.242
13. 地域に密着した営業活動を展開している	.458	.523
14. 仕入れ先からの商品提案や経営情報を積極的に活かしている	.279	.299
16. 地域の商業活動には積極的に協力している	.462	.565
17. 商品販売後のアフターサービスを重視している	.333	.328
18. 防災・福祉・安心・教育など地域のコミュニティ活動を重視している	.466	.557
19. 顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする	.411	.449
20. 従業員の専門知識や販売加工技術の習得に力を入れている	.374	.369

共通性の因子抽出後の値に極端に低い値が無いことから、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ことが分かる。

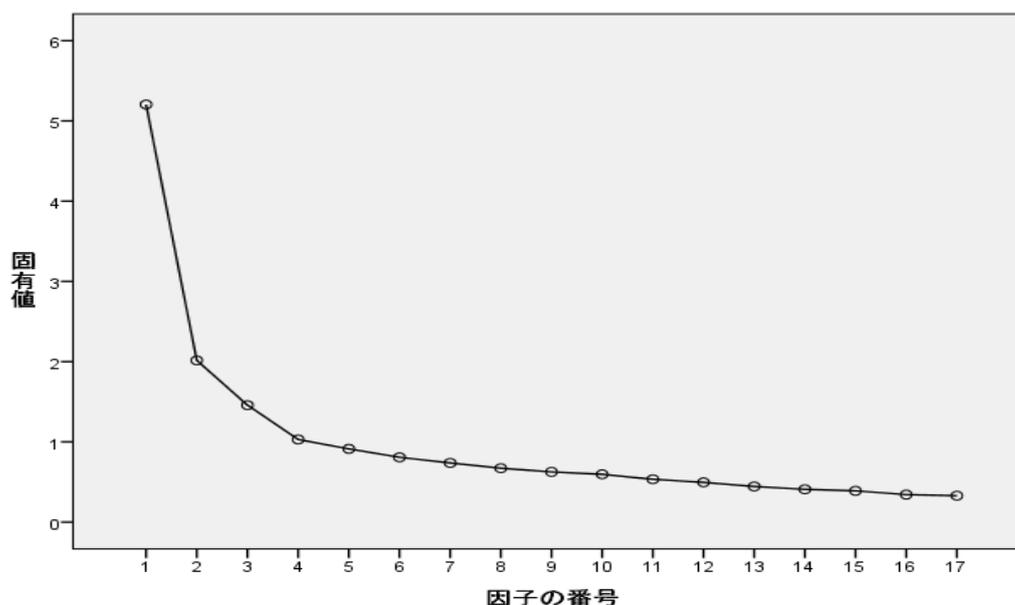
図表 6-24 説明された分散の合計

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	5.205	30.615	30.615	4.611	27.125	27.125	2.603	15.311	15.311
2	2.015	11.854	42.469	1.510	8.884	36.010	2.234	13.139	28.450
3	1.458	8.575	51.043	.856	5.038	41.048	2.142	12.598	41.048
4	1.030	6.057	57.100						
5	.913	5.369	62.469						
6	.807	4.750	67.219						
7	.738	4.339	71.558						
8	.671	3.948	75.505						
9	.626	3.681	79.186						
10	.595	3.502	82.688						
11	.534	3.139	85.827						
12	.495	2.914	88.741						
13	.444	2.613	91.354						
14	.409	2.405	93.759						
15	.390	2.292	96.051						
16	.343	2.015	98.065						
17	.329	1.935	100.000						

因子抽出法: 主因子法

計算の結果 17 の因子が抽出され、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 因子に分散していることから、回転後の因子を解釈するほうが良いと判断できる。なお、3 つの因子で説明される分散は全体の 41.048% となった。また、図表 6-24 をグラフ化したものは以下の通りである。

図表 6-25 因子のスクリープロット



計算プロセスから抽出された 3 つの因子は以下の通りである。

図表 6-26 抽出された 3 つの因子

	因子		
	1	2	3
19. 顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする	.602	-.017	.294
2. 消費者のライフスタイルに合わせた商品を提案している	.553	.271	.097
6. 他社との競争より自社の経営理念やこだわりを大事にする	.543	.258	.091
17. 商品販売後のアフターサービスを重視している	.543	-.002	.184
5. 付加価値が高いマーチャダイジングやサービスを追究している	.542	.347	.045
4. メインターゲットを明確に設定している	.535	.312	-.084
7. 商売を通じ顧客や地域社会の課題解決に貢献している	.451	.227	.383
11. ブランドイメージや知名度を重視する	.382	.291	.106
9. 健全な財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）を重視する	.149	.635	.049
8. 店舗改装投資や情報化投資は計画的に実施している	.013	.586	.242
10. 従業員のライフワークバランスを重視している	.309	.585	.121
1. 経営ビジョンが明確で全社員が共有している	.298	.551	-.074
20. 従業員の専門知識や販売加工技術の習得に力を入れている	.374	.423	.224
14. 仕入れ先からの商品提案や経営情報を積極的に活かしている	.158	.373	.368
16. 地域の商業活動には積極的に協力している	.105	.023	.744
18. 防災・福祉・安心・教育など地域のコミュニティ活動を重視している	.161	.081	.724
13. 地域に密着した営業活動を展開している	.096	.149	.701

因子抽出法: 主因子法

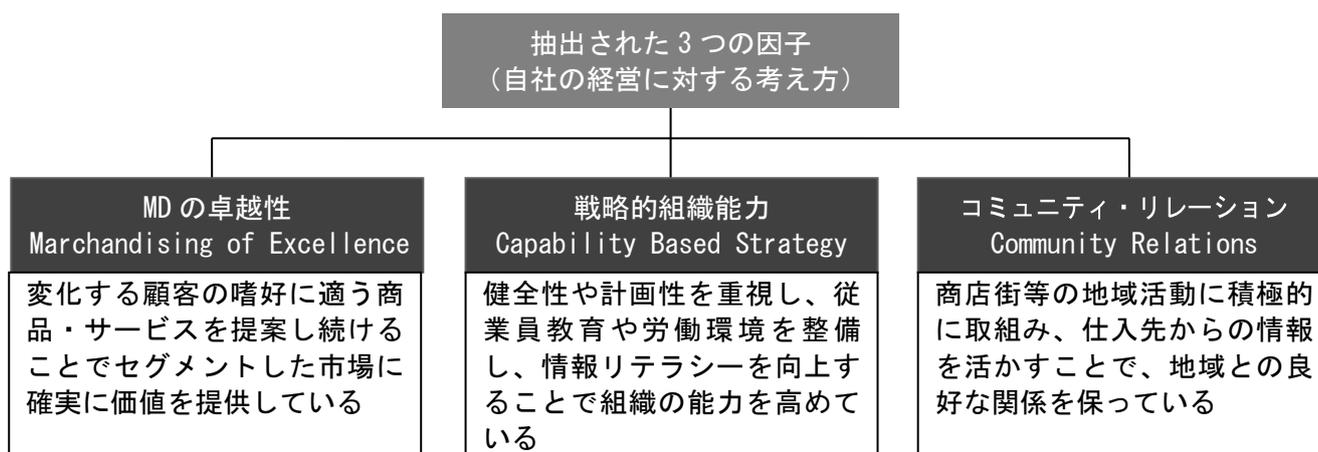
回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 7 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も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ることができる。例えば、第1因子では、“顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする”から“ブランドイメージや知名度を重視する”で因子負荷が高く、なかでも“顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする”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「抽出された3つの因子」を読み取り、各因子の特徴をまとめたものが次の図表6-27である。

図表6-27 各因子の特徴



第1因子の特徴は次のようなものである。

変化する顧客の嗜好に合う商品・サービスを提案し続ける（顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする／消費者のライフスタイルに合わせた商品を提案している／付加価値が高いマーチャンダイジングやサービスを追究している）ことで、セグメントした市場（メインターゲットを明確に設定している）に価値を提供（他社との競争より自社の経営理念やこだわりを大事にする／ブランドイメージや知名度を重視する）している。

第1因子は、顧客の嗜好性を重視することで顧客との関係性を築き、競争優位の事業展開を図っていると考えられることから、本調査ではこれを、“MDの卓越性=Merchandising of Excellence”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。

健全性（健全な財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）を重視する）や計画性（店舗改装投資や情報化投資は計画的に実施している）を重視し、従業員教育（従業員の専門知識や販売加工技術の習得に力を入れている）や労働環境を整備する（従業員のライフワークバランスを重視している）ことで、情報リテラシーを向上し、組織の能力を高めている（経営ビジョンが明確で全社員が共有している／仕入れ先からの商品提案や経営情報を積極的に活かしている）。

第2因子は、比較的長期の視点に立って、戦略的に設備や人材への投資を行い、組織力によって競争優位の事業展開を図っていると考えられることから、本調査ではこれを、“戦略的組織能力=Capability Based Strategy”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。

商店街活動等の地域活動に積極的に取り組む（地域の商業活動には積極的に協力している／防災・福祉・安心・教育など地域のコミュニティ活動を重視している）ことで、地域との良好な関係を保っている（地域に密着した営業活動を展開している）。

第3因子は、積極的なコミュニティ参画により、地域において良好な関係を保っていると考えられることから、本調査ではこれを、“コミュニティ・リレーション=Community Relations”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3~7として実施した結果、クラスタは4つの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4つとした。

クラスタ数を4つとした場合の形成結果は以下の通りである。

図表6-28 4つのクラスタ形成結果（最終クラス中心・分散分析表）

		最終クラス中心			
		クラスター			
		1	2	3	4
第1因子	MDの卓越性 =Marchandising of Excellence	.54148	-.12429	-1.04223	.42844
第2因子	戦略的組織能力 =Capability Based Strategy	-.15228	-.74311	.01908	.68940
第3因子	コミュニティ・リレーション =Community Relations	-1.10766	.59290	-.43837	.42623

		クラスター		エラー		F 値	有意確率
		平均平方	df	平均平方	df		
第1因子	MDの卓越性 =Marchandising of Excellence	31.411	3	.390	271	80.521	.000
第2因子	戦略的組織能力 =Capability Based Strategy	28.638	3	.403	271	71.032	.000
第3因子	コミュニティ・リレーション =Community Relations	39.562	3	.359	271	110.104	.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。

分散分析表によれば、F値が最も高いのは第3因子で110.104となっている。これは、第3因子を重視しているかどうかという点が最もクラスタ形成に影響を及ぼしていることを意味する。その他の第1因子、第2因子についてはF値がほぼ同値であり、クラスタ形成には同程度の影響を及ぼしている。

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（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）ということの意味している。

最も特徴的なクラスタはクラスタ4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3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4は優良中小小売業が集まっているのではないかと推測される。

一方、クラスタ1、2、3は、3つの因子のうち1つを重視する傾向が出ている。このような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と推測される。

なお、各クラスターの所属企業数は、以下の通りであり、各クラスターを構成する因子特性からクラスターの名称を名付けた。

図表 6-29 各クラスターの名称と所属企業数

クラスター番号	クラスター名称	社数
1	こだわり職人気質型	53
2	伝統的地域密着型	75
3	よろずや型	56
4	優良企業型	91
合計		275

6-6 クラスター別企業のプロフィール

各クラスターの特徴（プロフィール）を明確にするため、クラスター間クロス集計を実施する。具体的には、クラスターごとに、経営者の資質、組織、経営状況、経営等の力点、経営に対する考えについて集計・分析を実施した。その結果、クラスターごとの特徴が顕著に表れた項目の結果は以下の通りである。

経営者の資質のうち実行力に着目すると、クラスター 4 とクラスター 1 は比較的優れている一方、クラスター 2 とクラスター 3 は比較的劣っている傾向にある。

組織概要のうち後継者の有無に着目すると、クラスター 1 はまだ決める必要がない企業が、クラスター 2 は今の代で廃業するので必要がない企業が、クラスター 3 は決まらずに困っている企業が、クラスター 4 は決まっている企業が他のクラスターに比べ多い傾向にある。

経営状況のうち近年の景況感と現状の資金繰りに着目すると、クラスター 1 とクラスター 2 は景況感が悪く、資金繰りが苦しい傾向が強く、クラスター 2 がより顕著である。クラスター 3 は景況感が悪い傾向にある。クラスター 4 は景況感が良い傾向にある。

経営等の力点のうち地域との連携の地域コミュニティへの参加状況に着目すると、クラスター 2 とクラスター 4 は比較的重視する姿勢が高い一方、クラスター 1 とクラスター 3 は比較的重視する姿勢が低い。また、商店街への参加状況に着目すると、クラスター 2 とクラスター 4 は比較的重視する姿勢が高い一方、クラスター 1 は比較的重視する姿勢が低い。

なお、詳細なクロス集計結果及び、カイ二乗検定結果を以下に示す。

図表 6-30 各クラスと経営者の資質 (問 3_5. 実行力)

		問 3_5. 実行力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラス 1 番号	度数	0	4	15	17	17	53
	期待度数	1.2	3.0	15.3	19.9	13.7	53.0
	クラス の %	0.0%	7.5%	28.3%	32.1%	32.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	0.7	-0.1	-0.9	1.2	
2	度数	1	8	26	26	11	72
	期待度数	1.6	4.0	20.8	27.0	18.6	72.0
	クラス の %	1.4%	11.1%	36.1%	36.1%	15.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	2.4	1.6	-0.3	-2.4	
3	度数	4	3	19	19	10	55
	期待度数	1.2	3.1	15.9	20.6	14.2	55.0
	クラス の %	7.3%	5.5%	34.5%	34.5%	18.2%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-0.1	1.0	-0.5	-1.5	
4	度数	1	0	17	38	31	87
	期待度数	2.0	4.9	25.1	32.6	22.5	87.0
	クラス の %	1.1%	0.0%	19.5%	43.7%	35.6%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	-2.8	-2.3	1.5	2.5	
合計	度数	6	15	77	100	69	267
	期待度数	6.0	15.0	77.0	100.0	69.0	267.0
	クラス の %	2.2%	5.6%	28.8%	37.5%	25.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	31.589 ^a	12	.002
尤度比	35.057	12	.000
線型と線型による連関	4.530	1	.033
有効なケースの数	267		

a. 8 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.19 です。

図表 6-31 各クラスと組織（問 2. 後継者の有無）

		問 2. 後継者の有無				合計
		決まっている	決まらずに困っている	まだ決める必要はない	今の代で廃業するので必要ない	
クラス 1 番号	度数	16	4	23	10	53
	期待度数	20.6	5.5	17.8	9.1	53.0
	クラスタの%	30.2%	7.5%	43.4%	18.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	-0.8	1.7	0.4	
2	度数	22	8	21	21	72
	期待度数	27.9	7.5	24.2	12.4	72.0
	クラスタの%	30.6%	11.1%	29.2%	29.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	0.2	-0.9	3.2	
3	度数	19	9	19	7	54
	期待度数	21.0	5.6	18.1	9.3	54.0
	クラスタの%	35.2%	16.7%	35.2%	13.0%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	1.7	0.3	-0.9	
4	度数	47	7	27	8	89
	期待度数	34.5	9.3	29.9	15.3	89.0
	クラスタの%	52.8%	7.9%	30.3%	9.0%	100.0%
	調整済み残差	3.3	-1.0	-0.8	-2.5	
合計	度数	104	28	90	46	268
	期待度数	104.0	28.0	90.0	46.0	268.0
	クラスタの%	38.8%	10.4%	33.6%	17.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.393 ^a	9	.008
尤度比	21.541	9	.010
線型と線型による連関	11.691	1	.001
有効なケースの数	268		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.54 です。

図表 6-32 各クラスと経営状況（問 4. 近年の景況感×問 6. 現状の資金繰り）

		問4. 近年の景況感×問6. 現状の資金繰り A					合計	
		景況感が良 く、資金繰 りが楽	景況感が良 く、資金繰 りはどちら ともいえな い	景況感がど ちらともい えず、資金 繰りが楽	景況感・資 金繰りとも どちらとも いえない	景況感が悪 く、資金繰 りはどちら ともいえな い		景況感が悪 く、資金繰 りが苦しい
クラス 1 番号	度数	1	1	2	12	13	19	48
	期待度数	4.5	2.0	4.7	12.1	9.4	15.3	48.0
	クラス の %	2.1%	2.1%	4.2%	25.0%	27.1%	39.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.9	-0.8	-1.5	-0.1	1.5	1.3	
2	度数	0	1	4	16	16	30	67
	期待度数	6.3	2.7	6.6	17.0	13.1	21.3	67.0
	クラス の %	0.0%	1.5%	6.0%	23.9%	23.9%	44.8%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	-1.3	-1.2	-0.3	1.0	2.7	
3	度数	4	2	2	10	12	16	46
	期待度数	4.3	1.9	4.5	11.6	9.0	14.6	46.0
	クラス の %	8.7%	4.3%	4.3%	21.7%	26.1%	34.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.2	0.1	-1.4	-0.6	1.2	0.5	
4	度数	18	6	16	24	7	13	84
	期待度数	7.9	3.4	8.2	21.3	16.5	26.7	84.0
	クラス の %	21.4%	7.1%	19.0%	28.6%	8.3%	15.5%	100.0%
	調整済み残差	4.7	1.7	3.5	0.8	-3.2	-4.0	
合計	度数	23	10	24	62	48	78	245
	期待度数	23.0	10.0	24.0	62.0	48.0	78.0	245.0
	クラス の %	9.4%	4.1%	9.8%	25.3%	19.6%	31.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	57.494 ^a	15	.000
尤度比	63.461	15	.000
線型と線型による連関	40.612	1	.000
有効なケースの数	245		

a. 8 セル (33.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.88 です。

図表 6-33 各クラスと経営等の力点 (問 20. 地域との連携)

		問20. 地域との連携				合計
		商店街活動への参加	行政や商工会議所等の活用	地域コミュニティ活動への参加	その他	
クラスタ 1 番号	度数	8	9	15	2	53
	期待度数	16.2	11.0	24.3	1.9	53.0
	クラスタの%	15.1%	17.0%	28.3%	3.8%	100.0%
	調整済み残差	-2.7	-0.7	-2.8	0.1	
2	度数	28	13	42	3	75
	期待度数	22.9	15.5	34.4	2.7	75.0
	クラスタの%	37.3%	17.3%	56.0%	4.0%	100.0%
	調整済み残差	1.5	-0.9	2.1	0.2	
3	度数	15	16	21	1	56
	期待度数	17.1	11.6	25.7	2.0	56.0
	クラスタの%	26.8%	28.6%	37.5%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.7	1.6	-1.4	-0.8	
4	度数	33	19	48	4	91
	期待度数	27.8	18.9	41.7	3.3	91.0
	クラスタの%	36.3%	20.9%	52.7%	4.4%	100.0%
	調整済み残差	1.4	0.0	1.6	0.5	
合計	度数	84	57	126	10	275
	期待度数	84.0	57.0	126.0	10.0	275.0
	クラスタの%	30.5%	20.7%	45.8%	3.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	商店街活動への参加	行政や商工会議所等の活用	地域コミュニティ活動への参加	その他
値	9.369 ^a	3.077 ^a	13.003 ^a	.728 ^a
df	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.025	.380	.005	.867

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 16.19 です。

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 6-34 各クラスタの特徴（プロフィール）

	クラスター1	クラスター2	クラスター3	クラスター4
因子分析 (自己評価)	MDの卓越性(高) 戦略的組織能力(中) コミュニティリレーション(低)	MDの卓越性(中) 戦略的組織能力(低) コミュニティリレーション(高)	MDの卓越性(低) 戦略的組織能力(中) コミュニティリレーション(低)	MDの卓越性(高) 戦略的組織能力(高) コミュニティリレーション(高)
クラスター名称	こだわり職人気質型	伝統的地域密着型	よろずや型	優良企業型
経営者	先見力、企画力・決断力、実行力、情報収集・活用力、人材育成力には優れているが、調整力とコミュニケーション力はやや弱い	先見力、情報収集力・活用力、企画力・決断力、実行力には優れておらず、人材育成についてはやや低い	リーダーシップはやや優れているが、実行力に劣る	リーダーシップ、先見力、情報収集・活用力、企画力・決断力、実行力、機動力、コミュニケーション力、調整力、人材育成力に優れている
組織	比較的零細規模。商店街組織には参加していない。後継者はまだ決める必要が無い企業が多い。	従業員数・売上高で小零細規模が多い。商店街への加入率は高いが廃業予定の企業もやや多い。	設立年代は様々で、規模は小規模と中規模とに分かれる。後継者が決まらずに困っている店が多い。	従業員数・売上高で中規模が多い。商店街組織に参加している。後継者は決まっている企業が多い。
経営状況	景況感は良好ではなく、資金繰りにやや苦慮している。売上は減少傾向。	景況感良好ではなく、資金繰りにやや苦慮している。売上は減少傾向。赤字が続き損失額も拡大傾向にある。	景況感良好ではなく売上はやや減少傾向。黒字傾向だが経常利益は減少気味。	景況感良好で先行き感も良い。売上、総利益は増加傾向で、黒字を維持・拡大。
経営等の力点 「商品・品揃え」	良質で価値ある商品の充実等重視		現場社員・パートの生活感覚を活かした品揃え	
経営等の力点 「商品の魅力向上策」	商品の企画開発力を重視		商品の企画開発力を重視	
経営等の力点 「販売促進」	修理などアフターサービスの充実	修理などアフターサービスの充実	売り場づくりの演出、宅配サービスの実施を重視している	売り場づくりの演出、インターネットの活用などを重視している
経営等の力点 「経営戦略」	競合店や同業者の動向分析を重視している	専門知識や技術の習得、地域での存在感の向上を重視している	経営計画、数値目標の設定、競合店や同業者の動向分析、業態開発への関心を重視している	専門知識や技術の習得、経営計画、数値目標の設定、勉強仲間づくり、地域での存在感の向上を重視している
経営等の力点 「人材戦略」		人件費の抑制を重視している	パート・アルバイトの確保を重視している	従業員の就労満足度を重視している
経営等の力点 「地域との連携」	地域コミュニティへの参加、商店街活動の参加にはいずれも消極的である	地域コミュニティへの参加、商店街活動への参加を重視している	行政や商工会議所等の活用を重視している	地域コミュニティへの参加、商店街活動への参加を重視している
外部勉強会での知識等の活用	あまり該当していない	特に特徴なし	あまり該当していない	該当している
宅配や配達サービスの充実・強化	あまり該当していない	やや該当している	あまり該当していない	該当している
兼業収入について	該当している	該当している	該当していない	やや該当している
自社経営への満足	低い	やや低い	どちらともいえない	高い
企業数	53	75	56	91

※カイニ乗検定で漸近有意確率(両側)P<0.1であり、有意確率10%水準で帰無仮説が棄却され、各項目間で関係のある項目

7 企業ヒアリングによる類型仮説の検証

7-1 ヒアリング調査について

本調査においては、これまで示したアンケート調査に加え、優良と期待される企業に対するヒアリング調査を実施している。

① ヒアリング調査対象企業の選定について

ヒアリング調査の対象は以下の方法により選定している。

図表 7-1 ヒアリング調査対象企業の選定

1	検討会委員等による推薦	委員が自身の判断で優良と考えられる企業を任意に推薦したもの 業界団体からの推薦によるもの	卸売業 11 件 小売業 12 件
2	卸売企業からの推薦	ヒアリング調査を行った卸売企業からの推薦によるもの	小売業 3 件
3	既存調査等からの抽出	既存の調査、表彰、マスコミ報道等から抽出したもの	小売業 2 件
4	アンケートへの回答の結果からの抽出	アンケートへの回答結果に基づき、抽出したもの	卸売業 2 件 小売業 4 件
5	その他	既存の知見によりヒアリングを行ったもの	商店街振興組合 1 件

このうち、特に「検討会委員等による推薦」の占める割合が多いのは、流通業における優良企業抽出が困難であることが理由である。比較的、事例調査がなされており、優良性の基準が見極めやすい製造業と比較して、流通業は既存の調査が少なく、また優良性の基準を明確にすることが困難である。このため、まずは委員の経験に照らし合わせ、優良と考えられる企業を対象に調査を実施した。また、卸売業の一部については、業界団体（社団法人日本加工食品卸協会）からの推薦によるものもある。また、製造業と比較し、流通業はヒアリング調査の協力を得ることが困難であることから、委員による推薦がなされることは、調査において重要であった。

対象企業の所属するクラスタについては、委員による推薦の段階では特に制約していない。

小売企業の一部については、ヒアリングを実施した卸売企業からの推薦により選定している。日頃より取引を行っている卸売企業が小売企業について特に把握していると期待できるためである。こうした目的から、一部の中小企業の範囲を超え、大企業に分類される卸売業もヒアリング調査の対象とした。既存の調査等からの抽出についても、同様にクラスタの制約なく選定を行っている。

それに対して、アンケートへの回答結果からの抽出においては、所属するクラスタを意識しつつ、実際に利益が出ていることを基準に抽出を行っている。小売業については、120 頁に示したように優良性が明確に表れているクラスタ 4 に属する企業を優先して選出した。

卸売業については、同様にクラスタ 1 を対象としたが、サンプルの中に利益水準が高い企業が限定されており、ヒアリングの同意が得られなかったことから、結果的にはクラスタ 3 に属する企業を対象にヒアリング調査を実施した。

② ヒアリング対象企業の分類

上記のとおり、アンケートへの回答の結果からの抽出の場合を除き、ヒアリングの対象とした企業は、事前にどのクラスタに属するかという制約を設けずに出したため、調査実施時点では、所属するクラスタは不明である。調査実施後に、各企業の特性に近い性質のクラスタに分類し、分析を行った。

図表 7-2 ヒアリング対象企業の分類

	件数	卸売業					小売業				
		件数	所属クラスタ(内訳)				件数	所属クラスタ(内訳)			
			1	2	3	4		1	2	3	4
品川区	5	0					5	1	2	2	
大田区	2	0					2	1			1
町田市	0	0					0				
横浜市	12	7	3	1	2	1	5		1		4
川崎市	7	1		1			6		3	1	2
相模原市	1	1				1	0				
大和市	3	1			1		2		1		1
エリア外	4	3	2	1			1		1		
件数	34	13	5	3	3	2	21	2	8	3	8

③ ヒアリング調査の内容について

ヒアリング調査は、関東学院大学と事務局が共同で実施した。調査の目的は、流通業における中小優良企業を見出すことにあるため、以下の項目について質問し、特徴的な点について重点的にヒアリングする手法をとった。

【卸売企業に対するヒアリング項目】

- | | |
|--|--|
| <p>1. 基本項目</p> <p>(1) 企業概要
創業年、沿革、資本金、従業員数、営業拠点数
主要取扱品目、物流の方法
現在の経営者について</p> <p>(2) 業績
売上高と近年の傾向、利益の状況と近年の傾向</p> <p>2. 経営の内容</p> <p>(1) 自社の経営上の強みについて
強みとなっている事項（同業他社に比較して）
強みの源泉（どのようにして強みを構築したか）
強みとなっている事項以外の経営資源の状況</p> <p>(2) 外部環境の変化への対応について</p> <p>(3) ビジネスモデル、経営戦略の整理</p> <p>(4) 情報システムの導入状況について</p> <p>(5) 経営上の課題について
経営上の課題
課題の解決やカバーのためにやっている取り組み</p> | <p>3. 顧客（販売先）との関係</p> <p>(1) 販売先の状況
主たる販売先と変遷、販売先開拓の方法</p> <p>(2) 販売先との関係維持、強化の方法
（リテールサポート）
販売先との関係維持、強化の方法
リテールサポートとして意識している事項</p> <p>4. 仕入先との関係</p> <p>(1) 仕入先の状況
主たる仕入先と変遷、仕入先開拓の方法</p> <p>(2) 仕入先との関係構築の方法</p> <p>5. その他</p> <p>(1) 今後の展開
今後の事業展開
事業展開に際して課題となる事項</p> <p>(2) 行政について
行政との関係、利用したことがある施策について
行政に希望する支援等</p> <p>(3) 大学との連携について</p> |
|--|--|

【小売企業に対するヒアリング項目】

1. 基本項目
 - (1) 企業概要
創業年、沿革、資本金、従業員数、店舗数
売場面積、業態・主要取扱品目、仕入れ方法
現在の経営者について
 - (2) 業績
売上高と近年の傾向、利益の状況と近年の傾向
2. 経営の内容
 - (1) 立地について
現状の立地の状況、立地選定の方法
 - (2) 対象顧客について
 - (3) 自社の経営上の強みについて
強みとなっている事項（同業他社に比較して）
強みの源泉（どのようにして強みを構築したか）
強みとなっている事項以外の経営資源の状況
 - (4) 外部環境の変化への対応について
 - (5) ビジネスモデル、経営戦略の整理
 - (6) 経営上の課題について
経営上の課題
課題の解決やカバーのために行っている取り組み
3. 経営資源について
 - (1) 取扱商品、品揃えについて
商品、品揃えの特徴について、商品調達の方法
 - (2) 価格について（価格戦略について）
 - (3) プロモーション、販売促進の方法について
広告、PR への取り組み、販売促進についての取り組み
 - (4) 人的資源について
従業員の状況について
（人数、勤務形態、年数、年齢性別）
採用の方法、育成、評価、処遇等の方法
 - (5) 情報システムの導入状況について
4. 仕入先との関係
 - (1) 仕入先の状況
主たる仕入先と変遷、主たる仕入先の選定要因
 - (2) 仕入先からの経営支援の状況
5. その他
 - (1) 今後の展開
今後の事業展開
事業展開に際して課題となる事項
 - (2) 行政について
行政との関係、利用したことがある施策について
行政に希望する支援等
 - (3) 大学との連携について

7-2 卸売業のヒアリング調査からの検証

108 頁に記載しているとおり、卸売業においてはクラスタ 1 に分類される企業群の業績が良く、優良品性が高い企業である。ただし、クラスタはあくまで因子ごとの特徴に基づいた分類であるため、他のクラスタに属する企業群の中にも、業績が良い企業を散見することができる。

以下に各クラスタの代表的な業績が良い企業の事例を挙げ、クラスタの特徴を考察する。

① クラスタ 1「市場創造・提案型」の卸売業

卸売事例 1 食品スーパーマーケット VC チェーン本部 A 社

A 社は、VC 本部として、関東地方を中心に全国で中小規模の食品スーパーマーケットを展開している。

小売業者主体の VC としての創業当初は、加工食品の調達が中心であったが、現在は加盟店側の要望もあり、生鮮商品についても加工及び配送の拠点を設けて取り扱っている。

同社は早い時期よりシステム投資を手掛けてきたが、特に 2008 年には数十億規模の投資を行い、データに基づく販売価格の設定による EDLP の実現や、レジ機とポイントカードを連動した販促策の実施を行い、成果につなげている。

卸売事例 2 家電 VC チェーン本部 B 社

B 社は、家電小売の FC と VC を合わせた業態として創業したが、経営者の交代に伴い VC を中心とした業態に転換、大手家電量販店のグループ企業となることで、量販店の物流機能を活かし、中小規模の家電小売店をネットワークするチェーンとなった。これにより、中小店のきめ細かい顧客対応と、量販店の調達力の両面のメリットを顧客に提供することができるモデルである。

本部に加盟促進やスーパーバイジングに人員を置かない、シンプルな組織としている。これは、将来的には加盟店の会費のみでの運用を目標にしており、現在も商品の提供により本部が得る利益は低く抑えられているためである。

加盟店は、匿名になっていることから、メーカー系の家電小売店などの加盟や、チェーン小売店の一括加盟もあり、LP ガス販売業者など他業種の加盟もあり、2014年2月現在の加盟は7,856店となっている。

卸売事例3 果実卸売業C社

C社は青果市場に所在する仲卸企業である。バナナの輸入から始まり、国産果実の仲卸に展開した同社は、オレンジの輸入自由化に対応し、柑橘類を中心に輸入果実を取り扱い業績を伸ばしてきた。強みとなっているのは、産地の農場と提携したプライベートブランドの果実である。

一方で、スーパーマーケット等、量販店に対しては、商品のパッケージや売場提案等の提案営業を行っている。提案による売場の拡大とPB果実による利益を確保により業績は堅調である。

卸売事例4 水産物卸売業D社

D社は、東京卸売市場に勤務していた現代表者が創業した水産物卸売業者で、ニッチな商品である「子持ち昆布」の取り扱いでは、国内の約70%のシェアを持つ企業である。当初より、狭い市場でトップシェアを得ることを意識し、現在の状況を創り出している。

同社は、高いシェアに基づく調達力、情報力からなる価格決定権と、取引先に対するきめ細やかな対応により、安定した売上高とともに高い利益率を実現してきた。

また、商社や大手卸売業者と連携することで、中小規模である自社の信用力を補完するなど、環境を上手く利用して事業を行っている。

・考察

先にも述べたように、このクラスタに属する卸売企業は、商品調達力や、経営ノウハウにより、取引先との関係に優位性を持ち、自社の収益を確保している。

VC本部であるA社、B社は、経営ノウハウ、商品調達力に基づく契約により、卸先である加盟企業に対する優位性を発揮している。いずれも生鮮分野の卸売企業であるC社、D社はそれぞれPBの柑橘類や高いシェアを持つ海産物を利益の源泉としつつも、顧客に対する提案やきめ細かな対応をすることで取引を拡大し、収益を高めている。

なお、本ヒアリング調査では事例にとりあげていないものの、加盟企業の減少から本部機能が弱体化し、解散を見据えているVC本部もあった。加盟の契約がなされ、本部から商品やノウハウの提供があっても、受け入れる小売業者にとってそれが有用なものでなければ、本部は優位性のある関係を持ち得ず、優良企業となりえないことが読み取れた。

② クラスタ2「オートノミー追求型」の卸売業

卸売事例5 加工食品卸売業（現金問屋）E社

E社はC&C（キャッシュ・アンド・キャリー：現金問屋）として、加工食品を中心に飲料、日用雑貨等を卸売する企業である。関東一円に展開する20の店舗には、大量の商品が陳列され、店舗には駐車

場が併設されている。すべて小売・飲食店等の業者のみを対象に営業を行っており、独立系の商店や飲食店の他、ホテルやパチンコ店などが仕入に利用している。

同社では、「粗利 8%、コスト 6%、経常（営業）利益 2%」を店舗ごとの目標としており、C&C として極限まで無駄を削ぎ落とした経営により、大半の店でそれを達成している。現金で仕入れを行うことから、「換金モノ」と呼ばれるイレギュラーな商品も数多く持ち込まれ、それを低価格で提供することにより、同社の魅力はさらに増している。

また、近年では同社の価格競争力が知られるようになり、海外からの注文が増え、輸出も拡大している。

・考察

このクラスタに分類されるのは、取引先との親密度を排し、独自性を追求する企業群である。事例に挙げた E 社が独自の調達と運営手法により低価格を実現しているように、このクラスタに属する企業には、独自性を実現するための一定の組織能力や商品リーダーシップが認められる。

ただし、自社の提供する独自性が必ずしも取引先のニーズに沿う訳ではないため、すべての企業が事例の E 社のような優良性を有している訳ではない。

③ クラスタ 3「需給マッチング型」の卸売業

卸売事例 6 米穀卸売業 F 社

米穀小売業として創業した F 社は、早い時期に量販店向けに免許を貸与して実質の卸売を手掛け、その後名実ともに卸売業に転じた。量販店に対する卸売等で事業を拡大し米穀卸としての地位を固めた同社は、新たな事業分野として「炊飯事業」に進出、炊飯工場を設置し、給食業者やコンビニエンスストア向けの弁当、おにぎり等を製造する企業への卸売により、同分野では日本一といえる事業規模を確立している。

同社の事業は小売業から卸売業を経て、ほぼ製造業に近い業務に変化している。これは、時代の変化に沿って、新たなニーズを持つ顧客を見つけたし、それに応じた商品及び提供手法の開発を続けた成果である。

・考察

このクラスタに属するのは、商品リーダーシップは必ずしも高くないものの、組織能力が高く、それに基づき、ポジションを形成して商品の供給を行っている企業群である。

事例の F 社は、取り扱う米穀、炊飯は他社が扱うことができないような特殊なものではないが、時代の変化によるニーズの発生に気づき、新たな提供方法を確立する組織能力を有している。

ただし、このクラスタには、新たな顧客への商品の提供により経営を維持しているものの、従来に比べて市場規模が大幅に縮小したため、苦しい経営を余儀なくされる企業もある。

④ クラスタ 4「取引先依存型」の卸売業

卸売事例 7 文具・事務用品卸売業 G 社

創業時より文具小売とともに事業所向けの文具・事務用品の卸売を行っていた G 社は、OA 機器の導入を率先する等により、事業を拡大、地元の同業者と組合を組織して共同受注を行い、さらに組合を官公

需適格組合として、地元の市や学校等からの受注を確保している。

同社の競争力の源泉は、代表者の行動力にある。地元の市、県等の業界団体や、商店街組織、行政の検討委員、学校の同窓会、PTA 組織等、様々な活動に積極的に参加して役職に就いており、そこで得たネットワークが仕事にも活かされている。

・考察

このクラスタに分類されるのは、商品力はあまりなく、組織能力も低い、取引先とのネットワーク形成に一定の力量があり、それに基づいて経営されている企業群である。事例の G 社は代表者の突出した行動力によるネットワーク構築が事業に活かされているが、このクラスタには、特定取引先への依存度合いが強く、取引量が確保できても利益を出すことができない企業が少なくない。

7-3 卸売業が優良企業群（クラスタ 1）に至る経緯

特に優良品が高いと判断できるクラスタ 1「市場創造・提案型」にある企業の成長過程について、ヒアリングの内容を元に分析を行ったところ、クラスタ 1 の優良企業は、どれも他のクラスタのタイプの企業を経由することなく成長していることが読み取れた。

すなわち、VC 本部である A 社、B 社はどちらも創業時より、本部として加盟店をネットワークする、すなわち優位性を持ち得ること前提とした契約を結んで事業を行っている。また、生鮮品卸売業の C 社、D 社も早い時期から独自の商品調達を行っており、それを中核とした顧客開拓ができています。

店舗があることが普通であり、業態に一定の制約がある小売業に対し、卸売業は取扱商品、提供方法の自由度が高いことから業態は千差万別であるため、それぞれの卸売業は、属するクラスタを変えることなく、独自の成長可能性を有するものと理解できる。

7-4 小売業のヒアリング調査からの検証

120 頁に記載したとおり、小売業を対象としたアンケートでは、クラスタ 4 の「優良企業型」に属する企業の優良品が目立つ結果となった。

ただし、アンケートのそのものが、直近に利益を上げているという、厳しい環境の中で黒字の実績がある企業を対象として実施したものであるため、クラスタ 4 に優良企業が多いという結果はあるものの、他のクラスタの企業の中からも、優良品の高い企業を見出すことは不可能ではない。

以下に、各クラスタから見出された優良企業の事例を記載し、考察する。

① クラスタ 1「こだわり職人氣質型」の小売業

小売事例 1 食品小売業 H 社

H 社は、私鉄の駅前商店街に所在する豆腐を中心とした食品の製造小売店である。旧来より材料と手づくりの製法にこだわった豆腐を製造してきたが、三代目である現経営者の代になり、製造する食品の品種を増やしたことで、より付加価値の高い品揃えを実現した。さらに近年では、後継予定の子息が料亭での修行を終えて戻ったことから、より商品のバリエーションが広がっている。

また、約 10 年前に店舗を改装して売場を拡大し、通常の豆腐店と比較して多種の商品が並べられる構造にしたこともあり、近隣を中心とした顧客に支持されている。

こうした商品に対するこだわりが評価され、近隣 8 店舗の高級食品スーパーに対して卸売も行ってい

るが、いずれも先方からの要望によるものであるため、価格設定はH社が決定することができている。現在に至るまで、家族中心の経営を行っているため、拡大志向を持たず、商品で勝負している企業である。

・考察

このクラスタにある企業群には、以下の特徴がある。

「こだわり職人型」というクラスタ名称からもわかるとおり、取り扱う商品に対しての強いこだわりを優先している企業群である。そのため、マーチャンダイジングの卓越性に富み、取り扱う商品に自信を有している。また、一定レベル以上の商品を取り扱うための組織能力は認められるが、小規模な企業が多く、企業として発展を遂げるには不十分な水準である。一方で、地域コミュニティへの参加や協力はあまりなされていないか、なされている場合でも、自社の事業に直接は関係していない場合が多い。

このクラスタにおける優良企業は、商品に対するこだわりが、競合先である量販店との差別化となり、顧客を惹きつけている「商店街の中の名店」といった企業になる。一方で、過度な商品へのこだわりは、顧客層を限定するというリスクもある。本調査の対象である広域京浜地域は人口密度が高いことも、こうした企業の存続基盤として寄与していると考えられる。

② クラスタ2「伝統的地域密着型」の小売業

小売事例2 家電小売業I社

I社は、創業約50年の家電小売業である。地域密着を方針とし、地元の顧客を対象に旧来からの家電の小売に加え、居宅介護支援、訪問介護、介護用品の販売・レンタルといった介護サービスを提供している。介護保険制度開始と同時に介護サービスに進出したのは、より地元密着を果たすため、既存の顧客層が必要としているものとの見込みからである。

家電小売についても、家電メーカーの専業販売店、FC加盟による家電小売店を経て、現在はVC加盟による商品調達を行っており、大型量販店と棲み分けつつも、提供する商品に大きな差が生じないよう工夫している。

介護サービスは制度により料金が決まっているため、大きな利益が生じるものではないが、対象顧客に対して家電小売と両方の収益機会が望めることから、全体としての利益確保がなされている。

・考察

本クラスタは、商店街等にもっとも普通に存在してきた地域密着を旨とする企業群である。有する一定のマーチャンダイジングの卓越性を、地域の顧客に対して発揮するタイプの企業であり、地域コミュニティとの密接な関係が事業につながっているが、自社を成長させる組織能力に欠ける傾向があることが特徴である。

事例としたI社のように、地域のニーズに先んじて新たな商品やサービスの導入を図ることで成果をあげる企業が見られる一方で、商品やサービスを社会の変化に合わせて変えていくことができず、旧来の馴染客を相手に商売を続けるも、先細りになるという企業も見られる。

③ クラスタ3「よろず屋型」の小売業

小売事例3 食品スーパーマーケットJ社

J社は、下町地域を中心とする東京都内、及び神奈川県の外郊地域にスーパーマーケットを20店舗展開する企業である。近年は郊外型の大型店舗の出店を増やしているが、中核となるのは、スーパーマーケット展開の当初から出店を続けてきた都内の店舗である。主として下町に所在するこれらの店舗は、商圈こそ広くないものの、所在する地域においては広い売場面積を持つ“一番店”である。飛び抜けて強い商品を持っている訳ではないが、売場面積に基づく品揃えと工夫された販促策により集客力を有している。また、郊外に展開する大型店舗の売上が週末に偏るのに対して、都内の店舗は曜日に差がなく集客できることは、経営の効率化に役立っている。同社はこうした店舗を多店舗展開することで成長を遂げてきた。

・考察

「よろず屋型」と名付けたこのクラスタは、所在する地域における便利な店という位置づけになる。マーチャンダイジングの卓越性は低く、特徴的な商品はないものの、地域においてよいポジションにあり、便利に利用される小売業である。個々の店舗ごとに異なる特徴が少ないため、類似の条件の地域への水平展開は容易で、そのための一定の組織能力が認められる点の特徴である。

本調査における対象とはなっていないが、コンビニエンスストアなどもこのクラスタに分類される事業モデルといえる。

J社のように地域一番店となるような売場面積がある場合には、強みを発揮するが、商品や品揃えに独自の強みを持たないため、より強い競争相手が存在する場合には、勝ち抜くことが困難であるというデメリットを有している。

④ クラスタ4「優良企業型」の小売業

小売事例4 食品スーパーマーケットK社

K社は私鉄の急行停車駅の目の前に所在する食品スーパーマーケットである。もともと公設市場として発祥し、その後、出店者による共同出資の企業として民営化、再開発を経て現在の形態になっている。

同社の強みは、立地に加えて、旧来の専門店の強みを活かした販売手法にある。スーパーマーケットでありながら、各商品部門には対面販売のコーナーを設け、幅広い品揃えを行う手法が顧客を惹きつけている。周辺地域が住宅地として開発されてきたこともあり、同社を利用する顧客のほとんどは店舗の近隣に居住し、高い頻度で来店することも特徴で、宅配サービスの利用者も多い。

小売事例5 精肉小売業L社

各停のみが停車する私鉄駅から徒歩15分という住宅地にありながら、その規模に比して高い売上と利益を保っているのが精肉小売業のL社である。

同社の強みとなっているのが、ハム・ソーセージやメンチカツを中心とした惣菜を含めた品揃えである。精肉のうち、そのまま販売できる部分以外のものをこうした加工品の材料とすることで、捨てる部位がなくなり、ブランドにこだわった高品質の牛肉、豚肉を比較的安値で販売しても、全体の利益率を高く維持することができている。また、安易な値引きを行わない価格の管理も、その要因のひとつである。

それでも、品質から同社には地元を中心にしつつも広域にわたる固定客がついており、特に歳暮のシーズンには全国から注文が寄せられている。

精肉やメンチカツについては、卸売も行っており、テイクアウト業態でメンチカツが人気商品となっていることも同社の業績を牽引している。

小売事例 6 菓子製造小売業 M 社

もともと製造業であった M 社は、駅ビルへの出店を機会に小売展開を開始し、現在は売上の 95%以上が 3 店舗の直営店、及び通販で販売される製造小売企業となっている。

主力商品は、最近数年間で何度も価格改定し、結果として値上げしているが、それでも人気を維持しており、テレビ番組等でとりあげられたことにより、現在は製造が追いつかなくなる状況もしばしば生じるほどである。

地域の経済団体等での活動を縁に小売業に展開したことが同社の転機となっている。製造専業であった頃と比較し、自社で価格が決めることができるようになり、業績が大幅に改善している。

小売事例 7 生花小売業 N 社

高級住宅地を背景に持つ私鉄沿線の駅前商店街に所在する N 社は、昭和初期に創業した長い歴史を持つ生花小売店である。

長い業歴により蓄積された地元富裕層を中心とする固定顧客を基盤にしつつも、現在の代表が独自に設計したデータベースに基づくデータベースマーケティングにより、顧客の離反防止、新規顧客の開拓、売上予測に基づく商品等の仕入管理を行い、成果を上げている。また、法人顧客の開拓にも注力しており、地元自治体に所在する有名企業から取引を得るなどの成果に至っている。

一方で、店舗建物内に設けた教室スペースで花を中心とした様々なカルチャー講座を開くなど、地元顧客を店舗に惹きつける取り組みにも熱心である。

小売事例 8 医薬品小売業（調剤薬局）O 社

繁華街として発達した商店街に本店を置く O 社は、創業 100 年を超える老舗の薬局である。近年では、ドラッグストアの進出に対応し、調剤薬局に特化し、近隣地域に 4 店舗を展開している。特に本店は、近隣に病院がないながらも、旧来からの顧客などに支えられている。同社の強みとなっているのは、従業員である薬剤師による相談や、アドバイスである。時には薬の服用を控えるように言うこともあるほどで、その信頼が、顧客の固定化につながっている。

小売事例 9 青果小売業 P 社

P 社は、私鉄沿線の商店街にて青果店として創業し、その後、食品スーパーマーケットとして多店舗展開した後に縮小、飲食店向けの業務用卸に転じ、さらには都心にて小規模な青果小売店を 5 店舗展開するなど、めまぐるしく業態を変化させてきた企業である。

中心である食品スーパーマーケットは、所在する商店街が現在でも繁栄を続けていることから、安定した業績を上げている。飲食店向けの卸業務は、事業拡大期には回収に難が生じたものの、現在は安定した取引先のみを残すことで業績を改善した。また、近年に展開を開始した小規模な青果店は、いわゆる“街の八百屋”は、高い売り上げが見込める都心に特化し、低コストで出店することによるリスク低

減を実現した。

創業期より市場からの直接仕入れを毎日行い、青果の鮮度と価格に競争力を持っていることを中核に、時代に合わせて業態を変化させてきたことが同社の強みとなっている。

小売事例 10 スポーツ用品小売業 Q 社

Q 社は私鉄の駅に近い住宅地、生活道路沿いに立地するスポーツ用品小売店である。以前には複数の小売店舗を展開したが、現在は統合し、売場面積 250 坪、来客用の駐車場を併設した大型スポーツ用品店となり、所在する私鉄沿線地域を中心に顧客を集める店舗となっている。早い時期から広い売り場面積、駐車場を持つ“地域一番店”であったことに加え、丁寧な接客により、競合する大型チェーン店に行かない小中学生の保護者から支持を得ていることが強みとなっている。

また、外商部を併設し、地元を中心にやや広域の小学校～高校からの体操服や体育に関する備品の受注を得ていることも強みとなっている。

小売事例 11 寝具小売業 R 社

R 社は、呉服と雑貨を取り扱う小売店として創業し、後に寝具、オーダーカーテンを中心とした業態に転換した企業であり、100 年を優に超える歴史を持っている。

私鉄沿線の駅に近い立地ではあるものの、決して集客性が高いとは言えない立地にあるが、寝具 VC への加盟による高級寝具の品揃えに加え、やはり高級なオーダーカーテンの品揃えと、それらをしっかりと販売できる人材育成により、地元の顧客の支持を集めている。

また、ショッピングセンターにも 2 店舗展開しており、本店に比べ、低い価格帯であるものの、新規顧客の獲得に寄与している。

・考察

このクラスタに属する企業群は、規模は違うものの、マーチャンダイジング力、組織能力、地域に対する関係の構築のすべての項目で高い水準にある。アンケートの分析から、業績が好調な企業が多いことがわかることから、もっとも優良品が高いクラスタと判断することができる。

ヒアリング調査においても、各企業はそれぞれの強みを持ち、それを活かして事業を展開し、業績に結び付けてきていることが理解できる。

7-5 小売業が優良企業群（クラスタ 4）に至る経緯

上に述べたように、すべてのクラスタに業績が良い企業を見出すことができる。しかし、因子軸の項目がすべて高いクラスタ 4 の企業群は、業績との関係が明確に生じていることから、もっとも優良品が高い企業群と判断することができる。

ここでは、ヒアリング調査の結果を元に、中小小売業の発展の方向を示す手がかりとすることを目的に、クラスタ 4 の企業群の発展経緯を分析する。

再度、ヒアリング結果を注意深く読み取ると、クラスタ 4 に属する企業の多くが立地環境に恵まれてきたという点がある。小売業の経営における店舗の立地環境はもっとも重要な要素であり、初期に立地に恵まれたことが、強みを発揮できる環境となり、優良企業へと成長し得たという点は、事例企業の多

くで見られるものである。

それを前提とした上で、上記のクラスタ4に属するヒアリング対象企業の成長過程を分析すると、大きくは、クラスタ1（こだわり職人気質型）を経てクラスタ4に成長を遂げたタイプの企業と、クラスタ2（伝統的地域密着型）を経てクラスタ4に成長した企業に分けられることが確認できた。

① クラスタ1「こだわり職人気質型」からの成長

これは、早い時期から扱う商品にこだわりを持ち、付加価値の高い商売を行ってきている企業が、地域への密着や、組織能力の拡大を図り、拡大したケースである。

商品力のある生鮮品を調達している精肉小売業のL社、青果小売業のP社は、専門の小売業としての商品の目利き、調達力を核としたクラスタ1に近い企業から、販売規模を拡大することでクラスタ4に至っている。また、もともと製造専門であった菓子製造小売業のM社は、小売りに進出して事業を拡大しつつ、主力商品の付加価値を高めることで業績を改善しクラスタ4へと成長したと解釈できる。

また、K社はもともと専門の小売店の集合体であったことを活かしつつ、共同出資会社への転換、再開発に乗った形での店舗の近代化等により、事業の規模を拡大しクラスタ4になった企業である。

② クラスタ2「伝統的地域密着型」からの成長

もともとは、自店が立地する地域の周辺顧客に対して密接な経営を行っているクラスタ2タイプの企業が、マーチャンダイジング力、組織能力を高めてクラスタ4へと移行したのがこのグループである。

旧来からの顧客をベースとした経営をしながら、データベースの構築により、より顧客への密着を高めつつ、商品管理や新規開拓を実現した生花小売業のN社、スポーツ用品小売業として早い時期から地域一番店の地位を固め、店舗の統合による大型化により、さらに商圈を拡大してきたQ社は、いずれも自店のビジネスに対する組織能力を高めることでクラスタ4への移行を実現した企業である。

また、旧来からの顧客をベースにしつつも、大衆薬販売から調剤薬局へと事業の核を移行させたO社、呉服、雑貨から高級品を中心とした寝具へ、さらにはオーダーカーテンへと取扱商品を展開してきたR社は、マーチャンダイジング力を高めることで、クラスタ4へと成長した跡が見てとれる。

組織能力を高めた企業では、変わりゆく環境や消費者の志向に合わせたマーチャンダイジングがなされ、マーチャンダイジングを高めようとする企業では、そのための組織能力の高度化が見られるため、上記の両グループにおいても両方の因子が高まっていることが理解できる。

③ クラスタ3「よろず屋型」の企業は、クラスタに止まりつつ水平展開する

逆に、クラスタ4の企業で見られなかったのは、クラスタ3（よろず屋型）からの成長である。先にも記載したとおり、クラスタ3の小売企業の事業モデルは、強い特徴がないが、同様の環境に対して水平展開できる点がメリットとなる。このため、クラスタ3の中で優良な業績を上げた企業は、同じクラスタのモデルに止まりながら、水平展開により企業規模を拡大する傾向があると推察できる。

8 優良中小流通業育成に向けた課題と諸提言

8-1 中小卸売業に対する提言

本研究で示してきたとおり、中小流通業に対する施策は、主として商店街を対象とした小売業向けのものであったため、中小卸売業を明確に対象に位置づけた施策は講じられて来なかった。

しかしながら、製造分野、小売分野とも大企業のシェアが増している今日にあっても、日本国内において中小製造業、中小小売業の数は少なくない。それらをとりもつ中間流通機能の必要性は低下しておらず、中小卸売業者の機能には一定の社会ニーズがある。より具体的に言うならば、商店街を構成するような地域の中小商店は、大企業であるメーカーや大手卸売企業からの仕入ができないため、地域に所在する二次卸からの仕入に依存しているということだ。C&C（現金問屋）の業態の2社が経営を維持、拡大できていることも、それを示す証左となる。

ただし、現実においては多くの中小卸売業者の業績は低迷しており、従来のような既存商品の流通の仲立ちを行うのであれば、規模と範囲の経済性を追求した大型化が避け得ないことは明白である。その中で、中小卸売業自身の展開方策として、以下を提言する。

本調査で見られた中小卸売業の優良企業は、独自の仕入ルートの開拓等によりニッチ分野で高いシェアを持ち、かつ卸先小売店に対して提案力を有している卸売業であった。

アンケート調査では、それらの卸売企業の多くが属するクラスタ1「市場創造・提案型」においては、商品・品揃えにおいて、「値ごろ感とともに新たなカテゴリー商品の導入や海外調達商品、独自の商品調達ルートの積極的開拓や高付加価値商品による高い値入を重視」がなされ、営業面においての「物流高度化と展示会への出展による取引先の開拓を重視」、及び経営戦略面での「情報システムへの積極的投資、商品企画・製造機能の強化、金融機関との良好な関係を重視」していることの結果、「販売先が増加傾向」となり、業績が良好となっている。それを支える経営者の資質については、「リーダーシップ、先見性、情報収集・活用力、企画力・決断力、忍耐力・コミュニケーション力、調整力、人材育成力に優れている」と、ほぼすべての方面に優れた人物像が浮かび上がっている。

もちろん、これらのすべてが当初より揃っていた訳ではないと考えられるが、経営者の優れた資質により、仕入、販売と人材育成のすべての面に取り組み、成長を遂げたものと推察される。ヒアリング調査においては、こうした企業は、当初より商品にこだわりを持ち、販売先への交渉力を保ちつつ成長を遂げてきた足跡が見られている。

これらの例から、中小卸売業者が目指す方向として、マーチャンダイジング力を強化し、ニッチ市場に特化すること、もしくは高品質のプライベートブランド商品を開発することにより、高い利益が得られるポジションを獲得することが必要であることが読み取れる。

もうひとつの方策がリテールサポートに分類される小売業への支援である。本調査において、リテールサポートを明確に意識する中小卸売業者は見られなかったが、優良と判断できる中小卸売企業は、強い商品力を背景に持ちながらも、顧客への売場提案や、市場情報の提供、ニーズに即した取引、納品方法等、リテールサポートに分類できる取引先へのケアを講じており、単にマーチャンダイジング力のみでは優良となりえないことが示されている。アンケート調査においても、クラスタ1「市場創造・提案型」の卸売企業は、「小売店に対して販売促進のツールの提供などを重視」する傾向が見られている。

業績面等からは必ずしも優良企業とは判断し得ないものの、従来の量販店との取引を見直し、地域を

限定して飲食店等との取引に重心を移し、小口取引により経営を維持している卸売業企業も複数見られた。こうした企業においても、限定した商圈内の顧客との取引の中で、商品や納品方法に一定の工夫を凝らしている。逆に納入を受ける飲食店の側から見た場合には、大手の卸売業者が行ってくれない、多頻度、小口対応や商品知識に基づく提案を受けられることができていると見ることができると、事業規模なりのリテールサポート的な取り組みがなされているといえる。このように、中小卸売業者は、取引相手を選ぶことで、規模に関わらず、なんらかのリテールサポートが可能であり、目指すべき方策であるといえる。

また、リテールサポートの典型とも言えるのが VC である。商品供給と経営ノウハウをベースとした小売業との契約的な連携により、一定の取引量を確保しつつ、小売業の業績伸長の支援を行う手法は、卸売業が目指すべきひとつの形態とも言えるだろう。

なお、どのような形態、手法をとるにせよ、リテールサポートを実施するためには、取引先を大きく上回る商品知識や提案力が必要となるため、人材育成が欠かせないことにも意識を払わなければならない。クラスタ 1 の卸売業の人材戦略として「従業員の就労満足度を重視している」傾向が見られるのも、その裏付けであろう。

8-2 中小小売業に対する提言

小売業に対するアンケート及びヒアリング調査からは、クラスタ 4「優良企業型」小売業に至る経路としてクラスタ 1「こだわり職人型」からの規模の拡大、もしくは「伝統的地域密着型」小売業からのマーチャンダイジング力向上による成長が見られ、クラスタ 3「よろず屋型」小売業は、水平展開により形態を変えずに成長する傾向が見られた。

すべての小売企業が必ずしも「優良企業型」になる必要はないが、それを目指すならば、クラスタ 1「こだわり職人型」小売業は、組織能力を高めて、新店の出店や新たな販売方法への展開等の挑戦をする必要がある。アンケート調査からも、クラスタ 1 の小売企業において、販売促進面で「修理などのアフターサービスの充実」を、経営戦略面で「競合店や同業者の動向分析を重視している」とする志向する傾向にあるのに対し、クラスタ 4 の小売企業では、「売り場づくりの演出、インターネットの活用などを重視」し、「専門知識や技術の習得、経営計画、数値目標の設定、勉強仲間づくり、地域での存在感の向上を重視」しており、より全方位的に積極的な展開意欲を持っている傾向があることが読み取れる。また、地域との連携においても、クラスタ 1 は消極的、クラスタ 4 は積極的という違いがあり、この点も発展するための課題と考えられる。

なお、「こだわり職人型」小売業は、もともとのマーチャンダイジング力があることから、地域資源の活用にも相性が良いため、地域連携を図り、新たな商品開発を通じた展開を行うことも期待できる。

クラスタ 2「地域密着型」小売業は、地域において顧客の囲い込みが果たせているため、顧客に対して、より付加価値の高い商品を提供することが求められる。新商品の調達や開発の取り組みを積極的に行い、試行錯誤しながら新たな核となる商品としていくことが必要である。アンケートから見る販売促進や経営戦略についてはクラスタ 1 と同様に、クラスタ 4 に至るためには、より全方位的に発展志向を持つことが必要となることが示されている。また、人材戦略の面で、クラスタ 2 の小売企業が「人件費の抑制を重視している」のに対してクラスタ 4 の小売企業は「従業員の就労満足度を重視している」としている点が対照的であり、こうした点も発展の課題となることが読み取れる。

また、経営者の資質の面でも、クラスタ 1、クラスタ 2 に対して、クラスタ 4 の経営者は、「リーダー

シップ、先見力、情報収集・活用力、企画力・決断力、実行力、機動力、コミュニケーション力、調整力、人材育成力に優れている」とより全方位的に高い資質を有する傾向が見られており、経営者が資質を備えることも、成長には欠かせない要素であるといえる。

クラスタ 3「よろず屋型」小売業については、形態を変化させるのではなく、現状と似た環境、立地を見出して水平展開することによる規模の拡大が好ましいため、常に出店できる立地を探索し続けることが重要である。

また、いずれのクラスタのタイプにも属さない中小小売業の場合、自店の強みが商品にあると判断できるなら、それを高めてクラスタ 1 を、販売にあると判断するならクラスタ 2 をめざし、強みを十分に高めた上でクラスタ 4 へと向かうことが好ましい展開方策と考えられる。

8-3 中小流通業に対する政策への提言

中小企業の多くは課題解決の手段を持ち得ない、もしくはそのための資源に欠けているため、これまで述べた企業活動への提言を実現するためにも、行政等が実施する中小流通業への支援は重要である。

ここでは、行政が実施する政策として以下を提言する。

① ビジョン策定及び情報の提供

小売、卸売業ともに中小企業においては、周辺環境の閉塞感等から、自社の将来像を描くことができないことが少なくない。中小流通業振興に際しては、それぞれの業界に即したビジョンの提示を行うことが必要である。また、各企業や団体が将来展開を構想するための情報提供等も併せて行うことが重視される。

また、地域中小小売業の集積である商店街については、コミュニティ形成の中核たる性質から維持、活性化することが望ましいが、必ずしも優良店でない中小小売業を多数含む商店街への支援を行う意味付けを周知し、社会全体の理解を得ることも重要である。

特に、近年の「買い物弱者」増加においては、中小規模の卸売業や小売業の衰退がひとつの要因となっており、その対策としても、微細な流通機構を担う中小卸売業、小売業の存在意義について検討することが必要である。

さらに、中小流通業の新たなネットワークについても、検討し位置づけていくことが重要と考えられる。これまで、同業種の組合や同一地域の小売業からなる商店街の活動が、流通業における連携の形態と見られてきたが、現実には地域や業種を超えた連携が多くなされるようになり、先述した卸売業者によるリテールサポートでも、卸売業者間の差別化としてなされる水準を超え、戦略的な関係構築により中長期的な収益の伸長を目指すものとなってきている。こうした新たな中小企業の連携、ネットワーク構築についての情報提供や啓蒙を踏まえての支援が求められてくるものと考えられる。

② 人材育成、経営ノウハウの提供

経営資源に欠ける中小流通業の育成を図るために欠かせないのが人材育成である。これまで中小企業大学校や自治体等で実施してきた「経営塾」等の中小企業向けの人材育成事業においては、製造業者の参加が中心であり、中小流通業者の利用は限定的であった。こうした事業を流通業向けに設計し、広く学習の場を提供することが必要である。

人材育成の対象には、流通業者の経営層、従業員層の両方が含まれる。先に示したとおり、卸売業、

小売業とも、優良企業が集まるクラスタにおいては、経営者が全方位的に資質に優れている傾向を見せていることから、経営者の成長機会を提供することが重要であると判断できるが、加えて、経営戦略面で卸売業では「専門知識や技術の習得、経営計画、数値目標の設定、勉強仲間づくり、地域での存在感の向上を重視」、小売業では「売り場づくりの演出、インターネットの活用などを重視」し、「専門知識や技術の習得、経営計画、数値目標の設定、勉強仲間づくり、地域での存在感の向上を重視」していることから、従業員に対しても、育成の機会を提供することが必要である。

③ 個別商店への支援

本調査に参画した多くの委員から指摘されたのが、小売業における商店街ではない個別商店への支援である。商店街全体の集客においても、繁盛する個店の存在が欠かせないため、個店への支援が商店街全体の活性化をもたらすことが期待できるためである。

実際に、自治体の商業振興施策では、“商店街内に所在する”という条件の元で、個別商店への専門家派遣等の事業を行っているが、商店の側がより使いやすい形態のメニュー提示が必要である。

④ より柔軟な支援対象の設定、商店街のプラットフォーム化

自治体の商店街振興施策においても、地域をまたぐ複数の商店街への支援や、商店街を核にしつつも有志の商店主による組織や、商店街と連携する NPO 等の地域組織への支援を行う仕組みが普及しつつある。

実際の商店街の現場では、加盟商店の一致団結による事業はもはやほとんど見られず、有志の商店主や、地域住民、NPO 等による事業運営により成果をあげる例が増えており、こうした柔軟な枠組みをより推し進めることは、商店街振興に有効である。

⑤ 新規参入を促進する起業支援

中小流通業の振興のためには、現在のプレーヤーである既存の小売、卸売業者への支援のみならず、競争に新規参入するプレーヤーの創出が必要である。特に店舗数の減少が課題となる商店街においては、中小商店の新規開業は、街の賑わいを創出し、商店街全体の活性化につながるメリットがある。

これまで、様々な自治体や商工会・商工会議所で「創業塾」等の取り組みがなされてきたが、業種を限定せず広い間口で行ってきたこともあり、必ずしも流通業の分野で高い成果を上げてきたとは言い難い。今後は、商店の開業に焦点を当てた「商店開業塾」というような、絞り込みのある企画を導入することも検討すべきである。

また、本調査でヒアリングを行った横浜市の六角橋商業協同組合は、組合による店舗の取得、リースと、地道なフリーマーケットの開催の継続により、新規出店による空き店舗の解消を果たしており、こうした事例の研究や応用、普及も必要であろう。

8-4 中小流通業の振興のために大学の果たす役割

① 中小流通業者の大学への期待

本調査で実施したアンケート調査、ヒアリング調査においては、多くの中小小売、卸売企業の経営者からの協力が得られた。アンケート調査の回収割合、ヒアリング調査の承諾割合は、通常の行政等が行う調査と比較しても高くなっており、大学が実施するプロジェクトへの協力姿勢が感じられた。

卒業生を採用しているから、という理由も中には見られたが、多くは大学の研究に貢献することで世の中への役に立つという意識により協力がなされており、調査結果について行政施策への提言や教育に役立ててもらいたいという期待が見られた。

一方で、文部科学省では、自治体と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・地域貢献を進める大学を支援することで、課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在としての大学の機能強化を図ることを目的に「地（知）の拠点整備事業（大学COC事業）を推進している。すなわち大学は、流通業に限定はしないものの、地域コミュニティへの寄与がなされることを求められ、推進を期待される存在となっている。

ただし、これらが話題になり始めたのは最近のことではない。大学のゼミや研究室単位で企業や商店街組織との連携による事業の推進はこれまでも数多くなされており、近年では大学が自治体と包括連携協定を結び、その中でやはり商店街振興等の事業に学生や研究室が関わる例も多くなっている。

その中で、中小流通業に対して、大学がなしえる貢献について以下にまとめた。

② 大学が中小流通業に対して提供できると考えられる機能

・地域の課題解決のための共同研究

地域の中小流通業に携わる企業や団体、行政等は、日々の業務の繁忙さや人的な制約から、地域における課題を意識しつつも、原因の追究や解決手段の探索等に手が回らないことが少なくない。

企業の経営管理や、商品開発等のマーケティング分野において、大学の有する高度な知見を持つ研究者や研究環境を提供することで、地域商業が有する課題を解決し、さらなる発展に役立てることが期待できる。

・知見の提供による地域商業の新展開の支援

大学に所属する研究者等が既に持つ有用な知見を、大学が主催するセミナーや、地域における研究会等への講師派遣といった形態で地域の中小流通業者や関係者に還元することで、地域商業の発展に寄与することが期待できる。特に経営層にとっては、直接的に企業経営につながらないような知見を含め、幅広い学習や情報収集のニーズを持っているため、こうした機会の提供は貴重なものとなる。

・中小流通業の人材育成

特に中小規模の流通業者においては、人材育成の必要は認めつつも、機会が得られないことが少なくない。大学のエクステンションセンター等が機能を発揮することにより、地域の中小流通業等の人材育成の機会を創出することができる。

・非営利分野での事業の支援

NPO活動が先進的に進められている米国のみならず、近年では日本においても非営利の活動においては、インターンシップやボランティアによる学生の参加が重要度を増している。流通業の分野でも、商店街振興事業のうちイベントや買い物弱者対策等の非営利な取り組みについては、商業者以外の地域住民、学生等の参画が重視されていることは、本研究でも指摘したとおりである。

商店街等の非営利分野の活動に、学生の参加を誘導するインターンシップ等の制度や、マッチングのしくみを学内に導入することで、意欲ある学生が積極的に商店街等、地域活動に参加し、地域の活性化

に寄与することが期待できる。

・人材の供給のための機会の提供

本調査においても、いくつかの中小流通業で人材確保の課題が見られた。一方で、大学においては、過度に中小企業を避けようとする意識により就職することができない学生が少なからず存在している。

大学が、商業をはじめとする地域の企業へのインターンシップ等の機会を増やす等の取り組みを行い、地域商業に対する理解を深めることにより、地元である広域京浜地域の中小流通業に対する人材供給を果たすことができる。

・学生に対する起業教育

中小流通業からなる地域商業の今後の発展には、地域において創業・起業し、新たな流通業者となる人材が不可欠である。本調査においても、特に商店街では、新たな出店の必要性が異口同音に語られている。大学においては、早期に学生に起業教育を施すことで、創業し、自己雇用や事業拡大を果たすことを将来の進路の選択肢と認識させ、起業予備軍とすることができる。

③ 地域商業との連携により大学が得られるもの

地域商業との連携によるメリットは、大学にも生じる。

学問の面からは、商業をはじめとする社会科学分野においては、地域の課題解決等を行うことがそのまま学問的な研究課題につながるものが挙げられる。また、商店街組織や業界団体等との連携による調査研究を行うことで構築されるネットワークは、当該調査研究のみならず、大学に所属する研究者が実施する他の研究上の調査においても役立つことが期待できる。さらに、こうした連携による研究活動による外部資金の確保が期待できる。理系分野では既に当たり前になっている産学連携による研究方式は、地域商業の分野でも十分な可能性を有するものである。

また、教育の見地からも、学生が大学を出て地域で活動することは、学内での教育では果たせない経験となり、社会のニーズを把握することで、学習、研究の意欲が向上することが期待できる。こうした効果は社会科学系学部のみならず、人文科学、自然科学の分野の学生においても同様である。学生の学外活動だけでなく、地域商業との連携による寄付講座等、地域が学内で実施する連携活動の可能性も生じる。

さらに、中長期的な連携効果として、大学の社会的な位置づけが高まることが挙げられる。大学が有する高度な知見や人材を社会のために活用することは、その使命のひとつであることは言うまでもないが、現実には社会の側からは認知されているとは言い難い状況にある。商業分野をはじめとする地域との連携は、マスコミ等での報道がなされやすいため、地域社会からの評価を得る機会が増加し、大学の社会的使命の周知に役立つことが期待できる。

また、昨今の学生においては社会貢献意欲の高まりが顕著であることから、地域連携における大学の機能の発揮は、多くの学生の魅力となり、大学自身のステイタスの向上にもつながるものと期待することができる。

④ 地域商業との連携のための大学の組織

このように、地域の流通業からの大学への期待、大学が果たすべき役割は非常に大きいですが、それを実現するためには、大学側が地域に対して、より解りやすい紹介や相談の窓口を開くことや、学際的な研究に取り組むための体制を構築する機能が必要となる。

関東学院大学では、リサイクル、外国語、異文化コミュニケーション、社会学、建築、土木、景観、栄養、交通工学、看護、福祉、バイオ、法律、経営、グローバル貿易、広告、情報メディア、映像など幅広い分野の研究がなされ、知財移転についても全国水準での高い実績を有している。また、その窓口となる社会連携センター、総合研究推進機構が設置されている。、今後は、地域の流通業を連携対象とすることで、地域に根差した社会連携型の研究・教育を戦略的に進めていくことが重要となる。

8-5 検討会委員より寄せられた意見

本調査検討会委員より寄せられた意見を次項より掲載する。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会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。

自由意見テーマの例	
●	優良中小流通業とは何か
●	広域京浜地域における流通業の集積状況や特徴、課題
●	広域京浜地域における産業（流通業）政策の特徴や課題
●	優良中小流通業育成における地域公的機関の役割
●	その他、本検討会テーマに関すること

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
1	東京経済大学 名誉教授	宮下 正房
2	卸売市場政策研究所 代表	細川 允史
3	横浜市立大学国際総合科学部 教授	中山 健
4	多摩大学経営情報学部 准教授	奥山 雅之
5	木暮経営企画研究所 代表	木暮 衣里
6	情報企画センター協同組合 副理事長	大場 保男
7	流通ビジネスコンサルティング 代表	宮澤 政夫
8	一般社団法人日本加工食品卸協会 専務理事	奥山 則康
9	一般社団法人日本ボランティアチェーン協会 常務理事	元田 正一
10	東京都中小企業振興公社新事業創出課 課長	平野 博
11	大田区産業振興協会 専務理事	伊東 博巳
12	品川区商店街連合会 事務局長	玉野 浩太郎
13	川崎市経済労働局商業観光課 課長	若松 秀樹
14	川崎市商店街連合会 事務局長	中尾 安夫
15	さがみはら産業創造センター IM	飯山 隆幸
16	神奈川県産業労働局観光商業部商業流通課	鈴木 博明
17	横浜市経済局商業振興課 係長	筒井 武裕
18	神奈川県中小企業家同友会 事務局長	上野 貴之
19	日本経済新聞社編集局消費産業部 次長	白鳥 和生
20	神奈川銀行 行執行役員	松永 修
21	協同組合横浜マーチャンダイジングセンター 専務理事	手塚 茂男

検討会委員の自由意見 1

所属 東京経済大学名誉教授

氏名 宮下 正房

○ 広域京浜地域における中小流通業問題の重大性と本プロジェクトの意義

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（流通編）」プロジェクトは以下の諸点において、大変重要な問題を提起してくれたところに大きな意義があるものといえるだろう。

- (1) 今回のプロジェクトの主たる目的が、広域京浜地域における優良中小流通業の成長要因と育成にあり、そのためにアンケート調査と事例調査によって優良中小流通業への成長要因について探った。それらの調査結果の分析によって成長要因への経営的条件がそれなりに把握できたことは本プロジェクトが当初の目的を充足できたものと高く評価してよいだろう。そのような評価の背景としては、関東学院大学福田教授をはじめ同大学関係者の指導力ならびに調査実施の委託先関係者の方々などのご尽力があったものと評価したい。
- (2) 本プロジェクトは同時に広域京浜地域における中小流通業のかつてない厳しい経営実態を明白にした点はより高く評価することができよう。具体的には京浜地域における、中小小売業ならびに中小卸売業の経営の厳しさを今回のプロジェクトはあらためて再認識させてくれたところに大きな意義があったものといえるだろう。中小卸売業の停滞は取引先の中小小売業の停滞なり廃業が主たる原因になっていることを指摘し、逆に中小小売業の停滞や廃業が神奈川地域の中小卸売業の機能低下によってもたらされているという事実も再認識させてくれた。
- (3) 京浜地域におけるそのような中小小売業の停滞ならびに廃業さらに中小卸売業の機能低下は地域経済にとって大きなマイナスであると同時に地域の生活者とりわけ高齢者の購買行動等によって大きなマイナスとなっている。いわゆる生活難民、生活弱者の発生の要因になっていることが検討委員会においても指摘されたところである。したがって中小小売業ならびに中小卸売業の活性化、再生は京浜地域の生活者のためにも緊急の課題であり、本プロジェクトはその課題に答えることも使命といえるだろう。
- (4) 本プロジェクトの検討委員会には小売業界、卸売業界等の流通業界代表、県・市・商工会議所等の官界代表、そして関東学院大学はじめ学会所属代表など、いわゆる広域京浜地域における産官学を代表する方々が幸いにも集合してきた。この集合体のパワーを今後も活用して、上記した地域生活者のためそして地域経済の活性化のために地域中小小売業、中小卸売業の再生への活路を引き続き検討することをお勧めしたい。プロジェクトの性格上、関東学院大学主催での継続的検討が困難であるとすれば、県・市・商工会議所などにおいて京浜地区中小流通業活性化支援検討会議が開催されることを期待するものである。

検討会委員の自由意見 2

所属 卸売市場政策研究所

氏名 細川 允史

- ・商店街の活性化などが主要テーマだったように思いました。専門の卸売市場の立場から見ますと、大型量販店が大きなシェア（7割前後）を占める中で、青果、水産、食肉、花き、などの一般小売商（家族経営、小規模チェーン店）の経営悪化、後継者難、などでの減少が続き、商店街における生鮮品小売店がなくなって、それが商店街の活気をそぐ大きな要因になってきている現状を憂慮しております。
- ・生鮮4品の小規模小売業の商品仕入れ先はほとんどが地元の卸売市場です。ただし、東京が近いので、神奈川県の小売商でも東京市場に仕入れに行く人もたくさんいます。大田市場の青果部での取扱規模の中で、神奈川県の業者の購入規模は、推定ですが、取扱全体の2割強はあると思います。それだけ、横浜、川崎などの卸売市場の取扱が減り、低迷と言っている状況下に置かれています。とくに川崎市場が深刻です。
- ・地元卸売市場の活性化と小売商の活性化はほぼイコールということを念頭に置いた、商業・流通政策が必要だと考えております。
- ・また、消費者の意識も大切で、高齢化社会を踏まえて地元・地域流通を大切にするという意識があれば、買い物先もそのような選択をするでしょうし、大型量販店がシェアを伸ばしている背景としての消費者行動についても、これから研究していく必要がある、と、今回、いろいろな報告をお聞きしながら考えたところです。消費者団体の幹部の方々も、口ではそのようなことを発言しながら、行動が伴わないのでは、と思われる人もいました。これからの日本の社会構造の変化を見据えた商業・流通のあり方という視点で深めることの大切さを痛感しております。

以上

検討会委員の自由意見 3

所属 横浜市立大学国際総合科学部

氏名 中山 健

1. 優良中小企業とは何か

優良中小流通業の現状とその特徴を探る今回の大規模調査は、(京浜地域においても)人口減少すなわち需要が縮小する中であって、中小卸売業、中小小売業がどのように成長戦略を描けばいいのか、そのための支援の在り方をどうすればいいのか、という点を考える際の貴重なデータを提供してくれている。

中小卸売業では、小売業支援など取引先との関係性を重視し、商品調達ルートの開拓や高付加価値商品仕入れにおいて独自性を発揮している企業が売上・利益とも伸びている。

この会社からしかこの商品が仕入れられない等といった「卸の中抜き」がされない存在感が必要であることが分かる。また、中小小売業では人材育成重視、地域(商店街組織等)重視、商品戦略重視の企業が売上・利益共に伸びている。商品知識が豊富で売り場の演出にも工夫がみられる。いずれの業種においても中小企業の経営者が前向きに商品仕入れや取引先開拓に独自の方法で取り組み、それが結果としての数値に現れ、経営者自身の満足感に結びつく好循環を作り上げている。こうした中小企業が優良企業といえよう。

2. 優良中小流通業育成における地域公的機関の役割

売上や利益の拡大がみられる卸・小売企業の多くは、中小企業の中でも比較的規模が大きな層に存在する。そうした企業を全国規模の企業へと育つ環境を整備する政策も重要だが、それに加えて小規模な卸・小売業の中でも黒字の拡大がみられる企業を発掘し、そうした企業の成長支援を個別的に(各種専門家により集中して)実施することが必要である。

3. その他

特に小売業の場合、高齢化が進展する地域社会において日常生活になくしてはならない存在となっているケースも少なくない。後継者はいないが息子・娘は社会人として収入を得ており、店舗経営は黒字ではないが生活していける程度の収入と固定費が賄えればよいという中小商店も少なくない。そうした経営者は、地域社会(町村地域、過疎地域)に商品を提供できることに生きがいを感じており、成長支援以外にもこうした地域密着型の小規模企業をいかに維持していくか、政策面を含めて考えていく必要がある。

検討会委員の自由意見 4

所属 多摩大学

氏名 奥山 雅之

本調査研究の中核をなす「優良中小企業（流通業）像」に少しでもアプローチするために、まずは、流通業の本質とは何かということについてみていく必要がある。

流通業は、その名のとおり、有形の「もの＝商品」を移動させ、供給する（消費者側からの視点では、購買を代理してもらえ）ことが主たる機能であるが、この過程で、さまざまな情報やサービスを提供する複合的産業がその本質であると捉えることによって、優良企業像が明らかになるのではないか。こうした諸機能をこれらの機能が全て、トレードオフの関係にあるわけではなく、時にはシナジー（相乗効果）を生み出すことになる。こうしたトレードオフとシナジーを考慮に入れながら、どれだけ、どの強さで提供するビジネスかによって優良性が発揮されると考える。

例えば、徹底的に（顧客とのマッチングを含めた質的な）物流機能を強化した場合、より多くの、あるいは売れ筋上位の商品群を取り揃え、顧客にタイミングよく提供することが重要となる。こうしたビジネスでは、物流を通じて得る情報も大量かつ上質になるため、それがシナジーとなり、情報提供機能も拡充される。これが大手流通業の主たるモデルである。

では、中小企業はどうか。それは、大手企業のトレードオフを利用することである。その1つの選択肢は、こだわりの商品に絞り込み（あるいはそれを核にして）、絞り込んだリスクに対し、顧客を広域的に集約してカバーする。典型的なものがインターネット販売である。商品による特徴出しは、製造要素の付加と、独占的仕入先によって主に達成される。

一方、店舗におけるサービス機能によって、物流、情報流だけでは満たしえない機能を提供する道も大きく分けて2つある。1つは、物流、情報流だけでは満たしえない顧客へのきめ細かいマッチング機能を顧客接点によって作り上げていくパターンである。靴や寝具、健康器具、絵画などの感性商品といった最適マッチングが自動では困難な商品群に適している。もう1つは、主に小売業で、店舗来客や買い物行為自体に顧客価値を見出すパターンである。ファッション、雑貨や菓子などの商品群と親和性が高い。こうした流通業は、インターネット販売ほどではないが、商圈は比較的広くなり、広域的に顧客を集約する。

さらにもう1つの選択肢は、立地している地域の特色を自社の差別化要素に深く取り入れることである。地域資源を活用した商品を、さまざまな理由によって地域に来訪する顧客に、地域性に合致した接客サービスで提供するのである。

このようにみていくと、少なくとも小売業においては、品揃えの戦略性とともに、店舗における顧客接点、いわゆる「真実の瞬間」が優良性を発揮するための重要なポイントである。

こうした仮説は本調査の分析とも整合的であると考えられるが、より一層分析を深めていくことが今後の課題といえよう。

検討会委員の自由意見 5

所属 木暮経営企画研究所

氏名 木暮 衣里

「優良中小流通業とその育成」

商店街や小売業の支援を行う立場から、ここでは主に「優良中小流通業とその育成」について思うところを述べたい。本年度の検討会の研究では「業績の良い中小流通業」の実態をアンケートにより把握し、その結果を分析して3つの因子を抽出、4つのクラスタに分けてその特徴を解明している。興味深いのはまず小売業のクラスタの特徴である。クラスタに優劣はないが、最も業績の良い企業が集まるクラスタ④においては、「MDの卓越性」「戦略的組織能力」「コミュニティリレーション」の因子がいずれも高いということだった。

これで思い出されたのは、62年の歴史を持つ銀座「銀実会」の30周年記念誌の座談会で、越後屋の永井甚右衛門氏が述べたという次の言葉である。「将来の銀座をよくするためにいちばん肝心なことは、自分の会社なり店なり、事業がちゃんと維持できて、しかも、発展するかどうか、そのことがいちばん、基本だと思います。その次に、地域社会がともどもに発展していく。さらに、銀座がよりよい条件のもとに、地域社会が発展するということを考えていかなきゃいけないと思うんです」まず自分の事業の維持・発展があり、それから地域社会全体の発展を考える。このような姿勢が今日に至る銀座の繁栄のベースとなっていることがうかがわれ、そのままクラスタ④の企業とも重なる。そして京浜地域の代表的な商店街である横浜の「元町ショッピングストリート」はじめ、全国の「繁栄している」と言われる商店街にも同様の姿勢を持つ小売業者の存在が感じられる。

翻って現在の多くの疲弊した商店街ではクラスタ①②③が混在しており、クラスタ②の企業が、商店街活動と自分の店の経営とをまさに身を削って両立させようとする姿が多く見られる。商店街活性化には国や自治体からも様々な補助金等があるが、その用途を見るとイベントの開催等が主流であり、必ずしも個々の店の業績向上に結びつくものではない。さらに「買い物弱者対策」や「安全・安心」等の社会的貢献への要請は増える一方で、商店街活動に関われば関わる程、自分の店のことは後回しにならざるを得ない状況も多い。しかし本研究を通じて、まず個々の小売業を強くする取り組みが急がれるべきであり、また個々の店を強くすることは、顧客とのコミュニケーションを密にし、顧客の嗜好に合う品揃えやサービスを提供することで強い関係を築くという「MDの卓越性」はもとより、5年先、10年先のビジョンをつくり、財務体質を健全にして後継者や従業員を育てられるようにする、つまり「戦略的組織能力」を高めることが重要であると改めて強く認識された。そしてこのような店が増えてこそ、協力して地域を盛り立てるという意識が高まり、商店街の活性化にも結び付くものと思われる。

小売業の「戦略的組織能力」を高めることはまた、優良な卸売業と組む上でも重要である。優れた卸売業を小売業の視点から見れば、頼れるパートナーとして流行や消費者ニーズの変化等を敏感に捉え、魅力ある商品をスピーディーかつ的確に小売業に提供すること等が考えられるが、本研究では卸売業分野で最も業績が優良であるのはクラスタ①の「市場創造・提案型」企業であり、ソリューション開発やシステム投資が活発で、海外も視野に入れた商品面での競争優位を持ち、収益性を高めているということであった。このような企業は自らのバリューチェーン構築において「親密となるべき顧客(小売業者)」

を選別すると思われるため、一層小売業の能力の引き上げが急がれるのである。

また、小売業の「利の元」である仕入先、卸売業の弱体はそのまま小売業の弱体に結びつく。商店街のように日頃から目に触れる存在ではないため、あまり多く語られることのない卸売業の活性化支援や優良企業育成策の充実が国レベルで強化されることが急務であると、本検討会への参加により改めて認識した。

検討会委員の自由意見 6

所属 情報企画センター協同組合

氏名 大場 保男

<優良小売店に共通する要素について>

マーケティング的には色々な理論がありますが、理論とは別に実際に商店街の現場で店主たちと接すると、いわゆる繁盛店には、次のような共通する要素があるように感じています。

・コンセプトが明確になっていること。

誰にどんな価値を提供する店なのかが明確になっている。

・定期的に情報発信を行っていること。

ニュースレターやチラシなどで特売情報だけでなく情報発信を行っている。

・顧客ニーズにきめ細かく対応していること。

少量での配達、特別注文への対応、商品のお取り寄せなど、顧客のきめ細かなニーズに対応している。

・店内が明るいこと。

繁盛店は共通して店内が明るい。不振店は店内が暗い。暗い店には客は入らない。

・どんな店か分かること。

店に入る前からどんな店かが分かる。特に飲食店はどんな店か分からないと不安で店内に入らない。

・POPがキチンを付いていること。

その商品のポイントが的確に分かるPOPが付けられている。

・店主が人の話を良く聞くこと。

人の意見や話を良く聞いて、店の改善に活かしていこうという気持ちが強い。

・後継者がいること。

繁盛しているから後継者がいると言えるが、後継者がいなくて自分の代で店が終わってしまうと思っている店主は、急速にやる気がなくなっている。

検討会委員の自由意見 7

所属 流通ビジネスコンサルティング 代表 _____

氏名 宮澤 政夫 _____

1. 調査結果のまとめ方について

本研究プロジェクトの目的である、京浜地域の優良流通企業のプロフィールを抽出することはアンケート調査とヒアリング調査を通じて達成されたと思われる。調査結果をとりまとめるに際して、事前の仮説（または想定）と調査分析結果を比較し、いずれが仮説（事前想定）に近いものであったか、また、いずれが仮説(想定)を超えた発見であったかを一覧にまとめたほうが良い。例えば、経営と組織管理など「マネジメント」能力は卸・小売にも共通な優良性を示すものであり、これは「仮説」どおり。一方、小売業の「コミュニティリレーション（コミュニケーション）」能力が業績とも関係が深いものであることは、想定以上の「発見」であった。「マーケティング」は業績との関係はいま一つ把握できない、など。

プロフィール(特徴)は経営者や企業の属性よりも、なるべく「経営者行動（報告書にある経営者の力点など）」で示すほうが参考にしてもらえるのではないかと。キーワード（因子分析の各因子に特徴的な「力点」）を挙げて、その事例をヒアリング調査を基に紹介することも読む者の関心を高める方法ではないか。

2. 近未来の流通業ビジョンの提言に向けて

調査結果を離れて、対象とする「(京浜)地域の卸・小売業ビジョン」について2点提言する。

- 1) 京浜地域は卸・小売業のマーケット特性からいえば、全国の流通業の将来を先取りする地域である。したがって、当地域での流通業の問題や課題は当地域だけでなく今後全国に広がる事象と言える。既に顕在化している問題・課題のみならず、今後10年以内に地域流通業（卸売業、小売業）が取り組まざるをえない問題や課題は何か指摘する。たとえば、商店街の専門化、地域卸の異業種連携など。
- 2) そのような問題・課題に、京浜地域の卸・小売業はどのような方途や創意工夫で取り組み、成果を挙げているかを紹介する。視点としては、①地域流通業の「強み」を活かす政策や創意工夫（マネジメント、マーケティング、コミュニティづくりのイニシアチブ）、②高齢化が進む市場にあって、生活者や地元小売業に支持を得るために展開している活動（商店街活動、高齢者支援、卸・小売り連携など）、③大手流通企業から市場を奪われる地域流通業が、独自の地盤や顧客を確保するために取り組んでいる対策（製造加工、顧客仕様の商品化（MD）、異業種連携による独自のMDや販売など）、④ITやロボットなど先端技術を経営・マーケティング・販売などに採用し成果を挙げている事例など。

検討会委員の自由意見 8

所属 一般社団法人 日本加工食品卸協会

氏名 奥山 則康

(1) 優良中小流通業とは何か

優良中小流通業とは、特に卸売業としては、自社の存立基盤を見極めて、マーケティング力を進化させて流通環境の変化に適切に対応している企業と考える。

(2) 広域京浜地域における流通業の集積状況や特徴、課題

広域京浜地域における最大の特徴は、人口の集積であり、その密度にある。したがって開発を伴うような大規模小売業の出店スペースが少なく、従来からの地域商店街が健全な状態に残っているところが多い。こうした地域商店街の小売業を主たる顧客とする C&C 業態の卸売業が健全な経営を保持していることは大きな特徴といえる。大手卸では対応できない単独小売業を主体に C&C 業態としての独自のマーケティングを研鑽し、特にマーチャンドライジング機能を進化させて適応能力を発揮している。また商品の品揃えやロット力を背景に日本食の輸出にも活路を求めている点も興味深い。

検討会委員の自由意見 9

所属 一般社団法人日本ボランティアチェーン協会

氏名 元田 正一

今回の中小流通業研究においては、京浜地域に所在する中小小売業 2,000 社を抽出し、現在の経営状況と経営上の問題点、経営を取り巻く外部環境の変化、重視する経営活動等に関してアンケート調査を実施し、337 社より回答を得ています。

このアンケート調査では、「自社の経営に対する考え方について」5段階尺度で質問し、中小小売業を(1)商圏内顧客のニーズを深耕し付加価値の高いマーチャンダイジングやサービスを提供している、(2)経営ビジョンが明確で健全な財務体質を重視し、雇用環境や従業員教育制度を充実することで戦略的組織能力を高めている、(3)商店街活動等の地域活動に積極的に取り組み地域密着型の事業展開を図っている、の3つの因子別に抽出しています。これら3つの因子は小売業の成長にとって不可欠であり、すべてが高ければ優良中小小売業と言うこともできます。

本報告書では、これらの因子の高低をクロスして4つのクラスタに分類しその特徴を整理しています。中小小売業者が自社の経営の方向性を思慮するのに分かり易い指標になっています。しかし、現実問題として、中小小売業者が独力で、かつ限られた経営資源(人、物、金、情報)でこれらのすべての活動を高度に展開することは困難です。独立小売店の限界と言えます。ボランティアチェーン(VC)は中小小売業者が集まってチェーン本部をつくり、本部の各種サポートのもと独立小売店の成長を支えようとする組織です。具体的には、小売業の経営計画の策定、業態と品揃えの決定、発注と仕入れ、売場づくり、陳列、接客・販売、顧客管理と従業員教育に至る諸々の機能の中で、本部に委ねた方が効果的・効率的な機能と加盟店が実施すべき機能に分業することによって、言い換えれば、加盟店は販売に専念することによって顧客満足の上昇に貢献することを目的としています。VCの組織と機能は優良な中小小売業の育成に大きな役割を果たしてきたと思います。

優良な小売業を目指す経営者にとって、近江商人の三方よし「売り手よし、買い手よし、世間よし」の経営理念は不可欠だと思います。近江商人は、この経営理念のもと全国各地に進出し活躍しました。近江商人が各地で受け入れられたのは現地の人々から高い信頼を得たからです。三方よし経営の真髄は「売り手よし」から始まっている点にあると言われていています。売り手、つまり従業員が良い職場環境で働いていると接客・サービスへの工夫を自発的に凝らすようになり、「買い手よし」、つまり顧客満足をもたらし、この2つが実現されて初めて「世間よし」という社会満足が達成されるという考えです。この三方よしの経営理念は、経営の合理化・効率化が優先されている今日、改めて見直されています。

経済産業省(当時の通産省)が中小流通業の支援策、生き残り策の一環として中小小売商業振興法を施行し、我が国にVCが導入されて50年が経過しようとしています。現在、当協会に加盟しているVC本部の業種・業態は、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、酒販店、ドラッグストア、宝石・時計・眼鏡、寝具、家具インテリア、文具事務機、衣料品、靴、家電、ギフト、クリーニングなど多岐

にわたっており、2012年度調査によるとVC本部は215社、加盟店舗数は49,215店となっています。今回の中小流通業研究にあたっては、全日本食品株式会社（全日食チェーン）とコスモス・ベリーズ株式会社を事例としてヒアリング候補に挙げました。全日食チェーンはミニスーパー等を約1,800店、コスモス・ベリーズは家電小売店等を約7,800店展開して急成長しています。そのほとんどが中小小売店です。この2チェーンの事例を通して、流通業関係者の皆様がVCの有効性を理解し、また中小小売業の皆様がVCへの参画を生き残り策の選択肢の一つとして熟慮して戴ければ幸いです。

検討会委員の自由意見 10

所属 (公財) 東京都中小企業振興公社

氏名 平野 博

最近、ある商店街の事務局から「2009年頃をピークに景気は下向き、特に2011年の東日本大震災以降は下降傾向が続いている。一番の原因は所得の減少、次は購買意欲をそそる商品や商店が出てこないことだと思う。」という話を聞いた。確かに、デフレ状況下にあつて所得は伸び悩み、消費意欲は後退している。ただ、これは特定の商店街に限ったことではなく、どの商店街にも共通していることだ。だからと言って、都内の商店街すべてが不振な訳ではなく、買回り品を中心とする広域型の有力商店街には多くの買い物客が訪れている。

これらの有力商店街に比べ、厳しい状況に追い込まれているのは地域に密着し、最寄り品を扱う商店の多い近隣型商店街である。少子高齢化で馴染みのお客様が減りつつある、近くに来た大型スーパーによって人の流れが変わったなど苦戦している原因は様々であるが、対前年比売上は減少傾向にあり、複数の空き店舗を常時抱えている。

この種の商店街と構成する商店の多くは、前に述べた下降傾向の第二の原因である買いたくなる商品や人気店の待望論が根強くある。言い換えれば、自らの主体性をどのように発揮すればよいか分らず、受け身の姿勢を取らざるを得ない状況にあるとも言える。

このような現状と今回の調査研究の視点を重ね合わせると、小売業の類型化は個店経営にとっても、商店街運営にとっても示唆に富むものと考えられる。

現在、東京都における商業振興に関しては、都は助成事業を主体とした「新・元気出せ！商店街事業」を、一方東京都中小企業振興公社は商人大学校や商店街リーダー塾といった人材育成を通してお店や商店街の活性化を支援する「進め！若手商人育成事業」を行っている。

人材育成は、業種や業態に捉われず企業経営、とりわけ経営者への依存度の高い零細中小小売業にとって重要な事項である。また、組織体である商店街にとっても、特に次代を担う若手商人の人材育成が必要不可欠となっている。今後、今回の研究成果をどう生かし、効果的・効率的な支援をしていけるかが、公的機関に課せられた課題とも言える。

検討会委員の自由意見 11

所属 大田区産業振興協会 専務理事

氏名 伊東 博巳

○優良中小流通業とは何か

常に社会経済情勢の変化に対応する企業、また小さくとも自ら市場を想像していくような自己変革型企業、イノベーション型企業が優良中小企業といえる。これは流通業に限ったことではないが、流通業は変化の激しい消費者のニーズ、嗜好に直接的にかかわっており、常に変化に敏感でいなければならない。

○広域京浜地域における産業（流通業）政策の特徴や課題

京浜地域の各地区はそれぞれ特徴ある産業集積があり、各地の地域特性に応じた特徴や課題を有している。特に小売業においては、各地域を代表するような活発な活動を行っている商店街、商店がある傍ら、沈滞、疲弊した商店街も多く存在している。卸売業においても各集積団地の多くも厳しい状況にある。地域産業支援機関としては、広域的な視野と地域に根差した視点を持って流通業の維持発展の方策を常に考えておかなければならないが、各都県市区単位の問題、課題を集約し、地域間の連携による振興施策の検討、提案を行う必要がある。このための協議機関ないし組織（連絡会等からのスタートが適当か）の設置提案を行政等関係機関に対して行っていく必要もあるのではないかと。

○優良中小企業育成における地域公的機関の役割

これまで行政や支援機関の行う流通業支援は、商店街単位の街路整備や組織活動、卸売団地等の施設整備に伴う支援が中心であった。これらハード支援や組織活動の支援も社会経済環境の変化に応じた活動支援等の見直しつつ引き続き行っていかなければならない。一方で今後は、商店街の販促イベント等の組織活動や、街路ないし面的な施設整備から、商店街を構成する各個店に対する直接的な支援策の拡充が重要となる。中小の商店、卸売業者は、情報収集や情報発信能力に限りがあり、大手事業者との情報の非対称性は増大の一途を辿っている。中小企業も消費者のニーズや嗜好、生活環境の変化に合わせて事業内容や業態を変化させていかなければならないが、経営者の能力開発や専門的な人材の確保は容易ではなく、より専門的な支援を必要としている。このため、支援機関に各種アドバイスを行う専門家を確保し、個店や卸売事業者に派遣して、各個別の事業内容に応じたアドバイス支援を行うことが必要である。個店や各事業者に合った個別の支援を行うことにより、被支援先の業績向上に直接貢献ができるようになる。更に進んで、これら支援を受けた個店や事業者の連携を図るなどのネットワーク化支援を行う。また、商店街では集客力のある核となる店舗を複数創出する等の戦略的な支援を展開することにより、商店街の活性化に繋げていくことも可能となる。流通業団地等においても、核となる支援先の成長を促し団地全体の衰退の防波堤へと育成して、団地の活性化や団地内既存事業者の業態転換への誘導、団地外からの新規事業者の誘致などへ繋げていくことによる面としての支援に拡大していくことにより、団地全体の活性化に繋げていくことも可能ではないかと。

検討会委員の自由意見 12

所属 品川区商店街連合会

氏名 玉野 浩太郎

「広域京浜地域における優良中小企業について」というのが今回のテーマであると思いますが、業績がよい＝優良中小企業ということが重要視されてしまうと現在の商店街のなかの小売店ではほとんどないのではないかと思います。商店街を構成している組合員店舗では、業績も良くなく、従業員も雇用できない家族経営をしている零細企業が多数をしめていると感じます。そしてまた店主の高齢化や設備の老朽化、消費税増税など何か機会をみつけ廃業を考えているのも事実です。

しかし、そのような小売店でも地域のなかでは必要なものだと考えます。それは、地域住民のニーズにあわせた商品・サービスを提供することや、商売にかぎらず地域の安心・安全を担う者として機能している小売店が多く存在しているからです。「地域のためにある」ということはとても重要なことで、大手資本の店舗がまず最初に地域のためにということを考えることはないでしょう。業績不振になれば撤退するのが当たり前でしょうから地域住民からするとずっとそこで営業していくかわからないという不安になってしまいます。品川区の八潮団地でも大手スーパーが撤退し、近くに買物できる場所がないと地域の住民が困っているという話も聞きます。

それに比べ中小小売店は業績も大事ですが同等に地域のためという考えも強くもっているはずですが、買物弱者と呼ばれる高齢者や子育て世代の女性は近隣の地域に根付いている小売店で安心して買物がしたいという気持ちを強く思っています。最近関東に降った大雪の際に、区内に古くからある生活雑貨店では急な大雪に困った近隣住民から雪かきの仕事を頼まれたとのことでした。

これらの考えから地域に貢献している小売店が優良中小企業になり得る可能性はあると考えます。ただ、厳しい状況にはかわりはなく地域に貢献していても業績が悪いことではどうしようもないので、業績良化になるようなことを小売店が自ら努力することも大事です。

また行政や組合団体が地域にとって何が必要かということと一緒に考えていくことで、後方支援的な役割を担うことも必要だと考えます。そのなかからニーズにあった支援施策が生まれるのではないのでしょうか。自分が商店街組織に携わるなかでは、商店街というエリアへの支援施策と同様に商店街という場所を賑やかにしていく核店舗（小売店）への支援施策を拡充させていくこともひとつ必要だと考えます。

品川区と商店街連合会では近年、個店の魅力を最大限にアピールして核となる店舗とし商店街の活性化へつなげていくという目的で様々な個店支援施策をおこなってきました。特に、区民のみなさんの投票をもとに自慢の商品やサービス、人気者の店主がいるなどキラリと光る店舗を選び出す「一番店発見プロジェクト」、地域住民の生活に必要な不可欠な生鮮三品店を区民のみなさんに推薦していただいた「生鮮三品店支援事業」です。これらの事業で選ばれた店舗については、冊子を作成して配布するだけでなく区内のあらゆる広報媒体、区の広報紙やホームページ・地元ケーブルテレビ等で情報発信をしています。ほかにも地域の大型店と協力し、大型店の催事スペースを年間に数回借り受け、選ばれた店舗を中心に店販をおこなっています。個店が単独でおこなうには費用もかかりなかなか取り組めないことをこれらの事業でおこなうことができ、店舗の魅力発掘・発信・販路拡大など多くの効果が得られたと考えます。また店舗を選ぶ際には、地域の高齢者クラブやシルバー人材センター、子育て世代のママさ

んグループ、学生など地域住民の方々を最大限に巻き込み、地域全体の事業として取り組んでいます。

地域を巻き込むということでは商店街イベントでもおこなわれてきています。商店街役員が自店の営業を犠牲にしてやきそばなどの模擬店をおこなうのではなく、町会や学校のPTAなどの人たちに模擬店を任せて商店街の方は通常どおり営業してイベント時の売上につなげていくこともおこなっています。またステージには、地域で活動しているママさんバンドやダンスサークル、児童センターの子供達に参加してもらいます。参加する人たちにとっても練習したことの発表する機会の場合として喜ばれています。地域の子供達が参加すると、家族が見に来るなど街の賑わいにもなります。

またこれらの商店街活動を支えることを目的として事業をおこなっていかうという若者も集まってきました。このような人たちとはタウンマネージャー的な存在として、今後も積極的に活用し商店街、地域に根付いてほしいと強く願っています。

これらの事業が必ずしも全て成功しているということではありませんが、地域を巻き込み、ニーズにあった事業をおこなっていくことは大事だと考え、継続していくことで少しずつではありますが個店の優良化、地域の活性化につながると考えます。

検討会委員の自由意見 13

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

○優良中小流通業とは

広域京浜地域の中小企業研究（流通業編）の検討会や本調査結果で指摘するとおり、「経営者のリーダーシップ、先見性」、「後継者の育成、事業継承」、「地域との連携（商店街活動、社会貢献）」が優良の要素となっています。こうした中小流通業では、「地域コミュニティや商店街への参加」、「従業員の就労満足度」を重視していますので、地域における良好なコミュニティづくりや、継続的かつ良好な雇用の確保に寄与していると考えます。

○広域京浜地域における流通業の集積状況や特徴、課題

平成 24 年経済センサス活動調査結果速報や平成 19 年商業統計調査によると、川崎市内においては、中小流通業が減少し、大型の流通業が増加しています。この状況は、広域京浜地域において同様であると考えます。

優良の要素を持った中小流通業は、継続性が高いことが本調査結果にも表れていますので、優良の要素を持った中小流通業を発掘・育成することが課題であると考えます。

○広域京浜地域における産業（流通業）政策の特徴、課題

本市では流通業の振興策として商業集積である商店街の振興に力点を置いており、商業集積や城内集客の維持・向上と合わせて、地域のクラスターを活かした域内流通や人的交流の活性化等が、中小流通業の経営環境の改善に作用することを期待しています。

また、本市には商業施策や融資制度など多くの中小企業振興策があり、さらに、国や県等にも多くのメニューがありますが、多くの中小流通業を営んでいる経営者が各種制度を知らず活用できていない現状は、広域京浜地域では共通の課題であると考えます。

○優良流通業育成における地域公的機関の役割

本市だけでなく、商工会議所や産業振興財団等の支援機関とともに各種制度について、周知・啓発し、それぞれの企業の課題に合わせた的確な情報提供によって、各種制度を効果的に活用して、課題解決につなげていくことが重要です。

また、優良流通業の育成を促進する上で、中小流通業にとって相談しやすい（アクセスしやすい）チャンネルを確保することも、地域公的機関の大切な役割であると考えています。

検討会委員の自由意見 14

所属 (一社) 川崎市商店街連合会

氏名 中尾 安夫

..(優良) 中小小売業の商店街における役割

1 商店街における中小小売業の割合

商店街は、年々厳しい状況に置かれている。そんな中で、川崎市内で比較的イベント事業やスタンプ事業等を行っている商店街の業種構成の割合をみると、生鮮三品をはじめとする中小小売業の割合は、20%から40%台である。

2 中小小売業のリーダーシップ

中小小売業が商店街の構成員の約20~40%程度しか占めない中で、商店会長の割合は、意外と多く、60から70%が商店街のリーダーとしての役割を担っている。大型店や競合店が増える中、自店の経営維持に加えて、商店街の組織の取りまとめや発展を支えていくことは大変な力量が求められるところである。

3 商店街における核店舗はどのような業種か？またその役割は？

比較的通行量が多く、賑わいをみせている商店街では、スーパーマーケットや強力な生鮮店が核店舗となって消費者を引き付けている。また、そのような店舗が長い間、商売を続けることは、その商店街にとって賑わいの原点となることであり、最も重要なことである。これらの店を営業されている方が、商店街のリーダーとして活躍されることが、その商店街の発展にとって不可欠であると思われる。また、このような店が商店街の中にいくつもあることがその商店街の活性化や賑わいにつながるものである。

4 商店街における経済活動事業の取り組み

川崎市中原区の本通・ブレイメン通り商店街では、営業店舗数は305店舗で、そのうち、物販店は33%であるが、ポイントカード事業に取り組み、大変な成果を上げている。これらの取り組みは、比較的元気な商店街において、今でも継続されているが、やはり物販店が中心となって事業を進めていかなければならない。売り出しにしても、しかりである。これら商店街の取り組みの中心は、元気のある中小小売業である。

5 商店街における地域貢献事業

近年では、販促事業のほかに、環境問題や防犯・防災対策などが求められている。これらは、中小小売業でなくても取り組める事業であるが、一方で、買い物不便施設への出張販売などが地域に喜ばれている。また、小学生などが商店街を訪問し、中小小売業をはじめとする役員の方のお話を聞く社会勉強が毎年のように行われている。

6 商店街における中小小売業の役割とは？

商店街は街の賑わいの存在であるし、街が暗く、活気がないと大変さびしいものになってしまう。そこに発見があったり、コミュニケーションが生まれることが商店街の存在価値である。そこで、長年にわたって中小小売業が核店舗として顧客を引き付け、地域商店街に存在し続けること、また商店街の役員としてリーダーシップを発揮し、商店街組織を牽引し、地域に貢献することが優良中小小売業として考えられるものである。

検討会委員の自由意見 15

所属 ㈱さがみはら産業創造センター

氏名 飯山 隆幸

●優良中小流通業とは何か

・「顧客密着度」が高い社が優良流通業と考える。

顧客密着度とは、

- ・顧客のニーズに合わせて業態や業容を変化させることが出来る。
- ・顧客のニーズに即した商品開発や品揃えが出来る。
- ・地域コミュニティ、商店街活動等を積極的に関与し、顧客との接点の増加を図っている。

●広域京浜地域における流通業の集積状況や特徴、課題

・多くの人口を抱える、首都圏（及び首都圏郊外）であるため、多種多様な流通業が存在している。近年は、郊外型流通業の進出や経営者の高齢化により、駅前集積型の流通業の衰退傾向が顕著に見受けられる。

●広域京浜地域における産業（流通業）政策の特徴や課題及び優良中小流通業育成における地域公的機関の役割

中小製造業と比較すると、一事業者に対する製品開発支援は皆無であり、商店街全体として捉えた、イベント支援等のソフト支援が多く見受けられる。

近年は、「ちょい呑みフェスティバル」等の商店街エリアを対象とするものの、有志参加店による自発的な事業も盛んである。

中小流通業、特に駅前集積型の店舗集積は、そのまちの「欠かせない顔」であり、街づくり機能としての重要な一端を担っている。自治体を始めとする、地域公的支援機関の予算的制約条件もある中、単一的な商店街支援のみならず、「やる気のある店舗」を対象とした土壌づくりやソフト支援の側面的支援による自助活動を促す施策が地域の公的支援機関の役割であると考えている。

検討会委員の自由意見 16

所属 神奈川県産業労働局観光商業部商業流通課

氏名 鈴木 博明

地域の商店街において、これを構成する中小商店が、「優良中小流通業」である必要があるかについては疑問がある。儲かる構造を身につけ、立派な後継者を育て、どんどん商売を拡大していく「優良中小流通業者」がその主たる構成員である商店街に魅力があるのか。

実際に商店街は、地域においてどんな役割を果たしている、また果たすべきなのか。地域住民にとって、500メートル圏内の歩いていける距離に、その家族の毎日の生活がまかなえる商品を売る店が存在すること自体に意義があった時代は遠く過ぎ去り、様々なチャネルで商品があふれかえる時代になった。「商品が買える」こと自体に存在価値をもてなくなった中小商店にとっての、新しい「存在価値」とは何なのか。

その存在価値の一つは、地域に「生き方の多様性」を示すことにあるのではないだろうか。若い人にとって、アベノミクスが声高に叫ばれていても、まだまだ将来に閉塞感の強い時代であると思える。そのような時、「こんな生き方もあったのか。お金はあまり儲からないかもしれないけれど、なぜあの商店のおやじさんは死ぬ直前まで楽しそうに商売をしていたのだろう。」そう感じてもらえることに大きな意義がある。

サラリーマンでなく、公務員でもない、縛られるものが少なく、フットワーク軽く、自由に振舞うことを通じて、なおかつ地域の人たちに喜ばれる存在。これこそが地域に求められる中小商店のあるべき姿ではないであろうか。

そして子どもたちが、その将来の選択の一つとして「商売」という道を選ぶ。実は現在最も問題とされている地域商店街の課題「後継者問題」の解決への近道がここにあると考えるがいかがであろうか。

中小商店に求められるもの、それは、それぞれの商店の、おやじさん、おかみさんが持つ、人を惹きつけてやまない、強く、ユニークなキャラクターである。

検討会委員の自由意見 17

所属 横浜市経済局市民経済労働部商業振興課

氏名 筒井 武裕

商店街の現状における課題として、店主の高齢化や後継者の不在等による会員の減少や空き店舗の増加などがあげられます。

会員が減少すると、十分な活動費用を集めることが出来ず、商店街が自主的な事業を行うことを困難にさせます。

そして、事業等が行えなくなることにより、商店街としての賑わいが失われていき、さらなる会員の減少や空き店舗の増加につながると考えられます。

一方で、今回の研究会で取り上げられた「朝市」、「カルチャー講座」、「ちよい呑み」といった事業をはじめ、意欲のある店主等が中心となって様々な事業を展開し、集客を図ろうと努めている商店街は、賑わいが保たれているとともに、空き店舗にも新たな開業希望者が進出するといった好循環が見受けられます。

また、今回のヒアリング対象となった店舗のように、こだわりを持った商品や品質の良い商品を揃えるなど、独自の手法で多くのお客様から支持を得ている店舗がある商店街にも、賑わいがあるように見受けられます。

これまで、商店街振興の施策としては、空き店舗対策、街路灯やアーチ、アーケードなどのハード整備、街路灯の維持管理等に係る電気料やイベント実施等、商店街単位の面的な支援を中心に行ってききましたが、今後の施策を考えていくうえでは、商店街活動を牽引するキーマンの育成を目的とし、意欲のある店主や若手の店主等に着目した人材育成や、商店街内の魅力ある個店づくりを目的とした、個店を対象にしたピンポイントの支援なども、新たに必要であると考えられます。

商店街の魅力を市民に発信し、賑わいを創出させ、集客力の向上を図っていくためにも、既存の支援だけではなく、時宜にかなった支援も検討し、より効果的な支援ができるよう、施策を充実させていく必要があると考えております。

検討会委員の自由意見 18

所属 神奈川県中小企業家同友会

氏名 上野 貴之

時代認識に対応した流通業に転換していくために

物的豊かさ追求からの転換

人口が減っていく中で、量的な拡大による成長はありえません。大量生産、マスの時代ではなく、1人ひとりを大事にして応えていく時代です。そして、明治以来、追い求めてきた物的な豊かさの追求からの転換が求められています。必要なものはほとんど持っているため、何か欲しいものはあるかと聞かれても「ない」という状況があります。「大量」から「個人」ということになると、モノの豊かさから心の豊かさの追求へシフトしなければなりません。それは、見えない未来を提案し、1人のお客様に、より多くの商品やサービスを提供していくことを意味します。中小流通業の生きる戦略の1つはそこにあります。

モノからコトへ

心の豊かさといっても、何が幸せなのかわかりにくい時代です。そこで大事になるのは、商売でいえば体験・共感を通して商品売るということです。だからこそ直接触れることができる地域や流通業が重要になってきます。少子高齢化の時代の「見える未来」へは積極的に対応していく必要があります。実は「身近がターゲット」なのです。ネットを通して買う高齢者も増えていますが、宅配してくれるから増えているのであって、やはり近所で買うことの方が多いのです。

地域が疲弊して自社だけが儲かるという時代ではありません。地域資源に付加価値を付けていかなければなりません。特定の対象者に限定するのではなく、地域における様々な対象に対応していくことで戦略は出てくるのではないかと思います。「地域とともに」という経営のあり方が求められていると思います。

優良企業の条件とは

最後に当会では、流通業だけではなく、かつ定性的ですが、優良企業（良い企業）の条件を以下のよう

に定義しております。

第1に、自社の存在意義を改めて問いなおすとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準で応えられる企業。

第2に、社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業。

以上、時代認識に対応した流通業づくり、優良企業の条件について意見を述べさせていただきました。

検討会委員の自由意見 19

所属 日本経済新聞社

氏名 白鳥 和生

中小の小売、卸売企業における「優良性」とは、言い換えれば「独自性」「オリジナリティー」ではないかと考える。

流通業界には様々なプレーヤーがおり、その商品やサービスの提供を受ける消費者も多様化している。そうした環境下にあって、差異化や独自性の発揮は実際のところ難しいのは事実である。しかし、中小流通業において独自性は際立ったポジショニングなどを求めることではなく、わが店、わが社の「持ち味」を見出し、それを磨いていくことだ。

独自性はアソートメントやマーチャンダイジングで、発揮されやすい。地方の「シャッター通り」と化した商店街でも、なぜか和菓子店や洋菓子店は残っている例がある。これは「製造小売り」で、独自の商品を持っているからではないだろうか。

ナショナルブランド（NB）を仕入れて販売する専門店は、バイイング力ではチェーン店や大手流通業にはかなわないが、大量流通ルートに乗らない商品を発掘し、それを品ぞろえしていくことで生き残りを図れる余地はある。1社では難しいのであれば、同業による協業や、小売店ではあれば取引先の卸と連携する道を考えるべきだ。

地域に根差した中小流通業の場合、独自性は「トンガッタ」ものを志向するのではない。トンガッタ差異化はポジショニングやターゲットを明確にするが、顧客の行き過ぎた絞り込みを招きかねない。自店（社）の商圈内の顧客に独自性を感じてもらえれば、一定の存在感を確保できる。地域に根差した中小流通業の事業の安定性や継続性を考えると、この「さじ加減」が大切になる。

検討会委員の自由意見 20

所属 株式会社神奈川銀行

氏名 松永 修

今回の中小企業研究（流通業編）ではアンケート・ヒアリング・統計的分析が有効に活用された結果、優良企業像が適切に描かれており、貴重な成果が残せていると思います。因子分析、クラスタ分析、クロス分析によるクラスタの特徴付けとヒアリングの具体例と重ね合わせることでより流通業における優良性に関する理解が深まったと実感しております。

卸売業小売業ともに、優良性を維持して存続し続けるためには、いかに需給の動向を予見しながら、ニーズにあった商品・サービスの提供やサポートができるか、さらに小売業については、いかに地域との連携を図り、商圈内の顧客層と密着できるかが重要であると認識しました。また、これらのために人材育成や従業員の満足度向上も含めた組織強化も不可欠であると感じました。

今回の研究成果の活用として、今回の研究で抽出された優良流通業に共通する特徴的な経営戦略のエッセンスを、何らかの形で多くの事業者等に還元するとともに、優良流通業者を牽引役として、商店街振興や地域の活性化を図ることができれば、さらに研究成果の価値が高まるものと考えます。今回の研究会の成果が、今後の研究過程を経て、地域貢献や政策立案に資するものと期待しております。

検討会委員の自由意見 21

所属 (協) 横浜マーチャンダイジングセンター

氏名 手塚 茂男

情報通信技術の進展と人口構造の変化によって、サプライチェーンにおける地元中小卸売業（生活用品）の位置づけは、製造小売（SPA）、宅配便、ネット通販等の流通業界への参入・台頭によって過当競争におかれます脆弱性を増している状況にある。

取扱商品を問わず中小卸売業全般にその傾向は及んでいるが、強いて言うと比較的緩やかな取扱業種としては、産業用資材、業務用資材・消耗品を扱う「業務用卸」がある。

広域京浜地域における流通企業数をみると、生活用品卸売業よりも業務用卸売業が多い。これは、周囲に存在する様々な製造業への産業用資材等の供給源となっているためであり、生活用品よりも専門性が高い商品供給を行っている。

県内の生活用品（GMS）は、そのほとんどが全国ネットのメガ卸に統合され、規模化がさらに進むことによって中小卸売業としては、ニッチ市場に追い込まれている。

そこで中小卸売業がめざすところは、自社の得意技を使った専門化に徹することである。得意技とは商品に対する「目利き」である。ニーズに合致する食材を読み、市場の鮮度を見抜き、高級感を演出する技量である。そして、それをいかにいち早く市場へ提案・供給できるかが要求される。リードタイムも大きな差別化要素となっているのである。

パイが小さくなったとは言え、生活者のライフスタイルの変化によって、今までにない新たな市場を創り出し、少ない販売機会を逸しない視点も技のうちである。

例えば、作業服卸売業が、洗濯業者と提携して作業服リース業を始め、「いつも清潔なく」リーニング仕立ての作業服で仕事ができ能率が上がった。」と顧客に喜ばれたケースや病院の食材納入を主要業務としていた食品卸売業が、管理栄養士の活用により医療食・介護食のラインナップに編集・提供することで、在宅療養者から「なくてはならない通販ネット」と支持されている事例など様々な変化をいち早く読みとり、ビジネス・モデル化してきている。

流通業におけるこうした動きは、以前から指摘されている卸や小売の垣根がないボーダレス化がさらに進み、新たな市場創造に販売機会が潜在化していることを物語っている。

ニッチ市場のなかでのパイの奪い合いは今後も続くと思われるが、生き残る条件としては、「いかに生活者に対して支持されるか」または「いかに生活者のお役にたてるか」の提案力と販売・流通チャネル構築がその帰趨を決するものと思われる。

本研究会のテーマである優良中小企業の類型化の抽出を考えると、確かに優良企業であることに越したことはないが、なかなかそう簡単ではない。

ならばどうするか。

思うに、どん底から奇跡的に立ち直った経営者が語る「商売の原点である三方よし（買い手よし・売り手よし・世間よし）を守るからこそが企業継続の肝」という言葉を借りながら、三方よしの精神を持った地域貢献オンリーワン・カンパニーの育成と量的振興策による裾野の広がりが、優良企業への道であると共に、そうした企業群の継続性こそが、多様で活力ある京浜地区の流通機能基盤強化に欠かせないファクターではないだろうか。

9 付属資料

9-1 検討会委員

(委員)

所 属・氏 名
東京経済大学名誉教授 宮下 正房
卸売市場政策研究所代表 細川 允史
横浜市立大学国際総合科学部教授 中山 健
多摩大学経営情報学部准教授 奥山 雅之
木暮経営企画研究所代表 木暮 衣里
情報企画センター協同組合副理事長 大場 保男
(有) 流通ビジネスコンサルティング代表 宮澤 政夫
一般社団法人 日本加工食品卸協会専務理事 奥山 則康
一般社団法人 日本ボランタリーチェーン協会 常務理事 元田 正一
東京都中小企業振興公社新事業創出課長 平野 博
大田区産業振興協会専務理事 伊東 博巳
品川区商店街連合会事務局長 玉野 浩太郎
川崎市経済労働局商業観光課長 若松 秀樹
川崎市商店街連合会事務局長 中尾 安夫
さがみはら産業創造センターIM 飯山 隆幸
神奈川県産業労働局観光商業部商業流通課 鈴木 博明
横浜市経済局商業振興課係長 筒井 武裕
神奈川県中小企業家同友会事務局長 上野 貴之
日本経済新聞社編集局消費産業部次長 白鳥 和生
神奈川銀行執行役員 松永 修
協同組合横浜マーチャンダイジングセンター 手塚 茂男

(共通P委託)

(本学教員)

神奈川県異業種連携協議会専務理事 芝 忠
関東学院大学特約教授 清 响一郎
関東学院大学教授 福田 敦
関東学院大学教授 吉田 千鶴
関東学院大学准教授 橋本 健広
関東学院大学准教授 天野 恵美子
関東学院大学専任講師 伊藤 誠悟
関東学院大学専任講師 佐藤 志乃

委託会社	(株)富士通総研シニアマネジングコンサルタント 高橋 誠司
	(株)富士通総研シニアコンサルタント 西田 幸子
	(株)富士通総研コンサルタント 郡 謙介
	(有) ともえ産業情報 辻井 啓作
	(有) ともえ産業情報 研究員 野口 久美子

9-2 検討会議事録

会議名	第1回『広域京浜地域の中小企業研究（流通業編）』作成に関わる検討会	
開催日時	平成25年8月5日（月）13:00～15:05	
会場	関内メディアセンターM-803室	
議事次第	1. 開会 2. 挨拶 3. 委員自己紹介 4. 議事 (1) 文科省プロジェクトの説明 (2) 国と自治体の流通政策レビュー (3) 優良企業に関する意見交換と推薦企業の依頼 (4) 調査票原案に関する意見交換 5. その他 6. 閉会	
配布資料	議事次第／座席表／委員名簿／第1回検討会資料 参考資料1：アンケート調査票草案（卸売業） 参考資料2：アンケート調査票草案（小売業） 第2回及び第3回検討会日程調整シート 企業情報補足資料 広域京浜地域の中小企業研究（製造業編）概要版（昨年度研究成果）	
出席者	以下、26名（2名遅延出席）	
* 司会者 ※ 記録者	委員（17名／20名）	東京経済大学 名誉教授 宮下 正房 卸売市場政策研究所 代表 細川 允史 横浜市立大学国際総合科学部 教授 中山 健 多摩大学経営情報学部 准教授 奥山 雅之 木暮経営企画研究所 代表 木暮 衣里 (有) 流通ビジネスコンサルティング 代表 宮澤 政夫 一般社団法人日本加工食品卸協会 専務理事 奥山 則康 一般社団法人日本ボランティアチェーン協会 常務理事 元田 正一 東京都中小企業振興公社 新事業創出課長 平野 博 大田区産業振興協会 専務理事 伊東 博巳 品川区商店街連合会 事務局長 玉野 浩太郎 川崎市経済労働局 商業観光課 課長 若松 秀樹 【代理出席】 森 雅之（産業振興部商業観光課商店街支援係） 川崎市商店街連合会 事務局長 中尾 安夫 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 神奈川県中小企業家同友会 事務局長 上野 貴之 日本経済新聞社編集局消費産業部 次長 白鳥 和生 神奈川銀行 執行役員 松永 修

	事業関連	神奈川県異業種連携協議会 専務理事 芝 忠
	関東学院大学 教員（5名／6名）	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 関東学院大学経済学部 専任講師 伊藤 誠悟 関東学院大学経済学部 専任講師 佐藤 志乃
	事務局（3名）	株式会社富士通総研 高橋、西田（*）、郡（※）
議事要録（発言者敬称略）		
1. 開会		
・事務局より配布資料の確認がされ、席次資料訂正、欠席委員と代理出席委員が確認される。		
2. 挨拶		
<p>関東学院大学より挨拶される。</p> <p>「本日は暑い中ご出席いただきありがとうございます。検討会につきましては、昨年に続いて2年目となります。本日の資料の第1回検討会資料2ページ目の初めに、文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業と名前が書いてあります。これは、全国の私立大学が戦略的な研究拠点を設けるための事業構想に対して、文科省から一定の補助があり、科研費に準じた大型研究事業です。平成24年度から3ヵ年計画で申請していたものが採択され、今年が2年目となります。中核事業である広域京浜地域の中小企業研究事業については、昨年度は製造業編で、今年は流通業編になります。昨年に続いて検討会のメンバーに入っていたいただいた委員もいらっしゃいますし、初めてご参加いただいた委員もいらっしゃいます。昨年から入られている委員には、2度目の事業説明となりますが、本検討会では、この事業の1つのメインである、広域京浜地域の中小企業研究の流通業編作成に向けた議論を行います。東京都大田区、品川区、町田市、神奈川県川崎市、横浜市、相模原市、大和市と全部で7つの行政区を対象とした中小企業研究となります。プロジェクトのテーマは、「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」となっています。キーワードは2つあり、1つ目は“地域との協働”で、大学が地域に根差した研究を行うプロジェクトです。つまり、中小企業支援機関や団体、商店街といったところと連携し、2つ目のキーワードである“優良中小企業”、今回は卸売・小売り企業が対象となりますが、それら企業の優良性とは何か、その優良性に基づいた支援策・政策課題を、一般の政策と違う形で講ずる場合は、どのようなことが考えられるか、これらを研究することを主たる目的としています。委員の皆様には、中小企業を中心とした優良企業、優良性とは何か、あるいは、優良性を前提とした、アンケート、ヒアリングについてのお知恵を拝借したいと思います。ヒアリングを実施する際には、優良性を持っている中小企業について、ご紹介いただければと思います。なかば内容説明に入っていますが、はじめの挨拶として、この会の目的と、お願い事項のご案内ということで、挨拶に代えさせていただきます。宜しくお願いいたします。」</p>		
4. 議事（1）文科省プロジェクトの説明～（4）調査票原案に関する意見交換		
<ul style="list-style-type: none"> ・「第1回検討会資料」をもとに、文科省プロジェクトについて説明が行われる。 ・事務局より、「第1回検討会資料」をもと、国と自治体の流通政策レビュー、調査設計について説明が行われる。引き続き、「アンケート調査票草案」をもとに、調査項目について説明が行われる。 		
<ul style="list-style-type: none"> ・休憩（14時20分～14時30分） ・事務局により各委員の「第2回及び第3回日程調整表」の回収が行われる。 		
・優良企業に関する意見交換、調査票草案に関する意見交換が行われる。		
委員	<p>卸売業は集約・吸収合併しており、中小卸売業がどんどん減っているのが現状である。それに伴い、中小小売業の仕入れ先がなくなっており、問題となっている。大手卸売企業が集まった際に、大手卸売企業の戦略として、量販店・大手小売企業へのチャンネルと、中小小売企業に対するチャンネルを使い分けていただくことを提案しているが、現状、大手卸売企業は、量販店・大手卸売企業を優先しているという現状があり、ボランティアチェーンの機能・必要性はますます高まっていくと思っている。その中で、小売業が生き残るために、ボランティアチェーンセミナーを毎年1回行っている。セミナーにおいて、流通科学大学の石原武政教授にお話しいただいた。その中で、小売企業は、今まで販売という形で地域社会、企業の社会的責任を果たしてきたが、これからはコミュニティに対する企業貢</p>	

	<p>献が絶対必要であり、それを経営戦略の1つにあげてはいかがかということを抑っていた。実際、各地域で、いろいろな地域貢献活動に対して助成を行っているが、中小企業と連携・協力する場が必要であると感じる。どこが主導するか、自治体なのか、商工会なのかはわからないが、そういったことが必要だと考え、ボランティアチェーン協会が、加盟企業に対して勧めて行こうと思っている。そこで、小売業調査票案4ページから5ページに掛け、経営を取り巻く環境について質問項目があるが、最後の方の「商店街活動への積極的な参加」に関連して、その他の地域活動として「地域コミュニティへの貢献」といった項目の追加・検討を願う。</p>
事務局	<p>ありがとうございます。今回の案では、企業との連携という観点の項目は足りないと思っている。また、時代のキーワードである地域貢献という言葉が入っていないと言うご指摘だと思う。検討させていただきたい。</p>
委員	<p>委員がご提起されたことは非常に重要だと思う。ボランティアチェーンとは、卸売企業が組織し中小小売企業を支援する組織、あるいは卸売企業同士が横に連携して組織し、互いに協働する組織である。小売業界の商人は独立独歩の精神が有り、これは素晴らしいことだが、現代では資本は独立していても、経営は協力していかなければ、生き残れない。ボランティアチェーン協会がそういったことを推進している。組織に対しての調査では、これから、京浜地域でどうやって優良店を育成していくかという発想が必要である。そのため、過去、現在に留まらず、これからどうしたいか、こういう方向もあるという提案する姿勢の調査が良いのではないかと。事例調査はどの程度実施するのか。</p>
事務局	<p>インタビュー調査を35社程度実施する。小売業20社、卸売業10社、団体・商店街5組を予定する。</p>
委員	<p>大変だが、事例調査が一番役に立つため、可能ならば卸売業20社、小売業30社くらい実施できると良い。可能な限り検討してほしい。</p>
事務局	<p>検討したい。</p>
委員	<p>細かい点だが、アンケート調査票草案について、気が付いた点をいくつか申し上げる。小売業だが、仕入れ先が大卸業の場合がある。そういう意味で、二次卸店を意識した設問があった方が良く思う。また、これだけ委員の方がいるので、小売業も卸売業も公的支援の活用についての有無や、活用状況の話も入れた方が良く思う。小売業問14で、異業種交流といった、情報収集の場をどういう形で設けているのか、取り組み状況を聞いた方が良く思わないか。「卸売、ボランティアチェーン等からの支援や連携」についての関連で、小売業・卸売業を含めて、M&Aの再編についてのスタンス、経営承継の関連といったことについても聞いてはどうか。言葉の使い方についてだが、小売業問14で「インスタ・マーチャダイジング」や「FSP」という言葉が出てくるが、中小小売業の関係者にとって、馴染みがある言葉なのかということが気になる。また、「演出した売り場づくり」「シンプルな売り場づくり」等は重複する感じがある。卸売業問14で「フランチャイズチェーン等の手法で小売業を組織化している」とあるが、ボランティアチェーンのことだと思う。</p>
事務局	<p>ありがとうございます。検討したい。小売業の再編等については、調査票案5ページの「競合店や同業者の動向を意識している」というところに含んでいると考えている。</p>
委員	<p>調査票草案についてだが、卸売業・小売業の両方とも、問14に「経営戦略の策定」「中期のビジョンや計画を有している」とあるが、戦略等を作成した後が問題だと思う。策定した計画を取引先、金融機関に発表する、社内でも共有するといったことが策定の中に含まれているか。あるいは、計画の取組・進捗を測っているかという問いにしなければ意味がないように思う。</p>
委員	<p>インタビュー調査に関してだが、第1回検討会資料13ページで、「店舗投資と売り場づくり」とあるが、できれば卸売業や小売業もどのような店舗づくりを行っているか項目を設けて欲しい。例えば、店舗投資は、改装なのか、IT化なのか。品揃えという項目も入っているが、投資をしている企業が優良企業という可能性もあり、投資という区切りで整理しても良いのではないかと考える。また、卸売業も小売業も共通して言えるが、アンケート調査は項目を少なくできないか。例えば、相反する項目は、一つにして選択してもらうとか。項目数が少ない方が、回収率が高まると思う。インタビュー企業の選定についてだ</p>

	が、優良小売店舗とあるが、表彰されている企業以外にも優良企業があると考えられる。委員の推薦や商店会の方に紹介していただくといった方法があると考え。また、最終的に政策提言までされるか不明だが、規制施策と振興施策とを時系列で整理しているが、規制施策と振興施策の運用に問題があると考え。施策の変遷だけでなく、規制施策と振興施策に分け1回整理するべきである。
委員	協会の仕事に関り、行政から求められることが大変多くなっていると感じる。卸売業の機能について、機能開発・高度化だけではなく、災害におけるBCPの対策やコンプライアンスの対策等を、しっかり進めなければならないと思う。特に、中小企業の規模に関らず、優良というからには、そういう側面からもアプローチする設問をお願いしたい。
委員	今回の検討会で、なぜ京浜地区の優良店を作って行かなければならないかという、関東直下型地震の際に、卸売企業の機能や、小さい小売業が高齢者の近くに存在することはとても重要だからである。商業地域の中小企業、卸売業・小売業が一体となって、地元の生活者を救わなければならないと気付かせる、意識するような項目を、もう少し盛り込んでいただきたい。
委員	小売業問13で「環境」とある。一般的に悪くなる方で捉えられるが、機会として好ましい環境の変化を取り出す設問があっても良いのではないかと思う。立地、競争、流通構造と3つ並んでおり、こういった分類もあり得るが、人口構造という分け方は非常に大きな問題がある。少子化、高齢化が進み、京浜地域においては、世帯人員が2.1人、2.0人と減少し、地区によっては1.9人の場所もある。4人所帯などは非常に少なくなっている。そういう現実を踏まえると、人口構造をデモグラフィックスの設問1つずつで聞いた方が良く考える。少子高齢化、所帯数縮小といったことを、最初に聞くのが良いのではないかと感じる。問14は質問項目が多過ぎるため、大きく2つに分類し、「①販売・集客・顧客管理」「②経営・管理・マネジメント」の設問としてはどうか。その際に、小売業であるため、販売活動についての設問が、もう少し多い方が良いのではないかを感じる。「FSP」「インスタ・マーチャンダイジング」といった言葉は、わからない小売り経営者も多いと思われる。「演出した売り場づくり」等といったところに統合し、別に、インターネットのホームページでの集客や予約、ネットを販売に利用しているかといった項目を入れてほしい。
委員	仮説の立て方で、第1回検討会資料8ページに複数の因子があるが、例えばこれについては、小売業の場合、取り扱う商品によって、変化すると言う場合もあるのではないか。取扱商品、立地、企業性を研究の結論にする予定なのか。どの因子が重要なのか、どこまで考えているのか伺いたい。また、小売業調査票案について、1つは、宮澤委員からもあがったように、小売業の項目をもっと細かくし、企業構造を表せるといいのではないか。最近では、自社で商品を企画して開発し、小売りする企業も有るので、そういった質問項目を問14に追加するべきではないか。また、小売業調査票案「Ⅱ. 経営状況について」問8等の3年前と比較が必要な項目だが、「3年前は操業していない」という項目が必要ではないか。問10に関して、営業利益率の大きさをどう捉えるのかが曖昧である。％で評価しないと難しいのではないか。また、％の場合、赤字の場合の表現をどうするのか。これらを精査する必要があると考える。
事務局	後半部分は検討させていただきたい。前半部分は、第1回検討会資料13ページ目の大きな仮説のフレームを示しているが、最終的には優良小売企業という形で取り上げたい。どんな背景で活動をし、地域に貢献しているかの仮説検証を行っていく。地域との連携もさることながら、タイプ分けを行い、どんな業種が多いのか等、クロス集計を行っていきたい。
委員	アンケートで何を調査したいのかということが重要である。本アンケートでは、第1回検討会資料13ページのマーケティング戦略の中身を調査したいのだと認識している。普段、各委員の方が、優良小売店とか優良卸売業と関わっていく中で、ここがポイントというところがあると考え。10年くらい前、製造加工機能がある小売業や、情報発信機能がある小売業、優良仕入先の開発力がある企業と強く関係を結んでいる小売業等が、有力で粗利も高いという調査をしたことがある。それ以外にも後継者を育成している、コミュニティと連携している、最近だと、ブランドに自覚があり、お店や商品のデザイン性に注力している小売業があるが、そういった実施項目をこのアンケートから探すことが難しい。アン

	ケート回答者が、自分が行っている項目を見つけやすいように、いくつかの大項目に分けた方が良いと思う。また、高付加価値とあるが、現在の高付加価値はバブル前後の高付加価値と内容が変わってきている。現在の高付加価値とは何か、アンケートの中から探っていければと思う。
事務局	ありがとうございます。まだまだ意見があると思うが、時間が来ましたのでここまでとさせていただきます。本日は、調査票案についてのご意見を多く承った。なるべく調査票を4ページに収めたいと思う。今後の企業の動向のことも項目として考えていきたい。時間が限られ、発言いただけなかったご意見もあると思うので、本日中にご意見アンケートを配信し、ご意見をいただきたいと思っている。意見提出は今週一週間を目途としたい。優良企業の考え方について、経験的な感覚、経営者の立場からという意見等、仮説を組み立てるための参考としたいので、ご意見いただければと思う。宜しく願う。
5. その他	
<ul style="list-style-type: none"> 事務局より、日程調整結果が以下の通り伝えられる。 <ul style="list-style-type: none"> 第2回 11月7日(木) 13時～検討会、15時～研究会 第3回 1月31日(金) 13時～検討会、15時～研究会 	
閉会	

会議名	第2回『広域京浜地域の中小企業研究(流通業編)』作成に関わる検討会	
開催日時	平成25年11月7日(木) 13:00～15:00	
会場	関内メディアセンターM-803室	
議事次第	1. 開会 2. 挨拶 3. 議事 <ul style="list-style-type: none"> (1) 政策レビュー (2) ヒアリング調査に関する経過報告 (3) アンケート調査に関する中間報告 (4) アンケート調査中間報告についての意見交換 4. その他 5. 閉会	
配布資料	議事次第/座席表 資料1 第2回検討会資料 資料2 アンケート調査に関する中間報告 参考資料1 アンケート調査回収結果～単純集計編～ 参考資料2 卸売業アンケート調査票 参考資料3 小売業アンケート調査票	
出席者	以下、24名(1名遅延出席)	
* 司会者 ※記録者	委員(17名/21名)	東京経済大学 名誉教授 宮下 正房 卸売市場政策研究所 代表 細川 允史 木暮経営企画研究所 代表 木暮 衣里 情報企画センター協同組合 副理事長 大場 保男 (有)流通ビジネスコンサルティング 代表 宮澤 政夫 一般社団法人日本ボランティアチェーン協会 常務理事 元田 正一 東京都中小企業振興公社 新事業創出課長 平野 博 大田区産業振興協会 専務理事 伊東 博巳 品川区商店街連合会 事務局長 玉野 浩太郎 川崎市経済労働局 商業観光課 課長 若松 秀樹 【代理出席】 森 雅之(産業振興部商業観光課商店街支援係)

	川崎市商店街連合会 事務局長 中尾 安夫 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 神奈川県産業労働局観光商業部商業流通課 鈴木 博明 横浜市経済局商業振興課 係長 筒井 武裕 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 執行役員 松永 修 協同組合横浜マーチャンダイジングセンター 専務理事 手塚 茂男
事業関連	神奈川県異業種連携協議会 専務理事 芝 忠
関東学院大学 教員 (2名/6名)	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 准教授 橋本 健広
事務局 (4名)	株式会社富士通総研 高橋 (*)、西田、郡 (※) 有限会社ともえ産業情報 辻井
議事要録 (発言者敬称略)	
1. 開会	
・事務局より配布資料の確認がされ、欠席委員と代理出席委員が確認される。	
2. 挨拶	
関東学院大学より挨拶される。 「こんにちは。8月5日に第1回研究会を行い、その後、アンケートを9月12日～27日にかけて実施した。調査票案については第1回研究会並びにそれ以降のやりとりで、委員の方にお諮りした。卸売業が1,000票配布、回収は184票、回収率は18.8%、小売業が2,000票配布、回収は337票、回収率は17.2%であった。回収率は読めないところであったが、10%を目標としていたので、達成することが出来た。本日はこちらの調査報告が中心になると思っている。第1回の研究会以降、委員や団体の方々に企業等をご紹介頂いて、ヒアリング調査を進めているところである。本日は経過や状況を報告させて頂く。また、政策のレビューを報告させて頂く。委員の方々から、各政策機関の立場で政策レビューについて、ご意見を頂ければと思う。本日も検討会の後、研究会を開催する。前回は卸売業についてお話を頂いたが、今回の研究会では小売業について、特に地域商業についてお話し頂く。長丁場となるが、よろしくお願ひしたい。」	
・続いて、今回初めての参加となる委員の自己紹介を行う。	
3. 議事 (1) 政策レビュー	
・事務局より、資料1及び会場スクリーンを用いて、調査目的、体系、政策レビューについて説明される。	
3. 議事 (2) ヒアリング調査に関する経過報告	
・事務局より、資料1及び会場スクリーンを用いて説明される。	
3. 議事 (3) アンケート調査に関する中間報告	
・事務局より、資料2及び会場スクリーンを用いて説明される。	
・10分間の休憩 (再開 14:20)	
3. 議事 (4) アンケート調査中間報告についての意見交換	
・事務局より、アンケート調査中間報告についての意見が求められる。	
関東学院 大学	前半の報告については、富士通総研、ともえ産業情報にお願いした。欲張った事業ということもあり、一つ一つの話だけでも1~2時間ずつかけるのが良いが、コンパクトにした。消化不良気味のところもあると思う。説明頂いた話しは大きく3つ有り、1つは、政策レビューの資料1の11pを中心にお話を頂いた。国レベルのものが中心である。これは経済産業省の流通政策史という分厚い本を元としているが、その資料の2000年以降については、小売業について薄いところもある。小売業では95年から21世紀に向けた流通ビジョンというものがあるが、2007年には新流通ビジョンというものができており、国レベルの施策も若干不十分なところもある。東京都では80年代からモデル商店街事業やコミュニティ商店街事業等をやっている。横浜市においては平成18年から、商店街と協働する主体を対象とする商店街間接支援型の地域経済元気づくり事業などに取り組んできた。また、NPO法人との協働事業もわれている。国よりも自治体の方が先んじてやった事業も

	<p>ある。国の流れは流れとして押さえ、京浜地域においては、大都市の中で、補助金の良し悪しはあるが、制度として直接支援以外のものも含め、支援制度が広がっている。何が何年にあり、どういう結果になっているかという所まで、レビューできればと思う。2 つ目の調査報告の因子分析とクラスタ分析については、難解に聞こえるが、統計学的には非常に一般的なものである。因子を命名して、卸売業や小売業をタイプ分けするとどのようになるか、因子分析を通じながら、何を軸にして分類するかということが因子分析である。その結果、因子やクラスタの値に応じてクラスタ 4 つに対して名前を付けている。因子が全てプラスのものが優良企業であるだろうと思っている。そういう企業の属性を分析すると共に、ヒアリングで検証することをこれから行っていく。調査回答から見られる優良企業をヒアリング先に追加していく。3 つ目に、第 1 回の検討会では文科省の補助事業であることを申し上げた。経産省事業ではないため、報告の際にこうした分析等が評価の対象になり、次回の補助金申請の採択に影響する。検討会の中で、肌感覚というものも含めて議論を行い、報告書としてまとめていきたいと思っている。クロス集計をしないとクラスタの名称は裏付けが取れないため変更も有り得るが、イメージとしての分かりやすさから仮称を付けている。</p>
事務局	<p>残り 30 分となるが、疑義応答、意見交換の時間としたい。カイ二乗検定については、クロス集計の確からしさを検証するための意図で一般的な手法を使い行った結果である。</p>
関東学院大学	<p>卸売業と小売業では優良企業の定義が異なることが想定される。具体的には資料 2 の 31p と 75p をお聞き頂きたい。31p は卸売業である。75p は小売業である。同じような質問でありながら、それらのアンケート結果に検定を行った結果、卸売業では、問 3 の経営者の資質にほとんど○が付いていないのに対して、小売業では、ほとんど○がついている。小売業については、経営者の資質が、優良企業性に関係性があるのではないかとすることを想定しており、今後、検証していきたい。</p>
委員	<p>1 回目の委員会では心配もしたが、調査を実施できたことが良かったと思う。ヒアリングは調査中ということであり、これから時間をかけて進めれば良いと思う。一番大事なのは、クロス集計は手段であり、その中から何を言うかである。説明頂いた検討委員会の資料 1 の 2p には、「本調査は中小商業者の競争力向上に資する知見を得るために実施するもの」とある。どうやって今後、中小商業が活性化していけば良いかという事であり、ここが大きな目的であると思う。そのために、京浜地区の自治体である県、市や商工会議所等がどういう政策を行っていけば良いかについて、関東学院大学が京浜地域の大学を代表してこの問題に挑戦しており、素晴らしいことである。神奈川県地域の商業環境は大変な危機にある。40 年から 50 年前は、地元資本の卸売業はたくさん存在していたが、現在はかなり減少してしまった。横浜の卸売業等は東京の支店となっている状況にある。横浜の地形を見ると山や坂が多く、高齢者がいろいろなところに住んでいる。神奈川では高齢者の買い物弱者や買い物難民が沢山いる。地元の卸売業、小売業は非常に重要である。どうしたら活性化できるか、そこがこのプロジェクトの最終的な目的でもある。明日の、これからの横浜商業、神奈川商業、地元の生活者のために商業をどうしていくか、その目的を明快にして、調査結果を分かりやすく読み解き、県や市の政策等に活きる提案をして頂きたい。政府の政策の話について、まとめが良く出来ている。しかし、この資料は経産省中心の政策である。生鮮食品は農水省の管轄、薬などは厚労省の管轄である。これらの省でもそれなりの政策を行ってきているので、それらの政策もまとめて頂きたい。経産省の流通政策の歴史は 50 年ある。これまではハード主体の政策であったが、ソフトの政策、人材育成に関する政策にシフトしてきている。卸売業については小売業に提案できる人材を育成できるかが課題である。こうした点にも着目して、研究を進めて頂きたい。</p>
事務局	<p>人材育成に資するような提言についても今回の研究で出されれば良いということであった。</p>
委員	<p>品川区の商店街連合会に所属している。調査してもらったことは自分にも勉強になるものが多い。商店街については、人材育成が非常に重要であると自分でも感じている。商店街で販促事業等を一緒にやろうとしているが、これまで頑張ってきた分、皆さんお疲れになっていて、高齢化も進み、次の一步を踏み出せない状況にある。その中で、若い世代にどう引き継いでいくか、みなさんかなり考えている。若手の方は商店街組織にはなかなか</p>

	<p>かいらっしゃらないが、地域での商売は熱心にされており、地域商業、地域のまちづくりには興味を持って勉強会に参加していたりする。やりたいことを自分たちで積極的に行い、活動はかなり広がってきている。品川区商店街連合会では、そうした人たちも含めてお声掛けし、商店街活動にも新しい人たちを引き込みながら、次の形を打ち出している。情報発信をしていることが、「品川が良くやっている」と言われているようになった要因だと思っている。</p>
事務局	<p>お話しされたことについても、調査結果から上手く繋げられればと思う。</p>
委員	<p>大田区では商店街振興を行っているが、産業振興協会で個店支援を行っている。個店の支援をここ2~3年、始めたところである。今までの商店街での繋がりより、特に若い方で活力のある個々の店主の横の繋がり、ネットワークを作りたいと思っている。今はネットワークで活動したいという要請を強く感じている。その辺が新たに見出せば良いと思っている。クラスタの名称は、いかに、実情を表す名称になるかが重要であると思う。</p>
委員	<p>東京都中小企業振興公社に所属している。いくつかの支社があり、地域的に分かれているが、商店街、個店の主にソフト部分を事業として取り上げている。行政の施策という意味では、「元気を出せ！商店街」の補助金事業を中心に行っているが、補助金の活かし方が非常に重要だと思っている。成果がはっきりしない中で補助金を出している。補助金についての成果をどのように考えるかが重要であると思っている。ソフトの面から色々行っており、商店街については、商店街の役員を集めたリーダー塾という授業を、個店については、商人大学校という授業を行っている。商人大学校は熱心でメンバーが入れ替わるが、リーダー塾はメンバーが固定化し、やる気のない商店街は抜けていく。勢いのある個店の所属する商店街を見ると、商店街は沈滞している部分もある。相矛盾する部分もあり、個店が商店街に対してどうすべきか、商店街が個店に対しどう貢献すべきか、人材面も含めて考えていく必要があると思う。もう一点、私どもは東京都で、広域自治体という立場から見ても、区ごとにやる気の濃淡があり、一生懸命事業をやっている区とそうじゃない区がある。区の人材育成をどうするかということも問題であると思っている。区の人材が育たなければ、商店街の人材も育たないと思っている。モチベーションをどう高めるかが重要であると思っている。今後とも、基礎自治体を巻き込んだ取組が必要だと思っている。</p>
委員	<p>ボランティアチェーン本部は、加盟企業の意向を汲み取りながら各種の事業活動を行っているので、卸売業より多様なリテールサポート活動を展開している。今回のヒアリング調査対象として中小小売店を対象に特徴のあるリテールサポート活動を行っている3チェーン本部を紹介した。アンケートの調査結果はよくまとまっていると思う。ヒアリングはアンケートの調査結果から、全クラスタを対象に行うのか。</p>
関東学院大学	<p>年末も近付いているのでクロス集計を早めたいと思っている。ある程度、プラス要素が並ぶクラスタは回答企業へのヒアリングで検証したいと思っている。あまりよろしくないクラスタも検証という意味では必要だと思っている。4タイプ全てヒアリングするのは難しいと感じている。協力して頂ける範囲で行いたい。</p>
委員	<p>アンケート調査について2点、意見と提案を行いたい。31p、71pの総括表について、カイ二乗検定結果が資質について卸売業と小売業が違う点に、相関性に差が出るのは非常に興味深く思う。せっかく優良性についての因子を抽出されているのであれば、卸売業については87pの図表3-10、3-11について、一番説明力がある第1因子の上位3つと外的基準とのクロス集計をして相関性が高いかを見てはどうかと思う。クラスタよりは、第1因子の意味を深められたら良いかと思う。ネーミングについて、小売業のネーミングは「小さな巨人」を際立たせるために、「裸の王様」という名前も出ているのかと思うが、アンケート対象選定の第一スクリーニングで仮にも優良小売業を抽出しているので、ネガティブな名称は避けた方が良いのではないか。</p>
委員	<p>クラスタのネーミングについて。卸売業は分かりやすいが、小売業はクラスタ名称が分かり難い。政策の説明を頂いたが、経産省だけの枠に留まらず、国交省、総務省といったものも含む必要があると思う。文科省はCOCで地域貢献ということも言っている。そうした点も反映されればと思う。</p>
委員	<p>農水省分野を専門として参加させて頂いている。農水省のデータで消費者は、俗に言う生鮮3品について大体65~70%をスーパーで買っている。一般小売店は10%、総合小売店は</p>

	数%、生協は1割以下となっている。東京都ではスーパーが80%、調査のたびにスーパーの比率が伸び、一般店が減っている。新宿区の大きな団地である戸山団地には生鮮品店がない状況になっている。小売業の役割は大きい、どんどん減っている状況は何なのか。消費者が来たくても、郊外店で来られないのか。活気のある一部の商店は客が多い。経営能力の差が出ていると思う。
事務局	本日は、検討会・研究会を通して、皆さんに発言頂きたいと思っている。最後に、研究会に参加できない松永委員にご意見を頂きたい。
委員	各社のヒアリング結果について、楽しみにしている。前年度の製造業では、優良企業のイメージがビビットに浮かび上がってきたという印象がある。どういう点で優良なのか、優良性がどこに具体的に現れるかを知りたい。ヒアリングの具体例を通して、優良企業のイメージが非常に分かるということが、重要であると思う。結果を活用させて頂くという観点からも、期待したい。
委員	横浜の卸売業は業務用が多く、産業や学校、病院向けの卸売業が多く、日用品、消費財の卸売業は少ないように感じる。その中で優良な卸売業は本当に限られていると考える。調査結果の中に、クラスタがあり4つの類型があったが、食品や日用品雑貨等の業種の観点から、どのクラスタにどの業種が多いのか、という業種に関する分析をする予定はあるのか。
関東学院大学	現時点では、クラスタを仮で提案させて頂いており、クロスについては、これから実施する予定である。ただし、業種のクロスをするにあたって、業種がかなり広がってしまっており、卸売業は回答数が約180社であり、そこから業種の有意性が出るかはやや疑問である。どれが多い少ないという判断はできるかと思う。
委員	人材育成という話しが先ほどから出ており、自分たちも商工会議所と一緒に創業者向けのセミナーや現状の事業者の売上販売向上セミナー等を行っているが、なかなか人が集まらない。もしかしたら求められていないのではないかと感じている。今後の検討会の中で、どのような人材育成を望んでいるのかが分ると、施策に反映できると考える。そもそも、行政等が人材育成をやるべきなのか、それとも地域の中で行っていくべきなのか、検討会の中で見極められれば良いと考える。
関東学院大学	次回は検討会が最後である。今回の反省もあるが、検討会は時間がどうしても足りない。次回は研究会を行わず、検討会の時間を長くとり、最後の報告に対してご意見を頂戴して最終的な報告書の試案としたい。検討会の時間を少し延長して3時間程度行い、全ての委員にご意見を頂きたい。なおかつ、結果をご覧頂いた上で、各委員に優良企業とは何か、それぞれの立場で感想や意見、施策等のアイデアを、A4用紙1枚程度に書いて頂きたいと思っている。
委員	資料2の88p、卸売業の3つの因子の特長の仮称について、第1因子に分類された設問内容を見ると、「業務」ではなく「経営マネジメント」が卓越しているのではないかと。また、第2因子は、「取引先」との関係性と言うよりは、「物流中心のオペレーション」を行っているのではないかと。第3因子は、確かに「商品」についての要素が多い。これは「マーチャンダイジング」と言えるのではないかと。
4. その他	
<ul style="list-style-type: none"> ・事務局より、本日議事への意見等は事務局宛に寄せて頂くよう依頼する。 ・事務局より次回の日程について伝えられる。次回は研究会を行わず、検討会を3時間とする。 	
第3回 1月31日(金) 13時～16時検討会	
閉会	

会議名	第3回『広域京浜地域の中小企業研究(流通業編)』作成に関わる検討会
開催日時	平成26年1月31日(金) 13:00～16:30
会場	関内メディアセンターM-803室

議事次第	1. 開会 2. 挨拶 3. 議事 (1) 優良中小企業（流通業）のプロフィールについて (2) ヒアリング調査について (3) 報告書案について 4. その他 5. 閉会
配布資料	議事次第／座席表 参考資料 広域京浜地域の中小企業研究（流通業編）報告書案 参考資料2 ヒアリング調査結果の一覧（全体） 別紙 事務連絡（お願い） 資料1 第3回検討会資料【スクリーン投影のみ、配布なし】
出席者	以下、25名（1名遅延出席・1名途中退席）
* 司会者 ※ 記録者	東京経済大学 名誉教授 宮下 正房 卸売市場政策研究所 代表 細川 允史 横浜市立大学国際総合科学部 教授 中山 健 多摩大学経営情報学部 准教授 奥山 雅之 木暮経営企画研究所 代表 木暮 衣里 一般社団法人日本加工食品卸協会 専務理事 奥山 則康 一般社団法人日本ボランタリーチェーン協会 常務理事 元田 正一 東京都中小企業振興公社 新事業創出課長 平野 博 大田区産業振興協会 専務理事 伊東 博巳 品川区商店街連合会 事務局長 玉野 浩太郎 川崎市経済労働局 商業観光課 課長 若松 秀樹 【代理出席】 森 雅之（産業振興部商業観光課商店街支援係） 川崎市商店街連合会 事務局長 中尾 安夫 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 神奈川県産業労働局観光商業部商業流通課 鈴木 博明 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 執行役員 松永 修 協同組合横浜マーチャングダイジングセンター 専務理事 手塚 茂男 事業関連 ー 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 関東学院大学 経済学部 専任講師 伊藤 誠悟 事務局（4名） 株式会社富士通総研 高橋、西田（※）、郡（*） 有限会社ともえ産業情報 辻井
議事要録（発言者敬称略）	
1. 開会	
・事務局より配布資料の確認がされ、欠席委員と代理出席委員の確認、座席表の訂正が依頼される。	
2. 挨拶	
・関東学院大学より挨拶される。 「こんにちは。第2回目は11月上旬の開催で、アンケートの一次集計結果を主にご紹介した。年3回の会議予定のため、早いもので最終回となる。そもそも、本プロジェクトの課題は優良中小企業（流通業）のプロフィールについて、特徴を示すというものであった。前回は、クラスタ分析の結果をお示しした。本日は、追加分析の結果を含め、この点についてももう少し議論したいと思っている。後ほど説明があるが、流通業は製造業と違い、分析等で難しい点もあった。忌憚のない意見をいただきたい。また作業としては、ヒアリング調査を実施している。現在、30社前後のヒアリングを終	

<p>えているが、未だ継続中である。委員の方にご紹介いただいた企業の他、クラスタ分類で優良性が認められると思われる企業へのヒアリングも実施しているので、後ほど、ご報告させていただきたい。また、本日は報告書案という形で、参考資料を掲示している。目次を見ていただきたい。優良中小企業育成に向けた課題と提言という章を8章に設けている。この章には、後日、委員の方に資料提供をいただきたいと思っている。1点、お願いとなる。別紙として資料配布されているが、委員の方より自由意見として、それぞれの立場より見識をいただきたい。内容は優良中小企業について、政策課題について、調査結果からの気づき等、本事業テーマに関連するもので、A4版1枚程度でお願いしたい。詳細については後ほど、説明させていただく。本日の議事の説明をもって、挨拶に変えてさせていただく。」</p>	
<p>3. 議事 (1) 優良中小企業 (流通業) のプロフィールについて～ (3) 報告書案について</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・事務局より、資料1 (スクリーン投影) 及び参考資料に沿い、これまでの検討と各クラスタのプロフィールについて説明される。 ・関東学院大学より、調査対象の前提条件について、東京商工リサーチの企業データを利用し、直近黒字企業を対象としていること、直近の定義が企業データ作成時点によるため、調査時点において赤字企業が含まれること等、補足説明される。 	
委員	<p>この研究は今後の中小企業に役立つものであり、素晴らしい研究であると思っている。この認識の上で指摘申し上げたい。p78の卸売業の因子名称について、「取引先との親密度」とある。親密度というとコミュニケーションと思いがちであるが、因子の中身を見ると、システムを活用したリレーション等の親密度ということである。そこら辺が分かる表現の方が良いのではないかと。同様に、p90の小売業の因子名称について、コミュニティデザインという表現は分かり難いので、コミュニティリレーション等の名称が良いのではないかと。また、オートノミー追求型というのはどういう意味か、教えていただきたい。</p>
事務局	<p>オートノミーについては、福田先生より後ほど、ご説明をお願いしたい。卸売業の「取引先との親密度」の内容については、p77の因子を踏まえた名称としている。</p>
委員	<p>「商品リーダーシップ」という名称があるので、「取引ネットワークにおけるリーダーシップ」という名称でも良いのではないかと。</p>
事務局	<p>ご意見、ありがとうございます。検討させていただきたい。小売業の「コミュニティデザイン」については、今日的な表現という観点で、名称を付けた。</p>
関東学院大学	<p>名称表現については、相応しいものがなかなかなく、因子と4つのクラスタを見て相対的に考えている。良い名称表現等、提案いただきたい。オートノミーというのは、自ら立つ、律するという意味がある。p85の表で、クラスタ①はいわゆる優良企業タイプであるのに対し、クラスタ④は取引先依存型の企業、クラスタ③は需給マッチング型の企業、クラスタ②は③でも④でもなく、自らの考えで動く企業という意味合いで付けている。</p>
委員	<p>p92の小売業のクラスタ名称も、只今の卸売業の名称と同様のことが言えるのではないかと。クラスタ①はこだわり職人気質型とある。職人気質とは良い意味、悪い意味、両方ある。クラスタ②の伝統的地域密着型についても、伝統という言葉は古臭いという意味合いもある。クラスタ③のよろずや型という表現については、どういう意味合いなのか、説明いただきたい。クラスタ④は優良企業そのものであるということだろう。誤解を受けるようなタイトルであれば、変えた方がよい。</p>
委員	<p>小売業のクラスタ④はいわゆる優良企業である。クラスタ①のこだわり職人気質型は因子の「MDの卓越性」が効いているが、コミュニケーション能力、調整力が弱く、景況感も他に比べて悪い。拘りはあるが、拘りが強いために苦しい現状から抜け出せないのではという意味合いの名称である。クラスタ③のよろずやは、郊外店だが、何でも揃っているような店舗イメージの意図である。内部検討において、名称は付け辛いという印象であった。ヒアリングを行った結果を受けて、現名称に至った経緯については、補足説明を事務局をお願いしたい。</p>
事務局	<p>名称については、個々人によって捕らえ方が異なる所だと思う。①こだわり職人気質型は、顧客ありきよりも、先ずは商品ありきという意図である。商品の良さを分かってくれる顧客には、ニーズに応え、深い付き合いを行っているような商店である。④よろずや型の究極はコンビニエンスストアである。地域に対し、べったりとした付き合いはないが、必要</p>

	なものは一通り揃っているというような意図である。名称について、忌憚のないご意見をいただきたい。
関東学院大学	クラスタのイメージを掴むには、表だけを見ても分かり辛いだろう。参考資料2でヒアリングのまとめを示すと共に、想定されるクラスタタイプを記載している。「想定される」というのは、アンケート調査回答企業ではない紹介企業が含まれているため、主観評価が入っているためである。科学的ではないところもあるが、クラスタをイメージとして捉えていただくには、参考資料2の説明を先に受けて頂くのが良いのではないかと。その後、意見交換に入りたい。
	・事務局より参考資料2の「想定されるクラスタタイプ」が訂正され、ヒアリング調査対象について説明される。
	・15分間の休憩・資料確認時間をとる(14:15~14:30)。
	・事務局より、意見交換の視点について説明される。また、参考資料2の修正版が配布される。
関東学院大学	優良中小流通業について、調査結果からだけでなく、各々のお考えにある優良性について、広く意見をいただきたい。
事務局	席次順にご意見いただきたい。
委員	専門的な知識や理解については不勉強な所もあるが、ヒアリング調査実施に際して紹介した品川区内の商店について、参考資料2の補足説明をしたい。紹介する企業の選定は、売上に直結しているかは別として、地域に根付いた商店を紹介した。売上に直接結び付くような支援は我々にはできないことであり、地域の商店街活動に貢献される方を地域の優良企業として捉えている。そういう点で、クラスタ②の伝統的地域密着型に分類いただいたのだと思っている。
事務局	地域に密着しているということが重要であると言う意見だと思う。
委員	ヒアリング調査実施対象として3店紹介した。いかに変化に対応できるかが重要であると思っている。変化に付いて行くだけでなく、自分から変化を、市場を創り出すような企業が優良企業として相応しいと思う。そういう点で、1番良い事例となりうる紹介企業については、インタビューが終わっていないのか、断られたのか不明だが、未だ結果としてはあがっていない。〇〇は立地を活かして大田市場から直接仕入れを行っており、市場開場前からリスクを取って相対取引を行うスタイルをとっている。家族それぞれが、野菜の料理方法を紹介したり、店頭試食が出来る体制を整えたりしている。また、インターネットを通じて特売情報や料理方法について情報発信している。販売、広告、マーケティングという点で色々と実施されているので、調査に行っていればと思う。16番の××は、クラスタ②ではないかと思っている。地域密着型で惣菜を他店舗と協力して製造し、お弁当・惣菜を販売している。こうした話がヒアリング時に出ていないとすると、試行中で上手く行かず、既に辞めているかもしれない。商品展開として面白い店舗である。
委員	優良中小流通業には、経営者が重要であると思っている。リーダーシップや先見性という話になるが、参考資料2で説明いただいた通り、代表者の人的ネットワークという点が重要である一方、経営資源としてそれらが引き継がれない点は、企業基盤が弱いのではないかと懸念材料でもある。現時点の優良中小企業が、今後も優良中小企業であり続ける要素を見極めることも重要であると思う。製造業の場合には、技術力等の要素が加わるが、流通業は需給状況等の先見性をいかに経営に結び付けるかが問題になる。経営者の良い資質をどのように事業継承するかが重要であると思う。
事務局	A委員からは変化への対応や工夫が、B委員からは事業継承についての経営が重要であるという指摘であった。
委員	参考資料2は報告書に掲載されるのか、確認したい。掲載されないのであれば良い。〇〇については、取引相手の優良な加盟店をヒアリング調査するという視点から選定しているため、本部の掲載は割愛いただきたい。クラスタについては良くまとまっている。卸売業のクラスタ①に分類される企業は今後、どういう方向で発展していくのかという点まで、我々の宿題となる意見も踏まえて、まとめていただければと思うが、いかがか。
関東学院大学	今の意見内容についてまずは確認したい。卸売業のクラスタ①については優良品が高いと位置付けているが、その将来性については、クラスタの適切性が前提となる。また、クラ

	<p>スタは4つに分けたが、固定化するものなのか。或いは、対極にあるものは難しいだろうが、近似するものは、より優良性のある方向に発展して行くのではないか。それぞれのクラスタの関係性と変容は政策にも関わっている。クラスタを往き来するのは難しいものなのか、逆に意見をいただければと思う。内部検討では、小売業では資源に限られるため、クラスタの往来は難しいのではないかという見解であった。</p>
委員	<p>それぞれのクラスタを深堀する方向であるということは分かった。優良な中小流通業については、商圈に住まわれている方の満足度をいかに獲得しているかだと思ふ。重要なのは経営者の資質である。経営者が3年、5年先を見据えているか。その考えが従業員や店頭で反映されているかが、優良小売業を見極める要素になると思っている。具体的な内容については、意見提出をしたい。</p>
委員	<p>p78の因子の特徴について、このような切り口があるのかと非常に参考になった。ヒアリング調査実施に際しては、特徴的な業態であるという意図から〇〇と▼▼の2社を紹介した。多くの卸売業がルートセールスであるのに対し、CCの業態で大手ルートセールスが担当できないような地域商店街を支えており、貴重な存在であると思ふ。クラスタ評価には、現金問屋の特性から親密度が低いとあるが、ルートセールスとは違う親密度があると思っている。単独小売店のセールスや試飲・試食等、色々なリテールサポートをしている。そうした点が評価されなかったのは残念だと思っている。クラスタ選定理由の記述だけを見ると、掘り下げが足りないのではないかと率直に感じている。因子の特徴で書かれていることは、まさにそうだと思う。卸売業はいかに需要に応えるかが重要であると認識しているので、綺麗にまとめていただいたということで、私なりに評価をしている。</p>
事務局	<p>ご意見をいただいた点について、お答えさせていただきたい。〇〇については、アポイント取得後、キャンセルとなってしまった。■■のクラスタは迷った所である。日本料理××での就業から帰ってきた息子さんと商品開発もされているが、商店街会長として商店街の面倒を見ている側面が強いと判断してクラスタ①としている。各クラスタは、どこが他より良いクラスタであると言う訳ではない。▼▼は、非常に素晴らしい問屋と感動しているが、ヒアリング時には顧客密着については否定されていた。海外輸出については、不必要な点をそぎ落とした結果、海外から日本国内のNo.1問屋として評価を得て直接買い付けを頂いているということであった。</p>
委員	<p>クラスタに優劣はないということであったが、卸売業はクラスタ①、小売業はクラスタ④の業績が最も良いということが良いのか。クラスタ①とクラスタ④では混乱するので、業績が良い順番に並べたら良いのではないか。中小企業診断士として小売業を見ている関係で、地域密着が重要だということは分かっていたが、今回の調査で、経営基盤がしっかりしているか否かが業績に大きく関わっているということが分かり、とても参考になった。</p>
委員	<p>調査結果は、頭の中が整理される良い調査であると思ふ。その上で、因子とクラスタについて、特にクラスタタイプについて、先ほどの意見もあったが、すべてにプラス要素が出てしまっているため、違いが現れ難いのではないか。〇〇の例ではないが、全て追求している企業とそうではない企業というクラスタ区分では、説明ができない点が出てくるのではないか。報告書の中で折り合いをどのようにつけるかが、今後の課題だと思ふ。自身の研究において、ヒアリング調査を実施している。卸売業では、徹底的な品質管理を行い、良いエビを高く、特定の顧客にしか売らないという方法で、付加価値を見出している企業がある。小売業では、京浜地区ではないが、八王子に女性の靴専門店がある。足の形を見て、合う靴を紹介しており、客がデザイン指向で靴を選定しても、足の形に合わなければ売らないという徹底振りであるが、リピーターを獲得している。また、群馬県の布団屋では、高いものを徹底した会話で売っている。店構えは靴を脱がなければ入れない構造としている。紹介した事例は、前者は商品リーダーシップ、後者は顧客コミュニケーションに該当し、各顧客から満足を得ている。</p>
委員	<p>本調査は非常に多面的な調査である。規模は小さいが、組織・財務・社会貢献まで含めた幅広い質問項目である。国の政策では、中小企業の挺入れを行うため、よろず相談所機能を作るということが言われている。政策面ともマッチしているため、調査結果から新しいものが出てくればと思っている。非常に貴重な事例だと思ふ。中小企業の中でも業績の良</p>

	<p>い小規模企業に焦点を当て、その特徴が浮き彫りになれば、良い報告書になると思う。優良企業像はどうかという所で3つほどある。1つは組織を重視していること、企業内の組織・人材、組織外の事業者を重要視している企業である。2つ目は関係性を重視していること、顧客との接点、経営者のリレーションを重要視している企業である。3つ目は商品のマーチャダイジングを重視していること、市場の独自性を持っている、仕入れの独自性を持っている、これまでにない市場開拓をしているという企業である。3つの要素を備えている企業は、他の企業にまねのできない企業であり、それを上手く発揮している企業が優良企業であろう。ヒト・モノ・カネと言われるが、金融機関や取引先との関係性は簡単には作れない。それを活かした商品を重視している企業が、優良性の高い企業として浮き彫りされているのではないか。</p>
事務局	<p>各クラスタについて、ランキングが付けられるのではないかという話であったが、4タイプ別のランキングは難しい。因子が全てプラスでも、他に比べて全てが良いというわけではない。業績だけを見ればランキングも付けられるかもしれない。事例にもあるが、ある所にだけ強い企業が、非常に安定経営で優良性が強い企業ということもある。インタビュー調査との関係を上手く精査することが出来ればと思っている。それぞれの関係性を重視することが必要であると感じている。</p>
委員	<p>ヒアリング調査に際して、〇〇を紹介した。選出理由欄の誤植について、「制作」を「政策」と訂正いただきたい。卸売市場のタイプについては、3つあると考えている。1つは大きな人口をバックに持ち、それより強い都市が周辺にない地域、2つ目は地場のブランドを持っている市、3つ目は民設市場である市である。1つ目の例は東京・大阪である。横浜は人口400万であるが、東京があるので霞んでいいる。2つ目の例は神奈川の市場で、独自の経営が行われている。3つ目の民設市場の例は東京多摩青果である。民設であるため、ある意味やりたい放題である。今日も午前中に神奈川の市場へ行っていたが、横浜の400万の人口を持つにも拘らず、規模は伸びてはいない状況であった。〇〇は仲卸であるが、経営は黒字だと思う。〇〇市場時代からの経営者で、産地を巡り、独自性を発揮していると思う。値段の高い特殊なモノを卸しているが、問題は受け皿となるスーパー・デパートに需要があるかという点である。果物は消費量・取扱量が激減している。野菜は良いが、現在の景況はどうか。輸入果物で業績を伸ばしているところがあるが、何を扱っているのか。バナナか。</p>
事務局	<p>〇〇の売上約■■億円の3分の1を△△が占め、約××億円の売上である。バナナや柑橘の▼▼を扱っているということであった。</p>
委員	<p>仲卸は卸売市場から仕入れるのが本来の決まりだが、卸売市場に良いモノがなければ、自分で仕入れることもしている。そうした実態の表れであると思う。</p>
委員	<p>本日は最後の委員会であるが、未だ調査結果をどう解釈するかで議論している。仕方がないが、最後のまとめ方の問題、手段が出ていないのが残念である。クラスタの問題は調査分類の仕方であるが、提案の所では分類に拘らず、大資本のパワーに押されて生きている流通業がどうやって生き残って行くのかについて焦点を当てて欲しい。優良流通業と言ったら通常、大手スーパー等を示すが、優良中小流通業のこれからのことを考える場合には、売上高にはあまりこだわらない方が良い。先日、厚木の日用品中小卸売業を訪問した。数字はどんどん低下している状況にある。得意先は数年前の半分、従業員は親族である。地域の生活者、高齢者に貢献する小売業については生き残って欲しいという思いからその卸売業は一生懸命に残っている地域中小小売業にサービスしている。優良中小流通業とは、地域の生活者に貢献する小売業という視点が重要だと思っている。そういう視点でまとめて欲しい。本会には政策関係の方もいる。ボランティアチェーン政策は経産省の40数年前の政策であるが、今、正に大事である。中小小売業を組織して頑張っているのだから、この再生が重要である。全国70の卸売業が協同体で頑張っている卸企業の1つが厚木の日用品卸である。同社の社長は約80歳で息子さんと一緒に頑張っている。地域の生活者に貢献している中小卸売業が頑張って欲しい。そうした中小流通業を支えるために産学官による施策が打ち出されることを期待したい。</p>
関東学院大学	<p>英語教育の観点からこのプロジェクトに参加している。14件ほどのインタビューに同行した。優良中小企業とは何かという話が主体だが、クラスタタイプとその企業が英語を使っ</p>

	<p>ているかいないかは恐らく関係性がない。小売店では必要に迫られれば英語を使う。そういう点で優良性とは関連がないが、インタビューに同行して、英語教育の面から思ったことを述べたい。中小小売業では、大手とは別の形での英語が必要になる。地域の商品、地域特性を説明する際に英語を使う必要性が出てくる。東京沿岸部では外国人が多く住んでおり、顧客に外国人が多い。海外と同じ商品の取扱いはなくても、商品特性が同じようなモノを扱ってれば商売に繋がる。小売店では、簡単な初級英会話程度で良いと思う。現在は、英語が使える人がいれば、たまたま使っているという程度であるが、オリンピック等もあり、外国人が増えて行くとすれば、一定の英語の必要性が出てくる。中小企業では従業員に対する英語教育等の制度がないので、どのような制度が必要かを示してあげれば良いと思う。大学や官公庁など、どこが担うかは分からないが、英語教育の支援をすることが出来れば良いのではないかと考えている。</p>
関東学院大学	<p>いただいた意見について、補足をさせていただきたい。前半の意見で、因子の軸・名称についてのご意見もあったので出来るだけ反映したい。コミュニティリレーション等の名称については反映したい。立地特性を活かした事業は製造業ではあり得るが、一定の商圏で小売業がそうした事業をするのは非常に特殊であり、事例を紹介いただき、参考になった。優良企業性について、特に卸売業については、現金問屋についての意見があったが、小売業の毛細血管としての流通業を支える使命があると思う。地域の枠を超えた全国ネットワークを組んでいる。そういった企業・グループの存在意義についてもレポートでスポットを当てる必要があると思った。文科省プロジェクトであり、統計的な視点も必要だが、地域の小売店や卸売業の担っている役割が脚光を浴び、そうした点を考えさせる研究であるべきと思っている。報告書案の8章が間に合っていないが、そういった視点が必要であると思っている。</p>
関東学院大学	<p>本研究では、世帯や家族の調査分析という立場で参加しているので、方法論について気が付いた点を申し述べる。多様性に富む中小企業から共通因子を出すということは難しい所だが、それを試みていることに本研究の意義があると思う。その上で、どのクラスタを企業が目指すべきかを示すべきではないだろうか。各クラスタ別に、例えば、3期連続黒字企業の割合がどれくらいか、平均値からどれくらい離れているかをカイ二乗検定により示すことも良いのではないか。地域に優良中小企業が残って欲しいという思いであれば、その指標となる割合を示し、補足的な資料として使われても良いのではないかと考える。インタビュー調査のまとめである参考資料2のクラスタモデルの解釈をする際に、因子が全てプラスのグループが卸売業ではクラスタ①、小売業ではクラスタ④というのは混乱する。途中まで気付かず、建設的なコメントが出来なくなっている。揃えていただいた方が理解しやすいだろう。因子名で「戦略的組織能力」というものが卸売業・小売の双方にある。また、卸売業の「取引先との親密度」と小売業の「MDの卓越性」というのは類似性が高いと認識している。業態は違うが、共通因子で分析する際には、顧客と自身の関係性が特徴的な因子として残っていると理解した。</p>
委員	<p>内部検討を行った一員である。私自身の研究の中で考えなければいけないと思っている事柄であるが、結局、クラスタは何を示しているのかを真剣に考えなければいけない。なかなか答えが出ないが、業績なのか、ポテンシャルなのか。業績ではなさそうだ。ポテンシャルの中身は何かを明らかにしないと企業経営に使用できないのではないかと気付いた。「多面的な」と言うことでC先生から褒めていただいたが、何をしているかが重要であると思っている。また、企業のサイズをコントロールした方が良いと言うことだと思ふ。事業の継続性が高い企業がどのような企業であるのか深めたい。また、クラスタ間は移動すべきかどうか、目指すべきクラスタがあるのかという点については、クラスタがポテンシャルを示しており、より高いポテンシャルに行くべきであれば、移動しなければならず、移動障壁は何かを考えなければいけない。移動障壁とは何か、なぜ移動しないのかということだと思ふ。資源のトレードオフが成り立たないから移動しないというのが簡潔な答えだが、深く考えなければいけないと思っている。内の要因か、外の要因か。一貫した経営が良いのか。政策で対応できるものなのか。政策対応が可能であれば、政策提言をすべきであろう。今回の研究で出来ると言う訳ではないが、今後も含めた研究の本質的なテーマとして考えていきたいと思ふ。</p>

委員	<p>普段は商店街振興を行っている。こうしたものを見る機会が少ないので勉強となっている。ヒアリング調査に際して、本市からは5件紹介した。○○や▼▼は黒字企業だが、後継者がいない状況である。また、顔の見える地域の商店街振興を非常に良くやっていただいている事業者である。今後、こうした活動を含めて引き継ぎ手がないというのは、商店街振興を行っている立場からも懸念があるため、良い政策提言が出ればと思っている。また、参考資料2の記載内容の確認をしたい。▼▼のクラスタは何番か？■■の直近の売上高が少ないが、正しいか？</p>
委員	<p>参考資料2の○○の記述について、民間の共同店舗で■■階建てのビルを作ったが、組合は解散している。修正をお願いしたい。クラスタの4つの名称についてはイマイチピンとこない。クラスタ④は、一番良いということで「優良企業型」と簡潔な表現でバッチリである。○○は商品に拘って、顧客が商品に触ると怒ると言うような経営であった。分類的には①に近いのではないかと考えている。ネーミングの仕方、言葉を使うとどうしても言葉のイメージが付くので、表現に工夫が必要だと思う。長年、地域に根差した商売をし、地域で長続きしている、後継者を育てている、存在感があるという商店が優良店であると思っている。そうした商店は商店街内では核店舗となっており、中小企業の優良企業と考えられると思っている。武蔵小杉は活況を呈している地域であるが、中小企業のスーパーマーケットの××があり、グレードを少し高めた商品を扱い、イトーヨーカ堂等の大手スーパーと競っている。そうした店舗もあるという紹介である。クラスタ分類は面白い試みである。商店街の会長達がどのようなタイプで実施しているのかを参考にしたいと思う。</p>
委員	<p>普段は製造業インキュベーションを支援している。以前、商工会議所におり、個店振興をしていた。そのときの経験を基に発言をするが、時間も経っているので、現状と異なる点があればご指摘いただければと思う。優良中小企業を分類することは非常に大変なことだと思っているので、クラスタとして特徴を捉えることができたのは勉強になったと感じている。ヒアリングについては、殆ど協力できなかったが、以前に係わりのあった○○を紹介した。資料を補足説明すると、インターネットHPを黎明期から立ち上げ、更新も続けられている。しっかりした××である。クラスタプロフィールの空白について、コメントを入れることが難しい所かと思うが、出来れば何かコメントを入れていただきたい。また、p97では、経営等の力点「商品の魅力向上策」として、商品の企画開発力を重視とあるが、××であれば加工品等もあり理解できるが、商品の小売店だとどういうことを示しているのか、教えていただきたい。また「地域との連携」について、商店街活動への参加や商工会への参加は表裏一体と思っているが、違いが出ている点を教えていただきたい。英語教育について、先生から意見があったが、大和、座間といった地域では、飲食店に沢山の米軍基地関係の外国人が来ているので、ある程度の英語力が必要だと思っている。</p>
事務局	<p>予定時間を過ぎていますが、本会を延長させていただきたい。 P97の空欄については、表外下に記載の通り、カイ二乗検定の結果、有意水準10%以下のものを除いている。経営等の力点で「商品の企画開発力」「商店街活動への参加状況」等については、調査票の選択肢より、回答状況を踏まえ引用している。</p>
事務局	<p>○○のクラスタは②である。▼▼の売上高は××万円である。訂正すると共にお詫び申し上げます。</p>
委員	<p>ヒアリング調査に際しては、商店街活動を熱心にされている企業を推薦させていただいた。地域のまちづくりの前に、自身の事業が危ないようではダメだと思っているので、店主等と接している中で、店も、まちづくりも頑張っている方を推薦した。中小商店が優良である必要があるのかという所が、自分としても疑問である。家族経営であっても、後継者がいなくても、良いのではないかと気もしている。30年前に仕事を始めた時には、商業振興の目的は「家業から企業へ」というのが合言葉であった。家業である中小商店を法人化し、多店舗化するのが我々の仕事と言われていた。当時は、酒屋が岐路に立っており、コンビニエンス化を選択した方は残っていない。残っているのは、専門店化を深めた方の中の優秀な方である。川崎の卸売市場は30年前にでき、10社程度入った中に、お茶と海苔のつな川があった。当時、付け足しのようなものと仰っていたが、今も変わらずに市場にいるのはつな川だけである。公私共に酒屋との付き合いが多いが、多店舗化が良い</p>

	<p>のではという話がある中で、専門店化を図りたいという酒屋がいた。目の届かない店を持つより、身の丈にあった規模で、良い酒を客へ届けたいという思いが強かった。後継者がいなくても、その人にしか出来ない商売を続けていくということが、地域にとって貴重なことだと思っている。他にマネできないような商売をしている人に、死ぬ寸前まで楽しく商売して貰うのが自分の仕事だと思っている。また、地域にあるべき生き方のひとつと思っている。公務員という商売をしていて、言われて続けてきたのは、引き継げない仕事をしてはいけないと言うことであるが、住民票交付の窓口とは違い、産業振興は誰でも出来る同じ仕事ではいけないと思っている。商業振興に塩漬けになって出世しないということと同僚等には「余人を持って代え難い」と皮肉で言われる。余人を持って代え難いと言われない仕事をしているから、公務員がダメになっているとも思う。若い人にはマネをするなどいっている。マネをすると比べられるから、違うことをして相手にぶつけ、評価して貰うということの方が良いのではないか。中小商店も父親と同じことをするのではなく、息子しか出来ないことをすべきだと思う。地域に商店が残り、若い人が商売をしてみたいと思ってくれば、地域が良くなると思っている。</p>
委員	<p>ヒアリング先候補の選出にはあまり協力できなかった。卸売業は紹介が出来たが、実際は小売業1社に留まった。〇〇も中小企業家同友会の会員であるが、全盛期は売上が××億程あったと思うが、現在は▼▼億円に届かず、ジリ貧といった失礼だが厳しい状況だと思う。卸売業の現状は数字で見ると厳しいが、地域の卸売業が頑張っている地域の小売店・飲食店が成り立っているのも、その意義を伝えていただきたい。また一方で、卸売業の紹介をしたかったが、建材卸売業が建設業へ、和装小物卸売業から衣類等の製造小売業へ、卸売業から販売代行サービス業の企業に移行している現状が再認識された。1点疑問で、小売の4つのクラスタについて、優良企業型は非常に分かりやすいという話であったが、クラスタによって優劣はないというのであれば、クラスタ④を優良企業型と言われると、他が優良企業ではないように思われる。クラスタ①～③に近く、優良企業性を表せる名称はないかと思っている。</p>
委員	<p>ヒアリング実施に際して推薦した××について補足したい。業績の3つ目の・について。〇〇商店街の直ぐ傍で直営店を展開し、エンドユーザーのニーズ・嗜好を知るための面白い試みだと思っている。マーケティング、商品開発に役立っているのではないかと思う。クラスタの名称について、卸売業は特徴を上手く表しているように思っているが、小売の方はいきなり優良企業型というのはどうかと思う。全ての因子が高いことを全方位型と言うのか、バランス型と言うのか、どう言うのかは分からないが、ここを変えると印象が異なってくると思う。優良企業性については1社1社の話になると思っている。商店街によって、人の往来状況が違う。点と線、面ということで、連携効果、相乗効果、複合効果というものがあるのではないか。分析する必要如何は不明だが、まちづくりのようなことも分かりやすく提案できるのではないかと思っている。例えば伊勢佐木町は、昔の歌に出てきたイメージとは違ってきている■●商店街が人も集まっており、街として活気のある商店街と思っている。どちらかという観光等の話になってしまうかもしれないが、研究活動が出来れば面白いと期待している。</p>
委員	<p>卸売業という立場でお話したい。昔の卸売業は商品を右から左へというイメージであったが、今回の調査の中で、これだけのクラスタに分類できたということは、非常に評価できると思っている。以前に比べ、それだけ多様化してきており、良い結果が得られたと思っている。これから研究成果をどういう形で利用するのか。行政や指導機関の方に、これを持ってこうあるべきだと示すだけでは物足りない面もある。その点をどうして行くかについては課題が残ると思う。ヒアリング先候補の推薦企業は2社あった。〇〇と▼▼である。〇〇は嘗て売上高××億円だったが、■●億に落ち込んでいる。イオンとイトーヨーカ堂に持って行かれている。▼▼はダイエーを主体にやっているので、流通の変革の波を被っているのだと思うが、独自にブランド品を開発していることが特徴であり、これまでやって来られていることが、優良企業性だと思う。本来、総合食品卸売業は神奈川県には殆どないが、▼▼は全国の旨い物会等でPB商品展開もしている。情報戦術の対応が十分ではなく、未だ結果が得られていないのではないかと思っている。こうした前向きな挑戦することが、卸売業のあり方ではないかと思っている。卸売団地で独自にアンケートを複数回</p>

	<p>答で取った所、強みとしては、専門性 55%、営業力 25%、続いて商品供給という結果が出た。課題としては、営業力 48%、人材 48%、研修等 30%であった。営業力が強いと言いながら、人の育成が課題になっているということが顕在化している。適切な指導が出来るのか、どういうフォローが必要であるかが見えてきたので、組合として支援を考えて行きたい。優良企業が本研究の大きなテーマであるが、他の委員からも話があったように、必ずしも優良品はなくとも、独自性、専門性を有した企業を支援していくことが必要だとも思っている。継続性ということが大きなキーワードであると思っている。</p>
<p>4. その他</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・事務局より、別紙に沿い本研究に関わる意見を寄稿頂くよう依頼する。 ・関東学院大学より依頼事項の確認がされ、今後のスケジュール及び次年度の事業等について説明され、閉会の挨拶がされる。 <p>「次年度はサービス業を対象とし、本 3 ヶ年研究のまとめの年である。サービス業といっても幅広いため、業種をある程度絞って研究の対象とする予定である。委員の皆さんにまたご協力いただくこともあると思うので、よろしくお願ひしたい。クラスタについての補足説明をしておきたい。経営者の考え方に対する 5 段階評価から因子分析し、クラスタ分類を行っている。経営実態と経営者の考え方との関係性については未解決である。優良品が強いのは卸売業ではクラスタ①、小売業ではクラスタ④である。クラスタプロフィールには、統計的に有意なものを取り上げている。他のクラスタでも優良企業が含まれる可能性があるが、統計的に関係性があると解釈できるものは、プロフィール表の通りであり、優良品の高い企業がそのクラスタに多く集まっているということである。各因子にプラスであったクラスタは優良企業性があると思っているのので、その点を主張していきたい。個店の経営のあり方と商店街のあり方については、今に始まった議論ではないが、地域への社会貢献と優良企業性については、因果関係が高いという結論である。3 月中旬に報告書は完成予定である。委員の皆さんには、事前に報告書案を提示し、意見をいただきたい。また、自由意見の提出をお願いしたい。事業へのご協力、検討会への協力をいただき、ありがとうございました。」</p>	
<p>閉会</p>	



広域京浜地域における中小流通業の活動に関するアンケート調査 卸売業

貴社についてご回答ください。

<p>(1) 全従業員数（カッコ内に数字をお書きください）※④のパート・アルバイトは8時間換算</p> <p>①経営者・役員 ②家族従業員 ③雇用従業員 ④パート・アルバイト ⑤合計 ()人 + ()人 + ()人 + ()人 = ()人</p> <p>⑥3年前と比較して従業員数はどのように変化しましたか（○は1つだけ） 1. 増加した 2. 変わらない 3. 減少した</p>
<p>(2) 経営形態（○は1つだけ）</p> <p>1. 個人 2. 株式会社 3. 有限会社 4. その他（ ）</p>
<p>(3) 営業拠点数（支社および営業所の数をカッコ内にご記入ください。単なる倉庫は除きます）</p> <p>①（ ）拠点</p> <p>②3年前と比較して営業拠点数はどのように変化しましたか（○は1つだけ） 1. 増加した 2. 変わらない 3. 減少した</p>
<p>(4) 立地環境（○は1つだけ） ※複数拠点を保有されている場合は、中心となる拠点についてご回答ください</p> <p>1. 卸団地に立地している 2. 卸団地以外に立地している</p>
<p>(5) 創業年（○は1つだけ）</p> <p>1. 大正時代以前 2. 昭和元年～19年 3. 昭和20年代 4. 昭和30年代 5. 昭和40年代 6. 昭和50年代 7. 昭和60年～平成5年 8. 平成6年～10年 9. 平成11年以降</p>
<p>(6) 業種（売上高の最も高いもの1つに○）</p> <p>1. 各種商品 2. 米穀類 3. 野菜・果実 4. 食肉 5. 生鮮魚介 6. その他農畜産・水産物 7. 酒類 8. 菓子・パン類 9. その他の食料・飲料 10. 紳士服 11. 婦人・子供服 12. 靴・履物 13. 装粧品 14. その他衣服・身の回り品 15. 家庭用電気機械器具 16. 家具・建具 18. 陶磁器・ガラス器 19. 医療品 17. 家庭用品 21. 文具 22. スポーツ用品 20. 紙製品 24. ホビー用品 23. 玩具・娯楽用品 25. 貴金属・ジュエリー 26. その他（ ）</p>

(6) -2. 貴社の主な取扱商品を教えてください(例: 靴、ニット製品、加工食品、家電製品など)	
(7) 主たる仕入先の業態 (○は1つだけ)	
1. 大手製造業者(メーカー)	2. 大手製造業者(メーカー)の販売子会社
3. 中小製造業者(下請を除くメーカー)	4. 下請委託メーカー
5. 大手卸売業者	6. 中小卸売業者
7. 国内・海外の商社	8. 海外メーカー
(8) 近年の仕入先件数の動向について (○は1つだけ)	
1. 10%以上増加	2. やや増加
3. 変わらない	4. やや減少
5. 10%以上減少	
(9) 主たる販売先の業態 (○は1つだけ)	
1. 全国チェーンの量販店	2. ローカルチェーンの量販店
3. 単独店の量販店	4. 全国チェーンの中小型店
5. ローカルチェーンの中小型店	6. 単独の中小型店
7. その他の小売業者(無店舗販売等)	8. チェーン展開する飲食店
9. 単独の飲食店	10. 小売、飲食以外の事業場
11. その他()	
(10) 近年の販売先件数の動向について (○は1つだけ)	
1. 10%以上増加	2. やや増加
3. 変わらない	4. やや減少
5. 10%以上減少	
(11) 貴社の物流に関する各業務はそれぞれどれに該当しますか (○はそれぞれ1つずつ)	
①保管	1. 全て自社対応
	2. 一部を外部委託
	3. 全て外部委託
	4. 該当業務はない
②在庫管理	1. 全て自社対応
	2. 一部を外部委託
	3. 全て外部委託
	4. 該当業務はない
③流通加工	1. 全て自社対応
	2. 一部を外部委託
	3. 全て外部委託
	4. 該当業務はない
④輸・配送	1. 全て自社対応
	2. 一部を外部委託
	3. 全て外部委託
	4. 該当業務はない

I. 経営者について

問1. 経営者の年齢（○は1つだけ）

1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳以上

問2. 後継者の有無（○は1つだけ）

1. 決まっている 2. 決まらずに困っている 3. まだ決める必要はない
4. 今の代で廃業するので必要ない

問3. 経営者の資質に関する以下の項目について、貴社ではそれぞれの程度評価されますか？（例）を参考に最も妥当なものを1つずつ選んで該当する番号に○を付けてください

設問項目		優れている	やや優れている	どちらともいえない	あまり優れていない	優れていない
例	リーダーシップ	⑤	4	3	2	1
1	リーダーシップ	5	4	3	2	1
2	先見力	5	4	3	2	1
3	情報収集・活用力	5	4	3	2	1
4	企画力、決断力	5	4	3	2	1
5	実行力	5	4	3	2	1
6	機動力	5	4	3	2	1
7	忍耐力、平静力	5	4	3	2	1
8	コミュニケーション力	5	4	3	2	1
9	調整力	5	4	3	2	1
10	人材育成力	5	4	3	2	1

Ⅲ. 経営を取り巻く外部環境について

問12. 消費者意識や購買行動の変化について貴社の経営に大きな影響を与えている要素は何ですか？良い影響、悪い影響、それぞれ主なもの3つまでお選びください（それぞれ3つまで）

- | | | | | | | | |
|---------------|--------------|--------------------|---|---------|---|---|---|
| 良い影響（ | ・ | ・ | ） | 悪い影響（ | ・ | ・ | ） |
| その他の内容（ | ） | | | その他の内容（ | ） | | |
| 1. 低価格品志向 | 2. 品質重視 | 3. インターネット等による情報収集 | | | | | |
| 4. 高価格品志向 | 5. サービス重視 | 6. 商品への安全・安心意識の高まり | | | | | |
| 7. 健康志向 | 8. 値ごろ感の重視 | 9. 個人中心の購買行動 | | | | | |
| 10. 大型店志向 | 11. 買い控え | 12. 速い消費者ニーズの変化 | | | | | |
| 13. 少子化 | 14. 豊富な商品情報 | 15. 個性化・多様化 | | | | | |
| 16. 高齢化 | 17. 車利用による買物 | 18. 購買行動の広域化 | | | | | |
| 19. 団塊世代の大量退職 | 20. その他 | | | | | | |

問13. 経営環境の変化について貴社の経営に大きな影響を与えている要素は何ですか？良い影響、悪い影響、それぞれ主なもの3つまでお選びください（それぞれ3つまで）

- | | | | | | | | |
|------------------------|---------------------|-----------------|---|---------|---|---|---|
| 良い影響（ | ・ | ・ | ） | 悪い影響（ | ・ | ・ | ） |
| その他の内容（ | ） | | | その他の内容（ | ） | | |
| 1. 全国チェーンの小売店の増加 | 2. ローカルチェーンの小売店の増加 | | | | | | |
| 3. 中小小売店の減少 | 4. 中小小売店の増加 | 5. 商慣行の変化 | | | | | |
| 6. 価格競争の激化 | 7. 輸入品の増加 | 8. 他業種卸との競争の激化 | | | | | |
| 9. 同業種卸との競争の激化 | 10. 卸売業の転廃業の増加 | 11. 卸売業の規模格差の拡大 | | | | | |
| 12. 大規模卸売業者の支社、営業所の拡大 | 13. 小売業者の価格決定権の増大 | | | | | | |
| 14. メーカー、小売業者間の直接取引の増加 | 15. 納品頻度の増加 | | | | | | |
| 16. 物流（運送）の高度化 | 17. 外部物流（運送業）の低コスト化 | | | | | | |
| 18. 情報化の進展、情報化投資の増大 | 19. その他 | | | | | | |

Ⅳ. 経営等での力点について

問14. 商品・品揃えで特に重要と思うものは何ですか？（〇はいくつでも）

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. 定番商品の充実 | 2. 新商品の積極的な導入 |
| 3. 新カテゴリーの商品の導入 | 4. 幅広い品揃え |
| 5. 特定分野や対象向けに絞り込んだ品揃え | 6. 価格競争力のある商品の品揃え |
| 7. 高価格での販売（高い値入） | 8. 独自商品調達ルートの積極的な開拓 |
| 9. 独自の低価格商品の開発 | 10. 独自の高価格（高品質）商品の開発 |
| 11. 海外からの商品調達 | 12. 同業者との連携による商品の開発や調達 |
| 13. その他（ | ） |

問15. **営業面**で特に重要と思うものは何ですか？（〇はいくつでも）

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. 積極的な新規取引先の開拓 | 2. 既存取引先との取引の維持拡大 |
| 3. 営業拠点の拡大、営業エリアの拡大 | 4. 新たな業種の小売店との取引の開拓 |
| 5. 取扱商品カテゴリーの拡大 | 6. 営業人員の増加 |
| 7. 営業担当者の知識、スキルの向上 | 8. 取引先との密接なコミュニケーションの構築 |
| 9. 小売店に提供する情報の増加 | |
| 11. 展示会への出展による取引先の開拓 | 10. 広告による取引先の開拓 |
| 13. その他（ | 12. インターネットによる取引先の開拓 |

問16. **経営戦略**で特に重要と思うものは何ですか？（〇はいくつでも）

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 1. 経営戦略の策定の有無 | 2. 経営計画、数値目標の設定 |
| 3. 同業者への関心 | 4. 専門知識や技術の習得 |
| 5. 同業者との連携強化 | 6. 生産者（メーカー）との連携強化 |
| 7. 小売業者との連携強化 | 8. ボランタリーチェーン等のしくみの構築 |
| 9. 財務の健全化 | 10. 金融機関との良好な関係 |
| 11. 積極的な情報システムへの投資 | 12. 積極的な物流設備への投資 |
| 13. 商品企画、製造機能の強化 | 14. 小売業への進出 |
| 15. 新しい小売業態の開発 | 16. 地域課題の解決への貢献 |
| 17. 地域での存在感の向上 | 18. BCP（事業継続計画）策定や防災対策 |
| 19. その他（ | ） |

問17. 小売業の経営や販促の支援を行う**リテール・サポート**で特に重要と思うものは何ですか？（〇はいくつでも）

1. 小売店の業態に合わせた品揃えを一括して提供すること
2. 小売店に対して、他所にない独自の商品を提供すること
3. 小売店のPBや留型を開発すること
4. 小売店との間に密接した受発注システムを構築すること
5. 小売店の営業形態に合った納品方法をとること（店舗への直送、多頻度小口など）
6. POSデータの分析から品揃えや棚割りを提案すること
7. ID-POSの分析を通じた顧客セグメントの設定と商品の提案をすること
8. 他の小売業者や業界についての情報提供を積極的に行うこと
9. 広告や販売促進の手法や企画を提供すること
10. 販売促進のツール（POPやポスター、什器等）を提供すること
11. 小売店の行うイベントやセールに協賛すること
12. 小売店に対して人的支援（人員の派遣等）を行うこと
13. 小売店の人材育成に対して支援を行うこと
14. 小売店の経営について相談やアドバイスを行うこと

- 15. 小売店に対して新業態のフォーマットを提供すること
- 16. ボランタリーチェーン、フランチャイズチェーンの本部となって、小売店を加盟店にすること
- 17. 小売店同士の交流の場を創出すること
- 18. セミナー等、小売店の学びの場を提供すること
- 19. 7以外で小売店に対して消費者の動向等の情報を提供すること
- 20. その他（ ）

問18. 貴社の経営等での力点について、**人材戦略**で特に重要と思うものは何ですか？（〇はいくつでも）

- 1. 正社員の確保
- 2. パート・アルバイトの確保
- 3. 正社員の育成
- 4. パート・アルバイトの戦力化
- 5. 従業員の就労満足度
- 6. 人件費の抑制
- 7. その他（ ）

問19. 【前問と類似する選択肢もございますが、分析の関連で再度お伺いします】貴社では自社の経営に対する考え方について、それぞれどの程度該当しますか？（例）を参考に最も妥当なものを1つずつ選んで該当する番号に〇を付けてください

	設問項目	該当している	やや該当している	どちらともいえない	あまり該当していない	該当していない
例	最終消費者のニーズやライフスタイルの動向を分析している	5	4	3	2	1
1	最終消費者のニーズやライフスタイルの動向を分析している	5	4	3	2	1
2	販売先には売上拡大より利益増大に寄与したい	5	4	3	2	1
3	仕入先 — 自社 — 販売先が Win-Win となる関係づくりを重視する	5	4	3	2	1
4	販売先のターゲットを明確に設定している	5	4	3	2	1
5	自社オリジナル商品（PB）を開発・拡充している	5	4	3	2	1
6	同業他社よりも本業での収益力がある	5	4	3	2	1
7	海外からの商品調達や開発輸入に力を入れたい	5	4	3	2	1
8	他社と連携することで仕入れ交渉力を強化する	5	4	3	2	1
9	顧客の商品企画から製造・配送までのバリューチェーンに関与する	5	4	3	2	1

	設問項目	該当している	やや該当している	どちらともいえない	あまり該当していない	該当していない
10	災害などの非常時に保管・物流などの機能を活かして社会に貢献したい	5	4	3	2	1
11	帳合いから得る差益に限らずサービスで対価を受け取るようにしたい	5	4	3	2	1
12	メーカーや小売業等に積極的に進出したい	5	4	3	2	1
13	販売先からの多頻度小口配送の要請には高度に対応している	5	4	3	2	1
14	取引先の問題解決に取り組むソリューション事業に力を入れる	5	4	3	2	1
15	組織的な提案活動を可能とする営業支援システムを構築している	5	4	3	2	1
16	意思決定後は迅速に行動する組織である	5	4	3	2	1
17	ITを用いた受発注システムや、物流設備への投資は積極的に行っている	5	4	3	2	1
18	経営戦略や方針を全社員で共有し組織に浸透している	5	4	3	2	1
19	従業員のライフワークバランスを重視している	5	4	3	2	1
20	財務体質（収益性、安全性、生産性、成長性）は健全である	5	4	3	2	1
21	優秀な人材育成と定着に長けている	5	4	3	2	1
22	自社の経営に満足している	5	4	3	2	1

問 20. 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

広域京浜地域における中小流通業の活動に関するアンケート調査
小売業

貴社についてご回答ください。

<p>(1) 全従業員数（カッコ内に数字をお書きください）※④のパート・アルバイトは8時間換算 ①経営者・役員 ②家族従業員 ③雇用従業員 ④パート・アルバイト ⑤合計 （ ）人+（ ）人 +（ ）人 +（ ）人 =（ ）人</p>
<p>(2) お店の経営形態（〇は1つだけ） 1. 個人 2. 株式会社 3. 有限会社 4. その他（ ）</p>
<p>(3) 店舗数（カッコ内に数字をお書きください） ①（ ）店 ②3年前と比較して店舗数はどのように変化しましたか（〇は1つだけ） 1. 増加した 2. 変わらない 3. 減少した</p>
<p>(4) 総売場面積（カッコ内に数字をお書きください） ※複数店舗を保有されている場合は、中心となる店舗についてご回答ください ① 約（ ）坪 ※無店舗販売の場合は「0」とご記入ください ②3年前と比較して総売場面積はどのように変化しましたか（〇は1つだけ） 1. 増加した 2. 変わらない 3. 減少した</p>
<p>(5) 土地、建物の所有形態（〇は1つだけ） ※複数店舗を保有されている場合は、いちばん多い形態についてご回答ください。 1. 土地・建物自己所有 2. 借地・所有店舗 3. 自地・借店舗 4. 借地・借店舗</p>
<p>(6) 創業年（〇は1つだけ） 1. 大正時代以前 2. 昭和元年～19年 3. 昭和20年代 4. 昭和30年代 5. 昭和40年代 6. 昭和50年代 7. 昭和60年～平成5年 8. 平成6年～10年 9. 平成11年以降</p>
<p>(7) 業種（売上高の最も高いもの1つに〇） ※複数店舗を保有されている場合は、中心となる業種について、1つだけご回答ください。 1. 各種商品 2. 各種食料品 3. 酒 4. 食肉 5. 鮮魚 6. 野菜・果実 7. 菓子・パン 8. 米穀類 9. 惣菜・弁当・すし等 10. その他飲食料品 11. 呉服・服地・寝具 12. 紳士服 13. 婦人・子供服 14. 靴・履物 15. 時計・眼鏡等 16. 家具・建具・じゅう器 17. 家電製品 18. 家庭用品・金物・荒物等 19. 医薬品・化粧品 20. 書籍・文房具 21. 花・植木 22. かばん・洋品雑貨 23. スポーツ用品・がん具 24. その他 ・アクセサリ等 ・娯楽用品・楽器 （ ）</p>

I. 経営者について

問1. 経営者の年齢（○は1つだけ）

1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳以上

問2. 後継者の有無（○は1つだけ）

1. 決まっている 2. 決まらずに困っている 3. まだ決める必要はない
4. 今の代で廃業するので必要ない

問3. 経営者の資質に関する以下の項目について、貴社ではそれぞれどの程度評価されますか？（例）を参考に最も妥当なものを1つずつ選んで該当する番号に○を付けてください

設問項目		優れている	やや優れている	どちらともいえない	あまり優れていない	優れていない
例	リーダーシップ	⑤	4	3	2	1
1	リーダーシップ	5	4	3	2	1
2	先見力	5	4	3	2	1
3	情報収集・活用力	5	4	3	2	1
4	企画力、決断力	5	4	3	2	1
5	実行力	5	4	3	2	1
6	機動力	5	4	3	2	1
7	忍耐力、平静力	5	4	3	2	1
8	コミュニケーション力	5	4	3	2	1
9	調整力	5	4	3	2	1
10	人材育成力	5	4	3	2	1

Ⅱ. 経営状況について

問4. 近年の景況感について（〇は1つだけ）

1. 良い 2. どちらともいえない 3. 悪い

問5. 景況の先行き感について（〇は1つだけ）

1. 良い 2. どちらともいえない 3. 悪い

問6. 現状の資金繰りについて（〇は1つだけ）

1. 楽である 2. どちらともいえない 3. 苦しい

問7. 直近の決算での年間の売上高（〇は1つだけ）

1. 5百万円以下 2. 5百万～1千万円以下 3. 1千万～2千万円以下
4. 2千万～3千万円以下 5. 3千万～5千万円以下 6. 5千万～1億円以下
7. 1億～3億円以下 8. 3億円超

問8. 3年前と比較した売上高の変化（〇は1つだけ）

1. 増加（10%以上） 2. やや増加（5%程度） 3. 変わらない 4. やや減少（5%程度）
5. 減少（10%以上）

問9. 直近の決算での年間の売上高総利益率（粗利益率）（〇は1つだけ）

1. 10%以下 2. 20%以下 3. 30%以下 4. 40%以下
5. 50%以下 6. 60%以下 7. 70%以下 8. 70%超

問10. ①3年前と比較した売上高総利益率（粗利益率）の変化（〇は1つだけ）

1. 増加した 2. 変わらない 3. 減少した

②3年前と比較した来店客数の変化（〇は1つだけ）

1. 増加した 2. 変わらない 3. 減少した

問11. 3年前と比較した経常損益の変化について

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. 赤字が続き損失額も拡大

設問項目		該当している	やや該当している	どちらともいえない	あまり該当していない	該当していない
17	商品販売後のアフターサービスを重視している	5	4	3	2	1
18	防災・福祉・安心・教育など地域のコミュニティ活動を重視している	5	4	3	2	1
19	顧客との接点を多くもちコミュニケーションを大事にする	5	4	3	2	1
20	従業員の専門知識や販売加工技術の習得に力を入れている	5	4	3	2	1
21	現状の経営に満足している	5	4	3	2	1

問22. 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

9-4 アンケート集計結果（クラスタ分類別集計結果）

9-4-1 卸売業の集計結果

全従業員数

		(1) ⑤全従業員数【加工】				合計
		1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
クラスタ 1	度数	3	8	15	20	46
	期待度数	7.4	13.4	12.0	13.1	46.0
	クラスタの%	6.5%	17.4%	32.6%	43.5%	100.0%
	調整済み残差	-2.1	-2.1	1.2	2.6	
2	度数	6	13	4	7	30
	期待度数	4.8	8.8	7.8	8.6	30.0
	クラスタの%	20.0%	43.3%	17.0%	22.3%	100.0%
	調整済み残差	0.6	1.9	-1.8	-0.7	
3	度数	6	11	13	11	41
	期待度数	6.6	12.0	10.7	11.7	41.0
	クラスタの%	14.6%	26.8%	31.7%	26.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.3	-0.4	0.9	-0.3	
4	度数	11	15	10	8	44
	期待度数	7.1	12.8	11.5	12.6	44.0
	クラスタの%	25.0%	34.1%	22.7%	18.2%	100.0%
	調整済み残差	1.9	0.8	-0.6	-1.8	
合計	度数	26	47	42	46	161
	期待度数	26.0	47.0	42.0	46.0	161.0
	クラスタの%	16.1%	29.2%	26.1%	28.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	18.677 ^a	9	.028
尤度比	19.321	9	.023
線型と線型による連関	9.588	1	.002
有効なケースの数	161		

a. 1 セル (6.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.84 です。

3年前と比較した従業員数

		(1) ⑥3年前と比較した従業員数			合計
		増加した	変わらない	減少した	
クラスタ 1	度数	17	20	8	45
	期待度数	13.2	22.9	8.9	45.0
	クラスタの%	37.8%	44.4%	17.8%	100.0%
	調整済み残差	1.5	-1.0	-0.4	
2	度数	9	13	7	29
	期待度数	8.5	14.8	5.7	29.0
	クラスタの%	31.0%	44.8%	24.1%	100.0%
	調整済み残差	0.2	-0.7	0.7	
3	度数	13	18	10	41
	期待度数	12.0	20.9	8.1	41.0
	クラスタの%	31.7%	42.8%	24.4%	100.0%
	調整済み残差	0.4	-1.1	0.9	
4	度数	7	29	6	42
	期待度数	12.3	21.4	8.3	42.0
	クラスタの%	16.7%	69.0%	14.3%	100.0%
	調整済み残差	-2.1	2.7	-1.0	
合計	度数	46	80	31	157
	期待度数	46.0	80.0	31.0	157.0
	クラスタの%	29.3%	51.0%	19.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	8.643 ^a	6	.195
尤度比	8.767	6	.187
線型と線型による連関	1.312	1	.252
有効なケースの数	157		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.73 です。

創業年

		(5) 創業年									合計
		大正時代以前	昭和元年～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年代～平成5年	平成6年～10年	平成11年以降	
クラス1	度数	2	2	8	3	9	4	4	6	8	46
	期待度数	2.0	2.9	6.0	4.3	7.4	6.6	5.7	4.3	6.9	46.0
	クラス1の%	4.3%	4.3%	17.4%	6.5%	19.6%	15.0%	8.7%	13.0%	17.4%	100.0%
	調整済み残差	0.0	-0.6	1.0	-0.8	0.7	-1.3	-0.9	1.0	0.6	
クラス2	度数	0	1	0	5	5	3	8	1	7	30
	期待度数	1.3	1.9	3.9	2.8	4.8	4.3	3.7	2.8	4.5	30.0
	クラス2の%	0.0%	3.3%	0.0%	16.7%	16.7%	10.0%	26.7%	7.0%	23.3%	100.0%
	調整済み残差	-1.3	-0.7	-2.4	1.5	0.1	-0.7	2.6	-1.2	1.4	
クラス3	度数	2	4	9	6	4	6	4	2	4	41
	期待度数	1.8	2.5	5.3	3.8	6.6	5.9	5.1	3.8	6.1	41.0
	クラス3の%	4.9%	9.8%	22.0%	14.6%	9.0%	14.6%	9.8%	4.9%	9.0%	100.0%
	調整済み残差	0.2	1.1	2.0	1.4	-1.3	0.1	-0.6	-1.1	-1.1	
クラス4	度数	3	3	4	1	8	10	4	6	5	44
	期待度数	1.9	2.7	5.7	4.1	7.1	6.3	5.5	4.1	6.6	44.0
	クラス4の%	6.8%	6.8%	9.1%	2.3%	18.2%	22.7%	9.1%	13.6%	11.4%	100.0%
	調整済み残差	0.9	0.2	-0.9	-1.9	0.4	1.9	-0.8	1.2	-0.8	
合計	度数	7	10	21	15	26	23	20	15	24	161
	期待度数	7.0	10.0	21.0	15.0	26.0	23.0	20.0	15.0	24.0	161.0
	クラス1の%	4.3%	6.2%	13.0%	9.3%	16.1%	14.3%	12.4%	9.3%	14.9%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ2乗	34.201 ^a	24	.081
尤度比	38.653	24	.030
線型と線型による連関	.793	1	.373
有効なケースの数	161		

a. 21セル(58.3%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は1.30です。

仕入先件数の動向

		(8) 仕入先件数の動向					合計
		10%以上増加	やや増加	変わらない	やや減少	10%以上減少	
クラス1	度数	10	17	11	3	2	43
	期待度数	5.2	14.6	16.3	5.5	1.4	43.0
	クラス1の%	23.3%	39.5%	25.0%	7.0%	4.7%	100.0%
	調整済み残差	2.6	0.9	-1.9	-1.3	0.6	
クラス2	度数	2	9	14	3	2	30
	期待度数	3.7	10.2	11.3	3.8	1.0	30.0
	クラス2の%	6.7%	30.0%	46.7%	10.0%	6.7%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	-0.5	1.1	-0.5	1.2	
クラス3	度数	6	13	14	6	1	40
	期待度数	4.9	13.6	15.1	5.1	1.3	40.0
	クラス3の%	15.0%	32.5%	35.0%	15.0%	2.5%	100.0%
	調整済み残差	0.6	-0.2	-0.4	0.5	-0.3	
クラス4	度数	1	14	20	8	0	43
	期待度数	5.2	14.6	16.3	5.5	1.4	43.0
	クラス4の%	2.3%	32.6%	46.5%	18.6%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	-0.2	1.4	1.3	-1.4	
合計	度数	19	53	59	20	5	156
	期待度数	19.0	53.0	59.0	20.0	5.0	156.0
	クラス1の%	12.2%	34.0%	37.8%	12.8%	3.2%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ2乗	18.062 ^a	12	.114
尤度比	20.292	12	.062
線型と線型による連関	4.394	1	.036
有効なケースの数	156		

a. 7セル(35.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は.96です。

販売先件数の動向

		(10) 販売先件数の動向					合計
		10%以上増加	やや増加	変わらない	やや減少	10%以上減少	
クラスタ	1 度数	14	12	9	8	2	45
	期待度数	6.8	14.0	9.7	11.1	3.4	45.0
	クラスタの%	31.1%	26.7%	20.0%	17.8%	4.4%	100.0%
	調整済み残差	3.5	-0.7	-0.3	-1.3	-0.9	
	2 度数	5	8	10	5	2	30
	期待度数	4.6	9.3	6.5	7.4	2.3	30.0
	クラスタの%	16.7%	26.7%	33.3%	16.7%	6.7%	100.0%
	調整済み残差	0.3	-0.6	1.7	-1.1	-0.2	
	3 度数	5	15	7	8	5	40
	期待度数	6.1	12.4	8.6	9.9	3.0	40.0
	クラスタの%	12.5%	37.5%	17.5%	20.0%	12.5%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	1.0	-0.7	-0.8	1.4	
4 度数	0	14	8	18	3	43	
期待度数	6.5	13.3	9.3	10.6	3.3	43.0	
クラスタの%	0.0%	32.6%	18.6%	41.9%	7.0%	100.0%	
調整済み残差	-3.3	0.3	-0.5	3.1	-0.2		
合計	度数	24	49	34	39	12	158
	期待度数	24.0	49.0	34.0	39.0	12.0	158.0
	クラスタの%	15.2%	31.0%	21.5%	24.7%	7.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	26.828 ^a	12	.008
尤度比	30.565	12	.002
線型と線型による連関	11.072	1	.001
有効なケースの数	158		

a. 5 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 2.28 です。

物流業務①保管

		(11) ①保管				合計
		全て自社対応	一部を外部委託	全て外部委託	該当業務はない	
クラスタ	1 度数	15	19	7	2	43
	期待度数	20.3	12.8	5.3	4.7	43.0
	クラスタの%	34.9%	44.2%	16.3%	4.7%	100.0%
	調整済み残差	-1.9	2.4	0.9	-1.6	
	2 度数	14	1	9	5	29
	期待度数	13.7	8.6	3.6	3.2	29.0
	クラスタの%	48.3%	3.0%	31.0%	17.2%	100.0%
	調整済み残差	0.1	-3.4	3.4	1.2	
	3 度数	22	14	1	3	40
	期待度数	18.8	11.9	4.9	4.4	40.0
	クラスタの%	55.0%	35.0%	2.5%	7.5%	100.0%
	調整済み残差	1.2	0.9	-2.2	-0.8	
4 度数	22	12	2	7	43	
期待度数	20.3	12.8	5.3	4.7	43.0	
クラスタの%	51.2%	27.9%	4.7%	16.3%	100.0%	
調整済み残差	0.6	-0.3	-1.8	1.3		
合計	度数	73	46	19	17	155
	期待度数	73.0	46.0	19.0	17.0	155.0
	クラスタの%	47.1%	29.7%	12.3%	11.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.446 ^a	9	.000
尤度比	34.095	9	.000
線型と線型による連関	.702	1	.402
有効なケースの数	155		

a. 6 セル (37.5%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度は 3.18 です。

物流業務②在庫管理

		(11) ②在庫管理				合計
		全て自社対 応	一部を外部 委託	全て外部委 託	該当業務は ない	
クラスタ 1	度数	24	13	4	2	43
	期待度数	26.6	9.2	4.2	3.1	43.0
	クラスタの%	55.8%	30.2%	9.3%	4.7%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	1.7	-0.1	-0.7	
クラスタ 2	度数	16	3	8	2	29
	期待度数	18.0	6.2	2.8	2.1	29.0
	クラスタの%	55.2%	10.3%	27.6%	6.9%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	-1.6	3.6	0.0	
クラスタ 3	度数	28	9	0	3	40
	期待度数	24.8	8.5	3.9	2.8	40.0
	クラスタの%	70.0%	22.5%	0.0%	7.5%	100.0%
	調整済み残差	1.2	0.2	-2.4	0.1	
クラスタ 4	度数	28	8	3	4	43
	期待度数	26.6	9.2	4.2	3.1	43.0
	クラスタの%	65.1%	18.6%	7.0%	9.3%	100.0%
	調整済み残差	0.5	-0.5	-0.7	0.7	
合計	度数	96	33	15	11	155
	期待度数	96.0	33.0	15.0	11.0	155.0
	クラスタの%	61.9%	21.3%	9.7%	7.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	18.865 ^a	9	.026
尤度比	19.760	9	.019
線型と線型による連関	.390	1	.532
有効なケースの数	155		

a. 8 セル (50.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.06 です。

物流業務③流通加工

		(11) ③流通加工				合計
		全て自社対 応	一部を外部 委託	全て外部委 託	該当業務は ない	
クラスタ 1	度数	10	19	9	6	44
	期待度数	13.1	13.7	7.4	9.7	44.0
	クラスタの%	22.7%	43.2%	20.5%	13.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	2.0	0.7	-1.6	
クラスタ 2	度数	7	4	11	6	28
	期待度数	8.4	8.7	4.7	6.2	28.0
	クラスタの%	25.0%	14.3%	39.3%	21.4%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	-2.1	3.5	-0.1	
クラスタ 3	度数	13	13	2	11	39
	期待度数	11.6	12.2	6.6	8.6	39.0
	クラスタの%	33.3%	33.3%	5.7%	28.2%	100.0%
	調整済み残差	0.5	0.3	-2.3	1.1	
クラスタ 4	度数	16	12	4	11	43
	期待度数	12.8	13.4	7.3	9.5	43.0
	クラスタの%	37.2%	27.9%	8.3%	25.6%	100.0%
	調整済み残差	1.2	-0.5	-1.6	0.7	
合計	度数	46	48	26	34	154
	期待度数	46.0	48.0	26.0	34.0	154.0
	クラスタの%	29.9%	31.2%	16.9%	22.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	22.348 ^a	9	.008
尤度比	22.152	9	.008
線型と線型による連関	.103	1	.749
有効なケースの数	154		

a. 1 セル (6.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.73 です。

物流業務④輸・配送

		(11) 輸・配送				合計
		全て自社対 応	一部を外部 委託	全て外部委 託	該当業務は ない	
クラスタ 1	度数	7	18	18	1	44
	期待度数	9.5	18.8	13.5	2.2	44.0
	クラスタの%	15.9%	40.9%	40.9%	2.3%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-0.3	1.8	-1.0	
2	度数	6	9	13	2	30
	期待度数	6.5	12.8	9.2	1.5	30.0
	クラスタの%	20.0%	32.0%	43.3%	6.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.2	-1.6	1.7	0.4	
3	度数	10	22	6	2	40
	期待度数	8.7	17.1	12.2	2.0	40.0
	クラスタの%	25.0%	55.0%	75.0%	5.0%	100.0%
	調整済み残差	0.6	1.8	-2.5	0.0	
4	度数	11	18	11	3	43
	期待度数	9.3	18.4	13.1	2.2	43.0
	クラスタの%	25.6%	41.9%	25.6%	7.0%	100.0%
	調整済み残差	0.7	-0.1	-0.8	0.7	
合計	度数	34	67	48	8	157
	期待度数	34.0	67.0	48.0	8.0	157.0
	クラスタの%	21.7%	42.7%	30.6%	5.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	11.605 ^a	9	.237
尤度比	12.225	9	.201
線型と線型による連関	1.878	1	.171
有効なケースの数	157		

a. 4 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.53 です。

経営者の年齢

		間 1 . 年齢					合計
		40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	
クラスタ 1	度数	2	9	13	17	4	45
	期待度数	0.8	5.9	11.9	19.2	7.1	45.0
	クラスタの%	4.4%	20.0%	28.9%	37.8%	8.9%	100.0%
	調整済み残差	1.5	1.6	0.4	-0.8	-1.5	
2	度数	1	3	7	16	3	30
	期待度数	0.6	4.0	7.9	12.8	4.7	30.0
	クラスタの%	3.3%	10.0%	23.3%	53.3%	78.0%	100.0%
	調整済み残差	0.6	-0.6	-0.4	1.3	-1.0	
3	度数	0	6	10	15	9	40
	期待度数	0.8	5.3	10.6	17.1	6.3	40.0
	クラスタの%	0.0%	15.0%	25.0%	37.5%	22.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	0.4	-0.2	-0.8	1.4	
4	度数	0	3	12	20	9	44
	期待度数	0.8	5.8	11.6	18.8	6.9	44.0
	クラスタの%	0.0%	6.0%	27.3%	45.5%	20.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-1.5	0.2	0.4	1.0	
合計	度数	3	21	42	68	25	159
	期待度数	3.0	21.0	42.0	68.0	25.0	159.0
	クラスタの%	1.0%	13.2%	26.4%	42.8%	15.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	12.131 ^a	12	.435
尤度比	13.431	12	.338
線型と線型による連関	6.853	1	.009
有効なケースの数	159		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .57 です。

後継者の有無

		問2. 後継者の有無				合計
		決まっている	決まらずに困っている	まだ決める必要はない	今の代で廃業するの 必要はない	
クラスタ 1	度数	22	2	21	0	45
	期待度数	19.4	5.4	16.8	3.4	45.0
	クラスタの%	48.9%	4.9%	46.7%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.9	-1.8	1.5	-2.3	
2	度数	11	5	8	5	29
	期待度数	12.5	3.5	10.8	2.2	29.0
	クラスタの%	37.9%	17.2%	27.0%	17.2%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	1.0	-1.2	2.2	
3	度数	19	5	16	0	40
	期待度数	17.2	4.8	14.9	3.0	40.0
	クラスタの%	47.5%	12.5%	40.0%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.7	0.1	0.4	-2.1	
4	度数	16	7	14	7	44
	期待度数	18.9	5.3	16.4	3.3	44.0
	クラスタの%	36.4%	15.9%	37.0%	15.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	0.9	-0.9	2.5	
合計	度数	68	19	59	12	158
	期待度数	68.0	19.0	59.0	12.0	158.0
	クラスタの%	43.0%	12.0%	37.3%	7.6%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	20.776 ^a	9	.014
尤度比	25.899	9	.002
線型と線型による連関	.830	1	.362
有効なケースの数	158		

a. 6セル (37.5%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は2.20です。

経営者の資質①リーダーシップ

		問3. 1. リーダーシップ				合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている 優れている	
クラスタ 1	度数	0	1	6	17	20
	期待度数	0.3	3.9	12.3	16.0	11.5
	クラスタの%	0.0%	2.0%	12.0%	38.6%	45.5%
	調整済み残差	-0.6	-1.8	-2.5	0.4	3.4
2	度数	0	3	8	8	11
	期待度数	0.2	2.7	8.4	10.9	7.8
	クラスタの%	0.0%	10.0%	26.7%	28.7%	36.7%
	調整済み残差	-0.5	0.2	-0.2	-1.2	1.5
3	度数	0	1	15	18	6
	期待度数	0.3	3.6	11.2	14.5	10.4
	クラスタの%	0.0%	2.0%	37.5%	45.0%	15.0%
	調整済み残差	-0.6	-1.6	1.5	1.3	-1.9
4	度数	1	9	15	14	4
	期待度数	0.3	3.8	12.1	15.6	11.2
	クラスタの%	2.3%	20.9%	34.9%	32.6%	10.0%
	調整済み残差	1.6	3.2	1.2	-0.6	-2.9
合計	度数	1	14	44	57	41
	期待度数	1.0	14.0	44.0	57.0	41.0
	クラスタの%	.6%	8.9%	28.0%	36.3%	26.1%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	34.909 ^a	12	.000
尤度比	35.803	12	.000
線型と線型による連関	24.598	1	.000
有効なケースの数	157		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.19です。

経営者の資質②先見力

		問3-2.先見力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	1	5	19	19	44
	期待度数	0.8	2.8	11.4	18.9	10.0	44.0
	クラスタの%	0.0%	2.3%	11.4%	43.2%	43.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-1.3	-2.6	0.0	3.8	
2	度数	0	2	6	11	11	30
	期待度数	0.6	1.9	7.8	12.9	6.8	30.0
	クラスタの%	0.0%	6.7%	26.0%	36.7%	36.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	0.1	-0.8	-0.8	2.0	
3	度数	1	2	11	20	6	40
	期待度数	0.8	2.5	10.4	17.2	9.1	40.0
	クラスタの%	2.5%	5.0%	27.5%	50.0%	15.0%	100.0%
	調整済み残差	0.3	-0.4	0.3	1.0	-1.4	
4	度数	2	5	19	18	0	44
	期待度数	0.8	2.8	11.4	18.9	10.0	44.0
	クラスタの%	4.5%	11.4%	43.2%	40.9%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	1.5	1.6	3.1	-0.3	-4.2	
合計	度数	3	10	41	68	36	158
	期待度数	3.0	10.0	41.0	68.0	36.0	158.0
	クラスタの%	1.9%	6.3%	25.9%	43.0%	22.8%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	37.657 ^a	12	.000
尤度比	46.876	12	.000
線型と線型による連関	30.748	1	.000
有効なケースの数	158		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.57です。

経営者の資質③情報収集・活用力

		問3-3.情報収集・活用力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	3	7	18	16	44
	期待度数	0.8	3.3	12.8	17.0	10.0	44.0
	クラスタの%	0.0%	6.8%	15.9%	40.9%	36.4%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-0.2	-2.3	0.4	2.5	
2	度数	1	0	12	11	6	30
	期待度数	0.6	2.3	8.7	11.6	6.8	30.0
	クラスタの%	3.3%	0.0%	40.0%	36.7%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	0.6	-1.7	1.5	-0.2	-0.4	
3	度数	1	1	9	20	9	40
	期待度数	0.8	3.0	11.6	15.4	9.1	40.0
	クラスタの%	2.5%	2.5%	22.5%	50.0%	22.5%	100.0%
	調整済み残差	0.3	-1.4	-1.1	1.7	0.0	
4	度数	1	8	18	12	5	44
	期待度数	0.8	3.3	12.8	17.0	10.0	44.0
	クラスタの%	2.3%	18.2%	40.9%	27.3%	11.4%	100.0%
	調整済み残差	0.2	3.1	2.0	-1.8	-2.1	
合計	度数	3	12	46	61	36	158
	期待度数	3.0	12.0	46.0	61.0	36.0	158.0
	クラスタの%	1.9%	7.6%	29.1%	38.6%	22.8%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	27.085 ^a	12	.000
尤度比	29.065	12	.004
線型と線型による連関	12.116	1	.000
有効なケースの数	158		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.57です。

経営者の資質④企画力、決断力

		問3_4_企画力、決断力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	1	7	21	15	44
	期待度数	0.3	3.1	11.7	18.9	10.0	44.0
	クラスタの%	0.0%	2.3%	78.8%	47.7%	34.1%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	-1.4	-1.9	0.7	2.1	
2	度数	0	1	8	12	9	30
	期待度数	0.2	2.1	8.0	12.9	6.8	30.0
	クラスタの%	0.0%	3.3%	26.7%	40.0%	30.0%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	-0.9	0.0	-0.4	1.0	
3	度数	1	1	10	20	8	40
	期待度数	0.3	2.8	10.6	17.2	9.1	40.0
	クラスタの%	2.5%	2.5%	25.0%	50.0%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	1.7	-1.3	-0.3	1.0	-0.5	
4	度数	0	8	17	15	4	44
	期待度数	0.3	3.1	11.7	18.9	10.0	44.0
	クラスタの%	0.0%	18.2%	38.6%	34.7%	8.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	3.4	2.1	-1.4	-2.5	
合計	度数	1	11	42	68	36	158
	期待度数	1.0	11.0	42.0	68.0	36.0	158.0
	クラスタの%	.6%	7.0%	26.6%	43.0%	22.8%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	26.805 ^a	12	.008
尤度比	25.893	12	.011
線型と線型による連関	17.348	1	.000
有効なケースの数	158		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.19です。

経営者の資質⑤実行力

		問3_5_実行力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	1	4	18	21	44
	期待度数	0.3	1.4	9.5	17.5	15.3	44.0
	クラスタの%	0.0%	2.3%	8.7%	40.9%	47.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	-0.4	-2.4	0.2	2.1	
2	度数	0	1	6	12	11	30
	期待度数	0.2	0.9	6.5	12.0	10.4	30.0
	クラスタの%	0.0%	3.3%	20.0%	40.0%	36.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	0.1	-0.2	0.0	0.2	
3	度数	1	1	8	17	13	40
	期待度数	0.3	1.3	8.6	15.9	13.9	40.0
	クラスタの%	2.5%	2.5%	20.0%	42.5%	32.5%	100.0%
	調整済み残差	1.7	-0.3	-0.3	0.4	-0.4	
4	度数	0	2	16	16	10	44
	期待度数	0.3	1.4	9.5	17.5	15.3	44.0
	クラスタの%	0.0%	4.5%	36.4%	36.4%	22.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	0.6	2.8	-0.6	-2.0	
合計	度数	1	5	34	63	55	158
	期待度数	1.0	5.0	34.0	63.0	55.0	158.0
	クラスタの%	.6%	3.2%	21.5%	39.9%	34.8%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	15.386 ^a	12	.221
尤度比	15.317	12	.225
線型と線型による連関	9.553	1	.002
有効なケースの数	158		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.19です。

経営者の資質⑥機動力

		問3.6.機動力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	1	10	17	16	44
	期待度数	0.6	1.4	14.5	18.1	9.5	44.0
	クラスタの%	0.0%	2.3%	22.7%	38.6%	36.4%	100.0%
	調整済み残差	-0.9	-0.4	-1.7	-0.4	2.8	
2	度数	0	2	8	15	5	30
	期待度数	0.4	0.9	9.9	12.3	6.5	30.0
	クラスタの%	0.0%	6.7%	22.7%	50.0%	16.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.7	1.2	-0.8	1.1	-0.7	
3	度数	1	1	15	15	8	40
	期待度数	0.5	1.3	13.2	16.5	8.6	40.0
	クラスタの%	2.5%	2.5%	37.5%	37.5%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	0.8	-0.3	0.7	-0.5	-0.3	
4	度数	1	1	19	18	5	44
	期待度数	0.6	1.4	14.5	18.1	9.5	44.0
	クラスタの%	2.3%	2.3%	43.2%	40.9%	17.4%	100.0%
	調整済み残差	0.7	-0.4	1.7	0.0	-1.9	
合計	度数	2	5	52	65	34	158
	期待度数	2.0	5.0	52.0	65.0	34.0	158.0
	クラスタの%	1.3%	3.2%	32.9%	41.1%	21.5%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	14.373 ^a	12	.278
尤度比	14.595	12	.264
線型と線型による連関	8.064	1	.005
有効なケースの数	158		

a. 8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。

経営者の資質⑦忍耐力、平静力

		問3.7.忍耐力、平静力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	3	10	16	15	44
	期待度数	0.3	2.2	13.4	18.1	10.0	44.0
	クラスタの%	0.0%	6.8%	22.7%	36.4%	34.1%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	0.6	-1.3	-0.8	2.1	
2	度数	0	0	10	16	4	30
	期待度数	0.2	1.5	9.1	12.3	6.8	30.0
	クラスタの%	0.0%	0.0%	33.3%	53.3%	13.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	-1.4	0.4	1.5	-1.4	
3	度数	1	2	9	14	14	40
	期待度数	0.3	2.0	12.2	16.5	9.1	40.0
	クラスタの%	2.5%	5.0%	22.5%	25.0%	35.0%	100.0%
	調整済み残差	1.7	0.0	-1.3	-0.9	2.1	
4	度数	0	3	19	19	3	44
	期待度数	0.3	2.2	13.4	18.1	10.0	44.0
	クラスタの%	0.0%	6.8%	43.2%	43.2%	6.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	0.6	2.2	0.3	-3.0	
合計	度数	1	8	48	65	36	158
	期待度数	1.0	8.0	48.0	65.0	36.0	158.0
	クラスタの%	.6%	5.1%	30.4%	41.1%	22.8%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	22.057 ^a	12	.037
尤度比	24.534	12	.017
線型と線型による連関	4.986	1	.026
有効なケースの数	158		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.19です。

経営者の資質⑧コミュニケーション力

		問3-8. コミュニケーション力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	2	9	11	22	44
	期待度数	0.8	3.6	13.4	13.4	12.8	44.0
	クラスタの%	0.0%	4.5%	20.0%	25.0%	50.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-1.0	-1.7	-0.9	3.6	
2	度数	0	3	7	13	7	30
	期待度数	0.6	2.5	9.1	9.1	8.7	30.0
	クラスタの%	0.0%	10.0%	27.3%	43.3%	25.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	0.4	-0.9	1.7	-0.8	
3	度数	1	1	12	16	10	40
	期待度数	0.8	3.3	12.2	12.2	11.6	40.0
	クラスタの%	2.5%	2.5%	30.0%	40.0%	25.0%	100.0%
	調整済み残差	0.3	-1.5	-0.1	1.5	-0.7	
4	度数	2	7	20	8	7	44
	期待度数	0.8	3.6	13.4	13.4	12.8	44.0
	クラスタの%	4.5%	15.9%	45.5%	18.2%	15.9%	100.0%
	調整済み残差	1.5	2.2	2.6	-2.1	-2.3	
合計	度数	3	13	48	48	46	158
	期待度数	3.0	13.0	48.0	48.0	46.0	158.0
	クラスタの%	1.9%	8.2%	30.4%	30.4%	29.1%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	29.159 ^a	12	.004
尤度比	29.413	12	.003
線型と線型による連関	17.235	1	.000
有効なケースの数	158		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.57です。

経営者の資質⑨調整力

		問3-9. 調整力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	1	11	16	16	44
	期待度数	0.8	2.2	15.7	16.5	8.7	44.0
	クラスタの%	0.0%	2.3%	25.0%	36.4%	36.4%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-1.0	-1.7	-0.2	3.3	
2	度数	0	3	10	12	5	30
	期待度数	0.6	1.5	10.7	11.3	5.9	30.0
	クラスタの%	0.0%	10.0%	33.3%	40.0%	16.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	1.4	-0.3	0.3	-0.5	
3	度数	0	1	14	17	8	40
	期待度数	0.8	2.0	14.3	15.0	7.9	40.0
	クラスタの%	0.0%	2.5%	35.0%	42.5%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	-0.9	-0.1	0.7	0.0	
4	度数	3	3	21	14	2	43
	期待度数	0.8	2.2	15.3	16.2	8.5	43.0
	クラスタの%	7.0%	7.0%	48.8%	37.0%	4.7%	100.0%
	調整済み残差	2.8	0.7	2.1	-0.8	-2.9	
合計	度数	3	8	56	59	31	157
	期待度数	3.0	8.0	56.0	59.0	31.0	157.0
	クラスタの%	1.9%	5.1%	35.7%	37.6%	19.7%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	26.302 ^a	12	.010
尤度比	27.037	12	.008
線型と線型による連関	15.735	1	.000
有効なケースの数	157		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.57です。

経営者の資質⑩人材育成力

		問3. 人材育成力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	5	11	20	8	44
	期待度数	2.2	7.2	17.3	12.8	4.5	44.0
	クラスタの%	0.0%	11.4%	25.0%	45.5%	18.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.8	-1.1	-2.3	2.8	2.1	
2	度数	0	7	14	8	1	30
	期待度数	1.5	4.9	11.8	8.7	3.0	30.0
	クラスタの%	0.0%	23.3%	46.7%	26.7%	2.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	1.1	0.9	-0.3	-1.4	
3	度数	0	4	15	14	7	40
	期待度数	2.0	6.6	15.7	11.6	4.1	40.0
	クラスタの%	0.0%	10.0%	37.5%	35.0%	17.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	-1.3	-0.3	0.9	1.8	
4	度数	8	10	22	4	0	44
	期待度数	2.2	7.2	17.3	12.8	4.5	44.0
	クラスタの%	18.2%	22.7%	50.0%	8.7%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	4.7	1.3	1.7	-3.4	-2.6	
合計	度数	8	26	62	46	16	158
	期待度数	8.0	26.0	62.0	46.0	16.0	158.0
	クラスタの%	5.1%	16.5%	39.2%	29.1%	10.1%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	49.794 ^a	12	.000
尤度比	55.409	12	.000
線型と線型による連関	22.445	1	.000
有効なケースの数	158		

a. 9セル (45.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は1.52です。

近年の景況感

		問4. 近年の景況感			合計
		良い	どちらともいえない	悪い	
クラスタ 1	度数	15	19	12	46
	期待度数	7.4	20.3	18.3	46.0
	クラスタの%	32.6%	41.3%	26.7%	100.0%
	調整済み残差	3.6	-0.5	-2.2	
2	度数	4	13	13	30
	期待度数	4.8	13.2	11.9	30.0
	クラスタの%	13.3%	43.3%	43.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	-0.1	0.4	
3	度数	5	23	13	41
	期待度数	6.6	18.1	16.3	41.0
	クラスタの%	12.2%	56.1%	37.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	1.8	-1.2	
4	度数	2	16	26	44
	期待度数	7.1	19.4	17.5	44.0
	クラスタの%	4.5%	36.4%	59.1%	100.0%
	調整済み残差	-2.5	-1.2	3.1	
合計	度数	26	71	64	161
	期待度数	26.0	71.0	64.0	161.0
	クラスタの%	16.1%	44.1%	39.8%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	21.015 ^a	6	.002
尤度比	20.493	6	.002
線型と線型による連関	13.926	1	.000
有効なケースの数	161		

a. 1セル (8.3%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は4.84です。

景況の先行き感

		問5. 景況の先行き感			合計
		良い	どちらとも いえない	悪い	
クラスタ 1	度数	16	22	8	46
	期待度数	8.6	25.3	12.1	46.0
	クラスタの%	34.8%	47.8%	17.4%	100.0%
	調整済み残差	3.3	-1.2	-1.6	
2	度数	6	15	8	29
	期待度数	5.4	16.0	7.6	29.0
	クラスタの%	20.7%	51.7%	27.6%	100.0%
	調整済み残差	0.3	-0.4	0.2	
3	度数	4	24	13	41
	期待度数	7.7	22.6	10.8	41.0
	クラスタの%	9.0%	58.5%	31.7%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	0.5	0.9	
4	度数	4	27	13	44
	期待度数	8.3	24.2	11.6	44.0
	クラスタの%	9.7%	61.4%	29.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.9	1.0	0.6	
合計	度数	30	88	42	160
	期待度数	30.0	88.0	42.0	160.0
	クラスタの%	18.8%	55.0%	26.3%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確 率(両側)
Pearson のカイ2乗	13.269 ^a	6	.039
尤度比	13.042	6	.042
線型と線型による連関	8.419	1	.004
有効なケースの数	160		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.44 です。

現状の資金繰り

		問6. 現状の資金繰り			合計
		楽である	どちらとも いえない	苦しい	
クラスタ 1	度数	19	21	6	46
	期待度数	14.9	20.6	10.6	46.0
	クラスタの%	41.3%	45.7%	12.9%	100.0%
	調整済み残差	1.5	0.2	-1.9	
2	度数	10	12	8	30
	期待度数	9.7	13.4	6.9	30.0
	クラスタの%	33.3%	40.0%	26.7%	100.0%
	調整済み残差	0.1	-0.6	0.5	
3	度数	13	20	8	41
	期待度数	13.2	18.3	9.4	41.0
	クラスタの%	31.7%	48.8%	19.5%	100.0%
	調整済み残差	-0.1	0.6	-0.6	
4	度数	10	19	15	44
	期待度数	14.2	19.7	10.1	44.0
	クラスタの%	22.7%	43.2%	34.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.6	-0.2	2.1	
合計	度数	52	72	37	161
	期待度数	52.0	72.0	37.0	161.0
	クラスタの%	32.3%	44.7%	23.0%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確 率(両側)
Pearson のカイ2乗	7.482 ^a	6	.279
尤度比	7.598	6	.269
線型と線型による連関	5.492	1	.019
有効なケースの数	161		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 6.89 です。

年間売上高

		問7 年間売上高								合計
		1千万円以下	1千万～5千万円以下	5千万～1億円以下	1億～3億円以下	3億～10億円以下	10～30億円以下	30～50億円以下	50億円超	
クラスタ 1	度数	0	2	1	6	21	9	2	5	46
	期待度数	0.3	3.1	3.7	12.3	14.3	7.1	2.3	2.9	46.0
	クラスタの%	0.0%	4.3%	2.2%	26.5%	45.7%	19.6%	4.3%	10.9%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	-0.8	-1.7	-2.5	2.5	0.9	-0.2	1.5	
2	度数	0	1	6	9	7	5	1	1	30
	期待度数	0.2	2.0	2.4	8.0	9.3	4.7	1.5	1.9	30.0
	クラスタの%	0.0%	3.3%	20.0%	30.0%	23.2%	16.7%	3.3%	3.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	-0.8	2.7	0.5	-1.0	0.2	-0.5	-0.7	
3	度数	0	3	3	11	11	7	2	4	41
	期待度数	0.3	2.8	3.3	11.0	12.7	6.4	2.0	2.5	41.0
	クラスタの%	0.0%	7.3%	7.3%	26.8%	26.8%	17.1%	4.9%	9.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	0.1	-0.2	0.0	-0.7	0.3	0.0	1.1	
4	度数	1	5	3	17	11	4	3	0	44
	期待度数	0.3	3.0	3.6	11.8	13.7	6.8	2.2	2.7	44.0
	クラスタの%	2.3%	11.4%	6.8%	38.6%	25.0%	9.1%	6.8%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	1.6	1.4	-0.4	2.1	-1.0	-1.4	0.7	-2.0	
合計	度数	1	11	13	43	50	25	8	10	161
	期待度数	1.0	11.0	13.0	43.0	50.0	25.0	8.0	10.0	161.0
	クラスタの%	.6%	6.8%	8.1%	26.7%	31.1%	15.5%	5.0%	6.2%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ2乗	30.316 ^a	21	.086
尤度比	32.206	21	.056
線型と線型による連関	8.242	1	.004
有効なケースの数	161		

a. 21セル (65.6%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.19です。

3年前と比較した売上高

		問8 3年前と比較した売上高					合計
		増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
クラスタ 1	度数	17	8	8	8	5	46
	期待度数	8.0	10.9	9.4	9.1	8.6	46.0
	クラスタの%	37.0%	17.4%	17.4%	17.4%	18.6%	100.0%
	調整済み残差	4.1	-1.2	-0.6	-0.5	-1.6	
2	度数	7	9	3	6	5	30
	期待度数	5.2	7.1	6.1	6.0	5.6	30.0
	クラスタの%	23.3%	30.0%	16.0%	20.0%	16.7%	100.0%
	調整済み残差	1.0	0.9	-1.6	0.0	-0.3	
3	度数	3	13	9	6	10	41
	期待度数	7.1	9.7	8.4	8.1	7.6	41.0
	クラスタの%	7.3%	31.7%	22.0%	14.6%	24.4%	100.0%
	調整済み残差	-2.0	1.4	0.3	-1.0	1.1	
4	度数	1	8	13	12	10	44
	期待度数	7.7	10.4	9.0	8.7	8.2	44.0
	クラスタの%	2.3%	16.2%	29.5%	27.3%	22.7%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	-1.0	1.7	1.4	0.8	
合計	度数	28	38	33	32	30	161
	期待度数	28.0	38.0	33.0	32.0	30.0	161.0
	クラスタの%	17.4%	23.6%	20.5%	19.9%	18.6%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ2乗	30.096 ^a	12	.003
尤度比	31.925	12	.001
線型と線型による連関	13.909	1	.000
有効なケースの数	161		

a. 0セル (0.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は5.22です。

売上高総利益率

		問9. 売上高総利益率			合計
		増加	変わらない	減少	
クラスタ 1	度数	17	18	11	46
	期待度数	12.1	19.6	14.4	46.0
	クラスタの%	37.0%	39.1%	23.9%	100.0%
	調整済み残差	2.0	-0.5	-1.3	
2	度数	9	8	13	30
	期待度数	7.9	12.8	9.4	30.0
	クラスタの%	30.0%	29.7%	43.3%	100.0%
	調整済み残差	0.5	-1.9	1.6	
3	度数	10	20	10	40
	期待度数	10.5	17.0	12.5	40.0
	クラスタの%	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
	調整済み残差	-0.2	1.1	-1.0	
4	度数	6	22	16	44
	期待度数	11.6	18.7	13.8	44.0
	クラスタの%	17.0%	50.0%	36.4%	100.0%
	調整済み残差	-2.2	1.2	0.9	
合計	度数	42	68	50	160
	期待度数	42.0	68.0	50.0	160.0
	クラスタの%	26.3%	42.5%	31.3%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	10.927 ^a	6	.091
尤度比	11.419	6	.076
線型と線型による連関	3.785	1	.052
有効なケースの数	160		

a. 0セル (0.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は7.88です。

3年前と比較した総利益率

		問10. 3年前と比較した総利益率			合計
		増加	変わらない	減少	
クラスタ 1	度数	17	16	13	46
	期待度数	13.1	16.6	16.3	46.0
	クラスタの%	37.0%	34.8%	23.9%	100.0%
	調整済み残差	1.5	-0.2	-1.2	
2	度数	9	6	15	30
	期待度数	8.6	10.8	10.6	30.0
	クラスタの%	30.0%	29.7%	50.0%	100.0%
	調整済み残差	0.2	-2.0	1.9	
3	度数	13	18	10	41
	期待度数	11.7	14.8	14.5	41.0
	クラスタの%	31.7%	43.9%	24.4%	100.0%
	調整済み残差	0.5	1.2	-1.7	
4	度数	7	18	19	44
	期待度数	12.6	15.9	15.6	44.0
	クラスタの%	15.0%	40.9%	43.2%	100.0%
	調整済み残差	-2.2	0.8	1.3	
合計	度数	46	58	57	161
	期待度数	46.0	58.0	57.0	161.0
	クラスタの%	28.6%	36.0%	35.4%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	11.544 ^a	6	.073
尤度比	12.242	6	.057
線型と線型による連関	2.655	1	.103
有効なケースの数	161		

a. 0セル (0.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は8.57です。

3年前と比較した経常損益

		問11. 3年前と比較した経常損益						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 1	度数	22	11	5	5	2	1	46
	期待度数	14.0	16.3	5.7	4.3	4.3	1.4	46.0
	クラスタの%	47.8%	27.9%	10.9%	10.9%	4.3%	2.2%	100.0%
	調整済み残差	3.0	-1.9	-0.4	0.4	-1.4	-0.4	
2	度数	11	10	3	4	2	0	30
	期待度数	9.1	10.6	3.7	2.8	2.8	0.9	30.0
	クラスタの%	36.7%	33.3%	10.0%	13.3%	6.7%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.8	-0.3	-0.4	0.8	-0.6	-1.1	
3	度数	12	17	2	4	4	2	41
	期待度数	12.5	14.5	5.1	3.8	3.8	1.3	41.0
	クラスタの%	29.3%	41.5%	4.9%	9.8%	9.8%	4.9%	100.0%
	調整済み残差	-0.2	0.9	-1.7	0.1	0.1	0.8	
4	度数	4	19	10	2	7	2	44
	期待度数	13.4	15.6	5.5	4.1	4.1	1.4	44.0
	クラスタの%	9.1%	43.2%	22.7%	4.5%	15.9%	4.5%	100.0%
	調整済み残差	-3.6	1.3	2.4	-1.3	1.8	0.6	
合計	度数	49	57	20	15	15	5	161
	期待度数	49.0	57.0	20.0	15.0	15.0	5.0	161.0
	クラスタの%	30.4%	35.4%	12.4%	9.3%	9.3%	3.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	27.355 ^a	15	.026
尤度比	30.163	15	.011
線型と線型による連関	7.973	1	.005
有効なケースの数	161		

a. 13 セル (54.2%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .93 です。

消費者意識や購買行動の変化 (良い影響)

		図12 消費者意識や購買行動の変化									
		低価格志向	品質重視	インターネット等による情報収集	高価格志向	サービス重視	商品への安全・安心意識の高まり	健康志向	値ごろ感の重視	個人中心の購買行動	大型店志向
クラス1	度数	3	23	8	4	7	18	14	12	2	2
	期待度数	2.8	25.1	5.7	4.0	10.6	16.9	13.7	6.6	2.0	2.3
	クラス1の%	6.5%	50.0%	17.4%	8.7%	75.0%	39.1%	30.4%	26.1%	4.3%	4.3%
	調整済み残差	0.6	-0.8	1.2	0.0	-1.5	0.4	0.1	2.7	0.0	-0.2
クラス2	度数	2	15	5	5	0	10	7	4	2	2
	期待度数	1.5	16.4	3.7	2.6	6.9	11.0	8.9	4.3	1.3	1.5
	クラス2の%	6.7%	50.0%	16.7%	16.7%	20.0%	33.3%	29.0%	13.3%	6.7%	6.7%
	調整済み残差	0.5	-0.6	0.8	1.7	-3.3	-0.4	-0.9	-0.2	0.7	0.5
クラス3	度数	2	27	2	3	17	16	13	4	2	1
	期待度数	2.0	22.4	5.1	3.6	9.4	15.0	12.2	5.9	1.8	2.0
	クラス3の%	4.9%	65.9%	4.0%	7.3%	41.5%	39.0%	31.7%	9.8%	4.9%	2.4%
	調整済み残差	0.0	1.7	-1.7	-0.4	3.3	0.4	0.3	-1.0	0.2	-0.9
クラス4	度数	1	23	5	2	13	15	14	3	1	3
	期待度数	2.2	24.0	5.5	3.8	10.1	16.1	13.1	6.3	1.9	2.2
	クラス4の%	2.3%	52.3%	11.4%	4.5%	20.5%	34.1%	31.8%	15.0%	2.3%	6.8%
	調整済み残差	-1.0	-0.4	-0.2	-1.1	1.2	-0.4	0.3	-1.7	-0.8	0.7
合計	度数	8	88	20	14	37	59	48	23	7	8
	期待度数	8.0	88.0	20.0	14.0	37.0	59.0	48.0	23.0	7.0	8.0
	クラス1の%	5.0%	54.7%	12.4%	8.7%	23.0%	36.6%	29.8%	14.3%	4.3%	5.0%

カイ2乗検定

	低価格志向	品質重視	インターネット等による情報収集	高価格志向	サービス重視	商品への安全・安心意識の高まり	健康志向	値ごろ感の重視	個人中心の購買行動	大型店志向
値	1.096 ^a	2.840 ^a	3.731 ^a	3.453 ^a	19.502 ^a	498 ^a	765 ^a	7.945 ^a	871 ^a	1.085 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
観測度数率 (両側)	778	417	282	327	000	822	858	047	832	778

a 4セル (50%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は1.49です。

		図12 消費者意識や購買行動の変化									
		少子化	豊富な商品情報	個性化・多様化	高齢化	車利用による買物	購買行動の広域化	団塊世代の大量退職	その他	合計	
買い控え	度数	3	7	6	2	0	2	0	5	46	
	期待度数	1.7	8.0	6.3	1.4	0.9	2.3	0.6	2.0	46.0	
	クラス1の%	6.5%	15.2%	13.0%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%	10.9%	100.0%	
	調整済み残差	1.2	1.6	-0.5	-0.1	0.6	-1.1	-0.2	-0.9	2.6	
買い増し	度数	0	7	5	2	3	0	0	1	30	
	期待度数	1.1	5.2	4.1	0.9	0.6	1.5	0.4	1.3	30.0	
	クラス2の%	0.0%	23.3%	16.7%	6.7%	10.0%	2.0%	0.0%	3.3%	100.0%	
	調整済み残差	-1.2	-0.5	1.0	0.5	1.2	3.7	-1.4	-0.7	-0.3	
買い増し	度数	0	8	4	1	0	2	0	1	41	
	期待度数	1.5	7.1	5.6	1.3	0.8	2.0	0.5	1.8	41.0	
	クラス3の%	0.0%	19.5%	9.8%	2.4%	0.0%	4.9%	0.0%	2.4%	100.0%	
	調整済み残差	-1.5	-0.6	0.4	-0.8	-0.3	-1.0	0.0	-0.8	-0.7	
買い増し	度数	3	6	7	0	0	4	2	0	44	
	期待度数	1.6	7.7	6.0	1.4	0.8	2.2	0.5	1.9	44.0	
	クラス4の%	6.8%	13.6%	15.9%	0.0%	0.0%	9.1%	4.5%	0.0%	100.0%	
	調整済み残差	1.3	-0.6	0.5	-1.4	-1.1	1.5	2.3	-1.7		
合計	度数	6	20	22	5	3	8	2	7	161	
	期待度数	6.0	20.0	22.0	5.0	3.0	8.0	2.0	7.0	161.0	
	クラス1の%	3.7%	17.4%	13.7%	3.1%	1.9%	5.0%	1.2%	4.3%	100.0%	

買い控え	買い増し	少子化	豊富な商品情報	個性化・多様化	高齢化	車利用による買物	購買行動の広域化	団塊世代の大量退職	その他
1.816 ^a	4.922 ^a	2.510 ^a	1.449 ^a	.963 ^a	2.971 ^a	13.349 ^a	3.190 ^a	5.385 ^a	7.138 ^a
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
.612	.178	.472	.694	.810	.396	.004	.363	.146	.068

経営環境の変化（良い影響）

		図13. 経営環境の変化								
		全国チェーンの小売店の増加	ローカルチェーンの小売店の増加	中小小売店の減少	中小小売店の増加	素値行の変化	価格競争の激化	輸入品の増加	他業種卸との競争の激化	同業種卸との競争の激化
クラスター	1 度数	5	6	6	3	9	3	8	0	1
	期待度数	3.4	5.1	4.6	3.4	7.4	2.3	4.6	0.6	2.3
	クラスターの%	10.9%	13.0%	13.0%	6.5%	19.6%	6.5%	17.4%	0.0%	2.2%
	調整済み残差	1.0	0.5	0.8	-0.3	0.7	0.6	2.0	-0.9	-1.0
	2 度数	4	4	4	3	6	0	2	0	1
	期待度数	2.2	3.4	3.0	2.2	4.8	1.5	3.0	0.4	1.5
	クラスターの%	13.3%	13.3%	13.3%	10.0%	20.0%	0.0%	6.7%	0.0%	3.3%
	調整済み残差	1.4	0.4	0.7	0.6	0.6	-1.4	-0.7	-0.7	-0.5
	3 度数	3	3	3	4	7	1	1	1	2
	期待度数	3.1	4.6	4.1	3.1	6.6	2.0	4.1	0.5	2.0
	クラスターの%	7.3%	7.3%	7.3%	9.8%	17.1%	2.4%	2.0%	2.4%	4.9%
	調整済み残差	0.0	-0.9	-0.6	0.7	0.2	-0.9	-1.9	0.8	0.0
4 度数	0	5	3	2	4	4	5	1	4	
期待度数	3.3	4.9	4.4	3.3	7.1	2.2	4.4	0.5	2.2	
クラスターの%	0.0%	11.4%	6.6%	4.5%	8.0%	9.1%	11.4%	2.3%	9.1%	
調整済み残差	-2.2	0.0	-0.8	-0.9	-1.5	1.5	0.4	0.7	1.5	
合計	度数	12	16	16	12	26	8	16	2	6
	期待度数	12.0	16.0	16.0	12.0	26.0	8.0	16.0	2.0	6.0
	クラスターの%	7.5%	11.2%	9.9%	7.5%	16.1%	5.0%	9.9%	1.2%	5.0%

カイ2乗検定

	全国チェーンの小売店の増加	ローカルチェーンの小売店の増加	中小小売店の減少	中小小売店の増加	素値行の変化	価格競争の激化	輸入品の増加	他業種卸との競争の激化	同業種卸との競争の激化
値	5.627 ^a	.919 ^a	1.675 ^a	1.195 ^a	2.370 ^a	3.942 ^a	5.890 ^a	1.816 ^a	2.515 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.120	.621	.642	.754	.499	.268	.117	.612	.473

a. 4セル (50.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は2.24です。

図13. 経営環境の変化										合計
卸売業の転売業の増加	卸売業の規模格差の拡大	大規模卸売業者の支社、営業所の拡大	小売業者の価格決定権の増大	メーカー、小売業者間の直接取引の増加	納品頻度の増加	物流（運送）の高度化	外部物流（運送業）の低コスト化	情報化の進展、情報化投資の増大	その他	
7	0	2	0	10	2	14	12	7	4	46
6.0	1.7	1.1	1.4	7.4	2.9	9.1	8.6	5.4	2.6	46.0
15.2%	0.0%	4.3%	0.0%	21.7%	4.3%	30.4%	26.1%	15.2%	8.7%	100.0%
0.5	-1.6	1.0	-1.4	1.2	-0.6	2.1	1.5	0.8	1.1	
6	2	0	1	7	1	1	3	2	1	30
3.9	1.1	0.7	0.9	4.8	1.9	6.0	5.6	3.5	1.7	30.0
20.0%	6.7%	0.0%	3.3%	23.3%	3.3%	1.0%	10.0%	6.7%	3.3%	100.0%
1.3	0.9	-1.0	0.1	1.2	-0.7	-2.5	-1.3	-1.0	-0.6	
3	3	1	1	6	3	8	9	5	2	41
5.3	1.5	1.0	1.3	6.6	2.5	8.1	7.6	4.8	2.3	41.0
7.0%	7.3%	2.4%	2.4%	14.6%	7.3%	19.5%	22.0%	12.2%	4.9%	100.0%
-1.3	1.4	0.0	-0.3	-0.3	0.3	-0.1	0.6	0.1	-0.2	
5	1	1	3	3	4	9	6	5	2	44
5.7	1.6	1.1	1.4	7.1	2.7	8.7	8.2	5.2	2.5	44.0
11.4%	2.3%	2.3%	6.8%	6.9%	9.1%	20.5%	18.6%	11.4%	4.5%	100.0%
-0.4	-0.6	-0.1	1.7	-2.0	0.9	0.1	-1.0	-0.1	-0.4	
21	6	4	5	26	10	32	30	19	9	161
21.0	6.0	4.0	5.0	26.0	10.0	32.0	30.0	19.0	9.0	161.0
13.0%	3.7%	2.5%	3.1%	16.1%	6.2%	19.9%	18.6%	11.8%	5.6%	100.0%

卸売業の転売業の増加	卸売業の規模格差の拡大	大規模卸売業者の支社、営業所の拡大	小売業者の価格決定権の増大	メーカー、小売業者間の直接取引の増加	納品頻度の増加	物流（運送）の高度化	外部物流（運送業）の低コスト化	情報化の進展、情報化投資の増大	その他
2.767 ^a	4.236 ^a	1.432 ^a	3.555 ^a	5.104 ^a	1.413 ^a	8.388 ^a	4.183 ^a	1.290 ^a	1.261 ^a
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
.429	.237	.698	.314	.164	.702	.039	.242	.732	.739

経営等の力点①商品・品揃え

		期14. 商品・品揃え							
		定番商品の充実	新商品の積極的な導入	新カテゴリの商品の導入	幅広い品揃え	特定分野や対象者向けに絞り込んだ品揃え	価格競争力のある商品の品揃え	高価格での販売(高い値入)	独自商品調達ルートの特長
クラスター 1	度数	15	29	19	11	8	26	9	22
	期待度数	19.1	22.6	12.9	12.3	10.3	23.1	4.6	15.7
	クラスターの%	17.8%	63.0%	41.3%	23.9%	17.8%	56.5%	19.6%	47.8%
	調整済み残差	-1.5	2.2	2.4	-0.5	-1.0	1.0	2.6	2.3
2	度数	13	15	8	7	6	10	3	10
	期待度数	12.5	14.7	8.4	8.0	6.7	15.1	3.0	10.2
	クラスターの%	43.3%	50.0%	26.7%	23.3%	20.0%	33.3%	10.0%	33.3%
	調整済み残差	0.2	0.1	-0.2	-0.5	-0.3	-2.1	0.0	-0.1
3	度数	17	17	11	11	10	22	3	9
	期待度数	17.1	20.1	11.5	11.0	9.2	20.6	4.1	14.0
	クラスターの%	41.5%	47.8%	26.8%	26.8%	24.4%	53.7%	7.3%	34.9%
	調整済み残差	0.0	-1.1	-0.2	0.0	0.4	0.5	-0.6	-1.9
4	度数	22	18	7	14	12	23	1	14
	期待度数	18.3	21.6	12.3	11.8	9.8	22.1	4.4	15.0
	クラスターの%	50.0%	49.9%	13.9%	31.8%	27.3%	52.3%	2.9%	31.8%
	調整済み残差	1.3	-1.3	-2.1	0.9	0.9	0.3	-2.0	-0.4
合計	度数	67	79	45	43	36	81	16	55
	期待度数	67.0	79.0	45.0	43.0	36.0	81.0	16.0	55.0
	QCL_3因子4	41.6%	49.1%	28.0%	26.7%	22.4%	50.3%	9.9%	34.2%

カイ2乗検定

	定番商品の充実	新商品の積極的な導入	新カテゴリの商品の導入	幅広い品揃え	特定分野や対象者向けに絞り込んだ品揃え	価格競争力のある商品の品揃え	高価格での販売(高い値入)	独自商品調達ルートの特長
値	2.846 ^a	5.726 ^a	7.292 ^a	.945 ^a	1.459 ^a	4.420 ^a	7.967 ^a	6.653 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率(両側)	.416	.126	.063	.814	.692	.220	.047	.084

a. 0セル(0.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は12.48です。

期14. 商品・品揃え					
独自の低価格商品の開発	独自の高価格(高品質)商品の開発	海外からの商品調達	同業者との連携による商品の開発や調達	その他	合計
9	15	13	8	1	46
4.9	8.3	5.4	6.9	1.7	46.0
19.6%	32.6%	28.3%	17.4%	2.2%	100.0%
2.4	3.0	4.1	0.6	-0.7	
1	6	2	2	1	30
3.2	5.4	3.5	4.5	1.1	30.0
1.7%	20.0%	6.7%	6.7%	3.3%	100.0%
-1.4	0.3	-1.0	-1.4	-0.1	
4	4	1	5	3	41
4.3	7.4	4.8	6.1	1.5	41.0
9.8%	9.8%	2.9%	12.2%	7.3%	100.0%
-0.2	-1.6	-2.2	-0.6	1.4	
3	4	3	9	1	44
4.6	7.9	5.2	6.6	1.6	44.0
6.8%	9.7%	6.8%	20.5%	2.3%	100.0%
-0.9	-1.8	-1.2	1.2	-0.6	
17	29	19	24	6	161
17.0	29.0	19.0	24.0	6.0	161.0
10.6%	18.0%	11.8%	14.9%	3.7%	100.0%

独自の低価格商品の開発	独自の高価格(高品質)商品の開発	海外からの商品調達	同業者との連携による商品の開発や調達	その他
6.289 ^a	10.980 ^a	17.235 ^a	3.135 ^a	2.064 ^a
3	3	3	3	3
.098	.012	.001	.371	.561

経営等の力点②営業面

		附15. 営業面								
		積極的な新規取引先の開拓	既存取引先との取引の維持拡大	営業拠点の拡大、営業エリアの拡大	新たな業種の小売店との取引の開拓	取扱商品カテゴリーの拡大	営業人員の増加	営業担当者の知識、スキルの上	取引先との密接なコミュニケーションの構築	小売店に提供する情報の増加
クラスター 1	度数	28	33	5	9	12	7	31	27	9
	期待度数	25.1	30.9	4.9	5.4	10.0	6.0	26.6	27.4	7.7
	クラスターの%	60.9%	71.7%	10.9%	19.6%	26.1%	15.2%	67.4%	58.7%	19.6%
	調整済み残差	1.0	0.8	0.1	1.9	0.8	0.5	1.6	-0.2	0.6
クラスター 2	度数	15	14	3	5	6	2	15	15	4
	期待度数	16.4	20.1	3.2	3.5	6.5	3.9	17.3	17.9	5.0
	クラスターの%	50.0%	46.2%	10.0%	16.7%	20.0%	6.2%	50.0%	50.0%	13.3%
	調整済み残差	-0.6	-2.6	-0.1	0.9	-0.3	-1.1	-1.0	-1.2	-0.6
クラスター 3	度数	23	31	4	1	9	7	23	26	4
	期待度数	22.4	27.5	4.3	4.8	8.9	5.3	23.7	24.4	6.9
	クラスターの%	56.1%	75.6%	9.8%	2.8%	22.0%	17.1%	56.1%	63.4%	9.8%
	調整済み残差	0.2	1.3	-0.2	-2.2	0.0	0.9	-0.3	0.6	-1.4
クラスター 4	度数	22	30	5	4	8	5	24	28	10
	期待度数	24.0	29.5	4.6	5.2	9.6	5.7	25.4	26.2	7.4
	クラスターの%	50.0%	68.2%	11.4%	9.1%	18.2%	11.4%	54.5%	63.6%	22.7%
	調整済み残差	-0.7	0.2	0.2	-0.7	-0.7	-0.4	-0.5	0.6	1.2
合計	度数	88	108	17	19	35	21	93	96	27
	期待度数	88.0	108.0	17.0	19.0	35.0	21.0	93.0	96.0	27.0
	クラスターの%	54.7%	67.1%	10.6%	11.8%	21.7%	13.0%	57.8%	59.6%	16.8%

カイ2乗検定

	積極的な新規取引先の開拓	既存取引先との取引の維持拡大	営業拠点の拡大、営業エリアの拡大	新たな業種の小売店との取引の開拓	取扱商品カテゴリーの拡大	営業人員の増加	営業担当者の知識、スキルの上	取引先との密接なコミュニケーションの構築	小売店に提供する情報の増加
値	1.398*	7.468*	.073*	7.109*	.893*	1.964*	2.722*	1.710*	3.075*
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (2側)	.706	.058	.995	.068	.827	.580	.436	.635	.380

a. 0セル(.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は13.60です。

附15. 営業面				
広告による取引先の開拓	展示会への出展による取引先の開拓	インターネットによる取引先の開拓	その他	合計
0	7	9	1	46
0.9	3.4	7.7	0.6	46.0
0.0%	15.2%	19.6%	2.2%	100.0%
-1.1	2.4	0.6	0.7	
2	3	7	0	30
0.6	2.2	5.0	0.4	30.0
6.7%	10.0%	23.3%	0.0%	100.0%
2.2	0.6	1.1	-0.7	
0	0	6	1	41
0.8	3.1	6.9	0.5	41.0
0.0%	0.0%	14.6%	2.4%	100.0%
-1.0	-2.1	-0.4	0.8	
1	2	5	0	44
0.8	3.3	7.4	0.5	44.0
2.3%	4.5%	17.4%	0.0%	100.0%
0.2	-0.9	-1.1	-0.9	
3	12	27	2	161
3.0	12.0	27.0	2.0	161.0
1.9%	7.5%	16.8%	1.2%	100.0%

広告による取引先の開拓	展示会への出展による取引先の開拓	インターネットによる取引先の開拓	その他
5.477*	8.143*	2.239*	1.735*
3	3	3	3
.140	.043	.524	.629

経営等の力点③経営戦略

		図16. 経営戦略								
		経営戦略の策定の有無	経営計画、数値目標の設定	事業者への関心	専門知識や技術の習得	事業者との連携強化	生産者（メーカー）との連携強化	小売業者との連携強化	ボランティアチェーン等のしぐみの構築	財務の健全化
クラスター 1	度数	19	24	7	8	9	24	6	1	29
	期待度数	13.4	21.4	8.0	14.3	8.6	19.4	7.1	0.3	24.3
	クラスターの%	41.3%	52.2%	15.2%	17.4%	19.6%	52.2%	13.0%	2.2%	63.0%
	調整済み残差	2.1	0.9	-0.5	-2.4	0.2	1.6	-0.6	1.6	1.6
2	度数	6	12	5	10	8	9	5	0	13
	期待度数	8.8	14.0	5.2	9.3	5.6	12.7	4.7	0.2	15.8
	クラスターの%	20.0%	40.0%	16.7%	33.3%	26.7%	30.0%	16.7%	0.0%	43.3%
	調整済み残差	-1.2	-0.8	-0.1	0.3	1.3	-1.5	0.2	-0.5	-1.2
3	度数	12	24	9	17	7	17	8	0	23
	期待度数	12.0	19.1	7.1	12.7	7.6	17.3	6.4	0.3	21.6
	クラスターの%	29.3%	58.5%	22.0%	41.5%	17.1%	41.5%	19.5%	0.0%	56.1%
	調整済み残差	0.0	1.8	0.9	1.7	-0.3	-0.1	0.8	-0.6	0.5
4	度数	10	15	7	15	6	18	6	0	20
	期待度数	12.8	20.5	7.7	13.7	8.2	18.6	6.8	0.3	23.2
	クラスターの%	22.7%	39.7%	15.9%	34.1%	23.0%	40.9%	13.6%	0.0%	45.9%
	調整済み残差	-1.1	-1.9	-0.3	0.5	-1.0	-0.2	-0.4	-0.6	-1.1
合計	度数	47	75	28	50	30	68	25	1	85
	期待度数	47.0	75.0	28.0	50.0	30.0	68.0	25.0	1.0	85.0
	クラスターの%	29.2%	46.6%	17.4%	31.1%	18.6%	42.2%	15.5%	.6%	52.8%

カイ2乗検定

	経営戦略の策定の有無	経営計画、数値目標の設定	事業者への関心	専門知識や技術の習得	事業者との連携強化	生産者（メーカー）との連携強化	小売業者との連携強化	ボランティアチェーン等のしぐみの構築	財務の健全化
値	5.381 ^a	6.214 ^a	.823 ^a	6.348 ^a	2.094 ^a	3.745 ^a	.862 ^a	2.516 ^a	4.147 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.146	.102	.844	.096	.553	.290	.835	.472	.246

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 8.76 です。

図16. 経営戦略										
金融機関との良好な関係	積極的な情報システムへの投資	積極的な物流設備への投資	商品企画、製造機能の強化	小売業への進出	新しい小売業態の開発	地域課題の解決への貢献	地域での存在感の向上	B C P (事業継続計画) 策定や防災対策	その他	合計
19	8	1	28	1	7	1	7	4	2	46
13.7	3.7	0.9	14.9	2.6	4.9	1.7	7.4	2.3	1.1	46.0
41.3%	17.4%	2.2%	60.9%	2.2%	15.2%	2.2%	15.2%	8.7%	4.3%	100.0%
2.0	2.7	0.2	4.9	-1.2	1.2	-0.7	-0.2	1.4	1.0	
8	0	1	11	2	3	1	3	1	0	30
8.9	2.4	0.6	9.7	1.7	3.2	1.1	4.8	1.5	0.7	30.0
26.7%	0.0%	3.3%	36.7%	6.7%	10.0%	3.3%	26.0%	3.3%	0.0%	100.0%
-0.4	-1.8	0.7	0.6	0.3	-0.1	-0.1	-1.0	-0.5	-1.0	
15	3	1	6	2	3	3	8	2	0	41
12.2	3.3	0.8	13.2	2.3	4.3	1.5	6.6	2.0	1.0	41.0
36.6%	7.3%	2.4%	44.8%	4.9%	7.3%	7.3%	19.5%	4.9%	0.0%	100.0%
1.1	-0.2	0.3	-2.8	-0.2	-0.8	1.4	0.7	0.0	-1.2	
6	2	0	7	4	4	1	8	1	2	44
13.1	3.6	0.8	14.2	2.5	4.6	1.6	7.1	2.2	1.1	44.0
33.6%	4.5%	0.0%	35.9%	9.1%	9.1%	2.3%	18.2%	2.3%	4.5%	100.0%
-2.8	-1.0	-1.1	-2.7	1.2	-0.4	-0.6	0.4	-1.0	1.0	
48	13	3	52	9	17	6	26	8	4	161
48.0	13.0	3.0	52.0	9.0	17.0	6.0	26.0	8.0	4.0	161.0
29.8%	8.1%	1.9%	32.3%	5.6%	10.6%	3.7%	16.1%	5.0%	2.5%	100.0%

金融機関との良好な関係	積極的な情報システムへの投資	積極的な物流設備への投資	商品企画、製造機能の強化	小売業への進出	新しい小売業態の開発	地域課題の解決への貢献	地域での存在感の向上	B C P (事業継続計画) 策定や防災対策	その他
9.446 ^a	8.785 ^a	1.289 ^a	28.690 ^a	2.144 ^a	1.624 ^a	2.054 ^a	1.344 ^a	2.201 ^a	3.240 ^a
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
.024	.032	.732	.000	.543	.054	.561	.719	.532	.350

経営等の力点④リテール・サポート

		図17 リテール・サポート									
		小売店の業務に合わせた品揃えを一括して提供すること	小売店に対して、他店にない独自の商品を提供すること	小売店のPBや個装を開発すること	小売店との間に密接した受発注システムを構築すること	小売店の営業形態に合った納品方法をとること	POSデータの分析から品揃えや値割りを提案すること	100-POSの分析を通じた顧客セグメントの設定と商品の提案をすること	他の小売業者や業界についての情報提供を積極的に行うこと	広告や販促促進の手法や企画を提供すること	販促促進のツール（POPやポスター、什器等）を提供すること
クラスター1	店数	11	23	5	13	10	5	3	10	5	11
	期待店数	10.9	24.6	4.3	9.1	11.7	3.7	1.1	10.3	4.9	6.0
	クラスターの%	23.9%	50.0%	10.9%	-28.3%	21.7%	19.9%	6.5%	21.7%	10.9%	23.9%
	調整済み残差	0.1	-0.5	0.4	1.7	-0.7	0.8	2.1	-0.1	0.1	2.6
クラスター2	店数	5	18	4	4	4	2	0	10	4	5
	期待店数	7.1	16.0	2.8	6.0	7.6	2.4	0.7	6.7	3.2	3.9
	クラスターの%	16.7%	60.0%	13.3%	74.0%	19.0%	6.7%	0.0%	33.3%	13.3%	16.7%
	調整済み残差	-1.0	0.8	0.6	-1.0	-1.7	-0.3	-1.0	1.6	0.5	0.7
クラスター3	店数	12	20	3	6	12	2	0	9	4	5
	期待店数	9.7	21.9	3.8	8.1	10.4	3.3	1.0	9.2	4.3	5.3
	クラスターの%	29.3%	48.8%	7.3%	19.5%	29.3%	4.9%	0.0%	22.0%	9.8%	12.2%
	調整済み残差	1.9	-0.7	-0.5	-0.1	0.6	-0.9	-1.2	-0.1	-0.2	-0.2
クラスター4	店数	10	25	3	7	15	4	1	7	4	0
	期待店数	10.4	23.5	4.1	8.7	11.2	3.6	1.1	9.8	4.6	5.7
	クラスターの%	22.7%	56.8%	6.8%	15.9%	34.1%	9.1%	2.3%	15.9%	9.1%	15.9%
	調整済み残差	-0.2	0.5	-0.7	-0.6	1.5	0.3	-0.1	-1.2	-0.4	-3.0
合計	店数	38	86	15	32	41	13	4	36	17	21
	期待店数	38.0	86.0	15.0	32.0	41.0	13.0	4.0	36.0	17.0	21.0
	クラスターの%	23.6%	53.4%	9.3%	19.9%	25.6%	8.1%	2.9%	22.4%	10.6%	13.0%

カイ2乗検定

	小売店の業務に合わせた品揃えを一括して提供すること	小売店に対して、他店にない独自の商品を提供すること	小売店のPBや個装を開発すること	小売店との間に密接した受発注システムを構築すること	小売店の営業形態に合った納品方法をとること	POSデータの分析から品揃えや値割りを提案すること	100-POSの分析を通じた顧客セグメントの設定と商品の提案をすること	他の小売業者や業界についての情報提供を積極的に行うこと	広告や販促促進の手法や企画を提供すること	販促促進のツール（POPやポスター、什器等）を提供すること
値	1.551*	1.297*	1.222*	3.275*	4.700*	1.190*	4.912*	3.150*	3.78*	11.765*
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.679	.799	.747	.351	.196	.765	.179	.369	.945	.008

* 0.0セル (0.0%) は期待店数が5未満です。最小期待店数は1.08です。

図17 リテール・サポート

小売店の行াইバントやセールに協賛すること	小売店に対して人的支援(人員の派遣等)を行うこと	小売店の人材育成に対して支援を行うこと	小売店の経営について相談やアドバイスを行うこと	小売店に対して新業態のフォーマットを提供すること	ボランティアチェーン、フランチャイズチェーンの本拠地となって、小売店を加盟店にすること	小売店同士の交流の場を創出すること	セミナー等、小売店の学びの場を提供すること	100以外で小売店に対して消費者の動向等の情報を提供すること	その他	合計
7	4	5	3	0	1	4	2	3	2	46
4.3	2.9	4.6	6.0	0.6	0.6	2.3	3.7	2.0	0.6	46.0
15.2%	8.7%	10.9%	16.0%	0.0%	2.2%	8.7%	4.3%	6.5%	4.3%	100.0%
1.6	0.8	0.2	-1.6	-0.9	0.7	1.4	-1.1	0.9	2.3	
4	2	3	5	1	1	1	5	0	0	30
2.8	1.9	3.0	3.9	0.4	0.4	1.5	2.4	1.3	0.4	30.0
13.3%	6.7%	10.0%	16.7%	3.3%	3.3%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
0.8	0.1	0.0	0.7	1.1	1.1	-0.5	1.9	-1.3	-0.7	
3	3	5	5	0	0	3	3	3	0	41
3.8	2.5	4.1	5.3	0.5	0.5	2.0	3.3	1.8	0.5	41.0
7.3%	7.3%	12.2%	12.2%	0.0%	0.0%	7.3%	7.3%	7.3%	0.0%	100.0%
-0.5	0.3	0.6	-0.2	-0.8	-0.8	0.8	-0.2	1.1	-0.8	
1	1	3	8	1	0	0	3	1	0	44
4.1	2.7	4.4	5.7	0.5	0.5	2.2	3.6	1.9	0.5	44.0
2.3%	2.3%	6.8%	18.2%	2.3%	0.0%	18.2%	6.8%	2.3%	0.0%	100.0%
-1.9	-1.3	-0.8	1.2	0.7	-0.9	-1.8	-0.4	-0.8	-0.9	
15	10	16	21	2	2	8	13	7	2	161
15.0	10.0	16.0	21.0	2.0	2.0	8.0	13.0	7.0	2.0	161.0
9.3%	6.2%	9.9%	13.0%	1.2%	1.2%	5.0%	8.1%	4.3%	1.2%	100.0%

小売店の行াইバントやセールに協賛すること	小売店に対して人的支援(人員の派遣等)を行うこと	小売店の人材育成に対して支援を行うこと	小売店の経営について相談やアドバイスを行うこと	小売店に対して新業態のフォーマットを提供すること	ボランティアチェーン、フランチャイズチェーンの本拠地となって、小売店を加盟店にすること	小売店同士の交流の場を創出すること	セミナー等、小売店の学びの場を提供すること	100以外で小売店に対して消費者の動向等の情報を提供すること	その他
5.247*	1.756*	.757*	3.122*	2.544*	2.464*	4.302*	3.970*	3.211*	5.063*
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
.155	.625	.860	.373	.467	.482	.231	.265	.360	.657

経営等の力点⑤人材戦略

		問18. 人材戦略							合計
		正社員の確保	パート・アルバイトの確保	正社員の育成	パート・アルバイトの職力化	従業員の就業満足度	人件費の抑制	その他	
クラスタ 1	度数	6	2	35	15	27	8	1	46
	期待度数	9.4	2.9	32.6	12.3	22.0	6.9	0.3	46.0
	クラスタの%	13.0%	4.3%	76.1%	32.6%	58.7%	17.4%	2.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	-0.6	0.9	1.1	1.7	0.6	1.6	
2	度数	7	4	21	6	8	4	0	30
	期待度数	6.1	1.9	21.2	8.0	14.3	4.5	0.2	30.0
	クラスタの%	23.3%	13.3%	70.0%	27.0%	28.7%	13.3%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.4	1.8	-0.1	-0.9	-2.6	-0.3	-0.5	
3	度数	10	3	30	13	26	5	0	41
	期待度数	8.4	2.5	29.0	11.0	19.6	6.1	0.3	41.0
	クラスタの%	24.4%	7.3%	73.2%	31.7%	63.4%	12.2%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.7	0.3	0.4	0.8	2.3	-0.6	-0.6	
4	度数	10	1	28	9	16	7	0	44
	期待度数	9.0	2.7	31.2	11.8	21.0	6.6	0.3	44.0
	クラスタの%	22.7%	2.3%	62.0%	27.5%	36.4%	15.9%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.4	-1.3	-1.2	-1.1	-1.8	0.2	-0.6	
合計	度数	33	10	114	43	77	24	1	161
	期待度数	33.0	10.0	114.0	43.0	77.0	24.0	1.0	161.0
	クラスタの%	20.5%	6.2%	70.8%	26.7%	47.8%	14.9%	.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	正社員の確保	パート・アルバイトの確保	正社員の育成	パート・アルバイトの職力化	従業員の就業満足度	人件費の抑制	その他
値	2.232 ^a	4.144 ^a	1.835 ^a	2.910 ^a	13.870 ^a	.555 ^a	2.516 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.526	.246	.607	.406	.003	.907	.472

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 6.15 です。

経営に対する考え方_1) 最終消費者のニーズやライフスタイルの動向を分析

		問19-1. 最終消費者のニーズやライフスタイルの動向を分析					合計
		該当していない	あまり該当していない	どちらともいえない	やや該当している	該当している	
クラスタ 1	度数	2	2	9	22	11	46
	期待度数	3.7	4.6	11.4	20.0	6.3	46.0
	クラスタの%	4.3%	4.3%	19.6%	47.8%	23.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-1.5	-1.0	0.7	2.4	
2	度数	4	3	5	15	3	30
	期待度数	2.4	3.0	7.5	13.0	4.1	30.0
	クラスタの%	13.3%	10.0%	16.7%	50.0%	10.0%	100.0%
	調整済み残差	1.2	0.0	-1.1	0.8	-0.6	
3	度数	4	3	11	17	6	41
	期待度数	3.3	4.1	10.2	17.8	5.6	41.0
	クラスタの%	9.8%	7.3%	26.8%	41.5%	14.6%	100.0%
	調整済み残差	0.5	-0.6	0.3	-0.3	0.2	
4	度数	3	8	15	16	2	44
	期待度数	3.6	4.4	10.9	19.1	6.0	44.0
	クラスタの%	6.8%	18.2%	34.1%	38.4%	4.5%	100.0%
	調整済み残差	-0.4	2.1	1.7	-1.1	-2.1	
合計	度数	13	16	40	70	22	161
	期待度数	13.0	16.0	40.0	70.0	22.0	161.0
	クラスタの%	8.1%	9.9%	24.8%	43.5%	13.7%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	17.270 ^a	12	.140
尤度比	17.397	12	.135
線型と線型による連関	7.632	1	.006
有効なケースの数	161		

a. 9 セル (45.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.42 です。

経営に対する考え方_2) 販売先には売上拡大より利益増大に寄与したい

		問19_2_販売先には売上拡大より利益増大に寄与したい					合計
		該当して いない	あまり該 当してい ない	どちら ともい えない	やや該 当し ている	該 当し てい る	
クラスタ 1	度数	2	4	17	15	8	46
	期待度数	2.0	3.1	21.4	13.1	6.3	46.0
	クラスタの%	4.3%	8.7%	37.2%	32.6%	17.4%	100.0%
	調整済み残差	0.0	0.6	-1.5	0.7	0.9	
2	度数	0	0	18	6	6	30
	期待度数	1.3	2.0	14.0	8.6	4.1	30.0
	クラスタの%	0.0%	0.0%	60.0%	28.7%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.3	-1.6	1.6	-1.2	1.1	
3	度数	1	3	19	13	5	41
	期待度数	1.8	2.8	19.1	11.7	5.6	41.0
	クラスタの%	2.4%	7.3%	46.3%	31.7%	12.2%	100.0%
	調整済み残差	-0.7	0.1	0.0	0.5	-0.3	
4	度数	4	4	21	12	3	44
	期待度数	1.9	3.0	20.5	12.6	6.0	44.0
	クラスタの%	9.1%	9.1%	47.7%	27.3%	12.8%	100.0%
	調整済み残差	1.8	0.7	0.2	-0.2	-1.6	
合計	度数	7	11	75	46	22	161
	期待度数	7.0	11.0	75.0	46.0	22.0	161.0
	クラスタの%	4.3%	6.8%	46.6%	28.6%	13.7%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	12.762 ^a	12	.387
尤度比	15.827	12	.199
線型と線型による連関	3.479	1	.062
有効なケースの数	161		

a. 9セル (45.0%) は期待度数が 5未満です。最小期待度数は 1.30です。

経営に対する考え方_8) 他社と連携することで仕入れ交渉力を強化する

		問19_8_他社と連携することで仕入れ交渉力を強化する					合計
		該当して いない	あまり該 当してい ない	どちら ともい えない	やや該 当し ている	該 当し てい る	
クラスタ 1	度数	4	18	10	11	3	46
	期待度数	13.4	12.6	7.4	10.0	2.6	46.0
	クラスタの%	8.7%	39.1%	21.7%	23.9%	6.5%	100.0%
	調整済み残差	-3.6	2.1	1.2	0.4	0.3	
2	度数	15	7	2	4	2	30
	期待度数	8.8	8.2	4.8	6.5	1.7	30.0
	クラスタの%	50.0%	23.3%	16.0%	21.7%	6.7%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-0.5	-1.6	-1.2	0.3	
3	度数	14	10	8	5	4	41
	期待度数	12.0	11.2	6.6	8.9	2.3	41.0
	クラスタの%	34.1%	24.4%	19.5%	22.2%	9.8%	100.0%
	調整済み残差	0.8	-0.5	0.7	-1.7	1.3	
4	度数	14	9	6	15	0	44
	期待度数	12.8	12.0	7.1	9.6	2.5	44.0
	クラスタの%	31.8%	20.0%	13.6%	34.1%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.4	-1.2	-0.5	2.3	-1.9	
合計	度数	47	44	26	35	9	161
	期待度数	47.0	44.0	26.0	35.0	9.0	161.0
	クラスタの%	29.2%	27.3%	16.1%	21.7%	5.6%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	27.695 ^a	12	.006
尤度比	31.864	12	.001
線型と線型による連関	.737	1	.391
有効なケースの数	161		

a. 5セル (25.0%) は期待度数が 5未満です。最小期待度数は 1.68です。

経営に対する考え方_12) メーカーや小売業等に積極的に進出したい

		問19 12. メーカーや小売業等に積極的に進出したい					合計
		該当して いない	あまり該当 していない	どちらとも いえない	やや該当し ている	該当してい る	
クラスタ 1	度数	10	5	19	7	5	46
	期待度数	12.6	6.9	17.1	6.3	3.1	46.0
	クラスタの%	27.7%	10.9%	41.3%	15.2%	10.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	-0.9	0.7	0.4	1.3	
2	度数	8	6	9	6	1	30
	期待度数	8.2	4.5	11.2	4.1	2.0	30.0
	クラスタの%	26.7%	20.0%	37.0%	20.0%	3.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.1	0.9	-0.9	1.1	-0.8	
3	度数	15	4	17	4	1	41
	期待度数	11.2	6.1	15.3	5.6	2.8	41.0
	クラスタの%	36.6%	9.8%	41.5%	9.8%	2.4%	100.0%
	調整済み残差	1.5	-1.1	0.6	-0.8	-1.3	
4	度数	11	9	15	5	4	44
	期待度数	12.0	6.6	16.4	6.0	3.0	44.0
	クラスタの%	25.0%	20.5%	34.1%	11.4%	9.1%	100.0%
	調整済み残差	-0.4	1.2	-0.5	-0.5	0.7	
合計	度数	44	24	60	22	11	161
	期待度数	44.0	24.0	60.0	22.0	11.0	161.0
	クラスタの%	27.3%	14.9%	37.3%	13.7%	6.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	10.219 ^a	12	.597
尤度比	10.424	12	.579
線型と線型による連関	1.343	1	.246
有効なケースの数	161		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.05 です。

経営に対する考え方_17) ITを用いた受発注システム等への積極的投資

		問19 17. ITを用いた受発注システム等への積極的投資					合計
		該当して いない	あまり該当 していない	どちらとも いえない	やや該当し ている	該当してい る	
クラスタ 1	度数	1	6	10	18	11	46
	期待度数	6.9	9.4	11.7	12.6	5.4	46.0
	クラスタの%	2.2%	13.0%	21.7%	39.1%	23.9%	100.0%
	調整済み残差	-2.9	-1.5	-0.7	2.1	3.0	
2	度数	8	5	6	9	2	30
	期待度数	4.5	6.1	7.6	8.2	3.5	30.0
	クラスタの%	26.7%	16.7%	20.0%	30.0%	6.7%	100.0%
	調整済み残差	2.0	-0.6	-0.8	0.4	-1.0	
3	度数	6	8	13	11	3	41
	期待度数	6.1	8.4	10.4	11.2	4.8	41.0
	クラスタの%	14.6%	19.5%	31.7%	26.8%	7.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.1	-0.2	1.1	-0.1	-1.0	
4	度数	9	14	12	6	3	44
	期待度数	6.6	9.0	11.2	12.0	5.2	44.0
	クラスタの%	20.5%	31.8%	27.3%	13.0%	6.8%	100.0%
	調整済み残差	1.2	2.2	0.3	-2.4	-1.2	
合計	度数	24	33	41	44	19	161
	期待度数	24.0	33.0	41.0	44.0	19.0	161.0
	クラスタの%	14.9%	20.5%	25.5%	27.3%	11.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	27.673 ^a	12	.006
尤度比	29.187	12	.004
線型と線型による連関	16.640	1	.000
有効なケースの数	161		

a. 3 セル (15.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.54 です。

自社の経営に満足している

		問19 22. 自社の経営に満足している				合計	
		該当して いない	あまり該当 していない	どちらとも いえない	やや該当し ている		該当してい る
クラスタ 1	度数	1	5	17	21	2	46
	期待度数	2.6	8.6	19.7	12.9	2.3	46.0
	クラスタ の %	2.2%	10.0%	37.0%	45.7%	4.3%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	-1.6	-1.0	3.2	-0.2	
2	度数	0	3	18	7	2	30
	期待度数	1.7	5.6	12.9	8.4	1.5	30.0
	クラスタ の %	0.0%	18.0%	60.0%	23.3%	6.7%	100.0%
	調整済み残差	-1.5	-1.3	2.1	-0.6	0.5	
3	度数	4	6	16	12	3	41
	期待度数	2.3	7.6	17.6	11.5	2.0	41.0
	クラスタ の %	9.8%	14.6%	39.0%	29.3%	7.3%	100.0%
	調整済み残差	1.3	-0.8	-0.6	0.2	0.8	
4	度数	4	16	18	5	1	44
	期待度数	2.5	8.2	18.9	12.3	2.2	44.0
	クラスタ の %	9.1%	36.4%	40.9%	11.4%	2.3%	100.0%
	調整済み残差	1.2	3.5	-0.3	-2.9	-1.0	
合計	度数	9	30	69	45	8	161
	期待度数	9.0	30.0	69.0	45.0	8.0	161.0
	クラスタ の %	5.6%	18.6%	42.9%	28.0%	5.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	28.999 ^a	12	.004
尤度比	29.816	12	.003
線型と線型による連関	15.316	1	.000
有効なケースの数	161		

a. 8 セル (40.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.49 です。

9-4-2 小売業の集計結果

全従業員数

		(1) 全従業員数【加工賃】				合計
		1~5人未満	5~10人未満	10~20人未満	20人以上	
クラスタ 1	度数	23	12	9	8	52
	期待度数	18.1	13.3	9.3	11.2	52.0
	クラスタの%	44.2%	23.1%	17.3%	15.4%	100.0%
	調整済み残差	1.6	-0.5	-0.1	-1.2	
2	度数	36	20	11	8	75
	期待度数	26.1	19.2	13.5	16.2	75.0
	クラスタの%	48.0%	26.7%	14.7%	21.6%	100.0%
	調整済み残差	2.8	0.2	-0.9	-2.7	
3	度数	16	17	7	16	56
	期待度数	19.5	14.4	10.1	12.1	56.0
	クラスタの%	28.6%	30.4%	18.2%	21.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	0.9	-1.2	1.4	
4	度数	20	21	22	27	90
	期待度数	31.3	23.1	16.2	19.5	90.0
	クラスタの%	22.2%	23.3%	24.4%	30.0%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	-0.6	2.0	2.4	
合計	度数	95	70	49	59	273
	期待度数	95.0	70.0	49.0	59.0	273.0
	クラスタの%	34.8%	25.6%	17.9%	21.6%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	23.417 ^a	9	.005
尤度比	24.097	9	.004
線型と線型による連関	15.629	1	.000
有効なケースの数	273		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 9.33 です。

土地、建物の所有形態

		(5) 土地、建物の所有形態				合計
		土地・建物 自己所有	借地・所有 店舗	白地・借店 舗	借地・借店 舗	
クラスタ 1	度数	18	2	2	31	53
	期待度数	22.1	5.3	0.8	24.8	53.0
	クラスタの%	34.0%	3.8%	3.8%	58.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.3	-1.7	1.5	1.9	
2	度数	34	11	0	29	74
	期待度数	30.9	7.4	1.1	34.7	74.0
	クラスタの%	45.9%	14.9%	0.0%	39.2%	100.0%
	調整済み残差	0.9	1.7	-1.2	-1.6	
3	度数	28	4	1	22	55
	期待度数	22.9	5.5	0.8	25.8	55.0
	クラスタの%	50.9%	7.3%	1.8%	46.9%	100.0%
	調整済み残差	1.6	-0.7	0.2	-1.1	
4	度数	33	10	1	45	89
	期待度数	37.1	8.9	1.3	41.7	89.0
	クラスタの%	37.1%	11.2%	1.1%	50.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	0.5	-0.3	0.9	
合計	度数	113	27	4	127	271
	期待度数	113.0	27.0	4.0	127.0	271.0
	クラスタの%	41.7%	10.0%	1.5%	46.9%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	13.400 ^a	9	.145
尤度比	14.309	9	.112
線型と線型による連関	.124	1	.725
有効なケースの数	271		

a. 4 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .78 です。

創業年

		(6) 創業年									合計
		大正時代以前	昭和元年～19年	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年代～平成5年	平成6年～10年	平成11年以降	
クラスタ 1	度数	2	2	3	5	2	8	9	9	13	53
	期待度数	2.5	4.2	5.6	6.6	7.3	6.2	7.5	5.6	7.5	53.0
	クラスタの%	3.8%	3.8%	5.7%	9.4%	13.0%	15.1%	17.0%	17.0%	24.5%	100.0%
	調整済み残差	-0.4	-1.3	-1.3	-0.7	-2.4	0.9	0.7	1.7	2.4	
2	度数	2	8	8	12	11	6	11	9	8	75
	期待度数	3.5	6.0	7.9	9.3	10.4	8.7	10.6	7.9	10.6	75.0
	クラスタの%	2.7%	10.7%	10.7%	16.0%	14.7%	8.0%	14.7%	12.0%	10.7%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	1.0	0.0	1.1	0.2	-1.2	0.1	0.5	-1.0	
3	度数	2	6	6	6	9	7	6	6	8	56
	期待度数	2.6	4.5	5.9	6.9	7.7	6.5	7.9	5.9	7.9	56.0
	クラスタの%	3.6%	10.7%	10.7%	10.7%	16.1%	12.5%	10.7%	10.7%	14.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.5	0.8	0.0	-0.4	0.5	0.2	-0.8	0.0	0.0	
4	度数	7	6	12	11	16	11	13	5	10	91
	期待度数	4.3	7.3	9.6	11.3	12.6	10.6	12.9	9.6	12.9	91.0
	クラスタの%	7.7%	6.6%	13.2%	12.1%	17.6%	12.1%	14.3%	12.9%	11.0%	100.0%
	調整済み残差	1.6	-0.6	1.0	-0.1	1.3	0.2	0.0	-1.9	-1.1	
合計	度数	13	22	29	34	38	32	39	29	39	275
	期待度数	13.0	22.0	29.0	34.0	38.0	32.0	39.0	29.0	39.0	275.0
	クラスタの%	4.7%	8.0%	10.5%	12.4%	13.8%	11.6%	14.2%	10.5%	14.2%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ2乗	25.341 ^a	24	.387
尤度比	26.696	24	.319
線型と線型による連関	8.441	1	.004
有効なケースの数	275		

a. 6セル(16.7%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は2.51です。

自店内製造・加工の割合

		(9) 自店内製造・加工の割合						合計
		0% (製造・加工している商品はない)	0~25%以下	25~50%以下	50~75%以下	75~90%以下	5.0	
クラスタ 1	度数	33	13	3	3	1	0	53
	期待度数	30.4	14.1	2.4	2.6	1.4	2.2	53.0
	クラスタの%	62.3%	24.5%	5.7%	5.7%	1.9%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.8	-0.4	0.5	0.3	-0.4	-1.7	
2	度数	40	15	6	2	3	5	71
	期待度数	40.7	18.9	3.2	3.5	1.9	2.9	71.0
	クラスタの%	56.3%	27.7%	8.5%	2.8%	4.2%	7.0%	100.0%
	調整済み残差	-0.2	-1.2	1.9	-0.9	1.0	1.4	
3	度数	27	20	1	3	0	3	54
	期待度数	30.9	14.4	2.4	2.6	1.4	2.2	54.0
	クラスタの%	50.0%	37.0%	1.9%	5.6%	0.0%	5.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	1.9	-1.0	0.3	-1.3	0.6	
4	度数	53	23	2	5	3	3	89
	期待度数	51.0	23.7	4.0	4.3	2.3	3.7	89.0
	クラスタの%	59.6%	25.8%	2.2%	5.6%	3.4%	3.4%	100.0%
	調整済み残差	0.5	-0.2	-1.3	0.4	0.5	-0.4	
合計	度数	153	71	12	13	7	11	267
	期待度数	153.0	71.0	12.0	13.0	7.0	11.0	267.0
	クラスタの%	57.3%	26.6%	4.5%	4.9%	2.6%	4.1%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率(両側)
Pearson のカイ2乗	15.705 ^a	15	.402
尤度比	18.789	15	.223
線型と線型による連関	.074	1	.786
有効なケースの数	267		

a. 16セル(60.7%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は1.39です。

立地環境

		(10) 立地環境								合計
		駅周辺の繁華街	1以外の駅周辺	幹線道路沿い	ショッピングセンター内	オフィス街	住宅地	商店街	その他	
クラスター	1 度数	6	12	17	1	1	8	2	4	51
	期待度数	10.1	8.6	13.9	2.5	0.8	10.7	1.3	3.1	51.0
	クラスターの%	11.6%	23.5%	33.3%	2.0%	2.0%	15.7%	3.9%	7.8%	100.0%
	調整済み残差	-1.6	1.4	1.1	-1.1	0.3	-1.0	0.6	0.6	
	2 度数	12	13	19	3	1	17	3	4	72
	期待度数	14.3	12.1	19.7	3.5	1.1	15.1	1.9	4.3	72.0
	クラスターの%	16.7%	18.1%	26.4%	4.2%	1.4%	23.6%	4.2%	5.6%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	0.3	-0.2	-0.3	-0.1	0.6	1.0	-0.2	
	3 度数	13	4	16	3	0	17	0	3	56
	期待度数	11.1	9.4	15.3	2.7	0.8	11.7	1.5	3.4	56.0
	クラスターの%	23.2%	7.7%	28.6%	5.4%	0.0%	30.4%	0.0%	5.4%	100.0%
	調整済み残差	0.7	-2.2	0.2	0.2	-1.0	1.9	-1.4	-0.2	
4 度数	22	16	21	6	2	14	2	5	88	
期待度数	17.5	14.8	24.1	4.3	1.3	18.5	2.3	5.3	88.0	
クラスターの%	25.0%	18.2%	23.9%	6.8%	2.3%	15.9%	2.3%	5.7%	100.0%	
調整済み残差	1.5	0.4	-0.9	1.0	0.7	-1.4	-0.3	-0.1		
合計	度数	53	45	73	13	4	56	7	16	267
	期待度数	53.0	45.0	73.0	13.0	4.0	56.0	7.0	16.0	267.0
	クラスターの%	19.9%	16.9%	27.3%	4.9%	1.5%	21.0%	2.6%	6.0%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	19.440 ^a	21	.557
尤度比	22.480	21	.372
線型と線型による連関	1.087	1	.297
有効なケースの数	267		

a. 15 セル (46.9%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .76 です。

チェーン店への加入状況

		(12) 貴社のチェーン店への加入状況					合計
		ボランティアチェーンに加入している	フランチャイズチェーンに加入している	今後ボランティアチェーンへの加入を検討	今後フランチャイズチェーンへの加入を検討	チェーンには未加入であり今後も加入するつもりはない	
クラスター	1 度数	0	6	0	0	45	51
	期待度数	2.1	5.5	0.4	0.6	42.4	51.0
	クラスターの%	0.0%	11.8%	0.0%	0.0%	88.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	0.3	-0.7	-0.9	1.1	
	2 度数	4	5	0	0	61	70
	期待度数	3.0	7.5	0.5	0.8	58.2	70.0
	クラスターの%	5.7%	7.1%	0.0%	0.0%	87.1%	100.0%
	調整済み残差	0.7	-1.1	-0.9	-1.1	1.0	
	3 度数	2	4	0	0	47	53
	期待度数	2.2	5.7	0.4	0.6	44.1	53.0
	クラスターの%	3.8%	7.5%	0.0%	0.0%	88.7%	100.0%
	調整済み残差	-0.2	-0.8	-0.7	-0.9	1.2	
4 度数	5	13	2	3	64	87	
期待度数	3.7	9.3	0.7	1.0	72.3	87.0	
クラスターの%	5.7%	14.9%	2.3%	3.4%	73.9%	100.0%	
調整済み残差	0.9	1.6	2.0	2.5	-2.9		
合計	度数	11	28	2	3	217	261
	期待度数	11.0	28.0	2.0	3.0	217.0	261.0
	クラスターの%	4.2%	10.7%	.8%	1.1%	83.1%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	17.312 ^a	12	.138
尤度比	20.402	12	.060
線型と線型による連関	3.901	1	.048
有効なケースの数	261		

a. 12 セル (60.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .39 です。

立地地域の商店街等への参加

		(13) 立地地域の商店街等への参加			
		商店街組合等の組織に参加している	商店街組合等の組織には参加していない	地元に商店街組織はない	合計
クラスタ 1	度数	12	20	21	53
	期待度数	26.4	13.8	12.8	53.0
	クラスタの%	22.6%	37.7%	39.6%	100.0%
	調整済み残差	-4.4	2.2	2.9	
2	度数	42	12	15	69
	期待度数	34.4	18.0	16.7	69.0
	クラスタの%	60.9%	17.4%	21.7%	100.0%
	調整済み残差	2.1	-1.9	-0.5	
3	度数	27	15	12	54
	期待度数	26.9	14.1	13.0	54.0
	クラスタの%	50.0%	27.8%	22.2%	100.0%
	調整済み残差	0.0	0.3	-0.4	
4	度数	51	22	16	89
	期待度数	44.3	23.2	21.5	89.0
	クラスタの%	57.3%	24.7%	18.0%	100.0%
	調整済み残差	1.7	-0.3	-1.7	
合計	度数	132	69	64	265
	期待度数	132.0	69.0	64.0	265.0
	クラスタの%	49.8%	26.0%	24.2%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	22.348 ^a	6	.001
尤度比	23.418	6	.001
線型と線型による連関	9.986	1	.002
有効なケースの数	265		

a. 0セル (0.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は12.80です。

経営者の年齢

		問1. 年齢					
		40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	合計
クラスタ 1	度数	1	7	18	16	11	53
	期待度数	1.0	8.8	13.7	19.9	9.6	53.0
	クラスタの%	1.9%	13.2%	34.0%	37.2%	20.8%	100.0%
	調整済み残差	0.0	-0.7	1.5	-1.2	0.6	
2	度数	1	15	20	24	13	73
	期待度数	1.3	12.1	18.9	27.5	13.2	73.0
	クラスタの%	1.4%	20.5%	27.4%	32.9%	17.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.4	1.1	0.4	-1.0	-0.1	
3	度数	2	9	15	22	8	56
	期待度数	1.0	9.3	14.5	21.1	10.1	56.0
	クラスタの%	3.6%	16.1%	26.8%	39.3%	14.3%	100.0%
	調整済み残差	1.1	-0.1	0.2	0.3	-0.8	
4	度数	1	14	17	40	17	89
	期待度数	1.6	14.8	23.0	33.5	16.1	89.0
	クラスタの%	1.1%	15.7%	19.1%	44.9%	19.1%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	-0.3	-1.8	1.7	0.3	
合計	度数	5	45	70	102	49	271
	期待度数	5.0	45.0	70.0	102.0	49.0	271.0
	クラスタの%	1.8%	16.6%	25.8%	37.6%	18.1%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	8.588 ^a	12	.738
尤度比	8.480	12	.747
線型と線型による連関	.631	1	.427
有効なケースの数	271		

a. 4セル (20.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.98です。

後継者の有無

		問2. 後継者の有無				合計
		決まっている	決まらずに困っている	まだ決める必要はない	今の代で廃業するので必要ない	
クラスタ 1	度数	16	4	23	10	53
	期待度数	20.6	5.5	17.8	9.1	53.0
	クラスタの%	30.2%	7.5%	43.4%	18.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	-0.8	1.7	0.4	
2	度数	22	8	21	21	72
	期待度数	27.9	7.5	24.2	12.4	72.0
	クラスタの%	30.6%	11.1%	29.2%	29.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	0.2	-0.9	3.2	
3	度数	19	9	19	7	54
	期待度数	21.0	5.6	18.1	9.3	54.0
	クラスタの%	35.2%	16.7%	35.2%	13.0%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	1.7	0.3	-0.9	
4	度数	47	7	27	8	89
	期待度数	34.5	9.3	29.9	15.3	89.0
	クラスタの%	52.8%	7.9%	30.3%	8.0%	100.0%
	調整済み残差	3.3	-1.0	-0.8	-2.5	
合計	度数	104	28	90	46	268
	期待度数	104.0	28.0	90.0	46.0	268.0
	クラスタの%	38.8%	10.4%	33.6%	17.2%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	22.393 ^a	9	.008
尤度比	21.541	9	.010
線型と線型による連関	11.691	1	.001
有効なケースの数	268		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 5.54 です。

経営者の資質①リーダーシップ

		問3. 1. リーダーシップ					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	3	2	14	20	14	53
	期待度数	1.2	3.4	16.6	20.0	11.9	53.0
	クラスタの%	5.7%	3.8%	26.4%	37.7%	26.4%	100.0%
	調整済み残差	1.9	-0.9	-0.9	0.0	0.8	
2	度数	1	9	32	20	10	72
	期待度数	1.6	4.6	22.6	27.1	16.1	72.0
	クラスタの%	1.4%	12.5%	44.4%	27.8%	13.9%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	2.5	2.8	-2.0	-2.0	
3	度数	2	5	17	25	6	55
	期待度数	1.2	3.5	17.2	20.7	12.3	55.0
	クラスタの%	3.6%	9.1%	30.9%	45.5%	10.9%	100.0%
	調整済み残差	0.8	0.9	-0.1	1.3	-2.3	
4	度数	0	1	21	36	30	88
	期待度数	2.0	5.6	27.6	33.2	19.7	88.0
	クラスタの%	0.0%	7.9%	23.9%	40.9%	34.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	-2.4	-1.8	0.8	3.2	
合計	度数	6	17	84	101	60	268
	期待度数	6.0	17.0	84.0	101.0	60.0	268.0
	クラスタの%	2.2%	6.3%	31.3%	37.7%	22.4%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	34.978 ^a	12	.000
尤度比	37.292	12	.000
線型と線型による連関	8.143	1	.004
有効なケースの数	268		

a. 7 セル (35.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 1.19 です。

経営者の資質②先見力

		問3-2 先見力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	1	16	20	16	53
	期待度数	1.2	2.6	18.7	20.6	9.9	53.0
	クラスタの%	0.0%	1.9%	30.2%	37.7%	30.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	-1.1	-0.9	-0.2	2.4	
2	度数	3	8	34	19	8	72
	期待度数	1.6	3.5	25.3	28.0	13.5	72.0
	クラスタの%	4.2%	11.1%	47.2%	38.4%	17.7%	100.0%
	調整済み残差	1.3	2.9	2.5	-2.6	-1.9	
3	度数	3	3	26	20	3	55
	期待度数	1.2	2.7	19.4	21.4	10.3	55.0
	クラスタの%	5.5%	5.5%	47.3%	36.4%	6.5%	100.0%
	調整済み残差	1.8	0.2	2.1	-0.4	-2.8	
4	度数	0	1	18	45	23	87
	期待度数	2.0	4.2	30.6	33.9	16.3	87.0
	クラスタの%	0.0%	1.1%	33.7%	51.7%	26.4%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	-2.0	-3.5	3.0	2.2	
合計	度数	6	13	94	104	50	267
	期待度数	6.0	13.0	94.0	104.0	50.0	267.0
	クラスタの%	2.2%	4.9%	35.2%	39.0%	18.7%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	47.458 ^a	12	.000
尤度比	51.461	12	.000
線型と線型による連関	2.777	1	.096
有効なケースの数	267		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待数は1.19です。

経営者の資質③情報収集・活用力

		問3-3 情報収集・活用力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	7	16	17	13	53
	期待度数	1.2	4.0	18.3	21.4	8.1	53.0
	クラスタの%	0.0%	13.2%	30.2%	32.7%	24.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	1.8	-0.7	-1.4	2.1	
2	度数	3	9	29	26	5	72
	期待度数	1.6	5.4	24.8	29.1	11.1	72.0
	クラスタの%	4.2%	12.5%	40.3%	36.1%	6.9%	100.0%
	調整済み残差	1.3	1.9	1.2	-0.9	-2.3	
3	度数	3	3	24	22	3	55
	期待度数	1.2	4.1	19.0	22.2	8.4	55.0
	クラスタの%	5.5%	5.5%	43.6%	40.0%	6.5%	100.0%
	調整済み残差	1.8	-0.6	1.6	-0.1	-2.3	
4	度数	0	1	23	43	20	87
	期待度数	2.0	6.5	30.0	35.2	13.4	87.0
	クラスタの%	0.0%	7.7%	29.9%	49.4%	23.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.7	-2.7	-1.9	2.1	2.4	
合計	度数	6	20	92	108	41	267
	期待度数	6.0	20.0	92.0	108.0	41.0	267.0
	クラスタの%	2.2%	7.5%	34.5%	40.4%	15.4%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	36.523 ^a	12	.000
尤度比	41.629	12	.000
線型と線型による連関	6.456	1	.011
有効なケースの数	267		

a. 6セル (30.0%) は期待度数が5未満です。最小期待数は1.19です。

経営者の資質④企画力、決断力

		問3 4. 企画力、決断力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	5	13	20	15	53
	期待度数	0.6	4.0	17.1	21.4	9.9	53.0
	クラスタの%	0.0%	9.4%	24.3%	37.7%	28.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.9	0.6	-1.3	-0.4	2.0	
2	度数	1	10	27	24	10	72
	期待度数	0.8	5.4	23.2	29.1	13.5	72.0
	クラスタの%	1.4%	13.9%	37.5%	32.0%	13.9%	100.0%
	調整済み残差	0.2	2.4	1.1	-1.4	-1.2	
3	度数	2	4	22	25	2	55
	期待度数	0.6	4.1	17.7	22.2	10.3	55.0
	クラスタの%	3.6%	7.3%	40.0%	45.5%	7.6%	100.0%
	調整済み残差	2.0	-0.1	1.4	0.8	-3.2	
4	度数	0	1	24	39	23	87
	期待度数	1.0	6.5	28.0	35.2	16.3	87.0
	クラスタの%	0.0%	7.7%	27.6%	44.8%	26.4%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	-2.7	-1.1	1.0	2.2	
合計	度数	3	20	86	108	50	267
	期待度数	3.0	20.0	86.0	108.0	50.0	267.0
	クラスタの%	1.1%	7.5%	32.2%	40.4%	18.7%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	31.490 ^a	12	.002
尤度比	36.515	12	.000
線型と線型による連関	2.092	1	.148
有効なケースの数	267		

a. 6セル (30.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.60です。

経営者の資質⑤実行力

		問3 5. 実行力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	4	15	17	17	53
	期待度数	1.2	3.0	15.3	19.9	13.7	53.0
	クラスタの%	0.0%	7.5%	28.3%	32.7%	32.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	0.7	-0.1	-0.9	1.2	
2	度数	1	8	26	26	11	72
	期待度数	1.6	4.0	20.8	27.0	18.6	72.0
	クラスタの%	1.4%	11.1%	36.1%	36.1%	16.2%	100.0%
	調整済み残差	-0.6	2.4	1.6	-0.3	-2.4	
3	度数	4	3	19	19	10	55
	期待度数	1.2	3.1	15.9	20.6	14.2	55.0
	クラスタの%	7.3%	5.5%	34.5%	34.5%	16.2%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-0.1	1.0	-0.5	-1.5	
4	度数	1	0	17	38	31	87
	期待度数	2.0	4.9	25.1	32.6	22.5	87.0
	クラスタの%	1.1%	0.0%	19.5%	43.7%	35.6%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	-2.8	-2.3	1.5	2.5	
合計	度数	6	15	77	100	69	267
	期待度数	6.0	15.0	77.0	100.0	69.0	267.0
	クラスタの%	2.2%	5.6%	28.8%	37.5%	25.8%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	31.589 ^a	12	.002
尤度比	35.057	12	.000
線型と線型による連関	4.530	1	.033
有効なケースの数	267		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は1.19です。

経営者の資質⑥機動力

		問3_6_機動力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	0	6	15	17	14	52
	期待度数	1.2	3.1	17.6	18.6	11.5	52.0
	クラスタの%	0.0%	11.5%	28.8%	32.7%	26.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	1.9	-0.8	-0.5	0.9	
2	度数	2	6	28	29	7	72
	期待度数	1.6	4.3	24.4	25.7	16.0	72.0
	クラスタの%	2.8%	8.3%	38.9%	40.3%	22.7%	100.0%
	調整済み残差	0.3	1.0	1.1	0.9	-3.0	
3	度数	3	3	23	16	10	55
	期待度数	1.2	3.3	18.6	19.6	12.2	55.0
	クラスタの%	5.5%	5.5%	41.8%	29.7%	18.2%	100.0%
	調整済み残差	1.8	-0.2	1.4	-1.2	-0.8	
4	度数	1	1	24	33	28	87
	期待度数	2.0	5.2	29.4	31.1	19.3	87.0
	クラスタの%	1.1%	1.1%	27.9%	37.9%	32.2%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	-2.3	-1.5	0.5	2.7	
合計	度数	6	16	90	95	59	266
	期待度数	6.0	16.0	90.0	95.0	59.0	266.0
	クラスタの%	2.3%	6.0%	33.8%	35.7%	22.2%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	25.162 ^a	12	.014
尤度比	27.699	12	.006
線型と線型による連関	4.415	1	.036
有効なケースの数	266		

a. 7セル (35.0%) は期待度数が 5未満です。最小期待度数は 1.17です。

経営者の資質⑦忍耐力、平静力

		問3_7_忍耐力、平静力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	1	4	16	21	10	52
	期待度数	0.6	2.3	18.4	21.7	9.0	52.0
	クラスタの%	1.9%	7.7%	30.8%	40.4%	19.2%	100.0%
	調整済み残差	0.6	1.2	-0.8	-0.2	0.4	
2	度数	0	3	27	34	8	72
	期待度数	0.8	3.2	25.4	30.0	12.5	72.0
	クラスタの%	0.0%	4.2%	37.5%	47.2%	17.7%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	-0.2	0.4	1.1	-1.6	
3	度数	1	4	26	17	7	55
	期待度数	0.6	2.5	19.4	23.0	9.5	55.0
	クラスタの%	1.8%	7.3%	47.3%	33.9%	12.7%	100.0%
	調整済み残差	0.5	1.1	2.1	-1.8	-1.0	
4	度数	1	1	25	39	21	87
	期待度数	1.0	3.9	30.7	36.3	15.0	87.0
	クラスタの%	1.1%	1.1%	29.7%	44.8%	24.1%	100.0%
	調整済み残差	0.0	-1.8	-1.6	0.7	2.1	
合計	度数	3	12	94	111	46	266
	期待度数	3.0	12.0	94.0	111.0	46.0	266.0
	クラスタの%	1.1%	4.5%	35.3%	41.7%	17.3%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	16.334 ^a	12	.176
尤度比	17.677	12	.126
線型と線型による連関	2.165	1	.141
有効なケースの数	266		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が 5未満です。最小期待度数は .59です。

経営者の資質⑧コミュニケーション力

		問3-8 コミュニケーション力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	3	7	13	17	13	53
	期待度数	1.4	3.4	18.5	19.3	10.4	53.0
	クラスタの%	5.7%	13.2%	24.5%	32.1%	24.5%	100.0%
	調整済み残差	1.5	2.3	-1.8	-0.7	1.0	
2	度数	1	3	31	23	13	71
	期待度数	1.9	4.5	24.8	25.9	13.9	71.0
	クラスタの%	1.4%	4.2%	43.7%	32.4%	18.3%	100.0%
	調整済み残差	-0.8	-0.9	1.8	-0.8	-0.3	
3	度数	3	6	27	16	3	55
	期待度数	1.4	3.5	19.2	20.1	10.8	55.0
	クラスタの%	5.5%	10.9%	49.1%	29.7%	5.8%	100.0%
	調整済み残差	1.5	1.5	2.5	-1.3	-3.0	
4	度数	0	1	22	41	23	87
	期待度数	2.3	5.6	30.4	31.7	17.0	87.0
	クラスタの%	0.0%	7.7%	29.3%	47.1%	26.4%	100.0%
	調整済み残差	-1.9	-2.4	-2.3	2.5	2.0	
合計	度数	7	17	93	97	52	266
	期待度数	7.0	17.0	93.0	97.0	52.0	266.0
	クラスタの%	2.6%	6.4%	35.0%	36.5%	19.5%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	37.297 ^a	12	.000
尤度比	41.430	12	.000
線型と線型による連関	5.050	1	.025
有効なケースの数	266		

a. 7セル (35.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は1.39です。

経営者の資質⑨調整力

		問3-9 調整力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	1	12	12	17	10	52
	期待度数	0.8	4.1	21.7	18.0	7.4	52.0
	クラスタの%	1.9%	23.1%	29.7%	32.7%	19.2%	100.0%
	調整済み残差	0.3	4.5	-3.0	-0.3	1.1	
2	度数	0	6	44	18	4	72
	期待度数	1.1	5.7	30.0	24.9	10.3	72.0
	クラスタの%	0.0%	8.3%	61.1%	29.0%	5.6%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	0.2	3.9	-2.0	-2.5	
3	度数	3	3	30	16	3	55
	期待度数	0.8	4.3	23.0	19.0	7.9	55.0
	クラスタの%	5.5%	5.5%	54.5%	29.7%	5.8%	100.0%
	調整済み残差	2.7	-0.8	2.2	-1.0	-2.1	
4	度数	0	0	25	41	21	87
	期待度数	1.3	6.9	36.3	30.1	12.4	87.0
	クラスタの%	0.0%	0.0%	28.7%	47.1%	24.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	-3.3	-3.0	3.0	3.2	
合計	度数	4	21	111	92	38	266
	期待度数	4.0	21.0	111.0	92.0	38.0	266.0
	クラスタの%	1.5%	7.9%	41.7%	34.6%	14.3%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	67.194 ^a	12	.000
尤度比	70.041	12	.000
線型と線型による連関	15.211	1	.000
有効なケースの数	266		

a. 6セル (30.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.78です。

経営者の資質⑩人材育成力

		問3 10. 人材育成力					合計
		優れていない	あまり優れていない	どちらともいえない	やや優れている	優れている	
クラスタ 1	度数	3	10	19	15	6	53
	期待度数	2.2	8.3	25.8	11.9	4.8	53.0
	クラスタの%	5.7%	18.9%	35.9%	28.3%	11.3%	100.0%
	調整済み残差	0.6	0.7	-2.1	1.1	0.7	
2	度数	3	17	39	9	4	72
	期待度数	3.0	11.3	35.1	16.2	6.5	72.0
	クラスタの%	4.2%	23.6%	54.2%	12.5%	5.6%	100.0%
	調整済み残差	0.0	2.1	1.1	-2.4	-1.2	
3	度数	5	8	35	4	3	55
	期待度数	2.3	8.7	26.8	12.4	4.9	55.0
	クラスタの%	9.1%	14.5%	63.6%	7.2%	5.5%	100.0%
	調整済み残差	2.1	-0.3	2.5	-3.0	-1.0	
4	度数	0	7	37	32	11	87
	期待度数	3.6	13.7	42.4	19.6	7.8	87.0
	クラスタの%	0.0%	8.0%	42.5%	36.8%	12.6%	100.0%
	調整済み残差	-2.4	-2.4	-1.4	3.9	1.5	
合計	度数	11	42	130	60	24	267
	期待度数	11.0	42.0	130.0	60.0	24.0	267.0
	クラスタの%	4.1%	15.7%	48.7%	22.5%	9.0%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	40.010 ^a	12	.000
尤度比	44.408	12	.000
線型と線型による連関	7.051	1	.008
有効なケースの数	267		

a. 6 セル (30.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 2.18 です。

近年の景況感

		問4 近年の景況感			合計
		良い	どちらともいえない	悪い	
クラスタ 1.0	度数	3	17	32	52
	期待度数	7.1	19.9	25.0	52.0
	クラスタの%	5.6%	32.9%	61.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.8	-0.9	2.1	
2.0	度数	4	23	47	74
	期待度数	10.1	28.3	35.6	74.0
	クラスタの%	5.4%	37.7%	63.5%	100.0%
	調整済み残差	-2.4	-1.5	3.1	
3.0	度数	6	19	30	55
	期待度数	7.5	21.0	26.5	55.0
	クラスタの%	10.9%	34.5%	54.5%	100.0%
	調整済み残差	-0.7	-0.6	1.1	
4.0	度数	24	45	22	91
	期待度数	12.4	34.8	43.8	91.0
	クラスタの%	26.4%	49.5%	24.2%	100.0%
	調整済み残差	4.4	2.7	-5.6	
合計	度数	37	104	131	272
	期待度数	37.0	104.0	131.0	272.0
	クラスタの%	13.6%	38.2%	48.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	38.692 ^a	6	.000
尤度比	39.878	6	.000
線型と線型による連関	30.818	1	.000
有効なケースの数	272		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 7.07 です。

景況の先行き感

		問5. 景況の先行き感			合計
		良い	どちらとも いえない	悪い	
クラスタ 1	度数	7	27	19	53
	期待度数	7.8	24.4	20.8	53.0
	クラスタの%	13.2%	50.9%	35.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.3	0.8	-0.6	
2	度数	6	24	44	74
	期待度数	10.9	34.0	29.1	74.0
	クラスタの%	6.7%	32.4%	59.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.9	-2.7	4.2	
3	度数	8	23	24	55
	期待度数	8.1	25.3	21.6	55.0
	クラスタの%	14.5%	41.8%	43.6%	100.0%
	調整済み残差	0.0	-0.7	0.7	
4	度数	19	51	20	90
	期待度数	13.2	41.4	35.4	90.0
	クラスタの%	21.1%	56.7%	22.2%	100.0%
	調整済み残差	2.1	2.5	-4.1	
合計	度数	40	125	107	272
	期待度数	40.0	125.0	107.0	272.0
	クラスタの%	14.7%	46.0%	39.3%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	25.207 ^a	6	.000
尤度比	25.735	6	.000
線型と線型による連関	9.044	1	.003
有効なケースの数	272		

a. 0セル (0.0%) は期待度数が 5未満です。最小期待度数は 7.79です。

現状の資金繰り

		問6. 現状の資金繰り			合計
		楽である	どちらとも いえない	苦しい	
クラスタ 1	度数	3	27	23	53
	期待度数	10.1	23.6	19.3	53.0
	クラスタの%	5.7%	50.9%	43.4%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	1.1	1.2	
2	度数	5	33	35	73
	期待度数	14.0	32.5	26.6	73.0
	クラスタの%	6.9%	45.2%	47.9%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	0.1	2.4	
3	度数	8	24	23	55
	期待度数	10.5	24.5	20.0	55.0
	クラスタの%	14.5%	43.6%	41.8%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	-0.1	0.9	
4	度数	36	37	18	91
	期待度数	17.4	40.5	33.1	91.0
	クラスタの%	39.6%	40.7%	18.9%	100.0%
	調整済み残差	6.1	-0.9	-4.0	
合計	度数	52	121	99	272
	期待度数	52.0	121.0	99.0	272.0
	クラスタの%	19.1%	44.5%	36.4%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	42.811 ^a	6	.000
尤度比	43.034	6	.000
線型と線型による連関	28.920	1	.000
有効なケースの数	272		

a. 0セル (0.0%) は期待度数が 5未満です。最小期待度数は 10.13です。

年間売上高

		問7. 年間売上高							合計	
		5百万円以下	5百万~1千万円以下	1千万~2千万円以下	2千万~3千万円以下	3千万~5千万円以下	5千万~1億円以下	1億~3億円以下		3億円超
クラスタ	1 度数	2	3	4	5	6	13	13	7	53
	期待度数	0.6	2.1	4.3	3.9	6.4	8.6	13.6	13.4	53.0
	クラスタの%	3.8%	5.7%	7.5%	9.4%	11.3%	24.5%	24.5%	13.2%	100.0%
	調整済み残差	2.1	0.7	-0.2	0.6	-0.2	1.8	-0.2	-2.3	
	2 度数	0	3	9	10	13	16	14	9	74
	期待度数	0.8	3.0	6.0	5.4	9.0	12.0	19.0	18.8	74.0
	クラスタの%	0.0%	4.1%	12.2%	13.5%	17.6%	21.6%	18.8%	12.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	0.0	1.5	2.4	1.7	1.5	-1.6	-3.1	
	3 度数	0	1	4	2	5	9	17	17	55
	期待度数	0.6	2.2	4.4	4.0	6.7	8.9	14.2	14.0	55.0
	クラスタの%	0.0%	1.8%	7.3%	3.6%	9.1%	16.4%	30.9%	30.9%	100.0%
	調整済み残差	-0.9	-0.9	-0.2	-1.2	-0.8	0.0	1.0	1.1	
4 度数	1	4	5	3	9	6	26	36	90	
期待度数	1.0	3.6	7.3	6.6	10.9	14.6	23.2	22.8	90.0	
クラスタの%	1.1%	4.4%	5.6%	3.3%	10.0%	6.7%	28.9%	40.0%	100.0%	
調整済み残差	0.0	0.2	-1.1	-1.8	-0.8	-3.0	0.8	3.9		
合計	度数	3	11	22	20	33	44	70	69	272
	期待度数	3.0	11.0	22.0	20.0	33.0	44.0	70.0	69.0	272.0
	クラスタの%	1.1%	4.0%	8.1%	7.4%	12.1%	16.2%	25.7%	25.4%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	45.327 ^a	21	.002
尤度比	47.023	21	.001
線型と線型による連関	16.023	1	.000
有効なケースの数	272		

a. 12セル (37.5%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.58です。

3年前と比較した売上高

		問8. 3年前と比較した売上高					合計
		増加 (10%以上)	やや増加 (5%程度)	変わらない	やや減少 (5%程度)	減少 (10%以上)	
クラスタ	1 度数	4	8	11	13	17	53
	期待度数	7.2	9.5	9.7	13.3	13.3	53.0
	クラスタの%	7.5%	15.1%	20.8%	24.5%	32.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	-0.6	0.5	-0.1	1.3	
	2 度数	7	7	9	22	29	74
	期待度数	10.1	13.3	13.6	18.5	18.5	74.0
	クラスタの%	9.5%	8.5%	12.2%	29.7%	39.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	-2.2	-1.6	1.1	3.3	
	3 度数	5	10	12	17	11	55
	期待度数	7.5	9.9	10.1	13.8	13.8	55.0
	クラスタの%	9.1%	18.2%	21.8%	30.9%	20.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.1	0.0	0.7	1.1	-1.0	
4 度数	21	24	18	16	11	90	
期待度数	12.2	16.2	16.5	22.5	22.5	90.0	
クラスタの%	23.3%	26.7%	20.0%	17.8%	12.2%	100.0%	
調整済み残差	3.3	2.6	0.5	-1.9	-3.4		
合計	度数	37	49	50	68	68	272
	期待度数	37.0	49.0	50.0	68.0	68.0	272.0
	クラスタの%	13.6%	18.0%	18.4%	25.0%	25.0%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ2乗	35.411 ^a	12	.000
尤度比	35.707	12	.000
線型と線型による連関	22.789	1	.000
有効なケースの数	272		

a. 0セル (0.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は7.21です。

3年前と比較した経常損益

		問11. 3年前と比較した経常損益					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 1	度数	7	16	7	7	8	8	53
	期待度数	7.3	20.2	7.5	4.7	7.3	6.1	53.0
	クラスタの%	13.2%	30.2%	13.2%	13.2%	15.1%	15.1%	100.0%
	調整済み残差	-0.1	-1.3	-0.2	1.2	0.3	0.9	
2	度数	2	25	11	7	13	15	73
	期待度数	10.0	27.8	10.3	6.5	10.0	8.4	73.0
	クラスタの%	2.7%	34.2%	15.1%	9.6%	17.8%	20.5%	100.0%
	調整済み残差	-3.2	-0.8	0.3	0.2	1.2	2.8	
3	度数	7	25	7	6	5	4	54
	期待度数	7.4	20.6	7.6	4.8	7.4	6.2	54.0
	クラスタの%	13.0%	46.3%	13.0%	11.1%	9.3%	7.4%	100.0%
	調整済み残差	-0.2	1.4	-0.3	0.6	-1.1	-1.0	
4	度数	21	37	13	4	11	4	90
	期待度数	12.3	34.3	12.7	8.0	12.3	10.3	90.0
	クラスタの%	23.3%	41.1%	14.4%	4.4%	12.2%	11.4%	100.0%
	調整済み残差	3.3	0.7	0.1	-1.8	-0.5	-2.6	
合計	度数	37	103	38	24	37	31	270
	期待度数	37.0	103.0	38.0	24.0	37.0	31.0	270.0
	クラスタの%	13.7%	38.1%	14.1%	8.9%	13.7%	11.5%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	30.817 ^a	15	.009
尤度比	33.486	15	.004
線型と線型による連関	15.817	1	.000
有効なケースの数	270		

a. 2 セル (8.3%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.71 です。

消費者意識や購買行動の変化 (良い影響)

		問12 消費者意識や購買行動の変化									
		価格志向	品質重視	インターネット等による情報収集	価格志向	サービス重視	商品への安全・安心意識の高まり	健康志向	値ごろ感の重視	個人中心の購買行動	大型店志向
クラスター 1	度数	3	27	11	9	21	6	11	11	3	0
	期待度数	4.2	25.2	7.7	6.7	19.5	10.6	10.6	8.1	3.1	0.6
	クラスターの%	5.7%	50.9%	20.8%	17.0%	39.6%	23.0%	20.8%	26.8%	5.7%	0.0%
	調整済み残差	-0.7	0.9	1.4	1.0	0.5	-1.8	0.2	1.2	-0.1	-0.9
クラスター 2	度数	6	31	9	8	28	17	12	11	6	2
	期待度数	6.0	35.7	10.9	9.5	27.5	15.0	15.0	11.5	4.4	0.8
	クラスターの%	8.0%	47.9%	12.0%	10.7%	37.3%	22.7%	16.0%	14.7%	8.0%	2.7%
	調整済み残差	0.0	-1.3	-0.7	-0.6	0.1	0.7	-1.0	-0.2	0.9	1.5
クラスター 3	度数	5	24	8	3	16	8	10	11	2	0
	期待度数	4.5	26.7	8.1	7.1	20.6	11.2	11.2	8.6	3.0	0.6
	クラスターの%	8.9%	42.9%	14.3%	5.4%	29.9%	14.9%	17.9%	19.6%	3.6%	0.0%
	調整済み残差	0.3	-0.8	-0.1	-1.9	-1.4	-1.2	-0.4	1.0	-0.8	-0.9
クラスター 4	度数	8	49	12	15	36	24	22	9	5	1
	期待度数	7.3	43.3	13.2	11.6	33.4	18.2	18.2	13.9	5.3	1.0
	クラスターの%	8.8%	53.8%	13.2%	16.5%	39.6%	26.4%	24.2%	23.9%	5.5%	1.1%
	調整済み残差	0.3	1.5	-0.4	1.3	0.7	1.9	1.2	-1.7	-0.2	0.0
合計	度数	22	131	40	35	101	55	55	42	16	3
	期待度数	22.0	131.0	40.0	35.0	101.0	55.0	55.0	42.0	16.0	3.0
	クラスターの%	8.0%	47.6%	14.0%	12.7%	36.7%	20.0%	20.0%	15.3%	5.8%	1.1%

カイ 2 乗検定

	価格志向	品質重視	インターネット等による情報収集	価格志向	サービス重視	商品への安全・安心意識の高まり	健康志向	値ごろ感の重視	個人中心の購買行動	大型店志向
値	537*	3,346*	2,179*	5,045*	2,126*	6,282*	1,921*	4,116*	1,187*	2,928*
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.911	.341	.537	.169	.548	.099	.589	.249	.756	.403

a. 2セル (.25%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.24 です。

		問12 消費者意識や購買行動の変化										合計
買い控え	新しい消費者ニーズの変化	少子化	豊富な商品情報	個性化・多様化	高齢化	車利用による買物	購買行動の広域化	出稼世代の大量退職	提供価値の重視	その他		
0	1	0	7	9	4	1	3	0	14	0	53	
0.6	1.7	0.4	5.6	8.5	7.3	2.3	3.7	1.0	6.4	0.0	53.0	
0.0%	1.9%	0.0%	13.2%	17.0%	2.5%	1.0%	6.7%	0.0%	26.4%	0.0%	100.0%	
-0.9	-0.6	-0.7	0.7	0.2	-1.5	-1.0	-0.4	-1.1	3.6	-1.0		
1	6	0	8	14	7	3	6	2	4	0	76	
0.8	2.9	0.5	7.9	12.0	10.4	3.3	5.2	1.4	9.0	1.1	75.0	
1.3%	6.7%	0.0%	10.7%	18.7%	9.3%	4.0%	8.0%	2.7%	5.9%	0.0%	100.0%	
0.2	1.9	-0.9	0.0	0.7	-1.3	-0.2	0.4	0.6	-2.1	-1.2		
1	1	2	3	9	11	3	2	0	4	1	56	
0.6	1.8	0.4	5.9	9.0	7.7	2.4	3.9	1.0	6.7	0.8	56.0	
1.8%	1.8%	3.0%	5.9%	16.1%	19.6%	5.4%	3.0%	0.0%	7.1%	1.6%	100.0%	
0.6	-0.7	2.8	-1.4	0.0	1.4	0.4	-1.1	-1.1	-1.3	0.2		
1	2	0	11	12	16	5	8	3	11	3	91	
1.0	3.0	0.7	9.9	14.6	12.6	4.0	6.3	1.7	10.9	1.3	91.0	
1.1%	2.2%	0.0%	12.1%	13.2%	12.6%	5.5%	8.8%	3.3%	12.1%	3.3%	100.0%	
0.0	-0.7	-1.0	0.6	-0.9	1.3	0.6	0.9	1.3	0.0	1.8		
3	9	2	29	44	38	12	19	5	39	4	275	
3.0	9.0	2.0	29.0	44.0	38.0	12.0	19.0	5.0	39.0	4.0	275.0	
1.1%	3.3%	.7%	10.5%	16.0%	13.8%	4.4%	6.8%	1.8%	12.0%	1.5%	100.0%	

買い控え	新しい消費者ニーズの変化	少子化	豊富な商品情報	個性化・多様化	高齢化	車利用による買物	購買行動の広域化	出稼世代の大量退職	提供価値の重視	その他
.829*	3,774*	7,979*	2,227*	.971*	6,666*	1,214*	1,736*	3,436*	14,837*	4,087*
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
.831	.281	.040	.627	.808	.127	.760	.608	.309	.000	.262

立地環境の変化（良い影響）

		図13. 立地環境の変化							
		大型店の出店	大型店の撤退	商業集積地域間競争の激化	商店街の集客力の低下	空き店舗の増加	周辺事業所の増加	周辺事業所の減少	周辺人口の増加
クラスター 1	度数	3	5	0	1	1	2	2	18
	期待度数	4.4	5.8	1.9	1.0	0.8	7.7	3.1	21.4
	クラスターの%	5.7%	9.4%	0.0%	1.9%	1.9%	2.0%	3.8%	24.0%
	調整済み残差	-0.8	-0.4	-1.6	0.0	0.3	-2.5	-0.7	-1.1
2	度数	4	9	2	1	0	10	4	25
	期待度数	6.3	8.2	2.7	1.4	1.1	10.9	4.4	30.3
	クラスターの%	5.3%	12.0%	2.7%	1.3%	0.0%	13.3%	5.3%	21.0%
	調整済み残差	-1.1	0.4	-0.5	-0.4	-1.2	-0.3	-0.2	-1.5
3	度数	4	9	3	0	2	10	5	24
	期待度数	4.7	6.1	2.0	1.0	0.8	8.1	3.3	22.6
	クラスターの%	7.1%	16.1%	5.4%	0.0%	3.6%	17.9%	8.9%	42.9%
	調整済み残差	-0.4	1.4	0.8	-1.1	1.5	0.8	1.1	0.4
4	度数	12	7	5	3	1	18	5	44
	期待度数	7.6	9.9	3.3	1.7	1.3	13.2	5.3	36.7
	クラスターの%	13.2%	7.7%	5.5%	3.3%	1.1%	19.8%	5.5%	48.4%
	調整済み残差	2.0	-1.2	1.2	1.3	-0.3	1.7	-0.2	1.9
合計	度数	23	30	10	5	4	40	16	111
	期待度数	23.0	30.0	10.0	5.0	4.0	40.0	16.0	111.0
	クラスターの%	8.4%	10.9%	3.6%	1.8%	1.5%	14.5%	5.8%	40.4%

カイ 2 乗検定

	大型店の出店	大型店の撤退	商業集積地域間競争の激化	商店街の集客力の低下	空き店舗の増加	周辺事業所の増加	周辺事業所の減少	周辺人口の増加
値	4.275 ^a	2.715 ^a	3.571 ^a	2.252 ^a	3.007 ^a	7.537 ^a	1.443 ^a	4.999 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.233	.438	.312	.522	.391	.057	.696	.172

a. 2 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 4.43 です。

図13. 立地環境の変化							合計
周辺人口の減少	周辺住民の高齢化	街区の再開発	道路交通環境の改善	道路交通環境の悪化	その他		
1	3	8	11	0	1	53	
0.6	4.8	10.2	10.0	0.2	1.2	53.0	
1.9%	5.7%	15.1%	20.8%	0.0%	1.9%	100.0%	
0.6	-1.0	-0.9	0.4	-0.5	-0.2		
1	5	15	7	1	3	75	
0.8	6.8	14.5	14.2	0.3	1.6	75.0	
1.3%	6.7%	20.0%	21.0%	1.3%	4.0%	100.0%	
0.2	-0.9	0.2	-2.5	1.6	1.3		
1	5	12	14	0	1	56	
0.6	5.1	10.8	10.6	0.2	1.2	56.0	
1.8%	8.9%	21.4%	25.0%	0.0%	1.8%	100.0%	
0.6	0.0	0.5	1.3	-0.5	-0.2		
0	12	18	20	0	1	91	
1.0	8.3	17.5	17.2	0.3	2.0	91.0	
0.0%	13.2%	19.8%	22.0%	0.0%	1.1%	100.0%	
-1.2	1.7	0.2	0.9	-0.7	-0.9		
3	25	53	52	1	6	275	
3.0	25.0	53.0	52.0	1.0	6.0	275.0	
1.1%	9.1%	19.3%	18.9%	.4%	2.2%	100.0%	

周辺人口の減少	周辺住民の高齢化	街区の再開発	道路交通環境の改善	道路交通環境の悪化	その他
1.606 ^a	3.137 ^a	.803 ^a	6.517 ^a	2.676 ^a	1.725 ^a
3	3	3	3	3	3
.658	.371	.849	.089	.444	.631

競争環境の変化（良い影響）

		問14. 競争環境の変化							
		総合スーパーとの競合	専門スーパーとの競合	コンビニエンスストアとの競合	ドラッグストアとの競合	専門店との競合	リサイクルショップとの競合	ディスカウントストアとの競合	均一価格店との競合
クラスタ 1	度数	0	1	0	0	5	0	1	0
	期待度数	1.0	0.8	0.6	0.6	6.9	0.6	0.8	0.8
	クラスタの%	0.0%	1.9%	0.0%	0.0%	9.4%	0.0%	1.9%	0.0%
	調整済み残差	-1.1	0.3	-0.9	-0.9	-0.9	-0.9	0.3	-1.0
2	度数	0	1	0	0	9	1	1	1
	期待度数	1.4	1.1	0.8	0.8	9.8	0.8	1.1	1.1
	クラスタの%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	12.0%	1.3%	1.3%	1.3%
	調整済み残差	-1.4	-0.1	-1.1	-1.1	-0.3	0.2	-0.1	-0.1
3	度数	2	0	2	0	6	2	1	2
	期待度数	1.0	0.8	0.6	0.6	7.3	0.6	0.8	0.8
	クラスタの%	3.6%	0.0%	3.6%	0.0%	10.7%	3.6%	1.8%	3.6%
	調整済み残差	1.1	-1.0	2.0	-0.9	-0.6	2.0	0.2	1.5
4	度数	3	2	1	3	16	0	1	1
	期待度数	1.7	1.3	1.0	1.0	11.9	1.0	1.3	1.3
	クラスタの%	3.3%	2.2%	1.1%	3.3%	17.6%	0.0%	1.1%	1.1%
	調整済み残差	1.3	0.7	0.0	2.5	1.6	-1.2	-0.3	-0.3
合計	度数	5	4	3	3	36	3	4	4
	期待度数	5.0	4.0	3.0	3.0	36.0	3.0	4.0	4.0
	クラスタの%	1.8%	1.5%	1.1%	1.1%	13.1%	1.1%	1.5%	1.5%

カイ 2 乗検定

	総合スーパーとの競合	専門スーパーとの競合	コンビニエンスストアとの競合	ドラッグストアとの競合	専門店との競合	リサイクルショップとの競合	ディスカウントストアとの競合	均一価格店との競合
値	4.449 ^a	1.254 ^a	4.605 ^a	6.133 ^a	2.593 ^a	4.822 ^a	.200 ^a	2.621 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率（両側）	.217	.740	.203	.105	.459	.185	.978	.454

a. 4 セル (50.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .96 です。

問14. 競争環境の変化

通信販売（ネット販売除く）との競合	インターネット通販との競合	駅ナカ店との競合	卸・メーカーの小売進出	街の集客力の低下	カード・ポイントでの顧客囲い込み	商業集積機能の低下	中小小売業の大幅減少	規制緩和の動向	その他	合計
2	7	0	0	2	8	3	5	6	4	53
1.2	4.0	0.4	0.6	1.0	10.2	1.3	6.7	6.6	2.3	53.0
3.8%	13.2%	0.0%	0.0%	3.8%	15.1%	5.7%	9.4%	11.3%	7.5%	100.0%
0.9	1.7	-0.7	-0.9	1.2	-0.9	1.6	-0.8	-0.3	1.3	
2	6	1	1	0	11	1	8	2	4	75
1.6	5.7	0.5	0.8	1.4	14.5	1.9	9.5	9.3	3.3	75.0
2.7%	8.0%	1.3%	1.3%	0.0%	14.7%	1.3%	10.7%	12.4%	5.3%	100.0%
0.3	0.1	0.7	0.2	-1.4	-1.2	-0.8	-0.6	-3.0	0.5	
0	1	0	0	2	12	3	11	12	2	56
1.2	4.3	0.4	0.6	1.0	10.8	1.4	7.1	6.9	2.4	56.0
0.0%	7.8%	0.0%	0.0%	3.6%	21.4%	5.4%	10.6%	21.4%	3.6%	100.0%
-1.3	-1.8	-0.7	-0.9	1.1	0.5	1.5	1.7	2.3	-0.3	
2	7	1	2	1	22	0	11	14	2	91
2.0	6.9	0.7	1.0	1.7	17.5	2.3	11.6	11.3	4.0	91.0
2.2%	7.7%	1.1%	2.2%	1.1%	24.2%	0.0%	12.1%	15.4%	2.2%	100.0%
0.0	0.0	0.5	1.2	-0.6	1.4	-1.9	-0.2	1.1	-1.2	
6	21	2	3	5	53	7	35	34	12	275
6.0	21.0	2.0	3.0	5.0	53.0	7.0	35.0	34.0	12.0	275.0
2.2%	7.6%	.7%	1.1%	1.8%	19.3%	2.5%	12.7%	12.4%	4.4%	100.0%

通信販売（ネット販売除く）との競合	インターネット通販との競合	駅ナカ店との競合	卸・メーカーの小売進出	街の集客力の低下	カード・ポイントでの顧客囲い込み	商業集積機能の低下	中小小売業の大幅減少	規制緩和の動向	その他	合計
1.961 ^a	5.065 ^a	1.354 ^a	2.276 ^a	3.752 ^a	3.191 ^a	6.679 ^a	3.249 ^a	11.576 ^a	2.563 ^a	3
.581	.167	.716	.517	.290	.363	.083	.355	.009	.464	3

店舗経営等の力点①商品・品揃え

		図15. 商品・品揃え							合計	
		よるず歴的な品揃え	専門的な商品の充実	データに基づく売れ筋商品の取り揃え	価格競争型の商品の強化	良質で価値ある商品の充実	他店にはない個性的な商品の強化	現場社員・パートの生活感覚を活かした品揃え		その他
クラスター 1	度数	4	34	10	3	38	32	2	0	53
	期待度数	4.6	33.0	13.1	5.0	29.9	31.0	3.7	1.0	53.0
	クラスターの%	7.5%	64.2%	76.8%	5.7%	71.7%	60.4%	3.8%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-0.3	0.3	-1.1	-1.1	2.5	0.3	-1.0	-1.1	
2	度数	8	47	19	7	38	46	0	1	75
	期待度数	6.5	46.6	18.5	7.1	42.3	43.9	5.2	1.4	75.0
	クラスターの%	10.7%	62.7%	25.3%	9.3%	50.2%	61.3%	6.0%	1.3%	100.0%
	調整済み残差	0.7	0.1	0.1	0.0	-1.2	0.6	-2.8	-0.4	
3	度数	8	28	13	9	28	28	9	1	56
	期待度数	4.9	34.8	13.8	5.3	31.6	32.8	3.9	1.0	56.0
	クラスターの%	14.3%	50.0%	23.2%	16.1%	50.0%	50.0%	16.1%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	1.7	-2.1	-0.3	1.9	-1.1	-1.5	3.0	0.0	
4	度数	4	62	25	7	51	55	8	3	91
	期待度数	7.9	56.6	22.5	8.6	51.3	53.3	6.3	1.7	91.0
	クラスターの%	4.4%	68.1%	28.6%	7.7%	56.0%	60.4%	8.8%	3.3%	100.0%
	調整済み残差	-1.8	1.4	1.0	-0.7	-0.1	0.4	0.9	1.3	
合計	度数	24	171	68	28	155	161	19	5	275
	期待度数	24.0	171.0	68.0	26.0	155.0	161.0	19.0	5.0	275.0
	クラスターの%	8.7%	62.2%	24.7%	9.5%	56.4%	58.5%	6.9%	1.8%	100.0%

カイ2乗検定

	よるず歴的な品揃え	専門的な商品の充実	データに基づく売れ筋商品の取り揃え	価格競争型の商品の強化	良質で価値ある商品の充実	他店にはない個性的な商品の強化	現場社員・パートの生活感覚を活かした品揃え	その他
値	4.762*	4.999*	1.784*	4.087*	6.983*	2.133*	14.187*	2.195*
df	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.190	.172	.618	.252	.072	.545	.003	.533

a. 2セル (25.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は4.63です。

店舗経営等の力点②取扱商品の魅力を高めるために

		図16. 取扱商品の魅力を高めるために							合計	
		商品知識や日利きの向上	商品の企画開発や発掘力	商品提案力	顧客の問題解決視点	自店での製造・加工機能の向上	温度管理による鮮度保持	仕入れ先・チェーン本部からの売れ筋情報		その他
クラスター 1	度数	30	21	30	24	10	2	5	0	53
	期待度数	32.2	16.6	31.0	19.3	8.9	2.3	6.2	1.0	53.0
	クラスターの%	56.6%	39.6%	56.6%	45.3%	18.9%	3.8%	9.4%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	-0.7	1.5	-0.3	1.5	0.5	-0.2	-0.6	-1.1	
2	度数	48	16	43	24	14	3	11	1	75
	期待度数	45.5	23.5	43.9	27.3	12.5	3.3	8.7	1.4	75.0
	クラスターの%	64.0%	27.2%	57.3%	32.0%	18.7%	4.0%	14.7%	1.3%	100.0%
	調整済み残差	0.7	-2.2	-0.2	-0.9	0.5	-0.2	1.0	-0.4	
3	度数	28	22	31	16	9	5	4	1	56
	期待度数	34.0	17.5	32.8	20.4	9.4	2.4	6.5	1.0	56.0
	クラスターの%	50.0%	39.3%	55.4%	28.6%	16.1%	8.9%	7.1%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	-1.8	1.4	-0.5	-1.4	-0.1	1.9	-1.2	0.0	
4	度数	61	27	57	36	13	2	12	3	91
	期待度数	55.3	28.5	53.3	33.1	15.2	4.0	10.6	1.7	91.0
	クラスターの%	67.0%	29.7%	62.6%	39.6%	14.3%	2.2%	13.2%	3.3%	100.0%
	調整済み残差	1.5	-0.4	1.0	0.8	-0.8	-1.2	0.6	1.3	
合計	度数	167	86	161	100	46	12	32	5	275
	期待度数	167.0	86.0	161.0	100.0	46.0	12.0	32.0	5.0	275.0
	クラスターの%	60.7%	31.3%	58.5%	36.4%	16.7%	4.4%	11.6%	1.8%	100.0%

カイ2乗検定

	商品知識や日利きの向上	商品の企画開発や発掘力	商品提案力	顧客の問題解決視点	自店での製造・加工機能の向上	温度管理による鮮度保持	仕入れ先・チェーン本部からの売れ筋情報	その他
値	4.934*	6.948*	.990*	4.311*	.784*	3.887*	2.232*	2.195*
df	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.177	.074	.804	.230	.853	.274	.526	.533

a. 0セル (0.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は20.81です。

店舗経営等の力点③販売促進

		問17. 販売促進							
		売場づくりの演出	手厚い接客サービス	宣伝広告を積極的にを行う	充実した広報戦略	売り出しセールの実施	教室など体験を重視したイベントの実施	インターネットの活用（ホームページ、SNS等）	実店舗とネットによる顧客との接点の多さ
クラスタ 1	度数	18	34	15	11	7	3	26	7
	期待度数	22.9	34.7	11.2	8.1	6.6	3.7	16.2	6.7
	クラスタの%	27.0%	64.2%	28.3%	20.8%	13.2%	5.7%	49.1%	13.2%
	調整済み残差	-1.5	-0.2	1.4	1.2	0.2	-0.4	3.3	0.1
2	度数	25	47	18	10	10	3	16	7
	期待度数	32.5	49.1	15.8	11.5	9.3	5.2	22.9	9.5
	クラスタの%	27.0%	62.7%	24.0%	13.3%	13.3%	4.0%	27.0%	9.3%
	調整済み残差	-2.0	-0.6	0.7	-0.5	0.3	-1.2	-2.0	-1.0
3	度数	32	33	8	6	5	3	12	5
	期待度数	24.2	36.7	11.8	8.6	6.9	3.9	17.1	7.1
	01_3因子4クラスタの%	57.1%	58.9%	74.0%	10.7%	8.9%	5.4%	27.4%	8.9%
	調整済み残差	2.3	-1.2	-1.4	-1.1	-0.9	-0.5	-1.7	-1.0
4	度数	44	66	17	15	12	10	30	16
	期待度数	39.4	59.6	19.2	13.9	11.3	6.3	27.8	11.6
	クラスタの%	48.4%	72.5%	18.7%	16.5%	13.2%	11.0%	33.0%	17.6%
	調整済み残差	1.2	1.7	-0.7	0.4	0.3	1.9	0.6	1.7
合計	度数	119	180	58	42	34	19	84	35
	期待度数	119.0	180.0	58.0	42.0	34.0	19.0	84.0	35.0
	クラスタの%	43.3%	65.5%	21.1%	15.3%	12.4%	6.9%	30.5%	12.7%

カイ2乗検定

	売場づくりの演出	手厚い接客サービス	宣伝広告を積極的にを行う	充実した広報戦略	売り出しセールの実施	教室など体験を重視したイベントの実施	インターネットの活用（ホームページ、SNS等）	実店舗とネットによる顧客との接点の多さ
値	10.235 ^a	3.366 ^a	3.913 ^a	2.451 ^a	.767 ^a	3.680 ^a	14.006 ^a	3.448 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.017	.339	.271	.484	.857	.298	.003	.328

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 22.93 です。

問17. 販売促進							合計
独自のポイントカード等	商店街のスタンブ・ポイント等	修理などアフターサービスの充実	宅配サービスの実施	パッケージングの工夫	その他		
7	0	24	7	3	0	53	
6.4	1.7	21.0	7.7	2.1	1.7	53.0	
13.2%	0.0%	45.3%	13.2%	5.7%	0.0%	100.0%	
0.3	-1.5	0.9	-0.3	0.7	-1.5		
4	4	35	8	2	2	75	
9.0	2.5	29.7	10.9	3.0	2.5	75.0	
5.0%	5.3%	46.7%	10.7%	2.7%	2.7%	100.0%	
-2.1	1.2	1.5	-1.1	-0.7	-0.3		
9	2	10	15	4	5	56	
6.7	1.8	22.2	8.1	2.2	1.8	56.0	
16.1%	3.6%	27.9%	26.8%	7.1%	8.9%	100.0%	
1.1	0.1	-3.7	2.9	1.3	2.7		
13	3	40	10	2	2	91	
10.9	3.0	36.1	13.2	3.6	3.0	91.0	
14.3%	3.3%	44.0%	11.0%	2.2%	2.2%	100.0%	
0.8	0.0	1.0	-1.2	-1.1	-0.7		
33	9	109	40	11	9	275	
33.0	9.0	109.0	40.0	11.0	9.0	275.0	
12.0%	3.3%	39.6%	14.5%	4.0%	3.3%	100.0%	

独自のポイントカード等	商店街のスタンブ・ポイント等	修理などアフターサービスの充実	宅配サービスの実施	パッケージングの工夫	その他
4.559 ^a	2.815 ^a	14.067 ^a	8.660 ^a	2.938 ^a	7.871 ^a
3	3	3	3	3	3
.207	.421	.003	.034	.401	.049

店舗経営等の力点④経営戦略

		問18. 経営戦略								
		経営ビジョンの 策定・明文化	経営計画、数値 目標の設定	競合店や同業者 の動向分析	専門知識や技術 の習得	知売、ボランティア リーチチェーン等 との連携	多様なネット ワークづくりや 連携	勉強仲間づくり	財務の健全化	
クラスター 1	度数	21	23	19	27		2	8	5	24
	期待度数	21.2	23.5	15.2	25.8		2.5	7.9	7.5	23.9
	クラスターの%	39.6%	43.4%	35.8%	50.9%		3.8%	15.1%	9.4%	45.3%
	調整済み残差	-0.1	-0.2	1.3	0.4		-0.4	0.0	-1.1	0.0
クラスター 2	度数	24	24	12	43		4	11	8	28
	期待度数	30.0	33.3	21.5	36.5		3.5	11.2	10.6	33.8
	クラスターの%	32.0%	32.0%	16.0%	57.3%		5.3%	14.7%	10.7%	37.0%
	調整済み残差	-1.7	-2.5	-2.9	1.7		0.3	-0.1	-1.0	-1.6
クラスター 3	度数	25	29	25	14		2	7	5	30
	期待度数	22.4	24.8	16.1	27.3		2.6	8.3	7.9	25.3
	クラスターの%	44.6%	51.8%	44.6%	25.0%		3.6%	12.5%	8.0%	53.6%
	調整済み残差	0.8	1.3	2.9	-4.0		-0.5	-0.6	-1.3	1.4
クラスター 4	度数	40	46	23	50		5	15	21	42
	期待度数	36.4	40.4	26.1	44.3		4.3	13.6	12.9	41.0
	クラスターの%	44.0%	50.5%	25.3%	54.9%		5.5%	16.5%	23.1%	46.2%
	調整済み残差	0.9	1.5	-0.9	1.5		0.4	0.5	3.0	0.2
合計	度数	110	122	79	134		13	41	39	124
	期待度数	110.0	122.0	79.0	134.0		13.0	41.0	39.0	124.0
	クラスターの%	40.0%	44.4%	28.7%	48.7%		4.7%	14.9%	14.2%	45.1%

カイ 2 乗検定

	経営ビジョンの 策定・明文化	経営計画、数値 目標の設定	競合店や同業者 の動向分析	専門知識や技術 の習得	知売、ボランティア リーチチェーン等 との連携	多様なネット ワークづくりや 連携	勉強仲間づくり	財務の健全化
χ ²	3.100 ^a	7.325 ^a	14.704 ^a	16.355 ^a	.453 ^a	.439 ^a	8.929 ^a	3.492 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率 (両側)	.377	.062	.002	.001	.929	.932	.030	.322

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 21.20 です。

問18. 経営戦略

金融機関との良 好な関係	積極的な店舗改 装	業態開発への関 心	地域課題の解決 への貢献	地域での存在感 の向上	BCP (事業継続計 画) 策定や防災 対策	その他	合計
16	4	2	2	15	1	2	53
14.1	3.7	3.7	3.7	22.0	2.9	1.0	53.0
30.2%	7.5%	3.8%	3.8%	28.0%	1.9%	3.8%	100.0%
0.7	0.2	-1.0		-2.2	-1.3	1.2	
14	3	0	7	37	5	0	75
19.9	5.2	5.2	5.2	31.1	4.1	1.4	75.0
18.7%	4.0%	0.0%	9.3%	49.3%	6.7%	0.0%	100.0%
-1.8	-1.2	-2.8	1.0	1.6	0.5	-1.4	
13	7	8	2	19	4	2	56
14.9	3.9	3.9	3.9	23.2	3.1	1.0	56.0
23.2%	12.5%	14.3%	3.0%	32.0%	7.1%	3.6%	100.0%
-0.6	1.8	2.4	-1.1	-1.3	0.6	1.1	
30	5	9	8	43	5	1	91
24.2	6.3	6.3	6.3	37.7	5.0	1.7	91.0
33.0%	5.5%	9.9%	8.8%	47.3%	5.5%	1.1%	100.0%
1.7	-0.7	1.4	0.9	1.4	0.0	-0.6	
73	19	19	19	114	15	5	275
73.0	19.0	19.0	19.0	114.0	15.0	5.0	275.0
26.5%	6.9%	6.9%	6.9%	41.5%	5.5%	1.8%	100.0%

金融機関との良 好な関係	積極的な店舗改 装	業態開発への関 心	地域課題の解決 への貢献	地域での存在感 の向上	BCP (事業継続計 画) 策定や防災 対策	その他	合計
4.992 ^a	4.025 ^a	12.372 ^a	2.967 ^a	6.264 ^a	1.832 ^a	3.752 ^a	
3	3	3	3	3	3	3	
.172	.259	.006	.397	.041	.608	.290	

店舗経営等の力点⑤人材戦略

		問19 人材戦略						合計	
		正社員の確保	パート・アルバイトの確保	正社員の育成	パート・アルバイトの職力化	従業員の就業満足度	人件費の抑制		その他
クラスタ	1 度数	12	4	26	18	17	7	1	53
	期待度数	11.8	6.4	26.8	16.6	22.0	10.4	0.8	53.0
	クラスタの%	22.6%	7.5%	49.1%	34.0%	32.7%	7.3%	1.9%	100.0%
	調整済み残差	0.1	-1.1	-0.2	0.5	-1.5	-1.3	0.3	
	2 度数	13	5	33	19	27	24	1	75
	期待度数	16.6	9.0	37.9	23.5	31.1	14.7	1.1	75.0
	クラスタの%	17.3%	8.7%	44.0%	25.7%	36.0%	32.0%	1.3%	100.0%
	調整済み残差	-1.2	-1.7	-1.3	-1.3	-1.1	3.2	-0.1	
	3 度数	14	12	26	24	23	13	1	56
	期待度数	12.4	6.7	28.3	17.5	23.2	11.0	0.8	56.0
	クラスタの%	25.0%	21.4%	46.4%	42.9%	41.1%	23.2%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	0.6	2.4	-0.7	2.1	-0.1	0.8	0.2	
4 度数	22	12	54	25	47	10	1	91	
期待度数	20.2	10.9	46.0	28.5	37.7	17.9	1.3	91.0	
クラスタの%	24.2%	13.2%	59.3%	27.5%	51.6%	77.0%	1.1%	100.0%	
調整済み残差	0.6	0.4	2.1	-1.0	2.4	-2.5	-0.3		
合計	度数	61	33	139	86	114	54	4	275
	期待度数	61.0	33.0	139.0	86.0	114.0	54.0	4.0	275.0
	クラスタの%	22.2%	12.0%	50.5%	31.3%	41.5%	19.6%	1.5%	100.0%

カイ2乗検定

	正社員の確保	パート・アルバイトの確保	正社員の育成	パート・アルバイトの職力化	従業員の就業満足度	人件費の抑制	その他
値	1.495 ^a	7.851 ^a	4.528 ^a	5.517 ^a	6.740 ^a	13.419 ^a	.200 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3
漸近有意確率(両側)	.683	.049	.210	.138	.081	.004	.978

a. 0セル(0.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は11.76です。

店舗経営等の力点⑥地域との連携

		問20 地域との連携				合計
		商店街活動への参加	行政や商工会議所等の活用	地域コミュニティ活動への参加	その他	
クラスタ	1 度数	8	9	15	2	53
	期待度数	16.2	11.0	24.3	1.9	53.0
	クラスタの%	75.7%	17.0%	28.2%	3.8%	100.0%
	調整済み残差	-2.7	-0.7	-2.8	0.1	
	2 度数	28	13	42	3	75
	期待度数	22.9	15.5	34.4	2.7	75.0
	クラスタの%	37.3%	17.3%	56.0%	4.0%	100.0%
	調整済み残差	1.5	-0.9	2.1	0.2	
	3 度数	15	16	21	1	56
	期待度数	17.1	11.6	25.7	2.0	56.0
	クラスタの%	26.8%	28.6%	27.5%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	-0.7	1.6	-1.4	-0.8	
4 度数	33	19	48	4	91	
期待度数	27.8	18.9	41.7	3.3	91.0	
クラスタの%	36.3%	20.9%	52.7%	4.4%	100.0%	
調整済み残差	1.4	0.0	1.6	0.5		
合計	度数	84	57	126	10	275
	期待度数	84.0	57.0	126.0	10.0	275.0
	クラスタの%	30.5%	20.7%	45.8%	3.6%	100.0%

カイ2乗検定

	商店街活動への参加	行政や商工会議所等の活用	地域コミュニティ活動への参加	その他
値	9.369 ^a	3.077 ^a	13.003 ^a	.728 ^a
df	3	3	3	3
漸近有意確率(両側)	.025	.380	.005	.867

a. 0セル(0.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は16.19です。

経営に対する考え方_3) 勉強会での知識等を経営に活用

		問21.3.勉強会での知識等を経営に活用					合計
		該当して いない	あまり該当 していない	どちらとも いえない	やや該当し ている	該当してい る	
クラスタ 1	度数	6	14	11	16	6	53
	期待度数	5.6	7.5	16.8	17.3	5.8	53.0
	クラスタの%	11.3%	26.4%	22.6%	30.2%	11.3%	100.0%
	調整済み残差	0.2	2.8	-1.9	-0.4	0.1	
2	度数	8	12	24	25	6	75
	期待度数	7.9	10.6	23.7	24.5	8.2	75.0
	クラスタの%	10.7%	16.0%	32.0%	33.3%	8.0%	100.0%
	調整済み残差	0.0	0.5	0.1	0.1	-0.9	
3	度数	11	11	21	13	0	56
	期待度数	5.9	7.9	17.7	18.3	6.1	56.0
	クラスタの%	19.6%	19.6%	37.5%	22.2%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	2.5	1.3	1.1	-1.7	-2.9	
4	度数	4	2	31	36	18	91
	期待度数	9.6	12.9	28.8	29.8	9.9	91.0
	クラスタの%	4.4%	2.2%	34.1%	39.6%	19.8%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	-4.0	0.6	1.7	3.3	
合計	度数	29	39	87	90	30	275
	期待度数	29.0	39.0	87.0	90.0	30.0	275.0
	クラスタの%	10.5%	14.2%	31.6%	32.7%	10.9%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確 率(両側)
Pearsonのカイ2乗	42.839 ^a	12	.000
尤度比	51.943	12	.000
線型と線型による連関	9.753	1	.002
有効なケースの数	275		

a. 0セル(0.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は

経営に対する考え方_12) 宅配や配達サービスを充実・強化している

		問21.12.宅配や配達サービスを充実・強化している					合計
		該当して いない	あまり該当 していない	どちらとも いえない	やや該当し ている	該当してい る	
クラスタ 1	度数	14	11	12	10	6	53
	期待度数	9.3	10.0	15.0	12.5	6.2	53.0
	クラスタの%	26.4%	20.8%	22.6%	18.9%	11.3%	100.0%
	調整済み残差	1.9	0.4	-1.0	-0.9	-0.1	
2	度数	13	12	20	23	7	75
	期待度数	13.1	14.2	21.3	17.7	8.7	75.0
	クラスタの%	17.3%	16.0%	26.7%	30.7%	9.3%	100.0%
	調整済み残差	0.0	-0.8	-0.4	1.7	-0.7	
3	度数	13	15	16	10	2	56
	期待度数	9.8	10.6	15.9	13.2	6.5	56.0
	クラスタの%	23.2%	26.8%	28.6%	17.9%	3.6%	100.0%
	調整済み残差	1.3	1.7	0.0	-1.1	-2.1	
4	度数	8	14	30	22	17	91
	期待度数	15.9	17.2	25.8	21.5	10.6	91.0
	クラスタの%	8.9%	15.4%	33.0%	24.2%	18.7%	100.0%
	調整済み残差	-2.7	-1.0	1.2	0.1	2.6	
合計	度数	48	52	78	65	32	275
	期待度数	48.0	52.0	78.0	65.0	32.0	275.0
	クラスタの%	17.5%	18.9%	28.4%	23.6%	11.6%	100.0%

カイ2乗検定

	値	df	漸近有意確 率(両側)
Pearsonのカイ2乗	21.890 ^a	12	.039
尤度比	22.764	12	.030
線型と線型による連関	5.415	1	.020
有効なケースの数	275		

a. 0セル(0.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は

経営に対する考え方_15) 本業経営に専念しており兼業収入はない

		問21 15. 本業経営に専念しており兼業収入はない					合計
		該当して いない	あまり該当 していない	どちらとも いえません	やや該当し ている	該当してい る	
クラスタ 1	度数	7	3	8	6	29	53
	期待度数	6.7	3.5	8.7	8.1	26.0	53.0
	クラスタの%	13.2%	5.7%	15.1%	11.3%	54.7%	100.0%
	調整済み残差	0.1	-0.3	-0.3	-0.9	0.9	
2	度数	6	5	11	11	42	75
	期待度数	9.5	4.9	12.3	11.5	36.8	75.0
	クラスタの%	8.0%	6.7%	14.7%	14.7%	56.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	0.0	-0.5	-0.2	1.4	
3	度数	15	6	10	6	19	56
	期待度数	7.1	3.7	9.2	8.6	27.5	56.0
	クラスタの%	26.8%	10.7%	17.9%	10.7%	53.9%	100.0%
	調整済み残差	3.5	1.4	0.3	-1.1	-2.5	
4	度数	7	4	16	19	45	91
	期待度数	11.6	6.0	14.9	13.9	44.7	91.0
	クラスタの%	7.7%	4.4%	17.6%	20.9%	49.5%	100.0%
	調整済み残差	-1.8	-1.0	0.4	1.8	0.1	
合計	度数	35	18	45	42	135	275
	期待度数	35.0	18.0	45.0	42.0	135.0	275.0
	クラスタの%	12.7%	6.5%	16.4%	15.3%	49.1%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	21.264 ^a	12	.047
尤度比	19.724	12	.072
線型と線型による連関	.083	1	.773
有効なケースの数	275		

a. 3 セル (15.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は

経営に対する考え方_21) 現状の経営に満足している

		問21 21. 現状の経営に満足している					合計
		該当して いない	あまり該当 していない	どちらとも いえません	やや該当し ている	該当してい る	
クラスタ 1	度数	15	14	17	7	0	53
	期待度数	8.7	12.5	19.1	10.4	2.3	53.0
	クラスタの%	28.3%	26.4%	32.1%	13.2%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	2.6	0.5	-0.7	-1.3	-1.7	
2	度数	14	30	20	9	2	75
	期待度数	12.3	17.7	27.0	14.7	3.3	75.0
	クラスタの%	18.7%	40.0%	26.7%	12.0%	2.7%	100.0%
	調整済み残差	0.6	3.9	-2.0	-2.0	-0.8	
3	度数	11	13	25	7	0	56
	期待度数	9.2	13.2	20.2	11.0	2.4	56.0
	クラスタの%	19.6%	23.2%	44.6%	12.6%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	0.7	-0.1	1.5	-1.5	-1.8	
4	度数	5	8	37	31	10	91
	期待度数	14.9	21.5	32.8	17.9	4.0	91.0
	クラスタの%	5.3%	8.3%	40.7%	34.1%	11.0%	100.0%
	調整済み残差	-3.4	-4.1	1.1	4.2	3.8	
合計	度数	45	65	99	54	12	275
	期待度数	45.0	65.0	99.0	54.0	12.0	275.0
	クラスタの%	16.4%	23.6%	36.0%	19.6%	4.4%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	df	漸近有意確 率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	61.557 ^a	12	.000
尤度比	65.368	12	.000
線型と線型による連関	38.838	1	.000
有効なケースの数	275		

a. 4 セル (20.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は

参考文献一覧

【2 中小企業施策と広域京浜地域の中小流通業の変遷】

- ・ 総務省 「国勢調査」
- ・ 総務省統計局 「事業所・企業統計調査」
- ・ 総務省統計局 「経済センサス」
- ・ 経済産業省 「商業統計調査」
- ・ 石原武政・通商産業政策史編纂委員会（2011年）「通商産業政策史 4 商務流通政策 1980—2000」, 独立行政法人産業政策研究所
- ・ 中小企業庁（1999年）「中小企業政策の新たな展開」, 同友館
- ・ 農林水産省（2013年）「卸売市場データ集」
- ・ 東京都中央卸売市場（2013年）「事業概要 平成 25 年版」
- ・ 東京都中央卸売市場（2013年）「東京都地方卸売市場概要」
- ・ 金子喜芳（1981年）「モデル商店街づくり 洪福寺松原商店街」, 横浜市政策局政策課『調査季報』 69号
- ・ 細谷延・松江節子・佐藤雅彦・本多俊雄・茅野純一・佐藤和雄（1984年）「横浜市の商店街振興施策」, 横浜市政策局政策課『調査季報』 83号

【3 先行事例研究】

- ・ 中小企業庁（2008年）「地域中小小売業の効率的な物流システムの構築等による経営力向上・生産性向上のためのリテールサポートに関する事例調査報告書」
- ・ 大阪府産業開発研究所（2002年）「流通環境変化と卸売業の業態革新— 大阪卸売業の新たな成長戦略に関する調査結果報告書—」, 『産開研資料 No. 97』
- ・ 東京商工会議所食品卸売部会卸売経営活性化研究会（2005年）「卸売業の生き残り戦略～5つの戦略ポイントと活性化への10の事例～」
- ・ 関東学院大学経済経営研究所（2013年）「広域京浜地域の中小企業研究（製造業編）」
- ・ 石川友博（2011年）「中小卸売業の新しいあり方—付加価値向上と活動領域拡大に向けた機能強化の方向—」, 『流通情報』 491号
- ・ 寺島大介（2012年）「中堅・中小卸売業の生き残り戦略」, 『季刊 政策・経営研究』
- ・ 福田敦（2012年）「中小優良店にみるマーケティング競争力の源泉に関する予備的考察」 関東学院大学『経済系』 第 251 集
- ・ 福田敦（2013年）「オーラルヒストリー・メソッドによる中小企業研究」, 関東学院大学『経済経営研究所年報』 第 35 集

平成 26 年 3 月 31 日

広域京浜地域の中小企業研究（流通業編）

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