

逗子市内個社の経営状況分析結果報告書  
《アクションシート Ver》

2020年1月20日  
逗子市商工会

## 目次

1. アクションシートとは
2. 2019年実施個社（店）のアクションシート得点一覧
  - 1) 事業計画策定意志のある個社（店）の得点一覧
  - 2) 事業計画策定後の個社（店）の得点一覧
3. 分析結果の報告と改善策等
  - 1) 重回帰分析による逗子市個社（店）特長把握
    - ①事業計画策定意志のある個社（店）の特長
      - ・売上高の視点
      - ・営業利益の視点
      - ・売上高成長率の視点
      - ・営業利益成長率の視点
    - ②事業計画策定後の個社（店）の特長
      - ・売上高の視点
      - ・営業利益の視点
      - ・売上高成長率の視点
      - ・営業利益成長率の視点
  - 2) 分析結果から俯瞰した個社（店）の改善の方向性
    - ①事業計画策定意志のある個社（店）の重回帰分析における影響度
    - ②事業計画策定後の個社（店）の重回帰分析における影響度
  - 3) 重回帰分析がもたらす傾向の総括
  - 4) 今後の分析の課題
4. 分析に関するお問合せ先

## 1. アクションシートとは

アクションシートは、逗子市商工会管内の個社（店）の経営能力や意欲を数値化し、その数値によって「学ぶべき能力」や「磨かなければならない能力」、更には「高めなければならない意欲」等々を、明示するものである。大まかには、以下の手順で個社（店）が活用できるようになっている。

### 《ステップ① 経営の健康診断（問診票による受診）》

個社（店）は、まず以下に示す「経営の健康診断」（すなわち問診票）を受診する。経営指導員が質問形式で誘導しても構わないし、個社（店）が自ら実施しても良い。

この健康診断（問診票）は、事業規模や業種業態にとらわれず、すべての事業者が悩まず回答できるよう工夫されている。

===以下、経営の健康診断（問診票）===

#### ①経営に掛ける「想い」や「使命感」のチェックをしましょう

質問① 今取り組んでいる事業（商売）を出来るだけ長く頑張っていきたい？

3点	2点	1点
そう思う	どちらとも言えない	思わない

質問② 今取り組んでいる事業（商売）をもっと地域や社会のために発展させたい？

3点	2点	1点
そう思う	どちらとも言えない	思わない

質問③ 仕事をするのが楽しい？

3点	2点	1点
そう思う	どちらとも言えない	思わない

質問④ 今展開している事業（商売）や商品またはサービスは、自らも大好きだと言える？

3点	2点	1点
そう思う	どちらとも言えない	思わない

合計点	
-----	--

②売上獲得状況のチェックをしましょう

質問⑤ 現状の顧客数に満足している？

3点	2点	1点
そう思う	どちらとも言えない	思わない

質問⑥ まだまだ成長のためには顧客数を増やしたい？（質問④の回答結果に関わらず）

3点	2点	1点
そう思う	どちらとも言えない	思わない

質問⑦ 顧客から提供している商品やサービス、行っている事業そのものの何れかに「満足している」旨の評価をいただくことがある？

3点	2点	1点
頻繁にある	稀にある	思わない

質問⑧ 直近の6ヶ月の間に新商品や新サービス、新しい品揃えや新事業を行っている？

3点	2点	1点
行った	準備中	行っていない

質問⑨ 販売単価は適正だと思っている？

3点	2点	1点
思っている	どちらとも言えない	もっと値上げしたい もっと値下げしたい

合計点

③コスト管理や資金繰り状況のチェックをしましょう

質問⑩ 各種支払いが重み困っている？

3点	2点	1点
困っていない	稀に困っている	困っている

質問⑪ 借入金があり返済に困っている？

3点	2点	1点
返済に困っていない (又は借入金無し)	稀に困ることがある	困っている

質問⑫ 働いている方が居る場合、お給料を支払うことが負担だと思うことがある？あるいは、働いている方が居ない場合でも、生活費を確保することに苦慮している？

3点	2点	1点
負担とは感じない 苦慮していない	稀に負担だと思う 稀に苦慮している	負担になっている 苦慮している

質問⑬ 領収書、請求書、見積書、納品書等の事業（商売）で発生する各種証票や帳票の管理は万全である？

3点	2点	1点
万全に管理している	稀に漏れることがある	あまり意識が無い

合計点	
-----	--

④市場での適応力のチェックをしましょう

質問⑭ Web やパソコンスキルには明るい方である？

3点	2点	1点
そう思う	人並み程度	思わない

質問⑮ Web やパソコンスキルを事業（商売）に積極的に取り入れている？

3点	2点	1点
取り入れている	稀に取り入れる	取り入っていない

質問⑯ 地域や社会の出来事に関心があり、各種メディア（雑誌、テレビのニュース、新聞等）を通じて情報を得ている？

3点	2点	1点
関心があり意識して 得ている	日常生活の中で 自然に入ってくる程度	あまり関心が無い

質問⑰ 自社の提供している事業（商売）や商品、サービスで、万が一顧客に健康被害や環境被害を引き起こした場合、何かしらの対応策を準備している？

3点	2点	1点
準備がある	その局面で最良策を 取りたい	とくに意識が無かった

質問⑱ 提供している事業（商売）や商品、サービスが、地域や社会、顧客からどのように思われているのかが気になる？

3点	2点	1点
意識的に気に掛けている	意識はしていないが 気になる	気にならない

合計点	
-----	--

⑤労働環境のチェックをしましょう

質問⑲ 休日をしっかり確保している？（働いている方が居る場合は含める）また、勤務日は、昼食の時間を確保する等、労働の間に休み時間を確保できている？（働いている方が居る場合は含む）

3点	2点	1点
確保している	休めるときに休んでいる	確保できていない

質問⑳ 職場は働きやすい環境である？（働いている方が居る場合は含む）

3点	2点	1点
そう思う	人並み程度 (同業と同程度)	思わない

合計点	
-----	--

《ステップ② 経営の健康診断の集計とフィードバック》

ステップ①で実施した健康診断（問診票）の回答は、得点を各項目で積算し集計する。その各項目の得点や項目全体の合計点毎に、経営の健康度が示される。

==以下、集計と健康度のフィードバック==

《経営の健康診断（問診票）集計表》

===各項目の合計点を下記に転記し集計しましょう===

①	②	③	④	⑤
満点			あなたの得点	
60				

====経営全体の健康度をチェックしましょう====

51点～60点 《優良》	とても健全な経営です 地域経済の担い手として、引き続き尽力いただき、提供する商品やサービスが、地域の方々に「どのような貢献」が出来るのかを検討し、事業計画や経営理念に反映してみましょう。
41点～50点 《健全》	健全な経営です 顧客の声に耳を傾け、顧客が望む商品やサービスを提供できていることでしょうか。近い将来、事業（商売）を「どのように発展させたいのか」を検討し、商品やサービスに「その思い」を組み込んでいきましょう。
31点～40点 《順調》	順調な経営です 事業（商売）は順調なのではないでしょうか。常々、顧客の声に耳を傾け、顧客が望む商品やサービスを創出する努力を惜しまないようにしましょう。
21点～30点 《努力》	日常の運営に追われる経営です 日々の業務に追われる一方、目の前に居るお客様への対応に全力を注がれていることでしょうか。売上の過不足や支払いでの苦慮等の現状があれば目を背けずに、具体的な改善の道を歩んでいきましょう。
1点～20点 《初心》	初心に戻らなければならない経営です 「お客様がまだまだ少ない」「支払いも大変」といった現状ではありませんか。創業や起業時の頃を思い出し、提供している商品やサービスが「お客様に価値あるものなのか？」を自問し、事業計画を見直すか、新たに作成することで、明るい未来を想像する必要があります。

====各項目のチェックをしましょう====

① 経営に掛ける 「思い」や「使命感」	あなたの得点	満点
10点～12点 (優)	経営理念や方針が優れています 経営に掛ける「思い」や「使命感」を、事業（商売）で常々意識した経営ができています。仮に、売上が芳しくない等、苦境の中であっても、その「思い」や「使命感」を実現するために、努力を惜しまないことでしょうか。	
6点～9点 (良)	経営理念や方針が機能しています 経営が苦境のとき、くじけそうになったことがあるのではな	

	いいでしょうか。それは、経営に掛ける「想い」や「使命感」は認識しているものの、常々、意識的に行動出来ていないのでしょうか。定期的に「想い」や「使命感」を確認する時間を設けましょう。
1点～5点 (可)	経営理念や方針を見直すときです 経営に掛ける「想い」や「使命感」が薄れてきています。何故その事業（商売）を営んでいるのか、何故その商品を販売しているのか、等々、今一度、意義や目的を検討してみましょう。

② 売上獲得状況	あなたの得点	満点
10点～15点 (優)	営業力・販売力・開発力が優れています 展開する商品やサービスは、顧客ニーズを充足したものです。顧客にとって魅力的に映っていることでしょうか。従って新規の顧客の獲得も想定通りのはずです。また、将来の顧客候補である見込客の獲得にも余念が無く、順調であると言えます。	
6点～9点 (良)	営業力・販売力・開発力が機能しています 既存顧客には、納得感が高い商品やサービスを展開していると言えます。しかしながら、新規の顧客を計画的に獲得できているとは言い難いのではないのでしょうか。まずは見込客を定義し、新規客に育てて囲い込めるよう、計画的に進めていきましょう。	
1点～5点 (可)	営業力・販売力・開発力を磨きましょう 顧客のニーズを冷静に見つめ、現在取り扱っている商品やサービスが、顧客にとって価値あるものなのかを再検討してください。あるいは、新たに商品やサービスを開発することも一考です。	

③ コスト管理や資金繰り状況	あなたの得点	満点
7点～9点 (優)	資金繰りやコスト管理が優れています 日々あるいは月次の収支は黒字であり、資金繰りも順調なようです。新規顧客の獲得、既存顧客の深耕等に意識を向け、	



	売上の更なる極大化を進める一方、発生しているコスト（費用）の精査を怠らないようにしましょう。
4点～6点 （良）	資金繰りやコスト管理は順調です 日々あるいは月次で、稀に資金ショートが見え隠れすること があるのではないのでしょうか。それを「やりくり」する能力 が優れています。発生しているコスト（費用）の精査や支払 いサイトの延長等、可能な限り「支払いが楽になる」状況 を築き上げる努力を惜しまないようにしましょう。
1点～5点 （可）	資金繰りやコスト管理に苦慮しています 日々の支払いやコスト管理に苦慮しているのでは無いでしょ うか。もちろん、無駄な支払いが無いか精査する等、支払い の管理も大切ですが、何よりも売上を獲得する努力を惜しま ないことです。売上が向上すれば、必ず収支は黒字に近づき、 資金繰りも楽になります。月末や支払いタイミングになると 気持ちが落ち込みそうなものですが、顔をあげて、顧客のた めに何が出来るのか等、売上獲得意識を失わないようにしま しょう。

④ 市場での適応力	あなたの得点	満点
11点～15点 （優）	市場に対して柔軟な対応力があります 市場のトレンドや、地域・社会の近況を観察する能力が優れ ています。その中で肌身に感じた「機会」や「脅威」に対し て、柔軟に対応していることでしょうか。今後は、「機会」をよ り意識して、日々の事業（商売）に取り入れてみることも一 考です。	
6点～10点 （良）	市場の観察力があります 市場のトレンドや、地域・社会の近況を観察する意識が高い と言えます。しかしながら、観察すべき事象や媒体（各種メ ディア）の選択が機能していない可能性が否めません。自社 の事業（商売）にとって必要な事象は何なのか、そもそもそ の事象を効率的に観察できる媒体は何なのかを入念に検討 し、実施しましょう。	
1点～5点 （可）	市場や顧客、競合に関心を持つようにしましょう 世の中のビジネスのトレンドは何なのか、同業者はどのよう	

	なチャレンジをされていて、何に苦慮しているのか等々、自社の事業（商売）にとって必要な事象を観察する意識を持つようにしましょう。
--	---

⑤ 労働環境	あなたの得点	満点
6点 (優)	<p style="text-align: center;">働きやすい職場です</p> 休日、休み時間を意識的に確保できています。オン・オフの切り替えが充実しており、仕事の効率やパフォーマンスも高いと言えます。今後は家庭の行事も大切にし、公私ともに充実した生活が送れるよう、改善の努力を怠らないようにしていきましょう。	
4点～5点 (良)	<p style="text-align: center;">仕事中心の職場です</p> 仕事が繁忙だから等の理由で、休日や休憩時間を確保できていません。肉体的にも精神的にも「身体が資本」です。身体をいたわり、事業（商売）が継続できる環境創りを意識しましょう。	
1点～3点 (可)	<p style="text-align: center;">大幅な改善が必要です</p> 肉体的にも精神的にも疲労感がピークを迎えている可能性が高いです。また法的にも課題があります。事業（商売）の継続のためには、オン・オフのメリハリが最重要であることを意識するようにしましょう。	

### 《ステップ③ 得点分類に応じた身に着けるべき能力や意欲の明示》

ステップ②の集計結果に基づき、経営の健康度を「全体」「各項目」毎で分類している。個社（店）は自らが属する分類のアクションNo.を確認し、逗子市商工会ホームページに掲載されているアクションNo.のカード内容を見ることで、身に着けるべき経営能力や知識、意欲等を確認できるようになっている。

アクションカードには、具体的に「取り組むべき個別論点」が記載されているので、その内容にそって学び、実践することで、必要な能力や知識、意欲を習得することが可能である。仮に内容の理解が進まず、わからない箇所があった場合でも、「どの箇所」がわからないかを経営指導員等に相談することができるようになっており、相談がスムーズに行える手解きがされている。

《経営のアクションシート①》

==経営の健康診断（経営全体の健康度）を踏まえて、取り組みをはじめよう==

分類	経営の健康度	アクションNo. 《サブアクション》
51点～60点 《優良》	とても健全な経営です	⑩⑪ 《③⑬》
41点～50点 《健全》	健全な経営です	⑩⑪ 《②⑰》
31点～40点 《順調》	順調な経営です	⑨⑪ 《④⑧⑳㉒》
21点～30点 《努力》	日常の運営に追われる経営です	⑨⑪ 《⑦⑮⑱㉑》
1点～20点 《初心》	初心に戻らなければならない経営です	⑨⑪ 《⑩⑫⑭⑲㉓》

《経営のアクションシート②》

==経営の健康診断（各項目）を踏まえてより良くなるための取り組みをはじめよう==

①経営に掛ける「想い」や「使命感」

質問	取り組みテーマ	取り組むべき内容	アクションNo.
①②、 ③④	事業計画	事業の5年後をイメージし整理 しましょう。	⑨
①②、 ③④	事業計画	販売している商品やサービスの5 年後をイメージし整理しまし ょう。	⑨
①③、 ④	ライフプラン	何のために働いているのかを明 確にしておきましょう。仕事が生 き甲斐に繋がるように設計しま す。	⑬
①②、 ③④	新経営	事業（商売）が地域や社会の課題 解決に役立っているか、あるいは お客様の健康増進や地域の環境 改善に役立っているかを確認し ましょう。	⑩

②売上獲得状況のチェックをしましょう

質問	取り組みテーマ	取り組むべき内容	アクションNo.
⑤⑥ ⑦⑧	販売促進	一定の期間内で再購入（再利用） いただいた方に価格割引や特典 を用意しましょう。	④
⑤⑥ ⑦⑧	販売促進	一定の期間内に購入（再利用）い ただいた方や既存の固定客に特 別な商品やサービスを案内でき るようにしましょう。	④ ②
⑤⑥ ⑦⑧	商品開発	新商品・新サービスを開発して、 もっとお客様に魅力的な事業（商 売）にしましょう。	②
⑤⑥ ⑦⑧	販売促進	既存のお客様に新たに顧客を紹介 いただけるよう働きかけ、既存 客に何かしらの特典や価格割引 を実施しましょう。	⑦

⑤⑥ ⑦⑧	コンセプト評価	チラシや POP、ショップカード 等で表現しているメッセージや デザインを、事業（商売）や商品・ サービスの価値（利便性、メリッ ト等）が伝わるよう改善しましょ う。	① ⑤ ⑥
⑤⑥ ⑦⑧ ⑨	商圏分析 商品開発	商圏の客層やターゲットの素性 を確認し、自らの商品やサービス を「商圏の客層」に合わせ改善 しましょう。	④ ② ⑦ ⑩
⑤⑥ ⑦⑧	商圏分析 販売促進	商圏の客層やターゲットの素性 を確認し、販売促進の内容を見直 しましょう。	④ ⑦ ⑩
⑤⑥ ⑦	販売促進	見込客は具体的に誰で、どのよ うにアプローチすればアクセス可 能なのかを整理しましょう。	③ ②
⑤⑥ ⑦	販売促進	店舗や事務所、会社のイメージを 向上させるようにしましょう。	① ⑤ ⑥ ⑩
⑨		市場に受け入れられる、しっか りと利益が獲得できる、販売価格に しましょう。	②

③コスト管理や資金繰り状況のチェックをしましょう

質問	取り組みテーマ	取り組むべき内容	アクションNo.
⑩	在庫管理	売上の見込に添った仕入れを心掛けます。	⑦
⑩⑫	雇用管理	売上の見込に添った仕事量を推定し、働いている方の賃金を適切に管理します。	⑧
⑩⑫ ⑬	活動管理	日々、月々の支払いの内容を今一度確認し、不要なものを削減します。	⑩
⑩⑪	資金繰り	借入金の返済を、売上見込に添った返済に見直します。	⑨ ⑩ ⑬
⑩⑬	活動管理	広告宣伝費等の販売促進のための費用が、獲得しようとしている売上に見合ったものなのかを確認し、不要部分は削減します。	④ ⑩
⑬	活動管理	領収書、請求書、見積書、納品書等の事業（商売）で発生する各種証票や帳票を管理する習慣づけをしましょう。	

④市場での適応力のチェックをしましょう

質問	取り組みテーマ	取り組むべき内容	アクションNo.
⑭⑮	インフラ	Webが経営に活用出来ることと、を知るようにしましょう。	⑭
⑭⑮	インフラ	Webで事業（商売）や商品・サービスのPRをできるようにしましょう。	⑮
⑮⑯ ⑰	事業環境	直接的に競合になる事業者や店舗の活動に関心をもつようにし、簡易な調査と分析を怠らないようにします。	⑰
⑮⑯ ⑰	事業環境	間接的に競合になる事業者や店舗の活動に関心をもつようにし、簡易な調査と分析を怠らないようにします。	⑰
⑮⑯ ⑰⑱	事業環境	業界紙、関連する雑誌を読むようにしましょう。	⑱
⑮⑱	新経営	事業（商売）や商品・サービスに健康や環境、社会や地域への配慮を組み込むようにしましょう。	② ⑯

⑬⑭	リスク管理	お客様に迷惑を掛けたり、損害を与えた場合の対処や対応を事前に決めておきましょう。	⑩
⑬⑭	リスク管理	天災で損害を受けた場合の対処や対応を、程度に応じて事前に決めておきましょう。	⑩
⑬⑭	リスク管理	経営に関わる法規の要点を事前に知っておきましょう。	⑪
⑮⑯ ⑰	事業環境	お客様の要望や会話に耳を傾ける等、顧客のニーズや市場のトレンドを知る仕組みをもつようにしましょう。	⑫

⑤労働環境のチェックをしましょう

質問	取り組みテーマ	取り組むべき内容	アクションNo.
⑮⑯	リスク管理	労働に関わる法規の要点を事前に知っておきましょう。	⑪
⑰	労働環境	休日を明確にし、取得できるようにしましょう。	⑬
⑰	労働環境	休憩時間を明確にし、確保できるようにしましょう。	⑭
⑳	労働環境	職場の整理整頓の習慣づけをしましょう。	⑮

《経営のアクションカード》

===取り組むべきアクションNo.を選択し、具体的な活動に着手しましょう！===

アクションNo.	アクションカード名
①	チラシの作成の仕方
②	商品開発の仕方
③	見込客と新規客獲得の仕方
④	販売促進活動の仕方
⑤	POPの作り方
⑥	屋外看板（屋外広告）の作り方
⑦	適切な在庫管理と仕入の仕方

⑧	雇用管理の仕方
⑨	事業計画の書き方
⑩	支払い管理の仕方
⑪	支援機関との関係性の創り方
⑫	資金繰りの仕方
⑬	ライフプランの立て方
⑭	パソコンや Web の活用と学び方
⑮	Web 販促の仕方
⑯	新経営の進め方
⑰	商圈調査の仕方
⑱	ターゲットの設定の仕方
⑲	事業環境分析の仕方
⑳	経営リスクの回避の準備の仕方
㉑	知っておきたい経営関連法規
㉒	顧客や市場ニーズのつかみ方
㉓	5S 活動の進め方

## 2. 2019年実施個社（店）のアクションシート得点一覧

### 1) 事業計画策定意志のある個社（店）の得点一覧

本項目は、経営発達支援計画の中の「事業計画策定支援に関すること」に位置する。経営改善や新たな取組みを開始するにあたり、アクションシートを実施した個社は2019年は、12社になる。そのうち、創業間もない等の理由で、後述の分析対象から除外した結果、下表の11社を分析対象としている。

個社名	業種	経営の健康診断得点					合計
		①	②	③	④	⑤	
A	サービス業	12	11	10	14	4	51
B	飲食業	12	12	10	9	6	49
C	飲食業	12	11	11	11	5	50
D	製造業・小売業	11	13	6	13	6	49
E	小売業	9	10	9	9	3	40
F	建築業・サービス業	12	13	10	13	5	53
G	飲食業	12	11	10	11	6	50
H	建設業・土木業	9	12	11	10	5	47
I	飲食業	12	12	11	13	6	54
J	小売業	12	13	7	15	4	51
K	飲食業	12	11	12	12	5	52

### 2) 事業計画策定後の個社（店）の得点一覧

本項目は、経営発達支援計画の中の「事業計画策定後の実施支援に関すること」に位置する。事業計画を過去に策定済みであるが、経営指導員から見て、何らかの経営改善が必要とする17の個社を対象としている。

個社名	業種	経営の健康診断得点					合計
		①	②	③	④	⑤	
L	建築業・サービス業	12	13	10	13	5	53
M	小売業	9	10	9	9	3	40
N	飲食業	12	11	10	11	6	50
O	建設業・土木業	9	12	11	10	5	47
P	飲食業	12	10	9	9	4	44
Q	飲食業	12	11	11	11	5	50
R	飲食業	12	14	11	11	4	52
S	小売業	9	9	5	8	3	34
T	飲食業	12	12	11	13	6	54
U	製造業・小売業	11	13	6	13	6	49
V	飲食業	11	9	10	14	3	47
W	飲食業	10	11	12	14	6	53
X	飲食業	12	13	12	13	6	56
Y	教育サービス業	12	13	11	14	6	56
Z	飲食業	10	10	9	11	5	45
AA	サービス業	8	7	5	10	4	34
BB	飲食業	9	11	11	9	5	45



### 3. 分析結果の報告と改善策等

#### 1) 重回帰分析による逗子市個社（店）特長把握

##### ①事業計画策定意志のある個社（店）の特長

##### ・売上高の視点

売上分析においては、I社は創業間もないため、6ヶ月の進捗を踏まえた年間見込になる。また、A社についても同様である。

分析における売上データは直近期を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	直近期売上（円）
A	サービス業	13,200,000
B	飲食業	4,120,000
C	飲食業	17,891,132
D	製造業・小売業	54,195,455
E	小売業	2,379,965
F	建築業・サービス業	89,414,929
G	飲食業	25,312,593
H	建設業・土木業	27,154,209
I	飲食業	5,400,000
J	小売業	101,613,371
K	飲食業	25,320,000

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.884195358
重決定 R2	0.781801431
補正 R2	0.563602862
標準誤差	22542790.22
観測数	11

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	9.104E+15	1.821E+15	3.58298148	0.09380877
残差	5	2.5409E+15	5.082E+14		
合計	10	1.1645E+16			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-275669560	136449115	-2.02031	0.099330957	-626423177	75084057.4	-626423177	75084057.39
①	5450790.882	9057430.25	0.6018032	0.573549655	-17832075	28733656.6	-17832074.8	28733656.56
②	28519822.81	11374971.6	2.5072434	0.05400963	-720472.58	57760118.2	-720472.577	57760118.19
③	-1237368.24	5026528.09	-0.246168	0.815338903	-14158470	11683733.6	-14158470	11683733.57
④	753357.2219	6086201.1	0.1237812	0.906310585	-14891721	16398435.2	-14891720.8	16398435.22
⑤	-16865040.5	10612753.9	-1.58913	0.172899351	-44145993	10415911.9	-44145992.9	10415911.91

## ・営業利益の視点

営業利益の分析においては、I社は創業間もないため、6ヶ月の進捗を踏まえた年間見込になる。また、A社についても同様である。

分析における営業利益データは直近期を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	直近期営業利益 (円)
A	サービス業	2,223,400
B	飲食業	1,040,000
C	飲食業	3,104,193
D	製造業・小売業	4,169,564
E	小売業	-1,615,352
F	建築業・サービス業	5,980,158
G	飲食業	210,885
H	建設業・土木業	4,567,825
I	飲食業	723,400
J	小売業	1,708,188
K	飲食業	1,488,500

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.75841615
重決定 R <sup>2</sup>	0.57519505
補正 R <sup>2</sup>	0.1503901
標準誤差	2005683.42
観測数	11

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	2.7235E+13	5.4469E+12	1.354021529	0.373783608
残差	5	2.0114E+13	4.0228E+12		
合計	10	4.7348E+13			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-21592331.7	12140188.7	-1.7785829	0.135441909	-52799680.38	9615016.92	-52799680.4	9615016.922
①	-484772.612	805860.21	-0.6015592	0.573699892	-2556302.23	1586757.01	-2556302.23	1586757.006
②	1874973.46	1012057.15	1.85263596	0.123130765	-726602.2583	4476549.17	-726602.258	4476549.172
③	547421.22	447221.659	1.22404899	0.275460301	-602198.6531	1697041.09	-602198.653	1697041.093
④	186500.629	541503.182	0.3444128	0.744548868	-1205477.614	1578478.87	-1205477.61	1578478.872
⑤	-54140.7577	944240.9	-0.0573379	0.956496926	-2481389.263	2373107.75	-2481389.26	2373107.747

・売上高成長率の視点

売上高成長率の分析においては、創業間もないA、B、I社は、前年比較が不可能、更には換算比較も適切では無いとの観点から、分析対象から除外している。

分析における売上高成長率データは直近期(前年比)を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	売上高成長率
C	飲食業	-0.033
D	製造業・小売業	0.093
E	小売業	-0.033
F	建築業・サービス業	0.125
G	飲食業	-0.064
H	建設業・土木業	-0.272
J	小売業	0.097
K	飲食業	-0.049

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.9218724
重決定 R2	0.8498487
補正 R2	0.4744705
標準誤差	0.0925179
観測数	8

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	0.096893	0.019379	2.263979803	0.334184271
残差	2	0.017119	0.00856		
合計	7	0.114012			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.706401	0.719796	-0.98139	0.429879401	-3.803433043	2.390631027	-3.80343304	2.390631027
①	0.1262611	0.075875	1.664057	0.238007575	-0.200204596	0.452726733	-0.2002046	0.452726733
②	0.0760299	0.090322	0.841767	0.48852799	-0.312593234	0.464653045	-0.31259323	0.464653045
③	-0.0459612	0.02509	-1.83182	0.208445983	-0.153916342	0.061994014	-0.15391634	0.061994014
④	-0.0670394	0.080581	-0.83196	0.492950221	-0.413749396	0.279670541	-0.4137494	0.279670541
⑤	-0.0788293	0.058336	-1.3513	0.309159194	-0.32982927	0.172170603	-0.32982927	0.172170603

・営業利益成長率の視点

営業利益成長率の分析においては、創業間もないA、B、I社は、前年比較が不可能、更には換算比較も適切では無いとの観点から、分析対象から除外している。

分析における営業利益成長率データは直近期（前年比）を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	営業利益成長率
C	飲食業	-16.956%
D	製造業・小売業	201.204%
E	小売業	-1.662%
F	建設業・サービス業	-15.325%
G	飲食業	-87.254%
H	建設業・土木業	-28.607%
J	小売業	-231.060%
K	飲食業	-390.972%

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.976386564
重決定 R2	0.953330723
補正 R2	0.836657531
標準誤差	0.708278847
観測数	8

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	20.49515	4.09903	8.170949179	0.112621355
残差	2	1.003318	0.501659		
合計	7	21.49847			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-5.804155139	5.510463	-1.0533	0.402675692	-29.5137634	17.90545309	-29.513763	17.90545309
①	1.482702063	0.580871	2.552548	0.125280464	-1.0165853	3.981989421	-1.0165853	3.981989421
②	2.436893348	0.691466	3.52424	0.071934096	-0.53824617	5.412032864	-0.5382462	5.412032864
③	-0.879248282	0.192082	-4.57747	0.0445596	-1.70570889	-0.05278768	-1.7057089	-0.05278768
④	-2.537952931	0.616891	-4.1141	0.054312812	-5.19222238	0.116316522	-5.1922224	0.116316522
⑤	-0.38233564	0.446597	-0.85611	0.48213663	-2.3038883	1.539217025	-2.3038883	1.539217025

## ②事業計画策定後の個社（店）の特長

### ・売上高の視点

売上分析においては、AA社は2018年に試験的に実施した結果になる。T社、Z社は創業間もないため、6ヶ月の進捗を踏まえた年間見込になる。X社は、創業間もないが実績ベースで計上している。

分析における売上データは直近期を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	直近期売上（円）
L	建築業・サービス業	89,414,929
M	小売業	2,379,965
N	飲食業	25,312,593
O	建設業・土木業	27,154,209
P	飲食業	18,984,715
Q	飲食業	17,891,132
R	飲食業	36,151,186
S	小売業	4,417,442
T	飲食業	5,400,000
U	製造業・小売業	54,195,455
V	飲食業	5,001,558
W	飲食業	6,801,670
X	飲食業	8,964,000
Y	教育サービス業	10,482,190
Z	飲食業	14,600,000
AA	サービス業	6,310,000
BB	飲食業	25,320,000

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.645446504
重決定 R <sup>2</sup>	0.41660119
補正 R <sup>2</sup>	0.151419913
標準誤差	20515238.6
観測数	17

### 分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	3.306E+15	6.612E+14	1.571005293	0.247006014
残差	11	4.6296E+15	4.2088E+14		
合計	16	7.9356E+15			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-45935423.6	40438691.6	-1.1359275	0.280130007	-134940383.6	43069536.47	-134940383.6	43069536.47
①	947178.1185	4934263.96	0.19195935	0.851271735	-9913063.631	11807419.87	-9913063.631	11807419.87
②	9387190.904	4206330.44	2.23168176	0.047386625	129120.0237	18645261.78	129120.0237	18645261.78
③	-4421669.78	2883677.78	-1.5333439	0.153434359	-10768601.79	1925262.234	-10768601.79	1925262.234
④	96632.1173	3392056.56	0.02848777	0.977783403	-7369234.029	7562498.264	-7369234.029	7562498.264
⑤	-1278049.74	6137935.44	-0.2082214	0.838861282	-14787554.55	12231455.07	-14787554.55	12231455.07

## ・営業利益の視点

営業利益の分析においては、AA社は2018年に試験的に実施した結果になる。T社、Z社は創業間もないため、6ヶ月の進捗を踏まえた年間見込になる。X社は、創業間もないが実績ベースで計上している。

分析における営業利益データは直近期を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	直近期営業利益 (円)
L	建築業・サービス業	5,980,158
M	小売業	-1,615,352
N	飲食業	210,885
O	建設業・土木業	4,567,825
P	飲食業	-1,053,016
Q	飲食業	3,104,193
R	飲食業	8,147,611
S	小売業	-766,528
T	飲食業	723,400
U	製造業・小売業	4,169,564
V	飲食業	-1,657,564
W	飲食業	-579,049
X	飲食業	2,824,000
Y	教育サービス業	4,266,519
Z	飲食業	2,900,000
AA	サービス業	-580,000
BB	飲食業	2,230,000

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.827721075
重決定 R2	0.685122177
補正 R2	0.541995895
標準誤差	1960857.667
観測数	17

### 分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	9.203E+13	1.841E+13	4.786836934	0.01438895
残差	11	4.229E+13	3.845E+12		
合計	16	1.343E+14			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-9396841.186	3865152.1	-2.43117	0.033340505	-17903984	-889698.68	-17903983.7	-889698.68
①	-311547.3434	471619.63	-0.66059	0.522468559	-1349575.2	726480.472	-1349575.16	726480.4718
②	1660884.265	402043.35	4.1311074	0.001668985	775992.813	2545775.72	775992.8129	2545775.717
③	-205363.8677	275623.49	-0.745088	0.471838395	-812007.08	401279.347	-812007.083	401279.3471
④	-61036.93482	324214.61	-0.188261	0.85410023	-774628.48	652554.613	-774628.483	652554.6134
⑤	-235757.616	586667.21	-0.401859	0.695485325	-1527003.4	1055488.2	-1527003.44	1055488.204

## ・売上高成長率の視点

売上高成長率の分析においては、AA社は2018年に試験的に実施した結果になる。T社、Z社、X社は、創業間もないため、分析にふさわしくないとの判断で本年の対象より除外している。

分析における売上高成長率データは直近期を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	売上成長率
L	建築業・サービス業	12.461%
M	小売業	-3.276%
N	飲食業	-6.360%
O	建設業・土木業	-27.235%
P	飲食業	-8.802%
Q	飲食業	-3.316%
R	飲食業	1.424%
S	小売業	-6.624%
U	製造業・小売業	9.278%
V	飲食業	1.963%
W	飲食業	6.580%
Y	教育サービス業	16.895%
AA	サービス業	5.167%
BB	飲食業	-4.884%

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.75320427
重決定 R2	0.567316673
補正 R2	0.296889593
標準誤差	0.09151729
観測数	14

### 分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	0.087852	0.01757	2.097854526	0.16793436
残差	8	0.067003	0.008375		
合計	13	0.154855			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.37205419	0.192987	-1.92787	0.09001566	-0.8170828	0.0729744	-0.81708277	0.0729744
①	0.009098884	0.022332	0.407439	0.694370252	-0.0423985	0.060596295	-0.04239853	0.060596295
②	0.004113205	0.019228	0.21392	0.835961322	-0.0402262	0.048452622	-0.04022621	0.048452622
③	-0.01969249	0.012997	-1.51512	0.168208688	-0.0496644	0.010279446	-0.04966442	0.010279446
④	0.038484766	0.015142	2.541629	0.034622845	0.00356778	0.07340175	0.00356778	0.07340175
⑤	-0.00403876	0.028675	-0.14085	0.891471693	-0.0701623	0.062084791	-0.07016231	0.062084791

・営業利益成長率の視点

営業利益成長率の分析においては、AA社は2018年に試験的に実施した結果になる。T社、Z社、X社は、創業間もないため、分析にふさわしくないとの判断で本年の対象より除外している。

分析における営業利益成長率データは直近期を採用し、下表のとおりになる。

個社名	業種	営業利益成長率
L	建築業・サービス業	-15.325%
M	小売業	-1.662%
N	飲食業	-87.254%
O	建設業・土木業	-28.607%
P	飲食業	-1335.470%
Q	飲食業	-16.956%
R	飲食業	7.726%
S	小売業	-272.860%
U	製造業・小売業	201.204%
V	飲食業	-4.817%
W	飲食業	-38.627%
Y	教育サービス業	47.583%
AA	サービス業	-21.622%
BB	飲食業	72.868%

重回帰分析の結果は次のようになる。

回帰統計	
重相関 R	0.7179631
重決定 R2	0.51547101
補正 R2	0.2126404
標準誤差	3.26268031
観測数	14

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	90.59902	18.1198	1.702176014	0.2397936
残差	8	85.16066	10.64508		
合計	13	175.7597			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-2.5933439	6.88017	-0.37693	0.716027286	-18.45905	13.272358	-18.459045	13.27235767
①	-1.8562815	0.796153	-2.33156	0.048044323	-3.692214	-0.020349	-3.6922143	-0.020348737
②	0.99359869	0.68549	1.449472	0.185247393	-0.587145	2.574342	-0.5871446	2.574341988
③	-0.0949486	0.463368	-0.20491	0.842760173	-1.163477	0.97358	-1.1634772	0.973580006
④	1.02780766	0.539819	1.903986	0.093392629	-0.217017	2.272632	-0.2170167	2.272632039
⑤	-0.0740868	1.022274	-0.07247	0.944005027	-2.431456	2.283282	-2.4314556	2.283281984

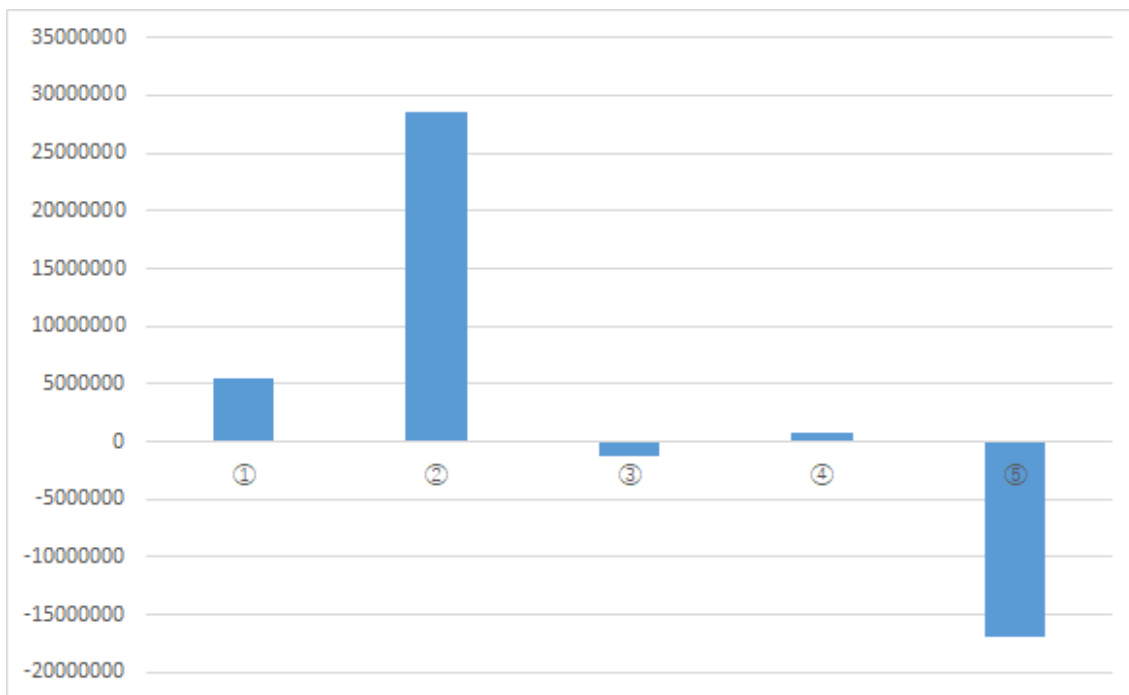


## 2) 分析結果から俯瞰した個社（店）の改善の方向性

### ①事業計画策定意志のある個社（店）の重回帰分析における影響度

#### 《売上高の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の売上高は下グラフ、式で表現できる。



(売上高への影響度)

$$Y = 5,450,790 \times \text{①} + 28,519,822 \times \text{②} - 1,237,368 \times \text{③} + 753,357 \times \text{④} - 16,865,040 \times \text{⑤}$$

(売上高の算出式)

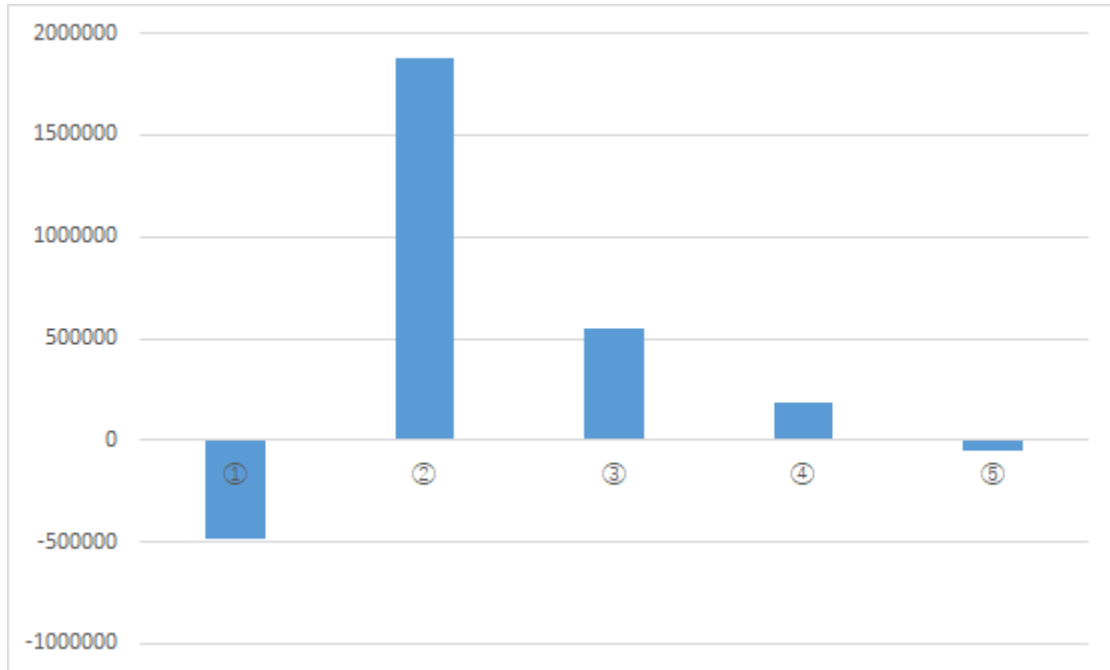
以上のことから、逗子市商工会管内の個社が、売上の極大化を進めるには、以下の経営視点に力点を置いて「改善」していく必要がある。

取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリ② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動
2位	質問カテゴリ① 経営に掛ける「想い」や「使命感」
3位	質問カテゴリ④ 市場への適応力

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、売上の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。

《営業利益の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の営業利益は下グラフ、式で表現できる。



(営業利益への影響度)

$$Y = -484,772 \times \text{①} + 1,874,973 \times \text{②} + 547,421 \times \text{③} + 186,500 \times \text{④} - 54,140 \times \text{⑤}$$

(営業利益の算出式)

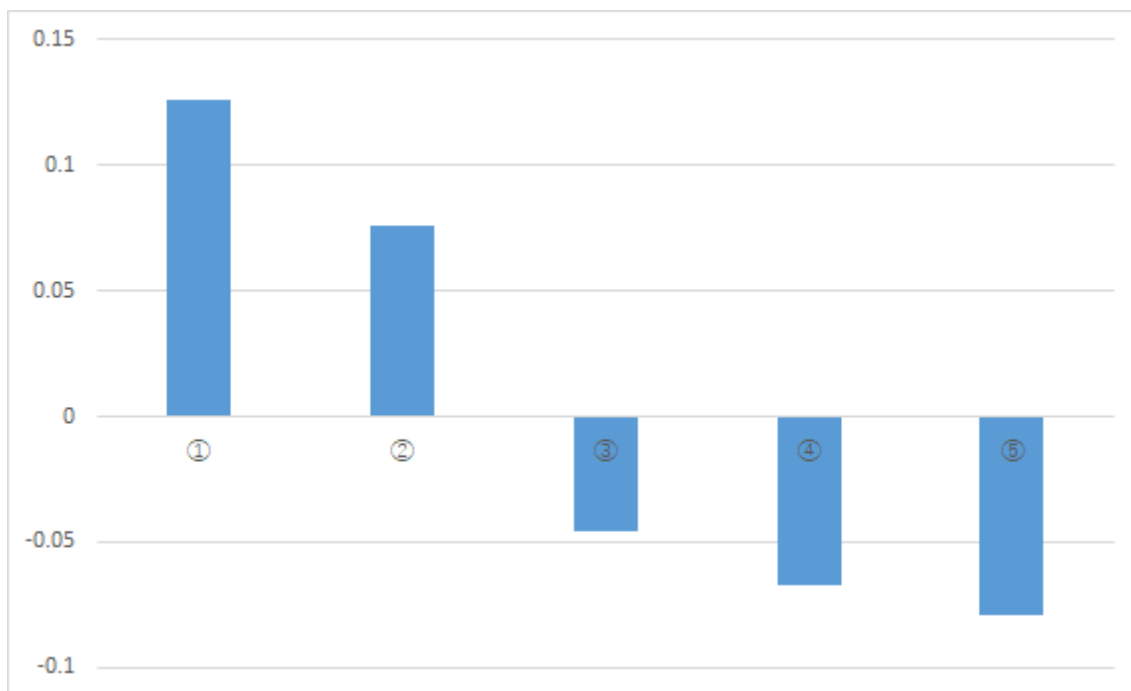
以上のことから、逗子市商工会管内の個社が利益の極大化を進めるには、以下の順位に力点を置いて「改善」していく必要がある。

取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリー② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動
2位	質問カテゴリー③ コスト管理や資金繰り状況の把握
3位	質問カテゴリー④ 市場への適応力

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、利益の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。

### 《売上高成長率の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の売上高成長率は下グラフ、式で表現できる。



(売上高成長率への影響度)

$$Y=0.1262 \times \text{①} + 0.0760 \times \text{②} - 0.0459 \times \text{③} - 0.0670 \times \text{④} - 0.0788 \times \text{⑤}$$

(売上高成長率の算出式)

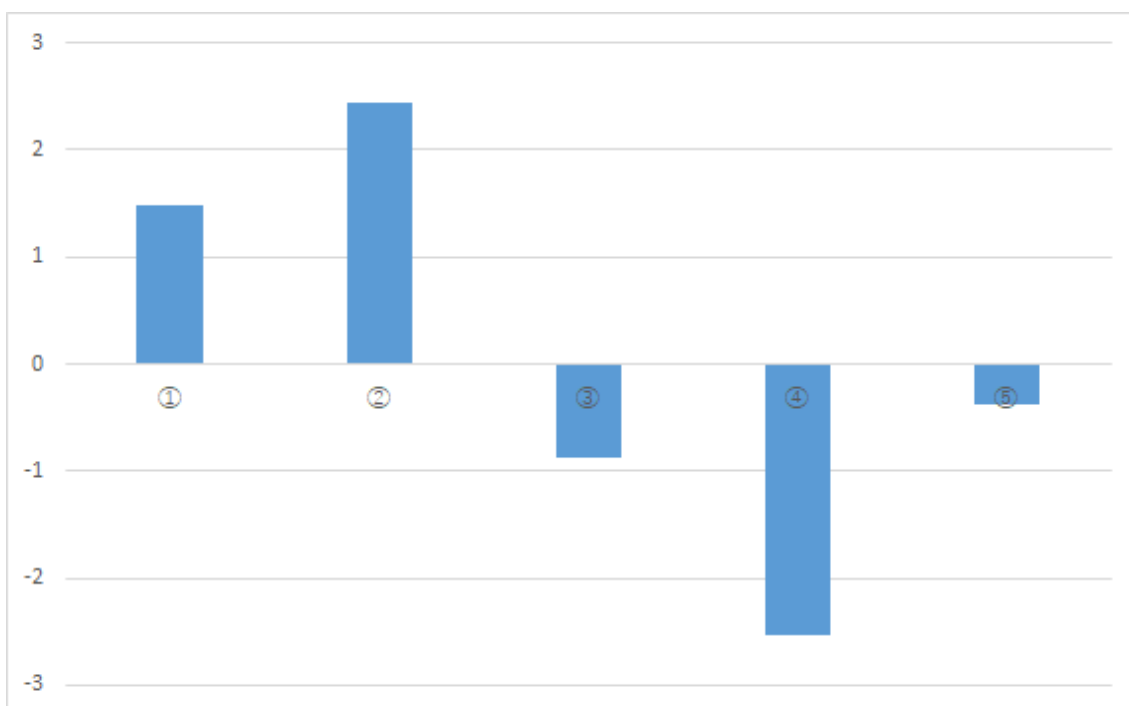
以上のことから、逗子市商工会管内の個社が売上高成長率の極大化を進めるには、以下の順位に力点を置いて「改善」していく必要がある。

取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリー① 経営に掛ける「想い」や「使命感」
2位	質問カテゴリー② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、売上高成長率の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。

### 《営業利益成長率の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の営業利益成長率は下グラフ、式で表現できる。



(営業利益成長率への影響度)

$$Y = 1.4827 \times \text{①} + 2.4368 \times \text{②} - 0.8792 \times \text{③} - 2.5379 \times \text{④} - 0.3823 \times \text{⑤}$$

(営業利益成長率の算出式)

以上のことから、逗子市商工会管内の個店が、営業利益成長率の極大化を進めるには、以下の順位に力点を置いて「改善」していく必要がある。

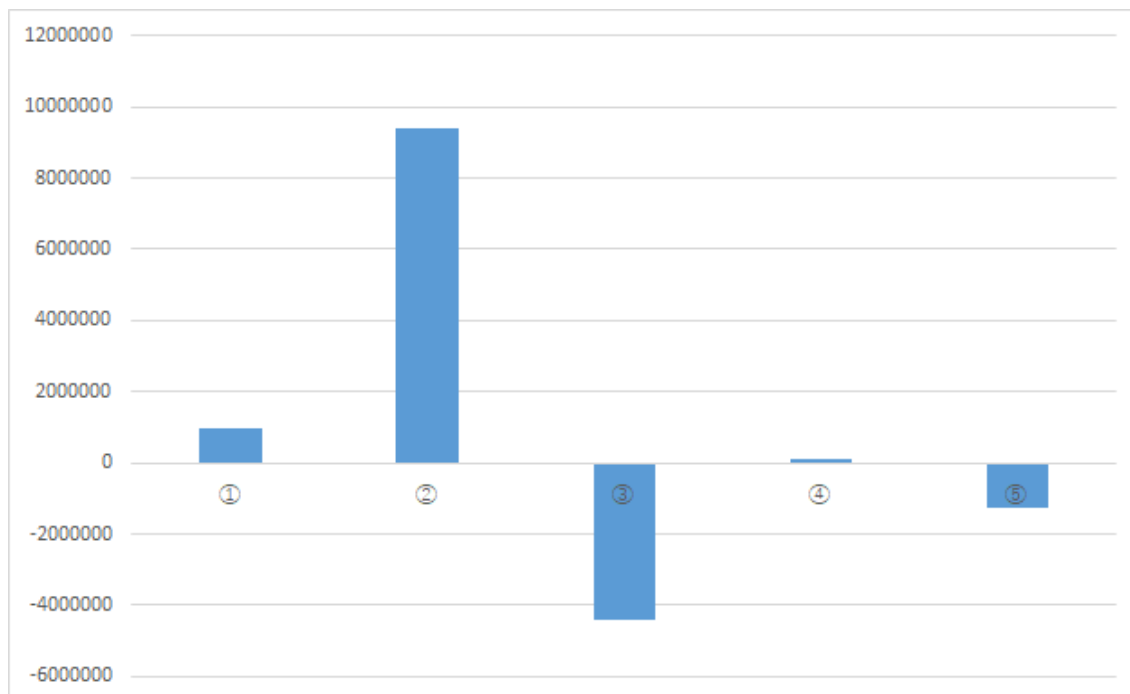
取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリー② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動
2位	質問カテゴリー① 経営に掛ける「想い」や「使命感」

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、営業利益成長率の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。

## ②事業計画策定後の個社（店）の重回帰分析における影響度

### 《売上高の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の売上高は下グラフ、式で表現できる。



(売上高への影響度)

$$Y = 947,178 \times \text{①} + 9,387,190 \times \text{②} - 4,421,669 \times \text{③} + 96,632 \times \text{④} - 1,278,049 \times \text{⑤}$$

(売上高の算出式)

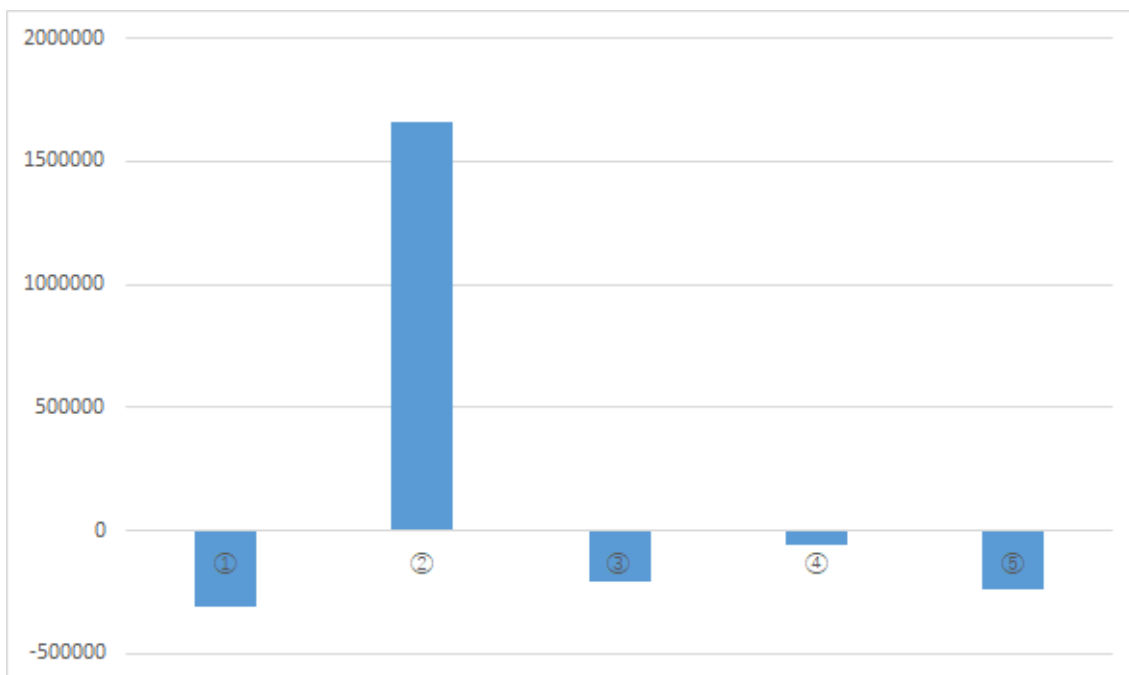
以上のことから、逗子市商工会管内の個社が、売上の極大化を進めるには、以下の経営視点に力点を置いて「改善」していく必要がある。

取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリ② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動
2位	質問カテゴリ① 経営に掛ける「想い」や「使命感」
3位	質問カテゴリ④ 市場への適応力

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、売上の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。

《営業利益の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の営業利益は下グラフ、式で表現できる。



(営業利益への影響度)

$$Y = -311,547 \times \text{①} + 1,660,884 \times \text{②} - 205,363 \times \text{③} - 61,036 \times \text{④} - 235,757 \times \text{⑤}$$

(営業利益の算出式)

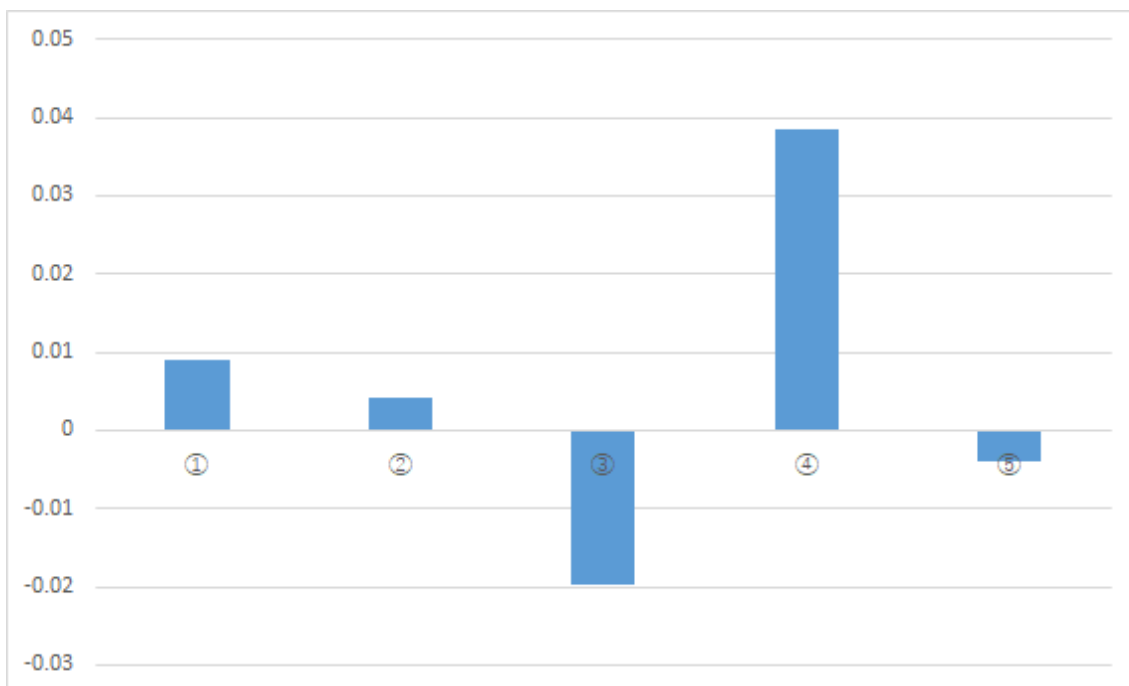
以上のことから、逗子市商工会管内の個社が利益の極大化を進めるには、以下の順位に力点を置いて「改善」していく必要がある。

取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリー② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、利益の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。

### 《売上高成長率の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の売上高成長率は下グラフ、式で表現できる。



(売上高成長率への影響度)

$$Y=0.00909 \times \text{①} + 0.00411 \times \text{②} - 0.0196 \times \text{③} + 0.03848 \times \text{④} - 0.00403 \times \text{⑤}$$

(売上高成長率の算出式)

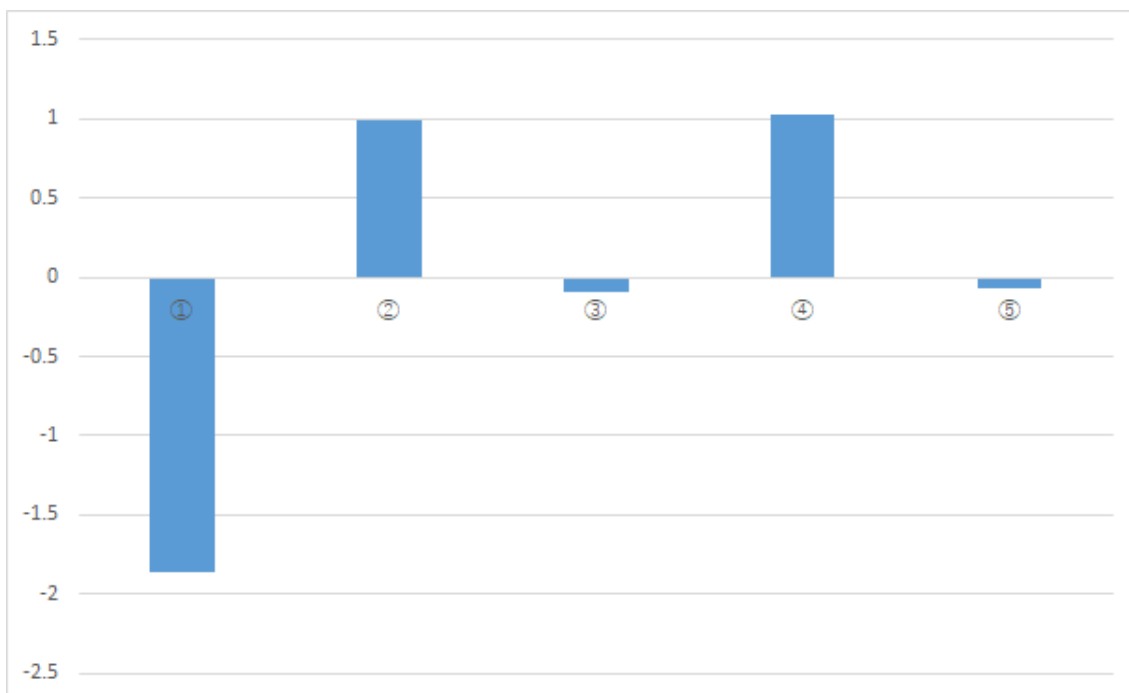
以上のことから、逗子市商工会管内の個社が売上高成長率の極大化を進めるには、以下の順位に力点を置いて「改善」していく必要がある。

取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリー④ 市場への適応力
2位	質問カテゴリー① 経営に掛ける「想い」や「使命感」
3位	質問カテゴリー② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、売上高成長率の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。

### 《営業利益成長率の視点》

重回帰分析の結果、個社（個店）の営業利益成長率は下グラフ、式で表現できる。



(営業利益成長率への影響度)

$$Y = -1.8562 \times \text{①} + 0.9935 \times \text{②} - 0.0949 \times \text{③} + 1.0278 \times \text{④} - 0.0740 \times \text{⑤}$$

(営業利益成長率の算出式)

以上のことから、逗子市商工会管内の個店が、営業利益成長率の極大化を進めるには、以下の順位に力点を置いて「改善」していく必要がある。

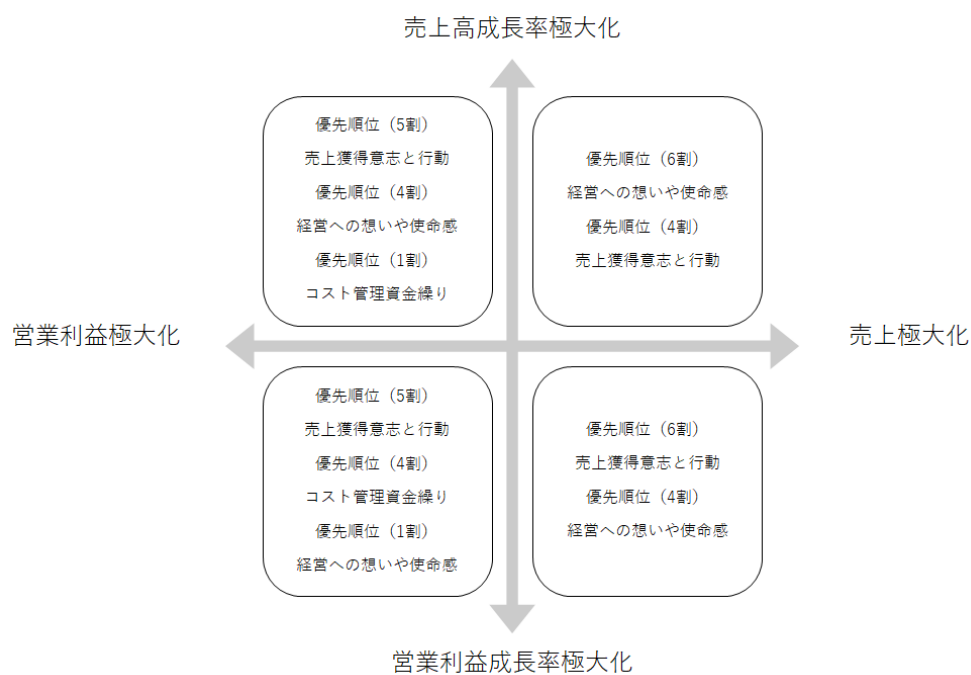
取り組み（改善）優先順位	取り組み（改善）テーマ
1位	質問カテゴリー④ 市場への適応力
2位	質問カテゴリー② 売上獲得状況の把握と向上の強い意志と行動

なお、上式の「－ マイナス」テーマについては、営業利益成長率の極大化に貢献しないため、改善に力点を置く必要性は薄い。



### 3) 重回帰分析がもたらす傾向の総括

個社（個店）が経営において、単年の売上や営業利益の額の極大化を目指す「短期的思考」を掲げるのか、あるいは、成長率といった「中長期的思考」を掲げるのかにより、個社の取組むべき対応は分かれる。具体的には以下の図のとおりである。



(事業計画策定意志のある個社)



(事業計画遂行上で経営改善の必要性がある個社)

今後、アクションシート実施個社数が後述するように増えていけば、個社の成長率や単年の売上や利益の額の推察が「精度高く」確認できるようになる。このことは逗子市商工会管内で事業を営み「計画を策定しようとする個社」の「実現性の高い」計画策定の実現に1歩近づく。

#### 4) 今後の分析の課題

これまでのアクションシート実施個社は、現時点で累計 29 社（店）になる。しかしながら、より逗子市商工会管内の経営改善傾向を「精度高く」把握するためには、絶対数が不足している。経営発達支援計画が対象にする逗子市の全ての事業者数は、1891 社（店）である。

	逗子市	神奈川県
第1次産業	1	694
第2次産業	194	49,155
第3次産業	1,696	254,264

要求精度 8%、信頼率 90%を当面の目標に設定すると、約 101 社（店）が必要になるため、残り 72 社（店）を今後、累積して調査していく必要がある。

#### 4. 調査に関するお問合せ先

逗子市商工会 小牧（電話 046 - 873 - 2774）

〒249-0004 神奈川県逗子市沼間1丁目5-1