

Department of Social Systems and Management

Discussion Paper Series

No. 1 2 4 4

わが国サービス企業における原価管理実務の実態調査報告

By

岡田幸彦・阪本勇樹・岩崎惇・稲川卓治・後美帆

September 2009

UNIVERSITY OF TSUKUBA

Tsukuba, Ibaraki 305-8573

JAPAN

目次

1. はじめに	3
2. わが国サービス産業における原価情報の利用に関する現状と課題	5
3. 資料編	14
3-1. 質問票	15
3-2. クロス集計表	22
3-2-1. 高業績事業者の定義	23
3-2-2. クロス集計表Ⅰ	25
3-2-3. クロス集計表Ⅱ	41
3-2-4. クロス集計表Ⅲ-1	66
3-2-5. クロス集計表Ⅲ-2	75
3-2-6. クロス集計表Ⅲ-3	85

1. はじめに

「わが国サービス企業におけるコストマネジメント実務のアンケート調査」は、利益獲得要求が強いサービス企業¹における経営実務を包括的に調査することを目的として、2008年の8月と10月に実施された。本調査の基本コンセプトは、利益獲得要求が強い企業群に注目することで経営目的の同一性のある程度確保し、その中で業績カテゴリ（経営結果）に対して原価管理を含む経営実務（経営手段）がどのように異なるのかを大局的に明らかにすることである。

本調査では、利益獲得要求が強い企業群という条件を満たすために、上場企業に注目した。会社四季報CD-ROM（2008年春）を利用してわが国全上場第3次産業企業を抽出し、住所不明企業や倒産企業等を控除した計2044社の経理・会計担当の長宛に質問票を送付した。回答企業数は139社、回収率は6.8%であった。

2008年度調査の質問票は、「Ⅰ 企業基本情報（10項目）」、「Ⅱ 主力サービスの“現状”（35項目）」、「Ⅲ 主力サービスのコストマネジメント（49項目）」と自由記述の全95項目から構成されている。

Ⅲについては、「Ⅲ-1 新サービス開発（サービス改良・拡張も含む）段階におけるコストマネジメントの“現状”について（14項目）」、「Ⅲ-2 サービス生産・提供段階におけるコストマネジメントの“現状”について（18項目）」、「Ⅲ-3 コストマネジメントをとりまく“ニーズ・要望”について（17項目）」の中区分を設けている。

本稿は、本調査の結果速報として、その最も大きな発見物である「業績カテゴリに対するオペレーション段階における原価管理実務の相違可能性」に関する分析と、質問票・クロス集計表一式を取り上げている。本稿で明らかにした「高業績事業者ほどより高いコスト意識を持ち、標準原価・予算原価・目標原価のマネジメント目的での利用を含むより巧みな原価計算・原価管理を行っている可能性が高い」という考察と、調査資料一式は、今後のさらなる実証研究や国際比較研究の基礎となる貴重な研究資料となろう。

サービス企業におけるの原価計算・原価管理のあり方を探ることは、21世紀の管理会計研究に求められる重要な研究使命である。この分野の研究が花開き、日本経済の新たな国際競争力に結びつくことを我々は祈念している。この趣旨に賛同し、ご多忙のところご回答くださった139社の担当者様に心より感謝申し上げます。

本稿は、平成21~23年度科学研究費補助金若手研究（B、課題番号21730362）による研究成果の一部である。また、本調査は、平成19~20年度科学研究費補助金若手研究（スタートアップ、課題番号19830010）によって行われた。文部科学省と独立行政法人日本学術振興会からの研究支援、2008年度調査の設計・実施に協力してくれた小倉かおる氏、金澤靖一氏、小泉幸子氏、坂本孝氏、尻無濱芳崇氏、高瀬侑樹氏、筒井直之氏、野口光太氏、藤尾実香子氏、堀正樹氏、三代貴子氏、流王智子氏にも、心より感謝申し上げます次第である。

筑波大学大学院システム情報工学研究科社会システム・マネジメント専攻講師 岡田幸彦
筑波大学第三学群社会工学類4年 阪本勇樹
筑波大学大学院システム情報工学研究科経営・政策科学専攻2年 岩崎 惇
筑波大学大学院システム情報工学研究科経営・政策科学専攻2年 稲川卓治
早稲田大学大学院会計研究科2年 後 美帆

¹ 本稿では、第3次産業に分類される企業を「サービス企業」と総称する。

2. わが国サービス産業における原価情報の 利用に関する現状と課題

わが国サービス産業における原価情報の利用に関する現状と課題

—わが国全上場サービス企業へのアンケート調査（2008年）をもとに²

I はじめに

サービス分野の原価計算・原価管理（cost management）は、ABC・ABMの登場とともに、それらの応用領域として理論的にも実務的にも広く注目を集めるようになった（岡田，2008）。そして、現代の管理会計論では、サービス企業における原価計算・原価管理についても議論をすることが一般的となるに至っている。

しかし、原価計算・原価管理が、本当にサービス企業にとって必要であるのか、なぜ必要であるのか、といった基本的質問への解答は未だに用意されていないように思われる。むしろ、Hornngren et al.（2009）に見られるように、“サービス分野でも原価計算・原価管理が広く浸透してきた”という現象を、その必要性の根拠とするのが主流であるように感じられる。

一方で、筆者は過去8年にわたって、“売上高が安定成長し、かつ収益性が悪化していないサービス事業を有する企業”を中心に、原価管理実務を現地調査してきた。そこでは、高いコスト意識のもと、原価もしくは原単位情報を例外管理や目標管理の一環として定期的に測定し、巧みに管理している企業が複数見られた。

例えば、岡田・荒井（2009）でサービス分野の原価企画的活動として取り上げられているイーグルバス社では、バス運行原単位の作り込みと管理によって、“原価の管理”を実施している。また、旅行代理店A社や流通業B社では、特にバックステージ業務について、徹底した作業の定型化・標準化を基礎とした原価の基準値によって“原価による管理”を進めている。一方で、公共交通C社のように、従業員をプロフィット・センターとして原価収益計算対象とし、利益管理の一環として原価低減目標を設定している企業も見られた。

以上を背景として、本稿では、わが国全上場サービス企業を対象とした質問票調査の回答結果を利用し、業績カテゴリによって原価管理実務についての回答がどのように異なるのかに注目して、わが国サービス産業における原価情報の利用に関する現状と課題を大綱的に明らかにしたい。

II 調査概要

本稿において利用する質問票調査「わが国サービス企業におけるコストマネジメント実務のアンケート調査」は、利益獲得要求が強いサービス企業における経営実務を包括的に調査することを目的として、2008年度に実施された（以下、2008年度調査と呼ぶ）。2008年度調査の基本コンセプトは、利益獲得要求が強い企業群に注目することで経営目的の同一性をある程度確保し、その中で業績カテゴリ（経営結果）に対して原価管理を含む経営実務（経営手段）がどのように異なるのかを大局的に明らかにすることである。

2008年度調査では、利益獲得要求が強い企業群という条件を満たすために、上場企業に注目した。会社四季報CD-ROM（2008年春）を利用してわが国全上場第3次産業企業を抽出し、住所不明企業や倒産企業等を控除した計2044社の経理・会計担当の長宛に質問票を送付した。回答企業数は139社、回収率は6.8%であった。

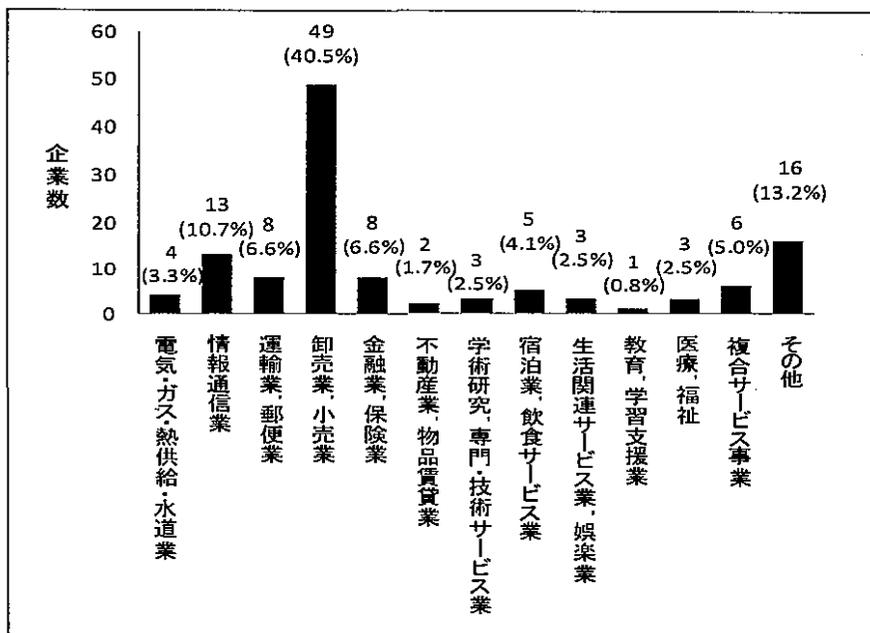
2008年度調査の質問票は、「I 企業基本情報（10項目）」、「II 主力サービスの“現状”（35項目）」、「III 主力サービスのコストマネジメント（49項目）」と自由記述の全95項目から構成されている。IIIについては、「III

² 本論文は、日本原価計算研究学会第35回全国大会における自由論題報告論文である。

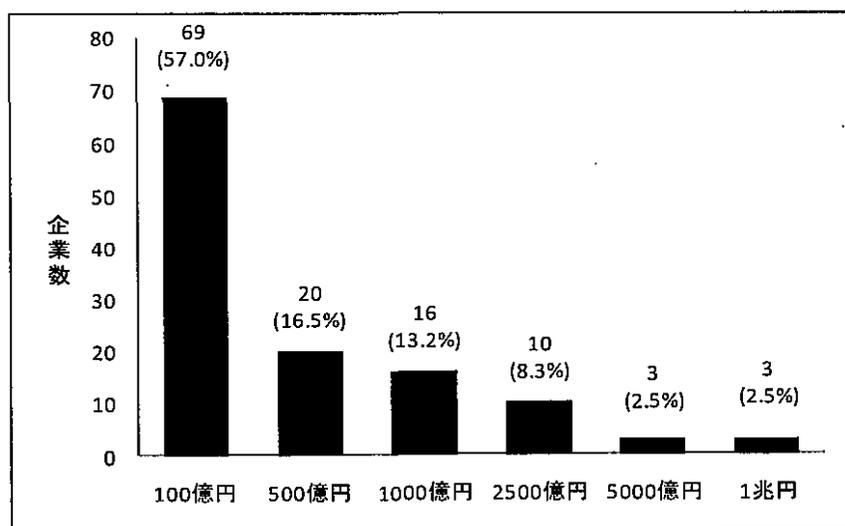
-1 新サービス開発（サービス改良・拡張も含む）段階におけるコストマネジメントの“現状”について（14項目）、「Ⅲ-2 サービス生産・提供段階におけるコストマネジメントの“現状”について（18項目）」、「Ⅲ-3 コストマネジメントをとりまく“ニーズ・要望”について（17項目）」の中区分を設けている。

本稿では、2008年度調査の中で、業績カテゴリの区分に必要な項目および原価管理実務の現状に関するスケール項目を利用する。これらの項目は、回答企業の主力サービス（回答企業の中で売上割合の最も高いサービス群もしくはサービス・ライン）に対して問うている。この一連の項目に全て回答している企業（以下、有効回答企業と呼ぶ）は121社であった。そのため、本稿における分析対象は、有効回答企業121社とする。有効回答企業の主力サービスの業種と売上高は図表1、図表2のとおりである。

図表1 主力サービスの業種



図表2 主力サービスの売上高（最も近いものを選択）



Ⅲ 業績カテゴリとオペレーション段階の原価管理

1. 業績カテゴリの定義

本稿は、業績カテゴリと原価管理実務との関係性に注目している。ここで業績カテゴリの類型は数多く考えられるが、本稿では、質の良い利益増加類型として“売上高が安定成長し、かつ収益性が悪化していないサービス事業を有する企業”を高業績事業者とみなしたい。2008年度調査では、主力サービスに関する2005年度から2007年度の3ヶ年についての売上高と使用総資産営業利益率の増減傾向を問うている。有効回答企業についてのこれらの項目のクロス集計表は図表3のとおりである。

図表3 主力サービスの業績クロス集計表

		過去3年における主力サービスに関する使用総資産営業利益率の増減傾向 (平均年度増減%)		合計	
		~0%	0%~		
過去3年における	~10%	度数	35	49	84
主力サービス売上		総和の%	28.9%	40.5%	69.4%
高の増減傾向(平均年度増減率)	10%~	度数	6	31	37
		総和の%	5.0%	25.6%	30.6%
合計		度数	41	80	121
		総和の%	33.9%	66.1%	100.0%

図表3の4類型における右下のセルの31社は、過去3年にわたって売上高が成長し、かつ収益性が悪化していない主力サービスを有する企業を示している。これらの企業を、本稿では高業績事業者と定義する。一方で、左上のセルの35社は、過去3年にわたって売上高が減少し、かつ収益性も悪化している主力サービスを有する企業を示している。これらの企業を、本稿では低業績事業者と定義する。さらに、右上と左下のセルの55社は、高業績事業者にも低業績事業者にも該当しない企業を示している。これらの企業を、本稿では中業績事業者と定義する。そして、高業績事業者を1、中業績事業者を2、低業績事業者を3として離散的に順序づけた。

2. オペレーション段階の原価管理の現状

従来の管理会計論では、サービス企業の原価管理は、サービスが生産・提供されるオペレーション段階の文脈で取り上げられることが主流である(岡田, 2008)。そこでは、ABCを基礎としたABMやABBが議論されたり(Brimson and Antos, 1994; 吉川ほか, 1997; Kaplan and Cooper, 1998)、スループット会計の利用が提案されたりしている(Ricketts, 2007)。

そこでの原価計算対象については、活動だけでなく、部門・責任区分(Anthony and Welsch, 1977)、顧客(McDonald and Stromburger, 1969; Cooper and Kaplan, 1991)、サービス(Rotch, 1990)など、目的とコンテキストによって多様な利用可能性がありうるということが一連の先行研究によって示唆されている。

また、古くはDearden(1978)がサービス企業では標準原価管理があまり機能しないであろうことを予想したが、荒井(2007)などによって資源消費パターンの定型化困難度が低いサービス領域では標準原価管理が大いに適用可能であることが明らかとなっている。さらに、サービス企業においても「望ましい姿、あるべき姿を想定し、その状況を実現する原価管理」(岡本ほか, 2008, p.225)という戦略的コストマネジメントの観点が必要であることが指摘されるに至っている(岡田・荒井, 2009)。

2008年度調査ではこれらの点をふまえ、岡本(2000)や廣本(2008)などを参考に図表4の13項目を設定

している。まず、伝統的にマネジメント目的で利用可能とされる原価の基準値が、サービス企業においても利用されているのかを知るために、「目標原価の利用度」、「予算原価の利用度」、「標準原価の利用度」の項目を設けた。そして、原価維持・改善活動における原価情報の利用状況を知るために、「原価差異情報の利用度」、「改善効果の測定度」の項目を設けた。さらに、そこでの原価計算対象とその測定粒度を知るために、「サービス別原価の集計度」、「部門別原価の集計度」、「活動別原価の集計度」、「顧客別原価の集計度」の項目を設けた。最後に、現行の原価情報のさらなる利便性を知るために、「原価発生点の知覚度」、「原価作用因の知覚度」、「ムダの知覚度」、「原価情報の適時性」の項目を設定した。

図表4の13項目は全て、経理・会計担当の長による主観的な回答属性となっている。a-1からa-12については、「非常に詳細に〇〇している」もしくは「完全にわかる」を1、「全く〇〇していない」もしくは「全くわからない」を5とした5点尺度である。a-13については、「リアルタイムでわかる」を1、「1週間後にわかる」を2、「1ヵ月後にわかる」を3、「3ヶ月後にわかる」を4として、最も近いものを1つ選ぶ形式である。これら13項目の記述統計は、図表5に示されている。

図表4 オペレーション段階の原価管理・質問内容

項目	質問内容
a-1 目標原価の利用度	一連のコストについて、「競争に生き残るために望ましい姿、あるべき姿」という考え方にもとづいた基準値（目標原価など）を設定していますか？
a-2 原価差異情報の利用度	一連のコストについて、標準原価、予算原価、目標原価などの基準値と、実績値との間の原価差異を算定していますか？
a-3 改善効果の測定度	現場の従業員による改善の効果は、コスト削減額や利益創出額として金額的に測定されていますか？
a-4 予算原価の利用度	一連のコストについて、予算にもとづいた基準値（予算原価など）を設定していますか？
a-5 標準原価の利用度	一連のコスト（顧客別、サービス別、組織区分・責任区分別、サービス生産・提供活動別）について、科学的・工学的手法にもとづいた基準値（標準原価など）を設定していますか？
a-6 サービス別原価の集計度	サービス別にコストを集計していますか？
a-7 部門別原価の集計度	組織区分・責任区分別にコストを集計していますか？
a-8 活動別原価の集計度	サービス生産・提供活動別にコストを集計していますか？
a-9 顧客別原価の集計度	顧客別にコストを集計していますか？
a-10 原価発生点の知覚度	“いつ、どこで、どのくらいコストが発生したか”が完全にわかりますか？
a-11 原価作用因の知覚度	なぜコストが発生したのか、その原因・理由が完全にわかりますか？
a-12 ムダの知覚度	発生したコストの中で、明らかにムダな部分もしくは必要ない部分は完全にわかりますか？
a-13 原価情報の適時性	コスト発生状況は、リアルタイムでわかりますか？

図表5 オペレーション段階の原価管理・記述統計

	度数	平均値	標準偏差	高業績平均	中業績平均	低業績平均
a-1 目標原価の利用度	121	2.82	1.140	2.26	2.89	3.20
a-2 原価差異情報の利用度	121	2.75	1.113	2.32	2.84	3.00
a-3 改善効果の測定度	121	3.33	1.028	2.97	3.36	3.60
a-4 予算原価の利用度	121	2.28	0.887	2.00	2.35	2.43
a-5 標準原価の利用度	121	3.50	1.126	3.23	3.40	3.91
a-6 サービス別原価の集計度	121	2.49	1.156	2.16	2.40	2.91
a-7 部門別原価の集計度	121	2.21	1.056	1.87	2.04	2.77
a-8 活動別原価の集計度	121	2.62	1.043	2.19	2.60	3.03
a-9 顧客別原価の集計度	121	2.95	1.365	2.74	2.91	3.20
a-10 原価発生点の知覚度	121	2.47	0.958	2.19	2.56	2.57
a-11 原価作用因の知覚度	121	2.07	0.828	1.87	2.11	2.20
a-12 ムダの知覚度	121	2.74	0.834	2.35	2.78	3.00
a-13 原価情報の適時性	121	2.49	0.754	2.52	2.49	2.46

注) 平均値と比較して±0.25以上差のある業績カテゴリ別平均について網掛けをしている。

図表 5 の右側にある業績カテゴリ別平均を見てわかるように、低業績事業者と比較して高業績事業者の方がより緻密な原価計算・原価管理を行っている傾向が見て取れる。一方で、中業績事業者については、その回答平均値がおおよそ全体平均値の周辺にある。

高業績と低業績の平均差が特に顕著なものは、“目標原価の利用度”（平均差 0.94）である。これは、岡田・荒井（2009）が指摘する、サービス分野における戦略的コストマネジメントの有効性を裏づける重要な資料となろう。

次いで大きな平均差を示すのは、“部門別原価の集計度”（平均差 0.90）、“活動別原価の集計度”（平均差 0.84）、“サービス別原価の集計度”（平均差 0.75）である。これらは、一連の先行研究が示唆するサービス企業での多様な原価計算対象の利用可能性を示すだけでなく、目的とコンテキストによってそれらを組み合わせて適切に使いこなすことが重要であることを示唆している。

さらに平均差が大きい項目は、“標準原価の利用度”（平均差 0.69）、“原価差異情報の利用度”（平均差 0.68）、“ムダの知覚度”（平均差 0.65）、“改善効果の測定度”（平均差 0.63）である。これらは、荒井（2007）などが指摘する標準原価管理のサービス分野における有効性をある程度示していると考えられる。

3. 業績カテゴリとコスト意識

図表 4 と図表 5 の 13 項目は全て主観的な回答属性であり、かつ、“2 を回答し続ける”といった質問票調査独特の回答の偏りの可能性も存在している。そのため、最尤法・バリマックス法を用いて 13 項目の回答の背後にある因子を推計した（図表 6）。その結果、3 つの因子が確認された。

図表 6 オペレーション段階の原価管理・因子分析

	因子		
	A-1 コスト意識・マネジメント	A-2 コスト意識・測定粒度	A-3 強い現場統制意識
a-1 目標原価の利用度	0.776		
a-2 原価差異情報の利用度	0.605		
a-3 改善効果の測定度	0.563		
a-4 予算原価の利用度	0.490		
a-5 標準原価の利用度	0.485		
a-6 サービス別原価の集計度		0.900	
a-7 部門別原価の集計度		0.540	
a-8 活動別原価の集計度		0.534	
a-9 顧客別原価の集計度		0.501	
a-10 原価発生点の知覚度			0.850
a-11 原価作用因の知覚度			0.591
a-12 ムダの知覚度			0.332
a-13 原価情報の適時性			0.271
α 係数	0.762	0.791	0.673

a-1 から a-5 に関する第 1 因子は、伝統的なマネジメント目的で原価情報を利用したいという経営者の潜在意識を反映していると考えられるため、“コスト意識・マネジメント”と位置づけた。a-6 から a-9 に関する第 2 因子は、解像度の高い原価情報を知りたいという経営者の潜在意識を反映していると考えられるため、“コスト意識・測定粒度”と位置づけた。a-10 から a-13 に関する第 3 因子は、オペレーション現場における原価の発生論理を掘り下げて知りたい、もしくは現場の状況を原価情報としてすぐに知りたいといった、経営者の現場に対する強い統制意識を反映していると考えられるため、“強い現場統制意識”と位置づけた。

以上から、2008年度調査によると、サービス企業におけるオペレーション段階の原価管理は、“コスト意識・マネジメント”、“コスト意識・測定粒度”、“強い現場統制意識”という3つの潜在要因から構成される活動となっていると考えられる。なお、“コスト意識・マネジメント”と“強い現場統制意識”は、統制という面では共通するが、経営者の現場への介入度合いという点では異なる。前者はあくまでも現場の工夫や改善は現場でそのやり方を考えることが期待されるが、後者については工夫や改善方法についても介入しうる状態を経営者が期待していると考えられるのである。もちろん、“コスト意識・測定粒度”についても、詳細なモニタリング行為自体が現場に規律を与える側面を忘れてはならない。

それでは、“コスト意識・マネジメント”、“コスト意識・測定粒度”、“強い現場統制意識”という3因子は、業績カテゴリとどのような関係にあるのであろうか。本稿では因子間の独立性を重視して、Anderson-Rubin法によって因子得点を推計した。これらと業績カテゴリとの関係は、図表7に示されている。

注目すべきは、業績カテゴリとコスト意識との相関関係である。これは、高業績事業者ほどより高いコスト意識を持ち、標準原価・予算原価・目標原価のマネジメント目的での利用を含むより巧みな原価計算・原価管理を行っている可能性が高いことを示していると解釈できる。このことは、本稿の冒頭で取り上げた筆者の現地調査結果と一致している。

2008年度調査の回収率の低さと質問項目の抽象性から、わが国サービス産業全体における原価情報の利用状況と、そこでのベスト・プラクティスを具体的に論じることは困難である。しかしながら、上述した分析結果は、わが国サービス産業における原価情報の利用状況と、その業績カテゴリとの関係を、少なくとも大綱的には示していると考えられる。ここでの分析結果は、今後のさらなる実証研究や国際比較研究の方向性を示す有力な資料となろう。

図表7 業績カテゴリと3因子の関係

	業績カテゴリ	Pearsonの相関係数
A-1	コスト意識・マネジメント	0.297**
A-2	コスト意識・測定粒度	0.223*
A-3	強い現場統制意識	0.058

注) **1%有意水準(両側) *5%有意水準(両側)

IV わが国サービス産業の未来と管理会計—結びにかえて

本稿では、図表5と図表7に典型的に見られるように、業績カテゴリに対するオペレーション段階における原価管理実務の相違可能性を示した。具体的には、高業績事業者ほどより高いコスト意識を持ち、標準原価・予算原価・目標原価のマネジメント目的での利用を含むより巧みな原価計算・原価管理を行っている可能性が高いことが明らかとなった。

この相違可能性を前提として、2008年度調査における「Ⅲ-1 新サービス開発(サービス改良・拡張も含む)段階におけるコストマネジメントの“現状”について」の回答を眺めると、1つの大きな構造的問題の可能性が浮き彫りになる。

この質問項目グループでは、まず「新サービスの開発と、当該サービスの生産・提供段階は明確に区分できますか?」という項目を設けている。そして、「できる」と回答した企業のみ、一連の項目に回答を求めた。ここで重要なのは、新サービス開発段階を明確に区分できるか否かに対する、有効回答企業の回答である(図表8)。

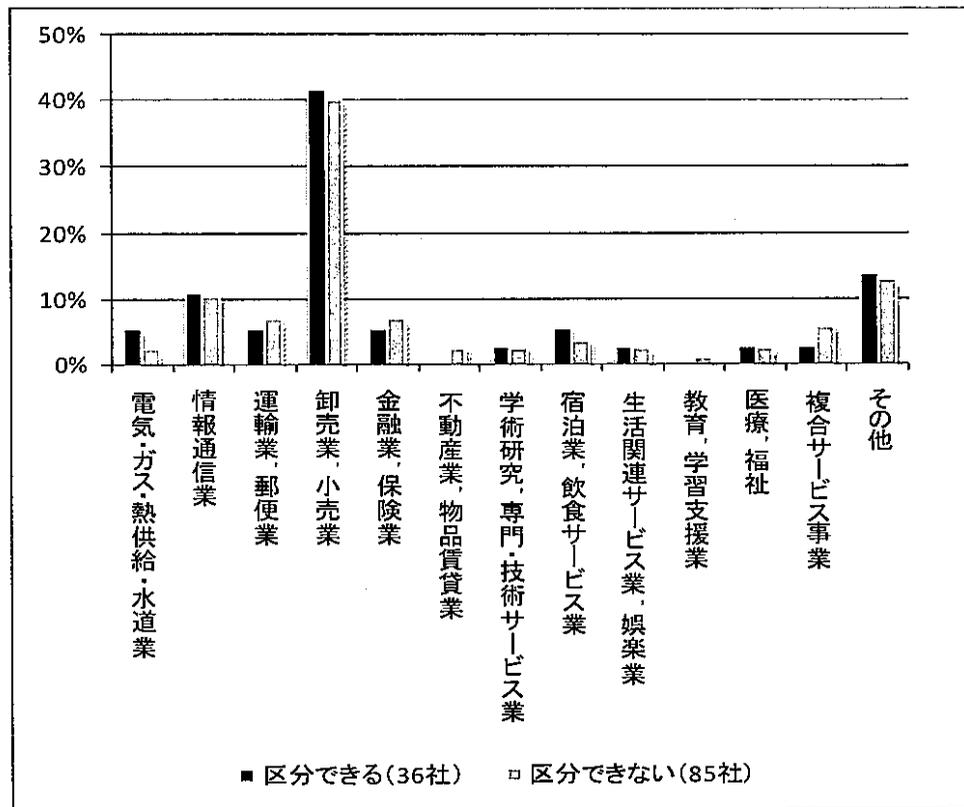
図表 8 業績カテゴリと新サービス開発段階の明確な区分

		新サービスの開発（改良・拡張を含む）段階の明確な区分		合計
		できる	できない	
高業績事業者	度数	15	16	31
	%	48.4%	51.6%	100.0%
中業績事業者	度数	17	38	55
	%	30.9%	69.1%	100.0%
低業績事業者	度数	4	31	35
	%	11.4%	88.6%	100.0%
合計	度数	36	85	121
	%	29.8%	70.2%	100.0%

注目すべきは、中業績事業者の約7割、低業績事業者の約9割が、新サービスの開発（改良・拡張を含む）段階を明確に区分できないと答えている点である。この大きな回答の偏りに対してまず考えられる解答は、業種・業態による差であろう。図表9は、この分岐項目に対して、「できる」と答えた企業の業種別比率と、「できない」と答えた企業の業種別比率を比較したものである。図表9によると、この分岐項目に対する回答の相違と当該企業が有する主力サービスの業種には、明らかな差は見られない。

図表8と図表9をふまえると、財務的に余裕のない企業は、サービス開発（改良・拡張を含む）段階を重要な個別プロセスとして認識し、経済的資源を割り当てる余裕がないというネガティブな可能性を考えざるをえない。もしくはそもそも、持続的成長のために必要なサービス開発（改良・拡張も含む）段階を、個別プロセスとして認識する方法がわからないということもありうる。

図表 9 サービス開発段階の区分に関する業種別内訳



この点に、本稿で取り上げた“コスト意識”が絡んでくると、問題はさらに根深くなる。低業績事業者ほどコスト意識が低く、標準原価・予算原価・目標原価のマネジメント目的での利用を含む原価計算・原価管理が遅れている可能性があるのである。

近年、科学的・工学的アプローチによるサービス生産性向上が声高に叫ばれているが（経済産業省編, 2007）、余裕がある企業がさらに強くなり、余裕のない企業がさらなる窮地に陥る状況が助長される危険性に我々は注意せねばならない。もしも今、生存・成長のために投資する余裕がないサービス企業が世にあふれているとするならば、それらの企業にこそ“コスト意識改革”と“財務面も考慮したサービス開発・改善”が必要である。そして、戦後わが国における原価計算の導入・発展過程においてそうであったように（日本会計研究学会第3回課題研究委員会, 2008）、この2点にこそ原価計算研究が大きく貢献できるのかもしれない。

【参考文献】

- ・荒井耕（2007）「医療から考察したサービス業の原価計算:目的別有用性に関する新見解」『会計』第171巻第2号, pp.15-29.
- ・岡田幸彦（2008）「サービス組織の原価計算研究の史的展開—活動基準原価計算の受容と展開を中心に—」『会計』第174巻第1号, pp.101-116.
- ・岡田幸彦・荒井耕（2009）「わが国サービス原価管理論の展望」『原価計算研究』Vol.33, No.1, pp.54-63.
- ・岡本清（2000）『原価計算 六訂版』国元書房
- ・岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子（2008）『管理会計 第2版』中央経済社
- ・経済産業省編（2007）『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』経済産業調査会
- ・日本会計研究学会第3回課題研究委員会（2008）『わが国における原価計算の導入と発展—文献史的研究—』第3回課題研究委員会最終報告書
- ・廣本敏郎（2008）『原価計算論 第2版』中央経済社
- ・吉川武男、ジョン・イネス、フォークナー・ミッチェル（1997）『非製造業のABCマネジメント—金融・保険・電信電話の実践から学ぶ』中央経済社
- ・Anthony, R.N. and G.A. Welsch (1977), *Fundamentals of Management Accounting*, 2nd ed., Richard D. Irwin.
- ・Brimson, J.A. and J. Antos (1994), *Activity-Based Management for Service Industries, and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons.
- ・Cooper, R. and R.S. Kaplan (1991), *The Design of Cost Management Systems: Text, Case, and Readings*, Prentice-Hall, Inc.
- ・Dearden, J. (1978), Cost Accounting Comes to Service Industries, *Harvard Business Review*, Vol.56, September-October.
- ・Horngren, C.T., S.M. Datar, G. Foster, M. Rajan and C. Ittner (2009), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 13th ed., Prentice-Hall.
- ・Kaplan, R.S. and R. Cooper (1998), *Cost and Effect*, Harvard Business School Press.
- ・McDonald, H.E. and T.L. Stromberger (1969), “Cost Control for the Professional Service Firm,” *Harvard Business Review* Vol.47, January-February.
- ・Ricketts, J.A. (2007), *Reaching the Goal: How Managers Improve a Services Business Using Goldratt’s Theory of Constraints*, IBM Press.
- ・Rotch, W. (1990), Activity-Based Costing in Service Industries, *Journal of Cost Management*, Vol.4, Summer.

（筑波大学大学院講師・岡田幸彦）

3. 資料編 (阪本勇樹・岩崎惇・稲川卓治・後美帆)

3 - 1. 質問票

わが国サービス企業におけるコストマネジメント実務のアンケート調査

<お願い>

- 1 回答用紙にわかりやすく数字をご記入し、FAX (029-853-5070) でご送付ください。
- 2 企業名および個票は、外部に公表しません。また、企業名のご回答は任意です。
- 3 貴社の経理・会計担当の長がお答えください。
- 4 適宜、経営企画担当者様などにご相談のうえ、お答えください。
- 5 2007年度（平成19年度）の実績・比率等を基準にお答えください。

I 企業基本情報

- Q1** 連結売上高：最も近いものをお選びください。
1. 100億円 2. 500億円 3. 1000億円 4. 2500億円 5. 5000億円 6. 1兆円
- Q2** 連結売上高の過去3年の増減傾向（平均年度増減率）。
1. ~-10% 2. -10~10% 3. 10~30% 4. 30%~
- Q3** 過去3年における“連結の範囲”の変更。
1. 連結子会社を減らした 2. 変化なし 3. 連結子会社を増やした
- Q4** 連結売上高における海外売上高の比率。
1. 0~20% 2. 20~40% 3. 40~60% 4. 60~80% 5. 80~100%
- Q5** 過去3年における連結売上高の海外比率の変化：最も近いものをお選びください。
1. 0.5倍 2. 0.75倍 3. 1倍（変化なし） 4. 1.5倍 5. 2倍
- Q6** 外国人投資家および海外企業の議決権支配比率。
1. 0~20% 2. 20~40% 3. 40~60% 4. 60~80% 5. 80~100%
- Q7** 経営者が交代しても変わらない経営理念や経営哲学について。
1. 常に現場に徹底させているものが存在する 2. 定期的に現場に教育しているものが存在する
3. 存在するが、新人研修などでしか教育していない 4. 存在しない
- Q8** 過去に貴社が直面した倒産の危機について。
1. 非常に危機的状況に何度も陥り、その教訓が現在でも語り継がれている。
2. 非常に危機的状況に何度も陥ったが、当時の状況は現在ではよくわからない。
3. 非常に危機的状況に1度陥り、その教訓が現在でも語り継がれている。
4. 非常に危機的状況に1度陥ったが、当時の状況は現在ではよくわからない。
5. 非常に危機的状況に陥ったことはない。
- Q9** 貴社が最初に上場してからの経過年数：最も近いものをお選びください。
1. 1年 2. 5年 3. 10年 4. 15年 5. 20年 6. 25年
- Q10** 貴社で“コスト”というと、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。
1. 現金および現金同等物の支出額 2. 損益計算書に表示される費用額
3. サービスあたりの原価 4. 顧客あたりの原価 5. サービス生産・提供活動あたりの原価
6. サービス生産・提供活動の時間 7. サービス生産・提供活動にかかる資源消費量
8. 顧客の待ち時間 9. 組織区分・責任区分別の原価 10. 工数（人・時やトン・キロなど）

II 主力サービスの“現状”

* 貴社の主力サービス（貴社で売上割合の最も高いサービス群もしくはサービス・ライン）と、その生産・提供システムの“現状”についてお答えください。

* 主力サービスについてのデータを収集していない場合には、貴社の主力事業に関してお答えください。

Q1 貴社の主力サービスが該当する業種をお答えください。（2007年改定日本標準産業分類大分類）

1. 電気・ガス・熱供給・水道業
2. 情報通信業
3. 運輸業、郵便業
4. 卸売業、小売業
5. 金融業、保険業
6. 不動産業、物品賃貸業
7. 学術研究、専門・技術サービス業
8. 宿泊業、飲食サービス業
9. 生活関連サービス業、娯楽業
10. 教育、学習支援業
11. 医療、福祉
12. 複合サービス事業
13. その他

Q2 主力サービスの生産・提供期間のタイプ。

1. コンビニエンス・ストアにおける売買のような、スポット取引が中心
2. 銀行ローンのような、継続的取引が中心
3. スポット取引と継続的取引の組み合わせである

Q3 主力サービスの事業年数：最も近いものをお選びください。

1. 1年
2. 5年
3. 10年
4. 15年
5. 20年
6. 25年

Q4 主力サービスの売上高：最も近いものをお選びください。

1. 100億円
2. 500億円
3. 1000億円
4. 2500億円
5. 5000億円
6. 1兆円

Q5 過去3年における主力サービス売上高の増減傾向（平均年度増減率）。

1. ～-10%
2. -10～10%
3. 10～30%
4. 30%～

Q6 主力サービスに関する使用総資産営業利益率。

1. ～2%
2. 2～5%
3. 5～10%
4. 10～15%
5. 15～20%
6. 20%～

Q7 過去3年における主力サービスに関する使用総資産営業利益率の増減傾向（平均年度増減%）。

1. ～-3%
2. -3～0%
3. 0～3%
4. 3～6%
5. 6%～

Q8 主力サービスに関する売上高営業利益率。

1. ～2%
2. 2～5%
3. 5～10%
4. 10～20%
5. 20～30%
6. 30%～

Q9 過去3年における主力サービスに関する売上高営業利益率の増減傾向（平均年度増減%）。

1. ～-3%
2. -3～0%
3. 0～3%
4. 3～6%
5. 6%～

Q10 主力サービスに関するBtoB売上高比率。

1. 0～20%
2. 20～40%
3. 40～60%
4. 60～80%
5. 80～100%

Q11 過去3年における主力サービスに関するBtoB売上高比率の変化：最も近いものをお選びください。

1. 0.5倍
2. 0.75倍
3. 1倍（変化なし）
4. 1.5倍
5. 2倍

Q12 以下の中から、主力サービスとの関連で“法規制による制約が非常に強い”と思われるものを全てお答えください。

1. 価格・料金関係
2. 賃金・雇用関係
3. サービス内容関係
4. 資金調達関係

Q13 他の産業・業種と比較して、主力サービスの収益性は高いですか？

- 非常に高い 1-2-3-4-5 非常に低い

Q14 主力サービスに関する既存企業間の競争。

- 非常に激しい 1-2-3-4-5 全く激しくない

Q15 主力サービスに関する売り手（サプライヤーなど）の交渉力。

- 非常に強い 1-2-3-4-5 全くない

- Q16** 主力サービスに関する買い手（顧客）の交渉力。
非常に強い 1-2-3-4-5 全くない
- Q17** 主力サービスに関する新規参入の脅威。
非常に強い 1-2-3-4-5 全くない
- Q18** 主力サービスに関する代替製品・代替サービスの脅威。
非常に強い 1-2-3-4-5 全くない
- Q19** 主力サービスの生産システムでは、“いつ、どこで、何が起きたか”が完全にわかりますか？
完全にわかる 1-2-3-4-5 全くわからない
- Q20** “顧客を選べるか否か”、“顧客の要求に必ず応えなければならないか”という観点からみて、主力サービスの公共性は高いですか？
非常に高い 1-2-3-4-5 非常に低い
- Q21** 年度の費用構造からみて、主力サービスは労働集約的ですか？
非常に労働集約的である 1-2-3-4-5 非常に資本集約的である
- Q22** 生み出している価値・顧客満足という観点からみて、主力サービスは労働集約的ですか？
非常に労働集約的である 1-2-3-4-5 非常に資本集約的である
- Q23** 生み出している価値・顧客満足という観点からみて、主力サービスに占める有形部分・無形部分の割合。
非常に有形的である 1-2-3-4-5 非常に無形的である
- Q24** 主力サービスの在庫可能性。
完全に在庫にできる 1-2-3-4-5 全く在庫にできない
- Q25** 主力サービスの生産への顧客の関与（顧客の活動）という観点からみた、顧客活動管理の重要性。
非常に重要である 1-2-3-4-5 全く重要でない
- Q26** 顧客の関与（顧客の活動）によって、当該顧客に対するサービスのコスト発生額は変動しますか？
非常に変動する 1-2-3-4-5 全く変動しない
- Q27** 主力サービスでは、品質や顧客満足度を高めると再購買が期待できますか？
非常に期待できる 1-2-3-4-5 全く期待できない
- Q28** 主力サービスでは、品質や顧客満足度を高めると口コミによる新規顧客獲得が期待できますか？
非常に期待できる 1-2-3-4-5 全く期待できない
- Q29** 主力サービスでは、広告宣伝をすると再購買もしくは新規顧客獲得が期待できますか？
非常に期待できる 1-2-3-4-5 全く期待できない
- Q30** 主力サービスでは、価格・料金を安くすると再購買もしくは新規顧客獲得が期待できますか？
非常に期待できる 1-2-3-4-5 全く期待できない
- Q31** 主力サービスでは、従業員満足度が高ければ品質や顧客満足度は高まりますか？
非常に高くなる 1-2-3-4-5 全く変わらない
- Q32** 主力サービスでは、従業員定着率が高ければ品質や顧客満足度は高まりますか？
非常に高くなる 1-2-3-4-5 全く変わらない
- Q33** 主力サービスにおける資源消費パターンは定形化・標準化されていますか？
非常に定形化・標準化されている 1-2-3-4-5 全く定形化・標準化されていない
- Q34** 主力サービスでは、時間や資源等の効率を追求すると、品質や顧客満足等の効果はどう変化しますか？
非常に効果が下がる 1-2-3-4-5 非常に効果が上がる
- Q35** 主力サービスでは、生産システム内の各サブプロセスは自己完結的に設計されていますか？
非常に自己完結的である 1-2-3-4-5 全く自己完結的でない

Ⅲ 主力サービスのコストマネジメント—“現状”と“ニーズ・要望”—

Ⅲ-1 新サービス開発（サービス改良・拡張も含む）段階におけるコストマネジメントの“現状”について

Q1 新サービスの開発と、当該サービスの生産・提供段階は明確に区別できますか？

1. できる 2. できない

* 「1. できる」を選択された方のみ、以下の質問にご回答ください。「2. できない」を選択された方は、「Ⅲ-2 サービス生産・提供段階のコストマネジメントについて」にお進みください。

Q2 新サービスの開発段階で、当該サービスの生産・提供段階において実際に発生するコストは、どの程度決定されますか？

全てのコスト発生額が決まる 1-2-3-4-5 コスト発生額は全く決まらない

Q3 新サービスの企画・構想が開始された時点（サービス・コンセプトの創造など）で、“市場が受け入れる価格→所要利益→設計目標となるコスト”という順によって、あるべきコストを設定していますか？

非常にそうである 1-2-3-4-5 全くそうではない

Q4 新サービスの開発段階において、収益モデル（いつ、どこで、どの財に対して、いくら、どうやって顧客に代価を支払ってもらうか）を設計していますか？

非常に詳細に設計している 1-2-3-4-5 全く設計していない

Q5 新サービスの開発段階において、コスト・モデル（いつ、どこで、だれが、いくら、どうやってコストを発生させるか）を設計していますか？

非常に詳細に設計している 1-2-3-4-5 全く設計していない

Q6 新サービスの開発段階において、VE（価値＝機能／コスト）の考え方を設計活動に反映させていますか？

非常に反映させている 1-2-3-4-5 全く反映させていない

Q7 新サービスの開発段階において、サービス獲得のためのアクセス・コストを含む、顧客が支払う総コストを設計していますか？

非常に詳細に設計している 1-2-3-4-5 全く設計していない

Q8 新サービスの開発段階において、継続して安定した収益をもたらすリピーターを増やすための施策を設計していますか？

非常に詳細に設計している 1-2-3-4-5 全く設計していない

Q9 新サービスの開発段階において、顧客の活動を設計していますか？

非常に詳細に設計している 1-2-3-4-5 全く設計していない

Q10 新サービスの開発段階において、貴社が行う一連のサービス生産・提供活動を設計していますか？

非常に詳細に設計している 1-2-3-4-5 全く設計していない

Q11 新サービスの開発段階において、サービス・リカバリーの方法（失敗、問題、苦情などが生じた場合の対処法）を設計していますか？

非常に詳細に設計している 1-2-3-4-5 全く設計していない

Q12 新サービスの開発段階においてサービス生産・提供のための施設や場を設計するにあたり、動線分析や時間研究・動作研究などをサービス設計図に反映させていますか？

非常に反映させている 1-2-3-4-5 全く反映させていない

Q13 新サービスの開発段階において、ITや機械の導入・利用を積極的に検討していますか？

非常に積極的に検討している 1-2-3-4-5 全く検討していない

Q14 新サービスの開発段階では、“勘と経験”が重視されていますか？それとも科学的・工学的思考が重視されていますか？

完全に“勘と経験”に頼っている 1-2-3-4-5 完全に科学的・工学的思考である

III-2 サービス生産・提供段階におけるコストマネジメントの“現状”について

Q1 顧客別にコストを集計していますか？

非常に詳細に集計している 1-2-3-4-5 全く集計していない

Q2 サービス別にコストを集計していますか？

非常に詳細に集計している 1-2-3-4-5 全く集計していない

Q3 組織区分・責任区分別にコストを集計していますか？

非常に詳細に集計している 1-2-3-4-5 全く集計していない

Q4 サービス生産・提供活動別にコストを集計していますか？

非常に詳細に集計している 1-2-3-4-5 全く集計していない

Q5 “いつ、どこで、どのくらいコストが発生したか”が完全にわかりますか？

完全にわかる 1-2-3-4-5 全くわからない

Q6 コスト発生状況は、リアルタイムでわかりますか？最も近いものをお選びください。

1. リアルタイムでわかる 2. 1週間後にわかる 3. 1ヵ月後にわかる 4. 3ヶ月後にわかる

Q7 なぜコストが発生したのか、その原因・理由が完全にわかりますか？

完全にわかる 1-2-3-4-5 全くわからない

Q8 発生したコストの中で、明らかにムダな部分もしくは必要ない部分は完全にわかりますか？

完全にわかる 1-2-3-4-5 全くわからない

Q9 一連のコスト（顧客別、サービス別、組織区分・責任区分別、サービス生産・提供活動別）について、科学的・工学的手法にもとづいた基準値（標準原価など）を設定していますか？

非常に詳細に設定している 1-2-3-4-5 全く設定していない

Q10 一連のコストについて、予算にもとづいた基準値（予算原価など）を設定していますか？

非常に詳細に設定している 1-2-3-4-5 全く設定していない

Q11 一連のコストについて、“競争に生き残るために望ましい姿、あるべき姿”という考え方にもとづいた基準値（目標原価など）を設定していますか？

非常に詳細に設定している 1-2-3-4-5 全く設定していない

Q12 一連のコストについて、標準原価、予算原価、目標原価などの基準値と、実績値との間の原価差異を算定していますか？

非常に詳細に算定している 1-2-3-4-5 全く算定していない

Q13 標準原価などの基準値を用いた“原価による管理”と、原単位や消費物量に基準値を設定して最終的に原価が下がることを期待する“原価の管理”の、どちらを重視していますか？

“原価による管理”を重視している 1-2-3-4-5 “原価の管理”を重視している

Q14 現場の従業員による改善の効果は、コスト削減額や利益創出額として金額的に測定されていますか？

非常に詳細に測定している 1-2-3-4-5 全く測定していない

Q15 “コスト面のマネジメント”と“収益面のマネジメント”のどちらを重視していますか？

コスト面を非常に重視している 1-2-3-4-5 収益面を非常に重視している

Q16 収益面のマネジメントにおいて、新規顧客の獲得とリピーターのどちらを重視していますか？

新規顧客獲得を非常に重視している 1-2-3-4-5 リピーターを非常に重視している

Q17 収益面のマネジメントのために、割引やポイントサービスのような販促特典を利用していますか？

非常に多用している 1-2-3-4-5 全く利用していない

Q18 収益面のマネジメントのために、ピーク価格、オフピーク価格などの差別価格を利用していますか？

非常に多用している 1-2-3-4-5 全く利用していない

Ⅲ-3 コストマネジメントをとりまく“ニーズ・要望”について

- Q1 現在よりもさらに詳細に、顧客別コストを集計することが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q2 現在よりもさらに詳細に、サービス別コストを集計することが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q3 現在よりもさらに詳細に、組織区分・責任区分別コストを集計することが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q4 現在よりもさらに詳細に、サービス生産・提供活動別コストを集計することが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q5 現在よりもさらに詳細に、“いつ、どこで、どのくらいコストが発生したか”を知ることが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q6 現在よりもさらにリアルタイムで、コスト発生額を知ることが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q7 現在よりもさらに詳細に、コストが発生した原因・理由を知ることが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q8 現在よりもさらに詳細に、発生したコストの中で明らかにムダな部分もしくは必要ない部分を知ることが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q9 現在よりもさらに詳細に、科学的・工学的なコストの基準値を設定することが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q10 現在よりもさらに詳細に、原価差異情報を知ることが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q11 標準原価などの基準値を用いた“原価による管理”と、原単位や消費物量に基準値を設定して最終的に原価が下がることを期待する“原価の管理”の、どちらが必要だとお考えですか？
“原価による管理”を必要としている 1-2-3-4-5 “原価の管理”を必要としている
- Q12 現在よりもさらに詳細に、現場の従業員による改善の効果をコスト削減額や利益創出額として金額的に測定することが必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q13 “コスト面のマネジメント”と“収益面のマネジメント”の、どちらが必要だとお考えですか？
コスト面を必要としている 1-2-3-4-5 収益面を必要としている
- Q14 よりよいコストマネジメントのために、サービスの原価企画は必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q15 よりよいコストマネジメントのために、時間基準 ABC (time-driven Activity-Based Costing) は必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q16 よりよいコストマネジメントのために、バランス・スコアカード (Balanced Scorecard) は必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない
- Q17 科学的・工学的アプローチによる生産性向上は必要だとお考えですか？
非常に必要としている 1-2-3-4-5 全く必要としていない

3-2. クロス集計表

3-2-1. 高業績事業者の定義

本調査は、業績カテゴリと原価管理を含む経営実務との関係性に注目している。ここで業績カテゴリの類型は数多く考えられるが、本調査では、質の良い利益増加類型として“売上高が安定成長し、かつ収益性が悪化していないサービス事業を有する企業”を高業績事業者とみなしたい。

本調査では、主力サービスに関する 2005 年度から 2007 年度の 3 ケ年についての売上高と使用総資産営業利益率の増減傾向を問うている。これらの項目のクロス集計表は以下のとおりである。

主力サービスの業績クロス集計表

		II Q7 過去3年における主力サービスに関する使用総資産営業利益率の増減傾向（平均年度増減％）。		合計	
		～0％	0％～		
II Q5 過去3年における主力サービス売上高の増減傾向（平均年度増減率）。	～10％	度数	36	52	88
		総和の％	28.1%	40.6%	68.8%
	10％～	度数	6	34	40
		総和の％	4.7%	26.6%	31.3%
合計		度数	42	86	128
		総和の％	32.8%	67.2%	100.0%

上図の 4 類型における右下のセルの 34 社は、過去 3 年にわたって売上高が成長し、かつ収益性が悪化していない主力サービスを有する企業を示している。これらの企業を、本調査では高業績事業者と定義する。

一方で、左上のセルの 36 社は、過去 3 年にわたって売上高が維持・減少し、かつ収益性も悪化している主力サービスを有する企業を示している。これらの企業を、本調査では低業績事業者と定義する。

さらに、右上と左下のセルの 58 社は、高業績事業者にも低業績事業者にも該当しない企業を示している。これらの企業を、本調査では中業績事業者と定義する。

なお、総回答企業 139 社のうち、11 社については上図 2 つの問いのいずれかに対して未回答であった。これらの企業は、未回答カテゴリに集計している。

3-2-2. クロス集計表 I

		I Q1 連結売上高：最も近いものをお選びください。						合計	
		100億円	500億円	1000億円	2500億円	5000億円	1兆円		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	21	9	1	1	2	2	36
		業績カテゴリの%	58.3%	25.0%	2.8%	2.8%	5.6%	5.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	25	14	10	6	1	2	58
		業績カテゴリの%	43.1%	24.1%	17.2%	10.3%	1.7%	3.4%	100.0%
	高業績事業者	度数	18	7	6	1	0	1	33
		業績カテゴリの%	54.5%	21.2%	18.2%	3.0%	0.0%	3.0%	100.0%
	未回答	度数	4	1	2	1	1	1	10
		業績カテゴリの%	40.0%	10.0%	20.0%	10.0%	10.0%	10.0%	100.0%
	合計	度数	68	31	19	9	4	6	137
		業績カテゴリの%	49.6%	22.6%	13.9%	6.6%	2.9%	4.4%	100.0%

		I Q2 連結売上高の過去3年の増減傾向（平均年度増減率）。					
		～-10%	-10～10%	10～30%	30%～	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	13	22	1	0	36
		業績カテゴリの%	36.1%	61.1%	2.8%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	5	44	7	2	58
		業績カテゴリの%	8.6%	75.9%	12.1%	3.4%	100.0%
	高業績事業者	度数	0	3	25	5	33
		業績カテゴリの%	0.0%	9.1%	75.8%	15.2%	100.0%
	未回答	度数	3	5	1	0	9
		業績カテゴリの%	33.3%	55.6%	11.1%	0.0%	100.0%
	合計	度数	21	74	34	7	136
		業績カテゴリの%	15.4%	54.4%	25.0%	5.1%	100.0%

		I Q3 過去3年における“連結の範囲”の変更。				
		連結子会社を減らした	変化なし	連結子会社を増やした	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	6	13	17	36
		業績カテゴリの%	16.7%	36.1%	47.2%	100.0%
	中業績事業者	度数	7	29	22	58
		業績カテゴリの%	12.1%	50.0%	37.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	2	16	15	33
		業績カテゴリの%	6.1%	48.5%	45.5%	100.0%
	未回答	度数	2	5	3	10
		業績カテゴリの%	20.0%	50.0%	30.0%	100.0%
	合計	度数	17	63	57	137
		業績カテゴリの%	12.4%	46.0%	41.6%	100.0%

		I Q4 連結売上高における海外売上高の比率。					合計	
		0~20%	20~40%	40~60%	60~80%	80~100%		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	34	1	0	0	0	35
		業績カテゴリの%	97.1%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	54	2	2	0	0	58
		業績カテゴリの%	93.1%	3.4%	3.4%	0.0%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	30	3	0	0	0	33
		業績カテゴリの%	90.9%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	9	0	0	0	0	9
		業績カテゴリの%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	127	6	2	0	0	135
		業績カテゴリの%	94.1%	4.4%	1.5%	0.0%	0.0%	100.0%

		I Q5 過去3年における連結売上高の海外比率の変化:最も近いものをお選びください。						
		0.5倍	0.75倍	1.0倍(変化なし)	1.5倍	2倍	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	0	29	0	2	33
		業績カテゴリの%	6.1%	0.0%	87.9%	0.0%	6.1%	100.0%
	中業績事業者	度数	9	0	46	3	0	58
		業績カテゴリの%	15.5%	0.0%	79.3%	5.2%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	6	1	25	1	0	33
		業績カテゴリの%	18.2%	3.0%	75.8%	3.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	3	0	5	0	0	8
		業績カテゴリの%	37.5%	0.0%	62.5%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	20	1	105	4	2	132
		業績カテゴリの%	15.2%	0.8%	79.5%	3.0%	1.5%	100.0%

		I Q6 外国人投資家および海外企業の議決権支配比率。						
		0~20%	20~40%	40~60%	60~80%	80~100%	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	34	2	0	0	0	36
		業績カテゴリの%	94.4%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	56	2	0	0	0	58
		業績カテゴリの%	96.6%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	31	1	2	0	0	34
		業績カテゴリの%	91.2%	2.9%	5.9%	0.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	10	1	0	0	0	11
		業績カテゴリの%	90.9%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	131	6	2	0	0	139
		業績カテゴリの%	94.2%	4.3%	1.4%	0.0%	0.0%	100.0%

		1 Q7 経営者が交代しても変わらない経営理念や経営哲学について。				
		常に現場に徹底 させているもの が存在する	定期的に現場に 教育しているも のが存在する	存在するが、新人 研修などでしか 教育していない	存在しない	合計
業績カテゴリー	低業績事業者	度数 19	8	6	3	36
		業績カテゴリーの % 52.8%	22.2%	16.7%	8.3%	100.0%
	中業績事業者	度数 32	12	8	6	58
		業績カテゴリーの % 55.2%	20.7%	13.8%	10.3%	100.0%
	高業績事業者	度数 21	8	3	2	34
		業績カテゴリーの % 61.8%	23.5%	8.8%	5.9%	100.0%
	未回答	度数 8	1	0	2	11
		業績カテゴリーの % 72.7%	9.1%	0.0%	18.2%	100.0%
	合計	度数 80	29	17	13	139
		業績カテゴリーの % 57.6%	20.9%	12.2%	9.4%	100.0%

		I Q8 過去に貴社が直面した倒産の危機について。						
		非常に危機的状況に何度も陥り、その教訓が現在でも語り継がれている。	非常に危機的状況に何度も陥ったが、当時の状況は現在ではよくわからない。	非常に危機的状況に1度陥り、その教訓が現在でも語り継がれている。	非常に危機的状況に1度陥ったが、当時の状況は現在ではわからない。	非常に危機的状況に陥ったことはない。	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	0	5	2	27	36
		業績カテゴリの%	5.6%	0.0%	13.9%	5.6%	75.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	2	1	10	4	41	58
		業績カテゴリの%	3.4%	1.7%	17.2%	6.9%	70.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	3	2	4	1	24	34
		業績カテゴリの%	8.8%	5.9%	11.8%	2.9%	70.6%	100.0%
	未回答	度数	1	1	1	0	8	11
		業績カテゴリの%	9.1%	9.1%	9.1%	0.0%	72.7%	100.0%
	合計	度数	8	4	20	7	100	139
		業績カテゴリの%	5.8%	2.9%	14.4%	5.0%	71.9%	100.0%

		I Q9 貴社が最初に上場してからの経過年数：最も近いものをお選びください。							
		1年	5年	10年	15年	20年	25年	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	5	9	7	5	4	6	36
		業績カテゴリの%	13.9%	25.0%	19.4%	13.9%	11.1%	16.7%	100.0%
	中業績事業者	度数	4	12	16	7	3	16	58
		業績カテゴリの%	6.9%	20.7%	27.6%	12.1%	5.2%	27.6%	100.0%
	高業績事業者	度数	10	13	3	1	2	5	34
		業績カテゴリの%	29.4%	38.2%	8.8%	2.9%	5.9%	14.7%	100.0%
	未回答	度数	3	1	1	1	2	3	11
		業績カテゴリの%	27.3%	9.1%	9.1%	9.1%	18.2%	27.3%	100.0%
	合計	度数	22	35	27	14	11	30	139
		業績カテゴリの%	15.8%	25.2%	19.4%	10.1%	7.9%	21.6%	100.0%

		I Q101 貴社で“コスト”というとき、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		1. 現金および現金同等物の支出額			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	27	9	36
		業績カテゴリの%	75.0%	25.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	40	18	58
		業績カテゴリの%	69.0%	31.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	28	6	34
		業績カテゴリの%	82.4%	17.6%	100.0%
	未回答	度数	9	2	11
		業績カテゴリの%	81.8%	18.2%	100.0%
	合計	度数	104	35	139
		業績カテゴリの%	74.8%	25.2%	100.0%

		IQ102 貴社で“コスト”という、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。 2. 損益計算書に表示される費用額			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	35	36
		業績カテゴリの%	2.80%	97.20%	100.00%
	中業績事業者	度数	4	54	58
		業績カテゴリの%	6.90%	93.10%	100.00%
	高業績事業者	度数	5	29	34
		業績カテゴリの%	14.70%	85.30%	100.00%
	未回答	度数	0	11	11
		業績カテゴリの%	0.00%	100.00%	100.00%
	合計	度数	10	129	139
		業績カテゴリの%	7.20%	92.80%	100.00%

		I Q103 貴社で“コスト”というと、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		3. サービスあたりの原価			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	17	19	36
		業績カテゴリの%	47.2%	52.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	32	26	58
		業績カテゴリの%	55.2%	44.8%	100.0%
	高業績事業者	度数	16	18	34
		業績カテゴリの%	47.1%	52.9%	100.0%
	未回答	度数	9	2	11
		業績カテゴリの%	81.8%	18.2%	100.0%
	合計	度数	74	65	139
		業績カテゴリの%	53.2%	46.8%	100.0%

		I Q104 貴社で“コスト”というと、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		4. 顧客あたりの原価			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	27	9	36
		業績カテゴリの%	75.0%	25.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	43	15	58
		業績カテゴリの%	74.1%	25.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	20	14	34
		業績カテゴリの%	58.8%	41.2%	100.0%
	未回答	度数	9	2	11
		業績カテゴリの%	81.8%	18.2%	100.0%
	合計	度数	99	40	139
		業績カテゴリの%	71.2%	28.8%	100.0%

		I Q105 貴社で“コスト”というと、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		5. サービス生産・提供活動あたりの原価			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	19	17	36
		業績カテゴリの%	52.8%	47.2%	100.0%
	中業績事業者	度数	29	29	58
		業績カテゴリの%	50.0%	50.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	16	18	34
		業績カテゴリの%	47.1%	52.9%	100.0%
	未回答	度数	8	3	11
		業績カテゴリの%	72.7%	27.3%	100.0%
	合計	度数	72	67	139
		業績カテゴリの%	51.8%	48.2%	100.0%

		1Q106 貴社で“コスト”という、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		6. サービス生産・提供活動の時間			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	28	8	36
		業績カテゴリの%	77.8%	22.2%	100.0%
	中業績事業者	度数	46	12	58
		業績カテゴリの%	79.3%	20.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	19	15	34
		業績カテゴリの%	55.9%	44.1%	100.0%
	未回答	度数	9	2	11
		業績カテゴリの%	81.8%	18.2%	100.0%
	合計	度数	102	37	139
		業績カテゴリの%	73.4%	26.6%	100.0%

		I Q107 貴社で“コスト”という、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		7. サービス生産・提供活動にかかる資源消費量			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	32	4	36
		業績カテゴリの%	88.9%	11.1%	100.0%
	中業績事業者	度数	52	6	58
		業績カテゴリの%	89.7%	10.3%	100.0%
	高業績事業者	度数	25	9	34
		業績カテゴリの%	73.5%	26.5%	100.0%
	未回答	度数	10	1	11
		業績カテゴリの%	90.9%	9.1%	100.0%
	合計	度数	119	20	139
		業績カテゴリの%	85.6%	14.4%	100.0%

		I Q108 貴社で“コスト”というと、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		8. 顧客の待ち時間			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	34	2	36
		業績カテゴリの%	94.4%	5.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	58	0	58
		業績カテゴリの%	100.0%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	32	2	34
		業績カテゴリの%	94.1%	5.9%	100.0%
	未回答	度数	11	0	11
		業績カテゴリの%	100.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	135	4	139
		業績カテゴリの%	97.1%	2.9%	100.0%

		I Q109 貴社で“コスト”というと、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		9. 組織区分・責任区分別の原価			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	31	5	36
		業績カテゴリの%	86.1%	13.9%	100.0%
	中業績事業者	度数	47	11	58
		業績カテゴリの%	81.0%	19.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	22	12	34
		業績カテゴリの%	64.7%	35.3%	100.0%
	未回答	度数	11	0	11
		業績カテゴリの%	100.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	111	28	139
		業績カテゴリの%	79.9%	20.1%	100.0%

		1Q1010 貴社で“コスト”というと、何を意味していますか？あてはまるものを全てお答えください。			
		10. 工数（人・時やトン・キロなど）			
		×	○	合計	
業績カテゴリー	低業績事業者	度数	26	10	36
		業績カテゴリーの%	72.2%	27.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	45	13	58
		業績カテゴリーの%	77.6%	22.4%	100.0%
	高業績事業者	度数	20	14	34
		業績カテゴリーの%	58.8%	41.2%	100.0%
	未回答	度数	8	3	11
		業績カテゴリーの%	72.7%	27.3%	100.0%
	合計	度数	99	40	139
		業績カテゴリーの%	71.2%	28.8%	100.0%

3-2-3. クロス集計表Ⅱ

		II Q1 貴社の主力サービスが該当する業種をお答えください。(2007年改定日本標準産業分類大分類)							
		電気・ ガス・熱供給・ 水道業	情報通信 業	運輸業, 郵便業	卸売業, 小売業	金融業, 保険業	不動産 業, 物品 賃貸業	学術研究, 専門・技術 サービス業	
業績カテゴリー	低業績事業者	度数	1	2	2	15	3	0	1
		業績カテゴリーの%	2.8%	5.6%	5.6%	41.7%	8.3%	0.0%	2.8%
	中業績事業者	度数	3	6	5	29	1	2	2
		業績カテゴリーの%	5.2%	10.3%	8.6%	50.0%	1.7%	3.4%	3.4%
	高業績事業者	度数	0	5	1	9	4	0	0
		業績カテゴリーの%	0.0%	14.7%	2.9%	26.5%	11.8%	0.0%	0.0%
	未回答	度数	0	1	0	3	3	0	0
		業績カテゴリーの%	0.0%	10.0%	0.0%	30.0%	30.0%	0.0%	0.0%
	合計	度数	4	14	8	56	11	2	3
		業績カテゴリーの%	2.9%	10.1%	5.8%	40.6%	8.0%	1.4%	2.2%

		II Q1 貴社の主力サービスが該当する業種をお答えください。(2007年改定日本標準産業分類大分類)							
		宿泊業, 飲食サービス業	生活関連サービス業, 娯楽業	教育, 学習支援業	医療, 福祉	複合サービス事業	その他	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	3	3	0	1	3	2	36
		業績カテゴリの%	8.3%	8.3%	0.0%	2.8%	8.3%	5.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	1	0	0	1	1	7	58
		業績カテゴリの%	1.7%	0.0%	0.0%	1.7%	1.7%	12.1%	100.0%
	高業績事業者	度数	1	1	1	1	2	9	34
		業績カテゴリの%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	5.9%	26.5%	100.0%
	未回答	度数	1	0	0	0	0	2	10
		業績カテゴリの%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	100.0%
	合計	度数	6	4	1	3	6	20	138
		業績カテゴリの%	4.3%	2.9%	0.7%	2.2%	4.3%	14.5%	100.0%

		II Q2 主力サービスの生産・提供期間のタイプ。				
		コンビニエンス・ストア における売買のような、 スポット取引が中心	銀行ローンのような、 継続的取引が中心	スポット取引と継続的取 引の組み合わせである	合計	
業績カテゴリー	低業績事業者	度数 業績カテゴリーの%	11 30.6%	3 8.3%	22 61.1%	36 100.0%
	中業績事業者	度数 業績カテゴリーの%	14 24.1%	10 17.2%	34 58.6%	58 100.0%
	高業績事業者	度数 業績カテゴリーの%	4 11.8%	8 23.5%	22 64.7%	34 100.0%
	未回答	度数 業績カテゴリーの%	1 9.1%	6 54.5%	4 36.4%	11 100.0%
	合計	度数 業績カテゴリーの%	30 21.6%	27 19.4%	82 59.0%	139 100.0%

		II Q3 主カサービスの事業年数：最も近いものをお選びください。							
		1年	5年	10年	15年	20年	25年	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	3	2	5	1	23	36
		業績カテゴリの%	5.6%	8.3%	5.6%	13.9%	2.8%	63.9%	100.0%
	中業績事業者	度数	3	1	6	2	4	42	58
		業績カテゴリの%	5.2%	1.7%	10.3%	3.4%	6.9%	72.4%	100.0%
	高業績事業者	度数	2	7	8	4	2	11	34
		業績カテゴリの%	5.9%	20.6%	23.5%	11.8%	5.9%	32.4%	100.0%
	未回答	度数	1	1	0	1	0	7	10
		業績カテゴリの%	10.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%	70.0%	100.0%
	合計	度数	8	12	16	12	7	83	138
		業績カテゴリの%	5.8%	8.7%	11.6%	8.7%	5.1%	60.1%	100.0%

		II Q4 主カサービスの売上高：最も近いものをお選びください。							
		100億円	500億円	1000億円	2500億円	5000億円	1兆円	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	23	7	1	2	2	1	36
		業績カテゴリの%	63.9%	19.4%	2.8%	5.6%	5.6%	2.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	29	11	9	7	1	1	58
		業績カテゴリの%	50.0%	19.0%	15.5%	12.1%	1.7%	1.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	20	6	6	1	0	1	34
		業績カテゴリの%	58.8%	17.6%	17.6%	2.9%	0.0%	2.9%	100.0%
	未回答	度数	3	2	2	2	1	0	10
		業績カテゴリの%	30.0%	20.0%	20.0%	20.0%	10.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	75	26	18	12	4	3	138
		業績カテゴリの%	54.3%	18.8%	13.0%	8.7%	2.9%	2.2%	100.0%

		II Q6 主力サービスに関する使用総資産営業利益率。						合計	
		~2%	2~5%	5~10%	10~15%	15~20%	20%~		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	7	18	9	2	0	0	36
		業績カテゴリの%	19.4%	50.0%	25.0%	5.6%	0.0%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	11	14	20	4	3	6	58
		業績カテゴリの%	19.0%	24.1%	34.5%	6.9%	5.2%	10.3%	100.0%
	高業績事業者	度数	3	3	11	9	4	4	34
		業績カテゴリの%	8.8%	8.8%	32.4%	26.5%	11.8%	11.8%	100.0%
	未回答	度数	2	0	2	0	0	0	4
		業績カテゴリの%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	23	35	42	15	7	10	132
		業績カテゴリの%	17.4%	26.5%	31.8%	11.4%	5.3%	7.6%	100.0%

		II Q8 主力サービスに関する売上高営業利益率。						合計	
		~2%	2~5%	5~10%	10~20%	20~30%	30%~		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	7	17	3	5	3	1	36
		業績カテゴリの%	19.4%	47.2%	8.3%	13.9%	8.3%	2.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	12	18	18	4	2	4	58
		業績カテゴリの%	20.7%	31.0%	31.0%	6.9%	3.4%	6.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	4	7	11	2	5	5	34
		業績カテゴリの%	11.8%	20.6%	32.4%	5.9%	14.7%	14.7%	100.0%
	未回答	度数	1	1	2	1	0	0	5
		業績カテゴリの%	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	24	43	34	12	10	10	133
		業績カテゴリの%	18.0%	32.3%	25.6%	9.0%	7.5%	7.5%	100.0%

		II Q9 過去3年における主力サービスに関する売上高営業利益率の増減傾向 (平均年度増減%)。						
		~-3%	-3~0%	0~3%	3~6%	6%~	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	14	19	2	1	0	36
		業績カテゴリの%	38.9%	52.8%	5.6%	2.8%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	4	8	37	9	0	58
		業績カテゴリの%	6.9%	13.8%	63.8%	15.5%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	1	4	16	5	8	34
		業績カテゴリの%	2.9%	11.8%	47.1%	14.7%	23.5%	100.0%
	未回答	度数	2	1	0	1	0	4
		業績カテゴリの%	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	21	32	55	16	8	132
		業績カテゴリの%	15.9%	24.2%	41.7%	12.1%	6.1%	100.0%

		II Q10 主力サービスに関するBtoB売上高比率。						
		0~20%	20~40%	40~60%	60~80%	80~100%	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	16	4	3	0	11	34
		業績カテゴリの%	47.1%	11.8%	8.8%	0.0%	32.4%	100.0%
	中業績事業者	度数	27	3	1	4	22	57
		業績カテゴリの%	47.4%	5.3%	1.8%	7.0%	38.6%	100.0%
	高業績事業者	度数	13	1	1	1	15	31
		業績カテゴリの%	41.9%	3.2%	3.2%	3.2%	48.4%	100.0%
	未回答	度数	4	0	1	0	3	8
		業績カテゴリの%	50.0%	0.0%	12.5%	0.0%	37.5%	100.0%
	合計	度数	60	8	6	5	51	130
		業績カテゴリの%	46.2%	6.2%	4.6%	3.8%	39.2%	100.0%

		II Q11 過去3年における主力サービスに関するBtoB売上高比率の変化 : 最も近いものをお選びください。						
		0.5倍	0.75倍	1倍(変化なし)	1.5倍	2倍	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	5	3	26	0	0	34
		業績カテゴリの%	14.7%	8.8%	76.5%	0.0%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	8	1	41	6	0	56
		業績カテゴリの%	14.3%	1.8%	73.2%	10.7%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	4	0	22	4	1	31
		業績カテゴリの%	12.9%	0.0%	71.0%	12.9%	3.2%	100.0%
	未回答	度数	0	0	7	0	0	7
		業績カテゴリの%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	17	4	96	10	1	128
		業績カテゴリの%	13.3%	3.1%	75.0%	7.8%	0.8%	100.0%

		II Q121 以下の中から、主力サービスとの関連で“法規制による制約が非常に強い”と思われるものを全てお答えください。			
		1. 価格・料金関係			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	26	10	36
		業績カテゴリの%	72.2%	27.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	42	16	58
		業績カテゴリの%	72.4%	27.6%	100.0%
	高業績事業者	度数	27	7	34
		業績カテゴリの%	79.4%	20.6%	100.0%
	未回答	度数	8	3	11
		業績カテゴリの%	72.7%	27.3%	100.0%
	合計	度数	103	36	139
		業績カテゴリの%	74.1%	25.9%	100.0%

		II Q122 以下の中から、主力サービスとの関連で“法規制による制約が非常に強い” と思われるものを全てお答えください。			
		2. 賃金・雇用関係			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	19	17	36
		業績カテゴリの%	52.8%	47.2%	100.0%
	中業績事業者	度数	27	31	58
		業績カテゴリの%	46.6%	53.4%	100.0%
	高業績事業者	度数	19	15	34
		業績カテゴリの%	55.9%	44.1%	100.0%
	未回答	度数	9	2	11
		業績カテゴリの%	81.8%	18.2%	100.0%
	合計	度数	74	65	139
		業績カテゴリの%	53.2%	46.8%	100.0%

		II Q123 以下の中から、主力サービスとの関連で“法規制による制約が非常に強い”と思われるものを全てお答えください。			
		3. サービス内容関係			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	23	13	36
		業績カテゴリの%	63.9%	36.1%	100.0%
	中業績事業者	度数	35	23	58
		業績カテゴリの%	60.3%	39.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	13	21	34
		業績カテゴリの%	38.2%	61.8%	100.0%
	未回答	度数	7	4	11
		業績カテゴリの%	63.6%	36.4%	100.0%
	合計	度数	78	61	139
		業績カテゴリの%	56.1%	43.9%	100.0%

		II Q124 以下の中から、主力サービスとの関連で“法規制による制約が非常に強い”と思われるものを全てお答えください。			
		4. 資金調達関係			
		×	○	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	35	1	36
		業績カテゴリの%	97.2%	2.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	57	1	58
		業績カテゴリの%	98.3%	1.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	32	2	34
		業績カテゴリの%	94.1%	5.9%	100.0%
	未回答	度数	11	0	11
		業績カテゴリの%	100.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	135	4	139
		業績カテゴリの%	97.1%	2.9%	100.0%

		II Q13 他の産業・業種と比較して、主力サービスの収益性は高いですか？					合計	
		非常に高い	2	3	4	非常に低い		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	3	8	11	12	2	36
		業績カテゴリの%	8.3%	22.2%	30.6%	33.3%	5.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	6	7	21	16	8	58
		業績カテゴリの%	10.3%	12.1%	36.2%	27.6%	13.8%	100.0%
	高業績事業者	度数	5	9	12	7	1	34
		業績カテゴリの%	14.7%	26.5%	35.3%	20.6%	2.9%	100.0%
	未回答	度数	0	3	3	3	1	10
		業績カテゴリの%	0.0%	30.0%	30.0%	30.0%	10.0%	100.0%
	合計	度数	14	27	47	38	12	138
		業績カテゴリの%	10.1%	19.6%	34.1%	27.5%	8.7%	100.0%

		II Q14 主力サービスに関する既存企業間の競争。					合計	
		非常に激しい	2	3	4	全く激しくない		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	14	11	6	5	0	36
		業績カテゴリの%	38.9%	30.6%	16.7%	13.9%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	21	21	14	1	1	58
		業績カテゴリの%	36.2%	36.2%	24.1%	1.7%	1.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	14	15	5	0	0	34
		業績カテゴリの%	41.2%	44.1%	14.7%	0.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	6	1	3	0	0	10
		業績カテゴリの%	60.0%	10.0%	30.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	55	48	28	6	1	138
		業績カテゴリの%	39.9%	34.8%	20.3%	4.3%	0.7%	100.0%

		II Q15 主力サービスに関する売り手（サプライヤーなど）の交渉力。						
		非常に強い	2	3	4	全くない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	7	21	4	2	36
		業績カテゴリの%	5.6%	19.4%	58.3%	11.1%	5.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	1	12	28	13	3	57
		業績カテゴリの%	1.8%	21.1%	49.1%	22.8%	5.3%	100.0%
	高業績事業者	度数	2	5	23	3	1	34
		業績カテゴリの%	5.9%	14.7%	67.6%	8.8%	2.9%	100.0%
	未回答	度数	0	2	7	0	0	9
		業績カテゴリの%	0.0%	22.2%	77.8%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	5	26	79	20	6	136
		業績カテゴリの%	3.7%	19.1%	58.1%	14.7%	4.4%	100.0%

		II Q16 主力サービスに関する買い手（顧客）の交渉力。						
		非常に強い	2	3	4	全くない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	5	13	13	3	2	36
		業績カテゴリの%	13.9%	36.1%	36.1%	8.3%	5.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	11	19	20	5	2	57
		業績カテゴリの%	19.3%	33.3%	35.1%	8.8%	3.5%	100.0%
	高業績事業者	度数	4	9	16	2	3	34
		業績カテゴリの%	11.8%	26.5%	47.1%	5.9%	8.8%	100.0%
	未回答	度数	1	4	4	1	0	10
		業績カテゴリの%	10.0%	40.0%	40.0%	10.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	21	45	53	11	7	137
		業績カテゴリの%	15.3%	32.8%	38.7%	8.0%	5.1%	100.0%

		II Q17 主カサービスに関する新規参入の脅威。					合計	
		非常に強い	2	3	4	全くない		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	5	11	12	7	1	36
		業績カテゴリの%	13.9%	30.6%	33.3%	19.4%	2.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	9	19	15	12	3	58
		業績カテゴリの%	15.5%	32.8%	25.9%	20.7%	5.2%	100.0%
	高業績事業者	度数	7	12	10	5	0	34
		業績カテゴリの%	20.6%	35.3%	29.4%	14.7%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	1	3	3	3	0	10
		業績カテゴリの%	10.0%	30.0%	30.0%	30.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	22	45	40	27	4	138
		業績カテゴリの%	15.9%	32.6%	29.0%	19.6%	2.9%	100.0%

		II Q18 主カサービスに関する代替製品・代替サービスの脅威。					合計	
		非常に強い	2	3	4	全くない		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	6	14	9	5	2	36
		業績カテゴリの%	16.7%	38.9%	25.0%	13.9%	5.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	8	15	14	18	3	58
		業績カテゴリの%	13.8%	25.9%	24.1%	31.0%	5.2%	100.0%
	高業績事業者	度数	6	10	10	8	0	34
		業績カテゴリの%	17.6%	29.4%	29.4%	23.5%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	1	3	3	3	0	10
		業績カテゴリの%	10.0%	30.0%	30.0%	30.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	21	42	36	34	5	138
		業績カテゴリの%	15.2%	30.4%	26.1%	24.6%	3.6%	100.0%

		II Q19 主カサービスの生産システムでは、“いつ、どこで、何が起きたか” が完全にわかりますか？					合計	
		完全にわかる	2	3	4	全くわからない		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	4	6	21	3	1	35
		業績カテゴリの%	11.4%	17.1%	60.0%	8.6%	2.9%	100.0%
	中業績事業者	度数	9	20	22	5	0	56
		業績カテゴリの%	16.1%	35.7%	39.3%	8.9%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	6	9	14	3	0	32
		業績カテゴリの%	18.8%	28.1%	43.8%	9.4%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	1	3	3	1	1	9
		業績カテゴリの%	11.1%	33.3%	33.3%	11.1%	11.1%	100.0%
	合計	度数	20	38	60	12	2	132
		業績カテゴリの%	15.2%	28.8%	45.5%	9.1%	1.5%	100.0%

		II Q20 “顧客を選べるか否か”、“顧客の要求に必ず応えなければならないか” という観点からみて、主カサービスの公共性は高いですか？					合計	
		非常に高い	2	3	4	非常に低い		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	9	13	12	2	0	36
		業績カテゴリの%	25.0%	36.1%	33.3%	5.6%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	10	18	18	8	4	58
		業績カテゴリの%	17.2%	31.0%	31.0%	13.8%	6.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	7	13	7	6	1	34
		業績カテゴリの%	20.6%	38.2%	20.6%	17.6%	2.9%	100.0%
	未回答	度数	3	5	0	1	0	9
		業績カテゴリの%	33.3%	55.6%	0.0%	11.1%	0.0%	100.0%
	合計	度数	29	49	37	17	5	137
		業績カテゴリの%	21.2%	35.8%	27.0%	12.4%	3.6%	100.0%

		II Q21 年度の費用構造からみて、主力サービスは労働集約的ですか？						
		非常に 労働集約的である	2	3	4	非常に 資本集約的である	合計	
業績カテゴリー	低業績事業者	度数	12	12	7	5	0	36
		業績カテゴリーの%	33.3%	33.3%	19.4%	13.9%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	16	17	17	3	5	58
		業績カテゴリーの%	27.6%	29.3%	29.3%	5.2%	8.6%	100.0%
	高業績事業者	度数	12	9	7	2	4	34
		業績カテゴリーの%	35.3%	26.5%	20.6%	5.9%	11.8%	100.0%
	未回答	度数	3	5	2	0	0	10
		業績カテゴリーの%	30.0%	50.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	43	43	33	10	9	138
		業績カテゴリーの%	31.2%	31.2%	23.9%	7.2%	6.5%	100.0%

		Ⅱ Q22 生み出している価値・顧客満足という観点からみて、 主力サービスは労働集約的ですか？					合計	
		非常に労働集約的である	2	3	4	非常に資本集約的である		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数 業績カテゴリ の %	10 27.8%	13 36.1%	9 25.0%	3 8.3%	1 2.8%	36 100.0%
	中業績事業者	度数 業績カテゴリ の %	13 22.4%	19 32.8%	18 31.0%	3 5.2%	5 8.6%	58 100.0%
	高業績事業者	度数 業績カテゴリ の %	12 35.3%	10 29.4%	5 14.7%	4 11.8%	3 8.8%	34 100.0%
	未回答	度数 業績カテゴリ の %	2 20.0%	4 40.0%	2 20.0%	1 10.0%	1 10.0%	10 100.0%
	合計	度数 業績カテゴリ の %	37 26.8%	46 33.3%	34 24.6%	11 8.0%	10 7.2%	138 100.0%

		II Q23 生み出している価値・顧客満足という観点からみて、 主力サービスに占める有形部分・無形部分の度合い。					合計	
		非常に 有形的である	2	3	4	非常に 無形的である		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	8	11	9	5	35
		業績カテゴリの%	5.7%	22.9%	31.4%	25.7%	14.3%	100.0%
	中業績事業者	度数	3	12	20	12	11	58
		業績カテゴリの%	5.2%	20.7%	34.5%	20.7%	19.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	6	5	5	5	13	34
		業績カテゴリの%	17.6%	14.7%	14.7%	14.7%	38.2%	100.0%
	未回答	度数	1	1	2	3	3	10
		業績カテゴリの%	10.0%	10.0%	20.0%	30.0%	30.0%	100.0%
	合計	度数	12	26	38	29	32	137
		業績カテゴリの%	8.8%	19.0%	27.7%	21.2%	23.4%	100.0%

		II Q24 主力サービスの在庫可能性。						
		完全に在庫にできる	2	3	4	全く在庫にできない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	5	7	11	3	9	35
		業績カテゴリの%	14.30%	20.00%	31.40%	8.60%	25.70%	100.00%
	中業績事業者	度数	14	7	13	8	15	57
		業績カテゴリの%	24.60%	12.30%	22.80%	14.00%	26.30%	100.00%
	高業績事業者	度数	6	2	5	4	17	34
		業績カテゴリの%	17.60%	5.90%	14.70%	11.80%	50.00%	100.00%
	未回答	度数	0	2	1	0	7	10
		業績カテゴリの%	0.00%	20.00%	10.00%	0.00%	70.00%	100.00%
	合計	度数	25	18	30	15	48	136
		業績カテゴリの%	18.40%	13.20%	22.10%	11.00%	35.30%	100.00%

		II Q25 主力サービスの生産への顧客の関与（顧客の活動）という観点からみた、顧客活動管理の重要性。						
		非常に重要である	2	3	4	全く重要でない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	10	15	9	1	0	35
		業績カテゴリの%	28.60%	42.90%	25.70%	2.90%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	19	22	12	4	1	58
		業績カテゴリの%	32.80%	37.90%	20.70%	6.90%	1.70%	100.00%
	高業績事業者	度数	16	11	7	0	0	34
		業績カテゴリの%	47.10%	32.40%	20.60%	0.00%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	5	2	2	0	0	9
		業績カテゴリの%	55.60%	22.20%	22.20%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	50	50	30	5	1	136
		業績カテゴリの%	36.80%	36.80%	22.10%	3.70%	0.70%	100.00%

		II Q26 顧客の関与（顧客の活動）によって、当該顧客に対するサービスのコスト発生額は変動しますか？						
		非常に変動する	2	3	4	全く変動しない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	7	17	8	3	1	36
		業績カテゴリの%	19.40%	47.20%	22.20%	8.30%	2.80%	100.00%
	中業績事業者	度数	8	21	20	6	3	58
		業績カテゴリの%	13.80%	36.20%	34.50%	10.30%	5.20%	100.00%
	高業績事業者	度数	10	11	7	3	3	34
		業績カテゴリの%	29.40%	32.40%	20.60%	8.80%	8.80%	100.00%
	未回答	度数	1	4	3	1	0	9
		業績カテゴリの%	11.10%	44.40%	33.30%	11.10%	0.00%	100.00%
	合計	度数	26	53	38	13	7	137
		業績カテゴリの%	19.00%	38.70%	27.70%	9.50%	5.10%	100.00%

		II Q27 主力サービスでは、品質や顧客満足度を高めると再購買が期待できますか？						
		非常に期待できる	2	3	4	全く期待できない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	15	14	4	2	1	36
		業績カテゴリの%	41.70%	38.90%	11.10%	5.60%	2.80%	100.00%
	中業績事業者	度数	24	21	9	2	1	57
		業績カテゴリの%	42.10%	36.80%	15.80%	3.50%	1.80%	100.00%
	高業績事業者	度数	16	15	2	0	1	34
		業績カテゴリの%	47.10%	44.10%	5.90%	0.00%	2.90%	100.00%
	未回答	度数	6	3	1	0	0	10
		業績カテゴリの%	60.00%	30.00%	10.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	61	53	16	4	3	137
		業績カテゴリの%	44.50%	38.70%	11.70%	2.90%	2.20%	100.00%

		II Q28 主力サービスでは、品質や顧客満足度を高めると口コミによる新規顧客獲得が期待できますか？						
		非常に期待できる	2	3	4	全く期待できない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	13	13	5	4	1	36
		業績カテゴリの%	36.10%	36.10%	13.90%	11.10%	2.80%	100.00%
	中業績事業者	度数	19	20	14	3	2	58
		業績カテゴリの%	32.80%	34.50%	24.10%	5.20%	3.40%	100.00%
	高業績事業者	度数	10	13	6	4	1	34
		業績カテゴリの%	29.40%	38.20%	17.60%	11.80%	2.90%	100.00%
	未回答	度数	3	4	1	2	0	10
		業績カテゴリの%	30.00%	40.00%	10.00%	20.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	45	50	26	13	4	138
		業績カテゴリの%	32.60%	36.20%	18.80%	9.40%	2.90%	100.00%

		II Q29 主力サービスでは、広告宣伝をすると再購買もしくは新規顧客獲得が期待できますか？						
		非常に期待できる	2	3	4	全く期待できない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	6	8	13	6	3	36
		業績カテゴリの%	16.70%	22.20%	36.10%	16.70%	8.30%	100.00%
	中業績事業者	度数	6	19	20	9	4	58
		業績カテゴリの%	10.30%	32.80%	34.50%	15.50%	6.90%	100.00%
	高業績事業者	度数	8	10	12	1	3	34
		業績カテゴリの%	23.50%	29.40%	35.30%	2.90%	8.80%	100.00%
	未回答	度数	1	3	4	1	1	10
		業績カテゴリの%	10.00%	30.00%	40.00%	10.00%	10.00%	100.00%
	合計	度数	21	40	49	17	11	138
		業績カテゴリの%	15.20%	29.00%	35.50%	12.30%	8.00%	100.00%

		II Q30 主力サービスでは、価格・料金を安くすると再購買もしくは新規顧客獲得が期待できますか？						
		非常に期待できる	2	3	4	全く期待できない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	11	15	7	3	0	36
		業績カテゴリの%	30.6%	41.7%	19.4%	8.3%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	14	28	15	1	0	58
		業績カテゴリの%	24.1%	48.3%	25.9%	1.7%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	10	15	7	1	1	34
		業績カテゴリの%	29.4%	44.1%	20.6%	2.9%	2.9%	100.0%
	未回答	度数	1	7	1	0	1	10
		業績カテゴリの%	10.0%	70.0%	10.0%	0.0%	10.0%	100.0%
	合計	度数	36	65	30	5	2	138
		業績カテゴリの%	26.1%	47.1%	21.7%	3.6%	1.4%	100.0%

		II Q31 主力サービスでは、従業員満足度が高ければ品質や顧客満足度は高まりますか？						
		非常に高くなる	2	3	4	全く変わらない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	10	10	13	2	1	36
		業績カテゴリの%	27.8%	27.8%	36.1%	5.6%	2.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	7	22	23	5	1	58
		業績カテゴリの%	12.1%	37.9%	39.7%	8.6%	1.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	7	14	9	3	1	34
		業績カテゴリの%	20.6%	41.2%	26.5%	8.8%	2.9%	100.0%
	未回答	度数	2	5	3	0	0	10
		業績カテゴリの%	20.0%	50.0%	30.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	26	51	48	10	3	138
		業績カテゴリの%	18.8%	37.0%	34.8%	7.2%	2.2%	100.0%

		II Q32 主力サービスでは、従業員定着率が高ければ品質や顧客満足度は高まりますか？						
		非常に高くなる	2	3	4	全く変わらない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	7	17	8	4	0	36
		業績カテゴリの%	19.40%	47.20%	22.20%	11.10%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	6	26	17	7	2	58
		業績カテゴリの%	10.30%	44.80%	29.30%	12.10%	3.40%	100.00%
	高業績事業者	度数	8	15	7	4	0	34
		業績カテゴリの%	23.50%	44.10%	20.60%	11.80%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	1	5	4	0	0	10
		業績カテゴリの%	10.00%	50.00%	40.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	22	63	36	15	2	138
		業績カテゴリの%	15.90%	45.70%	26.10%	10.90%	1.40%	100.00%

		II Q33 主力サービスにおける資源消費パターンは定型化・標準化されていますか？						
		非常に定型化・標準化されている	2	3	4	全く定型化・標準化されていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	8	17	5	3	35
		業績カテゴリの%	5.70%	22.90%	48.60%	14.30%	8.60%	100.00%
	中業績事業者	度数	7	21	24	4	1	57
		業績カテゴリの%	12.30%	36.80%	42.10%	7.00%	1.80%	100.00%
	高業績事業者	度数	2	11	15	4	2	34
		業績カテゴリの%	5.90%	32.40%	44.10%	11.80%	5.90%	100.00%
	未回答	度数	1	2	6	0	1	10
		業績カテゴリの%	10.00%	20.00%	60.00%	0.00%	10.00%	100.00%
	合計	度数	12	42	62	13	7	136
		業績カテゴリの%	8.80%	30.90%	45.60%	9.60%	5.10%	100.00%

		II Q34 主力サービスでは、時間や資源等の効率を追求すると、品質や顧客満足等の効果はどう変化しますか？						
		非常に効果が下がる	2	3	4	非常に効果が上がる	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	5	21	8	1	36
		業績カテゴリの%	2.80%	13.90%	58.30%	22.20%	2.80%	100.00%
	中業績事業者	度数	4	9	33	12	0	58
		業績カテゴリの%	6.90%	15.50%	56.90%	20.70%	0.00%	100.00%
	高業績事業者	度数	0	5	12	14	3	34
		業績カテゴリの%	0.00%	14.70%	35.30%	41.20%	8.80%	100.00%
	未回答	度数	1	2	5	2	0	10
		業績カテゴリの%	10.00%	20.00%	50.00%	20.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	6	21	71	36	4	138
		業績カテゴリの%	4.30%	15.20%	51.40%	26.10%	2.90%	100.00%

		II Q35 主力サービスでは、生産システム内の各サブプロセスは自己完結的に設計されていますか？						
		非常に非常に自己完結的である	2	3	4	全く自己完結的でない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	8	18	6	1	34
		業績カテゴリの%	2.90%	23.50%	52.90%	17.60%	2.90%	100.00%
	中業績事業者	度数	5	13	35	4	1	58
		業績カテゴリの%	8.60%	22.40%	60.30%	6.90%	1.70%	100.00%
	高業績事業者	度数	1	10	15	7	0	33
		業績カテゴリの%	3.00%	30.30%	45.50%	21.20%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	2	2	4	0	0	8
		業績カテゴリの%	25.00%	25.00%	50.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	9	33	72	17	2	133
		業績カテゴリの%	6.80%	24.80%	54.10%	12.80%	1.50%	100.00%

3-2-4. クロス集計表Ⅲ-1

		III1Q1 新サービスの開発と、当該サービスの生産・提供段階は明確に区分できますか？			
		できる	できない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	4	32	36
		業績カテゴリの%	11.10%	88.90%	100.00%
	中業績事業者	度数	17	39	56
		業績カテゴリの%	30.40%	69.60%	100.00%
	高業績事業者	度数	16	18	34
		業績カテゴリの%	47.10%	52.90%	100.00%
	未回答	度数	1	9	10
		業績カテゴリの%	10.00%	90.00%	100.00%
	合計	度数	38	98	136
		業績カテゴリの%	27.90%	72.10%	100.00%

		III1Q2 新サービスの開発段階で、当該サービスの生産・提供段階において実際に発生するコストは、どの程度決定されますか？						
		全てのコスト発生額が決まる	2	3	4	コスト発生額は全く決まらない	合計	
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	1	5	9	1	0	16
		業績カテゴリの%	6.30%	31.30%	56.30%	6.30%	0.00%	100.00%
	その他	度数	2	9	10	1	0	22
		業績カテゴリの%	9.10%	40.90%	45.50%	4.50%	0.00%	100.00%
	合計	度数	3	14	19	2	0	38
		業績カテゴリの%	7.90%	36.80%	50.00%	5.30%	0.00%	100.00%

		III1Q3 新サービスの企画・構想が開始された時点（サービス・コンセプトの創造など）で、“市場が受け入れる価格→所要利益→設計目標となるコスト”という順によって、あるべきコストを設定していますか？						
		非常にそうである	2	3	4	全くそうではない	合計	
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	1	7	6	1	1	16
		業績カテゴリの%	6.3%	43.8%	37.5%	6.3%	6.3%	100.0%
	その他	度数	4	5	8	5	0	22
		業績カテゴリの%	18.2%	22.7%	36.4%	22.7%	0.0%	100.0%
	合計	度数	5	12	14	6	1	38
		業績カテゴリの%	13.2%	31.6%	36.8%	15.8%	2.6%	100.0%

		III1Q4 新サービスの開発段階において、収益モデル（いつ、どこで、どの財に対して、いくら、どうやって顧客に代価を支払ってもらうか）を設計していますか？					合計	
		非常に詳細に設計している	2	3	4	全く設計していない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	4	8	3	0	1	16
		業績カテゴリの%	25.0%	50.0%	18.8%	0.0%	6.3%	100.0%
	その他	度数	4	8	8	1	1	22
		業績カテゴリの%	18.2%	36.4%	36.4%	4.5%	4.5%	100.0%
	合計	度数	8	16	11	1	2	38
		業績カテゴリの%	21.1%	42.1%	28.9%	2.6%	5.3%	100.0%

		III1Q5 新サービスの開発段階において、コスト・モデル（いつ、どこで、だれが、いくら、どうやってコストを発生させるか）を設計していますか？					合計	
		非常に詳細に設計している	2	3	4	全く設計していない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	5	7	3	0	1	16
		業績カテゴリの%	31.3%	43.8%	18.8%	0.0%	6.3%	100.0%
	その他	度数	3	9	8	1	1	22
		業績カテゴリの%	13.6%	40.9%	36.4%	4.5%	4.5%	100.0%
	合計	度数	8	16	11	1	2	38
		業績カテゴリの%	21.1%	42.1%	28.9%	2.6%	5.3%	100.0%

		III1Q6 新サービスの開発段階において、VE（価値＝機能／コスト）の考え方を設計活動に反映させていますか？					合計	
		非常に反映させている	2	3	4	全く反映させていない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	3	5	5	1	2	16
		業績カテゴリの%	18.8%	31.3%	31.3%	6.3%	12.5%	100.0%
	その他	度数	0	8	9	3	2	22
		業績カテゴリの%	0.0%	36.4%	40.9%	13.6%	9.1%	100.0%
	合計	度数	3	13	14	4	4	38
		業績カテゴリの%	7.9%	34.2%	36.8%	10.5%	10.5%	100.0%

		III1Q7 新サービスの開発段階において、サービス獲得のためのアクセス・コストを含む、顧客が支払う総コストを設計していますか？					合計	
		非常に詳細に設計している	2	3	4	全く設計していない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	3	4	6	1	2	16
		業績カテゴリの%	18.8%	25.0%	37.5%	6.3%	12.5%	100.0%
	その他	度数	1	10	6	3	2	22
		業績カテゴリの%	4.5%	45.5%	27.3%	13.6%	9.1%	100.0%
	合計	度数	4	14	12	4	4	38
		業績カテゴリの%	10.5%	36.8%	31.6%	10.5%	10.5%	100.0%

		III1Q8 新サービスの開発段階において、継続して安定した収益をもたらすリピーターを増やすための施策を設計していますか？					合計	
		非常に詳細に設計している	2	3	4	全く設計していない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	4	6	5	0	1	16
		業績カテゴリの%	25.0%	37.5%	31.3%	0.0%	6.3%	100.0%
	その他	度数	1	9	8	4	0	22
		業績カテゴリの%	4.5%	40.9%	36.4%	18.2%	0.0%	100.0%
	合計	度数	5	15	13	4	1	38
		業績カテゴリの%	13.2%	39.5%	34.2%	10.5%	2.6%	100.0%

		III1Q9 新サービスの開発段階において、顧客の活動を設計していますか？					合計	
		非常に詳細に設計している	2	3	4	全く設計していない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	2	7	6	1	0	16
		業績カテゴリの%	12.5%	43.8%	37.5%	6.3%	0.0%	100.0%
	その他	度数	2	8	9	2	1	22
		業績カテゴリの%	9.1%	36.4%	40.9%	9.1%	4.5%	100.0%
	合計	度数	4	15	15	3	1	38
		業績カテゴリの%	10.5%	39.5%	39.5%	7.9%	2.6%	100.0%

		III1Q10 新サービスの開発段階において、貴社が行う一連のサービス生産・提供活動を設計 していますか？					合計	
		非常に詳細に 設計している	2	3	4	全く設計して いない		
業績カテゴリー	高業績事業者	度数	2	9	4	1	0	16
		業績カテゴリーの%	12.5%	56.3%	25.0%	6.3%	0.0%	100.0%
	その他	度数	4	10	6	2	0	22
		業績カテゴリーの%	18.2%	45.5%	27.3%	9.1%	0.0%	100.0%
	合計	度数	6	19	10	3	0	38
		業績カテゴリーの%	15.8%	50.0%	26.3%	7.9%	0.0%	100.0%

		III1Q11 新サービスの開発段階において、サービス・リカバリーの方法 (失敗、問題、苦情などが生じた場合の対処法)を設計していますか？					合計	
		非常に詳細に 設計している	2	3	4	全く設計して いない		
業績カテゴリー	高業績事業者	度数	0	7	8	0	1	16
		業績カテゴリーの%	0.0%	43.8%	50.0%	0.0%	6.3%	100.0%
	その他	度数	2	8	8	3	1	22
		業績カテゴリーの%	9.1%	36.4%	36.4%	13.6%	4.5%	100.0%
	合計	度数	2	15	16	3	2	38
		業績カテゴリーの%	5.3%	39.5%	42.1%	7.9%	5.3%	100.0%

		Ⅲ1Q12 新サービスの開発段階においてサービス生産・提供のための施設や場を設計するにあたり、動線分析や時間研究・動作研究などをサービス設計図に反映させていますか？					合計	
		非常に反映させている	2	3	4	全く反映させていない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	0	3	9	1	3	16
		業績カテゴリの%	0.0%	18.8%	56.3%	6.3%	18.8%	100.0%
	その他	度数	1	2	13	3	3	22
		業績カテゴリの%	4.5%	9.1%	59.1%	13.6%	13.6%	100.0%
	合計	度数	1	5	22	4	6	38
		業績カテゴリの%	2.6%	13.2%	57.9%	10.5%	15.8%	100.0%

		Ⅲ1Q13 新サービスの開発段階において、ITや機械の導入・利用を積極的に検討していますか？					合計	
		非常に積極的に検討している	2	3	4	全く検討していない		
業績カテゴリ	高業績事業者	度数	6	4	6	0	0	16
		業績カテゴリの%	37.5%	25.0%	37.5%	0.0%	0.0%	100.0%
	その他	度数	5	3	9	4	1	22
		業績カテゴリの%	22.7%	13.6%	40.9%	18.2%	4.5%	100.0%
	合計	度数	11	7	15	4	1	38
		業績カテゴリの%	28.9%	18.4%	39.5%	10.5%	2.6%	100.0%

		III1Q14 新サービスの開発段階では、“勘と経験”が重視されていますか？それとも科学的・工学的思考が重視されていますか？						
		完全に“勘と経験” に頼っている	2	3	4	完全に科学的・ 工学的思考である	合計	
業績カテゴリー	高業績事業者	度数	0	3	7	4	2	16
		業績カテゴリーの%	0.0%	18.8%	43.8%	25.0%	12.5%	100.0%
	その他	度数	1	4	11	5	1	22
		業績カテゴリーの%	4.5%	18.2%	50.0%	22.7%	4.5%	100.0%
	合計	度数	1	7	18	9	3	38
		業績カテゴリーの%	2.6%	18.4%	47.4%	23.7%	7.9%	100.0%

3-2-5. クロス集計表Ⅲ-2

		III2Q1 顧客別にコストを集計していますか？					合計	
		非常に詳細に 集計している	2	3	4	全く集計して いない		
業績カテゴリー	低業績事業者	度数	3	9	8	10	6	36
		業績カテゴリーの%	8.3%	25.0%	22.2%	27.8%	16.7%	100.0%
	中業績事業者	度数	12	12	13	8	12	57
		業績カテゴリーの%	21.1%	21.1%	22.8%	14.0%	21.1%	100.0%
	高業績事業者	度数	6	13	6	2	6	33
		業績カテゴリーの%	18.2%	39.4%	18.2%	6.1%	18.2%	100.0%
	未回答	度数	1	2	2	2	4	11
		業績カテゴリーの%	9.1%	18.2%	18.2%	18.2%	36.4%	100.0%
	合計	度数	22	36	29	22	28	137
		業績カテゴリーの%	16.1%	26.3%	21.2%	16.1%	20.4%	100.0%

		III2Q2 サービス別にコストを集計していますか？					合計	
		非常に詳細に 集計している	2	3	4	全く集計して いない		
業績カテゴリー	低業績事業者	度数	4	11	11	6	4	36
		業績カテゴリーの%	11.1%	30.6%	30.6%	16.7%	11.1%	100.0%
	中業績事業者	度数	10	24	15	5	4	58
		業績カテゴリーの%	17.2%	41.4%	25.9%	8.6%	6.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	13	9	7	2	2	33
		業績カテゴリーの%	39.4%	27.3%	21.2%	6.1%	6.1%	100.0%
	未回答	度数	2	1	4	1	3	11
		業績カテゴリーの%	18.2%	9.1%	36.4%	9.1%	27.3%	100.0%
	合計	度数	29	45	37	14	13	138
		業績カテゴリーの%	21.0%	32.6%	26.8%	10.1%	9.4%	100.0%

		III 2Q3 組織区分・責任区分別にコストを集計していますか？						
		非常に詳細に 集計している	2	3	4	全く集計して いない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	4	12	12	2	5	35
		業績カテゴリの%	11.4%	34.3%	34.3%	5.7%	14.3%	100.0%
	中業績事業者	度数	18	22	14	2	2	58
		業績カテゴリの%	31.0%	37.9%	24.1%	3.4%	3.4%	100.0%
	高業績事業者	度数	13	13	6	1	0	33
		業績カテゴリの%	39.4%	39.4%	18.2%	3.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	3	4	2	1	1	11
		業績カテゴリの%	27.3%	36.4%	18.2%	9.1%	9.1%	100.0%
	合計	度数	38	51	34	6	8	137
		業績カテゴリの%	27.7%	37.2%	24.8%	4.4%	5.8%	100.0%

		III 2Q4 サービス生産・提供活動別にコストを集計していますか？						
		非常に詳細に 集計している	2	3	4	全く集計して いない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	8	18	5	3	35
		業績カテゴリの%	2.9%	22.9%	51.4%	14.3%	8.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	6	23	19	6	4	58
		業績カテゴリの%	10.3%	39.7%	32.8%	10.3%	6.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	9	13	6	3	1	32
		業績カテゴリの%	28.1%	40.6%	18.8%	9.4%	3.1%	100.0%
	未回答	度数	1	2	2	2	4	11
		業績カテゴリの%	9.1%	18.2%	18.2%	18.2%	36.4%	100.0%
	合計	度数	17	46	45	16	12	136
		業績カテゴリの%	12.5%	33.8%	33.1%	11.8%	8.8%	100.0%

		III2Q5 “いつ、どこで、どのくらいコストが発生したか” が完全にわかりますか？					合計	
		完全にわかる	2	3	4	全くわからない		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	6	10	13	5	1	35
		業績カテゴリの%	17.1%	28.6%	37.1%	14.3%	2.9%	100.0%
	中業績事業者	度数	7	22	20	9	0	58
		業績カテゴリの%	12.1%	37.9%	34.5%	15.5%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	7	17	5	4	0	33
		業績カテゴリの%	21.2%	51.5%	15.2%	12.1%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	1	6	1	3	0	11
		業績カテゴリの%	9.1%	54.5%	9.1%	27.3%	0.0%	100.0%
	合計	度数	21	55	39	21	1	137
		業績カテゴリの%	15.3%	40.1%	28.5%	15.3%	0.7%	100.0%

		III2Q6 コスト発生状況は、リアルタイムでわかりますか？最も近いものをお選びください。				合計	
		リアルタイムでわかる	1週間後にわかる	1ヵ月後にわかる	3ヵ月後にわかる		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	6	7	22	0	35
		業績カテゴリの%	17.1%	20.0%	62.9%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	9	10	39	0	58
		業績カテゴリの%	15.5%	17.2%	67.2%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	4	7	21	0	32
		業績カテゴリの%	12.5%	21.9%	65.6%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	1	5	4	0	10
		業績カテゴリの%	10.0%	50.0%	40.0%	0.0%	100.0%
	合計	度数	20	29	86	0	135
		業績カテゴリの%	14.8%	21.5%	63.7%	0.0%	100.0%

		III2Q7 なぜコストが発生したのか、その原因・理由が完全にわかりますか？						
		完全にわかる	2	3	4	全くわからない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	7	17	8	3	0	35
		業績カテゴリの%	20.0%	48.6%	22.9%	8.6%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	15	24	16	3	0	58
		業績カテゴリの%	25.9%	41.4%	27.6%	5.2%	0.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	9	19	5	0	0	33
		業績カテゴリの%	27.3%	57.6%	15.2%	0.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	2	5	3	1	0	11
		業績カテゴリの%	18.2%	45.5%	27.3%	9.1%	0.0%	100.0%
	合計	度数	33	65	32	7	0	137
		業績カテゴリの%	24.1%	47.4%	23.4%	5.1%	0.0%	100.0%

		III2Q8 発生したコストの中で、明らかにムダな部分もしくは必要ない部分は完全にわかりますか？						
		完全にわかる	2	3	4	全くわからない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	0	11	14	11	0	36
		業績カテゴリの%	0.0%	30.6%	38.9%	30.6%	0.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	3	20	24	10	1	58
		業績カテゴリの%	5.2%	34.5%	41.4%	17.2%	1.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	2	19	11	1	0	33
		業績カテゴリの%	6.1%	57.6%	33.3%	3.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	0	6	3	2	0	11
		業績カテゴリの%	0.0%	54.5%	27.3%	18.2%	0.0%	100.0%
	合計	度数	5	56	52	24	1	138
		業績カテゴリの%	3.6%	40.6%	37.7%	17.4%	0.7%	100.0%

		III2Q9 一連のコスト（顧客別、サービス別、組織区分・責任区分別、サービス生産・提供活動別）について、科学的・工学的手法にもとづいた基準値（標準原価など）を設定していますか？						
		非常に詳細に設定している	2	3	4	全く設定していない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	0	4	9	8	14	35
		業績カテゴリの%	0.0%	11.4%	25.7%	22.9%	40.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	1	11	21	15	10	58
		業績カテゴリの%	1.7%	19.0%	36.2%	25.9%	17.2%	100.0%
	高業績事業者	度数	1	10	10	5	7	33
		業績カテゴリの%	3.0%	30.3%	30.3%	15.2%	21.2%	100.0%
	未回答	度数	1	2	2	2	4	11
		業績カテゴリの%	9.1%	18.2%	18.2%	18.2%	36.4%	100.0%
	合計	度数	3	27	42	30	35	137
		業績カテゴリの%	2.2%	19.7%	30.7%	21.9%	25.5%	100.0%

		III2Q10 一連のコストについて、予算にもとづいた基準値（予算原価など）を設定していますか？						
		非常に詳細に設定している	2	3	4	全く設定していない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	6	13	15	1	1	36
		業績カテゴリの%	16.7%	36.1%	41.7%	2.8%	2.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	9	26	18	4	1	58
		業績カテゴリの%	15.5%	44.8%	31.0%	6.9%	1.7%	100.0%
	高業績事業者	度数	9	16	7	1	0	33
		業績カテゴリの%	27.3%	48.5%	21.2%	3.0%	0.0%	100.0%
	未回答	度数	3	4	1	1	2	11
		業績カテゴリの%	27.3%	36.4%	9.1%	9.1%	18.2%	100.0%
	合計	度数	27	59	41	7	4	138
		業績カテゴリの%	19.6%	42.8%	29.7%	5.1%	2.9%	100.0%

		III2Q11 一連のコストについて、“競争に生き残るために望ましい姿、あるべき姿”という考え方にもとづいた基準値（目標原価など）を設定していますか？					合計	
		非常に詳細に設定している	2	3	4	全く設定していない		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	8	13	8	5	36
		業績カテゴリの%	5.6%	22.2%	36.1%	22.2%	13.9%	100.0%
	中業績事業者	度数	4	19	16	14	5	58
		業績カテゴリの%	6.9%	32.8%	27.6%	24.1%	8.6%	100.0%
	高業績事業者	度数	7	17	5	2	2	33
		業績カテゴリの%	21.2%	51.5%	15.2%	6.1%	6.1%	100.0%
	未回答	度数	0	4	4	2	1	11
		業績カテゴリの%	0.0%	36.4%	36.4%	18.2%	9.1%	100.0%
	合計	度数	13	48	38	26	13	138
		業績カテゴリの%	9.4%	34.8%	27.5%	18.8%	9.4%	100.0%

		III2Q12 一連のコストについて、標準原価、予算原価、目標原価などの基準値と、実績値との間の原価差異を算定していますか？					合計	
		非常に詳細に算定している	2	3	4	全く算定していない		
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	8	16	6	3	35
		業績カテゴリの%	5.7%	22.9%	45.7%	17.1%	8.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	7	13	22	12	4	58
		業績カテゴリの%	12.1%	22.4%	37.9%	20.7%	6.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	8	16	3	4	2	33
		業績カテゴリの%	24.2%	48.5%	9.1%	12.1%	6.1%	100.0%
	未回答	度数	1	5	2	1	2	11
		業績カテゴリの%	9.1%	45.5%	18.2%	9.1%	18.2%	100.0%
	合計	度数	18	42	43	23	11	137
		業績カテゴリの%	13.1%	30.7%	31.4%	16.8%	8.0%	100.0%

		III2Q13 標準原価などの基準値を用いた“原価による管理”と、原単位や消費物量に基準値を設定して最終的に原価が下がることを期待する“原価の管理”の、どちらを重視していますか？						
		“原価による管理” を重視している	2	3	4	“原価の管理” を重視している	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	0	12	11	9	2	34
		業績カテゴリの%	0.0%	35.3%	32.4%	26.5%	5.9%	100.0%
	中業績事業者	度数	4	10	27	14	3	58
		業績カテゴリの%	6.9%	17.2%	46.6%	24.1%	5.2%	100.0%
	高業績事業者	度数	3	9	9	10	2	33
		業績カテゴリの%	9.1%	27.3%	27.3%	30.3%	6.1%	100.0%
	未回答	度数	0	1	5	3	1	10
		業績カテゴリの%	0.0%	10.0%	50.0%	30.0%	10.0%	100.0%
	合計	度数	7	32	52	36	8	135
		業績カテゴリの%	5.2%	23.7%	38.5%	26.7%	5.9%	100.0%

		III2Q14 現場の従業員による改善の効果は、コスト削減額や利益創出額として金額的に測定されていますか？						
		非常に詳細に 測定している	2	3	4	全く測定して いない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	2	14	11	7	35
		業績カテゴリの%	2.9%	5.7%	40.0%	31.4%	20.0%	100.0%
	中業績事業者	度数	1	11	23	12	11	58
		業績カテゴリの%	1.7%	19.0%	39.7%	20.7%	19.0%	100.0%
	高業績事業者	度数	2	10	11	9	1	33
		業績カテゴリの%	6.1%	30.3%	33.3%	27.3%	3.0%	100.0%
	未回答	度数	0	3	3	2	3	11
		業績カテゴリの%	0.0%	27.3%	27.3%	18.2%	27.3%	100.0%
	合計	度数	4	26	51	34	22	137
		業績カテゴリの%	2.9%	19.0%	37.2%	24.8%	16.1%	100.0%

		III2Q15 “コスト面のマネジメント”と“収益面のマネジメント”のどちらを重視していますか？						
		コスト面を非常に重視している	2	3	4	収益面を非常に重視している	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	7	13	11	4	36
		業績カテゴリの%	2.8%	19.4%	36.1%	30.6%	11.1%	100.0%
	中業績事業者	度数	1	4	23	20	10	58
		業績カテゴリの%	1.7%	6.9%	39.7%	34.5%	17.2%	100.0%
	高業績事業者	度数	1	3	15	11	3	33
		業績カテゴリの%	3.0%	9.1%	45.5%	33.3%	9.1%	100.0%
	未回答	度数	1	1	7	1	1	11
		業績カテゴリの%	9.1%	9.1%	63.6%	9.1%	9.1%	100.0%
	合計	度数	4	15	58	43	18	138
		業績カテゴリの%	2.9%	10.9%	42.0%	31.2%	13.0%	100.0%

		III2Q16 収益面のマネジメントにおいて、新規顧客の獲得とリピーターのどちらを重視していますか？						
		新規顧客獲得を非常に重視している	2	3	4	リピーターを非常に重視している	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	0	5	21	7	3	36
		業績カテゴリの%	0.0%	13.9%	58.3%	19.4%	8.3%	100.0%
	中業績事業者	度数	6	5	27	17	3	58
		業績カテゴリの%	10.3%	8.6%	46.6%	29.3%	5.2%	100.0%
	高業績事業者	度数	1	6	11	13	2	33
		業績カテゴリの%	3.0%	18.2%	33.3%	39.4%	6.1%	100.0%
	未回答	度数	0	0	8	2	1	11
		業績カテゴリの%	0.0%	0.0%	72.7%	18.2%	9.1%	100.0%
	合計	度数	7	16	67	39	9	138
		業績カテゴリの%	5.1%	11.6%	48.6%	28.3%	6.5%	100.0%

		III2Q17 収益面のマネジメントのために、割引やポイントサービスのような販促特典を利用していますか？						
		非常に多用している	2	3	4	全く利用していない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	8	7	4	9	8	36
		業績カテゴリの%	22.2%	19.4%	11.1%	25.0%	22.2%	100.0%
	中業績事業者	度数	7	14	9	9	19	58
		業績カテゴリの%	12.1%	24.1%	15.5%	15.5%	32.8%	100.0%
	高業績事業者	度数	3	5	4	6	15	33
		業績カテゴリの%	9.1%	15.2%	12.1%	18.2%	45.5%	100.0%
	未回答	度数	1	2	2	3	3	11
		業績カテゴリの%	9.1%	18.2%	18.2%	27.3%	27.3%	100.0%
	合計	度数	19	28	19	27	45	138
		業績カテゴリの%	13.8%	20.3%	13.8%	19.6%	32.6%	100.0%

		III2Q18 収益面のマネジメントのために、ピーク価格、オフピーク価格などの差別価格を利用していますか？						
		非常に多用している	2	3	4	全く利用していない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	4	10	10	10	35
		業績カテゴリの%	2.9%	11.4%	28.6%	28.6%	28.6%	100.0%
	中業績事業者	度数	2	10	13	11	22	58
		業績カテゴリの%	3.4%	17.2%	22.4%	19.0%	37.9%	100.0%
	高業績事業者	度数	2	0	4	11	16	33
		業績カテゴリの%	6.1%	0.0%	12.1%	33.3%	48.5%	100.0%
	未回答	度数	0	1	2	3	5	11
		業績カテゴリの%	0.0%	9.1%	18.2%	27.3%	45.5%	100.0%
	合計	度数	5	15	29	35	53	137
		業績カテゴリの%	3.6%	10.9%	21.2%	25.5%	38.7%	100.0%

3-2-6. クロス集計表Ⅲ-3

		III3Q1 現在よりもさらに詳細に、顧客別コストを集計することが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	4	14	10	7	1	36
		業績カテゴリの%	11.10%	38.90%	27.80%	19.40%	2.80%	100.00%
	中業績事業者	度数	8	18	19	8	5	58
		業績カテゴリの%	13.80%	31.00%	32.80%	13.80%	8.60%	100.00%
	高業績事業者	度数	2	14	13	4	1	34
		業績カテゴリの%	5.90%	41.20%	38.20%	11.80%	2.90%	100.00%
	未回答	度数	3	4	2	1	1	11
		業績カテゴリの%	27.30%	36.40%	18.20%	9.10%	9.10%	100.00%
	合計	度数	17	50	44	20	8	139
		業績カテゴリの%	12.20%	36.00%	31.70%	14.40%	5.80%	100.00%

		III3Q2 現在よりもさらに詳細に、サービス別コストを集計することが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	7	15	11	3	0	36
		業績カテゴリの%	19.40%	41.70%	30.60%	8.30%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	6	28	14	6	4	58
		業績カテゴリの%	10.30%	48.30%	24.10%	10.30%	6.90%	100.00%
	高業績事業者	度数	2	24	7	1	0	34
		業績カテゴリの%	5.90%	70.60%	20.60%	2.90%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	4	4	1	2	0	11
		業績カテゴリの%	36.40%	36.40%	9.10%	18.20%	0.00%	100.00%
	合計	度数	19	71	33	12	4	139
		業績カテゴリの%	13.70%	51.10%	23.70%	8.60%	2.90%	100.00%

		III3Q3 現在よりもさらに詳細に、組織区分・責任区分別コストを集計することが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	5	13	13	4	0	35
		業績カテゴリの%	14.30%	37.10%	37.10%	11.40%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	6	27	16	5	4	58
		業績カテゴリの%	10.30%	46.60%	27.60%	8.60%	6.90%	100.00%
	高業績事業者	度数	4	21	6	3	0	34
		業績カテゴリの%	11.80%	61.80%	17.60%	8.80%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	3	3	5	0	0	11
		業績カテゴリの%	27.30%	27.30%	45.50%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	18	64	40	12	4	138
		業績カテゴリの%	13.00%	46.40%	29.00%	8.70%	2.90%	100.00%

		III3Q4 現在よりもさらに詳細に、サービス生産・提供活動別コストを集計することが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	15	13	5	0	35
		業績カテゴリの%	5.70%	42.90%	37.10%	14.30%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	6	23	20	5	4	58
		業績カテゴリの%	10.30%	39.70%	34.50%	8.60%	6.90%	100.00%
	高業績事業者	度数	3	19	10	1	0	33
		業績カテゴリの%	9.10%	57.60%	30.30%	3.00%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	3	3	5	0	0	11
		業績カテゴリの%	27.30%	27.30%	45.50%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	14	60	48	11	4	137
		業績カテゴリの%	10.20%	43.80%	35.00%	8.00%	2.90%	100.00%

		III 3Q5 現在よりもさらに詳細に、“いつ、どこで、どのくらいコストが発生したか”を知ることが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	3	14	13	4	1	35
		業績カテゴリの%	8.60%	40.00%	37.10%	11.40%	2.90%	100.00%
	中業績事業者	度数	5	32	17	3	1	58
		業績カテゴリの%	8.60%	55.20%	29.30%	5.20%	1.70%	100.00%
	高業績事業者	度数	6	17	9	2	0	34
		業績カテゴリの%	17.60%	50.00%	26.50%	5.90%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	2	5	2	2	0	11
		業績カテゴリの%	18.20%	45.50%	18.20%	18.20%	0.00%	100.00%
	合計	度数	16	68	41	11	2	138
		業績カテゴリの%	11.60%	49.30%	29.70%	8.00%	1.40%	100.00%

		III 3Q6 現在よりもさらにリアルタイムで、コスト発生額を知ることが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	4	15	14	2	0	35
		業績カテゴリの%	11.40%	42.90%	40.00%	5.70%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	7	25	18	4	4	58
		業績カテゴリの%	12.10%	43.10%	31.00%	6.90%	6.90%	100.00%
	高業績事業者	度数	6	18	7	3	0	34
		業績カテゴリの%	17.60%	52.90%	20.60%	8.80%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	3	3	3	2	0	11
		業績カテゴリの%	27.30%	27.30%	27.30%	18.20%	0.00%	100.00%
	合計	度数	20	61	42	11	4	138
		業績カテゴリの%	14.50%	44.20%	30.40%	8.00%	2.90%	100.00%

		III3Q7 現在よりもさらに詳細に、コストが発生した原因・理由を知ることが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	3	18	11	3	0	35
		業績カテゴリの%	8.60%	51.40%	31.40%	8.60%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	10	28	14	5	1	58
		業績カテゴリの%	17.20%	48.30%	24.10%	8.60%	1.70%	100.00%
	高業績事業者	度数	7	18	9	0	0	34
		業績カテゴリの%	20.60%	52.90%	26.50%	0.00%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	4	6	1	0	0	11
		業績カテゴリの%	36.40%	54.50%	9.10%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	24	70	35	8	1	138
		業績カテゴリの%	17.40%	50.70%	25.40%	5.80%	0.70%	100.00%

		III3Q8 現在よりもさらに詳細に、発生したコストの中で明らかにムダな部分もしくは必要ない部分を知ることが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	9	17	10	0	0	36
		業績カテゴリの%	25.00%	47.20%	27.80%	0.00%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	14	35	8	0	1	58
		業績カテゴリの%	24.10%	60.30%	13.80%	0.00%	1.70%	100.00%
	高業績事業者	度数	11	16	6	0	1	34
		業績カテゴリの%	32.40%	47.10%	17.60%	0.00%	2.90%	100.00%
	未回答	度数	5	5	1	0	0	11
		業績カテゴリの%	45.50%	45.50%	9.10%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	39	73	25	0	2	139
		業績カテゴリの%	28.10%	52.50%	18.00%	0.00%	1.40%	100.00%

		III3Q9 現在よりもさらに詳細に、科学的・工学的なコストの基準値を設定することが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	11	17	3	2	35
		業績カテゴリの%	5.70%	31.40%	48.60%	8.60%	5.70%	100.00%
	中業績事業者	度数	4	14	31	5	4	58
		業績カテゴリの%	6.90%	24.10%	53.40%	8.60%	6.90%	100.00%
	高業績事業者	度数	2	12	15	5	0	34
		業績カテゴリの%	5.90%	35.30%	44.10%	14.70%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	2	4	2	2	1	11
		業績カテゴリの%	18.20%	36.40%	18.20%	18.20%	9.10%	100.00%
	合計	度数	10	41	65	15	7	138
		業績カテゴリの%	7.20%	29.70%	47.10%	10.90%	5.10%	100.00%

		III3Q10 現在よりもさらに詳細に、原価差異情報を知ることが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	3	17	13	2	1	36
		業績カテゴリの%	8.30%	47.20%	36.10%	5.60%	2.80%	100.00%
	中業績事業者	度数	6	17	27	6	2	58
		業績カテゴリの%	10.30%	29.30%	46.60%	10.30%	3.40%	100.00%
	高業績事業者	度数	4	16	10	4	0	34
		業績カテゴリの%	11.80%	47.10%	29.40%	11.80%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	2	4	4	1	0	11
		業績カテゴリの%	18.20%	36.40%	36.40%	9.10%	0.00%	100.00%
	合計	度数	15	54	54	13	3	139
		業績カテゴリの%	10.80%	38.80%	38.80%	9.40%	2.20%	100.00%

		III3Q11 標準原価などの基準値を用いた“原価による管理”と、原単位や消費物量に基準値を設定して最終的に原価が下がることを期待する“原価の管理”の、どちらが必要だとお考えですか？						
		“原価による管理”を必要としている	2	3	4	“原価の管理”を必要としている	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	9	17	7	1	36
		業績カテゴリの%	5.6%	25.0%	47.2%	19.4%	2.8%	100.0%
	中業績事業者	度数	4	12	28	9	5	58
		業績カテゴリの%	6.9%	20.7%	48.3%	15.5%	8.6%	100.0%
	高業績事業者	度数	2	4	16	11	1	34
		業績カテゴリの%	5.9%	11.8%	47.1%	32.4%	2.9%	100.0%
	未回答	度数	1	1	6	1	1	10
		業績カテゴリの%	10.0%	10.0%	60.0%	10.0%	10.0%	100.0%
	合計	度数	9	26	67	28	8	138
		業績カテゴリの%	6.5%	18.8%	48.6%	20.3%	5.8%	100.0%

		III3Q12 現在よりもさらに詳細に、現場の従業員による改善の効果をコスト削減額や利益創出額として金額的に測定することが必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	4	13	15	3	0	35
		業績カテゴリの%	11.40%	37.10%	42.90%	8.60%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	6	24	23	5	0	58
		業績カテゴリの%	10.30%	41.40%	39.70%	8.60%	0.00%	100.00%
	高業績事業者	度数	7	18	9	0	0	34
		業績カテゴリの%	20.60%	52.90%	26.50%	0.00%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	4	2	4	1	0	11
		業績カテゴリの%	36.40%	18.20%	36.40%	9.10%	0.00%	100.00%
	合計	度数	21	57	51	9	0	138
		業績カテゴリの%	15.20%	41.30%	37.00%	6.50%	0.00%	100.00%

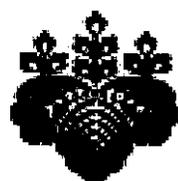
		III3Q13 “コスト面のマネジメント”と“収益面のマネジメント”の、どちらが必要だとお考えですか？						
		コスト面を必要としている	2	3	4	収益面を必要としている	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	6	16	10	2	35
		業績カテゴリの%	2.90%	17.10%	45.70%	28.60%	5.70%	100.00%
	中業績事業者	度数	3	7	27	17	4	58
		業績カテゴリの%	5.20%	12.10%	46.60%	29.30%	6.90%	100.00%
	高業績事業者	度数	4	6	18	5	1	34
		業績カテゴリの%	11.80%	17.60%	52.90%	14.70%	2.90%	100.00%
	未回答	度数	0	0	6	2	3	11
		業績カテゴリの%	0.00%	0.00%	54.50%	18.20%	27.30%	100.00%
	合計	度数	8	19	67	34	10	138
		業績カテゴリの%	5.80%	13.80%	48.60%	24.60%	7.20%	100.00%

		III3Q14 よりよいコストマネジメントのために、サービスの原価企画は必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	1	15	12	6	1	35
		業績カテゴリの%	2.90%	42.90%	34.30%	17.10%	2.90%	100.00%
	中業績事業者	度数	7	23	24	3	1	58
		業績カテゴリの%	12.10%	39.70%	41.40%	5.20%	1.70%	100.00%
	高業績事業者	度数	5	20	9	0	0	34
		業績カテゴリの%	14.70%	58.80%	26.50%	0.00%	0.00%	100.00%
	未回答	度数	2	3	3	3	0	11
		業績カテゴリの%	18.20%	27.30%	27.30%	27.30%	0.00%	100.00%
	合計	度数	15	61	48	12	2	138
		業績カテゴリの%	10.90%	44.20%	34.80%	8.70%	1.40%	100.00%

		III3Q15 よりよいコストマネジメントのために、時間基準ABC (time-driven Activity-Based Costing) は必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	13	16	4	1	36
		業績カテゴリの%	5.60%	36.10%	44.40%	11.10%	2.80%	100.00%
	中業績事業者	度数	3	18	27	7	2	57
		業績カテゴリの%	5.30%	31.60%	47.40%	12.30%	3.50%	100.00%
	高業績事業者	度数	3	15	12	2	2	34
		業績カテゴリの%	8.80%	44.10%	35.30%	5.90%	5.90%	100.00%
	未回答	度数	4	3	4	0	0	11
		業績カテゴリの%	36.40%	27.30%	36.40%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	12	49	59	13	5	138
		業績カテゴリの%	8.70%	35.50%	42.80%	9.40%	3.60%	100.00%

		III3Q16 よりよいコストマネジメントのために、バランス・スコアカード (Balanced Scorecard) は必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	8	22	4	0	36
		業績カテゴリの%	5.60%	22.20%	61.10%	11.10%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	3	16	29	6	3	57
		業績カテゴリの%	5.30%	28.10%	50.90%	10.50%	5.30%	100.00%
	高業績事業者	度数	2	14	13	3	2	34
		業績カテゴリの%	5.90%	41.20%	38.20%	8.80%	5.90%	100.00%
	未回答	度数	4	4	3	0	0	11
		業績カテゴリの%	36.40%	36.40%	27.30%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	11	42	67	13	5	138
		業績カテゴリの%	8.00%	30.40%	48.60%	9.40%	3.60%	100.00%

		III3Q17 科学的・工学的アプローチによる生産性向上は必要だとお考えですか？						
		非常に必要としている	2	3	4	全く必要としていない	合計	
業績カテゴリ	低業績事業者	度数	2	11	16	6	0	35
		業績カテゴリの%	5.70%	31.40%	45.70%	17.10%	0.00%	100.00%
	中業績事業者	度数	1	22	31	4	0	58
		業績カテゴリの%	1.70%	37.90%	53.40%	6.90%	0.00%	100.00%
	高業績事業者	度数	2	15	14	2	1	34
		業績カテゴリの%	5.90%	44.10%	41.20%	5.90%	2.90%	100.00%
	未回答	度数	2	5	3	1	0	11
		業績カテゴリの%	18.20%	45.50%	27.30%	9.10%	0.00%	100.00%
	合計	度数	7	53	64	13	1	138
		業績カテゴリの%	5.10%	38.40%	46.40%	9.40%	0.70%	100.00%



筑波大学

University of Tsukuba