

平成19年度 マスターセンター補助事業

簡易企業診断実施マニュアル

平成20年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部

はじめに

社団法人 中小企業診断協会三重県支部では、平成19年度マスターセンター補助事業「支部における調査・研究事業」として、「簡易診断ツールの開発・研究」をテーマに取り組みました。

成人病対策やメタボリックシンドローム対策など個人の健康診断・予防検診に対する意識は高まっていますが、中小零細企業の外部専門家からの定期的な企業診断については経営者にも必要性の認識が遅れているように思います。

経営環境の変化に受動的な対応しかできない中小企業に、いち早く企業のおかれている状況や抱えている顕在・潜在の問題点を指摘し認識してもらうことは中小企業診断士としての職務使命であると考えられ、人間の健康診断と同様に、企業も決算書ができあがった頃に毎年、企業診断のプロである中小企業診断士の企業診断を受診するという定例的な診断を制度として確立することは意義あることだと認識されます。またこれらは、中小企業診断士の職域の拡大、中小企業診断士の中小零細企業への認知度を向上させるためにも有意義な取り組みでもあると考えられます。

これらの問題意識から、三重県支部では中小零細企業への簡易企業診断の定例的な実施と定着をめざし調査研究に取り組みました。製造業・建設業・商業の3社に対して、研究・開発した簡易診断ツールによって実際に簡易診断を実施することにより、実施に当たっての問題点、留意事項などを抽出し、簡易診断ツールの完成度の向上、実施マニュアルの整備を行い、これらの結果を報告書としてまとめました。

第1章「簡易診断事業の目的」では、簡易診断を実施する際の意義と実施の心構えをまとめています。第2章「簡易診断事業の実施マニュアル」では、実施プロセスや実施要領を示し、製造業・建設業・商業の3分野にわたる簡易診断ツールの使い方、利用の際の留意事項をまとめています。第3章「簡易診断の実施事例」では、実施事例と実施後の反省点について、実際に3社にわたって行った簡易診断報告書を掲載し、利用イメージを高めるための参照資料となるようにしています。

今回作成した「簡易企業診断実施マニュアル」が簡易診断を定例的に実施する際の参考資料として活用され、中小企業診断士の実践的な診断スキル向上と中小企業経営者への「企業診断」の認知度向上にむけた一助となれば幸いです。

平成20年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部
支部長 大竹 美光

目 次

はじめに

第1章 簡易診断事業の目的	1
第2章 簡易診断事業の実施マニュアル	
1. 簡易診断実施プロセス	5
2. 簡易診断ツールと実施における留意点	
(1) 製造業	11
製造業簡易診断ツール 雛形書式集	15
(2) 建設業	23
建設業簡易診断ツール 雛形書式集	27
(3) 商業	34
商業簡易診断ツール 雛形書式集	37
第3章 簡易診断の実施事例	
1. 製造業簡易診断	45
簡易診断報告書(製造業)	49
2. 建設業簡易診断	59
簡易診断報告書(建設業)	62
3. 商業簡易診断	71
簡易診断報告書(商業)	74

おわりに

第1章 簡易診断事業の目的

「企業はなぜ定期的な企業診断を受ける習慣がないのだろうか？」－三重県支部で取り組んだ調査研究事業は、そもそもそんな素朴な疑問から始まっています。この章では簡易診断事業の目的と意義を確認し、次章以降の実施マニュアルにそって簡易診断を実施する際の心構えとします。

1. 中小企業の健康診断としての企業簡易診断

(1) 簡易診断の必要性

成人病対策やメタボリックシンドローム対策など個人の健康診断・予防検診に対する意識は高まっていますが、一般的に中小零細企業の経営が自らどのような状態であるのか、外部専門家からの定期的な企業診断を受診しているケースは少ないのが実情です。

企業も生き物である限り一時的に病気にかかったり、それが慢性疾患となっている場合もあります。広く経営を全般的な視点からチェックし、経営の現状を評価し、個別課題解決にむかう方向性を示すこと。そして経営に巣くう問題点の早期発見、早期治療に結びつく気づきをあたえること。これは中小企業の身近なホームドクター的な存在であるべき中小企業診断士の第一義的な使命だと考えられます。

何事も早期発見、早期治療が有効だとわかっていても、チェックする機会やきっかけがないために、対処が遅れ手遅れになっていくケースが多くあります。資金繰りがいっばいの段階では打つ手が限られてきますし、どうしてももう少し早い段階で相談や対処ができなかったのかと後悔する企業が多く見られます。

それらの要因としては、中小零細企業にはかかりつけの医者的な相談者が少ないですし、中小企業支援の公的相談所があったとしても敷居が高く、気軽に検診を受ける感覚で企業診断を受診できる機会が限られていることにあるように考えます。健康診断を受ける感覚で、定期的に、しかも比較的安価に第三者からの経営状態のチェックをうける制度が中小零細企業には必要だと考えられます。

(2) 簡易診断事業の概要

今回の調査研究事業はこのような視点から、企業が健康診断をうけるように気軽に受診でき、あくまで企業側に第三者チェック機関として、総合的な企業評価をおこない改善への気づきをあたえられるような簡易診断を仕組みとして確立することそして中小零細企業に当たり前に健康診断を受診するような感覚で受診してもらえる定期的な制度として定着させることを目指して、調査研究として取り組んでいます。

今回想定した簡易診断の規模や実施概要は下記の5項にまとめられ、中小零細企業向けとなって

います。

- ① 実施の事業としては、あくまで簡易の「総合診断」として位置づけ、総日数は「4日程度」とし、企業側に大きな受診の負担をかけることなく取り組んでいる内容とすること。従って企業ヒアリング1日、企業への報告会を1日程度と想定すること。
- ② 人間の健康診断をイメージして、勧告でなんらかの「判定（良好・要検査など）」を示し状況をはっきりと結論づけること。さらに、強い点・弱い点を明確に認識してもらうために、リーダーチャート等を用いて視覚的に表現し、総合コメントをつけること。
- ③ 診断の範囲はあくまで総合診断とし、個別分野での詳細な企業診断には踏み込まない。個別分野については事後に企業側から本格診断を依頼された場合に別途実施すること。
- ④ 簡易診断の勧告範囲は、企業がかかえる課題の整理と改善の方向性を示すこととし、企業側に改善点について気づきを持ってもらうことを目的とすること。
- ⑤ 今回想定の対象企業規模は中小零細企業向けとする。なお中規模中堅企業向けについては今回の成果物をもとに拡張することで、今後の検討課題とする。

第2章に今回の詳細な実施要領とプロセスをまとめていますので確認してください。

2. 簡易診断事業の目指すべき効果

(1) 企業側のメリット

簡易診断を実施することによる中小零細企業の受診メリットは、図1-1にまとめられます。これは今回の成果目的でもあります。

① 第三者チェック機能の提供

経営者は概ね自己の企業の弱点や欠点については把握していると考えられます。経営者に自社の強み・弱みを語ってもらうと、比較的マトを得た回答が帰ってくる場合が多いですが、ただしそれはあくまで自己チェックでありますので、自己の事業への思い入れが強く、既成概念や思いこみにより、考え漏れをしている場合が多くあります。冷静な第三者として経営状況をチェックして評価をもらうことは、企業経営にとってプラスとなります。また、決算資料が整った時期など、毎年定期的に受診することで経年変化をとらえることができ、経営上大きな問題となる可能性のある予兆を早期に摘み取ることができるようになります。

＜簡易診断の目指すべき効果＞

1. 企業側のメリット

- ① 第三者チェック機能を得る
- ② 客観的な自己レベルの把握
- ③ ホームドクターとの出会い

2. 中小企業診断士側のメリット

- ① 診断士の職務使命
- ② 診断士の職域拡大
- ③ 診断士の資格要件への対応

(図1-1)

② 客観的な自己レベルの把握

かつて経営の神様といわれた松下幸之助さんは著書のなかで客観的に経営のレベルを把握しておく必要性にふれて、「碁や将棋には、初段であるとか二段であるとかのいわゆる段位制がありますが、経営者についても誰それさんは三段の経営者だ、だれそれさんは五段の経営者だということのを的確に言ってくれる人がありますと非常に面白いと思います。」（『経営のコツここのなりと気づいた価値は百万両』PHP文庫）と述べられています。経営者に会社の経営力がどのくらいであるか、評価し提供することは客観的なレベル把握の提供となります。

③ ホームドクターとの出会いの場

中小企業の経営者にとっても、ちょっとした経営上の悩み事などの相談ができる「よろず経営相談者」を持つことは有益だと考えられます。しかし、なかなか経営上のホームドクターと出会うきっかけが少ないのが実情です。簡易診断を受けることで、企業の状況を理解してもらえる第三者ができることとなり、経営のホームドクターとの出会いの場を提供できることとなります。

（2）中小企業診断士の職責

上記のような企業側のメリットを考えますと、簡易診断事業を実施することは、企業診断のプロとして中小企業の身近なホームドクター的な存在であるべき、中小企業診断士の第一義的な使命なのではないかと思われれます。簡易診断を実施することによる中小企業診断士側のメリットは、下記となります。

① 中小企業診断士の職務使命

経営環境の変化に受動的な対応しかできない企業に、いち早く企業のおかれている状況や抱えている顕在・潜在の問題点を指摘し認識してもらうことは中小企業診断士としての一番の職務使命であります。

② 中小企業診断士の職域拡大

人間の健康診断と同様に、企業も決算書ができあがったら毎年、企業診断のプロである中小企業診断士の企業診断を受診するという定例的な制度として確立することは、中小企業診断士の職域の拡大とともに、中小企業診断士の中小零細企業への認知度を向上させるための有意義な取り組みでもあったと考えられます。

③ 中小企業診断士の資格要件への対応

さらに、中小企業診断士の資格更新要件の変更に伴い、実務ポイントを取得するためには診断士各自が直接中小企業へ実践的な診断実務を行う必要があります。支部事業においても、窓口相談事業やプロコン育成塾など実務ポイント取得支援を目的とした事業が順次実施されていますが、簡易診断事業は有効的な実務ポイントの獲得機会としても活用が期待できます。

第1章 簡易診断事業の目的

当事業では、製造業・建設業・商業の3分野・3社に対して簡易診断を試験的に実施することにより、今後の定期開催にむけた簡易診断ツールの統一、実施マニュアルや実施要項、問題点、整備事項などを研究しています。2章以下に実際の適応事例を含めて、簡易診断時に活用できるツールとして実施要領をまとめ、取り組む際の実施マニュアルとして活用できるようまとめています。

<簡易診断に使用する書式一覧>

今回の報告書に記載した様式は下記となります。様式番号を参考にご利用ください。

簡易診断に使用する雛形書式一覧

書式名	製造業	建設業	商業
簡易診断結果報告書			
企業プロフィール	診断-1		
経営者の思い	診断-2		
外部環境分析表	診断-3(製造業用)	診断-3(建設業用)	診断-3(商業用)
内部環境分析表	診断-4(製造業用)	診断-4(建設業用)	診断-4(商業用)
財務分析レーダーチャート	診断-5(製造業用)	診断-5(建設業用)	診断-5(商業用)
内部環境レーダーチャート	診断-6(製造業用)	診断-6(建設業用)	診断-6(商業用)
SWOT分析表	診断-7(1)・(2)		
簡易診断結果のまとめ	診断-8		
ワーキングシート			
簡易診断の流れ	資料-1(製造業用)	資料-1(建設業用)	資料-1(商業用)
受診前の徴収資料と使用目的	資料-2(製造業用)	資料-2(建設業用)	資料-2(商業用)
診断ニーズ確認表	資料-3		
企業プロフィール確認のポイント	資料-4(製造業用)	資料-4(建設業用)	資料-4(商業用)
企業規模・特性と管理レベル	資料-5(製造業用)	資料-5(建設業用)	資料-5(商業用)
外部環境分析チェックシート	資料-6(製造業用)	資料-6(建設業用)	資料-6(商業用)
内部環境分析チェックシート	資料-7(製造業用)	資料-7(建設業用)	資料-7(商業用)
現場査察のポイント	資料-8(製造業用)	資料-8(建設業用)	資料-8(商業用)
状態判定表	資料-9		
財務分析データ	資料-10(製造業用)	資料-10(建設業用)	資料-10(商業用)
その他添付資料			
添付資料	添付資料-1~		

※ 「診断-x」は簡易診断報告書関連の図表番号を示し、「資料-x」は診断作業を実施する際のワークシート関連の図表番号を示しています。

第2章 簡易診断事業の実施マニュアル

この章では、簡易診断事業の実施要領と診断プロセス、報告書作成への手順をまとめ、製造業・建設業・商業の3分野にわたる簡易診断ツールを掲載するとともに、利用方法、実施における留意点、診断視点などを提供します。

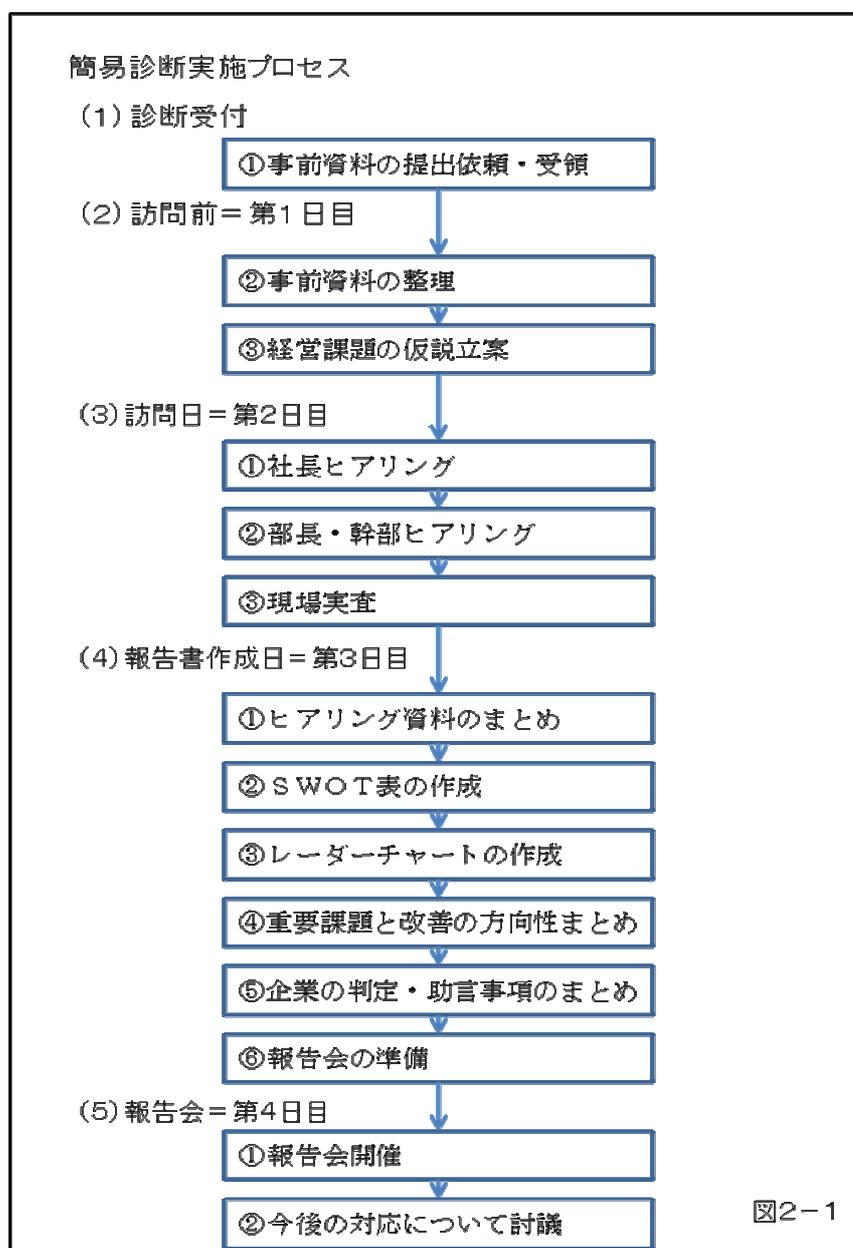
1. 簡易診断実施プロセス

簡易診断は図2-1に示したように第1日目～第4日目にわたるプロセスにそって順に実施していきます。(図2-1参照) 詳細の内容については、次節からの製造業・建設業・商業の業種別簡易診断ツールと実施における留意点を参照してください。

なお、下記記載は1人で診断を担当する場合を想定した記述となっていますが、グループで診断を担当する場合は、診断リーダーをはじめ担当分野の役割分担を行い、ヒアリング後も重要課題の抽出、改善の方向性などグループとしての見解を統一させておく必要があります。

今回の簡易診断の標準工数は4日と設定していますが、あくまで標準的な作業内容と時間の目処を示しており、診断担当者の熟練ぐあいや、受診側企業の規模・課題の大きさによっては必要とされる実際の時間は変わってくると思われます。

また、簡易診断の4日間、訪問日(第2日目)から報告会(第4日目)まで2週間くらいで完了することを目処に日程を想定していますが、実際に簡易



診断を実施する際は、企業側のスケジュールや料金負担の可能範囲などを考慮して柔軟に日程対応を行っていく必要があります。

(1) 診断受付

① 事前資料の提出依頼・受領

簡易診断の申し込みを受けたら、図2-2に示した資料を事前に企業側から提出してもらいます。あくまで企業側の受診手間を最小限にしながら、簡易診断を実施する事前準備が可能な範囲にとどめてあります。決算資料、パンフレット等以外に企業側に記載をお願いするのは「診断ニーズ」として、現在の最大の関心事、今回の診断に対する期待・要望の記入を事前にお願ひし、受診企業側のニーズを把握します。使用する様式は、企業プロフィール（様式：診断-1）、診断ニーズ確認表（様式：資料-3）となります。

(2) 訪問前＝第1日目

① 事前資料の整理

受け取った資料を整備して、訪問前の準備作業として企業の状況把握を行います。会社概要、会社案内やパンフレットから企業プロフィール（様式：診断-1）を作成、事前の診断ニーズをふまえて経営者の思い（様式：診断-2）を作成します。

また、想定される業界特性は、外部環境分析表（様式：診断-3）へわかる範囲で記入していきます。訪問前ですので、一般的な業界動向を知り得る範囲で想定して記入しておきます。決算報告書（直近3期分）から、財務分析を実施し、内部環境分析表（様式：診断-4）の財務分析欄・財務分析レーダーチャート（様式：診断-5）を作成します。財務構造や資金繰りなどの面から収益性・安全性・健全性などの視点で企業を分析しておきます。

なお、財務分析時に使用する分析ツールについては自身で保有のツールを自由に活用しても結構です。

② 経営課題の仮説立案

事前資料の分析から、受診企業のかかえる経営課題について仮説を立てます。訪問前の事前の仮説ですが、外部環境分析チェックシート、内部環境分析チェックシートのどのあたりに問題があり、どこを重点的にヒアリングすべきか、時間配分や診断プランを立案しておきます。また、

<事前提出資料>

1. 必須

- ① 診断ニーズ確認表
- ② 会社概況(会社案内・経歴書)
- ③ 決算報告書(直近3期)

2. 任意(可能なら提出)

- ① 組織図
- ② 製品パンフレット
- ③ 工場・店舗レイアウト
- ④ 工程図・業務フロー図
- ⑤ 経営計画書
- ⑥ 製品・商品別売上実績表
- ⑦ 製品別原価表
- ⑧ その他

(図2-2)

問題点の原因や改善の方向性についても、訪問前に仮説を立てておくことが望まれます。ただし、あくまで現場や経営者のヒアリングを実施していない診断側のかってな仮説ですので、訪問時にはそれらを検証し、柔軟に変更していく必要があります。

以上で訪問前に実施しておく準備が完了します。

(3) 訪問日＝第2日目

① 社長ヒアリング

事前に提出してもらった資料に基づき、会社の沿革や全般的な経営状況などの質問事項からヒアリングを始めます。いきなり経営課題などの核心に入ってもいいのですが、会社の沿革や全般的状況などから話を切り出す方が、経営者も話しやすく話題に乗ってきてもらいやすくなります。また、いきなり経営課題の質問に入ると一分野の問題点で時間を消費してしまう可能性があります。

次に、外部環境分析チェックシート（様式：資料－6）により質問を行い、企業を取り巻く業界の動向を把握していきます。事前の仮説を検証しながら、外部環境分析チェックシートと事前に確認をした外部環境分析表（様式：診断－3）にそのヒアリング内容をメモします。

内部環境についても内部環境分析チェックシート（様式：資料－7）により質問を行い、企業内部の問題点の把握をしていきます。外部環境の場合と同様に、事前の仮説を検証しながら、内部環境分析チェックシートにそのヒアリング内容をメモします。チェックシートに記載された診断視点とチェックポイントは、診断の際の参考視点としてあくまで一般的な診断視点をまとめたものですので、企業の状況によって適時取捨選択をして利用していきます。

② 部長・幹部ヒアリング（必要があれば）

必要があれば、担当部長や担当者、他の経営幹部からのヒアリングを実施します。特に分野別に重点課題があり、担当分野からの直接の意見聴取が必要だと判断した場合に実施します。社長の持つ感覚と現場サイドで感じている感覚とは違う場合がありますので、時間があり、企業側も必要性を認めたら実施する方がよいと思われます。

ヒアリング内容は、外部環境分析チェックシート（様式：資料－6）、内部環境分析チェックシート（様式：資料－7）のなかの特定分野など、範囲を絞ったヒアリングを実施していきます。社長ヒアリングの時と同様に、事前の仮説を検証しながら、受診企業の経営課題を明確化させていきます。

③ 現場実査

ヒアリングだけでは現場の状況を正確に把握できません。やはり自分の目で現場を見て感じ、ヒアリング内容の正確さを確認する必要があります。特に製造業の生産現場、商業の店舗状況、建設業の建設現場などは、5S・整理整頓状況や配置導線、従業員の態度などいろいろな情報を

取得することができます。

主として内部環境分析チェックシート（様式：資料－7）のなかで、現場に絡む部分について注意深く現場状況をチェックしていきます。現場にはさまざまな問題点を示す状況が隠されていますので、経営課題の仮説検証を実施する有効な情報源となるため、必ず実施することが必要です。

以上で訪問日に実施するチェックを終えます。この日は診断日ですので、即興的に感じる診断結果の概要を述べるにとどめ、詳細の結果は後日診断報告書にまとめて企業側に報告します。

（4）報告書作成日＝第3日目

① ヒアリング資料のまとめ

メモレベルのヒアリング結果を整理し、外部環境分析チェックシート（様式：資料－6）、外部環境分析表（様式：診断－3）、内部環境分析チェックシート（様式：資料－7）の記載内容を整理しなおします。ヒアリング時に聞き漏らし事項などがあれば、電話等で企業側に問い合わせをして精度をあげます。まとめながら当初の仮説を検証しながら重要な問題点を絞っていきます。

② SWOT分析表の作成

ヒアリング資料のまとめから、SWOT分析表（様式：診断－7）を埋めることで企業の持つ強み・弱み・機会・脅威を洗い出し、SWOT分析を実施します。SWOT分析では、企業が抱える重要課題を明確化していき、改善の方向性を検討していきます。その際、ヒアリングや現場実査でとらえた企業の実情を勘案しながら実行可能な提案となるよう配慮し、方向性を見いだしていきます。

なお、SWOT分析表として2種類の様式：診断－7（1）、診断－7（2）を用意しています。受診企業の問題点の抽出と指摘に重点におく場合は（1）の様式（SWOT分析表）を使用し、課題の抽出に加え改善の方向性を重点的に分析し、取り組み課題までを提示したい場合に（2）の様式（クロスSWOT分析表）を使用してください。クロスSWOT分析表は、強み×機会、強み×脅威、弱み×機会、弱み×脅威の視点から企業の取り得るべき可能性を検討し、企業戦略を作成していきます。

③ レーダーチャートの作成

SWOT分析をふまえて、内部環境分析チェックシート（様式：資料－7）のチェック内容・評価点数を再検証します。判断根拠を明確にしながら、点数をつけた理由を確認します。それらの点数を内部環境レーダーチャート（様式：診断－6）にプロットして視覚化します。企業の強い点・弱い点が視覚的に表現できているか検証しながら作成します。

④ 重要課題と改善の方向性のまとめ

見いだされた課題と改善への方向性を提言として簡易診断結果のまとめ（様式：診断－8）を埋めることでまとめます。重要課題は企業にとっての緊急度や重要性を考え順序づけをし、記載します。改善の方向性は取り組みやすさ、重要性、スケジュール等と考え順序をつけます。

記載された課題と改善の方向性が企業側の経営状況の真の原因であるか、また真の解決策となりえるのか、さまざまな角度から検討をして精度を上げていきます。直感的に把握される場合もありますが、可能な限り多方面からの検討を加えておくことが大切で、企業側へ提案をする際に提言内容の説得力や実行力の助けとなります。

⑤ 企業の判定・助言事項のまとめ

簡易診断事業として総合的な判定結果を、状況判定表（様式：資料－9）の判定基準を参考にランク付けを行います。ランクをつけられた判定結果は企業側も興味が高く、なぜそのランクに該当するのか、判断基準の理由を明確にしておき、質問に答えられるようにしておくことが必要です。なお、このランクは厳密に判定基準が明確に決められているものではありませんので、あくまで診断者の主観により決めることとなります。総合的な状況を受診企業に端的に伝えるための便宜的なランクであることに配慮してください。（第3章の事例においても誤解を与えるとして活用していない建設業の事例もあります。）

助言事項については、改善の方向性の補足説明や付加しておくべき追記事項など必要に応じて記入します。改善の方向性が明確に示され、どこから改善の手をつけていったらよいかが明らかになっていることが望まれます。

⑥ 報告会の準備

企業側に提出する簡易診断報告書の記載内容を確認し、報告会当日のプレゼンテーションの段取り準備を行います。報告すべき内容をストーリー化し、必要であればプレゼンテーションソフトを活用した資料を作成しておくなど、企業側に分かりやすく報告できる準備を行います。

＜簡易診断報告書＞	（様式NO.）
1. 企業プロフィール	（診断－1）
2. 経営者の思い	（診断－2）
3. 外部環境分析表	（診断－3）
4. 内部環境分析表	（診断－4）
5. 財務分析レーダーチャート	（診断－5）
6. 内部環境レーダーチャート	（診断－6）
7. SWOT分析表	（診断－7）
8. 簡易診断結果まとめ	（診断－8）
（図2－3）	

説明は簡潔で論点を明確にし、適時企業側からの質問を受けるなど、一方的な報告会とならないように配慮します。

以上で企業側へ提出する簡易診断報告書が完成します。提出書類は図2-3のものとなりますが、必要であれば適時追加資料を付加（添付資料-1～）したり、省略したりすることも可能です。

（5）報告会＝第4日目

① 報告会開催

受診企業に対して簡易診断報告書を提出し、内容の説明を実施します。開催日は訪問日（第2日目）から少なくとも2週間以内が理想ですが、報告書作成（第3日目）の完成度合や受診企業の都合により柔軟性を持って設定します。可能なら企業側は社長だけでなく経営幹部が出席されることが望まれます。準備した内容でプレゼンテーションを実施し、あくまで企業側に問題点の気づきを与えるという姿勢で説明を実施します。簡易診断の報告会ですので、こうあるべきだとの高圧的な姿勢よりも、第三者の客観的な視点からみる判断であることを理解してもらい、納得性の高い内容となるように配慮が必要です。企業側からの疑問点などの質問には丁寧にこたえ、改善事項に対して実際に実行していく意欲やきっかけを与えられれば成功といえるでしょう。

② 今後の対応について討議

受診企業と、今回の提案事項をどのように受け止め、対応していくかの意見交換を実施します。今回の簡易診断はあくまで提案であり、これらの改善項目に対してどのように対応していくかは企業側の判断となります。そのため自然な流れで今後の手伝いを依頼されることはよいと思われませんが、決して本格的なコンサルティングや指導を強要したり、受診を前提として話を進めることは避けるべきです。

以上が報告会当日の実施手順の説明となります。可能であれば終了後、経営幹部を交えた打ち上げ会などができればよいでしょう。

（6）留意事項

なお、上記のプロセスや使用する様式類は標準的な進め方を想定して記載しています。実際に行う場合は、受診企業のニーズや課題の難易度などを勘案して、診断担当者の判断で適時、追加のフォーマットや分析プロセスを加え柔軟な運営を心がけることで、受診企業の満足度向上に配慮する必要があります。第3章に「簡易診断の実施事例」を掲載していますが、標準的な「簡易診断結果報告書」様式に担当者の判断で適時オリジナルなシートを追加していることに留意ください。

2. 簡易診断ツールと実施における留意点

(1) 製造業

製造業の簡易診断も第2章1項の実施要領にて取進めます。資料-1に「製造業簡易診断の流れ」を示します。資料-1は、簡易診断に要する日程と共に、顧客企業とのスケジュール調整にも役立ちます。簡易診断の目的は、企業の経営状態の判定にありますので、本診断で行うような調査・検討・解析を行いません。まずはイメージを理解して頂くために、簡易診断結果報告書（診断-1～診断-8）を説明します。

報告書は、1. 企業認識：①企業プロフィール、②経営者の思い 2. 分析結果：①外部環境分析、②内部環境分析、③SWOT分析、④重要課題と改善の方向性 3. 簡易診断結果：①経営状態の判定、②助言事項 の構成となっています。従って、簡易診断は、報告内容を意識して行うこととなります。

① 申込受付と資料請求

簡易診断の申し込みを受けたら、「受診前の徴収資料と使用目的」（資料-2）に示した資料の提出を企業に依頼します。この依頼は、事前徴収資料リストの手渡し、FAX、Eメール等のような方法でも可能ですが、受診企業が準備する資料の内容が簡易診断に大きく影響します。資料が揃うほど診断内容が濃くなり、資料が少ないほど、診断内容が薄くなりますので、そのことを良く受診企業に理解してもらう必要があります。製造業では、極力の項目は入手しないと、受診企業を理解することが困難となります。

② 資料入手と経営者面談

事前徴収資料については、受診企業から送付して頂くことも可能ですが、受診企業を訪問し、準備頂いた資料の確認をすると共に、この時点で、経営者と面談し、診断ニーズ等や経営者の考え方などを聴取しておくこと、今後の分析が進め易くなります。簡易診断では、企業訪問の時間は少ないですので、この機会を有効利用することも重要です。工場見学が可能ならば、工場を案内して頂き、製造プロセス、設備、製品等の確認ができれば事前検討に大いに参考になります。

③ 事前資料分析

事前検討のスタートは、「診断ニーズ確認表」（資料-3）の内容確認から始まります。診断に対する期待・要望が出ていますので、それらが重要検討項目となります。

次に、入手した資料での事前検討を行います。まずは、企業認識です。「企業プロフィール確認のポイント」（資料-4）のとおりですが、事前入手資料では、企業情報が主であり、顧客・市場の認識、競争の認識、変革の認識等は、経営者からのヒアリングに焦点を合わすこととなります。事前検討の最重要事項が財務分析です。直近3期分の決算報告書（貸借対照表、損益計算書、製造原価報告書）を財務分析プログラムにて分析します。成長性、収益性、健全性、生産性等の指標を確認して、課題・問題点を把握することとなります。受診企業に大きな課題・問題点

があるかどうかは、財務分析で明らかになります。問題があることが判れば、それを財務の課題とするのではなく、経営の課題として、大きな観点から検討することになります。特に財務分析の結果から、製造業の業務プロセスの課題へと落とし込むことが大切です。推測した課題を経営者等とのヒアリングで確認することになるからです。

製造業の診断で考慮が必要なことは、企業特性を把握して、課題・問題点を考慮する必要があります。資料-5に製造業での企業特性把握の着眼点と企業規模による管理レベルの認識を記載しました。自社で製品開発するのか、下請けなのか、材料メーカーなのか、装置メーカーなのか、完成品メーカーか、部品メーカーか等で企業の形態・管理方法が大きく異なります。また、従業員数に応じて管理レベルが異なりますので、それを考慮して判断する必要があります。10人以下の零細企業では、営業、製造、財務、開発の殆どを経営者自らが担当していますので、当然、従業員をそれなりに抱えた中堅企業や大企業の管理レベルを期待しても無理があります。従って、従業員数に応じた管理レベルで判断する必要があります。零細企業、小規模企業では、組織での管理がなされていることは少なく、経営者の能力に応じた管理レベルとなりがちです。中規模企業からは、組織的な動きが強まり、中堅企業・大企業では、部門管理者が部門を管理するケースが多くなります。ここでは、零細企業、小規模企業に焦点を当てていますので、経営者への負担が大きいこと、従って経営者の強み、弱みを良く把握することが簡易診断でも重要なポイントとなります。企業プロフィールで確認した「製品情報」「顧客情報」から業界特性を考えることとなりますが、情報が不足する場合は調査して補うこととなります。外部環境分析は、調査等で得られた範囲で行います。従って、このレベルは、あくまで推測の域をでません。製造業の内部環境は、外から見ることは困難ですが、財務分析の結果から内部環境における課題・問題点の一部を推測することは可能です。この時点のSWOTは、会社案内等での「製品」「技術」「顧客」「業界特性」「財務分析結果」「推測課題・問題点」で行うことになり、あくまで「推測の領域の頭の整理」と考えます。即ち、現地訪問で確認する事項の下調べの位置づけです。製造業の診断は、現地訪問での確認が最重要です。

④ 現地訪問

事前検討が終了すれば、受診企業と日程を調整して、企業を訪問しての確認（現地訪問）を行うこととなります。まずは、経営者等にヒアリングを行います。まず始めに、「経営者の思い」（診断-2）に沿って、経営者の思いを確認します。簡易診断の重要な事項の一つに、経営者の考える夢・目標に事業実態が向かっているかの判断があります。そのためには、経営者の思いを正確に理解する必要があります。創業の経緯や会社として大事にしていることを話して頂くことから始めますと結構社長さんが次々と話してくれることが多いです。

次に、外部環境分析の確認となります。外部環境分析は、「企業プロフィール確認のポイント」（資料-4）の事項を念頭に、「外部環境分析チェックシート」（資料-6）を基本にしてヒアリ

ングを行い、「外部環境分析表」(診断－3)に取りまとめます。確認項目はポーターの5つの競争者ですので、一般的な内容です。

外部環境分析が終われば、次に内部環境分析です。内部環境分析についても「内部環境分析チェックシート」(資料－7)を準備していますので、チェックリストに沿ってヒアリングして頂き、「内部環境分析表」(診断－4)、「財務分析レーダーチャート」(診断－5)、「内部環境レーダーチャート」(診断－6)を作成します。確認事項が多いですので、効率的な取進めが必要です。事前検討にて課題・問題点を抽出しておき、それらの確認を中心に進めることをお勧めします。財務分析を進める際、会計処理が悪く、財務分析プログラムがそのままでは使えないことも起こります。その時は、少し加工して、より確からしい状況にして判断して下さい。また、その時は、経営者に、どのようにして判断しているのか確認して頂くと、状況の理解を助けることができると思われます。また、現場査察を行い、内部環境分析の判断資料とします。資料－8に「現場査察のポイント」を示しますので、参考にして頂ければ幸いです。

⑤ 報告書まとめ

企業訪問での確認を終えますと、報告書まとめに入ります。外部環境分析は、事前検討、外部環境分析チェックシート確認結果、経営者等のヒアリング結果を整理して、「外部環境分析表」(診断－3)にまとめます。ここでは、影響度の最も大きい項目を明確にします。その点が、改善点の一つになります。内部環境分析は、財務分析の結果、内部環境分析チェックシート確認結果、経営者等のヒアリング結果、現場査察結果等を「内部環境分析表」(診断－4)、「財務分析レーダーチャート」(診断－5)、「内部環境レーダーチャート」(診断－6)にまとめます。チェックシートに点数がでますので、レーダーチャートは自動的に作ることが出来ます。SWOT分析は、事前検討での予測内容が、内部環境分析チェックシートの確認作業の過程で確認・修正されますので、それを「SWOT分析」(診断－7)に記載することになります。SWOT分析には、診断－7(1)の「SWOT分析(単純)」と診断－7(2)の「SWOT分析(成長の可能性分析)」があります。診断先の内容や今後の展開で使い分けすることになると思いますが、診断－7(2)が受診企業には課題や方向性がより理解し易くなっていると思います。外部環境分析、内部環境分析、SWOT分析を行いますと、重要課題が明らかになりますので、重要なものから「簡易診断結果のまとめ」(診断－8)の重要課題に記載します。改善の方向性につきましては、重要課題への取り組み方法等を記載して頂きます。企業の経営状態は、「状態判定表」(資料－9)を基準に判定願います。助言事項は、診断企業の課題解決に向けて、何を行うべきかを記載します。解決策を述べるのではなく、改善に向けて取り組む項目の説明が主たる内容になります。

⑥ 報告会の開催

簡易診断結果報告書が完成すれば、報告会を開催します。受診企業の要望に応じて、経営者への報告または幹部を含めたメンバーへの報告等があると思われますが、ケースバイケースで

対応して下さい。重要なことは、簡易診断結果報告書だけでなく、説明に必要な補助資料も準備して頂き、パワーポイント等の判り易い資料にて説明頂くことです。また、質問には、判り易い言葉にて回答することが大切です。

⑦ 製造業診断ツールの雛形書式集

上述の説明にて使用しました書き込み用紙です。「製造業診断ツールの雛形書式集」に一覧表を示しますので参考にして下さい。

⑧ 効率的な簡易診断取進めの工夫

簡易診断は、極力短時間に企業の経営状態を判断することが目的ですので、様々な工夫が望まれます。ここに述べる工夫はほんの一例ですので、参考程度に考えて頂き、診断担当者のやり易い方法で新たな工夫をして頂ければ幸いです。

- ・ 一番目の工夫は、受診企業の経営者に「気持ちよく会社の状況を話して頂くこと」です。

事前検討でその会社の良いところを把握しておき、その点を褒めることから始め、会社の経緯や製品・サービスの特徴を話して頂く等の工夫をしてスムーズな流れを作ることが重要です。

- ・ 二番目の工夫は、「信頼を得ること」です。

財務分析で経営者よりも的確な分析を行い、課題・問題点を予測して経営者に確認の質問をすること等で信頼を得るのも一方法です。売上高の伸びから顧客、市場、製品・サービスの課題を予測したり、営業利益率の変化から、仕入先、生産技術、製造コスト、販管費等の課題を予測したり、製品回転率、仕掛品回転率等より生産技術や在庫問題を予測したり等を行い、経営者のおぼろげな感覚と一致すれば信頼を得やすくなります。診断担当者の得意分野の課題を事前検討や現場査察で指摘するのも信頼を得る一方法です。また、経営者から相談された課題に対する対応策を的確に答えるのも信頼を得る一方法ですのでケースバイケースにて対応して頂ければ幸いです。

- ・ 三番目の工夫は、「時間短縮」の工夫です。

簡易診断のためのチェックリストを添付しておりますが、事前検討にて不要と考えられる項目につきましては極力省略して効率化することが必要です。また、診断先からのヒアリング時にパソコン等を持ち込んでその場で確認事項を打ち込み、診断先の経営者と一緒に確認するのも報告書作成時間短縮の一方法です。

事前検討結果も生データでなく、加工した図表で診断先に説明する方が時間的にも、理解を得る上でも効率的になると思われます。

- ・ 四番目の工夫は、「診断報告書の内容」の工夫です。

診断報告書は、診断ニーズ確認表に対する回答です。従って、今回の診断に対する期待・要望については必ず助言事項に回答することが必要です。助言内容が的確であれば、簡易診断の意義を理解してくれて、定期的な簡易診断の受診に繋がるものと思われます。

中小企業簡易診断事業

雛形書式集

製造業簡易診断ツール

簡易診断に使用する雛形書式一覧

書式名	製造業
簡易診断結果報告書	
企業プロフィール	診断－1
経営者の思い	診断－2
外部環境分析表	診断－3(製造業用)
内部環境分析表	診断－4(製造業用)
財務分析レーダーチャート	診断－5(製造業用)
内部環境レーダーチャート	診断－6(製造業用)
SWOT分析表	診断－7(1)・(2)
簡易診断結果のまとめ	診断－8
ワーキングシート	
簡易診断の流れ	資料－1(製造業用)
受診前の徴収資料と使用目的	資料－2(製造業用)
診断ニーズ確認表	資料－3
企業プロフィール確認のポイント	資料－4(製造業用)
企業規模・特性と管理レベル	資料－5(製造業用)
外部環境分析チェックシート	資料－6(製造業用)
内部環境分析チェックシート	資料－7(製造業用)
現場査察のポイント	資料－8(製造業用)
状態判定表	資料－9
財務分析データ	資料－10(製造業用)
その他添付資料	
添付資料	添付資料－1～

簡易診断結果報告書(製造業)

XX 株式会社
代表取締役 X殿

目次	添付資料
1 企業認識	
① 企業プロフィール	診断-1
② 経営者の思い	診断-2
2 分析結果	
① 外部環境分析表	診断-3
② 内部環境分析	
1) 内部環境分析表	診断-4
2) 財務分析リーダーチャート	診断-5
3) 内部環境リーダーチャート	診断-6
③ SWOT分析	診断-7
3 簡易診断結果のまとめ	診断-8

中小企業診断士 ○○ ○○

診断-1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	
業種	
所在地	
他の主要事業所	
代表者氏名	
代表者生年月日	(満 才)
後継者	(満 才)
役員	
創業年月	
会社の沿革	
資本金(千円)	
主要株主	
従業員数	本社: 名、工場: 名
主要製品	① %、② %、③ %
主要販売先	① %、② %、③ %
主要仕入先	① %、② %、③ %
主要設備	
事業範囲	東海地区、日本全国、輸出
ビジネスパートナー	
診断ニース	

診断-2 経営者の思い

項目	内容
夢・目標	
経営者の考える課題	
顧客・市場の認識 (提供する価値)	
競争に関する認識 (コアコンピタンス)	
変革に関する認識 (創造したい価値)	
社是・経営方針他	

診断-3 外部環境分析表

項目	分析結果	影響度
業界特性		
顧客特性		
新規参入者		
代替品		
競合企業		
仕入先		
チャネル		

診断-4 内部環境分析表

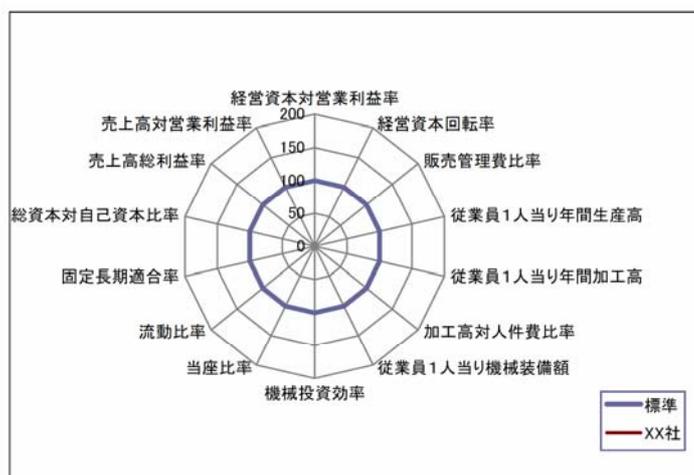
1 定量評価可能			評価点	判断根拠		
項目	内容	指標	標準:100	XX社	全国	
財務分析	収益性	経営資本対営業利益率				
		経営資本回転率				
		売上高営業利益率				
		売上高対総利益率				
		販売・管理費比率				
	安全性	当座比率				
		流動比率				
		固定長期適合率				
		総資本対自己資本比率				
	生産性	従業員1人当り年間生産高				
		従業員1人当り年間加工高				
		加工高対人件費比率				
		従業員1人当り機械装備額				
	成長性	機械投資効率				
売上高成長率						
		設備増加率				

2 定性評価が主となる事項			評価点	判断根拠	
項目	内容	指標	標準:3		
経営	経営者	経営方針、経営計画、リーダーシップ			
	経営戦略	経営目標、経営戦略、具体化			
	経営計画	年度計画、中期計画、進捗管理			
	経営組織	組織編制、職制、会議・委員会			
	企業文化	法対応、PL、社員の革新性、連帯感			
	総合評価				

財務	会計制度	会計処理、財務諸表		
	財務管理	月次決算、経営分析		
	利益管理	適正利益、売上高の伸び、生産性		
	財務構造	自己資本、安全性、流動性		
	資金調達	資金繰り、資金計画、在庫の適正		
	総合評価			
顧客販売	製品	競争力、顧客満足、次期製品準備		
	顧客管理	顧客ニーズ、顧客満足、苦情対応		
	販売力	販売方法、営業体制、営業計画、販促		
	販売チャネル	現行チャネル、新規チャネル、IT活用		
	総合評価			
労務	雇用	従業員確保、パート、高齢者		
	人事管理	離職率、賃金レベル、評価・処遇		
	人材育成	SOP教育、OJT、改善活動、従業員満足		
	総合評価			
技術	技術力	研究開発力、設計能力、評価能力等		
	生産準備	試作対応力、生産準備力、保有設備		
	環境・安全	安全確保・環境管理・改善力等		
	総合評価			
生産	作業管理	SOP、教育訓練、職場環境等		
	品質管理	品質管理方法、苦情発生量等		
	工程管理	工程管理方法、進捗管理等		
	安全管理	安全管理方法、安全成績等		
	設備管理	設備点検、設備トラブル頻度等		
	運搬管理	製品等保管・出荷での品質管理		
	納期管理	納期管理方法、納期苦情発生量等		
	資材管理	資材購入方法、在庫削減等		
	原価管理	標準原価、原価意識、原価引下げ等		
	総合評価			
設備	生産設備	品質要求、生産性、老朽化		
	評価設備	評価設備の保有度		
	安全設備	火災・爆発対策、労災対策		
	環境設備	大気汚染、水質汚濁、産業廃棄物		
	総合評価			
購買	資材購入	購入品の納期、品質、価格管理		
	外注管理	外注品の納期、品質管理		
	総合評価			

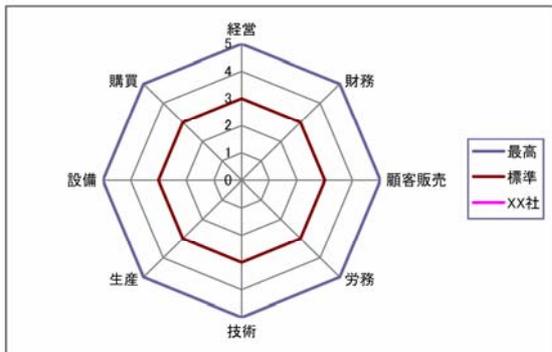
診断-5 財務分析レーダーチャート(XX社)

項目	標準	XX社
経営資本対営業利益率	100	
経営資本回転率	100	
販売管理費比率	100	
従業員1人当り年間生産高	100	
従業員1人当り年間加工高	100	
加工高対人件費比率	100	
従業員1人当り機械装備額	100	
機械投資効率	100	
当座比率	100	
流動比率	100	
固定長期適合率	100	
総資本對自己資本比率	100	
売上高総利益率	100	
売上高対営業利益率	100	



診断-6 内部環境レーダーチャート(XX社)

項目	最高	標準	XX社
経営	5	3	
財務	5	3	
顧客販売	5	3	
労務	5	3	
技術	5	3	
生産	5	3	
設備	5	3	
購買	5	3	



診断-7(1) SWOT分析

	事業機会(O)	脅威(T)
強み(S)		
弱み(W)		

診断-7(2) SWOT分析(成長の可能性分析)

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
強み(S)			
弱み(W)			

診断-8 簡易診断結果のまとめ

1 重要課題抽出と改善の方向性

重要課題	1 2 3
改善の方向性	1 2 3

2 企業の経営状態

判定結果	
------	--

3 助言事項

--

資料-1 製造業簡易診断の流れ

No	項目	内容	備考
1	申込受付	中小企業より簡易診断の申込み	
2	資料徴求	受診企業に資料の準備を依頼	申込み日
	①	診断ニーズ確認表	必須
	②	会社案内・会社経歴書(会社パンフレット)	必須
	③	決算報告書(直近3期分)	必須
	④	製造原価報告書、製品別原価	極力
	⑤	組織図	極力
	⑥	製品(商品・サービス)パンフレット	極力
	⑦	工場レイアウト図・保有設備等資料	極力
	⑧	主要製品の技術資料(工程表等)	極力
	⑨	年度計画・中期経営計画	あれば
	⑩	製品(商品・サービス)別売上実績表	あれば
	⑪	チャネル別売上げ実績表	あれば
	⑫	最近の試算表	あれば
	⑬	就業規則(賃金規定等)	あれば
	⑭	その他企業情報	あれば
3	資料入手	2の資料入手	数日後
4	事前検討	入手資料による調査・検討	数日
	①	企業プロフィールの確認	
	②	財務分析実施	
	③	業界特性情報等の入手	
	④	外部環境分析(推測)	
	⑤	内部環境分析(推測)	
	⑥	課題推測・SWOT推測	
5	現地訪問	企業を訪問しての確認	5H程度
	①	経営者等にヒアリング	3H程度
	②	現場査察(工場・事務所)	
	③	追加資料請求	
6	報告書まとめ	訪問時情報の整理	数日
	①	外部環境分析	
	②	内部環境分析	
	③	SWOT分析	
	④	重要課題と改善方向	
7	報告会開催	企業訪問し簡易企業診断結果を報告	半日程度
	①	企業の経営状態	
	②	簡易診断による提案又は改善方向明示	

資料-2 受診前の徴収資料と使用目的

No	資料名	使用目的	備考
1	診断ニーズ確認表	受診の目的、要望等の確認	必須
2	会社案内・会社経歴書(会社パンフレット)	企業プロフィールの確認等	必須
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	必須
4	製造原価報告書、製品別原価	財務分析、コスト競争力確認等	極力
5	組織図	管理方法の確認等	極力
6	製品(商品・サービス)パンフレット	顧客・市場の確認等	極力
7	工場レイアウト・保有設備等資料	製造設備の確認等	極力
8	主要製品の技術資料(工程表等)	製造技術の確認等	極力
9	年度計画・中期計画	経営方針・事業目標の確認等	有れば
10	製品(商品・サービス)別売上表	コア製品、育成製品等の確認等	有れば
11	チャネル別売上実績表	顧客・市場の確認等	有れば
12	最近の試算表	最近の経営状況の確認等	有れば
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理状況の確認等	有れば
14	その他企業情報	診断内容充実のため	有れば

資料-3 診断ニーズ確認表

(経営者様自ら記入頂きますようお願い申し上げます)

- ① 今回受診頂く目的を確認します。該当に○を記入願います。
 a. 企業の健全性を見て欲しい
 b. 気になっていることがある

- ② ①b.の方はその内容を記入願います。

- ③ 現在の最大の関心事を記入願います。(①a、①bの両方)

- ④ 今回の簡易診断に対する期待・要望等を記入願います。(①a、①b両方)

- ⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(①a、①b両方)

- ⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

資料-4 企業プロフィール確認のポイント

1	顧客市場に関する認識	①存在価値 ②主要な顧客・市場 ③顧客・市場の要求・期待 ④提供している製品・サービス ⑤価値提供方法の変遷 ⑥主要なビジネスパートナー ⑦価値提供のために用いる技術、設備、権利	経営理念、経営ビジョン、ミッションなど 顧客・市場の区分、特徴、取引上注目していること 顧客・市場毎にその現在、将来の要求・期待 顧客・市場に提供している製品・サービスとそれが顧客に与える利便性 重大な環境変化への対応で行った価値提供方法の変遷 ビジネスパートナーの区分、相互に求めている要求・要件 保有する技術、設備、権利及び差別化のポイント 情報システム、特許
2	競争に関する認識	①認識している競合他社 ②取り巻く競争環境 ③重要な成功要因 ④コア・コンピタンス	業界を構成している競合他社とその有力企業の特徴 自企業・組織の業界内での位置づけ：製品別、シェア 取り巻く競争環境の今後の変化、その予想の変化により新しく出現する競争相手 業界で勝ち残るための重要な成功要因及び厳しい競争で地位が変わることに影響するような変化→顧客ニーズ、市場の動向、環境、価値観の変化等に注目 競争力の源泉となるコア・コンピタンス 自企業・組織の持つ能力、技術、社員の意欲やスキル等
3	変革に関する認識	①今後の主要な顧客・市場と提供する価値 ②今後のための組織能力の変革 ③顧客やビジネスパートナーとの関係 ④それぞれの活動の相互関係	今後の主要な取引先として認識している顧客・市場とこれから創造していきたい価値 ビジネス、組織運営、人材資源、財務活動、グローバルな変革目標など ・組織リソース：組織の効果性、変革度、柔軟性、創造性、活性化度、道徳性 ・人的リソース：マネジメント力、変革力、職務能力、事業適応性、多様性 ・技術リソース：技能、ノウハウ、コア技術、支援技術 ・知的リソース：データ、情報、知識 ・ビジネスパートナーリソース：業務遂行能力、知的資産 顧客やビジネスパートナーの予想される関係性の変化に対する対応 →情報技術の進展の影響
4	組織の情報	①顧客数 ②事業拠点 ③社員数 ④事業規模 ⑤業績 ⑥事業範囲 ⑦組織	本社・事業所の所在地 パート、派遣社員を含む社員区分の内訳 昨年度の売上高、生産高、取引高など 業績及び財務政策に影響をあたえる重要項目 事業を展開している地域 組織図、関連会社

第2章 簡易診断事業の実施マニュアル

資料-5 企業規模・特性と管理レベル

1. 製造業での企業特性把握の着眼点

項目	種類
製品開発	自社開発 下請け
製品形態1	材料(固体、液体、気体) 設備、機械、治具
製品形態2	完成品 部品
製造プロセス	加工組立型生産 装置工業型生産
受注タイプ	受注生産 見込生産
顧客区分	組織(官公庁・民間企業) 個人消費者
データベース	一品料理型データ 反復型データ

2. 企業規模による管理レベル(一般的)

No	従業員数	企業規模	管理レベル
1	4~9人	零細企業	組織管理でなく経営者の能力に基づく管理
2	10~29人	小規模企業	同上
3	30~99人	中規模企業	組織管理者、部門により強弱あり
4	100~299人	中堅企業	組織管理実施、部門管理者が部門管理
5	300人以上	大企業	同上

資料-6 外部環境分析チェックシート(製造業)

項目	内容	チェックポイント			影響度			コメント
		大	中	小	大	中	小	
業界特性	業界は成長しているか この業界でのKSF及びそのその難易度は この業界は法律の変更等で大きな影響があるか 項目評価							
顧客特性	顧客は企業か消費者か(顧客の安定性) 顧客の要求レベルは高いか(難易度) 顧客の要求は変化していないか 顧客の市場は拡大・縮小のどちらか 項目評価							
新規参入者	新規参入は多いか 参入障壁は大きい 項目評価							
代替品	商品・サービスの代替品はあるか 他素材品での代替は考えられるか デザインの異なる代替品はあるか 項目評価							
競合企業	生産商品の競合会社はあるか 競合会社の数は多いか 新たな競合が考えられるか 項目評価							
仕入先	仕入先は安定しているか 複数の仕入先があるか 海外の仕入先も検討しているか 外注先には問題がないか 項目評価							
チャネル	主要な販売チャネルは安定しているか 新たな販売チャネルが必要ではないか 通販、インターネット等を新たな仕組みが必要か 項目評価							

資料-7 内部環境分析チェックシート(製造業)

項目	内容	チェックポイント					良 悪					SWOT表への記載事項	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
経営	経営者	経営理念・経営方針は明確か											
		(中期)経営計画は作成しているか											
		コンプライアンス意識は高いか											
	経営戦略	代表者のリーダーシップはあるか											
		後継者又は役員会が育っているか											
		部門評価											
経営計画	長期的な経営目標があるか												
	経営戦略は具体的な活動になっているか												
	経営戦略は具体的な活動になっているか 最重要事項は計画どおりか 部門評価												
経営組織	年度計画、中期計画をたてているか												
	利益計画、資金計画、設備計画はたてているか												
	計画の進捗状況を確認しているか 計画を進めるための管理をしているか 部門評価												
企業文化	経営規模に応じた組織構成か												
	職制は企業の実態に相応しいか												
	内部の牽制が可能な組織か 会議、委員会等は適正に機能しているか 部門評価												
財務	法的規制・許認可、有資格者に問題ないか												
	製造物責任・対応能力、対応組織はあるか												
	社員に革新性、連帯感はあるか 社会活動、環境対応の意識はどうか 部門評価												
会計制度	会計の処理・手続きはきちんとしてされているか												
	財務諸表は適正か												
	部門評価												
財務管理	月次決算をしているか												
	経営分析をおこなっているか												
	部門評価												
利益・収益管理	適正利益を確保しているか												
	売上高は伸びているか												
	生産性に問題ないか 部門評価												
財務構造	自己資本のバランスはよいか												
	不良在庫・不良資産は多くないか												
	財務安全性に問題ないか 財務の流動性に問題ないか 部門評価												
資金調達と運用	資金繰りに無理はないか												
	資金計画はあるか												
	在庫は適正か 部門評価												
顧客販売	総合評価												
	製品	競争力のある製品か											
	顧客に満足してもらっているか 次の製品を準備しているか 部門評価												
顧客管理	顧客のニーズを把握する仕組みがあるか												
	顧客満足度を高める活動をしているか												
	苦情の対応体制・ルールがあるか 部門評価												
販売力	製品と販売方法に矛盾はないか												
	営業体制、営業人員は適正か												
	事業計画と営業計画とのバランスは適正か 販促方法は適正か 部門評価												
販売チャネル	現販売チャネルは今後も有効か												
	拡販のための新販売チャネルの検討はしているか												
	ITの活用はしているか 部門評価												
総合評価													

労務	雇用	必要な従業員は確保できているか							
		正社員、パート、外国人は活用できているか							
		高齢者の活用は出来ているか							
			部門評価						
	人事管理	離職率は高いか							
		賃金レベルに問題はないか							
		適切な評価と処遇が行われているか							
			部門評価						
	人材育成	SOP教育が行われているか							
		OJTの仕組み、指導者が明確であるか							
		改善意識、5S教育がなされているか							
		従業員満足の工夫があるか							
		部門評価							
		総合評価							
技術	技術力	研究開発をしているか							
		設計能力があるか							
		評価能力があるか							
		特許等独自技術があるか							
			部門評価						
	生産準備	試作ができるか							
		生産を直ぐにできるか							
		保有設備の性能に問題ないか							
			部門評価						
	環境・安全	安全確保ができているか							
		環境管理に問題ないか							
		改善能力があるか							
		部門評価							
		総合評価							
生産	作業管理	SOP(作業標準)はあるか							
		標準時間、標準生産量等作業時間の管理はしているか							
		作業改善は行われているか、提案制度はあるか							
		作業方法の指導は十分か							
			部門評価						
	品質管理	品質の管理基準はあるか							
		品質保証体制はあるか(工程検査、製品検査)							
		苦情発生は多くないか、対応しているか							
		製造物責任の予防活動、品質改善活動はしているか							
			部門評価						
	工程管理	手順計画、日程計画、作業指示書等はあるか							
		進捗管理、負荷調整、現物管理等しているか							
			部門評価						
	安全管理	新人・未熟者の教育訓練はできているか							
		職場環境に問題ないか、5Sレベルはどうか							
		職場の安全対策に問題ないか							
			部門評価						
	設備管理	事業計画と対応した設備計画があるか							
		日常点検、定期点検等設備点検はしているか							
		保全計画、保全活動(TPM)はあるか							
		部門評価							
運搬管理	運搬機器、容器、用具は適正か								
	運搬通路は確保されているか								
		部門評価							
納期管理	標準納期があるか								
	納期の管理体制があるか								
	納期での苦情を受けていないか								
		部門評価							
資材管理	必要時点で調達できているか								
	資材の計画的購入になっているか								
	資材の棚卸しはしているか、在庫は適正か								
		部門評価							
原価管理	標準原価、実績原価を把握しているか								
	原価引下げに取り組んでいるか(検討体制等)								
		部門評価							
		総合評価							
設備	生産設備	品質要求を満たすことが可能か							
		生産性に問題ないか							
		老朽化していないか							
			部門評価						
	評価設備	必要な評価設備はあるか							
				部門評価					
安全設備	火災・爆発等対応設備になっているか								
	防災対策がなされているか								
		部門評価							
環境設備	大気汚染、水質汚濁対応設備になっているか								
	産業廃棄物の対応は適正か								
		部門評価							
		総合評価							
購買	資材購入	購入品の納期に問題ないか							
		購入品の品質に問題ないか							
		購入品の価格は適正か							
			部門評価						
外注管理	外注品の納期に問題ないか								
	外注品の品質に問題ないか(受入検査はしているか)								
		部門評価							
		総合評価							

資料－8 現場査察のポイント

確認項目	確認内容	確認ポイント
生産管理全般	5Sのレベル	ごみ・ほこり、不要物、整理・整頓、定置管理他
工場立地	交通の便	市場との距離、道路事情
工場設計	作業スペース	業務の流れに支障はないか、安全性に問題はないか
機器配置	作業性	業務効率はいいか
安全対策	労働災害防止	保護具、安全柵、安全設備、緊急停止装置他
防災設備	火災対策	消火器、消火栓、警報装置、緊急対策装置他
原料、製品管理	保管方法	原料、仕掛品、製品、不良品が区分されているか
作業管理	在庫状況	製品在庫に比較して原料、仕掛品、不良品在庫は適正か
生産プロセス	生産性、安全性	生産プロセス、方法に生産性、安全性で問題はないか
労務管理	作業員	挨拶ができるか、元気に働いているか
生産活動	機器の稼働率	設備の稼働状況、保有設備

資料－9 状態判定表

経営状態	判断基準	勧告事項
優良	現在の経営状態は、順調で先行きに懸念は感じられない。 現在の戦略・戦術を更に推進されたい。	特に助言不要
良好	現在の経営状態は、ほぼ順調で先行きに大きな懸念はない。 改善事項も少ないので、現在の施策を継続されたい。	改善方向助言
普通	現在の経営状態は、比較的順調であるが改善事項もある。 改善事項を克服すれば、将来は明るい。	改善事項克服
要改善	現在の経営状態は、順調とは言いがたい状況である。 改善事項を確実に克服すれば、将来の明るさも見えてくる。	改善事項実施
要再建	現在の経営状態は、危機的な状況にある。 抜本的な再建策を講じる必要がある。	抜本策必要

資料－10 財務分析データ

No	項目	単位	3期前	2前期	前期	目標
1	収益性					
	自己資本利益率	%				15
	売上高対純利益率	%				3
	総資本回転率	回				>2
	売上高対原材料比率	%				<50
	売上高対一般管販费率	%				10~20
	売上高対粗利益率	%				高い
2	安全性					
	金利負担率	%				<1
	当座比率	%				>100
	資本構成比率	%				>40
	売掛債権の売上高月数	月				少ない
	製品滞留日数	日				<15
	固定資産利用度	倍				高い
	固定長期適合率	%				<100
	減価償却率	%				大きい
3	成長性					
	イ 売上高成長率	%				>給与増加
	ロ 付加価値成長率	%				>売上高成長率
	ハ 人員増加率	%				小さい
	ニ 設備増加率	%				成長企業高い
	ホ 総資本増加率	%				イ、ロより高い
	ヘ 純利益増加率	%				イ、ロより増加
4	生産性					
	加工高対人件費比率	%				低い
	給与分配率	%				30~40%程度
	限界利益率	%				高い

(2) 建設業

建設業の簡易診断は、「簡易診断の流れ（建設業用）」（資料-1）に沿って行うとよいでしょう。それぞれの段階において留意すべき点をまとめてみました。このツールを使って簡易診断を実施される場合の参考にしてください。

① 申込受付と資料の徴求

簡易診断の申し込みを受けたら、「受診前の徴収資料と使用目的」（資料-2）に示した資料を事前に企業側から提出してもらうことになります。

事前提出書類の準備をお願いする場合は、時間を省くため、FAXまたはEメール等で依頼するのが良いでしょう。

診断者自身が当該業界（建設業）をよく知らない場合は、企業側の事前提出書類が整うまでに、企業を取り巻く環境を把握するため、業界調査をしておくことが望ましい。建設業界は、業種分類では、大きく分けて「総合工事業」と「専門工事業」に分類されるが、受注先、受注形態、工事の内容などによって経営形態が大きく異なってくるので、受診企業がどのような分野にどの程度関わっているのかを十分に研究しておくことが肝要です。（「企業規模・特性と管理レベル」（資料-5））

② 資料入手と経営者面談

受診企業から、「事前提出書類が整った」との連絡があれば、当該企業を訪問し、事前提出書類をお預かりすることになりますが、この時点で、経営者と面談し、診断ニーズ等や経営者の考え方などを聴取しておくこと、今後の分析が進め易くなります。

また、企業訪問に際し、受付の様子、応接室の状況－経営方針の掲示、スローガンの掲示、各種許可証（建設業許可証）、ISO等の認定書、感謝状、賞状等から、企業の状況を把握しておくことも重要です。

③ 事前資料の分析

いよいよ、受け取った資料を分析して簡易診断報告書を作成する第一歩を踏み出すわけですが、今回の趣旨があくまで「簡易診断」ということですので、余り細かい点に拘るのではなく、大きな観点から受診企業の状況を把握し、企業の進むべき方向性が間違っていないのかどうかをチェックすることが大切だと思います。

簡易診断というと、ともすれば、財務諸表を分析して、各種の経営比率等の全国指標比較を行い、それを克服するための「企業の問題点と方向性」を示してこと足れりとするものもあったようですが、それでは、経営者の心を動かすことはできないと思います。経営者に対し、「時々には自社の経営を外部の目でチェックする必要性」を認識させ、「戦略立案の重要性に気付かせる」ことが出来なければ、次の業務依頼にも繋がりません。

そういう意味で、筆者は、簡易診断は、本件で使用する「SWOT分析表」（診断-7）が最

も重要になってくると考えています。すなわち、企業の経営状態（「内部環境分析表」（診断－4））を分析するとともに、企業を取り巻く外部環境（「外部環境分析表」（診断－3））の中で、経営者の思い（「経営者の思い」（診断－2））が本当に実現できるのかどうかをチェックしてあげることこそが重要であると考えます。与えられた資料を分析するにあたり、これらのことを念頭に置きながら分析を進めていきます。

「内部環境分析表」から摘出される優れている点や問題点は、そのまま、「SWOT分析表」の強み（S）や弱み（W）になるはずですし、「外部環境分析表」からは、「SWOT分析表」の機会（O）や脅威（T）が導き出されます。

③ 重要成功要因（経営課題）の仮説立案

ヒアリング訪問日までに、SWOT表のクロス分析を行い、重要成功要因を見付け出し、診断者なりに経営課題解決のための仮説（シナリオ）を作成しておきます。これはあくまで現場や経営者のヒアリングを実施していない時点での仮説であり、訪問時にはそれらを検証し、柔軟に変更していく必要があることは当然のことです。

こここまでやっておけば、後日のヒアリング時に、どこを重点的にヒアリングすべきか、時間配分や診断プランを立案する上でも有益です。もちろん仮説を180度転換しなければならない事態が起こることも想定しておきます。また、その仮説を導き出すために不足する計数や資料を把握しておき、ヒアリング訪問時に聞き出したり別途資料の提出を依頼します。

④ 現地訪問

現地を訪問して経営者にヒアリングすることになりますが、本件は簡易診断であり、社業に忙殺されている経営者を相手にするのですから、ヒアリングもできるだけ短時間に済ませる配慮も必要でしょうし、要領を得たものにする必要があります。

ヒアリングの切り出しは、経営者の創業時の苦労話や後継者の話題などから入って行き、聞き役に徹するほうがスムーズに行きます。

本題では、上記③の仮説の検証を念頭に置きながら進めます。「外部環境分析チェックシート」（資料－6）および、「内部環境分析チェックシート」（資料－7）を使用して質問を行うことになりますが、チェックシートに記載された診断視点とチェックポイントは、診断の際の参考視点としてあくまで一般的な診断視点となっているので、当社のポイントとなる事項（SWOT分析に使用できるもの）を聞き出すことが大切です。部長・幹部ヒアリングが許されている場合は、経営者に対しては、「外部環境」と経営方針（経営者の思い）の整合性を中心にヒアリングすることになります。

建設業における外部環境では、バブル崩壊後、公共事業の縮小で競争が激化し、中小建設業が淘汰されていること、建替えサイクルが長くなっていること、リフォーム需要が伸びていること、顧客から高品質・低価格の要求があること等を念頭に置きながら経営者のヒアリングを行うこと

になります。

事情が許す限り、取締役・担当部長、他の経営幹部からのヒアリングを実施することが望ましい。内部環境分析は、担当分野の長である人から、直接意見聴取することが必要であり、経営者の持つ感覚と現場サイドで感じている感覚とは違う場合もありSWOT表のクロス分析を確定させる場合にも大いに役立ちます。経営者ヒアリングの時と同様に、事前の仮説を検証しながら、受診企業の重要成功要因を明確化させていくことが肝要であることは言うまでもありません。

建設業の内部環境は、上記④でも述べましたように、対象企業の経営特性によって分析の重点の置き方が変わってきますので、特に注意が必要です。

しかし、提出された事前資料やヒアリングだけでは受診企業の状況は、正確に把握しきれません。やはり自分の目で現場を見て・感じ、事前資料やヒアリング内容の検証を行う必要があります。建設業は、ある意味で製造業に近い業態とも言えると思います。なぜなら、工事現場という、建築物（製品）を作る工事プロセス（製造工程）を持つからです。

従って、建設工事現場を見ることは、製造工程を見ることに等しくなります。現場の管理状況や進捗管理、安全管理、環境管理、防災管理、資材管理等の状況をよく見ておく必要があります。またそれを管理したり、設計・企画等を行う事務所内部などを見ておくことも重要です。（「現場査察のポイント」（資料－8）参照）

「現場百回」はコンサルタントとしての鉄則ですが、今回は簡易診断でもあり、詳細に実施することはできないと思いますが、「出来る限り現場を見る姿勢」は必要でしょう。

⑤ 報告書まとめ

まず、ヒアリング時に使用し、メモした資料からヒアリングの結果をまとめる作業ですが、まとめ上げる段階で、聞き漏らし等あれば、電話等で再確認します。

実際には、作業メモレベルのヒアリング結果を整理し、「外部環境分析チェックシート」（資料－6）、「内部環境分析チェックシート」（資料－7）の記載内容を整理し直すということになります。

「内部環境分析チェックシート」は、5～1の5段階で評価しますが、チェック内容、評価点数を再検証し、最終評価を決めます。それらの点数を「内部環境レーダーチャート」（診断－6）のエクセル表に入力すれば、グラフが作成され、企業の強い点・弱い点が視覚的に表現されます。

「内部環境分析チェックシート」の大項目・中項目ごとの優れた点や問題点は、SWOT表の「S」と「W」に転記します。

次に、「SWOT分析表」（診断－7）の修正・充実ですが、仮説を立てるときに作成した「SWOT分析表」を、ヒアリング結果や「外部環境分析チェックシート」、「内部環境分析チェックシート」等を総合的に判断し、修正すべき点があれば修正し、付け加えるべき点があれば加え、「S」、「W」、「O」、「T」を完全なものにします。

完成された「S」、「W」、「O」、「T」をクロスさせて出てくる重要成功要因を、仮説立案時点で作成した重要成功要件をも加味して、最終的な重要成功要因を決定します。

最後に、「簡易診断結果のまとめ」（診断－8）として、「重要成功要因と改善の方向性についてのコメント」および「総合コメント」としてまとめます。

SWOT分析表から、重要成功要因を提示する場合は、通常、企業にとっての緊急度や重要性を考え順序付けをするのが一般的ですが、簡易診断では、順位付けまではできないと判断し、列記することにとどめました。絶対的な自信があればやってもよいでしょう。

⑥ 報告会開催

受診企業に対して簡易診断報告書に基づき報告会を開催することになりますが、可能なら企業側は経営者だけでなく経営幹部にも聞いていただくことが理想です。受診企業によっては、報告書を経営者に手渡すだけで、報告会の開催を望まれないケースもあるでしょうし、逆に社員の大多数を前にしてのプレゼンを望まれるケースもあるでしょう。

なお、経営者以外の方も含めてプレゼンテーションを行う場合は、予め経営者にプレゼンテーションの内容を知らせるとともに、社員には見せたくないもの、逆に強調してほしい点などを打ち合わせておくとい良いでしょう。

企業側に提出する簡易診断報告書の記載内容（「診断－1～診断－8」「資料－1～資料－10」および添付資料）を使用し、パワーポイントで説明できるよう準備します。

プレゼンテーションを実施するに際しては、今回の簡易診断の目的である「経営者（または経営幹部）に対し、時々には自社の経営を外部の目でチェックする必要性を認識させ、戦略の重要性に気付かせる」ことに重点を置きながら、実施します。

また、企業側からの疑問点などの質問には、無理をせず、知りうる範囲で丁寧に答えればよいでしょう。

時間があり、経営者の理解があるのであれば、受診企業の経営者を含めた経営幹部と、今回の提案事項をどのように受け止め、対応していくかの意見交換を実施するのが理想的です。重要成功要因は、時に「二律背反」となるケースもあるので、重要性の認識や実施順序については、受診企業側の判断が大きいと思われるからです。今回の簡易診断はあくまで提案であり、これらの進むべき方向性（改善の方向性）に対してどのように対応していくかは企業側の判断に任せることとなります。

中小企業簡易診断事業

雛形書式集

建設業簡易診断ツール

簡易診断に使用する雛形書式一覧

書式名	建設業
簡易診断結果報告書	
企業プロフィール	診断－1
経営者の思い	診断－2
外部環境分析表	診断－3(建設業用)
内部環境分析表	診断－4(建設業用)
財務分析レーダーチャート	診断－5(建設業用)
内部環境レーダーチャート	診断－6(建設業用)
SWOT分析表	診断－7(1)・(2)
簡易診断結果のまとめ	診断－8
ワーキングシート	
簡易診断の流れ	資料－1(建設業用)
受診前の徴収資料と使用目的	資料－2(建設業用)
診断ニーズ確認表	資料－3
企業プロフィール確認のポイント	資料－4(建設業用)
企業規模・特性と管理レベル	資料－5(建設業用)
外部環境分析チェックシート	資料－6(建設業用)
内部環境分析チェックシート	資料－7(建設業用)
現場査察のポイント	資料－8(建設業用)
状態判定表	資料－9
財務分析データ	資料－10(建設業用)
その他添付資料	
添付資料	添付資料－1～

簡易診断結果報告書(建設業)

株式会社
代表取締役 殿

添付資料名	
診断-1	企業プロフィール
診断-2	経営者の思い
診断-3	外部環境分析表
診断-4	内部環境分析表
診断-5	財務分析レーダーチャート
診断-6	内部環境レーダーチャート
診断-7	SWOT分析表
診断-8	簡易診断結果のまとめ

中小企業診断士 ○○○○

診断-1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	
業種	
所在地	
電話番号	
FAX	
E-mail	
ホームページ	
その他の主要事業所	
代表者氏名	
代表者生年月日	
代表者の経歴	
後継者	
役員(代表者以外)	
創業年月	
会社の沿革	
社是(経営理念)	
資本金(千円)	
主要株主	
従業員数	
取扱品	
主要販売先	
主要仕入先	
主要設備	
親企業及び支援内容	
子企業及び援助内容	
加盟団体	
取引銀行	
情報機器の利用状況	
診断ニーズ	

診断-2 経営者の思い

項目	内容
経営方針	
夢・目標	
経営者の考える課題	
顧客・市場の認識 (提供する価値)	
競争に関する認識 (コアコンピタンス)	
変革に関する認識 (創造したい価値)	

診断-3 外部環境分析表(建設業)

大項目	中項目	影響度	SWOT分析表へ
顧客	現顧客の市場の現状はどうか		
	現顧客の市場の将来性はどうか		
	好調な市場や顧客はあるのか		
仕入先	設計業者の状況はどうか		
	協力業者の状況はどうか		
	職人・技術者の状況はどうか		
チャンネル	セールスマンによる受注		
	提携業者・金融機関等からの紹介		
	直接または口コミによる受注		
競合企業	競争の厳しい業界か		
	今後競争は厳しくなるか		
	国際競争は激しくなるのか		
新規参入・法規制	法規制は厳しいか		
	参入障壁は高いか		
代替品・技術革新	技術革新の余地はあるか		
	他業界に優秀な技術はないのか		

診断-4 内部環境分析表

評価基 5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る

大項目	中項目	小項目	自社 評価	最終 評価	SWOT分析表へ
経営者		コンプライアンス意識は高いか			
		経営理念・経営方針は明確か			
		(中期)経営計画は作成しているか			
		代表者のリーダーシップはあるか			
		代表者の人間性は豊かか			
		取引先の信用はあるか			
		権限委譲ができているか			
		総合評価			
人材と 変革		後継者は育っているか			
		幹部の権限と責任は明確か			
		部長クラスはしっかりしているか			
		課長クラスに次期を担える人材はいるか			
		人事制度・給与体系は機能しているか			
		社内教育・訓練は計画的に実施しているか			
		従業員の士気は高いか			
		社内のコミュニケーションは良好か			
総合評価					
製品・ サービス 力		他社にはない独自の技術・ノウハウを持っているか			
		納入後の評判は良いか			
		共同化を推進しているか			
		現場の安全基準が定められているか			
総合評価					

内部要因 (S・W)	業務プロセス	研究・開発	最新の業界および関連業界の動向を把握しているか					
			設計標準化と積算の合理化を進めているか					
			新資材の開発・新工法の発生、高性能機械等の開発があった場合、即積算基準を改定しているか					
			総合評価					
		販売・営業	工事情報を早期に入手するための活動は十分か					
			建設業法に適合した工事請負契約を締結しているか					
			既施工先に対して受注促進を行っているか					
			アフターサービスに留意しているか					
			見積価格の適確な検討が行われているか					
			総合評価					
		購買・仕入	下請けの選定基準・発注方式が定められているか					
			必要な職人の確保がなされているか					
			余った資材の回収は適確に行われているか					
			工事現場の産業安全指導体制は十分か					
			総合評価					
施工管理	施工計画作成上の基本的事項および手続きは規定化されているか							
	日程計画表に基づく進捗管理が行われているか							
	現場監督のための手引書・注意書が作成されているか							
	総合評価							
在庫管理	稼働率の低い遊休機械を所有していないか							
	資材の厳正な検収が行われているか							
	資材のデッドストック・スクラップはないか							
	総合評価							
情報化	ホームページを持っているか							
	会計ソフトは導入されているか							
	給与管理ソフトが導入されているか							
	社外とのEDIを行っているか							
	工事実績・工事内容・見積と実績との差異等は記録され保存されているか							
	社内業務にITが有効活用されているか							
	総合評価							
国際化	外国企業からの発注に対応できるか							
	外国人労働者の雇用はしているか							
	総合評価							
顧客管理	CSを重視しているか							
	品質管理ができているか							
	納期管理ができているか							
	顧客のニーズ・クレームを把握する仕組みがあるか							
	迅速なクレーム処置をしているか							
	顧客の信用状況を把握しているか							
	総合評価							
財務管理	自己資本比率は高いか							
	工事別原価を把握しているか							
	適正利益を確保しているか							
	売上高は伸びているか							
	在庫は適正か							
	資金繰りに無理はないか							
	総合評価							
合計				0.0	0.0			

診断-5 財務分析レーダーチャート

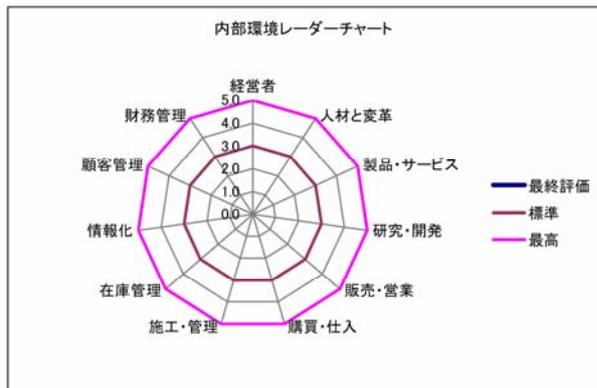
項目	標準	*1標準比	低い方が良
経営資本対営業利益率			
経営資本回転率			
販売管理費比率			低
従業員1人当り年間生産高			
従業員1人当り年間加工高			
加工高対人件費比率			低
従業員1人当り機械装備額			低
機械投資効率			
当座比率			
流動比率			
固定長期適合率			
総資本対自己資本比率			
売上高総利益率			
売上高対営業利益率			

TKC経営指標(平成18年度版)黒字企業平均(一般土木建築業)と比較した
*1 低いほうが良好とされる指標は標準比較を逆数とした



診断-6 内部環境レーダーチャート

項目	最終評価	標準	最高
経営者		3	5.0
人材と変革		3	5.0
製品・サービス		3	5.0
研究・開発		3	5.0
販売・営業		3	5.0
購買・仕入		3	5.0
施工・管理		3	5.0
在庫管理		3	5.0
情報化		3	5.0
顧客管理		3	5.0
財務管理		3	5.0



診断-7(1) SWOT分析

	事業機会(O)	脅威(T)
強み(S)		
弱み(W)		

診断-7(2) SWOT分析(成長の可能性分析)

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
強み(S)			
弱み(W)			

診断-8 簡易診断結果のまとめ

1 重要成功要因とその方向性についてのコメント

重要成功要因	方向性についてのコメント
1	
2	
3	
4	
5	

2 判定結果

判定結果	
------	--

3 総合コメント

資料-1 簡易診断の流れ(建設業)

No	項目	内容	備考
1	申込受付	簡易診断の申込み	
2	資料徴求	受診企業に資料の準備を依頼	
	①	診断ニーズ確認表	
	②	会社案内・会社経歴書	
	③	決算報告書(直近3期分)	
	④	製造原価報告書、製品別原価	
	⑤	製品パンフレット	
	⑥	事務所レイアウト・保有設備等資料	
	⑦	主要製品の技術資料(工程表等)	
	⑧	組織図	
	⑨	年度計画・中期計画	
	⑩	製品別(事業別)売上高推移表	
	⑪	チャネル別売上実績表	
	⑫	最近の試算表	
	⑬	就業規則(賃金規定等)	
	⑭	その他企業情報	
3	資料入手	2の資料入手	
4	事前検討	入手資料による調査・検討	
	①	企業プロフィールの確認	
	②	財務分析実施	
	③	業界特性情報等の入手	
	④	外部環境分析	
	⑤	内部環境分析	
	⑥	SWOT分析	
5	現地訪問	企業を訪問しての確認	
	①	経営者ヒアリング	
	②	取締役、部長(部門長)ヒアリング	
	③	必要なら現場査察(事務所・建設現場)	
	④	追加資料請求	
6	報告書まとめ	訪問時情報の整理	
	①	外部環境分析	
	②	内部環境分析	
	③	SWOT分析	
	④	重要成功要因と改善方向	
7	報告会開催	企業訪問し簡易企業診断結果を報告	
	①	企業の健康状態	
	②	簡易診断による提案又は改善方向明示	

資料-2 受診前の徴取資料と使用目的

No	資料名	使用目的	入手の有無
1	診断ニーズ確認表	受診の目的、要望等の確認	
2	会社案内・会社経歴書	企業プロフィールの確認等	
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	
4	製造原価報告書、製品別原価	財務分析、コスト競争力確認等	
5	製品パンフレット	顧客・市場の確認等	
6	事務所レイアウト・保有設備等資料	OA、機械設備状況の確認等	
7	主要製品の技術資料(工程表等)	製造技術の確認等	
8	組織図	事業運営状況の確認等	
9	年度計画・中期計画	経営方針・事業目標等の確認	
10	製品別(事業別)売上高推移表	コア事業(製品)等の確認	
11	チャネル別売上実績表	顧客・市場等の確認等	
12	最近の試算表	最近の経営状況の確認等	
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理状況の確認等	
14	その他企業情報	診断内容充実のため	

資料-3 診断ニーズ確認表

(経営者様自ら記入頂きますようお願い申し上げます)

- ① 今回受診頂く目的を確認します。該当に○を記入願います。
 a. 企業の健全性を見て欲しい
 b. 気になっていることがある

- ② ①b.の方はその内容を記入願います。

- ③ 現在の最大の関心事を記入願います。(①a、①bの両方)

- ④ 今回の簡易診断に対する期待・要望等を記入願います。(①a、①b両方)

- ⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(①a、①b両方)

- ⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

資料-4 企業プロフィール確認のポイント

顧客市場に関する認識	①存在価値	経営理念、経営ビジョン、ミッションなど
	②主要な顧客・市場	顧客・市場の区分、特徴、取引上注目していること
	③顧客・市場の要求・期待	顧客・市場毎にその現在、将来の要求・期待
	④提供している製品・サービス	顧客・市場に提供している製品・サービスとそれが顧客に与える利便性
	⑤価値提供方法の変遷	重大な環境変化への対応で行った価値提供方法の変遷
	⑥主要なビジネスパートナー	ビジネスパートナーの区分、相互に求めている要求・要件
	⑦価値提供のために用いる技術、設備、権利	保有する技術、設備、権利及び差別化のポイント 情報システム、特許
競争に関する認識	①認識している競合他社	業界を構成している競合他社とその有力企業の特徴 自企業・組織の業界内での位置づけ:製品別、シェア
	②取り巻く競争環境	取り巻く競争環境の今後の変化、その予想の変化により新しく出現する競争相手
	③重要な成功要因	業界で勝つための重要な成功要因及び厳しい競争で地位が変わることに影響するような変化→顧客ニーズ、市場の動向、環境、価値観の変化等に注目
	④コア・コンピタンス	競争力の源泉となるコア・コンピタンス 自企業・組織の持つ能力、技術、社員の意欲やスキル等
変革に関する認識	①今後の主要な顧客・市場と提供する価値	今後の主要な取引先として認識している顧客・市場とこれから創造していきたい価値
	②今後のための組織能力の変革	ビジネス、組織運営、人材資源、財務活動、グローバルな変革目標など ・組織リソース:組織の効果性、変革度、柔軟性、創造性、活性化度、道徳性 ・人的リソース:マネジメント力、変革力、職務能力、事業適応性、多様性 ・技術リソース:技能、ノウハウ、コア技術、支援技術 ・知的リソース:データ、情報、知識 ・ビジネスパートナーリソース:業務遂行能力、知的資産
	③顧客やビジネスパートナーとの関係	顧客やビジネスパートナーの予想される関係性の変化に対する対応 →情報技術の進展の影響
	④それぞれの活動の相互関係	組織的に行おうとしているさまざまな活動と、それぞれの活動の相互関係
組織の情報	①顧客数	
	②事業拠点	本社・事業所の所在地
	③社員数	パート、派遣社員を含む社員区分の内訳
	④事業規模	昨年度の売上高、生産高、取引高など
	⑤業績	業績及び財務政策に影響をあたえる重要項目
	⑥事業範囲	事業を展開している地域
	⑦組織	組織図、関連会社

資料－5 企業規模・特性と管理レベル

1. 建設業の特性把握に必要な分類

分類方法	種類		
業種別分類 (日本標準 産業分類)	総合工事業	専門工事業	職別工事業 設備工事業
受注先	公官庁	民間事業者	個人
受注形態	元請	下請	共同事業体
工事内容	建築工事	土木工事	
公共工事の 入札方式	一般競争入札	指名競争入札	随意契約
民間工事の 入札方式	競争入札方式	見積合せ	特命方式

2. 企業規模による管理レベル(一般的)

No	従業員数	企業規模	管理レベル
1	4~9人	零細企業	組織管理でなく経営者の能力に基づく管理
2	10~29人	小規模企業	同上
3	30~99人	中規模企業	組織管理者、部門により強弱あり
4	100~299人	中堅企業	組織管理実施、部門管理者が部門管理
5	300人以上	大企業	同上

資料－6 外部環境分析チェックシート(建設業)

大項目	中項目	影響度	SWOT分析表へ
顧客	現顧客の市場の現状はどうか		
	現顧客の市場の将来性はどうか		
	好調な市場や顧客はあるのか		
仕入先	設計業者の状況はどうか		
	協力業者の状況はどうか		
	職人・技術者の状況はどうか		
チャンネル	セールスマンによる受注		
	提携業者・金融機関等からの紹介 直接または口コミによる受注		
競合企業	競争の厳しい業界か		
	今後競争は厳しくなるか		
	国際競争は激しくなるのか		
新規参入・法規制	法規制は厳しいか		
	参入障壁は高いか		
代替品・技術革新	技術革新の余地はあるか		
	他業界に優秀な技術はないのか		

資料－7 内部環境分析チェックシート

評価基 5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る

大項目	中項目	小項目	自社	最終	SWOT分析表へ
			評価	評価	
経営者		コンプライアンス意識は高いか			
		経営理念・経営方針は明確か			
		(中期)経営計画は作成しているか			
		代表者のリーダーシップはあるか			
		代表者の人間性は豊かか			
		取引先の信用はあるか			
		権限委譲ができていますか			
総合評価					
人材と 変革		後継者は育っているか			
		幹部の権限と責任は明確か			
		部長クラスはしっかりしているか			
		課長クラスに次期を担える人材はいるか			
		人事制度・給与体系は機能しているか			
		社内教育・訓練は計画的に実施しているか			
		従業員の士気は高いか			
社内のコミュニケーションは良好か					
総合評価					
内部要因 (S・W)	製品・ サービス 力	他社にはない独自の技術・ノウハウを持っているか			
		納入後の評判は良いか			
		共同化を推進しているか			
		現場の安全基準が定められているか			
	総合評価				
	研究・ 開発	最新の業界および関連業界の動向を把握しているか			
		設計標準化と積算の合理化を進めているか 新資材の開発・新工法の発生、高性能機械等の開発が あった場合、即積算基準を改定しているか			
	総合評価				
	販売・ 営業	工事情報を早期に入手するための活動は十分か			
		建設業法に適合した工事請負契約を締結しているか			
		既施工先に対して受注促進を行っているか			
		アフターサービスに留意しているか			
	見積価格の適確な検討が行われているか				
	総合評価				
業務 プロセス	下請けの選定基準・発注方式が定められているか				
	必要な職人の確保がなされているか				
	余った資材の回収は適確に行われているか				
	工事現場の産業安全指導体制は十分か				
総合評価					
施工管理	施工計画作成上の基本的事項および手続きは規定化 されているか				
	日程計画表に基づく進捗管理が行われているか				
	現場監督のための手引書・注意書が作成されているか				
総合評価					
在庫管理	稼働率の低い遊休機械を所有していないか				
	資材の厳正な検収が行われているか				
	資材のデッドストック・スクラップはないか				
総合評価					
情報化	ホームページを持っているか				
	会計ソフトは導入されているか				
	給与管理ソフトが導入されているか				
	社外とのEDIを行っているか				
	工事实績・工事内容・見積と実績との差異等は記録さ れ保存されているか				
社内業務にITが有効活用されているか					
総合評価					
国際化	外国企業からの発注に対応できるか				
	外国人労働者の雇用はしているか				
総合評価					

顧客管理	CSを重視しているか			
	品質管理ができていますか			
	納期管理ができていますか			
	顧客のニーズ・クレームを把握する仕組みがあるか			
	迅速なクレーム処置をしているか			
	顧客の信用状況を把握しているか			
	総合評価			
財務管理	自己資本比率は高いか			
	工事別原価を把握しているか			
	適正利益を確保しているか			
	売上高は伸びているか			
	在庫は適正か			
	資金繰りに無理はないか			
	総合評価			
合計(満点)				0.0 0.0 平均

資料-8 現場査察のポイント

確認項目	確認内容	確認ポイント
事務所・現場・全般	5Sのレベル	ごみ・ほこり、不要物、整理・整頓、定置管理他
事務所立地	交通の便	市場との距離、道路事情
事務所内部環境	スペース・環境	事務効率はいいか
事務機器配置	作業性	社員の動きはスムーズか
現場管理	作業員・下請け	現場責任者の配置、作業員・下請けの適正配置・過不足はないか
進捗管理	現場とのやりとり	工事の進捗状況の報告が適時適切になされているか
仮設	設置状況	過大または過小でないか
資材管理	検収・保管・在庫	工所用資材の検収・保管状況、現場放置はないか。整理整頓されているか。
工事機械	稼働状況	機械の不足から作業に手待ちはないか
工事安全対策	労働災害防止	保護具、安全柵、安全設備、高齢者への配慮はされているか。
防災	火災・盗難	盗難防止、火災予防が行われているか
環境対策	公害防止	騒音防止・粉塵対策・適切な養生がなされているか

資料-9 状態判定表

経営状態	判断基準	勧告事項
優良	現在の経営状態は、順調で先行きに懸念は感じられない。 現在の戦略・戦術を更に推進されたい。	特に助言不要
良好	現在の経営状態は、ほぼ順調で先行きに大きな懸念はない。 改善事項も少ないので、現在の施策を継続されたい。	改善方向助言
普通	現在の経営状態は、比較的順調であるが改善事項もある。 改善事項を克服すれば、将来は明るい。	改善事項克服
要改善	現在の経営状態は、順調とは言いがたい状況である。 改善事項を確実に克服すれば、将来の明るさも見えてくる。	改善事項実施
要再建	現在の経営状態は、危機的な状況にある。 抜本的な再建策を講じる必要がある。	抜本策必要

資料-10 財務分析データ

従業員数内訳推移表

	平成17年度	平成18年度
常勤役員		
事務・営業		
現場従業員		
パートアルバイト		
合計	0	0

部門別売上高推移表

(単位: 百万円、%)

	実績		目標	
	平成18年度	平成19年度	平成20年度	粗利益額 粗利益率
特建部門				
住宅部門				
リフォーム分門				
不動産部門				
合計				
粗利益額				
粗利益率				

(3) 商業

商業の簡易診断の進め方は、「商業簡易診断の流れ」(資料-1)を作成しましたので、それを参考として下さい。中小企業診断士が診断対象とする事業者は、零細で家族経営に近い場合が多いと考えます。このため、資料が揃わない、決算書が正確でないことも少なくありませんが、その中でも簡易にできるだけ正確に診断を行えるよう、進め方、簡易診断ツールの使い方、留意点をまとめてみました。このツールが皆様に使われ、より良いものとして改良されていくことを期待します。

① 申込受付と資料の準備依頼

簡易診断の申し込みを受けたら、「受診前の徴収資料と使用目的」(資料-2)に示した資料を企業側に提出してもらうよう依頼します。電子化されているものは電子データで、メールか記録媒体でいただきます。電子データ化されていない場合、宅急便で送ってもらう、届けてもらう、取りに伺うということになります。零細小売業の場合、電子データ化されていない場合がほとんどで、紙媒体でいただくことになります。

また、できるだけ資料は準備してもらうよう依頼しますが、「商業簡易診断の流れ」(資料-1)の2資料依頼の④以下は、該当するものがない場合はヒアリングにより対応して下さい。

商業は取扱商品、業態により診断すべき内容がかなり変わりますので、添付のシートはモデル例と考え、診断対象に合わせて工夫してください。

② 資料入手と調査・検討

資料が送られてきましたら内容を確認し、事前の分析、経営課題の想定を行います。このため、当該企業の業種の動向や課題、経営指標(「中小企業の財務指標」中小企業庁編・発行中小企業診断協会、「TKC経営指標」TKC全国会発行)などを調査し、参考とします。ただし、審査辞典や業界本などを鵜呑みにし、予断を持って見ることは避けましょう。

業界資料は都道府県の中小企業支援センターや大きな図書館等にはありますので、手元の資料で不足する場合はこれらの機関を利用しましょう。商圏の環境については、人口は国勢調査や市町村の住民統計を調べてください。事業所の状況は「事業所・企業統計(総務省)」で市町村単位ですが、大まかに掴むことができます。住宅地図や都市計画図なども大いに役立ちます。

当該企業から受取った資料、業界資料、商圏の状況を参考に、「外部環境分析チェックシート」(資料-6)「内部環境分析チェックシート」(資料-7)を、診断対象に応じたものに修正します。

なお、資料を取りに伺うこととなった場合は、訪問の際に、「診断ニーズ確認表」(資料-3)や「会社案内・会社経歴書」「決算書」について、その場で気が付いた疑問点は聞くようにして下さい。また、店舗の外観、周囲の環境、商品の展示状況、店舗のレイアウト、清掃・管理状況、従業員の動きなどをできる範囲で見せてください。

③ 企業訪問・経営者ヒアリング

事前分析の内容説明から入るよりも、経営者の考え・ビジョン、感じている経営課題、市場・顧客の捉えかた、競合先との関係、従業員の問題、後継者など、ラフに聞いていく方が、企業に関する多くの情報が得られます。この際、「外部環境分析チェックシート」（資料－6）「内部環境分析チェックシート」（資料－7）の項目が埋められるように、聞いてください。

十分に経営者のお話を伺ったうえで、事前に行った分析で疑問に感じたこと、課題、経営者との認識の相違などを伝え、ディスカッションをしてみてください。

また、接客の状況、店舗内やバックヤードの状況、在庫の状況、営業担当者の活動状況や社内の報告・連絡・相談の状況等、現場でないと分からない情報の収集を行ってください。このため、店内やバックヤードを案内してもらい、従業員に質問をするなど、了解を得た範囲で、できるだけ多くの情報を集めてください。

データとヒアリングのみでは、正しく商圈、立地環境、競合状況を把握することは困難ですので、競合店の状況、周辺環境把握などは、企業訪問・経営者ヒアリングの際に、併せて行うことを期待します。

なお、商業は零細企業が多く、決算書が不十分であったり、経営と家計が分離できていない場合が少なくありません。このため、決算書の疑問点は少し踏み込んで聞く必要があります。企業は赤字に見えていても黒字にならないよう個人と調整した結果であったり、黒字に見えても経営者からの実質的な補填が行われていたり、このあたりを上手く聞いて下さい。

④ 報告書のとりまとめ

上記②、③で収集した情報を基に、報告書のとりまとめを行います。

経営者の現状認識・将来の想定は正しいか、業界・商圈の動向から経営戦略は正しいか、人材・資金・店舗・商品力など、資源は有効に使われ、ブラッシュアップされているか、これらのことを念頭に現状をチェックし、課題の抽出、改善の方向性の提案を作成してください。

財務面の課題は指摘しやすく、分りやすいですが、次の本診断・コンサルティングにつなげるには、簡易診断と言ってもそれだけに止まらない、提案のあるものとしてください。

ツールとして、「外部環境分析チェックシート」（資料－6）「内部環境分析チェックシート」（資料－7）で分析項目を明確にし、その項目ごとの評価を行い、総合的に評価します。評価の基準、特に内部評価の評価基準についてですが、同業同程度の規模の企業との比較と考えてください。こう在るべきという水準で評価すると、零細企業の場合、非常に低い評価となり、やる気を殺いだり、反発を招くだけになる恐れがあります。

外部環境評価、内部環境評価を下敷きに、「SWOT分析表」（診断－7）を行い、課題抽出と改善の方向性（重要成功要因）を探ります。これを「簡易診断結果のまとめ」（診断－8）として文書化します。

⑥ 報告会開催

添付の「簡易診断結果報告書」（診断－１～診断－８）を作成し、受診企業に簡易診断結果報告を行います。

経営者の方には必ず聞いていただくようにし、可能であれば主要な方、従業員にも参加してもらいます。

「経営者の思い」（診断－２）「外部環境分析表」（診断－３）は、その内容・認識が経営者と合っているか、確認をしながら報告・解説を行ってください。「内部環境分析表」（診断－４）については、「内部環境レーダーチャート」（診断－６）「財務分析レーダーチャート」（診断－５）等も利用し、そのような評価になった要因・印象も加えながら解説を行い、意見交換を行ってください。認識の誤りがある場合は修正し、また、経営者・受診企業と意見が異なる場合はなぜ異なるのかを明確にしておきます。

「SWOT分析表」（診断－７）とそこから導き出した「重要成功要因」について、その理由を含めて解説を行い、ディスカッションを行ってください。

簡易診断の報告会としては以上ですが、特に認識の大きな間違いや、意見交換の中で正しい方向性、新たな芽が見えてきた場合は、修正、追加を行ったものを作成し、送付します。

取り組みを行うかどうか、その後の本診断やコンサルティングを受けるかは企業の判断となりますが、どのような方向になったか、受診企業に連絡を依頼しておくことが望ましいと考えます。

中小企業簡易診断事業

雛形書式集

商業簡易診断ツール

簡易診断に使用する雛形書式一覧

書式名	商業
簡易診断結果報告書	
企業プロフィール	診断－1
経営者の思い	診断－2
外部環境分析表	診断－3(商業用)
内部環境分析表	診断－4(商業用)
財務分析レーダーチャート	診断－5(商業用)
内部環境レーダーチャート	診断－6(商業用)
SWOT分析表	診断－7(1)・(2)
簡易診断結果のまとめ	診断－8
ワーキングシート	
簡易診断の流れ	資料－1(商業用)
受診前の徴収資料と使用目的	資料－2(商業用)
診断ニーズ確認表	資料－3
企業プロフィール確認のポイント	資料－4(商業用)
企業規模・特性と管理レベル	資料－5(商業用)
外部環境分析チェックシート	資料－6(商業用)
内部環境分析チェックシート	資料－7(商業用)
現場査察のポイント	資料－8(商業用)
状態判定表	資料－9
財務分析データ	資料－10(商業用)
その他添付資料	
添付資料	添付資料－1～

簡易診断結果報告書(商業)

目次	添付資料
1 企業認識	
① 企業プロフィール	診断-1
② 経営者の思い	診断-2
2 分析結果	
① 外部環境分析表	診断-3
② 内部環境分析	
1) 内部環境分析表	診断-4
2) 財務分析レーダーチャート	診断-5
3) 内部環境レーダーチャート	診断-6
③ SWOT分析表	診断-7
④ 簡易診断結果のまとめ	診断-8

中小企業診断士 ○ ○ ○ ○

診断-1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	
業種	
所在地	
他の主要事業所	
代表者氏名	
代表者生年月日	
後継者	
役員	
創業年月	
会社の沿革	
資本金(千円)	
主要株主	
従業員数	
主要事業	
主要販売先	
主要仕入先	
主要設備	
事業範囲	
ビジネスパートナー	
診断ニーズ	

診断-2 経営者の思い

項目	内容
目標・将来像	
経営者の考える課題	
顧客・市場の認識	
競争に関する認識	
自社事業の改革の方向性、考え	
社是・経営方針他	

診断-3 外部環境分析表(商業)

項目	分析結果	影響度	SWOT分析検討事項
業界特性			
顧客			
新規参入者			
代替品			
競合企業			
仕入先			
チャネル			

診断-4 内部環境分析表(商業)

評価: 5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る

項目	内容	チェックポイント	5段階評価	SWOT分析検討事項
経営者		明確な理念を持っているか		
		リーダーシップ、人間性は豊かか		
		自社の現状に対する的確な認識を持っているか		
経営	経営管理	後継者		
		部門評価		
		総合評価		
	組織管理	自社のビジョン(将来像)は明確か		
		経営戦略を持っているか		
		本年度の目標とその達成手段は妥当か		
	生産性向上	部門評価		
		経営者の考えが社内に行きわたる組織か		
		問題が経営者に早く確実に伝わる組織か		
		コンプライアンスが守られる組織か		
財務	財務・収益	部門評価		
		情報化を推進、活用しているか		
		従業員の動きを把握し改善を図っているか		
		部門評価		
		総合評価		
商品	商品管理	収益性の評価は		
		安全性の評価は		
		生産性の評価は		
	品揃え	成長性の評価は		
		財務諸表の内容は適切か		
		総合評価		
		戦略的・計画的な品揃えを行っているか		
	新商品導入 商品開発	販売と仕入が連携し一体的な流れができているか		
		商品毎の販売・在庫状況を把握しているか		
		部門評価		
顧客層と商品は対応しているか				
競合店と比較して商品の量や幅で勝っているか				
競合店と異なる特色ある品揃えが行われているか				
顧客が選べるだけの品揃えがなされているか				
有名ブランドや高品質商品などを揃えているか				
商品は清潔で見やすく管理されているか				
スペースに応じた適切なボリュームとなっているか				
部門評価				
常連客が見ても商品の変化が感じられるか				
一定割合新商品に入れ替えているか				
自店に応じた商品の発掘・開発を行っているか				
部門評価				
総合評価				

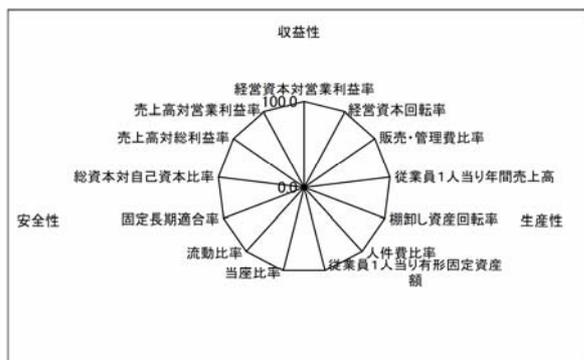
仕入	仕入先	価格優位性があるか			
		取引条件は良いか			
	仕入活動	発注から納入までのリードタイムは短い			
		商品情報・販売ツール等の提供はあるか			
新商品・季節商品の提供は早い					
部門評価					
		販売計画・販売状況に応じた仕入が行えているか			
		人気・季節商品がタイムリーに入荷できているか			
		仕入先と密な情報交換を行っているか			
		仕入先の評価・見直しを継続的に行っているか			
		物流を含め仕入条件の改善に取り組んでいるか			
		部門評価			
		総合評価			
在庫	在庫管理	在庫の有無・数がすぐに把握できるか			
		必要な在庫品がすぐに取り出せるか			
		適切な品質管理ができる環境で在庫されているか			
		商品価値の毀損した不良在庫はないか			
		販売量に比較して在庫量は適切か			
		部門評価			
		総合評価			
販売	販売戦略	販売戦略を持っているか			
		顧客層と販売戦略は合致し、適切か			
		内部資源・仕入先と販売戦略は対応しているか			
		競合店舗との関係で販売戦略は適切か			
			社会環境変化の中で販売戦略は適切か		
			部門評価		
	販売チャネル	現販売チャネルは商品・環境を勘案して適切か			
		販売チャネル拡大への活動を行っているか			
		ITの活用はしているか			
			部門評価		
	販売促進	魅力的な展示(パンフ等ツール含む)をしているか			
		販促活動に継続的に取り組んでいるか			
販促イベントの開催回数・頻度は適切か					
紙媒体・電子媒体を上手く使い分けているか					
		適切に販促ツールを活用しているか			
		口コミ・ファン顧客を上手く利用しているか			
		従業員に対し適切な目標設定と管理を行っているか			
		部門評価			
顧客管理	顧客情報を整備・管理し、電子化しているか				
	顧客情報は販売促進に活用されているか				
		顧客満足度を高める活動に顧客情報を活用しているか			
		部門評価			
		総合評価			
店舗	店舗	魅力的な商品展示ができるスペースがあるか			
		外観に商品イメージや店の性格が表現されているか			
		商品を見やすい、店員が動きやすいレイアウトか			
		陳列棚等什器は魅力的な展示に役立っているか			
		明るさや壁・什器の色は商品をみせるのに適切か			
		店舗は内部、外観とも清潔に保たれているか			
		火災など非常時対応ができているか			
		部門評価			
バックヤード	在庫や商品整理ができるスペースがあるか				
	事務や会議などを行うスペースがあるか				
	従業員の休息スペースは確保されているか				
		部門評価			
		総合評価			
人材	人事管理	離職率が高くないか			
		賃金レベルに問題はないか			
		適切な評価と処遇が行われているか			
			部門評価		
	人材育成	接遇や販売の教育が行われているか			
		商品知識、周辺知識の教育を行っているか			
OJTの仕組み、指導者が明確にあるか					
		CS意識が従業員全体に行きわたっているか			
		部門評価			
		総合評価			

診断-5 財務分析レーダーチャート(商業)

指標名	同社	全国	対全国比	レーダーチャート用比率
経営資本対営業利益率				
経営資本回転率				
販売・管理費比率				
従業員1人当り年間売上高				
棚卸し資産回転率				
人件費比率				
従業員1人当り有形固定資産額				
当座比率				
流動比率				
固定長期適合率				
総資本対自己資本比率				
売上高対総利益率				
売上高対営業利益率				

・レーダーチャートに使用する比率は200.0を上限としている
 ※レーダーチャート用の比率で低い方が良い指標については200から引いたもの

レーダーチャート



診断-7(1) SWOT分析

	事業機会(O)	脅威(T)
強み(S)		
弱み(W)		

診断-6 内部環境レーダーチャート(商業)

項目	最高	標準	対象企業
経営者	5	3	
経営	5	3	
財務	5	3	
商品	5	3	
仕入れ	5	3	
在庫	5	3	
販売	5	3	
店舗	5	3	
人材・労務	5	3	

レーダーチャート



診断-7(2) SWOT分析(成長の可能性分析)

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
強み(S)			
弱み(W)			

診断-8 簡易診断結果のまとめ

1 重要成功要因とその方向性についてのコメント

重要成功要因	方向性についてのコメント
1	
2	
3	
4	
5	

2 判定結果

判定結果	
------	--

3 総合コメント

資料-1 商業簡易診断の流れ

No	項目	内容	備考
1	申込受付	簡易診断の申込み	
2	資料依頼	受診企業に準備いただく資料	
	①	診断ニーズ確認表	
	②	会社案内・会社経歴書(求人用のものでもOK)	
	③	決算報告書(直近3期分)	
	④	主要商品分野と販売に占める割合	
	⑤	主要な仕入先と仕入れ商品分野	
	⑥	店舗・バックヤードの平面図、面積	
	⑦	商圏・顧客の概況	
	⑧	主要商品分野ごとの販売傾向	
	⑨	チャネル別売上傾向	
	⑩	商品分野毎のおおよその利益率	
	⑪	四半期販売計画、年度計画・中期計画	
	⑫	組織図	
	⑬	就業規則(賃金規定等)	
	⑭	その他企業情報	
3	資料入手	2の資料入手	
4	事前検討	入手資料による調査・検討	
	①	企業プロフィールの確認	
	②	財務分析実施	
	③	業界特性情報等の入手	
	④	立地環境・競合店等情報収集	
	⑤	外部環境分析	
	⑥	内部環境分析	
	⑦	SWOT分析	
5	現地訪問	企業を訪問しての確認	
	①	経営者ヒアリング	
	②	財務諸表、企業プロフィール等での疑問点の確認	
	③	店舗外観、店舗内レイアウト・バックヤード等の確認	
	④	商品の陳列状況、在庫の状況確認	
	⑤	店員の動き、接客状況等確認	
	⑥	必要な追加資料の依頼	
	⑦	店舗周辺環境の実地確認	
6	報告書まとめ	訪問時情報の整理	
	①	外部環境分析	
	②	内部環境分析	
	③	SWOT分析	
	④	簡易診断結果のとりまとめ	
7	報告会開催	企業訪問し簡易企業診断結果を報告	
	①	診断結果の報告	
	②	経営者及び関係者との意見交換	

資料-2 受診前の徴収資料と使用目的(商業)

No	資料名	使用目的	入手の有無
1	診断ニーズ確認表	受診の目的、要望等の確認	
2	会社案内・会社経歴書(求人用のものでもOK)	企業プロフィールの確認等	
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	
4	主要商品分野と販売に占める割合	営業内容の把握	
5	主要な仕入先と仕入れ商品分野	仕入れ状況の確認	
6	店舗・バックヤードの平面図、面積	売り場の概要、効率性の検討	
7	商圏・顧客の概況	顧客層、商圏の把握	
8	主要商品分野ごとの販売傾向	商品、営業内容の動向・変化の確認	
9	チャネル別売上傾向	販売手法、販売ルートの確認	
10	商品分野毎のおおよその利益率	営業内容と収益性の関係確認	
11	四半期販売計画、年度計画・中期計画	経営方針、経営戦略の把握	
12	組織図	事業の実施体制、指示命令報告の体系確認	
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理状況の確認等	
14	その他企業情報	診断内容充実のため	

資料-3 診断ニーズ確認表

(経営者様自ら記入頂きます様お願い申し上げます)

- ① 今回受診頂く目的を確認します。該当に○を記入願います。
a. 企業の健全性を見て欲しい
b. 気になっていることがある
- ② ①b.の方はその内容を記入願います。
- ③ 現在の最大の関心事を記入願います。(①a、①bの両方)
- ④ 今回の簡易診断に対する期待・要望等を記入願います。(①a、①b両方)
- ⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(①a、①b両方)
- ⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

資料-4 企業プロフィール確認のポイント(商業)

顧客市場に関する認識	①存在価値	経営理念、経営ビジョン、ミッションなど
	②主要な顧客・市場	顧客・市場の区分、特徴、取引上注目していること
	③顧客・市場の要求・期待	顧客・市場毎にその現在、将来の要求・期待
	④提供している製品・サービス	顧客・市場に提供している製品・サービスとそれが顧客に与える利便性
	⑤価値提供方法の変遷	重大な環境変化への対応で行った価値提供方法の変遷
	⑥主要なビジネスパートナー	ビジネスパートナーの区分、関係、相互に求めている要求・要件
	⑦価値提供のために用いる商品、サービス、技術	保有する商品、サービス、権利及び差別化のポイント 販売ノウハウ、接客、技術、店舗、情報システム等
競争に関する認識	①認識している競合他社	競合他社とその企業の強み、弱み 競合他社に対する自社の強み、弱み
	②取り巻く競争環境	取り巻く競争環境の今後の変化、その予想の変化により新しく出現する競争相手
	③重要な成功要因	事業の継続・発展のための重要な成功要因及び厳しい競争で地位が変わることに影響するような変化→顧客の質的量的変化、ニーズ変化、市場の動向、環境、価値観の変化等
	④コア・コンピタンス	競争力の源泉となるコア・コンピタンス 自企業・組織の持つ能力、技術、社員の意欲やスキル、商権等
変革に関する認識	①今後の主要な顧客・市場と提供する価値	今後の主要な取引先として認識している顧客・市場とこれから創造していきたい価値
	②今後のための組織能力の変革	ビジネス、組織運営、人材資源、財務活動、グローバルな変革目標など ・組織リソース:組織の効果性、変革度、柔軟性、創造性、活性化度、道徳性 ・人的リソース:マネジメント力、変革力、職務能力、事業適応性、多様性 ・技術リソース:技能、ノウハウ、コア技術、支援技術 ・知的リソース:データ、情報、知識 ・ビジネスパートナーリソース:業務遂行能力、知的資産
	③顧客やビジネスパートナーとの関係	顧客やビジネスパートナーとの予想される関係性の変化に対する対応 結びつき方の変化、意識の変化、取引関係の変化
	④それぞれの活動の相互関係	組織的に行おうとしているさまざまな活動と、それぞれの活動の相互関係
組織の情報	①顧客層	どのような顧客を対象とし、どの程度の顧客があるか
	②商品	取扱っている商品とその分類
	③社員数	パート、派遣社員を含む社員区分の内訳
	④事業規模	昨年度の売上高など
	⑤業績	業績及び財務政策に影響をあたえる重要項目
	⑥事業範囲	事業を展開している地域(事業所展開)、商圏、販売手法
	⑦組織	組織図、関連会社

資料-5 企業規模・特性と管理レベル

1. 商業の特性把握に必要な分類

分類方法	特性
独立店かチェーン店かによる分類	独立店とチェーン店に分かれるが、チェーン店は大きめにフランチャイズチェーンとポランタリーチェーンに分かれる。フランチャイズの場合は品揃え・価格・店舗経営・接客等全般に本部の指導・商品提供、教育が行われるが、ポランタリーチェーンの場合は仕入れや従業員教育等を共同で行っていても経営方法や価格、品揃え等でフランチャイズに比べ独立性、独自性が強い。
顧客の所在、営業の地理的範囲によるもの	顧客が店舗や事業所在地周辺に集中している小商圏の地域密着型と、広域に広がる広域型に分けられる。食料品や日用衣料などの日用品を主とするものは地域密着型、高級衣料等買回り品を主とする百貨店などは広域型と一般にされる。顧客の求める品揃えやコミュニケーション方法、有効な顧客管理手法に大きな差がある。消費者の行動範囲の広域化、インターネット・通信販売の普及などで、単純に分類し難しくなっている。
日用品、買回り品等商品特性によるもの	日常の食料品や日用衣料、雑貨等を販売する日用品販売店と、高級衣料、高級家具等を販売する百貨店や高級専門店といった買回り品販売店を両端として、この間に様々なレベルのものがある。品揃え、価格帯、品質、サービス等、顧客に求められるものが異なる。
販売の場が主に店舗か、店舗に依存しない方法かによるもの	以前は店舗を持ち店頭での商品販売を主とするものと、移動店舗や訪問販売を主とするもの分類という意味合いが強かったが、現在ではインターネットやカタログ、テレビショッピングといった通信販売が大きく伸びている。商品の見せ方、接客方法、顧客管理方法、価格設定等に、それぞれの特性がある。
商店街かショッピングセンター内か等立地環境によるもの	立地環境が商店街かショッピングセンターか単独独立店かにより顧客特性は大きく変わり、販売促進方法、店舗の見せ方・つくり、営業時間、コスト構造等が異なる。このため立地環境に合わせた店舗経営を行う必要がある。
専門店か総合型か等、商品の品揃えの特性によるもの	食料品も衣料・雑貨も扱う総合型店舗(スーパー・百貨店等)か、スポーツ用品だけ、家具だけを扱うような専門店かによる分類ができる。顧客が求める商品の品揃えの深さや幅、従業員の商品知識等に特に差がある。

2. 企業規模による管理レベル(一般的)

No	従業員数	企業規模	管理レベル
1	4~9人	零細企業	組織管理でなく経営者の能力に基づく管理
2	10~29人	小規模企業	同上
3	30~99人	中規模企業	組織管理有、部門により強弱あり
4	100~299人	中堅企業	組織管理実施、部門管理者が部門管理
5	300人以上	大企業	同上

資料-6 外部環境分析チェックシート(商業)

診断-3書式

項目	分析結果	影響度	SWOT分析検討事項
業界特性			
顧客			
新規参入者			
代替品			
競合企業			
仕入先			
チャネル			

資料-7 内部環境分析チェックシート(商業)

評価: 5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る

項目	内容	チェックポイント	5段階評価	SWOT分析検討事項	
経営者		明確な理念を持っているか			
		リーダーシップ、人間性は豊かか			
		自社の現状に対する的確な認識を持っているか			
		後継者			
		部門評価			
		総合評価			
経営	経営管理	自社のビジョン(将来像)は明確か			
		経営戦略を持っているか			
		本年度の目標とその達成手段は妥当か			
			部門評価		
	組織管理	経営者の考えが社内に行きわたる組織か			
		問題が経営者に早く確実に伝わる組織か			
			コンプライアンスが守られる組織か		
		部門評価			
生産性向上	情報化を推進、活用しているか				
	従業員の動きを把握し改善を図っているか				
		部門評価			
		総合評価			
財務	財務・収益	収益性の評価は			
		安全性の評価は			
		生産性の評価は			
		成長性の評価は			
		財務諸表の内容は適切か			
		総合評価			
商品	商品管理	戦略的・計画的な品揃えを行っているか			
		販売と仕入が連携し一体的な流れができているか			
		商品毎の販売・在庫状況を把握しているか			
		部門評価			
	品揃え	顧客層と商品は対応しているか			
		競合店と比較して商品の量や幅で勝っているか			
		競合店と異なる特色ある品揃えが行われているか			
		顧客が選べるだけの品揃えがなされているか			
		有名ブランドや高品質商品などを揃えているか			
		商品は清潔で見やすく管理されているか			
		スペースに応じた適切なボリュームとなっているか			
		部門評価			
新商品導入 商品開発	常連客が見ても商品の変化が感じられるか				
	一定割合新商品に入れ替えているか				
	自店に応じた商品の発掘・開発を行っているか				
	部門評価				
		総合評価			

仕入	仕入先	価格優位性があるか 取引条件は良いか 発注から納入までのリードタイムは短い 商品情報・販売ツール等の提供はあるか 新商品・季節商品の提供は早い 部門評価		
	仕入活動	販売計画・販売状況に応じた仕入が行えているか 人気・季節商品がタイムリーに入荷できているか 仕入先と密な情報交換を行っているか 仕入先の評価・見直しを継続的に行っているか 物流を含め仕入条件の改善に取り組んでいるか 部門評価		
		総合評価		
在庫	在庫管理	在庫の有無・数がすぐに把握できるか 必要な在庫品がすぐに取り出せるか 適切な品質管理ができる環境で在庫されているか 商品価値の毀損した不良在庫はないか 販売量に比較して在庫量は適切か 部門評価		
			総合評価	
販売	販売戦略	販売戦略を持っているか 顧客層と販売戦略は合致し、適切か 内部資源・仕入先と販売戦略は対応しているか 競合店舗との関係で販売戦略は適切か 社会環境変化の中で販売戦略は適切か 部門評価		
	販売チャネル	現販売チャネルは商品・環境を勘案して適切か 販売チャネル拡大への活動を行っているか ITの活用はしているか 部門評価		
	販売促進	魅力的な展示(パンフ等ツール含む)をしているか 販促活動に継続的に取り組んでいるか 販促イベントの開催回数・頻度は適切か 紙媒体・電子媒体を上手く使い分けているか 適切に販促ツールを活用しているか 口コミ・ファン顧客を上手く利用しているか 従業員に対し適切な目標設定と管理を行っているか 部門評価		
	顧客管理	顧客情報を整備・管理し、電子化しているか 顧客情報は販売促進に活用されているか 顧客満足度を高める活動に顧客情報を活用しているか 部門評価		
		総合評価		
店舗	店舗	魅力的な商品展示ができるスペースがあるか 外観に商品イメージや店の性格が表現されているか 商品を見やすい、店員が動きやすいレイアウトか 陳列棚等什器は魅力的な展示に役立っているか 明るさや壁・什器の色は商品をみせるのに適切か 店舗は内部、外観とも清潔に保たれているか 火災など非常時対応ができているか 部門評価		
	バックヤード	在庫や商品整理ができるスペースがあるか 事務や会議などを行うスペースがあるか 従業員の休息スペースは確保されているか 部門評価		
		総合評価		
人材	人事管理	離職率が高くないか 賃金レベルに問題はないか 適切な評価と処遇が行われているか 部門評価		
	人材育成	接遇や販売の教育が行われているか 商品知識、周辺知識の教育を行っているか OJTの仕組み、指導者が明確にあるか CS意識が従業員全体に行きわたっているか 部門評価		
		総合評価		

資料－8 現場査察のポイント(商業)

確認項目	確認内容	確認ポイント
店舗外観・看板	汚れ、ヒビ、さび	感じが良く、清潔感があるか。汚れ、ヒビ、さび等が目立たないか
ファサード、店舗正面	訴求力	どのような店舗かを訴えかけているか。誘引する力があるか
店舗レイアウト	スペース・動線	商品を魅力的に展示できるもので、顧客、従業員の動線はスムーズか
店舗の什器備品	効果、清潔感	効果的な展示に役立っているか。清潔で、安全なものか
照明・壁面	適切な明るさ	適切な明るさがあり、商品を魅力的に見せているか
商品展示	訴求力	買いたくなるような魅せ方ができているか。商品量は適切か
商品管理	整頓・清潔感	常に整頓が行き届き、清潔感のある状態に保たれているか
販促ツール	新鮮さ	ポップやパンフレットは新鮮で清潔に保たれているか
バックヤード	スペース・整頓	作業や事務のスペースが十分あるか。整理・整頓されているか
接客	態度、商品知識	顧客に好感を与えており、的確な販売対応を行っているか
従業員の動き	無駄のない行動	きびきびと目的を持った行動をしているか。挨拶や仕事の会話が豊かであるか
防災	避難、落下転倒防止	火災時の避難経路明示や地震時の商品什器の落下転倒防止がなされているか
立地環境	道路、商業集積	車・人の通り、接面道路との関係、駐車場の状況、周辺の商業集積の状況
商圏環境	住宅・事業所、競合店	住宅や事業所の集積状況・広がり。競合店や周辺商業集積との位置・力関係

資料－9 状態判定表

経営状態	判断基準	勧告事項
優良	現在の経営状態は、順調で先行きに懸念は感じられない。現在の戦略・戦術を更に推進されたい。	特に助言不要
良好	現在の経営状態は、ほぼ順調で先行きに大きな懸念はない。改善事項も少ないので、現在の施策を継続されたい。	改善方向助言
普通	現在の経営状態は、比較的順調であるが改善事項もある。改善事項を克服すれば、将来は明るい。	改善事項克服
要改善	現在の経営状態は、順調とは言いがたい状況である。改善事項を確実に克服すれば、将来の明るさも見えてくる。	改善事項実施
要再建	現在の経営状態は、危機的な状況にある。抜本的な再建策を講じる必要がある。	抜本策必要

資料－10 財務分析データ(商業)

企業名

指標名	単位	H / ~H /		趨勢	H / ~H /		趨勢	H / ~H /		趨勢	全国	対全国比
成長性	売上高	千円										
	営業利益	千円										
収益性	経営資本対営業利益率	%										
	経営資本回転率	回										
	販売・管理費比率	%										※
	売上高対総利益率	%										
生産性	売上高対営業利益率	%										
	従業員1人当り年間売上高	千円										
	棚卸し資産回転期間	日										
	人件費比率	%										※
健全性	従業員1人当り有形固定資産額	千円										
	当座比率	%										
	流動比率	%										
	固定長期適合率	%										※
	総資本対自己資本比率	%										

第3章 簡易診断の実施事例

1. 製造業簡易診断

(1) 診断企業の紹介

今回、簡易診断を受診頂いたA社は、三重県にて粉体製品の製造販売を行っている会社であり、資本金が35百万円、社員12名の小企業です。本体事業は3年連続営業赤字ですが、不動産収入があるため、経常利益は黒字の会社です。

そのためか、経理はどんぶり勘定であり、製造原価報告書はありません。小さいながらも、安定した経営を続けていましたが、本体事業の主要製品の1用途（家電向け）が、新技術の登場にて需要が急激に減少することとなりました。その影響を心配したA社社長は、新規用途開発や新規事業開発に取り組んでいるところです。今回の簡易診断に対する期待・要望として、新規用途開発や新規事業が起動にのるまでの猶予期間をあげています。

(2) 製造業簡易診断の取り進め：全体スケジュール

A社の簡易診断は、「製造業簡易診断の流れ」（資料-1）に沿って行われました。申し込みの日に資料準備をお願いし、「受診前の徴収資料と使用目的」（資料-2）及び「診断ニーズ確認表」（資料-3）が数日後届きました。そして入手した資料をもとに事前検討を行いました。企業プロフィールの確認は1～2日でまとめりましたが、財務分析は、製造原価報告書がなく、損益計算書も製造原価関係費用と販売管理費が区別されない報告書であり、内容の整理に時間がとられたこと、また使用した財務分析プログラムに不備があったことにより、手計算等の確認等を行いましたので約1週間かかりました。財務分析に合わせて、業界特性情報等の入手、外部環境分析（推測）、内部環境分析（推測）、課題推測・SWOT推測を行いました。この時点の推測は、製品及び顧客に係る市場・技術等からの一般的なものです。製造業では、外からは見えないことが多くありますので、受診企業からの直接情報に重点をおくこととなります。事前検討を終え、質問事項が整理できた時点で、A社と訪問日程の調整を行いました。訪問日には、事前検討で考えた質問事項にて優先順位を考え、「経営者の思い」（診断-2）、「外部環境分析チェックシート」（資料-6）や「内部環境分析チェックシート」（資料-7）を使用して経営者と面談を3時間程度実施しました。そして、経営者との面談終了後、現場査察を1時間程度行いました。次は、簡易診断結果報告書の作成です。事前検討結果、社長との面談結果、現場査察結果、追加請求資料確認結果を取りまとめて診断結果報告書にしました。約1週間所要して、診断報告書が出来上がりました。再度、A社と訪問日程を調整し、数日後、報告のためにA社を訪問し、診断結果報告を行いました。所要時間は約3時間でした。今回の簡易診断では、診断申し込みから勧告までの所要日数は約3週間でした。

(3) 事前検討の実施： 入手資料等による調査・検討

事前検討は、先ず「診断ニーズ」の確認です。今回は、送付された資料-3を確認しました。利益率が低いこと、主要製品の1納入分野が衰退していること等の問題が記載されています。その対

策として、新規事業等の開発に取り組んでいるが、その猶予期間がどれくらいかの診断を期待しています。次に、企業プロフィールの確認を行いました。会社案内、製品パンフレット等より「企業プロフィール」（診断－1）の全項目を確認しましたが、秘密保持等の関係で記載事項の省略を行っています。財務分析では、製造原価報告書がなく、また損益計算書では、製造経費も販売・管理費も区別のないどんぶり勘定であることが判明しました。そこで、一般的な判断の範囲で製造経費と販売・管理費に区別し直し、財務分析を行いました。A社の財務分析結果の内、課題と関係するデータを抜き出し、「財務分析データ」（資料－10）を作成しました。売上高は少しずつ増えていますが、売上総利益率は年々減少し営業利益は赤字でその額も増えています。しかし、不動産による営業外収益がありますので経常利益はでており、そのため、危機意識は薄く、どんぶり勘定が継続していると推測しました。貸借対照表からは、自己資本比率が40%を超えており、また当座比率、流動比率共に十分な数値であり財務の健全性は高いこと及び特徴的には、従業員一人当たり設備額が極めて高いこと、しかし、機械投資効率は低いことが判明しました。すなわち、この会社は資金的には恵まれており、せつせと機械を購入しているが、その機械を使い切っていないこと、また年々売上総利益率が悪化しているが、どんぶり勘定であるのでその原因究明が出来ていないこと等が推測されました。経営者は定量的に理解していない内容ですが、財務分析の結果は、販売価格はそのままであるのに、製造コストは着実に増加していることを示しています。特に、材料費、人件費、動力費等が年々増加していますのでその対策が必要であることを示してくれています。業界情報、外部環境分析（推測）、内部環境分析（推測）、課題推測・SWOT推測は、製品及び顧客の市場動向、技術動向を中心に考えました。特殊な製品ですので、競合は少ないですが、複合品の一成分ですので、製品品質の評価が難しく、そのため、新規用途開発も短期間では難しいこと、顧客企業との連携なければ新規用途開発が難しいこと、赤字については、製品別の製造コストと販売価格のバランスが崩れていること等の推測をしました。

（4）現地訪問： 企業を訪問しての確認

企業を訪問しての確認は、経営者等からのヒアリングと現場査察が中心です。経営者等からのヒアリングは、3つの観点から実施しました。一つ目は、経営者の思いの確認です。この確認は、「経営者の思い」（診断－2）の項目を直接確認しました。二つ目は、外部環境分析に係る項目の確認です。A社社長との討議で問題のある項目にメモを書き込んだものが「外部環境分析チェックシート」（資料－6）です。三つ目は、内部環境分析に係る項目の確認です。はじめに、「A社の財務分析の精度を上げるには製造原価報告書が必要ですがありませんか？」と確認したが、現在作成に入ったとのことで無かった。また、損益計算書は、製造原価関連項目と販売・管理費関連項目の区別が無かったため、修正した内容で検討したことを報告し、「財務分析データ」（資料－10）等を説明し、課題に関する経営者の意見を確認しました。次に、経営者の意見確認を行いました。A社社長との討議で問題のある項目にメモを書き込んだものが「内部環境分析チェックシート」（資料－

7)です。現場査察は、工場を中心に査察しました。社員数のわりに工場は広く、設備の配置には余裕があり、人数から考えると5Sは良く出来ていると判断しました。

(5) 報告書作成： 診断時情報の整理

外部環境分析は、「外部環境分析チェックシート」(資料-6)をベースに、「外部環境分析表」(診断-3)にまとめました。内部環境分析は、財務分析結果と「内部環境分析チェックシート」(資料-7)から「内部環境分析表」(診断-4)を作成しました。さらに、財務分析の主要指標については、中小企業庁・中小企業の財務指標の製造業・全国平均との比較を行い、「財務分析レーダーチャート」(診断-5)にしました。内部環境分析項目につきましては、最高5点、標準点3点とし、大項目でのレーダーチャートを作成し、「内部環境レーダーチャート」(診断-6)に示しました。SWOT分析は、事前検討での推測を、経営者との討議の過程で確認したA社の強み、弱み、機会、脅威の事項に追加・修正して「SWOT分析」(診断-7(1)、(2))を作成しました。そして、得られた全ての情報から、重要課題、改善の方向性、企業の経営状態、助言事項をまとめて、「簡易診断結果のまとめ」(診断-8)を作成しました。

(6) 報告会開催： 企業を訪問し簡易企業診断結果を報告

今回の報告は、A社社長に対する報告となりました。現地訪問日に財務分析結果に基づく確認をしていましたので、財務の問題は既に理解して頂いています。そこで、A社簡易診断結果報告書に沿って報告を行いました。報告内容に対して、A社社長からのコメントは、「おぼろげに理解していたことを、明確に、論理的に説明して頂き有難うございました。」でありました。

通常の簡易診断では、上記簡易診断結果報告書で終了ですが、今回は簡易診断受診に協力して頂いた御礼として、「A社の収益改善戦略のロジック」(添付資料-1)、「A社のバランススコアカード」(添付資料-2)を作成し、説明しました。A社社長からは、「やることが有り過ぎて混乱していましたが、お陰で頭が整理されました。この診断結果を参考にして今後のとり進めを行いたい。」とのコメントを頂きました。

(7) 効率的な簡易診断の実施に向けて

今回の実施事例を終えての反省点と要改善事項を述べさせていただきます。

- ・ 一つ目は、財務分析です。中小零細企業の場合、会計処理に問題があるケースがあることを良く理解せずに、そのまま財務分析プログラムにかけてしまい、余計な時間を費やしたことです。B/S、P/L、製造原価報告書そのものに問題がある場合がありますので、プログラムにかける前に、問題がないかをチェックすることが必要かと思われます。
- ・ 財務分析には多くの切り口がありますので、収益性の切り口、健全性の切り口、生産性の切り口、成長性の切り口、更にそれらの様々な指標があります。これらの指標は、財務分析プログラムにB/S、P/L、製造原価報告書等のデータを入力すれば数値が出てくるようにすることはもちろんですが、主要な指標については3期分の変化がグラフで判るようにしておけば、受診企業の経

営者の理解がより得られるように思われます。特に収益性が悪化している場合には、具体的に、どこに問題があるかまで明らかにしてくれます。

- ・ 二つ目は、現場査察です。現場査察も多くのことを示唆してくれます。特に、製造業では、実稼働時間と準備時間との比率が重要ですが、機器配置、通路、保管場所、仕分け等が悪いために動線に無駄が生じ生産性を落としていたり、原料・仕掛品・製品の置き場に、不良品が山のように置かれていて、生産技術、生産管理等に問題があることがひと目で判るようなこともあります。5Sの観点からの確認は特に重要で、今後の改善の具体例に結びつきますので良く観察することが重要です。簡易診断では課題・問題点をどこまで具体化できるかが重要ですので、診断先の許可が得られるのであれば、課題・問題箇所の写真撮影も一つの方法かと考えます。

- ・ 三つ目は、経営者からのヒアリングです。受診企業の課題・問題点を最も良く知っているのは受診企業の経営者です。従って、受診企業の経営者に多くを語ってもらって、課題・問題点を整理することになりますが、短時間に必要な項目が網羅できるかがポイントです。このテーマにつきましては、これからの課題と考えております。私の場合は、時間制約が気になって、事前検討で推測した問題点を経営者に確認したり、チェックリストの項目を直接質問したりもしました。

受診企業が簡易診断にかける期待度で対応も違ってくると思われませんが、あまり時間に神経質にならず、和やかに質問したり、傾聴したりして頂ければ良いのではと思います。

- ・ 四つ目は、簡易診断結果のまとめです。私は、パソコンを受診企業に持ち込みませんでしたが、パソコンを携帯し、経営者との話から確認できた事項をチェックリストにその場で入力すれば、経営者に確認して頂くことも出来ますので、時間の節約、内容の正確さ等の向上が図れると思われまます。また、その場で記入すると話の理解度が下がると心配される方は、録音機器を携帯することを考えて頂くことも一方法です。

- ・ 本報告は、一事例に過ぎません。効率化のために改善すべき項目も多く残っております。多くの診断士の方が簡易診断を実施して頂き、より効率的な方法を考案して頂ければ幸いです。

簡易診断結果報告書(製造業)

A株式会社
代表取締役 A殿

目次	添付資料
1 企業認識	
① 企業プロフィール	診断-1
② 経営者の思い	診断-2
2 分析結果	
① 外部環境分析表	診断-3
② 内部環境分析	
1) 内部環境分析表	診断-4
2) 財務分析レーダーチャート	診断-5
3) 内部環境レーダーチャート	診断-6
③ SWOT分析表	診断-7
3 簡易診断結果まとめ	診断-8

診断-1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	A株式会社
業種	粉体製品製造業
所在地	三重県
他の主要事業所	
代表者氏名	A氏
代表者生年月日	
後継者	
役員	
創業年月	
会社の沿革	
資本金(千円)	3,500万円
主要株主	
従業員数	12名
主要製品	①家電向け:34.7% ②金属業界向け:33.4% ③他工業向け:24.6%
主要販売先	①B社:49.9% ②C社:23.8% ③D社:20.3%
主要仕入先	
主要設備	混練機、選別機、乾燥機、粉碎機、分級機、梱包機
事業範囲	
ビジネスパートナー	
診断ニーズ	主要製品の市場の衰退、利益率の低さ

診断-2 経営者の思い

項目	内容
夢・目標	①独自製品を持ち、従業員に夢を与える。
経営者の考える課題	①流動資産比率の低さ、利益率の低さ ②主要製品の納入分野が衰退している ③納入分野が一用途に偏っているため危険性が高い。
顧客・市場の認識 (提供する価値)	①主要製品の家電向けは激減を予測。新規用途開発必要 ②サブミクロン以下で市場性のある製品を持ちたい。コア技術: 粉碎 ③製品ラインナップを揃えて顧客要求に応える。
競争に関する認識 (コアコンピタンス)	①直接の競争: 金属業界向け: T社 ②差別化難しく、顧客対応(品質、納期、価格)をきちんとすること。
変革に関する認識 (創造したい価値)	①早急な新規用途開発が必要: サンプルの提供が重要 ②新規の販売チャネルが必要
社是・経営方針他	①新規分野への営業、新規事業の立ち上げ(受託粉碎業務)

診断－3 外部環境分析表

A社		
項目	分析結果	影響度
業界特性	粉体製品の用途は着実に伸びており業界は成長している。 品質差が難しく、この業界のKSFは品揃えと考えている	中
顧客特性	顧客は企業であり、使用の際に開発があり、 一度購入を決めると、購入先変更は殆どない。	中
新規参入者	償却済設備でのコスト競争力が必要であること、 製品輸入の増加等より、新規参入者は殆どない。	小
代替品	本製品の性能を他の材料で出すことは困難であり、 代替品は同じ製品を人工的に製造すること。	小
競合企業	直接的には、T社、N社の2社 安定市場であるので、目先の競争は少ない。	中
仕入先	原料は輸入。同業者での一括購入であるため、 企業間の品質差は小さい。	小
チャンネル	拡販は、新規の顧客獲得が必要であり、インターネット 等での企業紹介がポイント。	大

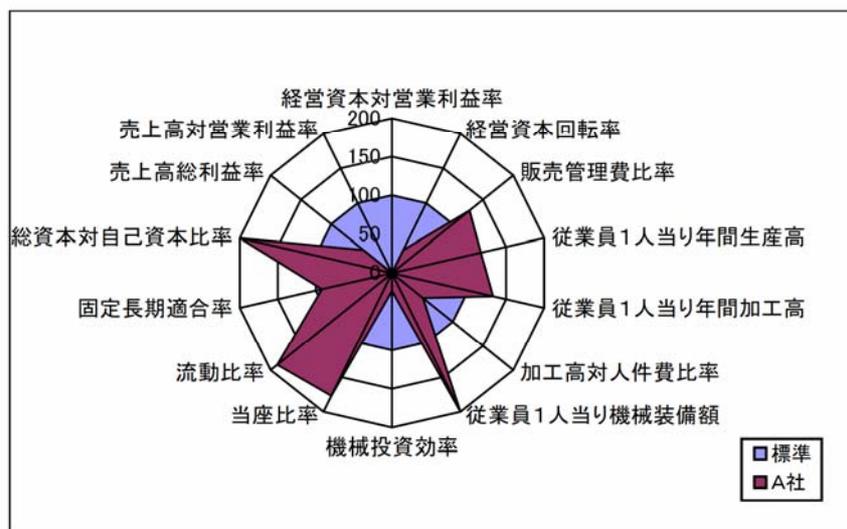
診断－4 内部環境分析表

A社					
1 定量評価可能			評価点	判断根拠	
項目	内容	指標	標準:100	A社	全国
財務分析	収益性	経営資本対営業利益率	0	-3.6	2.2
		経営資本回転率	33	0.4	1.2
		売上高営業利益率	0	-8.3	1.7
		売上高対総利益率	47	18.8	36.5
		販売・管理費比率	128	27.1	34.9
	安全性	当座比率	177	167.1	94.2
		流動比率	189	252.6	133.3
		固定長期適合率	92	79.8	73.4
		総資本對自己資本比率	200	41.2	13.1
	生産性	従業員1人当り年間生産高	117	17104	14610
		従業員1人当り年間加工高	133	12170	9117
		加工高対人件費比率	51	38.6	75.1
		従業員1人当り機械装備額	200	6670	1666
		機械投資効率	23	1.2	5.2
	成長性	売上高成長率		100.2	—
設備増加率			269	—	
2 定性評価が主となる事項			評価点	判断根拠	
項目	内容	指標	標準:3		
経営	経営者	経営方針、経営計画、リーダーシップ	3		
	経営戦略	経営目標、経営戦略、具体化	4	品揃え戦略	
	経営計画	年度計画、中期計画、進捗管理	2	計画なし	
	経営組織	組織編制、職制、会議・委員会	3		
	企業文化	法対応、PL、社員の革新性、連帯感	3		
	総合評価		3		
財務	会計制度	会計処理、財務諸表	2	どんぶり勘定	
	財務管理	月次決算、経営分析	2	経営分析なし	
	利益管理	適正利益、売上高の伸び、生産性	2	営業赤字	
	財務構造	自己資本、安全性、流動性	3		
	資金調達	資金繰り、資金計画、在庫の適正	3		
	総合評価		2	営業赤字	
顧客販売	製品	競争力、顧客満足、次期製品準備	3		
	顧客管理	顧客ニーズ、顧客満足、苦情対応	2	顧客ニーズ情報不足	
	販売力	販売方法、営業体制、営業計画、販促	2	販売力不足	
	販売チャンネル	現行チャンネル、新規チャンネル、IT活用	2	新規チャンネル必要	
	総合評価		2	販売力不足	
労務	雇用	従業員確保、パート、高齢者	3		
	人事管理	離職率、賃金レベル、評価・処遇	3		
	人材育成	SOP教育、OJT、改善活動、従業員満足	4	従業員教育良好	
	総合評価		3		

技術	技術力	研究開発力、設計能力、評価能力等	2	開発力不足
	生産準備	試作対応力、生産準備力、保有設備	3	
	環境・安全	安全確保・環境管理・改善力等	3	
	総合評価		2	開発力不足
生産	作業管理	SOP、教育訓練、職場環境等	4	5S良好
	品質管理	品質管理方法、苦情発生量等	4	苦情ゼロ
	工程管理	工程管理方法、進捗管理等	3	
	安全管理	安全管理方法、安全成績等	3	
	設備管理	設備点検、設備トラブル頻度等	2	保全計画なし
	運搬管理	製品等保管・出荷での品質管理	3	
	納期管理	納期管理方法、納期苦情発生量等	3	
	資材管理	資材購入方法、在庫削減等	4	適正在庫
	原価管理	標準原価、原価意識、原価引下げ等	2	
	総合評価		3	
設備	生産設備	品質要求、生産性、老朽化	4	希少設備保有
	評価設備	評価設備の保有度	3	
	安全設備	火災・爆発対策、労災対策	3	
	環境設備	大気汚染、水質汚濁、産業廃棄物	4	
	総合評価		4	希少設備保有
購買	資材購入	購入品の納期、品質、価格管理	2	
	外注管理	外注品の納期、品質管理	4	良きパートナー保有
	総合評価		3	

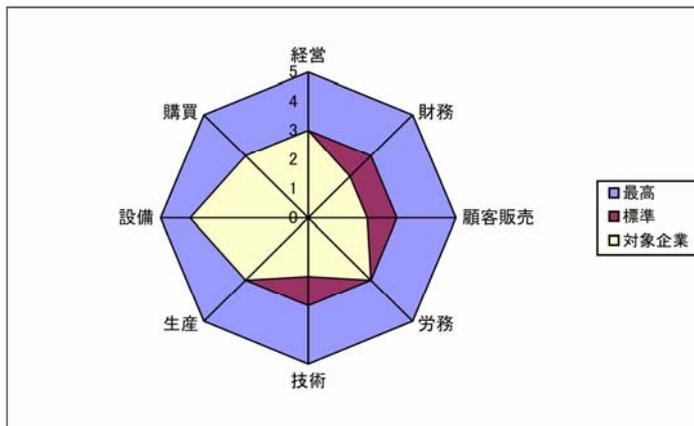
診断-5 財務分析レーダーチャート(A社)

項目	標準	A社
経営資本対営業利益率	100	0
経営資本回転率	100	33
販売管理費比率	100	128
従業員1人当り年間生産高	100	117
従業員1人当り年間加工高	100	133
加工高対人件費比率	100	51
従業員1人当り機械装備額	100	200
機械投資効率	100	23
当座比率	100	177
流動比率	100	189
固定長期適合率	100	92
総資本對自己資本比率	100	200
売上高総利益率	100	47
売上高対営業利益率	100	0



診断-6 内部環境レーダーチャート(A社)

項目	最高	標準	対象企業
経営	5	3	3
財務	5	3	2
顧客販売	5	3	2
労務	5	3	3
技術	5	3	2
生産	5	3	3
設備	5	3	4
購買	5	3	3



診断-7(1) SWOT分析表

		A社	
		事業機会	脅威
強 み	①特殊精製機による高純度品生産 ②製品品揃え完了(パートナー企業保有) ③不動産所得有 ④サンプル提供による新規顧客開拓実施 ⑤新規事業開発設備保有	①顧客の製品直接輸入の増加 ②新規事業開発設備の稼働率確保	
	①本体事業は赤字(3年連続) ②製造コストを把握していない ③営業力が弱い(要員、方法)	①主力製品の家電向けは需要減確実 ②事業計画がなく収益予測精度悪い ③原料購入価格の高騰	

診断-7(2) SWOT分析表(成長の可能性分析)

		A社	
		機会(O)	脅威(T)
<重要成功要因> A コスト管理と適正価格化での赤字対応 B 事業計画による収益改善活動実施 C 製品サンプルによる顧客開拓 D IT利用による新規販売チャネル構築 E 新規設備の別管理と収益確保		①既存用途での新規顧客 ②新規用途での新規顧客 ③新規販売チャネルでの新規顧客 ④新規設備の利用	①主力製品の家電向けは需要減確実 ②事業計画がなく収益予測精度悪い ③原料購入価格の高騰 ④顧客の製品直接輸入の増加 ⑤新規事業開発設備の稼働率確保
強 み (S)	①特殊精製機による高純度品生産 ②製品品揃え完了(パートナー企業保有) ③不動産所得有 ④サンプル提供による新規顧客開拓実施 ⑤新規事業開発設備保有	①高純度品での顧客開拓 ②サンプル提供での顧客開拓 ③新規設備での顧客開拓	①事業計画策定による事業予測 ②原料価格変動対応適正販売価格 ③新規設備の収益確保(別管理)
弱 み (W)	①本体事業は赤字(3年連続) ②製造コストを把握していない ③営業力が弱い(要員、方法)	①製品別コスト管理実施 ②用途見合いの適正販売価格化 ③IT利用の新規販売チャネル確立	①コスト管理と適正価格化 ②製造コスト削減検討

診断-8 簡易診断結果のまとめ

A社

1 重要課題抽出と改善の方向性

重要課題	1 本体事業は3年連続営業赤字であり早急な改善が必要。 2 赤字要因の分析が必要であるが会計処理が悪く製品別コストを出せない。 3 主力製品の家電向け製品は国内需要の減少が見込まれる。 4 新規事業として開発設備を保有したが事業性の確認が必要である。
改善の方向性	1 製品別製造コストを早急に確認し、赤字要因の究明が必要。 2 営業赤字の改善は、やれることを事業計画にして総合的に検討する。 3 家電向け製品の減少度合いは頻繁に顧客から情報を得ること。 4 開発事業は本体事業とは切り離し管理すること。

2 企業の経営状態

判定結果	要改善
------	-----

3 助言事項

今回の簡易診断の期待・要望であります「新規開拓・新規事業の猶予期間」は現時点では答えられません。答えるためには、製品別製造コストの確認、本体事業の事業計画書の作成、新規開発事業の事業計画と事業予測、本体事業拡販計画策定等が必要であり、それらの策定はどれひとつとっても多くの検討事項があります。専門家の協力を得て、早急に改善活動に入られることをお勧め申し上げます。

資料-1 製造業簡易診断の流れ

No	項目	内容	備考
1	申込み	中小企業より簡易診断の申込み	
2	資料徴求	受診企業に資料の準備を依頼	申込み日
	①	診断ニーズ確認表	必須
	②	会社案内・会社経歴書(会社パンフレット)	必須
	③	決算報告書(直近3期分)	必須
	④	製造原価報告書、製品別原価	極力
	⑤	組織図	極力
	⑥	製品(商品・サービス)パンフレット	極力
	⑦	工場レイアウト・保有設備等資料	極力
	⑧	主要製品の技術資料(工程表等)	極力
	⑨	年度計画・中期経営計画	あれば
	⑩	製品(商品・サービス)別売上実績表	あれば
	⑪	チャンネル別売り上げ実績表	あれば
	⑫	最近の試算表	あれば
	⑬	就業規則(賃金規定等)	あれば
	⑭	その他企業情報	あれば
3	資料入手	2の資料入手	数日後
4	事前検討	入手資料による調査・検討	数日
	①	企業プロフィール確認	
	②	財務分析実施	
	③	業界特性情報等の入手	
	④	外部環境分析(推測)	
	⑤	内部環境分析(推測)	
	⑥	課題推測・SWOT推測	
5	現地訪問	企業を訪問しての確認	5H程度
	①	経営者等にヒアリング	3H程度
	②	現場査察(工場・事務所)	
	③	追加資料請求	
6	報告書まとめ	訪問時情報の整理	数日
	①	外部環境分析	
	②	内部環境分析	
	③	SWOT分析	
	④	重要課題と改善方向	
7	報告会開催	企業訪問し簡易診断結果を報告	半日程度
	①	企業の経営状態	
	②	簡易診断による提案又は改善方向明示	

資料－2 受診前の徴収資料と使用目的

No	資料名	使用目的	入手有無
1	診断ニーズ確認表	受診の目的、要望等の確認等	有
2	会社案内・会社経歴書	企業プロフィールの確認等	有
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	有
4	製造原価報告書、製品別原価	財務分析、コスト競争力確認等	無
5	組織図	管理方法の確認等	有
6	製品パンフレット	顧客・市場の確認等	有
7	工場レイアウト・保有設備等資料	製造設備の確認等	有
8	主要製品の技術資料(工程表等)	製造技術の確認等	有
9	年度計画・中期計画	経営方針・事業目標の確認等	無
10	製品別売上表	コア製品、育成製品等の確認等	有
11	チャネル別売上実績表	顧客・市場の確認等	無
12	最近の試算表	経営状況の確認等	無
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理の確認等	有
14	その他企業情報	診断内容充実のため	無

資料－3 診断ニーズ確認表

(経営者様自ら記入頂きますようお願い申し上げます)

- ① 今回受診頂く目的を確認します。該当に○を記入願います。
 a. 企業の経営状態を見て欲しい
 b. 気になっていることがある

- ② 1b.の方はその内容を記入願います。

流動資産比率の低さ
利益率の低さ

- ③ 現在の最大の関心事を記入願います。(1a、1bの両方)

主要製品の1納入分野が衰退している。そのため、早急な新規用途開発が必要。 また、近い時期に納入分野が1用途に減少するため、危険性が高い。

- ④ 今回の簡易診断に対する期待・要望等を記入願います。(1a、1b両方)

新規開拓、新規事業が軌道にのるまでの、猶予期間(企業体力)について

- ⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(1a、1b両方)

新規分野への営業、新規事業の立ち上げ(受託粉碎業務)

- ⑥ 中期事業計画・長期事業計画があれば、重点施策をお聞かせ下さい。(1a、1b両方)

中期事業計画は作成していない。

資料-6 外部環境分析チェックシート

項目	内容	チェックポイント	影響度			コメント
			大	中	小	
ポーターの5つの競争者	業界特性	業界は成長しているか		X		成長している
		この業界でのKSF及びその難易度は		X		品揃え、難易度は中
		この業界は法律の変更等で大きな影響があるか			X	法律変更の影響は小さい
		項目評価		X		
	顧客特性	顧客は企業か消費者か(顧客の安定性)		X		顧客は企業、比較的安定
		顧客の要求レベルは高いか(難易度)		X		顧客要求を満足している
		顧客の要求は変化していないか			X	あまり変化しない
		顧客の市場は拡大・縮小のどちらか		X		家電向け↓、金属業界向け↑、全体↑
	項目評価		X			
	新規参入者	新規参入は多いか			X	殆どない
		参入障壁は大きい		X		3K職場、コスト競争力(償却設備)
	項目評価		X			
	代替品	商品・サービスの代替品はあるか			X	他材料の代替困難
		他素材品での代替は考えられるか			X	同上
		デザインの異なる代替品はあるか			X	同上
	項目評価		X			
	競合企業	生産商品の競合会社はあるか		X		T社、N社
		競合会社の数は多いか			X	三重県にはなし
		新たな競合が考えられるか	X			海外企業の参入
	項目評価		X			
	仕入先	仕入先は安定しているか			X	安定購入(輸入)
		複数の仕入先があるか			X	複数の仕入先あり
		海外の仕入先も検討しているか			X	既に海外品を調達している
		外注先には問題がないか			X	外注先は良きパートナー企業
	項目評価		X			
	チャネル	主要な販売チャネルは安定しているか			X	主要な販売チャネルは安定
		新たな販売チャネルが必要ではないか	X			新たな販売チャネルが必要
		通販、インターネット等を新たな仕組みが必要か		X		インターネットは改良を検討
項目評価	X					

資料-7 内部環境分析チェックシート

項目	内容	チェックポイント	良					悪	SWOT表への記載事項
			5	4	3	2	1		
経営	経営者	経営理念・経営方針は明確か					X		明確でない
		(中期)経営計画は作成しているか					X		作成していない
		コンプライアンス意識は高いか			X				高い(環境対応)
		代表者のリーダーシップはあるか			X				課題に対応している
		後継者又は役員会が育っているか				X			規模小、若い
		部門評価			X				
	経営戦略	長期的な経営目標があるか					X		明確でない
		経営戦略はあるか		X					現在は品揃え戦略
		経営戦略は具体的な活動になっているか		X					パートナー企業と関係良好
		最重要事項は計画どおりか		X					品揃え完成(コスト競争力?)
	部門評価		X						
	経営計画	年度計画、中期計画をたてているか					X		計画なし
		利益計画、資金計画、設備計画はたてているか					X		計画なし
		計画の進捗状況を確認しているか					X		
		計画を進めるための管理をしているか					X		
	部門評価				X				
	経営組織	経営規模に応じた組織編成か			X				
		職制は企業の実態に相応しいか			X				
内部の牽制が可能な組織か					X				
会議、委員会等は適正に機能しているか			X					ISO9001を基本に管理	
部門評価		X							
企業文化	法的規制・許認可、有資格者に問題ないか				X				
	製造物責任:対応能力、対応組織はあるか				X			PL保険なし、要検討事項	
	社員に革新性、連帯感はあるか			X				改善提案制度アリ	
	社会活動、環境対応の意識はどうか		X					地域との関係密接	
部門評価			X						
総合評価			X						
財務	会計制度	会計の処理・手続きはきちんとしてされているか					X		どんぶり勘定
		財務諸表は適正か					X		費目等検討必要
		部門評価					X		
	財務管理	月次決算をしているか		X					実施している
		経営分析をおこなっているか					X		実施していない
	部門評価					X			
	利益・収益管理	適正利益を確保しているか					X		営業赤字
		売上高は伸びているか		X					売上高は増加
		生産性に問題ないか			X				不明
	部門評価				X			営業赤字の解消:緊急課題	
	財務構造	自己資本のバランスはよいか	X						良好
		不良在庫・不良資産は多くないか		X					不良資産:小
財務安全性に問題ないか						X		問題有り(本体事業)	
財務の流動性に問題ないか						X		問題有り(本体事業)	
部門評価						X			

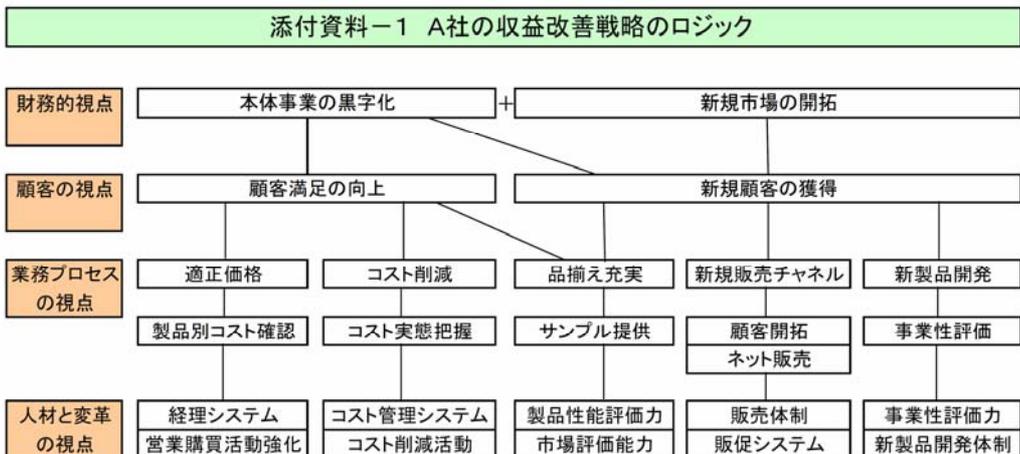
第3章 簡易診断の実施事例

顧客販売	資金調達と運用	資金繰りに無理はないか		X		無理はない
		資金計画はあるか			X	資金計画なし
		在庫は適正か		X		在庫は少ない位
	部門評価				X	
	総合評価				X	
	製品	競争力のある製品か			X	競争力有り(差別性小)
		顧客に満足してもらっているか			X	顧客満足有り
		次の製品を準備しているか			X	準備有り(樹脂粉砕)
	部門評価				X	
	顧客管理	顧客のニーズを把握する仕組みがあるか			X	顧客ニーズの把握体制なし
顧客満足を高める活動をしているか				X	顧客満足向上活動なし	
苦情の対応体制・ルールがあるか			X		苦情対応:ISO体制有り	
部門評価				X		
販売力	製品と販売方法に矛盾はないか			X	社長の時間制約	
	営業体制、営業人員は適正か			X	営業体制(要員)不足	
	事業計画と営業計画とのバランスは適正か			X	事業計画なし	
	販促方法は適正か			X	サンプル提供のみ、要検討	
部門評価				X		
販売チャネル	現販売チャネルは今後も有効か		X		有効(良好な関係)	
	拡販のための新販売チャネルの検討はしているか			X	新販売チャネル必要	
	ITの活用はしているか			X	インターネット活用している	
部門評価				X		
総合評価				X		
労務	雇用	必要な従業員は確保できているか			X	確保している
		正社員、パート、外国人は活用できているか			X	正社員のみ
		高齢者の活用は出来ているか		X		高齢者2名
	部門評価				X	
	人事管理	離職率は高くないか		X		離職率低い
		賃金レベルに問題はないか			X	それなみのレベル
		適切な評価と処遇が行われているか			X	適切な評価実施
	部門評価				X	
	人材育成	SOP教育が行われているか			X	SOP教育実施
		OJTの仕組み、指導者が明確であるか		X		OJT教育実施
改善意識、5S教育がなされているか			X		職場の5Sレベル良	
従業員満足の工夫があるか			X		声をかける。社員旅行実施	
部門評価				X		
総合評価				X		
技術	技術力	研究開発をしているか			X	研究開発なし
		設計能力があるか			X	設計能力なし
		評価能力があるか			X	評価能力有(製品規格)
		特許等独自技術があるか			X	独自技術無し
	部門評価				X	
	生産準備	試作ができるか		X		営業生産設備使用
		生産を直ぐにできるか			X	対応可能
		保有設備の性能に問題ないか		X		部品補修で対応可能
	部門評価				X	
	環境・安全	安全確保ができているか			X	安全確保できている
環境管理に問題ないか				X	環境管理実施	
改善能力があるか				X	改善能力不足	
部門評価				X		
総合評価				X		
生産	作業管理	SOP(作業標準)はあるか			X	SOP有
		標準時間、標準生産量等作業時間の管理はしているか			X	標準時間有
		作業改善は行われているか、提案制度はあるか		X		作業改善有
		作業方法の指導は十分か		X		適切に指導している
	部門評価				X	
	品質管理	品質の管理基準はあるか		X		ISOでの管理
		品質保証体制はあるか(工程検査、製品検査)		X		同上
		苦情発生は多くないか、対応しているか		X		同上、苦情少ない
		製造物責任の予防活動、品質改善活動はしているか			X	
	部門評価				X	
工程管理	手順計画、日程計画、作業指示書等はあるか			X	手順計画、日程計画なし	
	進捗管理、負荷調整、現物管理等しているか			X	進捗管理実施	
	飛び込み作業等への対応は可能か			X	飛び込み対応可能	
部門評価				X		
安全管理	新人・未熟者の教育訓練はできているか			X	新人教育実施	
	職場環境に問題ないか、5Sレベルはどうか		X		5Sレベル良好	
	職場の安全対策に問題ないか			X	(調査不十分)	
部門評価				X	適正に処理されている	
設備管理	事業計画と対応した設備計画があるか			X	事業計画、設備計画なし	
	日常点検、定期点検等設備点検はしているか		X		日常点検、定期点検実施	
	保全計画、保全活動(TPM)はあるか			X	保全計画、保全活動なし	
	治工具管理はできているか			X	治工具管理なし	
部門評価				X	付帯設備管理なし	
運搬管理	運搬機器、容器、用具は適正か		X		適正	
	運搬通路は確保されているか			X	確保されている	
	機械化、計画的運搬等管理方針はよいか			X	適正	
部門評価				X		
納期管理	標準納期があるか			X	標準納期なし	
	納期の管理体制があるか			X	納期管理実施	
	納期での苦情を受けていないか		X		苦情なし	
	納期短縮の検討をしているか			X	検討していない	
部門評価				X		

資材管理	必要時点で調達できているか		X		問題なし	
	資材の計画的購入になっているか	X			計画的購入実施	
	資材の棚卸しはしているか、在庫は適正か	X			半年毎の棚卸し実施	
	長期滞留在庫を多く抱えていないか	X			長期滞留在庫なし	
	部門評価	X				
	原価管理	標準原価、実績原価を把握しているか			X	標準原価なし
		原価引下げに取り組んでいるか(検討体制等)			X	原価低減検討なし
		現場管理者に原価意識はあるか			X	原価意識不足
		部門評価			X	
	総合評価			X		
設備	生産設備	品質要求を満たすことが可能か	X		顧客要求を満足	
		生産性に問題ないか	X		(コストは未確認)	
		老朽化していないか	X		部品のオーバーホール実施	
		部門評価	X		日本に2社の設備保有	
	評価設備	必要な評価設備はあるか		X		製品規格の評価可能
		部門評価		X		
	安全設備	火災・爆発等対応設備になっているか		X		火災・爆発災害ゼロ
		労災対策がなされているか			X	検討不足
		部門評価		X		
	環境設備	大気汚染、水質汚濁対応設備になっているか	X			環境対応に注力
産業廃棄物の対応は適正か		X			適正に対応	
部門評価		X				
総合評価		X				
購買	資材購入	購入品の納期に問題ないか		X		問題なし
		購入品の品質に問題ないか			X	C国輸入品は異物多い
		購入品の価格は適正か			X	原料等が高騰している
		部門評価			X	
	外注管理	外注品の納期に問題ないか	X			良きパートナー
		外注品の品質に問題ないか(受入検査はしているか)	X			同上
		外注品価格低減の担当者はいるか	X			社長自ら実施
		部門評価				
	総合評価			X		

資料-10 A社財務分析課題関連データ

No	項目	単位	3期前	2前期	前期	目標
1	収益性					
	自己資本利益率	%	0.6	11.7	-1.9	15
	売上高対純利益率	%	0.7	11.2	-1.8	3
	総資本回転率	回	0.4	0.5	0.4	>2
	売上高対原材料比率	%	29	42.5	46.5	<50
	売上高対一般管販費率	%	22.5	18.9	19.4	10~20
	売上高対粗利益率	%	72.4	61.6	55	高い
2	安全性					
	金利負担率	%	0.4	0.5	0.5	<1
	当座比率	%	286.8	207.9	210.2	>100
	資本構成比率	%	44	49	41.2	>40
	売掛債権の売上高月数	月	1.4	2.6	2.9	少ない
	製品滞留日数	日	8	13.7	12	<15
	固定資産利用度	倍	0.6	0.7	0.6	高い
	固定長期適合率	%	77.3	81.2	79.8	<100
減価償却率	%	4.5	4.9	4.4	大きい	
3	成長性					
	イ 売上高成長率	%	100	129.5	100.2	>給与増加
	ロ 付加価値成長率	%	100	110.3	89.4	>売上高成長率
	ハ 人員増加率	%	100	100	100	小さい
	ニ 設備増加率	%	100	100.9	269	成長企業高い
	ホ 総資本増加率	%	100	101.6	116.6	イ、ロより高い
	ヘ 純利益増加率	%	100	2093	-329	イ、ロより増加
4	生産性					
	加工高対人件費比率	%	29.8	34.8	38.6	低い
	給与分配率	%	24.3	25	28.8	30~40%程度
限界利益率	%	58.8	51.1	48.8	高い	



添付資料－2 A社のバランススコアカード

	財務的視点	顧客の視点	業務プロセスの視点	人材と変革の視点
ポイント	・ゴーイングコンサーン	・魅力ある製品	・競争力強化	・挑戦する会社、従業員
戦略目標	・増収増益	・顧客満足上向 ・新規顧客獲得	・品質管理(品質、納期) ・低価格	・コスト意識の上向 ・情報システムの利用
重要成功要因	・本体事業の黒字化 ・新規市場の開拓	・製品サービスの特性上向 * 1 ・顧客価値上向 * 2	・高品質、短納期 ・魅力的価格	・コスト管理体制、管理要員 ・事業性評価体制、評価要員
業務評価指標	・製品別利益管理 ・新規事業の事業性	・市場占有率 ・新規顧客数、新製品収益	・製品別収益の黒字化 ・製品総コストの削減	・製品の黒字化度 ・コスト増加、削減比較表
ターゲット	・適正利益の確保 ・事業計画の策定	・製品別目標シェア設定 ・新規顧客開発目標設定 ・新製品収益目標設定	・全製品の黒字化 ・業界No.1の低価格	・コスト管理要員の確保 ・コスト改善委員会の設置
アクションプラン	・経理システム改善 ・製品別コスト管理 ・新規事業の収益性確認	・顧客別営業戦略作成 ・新規顧客開発計画作成 ・新製品開発計画	・製品別コスト管理システム構築 ・コストダウン実行計画作成	・経理要員の教育 ・全社員のコスト意識の上向 ・適正価格への全社員挑戦
* 1	製品とサービスの特性: 機能、品質、価格、スピード			
* 2	顧客価値上向: 製品とサービスの特性 + イメージ + 対顧客関係 (ファッション、品質、魅力的価格、短納期)、(ブランドイメージ)、(品揃え)			

2. 建設業簡易診断

(1) 申込受付と資料の徴求

今回の簡易診断の実施事例の調査・研究の対象として、お忙しい中快く受診をお引受いただいたのは、I市のY社であった。知り合いの銀行支店長に「建設業で、それなりの規模を持ち、組織として運営されていて、経営革新についても理解のある進取的な企業」を紹介してほしいという条件をつけてお願いしていたところ、Y社をご紹介いただき、事前徴求資料（「受診前の徴収資料と使用目的」（資料-2））を用意していただくことになりました。

バブル崩壊後、建設業界は、公共事業縮小の逆風の中、Y社があるI市でも、ここ10年くらいで、業者数は半分程度に減ったそうである。また、建設業界では、I市のような地方都市でも、大手のゼネコンや大手のハウスメーカーが市場に参入し、熾烈な受注獲得競争が展開されている。そのような中であって、Y社は、昭和53年に現代表者が創業して以来約30年、建設業冬の時代を乗り越え、地道ではあるが着実に、従業員30名、年商10億円を超えるまで成長してきた。

(2) 資料入手と社長面談

Y社への最初の訪問は、依頼していた資料（「受診前の徴収資料と使用目的」（資料-2））を預かるためだった。

その席で、経営者の診断ニーズ等の確認（「診断ニーズ確認表」（資料-3））を行った。

「地域の中でダントツの一番店になる」が社長の目標だそうである。経営理念の第一は、「全従業員・大工さんの物心両面の幸せを追求・実現する集団」。第二は、「建設業を通じて社会の進歩・向上・発展に貢献する集団」である。「社長の目指しておられるのはゼネコン化ですか」と申し上げたら、確たる返事はありませんでしたが、「工事の施工」から出発した事業が、企画、設計、施工、メンテナンスの機能を持つようになり、約30社の協力業者を常時かかえ、技術力向上のため、従業員教育には特に力を入れているとのことだった。

組織が拡大する中で、多角化を進めようとしているのだが、経営者が一人で目配りできる状況ではなくなりつつあり、内部管理体制構築の必要性を感じ始めているとのこと。

(3) 事前検討

まず、入手した資料から、「企業プロフィール」（診断-1）の確認を行った。項目のうち資料にないものは、次回訪問日のヒアリングで補足することにした。

次に財務分析に取り掛かります。Y社では、TKC会員の税理士が関与し、財務諸表を作成しているため、係数等はよく整理されており、また、各種の経営に役立つ資料も豊富に綴られていた。財務諸表は必要な係数を「財務分析結果」（添付資料1～3）としてまとめ、「経営指標推移表」（添付資料4）で3ヵ年比較してみた。

平成17年度に一時業績は下がったが、平成18年度・19年度（試算表ベース）では回復していた。経営指標はどの数値を取ってみても、良好で、全国比較（TKC経営指標平成18年度版黒

字企業平均（一般土木建築業）と比較した）でも、従業員1人当たり機械装備額と販売管理費比率がやや下回るのを除き、標準を上回っており、特に、営業利益率、自己資本比率、経営資本回転率は極めて高く、財務内容は抜群であることが分った。

Y社は、中小企業であっても、総合工事業（ゼネコン）をめざす方向にあり、売上原価に占める外注費の割合が8割を超える企業でしたので、外注管理の巧拙が直接利益に跳ね返ってくるという状況が感じ取れた。

また、最初に用意された資料の中に部門別の利益率が分かるものがなかったので、ヒアリング日に追加資料を要求（「財務分析データ」（資料-10））したが、ヒアリング時に、「厳密な部門別採算管理を行ってはいない」ことが判明した。

第2章2.（2）でも述べましたように、簡易診断では、SWOT分析が重要になってくるので、この時点でもそれを意識した情報収集を行った。外部環境分析は、事前の業界調査を行った時点でおおよその推測は可能ですし、内部環境分析についても、財務分析を終えていることや、診断ニーズ確認表、経営理念・経営方針・経営計画書、会社案内、各種商品のパンフレット等にはそれらの推測可能な情報がちりばめられている。この時点では本格的なヒアリングや現地調査を行う前ですので、「断定」までする必要はありませんが、診断者なりの仮説（経営改革の方向性のシナリオ）を立案しておくこととあとの作業がスムーズに行きます。

今回の簡易診断を実施してみても反省点でもあるのですが、ヒアリングを終えて、まとめようとした段階で、「内部環境分析チェックシート」（資料-7）のチェック漏れを発見しました。限られたヒアリング時間のなかでは、これだけ多くの項目のチェックを完璧に行うことにやや無理があると感じました。「内部環境分析チェックシート」は、事前提出資料として、依頼段階で企業側に「自社評価」を依頼しておき、仮説立案の際に使用し、「ヒアリング時には、その際立った点を問い直す」方式の方が良かったかと反省しています。

今回の診断では、ヒアリング終了後に、受診企業に対し、「内部環境分析チェックシート」の自社評価（5～1の5段階）依頼を行い、補完した。ただ、企業側の自己評価は、経営者・担当者の性格やボーダーラインの感じ方等により大きく変わってくる可能性もありますので、診断者の客観的視点やヒアリング等で修正する必要があると思われます。今回の診断では、診断者が受診企業の「自社評価」をもとに、ヒアリングやその他の状況から判断して「最終評価」を行い、その係数を、「内部環境レーダーチャート」（診断-6）に反映させた。

今回使用した業種別の「内部環境分析チェックシート（資料-7）」の詳細項目は、はあくまで一般的なものですので、受診企業様の実情に合わせて作り変えたり、診断実績が積み上がってくればより精度の高いものにすることができると思います。

（4）現地訪問（ヒアリング）

現地でヒアリングするため日程調整を行い、経営者および経営幹部3名に対し、計3時間程度の

ヒアリングを実施しました。

面談時には、「外部環境分析チェックシート」（資料－6）や「内部環境分析チェックシート」（資料－7）、「SWOT分析表」（診断－7）の仮説（経営改革のシナリオ）が正しかったのかどうかを確認・検証しながら、それらを修正・充実すべくメモを取りました。

また、Y社では、毎年経営計画書を作成しているが、「すべてオープンにする方針」が採られ、経営者・幹部はじめ正社員全員が今期の目標を公言しているため、それらと今後の戦略や「経営者の思い」に対する理解度について質問しました。経営者以外の3名の経営幹部の話からは、一様に「やる気」がほとぼしっており、経営者の「オープンな経営で、真摯な取組み姿勢」が、経営幹部に浸透しているのを感じました。

ヒアリングの後、「現場査察のポイント」（資料－8）に基づき、事務所内部および、工事現場を1箇所査察しましたが、特に問題となる事象はありませんでした。

（5）報告書まとめ

簡易診断結果の取りまとめの段階ですが、上記（4）のヒアリング時のメモを整理することで完成となります。幸い事前検討時の仮説と実際の間には、基本的に大きなずれがなかったため、比較的早く完成することが出来ました。

「基本的には、現在進めている会社の方向性に誤りはないので、更に諸施策を発展・充実させてほしい」というのが結論でした。重要成功要因としては、ゼネコン機能の充実、アフターサービスの充実、技術力・デザイン力の向上、従業員教育の充実、内部管理体制の確立、建設関連業務での多角化が柱となりました。

（6）報告会開催

診断報告書が完成したので、経営者宛にメールし、報告内容をチェックしてもらうとともに、「出来れば経営幹部を含めた形で報告会を行いたい」旨申し入れたところ、快諾を得た。経営幹部の前で報告会を行うに際して、強調しておくべきことや社長の要望事項があれば申し入れてほしいと伝えたが、特にコメントはなかった。

数日後、報告会のため、Y社を訪問し、社長以下経営幹部を前にして、約1時間、パワーポイントでプレゼンテーションを行いました。

社長以下経営幹部の皆さんに、当社の置かれている状況と今後の方向性を示し、社長の思いがそれらとどう絡まっているか、また診断者なりの意見も付け加え説明した。

また、SWOT分析表は、3年に一度くらいのサイクルで社内で作り直す必要があることおよび、その作り方等を解説した。

簡易診断結果報告書(建設業)

株式会社 Y工務店
代表取締役 Y 殿

添付資料名	
診断-1	企業プロフィール
診断-2	経営者の思い
診断-3	外部環境分析表
診断-4	内部環境分析表
診断-5	財務分析リーダーチャート
診断-6	内部環境リーダーチャート
診断-7	SWOT分析表
診断-8	簡易診断結果のまとめ

その他添付資料(財務分析結果)	
添付資料1	貸借対照表推移表
添付資料2	損益計算書推移表
添付資料3	完成工事原価報告書推移表
添付資料4	経営指標推移表

中小企業診断士 ○○○○

診断-1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	株式会社 Y工務店
業種	業種番号06、総合工事業
所在地	三重県 I市
電話番号	
FAX	
E-mail	
ホームページ	
その他の主要事業所	
代表者氏名	〇〇 〇〇
代表者生年月日	昭和〇〇年〇〇月〇〇日(満〇〇歳)
代表者の経歴	
後継者	長男(満〇〇歳、大学生)
役員(代表者以外)	専務取締役 Y、常務取締役 T、取締役 S
創業年月	昭和5〇年9月
会社の沿革	昭和5〇年 9月 Y工務店設立 昭和5〇年 7月 有限会社 Y工務店に改組(資本金600万円) 昭和6〇年10月 資本金1,500万円に増資 平成 〇年12月 株式会社Y工務店に改組 平成 〇年 6月 資本金2,500万円に増資 平成1〇年 5月 現在地に新社屋完成、本社事務所移転
社是(経営理念)	<基本理念> 技術の向上、信頼、正義 <経営理念> ①わが社は、全従業員・大工さんの物心両面の幸福を追求、実現を目的とする集団である。 ②わが社は、建設業を通じて社会の進歩、向上、発展に貢献する集団である。
資本金(千円)	2,500万円
主要株主	社長ほか個人6名
従業員数	25名
取扱品	特建(50%)、住宅(37.5%)、リフォーム(9.4%)、不動産(3.1%)
主要販売先	公共、民間企業、個人
主要仕入先	協力企業
主要設備	
親企業及び支援内容	なし
子企業及び援助内容	なし
加盟団体	
取引銀行	地元を中心に3行
情報機器の利用状況	経理業務、総務業務
診断ニーズ	広い視野に立った見方、他社の参考となる事例などを知りたい。 また、当社の活動を広く紹介する方法を教えてください。

診断-2 経営者の思い

項目	内容
経営方針	①お客様に喜びを提供し、感動していただけることこそが我々の喜び ②地域のお客様から建設に関わる全ての事柄に「安心と信頼」でご相談いただける社風を育む。
夢・目標	①地域でダントツの一番になる ②従業員が等しく学習し成長できる会社をめざす
経営者の考える課題	①業務の進め方のルール作りが必要 ②技術力の向上 ③事業の多角化
顧客・市場の認識(提供する価値)	①喜びと感動 ②安心と信頼
競争に関する認識(コアコンピタンス)	①談合はしない ②価格競争はしない
変革に関する認識(創造したい価値)	①建設業を通じた社会貢献 ②きめ細かく幅広いサービスの提供

診断-3 外部環境分析表(建設業)

大項目	中項目	影響度	SWOT分析表へ
顧客	現顧客の市場の現状はどうか	高	少子・高齢化、家族のあり方の変化 公共の発注工事が激減 個人住宅のリフォーム需要は旺盛
	現顧客の市場の将来性はどうか	高	
	好調な市場や顧客はあるのか	高	
仕入先	設計業者の状況はどうか	中	建築資材価格の上昇が予想される 協力業者は安定している
	協力業者の状況はどうか	高	
	職人・技術者の状況はどうか	高	
チャンネル	セールスマンによる受注	小	直接・口コミによる受注が多い
	提携業者・金融機関等からの紹介	中	
	直接または口コミによる受注	高	
競合企業	競争の厳しい業界か	小	当地区の建設業者数はここ10年で半減
	今後競争は厳しくなるか	小	
	国際競争は激しくなるのか	小	
新規参入・法規制	法規制は厳しいか	高	環境への配慮が不可欠
	参入障壁は高いか	小	
代替品・技術革新	技術革新の余地はあるか	高	低コスト・高品質が求められる
	他業界に優秀な技術はないのか	小	

診断-4 内部環境分析表

評価基準：5＝優秀、4＝良好、3＝普通、2＝やや劣る、1＝劣る

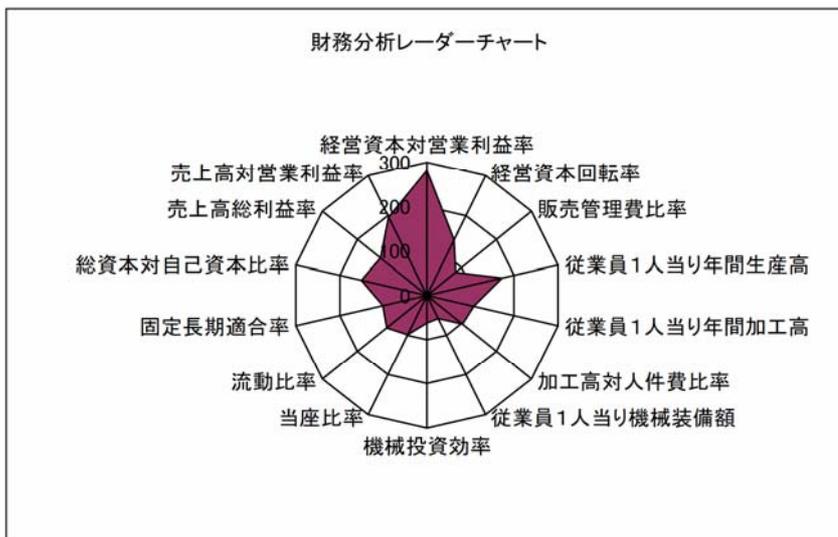
大項目	中項目	小項目	自社 評価	最終 評価	SWOT分析表へ			
経営者		コンプライアンス意識は高いか	4	4	経営方針が明確に示されている 社長の強烈なリーダーシップがある 毎期の目標が明確に示されている			
		経営理念・経営方針は明確か	4	5				
		〔中期〕経営計画は作成しているか	3	3				
		代表者のリーダーシップはあるか	3	5				
		代表者の人間性は豊かか	2	5				
		取引先の信用はあるか	3	3				
		権限委譲ができていますか	3	3				
		総合評価	3.1	4.0				
		人材と変革		後継者は育っているか		3	3	優秀な技術者を多数かかえる 社長の考え方が経営幹部に浸透している 社内規定に未整備なものがある 後継者の育成はこれから 社員教育に熱心 セクション間に溝が出来つつある
				幹部の権限と責任は明確か		3	3	
部長クラスはしっかりしているか	4			4				
課長クラスに次期を担える人材はいるか	3			3				
人事制度・給与体系は機能しているか	2			2				
社内教育・訓練は計画的に実施しているか	4			5				
従業員の士気は高いか	4			4				
社内のコミュニケーションは良好か	3			3				
総合評価	3.3			3.4				
製品・サービス力				他社にはない独自の技術・ノウハウを持っているか	2	2	技術・ノウハウの取得意欲が高い	
		納入後の評判は良いか	4	4				
		共同化を推進しているか	2	2				
		現場の安全基準が定められているか	3	3				
		総合評価	2.8	2.8				
		研究・開発		最新の業界および関連業界の動向を把握しているか	2	2		常に技術向上に努めている
				設計標準化と積算の合理化を進めているか	3	3		
				新資材の開発・新工法の発生、高性能機械等の開発があった場合、即積算基準を改定しているか	2	4		
				総合評価	2.3	3.0		
		販売・営業		工事情報を早期に入手するための活動は十分か	3	3		既施工先は年末にカレンダーを配布するとともに、意見を聞いている 談話は一切しない 営業を余り意識してこなかった
建設業法に適合した工事請負契約を締結しているか	4			4				
既施工先に対して受注促進を行っているか	3			3				
アフターサービスに留意しているか	4			4				
見積価格の適確な検討が行われているか	4	4						
総合評価	3.6	3.6						
業務プロセス	購買・仕入	下請けの選定基準・発注方式が定められているか	3	3	建築資材の仕入価格を常に研究し、仕入れコストを抑えている 協力業者は安定している			
		必要な職人の確保がなされているか	4	4				
		余った資材の回収は適確に行われているか	3	3				
		工事現場の産業安全指導体制は十分か	3	3				
		総合評価	3.3	3.3				
		施工管理		施工計画作成上の基本的事項および手続きは規定化されているか		2	2	現場管理者の教育はOJT
				日程計画表に基づく進捗管理が行われているか		3	3	
				現場監督のための手引書・注意書が作成されているか		2	2	
				総合評価		2.3	2.3	
		在庫管理		稼働率の低い遊休機械を所有していないか		3	3	資材納入管理の仕組みが確立していない
資材の厳正な検収が行われているか	2			2				
資材のデッドストック・スクラップはないか	3			3				
総合評価	2.7			2.7				
情報化		ホームページを持っているか	4	4	業務の情報化は今後の課題			
		会計ソフトは導入されているか	4	4				
		給与管理ソフトが導入されているか	3	3				
		社外とのEDIを行っているか	2	2				
		工事実績・工事内容・見積と実績との差異等は記録され保存されているか	2	2				
		社内業務にITが有効活用されているか	4	4				
総合評価	3.2	3.2						
国際化		外国企業からの発注に対応できるか	-	-				
		外国人労働者の雇用はしているか	-	-				
総合評価	-	-						

顧客管理	CSを重視しているか	2	3	・迅速なクレーム処置をしている
	品質管理ができていますか	3	3	
	納期管理ができていますか	3	3	
	顧客のニーズ・クレームを把握する仕組みがあるか	2	2	
	迅速なクレーム処置をしているか	3	3	
	顧客の信用状況を把握しているか	3	3	
	総合評価	2.7	2.8	
財務管理	自己資本比率は高いか	4	5	・財務内容が健全である ・利益率が高い ・資金繰りに無理はない ・部門別採算を正確に把握していない
	工事別原価を把握しているか	4	4	
	適正利益を確保しているか	3	4	
	売上高は伸びているか	3	4	
	在庫は適正か	4	4	
	資金繰りに無理はないか	4	5	
	総合評価	3.7	4.3	
合計		3.0	3.2	

診断－5 財務分析レーダーチャート(Y工務店)

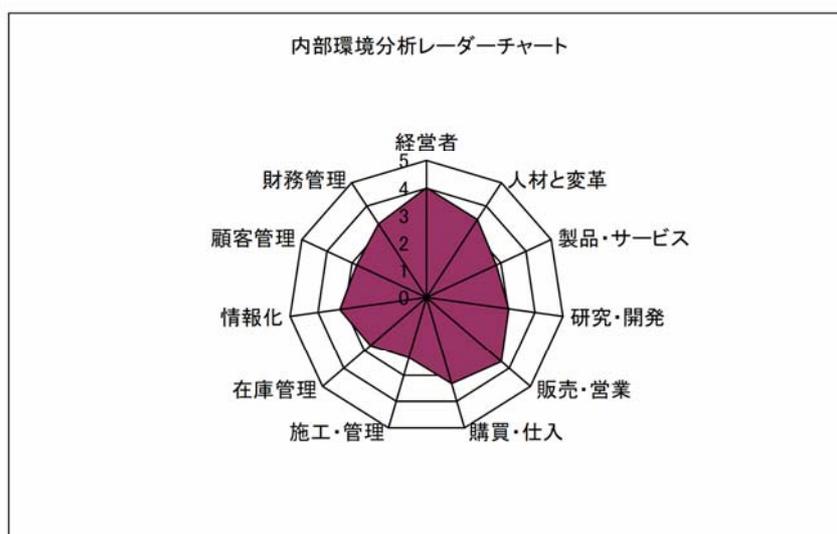
項目	Y社	標準	*1標準比	低い方が良
経営資本対営業利益率	7.6	2.7	281.5	
経営資本回転率	1.8	1.3	138.5	
販売管理費比率	11.8	9.7	82.2	低
従業員1人当り年間生産高	62,980	36,862	170.9	
従業員1人当り年間加工高	11,257	10,489	107.3	
加工高対人件費比率	50.8	51.7	101.8	低
従業員1人当り機械装備額	11,807	6,865	58.1	低
機械投資効率	95.3	152.8	62.4	
当座比率	85.1	86.8	98.0	
流動比率	171.2	146.9	116.5	
固定長期適合率	59.6	59.4	100.3	
総資本對自己資本比率	53.8	35.8	150.3	
売上高総利益率	15.9	11.9	133.6	
売上高対営業利益率	4.1	2.1	195.2	

TKC経営指標(平成18年度版)黒字企業平均(一般土木建築業)と比較した
*1低いほうが良好とされる指標は標準比較を逆数とした



診断-6 内部環境レーダーチャート(Y工務店)

項目	最終評価	標準	最高
経営者	4.0	3	5.0
人材と変革	3.4	3	5.0
製品・サービス	2.8	3	5.0
研究・開発	3.0	3	5.0
販売・営業	3.6	3	5.0
購買・仕入	3.3	3	5.0
施工・管理	2.3	3	5.0
在庫管理	2.7	3	5.0
情報化	3.2	3	5.0
顧客管理	2.8	3	5.0
財務管理	3.2	3	5.0



診断-7 SWOT分析表

(株)Y工務店

	<重要成功要因>	機会(O)	脅威(T)
	① ゼネコン機能の充実 ② アフターサービスの充実 ③ 技術力・デザイン力の向上 ④ 従業員教育の充実 ⑤ 内部管理体制の確立 (部門別採算・資材購入管理・規定・IT化・コミュニケーション) ⑥ 建設関連業務での多角化	① 当地区の建設業者数はここ10年で半減 ② 少子・高齢化、家族のあり方の変化 ③ 環境への配慮が不可欠な時代 ④ 低コスト・高品質が求められる ⑤ 個人住宅のリフォーム需要は旺盛	① 公共の発注工事が激減 ② 建築資材価格の上昇が予想される
強み(S)	① 経営方針・毎期の目標が明確に示されている ② 社長の強烈なリーダーシップがある ③ 財務内容が健全である ④ 優秀な技術を持った社員がいる ⑤ 協力業者は安定している ⑥ 社員教育に力を入れ技術向上に努めている ⑦ 既施工先との関係を重視している ⑧ 資材価格を研究し、仕入れコストを抑えている	ゼネコン機能の充実 高齢者を意識した住宅の開発 アフターサービスの充実 従業員教育のさらなる充実 環境創造産業への脱皮 自社ブランドの開発 建設関連業務での多角化 技術力・デザイン力の向上	資材購入管理の仕組みの確立 談合はしない
弱み(W)	① 後継者の育成はこれから ② 社員が多くなりセクション間に溝が出来つつある ③ 部門別採算を正確に把握していない ④ 営業を余り意識してこなかった ⑤ 現場管理者の教育はOJTが中心 ⑥ 社内規定に未整備なものがある ⑦ ITを活用した業務の管理は今後の課題	部門別採算管理の実施 社内コミュニケーション方法の確立 社内管理規定の整備 業務のIT化推進 後継者の育成と事業の継続	

診断－8 簡易診断結果のまとめ

(株)Y工務店

1 重要成功要因とその方向性についてのコメント

重要成功要因	方向性についてのコメント
1 ゼネコン機能の充実	当社は、数年前の施工中心の業態から、営業・設計・施工・メンテナンス・アフターサービスを含めた総合建設業へと脱皮すべく努力してこられた。「地域でダントツの一番」をめざす当社の方向性と合致しており、今後もこの方向性を堅持すべきである。
2 アフターサービスの充実	国際社会の中で、安定成長をめざさざるを得ない日本の社会情勢にあつて、公共、民間企業・個人のどのマーケットにおいても、新築サイクルは着実に長くなる傾向にある。建設業界においては、リフォーム・メンテナンス需要は拡大傾向にあり、これら需要に対応してゆける体制の整備が不可欠である。
3 技術力・デザイン力の向上	当社は、「価格面で無用の競争をしない」方針を貫いておられるのは賞賛に値する。 そのことは、収益性を高め、質の高い建築物の構築につながり、ひいては当社の評判を高めることになっている。また、独自商品の開発への意欲も伺えるが、耐久性・遮音性・断熱性・耐震性・環境への配慮等の分野で独自の技術の開発推進に期待したい。
4 従業員教育の充実	当社は、従業員教育については、社外から講師を招くなど、熱心に取り組まれている。将来の総合建築業をめざすためには、従業員の質の高さが不可欠であり、一層の充実に期待したい。
5 内部管理体制の確立	当社は、ここ10年くらいの間で、企業の方向性を明確にすべく努力してこられた。その間に社員も増え、「組織的な会社運営が必要」な時期にきている。諸規定の整備・部門別採算管理・資材購入管理・管理業務におけるIT活用等に加え、組織間の円滑なコミュニケーションを図る仕組みの構築が必要となろう。
6 建設関連業務での多角化	「地域でダントツの一番」をめざす当社にとっては、建設関連業務での多角化をめざされる方向性に間違いはないと判断します。 建築重要の開拓(いわば「一発ものの積み上げ」)とともに、「毎月・毎期安定的に収入が得られる業務分野」を持つことも多角化を考える上での方向性として重要ではないでしょうか。

2 総合コメント

今回の簡易診断の結果、現在進めておられる戦略に基本的な誤りはないと判断します。現在の方針に沿って更に諸施策を発展・充実させてください。

ただ、業務分野も広くなり、人員が増加してきましたので、会社運営を組織として動かさざるを得ない状況となってきました。このような状況では、内部管理体制の充実が求められます。具体的には、部門別採算管理を行い、どの分野でどの程度の利益が確保できるのかの正確な把握が必要となってきます。今回の診断では細部まで踏み込めませんでした。資材調達管理については問題があるとの認識があるようです。

また、組織が大きくなってきますと、規定の整備と同時に組織間のコミュニケーションの必要性も増して来ます。これらの問題を解決するには、外部の専門家の意見を参考にしながら、内部の担当者が十分納得ができ運用できる、身の丈に合った仕組み(システム)の構築が望まれます。

なお、当社の経営計画は、業務目標を中心として毎年策定されているようですが、昨今の社会情勢の変化を考えると、3～5年に一度くらいは、本診断書に示したSWOT分析等を行い、当社の戦略や方向性に誤りがないかどうかを定期的にチェックしてみることをお勧めします。

社長様の診断ニーズの一つでありました当社の外部PRIについてですが、取引先関係金融機関の広報ルートや報道関係機関へのニュースリリースの発信、ホームページの更なる活用等が考えられます。

資料－1 建設業簡易診断の流れ

No	項目	内容	備考
1	申込受付	簡易診断の申込み	
2	資料徴求	受診企業に資料の準備を依頼	申込み日
	①	診断ニーズ確認表	
	②	会社案内・会社経歴書	
	③	決算報告書(直近3期分)	
	④	製造原価報告書、製品別原価	
	⑤	製品パンフレット	
	⑥	事務所レイアウト・保有設備等資料	
	⑦	主要製品の技術資料(工程表等)	
	⑧	組織図	
	⑨	年度計画・中期計画	
	⑩	製品別(事業別)売上高推移表	
	⑪	チャネル別売上実績表	
	⑫	最近の試算表	
	⑬	就業規則(賃金規定等)	
	⑭	その他企業情報	
3	資料入手	2の資料入手	数日後
4	事前検討	入手資料による調査・検討	2日間程度
	①	企業プロフィールの確認	
	②	財務分析実施	
	③	業界特性情報等の入手	
	④	外部環境分析	
	⑤	内部環境分析	
	⑥	SWOT分析	
5	現地訪問	企業を訪問しての確認	3H程度
	①	経営者ヒアリング	1H程度
	②	取締役、部長(部門長)ヒアリング	各0.5H程度
	③	必要なら現場査察(事務所・建設現場)	1H程度
	④	追加資料請求	メール・FAX
6	報告書まとめ	訪問時情報の整理	1日
	①	外部環境分析	
	②	内部環境分析	
	③	SWOT分析	
	④	重要成功要因と改善方向	
7	報告会開催	企業訪問し簡易企業診断結果を報告	半日程度
	①	経営者に事前報告	メール
	②	プレゼンテーション(対経営者・経営幹部・社員)	訪問

資料－2 受診前の徴収資料と使用目的

No	資料名	使用目的	入手の有無
1	診断ニーズ確認表	受診の目的、要望等の確認	有
2	会社案内・会社経歴書	企業プロフィールの確認等	有
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	有
4	製造原価報告書、製品別原価	財務分析、コスト競争力確認等	有
5	製品パンフレット	顧客・市場の確認等	有
6	事務所レイアウト・保有設備等資料	OA、機械装備状況の確認等	無
7	主要建築物の技術資料(工程表等)	建築技術の確認等	無
8	組織図	事業運営状況の確認等	有
9	年度計画・中期計画	経営方針・事業目標等の確認	有
10	製品別(事業別)売上高推移表	コア事業(製品)、等の確認	有
11	チャネル別売上実績表	顧客・市場等の確認等	無
12	最近の試算表	最近の経営状況の確認等	有
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理状況の確認等	無
14	その他企業情報	診断内容充実のため	有

資料-3 診断ニーズ確認表

(経営者様自ら記入頂きますようお願い申し上げます)

① 今回受診頂く目的を確認します。該当に○を記入願います。

- a. 企業の健全性を見て欲しい
- b. 気になっていることがある

② 1b. の方はその内容を記入願います。

--	--

③ 現在の最大の関心事を記入願います。(1a、1bの両方)

従業員教育	
内部管理体制の充実	

④ 今回の簡易診断に対する期待・要望等を記入願います。(1a、1b両方)

広い視野に立った見方、他社の参考となる事例などを知りたい。	
また、当社の活動を広く紹介する方法を教えてください。	

⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(1a、1b両方)

特建部門・住宅部門の売上アップ	
-----------------	--

⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

経営の多角化	
高収益体質の構築	
地域でダントツの一番になる	

添付資料1 貸借対照表推移表

企業名 株式会社 Y工務店

(金額単位 : 千円)

No	項 目	H15/12 ~H16.11			H16.12 ~H17.11			H17.12 ~H18.11			
		金 額	構成比	趨勢	金 額	構成比	趨勢	金 額	構成比	趨勢	
流 動 資 産	現金・当座・普通預金	1	46,507	7.3%	100.0%	85,616	11.1%	184.1%	95,792	12.3%	206.0%
	定期預金・定期積金	2	50,002	7.8%	100.0%	50,006	6.5%	100.0%	50,025	6.4%	100.0%
	受取手形	3	45,859	7.2%	100.0%	18,654	2.4%	40.7%	57,735	7.4%	125.9%
	完成工事未収金	4	58,329	9.1%	100.0%	94,671	12.3%	162.3%	94,965	12.2%	162.8%
	未成工事支出金	5	145,250	22.7%	100.0%	199,208	25.8%	137.1%	176,940	22.6%	121.8%
	材料・貯蔵品	6		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	短期貸付金	7	18,390	2.9%	100.0%	9,290	1.2%	50.5%	0	0.0%	0.0%
	前払費用	8	428	0.1%	100.0%	1,059	0.1%	247.4%	986	0.1%	230.4%
	繰延税金資産	9		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	その他流動資産	10	4,285	0.7%	100.0%	17,248	2.2%	402.5%	7,694	1.0%	179.6%
	貸倒引当金	11		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	計(1~11の計)	12	369,050	57.7%	100.0%	475,752	61.7%	128.9%	484,137	62.0%	131.2%
固 定 資 産	土地	13	163,739	25.6%	100.0%	163,739	21.2%	100.0%	163,739	21.0%	100.0%
	建物	14	74,945	11.7%	100.0%	97,315	12.6%	129.8%	97,832	12.5%	130.5%
	構築物	15	54	0.0%	100.0%	46	0.0%	85.2%	315	0.0%	583.3%
	機械及び装置	16	275	0.0%	100.0%	275	0.0%	100.0%	275	0.0%	100.0%
	工具・器具及び備品	17	7,345	1.1%	100.0%	8,003	1.0%	109.0%	6,460	0.8%	88.0%
	建設仮勘定	18		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	その他	19		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	有形資産計(13~19の計)	20	246,358	38.5%	100.0%	269,378	34.9%	109.3%	268,621	34.4%	109.0%
	ソフトウェア	21	1,131	0.2%	100.0%	957	0.1%	84.6%	1,316	0.2%	116.4%
	のれん	22		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
その他	23	884	0.1%	100.0%	819	0.1%	92.6%	752	0.1%	85.1%	
無形資産計(21~23の計)	24	2,015	0.3%	100.0%	1,776	0.2%	88.1%	2,068	0.3%	102.6%	
流 動 資 産	関係会社株式	25		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	投資有価証券	26	7,789	1.2%	100.0%	9,919	1.3%	127.3%	9,919	1.3%	127.3%
	出資金	27	50	0.0%	100.0%	50	0.0%	100.0%	50	0.0%	100.0%
	長期貸付金	28		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	長期前払費用	29	130	0.0%	100.0%	87	0.0%	66.9%	149	0.0%	114.6%
	繰延税金資産	30		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	その他	31	14,133	2.2%	100.0%	14,148	1.8%	100.1%	16,351	2.1%	115.7%
	貸倒引当金	32		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	投資等計(25~32の計)	33	22,102	3.5%	100.0%	24,204	3.1%	109.5%	26,469	3.4%	119.8%
	固定資産計(20+24+33)	34	270,475	42.3%	100.0%	295,358	38.3%	109.2%	297,158	38.0%	109.9%
	繰延資産	35		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	資産合計(12+34+35)	36	639,525	100.0%	100.0%	771,110	100.0%	120.6%	781,295	100.0%	122.2%

負債	買掛金	37	72,753	11.4%	100.0%	159,135	20.6%	218.7%	121,292	15.5%	166.7%
	工事未払金	38	19,900	3.1%	100.0%	20,775	2.7%	104.4%	21,756	2.8%	109.3%
	未成工事受入金	39		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	短期借入金	40	0	0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	未払法人税等	41	10,725	1.7%	100.0%	90	0.0%	0.8%	26,570	3.4%	247.7%
	未払消費税等	42	10,137	1.6%	100.0%	0	0.0%	0.0%	4,260	0.5%	42.0%
	前受金	43	70,534	11.0%	100.0%	109,521	14.2%	155.3%	106,677	13.7%	151.2%
	その他流動負債	44	1,974	0.3%	100.0%	1,933	0.3%	97.9%	2,226	0.3%	112.8%
	流動負債計(37~44の計)	45	186,023	29.1%	100.0%	291,454	37.8%	156.7%	282,781	36.2%	152.0%
	負債	社債	46		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%
長期借入金		47	79,610	12.4%	100.0%	93,036	12.1%	116.9%	77,930	10.0%	97.9%
退職給与引当金		48		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
繰延税金負債		49		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
その他固定負債		50		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
固定負債計(46~50の計)		51	79,610	12.4%	100.0%	93,036	12.1%	116.9%	77,930	10.0%	97.9%
負債合計(45+51)	52	265,633	41.5%	100.0%	384,490	49.9%	144.7%	360,711	46.2%	135.8%	
純資産の部	資本金	53	25,000	3.9%	100.0%	25,000	3.2%	100.0%	25,000	3.2%	100.0%
	資本準備金	54		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	その他の資本準備金	55		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	資本剰余金計(53~55)	56	25,000	3.9%	100.0%	25,000	3.2%	100.0%	25,000	3.2%	100.0%
	利益準備金	57	4,760	0.7%	100.0%	4,885	0.6%	102.6%	4,960	0.6%	104.2%
	その他の利益剰余金	58	310,000	48.5%	100.0%	340,000	44.1%	109.7%	350,000	44.8%	112.9%
	繰越利益剰余金	59	34,132	5.3%	100.0%	16,735	2.2%	49.0%	40,624	5.2%	119.0%
	利益剰余金計(57~59)	60	348,892	54.6%	100.0%	361,620	46.9%	103.6%	395,584	50.6%	113.4%
	自己株式	61		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	株式資本計(61)	62	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
	評価・換算差額等	63		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	新株予約権	64		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	純資産合計(56+60+62+63+64)	65	373,892	58.5%	100.0%	386,620	50.1%	103.4%	420,584	53.8%	112.5%
負債・純資産合計(52+65)	66	639,525	100.0%	100.0%	771,110	100.0%	120.6%	781,295	100.0%	122.2%	
経営外資産	67		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
経営資産(36~67)	68	639,525	100.0%	100.0%	771,110	100.0%	120.6%	781,295	100.0%	122.2%	

添付資料2 損益計算書推移表

企業名 株式会社 Y工務店

(金額単位:千円)

項 目	No	平成16年度			平成17年度			平成18年度			
		金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢	
営業	売上高	1,186,100	100.2%	100%	1,035,322	100.2%	87.3%	1,432,808	100.0%	120.8%	
	売上値引・戻り高	△ 2,869	△ 0.2%	100%	△ 2,569	△ 0.2%	89.5%		0.0%	0.0%	
	計(1+2)	1,183,231	100.0%	100%	1,032,753	100.0%	87.3%	1,432,808	100.0%	121.1%	
	売上原価	978,371	82.7%	100%	857,587	83.0%	87.7%	1,204,427	84.1%	123.1%	
	兼業原価		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	計(4+5)	978,371	82.7%	100%	857,587	83.0%	87.7%	1,204,427	84.1%	123.1%	
	総利益(3-6)	204,860	17.3%	100%	175,166	17.0%	85.5%	228,381	15.9%	111.5%	
	役員報酬	43,776	3.7%	100%	43,174	4.2%	98.6%	42,326	3.0%	96.7%	
	従業員給料手当	49,323	4.2%	100%	49,763	4.8%	100.9%	57,434	4.0%	116.4%	
	退職金	200	0.0%	100%	0	0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
営業	法定福利費		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	福利厚生費	19,687	1.7%	100%	19,080	1.8%	96.9%	22,791	1.6%	115.8%	
	修繕維持費	1,524	0.1%	100%	1,741	0.2%	114.2%	1,735	0.1%	113.8%	
	事務用品費	4,630	0.4%	100%	3,118	0.3%	67.3%	4,155	0.3%	89.7%	
	通信交通費	5,019	0.4%	100%	5,174	0.5%	103.1%	4,576	0.3%	91.2%	
	動力・用水・光熱費	1,715	0.1%	100%	1,671	0.2%	97.4%	1,924	0.1%	112.2%	
	調査研究費	4,948	0.4%	100%	7,463	0.7%	150.8%	7,766	0.5%	157.0%	
	広告宣伝費	3,970	0.3%	100%	3,581	0.3%	90.2%	4,069	0.3%	102.5%	
	交際費	1,613	0.1%	100%	1,166	0.1%	72.3%	1,322	0.1%	82.0%	
	地代・家賃		0.0%	100%	149	0.0%	0.0%	176	0.0%	0.0%	
営業	減価償却費	7,669	0.6%	100%	6,877	0.7%	89.7%	8,076	0.6%	105.3%	
	租税公課	2,617	0.2%	100%	2,808	0.3%	107.3%	3,586	0.3%	137.0%	
	保険料	2,904	0.2%	100%	2,572	0.2%	88.6%	2,916	0.2%	100.4%	
	その他販売管理費	6,467	0.5%	100%	7,590	0.7%	117.4%	6,358	0.4%	98.3%	
	営業利益(7-25)	48,798	4.1%	100%	19,239	1.9%	39.4%	59,171	4.1%	121.3%	
	営業外	受取利息	5	0.0%	100%	5	0.0%	100.0%	29	0.0%	580.0%
		受取配当金	5	0.0%	100%	6	0.0%	120.0%	277	0.0%	5540.0%
		雑収入	1,754	0.1%	100%	2,593	0.3%	147.8%	5,615	0.4%	320.1%
		営業外収入計(27~29)	1,764	0.1%	100%	2,604	0.3%	147.6%	5,921	0.4%	335.7%
		支払利息割引料	1,400	0.1%	100%	1,218	0.1%	87.0%	1,217	0.1%	86.9%
営業外	雑損失	1,163	0.1%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	営業外費用計(31~32)	2,563	0.2%	100%	1,218	0.1%	47.5%	1,217	0.1%	47.5%	
経常利益(26+30-33)	47,999	4.1%	100%	20,625	2.0%	43.0%	63,875	4.5%	133.1%		

特別損益の部	特別利益	35		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	投資有価証券売却益	36		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	前期損益修正等	37	89	0.0%	100%	0	0.0%	0.0%	61	0.0%	68.5%
	特別利益計(35~37)	38	89	0.0%	100%	0	0.0%	0.0%	61	0.0%	68.5%
	特別損失	39	0	0.0%	100%	165	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
	減損損失	40	114	0.0%	100%	106	0.0%	93.0%	0	0.0%	0.0%
	災害等による損失	41		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
	特別損失計(39~41)	42	114	0.0%	100%	271	0.0%	237.7%	0	0.0%	0.0%
	税引前当期純利益(34+38-42)	43	47,974	4.1%	100%	20,354	2.0%	42.4%	63,936	4.5%	133.3%
	法人・住民・事業税等	44	19,308	1.6%	100%	6,377	0.6%	33.0%	29,222	2.0%	151.3%
法人税等調整額	45		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
当期純利益(43-44-45)	46	28,666	2.4%	100%	13,977	1.4%	48.8%	34,714	2.4%	121.1%	

※構成比＝売上高を100として構成比を出す ※趨勢＝前年実績を100として構成比を出す。

添付資料3 完成工事原価報告書推移表

企業名 株式会社 Y工務店

(金額単位:千円)

	No	平成16年度			平成17年度			平成18年度			
		金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢	
直接費	材料費	1	74,808	6.3%	100%	82,336	8.0%	110.1%	95,216	6.6%	127.3%
	労務費	2	9,772	0.8%	100%	7,054	0.7%	72.2%	8,475	0.6%	86.7%
	外注費	3	872,436	73.7%	100%	750,534	72.7%	86.0%	1,081,113	75.5%	123.9%
	直接費計(1+2+3)	4	957,016	80.9%	100%	839,924	81.3%	87.8%	1,184,804	82.7%	123.8%
間接費	水道・光熱費	5	2,698	0.2%	100%	1,580	0.2%	58.6%	2,489	0.2%	92.3%
	運搬費	6	19	0.0%	100%	27	0.0%	142.1%	5	0.0%	26.3%
	租税公課	7	1,102	0.1%	100%	1,300	0.1%	118.0%	2,085	0.1%	189.2%
	地代・家賃	8	30	0.0%	100%	154	0.0%	513.3%	175	0.0%	583.3%
	保険料	9	1,500	0.1%	100%	1,989	0.2%	132.6%	1,714	0.1%	114.3%
	減価償却費	10	400	0.0%	100%	318	0.0%	79.5%	1,180	0.1%	295.0%
	通信交通費	11	4,316	0.4%	100%	3,931	0.4%	91.1%	4,608	0.3%	106.8%
	交際費	12	576	0.0%	100%	221	0.0%	38.4%	1,457	0.1%	253.0%
	その他経費	13	10,714	0.9%	100%	8,144	0.8%	76.0%	5,910	0.4%	55.2%
	間接費計(5~13の計)	14	21,355	1.8%	100%	17,664	1.7%	82.7%	19,623	1.4%	91.9%
当期完成工事原価(4+14)	15	978,371	82.7%	100%	857,588	83.0%	87.7%	1,204,427	84.1%	123.1%	
売上高	16	1,183,231	100.0%	100%	1,032,753	100.0%	87.3%	1,432,808	100.0%	121.1%	

※構成比＝売上高を100として構成比を出す。 ※趨勢＝前年実績を100として構成比を出す。

添付資料4 経営指標推移表

企業名 株式会社 Y工務店

(金額単位:千円)

性	項目	単位	平成16年度	趨勢	平成17年度	趨勢	平成18年度	趨勢
			金額	%	金額	%	金額	%
成長	売上高	千円	1,183,231	100%	1,032,753	87.3%	1,432,808	121.1%
	営業利益	千円	48,798	100%	19,239	39.4%	59,171	121.3%
収益性	経営資本対営業利益率	%	7.6	100%	2.5	32.9%	7.6	100.0%
	経営資本回転率	回	1.9	100%	1.3	68.4%	1.8	94.7%
	完成工事高対営業利益率	%	4.1	100%	1.9	46.3%	4.1	100.0%
	完成工事高対総利益率	%	17.3	100%	17.0	98.3%	15.9	91.9%
健全性	販売管理費率	%	13.2	100%	15.1	114.4%	11.8	89.4%
	総資本対自己資本比率	%	56.1	100%	49.0	87.3%	53.5	95.4%
	固定長期適合率	%	64.5	100%	63.8	98.9%	60.2	93.3%
	流動比率	%	198.4	100%	163.2	82.3%	171.2	86.3%
	当座比率	%	76.5	100%	52.9	69.2%	72.0	94.1%
生産性	完成工事高対支払利息比率	%	0.1	100%	0.1	100.0%	0.1	100.0%
	借入金月商倍率	倍	0.8	100%	1.1	137.5%	0.7	87.5%
	従業員一人当り完成工事高	千円	53,431	100%	50,583	94.7%	62,980	117.9%
	従業員一人当り完成加工高	千円	11,845	100%	9,754	82.3%	11,257	95.0%
	完成加工高対人件費比率	%	51.5	100%	59.3	115.1%	50.8	98.6%
	機械投資効率	回	19.9	100%	15.0	75.4%	26.1	131.2%
	従業員一人当り機械設備額	千円	12,165	100%	13,194	108.5%	11,807	97.1%
損益分岐点分析	固定費	千円	174,700	100%	171,984	98.4%	186,339	106.7%
	変動費	千円	959,733	100%	841,531	87.7%	1,187,298	123.7%
	固定費率	%	14.8	100%	16.7	112.8%	13.0	87.8%
	変動比率	%	81.1	100%	81.5	100.5%	82.9	102.2%
	限界利益率	%	18.9	100%	18.5	97.9%	17.1	90.5%
	損益分岐点売上高	千円	924,887	100%	928,852	100.4%	1,087,483	117.6%
	経営安全率	%	21.8	100%	10.1	46.3%	24.1	110.6%

※趨勢＝前年実績を100として構成比を出す。

3. 商業簡易診断

(1) 申込受付と資料の徴求

簡易診断の対象は多くの場合新規先となると考え、商工会議所の方にお話し、家族経営+α程度の典型的な経営の商店を紹介していただきました。それが今回診断させていただいた〇電気店です。

診断ニーズとしては、平成19年春に、父親である先代から30代の現社長に経営を引き継いだところで、代替わりにもなう経営の確認・見直しが目的でした。

診断の実施は第2章2.(3)に沿って実施しました。

資料は電子化されたものはなかったため、訪問して徴求しました。その際に現社長にはお会いできませんでしたが、先代の社長夫婦にこれまでの事業の経緯、引き継いでの現社長への期待や心配など、お話を伺いました。

現社長は営業に工事にと非常に忙しく、まとまった時間をとることが難しいため、このときに1時間～1時間半の面談時間を2回予約しました。

税務申告書のコピーを3期分一式預かることができ、後の分析に非常に役立ちました。会社案内や会社経歴書、店舗の平面図、組織図などはありませんでしたが、店舗・バックヤードを見せてもらい、先代とお話をする中でおおよそ情報を収集することができました。

店舗の立地環境や店舗前面の道路の交通状況、前面の駐車場や道路との接面状況、両隣の店舗との関係などを、この訪問時に店舗の周囲を歩き、確認しました。

また帰りに、先代との話で出てきた、同社の商圏内にある、大型店や同業のまちの電気店をいくつか見て回りました。

大型店はチェーン展開を行っている家電専門大手2店と、大手スーパーマーケットでした。家電専門大手店舗では家電機器販売だけでなく、家電の修理、リフォーム、オール電化などのサービス強化を積極的にアピールしていました。このような動きは、同社のようなまちの家電店にとって大きな脅威となると考えられます。

同業のまちの電気店については商圏内に数店舗ありますが、店舗を覗いた先では1店を除き、今回診断対象とした〇社よりも店舗が狭く、外観も清潔感があまりなく、ダンボールなどが店舗外や店舗内にはみ出してきているなど、同社より管理面で劣る事業所が多いと感じられました。また、店に入ってもすぐに人が出てこない、若い店員はあまり見ない等、経営の厳しさとともに、顧客対応についても全体にレベルは低いように感じられました。

(2) 企業訪問、経営者ヒアリング

資料を入手してから10日程後に、現社長に面談し、将来像・目標や、今取組んでいることなどから伺いました。

「売上は伸ばしたい」、「家電製品を売るだけより利益率が高いオール電化やリフォーム工事に力

を入れている」、「大型高額商品の販売力、それを買ってくれる優良顧客に自社は強みがある」、「顧客数を増やすより顧客満足度をあげていきたい」、「大型店とは客層が異なり脅威とは考えていない」など、社長の発言としては力強いものがありました。

一方、「あまり計画を立てるのは好きでない」、「営業に時間を割きたいが工事も自分が行かないといけないことが多く時間がとれない」、「販促活動の効果が見え難い」、「一人当りの販売額など生産性が低い」など、いくつかの課題も挙がりました。

また、「先代と商売のことを話すことはまずない」、「従業員に社長の考えや会社としての目標を話していない」など、先代や従業員とのコミュニケーション、報告・連絡・相談にやや課題があるかなという雰囲気を感じました。このことは、電話がかかってきた際の社長と周囲とのやりとりなどからも、薄っすらと問題を感じました。

ヒアリングの後に、事前にとりまとめた企業プロフィールを確認してもらい、財務諸表の疑問点、読み取れる課題について、質問、ディスカッションを行いました。有限会社となっていますが、家族経営の個人事業主に実態は近く、家計との関係、銀行からの借入れの目的など、やや踏み込んだことも伺い、実態を掴む努力をしました。

店舗外観や看板、店舗内の陳列、清潔さ、在庫の状況、従業員の動き・接客、来店状況などについて、店舗内外を歩き、再度確認を行いました。

営業・工事については簡易診断ということで、同行まではしませんでした。社長としては工事や配達ルート設定がお客さんの都合で効率的にできず、時間ロスが出ることを課題と感じていましたが、具体的な指導まで対応できなかったのは反省材料です。

(3) 報告書とりまとめ

徴求した資料と業界動向資料、経営者ヒアリング、企業訪問による現地視察に加え、商圈人口・年齢層別人口の動向などのデータを基に、「〇社簡易診断結果報告書」を作成しました。

疑問点については、電話、ファックスでいくつか確認をしました。

課題・問題点の指摘はきちんと行いつつ、経営者の思い、方向性はできるだけ尊重しながら、方向性（重要成功要因）の提案を行うように心がけました。

人口の動向については、市町村役場で地区別の住民数が分かります。国勢調査のデータについては地域メッシュ統計が総務省統計局から提供されていますので、これらを利用下さい。

(4) 報告会開催

社長と面談し、報告会を開催しました。先代にも聞いていただきました。

個室の応接室などは同社にはないため、また、社長に電話が良く入るため、店舗裏の事務所で行いました。このため、従業員やパートさんも近くを通るため、経営の問題などについて話す際に声を小さくしたり、データやグラフを机上で指し示すなどして、説明を行うこととなりました。反省点として、様々な状況を想定して、より良い方法を取る必要があったと感じています。

「店舗の改装の必要性」、「清潔感や展示の魅力度の向上」、「社員とのコミュニケーションの改善」、「従業員の技術力向上」などについては、社長も感じていたことでよく理解されました。

既存顧客の深耕、周辺の人口・世帯数増加に応じた新規開拓の強化については、若干の意見交換を行い、理解を得ることができました。

経営計画の策定、年度・四半期の目標設定については、これは従業員への社長の意思表示でもあるということを伝え、意見交換を行い、理解をほぼ得られました。

リポートや重点販売商品など家電メーカーの施策に大きく影響されることもありますが、独自の経営を築いていかれることを期待できる結果となったと考えます。

〇社簡易診断結果報告書(商業)

目次	添付資料
1 企業認識	
① 企業プロフィール	診断-1
② 経営者の思い	診断-2
2 分析結果	
① 外部環境分析表	診断-3
② 内部環境分析	
1) 内部環境分析表	診断-4
2) 財務分析レーダーチャート	診断-5
3) 内部環境レーダーチャート	診断-6
③ SWOT分析表	診断-7
④ 簡易診断結果のまとめ	診断-8

中小企業診断士 ○○ ○○

診断-1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	〇社
業種	電気機械器具小売業
所在地	三重県〇〇市
他の主要事業所	なし
代表者氏名	〇氏
代表者生年月日	昭和4*年 月 日
後継者	先代社長である父より平成19年に継承
役員	
創業年月	昭和2*年
会社の沿革	第二次世界大戦後すぐに祖父が創業。大手家電店のチェーン店に地域では最も早い時期に加盟。
資本金(千円)	800万円
主要株主	血縁者5名
従業員数	役員4、正社員2、パート3
主要事業	①家庭用電気機器の販売及び取り付け工事8割 ②オール電化・リフォーム等工事2割
主要販売先	一般家庭
主要仕入先	大手家電メーカー販売
主要設備	営業用車両、工具、店舗備品
事業範囲	店舗より10キロ程度の範囲
ビジネスパートナー	大手家電メーカー販売
診断ニーズ	代替わりにとまなう経営の確認・見直し

診断-2 経営者の思い

項目	内容
目標・将来像	①具体的な目標や計画は持たない。そのときに応じて考える ②具体的な目標数字はないが、売上は伸ばしたい ③顧客の数を増やすよりも顧客の満足度を上げていきたい ④家一軒のこと(設備工事・リフォーム)が全てできるようになりたい
経営者の考える課題	①社長が販売に専念できるよう、工事や手配は他の者でできるようにしたい ②①と売上増のため、工事ができる男性正社員を増やしたい ③大型高額商品の販売に力を入れてきたため、小物の販売が減少している ④テレビ、DVDなどのAV機器の利益率が低下している
顧客・市場の認識	①50代・60代のエルダー家庭が中心で、長い付き合いの顧客が多い ②営業範囲は10キロ程度 ③大型店の顧客とは客層が異なり重なることは少ない。 電球やアイロン・ポットといった小型家電は取られている可能性がある
競争に関する認識	①大型家電店との競合は顧客が重ならず少ない。 丁寧で顧客に応じた親切な説明・対応を行うことで、勝てる ②オール電化や水周りの工事など他の家電店ではできないことができ、古くよりの良い顧客を持っているので、特に他の家電店を脅威には感じない ③大型店は将来的には店舗数は減っていくと考えている
自社事業の改革の方向性、考え	①補聴器のように個別対応が必要な小型で高額な商品の販売を拡大したい ②オール電化やリフォームなど、収益率の高い事業を拡大したい
社是・経営方針他	①社是は祖父の代につくったものがあるが、日常特に気にしていない

診断-3 外部環境分析表(商業)

項目	分析結果	影響度	SWOT分析検討事項
業界特性	従来の小規模なまちの家電店は急激に減少	小	同社のチェーン店としてのステータス
	メーカーによるチェーン店の選別が進んでいる	大	
顧客	農山村地区・旧市街では人口・世帯が減少	中	周辺人口の動向
	顧客は高齢化が進み、配線や設定など付加サービスを希望	大	
新規参入者	大型店も細かな対応やリフォームを強化	中	大型店の動向
	通信販売が新たな競争相手として急浮上	小	
代替品	リサイクルショップなどの増加	小	
	都市部ではレンタルも増加(家具家電付き賃貸ルーム等)	小	
競合企業	近隣の大型専門店、通販	中	近隣大型店の動向
	同じような小規模なまちの家電店	小	
仕入先	大手家電メーカー販売	大	メーカーのリポート施策
	その他	小	
チャネル	店頭以上に、訪問やDM・電話による顧客への働きかけが重要に	中	同社の対応状況
	オール電化、住設機器、などの工事を含む対応が必要に	大	

診断-4 内部環境分析表(商業)

評点:5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る

項目	内容	チェックポイント	5段階評価	SWOT分析検討事項
経営者		明確な理念を持っているか	3	・30代半ばと若く事業を継承 ・自社の現状・課題の認識は的確 ・先代夫婦・従業員とのコミュニケーション不足 ・今後の人的成長に期待
		リーダーシップ、人間性は豊かか	3	
		自社の現状に対する的確な認識を持っているか	4	
		後継者	4	
		部門評価	3	
	総合評価	3		
経営	経営管理	自社のビジョン(将来像)は明確か	3	・目標設定を特に行っていない ・経営者としての考え、方向性はあるが、それを十分伝えていない ・日報、顧客の声・要望、日々の問題は経営者に上がっている ・家電メーカーの管理システムを導入し、日々の管理を行っている ・顧客満足度を上げる、信頼関係・継続的な顧客づくりを進めるという意思は明確である
		経営戦略を持っているか	2	
		本年度の目標とその達成手段は妥当か	2	
		部門評価	2	
	組織管理	経営者の考えが社内に行きわたる組織か	2	
		問題が経営者に早く確実に伝わる組織か	3	
		コンプライアンスが守られる組織か	3	
		部門評価	3	
	生産性向上	情報化を推進、活用しているか	3	
		従業員の動きを把握し改善を図っているか	4	
部門評価		4		
	総合評価	3		
財務	財務・収益	収益性の評価は	4	・平均より若干高い ・平均的なレベルにある ・生産性はやや低い ・確実に売上は伸ばしている ・問題点が若干ある
		安全性の評価は	3	
		生産性の評価は	2	
		成長性の評価は	4	
		財務諸表の内容は適切か	3	
		総合評価	3	
商品	商品管理	戦略的・計画的な品揃えを行っているか	3	・家電メーカーの販売路線に乗りながら、自店顧客に応じたものに重点を置いている ・高品質な商品、相談対応が必要な商品といった高額商品に重点 ・店舗の展示商品はやや少ない ・住宅設備やオール電化の工事が自店でできる強みを持つ
		販売と仕入が連携し一体的な流れができているか	3	
		商品毎の販売・在庫状況を把握しているか	4	
		部門評価	3	
	品揃え	顧客層と商品は対応しているか	4	
		競合店と比較して商品の量や幅で勝っているか	2	
		競合店と異なる特色ある品揃えが行われているか	4	
		顧客が選べるだけの品揃えがなされているか	3	
		有名ブランドや高品質商品などを揃えているか	4	
		商品は清潔で見やすく管理されているか	3	
		スペースに応じた適切なボリュームとなっているか	3	
		部門評価	4	
	新商品導入 商品開発	常連客が見ても商品の変化が感じられるか	3	
		一定割合新商品に入れ替えているか	3	
		自店に応じた商品の発掘・開発を行っているか	4	
		部門評価	3	
		総合評価	4	
仕入	仕入先	価格優位性があるか	3	・チェーン店の維持・育成に熱心なメーカー系列で、組織的支援体制・支援ツールは強い ・チェーン店の中でも技術力、高額商品販売で上位に位置付けられ、取引条件は優位にある ・仕入先との関係は密で、時期・量ともにスムーズである ・メーカーの販売促進商品については、リポートの関係もあり、リスクを取って仕入れることもある
		取引条件は良いか	4	
		発注から納入までのリードタイムは短い	3	
		商品情報・販売ツール等の提供はあるか	4	
		新商品・季節商品の提供は早い	4	
		部門評価	4	
			仕入活動	
	人気・季節商品がタイムリーに入荷できているか	4		
	仕入先と密な情報交換を行っているか	4		
	仕入先の評価・見直しを継続的に行っているか	3		
	物流を含め仕入条件の改善に取り組んでいるか	3		
		部門評価	4	
		総合評価	4	

在庫	在庫管理	在庫の有無・数がすぐに把握できるか	3	・商品の在庫状況はパソコンで管理しており、すぐに確認できる ・在庫商品は比較的少ない ・季節商品の売れ残りがでないよう仕入れは抑え目になっている
		必要な在庫品がすぐに取り出せるか	3	
		適切な品質管理ができる環境で在庫されているか	3	
		商品価値の毀損した不良在庫はないか	3	
		販売量に比較して在庫量は適切か	4	
		部門評価	3	
		総合評価	3	
販売	販売戦略	販売戦略を持っているか	4	・高額商品、高齢世帯向け商品に力を入れている ・オール電化住宅や住宅設備機器の工事といった付加価値の高い業務を拡大している ・オーダーメイド補聴器など、相談調整が必要な高額機器に力を入れている ・チラシ配布、販促イベント開催は同じチェーン店内ではやや少ないが、既存顧客よりの口コミ(紹介)による顧客拡大がみられる ・顧客リスト・購入品・時期等のデータは揃い、DM発送等に利用されているが、提案営業には至っていない ・明確な売り上げ目標は示されていない ・訪問販売に比べ、店頭で力が入っていない ・古くよりの優良顧客を固定的に抱えている
		顧客層と販売戦略は合致し、適切か	4	
		内部資源・仕入先と販売戦略は対応しているか	4	
		競合店舗との関係で販売戦略は適切か	4	
		社会環境変化の中で販売戦略は適切か	4	
		部門評価	4	
	販売チャネル	現販売チャネルは商品・環境を勘案して適切か	4	
		販売チャネル拡大への活動を行っているか	3	
		ITの活用はしているか	3	
		部門評価	3	
	販売促進	魅力的な展示(パンフ等ツール含む)をしているか	3	
		販促活動に継続的に取り組んでいるか	3	
		販促イベントの開催回数・頻度は適切か	3	
		紙媒体・電子媒体を上手く使い分けているか	2	
		適切に販促ツールを活用しているか	3	
		口コミ・ファン顧客を上手く利用しているか	4	
	顧客管理	従業員に対し適切な目標設定と管理を行っているか	3	
		部門評価	3	
		顧客情報を整備・管理し、電子化しているか	4	
		顧客情報は販売促進に活用されているか	3	
		顧客満足度を高める活動に顧客情報を活用しているか	3	
		部門評価	3	
		総合評価	4	
店舗	店舗	魅力的な商品展示ができるスペースがあるか	3	
		外観に商品イメージや店の性格が表現されているか	3	
		商品を見やすい、店員が動きやすいレイアウトか	2	
		陳列棚等什器は魅力的な展示に役立っているか	3	
		明るさや壁・什器の色は商品をみせるのに適切か	3	
		店舗は内部、外観とも清潔に保たれているか	2	
		火災など非常時対応ができていますか	3	
		部門評価	3	
	バックヤード	在庫や商品整理ができるスペースがあるか	4	
		事務や会議などを行うスペースがあるか	4	
		従業員の休息スペースは確保されているか	2	
		部門評価	4	
			総合評価	3
人材	人事管理	離職率が高くないか	4	
		賃金レベルに問題はないか	3	
		適切な評価と処遇が行われているか	3	
		部門評価	3	
	人材育成	接客や販売の教育が行われているか	3	
		商品知識、周辺知識の教育を行っているか	3	
		OJTの仕組み、指導者が明確にあるか	3	
		CS意識が従業員全体に行きわたっているか	3	
		部門評価	3	
			総合評価	3

診断-5 財務分析レーダーチャート(商業)

指標名	同社	全国	対全国比	レーダーチャート用比率
経営資本対営業利益率	3.7	0.8	464.6	200.0
経営資本回転率	3.9	2.1	188.1	188.1
販売・管理費比率	34.1	26.9	※126.9	73.1
従業員1人当り年間売上高	20,933,703.4	23,292,000.0	89.9	89.9
棚卸し資産回転率	32.3	29.9	107.9	107.9
人件費比率	21.8	14.5	※150.6	49.4
従業員1人当り有形固定資産額	457,761.2	3,745,000.0	12.2	12.2
当座比率	49.4	80.4	61.4	61.4
流動比率	237.3	135.8	174.7	174.7
固定長期適合率	14.6	75.9	※19.3	180.7
総資本対自己資本比率	26.8	15.5	173.2	173.2
売上高対総利益率	35.1	27.3	128.5	128.5
売上高対営業利益率	0.9	0.4	235.2	200.0

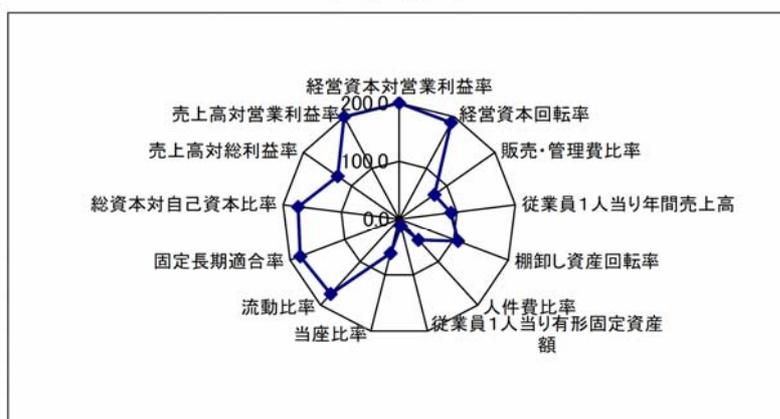
・対全国比はTKC経営指標平成19年版 電気機械器具小売業全企業平均との比較

・レーダーチャートに使用する比率は200.0を上限としている

※レーダーチャート用の比率で低い方が良い指標については200から引いたもの

留意事項：店舗の土地、建物が先代所有のため、資産、経営資本ともに少ない

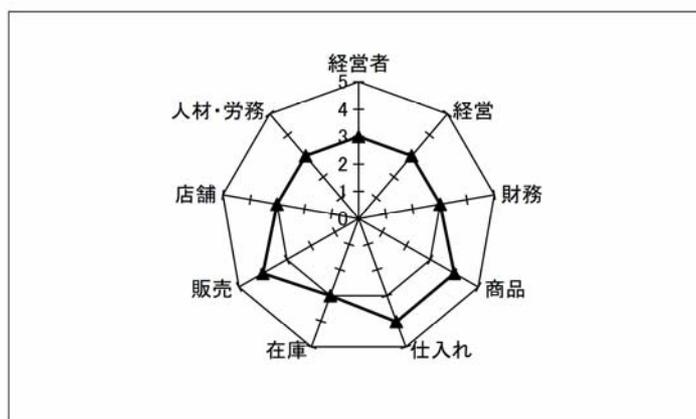
レーダーチャート



診断-6 内部環境レーダーチャート(商業)

項目	最高	標準	対象企業
経営者	5	3	3
経営	5	3	3
財務	5	3	3
商品	5	3	4
仕入れ	5	3	4
在庫	5	3	3
販売	5	3	4
店舗	5	3	3
人材・労務	5	3	3

レーダーチャート



診断-7(1) SWOT分析

	事業機会	脅威
強 み	①高額商品を好む優良顧客を持つ ②オール電化や住宅設備機器等の工事技術を持つ ③経営者が30代半ばと若い ④家電チェーン店内でのステータスが高い ⑤店舗周辺の人口が増加している	①大型家電店の付帯サービス力強化 ②従来顧客の高齢化、農村部の人口減少 ③低価格商品(大型店)への顧客の流出
弱 み	①新規顧客の開拓が進められていない ②経営者が販売も工事も中心で、手一杯である ③店舗が老朽化してきている ④経営者以外の工事技術はあまり高くない ⑤目標設定がなく動きが場当たり的になる ⑥経営者と周囲のコミュニケーションがやや不足	①家電メーカーのリベート施策に収益が左右される ②小物家電の売上がダウン、大型店に流れている可能性 ③家族所有の店舗の改修・建替え資金捻出、借入の発生

診断-7(2) SWOT分析(成長の可能性分析)

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
A	既存顧客への提案型アプローチの実施	①新規顧客の掘り起こし、獲得 ②高齢者向け市場の強化 ③メーカーと協力しての住宅設備・リフォーム分野強化 ④提案型営業活動の実施 ⑤高額商品の増加(液晶大画面テレビ、補聴器...)	①大型家電店の付帯サービス力強化 ②従来顧客の高齢化、農村部の人口減少 ③低価格商品(大型店)への顧客の流出 ④家電メーカーのリベート施策に収益が左右される ⑤小物家電の売上がダウン、大型店流出の可能性 ⑥家族所有の店舗の改修・建替え資金調達
B	新規開拓活動の強化		
C	経営計画・各種目標による従業員の活動指針の提示		
D	商品知識、工事技術の向上		
E	訴求力のある店舗への改装・建替え		
強 み (S)	①高額商品を好む優良顧客を持つ ②オール電化や住宅設備機器等の工事技術を持つ ③経営者が30代半ばと若い ④家電チェーン店内でのステータスが高い ⑤店舗周辺の人口が増加している	①まちの家電店の減少 ②高齢化による工事・設定など付帯サービス需要増 ③店舗周辺人口の増加 ④高齢者向け市場の拡大	①大型店にはできない細やかなサービス提供 ②リフォーム・オール電化など利益率の高い工事業務の拡大 ③小物家電も含めて顧客囲い込みの強化 ④家電メーカーチェーン店施策の十分な活用
弱 み (W)	①新規顧客の開拓が進められていない ②経営者が販売も工事も中心で、手一杯である ③店舗が老朽化してきている ④経営者以外の工事技術はあまり高くない ⑤目標設定がなく動きが場当たり的になる ⑥経営者と周囲のコミュニケーションがやや不足	①新規顧客の開拓 ②人材の育成、権限の付与 ③店舗改装・建替え ④OJTの実施、メーカーの研修への派遣 ⑤経営計画、年度・四半期目標、大まかな部門別目標の設定	①工事もできる人員の採用 ②生産性の向上(教育・技術力向上、効率的な移動) ③人事・賞金制度の整備 ④財務内容の改善、家計との明確な区分

診断－8 簡易診断結果のまとめ

1. 重要成功要因と改善提案

重要成功要因	課題と改善提案
1 既存顧客への提案型アプローチの実施	以前に自店で購入した商品の時期をみでの買換えアプローチは行っているが、高齢化したり、子どもが大きくなったりといった変化に対応してのアプローチを行っていく必要がある。また、家の築年数を勘案してのトイレ・台所等の住宅設備機器を含むリフォームや高齢者の居る世帯へのオール電化などの提案型アプローチを強化していくことが必要でないか。
2 新規開拓活動の強化	店舗周辺は人口・世帯数が増加しているが、販促イベント開催の案内チラシを年数回配布する程度で、積極的なアプローチを行っていない。従来良い顧客であった農村部、旧市街地は高齢化、人口減少が進んでおり、人口が増加している店舗周辺住宅地での戸別訪問、新規集客に力を入れたイベント開催など、新規開拓が求められる。
3 経営計画、各種目標設定による従業員の活動指針の提示	経営計画、販売目標など活動の指針となるものがないことから、従業員が何をすべきかを自分で考え行動することが難しい。経営計画の策定、販売や知識・技術向上の目標を設定することで、社長の指示待ちでなく、従業員が自分で考え動ける指針を示し、モチベーションと生産性向上を図るべきである。
4 従業員の商品知識、工事技術の向上	販売強化、効率化、顧客満足度の向上のため、従業員の知識、工事技術の向上を進める必要がある。このためにはOJT強化に加え、家電メーカーの講習等に積極的に派遣する必要がある。販売や工事ができる人材が育つことで、社長の生産性向上も図れると考える。
5 訴求力のある店舗への改装・建替え	築後30年以上とのことで、店舗の外観、看板が老朽化を感じさせるものとなり、店舗内のレイアウトも大画面テレビや大型白物家電の展示には支障がみられる。また、リフォームやオーダーメイド補聴器など長時間の相談が必要なが増えてきているが、そのようなスペースが用意できていない。店舗周辺からの新規顧客誘引のためにも、魅力ある店舗への大幅な改装・建替えをしてはどうか。

2. 総合コメント

家電店の6割以上は赤字と言われる中で、データをいただいた3期については3期連続年度黒字となっており、優良顧客を持ち、高額・高粗利益率の商品の販売では地域でトップクラスと、地域密着の老舗の強みを感じます。また、先代がまだまだ元気うちに、30代半ばの子息(現社長)に経営を譲っており、高齢化・後継者難に困り、廃業する家電店も少なくない中で、今後の展開に期待します。

社長は古くよりの優良顧客から丁寧な対応で信頼され、顧客が新しい顧客を紹介してくれるといった、良い関係が築かれています。また、収益性の高いリフォームやオール電化といった工事分野を拡大しており、方向性は正しいものと考えます。細やかなサービス丁寧な仕事で顧客満足度を上げており、大型店は脅威とならない、顧客は競合しないという社長の発言には力強いものを感じます。

しかし課題として、まだまだ顧客の深耕は可能と考えられます。また、従来の顧客は高齢化が進んでいることもあり、新規顧客の拡大は急務となっています。店舗周辺は幹線道路が通り、大型SCが立地するなどして強力な競合相手も多くありますが、宅地開発が進み人口が増えており、幸運な環境にあります。

計画や目標はあまりつくりたくないとのことですが、計画・目標がないと社長がどのようなことを求めているのかが従業員に分らず、その時そのときの指示で場当たり的対応しかとれなくなります。将来像、年度の目標、四半期の目標程度はつくり、従業員に何をしたいか、分るように提示する必要があると考えます。

従業員一人当たりの販売額など、生産性の面がやや弱く感じます。社長がよく頑張っているのはみえますが、従業員の方が移動や業務を効率よく行えるようにすること、商品の販売能力を付けることが重要です。それにより社長がもっと有効に動ける条件もできると考えます。

店舗・看板の老朽化が見えるようになっていきます。店舗内の清潔感、ポップやパンフレットの鮮度が落ちているものが散見されます。大型商品の展示や相談スペース確保が、現在のレイアウトでは難しくなっています。この改善が必要と感じます。

売上を伸ばし規模の拡大を図るのであれば、人の採用を進めていかなければなりませんし、金融機関からの信用も一層重要となります。そのためには財務面で家計と会社の区分をはっきりさせること、賞金・処遇の明確化など労務面の整備を図っていく必要があると考えます。

資料－1 商業簡易診断の流れ

No	項目	内容	備考
1	申込受付	簡易診断の申込み	
2	資料依頼	受診企業に準備いただく資料	受付時依頼
	①	診断ニーズ確認表	必須
	②	会社案内・会社経歴書(求人用のものでもOK)	必須
	③	決算報告書(直近3期分)	必須
	④	主要商品分野と販売に占める割合	極力
	⑤	主要な仕入先と仕入れ商品分野	極力
	⑥	店舗・バックヤードの平面図、面積	極力
	⑦	商圏・顧客の概況	極力
	⑧	主要商品分野ごとの販売傾向	極力
	⑨	チャネル別売上傾向	極力
	⑩	商品分野毎のおおよその利益率	極力
	⑪	四半期販売計画、年度計画・中期計画	あれば
	⑫	組織図	あれば
	⑬	就業規則(賃金規定等)	あれば
	⑭	その他企業情報	あれば
3	資料入手	2の資料入手	1週間後
4	事前検討	入手資料による調査・検討	2日程度
	①	企業プロフィールの確認	内1日
	②	財務分析実施	
	③	業界特性情報等の入手	
	④	立地環境・競合店等情報収集	
	⑤	外部環境分析	
	⑥	内部環境分析	
	⑦	SWOT分析	
5	現地訪問	企業を訪問しての確認	3H程度
	①	経営者ヒアリング	内1.5H
	②	財務諸表、企業プロフィール等での疑問点の確認	
	③	店舗外観、店舗内レイアウト・バックヤード等の確認	
	④	商品の陳列状況、在庫の状況確認	
	⑤	店員の動き、接客状況等確認	
	⑥	必要な追加資料の依頼	
	⑦	店舗周辺環境の現地確認	
6	報告書まとめ	訪問時情報の整理	1日
	①	外部環境分析	
	②	内部環境分析	
	③	SWOT分析	
	④	簡易診断結果のとりまとめ	
7	報告会開催	企業訪問し簡易企業診断結果を報告	3H程度
	①	診断結果の報告	
	②	経営者及び関係者との意見交換	

資料－2 受診前の徴収資料と使用目的(商業)

No	資料名	使用目的	入手の有無
1	診断ニーズ確認表	受診の目的、要望等の確認	有
2	会社案内・会社経歴書(求人用のものでもOK)	企業プロフィールの確認等	ヒアリング
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	有
4	主要商品分野と販売に占める割合	営業内容の把握	ヒアリング
5	主要な仕入先と仕入れ商品分野	仕入れ状況の確認	ヒアリング
6	店舗・バックヤードの平面図、面積	売り場の概要、効率性の検討	現地調査
7	商圏・顧客の概況	顧客層、商圏の把握	ヒアリング
8	主要商品分野ごとの販売傾向	商品、営業内容の動向・変化の確認	ヒアリング
9	チャネル別売上傾向	販売手法、販売ルートの確認	ヒアリング
10	商品分野毎のおおよその利益率	営業内容と収益性の関係確認	ヒアリング
11	四半期販売計画、年度計画・中期計画	経営方針、経営戦略の把握	ヒアリング
12	組織図	事業の実施体制、指示命令報告の体系確認	ヒアリング
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理状況の確認等	無
14	その他企業情報	診断内容充実のため	ヒアリング等

資料-3 診断ニーズ確認表

(経営者様自ら記入頂きます様お願い申し上げます)

- ① 今回受診頂く目的を確認します。該当に○を記入願います。
 - a. 企業の健全性を見て欲しい
 - ① 気になっていることがある

- ② 1b. の方はその内容を記入願います。

この春に代表者交代し、自分なりの考えで進んできたが、これで良いのか

- ③ 現在の最大の関心事を記入願います。(1a、1bの両方)

売上を伸ばしたい。
利益率の良いリフォーム・オール電化などの工事業務を拡大したい。

- ④ 今回の簡易診断に対する期待・要望等を記入願います。(1a、1b両方)

今のやり方で良いのか、誰かに相談したい。
外から見た目で、自社の客観的評価をしてもらいたい。

- ⑤ 経営方針をお聞かせ下さい。(1a、1b両方)

高額な商品、利益率の高い商品に力を入れ、利益を確保する。
顧客満足度を上げることに力を入れる。

- ⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

無し

添付資料1 貸借対照表

商業

企業名		(金額単位：円)										
項目	No	H16/4~H17/3			H17/4~H18/3			H18/4~H19/3				
		金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢		
流動資産	現金・当座・普通預金	1	2,754,147	8.2%	100.0%	2,434,334	7.4%	88.4%	1,698,123	4.9%	61.7%	
	定期預金・定期積金	2		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	受取手形	3		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	売掛金	4	3,533,318	10.5%	100.0%	4,380,060	13.3%	124.0%	4,822,589	14.0%	136.5%	
	有価証券	5		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	製品及び商品	6	11,682,358	34.7%	100.0%	10,734,000	32.6%	91.9%	12,024,606	34.9%	102.9%	
	短期貸付金	7		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	前払費用	8	160,109	0.5%	100.0%	354,767	1.1%	221.6%	141,559	0.4%	88.4%	
	繰延税金資産	9		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	その他流動資産	10	11,542,808	34.3%	100.0%	12,167,074	37.0%	105.4%	12,654,815	36.7%	109.6%	
	貸倒引当金	11		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
計(1~11の計)	12	29,672,740	88.1%	100.0%	30,070,235	91.3%	101.3%	31,341,692	91.0%	105.6%		
固定資産	建物	13		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	構築物	14	1,698,191	5.0%	100.0%	1,352,845	4.1%	79.7%	1,506,448	4.4%	88.7%	
	機械及び装置	15	2,000,223	5.9%	100.0%	1,284,333	3.9%	64.2%	1,407,802	4.1%	70.4%	
	工具、器具及び備品	16	133,597	0.4%	100.0%	89,208	0.3%	66.8%	61,198	0.2%	45.8%	
	土地	17		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	その他	18		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	有形固定資産合計(13~18)	19	3,832,011	11.4%	100.0%	2,726,386	8.3%	71.1%	2,975,448	8.6%	77.6%	
	ソフトウェア	20		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	のれん	21		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	その他	22	80,800	0.2%	100.0%	80,800	0.2%	100.0%	80,800	0.2%	100.0%	
	無形固定資産合計(20~22)	23	80,800	0.2%	100.0%	80,800	0.2%	100.0%	80,800	0.2%	100.0%	
その他の資産	関係会社株式	24		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	投資有価証券	25		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	出資金	26	100,000	0.3%	100.0%	50,000	0.2%	50.0%	50,000	0.1%	50.0%	
	長期貸付金	27		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	長期前払費用	28		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	繰延税金資産	29		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	その他	30		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	貸倒引当金	31		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	投資その他の資産(24~31)	32	100,000	0.3%	100.0%	50,000	0.2%	50.0%	50,000	0.1%	50.0%	
	固定資産合計(19+23+32)	33	4,012,811	11.9%	100.0%	2,857,186	8.7%	71.2%	3,106,248	9.0%	77.4%	
	繰延資産	34		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
資産合計(12+33+34)	35	33,685,551	100.0%	100.0%	32,927,421	100.0%	97.7%	34,447,940	100.0%	102.3%		

第3章 簡易診断の実施事例

負債の部	流動負債	支払手形	36		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
		買掛金	37	4,900,924	14.5%	100.0%	3,226,175	9.8%	65.8%	5,064,271	14.7%	103.3%
		短期借入金	38	13,670,000	40.6%	100.0%	10,960,000	33.3%	80.2%	5,620,000	16.3%	41.1%
		未払金	39	430,454	1.3%	100.0%	670,128	2.0%	155.7%	960,001	2.8%	223.0%
		未払法人税等	40	896,140	2.7%	100.0%	813,019	2.5%	90.7%	998,765	2.9%	111.5%
		賞与引当金	41		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
		繰延税金負債	42		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
		その他流動負債	43	2,633,099	7.8%	100.0%	337,032	1.0%	12.8%	564,674	1.6%	21.4%
		流動負債合計(36~43)	44	22,530,617	66.9%	100.0%	16,006,354	48.6%	71.0%	13,207,711	38.3%	58.6%
		固定負債	社債	45		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%
長期借入金	46		3,506,000	10.4%	100.0%	8,497,000	25.8%	242.4%	11,993,000	34.8%	342.1%	
退職給付引当金	47			0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
繰延税金負債	48			0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
その他固定負債	49			0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
固定負債合計(46~49)	50		3,506,000	10.4%	100.0%	8,497,000	25.8%	242.4%	11,993,000	34.8%	342.1%	
負債合計(44+50)	51	26,036,617	77.3%	100.0%	24,503,354	74.4%	94.1%	25,200,711	73.2%	96.8%		
純資産の部	株式資本	資本金	52	8,000,000	23.7%	100.0%	8,000,000	24.3%	100.0%	8,000,000	23.2%	100.0%
		資本準備金	53		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
		その他の資本剰余金	54		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
		資本剰余金合計(53+54)	55	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
		利益準備金	56	6,900,000	20.5%	100.0%	6,900,000	21.0%	100.0%	6,900,000	20.0%	100.0%
		その他利益剰余金	57	500,000	1.5%	100.0%	500,000	1.5%	100.0%	500,000	1.5%	100.0%
		繰越利益剰余金	58	△ 7,751,066	△ 23.0%	100.0%	△ 6,975,933	△ 21.2%	90.0%	△ 6,152,771	△ 17.9%	79.4%
		利益剰余金合計(56~58)	59	△ 351,066	△ 1.0%	100.0%	424,067	1.3%	△ 120.8%	1,247,229	3.6%	△ 355.3%
		自己株式	60		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
		株式資本合計(52+55+59+60)	61	7,648,934	22.7%	100.0%	8,424,067	25.6%	110.1%	9,247,229	26.8%	120.9%
評価・換算差額等	その他有価証券評価差額金	62		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	評価・換算差額等合計	63		0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
	新株予約券	64	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	
	純資産合計(61+62+63+64)	65	7,648,934	22.7%	100.0%	8,424,067	25.6%	110.1%	9,247,229	26.8%	120.9%	
負債・純資産合計(51+65)	66	33,685,551	100.0%	100.0%	32,927,421	100.0%	97.7%	34,447,940	100.0%	102.3%		
経営外資産	67	0	0.0%	100.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		
経営資産(35-67)	68	33,685,551	100.0%	100.0%	32,927,421	100.0%	97.7%	34,447,940	100.0%	102.3%		

※構成比：資産合計(経営資産)を100としての構成比
 ※繰： 数：直近3期の第1期の率値に対する比率

添付資料2 損益計算書

企業名		(金額単位：円)											
項 目	No	H16/4~H17/3			H17/4~H18/3			H18/4~H19/3					
		金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢	金額	構成比	趨勢			
営業損益の部	売上高	売上高	107,609,147	93.8%	100%	100,269,705	91.7%	93.2%	125,038,907	91.9%	116.2%		
		役務収益	7,158,531	6.2%	100%	9,019,853	8.3%	126.0%	11,030,165	8.1%	154.1%		
		家事消費高		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		
		合計(1+2+3)	114,767,678	100.0%	100%	109,289,558	100.0%	95.2%	136,069,072	100.0%	118.6%		
	売上原価	期首商品棚卸高	14,574,989	12.7%	100%	11,682,358	10.7%	80.2%	10,734,000	7.9%	73.6%		
		当期商品仕入原価	71,797,487	62.6%	100%	69,418,544	63.5%	96.7%	89,630,557	65.9%	124.8%		
		期末商品棚卸高	11,682,358	10.2%	100%	10,734,000	9.8%	91.9%	12,024,606	8.8%	102.9%		
		合計(5+6-7)	74,690,118	65.1%	100%	70,366,902	64.4%	94.2%	88,339,951	64.9%	118.3%		
	売上総利益(4-8)	40,077,560	34.9%	100%	38,922,656	35.6%	97.1%	47,729,121	35.1%	119.1%			
	販 売 費 及 一 般 管 理 費	役員給料手当(専従者給与)	8,049,600	7.0%	100%	7,449,600	6.8%	92.5%	7,449,600	5.5%	92.5%		
給料手当		14,008,363	12.2%	100%	14,362,952	13.1%	102.5%	18,395,001	13.5%	131.3%			
法定福利費		2,475,340	2.2%	100%	2,626,868	2.4%	106.1%	3,243,232	2.4%	131.0%			
福利厚生費		348,364	0.3%	100%	347,160	0.3%	99.7%	625,338	0.5%	179.5%			
租税公課		371,760	0.3%	100%	137,181	0.1%	36.9%	351,335	0.3%	94.5%			
荷造包装費		12,162	0.0%	100%		0.0%	0.0%	9,191	0.0%	75.6%			
旅費・交通費			0.0%	100%		0.0%	0.0%	61,181	0.0%	0.0%			
通信費		499,460	0.4%	100%	511,223	0.5%	102.4%	518,707	0.4%	103.9%			
広告・宣伝費		1,400,010	1.2%	100%	1,151,057	1.1%	82.2%	1,155,725	0.8%	82.6%			
交際・接待費		62,142	0.1%	100%	44,220	0.0%	71.2%	81,772	0.1%	131.6%			
保険料		1,236,380	1.1%	100%	917,076	0.8%	74.2%	3,542,932	2.6%	286.6%			
修繕費		151,346	0.1%	100%	237,913	0.2%	157.2%	504,536	0.4%	333.4%			
消耗品費		436,536	0.4%	100%	469,049	0.4%	107.4%	524,773	0.4%	120.2%			
減価償却費		733,361	0.6%	100%	1,105,625	1.0%	150.8%	1,236,948	0.9%	168.7%			
地代家賃		4,808,572	4.2%	100%	3,808,572	3.5%	79.2%	3,406,429	2.5%	70.8%			
貸倒金			0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%			
車両関係費	973,383	0.8%	100%	1,045,867	1.0%	107.4%	1,180,121	0.9%	121.2%				
報酬	252,331	0.2%	100%	266,494	0.2%	105.6%	408,947	0.3%	162.1%				
水道光熱費	1,009,602	0.9%	100%	993,621	0.9%	98.4%	1,014,020	0.7%	100.4%				
販売促進費		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%				
賃借料	744,543	0.6%	100%	749,143	0.7%	100.6%	754,143	0.6%	101.3%				
貸倒引当金繰入		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%				
支払利息・割引料		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%				
雑費	2,075,191	1.8%	100%	1,714,265	1.6%	82.6%	1,984,872	1.5%	95.6%				
計(10~33の計)	34	39,648,446	34.5%	100%	37,937,886	34.7%	95.7%	46,448,803	34.1%	117.2%			
営業利益(9-34)	35	429,114	0.4%	100%	984,770	0.9%	229.5%	1,280,318	0.9%	298.4%			
営業外損益の部	営業外収益	受取利息		0.0%	100%	112	0.0%	0.0%	2,889	0.0%	0.0%		
		受取配当金		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		
		雑収入その他営業外収益	1,800	0.0%	100%	45,763	0.0%	2542.4%	853	0.0%	47.4%		
	営業外収益合計(36+37+38)	39	1,800	0.0%	100%	45,875	0.0%	2548.6%	3,742	0.0%	207.9%		
	営業外費用	支払利息割引料	97,747	0.1%	100%	185,893	0.2%	190.2%	229,730	0.2%	235.0%		
雑損失		182,374	0.2%	100%		0.0%	0.0%	161,903	0.1%	88.8%			
営業外費用合計(40+41)	42	280,121	0.2%	100%	185,893	0.2%	66.4%	391,633	0.3%	139.8%			
經常利益(35+40-42)	43	150,793	0.1%	100%	844,752	0.8%	560.2%	892,427	0.7%	591.8%			

特別 損益 の部	特別利益	固定資産売却益	44		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
		投資有価証券売却益	45		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
		前期損益修正益	46		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	
		特別利益合計	47	0	0.0%	100%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	
	特別 損失	特別損失	固定資産売却損	48		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
			減損損失	49		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
			災害による損失	50		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%
			特別損失合計	51	0	0.0%	100%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
		税引前当期純利益(43+47-51)	52	150,793	0.1%	100%	844,752	0.8%	560.2%	892,427	0.7%	591.8%	
		法人税、住民税及び事業税	53	69,640	0.1%	100%	69,619	0.1%	100.0%	69,265	0.1%	99.5%	
	法人税等調整額	54		0.0%	100%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		
	当期純利益(52-53-54)	55	81,153	0.1%	100%	775,133	0.7%	955.2%	823,162	0.6%	1014.3%		

※構成比:売上高を100としての構成比

※趨勢:直近3期の第1期の実績に対する比率

添付資料3 経営指標の推移(商業)

企業名

	指標名	単位	H16/4~H17/3	趨勢	H17/4~H18/3	趨勢	H18/4~H19/3	趨勢	全国	対全国比
成長性	売上高	円	114,767,678	100.0%	109,289,558	95.2%	125,038,907	108.9%	—	—
	営業利益	円	429,114	100.0%	984,770	229.5%	1,280,318	298.4%	—	—
収益性	経営資本対営業利益率	%	1.3	100.0%	3.0	230.8%	3.7	284.6%	0.8	464.6
	経営資本回転率	回	3.4	100.0%	3.1	91.2%	3.9	114.7%	2.1	188.1
	販売・管理費比率	%	34.5	100.0%	34.7	100.6%	34.1	98.8%	26.9	※126.9
	売上高対総利益率	%	34.9	100.0%	35.6	102.0%	35.1	100.6%	27.3	128.5
生産性	売上高対営業利益率	%	0.4	100.0%	0.9	225.0%	0.9	225.0%	0.4	235.2
	従業員1人当り年間売上高	円	17,656,566	100.0%	16,813,778	95.2%	20,933,703	118.6%	23,292,000.0	89.9
	棚卸し資産回転期間	日	37.2	100.0%	35.8	96.2%	32.3	86.8%	29.9	107.9
	人件費比率	%	21.7	100.0%	22.7	104.6%	21.8	100.5%	14.5	※150.6
健全性	従業員1人当り有形固定資産額	円	589,540	100.0%	439,567	74.6%	457,761	77.6%	3,745,000.0	12.2
	当座比率	%	27.9	100.0%	42.6	152.7%	49.4	177.1%	80.4	61.4
	流動比率	%	131.7	100.0%	187.9	142.7%	237.3	180.2%	135.8	174.7
	固定長期適合率	%	36.0	100.0%	16.9	46.9%	14.6	40.6%	75.9	※19.3
	総資本対自己資本比率	%	22.7	100.0%	25.6	112.8%	26.8	118.1%	15.5	173.2

・趨勢:直近3期の第1期の実績に対する比率

・全国:TKC経営指標平成19年版 電気機械器具小売業全企業平均

・※は比率が低い方がよいとされる指標

おわりに

今回取り組んだ「簡易診断ツールの開発・研究」は、人間が健康診断を受けるように企業も定例的に企業診断を受ける必要があるのではないかという基本的な考えから実施しました。気軽に簡易に受診してもらえるためには、企業側に負担をかけずに、それでいて企業の抱える重要課題と改善への方向性を示せる骨太なレベルでの簡易診断時に使えるツールを目指して作成しました。

今後の展開については、今年度の成果を踏まえ、簡易診断が定例的な事業となるよう実施を目指していきたいと思いますが、企業側により気軽に受診してもらうために公的な中小企業支援機関等との連携を考慮する必要があります。受診費用の補助、中小零細企業への広報、制度の認知向上など、支援機関との共同活動を行い、定例的な制度として定着を目指すことが必要だと考えています。

今回作成した「簡易企業診断実施マニュアル」が簡易診断実施の際の標準ツールとして位置づけられ、今後の簡易診断事業展開の礎（いしずえ）となり、また長期間にわたり有効に活用されることを執筆者一同願っております。

最後に、「簡易企業診断実施マニュアル」の作成を実施するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた関係諸氏に厚くお礼を申し上げます。

<執筆者>

中小企業診断士	島田 武雄（三重県支部）	製造業診断担当
中小企業診断士	井上 俊一（三重県支部）	建設業診断担当
中小企業診断士	中畑 裕之（三重県支部）	商業診断担当
中小企業診断士	疋田 眞也（三重県支部）	全体編集担当

※CD-ROM版の頒布：各章に掲載されたチェックリスト、ツール類、フォーマット集などをそのまま実践で活用できるよう記載内容を電子データに収録したCD-ROM版を別途作成しております。ご希望の方は三重県支部までお問い合わせください。有料にて頒布させていただきます。

※また、三重県支部では、平成18年度マスターセンター補助事業で「診断実践ハンドブック」を作成し、実践で使える診断プロセス、診断ツール、実施事例集をまとめています。当「簡易企業診断実施マニュアル」とあわせてご活用ください。

お問合せ先：〒514-0004 三重県津市栄町1-891 社団法人中小企業診断協会 三重県支部

T E L 059-246-5911 E-mail mie-shindan@poppy.ocn.ne.jp

本資料の一部または全部を事前に許可なく無断で転載、複製することを禁止します。

また、販売、貸与などに利用することはできません。