

平成20年度 マスターセンター補助事業

統一簡易企業診断実施マニュアル

平成21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、「簡易企業診断実施マニュアル」を作成しました。

その趣旨は、『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、中小企業診断士本来の職務使命であると共に、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。』でした。（平成19年度事業「簡易企業診断実施マニュアル」より）

平成19年度の「簡易企業診断実施マニュアル」では、製造業・建設業・商業の3業種を取り上げ、三重県支部で開発した独自の「簡易企業診断ツール」を実際の簡易企業診断に使用してみることで、「簡易企業診断ツール」の精度を向上させ、「簡易企業診断実施マニュアル」としてまとめました。

今年度は、平成19年度事業の成果を踏まえ、昨年度対象としなかった業種において、その実効性を確かめることとし、老人介護施設・卸売業・旅館業・情報サービス業の4業種を取り上げました。

さらに今年度事業では、個々の経営機能の診断のみではなく、中小企業では独自には検討がされにくい「経営戦略の流れ」も意識したものにしました。

第1章「簡易企業診断事業の目的と効果」では、簡易企業診断を実施する意義やメリットをまとめています。第2章「簡易企業診断事業の流れ」では、実施プロセスや実施要領を示し、簡易企業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「簡易企業診断の実施事例」では対象業種ごとに、簡易企業診断実施に当たっての留意点、簡易企業診断報告書、使用帳票を掲載し、この手法を実際に適用する場合の参考資料となるようにしています。

昨年度の「簡易企業診断マニュアル」及び今年度の「統一簡易企業診断マニュアル」が簡易企業診断を定期的実施する際の参考資料として広く活用され、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」の認知度向上に向けた一助となれば幸いです。

平成21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 簡易企業診断事業の目的と効果

- | | |
|------------------------|---|
| 1. 中小企業の健康診断としての簡易企業診断 | 1 |
| 2. 簡易企業診断事業の目指すべき効果 | 2 |

第2章 簡易企業診断事業の流れ

- | | |
|--------------------|----|
| 1. 簡易企業診断実施プロセス | 5 |
| 2. 簡易企業診断のフレームワーク | 11 |
| 3. 簡易企業診断に使用する書式一覧 | 11 |

第3章 簡易企業診断の実施事例

- | | |
|------------------|----|
| 1. 老人介護施設簡易企業診断 | 12 |
| 2. 卸売業簡易企業診断 | 27 |
| 3. 旅館業簡易企業診断 | 41 |
| 4. 情報サービス業簡易企業診断 | 55 |

おわりに

第1章 簡易企業診断事業の目的及び効果

(平成19年度「簡易企業診断実施マニュアル」第1章より)

「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。この章では簡易企業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企業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簡易企業診断

(1) 簡易企業診断の必要性

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。資金繰りがいっぱい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) 簡易企業診断事業の概要

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企業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。

今回想定した簡易企業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 簡易企業診断の勧告範囲は、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. 簡易企業診断事業の目指すべき効果

(1) 企業側のメリット

簡易企業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

＜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)

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。

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。」（『経営のコツここと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。簡易企業診断を受けることで、企業の状況を理解してもらえ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、簡易企業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まます。簡易企業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ると考えられます。

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、簡易企業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。

本年度の事業では、老人介護施設・卸売業・旅館業・情報サービス業の4分野・4社に対して簡易企業診断を実施することにより、今後に向けた簡易企業診断ツールの統一、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。第3章に実際の適用事例を含めて、簡易企業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にしています。

第2章 簡易企業診断事業の流れ

(本章は、19年度「簡易企業診断実施マニュアル」の第2章-1「簡易診断実施プロセス」を加筆・修正しています。)

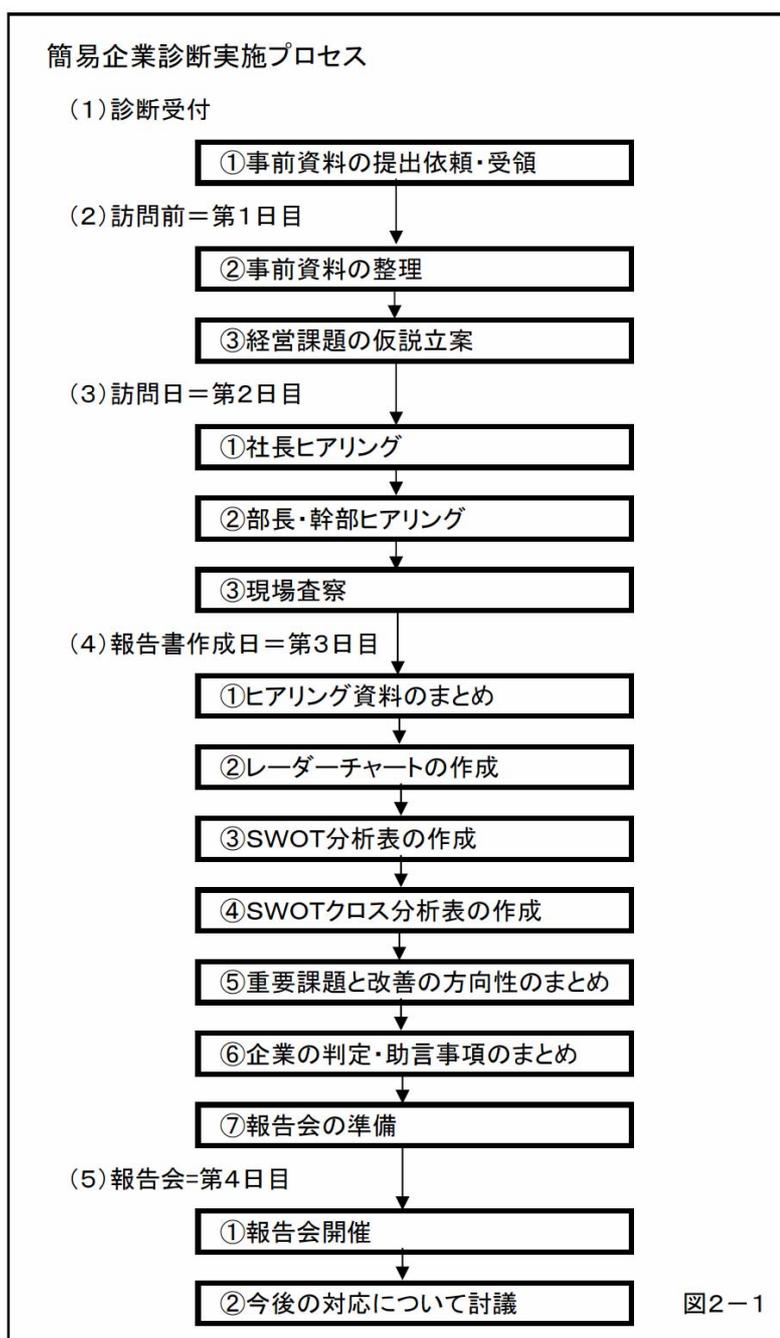
この章では、簡易企業診断事業の実施要領と診断プロセス、報告書作成への手順をまとめ、簡易企業診断ツールの利用方法、実施における留意点、診断視点などを提供します。

1. 簡易企業診断実施プロセス

簡易企業診断は図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、次章からの老人介護施設・卸売業・旅館業・情報サービス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。

今回の簡易企業診断の標準工数は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、簡易企業診断の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、実際に簡易企業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

簡易企業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、簡易企業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

<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)

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、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つてな仮説ですので、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。

なお、診断の内容が偏らないように、外部環境分析表（チェックシート）は「マイケル・ポーターの5つの競争要因（競争企業、新規参入・法規制、代替品・技術革新、顧客、仕入先）」＋チャンネルをカテゴリーとしました。また、内部環境分析表（チェックシート）は、「バランス・スコアカードの4つの視点（学習と成長の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点、財務の視点）」＋経営者をカテゴリーとしました。

（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な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。

これらの事項は、後で整理するSWOT分析表（診断－7（1））、SWOTクロス分析表（診断－7（2））を構成する重要な項目になります。

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、企業側の

了解が取れば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。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。「現場百回」は中小診断士の鉄則で、あくまで実証主義を貫くことが必要です。

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 レーダーチャートの作成

外部環境チェックシート（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。

③ SWOT分析表の作成

外部環境チェックシート（様式：資料－6）、内部環境チェックシート（様式：資料－7）、内部環境レーダーチャート（様式：診断－6）、ヒアリング資料のまとめから、SWOT分析を行うことにより、企業の持つ強み・弱み・機会・脅威を洗い出し、SWOT分析表（様式：診断－7（1））を完成させます。

④ SWOTのクロス分析表の作成

③で作成したSWOT分析表（様式：診断－7（1））の内容をクロスさせた「SWOTクロス分析表」（様式：診断－7（2））を作成し、企業の持つ強みを機会や脅威に対してどう積極的に生かしてゆくのか、逆に、弱みを機会や脅威に対してどのように防衛してゆくのか等の可能性を探るとともに、「社長の想い」も念頭に置きながら、企業が抱える経営課題を明確化して、改善の方向性を検討していきます。その際には、ヒアリングや現場実査でとらえた企業の実情をも勘案しながら実行可能な提案となるよう配慮し、重要経営課題をまとめていきます。

⑤ 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企業診断結果のまとめ（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、スケジュール等を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、SWOTクロス分析表や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。

⑥ 企業の判定・助言事項のまとめ

簡易企業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。

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明らかにになっていることが望まれます。

⑦ 報告会の準備

企業側に提出する簡易企業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

＜簡易企業診断報告書＞		（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（1））
SWOTクロス分析表		（診断－7（2））
8. 簡易企業診断結果のまとめ		（診断－8）

図2-3

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。

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企業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企業診断報告書を提出し、内容の説明を実施します。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。簡易企業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。今回の簡易企業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。

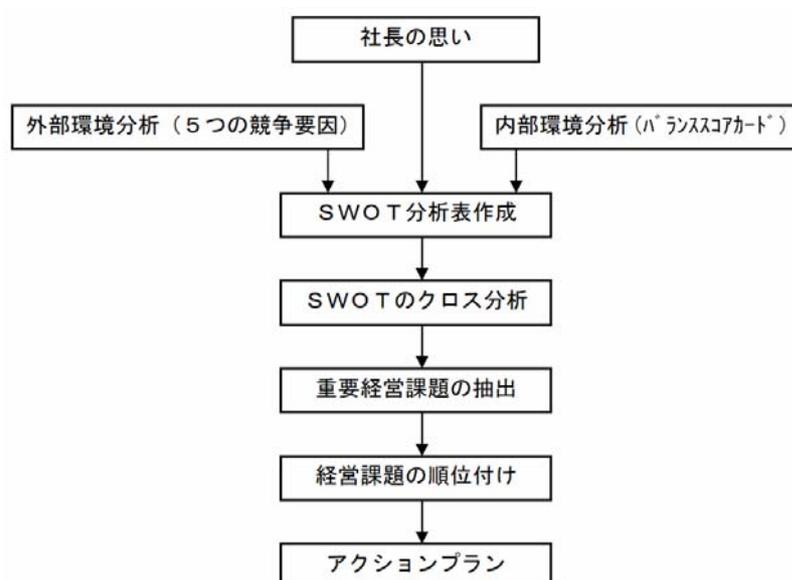
以上が報告会当日の実施手順の説明となります。可能であれば終了後、経営幹部を交えた打ち上げ会などができればよいでしょう。

(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「簡易企業診断の実施事例」を掲載していますが、標準的な「簡易企業診断結果報告書」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. 簡易企業診断のフレームワーク

以上の簡易企業診断の根幹をなすフレームワークを図示すれば、以下のようになります。



3. 簡易企業診断に使用する書式一覧

簡易企業診断に使用する標準的な様式は以下の通りです。

- (1) 簡易企業診断結果報告書
 - 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（1））、SWOTクロス分析表（診断－7（2））
 - ⑧ 簡易企業診断結果のまとめ（診断－8）
- (2) 簡易企業診断ワーキングシート
 - ① 簡易企業診断の流れ（資料－1）
 - ② 受診前の徴収資料と使用目的（資料－2）
 - ③ 診断ニーズ確認表（資料－3）
 - ④ 企業プロフィール確認のポイント（資料－4）
 - ⑤ 企業規模・特性と管理レベル（資料－5）
 - ⑥ 外部環境分析チェックシート（資料－6）
 - ⑦ 内部環境分析チェックシート（資料－7）
 - ⑧ 現場査察のポイント（資料－8）
 - ⑨ 状態判定表（資料－9）
 - ⑩ 財務分析データ（資料－10）

第3章 簡易企業診断の実施事例

1. 老人介護施設簡易企業診断

(1) 簡易企業診断実施上の留意点

今回対象とした事業所は、養護老人ホーム、特別養護老人ホームなどを主に通所介護支援および訪問介護サービスを事業運営する「社会福祉法人サンフラワー(仮称)」です。

① 社会福祉法人の特性

この分野のビジネスは、有料老人ホームのように利益追求を根底とする企業経営と、社会福祉法人による公益法人経営、病院と連携した医療系の法人経営などがあり、経営形態の違いによりその特性が大きく異なります。

社会福祉法人は、社会福祉法の規定に基づいて設立される法人であり、「公共性が極めて高く、営利を目的としない」事業を行う民間の法人です。社会福祉法人は、利用者の生活における影響度の違いから、第一種社会福祉事業と第二種社会福祉事業に分類され、老人介護の施設としては、a：「生活保護法や老人福祉法、介護保険法」などに基づく「養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム」と、b：「身体障害者福祉法、知的障害者福祉法」などに基づく「老人デイサービス事業、老人短期入所施設」などの公益性が高い事業や施設があります。

「第一種社会福祉事業」とは、主に利用者が入所することにより、生活の大部分をその施設の中で過ごすため、利用者の保護が必要となる事業です。原則として、国、地方公共団体、社会福祉法人が経営しています。また、「第二種社会福祉事業」とは、社会福祉の増進に貢献するものであって、個人の人権に及ぼす影響のおそれが比較的少ないものであり、経営主体について特に制限が設けられていません。

社会福祉法人は、社会福祉事業を目的として行うものであるが、一定の条件を満たした上で、公益事業、収益事業を行うことが認められています。ただし、収益事業での収益の使途や、当該事業ごとの資産の分離と、借入金の限度など多くの制約もあります。

企業経営においては、株主その他から得た資本を使って、利益を獲得することが目的であり、一般的には利益増加のために、収益に対する費用の削減を図る事業活動を行います。しかし、社会福祉法人の経営では、非営利の活動が主であり、受け取った資金を使って、事業による受益者にいかに満足な処遇を提供できるかが目的となります。従って、一般の企業経営と社会福祉法人経営では、経営の最終目的が違っており、事業運営に当たっては「経営思想」と「会計原則」が大きく異なるのが特徴です。

当社会福祉法人が行う事業は、「介護保険制度」を存立の基盤としています。介護保険制度は、人口の高齢化が進む中、家族介護の限界と、医療・福祉制度の問題などに対して、社会全体で支えていくしくみとして導入されました。この分野での介護保険の給付と要介護者数は、下記のように急拡大しているし、していくと予想されており、成長市場と言えます。

	介護給付費	要介護者数
2006年	6.6兆円	460万人
2015年	10兆円	620万人
2025年	17兆円	780万人

この事業は、訪問系、通所系、その他、居宅支援介護、介護保険施設のサービスの組み合わせで成り立っています。また、急増する高齢化人口と要介護者の増加に対して、拡大する介護保険の保険料と給付の安定化を図るため、給付および制度の見直しが行われており、制度改革に合わせた経営が要求されます。

事業の特性としては、提供するサービスに対する満足度判断は、「人間関係の要素が極めて高いこと」です。従って、利用者の個性・人権・生活リズムなどにおいて個別の要求を満足しなければならないし、さらに提供者の健康管理や施設内の衛生管理など、絶えず細心の注意を要するなどの特性があります。

- (a) 商品の形がなく目に見えない。
- (b) サービスを必要としている人に対して、人が体と心を使って提供する。
- (c) 供給と消費が同時に進行する。
- (d) 在庫を持たない。
- (e) 社会性、公共性が高い。
- (f) 地域密着、家庭密着で、要求事項が個別に異なる。
- (g) 多数の要員を必要とする。介護福祉士、看護師、支援員、ホームヘルパーなど。
- (h) 医療との連携が必要。
- (i) 職員の健康管理、施設内の衛生管理が極めて重要。
- (j) 要介護、要支援の等級に応じて、提供メニュー、保険給付額が制度上決まっている。

施設立地の評価も重要な要素となります。すなわち、利用者の利便性、住み良さなどの評価が異なり好みが分かれます。家族が通うことでの便利さとともに、近所の人に入所を知られたくないなど、個別事情も反映されます。

② 対象企業の特徴と診断の実際

当法人は、東海地方のZ市にあって、養護老人ホームの創設以来50年の実績を持つ福祉法人であり、養護老人ホーム、特別養護老人ホームを主体として、デイサービス、ショートステイ、ホームヘルプの5事業部門を運営しています。施設の規模は、中～小の分類に属しており、設備更新が行われているが長い施設経歴ゆえに老朽化が始まっている部分も見られます。当法人は、当初の養護老人ホームから特別養護老人ホームへと展開を図ってきたもので、古くから行政と連携して福祉の一翼を担っており、関係者から高く信頼されています。

1) 事前資料の徴求

この診断に当たっては、申込受付とともに書類の提供依頼リストに対し、必要十分な種類と内容の迅速な提供があり、事前調査をスムーズに実施することができました。

事前調査においては、当法人の事業計画、各部門の事業費率、財務状態と収支経年推移などに加え、一般的に論じられている業界の資料等も参考にしながら、当法人の問題点や課題に対する仮説を立てました。

2) 訪問実施

当法人を訪問して、経営者インタビューを行いました。理事長との面談においては、あらかじめ立てておいた仮説を念頭に置きながらポイントを漏らさないように努めました。理事長からは高齢であるにもかかわらず、経営理念と経営者の思い、経営の経緯、最近の施設状況など、貴重な談話を得ることができました。

幹部との面談においては、理事長の理念の浸透、日常のケアの現場における問題発生と対応など、当施設の実態が浮かび上がる内容を聴取することができました。

現場視察においては、ケアの様子、施設の衛生管理など施設としてのキーポイントを具体的に確認することができました。

3) 報告書作成

施設訪問後、事前調査による仮説に対して、面談および視察に基づく検討等に加え、報告書を作成しました。

あらかじめ依頼しておいた「内部環境分析チェックシート」(資料-7)による自社評価と、診断者の相違点を見ると、自己評価のほうが上回っているのは、「サービス力」、「サービス開拓」、「運営管理」、「営業力」、「財務管理」であり、その他は診断者のほうが上回る結果となった。この「内部環境分析チェックシート」の自社評価と診断者評価の相違はまさに、当法人の問題点とも重なりあうものであり、手法としては有益なものであると確信しました。

当施設の評価として、誠心誠意で極めて良質のケアを実施していることを高く評価するとともに、一層の発展を期待する意図から「普通」と判定し、将来展開に向かっの具体的事業計画の立案とPDCAの実施をまとめました。また、企業経営に準じた、経営戦略の立案と実施、経営目標の設定と管理の必要性を訴える内容としました。

当法人は、この業界の草分け的存在で、代表者も長年経営に携わっているため、「経営者の思いや理念」は職員に十分浸透していること、その結果、職員は利用者の人間性を尊重し、個人的な介護・養護の条件を配慮した上で、誠心誠意のサービスを提供する認識で行動していること、サービスを充実させるためのマニュアルも充実しており、定期的な見直しが行われるとともに、新担当職員に対する周知できる体制が確立されている。その結果、競争時代に入っても一定の利用者を獲得している等の優れた点がありました。

しかし、事業計画の具体化など大課題に対し「行動計画(P)」「実施(D)」「結果の確認(C)」

「修正行動（A）」について日程を決めてP D C Aのサークルを回しているようには見受けられなかった。

また、利用者へのサービスは極めて手厚いが、この特徴を外部に知らせるべく営業活動がほとんどなされていないのが現状であり、デイサービスにおいては過去の一時期に比べ利用者は大幅に減少しており、施設の能力に見合った利用者数の確保も急務である。

中・長期的に見て、当施設にとって最大の課題は、老朽化しつつある施設の更新と特別養護老人ホームの増床対策であるが、土地だけは確保しているものの、計画実現に向けての中期計画、資金計画等の具体的な取り組みに着手していない状況にあった。

なお、本報告書では、会計原則の相違、および事業内容の制限、社会保険制度の適用基準によって決まる報酬金額等の収入での制約があるため、一般企業(株式会社等)の財務諸表に基づく経営指標と比較することはできなかった。ある会計ソフト会社から、社会福祉法人の多数データに基づく「社会福祉法人経営指標」が出版されているようではあるが、入手できなかったため、他の法人との比較によるレーダチャートは作成しませんでした。

4) 診断結果報告

当法人に対して2度目の訪問を行い、理事長及び経営幹部に対し、診断結果報告会を開催しました。

「SWOT分析表」(診断-7(1))に基づき、当法人の強み・弱みを、外部環境である機会と脅威に照らし合わせて示すとともに、「SWOTクロス分析表」(診断-7(2))により、当法人の「重要成功要因」を示し、取り組むべき課題を提示しました。

また、今後法人内部でも2~3年に一度程度、定期的にこのような分析手法により、あるべき方向性を議論してはどうかとも進言しました。

診断結果の要旨は、「簡易企業診断結果のまとめ」(診断-8)のとおりですが、経営幹部からは、報告内容に関し、質問も出るなど、今後の課題に向かっている職員の問題意識の高さを窺い知ることができました。

介護保険制度が2000年度に導入され、2003年度には支援費が制度導入されたことにより、社会福祉法人も、競争時代に突入したといわれ、利用者本位の取り組みが一層重要になっています。介護保険制度が導入された背景には、国および地方公共団体の財政難という要因があり、介護保険単価や補助金は引き下げ方向に働く傾向にあります。社会福祉法人にとって、収入と支出のバランスの均衡を図ることがますます厳しくなることから、以前のような役所感覚での経営では立ち行かなくなっていることを力説しておきました。

(2) 簡易企業診断結果報告書

診断－1 企業プロフィール

項目	内容
法人名称	社会福祉法人 サンフラワー(仮称)
業種	老人の養護および介護の事業
所在地	東海地方、Z市
他の主要事業所	なし
代表者氏名	養田介次郎(仮名)
代表者生年	1925年
後継者	養田介次郎(仮名)
役員	理事Y、理事I、理事B、理事K
創業年月	1958年、生活保護法による養老施設開設
事業の沿革	1963年 老人福祉法による養護老人ホーム 1970年 Z市C院と合併し、定員100名 1986年 特別養護老人ホーム、ショートステイ増設 1992年 特養50床に増床、養護60床に減床 デイサービス・在宅介護支援・ホームヘルプ事業を開始
資本金、出資金(千円)	236百万円
主要出資者	
従業員数	正規:47名、契約 名、パート:5 名、その他:3名
サービスの種別	養護:36%、特養:49%、デイサービス:12%、ショートステイ:2%、ホームヘルプ:1%
主要サービス	
主要受入れ先	
主要取引先	地元 2行
建物設備等面積	建物:3200㎡、土地:5450㎡
事業範囲サービス、地域等	連携:病院5、周辺自治体、周辺自治会
ビジネスパートナー	
診断ニーズ	事業活動における財務状況の評価、利用者満足度分析、人事・給与面など

診断－2 経営者の思い

1. 経営方針	(1)利用者にも明るく健康で豊かな老後を与え、人間尊重による援助を行う。 (2)長い人生の旅人をよい友と理解し、人格尊重し、すべてについて話し相手となり、 老いた人にも希望を与える。 (3)利用者の宗教の自由を守る。 (4)利用者の生活リズムに沿った心身の健康維持と残存機能の保持に努める。
2. 夢、目標	(1)営利主義に走らず、利用者が個々に十分な満足を感じるサービスを提供 (2)身体や精神の拘束を行わず、利用者と同じ目線による介護を提供
3. 経営者の考える課題	(1)外部サービス利用型特定施設の建設、特別養護老人ホームの増床 (2)施設老朽化に対する修繕
4. 顧客・市場の認識 (提供する価値)	(1)今後ますます要支援、要介護の高齢者が増加する傾向にある。 (2)介護、支援を必要とする高齢者が、人生の喜びを得ながら日々を充実できること
5. 競争に関する認識 (コアコンピタンス)	(1)職員の真心による介護、支援 (2)利用者の目線でのサービス提供 (3)職員のコミュニケーションによる良好な職場環境の実現
6. 変革に対する認識 (創造したい価値)	(1)地域の福祉の拠り所となること (2)人生の最期を豊かに過ごせ、喜びを提供できること

診断－3 外部環境分析表(老人介護施設)

* 影響度は高・中・低の3段階評価で記入する

大項目	中項目	* 影響度	SWOT分析表へ
業界特性	保険対象と保険対象外をみて業界は成長、拡大しているか	高	保険外サービスが拡大している
	事業を成功させる要因は、人、物、金のいずれか?	高	従業員の資質、熟練が重要である
	法規制は厳しいか	高	保険制度の規制大
顧客	法制度の変化が頻繁か	高	予防支援と介護福祉士比率重視の方向
	サービスの需要と供給の現状比較バランスは?	中	当施設は影響は少ない
	サービスの要求レベルは高いか(難易度)、変化の有無は?	高	介護要求が高まり、当施設の誠心誠意への評価が根強い
	サービスメニューは拡大しているか	中	増加し、保険外での収益確保の傾向が出ている
仕入先	サービスの形態(施設・在宅)は変化しているか	中	施設7:在宅3で施設が拡大の傾向
	施設で利用する資材の入手は安定しているか	中	業界への供給は十分である
	複数の仕入先があるか	中	周辺に複数存在している
チャネル	食などの外注を利用しているか、問題がないか	中	外注化の傾向で当施設も同様
	利用者の獲得、紹介の方法は?ケアマネジャー、行政、病院	中	ケアマネジャー、行政、人脈など複数の紹介による
	利用者獲得の方法は変化しているか	中	営業活動の必要性が高まっている
	施設の広告宣伝媒体はなにか	高	他施設はインターネット利用が進んでいる
	外部審査、評価を利用しているか	低	実施施設多く、当施設も利用

競合企業	競合が激しいサービス分野はなにか	高	デイサービスで競争大
	競合する施設、サービス提供者が近くに多いか 新たなサービス形態との競争が生じているか	低 中	病院による施設併設が増加 日帰り温泉、市民センタなど
新規参入	新規参入は多いか	中	大資本による施設増加、グループホーム、有料老人ホームなど
	参入障壁は高いか 法規制か？ノウハウか？	中	法規制および介護の質など
代替サービス	他の業種から新業態でのサービス提供はあるか	中	健康マッサージ、スパなど
	保険外サービスの拡大傾向は	中	収益源とする傾向がある

診断-4 内部環境分析表(老人介護施設)

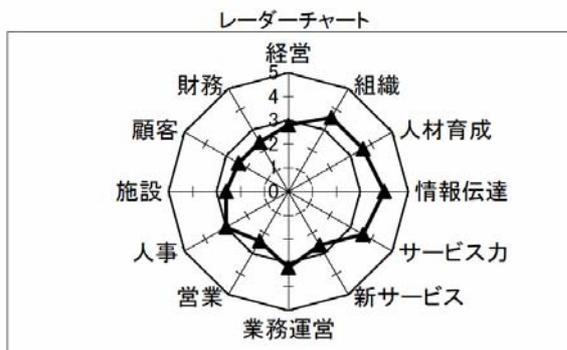
評価基準:5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る

項目	No	内容	チェックポイント	自社評価	最終評価	SWOT表への記載事項
経営者	1	経営力	経営理念・経営ビジョンを従業員に分からせているか	3	5	従業員の資質がある
			中期の経営計画は作成しているか	2	2	戦略的取組みが不足
			施設のサービス分野別経営戦略はあるか	3	3	
			経営の重点を適切なサービス分野にシフトしているか	3	2	理念重視で利益志向弱い
			保険外サービスの分野への挑戦を行っているか	2	2	
			1経営	2.6	2.8	
経営者総合評価						
学習と成長	2	経営組織	内部牽制が働くか、問題が経営者に早く確実に届く組織か	3	3	
			会議、委員会等は適正に機能しているか	4	5	徹底討議の風土あり
			後継者又は役員会が育っているか	3	4	幹部の育成進行中
			介護保険事業:対応能力、対応組織はあるか	3	3	
			必要な職員の数、レベルは確保できているか	2	3	職員の熟練度が高い
	2組織	3	3.6			
	3	人材と教育	営業力のある担当者は育っているか	3	3	営業体制が弱い
			職員の業務への意欲、意識は十分か	3	4	極めて高い
			OJTの仕組み、指導者が明確であるか	2	4	マルチスキル化が進んでいる
			外部研修を積極的に受けさせているか	4	4	奨励し、実施している
職員の仕事に対する満足度を測っているか			3	3	コミュニケーションがよい	
3人材育成	3	3.6				
4	情報	施設内の全職員間のコミュニケーションはよいか	3	4	記録し活用している	
		苦情の内容、発生件数を把握しているか	3	4	個別にレビューし改善する	
		苦情への対応方法を全職員で共有しているか	3	5	事例集を共有している	
		利用者確保のための広告宣伝は効果的か	2	3	人脈を活用している	
		サービス状態、顧客情報を共有する仕組みはあるか	3	4	PCを利用している	
4情報伝達	2.8	4				
学習と成長総合評価						
業務プロセス	5	サービス力	サービスマニュアルを作成しているか	4	5	入念に作成している
			サービスマニュアルを定期的に見直しているか	4	4	定期的に見直している
			サービス実施の時間チェック体制があるか	3	3	
			在宅訪問日の日時管理は適正か	3	3	
			訪問サービス効率的な巡回ルートを確認しているか	3	3	
			ひやり、はっとを報告させ、関係者で共有しているか	3	3	
	5サービス力	3.2	3.6			
	6	サービス開拓	他の施設に比べて優れたサービスがあるか	4	4	良質の介護を提供
			新たなサービスを検討しているか	3	2	遅れている
			保険外サービス等の提供を拡大しているか	3	2	少ない
			第三者評価または代替評価を提供しているか	4	3	
	新サービスを考え、企画する体性、人材はあるか	3	2	利益より誠意志向		
	6新サービス	3.4	2.6			
	7	運営管理	食事の提供、調達はよいか	3	2	食事が冷えるなど不適
			食事等の外注依存度は	3	3	外注が施設内で加工
			購入品の品質、価格などを十分検討しているか	3	3	
			職員への安全衛生教育はできているか	4	4	高頻度で訓練実施
			職場の衛生環境に問題ないか、整理清潔レベルはどうか	4	4	専任者が活発に指導
	7業務運営	3.4	3.2			
	8	営業力	利用者を確保に行政機関との連携を利用しているか	3	3	民生委員と密に連携
周辺自治会への営業展開をしているか			3	2	重点的な営業不足	
営業担当者を決めて活動しているか			3	3		
ケアマネジャーなどへのサービス内容の説明は十分か			3	3	組織的な展開は不足	
施設を外部にチラシなど広告宣伝しているか			2	2	積極的な営業不足	
8営業	2.6	2.4				
9	人事管理	離職率は高いか	3	3		
		出退勤管理は適正か	3	3		
		適正な休暇を与えているか、過労を予防しているか	3	3		
		適正な有資格者の配置ができているか	3	3		
		ローテーションを組み、順調に運営できているか	3	3		
9人事	3	3				
10	施設管理	利用者および職員の安全が確保できているか	3	3		
		老朽化による支障はないか	2	2	老朽化進行	
		介護等の作業性で施設・設備に問題ないか	3	3		
		保有の設備は基準を満たしているか	3	3		
		付帯設備(電気、水、空気他)の月次使用量は適正水準か	2	2	認識が不十分	
		排煙、排水を定期測定し、環境基準以下を遵守しているか	3	3		
10施設	2.6	2.6				
業務プロセス総合評価						

顧客	11 顧客管理	地域での顧客数とサービスの供給状態を把握しているか	2	2	近隣との接点が小さい
		顧客を分類し重点を絞っているか	2	2	見方が不足している
		新たな利用者のニーズを把握する仕組みがあるか	2	2	重点的見方がない
		利用者家族の声を聞いたり、口コミの利用を意識しているか	3	3	
		あらゆる顧客の情報を収集しているか	2	3	
		11顧客	2.2	2.4	
顧客満足総合評価					
財務	12 財務管理	会計諸表の迅速で適正な作成と管理の実施	3	3	会計ソフトを利用
		月次会計をしているか	3	3	
		経営分析をおこなっているか	2	2	日常集計に終わっている
		収支および資本のバランスはよいか	3	2	経営企画の不足
		事業を変革するための資金計画	2	2	将来構想未着手
				12財務	2.6
財務総合評価					

診断－6 内部環境レーダーチャート(老人介護施設)

	最高	標準	対象企業
経営	5	3	2.8
組織	5	3	3.6
人材育成	5	3	3.6
情報伝達	5	3	4
サービス力	5	3	3.6
新サービス	5	3	2.6
業務運営	5	3	3.2
営業	5	3	2.4
人事	5	3	3
施設	5	3	2.6
顧客	5	3	2.4
財務	5	3	2.4



診断－7(1) SWOT分析表

	事業機会(O)	脅威(T)
強み(S)	① 経営理念が職員に浸透している ② 誠心誠意のサービス提供 ③ 職員間のコミュニケーションがよい ④ 利用者への厚い介護姿勢 ⑤ 研修奨励による職能アップ ⑥ サービスマニュアルの充実 ⑦ 周辺施設に比べてよい評価 ⑧ 安全衛生体制の充実 ⑨ マルチジョブ対応の推進 ⑩ 情報共有が進んでいる ⑪ 経営は健全である	① 保険外サービスの拡大傾向 ② 高齢人口の増加 ③ 各種サービスのメニュー増 ④ 法規制による障壁が高い ⑤ 失業者急増による雇用機会の増加 ⑥ 社会福祉法人会計が収支改善を追求する方向に動いている
弱み(W)	① 保険外サービスへの挑戦が弱い ② 提供サービスに比べ職員数不足 ③ 利用者確保への宣伝不足 ④ 特養施設の老朽化 ⑤ 新顧客ニーズの収集不足 ⑥ 食事の温かさの欠如 ⑦ 経営理念、事業方針は明確であるが、アクションプランは弱い	① 有料老人ホームなどの民間参入 ② 病院経営との併設事業参入 ③ 健康ランド、スパの増加 ④ 全般的な保険報酬の引き下げ ⑤ 新鋭施設の建設進展 ⑥ 借入の困難 ⑦ 経済社会の不安定要因拡大

診断－7(2) SWOTクロス分析表

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
A	老朽施設の更新と特養施設の増設	① 保険外サービスの拡大傾向 ② 高齢人口の増加 ③ 各種サービスのメニュー増 ④ 法規制による障壁が高い ⑤ 失業者急増による雇用機会の増加 ⑥ 社会福祉法人会計が収支改善を追求する方向に動いている	① 有料老人ホームなどの民間参入 ② 病院経営との併設事業参入 ③ 健康ランド、スパの増加 ④ 全般的な保険報酬の引き下げ ⑤ 新鋭施設の建設進展 ⑥ 借入の困難 ⑦ 経済社会の不安定要因拡大
B	さらなるサービスメニューの拡充		
C	サービス内容の周知徹底		
D	良質人材の確保		
強み(S)	① 経営理念が職員に浸透している ② 誠心誠意のサービス提供 ③ 職員間のコミュニケーションがよい ④ 利用者への厚い介護姿勢 ⑤ 研修奨励による職能アップ ⑥ サービスマニュアルの充実 ⑦ 周辺施設に比べてよい評価 ⑧ 安全衛生体制の充実 ⑨ マルチジョブ対応の推進 ⑩ 情報共有が進んでいる ⑪ 経営は健全である	【機会を利用し強みを生かす】 ① 雇用の弾力化した機会に不足人員を確保し、一層のサービス体制の強化 ② これからの潜在顧客に対して、当施設の誠心誠意サービスを知らせる ③ 利用者の希望を整理した追加サービスメニューの開拓	【脅威に対して強みで立ち向かう】 ① 行政担当者、ケアマネジャー等に当施設の見学会などを通して厚いサービスの状況の周知を図る ② 良質のサービス提供と健全な経営に基づき、社会の不安定要因提言のための施設拡大を行政との連携で図る
弱み(W)	① 保険外サービスへの挑戦が弱い ② 提供サービスに比べ職員数不足 ③ 利用者確保への宣伝不足 ④ 特養施設の老朽化 ⑤ 新顧客ニーズの収集不足 ⑥ 食事の温かさの欠如 ⑦ 経営理念、事業方針は明確であるが、アクションプランは弱い	① 職員の厚い介護姿勢によるサービス拡大を目指した検討を行う ② 外注業者の競争環境活発化に伴う、食事外注内容の改善を図る	

診断－8 簡易企業診断結果のまとめ

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 老朽施設の更新と特養施設の増設	行政との連携による施設の拡充
2 さらなるサービスメニューの拡充	(1) 利用者の希望を考慮した追加サービスメニューの開拓 (2) 職員の介護姿勢改善によるサービスメニューの拡大 (3) 外注を活用した食事内容の改善
3 サービス内容の周知徹底	(1) 利用者へ「誠心サービス」を知らせる (2) 見学会等を通じ、行政担当者、ケアマネ等に施設のサービス状況をPRする
4 良質人材の確保	雇用情勢の弾力化を機に不足人員の確保をはかる

2 判定結果

判定結果	普通	現状維持にとどまらず、理念に基づく施設運営により、評価を高め、自治体、その他関係者の理解により、施設の安定、設備等の更新を目指すべきである。
------	----	--

3 総合コメント

理事長は、長年の施設運営において誠心誠意のケアを行う経営者の思いを職員に十分浸透させてきた。理事長の高い経営理念により職員の意識は高く、個々のサービス業務における課題の解決は図られており、事業課題に対する把握も的確に捉えられている。

その結果、

(1)職員は利用者の人間性を尊重し、介護・養護の個人的な条件を配慮した上で、誠心誠意のケアを提供する認識で行動している。

(2)ケアを充実させるためのマニュアルは、職員間で徹底討議が進められ詳細に作成されるとともに、定期的な見直しが行われ、新たな担当職員の技術向上を図る体制も確立している。

(3)さらに利用者のケアに必要な情報は必要に応じて資料化されて記録による共有化が図られているため、担当の引継ぎは円滑に行われている。

このような施設運営の強みを背景として、最近建設される新鋭の大きな施設との競合状況の中にあっても、一定の利用者を確保してきた。

しかし、事業計画において施設の拡充、更新などの大きな課題に対して、「行動計画(Action Plan)、実施(Do)、結果の確認(Check、修正行動(Action)」の活動を強力に推進しているとはいえない面がある。

(1)当施設にとって最大の課題は、老朽化しつつある施設の更新と特別養護老人ホームの増床であるが、増床後も安定した経営を行うためには、自己資金の上積みを図る必要がある。

そのためには、経営理念を尊重しつつ収益面の改善のため、利用者希望を考慮した追加サービスメニューの開拓などによる剰余金蓄積増大の方策を検討する必要がある。

(2)なお、公益性の高い事業施設が安定経営を目指すためには、自治体との協力・連携体制も欠かせない。

(3)現状の利用者へのサービスは極めて厚いが、この良さを外部に知らせる営業力が弱いように思われる。

行政の担当者、ケアマネジャー、利用者家族のロコミなどを通して、ある程度は広報されているが、より積極的且つ機動的に当施設の良質サービスの提供状況を情報発信する必要がある。

(3) 簡易企業診断ワーキングシート

資料-1 老人介護施設簡易企業診断の流れ

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	診断二重確認表	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	直近1年間の月次決算	極力
	⑤	チャネル別販売実績	極力
	⑥	施設内の平面図、部屋毎の面積	極力
	⑦	チャネル・顧客の概況	極力
	⑧	サービス別利用実績	極力
	⑨	当施設で把握している周辺の利用者状況	あれば
	⑩	サービス別の収支状況	あれば
	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	施設経営者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	半日程度
	①	理事長および経営者のヒアリング	内2時間
	②	財務諸表、施設プロフィール等での疑問点の確認	
	③	施設外観、サービス別共用部分の確認	
	④	施設内各室、厨房、浴場などの清掃状況確認	
	⑤	職員の動き、擁護介護の対応状況等確認	
	⑥	必要な追加資料の依頼	
	⑦	施設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	2時間
	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

No	資料名	使用目的	備考	チェック
1	診断ニーズ記入依頼	受診の目的、要望等の確認	必須	○
2	法人案内・経歴書(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)全体および主要事業	財務分析の実施	必須	○
4	支出の項目別明細書	財務分析、コスト競争力確認等	極力	
5	組織図 全体、各事業など	管理状況方法の確認等	極力	○
6	サービス内容、パンフレット	顧客・市場の確認等	極力	○
7	建物レイアウト・保有設備等資料	事業設備の確認等	極力	○
8	主要サービスの資料(メニュー等)	サービス内容の確認等	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	事業・サービス別売上表	主事業、補助事業等の確認等	有れば	
11	チャネル別受入れ実績表	顧客・市場の確認等	有れば	
12	最近の試算表、現金収支	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 事業情報	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。

介護保険施設では、介護保険による報酬が低い為、職員の勤務状況に見合った賃金面の処遇をできず、人材確保に困難を極めている。

- ③ 現在の最大の関心事を記入願います。(①a、①bの両方)

制度の見直しによる保険報酬の行方
 1. 看護職と介護職の連携によるケアのあり方と報酬への影響
 2. 制度見直しによる、施設の人員配置見直しの必要性

- 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)

健全財務の注意点
 利用者満足度の確認について、方法など
 人事・給与面の処遇に関しての考え方、注意点

- ⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(①a、①b両方)

人材の確保と育成を重点にする。
 提供サービスの質のさらなる向上とニーズのマッチング
 地域における福祉の拠り所となること

- ⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

外部サービス利用型特定施設(30床)建設用の土地を確保済み
 建物施設の補助金獲得手段と資金面の増強計画検討
 介護老人ホームの老朽化に対する修繕

資料-4 施設プロフィール確認のポイント(老人介護施設)

顧客利用者に関する認識	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職員の技量、サービス、精神	養護介護の提供サービス、保険制度及び差別化のポイント 職員の利用者対応ノウハウ、施設の機器、器具、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の対応 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顧客数	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	提供しているサービスとその分類
	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	当施設の収支規模、収容能力規模など
	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 施設規模・特性と管理レベル(老人介護施設)

1. 老人養護介護施設の特性把握に必要な分類

分類方法	特 性
【経営目的別】 企業経営による収益事業目的 社会福祉法人による公益目的	老人の特別養護、介護等のサービス提供を、収益事業として経営するか、社会福祉法人として公益性のもとにサービス提供するにより、経営の方向が異なる。さらに、介護保険制度の対象か、自治体の措置としての施設か、など、施設の形態違いにより分かれる。
【病院との関係】 病院経営と一体の施設 病院と資金、経営で関係の無い施設	老人の養護介護に関しての利用者のニーズは医療と介護の2つの保険制度との関係があり、病院との関係の深さの違いが経営面に大きく影響する。
【立地】 周辺の住宅街との近接立地 自然、景観等の環境立地	養護、介護の施設の立地として、家族との関係や利用者近隣者のアクセス利便性および施設周辺の緑や風景、静かさなど養護介護施設での生活環境のよさにより立地が異なる。
【職員の資質】 介護福祉士の数および質 看護師の数および質	提供するサービスの質は、介護福祉士、看護師など職員の資質によるところが大きい。資格を有する職員が多いこと、その職員が利用者への精神面を含めた対応により、顧客満足度が左右される。
【ターゲット別】 訪問系 通所系 その他 居宅介護支援 介護保険施設	利用者を在宅でケアするか、施設に受け入れてケアするかの違い、およびサービス内容の違いにより分類される。 訪問系:訪問介護、訪問入浴介護、訪問看護ステーション 通所系:通所介護、通所リハビリテーション その他:短期入所生活介護、短期入所療養介護、認知症対応型共同生活介護、特定施設入所者生活介護、福祉用具貸与 居宅介護支援:ケアマネージャが心身の状態に応じてケアプランを立て、居宅介護支援事業者がサービス提供 介護保険施設:介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型入用施設
【要介護認定の7区分】 予防給付 要支援1 要支援2 介護給付 要介護1 要介護2 要介護3 要介護4 要介護5	高齢者の状態 要支援1:掃除などの身の回りの世話の一部に見守りや助けが必要。立ち上がりや片足での立位保持などの複雑な動作に何らかの支えを必要とすることがある。排泄や食事はほとんど自分で行うことができる。 要支援2:要介護1相当のうち、心身の状態が安定しており、認知機能や、思考・感情等の障害が軽度の状態。 要介護1:立ち上がりや歩行が不安定。排泄や入浴などに部分的な介助が必要。 要介護2:立ち上がりや歩行などが自力では困難。排泄・入浴などに一部または全介助が必要。 要介護3:立ち上がりや歩行などが自力ではできない。排泄・入浴・衣服の着脱など全面的な介助が必要。 要介護4:日常生活能力の低下が見られ排泄・入浴・衣服の着脱など全般に全面的な介助が必要。 要介護5:日常生活全般について全面的な介助が必要。意思の伝達も困難。

【老人ホームの種類】 1.特別養護老人ホーム 2.養護老人ホーム 3.軽費老人ホーム 4.有料老人ホーム	特別養護老人ホーム： おおむね65歳以上で、いわゆる寝たきりの方などが対象。介護保険が適用される。 養護老人ホーム： おおむね65歳以上で、体が衰えているとか家庭の事情により居宅で生活することが困難で低所得（保護世帯または市町村民税の所得割が非課税）者が対象 軽費老人ホーム： 家庭環境や住宅事情などのため居宅で生活することが困難な60歳以上対象。収入が一定の水準以下という所得制限があり、給食サービスのあるA型と自炊のB型とがある。 有料老人ホーム： 入居者が経費の全額を負担する民間経営の老人入居施設。さまざまな入居契約のタイプがあり、利用者が老後の生活設計などに応じて好みのタイプを選択することができる。
---	--

2. 施設規模による管理レベル(一般的)

No	収容人員数	企業規模	管理レベル
1	50人以下	小規模施設	経営者の能力に基づく管理
2	51～200人	中規模施設	組織管理有、部門により強弱あり
3	201人以上	大規模施設	組織管理実施、部門管理者が部門管理

3. 養護・介護サービスでの企業特性把握の着眼点

項目	種類	
特別養護老人ホーム	介護保険制度	老人福祉法による特別養護老人ホームで、介護保険の要介護認定で、要介護1～5が対象。
養護老人ホーム	措置制度	主に経済的な理由で居宅において養護を受けることが困難な65歳以上の自立者を入所させ、養護することを目的とする施設。特別養護老人ホームと異なり、介護保険施設ではない。行政による措置施設であり、入居の申し込みは施設ではなく市区町村。
有料老人ホーム	法制度による福祉施設ではない	常時10人以上の高齢者を入所させ、食事の提供その他の日常生活に必要な便宜を供与することを目的とした施設。老人福祉施設ではないが、老人福祉法で保護規定がある。利用料は全て利用者負担。

4. 施設の職員に対する制度要件

項目	利用者：職員数	管理レベル
特別養護老人ホーム	3:1	介護職員の必要数とともに看護師、その他の資格者も必要
養護老人ホーム	10:1	介護職員ではなく、支援員でよい

資料－6 外部環境分析チェックシート(老人介護施設)

大項目	中項目	* 影響度は高・中・低の3段階評価で記入する	
		* 影響度	SWOT分析表へ
業界特性	保険対象と保険対象外をみて業界は成長、拡大しているか		
	事業を成功させる要因は、人、物、金のいずれか？		
	法規制は厳しいか		
顧客	法制度の変化が頻繁か		
	サービスの需要と供給の現状比較はバランスは？		
	サービスの要求レベルは高いか(難易度)、変化の有無は？		
仕入先	サービスメニューは拡大しているか		
	サービスの形態(施設・在宅)は変化しているか		
	施設で利用する資材の入手は安定しているか		
チャネル	複数の仕入先があるか		
	食などの外注を利用しているか、問題がないか		
	利用者の獲得、紹介の方法は？ケアマネジャー、行政、病院		
競合企業	利用者獲得の方法は変化しているか		
	施設の広告宣伝媒体はなにか		
	外部審査、評価を利用しているか		
新規参入	競合が激しいサービス分野はなにか		
	競合する施設、サービス提供者が近くに多いか		
	新たなサービス形態との競争が生じているか		
代替サービス	新規参入は多いか		
	参入障壁は高いか 法規制か？ノウハウか？		
	他の業種から新業態でのサービス提供はあるか		
	保険外サービスの拡大傾向は		

資料－7 内部環境分析チェックシート(老人介護施設)

項目	No	内容	チェックポイント	評価基準：5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る		SWOT表への記載事項
				自社評価	最終評価	
経営者	1	経営力	経営理念・経営ビジョンを従業員に分からせているか			
			中期の経営計画は作成しているか			
			施設のサービス分野別経営戦略はあるか			
			経営の重点を適切なサービス分野にシフトしているか			
			保険外サービスの分野への挑戦を行っているか			
			1経営			
経営者総合評価						
	2	経営組織	内部牽制が働くか、問題が経営者に早く確実に届く組織か			
			会議、委員会等は適正に機能しているか			
			後継者又は役員会が育っているか			
			介護保険事業：対応能力、対応組織はあるか			
			必要な職員の数、レベルは確保できているか			
			2組織			

学習と成長	3	人材と教育	営業力のある担当者は育っているか				
			職員の業務への意欲、意識は十分か				
			OJTの仕組み、指導者が明確であるか				
			外部研修を積極的に受けさせているか				
			職員の仕事に対する満足度を測っているか				
			3人材育成				
4	情報	施設内の全職員間のコミュニケーションはよいか					
		苦情の内容、発生件数を把握しているか					
		苦情への対応方法を全職員で共有しているか					
		利用者確保のための広告宣伝は効果的か					
			サービス状態、顧客情報を共有する仕組みはあるか				
			4情報伝達				
			学習と成長総合評価				
業務プロセス	5	サービス力	サービスマニュアルを作成しているか				
			サービスマニュアルを定期的に見直しているか				
			サービス実施の時間チェック体制があるか				
			在宅訪問日の日時管理は適正か				
			訪問サービス効率的な巡回ルートを確認しているか				
				ひやり、はっとを報告させ、関係者で共有しているか			
				5サービス力			
	6	サービス開拓	他の施設に比べて優れたサービスがあるか				
			新たなサービスを検討しているか				
			保険外サービス等の提供を拡大しているか				
			第三者評価または代替評価を提供しているか				
			新サービスを考え、企画する体性、人材はあるか				
			6新サービス				
7	運営管理	食事の提供、調達はよいか					
		食事等の外注依存度は					
		購入品の品質、価格などを十分検討しているか					
			職員への安全衛生教育はできているか				
			職場の衛生環境に問題ないか、整理清潔レベルはどうか				
			7業務運営				
8	営業力	利用者を確保に行政機関との連携を利用しているか					
		周辺自治会への営業展開をしているか					
		営業担当者を決めて活動しているか					
			ケアマネジャーなどへのサービス内容の説明は十分か				
			施設を外部にチラシなど広告宣伝しているか				
			8営業				
9	人事管理	離職率は高いか					
		出退勤管理は適正か					
		適正な休暇を与えているか、過労を予防しているか					
			適正な有資格者の配置ができていますか				
			ローテーションを組み、順調に運営できているか				
			9人事				
10	施設管理	利用者および職員の安全が確保できているか					
		老化による支障はないか					
		介護等の作業で施設・設備に問題ないか					
		保有の設備は基準を満たしているか					
		付帯設備(電気、水、空気他)の月次使用量は適正水準か					
			排煙、排水を定期測定し、環境基準以下を遵守しているか				
			10施設				
			業務プロセス総合評価				
顧客	11	顧客管理	地域での顧客数とサービスの供給状態を把握しているか				
			顧客を分類し重点を絞っているか				
			新たな利用者のニーズを把握する仕組みがあるか				
			利用者家族の声を聞いたり、口コミの利用を意識しているか				
			あらゆる顧客の情報を収集しているか				
			11顧客				
			顧客満足総合評価				
財務	12	財務管理	会計諸表の迅速で適正な作成と管理の実施				
			月次会計をしているか				
			経営分析をおこなっているか				
			収支および資本のバランスはよいか				
			事業を変革するための資金計画				
			12財務				
			財務総合評価				

資料-8 現場査察のポイント(老人介護施設)

確認項目	確認内容	確認ポイント
施設外観・環境	建物のようすと景観	自然環境および建物の状況、清潔感があるか。建物は低層か高層か。強度はどうか。
施設内レイアウト	スペース・動線	利用者サービスが円滑に行えるか、利用者、職員の動線はスムーズか。
施設の養護、介護器具	効果、清潔感	清潔で、安全なものか。機能はよいか、職員の作業性は良好か。
照明・室温・湿度	適切な明るさ	適切な明るさがあり、生活が快適か。
食材管理	整頓・清潔感	保温、保冷に配慮し、快適食事の状態に保たれているか。
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。
利用者への精神支援	精神、知識	利用者に好感を与えており、的確な支援を行っているか。精神面の支援が行き届いているか。会話が豊かで心遣いがあるか。
介助支援の活動	ケアに適切な行動	ケアの基準、衛生の基準に基づいた行動をしているか。利用者の身体的特性に合った処置を適切な回数行っているか。
防災	避難、落下転倒防止	火災時の避難や地震時等の避難訓練が繰り返し実施されているか。
立地環境	道路、商業集積	交通の利便性との関係、駐車場の状況、周辺の住居および商店等への距離の状況。
商圈環境	住宅・事業所、競合施設	住宅や事業所の集積状況・広がり。競合施設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、順調とはいえない状況である。 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

添付資料1 貸借対照表(一般会計)

<資産の部>	2005年度	2006年度	2007年度	<負債の部>	2005年度	2006年度	2007年度
	2006/3/31	2007/3/31	2008/3/31		2006/3/31	2007/3/31	2008/3/31
流動資産	150,986,591	127,317,736	120,732,435	流動負債	39,446,494	34,448,717	28,741,587
現金預金	80,337,485	75,882,465	72,006,386	短期運営資金借入金			
未収金	70,481,106	51,267,271	48,558,049	未払金	34,487,694	29,834,217	23,863,187
立替金		168,000		預り金			
前払い金	168,000		168,000	賞与引当金	4,958,800	4,614,500	4,878,400
短期貸付金							
仮払金							
経理区分勘定				固定負債	172,705,615	164,253,591	166,484,381
固定資産	550,146,456	552,414,279	547,440,247	退職給与引当金	24,060,204	22,541,428	22,582,598
基本財産	297,490,045	298,596,254	284,702,463	措置施設勘定	148,645,411	141,712,163	143,901,783
建物	209,905,045	196,011,254	182,117,463	負債の部合計	212,152,109	198,702,308	195,225,968
土地	87,585,000	102,585,000	102,585,000				
その他固定資産	252,656,411	253,818,025	262,737,784	<純資産の部>			
建物付属設備	1,644,567	1,557,968	1,471,369	基本金	236,022,969	236,022,969	236,022,969
機会および装置	3,286,928	2,888,704	2,634,823	基本金	236,022,969	236,022,969	236,022,969
車輛運搬具	11,981,956	12,274,903	12,444,834	国庫補助金等特別積立金	125,441,546	113,863,387	102,285,228
器具および備品	15,037,345	12,842,859	29,702,377	その他積立金	48,000,000	60,000,000	50,000,000
その他積立金	72,060,204	82,541,428	72,582,598	その他積立金	48,000,000	60,000,000	50,000,000
退職給与積立金				次期繰越活動収支差額	79,516,423	71,143,351	84,638,517
本部勘定	148,645,411	141,712,163	143,901,783	次期繰越活動収支差額	79,516,423	71,143,351	84,638,517
				(うち当期活動収支差額)	-13,212,174	-3,626,928	-3,495,166
				純資産の部合計	488,980,938	481,029,707	472,946,714
資産の部合計	701,133,047	679,732,015	668,172,682	負債および純資産の部合計	701,133,047	679,732,015	668,172,682

添付資料2 事業活動収支計算書(一般会計)

勘定科目	No	2005年度決算	2006年度決算	2007年度決算		
事業活動収入の部	収入	介護保険収入	1	268,425,012	264,214,450	273,190,871
		措置費収入	2	156,828,010	138,754,404	128,946,493
		経常経費補助金収入	3	160,000	0	0
		寄付金収入	4	10,529,700	5,944,500	8,783,120
		雑収入	5	4,460,184	3,593,109	3,226,144
		引当金戻入	6	5,620,300	4,958,800	4,614,500
		国庫補助金等特別積立金取崩額	7	特別収支に転記		
	事業活動収入計(1~7)	8	446,023,206	417,465,263	418,761,128	
	支出	人件費支出	9	279,682,747	249,903,031	265,987,199
		事務費支出	10	43,728,713	65,349,306	43,286,798
		事業費支出	11	90,689,877	86,243,013	90,567,267
		減価償却費	12	24,488,452	21,506,201	21,501,254
		徴収不能額	13			
		引当金繰入	14	4,958,800	4,614,500	4,878,400
		事業活動支出計(9~14)	15	443,548,589	427,616,051	426,220,918
事業活動収支差額(8-15)	16	2,474,617	-10,150,788	-7,459,790		

事業活動外 収支の部	収入	借入金利息補助金収入	17	40,333	0	0
		受取利息配当金収入	18	15,614	48,469	256,795
		会計単位間繰入金収入	19	2,045,451	2,500,000	0
		経理区分間繰入金収入	20	8,260,451	23,000,000	21,500,000
	事業活動外収入計(17~20)	21	10,361,849	25,548,469	21,756,795	
支出	借入金利息支出	22	110,112			
	会計単位間繰入金支出	23	2,055,000			
	経理区分間繰入金支出	24	8,260,451	23,000,000	21,500,000	
	事業活動外支出計(22~24)	25	10,425,563	23,000,000	21,500,000	
事業活動外収支差額(21-25)		26	-63,714	2,548,469	256,795	
経常収支差額(16+26)		27	2,410,903	-7,602,319	-7,202,995	
特別 部 収 支	収入	国庫補助金等特別積立金取崩額	28	11,578,159	11,578,159	11,578,159
		特別収入計(28)	29	11,578,159	11,578,159	11,578,159
	支出	固定資産売却損および処分金	30	776,888	348,912	879,998
特別支出計(30)		31	776,888	348,912	879,998	
特別収支差額(28-30)		32	10,801,271	11,229,247	10,698,161	
当期活動収支差額(27+32)		33	13,212,174	3,626,928	3,495,166	
繰越 活動 の部 収 支	前期活動繰越収支差額		34	81,304,249	79,516,423	71,143,351
	当期末繰越活動収支差額(33+34)		35	94,516,423	83,143,351	74,638,517
	基本金取崩額		36	0	0	0
	基本金組入れ額		37	0	0	0
	その他積立金取崩額		38	0	-12,000,000	17,000,000
	その他積立金積立額		39	15,000,000	0	7,000,000
次期繰越活動収支差額 (35+36-37+38-39)		40	79,516,423	71,143,351	84,638,517	

2. 卸売業簡易診断

(1) 簡易企業診断実施上の留意点

① 卸売業の特性

1) 卸売業全般の現状と今後

昭和40年前後の第1次流通革命のころ、スーパーマーケットの台頭により「問屋無用論」が叫ばれ、卸売業の中間流通機能が奪われてその数は半減すると予測されていました。このときは、我が国における卸売業の存立基盤が世界に比べて強固であり、スーパーマーケットに中間流通機能の交代を許さず卸売業は減少することなく存続していました。しかし、平成の時代に入り、巨大流通外資の日本市場への参入や国内大手流通業者の再編、そして何より情報ネットワークの進展や消費構造の変化等の影響を受けて卸売業の存立基盤は大きく揺らいでおり、平成3年をピークに事業所数は減少し、平成16年の商業統計では平成3年の81.3%の状況となっています。

これからの卸売業界は、大手小売業者とメーカーとの直接取引の開始、総合商社やサードパーティ・ロジスティクスによる卸ビジネスへの参入、大手卸売業による業種を超えたM&A等の進展などの影響を受け、中小卸売業者の経営環境は厳しさを増すばかりです。このような状況の中、中小卸売業者が生き残っていくためには、旧態依然とした事業形態を根本から見直し新たな経営スタイルを確立していくことが求められます。

2) 卸売業における簡易企業診断の進め方

卸売業における簡易企業診断の進め方ですが、基本的には他の業種と同様に第2章簡易企業診断の流れに基づき進めてください。

資料を依頼する際には、会社案内、営業内容や仕入状況が把握できる資料を提出してもらい「企業規模・特性と管理レベル」(資料-5)で対象企業の取扱品や立地などの企業特性や規模を確認し位置づけを把握したうえで、資料分析や事前検討に取り組みされることをお勧めします。

外部環境分析については、「外部環境分析チェックシート」(資料-6)により、顧客である小売業の状況や仕入先の状況、海外調達やPB展開、業界の競争や再編状況などをチェックしてください。内部環境分析については、「内部環境分析チェックシート」(資料-7)により、業務プロセスとして販売・仕入はもちろんですが在庫管理や物流機能についてのチェックが必要です。さらに顧客の項目ではリテールサポートに関しても入念なチェックが必要と思われます。

現場査察を行う際には、「現場査察のポイント」(資料-8)を参考にいただき現場の状況を確認してください。特に、倉庫の整理・整頓などの5Sレベル、ロケーションや商品の保管状況、不良在庫の有無などは入念にチェックしてください。また、商品がたくさん保管され

ているケースが多いので、地震などの災害に備えてラックの固定状況や商品の落下転倒防止策についてもチェックし、もし十分な対策が講じられていないときはその場で改善するよう提言してください。（災害等はいつ発生するかわからないので、この件については気づいた時点で提言しておく必要があると思われます。）

経営者ヒアリングでは、経営理念や経営方針等について確認するのはもちろんのことですが、商品・物流・チャネル・リーテールサポート・ITなどの項目についても、現状認識や今後の戦略等について確認する必要があると思われます。

なお、もし診断対象企業から物流コストを把握したいという診断ニーズがあった場合、社団法人中小企業診断協会のホームページ（<http://www.j-smeca.jp/>）のMyページ（会員専用）のダウンロードページに診断報告書様式集があり、その「卸売業」のファイルのなかに物流コスト算定の計算フォームが入力されていますので、参考にさせていただくとよろしいかと思えます。

② 対象企業の特徴と診断の実際

今回、簡易企業診断を実施した企業は自動車部品卸売業で、食料品や日用雑貨と比べると専門性の高い業種の卸売業です。当然、顧客は町の自動車整備工場であり、安定した取引関係が構築されている業種です。しかしながら、自動車整備工場を取り巻く環境は、6カ月点検の義務付け廃止やディーラーの整備事業の強化、景気後退による点検・整備・修理需要の低下など非常に厳しい状況に置かれています。

このような状況の中、当社は長年の事業実績や丁寧な対応で顧客の信頼を得ているものの自動車整備工場の廃業や売上停滞の影響を受け、昨期は少し盛り返したものの3期続けて営業損失を計上しています。

現在は、経営者、社員4人、パート2人の体制で、社員4人が営業、パートのうち1名が伝票処理、1名が配送支援に従事しており、経営者が経理や受発注業務などを処理して経営者の本来の業務である経営管理業務が十分に実施できておらず、その影響や営業担当エリアの再編などもあり、現状では経営計画の策定、販売計画及び各営業マンの販売目標の設定なども実施されていない状況です。

1) 事前説明と資料の徴求

簡易企業診断を実施するにあたり、経営者に面談の上簡易企業診断事業の主旨や目的を説明し、理解を得たうえで申し込みをいただきました。簡易企業診断に必要な資料については、「受診前の徴収資料と使用目的」（資料－2）に基づき説明し、その場で、過去2期分の決算書を預かることができました。直近の決算書は、決算期直後であったため整備できるまで多少時間がかかるのとこととで他の資料と合わせて経営者ヒアリングの際に受領することしました。

また、内部環境分析については、「内部環境分析チェックシート」（資料－7）をメールで送

付し経営者の視点で評価してもらい、こちらも経営者ヒアリングの際に提示してもらうことになりました。なお、この面談の際に、企業特性や規模等を把握し、簡易企業診断を進めていくうえでの判断材料のひとつとしました。

2) 経営者ヒアリングと現場査察

経営者ヒアリングは2回に分けて実施しております。上述したとおり経営者は日常業務に追われ多忙であるため営業時間内にヒアリングを実施することが困難であり、経営者の業務が整理できた時間外に、何とか都合をつけてもらって行うという状況でした。1度目は、企業プロフィールの確認、経営者の思いや企業を取り巻く社会・経済環境などをお聞きするとともに内部環境分析チェックシートや他の資料を提示してもらい内容を確認しました。2度目は、徴求した資料の疑問点や事前検討内容に基づく検証的な質問、それと現場査察を兼ねた形で行いました。現場査察で印象深かったことは、倉庫の整理・整頓が行き届き在庫の保管状態が素晴らしかったことです。ただ残念なことにITシステムでの管理レベルが大まかで在庫の状況を十分に反映できていないとのことでした。なお、現場査察を営業時間外に行ったので、従業員へのヒアリングや実際の業務遂行状況等を把握せず、徴収した資料と経営者ヒアリングにより簡易企業診断を進め、十分な現状分析ができていなかったのではないかと反省しております。しかし、現在の中小企業の経営実態としては、このような企業も多く、与えられた状況の中でいかに情報を収集し、いかに正しく現状を把握するかという能力も求められるのではないかと思います。

3) 事前検討

入手した資料と1度目の経営者ヒアリングをもとに「企業プロフィール」(診断-1)の作成や「財務分析データ」(資料-10)の整理を行いました。財務分析の結果は、3期続けて営業損失を計上するとともに、債務超過寸前の状態であり脆弱な体質が浮き彫りになっています。

外部環境分析は、「外部環境分析チェックシート」(資料-6)に基づき検討を加えましたが、企業の実態に合わせるために中項目を変更して分析を行いました。

内部環境分析では、経営者の評価と大きなズレはありませんでしたが、組織や財務に関する評価に違いができました。特に、財務に関しては小項目の違いだけでなく部門評価でも差が表れています。

4) 報告書作成

外部環境分析、内部環境分析からSWOT分析、クロス分析へと展開し重要成功要因を導きだし、方向性の検討、判定、総合コメントを取りまとめ報告書を作成しました。

簡易企業診断の結果は、「簡易企業診断結果のまとめ」(診断-8)に記載してあるとおり「要改善」と判定しています。3期連続の営業損失や経営者の果たすべき役割、あるいは業界を取

り巻く環境等様々な面で課題があり、今後、安定した企業経営を行っていくために改善事項を克服し、自らの手で明るい将来を切り開いていく必要があります「要改善」と判定しました。

5) 報告会

報告書作成後、経営者に対して報告書及び資料をメールで送付し内容を確認してもらうとともに、報告会を開催することを打診し、後日、開催することになりました。

報告会も経営者ヒアリングと同様、営業時間外に経営者に都合をつけてもらって約1時間面談し報告を行いました。

簡易企業診断の結果については、経営者も日ごろから課題として認識されている点が多く、改善事項への具体的な取り組み方法等についても意見交換を行うことができました。報告会に先立ち改善活動に着手された事項もあり、今回の簡易企業診断が企業にとって改善に向けて新たな一歩をふみだすための意義深いものとなったのではないかと感じております。

(2) 簡易企業診断結果報告書

診断-1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	有限会社ABC
業種	自動車部品卸売業
所在地	三重県
他の主要事業所	なし
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
後継者	未定
役員	代表取締役 〇〇氏、取締役、監査役
創業年月	昭和20年創業
会社の沿革	昭和20年 創業 昭和30年 法人化 昭和40年 現在地に移転 昭和60年 現社長入社 平成10年 現社長が代表取締役就任 現在に至る
資本金(千円)	5,000千円
主要株主	先代社長ほか1名
従業員数	社員4名、パート2名
主要事業	自動車部品卸売業
主要販売先	市内自動車整備工場
主要仕入先	メーカー系部品販売会社他
主要設備	営業用車両、パソコン等
事業範囲	市内及び隣接地域
ビジネスパートナー	
診断ニーズ	自社の弱点を明確化してほしい。(できるだけ細分化して)

診断-2 経営者の思い

項目	内容
目標・将来像	・年商2億5千万円まで、売上を伸ばしたい。
経営者の考える課題	・業界の将来性は、決して明るくはない。 ・社員間の能力に格差がある。
顧客・市場の認識	・得意先の自動車整備工場は後継者不足や経営難で廃業するケースが見られる。 ・定期点検の緩和や飲酒運転の罰則強化など点検・整備・修理の需要が減少してきている。
競争に関する認識	・カー用品専門店の進出、ホームセンターやガソリンスタンドでの取り扱い強化などユーザー向けの競争は激化している。 ・メーカー系販社の攻勢が強化されきており、得意先で競合する場面が増加してきている。
自社事業の改革の方向性、考え	・関連する分野での多角化を検討していく。
社是・経営方針他	常に、顧客の要望に対して、丁寧に対応する。

診断-3 外部環境分析表(卸売業)

項目	分析結果	影響度	SWOT分析検討事項
顧客	自動車整備工場の現状	大	ユーザーの点検・整備・修理需要が減少
	新たな顧客の開拓	中	ガソリンスタンド等新たな顧客の開拓の必要性
仕入先	メーカー系販社	大	メーカー系販社による優良部品の取り扱い
	優良部品メーカー及び商社	中	
チャネル	営業マンによるルートセールス	中	販売方法の効率化
競合企業	ライバル企業の状況	大	ライバル企業の廃業 販社との競合場面の増加
	メーカー系販社の販売戦略	中	
新規参入・法規制	新規参入業者は少ない	小	法規制の流れは業界にとって逆風
	点検項目の緩和、飲酒運転の罰則強化など逆風	大	
代替品・技術革新	中古・リビルト部品の市場での認知度向上	大	中古・リビルト部品の需要増加
	将来的には電気自動車の普及により業界に変化がでる	小	

診断-4 内部環境分析表(卸売業)

評点: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	経営者	経営理念・経営方針は明確か	3	3	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先等の信頼は厚い。 ・自社の現状、業界動向の認識は十分。 ・経理業務等に忙殺され、計画策定や管理業務が十分にできていない。 	
		経営戦略はあるか	3	2		
		(中期)経営計画は作成しているか	2	2		
		計画の進捗状況を確認しているか	2	2		
		コンプライアンス意識は高いか	3	3		
		代表者のリーダーシップ、人間性は豊かか	3	3		
		取引先の信用はあるか	4	4		
		後継者が育っているか	2	2		
	部門評価		3	3		
	学習と成長	組織	経営規模に応じた組織編成か	4	2	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者が支援業務を行う体制になっている。 ・明確な目標が提示されておらず、積極さが不足している。
			職制は企業の実態に相応しいか	2	2	
			内部の牽制が可能な組織か	2	2	
			経営者と社員の意思疎通は図られているか	4	3	
			幹部の権限と責任は明確か	2	2	
社員に革新性、連帯感はあるか			2	2		
社会活動、環境対応の意識はどうか			2	2		
部門評価			2	2		
人材		必要な従業員は確保できているか	4	3	<ul style="list-style-type: none"> ・営業スタッフはベテランで定着している。 ・商品知識や顧客支援への教育があまりなされていない。 ・社員間に能力格差、意識格差が存在する。 ・評価や処遇に関して特別な制度はない。 	
		離職率は高くないか	4	4		
		賃金レベルに問題はないか	3	3		
		適切な評価と処遇が行われているか	3	3		
		商品知識、周辺知識の教育が行われているか	3	2		
		OJTの仕組み、指導者が明確であるか	2	2		
	改善意識、5S教育がなされているか	2	2			
	従業員満足の工夫があるか	3	2			
部門評価		3	3			
情報	社内でのITの活用はしているか	4	4	<ul style="list-style-type: none"> ・事務の電子化は進んでいる。 ・メーカー系発注はEDIを利用。 ・顧客情報のDB化はされていない。 		
	受発注業務は電子化されているか	3	3			
	仕入先と密な情報交換を行っているか	3	3			
	顧客情報を整備・管理しているか	4	3			
	部門評価		4		3	
業務プロセス	販売	競争力のある商品を扱っているか	4	3	<ul style="list-style-type: none"> ・純正部品、優良品、中古・リビルト品すべてを取り扱っている。 ・エリア別担当制を採っている。 ・明確な売上目標が提示されていない。 ・拡販については具体的な戦略がない。 	
		新しい取り扱い品を準備しているか	3	3		
		営業体制、営業人員は適正か	4	3		
		従業員に適切な目標設定と管理を行っているか	4	3		
		販売方法は適正か	3	3		
		現販売チャネルは今後も有効か	3	3		
		拡販のための新販売チャネルの検討はしているか	3	2		
		部門評価		3		3
	仕入	価格優位性があるか	3	3	<ul style="list-style-type: none"> ・メーカー系販社でも優良部品を取り扱うようになっている。 ・メーカー系販社には保証金が必要。 ・基本的に受注後発注する。 ・消耗品や頻繁にでるものしか在庫を持たない。 	
		取引条件は良いか	3	3		
		発注から納入までのリードタイムは適切か	3	4		
		商品情報、販売ツール等の提供はあるか	3	3		
		販売計画・販売状況に応じた仕入れができていないか	4	3		
		人気・季節商品がタイムリーに入荷できているか	4	4		
		物流を含め仕入れ条件の改善に取り組んでいるか	3	3		
		部門評価		3		3
	在庫管理	在庫の有無・数がすぐに把握できるか	2	2	<ul style="list-style-type: none"> ・システム上で正確な在庫データが把握できない。 ・在庫品が整理され、すぐに出せる。 ・不良在庫はない。 	
		必要な在庫品がすぐに取り出せるか	4	4		
		適切な品質管理ができる環境で在庫されているか	4	4		
		商品価値の毀損した不良在庫はないか	4	4		
		販売量に比較して在庫量は適切か	4	4		
	部門評価		4	4		
	物流	物流コストは計算されているか	2	2	<ul style="list-style-type: none"> ・配送エリア・ルートが営業マンごとに確立している。 ・急な納品にも対応できる仕組みがある。 ・倉庫は整理・整頓され、必要最小限の規模になっている。 	
		配送ルート・頻度は適正か	4	3		
		納期短縮の検討をしているか	4	4		
		倉庫の規模は適正か	4	4		
		倉庫の5Sは行き届いているか	3	4		
		作業スペースは確保されているか	4	4		
ロケーションは適正か		4	4			
ピッキング作業は適正に処理されているか		3	3			
誤配・納期での苦情を受けていないか		4	4			
品質・期限等保管は適切か		4	4			
部門評価		4	4			
顧客	顧客	顧客のニーズを把握する仕組みがあるか	3	3	<ul style="list-style-type: none"> ・頻繁に顧客を訪問し受注やニーズ把握を行っている。 ・営業マンにより、受注、営業支援に能力格差がある。 	
		顧客満足度を高める活動をしているか	4	4		
		リテールサポート機能は有しているか	2	3		
		苦情の対応体制・ルールがあるか	3	3		
	部門評価		3	3		

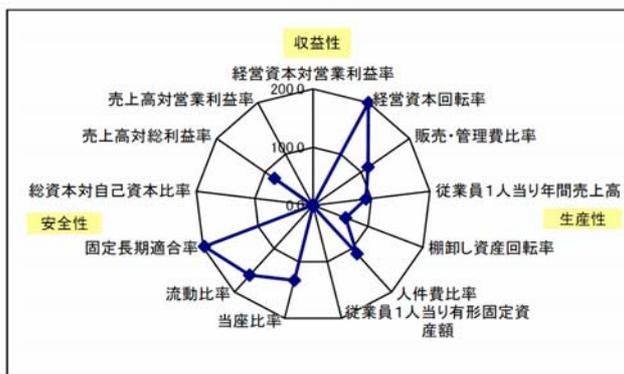
財務	財務	会計の処理・手続きはきちんとしてされているか	3	3	・適正利益が確保されている状態ではない。 ・自己資本が十分ではない。 ・親族による借り入れで流動性は改善されたが、資金繰りは厳しい。 ・収益性、生産性ともに全国平均に比べて悪い。
		財務諸表は適正か	3	3	
		適正利益を確保しているか	3	2	
		売上高は伸びているか	4	3	
		自己資本のバランスはよいか	2	2	
		不良在庫・不良資産は多くないか	3	3	
		財務安全性に問題ないか	3	2	
		財務の流動性に問題ないか	3	3	
		資金繰りに無理はないか	2	2	
		資金計画はあるか	3	2	
部門評価		3	2		
総合評価		3.2	3.0		

診断-5 財務分析レーダーチャート(卸売業)

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	-2.4	1.6	△ 150.0	0.0
経営資本回転率	3.3	1.6	206.3	200.0
販売・管理費比率	21	24.4	86.1	113.9
従業員1人当り年間売上高	27,786	30,636.0	90.7	90.7
棚卸し資産回転率	15.8	26.7	59.2	59.2
人件費比率	13.4	15.1	88.7	111.3
従業員1人当り有形固定資産額	62	3,903.0	1.6	1.6
当座比率	146.3	110.2	132.8	132.8
流動比率	238.2	147.6	161.4	161.4
固定長期適合率	1.4	58.9	2.4	197.6
総資本對自己資本比率	0.4	27.0	1.5	1.5
売上高対総利益率	20.3	25.3	80.2	80.2
売上高対営業利益率	-0.7	1.0	△ 70.0	0.0

・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・倉庫の土地、建物が先代社長(現社長の父親)の所有であり、経営資本及び資産が少ない。

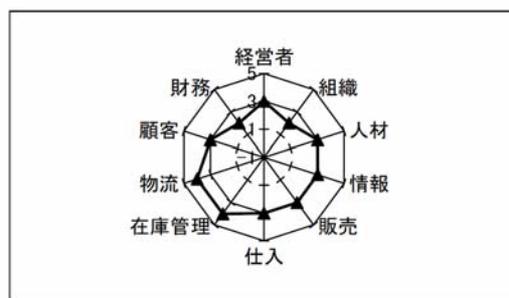
レーダーチャート



診断-6 内部環境レーダーチャート(卸売業)

項目	最高	標準	対象企業
経営者	5	3	3
学習と成長	組織	3	2
	人材	3	3
	情報	3	3
業務プロセス	販売	3	3
	仕入	3	3
	在庫管理	3	4
	物流	3	4
顧客	5	3	3
財務	5	3	2

レーダーチャート



診断-7(1) SWOT分析表

	事業機会(O)	脅威(T)
強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> 長年の事業実績等取引先からの信頼 競合店の廃業による顧客の獲得 営業スタッフの定着化 営業及び配送体制の確立と柔軟な運用 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の自動車整備工場は減少傾向にある メーカー系販社の取扱拡大と市場への攻勢 中古品・リビルト品の認知度向上
弱み(W)	<ul style="list-style-type: none"> 経営者が支援業務に忙殺され、管理業務ができていない 営業マンによる販売、顧客支援業務に格差がある 明確な数値目標が設定されていない 商品知識等の教育が十分になされていない 適正な価格が確保できていない 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車ディーラーの整備事業強化 ホームセンター等の取り扱いの拡大

診断一7(2) SWOTクロス分析表

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
A	サービス向上等既存顧客への深耕策の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の掘り起こし、獲得 ・既存顧客に対する提案活動の実施 ・新たな販売チャネルの模索 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先の自動車整備工場は減少傾向にある ・メーカー系販社の取扱拡大と市場への攻勢 ・中古品・リビルト品の認知度向上 ・自動車ディーラーの整備事業強化 ・ホームセンター等の取り扱いの拡大
B	新規顧客の開拓活動の強化		
C	経営者の役割の見直しと組織体制の再構築		
D	経営計画、目標策定による組織活動の向上		
E	商品知識、営業ノウハウ等知識の向上と共有化		
強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> ・長年の事業実績等取引先からの信頼 ・競合店の廃業による顧客の獲得 ・営業スタッフの定着化 ・営業及び配送体制の確立と柔軟な運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の開拓活動強化 ・ガソリンスタンド等新たなチャネルでの販売強化 ・顧客ニーズに対応した営業体制の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・販社にマネのできないネットワークの実践 ・自動車整備工場の囲い込み強化 ・ユーザー向け訴求ツール等の開発・提供
弱み(W)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者が支援業務に忙殺され、管理業務ができていない ・営業マンによる販売、顧客支援業務に格差がある ・商品知識等の教育が十分になされていない ・明確な数値目標が設定されていない ・適正な価格が確保できていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の確保と適正な組織配置 ・顧客情報や営業ノウハウの共有化 ・社員教育の充実、強化 ・経営計画、販売計画の策定及び目標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己資本の充実等財務の健全化 ・生産性・収益性の向上

診断一8 簡易企業診断結果のまとめ

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 サービス向上等既存顧客への深耕策の実施	既存顧客である自動車整備工場は、需要の減少等厳しい環境にあり、打開策を講じないと工場の閉鎖等の状況に陥る。そのためには、ユーザーに点検整備の重要性を周知するツールの作成や自動車関連用品等の販売促進策を提案するなど売上増進や利益確保につながる営業支援を行ったり、新商品、代替商品、整備技術等の情報を提供するなどきめ細かなサービスを実施していく必要がある。
2 新規顧客の開拓活動の強化	競合店の廃業に伴う新規獲得が少しあったが競合店の規模から判断すると十分ではなく具体的な獲得目標や戦術等を策定し獲得活動を行う必要がある。併せて、ガソリンスタンド等新たなチャネルでの新規顧客の開発にも積極的に取り組む必要がある。
3 経営者の役割の見直しと組織体制の再構築	経営者が経理業務や受発注業務に忙殺され、本来の経営管理業務に携わる時間が制約されることのないように、必要な人員を確保し、組織全体として、職責、立場に応じた業務が遂行できるよう組織体制を構築する必要がある。
4 経営計画、目標策定による組織活動の向上	以前は販売目標を策定し、営業会議で報告を受け管理する仕組みがあったが、担当エリアの見直し等で実施されなくなったという経緯があるが、販売目標は、社員にとっての活動指針でもあるので、早急に策定するとともに、進捗状況を確認する仕組みを構築する必要がある。なお、販売目標だけを策定するのではなく経営方針、経営計画を策定し、それに基づいた販売目標の策定が求められる。
5 商品知識、営業ノウハウ等知識の向上と共有化	営業活動の強化、顧客ニーズに対応するためには、商品知識や営業ノウハウの蓄積は必要不可欠である。このためには、社員教育の充実に努めるとともに社員間のコミュニケーションを高め、互いに保有する知識やノウハウの共有化を図る必要がある。

2 判定結果

判定結果	要改善	現在の経営状態は、順調とはい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。
------	-----	---

3 総合コメント

当社は、長年の事業実績と丁寧な対応で顧客からの信頼は厚く、従前は安定した経営を行ってきましたが、近年では3期続けて営業損失を計上するなど厳しい状況に置かれています。

今後の状況を考えても、当社の顧客である自動車整備工場では、6カ月点検の廃止や飲酒運転の罰則強化、さらには景気後退による車両維持コストの削減等により点検・整備・修理の需要が減少傾向にあります。加えて、業界の低迷や技術革新とそれにとまなう設備投資の必要性、後継者不足など厳しい状況にあり、廃業する事業者も少なくありません。

この状況から脱却するためには、既存顧客である自動車整備工場に対する様々な営業支援の実施、ガソリンスタンドも含めた新規顧客の開拓が必要となります。それを実現していくためには、経営者自らが先頭に立って行動することが重要ですので、経理等の支援業務を行える人員を確保し、組織体制を再構築することが求められます。そして、経営者は経営計画や販売目標等を策定し、社員に周知徹底するとともに、計画遂行のための施策の提示や遂行状況の確認等の経営管理業務を充実させる必要があります。また、顧客の営業支援や新規開拓に際しては、商品知識や営業ノウハウの蓄積は必要不可欠であり、教育制度の充実と社員間のコミュニケーションを高め情報の共有化を図り、組織としての知識・ノウハウの向上に努めることが重要です。

ただし、一度にすべての課題を解決できる訳ではありませんので、自社の経営資源やスケジュールを考慮して優先順位をつけ、地に足をつけた状態で改善活動に取り組んでください。

(3) 簡易企業診断ワーキングシート

資料-1 卸売業簡易企業診断の流れ

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	主要部門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・倉庫の平面図、面積	
	⑦	顧客の概況	
	⑧	主要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	数日後
4	事前検討	入手資料による調査・検討	2日間
	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	5H程度
	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	倉庫内レイアウト・作業場等の確認	
	④	在庫、商品保管の状況確認	
	⑤	受発注システムの状況等確認	
	⑥	必要な追加資料の依頼	
	⑦	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

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	有
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	有
4	主要部門と販売に占める割合	営業内容の把握	有
5	主要な仕入先と仕入れ商品分野	仕入れ状況の確認	無(ヒアリング)
6	店舗・倉庫の平面図、面積	店舗・倉庫の概要、効率性の検討	有
7	顧客の概況	顧客の把握	無(ヒアリング)
8	主要分野ごとの販売傾向	営業内容の動向・変化の確認	無(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	無(ヒアリング)
10	商品分野毎の利益率	営業内容と収益性の関係確認	無(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	無(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	有
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理状況の確認等	無(ヒアリング)
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。

今後の業界の将来性がどうなのか、このまま事業を継続していくことができるのか心配している。

③ 現在の最大の関心事を記入願います。(①a、①bの両方)

自社の売り上げ、利益確保、代金回収を含めた企業の健全化。

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)

自社の弱点を明確化してほしい。(できるだけ細分化して)

⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(①a、①b両方)

常に、顧客の要望に対して、丁寧に対応する。

⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

なし

資料-4 企業プロフィール確認のポイント(卸売業)

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	取り扱い商品、サービス、権利及び差別化のポイント 営業ノウハウ、倉庫、物流、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顧客数	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(卸売業)

1. 卸売業の特性把握に必要な分類

分類方法	特 性		
取り扱い商品による分類	総合卸売業	限定卸売業	専門卸売業
立地による分類	産地卸売業	集散地卸売業	消費地卸売業
商圏による分類	全国卸売業	地域(広域)卸売業	地方卸売業
流通過程の位置づけにおける分類	一次卸売業	二次卸売業	三次卸売業
経営主体による分類	独立卸売業	製造卸売業	製造卸売機関(販社)
	小売兼営卸売業	総合商社	
遂行機能の範囲による分類	完全機能卸売業	限定機能卸売業(キャッシュアンドキャリー、注文取次卸売業、通信販売卸売業等)	

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(卸売業)

大項目	中項目	*影響度	SWOT分析表へ
顧客	現顧客の状況はどうか		
	現顧客の将来性はどうか		
	顧客の要求は変化していないか		
仕入先	仕入先の状況はどうか		
	仕入先の幅を拡げられるか		
	海外・PBの仕入先を検討しているか		
チャネル	主要な販売チャネルは安定しているか		
	チャネル構造に変化はないか		
	新たなチャネルが必要ではないか		
競合企業	競争の厳しい業界か		
	新たな競合が考えられるか		
	合従連衡は必要ないか		
新規参入・法規制	新規参入者は多いか		
	参入障壁は大きいのか		
代替品・技術革新	技術・システム革新の余地はあるか		
	他業界に業務を代替されないか		

※中項目は必要に応じて見直してください。

*影響度は高・中・低の3段階とする

資料-7 内部環境分析チェックシート(卸売業)

評点: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	経営者	経営理念・経営方針は明確か			
		経営戦略はあるか			
		(中期)経営計画は作成しているか			
		計画の進捗状況を確認しているか			
		コンプライアンス意識は高いか			
		代表者のリーダーシップ、人間性は豊かか			
		取引先の信用はあるか			
		後継者が育っているか			
		部門評価			

学習と成長	組織	経営規模に応じた組織編成か			
		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			
		経営者と社員の意思疎通は図られているか			
	人材	幹部の権限と責任は明確か			
		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			
	情報	社内のITの活用はしているか			
		受発注業務は電子化されているか			
		仕入先と密な情報交換を行っているか			
		顧客情報を整備・管理しているか			
業務プロセス	販売	部門評価			
		競争力のある商品を扱っているか			
		新しい取り扱い品を準備しているか			
		営業体制、営業人員は適正か			
	仕入	従業員に適切な目標設定と管理を行っているか			
		販売方法は適正か			
		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			
	在庫管理	部門評価			
		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			
物流	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				
	物流コストは計算されているか				
顧客	顧客	配送ルート・頻度は適正か			
		納期短縮の検討をしているか			
		倉庫の規模は適正か			
		倉庫の5Sは行き届いているか			
	財務	作業スペースは確保されているか			
		ロケーションは適正か			
		ピッキング作業は適正に処理されているか			
		誤配・納期での苦情を受けていないか			
	顧客	品質・期限等保管は適切か			
		部門評価			
		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			
財務	リテールサポート機能は有しているか				
	苦情の対応体制・ルールがあるか				
	部門評価				
	会計の処理・手続きはきちんとしてされているか				
財務	財務諸表は適正か				
	適正利益を確保しているか				
	売上高は伸びているか				
	自己資本のバランスはよいか				
財務	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				
	資金繰りに無理はないか				
財務	資金計画はあるか				
	部門評価				
		総合評価			

資料-8 現場査察のポイント(卸売業)

確認項目	確認内容	確認ポイント
事業所全般	5Sのレベル	整理・整頓・ごみ・ほこり等
店舗・倉庫の立地	交通の便	道路状況、顧客との距離・時間
事務所内部環境	スペース・環境	事務効率はいいか
倉庫レイアウト	ロケーション・スペース	ロケーションが適正か、荷物の搬出入の通路幅が確保されているか
ピッキング	動線・作業性	ピッキング方法の確認、従業員の動線はスムーズか、作業スペースはあるか
在庫	在庫状況	不良品在庫がないか、期限切れ商品等がないか
商品の保管・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
配送	作業性・安全性	積み込みスペースは確保されているか、接面道路と配送車両の出入りの状況
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	落下転倒防止	地震時の商品の落下転倒防止がなされているか、積み過ぎ・荷崩れがないか

資料一9 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、順調とはいえない状況である。 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

資料一10 財務分析データ(卸売業)

企業名

指標名	単位	H17/10~H18/9		H18/10~H19/9		H19/10~H20/9		全国	対全国比
		金額	趨勢	金額	趨勢	金額	趨勢		
成長性									
売上高	千円	209,952	100.0%	185,330	88.3%	194,501	92.6%		
営業利益	千円	-6,423	100.0%	-5,383	83.8%	-1,400	21.8%		
収益性									
経営資本対営業利益率	%	-10	100.0%	-9.4	94.0%	-2.4	24.0%	1.6	△ 150.0
経営資本回転率	回	3.3	100.0%	3.2	97.0%	3.3	100.0%	1.6	206.3
販売・管理費比率	%	23.1	100.0%	23.5	101.7%	21	90.9%	24.4	86.1
売上高対総利益率	%	20.1	100.0%	20.6	102.5%	20.3	101.0%	25.3	80.2
売上高対営業利益率	%	-3.1	100.0%	-2.9	93.5%	-0.7	22.6%	1.0	△ 70.0
生産性									
従業員1人当り年間売上高	千円	29,993	100.0%	26,476	88.3%	27,786	92.6%	30,636.0	90.7
棚卸し資産回転期間	日	13.4	100.0%	16.1	120.1%	15.8	117.9%	26.7	59.2
人件費比率	%	15.3	100.0%	15.2	99.3%	13.4	87.6%	15.1	88.7
従業員1人当り有形固定資産額	千円	111	100.0%	76	68.5%	62	55.9%	3,903.0	1.6
健全性									
当座比率	%	88	100.0%	68	77.3%	146.3	166.3%	110.2	132.8
流動比率	%	135.7	100.0%	114.5	84.4%	238.2	175.5%	147.6	161.4
固定長期適合率	%	4.7	100.0%	7.5	159.6%	1.4	29.8%	58.9	2.4
総資本対自己資本比率	%	10.3	100.0%	0.2	1.9%	0.4	3.9%	27.0	1.5

- ・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 自動車部品・付属品卸売業 黒字企業中位G
- ・※は比率が低い方が良いとされる指標

添付資料1 貸借対照表推移表

[貸借対照表] (単位:千円)

項目	NO.	18年9月期(自17/10至18/9)			19年9月期(自18/10至19/9)			20年9月期(自19/10至20/9)					
		金額	構成比%	趨勢100	金額	構成比%	趨勢	増減	金額	構成比%	趨勢	増減	
資産	現金・当座預金	101	3,364	5.2	100	1,522	2.7	45	-1,842	3,539	5.9	105	2,017
	その他の預金	102	1,817	2.8	100	213	0.4	12	-1,604	603	1.0	33	390
	受取手形	103	4,835	7.5	100	1,264	2.2	26	-3,571	338	0.6	7	-926
	売掛金	104	31,256	48.5	100	30,553	53.5	98	-703	31,821	53.4	102	1,268
	材料	105	0	0.0	100		0.0		0	0.0		0	0
	商品	106	7,774	12.1	100	8,490	14.9	109	716	8,363	14.0	108	-127
	貯蔵品	107		0.0	100		0.0		0	0.0		0	0
	その他流動資産	108	14,607	22.7	100	14,487	25.4	99	-120	14,420	24.2	99	-67
	計(101~108の計)	109	63,653	98.7	100	56,529	99.0	89	-7,124	59,084	99.2	93	2,555
	土地・建物	110		0.0	100		0.0		0	0.0		0	0
	設備資産	111	775	1.2	100	531	0.9	69	-244	436	0.7	56	-95
	建設仮勘定	112		0.0	100		0.0		0	0.0		0	0
	無形固定資産	113		0.0	100		0.0		0	0.0		0	0
	投資等	114	50	0.1	100	50	0.1	100	0	50	0.1	100	0
	計(110~114の計)	115	825	1.3	100	581	1.0	70	-244	486	0.8	59	-95
	繰延資産	116		0.0	100		0.0		0	0.0		0	0
合計(109+115+116)	117	64,478	100.0	100	57,110	100.0	89	-7,368	59,570	100.0	92	2,460	
負債	支払手形	118	6,121	9.5	100	5,415	9.5	88	-706	3,242	5.4	53	-2,173
	買掛金	119	15,519	24.1	100	13,826	24.2	89	-1,693	14,700	24.7	95	874
	短期借入金	120	23,000	35.7	100	28,000	49.0	122	5,000	5,000	8.4	22	-23,000
	その他流動負債	121	2,268	3.5	100	2,108	3.7	93	-160	1,867	3.1	82	-241
	計(118~121の計)	122	46,908	72.7	100	49,349	86.4	105	2,441	24,809	41.6	53	-24,540
資本	長期借入金	123	10,900	16.9	100	7,650	13.4	70	-3,250	34,500	57.9	317	26,850
	その他固定負債	124		0.0	100		0.0		0	0.0		0	0
	計(123+124)	125	10,900	16.9	100	7,650	13.4	70	-3,250	34,500	57.9	317	26,850

第3章 簡易企業診断の実施事例

自己資本	資本金・出資金又は元入金	126	5,000	7.8	100	5,000	8.8	100	0	5,000	8.4	100	0
	法定準備金	127	3,000	4.7	100	3,000	5.3	100	0	3,000	5.0	100	0
	剰余金(当期利益を除く)	128	3,691	5.7	100	-1,329	-2.3	-36	-5,020	-7,890	-13.2	-214	-6,561
	当期利益	129	-5,020	-7.8	100	-6,561	-11.5	131	-1,541	151	0.3	-3	6,712
	計(126~129の計)	130	6,671	10.3	100	110	0.2	2	-6,561	261	0.4	4	151
	合計(122+125+130)	131	64,479	100.0	100	57,109	100.0	89	-7,370	59,570	100.0	92	2,461
	経営外資産合計	132		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	経営資本(資産)(117-132)	133	64,478	100.0	100	57,110	100.0	89	-7,368	59,570	100.0	92	2,460
	受取手形割引高	134		0.0	100		0.0		0		0.0		0

添付資料2 損益計算書推移表

[損益計算書] (単位:千円)

項 目	NO.	18年9月期(自17/10至18/9)				19年9月期(自18/10至19/9)				20年9月期(自19/10至20/9)			
		金額	構成比%	趨勢100	増減	金額	構成比%	趨勢	増減	金額	構成比%	趨勢	増減
売上総利益	純売上高	201	209,952	100.0	100	185,330	100.0	88	-24,622	194,501	100.0	93	9,171
	売上値引・返品高	202		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	売上割戻し高	203		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	(201-202-203)	204	209,952	100.0	100	185,330	100.0	88	-24,622	194,501	100.0	93	9,171
	期首商品棚卸高	205	7,663	3.6	100	7,774	4.2	101	111	8,490	4.4	111	716
	当期商品仕入高	206	167,894	80.0	100	147,850	79.8	88	-20,044	154,935	79.7	92	7,085
	仕入値引戻し高	207		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	仕入割戻し高	208		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	期末商品棚卸高	209	7,774	3.7	100	8,490	4.6	109	716	8,363	4.3	108	-127
	(205+206-207-208-209)	210	167,783	79.9	100	147,134	79.4	88	-20,649	155,062	79.7	92	7,928
	計(204-210)	211	42,169	20.1	100	38,196	20.6	91	-3,973	39,439	20.3	94	1,243
営業利益	販売員給料手当	212	18,429	8.8	100	15,504	8.4	84	-2,925	16,391	8.4	89	887
	支払運賃	213	54	0.0	100	44	0.0	81	-10	76	0.0	141	32
	支払荷造費・荷造材料費	214		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	支払保管料	215		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	車両燃料・修理費	216	2,051	1.0	100	1,785	1.0	87	-266	2,109	1.1	103	324
	販売員旅費・交通費	217	28	0.0	100	18	0.0	64	-10	14	0.0	50	-4
	通信費	218	1,184	0.6	100	1,304	0.7	110	120	1,245	0.6	105	-59
	広告宣伝費	219	112	0.1	100	17	0.0	15	-95	17	0.0	15	0
	その他販売費	220	4,858	2.3	100	5,177	2.8	107	319	5,405	2.8	111	228
	計(212~220の計)	221	26,716	12.7	100	23,849	12.9	89	-2,867	25,257	13.0	95	1,408
	役員(店主)給料手当	222	9,450	4.5	100	9,240	5.0	98	-210	6,540	3.4	69	-2,700
	事務員給料手当	223		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	福利厚生費	224	4,202	2.0	100	3,336	1.8	79	-866	3,153	1.6	75	-183
	減価償却費	225	106	0.1	100	245	0.1	231	139	95	0.0	90	-150
	交際接待費	226	449	0.2	100	466	0.3	104	17	597	0.3	133	131
	土地建物賃借料	227	2,714	1.3	100	1,714	0.9	63	-1,000	1,714	0.9	63	0
	保険料	228	1,729	0.8	100	1,841	1.0	106	112	967	0.5	56	-874
	修繕費	229	633	0.3	100	478	0.3	76	-155	447	0.2	71	-31
光熱水道料	230	374	0.2	100	319	0.2	85	-55	370	0.2	99	51	
租税公課	232	266	0.1	100	315	0.2	118	49	256	0.1	96	-59	
従業員教育費	233	0	0.0	100	0	0.0		0		0.0		0	
その他管理費	234	1,953	0.9	100	1,776	1.0	91	-177	1,443	0.7	74	-333	
計(222~234の計)	235	21,876	10.4	100	19,730	10.6	90	-2,146	15,582	8.0	71	-4,148	
合計(221+235)	236	48,592	23.1	100	43,579	23.5	90	-5,013	40,839	21.0	84	-2,740	
(211-236)	237	-6,423	-3.1	100	-5,383	-2.9	84	1,040	-1,400	-0.7	22	3,983	
経常利益	営業外利息	238	0	0.0	100	2	0.0		2	1	0.0		-1
	その他営業外収益	239	2,771	1.3	100	48	0.0	2	-2,723	2,404	1.2	87	2,356
	支払利息・営業外費用	240	1,119	0.5	100	1,158	0.6	103	39	785	0.4	70	-373
(237+238+239-240)	241	-4,771	-2.3	100	-6,491	-3.5	136	-1,720	220	0.1	-5	6,711	
税引前	特別利益	242		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	特別損失	243	180	0.1	100		0.0	0	-180		0.0	0	0
当期利益(241+242-243)	244	-4,951	-2.4	100	-6,491	-3.5	131	-1,540	220	0.1	-4	6,711	
法人税等引当額	245	70	0.0	100	70	0.0	100	0	70	0.0	100	0	
当期利益(244-245)	246	-5,021	-2.4	100	-6,561	-3.5	131	-1,540	150	0.1	-3	6,711	

3. 旅館業簡易企業診断

(1) 簡易企業診断実施上の留意点

① 旅館業の特性

旅館業は、航空業と共に稼働率向上とその平準化が重視される業態です。客室を一晩空室にした機会損失を後から取り返すことは絶対にできない。それゆえに、航空業とホテル・旅館業では早割（早期予約割引）による早めの高稼働率確保、格安料金での直前予約による機会損失回避、インターネットの積極的活用など、販路（Place）、プライシング（Price）とプロモーション（Promotion）の3Pを軸とした様々なマーケティング戦略が展開されています。しかし、そのようなマーケティング戦略を積極的に展開しているのは都市圏のビジネスニーズの見込めるホテル業が中心で、三重県内、特に伊勢志摩の旅館業では早割を採用している旅館が見受けられる程度です。

旅館業にとって重要な要素は、『食事』・『立地』・『施設』・『サービス』です。『立地』はよほどの大きな投資をしない限りはいかんともし難く、『施設』の改善にも投資を伴います。短期的な改善策としては、大きな投資を伴わない『食事』・『サービス』の充実を提案し、中長期的な提案の中に『施設』を加え、『立地』は基本的には制約条件と考えることとなります。

業界で利用されている独特の経営指標は以下の通りであり、GOP、ADR、稼働率を宿泊業界三大指標と呼ぶこともあります。

◆GOP（Gross Operating Profit／営業粗利益）

宿泊業界では所有（オーナー）と運営（オペレーター／支配人）が分離されることが珍しくない。運営成績を測る指標がGOPであり、一般には『宿泊・料飲・物販・テナント等の部門別利益合計から、各部門に配賦できない共通の営業費用（人件費等の管理費や水道光熱費等）を控除した金額』と定義されているが、営業利益に減価償却費を加えたものと考えると理解し易い。EBITDA（Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization／利払・税引・償却前利益）に近い。設備投資に伴う『減価償却』、資金調達に伴う『支払利息』、節税対策の結果としての『税金』はオーナー（所有）の責任であり、運営成績の評価には含まないとの考え方から生まれた指標である。

◆ADR（Average Daily Rate／平均客室販売単価）

一定期間の宿泊部門の売上高合計（サービス料除く）を同期間に実際に稼働した客室数合計（空室であった客室は含まない）で除した金額のこと。様々な価格戦略が採用されている宿泊業界における単価の推移を見る重要な指標である。

◆稼働率

客室稼働率と定員稼働率がある。同じ宿泊業でも、ホテルでは多くの客室において定員が1～2名であるので、定員稼働率ではなく客室稼働率が使用されることが多いが、旅館の場合は客

室の定員も実際の1部屋当たり宿泊人数も様々であるので、実体を見ようとすれば定員稼働率を使用する必要がある。

◆RevPAR (Revenue Per Available Room／販売可能客室数当たり宿泊部門売上)

一定期間の宿泊部門の売上高合計（サービス料除く）を同期間の販売可能客室数合計（空室であった客室も含む）で除した金額のこと。ADRと客室稼働率の積となり、単価と稼働率というトレードオフの関係にある両者のバランスを図ることで高い値が実現される日常のオペレーションにおける総合指標である。

平成18年度の国際観光旅館連盟（会員数1,306）の調査によると販路別の宿泊人員構成比は下表の通りです。ここで大規模旅館は客室数100室以上、中規模旅館は同31～99室、小規模旅館は同30室以下を指します。

	大規模旅館	中規模旅館	小規模旅館
旅行代理店業	71.1%	61.4%	39.9%
インターネット	6.3%	11.6%	17.5%
直販・その他	22.6%	27.0%	42.6%

【出典：平成18年度国際観光旅館連盟調査】

小規模旅館ほど旅行代理店への依存度が低く、インターネットや直販・その他への依存度が高い。旅行代理店が団体旅行中心で小規模旅館では受け入れに限界があることや、部屋数が少ないので旅行代理店に依存せずともインターネットや直販で稼働率を高められることを表していると考えられます。また、同調査において平均定員稼働率が41.6%であることも公表されています。

② 対象企業の特徴と診断の実際

旅館業の簡易診断の対象は、大規模旅館（客室数100室以上）、中規模旅館（同31～99室）の場合もあるかと思われるが、数的には圧倒的に多い小規模旅館（同30室以下）を診断するケースが多いと考え、旧知の家族経営の小規模旅館に打診し、快く簡易企業診断を申し込んでもらった。

1) 申込受付と資料の徴求

簡易企業診断を開始するに際して、最初に「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した。診断における加工の容易さを鑑みると電子データで受領することが望ましいが、今回の受診企業はデータの電子化がほとんどなされていなかったため、最初の簡単なヒアリングを兼ねて受け取ることになった。資料は可能な限り準備してもらうことが望ましいが、他の小規模事業者の例に漏れず、小規模旅館でも決算書以外のデータは整備されていない場合が多いので、該当する資料を入手できない場合は口頭でのヒアリングにて対応することとなります。今回の受診企業でも資料はあまり整っておらず、

稼働率等の業界指標からの検証が十分にできなかったことは残念です。旅館業は規模や立地、ターゲット顧客によりその特性は大きく異なるので、添付のシートはあくまで今回の受診企業に適したモデルであり、他の旅館業に適用する場合は適宜カスタマイズが必要であると思われます。

2) 資料入手と調査・検討

入手した資料を分析し、経営課題に関する仮説の構築を行います。今回は、資料を受け取ると同時に最初の簡単なヒアリングを行ったので、そのヒアリング内容も含めて仮説を構築しましたが、ヒアリングなしで資料を入手した場合は、資料のみに基づいて仮説を構築します。この際、旅館業の全国的な動向や課題、並びに当該エリア特有の特性を調査し、また「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などの統計データを参考とします。仮説構築は重要ですが、強い先入観を持ってヒアリングに臨むことにならないように注意しなければなりません。

旅館業の調査では、市役所などが公表している人口統計などはあまり使えません。市役所が公表している場合もありますが、都道府県や新聞社などが発表している『入り込み客数』の動向などを参考にすることになります。日本全体での動向は『観光白書』などで発表されています。しかし、こういったマクロのデータである程度の傾向を把握することはできますが、やはり重要なのは受診企業自身のミクロのデータです。

今回の受診企業から入手した決算書によると、直近3期は全て営業赤字であった。売上は直近の平成19年で約15,600千円、月平均約1,300千円であった。当該旅館の客室数は16室、1部屋2人を基本とし、1泊2食9,000円を平均客単価とすると、平均稼働率は約15%になります。国際観光旅館連盟の平成18年度調査によると、同連盟加盟旅館の平均定員稼働率は41.6%である。当該旅館の定員稼働率は、各客室の定員が2名より多いことを鑑みると上記の15%より更に低くなり、良好な経営状況ではないと推測されました。

3) 企業訪問・経営者ヒアリング

前述の仮説を持って企業を訪問し、経営者からヒアリングすることとなります。経営者が忙しく、経理担当などから部分的に話を聞くことがあるかもしれませんが、それでも必ず経営者と話す時間を十分に取りべきです。逆に、ヒアリングの時間を取らない経営者であれば、診断を重視していないということであり、診断結果にも耳を傾けないものと思われるので、診断そのものを引き受けるべきではないでしょう。

旅館業は設備産業であるので、まずは館内を見せてもらうべきです。訪問前には、約束の時間より少し早めに到着して、周囲を観察しておくことも重要です。館内を見せてもらう際には、館内の清掃状況、特に厨房、風呂やトイレの清潔さ、従業員の動き、旅館全体が醸し出す雰囲気などをチェックします。

今回、良好な経営状況ではないとの仮説でヒアリングに臨みましたが、足許の業績は回復基調にありました。その背景には、『1泊2食』が基本であった宿泊プランを『1泊朝食』の和風B&Bスタイルに切り替えたこと、それに伴い正社員の料理人に対する人件費負担がなくなったこと、またインターネットの予約サイト等に低価格で掲載することとなったので幅広い客層に選ばれるようになったことが挙げられます。当該旅館の診断においては、既に自社で取り始めていたこの戦略の妥当性を検証することが、診断の中心となりました。

経営者からのヒアリングが終わり、先方の了解が得られたら従業員からヒアリングすることも有効です。旅館業もサービス業であり、サービスマーケティングによって顧客の満足度に影響を及ぼすことができるのは、実際に接客現場で働く従業員に他ならない。従業員がモチベーション高く仕事に誇りを持って顧客満足を考えて取り組んでいるか否かが、顧客満足度、引いてはリピート率に大きな影響を及ぼします。今回の受診企業では、高齢で勤続年数の長いパート社員が多く、必ずしもモチベーションは高くはなかったが、それを経験が補っていると感じました。

小規模旅館では、会社経理と家計が分離できていないことも少なくない。そのため、決算書に関する不明点、疑問点に関しては掘り下げてヒアリングする必要があります。経営実態をストレートに反映していない場合もあるので慎重なヒアリングが求められます。

4) 報告書のとりまとめ

資料分析と経営者ヒアリングの結果を報告書にまとめることとなります。診断の当初から報告書の最終形をイメージし、経営者ヒアリングの段階で決算書などから記入することができる定量的な情報は予め記入しておくことが望ましいでしょう。決算書から把握できる会計面の課題は指摘し易いが、それだけでは企業の具体的な改善・改革行動には結び付きにくい。具体的な行動に結び付くように、定性的な分析も行い、具体的な提案を盛り込む必要があります。

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）を用い、項目を洗い出す。その上で、「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）を探る。そして、最終的には「簡易企業診断結果のまとめ」（診断－8）として文書化します。

5) 報告会開催

添付の「簡易企業診断結果報告書」を作成し、受診企業に簡易企業診断結果報告を行います。経営者の出席は必須であり、できれば主要な従業員にも参加してもらいたい。従業員に参加してもらう場合、経営者のみに報告する第一部と、従業員も加わる第二部に分けることが望ましいでしょう。今回も役員のみで報告する第一部と、パート社員も加わる第二部に分けました。パート社員も入ることで、それまで『家業を営む経営者と使用人』という認識であったパート社員の経営参画意識が高まったように感じられました。これを機会にパート社員にも必要な情

報は開示し、経営への参画意識を高く維持することを経営者には依頼しました。

「SWOT分析表」（診断－7）とそこから導き出した「重要成功要因」が、報告書における提案部分に該当します。企業が最も関心が高いのは、過去の数字ではなく、今後の戦略です。この解説に最も長い時間をかけ、その場で十分にディスカッションする必要があります。

簡易企業診断ゆえに、資料分析と一度の訪問のみで報告書作成、報告会となることが多い。それゆえに、報告会の席で新たな事実が判明したり、報告書の中に明らかな間違いが判明したりする場合があります。判明した事実が重大である場合には、報告書を訂正し、改訂版を送付する必要があります。簡易企業診断では、この報告会で受診企業との関係は一旦終了するので、簡易企業診断を通じての気づきや学びを長期的に継続してもらえるように印象に残る報告会にする工夫が必要です。例えば、パワーポイントに作り変えて画像や写真と共に右脳に印象付けるのも一つの方法でしょう。

(2) 簡易企業診断結果報告書

診断－1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	有限会社〇〇旅館
業種	旅館業
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2*年 月 日
後継者	未定
役員	代表者以外に2名
創業年月	
会社の沿革	
資本金(千円)	5,000千円
主要株主	同族
従業員数	常勤役員2名、パート10名
主要事業	旅館業
主要販売先	一般旅行者、旅行代理店
主要仕入先	食材業者、リネン業者など
主要設備	旅館建物・附属設備・構築物など
事業範囲	主に県内、東海圏、関西圏
ビジネスパートナー	旅行代理店、インターネット予約サイト運営者など
診断ニーズ	

診断－2 経営者の思い

項目	内容
目標・将来像	①和風B&B(Bed & Breakfast)スタイルの確立 ②老舗旅館の発展的存続 ③円滑な事業承継
経営者の考える課題	①後継者不在 ②建物の老朽化 ③人材不足
顧客・市場の認識	①団体旅行から個人・小グループ旅行への消費者ニーズの変化 ②安・近・短でありながらオリジナリティを求める志向
競争に関する認識	①当市における旅行者を巡る市内の既存ホテル・旅館との競合 ②当エリアにおける旅行者を巡る隣接市町の既存・新規のホテル・旅館との競合 ③観光地選びから始まる旅行者を巡る他の観光地とのエリア全体としての競合
自社事業の改革の方向性、考え	①原則『1泊2食』から和風B&Bスタイル『1泊朝食』への転換 ②正規雇用者を削減したローコストオペレーション ③老朽化した建物を『売り』に
社是・経営方針他	日本人の古き良き心の故郷のような旅館

診断－3 外部環境分析表(旅館業)

内容	チェックポイント	影響度			コメント
		大	中	小	
業界特性	業界は成長しているか			1	廃業や倒産も多く、縮小傾向にある
	法規制の改正動向(規制強化/緩和)		2		消防法や建築基準法(耐震基準)強化
	将来需要の見込める顧客層はあるか	3			団塊世代、高齢者など
	顧客の要求は変化していないか	3			団体旅行から個人・小グループ旅行へ
	項目評価		2.25		業界全体として変革期にある
顧客	現在の顧客層に将来性があるか		2		人口減少のため微減傾向
	成長している顧客層はあるか	3			団塊世代、高齢者など
	将来需要拡大の見込める顧客層はあるか		2		海外旅行から国内旅行に回帰する若者
	顧客ニーズは変化していないか	3			ニューツーリズムへ
	項目評価		2.50		顧客動向の変化に大きく影響される

外部要因 (O・T)	チャンネル	紙媒体(旅行雑誌など)経由での受注動向		1	減少傾向
		インターネット経由での受注動向	3		増加傾向
		旅行者経由での受注動向		2	減少傾向
		項目評価	2.00 インターネット予約サイトへの依存度拡大		
	競合旅館	商圏外との域外競争は激しいか		1	広域での競争あり
		商圏内の競合旅館の数は多いか		1	必ずしも多くはない
		新たな競合は考えられるか		1	現時点ではあまり考えられない
		項目評価	1.00 競合はあまり意識する必要なし		
	仕入先	仕入先は安定しているか		1	安定している
		複数の仕入先があるか		1	基本的には1社取引だが、複数化可
		仕入先業界(食品業界)の動向		1	安心・安全志向の高揚
		項目評価	1.00 仕入先は代替可能である		
	新規参入	参入障壁は高いか		1	多額の設備投資ゆえに高い
		移動障壁は高いか		1	他業種への転換が困難なので高い
		撤退障壁は高いか		1	埋没コストが多額ゆえに高い
		海外からの新規参入の可能性はどうか		1	当エリアではあまり考えられない
		項目評価	1.00 新規参入は大きな脅威とはならない		
	代替サービス	商品・サービスの代替品は既にあるか		2	日帰り旅行など
将来的に代替商品・サービスの参入余地はあるか			2	空き民家・古民家を利用した民宿など	
消費者の余暇支出という観点で代替する価値はないか			2	他のレジャーが代替品となり得る	
項目評価		2.00 旅行に代替する新しい価値は驚異となる			

診断-4 内部環境分析表(旅館業)

評価: 5=優秀, 4=良好, 3=普通, 2=やや劣る, 1=劣る
重み: 最重要(約1/3)=3, 重要(約1/3)=2, あまり重要でない(約1/3)=1

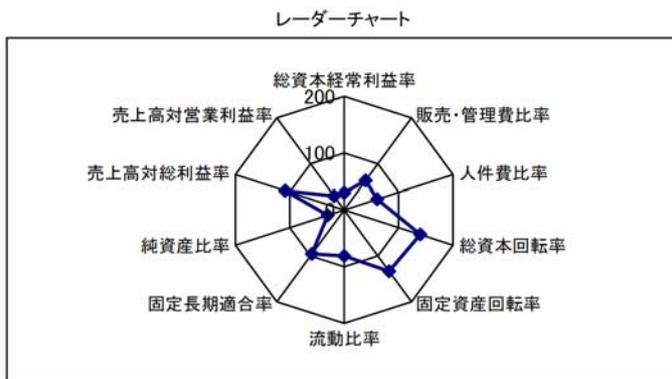
大項目	中項目	小項目	自社評価	最終評価	重み	SWOT分析表へ	
経営者	経営者	経営理念・経営方針は明確か	3	2	2		
		経営計画を作成しているか	1	1	2		
		経営戦略を明確に策定しているか	3	2	2		
		経営者の考えが社内に浸透し易い組織か	4	3	3	小さな組織ゆえに可	
		顧客対応を中心に必要な権限委譲はできているか	3	3	3	同上	
		正確な現状認識ができているか	3	2	3	情報収集不足	
「経営者」評価			2.3				
人材と変革	人材と変革	後継者は育っているか	1	1	3	後継者未定(不在)	
		ビジネスマンとしての社内教育・訓練を実施しているか	1	1	2		
		従業員の士気は高いか	3	3	3	具体的なモチベーション向上策なし	
		社内の縦横のコミュニケーションは円滑か	4	3	3	パート社員の社歴が長いゆえに可	
		問題が経営者に早く確実に伝わる組織か	4	3	3	小さな組織ゆえに可	
		人事制度、給与体系は機能しているか	1	1	1		
		離職率は高いか	3	3	2		
「人材と変革」評価			2.3				
業務プロセス	接客	顧客の声をフィードバックする仕組みが機能しているか	3	2	2		
		接客訓練(Off-JT, OJT)の仕組みが機能しているか	2	2	3	特に訓練の仕組みなし	
		顧客情報を共有する仕組みが機能しているか	2	2	2		
		顧客情報(当日顧客、予約状況)を共有する仕組みが機能しているか	3	3	3	小さな組織ゆえに可	
		接客に必要な知識を継続的に更新する仕組みが機能しているか	2	2	3	特に仕組みなし	
	「接客」評価			2.2			
	サービス	サービスを継続的に改善する仕組みが機能しているか	2	2	3	特に仕組みなし	
		クレーム対応手順が適切に定められ、運用されているか	3	1	3	特に手順なし	
		最新の業界動向を継続的に把握する仕組みが機能しているか	2	2	1		
		継続的に四季に応じた演出をする仕組みが機能しているか	3	2	2		
「サービス」評価			1.7				
営業	ターゲット顧客を定めているか	3	2	2			
	ターゲット顧客に応じた営業(チャンネル)戦略を策定しているか	3	2	2			
	業界内外の営業手法に関する情報収集をできているか	2	2	1			
	プラン・価格設定の妥当性検証に必要な情報収集をできているか	2	2	3	低価格以外での差別化不十分		
「営業」評価			2.0				
食事	調理技術は十分か	1	1	3			
	食材にどの程度こだわっているか	2	2	3			
	食事提供にも十分に工夫をこらしているか	2	2	3			
「食事」評価			1.7				
設備	立地・交通アクセスは便利か	4	4	3	好立地で車・電車共にアクセス良好		
	駐車場は十分に用意されているか	4	3	3	台数は必ずしも十分ではないが駅前		
	温泉はあるか	1	1	3	温泉はない		
	設備投資・修繕計画が策定されているか	2	2	1			
	館内の説明に不備はないか	2	2	2			
	継続的に耐震強度、安全性などを確認する仕組みが機能しているか	2	1	3	建物は老朽化している		
	館内の清掃、庭の手入れなどは行き届いているか	4	3	3	清掃・手入れは及第点		
「設備」評価			2.3				
広告・宣伝	ホームページは適切な頻度で更新されているか	1	1	3	更新されていない		
	パンフレットに掲載されている情報は正確か	2	1	2			
	広告宣伝費予算を管理する仕組みがあるか	2	1	1			
「広告宣伝」評価			1.0				
「業務プロセス」評価			1.8				

顧客管理	顧客情報を適切に収集・更新・管理しているか	3	2	3	宿帳(紙媒体)での管理のみ
	顧客満足・顧客ニーズを把握・蓄積・活用する仕組みが機能しているか	2	1	3	仕組みなし
	顧客情報を販売促進に活用しているか	2	1	2	
	顧客情報を顧客満足度向上に活用しているか	2	1	2	
	顧客情報のセキュリティは十分か	2	2	1	
「顧客管理」評価				1.4	
財務管理	収益性(利益率)は適正か	2	2	3	
	安全性(短期・長期)は適正か	2	2	3	
	成長性は適正か	2	2	2	
	資金計画(短期・長期)は無理なく設定されているか	2	2	2	
	業界指標(GOP、ADR、RevPAR、稼働率)は適正か	2	2	2	
「財務管理」評価				2.0	
「内部管理」総合評価				1.9	

診断-5 財務分析レーダーチャート(旅館業)

指標名	同社	全国	対全国比	レーダーチャート用比率
総資本経常利益率	-3.5%	0.2%	-1,750.0	30.0
販売・管理費比率	105.8%	77.6%	136.3	63.7
人件費比率	42.2	30.3	139.3	60.7
総資本回転率	0.7%	0.5%	140.0	140.0
固定資産回転率	0.8	0.6	133.3	133.3
流動比率	48.3	59.7	80.9	80.9
固定長期適合率	108.7	104.5	104.0	96.0
純資産比率	-9.7%	3.8%	-255.3	30.0
売上高対総利益率	86.0%	79.3%	108.4	108.4
売上高対営業利益率	-19.8%	1.8%	-1,100.0	30.0

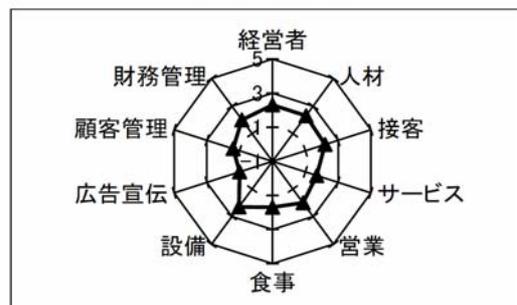
・レーダーチャートに使用する比率は200.0を上限、10.0を下限としている
 ・対全国比は中小企業庁指標平成18年度『旅館、その他宿泊所』との比較
 ※レーダーチャート用の比率で低い方が良い指標については200から引いたもの



診断-6 内部環境レーダーチャート(旅館業)

項目	最高	標準	対象企業
経営者	5	3	2.3
人材	5	3	2.3
接客	5	3	2.2
サービス	5	3	1.7
営業	5	3	2.0
食事	5	3	1.7
設備	5	3	2.3
広告宣伝	5	3	1.0
顧客管理	5	3	1.4
財務管理	5	3	2.0

レーダーチャート



診断-7(1) SWOT分析表

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	【強み/Strength】 ①好立地で車・公共交通機関共にアクセス良好 ②和風B&Bスタイルによる低価格 ③歴史と伝統を感じさせる建物 ④常勤役員とパートによるローコストオペレーション ⑤熟練したベテランパート社員	【弱み/Weakness】 ①後継者不在 ②人材不足 ③老朽化した設備 ④顧客管理・顧客データ活用が不十分 ⑤温泉なし
外部環境	【機会/Opportunity】 ①伊勢神宮遷宮を控え入込客数増加傾向 ②世界同時不況による国内旅行回帰 ③個人の旅行ニーズの多様化 ④和の文化の見直し ⑤第二名神高速開通による交通アクセス良化	【脅威/Threat】 ①世界同時不況による余暇支出抑制 ②低価格競争激化 ③第二名神開通による日帰り圏の拡大

診断－7(2) SWOTクロス分析表

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
A	『純和風建築』のテイストを前面に	①伊勢神宮運営を控え入込客数増加傾向	①世界同時不況による余暇支出抑制
B	低価格の『和風B&Bスタイル』確立	②世界同時不況による国内旅行回帰	②低価格競争激化
C	ローコストオペレーション体制の強化	③個人の旅行ニーズの多様化	③第二名神開通による日帰り圏の拡大
D	事業承継策の決定と準備	④和の文化の見直し	④観光地間競争の激化
E	顧客管理システムの構築・運用・活用	⑤第二名神高速開通による交通アクセス良好	⑤余暇・レジャーの多様化
F	伝統的な建物のメンテナンス		
強み(S)	①好立地で車・公共交通機関共にアクセス良好 ②和風B&Bスタイルによる低価格 ③歴史と伝統を感じさせる建物 ④常勤役員とパートによるローコストオペレーション ⑤熟練したベテランパート社員	【積極的攻勢】 ①低価格の和風B&Bスタイルを前面に ②低価格でも収益を確保できるオペレーション強化 ③古い建物の良さを前面に	【差別化】 ①純和風建築による差別化 ②選択肢に挙がる程度に低価格化 ③エリアとしての観光地の魅力向上への貢献 ④旅行の魅力向上への貢献
弱み(W)	①後継者不在 ②人材不足 ③老朽化した設備 ④顧客管理・顧客データ活用が不十分 ⑤温泉なし	【段階的施策】 ①事業承継の方向性確定 ②承継人材の育成 ③建物・設備の安全性維持・強化 ④顧客管理システムの構築・運用・活用	【専守防衛／撤退】 ①老舗旅館の維持・存続

診断－8 簡易企業診断結果のまとめ

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 『純和風建築』のテイストを前面に	現時点でも建物には『純和風建築』の良さが随所にあふれ、訪れた旅行者にはそれが伝わるが、それを潜在的顧客である旅行前の旅行者に伝え、来訪を促す必要がある。ネット予約サイト、自社サイト、パンフレットなどで建物の持つ『古き良き日本の良さ』を前面に強調し、他の低価格旅館との差別化を図る必要がある。
2 低価格の『和風B&Bスタイル』確立	以前の『1泊2食』から、平成20年度中に『1泊朝食』を基本とする『和風B&Bスタイル』に転換した。これにより、料理人を雇用する必要がなくなり、また食材の廃棄ロスもほぼなくなり、ローコストオペレーションの骨格は出来上がった。これをキャッチコピーとし、『和風B&Bスタイル』が市場において認知される必要がある。
3 ローコストオペレーション体制の強化	ローコストオペレーションの骨格はできているが、今後は、自社ですべき業務とアウトソーシングすべき業務を明確に分類し、更なるローコスト化に取り組む必要がある。
4 事業承継策の決定と準備	経営改善策が奏功し、業績は上向いているが、親族に事業承継の候補者が不在である。また、ローコストオペレーション実現のために、現在は高齢の常勤役員とパート社員のみが実務に当たっており、候補者となる正社員もいない状況である。今後は、①親族の再検討、②後継者となる正社員採用、③M&Aの順に事業承継策を検討し、②の場合には早期に採用し、育成する必要がある。
5 顧客管理システムの構築・運用・活用	現在は、紙媒体の宿帳で顧客管理をしているのみで、その情報は顧客満足向上にもマーケティングにも活かされておらず、宝の持ち腐れである。今後は、顧客管理システムを導入し、アンケート結果などを顧客満足向上に活かすと共に、ITをフル活用してローコストでのマーケティングに活用する必要がある。
6 伝統的な建物のメンテナンス	他の古い木造建築の例に漏れず、現在の建物は耐震基準などを完全に満たしているわけではない。かといって、すぐに建て直す資金があるわけでもなく、また建て直す売りである歴史を感じさせる『純和風建築』の良さを失う。資金計画の中に、建物・設備のメンテナンスを含め、安全基準を満たし、かつ身の丈に応じたメンテナンス計画を策定する必要がある。

2 判定結果

判定結果	要改善	現在の経営状態は、順調とはいえない状況である。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。
------	-----	--

3 総合コメント

決算書を頂いた平成19年までの3期は営業赤字でかなり苦しい経営が続いていたが、平成20年に入って、『1泊2食』から『1泊朝食』の『和風B&Bスタイル』に転向し、従業員数を削減してから黒字体質に転換できた。平成20年の決算は未了であるが、単月黒字を達成する月が多くなってきている。入浴して、部屋で夕食というのも旅館の楽しみであるが、当社は繁華街にも近い好立地で、かつ残念ながら温泉ではないので、チェックインしてから外部で夕食してもらうというスタイルも受け入れられ易いと思う。それが低価格に繋がっているのも、尚更だと思う。

現時点では、経営者が役員報酬を低く抑えて会社を維持している状態であるが、今後の事業承継を考えると、役員報酬を正当に受け取っても利益を出せる体質になる必要がある。そのために、既にローコストオペレーションの骨格は出来上がっているのも、アウトソーシングの活用や、逆に内製化すべきものは内製化して更なるコストダウンを図る必要がある。例えば、リネンや朝食のアウトソーシングなどである。

低価格だけを売りにする宿泊施設もあるが、そのカテゴリーに分類されると果てしない価格競争に巻き込まれる。当社には、歴史を感じさせる『純和風建築』という特徴があるので、これを最前面に強調して、『歴史ある純和風旅館の割には、和風B&Bシステムゆえに割安』というポジショニングを実現する必要がある。

事業承継は非常に重要な課題である。役員報酬を適正に受け取れる経営状態になれば、親族からの事業承継も考えられる可能性がある。逆に、その経営状態が達成できていなければ、いずれの対象に対しても事業承継は不可能である。まずは、更なる経営改善の上で、①親族、②従業員、③M&Aの順に検討することを推奨したい。②の場合は、現在候補者がいるわけではないので、採用して育成しなければならぬ。

顧客管理は、顧客という無形資産を有効に活用するために早急に構築し、運用・活用する必要がある。現在は、特に顧客に対してDMなども行ってないが、今後は、自社HP、ブログ、メール等で既存顧客や登録顧客に新しいプランや式の情報を提供し、リピーター化と再来促進をする必要がある。

事業承継して、老舗旅館を長期的に存続させていくためには、建物のメンテナンスも不可欠である。しかし、建物の大規模修繕や建て替えには多額の資金を必要とする。安全性を確保し、古い建築物の良さを残す身の丈に合った修繕を長期的に計画し、確実に実行する必要がある。

決して楽観を許す状況ではないが、好立地、歴史的建築という強みがあり、またいち早く『和風B&Bスタイル』という独自戦略を構築しているので、今後、上記を確実に実行に移すことにより、適正に役員報酬を得て、黒字体質になることは十分に可能であると考える次第である。

資料-1 旅館業簡易企業診断の流れ

(3) 簡易企業診断

ワーキングシート

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	必須
	②	会社案内・会社経歴書(求人用のものでOK)	必須
	③	決算報告書(直近3期分)	必須
	④	直近1年間の月次決算	極力
	⑤	チャンネル別販売実績	極力
	⑥	旅館内の平面図、部屋毎の面積	極力
	⑦	チャンネル・顧客の概況	極力
	⑧	プラン別販売実績	極力
	⑨	自社で把握している周辺相場	あれば
	⑩	プラン毎のおおよその利益率	あれば
	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	半日程度
	①	経営者ヒアリング	内2時間
	②	財務諸表、企業プロフィール等での疑問点の確認	
	③	旅館外観、旅館内共用部分の確認	
	④	客室、厨房、浴場などの清掃状況確認	
	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	旅館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	2時間
	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

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	直近1年間の月次決算	直近の業績確認	ヒアリング
5	チャンネル別販売実績	販売状況の確認	ヒアリング
6	旅館内の平面図、部屋毎の面積	旅館・客室の概要把握	現地調査
7	チャンネル・顧客の概況	顧客層、チャンネルの概要把握	ヒアリング
8	プラン別販売実績	商品の動向・変化の確認	ヒアリング
9	自社で把握している周辺相場	競争環境と情報収集能力の確認	ヒアリング
10	プラン毎のおおよその利益率	プラン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	無
12	組織図	事業の実施体制、指示命令報告の体系確認	無
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

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)

- 設備投資する余力はないので、老朽化しているものの、古い建物の良さを持つ現在の建物を活かして集客増を図ること。
- 現在、必要最小限の人数で運営しているので、この低人件費率は維持したい。
- 事業承継(後継者不在)

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)

- 上記の低人件費率を維持しながら集客(稼働率)増に繋がる戦略の方向性を示して欲しい。
- 親族内の後継者は不在という状況なので、第三者に承継できる魅力的な企業へ転身する道筋を示して欲しい。

⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(①a、①b両方)

ローコストオペレーション(必要最小限の人数での運営)の定着

⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

安定的な黒字化
事業承継の目処を付けること

※定量的な中長期計画はありません。

資料-4 企業プロフィール確認のポイント(旅館業)

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価値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、施設、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
	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(旅館業)

1. 旅館業の特性把握に必要な分類

分類方法	特 性
【利用者目的別】 観光目的 ビジネス目的	利用者目的(あるいは旅館側が設定した目的)によって観光目的とビジネス目的に分かれる。この目的は立地により決まるが、いずれも選択できる立地の場合は、旅館側の意図と実際の利用者がマッチしているかを確認する必要がある。エンターテイメントが求められる観光目的に対し、ビジネス目的ではインターネット接続環境などのビジネスセンター的な要素と価格が重視される。
【ターゲット別】 団体ターゲット 小グループ・個人対象	ターゲット別では、団体と小グループ・個人に分かれる。これは規模によってきまることが多いが、大規模旅館でも以前の団体ターゲットから小グループ・個人ターゲットに変えている旅館もある。宴会場、二次会場、バス用の大駐車場が必要な団体ターゲットに対し、小グループ・個人ターゲットではそのような大規模な設備は必要ないが、家族風呂など小グループに対応した設備と、細やかな対応が必要になる。
【温泉の有無】 温泉あり 温泉なし	温泉の有無は、特に観光目的の旅館では非常に重視される。しかし、これはどこにでもあるものではないし、また掘削には多額の資金を要する。温泉有りの旅館はそれを最前面に押し出してPRしている一方、温泉なしの旅館はそのハンデを克服すべく様々な仕掛けを講じていることが多い。
【立地】 駅から徒歩圏の立地 駅から徒歩圏ではない立地	観光目的では、駅から徒歩圏ではない立地が多く、ビジネス目的では駅から徒歩圏であることが多い。立地が観光目的かビジネス目的かに及ぼす影響は大きい。駅から徒歩圏の旅館では駐車場は小さく、送迎用のバスを持たないこともあるが、駅から徒歩圏でない旅館では大駐車場と送迎用バスは必須である。
【夕食の有無】 1泊2食 1泊朝食	観光目的では1泊2食、ビジネス目的では1泊朝食が通常であるが、最近は旅館の営業形態の多様化により、観光目的でも1泊朝食で、夕食は近隣の飲食店などと提携して、旅館街で食べてもらう旅館も登場している。夕食ありの場合でも、部屋食か会場食かによって施設やオペレーションが異なる。

2. 企業規模による管理レベル(一般的)

No	部屋数	企業規模	管理レベル
1	30室以下	小規模旅館	組織管理でなく経営者の能力に基づく管理
2	31~99室	中規模旅館	組織管理有、部門により強弱あり
3	100室以上	大規模旅館	組織管理実施、部門管理者が部門管理

資料-6 外部環境分析チェックシート(旅館業)

内容	チェックポイント	影響度			コメント
		大	中	小	
業界特性	業界は成長しているか				
	法規制の改正動向(規制強化/緩和)				
	将来需要の見込める顧客層はあるか				
	顧客の要求は変化していないか				
	項目評価				
顧客	現在の顧客層に将来性があるか				
	成長している顧客層はあるか				
	将来需要拡大の見込める顧客層はあるか				
	顧客ニーズは変化していないか				
	項目評価				

外部要因 (O・T)	チャンネル	紙媒体(旅行雑誌など)経由での受注動向				
		インターネット経由での受注動向				
		旅行業者経由での受注動向				
		項目評価				
	競合旅館	商圏外との域外競争は激しいか				
		商圏内の競合旅館の数は多いか				
		新たな競合は考えられるか				
		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				
		仕入先業界(食品業界)の動向				
		項目評価				
	新規参入	参入障壁は高いか				
		移動障壁は高いか				
		撤退障壁は高いか				
		海外からの新規参入の可能性はどうか				
	代替サービス	商品・サービスの代替品は既にあるか				
		将来的に代替商品・サービスの参入余地はあるか				
		消費者の余暇支出という観点で代替する価値はないか				
		項目評価				

資料-7 内部環境分析チェックシート(旅館業)

評価: 5=優秀、4=良好、3=普通、2=やや劣る、1=劣る
重み: 最重要(約1/3)=3、重要(約1/3)=2、あまり重要でない(約1/3)=1

大項目	中項目	小項目	自社 評価	最終 評価	重み	SWOT分析表へ		
経営者	経営者	経営理念・経営方針は明確か						
		経営計画を作成しているか						
		経営戦略を明確に策定しているか						
		経営者の考えが社内に浸透し易い組織か						
		顧客対応を中心に必要な権限委譲はできているか						
		正確な現状認識ができているか						
		「経営者」評価						
		人材と 変革	人材と 変革	後継者は育っているか				
				ビジネスマンとしての社内教育・訓練を実施しているか				
				従業員の士気は高いか				
社内の縦横のコミュニケーションは円滑か								
問題が経営者に早く確実に伝わる組織か								
人事制度、給与体系は機能しているか								
離職率は高くはないか								
「人材と変革」評価								
接客 サービス	接客			顧客の声をフィードバックする仕組みが機能しているか				
				接遇訓練(Off-JT、OJT)の仕組みが機能しているか				
		顧客情報を共有する仕組みが機能しているか						
		顧客情報(当日顧客、予約状況)を共有する仕組みが機能しているか						
		接客に必要な知識を継続的に更新する仕組みが機能しているか						
	「接客」評価							
	サービス	サービスを継続的に改善する仕組みが機能しているか						
		クレーム対応手順が適切に定められ、運用されているか						
		最新の業界動向を継続的に把握する仕組みが機能しているか						
		継続的に四季に応じた演出をする仕組みが機能しているか						
「サービス」評価								
業務 プロセス	営業	ターゲット顧客を定めているか						
		ターゲット顧客に応じた営業(チャンネル)戦略を策定しているか						
		業界内外の営業手法に関する情報収集をできているか						
		プラン・価格設定の妥当性検証に必要な情報収集をできているか						
		「営業」評価						
	食事	調理技術は十分か						
		食材にどの程度こだわっているか						
		食事提供にも十分に工夫をこらしているか						
		「食事」評価						
		設備	立地・交通アクセスは便利か					
駐車場は十分に用意されているか								
温泉はあるか								
設備投資・修繕計画が策定されているか								
館内の説明に不備はないか								
継続的に耐震強度、安全性などを確認する仕組みが機能しているか								
館内の清掃、庭の手入れなどは行き届いているか								
「設備」評価								
広告・ 宣伝	ホームページは適切な頻度で更新されているか							
	パンフレットに掲載されている情報は正確か							
	広告宣伝費予算を管理する仕組みがあるか							
「広告宣伝」評価								
「業務プロセス」評価								
顧客管理	顧客情報を適切に収集・更新・管理しているか							
	顧客満足・顧客ニーズを把握・蓄積・活用する仕組みが機能しているか							
	顧客情報を販売促進に活用しているか							
	顧客情報を顧客満足度向上に活用しているか							
	顧客情報のセキュリティは十分か							
「顧客管理」評価								
財務管理	収益性(利益率)は適正か							
	安全性(短期・長期)は適正か							
	成長性は適正か							
	資金計画(短期・長期)は無理なく設定されているか							
	業界指標(GOP、ADR、RevPAR、稼働率)は適正か							
「財務管理」評価								
「内部管理」総合評価								

資料－8 現場査察のポイント(旅館業)

確認項目	確認内容	確認ポイント
旅館外観・看板	汚れ、ヒビ、さび	感じが良く、清潔感があるか。汚れ、ヒビ、さびが目立たないか。強度はどうか。
旅館正面	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。
旅館内レイアウト	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。
旅館の什器備品	効果、清潔感	清潔で、安全なものか。建物の雰囲気合っているか。
照明・壁面	適切な明るさ	適切な明るさがあり、空間を魅力的に見せているか。
食材管理	整頓・清潔感	安全に配慮し、常に新鮮な状態に保たれているか。
販促ツール	新鮮さ	ホームページやパンフレットは常に更新され、新鮮な情報を提供しているか。
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、知識	顧客に好感を与えており、的確な接遇を行っているか。
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、競合施設	住宅や事業所の集積状況・広がり。競合施設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(旅館業)

企業名

有限会社〇〇旅館

	指標名	単位	H17/1～H17/12	趨勢	H18/1～H18/12	趨勢	H19/1～H19/12	趨勢	全国	対全国比
成長性	売上高	千円	11,038,943		11,159,468	101.1%	15,579,054	139.6%		
	営業利益	千円	-3,395,901		-3,340,618	98.4%	-3,085,598	92.4%		
収益性	総資本対経常利益率	%	-5.3%		-3.4%	64.2%	-3.5%	102.9%	0.2%	—
	総資本回転率	回	0.5		0.5	100.0%	0.7	140.0%	0.5	140.0
	販売・管理費比率(※)	%	104.5%		108.1%	103.4%	105.8%	97.9%	77.6%	136.3
	売上高対総利益率	%	73.8%		78.2%	106.0%	86.0%	110.0%	79.3%	108.4
生産性	売上高対営業利益率	%	-30.8%		-29.9%	97.1%	-19.8%	66.2%	1.8%	—
	固定資産回転率	回	0.5		0.6	120.0%	0.8	133.3%	0.6	133.3
健全性	人件費比率(※)	%	41.2%		42.6%	103.4%	42.2%	99.1%	77.6%	54.4
	流動比率	%	29.3%		81.9%	279.5%	48.3%	59.0%	59.7%	80.9
	固定長期適合率(※)	%	115.2%		102.1%	88.6%	108.7%	106.5%	104.5%	104.0
	純資産比率	%	-41.7%		-3.7%	8.9%	-9.7%	262.2%	3.8%	—

- ・趨勢:前期の実績に対する比率
- ・全国:中小企業庁指標平成18年度『旅館、その他宿泊所』
- ・※は比率が低い方が良好とされる指標

4. 情報サービス業簡易企業診断

(1) 簡易企業診断実施上の留意点

① サービス業の特性

業種に基づく企業分類の仕方としては、製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業が挙げられます。中でもサービス業と分類される企業は多種多様であり、数年に及ぶスパンの中では新しいサービスが次々と誕生しています。

しかしながら、サービス業として括る以上は何らかの共通項があり、言い換えると、それがサービス業の特性となります。ここで問題となるのはサービス業の特性は何かということですが、具体的には「生産と消費の同時性」「サービスの個別性」「サービスの無形性」などが挙げられます。

専門的にサービス業を研究するような場合はもっと細かな分類基準が考えられますが、当報告の趣旨は簡易企業診断技法の確立という観点から、ここでは先の3分類に絞りたいと思います。

1) 生産と消費の同時性

生産と消費の同時性とは、製造業のように事前に物を生産してから消費（販売）したり、小売業のように事前に物を在庫してから販売するのではなく、注文を受けたその場で生産（サービスの提供）を行い、同時進行で消費が行われるという特性があります。マッサージ・歯医者・理容など。言い換えると、在庫（ストック）が出来ず、労働集約的業種の典型です。

2) サービスの個別性

サービスの個別性とは、労働集約に起因する品質のバラツキです。「物」の生産であれば、規格に適合すれば均質な商品の提供が可能ですが、サービスの場合は人が直接生産（サービスの提供）する特性があり、従業員の能力によってはサービスの品質が安定しません。例えば、愛想の良いホテルマンと無愛想なホテルマンでは提供するサービスが一見同じでもサービスの質が異なるのは明らかです。よって、診断の視点としては、サービスの質を如何に安定させるかも重要です。

3) サービスの無形性

サービスの無形性とは、実際にそのサービスを受けてみないと分からないという特性です。小売店頭に並んでいる商品であれば消費（購入）する前に手に取ってみればかなりの程度、その商品がもたらす便益は想像できます。特に消費経験が豊富な商品であれば、間違いは少なくなります。例えば、一見の理容店の店員の腕は実際にサービスを受けてみないと分かりませんし、マッサージ師の腕も同様です。このように、サービスは無形であるが故に診断の際も留意が必要です。

未だ消費されていないサービスを如何に魅力的に伝えるか、無形のサービスを如何に具体的に伝えるかという消費前の視点が要求され、顧客開拓（売上増加）の診断を思案する上で避け

ては通れません。又、顧客維持（売上維持）の診断を思案する上では、期待以上のサービスが受けられたか（提供できたか）という観点が非常に重要です。要は一連の流れを踏まえて診断をするということであり、無形のサービスを魅力的に伝えて、サービスを受けてみたら（消費してみたら）期待以上の便益が得られたのでリピーターとして固定化する、といった格好に診断提案する必要があります。

これを「内部環境分析チェックシート」（資料－7）で表すと「事前期待」「事後評価」という言葉に置き換わります。事前にサービスの良さを伝えて、消費してみたら期待以上の便益が得られた。その結果、固定客となりつつ口コミで評判が広がるという好循環が理想であり、診断結果もその方向を目指します。

② 対象企業の特徴と診断の実際

今回の受診のお声掛けをした株式会社A社は、携帯電話用ホームページによる無料の情報発信（地域イベント、災害・自然情報、飲食店紹介、占い、ブログなど）を専門に手掛けており、三重県内でも希有な存在となっています。因みに、収益源は県内事業者（広告主）からの広告料収入となっています。

一般的な小売業やサービス業であれば既に数多の競合が存在し、場合によっては、それらの企業の動向を把握・分析し、自社の経営に反映させることも可能となります。一方、A社については参考となる実在企業の情報も少なく、日々、手探りで事業展開を図っている状態にあります。

このようなケースでこそ、外部のコンサルタントが幅の広い知見を提供し、企業経営の本質的な部分に助言を行い、経営の羅針盤として受診企業の永続的な発展に寄与すべき役割を担う必要があるのではないかと思います。

先に、サービス業の特性を3点挙げましたが、今回の対象企業はサービス業でありながらその何れにも該当しないという特徴を有しています。そういう意味では、大括りでサービス業ですが、厳密にはサービス業に当てはまらない業種ともいえます。IT企業という括りで、製造業に近い位置付けが妥当かもしれません。

何故ならば、ホームページの生産は予め（ネットで公開する前に）企業で成されて消費と同時ではなく、ネットを閲覧して得る情報に個別性はなく均質であり、画面という形でサービスが提供されているからです。とはいうものの、消費者が対象企業に期待するのは「情報」という無形のものであり、これを如何に有益なものにするかが収益を生む上で非常に重要となります。よって、当技法を応用して同業種の企業を診断する場合は、収益を生める無形の情報が提供できているか、無形の情報の価値を高めることは出来ないかという視点が必要となります。ホームページの出来栄えというのは情報の入れ物であり、診断の着眼点がビジュアル的な品質に拘泥しては診断結果を誤る可能性もあります。よって、ホームページの出来栄えは重要ですが、診断における絶対条件ではなく必要条件であることを踏まえて、当診断技法を応用することが肝要です。

1) 資料入手と社長面談

A社からは事前に財務諸表を頂戴し、経営状況を予め把握した上で、最初の社長面談を社外にて行いました。特に、A社は創業してから二期間しか経過しておらず、どのような状況にあるのか全く想像が付きませんでしたので、事前にある程度の情報を得られたことは、有益な社長面談を行う上で寄与しました。

面談と同時に、依頼していた資料「受診前の徴収資料と使用目的」（資料－2）並びに診断ニーズの確認「診断ニーズ確認表」（資料－3）を行いました。

診断のニーズとしては、ほぼ手探りで事業を行っている背景も手伝ってか「今後の経営の方向性について、誤りがないか確認したい」というものでした。

又、今後の関心事については、今までは余り気にしていなかった「規模の拡大に伴う運転資金の増大」が挙げられました。これについては、後の診断結果で明らかとなるように他に解決すべき課題も多く、社長が考える関心事と外部から客観的に考える関心事が相違しています。

この場合にどちらが本質を突いているかは別にして、結果は勿論重要ですが、異なった視点を得られること自体にも診断を受けるメリットの一つが挙げられます。

実際の面談につきましては、「企業プロフィール確認のポイント」（資料－4）に基づいて確認を進め、全体像の把握に漏れがないように注意して行いました。

2) 事前検討

入手した資料及び社長面談の結果から「企業プロフィール」（診断－1）の作成を行いました。それと同時に本格的な財務分析「財務分析レーダーチャート」（診断－6）に取りかかりました。

尚、財務諸表を予め頂戴していたことから、社長面談時に財務に関する確認を「財務分析データ」（資料－10）によって行ったところ、社長自身が財務に明るくないという思わぬ問題が明らかとなりました。

当の財務分析の結果は、成長性を除く各指標の値だけを見ると収益性や健全性の面で特に問題が山積の状況にあります。但し、A社は創業三期目に入った段階であり、依然アーリーステージにあることから、指標の絶対値に焦点を当てて判断を下すことはミスリーディングに繋がります。個別性を考慮に入れた診断が要求される場面でしょう。

A社に於いては、成長性及び財務改善の可能性が重要なポイントとなり、売上高の急増に伴って営業黒字化も視野に入っていることから、財務的な診断は重要視していません。

3) 現地訪問（ヒアリング）

社外での社長面談及び事前検討を行った後に、実際にA社を訪問して「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）、「現場査察のポイント」（資料－8）を用いたヒアリングと査察を行いました。

チェックシートについては社長から現況を伺いつつ評価を進め、ポイントについては主観的な判断を下しました。尚、ポイントの判断結果につきましては、「内部環境分析表」（診断－４）に反映（内包）されています。

とかく印象として全体を捉えがちな現場査察では、チェックシートを用いて個別の判断を下す意義は大きいと思われます。

4) 報告書まとめ

事前検討及びヒアリング等の結果を踏まえて報告書のまとめを行いました。結論的には、「要改善」との判定を行いました。詳細は別紙の報告書の通りですが、基本的な判断として、経営状況は右肩上がりとは言え、直近決算では営業赤字であることに加えて、安定的な経営とするには課題が多いことも鑑みて「要改善」と位置付けました。

5) 報告会開催

診断報告書が完成した後に社長宛へメールにて報告書を提出し、現状認識等について齟齬がないかを確認してもらおうと共に報告会の開催を申し入れたところ、詳しい説明が聞きたいとのことから報告会開催の運びとなりました。

当日は約1時間を割いて社長に対する結果報告を行いました。

創業以来、駆け足かつ手探りで事業を行ってきて、営業黒字化の目処が付いたタイミングで客観的な評価が得られたことは非常に有益であったとの評価を頂きました。

(2) 簡易企業診断結果報告書

診断－1 企業プロフィール

項目	内容
企業名	株式会社A社
業種	サービス業(IT情報提供サービス)
所在地	四日市市
他の主要事業所	－
代表者氏名	内藤 恵子
代表者生年月日	昭和42年4月5日
後継者	－
役員	2名(常勤)
創業年月	平成19年1月1日
会社の沿革	－
資本金(千円)	10,000
主要株主	内藤 恵子
従業員数	3名(内パート2名)
主要事業	主に携帯電話用ホームページで若者向けコンテンツを無料で提供 地域イベント情報の発信、災害・自然情報の提供、飲食店紹介、占い、 ブログなどのコンテンツを作り込んで情報発信している
主要販売先	県内の各クライアント(ホームページに広告を掲載し、広告料を得る)
主要仕入先	特になし
主要設備	サーバー、パソコン
事業範囲	ホームページ作成、ロゴ入りQRコード作成、グラフィックデザインなど
ビジネスパートナー	特になし
診断ニーズ	今後の経営の方向性について、誤りがないか確認したい。

診断－2 経営者の思い

項目	内容
目標・将来像	① 現在取り組んでいるビジネスの収益スタイルを確立し、フランチャイズ的な広がりを持たせたい(同種ビジネスの創業支援) ② 営業赤字を脱却して安定的に収益を計上したい ③ 情報発信力を生かした地域資源の情報仲介にも取り組みたい
経営者の考える課題	① 顧客(クライアント)の数を増やし、広告料収入を獲得して売上高の増加を図りたい ② 規模を拡大するにつれて運転資金の負担増加が懸念される
顧客・市場の認識	① 県内の個人事業者を含む中小企業を主たる顧客と認識 ② 人的ネットワークを介して優良顧客の開拓が実現できている ③ 顧客(クライアント)が当社のサービスに不満を持っているとの認識はなく、クレームは皆無に近い
競争に関する認識	① 全国を網羅する大手競合も存在するが、地域に密着した独自の経営スタイルで優位性を高めたい ② 地域への密着力で隈無く情報を提供し、地元で確たる地位を築く ③ 県内のみをエリアとする事業者は他になく、直接的な競合は不在
自社事業の改革の方向性、考え	① 現在のスタイルを継続し、シナジー効果が発揮できる商材などがあれば積極的に取り入れたい ② 現在は無料で提供している情報について、有料化への取り組みも検討課題
社是・経営方針他	① 社是・経営方針など特に明文化はしていない ② 独自のスタイルを開拓(フロンティア)したいという思いがある

診断－3 外部環境分析表(情報サービス業)

項目	分析結果	影響度	SWOT分析検討事項
業界特性	全国的な業界の傾向としては、成長から安定へ移行	小	業界の特性として、技術的な変化が早いことと、携帯電話を介したサービスの提供という面から顧客層に偏り(若者中心)が見受けられる
	業界特有の影響要因として、技術的な新陳代謝が早く常に変化を迫られる	大	
	一般的には30代以下で認知されている一方、高齢層には認知度は低い	大	
	全国企業・地方企業・個人などが乱立	中	
顧客	携帯電話の普及及びIT化が進んでいる国では一般的	小	事業の特殊性から、直接的に収益をもたらす顧客(クライアント)と、収益は直接的にもたらさないものの当社のサービスを直接利用する顧客(一般消費者)の双方がある
	サービスの需要と供給の釣り合いについては、サービスレベル(幅と質)を問わなければ、供給過多の傾向にある	小	
	当社の顧客(クライアント並びに一般消費者)が増加する余地については、サービスのレベルを上げれば多分にある	大	
新規参入者	対価を得ている顧客(クライアント)からの満足度は一定以上	大	新規参入者については一巡した感があり、大幅な変化はないと思われる一方、サービスを提供するためには「コンテンツの作り込み」という独自のノウハウが必要であり、参入は容易ではない
	新規参入者が今後現れる可能性については、全国企業(サービス提供エリアが全国)については低いが、地方企業についてはある程度見込まれる	小	
	新規参入者にとっての参入障壁について法的には特にはないが、コンテンツの作り込みなどにノウハウが必要であり、参入障壁となる	大	
代替サービス	今後予想される新規参入者の規模(大・中・小)の傾向は、業界が安定へ移行したことを考慮すると中から小	小	TVや新聞などで代替サービスが提供されているが、地域密着性及び即時性で厳密な代替サービスは同業者以外にない
	代替サービスが現れる可能性は、IT関連の技術進歩に応じて高まる	大	
	他業界で代替可能なサービスとしては、TV・新聞・タウン誌等のメディアで日常的に古くから存在する	小	

競合企業	競合企業の規模(大・中・小)の傾向は、大～小まで乱立	小	全国網羅企業から地域限定企業まで幅は広い
	競合に比べて優れている点は、地域密着性	大	
	競合に比べて劣っている点は、経営資源が不足気味	大	
取引先	事業形態から取引先の重要性は低く、変更することは可能	小	取引先については、ITサービスの事業ということも手伝って重要性は低い
	基本的に必須の取引先はないが、規模の傾向で見ると小	小	
	取引条件の交渉については可能	大	
	取引先にとっての当社の重要性は特に高くない	小	
チャネル	対最終顧客でみた時のチャネルの位置づけとしては、川中と川下に跨る	小	取引関係が特殊なことから、チャネルも特殊な傾向にある
	チャネルは国内だけで完全に完結している	小	
	チャネルそのものが、技術革新などで全く新しいものに取り替わられる可能性はある	大	

診断-4 内部環境分析表(情報サービス業)
 評点: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	5段階評価	SWOT分析検討事項	
経営者	経営者	明確な理念を持っているか	4	・特に明確なものはない	
		リーダーシップ、人間性は豊かなか	4	・タレント性があり容易に真似し得ない	
		自社の現状に対する的確な認識を持っているか	4	・十分持っている	
		後継者	3	・検討外	
		総合評価	4		
学習と成長	組織	自社のビジョン(将来像)は明確か	2	・将来像は明確(県内トップ)	
		経営戦略を持っているか	3	・やや場当たりの感は見受けられる	
		本年度の目標とその達成手段は妥当か	4	・明確な数値目標などは無い	
		経営者の考えが社内に行きわたる組織か	5	・小規模な組織でもあり確実に伝わる	
		問題が経営者に早く確実に伝わる組織か	5		
		コンプライアンスが守られる組織か	5	・小規模な組織でもあり問題は無い	
			従業員への動きを把握し改善を図っているか	5	
			総合評価	4	
	人材	離職率が高くないか	5	・高くない	
		賃金レベルに問題はないか	2	・収益が不足気味でレベルも低い	
適切な評価と処遇が行われているか		2	・総勢3名であり特に問題は無い		
接遇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		5	・教育と謳われるものは行っていない		
OJTの仕組み、指導者が明確にあるか		2			
		CS意識が従業員全体に行きわたっているか	5	・CS意識については、十分に備える	
		総合評価	3		
情報	社外情報化(ホームページ公開)を推進しているか	5	・携帯用を中心にパソコン用も公開		
	社内情報化(LAN、address取得)を推進しているか	5	・IT企業であり積極的		
	顧客情報を整備・管理し、電子化しているか	5	・クライアント情報をデータ化		
	顧客情報は販売促進に活用されているか	3	・販売促進には非活用		
	顧客満足度を高める活動に顧客情報を活用しているか	4	・依頼に応じてアクセス数など各データを提供		
			総合評価	4	
製品・サービス力	戦略的・計画的なサービスを提供しているか	4	・閲覧数を増やす為に内容を充実		
	直接部門と間接部門の連携ができていないか	5	・総勢3名であり特に問題は無い		
	サービス毎の販売・提供状況を把握しているか	5	・オンラインでデータ管理している		
	サービス水準を維持(品質管理)する仕組みはあるか	5	・少人数体制であり仕組み無しでも可能		
	事前期待と事後評価を把握する意識はあるか	3	・特に無い		
	顧客層とサービスは対応しているか	4	・ホームページ想定閲覧者と内容は対応		
	競合店と比較してサービスの質や幅で勝っているか	3	・地域密着性は優位で全国網羅性は劣位		
	競合店と異なる特色あるサービスが行われているか	2	・県内の情報を隈無く集めて特色を打ち出し		
	顧客が選べるだけのサービスの幅が揃えられているか	3	・対クライアントには複数のサービスプランで幅を提示		
	低品質サービスから高品質サービスまで揃えているか	3	・現状は単品商売に近くサービスの幅は狭い		
	一定のサービス水準を保つための管理はされているか	4	・総勢3名であり特に問題は無い		
	サービスを提供する適切なスペースは確保されているか	5	・来店型の営業形態ではなく特に不要		
	常連客が見てもサービスの変化が感じられるか	5	・刻々と要求される情報を更新し変化はある		
	一定割合の新サービスは導入されているか	3	・単品商売から見て新サービス導入はほぼ無い		
	自店に応じたサービスの探求・開発を行っているか	4	・幅広いサービスを扱う経営努力に傾注している		
			総合評価	4	
購買・仕入	価格優位性があるか	4	・特に無い		
	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	4	・常時データの提供が受けられリードタイムは短い		
	サービス情報・ツール等の提供はあるか	4	・特に無い		
	サービス提供状況に応じた調達が行えているか	4	・特に問題は無い		
	必要な物がタイムリーに入荷できているか	4			
	取引先と密な情報交換を行っているか	4	・ビジネスライクな取引であり親密度は特に無い		
	取引先の評価・見直しを継続的に行っているか	3	・特に問題は無い		
	物流を含め取引条件の改善に取り組んでいるか	3			
		総合評価	4		
在庫管理	在庫の有無・数がすぐに把握できるか	5			
	必要な在庫がすぐに取り出せるか	5	・経営規模は小さく問題は無い(元々、物理的在庫は僅かな提供用印刷物を除き不要)		
	適切な管理のできる環境で在庫されているか	5			
	利用価値の毀損した不良在庫はないか	5			
	サービス提供量と比較して在庫量は適切か	5			
		総合評価	5		
販売・営業	販売戦略を持っているか	4	・人的な販売戦略を主として経営規模には適合		
	顧客層と販売戦略は合致し、適切か	3	・対クライアントでは接触が必要であり販売戦略と合致		
	内部資源・取引先と販売戦略は対応しているか	3	・現状対応しているが内部資源の充実が必要		
	競合店舗との関係で販売戦略は適切か	4	・地域密着戦略は対大手戦略として適切		
	社会環境変化の中で販売戦略は適切か	4	・時流に乗っており戦略として適切		
	現販売チャネルはサービス・環境を勘案して適切か	5	・明確な販売チャネルは特に無い		
	販売チャネル拡大への活動を行っているか	5			
	ITの活用はしているか	5	・IT系の事業であり活用している		
	魅力的な提案(パンフ等ツール含む)をしているか	3	・内製の提案ツールを使用し特に問題は無い		
	販促活動に継続的に取り組んでいるか	5	・地域イベントや地元広報誌などへの露出を積極化		
	紙媒体・電子媒体を上手く使い分けているか	4	・人的営業を主力とし紙媒体を併用		
	適切に販促ツールを活用しているか	4	・販促ツールとして位置付けられるものは無い		
	口コミ・ファン顧客を上手く利用しているか	5	・対クライアントで口コミ(紹介)を上手く利用		
従業員に対し適切な目標設定と管理を行っているか	5	・総勢3名であり特に問題は無い			
		総合評価	4		

店舗・施設	魅力的な提案・紹介のできるスペースがあるか	4	・来店型の営業形態ではなく特には不要	
	外観にサービスのイメージや品格が表現されているか	2		
	提案をしやすい、店員が動きやすいレイアウトか	4		
	接客什器は魅力的な提案に役立っているか	3		
	明るさや壁・什器の色はサービスの提案に適切か	3		
	店舗は内部、外観とも清潔に保たれているか	5		・特に問題は無い
	火災など非常時対応ができているか	3		・賃貸ビルへの入居であり特に問題は無い
	在庫や段取りができるスペースがあるか	5		
	事務や会議などを行うスペースがあるか	5		・特に問題は無い
	従業員の休息スペースは確保されているか	3		
総合評価	4			
顧客	顧客	4	・CSIに対する意識は高い	
	顧客のニーズ・クレームを把握する仕組みがあるか	4	・総勢3名であり特に問題は無い	
	迅速なクレーム処置をしているか	5		
	総合評価	4		
財務	財務・収益	2	・営業赤字であり収益性は低い	
	収益性の評価は	1	・債務超過に加えて当座比率も悪く安全性は低い	
	安全性の評価は	1	・特に問題は無い	
	生産性の評価は	3	・特に問題は無い	
	成長性の評価は	4	・アーリーステージであり成長性は高い	
	財務諸表の内容は適切か	2	・財務的な観点については経営努力が必要	
	総合評価	2		

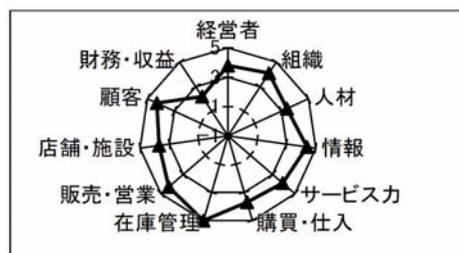
診断-5 財務分析レーダーチャート(情報サービス業)

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	-3.6%	3.6%	-	△ 0.0
経営資本回転率	1.2	2.0	△ 0.4	0.0
販売・管理費比率	103.1%	64.6%	△ 0.6	1.0
従業員1人当り年間売上高	4,773	35,433	△ 0.9	4.8
棚卸し資産回転率	0.0	2.6	-	0.0
人件費比率	56.0%	77.7%	0.3	0.6
従業員1人当り有形固定資産額	965	561	0.7	1.0
当座比率	23.0%	130.8%	△ 0.8	0.2
流動比率	27.6%	164.4%	△ 0.8	0.3
固定長期適合率	-1472.6%	38.5%	-	△ 14.7
総資本対自己資本比率	-4.8%	20.1%	-	△ 0.0
売上高対総利益率	100.0%	66.4%	0.5	1.0
売上高対営業利益率	-3.1%	1.8%	-	△ 0.0

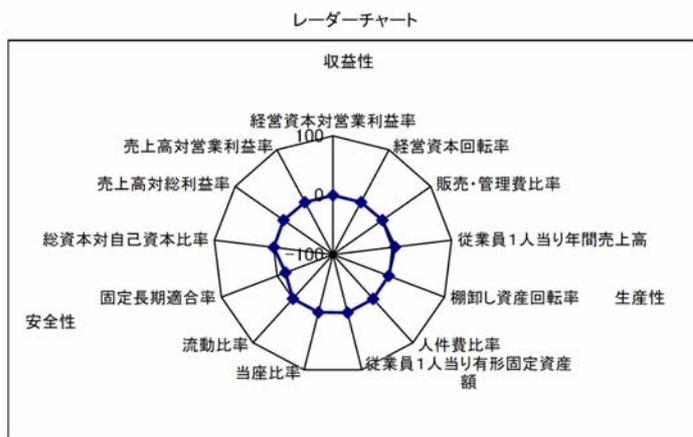
診断-6 内部環境レーダーチャート(情報サービス業)

項目	最高	標準	対象企業
経営者	5	3	4
組織	5	3	4
人材	5	3	3
情報	5	3	4
サービス力	5	3	4
購買・仕入	5	3	4
在庫管理	5	3	5
販売・営業	5	3	4
店舗・施設	5	3	4
顧客	5	3	4
財務・収益	5	3	2

レーダーチャート



・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



診断-7(1) SWOT分析表

	事業機会(O)	脅威(T)
強み(S)	① 三重県内では数少ない専門事業者 ② 事業展開には独自のノウハウが必要であり、容易には参入できず障壁となっている ③ 県内をきめ細かくカバーしているという点で、マスコミや他事業者などの情報よりも精度があり速報性も備える ④ 若手の女性経営者でタレント性があり、パブリシティとして地域マスコミなどに取り上げられやすい	① 技術革新が原因で、商品(携帯サイト)に少なからず影響を受ける ② 全国をエリアとする大手事業者が複数存在(商圏の重複)し、ある程度の潜在顧客が事実上流れている ③ 携帯電話の普及などIT化の進展に呼応したビジネスモデルであり、技術革新など急激な環境変化のリスクに常に晒されている
弱み(W)	① 収益の殆どをクライアントからの広告料収入に依存しており、景気の波の影響を受けやすい ② 大手事業者と比較するとコンテンツが不足 ③ 人的・物的な経営資源に制約を抱えている ④ 潜在顧客のエリアがほぼ県内に限られる	① 基本的には、様々なコンテンツが新聞・テレビ・タウン誌・パソコンなどで無料で提供されている ② 同社が提供する情報を日常的に必要なとするニーズは限定的

診断一7(2) SWOTクロス分析表

<重要成功要因>		機会(O)	脅威(T)
1 情報の正確性及即時性(エンドユーザーの増加) 2 関連情報を充実(エンドユーザーの増加) 3 パソコン媒体の情報発信力(コンテンツの充実)を向上させ、携帯サイトとの相乗効果を発揮(エンドユーザーの増加) 4 クライアントに対する販促提案など容易に真似し得ないコンサルティング能力の蓄積 5 エンドユーザーの有料化・クリック運動型広告料収入など収益源の多様化	① 携帯電話のウェブ機能を使いこなす若年層の増加傾向 ② 携帯電話とパソコンの一体化傾向(パソコンの機能に近づく携帯電話ウェブ環境の進展) ③ 地域への密着性が高く、参入障壁の存在と相まって先行者の強みがある	① 技術革新が原因で、商品(携帯サイト)に少なからず影響を受ける ② 全国をエリアとする大手事業者が複数存在(商圏の重複)し、ある程度の潜在顧客が事実上流れている ③ 携帯電話の普及などIT化の進展に呼応したビジネスモデルであり、技術革新など急激な環境変化のリスクに常に晒されている ④ 基本的には、様々なコンテンツが新聞・テレビ・タウン誌・パソコンなどで無料で提供されている ⑤ 同社が提供する情報を日常的に必要なとするニーズは限定的	
強み(S)	① 三重県内では数少ない専門事業者 ② 事業展開には独自のノウハウが必要であり、容易には参入できず障壁となっている ③ 県内をきめ細かくカバーしているという点で、マスコミや他事業者などの情報よりも精度があり速報性も備える ④ 若手の女性経営者でタレント性があり、パブリシティとして地域マスコミなどに取り上げられやすい	① 地域密着性・即時性でマスコミを通じた情報よりも優位性がある ② タレント性・話題性に加えて機動力を発揮して、親近感のあるサイトの運営が可能 ③ 創意工夫によっては、独自のコンテンツを充実させる余地が多分にある	① 全国まで範囲を広げると競合は相当数にのぼる。よって、その動向をウォッチングしておく ② 技術の変化に加えてエンドユーザーの嗜好の変化(パソコンから携帯へ等)にも常に注意を払っておく
弱み(W)	① 収益の殆どをクライアントからの広告料収入に依存しており、景気の波の影響を受けやすい ② 大手事業者と比較するとコンテンツが不足 ③ 人的・物的な経営資源に制約を抱えている ④ 潜在顧客のエリアがほぼ県内に限られる	① 携帯用ホームページのアクセス数アップ ② パソコン用ホームページのコンテンツ充実 ③ 上記の結果、パソコン用ホームページのアクセス数をアップさせることにより、こちらにも広告を掲載して収入源の多様化を図る ④ パソコン用ホームページのコンテンツ充実を図ることによって、会社の知名度そのものを高める(副次的効果の期待)	① 創業が平成19年で実質的にアーリーステージであることから収益の実績が低い ② 金融機関等からの対外的債務はなく、有利子負債の面では安定的 ③ クライアントの獲得数もある程度積み上がり、単年度黒字化の目途が立っている

診断一8 簡易企業診断結果のまとめ

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 情報の正確性及即時性(エンドユーザーの増加)	当社のビジネスモデルはクライアントからの広告料収入で、現状では携帯サイトに収益を依存している。売上げの源泉である広告料収入を増加させるにはクライアントの獲得が必要であるが、そのためには携帯サイトのアクセス数を増やすことが必須となる。帰趨的には、当社の強みであるコンテンツの作り込みノウハウを高め、エンドユーザーから支持されるサイトとなってアクセス数を増加させることが重要な成功要因となる。
2 関連情報を充実(エンドユーザーの増加)	基本的には、情報の正確性及即時性が最も重要ではあるが、日常的に当社のコンテンツ情報が必要としているエンドユーザーは比較的少ないと思われる。それを踏まえてアクセス数を増加させるには、コンテンツを今以上に充実させて、日常的に閲覧される携帯サイトづくりを目指し、アクセス数の高止まりを図る。
3 パソコン媒体の情報発信力(コンテンツの充実)を向上させ、携帯サイトとの相乗効果を発揮(エンドユーザーの増加)	当社では現在、携帯サイトに加えてパソコンサイトも運用しているが表示デザインが携帯用であり、スペースを生かし切れていない様子が窺える。翻って、競合サイトを見てみるとパソコンサイトの充実も回り、携帯とパソコンの相乗効果を発揮している。逆に、比較的目に付きやすいパソコンサイトに魅力が欠けると携帯サイトへの印象も悪くなりがちである。よって、パソコン媒体のコンテンツを充実させてこちらでもアクセス数の増加を図り、トータルのエンドユーザーの増加を目指す。パソコンから携帯に流れるエンドユーザーの行動にも期待できる。
4 クライアントに対する販促提案など容易に真似し得ないコンサルティング能力の蓄積	当社の収益源は携帯サイトの広告料収入であり、携帯サイトの狭い面積を考慮すると、何れはクライアントの数に上限が訪れ企業としての成長(売上げの増加)が止まると思われる。又、景気の悪化に伴って広告が減るなどして売上げが上下に振れる状況にある。これらを回避し、売上げを更に高めつつ顧客離れを防ぐ一つの方策として顧客事業者に対するコンサルティング能力を蓄積することが挙げられる。例えば、自社が携帯サイトの運営を得意とすることから、顧客に対しそのノウハウを伝授して顧客事業者の売上げの増加に貢献するなどして、競合にはない強みを獲得する。
5 エンドユーザーの有料化・クリック運動型広告料収入など収益源の多様化	当社の収益源は携帯サイトの広告料収入であり、携帯サイトの狭い面積を考慮すると、何れはクライアントの数に上限が訪れ企業としての成長(売上げの増加)が止まると思われる。又、広告料の積算は定額型であり、この面からも成長の頭打ちが予想される。この対策としては、現ビジネスモデルそのものを発展させて、理屈として容易には頭打ちが到来しない提供情報の有料化(全国大手の競合が多く行っているエンドユーザーの有料会員化)やクリック運動型広告料収入などが挙げられる。但し、有料会員化を導入する場合は、会費の徴収、クレーム処理、顧客管理、セキュリティ対策などへ取り組む為の経営資源が相応に要求される上、大手と同じ土俵で競合することになるので不断の経営努力が必要となる。

2 判定結果

判定結果	要改善	現在の経営状態は、順調とはいえない状況である。但し、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。
------	-----	---

3 総合コメント

今回の簡易診断の結果、現在抱えている問題点並びに今後取り組むべき経営課題が明らかとなりました。診断資料の中から見受けられる現在の問題点は、定量的な面として、売上高の絶対的な不足に基づく営業赤字及び人件費の支払い余力不足、短期(低当座比率)並びに長期(固定長期適合率のマイナス)の支払い能力不足、債務超過などが挙げられます。一方、定性的な面として、広告料収入に依存しており景気の波の影響を受けやすい、大手事業者と比較するとコンテンツが不足気味、経営資源に制約を抱えているなどが挙げられます。

これらの問題点を踏まえ、診断先企業が取り組むべき当面の課題は、新規のクライアントを獲得して売上高の増加を図ることであり、そのためにはコンテンツを充実させてアクセス数を増やす必要があります。勿論、クライアント獲得に向けた営業努力が必要であることは論を持ちません。又、携帯サイトの運営を主力事業とすることを鑑みれば、パソコンサイトの充実も固りつつ相乗効果を発揮して、三重県では稀少という地域密着力の高さを最大限に生かし、サイトの知名度を戦略的に高める努力が必要でしょう。

幸い、診断資料の中で挙げているように、経営者にタレント性・話題性がありパブリシティが期待できるのは強みとして評価が出来ます。携帯電話のウェブ機能そのものは更なる拡大・発展が期待でき、市場が更に広がるとの予想も成り立ちます。その反面では競合も激しくなる可能性が高く、その中で生き残るにはエンドユーザーに対する知名度の向上が何よりも重要でしょう。それにはコンテンツの充実が必要との帰結となります。

売上高が一定以上に増加すれば、財務的な問題も自ずと解決に向かいます。但し、診断結果で指摘があるように、携帯サイトの狭い面積という物理的な制約から、クライアントの敷に頭打ちが訪れるのは必至であり、現在は無料で提供している情報の有料化など収益源の複数化が次なる課題として俎上に上ります。

勿論、有料であっても診断先企業の提供する情報が欲しいというエンドユーザーのニーズを満たすだけのコンテンツが必要となります。

(3) 簡易企業診断ワーキングシート

資料-1 情報サービス業簡易企業診断の流れ

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	主要サービス分野と販売に占める割合	
	⑤	主要な取引先と関連サービス分野	
	⑥	店舗・バックヤードの平面図、面積	
	⑦	商圏・顧客の概況	
	⑧	主要サービス分野ごとの販売傾向	
	⑨	チャネル別売上傾向	
	⑩	サービス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	サービスの提供状況、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	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

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	有り
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	有り
3	決算報告書(直近3期分)	財務分析の実施	2期分
4	主要サービス分野と販売に占める割合	営業内容の把握	無し
5	主要な取引先と関連サービス分野	取引状況の確認	無し
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	無し
7	商圈・顧客の概況	顧客層、商圈の把握	無し
8	主要サービス分野ごとの販売傾向	サービス、営業内容の動向・変化の確認	無し
9	チャネル別売上傾向	サービス手法、サービス提供ルートの確認	無し
10	サービス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	無し
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	無し
12	組織図	事業の実施体制、指示命令報告の体系確認	無し
13	就業規則(賃金規定等)	労務管理状況の確認等	無し
14	その他企業情報	診断内容充実のため	無し

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
 ⑥ 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。

今後の経営の方向性について、誤りがないか確認したい。

- ③ 現在の最大の関心事を記入願います。(①a、①bの両方)

規模の拡大傾向に伴って運転資金の必要性が増えており、資金繰りに関心がある。

- 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)

客観的な視点で問題点を指摘して欲しい。

- ⑤ 本年度の経営方針をお聞かせ下さい。(①a、①b両方)

携帯電話用ホームページを通じて、現在は無料で提供しているコンテンツの一部有料化について検討を図りたい。

- ⑥ 中期計画・長期計画があればお聞かせください。

特になし。

資料-4 企業プロフィール確認のポイント(情報サービス業)

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提供しているサービス	顧客・市場に提供している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サービス、技術	保有するサービス、権利及び差別化のポイント 提供ノウハウ、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サービス	取扱っているサービスとその分類
	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(情報サービス業)

1. サービス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、チェーン店は大まかにフランチャイズチェーンとボランティアチェーンに分かれる。フランチャイズの場合はサービスの品揃え・価格・店舗経営・接客等全般に本部の指導、教育が行われるが、ボランティア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、サービスの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。生活必需的なサービスを提供するものは地域密着型、非日常的なサービスなどを主とする広域型と一般にされる。顧客の求めるサービスの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、インターネットの普及などで、単純に分類し難くなっている。
日用的サービス、買回率的サービス特性によるもの	床屋、クリーニングなど日用的なサービス提供と、エステ、ネイルアートなど特定のニーズに絞りがつ生活必需ではないサービスに大別される。更には、レジャー施設、ゲームセンターなど余暇型のサービスなども特別な形態として追加される。これらの分類軸の中で、オンラインサービス提供や単独施設内でのサービスの幅の品揃え、価格帯、品質など顧客に求められるものが異なる。
サービス提供の場が主に店舗か、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サービス提供を主とするものと、移動店舗や訪問サービスを主とするもの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でサービスを提供するなど多様化している。
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・づくり、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、サービスの品揃えの特性によるもの	商品販売もサービスの提供も兼ねる総合型(コンサルティング+商品販売:例)家庭教師+教材販売等)か、サービスの提供のみを行う専門店かによる分類ができる。顧客が求めるサービスの品揃えの深さや幅、従業員の商品知識等に差がある。

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(情報サービス業)

項目	チェック項目	影響度	SWOT分析検討事項
業界特性	業界は導入、成長、安定、衰退のどの段階にあるか		
	法規制など業界特有の影響要因があるか		
	一般的に認知されている業界か		
	業界の寡占化は進んでいるか		
	業界は日本固有のものであるか		
顧客	サービスの需要と供給の釣り合いは取れているか		
	顧客が増加する余地はあるか		
	顧客満足度は一定のレベルにあるか		
新規参入者	新規参入者が今後現れる可能性は高いか		
	新規参入者にとっての参入障壁はあるか		
	新規参入者の規模(大・中・小)の傾向は		
代替サービス	代替サービスが現れる可能性は高いか		
	他業界で代替可能なサービスは存在するか		
競合企業	競合企業の規模(大・中・小)の傾向は		
	競合に比べて優れている点があるか		
	競合に比べて劣っている点があるか		
取引先	取引先を変更することは可能か		
	取引先の規模(大・中・小)の傾向は		
	取引条件の交渉は可能か		
	取引先にとっての重要性は高いか		
チャネル	対最終顧客でみた時に川上・川中・川下のどの段階にあるか		
	チャネルは国内だけで完結しているか		
	チャネル内で結節点となる存在はあるか		
	チャネル短縮化等で再編の可能性はあるか		
	チャネルを構成する平均的な規模(大・中・小)の傾向は		

資料-7 内部環境分析チェックシート(情報サービス業)

評点: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	5段階評価	SWOT分析検討事項
経営者	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		
		総合評価	0	

学習と成長	組織	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 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 従業員の動きを把握し改善を図っているか				
		総合評価	0			
学習と成長	人材	離職率が高くないか				
		賞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 接客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				
		総合評価	0			
学習と成長	情報	社外情報化(ホームページ公開)を推進しているか				
		社内情報化(LAN、address取得)を推進しているか				
		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				
		総合評価	0			
業務プロセス	製品・サービス力	戦略的・計画的なサービスを提供しているか				
		直接部門と間接部門の連携ができていますか				
		サービス毎の販売・提供状況を把握しているか				
		サービス水準を維持(品質管理)する仕組みはあるか				
		事前期待と事後評価を把握する意識はあるか				
		顧客層とサービスは対応しているか				
		競合店と比較してサービスの質や幅で勝っているか				
		競合店と異なる特色あるサービスが行われているか				
		顧客が選べるだけのサービスの幅が揃えられているか				
		低品質サービスから高品質サービスまで揃えているか				
		一定のサービス水準を保つための管理はされているか				
		サービスを提供する適切なスペースは確保されているか 常連客が見てもサービスの 변화が感じられるか 一定割合の新サービスは導入されているか 自店に応じたサービスの探求・開発を行っているか				
		総合評価	0			
業務プロセス	購買・仕入	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				
		サービス情報・ツール等の提供はあるか				
		サービス提供状況に応じた調達が行えているか				
		必要な物がタイムリーに入荷できているか				
		取引先と密な情報交換を行っているか				
		取引先の評価・見直しを継続的に行っているか				
		物流を含め取引条件の改善に取り組んでいるか				
				総合評価	0	
		業務プロセス	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		
適切な管理のできる環境で在庫されているか						
利用価値の毀損した不良在庫はないか						
サービス提供量に比較して在庫量は適切か						
				総合評価	0	
業務プロセス	販売・営業			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・取引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		
				現販売チャネルはサービス・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				
		魅力的な提案(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						
ロコミ・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						
		総合評価	0			
業務プロセス	店舗・施設	魅力的な提案・紹介のできるスペースがあるか				
		外観にサービスのイメージや品格が表現されているか				
		提案しやすい、店員が動きやすいレイアウトか				
		接客仕度は魅力的な提案に役立っているか				
		明るさや壁・仕具の色はサービスの提案に適切か				
		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ますか				
		在庫や段取り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				
				総合評価	0	
		顧客	顧客	CSを重視しているか		
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						
		総合評価	0			
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	0			

資料-8 現場査察のポイント(情報サービス業)

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	サービス提供を魅力的に提示できるもので、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	効果的な提示・提案に役立っているか？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、サービスを魅力的に感じさせているか？
サービス展示	訴求力	サービスの提供を受けたいくなるような魅せ方ができているか？サービスの幅と深さは適切か？
サービス品質管理	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、的確なサービス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はどうか？
商圈環境	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・力関係はどうか？

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、順調とはい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(情報サービス業)

企業名 株式会社A社

指標名		単位	H19/1～H19/12	H20/1～H20/12	趨勢	全国	対全国比
成長性	売上高	千円	8,678	14,318	65.0%	106,298	-86.5%
	営業利益	千円	-2,675	-440	83.5%	3,158	-
収益性	経営資本対営業利益率	%	-19.5%	-3.6%	81.6%	3.6%	-
	経営資本回転率	回	0.6	1.2	85.0%	2.0	-41.4%
	売上高対販売・管理費比率	%	130.8%	103.1%	21.2%	64.6%	※
	売上高対総利益率	%	100%	100%	-	66.4%	50.6%
生産性	売上高対営業利益率	%	-30.8%	-3.1%	90.0%	1.8%	-
	従業員1人当り年間売上高	千円	4,339	4,773	10.0%	35,433	-86.5%
	棚卸し資産回転期間	日	0	0	-	2.6	-
	付加価値対人件費比率	%	77.0%	56.0%	27.3%	77.7%	※
健全性	従業員1人当り有形固定資産額	千円	1,609	965	-40.0%	561	72.1%
	当座比率	%	26.6%	23.0%	-13.6%	130.8%	-82.4%
	流動比率	%	29.2%	27.6%	-5.7%	164.4%	-83.2%
	固定長期適合率	%	-6876.2%	-1472.6%	78.6%	38.5%	※
	総資本対自己資本比率	%	-1.0%	-4.8%	-371.2%	20.1%	-

①趨勢：直近2期の第1期の実績に対する比率

②全国：TKC経営指標平成19年版 企業平均

③※：比率が低い方が良いとされる指標

経営資本		13,701	12,220
売上原価	千円	0	0
販売・管理費		11,353	14,758
従業員数	人数	2	3 ※パート含む
棚卸資産		0	0
人件費		6,678	8,014 ※役員報酬含む
有形固定資産		3,218	2,896
当座資産		3,679	2,943
流動資産	千円	4,047	3,532
流動負債		13,841	12,810
固定資産		9,654	8,688
長期借入金		0	0
自己資本		-140	-590
総資本		13,701	12,220

おわりに

企業を取り巻く経営環境がグローバル化し、かつ変化の激しい時代にあっては、中小企業でも定期的に第三者による企業診断を受診し、企業の抱える経営課題と改善の方向性を認識することが従来にも増して重要となってきています。

「第三者による企業診断」というと時間もかかり、費用も高額になることから、中小企業では敬遠されがちでした。そこで、中小企業側にも時間的・金銭的にあまり負担をかけずにできる、「簡易企業診断ツール」の開発を目指して本事業に取り組みました。

今回作成した「統一簡易企業診断マニュアル」が昨年度の「簡易企業診断実施マニュアル」と共に簡易企業診断実施の際の標準ツールとして位置づけられ、今後の簡易企業診断事業展開の礎（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、「統一簡易企業診断マニュアル」を作成するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた関係団体並びに関係諸氏に対し厚くお礼を申し上げます。

<執筆者>

中小企業診断士	澄野 久生（三重県支部）	老人介護施設担当
中小企業診断士	橋本 大輔（三重県支部）	卸売業担当
中小企業診断士	三田 泰久（三重県支部）	旅館業担当
中小企業診断士	吉川 友則（三重県支部）	情報サービス業担当
中小企業診断士	井上 俊一（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。平成19年度マスターセンター補助事業では「簡易企業診断実施マニュアル」を作成しております。当「統一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

TEL 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。