

平成19年度「調査・研究事業」

『税理士との連携による中小企業の経営革新—士業協働の経営診断と支援』

報告書

平成20年2月

社団法人中小企業診断協会

## はじめに

近年の製造業の海外移転にともなう国内製造需要の大幅減少と発展途上国との価格競争、途上国技術レベル向上による技術力競争、昨今の原油高に起因するあらゆる原材料の高騰、少子高齢化社会の到来による人材不足、団塊世代の退職によるものづくり技術基盤の脆弱化、さらには最近の鉄鉱石の大幅値上げなど、中小企業を取り巻く事業環境は年々厳しくなっております。しかし、そのような悪条件の中でも順調に業績を伸ばしている企業も数多くあります。これら悪条件下でも業績を伸ばしている企業は、常に自社を環境変化に適合させて変革させている企業、つまり、経営革新を我々、中小企業診断士と協調して行っている企業です。我々、中小企業診断士とつながりを持てた企業は自社の経営革新の重要性に気づき、経営者は我々中小企業診断士の支援のもとで自社の経営革新に邁進することができるのです。

しかし、現実には残念ながら中小企業診断士の社会的な認知度が低く、多くの企業が経営革新の重要性を知らされずに、日々、苦悩しながら事業を展開しているのが現状です。そこで我々、中小企業診断士のグループは中小企業診断士の活動分野拡大の必要性を痛感し、日本企業の99%を超えるといわれる中小企業の多くの決算業務を担当している税理士との連携を考えました。幸いにも、神奈川県平塚商工会議所中小企業相談所所長様の紹介にて、自分たちも税理士としてコンサルタントのノウ・ハウをなんとか身につけたいとする積極的な税理士グループと知り合うことができました。

我々中小企業診断士グループは、この税理士グループの皆さんと数回の会合を重ねた末に、本年度は、税理士会の研修の一環としてセミナーを開催し、さらに神奈川県内の彼ら税理士の顧問先である歯科医院と飲食店の経営診断を実施いたしました。これらの協働事業を通じて、ますます税理士との連携が多くの中小企業に元気を与えることができるのだと痛感しました。以下はその報告です。

平成20年2月

中小企業診断士	今瀬勇二（神奈川県支部）
中小企業診断士	数間昌文（神奈川県支部）
中小企業診断士	藤村典子（神奈川県支部）
中小企業診断士	西山真一（東京支部）
中小企業診断士	西場友彦（東京支部）
中小企業診断士	山内伸一（神奈川県支部）
協力	中小企業診断士・税理士 井澤郁人

<セミナーに参加された税理士のみなさん>



## ～目次～

はじめに	・・・・・・・・	1
<b>第1章 税理士研修セミナー</b>		
1. 経営革新の実際		
(1) 環境変化が要請する経営革新	・・・・・・・・	5
(2) 財務諸表に見る経営革新のポイント	・・・・・・・・	6
(3) コア・コンピタンスに見る経営革新のポイント	・・・・・・・・	8
2. 小売業診断のポイント	・・・・・・・・	12
(1) 売り場づくり	・・・・・・・・	14
(2) 適切な価格設定	・・・・・・・・	15
(3) タイムリーな販売促進	・・・・・・・・	16
(4) マンパワーを磨く	・・・・・・・・	17
(5) 配送・配達時のポイント	・・・・・・・・	18
3. 飲食業診断のポイント		
(1) 飲食業ビジネスの成功のポイントに関するレクチャー	・・・・・・・・	22
(2) 飲食店の開業前の成功のポイントに関するレクチャー	・・・・・・・・	23
(3) メニュー開発のポイントについてのレクチャー	・・・・・・・・	24
(4) 競合店との差別化のポイントについてのレクチャー	・・・・・・・・	24
4. 製造業診断のポイント		
(1) 原価管理と標準化	・・・・・・・・	27
(2) 現場における5S管理	・・・・・・・・	30
5. 歯科医院経営診断のポイント		
(1) 歯科業界の現状について	・・・・・・・・	32
(2) 歯科医院の収益を向上させるにはどうすればよいか	・・・・・・・・	33
(3) 歯科医院の経営診断・支援プロセスについて	・・・・・・・・	36
(4) スタッフ教育について	・・・・・・・・	40
6. セミナー聴講者アンケートから	・・・・・・・・	42
7. 東京都内での税理士との連携事例	・・・・・・・・	43
<b>第2章 税理士顧問先の経営診断事例</b>		
1. 歯科医院の経営診断事例	・・・・・・・・	46
2. 飲食店経営診断事例	・・・・・・・・	50
おわりに	・・・・・・・・	62

## 第1章 税理士研修セミナー

今回の税理士向けセミナーについて、概略、以下のような内容のプログラムが地区会員税理士に配布され、研修当日は約40名の税理士の出席があった。

### 11月2日税理士会研修について

日時：11月2日（金）午後6時より9時まで

場所：平塚商工会議所 第1・2会議室

講師：イマセ総合経営研究所 中小企業診断士今瀬 勇二先生

#### 1. タイトル

「税理士に求められる企業の経営革新と企業診断実務」

-業種別ケーススタディを中心として-

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 1) 経営革新支援の実際    | 中小企業診断士 今瀬勇二 |
| 2) 企業診断実務       |              |
| ① 小売業の企業診断のポイント | 中小企業診断士 藤村典子 |
| ② 飲食業の企業診断のポイント | 中小企業診断士 西場友彦 |
| ③ 製造業の企業診断のポイント | 中小企業診断士 山内伸一 |
| ④ 歯科医院の診断のポイント  | 中小企業診断士 数間昌文 |

#### 2. 講師のプロフィール

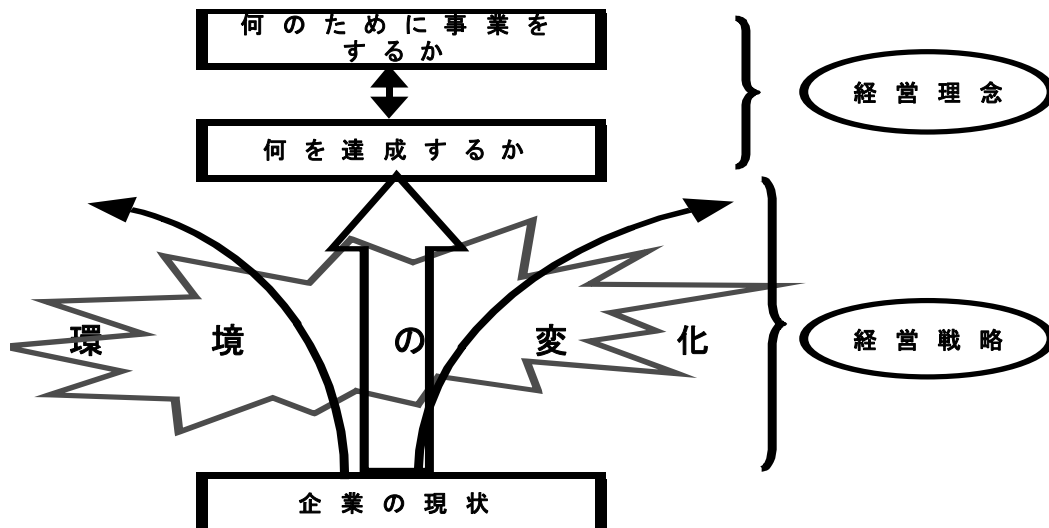
- ① 今瀬勇二
  - ・ 産業能率大学総合研究所講師
  - ・ NPO 法人ビジネス駆伝ネットワーク理事長
- ② 数間昌文
  - ・ 中小企業診断士/IT コーディネーター
  - ・ NPO法人ビジネス駆伝ネットワーク理事
- ③ 西場友彦
  - ・ 中小企業診断士/ワインアドバイザー
  - ・ (社) 日本フランチャイズチェーン協会講師
- ④ 藤村典子
  - ・ 中小企業診断士
  - ・ 商工会議所経営革新塾講師
- ⑤ 山内伸一
  - ・ 神奈川県中小企業支援センター経営アドバイザー
  - ・ NPO 法人ビジネス駆伝ネットワーク理事

## 1. 経営革新支援の実際

### (1) 環境変化が要請する経営革新

社会経済のグローバル化、人口労働構造の変化、国際分業の進展、製造業の海外進出に伴う国内産業の空洞化、技術革新のスピード化、IT活用による斬新なビジネスモデルの構築、国内における第三次産業の増大、団塊世代の大量退職、健康志向社会、少子高齢化社会の到来など、企業を取り巻く環境はかつてない大きな変化を見せています。そのような環境下で、各企業は生き残りをかけて企業競争力再構築を行わなければならない状況にあります。

<不明確な経営理念と企業を取り巻く環境変化>



#### ①老舗企業倒産の増加

統計的に見ても、2004年の帝国データバンクのデータによりますと、倒産企業の27.3%が業歴30年以上の企業であり、また、業歴20年以上の企業で見てもなんと、倒産企業の44.6%という高い数字を示しています。これら、老舗企業の倒産率が高いという現象は何を意味しているのでしょうか。先に述べました激しい事業環境の変化で、「過去の知識・経験が通用しない」状況になっている事を意味しているのです。

#### ②世界の潮流「キャッシュフロー経営」

昨今の経済社会状況を見ておわかりの通り、今や日本という狭い市場だけでものを考えることができなくなっております。経営においてもしかりです。日本の経営はこれまで損益計算書中心に、いくら売上げが伸びたか、利益はどうだったか、ということに重点が置かれていました。しかし、世界の潮流はキャッシュフロー経営にあります。つまり、その事業においていくらキャッシュを増やした

か、以下に潤沢なキャッシュフローを生み出していくかを経営の中心に据えることが要請されているのです。それを示すかのように今や、その企業が将来にわたってどの程度のキャッシュフローを生み出しているかがその企業に対する企業価値として評価されるのです。

#### ③経営理念の形骸化と右肩下がりの営業利益率

戦後、起業して大きな企業に成長させた創業社長はいずれもその熱い思いを経営理念として持ち、それを組織のメンバー間に浸透させて企業を発展させてきました。しかし、社会経済が成熟化した昨今、企業の経営理念は完全に形骸化してしまい、組織の中で機能しなくなってしまっています。そのために企業においては、共通目的が不明確化し組織活性化を妨げ、結果としてここ 30 年間、日本の企業の営業利益率は右肩下がりに下がり続けているのです。今ほど、経営理念の明確化と組織内への完全浸透が必要な時期はありません。

#### ④求められるドラスティックな経営革新

企業を取り巻く環境の変化は、当然、企業に対して経営戦略の変化、組織構造の変化を要請します。その必要性に応えるためには、企業が今までの姿でとどまってははいけません。今こそ、全ての企業には生き残りをかけた、ドラスティックな経営革新が求められているのです。

経営革新とは、「自社の技術を活かして、環境変化に順応し、業態を社会が求める姿に変化させ、企業の変革・新たな発展を目指す」ことです。今の時代に必要な経営革新とは、環境変化に順応し、業態までも変化させるまさに、「イノベーション」であるということになるでしょう。

#### (2) 財務諸表に見る経営革新のポイント

ほとんどの中小企業の損益計算書を中心とした財務諸表は、税理士の手で税金計算のために作成されているといっても過言ではないでしょう。つまり、中小企業の経営者は、財務諸表を自社の経営の改善・改革に生かそうとは考えていないし、また、税理士によってそれらの財務諸表が経営にどのように使うのかの指導もされておられません。私から見ればこれら改善ポイントがぎっしり詰まっているはずの財務諸表が経営に活用されないのは、全くもったいない話です。しかし、私が中小企業の経営革新に立ち会ってこれらの財務諸表をしたいのですが、まず、そのまま使えることはありません。これら財務諸表には以下のような問題点があり、もう一度、それらの数字を本当の姿に戻す作業をしなければならぬからです。

- ・売上原価の項目が正確でない
- ・販売費および一般管理費項目と売上原価項目が混在している
- ・減価償却費が正しく計上されていない
- ・貸借対照表の項目が正確でない

以上のような問題点は、損益計算書が税金計算のために作成されているかぎり、やむを得ないこと  
でしょう。

#### ①中小企業に不可欠なキャッシュフロー経営

さきにキャッシュフロー経営は世界の潮流であるという話をしました。私は中小企業こそ、キャッシュ  
にこだわった経営をすべきであり、経営資源の脆弱な中小企業にこそ、キャッシュフロー経営は絶対  
必要だと考えています。キャッシュフロー経営の基本は、まず、営業活動によって潤沢なキャッシュ  
フローを生み出し、それを自社の将来の発展のために投資し、残ったキャッシュフローで借入金体質  
からの脱却を目指し、財務体質を強化していきます。つまり、営業活動によるキャッシュフロー、投  
資活動によるキャッシュフロー、財務活動によるキャッシュフローの三つを意識してバランスよく体  
質を強化していくべきです。

#### ②損益計算書会計から貸借対照表会計へ

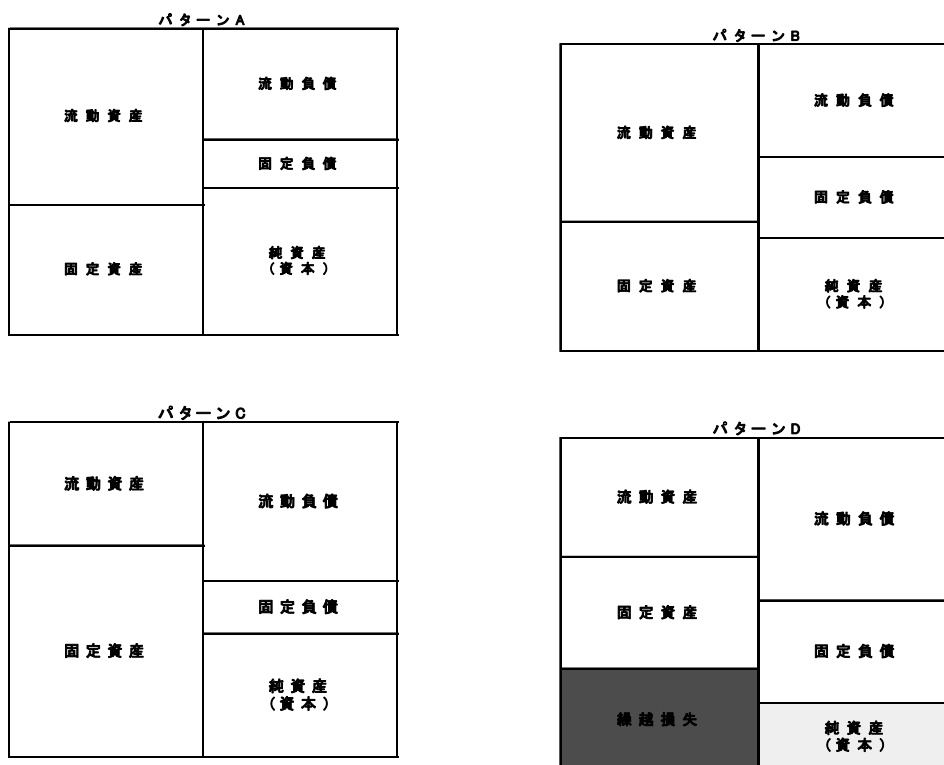
これまで述べてきましたように、多くの中小企業の決算書は税金計算のために作成され、それも損  
益計算書が中心で、貸借対照表は「青色申告の必要要件」ということで作成されているようです。貸  
借対照表とは企業の財政状態をつぶさに表現している大切な財務諸表です。貸借対照表には、あとで  
述べるように経営革新のポイントがぎっしり詰まっています。多くの中小企業はこの貸借対照表を自  
社の経営改善・革新のために使用していないし、また、経営改善・革新にどのように活用するのかの  
指導すら受けておりません。従って、私が中小企業の経営革新指導をするとき、貸借対照表もまた、  
税理士が作成したものをそのまま、使うことはできません。利益の出具合によって、いろいろな項目  
や数字がゆがめられ、実態とかけ離れたものとなっているのです。これも税金計算の弊害です。企業  
の正確な財政状態と将来の方向性を正しく探るためにも貸借対照表の重要性は高まっています。

#### ③貸借対照表に見る経営革新の方向性

貸借対照表は簡単に図示することによって大きく 4 つのパターンに分けられます。安定経営型（パ  
ターン A）・一応安定経営型（パターン B）・不安定経営型（パターン C）・債務超過型（パターン D）  
の 4 つのタイプです。これらのパターンを見れば改善ポイントは一目瞭然です。債務超過型（パター  
ン D）は、固定・流動資産の精査し、早期に現金化し、短期負債を長期負債へ切り替え、さらに減資の  
実施と収益力向上による自己資本の充実を図り、不安定経営型（パターン C）は、固定・流動資産の  
精査行って早期に現金化し、短期負債の長期へ切り替え、収益力向上によって自己資本の充実を図る。  
また一応安定経営型（パターン B）は、固定流動資産の精査による資産の圧縮、増資・収益力向上に  
よる自己資本の充実を図り、安定型（パターン A）の貸借対照表への転換を目指す。安定経営型（パ  
ターン A）は、将来に向けた投資計画作成による余剰資金の活用、固定資産の再精査、さらなる効率



性の追求を行います。安定型（パターン A）といえども、内部を精査しないと多くの場合、経営者および組織メンバーの慢心から効率性（特に資本効率性）の悪化が目立ちます。総資産回転率、棚卸資産回転率、売上債権回転率などを綿密にチェックしていく必要があります。これら4つのタイプを図示すると以下ようになります。



### (3) コア・コンピタンスに見る経営革新のポイント

上記のとおり、経営革新のためには収益力の向上が必要です。収益力を高めるためには製品の魅力度を高め、市場での競争力を高めねばなりません。その競争力の源泉となるのがコア・コンピタンスとよばれるものです。

#### ①企業発展の源泉「コア・コンピタンス」

いろいろな形で経営を支援するために企業の社長や幹部の方々にお会いしますが、まずすべてといってよいほど、自社のコア・コンピタンスについて明確に把握している方はおりません。企業が経営戦略を検討する場合、三つの要素（視点）があります。①事業ドメイン ②コア・コンピタンス ③市場機会 でそれぞれの要素は、自社特有の資源や能力で市場における競争優位をかたちづくる源泉となるものです。つまり、経営戦略を検討する際、「どのような自社特有の能力（コア・コンピタンス）を使って、どのような領域（事業ドメイン）で、どのようなビジネス・チャンス（市場機会）に挑戦

していくのか」を検討する際の主要な要素の一つが「コア・コンピタンス」ということで経営にとって大切な要素なのです。コア・コンピタンスを定義づけると「コア・コンピタンスとは顧客に対して、他社には真似の出来ない自社独自の価値を提供する企業の中核的能力」であり、さらにその「企業の中核的能力」を「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキル（器用さ、熟練などを要する特殊な技術）や技術（科学技術）となります。コア・コンピタンスの事例としては、シャープの「液晶技術」を考えると一番わかりやすいでしょう。

## ②コア・コンピタンスの確認

コア・コンピタンスが経営戦略を策定する際の三要素であること、そしてその定義を理解しましたが、それでは自社のコア・コンピタンスをどのように探って、発見すればよいのでしょうか。企業の中にある一連のスキルや技術が「核となる企業的能力＝コア・コンピタンス」と認定するためには最低限度、以下の条件をクリアする必要があります。

### 1) 顧客価値創造の核であること

企業が独りよがり考えた競争力ではなく、顧客価値を中心に据えている必要があります。

### 2) 競合他社の模倣が困難（不可能）であること

他社と比較して非常にユニークですぐれている必要があります。

### 3) 市場展開の幅が広いこと

具体的な製品・サービスのイメージを描くことが可能で多様な市場にアクセスできることが必要です。

## ③競争優位の源泉

コア・コンピタンスは市場における競争優位を確立する源泉であり、それを事業の中核に据えて市場において競争優位に立つためには、

### 1) その技術・スキルが真に顧客価値創造の中心に据える価値があるのか

### 2) その技術・スキルがどこにでもあるようなものではなく、真に他社には真似の出来ない競争能力であるのか

### 3) その技術・スキルが現在の製品・サービス群に十分に活用されており、さらに将来における製

品・サービス群にどのように活用出来るかを展望し、発展させる可能性があるのか

を検討し、コア・コンピタンスに裏付けされた製品・サービスによる市場での競争力を高め、市場シェアを高めて行くことが重要になってきます。さらに、競争優位に立つための経営戦略を考える際、事業ドメイン、コア・コンピタンス、市場機会の関係から以下の二つのアプローチを考えることができます。

#### 1) 経営資源アプローチ

自社で「できること」から発想し、実現性の高い戦略を志向するアプローチで、コア・コンピタンスを起点として将来有望な事業ドメインを定義し、市場機会を探索していこうとするものです。製造業の戦略策定のアプローチです。

#### 2) 市場機会志向アプローチ

自社にとってどのような魅力的な市場機会が存在するか、どのような顧客ニーズがあるのかを起点として「自社のコア・コンピタンスを市場に適合させていく」アプローチで、サービス業や流通業のアプローチです。

### ④顧客価値創造

先にコア・コンピタンスの条件を見た時に、「顧客価値創造の核であること」を一つの条件にしました。「顧客が真に価値あると認めるもの」それが顧客価値です。モノをつくれれば売れる大量生産・大量販売の時代は既に去り、市場が成熟した現代、つくれば売れる時代ではありません。市場での競争が激しくなり、製品を見る顧客の目も厳しくなっています。そこで、顧客の求める価値を的確に把握し、その価値の最大化を図る競争力の強化が重視されるようになり、「顧客価値の最大化をベースにした顧客価値経営」が重要視されるようになってきました。筆者が東京都のビジネスナビゲーターをしていた当時、よく中小製造業の社長様方とお会いすると「こんな素晴らしい製品を作り上げました。これなら絶対売れますから販路を紹介してください」というようなことを言われる社長様方が多くおられました。私がまたかと思って、からかい半分に「なぜ、売れるとわかるのですか」と聞くと「こんな良いものは今までないし、絶対売れる」と言い張ります。「買うか、買わないかは顧客が決めることで企業の社長が決めることではないですよ」といっても理解できないでいました。このように中小企業の経営者には、「顧客価値」という絶対条件が頭から離れているのです。従って「顧客価値を最大化する」ことが経営にとっていかに大切かを理解していただくことから仕事が始まります。顧客価値を最大化することとは、「その企業にしかできない、顧客にとって無くてはならない機能を提供」することでありためには、

- 1) 顧客が求める価値を機能として実現する
- 2) コア・コンピタンスを用いてその機能を実現する

という二つのポイントが大切になります。

#### ⑤コア・コンピタンスをベースにした経営革新計画の作成

私が中小企業の経営革新計画作成をお手伝いする際には、財務分析で経営革新の方向性を判断した後、かならず当該企業のもつコア・コンピタンスの明確化を起点にします。残念ながら、どの経営者もこの大切なポイントが明確ではありません。経営者や経営幹部との面談を通じて次第にその企業のコア・コンピタンスが明確になって来ます。このコア・コンピタンスを計画の中軸に据えて、「顧客価値」を検討しながら既存の製品・サービスの改良やあらたな製品・サービスの創造をし、既存製品・サービスや既存事業とのシナジーを考慮しながら、成長戦略にのっとった形で経営革新計画を作り上げていきます。経営革新計画はたんなるこれまでの事業の数字の積み上げではありません。そのためには、コア・コンピタンスのみの検討ではなく、取引先の貢献度分析や業界の競合分析、自社のポジショニング分析などあらゆる角度から検討していくことになります。いずれにしても、それら計画全体のベースになるのは、貸借対照表を中心にした財務諸表であり、それらの財務諸表が真実を反映した的確なものでないとならないわけです。税理士の皆さんが、税金計算の仕事から一歩抜け出して、中小企業の経営革新のためのコンサルティングを少しでも意識していただけると日本の中小企業は限りなく活性化していくと思うのです。日本企業の99%を超える中小企業の大部分の経理（税務）を見ておられるのが税理士のみなさんなのでありますから。

(今瀬勇二)



## 2. 小売業診断のポイント

小売という言葉は江戸時代からあり、まとめて仕入れたものを消費者のニーズに合わせて「小さく売る」ことから来ている。しかし、高度成長のころより、小売業（特に大手）はチェーンストア理論によって効率化を追求するようになった。

日本におけるチェーンストア理論は、戦後日本がアメリカのスーパーマーケットの影響を受け、近代化に目覚めたところから始まる。都市部のデパートなどを除いては、八百屋、肉屋といった個人経営の業種店しかなかったこの時代に、アメリカからやってきたスーパーマーケットという業態は、日本の小売業に、アメリカを見習えば、大企業になることができる、といった可能性を示した。アメリカのような将来を目指して、アメリカのスーパーマーケット理論は、「チェーンストア理論」として、日本で定着していった。

アメリカのスーパーマーケット理論は、産業の工業化という当時のバックグラウンドの中で、小売の世界でも「科学的」「論理的」「合理的」という3つの視点が重視されていた。この3つは、当時の製造業の世界では科学的な考えとしてフォーディズムなどから始まった基本的概念であり、生産性を高めていくうえでの標準化の基本となる考え方であった。そしてそれは小売業の世界においては、標準化された店舗を本部が管理し、商品にかかわる活動すべてを集中的にコントロールして、効率的に運営していく、という合理的な考え方に当てはめられた。実際、どの地域のスーパーマーケットを見ても、細部の商品構成は変わってくるが、生鮮3品は壁面（スタートは青果）で中央には常温のもの、というように同じような構成になっている。買い物のパターンがある程度決まっており、そのため日々の作業も定型化しやすい。このようにスーパーマーケットは、ハード面から日々のオペレーションに至るまでマニュアル化が可能な業態である。

戦後の日本は、モノが不足している時代なので、「モノがなくて苦しんでいる人を救う」ということが小売業の社会的使命でもあった。つまり大量の商品を低価格で流通させて、人々の物的充足を図るということである。これは、見方を変えれば「つくれば売れる」時代であった。小売業も製造業と同様にプロダクトアウトのビジネスであり、顧客属性や地域性を考えるような現場対応力を磨いていく必要もなかった。こうして戦後から高度成長時代を経て店舗網を拡大した大手GMSを代表する小売業は次第に、商品の「流通」にも大きな影響力を持つようになった。消費者のために、まず小売業がイニシアチブをとって、流通における支配力を高めていかなければならないとの意識を持ったためである。大量の商品を安い価格で流通させるという「使命」のもと、小売店は、川上（メーカー・問屋）にも影響力を持ち、流通における支配力を高めていこう、という意識が高まった。それにより小売業は大量に商品を流通させ、合理的かつ効率的に商品を供給することができる、ということから「流通業」と表現されることが多くなった。小売業の意識としても、『小売店ではなく「大」売店』だ、という意識が強くなったのである。

しかし、そのような意識は、現代の消費形態においては、非常に重大な問題を抱えることになって

いる。現在は消費の多様化が進み、高度成長のころのように、安ければ買う、といった時代ではないことは周知のことと思う。しかし、高度成長の中で育ってきたチェーンストアというビジネスモデルから変革できずにいた店舗では、売り場のワンウェイコントロールや過度のセルフサービスといった「顧客軽視」の傾向が見られ、チェーン店舗によるモノの流れの仕組み化を推し進めるあまり、地域性を失い、消費者離れを見せるチェーン店もあった（例えば新鮮な魚介類が食べられる港町のスーパーに、冷凍の魚介類が並んでいる、といった具合である）。本部がすべての権限をもって、店舗運営すべてをコントロールする体制では、前にも述べたように、「顧客属性」や「地域性」についてはまず考えない。たとえ考えても、「本部の方針とは違う」ということになるので考える必要もない、というのが現実であった。このような体制では、店舗のスタッフが日々顧客と接する中で感じる生きた情報を活用する仕組みが構築されていない。またそれぞれの店舗が売り場やイベントなどを創意工夫する権限も与えられていない。顧客・地域の「動向」といった流動的で不確実なものは、合理的な考え方で適応させていくことが難しいため、排除するほかにはないのである。そのため売り場ではスタッフは客に挨拶する余裕もなく、日々のオペレーションに追われることになった。同時に、スタッフのモチベーションの維持も難しくなっていた。人と接する業種でありながら、店舗の持つ「人財」を重視せず、有能なスタッフを商人から単なる作業員にしてしまった。また、どこでも似たような店、といった同質化が進み、ますます現代の消費形態からかけ離れていった。

現在の小売業は、小売業活動の本来の目的に立ち戻ることが必須となっている。最初に述べたように古くからの小売業のあり方である大きく仕入れたものを顧客のニーズに合わせて「小さく売る」ということである。このような江戸時代からの役割にプラスして、「提案」という役割がある。いい買い物の場を作ることと商品を集めることが大きな役割である小売業は、多様に集めた商品をどのように構成、編集を行って売り場（買物の場）にまとめ、いかに消費者にプレゼンテーションしていくか、という機能を重視しなければならない。最終的な消費が行われる店舗は、単なるプロダクトアウトのシステムの一環をなす最終的なチャネルではなく、顧客の買い物や生活をサポートしていくための客の生活に通じる手段としての場であり、そのためには消費の選択性や自由度を高めていくことが必要となる。もちろん、商品流通も消費者へのスムーズでタイムリーな商品供給、という点では重要なビジネスであるが、そもそも小売業とは役割が異なる。流通業なのか小売業なのか、この2つでは明らかに考え方が違い、そこから生まれる中身「売り場」も大きく変わってくる。現在のよう満たされた時代では、こうした基本的な考え方の違いは収益に大きく影響してくる。バブル崩壊後にやってきた小売業の低迷は、こうした時代の変化をうまく捉えられなかったことと、自らの事業ドメインを明確に定義しなかったことが根本にあると考えられる。小売業においては、商品を大量供給させる時代に構築したチェーンストア理論のもと、悪く言えばプロダクトアウト志向による「企業満足」を追求してきたのであるが、そこからマーケットイン志向による「顧客満足」への価値の転換を実行することが重要なのである。

そこで今回のセミナーでは、自らが小売というビジネスを志向する店舗（主に小規模の店舗）に対し、一番身近な外部機関である税理士がどのように関わっていったらよいか、という点について話をした。税務・財務の専門家である税理士は、店舗の財務状況を把握しているというメリットがある。そういった数字面での信頼性を最大限に活用するとともに、一消費者の視点でアドバイスする着目点について説明した。詳しいコンサルティングは専門のコンサルタントに任せるにしても、そこへつなぐための基礎的な情報を持ち、店舗、税理士、コンサルタントが有機的につながって経営改善につながるようなつなぎ役となるためにはどうしたらいいかについて考えてもらう機会とした。

今回は小売業にて着目するポイントとして、「①売り場」「②価格設定」「③販売促進」「④接客も含めたマンパワー」を挙げた。また、店頭販売に付随し、地域に密着する中小小売業は特に注力すべきサービスである「⑤配送サービス（配達）」についても最後に説明した。また、現在は小売業の中でもインターネット販売など無店舗販売が多くネット販売は販路拡大、販売促進の重要な手法であり、ホームページを設置することは店舗コンセプトをアピールする広報としての役割もあるが、今回は、あくまで店頭販売における着目点のみを述べた。

#### （1）売り場作り

売り場については、レイアウトや陳列などに触れる前に、まず「新鮮な売り場を作り、維持していく」ということを第一のポイントとして挙げた。そのためにはまず整理整頓が不可欠であると述べた。製造現場などでは5Sなどいろいろ定義があるが、小売業においては単純に、「整理…それぞれの有り場所を決定する」、「整頓…散らばっているものをきれいに片付ける」、ということと定めている。整理整頓は能率面（モノを探す、というムダをなくす）や精神衛生面（こういうイライラが接客に影響する）という面からも必要である。

売り場の整理ができないとどういうことになるのか。売り場のあちこちに商品が埋もれた状態になってしまい、売れ残った商品と新しい商品が混在することになる。すると、店員は新入荷の商品をどうアピールするか、といったことにばかり集中してしまい、古い商品の扱いにまで考えが及ばない。また、あらゆる商品に「大安売り」が並ぶことになり、店がその時期にアピールしたい情報が消費者に正確に伝わらない。この結果、売り場がごたごたしてしまい、店舗コンセプトも見えない何が何だかわからない店が出来上がってしまう。売り場の整理整頓を実施して、その時々到店がアピールしたいものがはっきりと消費者に伝わるような「新鮮な」売り場を維持させることが必要である。そのためには日・週・月ごとにチェックする項目を定めるといった整理・整頓・清掃のシステム化は当然実施すべきである。また、清掃といった作業は店員自身の経験に任せている場合が常なので、接客と同様に清掃の研修を実施することも必要である。

新鮮な売り場を維持できる体制ができたところで、陳列について考えていく。デパートや衣料専門店などではお馴染みであるが、種類陳列よりも用途陳列を心がける、ということが重要である。例え

ば鮮魚コーナーで魚介類が生切り身・刺身・貝類・1匹まるごと…という具合の陳列では、若い主婦などはそれをどう扱ったらいいかわからず敬遠してしまう。これが煮魚用・フライバター焼き用・鍋物用…というように調理法別に陳列されていれば、扱い方がはっきりしているので、若い主婦への訴求力もアップする。クロス陳列なども有効である。これらは非常に当たり前なことであるが、小規模の小売店（特に業種専門店）では、店舗側の管理の都合から、品目ごとに並べているだけの店が多い。くくり方を変えて一定のルールで商品を集め、消費者にイメージさせることが必要である。また、店舗のコンセプトに沿って、話題の商品や店が奨めたい商品をアピールしていくことも必要である。具体的な例として、シリーズ化がある。最近ではメーカーでもシリーズ化を意識したものを多く発売している。例えば、書店などで見られる分冊などがそうである。あるテーマに沿った冊子を隔週くらいのペースで次々に発売する。すべてを揃えてはじめて完成された内容となるので、興味を持って買い始めたらずべて揃えてしまう。人気作家の「～シリーズ」といった小説もそうであるし、CDやDVDなどでの「～3部作」といったくくりもそうである。そういったシリーズ化を、店舗サイドで自ら企画し、構成して客に売り出していくのである。小さい子供が多い地域の書店では、幼稚園シリーズとして、季節に応じた内容でコーナーを設けている。春には新入学のためのバッグや巾着などの手芸の本、お弁当などの料理本、また遠足や運動会シーズンにはピクニック弁当などの本、秋口には手編みで作るニットの本という感じである。また、共働きの若い世帯が多い地域の食料品店では、毎週末に「親子で作る夕食」というコーナーを設け、簡単なレシピと共に少人数で使いきれぬ食材を売り出している。季節感を意識したメニュー構成で、夕食の食材の隣に簡単なお菓子の材料セットを並べて、毎回好評である。コーナー販売といった売り場の集中化の切り口は自由でいいと思う。地域の消費者の属性に応じて考えるのが一番分かりやすいが、消費者も気づかない新たな切り口を提案するのもよい。そしてテーマやニーズに合わせてレイアウトをこまめに変化させる。そうすれば売り場にインパクトを出すことが出来る。中小小売店は、総売り場面積が小さいため、どうしても大手小売店のパワーに負けてしまう、と思いがちであるが、用途陳列や集中化によってインパクトを出すことにより対抗することもできる。

このように、「消費者がどういう買い方をするのか、どうすれば買いやすく出来るか」を常に考えて売り場を作っていくことが重要である。

## （2）適切な価格設定

価格設定については、まず、粗利益について考えていく。経営管理の指標として、粗利益率を取り上げることが多いため、通常はどうしても粗利益「率」に目が行ってしまう。同じ品種内では、同じような価格設定になるため、粗利益を増やすためには品種全体の粗利益率を上げることになり、全体的に価格の高い印象がついてしまう。消費者に安さを訴求し、かつ粗利益を確保するには、相対的な安さを印象付けることが必要になる。具体的には、



- ・ カテゴリーごとの値入率の格差を大きくする
- ・ 同一のカテゴリー内でも、品目ごとの値入率を大きくする

ということである。安さが、売上の拡大に大きく影響する場合や、売り場の活性化に貢献するような「効果的な低価格」を実現できる品目を見極めることである。このように粗利益率の高い商品と低い商品を計画的に混在させることにより、粗利益率ではなく粗利益額の増加を図っていく。また、実際に効果的な価格設定になっているかどうか、定期的に値入率を見直していく。低価格の商品のみ売れ行きが良く、全体的な粗利益額の向上に貢献していないような場合もあるからである。

### (3) タイムリーな販売促進

販売促進において注目するのは、「イベントなど個々の販売促進活動が売り場の活性化につながっているか？」ということである。タイムセールなどを実施する目的は、これらの商品を売ることだけではなく、活気のある売り場、という雰囲気を作り出すことにある。そのためによく使われるのが比較展示である。目玉商品の横に、同様の商品で、性能も価格も上（もちろん利幅も違う）のものを陳列する。そして、消費者が重視する項目7～8項目について商品比較一覧表を作成し、性能の違いが消費者に分かるようにする。特にハイテク製品などは、機能が多角化しており、ぱっと見ただけでは違いが分からない。目玉商品との比較以外でも、ラインがそろっている商品については比較のためのPOPを同じ書式で作し、同じ位置に掲示して顧客の商品選択を後押しすることは必要である。目玉商品との比較では、消費者が価格と性能のどちらに注目するかによって、比較展示された商品どちらを選択するのかわ変わってくるが、低い粗利益率の目玉商品から、適正な粗利益率の商品へ誘導することができれば、目玉商品が活かされることになる。また、家電量販店等によく見られるが、自店でのランキングを示すことも有効である。売り場作りでも述べたが、店のお奨めや消費者の人気を示すことは、消費者の意思決定を後押しすることに大きく貢献する。

また、イベントとなると、企画運営などが大変で、なかなか踏み出せないと感じることもあるだろうが、とにかく数をこなしてゆくことが大切である。売り場単位の小さなイベントでいいので、毎日のように実施していく。他店のイベントを参考にしても良い。「量をこなして質的向上を図る」ということである。まずはシンプルに五感に訴えるところからはじめると良い。音の出るものは音を出す、匂い・香りの出るものは嗅覚に訴え、視覚的に面白いものは視覚的にアピールをする。

一番簡単で効果的なものは商品の試用である。試食・試飲・試着・試乗などいろいろ考えられる。メーカーでも販促のためのお試しツールを準備しているが、店舗としてはこれらのツールを効果的にどう活用するかが大切になってくる。メーカーが用意したツール自体は商品の良さを体感する仕掛けとしては非常によく分かるものになっている。そこで、売り場では多くの客を試用まで結びつけることが必要である。まずは、簡単なことであるが、POPなどでどのように試用したら良いか一目瞭然なものを作る。「ご自由にお試ください」の一言が書いてあるだけでは、どのように使うのかも分から

ないし、買うかどうか分からないのに店員を呼ぶのも気を引けるものである。特に機能的な商品は使ってみないと分からないため、試用に結びつけることができるかどうか売上に大きく影響する。POPに「商品説明はスタッフに申しつけてください」の一言をつけることはもちろんであるが、こまめに店員からも声をかけていく。スーパーや家電量販店ではメーカーから専門の販売員が来て説明することがあるが、小規模店舗ではそこまでは行かなくとも、店員が積極的に客とコミュニケーションをとっていけばひとつのイベントとして売り場を賑わせることができる。

こうした数多くのイベントでマンネリを避けていけば、その中から定番イベントが生まれ、店内にいいリズムを創り出していくことになる。

#### (4) マンパワーを磨く

商品を構成・編集して消費者にプレゼンテーションしていく現代の店舗販売においては、スタッフの接客技術や、提案力も売上の拡大に大きく影響する。スタッフには、顧客のニーズにこたえようという意思と、そのために店舗をどのようにしたら良いかという積極的な改善提案力が求められる。商品知識や顧客情報といった「知識」を習得するのは当然のことながら、知識同士を結び付けたり、それらの知識から発展させたりする「知恵」を磨くことが重要になってくる。そのためには

- ①手に入れた情報に対して自分はどう思うのか、自分なりの意見を持つ
- ②消費者の立場で気づいたことを自分の店舗の改善に取り入れていく
- ③来店客の服装や身なりなどから提案商品をイメージする、というトレーニングで、お客様観察眼を磨く
- ④店舗で今、一番に奨めるべき「イチオシ」を理解する

といった力が求められる。例えば、食料品店で、海苔巻きとペットボトルのお茶をもってレジに来たお客が、「あっそうだ」と引き返し、カップの味噌汁を持ってきたとする。たった一人の客の行動であっても、常にアンテナを張っているスタッフならそれが他の客にもあてはまるとイメージできる。そこで海苔巻きの隣にスペースを設け、「海苔巻きにぴったりです」とのPOPと共にカップ味噌汁を陳列することを考えるかもしれない。この程度の陳列の変更は容易である。ちょっとした陳列の工夫で客単価は大きくアップするのである。また元に戻すのもすぐに可能であるので、アンテナを張って顧客を意識さえしていれば、気軽なアイディアとしてすぐに提案することもできる。店側でも、陳列の工夫など小さなアイディアを実行に移して、小さな工夫の大切さをスタッフに理解させることが、スタッフの活性化、そして売り場の活性化につながっていく。このようなことを通して、それぞれのスタッフが高いモチベーションを維持して、顧客満足度を常に考えられるスタッフとなるよう、自分を磨き続ける店員力があれば、価格などの不利な点にも対抗できる。

このためにも店舗には、スタッフの高いモチベーションを維持できるような雰囲気できていなければならない。スタッフが店側に意見・アイデアを言いやすい環境づくりが必要である。そのためには、日ごろからスタッフとの良好なコミュニケーションをとり続けることが不可欠である。そのようにしてスタッフの裁量にまかせる部分と、店舗コンセプトに沿った店作りをすすめるための店側の管理、この双方のバランスを考えた店舗運営が求められる。

#### (5) 配送・配達時のポイント

小規模な小売店では、商品を各家庭へ配達することは日常である。最近は大手のスーパーなどでも商品の配達サービスを実施している。このとき、配達を、商品を届けるものとしか捉えないか、顧客ニーズの把握のチャンスと捉えるかによって、その後の広がりが大きく変わってくる。

ここで、私が以前関与した家電販売店の例を挙げる。そこは従業員数名のメーカー系列販売店（街の電器屋さん）であり、店舗面積も小さく、価格では近隣の家電量販店には勝てなかった。しかし、丁寧な接客で消費者の信頼も厚く、店舗での販売数量も比較的多かった。取扱商品が家電であるため、必然的に購入者のところまで配送することになるが、この販売店は、セッティングのために各家庭の室内（リビングなど）まで配送する中で、新たなニーズを把握することができた。例えば、家電の修理や配線工事、電化製品の点検である。配送時のこれらの依頼を元に、修理や工事、点検といったサービスメニューを商品化し、街の電気屋さんの強みであるフットワークのよさを強化していった。また、サービスメニューを利用する消費者から、家電の注文が来るようになり、相乗効果をもたらしている。

このように、生活を垣間見ることができる、という利点のもと、小さなニーズを活かし、商品化することによって、付加価値を高め、大手量販店に対抗することができるのである。現在は大手量販店でもサービスメニューをどんどん充実させているので、小さなニーズの商品化は、必須事項である。そのためにも、まずは、店員の提案・アイデアを積極的に吸い上げる体制を整え、自由な意見を言いやすい雰囲気を作ることが重要である。

以上の5つの視点で、小売業の診断・助言ポイントを説明させていただいた。中小小売店はどうしても大手小売店との競争について考えてしまい、生き残るためには、価格競争に陥るしかない→収益を大きく圧迫する、ことを憂慮してしまう。さまざまな方法を駆使して、価格競争以外で戦える価値を作り出すことが必要である。

消費者が商品を選択する基準は、当然価格の安さだけではない。現実には、世の中には全く同じ商品が違った価格で売られている。ジュースを例にとって考えると、100円足らずの値段で販売しているスーパーの入り口の自動販売機では、同じ商品が150円で売られていることもよくあり、しかも自動販売機でも相当数のジュースが売られている。これは取引コストといわれる商品価格以外のコストが

存在することが原因である。

取引コストとは、時間・労力、代金以外のお金の支出、心理的不安などがある。例えば、家から買い物をする店舗に行き帰ってくるためには時間・労力といった手間がかかる。そこまでバスや電車などの公共機関を利用すれば交通費がかかり、自家用車で行ってもガソリン代がかかる。たとえ自転車で行ったとしても長期間使用することによるメンテナンスといった余分なおカネの支出がかかる。また、心理的負担というものは、金銭的な支出はないが、消費者の選択行動においては非常に重要な意味を持っている。例えば、知り合いの店よりも安く売っている店を知っているが、知り合いがいる手前、安い店には行けないといった場合である。わたしも、会社員時代に野菜を購入するときに、帰り道にある顔なじみの八百屋よりも、手前の100円ショップで買うほうが安いとは分かっているのだが、100円ショップの買い物袋を提げて八百屋の前を通るのが心苦しくて100円ショップはあまり活用しなかった、という経験がある。これは知り合いがいるから他では買いにくい、という心理的な取引コストが高くなっているからである。また一方でなじみの店では野菜を運びやすいようにカットしてもらったり、買った果物の食べ時やおいしい食べ方を教えてもらったりと自分にプラスになる情報を気軽に教えてもらえるので、多少の値段差ならなじみの店で買う、といった心理が働いているとも言え、これは買いやすさ、という店で心理的な取引コストが低くなっているといえる。他にも、どこで売っているか見当もつかないモノや、取り扱い店舗が限定されるような特別なモノを買いたい時には、万一売っていないと困るので、値段は高いが、確実に取り扱っている店舗へ行く、といった行動などもそうである。先ほど述べたジュースの価格差について考えてみると、いろいろな取引コストが生じて、150円の自動販売機を選んでいられると思われる。ある人は、スーパーで同じジュースがいくらで売っているかを知らなかったの、スーパーに入って値段を調べるという情報取得にかかるコストが、価格差に勝ったのかも知れない。またある人は、スーパーで同じジュースが100円で売られていることを知っていたが、会社に向かう途中でとても急いでいたので、スーパーに入ってジュースを手に取り、レジに並んで買う時間がなかった。通勤途中という忙しい状況であるため、時間に対するコストがより高くなり、価格差に勝ったと思われる（休日など時間のある時に通りかかったら、その人はスーパーでジュースを買うかもしれない）。

価格だけで言うと、「安く買いたいお客」と「高く売れたらいいと思う店舗」、消費者と小売業は利害が対立している。消費者はいつも、今回は得な買い物なのか、もしかするともっといい商品が他にあるかもしれない、といったことで迷いながら買い物をしている。そんな気持ちでいるのだから店内で少しでも気に障ることを経験してしまえば店を変えてしまうのは当然である。このように店舗と顧客にはいわば緊張感のある関係がある。

基本的なモノが満たされた現代、コストというのは単なる金銭的な事だけを指さない。「消費者の選択基準 = モノ・サービスの代金 + 取引コスト」である。大手小売店に対抗するには、価格以外の取引コストを削減する工夫が必要である。消費者は、目的の商品をできるだけストレスを感じ

ずに、面倒臭くないように買いたいのである。そういった顧客の「面倒臭さ」を取り除くことを心がけていかなければならない。そのために、顧客が買い物をするイメージを強く持ち、今まで説明したようなポイントに置き換えて、こまめに見直しを図っていくことが必要である。自身の消費の場面を思い返してみても、価格以外で選ぶことがどんなに多いかに気づくであろう。消費者が価格以外で商品を選ぶきっかけは細かく、多岐に分かれている。細かいからこそ、顧客とのつながりが強い小規模店舗が消費者の「心のゆれ」を感じ取り、工夫を凝らしていけば顧客の吸引力は強まっていくものである。まず、店舗としての基本的なこと＝「顧客の視点で考える」、をしっかりと押さえ、それとともに取引コストの特に心理的要素について考え、改善していかなければならない。顧客との間にある心理的な緊張関係を解きほぐし、さらに信頼を得るような努力が常に必要である。

実際に診断するには、初めは消費者の視点から店を見渡していく。小売業は、他の業種と比べても「消費者」として日常生活の中で一番目にする機会が多い業種である。小売業について専門的な知識がなくとも、消費者の立場でみれば、商品選択時における「心のゆれ」＝心理的な不安を感じ取ることができる。その中でさまざまな「満足につながらない何か」、また「より満足につながるための何か」を見つけ出すことができる。その「何か」について、専門的な立場で考察を加え、改善方法を提案するのである。税理士にとっての専門的立場とは、もちろん数値面に精通しているという点である。

税理士は、損益計算書といった店舗の財務的なマクロデータを持っている。診断士もそうであるが、他の外部機関が数値的なデータを入手するには非常に労力がかかる。関与先の心理的に抵抗する場合も多い（最終的にはデータを開示してもらえが、そこまでの過程が非常に大変である）。私も、前職の会計事務所勤務時代には、マクロデータはもちろんのこと、細かな販売データを見せてもらえるのは仕事柄当然のことと考えていた。企業の安全性を図るために、経営陣の生命保険の加入状況（会社名義のもの）についても詳しく把握していた。関与先企業も、そういったことに特に抵抗を感じていないようだった。中小企業診断士の資格取得時の診断研修（実務補修）で、診断士としての立場で財務を担当した時、関与先企業の財務担当者に抵抗を受けた時にはじめて、データを見せてもらう、ということがどれだけ大変かということに気づかされた。それは、初めて出会って1週間やそこらで終わってしまう実務補修の診断士に容易に開示できるものではなく、強い信頼関係を築いてはじめて拝見できるものである、ということであった。会計事務所時代は、他の担当者から引き継いだばかりの関与先でもデータはすぐに見せてもらえた。会社の重要かつ難解な税務面をサポートしているという税理士は、それだけで他の士業よりもすでに強固な信頼関係を気づいているのだ。そのため細かなデータを早い段階で見ることができ、改善に結びつくような仮説を早期に立てることができる。

以上の例から考えて、関与先の経営改善に貢献するために、税理士は今まで取得している財務データから一歩踏み込んで、さまざまな視点で店舗を見たときに必要となる細かな販売データを収集する。例えば、品目ごとの粗利益率や、時間帯別の販売金額、顧客情報などである。税理士自ら具体的な販売データを集め、問題点を説明すれば企業も納得する。その上で診断士をはじめとする専門家が参加

し、税理士とともに具体的な改善に向けてのコンサルテーションを実施していく。その際の税理士の役割は第一に財務面（数値面）でのフォローである。提案した経営改善の内容を実施した際のシミュレーションや、税務の視点からの投資時期の判断、コストを最小化するための税法上の特例事項を活用するための種々のアドバイス等である。もう一つは管理会計の確立のために必要なアドバイスを行う。このままコンサルテーションが進んで改善が見られても、改善の効果を測定するための管理会計の体制が確立されていないと、税理士が業績を検討する都度に税務会計→管理会計へ組みなおす必要があり、効率的ではない。また、企業自身が前年対比といった簡単な業績検討は常に実施し、自発的に計画の修正を図っていける体制が作られていくことが肝心なので、数値を管理しやすい体制に導くことが必要になってくる。さまざまな会計ソフトで税務→管理会計へ自動的に変換し前年対比などもすぐに分かるようなものがあるが、適切な入力されていないと管理会計として正確なデータではなくなる。このあたりの起票の指導を行うと同時に税理士の視点で見てより細かな分析が必要と考えるときには切り出し機能なども活用してより精緻な業績検討ができるように関与していく。

このように士業を超えたコミュニケーションを強化すれば、それぞれが単独で改善にあたるより、相乗効果をもたらして自らの関与先の経営改善に強く貢献することができるので、税理士と診断士の連携は、それぞれにとっても、企業にとってもすぐにでも実施すべき重要課題である。（藤村典子）



### 3. 飲食業診断のポイント

このセミナーは業種別ケース・スタディーとして、主に飲食業を顧問先にもつ税理士を対象にして実施したいセミナーである。普段、顧問先の会社の数字をみている税理士向けに、会社の数字を見るだけでなく、「経営課題を抽出してどのように経営改善していくか」について飲食業の企業診断のポイントについて理解してもらうことを目的としている。飲食業として、売上を向上させるポイントや、顧客から支持を受ける飲食店の事例の紹介がセミナー内容である。

以下、セミナーのポイントは下記の通りである。

#### (1) 飲食業ビジネスの成功のポイントに関するレクチャー

飲食業ビジネスの成功のポイントが、「お客様が来てもらって良かったと感じてもらえるものがあるかどうか」であるかということを理解してもらうため、具体的な事例を用いながら説明を行った。その上で次の7つの診断ポイントを取り上げた。

##### ①経営理念が明文化されているか

飲食業の経営者に限らないが、多くの中小企業は経営理念が明文化されていない場合が多い。商売をはじめたきっかけを忘れることなく、その思いを経営理念として明文化することで、会社の方向性が決まり、経営者だけでなくその従業員、パート、アルバイトも含んだ全体が理解・共有できているかが重要であることを説明した。

##### ②店舗コンセプトが明確であるか

経営理念を実践していくために、経営理念を従業員、パート、アルバイトも含み全体が理解・共有するためには、ターゲットが誰であり、商品サービスは何を提供し、他店にはないどのような独自性でお届けするのかという店舗コンセプトを明確にする必要があることを説明した。

##### ③オリジナリティーのあるメニューか

「こだわり」、「健康志向」、「本物」、「安全・安心」など競合他社と差別化できるメニューをつくり自店の強みとすることができるメニュー開発の必要性について説明した。

##### ④メニューは自店の顧客に合わせているか

メニューを開発する場合、ただ単に売れるから、流行っているという理由で取り扱うということせず、店舗コンセプトに合わせてつくる必要性を説明した。

⑤大切な顧客が満足する接客ができていますか

飲食業は、接客が重要であることを認識してもらうために、常にお客様のことを考え、明るく活気のある印象を与える、仕事が無くても、常にキビキビと動く、メニュー単価以上のサービスを行ない、結果としてお客様の満足につながる接客をすることの大切さを説明した。

⑥スタッフがメニューのおいしい食べ方を説明できるか

スタッフは、自店の商品を説明できるかどうかという当たり前のことを説明している。実際の飲食店で、すべてのスタッフがすべてのメニューの試食、試飲をせずに営業していることで、顧客への対応が不十分であり、飲食店として営業するのであれば、顧客に料理の内容と食べ方を詳しく説明できて、料理とドリンクをコーディネートできることが必要であることを説明した。

⑦店頭、店内、トイレは清潔で保たれているか

飲食店である以上、清潔でなければならない。店舗設備の店内やトイレだけでなく、顧客をお迎えする店頭の清掃も心がける必要があることを説明した。そのためにはスタッフがなぜ清掃しなければならないのかについて理解しなければならないことを説明した。

(2) 飲食店の開業前の成功のポイントに関するレクチャー

飲食店の開業前の成功のポイントとして、物件開発の重要性について説明した。

①顧客に知ってもらう

いくら競合店よりおいしい料理を提供できる場合であっても、顧客が知らなければ売上を上げることは出来ないため、AIDAモデルの具体的な事例を出し、顧客に知ってもらう重要性を説いた。

※人が何か買う行動パターン

- 1) 「注意」(Attention) : 顧客の注目を引き出し、
- 2) 「関心」(Interest) : 店に対しての関心を高めて、
- 3) 「欲求」(Desire) : 店に入りたいという欲求を発生させ、
- 4) 「行動」(Action) : 実際に店に入ってもらう

②物件開発が成功への近道

顧客がたくさん集まりやすい物件を見つけることが成功の近道であることを説明した。

その上で、顧客に知ってもらうためには、ファザードは目に留まりやすく、わかりやすい必要性があり、駐車場は入りやすいものである必要性について説明した。



(3) メニュー開発のポイントについてのレクチャー

メニュー開発のポイントとしては、料理人の満足でなく、お客様に喜んでもらえるかどうかという視点でつくることが重要であることを説明した。

ポイントとして、「味」、「ボリューム」、「素材」、「器」、「盛り付け」、「価格」、「提供方法」など多面的に考えなければならないことを説明した。

(4) 競合店との差別化のポイントについてのレクチャー

飲食店が、オリジナリティを發揮するためには、競合店と差別化するためには、人材育成によって実現できることを説明した。

①お客様はスタッフに会いたいから、店に来店する

顧客は料理だけを食べて来ているのではなく、スタッフの人間性に魅力を感じるから来店することを説明した。

②お客様は元気をもらいに店に来る

顧客は、スタッフの笑顔や真剣な仕事ぶりを見て、元気をもらいに来店することを説明した。

③競合と同じメニューであっても、接客でオリジナルメニューとなる

たとえ競合店と同じメニュー、同じ価格であっても、スタッフの説明や提供方法によって、それが差別化となり価格に対して満足以上の価値となることを説明した。

④人間的な魅力が口コミとなり、リピーターを増やす

固定客の定着化、リピート率のアップには、人間的な魅力ある接客がポイントであり、それが口コミとなっていくことがポイントであることを説明した。

(5) 参考：セミナー当日の配布資料

<飲食業の診断ポイント>

①飲食業ビジネスのポイント

お客様が来て良かったと感じてもらえるものがあるか

②7つの診断ポイント

- 1) 経営理念が明文化されているか
- 2) 店舗コンセプトが明確であるか
- 3) オリジナリティーのあるメニューか
- 4) メニューは自店の顧客に合わせているか
- 5) お客様をお迎えする接客ができていますか
- 6) スタッフがメニューのおいしい食べ方を説明できるか
- 7) 店頭、店内、トイレは清潔で保たれているか

※環境変化により、需要の増減があることを認識する

※長期的に生き残っていける店づくりを目指すことが大切である

③物件開発の重要性

- 1) いくらおいしい料理があっても、お客様が知らなければ顧客は来ない

※人が何か買う時の行動パターン：A I D Aモデル

- a) 「注意」(Attention)・・・顧客の注目を引き出し、
- b) 「関心」(Interest)・・・店に対しての関心を高めて、
- c) 「欲求」(Desire)・・・店に入りたいという欲求を発生させ、
- d) 「行動」(Action)・・・実際に店に入ってもらう

2) 物件開発のポイント

- a) このようなお客様に来てもらいたいから、ここで開業する
- b) お客様がお店に行きやすい
- c) 何のお店かすぐにわかり、入りやすい

#### ④メニュー開発のポイント

- 1) お客様に喜んでもらえるかどうかという視点でつくる
- 2) 料理だけでなくドリンクメニューにもこだわるのが大切

#### ⑤人材確保・育成の重要性

- 1) 人材採用・アルバイト・パート確保が困難な時代に
- 2) 少子化の影響でパート・アルバイト時給は上昇傾向
- 3) 働いていて喜びを感じる店をつくれれば人材が確保しやすくなる

#### ⑥人材育成が競合との差別化となる

- 1) お客様はあの人に会いたいから、店に来る
- 2) お客様は元気をもらいに店に来る
- 3) 競合と同じメニューであっても、接客でオリジナルメニューとなる
- 4) 人間的な魅力が口コミとなり、リピーターを増やす

(西場友彦)



#### 4. 製造業の診断ポイント

製造業にとっても、前述のマーケティングに関してはその経営にとって大変重要な要素ですが、ここからは、製造業に特有の要素である「原価管理と標準化」と「現場における5S管理」の視点から診断ポイントを説明します。

##### (1) 原価管理と標準化

コストは、市場動向（顧客要求、競合動向など）の要因により主に決定される価格とは異なり、製造業の主體的な経営努力が反映できる要素が多いため、その領域にメスを入れることを提案していきたい。そのための原価管理の仕組みとコスト削減のベースとなる標準化について確認していく。

##### <10の診断ポイント>

###### ① コスト削減目標はあるか。

まずは、診断企業の経営方針、事業計画などに、コスト削減の指針または目標が明確に反映しているかを確認する。ここで経営トップのコストに対する姿勢・考えを確認する。

###### ② コスト削減目標は、企業全体の経営目標からブレイクダウンされているか。

企業全体の経営目標に対して、設計、製造、さらに販売部署など各部署にコスト削減目標が展開されているかを確認する。各部署の具意的な施策が明確になり、日々の仕事の中での思考及び行動につながっているかを確認する。さらに、一部署単独の活動ではなく、設計、製造、販売等の部署が連携したVA活動などにより、効率的かつ効果的な活動が実施されているかを確認する。

###### ③ コスト削減目標は、製品の市場動向からみて妥当か。また、コスト削減目標達成に向けた重点ターゲットを設定しているか。

例えば、「削減目標一律5%」ではなく、部品・部材の特有の動向を考慮して目標設定をしているかを確認する。また、効率的かつ効果的なコスト削減活動のために、まずはABC分析を行い、主要な部品・材料を重点ターゲットとして展開しているかを確認する

また、製造業においては、製造設備、治工具など、生産量によらず固定に発生する費用（固定費）があり、一般的に高額であるが、その稼働キャパの範囲において、生産量を増やすことにより大幅に製品1単位当たりのコストを削減することが可能となる。これを「規模の経済性」というが、販売部署と製造部署との連携が重要である。

# コスト構造



製品1単位当たりの生産コスト

$$= \text{製品1単位当たりの変動コスト} + (\text{固定コスト} \div \text{生産数量})$$

<ケース1>

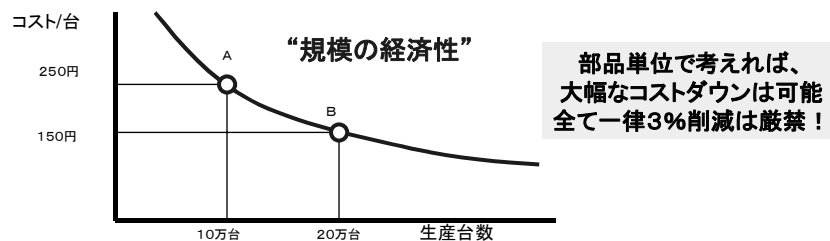
変動コスト 50円  
固定コスト 200万円  
生産数量 100千台

1台当りの生産コスト 250円

<ケース2>

変動コスト 50円  
固定コスト 200万円  
生産数量 200千台

1台当りの生産コスト 150円



図表 1

- ④ コスト削減の予実績を月次、週次で追っているか。

設定されたコスト削減の目標及び施策の進捗状況を定期的（月次及び週次）に、進捗確認しているかを確認する。状況によっては、計画と乖離が生じてしまう場合があるが、その場合は、リカバリー策も検討されているかを確認する。

- ⑤ コンポーネントリスト（部品・コスト表）はあるか。

次に、コスト削減の基準となる標準化について、具体的に確認していくが、まずは、診断企業の製品のコンポーネントリストが存在するかを確認する。コンポーネントリストとは、製品を構成している部品の品名、使用個数・量、構成上の親子関係、単価などを表記している表であるが、コスト削減活動のベースとなる表の1つである。

- ⑥ 設計の最新版がコンポーネントリストに反映しているか。

設計段階において、コンポーネントリストは設定されるが、製造段階に入り、その最新状況を維持できていないケースが見受けられる場合がある。そのために、設計変更のルールが必要であるが、さらに、そのルールの中に、a)顧客承認は必要か、b)新旧部品間で互換性はあるか、c)旧部品の在庫はどれだけか、の3つの視点からを考慮し、設計変更の意思決定を行っているかを確認する。

⑦ 工程管理図、作業標準書（マニュアル）はあるか。

製造段階において、工程管理図及び作業標準書が存在しているか、また、それが最新版管理をされているかを確認する。特に、工程管理図には、各工程の検査基準が明確になっているかも確認する。検査基準により、歩留率が変化し、コストに影響するためである。

⑧ 工程管理図、作業標準書に基づいたコスト計算がされているか。

一般的に部品のコストは購入コストから見えやすいが、製品1単位当たりの作業コストは見えにくい。総人件費を総生産数量で割り算し、製品1単位当たりの作業コストを算出するのではなく、各製品毎に作業時間を計測し、製品1単位当たりの作業コストを算出しているかを確認する。そのすることで、作業時間をさらに短縮するという思考が生まれてくる。また、前述の通り、工程管理図には検査基準を示すことになるが、その基準により歩留率が計算され、標準のロス費用を算出し、製品1単位当たりのコストに反映しているかを確認する。ここまで揃っておれば、効果的かつ効率的な具体的なコスト削減施策が検討することが可能になるのである。

⑨ 実際の作業者は、作業標準書とおりに忠実に作業をしているか。

実際の作業において、整備された作業標準書通りに作業しているかを確認する。製造現場において、作業者の習熟度及びこれまでの経験等により、設計及び技術部門が作成した作業標準書は使いにくい、変えたほうが良いというケースも多々発生すると思われませんが、そのようなケースでも、製造部門、製造担当者の単独の判断ではなく、設計及び技術部門にその意見をフィードバックし、作業標準書を変更した後に、製造現場の作業を変更することが、ルールとして徹底しているかを確認する。

⑩ 部品・材料費の削減と作業効率向上のための現場の取り組みはあるか。

コスト削減はトップダウンだけでなく、ボトムアップも大変重要な要素であり、設計、技術、製造、購買の部署だけでなく、販売、サービス及びスタッフ部門からも提案していくことが大切である。各現場において、どのような取り組みをされているのか、また、全社としてその取り組みを加速するための支援策はあるのかを確認する。

<まとめ>

- ・ 製造業の主体的努力が可能な部分は、コスト削減！
- ・ コスト削減を推進する前提条件が原価管理と標準化
- ・ コストダウンはトップダウンとボトムアップの両方の活動で！

(2) 現場における5S管理

次に、製造業の現場における5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）の視点で、診断企業の文化を確認する。なお、5Sを対象とするのは、製造部門の現場だけではなく、設計、販売、経理等のスタッフなど全ての部門を対象とする。

<10の診断ポイント>

① 5Sが経営者の関心事か。経営方針に盛り込まれているか。

まずは、経営者自身が5Sに関心を持ち、経営方針などにその考えを盛り込んでいるかを確認する。5Sは企業の文化であり、より良い企業文化を形成していくためには、経営者のこだわりがなによりも大切である。そのためには、経営者へヒアリングも大変有効である。

② 5Sが管理者の関心事か。管理項目に盛り込まれているか。

経営者の方針に基づき、各部署の管理者が、同様に5Sに関心を持ち、具体的な管理項目を設定しているかを確認する。

③ 5Sの目的を経営者から現場担当者まで、一貫した理解があるか。

5Sは、経営者、管理者の理解や思いだけでは不十分であり、各部署の現場の担当者もその理解が求められる。5Sについて各階層、各機能共通の理解を持ち、取り組む姿勢が「金太郎飴」状態かを確認する。

④ 5Sの効果を測定しているか。（標語、掛け声だけになっていないか）

次に、実際に展開され、その効果を定期的に測定しているかを確認する。往々にして標語や掛け声だけに終わってしまい、実際に具体的な活動として展開されていない場合が散見するため、各部署の現場でヒアリングすることが有効である。

⑤ 5Sに関する教育計画、及び、自主活動があるか。

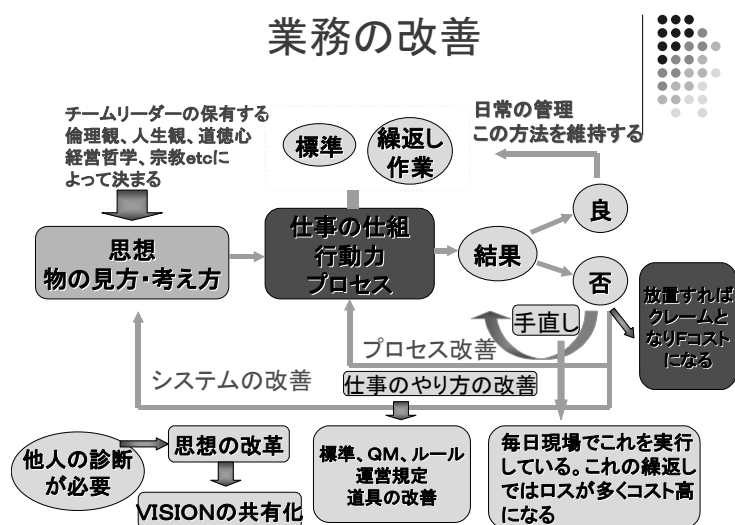
具体的な施策の例として、5Sに関する教育計画及び社員の主体的な自主活動があるが、それが診断企業でどのように計画され、実施されているかを確認する。さらに、その活動の成果も合わせて確認するが、社員各自の理解向上やモチベーションアップなどの定性的な成果に加えて、出来れば、作業効率のアップ、コスト削減効果など定量的な成果も確認していく。

次に、5S各項目ごとに次の視点で各部署、各職場で確認していく。

- 1) 整理：不良品の判断基準が明確で、現物が識別されているか。
- 2) 整頓：取り出しやすいように置いているか。
- 3) 清掃：清掃の基準はあるか。未然防止の視点で清掃がなされているか。
- 4) 清潔：目で見える現品管理がなされているか。(現品表、かんばん、棚札等)
- 5) 躰：社員の身だしなみに乱れはないか。

特に、昨今の食品業界における偽造などの諸問題の水平展開として、「お客様の立場で」、「法令遵守の観点から」良品と不良品との切り分けの基準が明確になっているか、また、現場において、「良品と不良品が明確に区別されているか」をまず確認して頂きたい。

業務改善については、次のチャートをもとに、サイクルを回して頂きたい。



図表 2

<まとめ>

- ・ 5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）により不良品の撲滅と安全な職場作り！
- ・ 「当たり前のことを当たり前実施する」「基本的なことを徹底して継続する」だから、難しい。
- ・ 経営者、管理者のこだわりがなによりも大切。

(山内伸一)



## 5. 歯科医院経営診断のポイント ～収益向上に向けて～

一般的にほとんどの歯科医院の会計業務は税理士が支援していると言われている。現状の経営状態を知っていると思われるものの、具体的な経営支援を行うまでには至っていない。そこで今回のセミナーでは、歯科業界の現状を理解した上で歯科医院の経営診断手法並びに収益を向上するためにはどうすれば良いかについて説明することとした。また、スタッフ教育の内容についても簡単に触れた。

### (1) 歯科業界の現状について

#### ① 歯科医師数の漸増

歯科医療の需要が増え始めたのは国民皆保険が制定された1961年以降になる。当時の歯科医師数は人口10万人当たり36名だった。そこで厚生省（現厚生労働省）は、1965年に、人口10万人当たりの歯科医師数の目標を50人と定め、1985年までに達成することとして、様々な施策を講じた。その結果、1984年には目標を達成したが、その後も確実に増え続ける様子であったために、厚生省は歯科医師供給過剰を懸念して、新規参入数の20%削減と臨床研修が実施されてきた。それでも歯科医師数は2002年度になると、1961年の倍に当たる人口10万人当たり71名になっている。そして、このような状況でも毎年、歯科医師国家試験合格者は約2,500名誕生しており、歯科医師の供給過剰は一向にとどまる気配が無い状況が続いている。

#### ② 歯科患者数の減少

歯科医師が増加するのと反比例するように歯科患者数は1996年をピークに減少し始めている。また歯科受療率も同様に減少してきている。その理由としては、人口構成の高齢化、疾病構造の変化、歯科医学・医術の技術革新、所得・消費水準の変動、国民の健康意識の変化等が挙げられる。すでに我が国では人口減少が始まっているため、相対的に歯科患者数の減少は続いていくことになるだろう。

#### ③ 歯科医療費の伸び悩み

厚生労働省が発表している平成15年度国民医療費の概況では、平成11年から平成15年までの国民医療費の推移が掲載されている。それをみるとこの5年間の国民医療費は2～3%の増加となっているものの、歯科医療費はほぼ横這いとなっている。当然のことながら歯科医院の収入も伸びていない。また、2006年4月にも医療報酬が改定された影響もあって、歯科医院の経営は年々厳しい環境になりつつある。

#### ④ 現場からみた歯科医院経営の実態

##### 1) 首都圏と地方との違い

地方に比べて首都圏では虫歯の人が少ない傾向になっている。この要因は、首都圏在住者の「デンタル IQ=歯に対する意識観・価値観」が高いからではないかと推測される。そのため、保険診療に属さない高度で最新の医療技術（インプラントや美容診療等）が提供される自由診療の比率も圧倒的に首都圏に集中する形になっている。

また、地方に比べて首都圏の歯科医院の方が待ち時間が少なく、診療時間も深夜まで行なっている所もあり、患者側にとっては選択の幅が広がっていると言える。

## 2) 医療革新の取組

昔の歯科医院というと「痛い！高い！医師が横柄！」などのイメージを持つ方も多いと思われるが、現在は無痛治療を初め、様々な医療技術が開発されている。最近の若い医師は歯科に対してトータルに学ぼうという意識が高まっていて、こうした最新の医療技術を積極的に取り入れていく傾向になっている。また、美容に特化し、通常の歯科医療を全く行なわない歯科医院もでてきている。これらのことは、患者のニーズに合わせた診療を行なおうとする意識が歯科医師の間でも広がりつつあるということを示していると言えよう。

## 3) スタッフの問題

歯科医院のスタッフはアルバイトとしての採用が多くみられ入れ替わりも激しくなっている。また体系的な教育プログラムを取り入れているところが少ない。これらのことが患者満足度が向上しない原因に挙げられるようである。反対にスタッフ教育が行き届いている歯科医院は患者の満足度が高く、収益が伸びている傾向が見られる。

### (2) 歯科医院の収益を向上させるにはどうすればよいか

ここまで再三述べてきたように、歯科医院の経営環境は熾烈さを増してきており、すでに淘汰される時代に入ってきている。それでは歯科医院が収益を向上していくためにはどうしたら良いのだろうか。今以上に患者数の増加が見込めない以上、保険診療中心では限界があり、どうしても自由診療の比率を高めていかなければならない。また、一般企業と違って、歯科医院などの医療関係は厳しい広告規制もあり容易に集客する方法は限られてくる。そこで考えられるのが顧客維持型マーケティングである。これは既存顧客との間に望ましい関係を築き、そこから最大限の利益を得るという手法である。以下、この手法について具体的なポイントを挙げて説明していくこととする。

#### ① 歯科医師の意識改革と経営者としての自立

まずは、歯科医師自身がサービス業の経営者であるという自覚を持つことが重要となる。経営環境が厳しくなるにつれて、その辺りの意識も変わりつつあるが、未だ自分には高い技術があるから大丈夫だと考えておられる医師も大勢いる。しかしながら、この考え方はとても危険と言える。“患者が

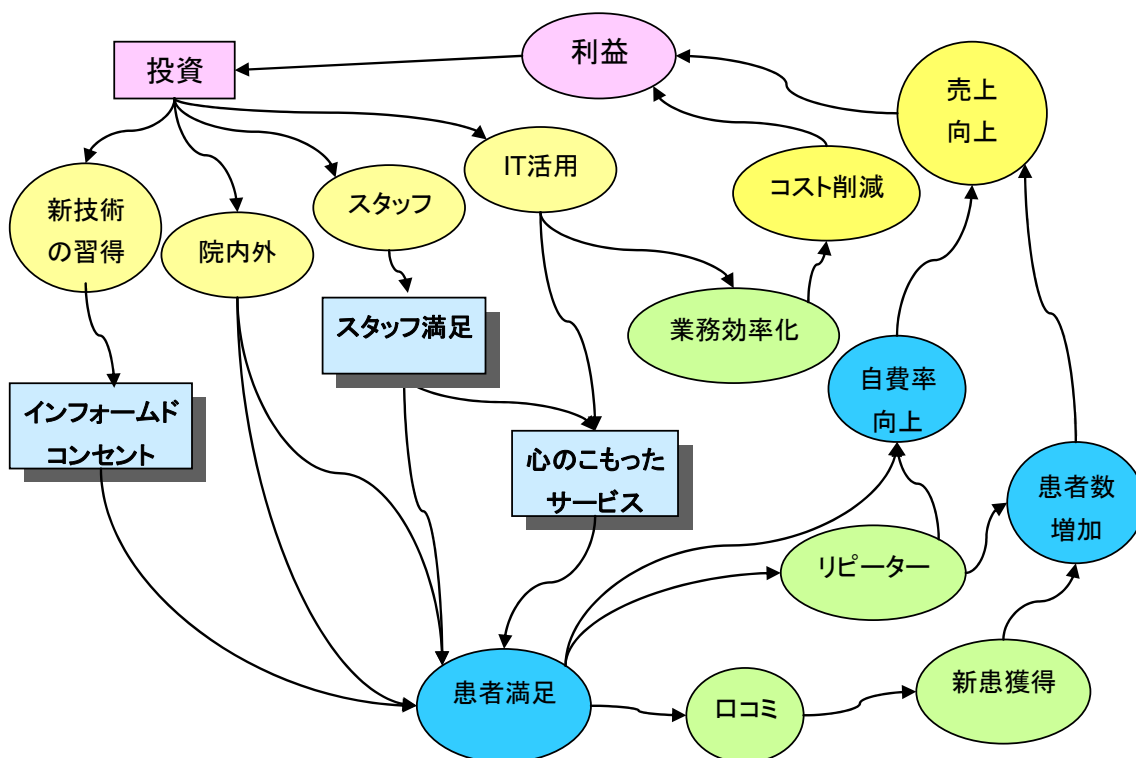
どうしたら喜ぶか”ということを第一に考えて行動しないと真の意味での患者満足は得られず、ちょっとした不満から転院されてしまうことになりかねないからである。また、不満の積み重ねが悪い評判の元にもなりかねない。こうしたことを避けるためには、医師が患者の立場で考えるということが非常に大切になってくる。

## ② 歯科医院のビジネスモデル

図表 1 は、顧客関係維持を主眼とした歯科医院のビジネスモデルである。まず歯科医院として投資されるものは、主に4つある。a. 歯科医師が自身の技術を磨くこと、b. 院内外の施設、c. スタッフの待遇や育成、d. IT 活用である。そしてその結果、医師の技術と丁寧な説明（インフォームドコンセント）が患者に対して行なわれ患者満足に繋がる。また、スタッフの教育や待遇面が整うことで、スタッフ満足が生まれ、心のこもったサービスをする事が可能となり、この点も患者満足に繋がるのである。

患者満足が得られれば、自費率の向上が期待できるばかりでなく、リピーターが増えること、口コミによる新規患者の獲得等により、患者数の増大が見込め、利益の向上に繋がる。

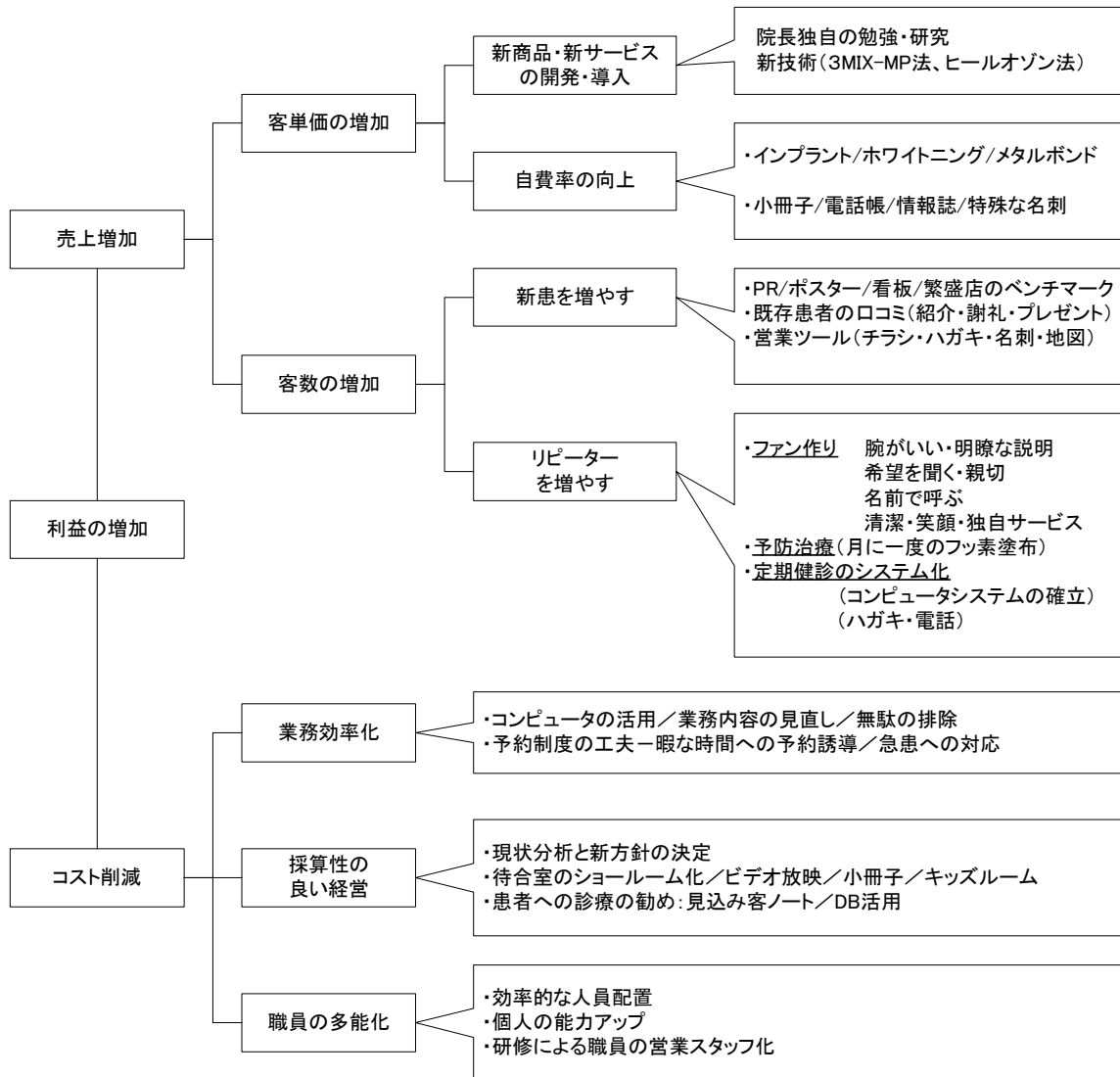
図表 1 顧客関係維持を主眼とした歯科医院のビジネスモデル



### ③歯科医院の収益向上マップ

図表 2 は歯科医院が利益を増加させるためにどのように展開していくかを一覧にまとめたものである。当該歯科医院の現状把握を行った上で方向性を定め、優先順位をつけて実践していくことが望ましい。ここで重要なことはまず歯科医院がサービス業であるという自覚の元、患者満足度を常に考慮することである。

図表 2 歯科医院の収益を向上するための方策



※田島義弘氏著「インストアマーチャングデザイン」(図表 2-1) を参考に、歯科医院向けにアレンジ

### (3) 歯科医院の経営診断・支援プロセスについて

歯科医院の経営診断・支援プロセスは次のとおりである。

#### ① 経営環境分析

最初に行うのが経営環境の分析である。これは歯科医院の内部環境並びに外部環境を捉え、今後の経営ビジョンならびに経営課題を立てる上で重要なポイントとなる。具体的には下記のような調査・分析を行う。

- ・ 院長・スタッフヒアリング
- ・ 歯科医院周辺調査（立地条件、看板の設置状況について）
- ・ 競合医院調査（HPによる情報収集、実地調査）
- ・ 覆面調査（患者となって実際に診察を受け、実態を調査する）
- ・ 歯科医院内外のチェック  
（外観、玄関内、受付、待合室、診療室、レントゲン室、トイレ、天井、壁の色、壁の展示物、清潔感、BGM等）
- ・ 財務分析（成長性、ならびに健全性を確認する）
- ・ SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威の把握）

#### ② 将来像の明確化

経営分析をもとに歯科医院の経営ビジョンと経営課題を抽出し、経営指標による目標値の設定を行う。

#### ③ 経営戦略の策定

当該歯科医院の経営課題及び活動する事業領域などから、取るべき経営戦略を策定する。

#### ④ 経営改善計画の策定

経営戦略に基づいた具体的なアクションプランや行動計画についての策定を行う。また、優先順位の取り決めも行う。

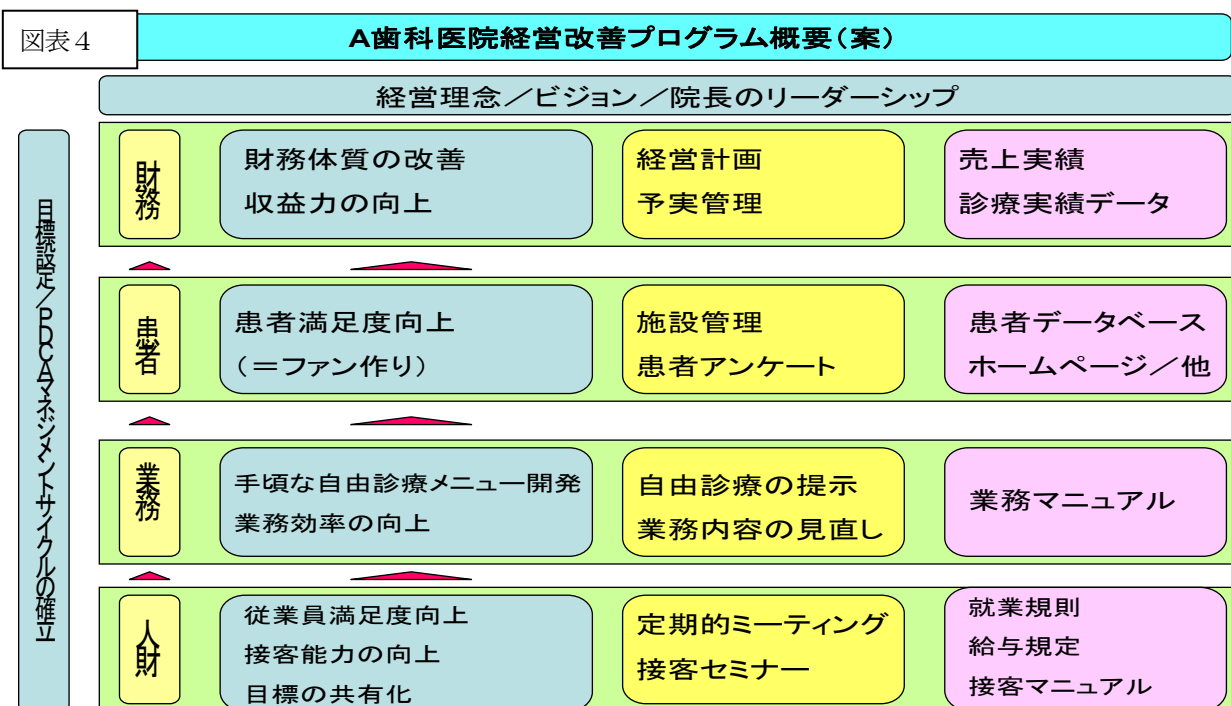
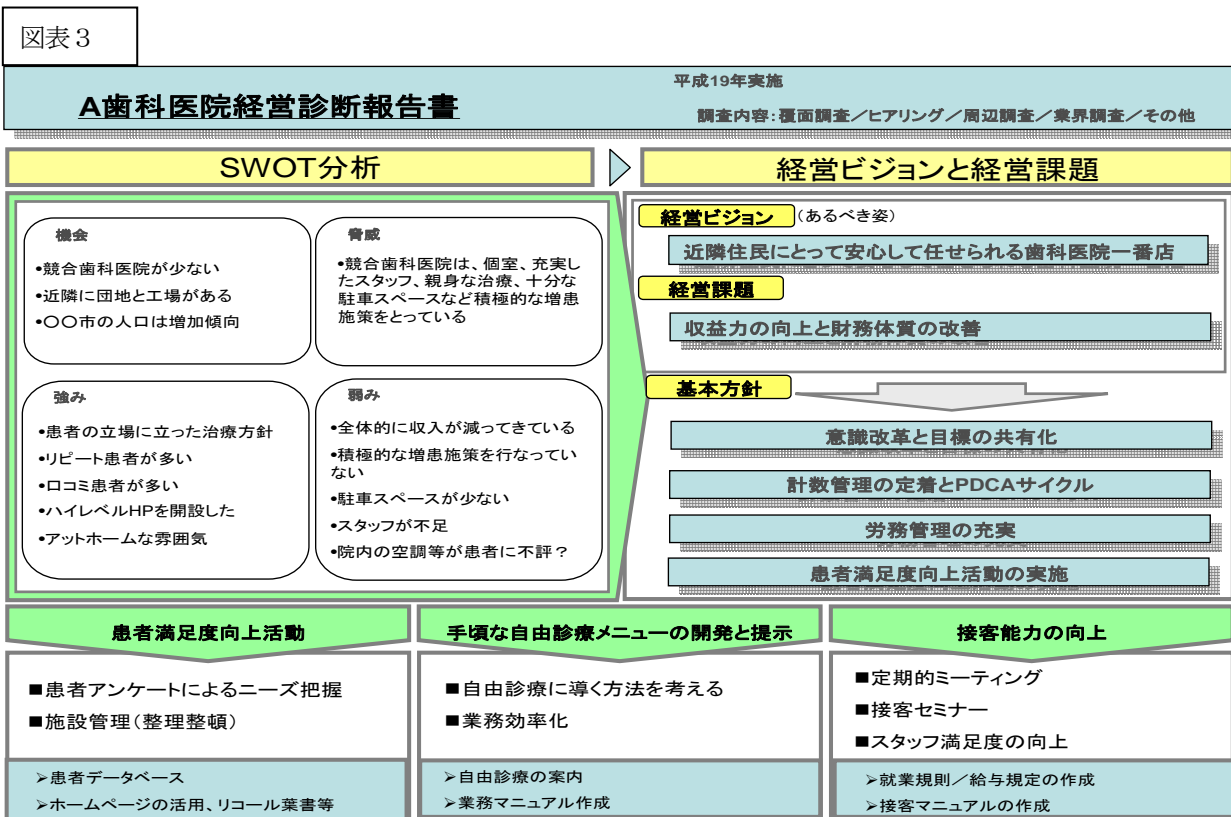
#### ⑤ 経営改善計画の実行

PDCA サイクル（定期的な進捗状況のチェックと計画の修正）を回して、計画の実効性を高める。

以上のようなプロセスで経営診断並びに支援プロセスを策定するが、それを簡単にまとめたのが図表3、図表4である。実際には詳細に書かれた報告書を作成するが、医師やスタッフに説明する

際にはこのようにまとめたほうが理解しやすい。

また、参考として図表 5「院内外のチェックポイントとその方法について」及び「接遇のチェックポイント」を提示する。



図表5（参考：歯科医院内外のチェックリストと作業内容）

院内外の	共 通	院内の図面を作成
イメージ	外 観	電話番号、休診日、診療時間などが分かりやすいか、入りにくい 雰囲気はないか、特長が明瞭か
ポイント： ・整理・整頓 ・清潔さ ・高齢者・身障者 への配慮	イ. 玄関内 ハ. 受付 ニ. 待合室	靴は脱ぎやすいか、スペースは十分か、上がりにくくないか 受付の方法は分かりやすいか、 ソファ、雑誌類、くつろいだ雰囲気か、診療内容が丸見えでは ないか、しかし、完全に閉ざされているとオープンな雰囲気が 失せる、雑然としていないか
※各所を写真に 撮っておく	ホ. 診療室	設備は整然と配置されているか、天井の照明は眩しくないか、 器具類の配置場所は、隣の患者の治療が気にならないか
	ヘ. レントゲ ン室 ト. トイレ	配置場所は、他の導線の妨げにならないか 清潔か、手洗い、うがいが出来るようになっているか
	共 通	天井、壁の色、壁の掲示物、清潔感、
導線調査	院内の図面と設備・器具の配置から客、医師、スタッフの導線を推測、交錯し て、不都合をきたすことはないか確認	

参考：接遇のチェックポイントの例

（日経BP社「診療所集患マニュアル」より）

【全体】

- ・ 院内では明るい挨拶が飛び交っていますか？
- ・ 笑顔ですか？
- ・ 職員同士の受答えが礼儀正しく、また優しいですか？
- ・ 忙しくても患者さんの話を受留めていますか？
- ・ 返事・うなずきは「はい」と言っていますか？
- ・ 患者さん以外の方——業者の人、営業マン等のお客さまにも、丁寧な対応をしていますか？

【受付】

- ・ 入り口のドアを開けた患者さんに笑顔で会釈をして、温かくお出迎えしていますか？
- ・ 患者さんが受付カウンターに来た時に、立ち上がって対応していますか？
- ・ 患者さんが受付カウンターに来たら、笑顔で、目を見て挨拶していますか？
- ・ 診察券・保険証は両手で受け取っていますか？
- ・ その時、「お預かりします」との言葉を添えていますか？

- ・ 診察券入れに入れてもらうとき、無言ではありませんか？
- ・ 問診表記入を依頼するとき、椅子に座ってもらう、代わりに子供を抱っこするなど、その患者さんに合った配慮をしていますか？
- ・ 問診票を書いてもらった後に「ありがとうございました」と伝えていますか？

#### 【会計】

- ・ 患者さんをフルネームでお呼びしていますか？
- ・ 特に年配の方には2回フルネームで呼んでいますか？
- ・ 会計をお知らせする前に「お待たせしました」と一言添えていますか？
- ・ 患者さんへの説明では、話の区切りでアイコンタクトをとり、相手の理解を確認していますか？
- ・ 診察費を受け取ったときは「〇〇円、お預かりします」と声を出していますか？
- ・ おつりは「ご確認ください」と言葉を添えていますか？
- ・ レジスターの音が響かないように気をつけていますか？
- ・ 診察券や保険証を返却するときは、大事なものをお返すという気持ちで両手で渡していますか？
- ・ ドアの前でもう一度振り返る患者さんに対して会釈をしていますか？
- ・ 玄関先で躓いたり転んだりしないように、気配りをしていますか？
- ・ 傘など忘れ物がないように声をかけていますか？

#### 【診察・処置・検査ほか】

- ・ 患者さんを診察室に呼び入れるときに待合に一步でて、笑顔で「〇〇さんお待たせしました」と言っていますか？
- ・ 患者さんの目を見て笑顔で挨拶していますか？
- ・ 患者さんに待機する場所を示していますか？相手が理解できたかどうかの確認をしていますか？
- ・ 診察室では「荷物はこちらへ」と、荷物を置く場所を先に案内していますか？
- ・ 患者さんに話しかけるときは、しゃがむ、腰を落とすなど目線に気をつけていますか？
- ・ ものの取り扱いは丁寧にして、音を立てないようにしていますか？
- ・ 検査室への移動のとき、順序や場所などがわかるようにしていますか？
- ・ カーテンの開け閉めを音を立てて瞬時にこなせていませんか？
- ・ 処置や検査が終わったら「お疲れ様でした」とねぎらいの言葉をかけていますか？
- ・ 患者さんへの言葉使いは、依頼形・疑問形としていますか？

#### 【みだしなみ】

- ・ 髪が伸びすぎていませんか？笑顔が早く届けられます。



- ・ 長い髪は束ねて、患者さんや薬に触れたりすることのないようにしていますか？
- ・ 口紅は温かみのある暖色を使っていますか？
- ・ ユニフォームは汚れていませんか？
- ・ ユニフォームはアイロンがかかっていますか？
- ・ ナースシューズは汚れてはいませんか？
- ・ 名札は見やすい位置につけていますか？
- ・ タバコや香水の匂いが患者さんを不快にさせていませんか？

#### (4) スタッフ教育について

##### ①マニュアルの作成・活用

事務処理の手順、機器の操作、専門的な知識に関してはマニュアルを作成しておく必要がある。ただし、マニュアルで教育できることには限界があるので、下記に挙げる Off-JT や OJT にも取り組むことが望ましい。

##### ② Off-JT

質の高いサービスは、考え体験しながら学んでいくことが基本となる。接遇に関しては、外部の研修を受けることによってトレーニングすることができる。新規採用したスタッフには、定期的にそういった外部研修を受講させるようにすることが望ましいと言える。

##### ③OJT

研修で学べるのは基本的な心構えやマナーまでであろう。来院する多様な顧客へどう応対するのか、突発的に起きたことにはどう対処するのか、といった実践的なことは経験して身につけていくしかない。最も有効な方法は先輩の指導を受けながら現場でトレーニングを積んでいく、OJT (On Job Training) である。

##### ④ロールプレイング

ロールプレイとは、実際の診療状況を医師や衛生士や患者等役割を決めて実際の業務を行うという業務改善活動の一つである。その効果としては、第一に実際に患者役をすることにより、患者の視点から診療等対応方法について気づきが得られることである。患者第一を実践するにあたり、実際に患者の立場に立って業務を見直すことはとても重要なことではないだろうか。例えば患者様への呼び出し方や、診療台への誘導方法など非常に些細なものをとってみても、その対応方法如何では、これから診療を受けようとする患者様が持つ不安の大きさに意外と大きな影響を与えていることが体験できるからである。また、患者役を演じることで、日常業務を行う上でも常に患者側から

の視点を念頭に置いた業務活動も自然と身につけることが可能となるのである。

第二に他の診療スタッフの業務のあり方を認識できること、また通常の日常業務の中からでは難しい同僚からのフィードバックを得ることもでき、業務の改善に果す役割は大きい。

#### ⑤働きがいのある職場づくり

顧客満足を高めようと、質の高いサービスをスタッフに求めていくと、最初に大きな壁にぶつかることになる。「パートなのに」とか「この報酬で」とか「それは私の仕事ではない」とか…。報酬や勤務形態などは、雇用環境の実情に応じて柔軟に対応する必要がある。しかし、報酬だけが仕事の目的という考えや、決められたことしかしないと意識を変えていく必要がある。そのためには、まず院長自身が、当医院でなし遂げたいこと、スタッフは単なる使用人ではなく、自分の思いを実現させていくためのパートナーであるということを繰り返し語りかけてゆくことが重要である。スタッフが院長の共感者となれば、自ずと働く意識も変わってくるのである。

#### (5) まとめ

最後に、特に重要な点は歯科医師が現状をしっかりと把握し、経営者としての意識改革を行うことが必要であること、場当たりの対応では上手くいかないこと、スタッフとのコミュニケーションが重要なことを強調して講義を締めくくることとした。 (数間昌文)

#### (講義の様様)



## 6. 上記セミナーでの聴講者アンケートから

以下は、税理士会の方が、当日の出席者にたいして実施したアンケート結果です。

### (1) 聴講者の感想

- ① 普段の仕事は税務・財務であり、企業経営については専門的に勉強していないので  
研修案内の段階で興味があって参加しました。実際、業種別ケーススタディは大変興味深く  
仕事上の参考になりました。
- ② 中小企業の経営革新という言葉は最近よく目にするが、今ひとつ言葉の具体的なイメージ  
が湧きませんでした。今回の研修で触りの部分だけでも理解できたように思います。
- ③ 業種別ケーススタディでは、自分の顧問先の業種もあったことから興味深く聞かせていた  
だきました。顧問先の経営指導のアドバイスの参考になりました。
- ④ プロジェクターを使って、経営の知識がない者にもビジュアルでわかりやすく説明してい  
ただきました。
- ⑤ 飲食業の診断ポイントでは、プロの診断士から市販の本等には書かれていない生の情報を  
教えていただき、大変参考になりました。
- ⑥ 歯科医院の診断ポイントでは、歯科医院をビジネスとしてみるのが新鮮で、またさまざ  
まな経営改善計画が目からウロコでした。
- ⑦ 製造業の診断ポイントでは、製造現場の経験からの診断アドバイスが大変参考になりまし  
た。
- ⑧ 小売業の診断ポイントでは、普段気づかないような視点からの診断アドバイスが参考にな  
りました。

### (2) 今後の課題

研修会で気づいた点などでは以下の意見がありましたので次回以降の参考にしたいと思います。

- ① プロジェクターの説明と研修会テキストが連動してなくて、テキストが見つらなかった。  
対策：印刷の都合上、テキストのご提出が実施日よりかなりはやくなってしまったため、  
内容変更が間に合わなかった。
- ② 業種別ケーススタディは時間的制約から業種がやや多すぎたのでは。  
対策：会場の都合上、当初の計画した研修時間より実際の時間が1時間、短くなってしまっ  
たため。以後は時間を充分取れるようにする。
- ③ 各講師先生あるいはNPO法人ビジネス駆伝ネットワークのパンフレット等があるとよか  
った。  
対策：まだまだ、組織の宣伝が下手です。以後は資料準備を怠りなく行なう。
- ④ 各講師先生との勉強会には参加できないが、業種別ケーススタディは参考になったので、  
また研修をお願いしたい。→ 喜んでいつでもお受けします。

## 7. 東京都内での税理士との連携事例

これは、上記セミナーとは別件で、東京都内に事務所を持ち、そのクライアントに多くの医療機関を持つA税理士事務所とのコラボレーションによるセミナー等の報告である。

東京都内に事務所を有するA税理士事務所と中小企業診断士との連携事例について紹介する。

A税理士事務所は、税理士事務所の中では比較的規模の大きい方で、従業員約25名(従業員の多くは、将来税理士になることを目指して勉強中である。)、顧問先は医療機関を中心に約300件ある優良会計事務所である。業務の主体は、一般的な税理士事務所と同様に巡回訪問による記帳業務、決算事務などである。

A事務所においても、昨今の激しい業界環境の中、経営に関するコンサルティング業務など少しでも付加価値が高く、かつ顧客ニーズの高い分野への進出を以前から検討してきたところである。従業員のうち有志を中心に勉強会を開催するなど、さまざまなことを模索してきたが、税務や会計に関すること以外の分野では、やはり中々人材を育てることは難しいというのが代表者の感想である。また、実際に顧問先等への経営相談をすると、「最終的には売上を伸ばす話に辿りついてしまうんですよ」と代表者は言う。

例をあげると、次のような話の展開である。

相談者 「資金繰りが、悪いのでどうにかしたい」

回答者 「それでは、貸借対照表と損益計算書を見てください・・・」

( 中身をチェック )

回答者 「借入金の返済額が、営業利益に対して過大です。」

「また、売掛金の回収が遅くなっています」

「それから、売上自体も落ちていますね」

「そのため、資金繰りが悪化しているんですよ」

相談者 「そうですか」

回答者 「まず、即効性があるのは売掛金の回収を強化することです」

「また、銀行に交渉して返済期間を延長してもらっては。ただし、今後の取引に影響が出ないように注意が必要です」

「それから、売上も伸ばしてください」

相談者 「売掛金の回収のこと、借入金の交渉のことは、分かりました」

「しかし、最後の売上を伸ばすには、どうすればいいんですか？」

回答者 「それは、ウム・・・・・・・・・・」

と、こんな具合になってしまいます。勿論、一般的なレベルのことをことアドバイスできる従業員さんもいるそうだが、やはり、税務会計以外のことに関して幅広くアドバイスすることは難しいというのが現実である。

こういった税理士事務所にとっての経営課題がある中で、経営に関する幅広い専門的知識とアドバイス能力をもつ我々中小企業診断士との連携に代表者は興味を示したのである。

一方、中小企業診断士は残念ながら、税理士事務所のような安定的な顧客基盤を保持していないことが一般的であり、それが大きな経営課題となっている。

つまり、両者が連携することはお互いにとっての経営課題を解決する道になったのである。この連携は、まだまだ始まったばかりであるが、これまで協力した内容や成果、また、今後の可能性などのうち何点かについて紹介する。

#### (1) 共同セミナーの開催

このセミナーは、11月16日18時～21時、税理士1名および中小企業診断士2名を講師としてA税理士事務所で開催した。大きなテーマは『歯科医院活性化セミナー』とした。そして以下の3つのテーマについてそれぞれが講演を行なった。

- ①「医院理念を通じたスタッフの意識改革！」(中小企業診断士)
- ②「ホスピタリティマインドを活かした接客」(中小企業診断士)
- ③「早期ハッピーリタイアメントの秘訣」(税理士)

場所は、A税理士事務所内にあるセミナールームである。受講者は、A税理士事務所の顧問先を中心に歯科医師およびその配偶者等で12名とほぼ定員一杯であった。

#### 【セミナーの様子】



#### 【セミナーの成果】

- セミナー開催直後のアンケートでは、「今後の業務のすぐに役立ちそう」など、かなり受講者の満足度は高く、良好な反応があった。
- その結果、このセミナー開催後には、受講生の中からコンサルティング等への引き合いが複数あり、実際に受注することができた。また、依頼したクライアントからは大変喜ばれている。

#### (2) 歯科医師会へのアプローチ

A税理士事務所の代表者は、歯科医院の顧問先が多く、またこの業界で約30年の実績を持ち業界では大変有名な方である。その知名度を生かして、さらなる活躍の場を広げようと考えたのが、歯科医師会へのアプローチである。東京近県の約100の地域の歯科医師会へDMを発送し、歯科医師会の教育行事としてのセミナー等への講師として活用の打診を行なっているところである。

#### (3) 税理士相談業務へのサポート

また、現在計画しているのが、A税理士事務所が今年度から実施を予定している顧問先への経営相談会に、担当従業員とともに臨席し、相談者へのアドバイス等を行う予定である。

#### (4) 毎月の定期会合

現在は、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、1級販売士、エグゼクティブ・ライフプランナーなどの専門家（通称：日本歯科支援協会）が、ほぼ毎月1回、定期的に集まり今後の活動の計画を練っている。

最後に、この税理士との連携において最も重視することは、やはり“信頼関係”である。しっかりとしたコミュニケーションをとり、お互いがWIN-WINの関係でいられるようなベストな補完関係を築き、今後もこの関係を維持発展していきたいと思う。

(西山真一)

## 第2章 税理士顧問先の経営診断事例

### 1. 歯科医院の経営診断事例

この診断事例は、神奈川県内の税理士グループとの連携により実施した歯科医院経営診断の事例である。

#### (1) 診断先 Y 歯科医院（神奈川県内所在）の概要

①事業規模：年間売上高 3,000 万円（平成 18 年実績）

医師 1 名 従業員 2 名（奥様+パート）

院長の兄が歯科技工士として近隣にて開業中

②経営理念 「患者様へより良いサービスを提供する」

③顧客層：地元で 3 代続いた歯科医院のため、主要患者は年配層

#### ④環境分析 (SWOT 分析)

- |        |  |
|--------|--|
| 強み (S) | <ul style="list-style-type: none"><li>・祖父から 3 代目の老舗的存在</li><li>・近隣の校医、嘱託医をしており地域に密着</li><li>・馴染みの患者が多数</li><li>・院長・職員が患者とのコミュニケーションを重視</li><li>・院長の技術（インプラント、ホワイトニングなど）</li><li>・大企業や大病院の近隣に位置する立地</li><li>・近隣の大病院との患者相互紹介</li></ul> |
| 弱み (W) | <ul style="list-style-type: none"><li>・診察室、待合室、設備の老朽化</li><li>・アピール度不足（知る人ぞ知る歯科医院）</li><li>・患者層の高齢化</li></ul>  |
| 機会 (O) | <ul style="list-style-type: none"><li>・患者による高度な治療への潜在ニーズ</li><li>・自費診療の医師側からの提案と患者側の抵抗感の低下</li></ul>   |
| 脅威 (T) | <ul style="list-style-type: none"><li>・歯科医院数の増加</li><li>・歯科医院のサービス産業化（プレイルーム、仮保育施設併設）</li><li>・診療単価、薬価の引き下げなど国の施策の変更</li></ul>   |

SWOT 分析の結果を踏まえて、あらためて当医院を訪問して、実際に環境分析結果と照らし合わせてみると、やはり、3 代続いた老舗的存在で一定のなじみ客が多い反面、治療費に占める自由診療の割合が極めて低く、これらの患者に頼ってこれまで同様の診療を続ける限り、経営業績の上昇はとても望めないと強く感じた。また、老舗であるがゆえに、外部から見てどこに診療所があるのかわから

ない、あきれほど質素で看板がない。(よく見ると看板はあるのですが、入口のドアに目立たないように〇〇歯科医院とかいてあるだけ) 老舗特有の「知る人ぞ知る歯科診療所」だ。これではまさに「新しい患者さんは来ないでください」という大きな看板を掲げていると同じだ。さらに中に入って待合室に入ると部屋の壁は長年の埃で汚れ、古びたソファに座ってみると視線の先はトイレに入るドア。そして視線を下げると玄関の下駄箱にスリッパと自分が脱いだ靴が並ぶ。何とも清潔感のない古びた殺風景な待合室だ。従って診察室内も推して知るべし。設備は老朽化し、とても院長の持つ新しい歯科技術を求めて来院する患者などいないであろうことは容易に推察できる。

さらに当地域の他の歯科医院の状況を見てみると、我々中小企業診断士が言うまでもなく、「歯科医院はサービス産業である」という考えのもとに、治療中に一時的に子供を預かる「キッズルーム」や来院する子供患者に向けての「ガチャガチャ」を備えた歯科医院のチェーン店(診療所)がオープンしていたり、あるいは、営業時間を夜遅くまで延長したり、休日も診療するという先進的な歯科医院が増えてきている。これらの歯科医院と「知る人ぞ知る歯科医院」では比較にならないのは誰の眼にも明らかである。マクロ的な環境要因では、国の施策変更により、診療単価、薬価の引き下げなどが引き下げられ、保険診療に頼る歯科医院の経営は苦しくなるばかりである。

## (2) 平成19年度期首の財政状態

流動資産	7.8%	流動負債	0.5%
固定資産	11.1%	固定負債	99.5%
事業主貸	81.1%		

上記の貸借対照表からわかる通り、総資本の99.5%が固定負債=長期借入金であり、その資金の運用先はすべて事業主貸=自家消費となっています。つまり、長期間にわたって、先代の家庭生活へのつぎ込みが行われてきたこととなります。これに気づいた3代目ご夫婦がなんとかしなければ経営が立ち行かなくなる、との危機感を覚えて今回の診断に至ったわけである。

## (3) あるべき姿の設定

5年後の売上	3,600万円	自費診療の割合	23%確保
(18年度の売上)	3,000万円	自費診療の割合	9.8%

## (4) あるべき姿へ向けての課題

①自費診療比率の増加

②若い年齢層の患者の獲得



(5) あるべき姿への改革に向けての提言

①診療所内の内部のリニューアル

老朽化した診療室・待合室の壁紙、床をすべて張り替えて清潔感のある歯科医院にリニューアルする。

②待合室のショールーム化

ソファなども新しくし、患者が座った位置からトイレの入り口が見えないように改造し、また、待合室にインプラントやホワイトニング等の説明のため、ショーケースに模型や説明資料を展示し、患者への自費治療の訴求を行う。

③看板の設置

通行人から見て目立つ看板を設置し、インプラントやホワイトニングなど高い技術を持った歯科医院であることをPRする。

④口腔内視カメラの購入

口腔内をデジタルカメラで撮影し、患者がビジュアルによく治療について理解できるようにし、安心して自費治療に入りやすくする。

⑤ウェブ情報発信

ブログやメルマガの発信により、若い患者層への働きかけと患者維持率を上げる。

(6) リニューアル等費用の調達

上記のとおりのリニューアル、カメラの購入等を実施するために、業者より見積もりを取り寄せたところ、これらにかかわる費用は総額で320万円となった。上記財務状況の通り、すでに借入れ状況は極限状態にあり、これ以上通常の状態での金融機関からの借入れは困難と判断し、Y歯科医院所在のH市が推奨するチャレンジアップ資金を使用することで検討。検討の結果、自費率を上げることにより十分なキャッシュフローが生み出せることが見いだせたので、必要資金の全額をこの資金の借入れで賄うことにした。

(7) その後の状況

本年度の7月にはすでに上記借入れも完了し、リニューアルも終え、事業は計画以上に順調に推移している。9.8%だった自費率もすでに16%を超え、本年度の確定申告ではかなり内容のよい結果が得られそうである。

以下は、暮れに Y 歯科医院院長の奥様からいただいたメールの一部です。1日も早いあるべき姿への到達を祈るばかりです。

＜・・・省略・・・以前先生にアドバイスを頂き、新たな気持ちで今年は取り組んでまいりました。おかげさまで、今年最後の診療も無事終えることができました。結果は決算書が出来ましたら、報告させて頂きたいと思っております。主人とともに、現在があるのは先生のおかげと、心より感謝しております。ありがとうございました。・・・中略・・・だいぶ寒くなってまいりましたので、お身体に気をつけて、良い年をお迎えください。お礼まで。＞

(今瀬勇二)

## 2. 飲食店経営診断事例

### (1) 診断のきっかけ

飲食店に顧問先に持つ税理士さんからの紹介による。当該飲食店の決算書の数字を見ると、売上の減少、利益の悪化が明らかであるが、「なぜ、数字が悪化しているのか」「どのように経営改善したら良いのか」について、中小企業診断士にアドバイスを求められたことがきっかけである。

### (2) 概要

人口約 26 万人の都市に飲食店を営業している。約 12 万人の乗降客数がある駅周辺に店舗を構えている。ここ数年、売上が減少していたため、(診断士からアドバイスを受ける前に独自の対策として)メニューの改正を行った。その後、回復の兆しが見られるが、最盛期と比べるとまだまだ売上が大きく減少している。回復の兆しが見られる現状の戦略で良いのかどうか、または戦略を見直した方が良いのかどうか迷っている。また、売上を増やした場合はオペレーション上、人を増やす必要があるため、売上を増加できても、人件費が増加してしまうことを懸念している。

### (3) 課題

売上額の向上

毎月の利益額の確保

### (4) 企業の外部環境

#### ①地理的特性 「立地」

##### 1) 人口数

当該店舗は人口約 26 万人の都市の駅周辺にイタリアンレストランを営業している。

##### 2) 乗降客数

約 12 万人の乗降客数がある駅周辺に店舗を構えている。

##### 3) 立地特性

顧客を集客するという点では、店前是人通りも多いため、安定した経営が期待される立地であると考えられる。

#### ②業界動向

### 1) 外食市場規模

2006年の外食産業市場動向調査（社団法人日本フードサービス協会発表）によると、新店を含む全店売上高は前年比2.8%増となった。前年割れが続いていた既存店ベースでは0.1%増とプラスに転じ、ほぼ横ばいである。

### 2) 最近のイタリアンレストランの動向

イタリアンレストラン業界は、依然人気が根強く市場は拡大している。参入企業も本格イタリア料理専門店から低価格のカジュアル店まで多岐にわたって競合が激化している。また、チェーン店も増加している。大手チェーン店の参入や専門性のあるレストランチェーンや異業種からの参入、低価格チェーンの拡大と、イタリアン料理店は競合が激しい。今後は、顧客のニーズが、ゆっくりくつろぎながら本格イタリアンを楽しみたい、気軽に仲間で楽しみたいなど、多様化する中、また、競合が激化する中で、店舗の客層を見極めながら、お客様の視点での新業態開発はますます必要となると思われる。

### ③競合動向

店舗近隣の飲食店は次の通りです。

図表 I. 1-3-1

店名	業種	店名	業種
A店	イタリアン	E店	寿司
B店	ステーキ	F店	とんかつ
C店	カレー	G店	ラーメン
D店	居酒屋	H店	エスニック

### (5) 経営状況

#### ①企業の沿革

<当該企業の生い立ち>

当該企業の経営者は、地元で生まれ、地元で育ったので、生まれ育った地域で何か商売をはじめようと考えた。また、経営者本人が大変料理が好きで友人がイタリアンレストランのシェフをしていたこともあって、友人と協力し昭和62年6月にイタリアンレストランをオープンさせた。その後売上を順調に増加させて地元では有名な繁盛店となっていった。

平成6年10月に駅周辺の開発に伴って、地元の繁盛店として誘致があり、駅近郊に2店舗目をオープンさせる。2号店はカジュアルなイタリア料理店として人気を得る。平成17年11月の店内改装により、リニューアルオープンして現在に至る。平成18年8月に1号店の経営は一緒に始めた友人に権

利を売却し、現在は2号店のカジュアルなイタリア店の1店舗のみの経営をしている。

#### <経営環境変化への対応>

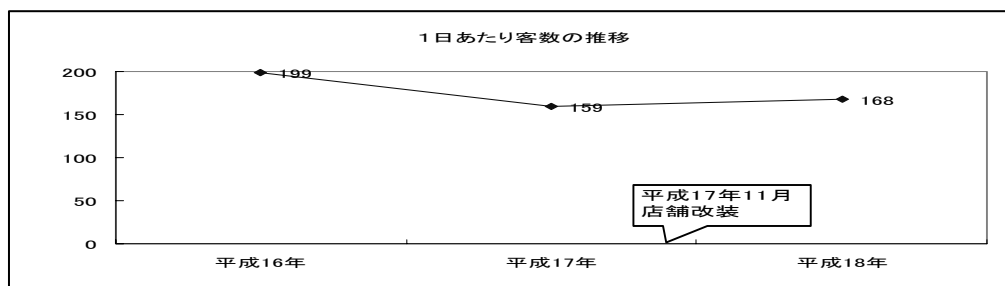
当該店舗は、創業以来、地域の信頼を得て本格イタリア料理の店として発展する。地元の繁盛店であったため、駅周辺の開発に伴い誘致の話があり、平成6年10月に2号店をオープンさせ順調に売上を増加させてきた。

その後、コンサルタント会社からのすすめもあり、平成17年11月にさらなる飛躍を目指し、店内改装とメニュー改定を行った。メニューはカジュアルイタリアンメニューから、専門イタリアンメニューとして業態転換をする。

1皿ずつパスタを提供していたメニューから、少しずついろいろな種類のパスタを食べるお膳スタイルへとメニュー・提供方法を変更したが、1日あたりの客数は改装前より31人減少し、営業赤字に陥った。

(店舗改装前の約1月間の期間は改装のため、平成16年と平成18年を対比)

図表Ⅱ-1-1 店舗改装前、改装後の1日あたり客数の推移



平成18年12月に売り上げ回復を目指し、再びメニューの総入れ替えを行い、リニューアル前のスタイルへと変更し、セットメニューを目玉とした品揃えにしてから、徐々に売上が少し回復する兆しが見えている。

## ②経営理念・経営方針

#### <経営者資質>

経営者は、地元で愛される店を目指しレストランを出店した。その店は駅周辺開発時に地元の繁盛店として誘致されるほどまで成長させる実績をもつ。店内リニューアルも積極的に実施し、行動力を発揮する人物である。

#### <経営ビジョン>

将来のあるべき姿であるビジョンについては「お客様には手づくりでボリュームのあるイタリア

ン料理を食べていただきたい」という考えをもっているが、あまり明確ではない。

#### <事業ドメイン>

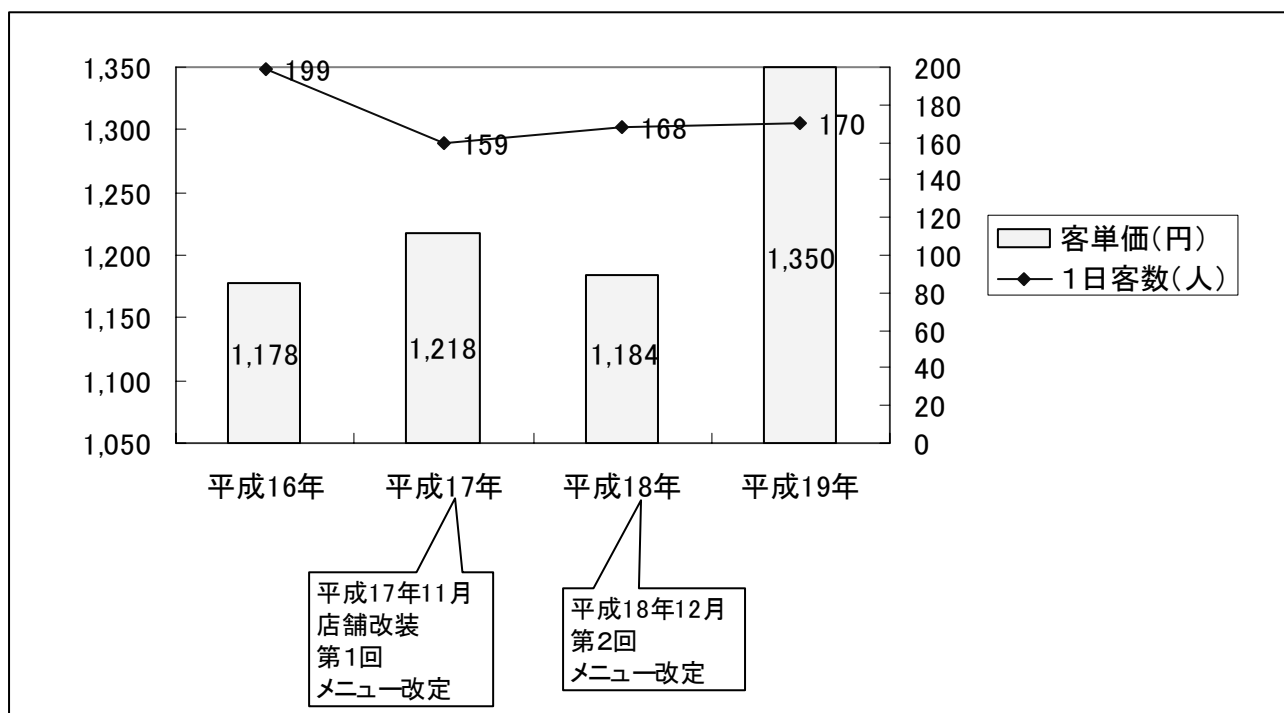
現在の顧客は、中高年女性がほとんどであり、「お客様には手づくりでボリュームのあるイタリアン料理を食べていただきたい」という考えから、平成18年12月に値ごろ感あるセットメニューを提供するようにメニュー改定を行っている。しかしながら、事業ドメインは明確であるとは言えない。

### (6) 財務状況

#### ①財務分析

決算書を見ると、売上低迷の影響が強く、収益性の悪化を招いていると言える。

図表Ⅱ-2-1 1日あたり客数・客単価推移



※平成19年は6月のみの平均値、他は1-12月の平均値

- 1) 平成17年11月：店内改装、第1回メニュー改定実施
- 2) 平成18年12月：第2回メニュー改定実施

※平成17年9月・10月は店内改装のため閉店しているため、平成17年の年間売上は参考。

(平成17年と平成19年を比較すると、店舗改装後(第1回目のメニュー改定後)に客数が大幅に減少している)

※平成18年12月の第2回メニュー改定により、平成18年（1-12）と平成19年（6月）の1日あたり客数は横ばいであるが、2006年平均客単価1,184円から2007年6月の客単価は1,350円と166円増加している。

しかしながら、単品ごとの原価は把握していないため、単品管理が必要である。

## ②損益分岐点分析

損益分岐点分析から、現在は固定費を賄っていない状態であり、利益を出すためには長期借入金  
を返済していくために日商を約3万円、増やす必要があるとの結果になっている。

## ③商品メニュー

### 1) メニュー構成

メニューの種類は、全商品で約120種類である。パスタ、ピザなどのイタリアンが  
主流であるものの、一部、看板商品もメニュー化されている。

また、ドリンク類は、ビール、カクテル、ワイン、ソフトドリンクだけでなく、焼酎、日本酒、  
ウイスキーもひと通りメニューアップされている。顧客が中高年の女性を中心であるにもかかわらず、  
サンプルケースには、ビールの中ジョッキ、ピッチャーもサンプルケースに提示されている。  
デザートもサンプルケースに多く展示されておりファミリーレストランのようなサンプルケ  
ースとなっている。

パーティーは3,000～5,000円の3つのコースが用意されている。

### 2) カテゴリー別売上構成比

メニューのカテゴリー別売上構成比は図表Ⅱ-3-1の通りである。

図表Ⅱ-3-1 カテゴリー部門別売上高構成比(H19.7.1～H19.7.23 累計)

カテゴリー	売上構成比	
セット	40.1%	40.1%
スパゲッティ	25.8%	65.9%
ドリアグラタン	6.7%	72.6%
肉料理	6.2%	78.7%
ソフトドリンク	3.5%	82.2%
ピザ	5.0%	87.2%
アルコール類	4.1%	91.3%
デザート	3.9%	95.2%
スープ・サラダ	2.6%	97.7%
オードブル	1.7%	99.4%
ライス・パン	0.6%	100.0%
合計	100.0%	—

カテゴリー別に見ると、セットメニューで約  
40%を占めており、続いてスパゲッティが  
25.8%と高い。セットメニューとスパゲッティ  
を合わせて65.9%を占める。

この上位2つのカテゴリーに、ドリアグラ  
タン、肉料理、ソフトドリンクの5つのカテゴ  
リーで80%を超える。

## (7) 店舗施設・従業員状況

①店舗施設

1) 店舗規模

店舗の坪数は38坪、席数は52席という広さである。

2) 店頭

店頭の看板などは都心のおしゃれなダイニングバーのような雰囲気醸成している。

②従業員状況

当該店舗は、通常キッチン4名とホール3名で運営している。



(8) 問題点と課題

①SWOT分析

当店の現状や課題を整理し、活性化に必要な解決策の方向性を発見するためにSWOT分析を実施した。

それを図にまとめたものが図表Ⅲ. 1-1 SWOT分析の結果である。

図表Ⅲ. 1-1 SWOT分析の結果

S<強み>	
経営	
人	行動力がある 社長のサービスの評判が良い
商品	和風の Pasta が人気がある 看板メニューがある
販促	メニューがビジュアル化されている
店舗	落ち着いたおしゃれな雰囲気
W<弱み>	
経営	店舗コンセプトが明確でない
財務	売上が減少している 単品ごとの収益が把握できていない
商品	メニューがコンセプトと合っていない
販促	メニューの説明表示が不十分である サンプルが多すぎる
店舗	入り口近辺の仕切りがない
情報	HPIはもっていない ITを活用できていない
O<機会>	
顧客	50-60代の女性に人気がある 土日はファミリー層が多い リピーターが多い
立地	人通りが多い
T<脅威>	
顧客	顧客数が減少している
競合	競合が激しい

今後、当店は、機会に対して強みを活かし、弱みを克服して脅威に対抗することで、活性化を図っていくことが求められる。

## ②あるべき姿と課題

### 1) あるべき姿

経営理念やビジョンをつくる目的は、企業を運営していく上での価値基準や行動原則を決め、企業が存在している意味と目的を企業内外で共有することにある。

当店には、「お客様には手づくりでボリュームのあるイタリアン料理を食べていただきたい」という経営理念があります。しかしながら、将来こうありたいという将来のあるべき姿であるビジョンについては、明らかになっていない。

経営理念とともに、ビジョンを明確することは、スタッフのモチベーションが向上し、経営者とスタッフを一体化することができる。

あるべき姿（ビジョン）を「地域で1番愛されるイタリア料理店」とした。

店舗コンセプトは、「おしゃれな中高年の女性が、気軽に寄れて、手づくりのおいしいイタリアン料理をフレンドリーに提供する店」とした。

### 2) 経営課題

「患者様に満足した治療を心がけている」等、たくさんの強みを持っています。しかし、3年前をピークに売上は低迷して、顧客数が減少しています。

従って、当店の経営課題は「利益額の向上」である。そのためには、顧客数を増加させること、コストを削減させることが重要である。

理由は、現在、単品管理をしていないため、単品管理をすることで、メニュー売価・構成の見直しを図り粗利益増加につながる可能性が十分ある。また、現在店舗コンセプトが明確でないため、ターゲットに合ったメニュー作り、品揃えをしていくことで新規顧客へのアプローチとなり得る。既存のパーティー顧客へのアプローチも実施していないため、顧客管理をすることで、既存顧客のリピート率向上につながる可能性があるからである。

従って、当店では「利益額の向上」のために、「客数の増加」を目指す。そしてこの課題は当店にとって以下の2つの視点が考えられる。

#### a. 新規顧客の獲得

ターゲット顧客を明確にして顧客に合ったメニュー作りを行い、新規顧客増に結びつける。

#### b. リピート率の向上

既存のパーティー顧客の管理を行い、DMによるパーティーのPRでリピート率を高める。

#### c. 粗利益額の向上

単品管理を実施して、メニュー売価・メニュー構成の見直しを図る。

## (9) 改善提案

## ①粗利益のアップ

### 1) 単品管理

コスト削減を図るため、単品ごとの原価を把握した。さらにカテゴリーごとに一覧にまとめたものが、図表IV-1-1である。

図表IV-1-1

カテゴリー	売上構成比	原価率
セット	40.1%	44.6%
スパゲッティ	25.8%	26.8%
ドリアグラタン	6.7%	31.9%
肉料理	6.2%	30.9%
ソフトドリンク	3.5%	10.3%
ピザ	5.0%	38.5%
アルコール類	4.1%	30.7%
デザート	3.9%	35.9%
スープ・サラダ	2.6%	28.7%
オードブル	1.7%	25.8%
ライス・パン	0.6%	28.2%
合計／平均値	100.0%	35.1%

図表IV-1-1の通り、カテゴリーごとに原価率が突出して高いものが散見された。特に、セットメニューは売上構成比が約4割と高い割合を占めるが、原価率が高く、利益が出にくいメニュー構成となっていることがわかる。またピザについても原価率が高いことがわかる。原価率は25%を目標に設定した。

### 2) 原価率の見直し

単品ごとに原価率30%以上のメニューについて、再考することにした。

#### a. 材料の仕入単価の見直し

大量仕入れなどによる値引き交渉、同じ種類のものであればできるだけ仕入価格の低い材料のものを探すように提案した。

#### b. メニュー価格（売価）の見直し

価格を上げられるメニューについては、容量をビッグサイズにするなどして売価を上げるように提案した。

#### c. セットメニューについては組み合わせの見直し

セットメニューについては、該当メニューを粗利益の低いであるメニューの中からセレクトして組み合わせをするよう提案した。

#### d. メニュー切り替え

メニュー価格を引き上げることも、仕入単価の見直しも難しいメニューについては、一部の材料を別のものに対応する（牛肉を鶏肉にするなど）ことを検討してみることを提案した。

#### e. メニュー廃止

a～dすべて対応がむずかしいメニューの場合は廃止を検討するよう提案した。

## ②顧客の獲得

新規顧客を獲得するためには、周辺の競合店との差別化、すなわち競合店にない特徴を見出し、プロモーションしていく必要があることを提案した。プロモーションをするには、「誰に」「何を」「どのように」を意識して、適切に実施する必要性の説明を行った。また、「何を」に関しては、顧客視点で考えることの重要性を説明した。  
以下に具体的な提言は下記の通りである。

## 1) 新規顧客の獲得

顧客に良い印象を与えるのは、飲食店の雰囲気全般である。良い印象を持ってもらうためには、まず、顧客が当店に対してどういったところを良く思っているかを知る必要がある。また同時にどうして悪い印象なのかについても把握することが大切である。

そのためには、下記の施策が有効である。

### a. ミステリショッパーの活用

覆面調査員に店舗のQ：クオリティー、S：サービス、C：クレンリネスを客観的に評価してもらい店舗の改善に活用する。スタッフは経営者からの話でなく、顧客からの話として伝えられることが利点である。

### b. アンケート調査

店舗のテーブルや会計に設置して、実際の顧客に書いてもらう方法である。顧客の基本属性も把握でき顧客の声だけでなく、DMなどの販促にも応用が可能である。

しかしながら、通常インセンティブがない限り、なかなか書いてもらえないことが多い。

このような施策を活用することで、結果として顧客をよく知ることができ、顧客ニーズを把握して、スタッフの笑顔や接客で顧客満足を高めることができることを提案した。

## 2) 既存顧客の定着

顧客とコミュニケーションをとる場をつくることが固定客定着化へとつながる。

### a. セミナーの開催

顧客名簿を作成し、DMやメール配信で、希望する顧客に対して、パーティー会場を利用して、シェフによる料理教室を実施する。普段、顧客来店時には時間がなく、コミュニケーションがとることは困難であるが、セミナーを実施することによって、イタリア料理の啓蒙や顧客とのコミュニケーションをとれるばかりでなく、会費制で実施した場合は会場の有効活用にもなる。

## b.新メニュー試食会の実施

新メニューの試食会は顧客とのコミュニケーションを図れるだけでなく、直接、顧客からの意見を聞くこともできるため、顧客ニーズを把握でき、新メニュー開発に有効である。

## (10) 今後の改善ステップ

### ①ビジョン・目的の明確化による行動計画の策定

スタッフ全員が目標に向けて、知恵を出し合い、全員が同じ目標に向かって行動していくことが何よりも大切である。計画作成のためのステップを示した。

#### 1) 店のビジョンを明確にして、目標を立てて、それをスタッフ全員が共有する

将来のあるべき姿であるビジョンをつくるだけでなく、それに近づき到達するためには目標を立てることが大切であり、ビジョン、経営理念、経営方針を全スタッフが共有化して、目標に向かって行動していくことが大切である。

#### 2) 目標をどのように達成するかスタッフを巻き込みに話し合う。

目標は立てたが、目標達成のためには、どのように行動していくかを考えなければならない。目標達成のためどのような手段をとるか、スタッフを巻き込み具体的に話し合う。

#### 3) 目標達成へ向けてスタッフ全員の行動計画の策定・実践する。

スタッフ個々の行動はその内容、期限、方法を明らかにするため、行動計画書を策定する。PDCAサイクルをきちんと回していき、必要に応じて修正していくことが必要である。

### ②新メニューの作成

メニューについては、下記の方針で作成することを提案した。

#### 1) 経営理念に沿って作成する。

自店の思いを顧客に知ってもらうことが何よりも大切のため、経営理念に沿って作成することが必要となる。ただ単にメニューと価格を並べたものでなく、他店のモノマネでつくるものではない。ビジュアルがきれいであっても、経営理念にそった自店の顧客に应对したものである必要があることを説明した。

#### 2) コックの料理への思いを盛り込む

顧客の喜びのために考えた料理について、その材料や作り方、食し方、提供方法などの作り手の思いを盛り込むことが必要であることを説明した。

#### 3) 顧客にとって良いメニューをつくる

自店の都合でなく、顧客にとって良いメニューであることが必要である。顧客にとって良いとは、顧客が好きな料理、顧客にとってリーズナブルであると感じる価格、顧客にとって見やすい、わかりやすいことであり、今度はこれを食べたいと思わせるメニューをつくる。

## おわりに

本年度は税理士グループとのコラボレーションにより、お互い士業としての特性を生かして中小企業を支援していこうとの合意のもとに、試行錯誤しながら、新規事業を進めてまいりました。セミナーを行うにあたり、当該税理士会の事務所に出向き、支部長と副支部長にお会いした時に、その副支部長が言い出しにくそうに「よくわからないのですが、中小企業診断士って、どのようなお仕事をされるのでしょうか」と問いかけられたのを今はっきりと思い返しています。中小企業診断士ほど社会的に知名度が低く、その機能を世の中に知られていない士業も珍しいと改めて思い知らされています。数多くの中小企業診断士が毎年、世に送り出されているにもかかわらず、本当にフィールドで活躍している中小企業診断士が少ないのはなぜでしょうか。経営指南を標榜している割には、自分自身の経営も、ビジネスモデルも完成させていないのが、中小企業診断士自身なのかもしれません。

私も約4年前に中小企業診断士の試験に合格し、無事、資格を取得しました。しかし、資格を取った嬉しさもつかの間、全く仕事のない自分に気づきました。このとき、中小企業診断士として自分に与えられた使命は中小企業診断士の活躍の場の拡大だ、と痛感しました。それ以来、優秀な後輩の中小企業診断士たちに、私が味わったような苦痛を与えないですむようにしたいとの一念で少しでも広く中小企業診断士の活躍の場を拡大しようと仲間とともに努力してきました。本部事業としては、昨年は歯科医院の経営支援を全国展開で行いました。それに引き続き、本年度は他の士業との連携事業の手始めとして、税理士とのコラボレーション事業を開始しました。

税理士の皆さんは、多くの中小企業の税務を担当されているにもかかわらず、いまだほとんどの方が、経営コンサルティングの必要性を感じておりません。これは日本経済の活性化にとって非常に残念なことです。数多くの税理士の方々が、われわれ中小企業診断士とともに中小企業の経営支援に乗り出すことができたなら、もっともっと多くの元気な中小企業を輩出することができ、ひいては日本経済の活性化に大きく貢献できるのではないのでしょうか。

(今瀬勇二)