




あなたの経営をサポート

生活衛生関係営業のための

経営相談・診断

事例集



お店の経営に  
お悩みの方へ  
ヒント8事例紹介

公益財団法人  
東京都生活衛生営業指導センター

## はじめに

公益財団法人東京都生活衛生営業指導センターでは、平成23年度より、東京都からの補助事業として経営改善支援事業を実施しており、中小企業診断士による「無料経営相談・診断」を行っています。

本事業を開始してから4年が経過し、これまで多くの経営相談・診断を行ってきましたが、この度、本事業を活用された生活衛生関係営業（以下、「生衛業」という。）の方々の中から、8事例について、相談内容等への中小企業診断士のアドバイス、アドバイスに基づく取組み、その後の経営状況などについて取りまとめました。

何れの事例も、本事業を活用し、売り上げの向上等の効果がでており、相談して良かったとの声をいただいております。

生衛業の皆様におかれましては、是非、本事業を活用していただき、今後の経営の参考にさせていただければ幸いです。

なお、本事例集の発行に向け、ご協力をいただいた関係者の皆様に、改めて御礼を申し上げます。

平成27年1月

公益財団法人東京都生活衛生営業指導センター  
理事長 岩 堀 親 彌

# 生衛業の皆様のためのお店の経営相談・診断とは

(公財) 東京都生活衛生営業指導センター (以下「指導センター」という。) が、生活衛生関係営業の皆様の経営の健全化などを支援する事業です。

売り上げを伸ばしたい、資金繰りで相談したい、後継者に経営を任せたい、店舗を改装したいなど、こんなことで悩んでいる、困っている方にお役に立ちます。

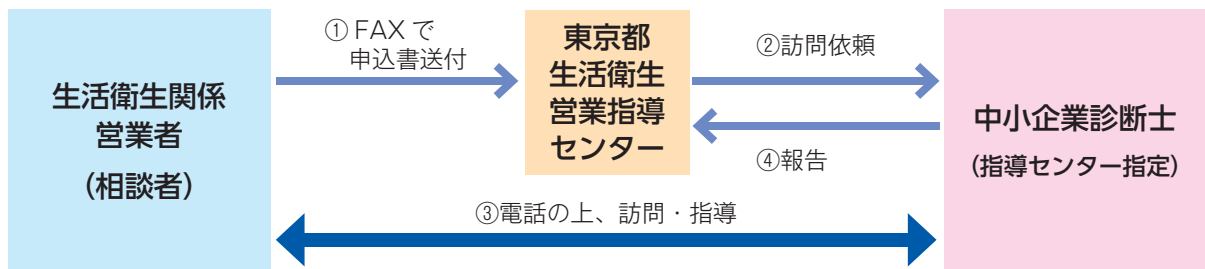
## ■ お気軽にご相談ください

- 費用は無料です。
- 都内の生活衛生関係業者が対象です。
- 相談内容など秘密は厳守されます。

## ■ 専門家がアドバイスします

- 指導センター指定の中小企業診断士が直接お店などに伺います。

## ■ 申込から相談までの流れ



※申込書はこちらから <http://www.seiei.or.jp/tokyo/> の「経営相談 / 診断」

## 目 次

事例1	寿司 (有限会社道そ神)	2
事例2	そば (四つ木やぶ)	4
事例3	中華料理 (宝来軒)	6
事例4	バー (株式会社モリプランニング)	8
事例5	居酒屋 (有限会社萬屋商事)	10
事例6	理容 (RIYO ダイカイ)	12
事例7	美容 (美容室ZIP)	14
事例8	クリーニング (オハナクリーニング)	16
〈参考〉	資金繰り表作成の考え方	18

(注) 本相談事例集作成にあたっては、紹介事例の代表者の方々のご理解、ご協力によりまして、実名での掲載をご了解いただいています。

# 事例 1

飲食業

## 地域のお客様を大切に、事業の承継を早期に実施したことでお客様の代替わりにも成功し安定した経営を実現

### ■ 相談内容

当店は、昭和38年9月に創業した鮎店で、池上駅からは徒歩数分の池上本門寺の参道にあります。先代夫婦もお店に出て協力していますが、運営は既に現社長（後継者）に引き継がれています。

「自社の取組みは同業他社と比較して、良いのか悪いのか」、日々お店の忙しさにおわれてどうしても視野が狭くなりがちなので、外部の専門家の意見を聞き、改善点があれば指摘してもらいたいとの相談でした。

### ■ 中小企業診断士のアドバイス

相談への対応として、<sup>(※)</sup>集団診断を実施し、複数の中小企業診断士の提案を報告書としてまとめました。社長や先代が自ら釣った魚や市場に入荷した旬の魚の情報をFacebookで発信していますが、季節ごとの新鮮なネタの提供は、お客様の来店を誘導する有効な差別化策となっています。ま

た、学校の保護者との結びつきを強めていますが、地域との結びつきの強化は不可欠な取組みで、かつ有効となっています。いずれも当店の姿勢を示す、「ブランド」構築活動そのものと言えます。

一方、お店の改善点として、①店内の整理整頓（店内の家族の私物の整理やポスター等の整理）、②メニューの改善（記載するメニュー数を絞ってわかり易く）、③外に置かれた水槽の清掃（張り付いたコケを清掃し、泳ぐ魚等を見やすいように）、④外看板の見直し（提供するメニューをわかり易く）、⑤宣伝方法などをアドバイスしました。

(※) 集団診断とは：P14参照

### ■ 相談者の相談後の取組み

社長は、先ず自らが意識改革をすることを決意し、お客様へのおもてなしの基本の一つでもあるお店の雰囲気づくりを、アドバイスに沿って取り組みました。



## 有限会社 道ぞ神

代表者名：代表取締役 大野琢磨 従業員数：5人  
所在地：大田区池上4-31-20 (アルバイト含む)  
電話：03-3752-1204 創業年月：昭和38年9月  
資本金：300万円 業種：寿司



店頭では、お客様が入店しやすいよう座敷の障子をあけて外からの透視性を高め、水槽もこまめに点検することで清潔感を保って活きのよい魚を見やすいようにしました。

料理の提供では、メニュー表示を旬の売りのものを強調するなど、外看板とともに工夫し、お客様にわかりやすくしました。

また、店内は、お客様が清潔感のある快適な空間と感じていただけるよう、整理・整頓の徹底と、またトイレの清潔感もお客様接客の重要なポイントとなりますので、社長が自ら毎日清掃を行うことにしました。

### ■ 成果・効果

お客様をおもてなしするにあたって、店

頭・店内の清掃・整理整頓は、忙しい業務の下で継続することは難しいことで、疎かになりがちです。当店では、社長自らがそれらを実行するようになりました。取組み後、家族客での利用が少しずつですが増えてきています。

今回の相談・診断は、後継者である社長の意識を高めるキッカケとなりました。先代は、事業継承を早い時期に行い、特に、経営判断や経理については後継者に任せながら、対外的な付き合いを担って店舗を支えています。他例では後継者に社長という肩書を与えても実権は先代が持ち、さらに経理は先代の奥様が握っていることも少なくありません。本事例は良い事業承継例です。

### 中小企業診断士から ここがポイント！



先代と社長は、この相談が自分たちの動機づけとなったと評価していただきました。中小企業診断士は様々な事例を知識として持つ一方で、事業を職業にしているわけではありません。アドバイスは、必ずしも実情に即していない場合もあるため、有効な取組みと考えられるものを選択することが大切です。

また、自宅兼店舗という事業者は多く、そのために、整理整頓が疎かになっている店舗も少なくありません。しかし、お客様は、料理に合った店の雰囲気と接客の丁寧さを評価して来店されます。当店では社長自らがトイレ清掃し、お客様へのおもてなしの基本を着実に実施する経営に努めていることが評価できます。

社長がFacebookで積極的に情報発信しており、お客様が旬の魚の情報を写真で見るともできます。Facebookも広報手段として有効ですが、それを補うためにホームページの開設（インターネット上に看板設置）とその定期的な更新を改めて助言しました。

## 事例 2

飲食業

# 基本を大切に、変化への柔軟な対応で “そば”の良さを伝える

### ■ 相談内容

当店は、バス通りに面した商店街の一角で、昭和50年に創業し家族でそば店を営んでいます。現在も先代が代表で後継者への承継が進んでいます。後継者は、そば店を実質的に引き継いでいく上で、自分の考え＝そば店本来の“手打ち”そばを中心の品揃えとして取り組みたいが第三者の意見を聞いてみたいという相談でした。

### ■ 中小企業診断士のアドバイス

相談の主要な目的である“手打ち”そばの提供を行う方向性は妥当であり、アピールすることが必要です。大手チェーン店では低価格での提供や短時間での食事に対応するため機械で打った麺を用いています（良質な素材を用いているチェーンもある）。このため、大手チェーン店との価格競争だけでは経営体力を消耗してしまいます。特に個店が生き残るためには差別化を図ることが重要であり、“手打ち”は差別化の基本と

なります。

また、そば店の中には入店を躊躇してしまいう門構えの店を見かけますが、外看板やショーケースの整理を行うなどお客様が入店しやすい雰囲気とするようアドバイスしました。

そこで、外に置かれた看板を整理して入り易い雰囲気とすることや内部のお品書き（板札、紙の札）が多いことから、料理（メニュー数）については可能な限り整理すること、そして、手作りで良いので自ら写真を撮ってPOPを作成し、“売り”にする料理を強調することをアドバイスしました。

### ■ 相談者の相談後の取り組み

“手打ち”そばを売りとして推奨するメニューを自ら撮影したPOPで店内に掲示することで、お客様への魅力を高めています。料理内容は季節ごとに適宜変えることでお品書も新しくして、お客様へアピールしています。一例としておろし蕎麦が付く定食を“すずしろ”定食と名付けるなどネーミングを工夫しました。店舗外の看板は、お勧めの料理を絞ることでお客様が入店を迷わないようにしました。また、店内の雰囲気を創るため箸入れを手作りするなどお金をかけずに取組めることを少しずつではありますが実行しています。

### ■ 成果・効果

本来考えていたことを後押ししたに過ぎ



## 四つ木やぶ

後継者：鈴木浩一 従業員数：4人（家族）  
所在地：葛飾区四つ木1-33-7 創業年月：昭和50年  
電話番号：03-3691-9095 業種：飲食（そば）

URL：<http://yotsugi-yabusoba.sunnyday.jp/>



ませんが、後継者が自店の運営に自信を持って取り組んでいることがわかります。また、写真を用いたPOPで料理の内容がお客様に伝わり易くなり、お品書きをはじめとする壁に添付した紙類を整理すること

で、徐々にですが落ち着きと気軽さを併せ持つ店舗の良い雰囲気を創りつつあります。

また、Facebookでの情報発信に努めており、徐々に閲覧も増えてきています。

### 中小企業診断士から ここがポイント！



料理については、売上数などを記録して出具合を確認し、売上が少ない料理については提供を終了し、必要に応じて新たな料理の提供に代えることで、お客様に変化を印象付けることができます。お客様の注文に対応するため多くの材料を準備する事業者も多いのですが、データを確認すると売れ行きが悪く在庫負担や廃棄ロスをもたらす原因となっていることも多いのが現実です。厳しい経営環境の下では、提供する料理を絞って自信のあるお勧め料理の提供が有効です。

現在のように、こだわりを持つ消費者の支持を得るためには、自店の在り方（コンセプト含む）を明確に持つことが大切です。その在り方に沿った店づくりや料理の提供を進めていくことで、自店のブランドを構築しお客様に認知してもらうことが可能です。自ら構築したブランドですから自信を持ってお客様にサービスすることに自然と結びついて、好循環を起こすことが可能です。

さて、和食の世界文化遺産への登録は、海外へのアピールとしての効果だけでなく、日本人の和食見直しのキッカケとなることが期待できます。“手打ち”へのこだわりには手間が伴いますが、消費者の評価を高める取り組みですので頑張っていたいただきたい点です。

# 事例 3

飲食業

## 計画的な店舗改装により売上減少に歯止めを掛け、売上拡大を図る

### 経営戦略

お店の特長を維持しつつ、計画的な店舗改装を実施し、お客様ニーズに応えるとともに、お客様の拡大、売上確保・拡大を図る

### 相談内容

当店は、昭和35年創業の中華料理店で、門前仲町の清澄通りと永代通りの交差点に近い場所で54年間営業を続けています。地道な営業により、お客様は地域の常連客が増え、顧客層は昔からの固定客が8割を占めています。現在ではお客様の年代は高齢化が進み60歳代が最も多くなっています。

料理は、中高年向けに食材を厳選し、品質の良い、さっぱりとした味を基調として提供しており、常連客の多くに気に入っていただいています。

お客様の高齢化も一因ですが、最近、近くに安価な競合店が出店し、価格の安さから一部のお客様が流れ（顧客の減少）、売上が減少傾向にあります。

この対応策として、店舗改装を行い、お客様の維持・拡大を行いたいと考え、実施に際しては補助金の活用も視野に入れ、ど

う進めたらよいかとの相談でした。

### 中小企業診断士のアドバイス

店舗改装を考えられていましたが、経営戦略にあたる内容は、店主と奥様ともに漠然とは考えられているものの、明確にはなっていませんでした。

そこでまず、店の特長・こだわり、ターゲットとする顧客層と経営方針を明確にした上で、店舗改装等の設備投資をどのように進めるか、顧客増をどう見込むか、毎月のキャッシュフローの余裕の中から、設備投資に回せる範囲で店舗改装等の投資の内容と時期を検討しました。

その結果を踏まえ、店舗改装ではお客様の評価の一つであるトイレの快適性を確保するため、<sup>(注)</sup>小規模事業者持続化補助金（以下、「補助金」という。）の活用についてもアドバイスしました。

(注) 平成25年度補正予算小規模事業者持続化補助金（経済産業省）

### 相談者の相談後の取組み

まず、店の特長・こだわり、ターゲットとする顧客層と経営方針の明確化では、経営方針を、「消費税増税の環境下でも仕入の品質は落とさず、品質（味）の良い料理を当面は価格を据え置き、従来通り提供していく。この方針を進めながら、来店者数を増やして売上拡大を図っていく。」としました。





## 宝来軒

代表者名：南場利男

従業員数：3人

所在地：東京都江東区門前仲町  
2-6-1

創業年月：昭和35年4月

業種：飲食（中華料理）

電話：03-3641-5237



店舗は年月を経ているため、店内クロスやショーウィンドー等の改装も考えられましたが、トイレが和式であるために中高年婦人のお客様が他店に流れている実態から、洋式トイレに改装することを決め、アドバイスに沿って当内容で補助金の申請を行いました。

### ■ 成果・効果

補助金の決定を受け、トイレ改装は来客がやや落ち着く平成26年10月に実施しました。改装についてお客様にPRを行い、口コミで常連客同士の誘い合わせ時や、他の人たちへの店舗紹介の際、トイレ改装について伝えていただいています。事実、利



用されたお客様には好評を得ています。こうしたPRによりトイレ改修による来店客の増加を見込むとともに、今後富岡八幡宮、深川不動尊の縁日の参拝者でトイレを利用したいお客様の来店増加も期待しています。

### 中小企業診断士から ここがポイント！



漠然と考えられている店の方針・目標、他店と異なる特長、対象としている顧客層を明確にすることで、サービス内容の再認識や再検討も可能になります。その上で、顧客の特徴、要望を把握することで、的確な施策が取られるようになります。

小規模の飲食店の場合、多くは店主及び経理を担当されている奥様が、月間の売上高、仕入高を概ね把握し、資金繰りを考え店舗の経営をされています。これを戦略、施策を踏まえた年間計画、複数年計画として月別の売上、損益、資金繰りの計画を作成することで、月別の実績を計画と対比することができ、当面の対処、先の見通しが立てやすくなります。

すなわち経営計画を作成し、これに基づいて店舗運営を行うということです。店舗改装等の設備投資も、<sup>(※)</sup>資金繰りや損益にどう影響するか具体的数値から判断を行い、計画的に進めることが必要です。

(※) 18～19ページに参考として、「資金繰り表作成の考え方」を掲載しました。

# 事例 4

飲食業

## 「カクテルスペシャリスト養成講座」 の開発による経営革新

### 経営 戦略

- ① 新機軸開発と販売促進強化により自社の経営革新を図る。
- ② 同業者連携により周辺飲食バー全体の底上げにも寄与する。
- ③ 若者のお酒離れを食い止め、飲食バー業界全体の活性化にも貢献する。

### 相談内容

同社は、都内に3店舗の飲食バーを展開する企業です（「Bar&Dining T BAR」、  
「BAR 樽の水」、「T BAR」）。いずれも都心の好立地にあり、リーズナブルな価格のフード・ドリンクメニューが好評です。売上は安定しているものの、若者のお酒離れが顕在化し、経営革新の必要性を感じていました。代表は、料飲組合新宿支部の副会  
計を担当するなど同業者との親睦も深く、「近隣同業者との相互連携により周辺飲食バー全体の底上げにも寄与したい」、「スマートな飲み方（お酒の知識、マナー、文化など）の啓発を通じて、若者のお酒離れを食い止め、飲食バー業界全体の活性化にも貢献したい」との想いがありました。そこで、若者・女性をターゲットとした「カクテルスペシャリスト養成講座」の開発と新たな顧客層の取り込みも狙ったホームページの作成を行う経営革新プランを策定し、実現するためのテコに補助金の活用も考えての相談でした。

### 中小企業診断士のアドバイス

補助金は資金負担を軽減してくれるため、決定された場合には、その資金で事業を進め易くなりますが、補助金がなくても事業ができるように、しっかりと経営改革

プランを立てておく必要があります。その上で、「顧客ニーズと市場の動向」及び「自社の提供する商品・サービスの強み」、そして「経営方針・目標と今後のプラン」を明確にすることをアドバイスし、補助金の申請についてもその作成を支援しました。

また、カクテルの提供では、酒屋業態であってもドリンクのクオリティをより高めることで売上を上げることになると思われます。このためカクテルスペシャル養成講座の開催だけに留まらず、事業者からの相談を受けることやノウハウを提供することも事業に加え、飲食バー業界の発展に協力したいという想いを実現してもらいたいとアドバイスしました。

### 相談者の相談後の取組み

アドバイスに沿って補助金の申請を行った結果、決定され、補助金を活用した経営革新プランを実行する運びとなりました。

- ① 「カクテルスペシャリスト養成講座」による新たな顧客層の取り込みでは、現在の店舗内または近隣会場にて開催し、主



## 株式会社 モリプランニング

代表者：森 健  
所在地：東京都新宿区新宿  
3-9-7 T&TⅡビルB1  
資本金：300万円  
従業員数：8名  
創業年月：平成19年11月  
業種：飲食（バー）  
URL：<http://www.moriplanning.co.jp/>  
(カクテルスペシャリスト養成講座)  
<http://cocktail-japan.com>



として20代の若者と女性の集客を図りました。また、近年ブームにもなっている「野菜ソムリエ」と同様に独自の「カクテルスペシャリスト」検定システムと認定制度を開発しましたので、講座を通じてカクテル作りに親しんでいただき、新規来店・口コミにつなげています。

- ②販売促進広告の実施では、「カクテルスペシャリスト養成講座」のPRを中心に、「各店舗内での既存顧客に対するPR(ちらし、POP等)」及び「ホームページ、Facebook等のWebメディアミックスによる広域への販売促進」の販売促進広告を実施しました（「ホームページ作成」で補助金を活用しました。）。

### ■ 成果・効果

補助金獲得を通じて経営革新プランの実行に弾みがつき、以下の効果が期待できます。



- ①カクテルスペシャリスト養成講座事業による売上増加  
②新規顧客集客力強化、特に20歳代の若者や女性比率の拡大に伴う店舗売上増加  
③講座修了者が顧客やスタッフ候補になる副次効果  
④飲食バー業界全体の活性化  
開発したカクテル講座を案内するホームページに反響が早くもあり、講座用Facebookでは“いいね”が増加しました。また、新しくバーの業態をやりたいなど色々な相談を受けています。

### 中小企業診断士から ここがポイント！



同社は、開業以来、顧客ニーズに合ったメニューの提供や価格、明朗会計による安心感を図ることで、安定した経営基盤を獲得し、競争優位性を築きあげてきました。このことこそ、まず第一に評価すべき優れた点といえます。

こうした経営姿勢をベースにして、若者・女性を中心に新たな顧客ニーズを醸成し、自店のみならず周辺同業者ひいては飲食バー業界全体の活性化にも貢献したいという「三方よしの経営理念」を定めたこと、そして、理念に基づく経営革新プランを策定し、その上で補助金活用を検討したことが当事例の特徴です。

# 事例5

飲食業

## 事業承継を見据えて、老朽化した店舗をリニューアルし、地元で一番愛されるお店であり続けたい

### 経営戦略

改装実施で顧客離れが起きないように、ストアコンセプトを堅持。一方で返済原資を確保できるよう売上向上・運営効率化を織り込んだ改装プランに！

### 相談内容

当店は、平成元年11月より江戸川区西葛西（東京メトロ東西線西葛西駅線路下）で、“西葛西の小さな新潟”をストアコンセプトとして掲げる「肴の萬屋」を経営しています。現在の店舗経営は、創業者の娘婿の店長が主体となっています。

創業後およそ四半世紀が経過し、店舗の老朽化も目立っています。特に長年ご愛顧いただいているお客様層が高齢化していることもあり、店内のバリアフリー対策が十分でないことでお客様に大きな不便を掛けており、また新しい客層を積極的に取り込んでいくためには、家具・什器・備品を含めて店舗の内外装を魅力的にすることを考えていました。

今後の事業承継を見据え、店長がより高い意欲を持って事業運営に当たることができるよう、店舗改装を実施したいとのことで、以下のような相談でした。



①店舗改装の是非判断、②借入金返済計画の立案、③改装に伴う売上向上策の助言、④改装時の休業期間の人材維持・新装開店時の人材確保策。

### 中小企業診断士のアドバイス

店舗改装に当たっての総合的な助言を行う必要があったため、7名のチームで<sup>(※)</sup>集団診断を実施し、以下の内容を提案しました。

- ①改装計画の是非判断については、まずは改装費用と一時休業による売上減少、借入金額などを考慮した短期資金繰りの試算を行い、改装は可能と判断しました。
- ②借入金返済計画の立案については、改装効果が見込めるケースのほか、現状維持にとどまった場合も含めた中期的な収支の検討を行いました。収支の検討を行うことによって、売上げ増加に頼らない収支改善の重要性も確認してもらうこと、また、売上げが減少した場合における返済財源の確保にもある程度の目途をつけることができました。
- ③改装に伴う売上向上策の助言については、改装計画に含まれる客席数の増加（43席→50席）以外の増収策を検討しました。高級化路線などの意見もありましたが、常連客の売上比率が高い現状からはストアコンセプトを堅持・

## 有限会社 萬屋商事 (西葛西の小さな新潟「肴の萬屋」)

代表者名：代表取締役 梶沢英二 資本金：300万円  
店長 伊藤俊介 従業員数：10人  
所在地：江戸川区西葛西6-7-10 創業年月：平成元年11月  
メトロセンター三番街内 業種：飲食 (居酒屋)

URL：<http://www.pc-sanpo.com/shop/gourmet/izakaya/yorozuya/>



強化することが望ましい方向性であるとアドバイスした。加えて、改装を機に新たな客層を取り込むため、Facebookでの情報発信、店舗の視認性向上などの重要性を強調しました。

- ④改装時の休業期間の人材維持・新装開店時の人材確保策の助言については、休業期間中の研修実施内容のほか、各種採用手法のアドバイスを行いました。

(※) 集団診断とは：p14参照



### ■相談者の相談後の取組み

アドバイスを受け、店長は店舗改装を決定しました。制度融資を活用した改装資金を調達し、改装プランの詳細策定と改装工事を実施、また、休業期間から開業に至る人材の維持・確保、円滑なりニューアルオープンの企画・実施とまさに八面六臂の働きで、改装をやりとげました。

平成26年4月には代表取締役が主催して、多くの常連客を集めたリニューアルオープンレセプションを行い、「西葛西で一番永く愛され続ける店」としての新た

な、そして大きな一歩を踏み出しました。

### ■成果・効果

改装後、売上については平成26年5・6月の平均で約10%向上しており、改装効果は十分に出ています。特に新しいお客様の取り込みに成功し、連日満席に近い状態で推移しています。来店人数が増加しましたが、休業期間中のスタッフ研修の効果もあり、お客様への提供時間の短縮が図られるなど、効率的かつスムーズな対応ができ、計画を上回る収益向上につながっています。

### 中小企業診断士から ここがポイント！



金融機関の納得が得られる借入金返済計画の作成は中小企業診断士の得意分野ですが、この事例では綿密な現状分析に基づいた売上向上策・店舗運営の効率化策が重要な要素となりました。しかし、店舗改装を成功に導かれた最大の要因は伊藤店長の強いリーダーシップに他なりません。

## 事例 b

理容

# 基本に忠実な技術とサービスに、 データ管理を加えて安定した経営を実現

### ■相談内容

当店は、ショッピングセンターの中にあ  
り、代表夫妻と職人2人で営業していま  
す。同センターには1000円カット店や同  
業者が入店し競争環境は厳しい状況で  
すが、大人の基本価格は4000円を超え  
ます。しかし、お客様カルテを作成して丁寧  
な技術サービスの提供に努めていること  
もあって、平日でも多くのお客様が来店  
されます。ところが、売上の大きな落ち  
込みはないものの資金繰りが大変で、  
資金繰り安定のためにはどう対処する  
と良いかという相談でした。

### ■中小企業診断士のアドバイス

売上が安定していても支払いが大変な  
のは、借入件数が多く、しかも返済期  
間が短いからでした。対応としては、  
①区役所の制度利用で借入金の一本化  
を図る。②取引し

ている金融機関に相談し、区役所の制  
度利用やそのための手続きを応援して  
もらう。  
③損益計画を作成し、実施している損  
益管理を資金繰り表に應用すると予算  
管理（支払いに対する事前準備）も容  
易となり不安も軽減されることをア  
ドバイスしました。

### ■相談者の相談後の取組み

自らパソコンを活用して損益計画を  
立てた上で、区役所の制度（ビジネス  
アシスト事業）を利用しました。その  
結果、借入金をまとめることで経営  
安定を図ることができました。また、  
日々の資金繰り表（※1）を作成して  
着実な資金管理を行っています。

さらに、制度利用時の専門家のア  
ドバイスも活かして、女性向け顔そ  
りスペース（サービス時にはカーテン  
で椅子を囲うことができ、女性のお  
客様が周囲を気にせず当店を利用  
できるようにしている）を設け



## RIYO ダイカイ

代表者名：大海 亘

所在地：新宿区大久保

3-10-1-24

電話：03-3200-8851

従業員数：2人

(経営者夫妻を除く)

創業年月：昭和49年1月

業種：理容



るなど積極的な営業に努めています。

(※1)：月末までの予想現金出納帳といえる。家賃(当サロンは所有物件)や給与、水道料金等は一定の固定支出であるため支払予定日に事前に記入しておく。生活に密着した生衛業では売上もある程度予想できるので予想を記入しておくことで現金の過不足が推測できる(p18資金繰り表の作成参照)。

### ■成果・効果

借入金をまとめることで毎月の返済負担

を軽減することができました。同時に相談でのアドバイスを活かして、資金繰り表を作成し、支払い予測を行いました。経理の数値を把握することは、経営を見通すことができ事業継続や成長に資する取組みです。また、相談を契機に区役所の専門家から売上増加のためのアドバイスを得たことで、女性客増加の成果もありました。実施前との対比で10%の来客増を実現しています。

### 中小企業診断士から ここがポイント！



代表は、パソコンを独学で勉強し来店客数や売上、給与などの支払いをデータで管理していました。それが損益計画の作成の基礎となっています。経営者自らが数値を把握することが有効であることを示す典型的な事例です。特に、パソコンはグラフを作成して推移を視覚的に確認することを容易とし、打ち手(お客様への案内など販売促進強化)を考えることを可能にするので、継続していただきたいことです。

お金の話は事業と切離すことができません。一般的に金融機関に対する通常の融資の返済期間は、運転資金で5年、設備投資では7年となります。複数の借入を行った場合、毎月の支払金額が増加し返済が厳しくなる場合があります。また、支払日が異なる場合にも資金の手当てが大変になります。そのため、返済期間を一定期間に伸ばす(毎月の返済額を引き下げる)こと、既存の借入金をまとめることで、毎月の返済負担を軽減し支払いのための手間を省くことができます(※2)。儲かっているのに、支払いに追われる感覚があるという場合には、支払方法について見直してみてください。

(※2)：区市役所の制度利用で利息補助を受けられる場合も多く、返済負担の軽減とともに返済総額を減少させることが可能です。返済金をまとめる場合には制度の利用も併せて検討してください。

# 事例 7

## 美容

## お客様への丁寧な案内継続とデータ管理で 着実な経営を実現する地域密着の美容サロン

### ■相談内容

当サロンは、平成5年10月に八王子で開業しました。交通量が多い通りに面しているものの住宅地にあり、集客を工夫し丁寧なサービスで固定客を確保してきました。開業当初は2階でしたが、その後、1階に移転して現在に至っています。

今後、売上向上のため、エステを中心とする新サービスを実施していくためにベッドを増設したい。また、スタッフ用の休憩場所は、店舗スペースに限りがあることから近くのアパートの一室を借りているが効率も悪いので同時に改善したい。これらをどうしたら良いかという相談でした。

### ■診断士のアドバイス

前回の店舗改装で受けた融資の完了が近いということもあって、店舗改装費用の融資を得られる可能性は高いものでした。



ということもあって、店舗改装費用の融資を得られる可能性は高いものでした。

しかし、確実な計画を立てることで店舗改装に必要な資金の融資を得られるように、決算書を基に実績を分析し、着実な返済を進めるために目標となる収益とともに損益計画の作成方法をアドバイスしました。

また、お客様に対するアプローチ方法では、お客様名簿を作成していたことから、お客様カルテの来店日と付け合わせることで、お客様を「頻繁に来店する」、「数か月に一度は来店する」、「年に一度程度来店する」に区別することができました。このため、それぞれのお客様へのアプローチを検討することができました。

当日は、「数か月に一度は来店する」お客様の来店頻度を高める方法として、来店プレゼント付ハガキの送付をアドバイスしました。

同時に、店舗改装を契機として、総合的な助言が必要であったことから<sup>(\*)</sup>集団診断を実施し、販売促進のためのデータを報告書としてまとめました。集団診断では、近くの商店街等でアンケート調査を実施し、当サロンの認知度や競合店の利用状況などの情報を集めました。新装オープン時期と重なったこともあり、当サロンの宣伝

#### ※集団診断とは：

中小企業診断士は資格取得や取得後の資格更新のために、定期的に中小企業の診断を経験する必要があります。資格取得の際の実務補習、資格更新のために実務従事と呼ばれる複数人（4人～7人）が参加して実施する取組みがあります。

中小企業はこの取組の場を提供することで、原則として費用負担なく（お客様へのノベルティの購入費用、お店の割引券は店負担となります）経営に関するアドバイスを受けることやお客様調査の実施が可能です。

それぞれ一定の要件がありますが、第三者の視点からのアドバイスを受けることで、経営のヒントを得ることが可能です。



## 美容室ZIP

代表者名：野村修一

従業員数：2人

所在地：東京都八王子市

(経営者夫妻を除く)

大和田町6-14-7

創業年月：平成5年10月

電話：0120-61-4126／

業種：美容

042-656-6360

URL：<http://www.zipowada.jp/>



を兼ねることもできました。

### ■相談者の相談後の取り組み



自ら損益計画を作成して金融機関と交渉して融資を受けることが

できました。また、家主と交渉して新たに2階を賃借して店舗改装を行いました。その結果、エステ用のベッドスペースの確保とともに、入り口近くに階段を設け2階に上がることができるようにして、着付けと休憩スペースを確保しました。

### ■効果・成果

アドバイスを基に自らの努力で、①損益計画を作成することで店舗改装の融資がスムーズに進みました。同様に、②家主と交

渉することで、2階を賃借して着付けや従業員の休憩場所を確保し効率的な運営を可能としています。



経営者は、同業者との交流はあるものの経営の中身にまで話が及ぶことはありませんでした。そのため、本無料経営相談事業を利用することで自分の迷いを断つとともに、数字についての具体的なアドバイスで損益計画を作成し融資を得ることができたと話します。

消費税増税などの厳しい環境であるものの、ベッド数の増加とサービスメニューを増やしたことによって、前年比20%増のお客様を獲得し、売上が増加するなど健闘しています。

### 中小企業診断士から **ここがポイント!**



当サロンでは、お客様の名簿を整えていましたので、お客様に対するアプローチ方法について具体的なアドバイスができました。また、損益についてエクセルを用いて集計しており、前年対比などを自ら分析を行いました。このようにデータを整えることは、経営における問題の発見や販売促進策の実施時期や対象とするお客様の検討に有効です。そして、一定期間ごとにデータを確認することで、経営状況の良し悪しや目標達成見込み、資金繰りなどについて確認することも可能になります。

データを分析するにはパソコンの活用は効率的ですが、まずノートで良いので何時みてもわかり易いように整理して記録しておくことが大切です。

# 事例 8

## クリーニング

### 丁寧な仕事の継承と、安売りに巻き込まれないお客様との関係作りで経営安定を図る

#### ■相談内容

当店は、昭和32年4月に先代が創業し、現代表は2代目となります。駅からは離れた住宅地の商店街に店舗を構えています。代表と2人の職人が営業と工場を兼務し、奥様と女性パート従業員で店を運営しています。相談内容は、職人の高齢化に伴い、その技術の継承をどのように進めたら良いか、同時に店頭を確認して改善点があれば指摘してもらいたいとの相談でした。

#### ■中小企業診断士のアドバイス

職人の高齢化対策が相談内容の中心でしたが、完全なりタイアまでにはしばらく期間がありました。新人職員の雇用と育成は難しいと考えられることから、パート従業員の活用を指導しました。代表を中心に職人の協力を得て、パート従業員が担うことを前提とする分かり易い業務マニュアルを作成すること、また、覚える業務を複数のステップに分けて、習熟するに伴って社内資格を上げるとともに、生産性や売上げへ

の貢献を評価して給与に反映することを提案しました。また、店側の勤務管理は複雑になりますが、パート従業員のライフスタイルに合わせた勤務時間を選択できるよう提案しました。このことは人手不足が予想される中小企業では不可欠となることをアドバイスしました。複数回の訪問が必要であったため、本無料経営相談事業に加え、東京都中小企業振興公社の専門家派遣事業（有料）も活用しました。

店舗の改善では、入口の水槽は取り外すこと、カウンターに置かれていたデジタルサイネージ（電子看板）を外に置いて通行するお客様へのアピール力を高めること、また、消費税増税への対応としてサービスの幅を広げることでお客様の選択肢を増やすとともに、割引を強調するのではなくサービス利用の利点（丁寧な仕上がり、しみ抜き、保管サービスなどお店の強み）を伝えること、固定客には洗濯関連商品等を提供することで低価格競争と一線を隔すことなどをアドバイスしました。

#### ■相談者の相談後の取組み

業務マニュアルの作成は、通常の業務を行いながらでしたので一定の期間を要しましたが、第一版を作成することができました。今後は適宜修正や追加をしながら充実させていくこととなります。また、デジタルサイネージを外に置くことや店内入口に面しておかれていた水槽を取り払うなどの



## オハナクリーニング

代表者名：吉田茂男

従業員数：7人

所在地：練馬区上石神井

(パート従業員含む)

1-39-19

創業年月：昭和32年4月

電話：03-3920-3915

業種：クリーニング

URL：<http://www.ohana-c.com/>



アドバイスに沿って、店舗の視認性を高めることができました。

また、増税への対応として、説明文書の掲示や仕上がりの質の良さなど、お客様サービスを丁寧に行いました。

### ■成果・効果

職人の技術の継承は、職人の完全なりタイアまでにはしばらく期間があるため、マニュアルの改善を加えて充実することができます。徐々にパート従業員にマニュアルに従い業務を覚えてもらい、サービスの質の向上とともに技術の継承を円滑に進めることができます。

デジタルサイネージの設置場所の変更や店頭での整理整頓によって、通行する消費者

へのアピール力は向上しました。

(※)消費増税にあたっては、一か月前からお客様への説明文書を掲示するなど努めたことから影響もなく対処することができました。



※当時は円滑な増税に向けた報道などもあり比較的円滑に対応が可能であった。消費増税10%に向けても、質の維持と丁寧な説明で対応してもらいたい。

### 中小企業診断士から ここがポイント！



当店は、会計ソフトを活用して会計情報を直ぐに確認することができます。クリーニング業界は原材料高騰の悪影響を受けて収益確保が難しい状況に置かれていることもあり、常に損益の確認ができることは経営の強みとなります。代表が若いこともあり、パソコンの活用だけでなくメール配信など積極的な営業を行っていることも当店の強みと言えます。

一方で、直ぐには実施することは難しいと思われそうですが、値引きを打ち出した販売促進から、既存のお客様だけでなく消費者に、基本である技術力をしっかり伝えるとともに提供する技術サービスの幅を広げることが、大手チェーンが仕掛ける価格競争から距離を置く有効な対策です。特に、低価格にのみ反応する消費者との取引には、一線を隔す決断も経営安定には必要な時代です。

もっとも、低価格にこだわる消費者にも、安い価格を選択肢として残しつつ、差別化したメニューを提案するなど計画的に進めるなかで、収益性を高めていただければと思います。

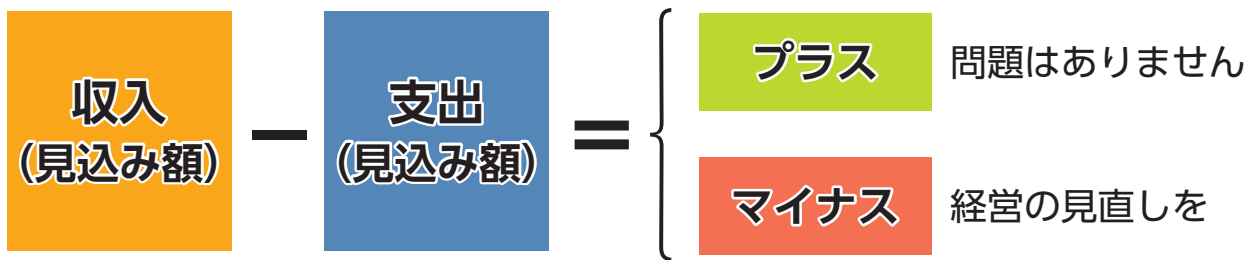
## 〈参考〉

# 資金繰り表の作成は、転ばぬ先の杖

## ◇資金繰り表作成の考え方◇

資金繰り表は、経営における“転ばぬ先の杖”です。特に、資金繰りのマイナスにより、支払いに困らないように注意する必要があります。

資金不足が予想される場合には、事前の準備に活かします。



### 収入 (見込み額)

- ◆過去の売上を基に想定します。
- ◆新たな取組みによる売上増の見込みなどを加えます。  
※新商品、新しいメニューや新たな取引先獲得など

### 支出 (見込み額)

- ◆過去の支出を基に想定します。  
※電気代など値上げされた費用は、値上げ相当を加算します。  
※値上がりが見込まれる費用についても、予想を加算します。  
※売上増を見込む場合は、仕入増の予想を加算します。
- ◆新たな取組みによる支出増加を加算します。  
※店舗改装や設備のリースや割賦購入の支出増などを加算します。

### 注意点

- ◆消費税相当部分は、最初から差し引くなど、別会計にして手を付けないようにしましょう。
- ◆銀行からの返済なども支出に含めて計算します。

## ■ 資金繰り表の作成で、経営の安定を図ろう。

事業を営むにあたって、お客様や仕入先、従業員など多くの人々が関係します。関係者に迷惑をかけずに事業を継続するためには、利益確保と同時に資金不足が生じないように心がけておくことが必要です。ところが、お客様の利用には様々な要因により波（増減）があります。また、当然ですが、休日には収入は得られません。一方で、仕入代金の支払いや家賃、従業員の給与の支払いがあるため、蓄積した資金を充てても、一時的に資金不足が生じる場合もあります。資金不足のままでは、黒字倒産ということになってしまいます。

資金繰り表を作成することで、収入と支出の流れから資金の流れが予測可能になります。資金不足が予測される際には、入金や支払いの調整や金融機関からの借入を事前に行うことも可能です。資金繰り表は経営の転ばぬ先の杖といえます。

この表は、あくまでも一例ですので、実情に合わせた表を作成してください。

(単位) 千円

項 目	10月	11月		12月	
	実績	計画(予測)	実績	計画(予測)	実績
前月繰越金額 (A)	180	135		90	
収入	現金売上	1,450	1,450		1,570
	売掛金回収	900	900		900
	雑収入	10	10		10
	収入合計 (B)	2,360	2,360		2,480
支出	現金仕入	480	480		650
	買掛支払	500	500		500
	給料	600	600		600
	雑給	100	100		100
	賞与	0	0		800
	法定福利費	70	70		70
	広告宣伝費	100	100		100
	交際費	20	20		20
	地代家賃	90	90		90
	水道光熱費	40	40		40
	消耗品費	30	30		30
	運送費	10	10		10
	通信費	15	15		15
	保険料	5	5		5
	会費	10	10		10
	リース料	15	15		15
	雑費その他	90	90		90
役員報酬(生活費)	180	180		180	
支払合計 (C)	2,355	2,355		3,325	
当月収支(D)=(B)-(C)	5	5		-845	
財務収支	借入金入金(E)			1,000	
	借入金返済(F)	50	50	50	
翌月繰越 (A)+(D)+(E)-(F)	135	90		195	

仕入先毎に記入すると漏れを無くすることができます。

給与や地代家賃など原則かわらない費目については、計画時点で記入しておくとな作成が楽になります。

売上が下がったのに、支出が増加していますので、ムダが無かったかを確認して、工程を見直す必要があります。

細かい経費については、雑費として、まとめて記載しても大丈夫です。

計画(予測)実績では、収入に対して支出が多かったことが原因です。

翌月に繰り越す資金がなく、資金繰りに支障を来す可能性があり、借入金を計上しています。

\* 前月や前年の実績等を参考にして、次月以降の計画(予測)を作成する。

(公財) 東京都生活衛生営業指導センターは  
生衛業の皆様方をサポートします。



- ・ 融資に関する推薦書交付
- ・ クリーニング師等研修
- ・ パソコン講習会
- ・ パソコン出張サポート(無料)
- ・ 経営相談・診断(無料)
- ・ 法律相談(無料)
- ・ 標準営業約款(Sマーク)
- ・ インターンシップ職場体験

//// ご相談等はお気軽にこちらへどうぞ //////////////////////////////////////

公益財団法人  
東京都生活衛生営業指導センター

〒150-0012 東京都渋谷区広尾5-7-1 東京都広尾庁舎内

TEL. (03) 3445-8751(代) FAX. (03) 3445-8753

ホームページ <http://www.seiei.or.jp/tokyo/>

営業時間 9時15分～17時15分 (推薦書交付受付時間 10時～16時)