

中小商店の簡易診断マニュアル

～ 広い視野、鋭い感覚～

「お客様に愛され繁栄する店作り」

高知県経営流通課

1999年

はじめに

中小商店は地域の生活者の消費生活を支えながら、地域とともに発展してきました。現在でも地域生活者の消費生活を支える上で重要な役割を担っていますが、近年は、店舗数の減少や、売上高の伸び悩みが課題となっています。

これは、小売業を取り巻く厳しい経済環境、交通体系の変化、大型店の出店などの外部環境の変化も要因ですが、それだけではありません。

中小商店では、店づくりの基本的な方針がなかったり、店舗老朽化、商品政策の不十分さ、陳列技術の不足、接客サービスの未熟さなどが目立つ店も多くあります。

これは、地域の生活者に支持していただくために必要な努力を十分に行ってこなかった結果といえます。

現在、流通の主導権は、販売する側から生活者へ移っており、小売業が自らの都合で経営を行い生活者に支持されて繁栄することは、ほとんど不可能になっています。

まさに、「お客様あってのお店」であり、大手小売業者でも全力をあげて生活者に支持されるための努力を行っています。

地域に根ざした中小商店ではなおさら生活者の支持を受けなければなりません。そして、自店経営の近代化を図り、生活者の一層の支持を受けるためには、客観的な目でチェックを行い、改善を実行していくことが必要であり、そのための基本的チェック事項を簡易診断マニュアルとして整理しました。

本マニュアルをご活用いただき、生活者に支持されて繁栄する商店となり、いきいきとした地域商業の形成につながることを期待いたします。

1999年8月

高知県経営流通課

全体構成・目次

第1部	経営基本部門	経営基本、経営戦略、経営者、人材・組織	1
第2部	立地環境部門	交通体系、商圈、競合関係、商業環境	4
第3部	仕入・販売部門	品揃え、販売・仕入、販促、接客	9
第4部	店舗施設部門	店舗、売場、陳列、駐車	18
第5部	財務管理部門	財務、収益性、生産性、安全性	22
第6部	その他（資料）	資料等一覧	27

マニュアルの使い方

本マニュアルは、商工会や商工会議所等の経営指導員の方々が、地域の中小小売業の方々から相談を受けたり、アドバイスを行う場合に着眼点となる一般的な項目を、簡易診断マニュアルという形でとりまとめたものですが、中小商店の方が自らチェックを行うこともできるような内容となっています。

内容は、第1部から第5部までは、各部門毎に次のような内容となっています。

- 1．着眼点（それぞれの部門を見る際に全体のポイントとなること）
- 2．チェックリスト（主要な項目をチェックし評点化することで特徴を把握）
- 3．改善の方向（部門毎の改善のためにとるべき基本的な方策の提示）

さらに、第6部では、情報を得るためや、自らが詳しい分析を行うために必要となる、資料出所を提示しています。

このマニュアルに基づいて、自店の基本的な特徴を把握し、必要に応じて各業種別・部門別のより詳しい分析に進み、経営の改善につながることを期待します。

第1部 経営基本部門

1. 着眼点

企業経営の第1の目的は「収益の確保」です。企業活動によって、家族、従業員が余裕をもって生活できる給料やその他の経費を支払って、なお「収益を確保し安定的な成長を図る」ことが必要です。

第2の目的は「社会に貢献し社会的責任を果たす」ことです。企業は、企業を取り巻く地域社会に支えられており、社会基盤や人的資源をはじめとする、社会のシステムを利用することによって企業活動が可能となっています。このため、自社の利益を追求するだけでなく「地域社会に対して税金や寄付などによる還元や、企業の社会的活動による地域貢献」などを行い社会的責任を果たすことが必要です。

経営基本とは、経営者が企業自体の利益をあげ、かつ、社会的責任を果たす上での基本的な考え方と行動を示しています。いわゆる経営理念、経営方針といったものがこれにあたるものです。

また、経営を指揮する経営者の性格、能力、考え方が経営基本を考える上で重要です。

特に中小企業であればあるほど、企業経営には経営者（特にトップ）の意思が強く反映され、個人的色彩が強くなっていくことになります。

経営理念、経営方針を実現するために必要な経営戦略をもっているか、それを実行に移すための、人材、組織についても検討しておかなくてはなりません。

2. チェックリスト

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
経営基本	はっきりした経営理念を持っていますか。					点
	はっきりした将来ビジョンを持っていますか。					
	経営についての目標を設定していますか。					
	経営理念・経営目標を明文化し家族や従業員に徹底していますか。					
	目標を実現するための経営戦略はありますか。					
経営戦略	店を取巻く経済環境、立地環境の変化を常に注視していますか。					点
	常に経営に関する新しい情報を収集していますか。					
	経営者は計数や自店の経営数字を常に把握していますか。					
	経営戦略を実行するための経営計画を策定していますか。					
	計画対実績対比などデータを重視し合理的経営をしていますか。					
経営者	経営者は健康ですか。					点
	人格、人柄は円満ですか(誠実・実行力・責任感・決断力・積極性等)					
	商品やサービスに関して研究熱心ですか。					
	経営経験のみならず新しい経営知識の応用に心がけていますか。					
	世話好きで、地域の奉仕活動に積極的に参加していますか。					
人材組織	後継者や右腕となる人物を育てていますか。					点
	従業員のやる気や能力を引き出すよう心がけていますか。					
	従業員教育に気を配っていますか。					
	組織が企業規模や機能面で妥当ですか。					
	経営組織・運営方針を明確にし従業員に徹底していますか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク	評価	他 評価
	----- E ----- -----D ----- -----C ----- -----B ----- -----A -----		
経営基本	0		
経営戦略	0		
経営者	0		
人材・組織	0		
総合(上記平均)	0		

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

3. 改善の方向

(1) 経営するに当たって、企業の経営理念、経営目標をはっきりさせる。

経営理念とは、経営を行っていく上での根本的な考え方、基準などを明らかにしたもので、「なぜ、このお店の経営を行っていくか」ということの答えがこれに当たります。

経営理念は、役員や従業員のエネルギーを一つの方向に向け、力の集中を図るために極めて重要なものです。そして後に続く戦略内容の精神的支柱でありますので、安易に考えず、じっくり明文化を図るべきです。

経営目標とは、そのお店の地域(市場)における位置づけと、お店存続の基本要件として、確保すべき利益についての目標を数値化して表したものです。

経営目標は「長期ビジョン」(特定の将来の時点における自らのお店のあるべき姿)を受けて設定されるべきものです。外部環境(人口・商圈・競合関係)分析や経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)評価を行ったうえで検討することが必要です。

(2) 経営目標達成のための経営戦略の策定

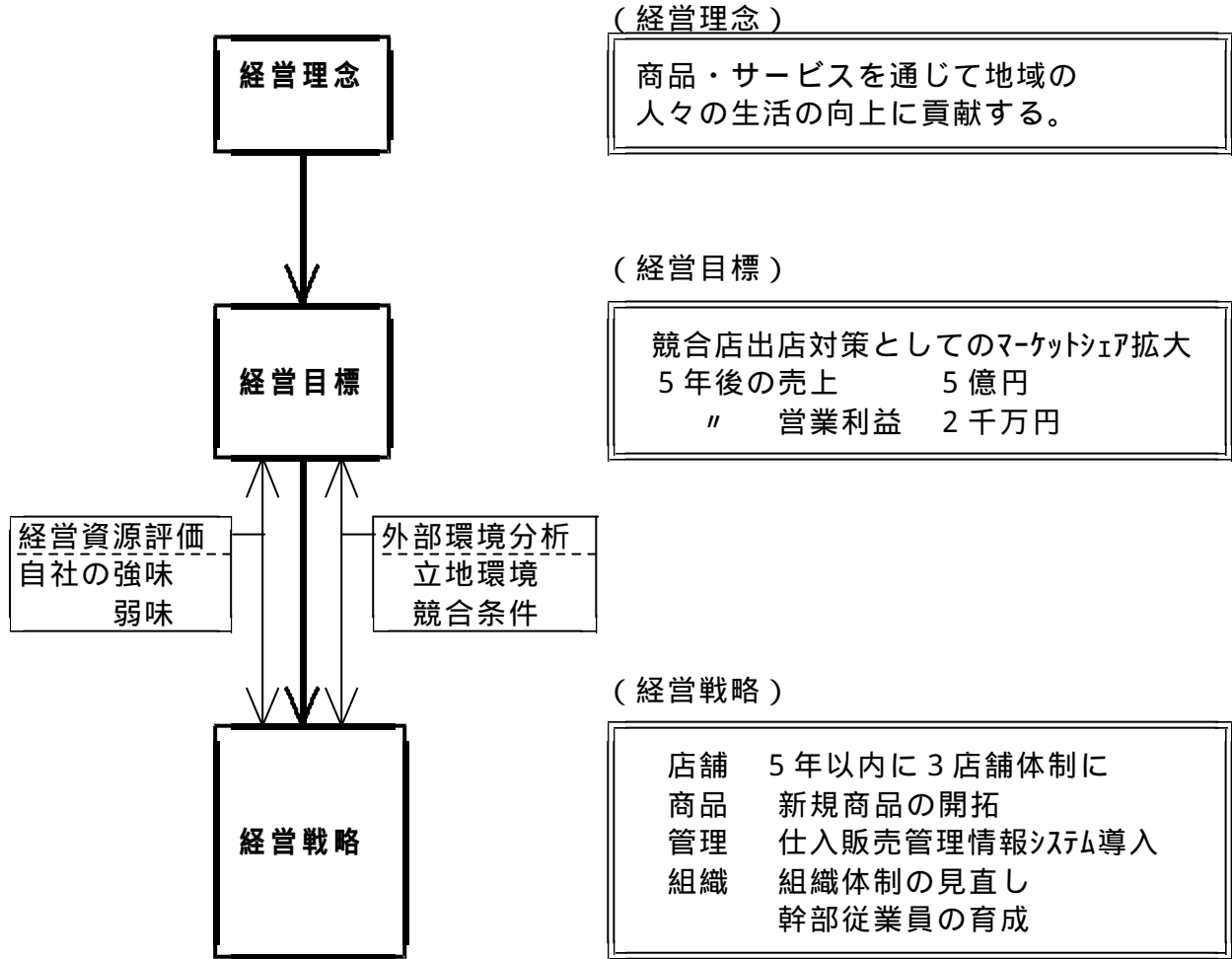
経営目標を達成するためには、競合店の出店といった外部環境変化、自社の強味と弱味といった経営資源評価を勘案して、企業として何をすべきかを具体的に示す経営戦略を策定しておくことが必要です。

(3) 後継者の育成、従業員教育に力を入れる

経営戦略に沿って経営を実行していくには、現場の従業員の能力を向上させる取組が必要です。また、機能的な組織となっているか、企業の将来を担う後継者が育成されているかも経営基本部門を指導するうえで、重要なポイントです。

【経営理念、経営目標、経営戦略の策定手順】

(策定事例)



第2部 立地環境部門

1. 着眼点

昔から小売業は、人の多く住む所、道路沿いや駅周辺など人の往来の多いところ、人の増えそうな所を見つけ、これら商売をする上で立地のよいと思われる所に出店してきました。これが小売業は「立地産業」といわれるゆえんです。

小売業では、立地の良否や交通体系、都市計画の変化等が経営に大きく影響します。

商店街は人の集まる所に店を構えそれが連なって自然に形成されてきたものが多いのですが、現在では郊外やバイパスなどの新たな道路沿いなどに、大型量販店や専門店の出店が増加しています。

まず、自店の立地環境を十分に把握し、それを経営に活かしていくことが必要です。

2. チェックリスト

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
立地	店前の車、人の通行量は多いですか					点
	店周辺の駐車スペースは十分ですか。					
	将来の道路計画は良い影響がありますか。					
	都市計画の概要をよく知っていますか。					
	自店付近の坪当たり単価を知っていますか。					
商圈	自店のある市町村の商圈範囲を把握していますか。					点
	自店の商圈内人口と世帯数を把握していますか。					
	自店の商圈は人口が増え、拡大していますか。					
	自店の商圈内潜在購買力やシェアを把握していますか。					
	自店の顧客の年齢層や特徴を把握していますか。					
競合	自店は周囲の中で強い商業集積に立地していますか。					点
	大型店の吸引力が自店に好影響となるような環境ですか。					
	競合店の調査を行っていますか。					
	競合店の商品構成、価格などを把握していますか。					
	将来の競合店出店の予測、対策を考えていますか。					
商業環境	自店のある地域の商業活動は活発ですか。					点
	将来、周辺の商業集積は充実する見込みですか。					
	小売販売額や業界動向などを把握していますか。					
	地域の所得は伸びる傾向にありますか。					
	良い立地があれば移転や出店を考えますか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク	評価 A~E	他 評価
	----- E ----- ----- D ----- ----- C ----- ----- B ----- ----- A -----		
立地	0		
商圈	0		
競合	0		
商業環境	0		
総合(上記平均)	0		

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

3. 改善の方向

立地環境について十分把握していないと、自店の将来は見えません。
 チェックリストで十分でなかった部分は情報収集するなどして把握することが必要です。

(1) 立地環境など、経営に大切な情報の収集

経営に大切な重要な情報はいち早く知っておく必要があります。
 正確な情報と、日々肌で感じる感覚を併せてこそ、立地環境の把握ができます。
 特に都市計画や道路交通体系の変化は重要なもので、街全体の将来の姿に直結するため、小売業には大きな影響があります。
 これらは自店付近の通行量が増加したり、周辺に住宅や公共施設が増えるなど良い影響がある場合と、通行量が減少するなど良くない影響がある場合があります。
 いずれも今後の展開を考える場合には把握しなければならない重要事項です。

(2) 商圈の把握

市町村の商圈範囲、自店の商圈範囲は基本的事項として知ることが必要です。
 商圈範囲の拡大、商圈内のシェアの拡大が売上の増加につながりますが、そのためには、自店のターゲットはどの範囲(商圈)で、だれ(顧客)が対象となっているかを把握して、その上で商品政策の充実や販売促進に努めることが必要です。
 商圈範囲の把握には、自店の顧客名簿やスタンプやカード事業などの販売情報を活用したり、競合店や道路交通体系などからその範囲を把握していきます。
 また、商圈やシェアは道路交通体系の変化や競合店の出現により大きく変化するため、将来のことも一定見通しておくことが必要です。
 商圈範囲を把握した後は、商圈内人口の把握、潜在購買力等を把握し、商圈内の状況を知っておくことが必要です。(商圈内人口、潜在購買力の把握例:後述)

(3) 競合店の把握

競合店のことを「よく知らない」「見ないようにしている」「自店は自店の考えでやるので関係ない」という考え方は適切ではありません。大型店でも、競合店の状況を毎日チェックするなどして、自店の経営の参考としています。

競合店がお互いに良い店になろうとして切磋琢磨することで、お客様にとっても魅力的な店となり、支持が拡大されます。

競合店の商品構成や販売促進の状況、接客、顧客の特徴などについて自店と比較して、自店の得意分野の中で「強み」を一層発揮し、「弱み」はできるだけ解消する方策を考えることが必要です。

(4) 商業環境の把握と今後の計画

商業環境を把握して、その他の部門のチェックをした上で、今後のことを考えることが必要です。

現立地での新たな取り組みを検討するほか、場合によっては支店の開設、現在の立地から移転することも考慮することが必要となります。

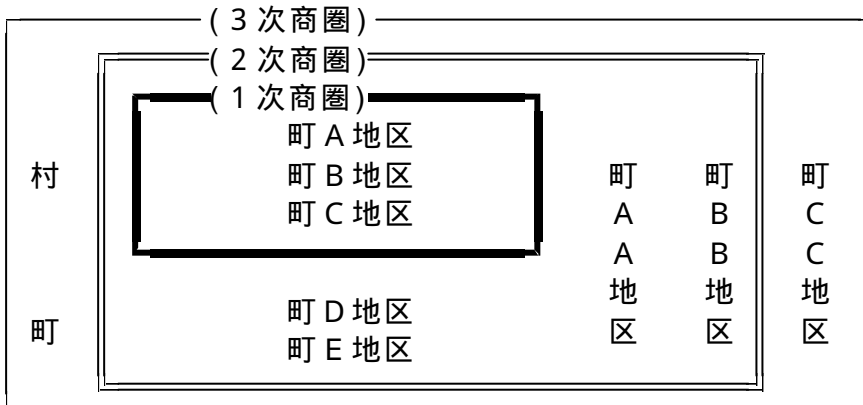
【商圏内人口の把握例】

地図、顧客名簿、販売情報、市町村町丁別人口などを準備
 地図上に競合店等を落とし込んで、競合状況と距離・道路状況を把握
 顧客名簿やカード事業などの販売情報から自店の現在の来店範囲を把握
 地図上で商圏を3つに分けて検討

- 一次商圏：自店が優位にある商圏
 (来店が多い範囲：例：カード会員の70%程度)
- 二次商圏：自店か競合店か優劣不明な競合商圏
 (一定の来店のある範囲：例：カード会員の25%程度)
- 三次商圏：自店が劣位にある商圏
 (少ないが来店のある範囲：例：カード会員の5%程度)

多少の来店のある範囲を「影響圏(四次商圏)」として設定する方法もある。
 一般的に、飲食料品等の最寄品では地元密着のため商圏は狭く、衣料品などの
 買回品では商圏範囲は広がる。
 一次から三次商圏までの各商圏別に、町丁別人口から商圏内人口を把握する。

(商圏イメージ図：例)



(商圏内人口の把握：例(住民基本台帳人口等))

		過 去 (平成 年 月)		直 近 (平成 年 月)	
		世帯数	人口	世帯数	人口
1 次 商 圏	町 A 地区	40	150	50	150
	B 地区	130	420	150	450
	C 地区	220	600	200	600
	小 計	390	1,170	<u>400</u>	<u>1,200</u>
2 次 商 圏	町 D 地区	60	180	50	150
	E 地区	270	810	250	750
	町 A A 地区	100	300	100	300
	B B 地区	630	1,890	600	1,800
	小 計	1,060	3,180	<u>1,000</u>	<u>3,000</u>
3 次 商 圏	町 C C 地区	480	1,440	500	1,500
	村 全域	1,050	3,150	1,000	3,000
	町 全域	2,580	7,740	2,500	7,500
	小 計	4,110	12,330	<u>4,000</u>	<u>12,000</u>
	商 圏 合 計	5,560	16,680	5,400	16,200

【潜在購買力・シェア（自店の市場占拠率）・販売可能額の設定例】

商圏内の世帯数・人口を把握する

家計調査年報から一人当り年間家計消費額を算出（自店の取扱品目に合わせて）
（サンプル調査：全国平均、四国平均、高知市平均等あり：下表例は450,000円）
一次から三次商圏それぞれで、商圏内人口に一人当り年間消費額をかけて商圏内の家計の潜在購買力を算出する。

$$\begin{aligned} &(\text{一次商圏内人口}) \times (\text{一人当り年間消費額}) = (\text{一次商圏潜在購買力}) \\ &(\text{二次} \quad \quad \quad \quad \quad) \times (\quad \quad \quad \quad \quad) = (\text{二次} \quad \quad \quad \quad \quad) \\ &(\text{三次} \quad \quad \quad \quad \quad) \times (\quad \quad \quad \quad \quad) = (\text{三次} \quad \quad \quad \quad \quad) \\ &\hspace{15em}(\text{合} \quad \text{計}) \end{aligned}$$

一次商圏から三次商圏までにシェア（自店の市場占拠率想定）を設定する。

（自店の買上情報をもとに、競合状況などをみて設定する。）

潜在購買力とシェアから各商圏の販売可能額を算出する。

販売可能額と現状や計画などをチェックする。

【潜在購買力・販売可能額の計算例】

	1次商圏	2次商圏	3次商圏	合 計	
世帯数 (世帯)	400	1,000	4,000	5,400	
人口 (人)	1,200	3,000	12,000	16,200	
家計消費支出(円)	450,000	450,000	450,000	450,000	
潜在購買力 (千円)	540,000	1,350,000	5,400,000	7,290,000	= * /1,000
シェア(想定) (%)	30.0%	10.0%	1.0%	4.8%	
販売可能額 (千円)	162,000	135,000	54,000	351,000	= *

多くの商品群を取り扱う店は、商品群ごとに家計消費支出やシェアを設定することで詳細な計画を立てることが可能となります。

実際は、家計の消費以外に会社などの事業所の消費があるため、地域全体の潜在購買力は、家計の潜在購買力より大きくなります。

第3部 仕入・販売部門

1. 着眼点

お店にとって、「商品の仕入・販売」はもっとも重要な事項です。

平成7年度実施の「お買物アンケート」でも、生活者が地元商店で商品を購入しない(地元商店以外で商品を購入する)理由として最も多かったのが、「品揃え」でした。

このことから、生活者の購買動向に対応するには、できる限り「良い品揃え」に努めることが重要です。

個別店舗を指導する場合には、生活者や地域の特性を十分に把握した上で「誰に、何を提供するのか」を検討し、マーチャндаイジング(商品政策)を確立させ、これを反映した商品構成とすることが必要です。

また、品揃えの充実と同時に、効果的な販売促進、適切な接客を実施することによって、売上高の増加が図ることができます。

2. チェックリスト

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あ ら ら て な な い い	小 計
		3点	2点	1点	0点	
品 揃 え	しっかりとした商品政策を持っていますか。					点
	生活者・地域特性や経営方針にあった商品を置いていますか。					
	商品の鮮度・目新しさは一定に保たれていますか。					
	業界紙や同業繁盛店などから常に商品情報を収集していますか。					
	地域で一番の商品を扱っていますか。					
仕 入 販 売	定期的に棚卸しを行い、適正な在庫管理に努めていますか。					点
	売れ筋商品で品切れをおこすことはない。					
	売上目標を設定し、実績値と比較していますか。					
	部門ごとに売上や粗利益額を把握していますか。					
	卸に対して主導的に仕入をおこなっていますか。					
販 促	販促計画を立てていますか。					点
	お得意先の名簿を作っていますか。					
	顧客に季節の挨拶状やDMなどを送っていますか。					
	地域の現状に即して休日や営業時間を変えている。					
	特売やスタンプ事業に力を入れていますか。					
接 客	商品知識は豊富ですか。					点
	お客様の立場に立った感じよい接客をおこなっていますか。					
	挨拶はきちんとできていますか。					
	苦情に対して誠意を持って対応していますか。					
	得意先の顔と名前は一致していますか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク	評価 A~E	他 評価
	----- E ----- D ----- C ----- B ----- A -----		
品揃え	0		
仕入・販売	0		
販促	0		
接客	0		
総合(上記平均)	0		

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C: 普通 D: 努力が必要 E: 大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

3. 改善の方向

小売店では、往々にして、下図のような「商品仕入れ」と「販売」の悪いサイクルに陥る場合があります。

売れない	在庫が残る
お客様が離れる	新商品等の仕入れを増やさない
店の全体の魅力が減退	商品の陳腐化、鮮度の低下

こうした悪循環を断ち切るためには、地域の生活者が必要としている商品は何か把握し、自店の経営方針にあった商品を置いて魅力の増加を図ると同時に、長期在庫や陳腐化しそうな商品は思い切って見切り処分を行うことが必要です。

こうして商品政策を充実し、効果的な販促や適切な接客を併せて、魅力ある店にしていくなることが必要です。

(1) 仕入・販売

商品の品揃えと仕入販売は一体となっており、指導の方向では商品構成と仕入販売を一緒に記述しています。

生活者や地域特性を基礎にした商品政策(マーチャンダイジング)の実現

中小小売商店を取り巻く立地、交通体系、顧客層、生活者の消費に対する志向などは常に変化しており、これらの商業環境の変化に柔軟に対応することが必要です。

厳しくなる経営環境の中で、今後「生き残り繁栄」するためには、変化する商業環境を的確に把握するとともに、「誰に何を提供するのか」を十分に検討し、商品政策に反映していくことが必要です。(商品政策例：後述)

商品情報の収集、新商品の導入

顧客となる生活者は、テレビや雑誌，広告，チラシ，競合する他店などから常に新しい情報を仕入れています。そのため、業界紙や仕入先から常に情報を収集することはもちろん、先進事例を視察に行くなどの企業努力が求められます。

新商品の導入に際しては、商品情報の収集などを行い、経営者のセンスを磨いて、特色ある商品の導入を検討することが必要です。

また、良い商品情報は迅速に仕入に反映させることが必要です。その際できるだけ、商圈内の他店や競合店にないもの取り入れ、店の特徴を高めることも重要になります。

在庫管理の徹底、商品の鮮度・目新しさの確保

「売れ筋商品」「主力商品」は特に在庫管理を徹底し、売れ行き状況を的確に把握して、欠品を起こさないよう発注を行うことが必要です。

また、店頭に賞味期限間近（賞味期限切れ）の商品がある場合も見受けられます。売れない商品や鮮度が低下した商品（長期在庫、不良在庫）の陳列は、店全体の評判を低下させます。さらに、このような商品が多いと、商品の現金化が遅れ運転資金の不足をもたらすこともあります。

このため、商品仕入の際には、売上予想を十分に検討した適正な量の仕入に心掛け、仕入後は、月1回の棚卸しなど常に商品の鮮度・目新しさをチェックし、陳腐化した商品は適時見切りをつけて処理する必要があります。

なお、POSシステムの導入がなく、詳しい販売情報が収集できていない中小商店では、発注伝票やレシート、棚卸しなどが、「売れ筋」「死に筋」の傾向を測る手段ともなりますので、棚卸しによる在庫の検証が重要です。

販売管理の実施

商品を漫然と売るのではなく、前年度実績などから、目標売上高を設定した販売計画を立て、計画に基づいた新商品導入や販促を実施する努力が必要です（販売計画策定例は後述）。

また、売上高だけでなく、粗利益ベースでの販売管理を行うことで、経営内容の改善に結びつけることができます。

地域の中小商店でも、「生き残り」のためには計数管理を実施し、経営の近代化に取り組むことが必要です。

具体的には、商品別の売上高や粗利益率、在庫高等のデータを活用し、どの商品群がどれだけ経営に貢献しているかを測る「貢献度分析」という方法がありますので参考にしてください。（貢献度分析例：後述）

仕入への積極的な取組み

商品の導入や適切な利益の確保は、仕入れに大きな比重がかかっています。

仕入れは卸任せにせず、自店の商品政策や生活者の志向、経営の状況などを把握し、積極的に導入したい商品の決定を行い、仕入先と商品を確保することが必要です。

(2) 販売促進

販売促進計画の策定

「子供の日」や「七夕」など季節の行事に際して、何の取組みも実施しない商店が散見されます。どんな商店でも行事に関連した取組みを行うことはでき、イベントに合わせた販促を行うことで、生活者への訴求力を高めることができます。

行事や月別の目標売上高を念頭に置いた年間の販促計画を立て、生活者の来店を促進することが必要です。

顧客名簿の作成と活用

顧客名簿を作成しているが活用していない、または作成すらしていないという商店が多々あります。これは貴重な顧客情報を逃している残念な状況です。

顧客管理を行うことによって、店の固定客を把握し、客層にあった商品政策の充実やダイレクトメールなどの販促などを行い、確実な売上を達成することができます。また、個々のお客様に、きめ細かい商品・情報提供、アフターケアやサービスを行うことも可能となり、店の独自性を発揮することができます。

特売やスタンプ事業の強化

生活者は多様な買い物先を使い分けていますが、特売やスタンプ事業を実施することは、固定客化や、来店促進の有力な手段です。

また、特売やスタンプ事業には一定の経費は必要ですが、経費以上の効果を上げるために、特売の方法や品目、スタンプ割増しサービスやポイント還元の方法の検討を行い、常に新鮮で個性的なものとするのが大切です。

営業時間・定休日の再検討

営業時間や定休日はその店が「いつ」「誰に」販売するかにより決めるもので、自店の客層が買いに来やすいような営業時間や定休日にするのが基本です。

生活者のライフスタイルは、若い世代を中心に夜型の生活時間を過ごす者が多くなり、レジャー志向も強まっています。また、中山間地域では交通の手段を持たず、店が定休日でも遠くへ買い物に行けない高齢者も増加してきています。

地域の現状を踏まえて営業時間や休日の設定を柔軟に見直し、生活者の支持を獲得することが必要です。

(3)接客

商品知識の顧客への提供

お客様は、店主や店員の商品に対する知識や愛情をキッカケに購入を決意する場合があります。店主だけでなく店員は常に商品に対する知識の蓄積に努め、必要な商品情報を的確に提供できるようにしなければなりません。

また、「自店にない商品については他店を紹介する」など、顧客ニーズに対応することが理想的な経営者像です。さらに、他店の情報を自店にフィードバックし商品政策の検討などを行うことも必要です。

感じのよい接客の実施

お客様が店内に入っても「いらっしゃいませ」の挨拶のない店があります。

また、販売活動に熱心になるあまり、お客様の後をついてまわり、買わなければ出にくいと感じさせる店も見受けられます。買わなくても出やすい雰囲気のお店でないと、次からは入ってこなくなります。

接客は、お客様が声をかけてほしい気持ちを上手に見抜き、タイミングよく声をかけ、相手の気持ちになって行うことが大切です。

苦情への適切な対応

お客様からの苦情は自店の改善すべき点の参考となる貴重な情報です。

苦情を言った時にいやな思いをさせたり、苦情を言いにくい雰囲気になると、二度と買物に行かない上に、その噂が広まり多くのお客様を逃すことになりかねません。それだけ、苦情への対応は販売活動で重要な位置を占めています。

お客様の話しを最後までよく聞き、誠実な対応をすることが必要です。

「改善の方向」の中の参考例を以下にまとめていますので、ご活用ください。

1 商品政策(マーチャンダイジング)

【衣料品店の例】

誰に(どのような人に)

(商圏内の人口が高齢化してきたので)
顧客対象を30～40代から50～60代に変更

何を(どのような商品を)

(顧客の収入にあわせて)
高級衣料中心から実用衣料に重点を移す

どのように

(顧客の購買動向に合わせて)
営業時間を早める
関連陳列に努め、生活シーンの提案型の店舗構成とする

2 販売計画策定

先ず(1)年間目標売上高を設定し、(2)月別売上高構成比から(3)月別目標売上高を設定します。

(1)年間目標売上高

方法として、売上実績法、損益分岐点法の2つを示しています。

売上実績法

過去の販売データなど実績に基づいて、対前年比5%増とか10%増といった戦略的な目標値を加えて、年間の目標売上高とするもので、計算としては簡単な方法です。

損益分岐点法

必要経費や目標利益額に基づき、損益分岐点売上高を計算して、年間目標売上高を設定するものです。計算式は次のとおりです。

計算式 1 ……利益が0となる場合の必要売上高の計算

$$\text{損益分岐点売上高(千円)} = \frac{\text{固定費(千円)}}{1 - \text{変動費比率}}$$

計算式 2 ……固定費の増加分や目標利益を含んだ売上高の計算

$$\text{目標売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{固定費の増加分} + \text{目標利益}}{1 - \text{変動費比率}}$$

* 変動費比率.....売上高に占める変動費の割合(変動費÷売上高)です。
 なお、(1 - 変動比率)は支払運賃・荷造料・保管料，荷造材料費のない場合は、粗利益率と同じになります。

変動費	売上原価，支払運賃，支払荷造料 支払保管料，荷造材料費
固定費	変動費以外の営業経費(営業外費用を除く、支払利息割引料含む)

* 目標利益 (必要利益)過去の実績や同業他店の実績に基づいて、今後1年間の動向を予測する方法と、売上高対営業利益率に見合う額を計上する方法があります。
 また、借入償還のための必要利益を計上することもあります。

(2)月別売上高構成比

月別目標売上高設定のため、過去の実績から月別売上高構成比を算出します。

月別売上高構成比の算出例

(単位:売上高(万円)、構成比(%))

項目	月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計	月平均
月別売上	平成8年	255	270	307	302	379	356	430	419	273	302	362	405	4,060	338
	平成9年	288	265	300	319	330	343	411	404	355	347	307	420	4,089	341
	平成10年	294	272	314	324	360	356	436	427	366	337	352	444	4,282	357
	3年平均(A)	279	269	307	315	356	352	426	417	331	329	340	423	4,144	345
月別構成比(B)		6.7	6.5	7.4	7.6	8.6	8.5	10.3	10.1	8.0	7.9	8.2	10.2	100.0	-
季節指数(銚)		81	78	89	91	103	102	123	121	96	95	99	122	1,200	100

(A) 3年間の月別平均売上高(万円) = (3年間の月別売上高合計) ÷ 3年

(B) 月別売上高構成比(%) = (A) ÷ (A)の合計 × 100

(銚) 季節指数 = (A) ÷ (A)の月平均 × 100

(3)月別目標売上高

年間目標売上高を設定し、月別の売上高構成比から月別目標売上高を算出します。

月別目標売上高 = (1)年間目標売上高 × (2)月別売上高構成比

月別目標売上高の例

(年間目標売上高を直近3期の平均4,144の約5%アップの4,350と設定)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計
本年度の 月別目標売上高	291	283	322	330	374	370	448	439	348	344	357	444	4,350

(計算例)1月 ; 4,350 × (6.7%) = 291

3 貢献度分析（品揃えの考え方）

商品の品揃では、限られた売場を有効に使い、豊富さ、便利さ、楽しさなどの条件を満たすことが重要です。さらに、限られた売場面積で販売効率を高め、経営改善に役立てることが必要です。

以下に商品部門別に販売効率が良い(悪い)商品や、利益に大きく貢献している(していない)商品などを把握して経営改善に役立てる方法(売上高や粗利益率、在庫高等のデータを活用した商品貢献度分析表)を提示しますので品揃えの際の参考として下さい。

貢献度分析では、以下のことが商品構成の検討の際の参考となります。

売上高構成比（下表（B）欄：以下同）

全体の売上高に対するその商品部門の売上高です。

高いほど、多くの売上を生み出した部門です。

粗利益額構成比（E）

全体の粗利益額に対するその商品部門の粗利益額です。

高いほど、多くの粗利益を生み出した部門です。

商品回転率（G）

売上高に対する平均在庫の割合です。

高いほど、在庫として滞留する資金が少なく、売上効率が良いといえます。

交叉比率（H）

粗利益額を平均在庫で割り100をかけたものです。（＝粗利益率×商品回転率）

高いほど、一定の在庫資金で効率よく粗利益を生み出しています。

これが100を下回る部門は、年間粗利益額より平均在庫が大きく、資金効率が良くない部門です。

貢献度構成比（J）

商品回転率と粗利益構成比をかけたものの構成比です。

（＝（交叉比率×粗利益構成比）の構成比）

高いほど「商品回転率が高い」「粗利益額を多く稼ぎ出している」など、資金効率よく粗利益額を稼ぎ出しており、商店の経営に貢献しています。

【貢献度分析表：(有) 商店の例】

項目 商品	売上		粗利率 (%)	粗利益		平均 在庫高 (千円)	商品 回転率 (回)	交叉 比率	貢献度	
	金額 (千円)	構成比 (%)		金額 (千円)	構成比 (%)				貢献比率	構成比 (%)
	A	B	C	D=A*C	E	F	G=A/F	H=C*G	I=G*E	J
食料品	12,000	29.4	15.0	1,800	22.6	300	40.0	600.0	904.0	74.6
日用品	18,000	44.1	25.0	4,500	56.4	6,000	3.0	75.0	169.2	14.0
酒	6,000	14.7	20.0	1,200	15.0	1,000	6.0	120.0	90.0	7.4
タバコ	4,800	11.8	10.0	480	6.0	600	8.0	80.0	48.0	4.0
計	40,800	100.0	19.6	7,980	100.0	7,900	5.2	101.9	1,211.2	100.0

（事前に把握するデータ（商品部門別の「売上高」「粗利益率」「平均在庫高」）

(部門別の分析例)

「食料品」

粗利益率は低いですが、売上構成比が比較的高く、粗利益の確保に貢献しています。特に商品回転率が高く、資金効率良く利益を稼いでおり、貢献度は最も高い部門です。

「日用品」

売上高構成比が高く、粗利益率も高いため、粗利益を最も生み出している部門です。ただし、商品回転率が低いため、貢献度は2番目です。

「酒」

売上高構成比は低いですが、一定の粗利益率により粗利益額は確保されています。商品回転率はあまり高くはないですが、粗利益の確保により貢献度は3番目です。

「タバコ」

売上高構成比が低く、粗利益率が低いため、粗利益額が低くなっています。商品回転率は一定ありますが、粗利益が低いため、貢献度は最も低い部門です。

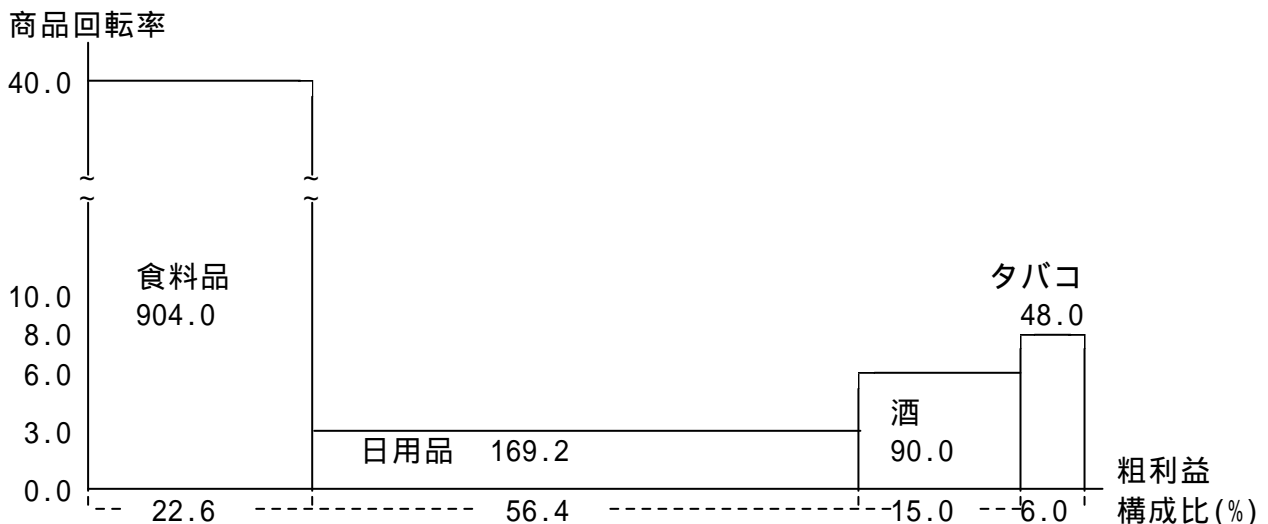
【売上高構成比】

日用品 44.1%	食料品 29.4%	酒 14.7%	タバコ 11.8%
-----------	-----------	---------	-----------

【粗利益額構成比】

日用品 56.4%	食料品 22.6%	酒 15.0%	タバコ 6.0%
-----------	-----------	---------	----------

【貢献比率(商品回転率×粗利益構成比)】



【貢献度構成比(貢献比率の合計を100とした構成比)】

タバコ4.0%

食料品 74.6%	日用品 14.0%	酒 7.4%	タバコ 4.0%
-----------	-----------	--------	----------

貢献度や交叉比率が低い商品は、「粗利益率の見直し」「在庫の改善による商品回転率の向上」などの検討が必要です。

この表からどの商品が売上や利益に貢献しているかを把握して、経営方針に基づいた品揃えの決定の参考として下さい。(貢献度などが低い部門でも、商品構成や店舗展開から必要になる部門もあるため注意が必要です。)

第4部 店舗施設部門

1. 着眼点

店舗づくりの基本は、入りやすさ、見やすさ、買いやすさです。お客様にとって、わかりやすく入りやすい店構えや店頭の構成、商品を探しやすい売場構成、手にとって選びやすい商品陳列に努めるとともに、適切な通路幅や照明などを工夫する必要があります。

また、車での来店客に対応して駐車場を設置することが、お客様の来店を促進します。店舗は店の顔といわれます。このお店は、お客様の方を向いていますか。

2. チェックリスト

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
店舗 駐車	店舗や看板がお客様によくわかりますか。					点
	店舗・外観は清潔できれいな印象を与えていますか。					
	店舗改装は、計画的に行っていますか。					
	近くにお客様専用駐車場（駐輪場）を必要台数分お持ちですか。					
	駐車場（駐輪場）はお客様がわかりやすく、利用しやすいですか。					
売場	店はよく整理され入りやすいですか。					点
	売場の清掃は、十分にされていますか。					
	見通しがよく、回遊しやすい通路となっていますか					
	お客様は、売場をくまなく回遊していますか。					
	レジは、適切な位置にありますか。					
陳列	陳列棚や陳列台は商品が見やすく目を引くものとなっていますか					点
	商品がスカスカだったりギュウギュウではありませんか。					
	季節にあわせて陳列や売場の変化をつけていますか。					
	商品は関連陳列するなど選びやすくなっていますか。					
	陳列や店舗の参考のために、先進店のチェックをしていますか。					
店内 演出	POP（ショーカード、プライスカードなど）は、活用していますか。					点
	POPは、お店の雰囲気合っていますか。					
	BGMは客層を考えて選定し、音質の良いものとなっていますか					
	店内の照明、必要な明るさとなっていますか。					
	照明、陳列、商品が一体感のある雰囲気を作り出していますか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク	評価	他 評価
	----- E ----- ₁ -----D ----- ₁ -----C ----- ₁ -----B ----- ₁ -----A -----		
店舗・駐車	0		
売場	0		
陳列ディスプレイ	0		
店内演出	0		
総合(上記平均)	0		

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

3. 改善の方向

(1) 売場の改善

売場の改善を図る手段として客動線を参考にする方法があります。

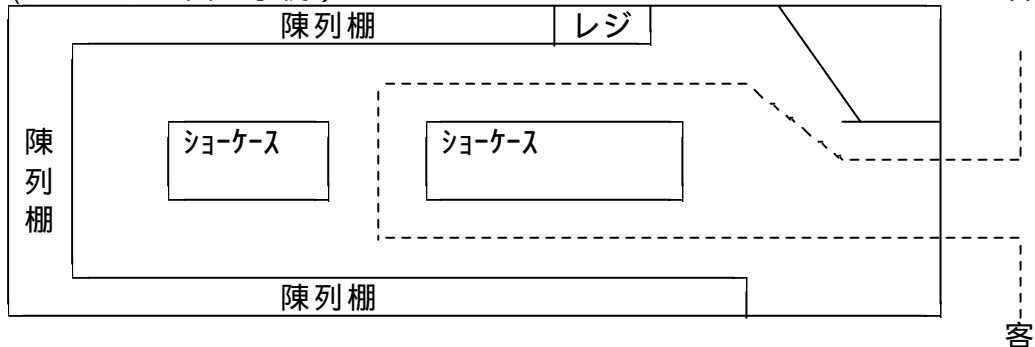
~ 客動線の調査方法 ~

下図のように自店のレイアウト図を作成します。

入店客を対象に店内での動きを1枚のレイアウト図に書き取ります。

客動線が店内をむらなく回遊し、線の太さが全体で均等になることが売場効率を高める上で重要です。顧客のよく通る太い線とあまり通らない細い線を確認し、その原因を明らかにする必要があります。

(レイアウト図の事例)



調査結果から、売場のレイアウト、商品の配置及び陳列方法について、検討してみてください。

~ 客動線が細い、あるいは伸びない原因 ~

売場レイアウト	商品位置・陳列方法
<ul style="list-style-type: none"> • 全体に通路が少なく、幅が狭い • 連絡通路や副通路が少ない • レジ位置が流れを阻害している • 販売員位置が圧迫的である 	<ul style="list-style-type: none"> • 陳列商品に魅力がない • 関連商品の計画的配置がみられない • 陳列に工夫がなく、ボリューム感もない • 照明が暗く、POP広告がない

(2) 商品陳列の改善

チェックリストに加え、次のポイントを重点的にみて下さい。

～商品陳列のポイント～

陳列商品のグループ分けは、顧客が選びやすい形になってますか。

棚のスペースは、商品グループごとの売上構成に応じて適切に割り当てられていますか。

グループ内の商品が比較しやすいように、商品グループごとに縦に陳列していますか。

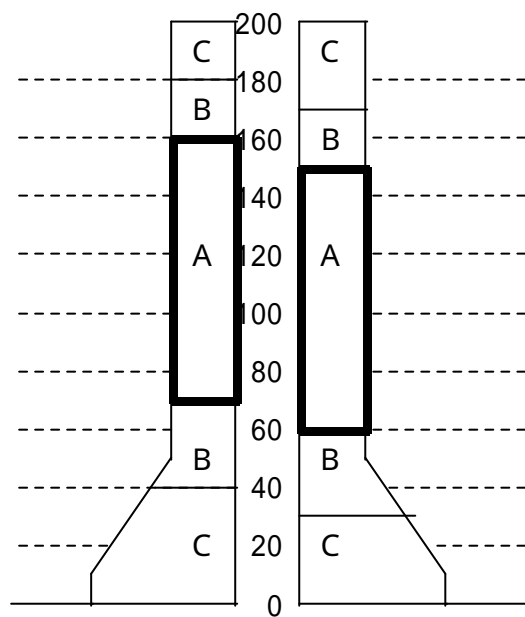
前出し陳列を励行していますか。

主力商品はゴールデンラインに置かれていますか。

重くて大きい商品は棚の下段に、軽くて小さい商品は上段に配置し、安定感のある陳列を心がけていますか。

上記のポイントのチェック及び客動線調査結果も参考にしながら、陳列について検討して下さい。

～ゴールデンラインとは～



A 最も手に取りやすい高さ

(ゴールデンライン:)

男性 70～160cm

女性 60～150cm

B 手に取れる高さ

男性 40～70cm、160～180cm

女性 30～60cm、150～170cm

C 手に取りにくい高さ

(単位:cm)

(3) POPの改善

POP(Point Of Purchase Advertising)とは、購買時点広告のことであり、プライスカード・ショーカード・イゼル等があります。POPには、商品価格、商品の特徴、自店の提案したいことなどを「文字」や「イラスト」で表現し、お客様に訴えていくという役割があります。

～お客様に訴えていくPOPの具体的なねらいは～

通りすがりの人を立ち止まらせること。

読ませること。

価格を表示することにより当店への入りにくさ、買いにくさをなくさせること。

そのためには・・・POPの統一感を出そう

型の統一	色の統一	字体の統一	字色の統一
書く人の統一	ワープロ・直筆の統一		

そうすれば・・・店に統一感が出る 集客力アップ

ぜひ、検討してみてください。

(4) 店舗改装の採算性

必要売上高

投資計画については、必要売上高を算出しそれが可能かどうかを検討した上で現計画の推進か見直しかの判断をしなければなりません。

可能売上高

A 人口・世帯数の動向、商圈内の競合店の状況など立地環境と自店の市場占拠率、過去の売上高の推移、自店の販売力などの内部状況も考慮して可能売上高を算出します。

B 必要売上高と可能売上高の比較

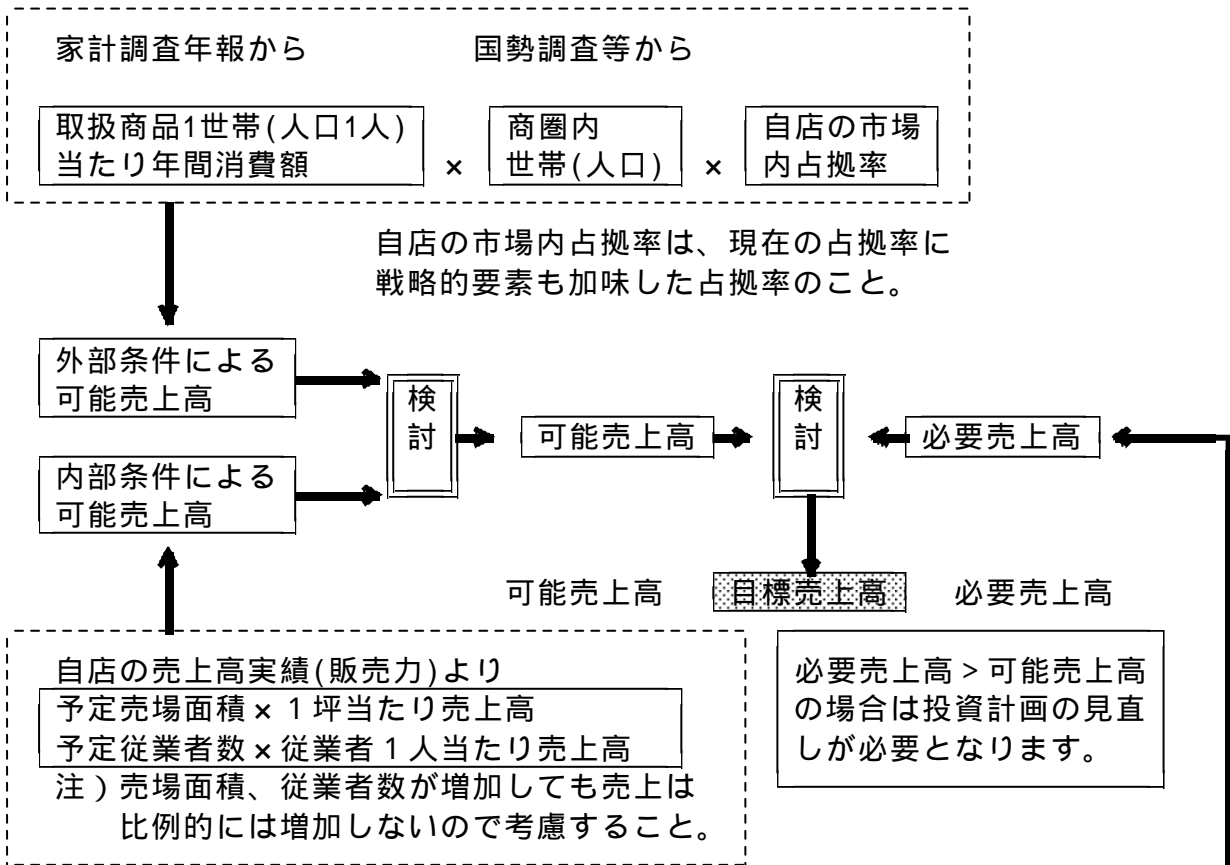
可能売上高 > 必要売上高 の場合 投資計画の推進

可能売上高 < 必要売上高 の場合 投資計画の見直し

投資の目安

店舗改装は、一般には5年～7年が目安となっています。この店舗改装のサイクル期間内に投資した資金が回収できるような投資計画であることが必要です。

【可能売上高算出方法】



【必要売上高算出方法(損益分岐点方式による例)】

$$\frac{\text{固定費} + ((\text{年間返済額} - \text{減価償却費}) \div (1 - \text{税率}))}{\text{予定粗利益率}}$$

固定費 = 一般管理費、販売費、支払利息等

年間返済額 = 既存借入金返済額 + 新規借入金返済額

減価償却額 = 既存及び新規減価償却資産の減価償却費

第5部 財務管理部門

1. 着眼点

経営活動を行った結果の数字を分析比較することで、経営活動の現状を明らかにし、改善を図り次期の計画に反映させることができます。そのためには、日々正確な記帳を行い、経営状態を数字によって把握することが必要です。

財務管理は正確な記帳に基づいた、損益計算書や貸借対照表を用いて企業の財務体質を明らかにし、今後の経営計画を立て企業の業績向上を図ることを目的としています。

これにより、収益性、成長性、安全性などを判断し、早めに必要な対策を講じることができます。

2. チェックリスト

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま り あ な てい	全はわ くまか あら てな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
財務基本	家計と店の経理ははっきりと区分していますか。					点
	必要な帳簿を備え正確に記帳していますか					
	現金出納帳残高と現金の額を毎日チェックしていますか。					
	月次集計は月末から数日以内に行っていますか。					
	決算は貸借対照表を備えた青色申告で行っていますか。					
財務管理	好採算部門と不採算部門を把握していますか。					点
	損益分岐点売上高（必要売上高）を把握していますか。					
	営業経費は予算をたて、ムダなく使われていますか。					
	経営実績から改善が必要な問題点を把握していますか。					
	計数的計画を立てて管理し、営業活動に反映していますか。					
収益成長	売上高や利益は満足のできる水準ですか。					点
	粗利益率は満足のできる水準ですか。					
	売上高や利益は伸びる傾向ですか。					
	1坪あたり売上高は満足のできる水準ですか。					
	従業員1人あたり売上高は満足のできる水準ですか。					
安全性	売掛金の回収は順調ですか。					点
	卸への支払や、借入金の返済は順調ですか。					
	借入金や支払利息の水準は適当ですか。					
	資金繰り表を作成していますか。					
	取引金融機関（銀行等）との関係は良好ですか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク					評価 A～E	他 評価
	E	D	C	B	A		
財務基本	0						
財務管理	0						
収益・成長性	0						
安全性	0						
総合(上記平均)	0						

(A:大変すぐれている B:ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A～E)

3. 改善の方向

(1) 家計との分離、確実な記帳の実施

商店の中には家計との分離が明確でなかったり、確実な記帳が十分でない場合があります。このような状態では経営状況の分析は行えず、経営の近代化を図ることも困難です。まず、経営と家計の分離、確実な記帳から始めることが基本となります。

経営状況を正確に知るためには、個人でも正規の簿記の原則で記帳し、損益計算書と貸借対照表を作成した青色申告を行うようにすることが必要です。

(青色申告特別控除額も増え税務上も有利になります。)

(2) 計数的な管理の実施と、必要売上高、部門別採算などの把握

いつも決算が終わらないと利益が出るかどうかわからないようでは、経営計画を立てることができません。

どの位の売上が達成すれば、利益ができるか、借入金が順調に償還できるかなど、あらかじめ必要売上高を把握しておくことが必要です。

さらに、部門別の粗利益などを把握して貢献度分析(第3部:仕入・販売の項で算出方法記述)を行うことで、今後どの部門に力を入れるかなどの経営計画策定に反映することができます。

(3) 経営分析による改善策の検討

経営分析を行うことによって、自店の現状や、過去からの推移、標準的な指標と比較が可能となり、特徴や問題点を明らかにし、改善策をたてることができるようになります。

分析にあたっては、比率のチェックに加えて、金額の推移を見てその原因を探ることが必要です。

(3期分の決算書から経営比率等の分析を行うことで詳細な内容がわかります。)

【収益性、成長性、生産性の改善】

「売上高と伸び率」

売上高の推移を把握しその要因を探ることが必要です。売上高は「客数」と「客単価」の積で求められるので、どちらが増減しているかを把握し、その原因（競合店出現、人口減、自店の商品政策など）を探る必要があります。

「利益（経常利益、税引後利益）と伸び率」

経営上は、最終的に一定の利益を確保することが目標となります。

利益の推移を把握しその要因（売上高、経費、その他要因）を探り、改善につなげていくことが必要です。

「粗利率（売上高対総利益率）の向上」

粗利益は全ての利益の源となります。これが低いと満足な利益があがりにくいため、仕入の改善、値入率の見直し、ロスの軽減が必要事項となります。

高い場合には利益があがる好ましい構造ですが、あまりに高い場合には設定価格が地域生活者に対して適切かどうか考慮することも必要です。

「坪効率向上」

単位面積当たり売上高が高いほど効率はよいといえます。あまりに低い場合には、売場作りや客動線の検討、商品政策の見直し等が必要となります。

また、あまりに高い場合は現状面積が小さすぎることも考えられるため、経営規模拡大のため、売場拡張や支店の出店などの検討も必要です。

「従業員効率（1人当たり売上高）の向上」

従業員当たりの売上高が高いほど効率は良いといえます。あまりに低い場合には人件費が多く収益を圧迫します。また、あまりに高い場合は従業員が少ないために販売機会を失っていることも考えられます。いずれも実態をみて適正な従業員配置の検討が必要です。

【安全性の改善】

「売掛金回収の早期化」

売掛金の回収を早期化し、手元資金の不足をおこさないことが必要です。

これにより運転資金に余裕を持ち商品等への再投資が可能となります。地域によっては掛売りの習慣が多く、年1回程度しか回収していない場合もありますが、できるだけ早く回収できるような取り組みが必要です。

「支払の円滑化」

実績に基づいた計画的な仕入れ、投資を行い、常に収入に見合った支払いを計画していくことが必要です。滞りのない支払によって、取引先の信用が増加し、値引きや小ロットの納入などの有利な取引条件が結べる可能も増えます。

また、取引金融機関との関係の円滑化にもつながります。

さらに、資金繰り表を作成すると、入金・支払の時期・金額の見通しを明らかにできるため、手元資金不足の発生を未然に防止し、支払の円滑化につながります。（資金繰り表例：後述）

「計画的な借入」

投資はなるべく自己資金で行うことが、将来の負担を軽減するためには良いのですが、借入を行う場合には、自店の経営計画（売上・利益・償還計画）を立て、無理なく利息と元金の支払ができるか計画しておくことが必要です。

（単に担保等があるから借入れるだけでは計画的な借入とはいえません。）

（3期分の決算書から経営比率等の分析により詳細な分析が可能です。）

【資金繰り表例】

実績をもとに各月の予定を作成し、各月の差引現金高と翌月繰越高を把握し、その増減をチェック（以下作成手順）

売上高、仕入高、経費、その他収入を予測
 現金売・売掛・受取手形額、現金払・買掛・支払手形額を予測
 借入・返済、支払利息、手形割引の予測
 （以上から資金繰り表を作成）

（単位：千円）

			年 8月 実績	年 9月 予定	年10月 予定	年11月 予定	年12月 予定	
売上高			218	230	300	350	340	
仕入高			197	200	260	300	290	
前月繰越金(= 前期)			165	63	105	100	121	
収 入	現 金	売 上 回 収	現金売上	5	5	6	10	9
			売掛金回収	188	183	206	236	249
			手形取立	4				
			手形割引	48	94	50	56	31
			(割引落込)	(48)	(51)	(62)	(71)	(51)
		受取利息	3	1	2			
		雑収入		12		23		
	現金収入計()		248	295	264	325	289	
	手 形	売掛金	77	46	52	59	62	
		その他						
合計								
支 出	現 金	仕 入	現金仕入れ					
			支払手形決済	253	271	264	212	175
		払	買掛金支払	25	18	22	26	28
			設備・人件費・経費	58	32	32	32	32
			支払利息	4	4	3	3	1
			他(税金・配当等)				5	
	現金支出計()		340	325	321	278	236	
	手 形	買掛金	227	161	198	235	248	
その他								
合計								
差引現金(= + -)			73	33	48	147	174	
財 務	借入金(新規借入)()		20	100	65	50		
	借入金(既存返済)()		30	28	13	76	33	
翌月繰越(= + -)			63	105	100	121	141	
主 要 勘 定 月 末 残	受取手形		102	54	56	59	90	
	支払手形		726	616	550	573	646	
	割引手形		50	93	81	66	46	
	売掛金		284	280	316	361	381	
	買掛金		158	179	219	258	272	
	借入金		464	536	588	562	529	
	棚卸商品高		408	410	410	400	390	

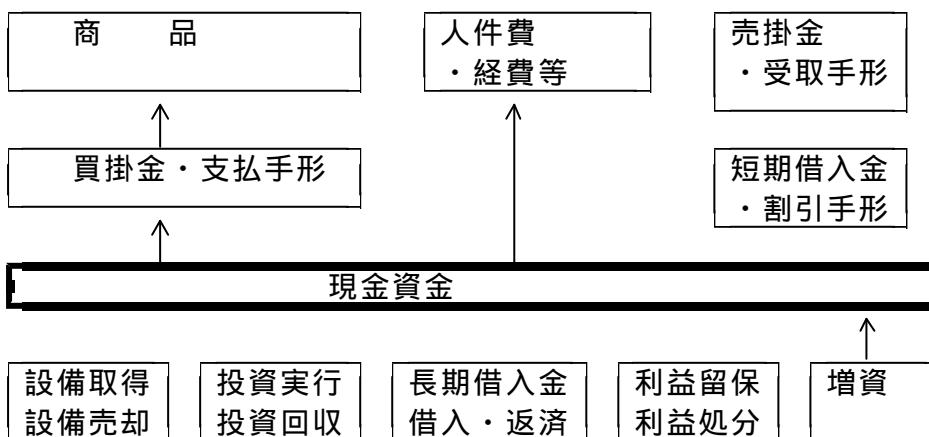
【資金繰り表の科目解説】

- 手形取立 : 受取手形の期日が到来し現金化された手形金額
- 手形割引 : 割り引かれた受取手形金額
- 割引落込 : 割り引かれた受取手形のうち期日が到来したものの金額
- 手形(売掛金) : 売上に係る受取手形
- 手形(買掛金) : 仕入に係る支払手形

【資金繰り表の主要勘定科目月末残高計算例(年9月)】

$$\begin{aligned} \text{受取手形} &= \text{受取手形(前月末残)} + \text{売掛金手形収入} - \text{手形割引} \\ &54 = 102 + 46 - 94 \\ \text{支払手形} &= \text{支払手形(前月末残)} + \text{買掛金手形支払} - \text{支払手形決済} \\ &616 = 726 + 161 - 271 \\ \text{割引手形} &= \text{割引手形(前月末残)} + \text{手形割引} - \text{割引落込} \\ &93 = 50 + 94 - 51 \\ \text{売掛金} &= \text{売掛金(前月末残)} + \text{売上高} - \text{現金売上} - \text{売掛金回収} - \text{売掛金手形} \\ &280 = 284 + 230 - 5 - 183 - 46 \\ \text{買掛金} &= \text{買掛金(前月末残)} + \text{仕入高} - \text{現金仕入} - \text{買掛金支払} - \text{買掛金手形} \\ &179 = 158 + 200 - 0 - 18 - 161 \\ \text{借入金} &= \text{借入金(前月末残)} + \text{新規借入} - \text{既存借入返済} \\ &536 = 464 + 100 - 28 \\ \text{棚卸商品高(各月の棚卸高)} & \end{aligned}$$

【現金資金を中心とした資金の流れ(イメージ図)】



第6部 その他（資料など）

1. 統計・調査などの資料（ 主要なもの列挙 ）

（知りたいこと）	（統計・調査等）	（作成）	（概要）
人口・世帯数は	住民基本台帳人口	市町村(市町村民課等)	市町村内の地区別人口、年齢別人口等（毎月）
	統計こうち(推計人口)	高知県統計課	各市町村毎の人口（毎月）
	国勢調査報告	総務庁統計局	各市町村の人口、年齢別人口、人口流動等（5年毎）
商店数や販売額など 商業の状況は	商業統計表	通産省調査統計部	各県・市町村商店数、小売販売額、面積等（3年毎）
	高知県の商業	高知県統計課	商業統計表の県内版で県内市町村を掲載(3年毎:上記連動)
品目別の家計支出額は	家計調査年報	総務庁統計局	世帯（サンプル調査）の品目別家計消費支出詳細（毎年）
商圈や買物先は	お買い物アンケート	高知県経営流通課	県内の市町村生活者の買い物先の動向
都市計画などは	都市計画図	高知県都市計画課	都市計画図（用途地域等）
	各市町村の振興計画	各市町村	各市町村で作成の振興計画
車や人の通行量は	道路交通センサス	高知県道路課・建設省四国地方局	道路の通行状況、車、人等
	商店街通行量調査	高知市商店街振興組合連合会	商店街の人の通行量（高知市のみ：毎年）
観光客の入込状況は	県外観光客動態調査	高知県観光振興課	県内の観光地などの入り込み客数など（毎年）
土地価格の目安は	高知県地価調査書	高知県土地対策課	標準地価格（基準地、標準地）の調査報告書（毎年）
	路線価図（高知県）	高松国税局	路線価の調査報告書
市町村の産業の概況は	市町村経済統計書	高知県統計課	市町村別産業別の総生産・純生産など（毎年）
経営状況を比較できる 参考指標は	中小企業の経営指標	中小企業庁指導計画課	中小企業の業種別の経営・財務指標（毎年）
	T K C 経営指標	(株) T K C 出版	企業の業種別経営・財務指標

（ 資料は、市町村担当部署、商工会及び商工会議所、図書館等に配布されているものも多い。 ）

2. 商業関係の専門誌の情報は（以下例示：各書店等で）

中小商店経営全般は	商業界	中小商店経営全般（商品政策、販促、業界動向、店舗紹介等） （月刊 ㈱商業界 03-3224-7478）
流通業界動向は	激流	流通全般（卸・小売等の業界動向、大型店等の動向等） （月刊 国際商業出版㈱ 03-3543-4775）
食料品店の経営は	食品商業	食料品小売業、食品スーパー等（商品政策、販促、陳列技術等） （月刊 ㈱商業界 03-3224-7478）
衣料品店の経営は	ファッション販売	衣料品専門店（商品政策、売れ筋、販促、店舗紹介等） （月刊 ㈱商業界 03-3224-7478）
	チャネラー	衣料品専門店（商品政策、売筋紹介、メーカー情報、店舗紹介等） （月刊 ㈱チャネラー 03-3836-8031 www.fcc.co.jp/channeller/ ）
飲食店の経営は	近代食堂	飲食店経営全般（メニュー、販促、店舗紹介等） （月刊 旭屋出版 03-3267-0861 www.asahiya-jp.com ）
	飲食店経営	飲食店経営全般（メニュー、販促、店舗紹介等） （月刊 ㈱商業界 03-3224-7478）
	日経レストラン	飲食店経営全般（メニュー、店舗紹介等） （月刊 日経BP社 03-5696-1111 www.nikkeibp.co.jp ）
販売促進は	販促会議	販売促進（販促方針、POP、チラシ等） （月刊 ㈱宣伝会議 03-3575-3030 www.sendenkaigi.com ）
	販売革新	小売業の業界動向、販売など （月刊 ㈱商業界 03-3224-7478）
その他	コンビニ	コンビニエンスストア経営専門（商品政策、業界動向、店舗紹介等） （隔月 ㈱商業界 03-3224-7478）
	月刊フランチャイズ	フランチャイズ情報全般（フランチャイズの紹介等） （月刊 アサヒ出版 03-3253-1317）
	用途業態事業特性データ ファイル（建築知識スーパーブック）	業種・業態別の特性（特徴、課題、経営指標、経営計画の例等） （年刊 ㈱建築知識 03-3403-2147 www.k-chishiki.co.jp/info/ ）

3. 経営などの相談は

情報提供・経営・金融などの身近な相談は
経営・技術・情報化の相談・アドバイスは
経営診断などは
県の金融制度の詳しい相談は

各商工会議所・商工会経営指導員
（財）高知県産業振興センター (088-846-0175)
高知県経営流通課 (088-823-9679)
高知県商工政策課 (088-823-9695)

簡易診断マニュアル (チェックリスト抜粋)

高知県経営流通課

1999年

経営基本部門

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
経営基本	はっきりした経営理念を持っていますか。					点
	はっきりした将来ビジョンを持っていますか。					
	経営についての目標を設定していますか。					
	経営理念・経営目標を明文化し家族や従業員に徹底していますか。					
	目標を実現するための経営戦略はありますか。					
経営戦略	店を取巻く経済環境、立地環境の変化を常に注視していますか。					点
	常に経営に関する新しい情報を収集していますか。					
	経営者は計数や自店の経営数字を常に把握していますか。					
	経営戦略を実行するための経営計画を策定していますか。					
	計画対実績対比などデータを重視し合理的経営をしていますか。					
経営者	経営者は健康ですか。					点
	人格、人柄は円満ですか(誠実・実行力・責任感・決断力・積極性等)					
	商品やサービスに関して研究熱心ですか。					
	経営経験のみならず新しい経営知識の応用に心がけていますか。					
	世話好きで、地域の奉仕活動に積極的に参加していますか。					
人材組織	後継者や右腕となる人物を育てていますか。					点
	従業員のやる気や能力を引き出すよう心がけていますか。					
	従業員教育に気を配っていますか。					
	組織が企業規模や機能面で妥当ですか。					
	経営組織・運営方針を明確にし従業員に徹底していますか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク	評価	他 評価
	---- E ---- D ---- C ---- B ---- A ----		
経営基本	0		
経営戦略	0		
経営者	0		
人材・組織	0		
総合(上記平均)	0		

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

立地環境部門

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
立地	店前の車、人の通行量が多いですか					点
	店周辺の駐車スペースは十分ですか。					
	将来の道路計画は良い影響がありますか。					
	都市計画の概要をよく知っていますか。					
	自店付近の坪当たり単価を知っていますか。					
商圈	自店のある市町村の商圈範囲を把握していますか。					点
	自店の商圈内人口と世帯数を把握していますか。					
	自店の商圈は人口が増え、拡大していますか。					
	自店の商圈内潜在購買力やシェアを把握していますか。					
	自店の顧客の年齢層や特徴を把握していますか。					
競合	自店は周囲の中で強い商業集積に立地していますか。					点
	大型店の吸引力が自店に好影響となるような環境ですか。					
	競合店の調査を行っていますか。					
	競合店の商品構成、価格などを把握していますか。					
	将来の競合店出店の予測、対策を考えていますか。					
商業環境	自店のある地域の商業活動は活発ですか。					点
	将来、周辺の商業集積は充実する見込みですか。					
	小売販売額や業界動向などを把握していますか。					
	地域の所得は伸びる傾向にありますか。					
	良い立地があれば移転や出店を考えますか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク	評価	他 評価
	----- E ----- D ----- C ----- B ----- A -----		
立地	0		
商圈	0		
競合	0		
商業環境	0		
総合(上記平均)	0		

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

仕入・販売部門

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
品 揃 え	しっかりとした商品政策を持っていますか。					点
	生活者・地域特性や経営方針にあった商品を置いていますか。					
	商品の鮮度・目新しさは一定に保たれていますか。					
	業界紙や同業繁盛店などから常に商品情報を収集していますか。					
	地域で一番の商品を扱っていますか。					
仕 入 販 売	定期的に棚卸しを行い、適正な在庫管理に努めていますか。					点
	売れ筋商品で品切れをおこすことはない。					
	売上目標を設定し、実績値と比較していますか。					
	部門ごとに売上や粗利益額を把握していますか。					
	卸に対して主導的に仕入をおこなっていますか。					
販 促	販促計画を立てていますか。					点
	お得意先の名簿を作っていますか。					
	顧客に季節の挨拶状やDMなどを送っていますか。					
	地域の現状に即して休日や営業時間を変えている。					
	特売やスタンプ事業に力を入れていますか。					
接 客	商品知識は豊富ですか。					点
	お客様の立場に立った感じよい接客をおこなっていますか。					
	挨拶はきちんとできていますか。					
	苦情に対して誠意を持って対応していますか。					
	得意先の顔と名前は一致していますか。					

(チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入)

部門	点・ランク					評価 A~E	他 評価
	----- E -----	----- D -----	----- C -----	----- B -----	----- A -----		
品揃え	0						
仕入・販売	0						
販促	0						
接客	0						
総合(上記平均)	0						

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

店舗施設部門

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
店舗 駐車	店舗や看板がお客様によくわかりますか。					点
	店舗・外観は清潔できれいな印象を与えていますか。					
	店舗改装は、計画的に行っていますか。					
	近くにお客様専用駐車場（駐輪場）を必要台数分お持ちですか。					
	駐車場（駐輪場）はお客様がわかりやすく、利用しやすいですか。					
売場	店はよく整理され入りやすいですか。					点
	売場の清掃は、十分にされていますか。					
	見通しがよく、回遊しやすい通路となっていますか					
	お客様は、売場をくまなく回遊していますか。					
	レジは、適切な位置にありますか。					
陳列	陳列棚や陳列台は商品が見やすく目を引くものとなっていますか					点
	商品がスカスカだったりギュウギュウではありませんか。					
	季節にあわせて陳列や売場の変化をつけていますか。					
	商品は関連陳列するなど選びやすくなっていますか。					
	陳列や店舗の参考のために、先進店のチェックをしていますか。					
店内 演出	POP（ショーカード、プライスカードなど）は、活用していますか。					点
	POPは、お店の雰囲気に合わせていますか。					
	BGMは客層を考えて選定し、音質の良いものとなっていますか					
	店内の照明、必要な明るさとなっていますか。					
	照明、陳列、商品が一体感のある雰囲気を作り出していますか。					

（チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入）

部門	点・ランク					評価 A~E	他 評価
	-----E-----	-----D-----	-----C-----	-----B-----	-----A-----		
店舗・駐車	0						
売場	0						
陳列ディスプレイ	0						
店内演出	0						
総合(上記平均)	0						

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

財務管理部門

		大あ いて には まる	やあ やて は まる	あは ま り ら あ な て い	全はわ くまか あらら てなな いい	小 計
		3点	2点	1点	0点	
財務基本	家計と店の経理ははっきりと区分していますか。					点
	必要な帳簿を備え正確に記帳していますか					
	現金出納帳残高と現金の額を毎日チェックしていますか。					
	月次集計は月末から数日以内に行っていますか。					
	決算は貸借対照表を備えた青色申告で行っていますか。					
財務管理	好採算部門と不採算部門を把握していますか。					点
	損益分岐点売上高（必要売上高）を把握していますか。					
	営業経費は予算をたて、ムダなく使われていますか。					
	経営実績から改善が必要な問題点を把握していますか。					
	計数的計画を立てて管理し、営業活動に反映していますか。					
収益成長	売上高や利益は満足のできる水準ですか。					点
	粗利益率は満足のできる水準ですか。					
	売上高や利益は伸びる傾向ですか。					
	1坪あたり売上高は満足のできる水準ですか。					
	従業員1人あたり売上高は満足のできる水準ですか。					
安全性	売掛金の回収は順調ですか。					点
	卸への支払や、借入金の返済は順調ですか。					
	借入金や支払利息の水準は適当ですか。					
	資金繰り表を作成していますか。					
	取引金融機関（銀行等）との関係は良好ですか。					

（チェックの点数に従い、下の数字、評価欄に記入）

部門	点・ランク	評価	他 評価
	----- E ----- D ----- C ----- B ----- A -----		
財務基本	0		
財務管理	0		
収益・成長性	0		
安全性	0		
総合(上記平均)	0		

(A:大変すぐれている B: ややすぐれている C:普通 D:努力が必要 E:大いに努力が必要)
 チェックにない項目も含め評価した方がよい場合は、他評価欄に記入(A~E)

総合評価（部門別評価の集約）

（評価A～E）

	チェック 評価	その他 評価	特徴・コメント
経営基本			
立地環境			
仕入販売			
店舗施設			
財務管理			
総合			

改善点・アドバイス等

--