

診 断 報 告 書
(株 式 会 社 ○ ○ ○ ○)

令和○年○○月○○日

中小企業診断士 ○○○○○

I. 現況

1. はじめに

株式会社チュウショー(以下、「当社」と記す。)は、平成元年12月に代表取締役 中小太郎氏が創立した企業である。主な事業内容は、婦人服の製造販売等となっている。

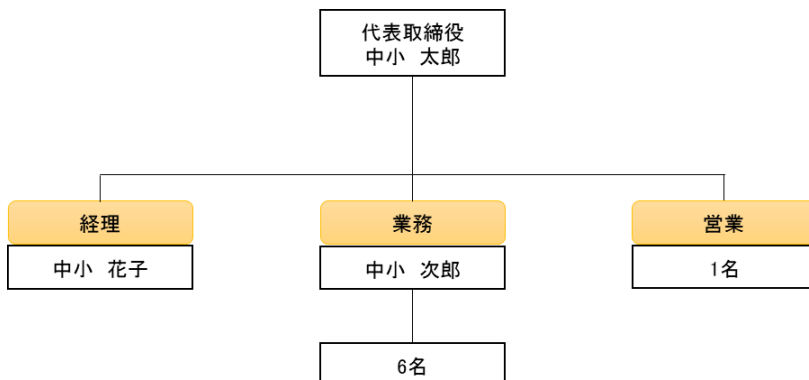
平成15年3月期には売上高が2億円であったものの、アパレル業界の市場縮小や消費低迷によって、平成29年3月期には売上高が1億円と半減している状況であり、売上の大きな変動に対応できる経営体質の改善を迫られているのが現状である。

2. 企業概要

商号 株式会社チュウショー
本社所在地 大阪府大阪市中央区本町橋 2-5
役員構成 代表取締役 中小太郎
取締役 中小花子
取締役 中小次郎
大阪工場 大阪府大阪市中央区本町橋 2-4
資本金 1000 万円
従業員数 10 名(平成 29 年 3 月 31 日現在)

3. 当社の組織図と従業員

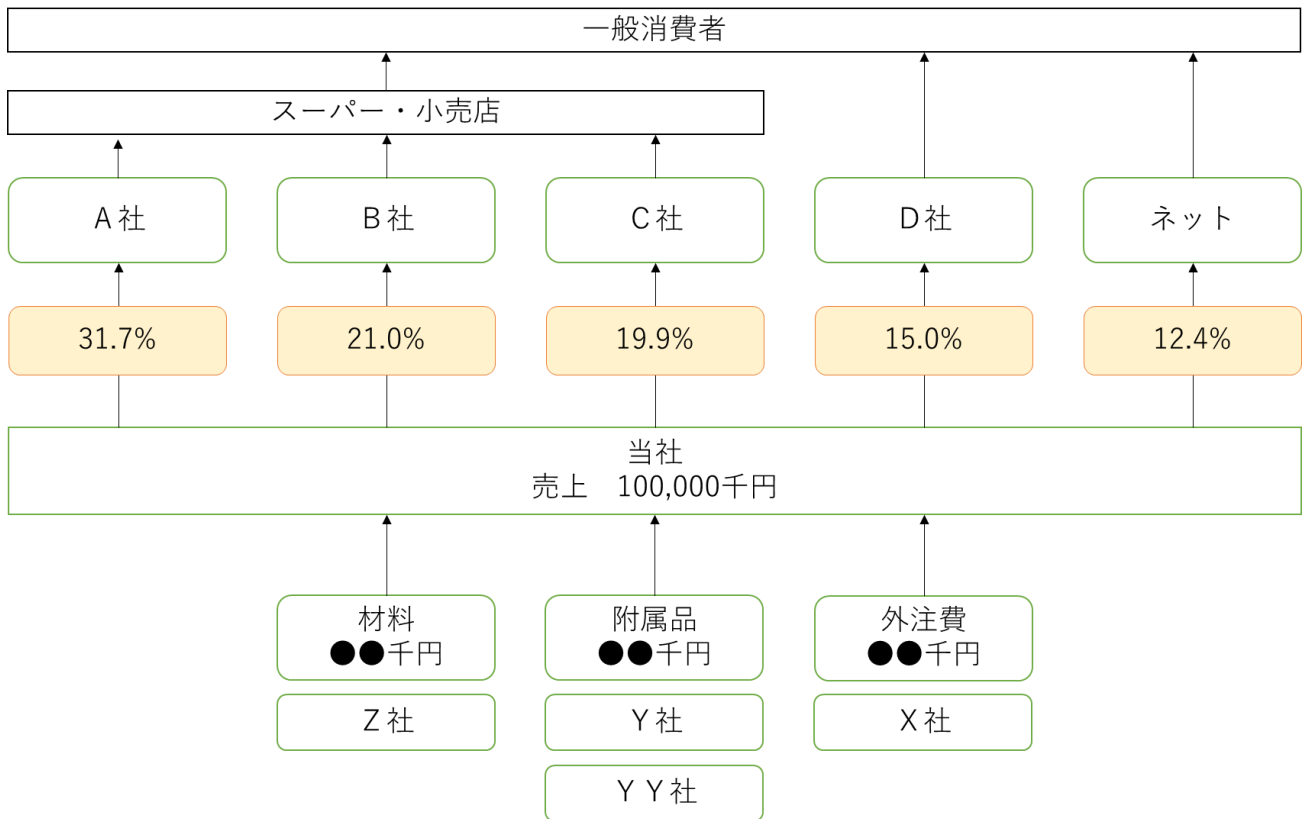
図表1 当社の組織図



II. データ分析

1. ビジネスモデル

図表3 ビジネスモデル



- ・A社は老舗の婦人服卸であるが、売上が減少傾向となっている。
- ・B社は3年前から取引が開始した婦人卸であるが、取引先のスーパーの拡大により、順調に売り上げが増加している。
- ・C社は総合卸であるが、決まった商品を定期的に製造する契約となっているため、売上は安定している。
- ・D社は直営店舗を展開しており、直営店向けの製品を製造している。
- ・ネット販売は2年前に始めたばかりであるが、売上が増加している。
- ・材料は生地・糸などであり、価格が増加している。
- ・付属品はボタンやレースなどであり、少額の取引先が多い。
- ・外注先はタグ付けを依頼している。

II. データ分析

2. 財務分析

図表4 データ分析(P/L, BS)

項目 単位：千		R3/3期	R4/3期	前年比
		実績	実績(前年同期)	
売上高				
売上原価				
売上総利益				
販売費及び一般管理費				
人件費				
その他経費				
減価償却費				
賃借料				
地代家賃				
保険料				
修繕費				
出張費				
通信費				
その他				
営業利益				
営業利益率				
営業外収益				
受取利息等				
雑収入				
営業外費用				
支払利息等				
雑支出				
経常利益				
経常利益率				

項目 単位：千		R3/3期	R4/3期	前年比
		実績	実績(前年同期)	
流動資産内訳				
現金預金	現金			
	普通預金			
売上債権	受取手形			
	売掛金			
棚卸資産	商品			
	製品			
	半製品			
	仕掛品			
	原材料			
その他の流動資産	短期貸付金			
固定資産内訳				
有形固定資産	建物			
	車内運搬具			
	機械及び装置			
	器具及び備品			
	土地			
無形固定資産	ソフトウェア			
	特許権			
投資その他の資産	長期貸付金			
	投資有価証券			
繰延資産内訳				
	創立費			
	繰延資産合計			
流動負債				
	支払手形			
	買掛金			
	短期借入金			
	未払金			
固定負債				
	長期借入金			
株主資本				
	資本金			
	資本剰余金			
	利益剰余金			

図表5 データ分析(実績)

項目		単位	R3/3期	R4/3期	前年比
			実績	実績(前年同期)	
実績対照表	流動資産	千円			
	固定資産	千円			
	繰延資産	千円			
	資産合計	千円			
	流動負債	千円			
	固定負債	千円			
	負債合計	千円			
C	営業CF	千円			
	投資CF	千円			
	財務CF	千円			
F	現金増減額	千円			
収益性分析	総資本営業利益率	%			
	総資本経常利益率	%			
	総資本当期純利益率	%			
	自己資本当期純利益率	%			
利益分析	売上高当期純利益率	%			
	売上高対販管費率	%			
	売上高対人件費率	%			
回転分析	総資本回転率	回			
	固定資産回転率	回			
	売上債権回転期間	日			
	製品(商品)回転期間	日			
	買入債権回転期間	日			
短期	流動比率	%			
	固定比率	%			
資本	自己資本比率	%			
	負債比率	%			

* 科目は企業様の状況に合わせて変更ください

【財務コメント】

- ・売上の減少は近年止まっている。
- ・素材の単価が上がっていることで、売上原価が増加しており、取引先に転嫁が不十分となっている。
- ・粗利益額は減少している。
- ・販管費は人員の減少によって、低下している。
- ・営業利益は前年並みを維持している。

II. データ分析

3. 診断結果コメント

【業務プロセス】

- ・生産工程において縫製の従業員が不足していることで、納期の遅れが発生している。
- ・日報をつけておらず会議も実施していないため、営業担当者がどの取引先にどのようにアプローチをしているか把握できていないことで、

【外部環境】

- ・家計調査によると世帯当たりのアパレルへの支出が減少しており、市場規模が小さくなっている。
- ・当社も従業員の募集をかけているが、労働者が減少していることも影響し、3年間応募がない。

【問題点】

- ・主要取引先であるA社の売上が落ち込んでいる。
- ・新規取引先であるB社への取引が増加しており、別注品も開始している。
- ・B社への取引については納期遅れがたびたび発生しており、早急に対応することが必要となる。

【安全性】

- ・流動比率: 24.9%、当座比率: 10.1%とかなり低い状態となっている。
- ・資金が低い状態で回っているのは買掛金がB/Sの中で大きな割合を占めているためである。そのため、売上が急激に減少して、売掛金が減少すると資金繰りが更に厳しくなる恐れがある。

【収益性】

- ・収益性は原材料の価格上昇分の転嫁ができていないため、悪化している。

【生産性】

- ・粗利益率がH27/12期: 19.7%、H28/12期: 20.4%となっており、粗利益率は上昇傾向にある。
- ・常勤業務実施者一人当たりの売上が52,758千円となっており、TKCの黒字企業指標よりは高い状態となっている。

【成長性】

- ・インターネットを利用した直販が上昇している。
- ・これまでの営業経験により、多数の取引先を保有している。。

【その他】

- ・事業承継については時間がかかるものであるため、子息か既存従業員のどちらにするかを決定し、早期に開始することが必要となる。

Ⅲ. まとめ

1. SWOT 分析

内部環境	外部環境
強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 優良な取引先を保有している。 ✓ インターネットの販売が増加している。 ✓ 国産の製品を製造できるため、顧客の要望に柔軟に対応できる。 ✓ ●● ✓ ●● 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ インターネットでの購入が増加している。 ✓ 同業他社の廃業が増加している。 ✓ ●● ✓ ●● ✓ ●● ✓ ●●
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社長の年齢が 70 歳と高齢になっている。 ✓ 取引先の廃業が出てきている。 ✓ ●● ✓ ●● ✓ ●● 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アパレルの市場規模が減少している。 ✓ 従業員の確保が難しくなっている。 ✓ 人口の減少によって、今後も市場の縮小が継続することが予想される。 ✓ ●●

2. 主な課題と課題解決の方策

主な課題	課題解決の方策
<p>① 従業員不足による納期遅れ解消</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の不足により、生産が間に合わず取引先への納期が遅れる状態となっている。 	<p>方策① 生産工程の変更</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産担当者の配置を変更し、納期遅れの原因である縫製の担当者を増加させる。 ✓ 現状は縫製担当者が兼務で担当している梱包を他の人へ担当を変更する。 <p>方策② 従業員募集方法の変更</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ フルタイムしかない勤務形態から午前中のみ勤務が可能ないように変更する
<p>② 売上の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先が減少している中で、新規取引先の開拓を行うことができていない。 ✓ 既存取引先の売上が減少している。 	<p>方策① 営業担当者の管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業担当者の日報を作成するようにし、営業活動を把握して、営業頻度の向上や効率性向上に役立てる。 <p>方策② インターネット販売の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ インターネットでの販売を増加させるために、自社HP・ネットサイトを作成する。 ✓ 新規自社商品の掲載を増加する。