

診 断 報 告 書
(株式会社〇〇)

令和●年●月●日

I. 現況

1. はじめに

株式会社〇〇(以下、当社と記す。)は、昭和57年に現代表取締役会長 〇〇〇〇が〇〇県〇〇市に学習塾を開業し創業した企業である。

平成元年に学習塾向けに教材ソフトの開発をはじめ、Windows95の発売とともにPCが普及し当社の商品も販売を伸ばした。その後枚方市の中学校の放課後塾の運営に協力し、小学校、中学校、高校にも販路を伸ばした。平成26年には蓄積したコンテンツを活用し、中高年の生涯学習用教材「〇〇〇」を提供開始した。

販路は地道に開拓していったが、先行投資としてのソフト開発費が増加し収益を圧迫した。それに伴い借入が増加し返済の負担も増していった。またリーマンショックの影響による景気低迷により消費マインドが下降、当社の販売も低迷し約定弁済が厳しくなり条件変更に至った。

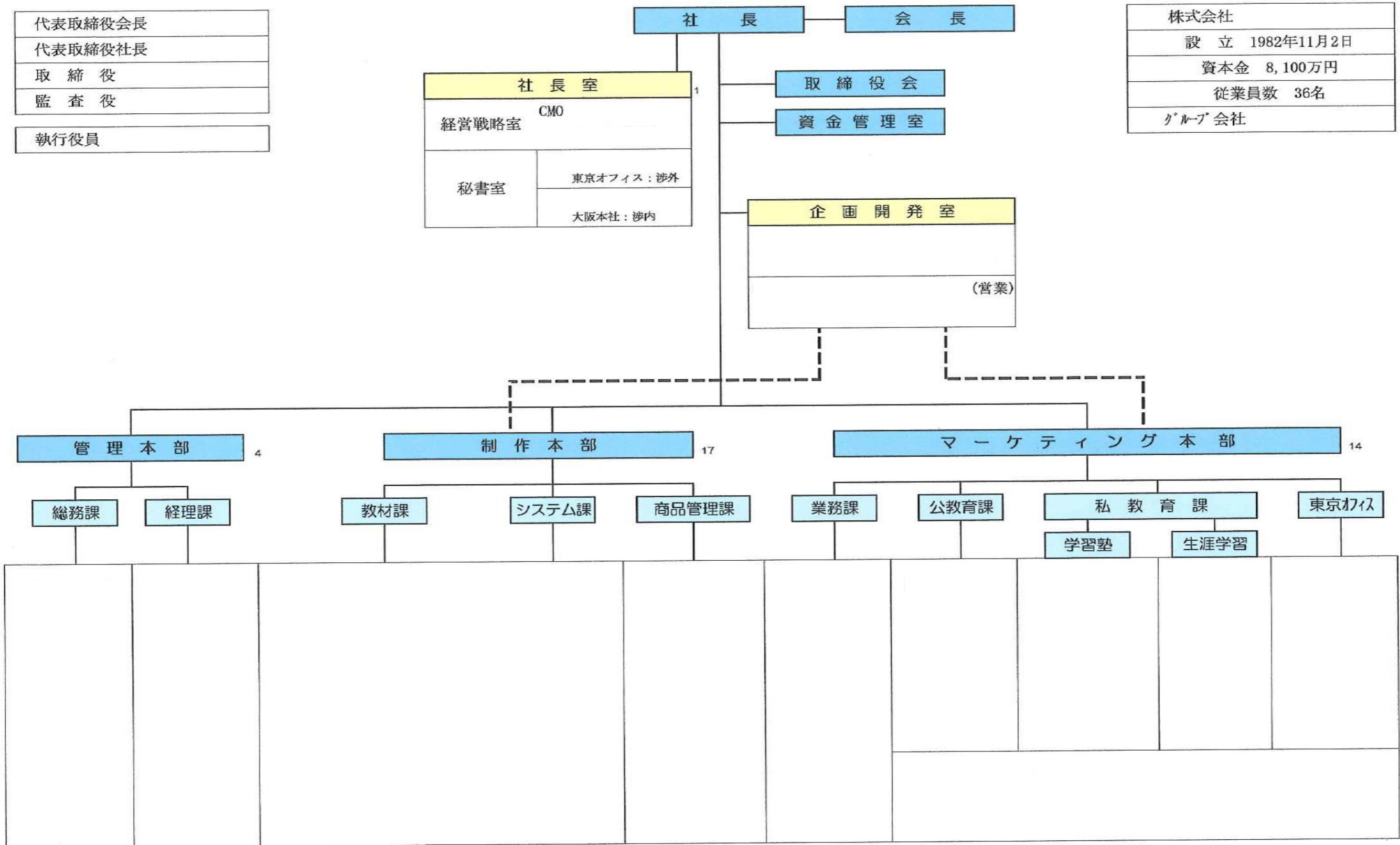
近年は、学習塾向けのソフトもASP化し、コンスタントに売上が確保できる状況となり学習塾向け売上高は230,000千円となっている。また小中学校向けの売上も知名度の進展にともない順調に売上を伸ばし前期は110,000千円の売上を確保した。「〇〇〇〇」事業も約2年で導入店を170店舗まで伸ばし前期は売上高100,000千円に達し業績は回復基調にある。

2. 企業概要

御社名	株式会社〇〇			弊社管理番号	-		
郵便番号		住所	〇〇市〇〇区〇〇1丁目1-1				
設立年月日	昭和57年11月2日						
資本金	81 百万円		年商	425 百万円			
従業員数	36 名		うちパート人員数	2 名			
代表者氏名	〇〇 〇〇						
業種	教材ソフトの企画・制作・作成						
事業内容	・公立小学校・中学校・高校に向けた、ASP配信型及びタブレット型学習教材制作・販売。 ・学習塾に向けた、学習教材のシステム及びコンテンツの企画・制作・販売。 ・生涯学習教室に向けた、パソコン学習教材や脳のアンチエイジングを考えたシニア向け教材コンテンツの企画・制作・販売。						
事業の沿革	1982(昭和57)年株式会社〇〇 設立 1991(平成3)年「〇〇」の前身「〇〇〇」作成 2000(平成12)年「マルチメディア解説」提供開始 2004(平成16)年「〇〇〇」提供開始 2009(平成21)年中学入試図形問題対策「〇〇」提供開始 web配信「〇〇」提供開始 web配信テスト集計システム「〇〇」提供開始 2011(平成23)年小学生「〇〇」提供開始 2013(平成25)年「〇〇」提供開始 2014(平成26)年「〇〇〇〇」提供開始						
【株主構成】			【役員構成】			【主要金融機関】	
氏名	株数	関係	氏名	役職	金融機関名		
1	〇〇〇〇	88,000株 本人	1	〇〇〇〇	代表取締役会長	1	〇〇銀行
2	〇〇〇〇	48,000株 妻	2	〇〇〇〇	代表取締役社長	2	〇〇〇銀行
3	〇〇〇〇	2,000株 長女	3	〇〇〇〇	取締役	3	〇〇〇〇銀行
4	〇〇〇〇	2,000株 二女	4	〇〇〇〇	監査役	4	△△銀行
5	〇〇〇〇	10,000株 その他	5			5	□□信用金庫
6			6			6	△△△銀行
7			7			7	△△△△銀行
計		150,000株				8	□□□信用金庫
						9	□□□□銀行

3. 当社の組織図
図表1 当社の組織図

株式会社 組織図



株式会社
設立 1982年11月2日
資本金 8,100万円
従業員数 36名
グループ会社

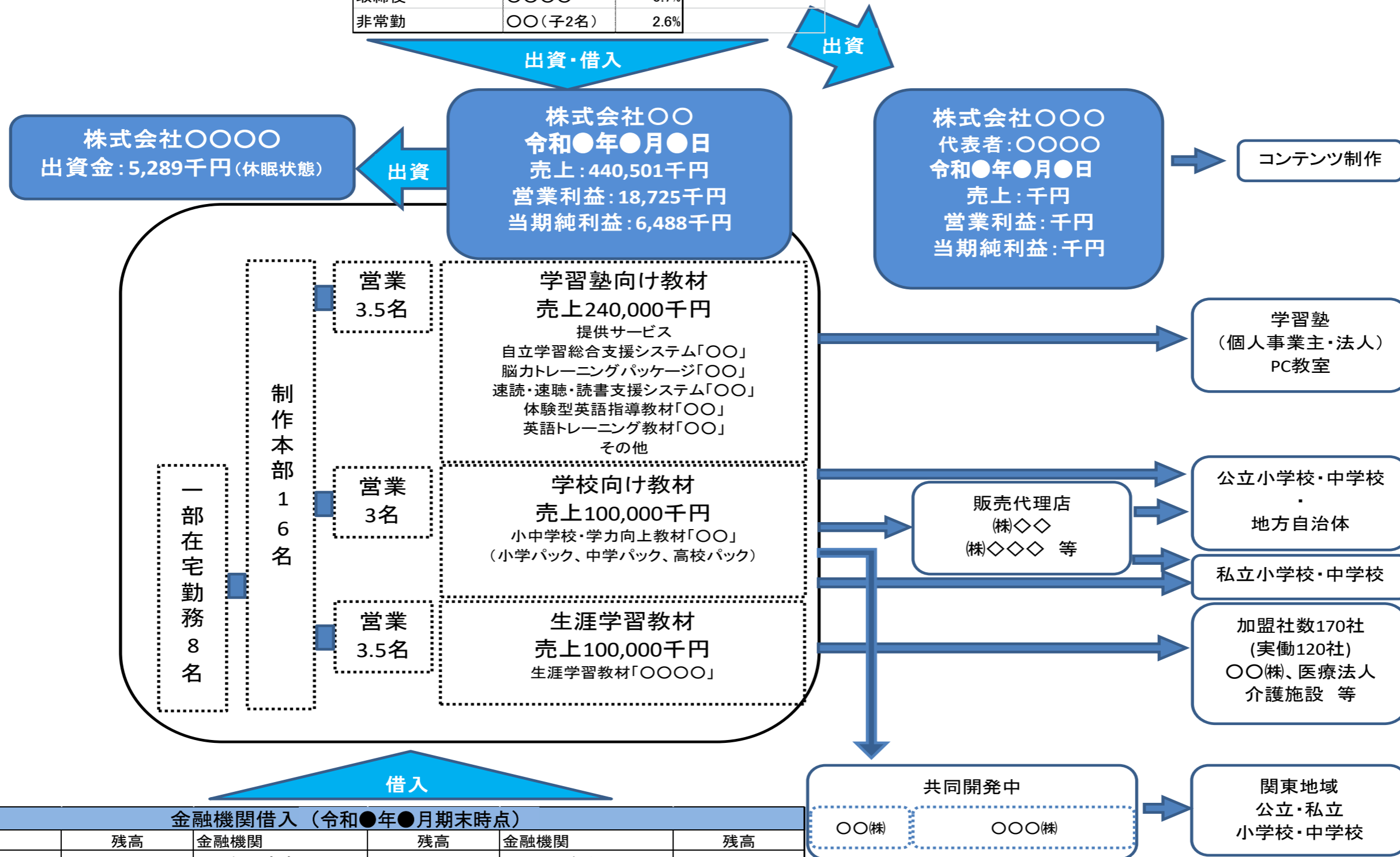
代表取締役会長
代表取締役社長
取締役
監査役
執行役員

● 産休・育休者

II. 診断結果

1. ビジネスモデル 図表2 ビジネスモデル

株主 (81,000千円)			役員借入金	
代表取締役会長	〇〇〇〇	58.7%	8,595千円	
代表取締役社長	〇〇〇〇	32.0%	2,611千円	
取締役	〇〇〇〇	6.7%		
非常勤	〇〇(子2名)	2.6%		



金融機関借入 (令和●年●月期末時点)					
金融機関	残高	金融機関	残高	金融機関	残高
〇〇銀行	128,114千円	□□信用金庫	45,835千円	□□□□銀行	5,927千円
〇〇〇銀行	69,332千円	△△△銀行	32,949千円	◇◇◇	188千円
〇〇〇〇銀行	53,576千円	△△△△銀行	11,871千円	◇◇◇◇	761千円
△△銀行	52,857千円	□□□信用金庫	7,202千円	合計	407,8612千円

2. データ分析

株式会社〇〇

直近決算期 令和●年●月期

業種 81200 専門サービス業

B/S 貸借対照表 (単位: 千円)

Table with 4 columns: 科目, 令和●年●月期(第34期), 令和●年●月期(第35期), 差額. Rows include 現金及び預金, 売掛金, 商品, 建物付帯設備, etc.

P/L 損益計算書 (単位: 千円)

Table with 5 columns: 科目, 令和●年●月期(第34期), 対売上比, 令和●年●月期(第35期), 対売上比, 差額. Rows include 売上高, 売上原価, 売上総利益, 経常利益, etc.

製造原価報告書 (単位: 千円)

Table with 5 columns: 科目, 令和●年●月期(第34期), 対売上比, 令和●年●月期(第35期), 対売上比, 差額. Rows include 材料費, 労務費, 外注費, etc.

借入金内訳 (単位: 千円)

Table with 9 columns: 借入先, 返済年数, 令和●年●月期末現在残高, 新規借入, 年返済額, 月返済額, 次決算時見込, 利率, 種別. Rows include 借入金合計, 役員借入合計, 社債合計, etc.

Table with 3 columns: 月商, 損益分岐点売上高(※2), 経営安全余裕率. Rows include 月商, 損益分岐点売上高, etc.

Table with 4 columns: 成長性, 安全性, 収益性, 生産性. Rows include 売上増加率, 流動比率, 総資本回転率, etc.

返済財源 (単位: 千円)

Table with 2 columns: 項目, 金額. Rows include 税引後利益, 減価償却費, etc.

債務償還年数

Table with 4 columns: 項目, 金額, 項目, 金額. Rows include ①有利子負債残高, ②所要運転資金, etc.

繰越欠損金 単位: 千円)

Table with 2 columns: 合計, 金額. Rows include 合計, 平成22年3月期, etc.

役員報酬 (概算) (単位: 千円)

Table with 7 columns: 名前, 年齢, 役員報酬, 所得税, 住民税, 社保(個人), 可処分所得. Rows include 役員報酬, etc.

※1 平均の範囲・計算について
・総資本又は売上高が10百万円超500億円未満の会社
・各指標の異常値を除外した単純平均

※2 利益も損失も生じない損益分岐点の売上高
便宜的に売上原価=変動費、販管費=固定費として計算

II. 診断結果

3. 診断結果コメント

1. 収益性について

総合指標としての総資本経常利益率は、令和●年●月期が1.3%であり、前期0.9%から0.4ポイント改善しており、投下資本に対する収益率は向上している。平成28年3月期の売上総利益率は、93.8%と前期94.5%から0.7ポイント減少した。売上高営業利益率に関しては、令和●年●月期が4.3%であり、前期4.7%から0.3ポイント減少している。減少した要因としては、○○○○事業にかかる経費の増加であり、販売手数料が前期売上比2.2%から当期売上比4.1%、SEO対策としてのリスティング費用の販売促進費が、前期売上比2.0%から3.3%に上昇、また委託費と営業委託費も増加し収益を圧迫したためである。利益率が若干下げる中、総資本経常利益率が改善した要因は、短期・長期借入金の返済、未払金の返済が進み、他人資本が減少、またソフトウェアの償却による資産の減少により総資本が減少したためである。

2. 安全性について

令和●年●月期の安全性を示す指標は、流動比率380.8%、当座比率303.6%、固定長期適合率74.4%、自己資本比率11.5%と前期と比べても改善しており、安全性は増している。借入依存度は77.3%と業界平均よりも高く、借入月商倍率も11.4ヶ月と業界平均の6.5ヶ月よりも高い。今後は返済を進め借入残高の減少に努めるべきである。

3. 生産性について

労働生産性(営業利益÷従業員数)は、416千円であり、経済産業省のローカルベンチマークの指標であるサービス業の標準偏差値は929千円とまだ開きはある。総資本回転率は前期0.7回転から0.8回転と生産性は向上している。

4. 成長性について

売上高の増加率は3.6%であり、経常利益の増加率は23.3%と順調に増加している。

5. まとめ

景気低迷期に増加した借入や未払金の残高は依然高い状況ではある。労働生産性もサービス業平均には及んでいないが、減価償却費を106,027千円計上しており、人件費としてキャッシュアウトしている経費以外の差額57,910千円を考慮すると、労働生産性は2,129千円と高い。また売上高も増加しており今期も前期以上の伸びが期待できる。今後は販売手数料、販売促進費、委託費、営業委託費の管理と投下する経費の費用対効果を上げ収益を確保し、借入金および未払金の返済をすすめ、自己資本比率の向上を目指す。

Ⅲ. まとめ

1. SWOT分析

内部環境	外部環境
強み	機会
<p><商品・サービス> ・創業以来、教育教材を子供の視点で数多く制作し続け、基礎から応用問題まで豊富な教材を保有し、学校法人の教科書とマルチメディアとの連動性も高めた子供自身が自立的に学習できる教材を提供している。 ・豊富な教材をベースに高齢者向けの教育コンテンツを2,000以上制作し、高齢者の介護予防のニーズに対応できている。</p> <p><業務(ノウハウ等)> ・社員の習熟度が高いため、短期間に新たな教材コンテンツを生み出す能力を保有している。 ・教材制作前には社内ミーティングを行い社内でのコンセンサスを得ながら、サンプル作成、トリプルチェックを経て内容の充実した誤りのない教材作りができる仕組みを構築できている。</p> <p><組織(人材関連)> ・多種多様な人材採用を行い、社員の性格や思考、特長に応じて部署配置、役割分担を決めている。 ・監査法人〇〇〇の人材研修に社員が受講し人材教育でのマンネリ化を防止している。 ・社内では10以上のPRJを組成し、会議開催等で業務の質向上、効率化を実現できている。</p> <p><財務> ・令和●年●月期の売上高は対前年比3.6%、経常利益23.3%増加した。 ・令和●年●月期ではおよそ70百万円のFCFを生み出し、負債を58百万円圧縮できている。 ・顧客である学校法人では売掛金回収においてデフォルトする可能性が非常に低い。</p>	<p><顧客> ・学習塾では小学低学年生向けの教育コンテンツの需要が伸びている。 ・医療法人・介護施設から介護予防のコンテンツの需要が伸びている。 ・学校法人のコンピューター導入、ネットワーク化が進み当社事業の追い風になっている</p> <p><市場> ・文部科学省の新学習指導要領に基づいて学校教育の情報化が推進されハードー辺倒からソフトウェアの活用重視になっている。 ・シニア層向けの生涯学習事業のターゲットになる高齢者人口は2030年まで増加する見通しである。</p> <p><業界(競合)> ・〇〇〇〇から社員の学習塾向け教材のOEM供給の打診があった。 ・小規模の学習塾は独自の教材を開発するのは負担が重く、当社の教材の提供需要がある。</p> <p><マクロ> ・世帯の教育費割合の低下と共に家庭学習の見直しが必要になっており、当社が推進する自立学習型教材のニーズが高まっている。 ・学習塾の教師向け教育コンテンツ開発が新たなマーケットを開拓できる可能性がある。</p>
弱み	脅威
<p><商品・サービス> ・商品開発には膨大な時間と人件費・アイデアが必要になり多額の資金も必要になる。 ・顧客が商品、サービスを理解するまで時間と労力が必要になる。 ・顧客には最低限のITスキルが必要となる。</p> <p><業務(ノウハウ等)> ・ノウハウが属人的になりやすい。 ・キラーコンテンツの開発はノウハウ化が困難である。</p> <p><組織(人材関連)> ・業務のルーティンワークが完成しているため業務の効率化が実現できているが、新たなコンテンツ開発では弊害になることがある。 ・人材育成には時間が必要である</p> <p><財務> ・創業から現在に至るまで教育教材の開発に多額の資金が必要で令和●年●月期には借入月商倍率11.4か月と過剰債務である。また現在リスケジュール中でもあるため、追加の資金調達が困難な状態である。 ・社会保険料の未払いが発生しているため、借入金返済と共に返済の適正化が必要になっている。 ・子会社の株〇〇〇〇は現在、休眠中で将来的には出資金5.3百万円、貸付金4.1百万円の処理による特別損失が発生する可能性がある。</p>	<p><顧客> ・少子化により私立の学校法人、学習塾が減少している。 ・学校法人に資金力に限界があり、コンピューター導入が緩やかにしか進んでいない。</p> <p><市場> ・教材の技術革新の情報を確保し続けなければ時流に乗り遅れてしまう。 ・シニア向け生涯学習事業ではシニア層の嗜好の変化に対応する必要はある。</p> <p><業界(競合)> ・〇〇や〇〇、〇〇が塾マーケットに参入し始めており独自コンテンツも開発している。 ・スマートフォン向けアプリの自社開発は困難。アライアンス先は確保しているが、開発のスピードに限界がある。</p> <p><マクロ> ・少子化の影響で学校法人、学習塾の縮小が更に進む可能性がある。 ・教育産業内で破壊的イノベーションが起り時流に乗り遅れる可能性がある。</p>

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>I 財務</p> <p>①<リスケジュール> ・現在リスケジュール中であり、金融機関からの追加融資が受けづらい状況になっている。</p> <p>②<社会保険料未払い> ・令和●年●月末時点では社会保険料未払い25,195千円、労働保険料未払い2,082千円が発生している。</p> <p>③<FCFの実態把握> ・減価償却費にはソフトウェア開発のための人件費も一部含まれており、キャッシュアウトを伴っている。FCFの実態を把握しづらい状況になっている。</p> <p>④<部門別損益管理> ・現状、部署をまたがり教材制作をしているため、どの部署でどれほどの利益が計上できているか十分把握できてない状況である。</p> <p>II 業界(競合)</p> <p>①<業界(競合他社)分析> ・同業の革新的な教材開発、他業種からの業界参入もあり、今後業界内での変化スピードが更に短期化していくことが想定される。当社においてもその時代の変化に柔軟に対応する必要がある。</p>	<p>I 財務</p> <p>方策① 債務返済の正常化 ・経営サポート保証制度、経営力向上保証制度を活用しながら債務返済の正常化を行い、将来の追加融資を受けられる財務内容に改善する。</p> <p>方策② 社会保険料、労働保険料未払金の返済 ・未払金の返済スケジュールを事業計画に盛り込み計画的に返済を進める。</p> <p>方策③ FCFの実態把握 ・減価償却内でキャッシュアウトを伴わない事業計画を作成する必要がある。実態のFCFを基に返済財源の確保をする必要がある。</p> <p>方策④ 部門別損益管理 ・将来的には売上セグメント毎に原価、経費を按分し各部門の損益を把握し経営資源の再分配をする必要がある。</p> <p>II 業界(競合)</p> <p>①<他社との業務連携> ・当社のコアコンピタンスを確立し続けながら、他社との業務提携、共同開発などのアライアンスを組むことにより時流にのったビジネスモデルを確立し長期的な収益を確保する。</p> <p>②<経営資源の再分配> ・限られた経営資源を将来性の高い事業に投下すると共に、経営資源の調達力も高め当社のコアコンピタンスの強化を行う。</p>