

2019 年度

グローバルプロジェクト（教育分野）実績報告書

別添資料③

（ローカルビジネスのグローバルな対話の中での経営分析：篠本智之）

国立大学法人 小樽商科大学

【本件に関するお問い合わせ先】

小樽商科大学教務課教務企画係

TEL: 0134-27-5236

E-Mail: k-kikaku@office.otaru-uc.ac.jp

2019年度グローバルプロジェクト(教育分野)実績報告書 別添資料③

No.	プロジェクト名	代表者
7	ローカルビジネスのグローバルな対話の中での経営分析	旗本 智之
	わが国を代表する証券取引所は東京証券取引所であるが、現在、その構造が見直されている。すなわち、1部、2部という構造を見直し、グローバル企業の証券取引所として地位を明確にしようというのが見直しの中心である。一方、東京証券取引所は、地方に本拠地がある企業にとって、全国レベルでの資金調達を可能にするため同取引所に上場するという財務戦略を可能にしている。現在、そのような財務戦略をとって、北海道に本店が所在し、かつ東京証券取引所に上場している会社が20社ある。これらの20社は札幌ないし北海道というローカルでビジネスを展開しながら、財務戦略は、ナショナルからグローバル化しようとしている東京証券取引所で実行しようとしている。そこで、本研究では、そうした札幌ないし北海道に本拠地がありながら、東京証券取引所に上場している企業のうち一部を対象とした経営分析を行う。本研究により、ローカルなビジネスをグローバル化しつつある財務市場で投資家と対話しながら進めている企業群には共通した要素が見られる可能性があり、企業の実像を豊かに描き出すことができるであろう。	
	(別添資料) ケース分析レポート 2019 旗本ゼミナール 2019年度生論文集	

ケース分析レポート 2019

旗本ゼミナール 2019 年度生論文集



小 樽 商 科 大 学

～はじめに～

この論文集は小樽商科大学旗本ゼミナール12名の企業分析の結果をまとめたものである。

私達はサービス業、小売業、情報・通信業の3つのグループを組み、夏期休業期間中から各グループ一人一社ずつ各々の会社の情報を新聞・ビジネス雑誌・株主向け情報等で集め、分析を行った。そしてグループごとにディスカッションを重ね、その結果報告を12月15日に日本大学商学部にて行われたアカウンティングコンペティション2019にて行った。その後、分析結果に基づいて書き上げたケースレポートをまとめたものがこの論文集である。

サービス業

カナモト	岡本 将明
フルテック	加藤 優奈
キャリアバンク	館山 航
光ハイツ・ヴェラス	森川 美優
進学会	菊地 愛菜

情報・通信業

フュージョン	中野 秀音
エコミック	松尾 剛志
エコモット	上村 優太
CE ホールディングス	依田 龍馬

小売業

ニトリ	佐藤 綾香
山岡家	伊藤 佳奈
メディカルシステムネットワーク	飯間 由実菜

2020年1月23日 執筆者を代表して

森川 美優

目次

はじめに

第 1 部	サービス業のケース分析	1
第 1 章	カナモト	3
第 2 章	フルテック	9
第 3 章	キャリアバンク	21
第 4 章	光ハイツ・ヴェラス	33
第 5 章	進学会	45
第 2 部	情報・通信業のケース分析	55
第 6 章	フュージョン	57
第 7 章	エコミック	71
第 8 章	エコモット	83
第 9 章	CE ホールディングス	93
第 3 部	小売業のケース分析	105
第 10 章	ニトリ	107
第 11 章	山岡家	119
第 12 章	メディカルシステムネットワーク	131

第 1 部 サービス業のケース分析

第 1 章 カナモト

第1章 カナモト

第1節 現状分析

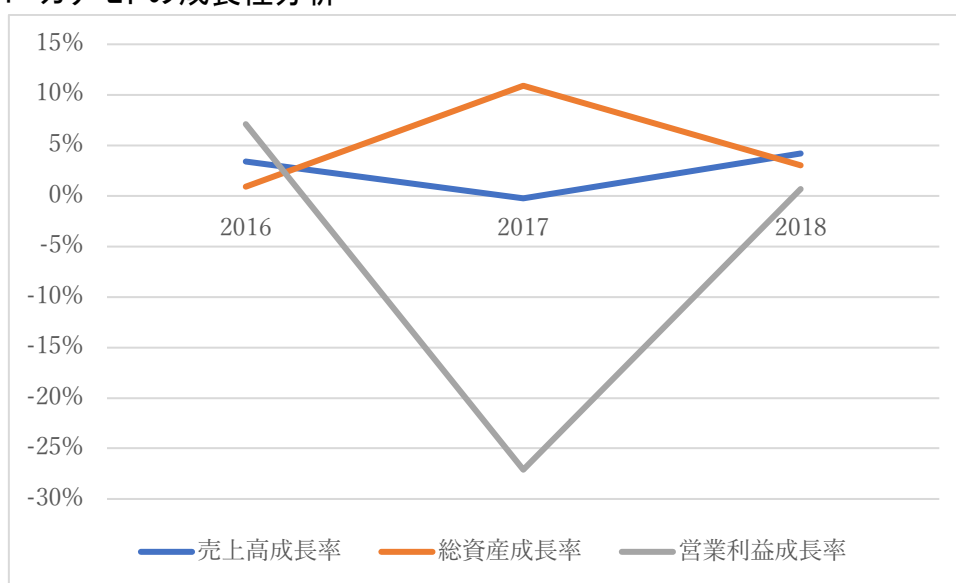
財務諸表分析から、カナモトの特徴や強み・弱みを分析する。

(1)財務分析

①成長性分析

図表1は、カナモトの各指標の成長性を示したものである。2017年度には、営業利益成長率がマイナスの数値を示しながらも、翌年2018年度にはプラスに大きく成長した。また、売上高と総資産の成長率はほぼ横ばいである。

図表1 カナモトの成長性分析



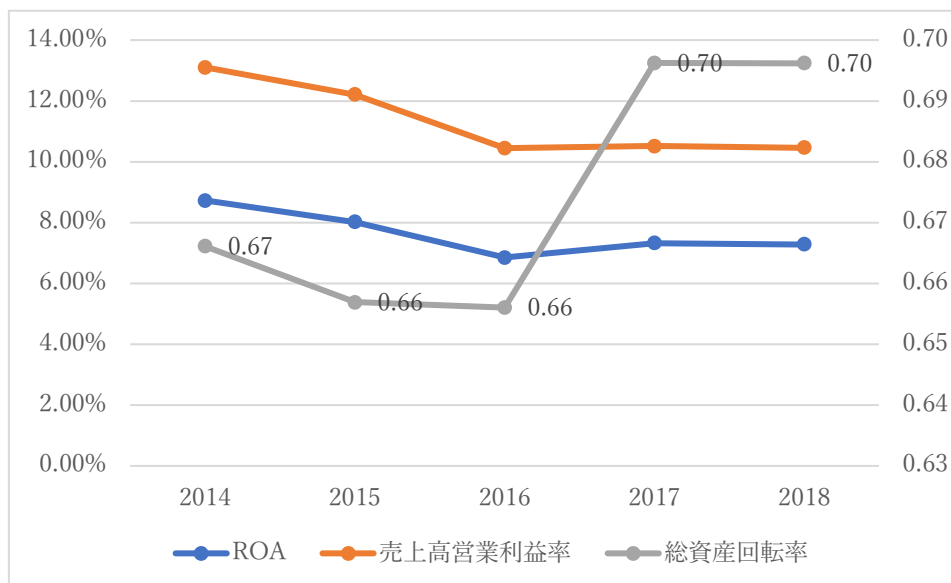
出典:カナモト『有価証券報告書/決算短信』各年度より著者作成。

②収益性分析

図表2は、カナモトのROAとその構成要素を分解したものを示したグラフである。2014年度より売上高営業利益率、総資産回転率ともに減少しているためROAも減少傾向である。2016年度から売上高営業利益率は横ばいであるが、総資産回転率の成長によりROAは上昇傾向にあることが分かる。

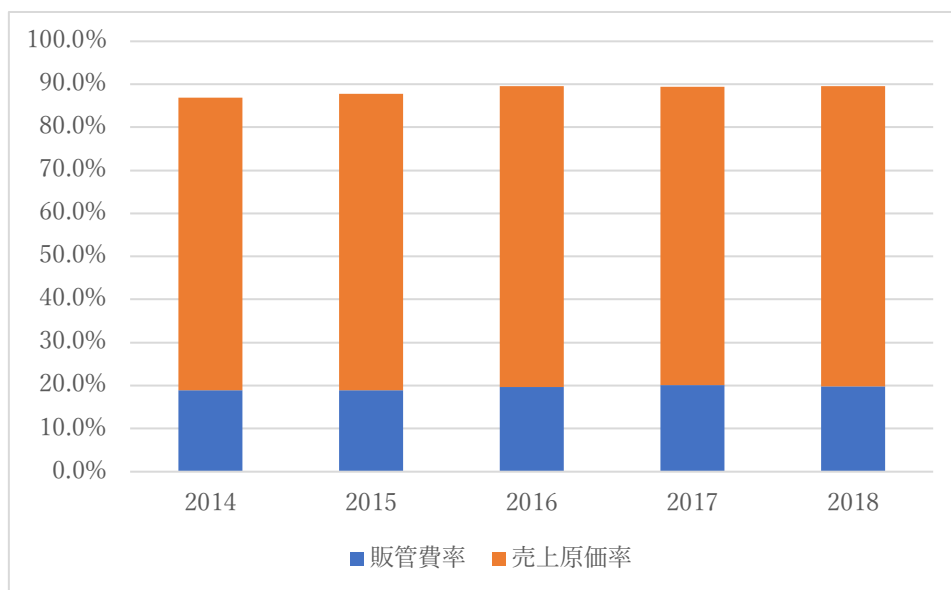
図表3は、カナモトの売上高営業利益率を分解したものを示したグラフである。販管比率、売上原価率ともに横ばいで2014年度からほとんど変化を見せず安定している。

図表2 カナモトの収益性分析



出典:カナモト『有価証券報告書/決算短信』 各年度より著者作成。

図表3 カナモトの営業利益率の分解

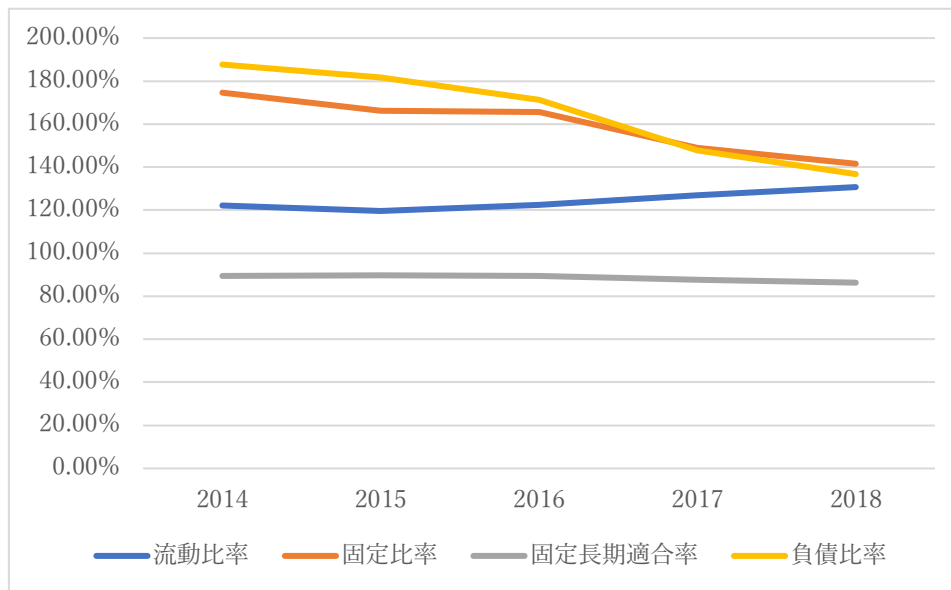


出典:カナモト『有価証券報告書/決算短信』 各年度より著者作成。

③安全性分析

図表4は、カナモトの短期と長期の安全性を示したグラフである。流動比率が100%を超えているため、短期的な安全性は高いと考えられる。長期安全性は、固定比率が100%を超えているものの、固定長期適合率は100%以内に収まっているため、比較的安全性は保たれている。

図表4 カナモトの安全性分析



出典:カナモト『有価証券報告書/決算短信』 各年度より著者作成。

第2節 現行戦略・課題

(1) 現行戦略

カナモトは、「高収益を基盤として、顧客・社員・株主に報いる、良質で強力な企業集団」を目標に策定した長期ビジョン「BULL55」を現行戦略として掲げてきた。「Bull55」の重点施策が1. 国内営業基盤の拡充 2. 海外展開 3. 内部オペレーションの最適化である。

国内においては、リニア中央新幹線、東京五輪関連のインフラ整備、再開発事業の大規模プロジェクトなど建機レンタル事業の需要が大幅に高まっており、大幅な売上高向上を記録している。現状として、国内における中長期的な増収を見通し、特に首都圏での収益強化に向け営業基盤の拡充に努めている。

海外においては、長期的な成長を見越して、潜在需要の高い、ASEAN 諸国を中心とした海外営業基盤の拡充を戦略的に進めようとしているのが現状である。

(2) 課題

ここでカナモトの課題として考えられるのが、東京五輪や大阪万博を終えた 2020 年度以降の内需減少に伴う、国内における収益の減少である。2020 年度以降には、これまで盛んだった国内における大規模工事や都市圏における再開発が終わりを迎えるだろう。カナモトのコア・ビジネスである建機レンタル事業は、外部の都市開発や工事などの建設需要に依存しているため、時代の流れや環境に大きく左右されやすいと考えられる。

第3節 推奨案

カナモトの持続可能な企業の成長と発展を考えて、「海外営業基盤のさらなる拡充」を提案する。国内における建機レンタル事業は、短・中期的な増収しか見込めることができない。さらなる増収とカナモトの持続可能な企業としての成長を目標とすると、海外営業基盤のさらなる拡充、特に潜在需要の高い ASEAN 諸国とアフリカに進出することを推奨したい。長期的なカナモトの成長エンジンとして海外進出を推奨した。一方で、事業環境の変化への対応とリスク管理がより一層求められるため、さらなる事業管理の高度化、ガバナンス体制の強化、海外人材の育成、外国人社員の採用の強化を行う必要がある。

参考文献

株式会社カナモト、ホームページ、URL:<https://www.kanamoto.co.jp/>、閲覧日:2019年12月15日)

第2章 フルテック

第2章フルテック

第0節 エグゼクティブサマリー

フルテックは自動ドア開閉装置の販売、設計、施工、保守サービス等を主な事業としている。また、これらの事業以外にも自動ドア周辺のステンレスサッシ、駐輪システムの販売、整備も行っている。

第1節 現状分析

日本国内では地域によってかなり仕事量に差が出ると考えられるため、自動ドア開閉装置の取り換えにさらに注力する方針である。それだけでなく古くなった自動ドアのリニューアルの推進、駐輪システム事業などの主事業以外の収益力拡大も図っていく。

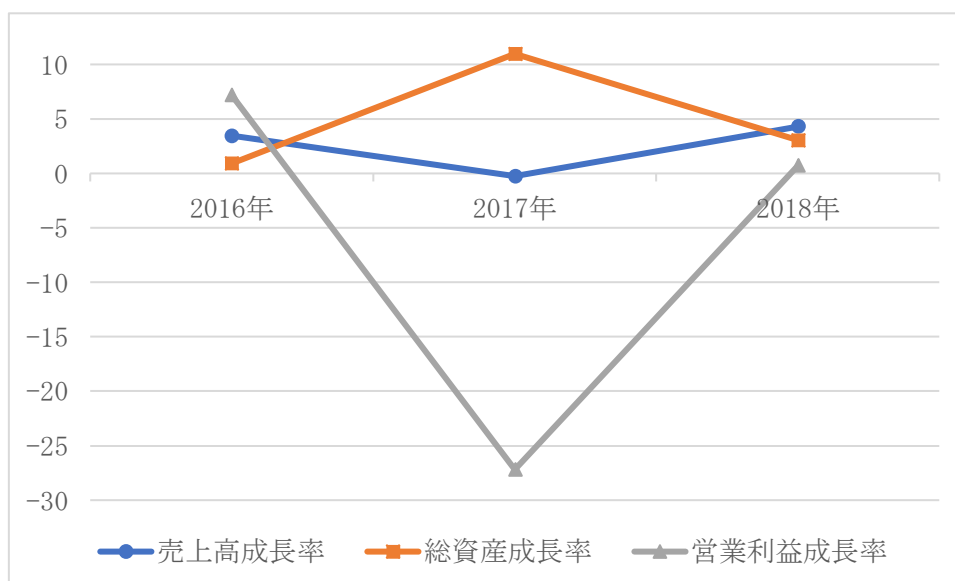
第2節 財務分析

(1)成長性分析

図表1は、フルテックの成長性を示したものである。2017年に総資産成長率は上昇しているが、営業利益成長率が大きく下がっている。

営業利益が下がった理由の一つに経費が増加したことがあげられる。前年に計上された高採算の大型物件の反動や工期の長い物件に係る労務費・経費の負担が増加し大きく影響を与えたと考えられる。

図表1 フルテックの成長性分析



出典:フルテック有価証券報告書各年度より筆者作成

(2)収益性分析

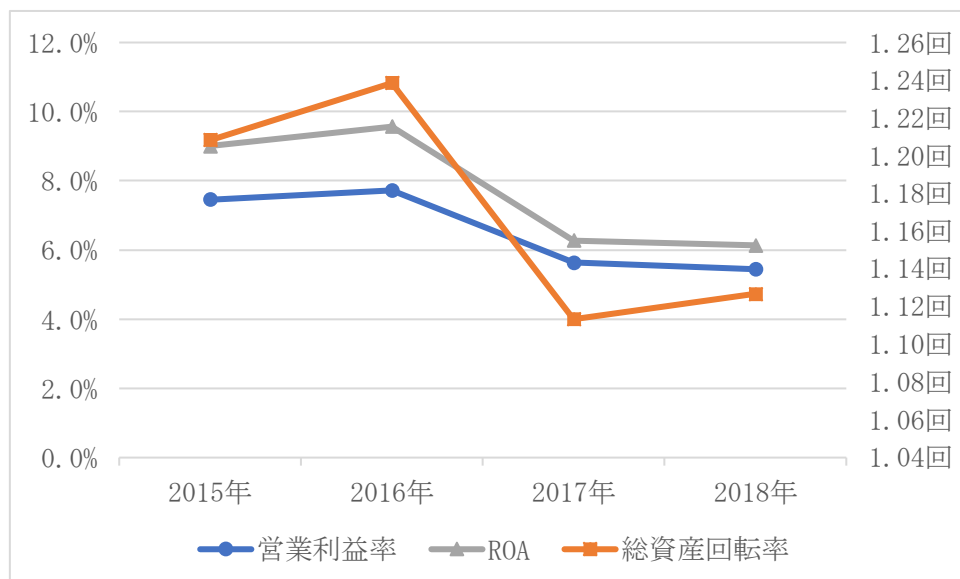
図表2は、フルテックの ROA とその構成要素を分解したもの、図3はさらに営業利益率を分解したものを示したグラフである。

ROA は 2015 年から 2016 年の間では上昇しているが 2017 年を境に年々減少している。ROA を売上高営業利益率と総資産回転率に分解して考える。

売上高営業利益率、総資産回転率のどちらも減少しているが、売上高営業利益率のほうが下げ幅が大きいとより深く影響しているといえる。売上高営業利益率が減少している原因の一つとして、販管費率が上昇していることがあげられる。

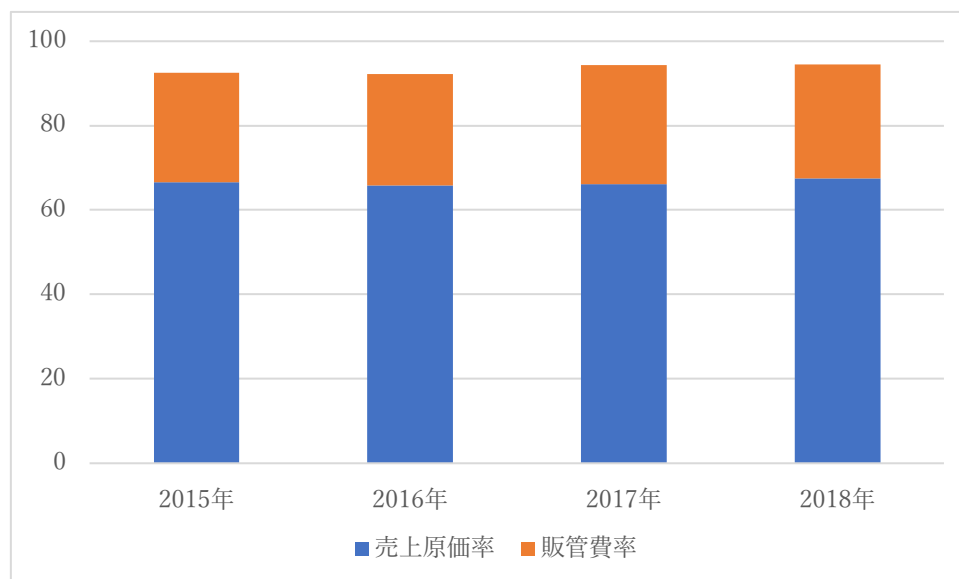
販管費が増加した理由として、建具関連で 2016 年に計上された高採算の特殊大型物件の反動や、工期の長い物件に係る労務費・経費の負担が増加したことが考えられる。

図表2 フルテックの ROA とその分解



出典:フルテック有価証券報告書各年度より筆者作成

図表3 営業利益率の分解



出典:フルテック有価証券報告書各年度より筆者作成

(3)安全性分析

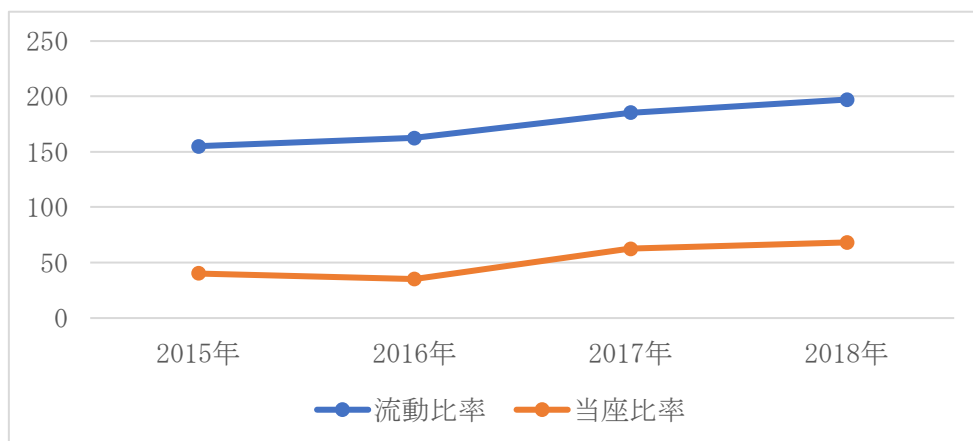
図4はフルテックの短期安全性を、図5は長期安全性を分析したものである。流動比率は150パーセントを超えていて年々上昇しているため安全であるといえる。

当座比率は年々上昇傾向にあるが、70パーセント程度にとどまっているためすぐにお金にかわ

第1部 サービス業のケース分析

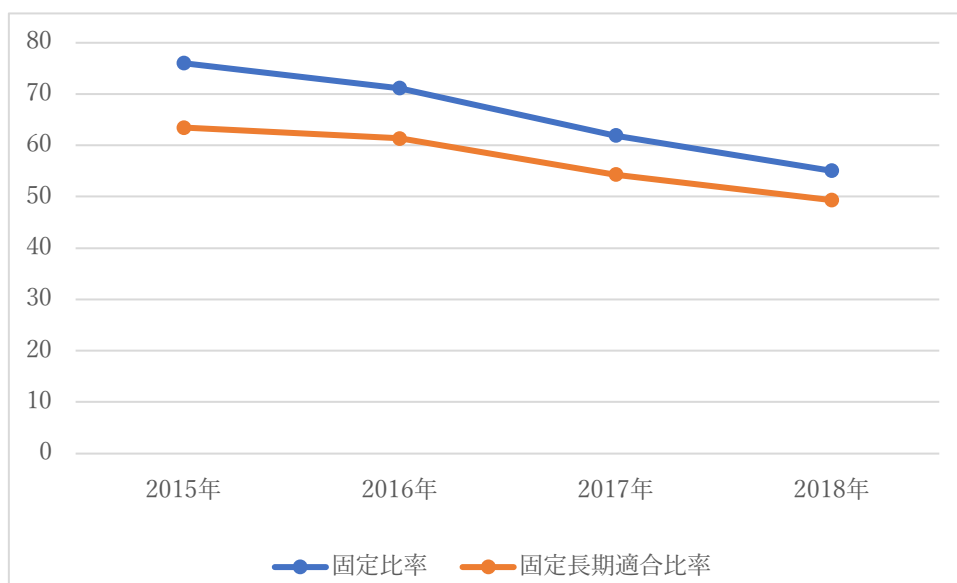
る資産が十分でないといえる。長期安全性は、固定比率が100%を超えているものの、固定長期適合率は100%以内に収まっているため、比較的安全性は保たれているといえる。

図表4 フルテックの短期安全性分析



出典:フルテック有価証券報告書各年度より筆者作成

図表5 フルテックの長期安全性分析



出典:フルテック有価証券報告書各年度より筆者作成

第3節 市場分析

(1)SWOT 分析

フルテックの市場分析において、SWOT 分析を用いフルテックの内部環境と外部環境を明らかにする。図表6は SWOT 分析の結果をまとめたものである。

図表6 フルテックの SWOT 分析

【強み】 ・販売からアフターサービスまですべて社内一貫体制 ・手厚いアフターサービス ・迅速な修理対応 ・用途に合わせた細かい設計 ・無料 CG シミュレーションで顧客がイメージしやすくなるシステムの導入	【弱み】 ・人材不足 ・関東地区のシェアの低さ ・特定の仕入れ先へ依存している (寺岡オートドアに 53.6%依存)
【機会】 ・自動ドア需要の拡大 ・リニューアル工事や保守点検契約の潜在需要 ・公共投資及び民間投資の堅調な推移 ・再開発事業の増加	【脅威】 ・競合他社の存在 ・労働者不足 ・建築コストの高騰 ・日本国内における景気動向の影響を受けやすいこと

出典:参考資料に基づき筆者作成

フルテックの強みは販売からアフターサービスまですべて社内一貫体制であることだ。また、修理希望の顧客に 24 時間以内に到達できる拠点網の整備を進めているため突然の故障にも対応できる。

弱みとしてあげられるのは人材不足や関東地方のシェアの低さである。関東地方のシェアが北海道に比べて低いので弱みであると考えられる。

機会としては再開発事業の増加や自動ドア需要の拡大があげられる。自動ドアはドアの開閉だけでなく、バリアフリーや衛生管理といった役割も果たしているため今後需要が拡大していくと考えられる。

一方で脅威としては労働者不足や建築コストの高騰があげられる。少子高齢化の影響を受け若

第1部 サービス業のケース分析

者が減少しているため脅威であると考える。

第4節 組織分析

(1)バリューチェーン分析

フルテックの組織分析においては、バリューチェーン分析を用いた。バリューチェーン分析の結果を表にまとめたものが図7である。

図表7 フルテックのバリューチェーン

	営業	設計	施工	保守サービス	技術管理・商品開発・仕入れ
全般管理					
人事・労務管理				従業員の教育・研修	従業員の教育・研修
技術開発					
調達活動					自動ドア関連装置・センサー等の仕入れ
主活動	自動ドア開閉装置・ステレオサッシ・駐輪システムの販売	用途に応じた各現場での打ち合わせ	開閉スピードやセンサーの検知エリアの確認	24時間365日対応のアフターサービス 点検・調整・修復	提携先との新商品・関連商品の開発

出典:参考資料に基づき筆者作成

①営業

フルテックは連結子会社であるアートテックス㈱からステンレスサッシを仕入れている。ステンレスサッシの技術を用いて駐輪システム事業などに応用している。

②設計

取り付け先に応じた自動ドアを設計するため各現場での打ち合わせを徹底して行っている。また、北海道・東北・関東地区を中心とした営業活動を行っているが、すぐにきめ細かい打ち合わせができるように営業所拡大を図っている。

③保守サービス

24 時間 365 日修理対応を行うことで故障にすぐ対応することができる。また、24 時間以内に修理対応できる拠点網の整備を進めているためすぐに駆け付けることができる。

第5節 経営課題と推奨案

(1)フルテックの経営課題

これまで行った分析より、フルテックの課題を整理すると大きく3つがあげられる。

①建築需要に対応した人員の確保

東京オリンピックの関連工事や首都圏での再開発事業の本格化により建築需要が増えているが、その需要に対応した人員の確保と育成が十分ではないと考えられる。

②リニューアル需要への取り組み

自動ドアの新規取り付けとメンテナンスはある程度進んでいるが、リニューアル工事に対してはまだまだ需要が潜んでいると考えられる。

③関東地方、未進出エリアである西日本でのシェアアップ

北海道地区でのシェアが63パーセントであるのに対し、関東地区でのシェアは15パーセントである。また、現在は進出していない西日本で今後シェアを拡大していくことも必要であるとする。

(2)推奨案

それぞれの課題に対しての推奨案をあげる。

①人が行かなくても故障箇所を把握できるシステムの普及

人が行かなくても故障箇所を把握できるシステムをフルテックが近年開発した。このシステムがさらに普及すれば故障箇所を調べにいく人員が削減されるのではないかと考える。

②営業先を新規顧客ではなくすでに自動ドア装置の取り付けが終わっている顧客にシフトする

自動ドアの新規取り付けはある程度進んだため、フルテックが管理している約 27 万台の自動ドアを主なターゲットとし、古い自動ドア開閉装置の交換や周辺のサッシを含むトータルリニューアルを推進していくべきであると考ええる。

③自動ドアの豊富な種類、手厚いサービスを活かしてシェアアップ

フルテックには日本初の 3D センサー自動ドアなど様々な種類がある。また、アフターサービスが手厚いことも強みであると考ええる。これらの強みを活かしていけばシェア拡大に繋がるのではないかと考える。

参考文献

フルテック株式会社、ホームページ、URL: <https://www.fulltech1963.com/ir/library/presentation/>、
閲覧日:2018 年 12 月 1 日。

フルテック株式会社、ホームページ

URL: <https://www.fulltech1963.com/ir/library/presentation/>、閲覧日:2019 年 11 月 25 日。

フルテック㈱、有価証券報告書、2017 年度～2019 年度。

ナブテスコ株式会社、ホームページ

URL:https://www.nabtesco.com/library/annual_report/oir2015_12/strategy/businessstrategy/automaticdoors_welfare.html、閲覧日:12 月 1 日。

【新聞記事】

「新規公開株の横顔」『日本経済新聞』(朝刊)2017 年 3 月 11 日付。

「人手不足 広がる無人化」『北海道新聞』(朝刊)2019 年 6 月 15 日付。

第1部 サービス業のケース分析

第3章 キャリアバンク

第3章 キャリアバンク

エグゼクティブ・サマリー

キャリアバンクは1987年11月に北海道で設立した人材サービスを展開している企業である。北海道の労働市場という特定のセグメントのなかで事業を拡大していき、30年以上続けていることによって得た信頼やノウハウを強みとして北海道で最大手の人材サービス企業となった。近年は新たな事業を進めたり、新たな地域に進出したりとさらに拡大を進めている。

本レポートではキャリアバンクの現行戦略を見たのち、財務分析・組織分析・市場分析によって現状を分析し、課題・推奨案の提示と結び付けていく。

第1節 現行戦略

キャリアバンクは人材派遣関連事業を中心に人材紹介事業・再就職事業・ペイロール事業などの人材サービス事業を展開している。そのなかで北海道の労働市場という特定のセグメントをターゲットとし、30年以上北海道に根付いて活動してきたことによって得た北海道企業とのネットワークやノウハウを駆使している。このようにキャリアバンクは北海道を拠点に道内最大手の人材サービス企業として北海道の労働市場を支えている。

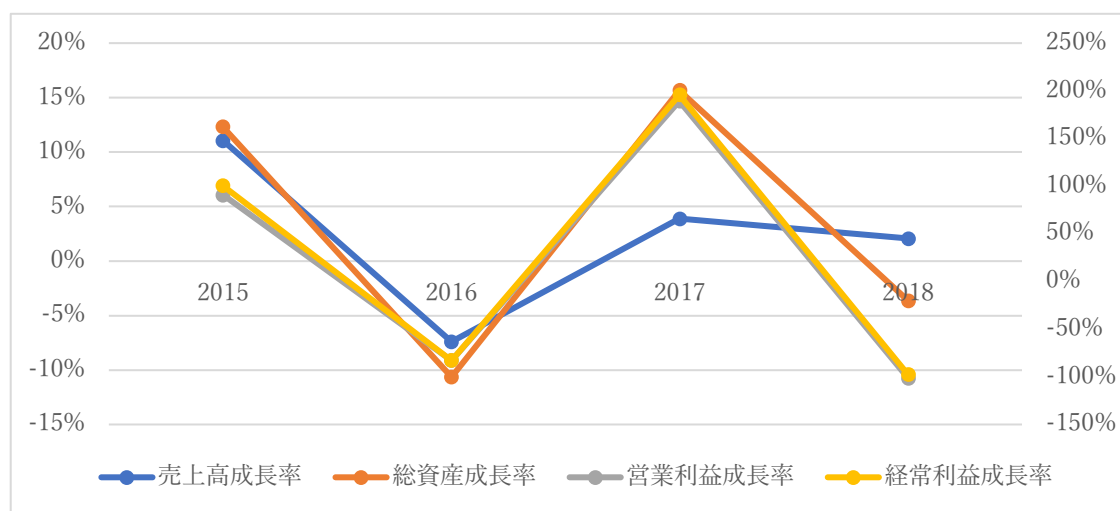
しかし道内の人口減少などによって市場縮小が進んでいるため同社の成長には新たな戦略の策定が求められる。

第2節 財務分析

(1) 成長性分析

まずキャリアバンクの成長を分析するために売上高、総資産、営業利益、経常利益の前年からの成長率をグラフに表した。

図表1 成長性分析



	2015	2016	2017	2018
売上高成長率	11.06%	-7.40%	3.89%	2.07%
総資産成長率	12.32%	-10.64%	15.66%	-3.64%
営業利益成長率	90.68%	-82.93%	189.25%	-101.11%
経常利益成長率	100.56%	-82.90%	195.59%	-97.46%

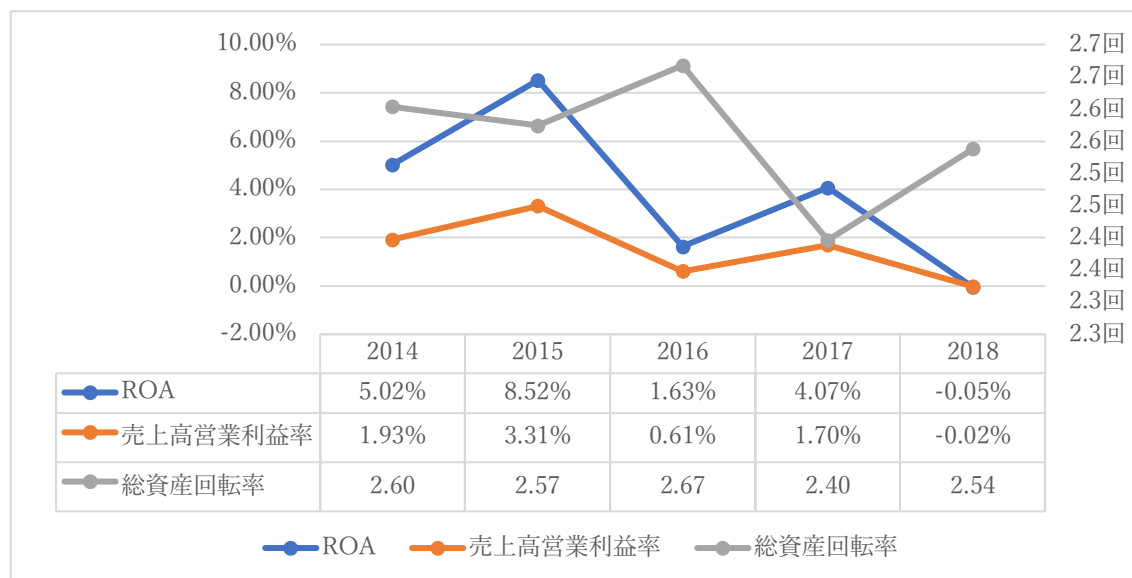
出典:キャリアバンクの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

2015 年、2017 年は成長率がプラスになっているが、2016 年、2018 年はマイナスになっていることから、安定していないことがわかる。これは外部要因に大きく影響される人材サービス業の性質を表している。2016 年の減少要因は企業からのニーズに対して人材確保に苦戦したことがある。2018 年の減少原因は部門増強による販管費の増加で利益率が低下していると考えられる。

(2) 収益性分析

同社の収益性を見るために ROA と ROA の分解である売上高営業利益率と総資産回転率についてグラフにしたのが図表2である。

図表2 収益性分析

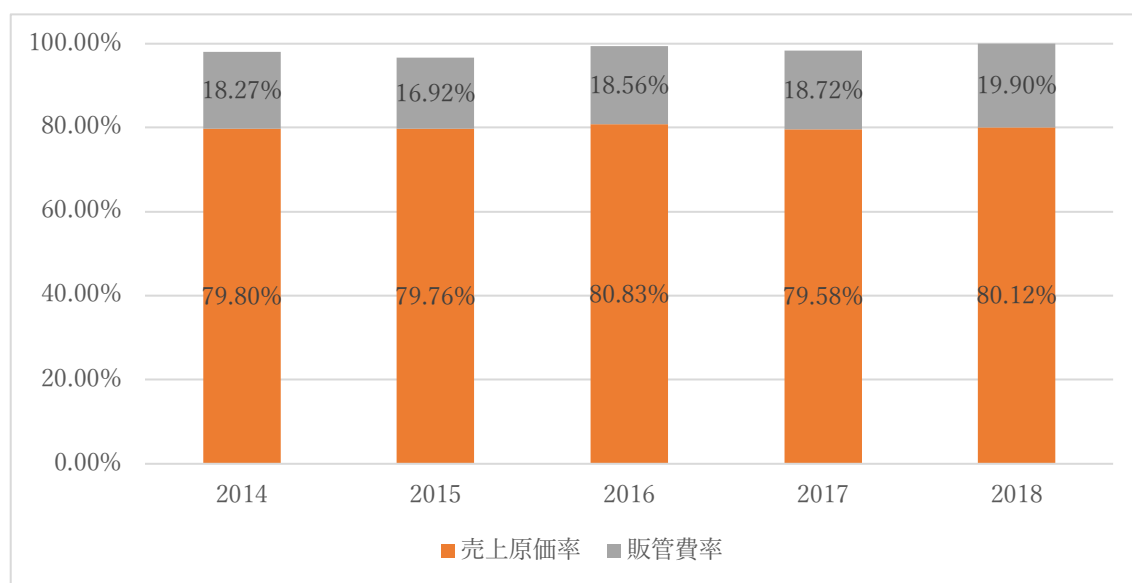


出典: キャリアバンクの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

グラフの通り ROA は安定していない。グラフの動きを見ると ROA の増減変動は売上高営業利益率の増減変動と同じ動きをしていることがわかる。2016 年、2018 年の減少原因は成長性分析で述べたとおりである。

次に ROA の増減原因である売上高営業利益率を分解した売上原価率と販管費率について見ていく。

図表3 売上高営業利益率の分解



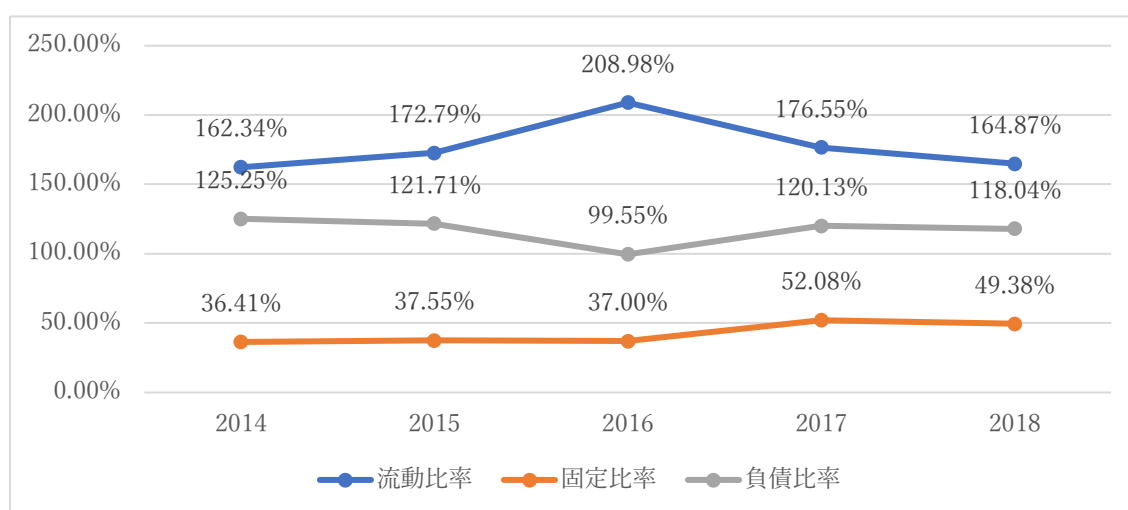
出典: キャリアバンクの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

グラフを見ると売上高営業利益率の変動原因は販管費率であることがわかる。同社は販管費の増減によって利益に大きく影響していると言えるだろう。

(3) 安全性分析

同社の安全性を分析するために流動比率、固定比率、負債比率を見ていく。

図表4 安全性分析



出典: キャリアバンクの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

安全性分析はグラフの通りで、同社は安全と言えるだろう。

第3節 組織分析

キャリアバンクの強みを理解するためにバリューチェーン分析を行った。

図表5 バリューチェーン分析

全 般 管 理	「信頼のお付き合いをモットーに社会のブレインたらん」 →信頼活動を通して、雇用創造の役割と使命を果たすという理念の浸透			
技 術 開 発	・ストレスチェック開発			
調 達 活 動		・就職サポートのフリースペース「キャリアステーション」	・道内企業とのネットワーク	
主 活 動	・ストレスチェック支援	・ヒアリングでニーズ確認 ・登録者のスキルチェックノウハウ	・ストレスチェック＆カウンセリングシステム	・就職定着支援サポート ・環境改善提案
	事業企画	営業活動	サービス提供(料金徴収前)	サービス提供(料金徴収後)

出典:参考文献に基づいて筆者が作成。

バリューチェーン分析からキャリアバンクは営業活動、サービス提供(料金徴収)に強いことがわかった。営業活動では特にスキルチェックのノウハウが強みとなっている。登録者のスキルチェックの能力があることで、企業からのニーズに対応でき、信頼獲得につながる。そしてサービス提供(料金徴収前)では長年活動してきたことで得た道内企業のネットワークを駆使して様々なニーズに対応できることが考えられる。

第4節 市場分析

市場分析として前述のバリューチェーン分析を踏まえて SWOT 分析を行った。

図表6 SWOT 分析

〈強み〉 ・北海道企業のネットワークを持っている ・スキルチェックノウハウを持っている →優秀な人材を見分けられる ・北海道での信頼 ・複数の人材企業がある	〈弱み〉 ・人材確保が必要な事業への依存 ・景気に左右される ・規制に縛られる
〈機会〉 ・留学生増加 ・働き方改革による労働力不足 ・人材の流動化 ・規制緩和傾向	〈脅威〉 ・北海道の人口流出 ・2020 年を境にした景気変動

出典:キャリアバンクの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

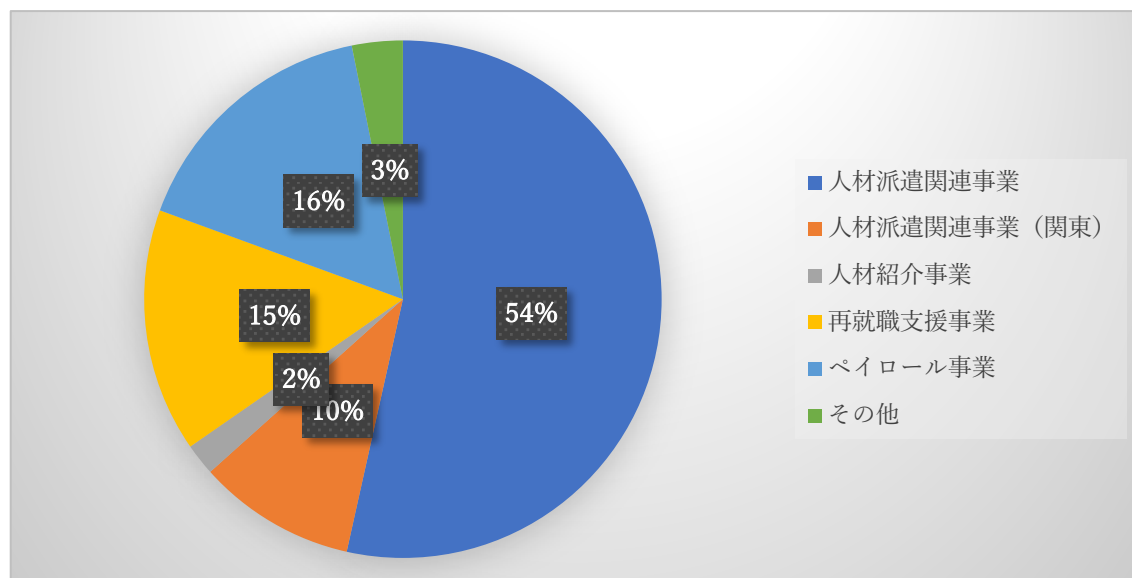
(1)強み

キャリアバンクの強みは前述の通り30年以上続けてきたことによって得られた信頼、道内企業とのネットワーク、そして人材企業としてのノウハウにあると考えられる。特にスキルチェックのノウハウは優秀な人材を見分け、顧客である企業とのミスマッチをなくすことにもつながり、更なる信頼の獲得になると考えられる。

(2)弱み

弱みとしては人材会社であるので社会の流れに大きく影響されることが挙げられる。このことは安定した経営成績を残すことが困難となる。そしてキャリアバンクの最も大きな弱みとしては人材確保が必要な事業への依存であると考えられる。図表7のセグメント別の売上高を見ると人材確保が必要な人材派遣関連事業、人材紹介事業が合わせて 66%となっていることがわかる。人材確保が上手いかなければ企業からのニーズがあってもそれに応えられないという状況を生む。

図表7 セグメント別売上高

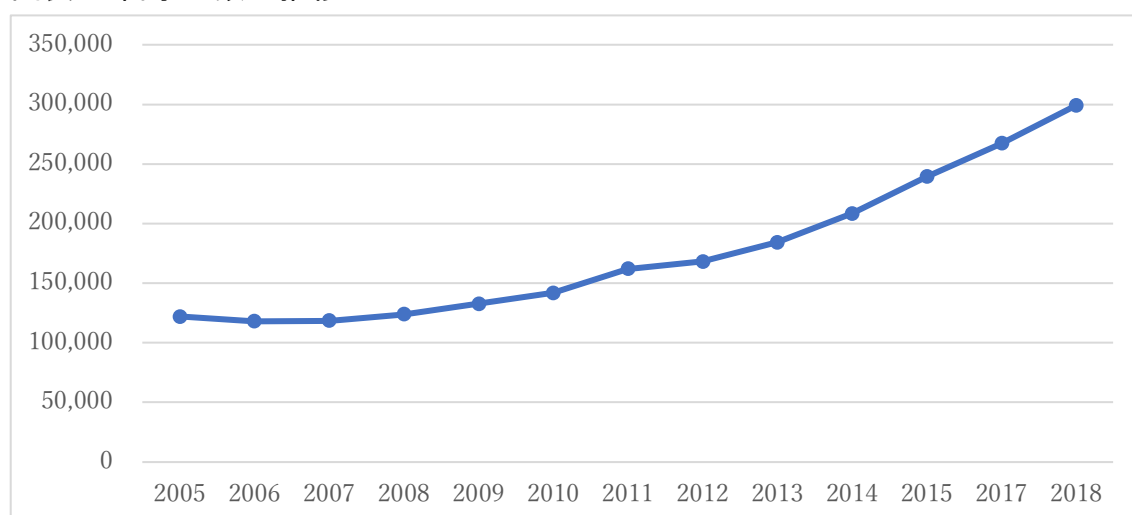


出典: キャリアバンク、有価証券報告書 2018 年度版に基づいて筆者が作成。

(3) 機会

機会としては働き方改革によって時短労働が進み、企業が労働力不足になっていることや、日本でも転職への抵抗が希薄になったことによる人材の流動化で企業のニーズ増加や登録者の増加が期待できる。そして注目したいのが留学生の増加である。図表8を見てわかるように日本への留学生は年々増加している。これは後述する人口減少問題の解決のカギとなる可能性があるだろう。

図表8 留学生数の推移

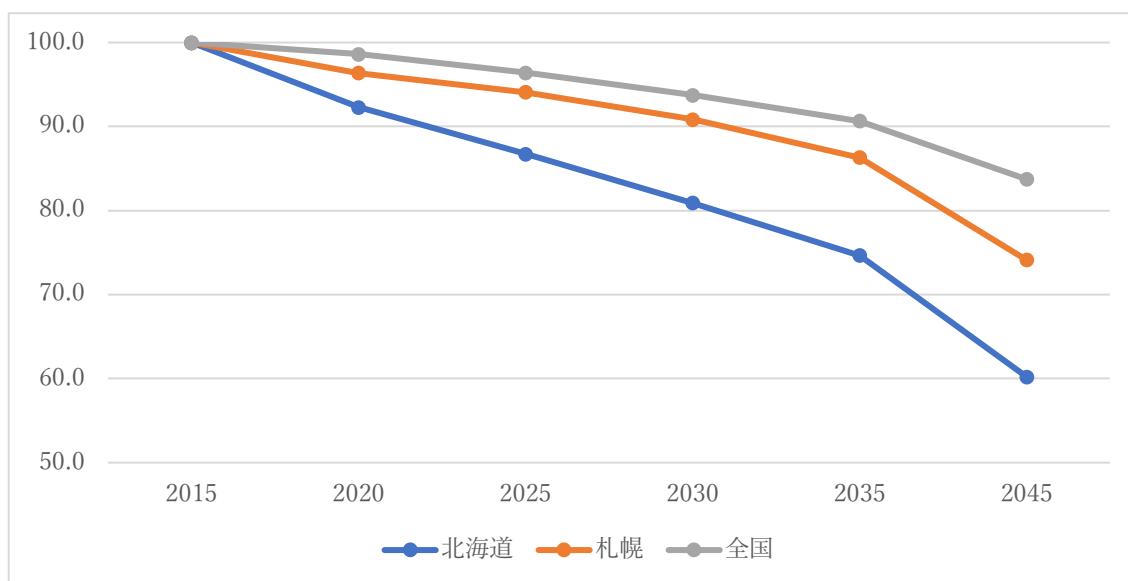


出典: 独立行政法人日本学生支援機構、外国人留学生在籍状況調査に基づいて筆者が作成。

(4) 脅威

脅威としては 2020 年を境とした景気変動があり、そこへの対応が必要とされている。そして最も脅威となり得るのは北海道の人口流出であると考えられる。近年日本全国で人口減少が進んでいるが、北海道は全国平均よりも早く人口減少が進んでいることが図表9からわかる。北海道に根差して続けてきたキャリアバンクとしては大きな打撃となる。登録者が減り、優秀な人材を企業とマッチングさせることができなく業績が悪化することが予想される。

図表9 2015 年を 100 とした時の人口指数(15－64 歳)



出典: 国立社会保障・人口問題研究所、年齢別人口及び指数に基づいて筆者が作成。

第5節 課題

以上の現状分析からキャリアバンクの課題は2つあると考えられる。一つ目は人材確保が必要な事業依存からの脱却である。前述の通り同社は人材確保が必要な事業への依存傾向にあり、景気などの社会状況で人材確保に大きく影響が出る。そのため会社のニーズに応えられなく、売上高に大きく影響してしまう。このことから他の事業での収益確保が今後重要になっていくだろう。

二つ目は北海道の人口流出への対応である。前述の通り北海道の人口減少は今後さらに進行していく。そうすると人材確保に苦戦し、販管費率の増加につながると考えられる。そして何より北海道を拠点として活動しているので、企業からのニーズも減っていくことが予想される。そのため北海道の人口減少への対応は重要な課題となるだろう。

第6節 推奨案

まず人材確保が必要な事業依存からの脱却について述べる。これについては他の事業の部門増強が有効だと考えられる。特に留学生を対象としたインターン事業の充実がカギとなるだろう。前述の通り留学生が増加傾向にあることから有効であると予想できる。さらに北海道は観光業が盛んなことから観光業の企業からの外国人労働者のニーズも高い。そして留学生も日本でのインターンの経験も欲していることから、留学生のインターン事業は他の事業の部門増強に有効であると考えられる。しかし外国人の労働に関しては法規制もあり、それに準じながら行っていく必要がある。

次に北海道の人口減少への対応について述べる。これについては道外の地方進出が有効であると考えられる。既に東北への進出が行われているが、全国的に人口減少が進んでいることからさらなる拡大が求められる。それを成功するにはキャリアバンクの強みを活かす必要がある。同社の強みとして「道内企業のネットワーク」、「スキルチェックノウハウ」を挙げたが、これらを道外でも活かしていかなければならない。そのため北海道と地域環境や経済状況が似た地方から進出していくべきである。そのことによって地方でも北海道と同じように企業のネットワーク確保がしやすいと考えられる。そして現在社員が個々で持っているスキルチェックのノウハウを企業全体で共有できるものにする必要がある。これは道外の支店でも同じようにスキルチェックを行わなければ強みがなくなってしまうからである。そのためにノウハウを社員個人の資源から企業の資源としていくべきである。

以上のことで同社の課題解決につながることを期待される。

参考文献

株式会社キャリアバンク、ホームページ、URL:<https://www.career-bank.co.jp/>、閲覧日:2019年12月1日。

株式会社キャリアバンク、『有価証券報告書 2014-2018 年度』。

独立行政法人日本学生支援機構、外国人留学生在籍状況調査、URL:https://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/2018/index.html、閲覧日:2019年12月1日。

国立社会保障・人口問題研究所、年齢別及び人口指数、URL:http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/2gaiyo_hyo/gaiyo.asp、閲覧日:2019年12月1日。

第4章 光ハイツ・ヴェラス

第4章 光ハイツ・ヴェラス

エグゼクティブ・サマリー

(1) 現行戦略

光ハイツ・ヴェラスは札幌市と小樽市でサービス付き高齢者住宅、有料老人ホーム等の介護施設等を運営している企業である。企業理念として“セカンド・ライフ 自由という選択”を掲げており、メインターゲットを富裕層に置き一見すると介護施設とは思えないような上質な施設で介護サービスを提供している。従って、価格帯は他の介護施設より高く設定されている。しかしながら、近年の介護・医療サービスに対するニーズの多様化により多くの高齢者をターゲットに出来る様入居費用からサービス提供方法まで幅広い形態へと広がりを見せている。

(2) 戦略的課題

今後、益々増えていく需要に対して介護施設も増加していき需要と供給のバランスが崩れていく事が予想されている。その中でどのように顧客を集めていくのか、他の施設と何らかの差別化が必要になって来ると考えられる。

(3) 推奨案と実行プラン

他施設との差別化において入居費用とサービスの質での差別化は今後厳しくなっていくと考えられる。その様な状況の下で解決策として地域を巻き込み光ハイツ・ヴェラスが今まで築き上げてきたノウハウをもとに地域貢献につなげる事が出来れば、新たな顧客層からの信頼を得ることが出来るのでは無いかと考える。具体的にはコミュニティーカフェの実施を提案する。第二に、開設する施設をヴェラスシリーズでは無くクォーレシリーズに絞る事でより多くの高齢者をターゲットにする事が出来るのでは無いかと考えた。

第1節 現行戦略

当初から運営されていた富裕層向け施設であるヴェラスシリーズとサービスの質はそのままにリーズナブルな価格で利用可能なクォーレシリーズの2本柱で運営されている。介護サービスの提供方法としては、介護付き有料老人ホーム事業、住宅型有料老人ホーム事業、サービス付き高齢者住宅、通所介護事業、短期入所生活介護事業という形態が取られている。入居費用に関しても一部の施設で一時金方式と月払い方式の2種類が取られている。

販売戦略としては、元気な熟年層をターゲットとし、将来要介護様態になっても終身介護を受けられるという安心を提供する事を掲げている。

第2節 現状分析

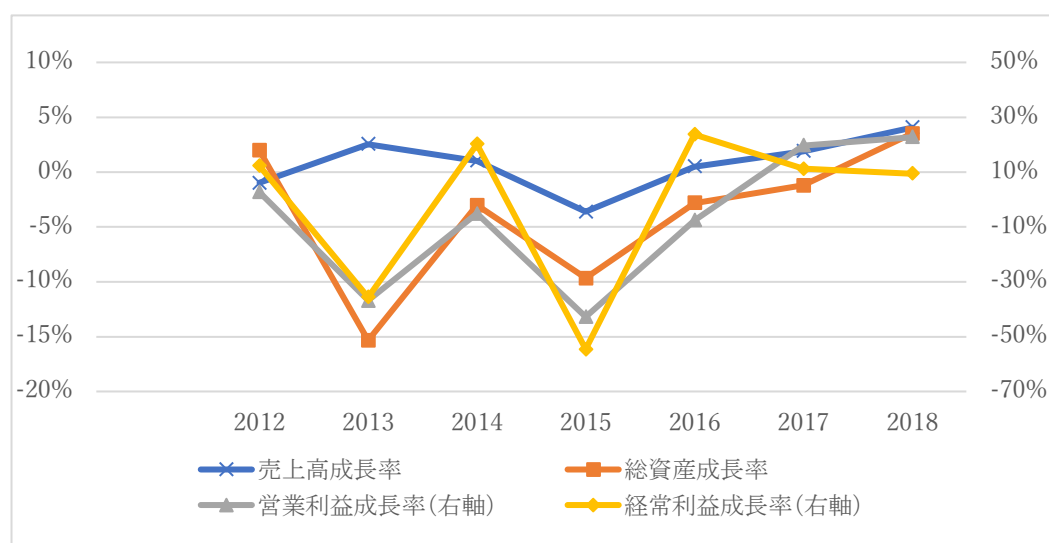
財務、市場、組織の観点から光ハイツ・ヴェラスを分析し、問題点を明らかにする。財務分析において、成長性、安全性、収益性の3つの観点から分析を行い財務上の問題を明らかにする。市場分析と組織分析においては SWOT 分析を行い組織の強み、弱み、市場の機会、脅威を整理する。以上の方法で光ハイツ・ヴェラスの問題点を明らかにする。

(1)財務分析

①成長性分析

図表1は、光ハイツ・ヴェラスの各指標の成長性を示したグラフである。

図表1 成長性分析のグラフ



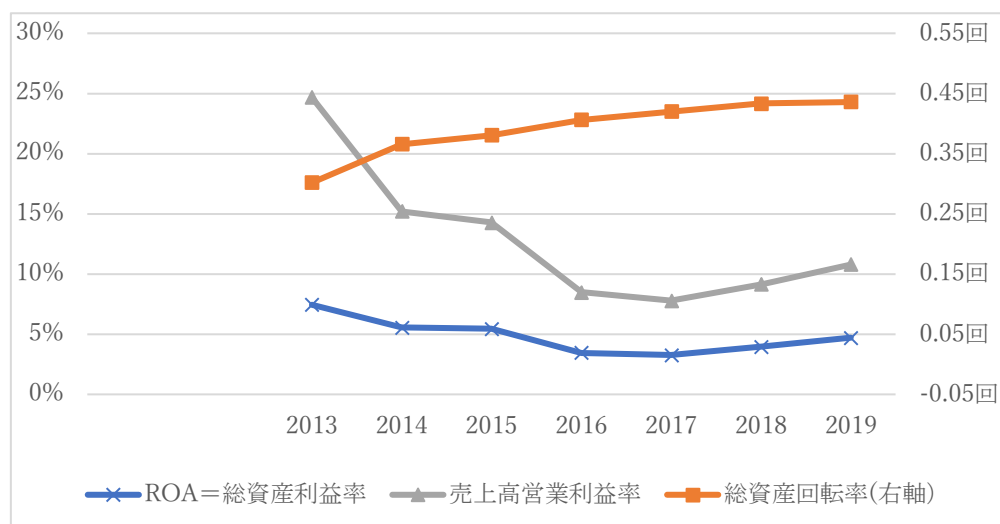
出典：株式会社光ハイツ・ヴェラスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

売上高成長率に関して、2015 年以外はプラスの値を示しており、2015 年の減少原因は介護保険法の改定による介護報酬の引き下げと新規施設の開設によるものであった。営業利益成長率、経常利益成長率、総資産成長率は同じく大きく変動しており、2013 年と 2015 年に大きく減少している。2013 年の低下は固定資産の流動化によるもの、2015 年の低下は新規施設の開設によるものである。以上の事から、成長性の変動は事業展開と大きく関わっている事が分かる。

②収益性分析

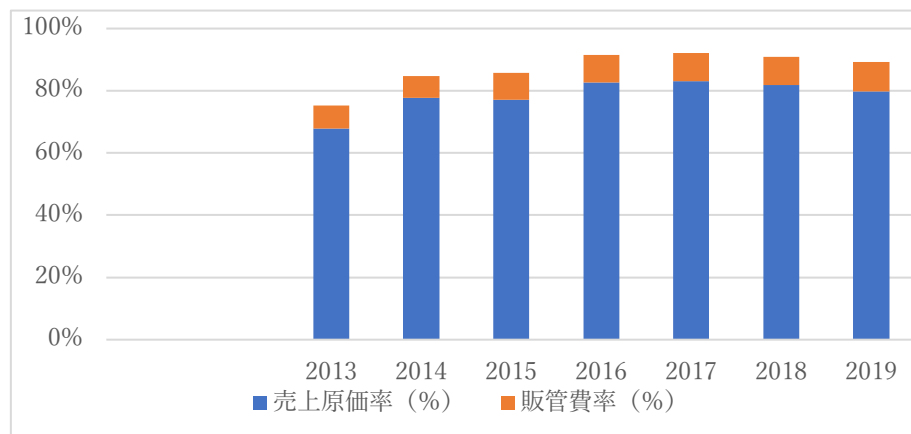
図表2は、光ハイツ・ヴェラスの ROA とその構成要素を分解したものを示したグラフである。図表3は売上高営業利益率を分解したグラフである。

図表2 収益性分析のグラフ



出典：株式会社光ハイツ・ヴェラスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表3 売上高営業利益率の分解のグラフ



出典：株式会社光ハイツ・ヴェラス『有価証券報告書』各年度版を基に筆者が作成

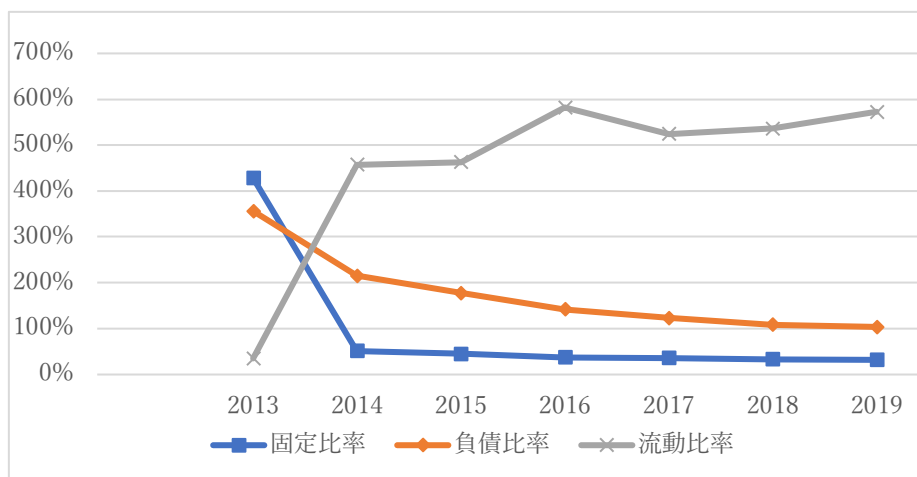
収益性を示す代表的な数値である ROA を見ると、2013年から2017年まで5年連続で低下していたが、2018 年には回復している。

ROA の構成要素である売上高営業利益率と総資産回転率を見ると総資産回転率の数値は徐々に上昇している一方で、売上高営業利益率の数値は減少傾向にあり、ROA と同様に 2018 年から回復している。さらに売上高営業利益率を分解すると販管費率、売上原価率共に上昇傾向にある事が分かる。

③安全性分析

図表4は光ハイツ・ヴェラスの短期安全性と長期安全性を分析したグラフである。

図表4 短期・長期の安全性のグラフ



出典：株式会社光ハイツ・ヴェラスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

安全性に関しては光ハイツ・ヴェラスが以前から抱えていた問題点であった。しかし、2014 年に Japan First 特定目的会社と土地建物の賃貸借契約を締結し固定資産の流動化を行う事で解決する事が出来た。流動比率は現在 500%後半を示しており短期的な安全性は高いと考えられる。また、長期の安全性に関しても固定比率が 50%を下回っており安全性は高いと言える。負債比率も大幅に減少し 100%前後に安定している事から、光ハイツ・ヴェラスの安全性は保たれていると考えられる。

④財務上の現状

固定資産の流動化を行う事で流動資産を大幅に増加させる事が出来安全性を保てる様になった。また、発生した流動資産により施設の改装等を行い、負債も返還する事が出来たため負債比率も大幅に減少した。

(2)市場分析

介護事業全体の中での光ハイツ・ヴェラスのポジションを SWOT 分析と5要因のフレームに沿って分析すると共に、光ハイツ・ヴェラスが現在行っているマーケティング戦略について分析を行う。

①SWOT 分析

SWOT 分析を行うと図表5のようになる。

図表5 SWOT 分析

〈強み〉 ・33年の運営実績によりノウハウ、ブランド力、信頼がある ・終身介護を受けられるという安心を提供できる ・料金徴収方法を複数設けて、ショートステイ、デイサービスの開始する	〈弱み〉 ・医療機関との連携は図られているが、光ハイツ・ヴェラスだけでの医療サービスの提供は他の施設と比べるとあまり行われていない ・光ハイツ・ヴェラス＝高級のイメージが染みついている
〈機会〉 ・国による補助金や税制優遇措置の実施 ・資金力や営業力の弱い事業者の倒産件数が急激に増加 ・外国人労働者の在留資格の創設 ・核家族、一人暮らしの高齢者の増加	〈脅威〉 ・国の政策により高齢者施設の乱立 ・需要と供給のバランスが崩れている ・長寿国となる事で寝たきりや認知症の増加 ・働き手が足りない＝優秀な人材の確保が難しい

出典:参考資料に基づいて筆者が作成。

強みは33年の運営実績があり、経験、ブランド力、信頼がある点である。M&A や業務提携を行う事で施設を増やしたり、顧客のニーズを把握したり、より良いサービスを提供する事が可能になっている。さらに各施設で発生したインシデントは全施設で把握出来るように素早く報告書が提出され、マニュアル化出来る仕組みが整っている点もあげられる。

一方で、弱みとして高級施設というイメージが染みついているため新たな顧客を獲得することが困難である事が挙げられる。さらに、施設の規模が大きく、またショートステイ等新たな取り組みも始めているためスタッフの負担が増加するのでは無いかという点も考えられる。

外部環境として、現在日本は少子高齢社会であるため今後需要が伸びていく業界である。さらに団塊の世代が後期高齢者となることで介護・医療費等社会保障費の急増が懸念されている2025年問題への対応も国として求められている。高齢者の居住形態として核家族の増加に伴い

一人暮らしの高齢者や夫婦のみで暮らしている割合も増加し、それに伴い孤立死を身近に感じる割合も増加している。今後需要が伸び続ける事が機会としてあげられる。

その一方で脅威としては、介護施設の乱立により需要と供給のバランスが崩れている事が挙げられる。施設の増加要因は国として様々な補助金制度や税制優遇措置を行ったことによるものである。長寿国になることに伴い認知症の高齢者が増加している事も挙げられる。認知症の高齢者に対して目を少しでも離れた間にアクシデントが起きる可能性がある等スタッフの負担が大幅に増加すると考えられるからだ。その上、介護業界全体としては介護士の人手不足が問題となっている。

②競争の5要因分析

次にポーターの競争の5要因に沿って分析を行うと以下の様になる。

a 既存企業同士の敵対関係

高齢者やその家族が介護施設を選ぶ際の要件は、入居費用の安さとサービスの質が多く挙げられる。光ハイツ・ヴェラスでは入居費用の支払い方式を複数設けているものの、安くて質のよいサービスが受けられる施設が増えれば顧客がその様な施設に流れていく可能性もある。さらに、高級にこだわった施設も様々あるため両方の方面から競争が激化していくと考えられる。

b 新規参入の脅威

施設や家具などの設置に関して初期費用が高いように感じるが、賃貸のような方法でも始められるため参入障壁は高くない。また、経験・ノウハウが無いと継続が困難である事業だが国として税制優遇や補助金制度など施設増加を推進する制度をとっているため、やはり参入障壁は高くは無いと考えられる。

c 買い手の交渉力

施設の増加に伴い様々な種類の施設があるため、顧客は本当に自分に合った施設を選ぼうとする。さらに、一生に一度の大きな買い物であるためとても慎重になる傾向があると考えられる。

d 売り手の交渉力

売上原価に占める人件費の割合は 28%であるのに対して、業務委託費の全体に占める割合は約 18%であることから労働集約的サービスであると分かる。したがって、企業として大きく交渉を占めているのは施設で働く従業員であると考えられるので、売り手の交渉力は低くなる。

e 代替品の脅威

不老不死の薬が開発されておらず、老いることはすべての人にとって避けられない事であるため、代替品は現在存在していないと考えられる。

(3)組織分析

次に、光ハイツ・ヴェラスの組織を分析するためにバリューチェーン分析を行い、図表6のようになった。

図表6 光ハイツ・ヴェラスのバリューチェーン

全般管理	生活援助や介護サービスを必要とする高齢者が快適に、終生住める良質な住宅、生活支援、医療機関との連携の取られた介護サービスを提供する			
人事・ 労務管理	・1棟/年のペースで 施設開設を目指す	・入居率 95%以 上を目指す		・処遇改善 ・勉強会実施
技術開発	・コミットメントラ イン契約を締結		・コンプライアンスの徹底	・インシデント発生後素早くマ ニュアル化
調達活動	・M&A に重点を置 いた短期間での事業 展開		・業務提携	・業務提携
主活動	・建設用地購入 ・工事発注	・見学会/相談 会の実施 ・オレンジカフ ェの実施 ・ポスティング ・広報誌の発行 (見込み客層へ)	・入居予定者と その家族との話 し合い ・料金徴収	・生活支援/食事/介護/余暇 の面でのサービス提供 ・生活向上のための支援/日 常動作訓練 ・誰かが見守ってくれてい る/触れ合うことが出来ると いう安心感の提供
	施設開設・ サービスの企画	営業活動(集客)	契約締結	施設運営・ サービス提供

出典:参考資料に基づいて筆者が作成。

①施設開発・サービスの企画

M&A に重点を置いた短期間での事業展開を目指し、コミットメントライン契約を締結し流動性リスクに備えている。介護居室確保のため1年に1棟のペースで施設を増やす事を目指している。

②営業活動(集客)

入居率95%以上を目指すことを目標に見学会や相談会を実施している。また、オレンジカフェを行う事で入居者が地域住民とふれあえるだけでなく広告としての意味も果たしている。

③契約締結

入居予定者とその家族との話し合いを重ね光ハイツ・ヴェラスで生活する事が可能なのか話し合う。料金徴収方式は一時金又は月払い方式に申込金と契約金が加算される。

④施設運営・サービスの提供

介護士や看護師など職務ごと施設ごとに会議を定期的に行い、より良いサービスの提供につなげている。年に数回は全施設で交流する機会も設けている。また、事業提携等を行う事で新たなサービスを生み出している。さらに、職員への待遇に関しても研修資格のサポートや事例研究発表等社内外での発表の場を設け職員のモチベーション向上に努めている。

第3節 経営課題

今後需要の増加以上に、供給する側である介護施設が増加していくと考えられる。その中でどのようにして顧客を獲得し続けていくのか、さらに認知症に対してどのように対応していくのが課題として挙げられる。光ハイツ・ヴェラスが直面している課題は日本全体の問題でもあるととらえる事も出来る。

第4節 推奨案と実行プラン

第一に、国では認知症対策として、「認知症施策推進総合戦略」という「新オレンジプラン」を掲げている。認知症の人の意思が尊重され、できる限り住み慣れた地域の良い環境で自分らしく暮らしを続ける事が出来る社会を実現する事を目的としている。それに基づきいくつかの施設で認知症予防を目的とした入居者と地域住民が交流出来る場として「オレンジカフェ」を実施しており、光ハイツ・ヴェラスも実施施設の1つである。さらに、本州では自治体などが地域の高齢者が集える場としてコミュニティーカフェを実施している。その様な取り組みをブランド力のある光ハイツ・ヴェラスが行う事でより高齢者に安心感を与える事が出来るのではないかと考える。現在実施されているオレンジカフェの開催頻度を増やす等活発化することで実施する事が出来ると思う。介護士等光ハイツ・ヴェラスのスタッフに気軽に相談できる場所を設ける事で高齢者の日々の暮らしに安心を提供する事も出来であろう。長年築き上げてきたブランド力を発揮し提供出来る安心感があると思う。人と接する

事は入居者、地域住民共に認知症予防に繋がり双方にとって良い事である。地域全体を支える役割を果たす等、入居費用とサービスの質以外での差別化が今後必要であると考ええる。

第二に、今後の施設開設に関してヴェラスシリーズではなく、クォーレシリーズの開設を目指すべきであると考ええる。なぜなら、クォーレシリーズの方が施設としても規模も小さく、居住場所・サービスともに他の企業の施設よりは高品質でありながら価格はリーズナブルであるためヴェラスシリーズよりはターゲットの幅を広げる事が出来る。また、ヴェラスの施設が多く立地している札幌市南区は札幌市内で高齢者が一番多い地域であるがクォーレシリーズはまだ設立されていない。したがって、南区でオレンジカフェ等を実施し地域住民とふれあい、信頼できるスタッフを見つけ介護サービスが実際に必要な状態に直面した時にクォーレシリーズがあれば入居につなげる事ができるのではないかと考える。オレンジカフェの実施を入居者の増加につなげるためにも必要な事であると考えた。

参考文献

株式会社光ハイツ・ヴェラス、『事業報告書 2007 年版～2016 年度』。

株式会社光ハイツ・ヴェラス、『有価証券報告書 2015 年～2018 年度』。

株式会社光ハイツ・ヴェラス、第 30 回定時株主総会招集通知 事業報告書 2-6 ページ。

株式会社光ハイツ・ヴェラス、第 31 回定時株主総会招集通知 事業報告書 2-7 ページ。

株式会社光ハイツ・ヴェラス、第 32 回定時株主総会招ご通知 事業報告書 2-9 ページ。

光ハイツ・ヴェラス、「当社の固定資産の譲渡並びに建物賃貸借契約の締結に関するお知らせ」

2013 年 4 月 25 日、URL: <http://contents.xj-storage.jp/contents/21370/T/PDF->

GENERAL/20130425923250.pdf、閲覧日:2019 年 11 月 1 日。

「中国人介護職員採用へ 札幌・光ハイツ就労拡大政府案受け」『北海道新聞』(朝刊)2018 年 6 月 9 日付。

「道内企業も受け入れ加速 人手不足の中即戦力に」『北海道新聞』(朝刊)2018 年 6 月 16 付。

令和元年度版高齢社会白書(全体版) 第 1 章第 1 節 3, 家族と世帯 第 2 節 4, 生活環境。

第5章 進学会

第5章 進学会

エグゼクティブ・サマリー

進学会は北海道を中心に学習塾をメインに運営している。1976年の創立以来、「継続は力なり」を指導理念とし、「子供たちの夢をかなえられる学習塾」であることをメッセージとして掲げながら事業展開を進めている。

学習塾部門は、北海道から九州まで全国に営業エリアを拡大し、それぞれの地域に密着した指導を行っている。

第1節 現行戦略

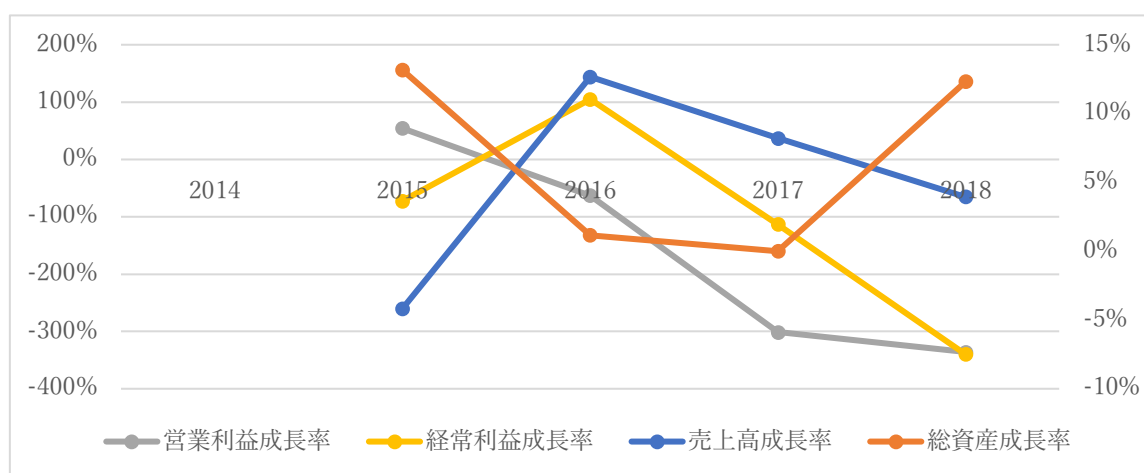
進学会の現行戦略は、大きく量的な面と質的な面に分けられる。量的な面は全国展開による生徒の獲得であり、その際にテナントを中心に教室を開設することでコストを低く抑えている。質的な面では教育と IT の融合といった時代にあった教育方法を開発し、一人一人に刺さる指導を行っている。

第2節 財務分析

(1)成長性分析

進学会の営業利益成長率、経常利益成長率、売上高成長率、総資産成長率を表したのが下のグラフである。

図表1 進学会の成長性分析のグラフ



出典:進学会の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

売上高はおおむね成長している。

一方で、営業利益成長率と経常利益成長率は大きく下がっているが、これは教室の開設費用によるものである。

* 営業利益成長率と経常利益成長率は第二軸で表している。

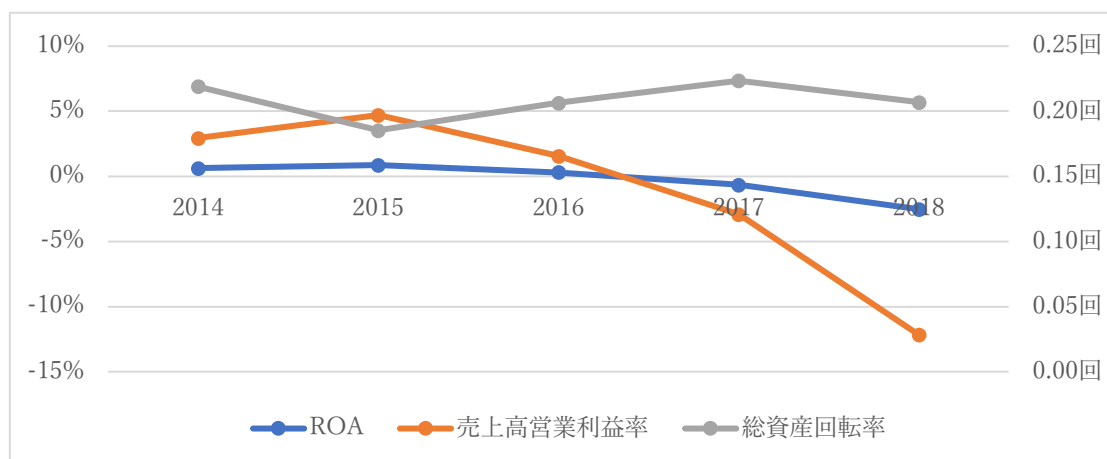
* 営業利益成長率と経常利益成長率は計算の都合上符号を変えている。

(2)収益性分析

進学会の ROA、売上高営業利益率、総資産成長率を表したのが下のグラフである。

①収益性の分析

図表2 進学会の収益性のグラフ



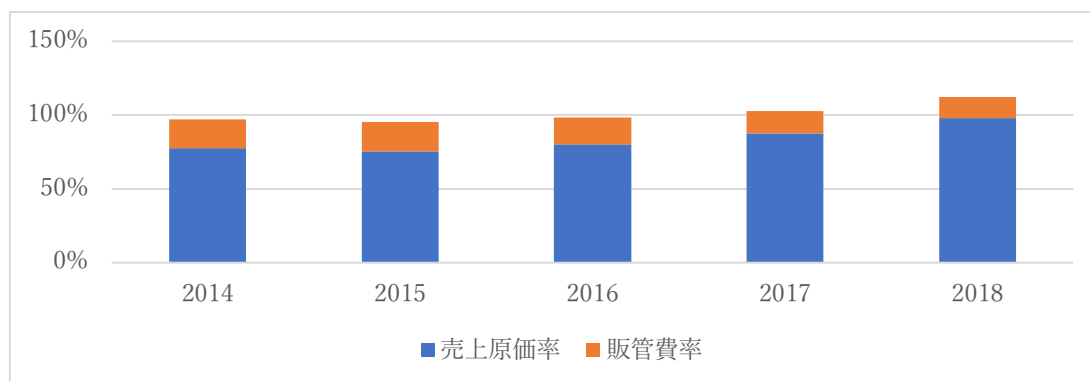
出典:進学会の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

いずれの年も ROA が 1%未満、2017 年度以降はマイナスと収益性は低い企業である。ROA を分解した結果、徐々に下がってきている原因は売上高営業利益率であることがわかったので、それをさらに分解していく。

②ROA の分解

進学会の売上原価率、販管費率を表したのが次ページのグラフである。

図表3 進学会の営業利益率の分解のグラフ



出典:進学会の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

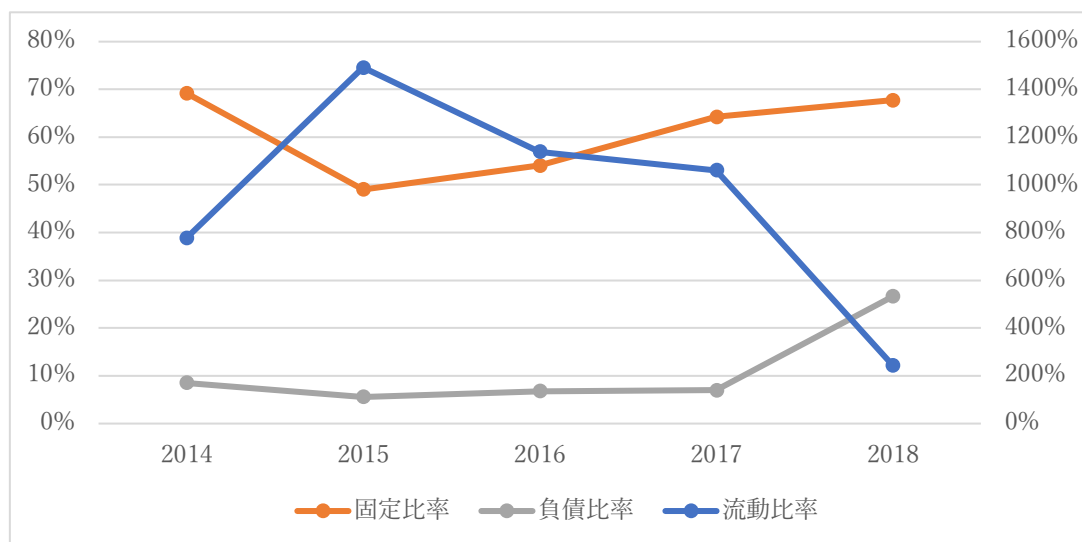
グラフを見ると売上高営業利益率が下降している原因は売上原価率であることが推測される。

この売上原価率の上昇は、(株)進学会総研における売上原価が増加したことが原因である。

(3)安全性分析

下のグラフである。固定比率、負債比率、流動比率を表したのが下のグラフである。

図表4 進学会の安全性分析のグラフ



出典:進学会の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

2017年から2018年にかけて大きく下がってはいるもののいずれの年も流動比率は140%を上回っているため短期的な安全性は高い。固定比率は100%を下回っているが、ROAが不安定なため

長期的な安全については懸念される。また、負債比率は 200%を大きく下回っているので安全である。

第3節 組織分析

(1)バリューチェーン分析

図表5 進学会のバリューチェーン

全 般 管 理			「継続は力なり」を スローガンに掲げる	
人 事 ・ 労 務 管 理			毎月行われる指導内容、 指導方法の研修。 年 3 回の講習ミーティング	
技 術 開 発	AL 対策シ ステムを開 発中		教育ソフトのクラウド販売を ソニーと共同準備。 エドテックによる英語のス ピーキングの採点。	
調 達 活 動		テナント中心の 低コスト展開 で教室開設費用 を抑える	学研、城南進学研究社と 資本業務提携を行い、 教育ノウハウの共有	
主 活 動	これからは 一 人 一 人 に刺さる指 導を	人口が減り市場 が縮小→道外へ の教室増設	フィードバックシステム コーチングシステム エドテック(IT や人工知能 と教育の融合)	
	事業企画	マーケティング活 動	サービス提供	料金徴収

出典: 参考文献に基づいて筆者が作成。

第4節 市場分析

(1)SWOT 分析

図表6 進学会 SWOT 分析

強み	弱み
・難関校への高い進学実績 ・フィードバックシステム ・コーチングシステム ・エドテック(IT や人工知能と教育の融合) ・徹底した教師陣の教育 ・地域に合わせたオリジナルテキスト	・個別指導も展開しており成長も顕著だが、未だ認知度は低い ・首都圏など道外にも進出したが、北海道以外でのシェア率が低い
機会	脅威
・ゆとり教育への不安 ・大学入試制度の変更 ・大学院への進学の増加 ・学研、城南進学研究社と教育ノウハウの共有	・出生率低下による他の大規模塾との競争の激化 ・個別指導塾の人気の高まり

出典:参考文献に基づいて筆者が作成。

進学会の強みとしては第一に高い進学実績があげられる。そしてそれを可能にしているのが、システム化された指導法や教師陣の教育、またエドテックや地域ごとのテキストといった教材である。

一方で弱みは、北海道外に進出すると道内難関校の進学実績は機能を果たさず、首都圏でのシェア率も低いことである。

第5節 経営課題と推奨案

(1)経営課題

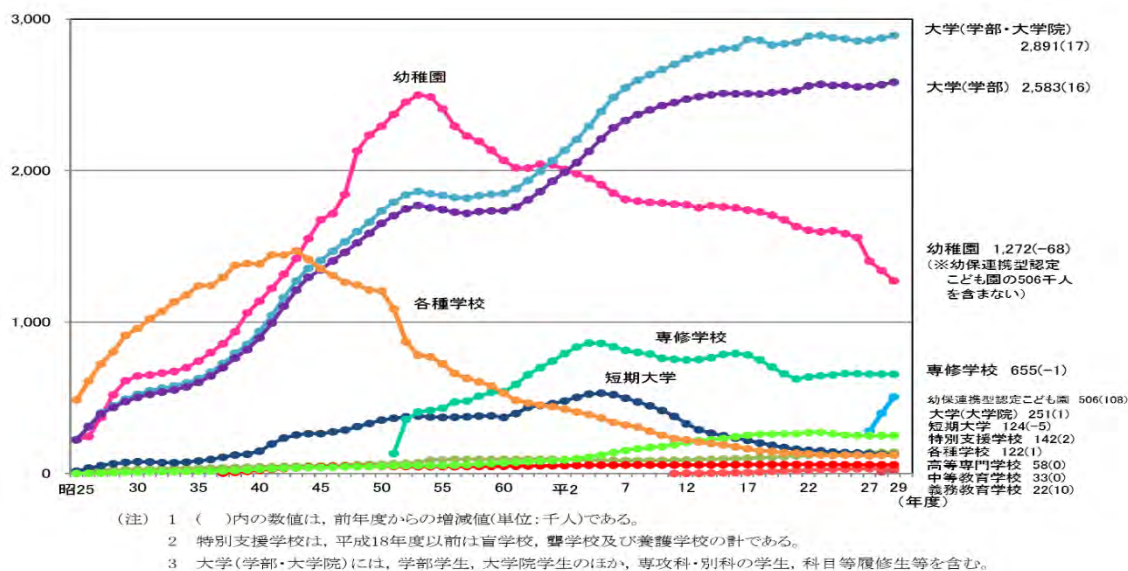
今までの分析を踏まえると、進学会の経営課題は出生率低下による市場規模の縮小の中、他の大規模塾とどのように競争していくかである。

(2)推奨案

ひとつは現行ビジネスの変更である。以前のように大規模な教室を建てても地域にいる子どもの数は減少していつているため、教室の定員まで埋まることはなく無駄になってしまう。そのように少子化によって重荷になる大規模教室ではなく、小規模の教室を多く建てていくべきである。また、教材や指導方法を仕組み化していくことで教師陣の消耗を減らし、また継続して質の良い人材を確保していける。

もう 1 つは社会人をターゲットに大学院受験の塾をつくることである。グローバル化が進み、企業は大学院卒の人を欲しており、それに伴い大学院への入学者数も増加している。塾業界は差別化が難しいので新しいマーケットを創造していくべきだと考えた。

図表7 各学校段階ごとの在学者数の推移



出典:文部科学省学校 基本調査ー平成 29 年度結果の概要ー

参考文献

[書籍・雑誌記事]

株式会社進学会ホールディングス、「有価証券報告書 2014-2018 年度」。

特集 塾・予備校 入試改革で先手を打つ！(4/7)『週刊ダイヤモンド』58~73 ページ 2016/03/05。

[新聞記事]

「進学会HDーエドテックで「刺さる」指導、家庭学習用端末、広く配布(わが社の戦略)=訂正

第1部 サービス業のケース分析

あり」『日本経済新聞』2019年10月10日付。

「進学会HD、50教室開設、今年度、札幌や近郊都市に。」『日本経済新聞』2019年5月22日付。

「同業提携に活路元減 学習塾の進学会HD」『日本経済新聞』2017年10月20日付。

第2部 情報・通信業のケース分析

第6章 フュージョン

第6章 フュージョン

エグゼグティブサマリー

フュージョン株式会社はビックデータ等の分析、システムの設計・構築、各種プロモーションに関する高度なコンサルティングマーケティングサービスプロバイダ企業であり、ダイレクトマーケティングに関する様々なソリューションを通じた、企業と顧客や消費者とのマーケティングコミュニケーションの支援を主たる事業としている。

本レポートではフュージョンの現行戦略を見たのち、財務分析・市場分析・組織分析によって現状を分析したのち、課題・推奨案の揭示と結び付けていく。

第1節 現行戦略

フュージョンは、クライアントのビジョンを理解したダイレクトマーケティング戦略施策を提案し実行している。提供するサービスとしては、マーケティングリサーチ、マーケティングシステム、ダイレクトプロモーションという3つのサービスに分けられ、当企業の蓄積されたノウハウを用いて、3つのサービスの領域を融合させたワンストップ支援を行っている。

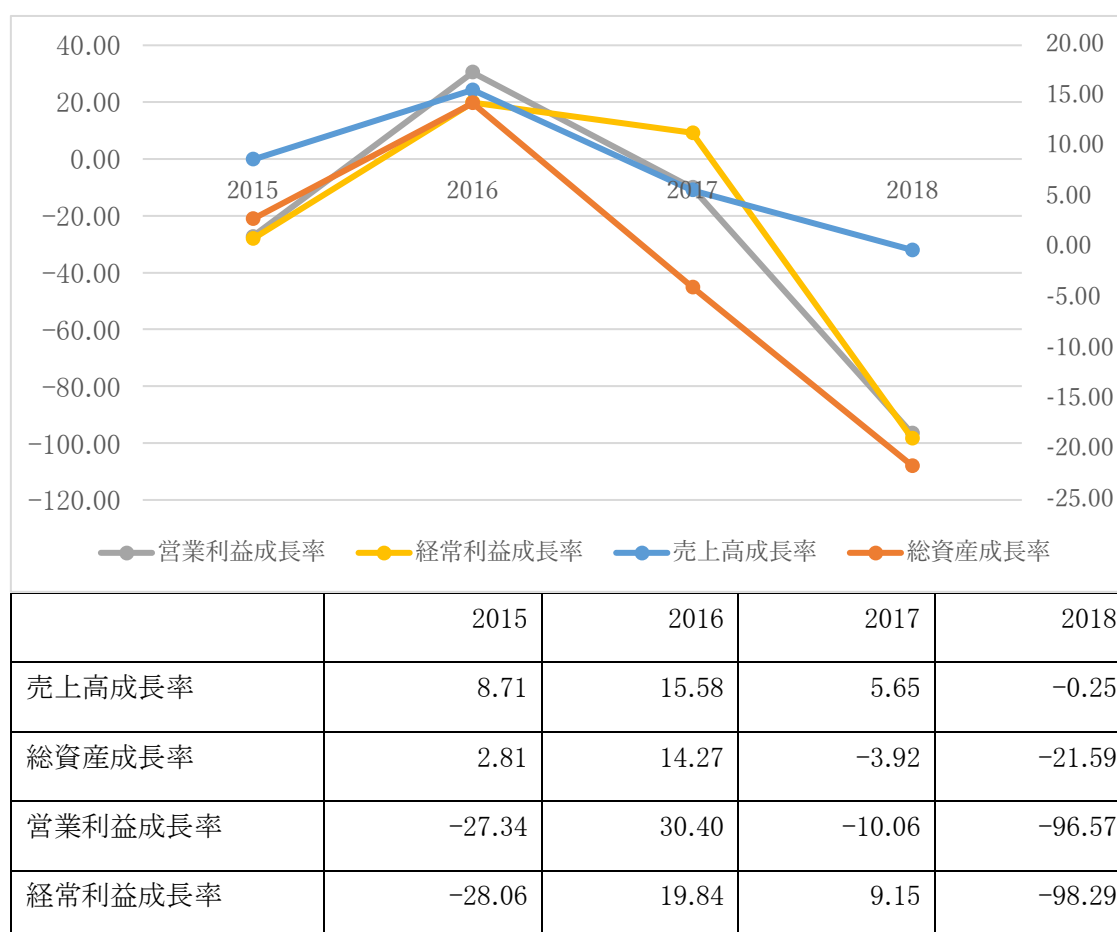
しかし、当社は2017年度に札幌証券取引所に上場したばかりであり、継続して成長するためには新たな戦略の策定と実行が求められる。

第2節 財務分析

(1) 成長性分析

初めに当企業の成長を分析するために売上高、総資産、営業利益、経常利益の項目に関して、前年からの成長率をグラフに表した。

図表1 成長性分析



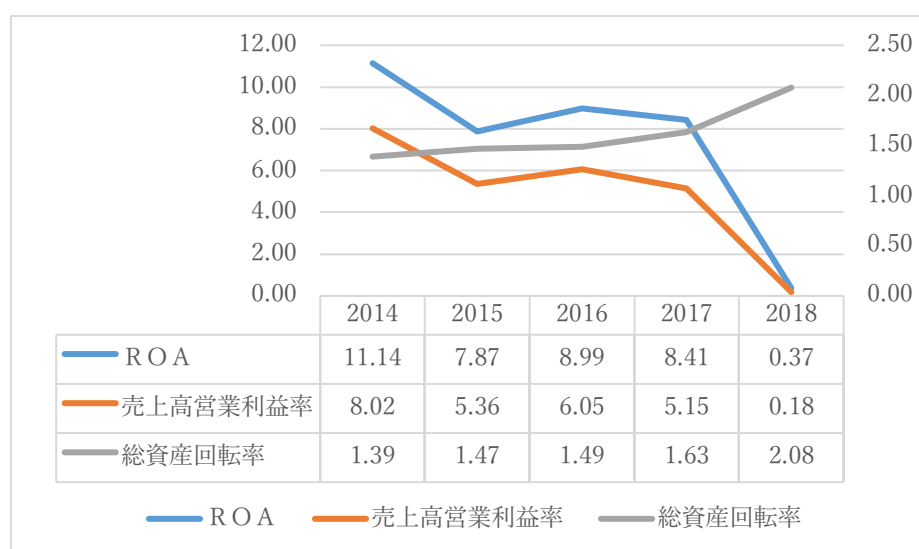
出典:フュージョンの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

2015 年度から 2016 年度にかけては、それぞれの成長率の値は上昇しているものの、2016 年度以降は減少している。マイナス成長が続いている要因としては、人材積極採用による販管費の増加、取引先の案件の高度化や複雑化で労務費の増加したことによる売上原価の増加値が原因である。また、2018 年度において、成長率が4つの成長率すべてがマイナスの値を示しており、そのうち、総資産成長率は－20%、営業利益率、経常利益率は－90%を超えている。これは、2017 年度に行われた、本社の一部移転・拡張と人材積極採用による販管費の肥大化が起因しているものであった。本社の土地の移転・拡張は、例年行われるものではなく、人材採用も毎年多くの採用コストをかけているわけではない。したがって 2018 年度に成長率がマイナスの値をとったことに関しては当企業の成長において必要な投資を行ったとして前向きに捉えることができる。

(2) 収益性分析

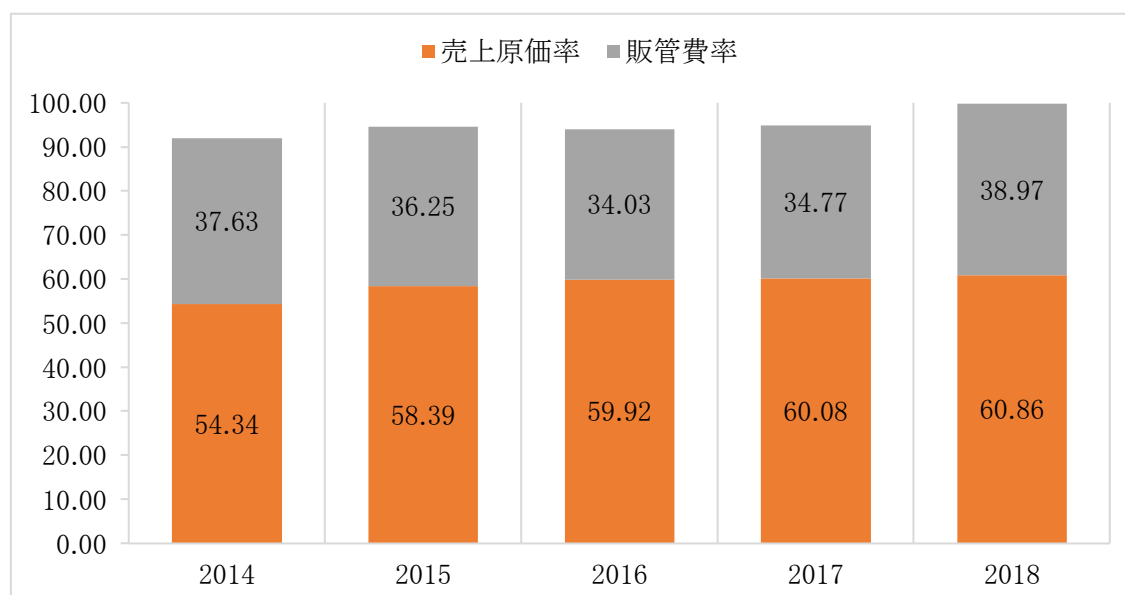
図表2は、フュージョンの ROA とその構成要素を分解したものを示したグラフである。図表3は売上高成長率を分解したグラフである。

図表2 収益性分析



出典:フュージョンの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表3 売上高営業利益率を分解したグラフ



出典:フュージョンの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

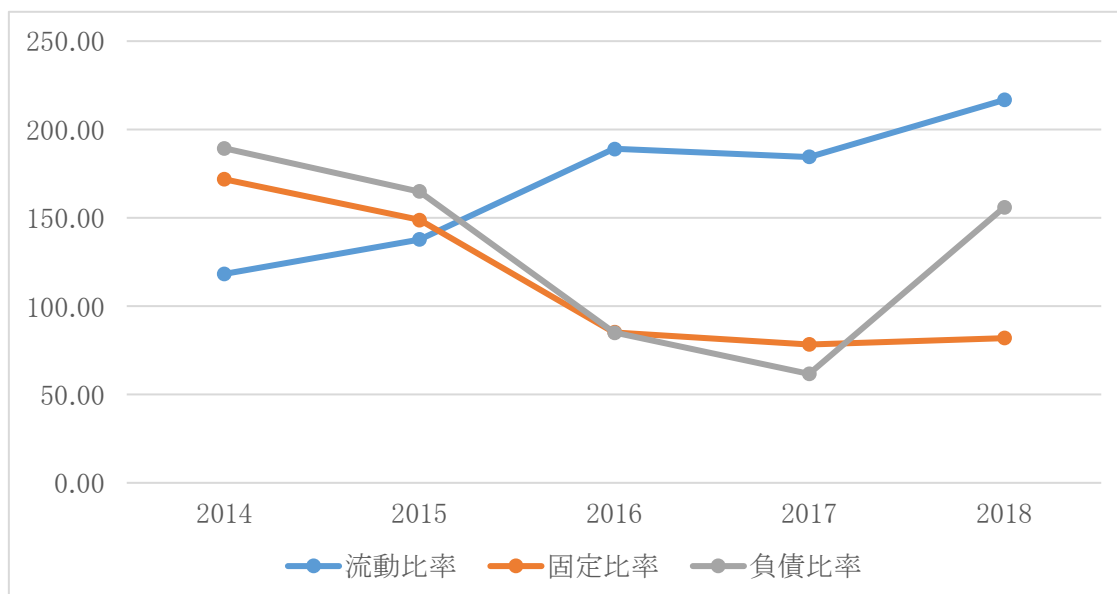
図表2から、収益性を示す代表的な数値である ROA をみると、売上高営業利益率と同じグラフの推移をたどっている。一方の総資産回転率は年々上昇していることから、ROA の値の変動は売上高成長利益率に大きく起因していることが分かる。

次に図表3に注目する。2014 年度から 2017 年度にかけて、売上原価率が増加している。一方販管費率も 2016 年度から 2018 年度にかけて増加しており、2017 年度から 2018 年度に限れば 4.2%も増加している。そのため売上高営業利益率は 2019 年度二月の有価証券報告書時点で 0.18%と最も低い値をとっている。従って、売上原価率、販管費率の増加が売上高営業利益率の低下を招き、ROA の低下を引き起こしている。2018 年度における売上原価率、販管費の上昇は成長性を分析した際に示した通りである。

(3) 安全性分析

フュージョンの安全性分析において、図4は短期安全性・長期安全性をそれぞれ示している。

図表4 安全性分析



出典:フュージョンの各年度有価証券報告書において筆者が作成。

流動比率は伸びており、短期的な支払い能力は余力があるといえる。2018 年度においては流動比率が 200%を超え、2014 年度に比べて約2倍弱の数値を記録しており、資金繰りには困らないといえる。長期安全性に関しては、2014 年度から 2017 年度にかけて、固定比率が減少している。そのため、長期的な安全性は高まっているとみていいだろう。また2016年度から固定比率が100%を切り、自己資本で固定資産を補えているため、経営は安全な水準で推移していると考えられる。2014 年度から負債比率が減少しているため、負債の返済余力が徐々に大きくなり、財務の安全性は高いと言えるが、2018 年度は負債比率が急激に増加している。これは当企業の長期借入金(1年内返済予定の長期尺入金を含む)の増加が要因である。

第3節 市場分析

当企業を取り巻く市場において、SWOT分析、5要因のフレームを使った分析、PEST分析の3つの手法を用いて分析するとともに、当企業の市場における現状のポジションを探る。

(1)SWOT 分析

SWOT 分析をおこなうと図表5のようになる。

図表5 SWOT 分析

強み ・ダイレクトマーケティング業務をワンストップで経営している ・AI 予測モデル構築サービスを保持している ・ダイレクトマーケティング支援 25 年以上、1000 社以上の取引で蓄積されたスキルを持っている ・少人数で事業を回せる ・高い専門性を有した人材を持つ。 ・コンサルティング事業であるため、リピーター（顧客企業）を生みやすい	弱み ・日本国内における流通小売企業、製造小売業などの BtoC 企業に依存している ・高い専門性を有した人材が不足している ・ダイレクトマーケティングの市場規模が小さい
機会 ・販売履歴データ等の利活用のニーズが増加している ・日本全体でビックデータ分析への需要が高まっている ・プログラミング市場の規模が拡大している	脅威 ・法律規制により市場縮小の可能性がある ・サイバーテロ、システム障害などによる情報漏えいが懸念される ・大手同業他社者が市場に介入するおそれがある

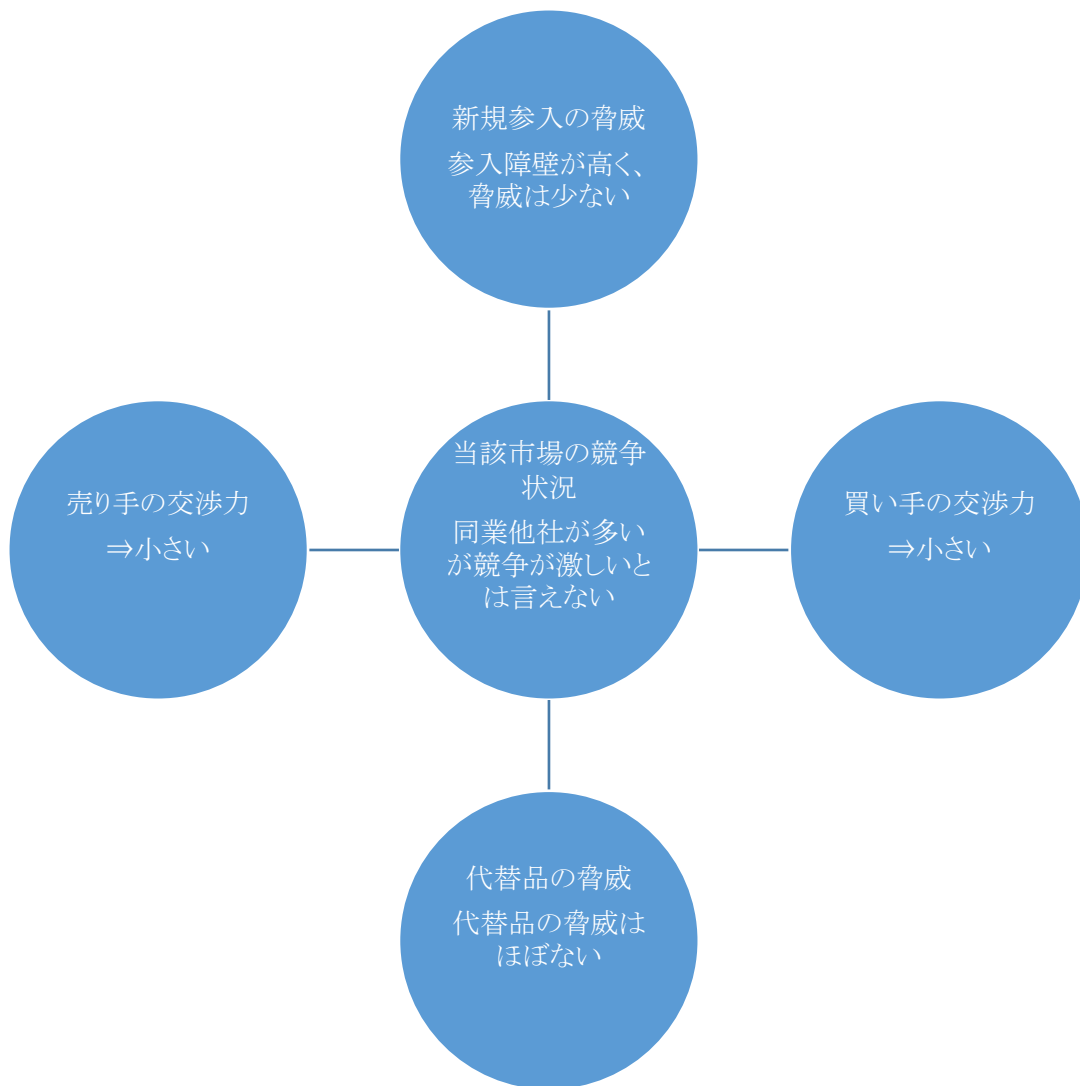
出典: 参考資料に基づき筆者が作成。

強みは、1000 回以上の取引によって蓄積されたノウハウがあげられる。また、そのノウハウを最大限活かすことのできる高い専門性を持った優秀な人材や、AI予想モデル構築サービスなど、他社との差別化を図りやすい独自の資産なども挙げられる。弱みとしては、当企業のクライアントは主にBtoCが主体の企業が多く、当企業のサービスに関して、総販売実績に対するBtoCメインであるクライアント企業の販売実績の割合は約3割強となっている。また、エンジニアなどの高い専門性を持った人材が足りていない現状がある。機会は、日本全体でIoT によるビックデータの解析への需要・関心が高まっていることがあげられる。

(2) 競争の5要因分析

図表6はポーターの競争5要因を図式化したものである。フュージョンの市場における立ち位置を図表6に沿って分析する。

図表6 ポーターの競争5要因分析



出典:参考資料に基づき筆者が作成。

①新規参入の脅威

フュージョン株式会社は優秀な人材を持ち、企業独自のノウハウを持つため、参入障壁が高いと考えられる。

②買い手の交渉力

顧客会社はフュージョンから得た解析データを独自の企業ノウハウとして持ち、内部情報として保持する。従って他社の購買行動に対する影響力は小さいため、買い手の交渉力は小さいといえる。

③代替品の脅威

当企業自体が相手先のデータ解析、マーケティング活動を支援するなど企業代行サービスを行っているため、バリューチェーンの一部を代替していることになる。独自のサービスに対して、当企業に対する顧客企業の志向は変わらないと予想されるため、脅威は小さいといえる。

④売り手の交渉力

当企業の調達活動として必要不可欠なのはコンピュータで事足りるので、売り手の交渉力は小さいといえる。

⑤当該市場の競争状況

同業他社は多いが、日本でのダイレクトマーケティングの認知度が低く、当業界の市場規模も小さいので、競争が激しいとは一概には言えない。

以上から、ダイレクトマーケティングコンサルティング市場において、企業や代替品による当企業への影響はあまりないといえる。しかし、規模が小さく、同業他社が多い業界であるゆえ、総合的にコンサルティング業務を行う企業、またはダイレクトマーケティングを行う企業とで顧客企業や優秀な人材確保を争う形になる恐れがある。

(3)PEST 分析

図表7はフュージョンに関連する外部環境をまとめたものである。

図表7 PEST 分析

Politics	IT 人材の育成のため 2020 年から小学校でのプログラミング授業の必修化が閣議決定されている 政府から「超スマート社会」として「society5.0」が提唱される 政府が発表した未来投資戦略 2018 は「必要なものやサービスを必要な人に必要なだけ提供」されるスマートな消費の姿が提唱されている
Economy	ビックデータの需要が増加している 販売履歴データ等を利活用する需要が増加している
Society	人口減少・少子高齢化により、いわゆる優秀な人材を雇うのが難しくなっている 地域の過疎化が深刻化している アプリやゲームをはじめプログラミングを基盤とする娯楽の需要が急増している 2020 年から5G の導入が決定している。
Technology	AI 技術の成長により、需要が増加している ⇒それに伴い、IoT の発展により「もの」がインターネットにつながることで生活やビジネスの変化が予測される

出典:参考資料に基づき筆者が作成。

上記の PEST 分析により、外部要因として、AI 技術の発展、IoT の発展など、技術革新によってインターネット市場が大きくなっていることがわかる。インターネット市場の拡大はダイレクトマーケティングを行う当企業によって好機と捉えることができ、市場の拡大が図れそうだ。政府による小学校でのプログラミング授業の必修化に関しても、IT に強い優秀な人材が欲しい当社にとって、状況として、非常に追い風が吹いているといえる。

第4節 組織分析

フュージョンの組織の強みを理解するためにバリューチェーン分析を行った。以下の内容は図表8沿って説明する。

図表8 バリューチェーン分析

全般管理					
人事労務 管理	募集・採用 知識取得 訓練				
技術開発	情報システム開発 AIシステム開発				
調達活動	顧客企業がも つデータ	コンピュータ			
主活動	データ受注 市場調査 データ解析 売上予測 レポート作成	根本原因の 究明 問題点の整 理 システム導入 の検証	(対クライアント企業) データ分析レポートの提供 戦略・施策のマネジメント キャンペーンの設定・運用	初期費用、月 額手数料 企画運営プラ ンニング料、 制作料の徴 収	
	依頼受注・ データ分析	課題抽出・検 証	サービス提供	料金徴収	

出典: 参考文献に基づいて筆者が作成。

当企業は、コンサルティング企業であり、クライアント企業の主活動として本来行うデータ分析やマーケティングといった業務の一部を代行する企業代行サービスを行う企業であるため、主活動においてはデータ分析や課題抽出、サービス提供を挙げている。サービス提供がメイン事業であるため、調達活動においてあげられるものは比較的少ない。また技術開発においては企業独自のノウハウをさらに向上させるため、システム開発を行っている。次にそれぞれの主活動についてみていく。

①依頼受注段階

依頼受注の段階においてクライアント企業からのデータを受注して、CRM運用業務項目、体制、作業時間、問題点等の現場担当者とのヒアリングとともにデータの解析を行なっている。

②課題抽出・検証段階

課題抽出においてはデータ分析で分かった情報を基に、根本原因が何かを究明する。その後に問題点の整理を行い、システムの導入を行えるかどうか検証する。

③サービス提供段階

サービス提供に関しては、当企業が行っているマーケティングリサーチ、マーケティングシステム、ダイレクトプロモーションの3つのマーケティング事業に分けることが出来る。以上3つのサービスは事業によって顧客が異なるため、図表8では、対クライアント企業または対消費者の2つに分けている。

a 対クライアント企業

クライアント企業に対し、マーケティングリサーチを行い、データ分析のレポート提供を行っている。また、マーケティングのシステムの提案や構築、運用の提供をクライアント企業にサービス提供している。

b 対消費者

ダイレクトプロモーションという手法を用いて、データ分析やシステム運用で蓄積したノウハウを駆使して、顧客を分類し、様々なプロモーションを実施する。その効果検証と改善を繰り返すことで顧客の満足度を向上させることを目的としている。

④料金徴収段階

以上のプロセスを行った後、サービス費用としてクライアント企業から料金を徴収する。

バリューチェーンから、クライアント企業が持つデータを用いて、分析から消費者へのプロモーションまでワンストップでサービスを提供していることが分かる。一貫してサービスを提供することで、クライアント企業とのより密接な関係を気付く、長期間関係を気付いていく姿勢が顕著である。

第5節 経営課題

以上の分析から自社の課題を上げると専門的なエンジニアの獲得が必要とされ、人材雇用コストがかかってしまうため、販管費が増加してしまい、収益性、成長性の低下につながる恐れがあることや、BtoC 企業数社への依存度が高く、依存度の高い大口顧客企業へのコンサルティング支援が終了すると収益が急激に下がってしまうことなどが挙げられる。

第6節 推奨案

推奨案としては、フュージョンの事業拡大を図るために、積極的に新規クライアント企業の獲得を図ることが重要である。その上で二つの近年フュージョンは材採用に力を入れていることから、当社

第2部 情報・通信業のケース分析

の事業規模を拡大していることが予想される。それに伴い、次年度以降も積極採用を続け、現在福岡や東京にある拠点を拡大し、クライアントの受注案件を増やしていく必要がある。また、特定の大口顧客から、大型案件を受注するだけでなく、優秀な人材をクライアント企業に派遣し、個人として中・小規模な案件をワンストップで支援するなど、個人単位でサービスを提供することが、売上増加や信頼獲得による新規クライアントの獲得につながると考える。

参考文献

フュージョン株式会社、ホームページ、URL:<https://www.fusion.co.jp/>、閲覧日:2019年12月22日。

フュージョン株式会社、『有価証券報告書 2014-2018』。

第 7 章 エコミック

第7章 エコミック

エグゼクティブ・サマリー

(1)現行戦略

エコミックは札幌に本社を置き、給与計算等のペイロール事業単独のセグメントで業務を行っている。エコミックは「お客様への価値あるサービスの提供」という経営理念を掲げており、給与計算等の支援事業を通して顧客企業に合わせた人事ソリューションを提供している。

また中国の青島に支店を有しており、より迅速な処理を行っている。

(2)戦略的課題

収益が低下することが課題として挙げられる。理由は今後給与計算アウトソーシングの需要の増加により競合他社が増えてしまうこと。IT 技術やインターネットの普及により顧客企業において手間がかからずに給与計算処理が可能になるという2点が挙げられる。

(3)推奨案

北海道の中小企業をターゲットに給与計算処理のサービスを提供することが考えられる。エコミックの持つ豊富な経験や技術力によってより多くの顧客を獲得し、それら企業に適切な価値を提供できると考えた。これにより収益力を上げられるようになる。

第1節 現行戦略

エコミックは給与計算等のペイロール事業単独のセグメントで業務を行っている。業務内容としては、「給与計算アウトソーシング」「年末調整アウトソーシング」「勤怠・人事システム」「マイナンバー収集保管サービス」という4つのペイロール事業を行っている。拡大するビジネスプロセスアウトソーシング需要の流れに乗り、近年業績を拡大している。

第2節 現状分析

財務・市場・組織の観点からエコミックを分析して問題点を明らかにしていく。財務分析では成長性・収益性・安全性の分析を行い問題点を見つける。次に市場分析ではエコミックの取り巻く環境を機会・脅威、5Force 分析を通して分析する。最後に組織分析に関して、バリューチェーン分析、強み・弱みを見つける。これら3つの観点から最終的に課題を見つけ出し、解決案を提唱する。

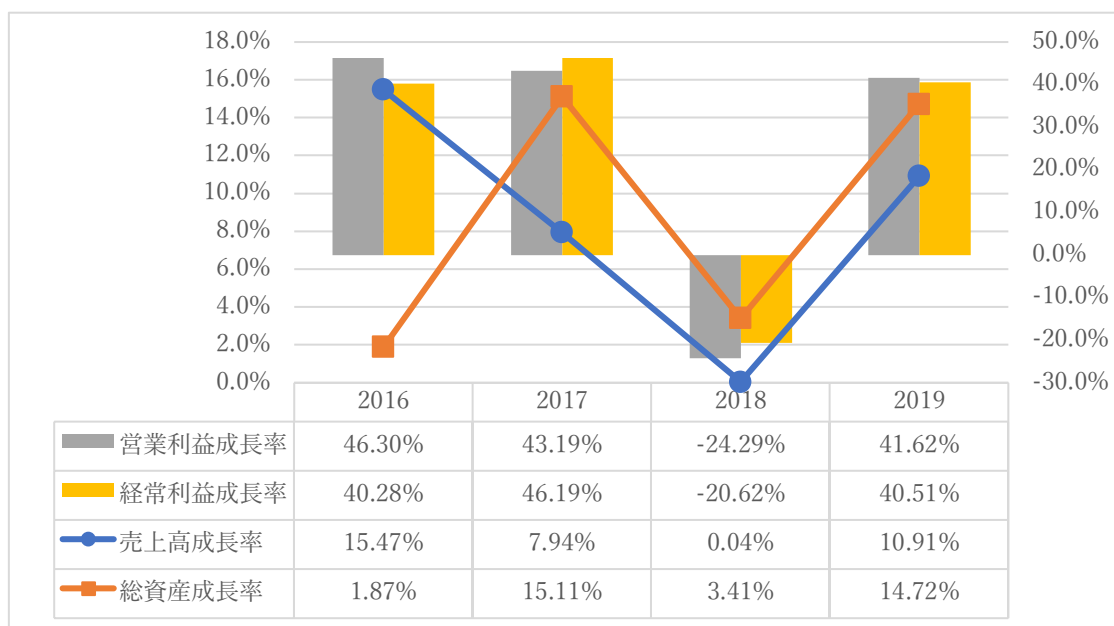
(1)財務分析

①成長性分析

図表1はエコミックの各指標の成長性を示したものである。2018年に成長率が一度下がったものの、2019年には成長率が上がっていることから今後も成長が期待できる企業であるといえる。

注目すべきは2018年の悪化に関してだが、売上高成長率は大型案件がなかったため売上高が上がらなかったとIRに記載があった。また営業利益・経常利益については販管費率の上昇が原因となりどちらも成長率が下がったと考えられる。

図表1 エコミックの成長性分析

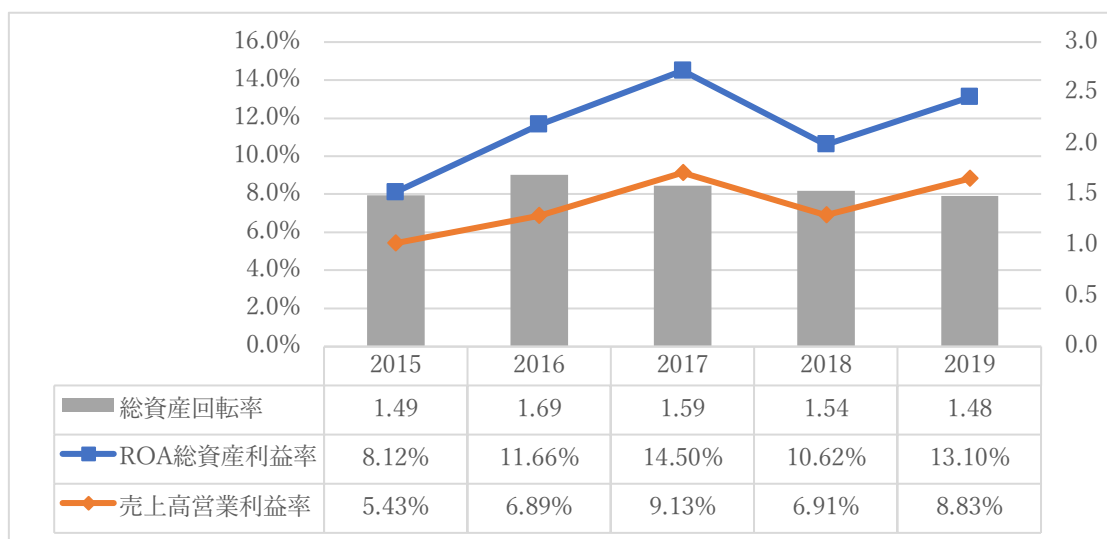


出典:エコミックの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

②収益性分析

図表2ではエコミックのROAとその構成要素分解したものを示したグラフである。成長性分析で見たように2018年には一時悪化している。ただROAは10%以上を維持しており、高収益企業であるといえる。総資産回転率も1.5回のあたりで安定している。

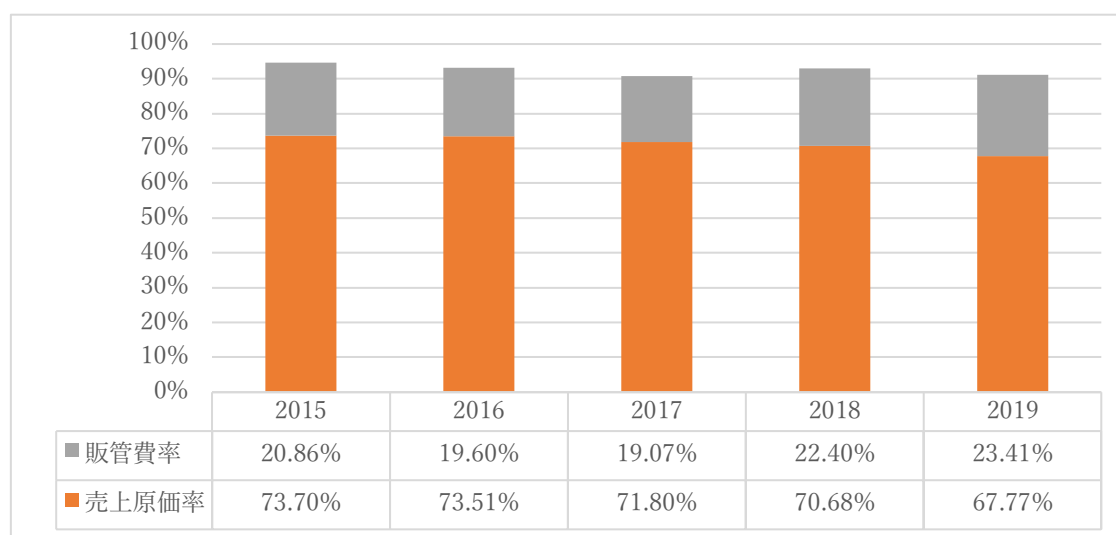
図表2 エコミックのROAとその分解



出典:エコミックの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

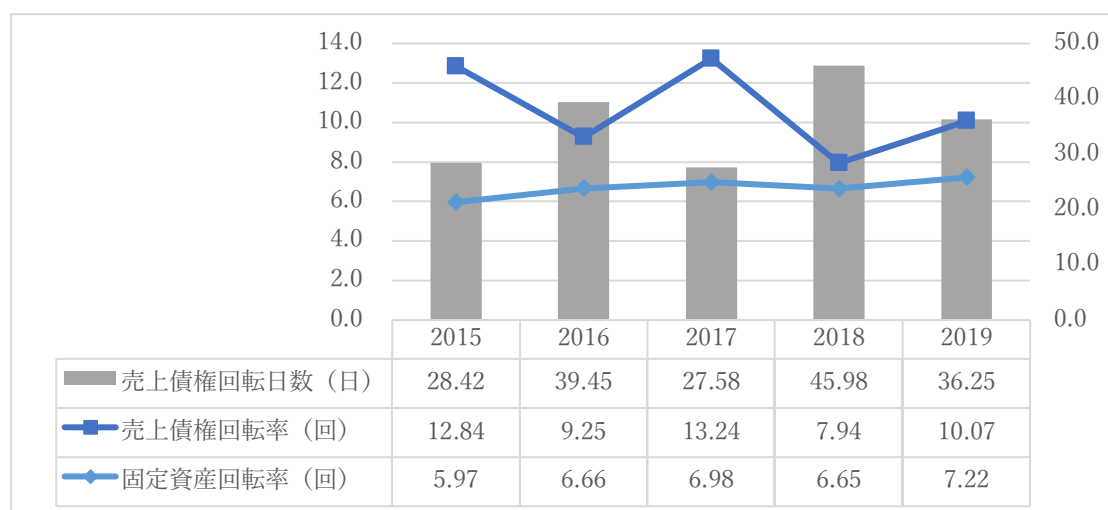
図表 3 は営業利益率を、図表 4 は総資産回転率をそれぞれ分解し分析したものである。図表 3 を見ると成長性分析でもあったように販管費率が 2018 年に増加したため営業利益が低下している。図表 4 では固定資産回転率にあまり変化が見られないが売上債権回転率は変化が激しい。

図表 3 売上高営業利益率の分解



出典:エコミックの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表 4 総資産回転率の分解

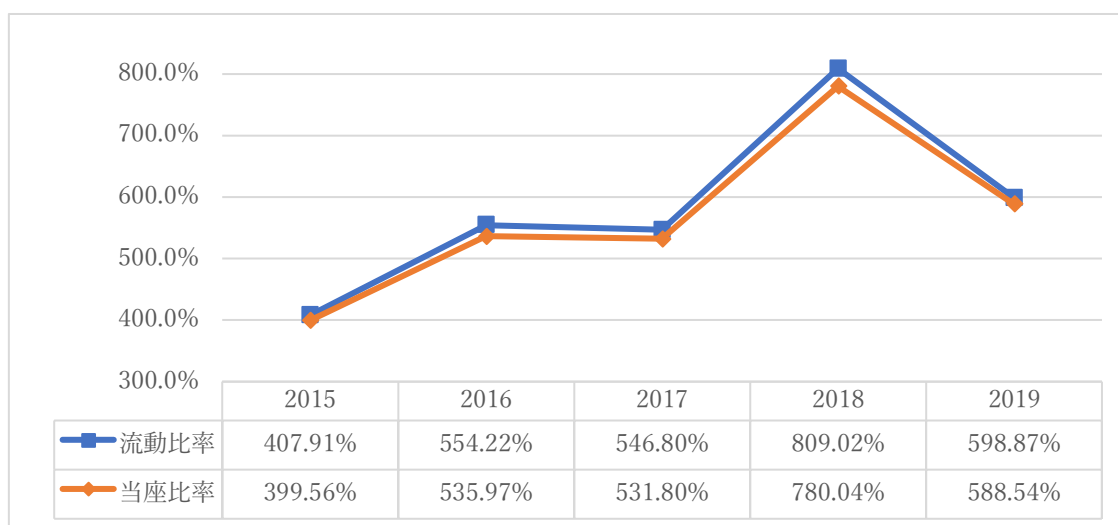


出典:エコミックの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

③安全性分析

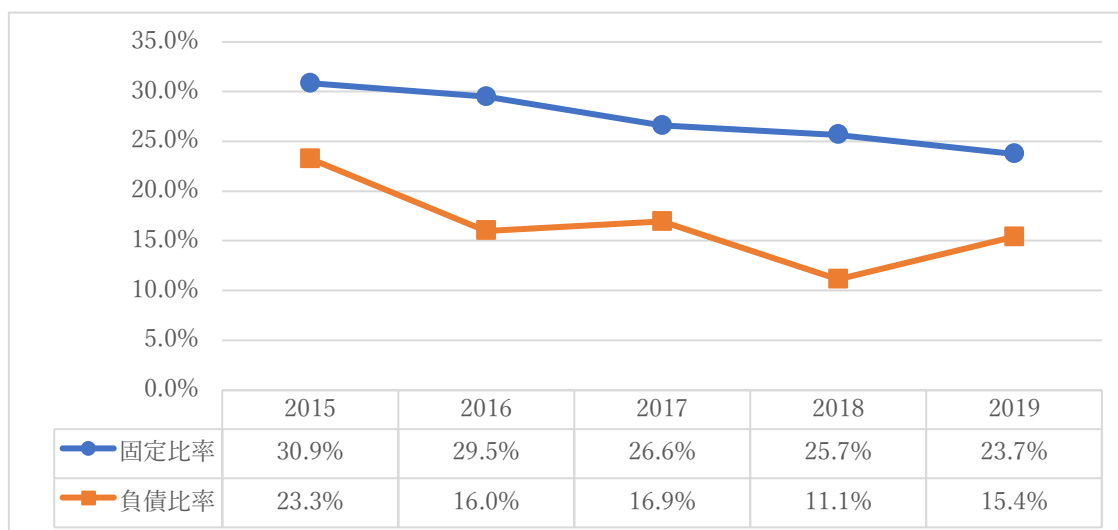
図表4と5はそれぞれエコミックの短期・長期の安全性を分析したものである。総じて短期・長期共に安全性は非常に高いといえる。ただ流動比が800%を超えるような年も見られる。これはエコミックが現預金のような流動資産を蓄えているばかりで、短期の資産をうまく使えていない可能性がある。

図表4 エコミックの短期の安全性分析



出典:エコミックの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表5 エコミックの長期の安全性分析



出典:エコミックの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

(2)市場分析

市場分析に基づいてエコミックの市場の特徴を抽出する。

①機会・脅威

Opportunity	Threat
・情報管理の危機感が高まる →企業はリスク管理が重要になる ・働き方への規制が増えて需要が高まる ・多様な働き方が広まり副業が増えることで取引相手が増える	・IT 技術・インターネットが向上している →科学技術の向上により各企業において安価に給与計算処理ができてしまう可能性がある。 ・サービス需要の高まりで競合他社が増える →価格競争が激化する ・少子化の進行により総労働人口が減少する

出典:参考文献に基づいて筆者が作成

機会としては「企業の情報管理の危機感が高まること」と「給与計算という無駄な作業を省こうとする意識の高まり」によって、今後とも給与計算アウトソーシングの需要は増していくことが予想される。

脅威としてはIT技術の向上やインターネットの普及により、給与計算を各企業によって安価に行うことができるようになること。また給与計算アウトソーシングの需要の高まりにより、競合他社が増えることでエコミックの顧客企業が減少してしまうことが挙げられた。

②5Force 分析

a 新規参入業者

エコミックと同じようなビジネスプロセスアウトソーシングを行うためには許認可や申請が不要であるため参入障壁が低いと言える。よって新規参入業者の脅威は大きい。

b 競争業者

エコミックは長年蓄積してきたノウハウがあり他社に優位性がある。また中国の青島に子会社を有しており、他社に比べ効率的な給与計算処理が可能となっている。よって競争業者の脅威は小さい。

c 代替品

IT やクラウドなどの科学技術の向上により各企業において安価に給与計算処理ができてしまう可能性があり、代替品の脅威は極めて高いといえる。

d 買い手

今現在では顧客は給与計算に知識を持っていない。またきめ細かなサービスを行っているというブランド認知があるため脅威は小さい

e 売り手

システム提供の会社にとって取引しているエコミックは必要不可欠であるため脅威は小さいといえる。

(3)組織分析

組織分析ではバリューチェーン分析と強み・弱みについて分析し、エコミックの課題を明らかにしていく。

①バリューチェーン分析

全般管理…顧客企業の給与計算の手間を軽減する					
人事労務管理	従業員への支援制度				
			中国青島の支店		
技術開発		豊富な経験	蓄積されたノウハウ		
主活動	新たなシステムや業務内容について研究	取引相手を探す	給与計算 年末調整 マイナンバー	インターネットを通して供給	アフターサービス
	研究開発	受注(営業)	データ加工(製造)	データ受け渡し(供給)	アフターサービス

出典:参考文献に基づいて筆者が作成

a 研究開発

エコミックは給与計算のシステムを顧客企業に提供しており、常に最新の給与計算システムにしておくために研究開発を行っている。

b 受注(営業)

顧客企業を探す。この際にエコミックの持つ豊富な経験とこれまでの給与計算によって得られたスキルによって顧客を獲得している。

c データ加工(製造)

中国青島に支店を持ち、優秀な従業員により効率的なサービスを提供している。またエコミックの特徴として前後工程を網羅しオーダーメイドサービスを行っているという点があり、その点で他社に優位性を持っているといえる。

d データ受け渡し(供給)

給与計算のデータを顧客企業へと受け渡す。基本的にはインターネットを通して提供を行う。

e アフターサービス

給与計算の後にもアフターサービスを顧客企業に行う。

②強み・弱み

Strength	Weakness
・給与計算の前後工程まで網羅的に受託する ・オーダーメイドサービスを行う ・蓄積された経験・技術がある →新規クライアントの発掘可能性が大きい ・中国・青島市に支店を持つ →処理能力・効率が拡大する	・収益が安定しない →利益が生まれる仕組みが相手側によるため、大型案件がない場合に下がってしまう ・許可証や届け出が必要な事業ではなく規制が少ないため参入障壁が低い ・ペイロール事業に依存している

出典:参考文献に基づいて筆者が作成

強みとしてはペイロール事業単体のセグメントを持つ当社ではそちらのスキルや経験が豊富であることが挙げられる。また同業他社に持つ優位性としては、より細かな前後工程を網羅したサービスやオーダーメイドサービスを行っている点がある。

一方で弱みとしては収益が安定しないということがある。ペイロール事業単体のセグメントであるため、その事業がうまくいかなければエコミックとして収益が上がりなくなってしまう。また顧客があってこそエコミックであるため、顧客が減少することが大きな痛手となってしまう。

第3節 エコミック株式会社の課題

以上の分析よりエコミック株式会社の課題を明らかにする。課題としては今後収益が低下することを挙げる。この課題を抽出した理由はエコミックはペイロール事業単体であり、成長性分析でもあったように大手企業からの案件がない場合には収益を上げることが困難となる可能性があること。また、今後は脅威でもあった科学技術の向上で大手企業ほど独自の給与計算処理が可能になり取引企業数が減少することが見込まれるためである。

第4節 推奨案

そこで私が考える戦略案は、「IT 技術の導入の遅い北海道の中小企業にエコミックの給与計算処理の導入を促進する」というものである。目覚ましい発展を見せる IT 業界において今後大手企業と取引を続けていても、独自の給与計算技術を獲得してしまうことが考えられる。そこで中小企業をターゲットとして顧客を獲得していく。本来大手企業と取引をすることでエコミックは多くの顧客を獲得し収益性を上げることができるのだが、安全性が非常に高く、現預金を多く積み立てていることから今後は多少のリスクは顧みずに中小企業という新たなターゲットを設定して展開していくべきだと考えた。

参考文献

エコミック株式会社『有価証券報告書』2015 年度-2019 年度

エコミック株式会社ホームページ (<https://www.ecomic.jp/>)

第8章 エコモット

第8章 エコモット

第1節 現在のIoT市場

あらゆるモノがインターネットにつながることで、まったく新しいビジネスやサービスが創出されている「IoT」(Internet of Things:モノのインターネット)。

米 IDC の調査によれば、IoT (Internet of Things:モノのインターネット) に対する世界の総支出額は、2019 年に 7450 億ドルに達する見通しだ。2018 年の支出額 6460 億ドルを 15.4% 上回る。2017 年～2022 年の予測期間中、全世界の IoT 支出額は 2 桁の成長率を維持し、2022 年には 1 兆ドルの大台に乗ると予測されている。

第2節 現行戦略

(1)IoT インテグレーション事業

あらゆるモノをインターネットにつなぐ IoT の需要は、いま世界中で急速に高まっており、あらゆる業界やビジネスにおいて活用の幅が広がっている。実際、ビジネスに IoT を活用するためには、センサーからのデータ収集、蓄積、分析、結果のフィードバックという一連のサイクルを通じて、「あらゆるモノ」のデータをいかにビジネスプロセスに組み込めるかが重要となる。

(2)AI を活用した市場の創造

モニタリングソリューションにおける自動認識システム、コンストラクションソリューションにおける気象データの未来予測など、IoT ソリューションに AI 技術を取り込むことで、新たなサービスの提供を行っている。今後も、IoT で収集したデータと AI による分析を組み合わせることで、より付加価値の高いサービスを生み出し、新たな市場創造の実現を目指す。

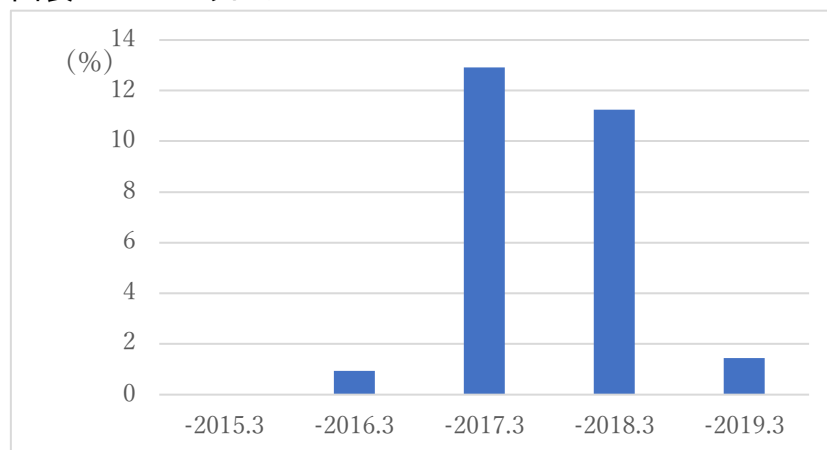
(3)パッケージサービスの拡充によるストック基盤のさらなる安定化

IoT プラットフォームをベースとしたシステムインテグレーションにより、積極的に顧客の IoT 化ニーズを探求し、新たなパッケージサービスを増やし、ストックビジネス化を進めていく。ストックビジネスの拡大により、さらなる事業基盤の安定化の実現を目指す。

第3節 財務分析

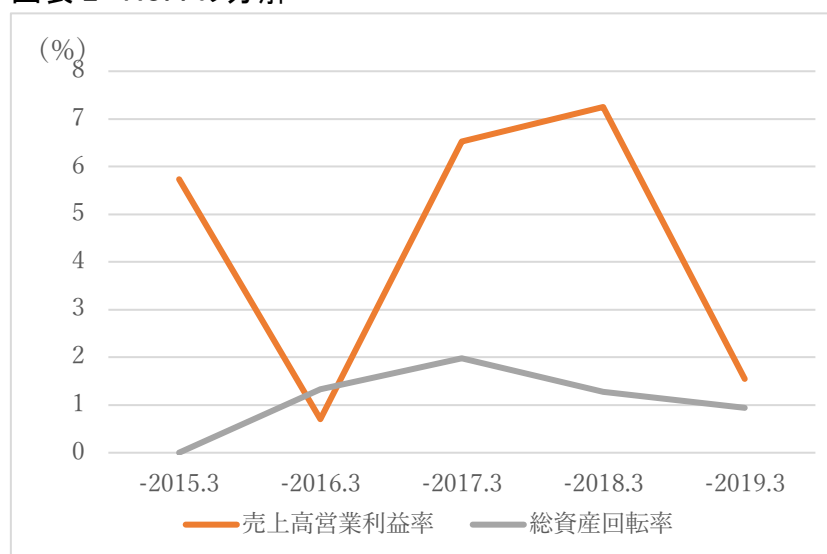
(1)収益性分析

図表1 エコモットのROA



出典:エコモットの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表2 ROAの分解

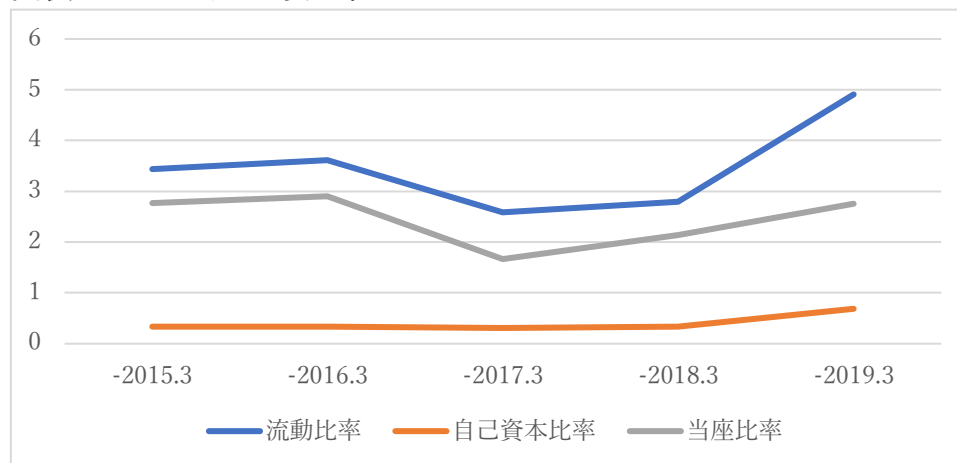


出典:エコモットの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

ROAは-2017.3,-2018.3に高い数値を出していたが、最新ではかなり落としてしまっている。これには売上高営業利益の低下が影響している。営業利益の低下と売上高の急激な増加が関係している。営業利益の低下には、-2019.3に売上総利益があまり増えていないにもかかわらず、急激に販管費が増加しているためである。売上総利益の増加率が販管費の増加率についていけない。売上高の増加には、エコモットの政策によるものである。この企業は高い成長性を確保するために売上高を最重視するという考えを公表している。業務内容も拡大しており、人件費が上がってしまっている。

(2)安全性分析

図表3 エコモットの安全性

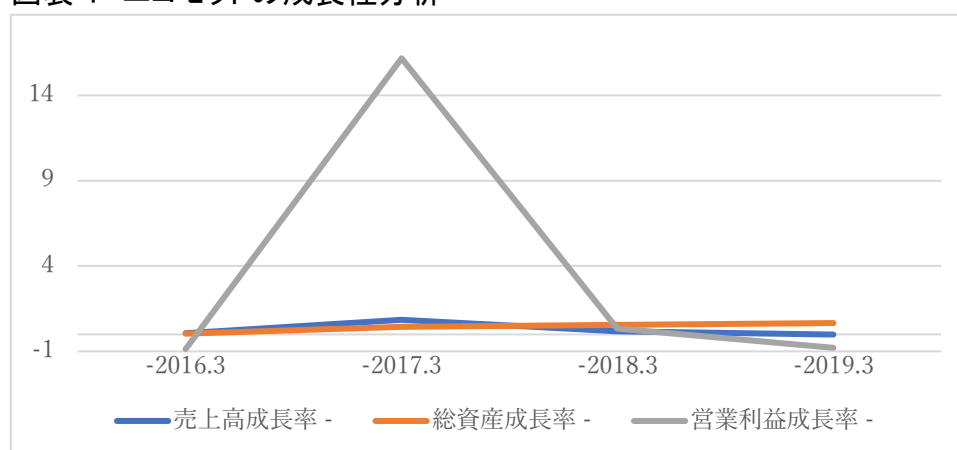


出典:エコモットの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

流動比率、当座比率がかなり高い水準にあり、短期的な支払い能力が有り余っている状態にある。特に現金、預金の額がとてつもないものになっている。自己資本比率も高く、経営が安定しているということが読み取れ、倒産しにくい会社であると言える。固定費率に関してもかなり低い数値で、長期的な支払い能力にも問題ない。負債比率も 2014.4～2018.3 の間では、高めの数値が出ていたが、-2019.3 になり、1/4 になった。これには資本金が 500,000 などの要因があり、2019.1 に KDDI と業務資本提携をしており、これが関係しているのではないだろうか。

(3)成長性分析

図表4 エコモットの成長性分析



出典:エコモットの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

売上高の増加を企業の目標としているため、直近では少し下がってしまっているが目標通り成長率は安定して増加している。上記の安全性の数値でもわかるように負債の増加率に比べ、資産

の増加率の方が圧倒的に高いため、総資産の成長率が著しい。それに比べて、営業利益の成長率があまり良くない、販管費の増加率が関係しているのだろう。

第4節 市場分析

(1)強み

エコモットは、降雪の多い地域のために開発した「ゆりもつと」により、現地の積雪・路面状況を赤外線カメラで監視し、遠隔地にある監視センターで気象状況を加味した集中管理を行うことにより、大幅なコスト削減が可能にしている。他にも屋外に対応した各種センサー搭載機器を建設現場に導入することで、記録や目視確認、注意喚起などの業務から作業員を開放し、現場の生産性・安全性向上、建設業の人手不足の解消を実現する「現場ロイド」など IoT を活用した需要の隙間を狙っている。

特定の市場や端末、機能等を選定し、パッケージ化することで運用コストを低減している。他の企業とパートナー関係を結び、共に IoT を利用した新しい製品・ソリューションの開発と導入事例を創出していく。

KDDI と資本提携を結び、IoT 分野において KDDI が有する通信やクラウドプラットフォームを活用して研究の幅を広げ、資本金も増やすことができた。

さらには、製造業、運輸業の市場成長率が高まっているため、さらなる機械の導入、AI 化による IT 技術の需要が高まると推測できる。

図表5 エコモットの SWOT 分析

強み ・北海道に根差している ・IoT によるニッチ ・IoT に AI を搭載 ・ワンストップ経営 ・パッケージサービス ・パートナー企業制度 ・KDDI と資本提携、共同開発	機会 ・AI 化 ・少子高齢化 ・経済産業省による「第四次産業革命技術の社会実装」の発表、IoT 市場の成長率上昇 ・災害への意識 UP ・製造業、運送業が伸びている ・グローバル化 ・エネルギー価格の高騰
弱み ・パートナー企業などの売上の割合が大きく、依存度高め ・ゆりもつとは下半期の売上しかない	脅威 ・業界の技術革新のペースがはやい ・天候、ほかの市場動向に左右されやすい ・ライバルの参入の危険性

出典:参考文献に基づいて筆者が作成。

(2)機会

2017 年に経済産業省による「第四次産業革命技術の社会実装」の発表がされ、さらに Iot 市場の成長率上昇が大きいことから、IoT の開発、販売に関して世界全体で良い流れができています。

少子高齢化による労働者人口の低下は機会と言える。足りなくなった労働者を優れたセンサー技術と IoT を利用して省人化を図ることができる。さらには日本全体としての人件費の増額やエネルギー価格の高騰のために、コストカットを求められている。そのために省人化を必要とする企業は多く存在する。さらにエコモットの「ゆりもつと」はセンサーにより、エネルギー効率を改善してくれるため、高騰したエネルギーをカットできる。

(3)弱み

強みでも触れたが、企業とパートナー関係を結べている。しかし、エコモットはこのパートナー関係にある企業に依存しすぎている。売り上げのうちの 50%以上はパートナー関係にある企業となっている。売上高の割合において約 24%を 1 社で占めている。このようなパートナー関係にある企業を増やせると良い経営につながるが、流れが早い IT 業界では、簡単に技術の乗り替わりも考えられる。そう捉えると弱みとなる。

加えて、メイン事業である「ゆりもつと」は降雪のある時期にしか利用できない。そのため、下半期のみの売り上げになってしまう。

(4)脅威

第一に市場全体の革新ペースがはやすぎることだ。毎日のように新技術が研究、開発され、落ち着いていく様子はない。IT 業界は全体として機械に恵まれ、世界的に需要のある業界だ。市場の伸びに置いていかれないためにも毎日休まず研究し、革新を生み出していくことが必須である。同時に新規参入のしやすさが脅威となりうる。今では IT 業界には数多くのベンチャー企業が存在する。小さい会社でも何かしらの大きな武器があれば、市場に変革を起こし、いきなりトップに躍り出ることだってできる。具体的には、楽天などが挙げられる。楽天はベンチャー企業として EC を利用して、現在の日本で Amazon と闘える唯一の存在だ。IT 業界では他のベンチャー企業の存在を無視することはできない。

第5節 組織分析

エコモットは「あなたの『見える』を、みんなの安心に。」というコーポレートスローガンを掲げており、ひとりの人間が大勢の人の安心をつくれる仕組みの構築を目指し、IoT を通じてより安心な社会の実現に貢献していきたいと考えている。社会貢献性を会社内外でアピールしている。

さらには KDDI との共同開発により、これからの研究、開発は一層充実していくだろう。

エコモットは、サービスをパッケージとして提供している。高度な先端技術を提供するだけでなく、そのサービスを利用するための準備や利用に関しての使い方、さらにはアフターサービスまでまとめて提供している。

図表6 エコモットのバリューチェーン

全般管理	「見える化」(コーポレートスローガン)				
人事・労務管理	人材育成	人材育成	人材育成	人材育成	人材育成
技術開発		KDDI との共同開発			
主活動	新技術の調達	新サービスの研究、開発 既存サービスの性能アップ	営業	販売 パートナー企業	アフターサービス パッケージ提供
購買物流 製造・開発 出荷物流 販売・マーケティング サービス					

出典: 参考文献に基づいて筆者が作成。

第6節 戦略代替案

看板サービスの作成に力を入れるべきだと考える。現在、日本だけでなく世界全体としての市場が IT 市場を後押ししている。さらに Society 5.0 など挙げられ、既存の AI 技術に IoT を組み込んでいく計画がなされている。市場の成長率を見ても、まだまだ IoT は伸び始めの段階にある。この段階では、多種多様なサービスが生まれ、無限大の可能性がある。

この急速に成長していく市場の中で生き残る、さらには他社を押し除けていくには、「エコモット」の名前がすぐに想起される看板商品が必要となる。このような商品、サービスをひとつでも開発できれば、多角的な市場に革新を与えられる存在になれる可能性は大いにある。

そんな商品、サービスを開発するためには、優れた「技術・人材・費用」が必要となる。この問題を克服するために、2019 年 6 月に行った KDDI との資本提携、共同開発契約が使えるのではないだろうか。資本提携により、資本金が大幅に増えている。その資金を研究費用や新たな発明のために技術獲得、人材確保に当てたい。さらに共同開発契約に当てたい。さらに共同開発契約で、IoT 分野において KDDI が有する通信やクラウドプラットフォームと、エコモットが有するデータの効率的なセンシング、通信デバイス開発技術、センサー選定ノウハウなどの「つなぐ力」を組み合

わせ、法人向け IoT ビジネスのスケール化の促進や、一次産業、防災、寒冷地対策など地域産業の高度化に向けて協力関係を結んだ。この関係を利用して、ユニークで長期的なサービスを生み出したい。

参考文献

エコモット株式会社、ホームページ。

エコモット株式会社、『有価証券報告書 2014-2018 年度』。

KDDI 株式会社、「KDDI とエコモット、法人向け IoT 分野で資本業務提携」、2019/。

「エコモット、周辺観光情報 GPS 端末で、15 言語対応、データ分析も検討」『日本経済新聞』(地方経済面 北海道)2018 年 12 月 12 日、1 頁。

「エコモットと日商エレクトロニクス、安全運転促すシステム」『日本経済新聞』(地方経済面 北海道)2018 年 10 月 20 日、1 頁。

「AI カメラ、安全確認、エコモット、建設現場向け。」『日本経済新聞』(地方経済面 北海道)2018 年 6 月 9 日、1 頁。

第9章 CE ホールディングス

第9章 CE ホールディングス

エグゼクティブ・サマリー

(1)現行戦略

CE ホールディングスは札幌に本社を置き、電子カルテシステムを中心とした医療システムを全国に販売している企業である。企業のビジョンは“人々 (Consumer) や企業 (Enterprise) のために、ヘルスケアの分野で貢献する。”であり、医療システム事業だけでなく、「Mocosuku」というヘルスケア関連情報サイトの運営も行っている。

電子カルテ事業は中小病院をメインターゲットに据えている。これは、大病院の電子カルテの導入率が 77% に対して、中小病院の導入率は 37% に留まっていること。中小病院の数が病院全体の 8 割以上を占めていることの 2 点から新規ユーザーの獲得が見込まれるからである。

(2)戦略的課題

電子カルテ自体の差別化が難しく、医療システム事業が電子カルテへの依存度が高いことから、競合他社との競争の中で自社の優位性を保つことが難しく、競争の結果が業績に与える影響が大きいことが挙げられる。

(3)推奨案

電子カルテ以外の診察・施設予約サービスなどの医療システムを活用することによって、地域医療連携の手助けとなるようなコンセプトを強化していくことが考えられる。これによって、CE ホールディングスの電子カルテは地域医療連携の足がかりとなってくれるものであるというブランドイメージを持たせられるようになり、差別化ができると考えた。

第1節 現行戦略

CE ホールディングスの事業は医療システム事業が大部分をなしており、その他の事業としては「Mocosuku」というヘルスケア関連情報サイトの運営、商業施設向けのクラウドデジタルサイネージシステムの販売などを行っている。メインターゲットとなるのは医療機関である。現在、医療機関は「地域医療構想」によって、病床機能の再編に向けた取り組みが求められている。そこで早期に住み慣れた地域での療養や生活を継続できるように地域包括ケアシステム推進の取り組みが増加している。また、電子カルテシステムは2018年9月現在、大病院については導入率が77%に対して、中小病院の導入率は37%に留まっている。

第2節 現状分析

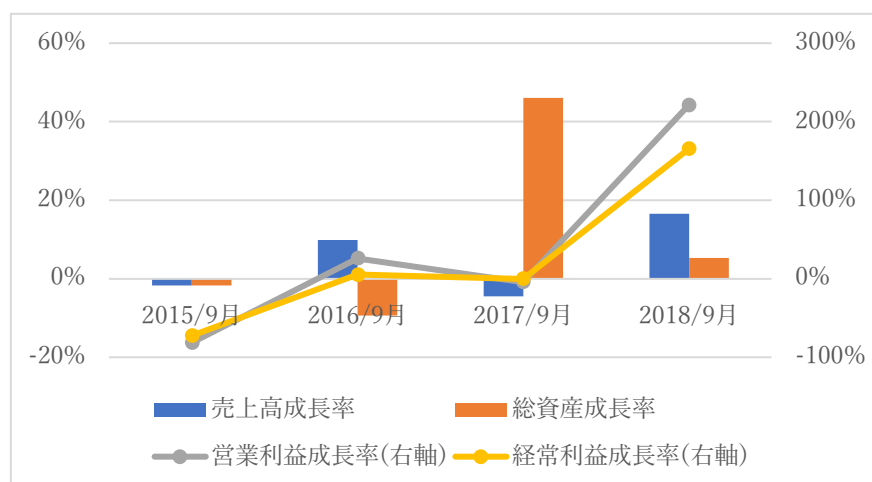
財務、市場、組織の観点から CE ホールディングスの分析を行っていく。財務分析では成長性、収益性、安全性の3つの観点で分析を行う。次に、市場分析では SWOT 分析、ファイブフォース分析を行い、CE ホールディングスの強みと弱み、市場の機会と脅威を明らかにする。組織分析では、バリューチェーン分析を行う。

(1) 財務分析

成長性分析、収益性分析、安全性分析の3つの観点を通して CE ホールディングスの財務状況を明らかにする。

①成長性分析

図表1 成長性分析のグラフ

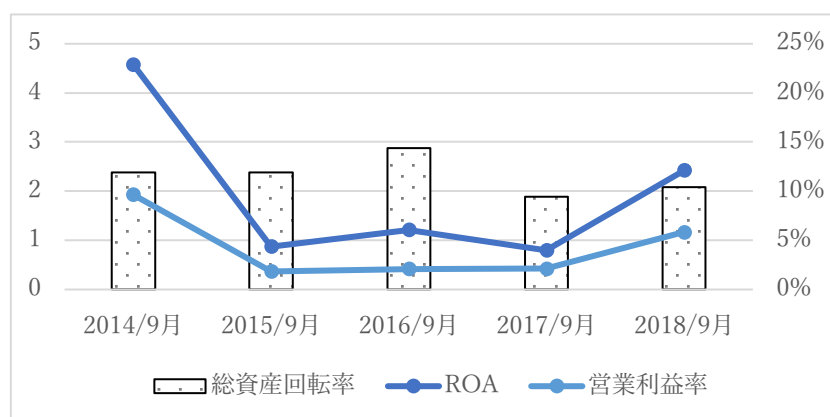


出典:CE ホールディングスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

総資産成長率について、2016年9月の成長率が減少している理由として、固定資産の変化は少ないが流動資産の内現金及び預金、仕掛品の減少が大きく影響している。2017年9月は、受取手形及び売掛金、仕掛品、無形固定資産の増加が成長率の増加の主な要因となっている。営業利益成長率について、2015年から2017年まで成長率が大きく伸びなかった原因は、売上総利益の伸び率の低さに対して販管費が増加し続けていることである。2018年は売上総利益の増加と販管費の減少によって成長率が急激に伸びている。

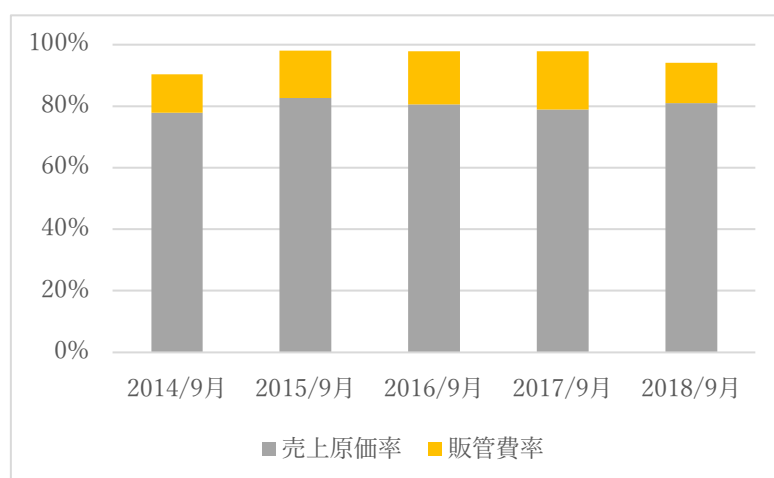
②収益性分析

図表2 ROAの分解のグラフ



出典:CE ホールディングスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表3 売上高営業利益率の分解のグラフ



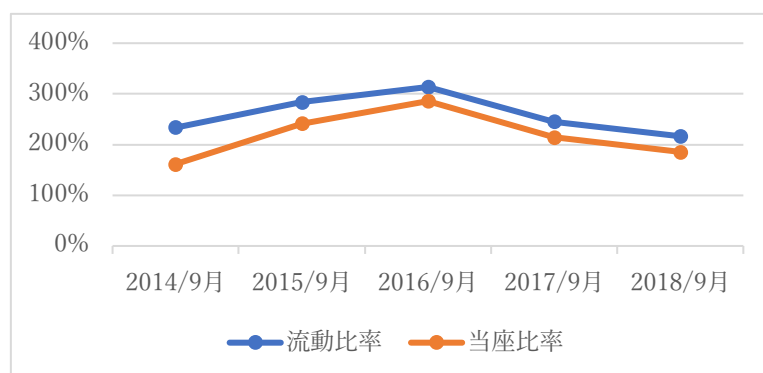
出典:CE ホールディングスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表2より、ROA について見ると、2014 年から 2015 年の急激な減少は、営業利益率の減少によるものである。総資産回転率が低下することがあるが営業利益率ほど急激に落ち込んでいるわけではないため、ROA の増減は営業利益率が大きく関わっている。

図表3より営業利益率の分解を通して営業利益率の分析を行う。2015 年の営業利益率の低下については売上原価率、販管費が共に上昇したために起こったものである。2016 年、2017 年は、売上原価率は低下しているが、販管費率が増加し続けているので営業利益率が鈍化してしまった。2018 年は、売上原価率は増加したものの販管費率が低下したことにより営業利益率は回復した。

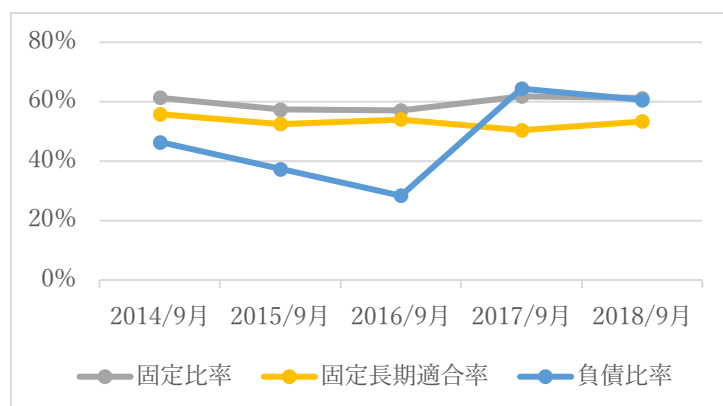
③安全性分析

図表4 短期の安全性のグラフ



出典:CE ホールディングスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

図表5 長期の安全性のグラフ



出典:CE ホールディングスの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成。

短期の安全性は、流動比率が100%を超えた状態で上昇傾向にあるため今後とも重大な資金不足に陥る可能性は低いと考える。当座比率においても常に100%を越えた状態にあるため資金化の早い資産についても支払いが賄い切れる可能性が高いと思われる。

長期の安全性は、固定比率が100%を常に下回り、60%前後に落ち着いているため長期においても安全性は高いと考えられる。負債比率について、2014年9月から2016年9月までは比率が低下し、30%程度になっているため支払利息はかなり少なくなっていたといえる。

(2)市場分析

市場分析では、SWOT 分析とファイブフォース分析を用いて CE ホールディングスの強みと弱み、市場の機会と脅威を明らかにしていく。

①SWOT 分析

図表6 SWOT 分析

強み ・電子カルテシステムの他に医療機関・患者のコミュニケーションシステム、診察・施設予約サービスなど地域の医療連携を促す取り組みを行っている。 ・支店を東京、大阪、九州に置いているため全国的な電子カルテシステムの普及を行うことが出来る。	弱み ・医療システム事業の大部分を電子カルテシステムに依存している。 ・電子カルテの差別化を行うことが難しく価格を下げるか、カスタマイズをしなければならず、利益率が下がってしまう。
機会 ・政府によって医療の情報化、地域医療連携が求められているため医療情報システムが必要とされている。 ・中小規模病院の電子カルテ普及率が低いためユーザー拡大を狙える。	脅威 ・病院の総数に限りがあるため中小規模病院の普及が進むと市場が成長しなくなる。 ・電子カルテの普及が進まなくなった場合、市場における法規制がなされる、または医療制度改革の進展等により相当数の病院経営が圧迫された場合、市場が順調に拡大しない場合がある。

出典:参考文献に基づいて筆者が作成。

強みは、主力である電子カルテ事業の他に、医療機関・患者のコミュニケーションシステム、診察・施設予約サービスなど地域の医療連携を促す取り組みを行っていることである。また、支店を東京、大阪、九州のように日本の主要都市に展開しているため全国的な電子カルテシステムの普及を行うことが出来る。

弱みは、医療システム事業の大部分を電子カルテシステムに依存している点である。電子カルテは差別化を行うことが難しく価格を下げるか、カスタマイズをしなければならず、利益率が下がってしまう。このため、価格競争に陥ると業界トップの富士通を追従することが難しくなり、業績が落ちこんでしまうことが考えられる。

機会は、中小病院の電子カルテ普及率が低いことにある。大病院の電子カルテの導入率が77%に対して、中小病院の導入率は37%に留まっている。また、中小病院の数が病院全体の8割以上を占めていることから、新規ユーザー獲得が見込まれる。

脅威は、病院の総数に限りがあり、市場の成長率が低くなることにある。その上、病院の総数は年々減少傾向にあるため、成長率はさらに低くなると考えられる。また、中小病院の電子カルテ普及率が上がるにつれて潜在顧客が減少するため成長率は鈍化していくと考えられる。

②ファイブフォース分析

a 売り手の交渉力

電子カルテシステムを構築する際、必要とされるサーバー等の有形固定資産については自社のみで賄えるものではないので交渉力は強くなると考える。2013年9月の有価証券報告書によると、電子カルテシステムの経費1,851,269千円の内、外注加工費は1,648,416千円である。仕入債務回転率の仕入債務は買掛金のみで計算し、買掛金は外注加工費で大部分が構成されているため仕入債務回転率より売り手の交渉力がどのようになっているのかを理解できる。2014年9月から2016年9月までは回転率が上がり続け、1ヵ月以内に支払いを行っていたが、2017年9月からは債務が二ヵ月分あるため売り手の交渉力は強くなっていることが分かる。

b 買い手の交渉力

大規模病院においては電子カルテの普及が進んでおり、病院自体の経営環境の予測のしにくさによる設備投資への慎重さも加味すると交渉力は弱くなると考える。中小規模病院では設備投資への慎重さは変わらないものの、普及度は大規模病院に比べかなり低いものとなっている。売上債権回転率を見ると2014年9月では二ヵ月以内に債権を回収できているが、以降2015年9月から2018年9月において二ヵ月以上債権が入ってこなくなっている。これより買い手の交渉力は実際

に弱いことが分かる。

c 新規参入の脅威

富士通、CSI(CE ホールディングス子会社)、SSI、NEC が電子カルテシステム全体の7割を占め、富士通、CSI が全体の半分以上を占めているため新規参入の余地が少ないと考える。

d 代替品の脅威

電子カルテシステム自体が紙のカルテの代替品であるため脅威になりえるものは現れない

e 業界内の競争

大手 ICT 企業や医療情報システム会社と競争状況にある。市場競争は激しく、その中で利益を確保するため外部調達の見直しやシステム導入手法の改善等を進めている。

(3)組織分析

組織分析ではバリューチェーンモデルを用いて CE ホールディングスの強み弱みを分析し、問題点を明らかにしていく。

図表7 CE ホールディングスのバリューチェーン

全般管理	医療を中心としたヘルスケア全般をITで支援し、それに関わる国民の安心・安全な生活や社会や事業者が抱える課題解決に寄与することを目指す。			
人事・労務管理		システム開発の教育		ユーザーサポート ノウハウの蓄積
技術開発		地域連携を促すシステム開発(介護機能の追加など)		ユーザーフォーラムを元に技術改善
調達活動	本社、東京・大阪・九州支店等	外注加工	サポート販社 CSI(子会社)	ユーザーフォーラムによる情報収集
主活動	医療機関等に対して営業活動	電子カルテや診察・施設予約サービス等の医療システム開発	システムを購入した事業者への導入作業	MI・RA・Is ユーザーフォーラム
	受注・営業	システム開発	システム導入	アフターサービス

出典:参考文献に基づいて筆者が作成。

①受注・営業

CSI の拠点地である札幌本社、東京・大阪・九州支店から医療機関に向けて直接販売を行うだけでなく、提携先の NEC 系販社とその他の販社との提携を強くすることで営業力を強化していく。

②システム開発

電子カルテシステムを中心とした医療システム開発を行っている。ハードウェアの大部分を外部調達しているため、グループ内要因の教育と体制強化による内製化比率の向上を目指している。

③システム導入

システム導入に関しても CSI による導入作業とサポート販社による導入作業が行われているため、ここでも販社との提携を強くしていく必要がある。

④アフターサービス

MI・RA・Is ユーザーフォーラムから得られる情報を基にサービスの幅を増やしていく。このフォーラムはユーザー主体で運営している情報交換の場となっていて、システムの向上を目指した見学会や情報交換会などを定期的に行っている。これによって改善されたシステムに対するフィードバックも得やすくなると考えられる。

第3節 経営課題

医療システム事業が電子カルテへの依存度が高く、電子カルテ自体の差別化が難しいため、競合他社との競争の中で自社の優位性を保つことも難しい。この競争の結果が業績に与える影響は大きいと考える。

病院の総数に限りがあり、年々その総数に減少傾向があるため、電子カルテの普及は進まなくなる。また、普及率が高くなると電子カルテのスイッチング・コストが高いため他社製品を購入した病院に販売することは難しくなり電子カルテが売れなくなる可能性がある。

第4節 推奨案

電子カルテの差別化が難しいため、医療システム事業全般を用いてコンセプトを考えていく。そこで、電子カルテ以外の診察・施設予約サービスなどの医療システムを活用することによって、地域医療連携の手助けとなるようなコンセプトを強化していくことが考えられた。これによって、CE ホールディングスの電子カルテは地域医療連携の足がかりとなってくれるものであるというブランドイメージを持たせられるようになり、結果的に他社製品との差別化ができると考えた。このコンセプトの強化は電子カルテの差別化だけでなく、他の医療システムの売り上げにも貢献する。これによって、電子カルテ以外の医療システムのシェアは拡大し、電子カルテへの依存度は低くなると考えられる。

参考文献

株式会社 CE ホールディングス、『有価証券報告書 2013-2018 年度版』。

株式会社 CE ホールディングス、ホームページ、URL:<https://www.ce-hd.co.jp/>、閲覧日:2019.12.1。

株式会社 CE ホールディングス、決算説明会資料 2018 年 9 月期 、URL: <https://www.ce-hd.co.jp/wp-content/uploads/2019/03/k23.pdf>、閲覧日 2019.12. 1。

厚生労働省(2019)「医療施設調査 / 平成30年医療施設(動態)調査 全国編」、URL:
https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450021&tstat=000001030908&cycle=7&tclass1=000001133023&tclass2=000001133024&stat_infid=000031862071、閲覧日 2019.12.1。

第3部 小売業のケース分析

第 10 章 ニトリ

第10章 ニトリ

エグゼクティブサマリー

ニトリは主に郊外に店舗を構え、家具や生活雑貨を販売している。店舗を郊外に設立しているのは、顧客が商品を持ち帰るため車で来店することを想定し、広い駐車場スペースをとるためである。また、店内は商品棚を低くすることで視認性を高め、顧客にまとめ買いを促す工夫を施している。

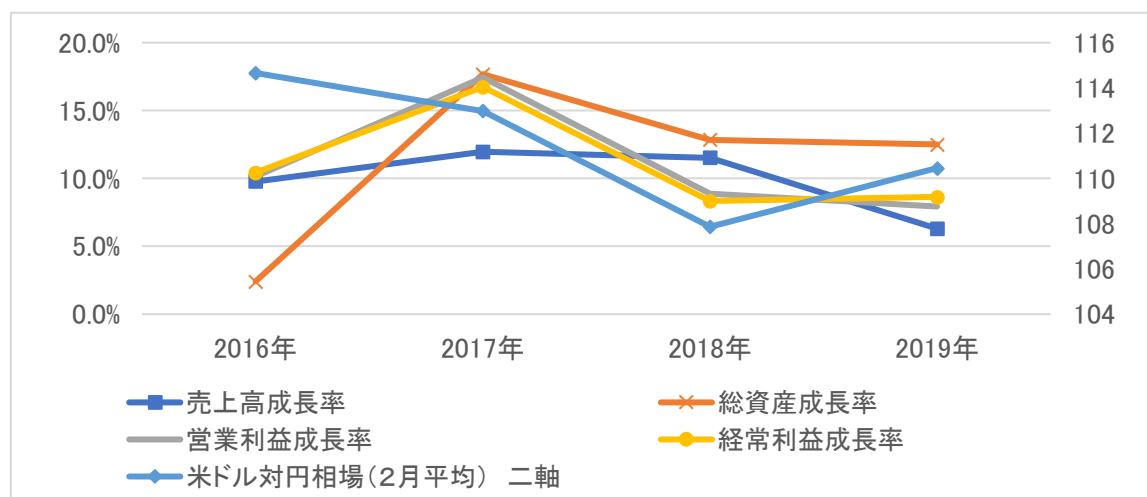
そしてニトリの最大の特徴は、製品の企画から販売までを自社で一貫して手掛ける「製造物流 IT 小売業」のビジネスモデルを展開し、顧客のニーズに対応した商品を低価格で提供している点だ。近年は海外展開も進めており、特に中国の店舗向けに商品供給や物流の体制を整え、売り上げ拡大を目指している。

第1節 財務分析

(1)成長性分析

図表1は、ニトリの各指標の成長性を示したグラフである。

図表1 成長性分析のグラフとその数値



	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
売上高成長率	9.79%	11.97%	11.52%	6.31%
総資産成長率	2.41%	17.68%	12.85%	12.49%
営業利益成長率	10.15%	17.44%	8.86%	7.93%
経常利益成長率	10.42%	16.74%	8.33%	8.64%

出典:ニトリの各年度の有価証券報告書に基づいて著者が作成

2017 年から 2018 年にかけて売上高成長率が 10%を超えており、ニトリが買収や M&A などを実行した可能性が挙げられる。実際に、2017 年の4月に中古住宅販売会社カチタスに出資して、持分法運用子会社としている。

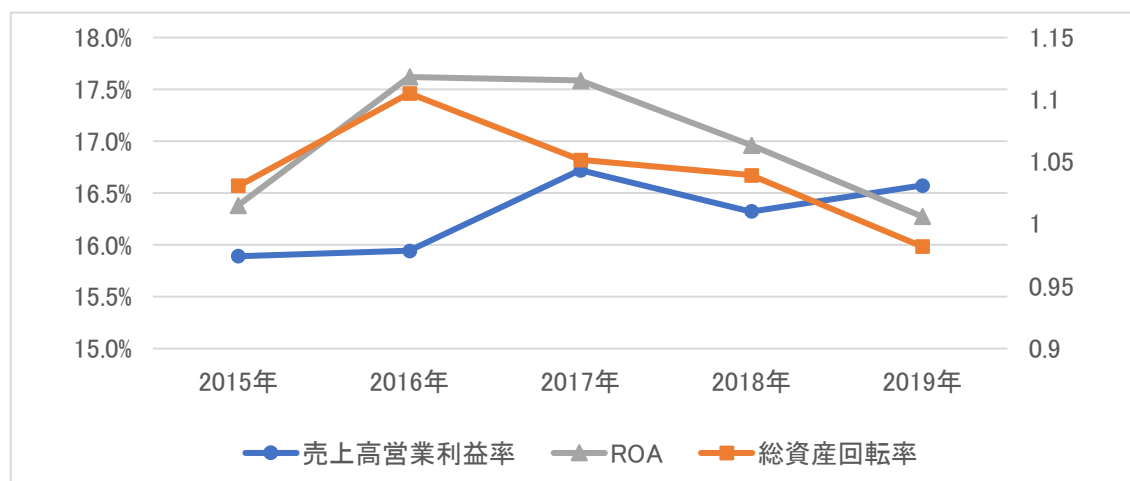
また、総資産成長率が 2016 年から 2017 年にかけて大幅に上昇していることがグラフより明らかだ。総資産成長率を分解すると、2017 年に買入債務成長率が 10.98%も上昇していたことから、これが大きな要因であると考えられる。さらに、買入債務成長率ほどではないものの、売上債権成長率と棚卸資産成長率も上昇しているので、これらが相まって 2017 年の総資産成長率の増加を引き起こしたと考えられる。

(2)収益性分析

①ROA の分析

ニトリの収益性を分析するために、ROA とそれを構成する2つの項目をグラフに示した。

図表2 ROA とその分解のグラフとその数値



	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
売上高営業利益率	15.89%	15.94%	16.72%	16.32%	16.57%
総資産回転率	1.03086	1.105174	1.051544	1.039151	0.981987
ROA	16.38%	17.62%	17.58%	16.96%	16.27%

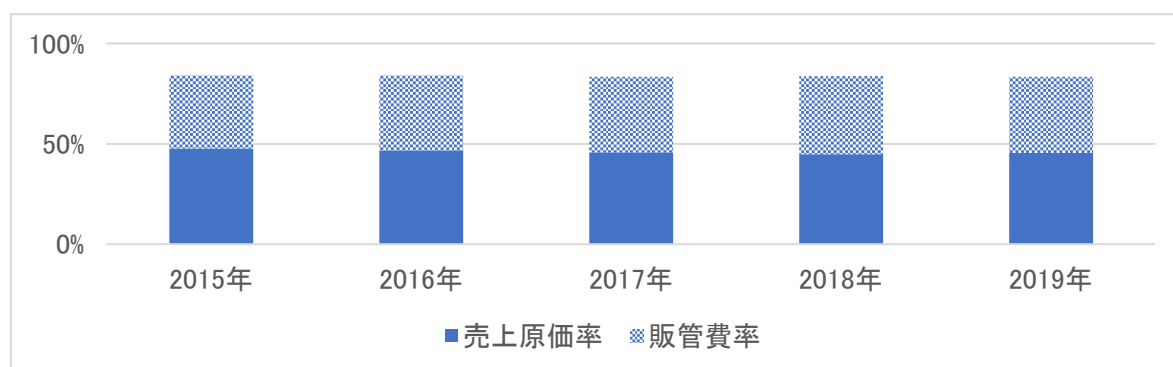
出典:ニトリの各年度有価証券報告書に基づいて著者が作成

ROA が5年間で全て 10%を超えていることから、ニトリの収益性が高いことを表している。この原因として、売上高営業利益率が安定して上昇し続けていることが挙げられる。

②ROA の分解

ニトリの収益性をさらに細かく分析するために、営業利益率における売上原価率と販管費率の構成比率を図表3のグラフで示した。

図表3 営業利益率の分解のグラフとその数値

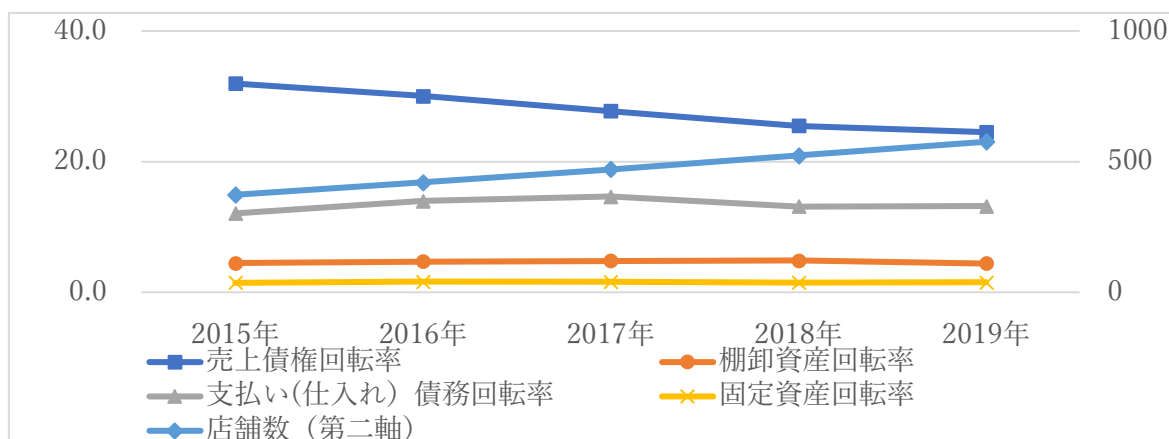


	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
売上原価率	47.68%	46.84%	45.75%	44.97%	45.50%
販管費率	36.43%	37.22%	37.53%	38.70%	37.93%

出典:ニトリの各年度の有価証券報告書に基づいて著者が作成

図表4は、ニトリの総資産回転率を構成する5つの項目の推移を示したグラフである。

図表4 総資産回転率の分解グラフとその数値



	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
売上債権回転率	31.94	30.03	27.75	25.47	24.50
棚卸資産回転率	4.47	4.73	4.79	4.88	4.40
支払い(仕入れ)債務回転率	12.08	13.97	14.67	13.12	13.20
固定資産回転率	1.49	1.61	1.61	1.48	1.51
店舗数(第二軸)	373	420	471	523	576

出典:ニトリの各年度の有価証券報告書に基づいて著者が作成

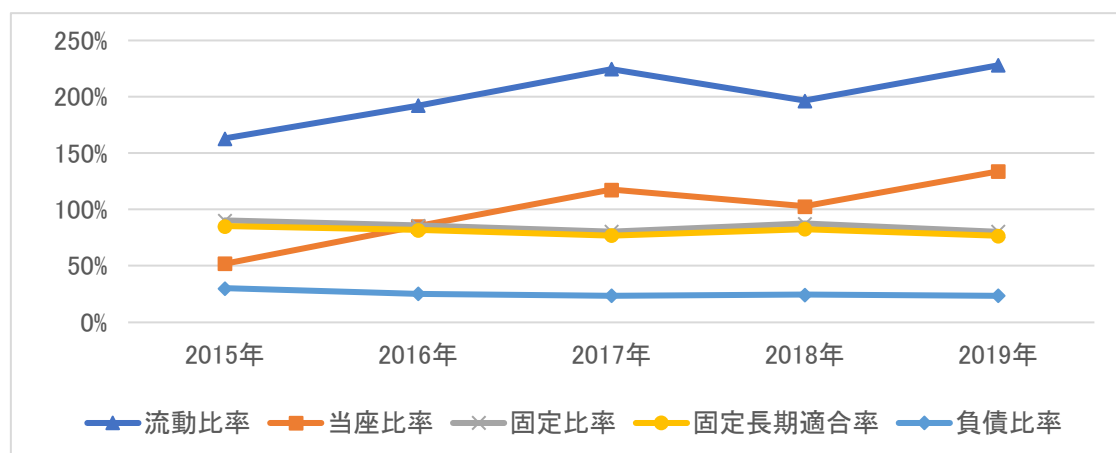
営業利益率を分解すると、改善することが困難であるとされる売上原価率が2015年に比べ2019年には2ポイントも減少しており、このことがニトリに大きな利益をもたらしていると考えられる。

また、ニトリの総資産回転率のグラフを分解すると、固定資産回転率が他の項目に比べ少ないことが。これは、近年ニトリが急速に店舗数を増加させていることに起因する。第二軸に示されている店舗数のグラフから読み取れるように、店舗の増設が進み、固定資産が増加し続けているのだ。

(3)安全性分析

図表5は、ニトリの各指標の安全性を示したグラフである。

図表5 安全性分析のグラフとその数値



	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
流動比率	163.13%	192.30%	224.74%	196.62%	227.92%
当座比率	51.93%	85.19%	117.59%	102.84%	133.83%
固定比率	90.43%	85.98%	80.46%	87.50%	80.51%
固定長期適合率	85.41%	82.02%	77.08%	82.74%	76.82%
負債比率	30.36%	25.25%	23.57%	24.64%	23.81%

出典:ニトリの各年度の有価証券報告書に基づいて著者が作成

流動比率が2019年に向かって、多少の変動はあるものの上昇しており、最終的に200%を超えていることと、また、当座比率の割合も同様に上昇していることから、ニトリの短期安全性は高いことが伺える。さらに、長期安全性をはかる固定比率と固定長期適合率も100%以下を維持しているの、長期支払い能力も高いことが分かる。そして、負債の割合が純資産の半分以下ゆえに支払い利息が少なく、ニトリは資金に余裕があると考えられる。

第2節 組織分析

(1)バリューチェーン分析

ニトリの組織構造を分析するために行ったバリューチェーン分析を、図表6において示した。

図表6 ニトリのバリューチェーン

全般管理 『住まいの豊かさを世界の人々に共有する』						
労 務 管理	豊富な研修制度で社員のキャリアアップを支援					
技 術 開発	部品の共通化により原価を抑える			ピッキング・搬送の作業にロボットを導入	店内の視認性を高め、まとめ買いを促す	メンバーズカード提示で、会計時に品質保証手続きを自動化
調 達 活動	購入履歴の情報		品質分析機器を備えた技術開発室	運送会社との協力		運送会社との協力
主 活 動	実際の売れ行きやデータを基に、商品の企画・開発	適正な品質・価格の原材料を調達	東南アジアにある子会社の工場で製品を生産	独自に所有する物流センターにおいて、各店舗まで商品を配送	製品の販売	大型家具の配送・組み立てサービスや、「お客様相談室」の運営
	企画	資材調達	製造	物流	販売	アフターサービス

出典: 参考資料に基づいて著者が作成

(2)強み、弱み

ニトリの強みは、自社で商品の企画から販売までを手掛けている「製造物流 IT 小売業」である点だ。これによって、企画から生産までの時間が短くなるため、顧客のニーズに沿った商品をいち早く販売することが可能となる。また、マットレスに内蔵されているコイルを圧縮可能にし、輸送コストを低減させた例からも明らかであるとおおり、様々な面から生産コストの削減に取り組めることも強みである。

一方、弱みは、各店舗に陳列できる商品数に限りがある点だ。特に家具は展示するのにスパー

スを取ってしまう。しかし、既存客から飽きられずに商品を購入し続けてもらうためには、次々と商品のバリエーションを増やさなくてはならない。これを行うためには、頻繁な商品の入れ替えが必要になっていく。

そしてもう一つニトリが抱える問題は、海外展開が好調ではないことだ。中国に自社の物流拠点を新設するといった取り組みは行っているものの、日本ほどシェアを拡大できていないのが現状である。

第3節

(1)6P 市場分析分析

ニトリのマーケティング戦略を明らかにするため、6P 分析をおこなった。

図表7 ニトリ6P 分析

Product	品質、バラエティ(バリエーションが豊富でないと個人の好みに合わない)
Price	低い
Promotion	季節ごと(買い替える頻度に応じている)
Place	持ち帰る(ゆえに立地は駅前などではなく、駐車場重視)
Person	なし(自分で選んで自分でレジまで持っていく。つまりセルフ。)
Presentation	多数の在庫

出典: 参考資料に基づいて著者が作成

ニトリは家具を贈答品として捉えず、「自分の欲しいものを自分で購入する」という想定の上で販売しているため、個々人の好みに沿うように商品に複数のバリエーションを設けている。また、顧客が商品を自分で持ち帰ることが多いと考え、郊外に店舗を構え、広い駐車場を所有しているのも大きな特徴の一つである。

第4節 経営課題と推奨案

(1)経営課題

今までの分析を踏まえると、ニトリが現在抱える経営課題とは、売り場面積が限られているなかでいかにして既存客からの支持を得続けるかと、中国市場での売上を拡大させることの二点である。

(2)推奨案

まず、既存客からの売り上げを保つための新たな方法として、既存のインターネット通販サイトである「ニトリネット」の活用を推奨する。通販サイトであれば取り扱い可能な商品数に限りはないため、膨大な数の商品を頻繁な入れ替えなしに販売することができる。

しかし、現在の通販サイト「ニトリネット」のレイアウトは、ただ自社の商品を種類別に分けているだけで、単調である。このままでは、既に欲しいものが決まっている顧客以外はサイトを利用しない。そこで、顧客の購買履歴データから個々の趣向などをあばき出し、おすすめ欄に表示していくといったようなサービスや、新商品がページのトップにきて人々の目につくようなレイアウトへと変更することを提案する。「ニトリネット」のターゲットを既存客と明確に定める場合、彼らを取り込むことができるような新たな工夫が必要であると考ええる。

次に、中国での売上が伸び悩んでいるという問題を解決するために、自社の特徴である「製造物流 IT 小売業」のビジネスモデルを中国市場でも適応させることを推奨する。

ニトリは企画から販売までを一貫して自社で担っているため、顧客のニーズをいち早く商品化できるのが強みである。ところが、現在中国で販売している商品の70%が日本と共通化されている状態であり、顧客のニーズに沿ったものを多く取り扱っているとはいえない。したがって、中国においても、日本で培った強みを活かすことで、新規顧客の獲得を目指したい。

そして、本格的に中国の独自商品を開発していく場合、製造・物流・販売のそれぞれにおいて、国内に拠点となる施設を保有する必要がある。ニトリは江蘇省の太倉に4万坪の敷地面積を有する「太倉 DC」という物流拠点を所有しているものの、その他の機能を担う施設は未だ不十分であるため、今後はさらに力を入れて中国事業の展開を推し進めていくことが望まれる。

参考文献

〔書籍・雑誌記事〕

株式会社ニトリホールディングス『有価証券報告書 2015 年～2019 年』。

株式会社ニトリホールディングス『統合報告書 2019』2019 年 2 月 20 日。

「似鳥昭雄 ニトリホールディングス社長 逆境乗り越えた先の地平」『週刊東洋経済』2014 年 6 月 21 日号、51-53 ページ。

富岡耕「この人に聞く ニトリホールディングス社長 似鳥昭雄 値下げしすぎを反省 品質重視で業績高める」『週刊東洋経済』2014 年 11 月 22 日号、26 ページ。

飯田展久「不景気は恐るるに足らず [ニトリホールディングス社長]似鳥昭雄氏」『日経ビジネス』2015 年 8 月 10 日号、80-83 ページ。

【新聞記事】

「ニトリ HD、営業益最高 3～5月3年連続 高価格商品伸びる」『日本経済新聞』2014 年 6 月 26 日付。

「ニトリが大型物流施設 250 億円投資、都市出店備え 埼玉に」『日本経済新聞』2014 年 11 月 26 日付。

「ニトリ、純利益最高 3～8月 24%増 高め商品けん引」『日本経済新聞』2014 年 9 月 26 日付。

「ニトリ、銀座に戦略店 都心需要開拓に弾み—若い女性、訪日客に照準」『日本経済新聞』2015 年 2 月 25 日付。

「ニトリ HD、営業益最高、前期 28 期連続、自社開発商品が好演、増税・円安の影響吸収」『日本経済新聞』2015 年 3 月 4 日付。

「ニトリ 16 年連続最高益 前期、高機能品で単価上昇」『日本経済新聞』2015 年 3 月 31 日付。

「ニトリ、ベトナムに新工場 家具の部材、自社生産でコスト減、国内外で積極出店、17年度にも稼働。」『日本経済新聞』2015 年 4 月 24 日付。

「ニトリ、23 区出店拡大 住宅街や駅近 100 億円で土地取得」『日本経済新聞』2015 年 6 月 19 日付。

「ニトリ HD 営業益 370 億円 3～8月 1%増 寝具好調で計画上回る」『日本経済新聞』2015 年 9 月 12 日付。

「逆風下こそ成長機会 世界経営者会議 リオ・ティント CEO IT で生産性向上 ニトリ HD 社長 成功モデルを転換」『日本経済新聞』2015 年 11 月 11 日付。

「未来を開く突破力(下) ニトリ HD 社長似鳥昭雄氏——中国の景気減速は好機(日経フォーラム 世界経営会議)」『日本経済新聞』2015 年 11 月 17 日付。

「中国に物流・販売子会社 ニトリ、世界展開にらむ」『日本経済新聞』2015 年 12 月 2 日付。

「脱・創業者経営へ分担 似鳥氏、海外に注力 会長就任 米中『双方の赤字』課題」『日本経済新聞』2016 年 1 月 27 日付。

「ニトリ HD、営業益最高 前期 710 億円 客層広がり 29 期連続に 円安、為替予約で対応」『日本経済新聞』2016 年 3 月 15 日付。

「価格帯別ブランド投入 ニトリ、18 年に全店で展開」『日本経済新聞』2016 年 8 月 11 日付。

「ニトリ HD 営業益最高 3～8月 3割増 客層伸び 480 億円に」『日本経済新聞』2016 年 8 月 26 日付。

「ニトリ HD、純利益最高 3～11 月 36%増 都心出店と価格戦略寄与、アジアでの内装化も貢献」『日本経済新聞』2016 年 12 月 23 日付。

「ニトリ、輸送費 3割減 トラック荷台の付け外し容易」『日本経済新聞』2017 年 1 月 5 日付。

「ニトリの無人輸送ロボ 棚ごと移動、効率5倍 今月稼働の自社施設に AI で出庫を解析」『日本経済新聞』2017 年 1 月 25 日付。

「ニトリHD、営業益最高 前期 16%増 都心の新店好調」『日本経済新聞』2017 年 3 月 2 日付。

「ニトリ、最大の 60 店舗改修 郊外店に都心型のノウハウ」『日本経済新聞』2017 年 3 月 25 日付。

「ニトリ、カチタスに出資 233 億円、家具など拡販」『日本経済新聞』2017 年 4 月 29 日付。

「順風ニトリ、安住はしない 住宅リフォーム販売に大型出費 家具を組み込み新販路」『日本経済新聞』2017 年 5 月 2 日付。

「ニトリHD 13%増益 3～5月、純利益 190 億円 子会社売却で」『日本経済新聞』2017 年 6 月 29 日付。

「SNS 投稿の部屋 画像見て家具選び トンネル、通販に誘導」『日本経済新聞』2017 年 7 月 3 日付。

「ニトリ、営業益 480 億円 3～8月2%増 従来予想下回る」『日本経済新聞』2017 年 9 月 16 日付。

「ニトリ、為替予約が下支え 3～8月経常益は2%減 通期は 31 年連続増」『日本経済新聞』2017 年 9 月 28 日付。

「ニトリHD8%増益 3～11 月最終 家具販売が好調」『日本経済新聞』2017 年 12 月 23 日付。

「ニトリ市場予想上回る 3～5月営業益 18%増 6四半期ぶり」『日本経済新聞』2018 年 6 月 29 日付。

「内外の従業員に自社株を付与 ニトリHD」『日本経済新聞』2018 年 8 月 30 日付。

「ニトリHD、営業益最高 3～8月、2年ぶり 靈感家具が寄与」『日本経済新聞』2018 年 9 月 19 日付。

「ニトリHD 純利益最高 3～8月8%増 家具など伸びる」『日本経済新聞』2018 年 9 月 27 日付。

「ニトリHD、営業益1割増 3～11 月生活雑貨や家具好調」『日本経済新聞』2018 年 12 月 13 日付。

「ニトリHD 最高益でも株安 『成長株』の真価問われる」『日本経済新聞』2018 年 12 月 28 日付。

「銘柄診断 ニトリHD 年初来高値を更新 既存店増収を好感」『日本経済新聞』2019 年 8 月 24 日付。

「円高恩恵銘柄に資金流入 ニトリや王将フード 内需関連に物色 円高圧力続く見方」『日本経済新聞』2019 年 8 月 28 日付。

「ニトリHD 営業益上振れ 3～8月2%減 PB 販売が下支え」『日本経済新聞』2019 年 9 月 25 日付。

第3部 小売業のケース分析

〔インターネットサイト〕

株式会社ニトリ、ホームページ、URL:<https://www.nitori.co.jp/>、閲覧日:2019年12月5日。

第 11 章 山岡家

第 11 章 山岡家

エグゼクティブサマリー

1988 年に誕生したラーメンの山岡家。ラーメンチェーンとして店舗を拡大中である。

本レポートでは、山岡家の財務分析／組織分析／マーケティング分析を行い、その結果を踏まえ推奨案を出す。

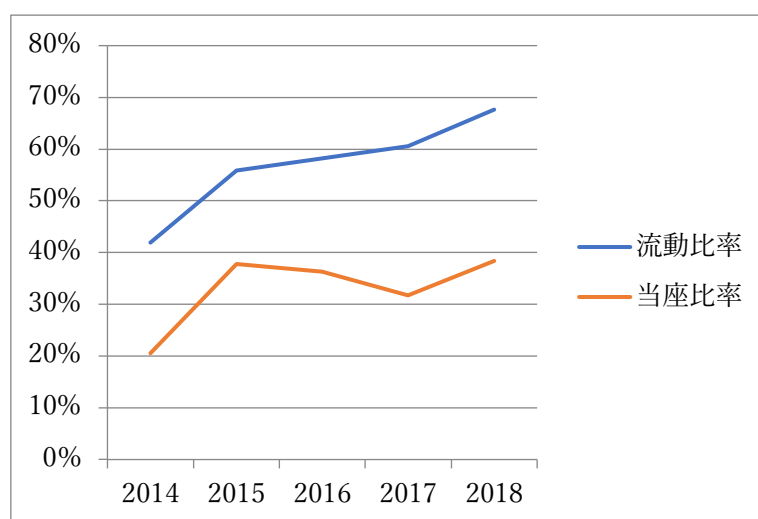
第1節 財務分析

安全性、成長性、収益性の面で分析を進めていく。

(1) 安全性分析

図表 1, 2, 3 は、山岡家の安全性のグラフである。

図表 1 短期安全性のグラフ

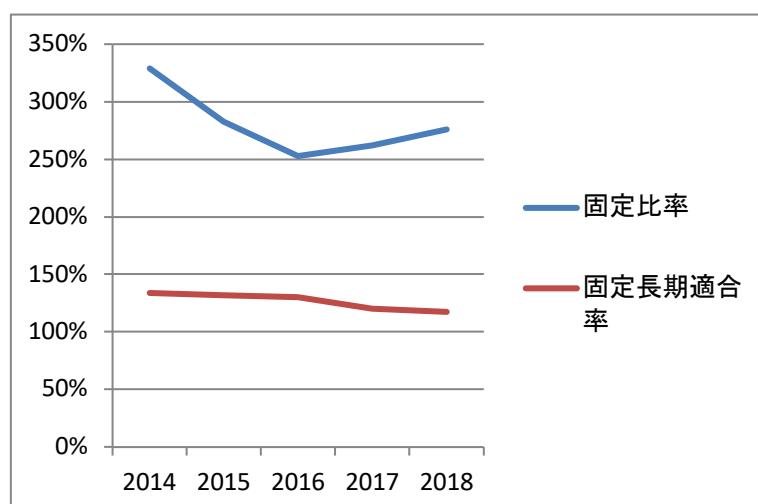


出典: 丸千代山岡家の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

流動比率は 100%を下回っており、数値で見ると短期的に安全とは言えない状況である。

しかし山岡家は飲食店であり、売掛金・棚卸資産はともに少なく、仕入れのための買掛金が多くなる。そのため流動比率は低めになるが、常に店舗に現金が存在しているので、問題視する必要はない。さらにここ 4 年間を見ると、流動比率も当座比率もゆるやかな上昇傾向にある。

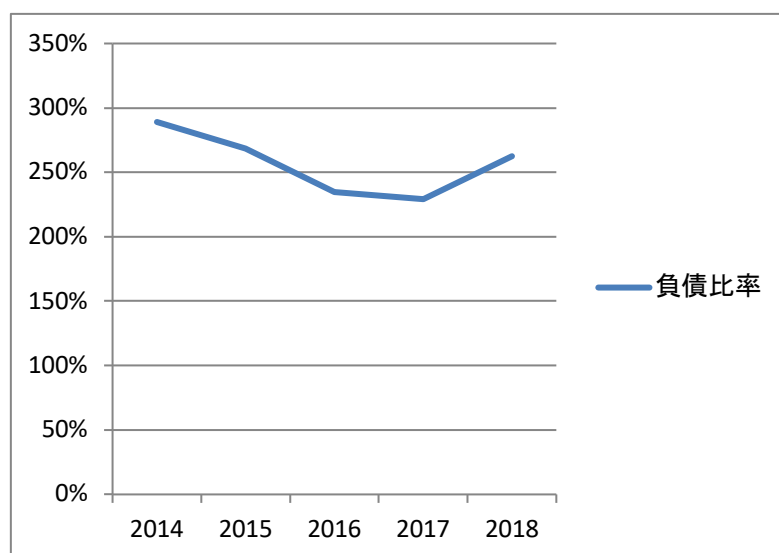
図表2 長期安全性のグラフ



出典: 丸千代山岡家の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

設備投資が必要な業種であるため、固定比率は250%を超えている。また、固定長期適合率を見ると、100%を超えていることから、自己資本と固定負債では固定資産をまかなえていないことがわかる。

図表3 負債比率のグラフ



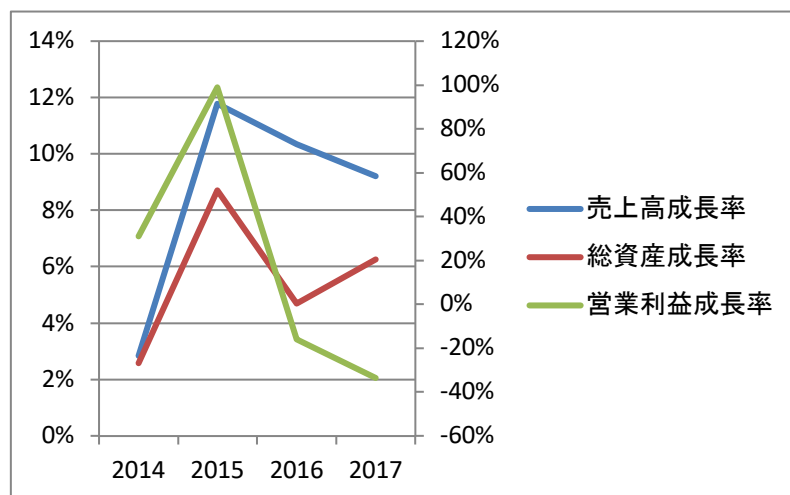
出典: 丸千代山岡家の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

負債比率からも、安全性の低さがわかる。長期的な安全性は望めず、また支払い能力も高いとは言えない。

(2) 成長性分析

図表 4, 5 は、山岡家の成長性のグラフである。

図表4 成長性のグラフ



出典：丸千代山岡家の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

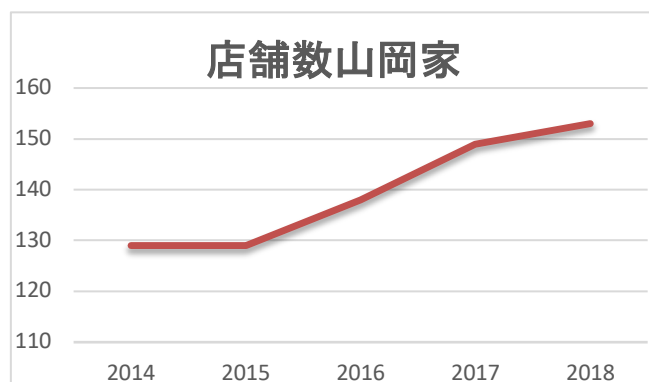
売上高成長率が総資産成長率を上回っていることから、回転率が高めであることがわかる。営業利益に関しては、2015 年度が突出してよかったため、このような形となっている。

これは、従業員教育はもちろん、新規レギュラーメニューの追加・期間限定メニューの販売によって売上高を伸ばしたことが影響している。

一方で2016 年度・2017 年度と 2 年連続で営業利益成長率がマイナスである。

2016 年度は時給上昇や求人費用の増加、2017 年度はこれに加え食材の高騰、ガス単価の大幅な上昇が原因とみられる。

図表5 店舗数のグラフ



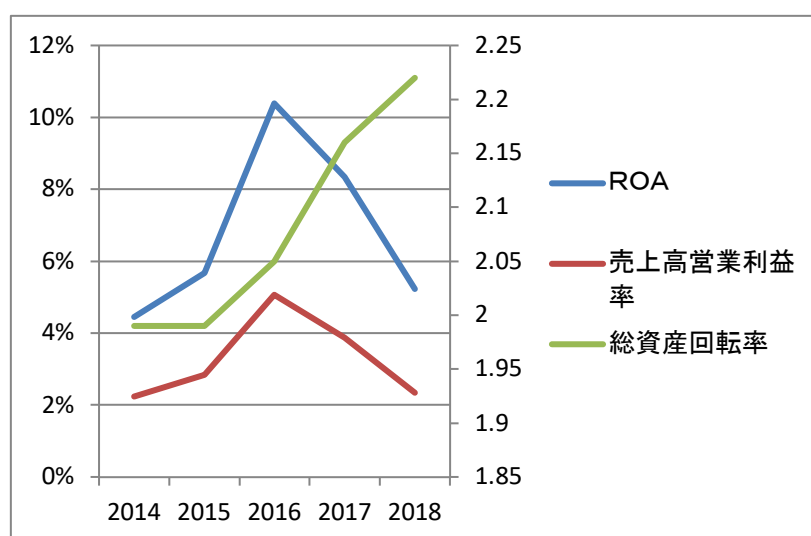
出典: 山岡家のホームページに基づいて筆者が作成

店舗数は年々増加を遂げている。

(3) 収益性分析

図表6, 7, 8は、山岡家の収益性のグラフである。

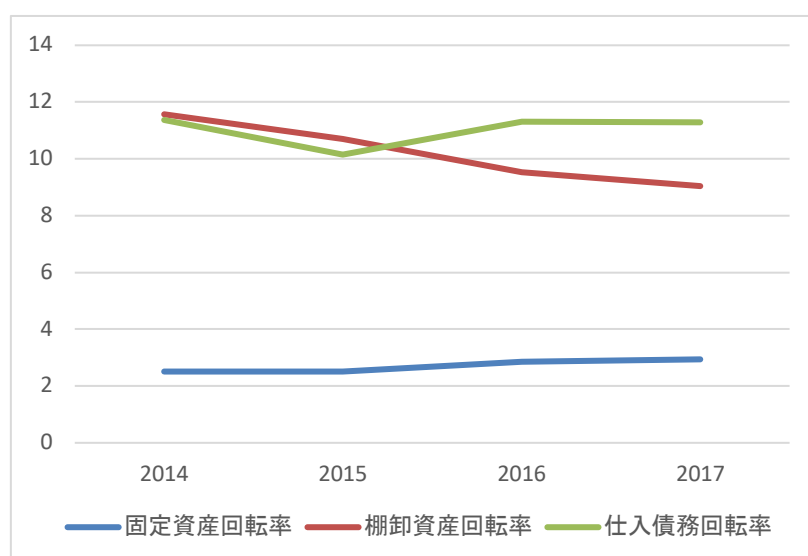
図表6 収益性のグラフ



出典: 丸千代山岡家の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

ROA と売上高営業利益率のグラフの形が同じことから、総資産回転率は大幅に変化していないことがわかる。総資産回転率は2以上を保っており、問題はないと思われる。総資産回転率をさらに分けると図表7のようになる。

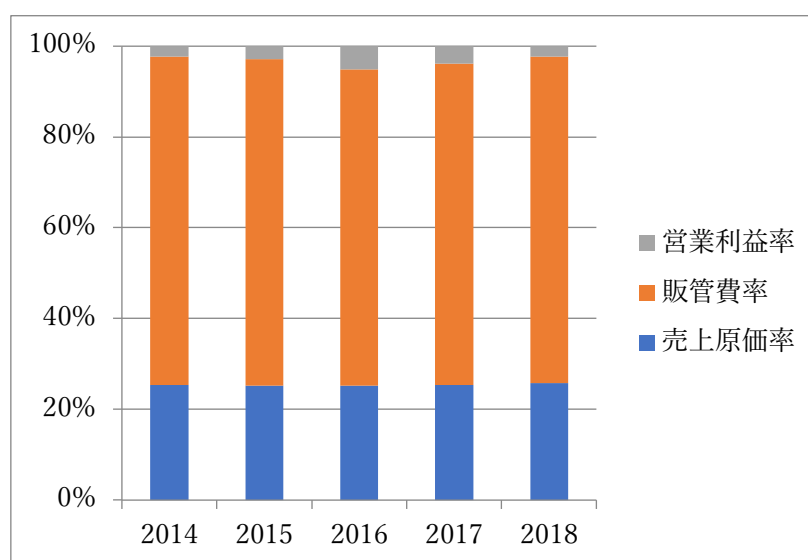
図表 7 回転率のグラフ



出典: 丸千代山岡家の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

総資産回転率がわずかながら上昇傾向にある理由は固定資産回転率、仕入債務回転率である。理由としては店舗の撤退・支払い能力の改善(負債比率参照)があげられる。売上高営業利益率をさらに分解すると図表 8 のようになる。

図表 8 費用のグラフ



出典: 丸千代山岡家の各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

原材料が高騰する中、売上原価率の変動があまりないことから、相当な努力がうかがえる。

第3部 小売業のケース分析

図表8から、2016年度1/31時点は販管費率が抑えられており、かつ営業利益率も高めであったことがわかる。

山岡家の財務分析結果として、成長志向の高い企業であるが、長期的には安全とは言えず、営業利益もあまり出せていないことがわかる。

第2節 組織分析

山岡家の強み、弱みは以下のようにまとめられる。

山岡家の強みとして、男性:トラック運転手というターゲットを固め、集客できている点・ターゲットに沿うように駐車場を広く構え、年中無休の24時間営業を行っている点が挙げられる。

反対に山岡家の弱みとして、人材不足により店舗拡大が困難である点・店舗がロードサイドにあるため、人が多く集まる環境下にはないという点がある。

第 3 節 マーケティング分析

マーケティング分析結果は図表 9 の通りである。

図表 9 マーケティング分析結果

	特徴	課題
商品	・癖になる個性的な味 ・味の種類が豊富	・味を変えることなく維持していかなくてはならない ・他のラーメン店との差別化強化の必要性
価格	・ラーメン市場でも売値が上がっている中、670 円とやや安め	・原材料が高騰する中、価格を維持できるか ・消費者が安さを求める傾向は変わらない
プロモーション	・テレビ CM/ラジオ CM ・耳に残る音楽	・ターゲットがトラック運転手のため、継続してラジオで宣伝 ・メルマガ強化
立地・流通チャネル	・幹線道路沿いに立地 ・全国に幅広く展開 ・インターネット販売 ・食材は安全なサプライヤーから仕入れ	・人が多く集まる場所に店舗がない ・人材不足により店舗拡大が困難 ・インターネット販売に力をいれるなど

出典：山岡家のホームページに基づいて筆者が作成

価格帯としては安めであるが、消費者の低価格志向は今後も続くと予想される。原材料が高騰する中、いかに価格、味を変えないで提供できるかが課題となる。

テレビ CM、ラジオ CM ともに進出済みである。ターゲットであるドライバーは運転中にラジオを聴くため、ラジオ CM の回数を増やすことを提案する。企業イメージを保つため、メロディーは変えないほうがよい。

第4節 推奨案

財務分析／組織分析／マーケティング分析から、山岡家の経営課題として1「店舗を増加したい」という成長志向があるにも関わらず、人材不足に直面している」2「ターゲットであるトラック運転手の減少」が挙げられる。

1に対して、原材料の仕入れ先を変更する・テレビCMから撤退し、ラジオCMとメルマガ配信に絞ることを提案する。人件費にコストを割くためには、他活動でコストを節約しなくてはならない。特に近年はテレビ離れが著しいので、テレビCMから撤退することで広告費を削減できるのではないかと考えた。

2に対しては、新しいターゲットに即した新しいラーメンの開発が考えられる。例えば女性向けに、油っぽくなく、ヘルシーなラーメンを提供するなどである。

参考文献

株式会社山岡家、『有価証券報告書 2014－2018 年度』。

株式会社丸千代山岡家、ホームページ、URL:<https://maruchiyo.yamaokaya.com/>、閲覧日:2019年11月2日。

ラーメン山岡家、ホームページ、URL:<https://www.yamaokaya.com/>、閲覧日:2019年11月2日。

トラックドライバーの減少、URL:<https://doraever.jp/column/knowhow02>、閲覧日:2020年1月7日。

第 12 章 メディカルシステムネットワーク

第12章 メディカルシステムネットワーク

エグゼクティブサマリー

1999年北海道札幌市で設立したメディカルシステムネットワークは、「なの花薬局」チェーンの運営を行う一方、独自の保険薬局運営支援サービスを持ち、それを自社、他社の保険薬局向けに提供する企業である。

第1節 現行戦略

メディカルシステムネットワークは、医薬品等ネットワーク事業、調剤薬局事業、賃貸・設備関連事業、給食事業、訪問介護事業を展開している。現在、新規店舗の開発に加え、M&Aによる店舗数の拡大を図っている。

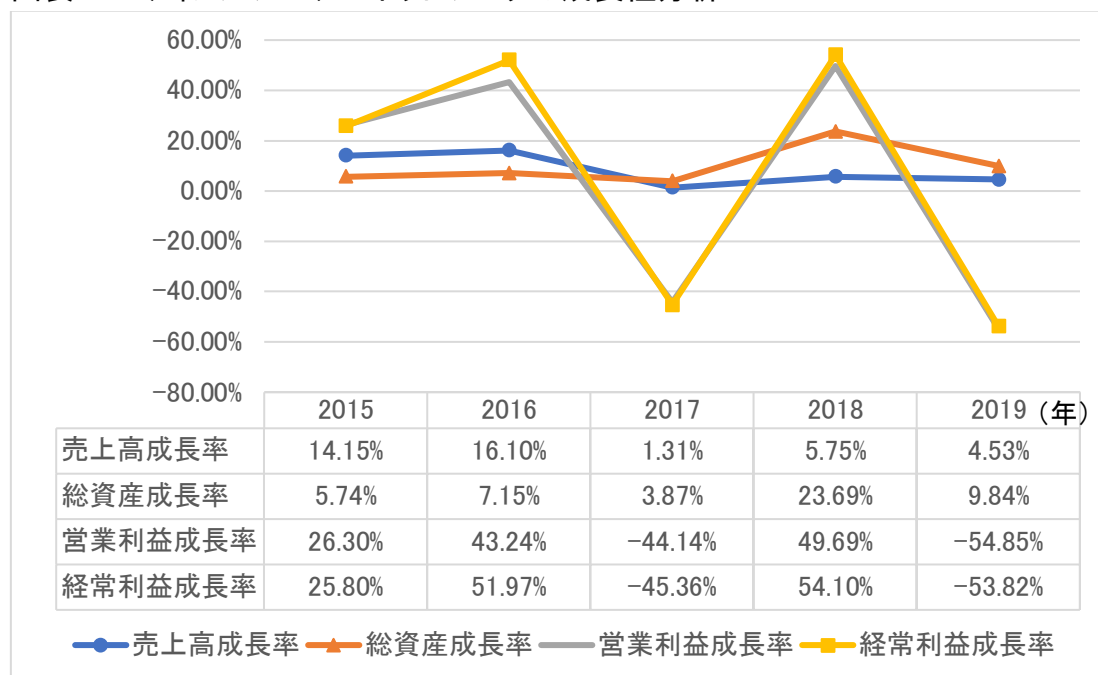
第2節 財務分析

(1) 成長性分析

図表1は、メディカルシステムネットワークの各指標の成長性を示したグラフである。

営業利益成長率、経常利益成長率に関しては、2017年では薬価改定及び2016年度の販売用不動産の売却益の反動などの影響、また、2019年では薬価改定及び調剤報酬改定などの影響により下落している。したがって、成長率は、薬価改定という医薬品業界特有の特徴により左右されている。

図表1 メディカルシステムネットワークの成長性分析

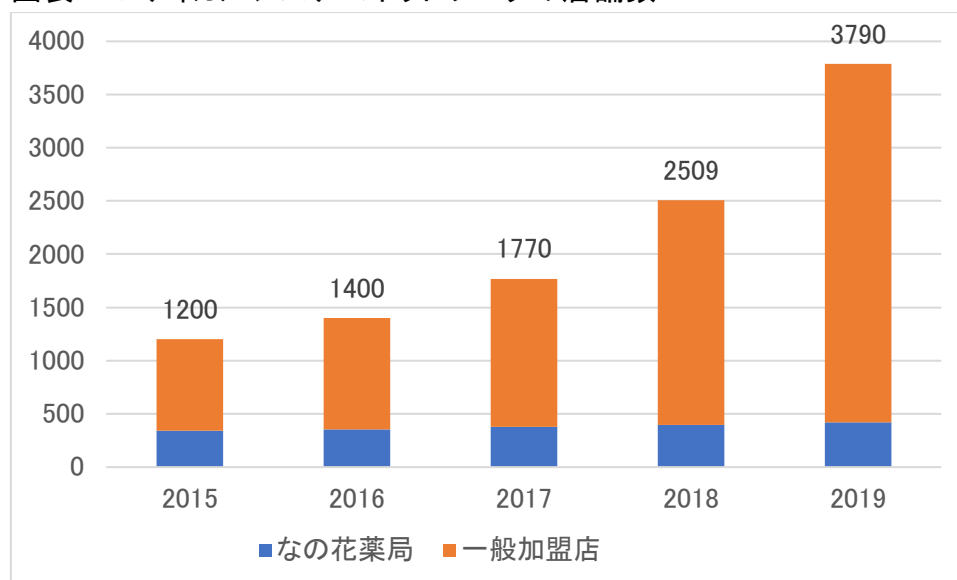


出典:メディカルシステムネットワークの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

図表2は、メディカルシステムネットワークの調剤薬局である「なの花薬局」と、医薬品ネットワークの加盟店舗数を示したグラフである。

店舗数は年々急激に増加していることから、成長性は高いといえる。

図表2 メディカルシステムネットワークの店舗数



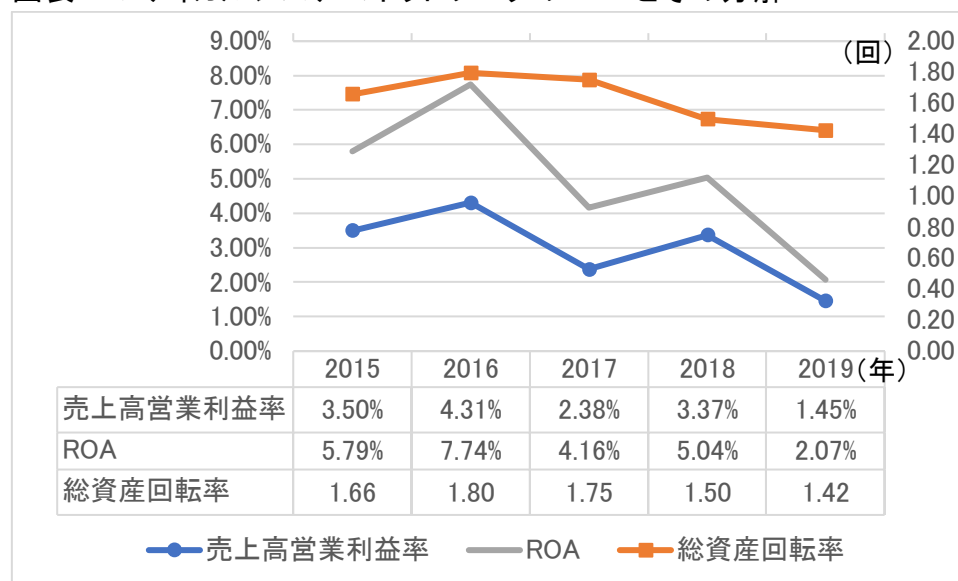
出典:メディカルシステムネットワークのホームページに基づいて筆者が作成

(2) 収益性分析

図表3は、メディカルシステムネットワークの収益性を示したグラフである。

メディカルシステムネットワークのROAは、成長率と同じく、二年に一度の薬価改定により周期的に収益性が下落しており、不安定である。総資産回転率は年々減少しており、収益性が高いとは言えない。

図表3 メディカルシステムネットワークのROAとその分解

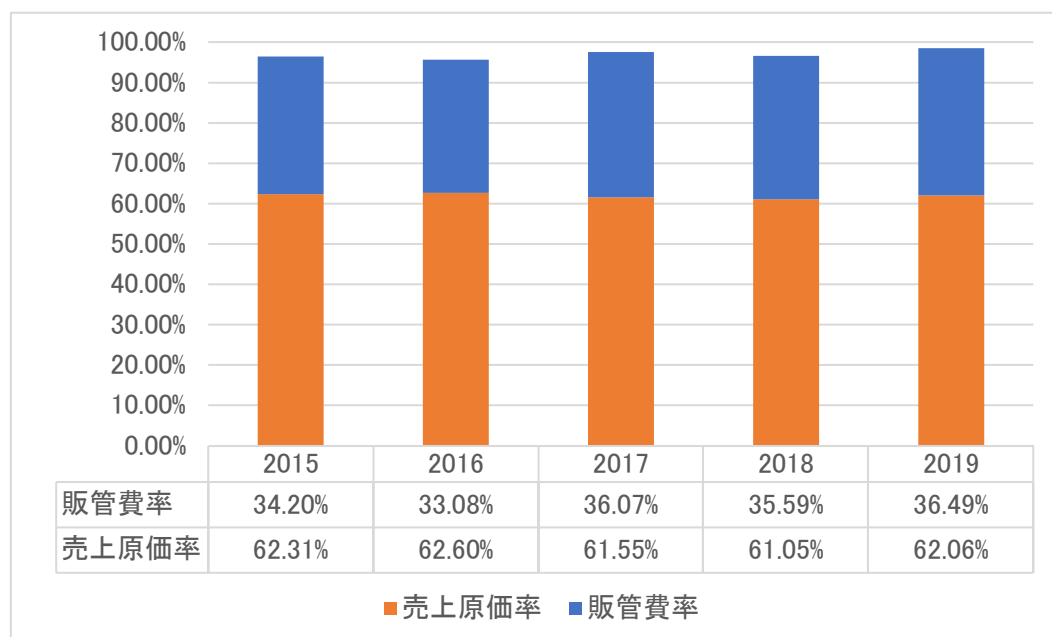


出典：メディカルシステムネットワークの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

図表4は、営業利益率を分解したグラフである。

営業利益率は、販管費の増減に伴って変動していることがわかる。

図表4 営業利益率の分解

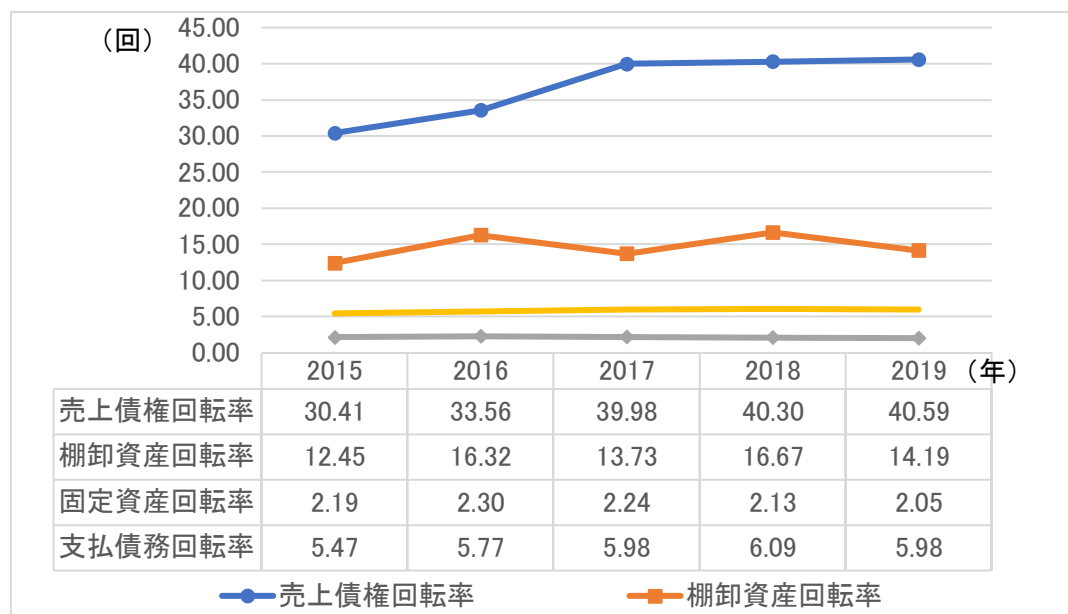


出典:メディカルシステムネットワークの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

図表5は、総資産回転率を分解したグラフである。

固定資産回転率が少ないのは、急速に店舗数を増加させていることが原因だ。図表2のグラフにあるように、店舗の増設が進み、固定資産が増加し続けている。

図表5 総資産回転率の分解グラフとその数値



出典:メディカルシステムネットワークの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

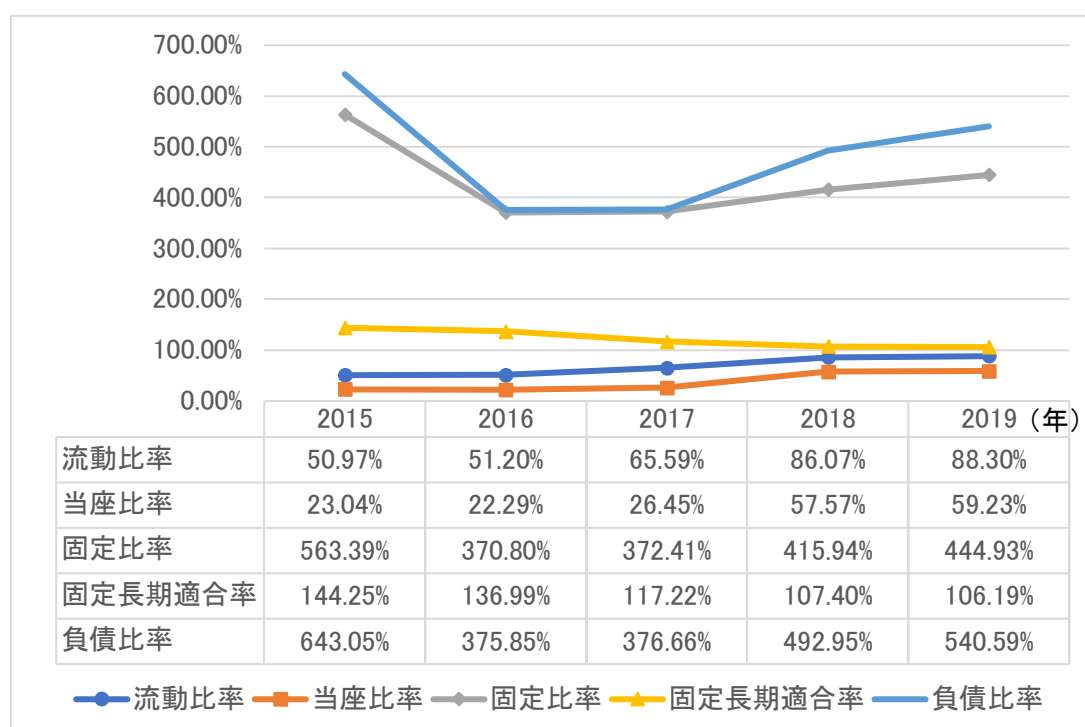
(3) 安全性分析

図表6は、メディカルシステムネットワークの安全性を示したグラフである。

流動比率は100%以下であり、当座比率は60%以下であるため、短期の安全性は低い。しかし、どちらも2016年から増加しており、改善傾向にある。

メディカルシステムネットワークは純資産よりも固定資産を多く持つことで成長してきた企業で、固定比率は多いものの、固定長期適合率は年々下がってきているため、長期安全性は改善しつつある。負債比率は過去五年間で300%から600%と推移しており、安全性は高いとは言えない。

図表6 短期・長期安全性と負債に関するグラフ



出典：メディカルシステムネットワークの各年度有価証券報告書に基づいて筆者が作成

第3節 組織分析

(1) 強み、弱み

メディカルシステムネットワークの強み、弱みについてまとめる。

強みとして、まず、地域の中堅チェーンや小規模の保険薬局が加盟できる経営支援ネットワークサービスが挙げられる。市場の90%を占める地域の中堅チェーンや小規模の保険薬局は、全国展開する大手チェーンと比較すると、卸業者との仕入価格交渉力や適性在庫化のための医薬品融通などの点で不利である。しかし、メディカルシステムネットワークが外部にも提供するネットワークに加盟すれば、こうした大手クラスのサービスを、自社の経営権を失うことなく利用することができる。

次に、薬剤師不足に悩む保険薬局に対し訴求力のある、認定薬剤師研修サポートだ。集合・実習研修会実施機関と協力して、「研修認定薬剤師制度」の研修支援サービスを実施しており、なの花薬局や一般加盟店はもちろん、広く一般の薬剤師に対しても提供している。

最後に、行政の指導と合致した保険薬局の立地戦略だ。なの花薬局には、医療機関モール・ビレッジの出店が多いという特徴がある。これは厚生労働省が推進する高齢化社会における薬局の在り方に即しており、改定された医療点数制度上で有利な立地戦略である。

弱みとして、保険薬局運営において、収益性のある非調剤分野が少ないことが挙げられる。他社の大手チェーンは食料品や化粧品などの非調剤分野の商品売り場を併設しており、店舗の利益率向上を目指しているのに対し、なの花薬局ではその非調剤分野が少なく、利益率は他社よりも低い。

二つ目は、店舗拡大のためのM&Aで相対的に少ない資産量だ。店舗拡大を進めるメディカルシステムネットワークは他社と比べて総資産が少ない。

第4節 市場分析

(1) 6P分析

メディカルシステムネットワークのマーケティング戦略を明らかにするため、6P分析を行った。

図表7 6P分析

Product	独自の経営支援ネットワーク
Price	ネットワーク加盟料、初期投資費用無料(手数料がかかる)
Promotion	なし
Place	全国展開(なの花薬局)
Person	認定薬剤師研修サポートを行っている
Presentation	食や運動の観点からもサポート(なの花薬局)

出典:メディカルシステムネットワークのホームページに基づいて筆者が作成

① Product

他社にはない独自の経営支援ネットワークを持っており、加盟した医療機関に対し、医薬品卸業者との価格交渉から受発注、代金決済の一括化などの業務を一元的に提供している。

② Price

ネットワーク加盟料、初期投資無料。医薬品の購入額に応じた手数料がかかるだけで効率的なサービスを受けられる。

③ Promotion

なし。

④ Place

メディカルシステムネットワークが経営するなの花薬局は全国展開しており、北海道に店舗が多くある。また、全国の医療機関がネットワークに加盟している。

⑤ Person

薬剤師不足の中、認定薬剤師研修サポートを行っている。なの花薬局、加盟店はもちろん、一般の薬剤師にも提供している。

⑥ Presentation

なの花薬局の店舗で管理栄養士・栄養士による食事や体調管理などの様々な相談を実施している。相談内容を薬剤師と共有し投薬時の指導に活かしている。また、地域の方が参加できる「健康フェア」といったイベントや、定期的な数値測定で健康管理をサポートする独自の「NANO-Fit」を実施している。

(2) 市場の機会と脅威

まず、機会として超高齢化社会であることが挙げられる。医療費が増える、サービス付き高齢者向け住宅に入居するといった機会が増える。また、在宅介護が推奨され、訪問介護事業にとってプラスである。

脅威は、医療保険財政の改善のために厚生労働省が後発医薬品（ジェネリック医薬品）を推奨していることだ。後発医薬品の普及は、患者にとっても政府にとっても負担が減るが、薬局は利益があまり得られない。ほかにも、調剤報酬の減額、薬価差益の縮小などの医療費削減や、消費増税なども調剤薬局の収益を減らす要因となっている。また、調剤薬局業界では、ドラッグストア・スーパー・商社などの異業種参入による競争激化も脅威となっている。

第5節 経営課題と推奨案

(1) 経営課題

これまでの分析を踏まえ、メディカルシステムネットワークの経営課題は、少ない資本の中で店舗拡大をしていかなければならない点と、負債での資金調達のため、金利上昇に伴い支払利息が増加することで調達が困難になってしまう可能性がある点の二点である。

(2) 推奨案

推奨案として、広告に力を入れることを挙げる。認知度を向上させることで、加盟店舗の拡大のスピードアップができる。また現在、賃貸・設備関連事業でサービス付き高齢者向け住宅の入居者数の増加に伸び悩んでいるため、広告を打ち出すことで入居者を増加させることができる。このようにして総資産を獲得し、財務上の強さを被買収の経営者や仲介業者などに示し、M&Aを推進するべきだろう。

参考文献

株式会社メディカルシステムネットワーク、『有価証券報告書 2014-2018 年度』。

株式会社メディカルシステムネットワーク、ホームページ、URL:<http://www.msnw.co.jp>、閲覧日：2019 年 12 月 10 日。

なの花薬局、ホームページ、URL:<http://www.nanohana-ph.jp>、閲覧日：2019 年 12 月 9 日。

ケース分析レポート 2019

小樽商科大学 旗本ゼミナール 2019 年度生論文集

編集代表者:森川美優

印刷日:2020 年1月 23 日