



## 第 11 回 企業継続の秘密

( 200 年企業の経営 )

T216 月(1)法 103  
平成 21 年 1 月 5 日  
観光業界の経営分析

内 容

参 考 等

### ファミリービジネス

日本では創業者一族が経営に関わるファミリービジネスが国内企業総数のうち 9 割以上を占め、各地域経済においてその中核的役割を担っています。日本における業暦 100 年以上のファミリー企業数は数万社を数え、欧州 ( 6,000 社 )、米国 ( 800 社 ) を大きく上回っており、その意味で日本はグローバルにみても「ファミリービジネス大国」だといえます。また、ファミリー企業における長期的な視点に立った投資行動や後継経営者による新規事業分野の開拓 ( いわゆる第二創業 ) が、日本経済の成長力、イノベーション力を高める上で果たしている役割についても再評価する必要があるでしょう。

一方、日本においては、ファミリービジネスに関する学際的研究、事業承継、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス、資産形成等ファミリービジネス経営者が直面する様々な経営課題に対するテイラーメイドで質の高い支援サービス、ファミリービジネス政策、等の分野で残念ながら十分な蓄積がなされてきたとはいえないのも事実です。翻って欧米諸国をみると、米国・カナダにおいては 80 以上の大学でファミリービジネス専門コースが設置されており、学術研究・実務家教育を推進するファミリー企業研究所 ( Family Firm Institute ) は米国内外で活発な活動を行っています。また、欧州においてもファミリービジネスネットワークが、ファミリービジネス経営者に対する

ファミリービジネス学会  
ファミリービジネス研究所  
設立総会より

啓蒙活動において大きな役割を果たしており、昨年の年次総会では日本のファミリービジネスが優れた企業に与えられるファミリービジネス大賞を受賞し注目を集めました。

以上のような背景に鑑み、今般多くの支援企業やファミリービジネス経営者の皆様の支援を得て、日本初の「ファミリービジネス学会」および「ファミリービジネス研究所」が設立される運びとなりました。

両機関は、前者がファミリービジネスに関する学際的研究の促進、後者はファミリービジネスの経営者およびファミリービジネスに対して様々なサービスを提供する実務家教育という各々の役割を果たしながら、相互に堅密に連携しつつファミリービジネスに関する「地のプラットフォーム」、「ファミリービジネス研究・教育・支援に関するグローバルネットワーク」を構築することを通じて、わが国におけるファミリービジネスの発展に資するという目的を共有しています。

日本経済新聞に、「200年企業 - 成長と持続の条件」というタイトルで、平成20年4月16日から連載が続いている。日本は世界一の長寿企業大国で、創業200年以上の企業が3,113社ある。二位のドイツの1,500社超、三位のフランスの300社超を大きく引き離している。(光産業創成大、後藤俊夫教授) 何故日本で数多くの企業が永続することが出来たのか。今回、日経記事を中心にして、観光業関連の200年企業の経営の特色を検討して見ようと思う。

フジサンケイビジネスアイ  
ファミリービジネス探訪  
日本経済新聞  
200年企業

尚、本格的には世界的に有名な長寿企業の研究として 創立200年以上の企業の参加するフランスに本拠を置くエノキアン協会や 其他国家におけるファミリービジネスセンターなどファミリービジネスの研究という形で行われている。

## 1. 観光関連の 200 年企業

社名	年数・業種 年	長寿の秘密	検討
小西酒造	458 天文 19 年 (1550) 酒造	酒は白雪 江戸までの物流を直営化 生産から販売の一气通貫経営 江戸時代のサプライチェーン MG 教育活動、私財で藩校明倫堂を設立 明 6. 私立(市立)伊丹小学校開設 山陽電鉄(現 JR)の開設発起人 大名貸しの教訓 政治的活動とは一線を画した	
法師旅館	1,290 養老 2 年 (718) 旅館	ギネスブックに世界最古のホテル登録 老舗の経営は駅伝のようなもの(46代目) 「自ら学び」、「陰徳を積み」 効率一辺倒でない楽しむための仕掛け 「革新の連続こそが伝統」 「お客様第一精神」	
キッコーマン	347 寛文元年 (1661) しょう油製造	大正 12 年から 52 年間地域住民に水道水供給 基金設立(水道、病院、図書館、公園) 家憲「和を以って尊しと為す」... 「私費を省き、分に応じて、社会の為に出損」 「然れども損を求めず、誇りとなす勿れ」 家訓の中の社会貢献	
柏屋	158 和菓子		
J 字屋	412 とろろ汁屋	鞠子の宿の休憩所 外部の目 養子経営	

社名	年数・業種 年	長寿の秘密	検討
赤福	301 赤福餅		
平島屋	378 和洋菓子		
吉字屋	508 塩、油販売		
栄太桜絵本舗	190 栄太桜飴		

## 2 . 京都花街の経営学 なぜ 350 年も続くのか？

東洋経済新報社  
京都女子大学 准教授  
西尾久美子著

### ( 1 ) 京都花街とは ( 京都市の観光客年 4800 万人 )

- ・ サービス・プロフェッショナル ( もてなしと一流の文化 )  
舞妓さん  
芸妓さん
- ・ 伝統の起源  
豊臣秀吉の妻ねねの侍女 ( 出雲阿国の時代 )  
「もてなし」と「観光」の両側面の発展
- ・ 現在のお茶屋  
上七軒 ( 10 )、祇園甲部 ( 74 )、祇園東 ( 12 )、  
先斗町 ( 32 )、宮川町 ( 37 )、島原
- ・ 経済規模  
1955 年頃の 674 人から減少しているが東京、大阪ほど  
ではない  
舞妓 ( 77 )、芸妓 ( 196 )、 ... 78 億円の年商 ( 花代 )  
東京芸者 ( 342 )

### ( 2 ) 高度技術専門職と一見さんお断りのルール

- ・ お茶屋 ( イベント企画会社 ) と置屋 ( 芸能プロダクション )
- ・ 一見さんお断り ( 敷居の高さ )  
長期掛け払いの取引慣行 債務不履行の防止  
もてなしというサービス 顧客情報に基づくサービスの提供  
職住一体の女世帯 安全性への配慮
- ・ 長期立替払いの商慣行 ( 与信 )  
なじみのお客は、財布を持っていなくてもお座敷で遊ぶ  
ことが出来る。高額現金の持ち歩きと会計の煩わしさ  
からの解放とクレジットカードにない利便性。  
つまり、遊びに掛る経費一切をお茶屋が立て替える。  
二次会費用、タクシー代、全ての立替の請求は 2~6 ヶ  
月後に請求書が届くという長期掛払いの商取引慣行が江  
戸時代よりずっと続いている。

- ・もてなしというサービス  
初めての全く情報のないお客は、どんなサービスが好みかわからず、お座敷で満足いくようなサービスを提供できないからご遠慮願う。
- ・信用の証（ステータス）  
お茶屋のなじみ客となることは、取引関係の安全性、氏素姓、マナーもきちんとしていると認められたことになる。  
一つのステータスとなり、大手企業の大阪、京都支店の支店長など、担当者の移動に際して、新任者をお茶屋へ引継するなど信用の継続を図っている。

### （３）教育制度（学校教育と働きながら学ぶこと）

- ・学校（一生、女紅場の生徒）、置屋、お茶屋、顧客からの360度評価
- ・伝統文化（教育と師匠）  
日本舞踊、三味線、鳴物、笛、唄（長唄、常磐津、地唄、小唄、端唄）、茶道、都をどり、京おどり、鴨川をどり
- ・上品さ（家庭としつけ）  
立ち居振る舞い、京言葉、お化粧、頭髪、着物、花街の手慣、行儀作法
- ・即興性（お座敷と実践）  
反映のよさ、受け答え、話術、臨機応変の対応、雰囲気を見る、年間1,000回のお座敷
- ・評価と育成（みんなが見てはる）  
お母さん、お姉さん、同輩、お客様  
見て・聞いて・教えてもらって・また見て・聞いて
- ・宝塚歌劇団は、小林一三が花街の芸舞妓育成の学校制度を参考にして、設立したと言われている。

### （４）設備投資の軽さ

東京、大阪の料亭は設備投資重視のハード型の業態であり、大型化を目指したが、京都のお茶屋は情報重視のソフト型と言え、大型化せず市場の有限をわきまえて、それを刈り取っ

てしまわずに、継続的に手入れをしてお互いに業界でシェアしているとも言える。

- ・東京 - 料亭 - 高級化（設備投資） - 顧客の特別化、高級化  
- 環境不対応、廃業多発
- ・大阪 - お茶屋と料理部門の兼業 - 規模の拡大と高級化 - 環境不対応、廃業多発
- ・京都 - お茶屋 - 外注（芸舞妓、料理屋、花屋、道具屋、...  
顧客情報重視） - 継続

（Eメール課題 11）

? 11. 長寿企業の秘訣は何か。

提出期限：H21.1.19（月）

Eメール：[yamauchi@cosmos.ne.jp](mailto:yamauchi@cosmos.ne.jp)

# トヨタ 社長に豊田章氏濃厚

12/24 '08  
7:44:20



豊田章男氏

## 赤字の14年ぶり創業家出身 克服へ

身の社長は一九九五年にうだ。退任した豊田達郎相談役(79)以来で、十四年ぶりの「大政奉還」となりそ業利益予想を下方修正してない緊急事態(渡辺

社長)を創業家の求心力で乗り越えるのが狙い。豊田家出身の社長は六人目となる。章男氏は現在、海外と国内の販売を統括する副社長。早くから将来の社長の有力候補とされ、これまで中国本部長や情報事業本部長を歴任した。社長就任は来年四月が有

トヨタ自動車の渡辺捷昭社長(66)が来年春に退任し、豊田章男副社長(52)が昇格する社長交代が濃厚となったことが、二十三日分かった。豊田氏はトヨタグループの創業者・豊田佐吉のひ孫で、豊田章一郎・名誉会長(83)の長男。創業家出

力。新年度から人事を刷新し、新車販売急落や円高といった逆風に立ち向かう体制をつくらんとみられる。豊田 章男氏(とよだ・あきお)慶大卒。84年トヨタ自動車。専務などを経て05年6月から副社長。名古屋出身。

### トヨタでも赤字

米紙、驚きとあきらめ【ニューヨーク23日共同】二十三日付の米紙ニューヨーク・タイムズは、トヨタ自動車が二〇〇九年三半期の連結営業損益の赤字予想を発表したことを「販売減でトヨタでさえ赤字」と一面トップで報じた。これまで好調だったトヨタの赤字転落への驚きとともに、米ビッグスリー(自動車大手三社)を経営危機に追い込んだ市場環境の急激な悪化に対するあきらめムードも伝える格好となった。

### ことば

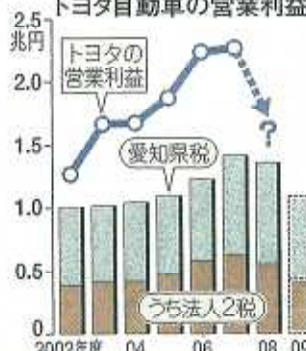
トヨタと豊田家 トヨタ自動車は、豊田佐吉が創業した豊田自動織機製作所(現豊田自動織機)が源流。1933年に佐吉の長男、喜一郎が自動車部を設置。これが現在のトヨタの前身、トヨタ自動車工業の設立につながった。これまでトヨタの社長には、豊田家から5人が就任。グループの部品メーカーなどの会長や社長にも豊田家出身者が名を連ねており、トヨタグループが世界的な企業群に成長した現在も、豊田家は経営に強い影響力を保持し続けている。



# 税収3000億円減 苦悩の愛知県

12/26 '08 416.2m

愛知県税収と  
トヨタ自動車の営業利益



税収は決算額、08年度は当初予算、09年度は予測。トヨタの利益は連結決算(米国会計基準)

## トヨタ不振直撃 特定産業依存 財政構造あた

トヨタ自動車をはじめとする主力製造業の不振で、愛知県が来年度予算編成に苦悩している。県税収の落ち込み額は過去最大の三千億円規模とみられ、県は歳入確保と歳出削減に懸命だ。東海地方の好況に支えられ三年連続で地方交付税の不交付団体だっただけに、特定産業に税収を依存する財政構造の課題も浮き彫りになった。

### 豊田市は9割減

「現在の景気は百年に一度の危機。県は暴風雨の中に飛び込んだ」

神田真秋知事は十二月県議会で苦境を訴えた。県によると、トヨタとグループ八社が納める法人二税は県税収入の一割を占める。二〇〇八年度当初予算の県税は一兆三千八百億円。〇九年度はその二割の二千七百億円以上が減る見通しだ。トヨタは二十二日、〇九年三月期の連結営業損益が千五百億円の赤字になると

業績予想を下方修正。県は税収見込みを再試算するが、減収額の拡大は確実とみられる。企業城下町の市町村はさらに深刻だ。〇九年度法人

### 「派遣切り」抗議 労働者デモ行進

トヨタ名古屋に

労働者の使い捨てはやめろ。製造業の業績悪化で契約を打ち切られた労働者が二十三日、愛知県の労働組合員らと一緒に、トヨ

### 増える県債残高

県財政課によると、〇九年度は公債費増や法人事業

市民税で見ると、同県豊田市は〇八年度当初の九割に当たる約四百億円の減収。トヨタの工場がある田原市も八割減の見込み。両市の財政担当者は「現在の市民サービスの水準維持は困難」と話し、道路など公共事業の着工延期を検討している。

トヨタの名古屋オフィスが入る名古屋駅前ビル周辺をデモ行進し、雇用確保や生活の安定などを訴えた。

デモには外国人労働者も含む約二百人が参加。冷たい

税の還付で八百億円の歳出増が見込まれ、実質的な財源不足は三千五百億円を上回る。

財政調整基金など約七億円の基金取り崩しは避けられず、〇七年度の積み立て分が一気に消える。残り

税を手当てしてもらおう(県幹部)ことや、五百億円前後の臨時財政対策債増発などで対応する見通し。三兆円台に抑制していた

い風の中、「クビ切るな！生きさせろ！」などと書かれた横断幕やのぼりを掲げ同駅近くの公園を出発。細切れ派遣は許さないぞ」と大声で叫び、同ビルに向け約三十分間行進した。

### 見えない先行き

「真に必要な行政サービスは何か、事業の見直しに取り組みます」

愛知県はホームページに異例の「お願い」を掲載し県民に理解を要請。公共事業5%カットや政策的経費

10%削減などで百四十億円を浮かす予算編成方針を示し、さらに査定で削る。

行政サービス低下も懸念されるが、県では五億円超の不正経理が発覚したばかり。ペテラン県議は「職員や県議の大胆な人件費カットもやむを得ない」と話す。

トヨタなど製造業頼みの税収構造は簡単に転換でき

ず、景気の先行きも不透明。失業者や中小企業への支援も重要度を増す。財政担当職員は「もう鼻血も出ない」と頭を抱えるが、少ない財源で効果的施策を求められる厳しい情勢が続くそうだ。



トヨタ関連企業などの「派遣切り」に抗議し、プラカードを掲げるデモ参加者=23日、名古屋市中村区

# 財務強化 人員削減へ

## 内部留保 02年比倍増

### 大手製造業16社

トヨタ自動車やキヤノンなど日本を代表する大手製造業16社が大規模な人員削減を進める一方で、株主対策や財務基盤強化を重視した経営を続けていることが二十三日、共同通信社の集計で明らかになった。二〇〇八年度は純利益減少が必至の情勢だが、十六社のうち五社が増配の方針、前期実績維持とする企業も五社だった。

(12面に関連)

大手企業の財務と人員削減	内部留保	配当	人員削減
	2001年度末 2008年9月末	2009年3月期	
電機・精密9社 (キヤノン)	6兆6000億円 11兆2000億円 (9000億円) (2兆8000億円)	増配4社、維持2社、 未定3社  (110円[維持])	2万1155人  (1700人)
自動車7社 (トヨタ自動車)	10兆3000億円 22兆4000億円 (6兆7000億円) (12兆3000億円)	増配1社、維持3社、 未定3社  (未定)	1万8940人  (5800人)
合計	17兆円 33兆6000億円		4万0095人

※人員削減は、請負、派遣、期間の従業員判別分。キヤノンは2001年12月期。内部留保は、利益準備金、剰余金、その他の包括利益などの合計。内部留保の額は四捨五入のため合計が合わない場合もある

## 株主重視 増配も

利益から配当金などを引いた内部留保の十六社の合計額は〇八年九月末で約三十三兆六千億円。景気回復前の〇二年三月期末から倍増し、空前の規模に積み上がった。

過去の好景気による利益が、人件費に回らず企業内部にため込まれている。世界的な景気減速が続く中で、各社は内部留保などの使途について慎重に検討するとみられる。一方で〇八年四月以降に判明した各社の人員削減合計数は約四万人に上り、今後も人員削減を中心とするリストラは加速する見通しだ。

派遣社員などで組織する労働組合は「労働者への還元が不十分なまま利益をため込んだ上、業績が不透明になった途端、安易に人減らしに頼っている」と批判している。

減益見通しにもかかわらず増配予想を変えていない

のはソニー、パナソニック。これまでのところキヤノンは配当について、〇八年三月期実績水準を維持、トヨタ自動車は未定としている。ただ景気悪化の速さに企業が戸惑っている面もあり、今後は配当を見直す動きが出てくるとの見方もある。

調査対象は、キヤノンなど電機・精密九社とトヨタ自動車など自動車業界七社。〇二年三月期(キヤノンのみ〇一年十二月期)と〇八年九月末時点の決算資料や各企業からの回答を基に集計。内部留保は法定の積立金を除く剰余金や各種の評価損益などを合計した。

## 第10回(12/25)の復習

平成21年1月5日

### 1. 第10回のキーワードは何か

「CSR」企業の持続的な成長発展の必要条件

### 2. 観光業界のCSR

(1) 市場

(2) 環境

(3) 人間

(4) 社会

(5) ガバナンス

(Eメール課題 10)

? 10. 観光業におけるCSRの重要性について述べよ。

提出期限：H21.1.5(月)

Eメール:yamauchi@cosmos.ne.jp

### Ⅲ. 沖縄企業の経営者による総合力の調査

#### (企業経営に対する責任感)

経営者が自ら経営する企業体を評価するチェックリストである。

特に財務分析等数値面で表われない部分の評価項目を多く配しており、経営者の自社の経営に対する意思表示である。

自社の経営資源（人的、物的）は十分に活用しているか。

人材は十分に働いているか、本当に足りない点はないか、更に工夫して働きを増大させるべきである。

物的設備等は十分に活用しているか、計上されている価額を超えて投資回収できているか、できていないなら減損を行っているか。

経営者は経営資源の充分な活用を行うことが、その役割である。

金融機関に自社の強さと企業の継続性をアピールし、経営基盤と責任感覚の充分さを説明し、無担保、無保証融資を説得する力はあるのか。

それには、各項目 90 点以上を取得することが必要であり、80 点の場合には、具体的な改善事項を説明できて、90 点にすることが可能でなければならない。90 点を取得しても、自己評価にすぎず、他者評価により減点されるかもしれない。

自社の経営理念は何か、何を達成するのか、何をテーマとするのか、何に重点をおいて経営資源を投入するのか、経営にスピードと透明性はあるのか、経営上の課題の達成は可能なのか。

これらの観点から見ると平均値に現われた、県内企業の経営力、総合力の自己評価は比較的高いところもあるが、改善すべき点もあり、多くの課題がある。

#### ① 経営基盤と構造

経営基盤と構造で言えばもっと企業化、利益指向化した構造を作り経営基盤を充実する必要がある。

中小企業は、経営者の献身的な努力と従業員の勤勉さにより成り立っていることを意識し、従業員の労働意欲をより高め、徹底的に企業経営のために活用する必要がある。

## ② 事業計画と成長性

経営理念及びその実現としての事業計画が不明確で、何に向かって進むのか、どのような成長を計画し実現するのか見えにくい。計画とその結果である決算は従業員にきちんと説明し、対外的にもアピールすることによってより磨かれたものとなる。加えて、自社の製品、サービスのレベルアップにより他との差別化を図る必要がある。羅針盤なき航海ではこれからの経営は成り立たないことを認識すべきである。経営者の先見性と将来に対する備えが不十分である。

## ③ マーケティング

市場、顧客に対する認識は学校の通知簿で言えば、評点2~3程度である。顧客ニーズ、苦情の把握等基本的なことができていないところが多い。マーケティングとは市場の動向と顧客のニーズを適切に把握し、顧客を創造するプロセスと考えるべきである。顧客別のニーズを的確にとらえるとともに顧客別の損益を明確にして、先見的で、効果的な販売活動を行うべきである。

## ④ 財務諸表の理解

財務の把握が充分でなく、経営者としての財務の理解と活用が課題である。財務の理解は経営者の資格要件の一つであり、これを欠けば、経営者失格である。

減損会計、時価会計、ディスクロージャーに対して会計の専門家的な理解ではなく、経営者として現在進行中の業績について、早期に、効果的に把握する必要がある。そして、分析し、課題を明確にし、経営資源を注入すべきところをはっきりとさせ、将来に対する正しい見通しを持つべきである。

その要諦は、経営の有する人的資源と物的資源の徹底的な活用であり、それを行い得る経営体質を構築することである。

前年度と比較して選定先に若干の異動はあったが、規模、損益等全体的に大きな変動はなく、上記①~④に述べた点の改善が必要である。

① 経営基盤と構造は	78%で同一
② 事業計画と成長性は	72.4%から 69.2%へダウン
③ マーケティングは	72.4%から 67.2%へダウン
④ 財務諸表の理解は	82.4%から 80.0%へダウン
全体で	76.3%から 73.6%へダウン

# 経営者による総合力評価（企業評価）

## ①経営基盤と構造

### 自己評価の特色

(1) 経営環境	05/10	7点	6.1 , -0.9	87.1%	業界の将来展望と自社の自主性の点で改善の余地がある 企業倫理、取引先の信頼も良好と考えている
	04/10		6.2 , -0.8	88.6%	沖縄企業は明確な将来展望を持つとうしない傾向がある
(2) 自社の状況	05/10	9点	7.6 , -1.4	84.4%	従業員のやる気、教育にやや問題がある 社内の整理整頓にも問題がある 比較的満足をしているが自社の業績向上のために労働に責任を持たせる点については実行力が低い
	04/10		7.5 , -1.5	83.3%	
(3) 経営者について	05/10	9点	5.8 , -3.2	64.4%	経営理念、自己研鑽が不足し、公私混同は特に大きな課題である 後継者に問題があり、解決する必要がある
	04/10		5.8 , -3.2	64.4%	会社としての意識に欠けるところがある 会社は誰のものかを再考する必要がある 経営者の健康管理が不足している
合計（25点）	05/10	平均点	19.5 , -5.5	78.0%	非数値面では自信をもった経営を行うが企業規模が小さいため、経営理念確立ができておらず、公私混同等に問題があり、
	04/10		19.5 , -5.5	78.0%	全体を通じての経営理念の確立と徹底が課題である

調査時点の沖縄の景気は内地（地方）に比較して比較的良好であり、観光の好調、長寿食品、飲料業界等の県外出荷の伸びは極めて好調である。

従業員のやる気とそれが企業業績につながるという面での工夫と経営努力が充分とは言えない。それは経営能力の不足であり、社内の意思疎通、労働環境に、今一步の改善が必要である。沖縄の経営者は、プロとしての認識、技術の面で今一段のレベルアップが必要であり、人的資源の徹底的な活用を図らねばならない。

個人営業的な感覚も残っており、企業の透明性を自己の責任で開示するといった責任感がうすい。

## ②事業計画と成長性

### 自己評価の特色

(4) 事業計画と予算	05/10	12点	8.9 -3.1	74.2%	経営計画が存在しない企業もある 存在しても機能していないもの 予算と実績との比較ができていないか 生かされていない 予算に対する考え方を改める 事業の将来を考察する必要がある
	04/10		9.4 -2.6	78.3%	
(5) 決算	05/10	6点	3.9 -2.1	65.0%	決算の早期化及び金融機関や従業員への 決算説明が不足している 月次決算を企業の共通語とする認識が欲 しい
	04/10		4.2 -1.8	70.0%	
(6) 成長性	05/10	7点	4.5 -2.5	64.3%	自社のための将来成長するサービス、商 品の認識が不足し、将来を見据えた準備 が充分とはいえない ソフト面での改善が必要である
	04/10		4.5 -2.5	64.3%	
合計(25点)	05/10	平均点	17.3 -7.7	69.2%	計画的な経営と月次決算の活用等、 数値管理面が弱く、事業に対する 反省と将来展望が充分でない
	04/10		18.1 -6.9	72.4%	

従来、県内企業は計画性の欠如と決算に対する関心の低さ等が問題であると言われていた。事業計画なくしてこれからの企業経営が成り立つ筈がなく、またその結果を従業員、金融機関等に計画と実績を充分に開示して自社の存続、発展を図るツールにすべきである。事業計画と決算を社内の共通語として自社を強化すべきである。

また、企業の存続は、他を圧する強力な製品とサービスであることを認識して、強い会社とするための準備と努力をすべきである。

### ③マーケティング

#### 自己評価の特色

(7) 市場	05/10	7点	4.6 , -2.4	65.7%	競争に対する意識が弱い マーケティング戦略の策定と実施に十分な 時間と費用をかけていない
	04/10		4.9 , -2.1	70.0%	将来に対する先見性と備えが必要である
(8) 販売戦略	05/10	10点	6.7 , -3.3	67.0%	販売の重要性の認識が不足 顧客のニーズ、苦情を的確に把握する とともに、顧客別の損益も明確にして
	04/10		7.0 , -3.0	70.0%	効果的な営業活動を行うべきである 広告、販促の効果の測定なども必要
(9) 顧客管理	05/10	8点	5.5 , -2.5	68.8%	顧客管理は与信管理を含めて不十分で あると考えている 顧客クレームの対処に問題がある
	04/10		6.2 , -1.8	77.5%	即ち、顧客特性の把握など、前向きにビ ジネスのチャンスとしてとらえられてい ない
合計 (25点)	05/10	平均点	16.8 , -8.2	67.2%	市場に対する積極さに欠ける 自社の出来る範囲で顧客、市場に対する 現状の改善努力、将来に対する備えが必 要である
	04/10		18.1 , -6.9	72.4%	

市場に対する正面からの取組と将来に対する備えに欠ける

顧客ニーズ、苦情等をビジネスチャンスにする積極さが必要である

顧客に対する働きかけを主にした顧客の特性、自社の商品、サービス等の充分性の検討など前向き顧客管理と活性化が必要である



#### ④財務諸表の理解

##### 自己評価の特色

(10) 業績の把握	05/10	8点	6.5 -1.5	81.3%	財務内容に課題がある 業績の把握に適時性が欠ける 把握—分析—課題—対策の流れが 明確でない 含み損の顕在化なども必要 物的資産の活用認識がうすい
	04/10		6.1 -1.9	76.3%	
(11) 財務諸表の分析	05/10	17点	13.5 -3.5	79.4%	財務に対する理解が不足している 在庫、売掛金の管理に問題がある 全体的な見通しの下、経営資源の 適正な配分が行われていない 財産の活用の充分さの分析がなく、 遊休資産に対する考えが甘い 減損会計の考え方を理解し、財産 の徹底的な活用が必要である。
	04/10		14.5 -2.5	85.3%	
合計 (25点)	05/10	平均点	20.0 -5.0	80.0%	経営を計数で把握し、さらに前向 きの経営努力が必要である 含み損、含み益などを検討し自社の 財務から見た可能性の検討が充分に 行われていない
	04/10		20.6 -4.4	82.4%	

チェック項目		05/10		04/10	
経営基盤と構造 (25)	平均点	19.5	78.0%	19.5	78.0%
事業計画と成長性 (25)	平均点	17.3	69.2%	18.1	72.4%
マーケティング (25)	平均点	16.8	67.2%	18.1	72.4%
財務諸表の理解 (25)	平均点	20.0	80.0%	20.6	82.4%
総合計 (100)	平均点	73.6	73.6%	76.3	76.3%

# CSR意識と企業の総合力評価等との関係

企業のCSR意識を集計した結果（今回調査Ⅰ）を企業の総合力評価等（今回調査Ⅱ）と比較した結果、CSR意識と企業の総合力評価の調査結果の間には正の相関関係があることは明らかである。

このことは、総合力評価の高い経営がCSR意識を高く持ち、CSR意識の高さが経営の総合力を高め、企業の強さを増すという相乗効果が推定される。結果として企業を強くしようとしている経営者は、高いCSR意識を有していることになる。

また、財務諸表の適正表示との間にも同様の傾向が見られる。

## 1、CSR意識と企業の総合力評価

調査対象となった沖縄企業にとってCSRという言葉は、耳新しく、聞きなれない言葉であったと思われる。

しかし、調査票の質問事項は、何らかの形で企業経営者が日頃考えて来た、あるいは考えねばならない経営上の重要事項であったと思われる。

CSR意識の調査も、企業の総合力評価の調査も、ともに企業経営にとって前向きな回答が高ポイントにつながるものである。

従って当然の結果ではあるかもしれないが、両者に正の相関関係が見られる。

CSRに対する意識の高さは、企業の経営力の自己評価の高さと比例している。

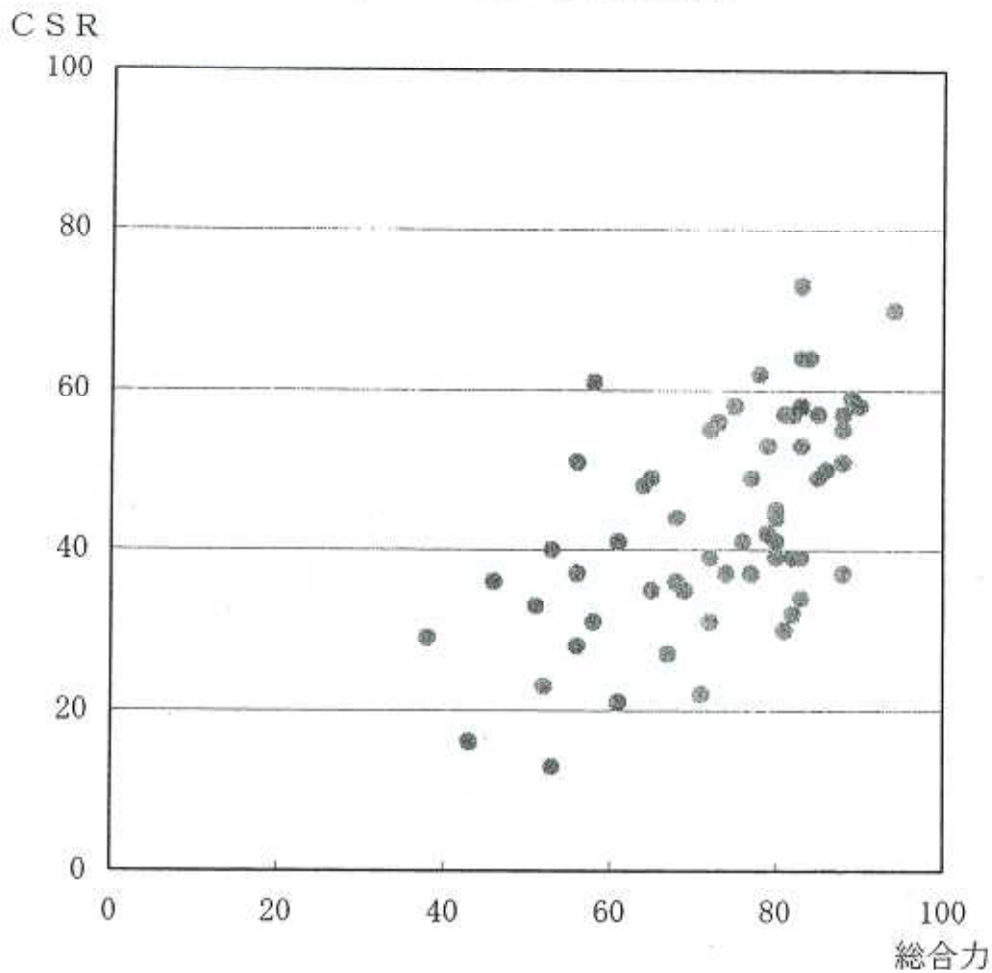
CSRの高さは、企業の強さを増し、企業の総合力をあげることができるということになる。

このことは、企業の総合力の高い企業はCSR意識が高くなり、CSRの高さは、企業の強さを増し、企業の総合力をあげることができるということになる。

両者の構成要素を意識して、高くすることによって、両者の相乗効果を期待することができる。そして、それは企業を強くすることになる。

しかし、総合力が高い企業が、その余裕によってCSR意識を高めているとも言える。

### CSR意識と企業の総合力評価



企業経営者が自己及び自己の企業の総合力と認識しているレベルと比較すると沖縄企業のCSR意識の評点は今一步の感がある。

これは、利益意識（経営管理意識）が先行していることを示している。単純に言えば、CSR意識 < 利益意識ということである。

しかし乍ら、CSR意識と企業の総合力評価の間には正の相関関係が見られる。このことは両者とも前向きな経営が高得点につながり、両者、相俟って自社の経営力を高めるために有効な働きをしていることを示している。

別の見方をすれば企業の総合力が高ければ、財政的余裕もあり、CSRに配慮しやすく、その結果として、両者に相関関係が見られるということにもなる。

① 貸借対照表様式の妥当性

平均点	14.6 / 20	=	73.0%	05/10
			70.5%	04/10

② 損益計算書様式の妥当性

平均点	8.7 / 20	=	43.5%	05/10
			43.0%	04/10

③ 貸借対照表項目の妥当性

平均点	10.8 / 20	=	54.0%	05/10
			45.0%	04/10

④ 損益計算書項目の妥当性 (B/S、P/L の注記等を含む)

平均点	7.3 / 20	=	36.5%	05/10
			28.5%	04/10

⑤ 特定項目の妥当性

平均点	14.4 / 20	=	72.0%	05/10
			67.5%	04/10

# 後半レポート

T216 月(1)法 103  
平成 21 年 1 月 5 日  
観光業界の経営分析

## 1 . 後半のレポート

今までの E メール課題 6~10 の中から 1 題を選定して補筆、修正して、作成する。

様式 A4 1 頁とする

期限 平成 21 年 1 月 19 日 ( 月 )

## 2 . 今までの E メール課題

- 6 観光の経済 ( 波及 ) 効果を向上させるにはどうしたらよいか？
- 7 観光地の変化の兆し ( 良い点、悪い点のどちらでも OK ) について述べよ。
- 8 沖縄における中国人観光の未来と受入体制について論ぜよ。
- 9 成功するテーマパークのコンセプト ( 統一的な視線 ) の重要性について述べよ。
- 10 観光業における CSR の重要性について述べよ。

## 3 . 前半のレポート

今までの E メール課題 1~5 の中から補筆、修正して、作成する。

様式 A4 1 頁

期限 平成 20 年 12 月 22 日 ( 月 )

## 4 . 前半の E メール課題

- 1 沖縄観光の「シカケ」としての選択と集中は、何だと思うか？
- 2 観光学の必要な理由は何だと思うか？
- 3 観光地のホテル経営において、利益をあげるポイントは何か？
- 4 地域及び観光事業の発展と空港ターミナルの役割について。
- 5 観光立県における“旅行代理店”の重要性を述べよ。

## 5 . 採点の方法

- 1 ) 授業毎の E メール課題 ( 各 3.5 点 ) 3 点 3.5 点に変更
- 2 ) 前半のレポート ( 30 点 )
- 3 ) 後半のレポート ( 30 点 )

## コスタビスタ見学会



琉球大学 観光産業科学部  
観光業界の経営分析講座  
公認会計士 山内眞樹

目 的： CSR（EM）ホテルの特色の見学

日 時： 平成 21 年 1 月 20 日（火）17 時

集合場所： EMホテル コスタビスタ沖縄 ロビ -  
（旧ヒルトンホテル）TEL098-935-1500

スケジュール： 17：00 ホテル施設見学

17：30 社長講話

18：00 バイキング

事前学習： 第 10 回沖縄企業の CSR 調査  
第 11 回企業継続の秘密  
等 CSR（企業の社会的責任）について再学習  
をしていくこと