

『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月（追加）

サービス業

金融庁の委託事業である『令和5年度「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」』において、メディアラグ株式会社が作成したものです。

『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月

9 サービス業

業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしています。また、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、実務者の主観的な表現等を含みます。

本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。

中小サービス業の目利き（訪問前編）

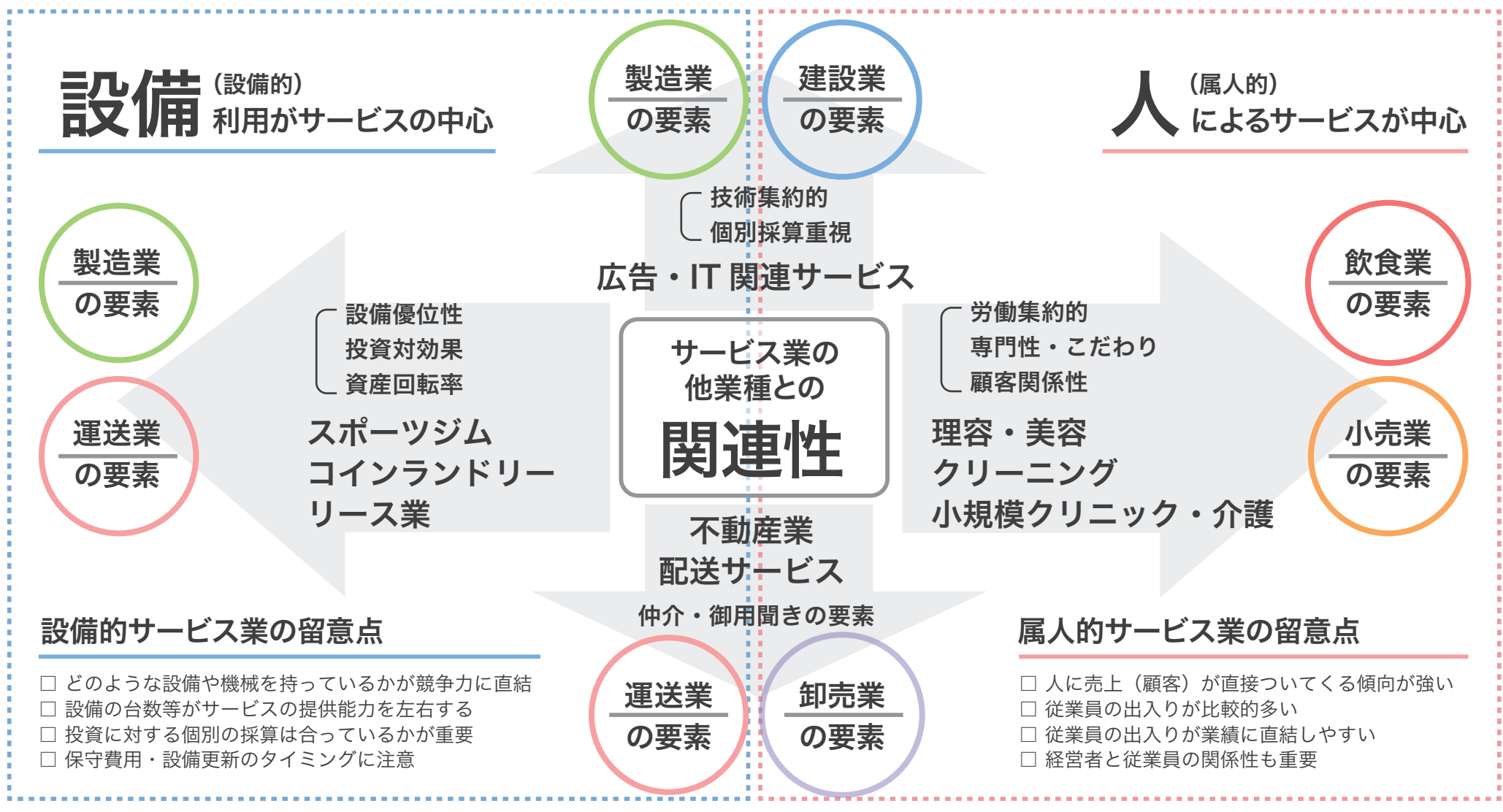
注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

サービス業
訪問前編

会社を訪問する前に把握しておきたい、サービス業の特性に関する位置関係についてまとめます。

サービス業といっても非常に広範な業態を含むので、業態によって着眼するポイントも大きく異なります。

代表的なサービス業がどのような業種と類似点があるかをまとめます。訪問前に関連性の高い業種の着眼点も合わせて活用するとよいでしょう。



中小サービス業の目利き（決算資料編）

注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

サービス業

決算資料編

会社を訪問する前に、着目してほしい財務諸表やそれに付随する経営指標などについてまとめます。

サービス業といっても業種の範囲が非常に広いので、特に着目したい共通部分についてまとめます。

1

売上高営業利益率 （本業収益力）

- サービス業は全般に労働集約的な事業形態が多いので、売上から経費を引いた営業利益にまずは着目
- 原材料費や外注費が、売上原価として大きな割合を占めることは少ないのが特徴
- 本業との関連が想起できないような費用科目については注視が必要

美容エステや理容、ネイルサロン、小規模学習塾、IT関連のサービス業、デザイン事務所など、大きな設備投資は必要とせず、労働集約的な事業を運営している企業は、まずは営業利益の確保ができていないかを優先して確認することが有効です。中小企業のサービス業は、売上原価が大きな割合を構成していることは少ないのが特徴です。経費についても、人件費・地代家賃・水道光熱費などが大きなウェイトを占めています。入金サイトも建設業のように長期化することはまれなので、営業利益の創出力が、資金繰りを含めた事業安定性に直結することが多い点にも留意が必要です。

2

売上高の傾向

- 決算書がある場合は、数年分を並べて傾向を把握
- 個人客向けの商売が主流であり、経営資源をもとにどのくらいの売上を生み出しているかが、事業の流れをつかむ上でも重要
- 訪問時に社員数や客数などをヒアリングしないと詳細がわからないことが多いので、この段階では売上のトレンドを大まかに見ておく程度で良い

労働集約型が多い中小サービス業は、小売業や飲食業と同じで、どのくらい顧客を呼べているかが最も重要になりますが、“ヒトに売上が付いてくる”傾向が極めて強いという特徴があります。ヒトの動きで大きく売上が変動しやすいので、売上と人件費の推移も合わせて見てみるのが効果的です。

売上高と人件費の関係も見てみる

人 件 費
売 上 高

の傾向をみる

～大きな変化がある場合～

- 人気社員の退社（入社）
- 評判やサービスの悪化（良化）

の可能性

3

当座比率 （現預金+売上債権）÷流動負債

- 当面の支払い能力を事前に把握し、目安として100%以上なら良しとする
- 不相応な在庫、不透明な仮払金、短期貸付金の増加などで当座資産が減少するのは悪化の兆候
- 装置産業ではないことも多いため、慎重な経営をしていれば悪化しにくい
- 様々な事業や販売に手を広げる傾向にあるのも特徴の一つなので、兆候をつかみやすい分析指標

本来、接客が中心のサービス業の場合、労働集約型で大きな設備投資を伴う資産を要することはありません。その反面で、参入障壁が低く、価格競争に陥りやすい弱点を補うために、副次的な商売を並走させることもあります。典型的な例として、エステで健康食品などを販売するといったケースがあります。また小規模事業が多いため、事業と家計が混同しやすい傾向もあります。当座比率の変化は、そうした兆候を想像する初動の指標として有効です。

中小サービス業の目利き（訪問時編） その1

注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

サービス業

訪問時編

サービス業の取引先を訪問する時に、一步踏み込んで、支援や事業性評価のポイントを把握するための着眼点についてまとめます。サービス業は業種範囲が特に広く、個々の事業内容に応じて着眼点が大きく変化しますが、共通して汎用性のある視点をまとめます。

1

人材の内訳

- 従業員の人数（正社員・パートの別）、役割分担
- 従業員の勤続年数（正社員・パートの別）
- 接客要素が大きい場合は、顧客から支持の厚いエース社員の存在の有無も重要
- 信用向上や営業、登録・許可に必要な資格を保有している人材の詳細
例：業界団体の指導者資格（ヨガ・スポーツジム）・介護資格者など

サービス業は、提供するサービスの質や量よりも、個々の従業員と顧客の関係性が業績に直結していることが多いので、訪問時に“ヒト”についてのヒアリングをすることが最優先事項です。例えば、美容院などでは、美容院自体のブランドよりも個別の美容師と顧客の親和性で集客していることが多く、それにより根強い固定客に支えられている傾向があります。従業員の定着度＝リピート率の高さと類推することもできるので、在籍年数への着目も事業性の把握には重要です。また提供するサービスが身体に関わる場合、指導者資格の保有者数などが信用向上に重要な役割を果たすことがあるので留意しましょう。

2

売上高の傾向

- 売上の構成（割合）を必ず確認
- 本業で提供するサービス以外の物販、副業収入がないか確認
- 本業で提供するサービスと物販や副業収入の関連性を確認
- 物販や副業収入がある場合、それらにひも付いている買掛金・在庫についても確認
※訪問前に確認した当座比率の推移・変動への影響を確認

労働集約型のサービス業は比較的参入障壁が低く、同型のビジネスモデルの競合が多い傾向があります。強力な属人的集客力（カリスマ）でもない限り、提供するサービスに関係する商品の販売などを併せて行うこともあります。それらの販売は事業性の特徴になり得ますが、赤字や財務的な負担の大きな要因となる場合もあります。本業での業績が不安定な場合、副業を展開することもあります。こちらも本業を補填する強みの場合もありますが、赤字の原因にもなり得ますので、売上の内訳は事業性把握の重要な着眼点といえます。

物販代表例

健康食品・サプリメント・ヘアケア商品

副業代表例

同業へのコンサルタント業・代行業（例：運転代行）

3

顧客情報管理の把握

- 属人的サービスが固定客に支持されて運営するというのが典型的なビジネスモデル
- リピート率の向上や顧客との関係性の強化などの売上増加策のベースに顧客情報は必須
- 顧客情報の有無、情報の管理形式の確認（データ・紙ベース・その他）
- 顧客情報の販売促進への活用実態を必ず確認（SNS活用を含む）

サービス業は、他の業種と比較して顧客関係性が際立って重要な業種といえます。中小企業は、大手と異なり巨額な広告宣伝費を使うことはできませんから、ファンが新しい顧客を呼んでくる紹介と固定客のリピート率の向上が、売上増加に大きな役割を果たします。そのベースになるのが顧客情報です。会員数の管理に留まらず、販売促進やサービス内容の充実のためのツールとして活用しているか、活用できる可能性があるかは大切な着眼点といえます。

中小サービス業の目利き（訪問時編） その2

注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

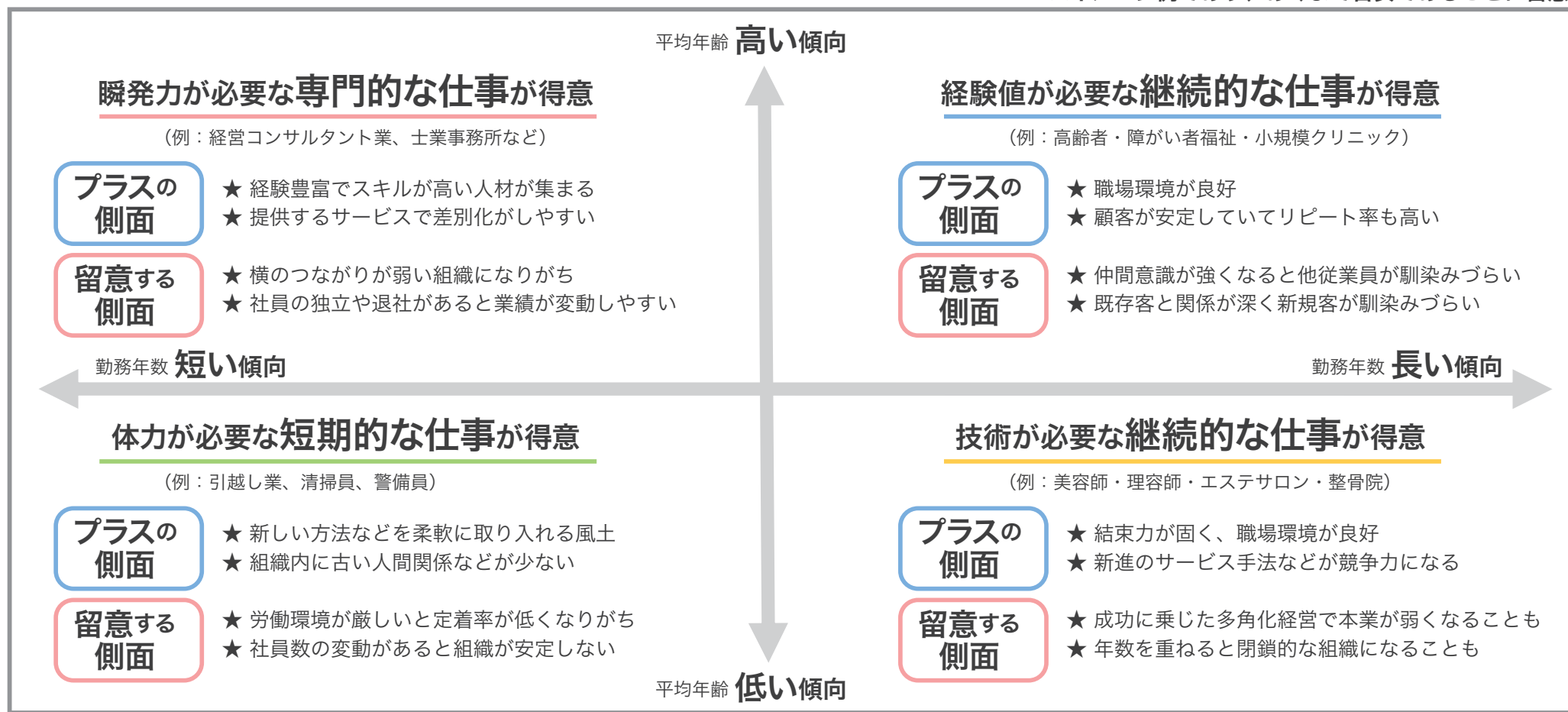
サービス業
訪問時編

サービス業の取引先を訪問する時に、一步踏み込んで、支援や事業性評価のポイントを把握するための着眼点についてまとめます。
サービス業は業種範囲が特に広く、個々の事業内容に応じて着眼点が大きく変化しますが、共通して汎用性のある視点をまとめます。

4 人と組織風土の目安

- 人材不足はサービス業でも深刻な問題
- 勤務年数や平均年齢と、仕事や組織風土の調和についても一定の着目が必要（あくまで目安）
- プラスの側面と留意する側面の両面の可能性があることを理解し、事業性把握に努めることが重要
- 他業種への応用も可能

※イメージ例であり、あくまで目安であることに留意



中小サービス業の目利き（参考事例） その1

サービス業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 創業10年未満のエステサロン
- 自宅を増設し創業、事業主1名とパート従業員にて運営
- 地元と姉妹都市提携している地域の特産品を活かした美容を看板メニューにしている
- 創業以前らの人間関係もあり、適時経営相談に乗ってきている関係

2

着目したポイント

- 独立に至るまでの手堅い創業経緯（自己資金をしっかりと準備）
- 事業運営の中心に高価な美容設備を据えず、手作業を中心としたサービス
- 手作業が中心のサービスのため、顧客との会話時間も長く“良き相談相手”にもなっている

3

金融機関としての支援

- 広告宣伝の方法や投下できる資金の範囲を定量的な観点で助言（SNS・雑誌取材など）
- 美容商品の仕入れや販売など、エステ以外の収入に関する留意点の助言
- 顧客や美容商品の提供先とのトラブルについての解決方法の選択肢を整理して助言
- コロナ禍で廃業か継続かを悩んでいた時期に、状況と思考を整理する“壁打ち役”で伴走

4

支援後の経過

- コロナ禍で廃業も視野に入れていたが、感染対策の徹底や完全予約1日1人など、顧客が安心できるメニューを考え集客を試みる
- 普段から顧客の人生相談に乗ってきたこともあり、コロナ禍で不安を抱える顧客に癒しを与えるという自分の役割を再認識して事業継続を決断
- 感染対策などの知識が広まる中で業況も回復し、安定感を取り戻した

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

中小規模のサービス業は、まさに“属人的”であるということが身に染みて勉強になった事例でした。コロナ禍で客足・情報・仕入の一部などが一気に滞り、孤独にさいなまれていた経営者でしたが、感染対策を万全にした上で、時間・人数限定の営業を開始したところ、固定客の予約が入り施術を継続することになりました。

1日1人という対応をしているので時間にも気持ちにも余裕が生まれ、いつも以上にお客様に向き合うことができましたようです。

創業以来、様々な経営相談に乗ってきましたが、我々の助けより遥かに大きな力で“ご利用頂くお客様”に助けてもらった事案でもありました。エステやヨガ教室などは、参入障壁が比較的安く、低価格競争や立地の良い競争相手に劣後することもあるのですが、エステも含めお客様は美容のほかに癒しや安心を求める傾向が強いのが特徴です。そうしたニーズに経営者が普段から丁寧に答えていくことが、経営資源の乏しい中小零細規模の美容エステでは極めて重要である点も、身近に感じ勉強になりました。

中小サービス業の目利き（参考事例） その2

サービス業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- スタジオ、プールを兼ね備えた地域では大規模のフィットネスクラブ
- 近年は、小規模の24時間ジムの設立が相次ぐ等の影響で、競争環境は変化している
- コロナの影響による会員数の減少、光熱費等のコスト上昇が重なり、経営環境は厳しい状況

2

着目したポイント

- 全体の会員数が減少する中でも、シニア層とキッズ層においては減少幅が小さく、強い来店動機を持っている顧客層であると再認識した（当面のターゲット）
- プールなど大型設備を保有し、固定費が高いコスト構造であることから、売上減少による収益へのインパクトは大きく、構造改革が急務
- 「会員制ビジネス」という特性から、回復局面において、瞬発力は弱いと想定

3

金融機関としての支援

- 会員へのヒアリングや競合店分析を実施し、「会費の値上げ余地がある」ことについて助言
- 事業再構築補助金も活用し、シニア層・キッズ層へのサービス向上と光熱費の削減に繋がる設備投資を盛り込んだ、経営改善計画を支援
- 社員に対する管理会計の勉強会を実施、現場にも損益を意識した改善活動を支援
- コロナ後の回復には時間がかかることを想定し、DDSによる金融支援を実施

4

支援後の経過

- 会費の値上げと光熱費の削減効果により、営業収支が改善（値上げによる客離れは特段なし）
- 設備投資により、①プールの水深を浅くして、シニア層の水中ウォーキングの需要等を取り込めた
②保護者用観覧席を設置したことで、キッズ層のスイミング新規会員の獲得につながりつつある

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

フィットネスクラブ（スポーツジム）は、設備の利用によりサービス対価を会費にて受け取るビジネスモデルです。同社の場合、会員数の減少による売上減少とコスト上昇が同時期に重なり、どちらにも対応を求められ、かなり厳しい状況におかれていました。会員数の大幅な増加の見通しがつかない中で、落ち込んだ売上を回復させるためには、選択肢として「客単価（会費値上げ）の選択」しかなく、それがユーザーにとって合理性があるのかが一つのポイントでした。同社の保有設備やサービスの強み、競合との比較、会員の声などを慎重に検討し、会費の値上げに踏み切りました。

また、この状況での投資は、プールに集中させることで、光熱費削減のみならず、当面のターゲットとしたシニア層やキッズ層へのサービス向上に的を絞り、強みの強化を実現できるように事業者と議論を重ねました。顧客の施設の利用満足度が高いことなど決算書には表れない事業性に経営改善の可能性を見出しました。中小・小規模企業の場合には、現場での具体的な改善策が経営改善に直結するケースが多いと思います。企業支援においては、現場にあと一歩踏み込む覚悟と熱量を持つことが重要で、それらが事業者の行動を変える原動力になると感じています。



金融庁の委託事業である『令和5年度「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」』において、メディアラグ株式会社が作成したものです。