

リーダーシップ を発揮しよう

リーダーシップ グループワーク

グループワーク前に、講師がテキストを使ったレクチャーを行います。

<確認しよう>

リーダーは、『組織の役職に就いているだけではない。』

リーダーは、『一つのグループに複数いてもよい。』

リーダーとは、

- ①組織の中で地位を与えられている人
- ②メンバーの中心になる人
- ③メンバーから頼られている人
- ④メンバーに多くの影響を及ぼす人
- ⑤メンバーを指導・統率する人 など

リーダーシップとは、

『目標達成しようとするグループで、リーダーが目標達成に役立つ影響を与えること。』

以上のリーダーシップを、グループワークを通じてひとりひとりが実践します。

リーダーシップ演習 「オブジェを作ろう」

グループで、紙コップで課題と同じ形のオブジェを作る課題をとおして、メンバーのリーダーシップ、相互のコミュニケーションや意思決定の仕方に気づくことがねらいです。

- ①紙コップで作ってある課題のオブジェと同じものを、グループのテーブルの上に作ります。
- ②課題を見に行けるのは、グループから常に1人です。2人で見に行ってははいけません。見に行くときはメモを持っていくことはできません。目で見て覚えてグループに帰ってください。
- ③課題を見に行く順番を決めてください。およそ2分ごとに合図をだします。合図があったら決められた順番の人1人が見に行ってください。
- ④完成したら、次に課題を見に行く順番の人が手を挙げてください。講師が確認にいきます。
- ⑤講師が正確にできているかどうかを判断します。講師からOKがでるまでの時間をグループで競います。

準備物

紙コップ（各グループに25個程度）

GW 振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

リーダーシップを発揮しよう

リーダーシップ演習 「はこうどんまでの道順」

駅から『はこうどん』に行きます。ところが、みなさんは道順が断片的にしかわかりません。メンバーの情報をあつめると道順がわかります。ルールに従って情報をまとめて紙に地図を描いてください。

ルール

地図は模造紙に描き、駅からの道順を示してください。

自分が持っている情報は口頭で伝えてください。

他人のカードを見たり、自分のカードを他人に渡したりしてはダメです。

自分が持っている情報を模造紙などに書かないでください。

情報伝達はすべて、口頭で行います。

何分かごとにリーダー交代の合図を出します。リーダーの時は、メンバーに対してリーダーシップを取ってください。

準備物

切り取った「情報カード」が入った袋（グループ数分）、模造紙（グループ数分）、マジックインク。

リーダーシップを発揮しよう

＜情報カード＞

はな書店のある交差点の南東のかどに、コンビニがあります。	はこうどんは、はず公園の向かい側です。
はな書店の道路を隔てた東に、ポストがあります。	西から東に流れるはち川があります。
はちバス停のある交差点の北東のかどにポストがあり、南東のかどにははぶ病院があります。	はち川には、はむ橋がかかっています。
はら公園から南へ50m行くと、はむ橋があります。	はちバス停から北へ100m行くと、左側に、はい呉服店があります。
はら公園から北へ150m行くと、道路の左側にはし公民館があります。	はし公民館を南へ50m進むと、左手にポストのある交差点があります。そこを右に曲がって歩くと、はね酒店です。
T字の道を南に50m進むと、右手にはず公園があります。	コンビニのある交差点を南へ進むと、左側にはら公園があります。
はこうどんに行くには、はちバス停の交差点を北の方向に進みます。	はち中学校から少し離れたところに、はこうどんが見えます。
はね酒店の前から南にのびる、道(T字)があります。	はちバス停は、交差点のすぐ西にあります。
はこうどんは、利用者の笑いがいつも絶えないことで知られています。	はち中学校の道路を隔てた向かい側は、はら公園です。
はね酒店から東に100m行くと、はな書店のある交差点に出ます。	はい呉服店から北に50m行くと、はむ橋を渡ります。

リーダーシップを発揮しよう

GW 振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

リーダーシップを発揮しよう

リーダーシップ演習 「理想のリーダー」

課題「グループで理想のリーダーがとる行動を5つにまとめ発表する」

方法：まず、ブレインストーミングでリーダーがとる行動を挙げ（30分程度）、次にKJ法（→テキストP.12）でアイデアを分類・統合・整理しながら、話し合いで5つにまとめます。（45分程度）

ブレインストーミングのルール

他人の意見に対する批判は絶対にダメ！

自由に発言すること！話が飛んでも発言を聞いてください。

質より量。とにかくたくさん意見を出すこと！

ある発言にアイデアを追加するなどひとつの発言から発展させる！

ブレインストーミングは脳の嵐。脳を猛烈に働かせて会話を楽しむこと！

本題からの脱線しすぎに注意！

ブレインストーミング（ブレスト）には、たくさんの意見が出せる、多角度から多様な意外な意見が出せる、コミュニケーションが活性化する、先入観や固定観念から脱却できるなどのメリットがあります。

このグループワークは「理想のリーダーがとる行動」のテーマで、

- ①自分のアイデアはブレスト発言後に、一行で付箋に書いてください。（一人20枚以上） 例）「メンバーの相談にのる」、「他部署と連絡を取る」など
- ②司会を決めてください。5分おきに交替します。司会は、話が脱線したとき戻す役目と発言が停滞したとき指名や順番に発言してもらいます。
- ③指名や発言の順番が来たときは、追加・派生したアイデアを発言してください。「特に思い浮かばない」、「他の人と同じ」などの発言はできません。

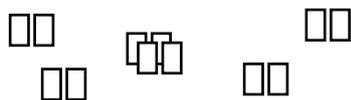
KJ法の手順

準備物：付箋（1人50枚程度）、模造紙、A4用紙、マジック

①付箋を机の上にバラバラに広げる。

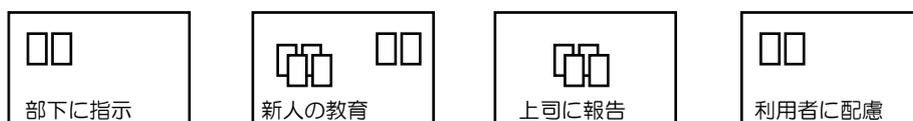
②付箋をみて同じ内容のものを集め「小グループ」にまとめる。

大きくまとめない。少しでも異なる内容ならばまとめない。



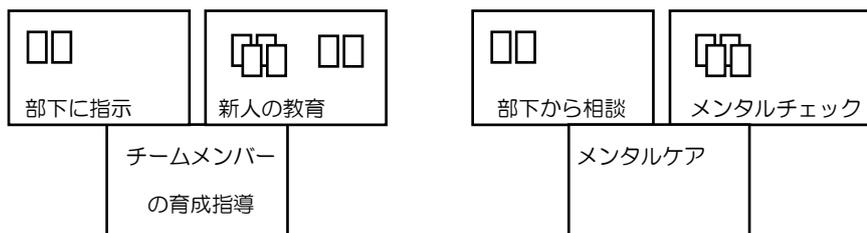
③②の「小グループ」をみて、似通った内容の小グループをまとめ「中グループ」をつくる。できた「中グループ」はA4用紙の上におき、用紙に表題を書く。

例)



④③の「中グループ」をみて、似通った内容の中グループをまとめ「大グループ」をつくる。できた「大グループ」をまとめる表題を新しく書く。

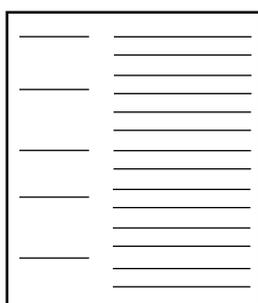
例)



⑤10程度の大グループに分かれたら、リーダーとしての重要度に順位をつける。最重要だと思う大グループに5点、次に重要なものは4点、・・・というように5点から1点まで一人ずつつけ、合計得点が高い5つを選ぶ。(一人5つしか点数をつけることができない。)

⑥模造紙に書き発表する。

大グループの表題と、付箋に書いてある具体的な行動を模造紙に書き順番に発表する。



⑦各グループの発表を見て最もよくまとまっているグループを選びます。

GW 振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

職場のコミュニケーション

スタッフと共に成長するテクニック

積極的傾聴・ティーチング・コーチング

「積極的傾聴」 グループワーク

グループワーク前に、講師がテキストを使ったレクチャーを行います。

話し手、聴き手①、聴き手②、オブザーバーに分かれて、傾聴の練習を行います。

役割

話し手	「最近気になっていること」「会社のこと」「社会のこと」「趣味のこと」から、何を話すか決める。
聴き手①	話し手ができるだけ自由にスムーズに、 <u>長く話せるように</u> 工夫をしながら聴く。
聴き手②	聴き手①が困って <u>交代を要請したときだけ</u> 、聴き手になる。聴き手①と同時に聴き手になってはいけない。
オブザーバー	「オブザーバー傾聴チェックシート」をもとに話し手と聴き手の様子をチェックする。 話し手と聴き手が逆転しているとき、みんなが会話して雑談になっているときは、会話を止めリセットする。 傾聴練習が終わって振り返りの時間になったら「オブザーバー振り返りインタビューと感想」をもとに振り返りを進める。

話し手と聴き手のルール

話し手	話すテーマを決めて聴き手に言う。(学生時代の部活、趣味、世の中のこと、仕事のこと、ネット、スポーツ、アイドルのことなど何でもよい。)途中で話の話題を変えてもよい。 想像や架空の話せず、現実のことを話す。
聴き手	質問はしてもよいが、質問ばかり繰り返さないこと。 別の話題に誘導しないこと。話題を変えることができるのは話し手だけ。 話し手から意見を求められても言わない。 話し手との話を10分間続けること。 「聴き手チェックシート」を意識してなるべくすべての形式を使用すること。

準備物

「聴き手チェックシート」「オブザーバー傾聴チェックシート」「オブザーバー振り返りインタビューと感想」を人数分。模造紙、マジックインク等。

<傾聴練習後の振り返り>

「オブザーバー振り返りインタビューと感想」シートに沿って、インタビューと感想を言います。

5分休憩後、役割を交替して練習を行います。全員が話し手になり終わったら終了です。次のグループディスカッションを行います。

<グループディスカッション>

グループで意見を出し箇条書きにする内容

- ①「どう聞いたらうまくいきましたか。」
- ②「どう聞いたらうまくいきませんでしたか。」
- ③「話しやすくする要素はなにでしたか。」

グループディスカッションが終わったら、模造紙に①～③を書いてください。最後に全体ディスカッションを行います。グループの発表者が模造紙を使って発表を行います。最後にインストラクターからの講評をもらいます。

＜聴き手チェックシート＞

聴き手は手元にこのチェックシートをおいて、なるべく全ての質問をするように心がけてください。

	注意点
沈黙	相手の沈黙を意識して、少し間をおいて話しかける。
閉じた質問	「はい」「いいえ」で答えられる質問をし、話のきっかけをつくる。
開いた質問	開かれた質問をし、相手に自分の言葉で話してもらう。
繰り返す	相手の発言を繰り返し、「しっかり聴いている」という態度を示す。
言い換え	相手の話の内容の具体化や整理をする。
要約	相手の話が長い場合、言いたいことを要約して返す。
修正する	話をしているうちに別な話になった場合は修正する。
感情を読み取る	相手に感情がでた場合は、うなずき・あいづち・繰り返し・言い換えなどで返す。
自己開示	自分の感情を相手に伝え、相手に近づいたり信頼を得る。

＜オブザーバー傾聴チェックシート＞

	回数を正の字で記入	
沈黙		相手の沈黙を意識して、少し間をおいて話しかける。
閉じた質問		「はい」「いいえ」で答えられる質問をし、話のきっかけをつくる。
開いた質問		開かれた質問をし、相手に自分の言葉で話してもらう。
繰り返す		相手の発言を繰り返し、「しっかり聴いている」という態度を示す。
言い換え		相手の話の内容の具体化や整理をする。
要約		相手の話が長い場合、言いたいことを要約して返す。
修正する		話をしているうちに別な話になった場合は修正する。
感情を読み取る		相手に感情がでた場合は、うなずき・あいづち・繰り返し・言い換えなどで返す。
自己開示		自分の感情を相手に伝え、相手に近づき信頼を得る。

○どのようなときに話が進み、どのようなときに進まなくなるか。

○聴き手の態度がどのようなときに話し手が話しやすそうか。

<オブザーバー振り返りインタビューと感想>

オブザーバーから話し手への質問

「聴き手に話を聴いてもらってどんな感じでしたか？」

「聴き手の聴き方はどうでしたか。話しやすかったですか？」

「聴き手に話したいことが十分話せましたか？」

オブザーバーから聴き手への質問

「どんなことに気を付けて（注意して）話を聴いていましたか？」

「話を聴く上で工夫をしたことはありますか？」

「どんなときに話し手の話が進んだと感じましたか？」

オブザーバーからの感想

- ①聴き手の質問は●●が多く、○回。逆に●●は○回で少なかったです。
（または、バランスよく質問ができていました。）

- ②●●のようなときに話が進み、●●のようなときに進まなくなっていました。
（または、とくに話が止まることもなくスムーズに聴けていました。）

- ③聴き手の態度が●●のようなときに話し手が話しやすそうでした。
（または、話し手はずっと話しやすそうでした。）

- ④聴き手の聴き方で一番良かった点は●●（言い換え）です。

- ⑤聴き手の聴き方で二番目に良かった点は●●（感情の読み取り）です。

振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の演習でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の演習でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

ティーチング グループワーク

グループワーク前に、講師がテキストを使ったレクチャーを行います。

①みなさんの現場で、新人がやってはいけないことをやってしまった（やらかした）事例を次のページの「新人やらかした用紙」に3つ書いてください。グループで話はせず個人で書きます。※新人でなくてもあなたの失敗でも、同僚の失敗でもよいです。

②①をハサミで切り離し並べて、その中から大きなやらかし3つをグループで話し合い、選んでください。

③②で選んだ3つの事例が発生したときのティーチング（指示）をグループで考え、模範解答を作ってください。※ティーチングテキスト参照

④全体で発表をします。全体で最も良いティーチング内容を考えたグループを選びます。

準備物

模造紙、マジックインク、ハサミ。

新人やさかした用紙

切りとり線

切りとり線

切りとり線

振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の演習でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の演習でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

チームコーチング グループワーク

グループワーク前に、講師がテキストを使ったレクチャーを行います。

「チームコーチング」で組織の活性化を行います。チームコーチングはコーチングを個人ではなくグループに行います。

①グループで話し合っ、みなさんの業界や組織の課題をグループの人数だけ挙げてください。

売上低迷、離職率の高さ、安全意識の低下など組織の努力で変化する課題を挙げてください。景気低迷、人口減、高齢化などは組織の努力では変えられないので除外します。

3人グループの場合課題は3つ、4人グループの場合課題は4つ、というようにグループの人数の数だけ課題を挙げます。

②①の課題に対して組織としてどんな行動をとるか、チームコーチングで決定します。全員がコーチ役、書記役を体験します。

準備物

模造紙、マジックインク、ハサミ。

「コーチのルール」

コーチは、課題解決のためにメンバーがとる具体的な行動をGROWモデルに従い決めることが目標です。

コーチは、メンバーの考えを引き出す質問を行い、進行すること。

コーチは、他のメンバーにコーチ役をさせないこと。

コーチは、メンバーの発言回数を記録し、全員等しい回数にすること。

コーチは、傾聴テクニックの「言い換え」、「要約」、「提案」、「自己開示」をしないこと。

進行例) これから、わたしたちは●●という課題を解決するためどう行動するかを決めます。そのためにまず、具体的なゴール（目標）を決めます。……

では、ゴールと現状のギャップを洗い出していきましょう。……

さて、ギャップが●●と●●でした。ギャップが生じている原因は●●、●●、●●が挙げられました。このギャップを埋めるための私たちができる具体策を3つ挙げていしましょう。……

では、この中からこれなら続けてできそうなものを一つ選ぶとするとどれでしょう。次にできそうなものは？……

「書記のルール」

書記は、メンバーの質問に対する回答の要点をGROWシートに記録します。

書記は、話し合いが終わったら、以下の要領で発表します。

「私たちは、ゴールは〇〇〇と設定しました。」

「ゴールを達成するための課題は、〇〇〇でした。」

「課題解決策として、〇〇〇、〇〇〇・・・が挙げられました。」

「その中で私たちは、〇〇〇を実行することに決めました。」

GROWモデルシート

Goal	目標	目標をはっきり具体化（できれば数値化）する。
Reality	現状把握 課題抽出	現状と目標のギャップをはっきりさせる。
Options	行動の選択肢	ギャップを埋めるための具体策をできるだけ多く引き出す。現実的でなくても実行可能でなくてもよい。自由にアイデアを引き出す。
Will	自己決定	実行に移す行動を本人に決めてもらう。アドバイスや提案はしないこと。

振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の演習でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の演習でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

スタッフを育てる OJT 計画

OJT の設計と運用
ワークシート

1 人材育成の種類と方法

<育成方法>

OJT (on the job training)	日常の業務の中で実践力を高める。
Off-JT (off the job training)	仕事を離れた研修で知識や技能を高める。
SDS (self development system)	職場外で自己啓発。通信教育など。
SJT (self job training)	職場内中で自己学習。職場内に指導者や設備を整備する。

<育成内容>

知識	知っておかないといけないこと
技術	できるようにならないといけないこと
態度	仕事に取り組む姿勢

<OJTの長所と短所>

長所	短所
具体的・実際の訓練ができる 継続的・反復的な実施ができる 経費が少ない 教育を受けながら日常業務が継続できる 上司や先輩が指導者であることで職場での協調や信頼関係が促進される 一般化されないその職場に特有な環境や手法などについて習得することができる 新人教育を通じてリーダーの能力向上につながる	教える上司・先輩の考え方や教育方法に大きく影響される 理論が学習できない 複雑な内容や応用させたりする作業には向かない 真似をして習得させる徒弟制になりやすい 技術の評価がされないことがある 計画的な教育が行われないことがある

Off-JTの長所と短所

長所	短所
多くの人を同時に教育できる 特定分野の高度な知識や情報が得られる 受講者間の情報と知識交流ができる 実務経験の体系化を助ける 教育担当者の負担が減る	教育レベルが平均的受講者になるので中途半端になる 集合教育なので全員を集めることが困難 訓練を実務に生かす工夫が必要

1 OJTの進め方

<4つの手順>

- ①やってみせる：仕事の流れや全体像をわかってもらいます。言葉で説明するのではなくイメージにします。
- ②説明する：仕事の流れや動作をわかりやすく言葉で説明しましょう。言葉にすることが大切です。
- ③やらせてみる：しっかり横について見守ります。
- ④評価や指導を行う：やったことをほめます。そして、できていないことを指導します。また、なぜその流れや動作なのか根拠を示すとより効果的です。

<3原則>

- ①意図的であること：トレーニングの目的を明確に持つこと。
- ②計画的であること：計画に基づいたトレーニングであること。
- ③継続的であること：反復的に段階的にトレーニングが実行されること。

<OJTの進め方>

- ①OJTの対象となる業務の作業と作業上の注意点を挙げる
- ②OJTの対象となる業務レベルを分ける
- ③OJTの対象者となる職員の現状レベルを把握する
- ④OJTの計画を立案する（PLAN）
- ⑤計画に基づいて職員にOJTを実施する（DO）
- ⑥OJTを実施した後の職員の到達レベルを評価する、OJT計画の評価を行う（SEE&CHECK）
- ⑦OJT計画を改善する（ACTION）

旅館業 OJT 作成 GW

あなたは社長から新人 A さんの教育を任せられました。社長から「Aさんには2年目から一人で夜勤ができるように教育して欲しい」という依頼がありました。「見習い修業」的に先輩について仕事を学んできたあなたは、Aさんには計画的に仕事を身につけさせてあげたいと思い、OJTシートを作成することにしました。

課題 1

職務内容に応じた仕事（能力）について、1年後のAさんのあるべき姿（目標）の能力目標を立てます。それぞれについて具体的な行動目標を挙げてください。

<能力ユニット例>

共通	お客様の安全確保	お客様の安全確保
	クレーム対応	クレーム対応
	接客	おもてなし精神に伴った接客
フロント業務	チェックイン	チェックイン対応
		外国人客への対応
		客室変更への対応
		貴重品のお預かり
	チェックアウト	チェックアウト対応
		貴重品のご返却
お客様のお見送り		
客室	客室へのご案内	快適なロビー周辺の維持
		客室へのご案内
	館内客室のご説明	館内の説明
		客室の説明
		外国人客への対応
	配膳	食事の準備
		食事提供
		食器類の後片付け
	寝具の準備・収納、清掃	寝具の準備
		寝具の収納
		客室の清掃
	お客様要望対応	お客様の要望への的確な対応
	販売	レジ操作
商品の包装		商品の包装

例) 共通

<table border="1"> <tr> <td>(能力ユニット) 共通</td> </tr> <tr> <td>(目標能力) おもてなし精神をもった心のこもった適切な対応ができる</td> </tr> </table>		(能力ユニット) 共通	(目標能力) おもてなし精神をもった心のこもった適切な対応ができる
(能力ユニット) 共通			
(目標能力) おもてなし精神をもった心のこもった適切な対応ができる			
能力	能力基準 (具体的に)		
接客	常に笑顔でお客様に接する。 お客様の名前を覚え、名前でお呼びする。 正しい敬語が使える。・・・		
クレーム対応	速やかに事実関係を確認し問題解決に取り組める。 クレーム内容を他部署へ伝達するなど情報の共有化ができる。 ・・・		
お客様の安全確保	緊急事態 (急病・火災) に対する訓練行っており、実践できる。 お客様に非常口と避難経路を的確に案内できる。 不審物や不審者に適切に対応できる。 ・・・		

例) フロント

<table border="1"> <tr> <td>(能力ユニット) フロント</td> </tr> <tr> <td>(目標能力) おもてなし精神をもった心のこもった適切な対応ができる</td> </tr> </table>		(能力ユニット) フロント	(目標能力) おもてなし精神をもった心のこもった適切な対応ができる
(能力ユニット) フロント			
(目標能力) おもてなし精神をもった心のこもった適切な対応ができる			
能力	能力基準 (具体的に)		
チェックイン対応	笑顔、丁寧な対応、正確な言葉遣いができている。 迅速かつ正確に宿泊登録ができる。 団体客の場合は、事前準備を行いお待たせしない。 予約なしのお客様に対しても手順に従って対応できる。 未着客に対して手順に従って対応できる。・・・		
外国人客への対応	笑顔、丁寧な対応ができる。 外国語のパンフレットや案内を活用してご案内ができる。 言葉が通じない場合、他のスタッフに交替するなど適切な対応ができる。 ・・・		

(能力ユニット)
(能力)

能力	能力基準

(能力ユニット)
(能力)

能力	能力基準

(能力ユニット)
(能力)

能力	能力基準

(能力ユニット)
(能力)

能力	能力基準

(能力ユニット)
(能力)

能力	能力基準

(能力ユニット)
(能力)

能力	能力基準

(能力ユニット)
(能力)

能力	能力基準

GW振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

課題2

課題1で設定した目標能力表を、他のグループと交換してチェックを受けます。そして、修正・訂正・追加をした改訂版を作成します。

ポイントは、挙げられた能力項目で第三者評価が行えるかどうかです。例えば、「丁寧な対応を心がける」では評価ができません。「お客様が言われたことを復唱して確認する」は評価ができます。また、「迅速に対応する」は、「チェックイン対応時間を2分以内に終わらせる。」にすると評価ができるようになります。

このように、「こころがけ・気持ち・姿勢」でなく、可能な限り「目に見える具体的な行動」を目標にします。

課題3

課題3で完成した目標能力項目を、3ヶ月後、6ヶ月後、12ヶ月後、18ヶ月後、24ヶ月後の目標にわけてください。能力基準は、簡単な言葉を使い一目でわかるよう1行で書いてください。

このようにして、12か月後に目標能力を達成させるプロセスを明確にしていきます。

例)

能力	能力基準	3ヶ月	6ヶ月	12ヶ月	18ヶ月	24ヶ月
共通	お客様の安全確保（避難経路）	○				
	お客様の安全確保（不審者）		○			
	お客様の安全確保（事故）			○		
	接客	○				
	クレーム対応				○	
フロント	チェックイン対応		○			
	チェックアウト対応		○			
	外国人対応			○		
客室	配膳			○		
	後片付け	○				
	ご案内			○		
	室内の掃除	○	○			

GW振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

課題 5

課題 4 で作成した目標管理シートに従って、みなさんの職場で実践します。
1 年毎など適切な間隔で計画のチェックと修正や追加・改善を行っていきます。

新人職員の「やらされている感」をなくすためには、当事者意識を持ってもらうことが大切です。そのため、OJTプログラムはリーダーが一方向的に決めるのではなく、OJTを受ける新人職員と話し合っ目標を確認しながら行っていくことが理想です。

(参考) 厚生労働省 人材開発 職業能力評価基準 職業能力評価シート

旅館業：共通：旅館の理念・方針の理解と推進：レベル1

能力細目	職務遂行のための基準
①旅館の理念・方針の理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ 従業員向けの掲示板や旅館パンフレット、携帯用カード等に目を通し、経営理念についての理解を深めている。 ○ 上司の助言をうけて、旅館の理念・方針について自らの業務のあり方と関連づけて考えている。 ○ 新聞、雑誌等を通じて業界動向、マーケット動向に関するニュースの概要を把握している。
②理念・方針に沿ったサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ○ 必要に応じて上司や先輩の指導を受けつつ、日々のサービスの提供や企画の立案等に当たって旅館の理念・方針が反映されるよう自分なりに工夫している。 ○ 上司や先輩の仕事の仕方から、旅館の理念・方針に沿ったサービスの提供や旅館に相応しい行動を学んでいる。 ○ 真摯且つ誠実な態度で業務を遂行している。

旅館業：共通：おもてなし精神の発揮：レベル1

能力細目	職務遂行のための基準
①おもてなし精神の理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ おもてなしの基本的な考え方や、接客における意義や重要性を理解している。 ○ 接客に際して常におもてなしの気持ちで望めるよう自らの気持ちをコントロールしている。 ○ お客様の感動を察し、共感することの重要性を認識している。 ○ 日頃から他業種を含めたサービスやホスピタリティに対する関心を持ち、必要な情報を収集している。
②お客様心理の理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客様一人ひとりの旅館の利用目的や要望、お好みが異なることを理解している。 ○ 上司の指導のもと、お客様の服装、同行者、表情等からお客様の来館目的を想定し、接客に活かそうと努めている。 ○ 常連のお客様に関する記録からお好みを来館前に把握し、お客様に喜んでいただけるよう接客に活かそうと努めている。
③おもてなし精神が伴った接客行動	<ul style="list-style-type: none"> ○ その場の状況に即して、笑顔でお客様に対応している。 ○ お客様の名前を覚え、状況に応じて名前呼びかけている。 ○ 正しい敬語と、お客様に配慮した丁寧な言葉遣いで対応している。 ○ ご挨拶やお出迎の言葉など、接客・接遇についての敬語表現をその場にふさわしい形で伝えている。 ○ 接客に際してはアイコンタクトなどきびきびした態度で対応している。 ○ 接客にふさわしい身だしなみを常に心がけ、勤務前に鏡に映しチェックを行っている。 ○ お客様からの問い合わせに対しては常に謙虚な姿勢・態度で接し、万一お客様の依頼や要望に添えない際にも代替案を示せるよう必要に応じて上司に相談しつつ対応している。 ○ お客様から求められた場合には、日本や地域の歴史・伝統・文化、観光情報等を説明している。 ○ お客様から外国語（英語、中国語、韓国語など）で話しかけられた場合、自ら対応を行うか、あるいは、外国語のできるスタッフに的確に話をつないでいる。
④お客様からの苦情への対応	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客様から苦情が寄せられた場合には、お客様の主張をよく聴き、その内容をしっかりと確認している。 ○ 事の重大さに関わらず、苦情の内容については上位者への報告・連絡・相談を速やかに行っている。 ○ お客様の苦情が自分の初歩的なミスに基づくものである場合には、二度と同じことを繰り返さないよう徹底している。

旅館業：共通：チームワークとコミュニケーション：レベル1

能力細目	職務遂行のための基準
①部門内におけるコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客様からのクレームや、アクシデント等の重要な情報については迅速かつ正確に上司に伝達・相談し、指示を仰いでいる。 ○ 次のシフトの担当者に業務を引き継ぐ際には、定められたルールや手順に沿ってお客様からの伝言や問い合わせ内容等を確実に引き継いでいる。 ○ 正確な情報の伝達を行うために、コミュニケーションの方法は単に口頭によるものばかりではなく、重要なことや要点などを文章（文面）にして共有している。 ○ 余力がある場合には、進んで周囲の仕事を手伝っている。 ○ 自分の権限で判断して良いこととそうでないことを区別し、難しい問題については自分だけで判断せず、上司や同僚に相談している。 ○ 上司や先輩からの助言や指導に沿った行動をとっている。 ○ 疑問点がある時は関係者に質問する等必ず問題の解決を図った上で業務に取り組んでいる。 ○ 旅館のサービスの向上につながる業務改善点などを積極的に提案している。
②他部門や取引先との関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ 他部門と、当日の経営情報（稼働率、利用者数）などの情報を正確に共有するため、システムなどの情報は迅速に更新している。 ○ 他部門や取引先とより緊密且つ効果的なコミュニケーションを行うために口頭による連絡や報告だけではなく、文書やメモを使ったコミュニケーションを活用している。 ○ 他部門や取引先との良好な関係作りに向けて、日頃から他部門の担当者同士の話し合いやミーティングの機会に参加している。 ○ 他部門との間での意見の違いや、問題が生じたときは、「お客様満足の視点」を意識して解決しようとしている。 ○ 他部門の担当者や取引先に対しても誠実な対応を心がけ、信頼関係の構築を行っている。

旅館業：接客サービス：フロント：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	
電話によるご案内と対応	①電話での対応	14	電話は迅速に取り、旅館の代表であるという意識を持った上で挨拶、声のトーン、正しい日本語等に留意してお客様が気持ちよく話しやすい対応をするとともに、問い合わせ内容に応じて適切な転送先を判断している。
	②組織と商品・サービス内容の理解	15	旅館の組織体制と担当職務を理解した上で、お客様からの問い合わせに迅速に対応するため、担当組織やパンフレット、インターネット等から商品・サービス内容に関する情報を常に収集している。また、旅館で行われている詳細なイベントや各種問い合わせに対応するため、担当組織へ適切に電話を取り次いでいる。
	③クレームの取扱い	16	クレームの電話がかかってきた際には、お客様の不満を拡大しないよう適切な電話対応を行い、クレーム電話を他部署や上司に取り次ぐ際には、取次ぎ先にお客様の状況を正しく伝えている。
お客様からの問い合わせ対応	①フロントにおける旅館内外の情報の準備	17	旅館周辺情報、交通情報、緊急情報等を正確に把握し、交通機関の問い合わせ等に迅速に対応できるよう準備するとともに、旅館の商品・サービス内容、各施設の営業内容や当日予定されているイベント、宴会、会合等の情報について正確に把握している。
	②インフォメーションの実施	18	外部からの問い合わせに対しては、好印象を与えるよう丁寧な表現で情報を提供し、お客様からの問い合わせや要望に対しては、お客様のお立場や状況等に応じて必要な情報を正確に提供している。また、回答に時間がかかる場合や、宿泊客への来訪者等の取り次ぎの場合には、お客様に了解を得た上で対応し、旅館のルールに沿わないご要望等を受けた場合は上司と相談の上対応している。
	③郵便物・メッセージの取扱い	19	宿泊客への郵便物・メッセージは、正確な受付・保管と、お客様の状況に応じた迅速な手渡し・伝達を行うとともに、業務を引き継ぐ際に正確に伝えられるように、メッセージの内容は必ずメモに残している。また、遺失物の拾得にあたっては、社内の規定に沿って対処している。
お客様の送迎	①お客様の送迎	20	旅館の第一印象を高めるため、好印象を与える笑顔と丁寧な対応によりお客様をお出迎えし、状況判断の上で、お客様の荷物をお持ちしたり、障害のあるお客様への適切な支援をする等、お客様に喜ばれる対応をしている。また、お客様の要望や問い合わせに対して館内・周辺施設の正確な案内を行っている。
	②玄関周辺の保安	21	不審物、不審人物等に対しては、的確な対応をとり、玄関周辺の正確な状況判断と保安の確保を行っている。また、玄関先での事故を防ぐため、玄関周辺にいらっしゃるお客様の状況を判断した上で車を迎え入れている。
お荷物のお預かり	①携帯品の預かり	22	クロークルームを整然と保ち、お客様の携行品を間違いなく預かる準備をした上で、定められたルール・手順等に沿ったお荷物のお預かりと管理、保管場所の安全確保をしている。
	②携帯品の返却	23	預かり品の返却にあたってはお客様のものと一致しているかの正確な確認と確実な引渡しを行い、引き取り手のない荷物に関しては旅館で定められた対応をとっている。

旅館業：接客サービス：客室：レベル1

能力細目		職務遂行のための基準	
客室へ のご案内	①快適なロビー 周辺の維持	14	常にロビーを整理・整頓し、清潔で快適なロビー環境を維持しつつ、団体客到着時などには、混乱のないよう定められた対応をとっている。また、障害のあるお客様には荷物の持ち運びや車椅子の手配などを迅速に行っている。
	②客室への案内	15	お客様の荷物は手際よく安全にお持ちしつつ、客室まで適切にご案内し、客室において非常口や冷暖房装置の使い方などの必要な説明をしている。また、お客様から要望があれば迅速に対応し、お客様に喜ばれるサービスを提供するため、調理場や関連部署に好みや要望などの情報を伝え、共有している。
	③チェックアウトの業務の実施	16	お客様が定刻どおりに旅館を出発できるよう、必要に応じて交通機関の手配を迅速に行い、フロントなどと連携してお客様を送り出している。また、お客様に滞在の感想を伺い、感謝の言葉を浴えてまたの来館をお願いしている。
室内の ご説明、 ご案内	①館内の説明	17	最初に非常口など重要な説明を漏れなく行っている。大浴場、宴会場、遊戯室、売店などの場所、営業時間を正しく説明している。
	②客室の説明	18	客室において冷暖房装置の使い方、冷蔵庫等の説明を正しく行い、夕食の時刻、朝食の時刻・場所等をご案内している。また、心づけはルールに従って適切に処理している。
	③外国人客への 対応	19	日本語が話せない外国人客には、外国語パンフレット等を活用して対応し、曖昧な返事をせず、わかる範囲で説明している。また、露天風呂や大浴場、客室内での食事など、ホテルとは異なる旅館のルールについては、特に注意して確認している。
配膳	①テーブルの準備	20	テーブルに置いてあるお客様の持ち物を丁寧に扱いながら、料理や箸、箸置き、グラス、ガスコンロなどを並べやすいようにテーブルを準備している。
	②食事提供	21	料理、飲み物について、正確にわかりやすくお客様に説明しながら、お客様の食事の進み具合を考慮してお出し、食物にアレルギーのあるお客様の問い合わせに対して適切に返答している。料理の味付け、食材の産地などの問い合わせに対して、調理場と連携をとって適切に対応し、提供した料理の間違い、遅れ、不手際などについてのクレームには、上司と相談して誠意をもって謝罪している。
	③追加オーダーの受付	22	追加できる料理、飲料などのメニューをお渡しした上で、料理の説明の際に追加料理等のオーダーをとり、料理サービスの過程で、お客様のしぐさ、表情を見計らって、タイミングよくご要望をお聞きしている。また、アルコール類等の飲料は迅速に提供している。
	④食器類の後片付け	23	お客様の食事を妨げたり急がせたりしないように順序よく食器類を下げながら「お食事はいかがでしたか」とお客様の満足度の確認の確認等をしている。また、食器類を片付ける際には、欠け等を見逃さないように確認している。
寝具の 準備、 収納	①寝具の準備	24	お客様の就寝時刻に合わせて寝具の準備を計画した上で、布団敷きなどを効率的に行い、予定時刻までに終わりそうにないときは応援を求めるなど、お客様に迷惑がかからないようにしている
	②寝具の収納、 客室の清掃	25	朝食時もしくはチェックアウト後、迅速かつ効率的に寝具の収納と客室の掃除を行っている。
	③寝具に対する ご要望の対応	26	枕の高さ、硬さ、素材のご要望に対応するとともに、客室の冷暖房だけでは調整しづらいお客様一人ひとりの感じる暑さや寒さ、寝心地に対し、寝具の交換等に対応している。
	④寝具の準備、 収納時、客室の 清掃時の対応	27	忘れ物、寝具の汚れ、修理点検が必要などがないかなどを確認し、判断に窮するときは上司に速やかに報告・連絡・相談した上で、忘れ物の正確な郵送等の適切な対応を行っている。また、お客様のクレームを迅速に処理し、再発防止策を講じるとともに、お客様のご要望に添えない場合には代替案を提示し、お断りする場合には気分を害さない丁寧な対応を行っている。
お客様 要望への 対応	①お客様の要望 の理解	28	笑顔で親しみを与える態度でお客様の質問や要望の内容を正確に聞いて記憶・記録し、内容を正しく理解しているかを確認している。
	②お客様の要望 への対応	29	交通機関の時刻表を備えるなど、事前に想定できる問い合わせに関しては迅速に応えられる準備をしている。また、ご要望に対しては、お客様の目の前で迅速に実行し、お急ぎ具合等状況に応じた対応をしている。
	③対応の振り返り	30	日頃から各部署の担当者とのコミュニケーションをとって情報交換しながら、知識等が間違っていないかどうかを確認し、また、今までにお客様から受けた問い合わせを記録・記憶して、類似の問い合わせ等に迅速に対応できるよう準備をしている。

旅館業：接客サービス：宴会食堂：レベル1

	能力細目	職務遂行のための基準	
宴会準備、設営	①宴会場の清掃と準備	31	設備・什器備品の衛生状態および破損・損傷がないかの確認・改善処理や、天井、装飾品、いす、テーブル、じゅうたん、ゆか等埃がたまりやすい箇所の掃除、リネン類・食器類等の在庫数の把握と補充を漏れなく行っている。
	②宴会場のセッティング	32	宴会場の設営・配膳前に手洗い、消毒を徹底し、座席や食器類のセッティングや配膳を効率的に行ったうえで、会場全体を見渡し、不具合がないか確認している。
	③食器類のクリアと宴会場の後片付け	33	談笑中のお客様の迷惑にならないよう配慮し、迅速かつマナーに従って食器類や備品を下げ、お客様が帰られたあとには、テーブル等を整理整頓して宴会場を元の状態に戻している。また、食器類の片付けや宴会場の掃除にあたっては、飲食物等の汚れを見逃さないよう確認している。
宴会のご案内・サービス	①お客様のお出迎えとご案内	34	笑顔でお客様をお迎えした上で、所定の座席へ案内し、喫煙に関する事項など宴席に関する留意点をお客様に漏れなく説明している。
	②宴会サービスの実践	35	お客様と笑顔でコミュニケーションをとりながら、正確に注文どりの料理、飲み物を適切な説明とともにお出ししている。また、料理や飲み物の誤り、遅れ、不手際などについてのお客様からのクレームには誠意をもって謝罪し、上司と相談している。
	③お見送りの実践	36	お預かりした荷物を正確かつ丁寧に返し、宴会場からの退出の際には、お客様に対して御礼の言葉を心をこめて伝えている。
食堂の配膳、後片付け	①食堂の清掃と準備	37	お客様の目に触れるテーブル、椅子、メニューは特に汚れがないか入念に確認し、整理整頓を行うとともに、天井、装飾品、いす、テーブル、じゅうたん、ゆか等埃がたまりやすい箇所について漏れなく掃除している。また、リネン類・食器類・調味料の在庫数や内容量の確認と補充を行っている。
	②テーブルのセッティング	38	定められたとおりに、テーブルクロスを正しくかけ、食器類や箸、グラス等を正しく配置した上で、食堂全体を見渡し、テーブル、椅子等のセッティングに不具合がないか確認している。
	③食器類の後片付け	39	食事中のお客様の迷惑にならないよう配慮し、迅速かつマナーに従って食器類や備品を下げ、お客様が帰られたあとには、テーブルの再セットを速やかに行き次のお客様を迎える準備を整えている。また、食器類の片付けや掃除にあたっては、飲食物の付着物等の汚れを見逃さないよう確認している。
食堂のご案内・サービス	①お客様のお出迎えと座席への誘導	40	笑顔でお客様をお迎えした上で、食事券の確認の確実に行い、禁煙、喫煙、席の配置など希望座席のリクエストを確認しながら、適切な座席へ案内している。
	②注文の受付	41	お客様のしぐさ、表情を見計らい、タイミングよくお客様のもとに伺い、メニューに関する問い合わせに正確に答えている。また、複数のお客様からオーダーを受けた際には、各人のメニューの違いについても正確に記録している。
	③食事提供	42	お客様のテーブルの状況を観察しながら、マナーに従って、正確な説明とともにオーダーどおりメニューをお出ししている。また、提供した料理の誤り、遅れ、不手際などについてのお客様からのクレームには誠意をもって謝罪し、上司と相談している。
	④お見送りの実践	43	伝票をマナーに沿ってお客様にお渡しし、お預かりした荷物を正確かつ丁寧に返し、食堂からの退出の際には、お客様に対して御礼の言葉を心をこめて伝えている。

旅館業：接客サービス：販売：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	
販売	①接客の理解	44	お客様に接客する店舗スタッフが旅館の印象に影響することを理解し、さわやかな接客を心がけ、実践しつつ、接客レベルの維持・向上に努めている。また、分からないことは店長やベテラン店舗スタッフに確認し、お客様にご迷惑がかからないようにしている。
	②接客対応	45	お客様が入店されると、「いらっしゃいませ」と唱和し、お客様の目が店舗スタッフを呼んでないかの観察、何か聞きたげなお客様への声掛け、お客様からの質問に対する的確な返答・説明をしている。また、商品を保存している冷凍庫、冷蔵庫等の温度管理、商品の消費期限等の確認を手順・ルールに基づいて行っている。
	③レジ操作	46	お客様が戸惑うことがないようにレジに誘導し、お客様を待たせることのないよう最優先でレジに戻っている。また、定められた手順に従い、適切にレジスターを操作している。
	④代金の受領・精算	47	お客様に代金を正確に申し上げ、支払方法と割引券・クーポン券の有無を確認し、現金払いの場合、受け取った金額を確認して、お客様にわかるように、正しい金額のおつりをレシートとともに返している。また、クレジット払い、電子マネーの場合には、適切にレジ操作を行いレシートを返している。
	⑤商品の包装	48	商品に合わせて適切な袋を選択し、工夫して袋詰めをし、お客様のご要望に応じて宅配便の受付・手配をしている。また、商品をお渡しした後、お客様に向けて「ありがとうございました」と唱和している。
	⑥接客の振り返り	49	お客様を待たせなかったか、効率的にレジ操作ができたか等を振り返り、次の接客に活かすとともに、商品の包装スキル向上に取り組んでいる。また、販売における接客サービスの向上に向けて、店長等に提案を行っている。

旅館業：調理：調理：レベル1

	能力細目	職務遂行のための基準	
調理補助	①調理の準備	14	提供する順序、調理する順序に合わせて、調理全般の準備・下ごしらえを効率的に行っている。また、日常的に厨房機器に異常がないか点検するとともに、調理場、厨房機器の5S及び衛生管理を徹底して、クレンリネスを実践している。
	②調理の補助	15	調理担当者の指示に従い、比較的簡単な調理の一部を担当しつつ、予定外の調理を行う際に、調理担当者の指示に従い食材の準備をしている。
	③盛り付け	16	食器の絵柄や向きを確認して見本通り正しく盛り付け、料理の温度、盛り付けなどを確認している。また、数の不足に気がついたときは、迅速に連絡している。
	④飲料の提供	17	必要な数量のアルコール、ソフトドリンクを準備し、追加オーダーの際には迅速に飲料を準備している。
	⑤業務の振り返り	18	自分で自覚して衛生管理を徹底している。また、効率的に業務ができたか自ら振り返り、調理担当者に対して引継ぎ事項があれば正確に連絡している。
調理	①調理の準備	19	提供する順序、調理する順序に合わせて、調理全般の準備・下ごしらえを効率的に行っている。また、食材の温度管理、期限管理、定位置管理を実践し、廃棄食材を減らすよう、適切な保存・鮮度管理をしつつ、規格に外れた食材については適切に廃棄している。
	②調理の実施	20	自分で自覚して衛生管理を徹底しつつ、提供する順にタイムリーに料理を提供できるように順序よく調理している。また、切る、蒸す、焼く、炒める、揚げる、加熱するなど基礎的な調理については効率的に実施している。さらに、盛り付けの際には食器の絵柄や向きを確認しつつ見本通り正しく盛り付けている。
	③調理の振り返り	21	提供した料理の誤り、遅れ、料理の味、調理方法などについてのクレームがあった場合には、調理長に相談し、料理の確認や誠意をもった謝罪をしている。また、日常業務を通じて、料理技術の習得に努めるとともに、食材のロス、非効率的な業務などがないように調理に注意し、必要に応じて適宜調理長などへの報連相を実施している。
後片付け	①食器の準備	22	提供する順序、調理する順序に合わせて、食器等を準備し、また、調理場、厨房機器の5S及び衛生管理を徹底して、クレンリネスを実践している。
	②食器の引き取り・後片付け	23	配膳係から食器等を引き取り、洗い場に運搬し、洗浄・乾燥させ、定められた場所に収納している。また、食器を拭く際に欠け、ひびを見つけた際には、手順・ルールに従って処理している。
	③厨房設備の清掃、調理器具の後片付け	24	定められた手順に従い、厨房設備の掃除や調理器具の洗浄を行い、厨房設備・調理器具に異常がないかどうかを確認している。
	④業務の振り返り	25	自分で自覚して衛生管理を徹底している。また、効率的に業務ができたか自ら振り返り、調理担当者や配膳係りに対して申し伝える事項があれば正確に連絡している。

ホテル業：共通：ホスピタリティの実践：レベル1

能力細目	職務遂行のための基準
①ホスピタリティの理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ ホスピタリティにおける基本的な考え方や、接客におけるホスピタリティの意義や重要性を理解している。 ○ 接客に際して常におもてなしの気持ちで望めるよう自らの気持ちをコントロールしている。 ○ お客様の感動を察し、共感することの重要性を認識している。 ○ 日頃から他業種を含めたサービスやホスピタリティに対する関心を持ち必要な情報を収集している。
②お客様心理の理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客様一人一人のホテルの利用目的や要望、お好み異なることを理解している。 ○ 上司の指導のもと、お客様の服装、同行者、表情等からお客様の来館目的を想定し、接客に活かそうと努めている。 ○ 常連のお客様に関する記録からお好みを来館前に正確に把握し、お客様に喜んでいただけるよう接客に活かそうと努めている。
③ホスピタリティが伴った接客行動	<ul style="list-style-type: none"> ○ その場の状況に即して、笑顔でお客様に対応している。 ○ お客様の名前を覚え、状況に応じて名前で呼びかけている。 ○ 正しい敬語と、お客様に配慮した丁寧な言葉遣いで対応している。 ○ ご挨拶やお出迎いの言葉など、接客・接遇についての敬語表現をその場にふさわしい形で伝えている。 ○ 接客に際してはアイコンタクトなどきびきびした態度で対応している。 ○ 接客にふさわしい身だしなみを常に心がけ、勤務前に鏡に映しチェックを行っている。 ○ お客様からの問い合わせに対しては常に謙虚な姿勢・態度で接し、万一お客様の依頼や要望に添えない際にも代替案を示せるよう必要に応じて上司に相談しつつ対応している。 ○ お客様から英語で話しかけられた場合、自ら対応を行うか、あるいは、英語のできるスタッフに的確に話を伝えている。

ホテル業：共通：企業ビジョンに基づく業務の推進：レベル1

	職務遂行のための基準
①企業ビジョンの理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ 社内広報誌やパンフレット、携帯用カードに常に目を通し、企業ビジョンについての理解を深めている。 ○ 上司の助言をうけて、企業ビジョンについて自らの業務のあり方と関連づけて検討している。 ○ 新聞、雑誌等を通じて業界のビジネス動向、マーケット動向に関するニュースを把握し、ホテルの社会的役割と自社の特徴やセールスポイントを知っている。
②企業ビジョンに沿ったサービスの提供等	<ul style="list-style-type: none"> ○ 必要に応じて上司や先輩の指導を受けつつ、日々のサービスの提供や企画の立案等に当たり企業ビジョンが反映されるよう工夫している。 ○ 上司や先輩の仕事の仕方から、企業ビジョンに沿ったサービスの提供やホテルに相応しい行動を学んでいる。 ○ 真摯且つ誠実な態度で業務を遂行している。

ホテル業：共通：チームワークとコミュニケーション：レベル1

能力細目	職務遂行のための基準
①成果を最大化するためのチームワーク構築と維持	<ul style="list-style-type: none"> ○ チーム内の情報共有や意見交換をする場を定期的に設定する等、部下の相互の協力関係の構築を図っている。 ○ 会議の場では部下の考えや提案を積極的に引き出し、業務の改善につなげている。 ○ シフトやその他のやむをえない理由などでコミュニケーションが図れていない部下とは、メールを活用するなど常にコミュニケーションをとるよう工夫している。
②他部門や取引先との関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客様の問合わせや要望に関して他の部門に関することも率先して把握し、連携して対応をしている。 ○ 他部門や取引先と良好な関係作りに向けて、日頃からマネージャー同士の話し合いや取引先とのミーティングの機会を自ら働きかけて作っている。 ○ 部門最適ではなく全社最適の立場から、率先して他部門長との連絡調整を図っている。 ○ 関係業界、各種団体等のキーパーソンとの間に本音で話し合える関係を構築し、トラブルの未然防止を図っている。 ○ 部門間の組織的な協力関係を構築し、非常時にも一致団結して業務を遂行できる体制の整備を行っている。

ホテル業：宿泊：ロビーサービス：クローク：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
お荷物の預かり(クローク)	①携帯品の預かり	13 クロークルームを常に整然と保ち、お客様の携帯品をホテルに定められたルールに沿って、間違いなく預かる準備をしている。
		14 保管しているお客様の携帯品が盗難などの被害にあわないよう、ホテルで定められている手順に従って保管している場所の安全の管理をしている。
		15 荷物はお客様のものと必ず一致するような手順および方法に基づいて管理している。
	②携帯品の返却	16 預かり品の返却にあたってはお客様のものと一致しているかを正確に確認し、確実にお客様に渡している。
		17 引き取りのない荷物に関しては、ホテルで定められた対応をとっている。

ホテル業：宿泊：ロビーサービス：ドア：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
お客様の送迎(ドア)	①お客様の送迎	13 好印象を与える笑顔とキビキビとした対応のもと、安全に配慮してお客様や車を迎えている。
		14 お客様が手荷物を多く持っている場合や、障害のあるお客様の来館など、その時の状況を判断し適切な対応をしている。
		15 お客様の要望や問い合わせに対して、館内・周辺施設の案内を正確に行っている。
	②玄関周辺の保安	16 不審物がおかれていないかなど、玄関周辺の異常を迅速に察知するために普段から玄関、ロビー、レセプション周辺などのチェックポイントについて確認している。
		17 不審人物等に対しては、ホテルの警備員等と協力して的確な対応をとっている。
		18 玄関先での車による事故を防ぐため、玄関周辺の状況判断を正確に行っている。

ホテル業：宿泊：ロビーサービス：ベル：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	
お客様のご案内(ベル)	①快適なロビー周辺の維持	13	常にロビーを整理・整頓し、清潔で快適なロビー環境を維持している。
		14	団体客到着時などで、お客様がロビーに多くいる場合には、混乱のないようにホテルで定められた対応をしている。
		15	障害のあるお客様には荷物等の持ち運びや車椅子等の手配などを迅速に行っている。
	②客室への案内	16	お客様の荷物は手際よく安全に客室に運搬し、お客様を案内する間にはお客様の好み、要望、必要としているサービスを伺うとともに、客室の冷暖房装置の使い方、非常口などの必要な説明をしている。
		17	お客様から客室変更などの要望があれば、要望事項をメモに残し、迅速に対応している。
		18	お客様に喜ばれるサービスを提供するため、レストランや他の関連する部署にお客様の好みや要望などの情報を伝え、共有している。
	③チェックアウトの業務の実施	19	お客様の退室に際して、荷物を丁寧に運搬し、お客様が定刻どおり出発できるような対応をしている。
		20	客室の不具合やお客様の要望などに対して、迅速な対応をしている。
		21	お客様に滞在の感想を伺い、感謝の言葉を浴えてまたの来館をお願いしている。

ホテル業：宿泊：フロントオフィス：電話オペレーター：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	
電話によるご案内と対応 (電話オペレーター)	①電話での対応	13	電話を3コール以内にとるなど迅速に受けるとともに、挨拶、声のトーン、正しい日本語(敬語)などに留意して、ホテルの代表という意識でお客様が気持ちよく話しやすい対応をしている。
		14	お客様からの問い合わせの内容に応じて、ホテル内における転送先等を判断している。
		15	VIPなどの特定のお客様に対しては、ホテルで定められたとおりに適切に対応している。
	②組織と商品・サービス内容の理解	16	商品・サービス内容を理解するため、商品・サービスを提供、開発している営業部門や、フロント、レストランなどの担当組織から情報を積極的に収集している。
		17	お客様からの問い合わせに迅速に対応するため、パンフレットやインターネットで公開している情報等を常に収集している。
		18	ホテルで行われている詳細なイベントや各種問合せに対応するため、ホテルの組織体制と担当職務を理解し、担当組織へ電話を取り次いでいる。
	③クレームの取扱い	19	クレームの電話がかかってきた際に、お客様の不満を拡大しないよう適切な電話対応をしている。
		20	クレーム電話を他部署や上司に取り次ぐ際に、取次ぎ先にお客様の状況を正しく伝えている。

ホテル業：宿泊：フロントオフィス：インフォメーション：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	
お客様からの問合せへの対応(インフォメーション)	①カウンターにおけるホテル内外の情報の準備	13	様々なメディアで公開されているホテルに関する情報(商品・サービス内容)、ホテル周辺の(問い合わせの多い店舗、イベントなど)情報、交通情報、緊急情報等をくまなく収集している。
		14	ホテル内各施設の営業内容や当日予定されているイベント、宴会、会合等の情報や、外部からホテルに入ってくる情報(FAX、電話、メール、伝言などの情報)を正確に把握している。
		15	交通機関の時刻などあらかじめ想定できる問合せには、迅速に対応できるよう時刻表のコピーを備えるなど、準備をしている。
	②インフォメーションの実施	16	外部からの問い合わせに対しては、好印象を与えるよう丁寧な表現で、提供可能な範囲内で情報提供をするとともに、宿泊客に対する問い合わせや訪問者の取次に関しては、取次可能かどうか了解を得た上で行っている。
		17	お客様への説明や調べることに時間を要する場合には、必ず了解を得た上で行うとともに、ホテルのルールに沿わないお客様からのご要望や問い合わせへの対応に際して、対応の仕方などを上司と相談している。
		18	お客様からの問い合わせや要望に対して、お客様の立場や状況に応じて必要な情報を正確に提供するとともに、電子メール等を通じたやりとりにあたっては、通信をする上でのエチケットを守り、ホテルの品格を落とさないよう、配慮している。
	③郵便物・メッセージの取扱い	19	外部からの宿泊客への郵便物・メッセージの受付・保管を正確に行い、お客様の状況に応じて迅速に手渡しまたは伝達をしている。
		20	メッセージの内容は必ずメモに残して、業務を引き継ぐ同僚などに正確に伝えられるようにしている。
		21	お客様の遺失物を拾得した場合には、遺失物法に基づく社内の規定に沿って対処をしている。

ホテル業：宿泊：ハウスキーピング：ハウスキーパー：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
客室の清掃・整備(ハウスキーパー)	①計画と準備	13 当日のチェックアウト状況、予約状況、団体宿泊状況など、客室の清掃・整備を効率的に行うために必要な基本情報を常に確認するとともに、異なる時間帯の担当者との交替時には、必要事項を漏れなく正確に伝達または引き継いでいる。
		14 客室の修理点検ニーズを整理し、上司や施設部等と協議しながら補修の必要性を検討している。
		15 客室内に必要なノティス・セットの種類・記載内容等を確認し、必要期日までに確実にセットを完了している。
	②客室の清掃・整備	16 フロントオフィス等から得た予約・入室状況に関する情報を踏まえ、客室の清掃順序等に関する判断を適切に行っている。
		17 清掃担当者に対し、客室清掃に関する指示・伝達事項を漏れなく正確に伝えるとともに、清掃担当者からの質問・要望についても的確な回答を行っている。
		18 客室清掃に関して判断に窮するときは、上司に速やかに報告・連絡・相談を行っている。
	③お客様要望への対応	19 エアコン操作、レストラン案内、アメニティ追加などお客様の質問内容を正確に把握し、速やかに対応して関係部署に依頼している。
		20 お客様から問い合わせのあった忘れ物の郵送・宅配等の諸作業を正確に行っている。
		21 客室の清掃・整備に関するお客様クレームについて適切かつ迅速に対応し、お客様要望に添えない場合にはお客様が気分を書さないような丁寧な対応を行うとともに、クレームの再発防止策を講じている。

ホテル業：レストラン：レストランサービス：バスボーイ・バスガール：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
準備と片付け(バスボーイ・バスガール)	①レストランフロアの清掃と準備	13 壁、天井、装飾品、いす、テーブル、じゅうたん、ゆかなど埃がたまりやすい箇所について、わずかな汚れも見逃さずもれなく清掃している。
		14 備品、食器類、公衆電話、レジ周り、ワゴン、メニュー、サイドテーブル、カスターセットについて、定められた場所に整理整頓している。
		15 リネン類、シルバー類、チャイナ類などは在庫の数を、カスターセットについては調味容器の内容量を把握し、不足があれば適宜補充している。
	②テーブルセッティング	16 テーブルにアンダークロス、テーブルクロスを正しくかけている。
		17 プレート、シルバー、グラス、テーブルフラワーをアラカルト、ブレックファストなどで定められたマナーに従い正しく配置している。
		18 ホールの全体を見渡し、テーブル、椅子のセッティングに不具合がないか確認している。
	③食器類のクリアと後片付け	19 食事の他のお客様の迷惑にならないよう配慮し、迅速かつマナーに従ってタイミングよく、テーブル上の食器類、備品をクリアしている。
		20 お客様が帰られたあとに、再度テーブルセッティングを行い、次のお客様を迎える準備を整えるとともに、シルバー類、チャイナ類の在庫量についても適切かどうか確認している。
		21 食器や備品類を片付ける際や、清掃を実施する際には、わずかな汚れも見逃さないよう確認をしている。

ホテル業：レストラン：レストランサービス：ウェイター・ウェイトレス：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
食事の提供(ウェイター・ウェイトレス)	①オーダーの受付	13 タイミングよくお客様のもとにうかがい、マナーに従ったメニューの受け渡しを行うとともに、メニューに対する問い合わせについては正確に分かりやすく答えている。
		14 お客様の要望に応じて、お客様の年齢層、同伴者などを考慮し最もふさわしい料理を奨めるとともに、常連のお客様に対しては、好みや健康状態などからお客様が望まれるメニューを推測、提案している。
		15 オーダーを受ける際には必ずオーダーの復唱を行い、内容を確認するとともに、複数のお客様からのオーダーを受けた際には、各人のメニューの違いについて正確に記録をしている。
	②食事提供	16 コースメニューなどの際には、お客様のテーブルの状況を観察しながらマナーに従って料理、飲み物を運搬し、正確にわかりやすくお客様に料理、飲み物の説明をしている。
		17 ワゴンを利用した簡単な調理及び盛り付けは、マナーにのっとり食べやすく美しい盛り付けを行っている。
		18 お客様毎に正確にオーダーごりのメニューをお出しするとともに、提供した料理の遅れ、不手際などに関するお客様からのクレームには誠意をもって謝罪し、必要に応じて上司と相談している。
	③バーにおける飲料提供	19 ドリンクをお出しする際は、タイミングよく提供を行うとともに、お客様に楽しんでもらえるよう会話などを行っている。
		20 お出したドリンクについて、正確にわかりやすくお客様に説明をしている。
		21 提供したドリンクの誤り、遅れ、不手際などについてのお客様からのクレームには誠意をもって謝罪し、必要に応じて上司と相談している。
	④お見送りの実践	22 チツツ(伝票)を裏側にする、下座の方のそばに置くなどのマナーにそってお客様にお渡ししている。
		23 お預かりした荷物を正確かつ丁寧にお返ししている。
		24 会計後、お客様に対してお礼の言葉を心をこめて伝えている。

ホテル業：レストラン：ルームサービス：オーダーテーカー：レベル1

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
ルームサービス(オーダーテーカー)	①ルームサービスのオーダー受付	13 電話応対では、好印象を与えるよう第一声に特に注意し、正しい言葉遣いで応対するとともに、お客様の好みや宿泊人数などお客様の状況を踏まえて、お客様にふさわしいメニューをお奨めしている。
		14 電話を受けながら伝票に読みやすい字で注文内容、数量などを記入し、必ず部屋番号の確認を行うとともに、ステーキの焼き加減など調理に必要な事項について必ずお客様に確認し、オーダー内容を復唱している。
		15 客室係(ルームメイド)からドアノブメニューを受け取り、オーダー内容について調理係に正確に伝えている。
	②客室への配送提供	16 配送する料理が注文通りの品物であるか、食器や調味料の忘れがないか確認している。
		17 ルームサービスステーションから客室まで移動するときには、お客様の移動を妨げることなく迅速に料理を運ぶとともに、客室の前に着いた際には、必ず客室番号を確かめ、ルームサービスをお届けにきたことを丁寧に伝えている。
		18 退室時は、必ず伝票(チッツ)にお客様のサインをもらい、更なる要望がないかを確認して退室している。

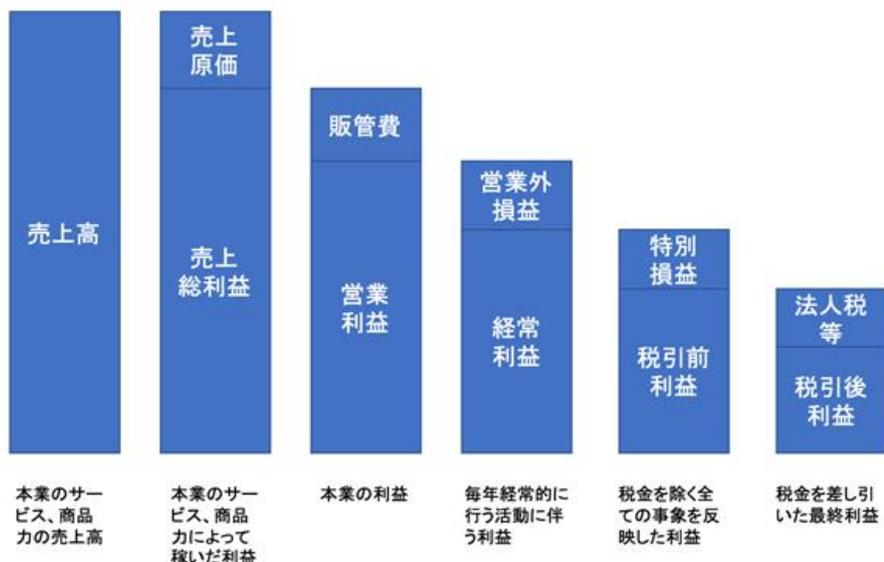
ホテル業：宴会：宴会サービス：バンケットチーフ：レベル2

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
宴会サービス(バンケット・チーフ)	①計画と準備	13 宴会場の設備・什器備品の衛生状態や破損・損傷等に常に気を配り、問題がある場合には速やかに改善処理を行っている。
		14 宴会場の設営や入室時の手洗い・消毒をスタッフ全員に徹底させ衛生管理等に関する全体的な指導を行っている。
		15 予約部門より当日の宴会に必要な情報を収集し、重要事項は記憶するなど入念な準備を行うとともに、特に重要宴会の場合には主催者との事前打合せに同席し、重要事項の確認を徹底している。
	②宴会サービス	16 配膳会のスタッフ等を統括しながら、宴会の場を適切に取り仕切っている。
		17 お客様のお出迎え、ご案内、お見送り、提供する料理・飲料への丁寧な説明など、一連の宴会接客サービスを適切に行うとともに、自分の持ち宴席がない場合には、他フロアの宴席のお客様のご案内、お見送りなどの支援を適切に行っている。
		18 宴会サービスの場のお客様と密接なコミュニケーションを行うことで、顧客のつなぎ止めや次の営業につながるような情報収集を実現している。
	③アクシデント対応	19 お客様からの苦情や事故に際し、何が起きているのか状況を迅速に把握した上で適切な対応をとっている。
		20 急病人や停電、火災等のアクシデント発生時には、マニュアルに沿って迅速に行動している。

経営指標の読み方 ワークシート

損益計算書の構造

損益計算書は一年間の経営成績で、どれだけ利益を生み出したかがわかる計算書です。損益計算書の利益は、**売上総利益・営業利益・経常利益・税引前当期純利益・当期純利益**の5つに分けられています。そして、売上高などの収益をどのくらい獲得することができたのか、それに対して仕入れ代金や人件費、家賃などの費用がどのくらいかかったのか、それらの結果として利益や損失がどれくらい出たのかが把握できるようになっています。



①売上総利益＝売上高－売上原価

売上総利益は、経営がうまくいっているかどうかのおおよその目安をつけるのに、非常に重要な指標です。
売上原価とは、売上高に対応する原価で、商品仕入高や材料費などになります。

②営業利益＝売上総利益－販管費

営業利益は、本業で稼ぎだした利益です。

販管費とは、販売費及び一般管理費で、広告宣伝費、従業員の給料、販売費、交通費、水道光熱費、租税公課（固定資産税・自動車税など）、減価償却費、家賃などがあります。

③経常利益＝営業利益－営業外損益

経常利益は、企業活動の総合的な収益力を表します。

営業外収益には、受取利息、受取配当金、有価証券売却益などがあります。

営業外費用には、支払利息、有価証券売却損、貸倒損失などがあります。

④税引前当期純利益＝経常利益＋特別利益－特別損失

特別利益・損失は、通常の企業活動で発生しない臨時的な損益で土地売買益や災害被害額などです。

⑤当期純利益＝税引前当期純利益－法人税等

当期純利益が、企業の最終利益になります。

貸借対照表の構造

貸借対照表は、決算日における財政状態（会社が保有しているもの（資産）と会社が借りているもの（負債））がわかります。

大きく資産、負債、資本の3つに分かれています。

資産は、会社が持っている現金や商品、土地建物などです。この資産を手に入れた資金が借金（負債）によるものなのか、自分の手持ち（自己資本・純資産）によるものなのかを右に示しています。純資産は、返済する義務がないので、多ければ多いほど健全性が大きくなります。

資産、負債、純資産（資本）はさらに細かく分けられます。



①流動資産・・・一年以内に現金化できるもの

現金・預金：預金も現金化できます。小切手もこの中に入ります。

受取手形：販売先などから受け取った現金化できる有価証券です。約束手形・為替手形など。

売掛金：商品を販売したけれど、まだ代金を受け取ってないお金です。

棚卸資産：商品在庫のことです。

②固定資産・・・いずれ現金化できるが、一年以内には現金化できないもの

車両運搬具：社用車、トラックなどです。

ソフトウェア：手で触れることのできない資産です。無形固定資産といいます。

投資有価証券：投資（値上がりしたら売却する）目的の株券です。

③流動負債・・・一年以内に返済予定のお金

支払手形：仕入先などに渡した1年以内に現金化される約束手形など。

買掛金：商品や材料を仕入れたけど、まだ代金を支払ってないお金です。

短期借入金：1年以内に返済する予定の借入金です。

④固定負債・・・一年以内に返済しなくてよいお金

長期借入金：1年以内に返済しなくてよい借入金です。

退職給付引当金：将来の退職金支給に備えての引当金です。

⑤純資産・・・株主からの出資金とこれまでの利益の積立額です。自己資本とも呼ばれます。

資本金：株主からの出資金のうち、会社の経営資金です。

資本剰余金（資本準備金）：債権者からの請求によって突発的な支払いが発生したときに備えて、積み立てて残しておくお金です。資本金の2分の1まで計上できます。取り崩すには株式総会の特別決議で3分の2以上の株主の賛成がないといけません。

利益剰余金：会社の利益の中から剰余金として残しておくお金です。株主総会の一般決議で過半数の株主の賛成があれば配当を出すことができます。

グループワーク1

グループワーク実施において：受講される方の業種に応じた任意の財務諸表等の事例を適宜ご用意ください。

テキスト「経営指標の読み方」を参考に、「〇〇株式会社」の〇年〇月〇日における経営分析を行い、前期と比較した分析を発表してください。

連結従業員数 〇〇人、運営ホテル 〇〇、ホテル客室数 〇〇室、稼働率 〇〇%

<収益性分析>

	第〇期 ()	第〇期 ()
1 総資本経常利益率		
2 自己資本経常利益率		
3 売上高総利益率		
4 売上高営業利益率		
5 売上高経常利益率		
7 人件費対売上高比率		
8 諸経費対売上高比率		
9 金融費用対売上高比率		
10 総資本回転率		

<生産性分析>

	第〇期 ()	第〇期 ()
14 従業員一人当たり売上高		
15 従業員一人当たり粗付加価値額		
16 粗付加価値額対売上高比率		
20 従業員一人当たり人件費		
24 1 客室当たり売上高		

<安全性分析>

	第〇期 ()	第〇期 ()
25 当座比率		
26 流動比率		
29 自己資本比率		

グループワーク2

下表はある飲食店（西洋料理店）の損益計算書です。
経営分析を行い、資料を参考にして、この飲食店に対する経営アドバイスを考え、発表してください。

社員2人、パート・アルバイト12名、20坪、パート・アルバイトの労働時間は正社員の50%とする。

売上収支表（損益計算書）

	固/変	年間収支（千円）	対売上高構成比
売上高		49,281	100.0%
売上原価	変	15,569	31.6%
売上総利益			
社員人件費	固	7,800	
パート・アルバイト人件費	変	11,554	
賃貸料・共益費	固	1,074	
水道光熱費	変	3,360	
宣伝費	変	1,200	
通信費	変	300	
消耗品・事務用品費	変	780	
修繕費	変	480	
その他経費（福利厚生費含む）	固	2,400	
経費合計			
償却前利益			
減価償却費	固	3,771	
営業利益			
支払利息	固	519	
経常利益			
法人事業税（経常利益の50%とする）			
税引後利益			

※固定費・変動費の区分けは業態によって変わります。上記は飲食店の場合の一般的な区分けです。

<収益性分析>

		黒字かつ自己資本プラス企業平均（資料より転記）
3 売上高総利益率		
4 売上高営業利益率		
5 売上高経常利益率		
6 売上高経常利益率（償却前）		
7 人件費対売上高比率		
8 諸経費対売上高比率		

※人件費にはパート・アルバイト人件費とその他経費（福利厚生費を含む）を含む

<生産性分析>

		黒字かつ自己資本プラス企業平均（資料より転記）
14 従業員一人当たり売上高		
15 従業員一人当たり粗付加価値額		
16 粗付加価値額対売上高比率		
20 従業員一人当たり人件費		
21 人件費対粗付加価値額比率		
22 店舗面積 3.3 m ² 当たり売上高		
30 損益分岐点比率		

※従業員数＝正社員の数＋パート・アルバイト数

※パート・アルバイト数は、正社員の労働時間に対するの割合を計算してカウントする。

例）正社員5人 パート2人（正社員の50%の労働時間）の場合、 $5 + 2 \times 50\% = 6$ 人

※損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高×100

※損益分岐点売上高＝固定費÷{(売上高一変動費)÷売上高}

損益分岐点比率からみた企業の体力

100%超	赤字企業
91～100%	損益分岐点企業
81～90%	普通企業
60～80%	優良企業
60%未満	超優良企業

資料) 日本政策金融公庫：小企業の経営指標調査より、「飲食店・宿泊業」調査結果
調査時期 2019 年度

対象：日本政策金融公庫国民生活事業が融資を行った法人企業のうち、従業員数（パート・アルバイトを除いた従業者数）50 人未満の法人

(1) 業種別経営指標 …該当する掲載頁数をクリックすると表に移動します。

業種分類		掲載頁
飲食店, 宿泊業		1
一般飲食店		2
食堂, レストラン		3
一般食堂		4
日本料理店		5
西洋料理店		6
中華料理店		7
朝鮮料理店		8
カレー料理店		9
そば・うどん店		10
すし店		11
喫茶店		12
その他の一般飲食店		13
お好み焼き屋		14
ハンバーガー店 (その場で飲食させるもの)		15
遊興飲食店		16
料亭		17
バー, キャバレー, ナイトクラブ		18
バー, キャバレー, ナイトクラブ		19
スナック		20
酒場, ビヤホール		21
宿泊業		22
旅館, ホテル		23
普通旅館 (都市旅館) 客室数10以下		24
普通旅館 (都市旅館) 客室数11~20		25
普通旅館 (都市旅館) 客室数21以上		26
観光地旅館 (温泉旅館を含む) 客室数15以下		27
観光地旅館 (温泉旅館を含む) 客室数16~30		28
観光地旅館 (温泉旅館を含む) 客室数31以上		29
ビジネスホテル 客室数30以下		30
ビジネスホテル 客室数31以上		31
ペンション		32
簡易宿所		33

(2) 従業員規模別経営指標 …該当する掲載頁数をクリックすると表に移動します。

業種分類		掲載頁
飲食店, 宿泊業		34
一般飲食店		35
食堂, レストラン		36
日本料理店		37
西洋料理店		38
中華料理店		39
遊興飲食店		40
酒場, ビヤホール		41
宿泊業		42
旅館, ホテル		43

業種別経営指標

飲食店, 宿泊業

調査対象数 1,694 黒字かつ自己資本プラス企業数 574

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-0.8	7.6	0.8	0.1	-1.7	22.3
自己資本経常利益率	(%)	7.2	55.6	10.6	18.1	-3.7	181.9
売上高総利益率	(%)	68.6	70.1	67.6	69.1	68.1	11.4
売上高営業利益率	(%)	-1.4	3.6	0.1	-1.1	-1.7	7.9
売上高経常利益率	(%)	-0.3	3.6	0.4	0.0	-0.6	7.2
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.9	6.6	2.8	3.3	2.6	7.8
人件費対売上高比率	(%)	33.6	32.3	33.8	34.0	33.2	9.7
諸経費対売上高比率	(%)	32.0	30.8	30.6	32.4	31.6	9.9
金融費用対売上高比率	(%)	0.7	0.6	0.4	0.8	0.7	0.9
総資本回転率	(回)	2.8	2.6	2.3	2.9	2.7	2.2
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.9
従業員1人当たり売上高	(千円)	9,472	10,391	7,536	9,721	9,222	6,204
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,401	3,773	2,733	3,487	3,315	2,137
粗付加価値額対売上高比率	(%)	37.6	39.4	37.7	38.0	37.2	10.3
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	3,765	3,673	1,339	4,004	3,525	5,935
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	741.5	697.2	186.6	852.4	630.6	2,715.7
有形固定資産回転率	(回)	20.1	18.4	5.2	23.2	17.1	74.4
従業員1人当たり人件費	(千円)	2,976	3,054	2,400	3,046	2,905	1,757
人件費対粗付加価値額比率	(%)	90.2	81.9	90.2	91.0	89.3	20.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	100.9	151.1	50.4	106.7	95.0	144.9
流動比率	(%)	164.9	237.3	90.3	174.6	155.2	241.4
借入金回転期間	(月)	7.4	5.3	4.7	7.7	7.1	7.7
固定長期適合率	(%)	136.3	105.9	97.7	144.1	128.4	183.5
自己資本比率	(%)	-39.0	25.2	-4.5	-34.5	-43.5	111.5
損益分岐点比率	(%)	103.9	97.9	101.0	104.4	103.3	12.9
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

一般飲食店

調査対象数 929 黒字かつ自己資本プラス企業数 308

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-0.7	7.5	0.8	0.5	-1.9	22.2
自己資本経常利益率	(%)	17.9	58.4	9.5	31.1	4.7	161.3
売上高総利益率	(%)	64.8	66.4	65.4	65.3	64.4	8.9
売上高営業利益率	(%)	-1.4	3.2	0.1	-1.0	-1.9	7.7
売上高経常利益率	(%)	-0.4	3.1	0.4	0.0	-0.8	6.9
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.4	5.8	2.6	2.8	2.0	7.0
人件費対売上高比率	(%)	34.0	33.1	33.9	34.5	33.5	9.2
諸経費対売上高比率	(%)	29.3	28.1	28.4	29.7	28.8	8.2
金融費用対売上高比率	(%)	0.7	0.5	0.4	0.8	0.7	0.8
総資本回転率	(回)	2.9	2.6	2.4	3.0	2.8	2.2
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.8	0.7	0.9	0.8	0.9
従業者1人当たり売上高	(千円)	9,226	9,713	7,345	9,548	8,905	5,944
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,321	3,609	2,700	3,436	3,206	2,122
粗付加価値額対売上高比率	(%)	37.3	39.2	37.2	37.8	36.7	9.4
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	3,115	3,209	1,185	3,390	2,840	5,073
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	811.3	699.3	205.1	978.2	644.4	3,032.0
有形固定資産回転率	(回)	22.5	18.6	5.8	27.2	17.9	84.2
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,924	2,975	2,348	3,020	2,829	1,745
人件費対粗付加価値額比率	(%)	91.7	84.1	90.7	92.8	90.7	19.9
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,157	2,480	1,542	2,262	2,052	1,930
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	98.1	144.0	50.4	105.4	90.7	135.0
流動比率	(%)	171.1	241.8	93.9	184.9	157.3	254.4
借入金回転期間	(月)	6.9	4.6	4.7	7.3	6.5	6.9
固定長期適合率	(%)	130.2	99.6	96.1	139.9	120.6	166.3
自己資本比率	(%)	-42.2	26.4	-5.8	-36.1	-48.3	111.7
損益分岐点比率	(%)	103.9	97.8	101.0	104.6	103.1	13.2
1企業当たり店舗面積	(㎡)	160.7	163.3	100.0	168.9	152.4	151.8

業種別経営指標

食堂, レストラン

調査対象数 690 黒字かつ自己資本プラス企業数 246

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-1.1	7.3	0.8	0.3	-2.5	21.8
自己資本経常利益率	(%)	16.6	55.7	9.1	31.7	1.6	162.6
売上高総利益率	(%)	65.2	66.8	65.7	65.7	64.6	8.6
売上高営業利益率	(%)	-1.6	3.0	0.2	-1.1	-2.1	7.9
売上高経常利益率	(%)	-0.6	2.9	0.4	-0.1	-1.0	7.0
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.3	5.5	2.5	2.7	1.8	6.9
人件費対売上高比率	(%)	34.2	33.4	34.0	34.7	33.6	9.1
諸経費対売上高比率	(%)	29.5	28.5	28.5	30.0	29.0	8.0
金融費用対売上高比率	(%)	0.7	0.6	0.4	0.8	0.7	0.9
総資本回転率	(回)	2.9	2.6	2.4	3.1	2.8	2.2
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.9	0.8	0.7	0.9	0.8	1.0
従業者1人当たり売上高	(千円)	9,256	9,476	7,357	9,631	8,881	5,967
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,345	3,524	2,723	3,479	3,211	2,133
粗付加価値額対売上高比率	(%)	37.3	39.3	37.2	37.9	36.7	9.3
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	3,021	3,051	1,200	3,328	2,714	4,884
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	774.1	663.3	203.7	956.1	592.2	2,850.6
有形固定資産回転率	(回)	21.1	17.5	5.8	25.9	16.3	75.4
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,973	2,931	2,390	3,085	2,861	1,773
人件費対粗付加価値額比率	(%)	92.3	84.6	90.9	93.5	91.0	20.3
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,068	2,361	1,512	2,184	1,952	1,830
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	103.4	150.2	52.1	112.5	94.3	144.4
流動比率	(%)	178.3	250.1	98.7	194.4	162.3	255.0
借入金回転期間	(月)	6.8	4.5	4.8	7.2	6.4	6.8
固定長期適合率	(%)	129.1	98.3	93.9	140.7	117.4	173.4
自己資本比率	(%)	-40.0	27.0	-2.7	-32.9	-47.0	111.6
損益分岐点比率	(%)	104.0	98.1	101.0	104.8	103.2	13.1
1企業当たり店舗面積	(㎡)	167.8	165.0	105.8	177.8	157.8	158.2

一般食堂

調査対象数 98 黒字かつ自己資本プラス企業数 27

業種別経営指標

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-2.0	6.7	0.7	2.0	-5.9	22.5
自己資本経常利益率	(%)	45.3	71.0	13.9	84.0	6.6	137.9
売上高総利益率	(%)	62.9	66.0	64.0	64.6	61.1	10.4
売上高営業利益率	(%)	-3.0	3.6	-0.4	-1.3	-4.6	9.9
売上高経常利益率	(%)	-1.5	2.9	0.2	0.1	-3.0	9.1
売上高経常利益率(償却前)	(%)	1.5	5.4	1.8	2.9	0.1	8.2
人件費対売上高比率	(%)	33.5	31.6	33.7	35.0	32.0	8.8
諸経費対売上高比率	(%)	28.9	26.5	27.9	30.4	27.4	9.1
金融費用対売上高比率	(%)	0.8	0.5	0.5	0.9	0.6	0.8
総資本回転率	(回)	3.2	2.7	2.7	3.7	2.8	2.6
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.3
支払勘定回転期間	(月)	1.0	0.9	0.7	1.2	0.7	1.5
従業員1人当たり売上高	(千円)	8,444	9,601	6,010	9,522	7,365	6,409
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	2,921	3,332	2,169	3,274	2,568	2,097
粗付加価値額対売上高比率	(%)	36.3	37.6	35.7	38.0	34.6	10.0
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,470	2,281	1,104	3,047	1,893	3,426
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	1,304.5	1,194.5	201.2	2,165.9	443.1	5,010.2
有形固定資産回転率	(回)	35.6	36.0	5.9	58.1	13.1	130.9
従業員1人当たり人件費	(千円)	2,655	2,784	2,073	2,942	2,369	1,693
人件費対粗付加価値額比率	(%)	94.2	84.4	93.3	98.2	90.2	23.4
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	1,747	1,716	1,238	2,041	1,453	1,720
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	99.4	129.9	44.0	126.8	72.0	163.7
流動比率	(%)	148.8	193.5	74.2	181.7	115.8	196.9
借入金回転期間	(月)	8.1	4.8	5.8	9.4	6.8	7.5
固定長期適合率	(%)	112.0	97.1	86.0	131.6	92.4	100.1
自己資本比率	(%)	-64.7	20.0	-18.1	-42.4	-87.1	127.1
損益分岐点比率	(%)	107.1	96.7	101.5	110.0	104.2	17.2
1企業当たり店舗面積	(㎡)	171.8	180.9	115.5	197.3	146.4	150.9

業種別経営指標

日本料理店

調査対象数 179 黒字かつ自己資本プラス企業数 42

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-1.7	5.2	0.2	1.0	-4.4	22.0
自己資本経常利益率	(%)	-11.7	41.4	9.7	19.1	-42.5	140.2
売上高総利益率	(%)	63.9	65.1	65.2	65.0	62.7	9.2
売上高営業利益率	(%)	-1.9	3.2	-0.3	-0.9	-2.9	8.0
売上高経常利益率	(%)	-1.0	3.1	0.1	-0.1	-1.9	7.1
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.2	6.2	2.5	3.1	1.3	7.4
人件費対売上高比率	(%)	33.4	32.2	33.6	34.4	32.4	8.1
諸経費対売上高比率	(%)	29.1	27.5	27.7	30.1	28.1	7.9
金融費用対売上高比率	(%)	1.0	0.8	0.7	1.1	0.9	1.0
総資本回転率	(回)	2.4	2.2	1.9	2.6	2.1	2.0
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.9	1.0	0.7	1.0	0.8	1.0
従業者1人当たり売上高	(千円)	8,765	8,396	6,830	9,424	8,107	5,354
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,152	3,018	2,593	3,397	2,907	1,990
粗付加価値額対売上高比率	(%)	37.1	38.7	37.9	38.2	36.0	8.6
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	3,831	3,475	1,653	4,517	3,146	5,559
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	775.8	456.0	149.8	1,201.8	349.9	3,435.0
有形固定資産回転率	(回)	21.1	11.7	4.5	32.4	9.9	90.5
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,792	2,523	2,065	3,000	2,585	1,672
人件費対粗付加価値額比率	(%)	91.1	83.5	89.8	93.6	88.7	19.5
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	1,638	2,275	1,206	1,833	1,444	1,567
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	99.1	137.2	59.1	114.3	83.9	122.7
流動比率	(%)	168.6	208.3	95.0	198.8	138.4	243.3
借入金回転期間	(月)	9.0	6.1	6.8	9.9	8.1	7.5
固定長期適合率	(%)	142.4	94.0	98.9	173.4	111.4	235.4
自己資本比率	(%)	-61.0	20.4	-16.7	-45.9	-76.0	121.3
損益分岐点比率	(%)	104.6	97.6	102.1	106.2	103.0	13.0
1企業当たり店舗面積	(㎡)	225.4	214.5	155.8	249.2	201.7	188.9

業種別経営指標

西洋料理店

調査対象数 139 黒字かつ自己資本プラス企業数 50

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	0.9	9.7	1.3	3.0	-1.2	15.2
自己資本経常利益率	(%)	25.0	63.9	17.2	58.6	-8.6	159.7
売上高総利益率	(%)	65.8	65.2	66.1	66.7	64.9	6.4
売上高営業利益率	(%)	-1.1	2.9	0.2	-0.1	-2.2	7.5
売上高経常利益率	(%)	0.1	2.8	0.7	0.9	-0.7	5.6
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.4	4.8	2.8	3.2	1.6	5.8
人件費対売上高比率	(%)	32.9	31.8	33.3	34.1	31.6	9.1
諸経費対売上高比率	(%)	31.2	30.5	30.3	32.3	30.1	8.0
金融費用対売上高比率	(%)	0.6	0.5	0.4	0.7	0.5	0.7
総資本回転率	(回)	3.0	2.9	2.5	3.3	2.7	2.0
商品回転期間	(月)	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	1.0	1.2	1.0	1.1	0.9	0.6
従業員1人当たり売上高	(千円)	10,518	10,611	8,776	11,387	9,648	6,188
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,667	3,817	3,078	3,966	3,369	2,133
粗付加価値額対売上高比率	(%)	35.5	36.7	36.1	36.7	34.3	8.8
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	3,004	2,952	1,275	3,703	2,304	5,016
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	57.6	57.6	224.6	734.2	381.0	1,233.4
有形固定資産回転率	(回)	16.2	15.7	6.1	21.9	10.6	39.4
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,297	3,278	2,821	3,560	3,033	1,877
人件費対粗付加価値額比率	(%)	92.0	86.2	91.3	94.7	89.4	19.1
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,217	2,501	1,729	2,465	1,969	1,752
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	91.7	129.1	59.5	106.7	76.8	106.9
流動比率	(%)	174.1	220.0	119.1	206.5	141.7	232.3
借入金回転期間	(月)	6.2	4.0	4.7	7.0	5.4	5.9
固定長期適合率	(%)	140.7	102.4	89.1	166.9	114.5	179.4
自己資本比率	(%)	-39.3	20.3	-2.8	-25.4	-53.2	98.8
損益分岐点比率	(%)	102.8	99.1	100.2	104.5	101.0	12.4
1企業当たり店舗面積	(㎡)	144.0	148.8	91.7	163.0	125.0	135.5

業種別経営指標

中華料理店

調査対象数 187 黒字かつ自己資本プラス企業数 82

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-2.3	8.3	0.8	1.1	-5.6	27.5
自己資本経常利益率	(%)	10.2	53.9	8.2	42.5	-22.1	200.6
売上高総利益率	(%)	66.8	67.5	67.7	67.7	65.9	7.3
売上高営業利益率	(%)	-1.2	3.2	0.3	-0.3	-2.1	7.2
売上高経常利益率	(%)	-0.2	3.4	0.4	0.6	-1.0	6.7
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.8	6.4	2.8	3.6	2.0	6.8
人件費対売上高比率	(%)	35.5	33.3	35.0	36.6	34.4	9.0
諸経費対売上高比率	(%)	29.1	28.4	28.7	30.0	28.2	7.5
金融費用対売上高比率	(%)	0.7	0.6	0.3	0.8	0.5	0.9
総資本回転率	(回)	3.3	2.7	2.6	3.6	3.0	2.4
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
受取勘定回転期間	(月)	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.6	0.7	0.9	0.7	0.8
従業員1人当たり売上高	(千円)	9,905	10,668	8,257	10,641	9,168	6,123
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,748	4,089	3,259	4,027	3,469	2,315
粗付加価値額対売上高比率	(%)	39.2	40.4	39.2	40.3	38.1	9.1
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,948	3,848	1,137	3,584	2,313	5,226
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	721.6	540.5	243.7	931.9	511.2	1,720.2
有形固定資産回転率	(回)	19.3	13.7	6.2	25.1	13.5	47.7
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,261	3,334	2,627	3,487	3,035	1,856
人件費対粗付加価値額比率	(%)	91.3	82.9	90.5	93.6	89.1	18.8
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,442	2,533	1,786	2,685	2,199	2,011
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	98.9	147.9	55.4	115.4	82.5	136.1
流動比率	(%)	157.1	213.2	93.0	179.5	134.6	185.9
借入金回転期間	(月)	5.6	4.8	3.2	6.4	4.7	6.7
固定長期適合率	(%)	119.8	103.6	97.0	137.2	102.4	136.0
自己資本比率	(%)	-25.9	30.8	4.2	-12.9	-38.9	107.4
損益分岐点比率	(%)	103.0	98.0	100.4	104.4	101.6	11.6
1企業当たり店舗面積	(㎡)	141.5	155.4	91.3	158.5	124.5	140.7

中華そば店、ぎょうざ店を含む

業種別経営指標

朝鮮料理店

調査対象数 46 黒字かつ自己資本プラス企業数 16

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-1.6	5.5	0.9	2.9	-6.0	17.7
自己資本経常利益率	(%)	26.4	66.9	4.7	70.0	-17.2	121.7
売上高総利益率	(%)	62.1	64.5	62.1	64.0	60.3	7.6
売上高営業利益率	(%)	-1.9	2.8	-0.3	0.0	-3.8	7.6
売上高経常利益率	(%)	-1.4	2.7	0.5	0.4	-3.2	7.4
売上高経常利益率(償却前)	(%)	1.1	6.0	2.5	3.1	-0.9	8.0
人件費対売上高比率	(%)	32.0	28.1	32.4	33.7	30.3	6.7
諸経費対売上高比率	(%)	29.3	30.8	29.3	31.2	27.4	7.7
金融費用対売上高比率	(%)	0.6	0.5	0.4	0.7	0.4	0.4
総資本回転率	(回)	2.8	2.1	2.1	3.3	2.3	1.9
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.7	0.5	0.7	0.8	0.5	0.6
従業者1人当たり売上高	(千円)	8,461	8,667	6,536	9,842	7,081	5,603
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	2,873	2,911	2,307	3,348	2,399	1,927
粗付加価値額対売上高比率	(%)	34.0	35.1	34.7	35.6	32.4	6.5
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,646	2,058	798	3,631	1,660	3,999
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	520.0	701.4	231.5	695.9	344.0	690.5
有形固定資産回転率	(回)	14.6	19.0	7.6	19.3	10.0	18.3
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,656	2,305	2,019	3,092	2,220	1,771
人件費対粗付加価値額比率	(%)	97.4	80.7	89.8	104.6	90.2	29.1
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,018	1,724	1,456	2,462	1,573	1,784
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	139.4	264.4	45.3	186.2	92.5	188.1
流動比率	(%)	237.0	463.3	141.3	322.3	151.6	338.8
借入金回転期間	(月)	6.1	4.4	4.9	7.5	4.7	5.7
固定長期適合率	(%)	123.2	52.7	81.7	166.7	79.7	168.6
自己資本比率	(%)	-27.9	34.7	0.5	-1.2	-54.7	108.5
損益分岐点比率	(%)	104.8	97.2	101.4	108.0	101.6	13.0
1企業当たり店舗面積	(㎡)	148.5	139.6	113.5	180.6	116.3	130.6

業種別経営指標

カレー料理店

調査対象数 41 黒字かつ自己資本プラス企業数 29

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	2.2	5.4	2.0	4.9	-0.5	10.2
自己資本経常利益率	(%)	33.8	46.1	6.5	66.1	1.4	108.7
売上高総利益率	(%)	70.1	72.3	72.0	72.7	67.4	10.2
売上高営業利益率	(%)	-0.6	1.7	0.8	1.2	-2.4	7.0
売上高経常利益率	(%)	0.1	1.9	0.8	1.8	-1.7	6.6
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.5	3.2	2.4	3.3	1.8	2.8
人件費対売上高比率	(%)	40.1	42.4	37.6	43.5	36.6	13.1
諸経費対売上高比率	(%)	28.9	27.2	29.1	30.9	26.9	7.6
金融費用対売上高比率	(%)	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3
総資本回転率	(回)	3.0	3.0	2.6	3.4	2.6	1.4
商品回転期間	(月)	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1
支払勘定回転期間	(月)	0.5	0.3	0.0	0.6	0.3	0.6
従業員1人当たり売上高	(千円)	6,983	5,969	5,172	8,403	5,564	5,332
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	2,790	2,642	2,244	3,246	2,333	1,716
粗付加価値額対売上高比率	(%)	42.0	45.7	40.6	45.3	38.6	12.9
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	1,607	1,645	781	2,320	895	2,710
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	758.9	966.7	247.5	1,416.2	101.7	2,437.4
有形固定資産回転率	(回)	18.2	22.5	7.1	32.6	3.7	53.7
従業員1人当たり人件費	(千円)	2,470	2,250	2,186	2,798	2,143	1,230
人件費対粗付加価値額比率	(%)	91.7	90.4	95.4	95.0	88.5	12.2
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,526	2,617	1,662	3,092	1,959	2,128
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	155.1	173.8	51.5	221.7	88.5	243.8
流動比率	(%)	342.1	418.4	130.4	477.0	207.2	506.7
借入金回転期間	(月)	2.9	2.3	2.8	3.5	2.3	2.3
固定長期適合率	(%)	114.8	108.5	89.8	142.2	87.3	103.1
自己資本比率	(%)	24.8	39.7	19.1	34.2	15.3	35.9
損益分岐点比率	(%)	101.5	99.1	99.3	104.3	98.8	10.5
1企業当たり店舗面積	(㎡)	139.1	153.4	63.4	179.6	98.6	153.9

業種別経営指標

そば・うどん店

調査対象数 66 黒字かつ自己資本プラス企業数 14

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	1.4	7.7	1.4	6.8	-4.0	26.0
自己資本経常利益率	(%)	-0.6	81.7	17.9	101.4	-102.6	248.7
売上高総利益率	(%)	66.6	69.5	67.2	68.3	64.8	8.5
売上高営業利益率	(%)	-0.2	6.0	0.6	1.2	-1.6	6.8
売上高経常利益率	(%)	0.6	4.8	0.6	2.1	-0.9	7.3
売上高経常利益率(償却前)	(%)	3.6	8.1	3.5	5.1	2.1	7.4
人件費対売上高比率	(%)	36.5	32.7	35.7	38.4	34.6	9.3
諸経費対売上高比率	(%)	27.6	27.7	27.1	29.0	26.2	6.9
金融費用対売上高比率	(%)	0.8	0.5	0.6	1.0	0.6	0.9
総資本回転率	(回)	3.3	2.1	2.8	3.8	2.8	2.4
商品回転期間	(月)	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1
受取勘定回転期間	(月)	0.1	0.2	0.0	0.2	0.1	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.5	0.9	0.9	0.7	0.6
従業者1人当たり売上高	(千円)	7,591	9,018	6,404	8,516	6,666	4,533
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,152	3,780	2,570	3,571	2,733	2,053
粗付加価値額対売上高比率	(%)	41.5	42.6	40.9	43.4	39.6	9.2
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	3,180	4,575	867	4,470	1,890	6,272
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	1,708.4	1,619.3	270.3	3,001.9	414.8	6,046.0
有形固定資産回転率	(回)	44.0	47.2	6.4	78.1	9.8	159.8
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,549	2,875	2,078	2,869	2,230	1,542
人件費対粗付加価値額比率	(%)	88.7	76.3	87.4	92.3	85.2	17.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	1,972	1,701	1,406	2,308	1,636	1,648
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	74.8	151.8	34.8	97.7	51.9	112.2
流動比率	(%)	108.4	234.6	58.8	141.3	75.5	161.2
借入金回転期間	(月)	7.5	6.6	5.2	8.9	6.1	6.8
固定長期適合率	(%)	140.6	134.7	106.6	171.0	110.2	133.9
自己資本比率	(%)	-82.7	20.9	-25.1	-49.0	-116.3	162.4
損益分岐点比率	(%)	101.9	93.8	99.8	104.1	99.8	10.5
1企業当たり店舗面積	(㎡)	135.0	128.6	100.0	161.5	108.6	129.6

業種別経営指標

すし店

調査対象数 97 黒字かつ自己資本プラス企業数 29

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	2.1	8.0	1.0	5.5	-1.4	20.6
自己資本経常利益率	(%)	34.6	74.4	8.6	74.1	-4.9	150.3
売上高総利益率	(%)	57.6	58.7	58.1	58.8	56.3	7.5
売上高営業利益率	(%)	-1.0	3.1	-0.2	0.1	-2.1	6.7
売上高経常利益率	(%)	0.4	3.3	0.4	1.4	-0.6	5.8
売上高経常利益率(償却前)	(%)	3.0	6.7	2.9	4.1	1.9	6.5
人件費対売上高比率	(%)	29.9	30.8	29.7	31.2	28.6	7.8
諸経費対売上高比率	(%)	26.2	22.7	25.5	27.7	24.8	8.6
金融費用対売上高比率	(%)	0.6	0.4	0.4	0.7	0.5	0.7
総資本回転率	(回)	2.8	2.4	2.2	3.2	2.4	2.2
商品回転期間	(月)	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.7	0.7	0.7	0.9	0.6	0.7
従業者1人当たり売上高	(千円)	10,065	11,307	8,290	11,072	9,059	5,947
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,236	3,908	2,743	3,561	2,912	1,909
粗付加価値額対売上高比率	(%)	33.4	37.0	32.4	34.8	31.9	8.6
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	3,916	4,271	1,568	4,898	2,934	5,835
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	436.5	559.5	132.2	553.0	319.9	674.2
有形固定資産回転率	(回)	13.3	15.1	4.4	16.7	9.9	19.6
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,938	3,443	2,449	3,233	2,643	1,742
人件費対粗付加価値額比率	(%)	89.9	83.7	89.3	93.1	86.7	18.9
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,502	3,055	1,673	2,896	2,107	2,332
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	79.1	100.0	44.8	95.5	62.6	96.0
流動比率	(%)	178.1	215.1	100.4	235.4	120.7	339.0
借入金回転期間	(月)	7.1	4.8	4.2	8.4	5.8	7.5
固定長期適合率	(%)	129.0	89.9	94.7	153.4	104.5	133.5
自己資本比率	(%)	-38.6	25.6	-10.0	-23.3	-53.8	90.2
損益分岐点比率	(%)	103.8	97.6	101.8	106.2	101.4	14.2
1企業当たり店舗面積	(㎡)	148.5	173.2	99.0	170.7	126.2	132.0

業種別経営指標

喫茶店

調査対象数 50 黒字かつ自己資本プラス企業数 10

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-2.1	8.9	0.6	4.3	-8.5	27.1
自己資本経常利益率	(%)	19.3	68.1	5.8	61.1	-22.5	92.0
売上高総利益率	(%)	70.5	74.6	70.1	72.6	68.4	9.0
売上高営業利益率	(%)	-2.0	2.7	0.4	0.1	-4.0	8.5
売上高経常利益率	(%)	-0.7	3.1	0.5	1.0	-2.5	7.5
売上高経常利益率(償却前)	(%)	1.8	4.9	2.5	3.6	0.0	7.8
人件費対売上高比率	(%)	35.9	35.7	36.5	38.2	33.6	9.6
諸経費対売上高比率	(%)	33.2	35.7	33.2	35.5	31.0	9.6
金融費用対売上高比率	(%)	0.7	0.3	0.5	0.9	0.5	0.8
総資本回転率	(回)	2.8	2.5	2.4	3.3	2.3	2.1
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.0	0.2	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.9	1.1	0.8	1.0	0.8	0.5
従業員1人当たり売上高	(千円)	8,759	10,927	6,424	10,247	7,272	6,294
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,160	4,248	2,451	3,689	2,632	2,215
粗付加価値額対売上高比率	(%)	38.6	40.1	40.0	40.9	36.3	9.7
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,977	2,993	1,084	4,139	1,815	4,868
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	1,059.1	697.7	265.7	1,812.7	305.5	3,189.1
有形固定資産回転率	(回)	37.4	17.3	6.5	69.8	5.0	137.2
従業員1人当たり人件費	(千円)	2,737	3,193	2,266	3,137	2,336	1,660
人件費対粗付加価値額比率	(%)	93.2	88.7	93.4	98.2	88.2	21.0
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,108	2,633	1,527	2,507	1,709	1,655
1客席当たり売上高	(千円)	1,477	1,266	1,214	1,746	1,209	1,123
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	86.1	93.5	54.1	107.4	64.8	90.0
流動比率	(%)	146.7	114.4	85.9	188.9	104.6	178.5
借入金回転期間	(月)	7.5	3.9	5.3	9.3	5.7	7.6
固定長期適合率	(%)	135.4	129.2	99.3	182.1	88.6	183.4
自己資本比率	(%)	-39.4	25.1	-19.0	-21.7	-57.1	74.0
損益分岐点比率	(%)	105.7	98.9	101.1	109.6	101.7	16.8
1企業当たり店舗面積	(㎡)	147.2	153.5	95.0	181.0	113.5	141.3

業種別経営指標

その他の一般飲食店

調査対象数 26 黒字かつ自己資本プラス企業数 9

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-1.9	8.6	0.4	4.4	-8.2	18.7
自己資本経常利益率	(%)	18.6	40.7	9.4	47.5	-10.2	58.4
売上高総利益率	(%)	67.6	66.2	68.2	70.3	64.9	8.1
売上高営業利益率	(%)	-0.7	3.8	0.1	1.2	-2.7	5.9
売上高経常利益率	(%)	-0.5	3.7	0.3	1.5	-2.5	6.0
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.3	6.6	3.2	4.6	-0.1	7.1
人件費対売上高比率	(%)	33.6	30.9	34.0	36.9	30.3	9.9
諸経費対売上高比率	(%)	31.0	28.8	30.4	34.1	27.9	9.3
金融費用対売上高比率	(%)	0.5	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7
総資本回転率	(回)	2.5	2.3	2.5	2.9	2.1	1.1
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
受取勘定回転期間	(月)	0.1	0.1	0.0	0.2	0.1	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.8	1.0	0.8	1.0	0.6	0.7
従業者1人当たり売上高	(千円)	10,390	10,884	7,677	12,799	7,981	7,192
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,723	4,014	3,094	4,601	2,844	2,623
粗付加価値額対売上高比率	(%)	36.5	38.0	35.6	39.6	33.3	9.3
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,694	2,332	1,491	4,007	1,381	3,920
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	506.5	628.5	275.5	731.3	281.6	671.3
有形固定資産回転率	(回)	12.9	16.6	7.4	18.7	7.2	17.2
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,870	2,588	2,175	3,434	2,306	1,612
人件費対粗付加価値額比率	(%)	89.8	80.8	90.9	95.4	84.3	16.3
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	3,830	4,837	2,521	4,864	2,796	3,021
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	110.1	154.8	72.4	150.2	70.1	119.4
流動比率	(%)	160.2	255.8	103.5	215.9	104.4	166.5
借入金回転期間	(月)	6.1	4.9	4.2	7.9	4.3	5.4
固定長期適合率	(%)	131.5	80.9	94.2	175.3	87.8	122.2
自己資本比率	(%)	-19.6	20.5	1.9	4.8	-44.0	72.9
損益分岐点比率	(%)	101.9	96.4	100.0	105.0	98.9	9.1
1企業当たり店舗面積	(㎡)	110.1	153.5	67.5	143.1	77.1	98.5

業種別経営指標

お好み焼き屋

調査対象数 21 黒字かつ自己資本プラス企業数 7

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-3.4	4.7	0.5	3.7	-10.6	19.0
自己資本経常利益率	(%)	11.2	21.4	8.9	28.4	-6.0	29.7
売上高総利益率	(%)	68.7	67.5	68.4	71.8	65.7	8.1
売上高営業利益率	(%)	-0.7	3.2	0.5	1.6	-3.1	6.2
売上高経常利益率	(%)	-0.7	2.7	0.4	1.6	-3.0	6.1
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.0	5.5	3.4	4.8	-0.7	7.4
人件費対売上高比率	(%)	34.5	32.2	34.3	38.4	30.7	10.2
諸経費対売上高比率	(%)	31.0	28.3	29.1	34.9	27.1	10.4
金融費用対売上高比率	(%)	0.5	0.8	0.3	0.8	0.3	0.8
総資本回転率	(回)	2.4	1.9	2.4	2.8	2.0	1.1
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
受取勘定回転期間	(月)	0.1	0.1	0.0	0.2	0.0	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.9	0.8	1.0	0.5	0.7
従業者1人当たり売上高	(千円)	9,249	8,089	6,805	11,650	6,849	6,377
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,405	3,212	2,741	4,342	2,468	2,489
粗付加価値額対売上高比率	(%)	37.2	39.1	37.2	41.0	33.5	9.9
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,817	2,462	1,086	4,452	1,182	4,344
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	557.2	696.2	263.3	833.8	280.5	735.0
有形固定資産回転率	(回)	14.0	17.9	7.4	21.1	6.9	18.8
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,764	2,648	2,115	3,400	2,129	1,643
人件費対粗付加価値額比率	(%)	89.9	81.6	87.5	96.3	83.5	16.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	4,012	4,975	2,651	5,257	2,767	3,220
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	115.9	173.2	65.9	164.6	67.3	129.3
流動比率	(%)	172.9	300.4	111.8	241.1	104.7	181.2
借入金回転期間	(月)	6.8	5.9	4.5	9.0	4.6	5.8
固定長期適合率	(%)	141.2	75.5	92.8	197.2	85.2	136.6
自己資本比率	(%)	-26.0	21.7	-1.8	4.1	-56.1	80.0
損益分岐点比率	(%)	102.0	96.6	99.6	105.5	98.4	9.5
1企業当たり店舗面積	(㎡)	104.6	163.4	45.6	141.5	67.7	98.0

業種別経営指標

ハンバーガー店 (その場で飲食させるもの)

調査対象数 5 黒字かつ自己資本プラス企業数 2

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	4.5	-	-4.4	21.8	-12.7	18.1
自己資本経常利益率	(%)	43.3	-	24.0	252.0	-165.3	123.8
売上高総利益率	(%)	62.8	-	64.0	69.0	56.6	6.5
売上高営業利益率	(%)	-0.8	-	-3.3	4.0	-5.5	5.0
売上高経常利益率	(%)	0.6	-	-1.7	6.4	-5.3	6.1
売上高経常利益率(償却前)	(%)	3.2	-	1.9	9.1	-2.7	6.2
人件費対売上高比率	(%)	29.7	-	30.4	37.3	22.1	7.9
諸経費対売上高比率	(%)	31.2	-	31.6	32.6	29.9	1.5
金融費用対売上高比率	(%)	0.3	-	0.3	0.5	0.1	0.2
総資本回転率	(回)	2.8	-	2.6	3.9	1.6	1.2
商品回転期間	(月)	0.0	-	0.0	0.1	0.0	0.0
受取勘定回転期間	(月)	0.2	-	0.3	0.4	0.0	0.2
支払勘定回転期間	(月)	1.0	-	1.1	1.7	0.3	0.7
従業員1人当たり売上高	(千円)	15,183	-	11,636	23,942	6,423	9,187
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	5,058	-	4,129	7,962	2,154	3,045
粗付加価値額対売上高比率	(%)	33.1	-	35.4	38.9	27.4	6.1
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,174	-	1,644	3,249	1,100	1,127
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	293.6	-	287.7	495.9	91.4	212.1
有形固定資産回転率	(回)	8.6	-	8.1	14.7	2.5	6.4
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,399	-	3,290	5,208	1,590	1,538
人件費対粗付加価値額比率	(%)	89.7	-	93.9	105.9	73.5	17.0
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	3,100	-	2,521	5,162	1,037	2,163
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	85.8	-	78.8	151.3	20.3	68.7
流動比率	(%)	106.7	-	95.2	172.0	41.5	68.4
借入金回転期間	(月)	3.3	-	3.0	5.0	1.6	1.8
固定長期適合率	(%)	96.7	-	101.9	124.4	69.1	29.0
自己資本比率	(%)	7.4	-	6.3	16.1	-1.3	9.1
損益分岐点比率	(%)	101.8	-	105.1	109.6	94.1	8.1
1企業当たり店舗面積	(㎡)	133.3	-	72.7	237.1	29.5	108.8

業種別経営指標

遊興飲食店

調査対象数 551 黒字かつ自己資本プラス企業数 190

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-0.8	8.5	1.0	0.9	-2.5	24.1
自己資本経常利益率	(%)	-8.7	50.8	13.0	14.6	-32.0	217.8
売上高総利益率	(%)	69.6	70.1	68.0	70.4	68.8	11.3
売上高営業利益率	(%)	-1.3	3.0	0.0	-0.8	-1.8	6.9
売上高経常利益率	(%)	-0.4	2.9	0.4	0.1	-0.8	6.5
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.1	5.2	2.5	2.6	1.7	6.6
人件費対売上高比率	(%)	34.0	32.3	34.5	34.8	33.3	10.7
諸経費対売上高比率	(%)	32.2	31.0	31.2	32.9	31.6	9.5
金融費用対売上高比率	(%)	0.6	0.4	0.3	0.6	0.5	0.7
総資本回転率	(回)	3.3	3.1	2.8	3.5	3.1	2.3
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.7	0.7	0.7	0.8	0.7	0.8
従業者1人当たり売上高	(千円)	9,428	10,653	7,247	9,878	8,977	6,361
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,374	3,805	2,640	3,525	3,224	2,146
粗付加価値額対売上高比率	(%)	37.0	38.1	37.3	37.8	36.2	11.0
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,435	2,325	948	2,726	2,144	4,146
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	790.4	839.9	257.4	951.3	629.5	2,223.7
有形固定資産回転率	(回)	20.9	22.0	7.5	25.4	16.4	62.0
従業者1人当たり人件費	(千円)	3,024	3,134	2,369	3,151	2,897	1,806
人件費対粗付加価値額比率	(%)	92.0	84.3	91.7	93.4	90.7	18.8
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,172	2,520	1,618	2,302	2,042	1,828
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	103.6	158.1	53.7	114.4	92.9	153.2
流動比率	(%)	160.5	234.6	91.9	176.6	144.4	229.2
借入金回転期間	(月)	5.5	3.4	3.7	5.9	5.1	6.0
固定長期適合率	(%)	146.2	114.0	97.0	162.6	129.9	216.7
自己資本比率	(%)	-39.0	24.9	-6.3	-31.1	-46.9	112.1
損益分岐点比率	(%)	103.3	98.1	100.6	104.1	102.5	11.4
1企業当たり店舗面積	(㎡)	149.8	150.0	99.0	160.3	139.4	148.7

業種別経営指標

料亭

調査対象数 23 黒字かつ自己資本プラス企業数 2

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-2.0	-	0.6	3.4	-7.4	15.1
自己資本経常利益率	(%)	-2.6	-	0.0	21.8	-27.1	14.5
売上高総利益率	(%)	62.2	-	63.2	65.1	59.3	8.1
売上高営業利益率	(%)	-3.5	-	-1.1	-0.4	-6.6	8.6
売上高経常利益率	(%)	-2.1	-	0.4	0.4	-4.5	6.8
売上高経常利益率(償却前)	(%)	1.7	-	2.3	3.7	-0.2	5.4
人件費対売上高比率	(%)	30.1	-	29.9	33.9	26.4	10.5
諸経費対売上高比率	(%)	30.8	-	33.1	33.2	28.4	6.6
金融費用対売上高比率	(%)	0.9	-	0.7	1.2	0.6	0.8
総資本回転率	(回)	2.0	-	1.4	2.6	1.4	1.6
商品回転期間	(月)	0.2	-	0.1	0.3	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.2	-	0.2	0.3	0.2	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.9	-	0.4	1.5	0.4	1.5
従業員1人当たり売上高	(千円)	9,195	-	7,631	11,196	7,193	5,455
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,373	-	2,180	4,236	2,511	2,409
粗付加価値額対売上高比率	(%)	33.3	-	35.5	36.3	30.4	8.3
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	5,459	-	2,952	7,970	2,947	7,016
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	230.7	-	70.7	353.8	107.6	343.9
有形固定資産回転率	(回)	6.2	-	3.0	8.9	3.4	7.7
従業員1人当たり人件費	(千円)	2,831	-	2,254	3,509	2,152	1,896
人件費対粗付加価値額比率	(%)	88.9	-	92.3	95.6	82.2	18.7
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	855	-	649	1,153	557	831
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	87.4	-	26.0	146.0	28.9	163.4
流動比率	(%)	121.7	-	60.1	191.2	52.2	194.1
借入金回転期間	(月)	10.7	-	9.6	13.5	7.9	7.6
固定長期適合率	(%)	142.2	-	107.3	182.6	101.9	101.4
自己資本比率	(%)	-80.2	-	-32.5	-29.5	-130.9	141.7
損益分岐点比率	(%)	107.9	-	102.1	113.0	102.7	14.5
1企業当たり店舗面積	(㎡)	367.0	-	300.5	467.6	266.5	274.0

料亭、割ぼう店等(風営適正化法に定める許可を得ているもの)

業種別経営指標

バー, キャバレー, ナイトクラブ

調査対象数 90 黒字かつ自己資本プラス企業数 31

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	1.4	13.2	2.9	7.0	-4.2	32.0
自己資本経常利益率	(%)	10.0	51.1	13.8	36.4	-16.4	97.9
売上高総利益率	(%)	82.9	80.2	87.4	85.0	80.8	12.1
売上高営業利益率	(%)	-1.3	3.7	0.5	0.1	-2.7	8.1
売上高経常利益率	(%)	-0.1	3.5	0.9	1.3	-1.4	7.7
売上高経常利益率(償却前)	(%)	1.8	4.8	2.3	3.1	0.6	7.2
人件費対売上高比率	(%)	36.2	34.3	37.1	39.1	33.3	16.2
諸経費対売上高比率	(%)	37.5	36.7	37.2	39.5	35.4	11.5
金融費用対売上高比率	(%)	0.3	0.2	0.2	0.4	0.2	0.4
総資本回転率	(回)	4.1	3.8	3.2	4.6	3.6	2.8
商品回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.3
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.3	0.2	0.4	0.3	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.6	0.6	0.4	0.7	0.5	0.6
従業者1人当たり売上高	(千円)	9,613	10,776	6,876	10,993	8,232	7,678
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,541	4,003	2,738	3,972	3,109	2,469
粗付加価値額対売上高比率	(%)	40.0	39.6	41.9	43.0	37.0	17.2
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	1,080	679	326	1,459	701	2,156
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	1,423.1	1,771.8	667.3	1,798.3	1,048.0	1,933.3
有形固定資産回転率	(回)	34.4	45.8	19.1	42.7	26.2	42.4
従業者1人当たり人件費	(千円)	3,159	3,215	2,563	3,490	2,827	1,876
人件費対粗付加価値額比率	(%)	91.7	85.7	91.3	94.6	88.7	16.7
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,503	2,696	1,941	2,879	2,128	2,126
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	110.7	184.3	51.5	136.1	85.4	142.8
流動比率	(%)	184.3	326.3	88.8	241.4	127.2	323.0
借入金回転期間	(月)	4.3	1.7	3.0	5.2	3.3	5.2
固定長期適合率	(%)	129.1	103.6	83.3	174.6	83.5	223.3
自己資本比率	(%)	-46.9	34.5	-9.2	-23.2	-70.5	134.8
損益分岐点比率	(%)	103.1	99.6	100.0	105.2	100.9	12.1
1企業当たり店舗面積	(㎡)	98.3	105.9	64.0	113.2	83.4	84.8

業種別経営指標

バー, キャバレー, ナイトクラブ

調査対象数 65 黒字かつ自己資本プラス企業数 24

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	1.6	13.6	1.9	8.7	-5.4	34.3
自己資本経常利益率	(%)	10.2	48.8	13.8	42.8	-22.4	103.1
売上高総利益率	(%)	81.8	79.0	87.4	84.5	79.0	13.4
売上高営業利益率	(%)	-1.5	3.2	0.7	0.1	-3.2	8.2
売上高経常利益率	(%)	0.0	3.7	0.8	1.6	-1.7	7.9
売上高経常利益率(償却前)	(%)	1.8	5.0	2.3	3.3	0.3	7.3
人件費対売上高比率	(%)	37.6	37.4	37.8	40.9	34.4	15.6
諸経費対売上高比率	(%)	37.1	37.3	37.3	39.4	34.8	10.9
金融費用対売上高比率	(%)	0.3	0.2	0.2	0.4	0.2	0.4
総資本回転率	(回)	3.9	3.4	3.1	4.5	3.4	2.8
商品回転期間	(月)	0.2	0.3	0.1	0.3	0.1	0.3
受取勘定回転期間	(月)	0.4	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.6	0.6	0.4	0.7	0.5	0.6
従業者1人当たり売上高	(千円)	10,101	10,722	7,590	11,755	8,448	7,916
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,643	4,324	3,136	4,133	3,153	2,381
粗付加価値額対売上高比率	(%)	41.1	42.3	41.9	44.6	37.6	17.1
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	973	781	340	1,348	598	1,810
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	1,498.6	1,647.0	752.9	1,966.7	1,030.4	2,058.7
有形固定資産回転率	(回)	33.8	35.7	22.9	41.7	25.9	34.8
従業者1人当たり人件費	(千円)	3,317	3,533	2,920	3,721	2,913	1,949
人件費対粗付加価値額比率	(%)	92.4	88.5	91.4	95.6	89.2	15.0
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,658	2,972	1,964	3,102	2,214	2,125
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	114.4	155.9	61.5	144.1	84.6	142.5
流動比率	(%)	165.0	216.1	90.8	210.3	119.7	217.0
借入金回転期間	(月)	4.6	1.6	3.1	5.8	3.4	5.7
固定長期適合率	(%)	139.5	121.7	86.4	196.7	82.3	246.9
自己資本比率	(%)	-51.0	35.0	-0.9	-19.4	-82.5	152.2
損益分岐点比率	(%)	102.5	97.2	99.4	104.7	100.3	10.9
1企業当たり店舗面積	(㎡)	101.9	104.6	66.6	119.8	84.0	87.2

風営適正化法に定める許可を得ているもの

業種別経営指標

スナック

調査対象数 25 黒字かつ自己資本プラス企業数 7

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	0.9	11.7	3.2	9.7	-7.8	25.6
自己資本経常利益率	(%)	9.5	58.2	11.8	59.3	-40.3	85.9
売上高総利益率	(%)	86.0	84.9	87.4	88.4	83.6	6.9
売上高営業利益率	(%)	-0.6	5.2	0.3	2.1	-3.4	7.8
売上高経常利益率	(%)	-0.2	2.8	1.4	2.4	-2.7	7.3
売上高経常利益率(償却前)	(%)	1.9	3.9	2.4	4.3	-0.6	7.0
人件費対売上高比率	(%)	32.4	23.4	34.0	38.7	26.1	17.6
諸経費対売上高比率	(%)	38.6	34.7	35.7	43.2	33.9	13.1
金融費用対売上高比率	(%)	0.3	0.3	0.1	0.4	0.2	0.3
総資本回転率	(回)	4.4	5.2	3.3	5.5	3.3	3.1
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.3	0.1	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.5	0.2	0.5	0.7	0.3	0.5
従業者1人当たり売上高	(千円)	8,213	10,984	5,460	10,756	5,671	6,930
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,275	2,901	2,349	4,204	2,345	2,717
粗付加価値額対売上高比率	(%)	37.0	30.5	43.4	43.0	30.9	17.3
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	1,352	329	166	2,340	364	2,888
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	1,208.7	2,364.4	493.4	1,825.9	591.5	1,551.5
有形固定資産回転率	(回)	36.2	93.5	10.6	60.1	12.2	60.2
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,737	2,171	2,154	3,307	2,167	1,629
人件費対粗付加価値額比率	(%)	89.7	76.1	89.4	96.9	82.5	20.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,115	1,790	1,314	2,841	1,389	2,121
1客席当たり売上高	(千円)	1,570	1,932	1,225	2,052	1,088	1,378
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	101.2	293.2	28.0	152.4	50.1	146.2
流動比率	(%)	233.0	688.5	61.1	405.2	60.9	503.1
借入金回転期間	(月)	3.4	2.1	2.5	4.6	2.1	3.6
固定長期適合率	(%)	90.3	41.4	63.7	133.0	47.7	90.1
自己資本比率	(%)	-36.3	32.7	-25.0	-10.5	-62.1	75.3
損益分岐点比率	(%)	104.6	108.0	100.4	109.8	99.4	14.9
1企業当たり店舗面積	(㎡)	88.5	110.1	57.0	116.1	60.8	79.0

風営適正化法に定める許可を得ていないもの

業種別経営指標

酒場, ビヤホール

調査対象数 438 黒字かつ自己資本プラス企業数 157

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-1.2	7.6	0.9	0.6	-2.9	22.6
自己資本経常利益率	(%)	-12.5	51.0	14.3	15.3	-40.3	236.1
売上高総利益率	(%)	67.3	68.4	67.1	68.0	66.6	9.1
売上高営業利益率	(%)	-1.2	2.9	0.0	-0.7	-1.7	6.5
売上高経常利益率	(%)	-0.4	2.8	0.3	0.1	-0.9	6.2
売上高経常利益率(償却前)	(%)	2.2	5.3	2.5	2.7	1.7	6.5
人件費対売上高比率	(%)	33.8	32.0	34.6	34.5	33.1	9.2
諸経費対売上高比率	(%)	31.3	30.0	30.0	32.0	30.6	8.9
金融費用対売上高比率	(%)	0.6	0.4	0.4	0.7	0.5	0.7
総資本回転率	(回)	3.2	3.0	2.8	3.4	3.0	2.1
商品回転期間	(月)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
受取勘定回転期間	(月)	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.8	0.7	0.8	0.7	0.8
従業者1人当たり売上高	(千円)	9,403	10,589	7,337	9,888	8,919	6,129
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,340	3,745	2,658	3,503	3,177	2,062
粗付加価値額対売上高比率	(%)	36.6	37.8	37.0	37.3	35.8	9.3
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	2,552	2,607	1,083	2,879	2,224	4,161
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	711.2	705.9	249.4	896.4	526.1	2,309.8
有形固定資産回転率	(回)	19.3	18.6	6.9	24.6	14.0	66.1
従業者1人当たり人件費	(千円)	3,007	3,101	2,342	3,149	2,866	1,789
人件費対粗付加価値額比率	(%)	92.3	83.9	91.7	93.8	90.8	19.2
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	2,175	2,510	1,630	2,316	2,034	1,772
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
当座比率	(%)	103.1	150.3	54.3	115.3	90.9	154.9
流動比率	(%)	157.8	214.4	96.4	174.1	141.4	207.3
借入金回転期間	(月)	5.5	3.7	3.8	5.9	5.0	5.9
固定長期適合率	(%)	149.4	116.5	97.7	167.7	131.0	219.9
自己資本比率	(%)	-35.3	22.5	-4.9	-27.0	-43.5	104.9
損益分岐点比率	(%)	103.1	97.8	100.8	103.9	102.2	11.0
1企業当たり店舗面積	(㎡)	149.4	155.5	99.0	160.4	138.3	140.5

業種別経営指標

宿泊業

調査対象数 214 黒字かつ自己資本プラス企業数 76

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-1.2	5.9	0.4	0.8	-3.2	17.6
自己資本経常利益率	(%)	2.4	57.7	7.2	28.8	-23.9	166.7
売上高総利益率	(%)	82.5	85.5	81.8	83.6	81.3	10.5
売上高営業利益率	(%)	-1.5	7.4	-0.4	-0.2	-2.7	11.0
売上高経常利益率	(%)	0.3	7.9	0.4	1.4	-0.8	9.8
売上高経常利益率(償却前)	(%)	7.3	14.8	6.7	8.6	6.0	11.5
人件費対売上高比率	(%)	31.2	29.1	31.6	32.2	30.2	9.1
諸経費対売上高比率	(%)	43.2	40.9	43.3	44.3	42.1	9.7
金融費用対売上高比率	(%)	1.4	1.1	1.0	1.6	1.3	1.3
総資本回転率	(回)	1.2	1.0	0.7	1.3	1.0	1.5
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.6	0.4	0.9	0.6	1.1
従業員1人当たり売上高	(千円)	10,659	12,522	8,963	11,427	9,891	6,781
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,835	4,403	3,197	4,081	3,588	2,135
粗付加価値額対売上高比率	(%)	40.7	43.5	40.5	42.0	39.4	11.6
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	10,614	10,061	9,090	11,656	9,572	8,823
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	330.2	357.9	36.4	594.8	65.5	2,348.0
有形固定資産回転率	(回)	8.4	9.2	0.9	14.5	2.2	54.5
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,070	3,170	2,616	3,259	2,881	1,680
人件費対粗付加価値額比率	(%)	78.5	67.1	78.2	81.3	75.8	24.4
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	5,242	5,562	3,610	5,790	4,695	4,847
当座比率	(%)	105.6	162.0	45.1	124.1	87.2	163.8
流動比率	(%)	149.9	226.4	68.4	173.8	125.9	212.6
借入金回転期間	(月)	15.2	13.1	13.2	16.4	14.0	10.3
固定長期適合率	(%)	137.0	110.9	103.0	156.0	117.9	161.6
自己資本比率	(%)	-25.3	21.1	0.9	-13.0	-37.5	108.5
損益分岐点比率	(%)	105.3	97.7	103.1	107.0	103.7	15.0
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

旅館、ホテル

調査対象数 190 黒字かつ自己資本プラス企業数 62

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-1.4	4.9	0.3	0.6	-3.5	17.3
自己資本経常利益率	(%)	1.5	62.0	6.7	31.9	-28.8	176.6
売上高総利益率	(%)	81.5	84.5	81.1	82.8	80.3	10.2
売上高営業利益率	(%)	-2.3	6.5	-0.9	-1.1	-3.6	10.6
売上高経常利益率	(%)	-0.4	7.2	0.3	0.7	-1.5	9.3
売上高経常利益率(償却前)	(%)	6.4	13.5	6.4	7.7	5.2	10.7
人件費対売上高比率	(%)	31.9	30.0	32.1	32.9	30.9	8.4
諸経費対売上高比率	(%)	43.1	41.2	43.3	44.2	42.0	8.8
金融費用対売上高比率	(%)	1.5	1.2	1.2	1.7	1.3	1.2
総資本回転率	(回)	1.1	1.0	0.7	1.3	0.9	1.4
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.6	0.5	0.9	0.7	1.1
従業者1人当たり売上高	(千円)	10,403	12,383	8,863	11,179	9,626	6,488
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,792	4,409	3,172	4,051	3,533	2,117
粗付加価値額対売上高比率	(%)	40.8	43.4	40.6	42.0	39.5	10.7
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	11,104	10,921	9,623	12,240	9,968	9,084
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	331.5	424.1	35.8	625.7	37.4	2,458.0
有形固定資産回転率	(回)	8.1	10.8	0.9	14.8	1.4	56.1
従業者1人当たり人件費	(千円)	3,110	3,214	2,644	3,314	2,906	1,706
人件費対粗付加価値額比率	(%)	80.2	69.3	80.2	83.0	77.4	23.1
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	5,339	5,625	3,623	5,926	4,751	4,912
当座比率	(%)	107.6	180.9	44.2	127.8	87.3	169.9
流動比率	(%)	151.2	247.4	65.4	177.3	125.2	218.0
借入金回転期間	(月)	15.9	14.5	14.1	17.1	14.6	10.3
固定長期適合率	(%)	138.4	105.1	102.9	159.5	117.4	168.4
自己資本比率	(%)	-30.4	18.8	-0.7	-16.8	-44.0	113.5
損益分岐点比率	(%)	106.2	98.9	104.5	107.8	104.5	13.5
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

割ばう旅館を含む

業種別経営指標

普通旅館（都市旅館）客室数10以下

調査対象数 17 黒字かつ自己資本プラス企業数 3

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-8.1	9.4	-1.2	1.5	-17.7	22.7
自己資本経常利益率	(%)	191.2	367.9	72.3	605.0	-222.6	434.0
売上高総利益率	(%)	77.0	83.6	76.4	82.8	71.2	13.7
売上高営業利益率	(%)	-7.1	3.5	-3.3	-1.1	-13.1	14.2
売上高経常利益率	(%)	-4.4	6.3	-1.0	0.8	-9.6	11.8
売上高経常利益率(償却前)	(%)	0.7	10.4	4.7	7.8	-6.3	16.7
人件費対売上高比率	(%)	28.0	19.5	29.4	32.7	23.3	11.2
諸経費対売上高比率	(%)	43.4	33.5	44.8	48.1	38.6	10.8
金融費用対売上高比率	(%)	1.9	0.8	1.2	2.5	1.2	1.4
総資本回転率	(回)	1.1	1.9	0.9	1.4	0.8	0.6
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.3	0.1	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.5	0.2	0.4	0.9	0.2	0.8
従業者1人当たり売上高	(千円)	12,129	16,778	8,703	16,003	8,255	9,148
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,017	2,990	2,693	3,956	2,079	2,141
粗付加価値額対売上高比率	(%)	34.4	31.2	33.3	41.2	27.6	15.5
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	9,581	5,836	10,685	12,397	6,766	6,424
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	48.2	79.3	30.0	67.1	29.2	44.8
有形固定資産回転率	(回)	1.8	2.7	1.1	2.6	1.0	1.9
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,787	1,630	2,153	3,571	2,003	1,851
人件費対粗付加価値額比率	(%)	76.3	56.8	75.7	85.4	67.1	20.2
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	7,731	11,637	5,372	10,279	5,182	6,018
当座比率	(%)	114.8	126.3	61.2	177.1	52.5	147.0
流動比率	(%)	217.7	390.9	86.9	351.3	84.0	315.5
借入金回転期間	(月)	15.2	5.7	12.6	20.0	10.5	10.4
固定長期適合率	(%)	93.2	80.3	100.2	102.8	83.6	21.1
自己資本比率	(%)	-71.0	7.9	-5.6	-2.2	-139.8	162.5
損益分岐点比率	(%)	113.3	95.0	107.3	121.9	104.6	20.4
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

普通旅館（都市旅館）客室数11～20

調査対象数 23 黒字かつ自己資本プラス企業数 7

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-5.8	2.4	0.3	5.5	-17.1	31.5
自己資本経常利益率	(%)	-62.8	14.5	4.8	44.4	-169.9	206.7
売上高総利益率	(%)	79.9	77.6	79.2	82.8	77.0	8.1
売上高営業利益率	(%)	-5.7	1.4	-3.9	-2.3	-9.2	9.7
売上高経常利益率	(%)	-2.0	4.0	0.2	0.7	-4.6	7.3
売上高経常利益率(償却前)	(%)	5.1	9.4	3.3	8.8	1.5	10.2
人件費対売上高比率	(%)	31.9	29.1	31.1	34.2	29.5	6.6
諸経費対売上高比率	(%)	47.0	44.9	48.5	51.2	42.9	11.5
金融費用対売上高比率	(%)	1.4	1.8	1.2	1.8	1.0	1.0
総資本回転率	(回)	1.6	1.1	0.7	2.4	0.8	2.3
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.3	0.3	0.4	0.2	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.7	0.8	0.4	1.0	0.3	0.9
従業員1人当たり売上高	(千円)	7,334	8,376	5,835	8,744	5,923	3,941
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	2,619	3,338	2,467	3,166	2,072	1,491
粗付加価値額対売上高比率	(%)	39.0	39.0	36.3	43.3	34.8	11.8
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	7,759	7,277	5,677	10,812	4,706	8,110
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	167.4	79.8	45.1	277.5	57.3	307.4
有形固定資産回転率	(回)	6.0	2.2	1.1	11.6	0.4	15.6
従業員1人当たり人件費	(千円)	2,297	2,279	2,097	2,781	1,813	1,352
人件費対粗付加価値額比率	(%)	87.0	75.5	87.0	96.3	77.7	25.9
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	3,854	5,048	3,503	4,849	2,860	2,778
当座比率	(%)	89.7	129.3	50.9	129.4	49.9	111.0
流動比率	(%)	164.6	306.8	77.5	245.0	84.3	224.4
借入金回転期間	(月)	13.6	10.9	12.2	17.3	9.8	10.0
固定長期適合率	(%)	186.2	90.0	100.8	294.9	77.5	288.8
自己資本比率	(%)	-34.1	15.1	0.9	4.9	-73.0	108.9
損益分岐点比率	(%)	109.4	104.0	106.4	113.5	105.4	11.4
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

普通旅館（都市旅館）客室数21以上

調査対象数 18 黒字かつ自己資本プラス企業数 7

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-3.1	8.3	-0.3	5.7	-11.8	21.4
自己資本経常利益率	(%)	22.2	67.8	3.2	72.6	-28.2	92.2
売上高総利益率	(%)	85.0	87.1	82.7	89.2	80.8	10.3
売上高営業利益率	(%)	1.1	14.5	-1.2	6.7	-4.5	13.6
売上高経常利益率	(%)	1.6	15.5	-0.2	7.3	-4.1	13.8
売上高経常利益率(償却前)	(%)	8.5	22.2	5.3	13.7	3.2	12.4
人件費対売上高比率	(%)	31.0	28.6	30.5	35.2	26.9	10.0
諸経費対売上高比率	(%)	40.2	35.6	39.1	43.7	36.7	8.3
金融費用対売上高比率	(%)	1.3	1.0	1.0	1.8	0.8	1.1
総資本回転率	(回)	1.1	0.7	0.6	1.6	0.6	1.2
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.4	0.2	0.4	0.2	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.7	0.4	0.2	1.0	0.4	0.8
従業者1人当たり売上高	(千円)	11,066	14,315	9,969	14,047	8,085	7,268
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	4,182	5,286	4,502	5,076	3,287	2,112
粗付加価値額対売上高比率	(%)	43.0	49.1	45.4	47.2	38.8	10.2
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	12,855	12,244	9,623	18,214	7,496	11,787
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	65.2	71.9	35.4	100.1	30.2	85.3
有形固定資産回転率	(回)	1.8	1.4	0.8	2.8	0.8	2.4
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,941	2,904	2,951	3,463	2,419	1,272
人件費対粗付加価値額比率	(%)	77.1	58.1	76.8	90.7	63.6	33.0
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	3,305	2,989	2,799	4,182	2,428	2,138
当座比率	(%)	195.4	408.1	41.7	327.6	63.1	322.4
流動比率	(%)	246.1	445.2	80.4	385.6	106.7	340.0
借入金回転期間	(月)	12.3	12.3	10.9	15.9	8.7	7.9
固定長期適合率	(%)	112.1	116.5	103.1	137.9	86.3	61.0
自己資本比率	(%)	-50.0	35.7	6.1	32.7	-132.6	201.5
損益分岐点比率	(%)	102.0	87.1	103.6	109.5	94.5	18.2
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

観光地旅館（温泉旅館を含む）客室数15以下

調査対象数 34 黒字かつ自己資本プラス企業数 9

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	1.3	6.5	0.1	7.0	-4.3	19.6
自己資本経常利益率	(%)	14.2	43.3	13.5	32.7	-4.3	40.7
売上高総利益率	(%)	78.7	81.7	79.9	81.9	75.6	11.0
売上高営業利益率	(%)	-4.5	4.6	-5.7	-1.8	-7.1	9.2
売上高経常利益率	(%)	-1.3	3.8	0.3	1.3	-3.9	9.1
売上高経常利益率(償却前)	(%)	5.8	7.0	6.7	8.9	2.6	11.0
人件費対売上高比率	(%)	31.4	34.8	31.5	34.2	28.7	9.4
諸経費対売上高比率	(%)	44.0	42.7	44.7	46.5	41.4	8.7
金融費用対売上高比率	(%)	1.4	1.2	0.9	1.8	1.0	1.4
総資本回転率	(回)	1.4	1.8	0.9	1.9	1.0	1.5
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.4	0.3	0.4	0.2	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.9	0.8	1.1	0.6	0.9
従業者1人当たり売上高	(千円)	8,773	8,678	9,261	9,797	7,749	3,546
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,312	3,747	3,141	3,741	2,882	1,487
粗付加価値額対売上高比率	(%)	39.3	43.4	39.7	42.8	35.7	12.3
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	9,608	8,488	7,166	12,317	6,900	9,378
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	742.8	2,846.2	39.6	1,881.9	-396.3	3,885.7
有形固定資産回転率	(回)	19.3	73.0	1.2	48.6	-10.0	99.9
従業者1人当たり人件費	(千円)	2,650	3,038	2,447	2,977	2,324	1,131
人件費対粗付加価値額比率	(%)	82.3	80.2	80.6	89.6	75.0	25.0
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	8,121	9,649	6,341	9,991	6,252	6,474
当座比率	(%)	71.2	142.1	16.0	100.4	41.9	101.3
流動比率	(%)	91.6	169.8	27.0	125.9	57.3	118.7
借入金回転期間	(月)	16.0	12.7	13.8	19.4	12.6	10.9
固定長期適合率	(%)	181.2	105.7	112.8	273.3	89.1	286.2
自己資本比率	(%)	-71.1	13.8	-10.8	-29.5	-112.8	144.2
損益分岐点比率	(%)	108.0	101.3	109.4	111.3	104.6	11.6
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

観光地旅館 (温泉旅館を含む) 客室数16~30

調査対象数 31 黒字かつ自己資本プラス企業数 6

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	0.1	1.6	0.4	1.5	-1.3	4.5
自己資本経常利益率	(%)	-58.4	24.9	1.0	57.0	-173.8	222.5
売上高総利益率	(%)	80.1	79.5	81.0	81.6	78.6	4.9
売上高営業利益率	(%)	-0.6	0.8	-0.4	1.7	-2.9	7.4
売上高経常利益率	(%)	0.0	1.6	0.6	2.1	-2.2	6.9
売上高経常利益率(償却前)	(%)	6.3	7.7	5.5	8.5	4.0	7.2
人件費対売上高比率	(%)	33.8	34.6	33.3	35.8	31.8	6.4
諸経費対売上高比率	(%)	40.6	39.0	38.7	42.8	38.4	7.0
金融費用対売上高比率	(%)	1.7	1.2	1.4	2.1	1.2	1.4
総資本回転率	(回)	1.0	0.9	0.6	1.4	0.5	1.5
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2
支払勘定回転期間	(月)	1.0	1.0	0.6	1.4	0.5	1.6
従業員1人当たり売上高	(千円)	10,503	10,428	8,469	12,182	8,824	5,508
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	4,308	4,524	3,858	4,968	3,647	2,129
粗付加価値額対売上高比率	(%)	42.0	43.4	39.7	44.6	39.4	8.4
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	13,847	10,885	11,971	16,399	11,295	8,373
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	82.4	47.0	36.4	158.8	6.1	250.5
有形固定資産回転率	(回)	2.1	1.1	0.9	4.3	0.0	7.0
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,568	3,627	3,380	4,117	3,019	1,801
人件費対粗付加価値額比率	(%)	81.1	79.7	81.5	86.4	75.7	17.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	6,856	11,879	5,564	8,432	5,279	5,172
当座比率	(%)	102.9	141.4	45.7	147.4	58.4	145.9
流動比率	(%)	116.6	177.4	59.2	162.3	70.9	150.1
借入金回転期間	(月)	15.7	9.9	15.7	18.3	13.2	7.9
固定長期適合率	(%)	131.1	96.3	104.6	159.6	102.6	88.7
自己資本比率	(%)	-7.1	25.1	-6.5	4.6	-18.9	37.9
損益分岐点比率	(%)	104.1	102.5	102.9	106.7	101.4	8.5
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

観光地旅館（温泉旅館を含む）客室数31以上

調査対象数 17 黒字かつ自己資本プラス企業数 6

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	-3.7	3.5	-0.2	0.8	-8.2	10.6
自己資本経常利益率	(%)	-71.1	32.8	-4.3	86.2	-228.5	253.8
売上高総利益率	(%)	78.1	80.6	76.6	80.8	75.5	6.2
売上高営業利益率	(%)	-2.9	4.6	0.7	1.7	-7.5	10.9
売上高経常利益率	(%)	-2.6	6.8	-0.7	1.4	-6.6	9.4
売上高経常利益率(償却前)	(%)	4.4	13.7	7.1	8.7	0.2	10.0
人件費対売上高比率	(%)	32.1	29.0	31.5	35.5	28.8	7.9
諸経費対売上高比率	(%)	43.1	42.5	42.2	46.3	39.8	7.7
金融費用対売上高比率	(%)	1.5	0.7	0.8	2.2	0.8	1.6
総資本回転率	(回)	0.7	0.9	0.6	1.0	0.5	0.6
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.3	0.3	0.4	0.2	0.2
支払勘定回転期間	(月)	1.5	0.7	0.7	2.3	0.6	1.9
従業者1人当たり売上高	(千円)	10,584	12,540	11,139	12,476	8,692	4,467
従業者1人当たり粗付加価値額	(千円)	4,090	5,144	3,916	4,841	3,339	1,773
粗付加価値額対売上高比率	(%)	39.1	42.6	39.0	42.1	36.1	7.0
従業者1人当たり有形固定資産額	(千円)	12,647	9,598	12,711	17,024	8,270	9,247
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	67.3	108.8	30.3	116.2	18.5	115.4
有形固定資産回転率	(回)	1.7	2.7	0.7	3.0	0.5	2.9
従業者1人当たり人件費	(千円)	3,227	3,398	2,915	3,756	2,698	1,250
人件費対粗付加価値額比率	(%)	84.8	68.6	80.4	96.3	73.4	27.0
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	4,910	4,797	4,182	6,261	3,559	3,190
当座比率	(%)	64.2	64.5	36.1	95.5	32.8	74.1
流動比率	(%)	95.2	113.4	90.6	128.3	62.2	78.0
借入金回転期間	(月)	17.3	15.2	16.7	22.8	11.9	12.9
固定長期適合率	(%)	103.9	107.1	100.3	119.0	88.7	34.5
自己資本比率	(%)	5.8	20.1	2.0	20.9	-9.4	35.8
損益分岐点比率	(%)	107.0	103.1	102.4	112.9	101.1	14.0
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

ビジネスホテル客室数30以下

調査対象数 10 黒字かつ自己資本プラス企業数 5

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	1.3	-	1.7	3.0	-0.4	3.0
自己資本経常利益率	(%)	52.5	-	14.5	130.6	-25.6	95.0
売上高総利益率	(%)	90.3	91.4	93.6	96.7	83.9	11.1
売上高営業利益率	(%)	-4.1	-	-1.1	1.5	-9.7	9.7
売上高経常利益率	(%)	2.7	-	2.8	5.4	0.0	4.6
売上高経常利益率(償却前)	(%)	8.9	-	9.4	12.2	5.6	5.7
人件費対売上高比率	(%)	34.7	33.9	34.2	38.6	30.8	6.7
諸経費対売上高比率	(%)	48.1	50.3	48.3	52.4	43.8	6.9
金融費用対売上高比率	(%)	0.9	0.4	0.8	1.4	0.4	0.8
総資本回転率	(回)	0.9	0.5	0.7	1.3	0.5	0.7
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.5	0.3	0.4	0.6	0.3	0.3
支払勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.3	0.0	0.3
従業員1人当たり売上高	(千円)	10,200	13,562	7,775	14,905	5,495	7,588
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	3,747	4,964	2,816	5,551	1,943	2,693
粗付加価値額対売上高比率	(%)	44.5	46.8	45.1	47.3	41.6	4.9
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	9,885	9,317	7,340	17,546	2,224	11,434
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	2,596.1	31.1	40.4	7,257.1	-2,064.8	8,041.0
有形固定資産回転率	(回)	52.5	0.7	1.0	146.4	-41.4	162.0
従業員1人当たり人件費	(千円)	4,013	4,515	2,736	5,648	2,379	2,820
人件費対粗付加価値額比率	(%)	78.0	72.3	77.8	85.4	70.5	12.8
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	2,801	2,579	1,935	4,002	1,599	2,073
当座比率	(%)	76.9	101.1	44.1	126.8	27.1	85.9
流動比率	(%)	105.6	111.0	87.0	159.3	51.9	92.7
借入金回転期間	(月)	16.1	24.1	10.9	23.4	8.8	12.5
固定長期適合率	(%)	131.1	175.9	98.1	190.9	71.2	96.6
自己資本比率	(%)	8.4	19.9	3.6	20.8	-4.1	21.5
損益分岐点比率	(%)	106.0	108.8	103.9	112.0	100.0	10.4
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

ビジネスホテル客室数31以上

調査対象数 30 黒字かつ自己資本プラス企業数 15

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	2.1	4.5	1.7	4.2	0.1	6.7
自己資本経常利益率	(%)	26.8	50.5	15.5	54.3	-0.7	67.1
売上高総利益率	(%)	88.7	90.5	91.4	91.8	85.6	9.7
売上高営業利益率	(%)	3.2	9.4	3.9	6.3	0.0	10.1
売上高経常利益率	(%)	3.5	9.0	2.3	6.4	0.6	9.4
売上高経常利益率(償却前)	(%)	10.9	17.0	8.9	13.9	7.9	9.7
人件費対売上高比率	(%)	32.4	28.5	32.9	35.1	29.6	8.8
諸経費対売上高比率	(%)	42.6	41.5	43.3	45.2	40.1	8.0
金融費用対売上高比率	(%)	1.8	1.6	1.5	2.1	1.4	1.1
総資本回転率	(回)	0.7	0.5	0.6	0.9	0.6	0.6
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.8	0.6	0.7	1.0	0.5	0.8
従業員1人当たり売上高	(千円)	12,376	14,845	10,334	15,020	9,733	8,521
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	4,643	5,022	4,006	5,491	3,795	2,634
粗付加価値額対売上高比率	(%)	44.8	45.4	45.3	47.8	41.9	9.5
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	11,832	15,748	10,889	14,607	9,057	8,110
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	50.6	28.3	32.7	73.3	28.0	73.1
有形固定資産回転率	(回)	1.1	0.6	0.8	1.6	0.6	1.6
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,527	3,532	2,800	4,134	2,919	1,959
人件費対粗付加価値額比率	(%)	73.7	62.7	71.9	80.1	67.3	20.7
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	2,459	2,520	1,841	3,018	1,899	1,803
当座比率	(%)	165.2	249.6	58.6	236.9	93.5	231.1
流動比率	(%)	203.4	308.2	74.5	287.6	119.2	271.6
借入金回転期間	(月)	19.1	19.8	16.2	22.3	15.9	10.3
固定長期適合率	(%)	113.6	95.2	102.0	128.2	99.0	46.3
自己資本比率	(%)	-9.0	15.0	3.7	10.6	-28.6	63.2
損益分岐点比率	(%)	100.7	94.9	99.6	104.7	96.7	12.8
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

ペンション

調査対象数 6 黒字かつ自己資本プラス企業数 3

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	0.4	2.9	0.7	3.0	-2.2	3.1
自己資本経常利益率	(%)	6.5	18.4	18.3	34.5	-21.6	23.8
売上高総利益率	(%)	79.1	81.4	78.5	87.5	70.7	10.2
売上高営業利益率	(%)	-2.6	1.5	-1.0	1.8	-7.0	5.4
売上高経常利益率	(%)	-1.8	2.8	0.7	3.8	-7.5	6.9
売上高経常利益率(償却前)	(%)	8.2	13.6	10.4	17.9	-1.4	11.7
人件費対売上高比率	(%)	29.5	25.6	28.8	34.5	24.6	6.1
諸経費対売上高比率	(%)	39.1	37.5	41.1	43.7	34.5	5.6
金融費用対売上高比率	(%)	1.1	0.9	0.5	1.9	0.2	0.9
総資本回転率	(回)	1.0	1.5	0.7	2.0	0.1	1.2
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.2	0.2	0.1	0.4	0.0	0.2
支払勘定回転期間	(月)	0.7	0.2	0.3	1.6	-0.3	1.1
従業員1人当たり売上高	(千円)	12,963	15,611	11,651	18,928	6,997	7,252
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	4,277	-	5,254	6,008	2,546	1,816
粗付加価値額対売上高比率	(%)	40.7	39.9	42.5	46.6	34.8	7.2
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	14,981	18,482	17,030	25,114	4,848	12,318
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	136.4	70.0	33.2	304.6	-31.9	204.6
有形固定資産回転率	(回)	3.9	2.1	0.8	8.7	-1.0	5.9
従業員1人当たり人件費	(千円)	3,632	3,770	3,355	4,884	2,380	1,522
人件費対粗付加価値額比率	(%)	74.2	66.8	75.9	88.6	59.8	17.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	4,851	6,033	4,639	7,113	2,589	2,750
当座比率	(%)	48.1	78.5	25.5	101.8	-5.6	65.3
流動比率	(%)	160.7	93.8	53.1	355.4	-34.0	236.7
借入金回転期間	(月)	12.1	9.7	13.2	16.4	7.9	5.2
固定長期適合率	(%)	173.7	109.6	111.6	350.2	-2.8	214.6
自己資本比率	(%)	8.1	15.6	8.1	16.9	-0.7	10.7
損益分岐点比率	(%)	108.4	99.2	101.7	119.8	97.1	13.8
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

業種別経営指標

簡易宿所

調査対象数 22 黒字かつ自己資本プラス企業数 14

指標名	(単位)	平均値	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	中央値	上方信頼限界	下方信頼限界	標準偏差
総資本経常利益率	(%)	0.4	9.4	2.9	8.0	-7.2	20.8
自己資本経常利益率	(%)	8.6	42.1	14.9	54.0	-36.8	103.5
売上高総利益率	(%)	91.8	90.4	90.9	95.2	88.5	8.4
売上高営業利益率	(%)	6.1	10.9	5.2	10.1	2.2	10.6
売上高経常利益率	(%)	5.7	10.3	2.0	10.0	1.4	11.7
売上高経常利益率(償却前)	(%)	14.4	19.7	14.4	19.9	8.9	15.0
人件費対売上高比率	(%)	25.0	24.9	24.6	29.5	20.5	12.2
諸経費対売上高比率	(%)	44.8	39.9	43.4	50.5	39.1	15.5
金融費用対売上高比率	(%)	0.9	0.7	0.4	1.5	0.4	1.4
総資本回転率	(回)	1.7	1.1	1.1	2.5	0.9	2.2
商品回転期間	(月)	-	-	-	-	-	-
受取勘定回転期間	(月)	0.3	0.3	0.1	0.4	0.1	0.4
支払勘定回転期間	(月)	0.7	0.6	0.1	1.3	0.1	1.4
従業員1人当たり売上高	(千円)	13,382	13,242	9,572	16,881	9,882	9,052
従業員1人当たり粗付加価値額	(千円)	4,262	4,373	4,247	5,168	3,356	2,343
粗付加価値額対売上高比率	(%)	40.4	43.8	38.1	46.9	33.9	17.8
従業員1人当たり有形固定資産額	(千円)	6,395	6,069	6,292	8,365	4,426	4,952
粗付加価値額対有形固定資産額比率	(%)	344.8	69.4	65.6	803.2	-113.6	1,249.3
有形固定資産回転率	(回)	11.5	2.1	1.8	27.1	-4.1	42.5
従業員1人当たり人件費	(千円)	2,766	2,976	2,281	3,335	2,197	1,512
人件費対粗付加価値額比率	(%)	62.2	57.4	61.3	72.1	52.3	26.4
店舗面積3.3㎡当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客席当たり売上高	(千円)	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	(千円)	4,775	5,262	3,741	6,414	3,136	4,354
当座比率	(%)	90.9	78.5	56.9	128.5	53.2	102.6
流動比率	(%)	141.2	133.3	79.2	203.0	79.4	168.5
借入金回転期間	(月)	8.0	5.7	4.9	10.9	5.2	7.1
固定長期適合率	(%)	127.9	136.6	104.2	165.8	90.0	98.0
自己資本比率	(%)	15.0	31.1	15.1	28.9	1.1	37.8
損益分岐点比率	(%)	98.3	92.2	94.8	106.4	90.2	22.2
1企業当たり店舗面積	(㎡)	-	-	-	-	-	-

従業者規模別経営指標

一般飲食店

指標名	1～4人		5～9人		10～19人		21～49人	
	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差
(単位)								
総資本経常利益率	296	25.9	283	23.6	224	19.6	126	12.0
自己資本経常利益率		-0.5		-1.4		-0.5		0.2
売上高総利益率		-7.8		18.2		35.4		30.5
売上高営業利益率		64.3		64.7		65.0		66.2
売上高経常利益率		-2.0		-2.0		-0.8		0.0
売上高経常利益率(償却前)		-0.6		-0.8		-0.2		0.5
人件費対売上高比率		2.6		2.1		2.3		3.0
諸経費対売上高比率		30.9		35.6		35.1		35.6
金融費用対売上高比率		31.7		28.4		27.9		28.0
総資本回転率		0.8		0.7		0.8		0.6
商品回転期間		2.8		3.0		3.1		2.9
受取勘定回転期間		0.1		0.1		0.1		0.1
支払勘定回転期間		0.1		0.2		0.1		0.2
従業者1人当たり売上高		0.8		0.8		0.9		1.0
従業者1人当たり粗付加価値額		11,388		8,861		8,301		6,675
粗付加価値額対売上高比率		3,869		3,318		3,095		2,436
従業者1人当たり有形固定資産額		34.5		38.5		38.2		39.2
粗付加価値額対有形固定資産額比率		3,990		3,039		2,760		1,890
有形固定資産回転率		912.3		980.5		693.3		421.2
従業者1人当たり人件費		26.7		26.5		18.8		11.0
人件費対粗付加価値額比率		3,372		2,948		2,725		2,181
店舗面積3.3㎡当たり売上高		90.1		92.7		93.1		91.0
1客席当たり売上高		1,585		1,961		2,629		3,156
1客室当たり売上高		-		-		-		-
当座比率		-		-		-		-
流動比率		101.6		99.3		89.6		102.5
借入金回転期間		190.1		172.9		144.6		169.8
固定長期適合率		8.0		6.9		6.6		4.9
自己資本比率		142.2		137.7		105.3		133.0
損益分岐点比率		-55.9		-51.8		-31.7		-9.1
1企業当たり店舗面積		105.0		104.8		102.8		101.0
		102.6		146.0		202.2		260.7

従業者規模別経営指標

食堂, レストラン

指標名	1～4人		5～9人		10～19人		21～49人	
	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差
総資本経常利益率	213	26.5	210	21.6	171	20.4	96	10.5
自己資本経常利益率	平均値	-1.7	平均値	-1.4	平均値	-1.3	平均値	1.0
売上高総利益率	標準偏差	212.4	標準偏差	61.5	標準偏差	197.4	標準偏差	132.3
売上高営業利益率	平均値	65.0	平均値	10.5	平均値	39.4	平均値	20.4
売上高経常利益率	標準偏差	9.2	標準偏差	8.9	標準偏差	8.6	標準偏差	5.8
売上高経常利益率(償却前)	平均値	-2.3	平均値	-2.2	平均値	-1.0	平均値	0.1
人件費対売上高比率	標準偏差	8.2	標準偏差	8.1	標準偏差	5.4	標準偏差	3.7
諸経費対売上高比率	平均値	2.2	平均値	2.0	平均値	2.1	平均値	3.4
金融費用対売上高比率	標準偏差	10.5	標準偏差	9.1	標準偏差	7.9	標準偏差	6.0
総資本回転率	平均値	32.1	平均値	28.8	平均値	27.9	平均値	28.4
商品回転期間	標準偏差	0.7	標準偏差	0.8	標準偏差	0.8	標準偏差	0.7
受取勘定回転期間	平均値	2.9	平均値	2.9	平均値	3.1	平均値	2.9
支払勘定回転期間	標準偏差	0.1	標準偏差	0.2	標準偏差	0.1	標準偏差	0.2
従業者1人当たり売上高	平均値	0.1	平均値	0.2	平均値	0.2	平均値	0.1
従業者1人当たり粗付加価値額	標準偏差	1.2	標準偏差	0.9	標準偏差	0.9	標準偏差	0.5
粗付加価値額対売上高比率	平均値	11,412	平均値	9,070	平均値	8,428	平均値	6,413
従業者1人当たり有形固定資産額	標準偏差	6,672	標準偏差	5,473	標準偏差	5,573	標準偏差	4,227
粗付加価値額対有形固定資産額比率	平均値	3,881	平均値	3,404	平均値	3,137	平均値	2,390
有形固定資産回転率	標準偏差	2,419	標準偏差	2,043	標準偏差	2,040	標準偏差	1,274
従業者1人当たり人件費	平均値	34.5	平均値	38.7	平均値	38.0	平均値	39.3
人件費対粗付加価値額比率	標準偏差	10.0	標準偏差	10.0	標準偏差	8.3	標準偏差	6.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	平均値	3,470	平均値	3,210	平均値	2,803	平均値	2,010
1客席当たり売上高	標準偏差	947.8	標準偏差	804.0	標準偏差	733.9	標準偏差	407.9
1客室当たり売上高	平均値	25.9	平均値	21.9	平均値	20.1	平均値	10.7
当座比率	標準偏差	112.5	標準偏差	59.6	標準偏差	54.0	標準偏差	13.6
流動比率	平均値	3,419	平均値	3,074	平均値	2,772	平均値	2,125
借入金回転期間	標準偏差	1,926	標準偏差	1,774	標準偏差	1,687	標準偏差	1,114
固定長期適合率	平均値	91.4	平均値	93.0	平均値	93.7	平均値	90.0
自己資本比率	標準偏差	25.0	標準偏差	19.6	標準偏差	19.1	標準偏差	9.8
損益分岐点比率	平均値	1,536	平均値	1,920	平均値	2,477	平均値	2,902
1企業当たり店舗面積	標準偏差	1,323	標準偏差	1,632	標準偏差	2,050	標準偏差	2,345
	平均値	-	平均値	-	平均値	-	平均値	-
	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-
	平均値	115.2	平均値	99.6	平均値	92.4	平均値	105.7
	標準偏差	183.5	標準偏差	141.3	標準偏差	103.0	標準偏差	114.2
	平均値	199.9	平均値	174.1	平均値	152.7	平均値	186.3
	標準偏差	313.0	標準偏差	266.8	標準偏差	148.2	標準偏差	237.0
	平均値	7.6	平均値	6.7	平均値	7.0	平均値	5.0
	標準偏差	7.3	標準偏差	6.8	標準偏差	7.4	標準偏差	4.3
	平均値	147.9	平均値	139.0	平均値	98.0	平均値	125.4
	標準偏差	233.3	標準偏差	180.3	標準偏差	50.2	標準偏差	153.0
	平均値	-58.8	平均値	-43.5	平均値	-34.6	平均値	-2.5
	標準偏差	130.9	標準偏差	117.9	標準偏差	100.0	標準偏差	43.8
	平均値	105.1	平均値	104.9	平均値	103.2	平均値	100.9
	標準偏差	15.6	標準偏差	14.0	標準偏差	11.1	標準偏差	6.4
	平均値	100.6	平均値	156.8	平均値	214.5	平均値	264.1
	標準偏差	83.1	標準偏差	148.4	標準偏差	180.3	標準偏差	193.0

従業者規模別経営指標

日本料理店

指標名	1～4人		5～9人		10～19人		21～49人	
	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差
(単位)								
総資本経常利益率	45	30.2	57	22.4	43	19.6	34	6.5
自己資本経常利益率	平均値	-4.9	平均値	-0.7	平均値	-0.6	平均値	-0.7
売上高総利益率	標準偏差	49.9	標準偏差	97.3	標準偏差	193.4	標準偏差	137.8
売上高営業利益率	平均値	61.9	平均値	62.3	平均値	65.0	平均値	67.8
売上高経常利益率	標準偏差	9.6	標準偏差	9.4	標準偏差	5.9	標準偏差	3.8
売上高経常利益率(償却前)	平均値	-1.3	平均値	-1.4	平均値	-1.0	平均値	0.1
人件費対売上高比率	標準偏差	10.4	標準偏差	6.9	標準偏差	6.4	標準偏差	4.2
諸経費対売上高比率	平均値	29.5	平均値	33.6	平均値	35.0	平均値	35.7
金融費用対売上高比率	標準偏差	10.1	標準偏差	7.4	標準偏差	6.0	標準偏差	7.2
総資本回転率	平均値	0.8	平均値	1.0	平均値	1.2	平均値	1.0
商品回転期間	標準偏差	1.4	標準偏差	1.7	標準偏差	2.5	標準偏差	2.1
受取勘定回転期間	平均値	0.2	平均値	0.1	平均値	0.1	平均値	0.1
支払勘定回転期間	標準偏差	0.2	標準偏差	0.3	標準偏差	0.2	標準偏差	0.3
従業者1人当たり売上高	平均値	0.7	平均値	1.0	平均値	0.9	平均値	0.9
従業者1人当たり粗付加価値額	標準偏差	6,201	標準偏差	5,720	標準偏差	4,718	標準偏差	2,259
粗付加価値額対売上高比率	平均値	3,549	平均値	3,284	平均値	3,160	平均値	2,399
従業者1人当たり有形固定資産額	標準偏差	10.4	標準偏差	9.0	標準偏差	6.5	標準偏差	6.3
粗付加価値額対有形固定資産額比率	平均値	4,221	平均値	4,569	平均値	3,708	平均値	2,246
有形固定資産回転率	標準偏差	1,468.8	標準偏差	1,170.3	標準偏差	1,585.0	標準偏差	326.0
人件費対粗付加価値額比率	平均値	40.7	平均値	15.2	平均値	20.2	平均値	7.1
店舗面積3.3㎡当たり売上高	標準偏差	1,761	標準偏差	1,683	標準偏差	1,948	標準偏差	835
1客席当たり売上高	平均値	3,085	平均値	2,900	平均値	2,889	平均値	2,116
1客室当たり売上高	標準偏差	29.2	標準偏差	16.5	標準偏差	17.4	標準偏差	9.4
当座比率	平均値	1,194	平均値	1,573	平均値	1,882	平均値	2,045
流動比率	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-
借入金回転期間	平均値	-	平均値	-	平均値	-	平均値	-
固定長期適合率	標準偏差	154.1	標準偏差	75.9	標準偏差	119.5	標準偏差	141.5
自己資本比率	平均値	203.0	平均値	93.8	平均値	173.2	平均値	242.4
損益分岐点比率	標準偏差	6.0	標準偏差	8.3	標準偏差	8.7	標準偏差	5.2
1企業当たり店舗面積	平均値	214.4	平均値	156.8	平均値	92.8	平均値	99.8
	標準偏差	432.3	標準偏差	176.6	標準偏差	33.7	標準偏差	70.8
	平均値	-86.3	平均値	147.2	平均値	102.4	平均値	-0.3
	標準偏差	125.3	標準偏差	15.4	標準偏差	10.9	標準偏差	5.8
	平均値	105.8	平均値	214.0	平均値	274.9	平均値	314.4
	標準偏差	126.7	標準偏差	182.3	標準偏差	215.5	標準偏差	185.5

従業者規模別経営指標

西洋料理店

指標名	1～4人		5～9人		10～19人		21～49人	
	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差
総資本経常利益率	56	18.2	34	11.8	33	14.1	16	12.0
自己資本経常利益率	平均値	-1.2	平均値	3.6	平均値	1.8	平均値	0.6
売上高総利益率	標準偏差	7.4	標準偏差	35.0	標準偏差	40.1	標準偏差	24.0
売上高営業利益率	平均値	65.5	平均値	67.7	平均値	64.6	平均値	65.2
売上高経常利益率	標準偏差	-2.6	標準偏差	0.2	標準偏差	5.1	標準偏差	-0.4
売上高経常利益率(償却前)	平均値	-1.2	平均値	1.5	平均値	0.2	平均値	1.5
人件費対売上高比率	標準偏差	7.5	標準偏差	3.7	標準偏差	4.3	標準偏差	4.0
諸経費対売上高比率	平均値	30.3	平均値	34.3	平均値	7.2	平均値	33.7
金融費用対売上高比率	標準偏差	8.4	標準偏差	30.2	標準偏差	7.0	標準偏差	29.1
総資本回転率	平均値	0.7	平均値	0.5	平均値	0.6	平均値	0.6
商品回転期間	標準偏差	2.9	標準偏差	2.9	標準偏差	1.9	標準偏差	3.5
受取勘定回転期間	平均値	0.2	平均値	0.2	平均値	0.3	平均値	0.2
支払勘定回転期間	標準偏差	0.1	標準偏差	0.3	標準偏差	0.4	標準偏差	0.2
従業者1人当たり売上高	平均値	0.9	平均値	1.1	平均値	0.9	平均値	1.2
従業者1人当たり粗付加価値額	標準偏差	12,421	標準偏差	10,410	標準偏差	6,104	標準偏差	6,530
粗付加価値額対売上高比率	平均値	3,955	平均値	3,947	平均値	2,336	平均値	2,287
従業者1人当たり有形固定資産額	標準偏差	31.4	標準偏差	38.4	標準偏差	8.0	標準偏差	37.4
粗付加価値額対有形固定資産額比率	平均値	3,823	平均値	2,006	平均値	4,357	平均値	3,172
有形固定資産回転率	標準偏差	295.5	標準偏差	933.0	標準偏差	1,785.7	標準偏差	379.1
従業者1人当たり人件費	平均値	8.8	平均値	29.6	平均値	64.7	平均値	10.1
人件費対粗付加価値額比率	標準偏差	3,544	標準偏差	3,552	標準偏差	2,179	標準偏差	2,046
店舗面積3.3㎡当たり売上高	平均値	93.9	平均値	89.8	平均値	11.0	平均値	89.7
1客席当たり売上高	標準偏差	1,625	標準偏差	2,470	標準偏差	2,048	標準偏差	2,785
1客室当たり売上高	平均値	-	平均値	-	平均値	-	平均値	-
当座比率	標準偏差	89.7	標準偏差	113.6	標準偏差	126.0	標準偏差	76.1
流動比率	平均値	188.2	平均値	223.9	平均値	260.7	平均値	110.9
借入金回転期間	標準偏差	7.6	標準偏差	5.5	標準偏差	5.3	標準偏差	6.1
固定長期適合率	平均値	137.2	平均値	188.8	平均値	281.5	平均値	144.6
自己資本比率	標準偏差	-56.6	標準偏差	-44.5	標準偏差	110.0	標準偏差	-8.5
損益分岐点比率	平均値	105.2	平均値	100.7	平均値	7.8	平均値	101.3
1企業当たり店舗面積	標準偏差	83.7	標準偏差	122.8	標準偏差	107.7	標準偏差	270.8

従業者規模別経営指標

中華料理店

指標名	1～4人		5～9人		10～19人		21～49人	
	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差
(単位)	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
総資本経常利益率	-1.4	30.9	-4.2	27.4	-3.7	27.5	3.5	14.8
自己資本経常利益率	-27.4	266.8	4.9	73.9	62.8	255.5	25.0	108.7
売上高総利益率	67.6	7.9	66.6	8.1	66.1	6.5	67.1	4.4
売上高営業利益率	-1.4	8.2	-1.5	7.3	-1.1	7.1	0.0	3.7
売上高経常利益率	0.0	7.3	-1.0	7.8	-0.1	5.5	0.8	4.2
売上高経常利益率(償却前)	3.3	7.2	2.0	8.0	2.9	5.7	3.5	4.0
人件費対売上高比率	32.8	9.7	37.8	8.7	36.1	9.1	36.1	5.2
諸経費対売上高比率	31.9	7.8	27.9	6.6	27.3	7.8	28.4	5.4
金融費用対売上高比率	0.6	0.9	0.6	1.0	0.8	1.1	0.5	0.5
総資本回転率	3.4	2.5	3.1	2.4	3.5	2.7	2.9	1.6
商品回転期間	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
受取勘定回転期間	0.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1
支払勘定回転期間	0.7	1.2	0.9	0.8	0.8	0.4	1.1	0.4
従業者1人当たり売上高	12,544	7,352	9,207	4,657	8,934	5,596	6,032	2,761
従業者1人当たり粗付加価値額	4,464	2,652	3,687	1,928	3,431	2,352	2,471	1,191
粗付加価値額対売上高比率	36.9	9.4	40.8	9.0	39.7	9.4	40.8	6.4
従業者1人当たり有形固定資産額	3,021	4,207	3,475	6,367	2,825	5,987	1,650	1,993
粗付加価値額対有形固定資産額比率	787.9	1,747.1	778.6	2,029.6	727.5	1,690.8	369.0	413.7
有形固定資産回転率	21.3	45.8	20.4	56.6	20.0	50.2	9.0	9.9
従業者1人当たり人件費	3,858	2,046	3,395	1,773	2,795	1,693	2,146	923
人件費対粗付加価値額比率	90.0	19.4	92.9	18.9	92.3	20.9	89.2	11.1
店舗面積3.3㎡当たり売上高	1,963	1,649	1,946	1,541	3,212	2,336	3,468	2,487
1客席当たり売上高	-	-	-	-	-	-	-	-
1客室当たり売上高	-	-	-	-	-	-	-	-
当座比率	106.6	173.8	99.1	129.2	101.6	111.6	69.9	60.1
流動比率	165.3	212.2	160.2	194.1	162.8	172.3	111.6	91.2
借入金回転期間	5.8	7.1	4.6	5.8	7.0	8.1	4.1	3.1
固定長期適合率	138.1	158.5	100.7	91.0	98.6	51.4	165.5	245.1
自己資本比率	-37.5	121.7	-12.6	103.2	-34.1	110.1	-8.4	56.3
損益分岐点比率	103.0	12.7	103.8	12.2	102.9	11.5	100.9	5.4
1企業当たり店舗面積	79.6	53.0	154.2	157.9	168.4	142.8	234.1	193.2

中華そば店、ぎょうざ店を含む

従業者規模別経営指標

遊興飲食店

指標名	1～4人		5～9人		10～19人		21～49人	
	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差
総資本経常利益率	184	29.3	168	19.3	123	24.2	76	19.4
自己資本経常利益率	平均値	-1.1	平均値	-0.8	平均値	0.5	平均値	-1.9
売上高総利益率	標準偏差	8.5	標準偏差	265.8	標準偏差	246.3	標準偏差	146.8
売上高営業利益率	平均値	68.9	平均値	71.0	平均値	70.7	平均値	66.4
売上高経常利益率	標準偏差	11.2	標準偏差	11.8	標準偏差	11.3	標準偏差	9.6
売上高経常利益率(償却前)	平均値	-1.9	平均値	-1.1	平均値	-1.1	平均値	-0.5
人件費対売上高比率	標準偏差	8.4	標準偏差	5.7	標準偏差	5.4	標準偏差	4.4
諸経費対売上高比率	平均値	-0.6	平均値	-0.4	平均値	-0.3	平均値	-0.2
金融費用対売上高比率	標準偏差	7.7	標準偏差	6.6	標準偏差	5.7	標準偏差	4.9
総資本回転率	平均値	2.4	平均値	1.8	平均値	2.1	平均値	2.0
商品回転期間	標準偏差	30.0	標準偏差	10.8	標準偏差	10.1	標準偏差	36.8
受取勘定回転期間	平均値	35.0	平均値	32.4	平均値	30.8	平均値	27.6
支払勘定回転期間	標準偏差	10.7	標準偏差	9.0	標準偏差	8.8	標準偏差	6.2
従業者1人当たり売上高	平均値	0.6	平均値	0.6	平均値	0.5	平均値	0.6
従業者1人当たり粗付加価値額	標準偏差	3.2	標準偏差	2.2	標準偏差	2.4	標準偏差	3.3
粗付加価値額対売上高比率	平均値	0.2	平均値	0.2	平均値	0.1	平均値	0.1
従業者1人当たり有形固定資産額	標準偏差	0.1	標準偏差	0.2	標準偏差	0.2	標準偏差	0.2
粗付加価値額対有形固定資産額比率	平均値	0.6	平均値	0.7	平均値	0.8	平均値	1.0
有形固定資産回転率	標準偏差	0.9	標準偏差	0.8	標準偏差	0.6	標準偏差	0.7
従業者1人当たり人件費	平均値	12,250	平均値	9,299	平均値	7,288	平均値	6,529
人件費対粗付加価値額比率	標準偏差	4,053	標準偏差	2,173	標準偏差	2,847	標準偏差	1,469
店舗面積3.3㎡当たり売上高	平均値	33.5	平均値	37.3	平均値	40.3	平均値	39.3
1客席当たり売上高	標準偏差	3,499	標準偏差	3,968	標準偏差	1,600	標準偏差	1,383
1客室当たり売上高	平均値	744.7	平均値	782.0	平均値	865.5	平均値	794.7
当座比率	標準偏差	2,694.5	標準偏差	2,325.2	標準偏差	1,619.1	標準偏差	1,601.5
流動比率	平均値	20.7	平均値	22.1	平均値	19.9	平均値	20.1
借入金回転期間	標準偏差	67.5	標準偏差	79.7	標準偏差	30.8	標準偏差	39.4
固定長期適合率	平均値	3,570	平均値	3,117	平均値	2,589	平均値	2,202
自己資本比率	標準偏差	1,940	標準偏差	1,853	標準偏差	1,504	標準偏差	1,292
損益分岐点比率	平均値	89.2	平均値	92.9	平均値	93.9	平均値	93.8
1企業当たり店舗面積	標準偏差	1,511	標準偏差	1,665	標準偏差	2,145	標準偏差	2,371
	平均値	-	平均値	-	平均値	-	平均値	-
	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-
	平均値	109.2	平均値	103.8	平均値	93.6	平均値	106.4
	標準偏差	174.5	標準偏差	167.0	標準偏差	138.1	標準偏差	149.1
	平均値	6.4	平均値	6.0	平均値	4.5	平均値	3.9
	標準偏差	141.5	標準偏差	157.0	標準偏差	134.3	標準偏差	151.7
	平均値	-61.1	平均値	-30.5	平均値	-31.6	平均値	-16.7
	標準偏差	104.8	標準偏差	103.0	標準偏差	102.5	標準偏差	101.6
	平均値	109.7	平均値	140.3	平均値	167.6	平均値	241.0
	標準偏差	118.3	標準偏差	127.9	標準偏差	147.3	標準偏差	209.4

従業者規模別経営指標

旅館, ホテル

指標名	1～4人		5～9人		10～19人		21～49人	
	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差	調査対象数	標準偏差
総資本経常利益率	43	28.1	54	13.5	51	11.1	42	12.5
自己資本経常利益率	平均値	-4.9	平均値	-1.9	平均値	2.4	平均値	-2.0
売上高総利益率	標準偏差	202.1	標準偏差	253.6	標準偏差	57.2	標準偏差	156.8
売上高営業利益率	平均値	81.7	平均値	82.1	平均値	81.8	平均値	80.4
売上高経常利益率	標準偏差	12.7	標準偏差	8.9	標準偏差	9.0	標準偏差	10.8
売上高経常利益率(償却前)	平均値	-3.4	平均値	0.4	平均値	1.6	平均値	-0.7
人件費対売上高比率	標準偏差	12.9	標準偏差	9.3	標準偏差	7.8	標準偏差	11.5
諸経費対売上高比率	平均値	30.6	平均値	30.3	平均値	33.1	平均値	33.7
金融費用対売上高比率	標準偏差	10.5	標準偏差	9.5	標準偏差	7.8	標準偏差	7.3
総資本回転率	平均値	45.5	平均値	42.9	平均値	43.3	平均値	40.8
商品回転期間	標準偏差	1.4	標準偏差	1.4	標準偏差	1.3	標準偏差	1.1
受取勘定回転期間	平均値	1.2	平均値	1.3	平均値	1.0	平均値	0.8
支払勘定回転期間	標準偏差	1.8	標準偏差	1.6	標準偏差	1.1	標準偏差	0.6
従業者1人当たり売上高	平均値	-	平均値	-	平均値	-	平均値	-
従業者1人当たり粗付加価値額	標準偏差	0.3	標準偏差	0.2	標準偏差	0.3	標準偏差	0.2
粗付加価値額対売上高比率	平均値	0.6	平均値	0.7	平均値	0.9	平均値	1.0
従業者1人当たり有形固定資産額	標準偏差	8,382	標準偏差	5,696	標準偏差	4,810	標準偏差	6,628
粗付加価値額対有形固定資産額比率	平均値	12,525	平均値	10,440	平均値	8,879	平均値	10,033
有形固定資産回転率	標準偏差	2,404	標準偏差	2,233	標準偏差	1,845	標準偏差	2,035
従業者1人当たり人件費	平均値	3,866	平均値	4,025	平均値	3,567	平均値	3,711
人件費対粗付加価値額比率	標準偏差	39.1	標準偏差	40.3	標準偏差	42.0	標準偏差	41.6
店舗面積3.3㎡当たり売上高	平均値	12,957	平均値	11,389	平均値	9,971	平均値	10,324
1客席当たり売上高	標準偏差	680.5	標準偏差	215.7	標準偏差	3,158.5	標準偏差	95.1
1客室当たり売上高	平均値	15.2	平均値	2.8	平均値	12.8	平均値	1.9
当座比率	標準偏差	78.6	標準偏差	5.9	標準偏差	81.2	標準偏差	2.9
流動比率	平均値	3,453	平均値	3,156	平均値	2,773	平均値	3,108
借入金回転期間	標準偏差	81.8	標準偏差	22.8	標準偏差	20.5	標準偏差	21.4
固定長期適合率	平均値	-	平均値	-	平均値	-	平均値	-
自己資本比率	標準偏差	4,913	標準偏差	3,390	標準偏差	3,800	標準偏差	6,530
損益分岐点比率	平均値	71.4	平均値	103.9	平均値	118.8	平均値	135.7
1企業当たり店舗面積	標準偏差	103.3	標準偏差	148.6	標準偏差	161.9	標準偏差	190.8
	平均値	17.6	平均値	16.4	平均値	14.3	平均値	15.5
	標準偏差	137.2	標準偏差	147.5	標準偏差	157.1	標準偏差	95.1
	平均値	-85.7	平均値	-35.2	平均値	-3.6	平均値	-0.3
	標準偏差	167.3	標準偏差	124.2	標準偏差	50.0	標準偏差	52.1
	平均値	111.6	平均値	104.2	平均値	104.8	平均値	104.8
	標準偏差	16.9	標準偏差	10.2	標準偏差	11.5	標準偏差	14.5
	平均値	-	平均値	-	平均値	-	平均値	-
	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-	標準偏差	-

割ぼう旅館を含む

セルフメンタルヘルス

ストレスとコーピング

1 ストレスチェックをしよう

職業性ストレス簡易調査票（57 項目）

A あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま う だ	ち や が や う	ち が う
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない-----	1	2	3	4
2. 時間内に仕事が処理しきれない-----	1	2	3	4
3. 一生懸命働かなければならない-----	1	2	3	4
4. かなり注意を集中する必要がある-----	1	2	3	4
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ-----	1	2	3	4
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない-----	1	2	3	4
7. からだを大変よく使う仕事だ-----	1	2	3	4
8. 自分のペースで仕事ができる-----	1	2	3	4
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる-----	1	2	3	4
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる-----	1	2	3	4
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない-----	1	2	3	4
12. 私の部署内で意見のくい違いがある-----	1	2	3	4
13. 私の部署と他の部署とはうまく合わない-----	1	2	3	4
14. 私の職場の雰囲気は友好的である-----	1	2	3	4
15. 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない--	1	2	3	4
16. 仕事の内容は自分にあっている-----	1	2	3	4
17. 働きがいのある仕事だ-----	1	2	3	4

B 最近 1 か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	なほ かと っん たど	と あき っど たき	し あば っし たば	ほ いと つん もど あ った
1. 活気がわいてくる-----	1	2	3	4
2. 元気がいっぱいだ-----	1	2	3	4
3. 生き生きする-----	1	2	3	4
4. 怒りを感じる-----	1	2	3	4
5. 内心腹立たしい-----	1	2	3	4
6. イライラしている-----	1	2	3	4
7. ひどく疲れた-----	1	2	3	4
8. へとへとだ-----	1	2	3	4
9. だるい-----	1	2	3	4
10. 気がはりつめている-----	1	2	3	4
11. 不安だ-----	1	2	3	4
12. 落ち着かない-----	1	2	3	4
13. ゆうつだ-----	1	2	3	4
14. 何をするのも面倒だ-----	1	2	3	4
15. 物事に集中できない-----	1	2	3	4
16. 気分が晴れない-----	1	2	3	4
17. 仕事が手につかない-----	1	2	3	4
18. 悲しいと感じる-----	1	2	3	4
19. めまいがする-----	1	2	3	4
20. 体のふしぶしが痛む-----	1	2	3	4
21. 頭が重かったり頭痛がする-----	1	2	3	4
22. 首筋や肩がこる-----	1	2	3	4
23. 腰が痛い-----	1	2	3	4
24. 目が疲れる-----	1	2	3	4
25. 動悸や息切れがする-----	1	2	3	4
26. 胃腸の具合が悪い-----	1	2	3	4
27. 食欲がない-----	1	2	3	4
28. 便秘や下痢をする-----	1	2	3	4
29. よく眠れない-----	1	2	3	4

C あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

非 常 に	か な り	多 少	全 く な い
-------------	-------------	--------	------------------

次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？

- | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| 1. 上司----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 職場の同僚----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 配偶者、家族、友人等----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？

- | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| 4. 上司----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. 職場の同僚----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. 配偶者、家族、友人等----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか？

- | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| 7. 上司----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. 職場の同僚----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. 配偶者、家族、友人等----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

D 満足度について

満 足	満 ま あ 足	不 や 満 や 足	不 満 足
--------	------------------	-----------------------	-------------

- | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|
| 1. 仕事に満足だ----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 家庭生活に満足だ----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

数値基準に基づいて「高ストレス者」を選定する方法

(ストレスチェック制度実施マニュアルの解説)

ストレスチェックにおいて、数値基準に基づいて高ストレス者を選定する方法については、ストレスチェック制度実施マニュアルの43～46ページに記載していますが、ここでは、その内容に基づいて、さらに具体的な手順を解説します。

1 合計点数を使う方法 (マニュアルの43ページ評価基準の例(その1))

手順

- まず、労働者が記入又は入力した調査票を元に、合計点数を算出します。

合計点数を算出する時に、もっとも気をつけなければいけない点は、質問の一部に、質問の聞き方により、点数が低いほどストレスが高いと評価すべき質問が混ざっていることです。こうした質問の場合は、回答のあった点数を逆転させて足し合わせていく必要があります。

具体的には、職業性ストレス簡易調査票(57項目)の質問のうち、領域「A」の1～7、11～13、15、領域「B」の1～3(次ページの回答例の□の枠内)の質問項目については、点数が低いほどストレスが高いという評価になるため、回答のあった点数に応じて、 $1 \Rightarrow 4$ 、 $2 \Rightarrow 3$ 、 $3 \Rightarrow 2$ 、 $4 \Rightarrow 1$ に置き換えなおし、点数を足していく必要があります。

- このようにしてA、B、Cの領域ごとに合計点数を算出したら、次に高ストレス者を選定する数値基準に照らし合わせます。

マニュアルにおいて、高ストレス者を選定する評価基準の設定例(その1)では、職業性ストレス簡易調査票(57項目)を使用する場合、以下のいずれかを満たす場合に、高ストレス者と選定することとなっています。

- ㊦ 領域Bの合計点数が **77点以上** (最高点は $4 \times 29 = 116$ 点) であること
- ㊧ 領域AとCの合算の合計点数が **76点以上** (最高点は $4 \times 17 + 4 \times 9 = 104$ 点) であり、かつ領域Bの合計点数が **63点以上** であること

- 合計点数を使う方法では、このようにして高ストレス者の選定を行います。

計算例

- それでは、実際に計算をしてみましょう。
ここでは、以下の回答例の場合に、どのように点数を算出し、高ストレス者の選定を行うかについて紹介します。
- まず、回答例の の枠内の質問について、回答のあった点数を「1⇒4、2⇒3、3⇒2、4⇒1」という置き換えのルールに基づいて、置き換えていきます（枠外の点数はそのままです）。置き換え後の点数は、調査票の右側に記載しているとおりとなります。
- 次に、置き換え後の点数を足し合わせて、領域ごとの合計点数を求めます。この例では、領域「A」の合計点数は51点、領域「B」の合計点数は92点、領域「C」の合計点数は31点となります。
- 最後に、領域ごとの合計点数を、前ページの評価基準の設定例（その1）に照らし合わせると、領域Bの合計点数が92点ですから基準㊶（77点以上）を満たしており、また、領域AとCの合算が82点ですので基準㊵（76点以上）も満たしていますので、高ストレス者ということになります。

【職業性ストレス簡易調査票の回答例】

A あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま だ	ち や が う	ち が う	置き換え後の点数
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない	1	2	3	4	4 (1⇒4)
2. 時間内に仕事が処理しきれない	1	2	3	4	4 (1⇒4)
3. 一生懸命働かなければならない	1	2	3	4	3 (2⇒3)
4. かなり注意を集中する必要がある	1	2	3	4	2 (3⇒2)
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	1	2	3	4	2 (3⇒2)
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	1	2	3	4	4 (1⇒4)
7. からだを大変よく使う仕事だ	1	2	3	4	1 (4⇒1)
8. 自分のペースで仕事ができる	1	2	3	4	4
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1	2	3	4	3
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	1	2	3	4	3
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	1	2	3	4	3 (2⇒3)
12. 私の部署内で意見のくい違いがある	1	2	3	4	2 (3⇒2)
13. 私の部署と他の部署とはうまが合わない	1	2	3	4	3 (2⇒3)
14. 私の職場の雰囲気は友好的である	1	2	3	4	4
15. 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない	1	2	3	4	2 (3⇒2)
16. 仕事の内容は自分にあっている	1	2	3	4	3
17. 働きがいのある仕事だ	1	2	3	4	4

B 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	なほ	と	し	ほ	
	かと	あき	あば	いと	
	つん	つど	つし	つん	置き換え後の点数
	たど	たき	たば	もど	
				あ	
				つ	
				た	
1. 活気がわいてくる	1	2	3	4	4 (1⇒4)
2. 元気がいっぱいだ	1	2	3	4	4 (1⇒4)
3. 生き生きする	1	2	3	4	4 (1⇒4)
4. 怒りを感じる	1	2	3	4	2
5. 内心腹立たしい	1	2	3	4	3
6. イライラしている	1	2	3	4	3
7. ひどく疲れた	1	2	3	4	4
8. へとへとだ	1	2	3	4	4
9. だるい	1	2	3	4	4
10. 気がはりつめている	1	2	3	4	3
11. 不安だ	1	2	3	4	3
12. 落ち着かない	1	2	3	4	4
13. ゆううつだ	1	2	3	4	4
14. 何をするのも面倒だ	1	2	3	4	4
15. 物事に集中できない	1	2	3	4	3
16. 気分が晴れない	1	2	3	4	3
17. 仕事が手につかない	1	2	3	4	2
18. 悲しいと感じる	1	2	3	4	2
19. めまいがする	1	2	3	4	2
20. 体のふしぶしが痛む	1	2	3	4	2
21. 頭が重かったり頭痛がする	1	2	3	4	3
22. 首筋や肩がこる	1	2	3	4	4
23. 腰が痛い	1	2	3	4	3
24. 目が疲れる	1	2	3	4	4
25. 動悸や息切れがする	1	2	3	4	2
26. 胃腸の具合が悪い	1	2	3	4	3
27. 食欲がない	1	2	3	4	3
28. 便秘や下痢をする	1	2	3	4	3
29. よく眠れない	1	2	3	4	3

C あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	非	か	多	全	
	常	な	少	く	
	に	り		な	置き換え後の点数
				い	
次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？					
1. 上司	1	2	3	4	4
2. 職場の同僚	1	2	3	4	3
3. 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4	3
あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？					
4. 上司	1	2	3	4	4
5. 職場の同僚	1	2	3	4	3
6. 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4	4
あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか？					
7. 上司	1	2	3	4	4
8. 職場の同僚	1	2	3	4	3
9. 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4	3

計算例

- それでは、実際に計算をしてみましょう。
ここでは、1で用いた回答例の場合に、どのように評価点を算出し、高ストレス者の選定を行うかについて紹介します。
- まず、回答例の点数をもとに評価点を算出します。
たとえば、「心理的な仕事の負担（量）」の場合、「15-（1（No.1の点数）+1（No.2の点数）+2（No.3の点数））=11」となりますので、「10-11」を「○」で囲みます。その他の尺度についても同様に計算すると、下表の「○」で囲んだとおりとなり、評価点は表の右側に記載しているとおりとなります。
- これをもとに、領域「A」、「B」、「C」の評価点の合計点を算出すると、それぞれ21点、7点、4点となります。
- 最後に、領域ごとの合計点を、前ページの評価基準の設定例（その2）に照らし合わせると、領域Bの合計点数が7点ですから基準②（12点以下）を満たしており、また、領域AとCの合算が25点ですから基準①（26点以下）も満たしていますので、高ストレス者ということになります。

【素点換算表に基づく評価点の算出方法】

		(男性用)					
尺度	計算 (No.は質問項目番号)	低い/ 少い	やや低い /少い	普通	やや高い /多い	高い/ 多い	評価点
A 【ストレスの原因と考えられる因子】							
		評価点	5	4	3	2	1
心理的な仕事の負担(量)	15-(No.1+No.2+No.3)	3-5	6-7	8-9	10-11	12	2
心理的な仕事の負担(質)	15-(No.4+No.5+No.6)	3-5	6-7	8-9	10-11	12	3
自覚的な身体的負担度	5-No.7		1	2	3	4	4
職場の対人関係でのストレス	10-(No.12+No.13)+No.14	3	4-5	6-7	8-9	10-12	2
職場環境によるストレス	5-No.15		1	2	3	4	3
		評価点	1	2	3	4	5
仕事のコントロール度	15-(No.8+No.9+No.10)	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	2
技能の活用度	No.11	1	2	3	4		2
仕事の適性度	5-No.16	1	2	3		4	2
働きがい	5-No.17	1	2	3		4	1
B 【ストレスによっておこる心身の反応】							
		評価点	1	2	3	4	5
活気	No.1+No.2+No.3	3	4-5	6-7	8-9	10-12	1
		評価点	5	4	3	2	1
イライラ感	No.4+No.5+No.6	3	4-5	6-7	8-9	10-12	2
疲労感	No.7+No.8+No.9	3	4	5-7	8-10	11-12	1
不安感	No.10+No.11+No.12	3	4	5-7	8-9	10-12	1
抑うつ感	No.13~No.18の合計	6	7-8	9-12	13-16	17-24	1
身体愁訴	No.19~No.29の合計	11	12-15	16-21	22-26	27-44	1
C 【ストレス反応に影響を与える他の因子】							
		評価点	1	2	3	4	5
上司からのサポート	15-(No.1+No.4+No.7)	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	1
同僚からのサポート	15-(No.2+No.5+No.8)	3-5	6-7	8-9	10-11	12	2
家族・友人からのサポート	15-(No.3+No.6+No.9)	3-6	7-8	9	10-11	12	1

※素点換算表には「仕事や生活の満足度」の項目がありますが、高ストレス者の選定に当たっては使用しません。

2 素点換算表を使う方法（マニュアルの44ページ評価基準の例（その2））

素点換算表を使う方法は、計算の方法が複雑なため、使いにくいという欠点はある一方で、質問の数の影響を排除し、尺度ごとの評価が考慮されたストレスの状況を把握できるという利点があります。

手順

労働者が記入又は入力した調査票の各項目の点数を元に、素点換算表に当てはめて、評価点を算出していきます。算出の方法は以下のとおりです。

- 素点換算表では、職業性ストレス簡易調査票の質問項目が、いくつかのまとまりごとに尺度としてまとめられ、計算方法が示されています。例えば、質問項目の1～3は、次ページの「素点換算表に基づく評価点の算出方法」の表の一番上にある「心理的な仕事の負担（量）」という尺度にまとめられます。
- 尺度ごとの計算結果を素点換算表に当てはめ、5段階評価の評価点を出します。

【素点換算表に当てはめて評価点を出す場合の留意点】

- ・ 素点換算表では評価点が低いほどストレスの程度が高いという評価になります。
- ・ 1の場合と同様に、尺度によって、ストレスの程度の意味合いが逆になるもの（例えば、「心理的な仕事の負担（量）」が「高い／多い」のと、「仕事のコントロール度」が「高い／多い」のとでは意味合いが逆になる）がありますが、その場合は素点換算表の評価点が予め逆向きに設定されています。具体的には、次ページの「素点換算表に基づく評価点の算出方法」の表でみると、「心理的な仕事の負担（量）」の尺度と、「仕事のコントロール度」の尺度では、評価点の並び方が逆向きになっていることが分かります（灰色に色づけされた欄でみていけば、灰色の欄が最もストレスの程度が高いという意味になります）。
- このようにして求めた評価点を領域「A」、「B」、「C」ごとに合計し、高ストレス者を選定する数値基準に照らし合わせます。

マニュアルにおいて、素点換算表を用いる際の高ストレス者を選定する評価基準の設定例（その2）では、以下のいずれかを満たす場合に、高ストレス者と選定することとなっています。

- ㊦ 領域Bの評価点の合計が **12点以下**（最低点は $1 \times 6 = 6$ 点）であること
- ㊧ 領域AとCの合算の評価点の合計が **26点以下**（最低点は $1 \times 9 + 1 \times 3 = 12$ 点）であり、かつ領域Bの評価点の合計が **17点以下**であること

- 素点換算表を使う方法では、このようにして高ストレス者の選定を行います。

2 ストレスコーピング（ストレス対処行動）

以下のコーピングの中で、リラクゼーション型コーピングの実践を行います。

問題焦点型	ストレスの原因に対して、自分の努力や周囲の協力を得て解決しようとする。ストレスとなる要因を避けるような回避行動も含む。
社会的支援探索型	ストレスの原因になる出来事に直面した際、周囲の人に相談したり信頼できる人に話したりすることで心理的安定を得られるようになる。
情動焦点型	解決方法がない場合、怒りや不満や悲しみなどの感情を誰かに話をする事で解消させる（感情発散型）。または、誰にも話さず心の中に抑圧する（感情抑圧型）。
認知的再評価型	ストレッサーを変化させるのではなくストレッサーに対する見方や捉え方を変えたり距離を置いたりするなど認知の仕方を変える。ポジティブシンキングとも言う。
気晴らし型	運動や趣味などで気分転換やリフレッシュを図る。
リラクゼーション型	呼吸法、漸進的筋弛緩法、自律訓練法、アロマなどで心身をリラックスさせる。

1 リラクゼーション技法

①腹式呼吸

両手を重ねてお腹の前に当てて、少し背中を丸めます。
 おなかがへこむまで肺の空気を口からゆっくり吐きます。
 ゆっくり空気をお腹が膨らむまで鼻から吸います。（頭の中で1から4までカウントします）
 ゆっくり空気をお腹がへこむまで口から吐きます。（頭の中で1から8までカウントします）

息を全部吐ききって苦しくならないように注意してください。

大きく吸ったところで少し息を止めて、ゆっくり細く長く息を吐いてみましょう。

吐く息とともに、身体のが力が抜けていくイメージを持ってください。

最初は3分間続けて、徐々に長い時間できるようにしましょう。

②漸進性筋弛緩法

基本動作：10 秒間力を入れる。その後一気に力を抜き 20 秒間脱力を続ける。

手	両腕を前に伸ばし、親指をまげて握りこぶしを作り、10 秒間ぐっと力を入れます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
腕	握りこぶしを肩に近づけ、曲げた腕全体に 10 秒間ぐっと力を入れます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
背中	握りこぶしを肩に近づけ、腕を外に広げ、10 秒間肩甲骨をぐっと引きつけます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
肩	両肩を上げて、首をすぼめるようにして肩に 10 秒間力を入れます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
顔	口をすぼめ、奥歯を噛みしめて顔全体を顔の中心に集めるように 10 秒間力を入れます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
おなか	おなかに手を当て、その手を押し返すようにおなかに 10 秒間力を入れます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
足の下側	つま先まで足を伸ばし、足の下側の筋肉に 10 秒間力を入れます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
足の上側	足を伸ばし、つま先を上に向けて、足の上側の筋肉に 10 秒間力を入れます。一気に力を抜き、20 秒間脱力します。
全身	手・腕・背中・肩・顔・おなか・足を一度に 10 秒間力を入れます。力をゆっくり抜き、脱力した状態を 20 秒間感じます。

③自律訓練法

ドイツの脳生理学者シュルツは、ほとんどの人が催眠状態に入ったとき、肢体がひどく「重たい」こととだんだん広がっていく「温かい」感覚を持つことから、この2つが覚醒状態から催眠状態への変化をもたらす本質的要因だろうと推測しました。そして、「重たい」感じは筋肉の弛緩、「温かい」感じは全身の身体的心理的な弛緩によるものと考え、練習によって自分自身で心身の弛緩を体系的に進めると催眠と似た状態が自然発生的に作り出せると考えました（自己催眠法）。

自己催眠の効果は、副交感神経の活性化（深くゆっくりした呼吸、脈拍が落ち着く、血管が拡張する、血流が増加する、内臓の機能が活発化する）と、心身のリラックス（疲労回復、おだやかになる、衝動的行動が少なくなる、仕事や勉強の能率があがる、痛みや苦痛が緩和される）があります。

準備	静かで落ち着ける場所。 ベルト・ネクタイ・時計など体を締め付けるものははずす。
姿勢	椅子：やや浅く腰かけ、両手は膝の上に置き両足は床にしっかりつける。 仰臥：仰向けに寝て、両足は自然な感じでやや開いた形にする。
方法	一日3回行うのが理想だが、無理をせずできるときでよい。 軽く目を閉じて公式を心の中で繰り返し（言語公式）、公式を感じるようにする（受動的集中）。 （「右腕が重たくなる」ではなく「右腕が重たい」と自己暗示をかけることと、「重たく感じよう」とせずに「からだを感じよう」とするのがポイント） 1回にあたり3～5分。（第一～二公式だけでも3～5分、第一～六公式までやっても3～5分）

自律訓練法

1	背景公式	ゆったりした姿勢で深呼吸をして全身をリラックスさせ、軽く目を閉じます。 「気持ちが落ち着いている」と数回心の中で唱えます。
2	第一公式	「右腕が重たい」「左腕が重たい」「右脚が重たい」「左脚が重たい」と順番に心の中で唱えていきます。 「両手が重たい」「両足が重たい」と唱えてもよいです。数分間やってみます。
3	第二公式	「右腕が温かい」「左腕が温かい」「右脚が温かい」「左脚が温かい」と順番に心の中で唱えていきます。 「両腕が温かい」「両脚が温かい」と唱えてもよいです。数分間やってみます。

第一公式、第二公式まででも十分です。消去動作を行って自己催眠状態から抜けます。

終	消去動作	数回両手を強く握り、開く。両手を組んで、ゆっくり大きく背伸びをする。目を開けて、ゆっくり首や肩を数回回す。
---	------	---

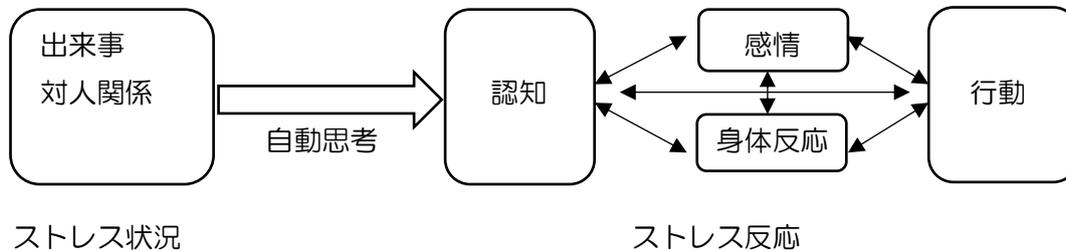
第三～六公式です。第一・第二公式ができるようになったらチャレンジしてみてください。

4	第三公式	「心臓が静かに打っている」と数回心の中で唱えます。 リラックス状態で心臓が静かに打っていることを感じます。
5	第四公式	「呼吸が楽になっている」と数回心の中で唱えます。 リラックス状態で楽に深い呼吸をしていることを感じます。
6	第五公式	「お腹が温かい」と数回心の中で唱えます。 深いリラックス状態でお腹が温まっていることを感じます。
7	第六公式	「額が涼しく心地いい」と数回心の中で唱えます。 より深いリラックス状態で手足やお腹が温まり、額が涼しくなることを感じます。

2 認知行動療法（CBT）

認知と行動の両面からの働きかけによりセルフコントロール力を高めて、ストレス、抑うつ、不安などさまざまな問題の改善を図る心理療法の技法の総称です。

認知行動療法の基本モデルでは、個人を取り巻く環境におけるストレス状況と、そのストレス状況から生じるストレス反応に分けてとらえ、さらにストレス反応を、認知（思考）、気分（感情）、行動、身体反応の4領域に分けて理解します。



人はある出来事が起きたときに、自分の経験や環境の中で身に着けた「決まったものの考え方（思考パターン）」をします。これを自動思考といいます。そして、自動思考で湧きあがった感情をもとに行動を決めます。もし、自動思考にゆがみのない場合はストレスなく過ごすことが出来るのですが、この自動思考が極端で飛躍的な解釈をするような歪みがあると、本人にとってストレスや生きづらさとなってしまいうことが少なくありません。この自動思考を穏やかで過ごしやすく、多くの場面で適用しやすいものの考え方に変化させ、行動を変容させていくのが認知行動療法です。

認知のゆがみの例

根拠のない決めつけ	確たる証拠がないのに自分の思い付きをあたかも正しいと思い込む。
白黒思考	物事をすべてはっきりさせないと気が済まなくなり、白か黒かという極端な思考を持つ。
部分的焦点づけ	自分が目に付くことだけで短絡的な結論を導き出すこと。
過大評価・過小評価	自分が関心のあることは課題に受け止め、自分の予想や想像に合わない部分は小さく受け止める。
べき思考	「こうするべき」と決めつけ、「べき」に基づく行動をする。
極端な一般化	数としては少ないのに、世の中の多くのことが同様の結果になると決めつける。
自己関連付け	なにかよくないことが起きると、すべてが自分のせいでききたように思いこみ自分を責める。
情緒的理由付け	そのときの自分の感情の動きだけがすべてで、実際の現実も感情だけで判断する。
自分で実現してしまう予言	自分で否定的な予測をたて行動を決める。その結果、予測通りに事が運び自分の予測は正しいと思い込む。

落ち込みやすい人は、ちょっとした失敗を取り返しのつかない失敗だと考えたりする独特の認知のゆがみがあり、その認知が気分（憂うつ）、行動（活動の低下）、身体反応（頭痛、倦怠感）に悪影響を与え、これらがさらに非合理的、悲観的な認知を誘発し、ぐるぐると悪循環が生じて抜け出せなくなってしまうのです。その悪循環を、認知を修正し、行動パターンを変えることで断ち切るのが認知行動療法です。認知行動療法はうつ病、パニック障害・強迫性障害・社会不安障害などの不安障害をはじめ不眠などに適用され、科学的根拠に基づいて有効性が報告されています。認知行動療法は今や心理療法の世界標準となっており、イギリスやアメリカではうつ病と不安障害の治療ガイドラインで第一選択肢になるなど、その活用が広く推奨されています。

セルフトーク（自己対話）

ストレスを感じたとき、それは「出来事」や「人」に問題があるのではないことを認知するために、「別の見方を冷静にみつける」方法。これによって認知のゆがみや癖が修正できます。

	ストレッサー	歪んだ認知	セルフトーク例
イライラ	他人に理解されない。 物事が思ったように進まない。	べき思考：自分の考えの方が優れている。 話の通じない人はいない。	そういう考え方もありだ。 どっちにしても大きな差はない。
オドオド	上司から叱られた。 失敗して自信がなくなった。	マイナス思考：1度ミスしたら取り戻せない。失敗したら仲間外れにされる。	次こそ成功してみせる。 出来ないことが多いからこそ成長できる。
クヨクヨ	過去の過ち。 大切なものの喪失。	自己関連付け：悪いことは自分に責任がある。根拠のない自責の念。	過去と他人は変えられないが、未来と自分は変えられる。
ハトハト	いつも他人に気を遣っている。 多大な期待を背負っている。	完璧思考：手抜きはできない。失敗は許されない。	休むのも仕事のうち、断るのも仕事のうち。60点とればいい。
ムカムカ	他人の反論や態度。	読みすぎ：他人から嫌われている。悪意を持たれている。無視されている。	他人の反論や指摘は自分の甘さに気づくチャンス。批判が自分を成長させる。
モンモン	目標を見失う。将来への不安。 現状に対する不満不安。	「根拠のない理想」と現実のギャップを感じている。	明日のことは考えず、今できることをやろう。

3 コーピング・リスト

あらかじめ自分だけの気分転換リストを作っておき、気分が落ち込んだ時や不安な時に見て実行します。なぜリストを作っておくかという、ストレスを感じているときはリフレッシュ方法がなかなか思い浮かばないからです。

書き出すルールは、①できるだけ多く書く、②具体的な行動を書く、③なるべくお金と時間がかからないものにする、④思いついたときに追加して書く、⑤できるだけ短い文章で書く、⑥家にいるとき職場にいるとき外出しているときなどその場所でできることを書く、⑦なるべく一人でできることを書く、です。

例)

1	コーヒーをいれる
2	窓を開ける
3	背伸びをする
4	シュークリームを食べる
5	階段を上り降りする
6	〇〇の音楽を聴く
7	蒸しタオルを目の上に置いて休憩する

コーピング・リスト

1		31	
2		32	
3		33	
4		34	
5		35	
6		36	
7		37	
8		38	
9		39	
10		40	
11		41	
12		42	
13		43	
14		44	
15		45	
16		46	
17		47	
18		48	
19		49	
20		50	
21		51	
22		52	
23		53	
24		54	
25		55	
26		56	
27		57	
28		58	
29		59	
30		60	

現場のクレーム表出作業

あなたの職場で対応に困った、クレームの状況を詳しく書いてください。可能であれば5つ。5つなければなるべく多く。ただし、クレームの対応は書かないでください。次回研修以降、このクレームの状況をもとに、新人に対するクレーム研修教材を作成します。

対応に困ったクレーム

切りとり線

切りとり線

切りとり線

対応に困ったクレーム

切りとり線

切りとり線

切りとり線

クレーム対応研修 作成ワーク

このワークショップのゴール

新人や後輩にクレーム対応の研修を行うための、研修テキストを作成します。

研修は、「新人にクレーム事例を見せ対応策を考えてもらい、模範対応例を提示し大切なポイントに気づいてもらう」内容で行います。

作成手順は以下の通りです。

(今回作業)

- ①個人でクレーム事例表出
- ②グループで研修テキストに採用するクレーム事例決定
- ③グループでクレーム対応例作成

(次回作業)

- ④グループで作成したクレーム事例を他グループに回して、クレーム対応例を作成します。

Aグループの作業 B、C、Dグループのクレーム事例に対するクレーム対策例を作成します。
--
- ⑤他グループの作成した対応例を参考に、加筆・訂正をしてテキストを完成させます。
- ⑥後日、全グループのテキストをまとめ、みなさんにお配りします。

グループワーク①

①個人で、

「あなたや同僚・部下が経験した、対応が難しかったクレーム」

「上司から聞いた、対応が難しかったクレーム」

を『クレームシート』に3つ以上書き出してください。

※対応はまだ、書きません。

②グループで発表し合い、対応が難しいクレームを5つ選んでください。

③選んだ5つのクレームに対する、(模範)対応例と対応のポイントをグループで作成してください。

※対応と対応のポイントを書きます。

④選ばれなかったクレームシートも含めて、クレームシートは全て回収します。グループ名を記入していることを確認してください。

クレームシート

グループ名 _____

発生場所

クレーム経過

対応

対応のポイント

GW 振り返りシート

____月 ____日 氏名 _____

今回の演習で新たにわかったこと、気づいたことを3つ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをひとつ挙げてください。

今回の講義でできなかったことをできるようにするために、どのようにしていきますか。具体的に挙げてください。例) 2回発言する、全員の目を1回ずつみて話すなど、できれば数字を用いて具体的に。

社内研修用

クレーム対応研修作成実習

全体の流れ

- ①作成する教材は、これから一人でフロント等立つ2・3年目のスタッフ研修に使うので、「ティーチング」が主になります。よって、「模範対応例」を作成します。そのため、各班でロールプレイを行い、やり取りを文字に起こします。
- ②①で出来た模範対応例を、他のグループに検証してもらいます。他のグループは必要に応じて、対応例の修正や追加を行い、元のグループに返します。
- ③事務局がお預かりし、「クレーム研修」を完成させます。

課題1（約70分間）

①グループで優先順位をつけた5つのクレームについて、実際に「ロールプレイ」を行いお客様役とスタッフ役の会話を記録します。

- 2名がお客様役・スタッフ役に分かれて、模範対応のロールプレイをおこないます。
- その他の方は、お客様の会話記録、スタッフの会話記録を行ってください。

○お客様役は本気でクレームをつけてください。

○スタッフ役は本気で対応してください。

○適当な時間の対応でクローズさせてください。

（対応が長くなると記録が大変になります）

○全員が納得する対応になるまで、模範解答づくりを繰り返してください。

課題2（約50分間）

①他グループが作成したクレーム研修を使って、実際に「ロールプレイ」を行い検証します。

●2名がお客様役・スタッフ役に分かれて、模範対応の記録を見ながらロールプレイをおこないます。

●その他の方は、模範解答がそれでよいか、他に適切な言い方はないか、などをチェックし、模範解答の修正・加筆を行います。

クレーム研修 完成イメージ

クレーム事例

12日間連泊されていたお客様（60代男）から、「スタッフの対応が不満なので宿泊料金を下げて欲しい」と言われた。

最終的にどのような対応でクローズさせたいですか。

そのために、どのような対応をしますか。全体の流れを考えてください。

- ① _____
- ② _____
- ③ _____
- ④ _____

それでは、ロールプレイを行います。

客：「〇〇だが、夜のフロントの態度が悪すぎる。今までずっとがまんをしていたんだが、昨日は腹が立って腹が立って寝れなかった。こんなに嫌な思いをしたんだから、ちょっと安くしろ。」

あなた：「 _____ 」

.....

模範解答例

客：「〇〇だが、夜のフロントの態度が悪すぎる。今までずっとがまんをしていたんだが、昨日は腹が立って腹が立って寝れなかった。こんなに嫌な思いをしたんだから、ちょっと安くしろ。」

あなた：「〇〇様。私どものスタッフの態度が不適切だったとのことですね。ご不快な思いをさせてしまい誠に申し訳ありませんでした。」

▼ポイント あせらず、お客様の目をしっかり見て、ゆっくり丁寧に、心から申し訳ない気持ちや伝わる表情と口調で。

「もしよろしければ、スタッフがどのような態度をとったかお聞かせ願えないでしょうか。」

▼ポイント 事実を確認し、メモをとる。共感しながら、とにかくお客様に多くのことを話してもらい落ち着いてもらう。

.....

CX経営

カスタマージャーニーマップ

ワークショップ

カスタマージャーニーマップとは

カスタマージャーニーマップとは、顧客の一連のブランド体験を「旅」に例えて、ブランドや商品の認知、購入、再購入をする段階での店舗や企業の接点を顧客視点で可視化し、改善することを目的としています。

カスタマージャーニーマップを作成する8つのステップ

テーマを決める	取り上げる商品・サービスや、スタートとゴールを設定する。
ペルソナを設定する	対象顧客像を明らかにする。
ペルソナの行動を洗い出す	顧客がスタートからゴールまでの間を取る行動を明確にする。
行動をステージに分ける	行動を分類し、グルーピングする。
顧客接点を明確にする	顧客が利用する店舗、アプリ、サイトなどの接点を洗い出す。
感情の起伏を想像する	「うれしい」「困った」「いいね」など、顧客の気持ちの変化をつかむ。
対応策を考える	マップ全体を俯瞰して、課題や改善可能なポイントを検討する。
視点を変えてアイデアを追加する	カスタマージャーニー全体を違った角度から見直すことで、新たな施策のアイデアを見出す。

今からカスタマージャーニーマップを作成して、顧客視点の改善を行っていきましょう。テーマは、できるだけみなさんの職場でリアルに起きる顧客との体験を挙げてください。実際に改善をして検証を行うことができます。

<準備物>

ホワイトボード・模造紙・大きな机・マジック・付箋・ペルソナシート・接点カード・感情カードなど

※この研修は、「はじめてのカスタマージャーニーマップ ワークショップ」 加藤希尊著 翔泳社 に基づいて作られています。みなさんの職場で取り組むときには、本を購入の上実施してください。各種カードもダウンロードして使用できます。

01 テーマを決める

- 1) マップをつくる商品やサービスをグループで決めます。
- 2) スタートとゴールを決めます。
- 3) 期間を決めます。

例と作成ポイント

商品・サービス	<p><カジュアルファッションブランド「A」></p> <p>※具体的に設定します。これから作るものでも構いません。この場合は、改善策は事前に準備しておく策になります。</p>
スタート	<p><「A」の名前も知らず、まだ購入したことがない、ブランドとの接点がない状態。></p> <p>※主人公となる人物が「ブランドを知らない」状態、「ブランドを知っているが購入していない」状態、「一度は利用したことがあるがリピートはされていない」状態など、具体的に設定します。</p>
ゴール	<p><「A」を購入し、「B」ブランドにも好意をもった状態。></p> <p>※「ブランドのファンになって年4回購入する」状態、「年に必ず1回は利用していただける」状態、「自社HPから予約をしていただける」状態、など具体的に設定します。なるべく<u>数値で測れるようなゴール</u>を設定し検証しやすくします。</p>
期間	<p><2週間></p> <p>※スタートからゴールまでの期間を設定します。1時間など短すぎる期間を設定するとマップが埋まりません。3年など長すぎる期間を設定するとマップが壮大なものになってしまいます。1か月・3か月・6か月など適切な期間を設定してください。</p>

WS 01 テーマ

商品・サービス	
スタート	
ゴール	
期間	

02 ペルソナを設定する

カスタマージャーニーマップの主人公となるメインターゲットの人物像＝ペルソナを設定します。最もその商品・サービスを使って欲しい主要なターゲットの、名前・性別・趣味・休日など基本情報からライフスタイルまでを決めます。

カスタマージャーニーマップは、特定のセグメントを代表するペルソナをもとに作っていく作業になるので、「セグメント」「代表性」を意識して設定していきます。

例

名前 井上 結
 性別 女性
 年齢 25歳
 職業 産業機械メーカー（従業員 500 名） 岡山工場総務部会計課 2年目
 年収 320万円（自由に使える金額は月 4万円）
 家族 父（54歳）・母（50歳）・弟（20歳）
 居住 岡山市北区 実家暮らし
 趣味 ドラマ・映画鑑賞・ライブなど
 休日 友人とライブ・観劇、ひとりで映画
 最近の悩み事 コロナで様々なイベント中止
 消費傾向

日頃は儉約。貯金をしておいて遊ぶときに全て使う。

情報接点

インスタ・ユーチューブ・ツイッター

経歴 新卒で会社に就職現在3年目。新人のメンターをしている。
 実家暮らしなので、生活には余裕がある。

嗜好や行動の特徴

洋服は素材、形やスタイルを確かめるために、いつも試着をする。

オンラインで購入することはあまりない。

たまに、ひとりでゆっくり一日かけて買い物をする。

ファッションの情報源は雑誌とSNS。

モデルやインフルエンサーのSNSをフォローしている。

SNSは複数アカウントをもち、用途によって友達用や趣味用など使い分けている。

WS 02 ペルソナシートに記入します。

03 行動を洗い出す

「顧客行動」欄に、付箋をつかって行動を洗い出します。付箋にはひとつの行動を書きます。

①まず、「スタート」地点の行動を考えます。

- 例) 「SNSでフォローしているモデルのアイテムが気になる」
- 「雑誌に掲載されていたアイテムが気になる」
- 「ハッシュタグや商品名でSNS内検索」
- 「専門店があるかどうかスマホで検索」 など

②次に、「ゴール」地点の行動を考えます。

- 例) 「メンバー登録してメルマガを受け取る」
- 「関連するブランドを検索する」

③設定した「スタート」から「ゴール」の間を埋める行動を、ひとりひとりが付箋にどんどん書き出し貼り付けます。まだ、整理はする必要はありません。とにかくアイデアをたくさん出します。「質より量」を心がけてください。多ければ多いほど、マップが作りやすくなります。アイデアは「他社のブランドに目移りをする」など、自社にとって都合の悪い行動も書きます。

WS 03 付箋に記入し、ホワイトボードや模造紙などに貼り付けます。

04 行動をステージに分ける

「顧客行動」をグルーピングして、どのようにステージが移り変わっていくかを考えます。グルーピングのコツは、行動の背景にあるペルソナの「態度」の変化に注目します。ステージが変わったということは、「態度」が変わったこととなります。ステージに分かれたらステージに特徴てきな単語でカテゴライズします。例えば、「出会い」「リサーチ」「来店」・・・などです。「通常」「驚き」「冷静」「興奮」など心理的表現を用いてもかまいません。

同じ内容が書いてある付箋は重ねていきます。グルーピングをすると、足りないステージや新たな「顧客行動」が思い浮かぶことがあります。その場合、追加しましょう。

この作業は、顧客の行動を観察することで、AIDMAなどのように一般化されていない独自の行動パターンを見つけることにあります。

WS 04 行動をステージに分けてカテゴライズします。

05 顧客接点を明確にする

人々はさまざまな接点を通じて情報収集を行っています。接点とは、テレビCM、雑誌、スマホアプリ、ウェブサイト、店舗、友人のクチコミ、SNS、価格比較サイトなどです。「顧客接点」欄をみながら、顧客視点で利用する接点を「接点カード」を使い、洗い出していきます。自社が提供している接点に限定しないように気を付けてください。顧客の目線で明らかにすることが大切です。

必要な接点カードがない場合は、付箋に書いて追加します。顧客接点は、複数あることもあります。

例) 気になるアイテムに出会ったのは、SNS（インスタ・ツイッター・FBなど）
リサーチをしたのは、スマホ（グーグル検索）
店舗の場所を調べたのは、スマホ（地図）
来店するまでの移動は、「駅」から「徒歩」
店で店員と「会話」
店で「試着」・・・

この作業は、顧客接点を明確にすることで、自社の取り組んでいない接点を見つけ、あるいは改善することにあります。

WS 05 「接点カード」で行動と情報媒体の接点を明らかにします。

06 感情の起伏を想像する

わたしたちが、情報や体験の刺激に対して、何らかの反応をしています。反応の一つが「感情の変化」です。顧客ロイヤルティを獲得するためには「感情的満足」を得ることが非常に大切です。そのため、「感情の変化」にポイントを置き分析をしていきます。

「感情カード」をポジティブな感情（カワイイ・似合うかも・気に入った！・SNSでいいねをもらったなど）は上に、ネガティブな感情（不便だな、面倒くさい、不安、店員との会話が苦手など）は下の欄に配置します。

ポジティブな感情、ネガティブな感情はどちらか一方に偏りすぎないように、バランスよく書いていってください。ネガティブな感情は顧客体験を改善できるヒントが得られます。すでにポジティブな感情がある接点に対してはそのポジティブ要素を強化することでより印象に残る顧客体験を生み出すことができます。

WS 06 「感情カード」で感情の起伏を明らかにします。

07 対応策を考える

企業の視点で顧客体験をよりよいものにしていくための方法を考えます。大切なのは、「これをやるとお客様のためになる」ことを考えることです。その上で、「どうしたらできるだろうか」を考えます。

対応策は、付箋に一行で端的に書いていきます。

例えば、接点が十分でない場合は「わたしたちはどんな対応がとれるだろうか」、ネガティブな感情に対しては、「どうしたらポジティブな感情になってもらえるか」、ポジティブな感情に対しては、「どうしたらさらに喜んで（感動して）もらえるか」という視点でアイデアを出します。

課題を発見するときは、全体を俯瞰していきます。ステージ→行動→接点→感情を縦にみながら、接点は行動を十分にサポートできているか、感情はマイナスに傾いていないかを観察します。また、マップを横に見て、ステージの流れはスムーズか、感情の極端な起伏がないかを観察します。

WS 07 実行できる対応策のアイデアを書き出します。

08 視点を変えてアイデアを考える

ファシリテーターが、「ワイルドカード」を出します。このカードに従って、ペルソナの行動を考え、事前対策や対策の強化のアイデアを出します。出たアイデアは付箋に書いて、マップの横に貼ります。

WS 08 「ワイルドカード」に従って、アイデアを書き出します。

ファシリテーターは、ワーク中に以下の例のような「ワイルドカード」を決めてください。
ワイルドカードは、意外な質問でアイデアを引き出し「予定調和」を崩すために用います。

例)

2022 年日本でコロナⅡが発生しました。2019 年に発生した新型コロナ同等の感染力です。

製品・サービスの売上を2年間で2倍にするためにはどうしたらよいでしょうか。

ブランドロイヤリティが高い顧客数を2倍にするためにはどうしたらよいでしょうか。

これまでにない顧客接点を作るとすると、何を追加しますか。

マーケティングに 500 万円の予算がつかえました。何に使いますか。

など

業界や現場の問題点・課題 表出作業

「課題解決のための企画会議」の材料にするため、業界や現場の問題点や課題と感じていることを挙げてください。

現場や企業内あるいは業界や地域が団結すると、解決可能な問題点・課題にします。例えば、パンデミックや社会制度などについては、企業や地域の力だけでは解決できません。顧客減や売上減、人材不足や地域の魅力不足などについては、努力次第で変わることが期待できます。

このような、視点で解決可能な、問題点・課題を挙げてください。なお、この企画会議内容は集合研修最終日のプレゼン大会で発表し、可能であれば本講座終了後もチームを組織し実行していただきたいと考えています。

企画書に必ず入れる項目

企画名	覚えやすいネーミング
概要	企画概要を端的に
背景	外部環境や内部環境
企画運営主体	
特徴	企画の経済性、独自性、模倣困難性など
ターゲット	企画のターゲットを明確にすること
販売数と価格	集客イベントの場合は予定集客数
予定売上	集客イベントの場合は集客経済効果など
コスト	できるだけ詳しく 集客イベントの場合はボランティア労働もコスト参入すること
広告宣伝計画	できるだけ詳しく
年間収支	集客イベントの場合はイベント収支
今後の展開	この企画が成功した次のステップ展開を具体的に示す

企画例

企画名

「●●温泉 ゆっくり、ホッとリハ」

概要

お客様のオーダーメイドによる短期リハビリプログラムをリハビリ施設と提携し実施。
アスリートコースとリハビリコースを設定。

背景

2017年厚労省の調査によると脳血管疾患の患者数は全国で112万人にのぼり、平均入院日数は78.2日。初期にリハビリを開始すれば回復する場合も多くなる。しかし、医療保険では回復期リハは1日最大3時間までしかリハビリを受けることができない。そのため、自費でリハビリプログラムを受ける利用者も増加している。また、中国裕福層からの需要もある。

アスリートの宿泊型リハビリ専門施設は米国にはあるが日本にはまだない。一部の病院が展開しているところはあるが医療の範囲内である。1人のアスリートが選手活動期間になんらかの故障をする故障率は84.6%という研究結果もある。

企画運営主体

●●温泉組合、●●温泉商工会により普津温泉観光協議会を組織し企画運営を図る。

特徴

医療・介護保険を使わない自費リハビリで高額だが、時間や日数制限がなくお客様に合わせたリハビリプログラムを実施する特徴がある。また、専門家の助言を得て、リハビリのための散策コース、アスリートのためのランニングコース、自転車ロードコースを設定。自然の中でゆっくりリハビリを行える環境を整備。

ターゲット

脳血管障害を発症し回復期にある国内外の患者。

故障したスポーツ選手。

予定販売価格

リハビリ・アスリートコース

2泊3日コース（リハ半日2日間、全日1日間）	60,000円
5泊6日コース（リハ半日4日間、全日2日間）	155,000円
1か月コース（リハ半日13日間、全日13日間）	800,000円

予定販売数

2泊3日コース	月間150コース
5泊6日コース	月間50コース
1か月コース	月間5コース

予定月間売上高

2泊3日コース	9,000,000
5泊6日コース	7,750,000
1か月コース	4,000,000
合計	20,750,000

月間予定コスト

セラピスト支払	8,000,000
宿泊施設支払	7,000,000 (1泊 10,000)
広告費	1,000,000
販売手数料	4,000,000
事務費	500,000
セラピールート整備費	1,000,000

年間広告宣伝計画とコスト

新聞広告●回	円
業界雑誌広告●回	円
DM	円
web 広告	円
4月	業界紙 新聞広告 交通広告
5月	業界紙 新聞広告 交通広告
6月	業界紙 新聞広告
7月	業界紙
8月	業界紙
9月	業界紙

年間収支計算

単位千円	4月	5月	6月	7月	8月	9月
売上	0	4,500				
費用	6,500	9,500				
収支	▲6,500	▲5,000				
収支累計	▲6,500	▲11,500				

損益分岐売上（販売量）

2泊3日コース	月間 100 コース
5泊6日コース	月間 30 コース

3年間収支計算

単位千円	2021年	2022年	2023年
売上	12,000	18,000	20,000
費用	21,500	20,000	19,000
収支	▲9,500	▲2,000	1,000
収支累計	▲9,500	▲11,500	▲10,500