

『業種別支援の着眼点』

2023（令和5）年3月

金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

目次

はじめに	…	2
1 コンセプト・ユースケース	…	4
2 全業種共通	…	10
3 建設業	…	18
4 飲食業	…	28
5 小売業	…	37
6 卸売業	…	46
7 運送業	…	53
別冊 教えて、ノウハウ先生	…	61
付録 本書における用語集	…	77

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

はじめに



はじめに

地域経済は人口減少・高齢化等の構造的な問題を抱えていたところ、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、元々内在していた地域課題が一気に深層化・顕在化しています。実質無利子無担保融資等の返済の本格化や、足元の原油価格・物価高騰等により、引き続き事業者は厳しい業況におかれています。

これまでも、事業者は金融機関等の皆様による資金繰り支援により支えられてきましたが、新型コロナウイルス感染症や原油価格・物価高騰等の影響を受けた業種は多岐にわたっているところ、金融機関等の現場職員それぞれが、経営改善等の支援に一層取り組むことを求められています。このため、金融庁・財務局では、地域の事業者支援の実効性を高めるため、事業者支援態勢構築プロジェクトや、事業者支援のノウハウを共有するなどの取組みを進めてきました。そうした中、今般、「2022（令和4）年度業種別の経営改善支援の効率化に向けた調査・研究事業」において本書を取りまとめました。

本書は、金融機関等の若手・中堅現場職員が、効率的かつ効果的に経営改善支援を実践するための初動対応に際して必要となる、業種別の特性を踏まえた着眼点に絞って取りまとめています。取りまとめに当たっては、事業者支援ノウハウ共有サイトや各地域で開催された勉強会・意見交換等で収集した実務者の知見やノウハウを整理し、業種別に事業者支援の着眼点及び支援事例並びによくある質問として編集しています。なお、本書はあくまでも数多ある着眼点の一つを示したものであり、それぞれの組織・個人において、用途に応じた工夫を加えながら活用することを期待しています。さらに、本書を事業者との対話に活用することで、事業者との信頼関係の構築、経営課題の共有、経営者の意欲向上等にもつなげていただくと幸いです。

各事業者のおかれている立場・状況は様々であり、取りうるアプローチも異なるため、本書を「経営支援の入口」として、実際の経営改善支援の場面で活用するとともに、ローカルベンチマーク（※1）や経営デザインシート（※2）、経営改善計画策定支援事業（※3）等の各政府施策等も併せて活用することで、効果的な事業者支援に取り組んでいただきたいと考えております。

令和5年3月

（※1）ローカルベンチマーク（経済産業省）https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

（※2）経営デザインシート（内閣府）https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

（※3）経営改善計画策定支援事業（中小企業庁）<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/05.html>

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

1 コンセプト・ユースケース



コンセプト

- ① 若手職員や経験年数の浅い方々が、現場の実務や支援の初動で使いやすいレベル・分量としています。
— 中小規模の事業者の課題や特性を踏まえ、業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしています。
- ② 一つの業種において、各項目の内容が一つのスライドで完結する構成としています。
— 事業者支援や融資・審査に関する長い経験を有しない、金融機関等の現場中堅・若手職員が、事業者や外部専門機関との対話を進める上で、平易に活用できることに主眼を置いています。
- ③ 業種全体の概観を俯瞰できることをめざしています。
— 業種別支援の“初動”や“基礎的な理解”に軸足を置き、現場での事業者との対話の深耕を促し、より深い業種別の専門的知見を身に付けるための契機となるように編集しています。
- ④ 本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。
— 表層的な財務分析だけでは知りえない、中小規模の事業者の実情を踏まえた知見・ノウハウも取り入れています。

～事業者が抱える現実的な経営課題の段階～

『業種別支援の着眼点』の活用

対話のための初めの一步

事業性見極めの初動

中小規模の事業者に共通する課題・特性

各業種にわたる課題・特性

業種別の経営課題の共有・対話

個社が抱える経営課題の共有・対話

外部専門機関※との協業の領域

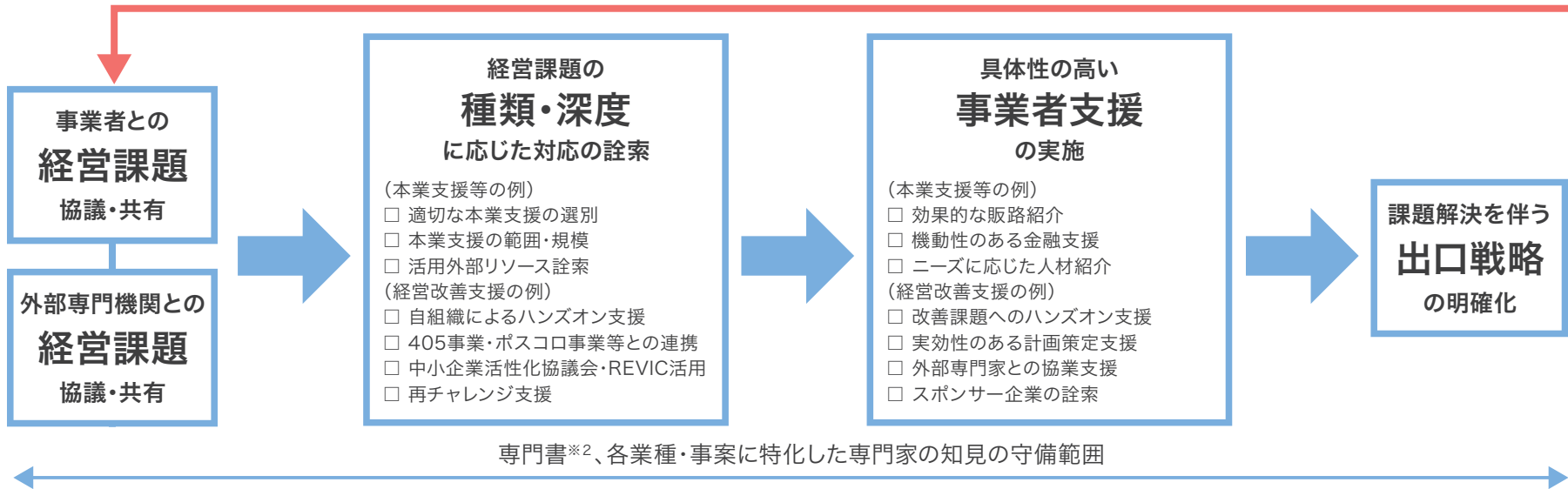
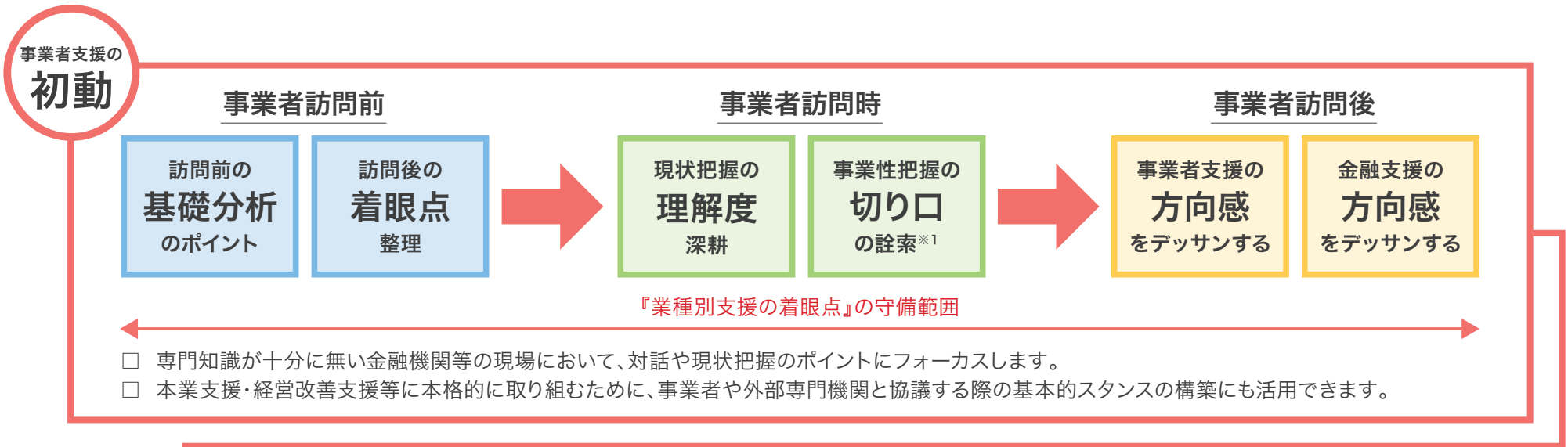
個社特有の課題に必要な専門的知見

抜本再生を必要とするような知見

※ 弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士、再生の専門家等の外部専門機関

事業者支援における初動のイメージ

初動の範囲と活用フローは以下のとおりです。具体性の高い支援のための事業者との対話や現状把握、それを踏まえた経営課題への対応等に活用いただくことを想定しています。



※1 本書では、幅広く深く検討することを指し、例えば、状況に応じて支援策の組み合わせや支援企業の選定を柔軟に行うことをいう

※2 業界別の再生事典、業種別の審査事典等

ユースケース その1

本書のユースケースの例を以下の通りお示しします。それぞれの組織・個人で創意工夫の上、様々なシーンで活用いただくことを期待しています。

ユースケース1 ～事業者訪問前～



多忙な業務の中で、取引先への訪問準備をする際に、本書を参考にすることで、効率的に事業性を把握します。財務分析等からの気づきがどのような背景によるものか仮説を立てるなど、事業者を訪問する際のヒアリング準備資料として活用できます。

ユースケース2 ～事業者訪問時～



訪問時のヒアリングや現場確認の際に本書を見せながら「このような点はどうでしょうか?」「この点を教えてくださいませんか?」など、事業者の方と同じ目線で理解を深めることに活用できます。また、端末等へのダウンロードもできるので、移動の合間や訪問時直前等に見直すこともできます。

ユースケース3 ～事業者訪問後～



収集した情報の整理や、今後の支援の方向性についても検討することができます。同じ業種でも、様々な規模や業態があり、状況はそれぞれに違います。

知識の深掘りや具体的な事業者支援については、専門書を参考にすることを想定しています。

ユースケース その2

本書のユースケースの例を以下の通りお示しします。それぞれの組織・個人で創意工夫の上、様々なシーンで活用いただくことを期待しています。

ユースケース4 ～研修資料～



社内研修の資料として活用できます。若手職員や経験年数の浅い方々にも分かるように、一つのスライドごとに内容が完結する構成としており、短時間での利用も可能です。本書の内容ありきではなく、各組織の知見・ノウハウ等を加えながら、継続的に発展させることも期待されます。

ユースケース5 ～OJT資料～



事業者支援に関する業務において、OJTの資料として活用できます。若手職員においては、本書を参照しながら、実際の決算書をより深く分析したり、事業者との対話を実践したりするなど、先輩や上司のサポートを受けながら取り組むこともできます。

ユースケース6 ～勉強会資料～



社内外での現場職員間等の自主的な勉強会の資料として活用できます。本書は考え方の一つであり、ご自身や同僚の具体的な経験、知見・ノウハウ等も共有しながら事業者支援に取り組むことも期待されます。

本書の提供方法

本書は、金融機関等の現場職員の皆様が様々な場面でご利用いただけるよう、PDF、PowerPoint、読み上げ動画の形で提供します。

【PDF】



PDFのデータをダウンロードできます。

データをタブレット端末等に保存・印刷できるため、

- ・訪問前の準備
- ・面談時の対話
- ・勉強会・研修の資料
- ・自宅での学習 等

に活用できます。

金融庁のHPから入手できます。

【PowerPoint®】



PowerPoint®のデータをダウンロードできます。

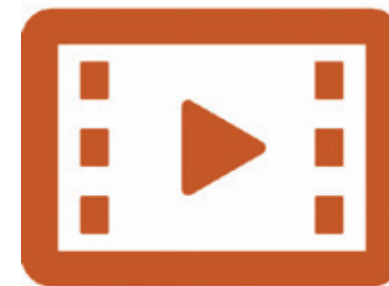
データを自由に加工できるため、

- ・組織・個人の着眼点の追加等のカスタマイズ
- ・用途に応じた内容の追加
- ・組織オリジナルの研修資料の作成 等

に活用できます。

金融庁のHPから入手できます。

【読み上げ動画】



お手持ちの端末で動画を視聴できます。

本書の読み上げ動画を視聴できるため、

- ・本書の理解度の補完
- ・営業店での勉強会・研修
- ・通勤中や自宅での学習 等に活用できます。

金融庁チャンネル・地方創生カレッジ等で配信します。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

2 全業種共通

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

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

ここでは、定量面で中小企業の目利きをする際、全業種に共通するポイントをまとめます。精緻な財務分析も大切なことですが、度が過ぎると中小企業を“数字ありき”の固定概念で判断することにもつながります。現場で企業を判断する際の“初めの一步”と考えていただければよいと思います。

1

売上高総利益率 (粗利益率)

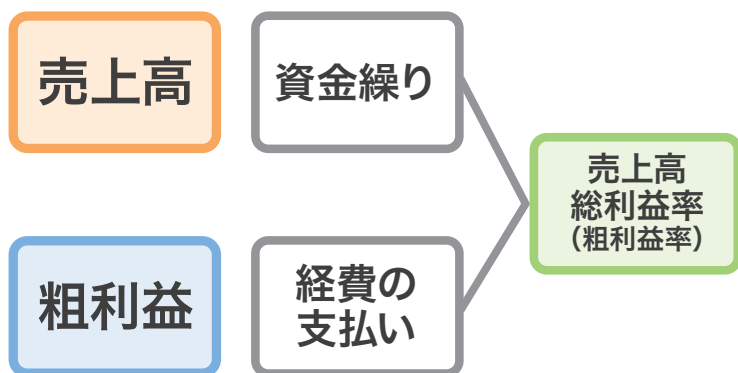
$$= \frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}} \quad (\text{粗利益})$$

- どのような商売の方向性が（薄利多売？平均的？高付加価値？）
- 多くの中小企業は、複数の事業を複雑に展開してはいない
- 業界平均*を事前に調べておくとうい（良し悪しの判断ではなく、目安として押さえておく）
- 「売上高・粗利益の改善」を今の実力・体力で達成できることが理想的な収益改善へのアプローチ

精緻な財務分析が不得意な方、融資や審査の経験等が浅い方は、まず売上高総利益率をみるのがポイントになります。一般的に、中小企業は、複数の事業を複層的に展開したり、複雑な原価構成を伴う事業を行ったりする企業は多くありません。売上高総利益率は単純な売買の結果を示しており、そのため、業界平均値と比較した売上高総利益率の高低で、商売自体の方向性や特性を、ある程度想像することができます。ここで重要なことは、業界平均との差異を即断的に良し悪しの判断基準にしないことです。

一方、営業利益をみるというステップも存在しますが、売上高や粗利益に対して、販売費及び一般管理費が妥当な額であるかの判断は、単純な黒字・赤字ではつきにくく、時としてその企業の“商売の在り方”を深掘りすることなく、「営業利益が赤字なので人件費を減らすべき」という短絡的な判断に結びつきやすいので注意が必要です。人件費削減等の安易な提案は、人材不足や士気の低下による販売不振を招きやすいので、在庫削減と同じで非常に繊細な要因であるという認識を持つことが大切です。（表層的な財務分析→在庫カット→売上大幅減少・固定客離反というリスクもあります）。

～ 企業・経営者の商売感覚も、売上総利益（粗利益）に集約されることが多い ～



- おおよそ、このくらいの“利益率”で、
- おおよそ、年間（月間）このくらい“売上”を上げれば、
- 必要な“経費”を支払うことができるはずだ
- 資金繰りも回るはずだ

複雑なビジネスを行わない
中小企業の数値感覚を理解する
際の目安として確認するとよい

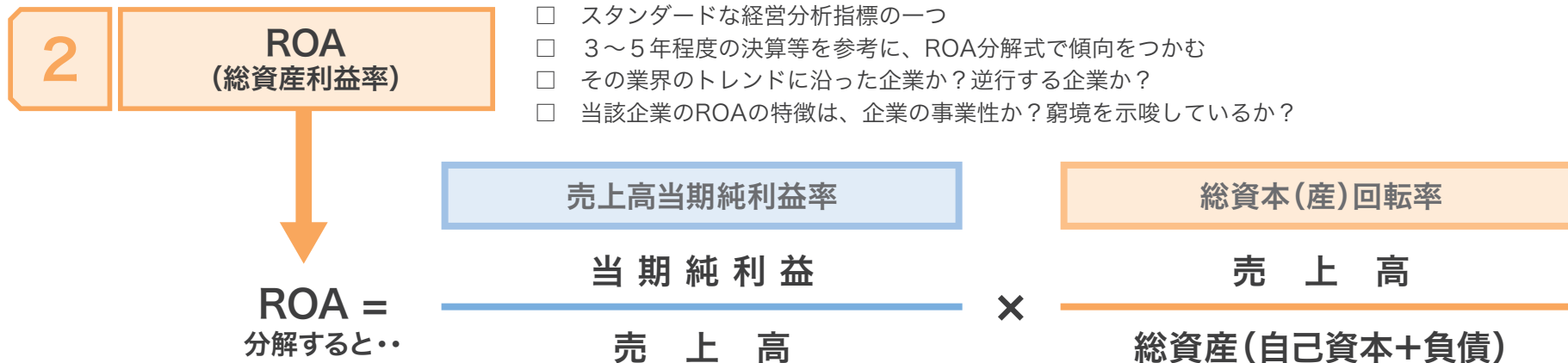
売上高総利益率に着目するもう一つの意義は、中小企業側の損益や資金繰りの感覚を知ることでもあります。厳密には、借入金は収益償還しないと実質減ることはなく、販売費及び一般管理費も個別の部門に配賦して、採算管理をすべきかもしれませんが、中小企業の場合、上記のような感覚で把握していることも少なくありません。

中小企業にとって、売上高や粗利益は日々の商売に直結し、肌感覚に最も近いともいえますので、話の架け橋にもなりやすく、また、“大体の利益率”を把握していない先でも、中小企業側の興味を引き、腹落ちして共通の目線に立ちやすいポイントともいえます。

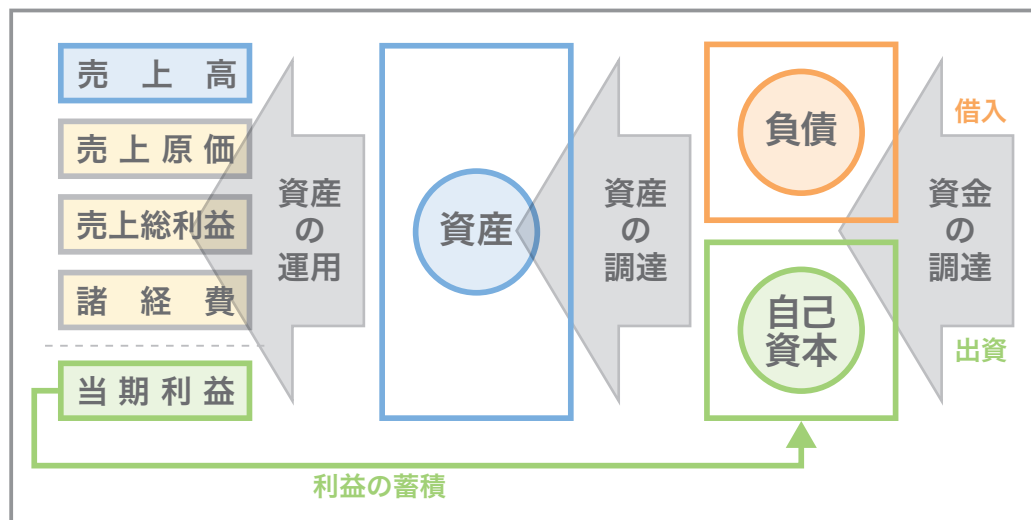
全業種共通 中小企業の目利き（決算資料編） その2

ここでは、定量面で中小企業の目利きをする際、全業種に共通するポイントをまとめます。精緻な財務分析も大切なことですが、度が過ぎると中小企業を“数字ありき”の固定概念で判断することにもつながります。現場で企業を判断する際の“初めの一步”と考えていただければよいと思います。

= 当期純利益 ÷ 総資産(自己資本+負債)



～ 企業の財務的活動の基本的な流れ ～



ROAは、企業活動の財務の基本的な流れである「資金の調達と調達資金の運用効率」を推し測る経営指標です。上記のとおりROAは売上高当期純利益率と総資本(産)回転率に分けることができます。

左図のとおり、企業は外部から借入または出資の形で「資金を調達」し、それを元手に事業を営むのに必要な「資産を調達」して、原価や費用をかけて売上を獲得し、主に最終利益を自己資本に蓄積しています。

ここでポイントになるのは、売上高当期純利益率と総資本(産)回転率のどちらを軸足に、調達と運用を繰り返して利益を創出しているかという点です。

一般的な業種傾向を理解した上で、企業がどのような事業活動をしているかについての「モノサシ」として利用することができます。

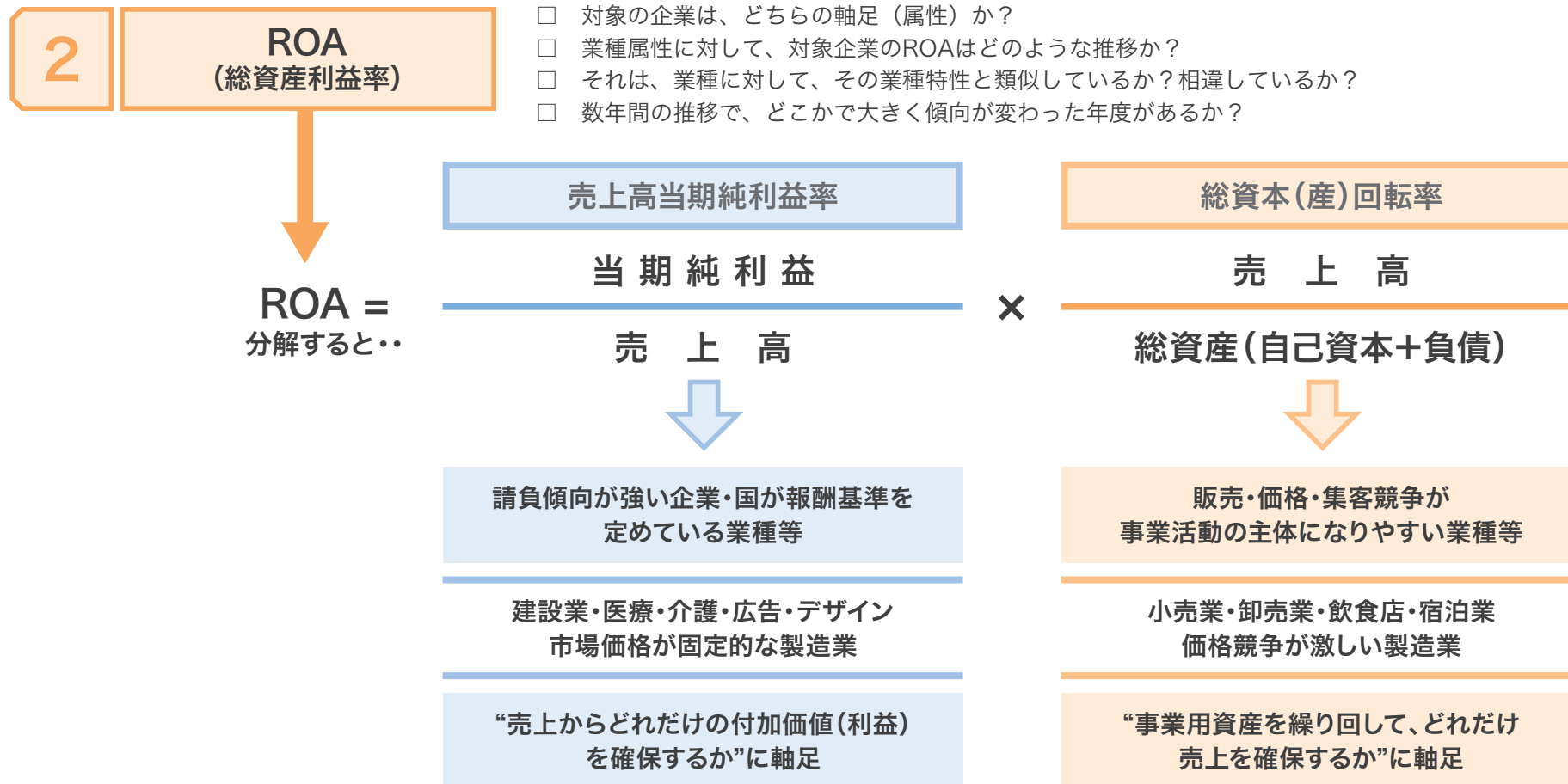
全業種共通 中小企業の目利き（決算資料編） その3

全業種共通

決算資料編

ここでは、定量面で中小企業の目利きをする際、全業種に共通するポイントをまとめます。精緻な財務分析も大切なことですが、度が過ぎると中小企業を“数字ありき”の固定概念で判断することにもつながります。現場で企業を判断する際の“初めの一步”と考えていただければよいと思います。

= 当期純利益 ÷ 総資産(自己資本+負債)



特にポストコロナの事業者支援においては、“コロナ※前に事業が継続可能な企業であったか？”が、事業性を判断する上で重要な要素の一つになることも考えられます。単に出力された財務分析帳票をみるのではなく、上記の傾向を意識して数字をみるのがポイントになります。また、売上高総利益率と同じく、対象企業の事業性を大きな流れで把握することもでき、訪問時の目線合わせにも役に立ちます。

※「新型コロナウイルス感染症」については、以下「コロナ」とする

全業種共通 中小企業の目利き（決算資料編・参考事例）

全業種共通

決算資料編

参考事例

ここでは、全業種共通の中小企業の目利き（決算資料編）に関する参考事例をご紹介します。売上高総利益率の業界平均とROAの傾向から、どのような仮説を立てたか、どのような実態であったかについて紹介します。

参考事例 ① 地域密着型のスーパーマーケット

1

企業概要

- 地域の食品小売業（地域に十数店舗を展開）年商140億円
- 一般的なスーパーマーケットを展開していた
- 最終的には、大手に事業譲渡をして、企業は特別清算により整理という結末を迎えた

2

数値傾向

- 売上高総利益率は、微増傾向が続き、業界平均よりも少し上方に位置していた
- 総資本回転率は、年々低下傾向で歯止めがかからない状況だった
- 結果としてのROAは低水準で推移していた

3

仮説と結果

- 自らがコストダウンの努力をする前に、安易な“値上げ”に踏み切ったのではないかと
- 地域密着型だから“高齢者や徒歩・自転車来店が多い”という安易な発想で固定客を失ってはいないかと
- 実際にそのとおりであり、企業が思う“こだわり”が、お客様の財布の限度を超え、訴求要素ではなくなった

参考事例 ② 薄利受注の建設業

1

企業概要

- 地域の中堅建設業 年商6億円
- 土木工事中心、官公庁元請の割合が4割、民間土木・官公庁下請の割合が6割
- 現在、地域有数の有力企業に成長（無借金経営）

2

数値傾向

- 売上高総利益率は、常に業界平均を下回っていた
- 本来、建設業は、売上高当期純利益率でROAを維持させるが、当該企業はそれも業界平均程度
- 建設業では珍しく、総資本回転率が業界平均を上回る形でROAを維持していた

3

仮説と結果

- 資金繰りに窮し、強引な薄利受注をしていないかと？ 原価管理等が杜撰ではないかと？
- 収益性の高い官公庁工事の元請受注力が乏しかったが、薄利受注が多いが故に原価管理が厳格だった
- 薄利でも多くの工事を長年手掛けることで、技術者の経験値が上がり、県内有数の下水工事の最新工法を駆使する優良企業に成長した

ここでは、中小企業に共通する目利きのうち、定性面についてポイントをまとめます。目利きのポイントというより、中小企業特有の傾向を十分に理解できていないことからくる、誤解や誤認を防ぐという観点でまとめます。

1

社長の右腕 番頭さん

- 中小企業の多くはオーナー企業、トップへの権力集中度合は非常に大きい
- 中小企業における社長の右腕や番頭さんは、実直なサポート役というイメージ
- オーナー社長に苦言を呈するのは、会社を辞める覚悟がないと、なかなかできない

「あの社長は右腕を育てられない」「あの社長には優秀なブレインがない」という課題を聞くことがあります。もちろん、素晴らしい右腕やスタッフを採用・育成して力を発揮させられる経営手腕があるに越したことはありませんが、中小企業は良くも悪くもオーナー社長が大きな権限を有していることが多いです。

オーナー社長の権力や影響力の大きさを想像するのは難しいことかもしれません。中小企業のトップには権限が集中しており、かつ株式の大半を保有していることが多く、会社の全てに関する責任も併せて負っています。「責任を取るのはどうせ自分だから、好きなようにやる」と否定的に捉えることもできますが、いずれにせよ単なる批判や苦言によって、その特性上、経営の舵を大きく切るといった判断は安易にしないことも多いです。

特に、創業者は強い個性と推進力で事業を進める人も多いため、これらに目が行きがちですが、中小企業の特性ということを理解せずに経営者のパーソナルな断片だけからとらえると、事業性を大きく見誤ることにもなりかねないので注意が必要です。

～ オーナー社長に一定の影響力を発揮できそうな社内人材 ～

資格・技能保有者

事業を行う上で不可欠な許認可を受けるために必要な資格を社内で唯一保有する人材や、売上の一定割合を占める事業に必要な特殊な技能・技術を有する人材

販路保有者

売上の一定割合を占める取引先から、“名指し”で取引を獲得している人材や、ネットワークが豊富で営業活動全般に影響力の強い人材

利害関係者出身者

大口取引先や発注元の出身者、または経営危機等に関連して受け入れることになった金融機関出身者等、企業の売上や財務全般に一定の影響力がある人材

あえて挙げるとすれば上記のような人材ですが、それでも提言や助言ができる範囲は限られているといっただけでしょう。もちろん、企業経営においては、オーナー社長に再考していただきたい局面も時としてありますが、一般論に耳を傾けない、社内の声や提言が聞こえていないことをもって“役員・社員の意識が低い”と判断することは早計といえます。重要な局面では、親族や利害関係者である金融機関の助言の効果が大きい点にも留意が必要です。

ここでは、中小企業に共通する目利きのうち、定性面についてポイントをまとめます。目利きのポイントというより、中小企業特有の傾向を十分に理解できていないことからくる、誤解や誤認を防ぐという観点でまとめます。

2

商売の速度や立場 経済基盤の違い

- 関係性において『圧倒的にお客様の立場（発注元含む）が強い』商売がほとんど
- 1日ごとが勝負という感覚なので、失敗をいつまでも引きずっては務まらない
- 必ずしも給与が高い水準にあるとはいえないことに対する理解

まず、中小企業の商売では、特に“お客様の強さ”に留意が必要です。お客様からのクレームへの対応の悪さは、ただちに売上や利益を失うことに直結してしまいます。わずかな経営資源を駆使して、必死の思いで獲得したお客様や取引先に対して立場が弱く、強く出られないこともあります。もちろん、必要であれば、儲かっている取引をやめたり、原価高騰に伴う値上げを交渉したりすることも検討しますが、数字で分析された結果を見せられても、すぐに決断できることではありません。「部門や顧客別損益を出して赤字部門をやめさせる」といった経営アドバイスを耳にすることもありますが、企業がそれを実行しないことをもって、「経営改善努力が足りない」と判断することは早計といえるでしょう。

次に、商売の速度です。中小企業の商売は、極めて即断的でスピードが速いことも特徴です。例えば、赤い鞆が欲しいお客様が、赤がないからとお店を出て行かれればそれで終わりです。せっかく準備した野外の特売企画があっても、当日雨が降れば不調に終わるでしょう。もちろん、反省や分析も必要ですが、次のお客様、次の日の販売に向かって行くためには、切り替えも非常に重要になります。そうした切り替えの速さから、「あそこの会社（社長）はノリが軽い」「感覚だけで商売している」と判断してしまう場面も出てくると思われませんが、商売の決着が早く着きやすく、お客様の強さが際立つ中小企業の特性を良く理解した上での見極めが必要といえるでしょう。

最後に、中小企業全体として必ずしも給与が高い水準にあるとはいえません。特に経営改善が必要な時期には、財務分析等の結果から“やるべき課題”が多く見つかるものですが、従業員が実際にもらっている所得と、金融機関が考える“やるべき課題”のバランスには留意が必要です。あれも管理するべき、これも管理するべきといったところで、“給与に見合う業務内容なのか”と従業員が受け取ることもあります。

もちろん、経営改善そのものは必要な活動ですが、企業の経営資源以外にも、給与と改善活動に必要な仕事量のバランスを考慮した場合、必ずしも金融機関が望む時間軸で物事が進むとはいえないこともあります。一方で、金融機関側はそのような中小企業の特性を理解し、金融支援により経営改善に必要な“一定の時間”を提供した上で、金融機関の“整理力”により複層的な経営課題を系統化して可視化する、といった取組みによって、経営状況が好転する企業があることにも、併せて留意が必要です。

“整理力” の重要性

「役員とたまに経営の話合いをするけれど、深い議論をしたことがない。」「ここに課題があると認識はしているが、忙しくて系統立てて考えたことがない。」という社長の話を耳にすることもあります。

金融機関は、融資を組み立てたり、各部署の意見調整をしたりする際等、日常業務の中で『整理力』を駆使する場面が多いと思います。そこで、こうした力を活かして、経営者の思考や課題を整理したり、それを可視性に優れた資料にまとめたりするなどの支援が有効な場面も多くあると思われれます。

ここでは、中小企業に共通する目利きのうち、定性面についてポイントをまとめます。目利きのポイントというより、中小企業特有の傾向を十分に理解できていないことからくる、誤解や誤認を防ぐという観点でまとめます。

参考事例 ① 社員と経営者の橋渡しをする第三者

1

企業概要と対応

- 地域の製造小売業 年商13億円
- 嗜好品を中心とした製品の取扱い
- 経営再生の時期に、金融機関が積極的に“経営参謀”の役割を果たした

2

企業課題

- 製造・卸・小売全てを手掛けており、販路も広く多岐にわたっていた
- 一族経営で、地域の歴史をなぞるような老舗企業
- 社内の課題も多岐にわたり、社内の意見集約の必要性や経営陣に再考してもらいたい現場の経営課題もあった

3

役割と結果

- 一族経営のため、社内から忌憚のない意見を集約し、課題を克服することが困難だった
- 社長への助言に留まらず、経営会議のファシリテートを含め、社員と経営者の橋渡しをするために、メイン行が人材を無償で派遣した
- 利害関係者（債権者）でもありながら、社内においては第三者である金融機関職員の立場で、社内の意見集約、経営者への意思伝達も行い、経営危機を脱することができた

参考事例 ② 業務多忙で課題が整理ができない

1

企業概要と対応

- 地域の小規模な食品小売業
- 創業者（実父）から事業を長男が引継ぎ、近年、次男も帰郷して事業を手伝うことになった
- 兄弟それぞれが思う未来像を“整理”するサポート役として、企業支援部署から人材を派遣することにした

2

企業課題

- 商売のスタイルが旧態依然としており、IT化や強みの活用（総菜販売）、2店舗目の出店等、経営改善の方向性がいくつも存在していた
- 日々の商売に忙殺され、兄弟共にバイタリティーがありながら、双方の構想のすり合わせができていない状態だった

3

役割と結果

- 企業訪問時に、金融機関側からの分析や見解等を述べるのではなく、「兄弟で構想を話し合い、取りまとめる時間がない。」という悩みに注目した
- 職員は、支援の入口として、金融機関職員の“整理力”を活かし、兄弟それぞれの構想や課題について口頭筆記するなどの方法で整理する取組みを提案した
- 経営者兄弟から大変喜ばれ、月数回のペースで支援を継続しており、取引深耕の足掛かりにもなった

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

3 建設業

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

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

中小建設業の目利き（決算資料編） その1

建設業

決算資料編

会社に訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。建設業は特に苦手という声が多く聞かれることもあり、その苦手意識を克服するための“初めの一步”として整理しています。

1

売上総利益 (完成工事利益)

- 同業他社の業界平均に必ず着目し確認
- いくつかの工事業種が売上高（完成工事高）に混合している場合は、大まかに工事業種ごとの受注割合をヒアリングしておき、その比率で業界平均を事前に算出しておく
例：土木40%、住宅建築60%であれば、それぞれの業界平均を調べて、比率を算出しておく

建設業は、製造業と同じで“モノ（現場）とそこから生み出した利益”が重要となる業種です。支出の大半が工事原価に関わる費用であることから、売上総利益（完成工事利益）にまず注目します。また、特に中小規模の建設業は、大手ゼネコンとは異なり、多岐にわたる工事業種を手掛けていることも少ないので、「今年の公共工事は不調だったが、高層マンション建築で盛り返した」などの“幅”はありません。自社が受注できる工事業種の範囲で、一定の工事利益が取れているかが、その事業者全体の運営や取組み（予算や原価・資材管理等）の状況を示していることも多いといえます。

2

売上原価 (完成工事原価)

- 材料費・労務費・外注費・経費の“割合”に着目
- 労務費の中の従業員給与・作業員給与・雑給に着目
- 同業他社の業界平均も押さえるが、個社ごとに受注・施工の形態で異なるため、あくまでも参考程度に留めておく
- 大まかな工事施工体制が読み取れる大切なプロセス

売上原価で注目するのは、原価全体の多い少ないではなく、各費目の“割合”です。例えば、材料費や労務費が少なく、外注費の割合が大きな原価構成の場合、受注した工事の多くは、更に細かな工事業種に分けて外注しているので、外注先とのネットワークが工事施工の源泉になっていると類推できます。反対に、労務費の中で“作業員給与や雑給”の比率が多い場合は、直営班（自社工事の施工に携わる作業員で構成される班）主体の施工体制が中心となっていることが類推されるので、労務管理の体制整備等も着目するポイントです。また、経費中の減価償却費やリース料（賃借料）の大小から、建設機械の調達方法等の類推もできます。

3

固定資産台帳 (含 リース資産)

- 必ず入手し確認する（建設業や製造業では必須）
- 建物や付属設備だけではなく、機械・車両類に着目
- 取得年月日にも着目
- 特殊機械・特殊車両＝その会社の“得意技”であることも多い

固定資産台帳は、現場職員が目利きをする上では“大きなヒント”になります。機械・車両は利益を稼ぎ出す源泉です。そこには機械や車両の形式・名称が記載されています。機械や車両の用途や性能が分かるのみならず、施工状況を映した動画に巡り合うこともできます。例えば、土木工事といっても多岐にわたるのですが、取引先が従事している“現場”に近い状況を垣間見ることができます。

中小建設業の目利き（決算資料編） その2

会社に訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。建設業は特に苦手という声が多く聞かれることもあり、その苦手意識を克服するための“初めの一步”として整理しています。

4	立替工事高比率	$= \frac{\text{受取手形} + \text{完成工事未収入金} + \text{未成工事支出金} - \text{未成工事受入金}}{\text{完成工事高（売上高）} + \text{未成工事支出金}} =$	11～13% が目安 （約1.5か月分）
----------	----------------	--	-------------------------------------

立替工事高比率とは、1年を通した工事施工高（完成工事高と未成工事支出金の合計）に対して、「工事代金等を立替えている」金額の割合をみる指標で、全体としては“資金繰りの円滑性”を判断するものです。令和2年度「建設業の経営分析」（建設業情報管理センター）の平均値は11.04%となっています。また、令和元年度「建設業構造実態調査」（国土交通省）の統計データからも、平成17年度以降の建設業における工事代金の受取方法や支払時期に大きな差異が見られないことから、初動段階における対象企業の“資金繰りの円滑性”の一定の基準になると類推することもできます。

工事業種や受注形態等で違いがありますが、一般に中小建設業が請負う工事の工期は1～2か月程度のものが多い傾向が強く、大手ゼネコンとは異なり何年にもわたる大型プロジェクトを請負うことはありません。年間の工事施工高（完成工事高と未成工事支出金の合計）に対する立替工事高（受取手形+完成工事未収入金+未成工事支出金-未成工事受入金）の割合が、11%～13%（年商の約1.5か月分）というのは、中小建設業者の“肌感覚”とも近い感覚を指し示す数字ともいえます。

立替工事高比率は、数値が低いほど、資金繰りが円滑であるといえます。一方で、数値が異常に高い場合は、粉飾決算や工事支払条件を大幅に譲歩した無理な工事受注営業や、元請企業の経営危機（工事代金の支払条件が悪い）等を示唆していることも考えられます。

～ 未成工事支出金や中小建設業の実情をどのように考えるか？ ～

**未成工事支出金
中小建設業の実情**

“未成工事支出金”は、在庫と同じ意味合いとなり、金融機関としては気になる項目かもしれませんが。例えば、年間の平均完成工事高の過半を超えるような未成工事支出金が残っているなど、極端なケースを除いて、未成工事支出金の精緻な妥当性を判断するには、工事別出来高調書（現場の実際の進捗）と、決算書の整合性を詳しく調査する必要があるため、高い専門知識や実務経験が必要になります。実務的には極端な過剰感や、表面損益状況と著しく異なる資金相談等がない限り、早期にリスクを判断することは難しいともいえます。

また、典型的な請負業である中小建設会社は、元請企業からも決算書の開示を求められることも多く、決算情報は公共工事に関わる経営事項審査を受ける際や入札資格・格付け・許認可の維持に重要な情報として扱われます。

このような建設会社特有の実情について理解した上で、窮境に至った経緯や度合いを共有して、債権者・債務者双方にとって、事業継続の可能性や具体的な改善案を見出すことが、事業者支援では必要であるともいえます。

中小建設業の目利き（訪問時編） その1

建設業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

1

工事施工体制

- **集権型** トップや特定の人物が、受注額や予算額、取引する建材屋・下請業者を選定して、現場は“受け身”で工事施工を行うという運営が中心
- **分権型** 請負った仕事は、原則として現場代理人が、取引する建材屋・下請業者を選定するという運営が中心（場合により営業の一部も現場に任せる運営もある）

個社ごとに工事施工体制は異なります。集権型の場合、資材価格や発注先・業者の選定に至るまで、本社や社長がその決定権を握っているため、一定の管理がなされているといえます。他方、厳しい価格交渉をするケースが多く、常に一定以上の工事を受注する力がないと下請業者が離れていったり、請負金額が低い工事等では、現場への負担が増え、士気低下による収益力の悪化に繋がったりするケースもあります。

分権型は、受注が取れた時点で社内の現場代理人に全て任せるようなイメージです。実行予算等を現場代理人が作成しても“予算会議”等にはかけられるケースはまれで、下請業者や建材の仕入先も現場代理人個人との付き合い・使いやすさで選定する傾向があります。長所としては、現場代理人を中心とした人的ネットワークが構築されるので、現場の進め方等の“感覚の共有”が強固で、難工事や突貫工事への対応力も上がります。反面、会社としての予算や原価管理が甘くなり、馴れ合いや、場合によっては不正の温床にもなりやすいといった傾向もみられます。

金融機関は企業に“管理”を求めることもありますが、例えば分権型の短所ばかりに目を向け、専門家派遣等で、あらゆる“管理”を強いてしまい、長所である臨機応変な対応力を削ぎ、損益がさらに悪化するといったケースもあるので注意が必要です。事業者が現時点で置かれている状況と事業者の工事施工体制を理解するとともに、集権型と分権型それぞれの長所・短所を良く理解し、事実確認を慎重に行った上で、改善に着手する必要があるといえます。

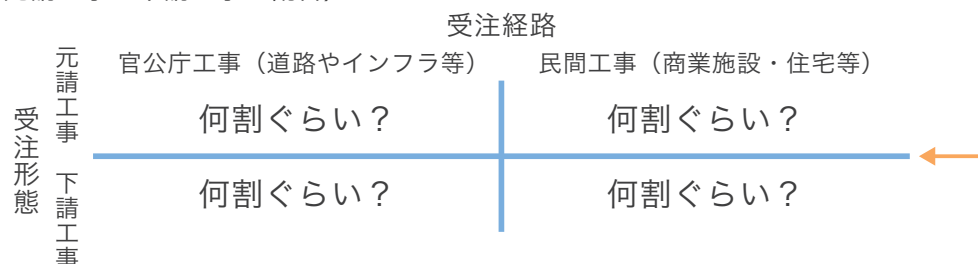
2

工事種別・受注形態

- どのような工事種別の仕事が多いか？
(建築業にも様々な工事種別があり、例えば電気工事・屋根工事・塗装工事等に区分される)
(土木業にも様々な工事種別があり、例えば造園工事・解体工事・舗装工事等に区分される)
- どのような受注経路、受注形態が、どの程度の割合になっているか？
(官公庁工事と民間工事の割合、元請工事と下請工事の割合)

どのような“工事種別”を、どのような“受注経路”で受注しているかで、利益率は異なります。また、元請・下請の受注割合や、官公庁と民間の受注割合で、営業スタイルや場合によっては地域における競争力の類推も可能です。

工事種別や受注形態を理解せずに“地元に向けた提案営業力の強化”等を提案しても全く響かないケースもあり、事業者の事業性把握にも重要な要素といえます。



中小建設業の目利き（訪問時編） その2

建設業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

3

キーマンの把握

- 現場代理人・技術者の数（建設業の種類ごとの施工管理技士、設計士等の数）
- 積算担当者の経歴（積算は受注と予算の要）
- 営業担当者の経歴（営業は特に民間工事・下請工事確保の要）
- 作業員名簿（現場作業員の年齢・保有資格・勤続年数等は施工能力の要）

官公庁工事の入札等では、現場代理人を入札予定工事に登録することが求められますので、施工管理技士の人数は、官公庁発注工事を元請する件数と強い相関関係があります。「高収益工事確保のために営業を強化してください」と提案しても、施工管理技士の数に限りがあれば、おのずとその方法は採用しにくくなります。また、元請企業から指名で発注がくる現場代理人がいるケースもありますので、そのような観点からの質問で受注力を把握できることもあります。

次に積算担当者ですが、“いくらで工事を請けるか？”を算出することが仕事であり、積算の精度も受注確保には重要な役割を果たします。中小建設業では、現場業務に精通したベテランが従事していることが多いのですが、積算担当者が定着しなかったり、明確な役割分担がなかったりするケースもあります。積算の精度は経験値に比例することが多いため、“誰が積算に従事しているか”、その経歴を含めて確認することは、事業性を把握する上で重要です。

そして、昨今の民間工事等（営業先が官公庁以外）の営業は、発注者や元請企業の要望を聞いて、その場で価格提案や技術提案、またはその両方を合わせたVE（バリューエンジニアリング）ができないと、機動的な受注確保には至りません。営業担当者に豊富な工事経験があるかは、昨今の建設業界の営業では、極めて重要な要素といえます。

最後に作業員名簿です。直営班（自社工事の施工に携わる作業員で構成される班）を持っている会社であれば、必ず常備している名簿です。昨今は現場作業員の高齢化や流動化が著しいため、現場作業員の年齢・保有資格・勤続年数等により、その会社の施工能力やモチベーションを含めた社内環境を推し測るヒントにもなり得ます。

4

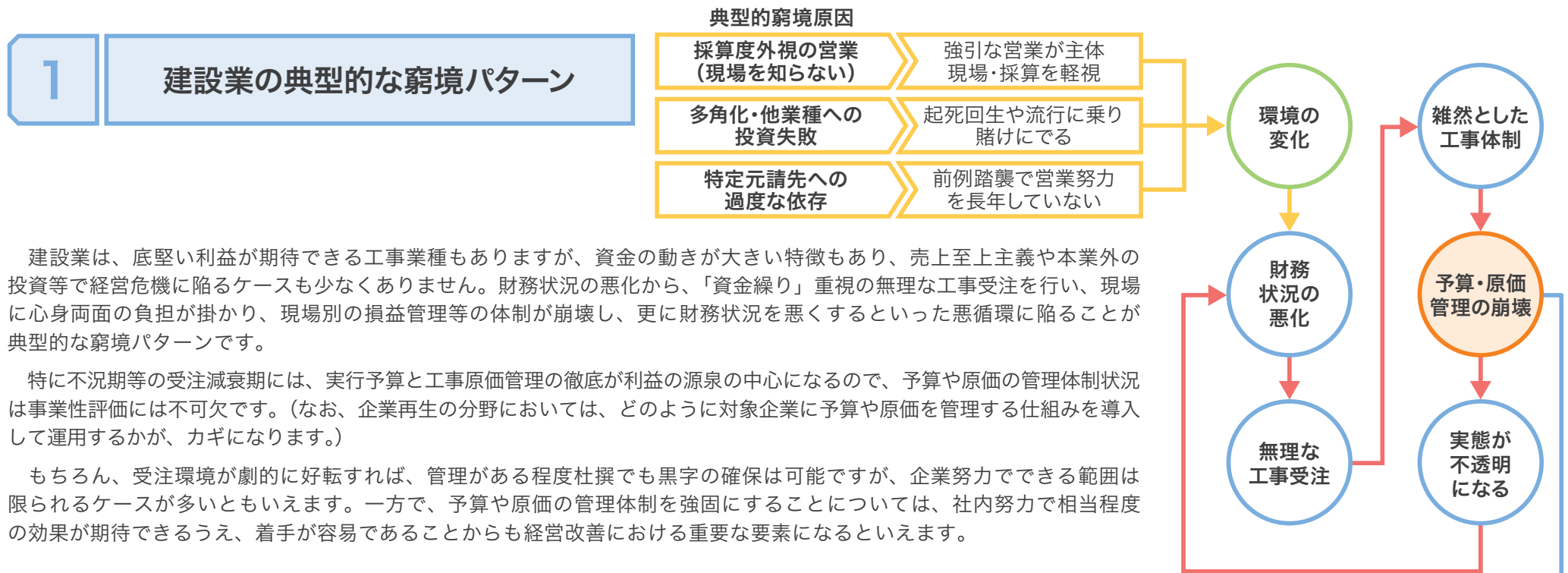
静態観察

- 資材置き場の整頓状況
- 工事車両の駐車状況・清掃状況
- 会社に掲示されている表彰状・感謝状等の確認

建設会社は、運送事業者等と同様で、日中、事務所に訪問しても本業活動を見ることはできません。もちろん、工事現場の視察等も大切ですが一度や二度みるだけでは、単なる見学に終始してしまう傾向があります。そこで、事業者の運営状況を側面から推し測る手段として、「静態観察」が効果的です。早朝・休日等の会社が稼働していない時に資材置き場や工事車両等が整理整頓されているかは、その企業の風土や現時点における士気の高低等を表している場合もあります。また、特に建設業は、社内に表彰状を掲示している会社が多くあります。どこから、どのような内容の表彰を、いつ頃受けているかによって、その会社の強みや全盛期、特定の取引先との関係性等を類推することもできます。

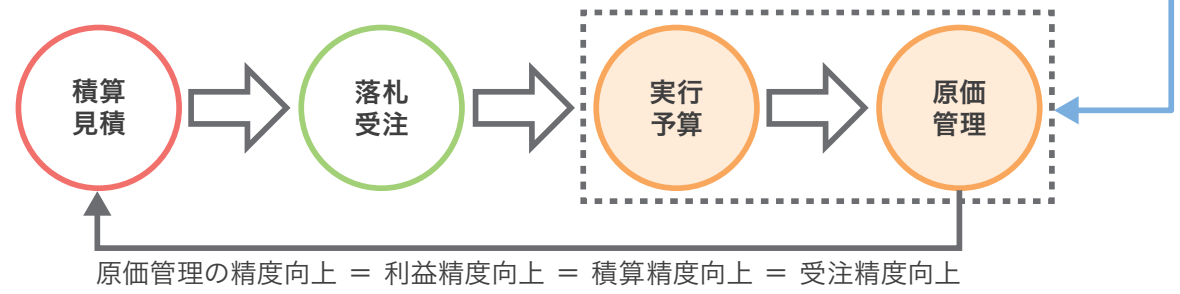
中小建設業の目利き（将来の事業性・成長の可能性） その1

ここでは、将来の事業性や成長の可能性について考えていきます。地域の中小建設業は生活インフラ（電気・ガス・水道・防災等）の維持に重要な役割も担っています。そこで、将来の事業性について、しっかりとした目線が持てるようなポイントをまとめます。



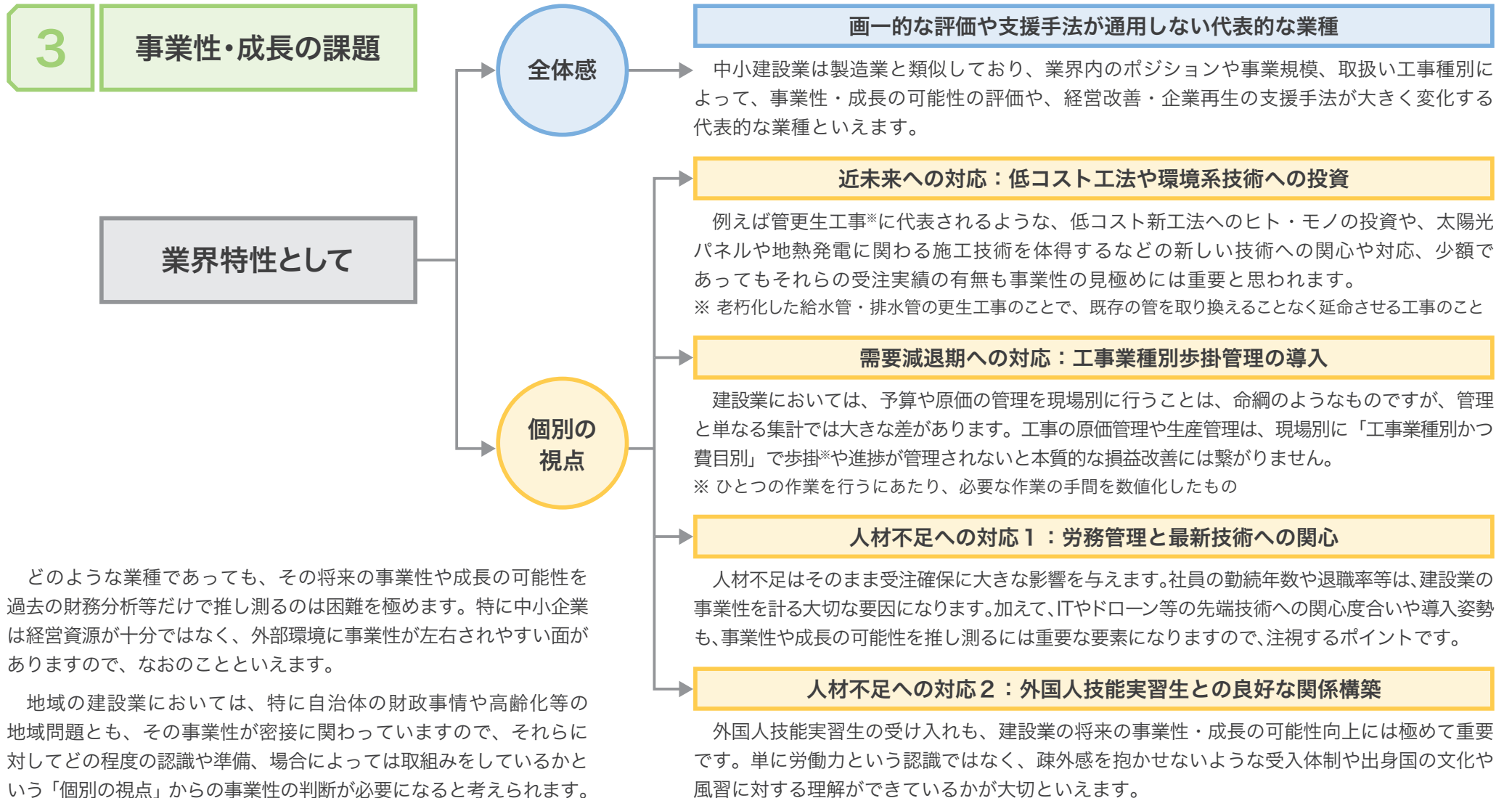
2 好循環プロセスの確認

積算・見積から始まる好循環プロセスが機能しているかが事業性のカギともいえます。「工事さえ取れば何とかなる」と、予算や原価の管理の着手を忌避する事業者もいますが、この改善着手は、結果として受注精度の向上にも繋がり、好循環を機能させるのに必要不可欠な段階といえます。



中小建設業の目利き（将来の事業性・成長の可能性） その2

ここでは、将来の事業性や成長の可能性について考えていきます。地域の中小建設業は生活インフラ（電気・ガス・水道・防災等）の維持に重要な役割も担っています。そこで、将来の事業性について、しっかりとした目線が持てるようなポイントをまとめます。



中小建設業の目利き（参考事例） その1

建設業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商3億円（全盛期は年商15億円）、社員数5名（全盛期は社員数約30名）
- 人口6千人規模の町村にある、建築・土木両方を手掛ける老舗の総合建設業者
- 長年の放漫経営と不明瞭な会計処理、年商に近い実質債務超過
- 代表者急逝により従業員の多くが離散、狭い地域での風評により経営リスクも高まる

2

着目したポイント

- 残留した技術者と新代表（急逝した前代表の甥）は全員地域の定住者（逃げ場がない）
- 現場技術者の多くが現場作業員経験者であるため、小さな仕事や同業他社が忌避する仕事でも施工できる
- 規模が一気に小さくなったので、予算・原価の管理や情報共有の改善が容易にできる可能性がある
- 残った社員は、非常に家族的で外国人技能実習生との関係も良好

3

金融機関としての支援

- 「確実に年間で返済可能なCF(キャッシュフロー)×15年分」を除く債権を、メイン行が引き受けるDDS(デット・デット・スワップ)を実施
- 企業支援部署から人材を派遣し、予算や原価の管理、経理面での経営管理部分の改善支援を実施
- 社長に対し、必要損益、入札工事選定や県外への下請工事受注も含めた経営相談にも毎月対応
- 風評被害低減のため、材料費・外注費の支払サイトを短縮、必要な運転資金はメイン行が支援

4

支援後の経過

- DDSを含む返済負担軽減もあり、無理なく本業改善に集中でき、短期的に黒字が確保できた
- 劣後していない部分を計画3年目で一括返済し、DDS部分も15年返済の長期資金にシフトできた
- 会社規模に応じた改善ができ、受注不調な年度でも返済財源の確保が可能な損益体質になった
- 実質債務超過も解消し、継続可能なビジネスモデルが確立された

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

前代表が急逝し、以前から不明瞭な会計処理が疑われる先でしたので、財務面の数値だけを見ると誰がみても“蘇生不可能”な企業でした。この会社を重点再生支援先とした時も、営業店職員や本部職員の大勢は「無理だ」「無駄だ」の大合唱でした。一方で、町では唯一の総合建設業者であり、当社よりも更に小さい規模の地元企業が下請けや取引先として関係していました。ヒト・モノ・カネの3要素のうち、モノ（老朽化）とカネ（財務状況）は当てになりませんから、ヒトの部分で、理想論やあるべき論は横に置いて、「今できること」に集中しました。

ヒトの部分に特化したといっても、言葉の上で「地域雇用を守るため」と唱えても何もできません。会社に残った人々で何ができるかを徹底的に深掘りしました。目の前にある状況を強みとみるか？弱みとみるか？も含め、事業者と同じ場所に立たないと判断できないと痛感した事案でした。

中小建設業の目利き（参考事例） その2

建設業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商30億円規模、地元でも有数の老舗の総合建設業
- 建築は官公庁・民間の大型工事から、住宅やリフォームも幅広く手掛ける
- 長年、不明瞭な会計処理を繰り返していた
- 先代が急逝し、一族が事業承継後に不明瞭な会計処理があることを取引金融機関に開示した

2

着目したポイント

- 地域に細かなネットワークがあり、建築部門は地域外にも民間建築の販路を持っていた
- 建設協力会やスポーツ活動等を通じて、地域に世代を問わず幅広いネットワークをもつ社員が多数いた
- 一族以外の経営幹部2名（営業・経理）が優秀かつ地元出身者で、社内外からの人望が厚い

3

金融機関としての支援

- 第二会社方式による、大幅な実質債権放棄を伴う抜本再生スキームをメイン行として主導
 - スキーム完遂までのDIPファイナンス*の一部を積極的に対応
 - スポンサーの選定を地域金融機関の立場（情報が集中）で分析し、再生会社に助言
 - スポンサーへの打診・調整等を含むスキーム全体像を描き、再生を主導
- ※「Debtor in Possession Finance」の略称、再建型の法的手続きや私的整理手続き中の過大な債務を抱える企業に対して資金繰りの維持等の目的で金融機関が新規の融資をすること

4

支援後の経過

- 地域のインフラを支える、地元企業体がスポンサーとして子会社化
- スポンサー企業に建築部門の知見はなかったが、長年の経営管理ノウハウを再生会社に注入し1年目から黒字化達成
- 優良スポンサーの傘下に入ったこともあり、金融取引や資材取引も一気に正常化
- スポンサー企業の一部門として、地域の建築需要を担う企業としての役割を引き続き果たしている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

最初に窮境を知った時には、地元の名士が経営する企業でもあり「まさか」という思いでした。地元の地縁を細かく網羅して営業を展開していることは知っていましたが、放漫経営の穴を埋めるには至っていない状態でした。一方で、社風は元々、良くいえば開放的、悪く捉えれば野放しでしたので、社員が個々に持っているネットワークは広く、そこで揉まれて創られたビジネススキルは高いという特徴がありました。

つまり、「個々の特性が組織力として活かされていない」ということですが、事実上、全権を掌握している地元の名士に正面からそれを諭すということも、現実的に難しかったが故に、ここまで来てしまったのだらうと感じました。一方で、全く違う力（窮境を救済するスポンサーの力）が加われば、個々の社員の能力を組織としてまとめ上げることも可能と判断しました。大きな債権放棄を伴いましたが、地元力は保持できたと考えています。

中小建設業の目利き（参考事例） その3

建設業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商約14億円の土木建設業者で、土木工事部門・鉄骨工事部門等、三つの事業部門を有している
- 施工管理体制が未整備であり、そのため工事受注の採算が悪化し、大幅な赤字計上となった
- 場当たりの経営であり、急な資金不足に陥ってしまった

2

着目したポイント

- 資金計画が立てられない社内体制であることから、まずは内部の管理体制に注目した
- その結果、工事ごとの採算管理・資金管理ができていないことが分かり、部門ごと・工事ごとの収支把握を最優先とした
- このような管理体制の未整備は、現場職人と管理部門とのコミュニケーション不足が原因の一つだった

3

金融機関としての支援

- 外部専門家と連携して、企業に適した工事案件の管理データベースを作成
- 若手中心の事業改善チームを組成することで、現場職人と管理部門との関係性の向上を支援
- 部門ごとの大まかな収支状況の把握を支援し、適切な人員配置と外注基準の見直しを提言

4

支援後の経過

- 案件の積算精度が向上したことで、数か月先の資金繰りの把握が可能となった
- また、社内のコミュニケーションが円滑になったこと、若手の意見が取り入れられるようになったことで、職員のモチベーションアップにつながった
- 社内において採算への意識が向上し、コストの削減にもつながり黒字化の見通し

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

今回のご支援は、急な融資相談を受けたことがきっかけで始まりました。まずは、経営者との面談を通じて、急な資金調達が必要になった背景や理由を丁寧にヒアリングしました。その結果、資金管理体制に課題があることが分かり、経営者にもその状況を理解してもらいました。次に、そのやりとりの中で、工事ごとの資金管理・採算管理が現場任せであり、現場職人と管理部門とのコミュニケーションも不十分であるという点に着目しました。

改善に向けて、受注管理データベースを作成したのですが、導入当初は現場から相当な不満があったようです。しかし、社内で人望のある若手を中心に事業改善チームを組成し、根気強く社内浸透に取り組みました。あるべき論を掲げて頭ごなしに管理体制の見直しを支援するのではなく、経営者の十分な理解を得ながら、キーマンを巻き込みつつ、現場の納得感にも配慮して改善に取り組んだことが、良い結果につながったと思います。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

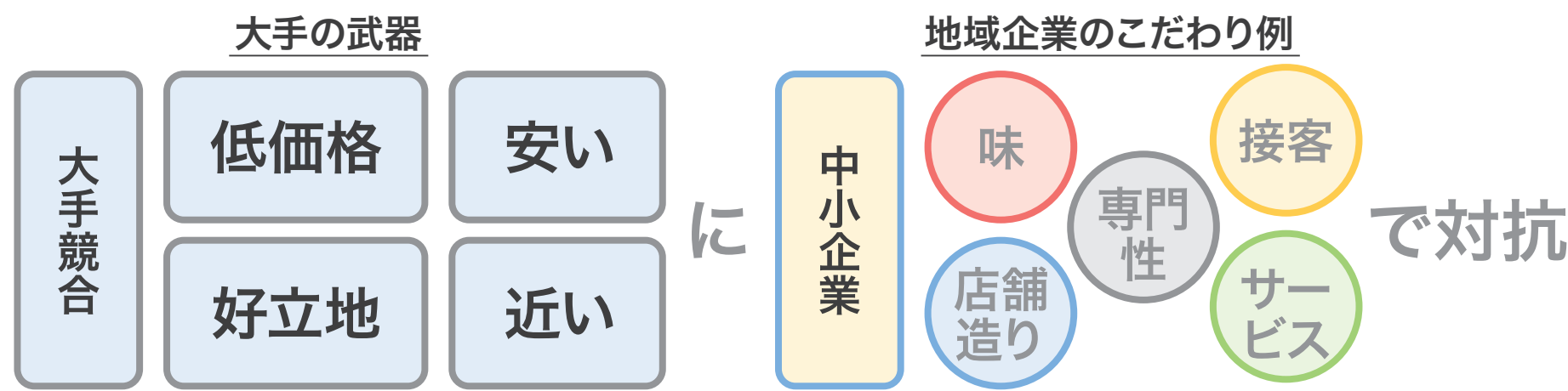
4 飲食業

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

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

1 中小規模の飲食業 戦いの基本原則

「安い」・「近い」と、どのように戦っていくか？ ～選ばれるお店とは～



- 大きな資本を投下
- 同一地域に複数店展開という場合もある
- 週末型の複合店舗への出店（複合店舗自体が運営する競合先もある）

- 単店舗運営が多く、経営資本も小さい
- 上図のような“こだわり”要素の組み合わせで「存在感」を訴求する
- 大手との消耗戦にならない経営が重要になる

～ 大手・全国チェーンというものを冷静に捉えることが重要 ～

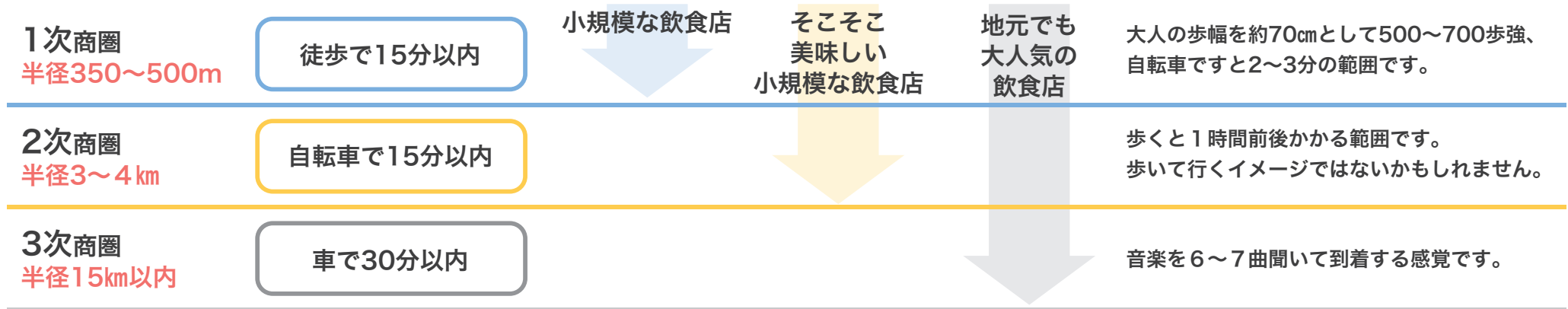
昨今の中小飲食業は全体として、大手や全国チェーンといった競合と比較して、どのように選ばれていくかを考えることが重要だといえます。飲食業は特に“私生活”と切っても切り離せない生活行動と一体的であるといえます。もちろん、“味覚”は人それぞれであり、日常生活における食事の選択、人生の節目におけるイベントとしての贅沢、余暇に友人と過ごす娯楽性、食べ歩きという趣味性等、利用のシーンも様々なため、個別具体的な絶対的評価は容易ではありませんが、身近な私生活に立ち返ることでその事業性を体感しやすい業種ともいえます。

一方で、大手飲食チェーンやフランチャイズ（FC）展開をしている全国規模の飲食業は、ほとんどの飲食分野においても、中小飲食業の“競合”となりえる存在です。一昔前の大手飲食チェーンでは、「価格は安く、味はまずまず」が定番でしたが、出店コストやオペレーションの平準化等、コスト管理も徹底するとともに、好立地な土地に出店し、味についても決して侮れない技術を確立した“手強い競合”に変化しています。そのため、中小飲食業を目利きする場合には、個々の事業者が持つ「こだわり」にどの程度の力があるかを、冷静に理解・把握する必要があるといえます。

2 商圈の感覚

～普段の感覚から商圈をイメージしましょう～

大まかな商圈イメージ



～ 「自分事」 に置き換えられるストーリーを描いてみる ～

近い

という感覚
を身につける

味・サービス・品揃えと“近い”という感覚は、財務分析だけでは判断できない重要な要素です。一般的には、近くて安くて美味しく、サービスも最高であれば満点と思いがちですが、では、その店が長蛇の列ができる大人気のラーメン店だったら、“近い”という感覚になるのでしょうか？物理的には近くても、心理的には遠くなってしまいます。

味・サービス等と距離の感覚をつかむためには、例えば「故郷から久々に親友が遊びに来た」というストーリーを頭の中で描き、「歩いて何分ならここに連れてくるかな？」「車で30分かけてくる品揃えやサービスだろうか？」と考えることも一つの方法です。親友と一緒にいる時間は限られます。その中で楽しいひと時になるだろうかと思像してみることもよいでしょう。

例えば、山の中に、こだわりのピザ屋さんがあったとして、ピザは確かに美味しくても、時間と労力をかけて食べに行くくらいまで美味しいか、という点がとても重要になります。飲食業は他の業種と異なり、日常生活を過ごす上で接点が多い分、かえって漠然と断片的なイメージで判断していることが多いため、留意が必要といえます。

中小飲食業の目利き（決算資料編） その1

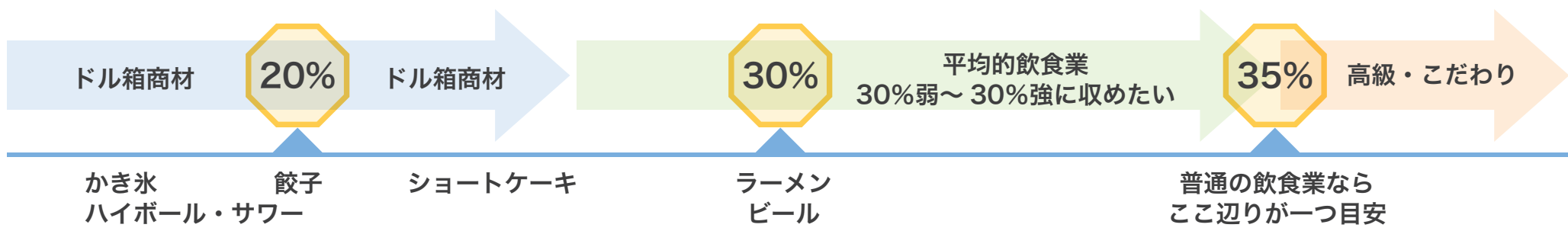
事業者支援の初動における、中小規模の飲食業の決算資料編のポイントをまとめます。普段から利用することもあり、建設業や製造業等と比べても、イメージが付きやすい業種かと思います。

1 原価率

- 同業種の業界平均に必ず着目し確認
- 原価率20%・30%・35%という目安を押さえる
- 原価率=売上原価÷売上高
- 原価の構成にも着目する（深掘りポイント）

売上高は「客数 × 客単価」に起因し、実態把握をヒアリングで行う必要があります（後述）ので、まずは、原価率を決算資料等で確認しましょう。業種と原価率の関係に着目し、専門書等を参考に確認してみましょう。商品別・業態別の大まかな目安は下図のとおりです。

どのような材料で構成されているかについても、原価を構成する重要な要素です。例えば焼肉であれば、ほぼ肉で構成されますが、かつ丼であれば種類もより増えます。どの材料が原価に大きく影響しているかについても、併せてヒアリングできるとよいと思います。



中小飲食業の場合「原価≒材料費」と考えて捉える場合が多く、一般に飲食業は、様々なメニューの組み合わせで粗利益を確保しています。例えば、ラーメン餃子セットを頼んでもらうと、原価率の低い餃子が提供できるので利益が残りやすくなります。居酒屋では「乾杯のビール」のあとの2杯目からは、サワー等にさりげなく誘導すると、売価に大きな差はなくても、原価率の違いから利益は変化します。また、高級感やこだわりを“売り”にしていないような飲食店の原価が異常に高い場合は、売上や材料費の計上が不適切である可能性もあります。お店のイメージと原価率の均整にも注目してください。

利益が少ない・・・～売価の問題か？原価の問題か？～

同じ原価でも売価に違いがあれば、原価率に変化が出ます。例えば、飲食店社長に売価が低すぎる、または原価が高すぎるのではないかと尋ねると、『うちは良い食材を安くお客様に提供したいから』という答えが返ってくることもあるでしょう。そのような考え方に基づく場合、重要になるのは、売価・原価の高低よりも、顧客回転率ということになります。極端な例えとして、“フルコースの高級フランス料理を一度に配膳して立ち食いで、低価格で提供する”というくらい提供方法にインパクトがないと、高コスト・低価格路線で利益を確保するのは、一般論として難しいといえます。

中小飲食業の目利き（決算資料編） その2

事業者支援の初動における、中小規模の飲食業の決算資料編のポイントをまとめます。普段から利用することもあり、建設業や製造業等と比べても、イメージが付きやすい業種かと思います。

2

人件費の内訳

- 平均年収は「年齢×10倍」の速算で大まかにつかんでみる
- パート月給の平均は、大まかに10万円前後程度で計算
- 従業員給与と雑給の総額を、上記で計算した数字で割り、大まかな人数（規模感）を把握する

人件費が多いか少ないかという観点よりも、まず“計算上”何人ぐらいの社員・パートがいるかについて着目します。この目安の算出方法は、飲食業に特化したものではありませんが、中小規模の飲食業では、実際に仕事に従事している人数より決算書上の人件費が多い（特に雑給）こともまれにあり、そこが窮境原因であることも少なくありません。

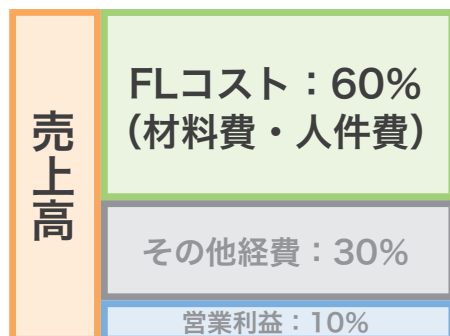
これは「粉飾を見抜く」というような意味合いとは少し違います。前の経営者から暖簾分けを受けたり、居抜きでお店を譲ってもらった代金を人件費等として計上していたりする事例も見受けられます。そのような事例では、信頼関係を構築する前に金融機関に状況開示することはまれです。そのため、財務分析と業界平均だけを比較すると「一人当たりの売上が少ない」「営業努力が足りない」と誤認する可能性があります。

飲食業は、適正面積と適正人数が事業運営の「命綱」の一つですから、あらかじめ店舗面積を担保物件の管理表やインターネット地図サービス等で推計できる場合は、どの程度の坪数で、何人で運営しているか、を想像することもできます。こうした概要だけで全ての判断はできませんが、少しのコツと身の回りにある一般的なツールで、企業の概観を想起することができる点にも留意してみましょう。

3

FL比率

- 飲食業の適正な費用割合をつかむ“基本的”な指標
- FL比率=FLコスト（FOOD：材料費+LABOR：人件費）÷売上高
- 60%が適正值の一つの目安、60%以下を目指していくことが内部でできる経営改善のポイント



FLコストを含めた中小飲食業の理想的な形の一つとして、左図のように示すことができます。もちろん、競争、味、店舗づくりの流行や立地といった利便性等、様々な要素が加わるため、簡単に実現はできません。一方で、創業資金や改装費の返済、内部留保の充実に考慮に入れると、営業利益ベースで売上比10%程度の確保は目指したいところです。

FLコスト以外の“その他経費”は、家賃や水道光熱費等の固定費が多く、当初の設定が余程おかしくない限り、交渉や工夫による減額・節約の幅は限られ、収益改善へのインパクトも少ない傾向があります。他方、FLコストは日々の店舗運営に直接関連する費用科目なので、この割合の適正化やコントロールが、経営改善のポイントになる場合が多いです。

まずは、多岐にわたる勘定科目を確認するのではなく、中小飲食業であれば、FLコストを中心に費用割合を確認することを優先するとよいでしょう。

中小飲食業の目利き（訪問時編） その1

飲食業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

1

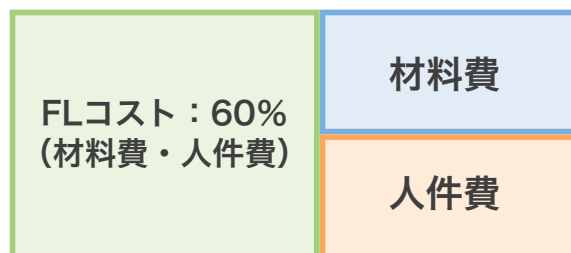
役割分担と人数

- 誰がどのような役割を果たしているか？（それぞれの役割分担は明確か？）
- 重要度の高い役割は“自分”でやっているか？他人任せか？（調理・役割の分担等）
- 決算書の人件費総額と、実際の人数のイメージに乖離はないか？

中小飲食業は、家族経営が多く、オーナー一族以外は全てアルバイト等の構成で運営されていることが多いです。大企業のような“部長”“課長”といった明確な職位があることも少ないため、“役割分担”や“指示命令系統”も、流れや慣れで形づくられている場合もあります。決算資料編で記載のとおり、中小飲食業の損益構造はFLコストに依存する部分が大きく、FLコストの要素である、FOOD（材料費）とLABOR（人件費）は、オペレーション（調理と配膳・接客）に起因しますので、必ずヒアリングするとよいでしょう。

～ 代表的な改善手法 ～

- 材料費の削減（調理は誰がやっているか？）
- オーバーポーション*の防止（レシピ管理は誰がやっているか？）
※ オーバーポーション=盛り過ぎ・作り過ぎ
- 仕入原価の低減（仕入は誰がやっているか？仕入先は誰が決めているか？）
- 人時生産性の向上（パートシフトは誰が決めているか？）
- 客席回転率*の向上（お客様の誘導・配席は誰の役割か？） ※ ピーク時の売上に直結する
- 適正賃金バランス（誰にいくら払っているか？）



このように、中小飲食業の経営改善時の代表的な改善手法や、創業時に留意するポイントとなる項目は、材料費と人件費を合算したFLコストに収斂されますが、FLコストの改善に着手するには人が必ず絡むため、それぞれの役割を誰が果たしているかを把握することが重要になります。

～ 味とメニューの提案をどのように考えるか？ ～

典型的な支援事例として、味やメニューの提案というものもありますが、本書では触れていません。味やメニューは、そのお店の命、極言すれば全てともいえます。信頼関係が醸成されていない状態で、いきなり個人の主観で味やメニューを評論するのは避けた方がよいでしょう（もちろん、褒めるのはよいです）。特に経営が上手くいっていない時期に、金融機関等から様々なアドバイスを受けると腹落ちしていなくても行動に移し、失敗しているのにやめられない、という流れになってしまうことを耳にすることもあります。

一方で、一定の信頼関係ができてから、例えば、営業店や組織内で“取り上げてほしいメニューや味”に関するアンケートを実施し、その結果を提供すると喜ばれることが多いです。インターネットで数多くの書き込みをもらえるようなお店は一握りですから、貴重な情報になります。いずれにしても、味やメニューに関する提案や助言は、相互の友好関係をベースとしたアンケートや統計・比較といった一定の根拠に基づいて実施することがポイントになります。

中小飲食業の目利き（訪問時編） その2

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

2 客数

- 客数を把握するデータはあるか？
- データがない場合、レジや伝票で推計する（客数は分からないが“組数”は分かるか？）
- 曜日別・時間帯別のデータはあるか？
- データがない場合、“感覚”でもよいのでヒアリングをする（大体〇割とかでもよい）

しっかりとした飲食フランチャイズチェーン（FC）に加盟をして、顧客データを吸上げ分析してくれるFC本部等がない限り、中小飲食業では“客数”を把握していないケースも多くあるのが実情です。客数の把握が不十分なのは、“放漫経営”や“無関心の結果”ではありません。精緻なデータを収集するためには、設備投資も必要ですし、大規模チェーン店のように細かい顧客属性を把握して、競合に対抗するメニューやサービスを逐次開発していく必要性が低いということも理由としてあげられます。

では、なぜ客数（組数）を大まかにでも、一定の確度で把握する必要があるのでしょうか？それは客単価を把握したいからです。売上は「客数×客単価（客組単価）」に分解されます。いくら精緻な客数や顧客属性の把握が困難だとしても、お客様1人（1組）当たりの単価は重要です。売上や利益の肌感覚としても大切ですが、例えば経営改善に着手する場合、「昨年の売上110%を目指す」などと辻褃合わせで売上目標を設定しても、客数（収容客数）や客単価（お値打ち感）に落とし込むと実行不可能な計画であることも良くあります。

飲食業の多くは“売上は全てを癒す”という回転率勝負の商売ですから、売上がどんどん上がることが一番ですが、冷静に「客数×客単価」に落とし込み、実現困難な計画になりそうであれば、FLコストの見直し等、内部オペレーションに軸足を置いた改善手法にシフトする必要があります。建設業に代表される業種では、一般に閑散期があり、一定程度立ち止まり運営を見直すことができますが、飲食業は連続性の商売ですから、改善手法の方向性を、一気に変更することは困難です。そのような観点からも、客数の把握は、精緻なものではなくても情報として重要な役割を果たします。

3 面積・席数

- 面積・席数（カウンター・テーブルの別・個室等）を確認したか？

飲食業では、坪（面積）当たりの売上をどのように上げるか、ということに話の比重が置かれることが基本です。下図は把握の目安になる、「面積」に関連する項目を簡単にまとめました。例えば、たくさんのお客様を入れたいがために、厨房を極端に狭くすると、調理場のオペレーションが煩雑になり客席回転率が悪くなるという因果関係もあります。つまり、面積・客席・人数のバランスが重要といえます。

～ 大まかな目安 ～

① 見た目

小規模な飲食店は10～20坪が多い
飲料だけ・1人運営なら10坪以下もあり

② 厨房・客席比率

レストラン 厨房40%客席60%
単品勝負 厨房30%客席70%
飲料中心 厨房20%客席80%

③ 客席数目安

高級店 1.0席/坪
ゆったり 1.5席/坪
標準 2.0席/坪
回転重視 2.5席/坪

④ 適正(必要)人数※計算

ホール人数 = 最大収容客数(客席数) ÷ 4 ÷ 4
調理場(厨房) = ホール人数と同数
※ 店舗形状・業種で大きく変わるので注意

例：高級レストラン

全体面積	100	坪	
客席(60%)	60	厨房(40%)	40
客席	60	席(高級店1席/坪)	
ホール人数	4	客席数 ÷ 4 ÷ 4	
厨房人数	4	同上	
必要人数推計	8		

中小飲食業の目利き（参考事例） その1

飲食業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に着目し支援したかについて紹介します。

1

企業概要

- 年商2～3千万円（ワインとお惣菜風料理を提供するレストラン）
- 従業員2名（コロナ前3名）、夫婦（夫：ソムリエ・ホール、妻：厨房）
- 開業以来（8年目）、旧知のお店で普段から利用していた

2

着目したポイント

- 元々手の込んだ料理を提供している
- コロナ前の忙しい時期でも、むやみに拡大や増員をせずに、夫婦+パート1名で対応していた
- 医療機関従事者の固定客が多かった
- 店舗面積に占める厨房と客席の面積割合、客数に対する人数配分が理想的

3

金融機関としての支援

- コロナ関連の助成金が確立する前に、家主に対しての家賃引下げ・リスク交渉を支援
- 客足がほぼゼロになる中、弁当販売への方向転換を支援
- 足元の資金ポジションと弁当販売・助成金・緊急融資で事業継続ができる期間を算出

4

支援後の経過

- 国のコロナ対策が充実する前、先行きが不透明だった令和2年の春から年末までを弁当販売で乗り切った
- 元々こだわりの食材で調理された料理を提供するお店であり、目先の資金確保のために店外での廉価な弁当販売に流れそうになったが、お店の“格”を維持するために、高級路線を維持したおかげで、固定客への弁当提供と口コミによる医療従事者への販売が進んだ

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

支援時点で融資取引があったわけではなく、店舗移転の構想をオーナーが持っていたので、その時に資金相談をしていただければというスタンスでいました。コロナの大流行もあり客足が止まる中、食事に行った時々に、経営相談を受ける流れになりました。弁当販売については、2,000円前後の価格を設定し、数量も限定しました。お店の“格”を維持するため、焦る気持ちから店頭に出して売りたいというオーナー夫婦の気持ちに異を唱え、周りが真っ暗で閉店している中、電気を灯し、オーナーは外から見えるように立ってお客様を待ってもらいました。

感染対策に配慮しつつ、弁当の購入希望者を店内に誘導し、例えば、すき焼き弁当であればメインのお肉は、お客様に手渡す直前にトングで弁当に収めてお渡しするように工夫しました。メニューや価格設定、提供方法に正面から助言できたのは、まさに私自身がこのお店のファンだったからと痛感しました。本事案からは、コロナ前から底堅く黒字を堅守できている小規模な飲食店（適正な人数・面積・客席）が、どこまでメニューやオペレーションの改変を掘り下げれば事業を継続していけるかについて学び、他の取引先を目利きするための、適正なモノサシを得ることができたと考えています。

中小飲食業の目利き（参考事例） その2

飲食業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に着目し支援したかについて紹介します。

1

企業概要

- 開業後約2年が経過した和風創作居酒屋、従業員は親族とアルバイトによる個人事業
- 新規顧客の獲得に苦しみ、売上は伸び悩んでいた
- 店舗が地下にあり、視認性が良くないため、一見の顧客が入りにくい立地にある

2

着目したポイント

- 店舗の立地に難があったものの、制約条件として認識し、今、出来る範囲での改善を進めることとした
- SNSを利用しているものの、効果は限定的であるとの自己評価であった
- 一定の固定客があり、自分自身も当店を利用していたことから“ちょっと贅沢な創作料理”には、子育てが一段落した美食を求める中年層に一定の需要があるものと考えた

3

金融機関としての支援

- まず、客数と客単価を具体的に高めていくための、接客話法、お得感あるメニューの提案、今後の顧客ターゲット等、改善の方向性について対話を進めた
 - 専門家（フードコーディネーター）を派遣して、具体的な支援策の提案を実施
- 【客数増加策】
- ①ファサード（建築物の外観や看板）の工夫により一見の顧客の来店を喚起
 - ②SNSの更なる有効活用による目的来店を喚起（写真の掲載やインフルエンサーへのアプローチ等）
- 【客単価増加策】
- ③メニューブックの改善（レイアウト、文字、写真の有効活用等）

4

支援後の経過

- コロナの長期化で資金繰りが厳しい状況にあったが、資金手当により改善活動に軸足を置くことができた
- また、方向性が明確となったことにより、自信を回復し、精力的に取り組むことができるようになった
- 現在は、集客のきっかけとなる他店にはない“創作オリジナル料理”について研究を進めている
- 若年層の新規顧客獲得のためInstagramを導入し、アルバイトが中心となって情報更新を行っている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

独立開業に伴い、創業資金に対応した先に対する支援事例です。飲食店での従事歴が長くノウハウも十分にあり、サラリーマン時代の固定客から「独立後も利用する」などの応援体制もあったことから開業を決意されました。しかし、開業から約2年を経過した頃、創業計画策定時点では予定されていなかった運転資金（赤字補填）の相談がありました。そこで、運転資金が必要となった経緯・背景を丁寧にヒアリングしたところ、「①旧来からの固定客を中心に一定の売上は確保できていたが、②新規顧客の獲得ができず、売上の増加が頭打ちとなっている。③結果として、損益分岐点売上高を確保できずにおり、手元資金が枯渇しつつある。④自身でSNSやメニューの改良等、工夫を講じてみたが奏功しなかった。」ことが把握できました。それを踏まえ、運転資金の追加融資による金融支援と専門家派遣による経営支援を一体で行いました。

経営者は、自身の経営手法に対するプライドを持っていることも少なくありません。そのため、本件では、客観的事実に基づいて丁寧に対話を行うことで、経営者に納得感を持って改善活動に取り組んでもらえました。結果として、経営者との信頼関係構築につながり、業績改善にも寄与できたと感じました。今後も事実に着目し、丁寧にヒアリングすることで、経営者と一緒に経営課題に向き合っていきたいと思えます。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

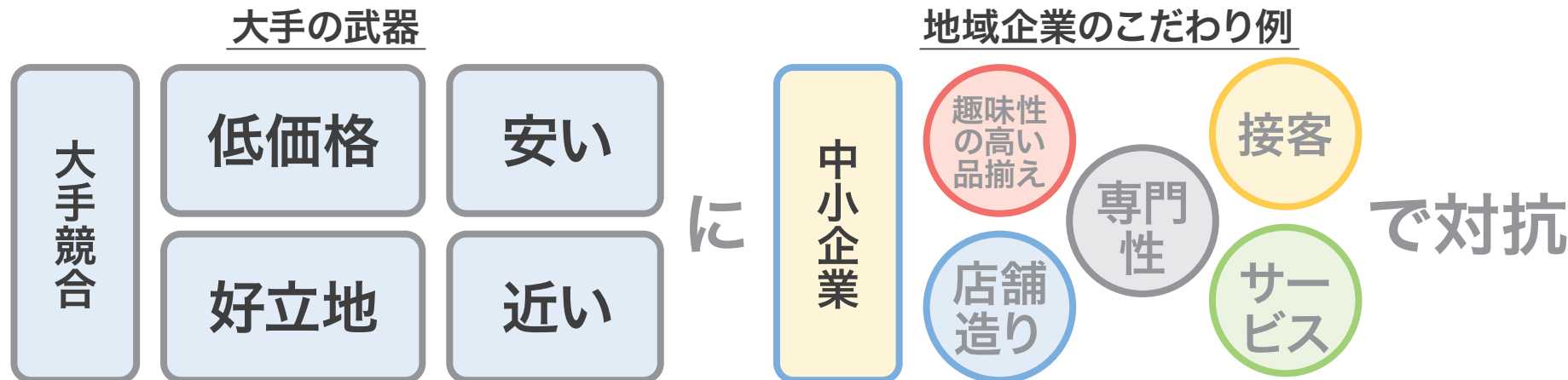
5 小売業

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

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

1 中小規模の小売業 戦いの基本原則

「安い」・「近い」と、どのように戦っていくか？ ～選ばれるお店とは～



- 大きな資本を投下
- 同一地域に複数店展開という場合もある
- 週末型の複合店舗への出店（複合店舗自体が運営する競合先もある）

- 単店舗運営が多く、経営資本も小さい
- 上図のような“こだわり”要素の組み合わせで「存在感」を訴求する
- 大手との消耗戦にならない経営が重要になる

～ 大手・全国チェーンというものを冷静に捉えることが重要 ～

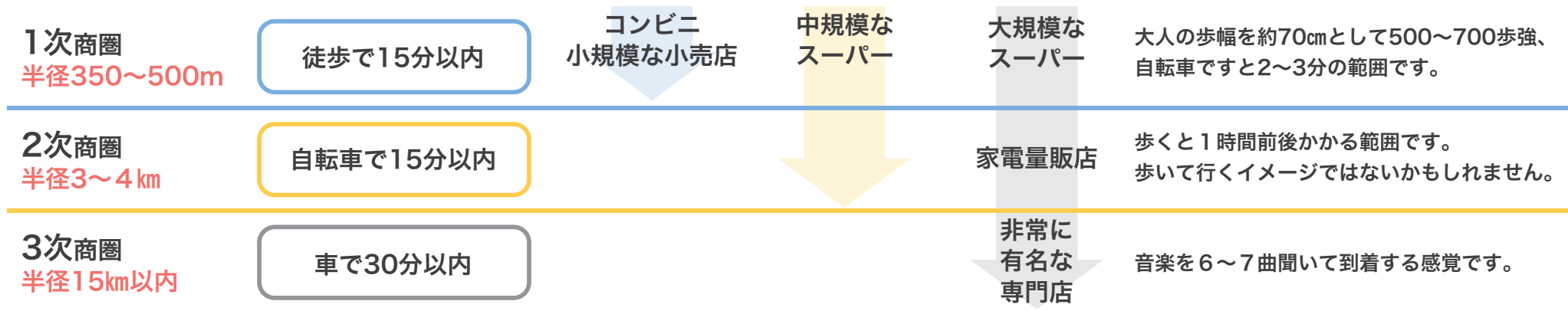
小売業は製造業や飲食業と異なり、自ら品質や味といった差別化を創造することが困難な業種といえます。従って品揃えや、取り扱う商品への専門知識、専門的なアフターサービス等との関連的な販売（例：特定人気車種に特化した中古車販売業）等が事業性を見極めるポイントになります。一方で、大手量販店は大量仕入大量販売を軸としたビジネスモデルを展開していますが、昨今では決して侮ることができない専門商材の販売も手掛け始めています（例：ホームセンターでペットやプラモデル関連の商材販売）。大手量販店は、建設や流通コストも徹底的に低減し、好立地に出店しています。そのような大手量販店が、中小小売業の主要な生命線である専門性・趣味性の高い分野に進出してくることは脅威といえます。

このような昨今の大手競争の傾向も踏まえると、金融機関は地域の中小企業を応援することが多いこともあり、事業性の判断も“判官鼻臍”になりがちで、“大手のサービスは均質的”“大きいから小回りが効かない”と固定概念で捉えてしまうこともあります。似たような商品なら“安い”“近い”という強力な武器を持った競争相手だという点、そして、取引先企業の“こだわり”が、競争相手にどのくらい対抗できるか、という点を冷静に判断することがポイントになります。

2 商圈の感覚

～普段の感覚から商圈をイメージしましょう～

大まかな商圈イメージ



～ 汗をかいて理解するしかない「専門性」の難しさ ～

専門性

という言葉と
どのように
向き合うか

中小小売業の強みの一つに「専門性」という言葉があります。例えば、釣具店であっても、「フライフィッシングの専門店であり、店主は趣味人なら知る人ぞ知るその道の有名人、そして店主を囲むように顧客クラブがある釣具店」「扱われている商材も、店主が世界中で釣りをした経験から仕入れるこだわりの品ばかりの釣具店」という極めて分かりやすい専門性を有している事業者はまれです。

「専門性」といっても、趣味の世界やプロが使うといった買う側のレベルに合わせた商材を指す場合だけでなく、利用のシーンや条件が極めて限られる、または過去には標準仕様だった商材でも、技術革新や代替品の流通が進み利用の範囲が限られるものも、「専門性」という言葉で括られてしまうこともあります。

もちろん、販路や市場性の確認も必要ですが、その分野自体の理解を自分自身の努力である程度深めないと、事業性を目利きできないということも小売業の「専門性」の特徴です。実務的には、社長や店主から商材の説明を口頭で受けることが多く、飲食業と異なりその場で“味”等の差異性を直接的な経験で体感することができないということも、専門性理解の難しさといえるでしょう。昨今は、SNSやインターネット等に様々な分野の多くの情報が存在しますので、理解深耕に活用されるとよいでしょう。

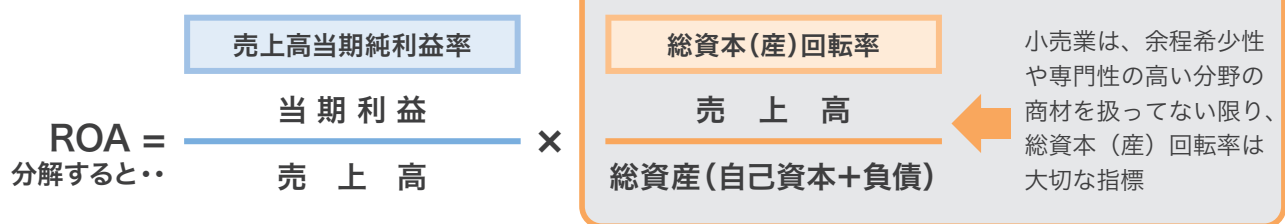
中小小売業の目利き（決算資料編） その1

小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

1 総資本回転率

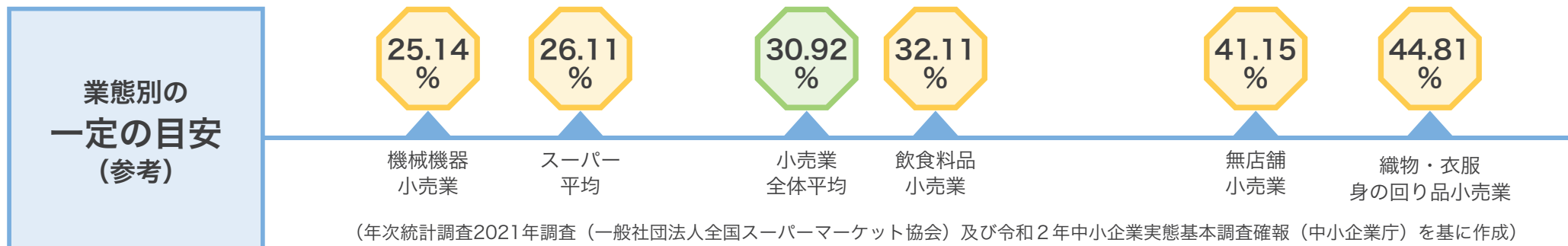
- 一般論として「小売業は事業資産を繰り返し、どれだけ売上高を確保しているか」が事業の基軸になりやすいので、3年程度の傾向で事業全体の大まかな流れをつかむ
- “自社物件”か“賃借物件”かにより、数値の変化もあるため、業界平均との比較よりも、個社別の傾向・変動に注視することもポイント

経営分析の最も基本的な指標の一つにROAがあります。ROAとは『経営資産からどれだけの利益を稼いでいるか？』を示します。右のROA分解式では、小売業は一般的に、総資本回転率を基軸にROAを向上させる傾向が強いため、一つの目安ですが、着眼点として留意することもポイントになります。



2 売上高総利益率

- 小売業の特徴は、取扱品目によって大きく変化することが多く、また規模による違いも大きい
- 規模・取扱商材等が類似した比較しやすい業界平均比較があれば参考になるが、適切な比較指標が見つからないことが多い
- 売上高総利益率についても、他社比較よりも自社の3年程度の傾向をみるとよい



上図のように、おおよそ『小売業の平均で3割ぐらゐの粗利益率』とみることもできますが、取扱品目や業態（規模等）によって売上高総利益率も大きく変化します。そのため、特に中小規模の小売業の場合は、“事業を継続していけるだけの粗利益が取れているか”“自分達で考えていたように粗利益は取れているか”“ここ数年の傾向はどのようになっているか”という観点と、“類似業態の平均値は参考程度に比較する”というくらいのスタンスが現実的かもしれません。

中小小売業の目利き（決算資料編） その2

小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

3 経常利益（雑収入）

- 小売業では、メーカーや問屋から、年間の販売数・額によってリベートが支払われることが多い
- リベートは決算書上で雑収入として扱われることが多く、そのため本業収益（営業利益）とは分けて計上される場合も少なくない
- リベートの金額・内容に注視して実際の本業収益の傾向を把握することも大切

小売業（卸売業にも多い）は、仕入先からのリベートも含めて損益（経常損益）を確保している企業も多く見受けられます。リベートにも様々な種類がありますが、下図の例のように、営業利益段階では赤字でも、雑収入（リベート）を入れて、経常利益段階で少額黒字を維持している中小規模の小売業もあると思われます。

もちろん、リベートに頼らず、営業利益段階で大きな黒字を創出するのは理想ではありますが、仕入先との力関係から、納入価格段階で大手と同等の条件を引出すことが難しい中小規模の小売業は、仕入先から「これだけ売ったら、〇%戻すので、この金額で仕入れてください。」という成果報酬のような値引きに近い、リベート頼みの営業を余儀なくされることも少なくありません。また、仕入先や取扱商品も一つではないため、1年間事業を行い「最終的に決算で赤字か黒字かは、各社からの年度末リベート次第」という企業も多くあります。（訪問時にリベートの条件等のヒアリングも忘れないようにする。）

	(単位：千円)				(単位：千円)			
	R2.3期	R3.3期	R4.3期		R2.3期	R3.3期	R4.3期	
売上高	80,000	75,000	72,500	}	受取利息	10	10	5
売上原価	56,000	51,700	51,700		受取配当金	15	15	10
売上総利益	24,000	23,300	20,800		雑収入	3,975	2,775	2,485
一般管理費	26,000	23,800	21,800		計	4,000	2,800	2,500
営業利益	△ 2,000	△ 500	△ 1,000					
営業外収入	4,000	2,800	2,500					
営業外費用	1,200	1,150	1,100					
経常利益	800	1,150	400					

- 雑収入の内訳は確認可能か？（科目明細）
- リベートが認識できるなら売上高との比率を確認
- 認識できない場合は、雑収入と売上高との比率を確認

リベート（雑収入）増減の類推例

- 売上高に対する比率が減少**

 - 純粋に仕入先のリベート条件が悪化
 - リベートの対象になっている仕入先商品の販売不振
 - 売上総利益が改善していれば、仕入価格の安い（リベート率の低い）取引先への変更（経常利益ベースでのバランスは良化しているか？悪化しているか？も併せて確認）
- 売上高に対する比率が増加**

 - 純粋に仕入先のリベート条件が改善された、または、対象商品の販売が好調であった
 - 一過性の販売促進のためのリベート収入があった（通常のリベートと異なり継続性がない）
 - 仕入条件の変更、仕入価格の値上げ、リベート率の増加等（経常利益ベースでのバランスは良化しているか？悪化しているか？も併せて確認）

中小小売業の目利き（訪問時編） その1

小売業

訪問時編

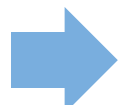
小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

1

売場面積

- 売場面積を把握していないことが多いので確認するとよい
- 広さの目安は、身近な店舗等をモノサシにするとよい（例：コンビニエンスストア）
- 売っている商品で大きく異なるが、1人当たりの管理可能面積の目安を持つとよい
- 中小規模の小売業の場合、同業・同種比較が難しいが「売場面積当たりの売上高」の比較は、一定の目安になりやすい場合もある

従業員1人当たりで
管理可能な売場面積



目安
8～10坪
程度

- 一人で切り盛りする店舗の上限面積もこの程度が目安
- 業種・業態により変動が大きいため、ヒアリングで確認しておく程度のものという認識は必要
- 売場管理（≒接客・品揃え（チャンスロス防止）・顧客動向の観察等）において、小まめに目が行き渡る範囲
- 例えば、書店と趣味の専門店では大きく異なることもあるので、あくまでも中小規模の小売業としての目安とする
- 目安と実態との差異が大きい場合は、その理由をヒアリングし、オペレーションの理解を深める入り口とする

業種・業態で大きく変動する！（おおよその目安）

2

取扱アイテム数 売れ筋商品

- 業種・業態、季節等により変動が大きいことも多いが、大まかな把握は必要
- 中小規模の小売業の場合でも、発注台帳の確認や仕入先への問い合わせにより、ある程度の確度で把握可能
- 併せて、売れ筋商品等の把握について、精緻な分析ツール等で分析をしているケースは少なく、ヒアリングによる感覚程度の把握しかできない場合もあるが確認はしたい

従業員1人当たりで
管理可能なアイテム数



目安
80～100
アイテム

- スーパー等の総合量販店では、この数倍のアイテムを1人で担当・管理している
- ただし、実際に目配りをして、しっかり管理できるアイテム数は、約80～100アイテムが目安になる
- 棚卸資産回転日数の短縮や効率の良い発注、売場のチャンスロス防止等、課題は多いが、実際に従業員が意識できる範囲で一般論としての目安を把握しておく（事実上実行不可能な提言で、事業者側との信頼関係を損なわないようにする）
- 最新の自動発注システム等で、管理可能な範囲は広がることも考えられるが、中小企業の経営資源から類推すると導入のハードルが高いケースもある

業種・業態で大きく変動する！（おおよその目安）

なぜ「売場面積・アイテム数」の
把握が重要か？

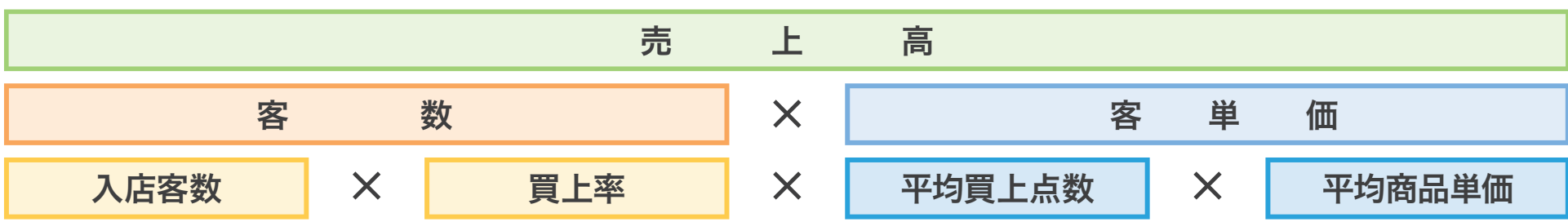
1人当たりの売場面積やアイテム数を上げた理由は、小売業での支援において、支援の初期段階から“在庫を絞る”“効率の良い発注をして在庫回転率を上げる”のような、アドバイスをするケースもあるからです。もちろん放漫な売場・在庫管理は放置できませんが、実際に改善するのは「人」です。売場において、人が管理できる面積やアイテム数を把握することで、実行不可能な提案をすることを避け、売場において現実に着手できる改善範囲を理解することが重要です。

中小小売業の目利き（訪問時編） その2

小売業といっても、地方に多店舗展開しているスーパーから町の小さな雑貨店まで千差万別です。ここでは、中小規模の小売業（地域限定・大きくても2～3店舗程度の運営）について、事業性の把握や目利きの初動に必要なポイントをまとめます。

3 売上高構成式ベースのヒアリング

- どのような売上対策を進めるにしても、売上高の内訳の把握や推計は必要
- 詳細なデータを持っていない場合は、ヒアリングや売上伝票枚数、レジ件数等から推計するなどの作業も必要（“大体このくらい”という程度で可）
- 詳細なデータの管理をしていないケースが多いという認識が必要



- 客数としてしか把握できないこともある
- 客数も感覚でしか把握できていないこともある
- 「レジ精算件数等≒客数」とするしかないこともある
- 業種や管理手法のレベルにより詳細が分からないこともある
- 「売上高÷客数」でしか推計できないこともある

4 差別化要素の確認

- 大手量販店やWeb販売との対抗軸はどこにあるか
- 漠然と“強みは何ですか？”と聞くだけでは、まとめきれないこともある
- 自分がお客様なら、どこが“差別化”のポイントと感じるか
- 小売業は飲食業と違い、“味”という、強い差別化要素がない

専門性

- マニア向けの商材
- 希少性の高い商材
- プロ向けの商材
- カテゴリーキラー※
- 店員の専門知識
- 初心者への助言力
- 例：模型専門店
万年筆専門店
- ※ 特定の商品分野において豊富な品揃えと低価格を実現すること

保守修繕

- 洋服の仕立て直し
- 家電の修理
- PCのセットアップ
- 簡単な操作指導
- 定期メンテナンス
- 買換え時期の指南
- 例：小規模な電気店
小規模なIT企業

関係性

- お客様ごとの嗜好の把握
- 親近感のある接客
- お店を中心としたクラブやサークルのような繋がり
- お客様同士の繋がり
- 非来店型の交流（SNS等）
- 例：ペットショップ
オートバイ店

中小小売業の目利き（参考事例） その1

小売業

参考事例

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

1

企業概要

- 牛乳宅配店が初めて小売業を手掛けることとなった
- 公立病院の売店運営事業者として、コンペに参加
- 牛乳宅配業としての業容は衰退傾向で、公立病院の売店運営の成功は事業継続のカギになった

2

着目したポイント

- 公立病院の売店という“専門性”に特化・着目
- 牛乳宅配店ならではの品揃え
- コンビニエンスストアのように定型のフォーマットがないことを強みとした店舗づくり

3

金融機関としての支援

- 店舗・売場の設計時点から構想に参加
- コンペ資料の作成支援
- 出店資金の融資

4

支援後の経過

- 他の入札者とのコンペに勝ち、出店が実現
- 弁当の予約販売、医局・事務所への宅配サービス等も実施して、独自のサービスを拡充
- 売店運営における独自のサービスが認められ、食堂運営も依頼されることになった

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

取引の長い企業からの突然の依頼で、かつ、店舗設計の段階から仕器や冷凍機メーカーとの打ち合わせにも参加し、まさに“初めの一歩”からの支援でした。売場のコンセプトを決める段階で、限られた面積でしたが、車いすや松葉杖で来店されるお客様が余裕を持ってお買い物ができるように、思い切って通路幅を広く取ることにしました。しかし、今度は狭くなった売場に、どのように商品を選んで並べていくかといった、品揃えとお客様の快適性（病院売店という特異性）のトレードオフとの戦いに頭を悩ませることになり、本当に大変でしたが貴重な体験でした。

牛乳宅配店という特性を活かし特定保健用食品の品揃えを充実させたり、地域の小規模な企業が運営していることから仕入や提携のしづらみがないため、地域の仕出し屋さんやお菓子屋さん等と提携・連携を進めたりもしました。そのような取組みを進める中で、地域企業の後継者不足、働き手の高齢化等の課題にも直接触れることができました。口では簡単に“地域連携”や“地域性のある売場を”といえますが、実際に行うのは本当に大変でした。

中小小売業の目利き（参考事例） その2

小売業

参考事例

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

1

企業概要

- 家族経営の老舗和菓子店で、観光名所の近隣に立地しており、観光客も来店する
- 店頭では季節ごとの生菓子販売が中心、また売店向けの焼菓子も製造（外注）している
- 数年前の世代交代の直後から資金繰りが悪化しており、事業者自身もその原因が理解できていなかった

2

着目したポイント

- 経営者・後継者ともに自社の財務状況を把握できておらず、場当たり的な経営が限界になっていた
- 先代夫婦と後継者夫婦（親子で師弟）には、家族だから言えない微妙な関係があった（二家族の生活維持を無視して、経営改善は成り立たないという認識）
- 観光名所までの街道に面しており立地条件が良く、更なる観光客（一見の顧客）の確保に可能性があった

3

金融機関としての支援

- 現状分析や課題の共有のため、経営者の金融リテラシーに合わせた資料を作成
- 説明は、経営会議（家族会議）にて、全員出席のもとで必ず実施し、家族全員の意識を共有した
- 出来る範囲で正確な原価を把握するため、コスト構造について事業者と一緒に分析を実施
- 専門家を活用し、新規顧客の増加に向けた支援、レイアウト変更や店舗改装のための補助金申請支援を実施

4

支援後の経過

- 主要商品の原価を再算定し、正確な原価に基づく適正価格での販売（値上げ）を実施
- 立地を生かした集客増強のため、店外タペストリーや陳列方法等の改善を補助金活用にて実施
- 後継者が中心となり事業を展開し、短期間で黒字化を達成

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

営業店の若手担当者から相談があり「後継者さんが、いつも資金繰りに追われている状況」と聞いていました。小規模事業者であり、会社というより個人商店ですので、経営状況はもとより、何らかの家族の問題があるのではないかと感じていました。決算書を見たところ、営業赤字が連続しており、明らかに人件費が高いように感じました。また、製造原価率にもブレがあったため、その点も確認する必要があると感じていました。

実際に企業に赴く際には、事業者理解できるような平易な資料を作成し、家族関係をギクシャクさせないためにも全員が同席で現状を確認しました。引退した先代夫婦が継続して役員報酬を得ていたこと（年金収入があり、役員報酬がなくても十分に生活できた）、和洋菓子では原価に占める割合の大きな包材費等の発注にも課題が大きかったことが分かりました。“家族問題”にも間接的に配慮できたことから、事業者との信頼関係の強化につながった事例となりました。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

6 卸売業

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

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

中小卸売業の目利き（決算資料編） その1

卸売業

決算資料編

中小卸売業は、コロナの影響に限らず、業界構造や後継者の問題等を含めて具体的で明確な生き残り戦略が見出しにくい業種といえます。一方で、流通段階における役割に大きな変化はなく、支援の初動に必要なポイントも大きく変わりません。

1

売上高営業利益率

- 同業他社の業界平均を目安として押さえる
- 建設業や製造業と異なり、売上高総利益率（粗利益率）よりも、まずは売上高営業利益率に着目
- 平均値は、あくまでも“目安”であって、良し悪しを決める“判断の基準”ではない
- 商品の保守・修繕等のサービスについては、売上・費用に入るかなども留意は必要

卸売業は、建設業・製造業と異なり、自社でモノや成果物を完成させて利益を上げるわけではありません。販売向け資産（在庫や倉庫）を駆使して、営業マン（販売費及び一般管理費）が売上を稼ぐ事業構造です。しかも、地域の中小規模の卸売業の場合は、販売先のみならず、仕入先にも価格交渉力が乏しいことが多いので、支援の初動段階では、売上高総利益率よりも、本業収益力（ヒト・モノのバランス）を指し示す「売上高営業利益率の推移や現状の確認」がポイントになります。

2

棚卸資産回転日数 (率ではありません)

- 棚卸資産回転日数 = 棚卸資産 ÷ (売上高 ÷ 365日)
- 業界平均も把握しておくが、あくまでも“目安”とする
- 日数（または月数）で理解しておくことは、現場と言語（現場の単位）を合わせる意味合いもある（中小卸売業の在庫に関する感覚は、“〇日分”、“〇か月分”ということが多い）

棚卸資産回転日数は、販売用の資産である棚卸資産の運用効率を示す指標であり、“回転率”で勝負する傾向にある卸売業では重要です。しかし、その良し悪しを判断するためというよりは、現場をヒアリングする時の“準備”のために大切です。特に販売先が小売業の場合は、日数や月数で在庫の基準を定めることが多いので、“取引きの循環”に合わせた言語で把握することのほうが重要といえます。

分析結果としての“回転日数(月数)”と、現場・営業へのヒアリング結果や“現場感覚”との差異は、実態把握や窮境原因を探る大切な切り口になります。

3

総資本回転率

- 固定資産も加味した全ての資本が、どれだけの上を創出しているかという指標
- 特に自社倉庫の場合や地域卸売業の場合は、今後の事業性も含めて大切な指標
- 賃借物件の場合は、有形固定資産が少ないため、高め(高効率)の数値が出る人が多いので留意が必要

地域の中小規模の卸売業は、経営改善の途上において、自社物件所有を継続すべきか、売却して郊外の賃借物件に移転すべきかなどの隘路を検討することもあると思います。例えば、比較的流動性の高い自社物件を売却して負債の圧縮を図ったり、賃貸用不動産に建て替えて、第二の収入を得たりするなどの方が、事業全体の収益力を向上させる場合もあります。もちろん、総資本回転率だけの分析では、全てを判断することはできませんが、全体として劇的な売上増加や生産性の向上が見通せないことも多いので、経営資源の効率化を図る必要性もあると思われます。

中小卸売業の目利き（決算資料編） その2

事業用倉庫の自社物件か賃借物件かの区別が、決算資料等のどこに影響を与えるのでしょうか？また、流通の寡占化・合理化が進み、売上の大幅拡大による損益改善が短期的に見込めない可能性が高い中で、事業資産の効率化にはどのような点に留意が必要かについてまとめます。

自社物件

賃借物件

着目点①

- メリット**
- 自社物件なので使用の自由度が高い
 - 借入金返済後は自社財産となる
 - 一部を他業者に賃貸するなど、別途収入の道もある

- メリット**
- 設備投資による財務リスクが小さい
 - 大型倉庫の一部賃借等の場合、周辺の業者との共同物流体制等を組みやすい
 - 商売規模の変化に合わせて、広さ・立地を変更しやすい（移転・拡張・縮小等）

中小の卸売業は、流通の寡占化等も進み、本業で大きな収益構造の改善を短期間で達成することは難しいともいえます。
 そのような場合「事業用倉庫を経営資源として、どのように扱うか」といった視点からの収支改善も視野に入れ、検討する必要性も低くはありません。

- デメリット**
- 業歴が長い事業者の場合、流通構造や交通事情の変化により倉庫としては好立地ではなくなっている可能性がある（簡単に移転できない）
 - 商売規模に見合わない投資の場合、軌道修正が難しい（返済にだけ追われる事業構造）

- デメリット**
- 恒久的な賃料負担
 - 契約内容に事業活動が制約を受ける場合もある（荷受けや出荷の時間等）
 - 敷金・保証金等の資金負担の可能性

- <検討のパターン>
- ① 自社物件を売却し債務圧縮を図り、賃借物件への移転を試みる
 - ② 自社物件から他の収益物件への転用を図り、自らは移転を試みる
 - ③ 賃借物件の費用負担を勘案し、より廉価な郊外倉庫を自社購入する
 - ④ 賃借物件の費用負担を勘案し、より廉価な賃借倉庫への移転を試みる

- 特徴的支出**
- 租税公課（固定資産税）
 - 支払金利（借入金負担金利）
 - 借入金返済（設備資金返済）
 - 減価償却費負担

- 特徴的支出**
- 地代家賃
 - 敷金等
 - 建設協力金等
（上記の項目について契約書を確認）

着目点②

- 共通経費**
- 水道光熱費
 - 修繕費
 - 配送コスト（集荷料等）

- 共通経費**
- 水道光熱費（賃貸借契約による）
 - 修繕費（賃貸借契約による）
 - 配送コスト（集荷料等）

事業用倉庫は、自社物件か賃借物件かによって負担する費用が異なります。これらを理解した上で試算や比較が必要です。経営の窮境状況にもよりますが、場合によっては長期的なメリット享受を諦め、短期的な支出削減を選ばざるを得ないこともあります。

反面、自社物件を他の収益物件へ変更する際に伴う投資資金等、長期的なメリットのための積極的な金融支援が必要な場面も想定されます。

卸売業は、その規模感や都市部・地方等の立地、属する業界によって、その事業性が大きく異なる特性があります。ここでは、経営資産が十分ではなく、特徴的な専門性等を有しない、一般的な中小規模の卸売業全般の事業性や定性的な目利きのポイントをまとめます。

中小規模の卸売業に求められる『現実的・実質的な役割』について

1

待てる 機能

“待てる機能”には二つの意味があります。一つ目は『支払い』を待ってもらえるという“金融機能”です。中小卸売業の販売先は、更に経営資源が十分ではない小規模な事業者が多いので、支払いに融通が利くため利用しているという側面もあります。

二つ目は『発注』を待ってもらえるという機能です。一般に大手卸売業は、発注を受け付ける時間と方法が限られることが多い（例：前日の3時までEOS（電子発注システム）に限る）ですが、中小卸売業の場合は、発注の締め切り時間や方法（例：FAX、電話、電子メール等）に融通が利きやすいことが選ばれる理由になっていることもあります。

- 小規模な取引先への金融機能のような役割を果たしているか？
- 取引先からの発注受付の方法の確認（どのような方法か？大手と比べて融通は利くか？）

2

分ける 機能

昨今は流通の寡占化や物流の効率化が進み、小規模な小売事業者であっても『最低発注ロット』が、バラ単位から、ケース単位や数ケースを1単位とするような大型化が進んでいます。都市部中心にあるような小売業であれば、高回転や週末の集客にも期待ができますが、地方においては発注ロットの大型化は、在庫負担の増加を招き、将来的な財務リスクを誘発する可能性もあります。

そのような傾向が強まる中で、バラ単位での納品を、きめ細かく継続してくれる卸売業者の存在は貴重といえます。それが高い納入単価に直結しないことも多いですが、地元の小規模な業者から『選ばれる』事業者といえるでしょう。

- バラ納品や単品納品にどの程度対応しているか？
- バラ納品や単品納品に希少性はあるか？

3

運べる 機能

地方と都市部の人口偏在傾向が強まる中、地方の中小都市や山間部・過疎地域への“配送機能”は、運送業全体の人材難もあり困難になりつつあります。また小規模の建設業の工事現場等も、就業者の高齢化もあり、建材を問屋まで取りに行き、現場で降ろすという作業も大きな負担になっています。

そうした地域の現実を鑑みると、卸売業者が、商品を地域の隅々まで配送してくれることや、現場への商品の積み下ろし機能を有していることも、安定的に卸先から期待される重要な機能といえるでしょう。

- 配送・配達はどうしているか？（自社便・運送会社への外注・郵送等）
- 現場への配送・配達等において差別化できる機能を持っているか？（積み降ろしできる『ユニック車』※等）
- 自社便による配送機能の継続性はあるか？（運転手の高齢化、車両の老朽化等のリスク確認）

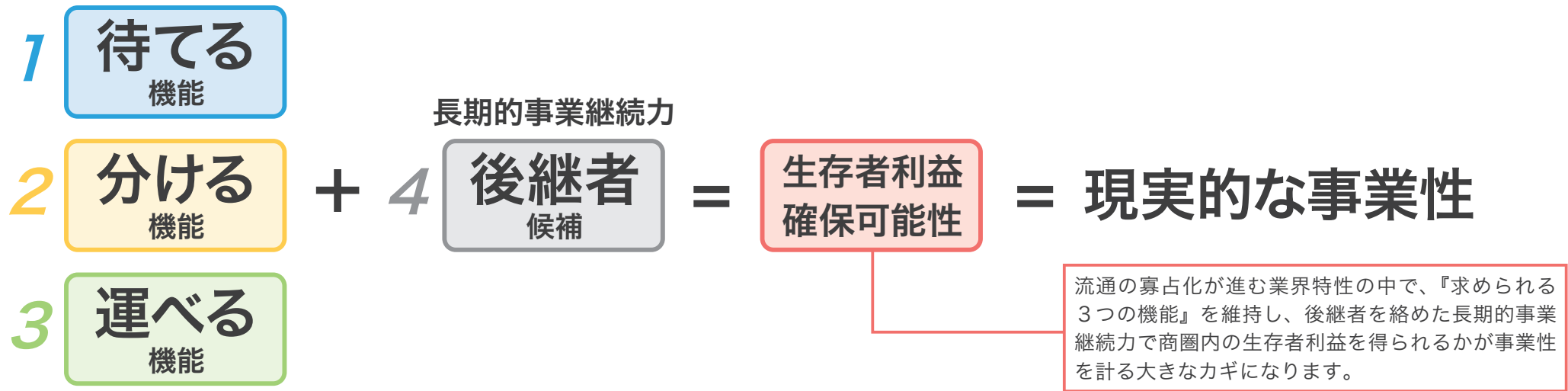
※ ユニック車=小型クレーンが付いたトラック（重量物のベタ降ろし等も可能）

中小卸売業の目利き（訪問時編） その2

中小卸売業は、特徴的な専門性や品揃えを有していない限り、流通の寡占化や物流の合理化の波に大きな影響を受けやすい業種です。もちろん、効果的かつ短期的な損益改善の手法があるとよいですが、特に地方においては後継者の存在が、その事業性を大きく左右することもあります。

中小規模の卸売業に関する事業性の見極め

『求められる3つの機能』



～ 中小規模の卸売業を支援する際の留意点 ～

卸売業の支援や改善と聞くと、すぐに“不良在庫”“在庫削減”に目が向いてしまい、在庫・作業の効率化や平準化に改善の方向を定めるといった話を耳にすることがあります。一方で、大手を見習ったサービスや品揃えの効率化について、合理的な判断をしないままに進めすぎると、地元取引先から求められる現実的な機能を低減させてしまう可能性もあります。

ここまで述べてきたとおり、中小規模の卸売業の場合、非常に特色ある専門性や、それに伴う商品や技術の提案力がない限り、短期的に差別化を図るなどの手法で、損益を改善することは困難を極めます。特に注目しがちな“在庫”については『仕入はケース単位、販売はバラ単位』が当たり前なので、業界特性を精緻に分析せずに、業界平均のみで比較して不良在庫を割り出すなどの視点は、企業価値の棄損に追い打ちをかける場合もあります。従って、自社物件の活用方法や、賃借物件であればその地代家賃の負担を十分に勘案すること等も含め、経営資源全体を駆使して、少しでも収支や財務負担（借換等の提案による返済負担低減を含む）の改善を試みる必要があるという捉え方がポイントになります。

中小卸売業の目利き（参考事例） その1

卸売業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商2億円以下の日用雑貨中心の卸売業（特殊で専門性の高い商材は扱っていない）
- 取引先は都市部の大手スーパーと、山間部・漁村等の周辺地域にある小規模な小売業が多数
- 都市部の大手スーパーは物流の合理化による取引減少、周辺地域の取引先は人口減少による取引減少
- 10数年で売上高はほぼ半減

2

着目したポイント

- 周辺地域は物流の合理化が急速に進み、『運べる機能』を維持できる業者が激減していた
- 大手スーパーの取り扱う日用雑貨も、一旦は大手業者に商流を奪われた。しかし、大手スーパーも、ホームセンターや百円ショップとの競合もあり、仕入れる量も減少傾向にあった
- 自社倉庫の周辺地域が新興住宅街として、開発が進みつつあった

3

金融機関としての支援

- 在庫の過剰傾向もあったが、難しい在庫管理手法を導入できる経営資源も十分がないので、倉庫の1/3を改装し託児所として賃貸することを提案、賃借希望者の紹介を実施した
- 改装費用を賃借者持ちとする契約の締結までの調整役を担った
- 運転資金や過去の赤字補填資金等が混在する借入金を超長期資金で一本化し、返済負担の平準化を図った

4

支援後の経過

- 託児所からの安定収入（地代家賃）の確保が可能になった
- 『運べる機能』と『分ける機能』を地道に維持して、日用雑貨の納品配送業者として生存者利益を得られた
- 倉庫スペースが2/3と狭くなったことで、発注・在庫の注意喚起が高まり、自然と在庫効率化が進んだ
- 堅実な収支構造が構築できたので、小規模な卸売業にも関わらずコロナの中でも追加借入をせずに乗り切っている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

数値分析だけで判断すると、業界平均よりも薄利であり、在庫効率も悪い企業と映りました。審査部からの指示事項にも、不良在庫の確認や効率化、人員整理の可能性を問う内容が散見されました。専門家派遣制度等での専門家の見解も同様で、『不良在庫の資金化、人的リストラ、提案型営業の徹底、差別化商材の開拓』等でした。一方で、現場に赴くと、従業員のほとんどの方が高齢で、営業マンは周辺地域までの配送業務に追われ、提案型営業の強化等は現実的ではありませんでした。また倉庫作業員は高齢化が進み、70才を超えた社長も自ら荷受け作業をしている現実があり、単品ごとの精緻な在庫管理等は、着手できる状況にはなく、正直なところ途方に暮れました。

そのような中で、経営資源が乏しい企業の支援における重要な“初めの一步”ともいえる『やるべきことより、やれることへの集中』という原点に立ち返り、一見地味に思えるかもしれませんが、周辺地域から求められる機能の継続と、経営資源を総合的に俯瞰して収支を整えることにより、収支改善を地道に支援しました。日用雑貨を周辺地域まで、バラ納品配送に対応する競合他社が減少し、当該企業は本業で一定の生存者利益を確保することができました。収支の安定は、人心の安定を呼び、40才代前半の社員が後継者として名乗りを上げてくれました。しっかりとした後継者の存在が、取引先からの更なる信頼の醸成に大きな役割を果たしていることも特筆すべき点といえます。

中小卸売業の目利き（参考事例） その2

卸売業

参考事例

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

1

企業概要

- 地域に唯一の菓子製造関連商材の総合卸売業者
- 製品製造の各種原材料から包装資材まで、幅広い取扱品目が特徴
- 商圏が小さく、用途別（材料各種別や包装資材）の卸売業が成立しにくい環境
- コロナや少子高齢化・後継者不足等の地域課題の影響で売上・利益共に年々減少傾向

2

着目したポイント

- 地域内のほとんどの菓子店と取引があり、先代からの長年の付き合いがある先が大半
- 社長自身が、業界の地域課題に精通しており、問題意識が強い
- 低カロリー商材（高齢者や健康志向者向け）の開発と冷凍設備を充実させることによる、地元菓子業界の販路拡大への寄与等、業界の地域課題の解決に活路を見出したいという意欲はあった

3

金融機関としての支援

- 社長の頭の中にある構想の具体化をするために、幾度も経営相談の場面を作り経営方針の整理に協力した
- コロナで棄損した財務を改善すべく、メイン行として自行分債権の大半についてDDSを企図した
- 他行債務は資産の一部売却による優先弁済をして、金融取引の簡素化を推奨した
- 信用保証協会とも連携し、現行の返済負担を低減させるよう超長期への借換えを企図した

4

支援後の経過

- 経営改善計画策定を支援し、他行債務の優先弁済とメイン行のDDSによる借入リストラを進め、企業の金利負担の低減にも寄与した
- DDSにより、近い将来に導入予定である冷凍設備への投資に対して、金融支援できる環境を整備し、冷凍設備の地域内の取引先への賃貸を含む新しい収益事業への準備を終えた

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

当初、数値をみた限りでは、コロナによって、損益への影響が大きく、債務超過寸前に追い込まれていました。進行年度も依然として同感染症の影響が大きく、赤字決算が予想される中（債務超過への転落）、地域で業界全体が抱えていた従来の課題とコロナで落ち込んだ売上の回復には、冷凍設備に投資をして、地域の菓子店には低カロリーの健康志向商品の開発を促し、新規や広域の販路開拓に可能性を求めていました。冷凍品は保存がきき、遠隔地等からの不定期で変動の激しい発注を吸収できる強みがありますが、地元の小規模な事業者にとって、限られた店舗面積と経営資源で個別に投資するには、大きな負担がありました。

そこで、地域で唯一の総合卸売業であった当該企業の「冷凍設備賃貸と配送機能を組み合わせたサービスの提供を行いたい」という社長の構想は、非常に理に適ったものでした。しかしながら、財務の状況を考えた場合、一定規模の設備投資資金を容易に融資できる環境にもありませんでした。そこで、メイン行として、当該企業は地域や業界に必要な機能であるかを検討した結果、資産の一部を売却することによる他行債務の優先弁済、メイン債権はDDSによる疑似資本化を実行することで、今後の設備投資資金について、支援可能な環境を整えることができたことは、非常に良かったと考えています。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

7 運送業

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

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

中小運送業の目利き（決算資料編） その1

運送業

決算資料編

運送業とひとまとめでいっても、旅客運送業から海運業まで幅広くあります。今回は中小規模のトラック会社や建設関連の運送業にフォーカスします。燃料代の高騰等の外部要因により、損益が大きく影響されやすい面もありますが、基本的なポイントをまとめます。

1

速算的な
平均純利益額

$$= \frac{\text{純資産} - \text{資本金}}{\text{決算期数 (業歴)}}$$

- 決算期数は決算書の表紙に記載されていることが大半
- 決算期数で今まで純資産に積み上げた利益の平均を算出
- 大まかに稼げる単年度の純利益の平均をみることができる

運送業は一般に、大型設備産業のように巨額な設備投資が同一時期に必要な業種ではありません。車両も多くの場合には導入から長い時間を経ずして、売上が発生するので、余程特殊なケースを除き、短期的に資金繰りが破綻する場面に直面しにくい特徴があります。一方で、荷主側に強い価格決定権があり、代替業者の詮索も比較的容易であることから、利益確保が難しい側面もあります。

上記の計算式は決算期数で利益剰余金相当額を割ることで、長期間における単年度の平均利益獲得能力を推計することができます。短期的な利益増減も大切ですが『そもそもの程度儲かる商売をしているか?』という巨視的な着眼点を持っていないと実行困難な利益目標を掲げがちになります。借入金返済のための無理な荷主との価格交渉で、荷主との契約を切られ、大きく売上高が減少したり、人件費を削減することにより、ただですら不足している運転手が離反したりすることで、経営の再建が事実上不可能な状況に追い込まれることもあるため、十分な注意が必要です。

2

固定長期適合率

$$= \frac{\text{固定資産}}{\text{固定負債} + \text{純資産}}$$

- 経営資産のほとんどがトラック・車両等の固定資産が中心になる
- 自社敷地、倉庫、場合によっては倉庫管理関連の各種設備等を有している場合もある
- 70%前後が理想だが、薄利な事業である場合が多いため100%を超えていないかを注視することが現実的

運送業の経営資産の大半はトラック等の車両（固定資産：含むリース資産）です。一般論として事業用資産（固定資産）が、蓄積資本（純資産）と固定負債（主に長期借入金とリース負債）の合計額の70%前後であれば、余力をもって事業運営ができていますと映ります。しかし、地域の中小運送業は全体として薄利な収益構造である場合が多いという特徴もありますので、「固定資産の維持を短期資金で賄っていないか?（固定長期適合率100%超）」が、危機喚起の目安になり得ます。

また、昨今は運送業自体での薄利構造を脱却すべく、倉庫業や特殊高額車両への投資を行い、収入の幅を広げている運送業者も見られます。そのような場合は、総資産に占める固定資産の割合・役割共に大きくなるため、固定長期適合率の推移の重要性は更に増すといえます。

3

運転手1名当たり
運送収入(売上高)

$$= \frac{\text{運送収入 (売上高)}}{\text{運転手数}}$$

- 昨今は運転手の高齢化・人手不足が顕著
- 運転時間・休日管理が厳格化
- 売上高の上限も“台数ベース”の判断に加えて“人数ベース”の分析が重要になってきている
- 特に単一車種が中心の業種では有効な判断材料

今は「運転手の代わりはいくらでもいる」という時代ではありません。人材不足の中で、無理な業務を強要したり安易に人件費を削減したりすると人材離反を誘発します。その結果、事業運営に必要な最低限度の売上確保も困難になるケースがありますので、運転手1人当たりの平均的売上高の把握は売上高の上限把握にも役立ちます。

中小運送業の目利き（決算資料編） その2

運送業とひとまとめでいっても、旅客運送業から海運業まで幅広くあります。今回は中小規模のトラック会社や建設関連の運送業にフォーカスします。燃料代の高騰等の外部要因により、損益が大きく影響されやすい面もありますが、基本的なポイントをまとめます。

4 **売上高営業利益率** = $\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$

- 運送原価と販売費及び一般管理費の区分けが厳密ではない中小規模の運送業が多いことが現実
- まずは本業の状況（売上高営業利益率）の確認が基本的な視点
- 積荷・荷主との運送契約の形態により売上高総利益率にバラツキが大きく、業界平均との比較が参考になりにくい業種

(図1)標準的な運送業の損益計算書

(単位:千円)		(単位:千円)	
売上高	125,000	人件費	29,000
運送原価	102,000	外注費	18,000
売上総利益	23,000	燃料代	32,500
役員報酬	7,000	その他経費	22,500
人件費	6,000	運送原価	102,000
燃料代	2,500		
その他経費	2,500		
一般管理費計	18,000		
営業利益	5,000		

(図2)中小規模の運送業にみられる損益計算書

(単位:千円)	
売上高	125,000
役員報酬	7,000
人件費	35,000
外注費	18,000
燃料代	35,000
その他経費	25,000
一般管理費計	120,000
営業利益	5,000

★1 運転手と事務所の人件費が混在
★2 運送部門と管理部門の燃料費が混在
★3 運送部門と管理部門の経費が混在

本来、運送業の損益計算書は、図1のように建設業や製造業と同様、売上原価報告書（運送原価）に実際の運送コストを区別して計上し、管理費用等を分けて計上することが一般的です。しかし、特に規模の小さな運送業は図2のように運送原価がなく、全ての支出は販売費及び一般管理費に集約されていることも少なくありません。また、代表者自身（役員報酬）が車両を運転し、一番の稼ぎ頭であるにも関わらず、運送原価に役員報酬が認識されていないなど、運送原価の区分があっても、正確に原価を表しているとは限りません。

また、トラックだけに限定しても、その積荷・荷主との運送契約の形態により売上高総利益率にバラツキが大きいため、業界平均との比較があまり参考にならないこともあります。支援が進めば、個車別や配送ルートごとの採算性把握のために、細かく売上とコストを振り分ける必要性も高まりますが、初動では売上高営業利益率に着目することが現実的なケースも少なくありません。

5 固定資産台帳 (リース資産含む)

- 必ず入手し確認する（建設業・製造業と同じく必須といってもよい）
- 所有している車両の名称をインターネットで調べるだけでも、種類・用途・大きさの想像がつく
- 取得年月日にも着目する
- 特殊車両・特殊機械=その会社の“得意技”であることも多い

運送会社に日中訪問しても大半の車両が出払っており、会社からのヒアリングで台数の把握はしていても、車両の大きさや用途を理解していないこともあります。固定資産台帳には、車両名称・型式等が記載されているため、インターネット検索等でそれらを把握しておくことは大切な事前準備といえます。

中小運送業の目利き（訪問時編） その1

運送業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するために必要な基本的なポイントをまとめます。

1

運転手の内訳

- 運転手の人数・年齢（運転手台帳があれば必ず入手し確認する）
- 人手不足が顕著な業種、「運転手の人数 ≒ 確保可能な売上高」という側面もある
- 免許種類とその免許を保有する人数を確認する（例えば、トレーラーを運転できる人の人数等）
- 勤務年数も必ず確認する（勤務年数平均の長短≒職場環境の良し悪し）

運送業も建設業と同じく、人手不足が顕在化している業種です。従って、利益額に見合う人数や人件費に合わせるような短期的な人的リストラを安易に行うと、事業維持に必要な運転手の士気の低下や会社への不信感で次々に退職していくような事態を招く危険性もあります。

一方で、売り手市場であるにも関わらず、運転手の勤務年数が総じて長い会社等は、数字では判別しにくい職場環境や経営者の人柄が影響していることも想像されます。燃料費高騰等、個社単位ではコントロールが効かない外的要因を受けやすい業種のため、損益推移の前年比較ばかりではなく、運転手の定着状況を事業性評価の視点に加えるなどの観点は、業界特性の理解との親和性を高める要素になると考えられます。

2

キーマンの把握（配車係）

- 配車係の経歴・勤務年数・年齢等の把握
- 事業性把握の深耕局面や再生局面では、配車係からのヒアリングを行うとよい
- 配車係の手腕で売上獲得能力や庸車（外注）効率が決まることが大半
- 配車係は、荷主の詳細についても最も詳しいためヒアリングを行うとよい

配車係は建設業であれば積算担当者と同じで、基本的に売上確保の起点となるキーマンといえます。一般に中小運送業の場合、定時定期的な仕事だけで損益分岐点を超える売上高を確保することは難しく、「明日の仕事は今日の夕方に固まる」といわれるような、スポットや飛び込みと呼ばれる仕事を、細かく紡ぎ合わせて採算性を上げるケースが多いことが特徴です。その時には配車係が最も力を発揮します。仕事の内容、現場の状況、運転手の腕、車両の運行状況等、様々なことを考慮し効率良く車を割り振ったり、場合によっては庸車（外注）を手配したりするなどして、荷主の突発的なニーズに応じていく必要があります。また、同業他社から依頼される庸車の仕事も柔軟に受けて協力するなど、他社との関係性を良好に維持することにも注力しないと、自社が手詰まりの時に協力を得ることはできません。

最後に、配車係は日々の仕事の割振りの中心におり、荷主の詳細にも詳しいため、例えば「大手荷主への依存度の高さ」「荷主数の多さ・少なさ」等からくる会社の問題点や課題についても、最も現実的な目線で把握していることが多いと思われます。

3

特殊車両への注目

- 例えば、ダンプ会社に1台だけある大型の冷凍箱車、食品配送が主業の会社に1台だけある平ボディ等、主業と異なる分野の車両
- それらが大きな利益部門になっていたり、逆にボトルネックになっていたりすることも少なくない
- 特に収益の改善が必要な企業については、個車別の採算分析が必要な場面もあると思うが、特殊車両に絞った聞き取りや分析は、支援の初動において問題把握の糸口になることもある

中小運送業の目利き（訪問時編） その2

運送業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するために必要な基本的なポイントをまとめます。

4

静態観察

- 早朝・休日等、会社の営業時間外に車両の駐車状況や清掃状況等の観察をすると効果的
- 車両を飾る装飾品の有無、キャビン内の整理整頓状況等の確認も効果的
- 運送会社は余程の閑散期でもない限り、日中の訪問時に車両状況を幅広く確認することが困難な業種（ほとんどの車両が稼働していて出払っている場合が多い）

運送業は製造業等とは異なり、会社訪問時に車両の実際の稼働状況を視察することが困難な業種です。建設業にも似たようなことがいえますが、運送業の業態や事業性把握には、静態観察（会社の営業時間外に状態を観察する）が効果的といえます。営業時間外の駐車状態や車両・キャビンの清掃状態等の確認は、製造業に例えると工場の整理整頓を確認することに等しいといえます。

また、最近は荷主自体も物流管理やイメージ戦略に厳しく、派手な装飾を施した車両の出入りを忌避する傾向にあります。そのような観点から、請負っている仕事の荷主のレベルも類推できます。

5

他事業者訪問時の観察

- 運送業の稼働現場は、実際に道路を走っている時だけでなく、荷物の積み降ろしの現場も含めて仕事の状況を理解する必要
- 他の事業者を訪問した時等に、材料や機材運搬で積み降ろしをしている車両が止まっている場面を見かけた時は、可能な限りその仕事の流れを観察することがポイント

運送業も、扱う積荷によって仕事の内容は様々です。例えば、荷物の積み降ろしは、“手積みか？機械積みか？”、“1人での積み降ろしか？手伝いが必要か？”によって、運転以外の作業時間や疲労も大きく異なります。単純な数値分析（例えば1台当たりの売上平均）で生産性や効率性の悪さを指摘しても、現場の状況によっては、大きな生産性の改善（例えば、重量物の1人での積み降ろしの仕事を今以上に受注する）が現実的に困難な契約もあります。そのような場合、異なる仕事を詮索したり、荷主に積み降ろしの介助を頼んだりするなどの、改善や交渉に時間を要することもあり、金融機関側も息の長い支援を視野に入れる必要があります。

良く使われる運送業用語

運送業には独特の用語が多いことも特徴ですが、その用語には配送作業の内訳や仕事の内容を示すものも多くあります。業種の理解促進のために頻出の運送業用語をいくつか解説します。

ベタ
降ろし

積荷を配送先の床に直接降ろすことです。パレットやカーゴを使えない状況で、手作業で床に積荷を一つずつ降ろすような作業を指します。

バラ
積み

フォークリフトで搬入するのではなく手作業で荷物を積むことです。カーゴやパレットがないため、たくさん積み込めますが、かなりの重労働です。

横
持ち

メーカーの製造工場から物流倉庫に製品を移すなど、同じ会社の別拠点への配送を指します。まれに別の車両への積替えを指す場合もあります。

車上
渡し
置き場
渡し

車上渡しとは、受渡場所での荷卸しを全て受取人が行うことです。置き場渡しとは、積荷を受取人指定の置き場に配送側が降ろして渡すことです。

中小運送業の目利き（訪問時編） その3

運送業

訪問時編

運送業には、様々な車両が使われます。そのサイズや細かな仕様を踏まえると、膨大なバリエーションがあります。ここでは、資材や物品等の運搬に使われやすい主要な車両の特徴や、一般的な作業環境についてまとめます。

主要車両の種類	車両の特徴	作業環境やその他の特徴
<div data-bbox="152 486 286 555" data-label="Section-Header"> <h2>箱車</h2> </div> <div data-bbox="347 459 589 592" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="551 595 589 617" data-label="Caption"> <p>※1</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 2 t・4 t・10 tが主要サイズ <input type="checkbox"/> 積載スペースが箱型 <input type="checkbox"/> 冷蔵車や冷凍車等もある <input type="checkbox"/> 雨に濡れる心配がなく、汎用性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 積載物や車両サイズ等により、作業環境が大きく変化する <input type="checkbox"/> 食品量販店向けの運送であれば、キャスター付きのカーゴ単位で荷物を積み、荷台後方に装備されているリフトで降ろすが、全ての荷物をバラ積みして、ベタ降ろしする、体力のいる仕事もある（配送距離の長短も千差万別）
<div data-bbox="129 710 309 758" data-label="Section-Header"> <h2>トレーラー</h2> </div> <div data-bbox="347 683 589 815" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="551 807 589 829" data-label="Caption"> <p>※2</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> トレーラーヘッドと呼ばれる先頭部分が、トレーラーと呼ばれる後方部分を「牽引」して運ぶ <input type="checkbox"/> 大型の荷物の輸送や多量輸送が主務 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 湾港から近くの倉庫まで、トレーラー部分を何度も牽引してピストン輸送する仕事、山間部まで長距離にわたり液化燃料を運搬する仕事等、短距離と長距離の仕事に二極化傾向 <input type="checkbox"/> 牽引する荷物もバリエーションが豊富（用途別にトレーラーあり） <input type="checkbox"/> 高い運転技術が求められる（駐車・旋回・冬道運転等）
<div data-bbox="138 901 300 997" data-label="Section-Header"> <h2>平(ヒラ)ボディー</h2> </div> <div data-bbox="347 890 589 1023" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="551 1015 589 1037" data-label="Caption"> <p>※3</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 2 t・4 t・10 tが主要サイズ <input type="checkbox"/> 積載スペースが平（ヒラ） <input type="checkbox"/> クレーン等での積載に適している <input type="checkbox"/> 小型クレーン付きの車両もある <input type="checkbox"/> 屋根がないので雨に弱い 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 荷台が平(ヒラ)なので、重量物から長物、高さのある積荷、不規則な形状物等、積載物にバリエーションがある <input type="checkbox"/> 箱車と異なり、バラ積み等の作業は比較的少ない <input type="checkbox"/> 積載物を固定するための技術が問われる <input type="checkbox"/> 防雨シート（大きく重い）を張る作業も大変 <input type="checkbox"/> 運転以外の技術が問われやすく若手に担い手が少ない
<div data-bbox="138 1125 300 1189" data-label="Section-Header"> <h2>ダンプ</h2> </div> <div data-bbox="347 1098 589 1230" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="551 1233 589 1256" data-label="Caption"> <p>※4</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 2 t・4 t・10 tが主要サイズ <input type="checkbox"/> 土砂・碎石・石炭・飼料等の積み降ろしに適している <input type="checkbox"/> 一般に後方に向けて荷台を傾けて積載物を一気に流し降ろす 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 積載作業は機械で、降ろす作業は運転席内のレバー操作なので、現場における力仕事は極めて少ない <input type="checkbox"/> 積荷・現場によって、帰社後、荷台や車体の洗浄作業もある <input type="checkbox"/> 工事現場や採石場内の狭い作業道路での運転や旋回等、高い運転技術が求められることも多い
<div data-bbox="138 1332 300 1428" data-label="Section-Header"> <h2>ミキサー車</h2> </div> <div data-bbox="347 1321 589 1453" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="551 1445 589 1468" data-label="Caption"> <p>※5</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 生コンクリート運搬に使用される <input type="checkbox"/> ドラムと呼ばれる後部にある円筒を回転させて水と骨材の分離を防ぎながら現場まで生コンクリートを運ぶ <input type="checkbox"/> 水タンクを持ち内部清掃もする 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 操作は運転席内のレバー操作なので力仕事は極めて少ない <input type="checkbox"/> 生コンクリートはプラントから現場降ろしまでの最大時間が90分のため、長距離運転等はなく、時間も夕方終わりが比較的多い <input type="checkbox"/> ダンプと異なり悪路運転は少ないが、定期的にドラム内に固着した生コンクリートを剥がす作業が重労働

(写真提供) ※1～3、※5：公益社団法人全日本トラック協会 (写真提供) ※4：一般社団法人東京都トラック協会

中小運送業の目利き（参考事例） その1

運送業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商2億円前後のダンプ運送業
- ドライバーの高齢化と、車両の老朽化が進んでいる
- 従前の主要売上高は単価が高い化石燃料運搬であったが、近年は大幅減少傾向

2

着目したポイント

- 数年前に売上が一気に減少した
- 化石燃料運搬の減少により、ドライバーの賃金を下げたことで退職者が相次いでいた
- 地域内の建設関連の仕事は比較的安定している中で、当社は同様の安定を享受していなかった

3

金融機関としての支援

- 緊急融資による不足資金の補填
- 元金返済の据え置き、定期性預金の開放等で可能な限りの足元の資金繰り支援を実施
- 明らかにムダや重複のある諸費用についての削減案の提案や会社側意見の整理・取りまとめ

4

支援後の経過

- 更なる退職希望者が発生し、最低限度の固定費を賄う売上確保にも苦慮する状況
- 取引先企業へのビジネスマッチングを実施するも、同一地域内にありながら、同業他社や地元建設業者等との関係も希薄で、有効な支援につながらないといった状況が続いている
- 当面は社長にも運転手として働いてもらうなど売上確保に集中、資金繰り管理は営業店で実施中

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

営業店から相談を受けた段階では、良くある地域の建設系運送業の損益悪化という程度の認識しか持っておらず、対応が後手に回りました。当社は、十数年前から主業を化石燃料の運搬に絞っており、近隣の同業他社や建設会社との関係が希薄になっていたことも、資金繰りが相当悪化した段階になって調査をして判明しました。配車係も運転経験がない若い社員が従事しており、仕事別の特性を見極めた合理的な配車や、採算性や効率を上げるために荷主とわずかでも交渉をしていくこともできないという厳しい状況でした。

加えて、数年前に安易にドライバーの人件費を一律に下げたため、会社への不満も高まり退職者が相次いでいました。地域の運送業界は一様に人材不足が顕在化していますので、健康上の理由等でもない限り、ドライバーは比較的売り手市場です。人件費の切り下げと運転手の大量退職があった数年前の段階では、「借入返済」が滞っていたわけではありませんので、その時点で金融機関として経営アドバイスをすることは難しいという現実もありました。運送業は車両が一定以上稼働していれば、資金繰りに詰まりにくい反面、物流合理化等で運賃収入が減少することで、修繕投資や営業転換が後手に回り、返済が滞り始める頃には、対応策が極めて少なくなっているという特性を、身をもって感じた事案で反省の多い取組みとなりました。

中小運送業の目利き（参考事例） その2

運送業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商約2億円の建設資材の運送業者で、保有車両は、ダンプ7台、トラック6台
- 以前は、採石販売も兼業していたが、現在、諸問題があり採石販売は稼働できず
- 本業である建設資材運送業の採算性は恒常的に良くなかったが、採石販売の目処もつかない状況

2

着目したポイント

- 採石に関する許可等の諸問題（多額の追加費用の発生等）もあり、採石販売以外での立て直しに注力
- 後継者は現場では統率力のある親分肌であるが、この状況下で必要とされる経営全体を見るような視座が不足
- 現時点で“できること”に注目して、事業継続のための資金管理・採算管理等を優先

3

金融機関としての支援

- 当座の資金繰りを安定させるため、緊急資金にて、運転資金の補填を早期（計画策定前）に対応
- 足元の状況を把握することをポイントとして、経理、会計、資金繰り管理方法の見直しを実施
- 車両ごとの採算性の見える化とともに、営業方法等についても個別に検討

4

支援後の経過

- 自社の経営状況の“把握度合い”が劇的に変化し、改善活動への意識が高まり、部門黒字を達成した（新規取引先の獲得、主要取引先の単価アップ等の実績あり）
- 社内での管理手法の変更により、業績は大きく変わらないものの、金融機関への信頼が高まった
- 従業員の雇用も継続できている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

担当者として、数多く現場に足を運んで、中小企業の実態に触れることができた一方で、反省すべき点多かった案件であると認識しています。本事案は、当初のバンクミーティングで“採石販売業を早期に展開すること”として話し合いが行われたのですが、実際には課題も多く、早期の解決は至らないことになりました。他方、金融支援については、一歩踏み込んだ対応を早期に対応したことで、改善活動に集中する土壌が作れたとも言えます。

現場で社長や後継者、社員の皆様とお話することで、事業者には決算書だけでは読み解けない様々な事情があることが分かりました。その経験を通して、ビジネスモデルや強み・弱みの把握など画一的な分析手法には限界があることが分かりました。経営改善のための具体的な施策については、社長とともに十分な協議することが出来たので、経営改善の後押しができたと感じています。反省すべき点は、企業支援にかなりの時間を要してしまったことです。その期間で、資金繰りは厳しくなっていく一方でした。スムーズな金融支援の実施・資金繰り精度の向上に向けた提案等、今になって振り返れば、企業支援担当者として課題も残った経験だったと思います。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

別冊 教えて、ノウハウ先生

「教えて、ノウハウ先生」は、各地のシンポジウムや勉強会でのよくある質問に対して、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、コラム等、実務者の主観的な表現等を含みます。

ここに記載されている内容ありきではなく、各組織の知見・ノウハウと併せて継続的に発展させることも期待されます。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その

1

経営改善計画の作り方のコツ、達成可能性の見極め ①

まずは、金融機関が経営改善計画の策定支援をする場合の全体の流れについて、知見・ノウハウをまとめます。「絵に描いた餅」を避ける取組みが期待されます。

経営改善 計画書

- 呼称は「事業計画書」「再生計画」等、組織や事案によって、それぞれ異なることもある
- 企業概要・ビジネスモデル俯瞰図・アクションプラン・数値計画・返済計画等が盛り込まれていることが一般的
- 計画内容の粒度は、事案の大小や窮境原因の違いにより異なることが多い
- モニタリング活動は、「経営改善計画書」との比較によって行われる
- 405事業等、専門家が企業と協同で作る場合や、金融機関が策定を支援することもある

金融機関による計画策定支援の必要性が高いと 予想されるケース

- 計画策定費用の負担も厳しい小規模企業
- 取引も長く信頼関係も十分に構築されている小規模企業
- 経営危機が迫り、早急に金融支援の合意形成が必要な企業
- 外部専門家の人数に限りがあり、策定支援が必要な地域
- 社内に計画策定に割ける人的資源が乏しい小規模企業
(上記の項目が重複する場合もある)

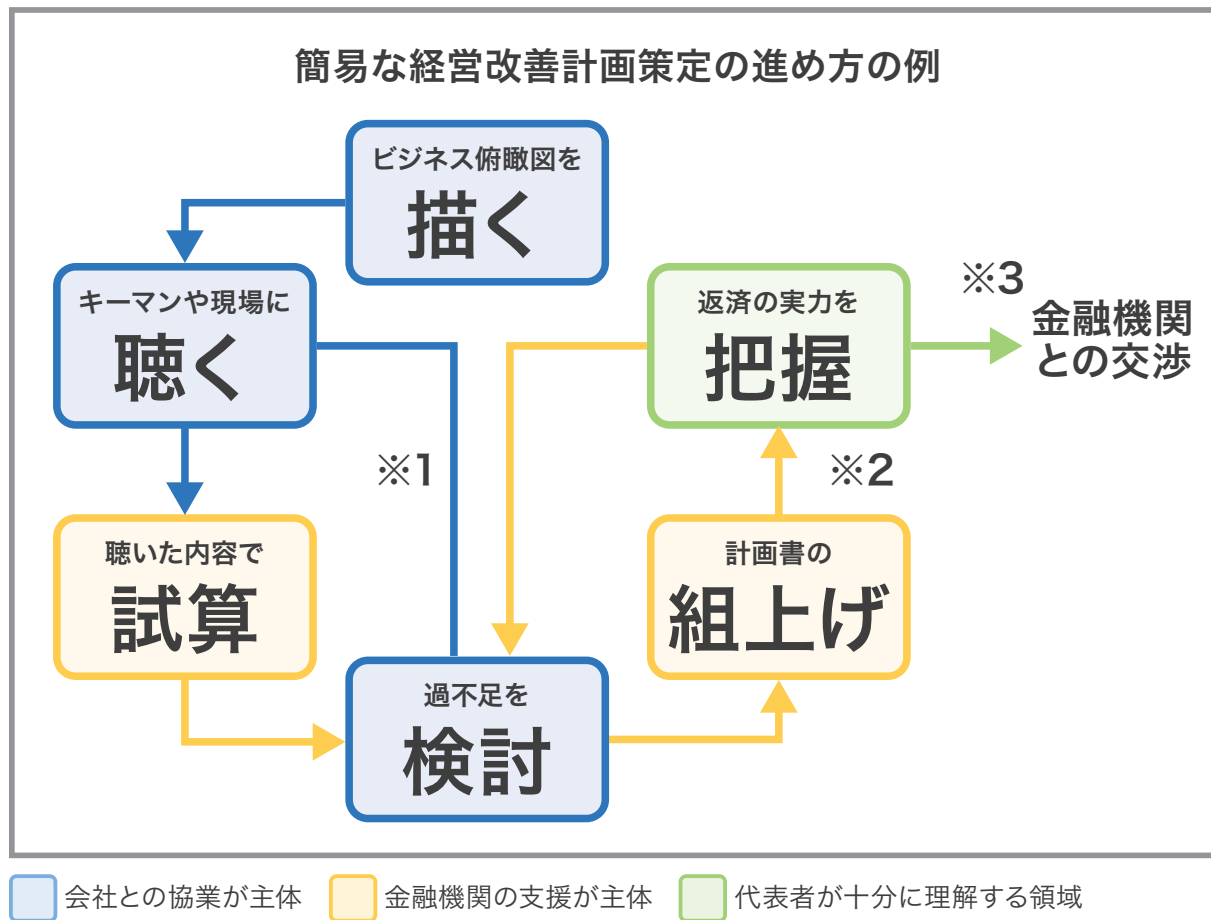
現実的にはどのような支援になるか？

- 金融機関職員が全体の情報や状況を掌握して整理・調整していくケースが大半 (右図：黄色矢印)
- 売上予想も複雑な分析ではなく、ヒアリングによる情報が中心になることが大半
- 月別損益等も需要予測等に基づいて計画することが理想だが、目標年間売上を昨年の月別売上の傾向で計上するなど、時間の制約と相談しながらの対応になることが多い

経営改善計画策定支援の留意点

- 会社との協業・実情をベースにする (右図※1)
- 返済から逆算した、結論ありきの計画策定は避ける (右図※2 実情を踏まえ組み上げた計画による返済)
- 代表者が十分に理解し、自分で金融機関に説明ができる分量や構成に留意する (右図※3)

簡易な経営改善計画策定の進め方の例



よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その

1

経営改善計画の作り方のコツ、達成可能性の見極め ②

前ページで図示したフローの個別の内容を説明します。ここでは、前述のとおり「金融機関による計画策定支援の必要性が高いと予想されるケース」等の企業を想定しています。

ビジネス俯瞰図を

描く

- 理解しているつもりでも気づいていないことも多い。支援者側の理解も進む（例：大口取引先の割合等）
- “どこから”“どのぐらい”の仕事を受注し、“どこから”“どのぐらい”の仕入れを実施しているか？（仕事の流れ）
- 売上の入金条件や大口取引先の支払条件、人件費や地代等の主要な経費の支払日等（資金の流れ）
- 業務の役割分担、担当者的人数等（組織の流れ）
- 計画書に作成が義務付けられていない場合でも、手書きで構わないのでビジネスモデル俯瞰図を描く（経営改善の基礎マップの役割）

キーマンや現場に

聴く

- 金融機関が求める結果に誘導するようなヒアリングではなく、“現場の肌感覚”を聴くことを心がける
- 各業種の“キーマン”や“現場の従業員”に可能な限りヒアリングする（社長や経理部長だけのヒアリングは避ける）
- 「去年よりは厳しいと思う」「それなりに仕事はあると思うよ」など感覚による回答が多いので、以下の対話につなげるとよい
- 「…では一応〇割減ぐらいで考えてよいですか？」「昨年同等の売上と見立ててよいですか？」など、こちらから“目安”を投げかけると定量化した情報になりやすい（「来年の売上の見込みは前年比〇%ですか？」といきなり質問することは避けましょう）

聴いた内容で

試算

- キーマンや現場を含むヒアリング結果に基づいて、数字を積み上げる（実態を反映した数字を積算）
- あくまでも試算なので、大まかな傾向がつかめればよい（精緻な計画策定に傾注しすぎて時間をかけ過ぎない）
- 粗利益率等は、ヒアリング等で反映できる情報がない限り、前年並み（数年の平均でもよいし、直近の数値でもよい）等で仮置きになることが多い（中小企業には、精緻な個別原価計算データがないこともある）
- 経費もヒアリングで知りえた増減以外の要素は、前年並みで仮置きになることが多い（変動予想が困難な科目が多いため）

過不足を

検討

- “現場の肌感覚”の積み上げが、売上前年比150%になる場合もあるし、最終損益が大きくマイナスになる場合もある
- それらの“合計”が非現実的な数値だった場合、「試算」とビジネスモデル俯瞰図を基に対策を協議することになる
- 不足を埋める場合は、売上高のみで埋め合わせすることなく、売上・利益率・経費をバランス良く俯瞰して検討する
- キーマン・現場へのヒアリング→試算→過不足の検討の繰り返しによって、数値の全体像を固めていく（上記のプロセスが目標数値の浸透を促進する）

計画書の

組上げ

- 利用する支援策により計画書に規定フォーマットがある場合は、それを利用する
- フォーマットがない場合には、計画書を自作することになるが、社長や企業が計画の全体像を理解をすることを心がけて、できる限り簡潔に金融用語や専門用語を多用しないように十分に注意をする
- アクションプランも、現場やキーマンからのヒアリング結果を中心に実行可能な内容にする
- 必ず会社（関係者は全員同席）と、計画書の読み合わせを実施する

返済の実力を

把握

- どの程度の額であれば返済できるか？
 - 社長自らがしっかりと把握する必要がある
 - ヒアリングベースの積み上げを基にした実力
 - 簡易CFの全てを返済に充てる計画は避ける
- ※ 事業継続に必要な設備投資等の“余力CF”の必要性

単位：千円

a	当期純利益	1,500
b	減価償却費	2,500
c(a+b)	簡易CF計	4,000
d	余力CF(25%)	△1,000
e(c-d)	実質返済原資	3,000

～ “余力CF”と実質返済原資の関係 ～

“余力CF”とは、事業継続に最低限必要な設備投資や突発的な資金支出等を想定しています。確定している現金支出がない限り、簡易CFの20～30%程度を見込み、その額を差引いた額を実質返済原資と推計し返済計画に反映する手法です。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その

1

経営改善計画の作り方のコツ、達成可能性の見極め ③

ここでは、外部専門家が策定した「経営改善計画書」等の実現可能性を、どのような視点を持って、見極めていくかについての知見・ノウハウをまとめます。

外部専門家 策定の 経営改善計画



- REVICや中小企業活性化協議会事案等で、抜本再生時等に提示される「再生計画」は経営者責任への言及や、精緻な企業価値算定、中長期的な設備計画等、多岐にわたる内容であることが多い
- 一方で、「早期経営改善計画書」のように前向きな行動計画を中心とする計画書もあり、幅が広い
- 地域金融機関になじみの深い計画書は、405事業の「経営改善計画書」であると思われる
- 計画策定を専門家に任せきりで無関心な企業もあれば、計画策定を契機に自社の見直しを積極的に行い、V字回復を達成する企業もあり、企業側の計画策定やその実施に関わる熱量にも大きな差異があることが現実

提出される計画書の精度を簡単に見抜くことは困難です。ただし、企業がどの程度計画に関与しているか？どの程度、専門家に情報・状況を開示して策定されているか？などについては、一定程度の視点はあります。「達成可能性＝計画への熱意」と捉えて見極めることが現実的といえます。

計画達成 可能性の 見極め

理想

- 業績や損益予想も、内部ヒアリングだけではなく、広域なデータや多角的な分析手法を用いて予想をしているなど計画策定時における客観性が極めて高い
- アクションプランも、業界特性に詳しい外部専門家から適切な指導を仰ぎ、自社の問題点と解決策が専門的に記載されており、計画自体に企業の現場が積極的に関与していることが容易に伺える内容になっている

現実

1

社長が自ら説明した 計画であるか？

- 壮大な未来構想や総花的な事業戦略ではなく、実務・現場に沿った具体的な話か？（アクションプランに連動した具体的な説明か？）
- 決意表明だけではなく数値や返済についても、社長自ら説明をしているか？
- 金融機関側からの本業に関する質問に適時社長が回答できるか？

2

家計収支も検討されて いるか？（小規模な企業）

- 家族経営に近い小規模の事業者の場合、本業の損益だけではなく事業者の家計（住宅ローン・子供への仕送り等）にも触れているか？
- 金融機関の心証を悪くしないよう、家計収支は差置いて返済計画を整えようとするケースも少なくない
（家計収支の不足は高利な個人ローンへの過度な依存を誘発することもある）
- 返済猶予をお願いしているのに多額な役員報酬を下げない、社長への短期貸付金があるなどの場合は、既に個人として多重債務の可能性もある

3

実務の作業単位から 積み上がっているか？

- 例えば、ラーメン屋さんであれば、曜日・時間別に何をどのくらい売る計画か？必要人時はどのくらいか？など実務に即した積算で、売上・原価・費用を見込んでいるか？
- 商材種別や時間といった単位（歩掛）に落としこんだ計画は、企業の現場で働く社員が目標を想像しやすく、外部専門家も熱心にデータを集め、分析・推計をした結果である可能性も高い

経営改善計画策定は “苦勞”との戦いです。

中小企業の経営改善は、大手のように集客に巨額な資金を投下できない等の理由から、自らを丁寧に見直しその隙間にチャンスや改善の糸口を見出す手法を採ることが多くあります。

普段から何気なくやっていることの見直しは、非常に大変です。「そんなことをしてどうするか？」の連続です。そのため会社が専門家の力を借りて、その「苦勞」とどのよう向き合ったかを考察することは、非常に大切なことといえます。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その2

抜本再生の基礎知識について ①（総論編）

ここでは、抜本再生における“総論”としての考え方をまとめます。一般的なりスケ等を伴う企業支援との違いや、法的整理との違い等についてまとめます。

抜本再生は、債権放棄と資本性借入金による再生手法に分けることができます。法的整理と違い協議する債権者が金融機関に限定されることが多く、手続きが煩雑ではなく、法的な「倒産」というイメージがつかないというメリットがあります。一方で裁判所の関与・監督というような強制力はなく合意形成に至るまでに時間を要する可能性もあります。

その1	再生を 誰が主体で 進めるか？	自主再建	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 現経営陣を中心に金融機関（主にメイン）などの支援や助言をもらい進める手法<input type="checkbox"/> 現経営陣に経営窮境の原因が集中していない（先代の時期に集中等）などのケースがある<input type="checkbox"/> 経営者一族の地域における影響力なども勘案して用いられるケースもある
		他力再建	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 事業スポンサーやファンドなど外部の経営力による企業再生を進める手法<input type="checkbox"/> 外部の優れた経営や事業に関する知見が導入され経営の窮境原因が短期的に除去されるケースもある<input type="checkbox"/> 現経営陣の完全交代等、ドラスティックな手法を用いるケースもある
その2	一般債権者を 巻き込むか？	法的整理	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 破産・特別清算（清算手続き）や民事再生・会社更生法（再建型手続き）等が代表例<input type="checkbox"/> 原則的には、仕入先等の一般債権者と金融債権者は平等に扱われる<input type="checkbox"/> 裁判所の関与・監督の下で“清算手続き”や“再建型手続き”を行うこと
		私的整理	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 第二会社方式等による債権放棄や、DDS、DES（金融債権の一部を株式化）が代表的な手法<input type="checkbox"/> 一般論として、主に金融債権のみの“放棄”や“劣後”を行い会社再建を図る<input type="checkbox"/> 中小企業活性化協議会、REVIC等が利害関係者の調整や協議を支援することが多い
その3	債権放棄を 伴うか？	DDS	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 金融債権の一部の支払いを、一定期間劣後化させる手法<input type="checkbox"/> 劣後した金融債権は劣後期間中、金融機関は疑似資本として認識する<input type="checkbox"/> 基本的な考え方は“返済の順番”の変更、一般的には5～15年程度の劣後期間を設ける
		債権放棄	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 債権の一部を放棄して会社再建を計る手法<input type="checkbox"/> 債権放棄額は、経済合理性や実質債務超過の範囲など様々な制約が課され決定される<input type="checkbox"/> スポンサー企業等による大きな力による企業再生とセットになることが多い<input type="checkbox"/> 窮境原因によるが、経営者責任が不可避な場合が多い
その4	資金繰りは 維持 できるか？	法的整理	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 清算手続きでは予納金、再建型手続きでも、一定期間の資金繰り維持が必要になる<input type="checkbox"/> 民事再生法ではDIPファイナンス※は法的整理申立以前の債権より優先弁済される共益債権と位置づけられる
		私的整理	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 法的整理同様に、再生協議を実施する間の資金繰りが維持されることが大前提<input type="checkbox"/> あくまでも私的整理による協議であり、厳格な基準があるわけではない<input type="checkbox"/> DIPファイナンス※の実施が必要な場合もあるが、民事再生と異なり優先弁済権が法的に認められているわけではないので、しっかりとした協議と合意形成が必要

※ 私的整理で導入する場合は区別する意味をもって、プレDIPファイナンスと呼ばれることもある

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ

その2

抜本再生の基礎知識について ② (DDS 編)

ここでは、企業支援の中でも金融機関の「債権」や「期限の利益」に直接かつ大きな影響を及ぼす“抜本再生”の中でも、既存借入の資本性借入金化 (DDS) の初歩的な知識に触れます。

DDS (資本性借入金化)

- 借入金の一部を、一定の年数 (5~15年程度) 返済せず“固定化”させる手法
- “固定化”している間は、疑似資本 (純資産見合い) として資産査定ができ、金融機関側の債務者の判断にも影響がある手法
- 企業側にとっては実情に見合った返済が一定期間約束されるので、1年ごとのリスク見直しよりも心理的な余裕でもでき本業改善等に注力しやすい
- 類似手法にDESもあるが、地域中小企業に適用されるケースは極めてまれである

DDS の活用例

活用例 想定企業

- 地方都市にあるビジネスホテル
- 建物の老朽化が進み、水道設備や外壁等の老朽化が特にひどく修繕が必要
- ビジネスユース充実のための一定の設備投資も必要 (USBポート・Free Wi-Fi等)
- 大きな売上増加が見込めず、長期に渡る全面休業を実施して設備更新を図るのは極めて困難
- 金融側も、経営状況から設備更新費用の融資は困難を極める状況
- 会社の人的資源も限られており、多角的な財務対応ができる人材もない

- 企業側から示された損益の状況から、当面少額の利益は確保できるようにはなった (右表：a部分)
- 簡易CF (右表：c部分) で10,000千円の確保ができる見通し
- しかし、当面の事業維持のためには年間5,000千円程度の設備更新が必要と試算 (右表：d部分)
- 実質返済できる金額は5,000千円となる見込み (説明の便宜上、15年間変動がないとする)
- 15年のDDSを含んだ、抜本再生計画に進むことになった

～ 企業の損益・CFの状況 ～

(単位：千円)

a 当期利益	4,000
b 減価償却費	6,000
c(a+b) 小計	10,000
d 事業維持に必要な設備投資CF	△ 5,000
e(c-d) 実質返済原資	5,000

～ 金融機関借入の状況 ～

(単位：千円)

	借入金	シェア
A銀行	100,000	50.0%
B銀行	75,000	37.5%
C信金	25,000	12.5%
計	200,000	100.0%

総額200,000千円

A銀行	100,000千円
B銀行	75,000千円
C信金	25,000千円

実質返済原資5,000千円×15年
75,000千円を15年で返済

- 最低限必要な設備投資も可能になり老朽化に歯止めがかかる
- 返済負担軽減により、本業改善に注力できる
- 実質債務超過解消等、求められるハードルもある

A銀行	37,000千円
B銀行	28,000千円
C信金	10,000千円

劣化部分は疑似資本化

15年後一括弁済という原則があるものの、現実的には、その時点の返済能力に準じることになるケースが多い

DDS部分

(総額 125,000千円)
A銀行：63,000千円
B銀行：47,000千円
C信金：15,000千円

資産	一般債権
	借入 75,000千円
	DDS 125,000千円

疑似資本化により債務超過も解消する。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その2

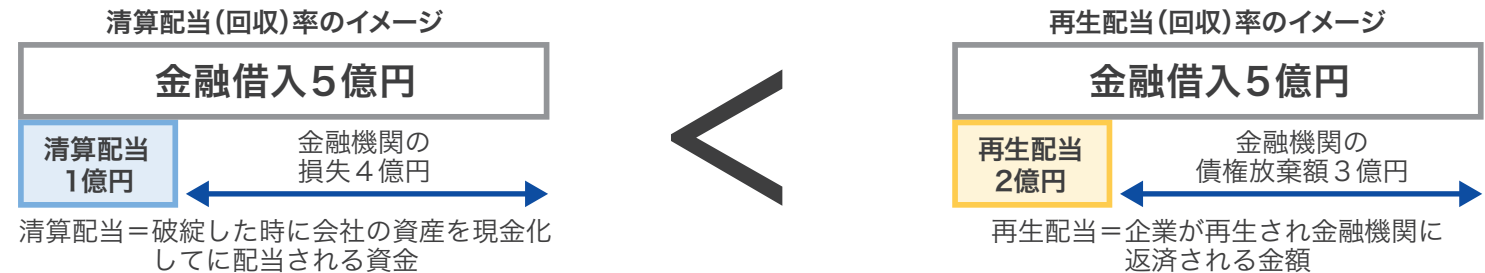
抜本再生の基礎知識について ③ (債権放棄編)

ここでは、企業支援の中でも金融機関の「債権額」そのものに直接影響のある債権放棄についての初歩的な知識に触れます。

債権放棄 (債権カット)

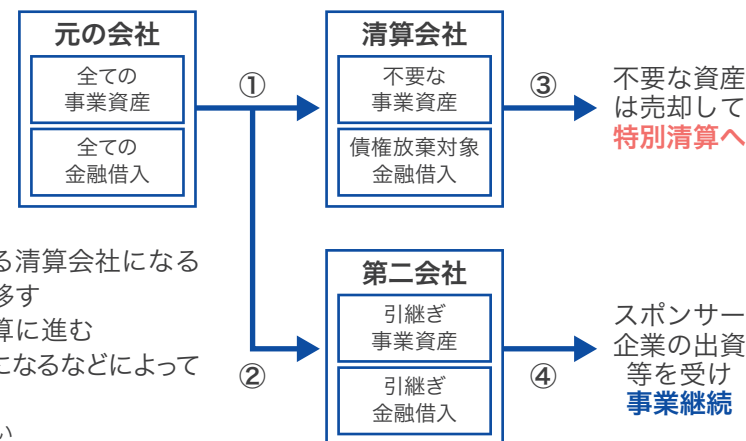
- 企業の返済能力を大きく超えてしまった“過剰債務”の部分を、放棄（カット）する手法
- 巨額な負債を抱えると、一定の営業利益改善を達成しても大半が金利の支払いに充当されてしまい、借入金の返済や修繕のための少額の設備投資もできない状況が続く
- 一定程度の損益改善が確実に見込めたり、一部の事業部には強い競争力が見込めるが負債と利益のバランスが極端に悪いだけのようなケースでは、大きな効果が見込める傾向にある
- 企業が破産した時に回収できる金額よりも再生で回収できる配当が上回ることが、原則になる（経済合理性）

経済合理性 とは？



上図を1行取引と仮定すると理解が進むと思います。破綻した時には会社にある残余財産をお金に換えて債権者に配当をしていきます。その時の損失（4億円）よりも、再建され一定期間内に2億円返済される可能性が高い場合があるとします。しかしながら、このまま放置しておくと同破綻してしまうという場合は、経済合理性の原則をクリアすると推計できます。逆に、例えば、雇用の保全や強みがある会社であることを理由に清算配当（回収）率を下回る例えば4.5億円の債権放棄の依頼応諾は困難になります。但し経済合理性は清算価値の他に、民事再生手続き等との合理性比較にも留意が及ぶ点への理解も必要です。

主な債権放棄 スキーム (第二会社方式)



- ① 元の会社は不要資産と負債を処理する清算会社になる
- ② 第二会社を設立し引継ぐ資産負債を移す
- ③ 不要資産の現金化が終わると特別清算に進む
- ④ 大概はスポンサー企業のグループ会社になるなどによって事業を継続する

※ 私的整理は、原則一般債権者への影響はない

債権放棄スキームの実情

債権放棄スキームは、第二会社方式の他にも手法がありますが、金融機関側の留意点に大きな変化はなく、初歩的な理解として第二会社方式の概略が解れば十分だと思います。現実論として債権放棄スキームは強力なスポンサーの存在が重要ともいえます。

大きく債権放棄をするわけですから、その後、事業が継続できずに破綻してしまうと大変です（二次破綻）。そこまでの窮境に陥った会社であれば、余程大きな力が働かないと再生は難しい場合も多いといえます。

強固な経営を実現しているスポンサー企業の経営力に牽引されて、再建を遂げていくというプロセスは、成功のカギの一つといえると思います。

「どのような会社」に抜本再生手法を用いるべきか？という目利きのポイントを、いくつかの視点からまとめます。

1

大きな
債務超過
状態か？

- 過去の経営の失敗等で、大幅な債務超過状態にあるかどうかは、一つの目安になり得る
- 特に債権放棄は、放棄額が実質債務超過額の範囲に限定されるため※、少額の債権放棄や資本性借入金で支援しても、その後の経営改善にインパクトが小さいと用いた意味がなくなる
※ DDSでも一部に同様の制約あり
- 債務超過が少額である場合、外部専門家の助言や、社内の改善努力により解消できる可能性も低くはない
- 債務超過が巨額な場合、現状では新規融資を受けられないどころか、大きな金利負担もあり、自助努力だけによる収益改善効果が、損益やCFの改善に直結しにくい状況も想像できる

2

地域経済に
大きな
影響はあるか？

- 【地域雇用】 検討対象となる企業が破綻した場合、地域雇用に大きな影響がでるか？は大きな判断材料と言える。失業者の発生だけではなく、他地域の同業他社等への再雇用等、地域経済から現役世代の人口が流出してしまうことも、少子高齢化が進む非都市圏では重要である
- 【連鎖倒産】 検討対象となる企業が破綻した場合、地域企業の取引先にもどの程度影響がでるかも大きな判断材料といえる。特に、経営窮境が長期化傾向にある企業は、仕入債務の長期化・分割化を実施しているケースも少なくないので注視が必要である。法的整理と異なり、削減対象が金融債権に集中する抜本再生では、取引先企業への影響を最大限に防ぐ場合もある
- 【地域機能】 地域で唯一の生活・介護・医療インフラ維持の機能を担っているなどの視点も判断には重要となる

3

過去の失敗と
決別
できるか？

- 過去の経営窮境の原因である、ヒト・モノ・カネと決別できるかはかなり重要な要素になる。例えば本業と関係のない投資の失敗に関わる巨額な債務が、大きな負担になっている場合もある
- 場合によっては、過去の大きな失敗を誘引してしまった経営陣の退陣等も視野に入る。抜本再生を伴う新たな出発をするわけであり、責任の所在を不明瞭にして、社員に大きな不満が残っては、全社一丸の会社の再建を進めることは難しいといえる
- 地域企業には一族経営が多いが、一族・遠戚への不労所得に近い報酬や、相場に見合わない一族所有の資産等への賃借料の支払い等も、決別すべき重要なポイントになることもあり、経営者の覚悟が問われる

4

確度高く
損益改善
は可能か？

- 抜本再生は、金利負担の低減等には一定の効果を発揮するが、それ単体で売上や損益を直接的に改善する効果は決して大きいわけではない
- 抜本再生のような大きな金融支援を実施することにはリスクも伴う。抜本再生手法を用いることで、企業の損益が具体的に改善に進む「環境」が整うかという視点が判断には重要になる
- 特に債権放棄等では、スポンサーの優れた経営力や財務能力、信用力等を基軸とした販路拡大や仕入コストの削減等を可能とした損益改善効果が見込まれるかという点も注視が必要
- 財務リストラを行っても、その後の企業の継続性・成長性に寄与しなければ用いる意味は薄れる

よく話題にのぼる
知見・ノウハウ

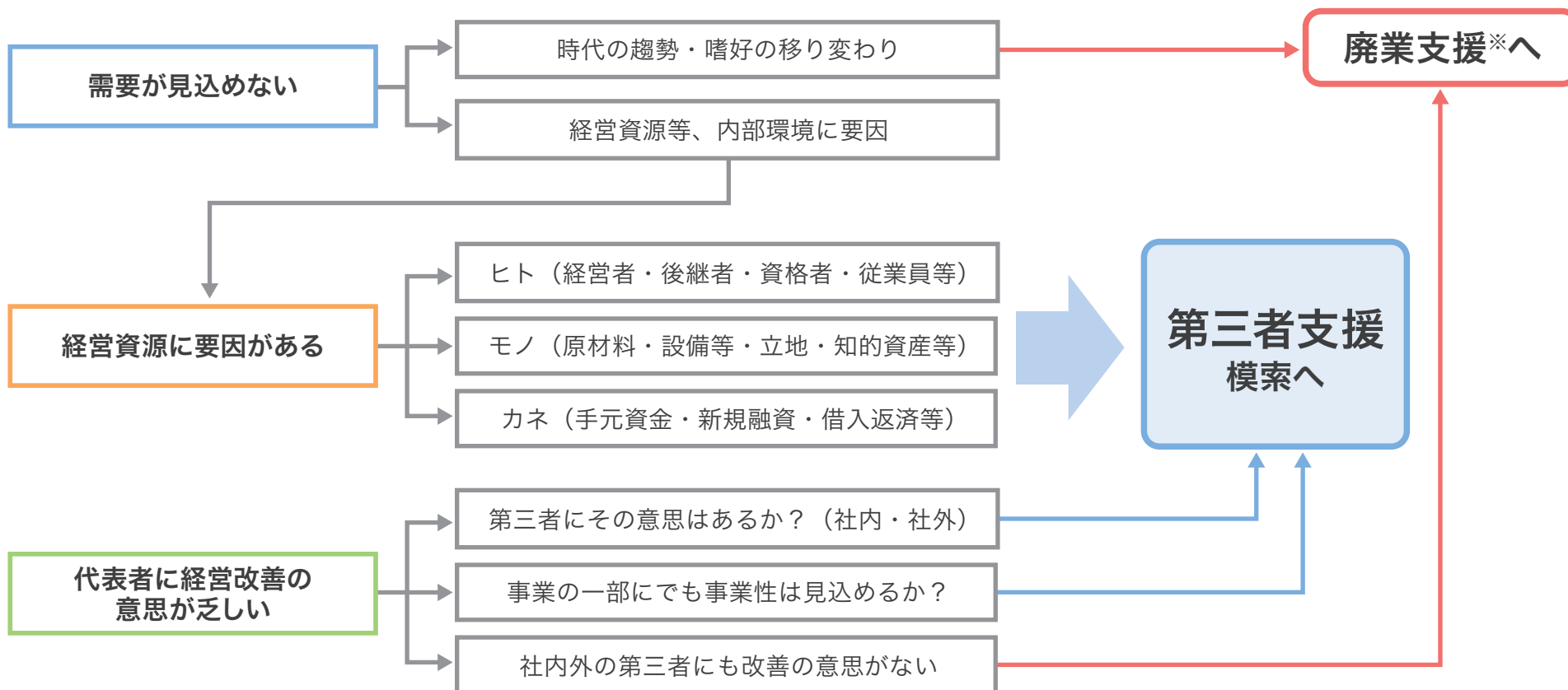
その4

経営改善が難しい企業の支援 ①

企業価値の棄損の度合い、後継者不在、人材不足、代表者の意思等、様々な理由から、経営改善が様々な理由で難しい企業もあり、そのような企業等への支援についてのポイントをまとめます。

経営改善が 難しい 企業とは？

- 長期間に渡り赤字や債務超過状態が続き、業容の根源である売上高や客数（販売先・発注者等を含む）が減少傾向にある企業
- 専門家派遣制度や外部連携を含む、幾度もの経営に関する助言等が、具体的な改善効果に結びついていない企業
- 経営者自身が経営改善に対する意識が低く、前例踏襲を繰り返し、業況の悪化に歯止めが掛からない企業
- 一族の争いや社内の不協和音により、経営改善に向き合えない企業
- 上記の要因に加えて、極めて厳しい競争環境への直面や、過去の失敗が財務内容に極めて大きな影響を与えているなど、社内外の経営環境により、金融機関が一般的に提供できる企業支援サービスでは容易に改善できない業容にある企業



※ ある程度経営余力のあるうちに、計画的に事業を終了することを支援する取組みをいう

企業価値の棄損の度合い、後継者不在、人材不足、代表者の意思等、様々な理由から、経営改善が様々な理由で難しい企業もあり、そのような企業等への支援についてのポイントをまとめます。

支援困難
企業への
入口

廃業支援

第三者
支援

具体化の
前に
必要なこと

経営者自身に対して

「どうなっていくか？」の説明が重要

- 特に廃業の場合、自分の財産（特に自宅）等がどのように取り扱われるかの想像がつかず、決断が先送りになるケースも多い
- 第三者支援（承継を含む）の場合でも、例えば、代表者個人が会社に貸している土地や建物の扱い等の見通しにも関心がある
- 入口段階では、一般論としての解説になっても、経営者自身やその財産の今後の扱われ方の概略の説明は必要
- 経営者保証ガイドラインの説明等も改めて入口でしておくといよい

1

支援の種類は
2種類
には大別される

廃業支援

第三者支援

- 社員の再雇用先の検索や、債務超過状態の場合は弁護士の紹介等
- 廃業支援自体の外部プログラムの紹介（中小企業活性化協議会）
- 清算バランスシートの試算や、顧問税理士等を交えた協議の調整役等

- 経営スポンサー等の役割を担ってくれる第三者の検索
- 社内承継や、社員による新会社設立・本業移管等の事業計画支援
- 事業承継等に関する、補助金や支援制度の検索や紹介

2

企業の状態は
債務超過
状態か？

資産超過

債務超過

- 払うものを全て払っても「お金が残る」状態
- 「資産超過が維持できているうちに」ということが、廃業や第三者支援を進める目安にもなる
- 一般論として、一定の時間的猶予もある

- 現実的には、法的整理を視野に入れた廃業も視野に入れる必要がある
- 第三者による支援は、債務超過状態を理解した上での関与や、債権放棄を伴う抜本再生のステージも必要であるため、短期間で簡便に進めていくのは困難を極める

経営改善が必要な事業者に限らず、広範囲の取引先に対して、販路紹介や売上拡大といった本業支援を実施したいという質疑について、考え方の基本部分のポイントをまとめます。

～ 本業支援：重要な“2つの禁物” ～

焦りは禁物

本業支援とは、事業者の売上向上や新規ビジネス創業等を直接的に支援することですが、競合がひしめき価格競争も激しく、地域によっては人材不足や市場縮小に直面している地域中小企業に対して、売上や客数の向上に繋がる提案等を実施するには、本質的な事業者の理解が必要となります。

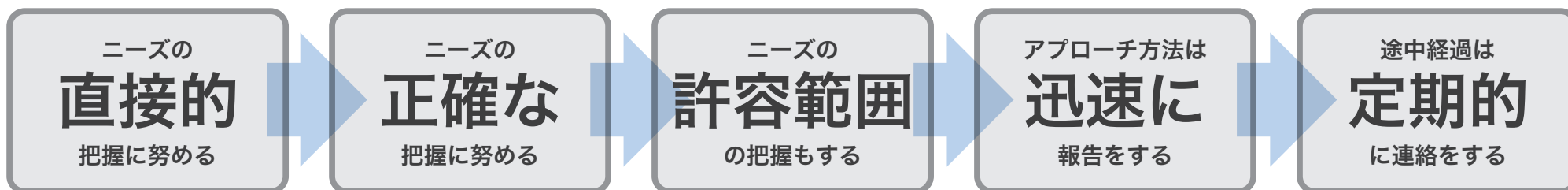
そのため、本業支援は企業の経営改善と同様で、まずは事業者のニーズを傾聴し、段階を踏んで支援することがポイントになります。どうしても短期的に実効性の高い本業支援を行いたいのであれば、業種や地域等をフォーカスして、組織を上げて流通や業界慣例等を勉強するぐらいの覚悟が必要ともいえます。手数料獲得のための押売りに変化してしまわないよう、焦りは禁物です。

丸投げも禁物

本業支援は「外部連携」という形を取っている金融機関も少なくはありません。M&A、補助金、ビジネスマッチング、HP作成等、多くの本業支援関係の事業者も増えてきましたし、外部への案件紹介が貴重な手数料収入になっているケースもあると思います。ここで忘れてはいけないことは、紹介したのは金融機関で、コストを払うのは事業者です。途中経過等を気につけ、事業者に進捗状況を確認したり、トラブルや疑問への対処を積極的に引き受けたりするなど、外部業者に支援を委託する場合でも、適切な継続関与は必要です。

事業者にとって生命線である、販路や売上、主要原材料の仕入れ等、商売の根幹に関わる事案が多いことも本業支援の特徴です。事業者の期待値が高い分、「支援の押売り」や「丸投げ」による無関心な側面が見えると、信頼の失墜も金融機関が想像する以上に深いものになりますので注意してください。

～ 本業支援もオーソドックスなアプローチが基本 ～



- 伝言ゲームは避ける
- 当事者同士で確認

- ミスマッチの防止
- ※ 特にマッチングでは双方に迷惑がかかる

- 価格・仕様・数量
- 機能・代替性等の許容範囲を把握

- 金融機関が直接動くか？
- 外部連携を利用するか？
- 方法や経路は必ず伝達する

- 進捗の如何に関わらず必要
- 金融機関が苦手とする部分
- 案件預かり放置は厳禁

経営改善が必要な事業者に限らず、広範囲の取引先に対して、販路紹介や売上拡大といった本業支援を実施したいという質疑について、考え方の基本部分のポイントをまとめます。

～ 本業支援：企業へのアプローチの考え方 ～

1

ニーズの正確な 把握

- 事業者のことを理解せず一方的な提案をしない（例：ホームページ（HP）がないから売上が上がらない→提携業者紹介）
- 事業者が求めていることを、正確に把握することが最も重要
- 本業支援ツールの販売に傾注して、実際のニーズ把握が疎かになるケースは避ける

事業者のニーズを把握していない段階での一方的な提案は避けたほうがよいでしょう。ニーズは正確に把握しないと、事業者に時間的な負担をかけることにも繋がります。現場からの情報を基に、本部支援部署が企業訪問をしたけれど、ニーズが聞いていたものと違っていた、というケースも散見されますので、ニーズの正確な把握は1丁目1番地です。

2

法令やルールに 着目

- 業界を取り巻く法令やルールの変更に、沢山の本業支援ニーズが眠っていることもある
- 法令やルールの変更を、適時金融機関が把握できるかどうかは、普段の地域密着度による
- これらのニーズは“先行者優位性”が効きやすいので、スピード勝負になりやすい

昨今、運送業では長時間運転に厳しい規制の目が向けられています。反面、これらの規制強化は中間倉庫等のニーズを喚起させる可能性もあり、地域運送業者の中には大手荷主から地域に倉庫建設の依頼を受けている企業もあるかもしれません。土地の詮索、事業性の精査支援等、具体的な本業支援の入口として期待もできます。

3

キーマンに 聴く

- 各業種には必ずキーマンと呼ばれる人がいる（工場長・配車係・店長・バイヤー・資材部長等）
- 本業に必要な具体的なニーズやアイデアは、キーマンが持っていることも多い
- 提携したい企業名や、開拓したい販路のエリア等が実名で聞ける場合もある

社長も自ら営業や製造の現場の最前線にいる小規模企業と異なり、いくつかの部署や営業所を構えるような一定規模以上の企業になると、具体的なニーズが常に社長にだけ偏在していることはありません。「本業」というぐらいですから、実際に本業に従事している方々との接点構築は、有効な本業支援には不可欠といえます。

4

相手の手間を 省く

- 売上増加支援では特にいえるが、商品やサービスに桁外れな“差別化要素”がない限り、単なる紹介や宣伝で大きな効果が得られる可能性は低いといえる
- 販売希望先にも担当者等がいる場合は、相手の仕事の手間を省くようなアプローチが大切

例えば、取引先の食品を量販店に扱ってもらう場合も、バイヤーの実務は販売企画と予算管理で手一杯なことが多く、圧倒的な差別化要素がない限り、単品の売込みだけでは心に響きません。しかし、『地元こだわり商材を複数まとめた販売企画』として持ち込めば、相手が企画を考える手間を一部省く効果もあります。

各地のシンポジウムや勉強会では、支援に必要なスキルをその養成方法についての質問や意見も活発に交わされます。重要と思われるポイントをまとめます。

～ 企業支援に必要な“4つのスキル” ～

1

相手の話を
傾聴
するスキル

- 企業支援は支援現場（企業）のヒアリングに始まる
- 創業した思い、創業前の社長の思い出、会社最盛期の頃の逸話等にも大きなヒントが隠れている
- 傾聴の延長線上に、普段は聞けない「真実」「心の奥底の気持ち」を聞くチャンスがある

「財務分析資料を持参して事業者の課題を指摘して自説を演説して帰る」というスタンスは企業支援とはいえません。中小企業は日々の資金繰りと売上確保に追われてますので、色んなことを聴いてもらう過程で、普段頭の片隅にあった様々な心配事が経営課題として整理されていくことが多いので、傾聴できる力は企業支援の基礎力といえます。

2

現実・事実を
素直に
受入れるスキル

- 財務分析では解り得ない、様々な現実・事実直面した時に「あるべき論」に固執するのは危険である
- 特に要支援企業は経営資源が十分でないため、重要性の高い課題から常に着手できるとは限らない
- 時として「やるべきこと」ではなく「今すぐできること」を優先しなくてはならない現実にも直面する

例えば、下請け中心の製造業の支援において、「あるべき論」は小さくても自社ブランドの育成をしていくという理想があったとしても、経営資源の兼ね合いから薄利であっても、確実に売上に繋がる下請け受注をしなくてはならない局面もあります。精神論だけで会社の運命を一つの理想にかけるリスクを取れないこともあることも経営の現実です。

3

不十分な資料から
推計
できるスキル

- 中小企業は常に必要な資料や数値が、管理・保管されているとは限らない
- 精緻な資料や数値を事業者に幾度も作成を求めて、本業に従事する時間を奪うのは本末転倒である
- 不完全な情報とヒアリング結果・外部の統計資料等を組み合わせ、分析や目標設定をする場面もある

例えば、飲食業等で、顧客属性別や単品別の詳細な売上データを持っている小規模事業者は多くありません。そうなると、手書きの注文伝票の枚数を“客数”としてみたり、ランチ帯の売上は取り敢えず顧客属性を“サラリーマンとする”といった臨機応変で暫定的な対応も、支援の現場で必要になります。

4

物事に
興味
持てるスキル

- 要支援企業には課題が山積しているため、どのような事象でも「悪いこと」「怠慢なこと」にみえてしまう傾向がある
- 現時点では「失敗」と思われることでも、始めた時には「良かれと思って」いたことがほとんどである
- なぜ始めたか？なぜ続かなかったか？善悪の審判ではなく、興味を持って臨むことは重要である

企業支援でとても重要なことは「経営批判の正確性」ではなく、事業者の経営が改善することです。結果として失敗した設備投資でも、その発想やプロセスには経営改善に活かせる強みが内在している可能性もあります。経営状態が悪い場合でも、「批判的視点」で物事をみるより、興味を持つという感性の方が本質を捉えやすいと思います。

各地のシンポジウムや勉強会では、支援に必要なスキルをその養成方法についての質問や意見も活発に交わされます。重要と思われるポイントをまとめます。

～ 企業支援の職員の育成につながる“4つの機会” ～

1

企業実務を
体験
できる機会

- 資金繰り表も、「提出させる」側と「作成する」側では大違いである
- 事務所にいて、お客様や仕入先と社員の方の電話を聴けるだけでも「力関係」が本当に良く分かる
- 重作業・運搬・安全確認等、金融機関にはない経験は業種を問わず「企業実務」の理解を大きく促進する

「資金繰り表」は将来の入金や支払いの予想も加味しなくてはなりません。一方で日々状況が変化する中小企業において、将来の資金の出入りを確度高く予想することの難しさも、実際に企業側として資金繰り表を作成してみると良く理解できると思います。少ない経営資源でやり繰りする様子を短期間でも経験できる機会に勝る養成はありません。

2

定型業務から
開放
される機会

- 頻繁な報告書の作成、表層的な書類の整備等、企業支援と直接関係のない職務に時間を取られ過ぎていないか？
- 融資審査のサポート等に時間を取られ過ぎていないか？
- 企業支援というフィルターを通した、商品販売に時間を取られ過ぎていないか？

企業支援部署の主務は事業者に対して有効な支援を行うことです。また、企業支援部署は営業店舗の役に立つ動きができるかに軸足が置かれることが理想といえますが、定型業務や管理業務に時間を取られ過ぎて、支援部署全体が疲弊しているなどの悩みが寄せられることも少なくはありません。現場に赴ける時間の最大化が職員の養成には必須です。

3

有意義な
交流
ができる機会

- 金融機関内に、必ずしもあらゆる業種の事業者支援について十分な知見・ノウハウがあるとは限らない
- 組織・地域・業種を超えた意見交換や、研鑽機会をより多く創出することはスキル育成には重要である
- 研修やシンポジウム参加も、自組織のネットワーク構築という意味合いも含めた参加が望まれる

「経験がない（少ない）からできない」という悩みを抱えている金融機関の職員も見受けられます。勉強会やシンポジウムへの参加は、知識や知見の補強という意味合いもありますが、同じような悩みを持ち試行錯誤する仲間を作る機会でもあります。他組織の試行錯誤や考え方が、自組織のスキルを養成するヒントにもなり得ると思います。

4

一つの事案を
深耕
できる機会

- ハンズオンで一つの事案に集中できる機会は、企業実務の理解を促進させる
- 特に抜本再生事案のシナリオづくり等、利害関係者が多い事案は短期間で支援スキルを向上させる
- 人的リソース上困難な場合は「特定業種」に特化した担当割り等も、スキル養成に役立つ

一つの事案に深耕して関わることは、企業支援に従事する職員にとっては拠って立つ基礎にもなりうる貴重な経験になると思います。専門家による長期関与が必要な先や、抜本再生時に必要な財務や事業のDD策定作業の補助者等で参加することも有効です。

経営者から本音を引き出したり、強い信頼関係を結びたいが上手くいかないという悩みも、勉強会やシンポジウムでは良く聞きます。その辺のポイントについてまとめます。

企業支援のヒアリングは、そもそも **家宅捜査・刑事捜査** ではありません！

～ 企業支援で望まれるコミュニケーションの取り方 ～

1

相手の話から
出ない
話法の徹底

- 勝手に時間を区切り、社長や会社の話の腰を折って、まとめに入る癖はないか？
- 「要はこういうことですね？」「つまりこうですね？」と話を取り上げていないか？
- 話の冒頭から、こちらの都合や意見を述べることから始めていないか？

企業の経営状態が悪化してる場面等は、特に合理的に問題や課題に早急に対処したいという金融機関側の焦りもあり、「やってほしいこと」「改善してほしいこと」を伝えるという方向に意識が行き過ぎて、気が付けば会社はただ話を聞いて、最後に社長が「がんばります」と返事するだけの対話では、信頼関係は構築できません。

2

勉強はするけど
正解
を持っていかない勇気

- 課題を指摘しなくてはという思いが強く、「正しい答え」を持って行くことにだけ集中していないか？
- 誰しもの目から鱗が落ちるような、「妙案」「奇策」を無理に創造しようとしていないか？
- 「正しい答え」を持って行かないと、会社との信頼関係が構築できないと思っていないか？

企業支援の課題解決に「唯一無二」の答えはありません。多くの場合、事業者や会社と一緒に試行錯誤をして見つけていくことが多く、目標や対応策が変化していくことも珍しくありません。最初から正解を持って行こうとすると相手の拒絶反応も強く、いきなり事業者を受け身になってしまうので、信頼関係構築には繋がり難いといえます。

3

社長や会社の
視野
を想像する努力

- 社長の忙しさ、会社の1日の流れ等を想像した上で向き合っているか？（特に社長も現場に出ている会社）
- 親族が経理をやっている会社もあるが、子育て・家事も合わせ抱える1日を想像した向き合い方をしているか？
- どのような状態の会社でも余程の信義則に反しない限り、一国一城の主への敬意は必要

例えば、社長もハンドルを頻繁に握る運送業だとすると、日中は現場に出て夕方金融機関に対応する日もあると思います。そういう社長の1日を理解した上で、「本当にお疲れ様です」という一言、「今日は1点だけ手短に」という気遣いが「真剣に向き合ってくれている」という信頼を生み出す入口になることが多くあることに留意してください。

ここまでご紹介したものの以外に、皆様から寄せられた知見・ノウハウについて簡単にご紹介します。

事業者訪問前

- 中小企業においては、製造原価と一般管理費の内訳の仕訳が曖昧な場合もあるので粗利益率だけでなく、営業利益率もみると良い（変動費・固定費に分解した限界利益率の把握や損益分岐点分析ができると、より望ましいと思われる）
- コロナの環境下での赤字幅と借入金の増加額が同程度か、借入過大の場合はキャッシュがどこに流れたか仮説を立ててみることも一つの方法である
- 過去数年間の売上高と粗利率をチェックするとともに、販売先・仕入先の構成に大きな変化がないかもみると良い
- 建設業における経営事項審査結果には、元請工事高、許認可状況、施工管理技士や建築設計に係る資格保有者等、多くの情報が書かれている。そのため、事前に入手できれば訪問前に目を通し（事前に入手できない場合は、訪問時に現場で確認）、現場のキーマンから話を聞くだけでも有益な情報を得ることができる
- 商圏の確認を行う際には距離のほか、人口分布、年齢層、ターゲット層、家賃相場等の視点もある

事業者訪問時

- 原価の各費目について、変動費と固定費に分解して把握できると損益の理解が進みやすいので、訪問時に実態を確認しながら振り分けを行ってみる（例えば、運送業であれば、変動費は燃料・備車・高速代・修理代等があり、固定費は、人件費・車両保険（任意保険）・税金（自動車税、自賠責、重量税）・車検代・リース代・減価償却費等、1台あたりにつき多くの固定費が発生する）
- 主取引先（大手企業等）の言いなりの下請けになっていないか、最近の値上げ交渉履歴をヒアリングしてみる（BtoBの取引先だけでなく、消費者相手の小売業等も同様に確認）
- 建設業では、元請先（受注先）から工期や支払条件等の過度な要求はないか、現場代理人が未成工事支出金と売上高（入金）の管理ができているかの視点で見ることにも実態把握の参考になる
- 工事の受注には季節性要因があることや、相応の中小企業でも大型工事の受注が多くなる（工事も集中する）ことがあるため、立替工事高比率や未成工事収支比率等、建設工事業固有の指標については、その決算期だけでなく過去の時系列で見て判断できると、より望ましい（請負工事現況表や資金繰り表をセットで見て、施工中の写真を入手することも一つの方法である）
- 特に最終消費者相手の事業においては、社内で従業員からの声を拾い上げる仕組みや体制は構築されているか、SNS広告やインフルエンサーの活用ができているか、活用しようとする動きはあるかもポイント
- 運送業において、運転手と配車係だけでなく、運行管理者や整備管理者の把握もしてみる

事業者訪問後

- セグメント別（顧客・製品・部門・ルート等）に損益を算出することで、企業の実態により即した支援を進めることができることもある
- 分析のフレームワーク（例；3C（顧客・自社・競合）分析、SWOT分析（内部環境と外部環境の観点から現状把握）、5フォース（業界内での競争、買い手の交渉力、売り手の交渉力、新規参入、代替品）、PEST（政治、経済、社会、技術等の外部環境）分析、バリューチェーン（価値連鎖）分析）の活用も、企業の理解深耕に役立つ
- 飲食業であればタッチパネル注文、運送業であれば車両ごとの採算管理システム、建設業であれば工程管理システム等、IT化・デジタル化の支援を検討してみるのも一つの方法である
- コロナの影響や人口減少による購買力低下の影響等もあり、収益力・労働力の確保も難しい状況となっている。そのため、特に地域の事業者は、事業継続の為には、その地域での存在感・影響力をこれまで以上に求められることになり、地域から支持される為の「企業風土作り」のアドバイスもできるとなお良い

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

付録 本書における用語集



本書における用語集 その1

※ 本書における用語の意味等を解説したものです

用語（五十音順）	意味
現場代理人	請負契約の的確な履行を確保するため、工事現場の運営や取締りを行うほか、工事の施工及び契約関係事務に関する一切の事項（請負代金の変更や契約解除等を除く）を行使することができる者
再チャレンジ支援	中小企業活性化協議会の支援の一つで、収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業や保証債務に悩む経営者等を対象に、弁護士等の外部専門家の紹介や経営者等の再スタートのための支援を実施する施策
実行予算	詳細施工計画を金額に置き換えたもので、原価管理における物差しであり、一般的に、現場の諸条件をよく熟知し、工事を直接担当する工事現場の作業所長（現場代理人）によって実行予算を作成する人が多い
私的整理	法的な倒産手続きを用いずに、当事者との合意に基づいて債務の整理を行うこと
施工管理技士	安全管理やスケジュール管理・品質の管理等、担当する施工全体を取りまとめる仕事であり、施工管理技士の種類は、建築施工管理技士・土木施工管理技士・管工事施工管理技士・造園施工管理技士・電気工事施工管理技士・電気通信施工管理技士・建設機械施工技士の七つがある
第二会社方式	過剰債務を抱えて経営難に陥っている会社から事業継続に必要な経営資源だけを会社分割や事業譲渡によって新会社（第二会社）へ分離することで優良事業の存続を図り、不採算事業・過剰債務とともに残された旧会社を清算するなどの事業再生手法
DES	「Debt Equity Swap」の略称、既存の借入金の一部を株式に切り換える手法
DDS	「Debt Debt Swap」の略称、既存の借入金の一部を資本性借入金に切り換える手法
DIPファイナンス	「Debtor in Possession Finance」の略称、再建型の法的手続きや私的整理手続き中の過大な債務を抱える企業に対して、資金繰りの維持等の目的で金融機関が新規の融資をすること

本書における用語集 その2

※ 本書における用語の意味等を解説したものです

用語（五十音順）	意味
中小企業活性化協議会	中小企業の活性化を支援する公的機関として47都道府県に設置されており、地域のハブとして、金融機関、民間専門家、各種支援機関と連携し、「地域全体での収益力改善、経営改善、事業再生、再チャレンジの最大化」に取り組む組織
配車係	配車とは、必要な場所へ車の割り振りを行うことであり、運送業における配車係とは、自社で請負った仕事を各ドライバーに適切に振り分ける係のこと
抜本再生	本書では「債権放棄」や「資本性借入金」を用いた再生手法のこと
バリューエンジニアリング	製品やサービスの「価値」を、それが果たすべき「機能」とそのためにかける「コスト」との関係で把握し、システム化された手順によって「価値」の向上を図る手法
ビジネスモデル俯瞰図	「事業を俯瞰」して収益の仕組み・商流・資金等の流れを「見える化」する図表
法的整理	法的な倒産手続きを用いて、債務の整理を行うこと
ポストコロナ事業	「早期経営改善計画策定支援事業」（通称：ポストコロナ持続的発展計画事業）の略称
庸車	荷主の貨物を引き受けた運送事業者が、他の運送事業者に依頼して代わりに輸送してもらうこと
405事業	「経営改善計画策定支援事業」の通称
REVIC	「株式会社地域経済活性化支援機構」の略称



金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

『業種別支援の着眼点』

2024（令和6）年3月（追加）

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

目次

8	製造業	…	2
9	サービス業	…	15
10	医療業 (小規模クリニック)	…	22
別冊	教えて、ノウハウ先生	…	30
付録	本書における用語集	…	32

『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月

8 製造業

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

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

中小製造業の目利き（決算資料編） その1

製造業

決算資料編

会社を訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。

製造業といっても製品や生産体制等の幅が広いこともあり、事業者支援の初動における着眼のポイントをまとめます。

1

売上総利益

- 同業他社の業界平均に必ず着目し確認
- いくつかの加工業種が売上高に混合しているような場合は、大まかに加工業種ごとの生産割合をヒアリングしておき、その比率で業界平均を事前に算出しておく
例：板金加工70%、塗装加工30%であれば、それぞれの業界平均を調べて、比率を算出しておく

製造業は、建設業と同じで“モノ（現場）とそこから生み出した利益”が重要となる業種です。支出の大半が製造原価に関わる費用であることから、売上総利益にまず注目します。また、特に中小規模の製造業は、大手メーカーとは異なり、技術面の研究開発や製品開発に多額の費用をかけている企業は少なく、自社の設備や人的資源を駆使して、「売上からどのくらいの“利益”を生み出すか」が、事業活動の源泉になります。「受注して何割くらい儲かるか」が会話の中心になることも多く、事前の段階で業界平均とともに把握することは重要といえます。

2

売上原価 (製造原価)

- 材料費・労務費・外注費・経費の“割合”に着目
- 労務費の中の従業員給与・雑給（パート向け）に着目
- 同業他社の業界平均も押さえるが、個社ごとに受注・製造の形態で原価構成が異なるため、あくまでも参考程度に留めておく
- 大まかな生産体制が読み取れる大切なプロセス

売上原価（製造原価）で注目するのは、原価全体の多い少ないではなく、各費目の“割合”です。例えば、材料費や労務費が少なく、外注費の割合が大きな原価構成の場合、受注した仕事の多くは、更に細かな加工工程に分けて外注しているので、外注先とのネットワークが生産の源泉になっていると類推できます。反対に、労務費の中で“生産部門の給与や雑給”の比率が高い場合は、自社における製造や加工が中心となっていることが類推されるので、労務管理の体制整備等も着目するポイントです。

また、材料費がほとんど計上されていない場合は、メーカーから材料を支給され加工のみを請け負っているなど、生産体制や事業モデルを類推できる手掛かりとなる情報が、売上原価の内訳には含まれています。

3

固定資産台帳 (含 リース資産)

- 必ず入手し確認する（製造業・建設業・運送業では必須）
- 建物や付属設備だけではなく、機械類に着目
- 取得年月日にも着目
- 特殊機械＝その会社の“得意技”であることも多い

固定資産台帳は、現場職員が目利きをする上では“大きなヒント”になります。生産設備は利益を稼ぎ出す源泉です。そこには機械の名称等が記載されています。機械の名称・型番をインターネット等で調べると、機械の用途や性能が分かるのみならず、工場内での使用状況を撮影した動画に巡り合うこともできます。高度な専門知識がなくても、訪問予定先の企業がどのような作業をしているかなどを予想することもできます。

中小製造業の目利き（決算資料編） その2

会社を訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。

製造業といっても製品や生産体制等の幅が広いこともあり、事業者支援の初動における着眼のポイントをまとめます。

$$\boxed{4} \quad \boxed{\text{固定長期適合率}} = \frac{\text{固定資産}}{\text{固定負債} + \text{自己資本}} = \boxed{100\%以下が目安}$$

製造業では、生産設備（機械のみならず建物や敷地を含む）の投資規模について、財務的観点からみた健全性に着目することも重要です。固定長期適合率が100%以下ということは、金融機関から調達した長期資金と会社が蓄積した自己資本で生産設備を賄っていることを示しているため、訪問前に確認しましょう。但し、下記の点については留意が必要であり、加減算が必要となる場合もあります。

留意点 その 1 固定負債(長期借入金)に運転資金が入っていないか？

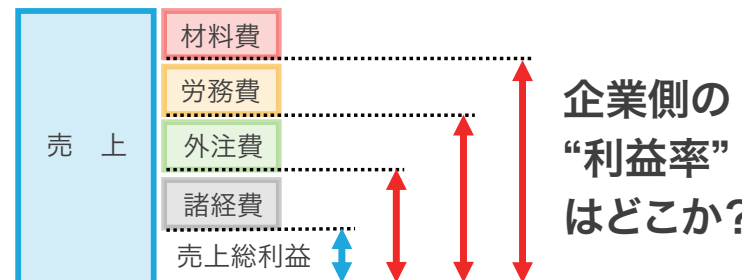
設備投資資金は長期借入金、日常の事業運営に必要な運転資金は短期借入金、と明確に区別して調達している会社は、現実的には少ないと思われます。運転資金も設備資金も全て長期借入金で調達している企業も多くみられます。そのような会社の固定長期適合率は、過少に算出されることもあります。従前の融資関係資料や訪問前の経理担当者への聞き取りにより、借入金の使途を確認できる場合は、それらを基に固定負債のうち設備投資資金と自己資本の合計で再計算することも有効です。

留意点 その 2 固定資産の内訳を確認してから計算したか？

計算の結果、固定長期適合率が100%以下であったとしても、固定資産の内訳を確認しましょう。製造機械や工場・倉庫以外を含む場合もあります。極端なケースでは、機械設備や工場の簿価は少額で老朽化がみられ、多額の子会社株式や事業外の車両等で固定資産が構成されていることもあります。表面的な目安だけで判断するのではなく、財務分析も多角的な視野を持つて行う必要があります。

利益率 という着眼点

製造業の経営者との会話の中で“利益率”という言葉が出てくるのが頻繁にあります。金融機関が想像する“利益率”は売上総利益率を指していたとしても、企業の捉えている利益率は異なっている場合があります。実際の売上総利益率と企業が説明する“利益率”が相違する場合は、“企業の捉えている利益率”が売上からどの費用（材料費・労務費等）を控除した利益により算出したものか確認しましょう。捉え方の違いを修正してもなお数値に大きな差異がある場合には、企業の利益把握（原価管理）に課題が内在している場合もありますので、大切な着眼点です。



中小製造業の目利き（訪問時編） その1

製造業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けば良いか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

1

生産体制の確認

- **労働集約型** 人手が介在する技術や小型機械の操作等による加工・製造が中心（例えば、革製品の製造や、機械化が困難な伝統工芸品等の製造など）
- **資本集約型** 自動化等を基軸とした機械設備による加工・製造が中心（一定の段取り替えやプログラミング変更、加工時の補助等・検品作業を除いて、その大半が機械化・自動化されている）

製造しているモノやサプライチェーンのどの段階を担っているかなどにより、個社ごとに生産体制は異なります。例えば、金型製造や板金加工と一括りにされていても、取扱う材質・サイズ・用途等が、会社の生産体制の設計に大きな影響を与えます。会社訪問時に財務的な課題への質問や工場の最新設備の見学に終始してしまう傾向がありますが、まずは生産体制が労働集約型か、資本集約型かを確認するようにしましょう。どちらの生産体制かによって着眼の力点が変わる部分がありますので、代表的なポイントを以下にまとめます。

労働集約型の場合

社員定着率

パート比率

多能工化の状況

人材に関する
着眼点を中心

資本集約型の場合

設備の性能

設備の状況

工場の余剰スペース

設備に関する
着眼点を中心

労働集約型の例としては、“手作りの高級靴”の製造業であれば、付加価値が高い分、誰でもすぐに作れるわけではなく経験により技術が培われていくので、社員の定着率（勤務年数）が重要になります。そして、人の手を経るといっても補助作業についてパート従業員を活用するなどして生産効率に目が向いているか、多能工化を進め、熟練者への技術や知見の偏りを補う対策をしているかなどが着眼点になりやすい傾向があります。

一方で資本集約型の例としては、大手メーカーの下請けとして、部品や部品の一部を加工するような製造業です。最も川上にいるメーカーの最終完成品の生産計画から逆算して、川下の中小製造業に部品のオーダーがくることとなります。「1分で何個生産」「緊急時の在庫として常に2週間分を集積」など細かい指示により生産するため、設備の性能・可動状態の維持、生産余力（余剰スペース）等が事業展開に大きく影響します。

人材
という着眼点

製造業は専門性が高く、特に中小製造業は“職人技”や“名人芸”と呼ばれる属人的な技術に支えられている傾向が強いです。金融機関の評価シートに「他にはない技術が元請に評価されている」と記載される一方で、債務超過や薄利が続く企業もあります。

深い専門知識がない中で技術の希少性を判断するのは難しいですが、右のような質問をすることが効果的です。

技術の高さの目安

この工場一人前になるの
にどのくらいかかるのか？

特に労働集約型生産体制の企業では、一人前になるまでの期間の長短から技術の希少性が、ある程度類推できることもあるほか、その期間と社員の勤務年数を比較することで修練度の目安になります。

中小製造業の目利き（訪問時編） その2

製造業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けば良いか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

2

生産形態の確認

- 受注生産が中心か？（注文を受けるごとに、仕様に合わせて生産）
- 見込生産が中心か？（注文や販売を予想し、自社の判断で作り置き）
- 個別生産が中心か？（1回の受注や生産指示で、1つまたは少数の製品を生産）
- 連続生産が中心か？（一定のロット数等を基準に、反復的に生産）

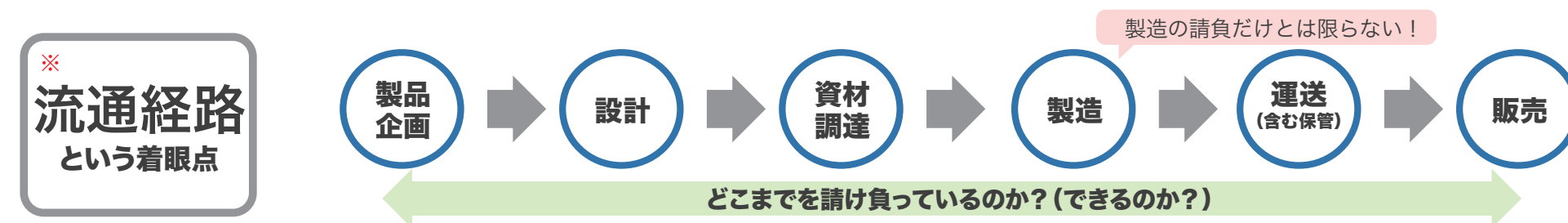
例えば、「船舶の動力用の部品を作っています」という場合にも、それをどのような形態で生産しているかの理解が必要です。動力装置のうち頻繁に消耗する部分の部品を生産している企業であれば、売上（注文）が一時的に減った場合も、今後のニーズを見込んだ在庫を保有しておくために工場の稼働を維持する必要があります。売上が落ちていくから「販路開拓を下さい」と指導しても、工場に生産余力がない場合もあります。

3

製造業の流通経路の確認

- 自社完結型か？
（メーカーや製造小売のように、製品企画・設計・資材調達・製造・運送・販売の機能の多くを自前で保有）
- 下請中心型か？（製造業の流通経路のどの範囲を請け負っているか）※
- 流通段階のどこにいるのか？（一次下請け・二次下請け等）
- 材料の調達先はどこか？（自社調達か・元請支給か）

例えば、「金型加工と金属プレス加工をする会社です」という場合にも、金型の設計まで行っているのか、設計図に則って加工のみ行うのか、材料は元請企業から支給されるのか確認が必要です。「自動車メーカーの部品です」という場合にも、メーカーに直接納品するのか、組立製造する部品メーカーに納品するのかなど、流通経路の把握は初動で押さえないポイントです。特にビジネスマッチング等に活かせることから、上記項目程度の理解は大切といえます。



下請型の企業だからといって、製造の一部だけを請け負っているとは限りません。製品の企画は元請企業が行い、設計から運送・保管までを請け負う場合もあれば、全ての部品の供給を受けて組立のみ請け負う場合もあります。取引先から外注先を紹介してほしいとビジネスマッチングの依頼を受けた場合も、その取引先にも外注を受ける企業にも“運送”の能力がなければ、いくら技術面で相互に親和性があったとしても上手くいかないケースもあります。また、一般に流通経路の機能のうち広い範囲に対応している企業は、発注元から“外せない”重要な存在である場合が多く、設計料や保管料、資材調達・運送の費用といった製造に直接関係しない部分で収支コントロールができる要素も内在しており、事業性を把握するための大切なポイントといえます。

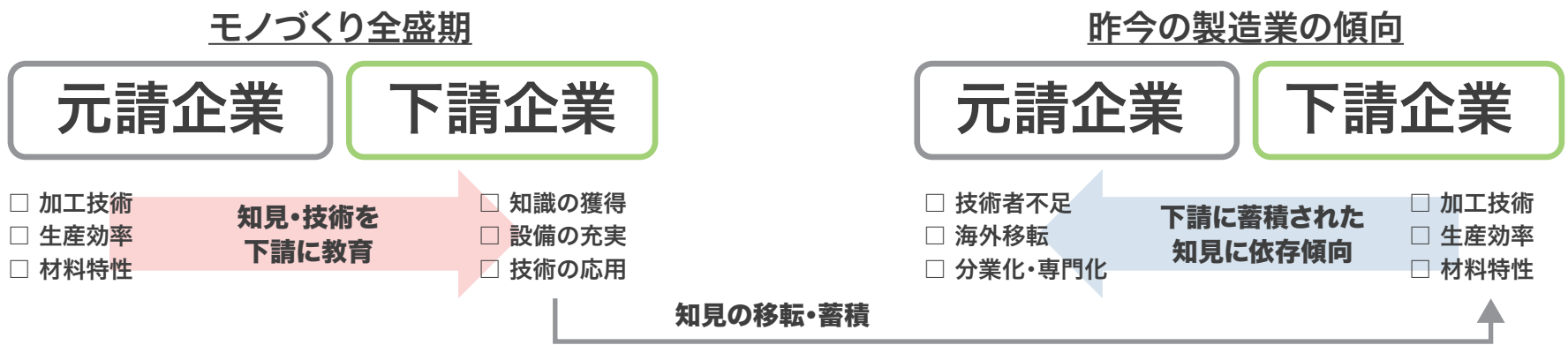
中小製造業の目利き（訪問時編） その3

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けば良いか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

4 元請からの依存度（信頼度合）の確認

- 下請中心の企業では特に着眼したいポイント
- “元請への依存度”ではなく、“元請からの依存度”（信頼度合）の確認
- どのような内容において“依存”されているかをヒアリング
- “最近では元請から聞かれることの方が多くなっていませんか？”といった会話の切り口

従来から、下請の中小製造業といえば”元請の業績“に依存した事業であることが多いのですが、昨今は、製造の国内回帰の潮流が見られる中で、“元請からの依存度”（信頼度合）が事業性を左右するような傾向も見え始めています。では、“元請からの依存度”とはどのようなことを指すのでしょうか。



モノづくり全盛時代には、元請企業の技術者は、下請企業にとっては“何でも知っている先生”でした。また、企業城下町において、どの下請工場がどのような技術を有しているのかについても詳しく、その指導力で下請企業の技術が向上するのみならず、下請企業同士を結びつけるハブのような存在でもありました。しかし、時代は変わり、生産・技術の海外移転や元請企業内部の仕事の分業化・専門化が進み、ノウハウの希薄化が進みました。

一方で、下請企業には過去に元請企業から指導を受けた基礎知識や技術が移転して蓄積されており、昨今では、元請企業から古参の下請企業に「設計図は描いたのですが、これは加工できますか？」といった質問があることも珍しくありません。金融機関で想像しやすい例えでいえば、ベテランの融資課長や検印席といった人材が少なくなったことに似ています。“知識（理論）と実務の差”を埋める役割を果たしているような中小製造業は、国内回帰が進む昨今の傾向からみると、有望な事業性を有している可能性もあります。

下請に残る知見・技術例

材料知識

- 加工時に加える熱の加減
- 設計内容に適した材料（耐熱・耐油・耐酸等）

加工知識

- 生産性の高い加工技術の選択（曲げ加工、プレス加工等）
- 加工時・加工後の耐久性等の知識

中小製造業の目利き（工場見学編） その1

工場見学といえば、会社に案内されるまま工場内を見て回る中で、矢継ぎ早に色々な機械の説明を受け、聞きなれない言葉や機械音に圧倒されてしまい、結局何も目利き判断に結びつかなかったというケースも数多くあります。ここでは、専門知識が少ない金融機関職員が見学の際に目利きを行う初歩的なポイントを紹介します。

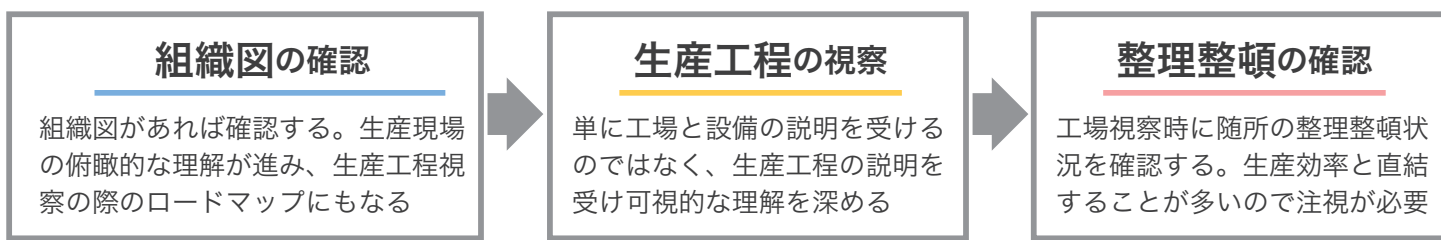
1 在庫の確認

- 在庫の多寡を財務諸表だけで判断しない（在庫はビジネスモデルで決まることもある）
- 在庫の多寡を金額だけで判断しない（数量×単価）
- 数量が減っていても材料単価が高騰している場合もある

生産形態と在庫の関係	連続生産形態 生産ロットがあり連続で同じ製品を生産する	個別生産形態 1つずつ製品を個別に加工していく形態	定点発注 ^(*) と在庫の関係	(*) 定点発注 在庫が一定まで減少したら定期的に発注をするなど発注点が明確なものを指す
見込生産形態 需要予測をして工場の判断で生産する形態	業種例：製造小売 (在庫注視のポイント) 在庫：廃版品の原材料 主力商材の材料 原材料の消費期限	業種例：伝統工芸品 (在庫注視のポイント) 在庫：高価な原材料 高騰する材料 大量の製品在庫	定点発注あり	業種例：包材・薬品・油脂 (在庫注視のポイント) 一定の発注点が存在する場合は、発注量の見直しや保有在庫量など定量的な管理の徹底で、一定の改善が可能な場合もある
受注生産形態 注文がきてから内容に沿って生産をする形態	業種例：部品・食品製造 (在庫注視のポイント) 在庫：主要原材料在庫 過剰な仕掛品 原材料の消費期限	業種例：試作・高級品製造 (在庫注視のポイント) 在庫：高価な原材料 多様な材料在庫 不良な材料在庫	定点発注なし	業種例：原木・革・希少金属 (在庫注視のポイント) 良材なら即購入の傾向が強く、資金化も容易という過信から過剰化する倉庫の縮小や財務的助言などしか打ち手がないことも多い

2 生産形態の確認

- 生産現場の視察はポイントを押さえて行う
- 漠然と見学するだけでは何も理解できない



組織図の確認
組織図があれば確認する。生産現場の俯瞰的な理解が進み、生産工程視察の際のロードマップにもなる

生産工程の視察
単に工場と設備の説明を受けるのではなく、生産工程の説明を受け可視的な理解を深める

整理整頓の確認
工場視察時に随所の整理整頓状況を確認する。生産効率と直結することが多いので注視が必要

中小製造業の目利き（工場見学編） その2

工場見学といえば、会社に案内されるまま工場内を見て回る中で、矢継ぎ早に色々な機械の説明を受け、聞きなれない言葉や機械音に圧倒されてしまい、結局何も目利き判断に結びつかなかったというケースも多々あります。ここでは、専門知識が少ない金融機関職員が見学の際に目利きを行う初歩的なポイントを紹介します。

3 5秒×10回診断

- 1人の工員の作業に注目する
- 注目した工員の作業を5秒ごとに見る、を10回繰り返す
- “直接作業”を行っている回数を数える
- おおむね10回中6～7回以上“直接作業”に従事していれば、初見としては“良し”とする

工場の生産改善提案は、深い現場知識や経験がないとできません。一方、取引先の工場における生産効率の状況がある程度推し測る方法があります。洋服の縫製工場であれば、工員がミシンで縫製をしていることが“直接作業”になり、図面を確認したり、モノを探したり、隣の工員と打合せをしたりすることなどは間接作業になります。一般論として、直接作業に従事する時間が長いほど“付加価値”を生み出していることになります。いつ見ても必ず直接作業に従事しているのが理想ではありますが、大手企業の工場のような高度な生産管理や設備投資を行えない中小企業においては、抜き打ち的に特定の作業を10回見て、6～7回直接作業に従事していれば、初見としては良しといえます。また、売上不足の工場を見学し、高い割合で直接作業に従事している場合、新規取引先を紹介しても直ちに仕事を受ける余力が見出せない可能性もあり、生産改善等の打ち手に関する方向性の検討に影響する場合があります。

4 日付と修正に注目する

- 工場の資料には日付がたくさんある（作業指示書・伝票・伝言メモ・品質管理報告・機械点検表等）
- 見学日を中心として、過去・未来にどのくらい日付のバラツキがあるかに着目する
- 作業指示書や伝票等の印刷物が、手書きで修正されている度合いを見る
- 材料・製品に添付された紙類、ホワイトボードに貼られている紙類や伝言メモに着目する

工場見学の初心者の方は、工場内に点在する“日付”と“手書き修正”に注目しましょう。例えば見学日が5月15日であるとして、加工前の材料や出荷前の製品に添付された伝票の納期が前週や4月のものが多い場合は、生産の遅れが頻発しているかもしれません。逆に、納期が7月や8月の製品の加工をしている場合、生産に相当な日数を要するものでないのであれば、足元の受注が少ないために、かなり先の仕事をしている可能性もあります。また機械点検表の点検サイクルからは設備保守能力を、引継ぎの伝言メモが昨日のものなのか1ヶ月前から放置されているのかで情報共有・管理のレベルを、ある程度類推できます。

また、工場にある様々な印刷物は手書きの修正がされていることがあります。日付・寸法・材質・数量等にどの程度“手書き”で修正が加えられているかに着目してみましょう。修正が多発している場合、発注元に振り回されて作業予定や生産計画が頻繁に変更することになっていたり、社内の情報伝達に問題があったりするのがわかるかもしれません。一方、直前の生産変更や特急注文にも柔軟に対応する能力を、発注元から評価されている可能性もあります。

決算書と工場

事前の決算分析は大切なプロセスではありますが、財務分析で先入観を持ってしまい、時として現場で得られる情報から目利きすることを阻害する場合があります。定量面と定性面の目利きのバランスに注意して下さい。

注意すべき例 煩雑な工場

決算が良い 決算が悪い

- 整然としていない状態を、“活気がある”と捉える
- ロスや規格外品の多さが、“忙しさ”に見える
- 整然としている状態を、“受注不足”と捉える
- “忙しさ”の様子が、非効率な生産現場に見える

中小製造業の目利き（マッチング編）

製造業

マッチング編

製造業では、販路や外注先の紹介ニーズが、本業支援でも経営改善のフェーズでもあります。しかし、板金をしてくれる先、塗装をしてくれる先、梱包をしてくれる先のような漠然としたニーズを情報共有しても、思うように進みません。ここでは押さえておく良い基本的な着眼点についてまとめます。

1

サイズ

という着眼点

- 加工が得意なサイズ感、製造してほしい部品の寸法などを確認する
- 板金・金型・切削などの金属加工や、木材加工などでは特に重要になるのでチェックが必要
- サイズとともに、加工や扱いが得意な材料の種類などもヒアリングすると良い（重要）
- 保有している設備によっても、得意不得意や限度があるので、しっかりと確認する

2

数量

という着眼点

- 外注先の探索では、どの程度の数量を依頼したいのかをしっかりとヒアリング
- 数量は1日単位など具体的な発注単位で聞き、また繁忙期・閑散期も同時に聞く（重要）
- 販路開拓の場合は、生産できる数量は必ず押さえる（大量生産が得意か？多品種少量が得意か？）
- 販路開拓の場合は、所有設備の性能なども合わせて発信できるようにする

3

エリア

という着眼点

- 対応できる販路の範囲、探索したい外注先の範囲を必ず聞く（具体的に範囲を表現できるようにする）
- 金融機関が思っているよりも、かなり対象エリアが広い場合、狭い場合があるので注意する
- 対象エリアが広く営業範囲を超える場合でも、金融機関同士の横方向のネットワークや自治体の産業振興センターなど見落とししている情報がないか留意する
- 対象エリアが流通団地内など極めて狭い場合でも、会社規模や通常業務の煩雑さの関係等で会社単独で対応しづらい場合があるなど、企業特性を理解して対応する（必ずしも会社が怠惰なわけではない）

4

配送

という着眼点

- 製品の配送は誰がやるのか？自社配送機能はあるのか？外注先や販路先に依頼したいのかを必ず聞く
- 配送は自社でトラックなどの配送車を持っているのか？自社が頼んでいるチャーター便なのか？メーカーの定期集荷便に依存しているのか？など配送体制を必ず聞く
- 配送頻度・集荷時間など“時間的”な配送体制も必ず確認する
- 販路開拓や外注先探索の商談で最も見落としがちで、最終段階で「配送がつけられない」という理由で破談になるケースもあるので、マッチングの際は、ヒアリングの初期段階で必ず押さえる

工場

の生産改善

製造業の経営改善計画書などを見ると様々なアクションプランの記載があると思います。アクションプランの確度を判断する時の1つの目安は“シンプル”で“具体的か？”ということがあります

工場は常に 音との戦い

- 機械の音、空調の音、工場には音が鳴り響いている
- 大きな音の中、工員は目の前の作業に集中している
- 具体的でシンプルな生産改善の打ち手でないと、視覚的にも聴覚的にも狭窄状態にある生産現場では対応ができない
- シンプルな作業単位のアクションプランの記載があるということは、会社も専門家もそこまで掘下げた証拠でもある

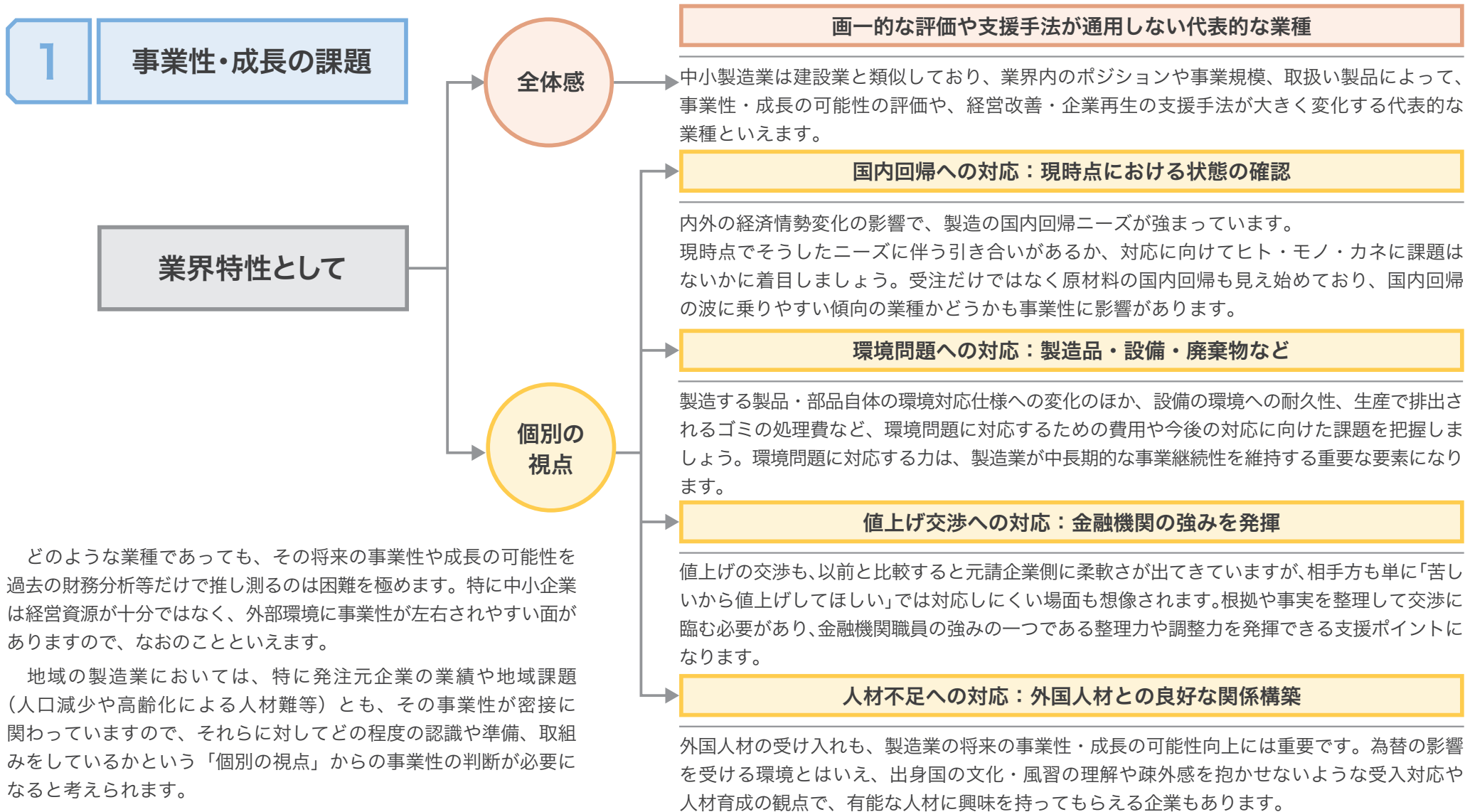
中小製造業の目利き（将来の事業性・成長の可能性）

製造業

事業性

ここでは、将来の事業性や成長の可能性について考えていきます。

製造業といっても、製造小売業から加工に特化した企業まで幅広いため、これらに共通する着眼点をまとめます。



中小製造業の目利き（参考事例） その1

製造業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商13億円、社員数120名
- 製造と小売（直営店）を兼ねる鞆製造業
- 首都圏の販路への生産能力を超えた急速な販売拡大による生産・販売構造の破綻とリーマンショックの影響を受けた経営危機
- 製造拠点は地元、販売の主軸は首都圏という二重構造

2

着目したポイント

- 直営工場の生産性は決して悪くなく、単純な生産性改善のみによる業績改善は不可能と判断
- 材料である“革”は環境意識の高まりもあり価格が高騰し、良質な革の確保も年々困難になっていた
- 製造以外の製品物流、革の調達方法、製品の販売方法を含めた総合的な改善が重要と判断
- 資金繰りのために実施していたファクトリーアウトレットセールの見直しが必要

3

金融機関としての支援

- 当時の経営資源を超えて販売を急拡大していた矢先にリーマンショックの影響による大幅赤字に直面し、各部門が大混乱に陥っていたので、製造・調達・営業・財務部門を集めた経営会議をファシリテートするところから開始
- 経営者は全体を見渡した判断が必要となるため、販売促進や在庫管理、設備更新に利用できる“資金量”を毎月の業績から分析し、特に繁忙期に向けた対策等を迅速・正確に行えるように情報提供・提案した

4

支援後の経過

- 縮小均衡策をとらず積極攻勢を主軸とした経営方針を立案した。工場の生産余力が限られる中で付加価値を最大化するために、直営販路の拡大を中期的（5年程度）な目標に掲げ、そこに至るまではCF最大化のために、物流拠点の集中や、工場生産の直営販路の流通製品への集中に向けた改善等に着手
- 支援開始前に30%弱だった売上総利益率が現在では45%前後まで改善し、一時は経営破綻も覚悟したもののコロナ禍後も黒字を確保しており、骨太な企業に生まれ変わった

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

経営の窮境に陥るまでは表面的には成長著しい企業に見えており、派遣された時も半信半疑のような状態でした。地域において非常に有名な企業のため、単純な人的リストラ等で一時的な損益改善をしたとしても、業界内での風評の蔓延による業績不振の長期化等も想像されるので、対応には細心の注意が必要でした。事業計画を検討する過程において、単に部門損益等を並べて比較するような段階では、拠点の閉鎖や人員削減をすることの方が合理的な整理とし易く、私自身もそちらに気持ちが流れがちでした。

当時の社長からは、「守ると攻めるで五分五分なら攻める方を取りたい」と言われ、理由は、先の見えない籠城戦（縮小均衡）では社員の気持ちが持たないだろう、ということでした。財務分析や数字の積上げだけでは見ることのできない、経営者の決断をすぐ隣で体感できたことで、その後の企業支援に対する考え方、経営者に対する接し方を大きく改めることができました。

中小製造業の目利き（参考事例） その2

製造業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商約1億円の老舗の牛乳・乳製品製造加工販売業
- 地域の宅配や学校給食、飲食店等への配送、直営店による小売等幅広く事業を展開
- 牛乳離れによる売上減少、学校給食についてはリスク回避の観点から他社製品への切替え等で業績悪化
- 後継者が、自社ブランドの強化や新事業の開発、他社とのコラボ開発等に取り組んでいた

2

着目したポイント

- 老舗の挑戦としてメディアへの露出も増え、地域内外の認知度向上（地域外の若者への訴求）していた
- 学校給食を他社製品へ切替えたことにより、自社工場での生産量が減少し、稼働率に余力があった
- 経営層は事業全体の管理や計数管理が弱く、事業承継を含め中長期的な経営について具体性がなかった
- 新事業に注力していた一方で、利益の良い既存事業（地域への宅配）に力を入れていない

3

金融機関としての支援

- 資金繰りの安定を図るため、公庫と民間金融機関との協調融資で早期に対応
- 社長と後継者の父子関係間に入り、お互いから事業や将来に対する思いや不安を聞き、状況を整理した
- 長期的な収益力改善の必要性から、専門家の支援を受けつつ、事業承継計画を策定
- 収益改善を具体的にするため、「儲かる商品は何か」を後継者に伴走して検討
- 金融機関、商工会、事業承継引継ぎ支援センター、信用保証協会による連携支援体制を構築

4

支援後の経過

- 「資金繰り」が安定したことで、本業の改善に集中できる環境となった
- 経営層の不安が、事業承継計画により整理できたことで、中長期的な経営改善の礎となった
- 生産量の増大（稼働率の向上）に向けて、「学校給食の自社製品回帰・地域の宅配増加」という方向性
- 今後は、事業全体の方向性を検討しつつ、安定した収益が確保できるように企業経営に伴走していく

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

同社は長らく厳しい状況にあったものの、地元老舗メーカーとして懸命に取り組んでいた。中長期的な改善が視野にある中で、前任からは「事業承継については積極的ではない」と聞いていました。実際に社長と後継者にお会いすると、それぞれが「事業承継を考えたくても、経営が厳しい状況で引き継がせてよいのか。迷惑をかけるのではないか」といった葛藤をされていることがわかりました。近い間柄だからこそ、相手を思い「重要なことではあるが、触れてはいけない話」になってしまったのではないかと感じました。

経営面では、食品衛生が声高に叫ばれる中で、学校給食等はリスク回避策として、他社製品への切替えを進めてきたものの、逆に、①工場の稼働率が低下していることがわかりました。また、売上高を確保したい思いで、新事業に注力した結果、②既存の「儲かる商品」（地域の宅配）の営業活動が手薄になっていたことの可能性がみえてきました。そして、後継者からは、これまで誰にも相談したことのない悩み等も語っていただき、心が晴れたと言っていただきました。事業の理解を通じて、事業者との関係性も深まり、表層的な悩みや支援から一歩踏み込んだ形で、「真の相談」を受け、課題解決に向けた取り組みに向けた事例となりました。

中小製造業の目利き（参考事例） その3

製造業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商10数億円、社員数140名
- OEM生産100%の木製家具製造業（取引先80社）
- 木工切削、木材積層技術によるデザイン性の高い、複雑曲面の木工製作が可能
- 販路は国内施設向け取引先95%、海外家具メーカー5%

2

着目したポイント

- 国内家具需要は「安価、機能性重視」にあり、当社の持つ高い技術力を活かせる製品需要が少なく、当社の技術力を収益に反映できない状況が続いていた
- プロダクトポートフォリオが国内の施設用椅子・テーブルに偏りすぎていたため、収益力が低い仕事を数多くこなすような状態に陥っていた
- 当社の高い技術力を活かし、収益力向上を図るためには、木工家具について「財産としての価値が高い」「本物志向」「デザイン重視」と考える「海外の高級家具メーカー」との取引拡大に可能性

3

金融機関としての支援

- 高級家具の本場である「北欧市場」にターゲットを絞り、行政等と連携して市場調査として、「北欧の家具製造企業の課題調査」を行うことを提案
- 現地の課題として浮き彫りとなったのは、「北欧マイスター職人の引退による工場の小規模化」及び「アジア市場への流通問題」、このため北欧4各国へ渡航する「販路開拓計画」を策定、北欧のメーカーへ直接アポイントを取り、CEOとの直接面談の実現まで支援した

4

支援後の経過

- 海外販路開拓の支援の成果として、北欧中心に海外取引先が増加、支援開始前には、5%程度の海外受注割合が30%まで増加し、収益力が改善された
- 当社の高い技術力が認められ、世界的に著名なメーカーや施設から受注が飛び込むようになり、「世界のOEM」地位を確立するまで成長、今後、市場ニーズの高い「木工素材販売」の新事業を検討

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

当社の担当として派遣された際に驚いたのは、人口わずか数千人の小さな田舎町に、高度なCAD/CAMのプログラミングを持ち、5軸のNCルータを操り、どんな複雑なデザインでも再現してしまう木工技術を持つ企業が埋もれていたことでした。町の中核的企業であり、高度な技術力を持っている割には収益性が低い点に疑問を持ちました。実際に数日間、工場に入らせてもらい、生産工程や製品のプロダクトポートフォリオ等を調べたところ、高い技術力が活かされる受注割合が多くないことがわかりました。そこで、収益力の高い受注を増加させるために「海外販路開拓」の支援を行いました。

社長からは「いままで当社の技術力を理解しようとする金融機関の職員はいなかった」と言われ、金融機関は製造業を決算書だけで判断するのではなく、技術力や生産性、生産品のトレンド、バリューチェーン等あらゆる側面から事業性を評価することが必要ではないかと話していただきました。

この仕事を通じ、「もっと自社の技術や生産現場を見てもらいたい」という製造業の経営者の本音を学びました。

『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月

9 サービス業

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

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

中小サービス業の目利き（訪問前編）

注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

サービス業
訪問前編

会社を訪問する前に把握しておきたい、サービス業の特性に関する位置関係についてまとめます。
サービス業といっても非常に広範な業態を含むので、業態によって着眼するポイントも大きく異なります。
代表的なサービス業がどのような業種と類似点があるかをまとめます。訪問前に関連性の高い業種の着眼点も合わせて活用するとよいでしょう。



中小サービス業の目利き（決算資料編）

注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

サービス業
決算資料編

会社を訪問する前に、着目してほしい財務諸表やそれに付随する経営指標などについてまとめます。
サービス業といっても業種の範囲が非常に広いので、特に着目したい共通部分についてまとめます。

1

売上高営業利益率 （本業収益力）

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

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

2

売上高の傾向

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

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

売上高と人件費の関係も見てみる

人 件 費
売 上 高

の傾向をみる

～大きな変化がある場合～

- 人気社員の退社（入社）
- 評判やサービスの悪化（良化）

の可能性

3

当座比率 （現預金+売上債権）÷流動負債

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

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

中小サービス業の目利き（訪問時編） その1

注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

サービス業

訪問時編

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

1

人材の内訳

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

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

2

売上高の傾向

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

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

物販代表例

健康食品・サプリメント・ヘアケア商品

副業代表例

同業へのコンサルタント業・代行業（例：運転代行）

3

顧客情報管理の把握

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

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

中小サービス業の目利き（訪問時編） その2

注：宿泊等の大型装置系サービス業を除く

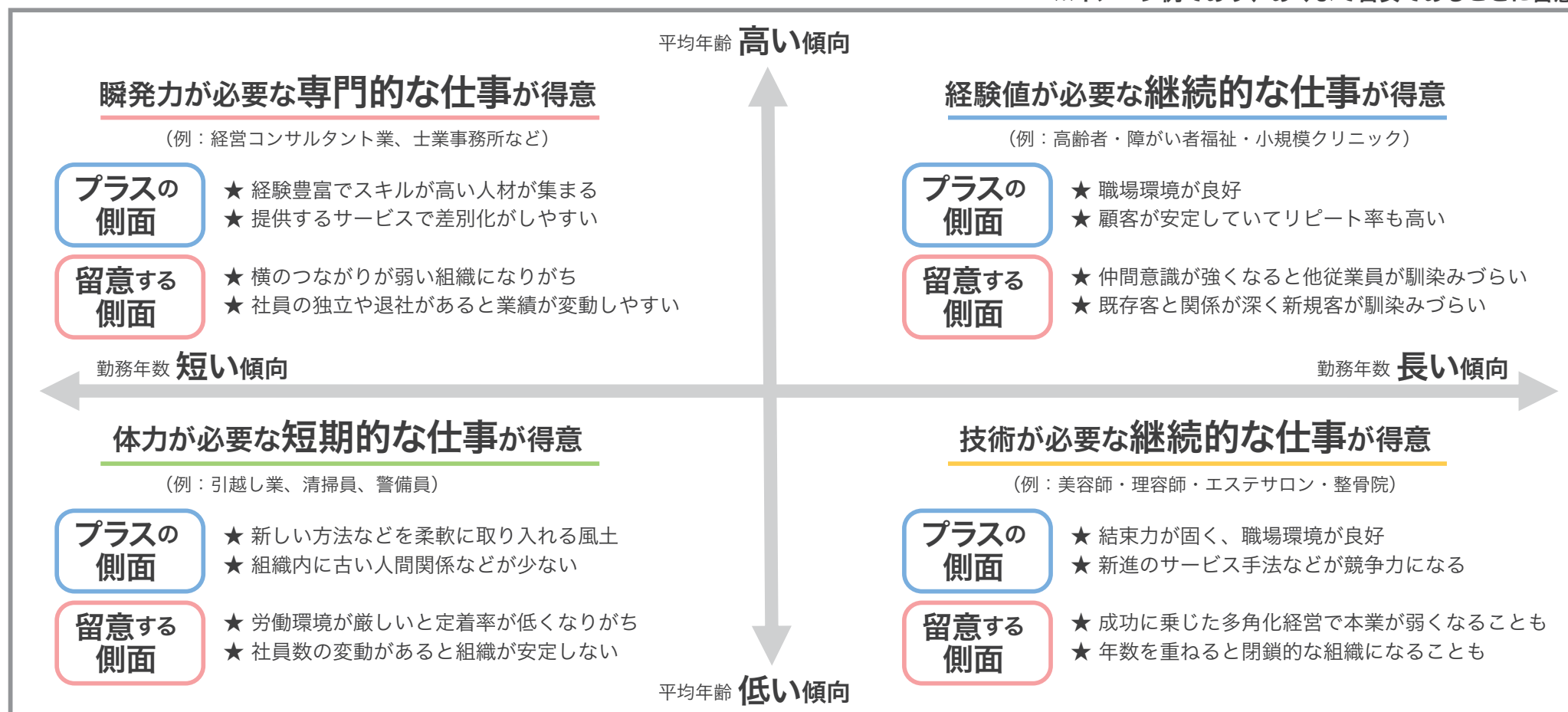
サービス業
訪問時編

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

4 人と組織風土の目安

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

※イメージ例であり、あくまで目安であることに留意



中小サービス業の目利き（参考事例） その1

サービス業

参考事例

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

1

企業概要

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

2

着目したポイント

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

3

金融機関としての支援

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

4

支援後の経過

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

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

中小規模のサービス業は、まさに“属人的”であるということが身に染みて勉強になった事例でした。コロナ禍で客足・情報・仕入の一部などが一気に滞り、孤独にさいなまれていた経営者でしたが、感染対策を万全にした上で、時間・人数限定の営業を開始したところ、固定客の予約が入り施術を継続することになりました。1日1人という対応をしているので時間にも気持ちにも余裕が生まれ、いつも以上にお客様に向き合うことができたようです。

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

中小サービス業の目利き（参考事例） その2

サービス業

参考事例

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

1

企業概要

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

2

着目したポイント

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

3

金融機関としての支援

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

4

支援後の経過

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

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

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

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

『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月

10 医療業（小規模クリニック）

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

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

小規模医療業の目利き（基本編） その1

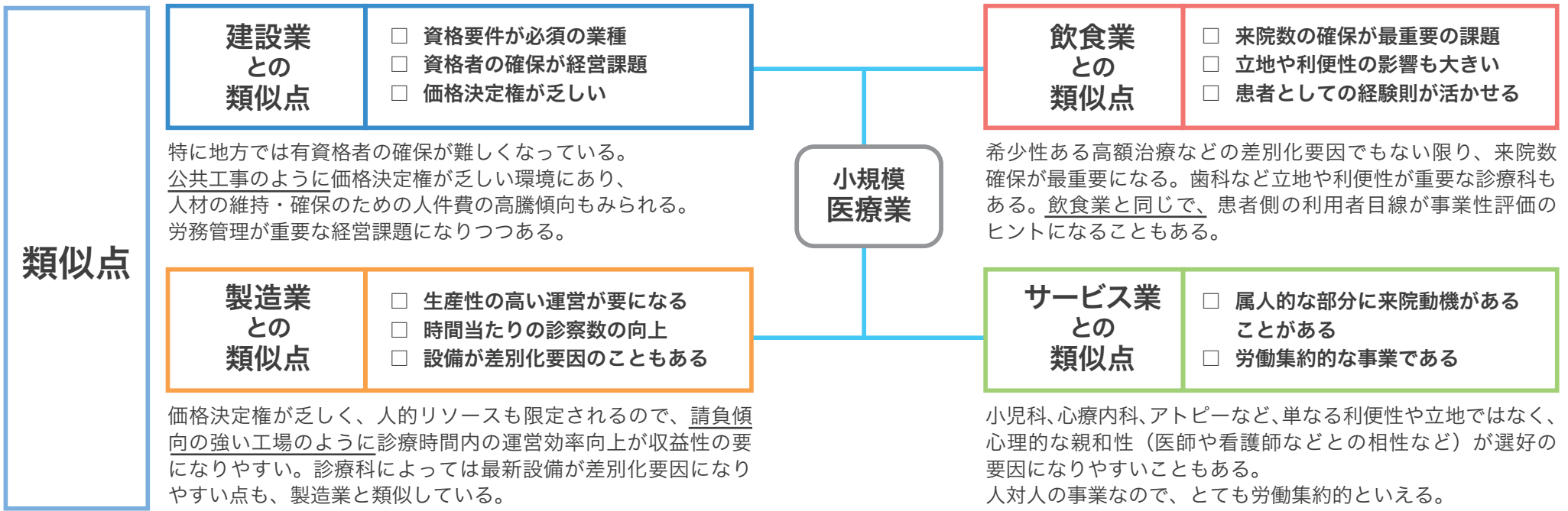
小規模医療業の定義

- 医療法で「診療所」と区分される医療機関
- 入院患者用のベッドが19床以下または無し
- 一般に地域医療の「入口」的な役割
- 個人経営・医療法人経営の双方を含む

1

他業種との類似点と相違点

- 医療分野は専門性も高く、仕事での接点も少ないので理解が進まないことも多い
- 他業種の着眼点の応用で、業種の基本的な大枠をつかむこともできる
- 決定的な相違点を浮き彫りにすることで関与可能な支援範囲をイメージしやすくなる



相違点

独自性の打ち出しにくさ

- 各種の医療行為に対して厳密に診療報酬が紐づいているので、患者数確保のために初回割引をしたり、ワクチン接種の特売をするなど、価格面の独自性を打ち出しにくい
- 広告宣伝でも「必ず治る」「他医院とはここが違う」など医療法の制限もあり、差別化の宣伝や告知を打ちにくい側面もあり、医師の専門医としての経歴や院内の様子といった客観的な事実をHPで紹介する程度に留まる
- 来店ポイントや診療ポイントを付ける、来院すると健康食品をプレゼントするなどの販売促進分野においての独自性の発揮ができない

小規模医療業の目利き（基本編） その2

小規模医療業の定義

- 医療法で「診療所」と区分される医療機関
- 入院患者用のベッドが19床以下または無し
- 一般に地域医療の「入口」的な役割
- 個人経営・医療法人経営の双方を含む

2 効果的なアプローチ

- 有資格者以外の関与が限られ、生命や健康に直結している業種なので、医療行為自体への助言はできないため、改善指導は困難という割り切りが必要
- 医療行為に集中することで、後手に回る分野へのフォローが支援の中心になることが多い（事業全体の収益構造、財務上の課題、設備更新の回収見込み、労務問題等）
- 事業構造の理解や、計数情報の適時取得を通じた支援方針の探索が初動としては良い

～代表的な調査資料～（いずれも厚生労働省のHPから閲覧可能）

公表資料 を利用した アプローチ

1. 医療経済実態調査報告	医療施設の損益に関する数値を参考にできる資料
2. 社会医療診療行為別統計	診療の内訳や、件数・診療点数などを中心にまとめた統計資料
3. 医療施設調査	各種医療機関の施設数の統計。施設数や病所数の確認ができる
4. 患者調査	患者に関する調査で、1日あたり疾病ごとの10万人当りの受療率（病院に行く率）などの調査

医療に関しては、厚生労働省より多様な資料が公表されており、支援や事業性評価の対象になる診療所との比較検討や、数値の妥当性を推計する時に役に立ちます。例えば、患者調査には10万人当りの受療率が記載されています。仮に、地域における眼科の受療率が2%とすると、1日に50人の患者を診療することが、損益分岐点になる計画の場合、周辺地域に（50÷2%＝）2,500人が住んでいなければ立地的には厳しい環境かもしれない、といった専門的な医療行為以外の観点からも、事業を把握し課題を明確化する手掛かりにすることもできますので、公表資料の有効活用は事業性把握には重要といえます。

専門家 を通じた アプローチ

医療系 コンサルタント

- 特に創業時の関与が多いが、その後の財務会計管理についても、継続的に委託を受けることもある。特定業種に特化しているコンサルタントは、専門的知見も深く有している場合が多い
- 創業支援の段階から、院長や親族との強い信頼関係を築いていることが多い

顧問 会計事務所

- （院長ではなく）事務局長・経理担当者と普段から経理処理などを通じたコミュニケーションが取れていることが多い
- 親子2代で同じ事務所に会計・税務を依頼しているなど長期にわたる付き合いになっている場合もあり、各種資料の依頼にも円滑に対応できることも多い

本来であれば、経営者である医師に毎回直接に面談をして、業況の確認をしたいところですが、健康や生命に直結している医療行為を止めて実施することはできないという側面があります。試算表などの財務資料はもちろんですが、要素別の患者数（例えば初診と再診患者の内訳）などのデータの依頼も、診療所側の了解を得た上で、普段からの円滑な人間関係をベースとした専門家を通じた依頼のほうが迅速にアプローチできることもあります。

小規模医療業の目利き（決算資料編） その1

小規模医療業の定義

- 医療法で「診療所」と区分される医療機関
- 入院患者用のベッドが19床以下または無し
- 一般に地域医療の「入口」的な役割
- 個人経営・医療法人経営の双方を含む

1 医業収益の推移 (売上高)

- 売上原価の割合がとても低い医療業では売上≒粗利益にも近いので、損益に直結する
 - 診療所は大規模病院と異なり、多様な診療科を抱え、複雑な手術や検査をすることが少ないので、医療収入の推移≒診療所の支持率という見方もできる場合がある
- ※ 中央社会保険医療協議会が取りまとめた、第24回医療経済実態調査報告の一般診療所全体の医療収入に占める売上原価の割合は、医薬品費11.4%、材料費3.9%、給食用材料費0.2%合計で15.5%と低原価構造であることを示している

診療所の主な医療収入

初診料 再診料	検査料	医学 管理料	投薬料 処置料
構成比 13.7%	構成比 19.3%	構成比 9.3%	構成比 21.3%
受付	問診検査	医療指導	医療指導

受診した時の一般的な流れで6割強を占める

※構成比は、厚生労働省：令和4年社会医療診療行為別統計より

診療所収入の特徴

- 収入のほとんどが“来院患者”への医療行為に集中しているので、小売業や飲食業同様に利用者の確保が最も重要になる
- 入院や手術からの医療収入はほとんどない場合が多い
- 収入と各項目の原価は異なることもあるが、来院患者には概ね「主な医療収入」科目が該当し、全体として原価率が低い傾向にあるので、初見としては医療収入全体の推移を見ることを主眼に置く
- まれに19床以下の診療所であっても、入院や手術による収入の割合が多いこともある（例：椎間板ヘルニアの内視鏡手術など）

2 人件費率の推移 (人件費÷医業収益)

- 医療分野は労働集約的な業種といえる
- 医療従事者の採用・確保は競争が激しく、単純な人件費率の多寡だけでは計れないこともある
- 原則サービス業と同じで、人に顧客（来院者）が付きやすい傾向もあり、医業収益と人件費（率）の大きな変化には注視が必要
- 第24回医療経済実態調査の一般診療所全体の人件費率の平均が45.1%に対して、損益差額（概ね営業利益に相当）が12.0%となっている
- 資格者による医療行為という参入障壁の高い事業であるという特色から、人件費は事実上の売上原価と見なして良いともいえる

診療所の人件費目安

人件費
——
医業収益(売上高)
↓
概ね**50%**前後

人件費
——
売上高

の傾向を見る

～大きな変化がある場合～

- 人気の派遣医の退職（入社）
- 窓口・看護師の対応の悪化（良化）
- 後継者（院長）と創業医のイメージギャップによる評判悪化（良化）

の可能性

小規模医療業の目利き（決算資料編） その2

小規模医療業の定義

- 医療法で「診療所」と区分される医療機関
- 入院患者用のベッドが19床以下または無し
- 一般に地域医療の「入口」的な役割
- 個人経営・医療法人経営の双方を含む

3

総合的報酬の確認 (実際の収益力把握)

- 開業医（オーナー）は開業の資格要件（医師免許）を持った事業の中心
- 医師は開業前から高額報酬を得ている場合が多く、役員報酬なども高額になりがち
- 節税などの観点から、役員報酬以外の科目にも実質的な報酬が計上されているケースもある
- 医療に留まらず、小規模企業や家族経営では留意したい論点

実質的な報酬
と見なせる
可能性がある
費用科目

役員報酬

- 自身の報酬
- 高額傾向

専従者給与

- 配偶者の給与
- 法人の場合は役員報酬等

地代家賃

- 土地・建物・駐車場を個人から賃借
- 事実上の報酬

交際費

- 個人的支出の一部計上
- 事実上の報酬

総合的報酬の特徴

- これらの総額が実質的にはオーナーの報酬と見なせる場合がある
- 事業の損益状況が悪くても、借入の返済が滞らない場合などに着目する
- 金融機関側の危機感（損益悪化）と事業者側の認識が合わない時などは確認すると良い
- これらの科目も加味すると実際の収益力が把握できる場合もあるので注視が必要
- 反対に総合的な報酬感覚が放漫経営の元になることにも留意が必要

4

実際の資金繰りの確認

- 一般に、医療業は一定の来院者が確保できれば、資金繰りに窮することは少ない
- 創業時の数か月分の固定費や、賞与資金などの需要はあるが、内部留保を積み上げる健全・安定的な経営に推移すると固定的で多額の運転資金が必要な業種ではない
- しかし、入金された診療報酬（手元現金）で設備・備品を一括購入したり、個人支出などで社外流出したりすると資金繰りの悪化に直結するので、留意が必要

流動比率 だけで判断する リスク

- 一見すると良好に見える
- 医業未収金（診療報酬）の割合が多い
- ABLなどで早期に資金化していることもある
- 入金後に即支出してしまうこともある

国負担の診療報酬の入金時期
～医業収益の実質大半を占める～

当月分

翌々月20日前後

簡易CF だけで判断する リスク

(単位：千円)	金額
当期利益	6,000
減価償却費	9,000
簡易CF	15,000
年間返済額	△ 12,000
期末過不足	3,000

- 一見すると成り立っている
- 但し投資等の支出が考慮されていない
- 病院だから大丈夫と放置されているケースが多い
- 損益と資金需要の乖離には注意が必要

流動性に大きな資金が入金しても、知らないうちに複数台の車両や有価証券などに形を変えてしまい、資金収支の赤字が借入金増加に跳ね返ってくることもあるので注意が必要です。

小規模医療業の目利き（訪問時編）

訪問時の留意点

- 大病院と異なり、経理・事務部署も少人数のため、長時間のヒアリングは困難
- 院長へのヒアリングも、昼休みや診療後になることも多いので、手短かに終わるようにポイントを絞る

1 1日あたりの患者数（医師一人）

- 小売業や飲食業と同じで、利用者（患者）を集められるかが、最大のポイント
- 診療科などによってバラつきもあるが、一定の目安をもってヒアリングすることが大切
- 診療報酬は国によって定められているので、余程特殊な診療・手術を行うなどの特殊性がない限り、金融機関も必ず確認しておきたい事項

統計資料の
単純平均から
30人前後

	令和3年	令和4年
入院外患者総数（診療所）※1	58,466,629	61,339,287
R4一般診療所数※2	104,292	105,182
1診療所単純平均	561	583
診療日数	21	21
1日当り患者数	26.7	27.8

※1 厚生労働省：社会医療診療行為別統計（令和4年6月・令和5年6月）より
※2 厚生労働省：医療施設調査（令和4年・令和5年）より

診療時間からみる
目標数
40人以上

診療時間 5分未満～10分の患者の割合 68.8%

※令和2年受療行動調査より

A 1患者当りの診療時間（単位：分）	10
B 1時間当りの診断患者（単位：人）	6 60分÷A
C 診療所の診療時間（単位：時間）	7
B x C 1日の目標診療患者数	42

A：上限の10分で置き

C：診療時間を9：00～12：00、14：00～18：00の7時間と想定

厚生労働省が公表している、各種医療関係の統計資料からは1日当りの患者数は約30人、診療時間の統計からは診療時間が10分以下の患者の割合が全体の7割近くを占めていることが分かります。仮に患者当りの診療時間を10分と見た場合、1時間当りで6名、一般的によく見受けられる診療時間に置き換えると7時間で40人以上と推計されます。診療科により大きく異なるとはいえませんが単純平均（経営状況を考慮しない）で患者が1日当り30人前後、無駄の少ない診療所運営をしていれば患者40人以上を確保していることは、初動でのひとつの目安になります。

2 人件費の内訳

- 医師数・看護師数・その他医療技術者数・事務員数などの内訳確認
- 院長以外の医師や医療技術者の存在（診察頻度・人数）
- 年齢・勤務年数などの属性情報
- 看護長や事務長といった部門責任者の存在

統計資料からみる
職種別
平均年収

(単位：千円)

役職	月給	年収（含む賞与）
院長	2,175	26,313
医師	892	11,135
看護職員	278	3,997
医療技術員	294	4,195
医療事務職員	222	3,148

(第24回医療経済実態調査報告より)

～平均賃金からの類推～

- 人数と決算書から当該診療所の役割別の賃金の推計が可能（個別に聞けるとより望ましい）
- 院長以外の賃金が平均を上回るにもかかわらず、勤続年数が短い場合は、組織内に定性的なボトルネックがあったり、患者数の多さから忙しすぎたりして、長続きしないなどが類推される
- 院長以外の賃金が平均を下回るのに、勤続年数が長い場合は、組織内に定性面の強みが存在している可能性もある（院長・ベテラン看護師の人柄、職場環境等）
- あくまでも平均値であり、実際には人材不足により獲得競争になっている側面もある

小規模医療業の目利き（参考事例） その1

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

1

企業概要

- 19床の有床診療所の開業支援事業
- 内視鏡による関節手術を中心とした開業
- 地元病院の勤務医であったが、地元には縁もゆかりもなく、先進的な技術を全面に出した創業だった
- 創業を支援する医療コンサルタントなどに依頼をせず、事業計画の策定からの支援依頼があった

2

着目したポイント

- 専門医の経歴と、開業希望医師の手術実績（件数・内容）
- 一般に公表されているいくつかの類似医院の手術数などと比較しても高い実績があった
- 術式についても国内では新しいものである点も、独自のリサーチから確認でき、海外での研修を経てその術式を習得していた開業希望の医師には十分な先行優位性があると判断できた

3

金融機関としての支援

- 事業計画については、開業希望の医師と何度もヒアリングをするというオーソドックスな手順で策定を支援した（公表されている調査や統計も大いに活用した）
- 手術設備などの高額機器はリース会社からの調達となったこともあり、DCF法や診療報酬の低減のトレンドを加味したストレステストを行い、投資の経済合理性の算定に注力し、自組織以外の審査基準にも耐性がある事業であるかという面も考慮した支援をした

4

支援後の経過

- 慎重なストレステストを実施したこともあるが、想定を遥かに上回る業績推移に至った
- 創業から数年でより大きな診療スペースと利便性を求めて好立地に移転し、更なる成長局面に向かっている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

まずは、案件に取り組むに際して担当支店の支店長と企業支援専担者である私で、明確な役割分担ができたので、創業計画の組立に注力できたことは大きかったと思います。医師と何度も話し合い創業計画を組上げていく過程で、事業自体の深掘りができたことありますが、医師の実務や、医師からみた医療という視点について多くを学べたことが、その後の医療業界の理解を深める知見になりました。普段は医師といろんな質問をしたり意見交換したりする機会に恵まれませんので、貴重な機会になりました。

医療は地域に必須の機能であり極めて専門性が高いので、診療点数早見表、お薬辞典を参考資料にして、インターネットなどで手術動画を閲覧したり、厚生労働省の公開資料を参照したり、創業後の事業モデルを描くことができた、非常に印象に残る案件でした。

小規模医療業の目利き（参考事例） その2

医療業

参考事例

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

1

企業概要

- 19床の有床診療所の業務改善事例
- 1940年代に開業、当地では老舗クリニックとして、地域医療を長く守っていた
- 診療科目は、内科・小児科・心療内科・精神科、デイケアサービスなど幅広く地域医療を担う
- 現院長は、2003年より事業承継し、2006年に医療法人成り

2

着目したポイント

- 院長の人柄もよく、従業員も比較的定着していたものの、経営状態は低調に推移
- 残業代を含めた人件費率の高さが60%を超えており、クリニック側にも高いという認識があった
- クリニックも事業領域の見直し（入院：縮小）や人員の再配置等を進めていたが、業務の効率化に課題認識
- 会計の締め時間に時間を要しており、現金勘定に違算が発生することがあった
- 担当者の感覚からも、会計待ちの患者が多く、診察終了後のレジ締め業務の時間が長い点に着目

3

金融機関としての支援

- 診療報酬明細書（レセプト）が、手書きの場合、保険制度に関わる一定の知識と計算力が必要となるため、医療会計に対する業務負担が大きくなることから、医療会計システムの導入の必要性を検討
- 現金の違算に関しては、自動精算機の導入とともにキャッシュレス決済について、クリニックの許可を得たうえで、機器類の導入に係るビジネスマッチングを実施
- 金融支援は継続するとともに、まずは目の前にある「会計」という問題に着目して支援した

4

支援後の経過

- 医療会計事務を効率化できたことで、患者の待ち時間が大幅に短縮され、すぐに効果が現れた
- ボトルネックとなっていた毎日の会計の締め業務の時間も短縮され、事務員の時間外勤務も削減
- クリニック全体として、他の職員の時間外勤務も削減でき、人件費率は55%まで改善された
- 事業の見直しは継続しており、デイケアサービスの拡大に向けた設備投資を検討している

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

地元の老舗クリニックとは、長らくお取引をいただいていたのですが、医療という専門分野という点から、当初、担当者として知識不足から及び腰になっていた点は否めません。また、苦手意識から、一般的な企業同様にデジタル化や自動化といった業務の改善まで、意識が至っていなかったのかもしれませんが。

今回、当クリニックは地域で幅広く医療介護関係を手掛けており、「老舗で相応の医療法人だから集客しやすい」ように感じておりました。しかし、決算書では収益力が高くなく、何よりも医療関係者の人材確保が難しいとはいえ、人件費率が60数パーセントと平均よりも10%以上も高い状態が続いていたことが気になっていました。専門的な知見は不十分でありましたが、そこで、「患者目線で話してみよう」としたことで、同クリニックの『会計』というボトルネックに気がつくことができました。

いろいろな課題はあるとは思いますが、一歩目として具体的な解決策が提案できたことで、業績改善に結びつけられた事例となりました。

『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月

別冊 教えて、ノウハウ先生

「教えて、ノウハウ先生」は、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、コラム等、実務者の主観的な表現等を含みます。ここに記載されている内容ありきではなく、各組織の知見・ノウハウと併せて継続的に発展させることも期待されます。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ

その他 皆様から寄せられた知見・ノウハウ

ここまでご紹介したものの以外に、皆様から寄せられた知見・ノウハウについて簡単にご紹介します。

事業者訪問前

- 特許や商標等の「知財（知的財産）」について、中小企業の知恵や工夫を中心とした経営資源として調査しておく和良好的金融機関職員のための知的財産活用のおすすめ [入門編]
https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota-info/document/panhu/kinyuu_syokuin.pdf
 - 金融機関職員のための知的財産活用のおすすめ [応用編]
https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota-info/document/panhu/kinyuu_syokuin2.pdf
 - 業績悪化のシグナルとして、減価償却費を計上せずに利益を確保するケースもある。維持投資や将来の競争力の確保という点からも注意しておく和良好的
- 【製造業】
- 設備投資に対して十分な売上高が確保されているのかを確認する意味で、総資本回転率を確認しておく和良好的
 - 元請企業と下請企業との協力関係について、価格転嫁等が実現できていないケースもあり、確認しておく和良好的
- 【医療業（クリニック）】
- 訪問前に診療所のホームページとともに、地域の大まかな医療状況を把握するため、以下のサイトを参照しておく和良好的
その際、外来患者数や職種別医療従事者数などをチェックしておく和良好的、大まかな診療所の生産性を確認する目安になる
 - (1) 日本医師会の「地域医療情報システム」（例えば、受給データ等）
(<https://jmap.jp/>)
 - (2) 厚生労働省の医療機能情報提供制度「医療情報ネット」（一例では、近隣施設との比較等も可能）
(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/teikyouseido/index.html)
 - 収益の派生の一部に「健康診断」「予防接種」などの健康保険外のサービスも一定の割合を占めることもある
 - 診療報酬の改定は2年に一度行われるので、注意が必要となる

事業者訪問時

- 【製造業】
- 工場見学の際は、現場でのモノの流れや整理整頓、在庫保管、機械の稼働の状況等をポイントにすると良い
 - 基本的な専門用語（治具・バリ取り・歩留まり・ワーク等）を覚えておく和良好的質問が広がる
- 【医療業（クリニック）】
- 開業の場合には、特に家族構成を確認（配偶者が医療従事者？子供は医学部進学を検討？等）しておく和良好的
 - 「訪問診療」を組み込んでいる診療所モデルもみられるようになっている（午前中は外来診療、午後は訪問診療など）
 - 資格者等の人材不足は顕著であるため、業績が悪化傾向にあっても退職防止の観点から賞与は必ず支給する必要がある
 - 材料比率が統計データよりも高い場合には、高額医療機器の使用有無とともに、仕入れルートなどを確認すると良い

事業者訪問後

- 【医療業（クリニック）】
- 医業収益だけの場合、低採算に見えてしまう場合があるが、資金繰りや収益性を確認する際には、ケースにより経常的・安定的な医業外収益等も組み入れて実質の採算性を確認するなどの工夫も必要となることもある
 - 医師には経営感覚が薄いケースも多くあるため、定期的なモニタリングを実施すると良い

『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月

付録 本書における用語集



本書における用語集

※ 本書における用語の意味等を解説したものです

用語（五十音順）	意味
医療経済実態調査報告	病院、一般診療所、歯科診療所及び保険薬局における医業経営等の実態を明らかにし、社会保険診療報酬に関する基礎資料、医療施設の損益に関する数値を参考にできる https://www.mhlw.go.jp/bunya/iryohoken/database/zenpan/iryokikan.html
医療施設調査	病院及び診療所について、その分布及び整備の実態を明らかにするとともに、医療施設の診療機能を把握し、医療行政の基礎資料で、施設数や病所数の確認ができる https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/79-1.html
患者調査	病院及び診療所を利用する患者について、その傷病の状況等の実態を明らかにし、医療行政の基礎資料 1日あたり疾病毎の10万人当りの受療率（病院に行く率）などが確認できる https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/10-20.html
広告宣伝（医療業）	医療広告は、患者等の利用者保護の観点から、限定的に認められた事項以外は、原則として広告が禁止されている https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryohoken/kokokukisei/index.html
サプライチェーン	製品の原材料・部品の調達から、製造、在庫管理、配送、販売、消費者の購入に至るまでの一連の流れのこと
社会医療診療行為別統計	医療保険制度における医療の給付の受給者に係る診療行為の内容、傷病の状況、調剤行為の内容、薬剤の使用状況等を明らかにし、医療保険行政に必要な基礎資料で、診療の内訳や、件数・診療点数などが確認できる https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/26-19c.html
診療報酬	診療報酬とは、保険医療機関及び保険薬局が保険医療サービスに対する対価として保険者から受け取り報酬のこと https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryohoken/newpage_21053.html
派遣医	医療機関等から診療所等に派遣されている医師



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

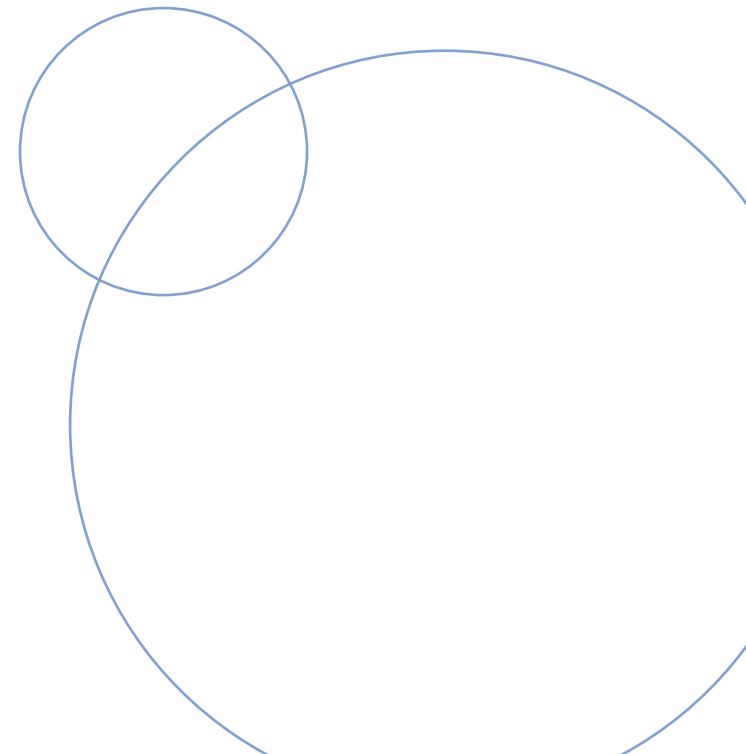
『業種別支援の着眼点』

2025（令和7）年3月（追加）

金融庁の委託事業である『令和6年度「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」』において、株式会社帝国データバンクが作成したものです。

目次

11	介護業	…	1
12	宿泊業	…	13



『業種別支援の着眼点』 2025（令和7）年3月

11 介護業

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

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

事業所を訪問する前に理解しておきたい、介護業の大まかな業界特性と事業収益の関係についてまとめます。介護業は、社会的意義も高く、地域インフラの一部として重要な業種となります。また、地域ごとに、高齢者が自立した日常生活を営むことができるように「住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステム」が運営されています。

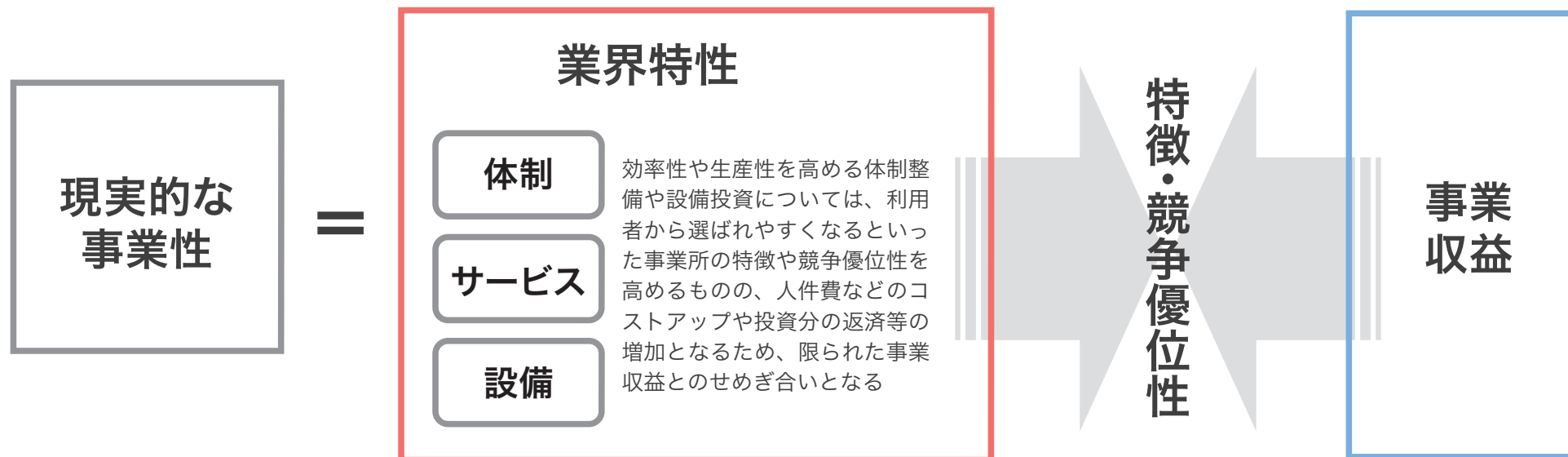
1

業界特性と事業収益

- 介護業は、社会保障の一部であり、介護保険によって公定価格が決められている
- 定員数などにより収入に上限があるため、効率性や生産性を高めることで事業収益を確保していく
- 3年に一度、介護保険料の改定があるほか、時代に合わせて制度変更が実施されてきた
- 人員体制・サービス内容・設備の充実は、事業収益とトレードオフの関係にある

基本的に「人と人」を中心とした業務であり、事業所ごとに介護サービスに必要な資格者やスタッフ数を確保する必要があります。また、新規の人材確保が難しいため、事業所間で人員をフォローできたり、配置転換などができる労働環境の準備が必要になります。収益確保の観点からは、収入の上限があるため、管理部門の一元化等による効率的な経営が求められることもあり、一定の規模や幅広いサービス、エリア全体をカバーしたりするようなグループ化等による「規模や範囲の経済」に合致した事業所になりやすい傾向にあります。

（効率性・競争優位性と収益のトレードオフ）



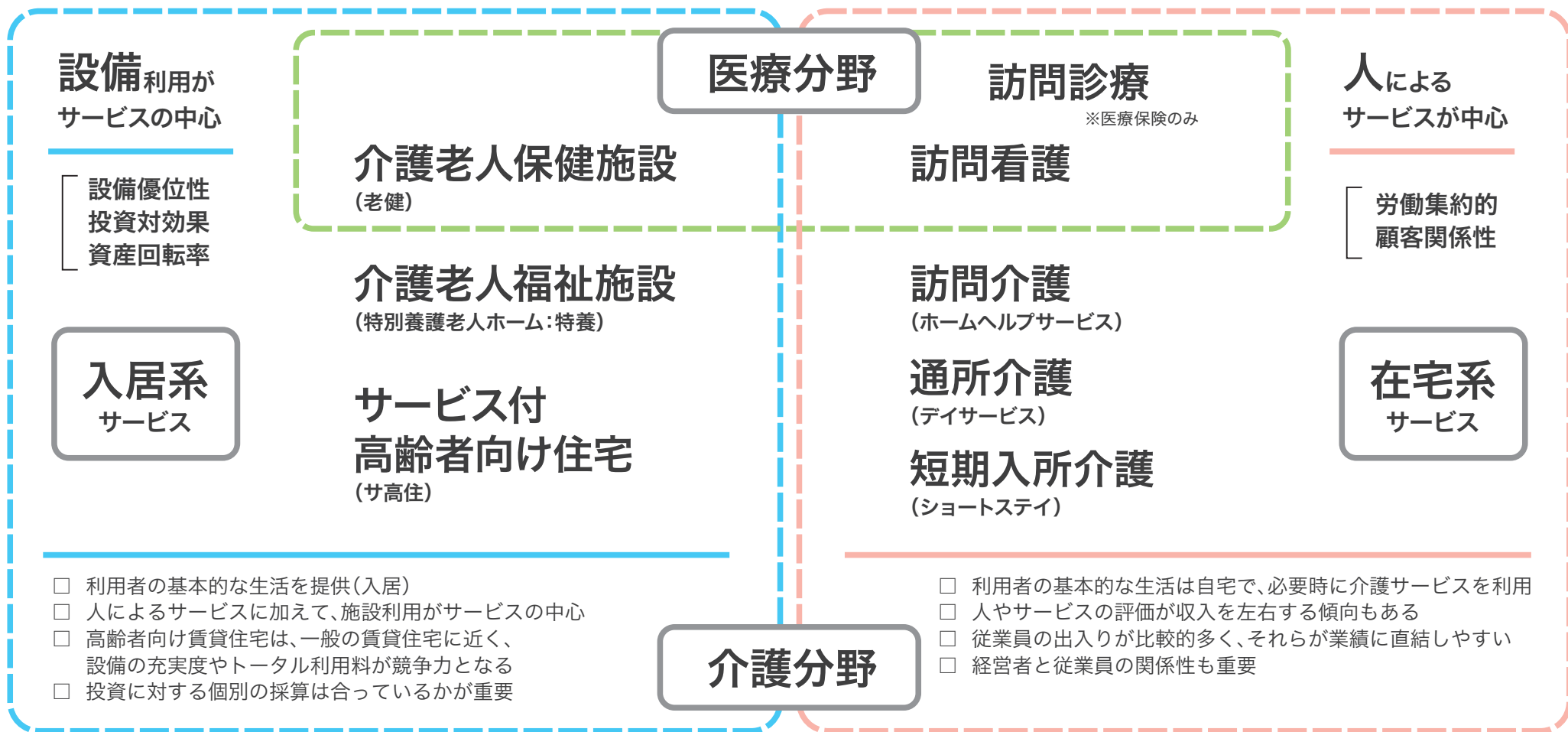
➡ グループ化などの規模・範囲の経済になりやすい

中小介護業の目利き（基本編） その2

介護業の大まかな類型についてまとめます。介護の基本は、自宅(在宅)生活し、事業所や訪問にて介護サービスを受けることですが、環境により自宅外(入居)にて生活することもあります。また、利用者の状態によって、病気やケガ等は医療分野が担うことになるため、医療と介護で包括支援されています。用途や理解度に応じて、「公共型/民間型」や、「要介護者のみ/要支援・自立も対象」、運営主体別等で体系化することもできます。

2 代表的なサービス類型

- 高齢者向けの介護サービスは、医療分野と補完関係があるほか、介護サービスは細分化されている
- まずは事業者がどのようなサービスを行っているかについて、ウェブサイト等で確認すると良い
- 介護サービス全般として、「人と人」の労働集約的な要素が強く、通所系では「施設」、入居系では「住宅」という設備要素が付加される

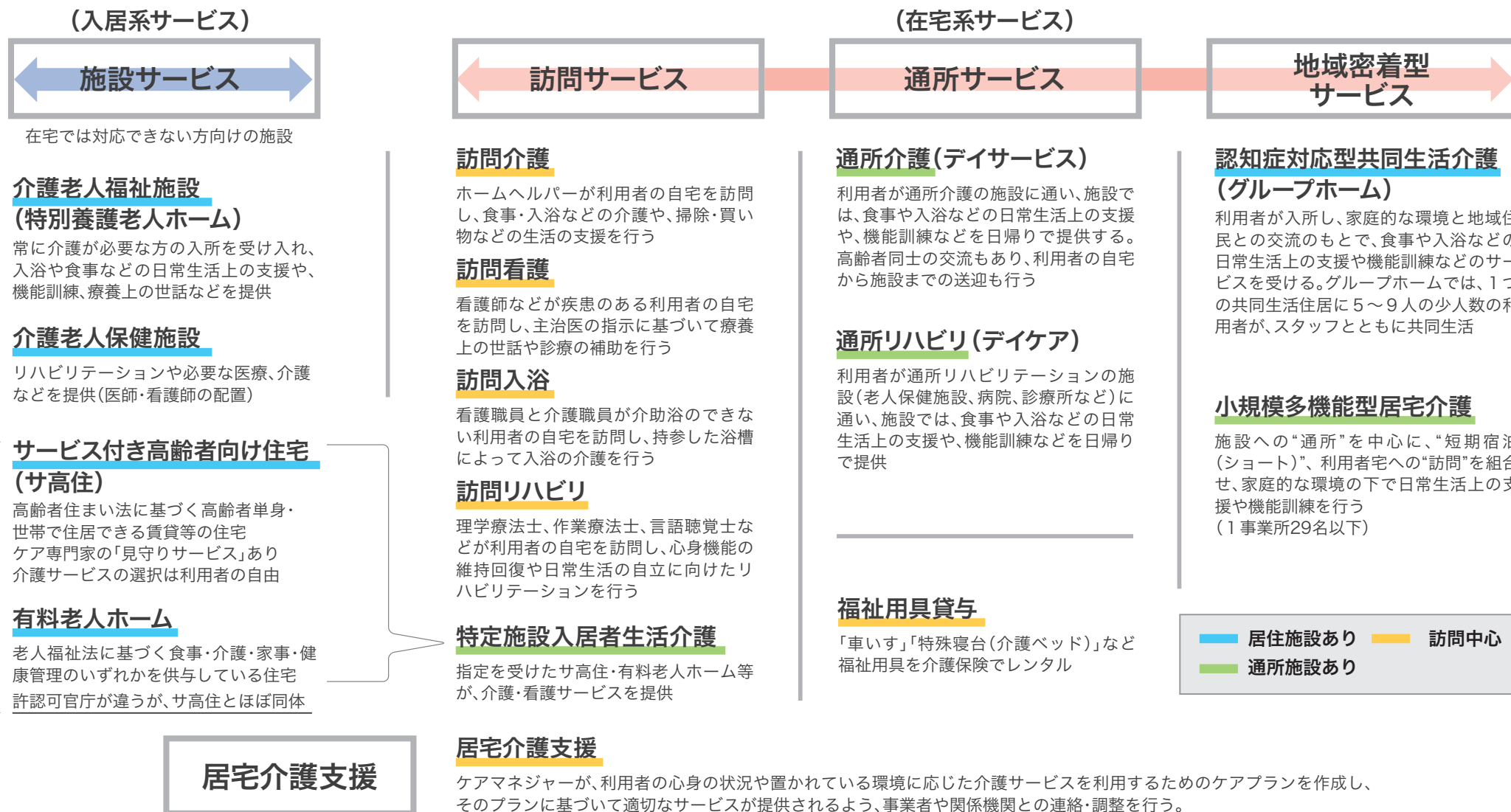


中小介護業の目利き（基本編） その3

介護業

基本編

介護サービスについては、基本的に利用者が自宅での生活を拠点にしている「在宅系サービス」と自宅外で生活する「入居系サービス」に分かれますが、ニーズの多様化等により、利用者に寄り添った多様なサービス類型に分類されます。正式名称よりも別称・略称が浸透しているサービスもあります。（例：通所介護＝デイサービス）代表的なサービスをまとめます。



中小介護業の目利き（決算資料編） その1

介護業

決算資料編

会社を訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。
介護業といってもサービスの幅が広いこともあり、事業者支援の初動における着目のポイントをまとめます。

1

介護事業収入の推移 (売上高)

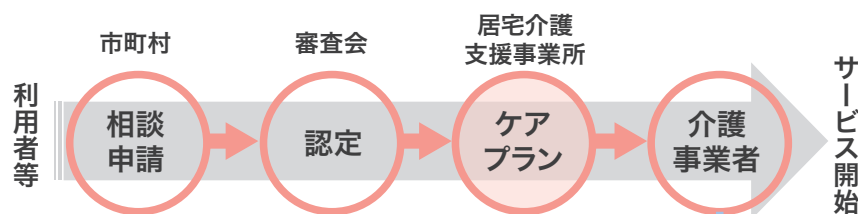
- 介護保険収入がほとんどであり、原価はほぼ発生しないため、収入≒粗利益といえる
- 決算書がある場合、数年分を並べて傾向を把握すると良い
- 訪問時に従業員数や利用者数などをヒアリングしないとわからないことが多いので、この段階では収入のトレンドを大まかに見ておく程度が良い
- 介護収入の推移≒事業所の支持率という見方もできる場合がある

介護業 収入の特徴

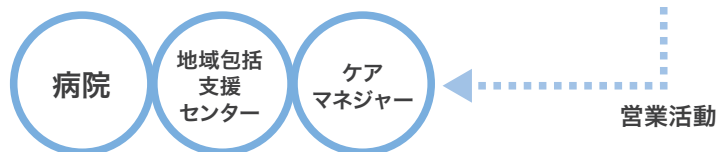
- 収入のほとんどが“サービス利用者”への介護行為に集中しているため、小売業や飲食業同様に利用者の確保が最も重要になる
- 体制やサービス整備が充実していることなどにより、基本報酬に「加算」が受けられる場合がある
- 同一地域の介護事業関係者は連携しており、業務のつながりや評判、営業活動などが利用者紹介につながる
- 事業母体には、医療法人・社会福祉法人・株式会社・個人事業主などの大小様々な経営形態がある
例えば、「特養」などは社会福祉法人のみ、「老健」(リハビリは医療保険の対象)は医療法人が経営する

介護サービスは、介護報酬が国によってサービス単価(公定価格)が定められているため、本来は大きなブレが少ない業種といえます。その点では、小規模の医療業(クリニック)同様に、利用者の確保が重要になりますが、「人と人」がサービスの基本となることから、コストの中心が人件費となるため、「従業員確保と利用者確保の両輪」によって、高い稼働率を維持する必要があります。例えば、医療系施設などにおいては、提携関係が強固であることなどによって、利用者確保しやすい環境にあります。まずは、「定員数」や「介護度別の契約数」、「稼働率」、「サービス単価」がどのような状況にあるのか、それを支える人員体制の状況について、確認することをお勧めします。

介護申請と ケアプラン利用の流れ



事業者の 一般的な営業の流れ



- 介護の必要度合いに応じて、要支援1～要介護5までの7段階の介護度を認定(介護度が高ければサービスの利用の頻度や単位=単価が高くなる)
- 居宅介護支援事業所は、公平な立場でニーズに合わせた最適なケアプランを作成
- 介護サービス事業者は、地域包括ケアシステムの中で、相互に連携しつつ、居宅介護支援事業所(ケアマネジャー)や病院、地域包括支援センター等に対して、自社の営業をすることが多い
- 営業活動が実施されているかを確認

中小介護業の目利き（決算資料編） その2

介護業といってもサービスの幅が広いこともあり、事業者支援の初動における着眼のポイントをまとめます。介護保険は、ニーズ等の変化によって、毎年のように制度が変更となることが多く、詳細な支援には専門的な知見が必要になるものの、厚生労働省のウェブサイト（例えば「介護事業所・生活関連情報検索」）にて、介護保険の解説や介護サービスなどの知識から、地域ごとの事業所・施設などの公表情報が掲載されています。 <https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/>

2 人件費と収支

- 介護分野は、医療分野にもまして労働集約的な業種といえる
- 重労働でもあるため、慢性的な人材不足となっており、採用競争が激しい
- 各介護サービスの事業構造の理解や、計数情報の適時取得を通じた支援方針の探索が初動としては良い

サービスの傾向を見る
サービス別
主な指標

	訪問介護 ホームヘルパー	通所介護 デイサービス	短期入所 ショートステイ	特養 特別養護老人ホーム	特定施設 サービス提供するサ高住等
事業収入 (単位:百万円)	36.0M	65.4M	56.2M	340.1M	281.8M
うち介護保険料割合 (97.2%)	(97.2%)	(93.3%)	(78.6%)	(78.3%)	(45.5%)
人件費率	72.2%	63.8%	62.5%	65.2%	43.3%
減価償却後 収支比率	7.9%	1.5%	2.6%	▲1.0%	2.9%

出所:厚生労働省「令和5年度介護事業経営実態調査」(平均)の値を12倍(年換算)したもの

厚生労働省「令和5年度介護事業経営実態調査」によると、介護サービス別にサービス提供の状況、職員配置・給与、収入の状況、支出の状況等が調査されており、平均的な事業規模や介護保険収入の割合、人件費などを確認することができます。労働集約型である訪問系サービスは、人件費率も高い傾向があり、特養などの入居系(施設系)サービスの場合、費用に占める減価償却費等の設備費の割合が大きく、人件費率は訪問系サービスに比べて低くなる傾向にあります。また、サ高住や老人ホームが、自社で介護サービスを提供する特定施設については、さらに住居費等の保険外収益が高い傾向が見て取れます。

介護業
の
人件費目安

人件費
介護収入(売上高)
概ね
60-70% 前後

人員配置基準に従った人員の確保が必要となるため、人件費が下がると従業員が減っている可能性があることも考えられます。その場合、利用者がいてもサービス提供ができず、収入に影響が出る場合もあります

人件費
介護収入(売上高)
の傾向を見る

～大きな変化がある場合～

- 引き抜き等による社員の退職
- 従業員の確保が困難(派遣対応)の可能性
- 社内風紀の乱れによる退職

中小介護業の目利き（訪問時編） その1

介護業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

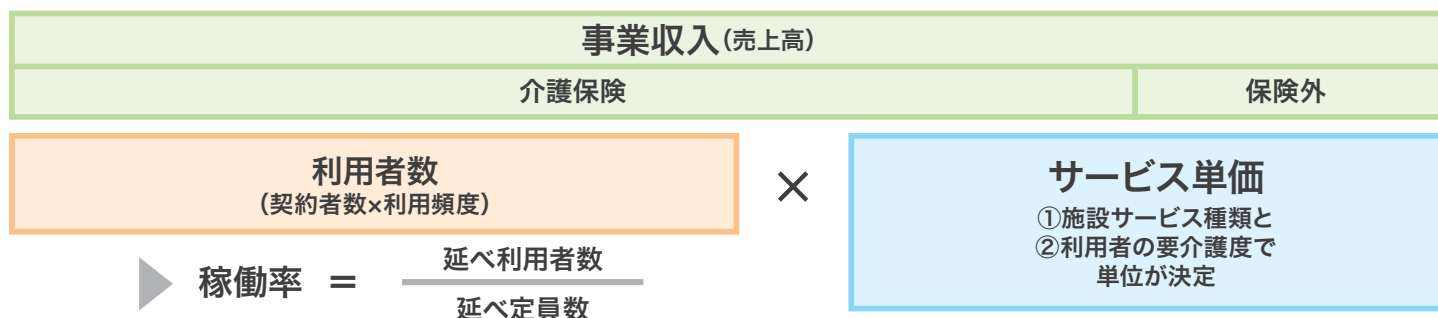
ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

1

延べ利用者数

- 小売業や飲食業と同じで、利用者を集められるかが、最大のポイント
- 介護サービスによってバラつきもあるが、一定の目安をもってヒアリングすることが大切
- 多様な資料(厚生労働省など)が、公表されており、介護サービスごとに1か月単位で「延べ利用者数」などの掲載があり、比較や数値の妥当性などを検証する時に役に立つ

事業収入 構成要素



介護業は、施設やサービス、人員体制によって、利用者数に上限がある場合が多く、収入に上限が決まってしまう。また、1日当たり、定員に対してどの程度利用されたのかを「稼働率」で示すこともできる場合があります。入所される利用者の介護度によって、利用できる単位(サービス単価に相当)に上限が決定されているため、その確認も必要です。例えば、デイサービスの場合には、利用者自身が「積極的にその施設のサービスを受けたい」と思わないと、頻繁に通ってくれずに稼働率が下がることになるので、魅力あるサービスや来所動機を鼓舞することが重要になります。訪問介護(自宅へのヘルパーサービス)の場合には、移動時間を含めて、介護職員の訪問回数や何人のお宅を訪問できているのかが、重要になります。但し、比較的パートタイマーが多く、人によってばらつきもあることも特徴になります。

利用者確保 (営業活動)

- 利用者獲得のルートの確認
- 地域包括ケアの中で、丁寧な営業活動は実施されているか
- 受入体制はどうか

延べ利用者数 (稼働率)

- 1日当たりの利用数累計
- 利用頻度を高める工夫はされているか
- 職員は相談しやすい雰囲気か

要介護度 (単価)

- 利用者ごとの要介護度の確認
- 受入する利用者を選定することもある
- 稼働率が高くても要支援度が低い場合もある

事業計画

- 当初計画との乖離する点
- 有資格者の人材確保はできるか
- 入居系サービスの場合には、近隣の競争環境の確認

誰が 納得するか

- 通所介護(デイサービス)などの在宅系サービスでは、要支援者や介護度の低い利用者も多く、利用者本人の意思表示も問題ないため、事業者も、利用者本人に納得感あるサービスの提供や、常にモチベーションを上げる工夫により利用率を高めることが重要になります。
- 入居系サービスでは、介護度が高い場合が多いため、利用者本人の意思よりも「毎月の介護費用の負担」が家族にとっても大きな問題となります。その場合、引受人となる子息などの納得感を得られることがポイントになることもあります。

中小介護業の目利き（訪問時編） その2

介護業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

2

人員の内訳

- 部門別の従業員、人数(正社員・パートの別)、資格者、平均勤続年数、役割分担等
- 新規採用の状況や退職者数(1年でどの程度か)をヒアリング
- 管理部門と現場部門、職員間のコミュニケーションの状況の確認も重要

介護業は、業態により医師や看護師、理学療法士などの資格者による特定行為もあるものの、多くはヘルパーや介護福祉士などの現場職員の介護行為に集中しています。しかし、介護そのものが“人”が起点となるサービスで、重労働でもあることから、正社員でもパートでも定着しない傾向にあり、慢性的な人材不足の状況にあります。(厚生労働省の推計では2040年には約57万人の不足)また、利用者の自宅に訪問するサービスや生活に直結することも多く、個々の従業員と顧客の関係性が業績に直結していることが多いので、訪問時に“人”についてのヒアリングをすることが大切です。

人材と 職場の 特徴

多くの職員の特徴

- 気持ちが優しい
- 真面目で一生懸命
- おおらかな性格(鈍感力も重要)

多忙でもあり、厳密な職員管理や改善活動が困難な側面もある

積み重なる 小さな 不満

退職原因のきっかけ

- 上司・同僚とのコミュニケーション
- 仲間意識が強く、新人が馴染みづらい
- シフトの融通、業務量と給与のバランス
- 残業の有無、休暇の取りやすさ
- 業務外活動への参加の頻度など

利用者から目も離せない時間も多く、訪問時には一人対応もあり、密な接触が多いなど、体力・心労の負担が大きい仕事です。そのため、利用者の昼食時などの隙間時間などに実施されるミーティング状況を確認すると職員間のコミュニケーションを確認できることもあります。例えば、コミュニケーションの取れている職場では、パート職員の業務量やスケジュールの調整がうまくいきやすく、正社員の負担も軽減されます。従業員のモチベーションが職場の雰囲気左右されることがあるため、小さな不満(時給や手当、休暇取得、不平等など)を解消していくことが、定着に向けたアプローチの一つとなることもあります。

実際の 資金繰り

介護業は、介護報酬の受け取り期間が2か月程度となっており、支払いは毎月の人件費が中心と、一定の利用者が確保できれば、資金繰りに窮することは少なく、創業時の数か月分の固定費や賞与資金などの需要はありますが、健全・安定的な経営に推移すると固定的で多額の運転資金が必要な業種ではありません。

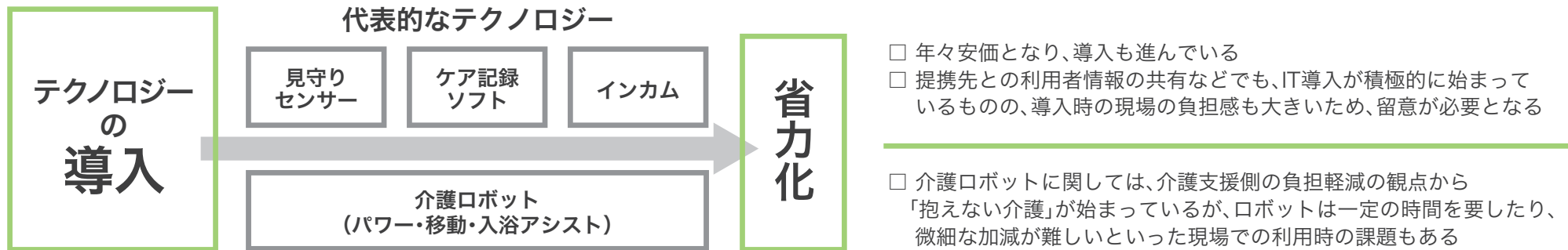
但し、経営者の中には、急速に業務拡大を進めるなど、体力に見合わない設備投資や買収を進めるケースもあります。業績が悪化した場合には、人件費の支払いに苦慮したり、設備投資の返済などで資金繰りが急激に悪化するケースもありますので、注意が必要です。

中小介護業の目利き（訪問時編） その3

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

3 生産性向上の アプローチ

- 支出の大部分が人件費となるため、人時生産性(粗利益÷総労働時間)の向上がポイント
- 労働集約型の重労働であるため、人材不足と併せて、現場の業務省力化は大きな課題
- テクノロジーの新規導入には、現場の理解が必要となるため、慎重な準備が求められる
- その他、外国人材の確保に向けた環境整備なども進んでいる



～ 介護業でも多い、よくある経営者タイプ ～

介護業は人を起点にした業種ですので、経営者と従業員の関係性や経営者のタイプも確認しましょう。

業務の拡大を 続ける経営者

ベンチャー精神旺盛で、新たな施設を数年毎に新設・買収する事業所があります。決算書だけでは事業所毎の状況が把握できないこともあります。場合により、新規設備等の借入金で資金繰りを回している可能性もあるので、留意しましょう。

人が集まる 経営者

例えば、組織的な運営体制が十分とはいえなくても、人材が集まる事業所もあります。地域性や過去ネットワークから、経営者に強い人望があったり、強い絆があったり、人に好かれるなど、待遇以外の属人的なつながりで人材が集まることもあります。

ボランティア精神が 強い経営者

経営者の身内に障がい者がいたりする事が、創業の契機となっている場合には、経営者が十分な報酬を得ていないなど、ボランティア精神が強い経営となることもあります。他方で、利用者確保に向けた営業活動が弱くなることもあるので、確認することも必要です。

中小介護業の目利き（参考事例） その1

介護業

参考事例

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

1

企業概要

- 定員数25名の通所介護施設(デイサービス)
- リハビリ強化の短時間型
- 定員を満たす利用契約者は確保できているものの、赤字の状態が継続していた

2

着目したポイント

- 利用契約者の要介護度の確認、延べ利用者数の確認
- 定員数に対して、単価の低い利用者(低い要介護や要支援)が多い点
- 施設側が利用者の動機付けに失敗しており、計画通りに通所しない点

3

金融機関としての支援

- KPI分析から計画に比べて、利用者の平均的な要介護度が低いことによる低単価と利用契約は定員レベルまで獲得できていたものの、ケアプランで設定していた稼働数を下回る状態が続いていることが判明した。
- 基本的なPDCAとして、受け入れ時の要介護度を高める調整と、利用者の参加率向上に成功している事業者の提供する研修及びフランチャイズチェーンのプログラムへの参加を提案
- ①受付時点での利用者の選定、②利用者のモチベーション向上に向けたノウハウの吸収を指導した

4

支援後の経過

- 利用者のモチベーション向上に向けたマネジメント方法について、それらを長所とする事業者のノウハウを吸収するべく、フランチャイズへの参加を検討
- 地域での丁寧な営業活動も継続しており、収支均衡まで回復した

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

経営者は、従来にない『新しいデイサービス』に挑戦するアントレプレナーシップに富み、コンセプトがマスコミ等で評価されていましたが、事業収支などの運営、管理面に関心が低いタイプでした。具体的には、介護サービス経営の基本である高い稼働率の確保に向けた様々な施策の検討や実行が出来ておらず、低い稼働率を放置していました。デイサービスへの通所は、利用者側のモチベーションに大きく左右され、天候や流行病などでも通わなくなるため、結果的に施設利用の稼働率が下がり、計画通りの収入に至らないケースが多いものです。また、リハビリ強化型デイサービスは、一般的な“フィットネスジム”に似ているため、利用者本人に日常生活動作の改善意欲や認識を持たせることで、目標に向かうマインドを保つ仕組みが必要となります。

金融機関として、KPI分析から、具体的な支援ができ、一部の改善活動に着手できたことで、業績は一定程度回復に向かっていきます。

損益計算書の分析に加えて、それぞれの介護サービスに適したKPIを明確にし、金融機関と事業者が向き合い、基本的な経営最適化の判断について十分に議論することで、必ずしも専門領域に精通していなくても、事業者を成功に導けることを感じた事例となりました。

中小介護業の目利き（参考事例） その2

介護業

参考事例

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

1

企業概要

- 50室の住宅型有料老人ホーム
- 地主が建設した建物を賃借して、15年前に開業
- 当初は自前で対応予定であった訪問介護サービスが構築できず、外部事業者へ依存した状態

2

着目したポイント

- 当初の事業計画では、要介護度3を平均に、自社の介護サービスによる収益確保も見込んでいたが、介護サービスを構築できなかったため、その収入を得られておらず、収支が赤字（利用者は、住居費と介護サービス費用を「介護保険と自費の総額」で検討、負担額は変わらない）
- 入居者の要介護度、入居者の費用負担、近隣との競争環境等を確認
- 地域ニーズ等から、本施設の競争力、また不動産投資として再生可能性について検討

3

金融機関としての支援

- ヘルスケア専門コンサルタントも交えて、第三者視点からも同事業の再生可能性を協議
- 今から自前の介護サービスを構築することもできないと評価、同社自身での事業採算化は困難と判断した
- メイン行として、過大な債務を債権放棄する、スポンサー型の私的整理手続を検討

4

支援後の経過

- スポンサー企業により事業は継続され、地域における介護施設の維持が可能となった
- 金融機関としては、債権放棄の痛みを伴ったが、事業停止・破産に至るケースよりも回収額が多く見積もれたこと、地域の介護サービス利用者が路頭に迷うことを避けられたことで、支援の意義があったと考える

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

介護施設事業は、社会的意義が大きいいためか、事業者から介護施設資金の融資の申し出があると、専門的な知見も不足しているためなのか、事業計画の妥当性の判断も十分に行わずに対応しているケースが多いように感じます。介護施設事業に関する事業計画のポイントは、例えばサ高住のようなケースであれば、賃貸住宅事業と介護サービス事業の収支の分別が重要となります。「賃貸と食事などで10万円前後の収益に加え、介護報酬が一人月20万円入るので大丈夫」といった計画について、両事業の実現可能性を十分に見極める必要があります。本件でいえば、介護事業に関する経験の有無などを、事業者と対話を通じて事前に確認できていればよかったのかもしれませんが。

一方、近年では、建築単価の高騰等の影響で、採算面からも、新たに不動産取得して介護施設事業を展開することが難しい状況にもありますが、他方で、事業を引き継ぐスポンサー企業が、比較的に見つけやすい環境にあります。過大な債務を長期間のリスケジュールで放置せず、早期に収支不均衡の改善可能性を見極めるなどで、早期改善が図れる可能性があります。

中小介護業の目利き（参考事例） その3

介護業

参考事例

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

1

企業概要

- 従来の多床室と個室(ユニット型)で約100床の特別養護老人ホーム
- 現場責任者、経理責任者などの重要ポストは社会福祉法人の理事長一族が担っている
- 開所当初より収入面もコスト面も事業計画通りに進捗せず、資金繰りも厳しい状況が続いていた

2

着目したポイント

- ①人材・組織、②営業、③管理から現状を把握して窮境要因を探った
- 現場従業員にインタビューを実施し、経営陣との意識のギャップを確認した
- 営業や入居決定フローなどについて内部管理資料を使って可視化し、稼働率低迷の要因分析した

3

金融機関としての支援

- 提携する介護系専門コンサルティング会社と連携して経営改善計画を策定支援
- 利用者の受け入れに関する営業や入居者の受入等についても、各担当者の裁量となっていた。そこで、営業や入居希望者の受入などについて、組織的なルールを設け、運営体制を見直した
- フォローアップとして、営業数や入居者数、クレーム数などをKPIとする予実管理を開始、新たな課題については、コンサルと情報共有し、対処方法について検討している

4

支援後の経過

- 組織的なルールや管理体制を構築することで、営業活動が定着、病院や居宅支援事業所からの問い合わせから入居者増加に繋がった。また入居者受入可否のプロセスも明確になり、従業員のやる気にもつながった
- 計画策定により、部門毎に明確な目標を設定でき、会社全体の施設経営に対する意識改革が向上してきた業績は改善途上ではあるが、今後も積極的な関与で支援を継続していきたい

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

地元名士が理事長を務める社会福祉法人で、経営への関与も薄く、正直なところ、責任の所在もどこにあるか分からない状態にありました。そのため、まずは経営陣に現状を直視してもらうことからスタートしました。家族経営であるがゆえ、お互いに気を遣いすぎて、本音で議論することもできない印象でしたので、私たちが仲介することで、素直に意見交換ができるようにはたらきかけました。計画の骨子は、ルール整備・体制整備など、会社の基礎作りが中心となりました。開所当初から事業計画と実績に乖離があったので、当初から問題点の深掘りをしっかり行っていれば、より早く適切なアドバイスが出来たと反省するところです。

具体的な改善施策については、職員配置見直しによる加算取得など専門性の高いものもあり、これは金融機関だけで支援を行っていると感じにくい点であるため、この点では連携効果が発揮できたと感じています。他方で、会社としての基礎作りの点については、金融機関として現状の整理や改善支援に関する役割を発揮できたのではないかと感じております。本件を通じて、重要なことは、早い段階で窮境要因の把握と改善に向けて具体的に動き出すことだと改めて考えた次第です。

『業種別支援の着眼点』 2025（令和7）年3月

12 宿泊業

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

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

中小宿泊業の目利き（決算資料編） その1

宿泊業は立地や業態により大きく事業性が異なるという特徴があります。また訪問後に得られる情報(客数や稼働率、設備の実態等)を基にした分析が必要な業種です。定量面で必要な準備はできるだけ立地や業態に左右されないポイントを抑えることをお勧めします。

$$1 \quad \text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{固定負債+自己資本}} = 100\% \text{以下が目安}$$

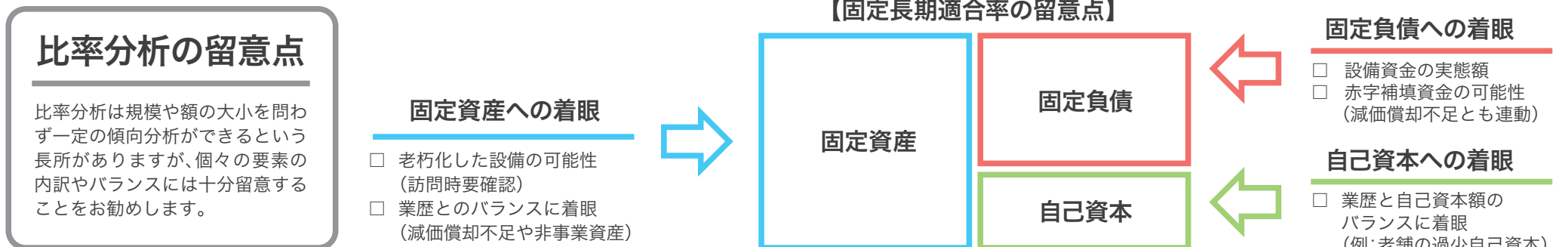
定量面では宿泊業は設備集約的な業種でその健全性への着目が重要です。固定長期適合率が100%以下ということは調達した長期資金と会社が蓄積した自己資本で自社の生産設備を賄えていることを示しているため訪問前に必ず確認して下さい。参考までに日本政策金融公庫が2024年8月に公表した小企業の経営指標(旅館・ホテル)による平均値は105.1%・中央値は94.3%となっています。下記の留意点も踏まえた着眼をお勧めします。

留意点その1 固定負債(長期借入金)に運転資金が入っていないか？

設備投資資金は長期借入金、日常の事業運営に必要な運転資金は短期借入金、と明確に区分して調達している企業は、現実的には少ないと思われます。運転資金も設備資金も全て長期借入金で調達している企業も多く見られます。そのような企業の固定長期適合率は、過少に算出されることもあります。従前の融資関係資料や訪問前の経理担当者への聞き取りにより、借入金の使途を確認できる場合は、それらを基に固定負債のうち設備投資資金と自己資本の合計で、再計算することも有効です。

留意点その2 数値が良好な場合でも主要設備の状態確認は必須

計算の結果、固定長期適合率が100%を下回る数字である場合、特に自動計算される経営分析ソフトでは注意喚起のコメントが出ない場合があります。一般論として固定長期適合率は低い方が固定資産を財務的には余力をもって維持できていることを示します。しかし、設備の老朽化が進み簿価が小さくなっている財務状態であっても数値は低く算出されます。借入金の内容、業歴や自己資本比率などに留意した上で数値を確認することをお勧めします。

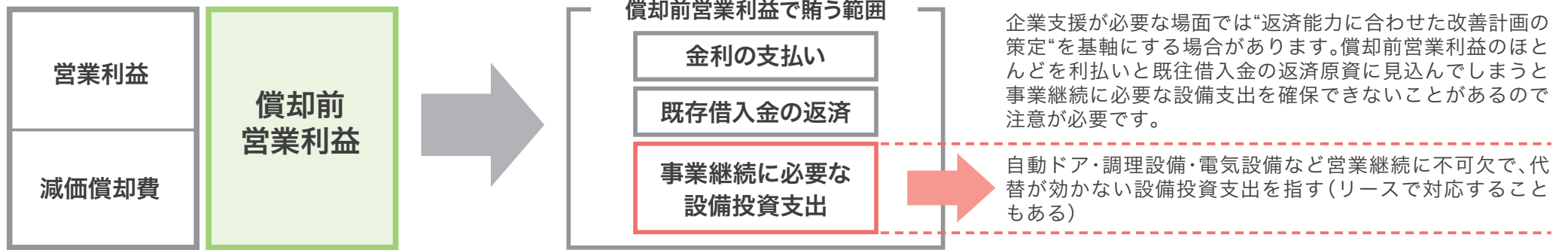


中小宿泊業の目利き（決算資料編） その2

宿泊業は立地や業態により大きく事業性が異なるという特徴があります。また訪問後に得られる情報(客数や稼働率、設備の実態等)を基にした分析が必要な業種です。定量面で必要な準備はできるだけ立地や業態に左右されないポイントを抑えることをお勧めします。

2 償却前営業利益の確認

- 景気の波に最も影響を受けやすい業種の1つといえる
- 業況に関わらず事業継続に必須な高額設備更新が発生しやすい(例:エレベーター等)
- 当期純利益レベルの黒字継続が理想的ではあるが上記理由により困難な場合もある
- 現実的に償却前営業利益(=経常収支)の黒字達成や保持が支援の目安になることも多い



3 1期当たりの平均純利益

- 景気変動や天候などの外部環境で損益状況が大きく変化しやすい業種
- 2～3決算期の損益変動で拙速な対策を講じて、損益の更なる悪化を招くこともある(不慣れな異業種展開や、一時的な流行に乗じた過剰設備投資)
- 中小規模の宿泊業の場合、業歴の長い企業が多いので長期的視座で利益構造を把握することも重要

$$\text{1期当たりの平均純利益} = \frac{\text{純資産－資本金 (利益剰余金総額)}}{\text{業歴 (決算期数)}}$$

宿泊業は大きな景気変動等によって業績が大きく左右され、支援や事業性を評価する金融機関側も損益変動や財務棄損の要因を、前年対比など比較的短期的な数値から求める傾向は否めません。一方、宿泊業界は過去の様々な外部環境変化に対応しながら事業を継続しているケースがほとんどです。短期的な数値との対比も大切ですが、特に老舗など業歴が長い場合は『そもそもの程度儲けられる構造なのか』を把握することも重要です。

落ち込んだ業績を前年数値に回復させることを急ぐあまり、実行不可能な損益分岐点売上や経費削減目標を掲げるような支援は、時として現場の士気を著しく低下させます。宿泊業は接客業で現場の士気低下が即顧客満足に直結しますので、特に業歴の長い企業の長期的収益力の把握は大切です。

中小宿泊業の目利き（訪問前編） その1

宿泊業

訪問前編

訪問前の準備は、ホテルや旅館の外形情報や定性情報（口コミなど）の収集や課題の想定が中心になります。但し収集した情報だけで問題点や課題を決め打ちするのではなく、訪問時、事業者との対話の切り口にするくらいのスタンスと理解することをお勧めします。

1

Webによる情報収集

- 集客を起点とする業種なので事前情報が他の業種と比較して圧倒的に収集しやすい
- 収集しやすい反面、情報が膨大であり全体を正確に把握できないこともあるので注意（特に口コミ）
- 訪問時の着眼点に直結することが多いので、「必須の作業」として位置付けることをお勧めします
- 販売方法のきめ細かさなども類推できる有効な準備といえる

事業者

HP

（ホームページ）

- 特徴・特色の確認
- 立地・客室数などの基本情報
- 駐車場の有無確認
- アクセス情報の視認性確認

【特筆着眼点】

客室・浴室・料理の写真

- 訪問時に実物との差異を確認
- 客室・浴槽の広さ・清潔度
- 料理のボリュームや鮮度
- リピート率に直結しやすい

連動性・同一性の確認

- 相互にリンクしているか
- 掲載情報に差異はないか（過去の情報を一方で未更新）
- 特徴・特色が評価されているか

旅行
予約
サイト
（大手サイト）

- メジャーサイトへの登録状況自体の確認
- 価格やプランの種類の確認
- 口コミの確認（件数や頻度も）

【特筆着眼点】

条件を変更した検索

- 人数などの条件を変更して予約サイトを検索してみる
- お1人様、素泊まりなど多様な客室販売をしているか

事業者のHPは課題の詮索というよりは、基礎情報の収集という意味合いが強いですが、HPに掲載されている写真と実物とのギャップが激しい場合、リピート率や口コミの低さに課題が直結していることがあります。都市部では駐車場の詳細情報、観光地等ではアクセス方法を気にする顧客が多いため、視認性の高い情報掲載が求められます。

予約サイトに登録していれば良いのではなく、ニーズに沿ったプラン設定などへの着眼が必要です。例えばツインルームの1名向け販売は効率が悪いと考え1名利用では検索できない場合もあります。しかし直前まで予約が埋まらない時にきめ細かく予約可能条件を変更するなどの方策を取っていない可能性があるため留意が必要です。

HP作成支援 IT推進支援

著名な老舗小規模旅館などを除いて、大半の利用者はWeb上にある情報にアクセスして宿泊先の検索をします。最低でもHPの作成、最新情報への更新・刷新は改善課題ではなく必須と言っても過言ではありません。お客様との連絡も電話以外の方法（例：SNS）を望む層も多いのが現実です。特に普段からITに慣れ親しんでいない経営者は着手を忌避する傾向が強いのですが、宿泊業は集客が全ての起点になる、売上の入り口なので時代に即した対応は不可欠といえます。

中小宿泊業の目利き（訪問前編） その2

宿泊業

訪問前編

訪問前の準備は、ホテルや旅館の外形情報や定性情報（口コミなど）の収集や課題の想定が中心になります。但し収集した情報だけで問題点や課題を決め打ちするのではなく、訪問時、事業者との対話の切り口にするくらいのスタンスと理解することをお勧めします。（所有と運営が分かれているケースや、地域によっては温泉旅館群を面的にとらえて支援が必要となるケースもあります。）

2

業態別着眼点の整理

- 立地環境や機能面などから取引先宿泊業群の業態的着眼点のある程度整理しておく（他にも旅館とホテルの別、レストランの有無、都市部と地方など用途に合わせた組合せがある）
- 温泉旅館の閑散期以外では、ほとんどの旅館やホテルは日時を問わず稼働しているので、長時間の滞在は業務の妨げにもなることから、ある程度着眼するポイントをまとめておいた方が良い
- 「決め打ち」は禁物、着眼点と現場の差異に隠れた強みや深刻な課題が存在することもある

組合せ例

宴会場あり

宴会場なし

観光地にある

例：大規模温泉旅館

- 廉価団体客売上が利益を圧迫していないか？
- 大型温泉の光熱費負担への着眼（設備老朽化との関連性）
- 従業員の定数確保が経営課題の中心になっていないか？
- 事実上返済困難な借入金を抱えていないか？
（出口の見えない経営改善の継続は可能なのか？）
（スポンサー型抜本再生の検討が必要ではないか？）

例：小規模旅館

- 温泉の有無や広さが中心的課題ではないか？
（それは解決が可能なのか）
- 価格・食事・部屋づくりなど、宿泊先検索の段階で顧客を引き付ける要素があるか？
- 地域が繁忙期であっても稼働率に低さはないか？
- 後継者問題が経営課題の中心ではないか？

観光地にない

例：地域資本老舗ホテル

- 宴会場需要の落ち込みだけが業績悪化の要因か？
- 料理人や従業員の確保に課題を抱えていないか？
（老舗としての質や接遇自体が低下していないか）
- 自然災害などの外部環境が業績に影響を与える前から巨額の借入や債務超過が存在する場合、抜本再生や法的整理を視野に入れた出口戦略が必要な場合もある

例：中小規模の地域資本ホテル

- 出張族や学生を対象として「このぐらいで十分」と顧客が感じる中庸戦略が必要ではないか？
- 設備の老朽化が隠れた負債になっていないか？（業歴に着眼）
- 連泊時の客室清掃・アメニティ類のフロントへの集中など省人化によるコスト対策が導入できるか？
- 日時や周辺需要を加味した小まめな料金改定の必要性

温泉の留意点

温泉街にある中小規模旅館は再生局面だけではなく後継者問題を含めて事業継続には、スポンサー企業への売却などが不可避な場合があります。自前の温泉ではない場合、支援や事業性が見極めが必要な旅館が、どこから「お湯」の供給を受けているかには留意が必要です。（源泉の有無）

温泉組合から供給

- 組合員の変更を許可してもらう必要がある（規定確認）
- 暗黙の決めごととして地元以外の資本の加入が困難なこともある

属人的繋がりでの供給

- 先代同志の繋がりでの老舗大型旅館から供給を受けているなどの場合は継続困難（自社採掘は超高額の可能性）

中小宿泊業の目利き（訪問時編） その1

宿泊業

訪問時編

訪問時は、客室や温泉、宴会場など外形的に見学が容易な設備などに目が行きがちですが、その他に旅館やホテルを内面から支えている要素への着眼にも留意して下さい。特に事業継続に必要な設備は損益状況に関わらず更新を迫られることがありますので忘れることなく着眼して下さい。

1

要素別情報の確認

- 部屋別売上、客数、プラン別売上、顧客情報など宿泊に関する販売情報の存在と粒度の確認
- 部門別(宿泊・宴会・レストラン・売店・テナント収入等)の売上・損益情報の存在と粒度の確認
- 情報の入力頻度・数値の確定時期の確認(人不足による先送りや遅延はないか?)
- 組織内での活用範囲、活用状態の確認

宿泊業は典型的なサービス業でもあります。サービス業の場合、特に売上改善のために必要な初手が「各種情報の活用」になることが多いのが特徴です。また宿泊の他にも宴会場や売店、レストランなどを持つ比較的規模の大きな旅館やホテルの場合、ある特定の機能や事業が損益上のボトルネックの場合もありますので部門別採算の把握が支援開始の最優先課題になることもあります。業種柄、各業務の役職員が一堂に会した打ち合わせが困難なため、改善の糸口になる情報の存在と活用の現状をいち早く把握し、早期かつ円滑に着手できる改善策の実行が望まれます。

販売情報

- 予約経路別の情報を一元管理できているか?
- 特定の人以外は管理できない方法ではないか?
(複雑な合算手順・老朽化した管理ソフト等)
- タイムリーに閲覧可能な状態か?(適時入力)

部門別情報

- どのレベルで管理されているか?
(売上・粗利・部門利益)
- 実務に即した区分になっているか?
- タイムリーな売上把握は可能か?

運用・活用状況

- 管理担当者は専属か兼務か?
(経理面・販売管理面の入力作業等)
- 調理部門など仕入れ面の管理状況の確認
- 実際にどの範囲で活用しているかを確認

～ 中小規模の宿泊業DX推進の留意点 ～

多様化する消費社会や顧客ニーズに対応するためにもデータ活用を含めたDX推進は、特に各種情報の活用が経営改善の初手になりやすい宿泊業(サービス業)においては重要です。しかし、DXが進まない理由は常にITリテラシーの低さにあるのではなく、中小企業特有の課題にも留意が必要です。

出力や活用の前に
入力作業
への着眼が重要

中小企業における
入力
の課題



- 受け取る取引データの多くがアナログなこともある
- 社内で手書きされたものをデータとして入力することも多々ある
- データを「蓄積していない」「活用していない」といっても入力作業が追いついてない場合もある
- 宿泊業も人手不足の代表業種なので、在宅ワーカーの活用など入力作業を支援してもらえる外部ソースの獲得など、入力作業改善の支援や助言がないとDXが進まない場合があることに留意する必要がある

中小宿泊業の目利き（訪問時編） その2

訪問時は、客室や温泉、宴会場など外形的に見学が容易な設備などに目が行きがちですが、その他に旅館やホテルを内面から支えている要素への着眼にも留意して下さい。特に事業継続に必要な設備は損益状況に関わらず更新を迫られることがありますので忘れることなく着眼して下さい。

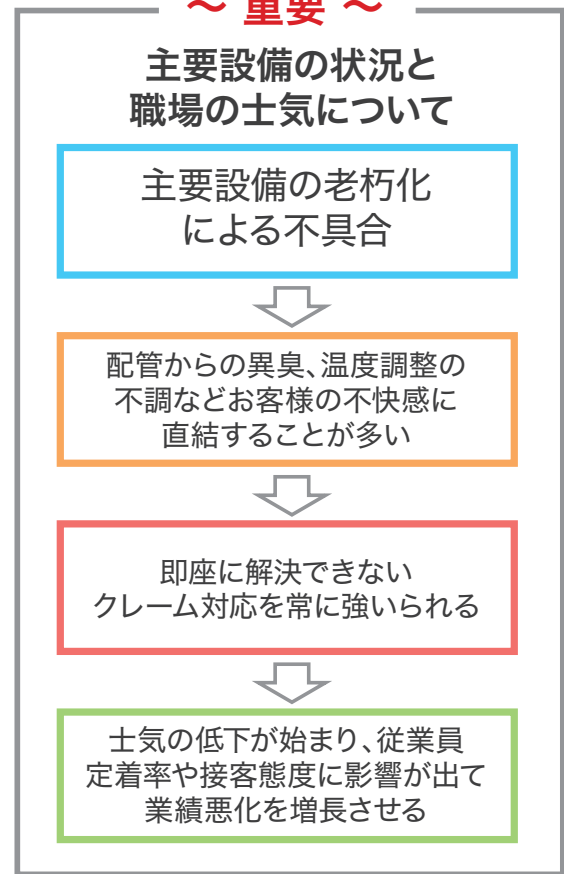
2 主要設備の確認

- 事業継続に必要な主要設備の老朽化は「隠れた負債」ともいえる
- 固定資産台帳(償却資産一覧)などで老朽度合いが確認できる設備もある
- 主要設備の更新は高額になる場合もあるので十分な調査が必要
- 特に業歴の長いホテルや旅館では“必須”の着眼点といえる
- 内容によっては、一定期間の休業が不可避な場合もある

～ 着眼が必要な5大設備 ～

その1	配管設備	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 水道系給排水配管と温泉配管がある <input type="checkbox"/> 本管と支管で構成され本管の老朽化は建物全体の大規模工事が必要となる可能性が高い <input type="checkbox"/> フロアごとの更新は休業範囲と1度の投資額を限定できるが、更新していないフロアの配管の負担が大きくなり老朽化を早める場合もある(部分更新と全体更新は費用対効果計算が必要)
その2	ボイラー設備	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ボイラーの台数の確認も必要になる(1基とは限らない) <input type="checkbox"/> 定期メンテナンス実施の有無を確認(耐久年数やボイラー効率に影響) <input type="checkbox"/> 不備や不良を放置すると火災や一酸化炭素中毒などの事故誘発の可能性もある <input type="checkbox"/> 入浴時や洗面時の湯温に影響し体感的な顧客満足度に直結しやすい
その3	冷暖房設備	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 集中式(建物全体を一括調節)か分離式(部屋別に調整可能)か <input type="checkbox"/> 建物の構造上、集中式しか選べない場合、設備更新工事が高額となる <input type="checkbox"/> 老朽化による温度調節の不具合は体感的に顧客満足度に直結しやすい <input type="checkbox"/> 気候変動の影響による熱中症対策などでも室内温度調節機能は必須
その4	エレベーター設備	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 旧式設備で保守契約終了や修理部品の枯渇など安全面の課題がある <input type="checkbox"/> 老朽化が相当進んでいる設備の場合、入れ替え工事だけで済まないこともある(規格が合わず、躯体から改修する必要がある場合) <input type="checkbox"/> 高齢者の宿泊が多い施設では必須設備で故障する前の更新が望まれる
その5	屋上・屋根防水工事	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 屋上や屋根の状況確認を定期的に行っている事業者は少ない <input type="checkbox"/> 現時点で雨漏りが発生していないかを確認する <input type="checkbox"/> 過去に継続的に応急処置を繰り返していないかも確認する <input type="checkbox"/> 雨漏りが顕在化した段階では部分処置が困難なくらい棄損していることもある

～ 重要 ～



中小宿泊業の目利き（訪問時編） その3

訪問時は、客室や温泉、宴会場など外形的に見学が容易な設備などに目が行きがちですが、その他に旅館やホテルを内面から支えている要素への着眼にも留意して下さい。特に事業継続に必要な設備は損益状況に関わらず更新を迫られることがありますので忘れることなく着眼して下さい。

3 人材と役割分担への着眼

- 集客やリピート率を上げるエース社員はいるか？
- 人手不足が顕著な業界、定着率はどうか？
- 各部署・役割ごとの人員配置に着眼(特定部署に負担はかかっているか?)
- 代表者や一族の役割についても必ず確認する(強み・弱みに直結することもある)

着眼その1

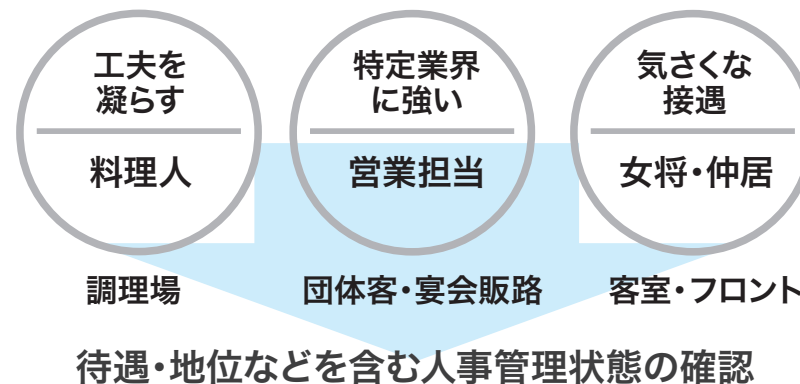
サービス業
共通の特性
に着眼する



売上(顧客)が特定の従業員についてくる傾向があるのは、宿泊業を含むサービス業の特性といえます。特に全国的知名度が低い地域宿泊業においては、エースの存在は貴重な経営資産といえます。

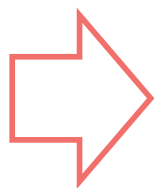
- 料理人や女将・仲居については事前の予約サイト等の口コミでも確認できるか？
- 営業担当者の元職や経歴が営業範囲や集客に大きく寄与している場合もある。(例:特定競技の部活動や競技団体の合宿、学校関係、業界団体など景気動向に大きく左右されにくい顧客層を持っていると強みになる)

～ 宿泊業における代表的エースの例 ～



着眼その2

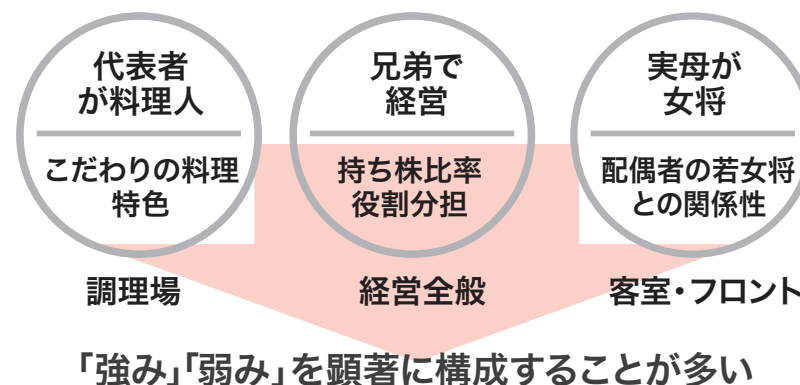
代表者や一族
の役割・職務



旅館やホテルには、大きく分けて調理場・客室・フロント・営業などの分野があります。代表者や一族の役割や職務と事業の強み・弱みが直結することも多いので必ず確認しましょう。

- 兄弟や世代の対立は意思疎通や生産性に悪影響もあるが、互いの競い合いが強みを構成することもあるので両面の考察が重要
- 代表者が料理人の場合、採算度外視の料理提供や料理以外には無関心といった危険もあるが、オーナー社長の目が行き届き、生産性や透明性の高い部門になることもある
- 弱みにふれる場合、解決や仲裁には長い時間を要する可能性が高い

～ 代表者や一族の役割の代表例～



中小宿泊業の目利き（訪問後編） その1

宿泊業は事前準備よりも、現地調査やヒアリングを経た上で全体を考察しなおす必要があることが多い業種です。特に地元のホテルや旅館などは、冠婚葬祭やイベント以外では利用することが少ないという現実もあります。様々な情報や事実を取り入れて俯瞰的な考察をすることをお勧めします。

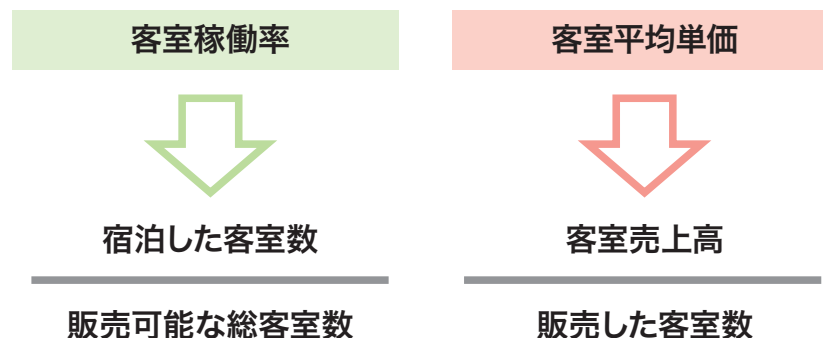
1 RevPAR(※)への落とし込み

- 宿泊販売の動向をみる、最も基礎的な指標
- 現地調査によるヒアリング内容とRevPARの動きに相関性はあるか？（事業者側のイメージと実際の客室の動きは合っているか？）
- きめ細かな販売管理を行っているか？の考察にもなる

(※)RevPAR = Revenue Per Available Room: 1室当たりの収益額

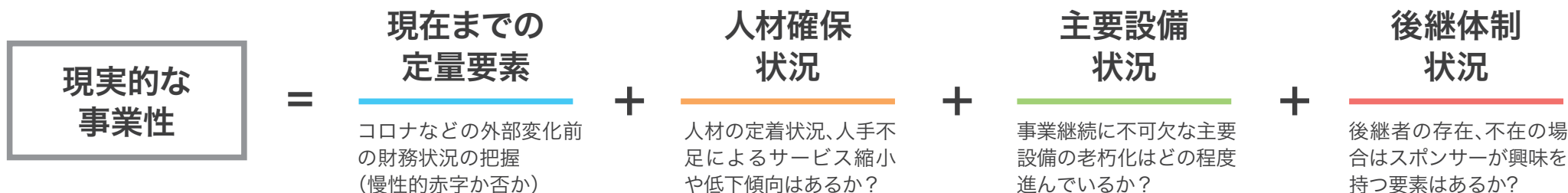
$$\text{RevPAR} = \text{客室稼働率} \times \text{客室平均単価}$$

- 訪問時に入手したデータ（販売客室数や販売単価）で算出可能
- 宿泊業の経営管理ソフトなどを導入していればRevPAR自体を閲覧可能
- 一般論として、客室稼働率、客単価どちらか一方を上げると他方は落ちることになる
- 曜日・週次・月次のトレンドだけではなく繁忙期やプラン・キャンペーン別などの分析にも役立つ
- 繁忙期の数値の悪化は、直前の空室を売り切る力がないことがある（1人利用、素泊まり、レイトチェックイン価格の設定などによる客室稼働率の維持）
- 閑散期の数値の上昇は、チャンスロスが内在していることがある（隠れたニーズ、周辺のマイナーイベントによる販売の更なる拡大の可能性）



2 事業性要素の再整理

- 業態や立地、規模により事業性が大きく変動する業種
- 融資件数は少ないが債権額が多い傾向もあり、慎重な考察が必要な業種
- 温泉街にある中小旅館群に融資が多い金融機関もある
- 事業性見極めの俯瞰的視座として再整理する



中小宿泊業の目利き（参考事例） その1

宿泊業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商4～5千万円の自家源泉かけ流しの温泉旅館（有名観光地周辺に立地）
- 客室数17室、温泉施設は男女別にそれぞれ内湯と露天風呂
- 創業以来、家族（代表者夫婦および両親）で協力しながら、料理・クレンネスなどを内製化

2

着目したポイント

- 市内中心部や近隣観光地は全国的な知名度がある一方で、当温泉地域の知名度は低く、情報発信に課題
- 当地域では、当館の業歴は平均的であるものの、経営者は平均年齢より若く、家族経営がコスト優位
- 関東圏からのアクセスが通年で可能な幹線道路の開通を契機に年商の3倍を超える借入にて旅館新築
- 地元素材を生かしたボリューム重視の料理が宿泊客から好評

3

金融機関としての支援

- コロナ対応資金等によって元金返済見直しによる資金繰り支援
- 顧問コンサルとの協働にて、月次経営会議への参加を通じた課題の整理および改善策の提案
- ホームページの改善提案（①料理や温泉等の画像を温かみのある素材へ変更、②源泉かけ流しの訴求）
- 宿泊単価の見直しなどの収益改善策の提案

4

支援後の経過

- コロナ禍においても、国の観光施策や資金繰り支援によって事業継続ができた
- 宿泊代金の値上げが顧客離れにつながるとの事業者の不安を払拭し、宿泊単価を約1割値上げできた
- ホームページ改善により、顧客へ当温泉地や当館の魅力が効果的に発信することができた
- ホームページには、2種類の自家源泉について、温度・効能・成分表などを掲載し、訴求力を向上できた

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

温泉地域一体を対象とした面的再生支援を踏まえて行った個別旅館の経営支援案件です。近隣の観光地は全国的にも知名度の高いものの、当温泉地域の知名度は低く、集客に苦慮しておりました。約30年前に幹線道路の開通による宿泊客の増加を期待して各旅館では大きな設備投資をしましたが、期待した集客につながらず、温泉地域全体が疲弊していた状態でした。そこで、中央組織の協力を得て、行政や観光協会等を巻き込んだ温泉地域一体での面的再生支援に取り組む一方、個別旅館への再生・経営支援も行ってきました。

当館は、当温泉地域の中でも、比較的小規模で家族経営で内製化していたことから、「コスト削減策よりも売上高向上策が重要」と考えました。一方で、家族が誠実な人柄であるがゆえに、素材の良い食材をふんだんに使用した料理は原価を押し上げていたのも事実です。適正な「宿泊単価の値上げ」を提案したのですが、当初は客離れを引き起こすものとして、なかなか受け入れられませんでした。ホームページの改善提案などで変化が見え始めたところ、宿泊料金の値上げについても理解を得ることができ、結果として宿泊客・売上高の増加につなげることができました。これまでの「宿泊単価を値上げしないことがおもてなしの一部」という認識を払拭でき、宿泊単価値上げ後も宿泊客数は減少することなく、安定した経営への道筋につなげることができた事例となりました。

中小宿泊業の目利き（参考事例） その2

宿泊業

参考事例

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

1

企業概要

- 年商2～3千万円のペンション(部屋数6室)、家族3名で運営(女性代表者、息子夫婦)
- 役割分担 代表者(経営・予約管理、接客・フロント、洗濯、清掃)、息子(調理、購買、清掃)、息子妻(接客・フロント、購買、清掃)
- コロナの影響で予約のキャンセルが相次ぎ売上減少

2

着目したポイント

- 施設は新しくはないが館内は清潔感があり、代表者の人柄と心のこもった接客でリピート率が高い
- シェフ(代表者の息子)こだわりのイタリアンフルコースのディナーを提供
- ドッグラン、犬と一緒にBBQコーナーなど、ペットと楽しめる設備が充実

3

金融機関としての支援

- 足下の収支状況と半年後の資金繰り、手許資金の状況を確認するため、資金繰り表の作成を支援
- 資金繰り表作成を通じた代表者との対話により、経営課題と解決に向けた以下のアクションプランを代表者と共有
 - ✓ペットと一緒に過ごすペット同伴型専門ペンションとしての独自性をアピールし、値上げを実施する
 - ✓料理を楽しむに由来する利用者の満足度を第一と考え、料理の質と原価管理の両立を図るため、メニューの改良や仕入先の見直しを行う
 - ✓口コミ評価の高い施設を実際に訪問し、接客やサービスの質の向上に努める

4

支援後の経過

- 当初の想定より値上げの効果がみられ、売上増加が確認できた
- 料理を目的としたリピーター利用客の増加が見受けられた
- 息子への事業承継を検討するなど事業継続への前向きな姿勢に変化した

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

支援時点ではコロナ禍がまだ収束していないことに加えて、電気やガス、食材、歯ブラシ等の備品すべてにおいて価格が高騰しており、代表者は今後の事業継続に不安があるように見受けられました。家族経営の小規模なペンションであり、経営に関してできることは限られていましたが、代表者との面談時においてじっくりと時間をかけて話を聞いたこと、対話を繰り返し、今後のアクションプランを共有できたことで、代表者が納得(腹落ち)し、能動的な行動につなげることができたのではないかと思います。

また、ゼロゼロ融資の返済開始を控え、事業継続に不安を感じていましたが、資金繰り表を作成し手元資金の推移が見える化したため、返済開始を先延ばしすることなく、当初の条件通りに返済を開始しても資金繰りに支障がないことを確認することで、安心したようでした。本事案を通じ改めて代表者は孤独であり、不安を相談できるような支援者の存在が重要であると気づかされました。今後も事業者のお話を傾聴して、寄り添った支援をしていきたいと思っております。なお、現在は息子への事業承継の相談も受けており、他の支援機関とも連携しながらサポートしていきたいと思っております。



金融庁の委託事業である『令和6年度「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」』において、株式会社帝国データバンクが作成したものです。