『業種別支援の着眼点』

2023（令和５）年３月

全業種共通

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。

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。

全業種共通　中小企業の目利き（決算資料編）　その１

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“初めの一歩”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）

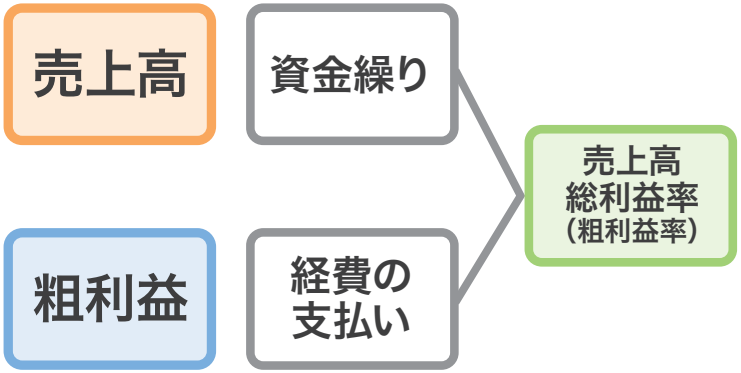
＝ 売上総利益（粗利益） ÷ 売上高

- □ どのような商売の方向性か（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よい（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こと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）このぐらい“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ということもあります。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。

※ 例えば、業種別の審査事典、信用調査情報等の利用を想定

全業種共通　中小企業の目利き（決算資料編）　その２

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“初めの一歩”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）

2　ROA（総資産利益率）

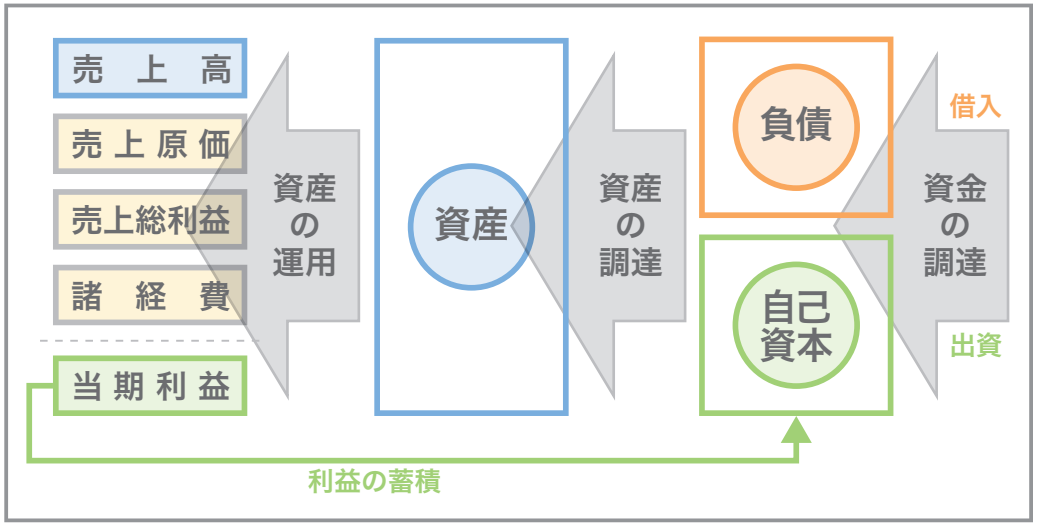
- □　スタンダードな経営分析指標の一つ
- □　３～５年程度の決算等を参考に、ROA分解式で傾向をつかむ
- □　その業界のトレンドに沿った企業か？逆行する企業か？
- □　当該企業のROAの特徴は、企業の事業性か？窮境を示唆しているか？

売上高当期純利益率　　**総資本（産）回転率**

$$\text{ROA} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産（自己資本＋負債）}}$$

分解すると・・

～ 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“初めの一歩”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）

2　ROA（総資産利益率）

- □　対象の企業は、どちらの軸足（属性）か？
- □　業種属性に対して、対象企業のROAはどのような推移か？
- □　それは、業種に対して、その業種特性と類似しているか？相違しているか？
- □　数年間の推移で、どこかで大きく傾向が変わった年度があるか？

ROA ＝
分解すると‥

売上高当期純利益率		総資本（産）回転率
当期純利益	×	売上高
売上高		総資産（自己資本＋負債）
請負傾向が強い企業・国が報酬基準を定めている業種等		販売・価格・集客競争が事業活動の主体になりやすい業種等
建設業・医療・介護・広告・デザイン 市場価格が固定的な製造業		小売業・卸売業・飲食店・宿泊業 価格競争が激しい製造業
“売上からどれだけの付加価値（利益）を確保するか”に軸足		“事業用資産を繰り回して、どれだけ売上を確保するか”に軸足

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こと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？
- □ 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？
- □ 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？ 原価管理等が杜撰ではないか？
- □ 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

全業種共通　中小企業の目利き（訪問時編）　その１

全業種共通
訪問時編

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いない」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う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	販路保有者	利害関係者出身者
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	売上の一定割合を占める取引先から、“名指し”で取引き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	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てよいでしょう。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。

全業種共通　中小企業の目利き（訪問時編）　その２

全業種共通
訪問時編

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いては務まらない
- □　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、儲かっていない取引きをやめたり、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、赤い鞄が欲しいお客様が、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すが、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、忙しくて系統立てし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ます。

全業種共通　中小企業の目利き（訪問時編・参考事例）

全業種共通
訪問時編
参考事例

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

金融庁
Financial Services Agency

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。