

中小企業の「稼ぐ力」に効く支援の具体

1、コロナの現実

- コロナ禍の窮境企業を中心に小規模事業者
- 小規模事業者には、活性協の第二会社方式による債権カットスキームが通じにくい
理由①弁護士、不動産鑑定士などのDD専門家費用「数百万円」が支払えない
理由②「引当不足の信金信組」が債権カットに抵抗する
理由③政治的事情
- 「第二会社方式スポンサー支援」とは、「損益改善不要のスポンサー丸投げ」ということ
- 第二会社方式が可能な企業は抜本再生に取り組みれば良いが、理由①②で困難ではないか
- 地域トップ地銀に、正常先下位、要注意先のランクダウンを食い止める企業支援力はない

2、今、問われているのは短期の「損益改善の『具体』」である

- 「時間を稼ぎ中小企業支援に取り組む」のが現実的シナリオだが、円滑化の二の舞？
- 数カ月、1年での損益改善。もしくは改善のめどが立つ支援が問われている
- ロカベンは、事業承継やM&Aなど中距離砲に有効
- 「持ち味重視」のアプローチは極めて正しいが、最低限の業種特性と数値把握が必要
理由：経営者が「売れ筋＝利益筋」と勘違いしているかもしれないから
- 短期の損益改善には「業種別支援の着眼点」&採算可視化による個別損益改善が有効
- 業種特性を把握しつつも、業種カテゴリーを超え、有形・無形資産を応用自在に駆使し、個別商材・サービスの数字をおさえて、人の動きを変え、損益改善をするのが、短期の損益改善で確認される共通事実
- 組織風土を変える、風通し良い職場というのは、悪い話ではないが、部分最適に陥る恐れ
- 「損益改善の具体」から逃げてはならない
- 部分最適を避けるためにも関係機関で損益改善会議を設置・目線合わせをしてはどうか？

- 現状、「損益改善の具体」に有効と思われるのは
→「業種別支援の着眼点」と「個別商材の採算可視化」の組み合わせ、応用技

3、業種別支援の着眼点とは何か

- 北門信金伊藤貢作さん原案。現場の実務支援家を書いたものがそのまま行政となった
- 事業性評価、ベンチマーク、フレームワーク云々では、目の前の企業損益改善はできない
- 金融行政は「超現場主義路線」に質的転換をした
- 着眼点は、最低限知っておかないと恥ずかしいレベルの企業支援知識
- これだけで損益改善はできないが、問題の真因に迫るための対話ツールとして最適な粒度
- 企業支援初心者、入門者の対話ツールとして画期的→支援機関ごとに手を加えるのも可

■実際の損益改善の糸口は「着眼点と何がどう、なぜ違うのか。それがダメなのか、逆にそこにこそ勝算があるのか」という**着眼点からの乖離具合**を見定めるところにありそう

■この着眼点からの乖離具合を関係機関損益改善ネットワークで共有してはどうか？

4、着眼点概略（詳しくは、業種別支援の着眼点を参照）

■売上が決まっていて、利益を残すのが勝負の企業→建設、医療、価格固定の製造業

■資産を繰り返し、売上高の拡大を目指す企業→飲食、小売、卸売、運送、サービス業

建設業：中央集権型・地方分権型、自前・外注、積算担当者、見積もり、経営審査点、閑散期の受注、特殊建機、特殊技術（ドローン・工法）、特殊調達などの「得意技」あるか

※最新の工法実績を積むために戦略的に赤字仕事を請け負っている場合は、数字だけで責めてはならない

運送業：配車係の技量、社長は運転手か、路線コスト試算表（路線ごとの変動費・固定費から「食える荷主かどうか」を判定）、トラック1台ごとの採算管理、減価償却ではなく将来の車両購入資金、運転手以外の事務社員は、1人当たり売り上げはざっくり4000万円換算。売上高3億6000万円なら9人まで。10人だと多い。管理者1人売上高が3000万円になると赤字。空気を運ばず復路埋め、積み荷は何か（土<ペットボトル<精密機器・絵画）、洋菓子屋のケーキで運転手引き留め工作

飲食業：FLコスト60%、雑給・実態なき給与、呪われた店、原価率は30%程度に抑える。ハイボール、ソーダ、かき氷、餃子、ショートケーキ、ラーメン、ビール、厨房と客席の比率、レストラン4：6、単品勝負3：7、飲料中心2：8、10～20坪が小規模平均、平均は坪2席。「回転率」ではなく、「誰のどういう動きをどう変えるのか」に言語化、廃棄ロス率」ではなく誰の動き？吉野家テイクアウト化？

小売業：卸との商慣行把握（リベート条件確認）、経常利益重要、管理限界1人8～10坪、1人80～100アイテム。物理的に実現可能な計画か。客数ではなく入店客か買上率か、客単価ではなく平均買上店数か平均商品単価か。「差別化」とは具体的に何か。専門性か、保守修繕か、顧客関係性か。スーパーは帳合業者。売上微増で粗利率急増のスーパーは増収増益だけど「ヤバイ」かも。

卸売業：成果物ビジネスではないので営業利益率着目。商品保守修繕は売り上げか経費か。在庫と倉庫&人の営業を整理して分析。在庫感覚は「金額・率」ではなく「日数」。棚卸資産÷(売上高÷365日)＝棚卸資産回転日数。総資産からどれだけの売上高を生み出しているのかが勝負→総資本回転率。流動性の高い自社物件を売却し負債圧縮をはかるか、賃貸不動産物件に建て直して第二の収入を得るか。自社物件か賃貸か。地域プラットフォームの冷蔵庫・冷凍庫か。「待つ」「分ける」「運ぶ」

製造業：原価（材料費、外注費、労務費）を分析→外注先が大事なのか、労務体制か。特殊機械・車両はあるか。固定長期適合率100%以下か（固定負債と自己資本で固定資産を賄っているか。長期借入金で運転資金を賄っている）逆に老朽化設備を酷使して、社長が高級

外車を乗り回していないか・・・、利益（原価）の感覚がまるで違う（後述）、労働集約型なら定着率、パート比率、多能工化、資本集約型なら設備性能・状況、工場余剰スペース。企画→設計→調達→【製造】→検査→保管→運送→流通のどこで戦うのか。元請け依存から下請け依存への変化、材料、加工工法の知識、定点発注点はあるか、連続生産、個別生産、見込生産、受注生産の見極めで在庫も変わる→消費期限、仕掛かり、廃番品、高騰、高価、多様、不良の在庫、3～5秒10回診断、日付変更の理由を特定、決算書の善し悪しで先入観を持たず工場を観る、サイズ・数量・エリア・配送を見ずしてマッチングするなかれ

サービス業：設備か属人か。労働集約なら営業利益。人件費と売上高のトレンド確認。変動時に従業員の離職・加入と照合、当座比率100%以上か、在籍年数・資格・役割分担を確認、売上の内訳（実は小売かも）、顧客情報管理と顧客紹介活用、毎日利用する客がお得意様とは限らない。

医療業：建設業的「資格・価格決定難しい」、製造業的「効率良い診療、最新設備が差別化要因にも」、飲食店的「来院数確保、立地利便性が決め手」、サービス業「属人的、労働集約的」。独自性出しにくい。初回割引、ワクチン接種特売、「必ず治る！」広告、ポイントサービスNG、医療行為助言NG、医療行為に集中できるようフォローに回る、医療経済実態調査報告、患者調査など公開情報から医療施設の損益状況、診療内訳、件数、点数、施設数、1日10万人当たりの受療率、医師は多忙につき医療系コンサル・顧問会計事務所と連携、小規模クリニックでは「初診料再診料、検査料、医学管理料、投薬料、処置料」が全体の6割強を占める。椎間板ヘルニア内視鏡手術などを除くと入院・手術収入はほぼない。医業収益に占める人件費は50%前後。人件費率の推移から派遣医、窓口・看護師対応、創業医と現院長のギャップなどを分析、国負担の診療報酬は翌々月20日前後に入るので、設備・備品の一括購入や高級外車購入で社外流出すると資金繰り悪化も、1日診察30人前後が平均、10分以下が全体の7割近く。40人以上を確保していれば効率良い診療運営。院長、医師、看護職員、医療技術者、事務員の人件費内訳を確認。院長以外が平均以上なのに勤務年数短いとは・・・？院長以外の賃金が平均以下なのに、勤務年数長いとは？

4、誰も「個別商材」の原価計算をしていない衝撃の事実

- 売れ筋は知っていても「利益筋」は誰も知らない→「勘と経験」
- 「中小企業は低生産性」の真因はこれ、ではないか
- 売れ筋＝利益筋ではない（かも）→経営者と対話しただけでは間違える可能性もある
- 「採算可視化すべきだ！」（ブレイン&キャピタル・ソリューションズ黒澤祐一MD）
- どの商品がどう利益貢献しているのかを知らずに、持ち味もへったくれもない
- 「売上－材料費＝粗利」としか考えていないケースが多い？
- 労務費にしても「仕込み時間」「下準備時間」を考慮していない
- よほどしっかりしている企業でも原価計算は「見積もりベース」
- 請求書・検収明細ベースで計算しなければ正確な数値把握はできない

- 「管理会計じゃないか」とたかをくくるなかれ→人と組織の変革運動につなげねば無意味
- 個別商材の数字を動かすために人と組織をどう動かすかがカギ
- 決算書の売上高、原価、利益（大きな数字）を眺めていても損益改善はできない
- 商材の「小さな数字」から「人と経営者の動き」を変え、「小さな数字」を動かし、最終的には決算書の「大きな数字」を変えきらなければ企業支援ではない
- ちなみに採算可視化は現状、DX困難
- 請求書、検収明細、口頭伝達と仕様がバラバラ、手書き勤務日報
- アナログ手入力。だからこそ企業支援の腕が試される
- 売上上位5、10品目で構わない
- 採算可視化→価格交渉、生産調整、見積もり改善、設備投資判断につなげる
- 採算可視化→良くない数字の原因は何か。その原因の背景は何か。4、5段階さかのぼる

5、取材で見えてきた中小企業のリアル

- 政府に政策依存、補助金依存しているようでは「安売り経営」から脱出できない
- 大手、元請けに潰れない「したたかさ」、常識にとらわれない「はみ出し力」が重要**

<代替提案型>

- 明輝：金型検査代替提案
- なごみ農産：黒毛和牛の国産飼料提案
- アヒコファインテック：素材代替、工法代替提案
- スベール：PEC でできないライン改善→1日「二毛作」
- 朝日相扶製作所：棚陳列の在庫はすべて現金化→倉庫の代わりにウチで保管しますよ

<ラグーン系、運良く取り残された「ちょうどよい大きさ」の楽園に気づく>

- 河北ライティングソリューションズ：：ハロゲン
- 寒河江・奥山メリヤス：独自ニットブランド BATONER
- 山勝：生き残り戦略

<業種・ジャンルの常識を捨てたカメレオン系>

- 浅野鍛冶屋：7時間1人3万円強でナイフづくり。製造業ではなくサービス業
- 星野書店：フローからストックビジネスへ

<地域のプラットフォーム機能>

- カスガ水産：冷凍物流車、超低温冷凍庫
- つるさき食品：仕出し弁当レシピ