

# 『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月（追加）

## 製造業

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

## 『業種別支援の着眼点』 2024（令和6）年3月

---

# 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？

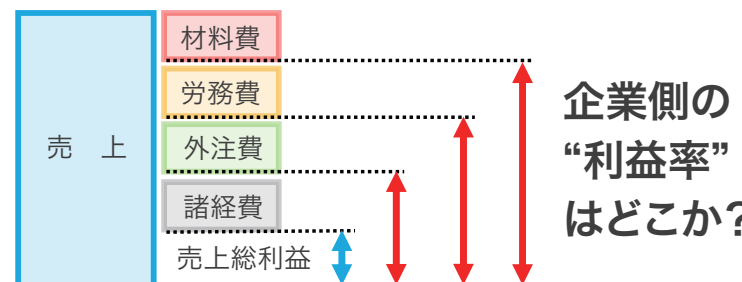
設備投資資金は長期借入金、日常の事業運営に必要な運転資金は短期借入金、と明確に区別して調達している会社は、現実的には少ないと思われます。運転資金も設備資金も全て長期借入金で調達している企業も多くみられます。そのような会社の固定長期適合率は、過少に算出されることもあります。従前の融資関係資料や訪問前の経理担当者への聞き取りにより、借入金の用途を確認できる場合は、それらを基に固定負債のうち設備投資資金と自己資本の合計で再計算することも有効です。

## 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ことが頻繁にあります。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となっているのか、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目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

この工場ですべて一人前になるの  
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）

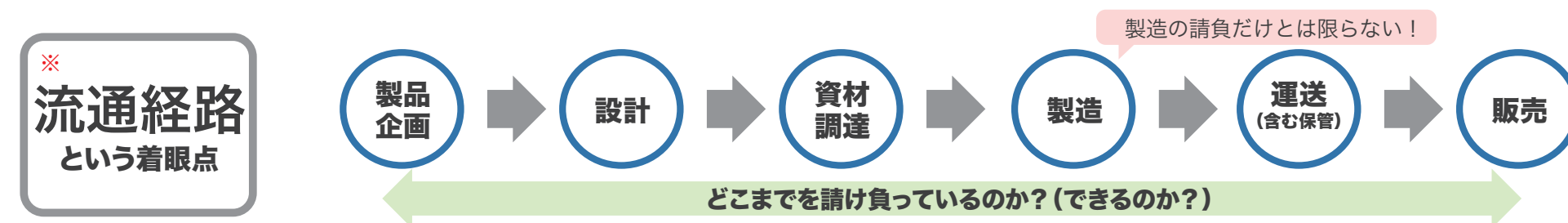
例えば、「船舶の動力用の部品を作っています」という場合にも、それをどのような形態で生産しているかの理解が必要です。動力装置のうち頻繁に消耗する部分の部品を生産している企業であれば、売上（注文）が一時的に減った場合も、今後のニーズを見込んだ在庫を保有しておくために工場の稼働を維持する必要があります。売上が落ちていくから「販路開拓を下さい」と指導しても、工場に生産余力がない場合もあります。

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。

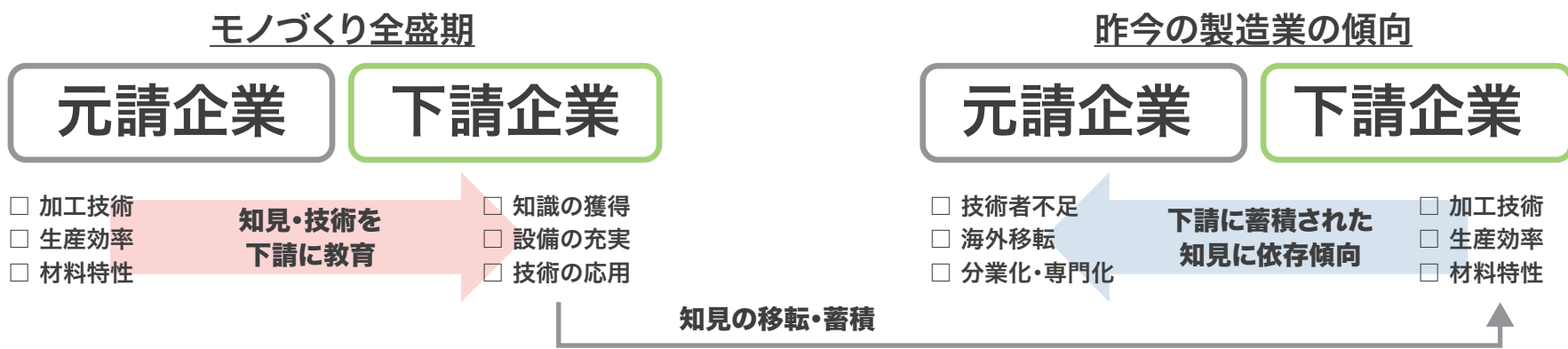
# 中小製造業の目利き（訪問時編） その3

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。

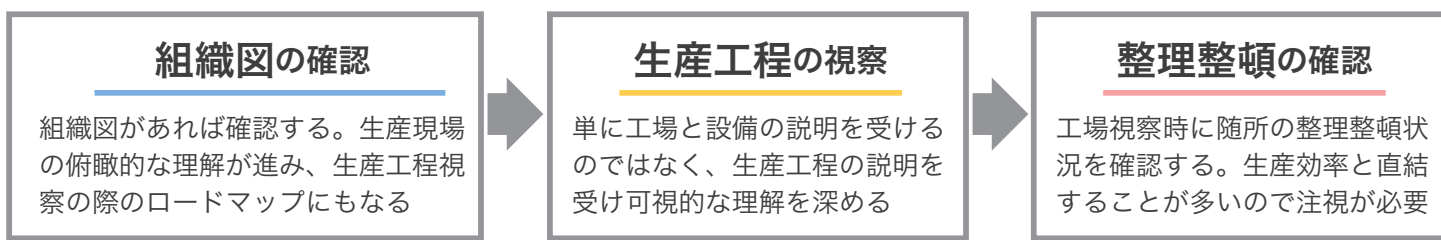
## 1 在庫の確認

- 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	個性生産形態 1つずつ製品を個別に加工していく形態	定点発注 <sup>(*)</sup> 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
<b>見込生産形態</b> 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 <b>(在庫注視のポイント)</b> 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 <b>(在庫注視のポイント)</b> 在庫：高価な原材料 高騰する材料 大量の製品在庫	<b>定点発注あり</b>	業種例：包材・薬品・油脂 <b>(在庫注視のポイント)</b> 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
<b>受注生産形態</b> 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 <b>(在庫注視のポイント)</b> 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 <b>(在庫注視のポイント)</b> 在庫：高価な原材料 多様な材料在庫 不良な材料在庫	<b>定点発注なし</b>	業種例：原木・革・希少金属 <b>(在庫注視のポイント)</b> 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はあります。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

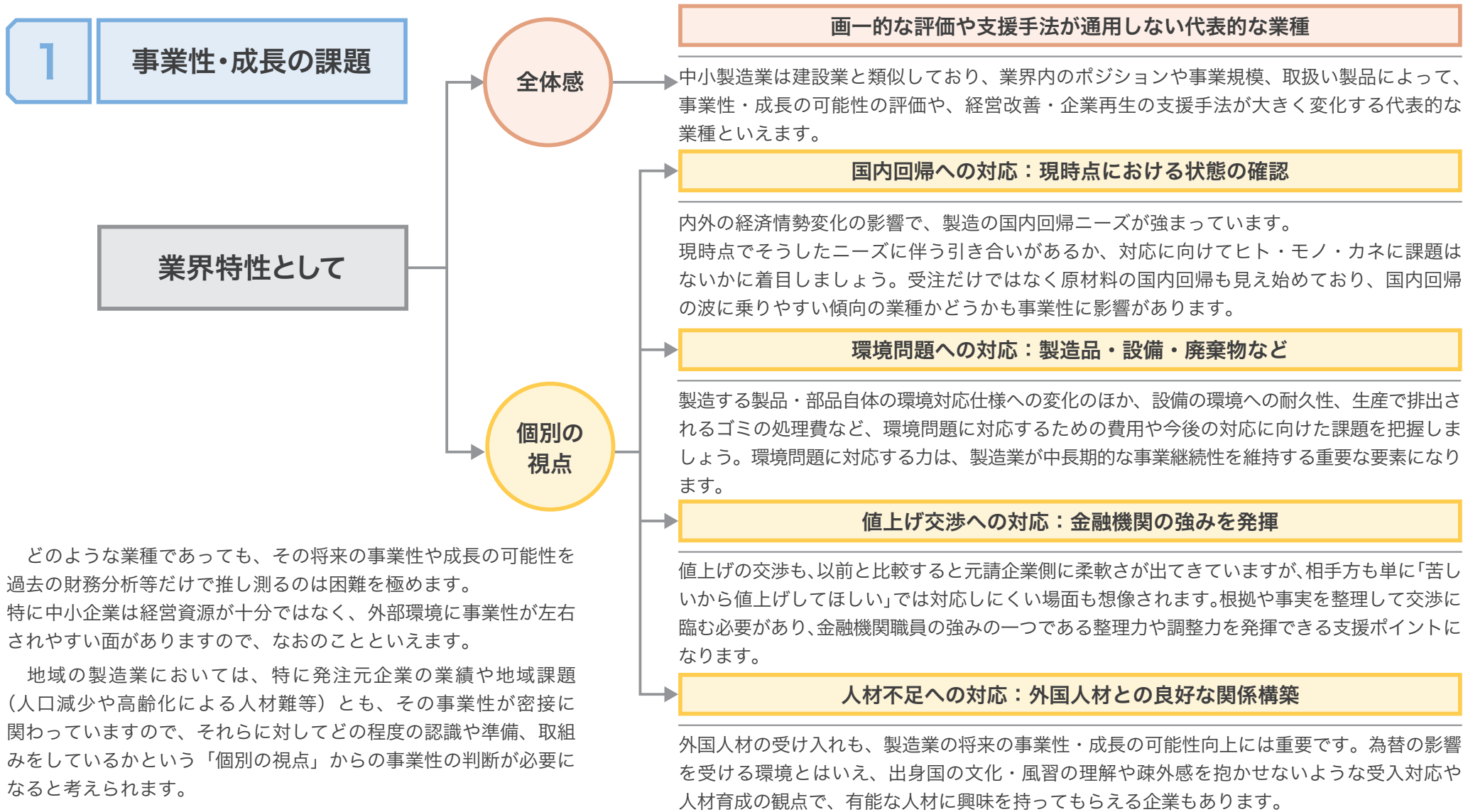
- 機械の音、空調の音、工場には音が鳴り響いている
- 大きな音の中、工員は目の前の作業に集中している
- 具体的でシンプルな生産改善の打ち手でないと、視覚的にも聴覚的にも狭窄状態にある生産現場では対応ができない
- シンプルな作業単位のアクションプランの記載があるということは、会社も専門家もそこまで掘下げた証拠でもある

# 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」といった葛藤をされていることがわかりました。近しい間柄だからこそ、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。



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。