

『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。

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

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？

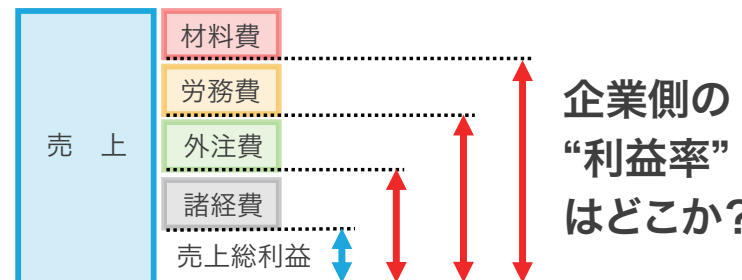
設備投資資金は長期借入金、日常の事業運営に必要な運転資金は短期借入金、と明確に区別して調達している会社は、現実的には少ないと思われます。運転資金も設備資金も全て長期借入金で調達している企業も多くみられます。そのような会社の固定長期適合率は、過少に算出されることもあります。従前の融資関係資料や訪問前の経理担当者への聞き取りにより、借入金の使途を確認できる場合は、それらを基に固定負債のうち設備投資資金と自己資本の合計で再計算することも有効です。

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）

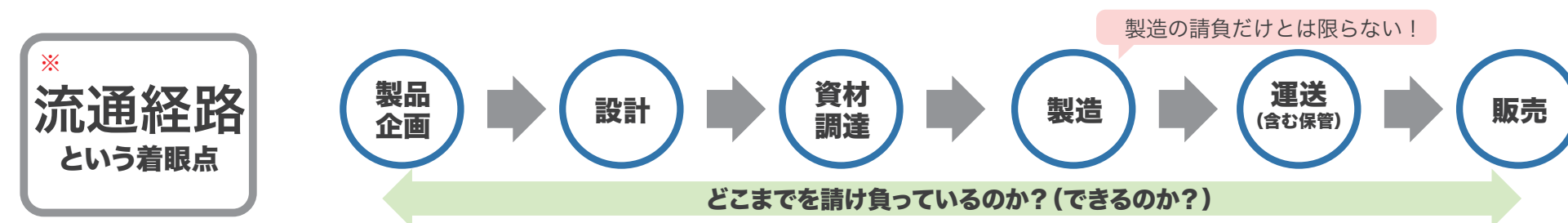
例えば、「船舶の動力用の部品を作っています」という場合にも、それをどのような形態で生産しているかの理解が必要です。動力装置のうち頻繁に消耗する部分の部品を生産している企業であれば、売上（注文）が一時的に減った場合も、今後のニーズを見込んだ在庫を保有しておくために工場の稼働を維持する必要があります。売上が落ちていくから「販路開拓を下さい」と指導しても、工場に生産余力がない場合もあります。

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。

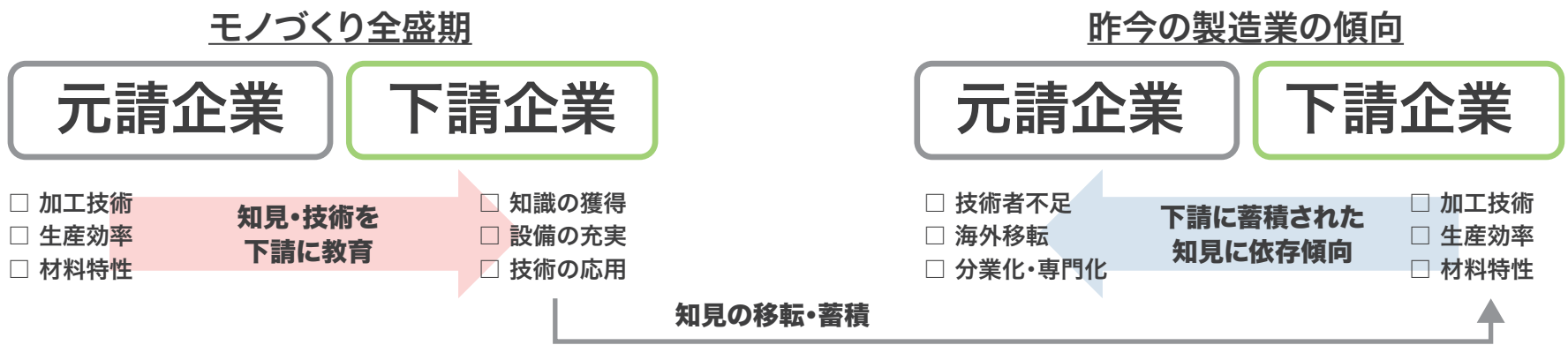
中小製造業の目利き（訪問時編） その3

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。

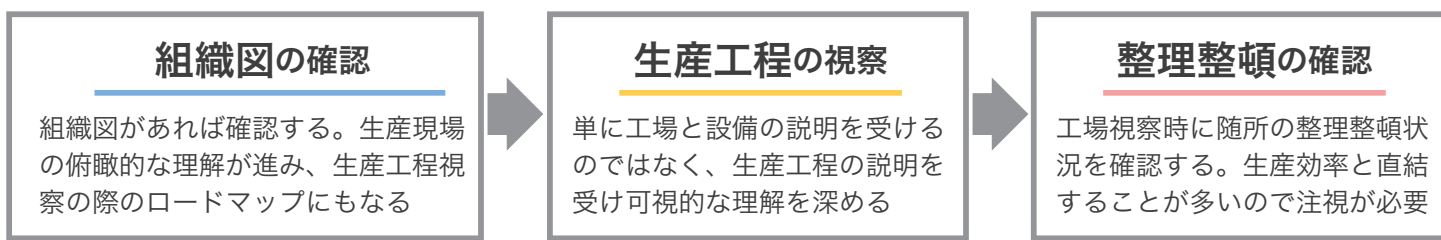
1 在庫の確認

- 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

製造業

工場見学編

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

- 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

決算が悪い

- 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

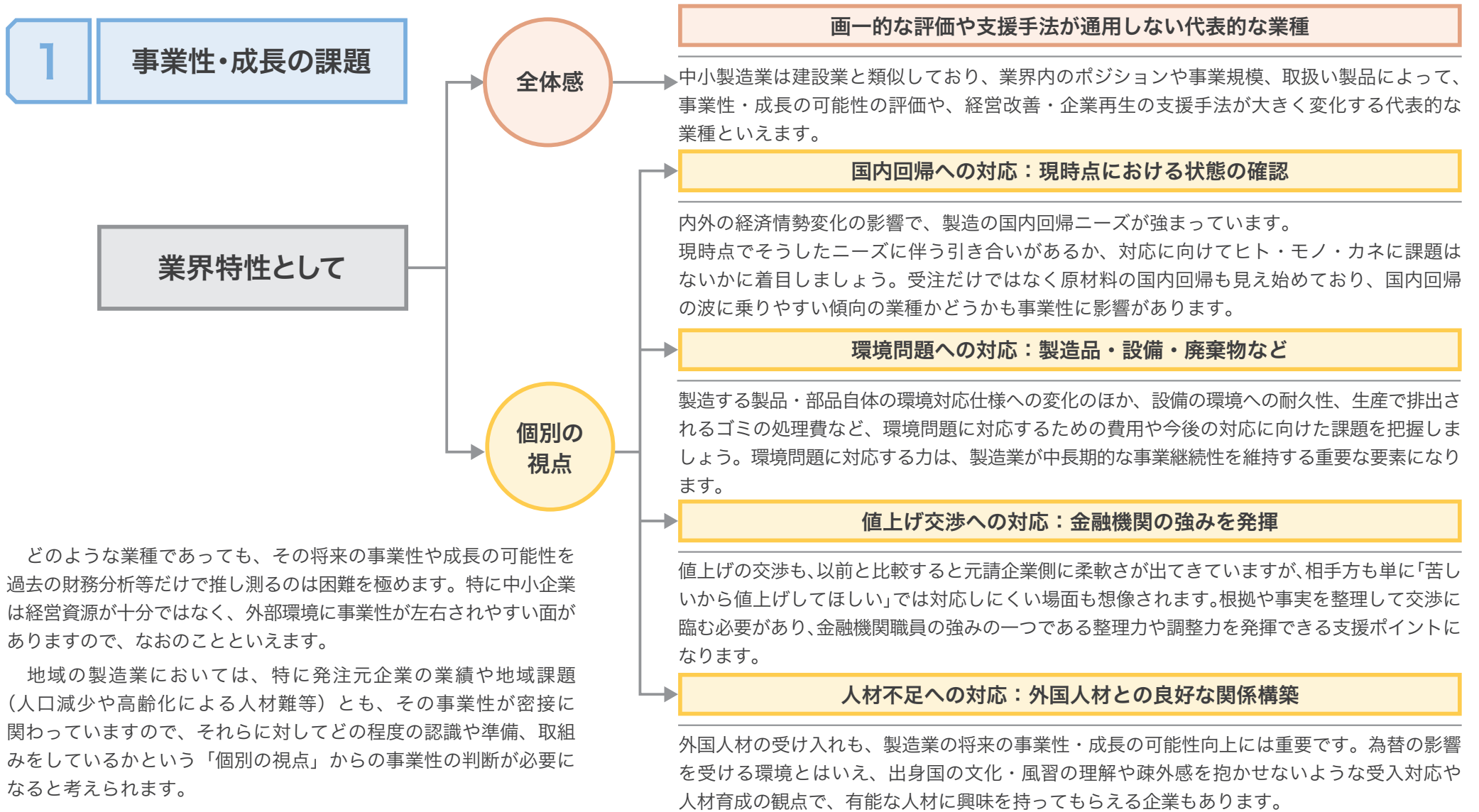
中小製造業の目利き（将来の事業性・成長の可能性）

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。

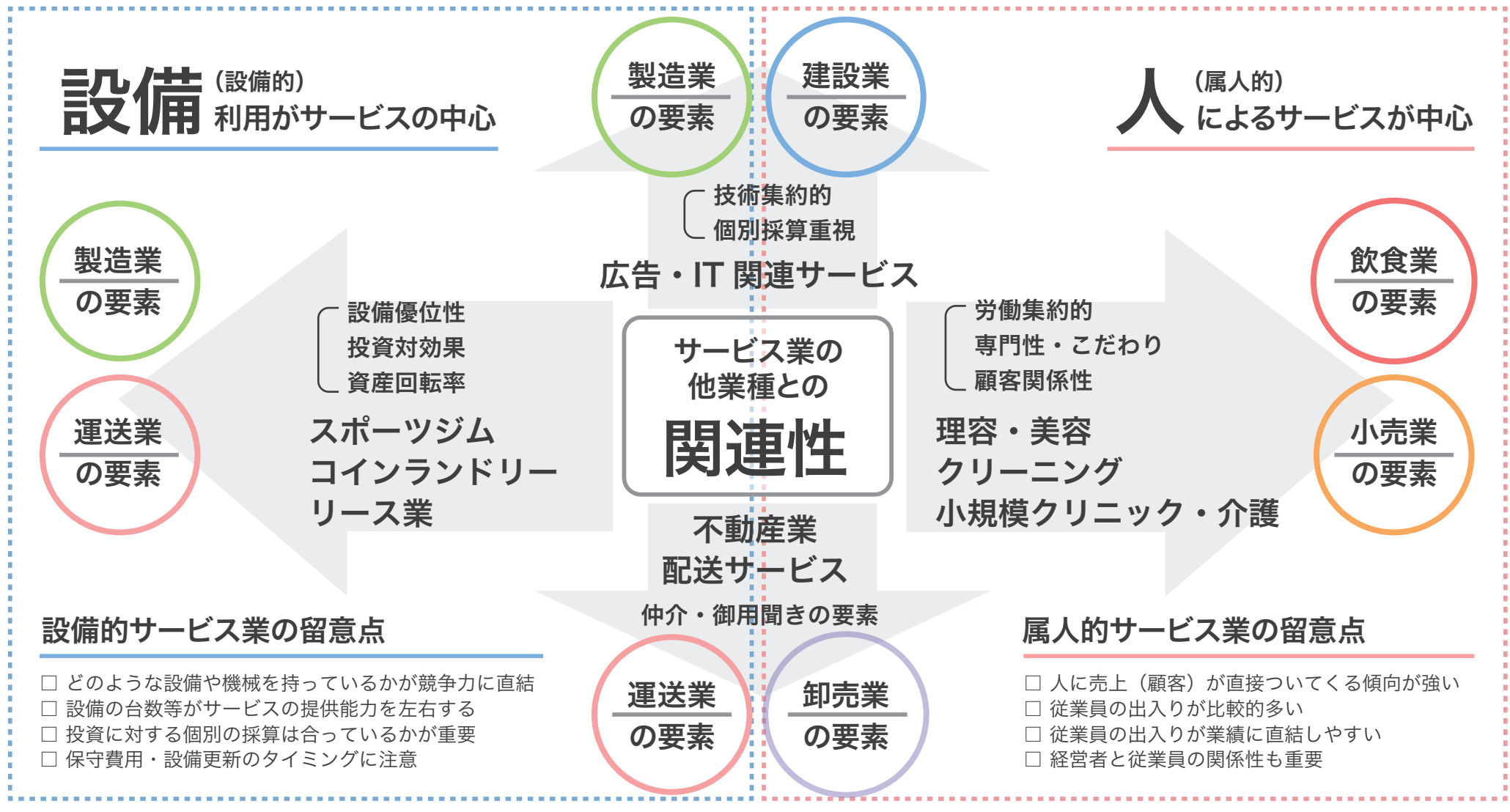
本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。

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
- 不相应な在庫、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れば悪化しにくい
- 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

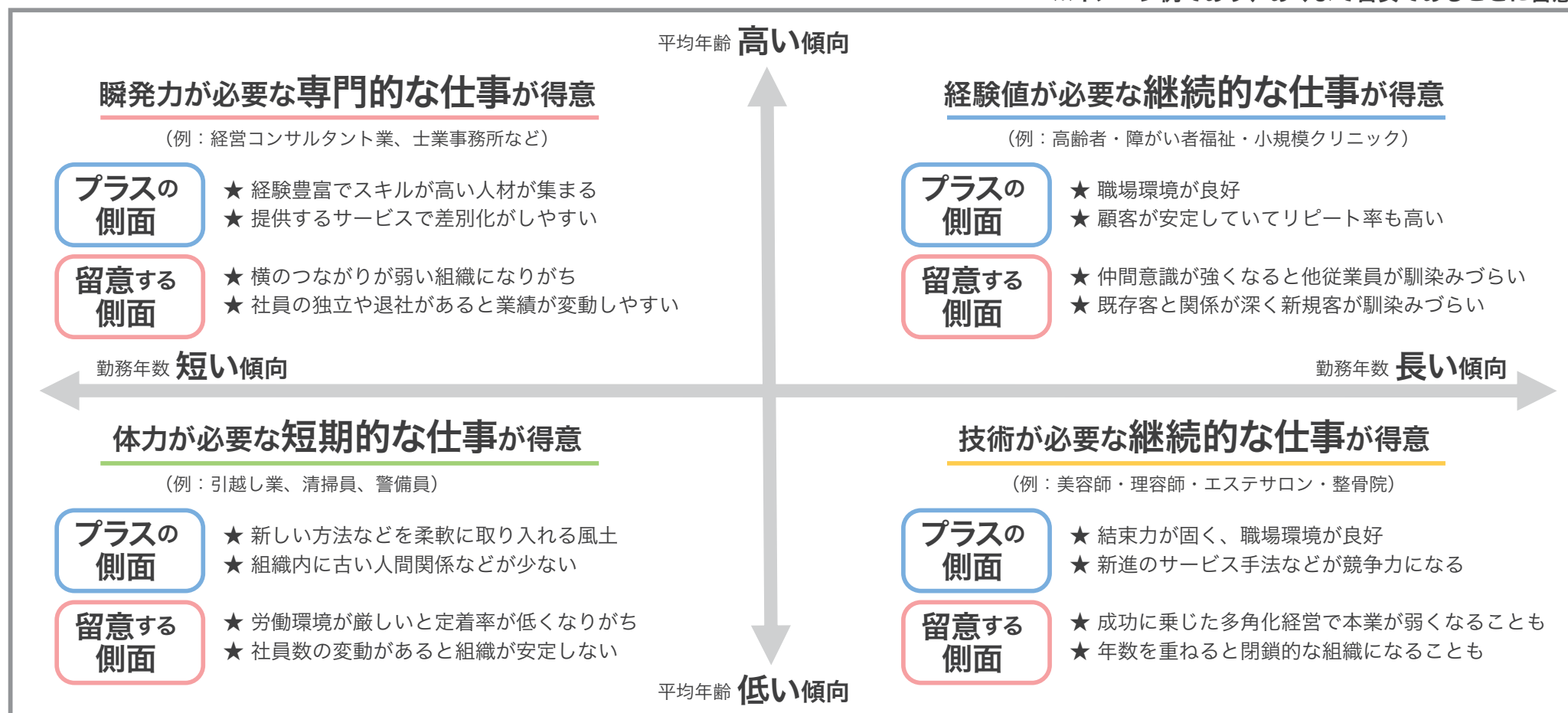
サービス業
訪問時編

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

- 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。

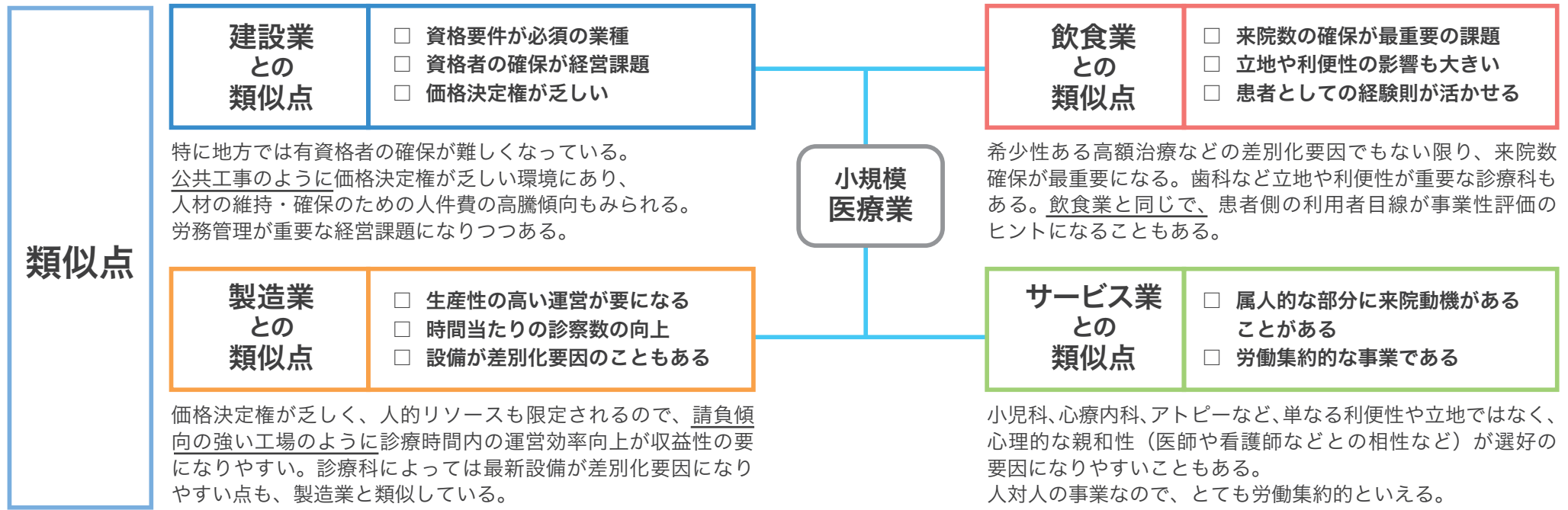
小規模医療業の目利き（基本編） その1

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

顧問 会計事務所

- 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
- （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% 受付	構成比 19.3% 問診検査	構成比 9.3% 医療指導	構成比 21.3% 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。