

# 日銀 地域ワークショップin青森

2016年4月27日

## “創業支援・企業支援のキモ”

### ＜本日のトピックス＞

1. 百発百中の 既存企業支援プロセス
2. 継続率7割以上の 創業支援プロセス

中小機構東北本部

経営支援チーフアドバイザー 関 洋一

# ◇中小機構事業

## 経営支援〔事業内容〕

### 専門家継続派遣事業

#### 長期・継続的に経営全般をサポート

中小企業の様々な経営課題の解決、企業目標の実現に向け、高度な専門性を有する専門家を長期継続的に派遣し、企業の発展段階や経営環境の変化に応じたタイムリーかつ適切なアドバイスを行い、中小企業の成長・発展を総合的に支援します。

派遣期間: 6ヶ月～1年  
派遣頻度: 月2～3回程度  
ご負担費用: 17,200円/日

### 経営実務支援事業

#### 実務的な知識・ノウハウで課題解決をサポート

技術・マーケティング等の特定の経営課題解決に向け、大手企業等での実務経験豊かな専門家を短期・集中的に派遣し、実務的な見地からアドバイスをを行います。

派遣期間: 5ヶ月以内  
派遣回数: 10回以内  
ご負担費用: 8,200円/日

窓口相談  
(無料)

- ①経営課題の明確化・解決
- ②適切な支援施策への繋ぎ
- ③支援実施後のフォロー

### 戦略的CIO育成支援事業

#### 経営戦略に基づくIT計画と人材育成をサポート

情報化計画や業務改善をITをツールにした計画の策定および、その実施に向けて、専門家を長期間派遣し、戦略の構築から企画、開発、運用までのアドバイスを行うとともに、アドバイスを通じて企業内のCIO候補者の育成を図ります。

派遣期間: 6ヶ月～1年程度  
派遣頻度: 月2回程度  
ご負担費用: 17,200円/日

\* CIO (Chief Information Officer) 情報最高責任者

### 販路開拓コーディネート事業

#### 新たな市場開拓・マーケティングをサポート

優れた新商品(新製品・新技術・新サービス)を持つ中小企業に対し、マーケティング企画の策定及び首都圏・近畿圏におけるテストマーケティング活動の実践を通じて、新たな市場への手掛かりを掴むとともに、販路開拓の力をつけることを支援します。(販売代行ではありません)

派遣期間: 4ヶ月以内  
派遣回数: 15回以内  
ご負担費用: 4,100円/回

東北6県を強力なネットワークでサポート 中小機構東北本部URL: <http://www.smrj.go.jp/tohoku/>

# プロフィール補足(資料配布のみ)

○タバコ屋・兼業旅館のセガレとして岩手県中央部の東北本線駅前に生を受ける→小・中・高と自宅から通学  
→東京の学生時代は理系なのに体育会のラグビー部所属(当時の帝京大にも勝利)、講義授業に出ず部活とバイト  
→職歴:地方有力商社(建設資材販売)営業職→書籍販売会社完全歩合制販売職→電気機器(プラント制御装置)メーカー誘致工場立ち上げ責任者  
→独立:県中小企業支援センターPM→自治体インキュベーション施設IM→併行して、中小機構専門家(前葉で説明)  
→大学客員教授・自治体企業支援マネージャー  
○著書:一倉定“社長学”実践『Sフレーム』のすすめ(2014年11月 日本図書刊行会)  
○ホームページ:<http://www.kurikoma.or.jp/~sekiyan/>

# 1. 百発百中の 既存企業支援プロセス

## ☆ 事実情報立脚法

- ① 事業経営の本質に則る
- ② 感情・思惑を排除する・・・財務会計を“管理会計”に組み替え必須(外せない定石)→次葉参照

## ☆ 解説

- ① お客様の要求を満たすこと・・・社長の教祖といわれた一倉定氏(1918年4月～1999年3月)の社長学がベース
- ② 裸の王様状態になりやすい経営者が、曇りのない姿勢で事実と直面するから変われる・・・年計(移動累計)グラフ確認と正しい収益性把握(キー条件由来)が両輪・・・シート6

# 管理会計への組み替え 例

	管理会計			←	財務会計	
1	売上高			←	売上高(税抜き)	
2	変動費 (外部仕入)	(売上数量に比例して変動するもの)	材料費		材料費(製造原価報告書)	
3			消耗品費		消耗品費(販管費)	
4			発送運賃		発送運賃(販管費)	
5			負担金		負担金(販管費)	
6			仕入高		仕入高(損益計算書)	
7						
8	付加価値額 (会社が自由に使えるお金)				— — —	
9	固定費 (内部費用)	(売上に連動しないもの)	人件費	←	役員報酬、従業員給与、法定福利費、福利厚生費	
10			経費		製造原価の労務費および変動費・減価償却を除いた総費用＋販管費の人件費および変動費・減価償却を除いた総費用	
11			減価償却費		製造原価および販管費の減価償却費	
12			未来投資費用		商品および顧客に関わる開発費、教育費など	
13						
14	営業利益			=	営業利益	

商品分析マトリックス					
商品の類型	売上高		収益性	企業の 一般的態度	成果を高める態度
	金額	傾向			
①昨日の商品	多額	下降	低い	高額の追加資源投入	成り行き任せ、機を見て切り捨て
②今日の商品	多額	安定	かなり	最も高額・良質な資源投入	投入資源の減少
③明日の商品	少額	上昇	高い	投入資源不足	良質な追加資源投入
④不必要な特殊品	少額	不安定	低い	高額な資源投入	切り捨て。「必要な特殊品」は捨てない！
⑤経営者の我の申し子	少額	頭打ち	低い	高額・良質な資源投入	切り捨て
⑥シンデレラ	かなり	伸悩み	高い	投入資源極度に不足	良質な追加資源
確認方法・ツール	年計グラフ ※1		一倉式賃率 ※2	財務会計で形骸化 (プロセス不明)	管理会計※3に組み替え (収益構造明確※2)

※3 ここでの「管理会計」とは、「変動損益計算方式」を指す。

注) セキやん流では、表中「商品」を「顧客」に置き換えても活用可能。

# ☆ケース(1)K社

## 大震災の津波で本社を流失した企業の

## 債務超過解消事例

K社 業績推移

関与

(単位:千円)

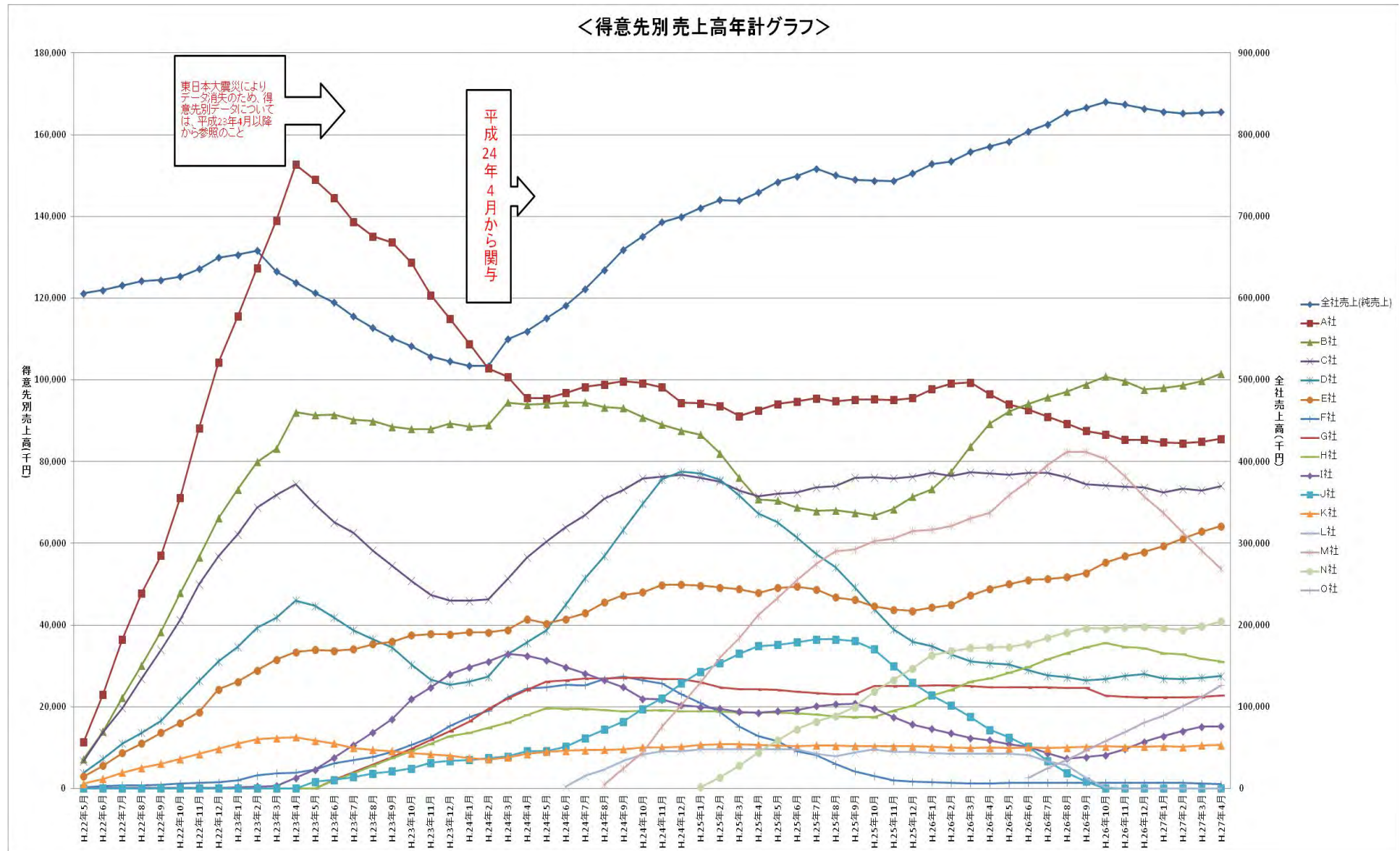
年度		前6期	前5期	前4期	前3期	前2期	前期
注記			被災年				速報値
PL	売上高	605,853	606,356	568,959	731,980	790,845	827,773
	変動費	303,094	317,281	309,140	501,524	533,790	508,977
	付加価値額	302,759	289,075	259,819	230,456	257,055	318,796
	固定費	298,539	310,972	284,220	251,781	267,344	289,627
	営業利益	4,220	-21,897	-24,401	-21,325	-10,289	29,169
	営業外損益	-491	-4,118	2,559	-4,433	-2,884	8,000
	経常利益	3,729	-26,015	-21,842	-25,758	-13,173	37,169
BS	純資産	5,144	-27,917	-60,700	-101,859	-196,817	6,341
	総資産	315,218	347,724	402,195	589,832	465,603	586,652

※前期、110百万円資本性借入金DDS処理



# ☆ケース(1)K社: 支援ポイント(人時生産性UP)

## 低収益客先から高収益客先へシフト





# ☆ケース(1) K社:正しい収益性の判断指標

K社 案件別収益分析表(H〇〇年〇月)

(単位:円)

損益分岐点賃率 5,218 (円/人・時)

必要賃率 5,324 (円/人・時)

案件	売上	変動費			付加価値	所要労働時間(時)	賃率(円/時)	ランク	方針
		原材料費	外注費 運賃	計					
	①	②	③	②+③ =④	①-④ =⑤	⑥	⑤/⑥	◎○ △×	
あ	2,721,270	411,790	555,800	967,590	1,753,680	231	7,592	◎	
い	398,000	39,700	97,920	137,620	260,380	24	10,849	◎	積極拡販
う	1,931,590	388,540	513,800	902,340	1,029,250	227	4,534	△	変動費検討
え	1,672,070	299,530	375,680	675,210	996,860	207	4,816	△	売価見直し
て	19,950	13,350	48,000	61,350	-41,400	80	-518	×	切り捨て
と	858,300	20,850	75,960	96,810	761,490	86	8,855	◎	積極拡販
な	1,985,000	273,770	441,920	715,690	1,269,310	225	5,641	◎	
に	1,395,000	274,810	352,640	627,450	767,550	169	4,542	△	売価見直し
月合計	37,299,596	6,019,210	8,333,200	14,352,410	22,947,186	4,392	5,225	○	単月黒字

※ 真性出血商品×、疑似出血商品△、貧血商品○、健康商品◎、の視点で方針立案のこと

真性出血商品<賃率±0(付加価値ゼロ)<疑似出血商品<損益分岐点賃率<貧血商品<必要賃率<健康商品

注1) 損益分岐点賃率=内部費用(固定費)/年間総労働(予定)時間

注2) 必要賃率=年間{内部費用(固定費)+必要利益}/年間総労働(予定)時間

# ☆ケース(1) K社: 目標BS策定で将来展望 資金繰りレベル→財務体質見通しツールへ

目標財務指標

K社

	項目	計算式	%	意味	直前2期	直前期	傾向	望ましい目標	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	特性	備考
経営効率	総資本経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$		いくらの手でいくら利益をあげたか？預金金利以上か	-4.4%	-2.8%	↗	↗	4.4%	5.3%	5.4%	7.4%	8.4%	7.3%	結果表示 (作成資料より自動算出)	長期事業計画・目標BSより
	売上高経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$		いくら売上げでいくら利益をあげたか？	-3.5%	-1.7%	↗	↗	3.2%	4.2%	4.5%	6.3%	7.6%	7.0%		
	総資本回転率	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \text{ 回}$		1年間に総資本の何倍売上げたか？	1.2	1.7	↗	↗	1.3	1.3	1.2	1.2	1.1	1.0		
資金繰り	流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$		短期資金の安全度。130%以上か？	109%	145%	↗	↗	211%	264%	306%	351%	409%	459%	目標設定 (資料作成要素)	資金運用計画・目標BSへ
	固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100$		長期資金の安全度。100%以下か？100%超は固定長期適合率で判断。	-359%	-235%	—	+	1563%	-244%	2030%	176%	73%	43%		
	長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}} \times 100$		長期資金の安全度。自己資本に見合う固定資産投資か？100%超は問題	92%	69%	↘	↘	54%	-244%	2030%	176%	73%	43%		
運転資金の回転期間	支払手形回転期間	$\frac{\text{支払手形}}{\text{売上高} \div 12} \text{ ヶ月}$		支払手形は月商の何ヶ月分か？	0.14	0.16	↗	↗	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	目標設定 (資料作成要素)	資金運用計画・目標BSへ
	買掛金回転期間	$\frac{\text{買掛金}}{\text{売上高} \div 12} \text{ ヶ月}$		買掛金は月商の何ヶ月分か？	1.19	1.83	↗	↗	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8		
	受取手形回転期間	$\frac{\text{受取手形}}{\text{売上高} \div 12} \text{ ヶ月}$		受取手形は月商の何ヶ月分か？	0.689	0.687	→	↘	0.68	0.65	0.6	0.6	0.6	0.6		
	売掛金回転期間	$\frac{\text{売掛金}}{\text{売上高} \div 12} \text{ ヶ月}$		売掛金は月商の何ヶ月分か？	1.18	1.34	↗	↘	1.3	1.25	1.2	1.15	1.1	1.1		
	棚卸資産回転期間	$\frac{\text{棚卸資産}}{\text{売上高} \div 12} \text{ ヶ月}$		棚卸資産は月商の何ヶ月分か？	0.03	0.06	→	↘	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05		
蓄積	自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100$		総資本に占める自己資本は？借金体質か？30%=良、6%以下=注意	-17.3%	-18.2%	↘	↗	2.5%	17.8%	30.0%	43.0%	50.0%	59.3%	結果	

# ☆ケース(2)H社

## 原発風評被害企業の繰越損失解消事例

関与

H社 業績推移

単位: 千円

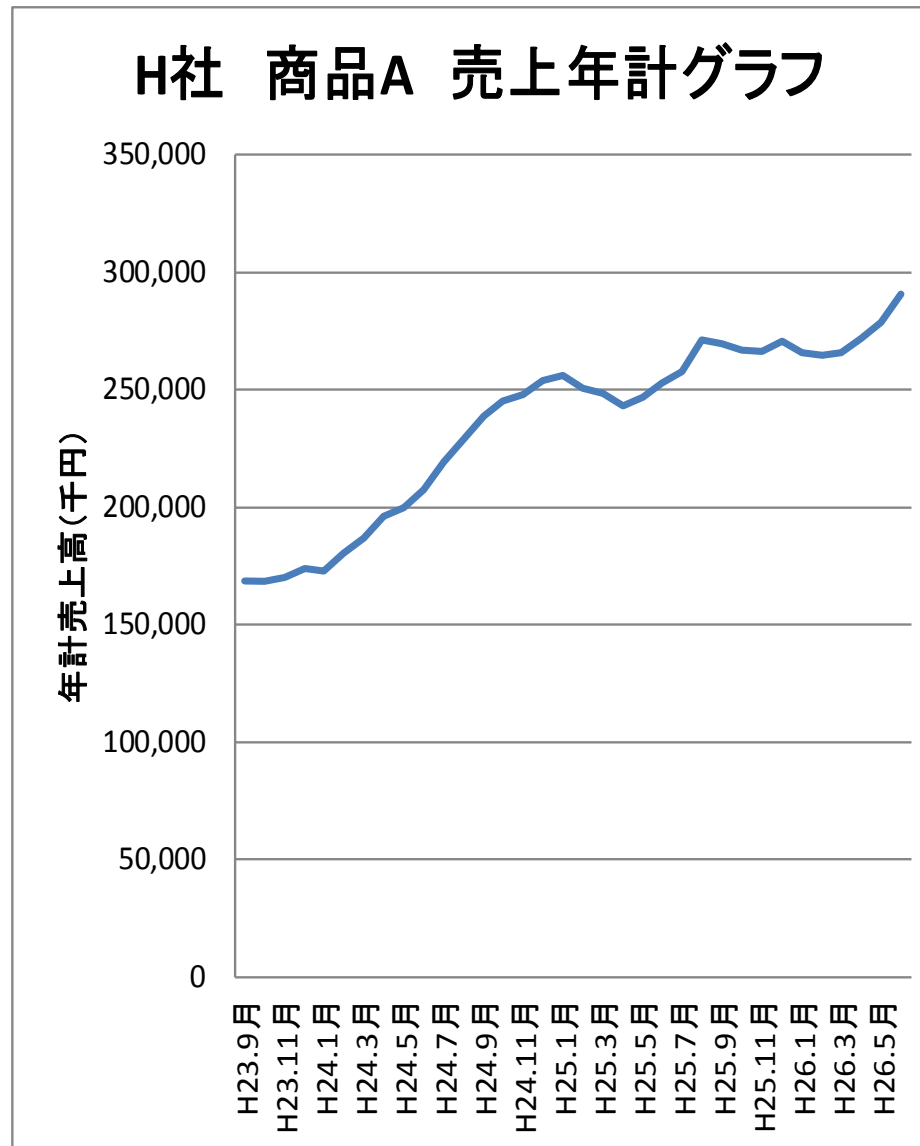
損益計算書PL		前4期	前3期	前2期	直前期	今期		翌期	翌2期
		被災期				通期見込	上期実績	計画	計画
売上高		370,618	509,634	492,941	499,774	565,000	257,334	583,000	600,000
変動費	材料費	91,536	123,341	123,714	143,139	128,500	58,187	130,588	137,313
	副資材費	52,872	76,445	73,941	74,966	62,150	28,306	63,718	67,038
	運賃他	24,674	35,674	34,506	34,984	40,115	18,260	39,578	40,569
	計	169,082	235,460	232,161	253,089	230,765	104,753	233,884	244,920
	(変動比率)	46%	46%	47%	51%	41%	41%	40%	41%
付加価値額		201,536	274,174	260,780	246,685	334,235	152,581	349,116	355,080
固定費	人件費	89,820	93,697	91,197	93,697	94,500	46,095	89,820	93,697
	経費	77,463	97,758	91,993	92,150	93,500	46,844	95,000	97,000
	減価償却費	51,886	42,780	36,600	29,880	41,000	20,400	42,019	42,780
	未来投資費	12,154	14,305	15,474	15,790	16,000	7,504	12,500	13,000
	計	231,323	248,540	235,264	231,517	245,000	120,843	239,339	246,477
営業利益		△ 29,787	25,634	25,516	15,168	89,235	31,738	109,777	108,603
営業外損益		△ 15,432	6,388	△ 12,786	△ 13,069	△ 12,026	△ 6,013	△ 10,380	△ 9,280
経常利益		△ 45,219	32,022	12,730	2,099	77,209	25,725	99,397	99,323

財務状況

借入金返済原資	6,667	74,802	49,330	31,979	118,209	—	141,416	142,103
期末純資産	△ 84,560	△ 109,528	△ 102,506	△ 88,414	△ 13,000	—	36,405	84,421
繰越利益	欠損	欠損	欠損	欠損	欠損	—	繰損解消	正常

# ☆ケース(2) H社: 支援ポイント

## 売れ筋商品への更なるリソース追加



※商品A 年計グラフについて

【事実確認】H24.8月までは順調な売上の伸びを示すも、同年9月から伸びが鈍化し、H25年初は減少に転じている。さらにH25年3月以降8月まで増加するも、9月以降横ばい傾向にある。

【推論】

1. 当社の生産能力がH24年8月時点の受注量が限界だったと考えられる。
2. その後の売上高の頭打ちは、ほとんどが生産能力の限界による機会ロスに起因すると考えられる。
3. H25年5月以降8月あたりまでの売上増加については、現有生産能力を最大限に駆使して対応した結果の売上高の上積みと考えられる。
4. H26年3月に設備増強したことから、年間50百万円の売上増に対応する生産能力を備えたものだが、年計グラフの傾きからはその程度の増強では再度の機会ロスが生じる危険性が高い。

# ☆ケース(2)H社:支援結果

## 商品戦略転換効果(目標比:売上未達も利益上積)

H社 今期利益計画

黄色網掛け記入のこと

目標クリア

目標ならず

項 目			区分	9月		10月		11月		12月		1月	
				目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
売上高 ※額で評価	600,000	100%	当月	40,000	36,738	39,500	42,783	43,000	36,275	75,500	61,142	40,000	40,010
			累計	40,000	36,738	79,500	79,521	122,500	115,796	198,000	176,938	238,000	216,948
製品在庫調整	期末-期首	—	当月	—	3,277	—	-3,187	—	6,229	—	-8,326	—	638
			累計	—	3,277	—	90	—	6,319	—	-2,007	—	-1,369
変動費 (外部仕入) ※率で評価	261,752	額	当月	16,310	12,011	19,520	14,341	23,938	18,455	32,766	24,423	18,612	17,477
			累計	16,310	12,011	35,830	26,352	59,768	44,807	92,534	69,230	111,146	86,707
	売上比率	44%	当月	41%	30%	49%	36%	56%	43%	43%	46%	47%	43%
			累計	41%	30%	45%	33%	49%	37%	47%	40%	47%	40%
付加価値(加工高) ※額で評価	338,248	56%	当月	23,690	28,004	19,980	25,255	19,062	24,049	42,734	28,393	21,388	23,171
			累計	23,690	28,004	43,670	53,259	62,732	77,308	105,466	105,701	126,854	128,872
内部費用(固定費) ※額で評価	人件費	90,362	15%	当月	7,300	7,374	7,300	7,434	7,300	7,601	8,574	7,601	7,300
				累計	7,300	7,374	14,600	14,808	21,900	22,409	30,474	30,010	37,774
	経費	105,153	18%	当月	8,170	7,183	9,855	9,596	8,455	8,597	10,714	8,597	7,340
				累計	8,170	7,183	18,025	16,779	26,480	25,376	37,194	33,973	44,534
	減価償却費	40,697	7%	当月	3,391	3,400	3,391	3,400	3,391	3,400	3,392	3,400	3,392
				累計	3,391	3,400	6,782	6,800	10,173	10,200	13,565	13,600	16,957
	未来投資	15,260	3%	当月	710	553	1,990	1,276	920	1,243	760	1,243	1,980
				累計	710	553	2,700	1,829	3,620	3,072	4,380	4,315	6,360
	計	251,472	42%	当月	19,571	18,510	22,536	21,706	20,066	20,841	23,440	20,841	20,012
				累計	19,571	18,510	42,107	40,216	62,173	61,057	85,613	81,898	105,625
営業利益	86,776	14%	当月	4,119	9,494	-2,556	3,549	-1,004	3,208	19,294	7,552	1,376	3,821
			累計	4,119	9,494	1,563	13,043	559	16,251	19,853	23,803	21,229	27,624

## 2. 事業継続率7割以上の 創業支援プロセス

☆ 創業者の「本音」を引き出す

本音のWHY・・・建前では踏ん張れない

☆ セキやん流「事業ユニット」方式の徹底

エイベル「事業の三要素C・F・T」ベース

☆ 関わったM市のパターン

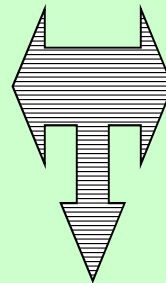
創業セミナー＋創業塾～個別相談～事業  
立ち上げサポート～自立化、の一気通貫

# 事業をユニット(単位)でとらえる

セキやんの事業ユニット方式・・・エイベル由来

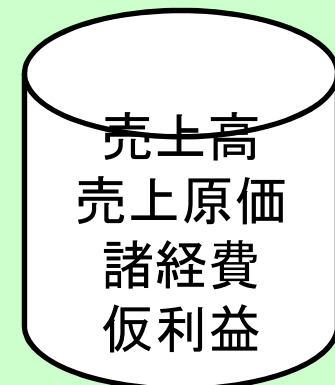
事業ユニット (ビジネスモデル)

2 何を	
What	商品・サービス(I)
	もたらす価値は? Function



1 どの誰に Customer	
Whom	顧客は誰か?
Where	地域は?チャネルは?

3 どうやって Technique	
Who	誰がやるのか?
When	開始時期は? スケジュールは?
How to	どのようにやるか?
How much	売上・利益は? 価格は?





# 創業支援（既存企業支援との違い）

☆既存顧客がいない→まず一人のお客様を満足させるフレームを作る（事業ユニット法）

①想定個客を固有名詞で考える（Fが重要）

②想定個客の価値観を徹底的に把握する

☆公式を尊重する→ $\infty \times \underline{0} = \underline{0}$ ,  $\infty \times \underline{1} = \underline{\infty}$

価値観が同じ人間は必ず存在する

∴一人の顧客から水平展開

大企業式の狭義のマーケティングではなく、  
個別撃破のターゲティング方式を採る

# 当方式の妥当性（物的証拠）

☆小職が、3年前まで10年超かかわった  
インキュベーション施設卒業事業者の7割  
以上が、現在でも事業継続。

☆そのほか、施設外から相談に乗った事  
案も同レベルの継続率。平均で月1件程  
度なので、そちらも100数十件に上る。

☆他所の支援で鳴かず飛ばずの創業者  
が、見事に軌道修正（次葉に抜粋）。

# 軌道修正 事例 2社

## “戦略重視”作戦による業績V字回復

「戦略の誤りは戦術でカバーできない」

### ☆PJM社（大学発ベンチャー）

関与前→プロダクトアウトで作ってしまった商品の販促に支援側も囚われていた（木を見て森を見ず）

関与後→当社価値精査、市場が求める価値へシフト

### ☆CCJ社（趣味関連商品web販売）

関与前→手掛けたいもの際限なく、商品数膨張

関与後→顧客視点重視で、商品数絞りこみ削減

# 創業者ニーズに合致の動き

☆起業・創業ファンド:M市で第1号(2012年8月～10年間)、その後 A市・I市でも立ち上がった。

1社当たりの投資金額は3～5百万円と大きくはないが、積極的に経営へ関与。

→創業者本人も金融機関も手応え、Win-Winの関係へ。

☆北陸のH銀行:ファンドではないが、H銀行が専門チームをつくり、創業融資実績 4か月で20先に対し2億円。

→H銀行専務「本気度が違う」とコメント。

※ポイントは「コミット」力

→ファンドは、融資と異なり踏み込んだスタンスで経営に継続的な関与可能。H銀行の「本気度」。

# おわりに

(1)既存企業支援も創業支援も「外部（顧客）志向」「構造志向」「未来志向」で！

社長の3大怠慢を排除（一倉定 社長学より）

- ①お客様のところに行かない
- ②数字を見ない
- ③決定しない

(2)メーンバンクの矜持が求められている  
「共に事を起こす」マインドの再想起