



業種別支援の着眼点

令和5年度「おきなわ中小企業経営支援連携会議」
第2回研修会 2023年11月9日

北門信用金庫企業支援室長

（金融庁総務課 地域金融支援室 専門調査員）

伊 藤 貢 作

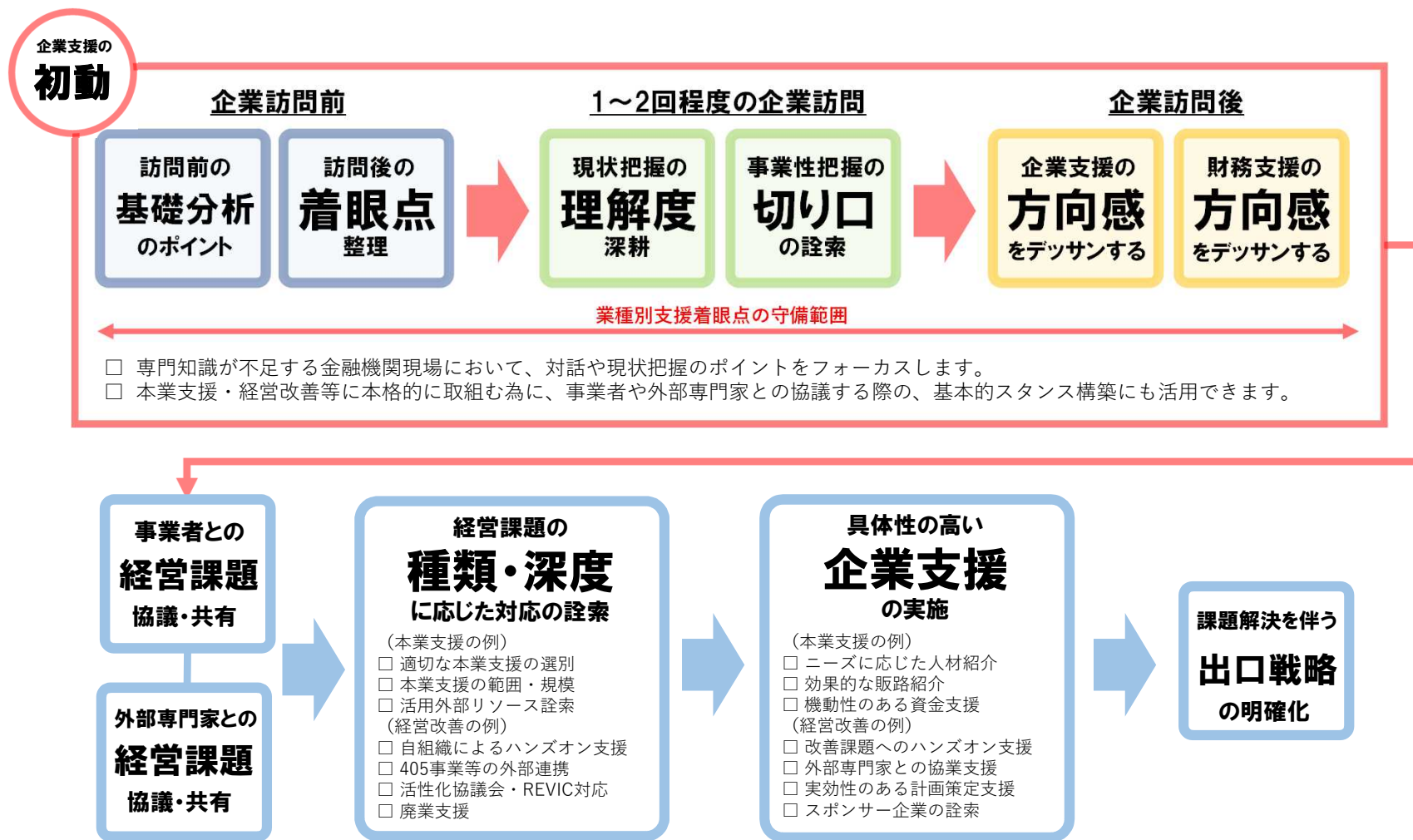
まず
はじめに

留意点

その1

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

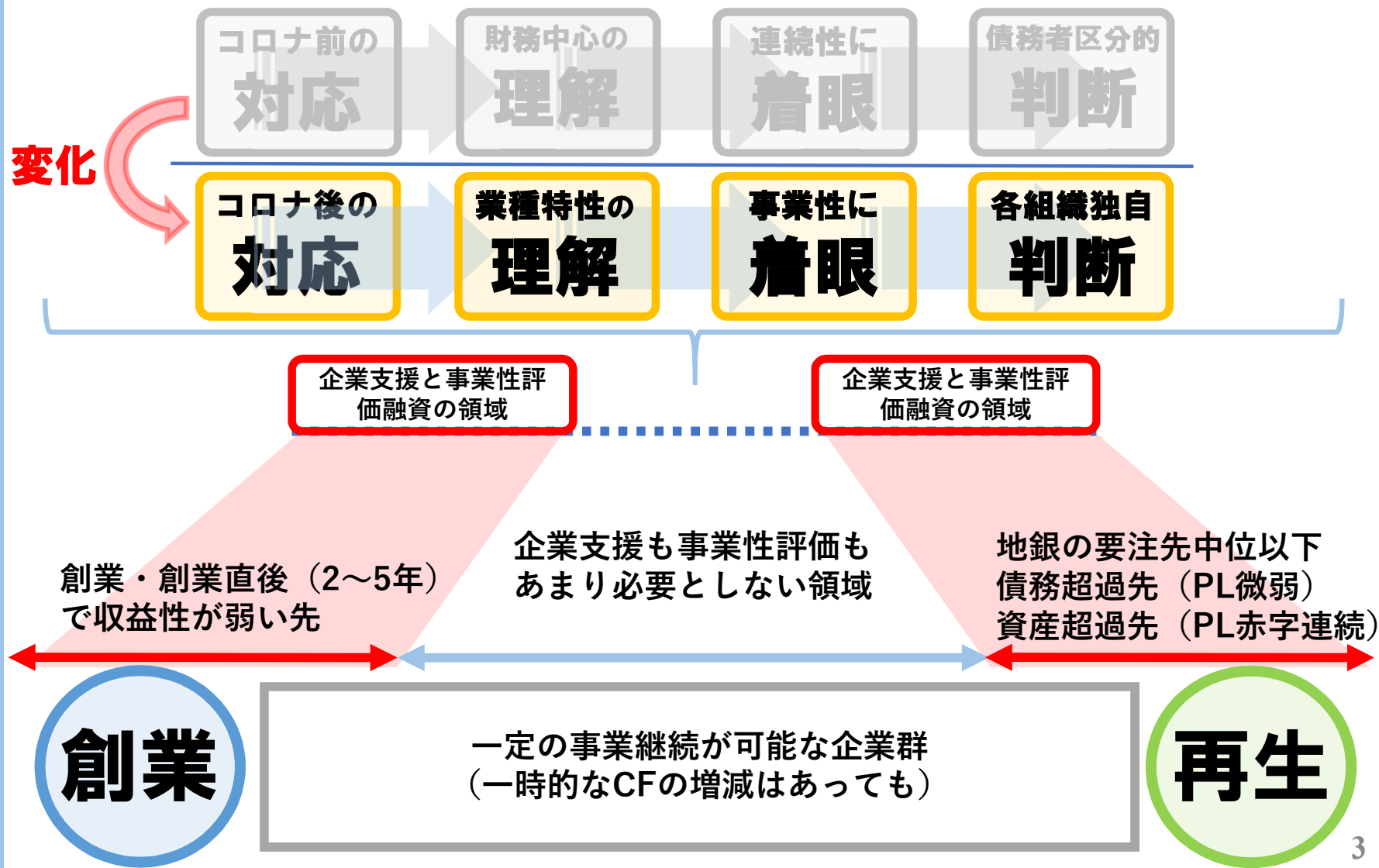
“業種別着眼点” の位置関係について



まず はじめに 現実論

その2

現実的な領域はどこなのか？



全業種共通編

13 : 40~14 : 35

全業種 共通編 定量面編

その1

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

“数値資料”で必ず着目する点

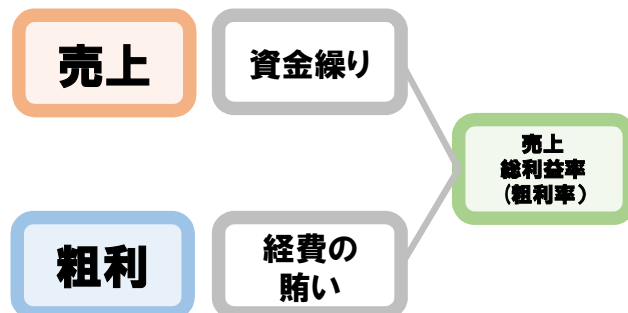
1

売上総利益率
(粗利率)

= 売上総利益 ÷ 売上高

- ☐ 商売の方向性を捉える
- ☐ 業界平均は“ふ～ん”程度には頭に入れる
- ☐ 多くの中小企業は複雑な事業展開ではない
- ☐ 粗利と経費のバランスの良し悪しは解らない
(具体例：交際費)

社長の資金繰り



- ☐ このぐらが平均売上で
- ☐ ○割が粗利で
- ☐ 給与とかリース料がこのぐらい
- ☐ だから回るだろう (知らんけど)

経理の資金繰り (今回おまけ)

前月末現金

前月の大体の売上

今月の支払い
(大体の原価率)

決まった経費支払
(大体このぐらい)

今月末現金

- ☐ だから毎月末〇百万はないとダメ！

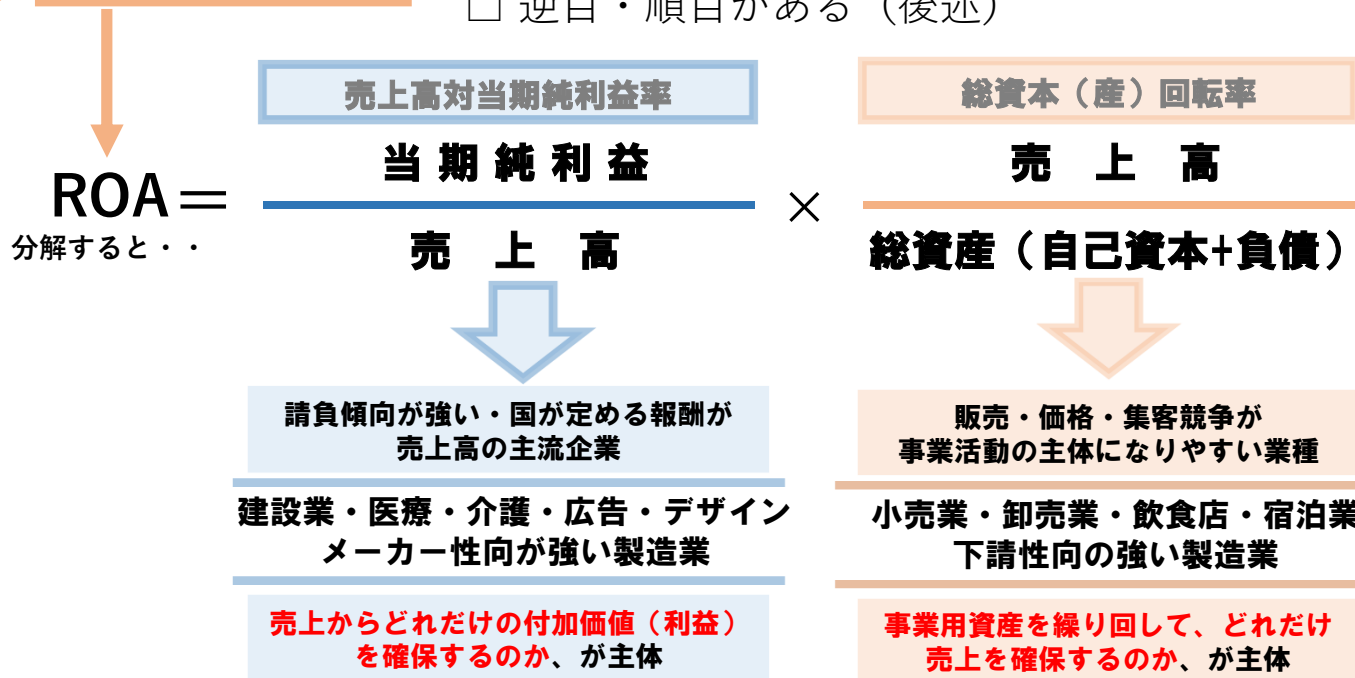
金融機関の “静態” 財務分析的感覚では、会話が成立しない。

“数値資料”で必ず着目する点

2

ROA (総資産利益率)

- ☐ 何期かエクセルで並べてみる
- ☐ 業界特性として、どこで稼ぐのか？
- ☐ 逆目・順目がある（後述）



どっちがメインエンジンで、どっちが補助エンジンなのか？
というイメージ

“数値資料”で必ず着目する点

ROA 順目

業種特性にあった傾向の例（解りやすい）

小売業 地域スーパー

		5years ago	4years ago	3years ago	2years ago	直近期
A	売上高当期 当期純利益率	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
B	総資本 回転率	4.5	5.0	5.5	6.5	7.0
A×B	ROA	9.0%	10.0%	11.0%	13.0%	14.0%

- ☐ 単純に売り勝ってる
- ☐ 売上が全てを癒す
- ☐ 自社のモデルを水平展開

建設業 土木中心

		5years ago	4years ago	3years ago	2years ago	直近期
A	売上高当期 当期純利益率	4.00%	5.00%	6.00%	7.00%	8.00%
B	総資本 回転率	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
A×B	ROA	10.0%	12.5%	15.0%	17.5%	20.0%

- ☐ VE技術力のアップ
- ☐ コスト管理の向上
- ☐ 生産性の向上

“数値資料”で必ず着目する点

ROA 逆目

業種特性とは反対の傾向（解りにくい）

小売業 地域スーパー

		5years ago	4years ago	3years ago	2years ago	直近期
A	売上高当期純利益率	2.00%	2.56%	3.60%	4.50%	6.00%
B	総資本回転率	4.5	3.5	2.5	2.0	1.5
A×B	ROA	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%

- ☐ 破綻したスーパーの傾向
- ☐ 利益管理と暴利の狭間
- ☐ かつばえびせん状態

建設業 土木中心

		5years ago	4years ago	3years ago	2years ago	直近期
A	売上高当期純利益率	8.00%	7.00%	6.00%	5.00%	4.00%
B	総資本回転率	2.5	2.9	3.3	4.0	5.0
A×B	ROA	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%

- ☐ 本来なら危険傾向
- ☐ 意外な強みだった
- ☐ 逆目は両極端の傾向

全業種 共通編

定性面編

その1

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

“数値以外”で必ず理解を進める点

1

右腕・番頭さん

- ☐ これを作れないのは“経営者”の器なのか？
- ☐ トップとNo 2は大違い（時間の制約・決めるの仕事）
- ☐ 全てを背負っているのはトップ
- ☐ オーナー社長は、絶対権力者

販路保有者

- ☐ 売上の〇割はこの人の販路

かろうじて対抗できるかなあ・・・
と思える人

資格・技能保有者

- ☐ 建築士・整備士など各種資格

利害関係者出身者

- ☐ 銀行や元請のOB・出向

2

商売の速度や立場
経済基盤の違い

- ☐ 飲食・小売の人は“軽い人”が多い？
- ☐ 原価管理 VS 春先の仕事
- ☐ お客様に対する立場が、想像より遥かに弱い
- ☐ 仕入先にも、決して強い訳ではない。

金融機関や保証協会の指導に
聴く耳を持たない。

≠

会社や社長にやる気がない。
改善意欲がない。

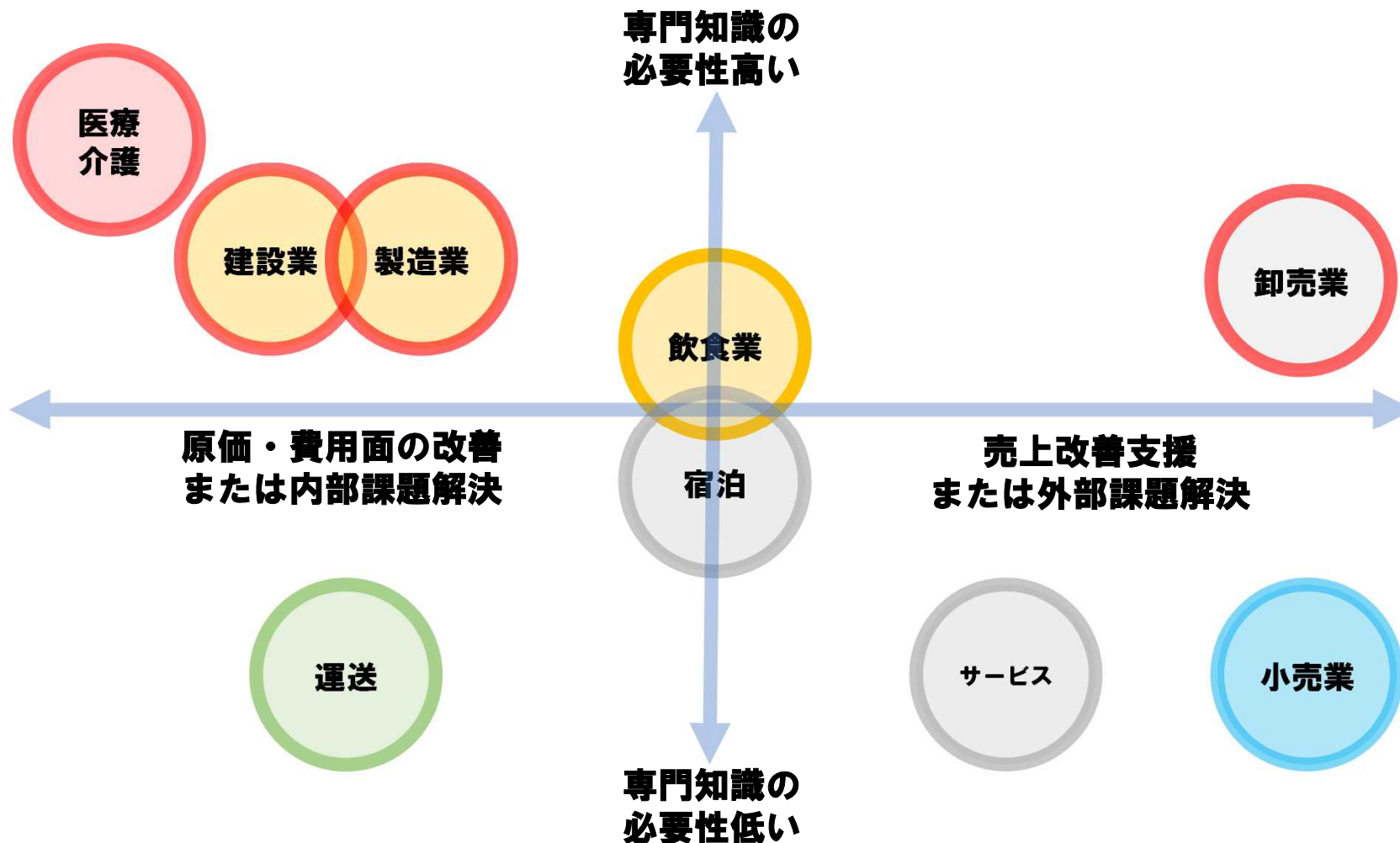
おまけ
論点

業種共通

おまけ

その1

全業種の支援位置関係（伊藤私見）



小売・飲食共通編

14 : 40～15 : 35

15 : 40～16 : 35

“数値以外”で理解を進める点

1

中小飲食業・小売業
戦いの基本原則

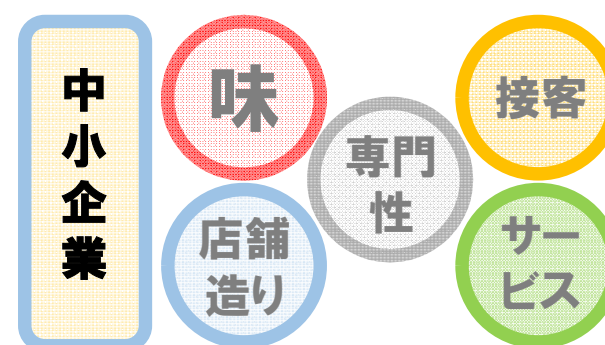
「安い」「近い」と、どうやって戦っていくのか？
～選ばれるお店とは～

大手の武器



に

地域企業の拘り例



で対抗

- ☐ “想い”や“気持ち”は当事者が持つもので、他人が審判するものではない。
- ☐ “ご主人がお亡くなりになったのは治そうという気持ちが不足してました”と言えるのか？
- ☐ 大手は、安かろう悪かろうではない。全てのコストを徹底低減する手ごわい相手
- ☐ 自分の生活習慣を、良く思い直して冷静になれるか？がカギ
- ☐ “みんなで話あって、みんなが良い”と言ったモノが本当に支持されるのか？

ここでカツと来る人は企業支援・再生には向いてない。

“数値以外”で理解を進める点

2

商圏の感覚

～普段の感覚から商圏をイメージしましょう～

大まかな商圏イメージ

1次商圏

半径350～500m

徒歩で15分以内

コンビニ
小規模飲食

中規模
スーパー

大規模
スーパー

大人の歩幅を約70cmとして500～700歩強、
自転車ですと2～3分の範囲です。

2次商圏

半径3～4km

自転車で15分以内

そこそこ
美味しい
小規模飲食

家電量販

歩くと1時間前後かかる範囲です。
歩いて行くイメージではありませんね。

3次商圏

半径15km以内

車で30分以内

とても
人気の
飲食店

音楽を6～7曲聞いて到着する感覚です。

おまけ
論点

ザックリ推測
商圏内の

購買力

商圏内の
スーパーに
行って

果物

本鮪

牛肉

の品揃えを診る

小売業編

14 : 40～15 : 35

15 : 40～16 : 35

小売業 定量面編

その1

“数値資料”で必ず着目する点

1

総資本回転率

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

分解すると・・・

総資本（自己資本+負債）回転率

$$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本（自己資本+負債）}}$$

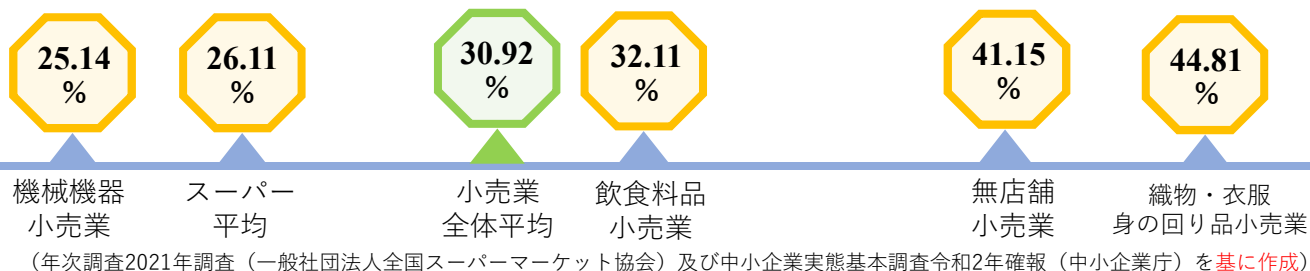
小売業は、余程希少性や専門性の高い分野の商材を扱ってない限り一義的には売上効率は大切な指標

なんだかんだ言っても、売上が(効率的に)取れているか？は大切

2

売上総利益率

業態別の
一定の目安
(参考)



売るもの・売り方で大きく異なる

“数値資料”で必ず着目する点

同じような商材でもこんなに違う**粗利率**

総合
スーパー
(GMS)

一般食品

27.6%

衣類

35.3%

住居系商材

30.8%

ドラッグ
ストア

一般食品

15.1%

医薬品

42.3%

化粧品

32.6%

小売業 定量面編

その1

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

“数値以外”で必ず理解を進める点



おまけ 論点

実行可能は範囲を理解することが大切

金融機関・保証協会
みんな大好き！
在庫削減
のご指摘

- ☐ 在庫が多い、在庫を減らせ、言うのは簡単・無責任
- ☐ どうやって減らすのか？（手伝う気ないなら言うな！）
- ☐ 物理的に倉庫面積を減らさないで短期間では減らない。
- ☐ 営業は“損益”で勝負する。財務分析屋さんじゃない。
- ☐ 専門家が大好きな「8：2の法則」の法則・・・来年どうするの？
- ☐ 定量発注点がある在庫は、ある程度理屈で効率化する
- ☐ 定量発注点がない在庫は、ある意味アートの世界
（財務効率・CF効率で計れるか？否か？）

小売業 定量面編

その2

“数値以外”で**必ず**理解を進める点

3

売上構成式ベースの
ヒアリング

小売業把握・支援の原点

売上高					
客数		×	客単価		
入店客数	×		×		
	買上率	×	平均買上 点数	×	平均商品 単価

重要

毎度、どこでも、やれるか？がカギ

4

差別化要素の確認

専門性

保守修繕

関係性

重要

大手がどこまでやっているのか調べること
大手は雑で酷い、というのは昔話

おまけ編

14 : 40~15 : 35

15 : 40~16 : 35

おまけ編

商談編

販路支援はどうして上手くいかないか？

沖縄県那覇市で、二代目夫婦が営むパン屋さん（社長夫婦は40代）がある。先代からの厳選した材料と昔ながらの製法を取り入れた味への拘り、そして奥様の旧職（広告代理店勤務）を活かした、洗礼されたパッケージやネーミングも手伝いリゾートホテルに収めるなど一定のブランド力を築いてきた。

しかし、折角の拘りと取組の割には売上が大きく伸びる事もなく“成長可能性”を持て余しているように映る。そこで地元中堅・大手スーパーへの商談を行ったが、今一つ反応がない。金融機関の販路拡大は特に上手くいかないケースがある。どうしてなのか？

小売量販の実務を

理解

しているか？

- ☐ “帳合”という言葉と役割を知っていますか？
- ☐ “拘りの商材”という落とし穴
- ☐ “スポット”と“定番”の違い
- ☐ 棚替えの時期を把握しているか？
- ☐ 1つの商品を扱う = 1つの商品を殺す
- ☐ バイヤーの実務とは？
- ☐ 助かる商談とは？
- ☐ 20フィートコンテナの壁
- ☐ 本当の大手との“値引き”交渉とは？（中城公園）

飲食業編

14 : 40～15 : 35

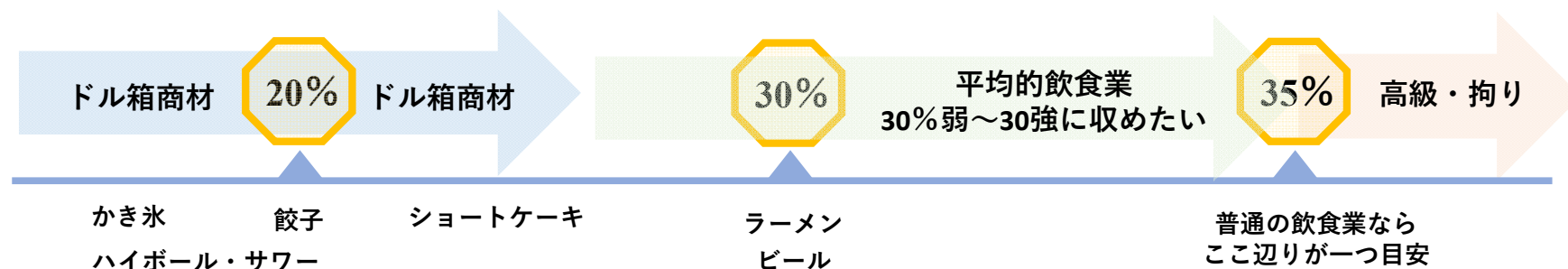
15 : 40～16 : 35

“数値資料”で必ず着目する点

1

原価率

- ☐ 相当特異な例以外は、業界平均が効く
- ☐ 原価の構成（影響の強い材料など）を聴く
- ☐ 材料高騰（売価と原価）
- ☐ お店のイメージと原価



良いモノを安く提供する。は本当なのか？

良い
モノ
安く

高原価
低価格

千客
万来
高回転

これができていない
限り、料理人としても
経営者としても失格
これを“想い”とか
“気持ち”とは言わない。

飲食業 定量編

その2

“数値資料”で必ず着目する点

2

人件費の内訳

- ☐ 人数のイメージを付ける
(従業員：年齢×10倍、パート：108万)
- ☐ 不明な人件費があるのかも・・・
(例：暖簾代を人件費で払うなど)
- ☐ グーグルマップなどで広さと人数を類推することもできる(後述)
- ☐ 役員報酬・従業員給与・雑給で類推できるか？
(勘定科目的にそうになっているか？)

3

FL比率

売上高

FLコスト：60%
(材料費・人件費)

その他経費：30%

営業給利益：10%

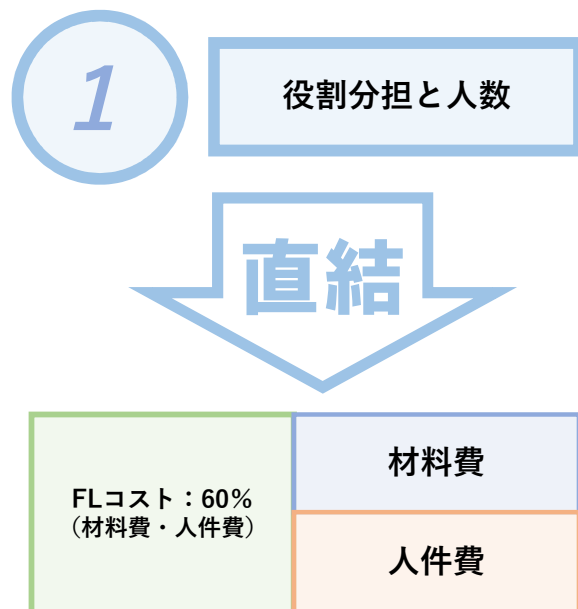
- ☐ 正解ではないが、目安として使う
- ☐ 特に中小飲食業は“味＝売価”の勝負ができるかに戦いのポイントが収斂される。
- ☐ 創業計画では、FL+Rで考える。
- ☐ 支援先であれば、コントロールが短期的に効かないのならRは拘っても仕方ない。
- ☐ いきなり“味”や“メニュー”に行くのはNG
(褒めるのは良い)
- ☐ メニューを写真に、SNS、みんなやっている。
(こんなもの改善とは言えない)

飲食業 定性面編

その1

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

“数値以外”で必ず理解を進める点



- ☐ 誰が何をやっているのか？（役割分担）
- ☐ 調理はだれ？ホールだれ？それぞれ何人？
- ☐ 改善項目が役割を超えてできない事も多い
- ☐ 決算書のイメージと合っているか？
- ☐ **調理単位も聴く（一度に受けれる調理数：重要）**

おまけ 論点

- ☐ 海鮮居酒屋 → 朝、市場に行ってるか？
- ☐ 麺類・単品 → 座席割振り誰がやってるか？
- ☐ 地域密着 → オーバーポーション注意
- ☐ シェフの経歴 → 劣等感からの拘りすぎ



- ☐ 金融機関も理解していない事が多い
- ☐ 伝票枚数（組数）でも良い
- ☐ アバウトでも**“客単価”**を把握したい。

重要： 客数（特にピーク帯）は、**調理単位・客席**で割出さないと実行不可能な売上を目標にする事になる。

飲食業 定性面編

その2

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

“数値以外”で必ず理解を進める点

3

坪数・面積

- このバランスが合っていないと、客席がピーク時でも“半分”しか回らない事もある。

① 見た目



10～20坪

小規模飲食
カウンターのみなら10
坪以下でも可能

② 厨房：客席の比率

レストラン 40（厨房）：60（客席）

単品勝負 30（厨房）：70（客席）

飲料中心 20（厨房）：80（客席）

③客席比率

高級店 1.0席/坪

ゆったり 1.5席/坪

標準型 2.0席/坪

回転重視 2.5席/坪

④ 適正人数

ホール人数 = 最大客数 ÷ 4 ÷ 4（※1）

厨房人数 = 同数を基準とする（※2）

※1 サービス重視は3で割る

※2 ここは業種によって異なる

飲食業 創業目利き

その3

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

少し手を動かしてみよう

	数量	単位
お店の坪数	50	坪
席数	2.0	標準型
業種		レストラン

※ 50坪と言えは、標準的なコンビニの大きさです。

この時の、適正客席数と、理論上の必要人数を求めてみましょう。

- ☐ 創業計画のザックリとした達成可能性のチェック
 - ☐ 支援対象先の骨格チェック
 - ☐ 一定のモノサシにはなる
- おまけ
論点**
- ☐ 何をやっても流行らない“居抜物件”の謎
 - ・段差のある床にも注意
 - ・面積変更をするような工事があるか？
 - ☐ ラーメン180g？の謎

サービス業編

16 : 40～17 : 20

サービス業 全体構造

その1

“数値資料”で必ず着目する点

設備的 サービス中心

製造業
の要素

設備優位性
投資対効果
資産回転率

コインランドリー
スポーツジム
リース業

運送業
の要素

設備的サービス業の留意点

- ☐ どのような設備や機械を持っているのか（競争力に直結）
- ☐ 設備の台数や、キャパシティなど
- ☐ 投資に対する個別の採算は合っているのか？
- ☐ 保守費用・設備更新のタイミングに注視

建設業
の要素

技術集約的
個別採算重視

広告・IT関連サービス

サービス業の 多業種との 関連性

不動産業
配送サービス

仲介・御用聞きの要素

運送業
の要素

製造業
の要素

属人的 サービス中心

理容・美容
クリーニング
小規模介護

労働集約的
専門性・拘り
顧客関係性

飲食業
の要素

小売業
の要素

属人的サービス業の留意点

- ☐ 人に売上（顧客）が直接付いてくる属性が高い
- ☐ 従業員の出入りも比較的多い
- ☐ 従業員の出入りが業績に直結しやすい
- ☐ 経営者と従業員の関係性も重要

サービス業

定量編

その1

“数値資料”で必ず着目する点

1

営業利益
(本業収益力)

- 売上原価が殆ど発生しない
- 人件費・地代家賃・支払手数料などが主な費用項目
- 営業利益の総出力≒資金繰りという構図

おまけ
論点

オーナーCFへの着眼

オーナーの目的≒手元現金の最大化
(手元≠会社の自己資金や自己資本)

オーナーCF
その1

役員報酬

オーナーCF
その2

地代家賃

オーナーCF
その3

交際費

	ケースA	ケースB
売上高	50,000	50,000
売上原価	25,000	25,000
売上総利益	25,000	25,000
役員報酬	6,000	8,500
地代家賃	1,200	2,400
交際費	1,000	2,000
オーナーCF計	8,200	12,900
その他費用等	12,000	12,000
固定費計	20,200	24,900
経常利益	4,800	100
事業税等	1,400	50
当期利益	3,400	50

サービス業は労働集約型の小規模事業が多いので、表面上の損益と実際の収益力には差異がある場合がある。

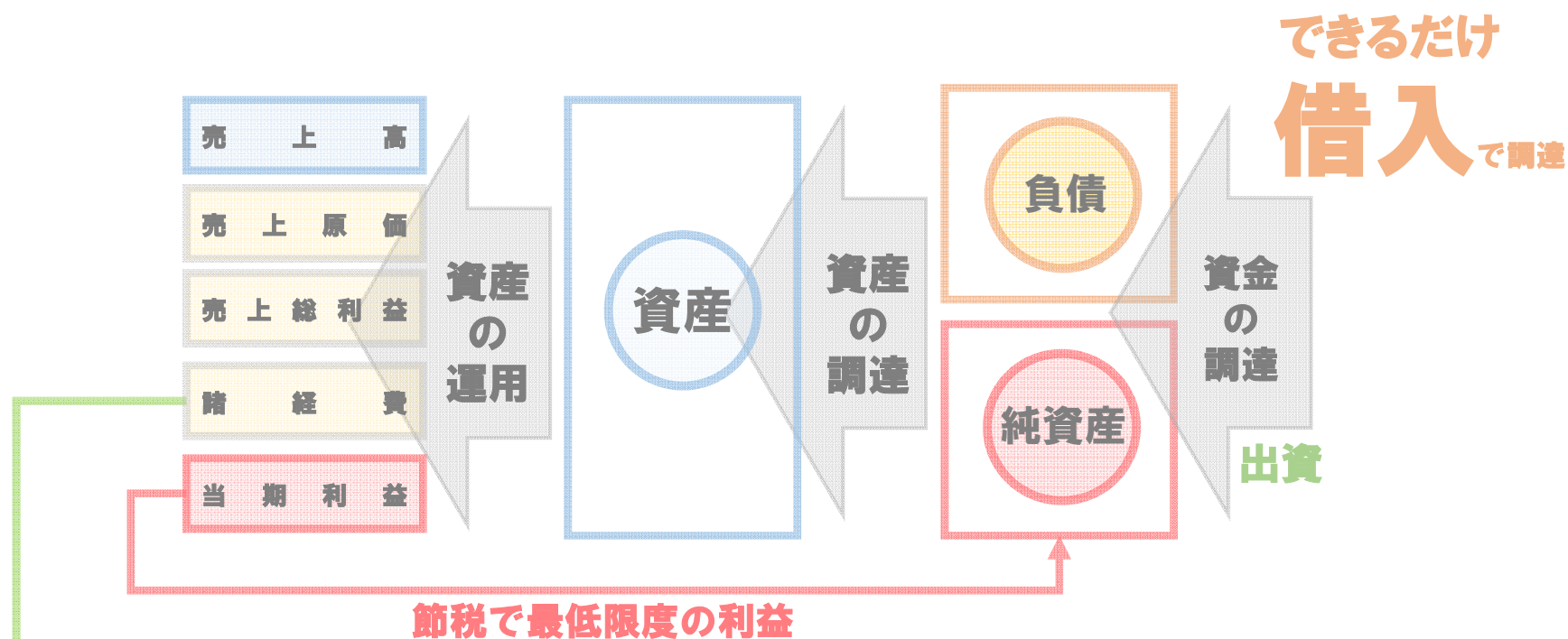
サービス業

定量編

その2

おきなわ中小企
業支援連絡会議
第2回研修資料

“数値資料”で必ず着目する点



同族CFの 最大化

- ☐ 悪質な場合は配偶者などへ資金循環
- ☐ 家族名義の不動産物件に変化
- ☐ 破産してもやっつけていける理由
- ☐ 粉飾心理の根底がここにある

サービス業

定量編

その3

“数値資料”で必ず着目する点

2

売上高のトレンド

- 小売業と同じで集客してナンボの世界
- 数期分のトレンドは、必ずグリップしたい
- 売上高対人件費との連動性にも着目すると良い

売上高と人件費の関係も見てみる

人 件 費
売 上 高

の傾向を見る

～この傾向に大きな変化がある場合～

人気社員の退職（入社）
評判やサービスの悪化（良化）

- ・ サービス業は人と売上が密着
- ・ 場合によっては経営危機が加速
- ・ 人件費の増加がNGでもない

3

当座比率

(現預金+売上債権) ÷ 流動負債

- そもそも、複雑な受払はない
- 現金以外の取引の比率によって若干の変動がある程度
- 当座比率の悪化 ÷ 資金の社外流出の可能性あり
- 売上不振により、周辺物販などに手を出すなどでも一気に悪化する

サービス業

定性編

その1

“数値資料”で必ず着目する点

1

人材の内訳確認

- ☐ 従業員の人数（正社員・パートの別）、役割分担
- ☐ 従業員・パートの在籍年数
- ☐ 接客要素が多い場合は、お客から支持の厚いエース社員の存在の有無も確認（重要）
- ☐ 信用性向上や営業や登録許可に必要な資格を所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

2

売上の内訳の確認

- ☐ 売上を構成している割合を必ず確認する。
- ☐ 本業で提供するサービス以外の物販、副業収入を確認する。
- ☐ 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する。
- ☐ 物販や副収入がある場合紐付いている買掛金・在庫についても確認をする。

※当座比率の推移、当座比率の変動への影響を確認する

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

顧客情報管理の確認

- ☐ 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基本的なビジネスモデル
- ☐ リピート率の向上や顧客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
- ☐ 有無の確認、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する（重要）

サービス業

定性編

その2

“数値資料”で必ず着目する点

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
- ☐ 組織風土についても一定の着眼が必要
- ☐ 両面の可能性があることを、良く理解して事業性把握に努めることが重要（他業種にも援用可能）

