

平成 21 年度 調査・研究事業

中小企業への『経営支援手法の構築』
と『最新事例研究』
報 告 書

(企業支援手引書 I、II、III)

平成 21 年 12 月

社団法人 中小企業診断協会 愛媛県支部

はじめに

平成20年10月に発生した【世界金融危機】以降、会員の皆様は県内中小企業への急激な経営悪化に伴い金融・雇用対策等の支援及び対応に多忙な日々を過ごされていたのではないかと推察される。その後、1年間を経過しマクロ経済は、各国政府主導の大規模な財政出動でなんとか息絶えながらも徐々に回復に向かっているようである。しかし【今ここにある再危機】が巷間噂される中で一般的に“ミクロ経済”を主戦略と置いてきた中小企業診断士にとっては、この大きな経済のうねりの中で中小企業・小規模事業者をいかに支援できるかを考察した場合、従来ツールでは決して今回の危機的状況は乗り切れない事を実感しているのではないだろうか。特に業種によっては、努力しても売上が月平均で前年比2割、4割減少という信じたくない現実も多々あった。こうした状況下では“いくら企業支援をしてもなんら具体策・解決策を見いだせない”というジレンマに陥れられたのも事実であった。

こうした実態経営の急激な変化に対して中小企業診断士として今後取り組んでゆくべきは、まさに過去の事例にとらわれない新たな経営支援ノウハウを習得し、行政施策等の情報収集をいち早く企業へ伝えてゆくことが課題であろう。そうした観点から本年の調査研究事業のテーマを「中小企業への経営支援手法の構築と最新事例研究」とした。

そうした中で企業支援の初心に立ち返り【中小企業診断士学】という理論的見地から企業経営の在り方を再度検証してみた。さらに個別テーマとしてこの1年に企業経営者から最も支援要望の多かった中小企業診断士支援テーマは「雇用管理(社会保険労務士との連携)」「財務管理(税理士連携)」「経営革新(金融機関連携)」であると今回参加した調査研究員の結論である。そこで今回筆者を含めて4人の委員構成で各テーマを選択していただき、実際の現場事例及び理論展開を新進気鋭の調査員『独立診断士・企業内診断士諸氏』に得意なテーマを選択していただき論じていただいた。文章構成上は独立したテーマであるが企業支援においては複雑に絡み合うテーマであり若干難解な部分もあるが読み解いていただければ幸いである。

平成21年12月

(社)中小企業診断協会 愛媛県支部
(五十音順・敬称略)

調査研究委員	西村 修造
調査研究委員	森田 正雄
調査研究委員長	矢野 幸治
調査研究委員	山田 敏夫

目 次

はじめに	1
------------	---

【企業支援の手引書Ⅰ（財務・マーケティング戦略）】

第1章 中小企業で間違いやすい経営の常識（率重視の経営）	5
第2章 売上を伸ばして粗利率を上げて経費を削減すれば良いのか	9
第3章 日次決算のすすめ	11
第4章 ABC分析より OPQR分析	12
第5章 利益ではなくてキャッシュ G	17

【企業支援の手引書Ⅱ（雇用管理）】

第1章 中小企業の雇用情勢の現況	25
第2章 政府の経済危機対策（平成21年9月現在政策）	31
第3章 雇用調整助成金（中小企業緊急雇用安定助成金）	35

【企業支援の手引書Ⅲ（中小企業の経営革新）】

第1章 中小企業の現状と方向性	44
第2章 なぜ経営革新を行わなければならないか	49
第3章 経営革新のパターンにはどのようなものがあるか	53
第4章 経営革新を導き出す手法とは	57
第5章 国の経営革新支援策	64
第6章 最近の経営革新事例	68

おわりに	71
------------	----

・・・お読みいただく前に・・・

【企業支援の手引書Ⅰ（財務・マーケティング戦略）】の概要

『なぜ、会社は倒産するのか』

企業が存続するためには、単に売上が増えればそれで良いのであろうか。言うまでもないことであるが、それだけではない。企業が倒産するということは、一つには経営不振などによって損益面で欠損を生じた結果であるといえるが、企業は赤字だから直ちに倒産するわけではない。通常は赤字が続いた場合に債務を弁済するだけの現金・預金がなくなり資金繰りがつかなくなるから起こるのである。従って、倒産は「支払手形の不渡り」という現象で表面化するのである。さらに、損益面では利益を計上しているのに資金ショートを起こす場合がある。儲かっているのにお金がないことを「勘定合って銭足らず」というが、これの最悪の場合が「黒字倒産」といわれるものである。意外にも経営者はこのことを熟知されている方は少ない。本書では筆者の長年の大手企業内における経営計画策定における経験をもとに論点「資金管理」に置き、資金繰りの必要性を訴えた。

【企業支援の手引書Ⅱ（雇用管理）】の概要

日本経済は2002年以降、消費需要については所得の伸びが弱く総じて伸び悩んだものの外需とそれに伴う設備投資の増加に支えられる形で、景気拡張を続けてきた。

しかし、2007年後半には、原油・原材料価格が急騰し大きな影響を受けた。中小企業は原油・原材料価格を自社製品・サービス価格に十分転嫁できず収益が圧迫された。原油・原材料価格の急騰は、中国等の新興国を中心とした需要増大、ヘッジファンド等の資金流入が要因と考えられている。

更に2008年秋には、アメリカ発の金融危機が世界的な金融危機に拡大しそれに伴って世界経済が減速した。日本経済は世界経済の減速の影響を受けて輸出と生産の急速な減少により景気と雇用情勢が急速に悪化した。

雇用について見ると、生産の急速な減少により、中小企業の従業員の過剰感が高まり、派遣切り、内定取消し等が行われ社会問題となっている。また、2002年以降改善を持続してきた有効求人倍率と失業率は、2008年後半以降、有効求人倍率の低下・失業率の上昇と雇用情勢は厳しい状況下にある。

このような状況下、政府は経済の「底割れ」のリスク回避等の経済危機対策に国費15.4兆円程度の平成21年度補正予算を編成し、緊急的、未来への投資等の各種の施策を講じた。

最近の中小企業の雇用情勢、雇用対策の具体的施策である雇用調整助成金の拡充等について社会保険労務士と中小企業診断士という2つの専門的立場から論じた。

【企業支援の手引書Ⅲ（中小企業の経営革新）】の概要

イノベーションは、IT利用や多額の経費をかけて行う研究開発などから生まれると思っている人が経営者には多い。しかしイノベーションとは、経費をかけずに身近で困っていること必要とされることであれば良い。難しく考えることはない。中小企業は現状に満足することなく常に変化にアンテナを張り、一歩先を読む経営をしなければ事業継続は難しい。一夜にしてこれまでの先端技術や先進産業がいつ衰退産業になるかわからない。

自社の経歴や過去の成功体験などにとらわれず、常に視線を消費者や顧客に向け生の声を聞くようにするよう努めなければならない。いま一度、経営者の方々は自社の歴史を振り返り「どのように事業を展開してきたか」「イノベーションはいつ誰がなぜどのように実施してきたか」を確認する必要がある。現在の経営者が、過去の商品やサービスだけで事業を継続しているのであれば、過去の遺産で継続できているだけである。イノベーションこそが企業が存続できる唯一の方法であると考えている。そうした信念から現場において実際に経営者に経営革新支援を実施してきたアプローチ手法及び事例を今回論じた。

【企業支援の手引書Ⅰ（財務・マーケティング戦略）】

第1章 中小企業で間違いやすい経営の常識（率重視の経営）

1. 使ってはいけない「売上高利益率」

(1) プロでも間違える、ある錯覚

① 売上高利益率を使った、ある錯覚（その1）

以前、筆者が受講した中小企業診断士受験者向け通信教育用テキストに次のような記述があった。

・・・中小企業の原価に占める原材料費の割合は高く、資材費の削減は重要な事項であるといえる。例えば、売上高材料費率が50%、売上高営業利益率を5%とすると、年間売上高1億円の企業ならば、材料費を10%削減すると営業利益は1,000万円となり営業利益の倍増が実現する。もし、これだけの利益を売上高の増加だけで達成しようとするれば、売上高2億円を必要とすることになり、実現は容易ではない。・・・

② 売上高利益率を使った、ある錯覚（その2）

「財務3表一体理解法」國貞克則著（朝日新書）第10刷の31ページに次のような記述がある。

コスト感覚が身につくPLの見方

・・・A社の前期の営業利益は1.1%です。仮に営業利益1%の会社の従業員が私の会計研修を会社の経費を使って受講したとしましょう。私の会計研修の受講料は1日3万円程度です。この受講料が社費で支払われると、会社はPLの販売費及び一般管理費として処理しますからそれだけで営業利益が3万円減ってしまいます。

考えてほしいのは、「営業利益3万円」が意味することです。いったい、営業利益3万円分を稼ごうと思えば、いくらの売上を上げる必要があるのでしょうか。営業利益率1%の会社だと何と300万円の売上に匹敵します。一人1日3万円の研修を社員が受講することは、会社にとって300万円の売上を失うことと同じことを意味するのです。

従業員側の意識としては「こんなに働いているのだから、3万円くらい出してよ」となるのですが、経営側から言えば本当に300万円の売上に匹敵するくらいの価値がある研修なんだろうなということになります。・・・

③ ある社長の錯覚

「戦略会計入門」西順一郎著（ソーテック社）5～6ページに次のような記述がある。

・・・我社は、売上が20億円、変動費15億円、粗利益5億円、固定費4億円、利益1億円の会社である。売上高利益率5%なので、もし6円の紙を1枚余計に使うと、120円余計に売らないと取り戻せない。だから、きみたち節約をしなければいかんよ。・・・

①～③は全て間違いである。それは「売上高利益率」という、使ってはいけない比率を使って計算をしているからである。

2. 使ってよいのは「変動費比率」と「付加価値率（荒利益率）」

(1) ①～③の正解はいくらになるのか

① 営業利益 1,000 万円を確保するための必要売上高

売上高変動費比率が 50%なので売上高 1 億円の時の変動費は 1 億円×50%=5,000 万円。

固定費＝売上高－変動費－利益なので 固定費＝4,500 万円。

$$\text{営業利益1,000万を確保する必要売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{必要利益}}{1 - \text{変動費比率}} = \frac{4,500\text{万円} + 1,000\text{万円}}{1 - 0.5} = 1\text{億1,000万円}$$

つまり、現状の営業利益 500 万円を 1,000 万円に倍増するには、現状の売上高 1 億円を 2 億円に倍増する必要はなく、売上高を 10%アップの 1 億 1,000 万円が良いことになる。

② 研修費 3 万円を支払うことによって、営業利益が 3 万円減少する分を稼ぐための売上高

この部分の記述には後日談があって、ある読者が自分のブログで誤りを指摘したところ、出版社の担当編集者も誤りに気付き、第 12 刷から、正しい表現に訂正をしたということです。

「財務 3 表一体理解法」國貞克則著（朝日新書）第 13 刷（下線部が第 12 刷から訂正された部分）

『コスト感覚が身につく PL の見方

・・・A社の前期の営業利益は 1.1%です。仮に営業利益 1%の会社の従業員が、私の会計研修を会社の経費を使って受講したとしましょう。私の会計研修の受講料 1 日 3 万円程度です。この受講料が社費で支払われると、会社は PL の販売費及び一般管理費として処理しますからそれだけで営業利益が 3 万円減ってしまいます。

考えてほしいのは、「営業利益 3 万円」が意味することです。いったい、営業利益 3 万円分を稼ごうと思えば、いくらの上を上げる必要があるのでしょうか。粗利率 10%の会社だと、30 万円の売上匹敵します。一人 1 日 3 万円の研修を社員が受講することは、会社にとって何もせずに 30 万円の売上を失うことと同じことを意味するのです。

従業員側の意識としては「こんなに働いているのだから、3 万円くらい出してよ」となるのですが、経営側から言えば「本当に 30 万円の売上に匹敵するくらいの価値がある研修なんだろうな」ということになります。・・・』

③ 6円の紙を1枚余計に使ったことによる必要売上高は

正解は6円を営業利益率5%で割り戻した120円ではなく6円を粗利益率25%で割り戻した24円になる。その開きは5倍もある。2倍でも小さくないから5倍というのは相当強烈な錯覚と言わざるをえない。

6円の紙を1枚余計に使った時は24円だけ売上を増加させれば良いのだろうか

売上高は「20億24円」になりその時の変動費は「15億18円」差引き粗利は「5億6円」になる。その5億6円から6円の紙1枚分が増えた「4億6円」の固定費を差し引くと利益は「1億円」で、確かに「1円」も減益になっていない。

あなたが経営者なら、「これで良い」というだろう。なぜなら経営者は、「量」で考える人が多い。つまり、「増収・増益」（「売上」が増え、「利益」が増える）であれば経営成績は良いと考えているからである。そういう見地からすると、先ほどの例では、売上高は「20億24円」と「増収」であるし、利益は「1億円」で「増益」ではないが決して「減益」にはなっていないからである。

この話を経理関係の人が聞くと「それはおかしい」という。

経理関係の人は、なぜか「率」で考える人が多い。とにかく「率」が良ければいいという人が多い。

「率」で考えると、確かに数字は悪化している。

例えば、損益分岐点比率は、現状が「固定費4億円」÷「粗利益5億円」×100＝80% に対して、売上高が24円増加したケースでは、「固定費4億6円」÷「粗利益5億6円」×100＝80.00000024%とわずかながら悪化している。また、売上高利益率も現状5% に対して、4.99999994% とほんのわずかだが5%を割り込んでいる。従って、「率」を重視するなら「多少悪い」というかもしれないが、「量」を重視するなら、これで十分だということである。

問題はそういうこまかいことではなくて世の中には「錯覚」というものが存在する。その錯覚はプロでも陥りやすいということ。その理由は、使ってはいけない「売上高利益率」で考えたためであることを分かっていたただけたらどうか。この「錯覚」は、経営に非常に危険な影響を及ぼす恐れがある。社長が「6円の紙1枚でも余計に使うな。余計に使えば、120円も売上を上げなくてはならない」というような言い方をすると悪気がなくても社員に脅しをかける結果になっていないか。

「紙1枚6円」というのは、例え話である。しかしこの金額が「6万円」になると、問題は現実味を帯びてくる。「錯覚」に陥ったままだと、「固定費が6万円増加すると、120万円も売上を増やさないといけないのだ」ということになる。これは間違いで、実は「24万円」が正解であった。このように「錯覚」と正解とで5倍も開きがあるのは大変なことである。

3. コストダウンの過大評価に注意

先ほどの事例では営業利益率が5%の時、必要売上高について「錯覚」と正解で5倍もの開きがあることを指摘した。

営業利益率がもっと低い場合は、「錯覚」と正解で大幅な乖離が生じて、誤った意思決定をしてしまう危険性がある。つまり、コストダウンを過大評価してしまう危険性である。

(1) 「錯覚」ではなくて「笑い話し」

「ある社長の錯覚」で使った数字を少し変えて、「錯覚」と正解の乖離状況を検証してみよう。

売上20億円、変動費15億円、粗利益5億円、固定費4億9,990万円、利益10万円の会社がある。この時、固定費を10万円コストダウンすると、固定費は4億9,980万円となり、利益は20万円に倍増する。売上高利益率0.005%なので、コストダウンをしないで10万円の利益を20万円にするには、現状の売上を20億円増やして40億円に倍増しないといけない。だからコストダウンをしないといけないというのが「錯覚」である。

皆さんは、もう間違えることはないだろうが、この場合の正解は「40万円売上を増加させる」で、この時、利益は20万円に倍増する。「錯覚」と正解との乖離は何と5,000倍にもなる。こうなってくると、「錯覚」の一言では済ませられない話しになってくる。

さらに利益率が低いケースだと、「錯覚」ではなくて「笑い話し」になってしまう。

真顔で、次のような話しをして、回りの人から笑われることがないように注意をしていただきたい。売上20億円、変動費15億円、粗利益5億円、固定費4億9,999万9千円、利益1千円の会社がある。この時、固定費を10万円コストダウンすると、固定費は4億9,989万9千円となり、利益は10万1千円になる。売上高利益率0.00005%なので、10万円のコストダウンをしないで1千円の利益を10万1千円にするには、現状の売上を2,000億円増やして2,020億円にしないといけない。だからコストダウンをしないといけない。これは「錯覚」ではなくて「笑い話し」である。

第2章 売上を伸ばして粗利率を上げて経費を削減すれば良いのか

1. 利益と資金

利益とは企業が生き続けるために最も必要な栄養分である。栄養分を採れなくても（赤字になっても）少しの間は持つが、長期間栄養分がストップすれば企業は死を迎える（倒産する）しかない。一方、資金とは企業が生き続けるための血液の流れである。

(1) どうすれば利益は上がるのか

「利益を上げるためにはどうすれば良いか」という質問をするとおそらく次のような答えが返ってくるのではない。

①売上アップ、②粗利率アップ、③経費削減

この答えは、本当に正しいのだろうか

正しいのであれば、それが実現したら必ず利益が上がらなければならない。

売上アップするために、安売りをしすぎたら赤字になる。売上が大きくなって倒産した会社の例はめずらしくない。粗利率を上げるために、高く売ろうとして売れなければ赤字になる。経費を削減しても、削減には限度があるので粗利益が少なければ赤字になる。

(2) 利益管理と資金管理

企業成長は売上と利益によると言われる。確かに、利益を上げれば通常はその分資金を増やすことになるし赤字が続けば資金が減少していき資金繰りに破綻をきたすことになる。これを防ぐために企業は利益を出すことを目標とする。必要利益（目標利益）を計画し、それを実現するために収益（売上）と費用を計画的に管理していくことが必要となる。このように費用・収益・利益について、計画・管理することを「利益管理」と言いその中心となる考え方が損益分岐点分析である。

また、いくら利益を上げる事ができたとしても収支のバランスが取れなければ倒産の憂き目にあう。収入と支出は、売上債権（売掛金・受取手形）、棚卸資産（原材料・仕掛品・製品）、仕入債務（買掛金・支払手形）などの残高と売上高（収益）、費用の面においてとらえることができる。これらの収支を計画・管理することを「資金管理」という。

(3) 経営者・管理者に必要な二つの眼

経営の基本は、「利益管理」と「資金管理」であるということは前述したが、経営者・管理者は「収益」と「収支」の二つを見る眼を養う必要がある。売上高（収益）と利益だけを見る経営者・管理者になってはいけないのである。

例えば、営業部門には売上・利益目標があり、利益を上げるために売上アップに全力を傾けている。経営から見ると売上・利益と同じくらい、売掛金回収は重要なのであるが、営業部門では回収をしななければならないことを知っていても、売掛金が増えていくことには無頓着であることが多い。

また、どこの会社でも取扱商品の種類を増やしたがる傾向にある。売上を伸ばすために、売れそうな商品なら何でも売った方がよいという考え方で取扱商品を増やし続けると在庫が知らないうちに増えていく。在庫はあまり多くない方が望ましいことは知っていても在庫金額が増えることが経営にどのような影響を及ぼすかは無頓着になっている。

これらは、経営者・管理者が「収益」だけで「収支」を見ていない表れである。経営という視点で考えると、実は「収益」を見る眼は部分を見る眼であり、「収支」を見る眼が全体を見る眼なのである。

ある経営者が言った『企業経営では、「損益」は野球のようなものだ。表で1点取られれば、その裏で1点以上取ればよい。要は、一定期間の合計として取られる以上に取り戻すことでその間の経過はあまり問題ではない。ところが「資金繰り」は毎日が勝負だ。まるで一本勝負のレスリングだ。失敗したらおしまいなのだ。』と。企業経営の本質を表す言葉として、よくその意味を理解することが大切である。

2. 採算の眼を養う

「この事業は採算が取れそうか」という検討をすることはよくある。ところで、このときの「採算が取れる」とはどういうことだろう。

「採算が取れる」を単純に言えば、利益が出ることである。制度会計上「利益が出る」とは、収益（売上）が費用（経費）を上回った状態のことを指す。しかし、採算をこのように見てしまうと、利益を増やすには売上を増やすか、経費を減らすという方法しかないということになる。

(1) 採算が取れるとは、 $MQ > F$

これ以外の方法はないということでは戦略的とはいえない。実は、儲けるための戦略会計では、固定費（F）より付加価値総額（MQ）が大きい状態、つまり MQ （付加価値総額） $> F$ （固定費）のときに「利益が出る」という。言葉を換えていうと「採算が取れる」とは「固定費（F）の回収」であるといえる。固定費（F）を回収するパワーは、売上から変動費（商業では売上原価、製造業では材料費・外注費などの売上数量の増減に比例して変動する費用）を差引いて残る付加価値（粗利益）である。従って、採算を取るということは「固定費（F）を回収するパワー（=付加価値・粗利益）をどう確保するか」ということになるのである。

第3章 日次決算のすすめ

1. ソフトバンク孫社長の経営ノウハウ

週刊ダイヤモンド（94年11月5日号）で、ソフトバンク孫社長は次のように語っている。

・・・日次決算なんて世界に例がないことを4年前からやっています。しかも10人ほどのチーム単位で出しています。それぞれのチームの売上粗利があって、そこから事業税や金利、在庫償却、本部経費などを全部差引いた経常利益があって、これを合計すると全社の経常利益になります。（中略）わが社は、チームが一つの会社のようなものですからリーダーが利益のことを考えて行動する。その指数として当社が重要視しているのが f/m 比率です。これは粗利を分母に、固定費を分子に置いたもので、これが100%を超えなければ利益が出るわけです。・・・

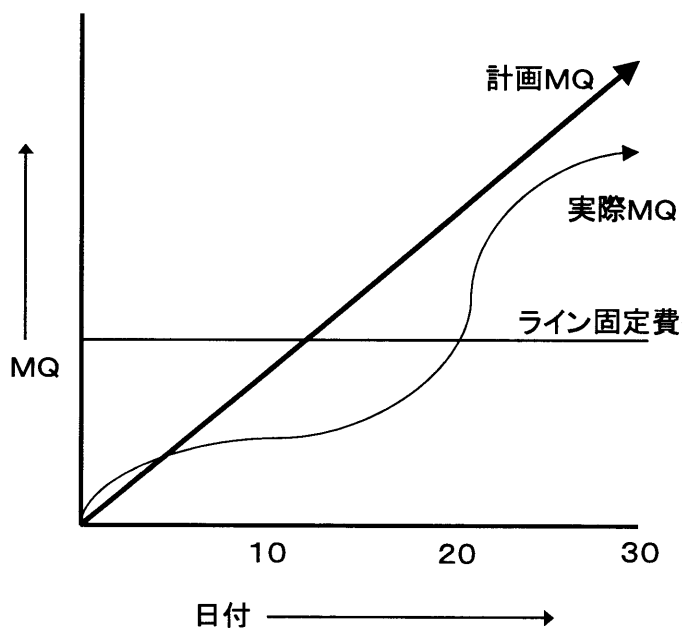
(1) チーム別日次決算グラフ

「MG経営 No36」西順一郎発行（94年2月11日号）巻頭言で、孫社長が次のように紹介されている。

・・・まず彼から見せられたのが、全社ネットワークシステムによるチーム別日次決算グラフ。社内を60チームに分け、各チーム・各製品の前日までの損益分岐状況が「MQ管理グラフ」の形で毎朝秘書の手により5分で作るとのこと。（中略）どのチームも損益分岐点比率（ f/m 比率）79%以下（評価A＝優良企業）を基準に運営したところ、非常にうまく行っている。・・・

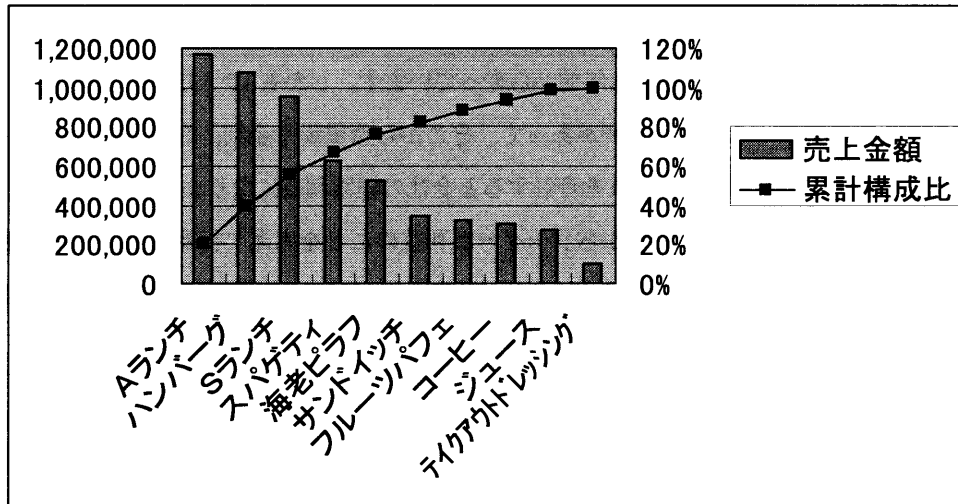
(2) 付加価値達成グラフ

「人事屋が書いた会計の本」西順一郎著（ソーテック社）38ページに「付加価値達成グラフ」が紹介されている。これが、ソフトバンク孫社長の日次決算「MQ管理グラフ」の原型となったものである。



第4章 ABC分析よりOPQR分析

1. ABC分析とは



ABC分析とは、商品の管理手法で、ABCの3ランクに分けてAランクを重点商品、Bランクを普通商品、Cランクをカット対象商品とするものである。

ABC分析のやり方を説明する時、売上高を例にすることが非常に多い。

売上高の累計構成比が80%までをAランク、95%までをBランク、残りの5%をCランクとし、Cランクをカット対象とするというものである。

しかし、売上高でABC分析をすることは、経営判断を誤ることが多いので、注意をしなければならない。つまり、売上高の大きい商品が必ずしも良い商品（儲かる商品）とは限らないからである。

(1) 売上高よりも粗利金額を重視したABC分析

次の表は、あるレストランのメニューを売上高でなく粗利金額でABC分析したものである。

メニュー	ランク	売上金額	粗利金額	粗利金額構成比	累計構成比
Sランチ	A	960,000	736,000	18.6%	18.6%
Aランチ	A	1,170,000	702,000	17.8%	36.4%
ハンバーグ	A	1,080,000	648,000	16.4%	52.8%
スパゲティ	A	630,000	409,500	10.4%	63.1%
海老ピラフ	A	528,000	343,200	8.7%	71.8%
コーヒー	A	304,000	288,800	7.3%	79.1%
フルーツパフェ	B	330,000	280,500	7.1%	86.2%
サンドイッチ	B	348,000	261,000	6.6%	92.8%
ジュース	C	276,000	220,800	5.6%	98.4%
テイクアウトドレッシング	C	105,000	63,000	1.6%	100.0%
合計		5,731,000	3,952,800		

結論からいうと、ABC分析は粗利金額の大きい順でやるのが正解で、売上高順でやらないことである。

(2) ある靴屋の失敗

ある靴屋が、新しいデザインの靴を仕入れた。その靴にいくらで売れば良いのだろうか。

(A案) 売価を1,000円にすると600足売れ、(B案) 2,000円にすると200足売れ、(C案) 3,000円にすると100足売れるとする。

売上高は、(A案)では60万円、(B案)では40万円、(C案)では30万円なので、売上高の一番多い(A案)にしようと思うのだが、それで良いのだろうか。

実際に確かめてみよう。この靴の仕入単価が700円とすると、粗利率と粗利金額は次のようになる。

売り方	売価	仕入単価	粗利単価	粗利率	数量(足)	売上高	粗利金額
(A案)	1,000	700	300	30%	600	600,000	180,000
(B案)	2,000	700	1,300	65%	200	400,000	260,000
(C案)	3,000	700	2,300	77%	100	300,000	230,000

粗利率が最も高いのは(C案)の77%、二番目に高いのは(B案)の65%、一番低いのは(A案)の30%なので、粗利率の一番高い(C案)にすれば良いのだろうか。

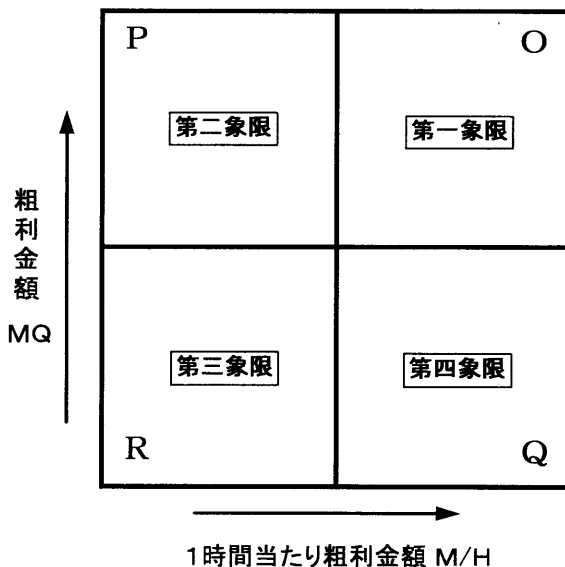
例えば、販売員の給料等の固定費が20万円かかるとすると、(A案)では2万円の赤字だが、(B案)では6万円の利益、(C案)では3万円の利益が出る。

正解は、売上高が最大の(A案)でもなく、粗利率が最大の(C案)でもなく、粗利金額が最大の(B案)である。

2. OPQR分析とは

OPQR分析図は、下図のように「田の字型」をしており、縦軸が「粗利金額(MQ)」で、横軸が「1時間当たり粗利金額(M/H)」である。

真ん中に、それぞれの平均線が2つあり、縦横4つの象限に分かれている。



(1) 「量」と「率」ではどちらが重要か

OPQR分析は、ABC分析を「粗利金額MQ」と「1時間当たり粗利金額M/H」の2軸で行うものであり、ABC分析の2乗の効果がある。但し、どちらが重要かを間違わないことが大事である。

「1時間当たり粗利金額M/H」が最優先と考える人は、時間当たりの生産性のいい順に並べようとし、「粗利金額MQ」が最優先と考える人は、貢献度の大きい順に並べようとしている。

一般的には、「率」を重視する人が多い。この考え方でいくと、「1時間当たり粗利金額M/H」の高いものが、良い商品ということになる。これは、果たして正解なのだろうか。

結論からいうと、「量」と「率」では、重要なのは「量」の方だから、優先順位は「MQ」が第1順位で、「M/H」が第2順位である。そして、「量」が同じ時だけ、はじめて「1時間当たり粗利金額M/H」の高い順、つまり、時間のかからない順に並びかえるのである。

(2) 平均線がポイント

OPQR分析図の真ん中の線は「平均線」である。全体MQが8,000万円、製品の種類が80種類だとすると、1製品当たりMQの平均は $8,000 \text{万円} \div 80 = 100 \text{万円}$ となる。

M/Hの平均は、年間総加工時間が20,000Hだとすると、 $8,000 \text{万円} \div 20,000 = 4 \text{千円/H}$ となる。

右上の第一象限は「ハイMQ・ハイM/H」、左上の第二象限は「ハイMQ・ローM/H」、左下の第三象限は「ローMQ・ローM/H」、右下の第四象限は「ローMQ・ハイM/H」の製品である。

(3) OPQRの意味

① 「O」とは「OK製品」

右上の第一象限にくる製品は、1時間当たりの粗利金額M/Hは非常に儲かり、粗利金額MQも非常に多い製品なので、非常に良いという評価になる。ここには「O」という名前をつける。「OK機種」「OK商品」という意味である。

② 「P」とは「Pアップ製品」

左上の第二象限にくる製品は、1時間当たりの粗利金額M/Hが平均よりちょっと悪いが、どういわけか、人気製品で貢献度が高く、粗利金額MQが非常に多い製品である。しかし、売れば売れるほど手間がかかるという製品である。ここには、「P」という名前をつける。「P」とは、「Price (価格) アップ製品」のことである。

③ 「Q」とは「Qアップ製品」

次に、右下の第四象限にくる製品は、1時間当たりの粗利金額M/Hは非常に良い。ちょっと働けば大いに儲かる製品である。大変儲かるのであるが、残念ながら数が売れない。ここには、「Q」という名前をつける。「Q」とは「Quantity (数量) アップ製品」のことである。採算性が良いので、どんどん拡売したい、シェアを上げたいというのが「Qアップ製品」である。

④ 「R」とは「レビュー製品・リタイヤ製品」

最後に、左下の第三象限は、1時間当たりの粗利金額M/Hは低いし、粗利金額MQも少ない製品である。ここには、「R」という名前をつける。「R」とは、「レビュー（見直し）製品」あるいは「リタイヤ製品」の略である。やめるのか、それとも、見直しをするのかという製品である。

(4) OPQRの順番

「O」、「P」、「Q」、「R」4つの領域のうち、一番重要なのは「O」、二番目に重要なのは「P」、三番目に重要なのは「Q」、四番目に重要なのは「R」である。

「OPQR分析図」は、非常に「PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）」に似ている。「O」は、文句のつけようがない優等生製品である。「R」は、PPM流に言えば負け犬製品である。「O」ばかりで、「R」がなければ申し分ないのだが、「R」をやめればやめるほど、平均線が上がってくるので、この「OPQR分析」はいつまでたっても終わりはない。そこがこの「OPQR分析」のすごいところである。

(5) 「P領域」か「Q領域」か

『なぜ「P領域」が二番目で、「Q領域」が三番目なのか』逆ではないかと思う人がいるかもしれない。なぜなら、「Q領域」の方が、原価率から見ても1時間当たり粗利金額で見ても「率」が良いからである。一方、「P領域」の方は、原価率からいうと非常に悪い。また、工数を食うので1時間当たり粗利金額も非常に低く問題である、というように考える人は多い。ところが、営業はそうは言わない。営業は「P領域」の製品を「これは売れる、シェアが取れる。」という。

普通の人は、「率」でものを考える。これが大きな間違いである。経営者は「量」でものを考える。キャッシュがいくら会社に入ってくるかを考える。

要するに、経営者および営業部は「P領域」の製品を非常に大事だと思っている。ところが、管理部とか経理部では、「P領域」製品は困りものだと思っている。

3. OPQR分析の事例

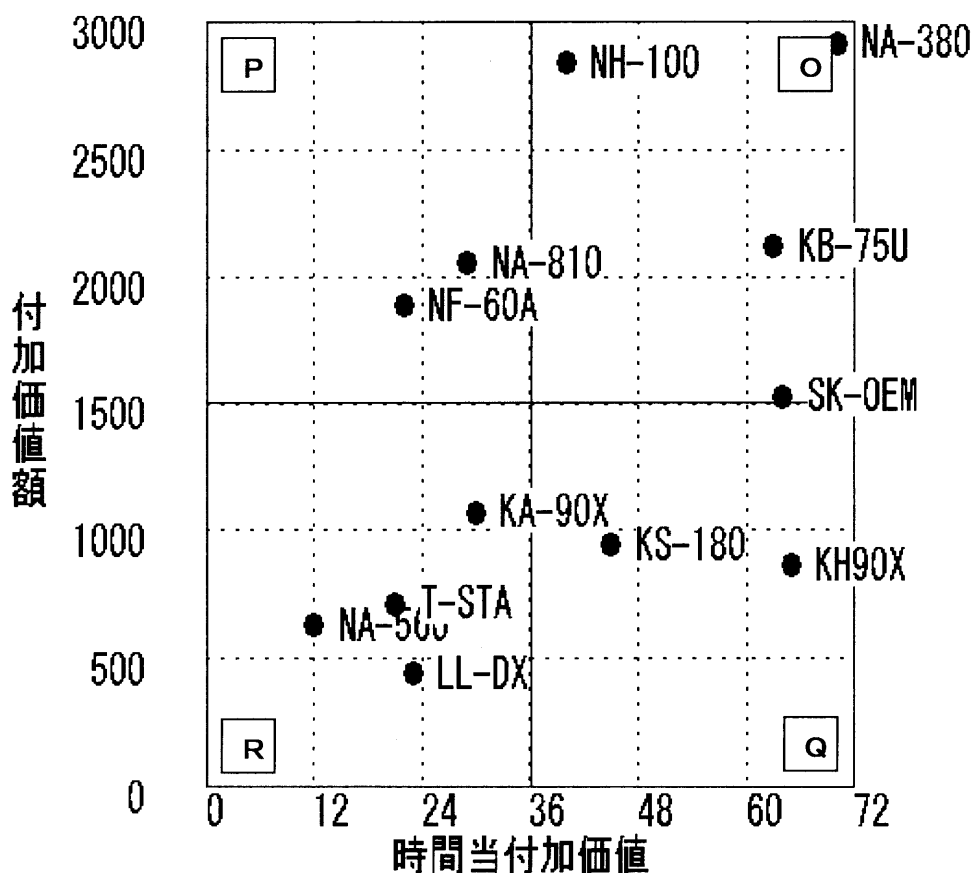
OPQR分析を行うには商品別の付加価値額、1時間あたり付加価値額などのデータが必要となる。

【事例：ある電機会社のOPQR分析用データ】

機種名	生産台数 (台)	出荷価格 (円)	直接材料費 (円)	付加価値額 (千円)	工数 (時間)	時間当付加価値 (千円)
NA-380	259	17,473	6,214.18	2,916	41.7	70
NA-560	54	23,308	11,678.32	628	52.2	12
NA-810	220	10,805	1,463.60	2,055	70.1	29
KA-90X	199	6,921	1,543.81	1,070	35.1	30
KB-75U	450	8,110	3,399.33	2,120	33.6	63
KH90X	1,331	825	176.91	863	13.2	65
KS-180	285	6,571	3,268.53	941	21.0	45
NF-60A	216	16,055	7,313.53	1,888	86.7	22
NH-100	565	8,816	3,791.21	2,839	70.3	40
LL-DX	29	19,614	4,475.50	439	19.0	23
SK-OEM	310	8,584	3,655.04	1,528	23.7	64
T-STA	185	4,950	1,095.54	713	33.4	21
合計	4,103			18,000	500.0	
平均				1,500	41.7	36

上記のデータに基づいて、OPQR分析を行うと下図のようになる。

【OPQR分析図】



第5章 利益ではなくてキャッシュG

1. 企業の利益を測るものさし

企業の利益を測定するには、会計という「ものさし(基準)」を使う。会計上の利益とは単に売上(収益)から経費(費用)を差し引いた差額である。従って、利益の増減と資金(キャッシュ)の増減の間には何の関係もない。

企業にとって利益と資金のバランスが重要なのは言うまでもないが、この「利益と資金が一致しない」ことがこの先の経営を考える上でネックになっている。

(1)利益が生まれる瞬間とは

利益が生まれるのは、自社商品や製品を販売または提供した場合に限られる。同時に発生するのが販売または提供した分に対する売上原価であり、これらは本来セットで発生する。

販売業では、仕入れた商品は売れるまでは棚卸資産として処理され、原価(費用)にはならない。製造業の場合も同様に製品在庫として計上されることになる。どれだけコストを下げても製品を作っても売れるまでは利益は1円も生まれない。

(2)利益と資金の関係

現金商売以外では品物を販売してもすぐにお金は入ってこないが利益は発生する。期末に作成される決算書が分かりにくい大きな原因が実はここにある。損益と資金は別々の動きをするからである。

会社を人間の体に例えると利益は神経であり、資金は血液である。利益はお金のような実体ではなく会社が儲かっているという情報である。それに対して資金はお金という実体そのものである。会社の血液に相当する資金が止まったとき会社は死を迎える(倒産する)。

会社の資金には、営業活動によって自ら作り出した資金と財務活動による輸血によって補給される資金の2種類ある。

営業活動によって作り出される血液は利益が元になっている。人間が健康である時のように、営業活動が正常であれば利益が上がりこの利益が血液(資金)を生み出す源泉になっている。つまり資金を考える上で利益を上げることが非常に大事だということである。

会社は利益をどんどん生み出す高収益体質になればなるほど、資金が潤沢になり資金繰りが楽になっていくのである。

一方、財務活動である輸血によって補給される血液(資金)には、増資と借入の2つの方法がある。増資とは株主からの輸血である。借入とは銀行からの輸血である。会社の資金を増やす方法は、利益を上げること、増資すること、借入することの3つの方法しかないのである。

(3)資金の動きとキャッシュGの関係

利益と資金の動きは一致しない。このため、多くの経営者は利益が出ているのにお金がないという経験をする。利益が予想より多く出たので社員にボーナスを弾もうと考える。ところが金庫にはお金がなく、銀行から借りなければボーナスが払えないということになりかねない。

「利益（儲かったお金）はどこにあるのか。」と真剣な顔で経理部に聞く経営者もいるという。

ボーナスだけではない。税金も同じである。苦勞をして獲得した利益の半分近くを法人税等として支払わなくてはならない。しかも納税は現金でしなければならない。税金を納めるのは企業の社会的責任だから当然であるとしても、いざ支払う段になると税金を支払うだけの資金がない。仕方なく銀行に頭を下げて借入をすることになる。

実は、利益が出ている（儲かっている）のにお金がないということは不思議でもなんでもない。お金が勝手に消えてなくなったわけではない。まして誰かが使い込みをしているわけでもない。

苦勞して利益を獲得しても、それをそのまま使えるわけではない。売掛金や在庫が増加すればお金はそこに吸い取られてしまっているし、借入金を返済すればその分お金が減少することになる。

経営とは金儲けであり、儲けるとは、金を増やすことであり、そのためには資金の流れ In（流入）と Out（流出）のバランスを取ることが重要である。

① 企業に資金が流入してくるケース

1)売上収入(お客様からいただくもの) a.現金売上 b.売掛金回収 c.受取手形期日回収	3)臨時収入(臨時に入ってきたもの) a.増資 b.固定資産売却収入
2)借入(銀行から借りたもの) a.借入金 b.手形割引	4)営業外収入(本業以外で入ってきたもの) a.受取利息・受取配当金

企業に資金が流入してくるケースをまとめると、以上の4つにまとめることができる。

ここでは、資金の基本的な動きを考察するのが目的なので、3)の臨時的にしか発生しないものと4)の通常少額であるものを除外して考える。

すると、企業に資金を流入させる太いパイプは、下図のように1)の売上収入によるものと、2)の借入によるものの2本あるということになる。

In【資金の流入】

売上収入	現金売上
	売掛金回収
	受取手形期日回収
借入	借入金
	手形割引

言い換えれば、企業は、お客様と銀行から、お金をいただいて経営を行っているということになる。

② 企業から資金が流出するケース

1)仕入代金支払による支出 a.仕入代金の現金支払 b.買掛金の支払 c.支払手形の期日到来による支払	3)営業外費用支払による支出 a.支払利息の支払
2)営業経費支払による支出 a.人件費の支払 b.営業経費の支払	4)投資による支出 a.設備投資代金の支払 b.土地・建物の購入代金の支払
	5)税金支払による支出
	6)借入金返済による支出

企業から資金が流出するケースをまとめると、以上の6つにまとめることができる。

さらに、1)仕入支出、2)営業経費支出、3)支払利息支出の3つは、通常の営業活動に必須の支出であるから、これらを「通常の営業活動支出」として1つにまとめると、企業から資金が流出するケースは、下記の4つになる。

Out【資金の流出】

通常の営業活動支出	仕入支出
	営業経費支出
	支払利息支出
投資	設備投資代金支払 土地・建物 購入代金支払
	税金
税金	税金支払
借入返済	借入金返済

③ 資金のフロー

ここで、①でみた In【資金の流入】と②でみた Out【資金の流出】をドッキングしてみる。

Out【資金の流出】	In【資金の流入】
通常の営業活動支出	売上収入
投資	
税金	
借入返済	借入

④ 通常の営業活動による収支差額

売上収入は、通常の営業活動（本業）の要となるものであり、通常の営業活動による収入と言い換えることができる。これに通常の営業活動支出をドッキングさせて、通常の営業活動による収支差額と名づけることにする。通常の営業活動による収支差額とは、商品を仕入れて人件費等の経費を使い商品を販売してその結果残ったお金、つまり本業による資金の増殖額を意味する。

⑤ シンプルな資金表の完成

次に、借入について整理する。借入返済は借入のマイナスと考えて、1つにまとめることにする。そうすると先ほどの図表は、下記のように変化する。

Out【資金の流出】	In【資金の流入】
投 資	通常の営業活動 収支差額
税 金	借 入

これが資金の流れ（フロー）であり、In（資金の流入）2区分、Out（資金の流出）2区分、合計4区分のシンプルな資金表が完成した。

経営とは、金儲け（金を増やすこと）であり、そのためには、In（資金の流入）とOut（資金の流出）のバランスを取ることが重要である。

⑥ 「キャッシュ・ジー（Cash-G）」とは

このうち、通常の営業活動収支差額を「キャッシュ・ジー（Cash-G）」と呼び、以下、 \boxed{G} と書くことにする。

\boxed{G} とは、要するに金儲けの中核であり、商売によって、あなたの会社の金庫の中の現金が増えることを意味するのである。

この \boxed{G} で⑤の資金表を書き直すと、下記のようになる。

Out【資金の流出】	In【資金の流入】
投 資	\boxed{G}
税 金	借 入

(4) \boxed{G} の求め方

「キャッシュ・ジー（Cash-G）」 \boxed{G} とは、本業によるお金の増分であり、

$$\boxed{G} = \text{売上収入} - (\text{仕入支出} + \text{営業経費支出} + \text{支払利息支出}) \quad \text{で算定される。}$$

売上収入は、売掛金の回収高のことであり、仕入支出は買掛債務の支払高を意味している。また、営業経費支出および支払利息支出は、固定費支出のことであるから、この式を言い換えると、

$$\boxed{G} = \text{売掛債権回収高} - \text{買掛債務支払高} - \text{固定費支出} \quad \text{として表すことができる。}$$

ここで固定費支出をどう求めるかについて考えてみる。厳密に言えば、未払等の問題もあるが毎期それほど大きく変化しないのが固定費の固定費たるゆえんであるから、難しく考えず戦略的発想からシンプル性を重視し固定費から減価償却費（nと名づける）だけを控除すれば、固定費支出が算定されるとする。そうすれば、固定費支出は、（固定費F－減価償却費n）であるから前の式を再度、書き換えると、次のようになる。

$$G = \text{売掛債権回収高} - \text{買掛債務支払高} - (\text{固定費}F - \text{減価償却費}n)$$

2. Gで経営体質を診断する

(1) $G > G$ (利益が出ているのに、カネがない会社)

利益は、毎期上がっているのに、「金がない、金がない」が口癖の社長。そして、ひそかに経理担当者が不正をしているのではないかと疑っている。

ここで、下記のモデル企業を例にGを計算してみることにする。

損益計算書P/L (万円)			キャッシュP/L (万円)		
PQ	VQ	5,400	PQ	VQ	8,100
9,000	MQ	F 2,300	9,000	MQ	$F^0 - A$
	3,600	{ F^0 2,000 n 300		900	500
m率40%			mt率10%		
		G 1,300			G 400

<p>P=Price(売単価) V=Variable cost(変動単価) M=Margin(付加価値単価) Q=Quantity(数量) F=Fixed cost(固定費) G=Gain(利益)</p>

PQ	売上高	9,000万円	
VQ	変動費	5,400万円	
MQ	限界利益	3,600万円	
m	限界利益率	40%	
F	固定費	2,300万円	
n	減価償却費	300万円	
$F^0 = F - n$	固定費支出	2,000万円	
G	利益	1,300万円	
t	t1	売掛債権回転期間	4.0月
	t2	商品回転期間	2.1月
	t3	買入債務回転期間	2.5月
	t	$(t1 + t2 - t3) \div 12$ ヶ月	0.3
【mt率】	m - t	0.1	
【MQ】	キャッシュ限界利益	900万円	
A	A1	期首売掛債権	2,000万円
	A2	期首棚卸資産	1,000万円
	A3	期首買掛債務	1,500万円
	A	$(A1 + A2 - A3)$	1,500万円
【 $F^0 - A$ 】	$F - n - A$	500万円	
【G】	キャッシュG	400万円	

【G】は下記の算式で算出できる。

$$\text{【G】} = PQ(m - t) - (F - n - A)$$

上記のデータを、代入すると、

$$\text{【G】} = 0.1PQ - 500$$

$$= 400 \text{万円} \quad \text{となる。}$$

現状のPQで、 $G > \text{【G】}$ である。Gの50%が税金だとすると、今の【G】では、その税金すら払えない。利益が上がっているのに、「金がない、金がない」と騒ぐのは当然のことといえる。

この体質のまま、翌期以降もPQをアップしていけば、ますますGと【G】は大きく乖離してしまい、倒産の危険さえある。いわゆる、黒字倒産のケースである。PQアップの優先順位を下げて、tの改善を早急に図らなければならない。すなわちこの会社は、売掛債権の早期回収（t1）、在庫削減（t2）、そして買掛債務の支払サイトの見直し（t3）が必要だということである。

(2) $G < \boxed{G}$ (利益は少ないが、金持ちの会社)

ここで、 $G < \boxed{G}$ のモデル企業を例に実際の \boxed{G} を計算してみる。

損益計算書P/L (万円)			キャッシュP/L (万円)		
PQ	VQ	5,400	PQ	\boxed{VQ}	6,525
9,000	MQ	F 2,300	9,000	\boxed{MQ}	$F^0 - A$
	3,600	$\left\{ \begin{array}{l} F^0 2,000 \\ n 300 \end{array} \right.$		2,475	500
	m 率40%			mt 率27.5%	
		G 1,300			\boxed{G} 1,975

PQ	売上高	9,000万円	
VQ	変動費	5,400万円	
MQ	限界利益	3,600万円	
m	限界利益率	40%	
F	固定費	2,300万円	
n	減価償却費	300万円	
$F^0 = F - n$	固定費支出	2,000万円	
G	利益	1,300万円	
t	t1	売掛債権回転期間	3.0月
	t2	商品回転期間	1.5月
	t3	買入債務回転期間	3.0月
	t	$(t1 + t2 - t3) \div 12$ ヶ月	0.125
mt 率	$m - t$	0.275	
\boxed{MQ}	キャッシュ限界利益	2,475万円	
A	A1	期首売掛債権	2,000万円
	A2	期首棚卸資産	1,000万円
	A3	期首買掛債務	1,500万円
	A	$(A1 + A2 - A3)$	1,500万円
$\boxed{F^0 - A}$	$F - n - A$	500万円	
\boxed{G}	キャッシュG	1,975万円	

最初の会社とは、正反対の会社である。Gは1,300万円と同額だが \boxed{G} が1,975万円と最初の会社の5倍近くある。Gの50%が税金だとすると、税金を支払っても、資金繰りは楽々の会社である。

翌期は、PQアップ戦略を最優先課題として、PQアップに努めるべきである。

このように、税金の問題、すなわち節税を考えれば、 $\boxed{G} > G$ の経営体質が、基本的な節税戦略であることは明確である。Gは税金の対象となるが、tは対象にならない。

すなわち、 $\boxed{G} < G$ のような体質で、PQアップ戦略をとれば、大層恐ろしい状況が待ち受けていることに気づくべきである。

3. 楽をして儲かる経営の実現

一生懸命（休みなしに）働いているのに儲からない。仕事は忙しいのに儲からない。という経験はないだろうか。（仕事がない。暇で暇でしようがない。だから儲からないというのなら納得できる。）

OPQR分析でいう「Pアップ商品」に該当する商品が多いと、手間がかかるわりにそれほど儲からないということになりかねない。

これを、解決するためにどうするか。要するに、製造業は時間が勝負だが、時間は最大24時間しかない。24時間のなかで、最も付加価値を上げる製品は何か。OPQR分析をすればすぐに分かる。そうすると、今まで良いと思っていた製品よりも良い製品が見つかるはずである。

MQ（付加価値）を最大にするには、M/H（1時間当たり付加価値）が大きいものから、自社で生産する。自社の生産がいっぱいになったら、あとは他社に外注して生産するのである。

さらにいえば、ボトルネックを解消することで、M/H（1時間当たり付加価値）を従来の2倍にすることに挑戦してみることである。

2倍というと、1日8時間でやっていた仕事が4時間でできるということである。

そうすると、どんなことが起こるか。残業がなくなるのは当然として、リードタイムが半分以下に、納期も半分以下になる。納期が半分以下になったら、お客様からのクレームやいつ出荷できるのかという督促や問合せの電話もなくなる。残りの時間は、特急の仕事（≒割のいい仕事）にも対応できる。そうなれば、利益アップは確実である。

一生懸命（休みなしに）働いているのに儲からないという経営から脱却し、K（科学）とD（データ）に基づく経営を行い、楽をして儲かる経営を実現しようではありませんか。

（参考文献）

國貞克則著『決算書がすらすらわかる財務3表一体理解法』（朝日新書）第10刷

國貞克則著『決算書がすらすらわかる財務3表一体理解法』（朝日新書）第13刷

協和醸造工業(株)著『人事屋が書いた経理の本』（ソーテック社）

週刊ダイヤモンド（94年11月5日号）「第76回編集長インタビュー」

西順一郎発行『MG経営No36』（94年2月11日号）「巻頭言孫さんの経営」

西順一郎著『人事屋が書いた会計の本』（ソーテック社）

横田真著『伸びる会社の上手な資金管理のしくみ』（日本能率協会）

稲盛和夫著『稲盛和夫の実学・経営と会計』（日本経済新聞社）

西順一郎著『戦略会計入門 売上高は役に立たない』（ソーテック社）

西順一郎編著『戦略会計STRAC II・ザ・テキスト・オブ・金儲け』（ソーテック社）

川上哲生著『儲かる会社の経理の本』（日本実業出版社）

【企業支援の手引書Ⅱ（雇用管理）】

第1章 中小企業の雇用情勢の現況

1. 中小企業の雇用過不足感

雇用に関しては、景気拡張局面では人手不足感が高まっていたが、世界経済減速の影響を受けて売上や生産の大幅な減少に見舞われ、余剰人員を抱える中小企業が増加している。

厚生労働省「経済情勢の変動に伴う事業活動及び雇用面への影響について—公共職業安定所によるヒアリング結果（平成20年10月実施）—」によると、雇用形態別の雇用過不足DIは、3ヶ月前の7月と比較して「派遣社員」の過剰感が大きく増加し「正社員」や「契約社員・パート等」に不足感が強いものの過剰感が強まっている（表1-1-1）。

従業員数過不足DIを製造業、非製造業別で見ると、製造業では平成20年4-6月期に過剰超に転じ、平成21年1-3月期には21.3と過剰超の幅が大きく拡大した。非製造業では平成20年10-12月期までは不足感が強かったが、平成21年1-3月期に過剰超に転じた。過剰超の幅は製造業に比べ小幅ではあるものの、平成21年になってからは非製造業においても過剰感が強まっていることを示している（表1-1-2、図1-1-1）。

雇用情勢は、世界経済減速の影響を受けて不足感から過剰感へと大きく変化した。

表1-1-1 雇用形態別の雇用過不足DI

（「過剰」-「不足」）

	正社員	派遣社員	契約社員・パート等
平成20年10月	▲ 9.2	13.5	▲ 6.1
平成20年7月	▲ 12.1	4.5	▲ 10.0

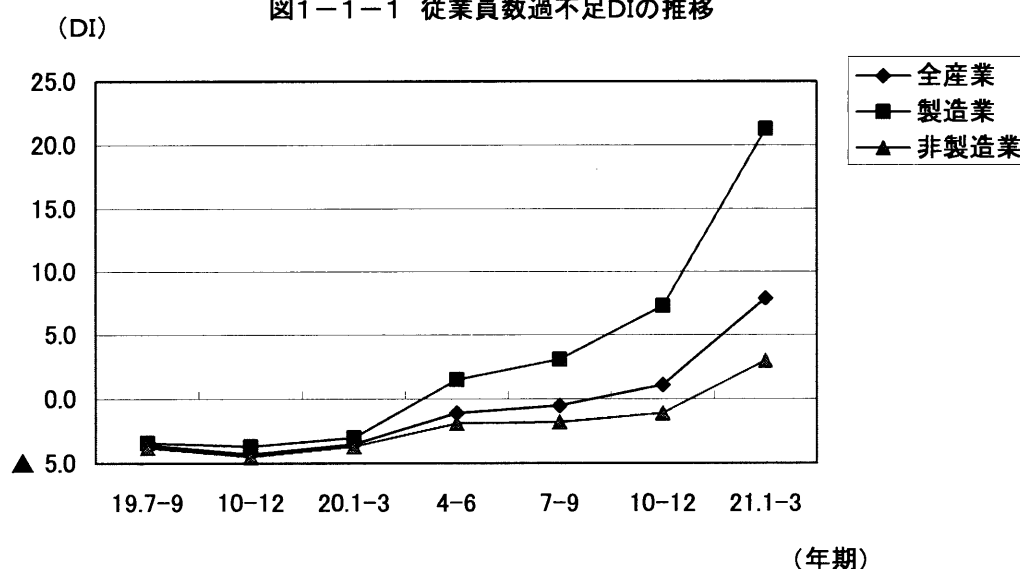
資料：厚生労働省「経済情勢の変動に伴う事業活動及び雇用面への影響について—公共職業安定所によるヒアリング結果（平成20年10月実施）—」（2008年10月）
（注）中小企業（従業員数300人未満の事業所）に対するヒアリング結果。

表1-1-2 従業員数過不足DI（「過剰」-「不足」 今期の水準）

産 業	平成19年 2007		平成20年 2008				平成21年 2009
	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
全産業	▲ 3.6	▲ 4.3	▲ 3.5	▲ 1.1	▲ 0.5	1.1	7.9
製造業	▲ 3.4	▲ 3.7	▲ 3.0	1.5	3.1	7.3	21.3
非製造業	▲ 3.8	▲ 4.5	▲ 3.7	▲ 1.9	▲ 1.8	▲ 1.1	3.0

資料: 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査報告書」
 全国の商工会・商工会議所の経営指導員、中小企業団体中央会の調査員が、
 全国約19,000社に対し、四半期ごとに聞き取りにより行っている調査。

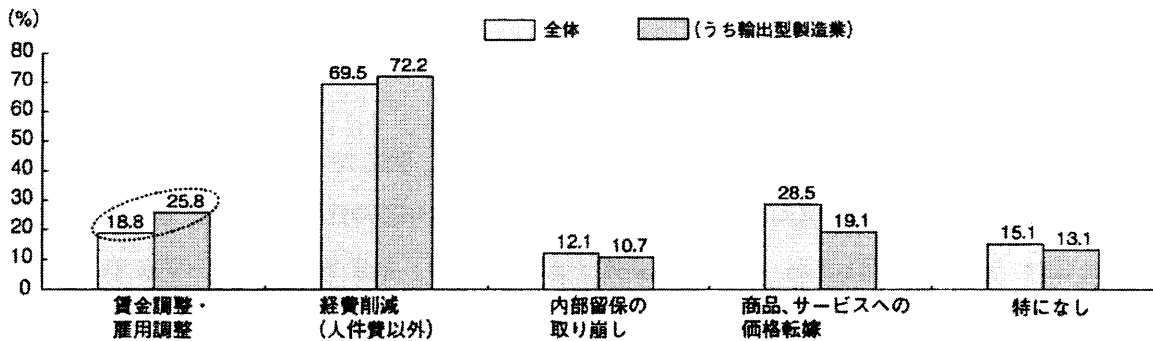
図1-1-1 従業員数過不足DIの推移



2. 中小企業の事業活動影響への対応策

雇用の過剰感を強めているなか、経済情勢の悪化で「収益を大きく圧迫」又は「収益をやや圧迫している」とする中小企業の現在の対応策を見ると「人件費以外の経費削減」や「商品・サービスへの価格転嫁」により対応している中小企業が多い（図1-2-1）。他方、賃金調整・雇用調整を行っている中小企業も約2割存在する。賃金調整・雇用調整の実施状況を見ると「ボーナスの切り下げ等の賃金調整」や「残業規制」で対応している中小企業が多い。他方で「派遣・パート・アルバイト・契約社員等の再契約停止」や「希望退職者の募集」「解雇」といった人員削減を行っている中小企業も見られ、3ヶ月前の7月と比べその割合は増加している（図1-2-2）。

図 1-2-1 経済情勢の変動に伴う事業活動に対する影響への現在の対応策(2008年10月)



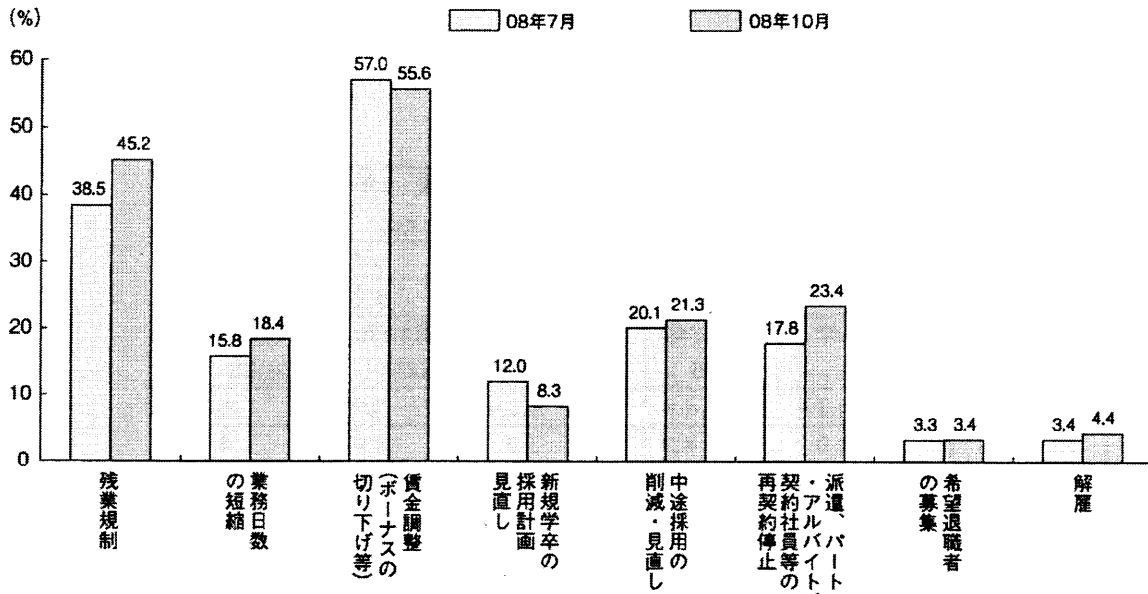
資料：厚生労働省「経済情勢の変動に伴う事業活動及び雇用面への影響について—公共職業安定所によるヒアリング結果(平成20年10月実施)—」(2008年10月)
 (注) 1. 中小企業(従業員数300人未満の事業所)に対するヒアリング結果。

2. 現在、経済情勢の変動が「収益を大きく圧迫している」、または、「収益をやや圧迫している」事業所のみ集計。

3. 「輸出型製造業」とは、「はん用機械器具製造業」、「生産用機械器具製造業」、「業務用機械器具製造業」、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」、「電気機械器具製造業」、「情報通信機械器具製造業」、「輸送用機械器具製造業」を指す。

出典：中小企業白書 2009 年版

図 1-2-2 賃金調整または雇用調整の実施状況



資料：厚生労働省「経済情勢の変動に伴う事業活動及び雇用面への影響について—公共職業安定所によるヒアリング結果(平成20年10月実施)—」(2008年10月)

(注) 1. 中小企業(従業員数300人未満の事業所)に対するヒアリング結果。

2. 現在、経済情勢の変動が「収益を大きく圧迫している」、または、「収益をやや圧迫している」事業所のうち、「賃金調整・雇用調整」を実施している事業所のみ集計。

出典：中小企業白書 2009 年版

3. 完全失業率の推移

表1-3-1及び図1-3-1は、平成11年以降の全国と四国の完全失業率の推移を見たものである。

(1) 全 国

全国の完全失業率は、平成11年及び12年に4.7%であったが、平成13年に5.0%に達し平成14年には5.4%になった。その後、景気の緩やかな回復に伴い平成15年以降低下に転じた。さらに平成19年には3.9%と4%を下回ったが、11月から景気後退局面に入り、平成20年4.0%、平成21年1～3月期には4.6%に上昇し、雇用情勢は急激に悪化しつつある。

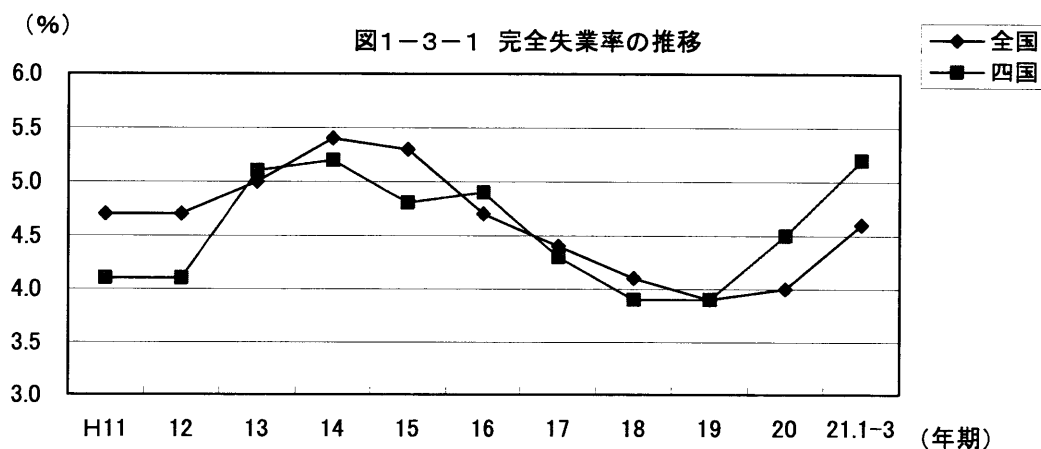
(2) 四 国

四国の完全失業率は全国と比べ若干低いものの、全国と同様に平成13年に5.1%に達し平成14年には5.2%になった。その後、景気の緩やかな回復に伴い平成15年4.8%と全国より1年速く5%を下回った。平成18年、19年には3.9%と改善されたが、11月から景気後退局面に入り平成20年には4.5%と悪化した。平成21年1～3月期には5.2%と全国を0.6ポイント上回り四国の雇用情勢は全国と比べ一層厳しいものとなっている。

表1-3-1 完全失業率の推移

	(単位:%)				
	平成11年 1999	平成12年 2000	平成13年 2001	平成14年 2002	平成15年 2003
全 国	4.7	4.7	5.0	5.4	5.3
四 国	4.1	4.1	5.1	5.2	4.8
	平成16年 2004	平成17年 2005	平成18年 2006	平成19年 2007	平成20年 2008
全 国	4.7	4.4	4.1	3.9	4.0
四 国	4.9	4.3	3.9	3.9	4.5
	平成21年 2009 1-3月				
全 国	4.6				
四 国	5.2				

資料:総務省「労働力調査」(地域別完全失業率)
完全失業率は平成21年を除き年平均の率。



4. 有効求人倍率の推移

表1-4-1及び図1-4-1は、平成20年1月から平成21年5月迄の全国と愛媛県の有効求人倍率の推移を見たものである。

(1) 全国

有効求人倍率は前月を下回る倍率が続き、7月0.88倍、11月0.76倍、平成21年1月0.67倍、2月0.59倍、4月0.46倍、5月は0.44倍と63年1月に統計を取り始めて以来の過去最低の倍率となった。平成20年1月の0.99倍の倍率が、平成21年5月には半分以下の倍率となり、雇用情勢は一層厳しさを増している。

(2) 愛媛県

平成20年3,4月は前月を上回ったもののそれ以外の月は前月を下回る倍率が続いている。また、全国の有効求人倍率と比べ低い倍率で推移してきた。しかし、平成20年10月には0.81倍となり全国を0.01ポイント上回った。その後も全国を上回る倍率が続いているものの、平成21年4月には0.53倍と第2次石油危機の79年1月の水準まで落ち込んだ。5月は0.51倍となり、有効求人倍率は0.5倍を割り込む状況にある。

表1-4-1 有効求人倍率(季節調整値)の推移

	全国	愛媛県		全国	愛媛県
平成20年			平成21年		
1月	0.99	0.89	1月	0.67	0.68
2月	0.98	0.86	2月	0.59	0.62
3月	0.95	0.88	3月	0.52	0.57
4月	0.93	0.89	4月	0.46	0.53
5月	0.93	0.87	5月	0.44	0.51
6月	0.90	0.86			
7月	0.88	0.86			
8月	0.85	0.83			
9月	0.83	0.82			
10月	0.80	0.81			
11月	0.76	0.80			
12月	0.73	0.77			

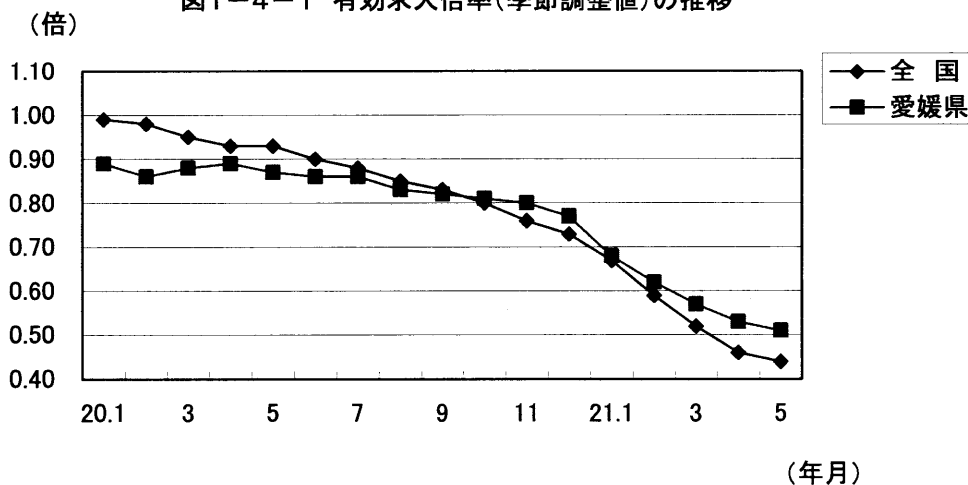
資料:厚生労働省「一般職業紹介状況」(都道府県・地域別有効求人倍率)

(注) 1. 新規学卒者を除きパートタイムを含む。

2. 季節調整法は、センサス局法Ⅱ(X-12-ARIMA)による。

なお、平成20年12月以前の数値は新季節指数により改定されている。

図1-4-1 有効求人倍率(季節調整値)の推移



第2章 政府の経済危機対策（平成21年9月現在政策）

経済危機対策として、政府は巨額の平成21年度補正予算を上程、本補正予算は5月29日に成立した。経済危機対策の内容は次のとおりである。

1. 経済危機克服の基本方針

「短期的な危機」（「底割れ」のリスク）と「構造的な危機」（世界経済の「大調整」への対応）の「2つの危機」に直面する日本経済の危機を克服するため①国民一体となった対応②経済局面に応じた対応③多年度を視野に入れた包括的な対応の3つを基本方針とした対策となっている。

2. 対策の規模と効果

(1) 規模

補正予算により、国費15.4兆円程度（事業費56.8兆円程度）。

(2) 効果

総合的な経済効果として①平成21年度実質GDP成長率の押し上げ効果を2%程度②需要拡大による雇用創出を40～50万人程度（1年間）見込んでいる。

3. 具体的施策

(1) 緊急的な対策—「底割れ」の回避

① 雇用対策

・雇用調整助成金、再就職支援・能力開発、雇用創出、派遣等保護、住宅・生活支援等

② 金融対策

・中小等資金繰り、株式市場、住宅・土地金融等

③ 事業の前倒し執行

・過去最高水準の前倒し執行

(2) 成長戦略—未来への投資

① 低炭素革命

1) 太陽光発電 2) 低燃費車・省エネ製品等 3) 交通機関・インフラ革新

4) 資源大国実現

② 健康長寿・子育て

1) 地域医療・医療新技術 2) 介護職員の処遇改善・介護拠点整備

3) 子育て・教育支援

③ 底力発揮・21世紀型インフラ整備

- 1) 農林漁業 2) 先端技術開発・人材力強化・中小企業支援
- 3) 地域連携と競争力強化の基盤整備 4) IT 5) ソフトパワー・観光

(3) 「安心と活力」の実現—政策総動員

① 地域活性化等

- ・地域交通の活性化等
- ・まちづくり支援・地域の実情に応じた活性化策の推進等

② 安全・安心確保等

- ・社会保障 ・消費者政策の抜本的強化等 ・防災・安全対策
- ・治安体制の整備等

③ 地方公共団体への配慮

- ・地方公共団体への財政支援等

(4) 税制改正

- ・住宅取得のための時限的な贈与税の軽減 ・中小企業の交際費課税の軽減
- ・研究開発税制の拡充

このうち、(1)緊急的な対策—「底割れ」の回避の雇用対策について見てみることにする。

4. 雇用対策

非正規労働者等に対する新たなセーフティネット（就労訓練型生活支援）の構築、雇用の維持、雇用機会の創出など、緊急雇用対策の拡充・強化を行う。

<具体的施策>

(1) 雇用調整助成金の拡充等

- ・解雇等を行わない場合の助成率の上乗せ、残業を大幅に削減して解雇等を行わない場合の助成対象への追加に加え、大企業に対する教育訓練費の引上げ、1年間の支給限度日数の撤廃等

(2) 再就職支援・能力開発対策

○「緊急人材育成・就職支援基金（仮称）」による職業訓練、再就職、生活への総合的な支援

- ・若者・母子家庭の母など、雇用保険を受給していない者を対象に職業訓練を抜本的に拡充し、訓練期間中の生活保障のための「訓練・生活支援給付（仮称）」を支給するとともに、訓練の受入枠の確保等を図るため人材育成機関への支援を実施

- ・中小企業等の人材ニーズを踏まえ、新規成長・雇用吸収分野等において十分な技能・経験を有しない求職者への実習雇用・雇入れの支援
- ・介護、ものづくり分野などについて、事業主団体等と連携した職場体験や職場見学の実施
- ・長期失業者や住宅を喪失し就職活動が困難となっている者について、民間職業紹介事業者への委託による再就職支援、住居・生活支援

○職業能力開発支援の拡充・強化

- ・職業能力形成機会に恵まれない労働者への職業訓練に対する支援の拡充
- ・民間教育訓練機関等への委託訓練について実施規模の拡大、託児サービスの提供拡充等

○障害者の雇用対策

- ・障害者に関する雇用調整助成金の助成率の引上げ、障害者が公的機関において一般雇用に向けた就労経験を積む「チャレンジ雇用」の拡大、ハローワークの障害者専門支援員の増員等

○ハローワーク機能の抜本的強化等

- ・ハローワークの人員・組織体制の抜本的充実・強化、短時間労働者均衡待遇推進等助成金・両立支援レベルアップ助成金の充実、ジョブカフェの拡充等

(3) 雇用創出対策

- ・更なる雇用創出等を図るため、緊急雇用創出事業（基金）の積み増し等
- ・海外における我が国の優れた技術の活用等を通じた緊急雇用創出

(4) 派遣労働者保護対策、内定取消し対策、外国人労働者支援等

○派遣切りの防止など派遣労働者保護の強化等

- ・派遣先による中途解除に伴う損害の賠償の確保、派遣元による労働基準法の遵守・派遣先の確保、製造業務派遣に対する重点監督の実施
- ・派遣会社に関する資産、現金・預金等の許可要件の厳格化

○内定取消し対策等

- ・内定取消し企業についての企業名公表の実施
- ・未内定学生等対象の就職面接会の実施等
- ・妊娠・出産、産前産後休業及び育児休業等の取得等を理由とする解雇等の不利益取扱いに関する相談への適切な対応、未然防止に向けた周知徹底等
- ・未払賃金立替払の請求増加への対応

○外国人労働者への支援

- ・通訳・相談員の増配置など機動的な相談・支援機能の強化
- ・我が国で引き続き就労することを希望する日系人に対する日本語能力を含む就労準備研修の実施
- ・定住外国人の子どもに対する日本語指導等を通じた就学支援
- ・帰国を希望する日系人離職者に対する家族を含む帰国支援の実施
- ・外国人研修生・技能実習生に対する帰国支援の実施

(5)住宅・生活支援等

- ・雇用と住居を失った者に対して、住居の確保の支援、継続的な生活相談・支援と併せた生活費の貸付け等
- ・ホームレス対策事業の拡充を図るため、既存建築物の借上げ方式による緊急一時宿泊施設の増設等を推進

雇用維持等の雇用対策で、平成 23 年度までの 3 年間に於いて、約 390 万人分の対策の効果をみ込んでいる。

5. 雇用対策の規模

平成 21 年度補正予算における雇用対策に係る経済危機対策関係経費の概要は次のとおりである。

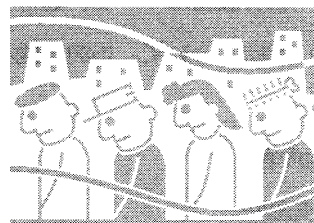
雇用対策	12,698 億円
○再就職支援・能力開発対策	7,068 億円
○雇用創出対策	3,085 億円
○派遣労働者保護対策、内定取消し対策、外国人労働者支援等	44 億円
○住宅・生活支援等	2,500 億円
*この他、労働保険特別会計において、雇用調整助成金の拡充（6,012 億円）等を措置している。	

(注) 計数は、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計とは一致しないものがある。

第3章 雇用調整助成金（中小企業緊急雇用安定助成金）

第1章で中小企業の事業活動影響への対応策を見てきた。雇用調整の実施状況で「希望退職者の募集」「解雇」といった人員削減に取り組んでいる中小企業が増加していることから政府は雇用対策の一環として雇用調整助成金制度を見直し、中小企業緊急雇用安定助成金を創設した。創設後の雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況を見ると、創設前と比べ受理件数は急増している。

本章では中小企業向けに創設された中小企業緊急雇用安定助成金の内容及び受理状況等について見ていくこととする。



1. 雇用調整助成金

景気の変動、産業構造の変化等に伴う経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされ休業等（休業及び教育訓練）又は出向を行った事業主に対して、休業手当、賃金又は出向労働者に係る賃金負担額の一部を助成するもので失業の予防を目的としている。

雇用調整助成金の見直しが行われ、平成20年12月1日から中小企業向けに「中小企業緊急雇用安定助成金」が創設された。大企業は従来どおり「雇用調整助成金」を利用することになる。

2. 中小企業緊急雇用安定助成金

(1) 目的

現下の厳しい経済情勢の中でも従業員の雇用維持に努力する中小企業事業主を支援するため、従来の雇用調整助成金を見直し、平成20年12月1日から創設した。休業等（休業及び教育訓練）又は出向を行った事業主に対して、休業手当、賃金又は出向労働者に係る賃金負担額の一部を助成するもので、失業の予防を目的としている。

(2) 支給対象事業主

次のいずれにも該当する事業主。

- ① 雇用保険の適用事業の中小企業事業主
- ② 売上高又は生産量の最近3ヶ月間の月平均値がその直前3ヶ月又は前年同期に比べ5%減少していること。

（ただし、前期決算等の経常損益が赤字であれば5%未満の減少でも可）

- ③ それぞれ次のいずれにも該当する休業等（休業（従業員の全一日の休業又は事業所全員一斉若しくは従業員毎の1日未満の休業）及び教育訓練）又は出向（3ヶ月以上1年以内の出向）を行い休業手当若しくは賃金を支払い又は出向労働者の賃金の一部を負担する事業主
- 1) 対象期間内（事業主が指定した日から1年間）に実施されるもの
 - 2) 労使間の協定によるもの
 - 3) 事前に管轄都道府県労働局又はハローワークに届け出たもの
 - 4) 雇用保険の被保険者を対象としていること（被保険者としての期間は問わない）
 - 5) 休業について、休業手当の支払いが労働基準法第26条に違反していないこと
 - 6) 教育訓練について、通常行われる教育訓練ではないこと
 - 7) 出向について、出向労働者の同意を得たものであること

(3) 支給内容

① 支給額

[休業等（休業及び教育訓練）]

- ・ 厚生労働大臣が定める方法により算定した休業手当又は賃金相当額（1人1日）×4/5

(*1、*2、*3)

*1 1人1日当たり雇用保険基本手当日額の最高額（平成21年4月1日現在7,730円）が限度となる。

*2 以下の要件を満たした場合に中小企業緊急雇用安定助成金の助成率を4/5から9/10へ上乘せする。

a) 判定基礎期間（賃金締切期間）の末日における事業所労働者数（受け入れている派遣労働者を含む。以下同じ。）が、比較期間（初回の計画届提出日の属する月の前月から遡った6ヶ月間）の月平均事業所労働者数と比して4/5以上であること。

b) 判定基礎期間（賃金締切期間）とその直前6ヶ月の間に事業所の労働者の解雇等（有期契約労働者の雇止め、派遣労働者の事業主都合による中途契約解除等を含む）をしていないこと。

*3 障害者に関する助成率について中小企業緊急雇用安定助成金の助成率を4/5から9/10へ上乘せする。

- ・ 教育訓練は上記に加えて訓練費として1人1日当たり6,000円を加算

[出向]

- ・ 出向元事業主が負担した賃金相当額×4/5 (*1、*2、*3)

*1 1人1日当たり雇用保険基本手当日額の最高額（平成21年4月1日現在7,730円）に330/365を掛けた額が限度となる。

*2 以下の要件を満たした場合に中小企業緊急雇用安定助成金の助成率を4/5から9/10へ上乘せする。

a) 1支給対象期の末日における事業所労働者数（受け入れている派遣労働者を含む。以下同じ。）が、比較期間（出向実施計画届の提出日の属する月の前月から遡った6ヶ月間）の月平均事業所労働者数と比して4/5以上であること。

b) 出向実施計画届の提出日から1支給対象期の末日までの間に事業所の労働者の解雇等（有期契約労働者の雇止め、派遣労働者の事業主都合による中途契約解除等を含む）をしていないこと。

*3 障害者に関する助成率について中小企業緊急雇用安定助成金の助成率を4/5から9/10へ上乗せする。

② 支給限度日数

3年間で300日

(平成21年6月現在の内容)

(4) 中小企業緊急雇用安定助成金の主な変更点

中小企業緊急雇用安定助成金は創設後も支給要件緩和、助成率アップ等見直しが行われた。

変更点は次のとおりである。

① 平成20年12月中における取扱い変更点

・雇用量要件の廃止

・生産指標における対比

直前の3ヶ月とその前3ヶ月又は前年同期比との対比に変更

・雇い入れ6ヶ月以内の被保険者も助成金の対象に変更

・週20時間以上の労働時間で雇用期間が6ヶ月以上あり、雇用保険未加入者も助成金の対象に変更（本来加入の必要がある場合は加入の必要あり）

・助成額算定方法の変更

・助成率の変更 2/3から4/5に変更

教育訓練費は1,200円から6,000円に変更

② 平成21年2月6日時点における変更点

・事業活動量を示す判断指標の緩和

生産量要件を「売上高又は生産量」に変更

・休業等の規模要件の廃止

・短時間休業の助成対象範囲の拡充

従業員毎に短時間休業（1時間以上）を行った場合も対象

・支給限度日数の延長

最大1年間で100日から200日に達するまでに変更

3年間で200日の最大日数を300日に変更

・クーリング期間の廃止

③ 平成21年3月30日時点における変更点

・従業員の解雇等を行わない事業主に対して助成率の上乗せ 上乗せ後9/10

3. 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況、支給決定状況

(1) 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況、支給決定状況

平成 20 年 12 月 1 日から中小企業緊急雇用安定助成金が創設されてから雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届の受理件数が急増した。前月の 11 月と比べて事業所数 1,585、対象者数 129,951 人の増加である。平成 20 年度計でも事業所数 94,168、対象者数 5,289,431 人、平成 19 年度と比べると事業所数 93,530、対象者数 5,276,491 人の急増である。雇用調整助成金制度の見直しにより支給要件緩和、助成率引上げ等の助成内容等が拡充され、利用しやすくなったことが増加要因として考えられる。

この状況は平成 21 年度に入っても持続しており、雇用調整助成金等を利用して雇用維持に努めようとする企業が多数存在していることを示している（表 3-3-1）。

一方、雇用調整助成金等に係る支給決定状況については、平成 21 年 2 月以降支給額が急増し 4 月には 140 億 9370 万円が支給され、平成 20 年度計 67 億 7697 万円の約 2.1 倍の支給額となっている（表 3-3-2）。1 ヶ月だけで平成 20 年度計を上回ったことになる。

(2) 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況の内訳

中小企業緊急雇用安定助成金が創設されて以降、中小企業からの受理件数が平成 21 年 1 月から急増している。同様に大企業向けの雇用調整助成金の受理件数も急増しており大企業中小企業ともにこの助成金を利用していることが分かる。

愛媛県の受理状況をみると大企業は平成 20 年 12 月、平成 21 年 1 月の 2 ヶ月は 0 であったが、2 月に入り雇用調整助成金の利用が始まりそれに伴って受理件数が 4 月まで増加した。しかし、5 月は事業所数 1、対象者数 444 人の減少となっている。県の大企業の対象者数の割合を全国の割合と比べると、全国より 6～12 ポイント低くなっている。逆に県の中小企業の対象者数の割合の比較では、平成 20 年 12 月と平成 21 年 1 月を除き全国より 6～12 ポイント高くなっている（表 3-3-3）。

4. 休業者数及び従業者数の推移

労働力調査では、雇用環境の現状を幅広くみるためには、就業者数の動向とその内訳である休業者の動向も併せてみる必要がある。従って、休業者数と従業者数の推移を見てみることにする。

総務省統計局「労働力調査」の平成 20 年 11 月から平成 21 年 5 月までの休業者数及び従業者数の推移をみると、休業者数は平成 20 年 12 月以降前年同月に比べ増加している。

一方、従業者数は前年同月に比べ連続して減少している。平成 21 年 3 月以降は 100 万を超える減少となっている（表 3-4-1）。

（注） 「就業者」には、「賃金、給料などを得る目的で、調査期間（月末 1 週間）に 1 時間以上の仕事をした者（従業者）」のほかに、「一時的に仕事を休んでいた者（休業者）」が含まれる。

「休業者」には、①「病気や休暇で調査期間中に仕事を休んでいた者」、②「雇用主との雇用契約が継続しているものの自宅待機などとなった雇用者」、③「一時的に仕事を休んでいた自営業主」などを含む。

雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理件数が大幅に増加していることは既に見てきたとおりである。休業者数が増加していることから雇用調整助成金等を利用して雇用維持に努めようとする企業が多いことが見て取れる。

表3-3-1 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況

	平成19年度		平成20年度		平成21年度	
	事業所数	対象者数(人)	事業所数	対象者数(人)	事業所数	対象者数(人)
4月	46	609	63	1,343	61,349	2,534,853
5月	40	666	79	2,601	67,192	2,338,991
6月	39	611	92	1,774		
7月	45	984	96	2,429		
8月	59	965	123	3,060		
9月	42	996	107	2,970		
10月	58	1,264	140	3,632		
11月	40	1,371	198	8,598		
12月	63	1,432	1,783	138,549		
1月	65	1,289	12,640	879,614		
2月	64	1,543	30,621	1,865,792		
3月	77	1,210	48,226	2,379,069		
計	638	12,940	94,168	5,289,431		

資料:厚生労働省

- (注) 1. 速報値であり、今後変更の可能性がある。
 2. 平成20年12月分より中小企業緊急雇用安定助成金の休業等実施計画届の受理件数を含む。
 3. 事業所数は計画の届出があった件数であり、企業数とは必ずしも一致しない。

表3-3-2 雇用調整助成金等に係る支給決定状況

	平成20年度			平成21年度				
	事業所数	対象者数	支給額 (千円)	事業所数	上乗せ分	対象者数	上乗せ分	支給額 (千円)
4月	43	1,214	34,691	7,740	98	512,370	3,275	14,093,702
5月	52	1,287	30,466					
6月	61	1,532	37,208					
7月	56	1,866	44,586					
8月	86	2,099	44,870					
9月	75	1,608	41,214					
10月	103	2,409	54,342					
11月	76	1,590	37,518					
12月	83	2,716	49,683					
1月	127	4,150	81,139					
2月	460	21,575	501,148					
3月	3,658	212,348	5,820,109					
計	4,880	254,394	6,776,974					

資料:厚生労働省

- (注) 1. 速報値であり、今後変更の可能性がある。
 2. 一事業所において休業と教育訓練を実施した場合には、事業所数、対象者数ともにそれぞれ1件としてカウントしている。
 3. 出向に係る件数は含まない。
 4. 平成20年度1月分より中小企業緊急雇用安定助成金(平成20年12月1日創設)の支給状況を含む。(中小企業緊急雇用安定助成金の12月は支給実績なし。)
 5. 上乗せ分は、解雇等を行わず、助成率の上乗せを申請した事業主に対して支給した件数のうち数である。

表3-3-3 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況の内訳

全 国

	合 計		大企業		中小企業	
	事業所数	対象者数(人)	事業所数	対象者数(人)	事業所数	対象者数(人)
平成20年12月	1,783	138,549	93	37,674	1,690	100,875
		(100)		(27.2)		(72.8)
平成21年 1月	12,640	879,614	793	289,813	11,847	589,801
		(100)		(32.9)		(67.1)
2月	30,621	1,865,792	1,930	711,002	28,691	1,154,790
		(100)		(38.1)		(61.9)
3月	48,226	2,379,069	2,813	820,539	45,413	1,558,530
		(100)		(34.5)		(65.5)
4月	61,349	2,534,853	2,338	802,046	59,011	1,732,807
		(100)		(31.6)		(68.4)
5月	67,192	2,338,991	2,288	661,010	64,904	1,677,981
		(100)		(28.3)		(71.7)

()は構成比

愛媛県

	合 計		大企業		中小企業	
	事業所数	対象者数(人)	事業所数	対象者数(人)	事業所数	対象者数(人)
平成20年12月	3	321	0	0	3	321
		(100)				(100)
平成21年 1月	15	729	0	0	15	729
		(100)				(100)
2月	80	5,177	8	1,572	72	3,605
		(100)		(30.4)		(69.6)
3月	168	7,442	12	1,678	156	5,764
		(100)		(22.5)		(77.5)
4月	234	7,198	15	1,833	219	5,365
		(100)		(25.5)		(74.5)
5月	272	7,296	14	1,389	258	5,907
		(100)		(19.0)		(81.0)

()は構成比

資料:厚生労働省

- (注) 1. 速報値であり、今後変更の可能性がある。
 2. 休業と教育訓練を同じ事業所で実施した場合、休業と教育訓練ごとにそれぞれ1件としてカウントしている。
 3. 本集計には出向に係る件数は含んでいない。
 4. 事業所数は計画の届出があった件数であり、企業数とは必ずしも一致しない。

表3-4-1 休業者数及び従業者数の推移

(単位:万人)

	就業者	対前年同月増減	休業者	対前年同月増減	従業者	対前年同月増減
平成20年11月	6,391	▲ 42	105	▲ 2	6,286	▲ 40
12月	6,331	▲ 65	145	26	6,186	▲ 91
平成21年1月	6,292	▲ 29	153	21	6,139	▲ 50
2月	6,265	▲ 27	145	19	6,121	▲ 45
3月	6,245	▲ 91	146	18	6,099	▲ 109
4月	6,322	▲ 107	143	31	6,179	▲ 138
5月	6,342	▲ 136	125	25	6,217	▲ 161

資料:総務省統計局「労働力調査」(労働力調査の結果を見る際のポイント)

5. 中小企業緊急雇用安定助成金の活用事例

<事例1>

企業名: A社

業種: 機械設計

従業員数: 6名

(支援経緯・内容)

A社は、設立後順調に業績を伸ばしてきたが、世界経済危機の影響を受けて主要取引先がラインの縮小、設備投資の手控え・先送り等を実施したことにより、同社の受注量は激減した。それに伴って売上高は前年同期比50%弱まで落込み、人件費負担が経営を圧迫する状況になった。

経営は厳しい状況にあるものの育成してきた従業員を解雇等したくないとの思いは強く「従業員の雇用を維持しながら、受注量の変動に応じた雇用調整を行いたい。また、この時期を活用して、従業員のレベルアップ等の教育訓練を行いたい何か良い方法はないか。」と相談があった。

そこで事業活動の縮小を余儀なくされ、従業員の雇用維持に努力する中小企業事業主を支援する中小企業緊急雇用安定助成金制度の説明を行った。

支援のもと事業主は休業等開始前の準備手続きとして休業計画を立案し、従業員への説明を行った。また、就業規則の変更、従業員の代表と休業協定書及び教育訓練協定書の締結を行った。

休業等実施計画届の記載方法の説明も受けて初回の休業等実施計画届をハローワーク経由で労働局に提出した。事業主は、この現状を前向きにとらえこの時期を活用して日頃できなかった業務の見直しや従業員の教育訓練を実施し景気回復時における受注量の回復及び増加を見据えて迅速な対応が取れる経営体制の構築を考えている。

<事例2>

企業名：B社

業種：金属加工

従業員数：4名

(支援経緯・内容)

B社は、半導体製造装置部品の製造業を主な取引先とする企業である。世界経済危機の影響を受けて取引先が生産計画の見直しを余儀なくされ生産量減となったことから同社への受注量が激変した。生産量・売上高が減となったことから、人件費負担が経営を圧迫しているが、人員削減までには至っていない。「従業員の雇用を維持しながら、受注量の変動に応じた雇用調整をすることができれば理想的であるが、何か良い方法はないか。」と相談があった。そこで事業活動の縮小を余儀なくされ、従業員の雇用維持に努力する中小企業事業主を支援する中小企業緊急雇用安定助成金制度の説明を行った。

側面支援により事業主は休業等開始前の準備手続きとして休業計画を立案し、従業員への説明を行った。また、就業規則の作成、従業員の代表と休業協定書の締結を行った。

休業等実施計画届の記載方法の説明も受けて初回の休業等実施計画届をハローワーク経由で労働局に提出した。

(参考資料)

中小企業白書 2009年版(中小企業庁)

中小企業景況調査報告書(独立行政法人中小企業基盤整備機構HP)

経済危機対策(平成21年4月10日)(内閣府HP)

平成21年度補正予算(財務省HP)

雇用調整助成金・中小企業緊急雇用安定助成金ガイドブック(厚生労働省)

雇用調整助成金・中小企業緊急雇用安定助成金の拡充について(厚生労働省HP)

【企業支援の手引書Ⅲ（中小企業の経営革新）】

第1章 中小企業の現状と方向性

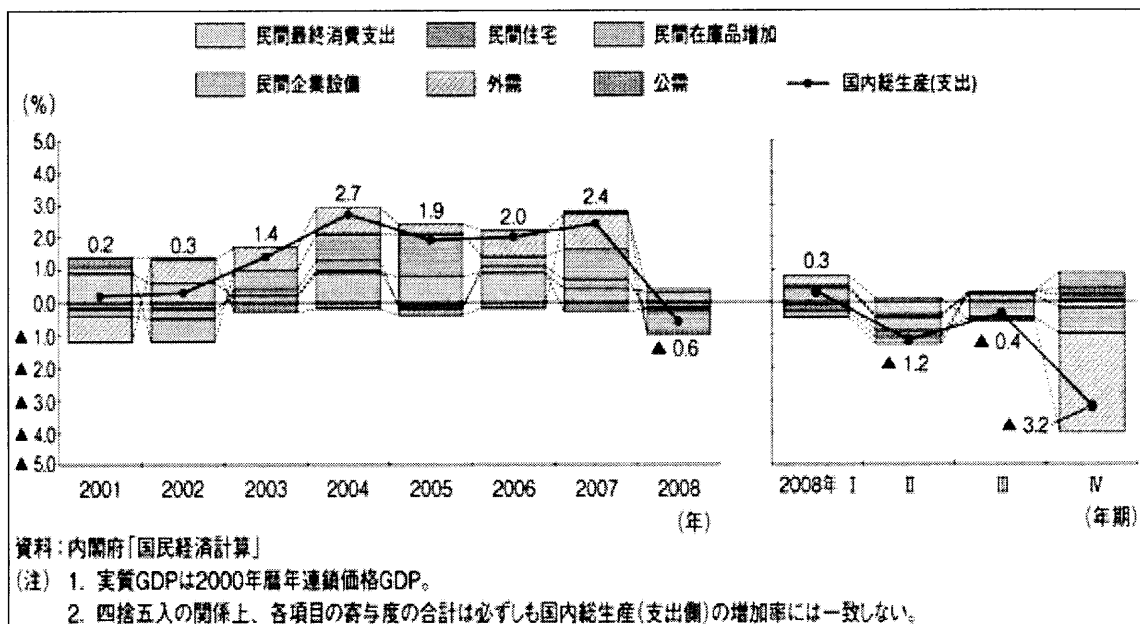
2007年夏に発生したサブプライム住宅ローン問題は、世界的な金融・資本市場の動揺につながりとりわけ2008年夏に米国の大手投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻したことを契機に、世界的な金融危機へと拡大した。こうした金融危機に伴って世界経済が減速し我が国の輸出や生産は急速に減少することとなった。

我が国経済は、2002年2月から景気の緩やかな回復を5年半にわたり続けてきたが、2007年11月から景気後退局面に入った。実質GDP成長率は、世界経済の持続的な成長を背景とした輸出の増加とそれに伴う設備投資の増加によって牽引されてきた。他方、過去の景気拡張局面に比べて、家計部門の所得の伸びが弱く消費需要は総じて伸び悩んだことから外需が経済成長を支える形となっていた。そうした中、世界的な金融危機と世界経済の減速が生じたことに伴い外需が大幅に減少し輸出型の製造業を中心に生産はかつてない速度で急減した。

実質GDP成長率は、2008年度4-6月期から10-12月期まで3四半期連続でマイナス成長となり特に10-12月期は前期比3.2%減、うち外需の寄与度は3.0%減に達した。

<GDP成長率とその寄与度>

～実質GDP成長率は、2008年度4-6月期から10-12月期まで3四半期連続でマイナス成長となり特に10-12月期は前期比3.3%減、うち外需の寄与度は3.0%減に達した～



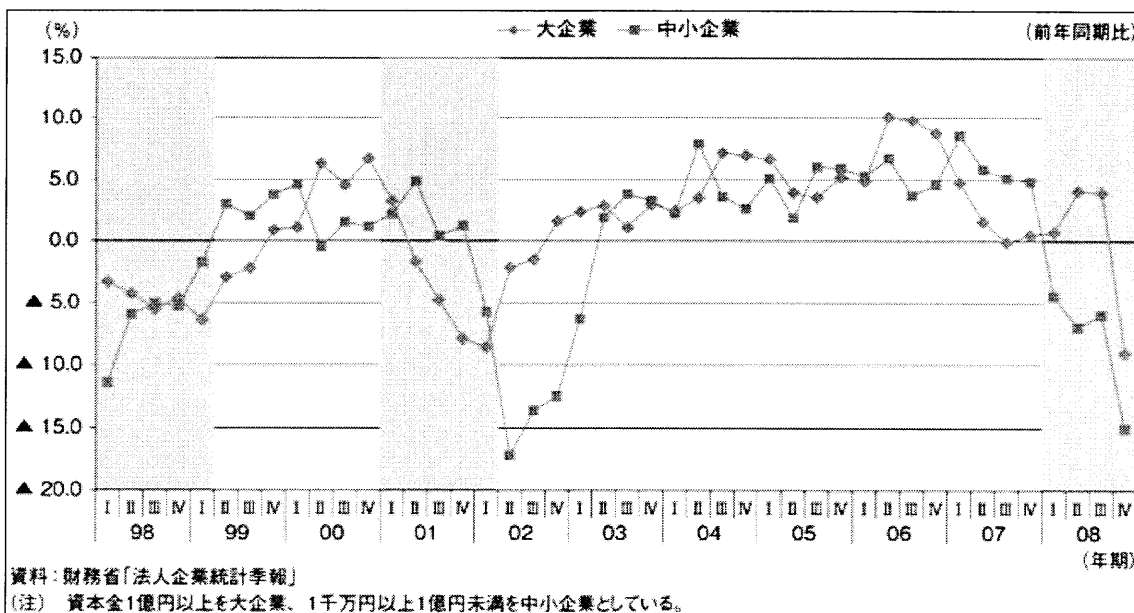
原油・原材料価格は、とりわけ 2007 年後半から急騰し中小企業を含め我が国経済に大きな影響を与えた。こうした原油・原材料価格の高騰は、中小企業の収益を大きく圧迫した。中小企業は原材料仕入価格を自社の製品・サービスの価格に十分転嫁できず中小企業の収益が圧迫された。

1. 中小企業の売上高・利益率

中小企業の売上高と経常利益は、2002 年初からの景気拡張局面において、前年同期比で増加していたが、売上高は景気後退局面に入った後の 2008 年以降前年同期比で減少し、経常利益は 2006 年上期に弱含んだ後、2007 年 10-12 月期から前年同期比で減少している（第 1-2-6 図〔1〕、〔2〕）。ここで、経常利益の減少の要因を探るべく、中小企業の経常利益額の増減率（前年同期比）に関して寄与度分解をした。それによると、2007 年は売上高の増加が利益を押し上げ、人件費の増加が利益を押し下げる方向に働き、経常利益は前年同期に比べて増加していた。しかし、2008 年に入って売上高が減速し 7-9 月期には売上高の減少が利益の減少に寄与している。このような分析から、中小企業の経常利益の減少は売上減少によりもたらされたと考えられる。こうした中、売上高経常利益率は景気拡張局面で緩やかに上昇したものの 2005 年末頃から低下し始め 2008 年も低下を続けた。

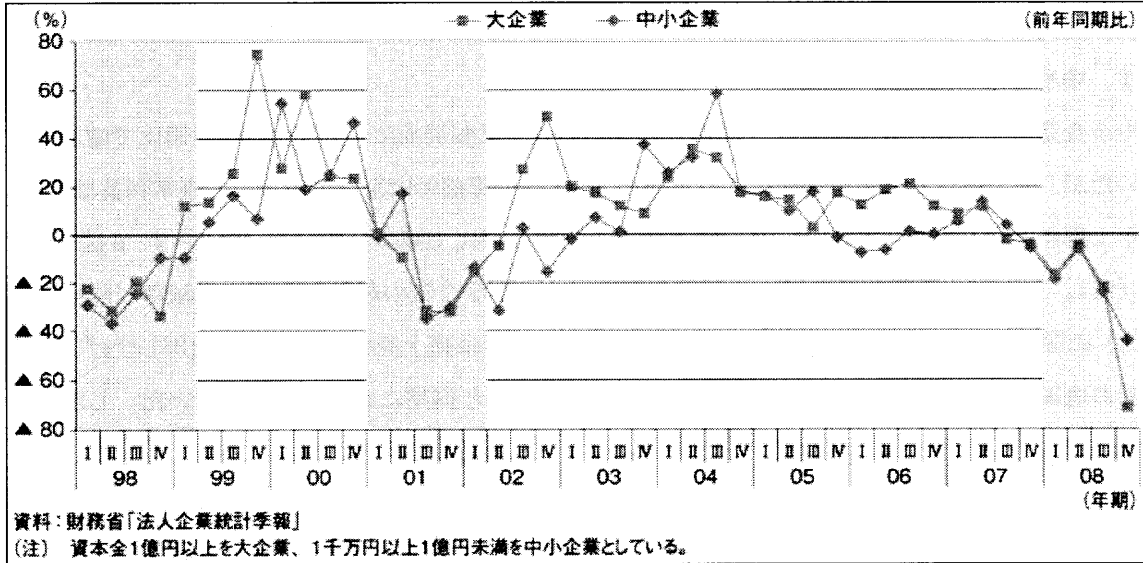
第 1-2-6 図〔1〕 売上高の推移

～中小企業の売上高は、景気後退局面に入った後の 2008 年以降前年同期比で減少している～



第1-2-6図〔2〕 経常利益の推移

～中小企業の経常利益は2006年上期に弱含んだ後、2007年10-12月期から前年同期比で減少している～



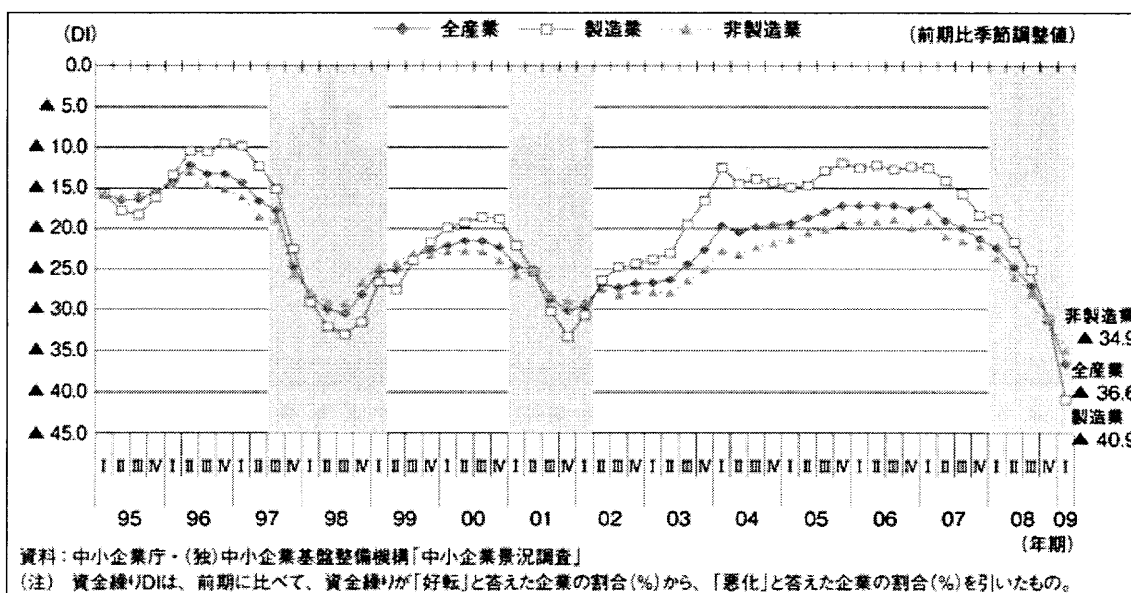
2. 資金繰り

中小企業の資金繰りは、原油・原材料価格の高騰や売上の減少等の影響を受け 2008 年度において一段と悪化した。(第 1-2-8 図)

2002 年から中小企業の資金繰りは改善していたが、2007 年度に入ってから原油・原材料価格の高騰により中小企業は収益を圧迫され資金繰りが苦しくなった。更に 2008 年秋以降、景気が急速に悪化する中で中小企業の資金繰りは悪化し金融機関からの借入れの難しさが増し非常に厳しい状況が続いた。(第 1-2-8 図)

第 1-2-8 図 [1] 中小企業の資金繰り DI の推移

～中小企業の資金繰りは、原油・原材料価格の高騰や売上の減少等の影響を受け、2008 年度において一段と悪化した～

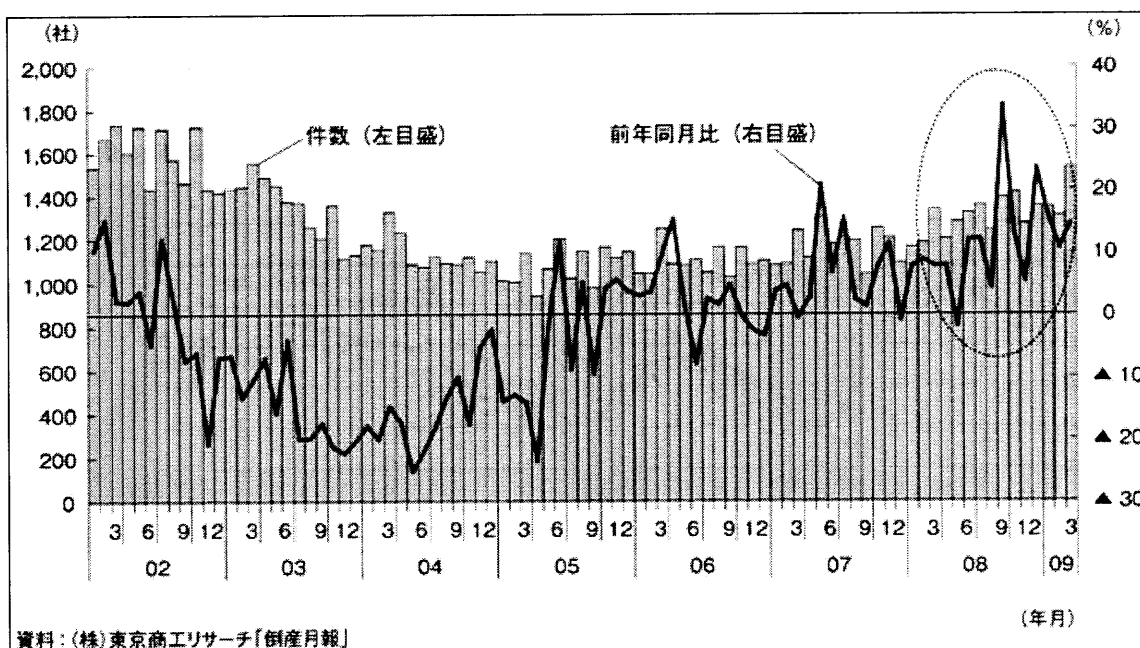


3. 倒産動向

中小企業の売上が減少し、資金繰りが悪化する中で、中小企業の倒産件数は増加傾向にあり、特に2008年度後半に入って増加割合がたかまった。(第1-2-9図)倒産件数を業種別に見ると、建設業の倒産が占める割合が3割弱と最も大きく、2008年度に入って増加しているが、製造業の倒産も2008年後半に入って増加しており、製造業の業況や資金繰りの悪化を反映したものと考えられる。

第1-2-9図 中小企業の倒産件数の推移

～中小企業の倒産件数は、最近増加している～



4. 事業環境の変化に対応した経営方針の見直し

企業が競争力を維持し、持続的な発展を遂げていくためには、事業環境の変化に適応しながら最善の戦略を選択していくことが重要である。とりわけ現在、内外需が急速に減少し市場ニーズの変化が生じた可能性が高いことから中小企業は、変化したニーズを的確に把握しそれに対応した製品・サービスを開発し提供していくための経営方針や経営戦略の立案・実行が重要となっていると考えられる。

我が国経済の屋台骨を支える中小企業が、100年に一度と言われる危機にある今、変化するニーズに対応した新たな価値を創造していくこと、すなわちイノベーションに果敢に挑戦していくことが強く期待される。

第2章 なぜ経営革新を行わなければならないか

1. 企業における「顧客の存在と価値」とは・・・

モノが不足している時代には、企業はモノをつくればつくるだけで売れた。このような時代には、企業は顧客ニーズに立った経営するよりも競合企業に対して優位性を発揮できる差別化製品を製造し売りに販売するかを考えて事業を展開していた。それがもっとも効率的であったからだ。

しかし 90 年代に日本が未曾有の経済不況に陥り、経済構造が従来とはまったく違った市場環境になり企業は顧客志向の経営に転換するようになった。また 21 世紀に入り、日本の人口が減少し始めたため企業間競争がいつそう激しくなっている。

競合企業の動向や製品づくりだけに関心を払っていると顧客の存在とその価値が軽視されてしまう。企業は、製品の製造と販売で終わらず自社の顧客を開拓することが不可欠である。顧客を創造するには、競合企業に優る顧客価値を生み出し顧客満足を最大化することが大切である。

顧客起点の経営とは、顧客ニーズを見極めたモノづくりだけでなく顧客が気づいていない潜在的なニーズを見つけ、そのニーズに対応して経営資源を集中することである。メーカーはモノさえつくれば済む時代ではなく顧客が求める価値を創造する時代になってきた。また顧客に一度買ってもらえば良い発想ではなく顧客にファンやサポーターになってもらい、いつまでも自社を利用してもらうことが企業の存続には不可欠となってきた。

企業にとって顧客とは、モノを売りつける相手ではなく企業の利益を生み出す源泉であり生涯にわたりパートナーとして大切にすべき存在である。この発想は、製造業はもとより、サービス産業などあらゆる業界で必要な視点である。

顧客から継続的に商品やサービスを購入してもらい友好的な関係を築くには、顧客に「価値がある商品やサービス」だと感じてもらうことが重要である。

顧客満足は、顧客が期待するレベルによって変化し期待通りか期待以上なら満足していると考えられる。ブランド力を発揮する企業は、顧客の期待値以上の工夫と努力をしている。顧客価値を絶えず向上させ顧客満足のレベルを超えて顧客が感動する企業と努力すれば、企業のブランド価値は確実に高まる。企業価値が向上できれば、価格競争から抜け出し価値を買ってもらえる独自の企業ポジショニングを築くことができる。

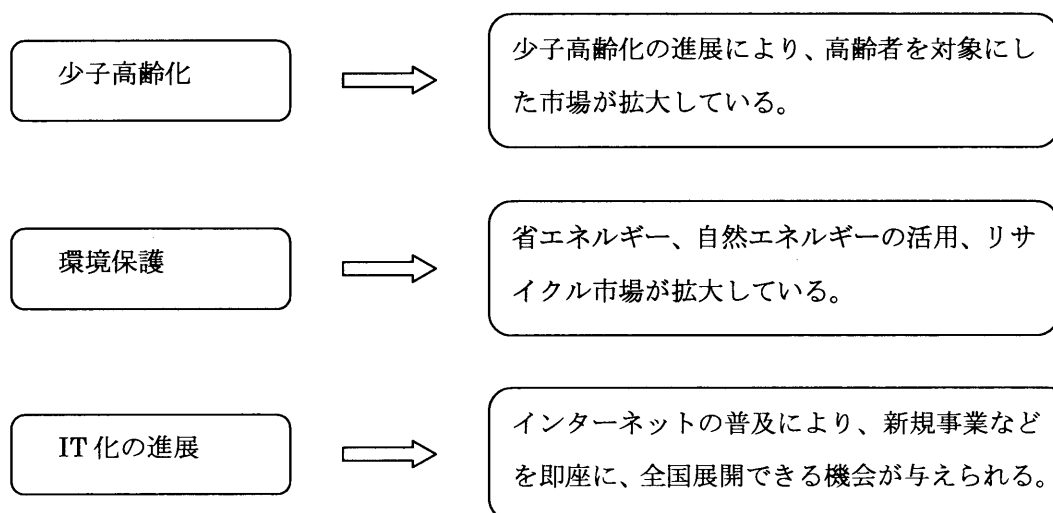
顧客が価値を認め、またその製品以外の顧客対応に満足すれば、その企業の商品やサービスが好きになり理屈ではなくその企業を好きになると常連顧客となり継続的に購入してもらえるようになる。

顧客の価値は、経済環境や社会環境などによって変化する。環境変化に対応して企業も変化するなければ顧客からの支持がうけられないのが原則である。

2. 経営環境変化への対応の必要性

企業を取り巻く経営環境は、常に急激に変化している。最近における変化には、公共事業の急激な減少、少子高齢化などがあげられる。経営環境の変化は、時代の流れであり、その流れを変更することができない。そうであるならば、その環境を早めに把握し事業の見直しや新事業の育成などに取り組まなければいけない。しかし環境変化は常に脅威ばかりではない。そこにはビジネスチャンスにつながるものもある。

一例をあげれば、次の通り。



経営環境の変化の中で、重要なものの一つが顧客ニーズの変化である。顧客ニーズが変化しこれまでとは異なったものを求めているのに、これまでと同じ商品やサービスを提供しているのではお客様から見放される。

顧客ニーズの変化を先取りし、顧客にとってより魅力的である商品やサービスを積極的に提案することで潜在的なニーズを顕在化させ、市場を創造していくことが大切である。

顧客から、「そういうものがあればいいと思っていた。」「本当に欲しかった商品だった。」などと言ってもらえば、その顧客は固定客・得意先となって、長く友好的関係を築くことができる。企業は優良顧客の創造によってのみしか、企業の存続はありえないのである。

3. 経営革新なくして企業の存続はない

これまで述べてきたように、経営環境の急激に変化し顧客のニーズも大きく変化している。その顧客のニーズに対応できる商品やサービスを提供し、事業を継続するためには企業自身も大きく変化していくことから免れることはない。

一例をあげると、

ソニーはトランジスタラジオからスタートしてテレビ、家庭用ビデオ、ウォークマン、液晶テレビなどの新商品を次々と提供している。

カメラメーカーのニコン・・・今や半導体製造装置が主力商品

キャノン・・・プリンターやコピー機器が主力商品

上記のような経営革新は大企業だけでなく、中小企業にも適用される。

2009年版中小企業白書によれば、大手時計メーカーの下請として、デジタル時計の組立等を事業の柱としてきた中小企業が、自社製品として業務用アルコール測定器を開発し顧客は全国で約2,500社、1万拠点以上にまで拡大している。

また、杉の間伐材を原材料として用いた木質のトレイやうちわ等を製造販売してきたある製造業者は、杉の間伐材でバッグを作るという発想の斬新さと、自然の木目を活かしたデザインの美しさが消費者を惹きつけ人気商品となっており、(財)日本産業デザイン振興会「2006年度グッドデザイン賞」も受賞している。現在は、バッグだけでなく、電卓、座布団といったアイテムも販売している。

4. 経営改善と経営革新の違い

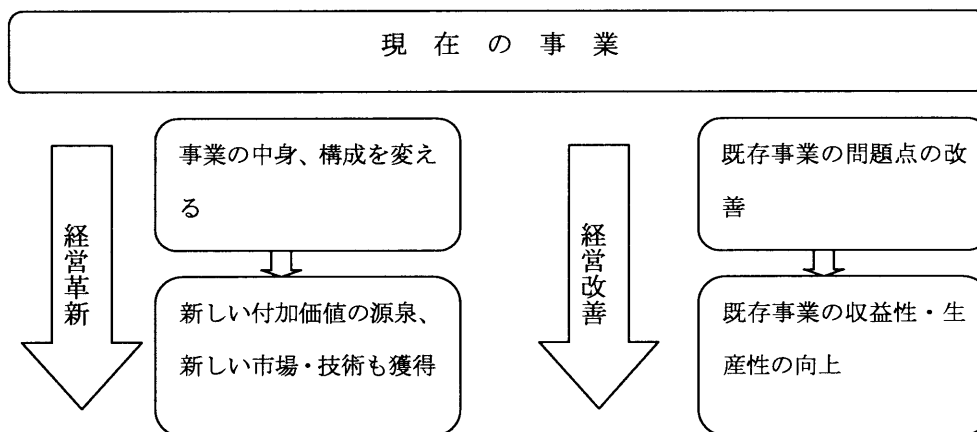
経営改善とは、収益性の向上や生産性の向上に向けて、現状の問題点を改善することである。具体的には、仕入れコストの低減や人件費の削減、在庫圧縮、遊休資産の処分等により財務体質の改善、受発注業務の改善、営業体制の見直しなどによる業務の効率化などがある。経営改善は重要なことであり、常に企業に取り組むべき内容である。

現状の事業や組織の見直しを大きく変えることなく、現状の問題点や課題を発見し、解決していく「経営改善」に対して、「経営革新」は、新事業、新分野への進出、新商品の開発など既存事業の変革を行うことで、従来の事業構造や収益構造、組織体制の大きな変化を伴うものとなっている。

経営革新を行うことで、新しい付加価値や技術・ノウハウを獲得することができる。

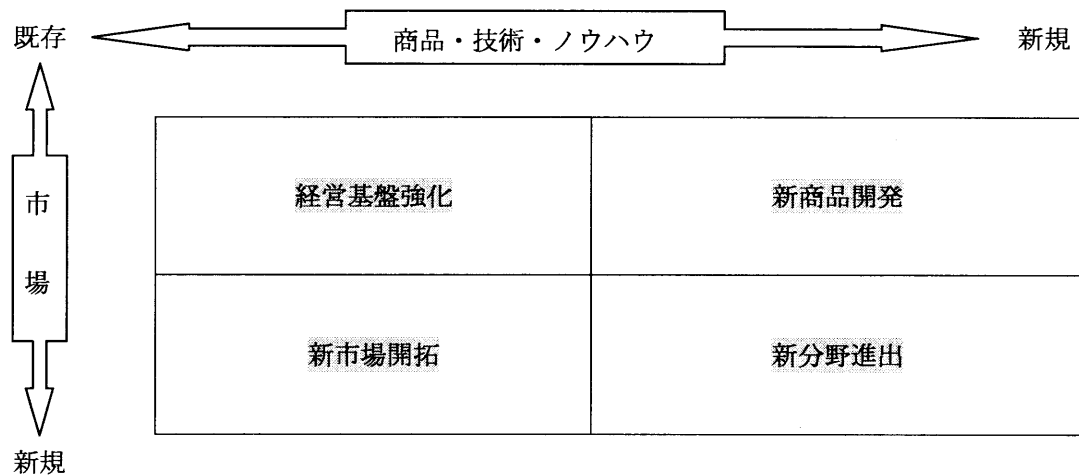
しかし経営革新は、未知の領域への挑戦であるので当然リスクを伴う。先行投資や新規投資が必要となったり新たな経営資源が必要となる場合が多い。

したがって、経営革新に取り組む場合、最小のリスクで最大のリターンを獲得できるように細心の計画と戦略が必要となってくる。



第3章 経営革新のパターンにはどのようなものがあるか

1. 経営基盤強化型経営革新：既存事業を変革し、競争優位性を発揮する。
2. 新商品開発型経営革新：既存の市場・顧客を対象に新たな商品・ノウハウを提供する。
3. 新市場開拓型経営革新：既存の技術・ノウハウをベースに新たな市場や顧客を開拓する。
4. 新分野進出型の経営革新：市場も商品・技術・ノウハウも新規の領域を開拓する。



経営基盤強化型の経営革新

競争優位性を発揮するための取組み

- ・他社と差別化された商品・ノウハウ
- ・抜本的なコストダウン
- ・抜本的な納期短縮
- ・きめ細かいサービスの提供

(例)

★「売上至上主義からキャッシュフロー経営に転換」

売掛債権管理や顧客管理システムを見直し、新たな与信管理システムの構築やITを活用した商品管理を実現した。

★「良い商品を安く提供する」

原材料の買い付けから製造・販売までの一貫システムにより、素材の品質と割安な価格で提供する。

競争優位性とは、「他社との差別化を図ること」といえる。安易に他社の真似をしたり逆に真似されるようでは差別化を図れない。他社との差別化ができれば、他社に対して優位に立てることができる。競争優位性を図るにはコストがかかる場合が多い。そのため、そのコストを吸収できる仕組みがないと経営革新を行ったが収益性の向上につながらない。

新商品開発型の経営革新

既存市場・顧客に新しい商品・技術・サービスを提供することにより成長を図る仕組み。
熟知市場であり、顔が見える顧客が対象となる。

<経営革新のポイント>

- 顧客が他社から購入している商品やサービスを、自社でそれを提供できないかを考える。
- 顧客や業界が抱えている課題や問題を解決できないかを考える。

(例)

★「牛乳の宅配から食の楽しみを宅配」

従来は牛乳に加え、各地の物産品やふるさと商品など、牛乳以外の商品も宅配することにより、消費者へ食の楽しみを提供する宅配店を展開し、売上の向上を図っている。

★「介護老人へ洗える紙オムツを開発」

他社製品の布オムツと比べると通気性に優れ、汗をかかない、かぶれない。他社製品の紙オムツと比べると 経費面で格安、リサイクルなので公害を出さない。特別介護老人ホーム及び病院、在宅等を訪問営業し、同社営業システムを作り、九州全域から全国展開へと広げる。

★「県内産のヒノキ材を使用したおもちゃの開発」

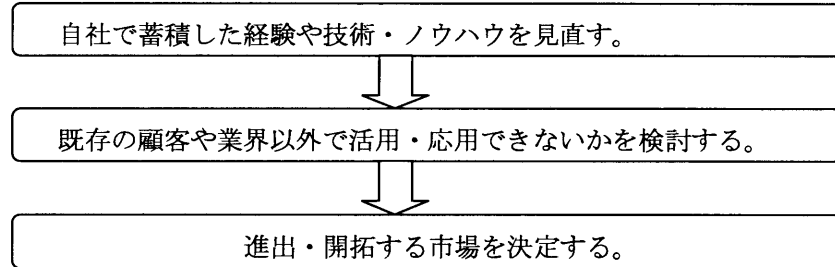
輸入材が主流の木製玩具市場において、県内産のヒノキ材を活用して、木肌のぬくもりややさしさをイメージした木製玩具をブランド展開した。

新商品開発型の経営革新では、既存の技術やノウハウを使用するため、ゼロから新たな技術やノウハウを開発することはない。既存の技術・ノウハウに新たな機能を付加したり、使用材料を変えることによって可能である。1社単独での取組みが困難な場合は同業種、異業種、大学などと連携することで各社の得意技術を持ち寄りスピーディな開発が可能となる。

新市場開拓型の経営革新

新規市場に既存技術・ノウハウを提供することにより成長を図る取組み。

<経営革新のポイント>



(例)

★中古自動車販売業者が新車販売も行う。

★タクシー会社が、乗務員に介護士の資格を取得させ、介護サービス事業に進出する。

新市場開拓型の経営革新では、新たな顧客と販路開拓が主な課題となる。営業活動や広告宣伝などの販促活動ノウハウが必要となってくる。品質やサービス、納期、価格などの面において他社競争となる。どのように、他社との差別化を図っていくかの戦略が重要となってくる。

新分野進出型の経営革新

新規の市場に新規の商品・技術・ノウハウ等を投入し、従来とは異なる分野に進出する取組み。

<経営革新のポイント>

① 既存事業と関連性のある事業へ進出

既存事業と新規事業との間でスキルやノウハウ等のシナジー（相乗）効果が発揮しやすい。

(例)

★建設業者が農業分野へ進出する。

ブルドーザーやコンボなどの建設機械は、農業分野でも利用可能である。

従業員には、兼業農家であることが多く、農作業に慣れている。

★製材所が、介護用品市場へ進出する。

建具職人のノウハウや器具・機械などを利用して、木材を利用した手すりや歩行器などの介護用品の製造開発。

② 既存事業と関連性のない事業への進出

既存事業と新規事業との関連性が低いので、難易度が高いが、成功すれば複数の事業をもつことで、リスク分散が図れる。

(例)

★本屋が、ホテル業界へ進出する。

★ガソリンスタンドが、飲食店に進出する。

新分野進出は、市場も技術・ノウハウも全く新しい分野へ進出するため自社単独では取組みが難しい面がある。他企業等から経営資源を補完しながら推進することが必要となってくる。例えば、コンビニや外食業、修理などのフランチャイズチェーンに加盟する方法がある。経営や運営のノウハウを本部への加盟金とロイヤリティーを払えば、提供してもらえるメリットがある。よって経験やノウハウがなくても比較的容易に事業を開始できる。また、異業種との連携によって異業種企業とノウハウ等を補完しあい、自社の不足するノウハウを取得する方法もある。外部資源を有効に活用することが、事業の成功の鍵となる。

新分野進出型の経営革新では、これから成長が見込める分野であるか、既存の経営資源および外部経営資源の有効活用を図れるか、等の点を考慮する必要がある。

第4章 経営革新を導き出す手法とは

1. 経営戦略の必要性と策定の流れ

(1) 経営戦略とは

経営革新を成功させるには、商品開発のため人材、機械購入などが必要となる。また経済や法律などの変化などにより、その経営革新が必ず成功する保証はない。

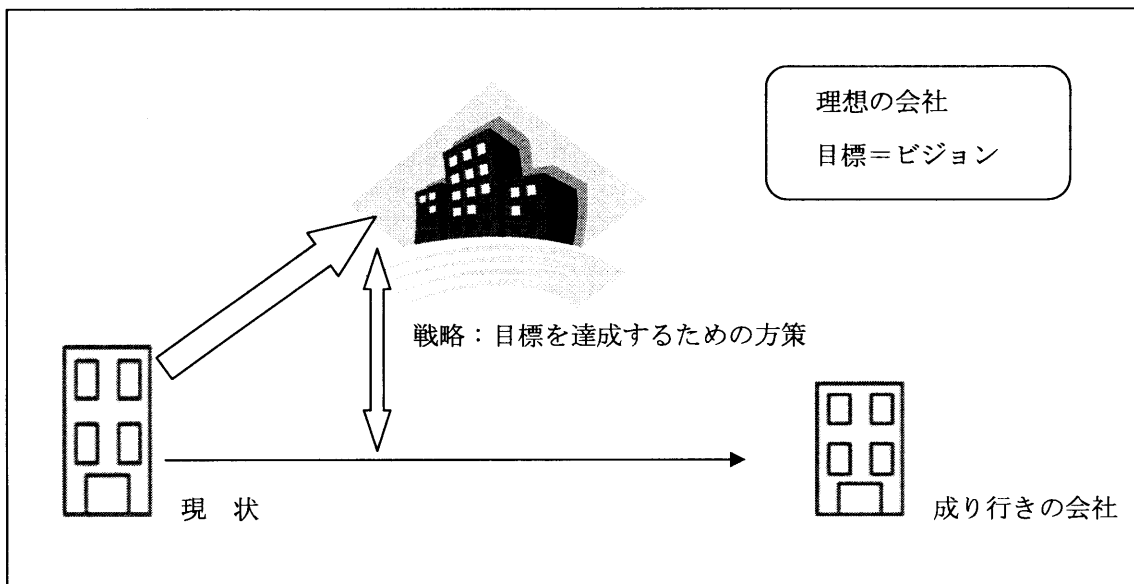
そのためには、リスクを最小限にリターンを最大化するため、長期的な経営構想やビジョンなどが必要となる。そのことが「経営戦略」の策定となる。

経営戦略とは、一言でいえば、企業の将来目標を定めてその達成にむけた最適な戦略方策を決定すること。企業が環境変化に対応しながら目標を達成する手法である。

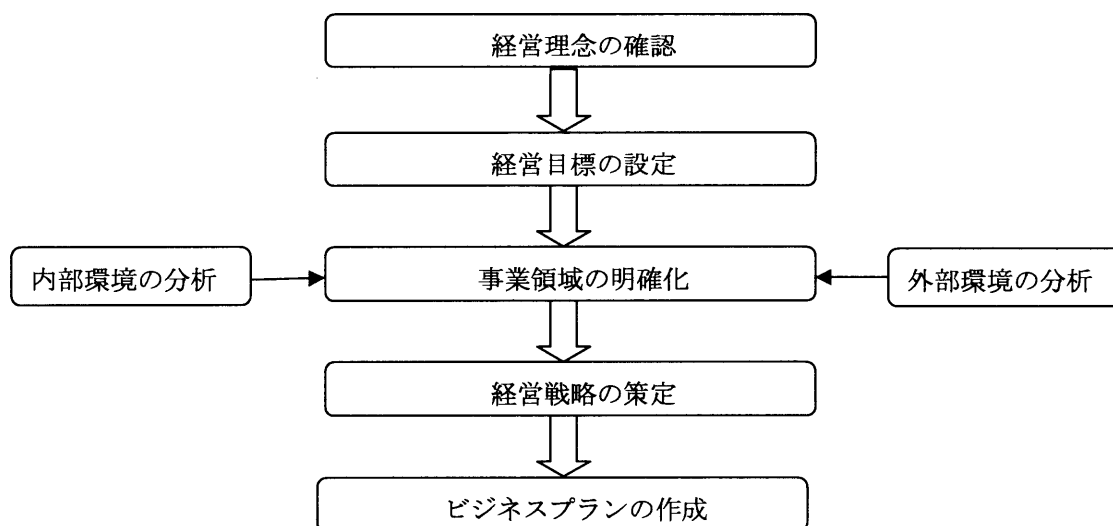
(2) 経営戦略の必要性

経営環境は常に変化しているため思いもよらない事態に直面することもある。その際に「成り行き」や「行き当たりばったり」の対応ではなく、外部環境や自社の現状を分析して論理的で筋道の通った対応策を示すことが重要である。

会社が経営戦略を示すことで、従業員もその戦略で機動的・組織的に行動することができる。経営戦略がないと従業員の行動もバラバラとなり目指すべき目標は達成できないこととなる。経営革新を達成させるには経営戦略は欠かせない。



2. 経営戦略の策定の流れ



3. SWOT分析

経営戦略を策定する際に、自社の内部環境（強み・弱み）および自社の取り巻く外部環境（機会・脅威）を総合的に判断するために、SWOT分析が使われる。

S : Strength (自社の強み)

W : Weakness (自社の弱み)

O : Opportunity (機会)

T : Threat (脅威)

	プラス材料	マイナス材料
内 部 環 境	(S) ・優秀な技術者 ・豊富な自己資金 ・自由闊達な社風	(W) ・余剰労働力 ・企画力不足 ・利益率の低下
外 部 環 境	(O) ・規制緩和 ・人口の増加 ・新技術の開発	(T) ・競合の算入 ・市場の縮小 ・金利の上昇

4. SWOT分析により事業領域を明確化

	機会	脅威
強み	<p>「攻撃」</p> <p>市場の機会に、強みをどう活かすか (デジカメ製造業者)</p> <p>今後、デジカメの需要が進み、買い替え需要も旺盛であるので、<u>自社の独自技術</u>を活かし、新商品開発をおこなう。</p>	<p>「差別化」</p> <p>強みを活かして弱みをいかに克服するか (建設業)</p> <p>新たに介護業界に進出したが、新規参入が多く、過当競争の危険性がある。<u>自社の建設技術・ノウハウ</u>を活かして、他社との差別化はかる。</p>
弱み	<p>「弱みの克服」</p> <p>市場の機会を活かして弱みをどのように克服するか (ホテル業界)</p> <p>新規にホテル業に参入したが、人材不足であったが、<u>経験豊富なリタイア層</u>を積極的に採用、活用した。</p>	<p>「維持または撤退」</p> <p>最悪の事態に陥らないようにどうするか (GSを経営する飲食店)</p> <p>飲食店おガソリンスタンドを経営していたが、石油の高騰、規制緩和などにより収益が悪化し、<u>GSより撤退</u>し、跡地を駐車場として活用する。</p>

5. 事業戦略の決定

事業の方向性が明らかになったら、全体としてのポイントをシンプルにまとめて戦略を決定する。戦略を策定する中で、文章化していくことが大切である。

<文章化することのメリット>

- ① 文章化することで、事業に対する思考を整理・明確化することができる。
- ② 人に読んでもらうことで、専門家からの有益な意見をもらえる。
- ③ 従業員との意識の共有化が図れる。

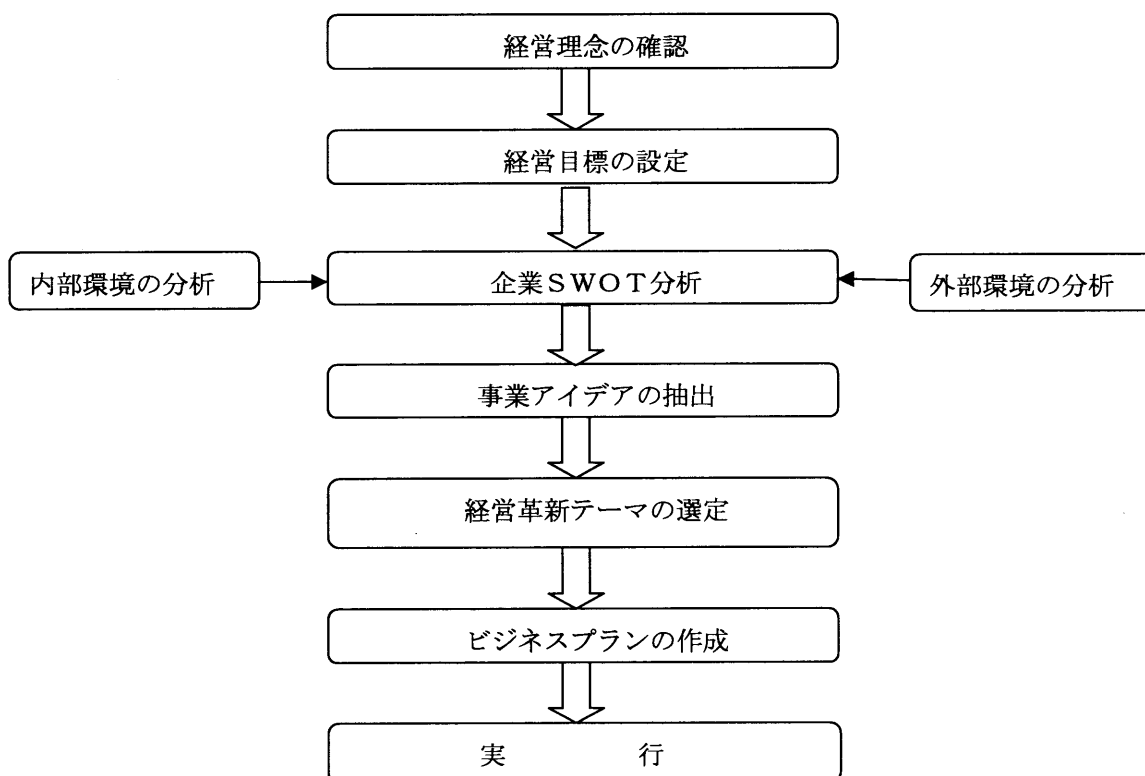
最終的に、文章化したものをビジネスプランの形で仕上げていくことになる。

ビジネスプランとは事業の企画書であり、設計書です。

<ビジネスプランの内容>

- | | | |
|-------------|---------------|-----------|
| ・事業概要 | ・事業目標 | ・人材計画 |
| ・マーケティングプラン | ・投資計画と資金調達プラン | ・事業スケジュール |

6. 経営戦略の流れで経営革新計画を作成



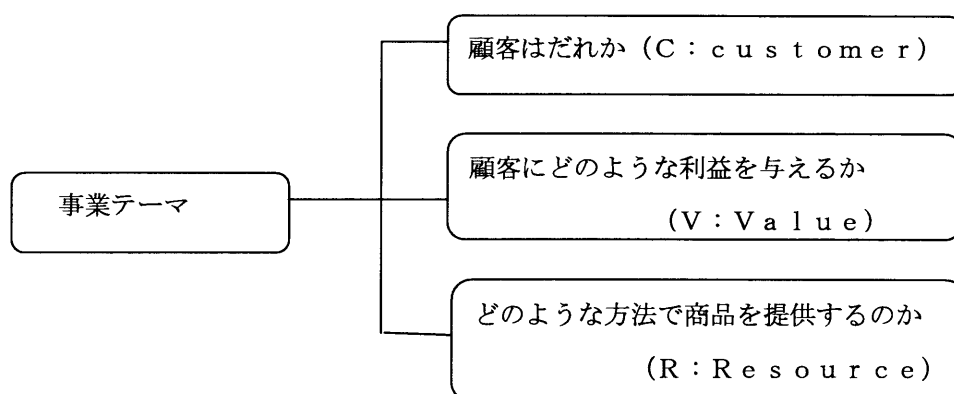
(1) 事業アイデアの抽出

- ・ 自社が取組むべき経営革新テーマのアイデアを考える。
- 自社が得意とする技術・ノウハウを活用してできそうな事業
- 顧客や取引先が困っていることや、提案すれば喜ばれるようなこと
- 地域社会で困っていること、あればいいと思われること
- 社会の大きな動向のなかで新しく望まれそうなこと、解決が必要とされそうなこと

事業アイデア	イメージ、概要
老人介護事業	地域ニーズが高まっているデイサービスなど
加工品販売	地元の新鮮な農産物を活用した地域の食文化に貢献
農業	近年の「食の安全」「健康志向」などの高まり
環境・リサイクル事業	県木材の間伐材を利用したリサイクル事業

(2) 経営革新のテーマの設定

(1) で取り上げた事業を具体化して、もっとも有望なものを選定する。



顧客 (C) : その商品やサービスを販売する相手、お金を払ってもらえるお客様。

自社が最も狙いたい主要顧客をさす。例えば『3人家族、上場企業に勤める30歳代男性』などのように顧客の姿が明確になるので顧客ニーズを見つけやすい。

価値 (V) : お客様にどのような商品・サービスを提供するのか、それによってどのような価値を提供できるのか。

お金を払う価値があるほど強い顧客ニーズであるかどうかポイントとなる。

資源 (R) : 提供する商品・サービスのために必要な経営資源はあるのか。

経営資源にはヒト・モノ・カネ・技術・ノウハウ・人脈などである。

競合品と差別化できる特徴を備えているか。他社に真似されたり模倣されたりしにくい独自技術によって差別化する必要がある。

(1) で取り上げた事業アイデアについて、上記の顧客・価値・資源面から考え、より具体的に鮮明にされる事業の確実性が高い。確実性の高く有望な事業の中から経営革新テーマとして取り上げる。

(3) 経営革新テーマの設定

ここで、事業アイデアの中から一つ決め、その内容を整理していく。

① 事業革新のテーマ

② 事業コンセプト

だれに、なにを、どのように提供するか。

③ 事業規模のイメージ

- ・〇〇年までに売上高△△円、経常利益△△円。
- ・〇〇年までに新規事業の売上高を△△円にする。

④ 事業成功のための成功要因（KFS）

- ・例として、ファミリーレストランの場合、KFSは「ターゲットの絞り込み」「ローコストな店舗運営」「メニュー開発力」など。

(4) ビジネスプランの作成

<ビジネスプランとは>

どのような事業をどのような方法でどのように展開していくのかを示しその事業の全体像を把握するものである。

<ビジネスプランの目的>

- ・第一の目的は、事業を成功に導くシナリオである。

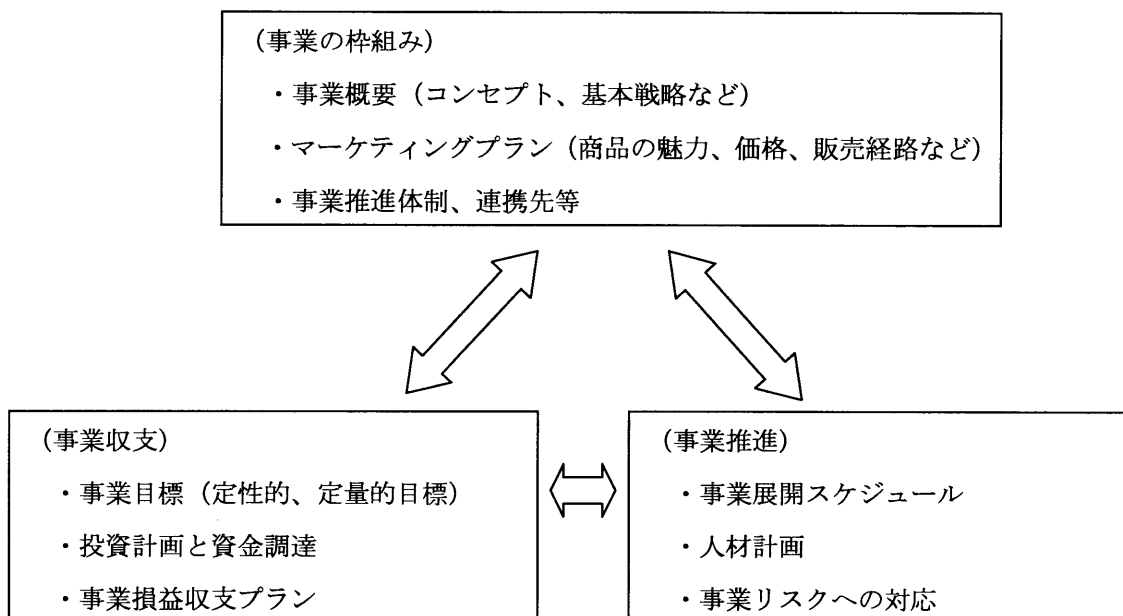
新事業に参入するため機械や人を採用して新製品を開発したが販売先を考えていなかったために、売れなく資金繰りに支障をきたした。

などの失敗を防ぐことができる。

- ・第二の目的は、金融機関から融資を受けるときや他社と連携して事業を行うときなど、その事業の有望性を理解してもらうためである。

説得力のある魅力的なビジネスプランであれば、協力が得やすくなる。

<ビジネスプランの構成>



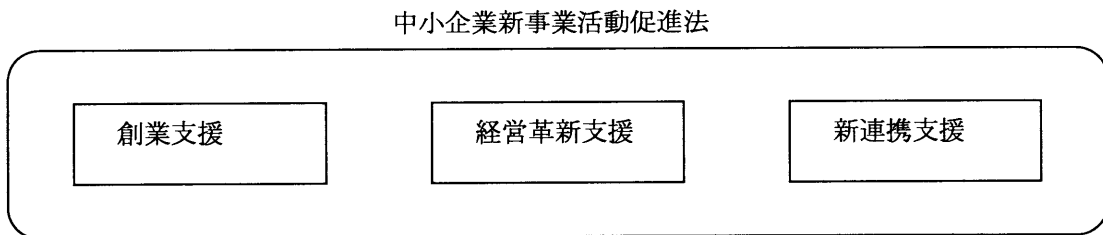
<ビジネスプラン作成上のポイント>

- ・社内外の意見を収集したり、他社の例を参考にしたりしながら、多面的に検討する。
- ・ビジネスプランの数値の裏付けとなる根拠を明確にしておくこと。
- ・簡潔でわかりやすく、これであれば成功しそうだと感じられるプランとなっている。

第5章 国の経営革新支援策

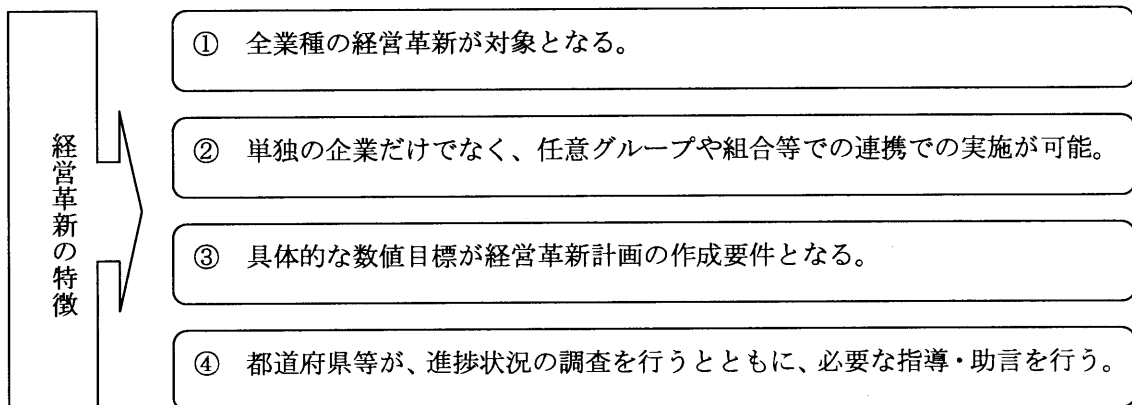
1. 中小企業新事業活動促進法

この法律では、中小企業の新たな事業活動を促進するため、「創業」、「経営革新」、「新連携」の取組みを支援するとともに、これらの新たな事業活動の促進に資する事業環境基盤に充実を図るための各種支援を規定している。



2. 経営革新とは

「中小企業新事業活動促進法」では、「経営革新」を「事業者が新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義している。



(1) 新事業活動とは

① 新商品の開発または生産

- ・木製品製造業者がこれまで建具の材料として困難とされていた間伐材を、加工用刃物を開発し建具を生産・販売する。
- ・業務用大型空気清浄機を製造していた企業が、一般家庭用の小型の空気清浄機を開発する。

② 新役務の開発と提供

- ・美容室が高齢者や身体の不自由な方等などの自宅に美容設備一式を搭載した車でカットやブローなどの出張サービスを行う。
- ・老舗旅館が、空き室をリラクゼーションルームとして改装し日帰り客向けに、新サービスを行う。

③ 商品の新たな生産または販売の方式の導入

- ・食料品店が米や肉などを個別に販売するのではなく毎日異なるメニューを開発しその食材を家庭にセットで販売する。

④ 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

- ・不動産会社が企業の空き家となった社員寮を一括買い上げ高級賃貸高齢者住宅として賃貸する。
- ・写真館が衣裳業者よりレンタルのドレス衣装を借上げさらに美容師の配置により、ワンストップでブライダル写真撮影を行えるようにする。

*個々の中小企業にとって、「新たな事業活動」であれば、すでに他社において採用されている技術・方式を活用する場合でも原則として承認の対象となる。

(2) 経営の相当程度の向上とは

計画終了時	付加価値額または一人当たりの付加価値額の伸び率	経常利益の伸び率
3年計画の場合	9%以上	3%以上
4年計画の場合	12%以上	4%以上
5年計画の場合	15%以上	5%以上

① 付加価値または一人当たりの付加価値額の伸び率

付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費

$$\text{一人当たりの付加価値額} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}}$$

② 経常利益の伸び率

経常利益＝営業利益－営業外費用（支払利息・割引料）

*通常の経常利益と異なり、営業外利益を含めないで計算する。

3. 経営革新計画承認のメリット

(1) 税の優遇税度

設備投資減税	<p>①特別償却：普通の減価償却とは別枠で、原則ついて取得した事業年度のみ「取得価格×30%」を特別償却</p> <p>②税額控除：法人税からさらに税額を控除する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取得の場合は、取得価格×7% ・リースの場合は、リース費用総額×60%×7%
同族会社の留保金課税の停止措置	留保金課税停止：計画に従って経営革新のための事業を実施している場合、留保金課税が停止

(2) 保証・融資の優遇制度

信用保証の特例	<p>普通保証枠の別枠設定：通常の付保限度額と同額の別枠を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・普通保証枠 2億円 ・無担保保証 8000万円 ・無担保無保証人保証 1250万円 <p>新事業開拓保証の限度額引き上げ 通常 2億円 → 3億円</p>
政府系金融機関による低利融資	貸付限度額 別枠 設備 7.2億円（うち運転資金 2.5億円） 第三者保証人等を不要とする特例・・・一取引当たり上限 2千万円
小規模企業設備資金貸付制度の特例	小規模企業者等の創業、経営革新の強化に必要な設備購入代金の半額を無利子で貸し付け 貸付限度額 6000万円 資金の 2/3

(3) 販路開拓の支援制度

販路開拓コーディネーター事業	首都圏・近畿圏をターゲットとした販路開拓を促進。東京・大阪にコーディネーターを配置し、革新承認企業が開発した新商品を商社・企業等に紹介・取次ぎを行い市場へのアプローチを支援する。
中小企業総合展	<p>経営革新に取り組んでいる中小企業の成果を一同に集め、ビジネスマッチングの場を提供する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・応募者の中から書面審査を経て出展者を決定する。 ・開催実績：東京ビッグサイト、インテックス大阪

(4) その他の優遇制度

特許関係料金減免制度	・ 審査請求料・・・半額納付 ・ 特許登録・・・第1～3年分 半額納付
------------	--

4. 経営革新の副次的効果

(経営革新計画の承認を受けて良かった点)

(1) 経営全般

- ① 社内の意識付けが可能となった。
- ② 役割分担や責任等が明確になった。
- ③ 中・長期計画の立案が可能となった。

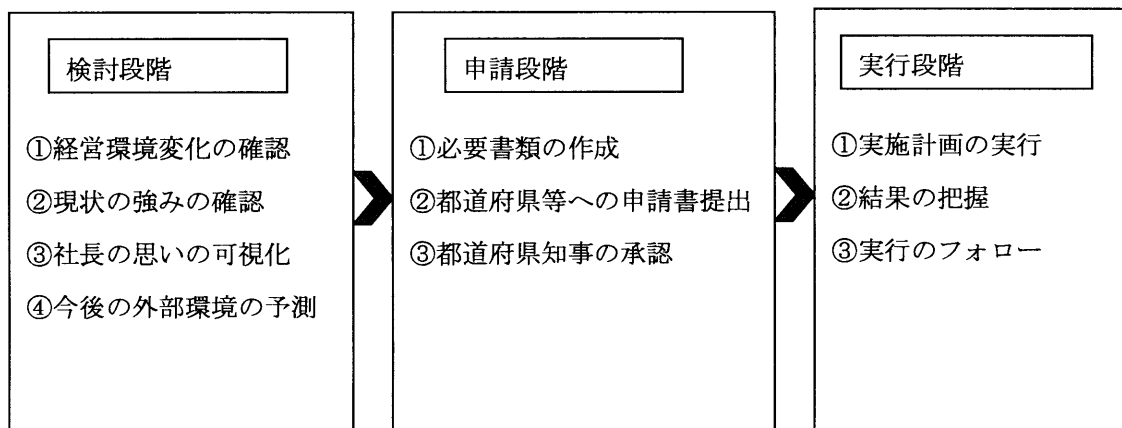
(2) 知名度・信用度・顧客満足度

- ① 知名度・信用力が向上する。
- ② 宣伝・営業が行いやすくなった。
- ③ 新規取引が増えた。(大手企業との取引が可能となった。)

(3) 技術力・開発力

- ① 計画を立てる方法がわかった。
- ② 客観的評価が可能となった。
- ③ 自社の新製品を開発することができた。

5. 経営革新計画の申請と実行



第6章 最近の経営革新事例

支援事業所概要 (A建設 資本金 500万円 設立 昭和52年)

◆経営革新に至った背景

「こだわりのあるオンリーワン住宅」をコンセプトに創業し、当初からプレカット加工機やCADなどの最新技術を導入し顧客ニーズ対応とコスト削減に成功し不動産業者や大手建設業者からの信頼も厚く、売上も順調に推移してきた。しかし公共投資の削減や景気の低迷により新規住宅の着工件数は大幅に減少するようになった。そこで一級建築士である設計担当である二男のB氏は、今後従来の方法では生き残れないと危機感を抱くようになった。今後の経営の方向性について会議所に相談があった。

◆経営革新に向けての支援

経営革新申請について内容と申請方法について説明。

具体的に申請に向け取組むこととなった。

まずは、事業所におけるこれまでの実績と取組みを示してもらい、どのようなノウハウや技術があり他社に負けない自社の強みや弱みを把握した。

- | | |
|---------|--|
| (自社の強み) | <ul style="list-style-type: none">・常に業界の最新技術を習得できる人材が存在している。・一級建築士のB氏は、建築雑誌やセミナーなどの講師で知名度がある。・受注のほとんどがブログからであり、ブログ内容が充実し反響がある。・ブログの作成方法についてセミナー講師として講演している。・土木・建築などの建築関係者との協力度合いが高い。 |
| (自社の弱み) | <ul style="list-style-type: none">・資金に余裕がない。・地域的制約のため、松山や東予地区からの注文に応じきれない。・若手の従業員が採用できない。 |
| (機会) | <ul style="list-style-type: none">・国の支援策に長期優良住宅についての税制優遇制度がつけられた。・リフォーム住宅への潜在的需要は多いものと思われ、新築住宅からリフォーム投資への増加が予想される。・長期耐久可能な住宅へのニーズが高まっている。・健康、自然破壊に対する意識の向上。 |
| (脅威) | <ul style="list-style-type: none">・公共投資の減少。・家計収入の減少による新築住宅の着工件数の減少。・住宅価格の値下げ傾向。 |

★今後の自社の経営戦略について

「地球環境に優しく住む人が健康で時代と共に資産価値があがる本物志向の家づくり」を経営理念として掲げている。

・企業のSWOT分析により

<事業アイデアとして>

- ① 国産材を利用した長期住宅の提供。
 - ② 合成樹脂を材料した資材を一切使用しない、県産材利用のリフォーム事業
 - ③ 県産材を利用した、机やいすなどの家具の製造販売への進出。
- などが挙げられた。

<経営革新のテーマの選定>

上記事業アイデアについて検討する。

①の長期住宅工法について、だれに教えてもらえば良いのか。

費用はいくらぐらい必要か。

長期住宅の提供価格はいくらになるのか、既存の住宅価格に対してはどうか。

②リフォーム事業を手がけている建築業者は多く、価格競争の可能性が高い。

③机、椅子などを制作できる人材はいるが将来の需要は増加するとは思えない。

大手家具メーカー（ニトリ）などの低価格店との競争に勝てるか。

最終的には、①の「国産材を利用した 200 年長期住宅の提供」をテーマとして新製品開発戦略に取り組むこととなった。

その理由として

- ・長期住宅の提供は、まだ四国地域で提供できる競合業者は少ない。
- ・長期住宅に対して国の税制の優遇制度があり少し高くても販売できる見込がある。
- ・ブログを通して、長期住宅の魅力と良さを情報発信できる。
- ・「時代と共に資産価値があがる本物志向の家づくり」の経営理念に一致している。

<経営革新のテーマを実現するための課題>

① 200年住宅建設の指導者の発見

雑誌やホームページなどで、ティンバーフレーム工法の一人者であるC氏であることを探し本人へ連絡を取り、指導を受けることとなった。

② その建設工法の教育

従業員や建築関係者の教育をC氏へ依頼しその工法の習得に努めることとなった。

③ 新規工法に要する費用

松岡氏に対する謝金、顧問料、パンフレットなどの広告宣伝費用については、県建設産業経営革新等助成事業費の申請によって、一部補填できるようにした。材料費などの運転資金は、経営革新の承認による低利融資を受けることにした。

④ 新規事業の販促活動

ブログによる、200年住宅の長所、利点などをアピールする。

パンフレットやチラシの作成し建築関係者や住宅購入希望者へ配布する。

ブログやチラシなどで長期住宅購入者の意見や感想などを掲載していく。

<今回の経営革新を利用した事業者の声>

事業内容を計画に記載していくことが、どれほど大変であるかを認識しました。頭の中で考えていたことを文書にすることは大変ではありましたが、文書化することで頭の中が整理でき、また今後新規事業を考えていく上で大変役立った。申請書の書き方や内容について親身にアドバイスをいただいた、商工会議所の応援コーディネーターや経営指導員のご支援に深く感謝している。今後も会議所からの情報提供やアドバイスを受け、当該地区の活性化と発展に寄与したいと思っております。今回、当社が採用するTH工法を、将来的には県産材を利用したものにし、さらに独自技術を身につけ当該地区だけでなく他都市への需要の拡大も見込んでおります。居住者にとって最もふさわしい住宅の提供に努力していきますのでよろしくお願いいたします。

おわりに

(財務・マーケティング支援の要)

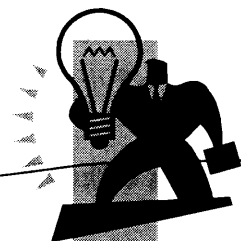
企業経営（支援）にとって最も重要なことは、企業を倒産させることなく継続して成長・発展させることである。「会社の寿命は30年」などと言われているように、企業が成長・発展していくことはもとより、企業を継続・維持していくことは容易ではない。

また、これまで企業経営には「KKD（経験・勘・度胸）」が必要とも言われてきた。しかし、事業規模が大きくなればなるほど、経験や勘や度胸だけに頼った経営では、リスクが大きくなる。

1. 経営の常識は疑ってみる（常識は非常識）

本文でも述べたように、経営常識と思っていたことが実は間違いであったり多くの人が正しいと思っていることが、実は正しくなかったりすることは枚挙にいとまがない。

- ・営業利益率1%の会社で経費を3万円余計に使うと売上300万円増やさなければならない。
- ・売上10億円、利益100万円の会社で経費100万円の削減効果は、売上10億年に匹敵する。
- ・利益を増やすには売上高を上げればよい。
- ・利益を増やすには粗利率をアップすればよい。
- ・利益を増やすには経費削減をすればよい。
- ・売上高でABC分析をするとAランクが良い商品でCランクはカット対象商品である。
- ・売上高の多い商品は少ない商品より良い商品である。
- ・粗利益率の高い商品は低い商品より良い商品である。
- ・1時間当たり粗利金額が低い商品より高い商品が良い商品である。
- ・利益が増えれば資金も増える。利益が減れば資金も減る。
- ・コストダウンをして製造原価を下げれば、利益は増える。



2. 儲ける経営には「K（科学）とD（データ）」が必要

本文では詳しく説明しなかったが「粗利金額」とか「粗利率」は、全部原価計算（FC）で計算したものではなくて直接原価計算（DC）で計算した数字であることが条件である。

あなたの会社が商業（小売業）であれば、損益計算書の「売上総利益（粗利金額）」と「粗利率」をそのまま使って大丈夫だが、もしあなたの会社が製造業・建設業である場合は、損益計算書の売上総利益（粗利金額）を使用すると正しい結果を得ることができないので注意が必要である。会計本には「①変動費とは、売上高に比例して増減する費用である」と書かれていることが多いが「②変動費とは、売上数量（個数）に比例して増減する費用である」というのが正しい定義である。①の定義では、売上高が10%アップした場合、変動費も10%増加することになるが、②の定義では、P（プライス）が10%アップして売上高が10%アップしても、売上数量（個数）が同じなら変動費は変わらず売上高の増加に比例して増加することはない。

(雇用管理支援の要)

1. 中小企業にとって人材は「宝」・・・積極的な雇用確保への救済支援を！！

今回中小企業を取り巻く雇用情勢の現況を見てきた。経済危機対策の効果で経済指標に景気改善を示すものが増えてきたが、雇用情勢は依然として厳しい現況にある。

中小企業は雇用維持・創出に大きな役割を果たしてきた。中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」(2008年11月)によると、中小企業の経営者の多くは「人材」が最も重要な経営資源であると回答している。一方、「人材」が重要な経営資源と言うものの経済情勢の悪化に伴い解雇等の人員削減を行っている中小企業もあることは事実である。日本の将来推計人口(2006年12月推計)によると、将来的に我が国の人口は減少し、生産年齢人口といわれる15～64歳人口の割合は大きく減少すると推計されている。人員削減をした場合、人件費削減効果で事業活動は維持される。しかし生産年齢人口の減少が推計されることから、長期的に見ると重要な経営資源である「人材」の確保が困難となることも考えられる。雇用維持は中小企業の事業活動の維持、発展にもつながるものである。

中小企業緊急雇用安定助成金は、現下の厳しい経済情勢の中でも従業員の雇用維持に努力する中小企業事業主を支援するため創設された。休業については、従業員の全一日の休業又は事業所全員一斉若しくは従業員毎の1日未満の休業が対象となっているため、中小企業にとっては受注量等の変動に応じた柔軟な対応がとれる。又、職業に関する技能、知識、技術の習得又は向上を目的に教育訓練を実施すれば訓練費が加算されるため、助成金の活用で従業員のレベルアップ等も図れる。景気回復後の迅速な事業活動を行うためにも事業所の実態に合った活用が望まれる。是非とも中小企業へ伝えたい施策であり専門家各氏の活躍が期待される所である。

(経営革新の要)

1. 今まさに歴史の転換期でありイノベーションこそが、もっとも企業に求められている

企業家は、常に現在の商品やサービスよりもいいものがあると認識しながら事業展開しなければならぬ。いいと思うものは率先して実行することである。誰もが良いと思っているが、実行しない。先に実行したものが、先行者利益を得ることができる。後続者は、投資にとまなう利益を獲得することが困難となる。経営とは言葉でなく実行である。実行することで、失敗しない方法を理解し成功に近づくのである。経営者諸氏は、自社の歴史を振り返り、どのように事業を展開してきたか、イノベーションはいつ、誰がなぜどのように実施してきたかを確認する必要がある。現在の経営者が、過去の商品やサービスだけで事業を継続しているのであれば過去の遺産で継続できているだけである。

残された最良の選択はイノベーション。企業が存続できる唯一の方法である。

3名の調査員に専門分野から理論と実践から導かれる提言(要)を最後にまとめさせていただいた。中小企業診断士として経営者として当然に常識であったことを数値から疑い、そして企業革新へ導いてゆくアプローチは非常に重要な事である。企業支援の性悪説的アプローチである。さらに企業は経営者一人で運営はできない。そこには多くの人材という宝が存在してうまくいく。特に中小企業はまさにその代表的組織形態である。そこで雇用という観点から救済・育成を含めた支援策が国にはあることを知ることが非常に大事となってくる。

知恵を使い資金と人をうまくコントロールしつつ将来への足がかりをつくることこそが企業支援の循環的アプローチであろう。先が読みづらい今日、筆者自身、現場実践にうまくゆかなければ今一度机に向かってかつての受験生の如く経営理論の在り方を再勉強する必要があると本調査事業を通じて感じている。

最後になりましたが、今回の調査研究事業において検討・編纂に多忙の中、夜遅くまで時間を割き協力いただいた各調査事業委員にこの場をお借りして御礼申し上げます。

平成21年12月

(社)中小企業診断協会 愛媛県支部
調査研究委員長 矢野 幸治

平成21年度 調査・研究事業
「中小企業への経営支援手法の構築と最新事例研究」に関する報告書

発行日 平成21年12月
発行者 (社) 中小企業診断協会 愛媛県支部
連絡先 〒790-0003
松山市三番町4丁目8-5 (越智会計ビル)
TEL 089-946-2000 FAX 089-946-2000
E-mail shinai@shindan-ehime.com
