

大分県中小企業サポート推進会議

## ビジネスモデル俯瞰図と業種別論点

---

暫定計画とは本業の見直し⇒業種別のどこを診るか

中小企業再生支援全国本部 事業デューデリジェンス担当

2013/08/08

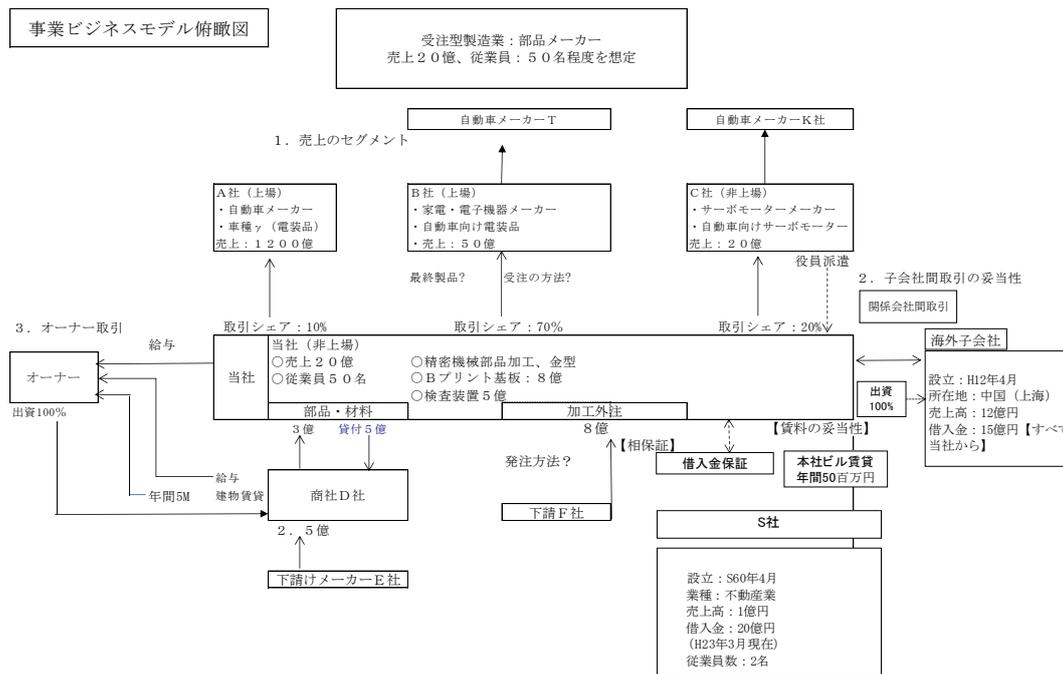
業種別の事業構造と事業改善のポイント解説

1. ビジネスモデル俯瞰図の作成と論点の抽出

(1) 製造業の事業ビジネスモデルの俯瞰図

再生支援協議会で再生計画の策定を支援した案件では、約7割が「受注型部品製造業」です。この業種では、売上対象となる顧客が限られている一方で、コスト総額における原価部分が大きくなっており、収益改善の余地が原価の部分に多く含まれているのが特徴となっています。

製造業のビジネスモデル俯瞰図



【製造業の論点】

1. 売上

- (1) 主たる顧客（売上構成、売上推移、）
- (2) 顧客の製品の動向（顧客の生産計画）
- (3) 受注の形態（個別受注、繰返し受注、一部見込み生産）

2. 原価

- (1) 原価項目の推移（材料費、加工費、労務費）
- (2) 主たる加工外注先、部材購入先（直近3期の取引推移）
- (3) 原価計算の方法

3. 販管費（人件費、物流費等、構成の大きいもの）

4. オーナー取引（不動産、貸付金等 その他）

5. 資本・人的関係

6. その他簿外取引

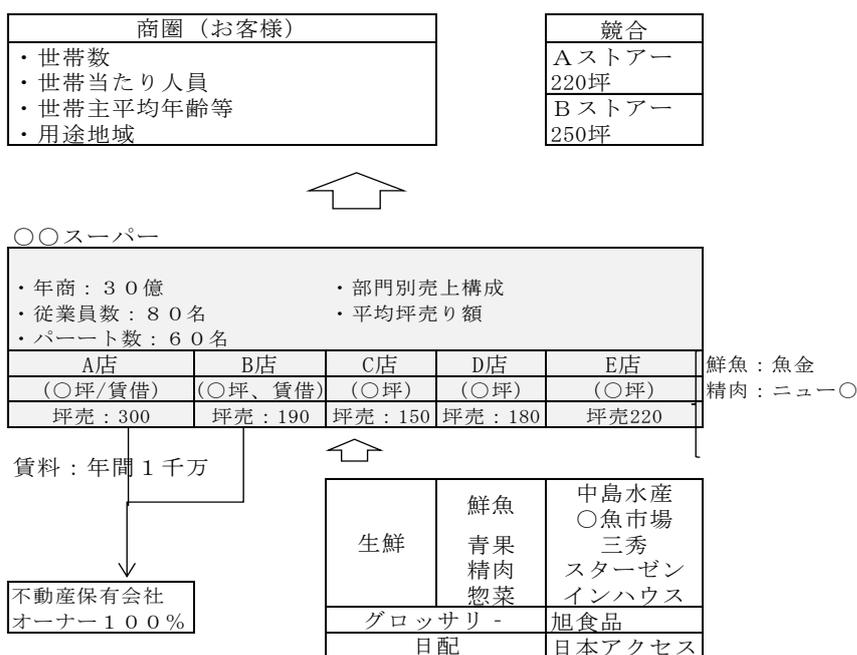
保証、デリバティブ、リース取引等の有無

(2) 「小売業・飲食等」

商圏の特性に合わせた商売になっているかがポイントです。この業種では、①商圏でのシェア②年坪売り額③生鮮3品+惣菜の売上構成比などが判断の基準になります。また、検討すべき項目としては、赤字店のスクラップなどが挙げられます。

図表2-6 食品スーパーのビジネスモデル俯瞰図

食品スーパービジネスモデル俯瞰図



【食品スーパーの論点】

1. 商圏、基本条件

- (1) 商圏の範囲 (1 km圏内、道路付け、河川などの地理的条件含め)
- (2) 世帯構成 (年齢分布、世帯人員) 用途地域
- (3) 商圏シェア (各店)、店舗別損益 (本社費配賦前)

2. 売上

- (1) 客数 (昨対の客数・客単)
- (2) 部門別売上 (生鮮+惣菜構成比)
- (3) 各店: 売上推移 (直近 5 期売上) 年坪売り 部門別売上構成比 (直近 3 期)

3. 仕入先

- (1) 生鮮仕入先 (鮮魚、精肉、青果)

4. オーナー取引の有無

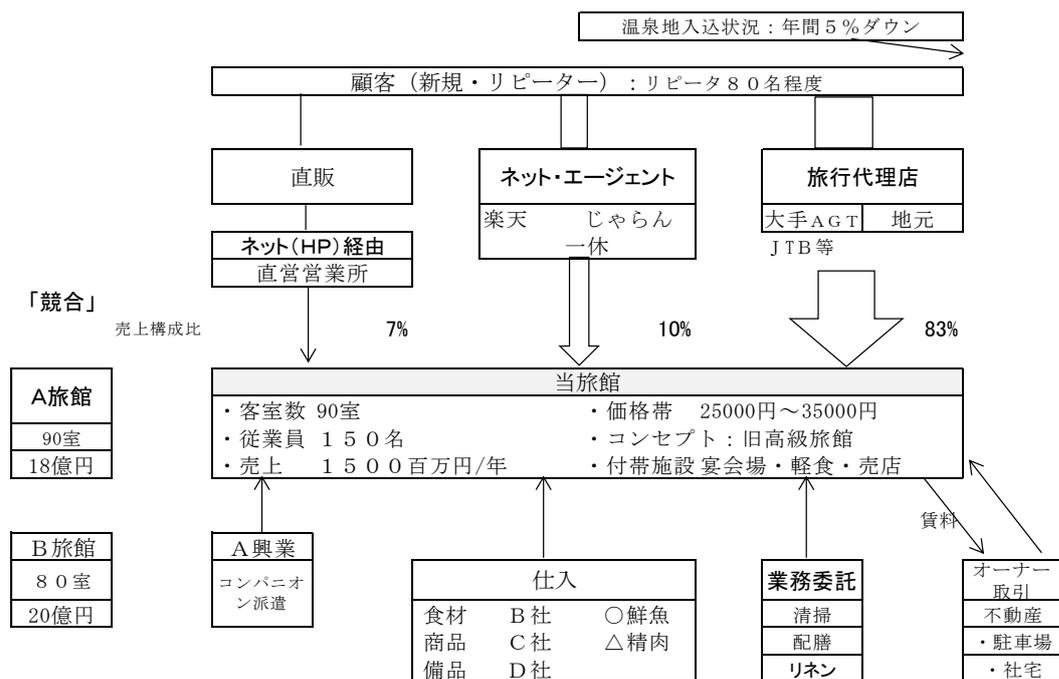
5. 労務費 (パート比率)

- (3) 予実管理 52週のMD (仕入・販売の計画) 月次計画、予算比差対策の有無

(3) 「温泉旅館・ホテル」

装置産業であり、再生のポイントは、固定費削減、売上増です。また、設備・修繕投資が必須となる業種でもあります。なお、借入金/年商の倍率がどの程度になるかが、案件の困難度合をはかる一つの基準です。

図表 2-7 旅館業のビジネスモデル俯瞰図



【温泉旅館業の論点】

1. 基本情報（国際観光旅館連盟 営業状況等報告、JTB年鑑など）
  - (1) 温泉地の入込状況（旅館の売上と強い相関あり）
  - (2) 交通アクセス
  - (3) 競合旅館（価格帯、部屋数、特性・設備、低価格旅館の有無）
2. 売上
  - (1) 販売チャネル別売上構成比
  - (2) 部門別→宿泊部門の内訳（部屋タイプ別、価格帯別）\*必要に応じて
  - (3) 業務指標（宿泊者数、日帰り客数、客単価、Rev.Par など）
3. コスト
  - (1) 原価（宿泊、料飲）\*宿泊原価はエージェント手数料、送客契約内容
  - (2) 販管費（人件費 - 部屋当たり従業員数、外注化の割合）
4. エンジニアリング・レポート(以下「ER」という)と修繕設備投資計画
 

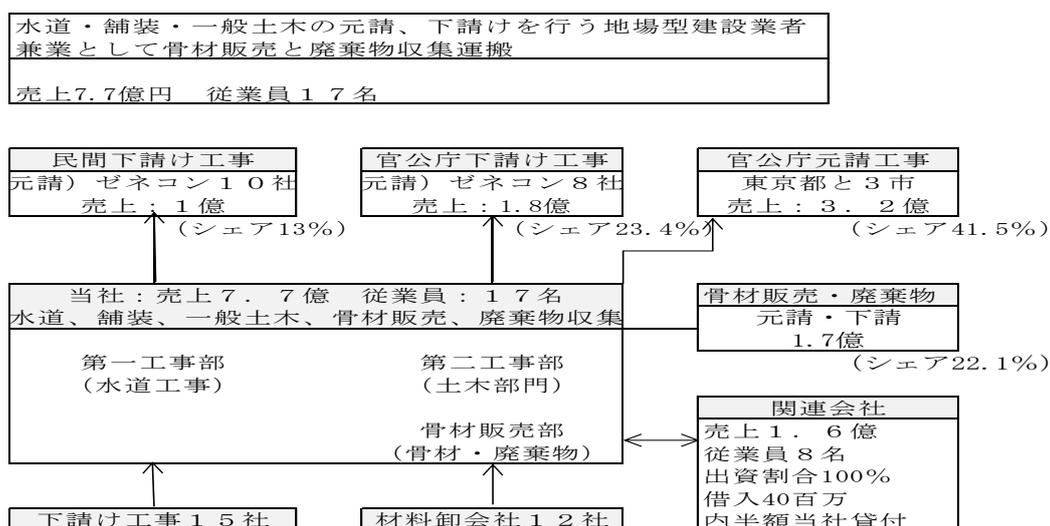
窮境に至っている旅館は償却不足のケースが大半。集客施設として修繕・リニューアルは必要

(4) 「建設業」

建設業もデューデリ事項はほぼ定型化されています。

図表 2-8 建設業のビジネスモデル俯瞰図

ゼネコン事業ビジネスモデルの俯瞰図



【建設業の論点】

1. 基本情報

- (1) 許可業種 (28業種)
- (2) 業態 (ゼネコン?サブコン?専門?)
- (3) 元請/下請け比率
- (4) 兼業比率
- (5) 株主構成
- (6) 主要得意先
- (7) 経審

2. 売上

- (1) セグメント:官民別、支店別、工事分野別、営業担当者別 (最低3期の推移)
- (2) その他受注見込み案件?確度?
- (3) 売上計上基準

3. 完成工事原価 (中小建設業では材料費と外注費のみの管理が多く、労務費、現場経費は販管費の区分に含まれている)

実行予算表を作成しているか?必要な粗利率を把握しているか?(個別原価計算?)

完成工事原価	材料費	20%	}	日常管理している部分
	外注費	50%		
	労務費	8%	}	必要な粗利部分
現場経費	7%			
粗利益	販管費	13%		
	営業利益	2%		

4. 貸借対照表項目（未成工事支出金の中身？）

5. 業務プロセス？

(1) 施工管理？（工程管理、安全管理、品質管理、品質管理、原価管理）

(2) 受注管理？（公共工事、民間管理、受注権限、得意先データ、受注目標）

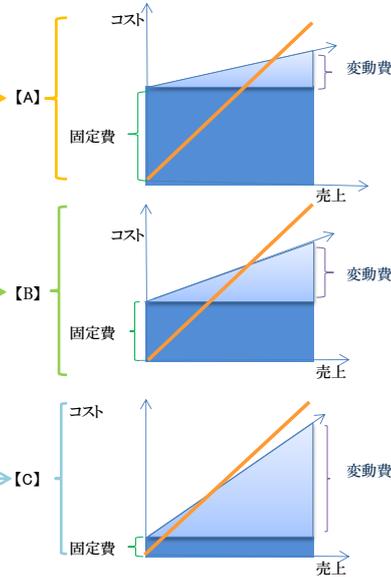
【業種特性による着眼点の違い】

【固定費・変動費】

変動費利率が高い業種：卸売、小売業→薄利多売  
 固定費率が高い業種：旅館業、運輸業→売上

	変動費	限界利益	
		固定費	利益
全産業平均	63.2%	34.4%	2.4%
建設業	63.8%	35.0%	1.2%
製造業	58.4%	38.0%	3.6%
情報通信業	37.5%	59.5%	3.0%
運輸業	29.2%	68.4%	2.4%
卸売業	83.6%	14.7%	1.7%
小売業	68.7%	30.3%	1.0%
不動産業	43.6%	49.0%	7.4%
飲食・宿泊業	30.6%	68.4%	1.0%
サービス業	45.9%	51.3%	2.8%

損益分岐点売上高比率	営業利益率	
飲食・宿泊	98.6%	1.3%
運輸業	96.6%	1.9%
小売業	96.6%	0.4%
製造業	91.4%	3.3%
卸売業	90.0%	1.4%
不動産業	86.8%	8.7%



【コスト構造】

出典：中企庁 経営原価指標

	建設業	製造業	情報通信	運輸業	卸売業	小売業	飲食・宿泊	サービス
売上原価	83.4%	81.3%	59.4%	72.8%	85.6%	70.2%	34.9%	67.7%
仕入原価	6.2%	15.3%	13.4%	5.1%	80.7%	65.3%	22.6%	36.7%
材料費	16.4%	32.0%	2.9%	3.5%	1.9%	1.2%	5.9%	1.9%
労務費	7.7%	12.8%	10.9%	20.2%	0.6%	0.7%	2.2%	8.2%
外注費	41.7%	11.0%	20.9%	19.9%	0.8%	1.0%	0.9%	7.8%
減価償却費	0.4%	2.1%	0.9%	3.0%	0.2%	0.2%	0.4%	2.7%
その他経費	11.0%	8.2%	10.4%	21.1%	1.4%	1.8%	2.9%	10.4%
販管費	16.6%	18.7%	40.6%	27.2%	14.4%	29.8%	65.1%	32.3%
人件費	8.5%	8.8%	22.9%	13.5%	7.0%	14.6%	30.6%	16.2%
棚卸資産回転日数	35.6	36.7	13.3	1.2	20.2	26.7	6	4.3