

中小企業ファイナンス講座

## 中小企業と金融機関はいかに共創していくべきか

戸谷 圭子

明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

日本学術会議 連携会員

サービス学会 理事

## 本日のアジェンダ

1. 共創の時代
  - 1-1. 価値は顧客と創る(サービス・トライアングル)
  - 1-2. 3つの共創価値
  
2. タテマエと現実の交わる時代(サービス・エコシステム)
  - 2-1. 政策重点: サービス生産性向上、SDG's、IT投資
  - 2-2. FinTechの活用(Square, Makuake, Readyfor)
  
3. 変わる製造業
  - 3-1. 製造業のサービス化
  - 3-2. サービス化事例

| 略歴  | 会社概要   |
|---|--|
| <p><b>実務歴</b><br/>マネージング・ディレクター： 戸谷 圭子（トヤ ケイコ）</p> <p>あさひ銀行出身。主として ALM・リスク管理を手掛け、96年データ・ウェアハウス・ベンダーに転職。信託銀行におけるスプレッド・バンキング導入をサポートした後、ビジネス・コンサルティング・グループでデータ・マイニングの統括責任者として、都市銀行・地方銀行にてコンサルティングを実施。99年7月マーケティング・エクセレンス設立。</p> <p><b>学術歴</b><br/>京都大学経済学部卒<br/>筑波大学大学院経営・政策科学研究科 博士（経営学）<br/>立教大学大学院助教授（2002年4月～2004年3月）<br/>筑波大学大学院 非常勤講師（2003年～2010年）<br/>多摩美術大学 非常勤講師（2005年4月～2006年3月）<br/>東洋大学 経営学部 専任講師（2006年4月～2007年3月）<br/>同志社大学大学院ビジネス研究科准教授（2007年4月～2013年4月）<br/>明治大学グローバル・ビジネス研究科教授（2013年4月から）</p> <p><b>サービス研究関連の役職など</b><br/>学術会議 連携会員<br/>経済産業省 科学的・工学的アプローチ委員会委員（2008年、2009年）<br/>経済産業省 中小サービス業生産性向上委員会委員（2008年）<br/>科学技術開発機構 問題解決型サービス科学研究開発プログラムアドバイザーオフィサー</p> | <p><b>社名：</b> 株式会社マーケティング・エクセレンス</p> <p><b>設立：</b> 1999年7月</p> <p><b>代表者：</b> 代表取締役社長 戸谷 圭子<br/>（2006年よりマネージング・ディレクター）<br/>代表取締役 栗田 康弘</p> <p><b>所在地：</b> 〒171-0022<br/>東京都豊島区南池袋 2-35-1<br/>Phone: (03)5979-4661<br/>Fax: (03)5979-4663<br/>URL: <a href="http://www.marketingex.com/">http://www.marketingex.com/</a><br/>E-mail: <a href="mailto:markex@marketingex.com">markex@marketingex.com</a></p> |
|   |   |
|   | 3  |

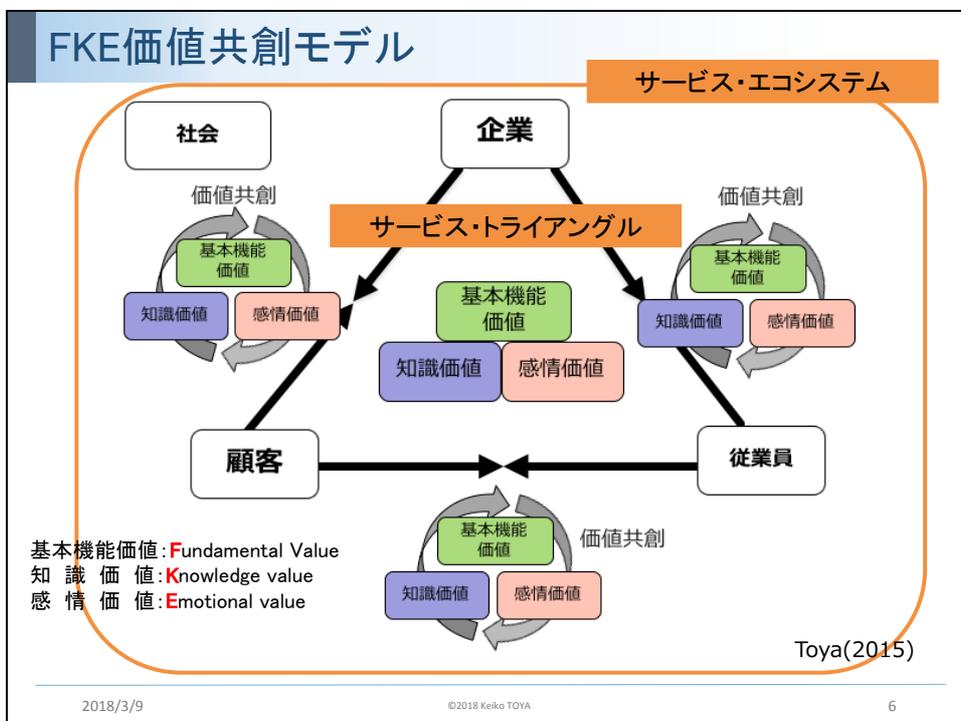
| 書籍紹介  | Marketing Excellence  |
|---|---|
|  | <p><b>窓口・渉外係のための金融マーケティング入門</b><br/>～ お願いセールスの時代は終わった～<br/>（株）マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子/栗田康弘 著<br/>発行：近代セールス ISBN 4-7650-1004-7 1,890円（税込）</p>                    |
|  | <p><b>リテール金融マーケティング</b><br/>～ 顧客を知って儲かる仕組みを作る～<br/>（株）マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子 著<br/>発行：東洋経済新報社 ISBN 4-492-65382-1 2,940円（税込）</p>                                |
|  | <p><b>カスタマーセントリックの銀行経営 改訂版</b><br/>～ 答えは顧客のなかにある～<br/>（株）マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子/栗田康弘 著<br/>発行：社団法人金融財政事情研究会 ISBN 4-322-10980-1 2,940円（税込）</p>                  |
|  | <p><b>隠されてきた銀行の真実</b><br/>（株）マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子 著<br/>発行：ファーストプレス社 ISBN 978-4903241722 1,890円（税込）</p>  |
|  | <p><b>サービス・マーケティング入門 (翻訳)</b><br/>～ &lt;劇場アプローチ&gt;によって情報化時代のサービスを探る～<br/>フィスク/グローブ/ジョン 著 小川孔輔・戸谷圭子 監訳<br/>発行：財団法人法政大学出版局 ISBN 4-588-65508-6 3,150円（税込）</p> |
|   | 4   |

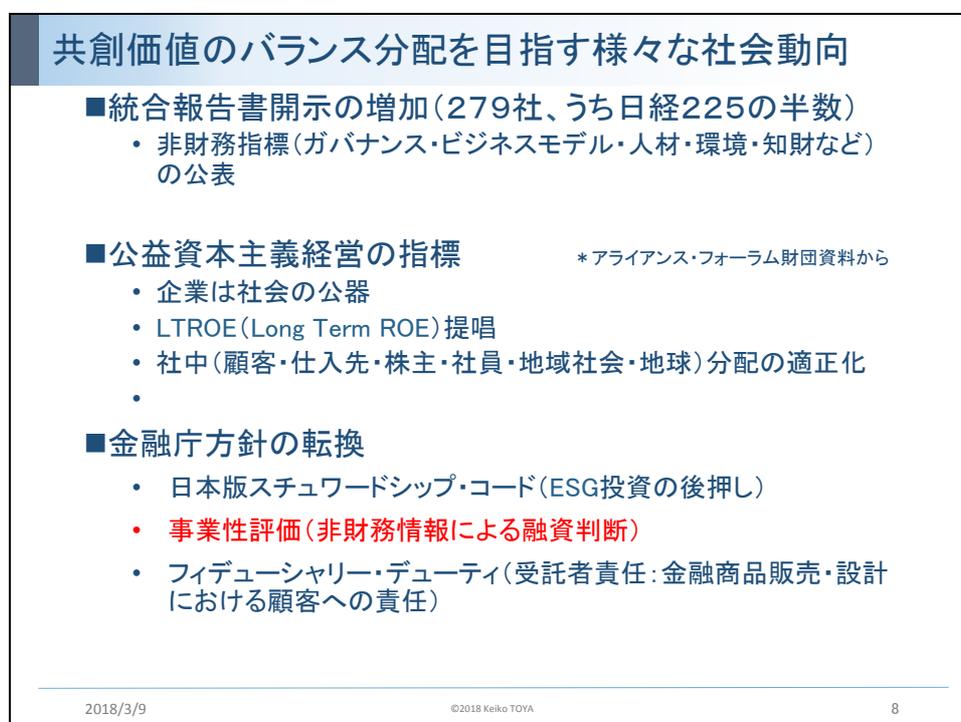
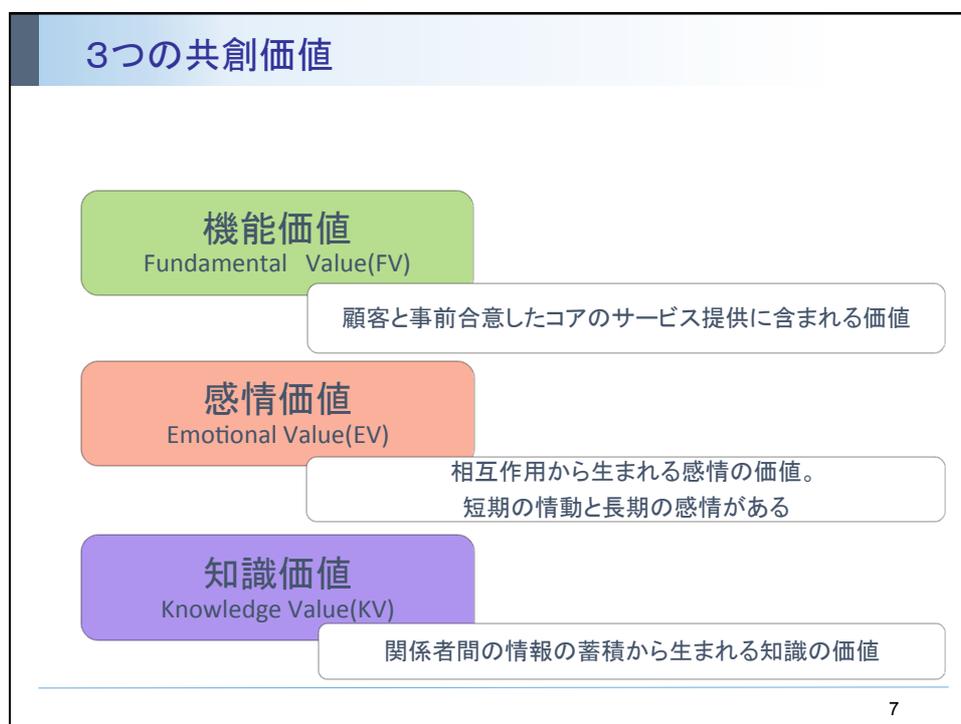
### なぜいま共創なのか？

“顧客が欲しいのはドリルではない、ドリルで開けた穴だ” (Levitt)



5





## 国連SDGs(持続可能な開発目標)

2015年国連開発サミットで採択された  
「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ」

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**  
17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



2018/3/9

©2018 Keiko TOYA

9

## 中小サービス事業者への政策(経産省)

1. 中小企業経営強化法の施行・運用  
生産性向上に向けた事業分野別指針策定  
(卸・小売、飲食、宿泊、道路貨物運送、医療、介護、保育)
2. おもてなし規格認証  
2017年8月スタート、40,300事業所認定  
(2020年までに30万社目標)
3. 中小サービス事業者へのIT導入支援  
生産性革命:  
生産性向上に必要なIT・クラウド導入を強力支援(29年度500億円13万社)。  
  
ITツール、IT事業者の実績等の「見える化」や、身近な支援機関(商工会議所・士業団体・地方経済産業局・金融機関等)による経営改善支援等、地域での支援体制(プラットフォーム)を構築。  
  
これらの取組により、3年間で全中小企業・小規模事業者の約3割に当たる約100万社のITツール導入促進を目指す。

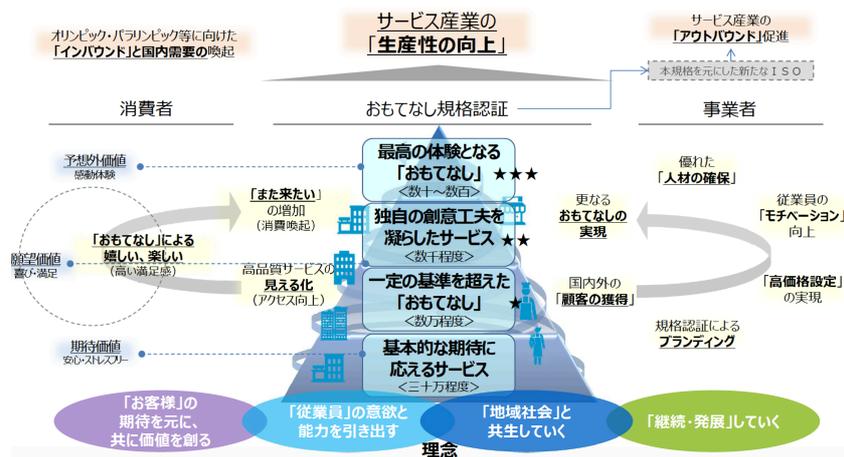
2018/3/9

©2018 Keiko TOYA

10

## おもてなし規格認証 (サービス学会2018全国大会 経産省講演より)

- お客様に対するサービスを、4つの理念に基づく認証で見える化し、消費者と事業者間の好循環を促す。
- これによりサービス産業の生産性向上と、インバウンド・アウトバウンドを促進する。



2018/3/9

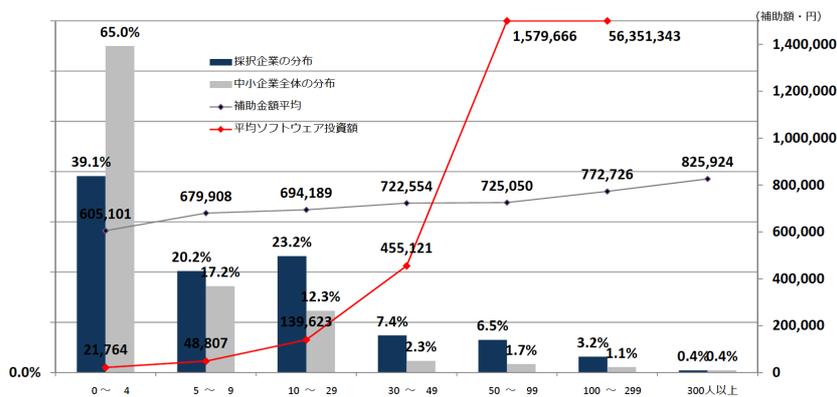
©2018 Keiko TOYA

11

## 中小サービス事業者のIT導入状況 (サービス学会経産省講演より)

### 中小サービス事業者のIT導入状況と支援 (サービスIT導入補助金(28補正)における採択企業の分布)

- 採択企業の規模別分布は、個人事業者を除いた実際の企業分布と概ね同じ。
- 補助金額は、50人未満の規模帯において、通常のソフトウェア投資を大きく上回る。



2018/3/9

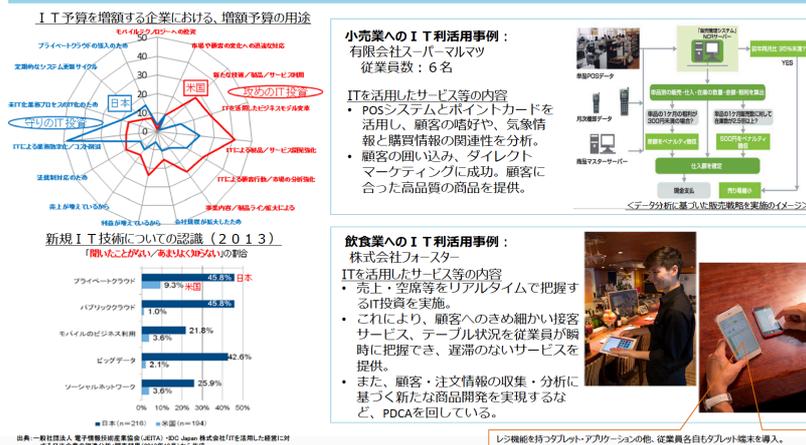
©2018 Keiko TOYA

12

## IT利活用の方向性 (サービス学会 2018全国大会 経産省講演より)

### ITツールの利活用

- 中小のサービス業においては、ビッグデータの対応、人手不足への対応、巨大サプライヤーへの対応といった観点から、ITツールの利活用を進めていく。

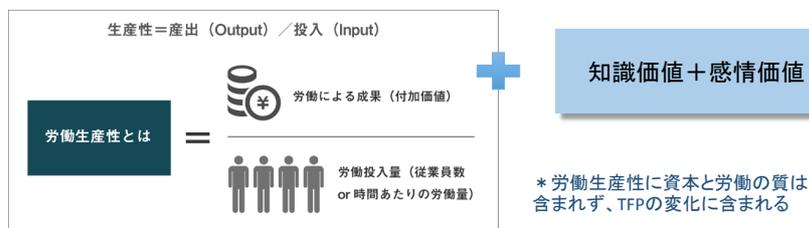


## 銀行の金融仲介機能評価 (金融庁)

- 取引先企業の経営改善・成長力強化**
  - ・メインバンクとして取引を行っている企業の経営指標改善先数
- 取引先企業の生産性向上**
  - ・貸付条件変更取引先中小企業の経営改善計画の進捗状況
  - ・金融機関が関与した創業・第2創業の件数
  - ・ライフステージ別の与信先数、融資額
- 担保・保証依存の融資姿勢からの転換**
  - ・事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資額・割合

## サービス生産性議論で注意すべきこと

労働生産性を高めることの意味は？



労働生産性の上昇 = (労働者一人の利用できる実物資本の量の上昇率) + (全要素生産性の上昇率)

各省庁によって付加価値の定義は様々であるが、共通して短期経済価値のみ

《財務省の定義》

付加価値額 = 営業純益 (営業利益 - 支払利息等) + 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課

《日本銀行の定義》

付加価値額 = 経常利益 + 人件費 + 賃借料 + 減価償却費 + 金融費用 + 租税公課 + 減価償却費

《中小企業庁の定義》 (中小企業新事業活動促進法の経営革新支援での定義。)

付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 減価償却費

2018/3/9

©2018 Keiko TOYA

15

## 選択ベンチマーク

(1) 地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション

1. 全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較
2. メイン取引(融資残高1位)先数の推移、及び、全取引先数に占める割合
3. 法人担当者1人当たりの取引先数
4. 取引先への平均接触頻度、面談時間

(2) 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資

5. 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数
6. 事業性評価に基づく融資を行っている与信先の融資金利と全融資金利との差
7. 地元の中小企業と信先のうち、無担保と信先数、及び、無担保融資額の割合
8. 地元の中小企業と信先のうち、根抵当権を設定していないと信先の割合
9. 地元の中小企業と信先のうち、無保証のメイン取引先の割合
10. 中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合
11. 経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合

2018/3/9

©2018 Keiko TOYA

16

## 選択ベンチマーク

### (3) 本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供

12. 本業(企業価値の向上)支援先数、及び、全取引先数に占める割合
13. 本業支援先のうち、経営改善が見られた先数
14. ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合
15. メイン取引先のうち、経営改善提案を行っている先の割合
16. 創業支援先数(支援内容別)
17. 地元への企業誘致支援件数
18. 販路開拓支援を行った先数(地元・地元外・海外別)
19. M&A支援先数
20. ファンド(創業・事業再生・地域活性化等)の活用件数
21. 事業承継支援先数
22. 転廃業支援先数
23. 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち、未達成先の割合
24. 事業再生支援先におけるDPS・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額(債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ)
25. 破綻懸念先の平均滞留年数
26. 事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額
27. リスク管理債権額(地域別)

### (4) 経営人材支援

28. 中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数(人数ベース)
29. 28の支援先に占める経営改善先の割合

### (5) 迅速なサービスの提供等顧客ニーズに基づいたサービスの提供

30. 金融機関の本業支援等の評価に関する顧客へのアンケートに対する有効回答数
31. 融資申込みから実行までの平均日数(債務者区分別、資金使途別)
32. 全与信先に占める金融商品の販売を行っている先の割合、及び、行っていない先の割合(先数単体ベース)
33. 運転資金に占める短期融資の割合

2018/3/9

©2018 Keiko TOYA

17

## 定点調査の目的

■ 定点調査を行い、調査データ蓄積による時系列分析を行うことで、サービス化の国内動向、業界毎のサービス化(の障壁や共創価値、収益性など)の特徴を見出し、サービス化のためのロードマップ構築を目的とする

### ■ 製造業がサービス化するにあたっての障害

#### ■ 障害の特定

- マインドセットの欠如、スキルセットの欠如
- リーダーシップ
- 内部・外部要因
- 基本機能価値の欠如、知識価値の欠如、感情価値の欠如
- 収益性との関係

#### ■ 障害のサービス化・価値共創への影響の大きさ

- 企業規模やビジネスモデル、業種による違い
- サービス化の類型ごとの違い

18

## 回収数と回収率

| 産業分類      | 回収数   |     |       | 回収率   |       |       |
|-----------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
|           | 中小企業  | 大企業 | 合計    | 中小企業  | 大企業   | 合計    |
| 飲料・食品     | 147   | 8   | 155   | 4.81% | 4.00% | 4.76% |
| 化学        | 151   | 13  | 164   | 4.80% | 3.24% | 4.63% |
| 印刷・木材・パルプ | 105   | 8   | 113   | 4.90% | 5.23% | 4.92% |
| 金属        | 184   | 7   | 191   | 5.14% | 3.33% | 5.04% |
| 機械        | 173   | 12  | 185   | 6.31% | 4.44% | 6.15% |
| 電機        | 114   | 22  | 136   | 6.76% | 4.85% | 6.35% |
| 輸送用機器     | 59    | 15  | 74    | 5.60% | 5.26% | 5.53% |
| 情報通信      | 165   | 13  | 178   | 6.37% | 3.92% | 6.09% |
| 合計        | 1,098 | 98  | 1,196 | 5.49% | 4.25% | 5.36% |

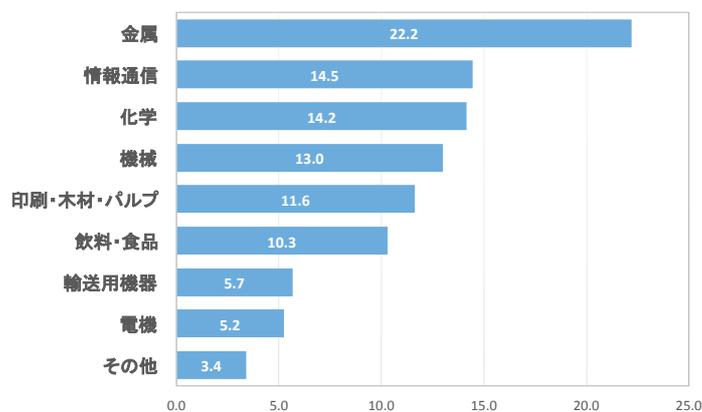
19

## 回答者の属性

- 現在、展開している事業のうち、最も売上高が大きい業種は金属(金属、非鉄金属、窯業、など)が最多(22.2%)、情報通信(ソフトウェアなど)(14.5%)、化学(繊維、化学、石油製品、プラスチック製品など)(14.2%)、機械(業務用機械器具製造、生産用機械器具製造など)(13.0%)と続く

売上高最大業種(SA)

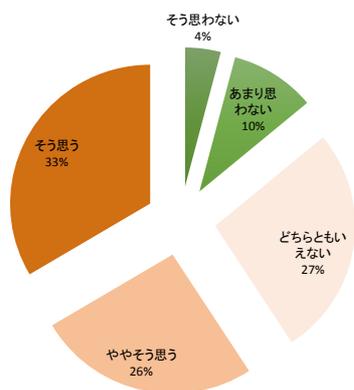
全体



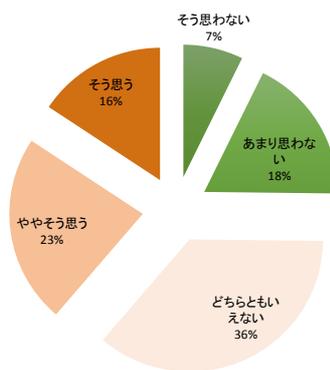
20

## 製造業のサービス化意識

全社的にサービス化が必要だと考えている



自社で働いている人達はサービス化が必要だと考えている



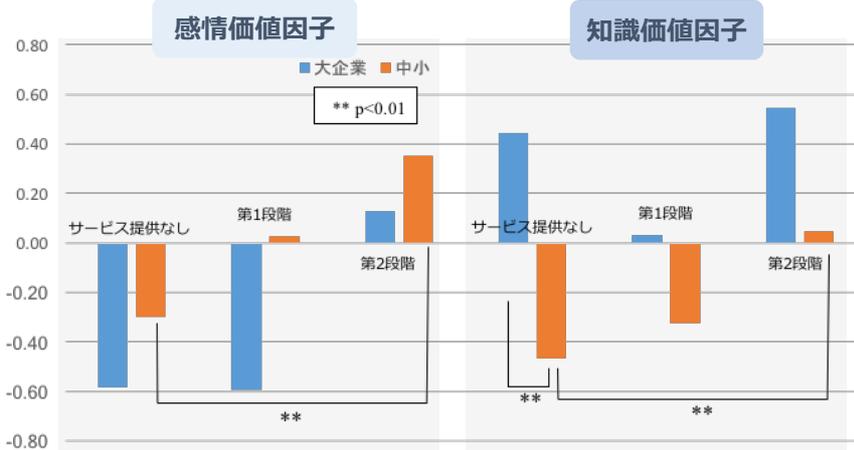
2018/3/9

©2018 Keiko TOYA

21

## 製造業のサービス化段階と価値共創

■ 2016FY 予備調査の結果



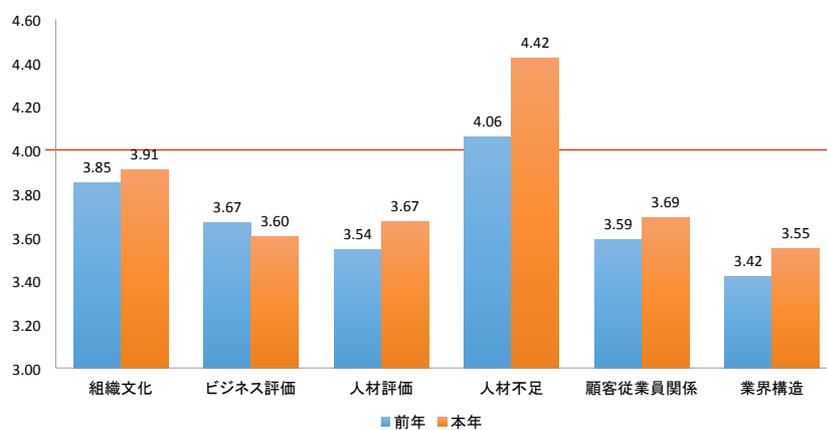
第0段階: サービス提供なし  
 第1段階: 修理、保守、マニュアル作成など製品に関わるサービス  
 第2段階: ソフト開発、顧客業務管理、代行など顧客業務に踏み込んだサービス

2018/3/9

©2018 Keiko TOYA

22

## サービス化への障害(全体、前年・本年比較)



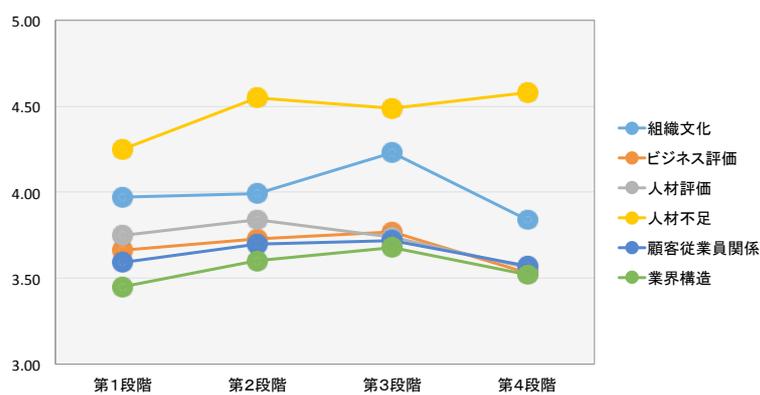
- サービスビジネス展開の障害は、全体の傾向は変わらず、「人材不足」・「組織文化」が大きい。
- 「人材不足」・「業界構造」・「人材評価」は前回より悪化。

2018/3/11

©2018 Keiko TOYA

23

## サービス化への障害(段階別)



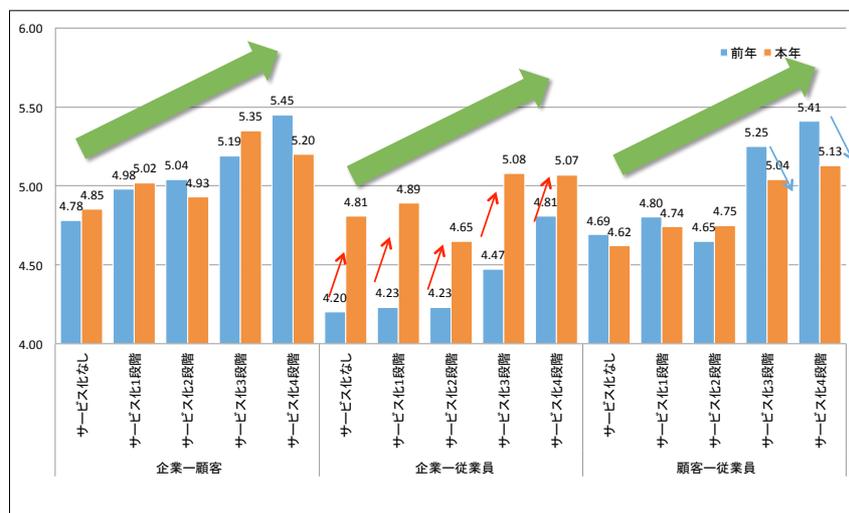
- 第3段階で「組織文化」がもっとも障害となるが、第4段階では下がる。
- 「人材不足」が共通の最大障害で、第4段階で最も悪化する。
- それ以外の障害は段階間に有意差はないものの、段階が上がるほど低下する傾向にある。

2018/3/11

©2018 Keiko TOYA

24

## トライアングル間の共創意識



2018/3/11

©2018 Keiko TOYA

25

# ご清聴ありがとうございました

ご質問等

[ktoya@meiji.ac.jp](mailto:ktoya@meiji.ac.jp)