
経営助言

財務管理サービス人材による経営助言へのニーズ

1 財務管理サービス人材の企業へのかかわり方

- 財務管理サービス人材をめぐる環境変化 3P
- 会計専門家と企業とのかかわり方 4P
- 各専門家の現状 6P

財務上の問題分析

1 企業財務に関する基本的な考え方

- ストックとフローの対応関係 7P
- 財務分析の体系 8P

2 損益構造に関する分析

- 損益分岐点分析の意義と算出の考え方 9P
- 固定費・変動費の分類に関する留意点 11P
- 損益分岐点売上高引き下げに関する留意点 11P

3 投資の採算性に関する分析

- 設備投資計画の実態 13P
- 現代の設備投資に必要な視点 15P

経営助言の実践に関する論点

1 マーケティングの考え方

- マーケティング思考の必要性 17P
- マーケティングの全体像 18P
- ターゲット市場・顧客の決定 20P
- 4P(マーケティング・ミックス)の決定 23P

2 ITの活用

- 中堅/中小企業におけるITパッケージの活用 29P
- 中堅/中小企業におけるERP導入の概要 31P
- ERP導入に関わる人材 ITコーディネーター 34P
- ERP導入に財務管理サービス人材が提供できるサービス 35P

3 管理会計の強化・充実

- 経理業務の省力化と高度化 37P
- 管理会計の目的・特徴 38P
- 詳細な単位別の収益・費用構造管理の事例 39P

資金調達についての助言

- 1 中堅 / 中小企業における金融機関借入
 - 借入についての環境変化 4 1 P
 - 信用格付 / 債務者区分の改善と信頼性向上 4 3 P
 - ビジネスローン 4 5 P
- 2 金融機関と財務サービス提供会社・団体の連携事例
 - 金融機関と会計専門家 / システム会社等が連携して行う新しいビジネスローン 4 7 P
 - 提携ローン商品と財務管理サービス人材 5 4 P
- 3 各種の資金調達方法
 - 資金調達の各種手法 5 5 P

財務管理サービスに関連した新しい動向

- 1 中小企業の会計基準
 - 中小企業の会計基準の目的・背景 5 7 P
 - 中小企業庁「中小企業の会計」 5 8 P
- 2 バランス・スコアカード
 - バランス・スコアカード(B S C)とは 5 9 P
 - バランス・スコアカードの作成手順 6 1 P
 - 事例：水産加工業 A 社の B S C 6 2 P
 - B S C 活用による経営助言 6 4 P
- 3 連結納税
 - 連結納税の目的・背景とその仕組み 6 5 P
 - 連結納税の手続・計算の手順 6 6 P
- 4 電子申告
 - 電子申告導入の目的・背景とそのメリット 6 9 P
 - 電子申告のための事前準備 7 0 P
 - 電子申告・納税の手続き 7 0 P

1 財務管理サービス人材の企業へのかかわり方

ここでは、財務管理サービス人材をめぐる動向を踏まえながら、今後の企業とのかかわり方について検討します。

■ 財務管理サービス人材をめぐる環境変化

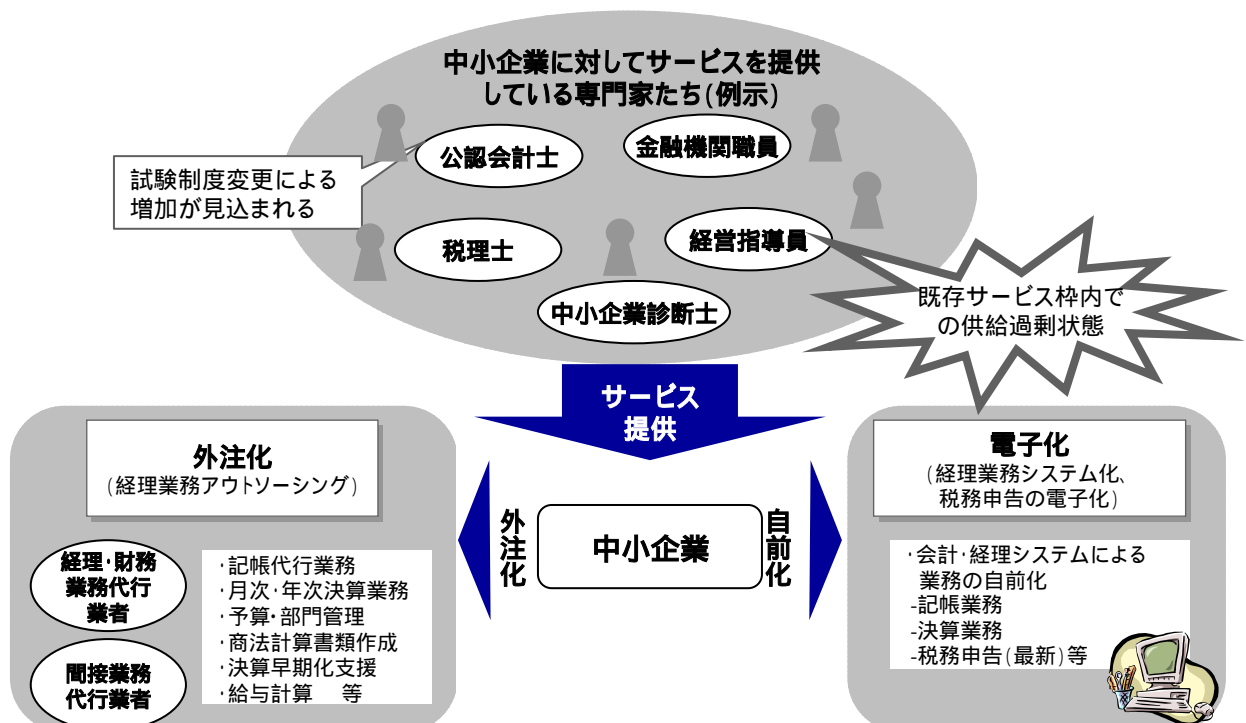
会計専門家をとりまく状況としては、税務申告・会計処理の電子化、更に会計事務の(会計事務所以外への)外注化などによる既存業務の機会減少と顧問料の低下が考えられます。特に、外注化、すなわちアウトソーシングに関しては、低料金で経理の記帳代行を行う専門のアウトソーシング会社の登場が脅威となっています。また、インターネットの普及により、ホームページなどで専門家の行う業務内容と顧問料のデータ開示が行われて、顧問料の相場の値崩れが起こる恐れも考えられます。更に公認会計士制度の変更などにより、会計専門家数の増加も見込まれます。

金融機関職員についても、地域金融機関を中心として、取引先との長期的関係のなかから事業の将来性や経営者の資質などの情報を的確に捉えて融資を実行するリレーションシップバンキングが試みられており、そのためのノウハウ蓄積が求められています。

また中小企業診断士や経営指導員についても、経営ツールの複雑化や新たな経営手法の登場に対応して、より専門分野を強化することが求められると考えられます。

こうした観点から、財務管理サービス人材としては、より付加価値の高く新時代に対応したサービスの提供が求められるようになります。

図表 1-1-1 財務管理サービス人材をめぐる環境変化



■ 会計専門家と企業とのかかわり方

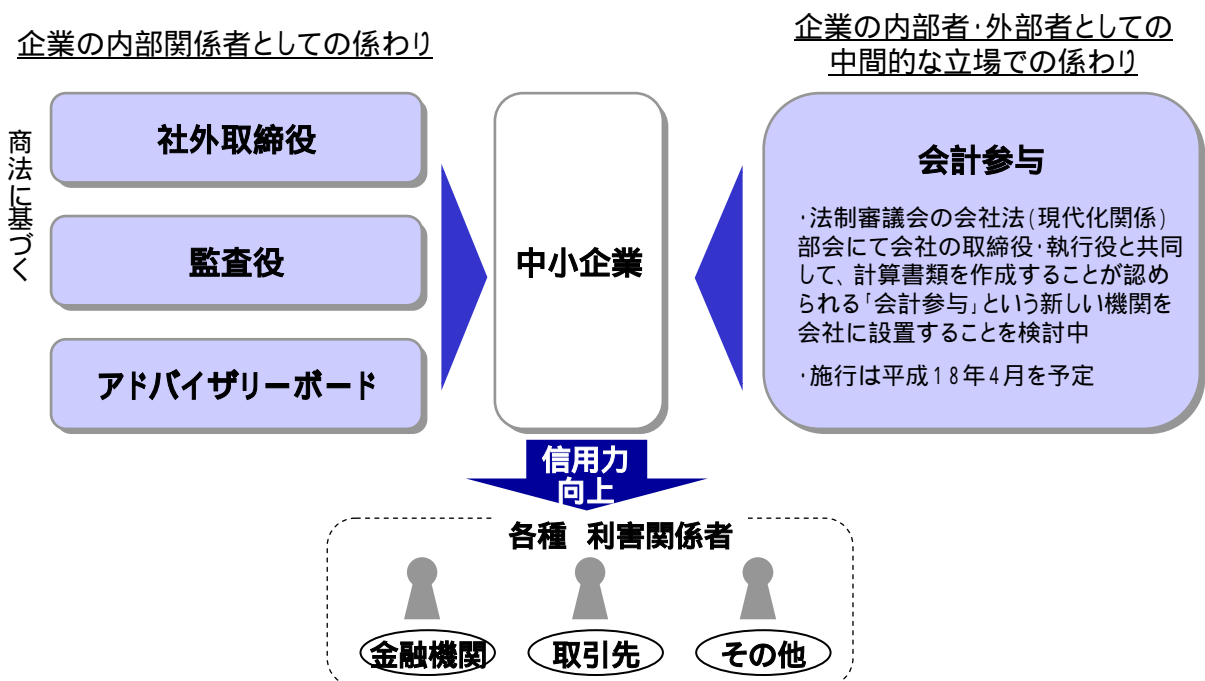
会計専門家については既存サービス枠内での供給過剰状態という現状がある一方で、会社の内部関係者(社外取締役・監査役・アドバイザリーボード)としての業務を担当することで企業のニーズに応えている専門家も存在します。

平成14年改正商法により定義された「社外取締役」として、経営者・大学教授などの知識人や著名人・公認会計士・税理士等専門資格保有者といったメンバーが、企業内部の関係者として携わっています。

また、責任・権限が小さい顧問と責任・権限が大きい社外取締役の中間的な位置付けとして、商法には定義されてはいませんが、「アドバイザリーボード」が設置されることもあります。アドバイザリーボードのメンバーは、年数回のミーティングに参加して、広くグローバルな視点から、政治/社会/経済/先進企業の動向、およびアドバイザリースタッフ各々の専門分野における卓越した専門知識・見識など、多面的かつ客観的な意見を提示します。「アドバイザリーボード」についてのメリットとして、依頼する企業側としては社外取締役よりも報酬が安いことが、専門家側としては責任の度合いが適度であることが挙げられます。また、企業側には「アドバイザリーボード」を通じて専門家のアドバイスを受けているということで、利害関係者に対して自社の信用力が向上するメリットもあります。

更に今後は、会計専門家が「会計参与」として新しい形で企業のサポートを行うことも考えられます。いずれの形にせよ、会計専門家も自らのサービスの幅を広げて、企業に選ばれる財務管理サービス人材になることが求められます。

図表 1-1-2 会計専門家と企業とのかかわり方



法制審議会の会社法(現代化関係)部会において、取締役・執行役と共同して計算書類を作成することが認められる「会計参与」という新しい機関を会社に設置することが、平成18年4月を施行予定として検討されています。

この資格は、監査法人を含む公認会計士と税理士法人を含む税理士が対象とされています。また、会計参与は株式会社またはその子会社の取締役・監査役・会計監査人または支配人その他の使用人を兼ねることができないとされ、趣旨としては会社の内部者とは異なる独立した立場にある第三者としての専門家が就任することとなっています。会計参与は株主総会で選任され、その任期・報酬等については取締役と同様の規律に従うものとされています。

こういった会計参与の登場背景には、会計専門家と中小企業との関わり方の議論があります。会計参与制度は株式会社の計算書類の正確さに対する信頼性を高めることを目的に、税理士/税理士法人または公認会計士/監査法人を有資格者として、全ての株式会社が定款にて任意に設置することができる制度として提案されました。現在、中小会社にとって過重な負担とならないかなど、引き続き検討が続いています。

現在構想されている会計参与の職務と責任(図表1-1-3を参照)を見ると、会計参与の設置ニーズが高いのは、会計監査人が設置されておらず、経理スタッフも余り充実していない中小企業が中心になると考えられます。会計専門家としては、信頼性のある決算書の作成ニーズに寄与でき、ビジネス機会でもあるため、近年の会計基準改正の動向等をよく理解して、専門知識の一層の習得を図って備えるべきと考えられます。

図表 1-1-3 会計参与の職務と責任

職務等

- 会計参与は、取締役と共同して計算書類を作成するものとされている。
- 会計参与は株主総会において計算書類に関して株主が求めた事項について説明しなければならない。
- 会計参与は株式会社とは別に計算書類を5年間保存し、株主および債権者の閲覧・謄写の請求に応えなければならない。
- 会計参与は計算書類の作成等に必要な権限を有するものとされている。これについては、取締役や支配人などに対して会計に関する報告を求める権利や子会社に対しての調査権等が考えられる。
- 会計参与を設置した場合、設置の旨と会計参与の氏名/名称を登記事項とするとされている。

責任

- 会計参与の会社または第三者に対する責任については、社外取締役と同様の規律を適用するものとされ、会社に対する責任については株主代表訴訟の対象とされる見込である。

■ 各専門家の現状

ここで財務管理サービス人材の候補となる主要な専門家についての状況を整理します(図表1-1-4を参照)。

中小企業経営者にとって、財務管理サービスといっても誰に何を相談したらよいかは必ずしも明白ではありません。そのため、各専門家は自身のアドバイス上の強みを認識して、中小企業経営者に対して提供できるサービス内容を積極的に提示していくことが必要となります。

図表 1-1-4		各専門家の現状	
		活かすべきバックグラウンド	注意点・問題点
会計専門家	公認会計士	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 比較的大きな企業(大企業、中堅企業)との関係が強い ▶ 監査という独占業務あり 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中小企業との関与の経験が不足していることがあり、大会社向けの会計基準を主にしたアドバイスになりがちである
	税理士	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中小企業との関係が強い ▶ 社長の個人資産まで含めたアドバイスが得意 ▶ 税務代行・アドバイス(所得税、法人税、消費税、相続税等)を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 社長の個人資産まで含めたアドバイスを行うため、個人に対する利害と会社に対する利害の切り分けに注意が必要 ▶ 税法上のアドバイスが中心である
	中小企業診断士	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務改善コンサルティング(シェアードサービス、BPR、SCM、CRM等)が得意 ▶ 各種IT化支援が得意 ▶ 事業計画・経営計画策定等も支援 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公認会計士・税理士のように、法的な独占業務がない
	金融機関職員	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域の企業ネットワークに強く、企業間ネットワークをつなぐことが可能 ▶ 資金調達・運用アドバイス・支援が得意 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 法的規制等による行動の制限がある ▶ 融資先企業と利害対立の発生するおそれ大きい

* ここでは説明のために、財務管理サービス人材候補の代表例を挙げており、その他の専門化の方たちを除くものではありません。

<まとめ>

- ✓ 財務管理サービス人材をめぐる環境については、既存サービスについて供給増も見込まれることから、より高付加価値サービスが求められると考えられます。
- ✓ 中堅 / 中小企業に対して会計専門家が取締役と共同して計算書類を作成する会計参与制度の導入が計画されています。

1 企業財務に関する基本的な考え方

財務管理サービス人材が企業の財務状態について検討するときに踏まえるべき基礎となる考え方について紹介します。

■ ストックとフローの対応関係

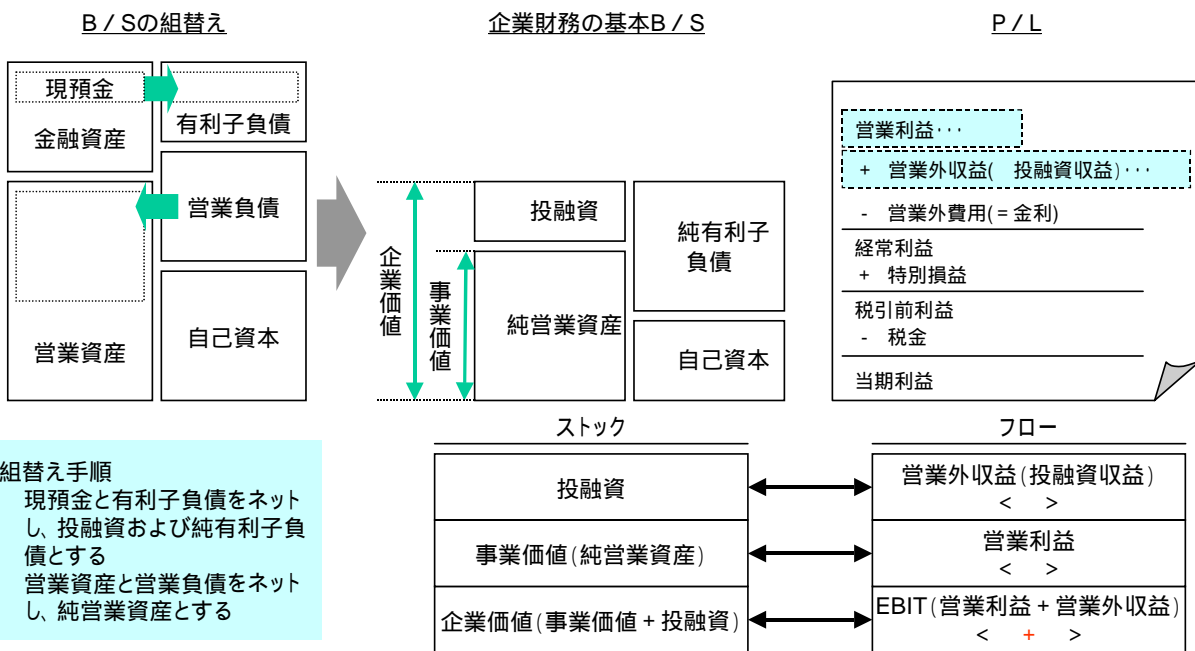
事業会社の経営では、運転資本や固定資産というストックを用いて営業利益というフローを生み出すことが本質です。営業に用いるストックには売掛金・在庫のような営業資産のみではなくて、買掛金・年金債務といった営業負債も含まれます。この意味で、事業会社の本業は営業資産から営業負債を控除した「純営業資産」を投資して営業利益を生み出すことであると考えられます。

また、投融資というストックに対するフローは金利収入・配当収入などですが、これは現預金に対する金利収入を除けば概ね営業外収益と等しいものとなります。この意味では、事業会社は純営業資産と投融資というストックを投資して、営業利益と営業外収益の創出を追及するものと考えられます。

こうした事業会社の財務の本質を前提とした場合、通常のバランスシートの上ではなく組み換えを行うことでストックとフローの対応関係をより適切に分析できるようになります。まず、資産を営業資産と金融資産に分け、金融資産を現預金と投融資に分けます。負債も有利子負債と営業負債に分類します。営業資産から営業負債を控除したものを「純営業資産」、有利子負債から現預金を控除したものを「純有利子負債」とします。

「純営業資産」と「投融資」を足したものが「企業価値」というストックであり、これに対応するフローが「純営業資産」が生み出す営業利益と「投融資」が生み出す営業外収益の合計であるEBIT (Earnings Before Interest, Taxes)となります。

図表 2-1-1 企業財務の基本バランスシートおよびストックとフローの対応関係



■ 財務分析の体系

企業の事業面から来る財務上の問題について分析するためには、前述した純営業資産がどれだけの営業利益を生んでいるかについて検討して、事業が非効率となっている原因は何か、どこに効率化の余地があるのかを適切に把握する必要があります。

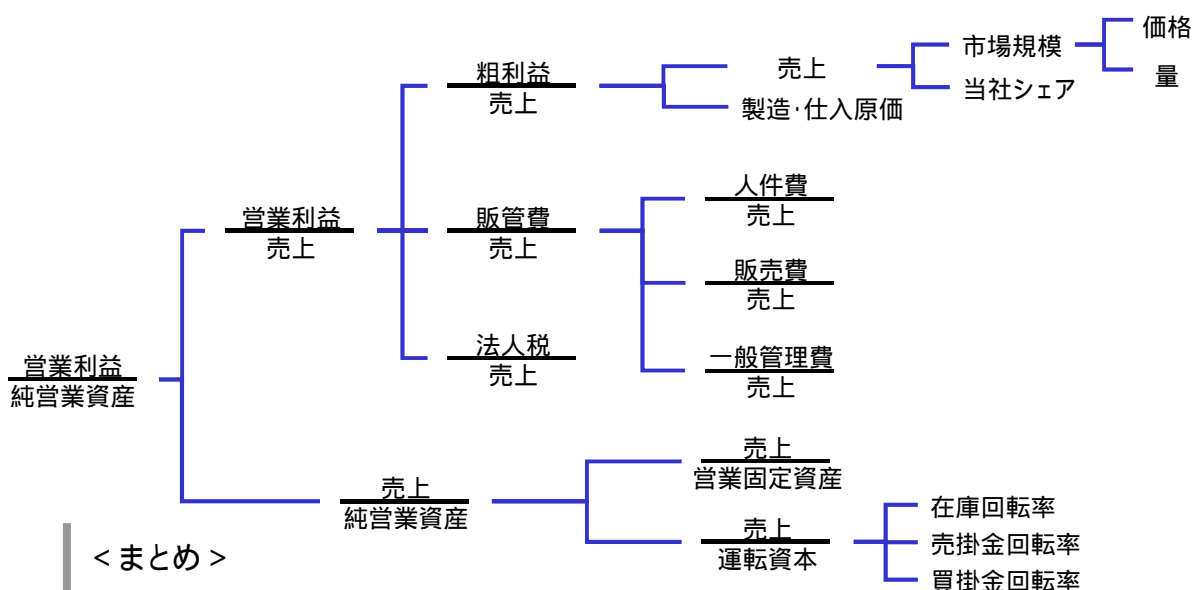
効率化の余地を検討する際には、事業全体を網羅的にモニタリングして、最も非効率な要素を改善していくという方法が有効となります。モニタリングする方法として一般的には、最終的な事業の評価指標、例えば営業ROIC(営業利益/純営業資産)のような指標を設定し、この指標を構成する各種指標を要素分解して構造化したうえで、整理した全ての指標をモニタリングして最終的な指標を悪化させている指標(要因)を特定する方法が多くの企業で実施されています。

指標の構造分析の例としては、まず営業ROICを売上高利益率と純営業資産回転率に分解します。売上高利益率は更に、売上高粗利益率、売上高販売管理費率、売上高法人税率へと分解されます。また純営業資産回転率についても、営業固定資産回転率と運転資本回転率に分解可能です(図表2-1-2を参照)。

このように指標を体系化して分析することで、問題の所在を明らかにします。例えば営業ROICの悪化
 営業利益率の悪化 販管費率の悪化 販売費の多額化というように、売上に対して販売経費が過剰であることが問題であるとか、あるいは、営業ROICの悪化 純営業資産回転率(売上/純営業資産)の低下 営業固定資産回転率(売上/営業固定資産)の低下というように、売上と営業固定資産のバランスが崩れていることが問題である等と認識できれば、取るべき施策について正しい判断ができるようになります。

この際には単に数値を測定するだけでなく、ライバル会社や業界平均と比較したり、近年の趨勢を分析することにより、問題の所在を把握することができます。

図表 2-1-2 純営業資産のリターンに関する主な指標



- ✓ 企業財務において、ストックとフローの対応関係を正しく捉えることが必要です。
- ✓ 営業ROICを構造的に分析することで、事業運営上の問題点を明らかにします。

2 損益構造に関する分析

損益分岐点分析を活用した事業の損益構造についての問題把握方法とその際の留意点について説明します。

■ 損益分岐点分析の意義と算出の考え方

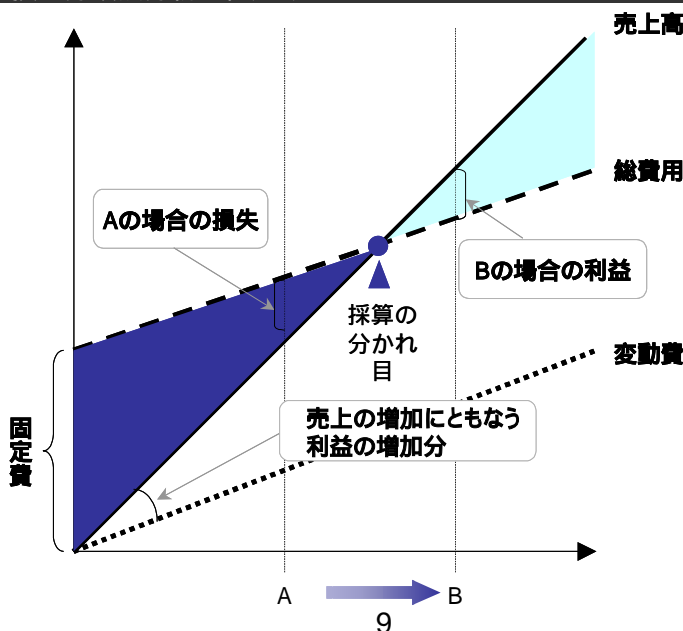
「損益分岐点」とは文字通り企業の業績が損失となるか利益となるかの境目、すなわち収益と費用が等しくなり黒字でも赤字でもなく利益がゼロという状態を意味します(図表2-2-1参照)。損益分岐点分析を行うことで、このような採算の分かれ目を見出して、中堅/中小企業が計数管理に基づいた経営を進めるために役立てるようにします。

利益を増やすために売上を増やすことは誰もが考えることです。しかし、例えば売上高が現在より30%増えたときに、利益も30%増えるとは限りません。売上の増大に対して、費用がどれだけ増えて、その結果として利益がいくらになるのかについて動的な関係を分析する必要があります。こうした売上高と利益の関係を分析する手法が損益分岐点分析であり、今のところは損失を計上している会社が、これからどれだけ売上高を増やせば黒字経営に転換できるか、という基本的な経営課題にも役立てられます。

売上高に対して費用はどう発生するかは、それぞれの費用によって異なります。売上原価等のように売上高の増加に比例して増加するものもある一方、売上高の増加とは無関係に一定の費用が発生する地代家賃のようなものもあります。損益分岐点分析を行うことで、こうした売上高と費用の関係を明確に把握して両者の間の動的な関係を分析できるようになります。

損益分岐点分析を行うことの一つの重要な効果は、計数管理が進んでいない企業に対し、どれだけの売上を確保する必要があるかという明確な目標値を示しうることです。損益分岐点分析を活用することで、企業が「どんぶり勘定」から脱するためのきっかけとなる可能性があります。

図表 2-2-1 損益分岐点分析の仕組み



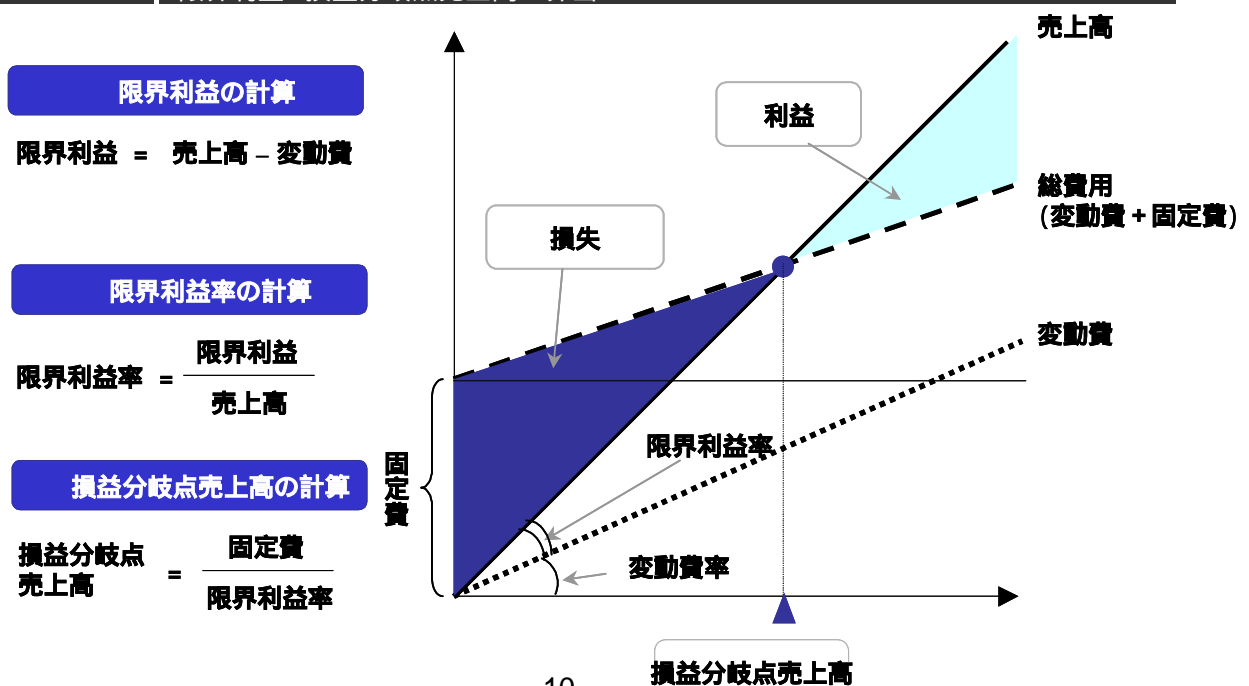
損益分岐点分析では、費用を売上高との関係によって「変動費」と「固定費」の2つに分けることとなります。変動費とは、売上高の増減に比例して発生額が増減する費用のことをいいます。一方、固定費とは、売上高の増減に関係なくほぼ一定の金額が発生する費用のことです。

損益計算書には会社がどれだけの費用を使ったかは示されていますが、それぞれの費用が変動費であるか固定費であるかは書かれていません。実務では、変動費と固定費を区分する作業が必要になります。なお、この作業のことを「固変分解」と呼ぶこともあります。

売上高から変動費を引いたものを「限界利益」といい、これは売上高が増えるのに応じて増える利益部分ということになります。限界利益とは、損益計算書上には表示されない損益分岐点分析に特有の利益の考え方ですが、売上高との動的な関係が明確であるため分析やシミュレーションの目的に適した考え方です。限界利益は売上高から変動費を引いたものでしたから、最終的な損益に至るまでに未だ固定費が残っています。損益分岐点売上高は損益がゼロになる売上高ですので、限界利益と固定費がちょうど同額となる状態の売上高ということになります。これは固定費を限界利益率で割ることによって計算できることとなります(図表2-2-2参照)。

実際の売上高が損益分岐点売上高を上回れば、その上回った額に限界利益率を掛けた分が利益となります。逆に実際の売上高が損益分岐点売上高を下回れば、その下回った額に限界利益率を掛けた分が損失となります。こうした損益分岐点分析の考え方を活用して、売上の変化に対して自社の損益はどのように変化するかという損益構造を把握して経営改善に役立てることが重要です。

図表 2-2-2 限界利益と損益分岐点売上高の算出



■ 固定費・変動費の分類に関する留意点

以上は損益分岐点売上高算出のための基本的な考え方ですが、財務管理サービス人材が企業に対して実務でこの考え方をを用いるに当たっては、固定費と変動費の区分についてどう行うかということがポイントになります。費用のなかには、売上に連動するかどうか微妙なものがあります。また、売上に連動はするものの、比例的な関係ではなくて、ある程度売上が伸びると急に増大する性質のものもあります。

例えば製造業における設備・道具類は、基本的には固定費です。しかしながら、中には累積生産量が一定量に達すると消耗するものもあります。例えば、金型などがこれに該当します。ヒット商品が生まれた時など何回もの買い換えが必要になることがあります。つまりある範囲内では固定費ですが、その範囲を超えるといきなり膨れ上がるという性質があります。

また電力料や通信の回線使用料なども、支払う料金には固定料金と使用料に応じた料金との両方から構成されている場合があります。また供給会社との契約によって、固定料金と従量料金の水準自体が変動することもあります。

これらの費用については、短期的には固定費でも中長期的には変動費的に扱い、事業計画の内容を踏まえた対処が必要です。

こうした実情について正しく把握して、企業と議論を交わしながら損益構造の改善に向けた現実的な施策を打ち出せることが、財務管理サービス人材には求められます。

■ 損益分岐点売上高引き下げに関する留意点

業績不振企業では損益分岐点売上高を到底達成できない状態が続いて、数年間に渡り赤字経営を余儀なくされている会社も少なからずあります。こうした場合には事業構造を見直して損益分岐点売上高を引き下げて、現状から手の届く範囲の売上高で利益が出るようにすることが望まれます。

損益分岐点の計算式から、その引き下げのためには2つの方法が導かれます。「固定費の削減」と「限界利益率の向上」です。「固定費の削減」としては、いわゆるリストラクチャリングを行います。ただし、ここで留意すべきことはリストラクチャリングすなわち人員削減ではないことです。本来のリストラクチャリングとは、事業構造を根本的に見直して抜本的な改革をすることを意味します。一方、「限界利益率の向上」のためには、変動比率の低下を追及することになります。各種費用の削減によって経営の効率化を実現することが必要です。

財務管理サービス人材としては、企業によるこうした施策の推進について支援して、適切に方向付けることが望まれます。そのためには「数字の効果を示しつつ数字だけで判断しない」とも言うべき姿勢が求められます。

ここで「数字の効果を示す」という意味は、少しの変化がどれだけの影響を生むかを計算値で表すということです。例えば売上高が60億円の企業であれば、限界利益率が1%向上するだけで利益は6,000万円も好転することになります。殆どの企業では、1%どころか数%の費用削減は何らかの努力をすれば実現できる余地があるように思われます。こうした数字を用いた説明によって、関与企業を改革へと動機付けることが重要です。

一方「数字だけで判断しない」という意味は、上述のリストラクチャリングの話に関わります。人や物の経営資源について解雇や売却をすることは、費用低下や売却収入を通じて比較的早期に財務数値を改善させる効果があります。また、そうすることが当然必要な場合もあります。しかし、事業を中期的な観点から捉えると、今後の経営目標達成のためにはいかなる資源が必要なのかという意識も必要です。こうした経営資源、特に人は、コストとだけ見ることには多くの問題があります。どのような経営資源なら必要で、どのようなものなら不要なのか、そして必要なものが残る仕組みをどう構築するのかについて、財務管理サービス人材が社外の立場から助言をすることで企業を正しい方向に導くことができれば大変有意義なことです。

<まとめ>

- ✓ 損益分岐点分析を行うことで、企業に対してどれだけの売上を確保する必要があるという目標水準を示すことができます。
- ✓ 実務では変動費と固定費の区分は簡単ではなく、企業の実態に即した的確な分析を行うことが必要です。
- ✓ 損益分岐点売上高の引き下げのために、限界利益率を変動させることで大きな効果があります。固定費の削減については、必要・不要な経営資源についてどう考えるかが重要です。

3 投資の採算性に関する分析

設備投資判断についての考え方と留意事項について検討します。

■ 設備投資計画の実態

投資についての評価方法について、以下のものが代表的な考え方として挙げられます。

正味現在価値法

NPV法と呼ばれるもので、投資により生み出されるキャッシュフローの現在価値と初期投資額との大小を比較して、その是非を評価するものです。

内部利益率法

IRR法と呼ばれるもので、投資利回りに関する基準値(ハードルレート)と当該投資機会の利回りの算出結果とを比較して、投資の是非を評価します。ここで求められる内部利益率は、上記の正味現在価値がゼロになる割引率となります。

回収期間法

初期投資額が何期以内に回収されるかを計算して、許容範囲(カットオフ期間)内であれば、是とされる考え方です。

会計的利益率法

投資により期待される会計上の所得を、投資で取得予定の資産の購入価額で割って算出します。やはり基準値を設定しておいて、それよりも高ければ是とされます。

このように投資に対する評価の各種方法がありますが、実際の企業の設備投資においてはどの方法がどの位使われているのかについて一つの調査結果があります。これを見ると、設備投資における経済性評価を実施していない上場企業が、3割を超えているという実態があります。これは上場企業についての調査ですので、おそらく中堅/中小企業においては設備投資の事前計画はそれ以上に行われていないのではと思われます(図表2-3-1 上図 参照)。

以前の経済拡大期には「作れば売れる」としてほぼ確実な消費が見込まれたため、中堅/中小企業では設備投資計画なしに積極的な設備投資が行われてきたという事情もあったのかもしれませんが。しかし景気低迷下の現在では、中堅/中小企業にとって貴重な資産を投じて確実にリターンを見込める設備投資に絞り込む必要があります。そのため、中堅・中小企業にとって設備投資計画の際に経済性評価の実施が求められます。

図表2-3-1 下図より、設備投資計画の際の経済性評価の方法として、上場企業で最も多く使われているのは「回収期間法」となります。「回収期間法」は「投資をはやく回収できるか」といった安全性を重視した評価方法ですが、現在価値に割り引くという考え方ではないという限界があります。それに対して、この調査によると投資の採算性を予測する、つまりその投資が将来生み出すキャッシュフローを基に現在価値の考え方で計算することのできる「正味現在価値法」と「内部利益率法」は余り用いられていません。

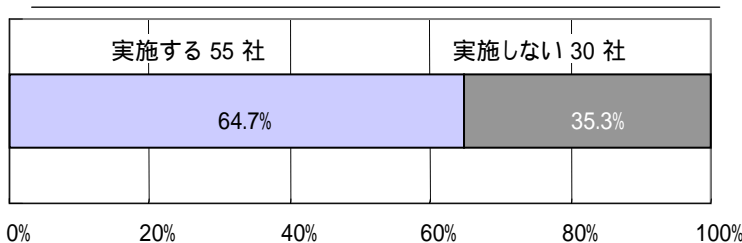
しかしながら、景気が低迷する現在では、投資に対して将来得ることのできるキャッシュフローを見積もることが設備投資の成功のために必須となってきており、「正味現在価値法」や「内部利益率法」を活用した設備投資計画の経済性評価実施が中堅/中小企業においても必要と考えられます。

このように上場企業においてすら設備投資の採算性評価が行われない要因の一つとしては、将来キャッシュフローについて予測を立てることの困難さがあると考えられます。将来のことは分からないからと、予測数値に自信を持ってないために予測自体を放棄してしまって、採算性評価を行わないでいるということです。

しかし、これは非常に危険な姿勢です。特に中堅 / 中小企業は設備投資が失敗すれば自社の存続すら脅かされることもあるので、ある意味で大企業以上に慎重な投資計画が必要とも言えるのです。将来のことだから予測できないと言っていたら、経営計画も予算も策定不可能となってしまいます。むしろ、「将来が分からないからこそ予測を立てて対応する」という姿勢が必要なのです。財務管理サービス人材としては、まずは企業が将来に対する予測値を立てることに着手するよう支援することが望まれます。

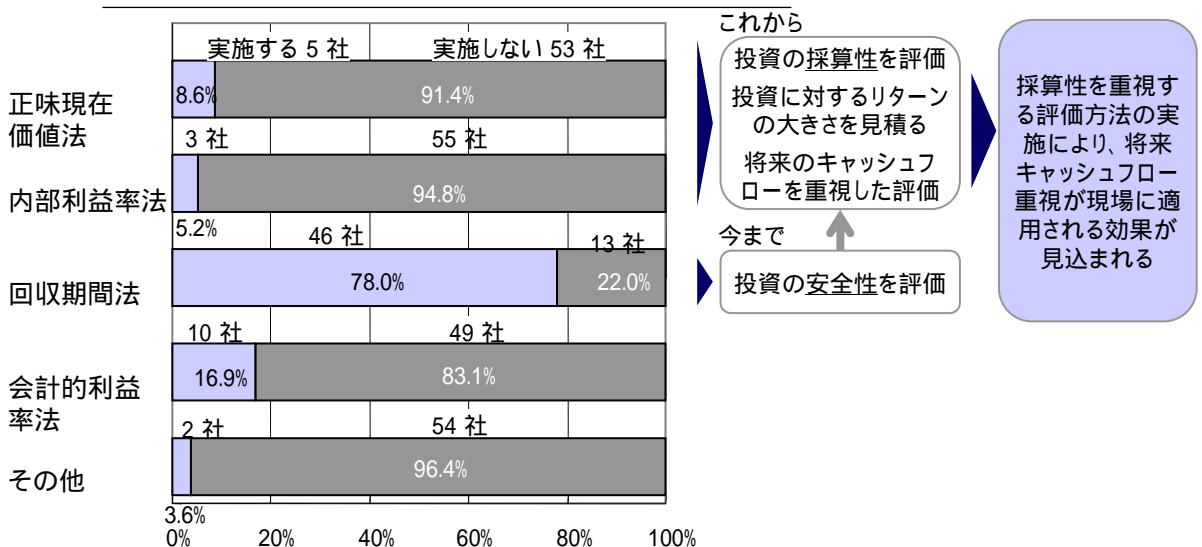
図表 2-3-1 設備投資計画の際の経済性評価のアンケート結果

設備投資計画の際の経済性評価の実施有無



調査対象企業：
東京証券取引所
一部・二部上場の機械製造
ポストの企業、581社

設備投資計画の際の経済性評価の実施有無



グラフ出典：『わが国の管理会計-実態調査研究-』佐藤進編著、中央大学出版部、1999年より作成

■ 現代の設備投資に必要な視点

近年、技術革新のスピード化により、機械設備などの陳腐化の度合いが高くなってきています。

映像・音楽関連では、かつて家庭用ビデオのVHSと（ベータ）の主導権争いがあったように、現在次世代DVD規格の「ブルーレイ・ディスク」と「HD DVD」との主導権争いが繰り広げられています。今後、次世代DVD規格の成否の差は非常に大きくなるものと思われます。

次世代DVDとはデジタル多用途ディスクと呼ばれ、現行DVDのおよそ6倍～10倍の容量がありハイビジョン画像の記録が可能となっています。次世代DVDの需要については、2002年から世界需要が倍々で拡大中であり、具体的には2005年の需要予測は、2004年の約2倍の25億万枚とされています。このように次世代DVDの需要は今後さらに拡大することが見込まれています。

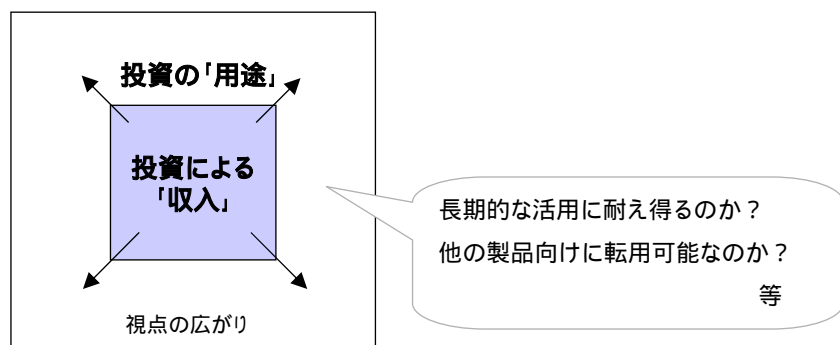
次世代DVDの機器としては、DVDプレイヤー、パソコンドライブなどがあります。かつて家庭用ビデオのVHSと（ベータ）の主導権争いにおいては家電のみであったものが、次世代DVDについては、家電のみならずパソコン業界をも含んだ大きな覇権争いになることと予想されます。

図表2-3-3より、日本の電機メーカーや海外の電機・パソコンメーカー、それにコンテンツを配信する側の映画会社といった関係者は、2つの次世代DVD規格、「ブルーレイ・ディスク」と「HD DVD」のいずれかに賛同を示していることがわかります。賛同を示している映画会社のシェアは現在のところ「ブルーレイ・ディスク」側がわずかに優勢ですが、20世紀フォックスは「ブルーレイ・ディスク」に確定したわけではないため、各シェア争いは非常に微妙な状況となっているのです。

そうした中でいくつかのメーカーでは再生機能の規格だけでも「ブルーレイ・ディスク」と「HD DVD」双方に対応できるようにしておくといった安全策もとられているようです。このように現代の設備投資の評価には予測・計算が難しい様々な不確定要素が含まれており、途中で前提から大きく乖離した場合に備えて、第二の計画を用意するといった念入りな対応が必要な場合もあります。

技術革新がはげしい現在では投資から見込まれる収入金額だけでなく、どれ位の用途を生み出すことができる投資であるのかにも目を向けておくことも有効と考えられます。ここで「用途」というのは、その投資の対象が長期的な活用に耐え得るものであるか、他の製品向けに転用可能性があるか、といったことです。製品の多様化・製品寿命の短命化が起きている現在、こうした定性評価も合わせて判断する必要があるのです（図表2-3-2参照）。

図表 2-3-2 設備投資における視点



図表 2-3-3 次世代DVD(デジタル多用途ディスク)の2つの規格

規格名	ブルーレイ・ディスク	HD DVD
推進する 主な 電機・IT会社	ソニー 松下電器 韓国:サムスン電子 米国:デル など	東芝 NEC 三洋電気 など
賛同する 主な 映画会社 ()内はシェア	ウォルト・ディズニー (17.2%) ソニー・ピクチャーズ (12.7%) MGM (6.1%) 20世紀フォックス (11.3%) 確定ではない (計 47.3%)	ワーナーブラザーズ (23.1%) ユニバーサル・ピクチャーズ (13.3%) パラマウントピクチャーズ (8.2%) (計 44.6%)
ディスク 記録容量	23～27ギガバイト	15～20ギガバイト
特徴	大容量	生産コストが安価 (既存生産設備での生産が可能のため)

出典：2004年12月24日付け「日本経済新聞」朝刊をもとに作成

<まとめ>

- ✓ 設備投資計画について経済性評価の実施状況は必ずしも高くないうえ、用いられている方法も「回収期間法」が中心であり、将来キャッシュフローについて現在価値の考え方を反映した「正味現在価値法」や「内部利益率法」の採用度は低いのが現状です。
- ✓ 上記の理由として将来キャッシュフローの予測についての困難さが理由と考えられますが、予測による採算性評価は必要であり、財務管理サービス人材の支援によって推進することが望まれます。
- ✓ 技術革新が激しく製品の多様化・製品寿命の短命化が起こっている現在、投資に関する判断では見込み収入金額に加え、その投資の対象が長期的な活用に耐え得るものであるか、他の製品向けに転用可能性があるか、といった設備投資の「用途」のような定性面も含めて考えることが有効です。

1 マーケティングの考え方

「マーケティング」の重要性を説明し、財務管理サービス人材が踏まえておくべき、マーケティングの全体像とマーケティングプロセスの概要について説明します。

■ マーケティング思考の必要性

企業の損益計算書では売上高が最初の行に位置しており、そこから各種費用を引いて利益に到達するというのが基本的な構造になっています。しかしながら、実際の企業活動では売上をあげる迄に様々な努力が行われているのです。この意味では、損益計算書を読む会計専門家の側は売上から出発してどれだけ費用がかかっているかという見方をするのに対して、企業の現場では各種の原価や販売費をかけたうえで売上が到達点となるという言い方もできるのです。

(注)もちろん、これは「そも言える」という話であり、企業実務でも売上に見合う範囲で費用を抑える努力は当然為されていますし、また販売後もアフターサービス活動が行われています。

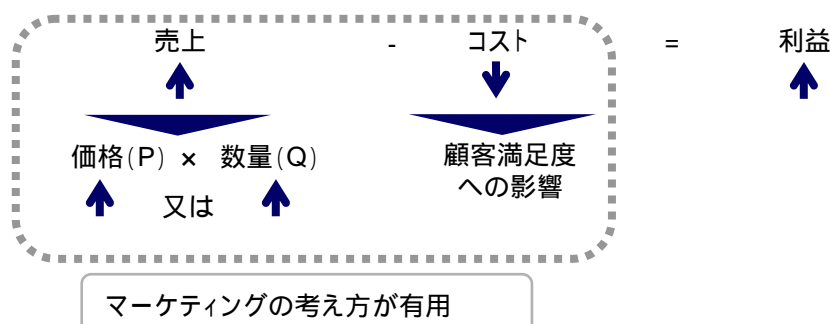
また損益構造分析などの結果として目標売上高が算出されても、その売上高を実現するためにどのような価格戦略を取るかということが問題になります。つまり、高価格で顧客を絞るか、低価格で多くの顧客を狙うかということです。単に顧客が来ないからと行き当たりばったりで価格を下げて、大概はうまく行きません。ターゲットとする顧客層に関して顧客満足度と採算性を緻密に計算したうえで価格設定が必要であり、こうしたところでマーケティングの考え方が有用です。

そのような仕事は企業の側の問題であり、別に財務管理サービス人材が企業の取引相手を決めるわけではないというのは確かにその通りです。しかしながら、やはり財務管理サービス人材の側でもある程度のマーケティング関連の知識をもっておくことが、企業の提示する経営計画の背後にある前提についての的確な質問や評価ができるようになる等、結局は財務に関してもより高度なアドバイスができることとなります。

更に、マーケティングの視点が抜けたアドバイスは、コスト削減策に偏する可能性もあります。コスト削減は企業努力として当然行うべきことですが、現実の企業経営ではコスト削減と売上拡大の両方で施策を検討することが求められます。またコスト削減についても、削減が招く顧客満足度への影響について検討しないと判断を誤ることがあります。

こうした意味で、財務管理サービス人材にとってもマーケティングの基本知識を持つことは、企業に対してより良いアドバイスにつながります(図表3-1-1参照)。

図表 3-1-1 損益構造とマーケティング



■ マーケティングの全体像

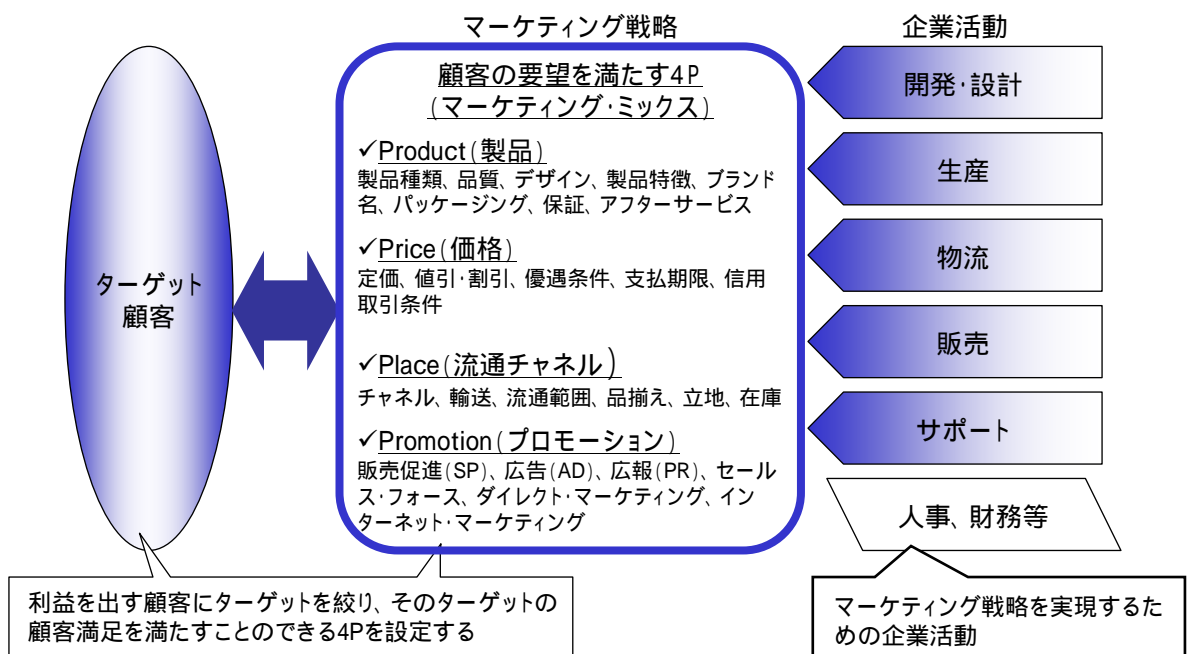
マーケティングとは、企業が効率的に売上を増やし利益を獲得していく仕組みを意味します。

従来はマーケティングというと、販売促進や広告宣伝といった狭義の意味でとらえられることも少なくありませんでした。高度経済成長の時代は売り手主導の市場であり、提供する商品・サービスをどのような販路でどう宣伝して販売するかを考えるといった、商品を基点として販売施策を検討することが一般的でした。しかし、顧客が豊かになり選択肢が増え、買い手主導の市場が形成されている現在では、単なる販売促進では不十分なのです。

自社の商品・サービスを考えるに当たり、顧客を幾つかにグループ分けして分布を描き、ターゲットとする顧客グループの価値観に見合った商品やサービスを開発します。そして、その顧客グループに適したコミュニケーション・チャンネルを使ってメッセージを伝え、適切な価格で購入してもらい、適正な利益を獲得する、このような一連の流れが今日のマーケティングが扱う主要課題です。

マーケティング戦略は「収益極大化」という企業の最終目的のため、ターゲット顧客層に対して「何を(Product)」、「いくらで(Price)」、「どこで(Place)」、「どうやって(Promotion)」売るかという後述する「4P(マーケティング・ミックス)」を決定する役割を果たします。そのマーケティング戦略実現のために、生産、物流、サポートなどの企業活動があるとともいえます(図表3-1-2参照)。

図表 3-1-2 マーケティングの全体像



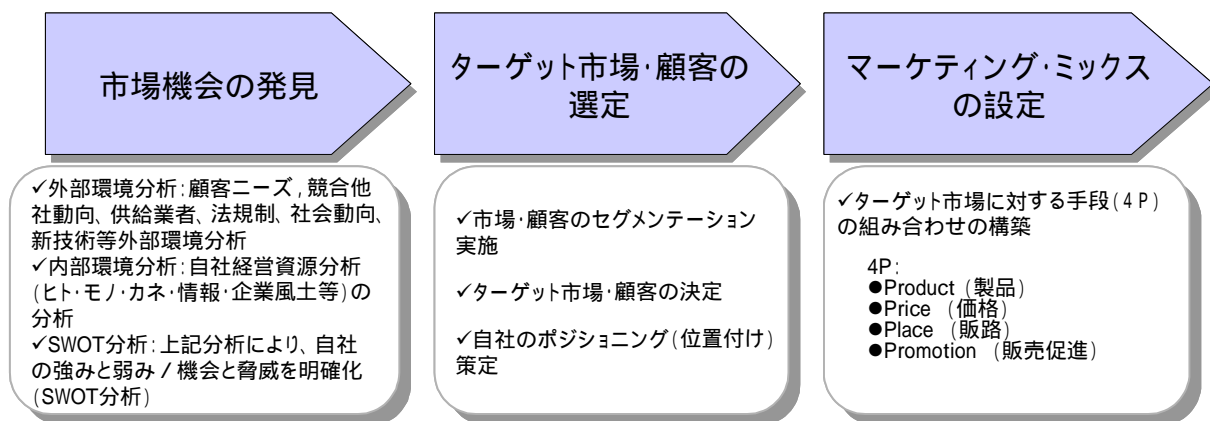
マーケティング戦略を策定する作業としては、「市場機会の発見」、「ターゲット市場・顧客の選定」、「マーケティング・ミックスの設定」という3段階があります(図表3-1-3参照)。

「市場機会の発見」では、顧客ニーズや競合他社動向、供給業者や市場全体の概況といった様々なマーケティング環境要因に加えて、自社の経営資源の分析を通じてSWOT分析を行い、市場の機会と脅威/自社の強みと弱みを洗い出します。(「市場機会の発見」については、「経営計画策定支援」コースの「計画策定のための分析」「経営戦略の策定」において解説しておりますので、ご参照ください。)

「ターゲット市場・顧客の選定」においては、いくつかの基準により市場をセグメンテーション(細分化)します。そして自社が最も優位に事業を展開できるようなセグメントを選択し、そのセグメントにおいて自社の商品・サービスが競合他社と比較して顧客の認識の中で望ましい位置を占められるよう方向性を定めます。

「マーケティング・ミックスの設定」では、自社の商品・サービスの便益がターゲットとしたセグメントの顧客に効果的に伝わるように、先述の4P「何を(Product)」、「いくらで(Price)」、「どこで(Place)」、「どうやって(Promotion)」売るかについての自社としての方針を定めます。

図表 3-1-3 マーケティングのプロセス



■ ターゲット市場・顧客の決定 市場(顧客)のセグメンテーション

セグメンテーションとは、既存顧客や潜在顧客群をその属性や行動様式などから分類して、特定の市場規模を擁する単位まで分割することです。市場が成熟し顧客ニーズが多様化してきた現在では、セグメンテーションを行うことで顧客に対してきめ細かい対応をすることが有意義です。

セグメンテーションの基準と方法に普遍的なものはありません。製品特性、企業が保有する経営資源、競合他社の戦略、その他の環境要因によりセグメンテーションのあり方も変化するからです。ただし一般論として、以下の4つの変数(パラメーター)を適宜組み合わせせてセグメンテーションを行うことは多くあります。

ジオグラフィック変数(地理的変数)：最も基本的で使用頻度が高い変数。

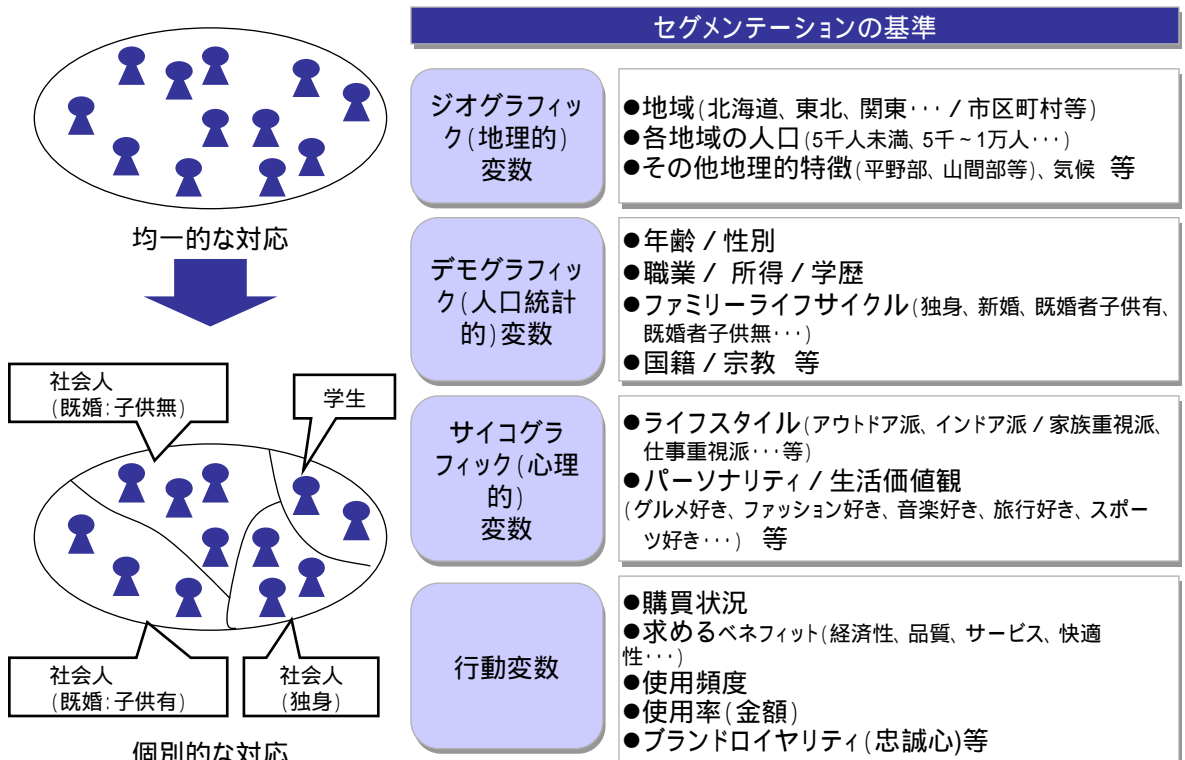
デモグラフィック変数(人口統計的変数)：消費財のマーケティングで特に重要視される変数。

サイコグラフィック変数(心理的変数)：消費者の生活様式やパーソナリティ等を基本とした変数。

行動変数：買い手の製品に対する知識・態度等に関する変数。

各変数の要素については、図表3-1-4を参照してください。

図表 3-1-4 セグメンテーションの実施



出典：フィリップ・コトラー他著、和田充夫他訳「新版 マーケティング原理」(ダイヤモンド社)を参考に作成

■ ターゲット市場・顧客の決定 ターゲット市場の選択

セグメンテーションでの市場細分化を受けて、自社が狙うべきターゲット市場を選定します。自社の限られた経営資源を限られた市場に集中的に投入して、最大の効果を得ることのできるセグメントが選定されるべきです。

マーケティング理論の学者フィリップ・コトラーはターゲティングには5つのタイプがあるとしています(図表3-1-5参照)。そして、この5つのタイプを設定する際に留意すべきポイントとして、以下の4つを挙げています。

- 規模と成長性： ターゲット市場が自社にとって適切な規模か、成長性が魅力的かを確認します。
- 投資効果： 市場の開発・アプローチにかかるコストと得られる収益の額と期間を確認します。
- 自社目標との整合性： 自社の経営戦略との整合性を確認します。
- 自社のスキル・資源： 自社にターゲット市場に対応するスキルや資源があるかを確認します。

これら4つのポイントについて十分に検討したうえ、自社として望ましいターゲット市場を選定するようにします。

図表 3-1-5 コトラーによる標的市場設定の5つのタイプと市場設定時の4つのポイント

コトラーによる標的市場設定の5つのタイプ			市場設定時の4つのポイント																
単一市場への集中化	<table border="1"> <tr><td></td><td>M1</td><td>M2</td><td>M3</td></tr> <tr><td>P1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>P2</td><td>■</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>P3</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		M1	M2	M3	P1				P2	■			P3				特定のセグメント(市場)だけを標的として選ぶ	規模と成長性
	M1	M2	M3																
P1																			
P2	■																		
P3																			
選択的特化	<table border="1"> <tr><td></td><td>M1</td><td>M2</td><td>M3</td></tr> <tr><td>P1</td><td></td><td></td><td>■</td></tr> <tr><td>P2</td><td>■</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>P3</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		M1	M2	M3	P1			■	P2	■			P3				複数のセグメントを標的市場として選ぶ	投資効果
	M1	M2	M3																
P1			■																
P2	■																		
P3																			
特定市場タイプへの集中化	<table border="1"> <tr><td></td><td>M1</td><td>M2</td><td>M3</td></tr> <tr><td>P1</td><td>■</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>P2</td><td>■</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>P3</td><td>■</td><td></td><td></td></tr> </table>		M1	M2	M3	P1	■			P2	■			P3	■			特定のセグメントに各種の商品を売り込む	自社目標との整合性
	M1	M2	M3																
P1	■																		
P2	■																		
P3	■																		
特定商品タイプへの集中化	<table border="1"> <tr><td></td><td>M1</td><td>M2</td><td>M3</td></tr> <tr><td>P1</td><td></td><td></td><td>■</td></tr> <tr><td>P2</td><td></td><td></td><td>■</td></tr> <tr><td>P3</td><td></td><td></td><td>■</td></tr> </table>		M1	M2	M3	P1			■	P2			■	P3			■	特定の商品を各種の市場に売り込む	自社のスキルと資源
	M1	M2	M3																
P1			■																
P2			■																
P3			■																
フルカバレッジ	<table border="1"> <tr><td></td><td>M1</td><td>M2</td><td>M3</td></tr> <tr><td>P1</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>P2</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>P3</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> </table>		M1	M2	M3	P1	■	■	■	P2	■	■	■	P3	■	■	■	すべての商品をすべての市場を対象に売り込む	
	M1	M2	M3																
P1	■	■	■																
P2	■	■	■																
P3	■	■	■																

【凡例】P: Product(製品)、M: Market(市場)

出典: 井上崇著『新版マーケティングと診断』(同友館)を参考に作成

■ ターゲット市場・顧客の決定 ポジショニング

ターゲットとするセグメント市場の選定に続いて、当該セグメントにおける競合相手の行動について検討して、自社の製品・事業が競合相手より相対的に魅力的であると顧客に認知されるようにします。

ポジショニングとは、自社の製品・事業の差別的優位性のある位置付けを見出して顧客に伝達していくことであり、自社の優位性を明確に示す作業です。

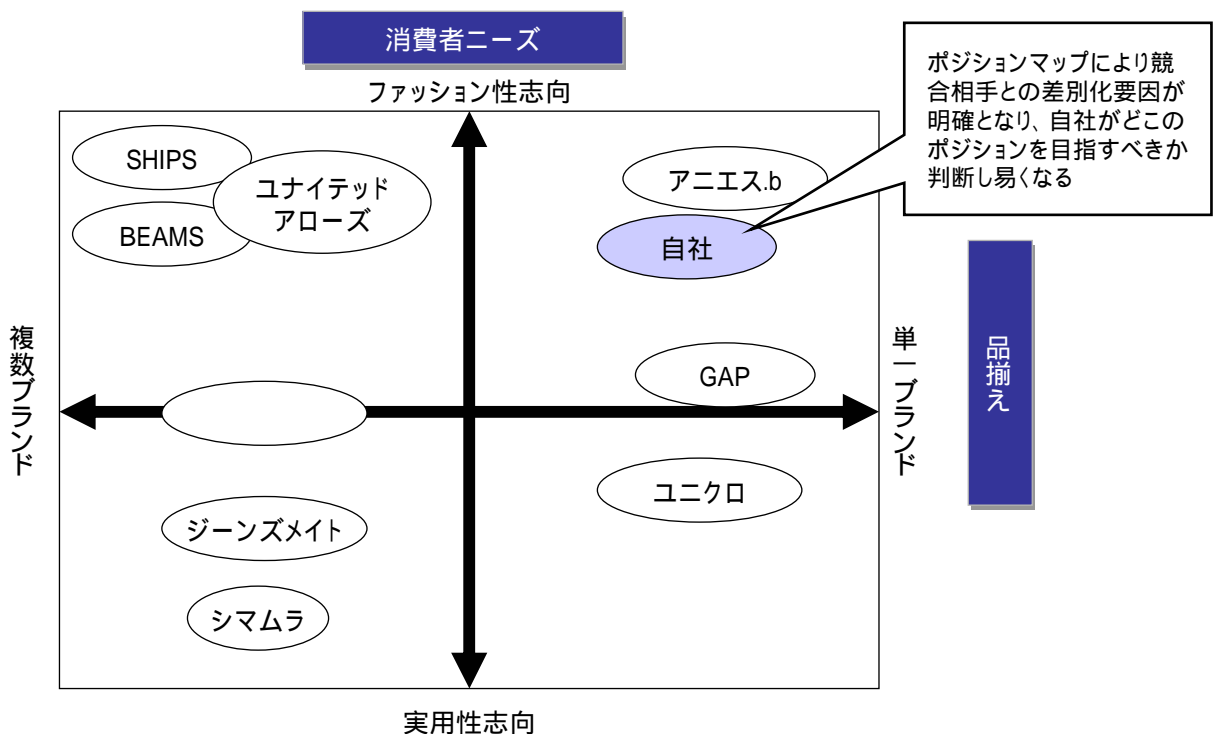
ターゲット市場での自社と競合相手との違いを明確化する効果的な方法として、縦軸と横軸で2つの異なる要素を表す軸を設定して、自社と競合相手の製品ないし企業自体の特徴をマッピングする「ポジションマップ」という方法があります。

図ではSPA(製造小売業)における消費者ニーズ種類とブランド数によるポジションマップを例示しました。縦軸に「消費者ニーズ」、そして横軸に「品揃え(ブランド構成)」という要素を挙げています。縦軸の消費者ニーズでは上に行くほど「ファッション性志向」が高まり洋服類に比較のお金をかける人が多くなり、逆に下に行くほど「実用性志向」が高まり比較的リーズナブルな洋服を好む人が多くなります。横軸の品揃えでは、左側は1つのメーカーが複数ブランドを持っていることを表し、右側は単一ブランドであることを表しています。

このように各社の位置を可視化することにより自社にとって可能な差別化ポイントが明確になり、戦略策定に役立てられるようになります。

図表 3-1-6 SPA(製造小売業)における消費者ニーズ種類とブランド数によるポジションマップ(例)

(注) 図は説明のための仮のポジションマップであり、実際の各ブランドについての評価では一切ありません。



前頁までで「ターゲット市場・顧客の選定」について説明しました。本節の以降では前に概説した4P（マーケティング・ミックス）のそれぞれについて、個別に説明します。

■ 4P（マーケティング・ミックス）の設定 Product（商品戦略）

企業の発展のためには顧客ニーズに適した商品やサービスを提供する必要があり、自社の商品やサービスを常に吟味して適宜見直しを行うようにします。こうした「何を売るか」について検討するのが商品戦略となります。

一般に商品アイデア立案など、商品自体の企画は生産部門に近い技術開発担当の部門が行うことが多くなります。そのために時としてシーズ的発想となってしまって、市場のニーズを必ずしも的確に汲み取れない場合もありますので注意が必要です。

商品戦略は商品の売上が伸びそして衰退していく推移を表した「プロダクト・ライフサイクル」に則した時間軸の中で考えることが必要です。「プロダクト・ライフサイクル」理論は「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」という4つの期間を設定しています。企業は自社の商品がライフサイクル上のどこに位置するかを確認して、必要な戦略を採用するようにします。（図表3-1-7、3-1-8参照）

導入期：

新製品が市場に初めて導入・販売された当初の時期を指します。当初の売上高の伸びはゆるやかです。この期間は、需要が小さく、売上増加率が低く、マーケティング費用もかかるため、利益はマイナスか、低い水準にとどまります。競合相手は少なく市場は未成熟な状態です。また生産量の伸びが低いコストは高く、価格は高水準となっています。この期間は製品機能を認知させ、市場創造とブランド確立を目標とします。

成長期：

需要が拡大して売上増加率が高くなります。製品が認知されブランドも確立しはじめますが、市場の拡大に伴い新しい競合企業が参入してきます。競合企業数の増加により販売経路も増加して、製品の出荷量も更に増加します。需要急増により価格はやや低下気味となります。マス市場での認知を得てかつ競合会社に対抗するため、マーケティング費用はやや高い水準に維持しますが、売上高の伸びが大きいため売上高に対するマーケティング費用の比率は下がります。そのため利益は増加していきます。この期間は競合との競争に勝つため、現状維持から更なるシェア拡大のための市場浸透を目指す必要があります。

成熟期：

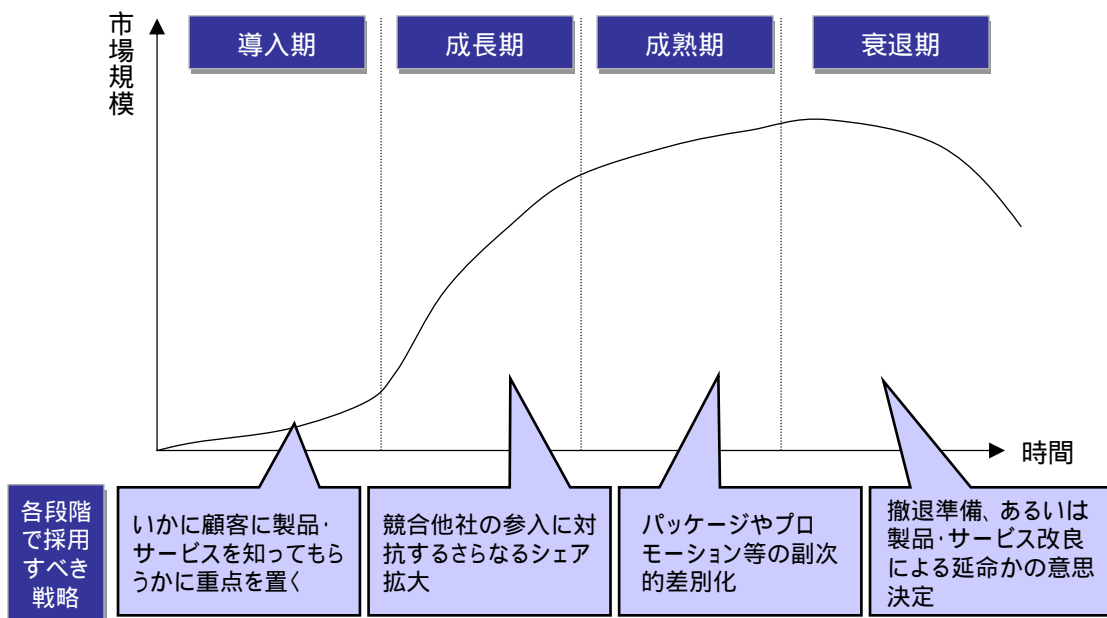
売上増加率が鈍化して新規購入でなく買い替えや買い増し需要が多くなり、製品は成熟段階へ入ります。成熟期はそれまでの2期間に比べ長く続きます。この時期はシェア維持のためマーケティング費用は増加して、競合企業との価格競争のため利益率も下がります。多くの場合に製品の本質機能での差別化ができなくなるため、パッケージやプロモーションといった副次的な差別化が進みます。

衰退期：

市場の売上と利益が急速に減少します。撤退かイノベーション戦略により新規価値創造を行うかの検討をして次期戦略への移行を目標とする期間です。撤退しない企業も、製品数を縮小させたり、弱小な市場セグメントからの撤退や効果の低い流通チャネルの整理、マーケティング費用の削減、価格の削減等を行います。事業継続の場合は、製品の中心顧客を維持し、売上高の水準をできるだけ維持しながら、製品や事業にかかるコストを低減することが必要です。事業撤退の場合は、売却という選択肢も考えられます。

こうしたプロダクトライフサイクルの考え方を活用して、市場や製品がどのようなステージにあるかを確認し、ライフサイクルの変化を見越しながら必要な施策を行うことが必要になります。

図表 3-1-7 プロダクトライフサイクルの4つの期間



図表 3-1-8 プロダクトライフサイクルの各期間における企業戦略

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
製品	基本製品	ライン拡張、改良	ブランド・モデルの多様化・差別化	弱小製品の削減
価格	高い	やや定価	低い	価格の引き下げ
流通	選択的	拡張的・集中的	一層の拡張	選択的
プロモーション	製品知名	マス市場での認知と関心	ブランドの差別化とベネフィット強調	中核的顧客の維持

出典：フィリップ・コトラー他著、和田充夫他訳「新版 マーケティング原理」(ダイヤモンド社)を参考に作成

■ 4P (マーケティング・ミックス) の設定 Price (価格戦略)

マーケティング戦略における価格の問題は、企業の利益の創出に直接的に結びついているため、極めて重要な位置を占めています。価格の高低によって自社の商品やサービスの売れ行きが変化するうえ競合する商品やサービスの価格が見直されることも頻繁にあるため、自社の戦略に適合した明確な論理から価格に関する意思決定は行われなければなりません。

価格設定の手法としては、「コスト志向型価格設定」、「需要志向型価格設定」、「競争志向型価格設定」の3類型が考えられます。「コスト志向型」と「競争志向型」は企業本位、「受容志向型」は顧客本位の考え方と言えるでしょう。現実には、これらの視点をすべて統合して価格設定が行われることとなります(図表3-1-9参照)。

会計の専門家としての財務管理サービス人材にとって、「コスト志向型価格設定」の考え方は馴染みやすいものかと思われますが、事業計画等を検討するときには他の考え方についても意識して検討することも有意義でしょう。

図表 3-1-9 価格の設定方法

コスト志向型価格設定	コストプラス価格設定	製品にかかった費用に、目標とする利益を加えた価格設定。 最も単純な方法である一方で、売り手側にコストダウンの意識が働きにくい問題点がある。
	目標価格設定	想定される事業規模をもとに損益分岐点を計算し、一定の利益が確保できるような価格設定。設備稼働率が問題となる業界で多く採用されている。
需要志向型価格設定	知覚価値価格設定	顧客の価格への認識を重視した価格設定。PSM分析（プライス・センシビリティ分析）などにより、『売れる価格帯』を発見して価格を設定する。 顧客の製品に対する認識を分析したもの。高い、安いと感じ始める価格 / 高すぎて買えないと感じる価格 / 安すぎて問題があると感じる価格を調査し分析するもの。
	需要価格設定	市場セグメントごとに価格を変化させる方法。 顧客層(学割、シルバー割引等) / 時間帯(早朝、深夜料金等) / 曜日(平日割引等)等。
競争志向型価格設定	実勢型価格設定	競合相手の価格と比較して、製品の価格を設定する方法。 多くの業界で採用されている一般的な価格設定手法。
	入札型価格設定	自社にとって一番有利な価格条件を提示した相手と取引を行う。

■ 4P (マーケティング・ミックス) の設定 Place流通 (チャネル) 戦略

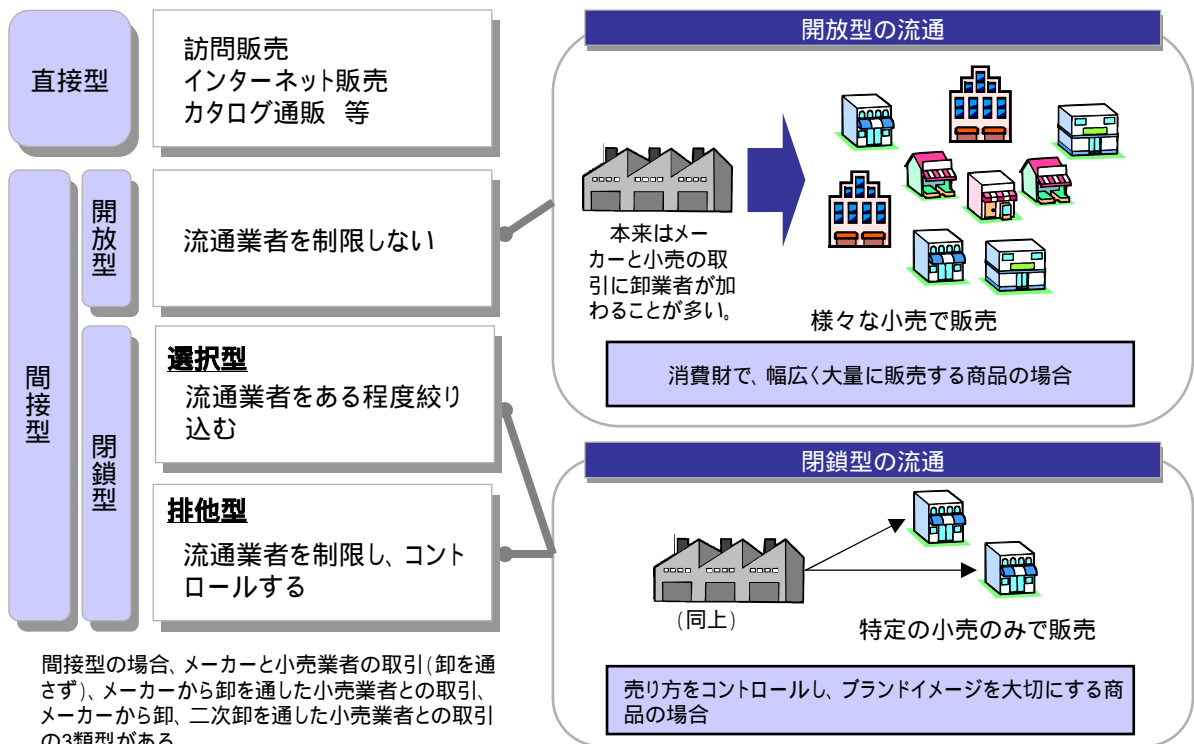
流通戦略はチャネル戦略とも言われ、製品・サービスが提供する側から受け手まで流れる仕組み、つまり流通経路 (流通チャネル) を自社にとって最適な形に構築する戦略です。ここでは、ターゲット顧客に対する製品・サービスの提供ルートを選択肢として、流通チャネルのタイプを紹介します。(図表3-1-10参照)

「直接型」は企業自らが直販を行うので、流通コストの削減と顧客接点の強化を図ることができます。この場合は、あらゆる種類の商品について対応可能となります。

「間接型」では卸や小売業者を通して販売を行います。「間接型」はさらに「開放型」と「閉鎖型: 選択型」、「閉鎖型: 排他型」に分類されます。

「開放型」では流通業者は制限されずに様々な小売で販売されるため、商品の露出度を高め市場拡大を図ることができます。扱う商品として、最寄品 (食料品や日用品といった消費財で幅広く大量に販売する商品の場合) が適しています。「閉鎖型」のうち「閉鎖型: 選択型」では、流通業者をある程度絞り込んで売上の安定化を図ります。扱う商品としては、衣料品・家電製品といった買回り品が適しています。選択型からさらに絞り込んだ「閉鎖型: 排他型」は販売業者の範囲を制限することで、製品イメージを高めます。扱う商品としてブランド商品等が挙げられます。

図表 3-1-10 流通チャネルの種類



出典: 重田修治著「マーケティングを学ぶヒトが最初に読む本」(総合法令)を参考に作成

■ 4P (マーケティング・ミックス) の設定 Promotion (プロモーション戦略)

企業と顧客間のコミュニケーションを担うプロモーション手段の代表的なものとして、下図で挙げたように5つの手段(チャンネル)があります(図表3-1-11を参照)。

これら5つには、それぞれ費用の大小や時間の長短といった特性による長所と短所があるために、お互いを補完して限られた時間や経営資源で最も効果的なコミュニケーション・チャンネルを構築することが必要です。これをプロモーション・ミックスと言います。

近年ではこれらの様々なチャンネルにおいてインターネットの活用が多くなってきているものと思われます。自社のホームページで広告や商品の販売を行ったり、ホームページの掲示板を使って消費者と双方向的なコミュニケーションを行うことができます。インターネット上でオークションや商品販売を行えるサイトも多くあります。

大企業程にはプロモーションに投資ができない中堅 / 中小企業にとっては、今後はインターネットをうまく利用した効果的なプロモーションも一つの重要な選択肢になると考えられます。

図表 3-1-11		プロモーション・チャンネル	
	特徴	ツール	
広告(AD)	主にマスをターゲットとするメディア経由のプロモーション手法。情報伝達は一方的である。	テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、交通広告、屋外広告、DM 等	
販売促進(SP)	消費者向け 何らかのメリットを提供し、製品やサービスの商品を促進させるプロモーション手法。情報伝達は一方的であることが多い。	販売デモンストレーション、POP、サンプル配布、クーポン、値引き、ポイントカード 等	
	流通チャンネル向け 下流のチャンネル(卸、小売等)に対してメリットを提供し、製品やサービスの取扱いを促進させる手法。情報伝達は一方的であるが、メリットの条件などは協議で決定されることが多い。	セールスインセンティブ、バックリポート、値引、増量、POP、協賛、マーケティングデータ提供 等	
人的販売	消費者個々に対する会話やデモンストレーションによるプロモーション手法。情報伝達は双方向。	店頭、家庭訪問、街頭 等	
パブリシティ(ニュースなど)	公的メディアを通じて製品やサービスの情報を発信する手法。情報伝達は一方向。	テレビ(ニュース)、新聞・雑誌(記事)、インターネット(記事) 等	
口コミ(インターネット含む)	消費者個々のネットワーク上での伝達を目的とした情報提供から情報伝達全体を指すプロモーション手法。情報伝達は双方向であるが、個々のネットワークに載った情報はコントロールが困難である。	口頭、文書、E-mail、HP(個人、掲示板) 等	

<まとめ>

- ✓ 財務管理サービス人材がマーケティングについての基本的な知識を持つことは、価格戦略についての議論や経営計画の検討に関連して、企業に対してより良い助言をすることにつながります。
- ✓ マーケティング戦略の策定は、「市場機会の発見」、「ターゲット市場・顧客の選定」、「マーケティング・ミックスの設定」という3段階からなります。
- ✓ 「ターゲット市場・顧客の選定」では、「市場・顧客のセグメンテーション」、「ターゲット市場の選択」、「自社のポジショニング策定」を行います。
- ✓ 「マーケティング・ミックスの設定」では、設定したターゲット市場に対して「何を(Product)」、「どこで(Place)」、「いくらで(Price)」、「どうやって(Promotion)」、売るかという4Pと呼ばれるマーケティング・ミックスを決定します。

2 ITの活用

ここでは、財務管理サービス人材が踏まえておくべき、ERPに関する知識と実際の企業におけるERP導入の概要、またERP導入成功のポイント、ERP導入に関して財務管理サービス人材が担うことが望まれる役割について説明します。

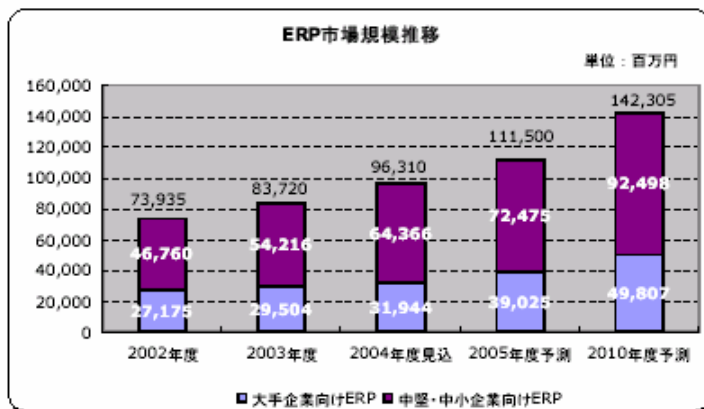
■ 中堅 / 中小企業におけるITパッケージの活用

近年のIT化の流れの中で、企業が顧客ニーズを満たすために、業務プロセス全体の適正化を図ることへの問題意識が高まっています。そのためのツールとして、「ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージ」すなわち「統合業務パッケージ」の導入が従来は大企業を中心に為されていましたが、近年は一部の中堅 / 中小企業にも及んできていますので、これについて財務管理サービス人材の関わり方を含めて検討してみます。

ERPの定義としては、ERP研究推進フォーラムによると「企業の利益最大化を追求するために調達・生産・販売・物流・会計・人事など企業の基幹業務を組織横断的に把握して、全社的に経営資源の活用を最適化する計画・管理のための経営概念である」とされています。また、ERPパッケージとは「ERPの経営概念を具現化する企業経営情報システムを効率的に構築し運用するための中核として提供される、既成の標準アプリケーションソフトウェア製品である」とあります。

図表3-2-1は、ERP市場規模についての大企業と中堅 / 中小企業別の推移と将来予測についての一つのデータです。これを見ると中堅 / 中小企業向けERP市場規模は2010年には2002年の倍以上となっているように、今後大幅に伸びるとする予測もあります。

図表 3-2-1 大企業 / 中堅・中小企業におけるERP市場規模推移

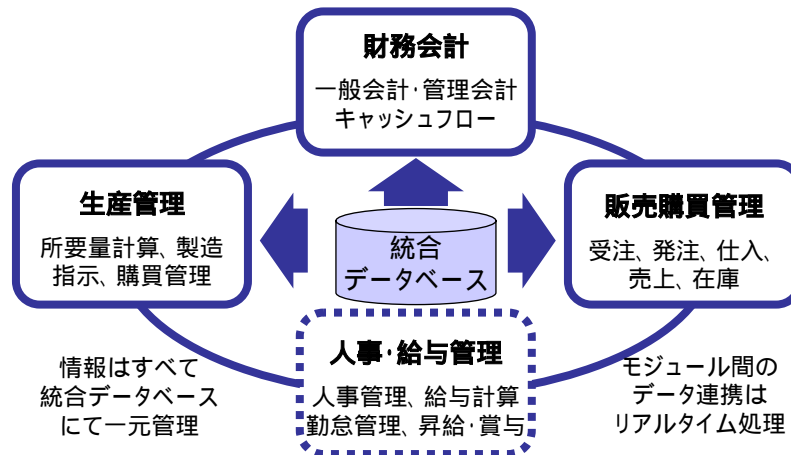


出典：中堅・中小企業向けERP市場の実態調査報告-2004年11月 (ノクリサーチ)

ERPパッケージの一般的な機能は会計・生産・販売機能等となり、企業の基幹業務をカバーします。その他に追加機能として人事・物流・保全機能等があり、実際にはそれらの幾つかが組み合わせられた商品となっており、各ベンダーにより機能の特徴が異なっています(図表3-2-2参照)。導入企業は、自社の事業特性から強化したい機能が充実したパッケージを選ぶことになります。

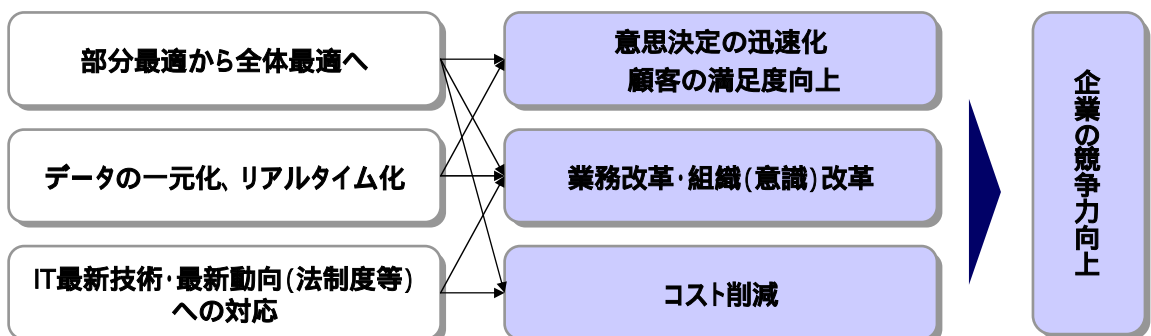
ERPパッケージ導入の一般的メリットとしては、全社の情報が統合データベースにて一元管理されることから、企業の業務活動の全体最適化が可能となり、競争力向上につながる事が期待されます(図表3-2-3参照)。

図表 3-2-2 ERPパッケージの機能概要(例示)



機能		概要
会計システム	財務会計	総勘定元帳、売掛 / 買掛金管理、債権 / 債務管理、固定資産管理、与信管理、為替管理など
	管理会計	予算管理、原価管理、利益管理、経営分析など
生産システム		生産管理(部品表管理、生産計画、製造原価管理など)、在庫管理(入出荷管理、資材管理など)、設計管理(技術情報管理、図面管理など)、購買管理(外注 / 仕入管理、発注管理、返品管理など)など
販売システム		需要 / 販売予測、受注管理、顧客管理、見積管理、請求 / 売上管理など
物流システム		物流所要量計画、出荷 / 輸送管理、輸出入管理、倉庫管理など
保全システム		設備管理、保守管理、メンテナンス計画など
人事システム		人員配置計画、労務管理、勤怠管理、給与計算、福利厚生管理など

図表 3-2-3 ERPパッケージの特徴・導入のメリット



■ 中堅 / 中小企業におけるERP導入の概要

実際のERP導入に関する留意点について見るため、中堅 / 中小企業向けERPパッケージを扱うX社のパッケージ商品の導入に関する概要を例として紹介します(図表3-2-4参照)。

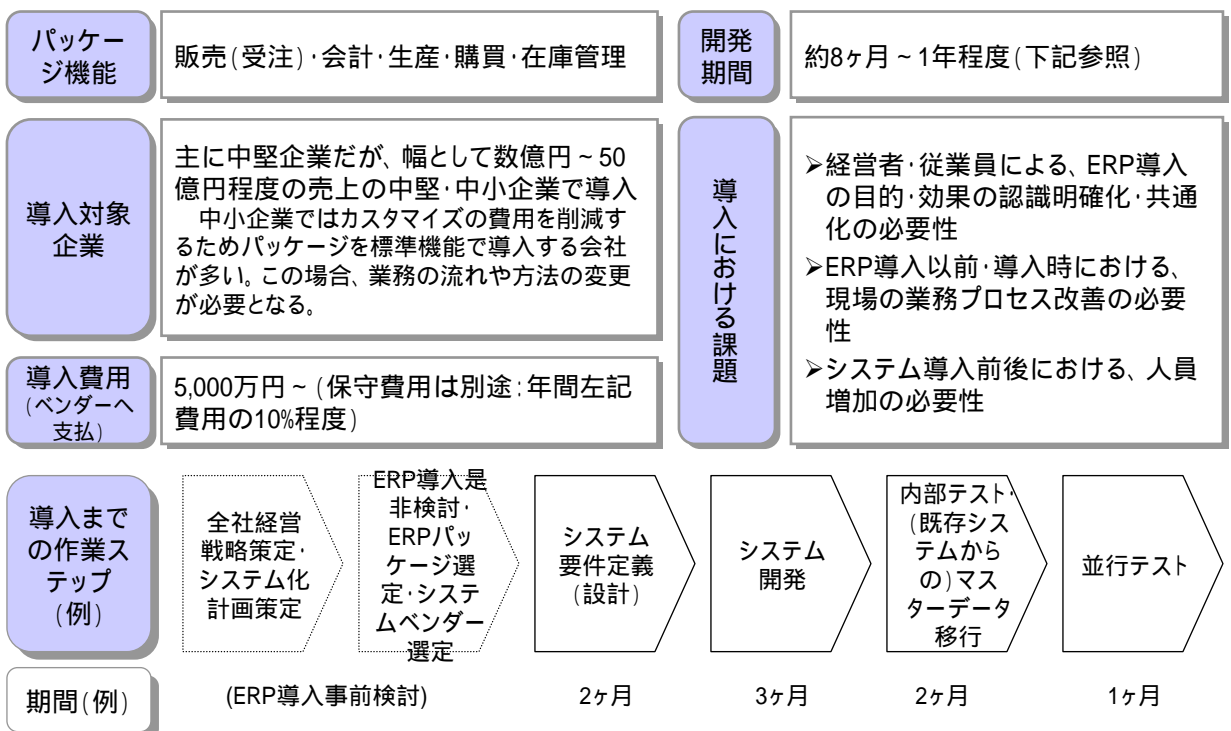
X社のERPパッケージの機能として、販売(受注)・会計・生産・購買・在庫管理機能があります。このパッケージの導入企業は、年商数億円～50億円程度の中堅 / 中小企業が中心ということです。

また、中堅 / 中小企業ではパッケージのカスタマイズ(パッケージシステムの標準機能の修正)費用を削減するため、パッケージのもと標準機能で導入する会社が多いようです。しかし、この場合は業務の流れや方法をパッケージ標準に合うように変更する必要がある場合もあります。

パッケージの導入費用としてシステムベンダーに払う費用は5,000万円以上となっており、パッケージの保守費用も年間10%程度が別途必要になってくるため、中堅 / 中小企業にとって決して小さくない費用負担が必要になってくる事実もあります。

パッケージ導入を決定してから導入までに必要な期間は、平均して約8ヶ月から1年程度となります。「システム要件定義」では、パッケージを適用する業務機能を整理して、必要な機能や修正を要する部分を洗い出してシステム機能の設計を行います。設計に基づきパッケージシステムの開発と修正作業を行い、開発したシステム単体でのテストおよび既存システムから新システムへとマスターデータの移行を行います。そして、開発したシステムの最終テストを行い、システム稼動となります。

図表 3-2-4 X社の中堅 / 中小企業向けERPパッケージの導入概要



実際のパッケージ導入における課題としては、以下の各点が挙げられます。

まず「経営者・従業員によるERP導入の目的・効果の認識明確化と共通化の必要性」が挙げられます。経営者がERPの導入目的、つまり何をしたいかを明確にしないと、せっかくのERP導入もその効果が半減してしまいます。また、ERP導入の目的や効果を経営層だけ認識していても、従業員が同様に認識していない限り、システム変更に伴う現場業務変更等の負荷によって従業員側からのERP導入に対して不満が出たり、ERPの運用がうまくいかないといったおそれもあります。

「ERP導入以前・導入時における現場の業務プロセス改善の必要性」も、重要な課題として挙げられます。ERPパッケージは標準的な業務プロセスを想定したシステムとなっており、個々の企業の個別の業務プロセスにぴったり合うことは多くありません。つまり、ERP導入に伴い、現在の業務プロセスを(必要な部分は)ERPパッケージの業務プロセスに合わせ変更する必要も出てきます。システム導入前に現行の業務プロセスとパッケージ導入後の業務プロセスを把握し、どの部分の業務を変更するか、また業務変更に伴う要員配置の変更なども含め設計を行います。システム導入直前にシステムのユーザートレーニングを行い、業務プロセスの変更点を認識してシステム操作を習得することで、システム導入後に備えます。どんなに素晴らしいERPパッケージを導入したところで、現場で正しい業務プロセスで運用がなされていないければ、「データの一元管理」・「リアルタイム処理」といったERPのメリットが享受できず、業務の効率化も実現されません。

更に「システム導入前後における人員増加の必要性」についても可能性として注意が必要です。ERPパッケージ導入により業務の効率化が行われる結果、省力化も効果の一つとして期待されます。しかしながら、導入後即人員が減るということはありません。システム導入準備(システムの入替え・システムのトレーニング・業務プロセス変更への対応等)に現状以上の人員を要することもあるうえに、システム稼動直後にはシステム・業務の変更に伴う様々な問題(システムの操作方法が分からない、システム導入により取引先に送付する書類の種類が変わったなど業務の問題点等)に対応する人員が必要になってきます。このように、一時的には人員増加の必要性がある点も留意が必要です。

以上は中堅 / 中小企業向けERPパッケージを扱うX社のパッケージ商品に則して見た導入実務の概要となりますが、実際これと似たような状況が多くのERPパッケージ導入にも当てはまります。

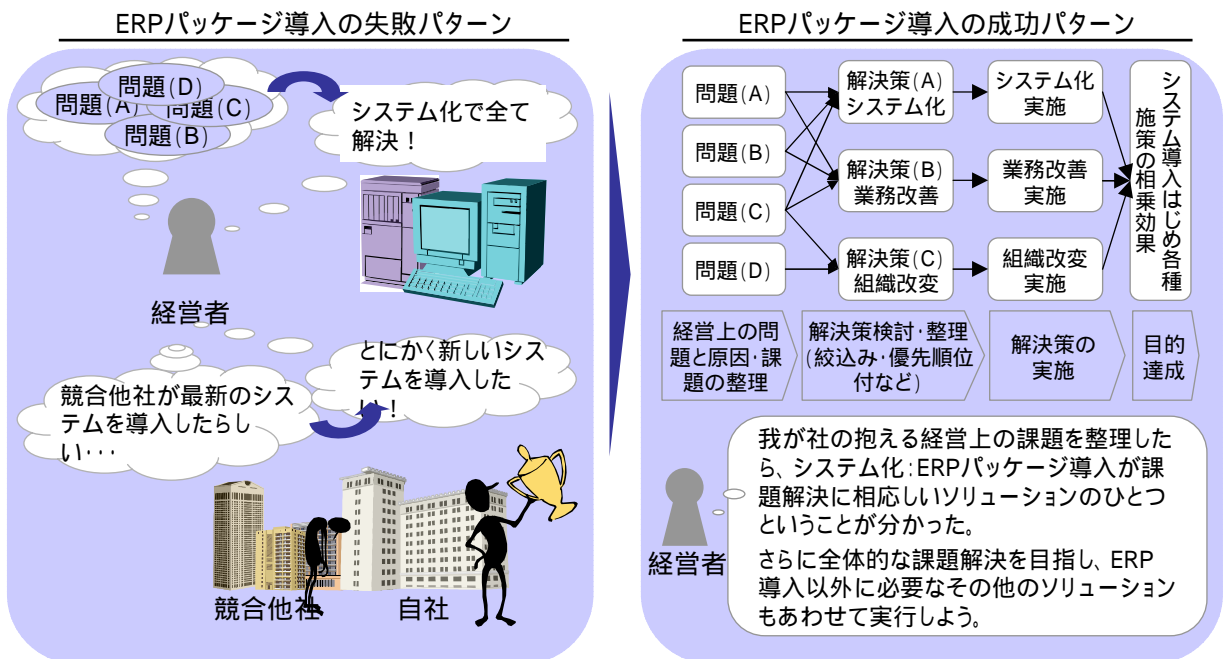
ERPパッケージ導入についての課題を先述しましたが、そのうちでもERPパッケージ導入の際に経営者が「何をしたいのか」を明確にしておくというポイントはとりわけ重要です。これまでERPを導入した企業の中でも、その点が充分でなかった企業はかなりあるという声もあります。

このポイントを押さえておかないと多額の費用をかけたERPパッケージ導入も十分にその効果を楽しむことができません。また、経営者の考える目的が明確でないと、従業員にとっても目的が不明確となります。この状況では、ERP導入に対して理解・納得を得ることができず、導入がスムーズに進みません。経営者が何をしたいのかを明確にする必要があります(図表3-2-5参照)。

経営者は自社の経営課題の整理と解決策について検討してERPで何をしたいかを明確にしたうえでERP導入を決定するようにしますが、ERP導入は課題解決のための一つ的手段に過ぎません。ERP導入だけですべての課題解決が行われることは殆どありません。経営者はERP導入以外に自社の経営課題の必要な施策の実施を行って、それらの施策の相乗効果により目的とした効果を得ることができるのです。

こうした経営者が何をしたいかについての明確化のために、財務管理サービス人材としては、顧客企業における経営上の課題整理から解決策検討・決定までの流れを整理する役割を果たすことで貢献する道があります。

図表 3-2-5 ERP導入時の失敗パターンと成功パターン(成功のポイント)



■ ERP導入に関わる人材 ITコーディネーター

ITについての知識が不足している中堅/中小企業と、経営についての知識が不足しているシステムベンダーの間をつなぎ、システム導入を成功に導くために必要な役割を担うことが期待される人材の一例として「ITコーディネータ(ITC)」が挙げられます。

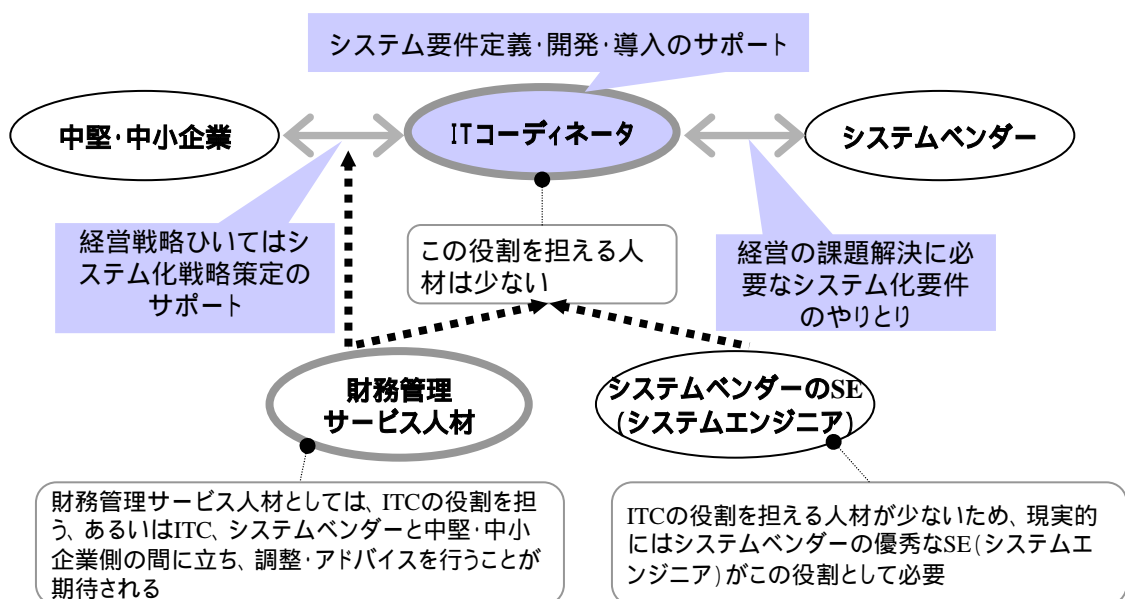
ITCは経済産業省推進資格であり、特定非営利法人(NPO)「ITコーディネータ協会」の認定資格でもあります。その役割は「経営者の立場に立って経営とITを橋渡しして、真に経営に役立つIT投資を推進・支援するプロフェッショナル」と定義されています。登場の背景として、中堅・中小企業の戦略的情報化投資を促進して日本の企業再生・国際競争力復活を目指した、経済産業省支援の「戦略的情報化投資活性化事業(ITSSP)」より提言されました。

ITC資格保有者は、2003年7月末現在で3,830名となっています。そのうち、各種情報技術処理者、中小企業診断士、公認会計士、税理士、公認情報システム監査人(CISA)等の資格保有者が短期間でITCになれる「ITCプロフェッショナル特別認定制度」により、2,215名がITCとなっています。ITCのうち、情報系資格保有者のITCと経営系資格保有者のITCが半々となっています。

この資格は経営と情報システムの橋渡しを行うプロフェッショナルとしての役割を目指すものですが、実際には経営系のITC(税理士等)と情報系のITC(プロジェクトマネージャ)が組む例も多くあるようです。情報システムは非常に専門性が高い分野で、1人のITCが経営とITの双方のプロであるのは難しい現状があります。

また、こうした人材は不足しており、その役割をシステムベンダーの優秀なシステムエンジニア(SE)が補っている面もあります。財務管理サービス人材自身としてもITCやシステムベンダーの優秀なSEとの人的ネットワークを構築することで、この分野でのニーズに応えることも考えられます(図表3-2-6参照)。

図表 3-2-6 ITコーディネーターの役割



■ ERP導入時に財務管理サービス人材が提供できるサービス

財務管理サービス人材にとって、中堅 / 中小企業におけるERP導入を支援するため、以下のようなアドバイスのニーズがあると考えられます。(図表3-2-7参照)

財務管理サービス人材が直接企業に対するERP導入アドバイスを行うこともありえますが、先述のようにITCやシステムベンダーの優秀なSEとのネットワーク構築も、この分野でのニーズに応えるためには必要です。

以下のサービス内容を財務管理サービス人材1人ですべてカバーするのではなく、ITに強い人材との協力により実現することが現実的であるといえるでしょう。

図表 3-2-7 財務管理サービス人材によるERP導入時における中堅・中小企業へのサービス内容

	アドバイス内容	アドバイスにおける注意点
基本アドバイス	投資効率に関するアドバイス 目的の明確化と、その優先順位による費用対効果の考察	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 確認すべき項目:ランニングコスト、導入時期における業務負荷の回避方法、導入することにより節約される時間 等 ➤ 最終的な目的と当面の目的の整理(当面の目的は最終的な目的に合致しているのか)
	ユーザー企業とシステムベンダーの役割分担に関するアドバイス システムベンダーの納品物とサービス内容の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ユーザー側における専任者の設置、あるいは社内に適任者がいない場合、社外のコンサルタントを起用 専任者が社長の直下であることや、社長のやる気が社内に浸透することがとても重要 ➤ システムベンダーの保守体制の確認
	信頼できるベンダーの選択に関するアドバイス システムベンダー内で信頼できる人物の確保(SE)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ユーザー企業側における業務運用で譲れない部分の明確化
応用アドバイス	業務整理に関するアドバイス ユーザー企業における取引内容および取引頻度の整理	<ul style="list-style-type: none"> ➤ すべての取引をシステムベンダーへ提示(可能な限り) 取引頻度がほとんどない、例外処理はシステム化を行わない(費用対効果の観点より)
	会計数値に関するアドバイス テスト時における会計数値のチェック	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 初回処理時の会計数値のチェックは必須(安定稼働後であっても)

<まとめ>

- ✓ ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージは、調達・生産・販売・物流・会計など企業の基幹業務機能をカバーするITパッケージです。
- ✓ ERP導入成功のための課題として、経営者がERP導入によって何を指すのかを明確にする必要があります。そして、ERP導入の目的・効果について従業員と認識を共有する必要があります。
- ✓ ERP導入支援は複数の専門家が得意分野を担いながら共同で行うことが考えられます。財務管理サービス人材が、経済産業省推進資格である「ITコーディネーター (ITC)」資格保有者等とチームを組んで企業を支援する機会が考えられます。
- ✓ ERP導入において財務管理サービス人材が果たし得る役割として、以下のこと等が考えられます。
 - ERP導入の投資効率検討の際に、導入目的の明確化と費用対効果の評価についてのアドバイス
 - ERP導入企業のニーズ確認による導入目的明確化の支援
 - 会計の専門家として、ERP導入テスト時および稼働後の初回処理時等の会計数値のチェック

3 管理会計の強化・充実

中小企業の経理業務の省力化を受け、財務管理サービス人材は管理会計の強化を支援すべきことについて論じます。

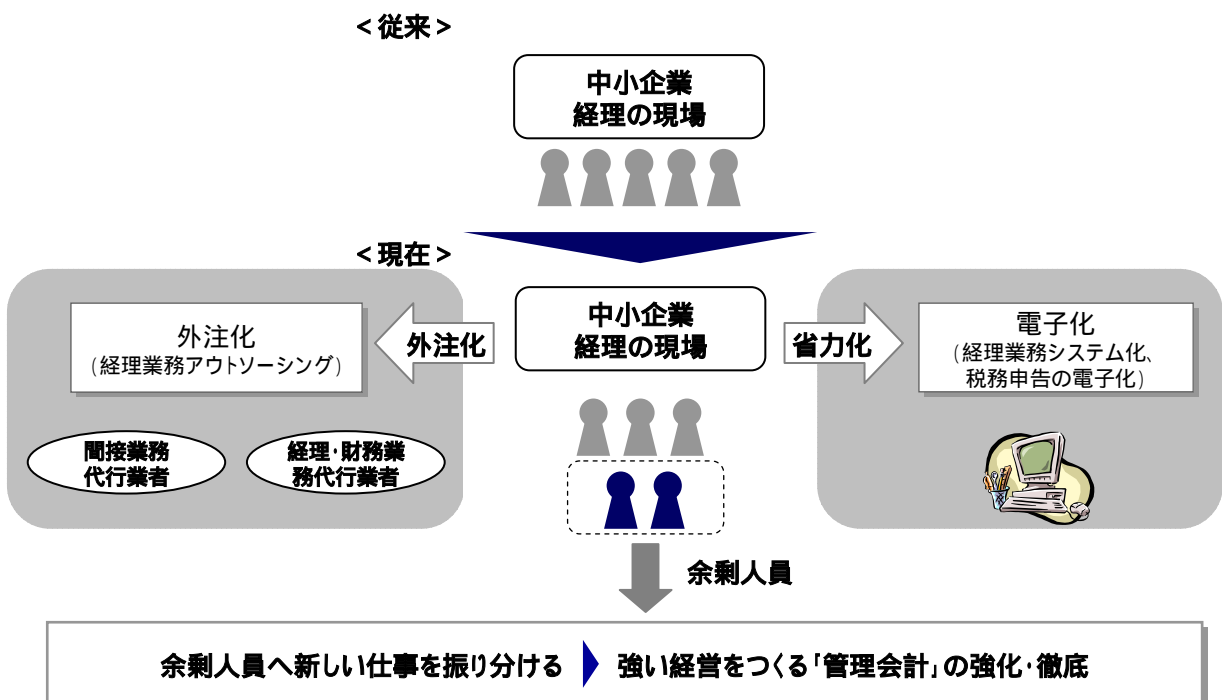
■ 経理業務の省力化と高度化

経理業務のシステム化・アウトソーシング化が進むのに連れて業務が効率化(省力化)されることから、経理の現場スタッフの余剰化という事態も起こりえます。

しかしながら、このことは企業にとって問題であるというよりもむしろ機会であると捉えて対応すべく、積極的な取り組みが望まれます。つまり経理業務のシステム化やアウトソーシング化により、社内の経理人材にとって日常の経理処理の負荷が削減され、企業経営にとってより付加価値の高い業務へと重点を移行することが必要です。

これは経理人材が、経営の意思決定に資するための管理会計の強化・徹底に取り組むことであり、財務管理サービス人材が管理会計に関するノウハウを提供することで、この転換を支援することが期待されます。

図表 3-3-1 経理の省力化を機会と捉える



■ 管理会計の目的・特徴

管理会計は、もともと財務会計と異なり、その本質的な性格として、経営管理活動を効率的・能率的に遂行するために有用な会計情報を提供するという情報提供機能を担っています。

財務会計が電子化等で省力化が進みうるなかで、財務管理サービス人材としては中堅 / 中小企業の経理スタッフに、経営意思決定・組織成員管理に役立つ会計数値を利益獲得目的のために提供する「管理会計」の意義を認識させることも重要です。

管理会計は別に大企業だけのものではなく、景気が低迷し競争が激しくなっている現在では中堅 / 中小企業においてこそ、管理会計を活用して、どんぶり勘定からの脱却と計数管理による企業内部の収益管理・コスト管理の実施が求められているのです。

図は財務会計と管理会計の目的・特徴の違いを整理しています。財務会計は主に外部報告のために行われますが、管理会計は、企業内部の収益・コスト管理のために行われます。また、管理会計においては、法律や会計原則にとらわれずに個別の企業の環境に応じた対応が可能かつ必要になります。そして月次・四半期といったタイミングで、必要なセグメント別の現状の数値データを集計したうえで将来の予測値を計算します。なお、セグメント別というとき、必要なセグメントの切り口は各企業により異なってきます。例えば、事業部単位、商品単位、地域単位などが挙げられます。何を知りたいのかによってこれらの切り口を個別に、あるいは組み合わせて使用する必要があるのです。

財務管理サービス人材としては、企業に対してこうした管理会計の重要性の認識を求めるとともに、その企業にとって必要な管理会計のフレームワーク・方法を提示するようにします。

図表 3-3-2 財務会計と管理会計の目的・特徴

	財務会計	管理会計
目的	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 主として外部報告のため (株主・債権者・取引先等) ◆ 正確性・網羅性 ◆ 結果報告 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営管理・内部管理のため (経営者・工場責任者等) ◆ 迅速性・重点志向 ◆ 収益管理・コスト管理 ◆ 結果報告に加えて日常の判断をサポート
作成条件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 法律に準拠して作成 (商法・企業会計原則等) ◆ 会計基準に普遍性が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 個別企業ごとに企業環境の変化に応じて対応
作成内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業年度単位(1年・半年ごと) ◆ 全社の合計値 ◆ 部分的に事業別・地域別・セグメント別 ◆ 実績による過去計算 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 月度単位・四半期単位 ◆ 事業単位の個別データ ◆ 現状計算と計画による将来計算
作成資料	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 会社全体の決算書 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業単位ごとの損益計算書 ◆ 原価計算書・個別分析資料等

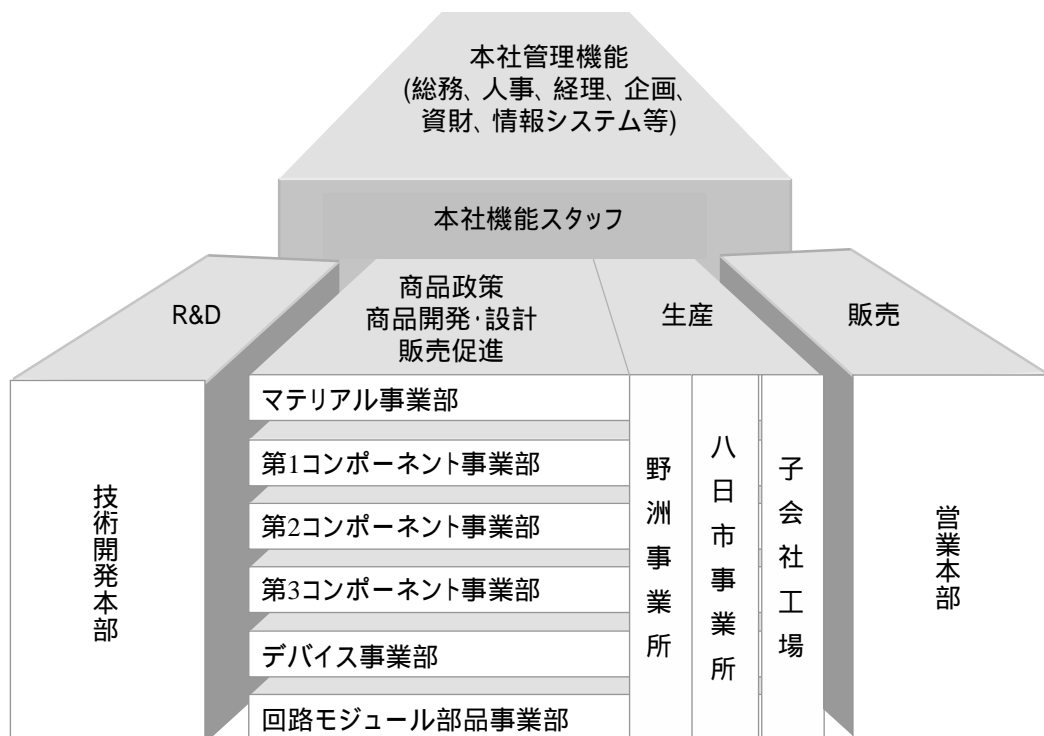
■ 詳細な単位別の収益・費用構造管理の事例

競争が激しく需要予測にあたっての不確実性が高い経営環境においては、製品戦略・市場戦略といった経営の事業戦略の優劣によって、企業の盛衰が左右されるようになります。そうした事業戦略を遂行するための経営意思決定に貢献するために、製品（製品種類、製品タイプ）、市場（販売地域、販売種類、販売員）、他の細かい単位別の収益・費用構造を管理できる会社が有利になります。

管理会計とは、一般的に各企業毎に個別・特有のものであり重要な内部情報であるため社外への開示例は多くないのですが、一つの事例として、村田製作所の「三次元マトリックス経営」と呼ばれる管理会計の方式が知られており、ここで概要を紹介します。

村田製作所の「三次元マトリックス経営」は、変化の激しい電子部品の業界において同社が迅速な対応を図り収益性を維持する支えと意図されて設計されています。生産工程別（横割り管理）と製品別（縦割り管理）によるマトリックスの最小費用集計単位（原価部門）は、約3000まで分解されているとのことです。マトリックス経営とは「どんぶり勘定」の対極の姿とも言えます。更にこのうえに本社機能スタッフ（開発や全社経営戦略の統括・指導）を加えたのが、同社の三次元マトリックス組織です。

図表 3-3-3 村田製作所の三次元マトリックス組織の概念図



出典：泉谷裕 編著『「利益」が見えれば会社が見える』日本経済新聞社 他を基に作成

こうした「マトリックス」による管理を可能にするため、同社では以下のような仕組みを構築しています。

- 生産工場は原料工場を除いてすべて別会社にする。
これにより法人として損益を徹底的に追求・管理。
- 複数の製造子会社で担当している商品を事業部の傘下に入れて、
個々の商品としての採算を事業部で管理。
- 各製品の製造ラインについて、原料・半製品・完成品製造など
細分化した工程別に損益を管理。
- 全体の調整、事業部や子会社の指導・チェックは本社スタッフ
(企画・人事・経理等)が機能別に担当。

こうした経営管理の意義として縦(品種)・横(共通工程)を組み合わせた(二次元の)マトリックス管理に加え、三次元を構成するもう一つの要素である本社機能スタッフの役割を明確にして部門が必要とする支援を確保して、かつ管理コストの増大を抑える働きが志向されています。このような仕組みが出来ていれば、細かなロスを見つけてコストダウンを図るためにも有効と考えられます。

ここで紹介したのは、大企業がきめ細かな単位別に収益・費用構造の管理を徹底した事例ですが、中堅/中小企業においても自社の管理ニーズから必要な情報は何かを考え、いつどのような形で報告されるべきかを検討することは必要です。

(注)ここでの記述は、泉谷裕 編著『『利益』が見えれば会社が見える』日本経済新聞社(2001年)他によりました。編著者は同書出版時の村田製作所の役員でした。同社では近年グループ全体のサプライ・チェーン強化のために、更にマトリックス単位を超えた情報共有化等の試みに着手しています。

<まとめ>

- ✓ 経理業務の省力化は、経理人材がより高度な仕事をするための好機と捉えるべきです。
- ✓ 管理会計のあり方は企業によって異なります。財務管理サービス人材は、関与企業の管理ニーズに適した管理会計の仕組みを提示することが望まれます。

1 中堅 / 中小企業における金融機関借入

ここでは企業が銀行借入を円滑に進めるために満たすべき事項を取り上げ、財務管理サービス人材が的確な助言を行えるよう踏まえるべき論点を確認します。

■ 借入についての環境変化

中堅 / 中小企業は金融機関との関係を良好に保ちつつ借入条件の改善を図ることが必要ですが、近年は借入条件の決定に関する金融機関の考え方が変わりつつあることに注意が必要です（図表 4-1-1を参照）。

従来金融機関は審査にあたり「担保主義」と表現されるように不動産を中心とした担保や保証を重視しており、その他に貸出実績や地元・業界での評判等を考慮して審査を行っていました。ところが、バブル崩壊やその後のデフレ経済といった経済環境のなか、そうした担保や保証を重視した姿勢も残っている一方で、金融機関の貸出姿勢として取引先企業に対しその企業の信用リスクに応じた「信用格付」を設定して、その信用格付をもとに融資先をより厳格に選別し、また、リスクに見合う金利の設定を行うという方式もより前面に出るようになりました。

こうした貸出姿勢転換の背景としては、金融機関に対する金融庁の「早期是正措置」を通じた健全経営へ向けた政府からの要求もあります。経営健全性の指標として自己資本比率を一定水準以上に保つこと、そして「金融検査マニュアル」を通じ自己資本比率の算定に必要な財務諸表の作成にあたり貸出債権を適切に自己査定することが求められています。

このように金融機関との取引のポイントが大きく変化しているなか、資金調達の多くを借入金に依存している中堅 / 中小企業としても、変化に対して着実に対応することが必要なのです。

図表 4-1-1 借入についての環境変化

金融機関の貸出姿勢の変化		
従来からの金融機関取引	経済環境 / 金融環境の変化	金融機関との取引ポイントの変化
<p><担保 / 保証人主義></p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業がやっている事業の収益性や将来性ではなく、不動産担保や個人 / 第三者保証を重視した融資の決定 	<p><金融機関の経営状態の悪化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・バブル崩壊やその後のデフレ経済といった経済環境のなかで、企業の業績悪化による貸出債権の貸倒れ、担保設定した不動産価値の下落による貸出債権の回収不能による経営状態の悪化 ・金融庁は「早期是正措置」により、不良債権の早期処理と自己資本比率を一定水準以上に保つことを金融機関に要求 	<p><貸出姿勢の変化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・担保や保証を重視した姿勢は残しつつも、リスクに見合った金利の設定と融資審査の厳格化により、収益性の向上と与信管理の徹底を強化 ・信用格付の本格的な導入 ・金融検査マニュアルの遵守

昨今の経済環境の変化のなかで金融機関は融資先企業をより厳格に選別し、融資先企業のリスクに見合った金利の設定を行うように貸出姿勢を変化させつつあります。融資先企業の選別や金利の設定に用いられるのが「信用格付」や「債務者区分」ですが、これらはどのようなものなのでしょうか。

金融庁が示している「金融検査マニュアル」では、「信用格付」とは債務者である企業の信用リスクの程度に応じた格付をいい、金融機関による貸出債権の正確な自己査定および償却・引当の基礎となるものと定義されています。信用格付の多くは十項目程度にランク分けされており、金融機関毎に決定基準や項目数が多少異なります。また、「債務者区分」とは債務者の財務状況・資金繰り・収益力等により返済能力を判定して、返済能力に応じて債務者を「正常先」、「要注意先(要管理先)」、「破綻懸念先」、「実質破綻先」、および、「破綻先」に区分することをいいます。

融資先企業を融資額返済の信用度に応じて区分するという点では信用格付も債務者区分も同様のものですが、信用格付が金融機関が信用リスク管理のため独自に行っているものであるのに対し、債務者区分は金融機関が行う貸出債権の自己査定のために金融庁が要求しているものという違いがあります。しかし「金融検査マニュアル」で「信用格付は債務者区分と整合的でなければならない」と明記されているため、企業にとっては信用格付と債務者区分は実質的に同じものと考えられます。

信用格付 / 債務者区分の高低は、融資の可否、金利水準、担保の提供やその価値、審査の承認の得やすさ、審査のスピード等の融資審査にかかる様々な事項に影響を与えます。特に多くの金融機関が格付に応じた金利設定を行う「格付連動金利」を導入している昨今においては、自社がどの位置に区分されるかによって金利の設定が大きく異なる場合があります。特に、「要注意先」以下であると新規の借入が難しくなることが多いとも言われています(図表4-1-2を参照)。

債務者区分が「正常先」とされ円滑な借入を実現するため、信用格付と債務者区分の向上に向けた経営努力を行うことが重要となります。

図表 4-1-2 信用格付 / 債務者区分と貸出金利の関係例

信用格付 / 債務者区分と標準貸出金利の関係(例示)

信用格付	債務者区分		標準貸出金利
1	超優良		1%台
2～6	良好～平均水準	正常先	2%程度
7	水準比見劣り		4%程度
8	要注意先		5%以上
	要管理先		
9	破綻懸念先		
10	実質破綻先 破綻先		

< 中堅 / 中小企業の位置付け >

- ・「正常先」と「要注意先」以下とは金融機関が行う債権の引当・償却率が大きく異なるため、「要注意先」以下では新規借入が難しくなる傾向にある

▼

< 改善の方向性 >

- ・信用格付、債務者区分の向上を通じて、低金利での調達、および、円滑な新規借入を実現する

*「週刊金融財政事情2002年7月1日号」より作成

■ 信用格付 / 債務者区分の改善と信頼性向上

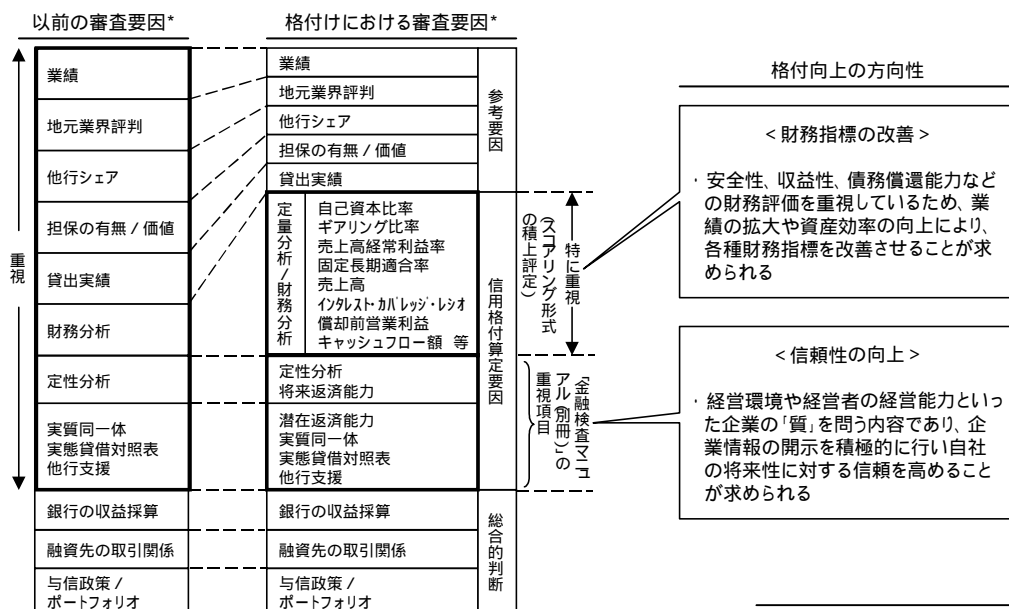
信用格付 / 債務者区分の向上に向けた第一歩は、信用格付 / 債務者区分がどのように評価されるのかを把握し、自社が信用格付 / 債務者区分のどこに区分されるのかを自己判定することです。

信用格付 / 債務者区分の評価は、スコアリングシートを用いた定量分析、企業の定性情報に対する分析という2つのステップを経て行われます。スコアリングシートを用いた定量分析は、決算書の数値をもとに算出された安全性・収益性・成長性・債務償還能力に関する財務指標を個々に評価して、財務指標の重要度に応じてウェイト付けを行って点数をつけ、その合計点で評価を行います。

また、特に中小 / 零細企業の評価にあたっては、経営者能力・技術力・経営計画の策定能力・財務管理能力等の定性情報に対する分析の結果を加味して評価することが金融庁の「金融マニュアル（別冊）」において求められています。このことから最終的な企業の信用格付 / 債務者区分は、定量分析の結果から評価された信用格付 / 債務者区分を定性分析の評価をもとに、上方・下方に修正することで決定することとなります（図表4-1-3を参照）。

自社の信用格付 / 債務者区分の自己判定は、スコアリングシートと決算書を用いて行います。金融機関の審査ノウハウの1つであるスコアリングシートの内容には金融機関ごとに特徴があると考えられますが、一般的な形式のものは書籍や業界誌などでも紹介されています。実際に信用格付 / 債務者区分を自己判定することは、自社のおおよその区分が把握できるうえ、信用格付 / 債務者区分の向上に向けて重点的に改善すべき指標を把握することができるために、改善施策の立案・実施にも大きな効果が期待できます。

図表 4-1-3 融資の審査要因の変化と格付向上の方向性

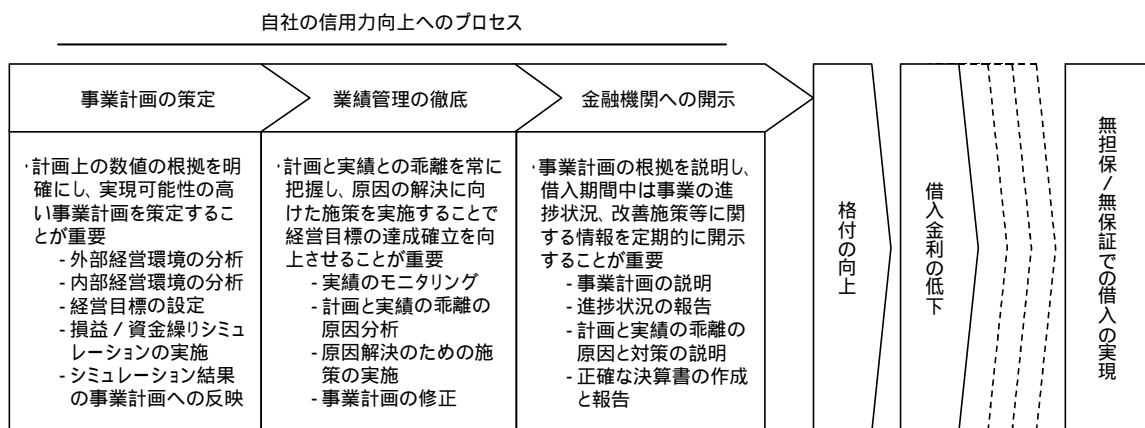


金融機関に対する情報開示を通じて自社の信用力を向上させることも、信用格付 / 債務者区分の向上に影響を与えます。特に中小 / 零細企業への評価については金融庁の「金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)」において16の事例が示されており、大企業に対する評価のように機械的で画一的な評価ではなく、企業の定性情報を分析して経営実態を重視した総合的な視点から評価を行うことが求められています。

定性分析の主な評価対象は、経営者の経営理念・リーダーシップといった経営者能力、企業の業歴、既存技術の競争力・技術水準、新技術への取組みといった技術力、現在の販売ルート of 継続性や新製品への活用可能性等の販売力、中期経営計画・短期経営計画の策定の有無、計画の実行体制の整備、差異分析等の経営計画策定 / 財務管理能力、金融機関への毎期決算の説明、経営計画の説明等の銀行取引に係る情報公開状況、企業とその代表者等との間の資産所有の明確な区分や代表者等からの借入状況など、企業と代表者等の実質同一性、含み損益を反映した実態バランスシート、借入金の返済状況などです。自社の信頼性を向上させるためには、これらの内容を金融機関に対して説得力をもって説明できることが求められます。

定性情報を金融機関に説明するためのツールが経営計画ですが、経営計画を用いて金融機関を「説得」する以上、経営計画には高い実現可能性が求められます。実現可能性の高い経営計画とは、経営計画に示される売上、損益や資金繰りの予測、借入金の返済スケジュールが、市場の動向等の外部環境や人員・生産能力等の内部環境の分析に基づいており、設定した目標数値の具体的な根拠が説明できる計画をいいます(図表4-1-4を参照)。また、計画が「画に描いた餅」とならないために、計画の実行体制を整備すること、常に実績値と計画値との差異を把握し、その原因分析および改善施策を実行すること等によって、計画の実現可能性を担保する経営努力を行うことが重要となります。さらに、これらの実行過程において、資金提供者たる金融機関に定期的に状況報告することで、経営者の経営能力と借入金の返済能力をアピールすることも重要となります。(経営計画の策定方法の詳細につきましては、「経営計画策定支援」コースをご参照ください)。

図表 4-1-4 自社の信頼性向上へのプロセス



▶ 経営計画の策定とそのプレゼンテーションが金融機関との関係改善、資金調達の円滑化に繋がる

■ ビジネスローン

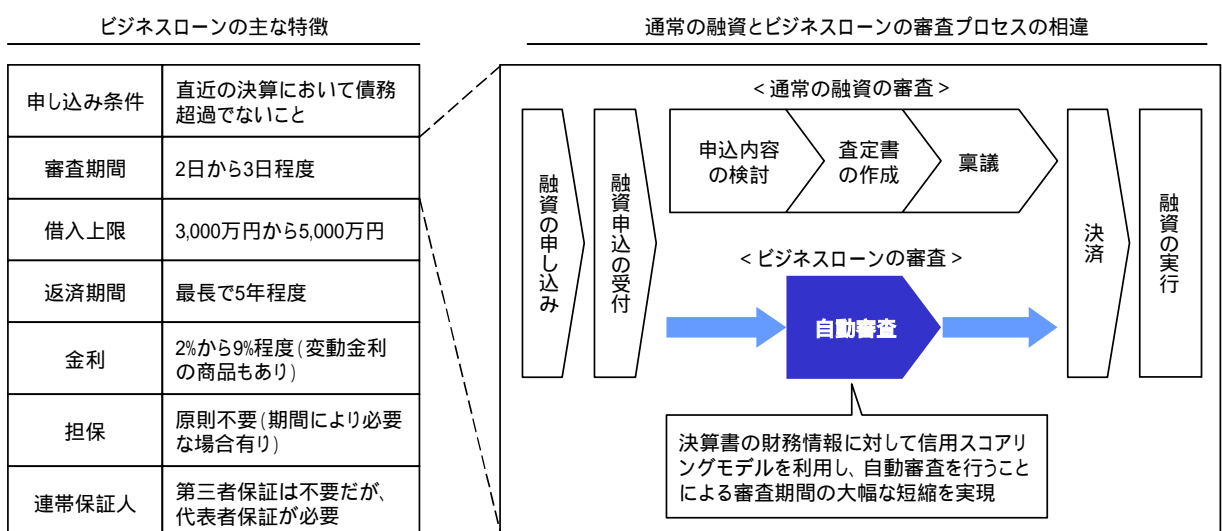
近年では金融機関から様々な新しい金融サービスが提供されています。大手金融機関から始まり、その後に地域金融機関も提供するようになったビジネスローンもその一つですが、ここではその特徴と活用の際のポイントについて説明を行います。(図表4-1-5参照)

ビジネスローンの特徴は、金利が「正常先」への通常融資に比べて高い代わりに担保や第三者保証が不要な場合が多く、かつ、融資実行までの期間が短いことです。審査が短期間である背景には、スコアリングによる与信審査技術が確立されたことがあります。決算書や税務申告書の数値にスコアリングの技術を適用することによって融資が可能か否かをコンピューターが判断することで、融資の審査期間を短縮しています。また、一定水準の要件を満たした数多くの企業に対して融資を行い、融資先企業の業種や地域を分散させて貸倒れのリスクを分散し、実際の貸倒れに対しては高めに設定した金利でカバーすることで、無担保 / 無保証での融資を実現しています。

短い審査期間で無担保 / 無保証の借入を実現できるビジネスローンは、急な資金需要に直面している企業、担保となる資産が少なく通常融資を受けることが困難な企業等にとり、活用を検討するに値する商品であると考えられます。しかし、信用格付 / 債務者区分が低い企業にとっては、金利が高くなることから、利用の際は資金計画に十分注意する必要があります。また無担保 / 無保証である以上返済能力の見込める企業であることが求められるため、債務超過状態にある企業では利用できないこと等の条件がある場合があります。

ビジネスローンにはこのようなメリットも留意点もあるために、有効に活用するためには申し込み条件などに関する情報収集を行い、借り手にとって最適な調達手段であるか否かを検討することが重要となります。

図表 4-1-5 ビジネスローンの特徴



参考までに地方銀行の中小企業向けビジネスローン商品の具体的事例として、百五銀行が提供している商品を紹介します(図表4-1-6参照)。この商品は申込受付から原則3営業日以内のスピード回答と、無担保で保証人が法人代表のみ(個人事業主は保証人不要)としており、迅速な意思決定と無担保を売り物としています。

(注)他の銀行も法人・個人事業主向けビジネスローン商品を提供しています。こうした商品についての理解を深めるため、具体例として百五銀行の商品を取り上げました。

図表 4-1-6 商品事例：百五銀行の法人・個人事業主向けビジネスローン

対象者	法人・個人事業主で以下の条件を満たしている方。 (1)直近決算で債務超過でない。 (2)直近決算で経常利益が3期連続赤字でない。 (3)税金(法人税・消費税)の滞納がない。
用途	事業性資金(他金融機関からのお借り換え資金にも利用可能)
融資金額・ 融資期間・ 融資利率・ 返済方法	金額 : 100万円以上、3,000万円以内(10万単位) 期間 : 5年以内 利率 : 当行所定金利(詳細は問合せが必要) 返済方法 : 元金均等返済
保証会社・ 保証料	保証会社 : オリックス株式会社 保証料 : オリックス株式会社との保証委託契約に基づき、別途保証料が必要。(保証料は申込時に計算される。また融資全期間分の保証料を一括前払いが必要)
申込時必要書類 ・ 融資事務取扱 手数料	必要書類 : 直近2期分以上の決算書(個人事業主は申告書)、納税証明書 手数料 : 10,500円

<まとめ>

- ✓ 信用格付は、スコアリングシートを用いた定量分析と企業の定性情報の分析を基に決定されます。格付向上のためには、財務指標を改善すべく資産・負債の圧縮や営業収益の増大に向けた施策を実施すると共に、自社の信用力を向上すべく、適切な経営計画を策定し情報開示を適時行うことが求められます。
- ✓ ビジネスローンには、通常融資に比べて高い金利である代わりに、審査期間が短く、無担保/無保証の借入であるという特徴があります。活用の際は、特徴を把握したうえで、自社にとって有効な手段か否かを検討することが望まれます。

2 金融機関と財務サービス提供会社・団体の連携事例

ここでは金融機関と外部者との提携により融資を遂行する近年登場したスキームの幾つかの例を取り上げます。

■ 金融機関と会計専門家／システム会社等が連携して行う新しいビジネスローン

ここでは近年登場した、金融機関と会計専門家やシステム会社などが連携して行う、新しいビジネスローンサービスについて、4つの事例を紹介します。財務管理サービス人材としては、こうした事例のようなサービスについて、何らかの関与をする場面もあると考えられるので取り上げました。具体的なサービスとしてはここで挙げたものがすべてではないうえに、今後も新しいものが登場すると考えられますので、動向に注視する必要があります。

まず、日本税理士会連合会と幾つかの金融機関の連携による無担保融資商品を紹介します。日本税理士会連合会と特定の金融機関との連携によって、日本税理士会連合会の「中小会社会計基準適用に関するチェック・リスト」を活用した、中小企業向け無担保融資商品が提供されています。

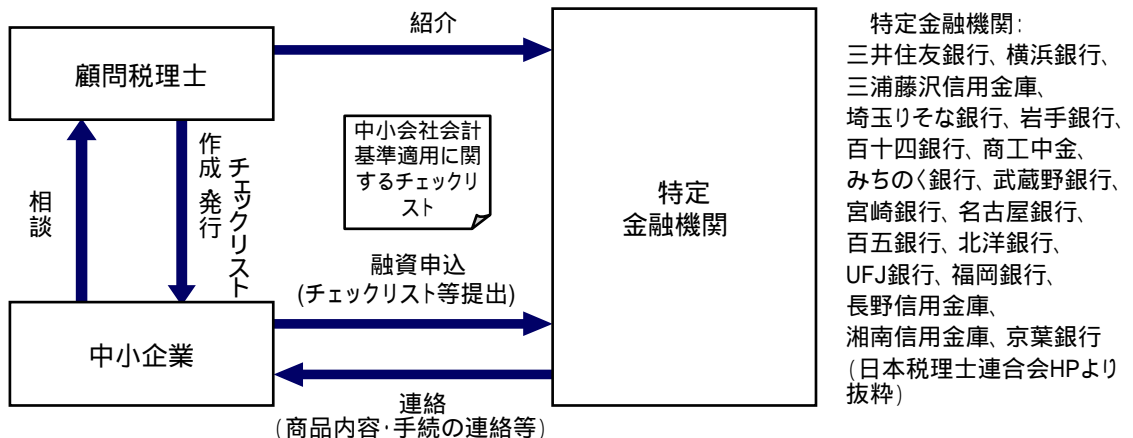
本サービスの基本的なスキームは、図表4-2-1のとおりです。この制度は、中小企業に関わる税理士と金融機関との協力により中小企業の財務改善を目指すことを目的とした、税理士による融資紹介制度です。融資は原則として無担保で第三者保証人不要となり、金融機関によって金利優遇も行われることがあります。

しかしながら「中小会社会計基準適用に関するチェック・リスト」とは、あくまで中小企業の財務諸表作成にふさわしい会計基準を示したものであり、融資のためのチェック・リストではないことについては誤解を避ける必要があります。

図表 4-2-2に、「中小会社会計基準適用に関するチェック・リスト」を添付します。ご参照ください。

図表 4-2-1 日本税理士会連合会と金融機関の連携による無担保融資商品

日本税理士会連合会と金融機関連携による無担保融資商品のスキーム



出典: 三井住友銀行HP、福岡銀行HP、日本税理士連合会HPより作成

図表 4-2-2 日本税理士連合会による「中小会社会計基準適用に関するチェック・リスト」

平成 年 月 日

中小会社会計基準適用に関するチェック・リスト

(会社名)

代表取締役

殿

(事務所名)

税理士

㊟

私は、貴社の平成 年 月 日から平成 年 月 日までの会計期間における計算書類について、その作成に関与し、日本税理士会連合会が公表した「中小会社会計基準」を適用して、下記の事項について確認を行いました。

記

勘定科目等	確認事項	チェック				
□金銭債権						
(1)預金・貯金	・残高証明書を徹したか。					
(2)売掛金・未収入金その他の売上債権	・法的に債権の消滅したものは、売掛金から控除したか。 ・回収不能のものは、売掛金・未収入金その他の売上債権から控除したか。					
(3)貸付金	・無利息の長期貸付金があるか。(ある場合、_____千円) ・子会社・支配株主への貸付金は、他の貸付金と区別して記載(区別していない場合は注記)したか。 ・回収不能のものは、貸付金から控除したか。					
(4)その他の債権	・受取手形割引額及び受取手形裏書譲渡額は、注記したか。 ・デリバティブ取引による正味の債権債務は、時価で評価したか。 ・回収不能のものは、債権から控除したか。					
□貸倒損失・貸倒引当金	・貸倒れの懸念が発生している金銭債権について、取立不能見込額を貸倒引当金として控除したか。	<table border="1"> <tr> <td>売掛金</td> <td></td> </tr> <tr> <td>貸付金</td> <td></td> </tr> </table>	売掛金		貸付金	
売掛金						
貸付金						
□外貨建資産	・外貨建債権・債務及び外貨預金は、発生時換算法又は期末時換算法によって評価したか。 ・期末時点において、その保有期間が1年未満の債権・債務及び外国通貨は、期末時換算法によって評価したか。 ・外貨建有価証券について、売買目的有価証券は期末時換算法により、それ以外の有価証券は発生時換算法又は期末時換算法によって評価したか。					

□有価証券	・評価方法は、注記したか。	
	・子会社(総株主の議決権の過半数を有している会社)の株式は、取得価格で評価したか。	
	・市場価格のない有価証券について、その発行会社の資産状態が著しく悪化した場合(1株当たりの純資産価額がおおむね50%以上下落した場合等)は、相当の減額をしたか。	
	・原価法を採用した有価証券について、時価が取得価額より著しく下落した場合(おおむね50%以上下落した場合等)で、かつ、将来回復の見込みがないときは時価で評価したか。	
□棚卸資産	・売買目的有価証券は、有価証券の銘柄ごとに時価で評価したか。	
	・評価方法は、注記したか。	
□固定資産	・原価法を採用している棚卸資産について、時価が取得価額より著しく下落した場合(おおむね50%以上下落している場合等)で、かつ、回復の見込みがないときは時価で評価したか。	
	・減価償却方法は、注記したか。	
	・減価償却資産の耐用年数は、適切に設定され、継続適用したか。	
	・予測できなかった機能低下等により資産価値が下落した場合又は市場価格がおおむね50%以上下落したことにより資産価値が著しく低下した場合に、帳簿価額と時価との差額の減損額を控除したか。	
	・当期の償却額は、適正であるか。(過年度の償却不足累計額_____千円)	
□のれん(営業権)	・その他投資等の各勘定に計上されているものは、合理性・妥当性を有するか。	
	・営業権は、有償による譲受け、吸収分割又は合併のいずれかにより取得したもののか。	
□繰延資産	・取得後5年以内に均等額以上の償却をしたか。 (過年度の償却不足累計額_____千円)	
	・商法上の繰延資産は、商法に規定する年数以内の期間で均等額以上の償却をしたか。(過年度の償却不足累計額_____千円)	
	・法人税法上の繰延資産は、長期前払費用等として計上し、支出の効果が及ぶ期間で償却したか。	
□負債に関する事項	・対象資産の価値が著しく下落した場合は、減損額を控除したか。	
	・法的債務性のあるものは、未払費用等として計上したか。	
	・負債は、漏れなく計上されているか。	
□引当金	・子会社・支配株主からの借入金等は、他の借入金等と区別して記載(区別していない場合は注記)したか。	
	・将来発生する可能性の高い費用又は損失が特定され、発生原因が当期以前にあり、かつ、設定金額が合理的に見積もられているか。	
□退職給与引当金・退職給付債務	・法的債務性があるものは、未払費用等として計上したか。	
	・将来、追加拠出の可能性のある退職給付制度を採用している場合に、退職給付債務を計上したか。	
	・従業員の残勤務年数・早期退職勧告等の実態に合わせて、自己都合退職による要支給額を算出したか。	
	・追加拠出が生じない退職給付制度を採用している場合に、当期に支払うべき掛金の金額を費用処理したか。	

□リース取引	・リース取引の金額について、事業規模に比較して重要性が高いと認められるときは、未払賃借料の総額等リース情報を注記したか。	
	・リース取引が事実上売買と認められるときは、原則として、売買取引に準じて会計処理したか。	
□経過勘定	・経過勘定は、重要性が高く、妥当性を有しているものを計上したか。	
□税効果会計	・繰延税金資産及び繰延税金負債を計上している場合は、その主な内訳を注記したか。	
	・繰越欠損金等によって計上した繰延税金資産は、将来回収が確実か。	
□キャッシュフロー計算書	・キャッシュフロー計算書を作成したか。	
□資本金・剰余金	・貸借対照表の資本の部は、商法施行規則の規定に従って区分し表示したか。	
	・期末に保有する自己株式は、資本の部に控除する形式で表示したか。	
□収益・費用の計上	・収益は実現主義、費用は発生主義を原則に計上したか。	
□営業外損益・特別損益	・営業外損益及び特別損益に計上されているものは、各勘定科目として妥当か。	
□注記事項	・1株当たりの当期利益又は当期損失は、注記したか。	
	・資本の欠損金は、注記したか。	
	・商法施行規則第124条第1号に規定する繰延資産の超過額は、注記したか。	
	・商法施行規則第124条第3号に規定する純資産額は、注記したか。	
◆その他損益等に関する事項	・売上高は _____円 前期より % ↑ ↓ ・代表者等への役員報酬の額は _____円 ・代表者等への支払地代・家賃は _____円 ・法人税所得金額(別表一(一)①)は _____円	
◆経営比率に関する事項	・自己資本比率 (前期) % (当期) %	
	・売上高営業利益率 (前期) % (当期) %	
	・売上高経常利益率 (前期) % (当期) %	
	・売上高支払利息割引率 (前期) % (当期) %	
◆当期における特殊事情		
◆所見		

(注)「チェック」欄には、確認事項について、「中小会社会計基準」に従って処理している場合は「○」印を、同基準に従って処理していない場合は「×」印を、該当する勘定科目等がない場合は「/」（斜線）を記入する。

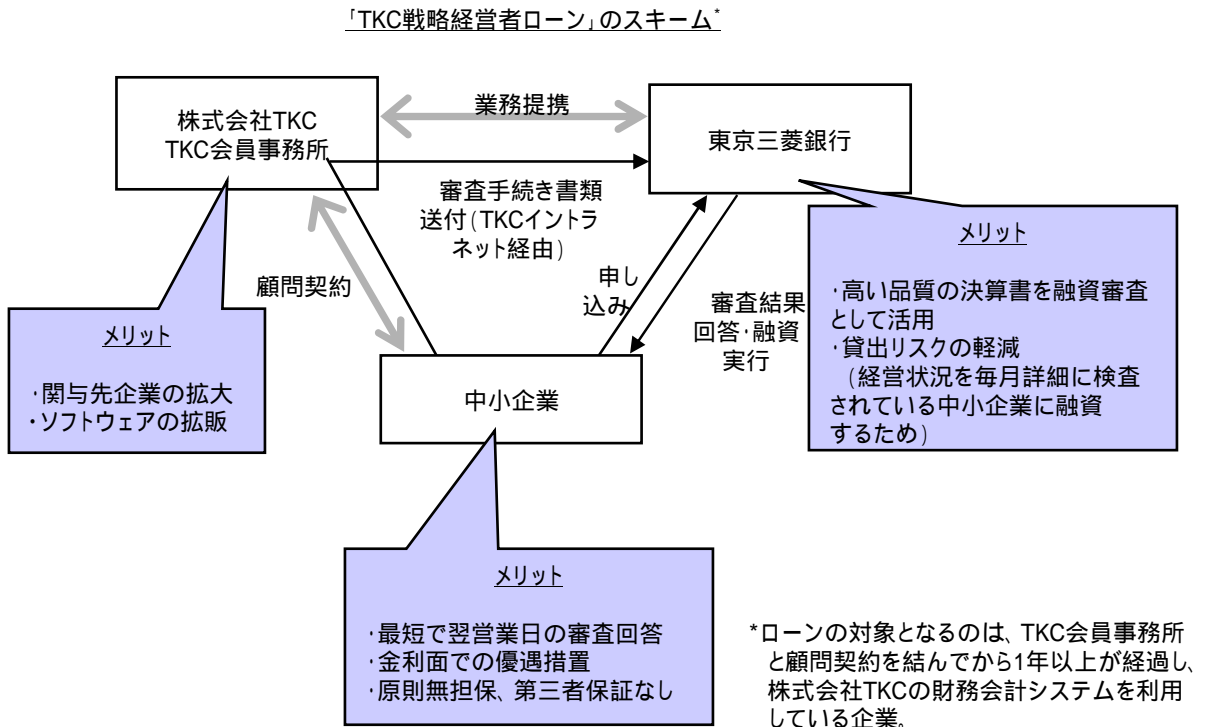
次に、東京三菱銀行とTKCの連携による『TKC戦略経営者ローン』を取り上げます。

東京三菱銀行と株式会社TKC、TKC会員事務所は業務提携を結び、TKC会員事務所と顧問契約を結んでいる中小企業向けに「TKC戦略経営者ローン」を販売しています。平成12年10月～平成13年5月の融資実績は、約25億円となっています。(融資対象となるのは、TKC会員事務所と長期契約を結んでから1年以上が経過し、株式会社TKCの財務会計システムを利用している企業です。)

手続きとして、まず中小企業が東京三菱銀行にローン申込を行うと、TKCイントラネット経由にて審査手続き書類が東京三菱銀行宛てに送付されます。そこで、銀行では審査を行い、その審査結果の回答と実行を行うという流れになります(図表4-2-3)。

このスキームにおいては、貸し手の銀行側にとっては、高い品質の決算書データにより経営状態が毎月きちんと検査されている中小企業に融資することによる貸出リスクの軽減というメリット、借り手の中小企業側にとっては迅速で無担保かつ第三者保証なしに加え金利面での優遇措置というメリット、両者をむすぶTKCにとっては関与先企業の拡大とソフトウェアの拡販というメリットが、それぞれ志向されています。

図表 4-2-3 TKC戦略経営者ローン



出典：株式会社TKCプレスリリース(平成12年7月)、東京三菱銀行HPより作成

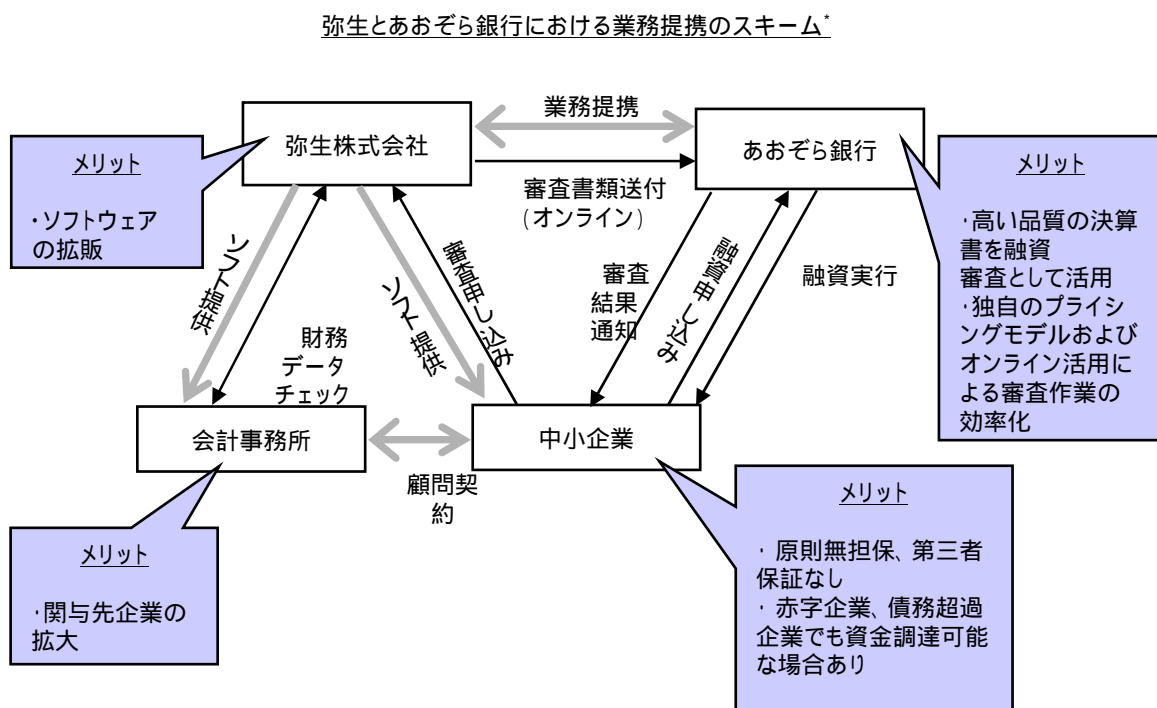
あおぞら銀行と弥生の連携による中小企業向けオンラインローンサービスは、金融機関と会計事務所とシステムベンダーが協力関係を構築している事例となります。

あおぞら銀行は、業務ソフトウェア会社である弥生株式会社のソフトウェアを購入している中小企業向けにオンラインローンサービスを開始しました。(図表4-2-4参照)

弥生の会計ソフトの導入企業は、第三者保証人不要の無担保ローンを審査申込から借入申込までをすべてインターネットベースで行うことができます。また、このサービスは独自のプライシングモデルによる審査で、赤字企業・債務超過企業でも対応可能としています。

このスキームにおいては、関係者に次のようなメリットが志向されています。貸し手の銀行側にとっては、高い品質の決算書による審査に加えて、独自のプライシングモデルおよびオンライン活用による審査作業の効率化というメリット。借り手の中小企業側にとっては、原則無担保かつ第三者保証なしに加えて、赤字・債務超過企業でも資金調達が可能な場合があるというメリット。システムを提供する弥生株式会社にとってはソフトウェアの拡販というメリット。会計事務所にとっても関与先企業の拡大というメリットが各々のメリットです。

図表 4-2-4 あおぞら銀行と弥生の連携による中小企業向けオンラインローンサービス



出典：弥生株式会社プレスリリース 平成16年3月25日より作成

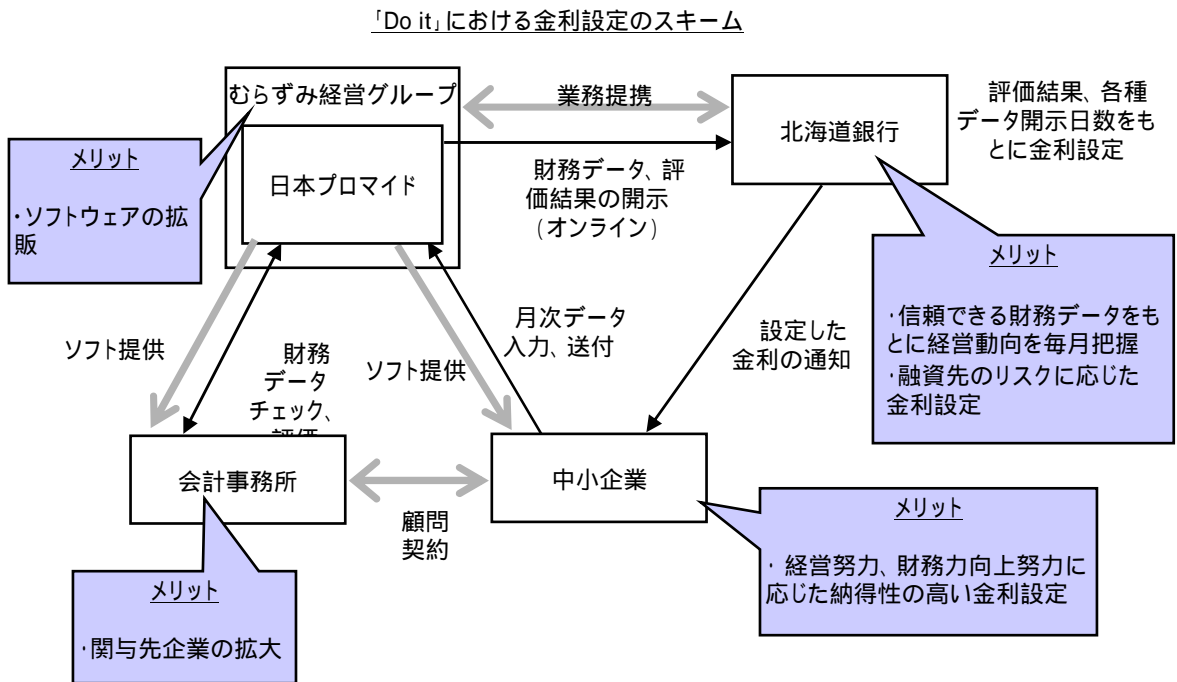
北海道銀行とむらぎ経営グループの連携による、中小企業向け月次業績開示融資制度『Do it』が提供されています。

株式会社日本プロマインド指定の会計ソフトで会計処理を行い、財務会計ネットワーク研究会に所属する会計事務所が、オンラインネットワークを用いて、毎月業績確認および業績開示を行う中小企業のソフトウェアを購入している中小企業向けにオンラインローンサービスが提供されます(図表4-2-5参照)。

本サービスの特徴は、中小企業から財務サービス関連会社に開示される月次経営データをもとに、金融機関が融資利率を変動させることです。(融資実行後、借入期間中の決算期ごとに金利が変動します。)

このスキームにおいては、貸し手の銀行側にとっては信頼性の高い財務データを毎月把握して経営動向を把握できること、また融資先のリスクに応じた金利設定(金利変動)というメリット、借り手の中小企業側にとっては自社の経営努力や財務力向上に応じた納得性の高い金利設定(金利変動)というメリット、システム提供側にとってはソフトウェア拡販というメリット、会計事務所にとっては関与先企業の拡大というメリットが、それぞれ志向されています。

図表 4-2-5 『Do it』における金利設定のスキーム



出典：むらぎ経営グループプレスリリース 平成16年6月8日、北海道新聞記事 平成16年6月8日より作成

■ 提携ローン商品と財務管理サービス人材

本節で説明した事例は新しい融資商品の一部ですが、このように金融機関と中小企業の間外部の会計専門家やITサービス会社が関与することで融資が行われるというスキームが、登場してきています。

財務管理サービス人材としては、中堅ノ中小企業に対する支援の一環として、こうした融資商品の紹介を行う場面も考えられます。そのためには、関与する企業がこうした融資に必要な会計データを作成できるよう指導したり、こうした融資商品のうち適したものを紹介できるように、企業の財務状況や資金ニーズを的確に把握できることが求められます。

またこうしたサービスには、新しさ故に誤解を抱かれることもありますので注意が必要です。財務管理サービス人材が関与したからといって、それだけで財務状況が優良であると証明されたわけではなく、融資が確実に行われるわけでもありません。

財務管理サービス人材はそうした誤った「甘い期待」を排しながらも、関与企業がこうしたスキームに応募することを契機として、自社の経営改善を図るよう支援することが求められます。

<まとめ>

- ✓ 銀行と外部者が提携して融資を行うローン商品が登場しています。提携相手としては、会計専門家やITソフト会社があります。
- ✓ 財務管理サービス人材としては、中堅ノ中小企業がこうしたローンに必要な会計データを作成できるよう支援することや、複数の商品から対象会社に適したものを選定するなどの関与が考えられます。
- ✓ ただし、融資にあたって財務数値そのものの審査は行われ、財務管理サービス人材が関与しても必ず融資を受けられるわけではないことは、はっきりと説明しておく必要があります。

3 各種の資金調達方法

ここでは、資金調達の各種の手段について概観します。

■ 資金調達の各種手法

株式非公開の中堅 / 中小企業の資金調達手段としては、自己資本の他はやはり銀行借入が中心的な役割を担うと考えられますが、その他にも社債や資産証券化などによる資金調達方法もあります。図表4-3-1では、銀行借入の分類および他の代表的な方法について概略をまとめています。

実際に必要な資金をどこからどれだけ取り入れるかの決定をめぐっては、各種調達手段ごとの特性とその時点の個別の条件について十分に検討する必要があります。表では各手法について、相对比较した場合の大まかな特徴を示してあります。しかし、法規制・担保の種類・資金使途・担当者の権限など、実務では各種の具体的な要件が関わってきます。

また、調達手段の中には、従来から存在していて世間一般に広く使われているものもあれば、比較的近年になって登場したために未だ活用経験のある企業は余り多くないというものもあります。

図表 4-3-1 中堅 / 中小企業における主な資金調達手法

資金調達手法			調達可能金額	借入期間	担保の有無	手続きに要する時間	資金提供主体	経営権への影響	
負債	間接金融	借入	短期借入	担保/保証額に依存	1年未満	多くの場合必要	1週間程度	金融機関	無し
			ビジネスローン	5,000万円程度	最長5年程度	多くの場合不要	3営業日程度	金融機関	無し
			売掛債権担保融資	担保額に依存	売掛債権の決済日	必要(売掛債権)	1~2週間程度	主に金融機関	無し
			長期借入	担保/保証額に依存	1年超	多くの場合必要	1週間以上	金融機関	無し
			制度融資	制度に依存	長期が中心	多くの場合必要	1ヶ月程度	政府系金融機関 / 自治体など	無し
	社債	少人数私募債	数千円(億円以下が多い)	5年程度	多くの場合不要	1ヶ月~2ヶ月程度	50名未満の縁故者	無し	
金融機関引受私募債		数千円から数億円	5年程度(保証付で2~7年)	両方あり	1ヶ月~2ヶ月程度	銀行など金融機関	無し		
自己資本	直接金融	増資	任意(授權資本株式数以内)	返済義務なし	不要	1ヶ月~2ヶ月程度	株主	有り	
資産	売掛債権の証券化		債権額に依存	不要	不要	半月程度	投資家	無し	
	不動産の証券化		不動産価額に依存	不要	不要	発行額、債権者数等に依存	投資家	無し	

このように中堅 / 中小企業の資金調達には様々な手法があり、それぞれに属性が異なるのですが、実際の資金調達手段としては、かなりの部分を金融機関からの借入金で行っていることが現実です。本章でも中堅 / 中小企業の金融機関借入をめぐる考慮点について説明しました。

財務管理サービス人材としては各手法の特徴を把握したうえで、中堅 / 中小企業のニーズや制約条件のなかで、最も適する手段を検討して提言することが重要です。その際には調達金額や利率はもちろん重要ですが、企業の実態をみて他にも重要な考慮事項はないか検討するようにします。

例えば、近年中小企業の直接金融ということで、私募債の活用が検討されることがあります。以前は社債と言えば大企業が発行するものが殆どだったのが、近年は中小企業でも発行する例が出てきています。確かに社債は多くの場合に期末一括返済であり、借入金については分割返済しか選択肢がない場合などは資金調達のメリットが考えられます。しかし社債償還時期の到来時にそれだけのキャッシュインが見込めるのでなければ、大変危険な調達にもなります。

また私募債発行に関しては、金融機関との取引関係への影響についても考慮すべきです。私募債には銀行などの金融機関がスキームを提供している金融機関引受私募債と、親戚や取引先などの身内から資金調達する少人数私募債とがあります。前者については、現在取引している金融機関によるか新たに別の金融機関によるかで、金融機関取引についての現状と将来像を考えながら判断する必要もあります。後者についても、引受先が優良企業なら好印象を与える可能性もあるかもしれませんが、他の債権者から見れば銀行審査を経ないで負債比率が高くなることについての不安感を抱かれる可能性もあります。

このように財務管理サービス人材としては、各種の資金調達手段について外部者の視点から様々な考慮点を検討して、その企業に適した方策について助言することが望まれます。

< まとめ >

- ✓ 資金調達を行う際には、採り得る各種資金調達手法の特徴を把握したうえで、自社のニーズや制約条件の中で最も適した手法を選択することが重要です。
- ✓ 財務管理サービス人材としては、各種の資金調達手段について外部者の視点から広範な観点で検討を行い、企業に適した方策について助言することが望まれます。

1 中小企業の会計基準

中小企業における財務諸表作成の指針となる、「中小企業の会計基準」の概要について紹介します。

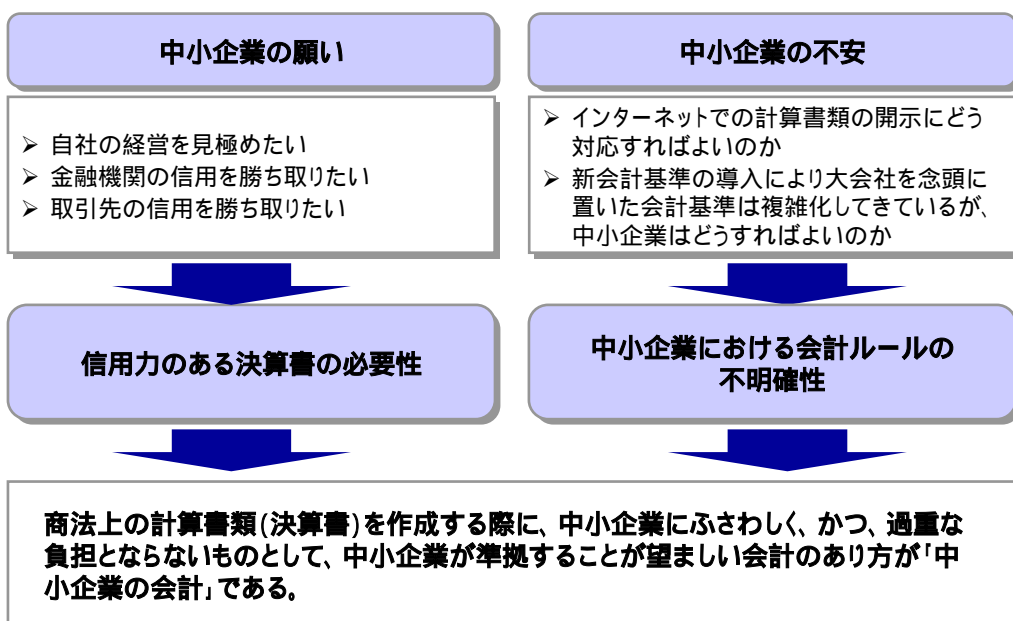
■ 中小企業の会計基準の目的・背景

今まで明確な中小企業の会計ルールは存在せずに、現場では主に税法基準で財務諸表の作成が行われてきました。そのため、中小企業の財務諸表には、企業の経営状態を正確に把握することに関しては限界があるとの指摘もされていました。

しかしながら、自社の競争力を高めることに生き残りがかかる経営環境のなかで、中小企業としても「自社の経営力を見極め自らの進むべき方向を考えたい」、「円滑な資金繰り実現のため金融機関の信用を勝ち取りたい」、「自社にとって有利な取引を行うため取引先の信用を勝ち取りたい」などといった要望が抱かれ「信用力のある決算書の必要性」が認識されるようになりました。更に「インターネット上での計算書類の開示要求にどう対応すればよいのか」、「新会計基準の導入により大会社を念頭に置いた会計基準は複雑化してきているが中小企業はどう対応すればよいのか」といった中小企業の不安より、「中小企業における会計ルールの明確化の必要性」も認識されるようになりました。

これらのニーズを受けて、商法上の計算書類(決算書)を作成する際には、中小企業にふさわしく、かつ過重な負担とならないものとして、中小企業が準拠することが望ましい会計のあり方「中小企業の会計基準」が中小企業庁により発表されました。さらに、日本公認会計士協会、日本税理士連合会も「中小企業の会計」について、それぞれの報告書を公表しています。

図表 5-1-1 中小企業の会計基準の目的・背景



出典：中小企業庁HPを参考に作成

■ 中小企業庁 「中小企業の会計」

中小企業庁は「中小企業の会計基準」に則した決算書の作成を企業が行えるようにチェックリストを公表しています。財務管理サービス人材としてもこうしたチェックリストを活用して、関与企業の決算書が実質的な財務状況を反映しているかどうかの確認に役立てるようにします。

チェックリストは以下のサイトで入手できます。(下記サイトは「中小企業の会計38問38答(改訂版)」に対応した各計算書類様式例やキャッシュフロー計算書の簡易作成ツールも提供しています)

http://www.chusho.meti.go.jp/zeisei/kaikei_tool.htm

企業の決算書に実質的な財務状況が反映されていれば、信用力のある決算書であることを積極的に金融機関や取引先に提示することで信用力の向上につながります。逆に、実質的な財務状況が反映されていない決算書の場合は、会社の危険信号を見落として経営判断を誤り、気付かないうちに実質的な赤字・債務超過に陥ることにすらなりかねません。「中小企業の会計」などを活用しながら、実質的な財務状況が反映された決算書を作成することが望まれます。

図表 5-1-2 「中小企業の会計チェックリスト」

「中小企業の会計チェックリスト」

「チェック」欄には、チェック項目に従って処理している場合は「✓」、従っていない場合は「×」、該当する勘定科目等がない場合は「-」を記入して下さい。

No.	項目	チェック項目	チェック
1	記帳	決算書作成の基礎となる会計帳簿の記帳は、整然かつ明瞭に行っていますか。	
		すべての取引事実を証拠書類に基づき、正確かつ網羅的に記録していますか。	
		記帳は取引後できる限り速やかに行っていますか。	
2	現金及び預金	金融機関が発行した残高証明書と合っていますか。	
3	金銭債権と貸倒引当金	売掛金・受取手形・貸付金等で取立不能のおそれがあるものはありますか。ある場合には、その取立不能見込額を貸倒引当金として計上していますか。	
4	有価証券	原価法を採用した有価証券において、時価が取得原価より著しく低いときは、将来回復の見込みがある場合を除いては、時価で評価していますか。	
5	棚卸資産	原価法を採用した棚卸資産において、時価が取得原価より著しく低いときは、将来回復の見込みがある場合を除いては、時価で評価していますか。	
6	固定資産	固定資産の減価償却は定率法、定額法その他の方法に従い、毎期継続して、定期的に行っていますか。 予測できなかった著しい資産価値の下落があった場合、減損額を控除していますか。	
7	負債項目	支払うべき負債はもれなく計上していますか。	
		金融機関からの借入残高は、残高証明書と合っていますか。	
8	引当金	将来の費用又は損失が特定されその発生原因が当期以前の事象にあり、費用又は損失の発生の可能性が高く、設定金額の見積りを合理的に行うものであるか、かつ、法的債務性のあるものは引当金を計上していますか。	
9	退職給付債務	将来、追加拠出の可能性がある退職給付制度を採用している場合、退職給付引当金を計上していますか。	
10	費用・収益の計上	一定の期間に企業が獲得した収益と、それを獲得するために費やされた費用とを対応させていますか。	
		費用の計上基準は、発生主義を原則としていますか。	
		収益の計上基準は、実現主義を原則としていますか。	
[補足事項]			

出典：中小企業庁HPより抜粋

<まとめ>

- ✓ 商法上の計算書類(決算書)を作成する際に、中小企業にふさわしく、かつ過重な負担とならないものとして、中小企業が準拠することが望ましい会計のあり方「中小企業の会計(基準)」が中小企業庁により発表されています。

2 バランス・スコアカード

ここでは、財務から非財務への架け橋としての、バランス・スコアカード(BSC)の考え方を紹介します。

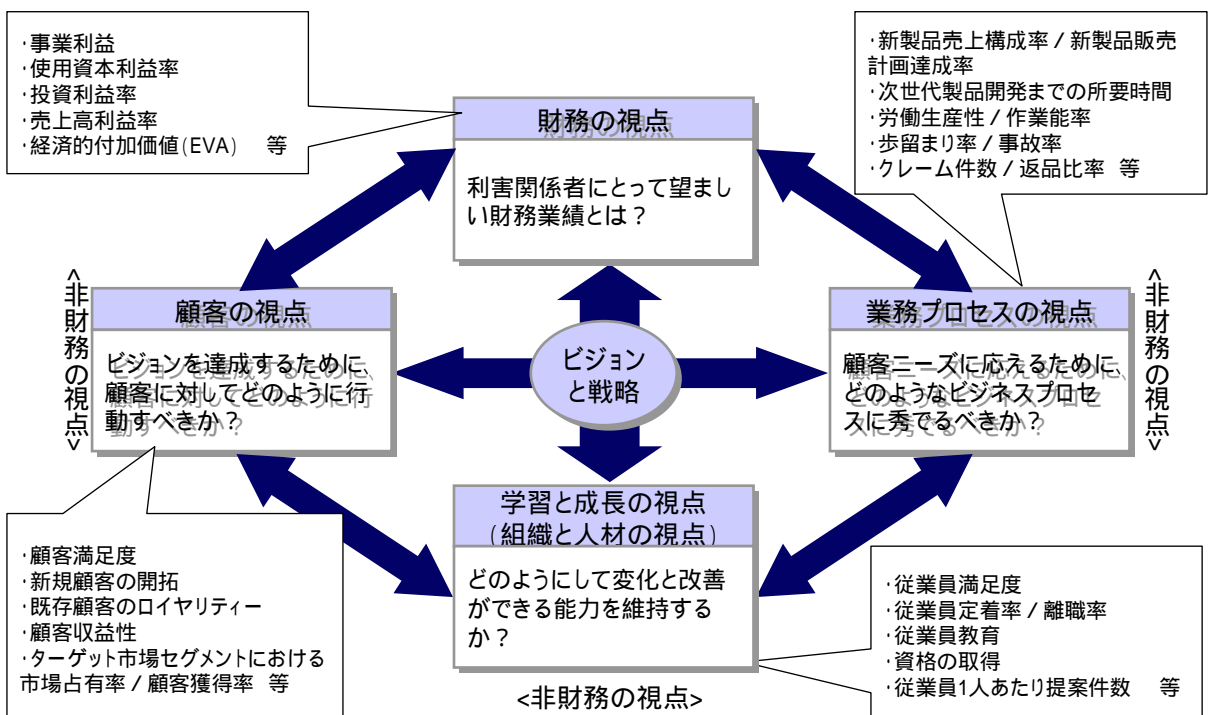
■ バランス・スコアカード(BSC)とは

バランス・スコアカード(BSC)とは、従来の財務指標に加えて非財務面の指標も活用して、多面的な業績評価 / 経営分析を行うための経営管理手法です。BSCを使用することにより「結果としての財務数値偏重の経営管理だけでは企業の経営を正確に把握できない」という問題に対応することが意図されています。

企業間の激化している競争に勝つために、商品力や販売力といった個別機能だけではなく、総合的な経営戦略の立案とその確実な実行が求められています。BSCは経営戦略を行動に落としこみ確実に実行することも目指します。

BSCには、「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点(組織と人材の視点)」の4つの視点が存在します。これら4つの視点は、企業の経営活動の結果としての「財務の視点」を最終目標として互いに因果関係でつながっています。(図表5-2-1を参照)

図表 5-2-1 BSCの4つの視点と各視点におけるKPIの例



財務の視点で掲げた目標を達成するために、顧客の視点において「どのような顧客ニーズに応える必要があるか」を考え、更にその顧客ニーズに応えるために「社内的にどのような仕組みを構築する必要があるのか」を業務プロセスの視点において検討します。そして、こうした取組みを可能にするためには、「組織と人材に対してどのような働きかけが必要か」について学習と成長の視点にて考える必要があります。

例えば、「売上高の増大と利益率の向上」という財務の視点の目標を達成するために、顧客の視点で「顧客離れの減少」を打ち立てました。その顧客離れの減少のためには、業務プロセスの視点で顧客満足を向上させる（低下させない）ように「トラブル処理速度の迅速化」が必要となりました。更に、トラブル処理速度の迅速化のために、学習と成長の視点において「スタッフ向けトレーニングの実施」が必要ということになりました（図表5-2-2）。このように、4つの視点は因果関係で互いに結びついています。

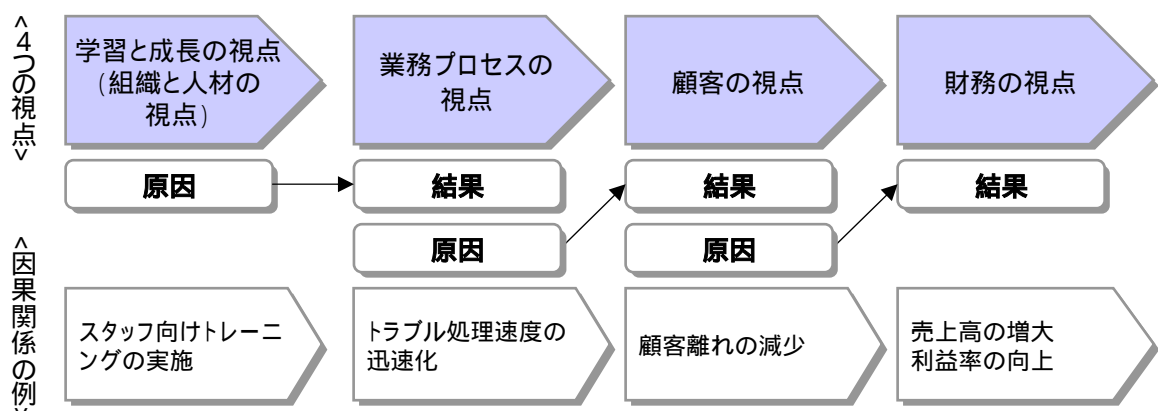
BSCではこれらの4つの視点においてそれぞれ達成すべき目標が設定されますが、各目標は測定可能な数値として設定されます。この成果を測定・評価する指標は、KPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標) と呼ばれます。図表5-2-1には4つの視点におけるKPIの例も挙げられていますので参照してください。KPIは、率や回数、時間、金額などさまざまな表し方がありますが、いずれにせよ、具体的な定量指標で定義するようにします。

BSCにおける4つの視点に関する論点について説明します。

まず「財務の視点」です。これは、企業が株主・取引先・取引金融機関といった利害関係者に対して何をなすべきかを表す指標です。財務の視点での業績指標の目標は、他の3つの視点での指標での改善を通して達成されます。この視点でのKPIの設定には、組織単位における事業の発展段階との適合を図る必要があります。例えば、事業が成長期から成熟期へ移行する場合、取るべきKPIも「成長率」から「利益率」そして「キャッシュフロー」へと移行するようになります。また企業の財務戦略が売上増大志向か費用削減志向かによっても、取るべきKPIは変わってきます。

次に「顧客の視点」では、顧客のニーズは何でありそれをどう満たすか、また顧客ロイヤリティをどのように向上させるかといった課題が存在します。財務の視点における目標達成のために、顧客満足の向上が不可欠であり、それに対応したKPIを設定するようにします。

図表 5-2-2 BSCの4つの視点の因果関係



「業務プロセスの視点」では、各業務プロセスのコスト・時間・品質などを分析してKPIを設定して、各プロセスが顧客にもたらす価値(満足度)を高めるようにします。顧客満足度の向上のために、社内業務プロセスをどのように行うべきか、どの業務プロセスにおいて優れているべきかを検討して指標を選択します。

「学習と成長の視点」では、「業務プロセスの視点」で志向した業務上の目標水準への到達が可能となるよう、従業員の能力、情報システム、組織風土といった領域が対象になります。この視点は、組織基盤に関するものであり、組織を再生し長期的に存続させるという目的に関わります。

これら4つの視点について、各KPI間に有機的な関係性を持たせることによって、最終的に財務指標の改善に到達するメカニズムが働きます。このように、BSCは財務と非財務をつなげるフレームワークとして有効といえます。

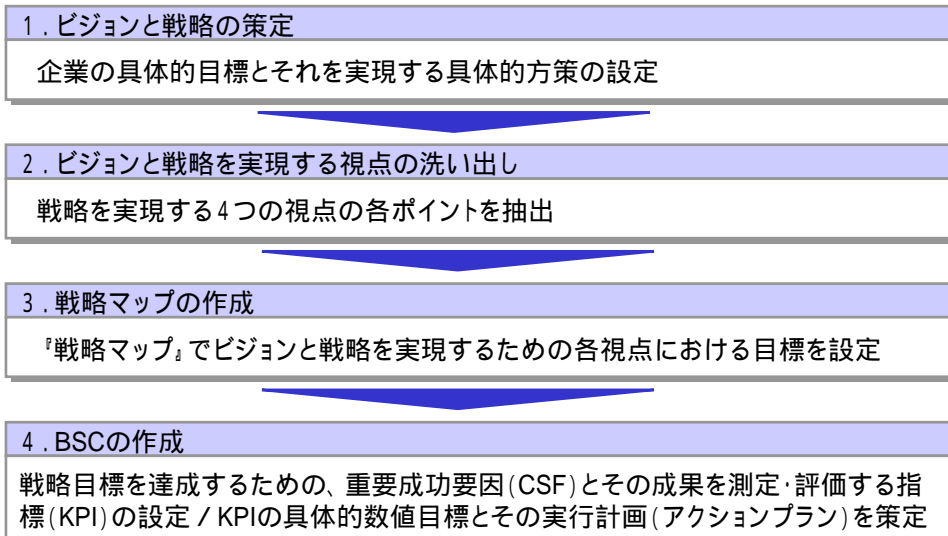
■ バランス・スコアカードの作成手順

BSCの作成手順としては図表5-2-3を参照してください。

まず初めに「ビジョンと戦略の策定」を行います。自社の目指す理想の姿とそのために必要な戦略を明確にします。続いて、「ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し」を行います。各視点における必要な課題を個別に挙げますが、この時点では、各ポイント間(課題)の因果関係は必ずしもつながっていません。そこで、次に「戦略マップの作成」を行って、各視点のポイント間につながりを持たせる戦略目標を設定します。作成した戦略マップを基に各戦略目標におけるCSF(Critical Success Factor: 重要成功要因)を設定して、目標達成のために必要となる業績向上の要因を明確にします。そしてCSFに対する行動の成果を測定・評価するKPIと達成すべき具体的な目標数値を設定します。最後にそれらの目標数値を達成するための、活動計画(アクション・プラン)を具体的に策定します。

図表 5-2-3

BSCの作成手順



■ 事例：水産加工業A社のBSC

中堅 / 中小企業における具体的事例として、水産加工業A社のBSC構築の取り組みを紹介します。

< 水産加工業の産業をめぐる背景 >

近年の漁獲量は、主に多獲性魚：アジ、さば、いわしなどの減少の影響により、減少傾向にあります。(平成3年：約1,000万トン 平成5年：約800万トン 平成7年：約790万トン 平成9年：約800万トン 平成12年：約600万トン)。また、家庭においては、姿のままの魚の購入は減少していますが、昨今の健康ブームにより、加工食品を含む「魚製品」が食卓に求められています。

< A社の会社概要 >

A社は、水産加工・惣菜加工を行う、売上高3億円(直近)、従業員規模23名の水産加工業者です。創業は、昭和45年で、現在は3代目が社長となっています。

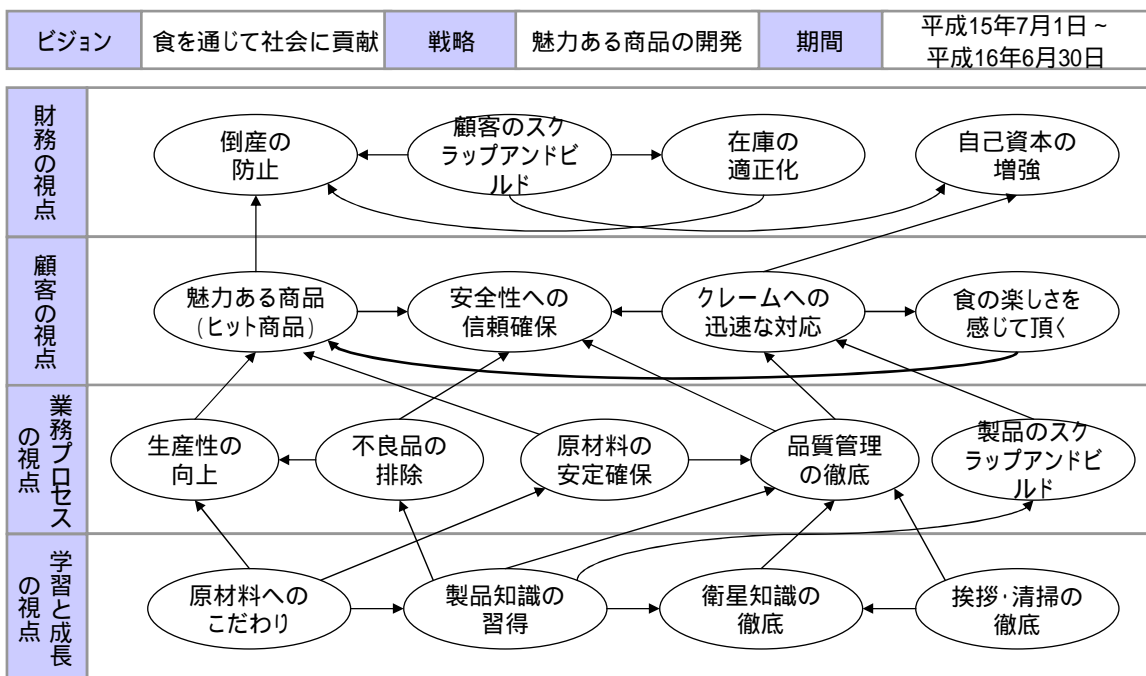
先代社長(2代目)は自社製品の味・原料など一切妥協せず、地場に水揚げされる新鮮な魚を中心に加工を行い、品質の高さ・味の良さで、こだわりのファンが多かったです。しかし製品に対する愛着の強さより採算性が低い商品の処分を行えず、コスト高となっていました。

そこで、3代目は、多くの消費者ニーズをとらえ、かつ収益性の高い新製品の企画・開発(惣菜製品)に着手するという基本戦略のもと、BSCによる経営管理を行うこととしました。

< A社の目指す姿(経営理念) >

- ▶ 「食の楽しさ」をテーマにより良い製品作りの追求
- ▶ 地域社会に貢献し愛される企業になる
- ▶ 社員の成長と幸せを願う

図表 5-2-4 A社の戦略マップ



出典：「社長の仕事」(TKC出版)を参考に作成

まず、自社ビジョンと戦略を策定します。A社では、「食を通じて社会に貢献する」というビジョンのもとに、「魅力ある商品の開発」という戦略を策定しました。そして、「戦略マップ」を作成して、各視点における戦略目標を相互の連携を考えながら設定しました。続いて、各戦略目標ごとの重要成功要因とKPIとその目標値、活動計画(アクション・プラン)を作成しました。(図表5-2-4と5-2-5を参照)

こうしてBSCの戦略目標の実行により行われた新商品開発は、品質の評価も高く、栄養面から学校給食に採用されるなど成功をおさめました。また採算が悪い以下の商品のスクラップを実施し、コスト低下を実現させました。

- (1) 売上は多いが原価が高く収益性が低い製品
- (2) 原料価格が不安定な製品
- (3) 特定顧客に対する小ロット製品

図表 5-2-5 A社のBSC

ビジョン	食を通じて社会に貢献	戦略	魅力ある商品の開発	期間	平成15年7月1日～平成16年6月30日	
	戦略目標	重要成功要因(CSF)	重要業績指標(KPI)	目標	活動計画(アクション・プラン)	
財務の視点	自己資本の増強	利益確保	売上高経常利益率	3%	材料費等原価管理	
		借入金の利益償還	経常収支比率	110%	収益体質の経常化	
	顧客のスクラップアンドビルド	不良顧客の整理と新規開拓	新規開拓件数	年間新規5社	営業活動の活発化	
	在庫の適正化	在庫管理	棚卸資産回転期間	30日	不良在庫の整理	
	貸倒の防止	調査と与信管理	回収率	99%	回収率向上	
売上債権回転期間			30日	回収期間の短縮		
顧客の視点	魅力ある食品	ファン作り	スーパー等への提案件数	年間5件	魅力ある製品を開発し、提案	
	安全性への信頼確保	無添加・自然のままの原料確保	クレーム件数	0件	安心できる原材料の使用	
	クレームへの迅速な対応	相手方の身になってのクレーム処理	クレーム件数	0件	クレームを社長に即時報告	
	食の楽しさを感じて頂く	食べ方等の提案	提案件数	5件	パンフレット等作成	
業務プロセスの視点	生産性の向上	作業効率の向上	1人当り付加価値	10%	常に工程等の見直しを行う	
	不良品の排除	不良品発生率を抑える	不良品発生率	0%	各作業工程でチェック	
	原材料の安定確保	適正価格で調達	限界利益率	50%	適正な時期に適正な価格による仕入	
	品質管理の徹底	不良品の排除と賞味期限の厳守	不良品発生率・クレーム件数	0件	出荷時のチェック徹底	
	商品のスクラップアンドビルド	不採算製品の整理	売上高対変動比率(個別製品ごと)		随時	製品ごとの収益チェック
新製品開発		新製品開発数		1日1品	継続的な開発努力	
組織と人材(学習と成長)の視点	原材料へのこだわり、知識	原材料に対する知識向上	研究会の開催件数	毎月1回	産地、鮮度、品質等チェック	
	製品知識の習得	製品の特徴・栄養成分などの知識	社員教育・勉強会開催	毎月1回	毎月開催	
	衛生意識の徹底	工場内の衛生管理徹底	社員教育・勉強会開催	毎月1回	毎月開催	
	挨拶・清掃の徹底	企業風土の改善	社内: 出退時の徹底		都度	まず自分から挨拶
			お客様: 全員で挨拶		都度	まず自分から挨拶
		始業時・終業時の清掃回数		毎日	自分が清掃	

出典:「社長の仕事」(TKC出版)を参考に作成

■ BSC活用による経営助言

本書では財務管理サービスに関連する領域として、マーケティングやERPを取り上げました。これにより、財務管理サービス人材が助言の内容および機会を幅広く捉えられることが念頭にありました。財務管理サービス人材はその専門知識を動員して、中堅/中小企業の財務上の問題把握と解決策検討に貢献することが期待されますが、実務では財務上の課題を解決するためには非財務の領域に関する施策が必要になることが多く見られます。従って、的確な助言を行うためには非財務領域に関する状況把握と施策検討も必要になります。

実はBSCが登場した背景も、こうした問題意識がありました。結果としての財務指標について対処するだけでは的確な改善策が見出せないことから、企業の財務・非財務を合わせて管理することが必要であるという現代の管理会計学の問題意識がBSCに反映されているのです。

こうした趣旨を踏まえ、財務管理サービス人材が、中堅/中小企業の経営者に対して分かりやすい言葉で財務と非財務を関連づけた助言を行うことは、企業の財務体質改善のために抜本的な施策の検討につながることであり、BSCはそうした場を作る一つのツールとして可能性があります。

<まとめ>

- ✓ BSC (バランス・スコアカード)とは、従来の財務指標に加えて非財務面の指標も活用して、多面的な業績評価/経営分析を行うための経営管理手法です。
- ✓ 経営環境の変化に伴い、結果としての財務数値偏重の経営管理だけでは企業の経営を正確に把握できないという問題が起こっています。そうした環境の中、商品力や販売力といった個別機能だけではなく、総合的な経営戦略の立案とその確実な実行が求められています。
- ✓ BSCにて経営戦略を行動に落としこみ、確実に実行することを目指すことにより、企業の競争力向上が志向されます。
- ✓ 財務に強い専門家である財務管理サービス人材にとって、BSCの観点をを用いて、中小企業の経営者に対して分かりやすい言葉で、財務と非財務を関連づけたアドバイスを行うことが求められています。

3 連結納税

ここでは、財務管理サービスに関連した新しい動向のうち、「連結納税」の概要について紹介します。

■ 連結納税導入の目的・背景とその仕組み

法人税法の改正(2002年6月)によって2003年3月期から連結納税制度が導入されました。財務管理サービス人材にとって、中小企業においても適用される本制度の知識が求められます。

まず、連結納税制度導入の背景ですが、ここ数年は持ち株会社の解禁や会社分割制度の導入など連結経営の選択肢も増え連結決算が一般化し、グループ全体を1つの企業のように経営する企業が増えてきました。しかし、単体の企業を課税単位とした税制のままでは、持ち株会社の設立や分社化の際に税負担が増加するおそれがあるために、実態に即したより適正な課税を行う必要性が出てきました。

こうした背景を踏まえ、連結納税制度に関する法人税法の改正(2002年6月)により、連結納税制度の2003年3月期からの導入が決定しました。中小企業庁のホームページも連結納税制度について「企業の持株会社化、分社化などの戦略的な事業組織の再構築を円滑化することにより、ベンチャー創業や新たな事業展開を支援します」としています。

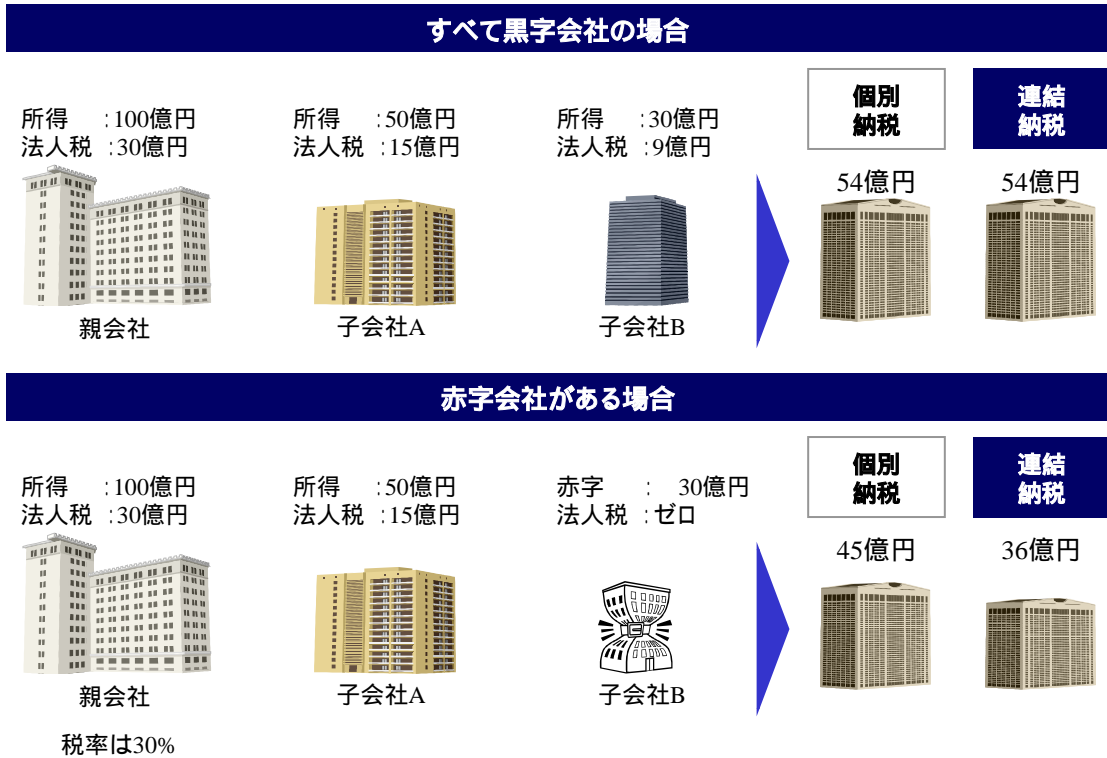
連結納税制度では、親会社と同一視しうる一定の子会社を含むグループを企業規模に係らず一つの課税単位として扱います。連結対象となる子会社とは、親会社の持ち株比率が100%の国内子会社あるいは孫会社となります。また、親会社となる法人は普通法人と共同組合等、子会社となる法人は普通法人に限られます。

連結納税制度では、課税標準となる連結所得金額はグループ内の各社の所得と欠損を通算して、連結グループ一体として計算を行います。その際、グループ内の会社がすべて黒字であれば、個別納税と連結納税各々の法人税金額は変わりません。しかし、グループ内に黒字の会社と赤字の会社がある場合は、個別納税の金額よりも連結納税額の方が低い額となります。

例えば、所得100億円の親会社と、所得50億円の子会社A、所得マイナス30億円の子会社Bとがあります。税率を30%とすると、個別納税額は個々の会社毎にかかる税額を合計して54億円となりますが、連結納税額は、(所得:100億円 + 50億円 - 30億円=120億円) × 税率30% = 36億円となります(図表5-3-1を参照)。このようにグループ内に赤字会社をかかえる会社の場合には、税額減少のメリットがあります。

(注)なお、実際の税制には更に細かい規程があります。ここでは概略の紹介にとどめるうえ、法改正等により内容変更もありえますので、実務においては常に最新の動向に注意してください。

図表 5-3-1 連結納税の仕組み



■ 連結納税の手続き・計算の手順

連結納税の手続きと計算の手順の概略を説明します。

連結納税制度を選択するには、国税庁に対する事前申請が必要となります。制度適用しようとする事業年度の6ヶ月前までに、グループ内の親会社と100%子会社の連名で「連結納税承認申請書」を国税庁に提出して、事業年度の開始前までに国税庁長官の承認を受ける必要があります。

連結制度の適用承認後、期末に納税手続きを行います。連結所得に対する法人税の申告・納付を行う納税主体は親会社となります。親会社は管轄の国税局税務署に対し連結所得に対する法人税の申告・納付を行います。(この場合、子会社は連結納付責任を負い、親会社がない場合には各子会社はその義務を果たす必要があります。)そして子会社は、各所轄税務署に、連結所得の個別帰属額等を記載した書類を提出します。

地方税(法人事業税・住民税)については各単体ごとの課税となるため、地方税の申告・納付のために各単体での申告資料が必要となります。(課税標準は法人税の連結所得金額・税額となります。)

手続きは以上となりますが、ここで連結納税における連結所得金額・連結税額の計算方法について概略を紹介します。(図表5-3-2を参照してください。)

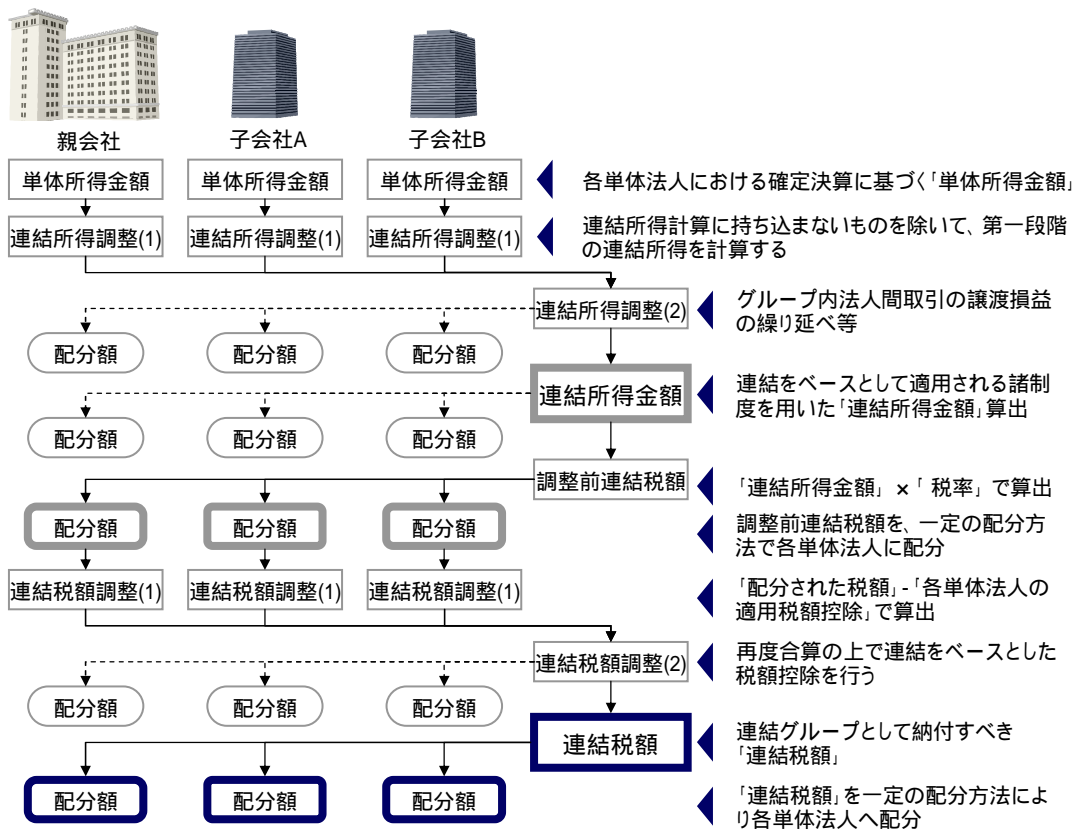
連結所得金額は、連結グループ内の各法人の所得金額を基礎として、必要な調整を加えた上で、連結グループを一体として計算します。

連結税額の計算式は以下のとおりです。

$$\text{「(連結所得金額} \times \text{税率) - 各種の税額控除 = 連結税額」}$$

連結税額については、連結グループ内の各法人の個別所得金額又は個別欠損金額を基礎として計算される金額をもとに各法人に配分されることとなります。

図表 5-3-2 連結所得金額と連結税額の計算手順



出典：奥村眞吾著『早わかり連結納税』（清文社）を参考に作成

連結所得金額に対する税率は、連結親法人の区分に応じて異なります。(図表5-3-3を参照)

その他連結納税についての詳細な情報は、国税庁ホームページ「Q & A 連結納税制度」に掲載されています。(<http://www.nta.go.jp/category/tutatu/sonota/houzin/1282/index.htm>)

図表 5-3-3 連結所得に対する法人税の税率

親会社の区分		課税所得金額の区分	税率	付加税
普通法人	資本金又は出資金1億円超の法人及び相互会社	連結所得金額	30%	一律 2% 平成14年 4月1日から 平成16年3 月31日まで の間に開始 する事業年 度の連結所 得に適用
	資本金又は出資金1億円以下又は資本・出資を有しない法人(相互会社を除く)	連結所得金額のうち年800万円を超える金額	30%	
		連結所得金額のうち年800万円以下の金額	22%	
共同組合等(特定の共同組合等を除く)	連結所得金額	23%		
特定の共同組合等(特定の地区又は地域に係るもので一定の要件を満たすもの)	連結所得金額のうち年10億円を超える金額	26%		
	連結所得金額のうち年10億円以下の金額	23%		
特定の医療法人(一定の要件を満たすものとして財務大臣の承認を受けたもの)	連結所得金額	23%		

出典：国税庁HP を参考に作成

<まとめ>

- ✓ 連結納税制度では、親会社と同一視しうる一定の子会社を含めたグループを企業規模にかかわらず、一つの課税単位として扱います。
- ✓ 連結納税制度を選択するためには、国税庁に対する事前申請が必要となります。制度を適用しようとする事業年度6ヶ月前までに、グループ内の親会社と100%子会社の連名で「連結納税承認申請書」を国税庁に提出し、事業年度の開始前までに国税庁長官の承認を受ける必要があります。連結制度の適用承認後、期末に、納税手続きを行います。

4 電子申告

ここでは、財務管理サービスに関連した新しい動向のうち、「電子申告」の概要について紹介します。

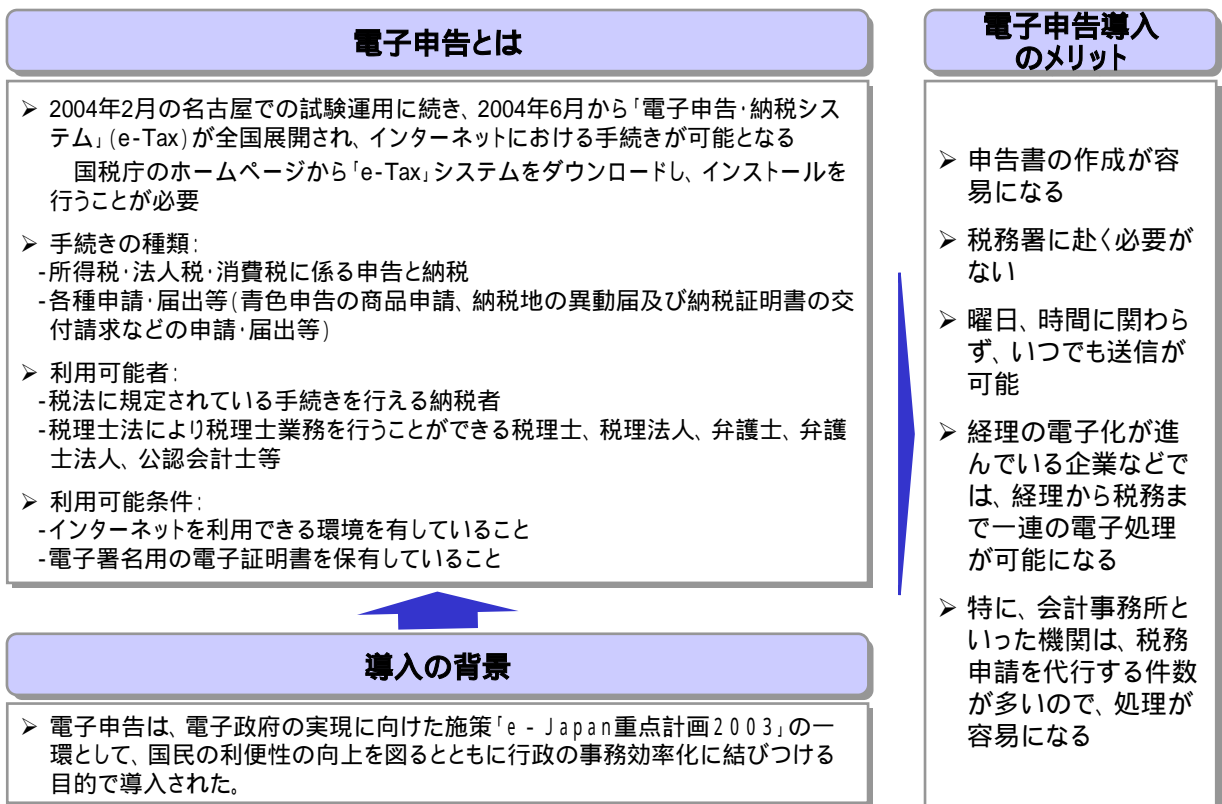
■ 電子申告導入の目的・背景とそのメリット

電子申告の全国展開(2004年6月より)によって、インターネットにて国税に関する申告、納税及び申請・届出の各手続が実施可能となりました。電子申告を実施するシステムは「国税電子申告・納税システム」通称「e-Tax」と呼ばれます。電子申告は電子政府の実現に向けた施策「e-Japan重点計画2003」の一環として、国民の利便性の向上を図るとともに、行政の事務効率化に結びつける目的で導入されました。

国税庁「国税電子申告・納税システム(e-Tax)ホームページ」(<http://www.e-tax.nta.go.jp>)によると、「e-Tax」の利用者は、2004年11月30日現在の累計で「合計25,473件」となっています。内訳として、所得税:2,531件、法人税:13,126件、個人消費税:554件、法人消費税:9,262件と、法人税の申告件数が多くっております。今後も申告件数は増加することが考えられます。

財務管理サービス人材としては、電子申告の導入を通じて、自らの業務のIT化、クライアント企業のIT化を推進することが課題となるでしょう。図表5-4-1では、電子申告と概要と導入のメリットについてまとめてあります。

図表 5-4-1 電子申告導入の目的・背景とそのメリット



出典: 国税庁 HP、株式会社TKC HPを参考に作成

■ 電子申告のための事前準備

電子申告のための事前準備として、以下の手続きが必要です。(図表5-4-2を参照)

(1) 電子申告・納税等開始届出書の提出

税務署に届出書を書面にて提出を行い、「電子申告・納税等に係る利用者識別番号等の通知書」と「e-Taxソフト」を受け取ります。

(2) 電子証明書の取得

「e-Tax」の利用時に、送信データが利用者の本人作成であることの確認と、その改ざんがないことの確認ができるように、申告等のデータに電子署名をして、その電子証明書を添付することが必要です。そのために、法人は法務局の発行する電子証明書を、個人は市区町村役所の発行する住民基本台帳カード型電子証明書を取得します。また国税庁による特定認証を受けた日本税理士連合会、日本商工会議所等の団体については、個別に電子証明書を発行しています。それらの団体加入者は、各所属団体へ電子証明書の取得申請を行うことができます。

(3) ハードウェア環境の整備

インターネット接続可能なパソコン(Windows仕様)、電子証明書カードのための読み取り機「ICカードリーダーライター(R/W)」を用意します。

■ 電子申告・納税の手続き

事前準備の後、以下のとおり電子申告・納税手続きを行います。(図表5-4-3を参照)

(1) 初期登録

- ▶ 「e-Tax」ソフトあるいは電子申告に対応した民間の税務・会計ソフトウェアをパソコンにインストールします。
- ▶ 「e-Tax」へ初めてログオンする際に、税務署から通知された暗証番号を、任意の暗証番号に変更し、電子証明書等の登録を行います。

(2) 申告・申請等手続

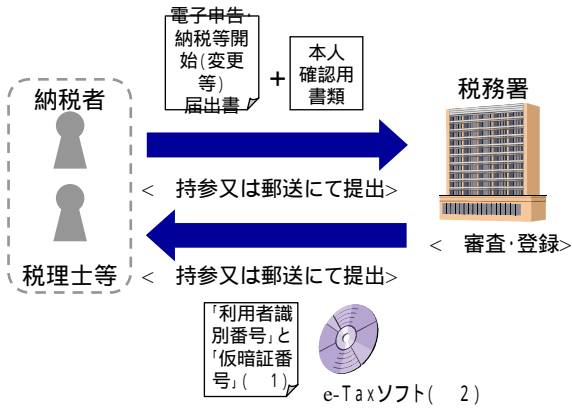
- ▶ e-Taxソフト等を使用して申告等データを作成し、電子署名・電子証明書を添付します。
- ▶ 「e-Tax」にログインし、データ等の送信を行います。
- ▶ パソコンに表示された、データ送信完了のメッセージ(即時通知)を確認します。
- ▶ データの審査結果(受信通知)を「e-Tax」のメッセージボックスにて確認します。

(3) 納税手続

- ▶ 電子納税には、登録方式と入力方式の2つの方式がありますが、ここでは全税目を対象とした「登録方式」を説明します。
- ▶ 電子納税を行う場合はあらかじめ金融機関とインターネットバンキング契約(その他モバイルバンキング手続き)を締結します。
- ▶ 「登録方式」では、e-Taxにて納付情報データ作成・送信後、インターネットバンキングにて、納付先に国税庁を入力し振り込み処理を行ないます。

図表 5-4-2 電子申告 利用開始のための事前準備

(1) 電子申告・納税等開始届出書の提出



1: 暗証番号は利用者本人が変更を行う
2: インターネットよりダウンロードも可能

(2) 電子証明書の取得

法人用	商業登記認証局による電子証明書	法務局発行
個人用	公的個人認証局による電子証明書(住民基本台帳カード型)	市区町村区役所発行
その他	その他国税長官の定める認証局による電子証明書	各種団体(3)

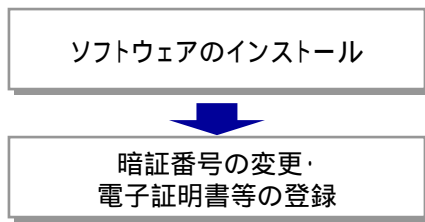
3: 日本税理士連合会、(株)帝国データバンク、日本商工会議所、(株)ミロク情報サービス、日本認証サービス(株)

(3) ハードウェア環境の整備

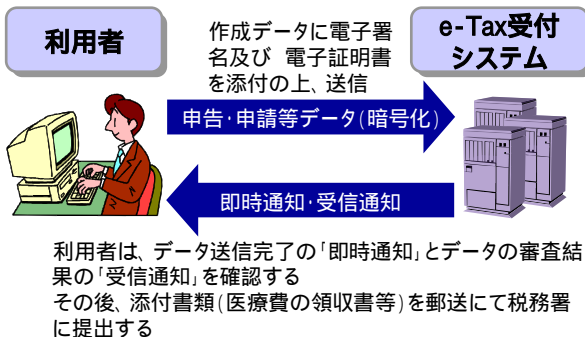


図表 5-4-3 電子申告・納税の手続き

(1) 初期登録



(2) 申告・申請等手続



出典: 国税庁 HP、納税協会 HPを参考に作成

(3) 納税手続

	登録方式	入力方式
対象税目	全税目	申告所得税・法人税・消費税のみ
納付可能な税務署	開始届出書を提出した税務署以外の税務署への納付可能	開始届出書を提出した税務署に限定
金融機関のチャネル	インターネットバンキング・モバイルバンキング・ATM	
電子証明書の添付・パソコン	必要 (e-Taxに納付情報を登録)	不要 (納付目的コードを使用)
届出書の区分	申告・納税手続	特定納税専用手続

<まとめ>

- ✓ 財務管理サービス人材にとって、電子申告の導入を通じて、自らの業務のIT化、またクライアントである中堅/中小企業のIT化の推進が大きな課題となります。

参考文献

- ・田中靖浩 著「儲けるための会計」日本経済新聞社 2004年
- ・田中靖浩 著「不景気に効く会計」日本経済新聞社 2003年
- ・田中靖浩 著「経営がみえる会計」日本経済新聞社 1999年
- ・フィリップ・コトラー 著、村田昭治 監修「マーケティング・マネジメント[第7版]」株式会社プレジデント社 1996年
- ・松下芳生 編、Team MaRIVE 著「マーケティング戦略ハンドブック」PHP研究所 2001年
- ・内田学 編、株式会社バルーク・ビジネス・コンサルティング 著「MBAマーケティング速習ブック」PHP研究所 2003年
- ・泉谷裕 編著「『利益』が見えれば会社が見える」日本経済新聞社 2001年
- ・TKC全国会 創業・経営革新支援委員会、バランス・スコアカード研究小委員会 著「社長の仕事」株式会社TKC出版 2004年