
経営助言

スライド

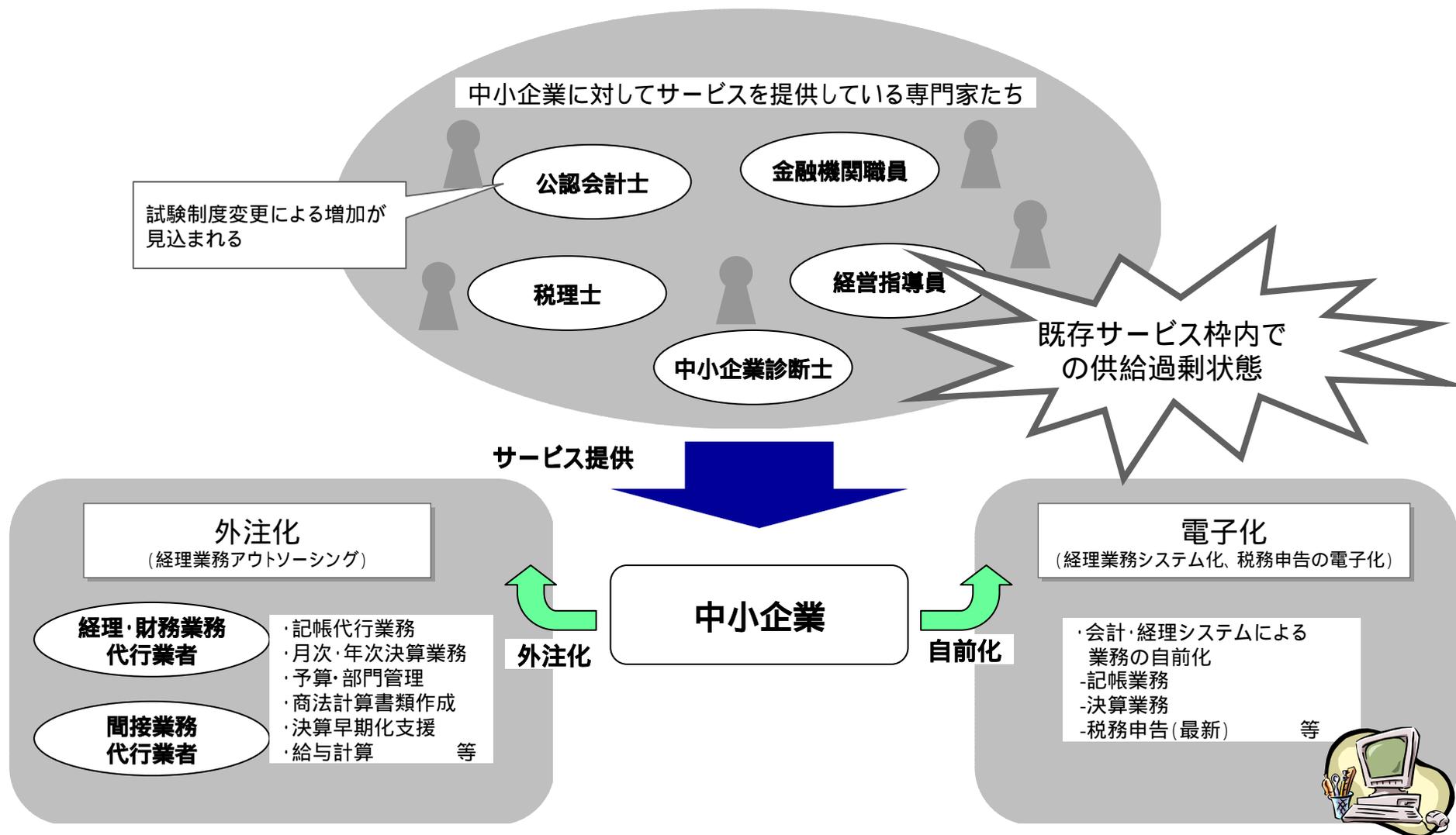
・財務管理サービス人材による経営助言へのニーズ

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

1.1. 財務管理サービス人材をめぐる環境変化

財務管理サービス人材をとりまく状況は、税務申告の電子化・会計処理のシステム化、さらに会計事務のアウトソーシング化(会計事務所以外)などによる既存業務の機会減少に伴う顧問料の低下が考えられます。さらに、公認会計士制度の変更などによって会計専門家数の増加も見込まれます。このため、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ます。



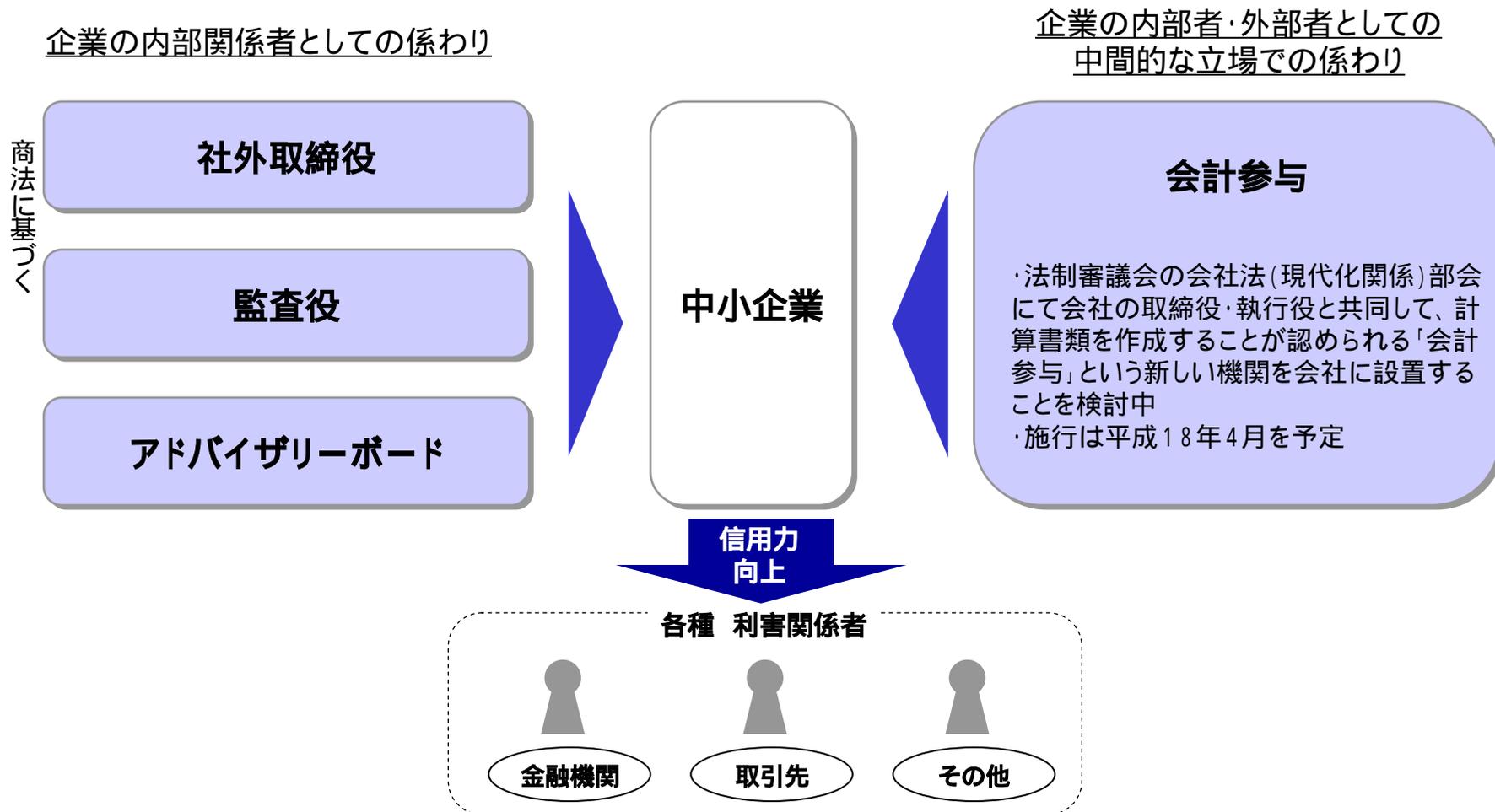
財務管理サービス人材による経営助言へのニーズ

1. 財務管理サービス人材の企業へのかかわり方

1.2. 会計専門家と企業とのかかわり方

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、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し、企業からのニーズが多い会計専門家も存在します。企業側には、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があります。また、今後は、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、自らのサービスの幅を広げ、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。



会社法改正によって新設が検討されている「会計参与」制度について紹介します。

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する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。



会計参与を設置するニーズが高いのは、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主になると考えられる。

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。

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。

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 1.3. 各専門家の現状

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中小企業経営者にとって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、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。

		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(事業計画・経営計画策定支援) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 公認会計士・税理士のように、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。

. 財務上の問題分析

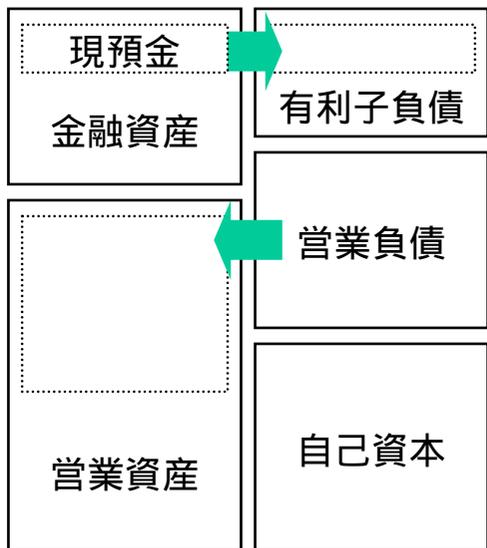
. 財務上の問題分析

1. 企業財務に関する基本的な考え方

1.1. スtockとフローの対応関係

リスクに見合ったリターンを考える上では、投下資本(Stock)に対してどれだけのリターン(Flow)を生んでいるのかを、適切に把握する必要があります。そのためには、まず、以下のようなB/Sの組み換えを行い、投下資本(純営業資産と投融資)を適切に把握することが必要です。そのうえで、営業利益を純営業資産に、営業外収益を投融資に対応させることで、投下資本とリターンとを適切に対応させることができます。

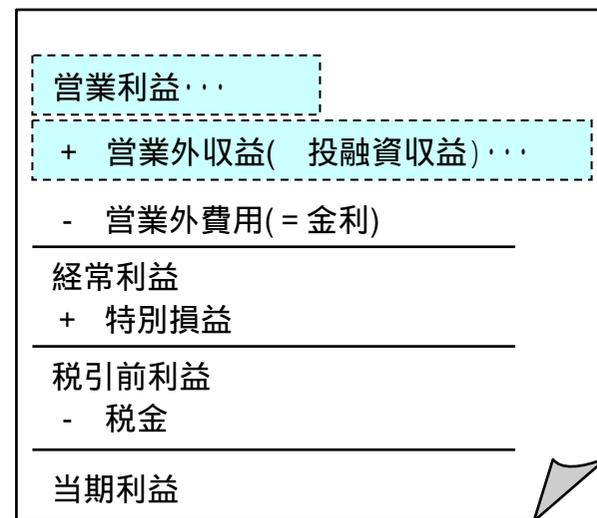
B/Sの組替え



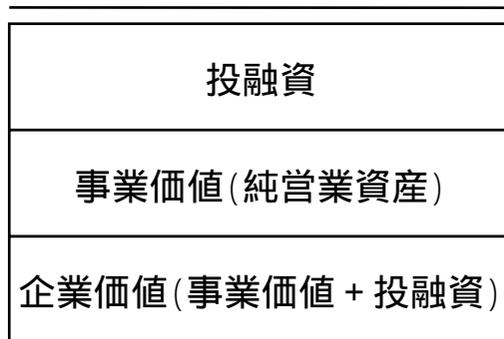
企業財務の基本B/S



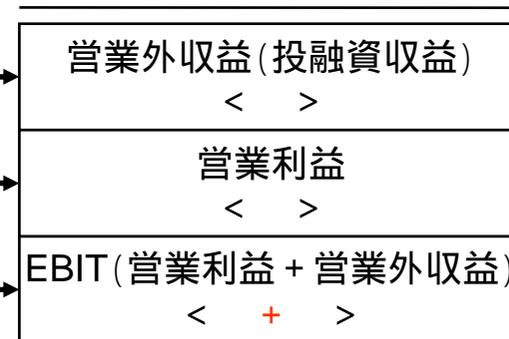
P/L



Stock



Flow



組替え手順

現預金と有利子負債をネットし、投融資および純有利子負債とする
 営業資産と営業負債をネットし、純営業資産とする

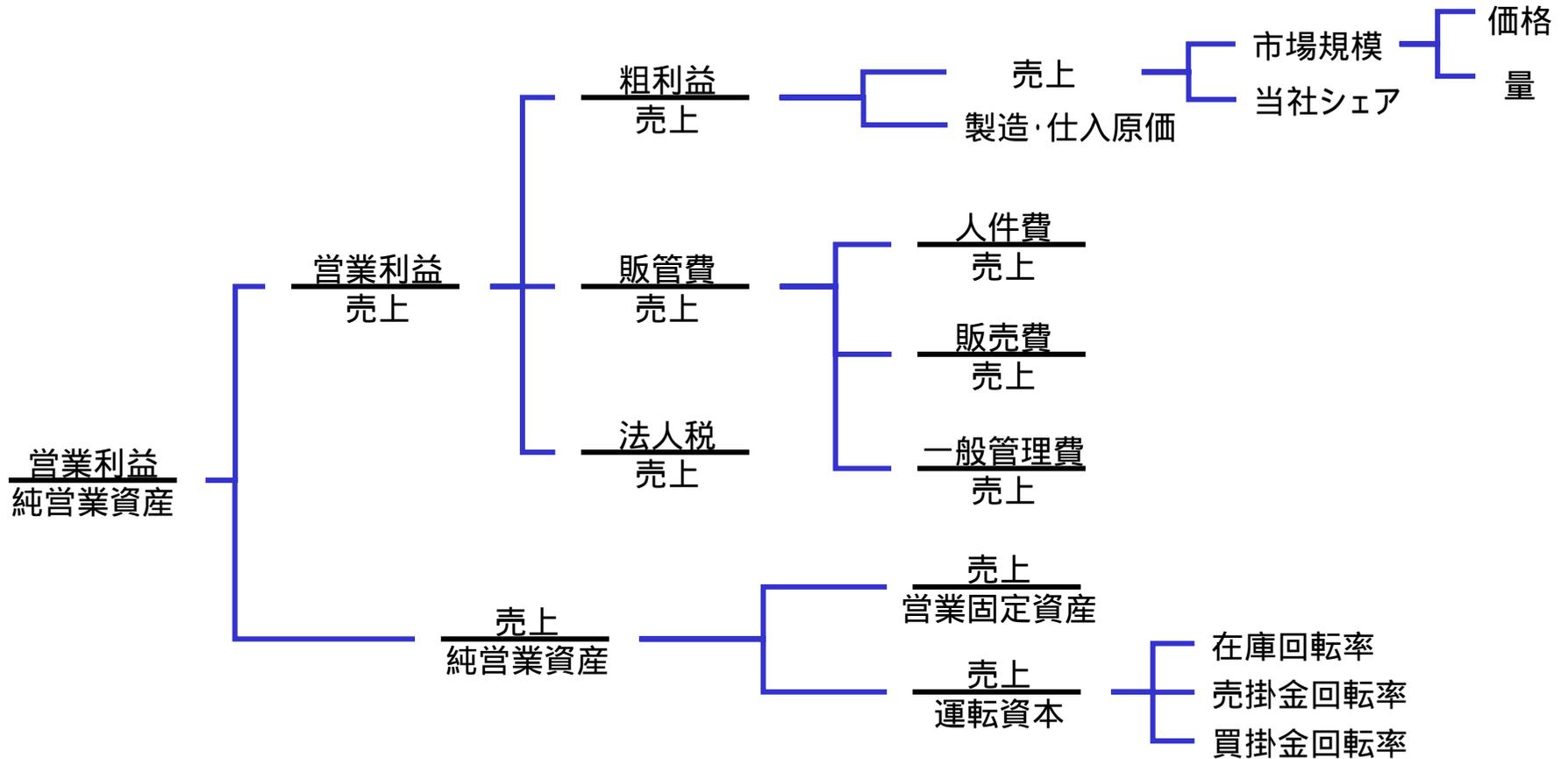
. 財務上の問題分析

1. 企業財務に関する基本的な考え方

1.2. 財務分析の体系

事業の効率性を示す指標をブレイクダウンすることで指標を悪化させる原因を特定します。

事業運営の効率化に係る主な指標

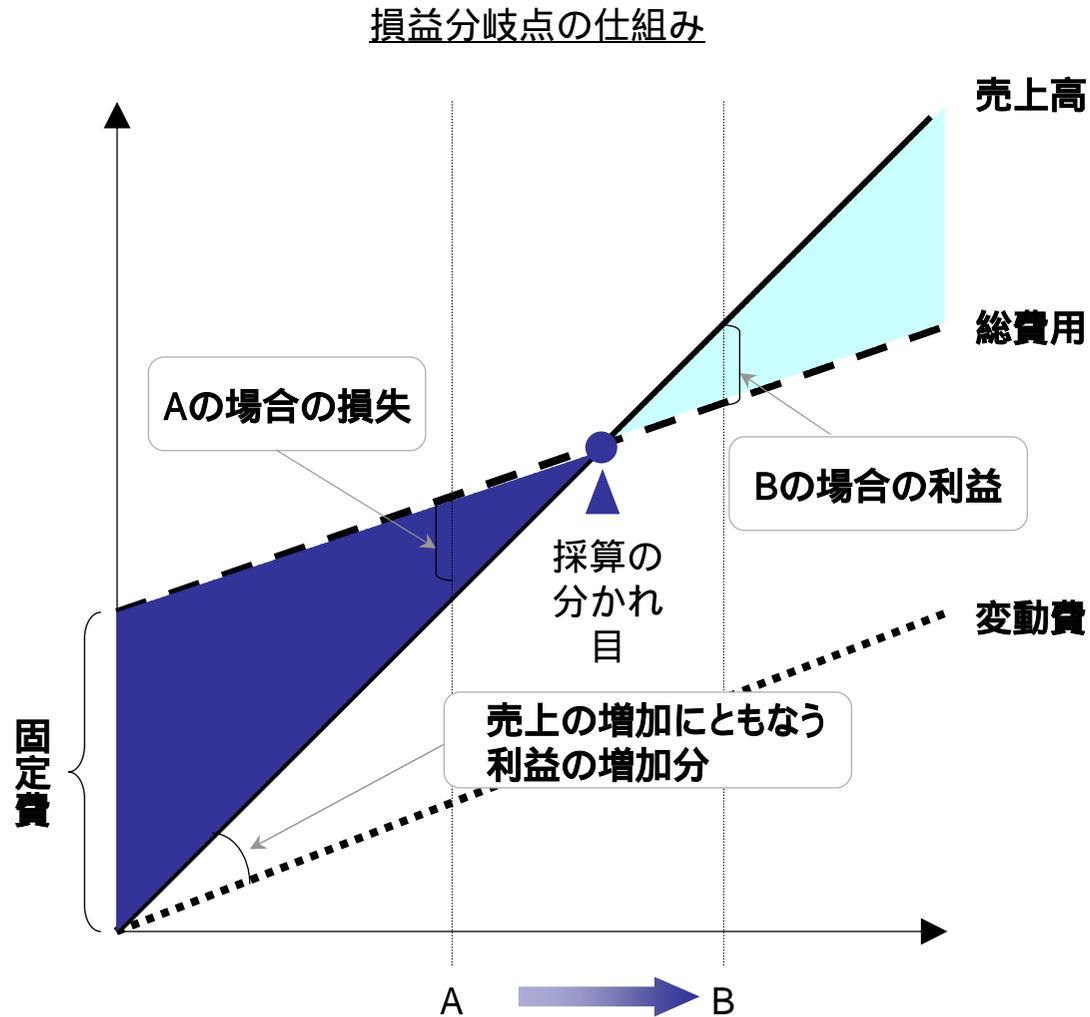


財務上の問題分析

2. 損益構造に関する分析

2.1. 損益分岐点分析の意義と算出の考え方

損益分岐点分析を行うことで採算の分かれ目を明らかにして、企業が計数管理に基づいた経営を進めるのに役立てるようにします。



財務上の問題分析

2. 損益構造に関する分析

2.1. 損益分岐点分析の意義と算出の考え方

固定費を限界利益率で割ることで損益分岐点を算出します。実務では固定費と変動費の分解をどう行うかが重要です。

限界利益と損益分岐点売上高の算出

限界利益の計算

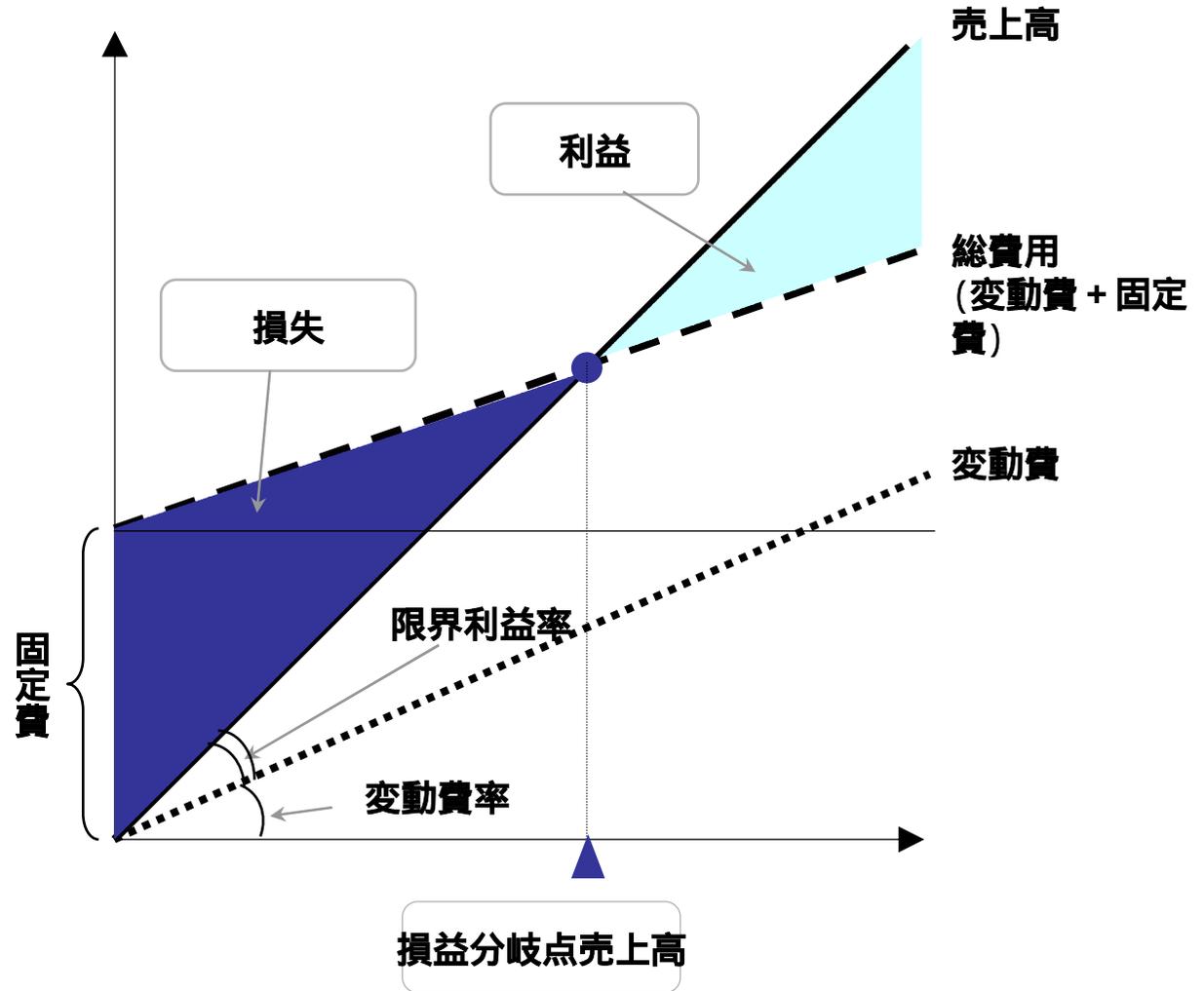
$$\text{限界利益} = \text{売上高} - \text{変動費}$$

限界利益率の計算

$$\text{限界利益率} = \frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}}$$

損益分岐点売上高の計算

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$



財務上の問題分析

3. 投資の採算性に関する分析

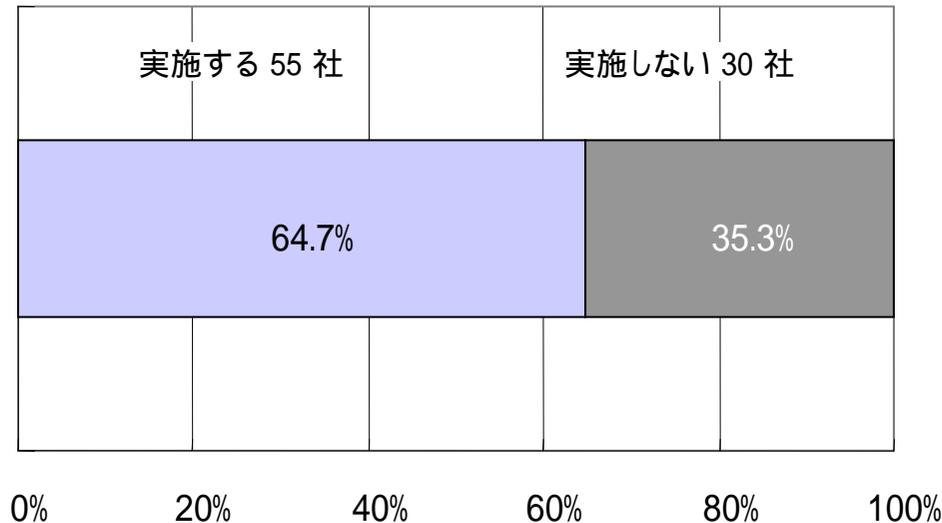
3.1. 設備投資計画の実態

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は、3割を超えている実態があります。上場企業のこの様子からは中堅 / 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という状況が予測されます。

これまでの経済拡大期には、「つくれば売れる」という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えます。しかし、景気が低迷を見せる現在、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るのです。

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。

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

財務上の問題分析

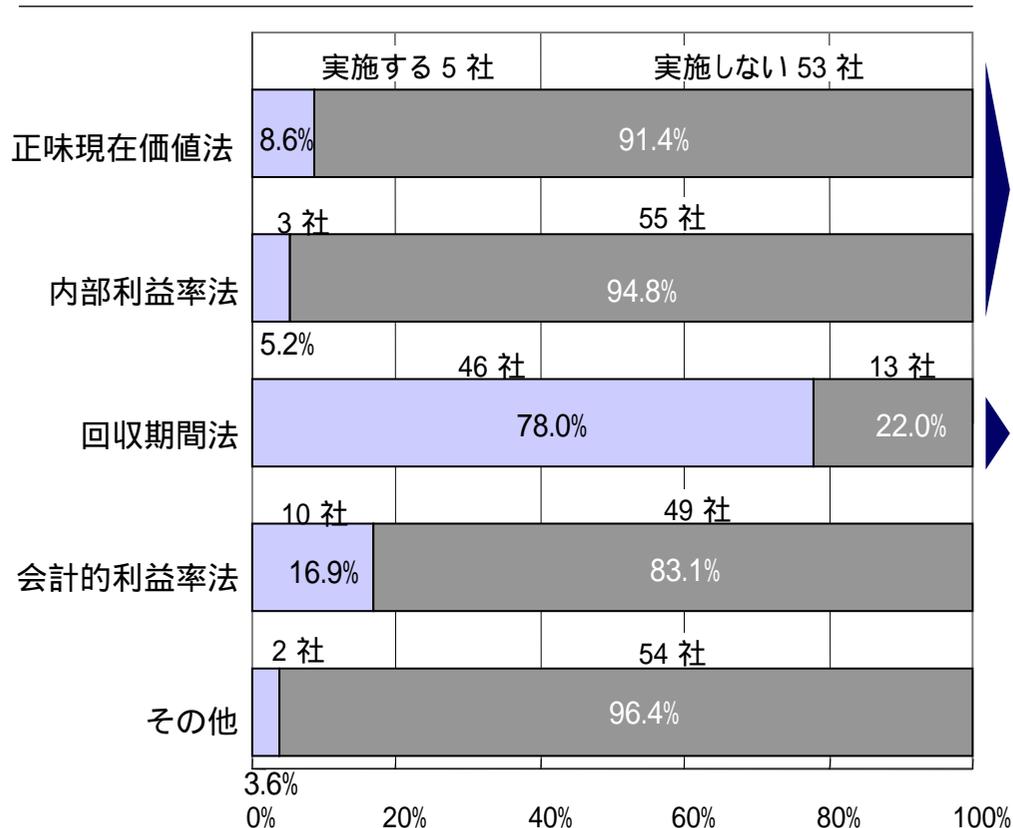
3. 投資の採算性に関する分析

3.1. 設備投資計画の実態

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となります。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の現在価値計算の考え方である「正味現在価値法」と「内部利益率法」はあま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、投資に対する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、設備投資の成否に必須となってきたため、「正味現在価値法」や「内部利益率法」を用い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なります。

設備投資計画の際の経済性評価の方法



これから

投資の採算性を評価
投資に対するリターンの
大きさを見積る
将来のキャッシュフロー
を重視した評価

今まで

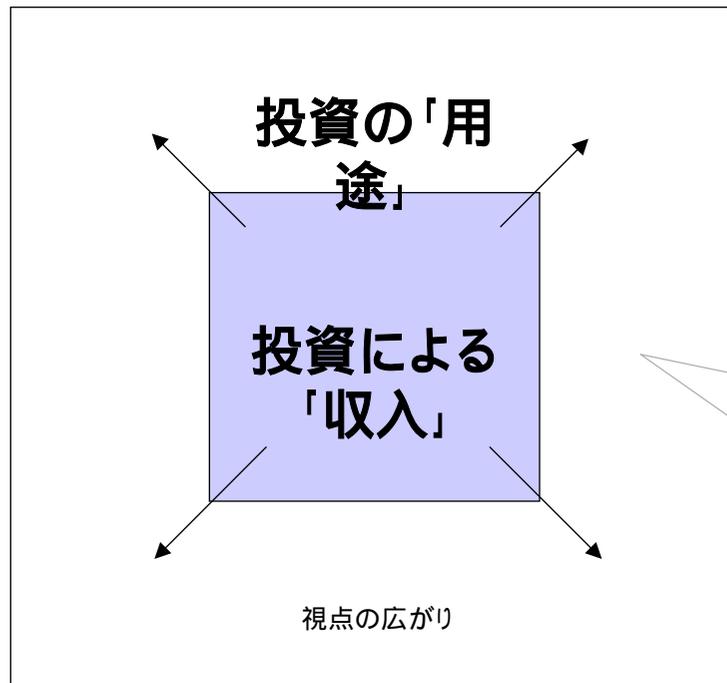
投資の安全性を評価

採算性を重視する
評価方法の実
施により、将来
キャッシュフロー
重視が現場に適
用される効果が
見込まれる

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

技術革新がはげしく、製品の多様化・製品寿命の短命化が起こっている現在、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、といった定性評価を含めて判断する必要があります。

設備投資における視点



長期的な活用に耐え得るのか？
他の製品向けに転用可能なのか？
等

. 財務上の問題分析

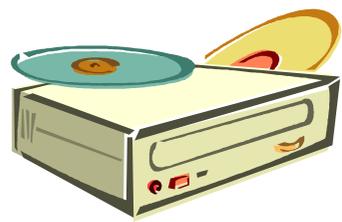
3. 投資の採算性に関する分析

3.2. 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。例えば、映像・音楽関連では、かつての家庭用ビデオの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。

このように、現代の設備投資の評価には予測や計算が難しい様々な不確定要素が含まれているのです。

次世代DVD(デジタル多用途ディスク)



- 特徴**
- ✓ 現行のDVDのおよそ6倍～10倍の容量
 - ✓ ハイビジョン画像の記録可能
 - ✓ 2002年から世界需要が倍々で拡大中：
2005年は2004年の約2倍の25億万枚の需要見込
 - ✓ 主な機器は、DVDプレイヤー、パソコンドライブ

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)

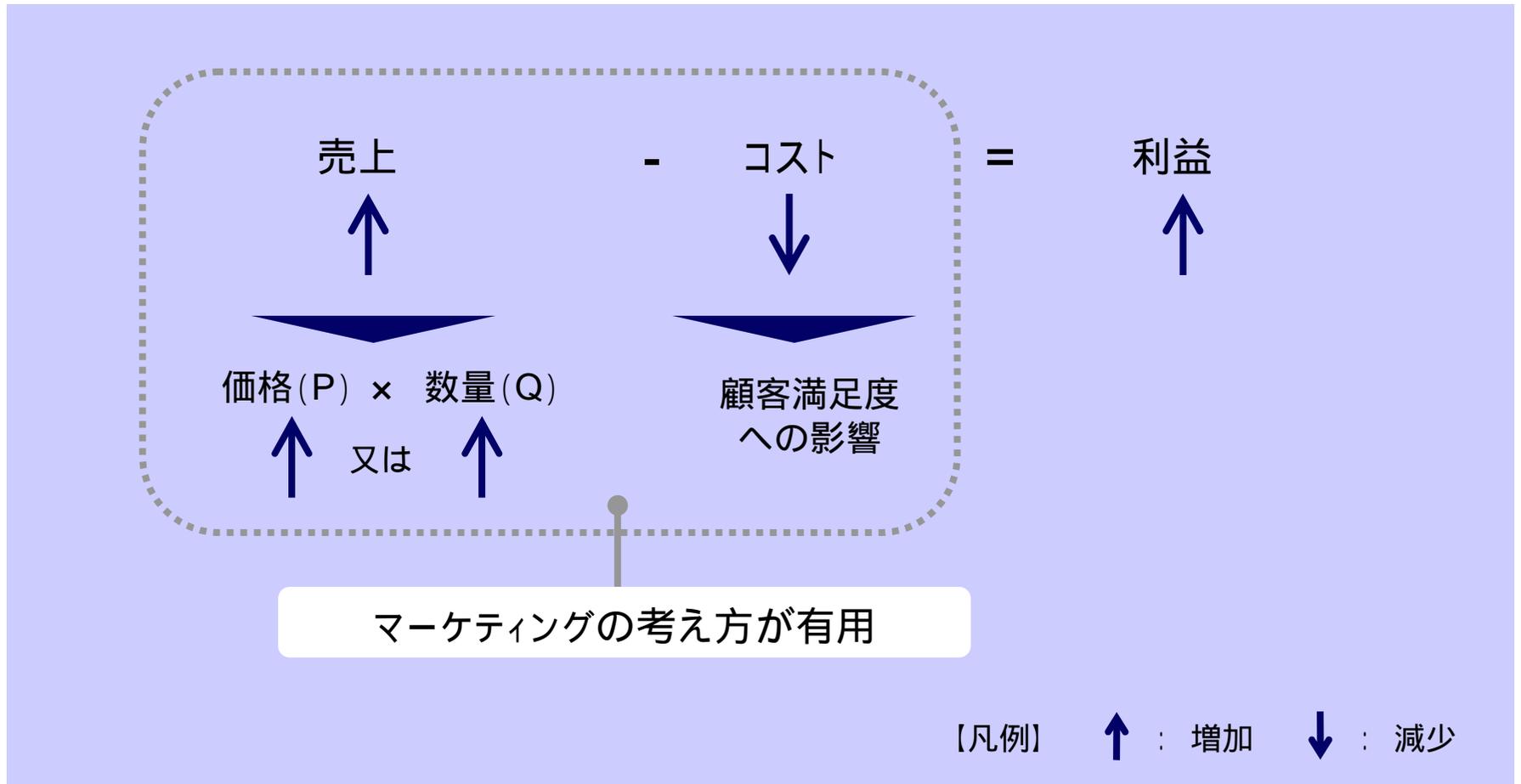
・ 経営助言の実践に関する
論点

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

1.1. マーケティング思考の必要性

財務管理サービス人材もマーケティングについての基本的な知識をもつことで、企業の経営計画についての的確な評価ができるなど、より良いアドバイスにつながります。



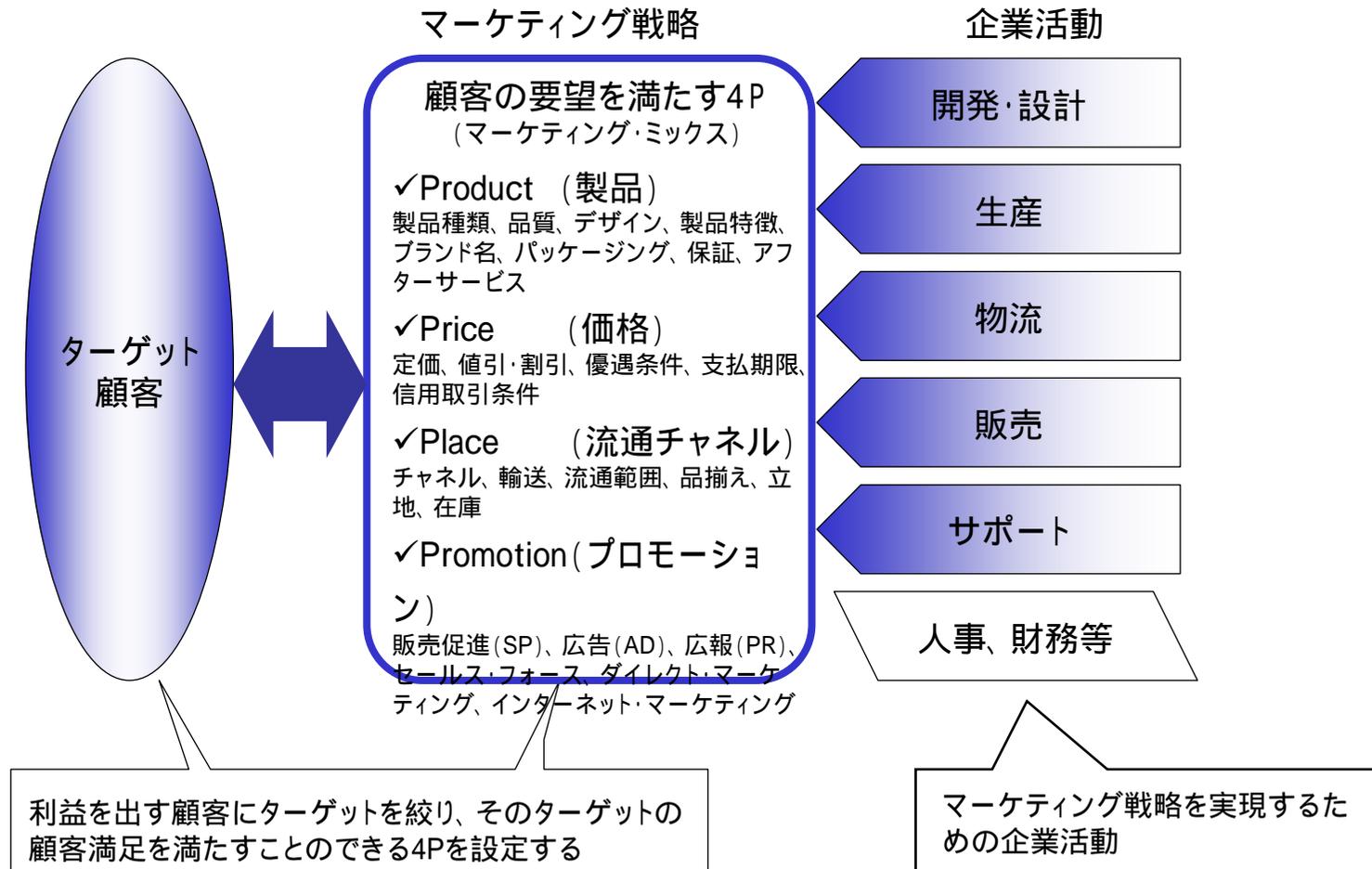
経営助言の実践に関する論点

1. マーケティングの考え方

1.2. 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あげ、利益を獲得していく仕組みを表します。

そして、企業の「収益の極大化」という企業の最終目的のため、ターゲット顧客に対して、「何を(Product)」、「いくらで(Price)」、「どこで(Place)」、「どうやって(Promotion)」売るか(4P:マーケティング・ミックス)を決定することが、マーケティング戦略の要点となります。



. 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

1.2. マーケティングの全体像

マーケティング戦略策定(4Pの設定)において、まず自社の外部環境・内部環境分析を行い、自社の強み弱み/機会と脅威を明確にします(SWOT分析)。続いて、セグメンテーションとポジショニングによりターゲット市場・顧客を決定し、最後にターゲット顧客のニーズを満たす4P(マーケティング・ミックス)を設定します。

市場機会の発見

- ✓外部環境分析:顧客ニーズ,競合他社動向,供給業者,法規制,社会動向,新技術等外部環境分析
- ✓内部環境分析:自社経営資源分析(ヒト・モノ・カネ・情報・企業風土等)の分析
- ✓SWOT分析:上記分析により、自社の強みと弱み/機会と脅威を明確化(SWOT分析)

ターゲット市場・顧客の選定

- ✓市場・顧客のセグメンテーション実施
- ✓ターゲット市場・顧客の決定
- ✓自社のポジショニング(位置付け)策定

マーケティング・ミックスの設定

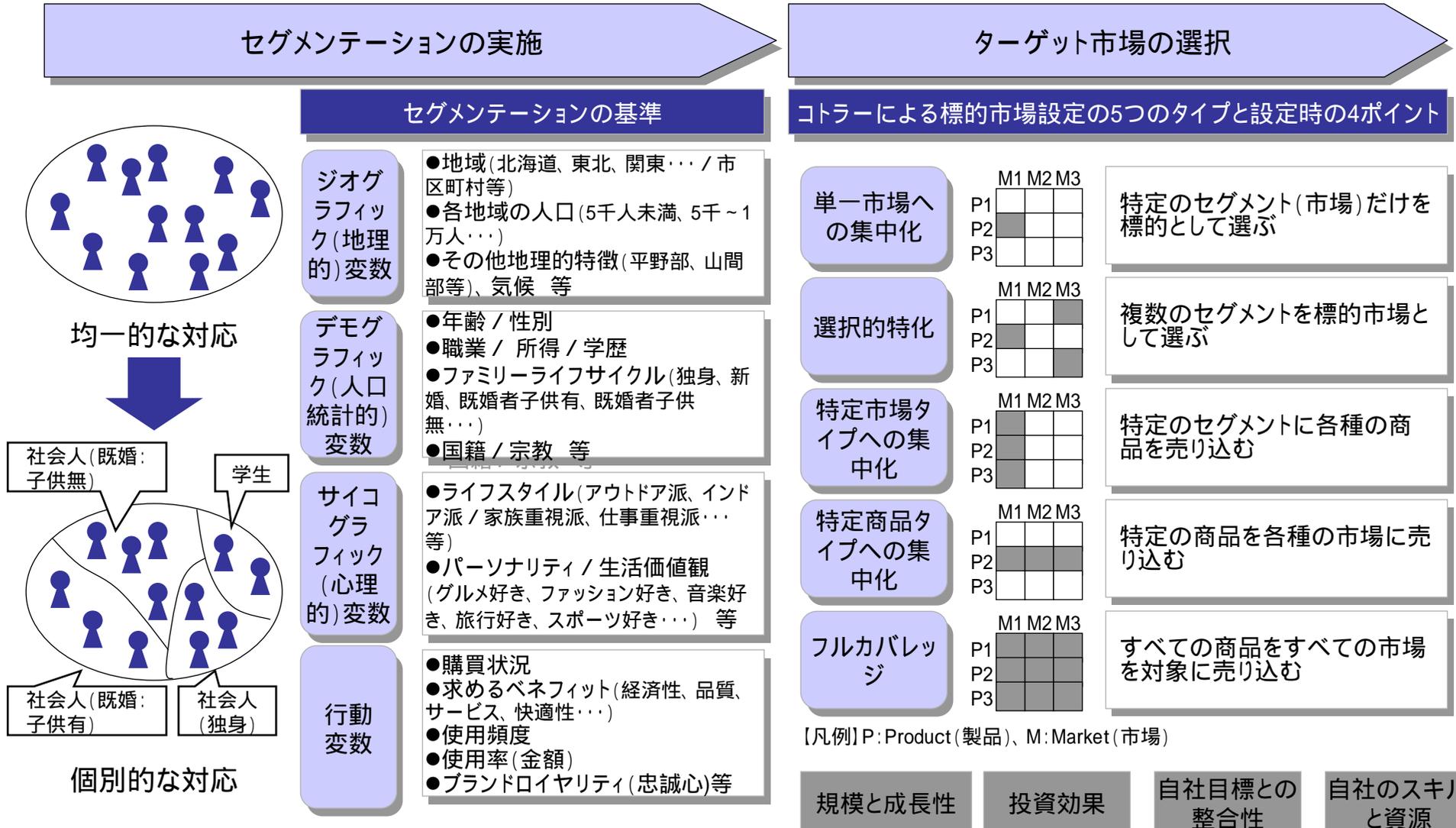
- ✓ターゲット市場に対する手段(4P)の組み合わせの構築
- 4P:
- Product (製品)
 - Price (価格)
 - Place (販路)
 - Promotion (販売促進)

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

1.3. ターゲット市場・顧客の選定 市場(顧客)のセグメンテーション、ターゲット市場の選択

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、特定の市場規模を擁する単位まで分割することです。市場が成熟し顧客のニーズが多様化してきた現在、セグメンテーション(細分化)を行うことで、顧客に対してきめ細かい対応が可能となるため顧客満足度の向上と、企業内部における経営資源の有効活用が可能となります。



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

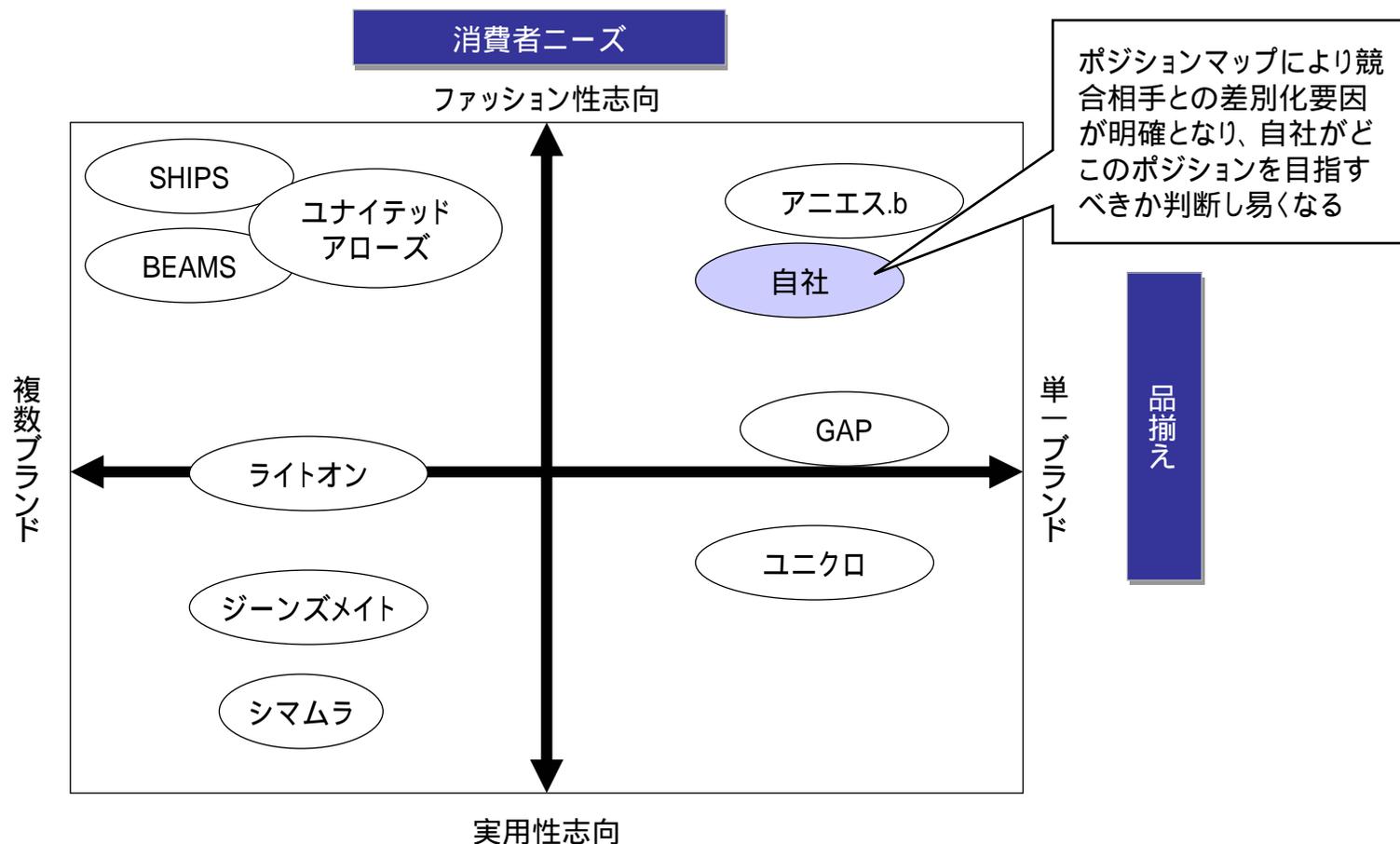
1.3. ターゲット市場・顧客の選定 ポジショニング

ポジショニングとは、消費者に対して、自社の製品・事業の差別的優位性のある位置付けを見つけ出し伝達していくことであり、自社の優位性を消費者に対して明確に示す大切な指標です。

自社と競合相手との違いを明確化する効果的な方法に、縦軸と横軸で異なる2つの違いを表す軸を描き、自社と競合相手の製品あるいは企業の特徴をマッピングするターゲット市場における「ポジションマップ」の作成があります。

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。



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

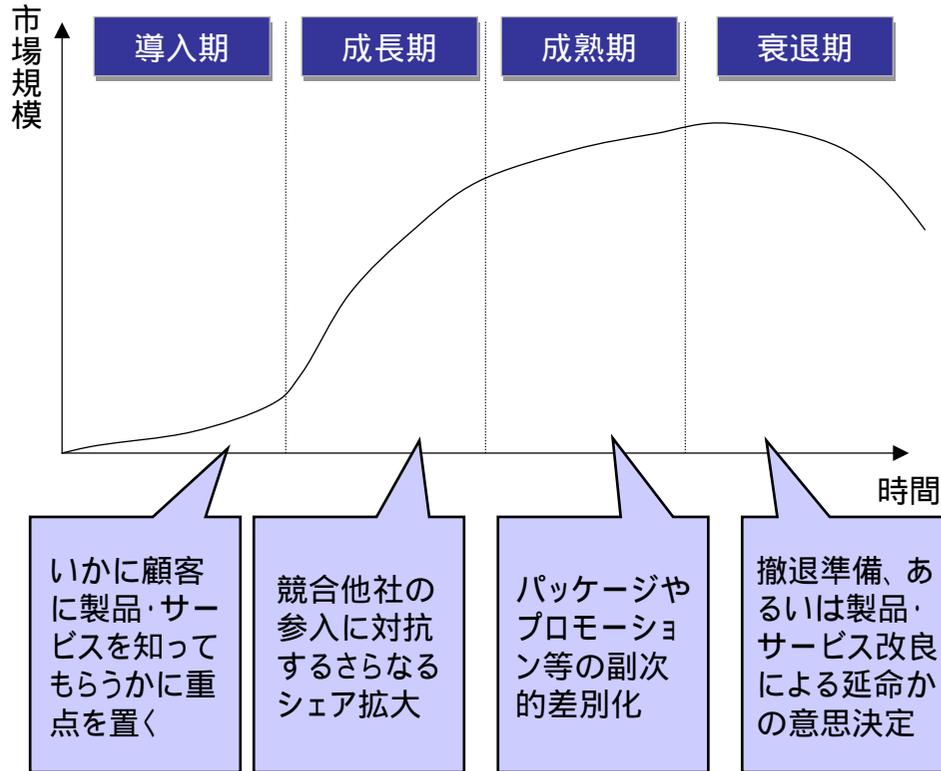
1.4. 4Pの設定(マーケティング・ミックス)

Product(商品)戦略

「販売したいもの」の性質を明確化し、市場に投入する「プロダクト」の決定、および市場投入を行う一連の手続きをプロダクト戦略といいます。その中で重要な考え方、製品のライフサイクルの考え方、商品はの売上が伸び、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」を紹介します。

「プロダクト・ライフサイクル」は、市場規模の大きさによって4つの期間に分けられています。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、必要な戦略を採用する必要があります。

プロダクト・ライフサイクル



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

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。また、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したり、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、企業のマーケティング戦略に沿った明確な目的を持ち、価格に関する意思決定が行われることが大変重要となります。

価格設定の手法には、売り手視点の「コスト志向価格設定」、「競争志向価格設定」と顧客の視点からの「需要思考型価格設定」の3つがあります。現実的には、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。

価格の設定方法

コスト志向 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・センシティブリティ分析）などにより、『売れる価格帯』を発見して価格を設定します。 顧客の製品に対する認識を分析したものです。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です。
	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。

1. マーケティングの考え方

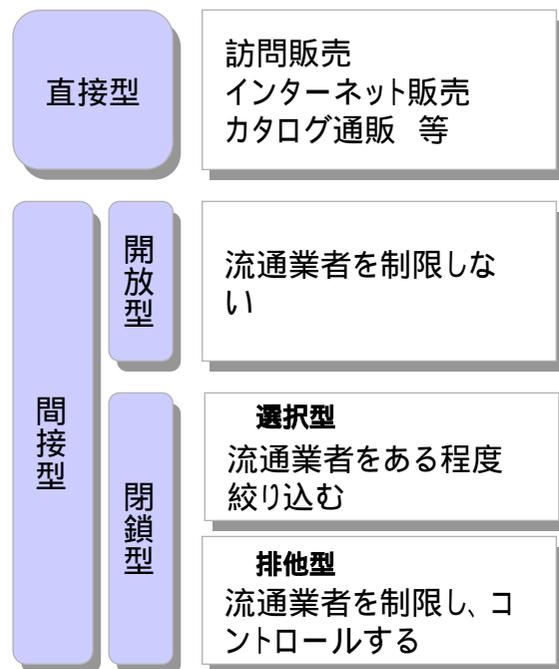
1.4. 4Pの設定(マーケティング・ミックス)

Place(流通チャネル)戦略

流通戦略とは、チャネル・戦略ともいわれ、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。

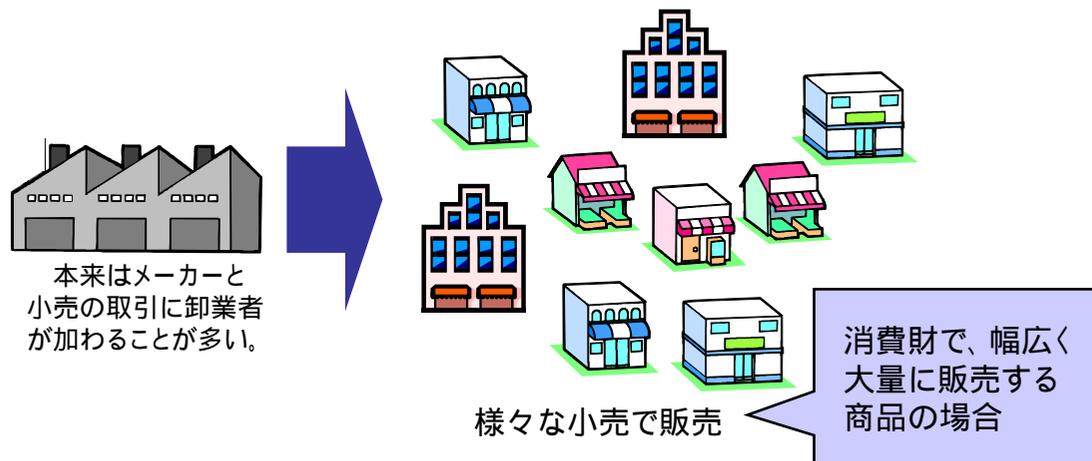
ここでは、ターゲットである顧客に最適な、製品・サービスの提供ルートを選択に必要な、流通チャネルの様々なタイプを紹介します。

流通チャネル

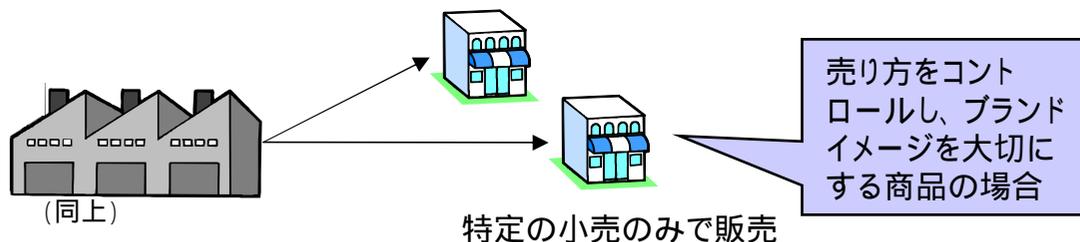


間接型の場合、メーカーと小売業者の取引(卸を通さず)、メーカーから卸を通した小売業者との取引、メーカーから卸、二次卸を通した小売業者との取引の3類型がある。

開放型の流通



開放型の流通



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

1.4. 4Pの設定(マーケティング・ミックス)

Promotion(プロモーション)戦略

現在のプロモーションは、企業から顧客への一方的な情報伝達だけではなく、相互のインタラクティブなコミュニケーションが必要です。プロモーションのツールである、5つの情報伝達手段(チャンネル)を紹介します。

この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・短所があるため、お互いを補完し限られた時間や経営資源によって最も効果的なコミュニケーション・チャンネルを組み合わせることが必要です。これを、プロモーション・ミックスといいます。

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して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、バックリベート、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。情報伝達は一方向である。	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

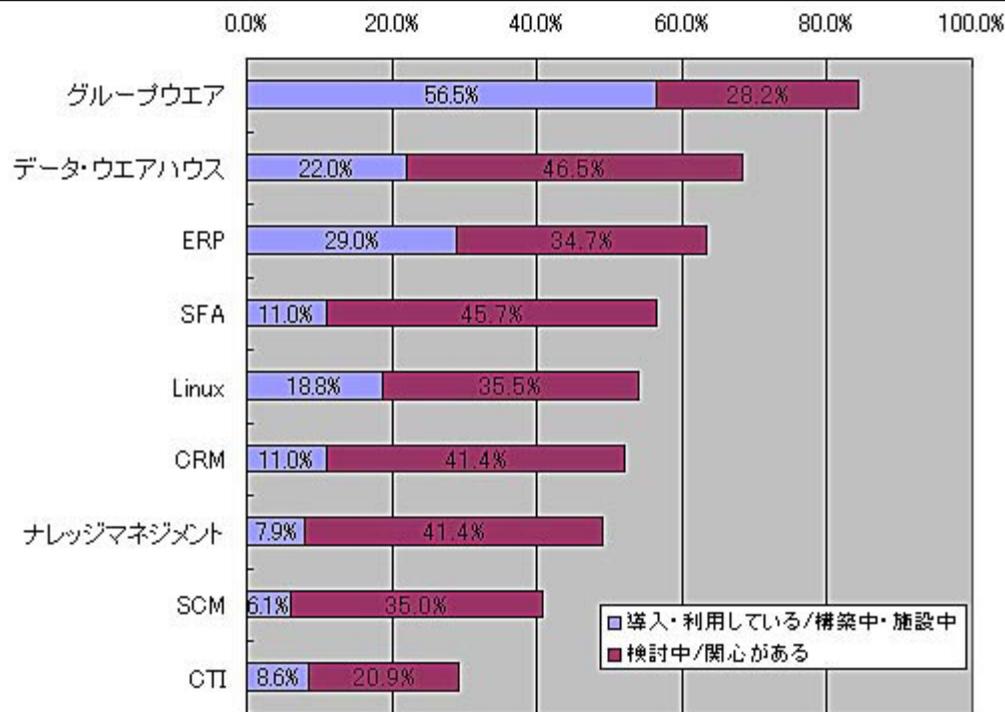
経営助言の実践に関する論点

2.ITの活用

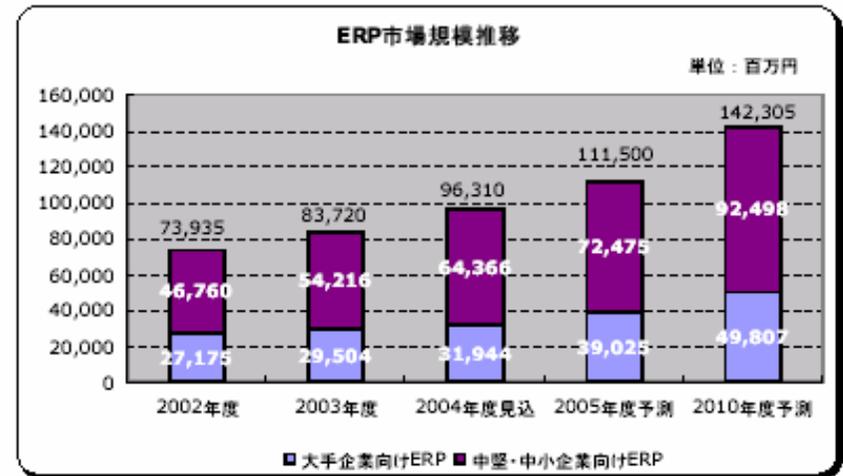
2.1.中堅/中小企業におけるITパッケージの活用

中堅・中小企業におけるERP導入実績・導入希望は過半数を超えています。また、中堅・中小企業向けERP市場の伸びも目立っています。ERP導入による業務改善が財務パフォーマンスに影響するうえ、システム化によって会計データの扱いも向上するため、財務管理サービス人材としても、中堅・中小企業向けERPについて知識を持つことが望ましいといえます。

中堅・中小企業における各種システムの導入実態



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628社対象としたグループウェアと業務アプリケーションの導入実態調査-2004年3月(ノークリサーチ)

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

経営助言の実践に関する論点

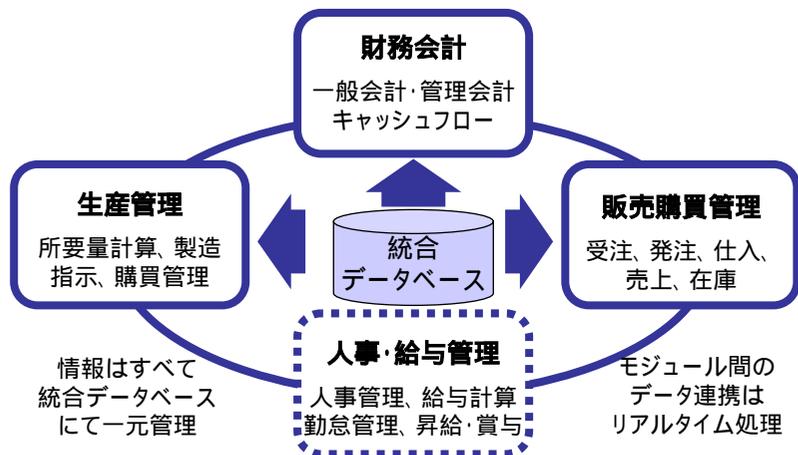
2.ITの活用

2.1.中堅/中小企業におけるITパッケージの活用

ERPパッケージの一般的な機能は会計・生産・販売機能となります。また、その他に人事・物流・保全機能等があり、実際にはそれらのいくつかが組み合わされた商品となっており、各ベンダーによって機能の特徴などは異なります。

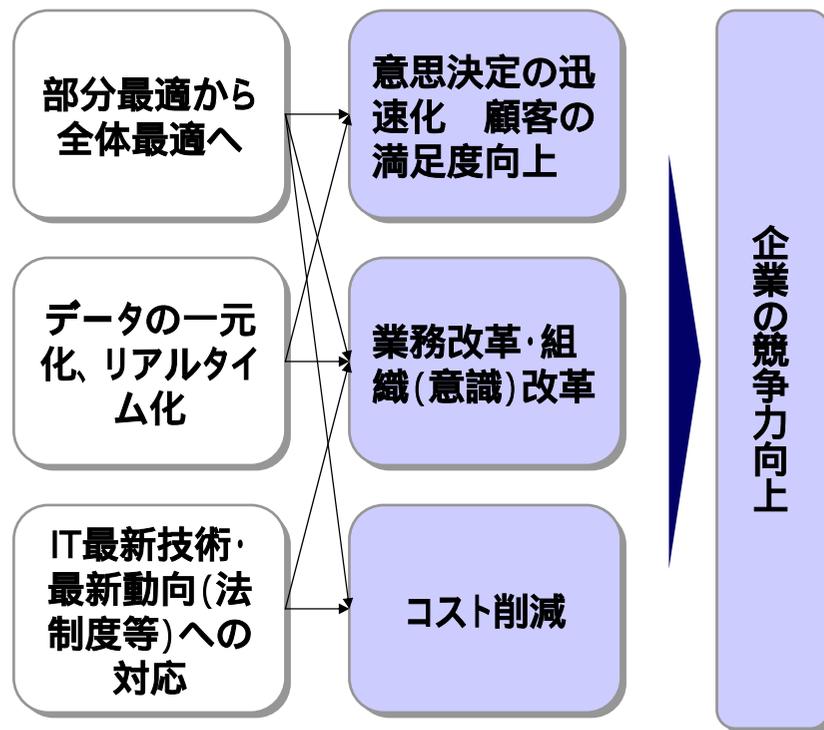
また、導入のメリットとしては、全社の情報が統合データベースにて一元管理され、企業活動の全体最適化が可能となり、結論として企業の競争力向上につながる事が挙げられます。

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

ERPパッケージの特徴・導入のメリット



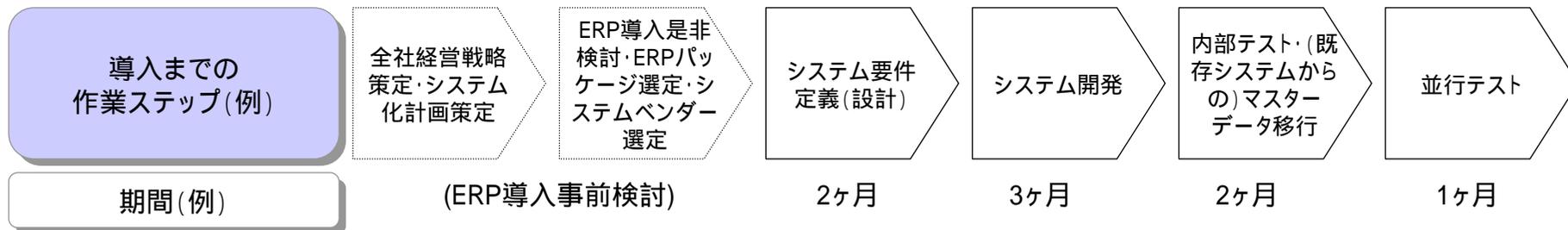
経営助言の実践に関する論点

2.ITの活用

2.2.中堅/中小企業におけるERP導入の概要

中堅・中小企業向けERPパッケージを扱うX社の、実際のパッケージ導入の概要を例として紹介します。

パッケージ機能	販売(受注)・会計・生産・購買・在庫管理	開発期間	約8ヶ月～1年程度(下記参照)
導入対象企業	主に中堅企業だが、幅として数億円～50億円程度の売上の中堅・中小企業で導入を行う 中小企業ではカスタマイズの費用を削減するためパッケージを標準機能で導入する会社が多い。この場合、業務の流れや方法の変更が必要となる。	導入における課題	▶経営者・従業員による、ERP導入の目的・効果の認識明確化・共通化の必要性 ▶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 ▶システム導入前後における、人員増加の必要性
導入費用(システムベンダーへの支払ベース)	5,000万円～(保守費用は別途:年間左記費用の10%程度)		



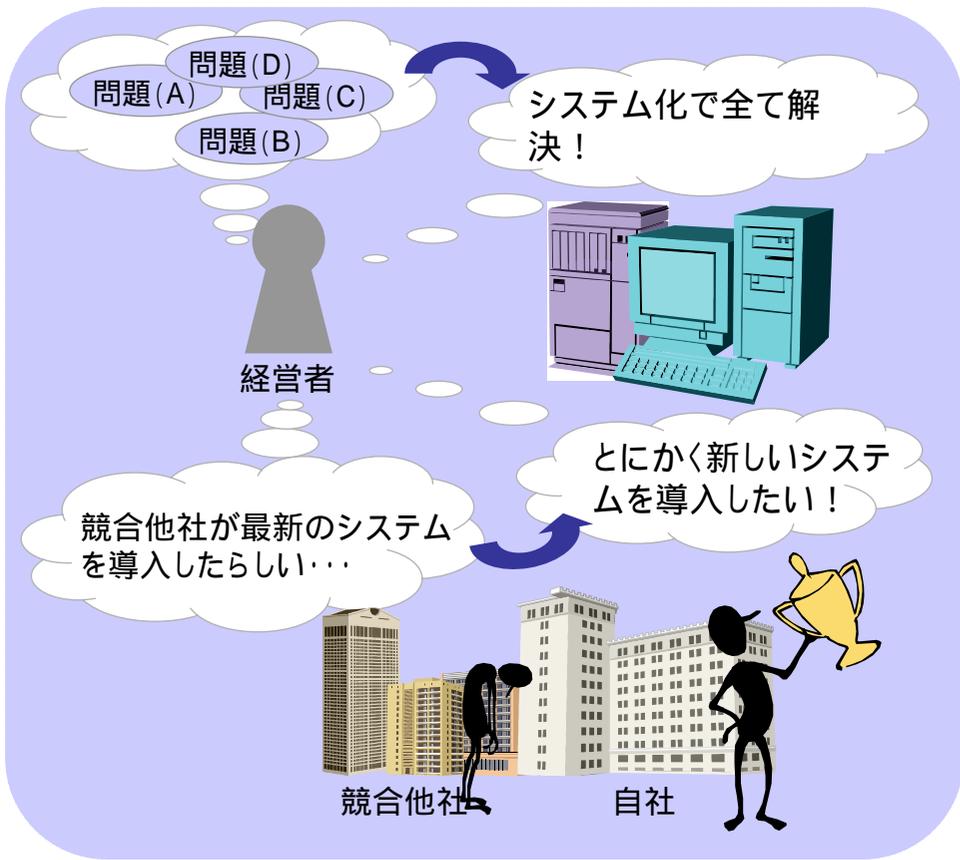
経営助言の実践に関する論点

2.ITの活用

2.2.中堅/中小企業におけるERP導入の概要

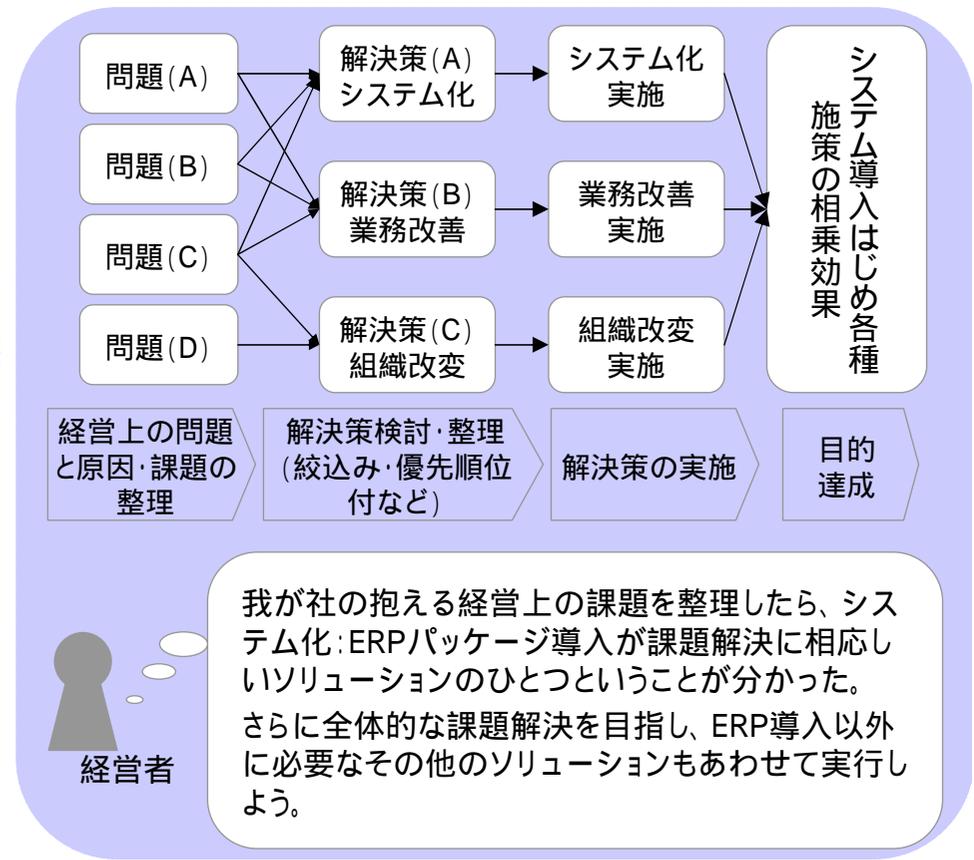
ERPパッケージ導入の際に、経営者が「何をしたいのか」を明確にしておかないと、莫大な費用をかけたERPパッケージ導入もその効果を得ることができません。また従業員にとっても目的が不明確であるため、ERP導入に対して理解・納得を得ることができず、導入がスムーズに進みません。そこで、財務管理サービス人材としては、顧客企業における経営上の課題整理から解決策検討・整理までの流れを整理する役割が求められます。

ERPパッケージ導入の失敗パターン



システム導入の目的・求める効果が不明確

ERPパッケージ導入の成功パターン



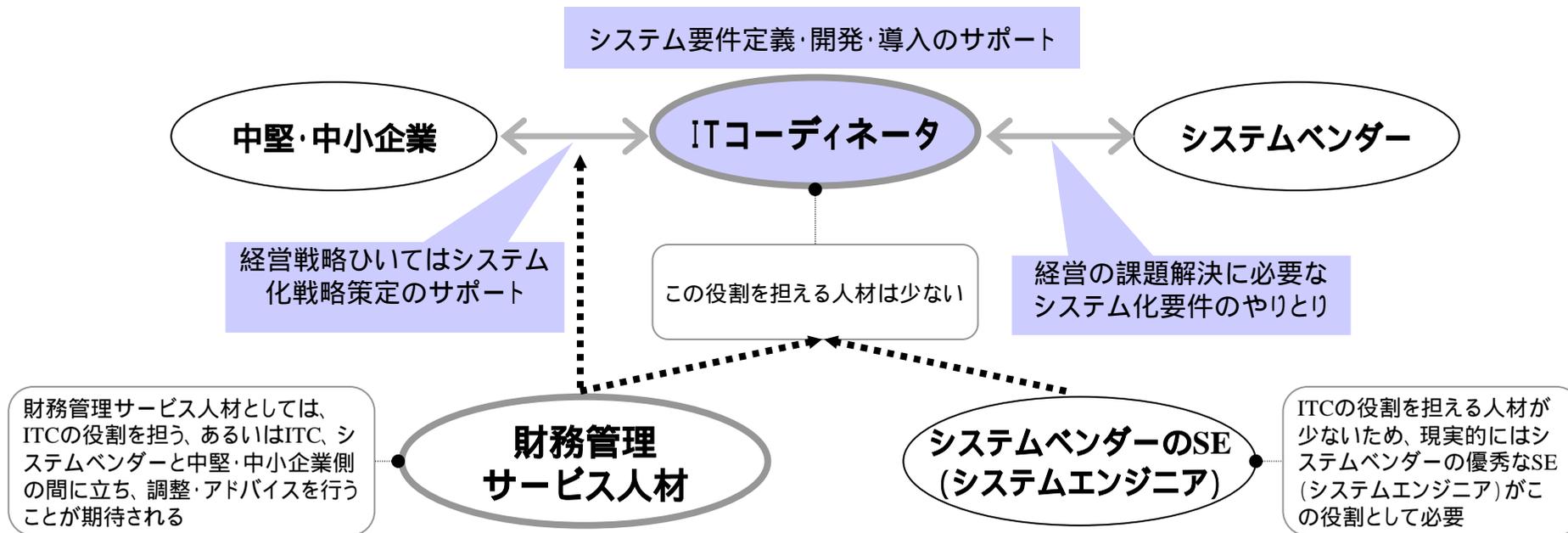
システム導入の目的・求める効果が明確

経営助言の実践に関する論点

2.ITの活用

2.3. ERP導入に関わる人材 ITコーディネーター

ITの知識が不足している中堅・中小企業と、経営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人材の一例として「ITコーディネータ(ITC)」が挙げられます。しかし、現実にはITC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)によって補うことが求められています。勿論、財務管理サービス人材がITCの資格を保有することもあります。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、財務管理サービス人材がこの分野でのニーズに応えるためには必要です。



【参考】ITコーディネータ(ITC)資格の詳細

資格概要

- ✓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
- ✓経営者の立場に立って経営とITを橋渡しし、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
- ✓中堅・中小企業の戦略的情報化投資を促進し、日本の企業再生・国際競争力復活を目指し、経済産業省が支援する「戦略的情報化投資活性化事業(ITSSP)」より提言された経済産業省推進資格

資格保有者の現状

- ✓ITC資格保有者：3,830名(2003年7月末現在)
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になっている(情報系資格保有者のITCと経営系資格保有者のITCが半々)
- ✓1人のITCが経営とIT双方のプロであることは難しく、現実には経営系(税理士等)ITCと情報系(プロジェクトマネージャ)ITCが組む例が多い

* 出典：経済産業新報HPを参考に作成

経営助言の実践に関する論点

2.ITの活用

2.4.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導入を成功させるため、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。

財務管理サービス人材がERP導入時に提供する中堅 / 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

- 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
- 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(導入企業)とシステムベンダー(システム会社)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

- ユーザー側における専任者の設置、あるいは社内には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)

- 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

- 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

- 安定稼働後であっても、初めての処理は、必ず確認

経営助言の実践に関する論点

3. 管理会計の強化・充実

3.1. 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を受けた、会社内の経理業務の効率化(省力化)という変化に伴い、経理の現場スタッフの余剰化という問題が起きています。この問題に対応すべく、財務管理サービス人材は、企業経営にとってより付加価値の高い財務会計の処理、つまり「管理会計機能の強化・徹底化」を推進する役割が期待されます。

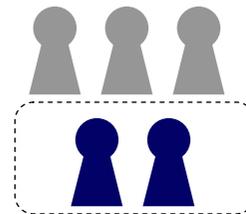
< 従来 >

中小企業
経理の現場



< 現在 >

中小企業
経理の現場



余剰人員

省力化

電子化

(経理業務システム化、税務申告の電子化)

・会計・経理システムによる業務の自前化
-記帳業務
-決算業務
-税務申告(最新) 等



余剰人員へ新しい仕事を振り分ける : 強い経営をつくる「管理会計」の強化・徹底化

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。

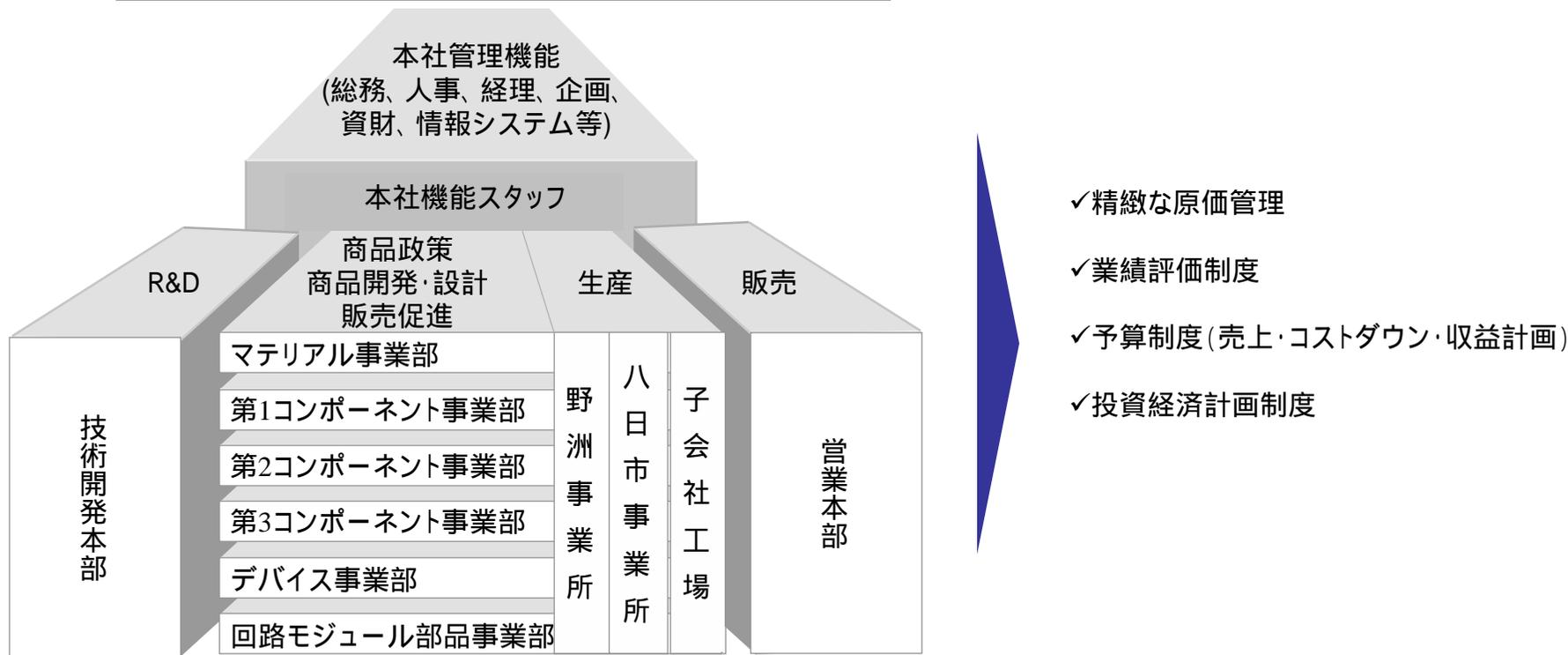
財務会計が電子化等で省力化が進みうるなかで、財務管理サービス人材としては、中小企業の経理スタッフに経営意思決定・組織成員管理に役立つ会計数値を利益獲得目的のために提供する管理会計の意義を認識させることも重要です。

財務会計と管理会計

	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

競争が激しく、需要予測にあたっての不確実性が強い経営環境に直面している企業では、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ってきています。そのような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。管理会計の進んだ例として村田製作所の「三次元マトリックス経営」を紹介します。

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

・資金調達についての助言

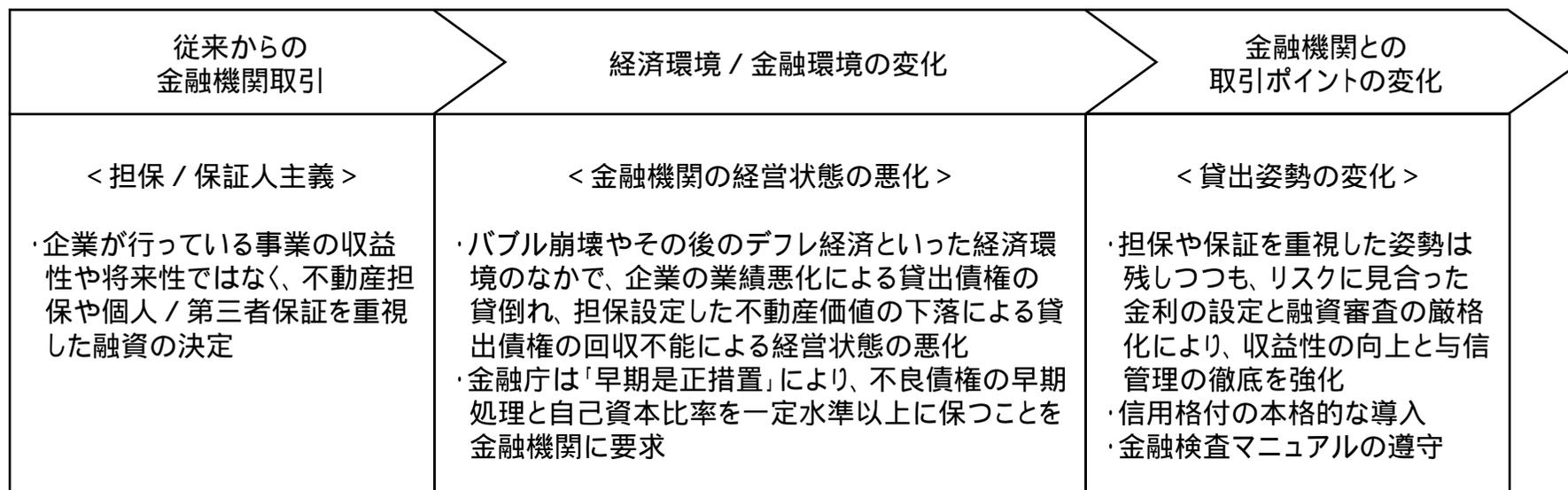
資金調達についての助言

1. 中堅 / 中小企業における金融機関借入

1.1. 借入についての環境変化

金融機関は、不動産を中心とした担保や保証を重視した貸出だけではなく、昨今の経済環境の変化に伴う金融環境の変化を受けて、収益の拡大と資産の圧縮に向けて、融資先企業の選別とリスクに見合った金利の設定も行うように変化しつつあります。借入金に大きく依存する中堅 / 中小企業としては対応を迫られている状況にあります。

金融機関の貸出姿勢の変化



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

1.1. 借入についての環境変化

金融機関は企業に対する信用格付と債務者区分の結果により融資審査や金利設定を行っているため、財務管理サービス人材にとって、中小企業の信用格付や債務者区分の決定基準を把握した上で、信用格付と債務者区分の向上に向けた経営助言を行うことが求められます。

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	正常先	1%台
2 ~ 6	良好 ~ 平均水準		2%程度
7	水準比見劣り		4%程度
8	要注意先 要管理先	破綻懸念先	5%以上
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」以下とで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 >

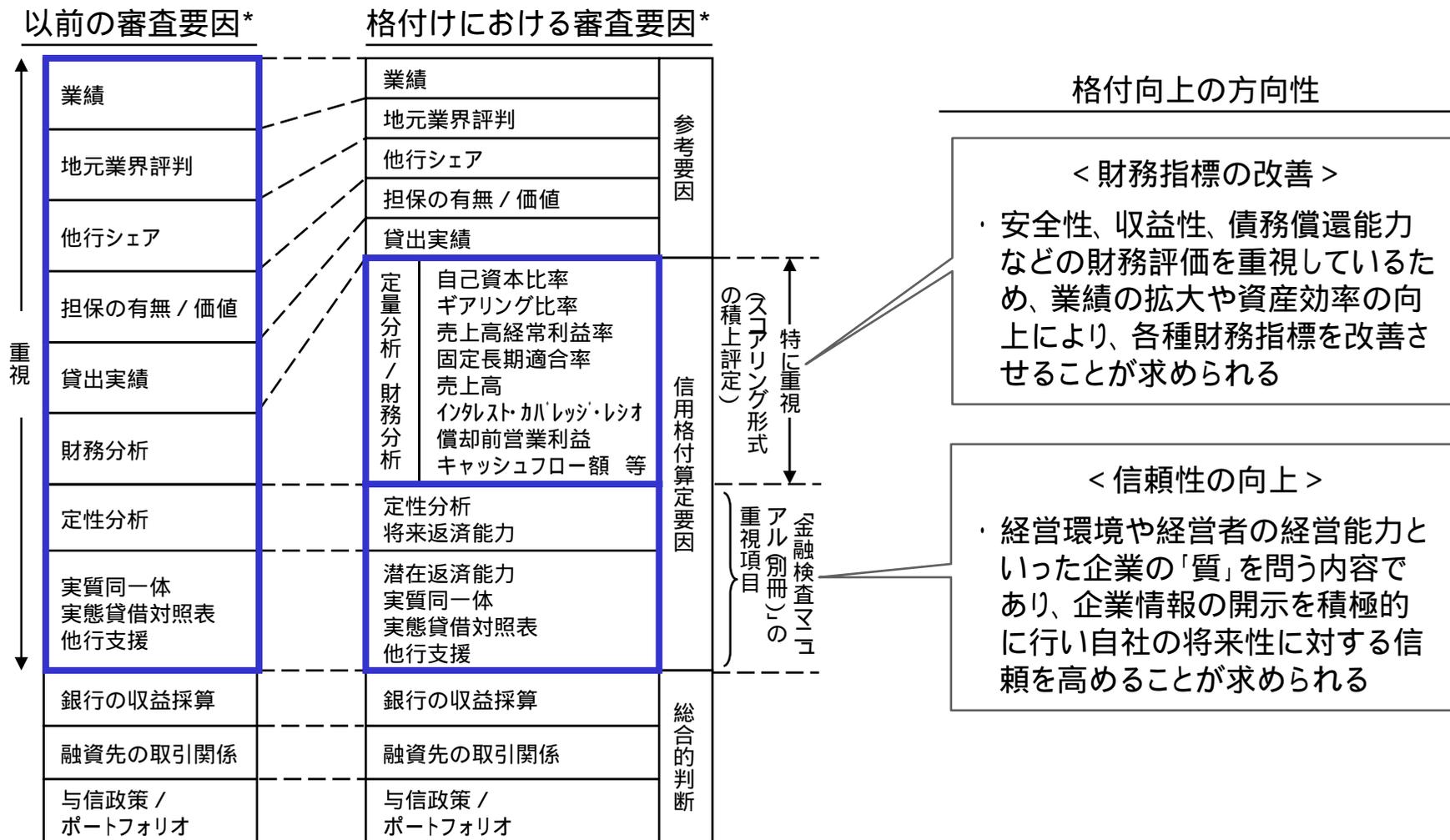
・信用格付、債務者区分の向上を通じて、低金利での調達、および、円滑な新規借入を実現する

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

1.2. 信用格付 / 債務者区分の改善と信頼性向上

間接金融を円滑に実行するためには、クライアント企業の格付を向上させることが重要となります。信用格付の決定にあたっては、従来の審査要因と比較してより一層財務分析に重点が置かれており、財務分析を行った結果に定性要因を加味した上で決定されます。信用格付の向上のためには、資産の圧縮などによる財務状態の改善と、金融機関へのディスクロージャーによる自社の信用力の向上が求められます。



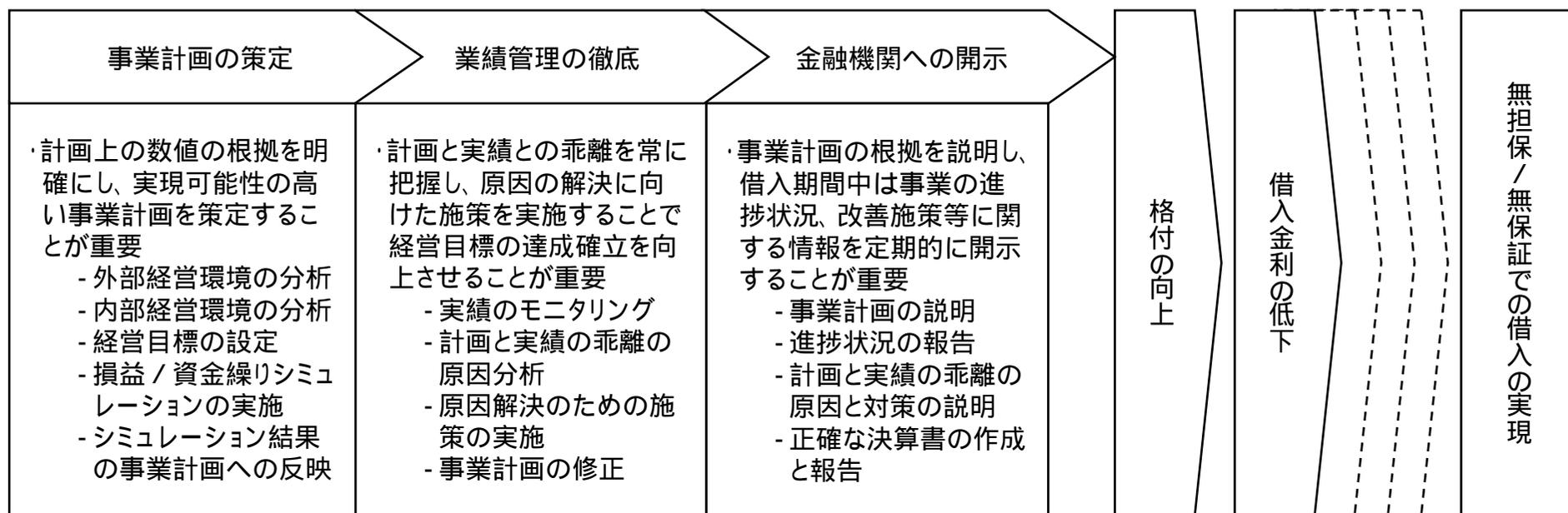
資金調達についての助言

1. 中堅 / 中小企業における金融機関借入

1.2. 信用格付 / 債務者区分の改善と信頼性向上

金融機関に対する企業の信頼性を向上させるためには、実現可能性の高い事業計画を策定したうえで、企業の経営状態に関する情報を定期的に金融機関へ開示することが重要となります。格付向上の後に無担保 / 無保証での借入を実現させるためには、事業が生むキャッシュフローで元利金返済が可能であることを金融機関に対して説明することが重要となるため、事業計画の実現可能性の担保は重要となります。

自社の信用力向上へのプロセス



▶ 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

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

1.3. ビジネスローン

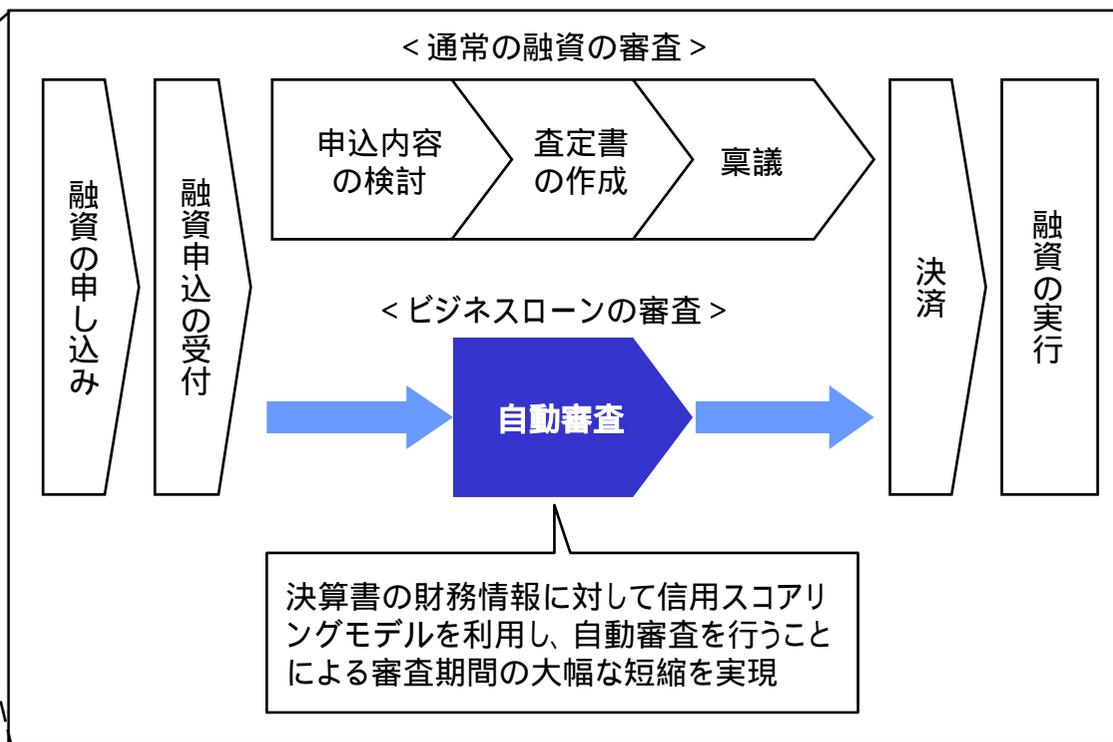
ビジネスローンの特徴

近年登場した無担保 / 無保証融資商品(ビジネスローン)は、通常の融資審査と比較して審査期間が短いこと、担保や第三者保証が不要なことが多いこと等のメリットがあります。しかし、通常の融資より金利が高いこと、無担保である以上返済能力の見込める企業でないと利用できないこと等活用には様々な条件があるため、有効活用のためにはその特徴を把握し、自社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。

ビジネスローンの主な特徴

申し込み条件	直近の決算において債務超過でないこと
審査期間	2日から3日程度
借入上限	3,000万円から5,000万円
返済期間	最長で5年程度
金利	2%から9%程度(変動金利の商品もあり)
担保	原則不要(期間により必要な場合有り)
連帯保証人	第三者保証は不要だが、代表者保証が必要

通常の融資とビジネスローンの審査プロセスの相違



現在、金融機関において新しい中小企業向けの新商品が開発されています。

ここでは具体的な事例として、百五銀行の、中小企業向け新ビジネスローンを紹介します。

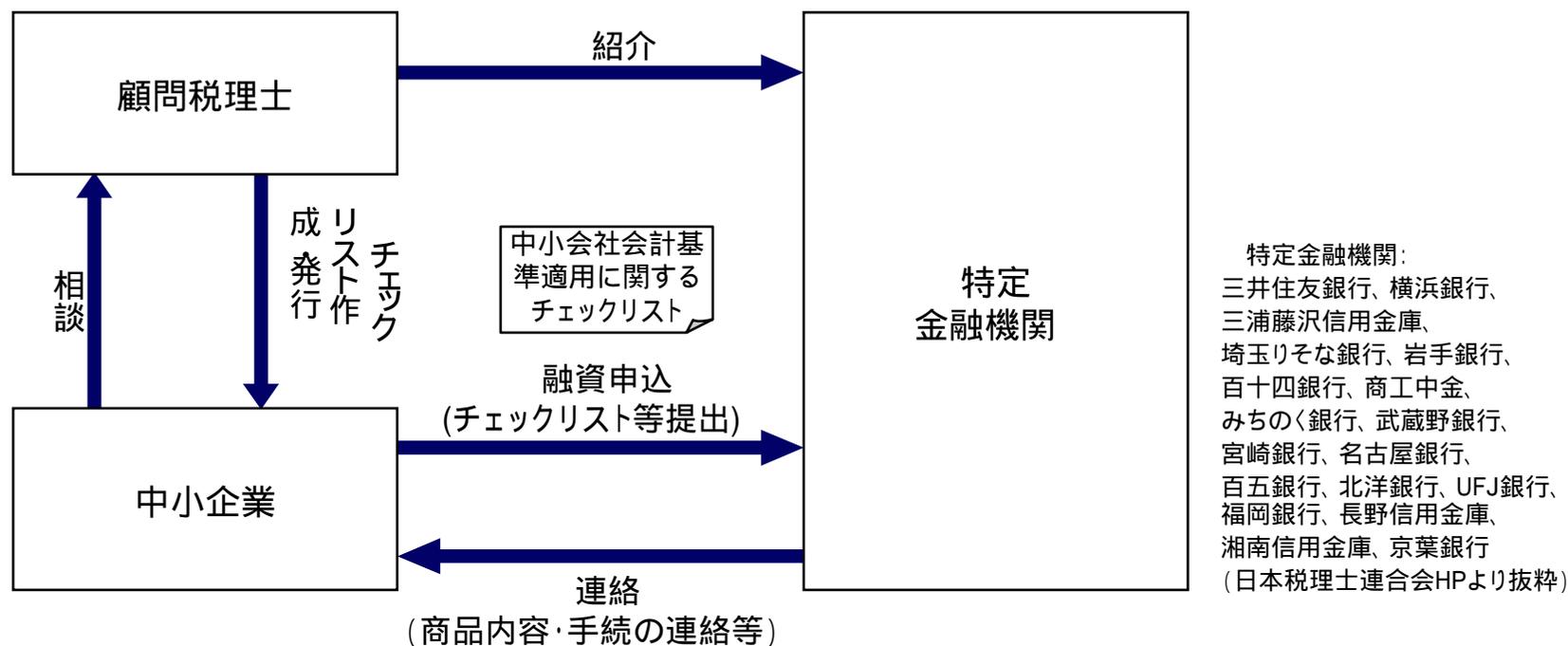
商品事例： 百五銀行の法人・個人事業主向けビジネスローン

(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、ここでは一つの具体例として百五銀行の商品を取り上げました。

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

日本税理士連合会と特定の金融機関の連携により、日本税理士連合会の「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、中小企業の資金繰りにおける無担保融資商品が提供されています。

日本税理士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



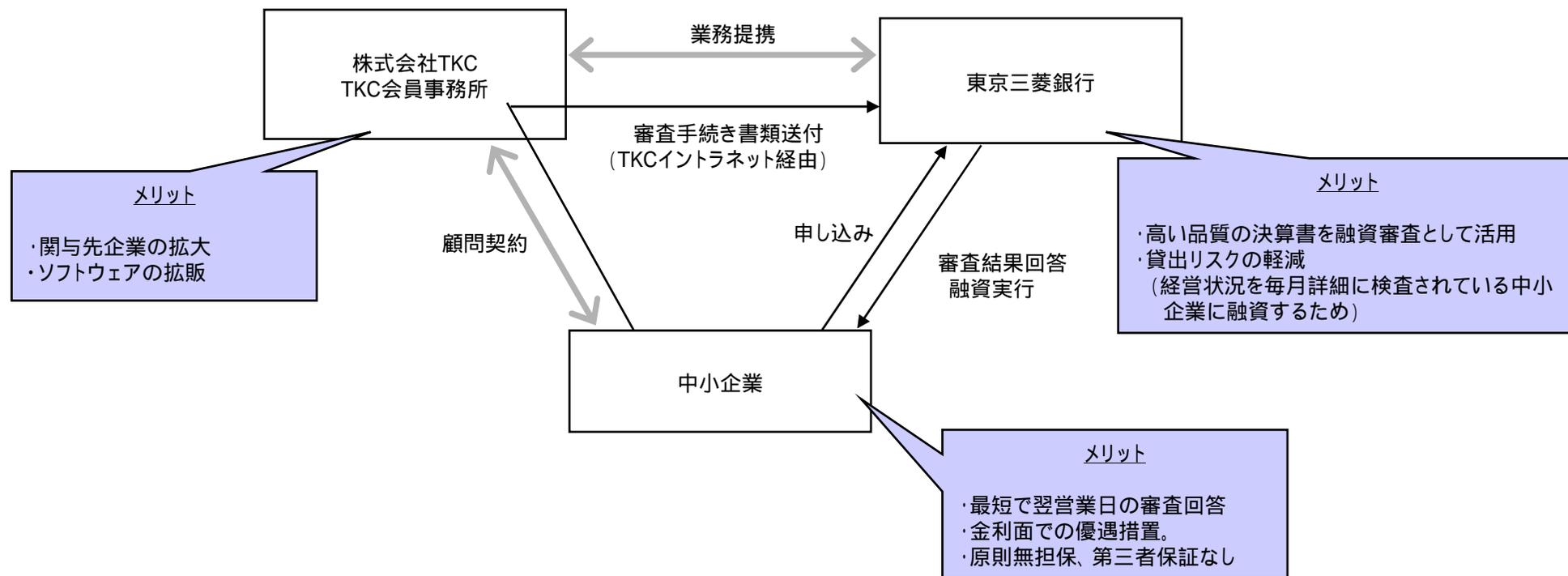
▶ 中小企業に関わる税理士と金融機関との協力により、中小企業の財務改善を目指すことを目的とした、税理士による融資紹介制度
融資は、原則として無担保、第三者保証人不要となり、金融機関によって金利の優遇が行われる

金融機関と財務サービス提供会社とが協力関係を構築している例として、東京三菱銀行とTKCの事例を紹介します。

東京三菱銀行は、株式会社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。

(融資実績:約25億円(平成12年10月～平成13年5月))

「TKC戦略経営者ローン」のスキーム*



*ローンの対象となるのは、TKC会員事務所と顧問契約を結んでから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。

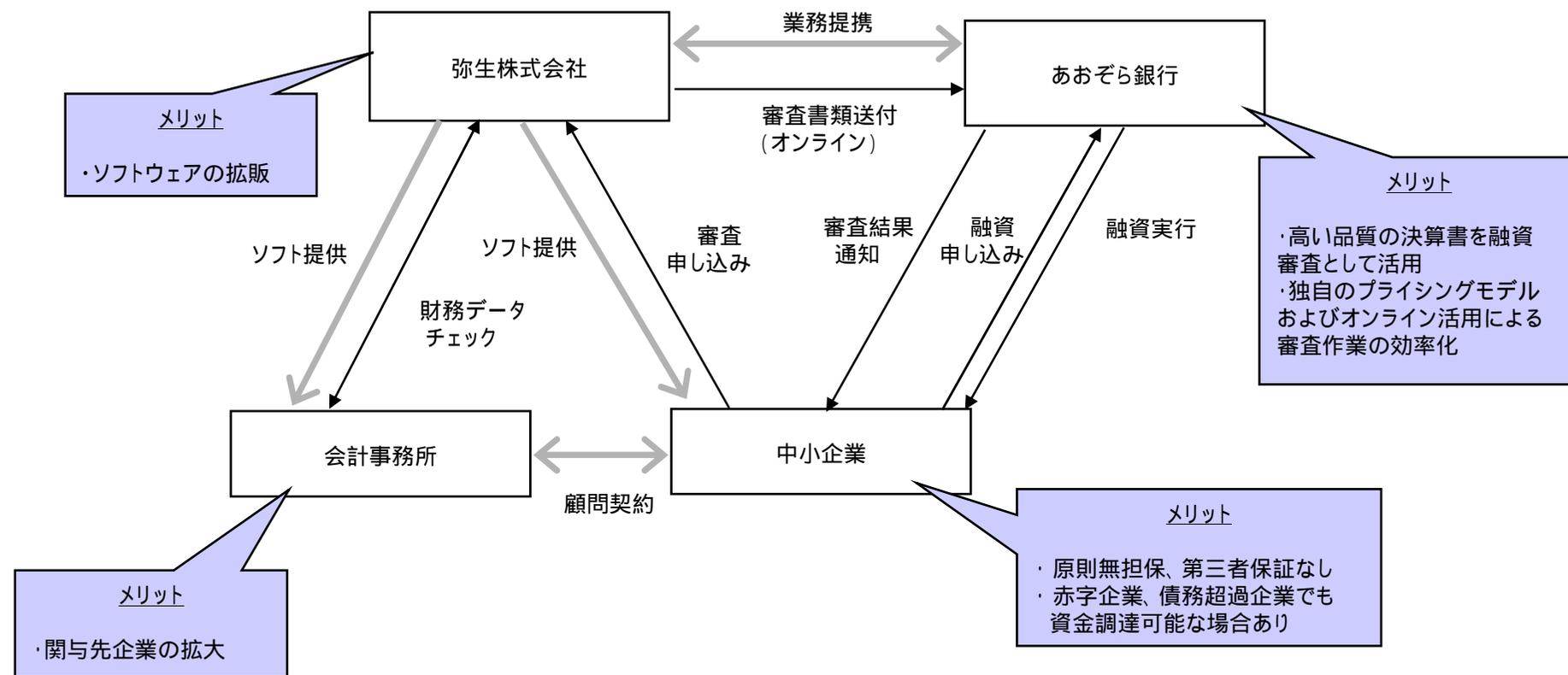
2. 金融機関と財務サービス提供会社・団体の連携事例

2.1. 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

あおぞら銀行と弥生

金融機関が財務サービス関連会社と協力関係を構築している例として、あおぞら銀行と弥生株式会社の事例を紹介します。
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。

弥生とあおぞら銀行における業務提携のスキーム*



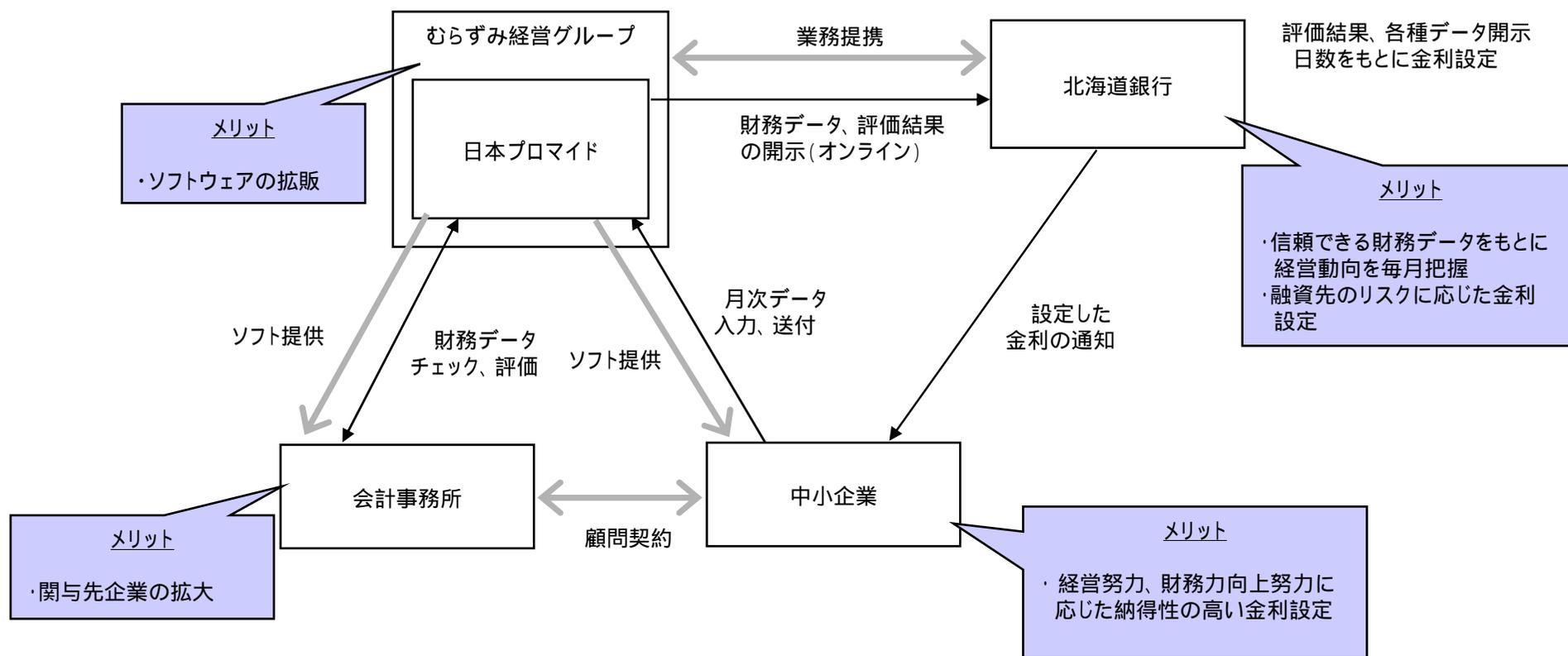
2. 金融機関と財務サービス提供会社・団体の連携事例

2.1. 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

北海道銀行とむらぎ経営グループ

金融機関が財務サービス関連会社と協力関係を構築している例として、北海道銀行とむらぎ経営グループの事例(商品名「Do it」)を紹介します。本事例の特徴は、中小企業から財務サービス関連会社に開示される月次の経営データをもとに、金融機関が融資利率を変動させていることです。

「Do it」における金利設定のスキーム



資金調達についての助言

3. 各種の資金調達方法

3.1. 資金調達の各種手法

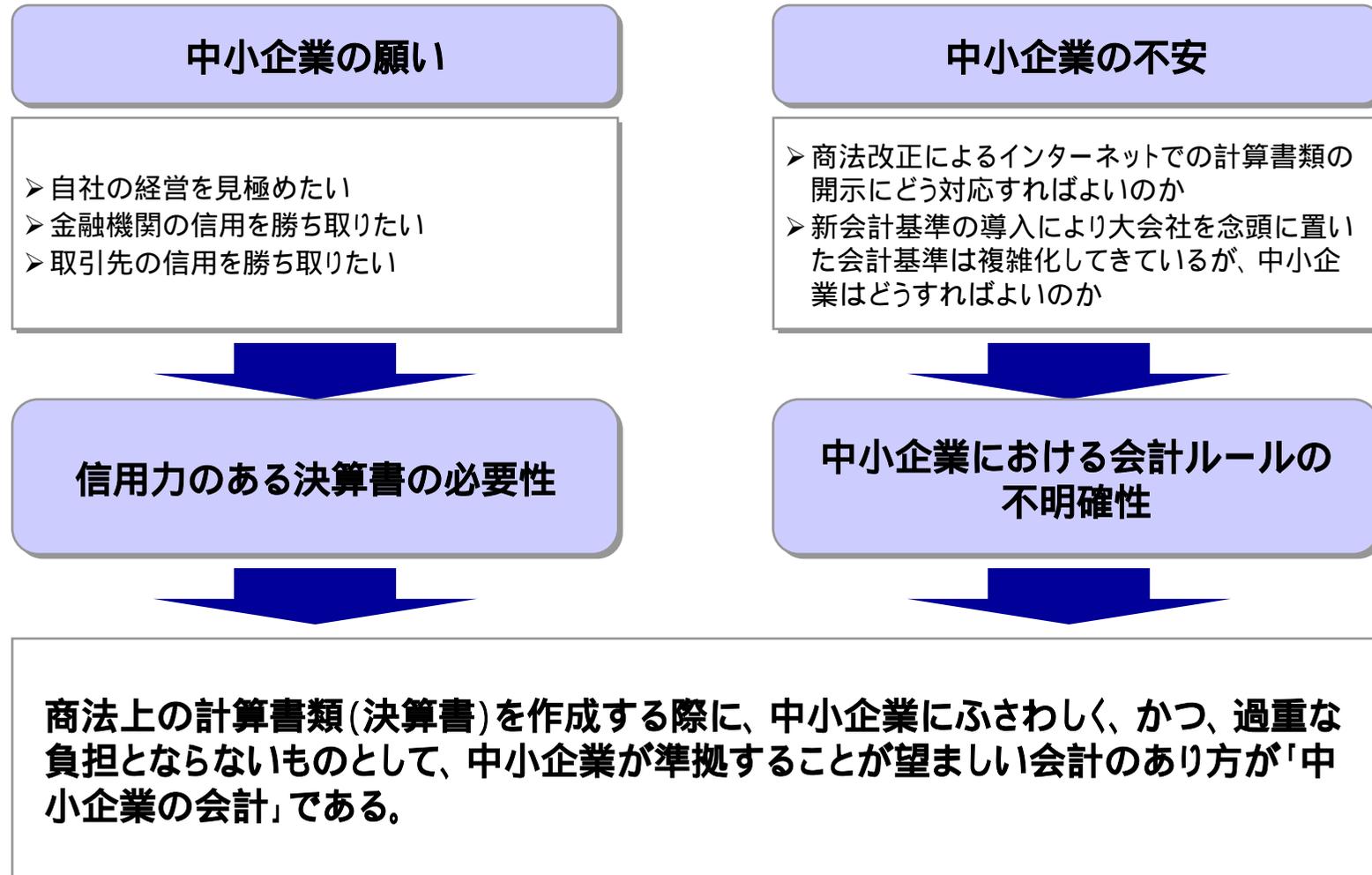
企業が行う資金調達の手段は、金融機関から借入を行う「間接金融」と、株式や債券を発行して投資家や個人から調達する「直接金融」との2つに大きく分類され、その中でも様々な手法があります。各種資金調達手法は、調達可能金額や利用期間の長短、経営権への影響などについて違いがあるため、それぞれの特徴を把握したうえで自社にとって最適な手段を用いることが重要となります。

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	少数私募債	数千万円(1億年以下が多い)	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	数千万円から数億円	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(投権資本株式数以内)	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	

・財務管理サービスに
関連した新しい動向

今まで、明確な中小企業の会計ルールは存在せず、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。しかし、商法改正によるインターネットでの財務諸表の開示の動きより、中小企業にとって統一のルールのもとでの信用性のある書類作成が求められています。この状況を受け、中小企業の会計基準については、中小企業庁、日本公認会計士協会、日本税理士連合会がそれぞれの報告書を公表しています。



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

1.2. 中小企業庁「中小企業の会計」

「中小企業の会計」におけるチェックリストを活用して、クライアント企業の決算書が、実質的な財務状況を反映しているかどうか確認します。反映されている場合、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。

「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せんか。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、規則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いうるものであり、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、追加拠出の可能性の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]			

実質的な財務状況
が反映されている
場合



➤信用力のある決算書であることを「(中小企業の会計の)宣言書」(<http://www.chusho.meti.go.jp/zeisei/kaikei/tool.htm>より入手可能)を、金融機関や取引先に提示することによってアピールします。

実質的な財務状況
が反映されていない
場合



➤「中小企業の会計」を参考に、実質的な財務状況が反映される決算書を作成することが臨まれます。
(<http://www.chusho.meti.go.jp/zeisei/kaikei38/kaikei/index.htm>にて参照)
実質的な財務状況が反映されていない決算書では、会社の危険信号を見落とし、気付かないうちに実質的な赤字・債務超過に陥るなど、経営判断を誤ることになります。

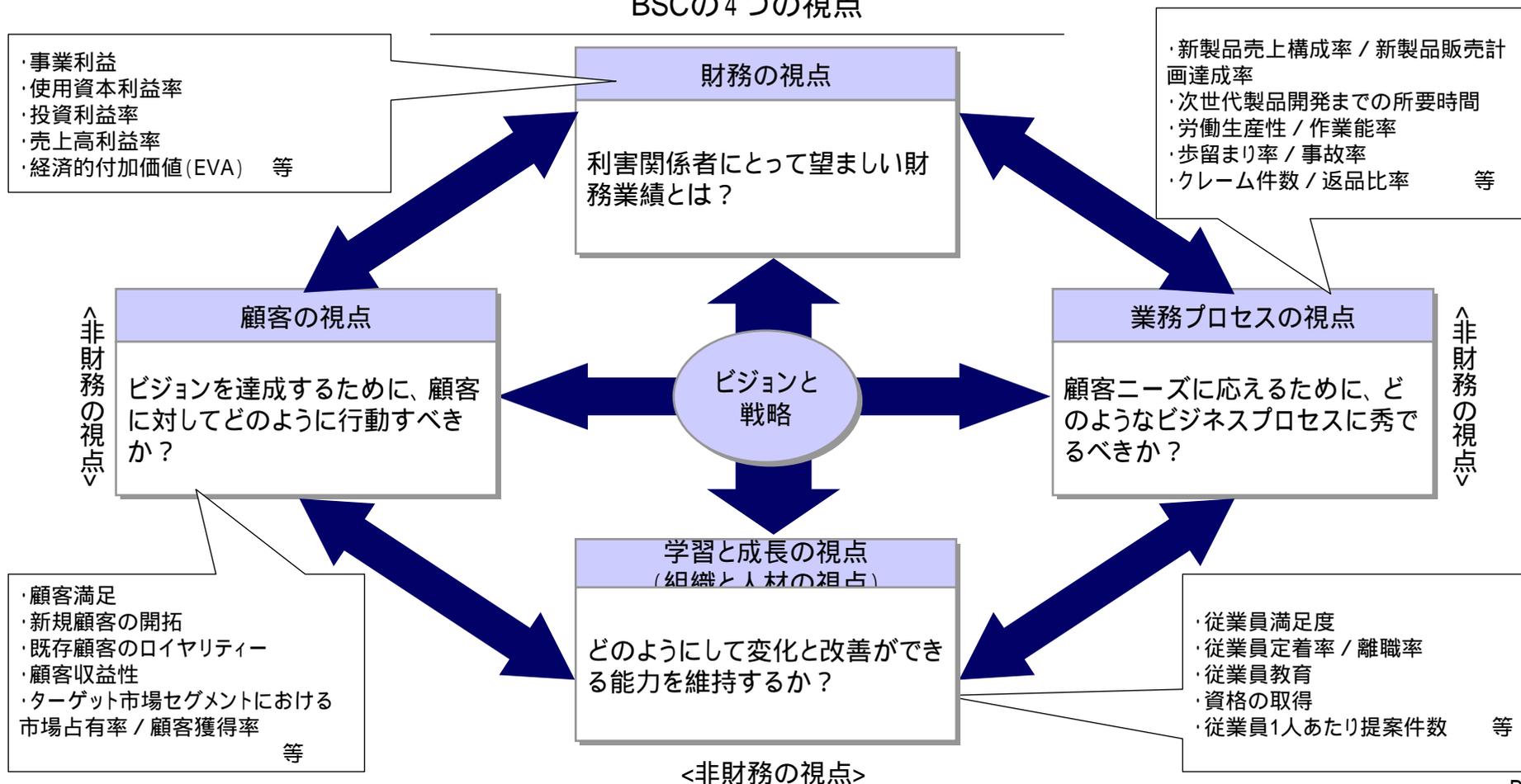
財務管理サービスに関連した新しい動向

2. バランス・スコアカード

2.1. バランス・スコアカード(BSC)とは

BSC(バランス・スコアカード)とは、従来の財務指標に加え、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できます。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では経営戦略を行動に落としこみ確実に実行することも志向します。

BSCの4つの視点



財務管理サービスに関連した新しい動向

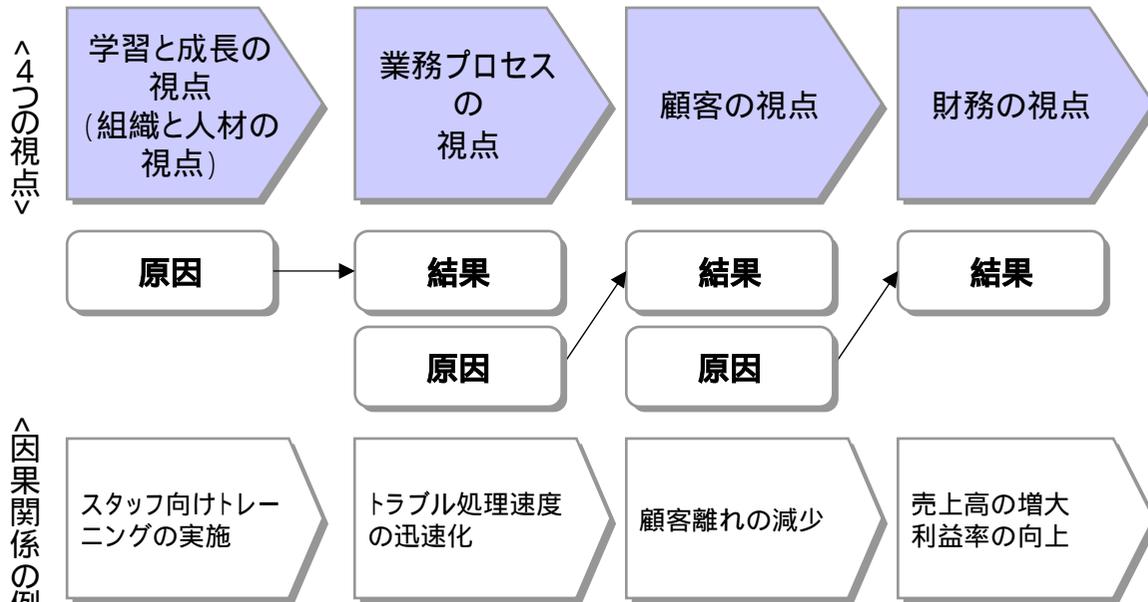
2. バランス・スコアカード

2.2. BSCの4つの視点の因果関係と作成手順

BSCの4つの視点の因果関係とBSCの作成手順を紹介します。

BSCの4つの視点は、財務の視点を最終目的として、互いに因果関係でつながっています。この因果関係に注意し、BSCを作成する必要があります。

BSCの4つの視点の因果関係



BSCの作成手順

- 1. ビジョンと戦略の策定**
企業の具体的目標とそれを実現する具体的方策の設定
- 2. ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し**
戦略を実現する4つの視点の各ポイントを抽出
- 3. 戦略マップの作成**
『戦略マップ』でビジョンと戦略を実現するための各視点における目標を設定
- 4. BSCの作成**
戦略目標を達成するための、重要成功要因(CSF)とその成果を測定・評価する指標(KPI)の設定 / KPIの具体的数値目標とその実行計画(アクションプラン)を策定

- 4つの視点は、「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る。
- 「財務の視点」で掲げた目標を達成するためには「顧客の視点」で“どのような顧客ニーズにこたえる必要があるか”を考え、さらに顧客ニーズに応えるためには“社内的にどのような仕組みを構築する必要があるのか”(「業務プロセスの視点」)、また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”といったことを考える。

財務管理サービスに関連した新しい動向

2. バランス・スコアカード

2.3. 事例: 水産加工業A社のBSC

背景

- 近年の漁獲量は減少傾向。(主に多獲性魚:アジ、さば、いわしなどの減少による)また、家庭においては、姿のままの魚の購入は減少、しかし、健康ブームにより「魚製品」(加工食品含む)が家庭の食卓に求められている。



会社概要

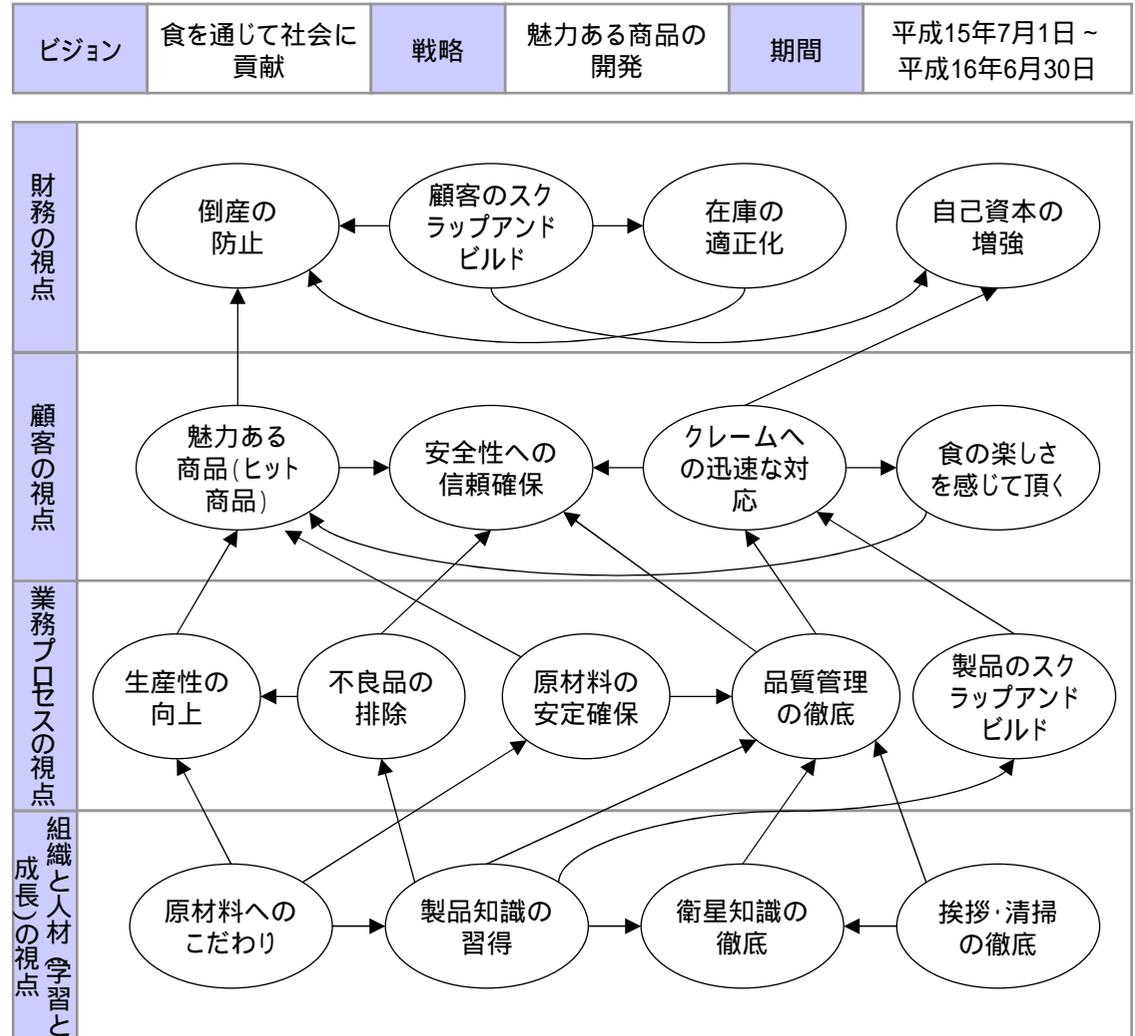
- 主な業務内容: 水産加工、惣菜加工
- 業績動向 : 売上・利益ともに増加傾向
- 売上高 : 約3億円(直近)
- 社員数 : 23名
- 創業 : 昭和45年(現在、3代目)
- 経営理念: 「食の楽しさ」をテーマにより良い製品作りの追求 / 地域社会に貢献し愛される企業になる / 社員の成長と幸せを願う



経営状況

- 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い。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わず、コスト高となっていた。
- 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)に成功。学校給食にも採用される。採算が悪い以下の商品のスクラップを実施。(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)

A社(水産加工業)戦略マップ



. 財務管理サービスに関連した新しい動向

2. バランス・スコアカード2.3. 事例: 水産加工業A社のBSC

A社(水産加工業) バランス・スコアカード

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人当たり付加価値	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	研究会の開催件通	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	

法人税法の改正(2002年6月)により、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。

連結納税とは

- ▶ 連結納税制度に関する法人税の改正(2002年6月)により、2003年3月期から導入が決定
- ▶ 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一つの課税単位として課税する制度(企業規模にはかかわらない)
- ▶ 連結対象となる子会社は、親会社の持ち株比率が100%の国内子会社(あるいは孫会社)



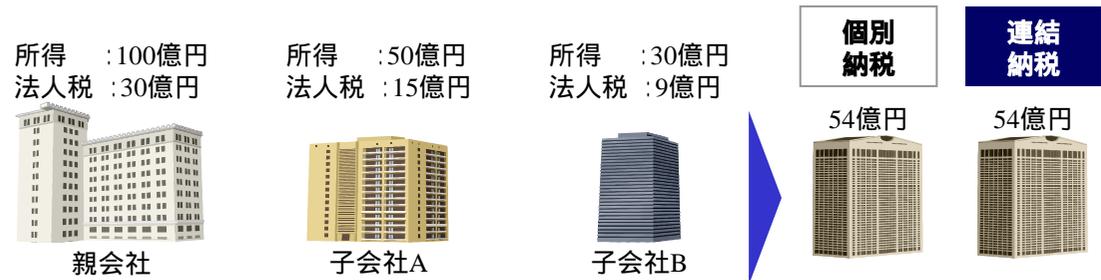
導入の背景

- ▶ ここ数年、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て、グループ全体を一つの企業のように経営する企業が増えてきた
- ▶ 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、実態に即したより適正な課税を行う必要性が出てきた

連結納税の仕組み

▶ 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う。

すべて黒字会社の場合



赤字会社がある場合

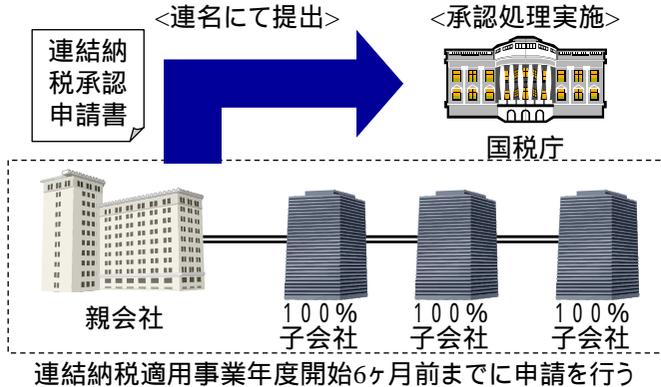


注1: ただし、連結制度導入による法人税の大幅減少の予想から、連結納税の適用を行う会社の法人税に「2%」の連結付加税が上乘せされる

注2: 親会社が中小法人(資本金1億円以下)であれば、連結所得800万円以下の部分について、軽減税率(22%)の適用がある。

連結納税の手続き

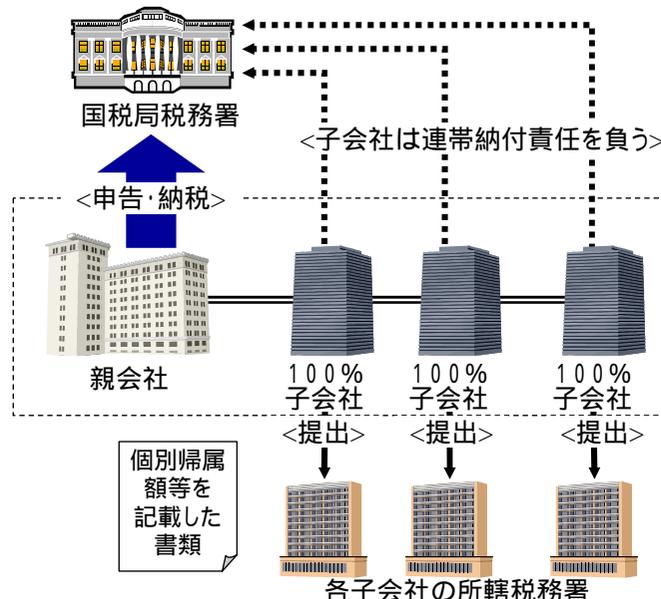
事前申請



▶ 連結納税制度の適用は「選択性」となり、100%子会社はすべて強制加入となる。(任意選択の場合、租税回避行為につながるおそれがあるため。)

▶ 連結納税実施のために、国税庁に対する事前申請が必要となる。

納税実施 (期末)



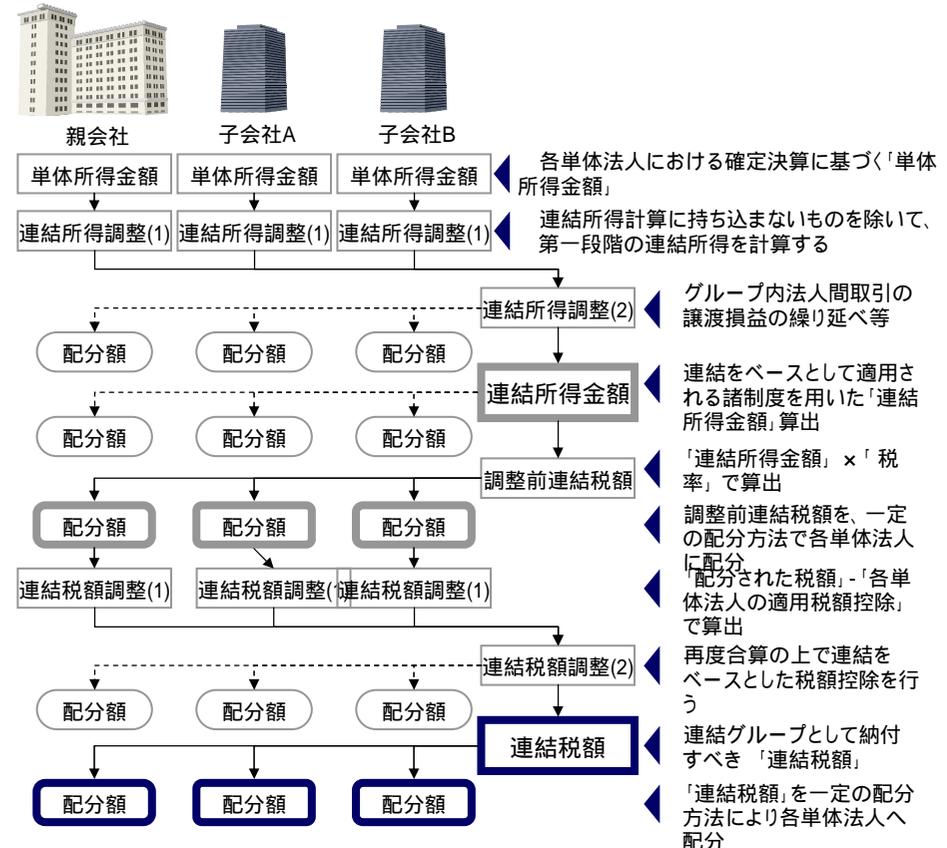
▶ 連結所得に対する法人税の申告・納付を行う納税主体は、親会社となる。

▶ 各子会社は、連結所得の個別帰属額などを記載した書類を、所轄の税務署に提出する。

▶ 地方税(法人事業税・住民税)は各単体ごとの課税となる。(課税標準は、法人税の連結所得金額・連結税額の計算過程で単体法人に配分される所得金額・税額となる。)

地方税(法人事業税・住民税)の申告・納付は各単体ごと行う

連結納税計算の手順



▶ 連結所得金額: 連結グループ内の各法人の所得金額を基礎とし、これに所要の調整を加えた上で、連結グループを一体として計算する。

▶ 連結税額: 連結所得金額 × 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基に各法人に配分。

参考: 「中小企業庁HP」

電子政府の実現に向けた「e-Japan構想」のひとつである、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。財務管理サービス人材にとって、自らのIT化、そしてクライアント企業のIT化の推進が大きな課題となります。

電子申告とは

- 2004年2月の名古屋での試験運用に続き、2004年6月から「電子申告・納税システム」(e-Tax)が全国展開され、インターネットにおける手続きが可能となる
 - 国税庁のホームページから「e-Tax」システムをダウンロードし、インストールを行うことが必要
- 手続きの種類:
 - 所得税・法人税・消費税に係る申告と納税
 - 各種申請・届出等(青色申告の商品申請、納税地の異動届及び納税証明書の交付請求などの申請・届出等)
- 利用可能者:
 - 税法に規定されている手続きを行える納税者
 - 税理士法により税理士業務を行うことができる税理士、税理法人、弁護士、弁護士法人、公認会計士等
- 利用可能条件:
 - インターネットを利用できる環境を有していること
 - 電子署名用の電子証明書を保有していること

導入の背景

- 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た。

電子申告導入のメリット

- 申告書の作成が容易になる
- 税務署に赴く必要がない
- 曜日、時間に関わらず、いつでも送信が可能
- 経理の電子化が進んでいる企業などでは、経理から税務まで一連の電子処理が可能になる
- 特に、会計事務所といった機関は、税務申請を代行する件数が多いので、処理が容易になる

. 財務管理サービスに関連した新しい動向

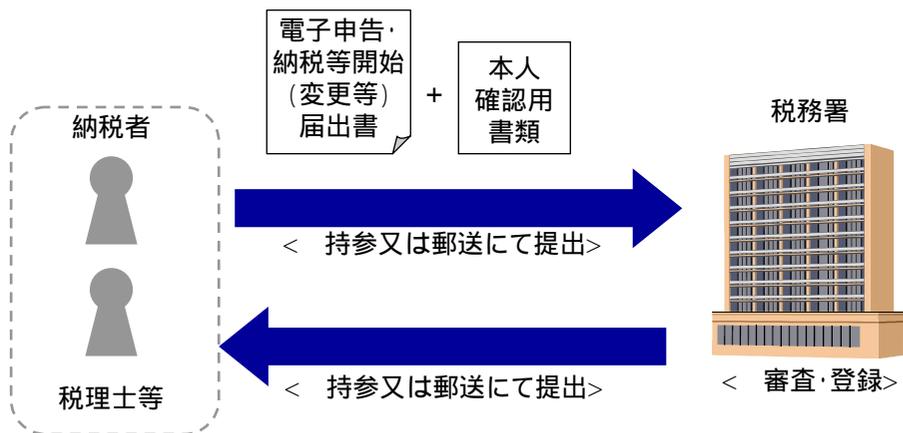
4. 電子申告 4.2. 電子申告のための事前準備

電子申告を行うために、事前準備が必要となります。

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

➤ 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」を受け取る。



「利用者識別番号」と「仮暗証番号」(1)

e-Taxソフト(2)

- 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

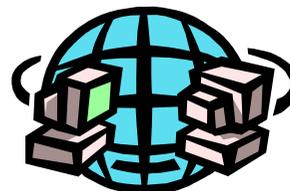
➤ 「e-Tax」の利用時に、送信データが利用者の本人作成であることの確認とその改ざんがないことを確認できるよう、申告等のデータに電子署名をし、その電子証明書を添付することが必要。

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

➤ 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)」を用意する。



財務管理サービスに関連した新しい動向

4. 電子申告

4.3. 電子申告・納税の手続き

事前準備を実施後、実際の申告：申請、納税手続きを行います。

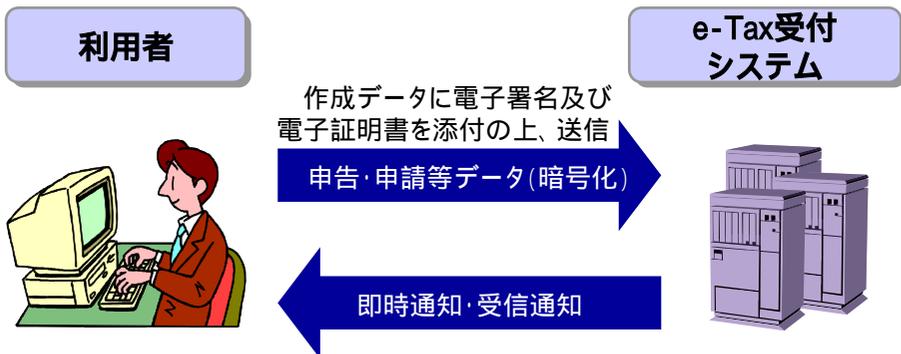
電子申告・納税の手続き

(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(e-Taxソフト等)をパソコンにインストールを行う。
- 「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う。

(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・電子証明書を添付する。
- 「e-Tax」にログインし、データ等の送信を行う。
- データ送信完了のメッセージ(即時通知)がパソコンに表示される。
- 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する。



利用者は、データ送信完了の「即時通知」とデータの審査結果の「受信通知」を確認する
その後、添付書類(医療費の領収書等)を郵送にて税務署に提出する

(3) 納税手続

- 電子納税には、登録方式と入力方式の2つの方式がある。
- 登録方式では全税目、入力方式では申告所得税・法人税・消費税のそれぞれが納付可能となる。
- 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)を締結する。
- 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う。

	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