

第 7 1 回 ファインビット通信

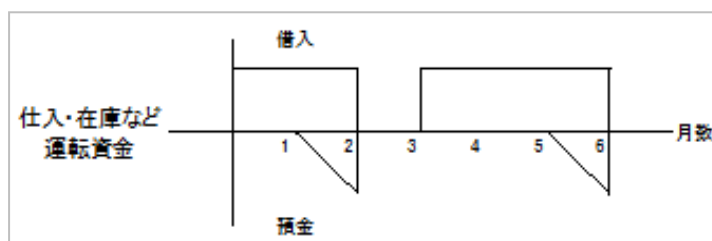
中村 中

1、銀行取引アドバイスの盲点

金融機関の担当者を含め多くのコンサルタントは、格付け（債務者区分）、企業のライフステージに沿った助言、再生手法の指導などと、中小企業診断士レベルの勉強をしていますが、「灯台もと暗し」で、貸出の基本のアドバイスが出来ていないようです。税理士などの専門家の皆様やコンサルタントの方々は、この基本を理解すれば、顧客の借入れや資金調達は円滑になるものと思います。

その貸出の基本である、「1）仕入れ資金融資 2）賞与資金融資 3）設備資金融資 4）短期継続融資」の 4 つの資金用途による融資を完全に理解すれば、以後の顧客の銀行交渉はスムーズになると思います。

- 1) 仮に、単価 100 円のジュースを 1 万本仕入れ、直ちに現金でその代金を支払ったとしましょう。企業としては、1 万本を仕入れて、直ちに倉庫に搬入



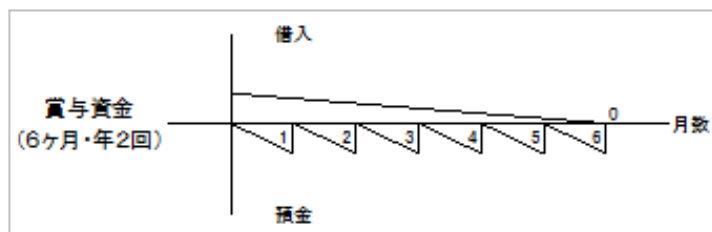
して、100 万円をメーカーに支払ったのです。この 100 万円は銀行から借り入れました。その在庫は、1 カ月目に 4000 本、2 カ月目に 6000 本を販売することになり、すぐに、50%の粗利を含めて、150 万円の販売代金の入金がありました。その 150 万円の内、100 万円は即座に銀行借入の返済に充てます。手元には、50 万円が残り、販売員給料や倉敷料また借入金利などに 30 万円払って、手元に利益として 20 万円が残るのです。すなわち、この借入は 100 万円の 2 カ月借入となるのです。

次に、企業としては、同様に、1 万本を仕入れて、直ちに倉庫に搬入して、100 万円をメーカーに支払いました。この 100 万円は銀行から借り入れました。その在庫は、1 カ月目に 3000 本、2 カ月目に 3000 本、3 ヶ月目に 4000 本を販売することになり、その 3 ヶ月目の納品後、すぐに 140 万円の販売代金の入金がありました。その 140 万円の内、100 万円は即座に銀行借入の返済に充てました。手元には、40 万円が残り、上記と同様に、販売員給料や倉敷料また借入金利などに 30 万円払って、手元に利益として 10 万円が残りました。すなわち、この借入は 100 万円の 3 カ月借入となるのです。

このことは、2 カ月後と 3 ヶ月後の入金まで借入を行うことであり、2 カ月と 3 カ月の「時間ギャップ」を、当社は金融機関に「充当された」ことになるのです。

一方、ここでは、仕入れ・在庫などの運転資金となっていますが、必ずしも仕入れ資金・在庫資金の支払いは一度に生じるとは限りません。商品別、納入先別、地域別などバラバラの支払いが発生しており、販売先からの入金も分散されていることが一般的です。これらの仕入れと在庫また販売代金入金を纏めて、仕入れ・在庫などの運転資金借入れであると金融機関に説明する手法も、税理士・公認会計士には求められるのです。当然ながら、支払いは、給料や設備の分割支払いもあるし、入金には、他の企業への貸出の返済もあり、自社の所有するアパートの家賃などの入金も含まれることがあります。これらの収支を峻別することも、借入れの資金用途を明確にする時のスキルと言い、この内容を伝えることが良きアドバイスになります。

2) 賞与資金は年に2回支給の場合は6カ月に一度の支払いであり、年3回支給の場合は4カ月に1度の支払いです。ここでは、6カ月に一度の賞与支払いを考えることにします。この場合は、6カ月の間、毎月、賞与引当金を給料

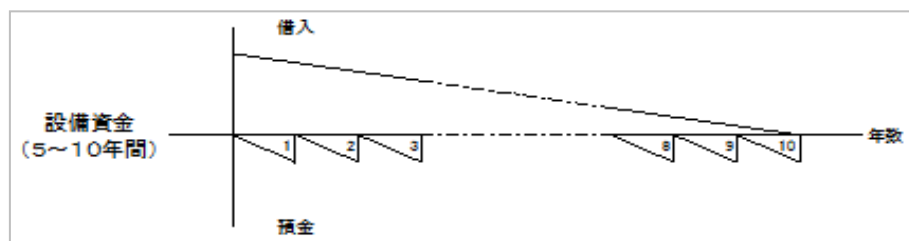


分から天引して積み立てる必要があります。6カ月が経過した時点で、その積み立てた引当金を一挙に取り崩して、従業員ボーナスとして、全額を一度に支払うのです。これが賞与支給ということになります。すなわち、6カ月後の引当金の取り崩しが将来の入金に該当し、その入金までの繋ぎ資金を賞与資金借入金ということになるのです。ただし、この賞与引当金の積立期間中は、現預金が毎月増加していくこととなりますから、この現預金を毎月賞与資金借入れに返済することが、「6カ月間の毎月の約定返済付きの賞与資金借入れ」ということになるのです。

一方、納税資金借入れも、年に1回取り崩す納税資金の入金までの繋ぎ資金を「納税資金借入れ」と言います。毎月積み立てて、納税時に一挙に取り崩し、納税するまでの借入れを「納税資金借入れ」と言います。この時も毎月の積立引当金に相当する現金を、分割して納税借入れに返済すれば、上記の形式の借り入れになります。

これらの賞与資金借入れも、納税資金借入れも、それぞれ6ヶ月の取り崩し・1年後の取り崩しまでの期間に対する、時間ギャップを充当する借入と言えるのです。

3) 建物や機械などの固定資産の購入金額は高額で、使用期間も長期間に及ぶことから、これらの設備資金の借入れは長期間の返済となります。



また、固定資産は購入した時点で購入金額を費用とすると、当該年度の費用だけが大きくなってしまいますので、一定額を各年度毎に費用として計上していくことが必要であり、これを減価償却と言います。固定資産購入借入れの年間返済金額・期間と減価償却額・期間が一致しているならば、返済が終了した時点で減価償却負担もなくなり、再度、新規投資に踏み切ることが出来るようになります。また、設備資金借入れに関する返済財源は、減価償却累計金額の取り崩し金額に相当すると考えられ、このことが「時間ギャップ充当貸出」の考え方とも言えるのです。

しかし、実際は、その両者の金額も期間もほとんど一致していないのが一般的です。金融機関の担当者は、支店長や審査部長の貸出期間の権限範囲内に、設備資金借入れの期間を抑え込もうとする傾向があります。減価償却累計金額の取り崩しまで、借入期間を長期化することは、金融機関内部の裁量権限における融資期間の制約のために、ほとんど認められないようです。したがって、設備資金の借入れ期間が、減価償却累計金額の取り崩し期間よりも短い場合は、毎年の返済負担金額が大きくなって、数年後には手元の流動性資金が不足する可能性が高くなります。このような時は、将来の資金調達計画も検討しておく必要があります。

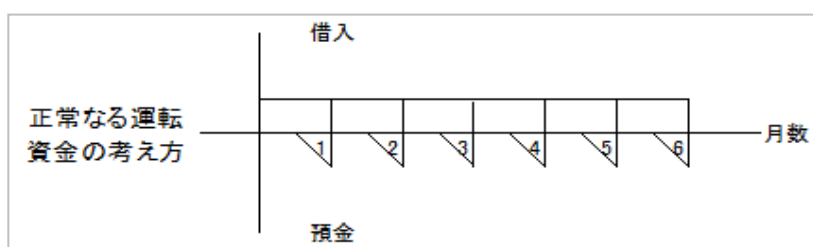
また、設備資金借入れの金額については、設備代金の分散支払いや追加設備投資の発生で、設備資金借入金額がなかなか固まらないことがあります。税理士などの専門家は、借入時における設備資金の調達不足が生じないように、慎重に検討しなければなりません。同時に、設備資金借入れの毎月返済金額は、「年間の減価償却金額と営業利

益の月割り金額」になると見做されているものの、急な修繕費や部品調達のために、ある程度ゆとりのキャッシュフロー（手元流動性金額）を手元に残しておく必要があります。税理士などの専門家は、これらの実務的なアドバイスも行うべきです。

設備投資ではありませんが、仕入れた商品が火災で焼失したり、盗難にあったり、また、大きく相場が落ち込んで仕入れた在庫が不良在庫になったり、取引先が倒産して売掛金の回収が出来ないこともあります。このような時は、この借入は、「長期運転資金」として、その後の営業利益によって返済していかねばなりません。これは、上記の設備資金借入れの返済と類似したものであり、毎月返済で少しずつ返していくことになります。

4) 短期継続融資（正常なる運転資金・コロガシ貸出）

この借入金は、「ある時払いの催促なし」と言われますが、実は、「仕入れ・在庫などの運転資金借入れの返済時に、同時に同額の借入れを行い、また次の返済時に同額借入れを行う」ものです。



結果としては、常に金融機関から一定の借入れを行っている状態の借入れになるのですが、この返済と借入の動きが止まった時には、全額返済しなければならないのです。

この借入れ金額は、「売掛債権＋在庫－買掛債務」の「正常な運転資金」と言われていますが、この金額は機械的・画一的に決めるのではなく、将来の業績などを勘案して、柔軟に対応することが出来るようになってきています。金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の「事例20」に具体的な柔軟対応例が述べられています。

ただし、この資金ニーズは、上記1)～3)の資金ニーズと異なり、「資金繰り表予定表」には出て来ないものであり、貸借対照表や試算表の「売掛債権」「在庫」「買掛債務」の勘定科目から算出されるものです。1999年の金融検査マニュアル公表以降、多くの金融機関で、この短期継続融資（正常なる運転資金・コロガシ貸出）の手形貸出・当座貸越を返済させたり、毎月定額返済を付与する動きになりました。業績が低調になった場合、債務者区分が低下し、金融機関の多くが、機械的・画一的に大きな引当金を積み上げなければならないと思い込んでしまったからです。実際は、金融庁や監査法人が、引当金の積み上げに対しては柔軟な対応を認めていたにもかかわらず、金融機関の保守的な担当者は、「取引先企業に厳しい対応になりました。税理士など専門家は、この短期継続融資（正常なる運転資金・コロガシ貸出）の意義を、再度、金融検査マニュアル別冊の「事例20」を読んで、柔軟に対応するべきであると思います。

以上述べたことをご理解頂ければ、金融機関の稟議書における下記の中心部分を、税理士などの専門家・コンサルタントは書くことが出来ます。

| 貸出の種類 | 金額 | 利率 | 期日 | 返済方法 | 資金使途 |
|-------|----|----|----|------|------|
| 担保 | | | | | |

つまり、顧問先・関与先企業に対して、「いくらを、どのくらいの期間借りて、毎月または一括で返済を行い、その借入資金の資金使途」は何であるか、その後、「支払った金額にいくら付加価値が上乗せられて戻ってくるか」を明確に説明することが出来ます。

そこで、税理士などの専門家やコンサルタントが、このキャッシュフローの動きを十分に理解することが出来れば、金融機関の稟議書を銀行の担当者に代わって書くことも出来ますし、顧客の借入ニーズを明確に担当者に説明することも出来るのです。

さらに、日頃の接触で得られた顧問先・関与先企業の情報を「情報処理サービス企業」に任せることが出来るならば、「財務諸表、法人税申告書・別表、中期経営計画、ローカルベンチマーク、資金繰り表、試算表、モニタリング報告書」などのデータを、電子データにして、金融機関に届けることが可能になります。この電子データの内容を、税理士などの専門家やコンサルタントが、顧問先・関与先企業の経営者に分かりやすく説明をし、金融機関の担当者に補足説明資料を作成して手渡すことが出来れば、正に、本格的な「フィンテック」（銀行業務の実質的な外部シフト）となります。

金融機関の担当者としては、融資申請の稟議書の作成業務の大半を、借入れ申し込み企業とその税理士・コンサルタントなどに委託・アウトソーシングすることになるのです。前回お話しした「住宅ローン業務を不動産業者が引き受けること」と同様に、「中小企業借入れ業務を税理士・コンサルタントなどが引き受けること」になるのです。このことが出来る税理士・コンサルタントなどは、金融機関からの評価は高まり、経営者からの信頼も一層アップします。

これからの2～7の項目については、通信講座「財務金融アドバイザー」の継続会員の皆様にお送りしている「財金A通信9月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

2、金融機関の稟議書のポイント

(省略)

金融機関は、格付けがどんなに高い企業であれ低い企業であれ、貸出金額が分からなければ融資は出来ません。売り上げが年商1億円の建設会社に5億円の融資は出来ません。また、その融資が企業の外部関係者に如何に支払われて、どのくらいの期間を経過した後に、「融資金額+ α 」で戻ってくるかの説明がなければ、支援は出来ません。また、そのリターンの可能性が低い場合は企業の遊休資産などの売却で返済して貰わなければならない、この遊休資産を担保として差し入れてもらうのです。すなわち、融資「金額」はいくらで、「期日」はいつまでにどのような「返済方法」で、どのような「資金使途」で使われた資金が戻るのか、もしも戻る可能性が小さいときは、どんな資産を担保に入れて貰うのかを、金融機関は把握しなければ、融資は出来ないのです。なお、金利は、融資の根源的な問題ではなく、その企業の支払い能力や金融機関の格付けを、類推するものです。

(金融機関内部の稟議書の典型的フォーム・稟議書の表紙)

| 貸出の種類 | 金額 | 利率 | 期日 | 返済方法 | 資金使途 | | | | | | |
|-------|------|----|-------|------|------|----|----|-----|-------|-----|----|
| 担保 | | | | | | | | | | | |
| 貸出内容 | 現在残高 | 利率 | 毎月返済額 | 引当 | 当初金額 | | | | | | |
| ① | | | | | | | | | | | |
| ② | | | | | | | | | | | |
| ③ | | | | | | | | | | | |
| 合計 | | | | | | | | | | | |
| 財務内容 | | | | | | | | | | | |
| 損益状況 | | | | | | | | | | | |
| 財務比率 | | | | | | | | | | | |
| 所見 | | | | | | | | | | | |
| 支店長 | 副支店長 | 課長 | 担当 | 副審査役 | 審査役 | 次長 | 部長 | 取締役 | 専務・常務 | 副頭取 | 頭取 |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

中段の以下の欄は、上の2段のキャッシュフロー欄の補助的な説明なのです。

| 貸出内容 | 現在残高 | 利率 | 毎月返済額 | 引当 | 当初金額 |
|------|------|----|-------|----|------|
| ① | | | | | |
| ② | | | | | |
| ③ | | | | | |
| 合計 | | | | | |
| 財務内容 | | | | | |
| 損益状況 | | | | | |
| 財務比率 | | | | | |

貸出の内容・現在残高などの横の欄や縦の欄は、既存融資の現状を一覧にしたものであり、当初金額は、融資可能な上限額を示すものです。「財務内容、損益状況、財務比率」は、上記の融資金額の返済の可能性を見るもので、将来の業績見込みを類推するものです。すなわち、情報処理サービス企業の作成する「財務諸表、法人税申告書・別表、中期経営計画、ローカルベンチマーク、資金繰り表、試算表、モニタリング報告書」によって把握できるものです。したがって、この中段の記載内容については、稟議書の別添資料で説明できるものであり、企業規模が大きくなったり、複雑な業務を扱う企業については、むしろこの欄に情報を押し込むよりも、別途資料を添付する方が理解しやすいのです。たとえば、借入れが数億円以上の企業については、以下のような資料を稟議書の添付資料にするべきです。

単位:円

| 金融機関名 | 長/短 | 借入金額 | 約定利率 | 償還額/月 | 残高 (H25年1月末現在) | 保証協会 | 不動産担保 | 保全額合計 | 非保全額 |
|-------|------------|-------------|------------|-------------|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|
| A銀行 | 短期 | 45,000,000 | | 0 | 45,000,000 | 45,000,000 | 67,000,000 | | |
| | 短期 | 3,000,000 | | 0 | 3,000,000 | | | | |
| | 短期 | 1,500,000 | | 0 | 1,500,000 | | | | |
| | 短期 | 3,000,000 | | 0 | 3,000,000 | | | | |
| | 短期 | 3,000,000 | | 0 | 3,000,000 | | | | |
| | 短期 | 3,000,000 | | 0 | 3,000,000 | | | | |
| | 短期 | 3,000,000 | | 0 | 3,000,000 | | | | |
| | 小計 | | | 0 | 61,500,000 | 45,000,000 | | | |
| | 長期 | 39,000,000 | 2.6 | 645,000 | 17,070,000 | | | | |
| | 長期 | 45,000,000 | 1.8 | 532,500 | 19,972,500 | 15,978,000 | | | |
| | 長期 | 34,500,000 | 2.3 | 442,500 | 20,782,500 | 16,626,000 | | | |
| | 長期 | 10,500,000 | 2.2 | 135,000 | 6,315,000 | 5,052,000 | | | |
| | 長期 | 75,000,000 | 2.5 | 1,270,500 | 39,426,000 | | | | |
| | 長期 | 217,500,000 | 2.6 | 2,580,000 | 133,000,000 | | | | |
| | 長期 | 30,000,000 | 1.8 | 375,000 | 25,125,000 | 25,125,000 | | | |
| | 長期 | 30,000,000 | 2.4 | 615,000 | 28,155,000 | | | | |
| | 長期 | 75,000,000 | 3 | 1,027,500 | 72,945,000 | | | | |
| | 長期 | 30,000,000 | 2.95 | 510,000 | 25,410,000 | | | | |
| 長期 | 30,000,000 | 2.7 | 502,500 | 28,492,500 | 28,492,500 | | | | |
| 長期 | 30,000,000 | 1.4 | 495,000 | 28,020,000 | | | | | |
| 小計 | | | 9,130,500 | 444,713,500 | 91,273,500 | | | | |
| 合計 | | | 9,130,500 | 506,213,500 | 136,273,500 | 67,000,000 | 203,273,500 | 302,940,000 | |
| B銀行 | 短期 | 10,000,000 | 1.975 | 0 | 10,000,000 | | 11,544,228 | | |
| | 短期 | 17,500,000 | 1.975 | 0 | 17,500,000 | 17,500,000 | | | |
| | 小計 | | | 0 | 27,500,000 | 17,500,000 | | | |
| | 長期 | 22,500,000 | 1.5 | 315,000 | 2,655,000 | | | | |
| | 長期 | 15,000,000 | 1.35 | 126,000 | 842,000 | | | | |
| | 長期 | 34,500,000 | 2.35 | 583,500 | 12,246,500 | | | | |
| | 長期 | 3,000,000 | 1.4 | 85,500 | 2,145,000 | | | | |
| | 長期 | 6,000,000 | 2 | 171,000 | 4,290,000 | | | | |
| | 長期 | 21,000,000 | 2.7 | 600,000 | 15,000,000 | | | | |
| | 長期 | 45,000,000 | 1.6 | 780,000 | 8,853,310 | | | | |
| 小計 | | | 2,661,000 | 46,031,810 | 0 | | | | |
| 合計 | | | 2,661,000 | 73,531,810 | 17,500,000 | 11,544,228 | 29,044,228 | 44,487,582 | |
| C銀行 | 長期 | 75,000,000 | 2.6 | 750,000 | 18,000,000 | | | 0 | 18,000,000 |
| D信用金庫 | 長期 | 22,755,000 | 2.3 | 270,000 | 13,305,000 | 10,644,000 | | | |
| | 長期 | 11,250,000 | 2.1 | 133,500 | 8,980,500 | 7,184,400 | | | |
| | 合計 | | | 403,500 | 22,285,500 | 17,828,400 | 0 | 17,828,400 | 4,457,100 |
| 総計 | | | 12,945,000 | 620,030,810 | 171,601,900 | 78,544,228 | 250,146,128 | 369,884,682 | |

「財務内容、損益状況、財務比率」の欄については、「別添ご参照」として、情報処理サービス企業の「財務諸表、法人税申告書・別表、中期経営計画、ローカルベンチマーク、資金繰り表、試算表、モニタリング報告書」を添付するべきです。ただし、この時は、あくまでも、上段の融資「金額」「期日」「返済方法」「資金使途」の妥当性を説明することがポイントになります。

たとえば、融資「金額」は、その企業の財務内容や損益状況で妥当か否かを見るのです。運転資金の融資を行うに当たり、正常運転資金(=売掛債権+在庫-買掛債務)を考えなければならず、設備資金の融資についても年商を勘案しなければなりません。「期日」「返済方法」については、返済期間中に企業破綻が生じる可能性を見ます。短期間の融資ならば、期間損益が赤字であろうとも返済財源が確実ならば支援は可能ですが、長期間の運転資金や設備資金ならば、期間損益が赤字でその金額が大きければ、融資期間中に破綻が生じ、返済財源も消滅する可能性があるのです。「資金使途」も、キャッシュフローと絡めて考えなければなりません。投入資金のリターンが大きい場合は、たとえ大きい融資金額であろうとも支援をすることが出来ますが、業務内容や経年売上との整合性に違和感がある場合は、注意が必要です。バランスシートに不要不急の資産が多かったり、将来キャッシュフロー(含む資金繰り表)では説明できない負債・債務がある場合は、資金難になって破綻する可能性もそれだけ大きくなります。

このように、金融機関の稟議書のフォームから、多くのことを読み取ることが出来ます。(省略)

5、今後の講演会のスケジュール

3にてご紹介しました継続会員向けの講演会“事例で学ぶ事業性評価融資実行のポイント”(10月3日, 17日, 24日ビジネス教育出版社)のほか、開催予定の講演会をご案内致します。各地方で、『ビッグデータを活用した情報開示資料の作り方』が話題になっております。

9月4日(月)TKC九州会

「金融機関と税理士との連携こそが中小企業を強くする！」

9月8日(金)オービック(金融機関本部の企画・審査幹部向け研修会)

【融資審査部会】『金融仲介機能による対話と効果的なアクションプラン』

9月14日(木)千葉県税理士会千葉東支部

「認定支援機関のための事業性評価とローカルベンチマーク活用法」

9月20日(水)関東信越税理士会長野県支部連合会

「事業性評価とローカルベンチマークと実践活用法」

9月21日(木)TKC名古屋

「TKC会員事務所の顧客優位性を高める！

～ローカルベンチマークによる銀行交渉術～

10月6日(金)MPS(大阪) ◎下記参照

「中小企業金融を取り巻く環境変化と、会計事務所・金融機関連携の可能性」

(含む、キャッシュフローと借入れ)

10月10日(火)TKC近畿京滋会

「中小企業の資金調達支援における税理士の役割」

10月12日(木)MPS(東京) ◎下記参照

「中小企業金融を取り巻く環境変化と、
会計事務所・金融機関連携の可能性」

(含む、キャッシュフローと借入れ)

※10月3日, 17日, 24日(ビジネス教育出版社)及び、10月6日, 12日(MPS)については、一般の方も参加可能となっており、継続会員の皆様には「優遇措置」が設けられています。

是非ご参加下さい。

※10月3日, 17日, 24日 詳細・お申込み：
前項ご参照ください。

※10月6日, 12日 詳細・お申込み・お問合せ：
株式会社マネジメントパートナーズ(MPS) 03-5439-6292

申込書 URL http://managementpartners.co.jp/seminar/2017100612/fintecseminar_201710.pdf

**中小企業金融を取り巻く環境変化と、
会計事務所・金融機関連携の可能性**

～事業性評価、ローカルベンチマーク、RESAS、フィンテックの最新動向より～

【大阪】2017/10/6(金) 【東京】2017/10/12(木) ※いずれも13:30～16:30

中小企業金融もめりて起っている様々な変化は個別の事象ではなく、互いに密接に関連して大きな動きに向かうと見られます。中小企業支援を志す会計事務所には、それら動向に「追いつく」だけでなく、目指す将来の実現に向けて「動かす」主体となっていただきたいと思えます。

本講座では、企業および地域活性化につながる金融行政やフィンテック等の動向、また金融機関や会計事務所がどうあるべきかを、最新の情報網や洞察力を持つ中村先生に解説いただきます。

◆主な内容(予定)

- ※最新ニュースを踏まえて解説します。
- ・税理士は、ロカベン、RESASを使い、金融機関の内部に活用する「黒箱」を作成せよ。
- ・金融行政と経営者、金融検査マニュアル実践の金融機関審査、金融行政の動向。
- ・フィンテックとは「金融業務の外部化」、大きな需要が生まれるまでの税理士の役割。

◆参考図書
「事業性評価・ローカルベンチマーク活用事例集」
中村中・前マネジメントパートナーズ共著、ビジネス教育出版社



講師：中村中先生
前マネジメントパートナーズ(MPS)顧問
三菱銀行(現 三菱東京UFJ銀行)に
て専任(融資部長)・支店長、現職
社取締役等を歴任。2001年株式会社
中村コンサルティングを設立。2015年
MPS顧問兼任。併せて社会実務機関に対する研修講師
としての指導業務を兼ねる一方、経営改善計画を専攻する
に専念。金融機関からの連携推進の発展・促進や中村
事務所が「事業性評価」活動にて、各地方への実質を活動
に付けている。

【大阪】2017/10/6(金) 13:30～16:30 【東京】2017/10/12(木) 13:30～16:30

会場：【大阪】 伊丹市伊丹大会場第3ビル カンファレンスホール(伊丹地下鉄伊丹駅徒歩1分)
【東京】 東京国際フォーラム(JR有楽町線徒歩1分、東京駅徒歩5分)

当日、講演終了後に会場にて懇話会(会費別)を開催いたします。種別、費をご参加ください。

受講料：前：一人当たり(前席)10,000円(後席)5,000円(税込) 後：5,000円(税込) ※MPSの正会員無料
【区分】A: 正会員、B: 賛助会員、C: スポンサー招待会員、D: 賛助会員7,000円/年(学生・若生 5,000円)

お申し込み方法
ご参加希望の方は、事前に本用紙に必要事項をご記入の上、事務局までお申し込みください。
FAX: 03-5439-6293 宛にお送り下さい。
メール: seminar@managementpartners.co.jp 宛にお送り下さい。

※お申し込みの際は、事務局まで必要事項をご記入の上、事務局までお申し込みください。
FAX: 03-5439-6293 宛にお送り下さい。 ※お申し込みの際は、事務局までお申し込みください。
メール: seminar@managementpartners.co.jp 宛にお送り下さい。

| セミナー参加お申込み | | FAX: 03-5439-6293 | |
|------------|--------------------|-------------------|---------------|
| 氏名 | | 職業 | |
| 所属会社名 | | 住所 | |
| E-MAIL | | TEL / FAX | |
| お申し込み | 大阪 10/6 ・ 東京 10/12 | 懇話会 | 参加 / 不参加 / 未定 |

※お申し込みの際は、事務局まで必要事項をご記入の上、事務局までお申し込みください。
FAX: 03-5439-6293 宛にお送り下さい。 ※お申し込みの際は、事務局までお申し込みください。
メール: seminar@managementpartners.co.jp 宛にお送り下さい。

※お申し込みの際は、事務局まで必要事項をご記入の上、事務局までお申し込みください。
FAX: 03-5439-6293 宛にお送り下さい。 ※お申し込みの際は、事務局までお申し込みください。
メール: seminar@managementpartners.co.jp 宛にお送り下さい。

mpps 株式会社マネジメントパートナーズ [MPS] www.managementpartners.co.jp
〒108-0072 東京都港区三田3-14-10 三田ビル7F 7F TEL: 03-5439-6292 FAX: 03-5439-6293

6、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～小さな企業に「組織」は不要？～』

従業員数名といった零細企業では「組織」などないケースが多いのではないのでしょうか。顔が見えるメンバーどうしなんだから、その都度柔軟に、各自ができることをやればいい・・・経営者は、そんな風に思っているのかもしれませんが。

しかし、小さかろうと大きかろうと、必ず「組織」は必要だと考えます。組織とは、たくさんある業務のそれぞれについて「誰が責任をもって進めるのか」を決めることであり、また働き方、人の評価の仕方に通じるものだからです。組織は戦略に従うと言いますが、メンバーの持っている力をうまく活かせるかは、組織に従ってしまうのです。

(省略)

難しい組織論は必要なく、まずは、誰が何を遂行するのかを明確にすること、そして決めた役割を遂行できているか、できていたら評価する、ということを経営者にはやっていただきたいと思います。

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂 真由美

7、関西からの一言

『中小企業経営強化税制』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士のやり取りです。

山本税理士（新人）：先日、中小企業経営強化税制でヒヤリハット事例がありました。

田中税理士（ベテラン）：中小企業経営強化税制というと、青色申告書を提出する中小企業者等が、指定期間内に、中小企業等経営力強化法の認定を受けた経営力向上計画に基づき、一定の設備を新規取得等して指定事業の用に供した場合、即時償却又は取得価額の10%（資本金要件有）の税額控除を選択適用できる制度ですね。従来は、適用設備は機械装置に限定されていましたが、今年の4月1日以降からサービス業を中心とする中小企業の一層の生産性向上を図る観点から、対象設備の種類を器具備品、工具、建物附属設備等に拡充されましたね。

(省略)

新人：3月決算時は、研修などに参加して要件等かなり気を付けていたのですが、4月以降の決算期の会社でも細かい要件等の確認を忘れないように注意が必要ですね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

以上