

第 87 回 ファインビット通信

中村 中

1、認定支援機関（経営革新等支援機関）の位置づけと独占業務の特典

AI やフィンテックによって、税務申告は電子申告などにシフトし、金融機関の支店業務の大半はスマホの機能に転嫁されるようになってきています。税理士も金融機関も、従来使用していたマニュアルに示されたような「ルーティン業務」は急速になくなってしまいかも知れません。勿論、この変化は徐々に進むものですが、今までのルーティン業務は、間違いなく、収益の少ない業務になってしまいます。

この動きの中で、税理士と金融機関にとって主要業務が、AI やフィンテックによって侵略され、新業務として注目されていた「中小企業の経営コンサル・情報開示・経営改善計画の策定など」の各支援業務が中心業務になっていきます。全税理士の約 4 分の 1 超の方々が資格を取得している「経営革新等支援機関(認定支援機関)」は、正に、この AI やフィンテックによって侵略されない業務を独占することになるのです。

金融機関も支店の縮小や人員リストラを行うと同時に、事業性評価という従来よりも踏み込んだ事業活動のコンサルティングを行って融資拡大を図らなければならなくなっています。人材のなくなった金融機関の支店としては、認定支援機関との連携が喫緊の課題になって行きます。

このような状況下、認定支援機関の 5 年目の更新手続きがスタートしました。今までの認定支援機関の中から、本当に「中小企業の経営コンサル・情報開示・経営改善計画の策定など」の業務にやる気があり、スキルを高めてきた人材を選別するものです。

しかし、多くの税理士などの認定支援機関の方々は、この更新手続きが円滑に進んでいないようです。経営改善計画をベースにする認定支援機関のプロパー業務に対する 5 年間の実績が少なかったことや、更新申請書に記載しなければならない「モニタリング、地域との連携、中小会計要領を活用した情報開示」などへの戸惑いがあるのかもしれない。

そこで、これから、認定支援機関の強みや社会的位置づけを思い出して貰い、注意喚起をさせていただくことにしました。

1) 認定支援機関とは（中小企業庁 FAQ 集より平成 30 年 9 月 20 日更新）

○中小企業・小規模事業者の多様化・複雑化する経営課題に対して事業計画策定支援等を通じて専門性の高い支援を行うため、税務、金融及び企業の財務に関する専門的知識（または同等以上の能力）を有し、これまで経営革新計画の策定等の業務について一定の経験年数を持っているといった機関や人（金融機関、税理士、公認会計士、弁護士、中小企業診断士等）を、国が認定支援機関として認定する制度です。

2) 認定支援機関の関与が必要となる施策（独占的な特典施策、同上）

一般の税理士の方々は、以下に示す業務が、認定支援機関の資格によって出来ることを再認識していただきたいと思います。このような補助金や助成金また金融機関の融資支援があったならば、顧問先・関与先にとって、どんなに有り難いことであり、逆にこの資格がないならば、もともとの税務業務は肩代わりリスクに晒されることになるのかもしれませんが、直ちに、更新手続きを行うべきです。

※認定支援機関の関与 ◎：必須 ○：他の機関や条件でも可

補助事業等名 ()内は税免法等	認定支援 機関の関与	事業概要	認定支援機関の主な記載事項
先端設備等 導入計画 (生産性向上特別 措置法) 【新規】	◎	事業者が認定支援機関の確認を受けて市町村に申請し、認定を受けた場合は、固定資産税を3年間軽減。	【事業者が市区町村に提出する認定申請書に添付する「確認書」】 ・申請先の市区町村の導入促進基本計画との適合状況 ・先端設備等導入計画の実施に対する所見
事業承継税制 (経営承継円滑 化法) 【新規】	◎	非上場の株式等を先代経営者から後継者が相続又は贈与により取得した場合において、経営承継円滑化法に係る都道府県知事の認定を受けたときは、相続税・贈与税の納税が猶予及び免除。	【事業者が都道府県に提出する特例承継計画に添付する「別紙・所見等」】 ・認定支援機関による指導・助言の内容 ※変更申請する際は、再度認定支援機関による指導・助言を受ける必要あり 【認定を受けた事業者の雇用が8割を下回った場合に都道府県に提出する報告書に添付する「別紙・所見等」】 ・認定支援機関による所見 ・指導及び助言の内容
事業承継補助金	◎	事業承継・世代交代を契機として、経営革新や事業転換に取り組む中小企業に対し、認定支援機関の助力を得て行う設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要経費を支援。	【事業者が補助金事務局に提出する事業計画書とあわせて提出する「確認書」】 ・応募者が地域に貢献する中小企業者であること ・応募者の取組に独創性等が認められること
ものづくり等 補助金 (ものづくり・商業・ サービス経営力向 上支援補助金)	◎	中小企業・小規模事業者が認定支援機関と連携して、生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援。	【事業者が各地域事務局（各都道府県中小企業団体中央会）に提出する事業計画書を含む申請書一式とあわせて提出する「確認書」】 ・認定支援機関ID番号 ・競争力強化が見込まれる事項と主たる理由 ・支援計画についての誓約

ここで述べられた4つの「事業概要・特典」については、

- (1) 設備投資の経営計画を策定すれば、「先端設備等導入計画」と「ものづくり等補助金」の適用に該当することになります。
- (2) 目途として60歳を超える経営者の場合は「後継者のイメージ」「具体的な後継者の固有名詞」「後継者養成計画」などのサクセッションプランを固めてから、現経営者と新経営者を跨ぐ「経営改善計画」を策定すれば、「事業承継税制」「事業承継補助金」の適用に該当することになります。

補助事業等名 ()内は根拠法等	認定支援機関の関与	事業概要	認定支援機関の主な記載事項
経営改善計画策定支援事業	◎	借入金の返済負担等の財務上の問題を抱え、金融支援を含む本格的な経営改善を必要とする中小企業に対して、認定支援機関の助力を得て行う経営改善計画の策定を支援（405事業）。また、本格的な経営改善が必要となる前の早期の段階からの資金繰り管理等の簡易な経営改善計画の策定も支援（7/405事業）。	<p>【事業者が認定支援機関と連名で支援センターに提出する利用申請書】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営改善支援センター事業利用申請書 ・申請者の概要 ・自己記入チェックリスト（405事業） ・業務別見積明細 <p>【事業者が認定支援機関と連名で支援センターに提出する事業費用支払申請書】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営改善支援センター事業費用支払申請書 ・経営改善計画 ・自己記入チェックリスト（405事業） ・業務別請求明細 ・従事時間管理表 <p>【事業者が認定支援機関と連名で支援センターに提出するモニタリング費用支払申請書】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング費用支払申請書 ・モニタリング報告書 ・自己記入チェックリスト（405事業） ・業務別請求明細 ・従事時間管理表
中小企業経営力強化資金融資事業	◎	創業又は経営多角化・事業転換等による新たな事業活動への挑戦を行う中小企業であって、認定支援機関の支援を受ける事業者を対象に日本政策金融公庫が融資。	<p>【事業者が日本政策金融公庫に提出する事業計画書における記載項目の一部】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施した経営革新等支援業務の内容 ・新商品の開発または新役務の内容の所見 ・本計画の評価
経営力強化保証制度	◎	中小企業が認定支援機関の助力を得て経営改善に取り組む場合に信用保証料を軽減。	<p>【事業者が金融機関に提出する所定の申込資料に添付する以下の書類の一部】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「経営力強化保証」申込人資格要件等届出書 <ul style="list-style-type: none"> ・経営支援の内容（選択式） ○事業計画書（申込人が策定） <ul style="list-style-type: none"> ・認定経営革新等支援機関の所見（計画策定支援を行っている場合） ○認定経営革新等支援機関による支援内容を記載した書面（事業計画書に記載されている場合は不要） <p>【金融機関が信用保証協会に提出する事業計画実行状況等報告書の一部】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・四半期ごとの事業者の報告内容に対する認定支援機関の対応等 ・翌事業年度における認定支援機関の経営支援の内容等

以上に述べられた3つの「事業概要・特典」については、

- (3) 金融機関から返済猶予を受けているものの経営改善計画の策定に至っていない企業や、
- (4) 金融機関に総合的な監督指針のライフステージにおいて「衰退期の企業」に認定されてしまった企業に対しては、

金融機関から、「経営改善計画」を策定することを勧められます。この経営改善計画を策定すれば、3つの「経営改善計画策定支援事業」「中小企業経営力強化資金融資事業」「経営力強化保証制度」のメリット適用を受けることが出来るようになります。

なお、金融機関に総合的な監督指針のライフステージは、創業期、成長期、成熟期と衰退期に区分されます。詳しくは、金融庁のHPから「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の「Ⅱ-5-2-1」をご参照ください。

<p>企業再建資金 (企業再生貸 付制度)</p>	<p>○</p>	<p>経営改善、経営再建等に 取り組む必要がある中小 企業を対象に日本政策 金融公庫が融資。</p>	<p>【事業者が日本政策金融公庫に提出する以下の書類（書類の一部）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・認定支援機関による経営改善計画策定支援事業を利用して経営改善に取り組んでいる場合は、認定支援機関向けに発行される「支払決定通知書」の写し ・過剰債務に陥っている者が経営改善計画の策定を行い、認定支援機関による指導および助言を受けている場合は、「経営改善計画書」の記載項目の一部（実施した指導および助言の内容、本計画の評価）
-----------------------------------	----------	--	--

ここに述べた「事業概要・特典」は、必ずしも認定支援機関の関与が必須ということではありませんが、上記の3つの「経営改善計画策定支援事業」「中小企業経営力強化資金融資事業」「経営力強化保証制度」の適用と共通するものと思われます。

<p>商業・サービス業・農林水産業活性化税制</p>	<p>○</p>	<p>商業・サービス業・農林水産業を営む中小企業等の活性化を図るため、アドバイス機関の指導・助言を受けて経営改善設備の取得を行った場合に、法人税・所得税の特別償却又は税額控除。</p>	<p>【事業者が税務署に提出するアドバイスを受けた旨を明らかにする「書類」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アドバイス機関の所見等（経営改善に資するものとして投資すべき設備等の内容を記載） ※アドバイス機関：認定経営革新等支援機関や認定経営革新等支援機関に準ずる法人 ※準ずる法人：商工会議所、商工会、都道府県中小企業団体中央会、商店街振興組合連合会、農業協同組合、農協連合会、存続中央会、森林組合、森林組合連合会、漁業協同組合、漁業協同組合連合会、生活衛生同業組合、生活衛生同業小組合、都道府県生活衛生営業指導センター
----------------------------	----------	--	--

ここで述べた「事業概要・特典」は、必ずしも認定支援機関の関与が必須ということではありませんが、設備投資の経営計画を策定すれば、すでに述べた「先端設備等導入計画」と「ものづくり等補助金」の適用と共通するものと思われます。

.....

これからの2～6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12月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

2、認定支援機関更新のためのスキルチェックは重要

「認定支援機関」は、「モニタリング、地域連携、信頼できる計算書類」の支援について、今後提出する「更新申請書」に、全てこれらのスキルを記載することになっています。

* 中小企業庁の新着情報の7月9日には以下のように書かれています。

経営革新等支援機関認定制度に認定の更新制等を導入します

平成30年5月に成立した産業競争力強化法等の一部を改正する法律のうち、経営革新等支援機関認定制度の更新制導入等については、平成30年7月9日から施行されます。

概要(改正のポイント)

法改正事項

- (1)更新制の導入
- 経営革新等支援機関の認定期間に5年の有効期間を設け、期間満了時に改めて業務遂行能力を確認させていただきます。更新時の主な確認項目は以下の3点になります。
- ① 専門的知識
 - ② 法定業務を含む一定の実務経験
 - ③ 業務の継続実施に必要な体制

* この更新の申請様式には、種々の資格者により書き方が具体的に例示されています。

申請様式

● 経営革新等支援機関の認定の更新申請書様式(WORD形式:30KB)  (平成30年7月9日)

※※申請にあたっては、主たる事務所の所在地を管轄する経済産業局のホームページに掲載されている申請書様式を必ずご確認ください。

認定の更新申請書記載例

個人	税理士(PDF形式:959KB)  (平成30年9月7日) 公認会計士(PDF形式:966KB)  (平成30年9月7日) 弁護士(PDF形式:961KB)  (平成30年9月7日) 中小企業診断士(PDF形式:965KB)  (平成30年9月7日) コンサルタント(PDF形式:1,001KB)  (平成30年9月7日)
法人	税理士法人(PDF形式:899KB)  (平成30年9月7日) 弁護士法人(PDF形式:KB)  (平成30年10月19日更新) 監査法人(PDF形式:328KB)  (平成30年10月26日更新) 民間コンサルティング会社(PDF形式:346KB)  (平成30年10月26日更新)
その他	商工会(PDF形式:361KB)  (平成30年11月14日更新) 商工会議所(PDF形式:359KB)  (平成30年11月7日)

この更新申請書に共通する記載内容のポイントは、以下の「実施体制」と「基本方針の適合」です。ここでは、税理士のケースを例示しましたが、どの資格でもこの内容は必須です。

【更新】税理士個人向け

■実施体制

・私は、「1 事務所の所在地」に記載する事務所に窓口を設置し、●●、●●、●●といった領域の相談内容を取り扱うことができます。

- ・支援業務を行う所在地(事務所の住所)を記載すること。
 - ・以下のリストを参考に相談可能な内容を記載すること。
- (記載項目例)
- 創業、事業計画作成、経営改善、事業承継、M&A、事業再生、生産管理・品質管理、情報化戦略、知財戦略、販路開拓・マーケティング、マッチング、産学官等連携、人材育成、人事・労務、海外展開等、BCP 作成、物流戦略、金融・財務など。(上記項目以外の自由記載も可能ですが、類似項目は本項目に集約してください)

■基本方針への適合

・I、II、IIIの見出しは全て記載すること

I. 経営革新等支援業務を実施した中小企業者等に対する案件の継続的なモニタリングについて

・基本方針へ適合するためにどのような活動・連携等を行うか記載すること。

(例) 経営革新等支援業務を実施した内容について、事業計画の進捗状況の把握に努めるとともに、継続的に経営支援を行うため、必要に応じて、計画の修正や対処策を講じる。

II. 経営革新等支援機関相互の連携、外部支援機関等の知見を活用した連携について

・実際に知見を活用する機関名を記載すること。

(例) ●●を実施するにあたり、経営革新等支援機関相互の連携や、支援業務を効果的に行うために独立行政法人中小企業基盤整備機構、独立行政法人日本貿易振興機構等の知見を活用し、中小企業者等に対し専門性の高い支援を行う。

Ⅲ. 「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨について

(例) 経営革新等支援業務を実施する際には、中小企業の経営力の強化、資金調達力の向上を図るために、中小企業の実態に配慮した、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」を積極的に活用し、財務状況の見える化、経営改善を図っている。

■事業基盤

開業日：平成●●年●●月●●日

(単位：千円)

申請前決算済3期の所得金額			
	平成●●年度	平成●●年度	平成●●年度
売上金額－売上原価 (青色申告決算書の⑦)	●, ●●●	●, ●●●	●, ●●●
経費 (＃⑧)	●, ●●●	●, ●●●	●●●
差引金額 (＃⑨)	●●●	●●●	●●●
各種引当金・準備金等	●●●	●●●	●●●
青色申告特別控除前の 所得金額 (＃⑩)	●●●	●●●	●●●
青色申告特別控除額 (＃⑪)	●●●	●●●	●●●
所得金額	●●●	●●●	●●●

- ・必ず上記の表を使用すること。
- ・青色申告決算書(一般用)の「損益計算書」に従って、個人事務所としての収支を記載すること。
- ・「損益計算書」の写し3期分を添付すること(記載内容が添付資料で確認できることが必要)。
- ※経営革新等支援業務を長期間にわたり継続的に実施するために必要な事業基盤を確認するため、原則として事業所得を有することを必要とします。

※注意

<過去3期で1回でも赤字決算がある場合>

- ・欄外に赤字となった理由を記載すること。
- ・赤字がある期分(1期赤字なら1期分)の収支予測及びその根拠を記載すること。

実は、この「モニタリング、地域連携、信頼できる計算書類」の内容は、企業サイドから見れば、代表取締役や取締役会の「執行内容の監督(モニタリング)、地域貢献(地域連携)、財務報告(信頼できる計算書類)」の内容と重なり、金融機関や顧問税理士・公認会計士・中小企業診断士などの経営コンサルティングの中心テーマであって、企業の社外取締役、監査役、会計参与など(社外役員)の方々にとっても欠かせないテーマです。

もしも、認定支援機関や財金A通信修了者の中で、これらの活動を強化させたいと思われる方は、これから、企業経営者や金融機関との連携を密にとり、企業経営者の意思決定プロセスや執行手順を理解し、金融機関に対しては支店担当者の立場やスキルまた本部機能についても広く理解しておく必要があります。

例えば、モニタリングについては、・・・・(省略)

地域連携についても、・・・・(省略)

信頼できる計算書類は、・・・・(省略)

このように、「更新申請書」に共通する記載内容の「実施体制」と「基本方針の適合」は、企業と金融機関の円滑な連携を目指す認定支援機関にとっては、両者への貢献を目指すためにも、大切なポイントになるのです。

なお、更新の日程は以下の表のとおりになっております。在り来たりの申請ではなく、それなりの準備が必要です。認定支援機関になっておられる税理士や公認会計士などの皆様については、前倒しに更新の準備をスタートされることをお勧めします。

認定の更新時期

認定を受けた日から起算して5年を経過するまで(既に更新時期を経過した方を含む認定日が平成27年7月8日以前である方は平成32年7月8日まで)に認定の更新を受けていただく必要があります。
更新事務が一時期に集中することを避けるため、認定日が平成27年7月8日以前である方は、特段の事情が無い限り、以下の更新時期に認定の更新を受けていただけますようお願いいたします。

当該更新認定日に合わせ申請いただきたい方	集中受付期間	更新認定日(予定)
第1号(2012年11月5日認定)から 第3号(2013年2月1日認定)にて認定を受けた方	2018年11月30日まで	2019年3月初旬
第4号(2013年3月21日認定)から 第6号(2013年6月5日認定)にて認定を受けた方	2019年3月29日まで	2019年7月初旬
第7号(2013年7月10日認定)及び 第8号(2013年8月15日認定)にて認定を受けた方	2019年7月31日まで	2019年10月中旬
第9号(2013年9月20日認定)から 第11号(2013年12月4日認定)にて認定を受けた方	2019年11月29日まで	2020年2月中旬
第12号(2014年1月17日認定)から 第26号(2015年7月2日認定)にて認定を受けた方	2020年3月31日まで	2020年7月初旬

3、『財務金融アドバイザー 通信講座修了者』への

「フィンテック後の金融機関との連携と交渉」の勉強会のお知らせ

平成31年3月をもって、財金A通信認定者向けの『継続会員制度』を終了することに致しました。目下、一般社団法人資金調達支援センターとして、今後の方針を模索しておりますが、種々の制約から、通信講座の新規受け付け中止に続いて、一旦、継続会員制度も、残念ながら取り止めることになりました。

しかし、前段の認定支援機関の更新制度が5年目に新たに導入され、「専門的知識・法定業務を含む一定の実務経験・業務の継続実施に必要な体制」が認定支援機関の皆様に求められるようになりました。このことから、一般社団法人資金調達支援センターの役割がなくなったとも思えません。そこで、この1年間は、資金調達支援センターとしては、組織は存続したままに、皆様の真のニーズや情勢を見ていくことにしました。

ということで、私 副理事長 中村 中 が代表取締役をしております(株)ファインビットが、皆様へのサービスを、試行として、続けてみることにしました。その第一弾がこの勉強会の実施ということになります。

勉強会は(株)ファインビット本社の会議室を会場とし、1回に5名が上限となります。本社は、当社のHPに出ています。(※ 事務所単位の申し込みもOKです)

中村 中が講師となり、来年1月8日(火)、15日(火)、22日(火) PM2:00 ~ 5:00

(3時間)の予定です。内容は、金融機関の屋台骨を揺るがす「フィンテック」の共通認識をお話しした後に、「フィンテック後の金融機関との連携と交渉」について、中村中が実例を絡めて解説します。皆様の顧問先・関与先に役立つものと思えます。時間が

あれば、参加者のご希望で、ドラマ「半沢直樹」「陸王」などの動画（DVD）を見ながら、中村 中が銀行交渉の勘所を説明します。

参加費用は、中村中の著作2冊「新銀行交渉術・資金ニーズのを見つけ方と対話」及び「金融機関との連携・交渉（DVD付）」（実費7,800円分）を含めて、10,000円（1名・継続会員価格）とします。

更に、希望者には、認定支援機関の更新申請書における「実施体制」と「基本方針の適合」の記載法を、中村 中が勉強会終了後に個別に時間を取ってアドバイスします。

中村中は、認定支援機関のベースになった法律「中小企業経営力強化支援法」の成立に当たり、中小企業庁で担当者と何回も議論を重ねました。このスタート時には、全国研修でマスター講師となり、研修レジメも作成しました。この後、「認定支援機関の活動マニュアル」を（株）ぎょうせいより出版しています。そして、5年が経過し、今般、中村中自身も自ら、新たに認定支援機関に登録しました。

上記勉強会のレジメは、以下の通りですが、この内容を易しく解説して、皆様に話題となっている「フィンテック」をよく理解して頂こうと思っています。

1、フィンテックの効力

フィンテックで、情報サービスレイヤー・インフラサービスレイヤーがアウトソーシング・アンバンドリングされ、金融機関の融資の場合は最終ユーザーの資金ニーズを把握することがポイントになる。

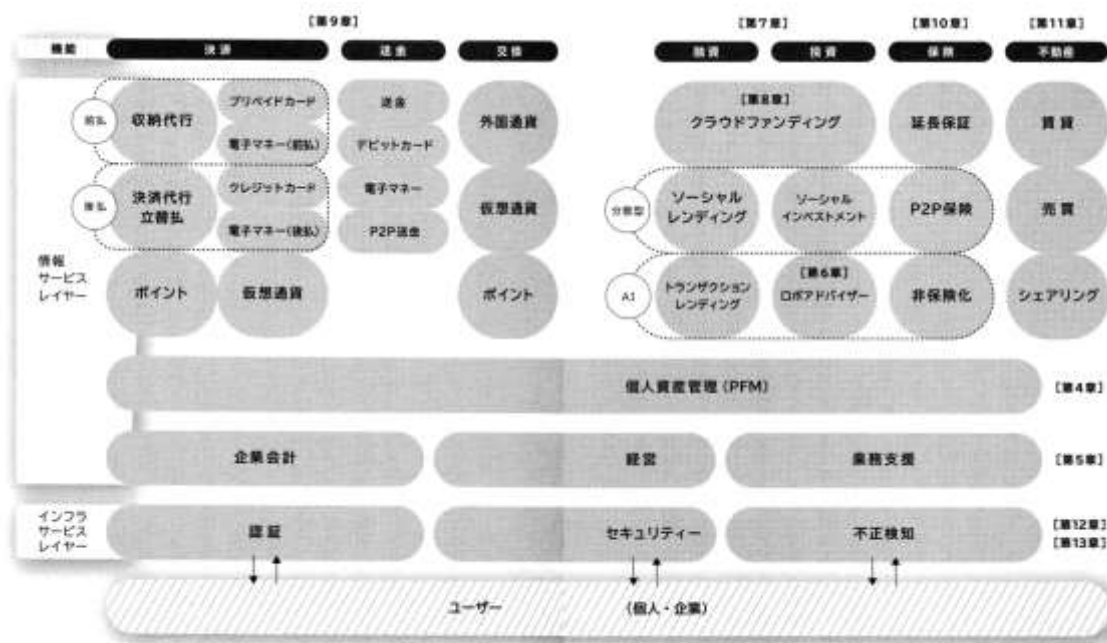


図1-1 FinTechサービスのマッピング 出典：森・廣田法律事務所/パートナー弁護士 熊野雅昭氏資料を 基に作成

2、ブロックチェーン

(省略)

※ 勉強会へのご参加をご希望される方は、以下のお申込みフォームを印刷の上、
必要事項を記入し、FAX をお送りください。

または、以下の内容を kaneko_0113@fine-bit.co.jp まで、メールをお送りください。

※※ お申込み締切は、平成 30 年 12 月 20 日(金) 12 : 00 まで

▲ FAX:03-5280-3828 ▲

《フィンテック後の金融機関との連携と交渉》
受講お申込み

参加希望日	平成 年 月 日		
フリガナ			
受講者氏名			
該当に○	財務金融アドバイザー		
	通信講座 受講中	通信講座 修了者	継続会員
勤務先名称			住所 〒 -
TEL			FAX
E-mail	@		

※ 必要事項をご記入の上、FAX 03-5280-3828 までお送り下さい。メールによるお申し込みも可能です。

必要事項を記載の上、kaneko_0113@fine-bit.co.jp まで送信をお願いいたします。

お申込み受付後、担当よりご連絡いたします。

※<受講料ご案内> 財務金融アドバイザー通信講座 受講中および修了者 ¥12,000、

財務金融アドバイザー 継続会員(割引) ¥10,000

※ お申込み受付完了後、お振込先をお知らせいたします。

株式会社ファインビット <http://www.fine-bit.co.jp/>

〒101-0047 東京都千代田区内神田1-12-9 リビオレゾン大手町1102

TEL 03-6273-7750 / FAX 03-5280-3828

4、MPS よもやま話

事業再生の現場から

～ コンサルティングと身体感覚 ～

先日、大変実力のあるベテランコンサルタントの方と会話していたら、こんな話が出てきました。「たとえば印刷工場にいったらさ、紙の運搬をやらせてもらうのよ。運んでみなきゃ、どのくらい重いかとかわからないじゃない?」。これをきっかけに、私はある重要なインスピレーションを得ることができました。「コンサルティングにおいて『身体感覚』がとても重要な要素だ」ということです。

(省略)

先のコンサルタントの方は、常に異次元の感覚で問題点を見極め、「こうすべき」というアドバイスを最速で繰り出す凄腕なのですが、実はそのプロセスで丁寧な五感を使い、身体感覚を伴った情報収集をしていました。たとえば、「蕎麦屋に入れば、怒られながらそば打ちをさせてもらう」「店舗向けのコンサルでは、最低 3 時間はオペレーションを観察する」といったようにです。その商品を食べてみるとか使ってみるとかというレベルではありません。もちろん無駄もあるでしょうし、これがすべてではないとは思いますが、凄腕たらしめるノウハウのひとつではないでしょうか。

ただし、あくまでコンサルティングですから、一度主体として身体的に獲得した理解をもう一度客体化して冷徹に分析し、クライアントに問題の核心を示し解決の方向性を導く「情報(intelligence)」提示につなげなければなりません。この点については、また改めて考察したいと思います。

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂

5、関西からの一言

『一般社団法人等の課税の見直し ～その2～ 』

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): 前回お伝えした通り、一般社団法人、一般財団法人の課税の見直しはある意味衝撃的でしたね。

田中税理士(ベテラン): 一般社団法人等は、公益法と異なり、公益性や設立上の厳しい要件等が要らず、登記だけで設立ができるので、相続税対策としての利用が増えて来ていましたからね。

(省略)

山本税理士(新人): ただし、役員等の数のうち、親族の割合を3分の1以下とする旨の定款の定めがないこと等の一定の要件に該当する場合に、当該法人に贈与を行うと贈与税が課税されることになるというものです。

田中税理士(ベテラン): 親族以外の他人に協力してもらう事で課税を回避できる余地もありますが、今回のように改正が行われたということで節税だけを目的とする一般社団法人等の利用は牽制されるのではと思います。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

6、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

前回、原価を把握することで、値上交渉や、歩留まりの改善を行うことができたというお話をしました。なぜ原価を把握することでこれらを達成できるのかについての事例をみていくことにしましょう。

原価の把握は、一般的に下記のような情報を網羅的に把握することになります。

Table 1. 原価テーブル

a.販売先	b.製品	c.売上高	d.単価	e.材料費	f.労務費	g.歩留	h.製造経費	i.粗利	j.販管費	k.営業利益
A社		1,720						154.0		15.5
	X	1,000	100	460.0	268.5	85.0%	107.4	83.0	80.5	2.4
	Y	720	120	340.6	193.3	90.0%	77.3	71.0	58.0	13.0
B社		1,260						85.8		-15.7
	X	700	100	322.0	187.9	85.0%	75.2	58.1	56.4	1.7
	Z	560	80	280.0	150.3	87.0%	60.1	27.7	45.1	-17.4
計		2,980		1402.6	800.0		320.0	239.8	240.0	-0.2

※歩留とは、「使用原料に対する製品出来高の割合」である。表では簡略化のため歩留まり改善により単純に材料費が低下する（今まで不良として廃棄していた材料が良品として使える）として試算している。A社の製品Xの場合、当初の投入材料費は、 $460.0 \div 85\% = 541.1$ になる。

このような表で一覧管理することで、例えば値上戦略を考える場合には、合計で利益が出ていないB社をまずターゲットとして考えることにします。

次に、B社で特に利益が出ていない製品Zについて値上げを検討することになります。B社のZ製品を単独で黒字化しようとするならば、17.4円以上の値上げをしなければならず、この大幅な値上げは実際の値上げ交渉では難しいかもしれません。そこで、B社には製品Xを販売しているので、製品Xの多少の値上も考えられ、B社の合計がプラスになる交渉も出来ます。

一方、自社努力として、製品Xについて考えます。製品Y・Zに比べて、製品Xは歩留が低いことから、製品Xの歩留改善目標（例えば87.5%を目指し、2.5%改善を図る）を立て、B社全体の営業利益を改善することにも考慮出来るのです。このことで、当社全体の投入材料費は、A社にも販売している製品Xのおかげで引き下げられ、粗利も営業利益も改善するからです。

因みに、B社への歩留改善努力が達成した後の姿は、以下の「Table 2」になり、材料費は「322、0⇒315、0」となり、粗利は「58.1⇒76、9」にアップします。

Table 2. B社向け製品Xの歩留改善効果

a.販売先	b.製品	c.売上高	d.単価	e.材料費	f.労務費	g.歩留	h.製造経費	i.粗利	j.販管費	k.営業利益
B社		1,260						104.6		3.1
	X	700	100	315.0	187.9	87.5%	75.2	76.9	56.4	20.5
	Z	560	80	280.0	150.3	87.0%	60.1	27.7	45.1	-17.4

以上のように、原価に関わる情報を網羅的に把握し一覧表にして管理していくことをお勧めします。また、自社努力としての歩留改善といった打ち手の効果をシミュレーションすることも、原価を把握することから生まれる粗利・営業利益の対策になります。

コンサルタント 川西 智子

以上