

第 89 回 ファインビット通信


中村 中

年始早々、厚生労働省の「毎月勤労統計の不適切調査」やカルロスゴーン容疑者の「有価証券報告書の虚偽記載」「特別背任罪」などの暗い話がマスコミを騒がしています。しかし、最近では、中小企業の成長の柱であり、前向きの「起業支援」の話がクローズアップされて来ています。今月は、この「起業支援」について、ご紹介します。

1、中小企業の起業支援

1) 中小企業庁ホームページ

「起業支援」と言えば、特殊分野のように思われるようですが、皆様のように、経営者や企業幹部から種々の相談を受けるお立場の方は、最も多く聞かれる項目かもしれません。これは、なかなか体系的に整理し辛いものですが、やはり、中小企業庁のホームページの『経営サポート「創業・ベンチャー支援」』の通読をお勧めします。特に下段の「広報冊子」が役立ちます。



経営サポート「創業・ベンチャー支援」

創業をお考えの方やベンチャー企業の円滑な事業活動を、資金調達、情報提供等で支援します。また、市区町村と民間事業者等が、創業者に身近な支援体制を整備する取り組みを支援し、地域における創業を支援します。

地域における創業支援体制の整備(産業競争力強化法について)

平成26年1月20日に施行された「産業競争力強化法」では、地域の創業を促進させるため、市区町村が民間の創業支援事業者(地域金融機関、NPO法人、商工会議所・商工会等)と連携して、ワンストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催、コワーキング事業等の創業支援を実施する「創業支援事業計画」について、国が認定することとしています。

平成30年7月9日に施行された「改正産業競争力強化法」では、開業率のさらなる向上を目指し、現行の「創業支援事業」の概念を拡大させて新たに「創業支援等事業」と規定し、「創業支援等事業」に創業に関する普及啓発を行う事業(創業機運醸成事業)も含めることとしています。また、現行の「創業支援事業計画」も新たに「創業支援等事業計画」とし、同計画の中に創業機運醸成事業を位置づけられることとしています。

2) 大企業に関連する中小企業の「起業支援」が最も成功確率が高い

大学の研究室から巣立ったり、閃いたアイデアで開業する起業家のケースは、それぞれの起業家の技術やスキルに適した販売マーケットが見つからないことから、なかなか成功にまで到達出来ません。大企業関連の起業支援は、信頼できるマーケットが存在することが多いことからか、成功確率は高いものです。

(1) スタートアップ支援 (日経新聞 平成31年1月6日)

大企業のスタートアップ投資 昨年1300億円、最高更新

9割増も米との格差なお

大企業がスタートアップ企業への投資を一段と増やしている。2018年に日本企業が自社のファンドなどを通過し投資した金額は1300億円超と、17年から9割以上増えたもよう。年2兆円規模の米国に比べ規模は小さいものの、事業環境が激しく変化するなか、自前主義にこだわらず外部の技術やアイデアを取り込み成長を模索する。M&A(合併・買収)助言会社のレコフが日本企業のコーポレートベンチャーキャピタル(CV C)投資額を集計したところ、18年は12月26日時点で1338億円と過去最高だった17年通年実績(700億円)よりも91%増えた。

従来の投資主体は情報通信や製造業が中心だったが、18年に入りサービスや運輸など内需系企業への投資が増えている。こうした企業は人口減少や人手不足などに直面して

おり、デジタル技術を使った既存事業の革新や新領域への進出を図る狙いがある。

日本郵政は17年に設立したCVCを通じ、18年はフリマアプリのメルカリや人工知能(AI)開発のアベシヤ(東京・港)など12社以上に投資した。

東京電力エナジーパートナーは5月に設立したCVCを通じ、ブロックチェーン(分散型台帳)技術を持つシンガポール企業など国内外の11社に投資。JR東日本も18年2月に総額50億円のCVCを創設した。

新垣参入組の増加を受け、国内向け投資は821億円と前年の2.3倍。1件あたりの投資金額は約5億円と2割増えた。

ただ、世界経済の変調の兆しが見えており、19年は投資の勢いが鈍る可能性もある。特にスタートアップに直接出資する大企業が内部留保の確保を優先し、投資先を選別する動きが強まるとの見方もある。

(2) 社員のための起業支援 (日経新聞 平成31年1月6日)

社員の起業支援 新会社

三井物産、米國に拠点
社長「全く別の組織必要」

三井物産は新事業を創出するための専業会社を新設した。社員のスタートアップ企業の立ち上げを後押しする。1月から支援対象とする事業案を社内公募。米國のシリコンバレーにも拠点を開き、海外でも事業案を受け付けやすくする。年間15件ほどの事業案の検討を手掛ける予定だ。

三井物産が設立した「ムーン・クリエティブ・ラボ」(米國カリフォルニア州)には三井物産の社員やIT(情報技術)やデザイン技術を持つ十数人が所属する。国内外の連結子会社を含めた社員4万2千人から事業案を募り、市場調査や事業モデル作成を担う。同社の安永電夫社長は「三井物産のノウハウや知見はオールドビジネス向け。新事業を生み出すには全く別の組織が必要だ」と狙いを語る。

三井物産は2017年には社内起業制度を設立し、18年に同社と社員が出資してスタートアップ企業を立ち上げた。今後は起業案を常に受け付けて支援する仕組みを自社保有する。

3) 財務局と経産局の連携支援 (日経新聞 平成30年12月19日)

起業する中小企業にとっては、地域における金融機関と商工会・商工会議所との連携支援は有難いものですが、実際は、金融機関は支店ベースの支援であり、商工会・商工会議所は経営指導員ベースの支援であって、これらの起業支援などは、あまり持続可能性が高くありませんでした。

今回は、財務局と経産局の連携支援であることから、金融機関は本店・本部ベースになり、商工会・商工会議所は「経産局」などのトップが動くものと思われまので、大きな効果が期待できます。

関東財務局と経産局連携

中小の資金調達など支援

関東財務局と関東経済産業局は18日、中小企業支援で連携を強化する覚書を結んだ。地元企業や地域金融機関とネットワークを持つ財務局と具体的な企業支援策を立案する経産局が情報や課題を共有し、金融機関のコンサルティング力の向上や企業の多様な資金調達などを後押しする。まずはセミナーや交流会を共同開催し、具体的な協力を重ねる方針だ。



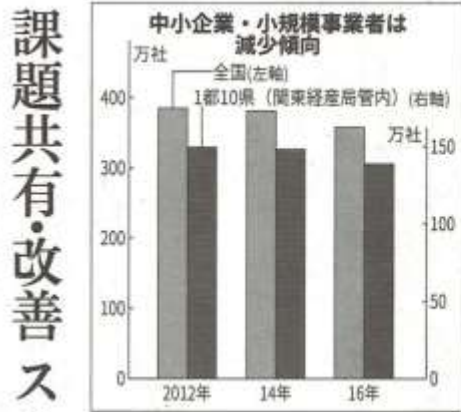
両局トップが「18日、問われたさい」

金融のコンサル力も養成

財務、経済産業両省の財務局の田中稔二局長も出先機関である両局が覚書を結んで連携するのは全国でも珍しい。経産局の角野然生局長は締結式で「産業と金融は車の両輪。両局がタッグを組んで地域経済の発展や中小支援に取り組む」と強調した。金融・産業オープンイノベーションセミナー

「をさいたま市内で開く。投資会社の日本産業推進機構（東京・港）や千葉銀行の幹部らが講師を務め、企業の資金調達支援などについて講演する。実際に融資を受けたベンチャー企業も講師として招き予定だ。財務局や財務事務所が企業経営者らを集めて定期開催している「活性化サロン」にも経産局が加わる。2018年度中に群馬、栃木、神奈川で開く予定。事業承継や6次産業化など経産局が力を入れる施策の浸透を図る。19年2月には成長が期待できる地方のベンチャー企業を招き、東京圏のベンチャーキャピタルや大手企業などに自社のビジネスプランを披露する機会を都内で催す。経産局の主導だが、経産局だけでは見つけにくいベンチャー企業を財務局の協力で地域金融機関から推薦してもらうほか、会場当日も金融機関に参加を促してビジネス機会の創出につなげる。金融機関や商工団体などのコンサルティング力を引き上げるセミナーも19年3月にさいたま市内で開く。企業が抱える課題を経営者自身が把握し、解決を促す支援法を学べる内容。銀行の営業担当者らの能力強化を通じて、企業の成長を後押しする。

中小の創業・事業承継…



課題共有・改善スムーズに
関東財務局と関東経済産業局が中小企業支援で連携強化に動いたのは、継続的に連携する大きな枠組み「角野局長がで

変化にスピード感を持った対応するためだ。創業や事業承継など企業に必要とした支援をするために、両局の施策を有機的に組み合わせる必要がある。関東財務局は1都3県に茨城、栃木、群馬、山梨、新潟、長野を、関東経産局はさらに静岡を加えた1都10県を管轄する。今回の協定で「組織的、両局トップがリーダーシップを発揮し、実効性のある支援を継続できる

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2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「地域連携」とは

経営革新等支援機関（以下「認定支援機関」）は、中小企業に対する「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、そのスキルを記載することになっています。

今月は、その中で「地域連携」については、述べていきます。「更新申請書」の「地域連携」においては、以下のような記載になっています。

【更新】税理士個人向け

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。

この税理士個人向けの記載の(例)として、『・・・「経営革新等支援機関相互の連携」や・・・「独立行政法人〇〇などの知見を活用し」、中小企業者等に対し専門性の高い支援を行う』と書かれていますもの、

認定支援機関としては、「地域連携」について、かなり深い理解が求められ、具体的な活動を期待されるものと思われます。

1) 「地域連携」は「コーポレートガバナンス・コード」の「ステークホルダー」連携と同様

実際に、99%超の上場会社が遵守することになっている「コーポレートガバナンス・コード」の基本原則2は以下のとおりです。

この原則では、「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。」と述べており、このことは、中小企業の場合は、「地域連携」とも解釈できます。

上場会社ならば、取締役会の必須項目である「ステークホルダーとの連携」について努力をしないならば、「コーポレートガバナンス報告」の違反として社会的な批判を受けることにもなりますが、今後の中小・中堅企業についても、同様な批判が来るものと思われます。中小企業に寄り添う認定支援機関としても、この「地域連携、すなわちステークホルダーとの連携」の活動のチェックは欠かすことはできないと思います。認定支援機関の「更新の基本方針の適合」としては、重要な項目です。

コーポレートガバナンス・コード

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

考え方

上場会社には、株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在する。これらのステークホルダーには、従業員をはじめとする社内の関係者や、顧客・取引先・債権者等の社外の関係者、更には、地域社会のように会社の存続・活動の基盤をなす主体が含まれる。上場会社は、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらのステークホルダーとの適切な協働が不可欠であることを十分に認識すべきである。また、近時のグローバルな社会・環境問題等に対する関心の高まりを踏まえれば、いわゆるESG（環境、社会、統治）問題への積極的・能動的な対応をこれらに含めることも考えられる。

上場会社が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる、という好循環の実現に資するものである。

上記の「考え方」では、「近時のグローバルな社会・環境問題等に対する関心の高まりを踏まえれば、いわゆるESG（環境、社会、統治）問題への積極的・能動的な対応をこれらに含めることも考えられる。」とも述べています。

（省略）

2) 地域連携とビッグデータ

最近の中小企業を取り巻く環境は、AIやIoTのおかげで地域のビッグデータが、コストを掛けずに容易に手に入るようになってきました。以下の図表は、RESAS、経済センサス、まち・ひと・しごと創生総合戦略、地域金融機関のホームページです。これらは、地域データを見やすい表やグラフで表しているサンプルですが、これらのデータが入手で、地域の種々の機関や団体との地域連携やその交渉は、容易なものになります。

RESAS（地域経済分析システム）





・地域の企業別特許の一覧

16554	###	赤武エンジニアリング	株	22203	沼津市	# 4I 飲料を作る装置	A 生 A4 個人用品また	A47 家具;家庭用品または家庭用器
16555	###	株式会社スグロ鉄工	株	22203	沼津市	# # チル铸造・ダイキャスト	E 及 E2 成形	E29 プラスチックの加工;可塑状態の
16556	###	国産電機株式会社	株	22203	沼津市	# 3I 車両の乗手推進、伝動装置	E 及 E6 運輸	E62 鉄道以外の路面車両
16557	###	国産電機株式会社	株	22203	沼津市	# 5I 同期機の永久磁石界磁	T 電 HC 電気	H02 電力の発電、変換、配電
16558	###	スーパーメディカルジャ	株	22203	沼津市	# 4I 医薬品製剤	A 生 A6 健康;人命救	A61 医学または獣医学;衛生学
16559	###	有限会社勝又製作所	株	22203	沼津市	# # 板・棒・管等の曲げ	E 及 E2 成形	E21 本質的には材料の除去が行な
16560	###	国産電機株式会社	株	22203	沼津市	# 5I プリント配線間の電気接続の	T 電 HC 電気	H05 他に分類されない電気技術
16561	###	東静電子制御株式会社	株	22203	沼津市	# 4I 体外人工臓器	A 生 A6 健康;人命救	A61 医学または獣医学;衛生学
16562	###	有限会社山本紙工	株	22203	沼津市	# 4I 積層体(2)	E 及 E2 成形	E32 積層体
16563	###	株式会社燃焼合成	株	22203	沼津市	# 4I 硫黄、窒素等及びそれらの化	C / OC 化学	C01 無機化学
16564	###	株式会社トーヨーアサ	株	22203	沼津市	# 2I トンネルの環工・支保	E 及 E2 地中もしくは	E21 地中もしくは岩石の削孔;採鉱
16565	###	株式会社ビデオ・テック	株	22203	沼津市	# 5I スタジオ回路	T 電 HC 電気	H04 電気通信技術
16566	###	東海ガス圧接株式会社	株	22203	沼津市	# # 圧接、拡射接合	F 及 F2 照明;加熱	F23 燃焼装置;燃焼方法

地域経済分析システム (RESAS) マップ一覧【81メニュー】

<p>1. 人口マップ</p> <p>1-1. 人口構成 1-2. 人口増減 1-3. 人口の自然増減 1-4. 人口の社会増減 1-5. 新卒者就職・進学 1-6. 将来人口推計 1-7. 人口メッシュ 1-8. 将来人口メッシュ</p> <p>2. 地域経済循環マップ</p> <p>2-1. 地域経済循環図 2-2. 生産分析 2-3. 分配分析 2-4. 支出分析 2-5. 労働生産性等の動向分析</p> <p>3. 産業構造マップ</p> <p><全産業> 3-1-1. 全産業の構造 (一部※) 3-1-2. 稼働力分析 3-1-3. 企業数 3-1-4. 事業所数 3-1-5. 従業員数 (事業所単位) 3-1-6. 付加価値額 (企業単位) 3-1-7. 労働生産性 (企業単位)</p> <p><製造業> 3-2-1. 製造業の構造 3-2-2. 製造業の比較 3-2-3. 製造品出荷額等</p> <p><小売・卸売業 (消費)> 3-3-1. 商業の構造 3-3-2. 商業の比較 3-3-3. 年間商品販売額 3-3-4. 消費の傾向 (POSデータ) 3-3-5. From-to分析 (POSデータ)</p>	<p><農業> 3-4-1. 農業の構造 3-4-2. 農産物販売金額 3-4-3. 農地分析 3-4-4. 農業者分析</p> <p><林業> 3-5-1. 林業総収入 3-5-2. 山林分析 3-5-3. 林業者分析</p> <p><水産業> 3-6-1. 海面漁獲物等販売金額 3-6-2. 海面漁船・養殖面積等分析 3-6-3. 海面漁業者分析 3-6-4. 内水面漁獲物等販売金額 3-6-5. 内水面漁船・養殖面積等分析 3-6-6. 内水面漁業者分析</p> <p>4. 企業活動マップ</p> <p><企業情報> 4-1-1. 産業間取引 (※) 4-1-2. 企業間取引 (※) 4-1-3. 表彰・補助金採択 4-1-4. 創業比率 4-1-5. 経営者平均年齢 (※) 4-1-6. 黒字赤字企業比率 4-1-7. 中小・小規模企業財務比較</p> <p><海外取引> 4-2-1. 海外への企業進出動向 4-2-2. 輸出入取引 4-2-3. 企業の海外取引額分析</p> <p><研究開発> 4-3-1. 研究開発費の比較 4-3-2. 特許分布図</p> <p>凡例 赤字 : 2次で新規リリースされたメニュー 赤字 : 今回データが変更されたメニュー 下線 : 再配置に伴い名称が変更されたメニュー (※) : 限定メニュー</p>	<p>5. 観光マップ</p> <p><国内> 5-1-1. 目的地分析 5-1-2. From-to分析 (宿泊者) 5-1-3. 宿泊施設</p> <p><外国人> 5-2-1. 外国人訪問分析 5-2-2. 外国人滞在分析 5-2-3. 外国人メッシュ 5-2-4. 外国人入出国空港分析 5-2-5. 外国人移動関連分析 5-2-6. 外国人消費の比較 (クレジットカード) 5-2-7. 外国人消費の構造 (クレジットカード) 5-2-8. 外国人消費の比較 (免税取引) 5-2-9. 外国人消費の構造 (免税取引)</p> <p>6. まちづくりマップ</p> <p>6-1. From-to分析 (滞在人口) 6-2. 滞在人口率 6-3. 通勤通学人口 6-4. 流動人口メッシュ 6-5. 事業所立地動向 6-6. 施設周辺人口 6-7. 不動産取引</p> <p>7. 雇用/医療・福祉マップ</p> <p>7-1. 一人当たり賃金 7-2. 有効求人倍率 7-3. 求人・求職者 7-4. 医療需給 7-5. 介護需給</p> <p>8. 地方財政マップ</p> <p>8-1. 自治体財政状況の比較 8-2. 一人当たり地方税 8-3. 一人当たり市町村民税法人分 8-4. 一人当たり固定資産税</p>
---	---	---

経済センサス

総務省統計局 日本の統計の中核機関
Statistics Japan

ホーム 組織紹介 インフォメーション 統計データ よくある質問 実施中の調査 統計研修 採用情報

ホーム > 統計データ > 経済センサス > 平成26年経済センサス-基礎調査 > 平成26年経済センサス-基礎調査 調査の結果

調査のご案内

調査の概要

- 調査の目的
- 調査の対象
- 調査事項 など

調査の結果

- 統計表一覧
- 用語の解説
- 利用上の注意
- 過去の調査結果

公表予定

Q&A

問い合わせ先

結果の利用について

平成26年経済センサス-基礎調査 調査の結果

e-Stat の項目は、政府統計の総合窓口「e-Stat」掲載の統計表です。

結果の概要

確認集計

- 結果の要約(PDF: 438kB) (全10頁) ... 「結果の概要」から要点を抜粋したもの
- 結果の概要(PDF:1,178kB) (全41頁) ... 集計結果全体をまとめたもの

統計表

統計表

「統計表一覧」 **e-Stat**

- 全ての統計表が、こちらからご覧になれます。

まち・ひと・しごと創生総合戦略の三沢市の例

・行政の情報



5 経済・都市・福祉・教育の現状分析 27

(1) 生産活動に関する分析 27

(2) 産業別就業人口に関する分析 38

(3) 雇用に関する分析 (有効求人倍率) 42

(4) 利便性に関する分析 43

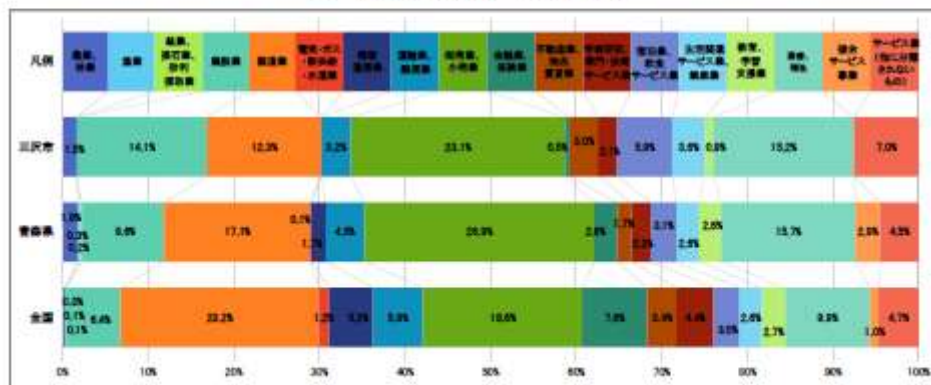
(5) 福祉・医療機関に関する分析 45

(6) 教育・子育てに関する分析 46

【全国平均及び県平均との比較】

本市の付加価値額を全国、県平均と比較してみると、「建設業 (14.1%)」や「宿泊業、飲食サービス業 (5.9%)」でやや上回りますが、「製造業 (12.3%)」「金融業、保険業 (0.5%)」では下回る結果となっています。

図 産業大分類別 付加価値額



金融機関のHPにおける地域貢献のサンプル（青森銀行の例）

青森銀行は、東証一部上場企業であり、コーポレートガバナンス・コードは遵守しなければならない。このようなHPによる、情報開示は励行しなければならない。

地域密着型金融推進と 金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み状況

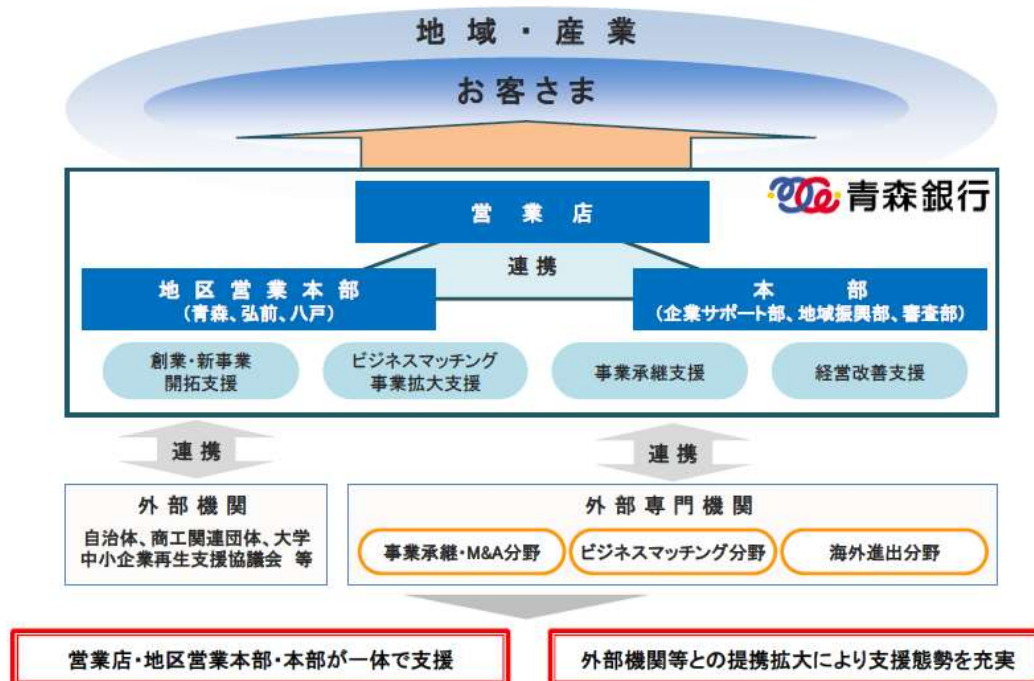
2018年3月期
青森銀行

目次

1.	基本的な考え方	・・・p.2
2.	支援態勢の整備	・・・p.3
3.	地域のお客さまとのリレーション	・・・p.4
4.	事業性評価への取り組み	・・・p.5
5.	コンサルティング機能の発揮	・・・p.6～10
6.	地方創生への取り組み	・・・p.11～13
7.	人材育成	・・・p.14
8.	地域やお客さまへの積極的な情報発信	・・・p.15
計数等	金融仲介機能のベンチマーク(基準日:2018年3月31日)	・・・p.16～19

支援態勢の整備

関連するベンチマーク
【選択1】



3

602	三沢支店	033-0001 三沢市中央町1-2-3	0176-53-2191
612	松園町支店	033-0037 三沢市松園町3-4-3	0176-52-2252
614	堀口支店 『パーソナルプラザ堀口』	033-0022 三沢市三沢堀口117-35	0176-52-6121

3、MPS よもやま話

事業再生の現場から

～地獄を見せるコンサルタントと、安心を感じさせるコンサルタント～

経験豊富な事業再生コンサルタントの先輩から聞いた話です。

窮境に陥った企業の経営者と初めてお会いした際に、「社長、大丈夫ですよ～。全然心配ありませんよ！」まずは明るくそんな言葉をかけると、多くのケースで社長は泣き始めてしまうそうです。一人で経営悪化に悩み、金融機関や関係者から厳しいことを言われつづけて精神的にも追い詰められた社長の場合、「わかってくれる人がいた」「味方がいる」「自分も大丈夫なんだ」と、いい意味で緊張の糸が切れてホッとするようです。

同じ先輩が言うには、コンサルタントの中には、社長に対し「このままじゃ大変なことになりますよ（私と契約すればそこから助けてあげますよ）」と、「地獄を見せる」やり方をする人もいるそうですが、先輩自身は絶対にそれはしない、社長を安心させてあげるところからスタートするべきだと強く言っていました。

(省略)

「安心提供型」コンサルティングとして、「誠実であること」は計り知れない価値のあるものであり、大切にしていきたいと強く感じています。

(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

4、関西からの一言

『新事業承継税制～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）：先月、新事業承継税制について少しお話ししましたが、留意事項はまだまだありますよね。

田中税理士（ベテラン）：先ず留意しておきたいことが、提出した計画に変更があった場合は、変更手続きを行うことが可能ということですね。

山本税理士（新人）：その際に、再度、認定支援機関の指導及び助言を受ける事が必要となりますね。

田中税理士（ベテラン）：それと、くどいようですが、計画の提出は2023年3月末までが期限となります。

山本税理士（新人）：計画の変更はこれ以降でも可能ですので、先ずは期限までに提出することが重要ですね。

田中税理士（ベテラン）：計画の提出は原則、株式等の承継を行う前ですが、計画を作成する前に相続が発生する場合も考えられます。このような場合、株式等の承継が行われた後でも、事業承継税制の認定の申請の際に併せて計画を提出すれば特例の認定を受けることができます。

山本税理士（新人）：計画の提出期限までに贈与が行われた場合についても同様に株式等の承継後に事業承継の認定申請に併せて計画を提出すれば特例認定を受けることは可能ですね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村 文子

5、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

製造原価を把握する際に、・・・(省略)・・・

日報など詳細なデータがなくてもある程度原価を把握することは可能です。実際の事例を見ながら、データがない場合にどのように原価を把握するか見ていきましょう。

【事例】

- ・ ゴム製品を製造販売している X 社
- ・ 創業から約 40 年、現社長は 2 代目で創業者は現社長の実父
- ・ 売上高は 80 百万円程度、3 期続けて営業赤字が続いている。
- ・ 決算書上の販管費率は、約 30%
- ・ 製造原価は、創業者である先代が管理していたやり方で現在も把握している
(その原価に基づいて製品の値決めを行っている)
- ・ 原価管理は、下表の通り (一部のみ)

アイテム	主材料	副材料	装飾品	布	外箱	人件費	固定費	原価率
A 商品	113 円	100 円	50 円	130 円	90 円	1020 円	20 円	48%
B 商品	150 円	130 円	200 円	130 円	170 円	1020 円	20 円	46%
C 商品	120 円	100 円	30 円	130 円	150 円	1020 円	20 円	45%

上記のような原価管理を行っているので、社長の頭の中では、原価率が 50%弱だから儲かるはずなのに、なぜ利益が出ないのかが疑問となっていました。

この原価管理表の問題点はどこにあるのでしょうか？各項目の順番に見ていきましょう。

- ①主材料、副材料、装飾品、布、外箱：これらについては、実際に使っている材料なので、前回触れた通り、インプットとアウトプットで数量に変化がなければほぼきちんと把握できているといえるでしょう。ただし、注意しなければならないのは、ロス（品質ロス、作業上発生するロスなど）を考えているかという点になります。
- ②人件費：上記の表では固定で考えていますが、製造作業の難易度により、または工数のちがいにより、増減があります。また、理論値で把握されている場合には、その理論が現在も合っているか確認が必要です（人件費自体が上がっていることが反映されているか、製造している全量や製造を担当している人数が理論値をつくった時点と変化がないか、設備導入などにより作業の効率は変わっていないか、等）。また、一部の業界では、利益を含んだ時給換算で計算している場合もあるので、一旦実際の人件費だけで確認する必要もあります。
- ③固定費（製造固定費）：上記の表では固定（製品 1 個あたり水光熱費が 20 円）で考えていますが、実際には、固定費それぞれが値上がりもしていますし、1 個あたり 20 円でできた 40 年前は、大量生産をしていたので、1 個あたりの固定費が薄まった可能性もあります。

この事例のように、(3 期続けて) 営業赤字、決算書上の販管費率が 30%から、製造原価はおのずと 70%前後であると想定されます。そこを起点に、上述の①～③の順に、的確に把握できていない部分を見つけ、その部分を修正することが、原価管理の精度を上げることになるのです。

コンサルタント 川西 智子

以上