

YBC

YAMADA Business Consulting

vol.1

2014.10

I 中堅・中小企業における資本戦略 -事業承継とM&A-

「中堅・中小企業における人的事業承継の成功ポイント」

増田 慶作

「事業承継の選択肢としてのM&A」

天野 祐一郎

II 業界・業種別解説

「スーパーマーケット売場改善のポイント」

長澤 育弘

「製造業における利益のとらえ方」

伊良原 大介

「医療介護総合確保推進法における医療法の改正内容とその影響」

増井 浩平

III 財務改善

「中堅・中小企業資金繰り改善のポイント」

西 政哉

IV アジアでの事業展開

「中国現地法人 財務実態把握のポイント」

平井 孝明

「非製造業企業の東南アジア進出検討のポイント」

高野 佑



YAMADA
Business Consulting Co.,Ltd.
山田ビジネスコンサルティング株式会社



目次

| | | | |
|------------------------------------|------------------------------|--------|----|
| I 中堅・中小企業における資本戦略 -事業承継とM&A- | 中堅・中小企業における人的事業承継の成功ポイント | 増田 慶作 | 4 |
| | 事業承継の選択肢としての M&A | 天野 祐一郎 | 7 |
| II 業界・業種別解説 | スーパーマーケット売場改善のポイント | 長澤 育弘 | 9 |
| | 製造業における利益のとらえ方 | 伊良原 大介 | 11 |
| | 医療介護総合確保推進法における医療法の改正内容とその影響 | 増井 浩平 | 13 |
| III 財務改善 | 中堅・中小企業資金繰り改善のポイント | 西 政哉 | 15 |
| IV アジアでの事業展開 | 中国現地法人 財務実態把握のポイント | 平井 孝明 | 19 |
| | 非製造業企業の東南アジア進出検討のポイント | 高野 佑 | 22 |

基本理念

健全な価値観

私たちは、信頼される人間集団として健全な価値観を共有します

社会貢献

私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します

個と組織の成長

私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します

創刊のごあいさつ



山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役会長 山田 淳一郎

秋冷のみぎり、ますますご健勝のほどお喜び申し上げます。日頃は私共 山田ビジネスコンサルティング株式会社をご愛顧くださりまして誠にありがとうございます。お陰様で、国内は東京・大阪・名古屋・仙台・福岡・京都に、海外は上海・シンガポールに拠点を置き活動するところとなりました。これもひとえに皆様のご最良のお陰と感謝しております。ありがとうございます。

2000年7月の創業以来、中堅・中小企業の経営者の方々のあらゆる経営上のお悩みにお応えできる組織を目指してまいりました。振り返ってみますと、目の前の仕事に愚直に取り組み続け、ひたすら汗をかき続けた14年だったように思います。

しかし、まだまだ未熟者の、そして、更にお役に立つべく成長せねばならない集団でございます、今後とも末永くご指導賜り度よろしくお願い申し上げます。



山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長 増田 慶作

この度、私共がコンサルティング活動をする中で得た情報を、皆様にお届けすべく情報誌「YBC」を発刊させて戴くことに致しました。この情報誌を皆様の経営に少しでもお役立て戴ければ幸いです。

平成26年10月吉日

中堅・中小企業における 人的事業承継の成功ポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長

増田 慶作
ますだ けいさく

オーナー企業への経営コンサルティング経験及び
自らの社長経験を通じて得た知見を基に事業承継
コンサルティングを行う。



POINT

人的事業承継とは、社長が行っている経営そのものを社長のご子息等の後継者に承継させることです。人的事業承継は、自社の株式等の財産を承継させる物的事業承継よりも重要です。人的事業承継の失敗は会社の衰退・倒産に直結するからです。人的事業承継成功のポイントは、先代・後継社長・経営幹部のコミュニケーションが密で、それぞれの立場を尊重していることです。

1 人的事業承継の重要性

中堅・中小企業における事業承継の選択肢は、「継ぐ」か「売る」かに大別されます。「継ぐ」は、社長のご子息等が跡を継ぐことです。「売る」はM&Aにより会社や事業を売却することです。

「継ぐ」には、物的事業承継と人的事業承継の二つの側面があります。

物的事業承継とは自社の株式や会社の事業用の財産の承継であり、その対策は主として相続税対策となります。対策のポイントは、①自社株の評価をどのように引き下げるか、②引き下げた自社株をどのように移転するか、③相続税の

納税資金をどのように確保するか、の3点です。人的事業承継とは、社長が行っている経営そのものを社長のご子息等の後継者に承継させることです。

物的事業承継は結局のところ相続税、つまりお金の問題です。会社の業績が好調であれば、大変ではあっても解決可能な問題です。これに対して人的事業承継は人の問題です。人的事業承継の失敗は会社の倒産に直結するといっても言い過ぎではありません。社長の手腕に負うところの多い中堅・中小企業の場合、特にその傾向が強くなります。人的事業承継にあたって、事前の問題点の整理および準備なしに、なんとなく社長交代を行うことは危険極まりありません。人的事業承継にメドが立っていてこそ、物的事業承継の対策が活きてきます。この点、とても重要ですが見落とされがちです。

本稿では、筆者の経験を基に、人的事業承継における成功

／失敗の分岐点というべきチェックポイントをまとめています。事業承継が、単なるテクニカルな自社株の承継に陥らないよう、今一度人的事業承継の大変さと必要性に目を向けて頂ければ幸いです。

2 人的事業承継成功の ポイント

人的事業承継成功のポイントは、(1)後継者に関するチェックポイント、(2)先代に関するチェックポイント、(3)経営幹部に関するチェックポイントに大別されます。

(1) 後継者に関するチェックポイント

①現場力があるか

経営改善の答えは現場に落ちています。工場や営業の現場に頻りに足を向け、今何が起きているかを自分の目で確かめることは経営者の基本中の基本です。ところが、現場に足を向けない二代目・三代目がいかに多いことか、本社にこもってパソコンばかりにらんでいても、まともな経営判断も人心の掌握もできません。現場力を磨く、これは経営者の必須条件です。

②財務知識があるか

貸借対照表・損益計算書は会社の成績表です。この2つに会社の問題点が現れています。自社の貸借対照表・損益計算書を自らの手で分析し、財務上の問題点を理解し、自社の財務戦略を立案する。そこまでできなくとも、顧問の税理士や財務担当役員と自社の財務上の課題について議論ができなければ、海図を持たずに航海するようなものです。中堅・中小企業は人材に限りがあります。経理部長はいても、財務部長はいないケースがほとんどです。財務戦略は社長が立案する、よって、貸借対照表・損益計算書の基本的な見方がわかることは、経営者の必須条件です。

③自らの腹心はいるか、もしくは育てつつあるか

良い経営者には必ずといってよいほど優秀な腹心がいます。攻めに強い社長には守りに強い腹心が、守りに強い社長には攻めに強い腹心がいます。トップを補佐し、フォローする自らの腹心の有無は会社の将来を左右します。人間は全知全能ではありません。社長が自らを全知全能と「自覚」している会社が成長を継続しているケースを筆者は知りません。自分に不足している能力を補完してくれる人の存在が社長も会社も大きくしてくれます。

④先代・古手の幹部社員との

コミュニケーション能力はあるか

先代・古手の幹部社員との意見調整は、会社を1つにまとめ上げるための必須条件です。彼らとのコミュニケーションがうまく取れないと、二頭経営となってしまう可能性があります。これでは従業員はどちらを向いて仕事をして良いかわからなくなってしまいます。後継者には、先代・古手の幹部社員に対して謙虚に敬意を払い、耳を傾けながら経営する懐の深さが要求されます。

⑤自社の経営課題を網羅的に把握しているか

経営課題のない会社はありません。どんなに業況のよい会社でも必ず課題が存在します。会社の成長は、市場・競合の変化にどれだけ柔軟かつ適切に対応できるかによって決まります。市場・競合の変化を的確に判断し、自社の現状を把握して課題を設定していく必要があります。たとえば、これからの人口減少時代をどう定義し、自社の課題をどう設定するか、そして課題克服のために具体的にどのように行動するか。足元の経営課題だけでなく、将来に向けた経営課題の把握、それに対する的確な施策の立案・実行管理能力は経営者の必須条件です。



(2) 先代に関するチェックポイント

①後継者の経営に口出ししていないか

先代にとって、社長になったとはいえ、息子はいつまでたっても息子です。頼りなく、危なっかしいものに見えます。だからつい社長の経営に口を出しがちになる。先代が社長を指導するのは大切ですが、まずいのは、社長と違うことを社員に指示することです。指揮命令系統が二分して困るのは社員。「社長・会長のどちらの方を見ていいのかわからない」と社員が思い始めたら、会社は内向き組織になってしまいます。本来、外に意識を向けて競合他社と戦うべき集団が内向きになっては勝てるわけがありません。

②人事権を後継者に渡しきっているか

一般的に、人事権を持っている者の言うことを部下は聞くものです。役職が上になるほどこの傾向が強くなるようです。先代が人事権を握っているのは、社長は人心を掌握できません。先代にとって、自分が手塩にかけて育てた組織を次世代に渡すのは寂しいものです。ただ、経営は個人事ではなく、会社事です。人事権を後継者に渡しきることが必要です。

③自分の腹心であった者に対して

幹部としての役割を言い含んでいるか

先代に育てられた幹部は、どうしても先代の方を見てしまいます。先代とともに成功体験を経た幹部ほど社長の経営に懐疑的になりがちです。社長より年長である経営幹部の役割は社長を育て、かつ自らの後継者を育てることです。彼らに自らの役割を自覚させ、行動させるのは先代において他にありません。

④会社の経営課題について後継者と共有できているか

先代が会社を成長させてきた時代と若い社長がこれから率いなければならない時代とはまったく異なります。時代背景の違いが先代と社長の会社の経営課題の共有化を阻んでしまいます。今後会社の成長を持続させるか、そのための課題は何かについて率直に話し合い、互いに役割を分担することが肝要です。

(3) 経営幹部に関するチェックポイント

経営幹部の承継ができていないか、もしくは承継の準備が

できていないか。事業承継は社長だけの承継ではありません。顧客やノウハウは人に帰属しがちです。営業部長が引退したとたんに顧客が逃げた、工場長が引退したとたんに品質が落ちた、よく聞く話です。中堅・中小企業の場合、限られた人材で戦うしかありません。経営幹部の承継は「社長の承継」と同じくらい重要なテーマです。

3

先代・後継社長・経営幹部がそれぞれの立場を尊重することが重要

先代・後継社長・経営幹部に関するチェック項目を列挙しました。会社の業績を下げたいと思っている社長は1人としていませんが、世代交代を機に業績が落ち込んでいる会社は多数あります。逆に世代交代後も好業績を維持・拡大している会社も多数あります。人的事業承継の場合、会社ごとにさまざまな承継の仕方があると思います。これが「解」であると不遜なことを述べるつもりはありませんが、人的事業承継を上手に乗り切っている会社には、先代・後継社長・経営幹部のコミュニケーションが密で、それぞれの立場を尊重しているという共通点があります。読者の皆様の会社は如何でしょうか。



事業承継の選択肢としてのM&A

山田ビジネスコンサルティング株式会社
取締役 資本戦略本部 本部長

天野 祐一郎
あまの ゆういちろう



中堅・中小企業の事業再生コンサルティング、事業承継コンサルティングを経て現在はM&Aアドバイザー業務に従事。業種を問わず後継者不在型M&A、再生型M&Aのアドバイザーとして多数の案件を手がける。企業オーナー向け、金融機関向けセミナー講師等多数実施。

POINT

中堅・中小企業における事業承継の選択肢は、「継ぐ」か「売る」かに大別されます。「継ぐ」は、社長のご子息等が跡を継ぐことです。「売る」はM&Aにより会社や事業を売却することです。「売る」には、「継ぐ」にない沢山のメリットがあります。これからの厳しい市場・競争環境を考えると、「売る」は事業承継の有力な選択肢です。

1 M&A とは

M&Aとは、Mergers(合併) and Acquisitions(買収)の略で、平たく言えば、会社や事業を売買等することです。M&Aの主な方法は、会社を法人格ごと売買する株式の譲渡、事業だけを売買する事業譲渡です。M&Aは以下のような目的で行われます。

(1) 売手の目的

①会社・事業の換金

M&Aにより、株式や事業の換金が可能になります。換金は会社が所有する財産の切り売りによっても可能ですが、M&Aの場合には、個々の財産の売却価額の総額を超える価

額で売却出来る場合があります。ノウハウや取引先に対する口座、許認可などは、事業や会社の法人格に付属し、個別に売却出来ませんが、M&Aでは、これらを事業や会社の法人格に含めて売却し、これらの価額を売却価額に上乘せすることが出来るからです。

②不採算事業等からの撤退

不採算や今後注力しない事業から撤退する手法として、M&Aは有効です。民事再生手続きでも、M&Aは多く見られます。

単純な撤退では、多くの場合、撤退のために多額の資金が必要になるだけでなく、その事業に従事する従業員の失業、取引先への商品供給のストップ、仕入先の売上喪失など、多方面に亘り損失が発生します。M&Aの場合には、買手が事業を引き継ぎますので、これらの損失を最小限に抑えることが出来ます。また、その事業は、売手にとって価値は無く

ても、買手にとっては価値があるため、売手はM&Aにより売却代金を手にすることも可能です。

(2) 買手の目的

①新規分野への参入

リスクを抑えながら新規分野に参入するために、M&Aは有効な手法です。

ここでの新規分野とは、これまで自社には無かった、商品や技術、消費者や販売先・仕入先、地域などをいいます。一般に、新規分野参入には、莫大な時間・資金・エネルギーが必要です。しかも上手くいく保証のないリスクな挑戦です。M&Aにより、リスクを抑えつつ、短時間で参入が可能になります。

②シェアの拡大

日本の多くの分野で市場の横ばい・縮小傾向が続いています。このような環境下で、既存分野における自社の売上を増やすためには、市場シェアを拡大するしかありません。M&Aは短期間でシェアを拡大できる手法です。

2 活発化する 中堅・中小企業のM&A

M&Aは事業の換金等のための有効な手法ですが、これまで、その活用は大企業に偏っていました。多くの中堅・中小企業のオーナー社長にとって、M&Aは、「身売り」「経営責任放棄」「倒産」「乗っ取り」など負のイメージが強かったように感じます。社長にM&Aによる売却を切り出す際に、とても緊張し時間をかけ気を遣い、それでも社長の逆鱗に触れてしまった、筆者にもそんな苦い思い出が沢山あります。また、負のイメージは持っていないが、そもそも、自分の会社を売れるもの(財産)と考えたことが一度も無かったという社長も沢山いらっしゃいます。

しかし、最近では、社長のM&Aに対するイメージが、プラスに、身近なものに、変わりつつあると感じています。事実、弊社でも中堅・中小企業のM&A成約事例は増えています。その原因は、新聞や雑誌でM&Aという言葉が頻りに登場することにより、M&Aに対する心理的ハードルが下がったことに加え、M&A仲介会社・M&Aアドバイザー会社が、これまで潜在化していた中堅・中小企業のM&A需要を掘り起こし、自社を財産として認識できるようになったことにあると想像します。自社を家業としてではなく財産として認識することにより、M&Aを事業承継の有力な選択肢として考えることが出来ます。

3 事業承継とM&A 一選択肢は「継ぐ」か 「売る」かの二つ

中堅・中小企業における事業承継の選択肢は、社長のご息等が跡を継ぐか、M&Aにより売却するか、の二つに大別されます。

これまでの事業承継は、社長のご息や娘婿が跡を継ぐものと当然の如く考えられていました。しかし、これからは、このような承継は困難になっていくと考えます。その理由は、いくつもあります。主要なものを以下に列挙します。

(1) 経営の難しさ

市場が横ばい・縮小傾向にある企業の経営は、今後は特に難しくなっていくと予想されます。このような分野では、優勝劣敗が鮮明です。日本の多くの分野で、市場が横ばい・縮小傾向にあり、今後もその傾向が続くと考えます。10年後も自社が勝ち組でいることが出来るか、冷徹な判断が必要です。

(2) 個人保証

中堅・中小企業のオーナー社長やその後継者にとって、個人保証はとても重い問題です。2014年2月1日から「経営者保証に関するガイドライン」の適用が始まっていますが、個人保証が重い問題であることに変わりはありません。

(3) 遺産分割

オーナー社長の財産の多くが自社株の場合、公平な遺産分割は容易ではありません。自社株を各相続人に均等に分割してしまうと、経営に関与しない相続人が株主になり、後継者が望まない議決権を行使する等のリスクが発生します。他方、後継者だけが自社株を相続する遺産分割協議は、他の相続人の反対により、まとまらないリスクがあります。自社株をM&Aで換金することにより、後顧の憂いの無い公平な遺産分割が可能になります。

以上、「継ぐ」の困難さを紹介致しました。M&Aには、ご息等を個人保証から解放する等、沢山のプラスの効果があります。事業承継の選択肢として、「継ぐ」だけではなく「売る」ことを前向きにご検討されては如何でしょうか。

スーパーマーケット 売場改善のポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
大阪支店 第一事業部 副部長

長澤 育弘
ながさわ いくひろ

スーパーマーケットなどの小売業、旅館などの宿泊業や飲食業などBtoC事業の事業計画の策定、売場改善や組織構造のリストラクチャリングによる業績改善の実績多数。



POINT

スーパーマーケットの売場改善は以下5つのステップで進めます。一人一人の従業員が日々これらのステップを繰り返すことによって、スーパーマーケットの売場は大きく改善します。とても地味ではありますが、他社にはなかなか真似のできない取り組みです。

ステップ 1 QSC を徹底する

QSCの、Q(Quality)は品質、S(Service)はサービス、C(Cleanliness)は清潔さです。具体例は以下の通りです。

① Q(Quality)

いつ食べても安定して同じ味である、温度管理や消費期限管理が徹底されている

② S(Service)

商品が綺麗にわかりやすく陳列され見つけやすい、従業員が笑顔で親切・丁寧に接客している

③ C(Cleanliness)

什器や通路に埃やゴミがない、従業員の身だしなみが清潔である
QSCの徹底は、お客様を売場に迎え入れるために最低限必要なことです。QSCはスーパーマーケット業務の基本ですが、その継続は容易ではありません。継続するためには、

QSCマニュアルを作成し、従業員に日々徹底させることが必要です。マニュアルには、写真で実行ステップを載せるなど、経験の少ないパートやアルバイトでも、簡単に実行できるような工夫が必要です。

ステップ 2 消費者ニーズに合った 売場作りを行う

消費者ニーズに合った売場の重要な要素は、「品揃えが良い」「価格が適正である」「品質が良い」の3つです。

① 品揃えが良い

お客様が求める(であろう)商品が確実に揃っているということです。例えば、「欲しい商品がある」「世の中の定番・売れ筋商品が大体揃っている」「今話題の商品がある」「自分に合ったサイズの商品がある」「あっ！と驚く商品がある」などです。品揃えを良くするためには、継続して自店の販売

データを分析し、売れ筋商品、死に筋商品を見極めて、商品を組み替えていく必要があります。併せて商圈分析・世の中のトレンド分析、既存顧客の情報分析を行うなど、マーケティングをしっかりと行い、消費者ニーズを調査して品揃えに反映させる必要があります。また、品揃えは見せ方も重要です。例えば、複数メーカーの同一カテゴリの商品(醤油やマヨネーズなど)を一箇所に陳列する、目線の高さにある棚などに売れ筋商品を陳列するなど、お客様の目に付くような工夫が重要です。

② 価格が適正である

お客様が自店に求める価格帯の商品を揃えるということです。価格帯は、商圈内における消費者の所得情報の収集・分析に加え、ディスカウント路線なのか高級路線なのかという店舗コンセプトも考慮して決定する必要があります。

③ 品質が良い

味の基準管理、温度管理、消費期限管理など、ステップ1のQ(Quality)を満たすということです。

ステップ 3 競合店に負けない店舗作りを行う

ステップ3は、ステップ1、2の応用編です。お客様が、自店と競合店を比較する主なポイントは、「QSCのレベルが高い」「品揃えが良い」「価格が適正」です。多くのお客様は、自店と競合店を比較して、これら3項目が優れている店を選びます。ただし、多くの中堅・中小スーパーにとって、限られた資金・人材で、これら全ての項目で競合を上回ることは難しいという現実があります。このような場合には、強化する部門や商品カテゴリを絞り込み、自店にしかない売場、品揃えにすることが重要です。

ステップ 4 変化のある売場作りを行う

ステップ1～3により売場の基本が出来た後は、顧客に飽きられないよう、定期的に売場を変化させていくことが重要です。顧客の来店頻度の高いスーパーマーケットであるからこそ、顧客を飽きさせない工夫が必要です。例えば、店頭やメインコーナーに季節感のある商品を揃える、内装を変える、クリスマスなどの季節イベントでは前年とは異なる商品を取り扱う、などです。売場は1週間に1度の割合で変えていきます。そのために、1年間に52週間に分けた売場展開計画を立て、毎週更新していきます。

ステップ 5 売場を作り続けられる人材を育成する

上記のステップ1～4を継続実行するのは、人(従業員)です。人(従業員)がその時々々の状況を踏まえて考え、行動して初めて改善が実現します。そのため、売場改善には人材育成が必要です。以下、4つのステップでどのような育成を行えばよいのかを解説します。

① ステップ1 当たり前の徹底

徹底するのが「当たり前のこと」という意識を持つように教育することです。マニュアル・ルールを守ることで「当たり前のこと」が心と体に染み付いていきます。

② ステップ2 原因究明を癖づける

世の中や商圈と自店の販売データなどを徹底的に分析し、販売予測を立て、その予測と実績のギャップの原因究明を癖づけることです。そのギャップは「何故生まれるのか？」を考え→仮説を立て→検証し→答えを出し→改善の行動に移す、この一連のプロセスを繰り返す癖をつけることが重要です。

③ ステップ3 競合店情報の収集

時間を惜しまず、徹底的に競合店の情報を足で稼ぐ習慣を身につけることです。競合店(特に繁盛店)には集客のヒントが溢れています。競合店対策のためには商品部の役割も重要です。商品部はどのような商品を仕入れ・販売するかを企画・決定する部門です。競合店に負けない品揃え・価格を実現するためには、商品部の仕入戦略・仕入交渉がポイントとなります。また、競合店に負けない品質の商品を開発するには、商品部の企画力がポイントとなります。

④ ステップ4 原因究明を癖づけ、競合店情報の収集を積み重ねる

ステップ2、3の繰り返しにより経験を積むことが必要です。経験を積んだ店舗運営部(エリアマネージャー)や店長が中心となって売場の従業員を巻き込み、年間52週販売計画や具体的な売場展開計画を作成し運用することが必要です。

以上、スーパーマーケットの売場改善のステップを紹介いたしました。幾ばくかでも、売場改善の参考になれば幸いです。

製造業における利益のとらえ方

山田ビジネスコンサルティング株式会社
事業本部第三部 副部長

伊良原 大介
いらはら だいすけ

製造業の現場改善、原価管理システムの導入・運用、コンカレントエンジニアリングの導入支援の実績多数。



POINT

市場競争が厳しい昨今、売価を企業側が主張することができない情勢の中、企業努力により利益を獲得していくためには、基本的には「売価－原価＝利益」という考え方で事業を運営するべきであると考えます。

1 製造業とは

製造業は、建設業などとともに二次産業を構成する一大分野で、原材料を加工して製品をつくり、消費者に供給する産業です。総務省が定める日本標準分類では、製造業は20に分かれた大分類の1つで、これが食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業など24の中分類に分けられ、更に小分類として159の業種に分けられている、大変に幅広い産業です。また、製品ができるまでには、大別して素材、原料、部品、製品というプロセスがありますが、この各プロセスが1つの業種(素材メーカー、原料メーカー、部品メーカー、製品メーカー)になっている、ものづくりの川上から川下までさまざまな業態がある産業でもあります。この製造業で必要なことは次の4つです。

- ① 市場の要求や動向を把握すること(マーケティング力)
- ② その市場の要求に応じた製品をつくること(技術開発力、製造力)
- ③ つくった製品を市場で売ること(販売力)
- ④ これらの活動を通じて、適正な利益をあげること(経営力)

マーケティング力、技術開発力、製造力を有機的に、かつ効率的に機能させることが経営を高めることとなります。具体的には売上を最大に伸ばすとともに、その売上にかかる費用(製造開発コスト、販売管理コスト)を最小に抑えることで、適正な利益をあげることができます。ここで、この利益のとらえ方について述べたいと思います。

2 利益のとらえ方

利益のとらえ方はさまざまですが、3つの事例にまとめました。

- (1) 売価－原価＝利益
- (2) 利益＝売価－原価
- (3) 売価＝原価＋利益

いずれも算式としては同じものですが、事業を行う上では、その内容は大きく異なります。

(1) 売価－原価＝利益

売価から原価を引いたものが利益であるという考え方です。

この考え方は、「売価」は競争相手もあり、最終的にはお客さんが決めることであり、その商品の価値によって決まるものなので、利益をあげるには原価を下げるしかないというものです。例えば売価が100円、原価が90円、利益が10円という商品があったとします。100円という売価はお客さんが決めるものだから自分たちは原価を下げよう、これまで90円かかっていたものを80円あるいは70円にできないかと考え、それが実現できれば利益は現在の10円から20円、30円と増える。

これは自分たちの努力の結果だから、更に原価を下げる工夫をすればいくらでも利益をあげることができる、「原価は下げるためにある」という考え方です。

(2) 利益＝売価－原価

利益は売価から原価を引いたものという考え方です。

この考え方は、まず「利益」を決める。先ほどの例で言いますと、利益は20円欲しい。作ったら90円かかるので、100円で売ったら10円しか利益が出ない。だから多少高価な材料を使って(例えばジュースなら天然果汁の量を増やすとか)付加価値を付けたら120円くらいで売れるかもしれない。そうすれば原価が10円上がって100円になっても120円で売れば20円の利益が得られるのではないかとこのものです。

決めた利益を得るためには、原価が安くならなければならないべく付加価値をあげるものをつくる。原価が上がってもそれ以上に売価が上がるような高級品をやればいいではないか、とにかく決めた利益を確保しようとする考え方です。

この考え方では利益は、最大でも決めた利益しか得られません。また、市場の要求に応えた商品になるかどうか疑問です。

(3) 売価＝原価＋利益

売価は原価と利益を足したものという考え方です。

この考え方は、原価を明確にして、それに適正利益をのせて売価を決めるというものです。先ほどの例で言いますと、原価を計算したら90円でした。これに適正利益の20円を加えて売価は110円です。110円でないと利益が出ないのでこの売価は正しいのです、という考え方です。

とにかく時間をかけて正確な原価を計算する。正しい原価なので、お客さんは他社の製品と比較して納得しないかもしれないが、適正利益である20円もうかる売価で買ってもらおうとする考えですが、これは結果として市場が決める価格に合わせざるを得なくなり利益を損なうことになると思います。

3 望ましい利益のとらえ方は「売価－原価＝利益」

このように「利益」のとらえ方はさまざまですが、その考え方によって結果は大きく変わります。市場競争が厳しい昨今、売価を企業側が主張することができない情勢の中、企業努力により利益を獲得していくためには、基本的には「売価－原価＝利益」という考え方で事業を運営するべきであると考えます。



医療介護総合確保推進法における 医療法の改正内容とその影響

－自院の医療機能の見直しが必要になる場合も－

山田ビジネスコンサルティング株式会社
事業本部第二部 医療事業部部長

増井 浩平
ますい こうへい

医療機関・介護施設の事業計画の策定、業績改善、事業承継、M&A、組織再編、病棟・事業モデルの見直し、建替計画の基本構想立案、新規事業計画立案等の支援実績多数。



POINT

2015年4月以降、都道府県は、地域医療構想を実現するため、医療提供体制の過不足に応じて、個別の医療機関に病床の機能転換等を要請または勧告すること、勧告に従わない場合にはペナルティを科すことが出来るようになりました。今後、医療機能の見直し・検討が必要となる医療機関が出てくる可能性があります。

1 地域包括ケアシステム

日本では、諸外国に例を見ないスピードで高齢化が進んでいます。団塊の世代が75歳以上となる2025年以降、医療・介護需要のさらなる増加が見込まれる中、高齢者が可能な限り、住み慣れた地域で自立した日常生活を営むことが出来るよう、医療・介護等が切れ目なく提供される体制(地域包括ケアシステム)の構築が課題とされています。地域において効率的かつ質の高い医療提供体制を構築するとともに、地域包括ケアシステムを構築することを通じ、地域における医療及び介護の総合的な確保を促進するために「地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するための関係法律の整備等に関する法律」(以下、「医療介護総合確保推進法」)が2014年6月に成立しました。

2 医療介護総合確保推進法の 内容

医療介護総合確保推進法は、医療法、介護保険法、その他17の法律を改正する法律で、医療法は2007年の第5次改正、介護保険法は2012年の改正以来の大きな改正となりました。本稿では、これらの改正のうち、2014年10月から施行される医療法の改正内容を紹介いたします。

日本の医療提供体制は、長年、医療機能の分化・連携体制構築を課題としてきました。

2007年の医療法改正では、「4疾病」(がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病)、「5事業」(救急医療、災害時における医療、へき地の医療、周産期^{*1}医療、小児医療)に着目し、機能分化・連携の推進を目指しました。2013年からは4疾病に精神疾患及び在宅医療が加わり、「5疾病・5事業及び在宅医療」と

なりました。

今回の改正の焦点は「病床の機能」です。具体的には、病床機能報告制度の導入と、この報告に基づく地域医療構想の策定です。病床機能報告制度とは、病院や有床診療所^{*2}の病床が担っている医療機能の現状や今後の方向性等を、医療機関から都道府県に報告する制度で、2014年10月から施行されます。医療機関が報告する機能は、以下の4つに区分されます(病床機能区分といいます。)

- ① 高度急性期:急性期(病態が不安定な状態から、治療によりある程度安定した状態に至るまでの患者に対し、状態の早期安定化に向けて、診療密度が特に高い医療を提供する機能)
- ② 急性期:急性期の患者に対し、状態の早期安定化に向けて、医療を提供する機能
- ③ 回復期:急性期を経過した患者への在宅復帰に向けた医療やリハビリテーションを提供する機能
- ④ 慢性期:長期にわたり療養が必要な患者を入院させる機能

病床機能報告制度によって得られた情報や地域の医療需要を踏まえ、都道府県は、医療計画の一部として地域医療構想を策定します。地域医療構想(以下、「医療構想」とは、医療機関の病床機能区分ごとの将来の医療需要や目指すべき医療提供体制等を定めるものです。医療機関の自主的な取り組みや相互の協議により、機能分化・連携が推進され医療構想が実現されることが想定されています。

ただし、自主的な取り組みや相互の協議のみでは医療構想の実現が推進しない場合には、各都道府県は、医療機関に対し病床の機能転換や削減、増床の中止等を要請または勧告することが出来ます(2015年4月施行)。勧告に従わない場合、現行の医療法上の措置に加え、都道府県知事は当該医療機関名等の公表、特定機能病院等の承認取り消しの措置を講じることが出来るとされており、また各種補助金の交付対象や福祉医療機構^{*3}の融資対象から除外する措置も検討されています。このように今回の改正には、都道府県の権限を強め、地域における医療機関の機能分化を推し進めようとする狙いがみられます。

3 医療機関に与える影響

医療機関の機能情報が集約・分析されることで地域医療の需給状況が明らかになり医療機能の過不足が浮き彫りになります。その結果、機能転換の要請・勧告対象となる医療機関が出てくると考えられます。例えば、自院を急性期病院と認識していても、医療構想において急性期病床が供給過多とされ、診療実績等のデータでも他の急性期病院と比較し機能不足となれば、機能転換の要請・勧告対象となります。

地域医療構想が策定されて初めて別の機能への転換を検討するという事になれば、他の医療機関に後れをとり経営的に不利な状況に陥る懸念があります。地域医療の需給状況と今後の見込みを踏まえたうえで、地域における自院の担うべき役割を明確にし、その役割に応じた医療機能の取捨選択や転換に向けた事前の検討が必要です。



*1) 周産期：妊娠 22 週から生後満 7 日未満までの期間
*2) 有床診療所：19 人以下の患者を入院させるための施設を有する医療施設
*3) 福祉医療機構：病院または診療所を開設する個人または法人への融資を行う厚生労働省所管の独立行政法人

中堅・中小企業資金繰り改善のポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
大阪支店 支店長

西 政 哉
にし まさや



企業再生コンサルティング、採算管理体制の構築支援、業務改善支援、各種プロジェクトチームの運営支援を通じた組織活性化支援、M&A及び私的整理・法的整理対応、事業承継等の幅広い分野での役務提供に携わっている。

POINT

資金繰りは、多くの中堅・中小企業にとって、いつの時代も重要な経営課題です。資金繰りの悪化は倒産に直結する深刻な問題だからです。

資金繰り改善のステップは以下の3つです。

- ステップ1. キャッシュフロー計算書を作成・分析し、資金繰り悪化原因を把握する
- ステップ2. 資金繰り悪化原因に応じた対応策を早期に実行する
- ステップ3. 平素から資金繰り管理を行う

ステップ 1 キャッシュフロー計算書を作成・分析し、資金繰り悪化原因を把握する

資金繰りが悪化する原因は、損益の悪化の他、売掛金の滞留や回収サイトの伸長、設備投資代金の支払い、返済能力を超える借入元金の返済など、多岐に亘ります。資金繰り改善のためには、まず、その悪化原因を正しく把握することが必要です。悪化原因は、キャッシュフロー計算書を作成し分析することにより、把握することが出来ます。

キャッシュフロー計算書は、一定期間の資金の増減額とその原因を表し、「営業活動によるキャッシュフロー」「投資活動によるキャッシュフロー」「財務活動によるキャッシ

ュフロー」の3つの区分により構成されています(表1)。

(1) 営業活動によるキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフロー(以下「営業CF」)は、主に、原材料・商品の仕入代金の支払い、製品・商品の販売代金の回収など、企業の営業活動による資金の増減とその原因を表しています。

営業CFの悪化原因は、損益悪化と、入金が遅くなること・出金が速くなること、の二つに大別されます。損益悪化は売上の減少または費用の増加です。入金が遅くなること・出金が速くなることの代表例は、売掛金の回収サイトの長期化、在庫の滞留、仕入代金の支払サイトの短縮です。入金が遅く

なることは受取手形・売掛金や棚卸資産などの資産の増加、出金が速くなることは支払手形や買掛金などの負債の減少として、キャッシュフロー計算書に反映されます。

表1のA社のケースで具体的に見ていきましょう。A社は2014年3月期の損益は黒字(当期純利益40、減価償却前当期純利益65)ですが、営業CFはマイナス5です。マイナスの主な原因は、売掛金の増加によるマイナス30、棚卸資産の増加によるマイナス30、支払手形の減少によるマイナス20です。表2はA社の売上推移ですが、2013年3月期から2014年3月期にかけて売上は減少しています。売上が減少する場合には、通常、これに概ね比例して、売掛金・棚卸資産・支払手形等の営業上の資産・負債の残高も減少します。しかし、A社では、売掛金・棚卸資産が増加し、支払手形は売上減少額を超えて減少しています。A社の営業CFマイナスの原因は、売掛金の回収サイトの長期化、在庫の滞留、仕入代金の支払サイトの短縮にある可能性が高いといえます。

(2) 投資活動によるキャッシュフロー

投資活動によるキャッシュフロー(以下「投資CF」)は、主に、有価証券や固定資産の取得・売却による資金の増減とその原因を表しています。A社は有価証券と土地を売却し、95の投資CFを獲得しています(表1)。

(3) 財務活動によるキャッシュフロー

財務活動によるキャッシュフロー(以下「財務CF」)は、主に、借入やその返済など、資金調達・返済による資金の増減とその原因を表しています。A社は長短合せて100の借入金を返済し、財務CFはマイナス100となっています(表1)。

(4) フリーキャッシュフロー

フリーキャッシュフロー(以下「FCF」)はキャッシュフロー計算書に記載はありませんが、重要な項目です。フリーキャッシュフローは、営業CFに投資CFを加えたもので、借入元金の返済可能額を表しています。A社のFCFは90(営業CFマイナス5+投資CF95)です(表1)。



表1 A社のキャッシュフロー計算書(2014年3月期)

| | | | |
|------------|-------------------------|---------------------|------|
| I | 営業活動によるキャッシュフロー | | |
| | 1. | 当期純利益 | 40 |
| | 2. | 非資金の費用項目 | |
| | (1) | 減価償却費 | 25 |
| | (2) | 諸引当金の増加・減少額 | 0 |
| | 3. | 回収・支払 | |
| | (1) | 受取手形の減少額(+) | 5 |
| | (2) | 売掛金の増加額(-) | -30 |
| | (3) | 棚卸資産の増加額(-) | -30 |
| | (4) | 支払手形の減少額(-) | -20 |
| | (5) | 買掛金の減少額(-) | -5 |
| | (6) | その他の資産・負債の増減 | 10 |
| | 営業活動によるキャッシュフロー | | -5 |
| II | 投資活動によるキャッシュフロー | | |
| | 1. | 有価証券の売却額(+) | 30 |
| | 2. | 土地の売却額(+) | 65 |
| | 3. | 減価償却資産の増加(-)・減少額(+) | 0 |
| | 投資活動によるキャッシュフロー | | 95 |
| III | 財務活動によるによるキャッシュフロー | | |
| | 1. | 短期借入金の減少額(-) | -50 |
| | 2. | 長期借入金の減少額(-) | -50 |
| | 3. | 増資(+) | 0 |
| | 4. | (利益処分)株主配当金の支払(-)額 | 0 |
| | 財務活動によるによるキャッシュフロー | | -100 |
| | 現金及び現金同等物の増減額(I+II+III) | | -10 |
| | 現金及び現金同等物の期首残高 | | 50 |
| | 現金及び現金同等物の期末残高 | | 40 |

表2 A社の売上推移

| | 2013年3月期 | 2014年3月期 |
|----|----------|----------|
| 売上 | 500 | 490 |

ステップ 2 資金繰り悪化原因に応じた対応策を早期に実行する

資金繰り改善のためには、資金繰り悪化の原因に応じた適切な改善策の立案・実行が必要です。キャッシュフローの区分ごとの主な悪化原因と改善策は以下の通りです。

(1) 営業CF

① 損益悪化

改善策は売上の増加と費用の削減ですが、ここに大きな落とし穴があります。売上を作るために長い回収サイトの条件を呑んでしまう・大量の在庫を仕入れて滞留してしまう、安く仕入れたが支払いサイトも短くなってしまった等、

損益は改善しても、入金が遅くなること・出金が速くなることにより、営業CFが悪化するケースは少なくありません。損益改善は、必ず資金繰りへの影響を考慮して行う必要があります。

② 入金が遅くなること・出金が速くなること

(ア) 受取手形・売掛金

売掛金の回収期間短縮(受取手形の削減を含む)、与信管理強化、滞留債権の回収強化

(イ) 棚卸資産

厳格な受注予測に基づく仕入計画の作成・実行、適正在庫の把握と在庫管理の徹底、滞留在庫の資金化。在庫の仕入から販売までの期間を短くすることが肝になります。

(ウ) 支払手形・買掛金

支払手形サイトの長期化、仕入先に対する支払条件(日、掛期間)の伸長

(2) 投資CF (営業CFに関する事項も含む)

新規投資に際しては、投資金額を早期に回収出来るだけの営業CFの増加を見込めるか十分に検討します。ここでの早期とは、投資にかかる借入金の返済期間や設備の経済耐用年数以内の期間をいいます。借入元金の返済額が減価償却費を下回っていることが目安となります。

既に保有している有価証券や固定資産は、これらから得られる営業CFとこれらの売却手取見込額を比較し、前者が著しく少ない場合には売却を検討します。

(3) 財務CF

資金調達計画を予め作成し調達余力を把握すると共に、常に調達金融機関とのコミュニケーションを密にし、いざという時に資金を迅速に借入れ出来る環境を作っておくことが重要です。足下の返済が厳しい場合には、短期借入金を長期に借り換える等により返済期間を長期化します。営業CF・投資CFの改善の多くは企業の自助努力の問題ですが、財務CFの改善には、金融機関の協力が必要となります。

ステップ 3 平素から資金繰り管理を行う

資金繰りを回していくためには、困った時だけでなく、平素からの資金繰り管理を定着させることが重要です。

(1) 流動性現預金残高

毎月、流動性現預金残高をチェックします。流動性現預金とは、企業が保有する現預金から担保提供されている預金を除いた現預金、つまり、支払いに回すことができる現預金です。掛け商売の場合には、月末時点で、月商の1ヶ月分以上の流動性現預金残高を保有していることが望ましいです。

(2) 資金繰り表

資金繰りの悪化を事前に予測し、早めに対策を講じるためには、資金繰り表を作成することが必要です。資金繰り表は6ヶ月程度先までの計画を作成し、最低月1回、実績と対比し、更新していきます。

(3) キャッシュフロー計算書

多くの非公開企業では、キャッシュフロー計算書を作成していません。ほとんどの会計ソフトは、キャッシュフロー計算書を自動的に作成する機能を持っていますので、これを作成し、キャッシュフローの内容を分析します。

(4) その他

毎期の損益計画と共に資金計画を策定する、売掛金・在庫の滞留状況を毎月チェックする、営業人員の成績評価には売上だけでなく売掛金の回収状況を反映させることも大事です。

以上(1)~(4)はどれも簡単な取り組みですが、これらを繰り返すことで確実に資金繰りは改善いたします。資金繰りに心配のある企業様は是非お試しください。



中国現地法人 財務実態把握のポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
事業本部第一部 中国事業部コンサルタント
山田商務諮詢(上海)有限公司 駐在員

平井 孝明
ひらい たかあき



2012年7月から当社の中国現地法人 山田商務諮詢(上海)有限公司に赴任。現場に密着して、中国現地法人の実態把握・管理体制の構築・業績改善の支援及び各種許認可申請、当局との交渉等を行う。

POINT

中国現地法人の財務実態を把握することは難しいことではありません。中国の財務諸表や会計帳簿の体系・内容、会計ルールは、日本のものと大きな違いはありません。どのような財務諸表や会計帳簿があるかを知り、「発票主義」会計に注意し、主要な中国語の会計用語を知れば、日本と同様に、中国の財務内容も容易に理解することが出来ます。

1 中国現地法人の財務実態の把握を妨げるもの

「中国現地法人の損益がよく掴めない」「中国現地法人の試算表がリアルタイムに出てこない」など中国現地法人の責任者の方や日本本社の社長から、お悩み、お嘆きの声をよく聞きます。しかし、本当にそうなのでしょうか？

実際には、中国の財務諸表や会計帳簿の体系・内容、会計ルールは、日本と大きな違いはなく、中国語のハードルさえクリアできれば、現地法人の財務実態の把握はさほど難しいことではありません。しかし、現地法人の責任者は多くが営業部門や製造部門ご出身で会計の知識を持ち合わせていない、日本の経理担当者も「中国だから」という理由で端から分からないと決めつけているケースが見受けられます。また、そもそも、中国ではどのような財務資料が手に入るか

知らないがゆえに、現地の経理担当者にあいまいな指示をし、必要な資料を入手出来ていないケースもあります。財務内容の理解を妨げている要因の多くは、これらの思い込みや、知識・コミュニケーションの不足にあると想像いたします。



2 中国の財務諸表・会計帳簿

中国では、通常、企業は毎月15日までに税務申告を行う必要があり、当月の中旬には前月の財務内容を確認することが出来ます。その点、日本よりも財務内容の迅速な把握が容易であると言えるかもしれません。

また、ほとんどの企業が会計システムを導入しており、会計システムを用いて経理処理を行っています。会計システムから、総帳(総勘定元帳)、序時帳(仕訳日記帳)、余額表(試算表)、現金/銀行日記帳(現金/銀行預金出納帳)など、エクセル形式で簡単に抜き出すことが出来ます。実態把握においては、余額表(試算表)、序時帳(仕訳日記帳)などの活用が有効です。余額表(試算表)は、上から貸借対照表、製造原価明細書、損益計算書の順番で並んでいます。余額表には、期間、科目コード、科目名称、期首残高、当期借方・貸方発生額、期末残高などの情報が含まれ、日本の試算表とよく似ています。序時帳からは、時系列で全ての経理処理を見ることができ、気になる取引があれば、内容をトレースすることが可能です。

また、銀行取引は、日本からでもインターネットバンキングで残高照会・入金明細の確認・支払手続き・支払承認を行うことが出来ます。不正や無駄遣いの防止に効果的です。インターネットバンキングは、中国のほとんどの銀行で利用可能です。

3 いわゆる“発票主義” 会計には要注意

中国と日本の会計ルールに大きな違いはありません。ただし、いわゆる“発票主義”会計による経理実務処理には注意が必要です。発票(ファーパーヤオ)とは、領収書兼請求書で、納税を証明する証憑であり、経理処理の際に、欠かせないものです。

中国の会計ルールでも原則は発生主義ですので、本来、売上や費用は納品時など、発票の授受とは無関係に計上することになっています。しかし、多くの企業は、発票の授受があった時に売上や費用を計上しています(“発票主義”会計)。その背景は、発票は一取引決済に一通のみ存在するため、発票が無ければ支払わない、あるいは資金を受領しなければ発票を発行しないといった慣行があることに加えて、税務上は、発票ではなく単なる受取書を徴した支出を損金計上できないことにあるようです。また、発票の授受があった時に売上や費用を計上すべきと現地税務当局から指導される場合もあります。

“発票主義”会計に拠る場合には以下のように、企業の損益等

の財務実態の把握が困難になります。

①在庫の過大計上

商品を販売先に納品し既に在庫としては存在していないにもかかわらず、発票を発行していないため、帳簿上、商品在庫が計上されている。

②在庫の過少計上

原材料を仕入れ既に入庫されたにもかかわらず、発票が届いていないため、帳簿には原材料在庫が計上されていない。

③売上・売掛金の不一致

商品を販売しているが領収書としての発票を発行していないため、売上・売掛金を計上すべきであるにもかかわらず、これらが計上されていない。

以上のような場合には、実態把握のため、本来の会計ルールに拠る記帳を徹底するとともに、実際の在庫と試算表上の在庫が一致しているかどうか毎月チェックをする必要があります。

4 日中対訳会計用語

最後に、中国語の会計用語に触れます。中国語が並んだ財務諸表や会計帳簿は、見る側のやる気を削いでしまいます。しかし、会計用語の理解には、中国語の文法、発音や聞き取り力も不要です。定型的な用語を知っているか知らないか、馴れているか馴れていないか、ただ、それだけです。以下に、日中対訳会計用語の抜粋表を掲載いたします。この表を片手に毎月、余額表(試算表)を見ることによって、身近に感じることができると思います。是非ご活用下さい。



日中対訳会計用語(企業会計準則)抜粋

| 日本語 | 中国語 |
|--------------|-----------|
| 財務諸表 | 财务报表 |
| 貸借対照表 | 资产负债表 |
| 損益計算書 | 利润表 |
| キャッシュフロー計算書 | 现金流量表 |
| 会計帳簿 | 会计帐簿 |
| 仕分日記帳 | 序时账 |
| 総勘定元帳 | 总账 |
| 試算表 | 科目余额表 |
| 現金/銀行預金出納帳 | 现金/银行日记账 |
| 勘定科目 | 会计科目 |
| 売掛金 | 应收账款 |
| 前渡金(前払金) | 预付账款 |
| その他未収入金 | 其他应收款 |
| 前払費用 | 待摊费用 |
| 固定資産/無形資産 | 固定资产/无形资产 |
| 建設仮勘定 | 在建工程 |
| 減価償却累計額/償却累計 | 累计折旧/累计摊销 |
| 買掛金 | 应付账款 |
| 前受金 | 预收账款 |
| 未払給与 | 应付职工薪酬 |
| 未払税金 | 应交税费 |
| その他未払金 | 其他应付款 |
| 主要業務収入(売上) | 主营业务收入 |
| 製造原価 | 生产成本 |
| 販売費用 | 销售费用 |
| 管理費用 | 管理费用 |
| 財務費用 | 财务费用 |
| 減価償却費 | 折旧 |

非製造業企業の 東南アジア進出検討のポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
シンガポール支店コンサルタント

高野 佑
たかの ゆう

2014年4月よりシンガポールに赴任。
シンガポールを拠点に、東南アジア諸国への進出支援
や進出後の体制構築、業績改善などのサポートを行う。



POINT

小売業・飲食店・卸売業など、非製造業の東南アジア進出に際しては様々な検討事項があり、代表的なものは進出形態の選択と外資規制です。進出形態の選択は、現地法人や支店など、どのような形態によって進出するのかという問題です。外資規制は、業種ごとに出资比例と最低資本金等を定め、外資の参入を制限するものです。進出先国で迅速に事業を展開するためには、進出検討段階で、これらの検討事項の内容を十分に調査し対策を講じておく必要があります。

1 進出形態の選択

代表的な進出形態は、現地法人、支店、駐在員事務所、フランチャイズです。現地法人の場合は、独資と合弁の2通りがあります。進出形態によって、現地での活動範囲やメリット・デメリットは異なります(表1)。進出目的と進出先国の事情に応じた最適な進出形態を選択する必要があります。

例えば、CoCo壱番屋は、タイ、シンガポール、インドネシアに店舗を展開していますが、タイでは現地企業と合弁会社を設立、シンガポールとインドネシアではフランチャイズ、と各国の事情に合わせて進出形態を選択しています。

2 外資規制

外資規制は、主に業種ごとに定められた「出资比例の制限」と「最低資本金の設定」の組み合わせにより、外資の参入を制限する規制です。外資規制の対象となる進出形態は現地法人です。出资比例の制限がある場合には、独資での現地法人は設立できず、現地企業との合弁が必要となります。

東南アジア各国は、安全保障や自国企業保護のために、海外からの進出企業の業種に応じた外資規制を設けています。製造業に比べて、非製造業進出に対する外資規制は厳しいという傾向があります。

表1 進出形態別の活動範囲とメリット・デメリット(東南アジア各国共通)

| 進出形態 | | 活動範囲 | メリット | デメリット |
|----------------------|----|-------------------------------|-----------------------|--|
| 現地法人 | 独資 | あらゆる営業活動 | 自社だけで経営をコントロールできる | ・投資資金が多額 ・独力で事業開拓が必要 |
| | 合弁 | あらゆる営業活動 | 合弁相手の経営資源やノウハウ等を活用できる | ・自社だけで経営をコントロールできない ・合弁相手とのトラブルの可能性 |
| 支店 | | 本社と同様の営業活動、あるいは本社の指揮命令下での営業活動 | 投資資金が少額 | 多くの国で、銀行業・保険業等を除き、原則設立不可能 |
| 駐在員事務所 | | 情報収集、広報活動など本社の支援業務のみ | ・投資資金が少額 ・事務負担が小さい | 収益を伴う営業活動ができない |
| フランチャイズ 業務委託・販売委託 | | — | 低コスト、短期間での事業拡大が可能 | 品質のばらつき、ブランドイメージ毀損の可能性 |

筆者作成

以下に、東南アジアの主要6カ国について、小売業・飲食店・卸売業の3業種に対する外資規制を整理します(表2 シンガポールはほとんど規制がないため省略)。特に、小売業や飲食店への規制が厳しく、外資による小規模店舗の展開は多くの国で原則として禁止されています。マレーシアやインドネシアでは、店舗形態と面積によって細かい規定があり、想定している店舗の形態、対象となる面積の範囲等につき慎重な検討が必要です。いずれの国でも、明文化された基準だけでは判断ができず、事例ごとに当局の裁量に委ねられるケースがあることにご留意ください。

後者のノミニニーとは名義貸しのことで、現地の個人や法人に名義上の出資者となってもらうことで出资比例の要件を満たします。しかし、ノミニニーの活用は外資規制の脱法行為であり、禁錮刑に処されるリスクがあります。また、名義上の出資者が真実の権利者であることを主張しトラブルになるケースもあります。

4 最近のトピック

最後に、外資規制についての最近のトピックを紹介します。

インドネシアでは、2014年4月24日より新たな投資規制が施行されています。主な改定内容は、国内販売を行う輸入業者に対する規制が厳しくなったことです。従来は、外資の100%子会社が輸入製品をインドネシア国内で販売することが可能でしたが、この改正により、インドネシア国内企業または外資出资比例33%以下の合弁会社であることが必要になりました。また、2014年10月から大統領に就任予定のジョコ氏の政権公約は自国産業保護の色合いが強く、今後の規制強化の動きを注視する必要があります。

ミャンマーでは、2014年8月末に、流通業の外資規制撤廃が発表されました。詳細については、更なる報道発表が待たれますが、原則禁止されていた小売業、飲食店、卸売業などの外資企業進出が解禁されます。電力や物流設備などのインフラはまだ脆弱ですが、2011年の民主化以降、外資受け入れに向けた法整備が進んでおり、今後の進出先として大きな注目を集めています。

2015年のASEAN経済共同体(AEC)構築に向けて経済自由化の動きが進んでおり、今後も各国の規制改正から目が離せません。

3 タイ進出の事例

外資規制により現地の合弁パートナーが必要な場合、誰をパートナーにするのが問題となります。理想的な現地の合弁パートナーを見つけることができれば良いのですが、実務上は他の方法を取るケースも多く見られます。以下に、当社が支援した事例を紹介します。

A社はタイで自社製品の販売会社設立を検討していましたが、外資の出资比例50%未満という規制により、現地の出資者が必要でした。しかし、A社には経営のコントロールを確保したいという意向があり、現地の事業会社から合弁パートナーを見つけることは困難でした。このようなケースでは、選択肢として「金融機関等からの出資」と「ノミニニーの活用」があります。

本件では前者を選択し、日系の金融機関傘下のタイ企業が現地出資者として合弁のパートナーになりました。出資額に対してフィーの支払が必要ですが、サイレントシェアホルダーであり、日系企業にとっては安心感があります。

表2 主要6カ国の業種別外資規制

| 業種 | 規制内容 | マレーシア | タイ | インドネシア |
|---------------|-------|--|--|--|
| 概要・特徴 | | 比較的規制は少ないが、小売業は規模や形態によって規制あり | 原則として非製造業の外資比率は50%未満 | 国内企業保護のため、外資規制強化の動き |
| 小売業 | 出資比率 | 売場面積3000㎡未満の小規模店舗、コンビニ等は外資不可 スーパーストア(売場面積3000㎡以上)、ハイパーマーケット(同5000㎡以上)は70%以下 デパート・専門店は100%可 | 原則50%未満 資本金1億バーツ以上かつ1店舗あたり資本金2000万バーツ以上の場合100%可 | 原則不可 営業床面積400㎡以上のミニマーケット、同1200㎡以上のスーパーマーケット、同2000㎡以上のデパートは100%可 |
| | 最低資本金 | 原則100万リンギット スーパーストアは2500万リンギット、ハイパーマーケットは5000万リンギット、デパートは2000万リンギット | 200万バーツ | 土地建物を除く投資額の合計が100億ルピア以上、あるいは、引受資本金と払込資本金は同額で25億ルピア以上 |
| 飲食店 | 出資比率 | 高級レストランのみ100%可(明確な基準は不明) | 小売業と同様 | 原則不可 ホテル内は認可が下りる可能性あり |
| | 最低資本金 | 100万リンギット | 200万バーツ | 小売業と同様 |
| 卸売業 | 出資比率 | 原則100%可 | 原則50%未満 1店舗あたり資本金1億バーツ以上の場合100%可 | 原則100%可 ただし、輸入製品の国内販売の場合は33%以下 |
| | 最低資本金 | 100万リンギット | 200万バーツ | 小売業と同様 |
| (ご参考)為替レートの目安 | | 1リンギット=約32円 | 1バーツ=約3.2円 | 100ルピア=約0.9円 |

| 業種 | 規制内容 | フィリピン | ベトナム | ミャンマー |
|---------------|-------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 概要・特徴 | | 小売・飲食は厳しい規制 | 小売・飲食は厳しい規制 | 2014年8月末に規制撤廃発表 |
| 小売業 | 出資比率 | 原則不可 資本金250万ドル以上かつ1店舗あたり資本金83万ドル以上の場合100%可(ただし親会社についての要件あり) | 原則100%可 ただし、2店舗目以降は経済効果等に基づく許可制 | 原則100%可 詳細については、今後の報道発表等を確認する必要あり |
| | 最低資本金 | 20万ドル | なし | — |
| 飲食店 | 出資比率 | 原則不可 ホテル内は認可が下りる可能性あり | 原則100%可 ただし、実際には政府の認可が下りない状況 | 同上 |
| | 最低資本金 | 20万ドル | なし | — |
| 卸売業 | 出資比率 | 原則100%可 ただし、国内販売の場合は40%以下 | 原則100%可 ただし、タバコ・本など一部品目は扱うことができない | 同上 |
| | 最低資本金 | 20万ドル | なし | — |
| (ご参考)為替レートの目安 | | 1ドル=約100円 | — | — |

1 持続的成長 コンサルティング

企業の持続的成長(高収益化)の実現に向け、第三者の立場で定量・定性の両面から社内内部の経営課題を把握し、把握された課題に応じた最適な改善施策の立案、実際の改善プロジェクトの運用までをご支援いたします。

2 事業再生 コンサルティング

事業の再生とキャッシュフロー創出の実現に向け、各種分析により窮境要因と課題を抽出、実現性・実効性の高い改善施策の立案、再生計画の策定から実行までをご支援いたします。また、金融機関への定期的な報告についても、ご支援いたします。

3 M&A コンサルティング

独自のネットワークによるマッチング業務にとどまらず、買収した後の統合業務、売却する前のタックスプランの検討、再生手続きの実行等、コンサルティングをベースにしたM&Aアドバイザー業務を実施し、お客様の満足のいくM&Aを追求いたします。

4 事業承継 コンサルティング

次世代へ事業を承継する際の財務・税務・法務や経営上の課題を明確にし、人的承継・物的承継の両面から最善の解決策の提供と実行をご支援いたします。

5 海外事業 コンサルティング

海外法人も含めたグループ連結事業計画の策定、海外の現地法人の経営課題の抽出から改善策の立案、財務・事業デューデリジェンス、海外進出支援等、グローバル展開を志向する企業のあらゆる解決策の提供と実行をご支援いたします。

6 医療機関向け コンサルティング

レセプトデータや各種費用の分析、収支改善施策の立案、エリアマーケティング、KPI(経営重要指標)の設定と行動計画の策定、新規事業計画の策定、医業承継、介護施設等の計画策定など医療機関特有の課題解決を幅広くご支援いたします。

7 人事 コンサルティング

人事制度(賃金制度・評価制度)策定から雇用調整(人件費・人員の削減)まで、前向き・後向きに関わらず、ヒトにまつわる問題解決をご支援いたします。

8 グループ会社組織再編、その他諸問題の解決

最適な組織再編スキームの策定から実行支援、組織再編後の経営支援、財務・事業デューデリジェンスの実施、投資判断検討支援、資金調達支援等、経営に関わる諸問題の解決を幅広くご支援いたします。

私たち山田ビジネスコンサルティング株式会社は、
 ジャスダックに上場している山田コンサルティンググループの中核会社であり、
 各分野のプロフェッショナル結集という信頼のバックボーンのもと、
 お客様のあらゆる経営課題解決のために現場主義を徹底しサポートいたします。



History 沿革



Office 拠点

