



Fukugin  
**JOURNAL**

Issue No. **30**

focus

モノづくりは質づくり!  
小集団活動のすすめ

属人的株式を使った  
「資産管理会社」の活用とポイント

海外ビジネスレポート

タイのアルコール飲料市場

- 01 巻頭言
- focus
- 02 モノづくりは質づくり!  
小集団活動のすすめ
- 08 経営計画と財務戦略  
損益計画と財務的観点
- 12 Beyond CORONAの労務管理  
自社の「管理監督者」を考える
- 16 属人的株式を使った「資産管理会社」の活用とポイント
- 20 調査結果 福井銀行景気動向調査
- 24 海外ビジネスレポート タイのアルコール飲料市場
- 28 2021年の日本国内におけるIPO市場の市場動向に関する年次報告
- 32 主要経済指標



## 表紙

メイキョウドウ

## 明鏡洞 城山公園

高浜町にある城山公園は室町時代に築城された高浜城の跡地です。城山公園には長い年月をかけて日本海の荒波が作り上げた八つの洞穴「八穴の奇勝」があり、整備された遊歩道からその姿を楽しむことができます。「明鏡洞」は中でも代表的な名勝で、洞窟の穴の向こうに見える水平線が鏡のように見えることから名付けられたとされています。

# Fプロジェクトの出発点

株式会社 福邦銀行  
頭取 渡邊 健雄



2021年10月、福井銀行と福邦銀行はひとつの金融グループとなり、福井県を拠点とする一大金融グループ「Fプロジェクト」が誕生しました。振り返ってみますと、2019年9月の「包括提携の検討開始」以来、営業体制や本部機能、システムなどテーマごとに作業部会や分科会を設け、若手・中堅含めた両行の職員間で様々な課題に取り組んできました。この間、グループ全体の経営方針の説明会や意見交換会、合同営業店長会議のほか、両行頭取と若手職員、あるいは女性職員とのディスカッションなど、「人心融和」と「切磋琢磨」をキーワードとして着実に歩みを進めてまいりました。

Fプロジェクトはスタート時から、その目的・理念として「2ブランドの下、それぞれの強みと特徴を活かしながら、お客さまサービスの向上と地域経済の持続的発展に貢献」を掲げてきました。これは両行の経営理念(福井銀行:「地域産業の育成・発展と地域に暮らす人々の豊かな生活」、福邦銀行:「幸せな人間生活と豊かな社会づくりに貢献」)に根ざしたものです。何のために仕事をするのか、社会的な意義は何か、理念

や目的において共通の認識を持ち、職員一人一人が考え、理解することが重要であり、Fプロジェクトの出発点はそこにあります。

元々、銀行法(第1条)は次のように規定しています。「…銀行の業務の公共性に鑑み、信用を維持し、預金者等の保護を確保するとともに金融の円滑を図るため、銀行の業務の健全かつ適切な運営を期し、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする」。最終目的は「国民経済の健全な発展」です。すでに20年以上も昔にビル・ゲイツは、「銀行機能は必要だが、今ある銀行は必要なくなる」と言っており、日本においても金融サービスの在り方が大きく変容を遂げる中、銀行法という名称も変わってゆくかもしれません。しかしながら、経済社会の重要なインフラである金融の機能や目的は不変です。

こうした文脈のなかで、自分たちのやっていることがいかに国や地域の経済の健全な発展に貢献しているか、社会に価値をもたらしているのか、社会的な意義は何か、といった根源的な問いを常に頭の中で発しながら、Fプロジェクトとして地域の持続的発展に貢献してまいりたいと考えています。

— 電子部品のモノづくりの進化において品質管理が果たした役割 —



モノづくりは質づくり!

# 小集団活動のすすめ

株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
エグゼクティブアドバイザー 中川 忠洋

## 1. はじめに

最近、企業の品質管理に関する不祥事をよく耳にします。最近も品質問題を発端にして事業継続を停止せざるを得ない事例が発生しています。企業活動にとって事業を持続可能なものとするためには、その製品やサービスの品質は、安全とともに最も大切なことです。

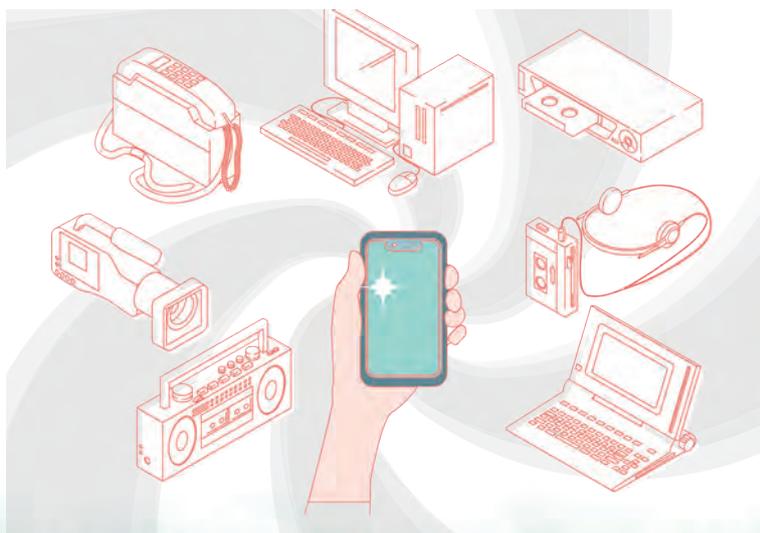
本稿では、私が携わってきた電子部品のモノ

づくりの経験も踏まえて、現状の企業活動における品質管理の課題や対応策へのヒントを提供するとともに、その対応策の一つとして主に製造業の現場における従業員による少人数のグループでの自主的な品質改善、生産性向上などを行う「小集団活動」について、その有効性を紹介します。

## 2. 電子部品の発展と品質改善

### 2.1 モノづくりに携わる人たちの取組姿勢の重要性

私が電子部品業界に身を置いたのは、1980年代の初めです。当時の電子機器といえば、ラジカセ、ウォークマン®、ビデオレコーダー、ビデオカメラ、ワープロ、移動（自動車）電話、パーソナルコンピューターなどでした。驚くことに、最近では、それらの電子機器の機能はスマートフォンに取り込まれており、多くの人が持ち歩いています。その進化を陰で支えているのが、電子部品の軽薄短小化です。



1980年代の初め、電子機器に使われていた代表的な電子部品は、薄いセラミックシートを何層も積み重ねて作る積層セラミックコンデンサーでしたが、そのサイズは、3216サイズ(L3.2mm×W1.6mm)、2012サイズ(L2.0mm×W1.25mm)と呼ばれるものが主流でした。現在、スマートフォンに採用されている部品の主流は、0603サイズ(L0.6mm×W0.3mm)、0402サイズ(L0.4mm×W0.2mm)です。

さて、積層セラミックコンデンサーのモノづくりでは、どのようにしてこの軽薄短小化に対応してきたのでしょうか。それは、材料技術や生産技術の進化によるものもありますが、モノづくりの現場の人たちの品質改善の努力によるモノづくりの進化なしには成しえなかったといえます。

積層セラミックコンデンサーの構造は、図2に示すとおりです。内部電極を印刷したセラミックシートを数層から数百層積層しています。図3に示すように、この構造体を形成するプロセスでは、各プロセスでの品質の作りこみの出来が最終製品の品質を決めてしまいます。したがって、モノづくりに携わる人たちの品質に関する感性と改善活動の姿勢が、各プロセスにおける品質に大きく係わりと同時に、最終製品の品質も左右します。

図1. 電子機器の基盤(黄色い部分が積層セラミックコンデンサー)

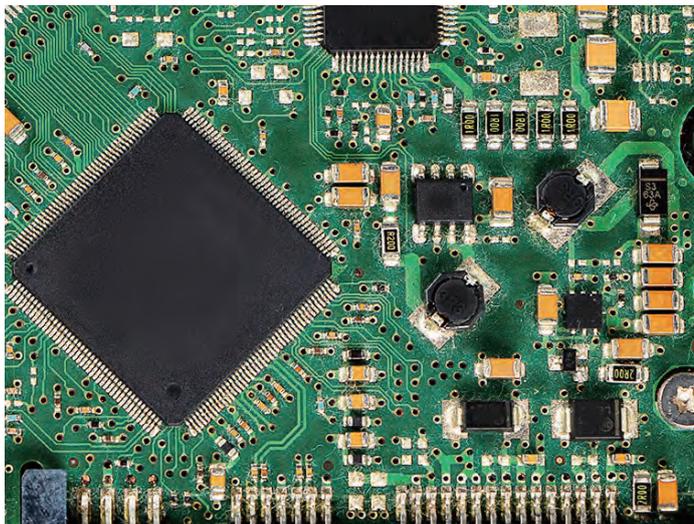


図2. 積層セラミックコンデンサーの基本構造

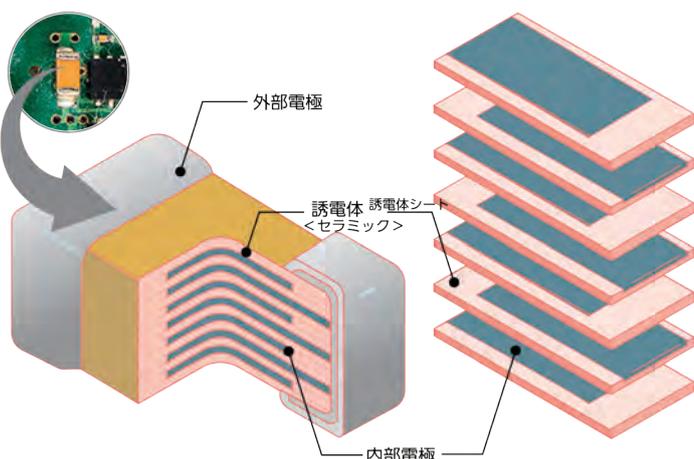


図3. 積層セラミックコンデンサーの製造プロセス (簡略図)

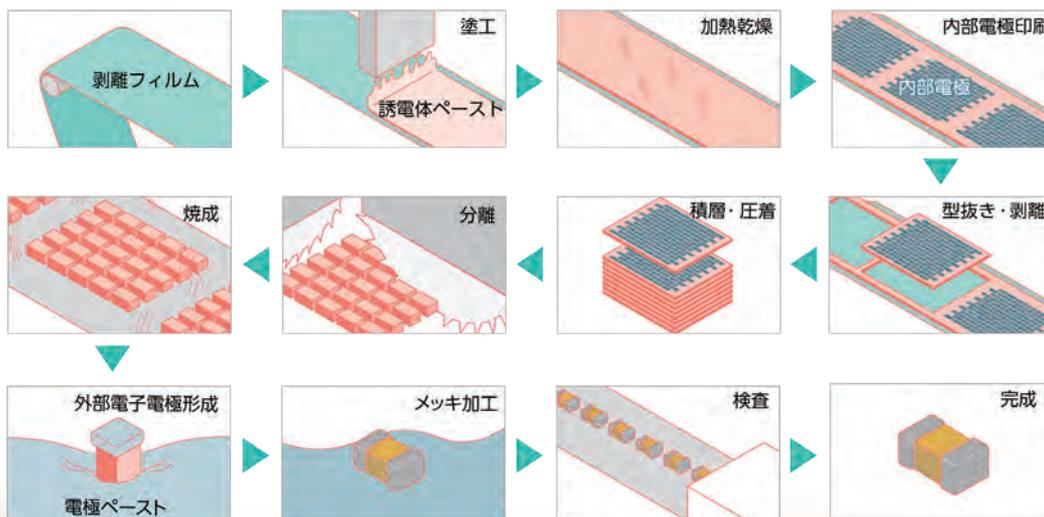


図4. 使用される積層セラミックコンデンサーの量



**全世界で年間約2兆数千億個**

※株式会社 福井村田製作所 ホームページ掲載データから当社作成  
<https://corporate.murata.com/ja-jp/group/fukuiMurata/products/sekisocondensar>

電子機器の高性能化や自動車の電装化が進展していくと、機器一台あたりに使われる電子部品の数も増えていきました。最近のパソコンには900個、スマホには800個、自動車には8,000個程度搭載されているといわれています。ある推計によれば、全世界で1年間に使われる積層セラミックコンデンサーは、2兆数千億個ともいわれています(図4)。

積層セラミックコンデンサーは、小さな部品を一度に大量に(数量の大きなLotで)生産するため、前工程で不良が発生すると、その不良が次工程に大量に流れてしまうことになります。積層セラミックコンデンサーの場合、コンデンサーとしての電気特性は全数を検査して出荷しますが、加工条件に不具合があると経時的に特性が変化し、最悪の場合、お客さまのところでは大量の不良が発生して初めて気が付くということにもなりかねません。

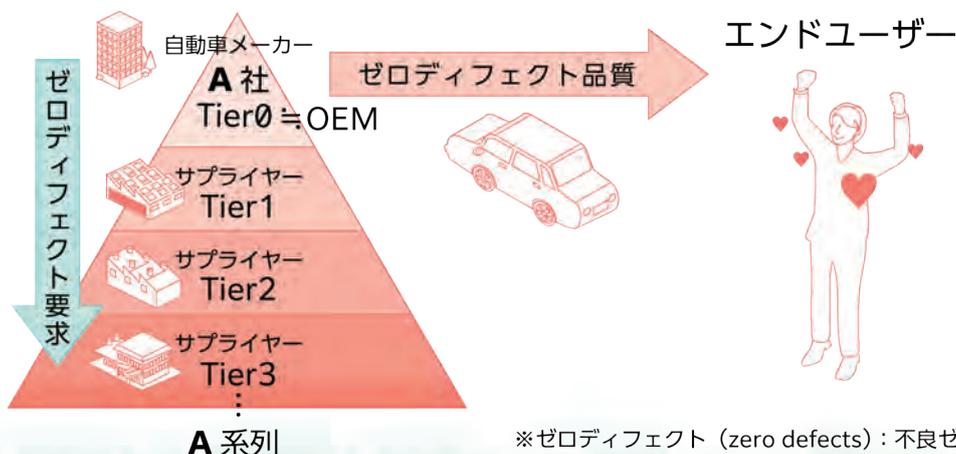
また、生産性の向上のための生産技術の進化によって、生産設備の処理スピードが速くなり(数千個/分)、不具合を早く見つけなければ大量の不良品を短時間で生産してしまい、気が付いたときには次工程で大きな問題になっていることもあります。このことから、積層セラミックコンデンサーの各プロセスにおいては、常に品質に気を配り、後工程に不良を流さないというモノづくりに携わる人たちの取組姿勢が重要になります。

## 2.2 品質の継続的改善活動と人材育成

1980年代からは自動車の電装化が一層進みましたが、自動車産業への参入に際して必要なものは、QMSの認証の取得でした。自動車の電装部品に第1に求められるのは信頼性であり、それは、製品だけでなくその製品を製造するプロセスにもおよび、その信頼性の証として、部品メーカーはQMSの認証を取ることを求められました。

自動車の進歩に伴い、その規格も品質管理の国際規格であるISO9001から自動車に特化した国際規格であるTS16949へ、最近では自動運転を前提としたIATF16949という規格に変わっていきました。規格は変わってきましたが、自動車メーカーであるTier0(図5)がサプライチェーンに求めるのはゼロディフェクトであり、積層セラミックコンデンサーの製造工程においては、ゼロディフェクトを達成するためにプロセスの異物対策が特に重要でした。そのた

図5.Tier0 とゼロディフェクト



※ゼロディフェクト (zero defects) : 不良ゼロ

めには、現場でモノづくりにあたる人たちの異物に関する感性を一段上げていく必要があります。このとき、現場の人たちによる異物発生源の特定や異物対策を実践する5S活動を進めてゆくうえで重要な役割を果たしたのが、「小集団活動」です。

この認証の取得は、自動車産業への参入という大きなビジネスチャンスを得るために必要なものである一方で、社内のQMSを規格に合わせた形で整備することに大きな負担を感じる企業も多く、そのため、品質管理部門を中心とした認証取得そのものを目的とした活動にとどまる可能性があります。

しかし、本来のQMSの目的は、品質管理の見える化とその継続的改善です。QMSを品質管理部門のみの活動にとどめず、モノづくりにおける品質の継続的改善活動に結び付けてゆくことで、初めてお客さまの品質に対する信頼を得ることにつながり、本来の認証を取得する意味が出てきます。

したがって、日々生産に追われる中で、改善活動や規格認証取得の活動は、現場にとっては負担であることに違いはありませんが、経営者や管理者はもとより、改善活動やQMSの規格認証取得の意義を理解し、現場での品質管理や改善活動を推進して行ける人材（リーダー）を育成することが重要です。その人材を育成していくうえでも、「小集団活動」を活用することは有効です。

## 2.3 競争力を生み出すモノづくりの現場力

積層セラミックコンデンサーに代表される日本企業が生産する電子部品のシェアがいまだに高いのはなぜなのか、という問いに対する一つの答えとして、電子部品では、品質を維持向上させるためにモノづくりの現場でのすり合わせが必要で真似しづらい、すなわち、現場における日々の品質改善活動が競争力の源泉の一つになっているといわれています。

福井県と島根県で電子部品のモノづくりの経験を通して思ったことは、電子部品という軽薄短小化を追求する（性能を上げる）商品に対して、福井県の丹南地区や島根県の出雲地方にあった、モノづくりの伝統産業（繊維産業、越前打刃物、越前和紙、越前焼、漆器、眼鏡、奥出雲のたたら製鉄、横田そろばんなど）の遺伝子が、地域の人々に脈々と引き継がれていることや、明治以来の欧米に追い付け追い越せという学校教育のレベルが高かったことを背景に、現場の人たちに改善という文化が定着し易かったということがあると思います。

そのことが、電子部品の中には、いまだに国内生産の比率が高いにもかかわらず競争力を維持しているものがある一因であると感じています。

## 用語解説 Quality Management System とは

組織が顧客に対して提供する製品やサービスの品質を継続的に改善していく仕組みのこと

※「ISO9001 認証（QMS 認証）を得る」とは、上記の仕組みが一定水準以上であるかを第三者機関に審査してもらい、「組織が、提供するサービスや製品の品質を一定水準以上で提供できる」と認められることを言います。また、組織内の別部門を顧客として捉え、「組織内 QMS」を推進することも行われています。

## 3. 見えざる資産への投資、人的な投資の必要性

中小企業の場合には、独自の技術やノウハウを強みにしている場合が多く、しかも、その技術やノウハウは、多くの場合その会社で働く人に帰属しています。そういった技術やノウハウは外部からは見えず、インタンジブル・アセット（見えざる資産）として競争力の源泉になっており、その技術や

ノウハウを強化していくことが、事業継続の上でも重要だと思います。ライバルたち（特に海外企業）と競争していくためには、規模を追うというよりも、品質を追うモノづくりを極めていくことが重要であり、その場合に、自社の技術やノウハウを強化するためには、日々の改善活動によって現場のモノ

づくり力を維持向上させていくことが重要な課題となります。

これまで述べてきましたように、現場の品質への感性を高めるうえで、「小集団活動」は有効な手段といえます。

経営者や管理者の中には、小集団活動の改善活動に投下した時間や労働力に関して、それに見合った効果を問う方も多いです。もちろん経営的な視点では、投資対効果を問うことは大事です。しかし、筆者の経験によれば、改善活動による現場の品質に関する感性が上がれば、投資対効果も向上するということがよくあることです。

現場の小集団活動に対して費用対効果を見る目は別に、現場の品質管理に対する感性の向上という物差しを持つことが大事です。小集団活動によって品質管理に関する教育効果も期待され、品質管理を担う次世代の人財を育成するとい

う効果も期待できます。

昨今、人口減少による若年層の人手不足により、技術の伝承という課題が日本のモノづくりの現場において起きていますが、小集団活動は、自社の貴重な人財にその企業で培われてきた独自の技術やモノづくりの文化を伝承していくという手段としても有効です。

そのような意味で、短期的には改善活動による費用対効果を気にしつつ、長期的には小集団活動で醸成される現場の品質管理に関する意識の向上に関しても気を配ることが重要であり、短期的に結果が出ない場合でも、継続することによる効果が大きいことも肝に銘じるべきです。

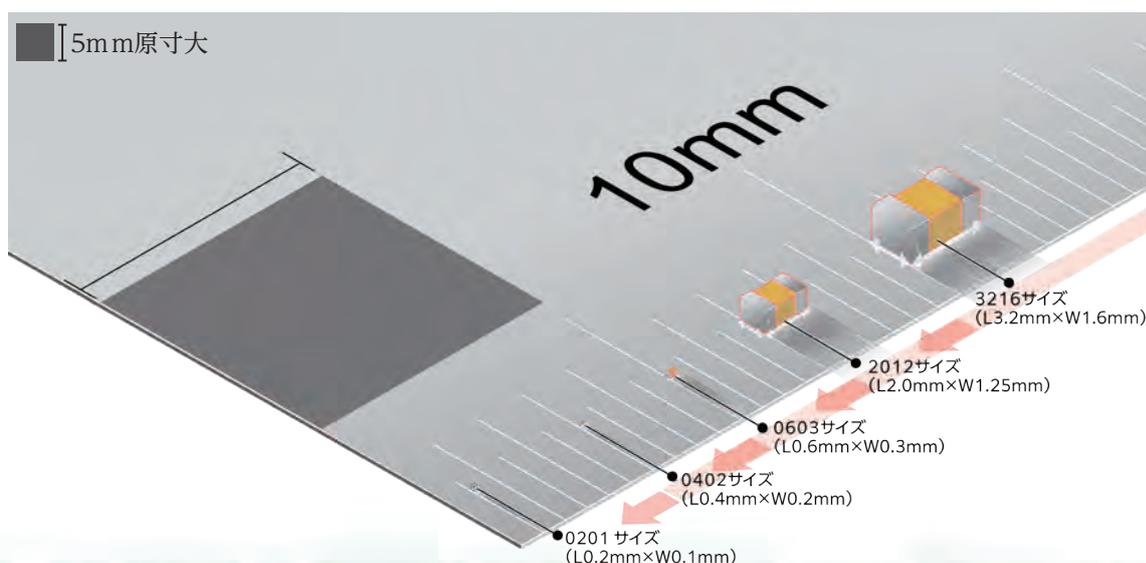
したがって、小集団活動を実施する場合には、現場とともに会社も自分も成長するという経営者の覚悟(姿勢)も問われることとなります。

## 4. 品質管理の進化

最近、人手不足への対応策としてDX(デジタル・トランスフォーメーション)が話題に上りますが、電子部品のモノづくりの現場にもDXによって解決できる多くの課題があり、DXの活用に取り組

んできました。電子部品は、先述したとおり、軽薄短小化で部品そのものが小さくなっており(図6:最新の0201サイズなどは、肉眼で見ることさえも困難になってきています)、加工点はほぼ自動

図6. 積層セラミックコンデンサーのサイズイメージ図



化されていることから、品質管理における課題には特に有効です。

たとえば、人に頼ることで発生する生産プロセスの多くの加工条件設定の人為的ミス、DXによって無くすことができます。品質の変化点をリアルタイムでとらえるために、生産設備の状態をコンディションベースで常時監視することなども可能です。そのことは、生産時の状態を自動で記録することでトレーサビリティを上げ、品質保証の信頼性を上げることにもつながります。また、ディープラーニングにより不具合の早期発見につながる兆しを見つけ、他社より早く、多くの品質の不具合に関するデータベースを築き、顧客対

応力を上げることは、競争力や顧客の信頼を向上させることにつながります。

モノづくりのDXは、人手不足解消や技術技能の伝承という中小企業における課題や、QMSを含むモノづくりの仕組みを整備する上で有効な取り組みといえますが、大切なことは、小集団活動と同様に品質を重視するという視点と、経営者自らが製造現場と一緒にDXを推進するという姿勢が必要であるということです。

## 5. さいごに ～持続可能な経営を支える品質管理～

電子部品に限らず、市場で品質事故を起こさないことほど事業を継続させるうえで重要なことはありません。加えて、最近では、SDGsやESG課題への対応に関連して、企業活動における品質管理の在り方にも変化が求められています。

電子部品の場合にも、欧米系のIT企業や自動車メーカーなどからは、地球温暖化対策として製造プロセスにおける省エネ対策はもちろんのこと、グリーンエネルギーの使用や環境負荷物質の削減などを強く求められており、ビジネスを続けていくうえで積極的な対応が必要です。最近

では、サプライチェーン上で強制労働による原料調達などがなくないかなど、人権デューデリジェンスへの配慮も不可欠となっています。

製品の品質だけでなく、サプライチェーンにおける原材料を含むあらゆるものの調達方法やその品質が、事業の持続性に大きく関係しています。したがって、製品の製造工程のみならず、お客さまの手に自社の製品が届くまでのすべてのプロセスにおける仕事の質を管理できていることが、事業や企業が持続可能かどうかを決めることにつながっています。

### 筆者紹介

Tadahiro Nakagawa

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

エグゼクティブアドバイザー 中川 忠洋

1981年福井村田製作所入社、一貫して電子部品のモノづくり(生産ラインの改善活動から工場経営まで)に従事。2008年村田製作所野洲事業所で生産技術部長、2012年出雲村田製作所取締役、2016年福井村田製作所取締役、2019年から福井村田製作所代表取締役社長、2021年に退任し現職。福井県福井市在住。





第2回



# 損益計画と財務的観点

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

みなさん、こんにちは。すでにほとんどの会社では、新年度に入られたことと思いますが、数量・単価、標準原価ベースの予算作成はできましたでしょうか。予算や計画の作成は、当然パーフェクトはなく、毎期の仮説と検証(PDCA)で少しずつ精緻化するものです。根気よく続けていただくようお願いします。それでは、前回の続きから始めたいと思います。

## 1. 予算の作成 (続き)

### (6) 財務計画

前回の販売計画・生産計画で財務との関連について基本的なご理解はいただけたと思いますので、今回は、少しだけ込み入った事例として製造業C社の事例でお話を進めます。

#### ～表3作成の前提条件～

- a) 在庫は製品在庫のみを対象とし、材料在庫・仕掛品在庫はないものとしています。
- b) 製品Xは今年度注文が増え、在庫を使って販売対応をしたので、次年度は生産を増やして更なる売上増を図り、在庫も増やします。
- c) 製品Yは予算ほど売上が上がらず在庫も増えたため、次年度は今年度比売上減、生産減、在庫減の予算とします。
- d) 製品Zは完全受注生産で在庫は持たず、次年度は50%の売上減を見込んでいます。
- e) その他は金属くずの販売によるもので若干の労務費以外の費用はかかっていません。
- f) 製品Xについては今後も需要が伸びると考え、新規に300百万円の設備投資をして、これに対応します。設備導入は次期初、定額法、耐用年数5年として償却します。
- g) 従来の設備については、每期、維持起業投資として減価償却費相当額を投資します。
- h) 減価償却費は、販管費の中にもありますが、以下の計算ではないものとしています。

表3 C社

金額単位:百万円

	今年度実績見込み					次年度予算				
	製品X	製品Y	製品Z	その他	合計	製品X	製品Y	製品Z	その他	合計
生産量(個)	220,000	200,000	10,000	—	—	330,000	120,000	5,000	—	—
期首製品在庫(個)	50,000	20,000	0	—	387	20,000	40,000	0	—	188
単価 円/個	7,400	850	0	—	在庫金額	7,500	950	0	—	在庫金額
期末製品在庫(個)	20,000	40,000	0	—	188	70,000	10,000	0	—	514
単価 円/個	7,500	950	0	—	在庫金額	7,200	1,000	0	—	在庫金額
販売量(個)	250,000	180,000	10,000	—	—	280,000	150,000	5,000	—	—
単価 円/個	8,000	1,100	10,000	—	—	8,500	1,100	10,000	—	—
売上高(百万円)	2,000	198	100	42	2,340	2,380	165	50	45	2,640
製造原価	1,650	190	90	11	1,941	2,376	120	48	13	2,557
変動費	1,320	150	80	11	1,561	1,966	96	42	13	2,117
固定費	330	40	10	0	380	410	24	6	0	440
内、償却費	100	10	5	0	115	160	10	5	0	175
売上原価	1,870	169	90	11	2,140	2,022	148	48	13	2,231
売上総利益	130	29	10	31	200	358	17.0	2	32	409
%	6.5%	14.6%	10.0%	—	8.5%	15.0%	10.3%	4.0%	—	15.5%





### ① 所要運転資金の発生

表3を見て、すぐに『棚卸資産が増える(188百万円→514百万円=+326百万円)⇒運転資金の借入が必要になる』ということに気が付かれると思います。前回のお話では、所要運転資金=売上債権増減+棚卸資産増減-買入債務増減と説明しましたので、残りのファクターである売上債権と買入債務がどうなっているかを考えてみましょう。

表4 単位:百万円

	実績見込み	次年度予算	増減
売上債権	585	660	75
棚卸資産	188	514	326
買入債務	488	550	62
所要運転資金	285	624	339

売上債権と買入債務は、決済条件が変わらない前提ならば、ほぼ売上高に比例しますので、予算策定時には、売上の何か月分ということで設定します。ちなみに、表4では、売上債権は3か月分、買入債務は2.5か月分で計算しています。その結果、339百万円の追加借入れが必要という計算結果になっています。

\* 設定では製品構成比が変わっていますので、全社の売上債権と買入債務回転期間は変化するはずですが、製品Xのウエイトが圧倒的ですので、ここではその変化は無視しています。

### ② 全体の資金繰りと借入金・・・キャッシュフロー表(CF)

しかし、利益が大きく増えてキャッシュも大きく増えれば、運転資金の借り増しの必要はなくなります。一方で、運転資金だけでなく、設備投資資金や長期借入金等の約

表5 単位:百万円

	実績見込み	次年度予算
売上高	2,340	2,640
売上総利益	200	409
販管費	180	185
営業利益	20	224
%	0.9%	8.5%
支払利息 (2.5%)	18	29
経常利益	2	195
法人税等 (40%)	1	78
税引後純利益	1	117
(減価償却費)	115	175

定返済があれば、これもカウントする必要があります。借入金残高が変われば、当然、支払利息額も利益も変わってきます。そう考えると、会社全体の資金繰りの検討が欠かせなくなり、損益予算を踏まえたキャッシュフロー表(CF)の作成が必要になってきます。

表6をみると、償却前純利益が、次年度292百万円生ずる計算であるため、棚卸資産や売上債権が増えても営業キャッシュフロー全体では△47百万円にとどまり、運転資金借り増し=短期借入金増は232百万円で済むことがわかります。ちなみに、投資CFは、表3作成の前提条件にある維持起業投資115百万円+新規設備投資300百万円であり、長期借入金は、新規設備投資分300百万円借入から既往借入金の約定弁済分として70百万円を控除して計算してあります。予算では、このような資金繰りを踏まえたうえで短期借入金金額を設定します。なお、表6は、資金収支合計=現預金増減=0になるように借り増し額を設定しています。

### ③ 想定バランスシート(BS)

損益計算(PL)やキャッシュロー(CF)が設定できれば、基本的なバランスシートは作成できます。ただし、前年度末残高に、主にCFで想定した増減分を加減していくので、前年度末残高→今年度末想定残高→次年度末想定残高という手順が必要です。

\* 支払利息は、平均金利が変わらなければ借入金増減だけでも簡単に計算できますが、個別借入金の残高や金利・返済条件などが分かれば、もう少し丁寧な計算ができます。

\* 表6の資金項目以外、例えば前受金や貸付金、出資金などが変化すると、CFも変化してきます。

表6 CF 単位:百万円

	実績見込み	次年度予算
償却前利益	116	292
売上債権 干	△ 35	△ 75
棚卸資産 干	199	△ 326
買入債務 土	30	62
【営業CF】	310	△ 47
【投資CF】	△ 115	△ 415
短期借入金	△ 194	232
長期借入金	△ 70	230
【財務CF】	△ 264	462
【資金収支計】	△ 69	0



表7 C社想定BS

単位:百万円

	実績見込み	次年度予算		実績見込み	次年度予算
流動資産	1,200	1,601	流動負債	1,135	1,429
現預金	200	200	買入債務	488	550
売上債権	585	660	短期借入金	285	517
棚卸資産	188	514	その他	362	362
その他	227	227	固定負債	630	860
固定資産	1,200	1,440	長期借入金	430	660
償却資産	1,000	1,240	その他	200	200
その他	200	200	純資産	635	752
資産合計	2,400	3,041	負債資本合計	2,400	3,041
債務償還年数	6.2年	4.0年	自己資本比率	26.5%	24.7%

表7は、その他流動資産・負債、その他固定資産・負債は変わらない前提で計算されていますので、それらの要因があれば、それも加味してください。

以上が基本的な予算作成作業ですが、損益計算で省略した若干の留意点について少し補足します。

#### ④ 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、まとめて販管費として扱うことが多く、私も第1回でそうしていますが、一般管理費と販売費は区分したうえで、さらに販売費は、変動費と固定費に分けて損益計画を立てましょう。以前にもお話ししましたが、発送運賃及び諸掛は変動費です。

営業要員の人件費も、成果給を考えれば分かりやすいと思いますが、変動費と固定費に分けてみましょう。さらに、固定費の変動費化は、製造部門だけでなく、営業のアウトソーシングやIT化など見直してみる課題は山ほどあるように思います。また、一般管理費は、固定費でよいと思います。アウトソーシングやIT化はあるとしても、そのコストダウンは、固定費削減の実額で計画します。

#### ⑤ 営業外損益、特別損益

予算や中長期計画策定では、為替差損益や棚卸資産処分損、のれんや特別償却、固定資産売却損益等、特別なものがある場合で資金収支に大きく影響するものはそれを計上しますが、ルーチンとしては支払利息等の金融費用のみの計上で十分です。もし、受取利息配当金が大きな要素ならば、金融収支として計上します。そうすると、営業損益±金融収支=事業損益=経常損益=税引き前損益と簡略化できます。

\* 営業外損益・特別損益を予算に組み込む場合、外貨建て資産・負債の為替差損益や資産売却損益等のキャッシュ(資金)に無関係なものや金額が異なるものがありますので、キャッシュフロー表を作成して財務収支・資金収支を確認しておく必要があります。

#### <為替差損益のインパクトが大きい場合>

輸出や輸入に依存する会社の場合、外国為替動向いかんで損益が大きくふれ、場合によっては、経営責任問題になることもあるかもしれません。ここで為替対応について細かくお話しする紙幅はありませんが、予算作成上は、必ず予算為替レートを設定してください。

予算為替レートの設定さえあれば、為替変動の際、どの時点でどのくらい為替予約等でカバーするかという為替ヘッジ方針が立てられ、それを予め経営決定しておけば損害を限定でき、また後々の責任問題も限定できることになります。この場合、為替レートの予測変動幅で利益変動を想定しておく、予算や中長期計画の安定性も高めることができます。

\* 売上高や原材料等にかかる為替変動は、その大部分がそれらの科目に直接反映されてしまいますが、為替ヘッジによる為替差損益も合わせて予算上別枠で管理しますと、外部要因と自社要因の区別がはっきりしてよいと思います。

#### ⑥ 当期純利益(税引後当期利益)

最初に決めなければいけないのは、法人税等の税率(実効税率)をどう設定するかですが、特段のことがなければ過去の実績を使用していることが多く、それで十分だと思います。

留意が必要なのは、税務上の繰越損失です。税務上の繰越損失がある場合、キャッシュに影響するので必ずカウントしてください。





## (7) 財務戦略的評価 – 目標とする財務体質・財務体力

### ① 財務安定性の基本指標(表6、表7C社想定BS参照)

まず、自己資本比率は、当年度実績見込み26.5%→次年度予算24.7%となっています。次に、債務償還年数(借入金返済能力)は、実績見込み6.2年→次年度予算4.0年と計算され(債務償還年数=長短借入金÷償却前利益)、両指標が互いに逆方向を向いていますが、どう評価したらよいでしょうか。

棚卸資産が大きく増え、借入金も増える一方で、利益は1年では十分に拡大しないので自己資本比率は低下します。自己資本比率25%前後という水準は、中小企業であれば“まずまず”と考えてよいと思いますが、やはりもう少し、30%以上を目標とすべきでしょう。それは、今後の営業拡大・利益拡大だけでなく、財務体質改善にも大きくかかっています。

一方で、予算の売上と利益が達成できれば、返済原資(=償却前利益)を十分に確保でき、債務償還年数も4.0年に短縮され財務安定性は増す、という評価になります。もちろん、これもかなり大胆な営業戦略・製品ポートフォリオの変更による利益拡大の結果ですので、製品戦略・在庫戦略の奏功いかんにかかっており、状況変化には特段の留意が必要です。

### ② 在庫戦略の評価

自己資本比率悪化の最大の要因は、次年度予算の期末棚卸資産514百万円と考えてよさそうですが、これが適当かどうかという検討が必要です。一般指標としての棚卸資産回転期間を算出すると、514百万円÷2,640百万円×12ヶ月=2.3ヵ月となり、現在の製造業としては

多すぎる水準と考えられます。

そこで、在庫を増やす計画の製品Xを少し細かく見てみましょう。まず予算年間販売量が280,000個ですので、月平均は23,333個になります。実績見込みは、年間生産量220,000個ですので、月平均18,333個、予算販売量とのギャップは月5,000個になります。従って、新規設備投資300百万円によって月5,000個の増産ができれば、普通なら在庫なしで回ることになり、経常的に504百万円(=70,000個×7,200円)の在庫資金を負担するよりは300百万円の設備投資をするほうがはるかに資金効率が良いという結論になりそうです。

新規設備投資は、生産拡大・生産性向上のために行われるはずであり、カイゼン活動も伴うのが通常ですので、月間販売量の3倍(70,000個/23,333個)もの製品在庫を持つ理由は全くないように思われます。仮に1ヵ月分もあれば十分とすれば、運転資金が336百万円(=70,000個×7,200円×2/3)節約でき、新規設備投資資金を十分に賄えるほどの金額であり、金利負担や自己資本比率も大幅に改善できることになります。

\* パンデミックや自然災害によるサプライチェーンの寸断が最終製品供給に大きな影響を及ぼす事態を目の当たりにしていますが、BCP(緊急時事業継続計画)を策定し、適正在庫・目標在庫水準の設定をすることは、財務計画上也必須と言えるでしょう。

いかがでしたでしょうか。今回は在庫問題を浮き上がらせるため、やや誇張した事例でお話しましたが、予算作成に財務的観点をどう入れるかをご理解いただけたかと思います。次回は、財務要素が特に重要になる中長期計画を題材にお話したいと思います。

## POINT!

- 予算は、単価と数量の2要素で作成する。数量は、生産計画に必須、在庫検証にも役立つ。
- 設備投資を含めた資金繰り計画(キャッシュフロー表作成)を立てる。
- 損益計画、資金計画から想定バランスシートを作成し、財務体質・財務体力を検証する。

## 筆者紹介



株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

1974年株式会社日本興業銀行入行、国内外企業や金融機関向けファイナンス、企業審査、外国為替業務、国内外地域開発プロジェクトに従事。2002年同行退職後、富士重工株式会社やスバルファイナンス株式会社にて自動車メーカーのサプライヤー経営管理を担当。2014年より経営コンサルタント業開業。2017年中部経済産業局所管のIoT支援事業に福井県コーディネーターとして参加。2018年度は富山県のIoT推進コンソーシアムに参加、永平寺町のIoT推進ラボアドバイザー。2018年より現職。

# 自社の「管理監督者」を考える

## ～労働基準法の「管理監督者」の運用と未払残業代リスク～

株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
エグゼクティブアドバイザー 川地 忍

### はじめに

私はこれまで様々な会社の就業規則や賃金規程を拝見してきましたが、自社の「管理職」と労働基準法の「管理監督者」を混同して解釈し、管理職手当を支払っている従業員を一律に「管理監督者」として位置づけ、時間外労働・休日労働に対する残業代を支払っていないケースを目にすることが多くありました。「管理職」はその会社の職制上の地位であり、会社ごとに自由に定めることができます。一方、労働基準法の「管理監督者」はどうかと言うと、通達やこれまでの裁判例において示されるものによれば非常に限定的であり、その範囲はとても狭いものなのです。

この認識のギャップは、未払残業代の支払いリスクにつながっています。マスコミでも大きく取り上げられた「日本マクドナルド事件」について、記憶されている方も多いのではないのでしょうか。この問題は、中小企業にとっても、決して他人事ではありません。

本稿では、労働基準法の「管理監督者」の考え方について、解説していきます。労働時間にかかる規制の枠外に置かれている「管理監督者」について、自社の運用が適正かどうかを改めて考えてみましょう。

### 「管理監督者」に関する裁判例① ～店舗の店長の管理監督者性～

「管理監督者」に関する問題は以前からあり、今も多くの判例が蓄積されています。中でもインパクトが大きかったのが、「日本マクドナルド事件」です。2008年1月、マクドナルドの店長が、労働基準法上の「管理監督者」には当たらないとして、時間外および休日労働に対する未払残業代の支払いを求めました。1審である東京地方裁判所は管理監督者性を否定し、控訴審では和解が成立したため、会社は、時間外および休日労働に対する残業代等、約750万円を支払いました。この時、「管理職には残業代を支払わなくてもよい」という世間の認識が覆り、多店舗展開をしている外食チェーンに衝撃が走ったのです。「名ばかり管理職」というワードが一気に話題になりました。

### 「管理監督者」の判断枠組み

「管理監督者」とは、労働基準法第41条2号内の「監督もしくは管理の地位にある者」を指し、労働時間、休憩および休日に関する規定が適用されず、そのため時間外労働、休日労働に対する割増賃金の支払いは必要ありません（深夜労働に対する割増賃金の支払いは必要です）。

この「管理監督者」に該当するかに

ついて、通達やこれまでの裁判例から次のような判断枠組みが示されています。

- ① 当該労働者が**実質的に経営者と一体的な立場にある**といえるだけの重要な職務内容を有しており、重要な責任、権限を付与されているか
- ② 勤務態様について、自己の裁量で労働時間を管理することが許容されているか
- ③ 賃金等について、管理監督者としての地位や職責にふさわしい待遇がなされているか

上記の判断枠組みの趣旨は、①経営者と一体的な立場として、労働時間、休憩、休日等に関する規制の枠を超えて活動することが要請されるような重要な職務や責任、権限を有しているのであれば、実際の勤務態様も労働時間の規制になじまないはずであり、その代わりに、他の一般の従業員と比べて②、③の優遇措置が講じられているのであるから、管理監督者には労働基準法で定める労働時間、休憩および休日の規定を適用しなくても、保護に欠けることがない、との考えによるものです。そして、企業内の経験、能力等に基づく格付（以下「資格」という）や職務の内容と権限等に応じた地位（以下「職位」という）の名称にとらわれることなく、実態に基づき判断することを求めています。

### 「実質的に経営者と一体的な立場」とは？

この3つの要素は、並列の関係というよりは、①の**実質的に経営者と一体的な立場にあるか**、が最も重要であり、他の要素は①に付随する要素であると言えます。一般に「実質的に経営者と一体的な立場」を「企業運営に関する意思決定に関与できるか」と読み替えて、次のようなポイントが指摘されています。

**【企業運営に関する意思決定に関与できるか】のポイント**

- ✓ 経営会議に参加し、発言ができる
- ✓ 経営方針に基づき、部門の方針を決定できる
- ✓ 決裁権限規程において、相応の権限を付与されている

労働基準法が求める「管理監督者」のハードルの高さを実感して頂けたでしょうか？ これを厳格に当てはめると、中小企業では社長のまわりのほんの一握りの従業員以外、また大企業における部長クラスでさえ、「管理監督者」には該当しないということにもなりかねません。

「日本マクドナルド事件」の判決を受けて、厚生労働省は、「多店舗展開する小売業、飲食業等の店舗における管理監督者の範囲の適正化について」という通達を発し、判断枠組みにおける①～③の否定要素、つまり、管理監督者とは判断できない場合として、次のような例を示しています。(図表1)

これらの例示については、多店舗展開する小売業、飲食業という特定の業種にかかるものであるため、一般化できない部分もありますが、**部下の人事考課の考課者になっていない場合**や、**遅刻・早退による賃金控除が行われている場合**、**賃金について残業代が支払われている一般職との間で逆転現象が起こっているような場合**には、「管理監督者性」が否定されるという点については、参考になるでしょう。

実務においては、この労働基準法の趣旨を理解し、それぞれの会社の実態に即して、誰を「管理監督者」とするかについての判断がなされるべきですが、その基準について、労使双方が合意していることもとても重要です。

**「管理職の働き方に関する調査」に見る管理監督者の現状**

厚生労働省の要請を受け、2020年に労働政策研究・研修機構(以下「JILPT」)による「管理職の働き方に関する調査」※1が行われています。この調査は、管理監督者として労働している労働者の働き方等についての実態を把握する目的で、全国における10人以上の規模の15,000事業所の人事・労務担当者と、調査対象事業所の管理職2名、計30,000人に対して郵送による質問票の配布・回収を行ったものです。

ここでの用語の定義は、以下のとおりとなっています。

**【管理職】**

本調査において「管理職」とは、監督または管理の地位にあり、時間外労働や休日労働に対する割増賃金の対象としていない労働者のことをします。

**【ライン職】**

本調査において「ライン職」とは、企業で、部長・課長・係長といった指揮命令系統に属する職種のことを指します。

図表1. 管理監督者とは判断できない場合

① 職務内容、責任と権限	
採用	店舗スタッフの採用に関する責任と権限が実質的にない場合
解雇	店舗スタッフの解雇に関する事項が職務内容に含まれておらず、実質的にもこれに関与しない場合
人事考課	人事考課の制度がある企業において、対象者である部下の人事考課に関する事項が職務内容に含まれておらず、実質的にもこれに関与しない場合
労働時間の管理	店舗における勤務割表の作成又は所定時間外労働の命令を行う責任と権限が実質的にない場合
② 勤務態様	
遅刻・早退	遅刻、早退等により減給の制裁、人事考課での負の評価など不利益な取扱いがされる場合
労働時間に関する裁量	店舗に常駐が義務付けられたり、スタッフの人員不足の際には自らが業務に従事し長時間労働を余儀なくされるなど、実際には労働時間に関する裁量がほとんどないと認められる場合
部下の勤務態様との相違	管理監督者としての職務も行うが、労働時間の規制を受ける部下と同様の勤務態様が労働時間の大半を占めている場合
③ 賃金等の待遇	
基本給、役職手当等の優遇措置	基本給、役職手当等の優遇措置が、実際の労働時間数を勘案した場合に、割増賃金の規定が適用除外となることを考慮すると十分でない場合
支払われた賃金の総額	一年間に支払われた賃金の総額が、勤続年数、業績、専門職種等の特別の事情がないにもかかわらず、他店舗を含めた当該企業の一般労働者の賃金総額と同程度以下である場合
時間単価	実態として長時間労働を余儀なくされた結果、時間単価に換算した賃金額において、店舗に所属するアルバイト・パート等の賃金額に満たない場合

厚生労働省労働基準局：基発第0909001号 2008年9月9日 をもとに筆者作成

図表 2. 各役職クラスにおいて管理職が占める割合等（単位：％）

	規模計		10～49人規模		50～99人規模		100～299人規模		300～999人規模		1,000人以上規模	
	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職
支店長等クラス	62.1	30.5	63.2	34.4	54.9	17.9	55.6	22.7	83.0	17.7	90.0	76.0
部長クラス	84.9	42.2	83.6	33.6	81.9	61.1	86.3	53.8	92.3	75.6	96.9	91.4
部次長クラス	78.9	54.8	78.0	43.0	79.8	73.4	73.1	71.9	91.9	58.6	94.9	93.5
課長クラス	74.5	59.0	72.8	57.3	71.5	50.7	73.5	55.4	81.0	58.7	93.5	75.6
課長代理クラス	33.8	30.9	30.2	25.1	39.5	36.0	34.4	33.0	47.7	34.7	94.0	65.5
係長クラス	16.2	14.3	16.6	18.3	13.2	11.5	13.4	9.4	17.1	11.1	20.2	12.1

### 【スタッフ職】

本調査において「スタッフ職」とは、企業で、専門的な知識や経験を活かして特定の業務を担当し、通常の指揮命令系統には属さず、ライン職に対して援助・助言を行う職種のことを指します。

この調査は、「労働基準法上の管理監督者という厳密な基準を満たしているか」という問題は横に置いて、「当該事業所で管理監督者として残業代の支払対象となっていない労働者の実態」について、事業所と当事者の双方に質問している点が特徴的であり、世間一般の「管理監督者扱いとする基準」をうかがい知ることのできる資料であると思われます。

役職クラスごとに、管理監督者扱いとしている労働者の割合を、企業規模別、ライン職・スタッフ職別に表したこの表から、大きく次の3つの点を読み取れます。（図表2）

- ①全体的にみると、管理監督者扱いをする基準について、課長クラス以上と課長代理クラス以下で、一定の線引きがされており、1000人以上規模の場合、それは課長代理クラス以上と係長クラス以下となっている。
- ②ライン職とスタッフ職を比較した場合、いずれの企業規模計においても、管理監督者扱いとする比率はライン職の方が高い。
- ③多くの企業規模において、支店長等クラスと部長クラスの間で、管理監督者扱いとする労働者の占める割合の逆転現象が起こっている。

これらのことから、管理監督者とするか否かの基準は、企業規模や個別の会社事情によって様々であるものの、全体としてみた場合には、一定の線引きが存在することが見て取れるため、この表で示す赤い線の下側に該当する課長代理クラス以下の従業員を管理監督者扱いしている場合には、小規模事業所であっても早急に見直しが必要である、ということが言えるのではないのでしょうか。また、スタッフ職は、ライン職に比べ部下を持たないことも多く、「労務管理をしていないこと」は、管理監督者性を否定する要素として実際に考慮されていることがうかがえます。

興味深いのは、支店長等クラスと、部長クラスの間における管理監督者扱いとする労働者の占める割合の逆転現象です。支店長等クラスの所属先として、支所・営業所・店舗等の占める割合が高く、前述の通達により、店長等の管理監督者性にかかる具体的な否定要素が示されたことで、支所・営業所・店舗等における管理監督者の割合が低くなったのではないかと指摘※2がなされています。通達が、個々の企業の判断に与える影響は決して小さいものではなく、いずれは、実際の基準もこれに沿ったものへと移行していく、その兆候とも言えるかもしれません。

また、この調査では、事業所の業務・労務管理の運営についての決定権、

決定プロセスの関与についても項目別に設問が設けられており、結果、多くの項目※3についての**決定権**があるのは、支店長クラスのみとなっています。厳密な基準で管理監督者性を判断する場合の妥当性は、この役職レベルであることが読み取れるとともに、管理監督者扱いをされている従業員自身は、「決定プロセスへの**関与**」をもって「経営者と一体」であると認識していることなども、現状を反映した結果と言えるのではないのでしょうか。

### 「管理監督者」に関する裁判例② ～スタッフ職の管理監督者性～

最近では2021年2月、三井住友トラスト・アセットマネジメント事件において、スタッフ職（専門職）の従業員の管理監督者性が否定され、未払残業代と付加金をあわせ約3,300万円の支払が命じられています。目を引くのは、この従業員には、自らの時間管理についての裁量が与えられており、また年収は1,000万円を超え、さらに業績・成果による変動給の加算もあったにもかかわらず、管理監督者性が否定されたという点です。

当該従業員が主に担当していた業務は、投資信託の法廷開示書類の作成や、行政官庁への届出、月報関連業務でした。この月報関連業務は、投資ファンドの情報を顧客である投資家

に対して提供するもので、投資家からの手数料収入にも影響する重要な専門的な業務ではあるものの、実態はファンドマネージャーの作成した文章をもとにチェックや柱書を作成するなど、自身が何らかの判断を行うものではなく、これらの業務の決裁権者は部長でした。また、当該従業員は部下も持たず、人事労務管理業務にも従事していませんでした。管理監督者ではないと判断されました。実質的に経営者と一体的な立場にあるかという点が、職務内容と責任・権限の面から精査され、裁判所がそれを厳格に判断している点が特徴と言えます。

スタッフ職(専門職)の人材を高処遇で中途採用している会社は多いのではないかと思います。市場価値が高い人材について、自社の「管理監督者」と同じ資格に格付けをしないと賃金レンジの枠におさまらず、整合性がとれないという理由のみで、「管理監督者」としてはいないでしょうか。この判例は、時間管理の裁量や高額な賃金が与えられていることをもって、安易に管理監督者に位置付けることへの警鐘を鳴らす事例として留意すべきでしょう。

### 管理監督者性が否定された場合のリスク

労働紛争になり、裁判等によって、当該従業員が「管理監督者でない」と判断された場合、多額の未払残業代

の支払い義務が発生します。なぜなら①もともと自社の管理職として比較的高い賃金を支払っているため、割増賃金の単価も高額になること、②これまで全く残業代を支払っていなかったことになること、さらに③民法の改正により2020年4月以降の未払賃金の消滅時効が2年から3年になったために、未払期間として遡る期間も長くなること、これらによって企業にとってはトリプルパンチと言える事態に陥るからです。

未払残業代が発生する要因として、例えば、経営者が人件費を支払いたくないために、悪意をもってサービス残業をさせているような場合(=いわゆるブラック企業)であれば、それは許されるものではありません。しかし、こと「管理監督者の適用」に関しては、経営者にそのような意図はなく、自社の管理監督者として十分な処遇をしていたとしても、裁判になった場合には「管理監督者でない」と判断されるリスクがあることを、認識しておかなくてはなりません。

### おわりに

労働基準法の「管理監督者」の範囲が非常に狭いことについて、ご理解いただけたでしょうか。社内の人事制度上の資格や職位等の名称、支払われる賃金額等にとらわれることなく、「管理監督者」に該当するか否かは、判断枠組みに基づいて職務内容

と責任・権限を検証し、できるだけその対象を狭く解釈して運用しなければ、未払残業代の支払いリスクを回避することはできません。かつて都市銀行で運用されていたような「課長以上は、管理監督者として残業手当は支払わない」といった大企業の画一的な判断基準を、そのまま当てはめて運用を続けてはいないでしょうか。自社の「管理監督者」の範囲が、判断枠組みに照らして妥当かどうか、この機会に是非検証を行ってみて下さい。現行制度の中での運用に無理が生じるのであれば、人事制度自体の見直しも視野に入れて検討されることをお勧めします。

また、「管理監督者」は労働基準法では労働時間の規制の対象外であっても、労働安全衛生法においては、**安全配慮義務の観点から健康確保を図るための時間管理は必須とされています。**「管理監督者であれば時間管理をしなくてよい」という考えはもはや通用しません。働き方改革関連法の施行により、労働時間についての規制は、今後ますます厳しくなっていくことが予想されます。過重労働を防止するために「管理監督者」を含め、すべての労働者について適正な時間管理を行いましょ。それは、会社の訴訟リスクを減らすということにとどまらず、従業員が生き生きと働くことで成果を上げる「健康経営」の観点からも、重要なことではないでしょうか。

※1：独立行政法人 労働政策研究・研修機構：管理職の働き方に関する調査（JILPT調査シリーズNo.212 2021年7月）

※2：同上 p13脚注

※3：①事業所の中長期経営計画に関する事項 ②事業所運営の戦略的領域に関する事項 ③労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項 ④重要な労働条件に関する事項 ⑤自らが管轄する組織内部における労務管理に関する事項についての各役職クラスにおける決定権及び決定プロセスへの関与

#### 筆者紹介

株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 川地 忍

福井県内外の税理士・社会保険労務士事務所で、社会保険業務責任者として様々な労務相談に対応。中堅電気機器メーカーでは勤務社労士として人事制度改定等に従事。直近は社会保険労務士法人キャシュモに在籍。人事制度、就業規則等の策定、労務管理など、「人」に関する課題に対し、その企業に適した方法で支援を行う。MBA。社会保険労務士。ハラスメント防止コンサルタント(公財)21世紀職業財団。



# ～ 将来の事業承継に備えて～ 属人的株式を使った「資産管理会社」の活用とポイント

株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
シニアコンサルタント 前田英史  
監修 あいわ税理士法人  
代表社員／税理士 杉山康弘

## 1. はじめに

高齢化社会にある日本では、2010年代ころから、中小企業の緊急かつ最重要の経営課題として「事業承継」が挙げられるようになってきました。すでに事業承継を完了した会社もあれば、後継者問題が解決できず、会社の売却や廃業を検討されている経営者の方もおられることでしょう。特に福井県では、長年にわたり安定した経営を続けてこれ、貸借対照表の純資産が大きく膨らんだ社歴の長い会社が多くみられます。一方で、事業の急成長に伴い、貸借対照表の純資産が急激に膨らんできている社歴の浅いベンチャー企業もみられるようになってきました。これらの簿価純資産が大きく膨らんだ会社では、事業承継の際に譲渡される自社株式の価格が高額となり、自社株式の譲渡代金や譲渡所得にかかる税金の負担が大きくなって、結果として自社株式を他者に売却せざるを得ず、自社の経営権が散逸してしまう事例もみられます。

資産管理会社は、経営者個人が所有する自社株式や不動産などの資産を、自身が管理する会社（＝資産管理会社）に移転し、これらの資産を管理および運用することを目的として設立される会社です。本稿では、特に将来の事業承継に備えて、「属人的株式」を活用した資産管理会社の活用とポイントについて考察します。

## 2. 資産管理会社の基本構成 — 経営権と財産権の分離

資産管理会社を考えるうえで重要なポイントは、株式が持つ「経営権（議決権）」と「財産権」を分離して考えるということです。資産管理会社にも様々なモデルがありますが、本稿では、将来の事業承継に備えて、「属人的株式」を活用した資産管理会社のモデルをご紹介します。

図表2-1に、「属人的株式」を活用した資産管理会社の基本的な構成を示します。ここでは、本人（経営者）が子供（後継者）に事業承継を行う場合を想定しています。一般的な事業承継では、本人が保有する自社株式はそのまま子供に譲渡されますが、この資産管理会社のモデルでは、子供などが資産管理会社を設立し、その資産管理会社に譲渡されることになります。この場合、自社株式は資産管理会社の資産となり、株主は資産管理会社となります。

「属人的株式」を活用した資産管理会社では、一般に、子供と孫が株主として資産管理会社を設立します。その特徴は、子供（後継者）の方が「属人的株式」を1株出資し、孫の方は「普通株式」を99株出資して設立されることです。よって、財産権は、保有株式の比率と同様に「子供：孫＝1個：99個」となり、財産権の99%が孫に移転されます。一方で、経営権は、子供の方の「属人的株式」の議決権を仮に300個と設定することによって、「子供：孫＝300個：99個」となり、経営権（議決権）の75.1%は子供（後継者）が確保できます。これにより、「経営権（議決権）」と「財産権」が分離されます。このモデルでは、未成年の孫も株主になることができます。

また、図表2-1では、本人（経営者）から子供（後継者）と孫が設立した資産管理会社に、自社株式を譲渡するモデルとなりますが、すでに本人から子供への自社株式の譲渡が完了しており、子供（後継者）が自社株式を保有している場合や、ベンチャー企業のように、本人（創業者）の年齢が若く、まだ事業承継を考えておられない若手経営者の場合には、図表2-2のようなモデルとなります。

図表2-3に、事業承継のイメージ図を示します。(a)は、子供（後継者）が自社株式をそのまま譲渡される一般的な事業承継の場合、(b)は、子供（後継者）と孫が株主として資産管理会社を設立し、資産管理会社が自社株式を譲渡される図表2-1の場合です。

(a)では、今回の事業承継では経営権と財産権のすべてが子供（後継者）に譲渡されますが、将来、さらに子供（後継者）から孫（次々世代）へと次の事業承継が行われる場合には、自社株式は子供から孫へと譲渡されます。しかし、事業会社が順調に成長した場合には、次の事業承継時には自社株式は高額となっており、自社株式の譲渡代金や譲渡所得にかかる税金の負担も大きくなります。よって、譲渡資金や納税資金を確保するために、結果と



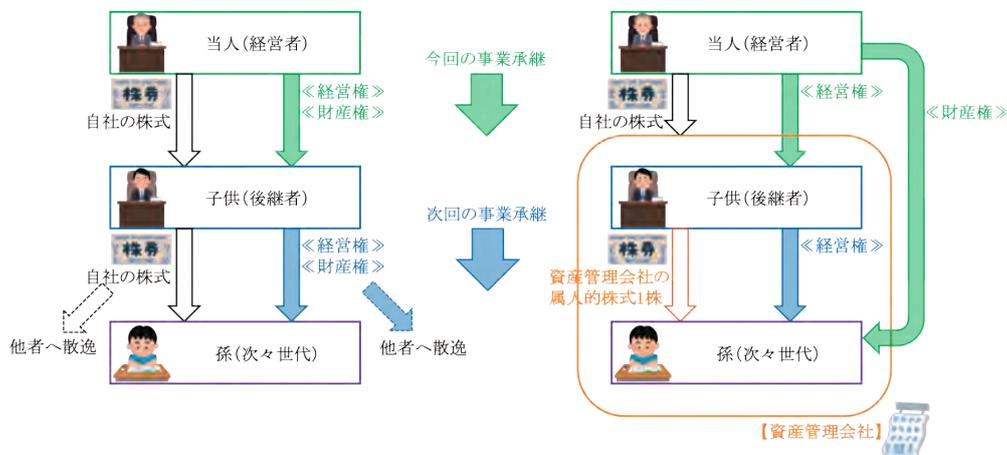
図表2-1. 「属人的株式」を活用した資産管理会社の基本的な構成



図表2-2. 本人が資産管理会社を設立して、本人が保有する自社株式を譲渡する場合

(a)一般的な事業承継の場合

(b)資産管理会社を活用した場合



図表2-3. 事業承継のイメージ図

して自社株式を他者に売却せざるを得ず、自社の経営権も財産権も散逸してしまう可能性があります。

(b)では、今回の事業承継で、本人(経営者)が保有する自社株式は、子供(後継者)と孫(次々世代)が設立した資産管理会社に譲渡されますが、このとき、経営権(議決権)は、資産管理会社の属人的株式1株を保有する子供に、財産権は、資産管理会社の普通株式99株を保有する孫に譲渡されることになります。将来、さらに子供から孫へと次の事業承継が行われる場合には、子供が保有する属人的株式1株のみを孫へと譲渡することになります。よって、資産管理会社の資産である自社株式が高額となり、資産管理会社の株式も高額となった場合でも、株式の譲渡は、属人的株式1株(全体の1%)のみの譲渡となるため、資産管理会社の株式の譲渡代金や譲渡所得にかかる税金の負担は最小限に抑えられ、結果として自社の経営権も財産権も保全することができます。

### キーワード「属人的株式」

会社法では、非公開会社に限り、剰余金の配当を受ける権利、残余財産の分配を受ける権利、株主総会における議決権について、株主ごとに異なる取り扱いができるものと定めています。本来、剰余金の配当、残余財産の分配および議決権は、保有株式の持ち株数に応じて定められ、これを「株主平等の原則」と呼びますが、株主ごとに異なる取り扱いができる「属人的株式」は、株主平等の原則の例外とも考えることができます。会社法で

は、「種類株式」として複数議決権付株式は認められていませんが、「属人的株式」を使えば、「●●の保有する株式は、1株につき▲▲個の議決権がある」などと定款で定めることで、実質的に複数議決権と同様の効果を得ることが出来ます。また、「属人的株式」は、他人に譲渡された場合、これらの特別な権利までは引き継がれません(これを「VIP株」と呼びます)。一方で、いわゆる黄金株式(拒否権付株式)のような種類株式の場合には、これらの特別な権利も、一緒に引き継がれることになります(これを「比重株」と呼びます)。属人的株式には、これらの特別な権利を持つ株式が散逸することなく、将来のリスク回避という点でもメリットがあります。なお、本稿では、剰余金の配当を受ける権利、残余財産の分配を受ける権利の2つを「財産権」と称しています。

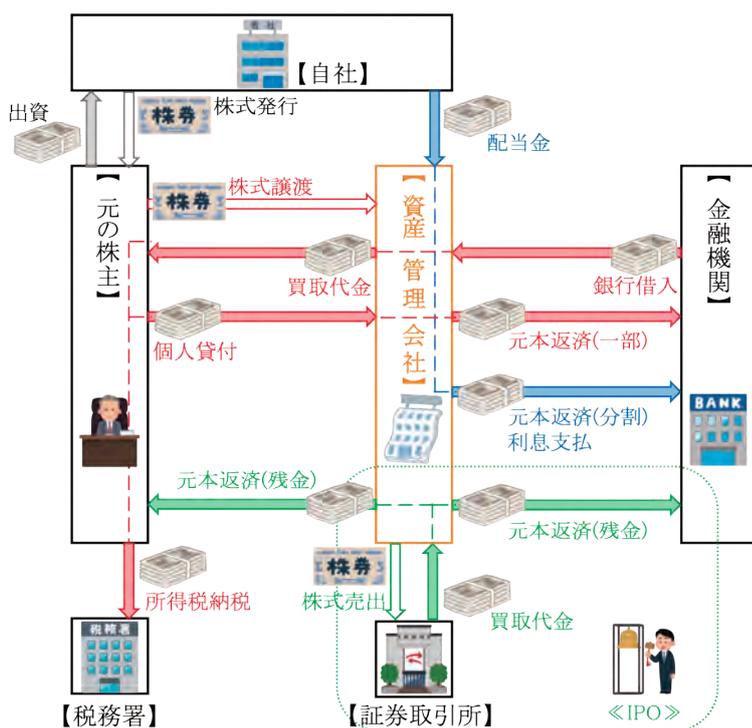
### 3. 資産管理会社と資金の流れ

一般に、非公開会社の株価の算定、すなわち取引相場のない株式の評価に際しては、直近で増資などを行っていない場合、国税庁が定める「純資産価格方式」や「類似業種比準方式」により株価が算定されます。一度、自社の簿価純資産額を発行済みの株式数で割り返してみてください。これにより、現在の自社株式の株価の目安がわかります。算出された株価に、保有する持ち株数を掛け合わせた額が、みなさまが自社株式として保有する資産の額になります。

みなさまが設立した資産管理会社が、みなさまが保有する自社株式の全部もしくは一部を買い取ることで、みなさまが保有する自社株式が資産管理会社に譲渡されます。このとき、みなさまは、資産管理会社に自身が保有する自社株式を譲渡し、資産管理会社から買取代金を受け取ります。この買取代金は、みなさまの譲渡所得となりますので、譲渡所得にかかる税金の納税の義務が発生します。この際にかかる税金の額は、おおむね譲渡所得額の約20%となります。資産管理会社の設立と株式譲渡にかかる手続きにおいては、譲渡所得にかかる税金の納税資金の確保がポイントになります。

図表3に、資産管理会社と資金の流れの一例を示します。

設立されたばかりの資産管理会社は、資本金以外に現預金はありませので、株式の買取資金を金融機関などから調達することになります。資産管理会社は、調達した買取資金で株式を買い取りますので、買取資金は、元の株主に移ります。



図表3. 資産管理会社と資金の流れ

元の株主は、この買取代金から譲渡所得にかかる税金を納税します。また、これとは別に、元の株主は、納税資金（買取代金の約20%）を残して、資産管理会社に個人貸付を行います。資産管理会社は、元の株主からの個人貸付によって調達した資金で、金融機関からの融資元本の一部（買取資金の約80%）を返済します。この時点で、資産管理会社の借入金残高は、元の株主からの個人貸付（借入金の約80%）と金融機関からの融資（借入金の約20%）となります。資産管理会社は、特に金融機関からの融資について、返済計画に応じて元本および融資利息の返済を行う必要がありますが、この際、返済原資となる資産管理会社の収入源は、主に保有する自社株式にかかる配当金収入となります。また、返済期間の途中で、自社がIPO（新規株式公開）を行った場合には、株式市場で資産管理会社が保有する自社株式の一部を売出すことで、借入金の残金を一括して返済することもできます。

### 4. 資産管理会社への課税と節税効果

資産管理会社とオーナーの個人所有の場合を比較すると、それぞれに課税の税率が異なり、状況に応じて節税効果が異なります。図表4に、資産管理会社への課税と節税効果を示します。

資産管理会社における大きな節税効果の1つとして、配当金への課税（税率）があげられます。オーナーの個人所有の場合には、オーナーの持株割合が3%以上の場合、配当金は総合課税の対象となります。すなわち、配当金には

図表4. 資産管理会社への課税と節税効果

	オーナーの個人所有	資産管理会社の所有
相続税の節税	IPOや事業成長により株価が大幅に上昇した場合、将来の相続時に多額の相続税がかかる場合がある	資産管理会社の設計/株主構成により、将来の相続時に相続税の大幅な節税も可能となる
配当金課税の節税	オーナーの持株割合が3%以上の場合、配当金は、総合課税(最高税率55%)の対象となる (例)配当金に55%(総合課税)の課税	1. 配当金に約30%の課税(法人実効税率) さらに、 2. 資産管理会社の株式保有割合に応じて、配当金の全部または一部が非課税になる ・1/3超で、100%非課税 ・5%超1/3以下で、50%非課税 ・5%以下で、20%非課税  (例)50%非課税の場合、配当金に、約15%(50%×30%)の課税
オーナーから資産管理会社に株式売却した際の課税		オーナー個人に株式売却益の約20%の課税(譲渡所得税)
IPO時に株式売却した際の課税	株式売却益に約20%の課税 株式売却益は、他の所得の損失と相殺できない	株式売却益に約30%の課税(法人実効税率) 株式売却益は、他のジャンルの損失と相殺できる

最高税率55%が課税され、実際に受け取れる金額は配当金の45%程度となります。一方で、資産管理会社の場合には、配当金には法人実効税率相当の約30%が課税され、さらに、資産管理会社の株式保有割合に応じて、配当金の全部または一部が非課税になります。例えば、資産管理会社の株式保有割合が5%超1/3以下の場合には、50%非課税となりますので、この場合の課税額は、課税対象額50%×法人実効税率相当約30%=約15%の課税となり、オーナーの個人所有の場合と比較すると、40%程度の節税効果となります。

資産管理会社は、将来にわたって経営権の保全を図り、安定した経営基盤の構築を図ることを目的とした経営戦略の1つですが、同時に、個人資産にかかる節税対策も図ることができます。

## 5. おわりに

今回ご紹介した「属人的株式」を活用した資産管理会社のモデルは、近々に解決が必要な事業承継だけでなく、将来の事業承継に備えて、将来にわたって経営権の保全を図り、安定した経営基盤の構築を図ることを目的とした経営戦略の1つです。また、同時に、お子さまやお孫さんへ財産権を効率的に移転し、個人資産にかかる節税対策も図られたモデルとなります。すでに当人(経営者)から子供(後継者)への事業承継(株式譲渡)が完了している場合や、ベンチャー企業のように、当人(創業者)の年齢が若く、まだ事業承継を考えておられない若手経営者の方にも有効なモデルとなりますので、将来の事業承継に備えて、今のうちから自社株式の取り扱いや資産管理会社の活用についてご検討をされてみてはいかがでしょうか。

株式会社福井銀行、株式会社福邦銀行、および、福井銀行のコンサルティング子会社である株式会社福井キャピタル&コンサルティングでは、本稿でご紹介した資産管理会社の設立だけでなく、お客さまの事情に応じた様々な事業承継のご提案を行っております。近々に解決が必要な課題だけでなく、今後の事業成長と将来の事業承継も見据えた課題などお困り事がございましたら、お近くの福井銀行、福邦銀行、もしくは、福井キャピタル&コンサルティング(電話:0776-43-1120)まで、お気軽にお問い合わせください。

### 著者紹介

株式会社福井キャピタル&コンサルティング シニアコンサルタント 前田英史

大野市生まれ。山形大学大学院工学研究科を修了し、1998年に、前田工織株式会社に入社。研究開発、知的財産、新規事業企画などを担当した後、独立系のベンチャーキャピタルに転職。同社では、技術系のベンチャー企業の投資育成や事業再生を担当。リーマンショックを機に同社を退職し、早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現・経営管理研究科)に進学。2017年2月より現職。2020年4月より、福井大学大学院国際地域マネジメント研究科の非常勤講師を委嘱される。MBA、工学修士。



あいわ税理士法人 代表社員/税理士 杉山康弘

1995年社会計事務所(現 辻・本郷税理士法人)入社。2000年税理士登録。2005年あいわ税理士法人入社。2015年代表社員就任。オーナー企業への相続・事業承継コンサルティングやIPO準備企業への資本政策立案コンサルティング、各種上場準備支援業務に多数従事。「事業承継対策の要諦55」「経営者のためのIPOバイブル」(共著 中央経済社)。その他税務専門誌への寄稿および事業承継、相続対策、IPO、資本政策、M&A、ガバナンスの領域におけるセミナー実績多数。



# 福井県内企業 景気動向調査 調査結果

2022年1月～3月 当期(実績) / 2022年4月～6月 次期(見通し)

株式会社 福井銀行

株式会社 福井キャピタル&コンサルティング

## DATA

福井銀行景気動向調査 第29回

- ・ 調査対象企業: 福井県内企業1,353社
- ・ 回答企業: 311社(回答率23.0%)
- ・ 調査時期: 2022年3月初旬

このアンケート調査では、DI(Diffusion Index)による分析を行っております。DIは、「好転」と回答した企業の割合と「悪化」と回答した企業の割合との差を求めたものです。景気が良い場合はプラス幅が大きくなり、景気が悪化している場合はマイナス幅が大きくなります。

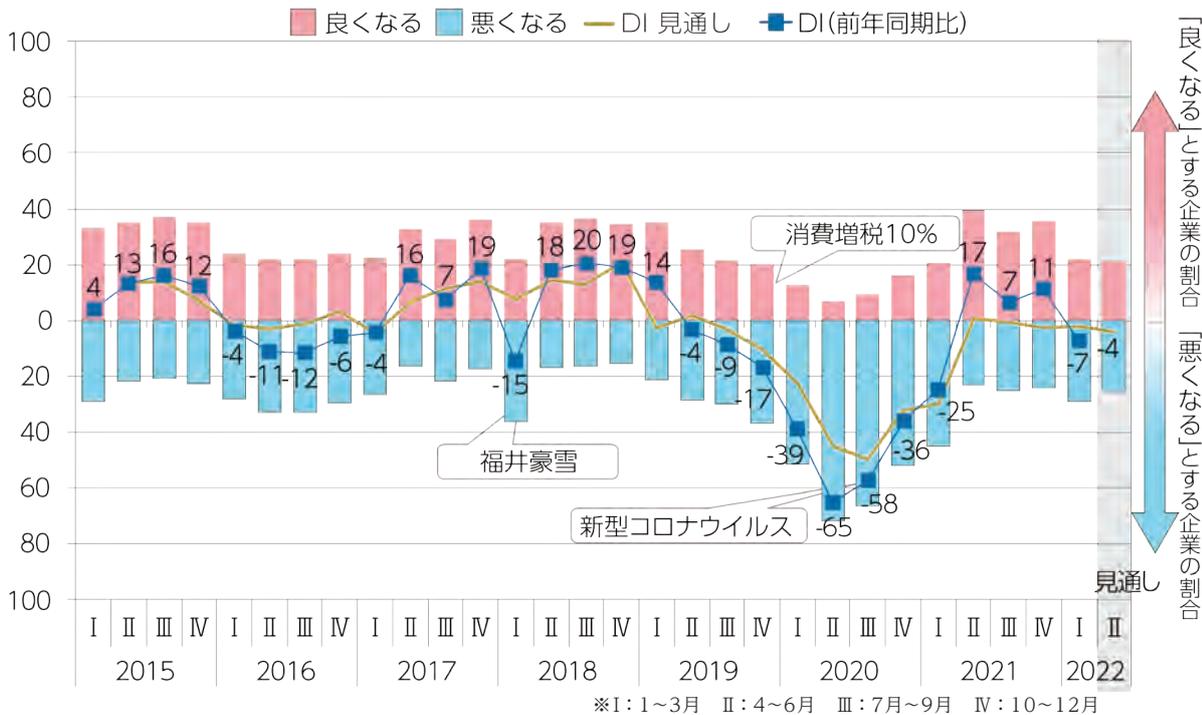
※原材料価格、在庫状況については、「上昇」と回答した企業の割合から「低下」と回答した企業の割合との差を求めており、上記の判断とは逆の傾向を示します。

## 自社の業況判断DIの推移

### オミクロン株感染の急拡大や、混迷するウクライナ情勢の世界経済への影響により景況判断は大幅に低下。

- ・ 全体の景況判断は、オミクロン株感染の急拡大による経済活動の停滞や、ウクライナ情勢など混迷する世界情勢によるエネルギー価格の高騰などの影響により、業況判断DIは前回調査のプラス11から大幅に低下しマイナス7となり、マイナス圏に転じた。前回予想のマイナス2を下回った。また、来期はマイナス4を予想し、先行きの見通しは不透明で、マイナス圏に留まる見通しである。
- ・ 製造業、非製造業を問わず、原材料(仕入・資材)価格が高い水準で推移しており、製(商)品販売価格も上昇しているもののその水準に及ばない傾向となり、原材料(仕入・資材)価格の高騰を製(商)品販売価格に転嫁できていない傾向がうかがえる。来期も原材料(仕入・資材)価格は高い水準で推移する見通しであり、収益を圧迫する状況が続くものと予想される。

### 自社の業況判断DIの推移

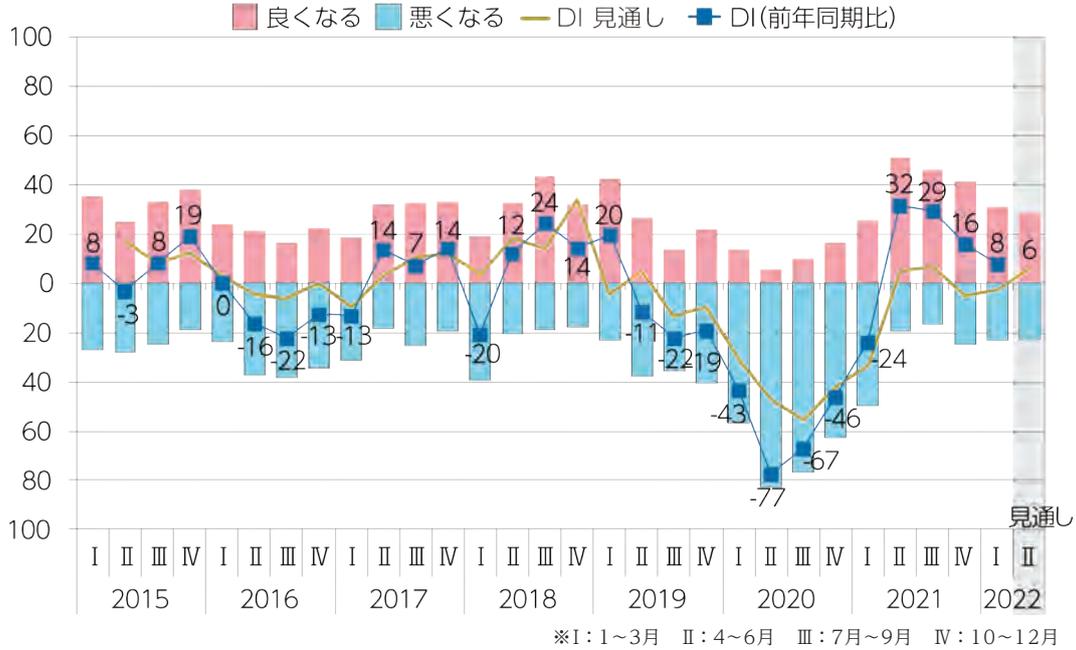


- ・ 個別企業のコメントでは、前回に引き続き新型コロナウイルスによる社会や経済への影響を懸念する意見や、原材料(仕入・資材)価格の高騰や品不足を懸念する意見、ウクライナ情勢の影響を懸念する意見が多く見られた。

業種別業況判断DI **製造業**

- ・ 製造業の業況判断DIは、前回調査のプラス16から低下したもののプラス8となり、4四半期連続でプラス圏を維持した。
- ・ 先行きは、やや低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである。

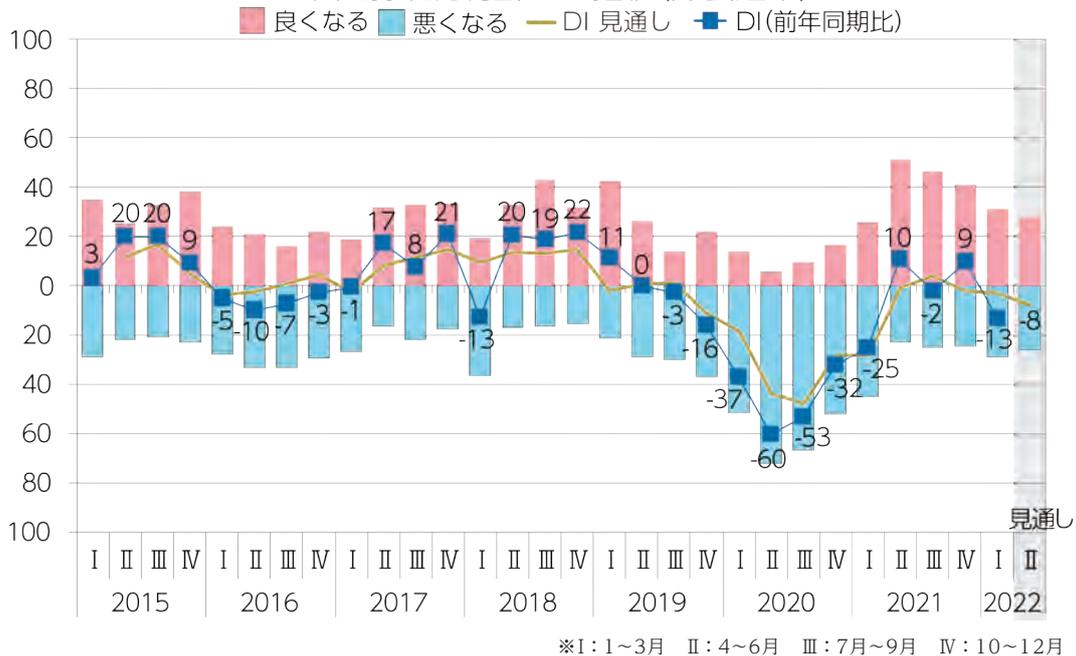
業種別業況判断DIの推移(製造業)



業種別業況判断DI **非製造業**

- ・ 非製造業の業況判断DIは、前回調査のプラス9から大幅に低下しマイナス13となり、マイナス圏に転じた。
- ・ 先行きは、上昇を予想するもののマイナス圏に留まる見通しである。

業種別業況判断DIの推移(非製造業)



※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。

**業種別業況判断DI**
**製造業**


- 繊維は、前回調査のプラス38から横ばいのプラス38となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。



- 機械は、前回調査のプラス23から大幅に低下したもののプラス6となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、上昇を予想しプラス幅を広げる見通しである。



- 眼鏡は、前回調査のプラス60から大幅に上昇しプラス100となり、プラス幅を広げた。
- 先行きは、横ばいを予想しプラス圏を維持する見通しである。



- 化学は、前回調査のプラス25から大幅に低下したもののプラス8となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、低下を予想しプラスマイナス0となる通しである。



- その他製造業は、前回調査のプラス2から低下しマイナス13となり、マイナス圏に転じた。
- 先行きは、上昇を予想しプラスマイナス0となる見通しである。

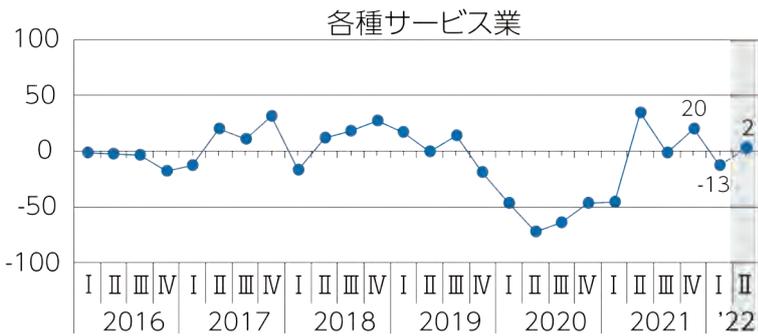
※I: 1~3月 II: 4~6月 III: 7月~9月 IV: 10~12月

業種別業況判断DI

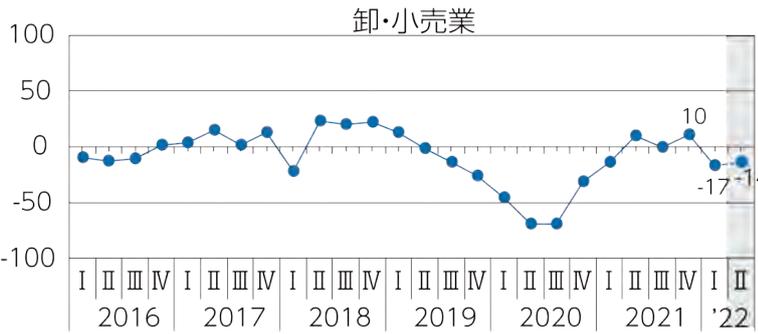
非製造業



- 建設業は、前回調査のマイナス4から低下しマイナス14となり、マイナス幅を広げた。
- 先行きは、上昇を予想するもののマイナス圏にとどまる見通しである。



- 各種サービス業は、前回調査のプラス20から大幅に低下しマイナス13となり、マイナス圏に転じた。
- 先行きは、上昇を予想しプラス圏に転じる見通しである。



- 卸・小売業は、前回調査のプラス10から大幅に低下しマイナス17となり、マイナス圏に転じた。
- 先行きは、やや上昇を予想するもののマイナス圏に留まる見通しである。



- 情報通信業は、前回調査のプラス50から大幅に低下しプラスマイナス0となった。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。



- 不動産業は、前回調査のプラス11から低下したもののプラス7となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、上昇を予想しプラス幅を広げる見通しである。

※I: 1~3月 II: 4~6月 III: 7月~9月 IV: 10~12月

※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。

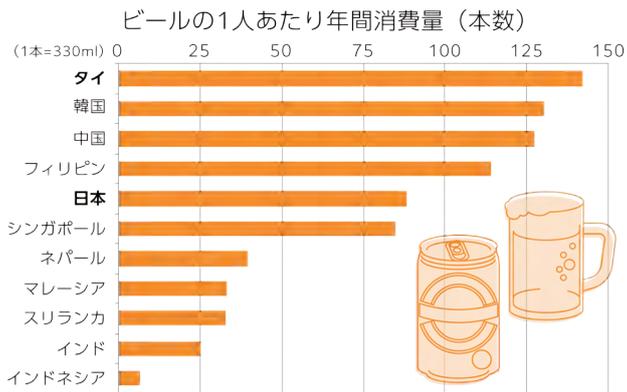


# タイのアルコール飲料市場

福井銀行バンコク駐在員事務所 所長 木田 浩久

## 1 タイはアジアでトップのビール消費量

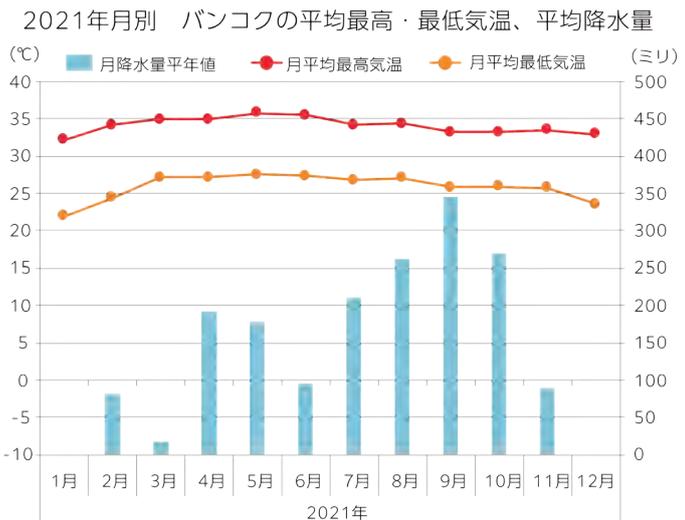
世界の商品価格・消費量を比較するサイト「Expensivity」が発表した「World Beer Index2021」によると、タイは、ビールの1人あたり年間消費量が平均142本(1本330ml)とされ、アジアでトップとなりました。ちなみに、日本は5位で88本でした。私自身タイに赴任して1年2か月が経過しましたが、タイ赴任中のビールの消費量は、福井にいたころと比べ、温暖な気候を背景に格段に増えております。今回は、そんなタイにおけるアルコール飲料市場について紹介したいと思います。



※ Expensivity [World Beer Index2021]  
<https://www.expensivity.com/beer-around-the-world/>  
 (アジアは上記11か国のみの比較)

## 2 タイのアルコール飲料市場の概要

タイの気候は、年間平均気温29℃、年間平均湿度73%と高温多湿で年中蒸し暑く、4月~5月にかけて最も暑くなり、日中は40℃近い日もあります。そんな気候柄からか、ごくごく飲めるビールや、炭酸水などで割って飲むことができるウイスキーが好まれており、何年もの間、アルコール飲料消費量の9割以上のシェアを、ビール、ウイスキーを含むスピリッツが占めています。飲み方としては、ビールは氷を入れて冷やして飲み、ウイスキーは氷と炭酸水やコーラ、Spriteを入れて飲む方法が一般的です。私の場合、赴任当初はビールに氷を入れることに抵抗がありましたが、現在では、暑さとタイ料理との相性からか自ら水を欲するようになってきています。



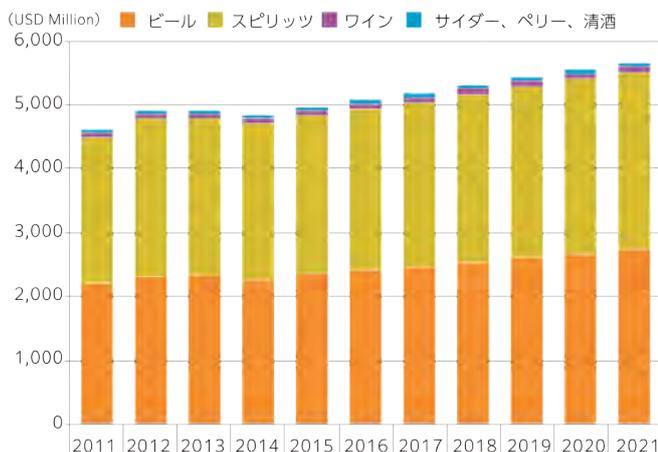
※気象庁  
<https://www.data.jma.go.jp/gmd/cpd/monitor/dailyview/index.php>

タイにおけるビールの代表的な銘柄は、シェア順に「LEO(リオ)」「CHANG(チャン)」「SINGHA(シンハー)」があります。1990年代半ばまでは、「SINGHA(シンハー)」が圧倒的なシェアを誇っていましたが、近年では、「SINGHA(シンハー)」と比べて価格帯の安い「LEO(リオ)」がトップシェアとなっています。



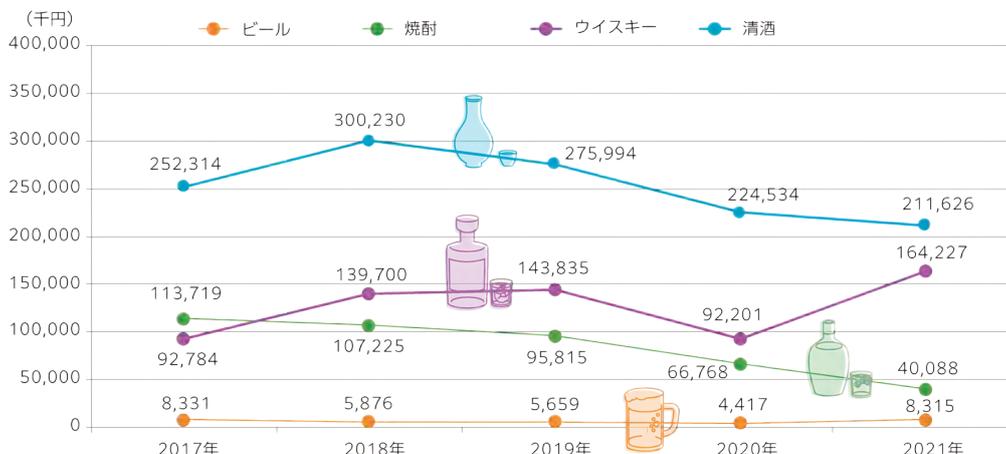
タイのアルコール類の市場規模は、日本の約20%となっていますが、購買力の高いミレニウム世代(1981年~2000年生まれ)の台頭の影響もあり、年々着実に成長しています。また、日本からタイへ輸出している各種酒類の内訳をみますと、日本酒が最も多く、年間2億円以上の輸出実績があります。日本酒は、まだまだタイにおいてメジャーではないものの、一定の需要があります。そういった状況を踏まえ、多くの酒蔵様がタイでの販路拡大を目指しており、弊所でもそのご支援をさせていただきます。

タイ 酒類市場規模 (金額)



※SPEEDA

日本からタイへの各種酒類の輸出状況



※財務省貿易統計 <https://www.customs.go.jp/toukei/info/index.htm>

### 3 アルコール類販売に関する規制

タイでは、アルコール類販売に関する独自の規制があります。ここでは、この規制について紹介いたします。

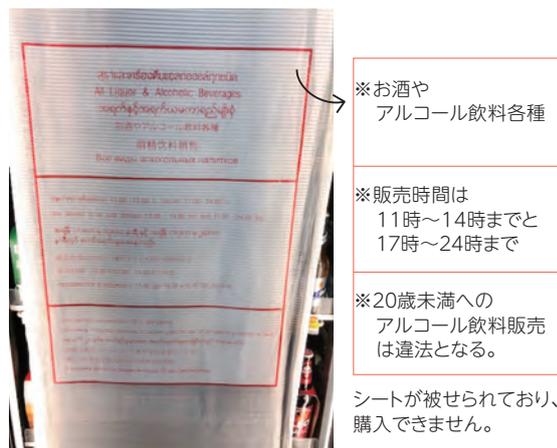
#### <販売時間に関する規制>

小売業者および飲食店がアルコールを販売できるのは、午前11時～午後2時、午後5時～深夜0時に限られています。また、選挙日前日の午後18時から当日の間や、重要な仏教祭日は販売が禁止されています。

#### <販売場所、広告に関する規制>

寺院、その他宗教施設、公共医療保険施設、薬局、官公庁、庁舎、学生寮、教育施設またはその周辺、公共公園、ガソリンスタンド、工場、バスターミナル、鉄道の駅、列車内、公共港湾でのアルコール飲料の販売・飲酒は禁止されています。また、広告についても、アルコール飲料の特性、良さ、品質や飲酒の様子を表示しないこと、アルコール摂取の悪影響に関する警告を表示することなど様々な規制があり、小売店店頭でのポス

禁酒時間、禁酒日の酒販売コーナー



ター掲示や試飲も禁止されています。

私自身、赴任当初、タイの規制を理解しておらず、ビールを買えなかったケースが何回かありました。時間の規制は買い物時間をずらすだけで済むのですが、休日に夜の晩酌を楽しみにしていながら禁酒日で買えなかったときは、かなり落ち込みますので事前に確認が必要です。

### 4 日本からタイへの酒輸出にかかるプロセスと税金

前述のとおり、日本からタイへ輸出しているアルコール類のうち、日本酒が最も多く輸出されています。そこで、日本酒の輸出にかかるプロセスと税金について記載いたします。

#### <輸出プロセス>

①輸入業者との商談 ②輸入業者における酒類の登録(タイの法律に従い、輸入業者が酒類の登録を行います。登録手続きは、輸入業者登録、販売業者登録、ラ



ベル登録が必要となります。)③日本からの出荷 ④輸出およびタイ側での通関

タイで日本酒を取り扱っている業者は複数ございますが、酒類については、「1銘柄につき輸入業者は1者のみ」という規制がありますので、輸入業者との契約は、特に慎重に進める必要があります。輸入業者との商談設定についても、弊所で支援をさせていただいております。

#### <税金および小売価格について>

2007年11月1日の日本・タイ経済連携協定(JTEPA)の発効に伴い、アルコール飲料の関税は、2017年4月1日より全面撤廃となっています。JTEPA 税率の適用を受けるためには、日本の特定原産地証明書の取得が必要となります(日本商工会議所が発給)。同証明書がない場合は、協定税率(WTO:60%)が適用されます。

JTEPA 税率適用の場合、関税はありませんが、タイ国内において、アルコール飲料には物品税、内国税、目的税(健康振興基金負担金、公共TV税、スポーツ開発基金負担金、高齢者基金負担金)の合計額が課税されるため、輸送料(国内、海外)、業者マージン、付加価値税も含めると、タイでの最終小売価格は日本での小売価格の2.5倍~3倍となっている場合が多く、弊所にてタイで販売されている日本酒26銘柄についてタイでの小売価格を調査したところ、日本の小売価格の平均2.9倍という結果となりました。

## 5 最後

ビールやウイスキーが好まれているタイですが、一方で、私の肌感覚では、日本酒への需要も高まっている印象があります。右肩上がりが増えてきている日本食レストランにおいて来店客のほとんどはタイ人の方ですが、そこで、私がタイ産ウイスキーをコーラやソーダで割って飲んでいる横で、日本酒を嗜んでいるタイ人グループがいるというケースをよく見かけます。私の知り合いのタイ人も、お店から勧められた日本酒を飲んで味を

小売店における日本酒販売コーナーの様子



タイ日本酒卸業者への聞き取りでは、タイ人向けには小さめのサイズが好まれており、720ml、300mlが売れ筋です。タイ人の趣向としては、純米吟醸~純米大吟醸の飲みやすくして香りの良いお酒やフルーティな香りがするお酒が好まれる傾向にあると聞いております。また、最近では、山廃や無濾過生原酒など特徴の強い味わいのもに興味を持つ人も増えているとのことです。

楽しんでいるという話を聞きます。日本に行ったことがあるタイ人が増えたこと、コロナ禍で日本に行けないことを背景に、タイでの日本酒の需要は、今後更に増えていくのではないかと感じております。

弊所では、市場調査から日本酒輸入業者の紹介、商談サポートまで柔軟に対応をさせていただきます。今後も、お気軽にお問合せください。

## 「2021年の日本国内におけるIPO市場の市場動向に関する年次報告」

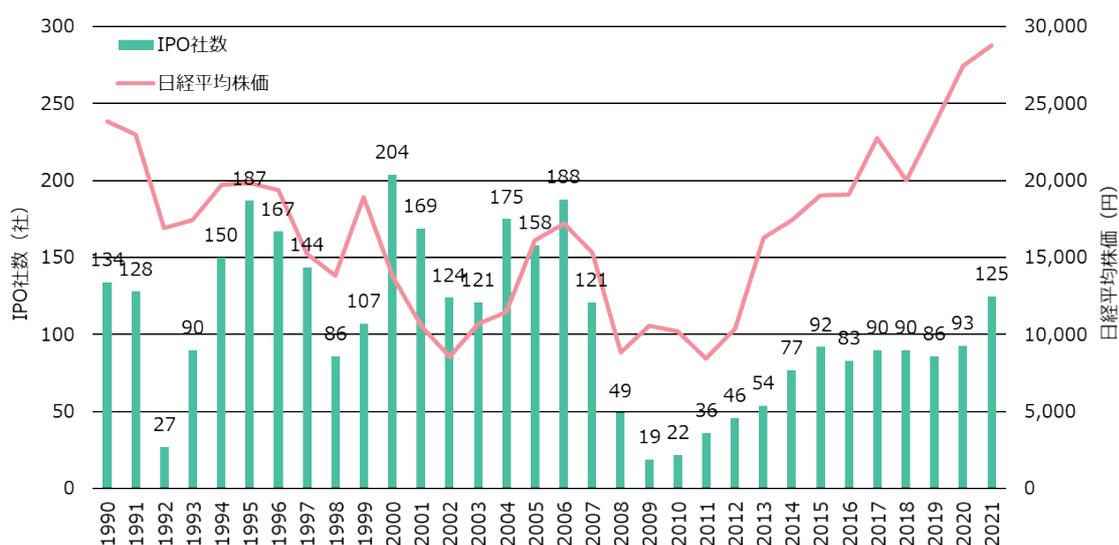
株式会社 福井キャピタル&コンサルティング  
ベンチャーキャピタリスト 前田英史

### 1. はじめに

2021年は、2020年から続く新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な感染拡大が収束する気配がみられず、日本国内においても企業活動や経済活動に引き続き様々な制限が求められましたが、日経平均株価は、2021年2月15日に、30年6か月ぶりに3万円の大台にのると、27,000～28,000円台でおおむね安定に推移し、2021年12月30日の年次終値は、28,791円71銭となりました。IPO市場においても、年間のIPO社数は125社（プロ向け市場を除く）となり、2007年以来14年ぶりに100社の大台にのるなど、国内の株式市場は、日経平均株価、IPO社数ともに、1989年のバブル最盛期にせまる勢いとなりました。

市場別のIPO社数では、新興市場のマザーズが93社（市場占有率74.4%）となり、年間のIPO社数としては史上最多となりました。また、業種別では、情報・通信業が53社（42.4%）、サービス業が33社（26.4%）となり、引き続き市場間、業種間での偏りがみられました。

東京証券取引所では、本年2022年4月4日に、新しい市場区分への完全移行が完了しましたが、これにあわせて、各地方証券取引所でも各々の市場の活性化策が図られており、今後のIPO市場の動向が注目されます。

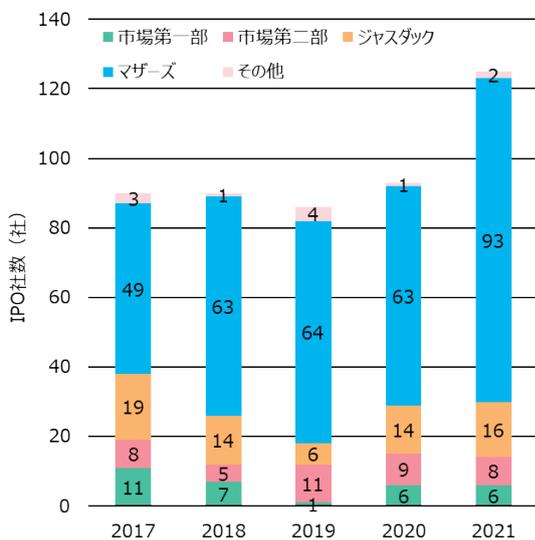


図表 1. 日経平均株価（年次終値）とIPO社数の推移

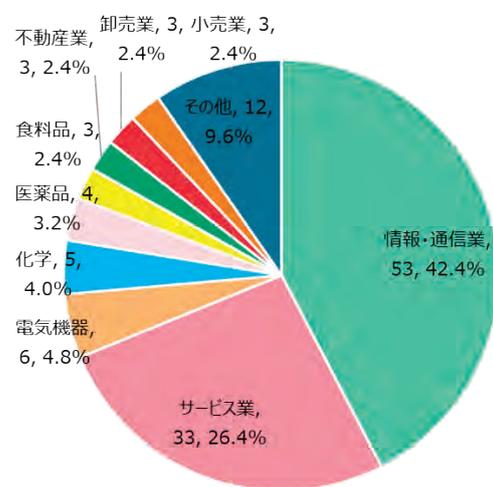
## 2. 2021年の国内IPO市場の概況

2021年の年間のIPO社数は125社（プロ向け市場を除く）となり、近年、おおむね90社前後で推移していたIPO社数は、2007年以来14年ぶりに100社の大台にのり、リーマンショックが発生した2008年前の水準となりました。一方で、上場審査の厳格化により、上場申請期（N期）の期初から上場日までの中央値は358日となり、期越え上場も49社（39.2%）となるなど、引き続き上場スケジュールは長期化の傾向にあります。

市場別では、新興市場のマザーズが93社（74.4%）となり、年間のIPO社数としては史上最多となりました。また、業種別では、情報・通信業が53社（42.4%）、サービス業が33社（26.4%）となり、引き続き市場間、業種間での偏りがみられました。事業トレンドとしては、2020年に続き、AIやDX関連の事業を運営する会社の上場が多くみられ、初値時価総額も上昇する傾向がみられました。また、HR関連やバイオ関連の会社の上場も増加した一方で、介護・福祉・保育・教育などの社会問題解決型の会社の上場は、2020年に比べて減少しました。



図表2. 市場別のIPO社数の推移



図表3. 2021年に上場した会社の業種別のIPO社数の分布

2020年は、初値時価総額で1,000億円を越えた会社は1社にとどまりましたが、2021年は、マザーズで4社となり、大幅に増加しました。また、資金調達額（公募）で100億円以上の調達を行った会社は、市場第一部で3社、マザーズで2社となり、IPOにより新株を発行して株式市場で資金調達を行う「発行市場」としての側面でも、盛況な1年となりました。

	市場第一部	市場第二部	ジャスダック	マザーズ
最大値	383,682	47,700	17,230	254,476
中央値	75,327	9,162	6,923	12,330
最小値	28,227	3,076	1,721	3,112

(百万円)

図表4. 2021年に上場した会社の初値時価総額

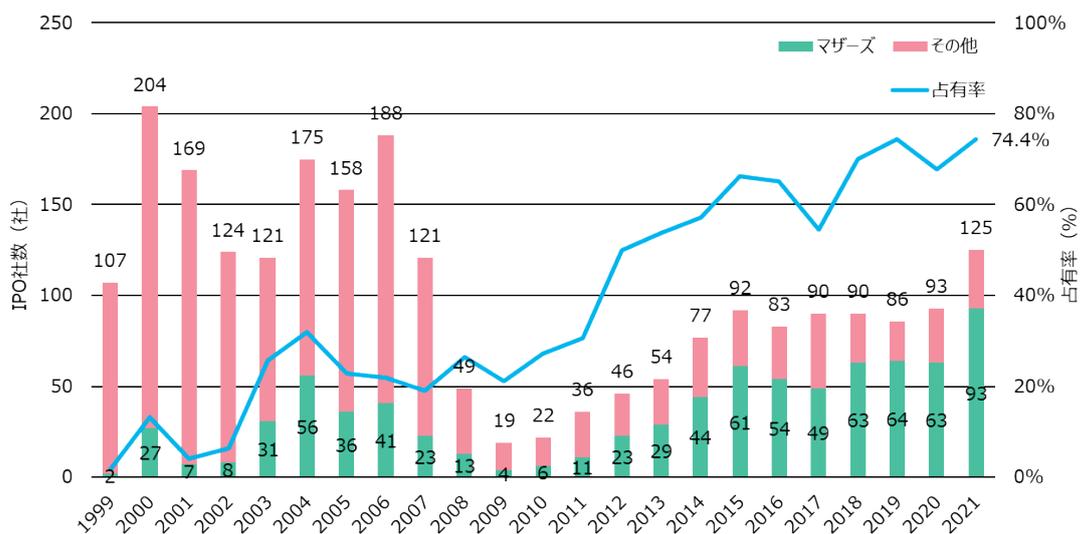
	市場第一部	市場第二部	ジャスダック	マザーズ
最大値	21,488	6,400	3,080	14,562
中央値	8,850	1,404	648	672
最小値	3,480	393	44	75

(百万円)

図表5. 2021年に上場した会社の資金調達額（公募）

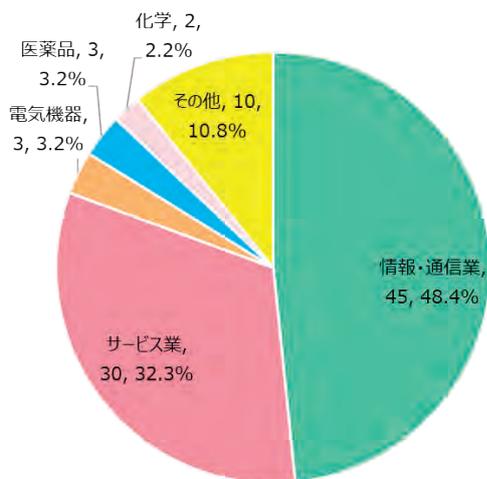
### 3. 2021年の東証マザーズ市場へのIPOの動向

2021年のマザーズの年間のIPO社数は93社（74.4%）となり、年間のIPO社数としては史上最多となりました。また、市場占有率が2年ぶりに70%台となり、全体の約3/4の会社がマザーズに上場するという状況に変化はみられませんでした。本年2022年4月4日の東京証券取引所の新しい市場区分への完全移行の完了により、今後、グロース市場（旧マザーズ）への一極集中の傾向に変化がみられるか、注視する必要があります。

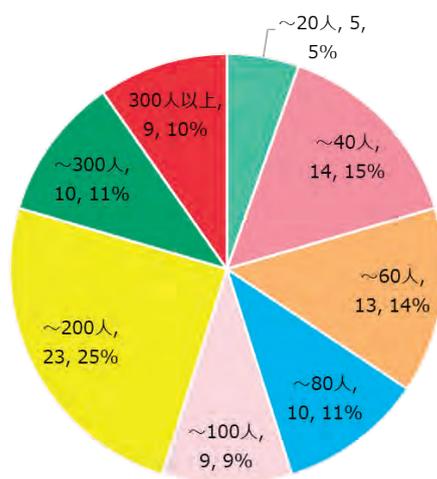


図表6. マザーズのIPO社数の推移

2021年にマザーズに上場した会社の業種別のIPO社数は、情報・通信業が45社（48.4%）、サービス業が30社（32.3%）、2業種の合計が75社（80.7%）となり、約8割の会社が情報・通信業もしくはサービス業で占められ、業種間での偏りがより顕著にみられました。また、2021年にマザーズに上場した会社の従業員数の中央値は、91.0人となりました。

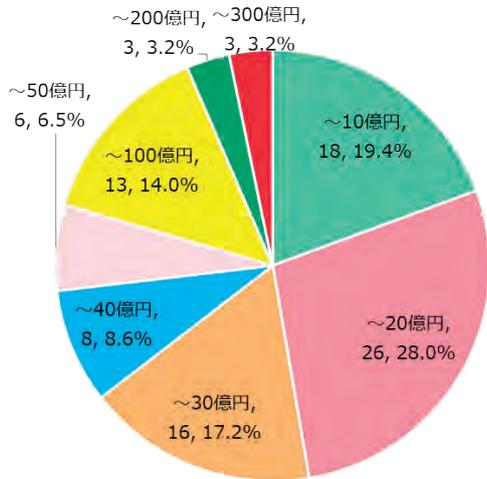


図表7. 2021年にマザーズに上場した会社の業種別のIPO社数の分布



図表8. 2021年にマザーズに上場した会社の従業員数の分布

2021年にマザーズに上場した会社の売上高は、～10億円が18社（19.4%）、～20億円が26社（28.0%）、～30億円が16社（17.2%）となり、中央値は22.6億円となりました。



図表9. 2021年にマザーズに上場した会社の売上高の分布

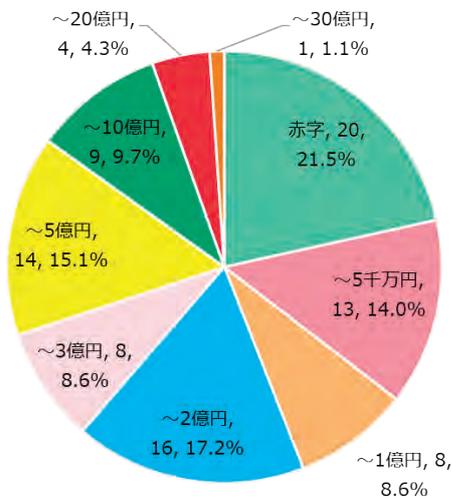
順位	証券コード	会社名	売上高	業種
1	4194	ビジュアル	25,879	情報・通信業
2	9522	リニューアブル・ジャパン	22,276	電気・ガス業
3	7699	オムニ・プラス・システム	20,980	卸売業
4	2983	アールプランナー	19,183	不動産業
5	7318	セレンディップ.HD	15,196	輸送用機器
↓				
89	4412	サイエンスアーツ	223	情報・通信業
90	4889	レナサイエンス	210	医薬品
91	4263	サスマド	115	情報・通信業
92	4882	ベルセウスプロテオミクス	86	医薬品
93	4888	ステラファーマ	0	医薬品

(百万円)

図表10. 2021年にマザーズに上場した会社の売上高（上下5位）

2021年にマザーズに上場した会社の経常利益（経常黒字のみを抽出）の中央値は1.9億円となり、売上高経常利益率（経常黒字のみを抽出）は7.9%となりました。売上高および経常利益の傾向に大きな変化はありませんでしたが、売上高経常利益率は、わずかに縮小傾向にあります。

一方で、経常赤字でマザーズに上場した会社は20社（21.5%）となり、引き続き高い水準となりました。近年のマザーズにおける上場審査では、足元の業績よりも将来の高い成長可能性を重視する傾向にありましたが、今回のコロナ禍において、多くの会社で予実管理に大きな誤差が生じ、財務の健全性が損なわれる事態ともなりました。今後も、「売上高20億円、売上高経常利益率10%」を、健全な経営基盤の基礎となる指標として、グロース市場（旧マザーズ）への上場のベンチマークとして意識されるとよろしいかと思えます。



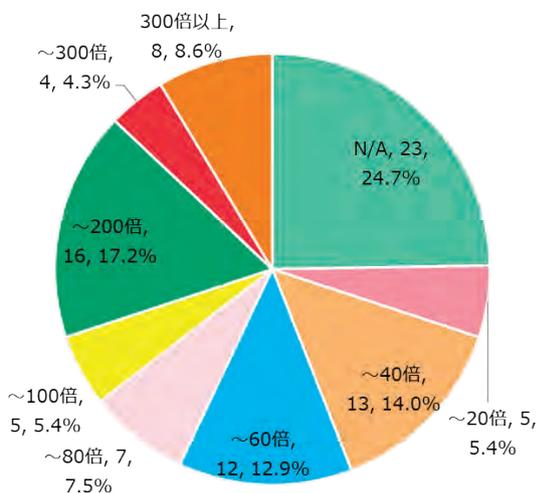
図表11. 2021年にマザーズに上場した会社の経常利益の分布

順位	証券コード	会社名	経常利益	業種
1	4194	ビジュアル	2,254	情報・通信業
2	4071	プラスアルファ・コンサル	1,445	情報・通信業
3	7699	オムニ・プラス・システム	1,165	卸売業
4	4489	パイロール	1,070	情報・通信業
5	4936	アクシージア	1,030	化学
↓				
89	4419	Finatext.HD	▲ 758	情報・通信業
90	4882	ベルセウスプロテオミクス	▲ 834	医薬品
91	4888	ステラファーマ	▲ 959	医薬品
92	6613	QDレーザ	▲ 1,226	電気機器
93	4180	Appier Group	▲ 2,253	情報・通信業

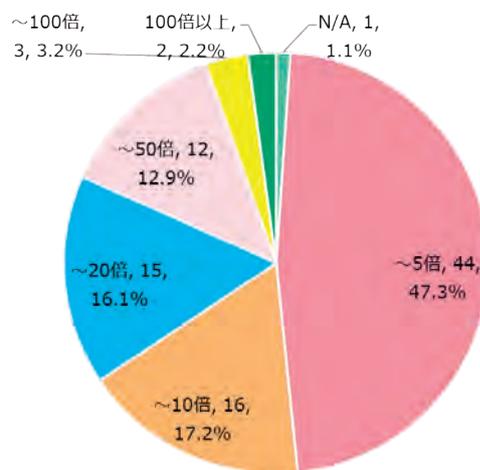
(百万円)

図表12. 2021年にマザーズに上場した会社の経常利益（上下5位）

2021年にマザーズに上場した会社の初値PER（税引後純損失 = N/Aを除く）の中央値は、75.2倍となりました。また、近年の赤字上場の増加により、バリュエーション指標として「株価収益率PER」が使用できないケースが増えており、これに代わって「株価売上高倍率PSR」の使用も増えています。2021年にマザーズに上場した会社の初値PSR（売上高 = 0円を除く）の中央値は、5.2倍となりました。

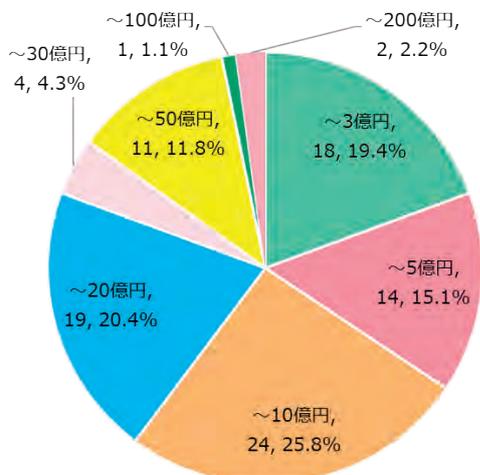


図表 1 3 . 2021年にマザーズに上場した会社の初値PERの分布

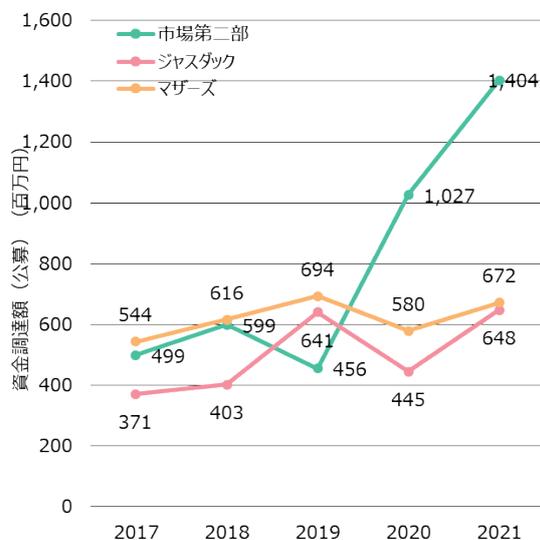


図表 1 4 . 2021年にマザーズに上場した会社の初値PSRの分布

2021年にマザーズに上場した会社の資金調達額（公募）は、~3億円が18社（19.4%）、~5億円が14社（15.1%）、~10億円が24社（25.8%）、~20億円の合計が19社（20.4%）となり、中央値は6.4億円となりました。また、市場第二部（2022年4月以降は「スタンダード」となります）での資金調達額（公募）は上昇傾向にあり、2021年の中央値は14.0億円となりました。



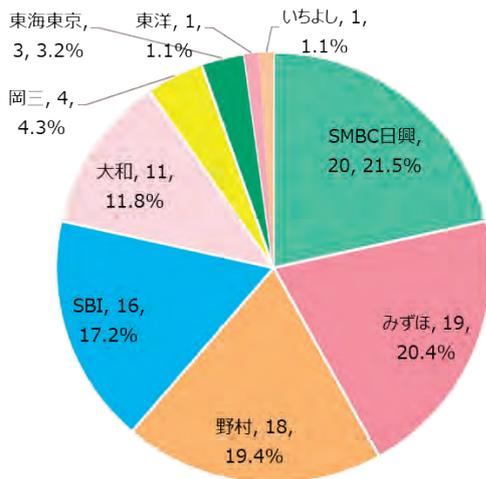
図表 1 5 . 2021年にマザーズに上場した会社の資金調達額（公募）の分布



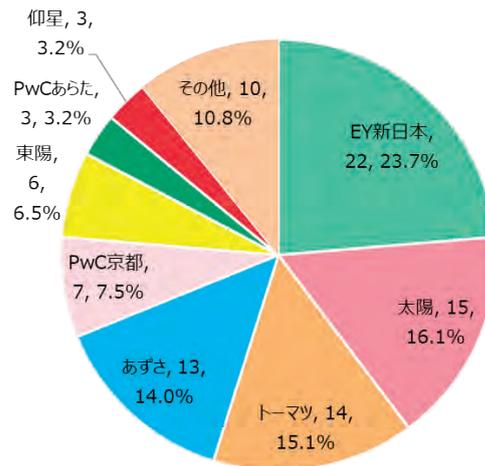
図表 1 6 . 市場別の資金調達額（公募）の推移

2021年にマザーズに上場した会社の主幹事証券会社は、SMBC日興証券株式会社が20社（21.5%）となり、4大証券の合計は68社（73.1%）となりました。また、2021年にマザーズに上場した会社の監査法人は、EY新日本監査法人が22社（23.7%）となり、4大監査法人の合計は52社（55.9%）となりました。

近年では、特に監査法人との監査契約ができない監査難民の問題が取り沙汰されてきましたが、それぞれに多様化が進んできており、2021年は、太陽監査法人が15社（16.1%）と4大監査法人に割って入りました。今後は、上場準備の予算や上場を目指す市場に応じた最適なパートナーの選定が、ますます重要になってくると思われます。



図表 1 7 . 2021年にマザーズに上場した会社の主幹事証券会社の分布



図表 1 8 . 2021年にマザーズに上場した会社の監査法人の分布

#### 4. まとめ

2021年のIPO市場は、年間のIPO社数が125社（プロ向け市場を除く）と、2007年以来14年ぶりに100社の大台にのり、初値時価総額が1,000億円を超えた会社も4社みられ、全体として盛況な1年となりました。市場別のIPO社数では、マザーズが93社（市場占有率74.4%）となり、年間のIPO社数としては史上最多となりました。また、業種別では、情報・通信業が53社（42.4%）、サービス業が33社（26.4%）となり、引き続き市場間、業種間での偏りがみられましたが、近年のIPO市場の傾向に大きな変化はみられませんでした。

近年の上場審査の厳格化により、上場申請期（N期）の期初から上場日までの期間は358日、期越え上場も49社（39.2%）となるなど、引き続き上場スケジュールは長期化の傾向にあります。また、マザーズでは、経常赤字で上場した会社が20社（21.5%）となり、引き続き将来の高い成長可能性が重視される傾向にあります。

2021年の地方証券取引所への上場は、福岡証券取引所Qボードに上場した2社のみとなり、引き続き東京証券取引所への一極集中の傾向に変化はありませんでした。しかし、本年2022年4月4日の東京証券取引所における新しい市場区分への完全移行にあわせ、地方証券取引所でも、それぞれに東京証券取引所との差別化をより明確に示してきており、今後、地方証券取引所への上場、地方証券取引所を経由した東京証券取引所への上場を目指す会社が増えてくることも考えられます。今後のIPO市場の動向がおおいに注目されます。

（了）

# 主要経済指標 福井 fukui

	大型小売店販売額 (※1)		新車登録(届出)台数				家計(福井市2人以上の世帯のうち勤労者世帯)				
			合計		内軽自動車販売台数		消費支出		平均消費性向		
	百万円	前年比	台数	前年比	台数	前年比	円	前年比	%	前年比ポイント	
	年		年		年		年		年		
2019年	74,614	▲0.1%	42,290	▲2.1%	17,471	▲2.4%	310,652	▲3.8%	60.1%	▲0.8	
2020年	80,542	1.7%	37,822	▲10.6%	15,383	▲12.0%	290,464	▲6.5%	56.4%	▲3.7	
2021年	83,776	2.8%	36,587	▲3.3%	15,050	▲2.2%	287,448	▲1.0%	55.1%	▲1.3	
2021年	4	6,418	15.5%	2,848	38.7%	1,211	49.5%	295,843	6.0%	60.0%	▲4.9
	5	6,884	11.1%	2,571	46.9%	1,108	100.0%	257,313	▲8.8%	65.3%	▲9.9
	6	7,069	▲0.3%	2,957	8.6%	1,206	6.0%	248,635	▲27.5%	38.7%	3.1
	7	6,982	3.8%	3,015	▲7.9%	1,174	▲19.8%	253,723	▲29.5%	46.4%	▲22.8
	8	7,354	1.8%	2,626	3.3%	1,025	▲5.5%	290,978	▲4.7%	58.2%	▲4.0
	9	6,521	0.2%	2,391	▲38.5%	995	▲39.3%	389,056	46.9%	98.7%	25.5
	10	6,605	0.4%	2,227	▲31.1%	895	▲27.8%	262,730	8.2%	50.6%	0.1
	11	7,068	0.5%	2,927	▲9.6%	1,158	▲10.9%	309,295	14.8%	77.9%	2.5
	12	8,421	0.5%	2,670	▲8.8%	1,121	▲9.7%	301,678	6.1%	28.7%	▲4.2
2022年	1	7,768	3.8%	2,214	▲6.1%	961	8.6%	311,807	30.0%	65.8%	1.9
	2	6,425	0.5%	2,952	▲20.5%	1,269	▲22.8%	245,330	▲14.1%	48.5%	▲4.4
	3	6,731	2.3%	5,041	▲19.8%	2,122	▲19.3%	344,055	9.3%	91.4%	14.1
資料出所	近畿経済産業局		福井県自動車販売店協会				総務省統計局(家計調査)				

(※1) 大型小売店販売額は全店ベースによる。

	鉱工業指数(2015=100)(※2)										
	生産						出荷		在庫		
	総合		機械工業(※3)		繊維工業		季節調整値	前年比(原)	季節調整値	前年比(原)	
	季節調整値	前年比(原)	季節調整値	前年比(原)	季節調整値	前年比(原)					
年		年		年		年		年			
2019年	101.2	▲7.3%	100.0	▲13.8%	95.7	0.5%	103.0	▲5.2%	107.6	▲6.2%	
2020年	94.1	▲6.3%	105.1	5.6%	79.3	▲16.7%	94.5	▲7.8%	101.9	▲5.1%	
2021年	100.1	5.7%	117.2	11.2%	79.4	▲0.1%	98.8	4.0%	115.2	13.0%	
2021年	4	102.5	10.4%	124.9	26.2%	77.2	▲11.4%	100.7	8.1%	100.5	▲2.2%
	5	100.9	17.2%	117.6	25.1%	78.6	0.9%	98.2	17.6%	101.6	▲1.2%
	6	102.2	13.8%	124.0	21.6%	81.1	10.2%	103.5	19.4%	102.5	▲0.5%
	7	108.8	18.3%	135.0	28.5%	80.7	9.7%	106.0	15.0%	104.4	1.7%
	8	98.5	6.7%	111.1	5.0%	81.5	13.4%	99.8	9.5%	104.1	▲0.8%
	9	97.7	3.3%	115.5	4.5%	81.7	14.4%	95.7	0.8%	106.1	3.1%
	10	100.3	▲0.9%	110.9	▲2.3%	82.9	10.1%	92.3	▲7.8%	110.1	7.4%
	11	98.6	2.1%	111.0	▲3.6%	84.4	11.5%	98.2	1.4%	112.4	9.1%
	12	99.1	4.3%	115.5	6.4%	80.6	9.4%	94.7	▲1.2%	115.2	13.0%
2022年	1	94.9	2.4%	111.9	▲2.0%	71.4	▲0.6%	100.1	1.4%	112.1	14.3%
	2	100.1	▲1.0%	110.5	▲4.5%	71.4	▲7.5%	100.2	▲2.1%	113.9	18.4%
	3	96.6	▲1.7%	110.8	▲0.1%	71.3	▲5.0%	95.7	▲0.1%	119.2	21.3%
資料出所	福井県地域戦略部統計情報課										

(※2) 2019年4月、基準改定。また、原指数及び季節調整指数は年間補正あり。(※3) 機械工業＝一般機械工業＋電子部品・デバイス工業＋電気機械工業＋輸送機械工業

	新設住宅着工戸数								織物生産		
	合計		持家		貸家		分譲住宅		総生産高		
	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	千㎡	前年比	
	年		年		年		年		年		
2019年	4,989	15.0%	2,643	6.1%	1,774	22.3%	557	48.9%	215,792	11.2%	
2020年	4,009	▲19.6%	2,394	▲9.4%	1,240	▲30.1%	363	▲34.8%	171,679	▲20.4%	
2021年	5,047	25.9%	503	5.5%	416	46.3%	660	81.8%	166,817	▲2.8%	
2021年	4	365	22.5%	209	8.9%	100	42.9%	39	14.7%	13,778	▲24.1%
	5	382	19.0%	227	1.8%	105	45.8%	36	38.5%	12,547	▲12.9%
	6	502	31.8%	259	16.1%	212	75.2%	31	▲11.4%	14,141	2.0%
	7	424	27.7%	231	17.9%	144	41.2%	48	41.2%	14,133	11.6%
	8	587	112.7%	222	13.8%	303	345.6%	52	333.3%	12,584	29.5%
	9	457	23.5%	216	10.8%	201	47.8%	39	2.6%	14,921	38.2%
	10	619	62.5%	253	19.9%	117	▲10.0%	248	535.9%	15,071	9.8%
	11	429	3.9%	209	▲5.9%	186	14.1%	34	25.9%	14,991	14.7%
	12	380	32.4%	166	▲14.9%	174	190.0%	38	22.6%	14,769	19.1%
2022年	1	337	48.5%	124	▲3.9%	102	39.7%	111	362.5%	14,149	16.5%
	2	264	▲13.2%	138	▲11.5%	86	▲16.5%	40	▲11.1%	13,328	1.5%
	3	520	40.2%	241	▲3.2%	228	137.5%	46	76.9%	15,042	3.0%
資料出所	国土交通省								福井県地域戦略部統計情報課		

# 福井 fukui 主要経済指標

	建築着工統計（非居住用）床面積								建築着工統計（非居住用）		
	合計		鉱工業		商業用		サービス業用		工事費予定額合計		
	㎡	前年比	㎡	前年比	㎡	前年比	㎡	前年比	万円	前年比	
	年		年		年		年		年		
2019年	384,601	▲10.5%	144,921	▲26.4%	48,704	▲50.0%	107,391	111.6%	9,365,775	12.3%	
2020年	287,124	▲25.3%	75,927	▲47.6%	62,252	27.8%	50,017	▲53.4%	9,000,945	▲3.9%	
2021年	327,847	14.2%	105,404	38.8%	79,425	27.6%	49,144	▲1.7%	7,099,256	▲21.1%	
2021年	4	28,515	4.9%	9,640	243.9%	6,591	▲39.7%	1,389	▲84.1%	509,981	18.1%
	5	47,730	▲6.5%	21,133	344.3%	11,849	189.6%	9,528	62.2%	831,218	▲55.6%
	6	39,210	29.0%	12,783	2.9%	7,878	7.1%	1,059	▲85.2%	887,868	▲17.0%
	7	33,339	16.6%	7,925	▲65.3%	8,674	354.9%	7,752	1505.0%	610,723	▲11.8%
	8	20,453	34.0%	13,920	362.3%	547	▲88.3%	187	▲95.6%	485,130	48.9%
	9	21,689	35.6%	3,095	▲59.3%	7,936	222.2%	3,656	2370.3%	434,080	15.3%
	10	34,535	130.6%	2,282	62.1%	13,843	70.8%	13,733	6058.3%	1,148,143	397.4%
	11	27,293	42.1%	13,142	789.2%	10,725	▲23.7%	714	▲54.9%	489,404	23.0%
	12	28,850	118.4%	9,673	88.7%	2,118	52.4%	3,455	▲27.1%	705,499	133.7%
2022年	1	9,808	▲56.8%	5,129	▲12.8%	1,241	▲61.7%	2,811	▲28.5%	217,611	▲56.6%
	2	25,520	214.3%	3,794	533.4%	6,700	187.3%	620	▲37.3%	403,589	141.7%
	3	62,117	302.5%	22,402	320.3%	29,575	700.6%	543	▲80.3%	1,331,420	305.3%
資料出所	国土交通省										

	企業倒産（負債額1千万円以上）				信用保証		貿易（敦賀港・福井港）				
	件数	前年比	負債額		金額		輸出		輸入		
			百万円	前年比	百万円	前年比	百万円	前年比	百万円	前年比	
	年度		年度		年度		年		年		
2019年	56	55.6%	16,410	▲34.8%	21,837	▲25.4%	89,306	▲10.4%	101,554	▲13.4%	
2020年	42	▲25.0%	5,784	▲64.8%	175,802	705.1%	81,433	▲8.8%	76,941	▲24.2%	
2021年	31	▲26.2%	5,938	1.1%	16,178	▲90.8%	90,247	10.8%	122,413	59.1%	
2021年	4	1	▲85.7%	34	▲98.1%	3,621	▲85.1%	9,141	38.3%	8,583	▲4.5%
	5	5	150.0%	591	57.2%	742	▲97.7%	7,049	22.1%	7,298	33.6%
	6	4	▲42.9%	395	▲79.4%	968	▲97.6%	7,748	37.4%	11,485	90.0%
	7	2	▲33.3%	729	198.8%	1,195	▲94.5%	6,501	15.7%	7,521	54.4%
	8	2	▲66.7%	64	▲89.0%	1,296	▲90.2%	6,439	15.7%	10,103	83.0%
	9	2	0.0%	70	14.8%	1,074	▲90.7%	6,590	1.0%	10,827	91.3%
	10	2	0.0%	260	504.7%	1,020	▲85.7%	7,901	1.9%	15,101	186.3%
	11	3	200.0%	465	583.8%	1,046	▲79.9%	10,239	▲5.3%	12,221	152.7%
	12	4	300.0%	562	1270.7%	1,729	▲81.7%	8,269	16.4%	12,957	75.3%
2022年	1	2	▲50.0%	29	▲89.5%	922	▲68.0%	8,023	24.8%	15,231	67.8%
	2	1	▲75.0%	2,567	1410.0%	1,038	▲63.2%	9,012	40.5%	14,290	60.4%
	3	3	0.0%	82	▲56.4%	1,527	▲81.3%	9,725	29.3%	17,514	109.2%
資料出所	東京商工リサーチ				信用保証協会		大阪税関				

	眼鏡輸出実績						延べ宿泊者数		有効求人倍率 （※4）	雇用保険 受給者 実人員	
	枠類合計		眼鏡枠		眼鏡		客数(人)				
	百万円	前年比	百万円	前年比	百万円	前年比	前年比	前年比			
	年		年		年		年		年度	年度	
2019年	36,123	9.4%	19,129	11.3%	16,993	7.4%	4,144,090	2.1%	1.99	26,692	
2020年	24,801	▲31.3%	13,446	▲29.7%	11,354	▲33.2%	2,563,690	-61.6%	1.57	30,603	
2021年	33,685	35.8%	18,883	40.4%	14,801	30.3%	2,355,980	-8.8%	1.80	27,847	
2021年	4	2,692	97.5%	1,467	110.5%	1,225	83.9%	154,330	69.9%	1.72	2,373
	5	2,472	55.6%	1,399	63.7%	1,072	46.1%	148,920	56.2%	1.72	2,214
	6	2,680	14.1%	1,597	28.8%	1,083	▲2.4%	146,540	12.1%	1.75	2,517
	7	3,078	61.0%	1,732	59.1%	1,346	63.5%	232,310	7.7%	1.80	2,572
	8	2,300	44.6%	1,323	34.0%	976	62.0%	270,980	3.2%	1.81	2,596
	9	2,936	70.3%	1,808	79.4%	1,127	57.4%	158,680	-20.0%	1.82	2,511
	10	3,096	47.3%	1,819	54.4%	1,276	38.3%	241,300	-2.9%	1.81	2,291
	11	3,399	63.2%	1,786	50.2%	1,612	80.5%	274,300	-9.3%	1.80	2,194
	12	3,855	89.2%	1,964	57.3%	1,891	139.7%	262,390	14.1%	1.79	2,195
2022年	1	2,844	26.3%	1,386	3.7%	1,457	59.4%	166,640	37.6%	1.83	2,186
	2	2,727	15.0%	1,010	▲23.6%	1,716	63.5%	137,960	7.6%	1.91	2,041
	3	3,131	22.9%	1,588	19.9%	1,542	26.3%	200,790	-7.5%	1.89	2,157
資料出所	財務省貿易統計						観光庁		福井労働局		

（※4）有効求人倍率の年度は原数値、月別は季節調整値。有効求人倍率の2021年12月以前の数値は新季節指数により改訂。



福井ネット株式会社

# DX支援

お客様の課題を全力で解決

## 競争力強化



### ネット等を活用し、 売上、問合せの向上

ホームページ改修、アクセス解析、リスティング広告等の活用を行い、売上、問合せの向上を図ります。

### ホームページ制作 リニューアル

全ての起点となる自社サイトの制作・強化を支援します。

### SNS活用し、 集客向上

Facebook、Instagram、Twitter等の活用を支援します。

## 時間・共有 コスト削減



### 基幹システムの 構築リニューアル

「老朽化したから」「会社の規模が拡大したから」…経営戦略・事業戦略を元に基幹システムの構築をサポート。

### テレワーク活用

仕事と育児・介護の両立のためがあると便利なテレワーク。お客様の環境に応じてテレワーク環境の整備、勤怠労務管理などサポートを行います。

### ビジネスチャット 活用

「業務効率化」、「情報共有の効率化」、「メール・電話の削減」…ビジネスチャットの導入により、業務効率化を図りませんか。

## 人材



### IT相談支援

システムに詳しい人材がない、セキュリティが心配、システム関連で相談窓口が欲しいお客様はご相談下さい。

### 離職対策

人を採用しても直ぐに辞めてしまう。離職低下のために、会社内部を今より向上したいとお考えのお客様はご相談下さい。

### 会社を成長させる 組織作り

自分の部署のことしか考えられず、部署間での協力が全く出来ていない。とお困りではないですか。社員一人一人の「強み」を活かす「仕組づくり」で、会社、チームの業務効率支援を行います。

### 新卒／中途採用

新卒者に直接アプローチするサービス、福井県内で転職を考えている方への広告等、時代に合った採用活動の支援を行います。

## 信頼向上 環境整備



### セキュリティ向上

テレワークはもちろん、会社でインターネットを使うことは必須の時代。自社セキュリティに不安をお持ちのお客様はご相談下さい。

### ネットワーク構築

社内のデータを共有するために、ネットワーク構築を行いたい。無線LANの導入を行いたい等、ネットワーク環境の支援を行います。IP電話導入等も支援します。

### 総務、経理事務の 効率化

「給与計算」、「勤怠管理」、「人事管理」、「就業管理」、「財務会計」、「減価償却」、「税務申告」等、総務事務の効率化を支援します。

福井ネット（福井銀行グループ）は提携先企業と協力し、  
お客様の課題を全力で解決します。

上記以外の課題についてもお気軽にご相談ください！

※福井ネットは44社と提携しています（2022.4.1現在）

お問い合わせ

福井ネット株式会社（DX担当 まで）

0776-25-8060

URL： <https://www.fukuinet.co.jp/>

QRコード  
ホームページ



# 経営者・個人事業主のみなさまへ

法人カードはビジネスをトータルにサポートする  
信頼と安心のカードです。



経理の合理化・効率化が可能



出張経費に



効率的な資金運用

## 様々なシーンで業務の効率化が図れます!!



ガソリン代に

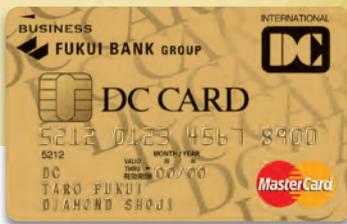


仕事とプライベートの切り分けが明確に



接待交際費に

ご利用合計金額に応じてポイントがたまり、ギフトカードなど  
バラエティー豊かな商品に交換できます。



お申込みはお近くの福井銀行窓口まで。（福井銀行はDCカード、JCB法人カードの取次をしています。）

## 株式会社福井カード FUKUI BANK GROUP

〒910-0023 福井市順化1丁目3番3号 TEL.0776-21-7881 (9:00~17:00土日祝休み)

貸金業者登録番号:北陸財務局長(12)第00024号/包括信用購入あっせん業者登録番号:近畿(包)第10号  
日本貸金業協会会員 第002758号/一般社団法人日本クレジット協会会員 第041340000号

[福井カード](#)

[検索](#)

ファイナンス・リースで、地元を元気に。

 **FUKUI BANK GROUP**      **株式会社 福銀リース**



当社は、昭和58年9月に福井銀行グループの総合リース会社として発足いたしました。

情報関連機器・産業機械・土木建設機械・医療機器・商業設備など  
あらゆる機械・装置・器具及び備品のファイナンス・リースを通じて、  
地元企業の発展に貢献することを目指しております。

#### 会社概要

商号／株式会社 福銀リース  
設立／昭和58年9月16日  
資本金／50,000千円  
決算期／3月(年1回)  
所在地／福井市照手1丁目2番17号  
事業内容／コンピュータ機器、事務用機器、産業機械、工作機械  
車輦、医療機器、商業用設備等各種物件のリース・割賦販売

#### 沿革

◎昭和58年9月  
福井銀行グループの総合リース会社として、  
住商リース株式会社(現三井住友ファイナンス&  
リース株式会社)との合併により  
「福銀住商リース株式会社」設立  
◎平成9年4月  
商号を「株式会社 福銀リース」に変更

**株式会社 福銀リース**

本社

金沢オフィス

敦賀オフィス

小浜分室

平素より、格別のご高配を賜り誠にありがとうございます。

今回は、福邦銀行の渡邊頭取より、巻頭言でFプロジェクトについて紹介いただきました。特集では、製造業で大切な品質管理に関するコラムを掲載いたしました。さらに、財務、労務という企業経営の根幹にかかわるテーマについても継続的に掲載しており、中小企業の経営者や幹部のみなさまにとって参考になる情報を提供できているのではないかと考えております。

また、昨今は、経営者の世代交代を迎える企業が増加していると思われませんが、そうした時期を迎えている経営者の方向けに、事業承継で有効な資産管理会社に関する記事も掲載いたしました。

3月に行った景況アンケートでは、企業業績はオミクロン株の蔓延により低下傾向が見られており、経営をめぐる環境は、非常に難しい状況が続いているのではないかと懸念しております。

福井銀行グループでは、お取引先のみなさまに対して、様々なサポートを行っておりますが、これからも資金面だけでなく、経営のお役に立つような情報提供も行っていきたいと思っておりますので、引き続きご愛読いただけたらと思います。

(松浦)



Fukugin  
JOURNAL

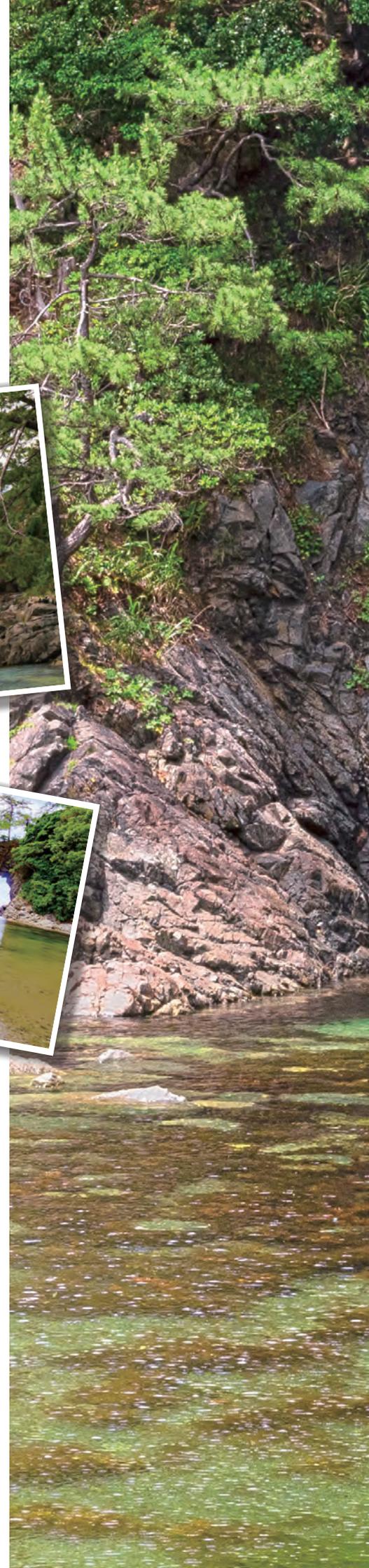
No.30 / 2022年6月発行

発行 株式会社福井銀行

編集 株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
〒910-0023  
福井県福井市順化1丁目1-1  
TEL (0776) 43-1120

スタッフ

編集長 : 松浦 忠義  
副編集長 : 水上 佳朗  
角屋敷直蔵  
前田 英史  
編集補助 : 藤田あさ香  
松村恵利子  
写真 (表紙)・イラスト (P.02~07)・DTP  
: 南部 朱里



福銀ジャーナル 2022年6月 No.30

発行：株式会社福井銀行

編集：株式会社福井キャピタル&コンサルティング

