UNNAMED SERVICE

KACHIEL SEMINAR

税理士は、経営意思決定のインフラになれる。



税理士法人UNNAMEDSERVICE
代表社員 税理士 三輪 典行

1万時間以上、経営者と膝突き合わせて、
経営者支援に特化してきたからこそ生まれた
税理士のための 中小企業版FP&A

FP&Aとは　分析、予測、計画の策定、業績報告といった業務を通じて、経営や事業の意思決定プロセスに貢献すること。それがFP&Aの主な業務である。

出典：一般社団法人日本CFO協会「FP&A（経営企画スキル検定）」https://www.cfo.jp/fp_and_a/about/

はじめまして。三輪 典行です。



みわ　のりゆき

三輪 典行

税理士法人UNNAMEDSERVICE　代表社員／税理士

1983年3月生まれ。元プロバスケットボール選手でアメリカ独立リーグに挑戦。税理士試験講師を経て、うつ病から復帰し独立した税理士。
コロナ禍には経済支援策として資金調達を無料で行い、経営者が支え合い学び合える場として経営者塾を開講した。
2026年に財務分科会の会長に就任したことを契機に、士業向けにノウハウを提供している。
税理士法人UNNAMEDSERVICEでは「次のステージを目指す中小企業の唯一無二をつくる」をパーパスに、成長支援特化型の税理士法人として活動している。

実績

資金調達支援 累計 100 億円超	コーチング受講企業の黒字割合 8.5 割超	自社設立4年 無担保無保証のプロパー総額 8,000 万円	事業承継・組織再編による節税総額 50 億円
シンジケートローン交渉による調達総額 30 億円	コロナ禍の無料資金調達 50 社	直接関与先の平均営業利益向上 1 億円超	直接担当報酬（コーチング込み） 100 万円/月

財務の原理原則の理解を深める。

財務とは、調達して、投資して、リターンを得ること。この考えが、すべてにつながる。

	調達 元手を集める	投資 元手を価値に変える	リターン 成果を次へ回す
会社	時間的資本	人的資本：スキル、ノウハウ 社会的資本：つながり、信頼 経済的資本：資金、資金調達力	法人 パーパス達成、そのためのお金、時間、精神性、 個人 自己実現、そのためのお金、時間精神性
人生			

リターンを、次の調達・投資に回す →

会社も人生も同じ原理。この考え方が、すべての意思決定につながる。

財務は、立場による違いを信頼に変える。

社員
見ているもの：手取り・自分の給料
「手取りで見る給料（受け取る額）」

⇔ 分かり合えない

経営者
見ているもの：人件費・成長・ビジョン
「総額で見る人件費（投資する額）」
「理想から描く計画（やりたいこと）」

⇔ 分かり合えない

金融機関
見ているもの：返済できるか・過去の実績
「実現可能性から描く計画（できること）」

税理士｜財務という共通言語で、それぞれの立場を翻訳する → 信頼

例① 経営者と社員（給与の見え方 ： 額面と手取り）



社員は「手取り」、経営者は「人件費」で見る。さらに採用費・教育費もかかる。
社員は「短期」、経営者は「長期（雇用継続）」で見る。

例② 金融機関と中小企業

	経営者	金融機関
見るもの	実現したい未来・成長	返済可能性・過去の実績
恐れるリスク	機会を逃すこと・資金が尽きること	貸したお金が返ってこないこと
時間軸	事業が伸びるスピード	返済期間
重視する数字	売上・利益・手元資金	簡易CF・債務償還年数・自己資本
問い	どこまで伸ばせるか	何で返すか

3時間の終わりに、手元に残る3つのこと。

01　期待と納得

抽象的な意義から具体的な理論までを伝える。今やっている業務の延長線上に「経営者の意思決定支援」があることを理解できるはずだ。

02　型

実際にどのようなものを提供するのか。面談での対話の型も渡す。どのような内容をどのように話し、どう聞くのか、その型を理解できる。

03　行動

翌週から着手できる、明日からのリスト。金融機関との関係が強化される資料（デットマトリクス）も持ち帰れる。

02 型 ｜ 面談の問いのリスト（例）

問い	なぜ聞くか（why）	枕詞
会社の存在意義は何ですか？なんのためにこの会社はあるのですか？	すべての提案の判断基準をそろえるため	今後のご提案を、社長が大切にされていることに合わせたいので、会社の原点を伺えますか。
いつ目標を達成したいですか？一番誇れる時間軸は？許せる時間軸は？	必要な採用・投資・資金の時期を決めるため	達成時期によって、必要な資金や採用が変わるので伺います。
達成できたとき、社長はお金・時間・精神性で何が満たされていたいですか？	数字の目標を社長自身の目標とつなげるため	数字の目標を、社長ご自身の願いとつなげたいので伺います。

03 行動 ｜ デットマトリクス（例・Excelで配布）

No	金融機関	借入残高	うち プロパー	うち 保証協会付き	12か月以内 返済予定	預金残高	実質金利	借入構成
1	A銀行	25,993	25,993	-	8,004	20,000	1.20%	33.3%
2	B銀行	31,500	10,000	21,500	16,000	8,000	1.74%	40.4%
3	日本政策金融公庫	15,491	-	-	2,004	-	1.30%	19.9%
4	C銀行	5,000	5,000	-	5,000	12,000	2.75%	6.4%
	合計	**77,984**	**40,993**	**21,500**	**31,008**	**40,000**	**1.51%**	**100.0%**

本日の構成

I	導入／今、中小企業は何を求めているのか（外部環境）	P.1–14
II	税理士業界の現状と悩み	P.15–20
III	経営者を知る	P.21–29
IV	中小企業版FP&Aとは ～意思決定支援とは？～	P.30–39
—	休憩（5分×2回）	P.40／P.71
V	中小企業版FP&Aをどう実行するのか	P.41–97
VI	明日からできること	P.98–109
—	まとめ・質疑	P.110–115

CHAPTER I

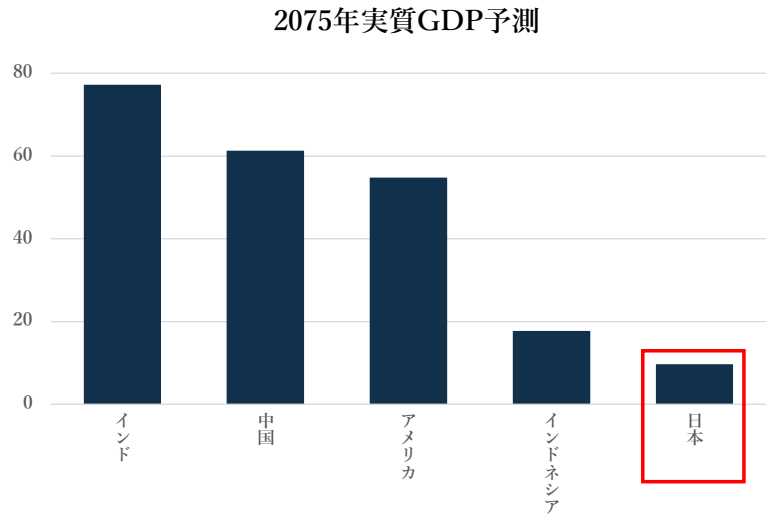
今、中小企業は何を求めているのか

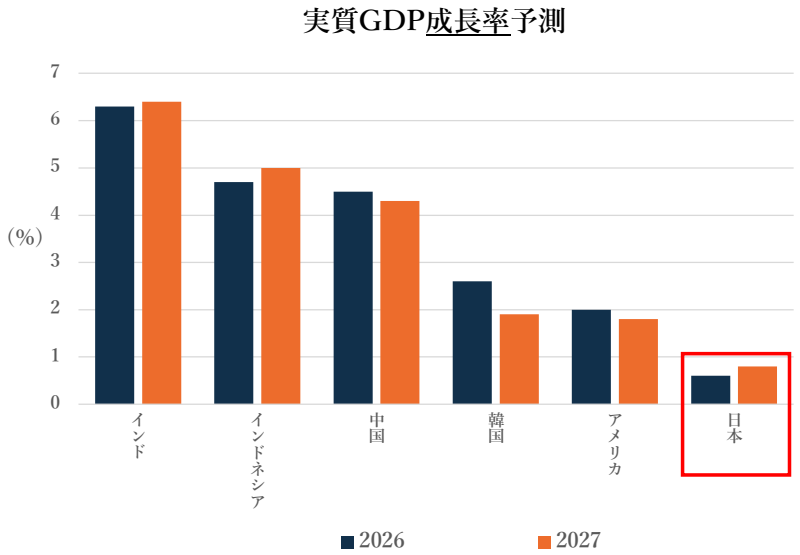
中小企業を取り巻く外部環境から考える。

環

OECD

日本の成長率は、主要国の中で低い水準にとどまる。

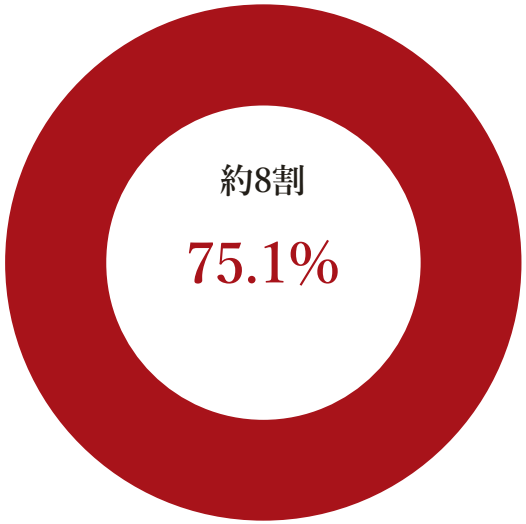




OECDの2025年長期シナリオでは、インドの潜在成長率は予測期間を通じて米国を上回る一方、中国は2040〜45年に米国を下回り、2070〜75年にはマイナスとなる見通し。2075年には、インドの実質GDPが中国を上回る見通し。2026年・2027年の実質GDP成長率は、日本0.6%・0.8%に対し、インド6.3%・6.4%など、差が大きくなっている。

出典：OECD「Long-run economic scenarios 2025 update」 OECD「Economic Outlook, Volume 2026 Issue 1」

日本経済は、小さな会社の意思決定でできている。



常用雇用者10人未満の企業

2021年｜1,334,674社 ／ 1,777,291社（会社企業）

99.7%

日本企業に占める中小企業の割合

約336.5万社

84.5%

日本企業に占める小規模事業者の割合

約285.3万社

69.7%

中小企業で働く人の割合

約3,310万人

出典：総務省・経済産業省「経済センサス - 活動調査」（2021年）、中小企業庁『2025年版 小規模企業白書』。75.1%＝（1,059,580＋275,094）÷1,777,291（会社企業）

10〜20人の会社が直面する、3つの壁。

01

財務の壁

税金を減らす数字から、
未来を選ぶ共通言語へ

見方を変える

02

プレイヤーの壁

自分が成果を出す仕事から、
「人が活躍する場」づくりへ

仕事を変える

03

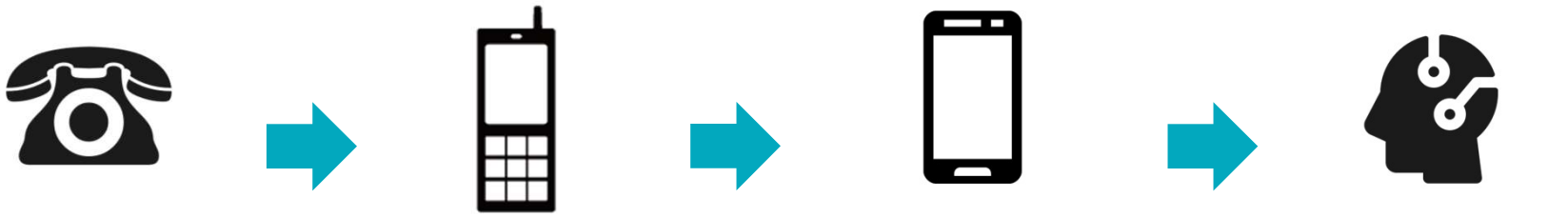
ガバナンスの壁

個人の集まりから、
社会に存在する組織へ

器を変える

AI時代の経営には、スピード感が求められる。

利用者数5,000万人に到達するまでの年数



75年
電話

12年
携帯電話

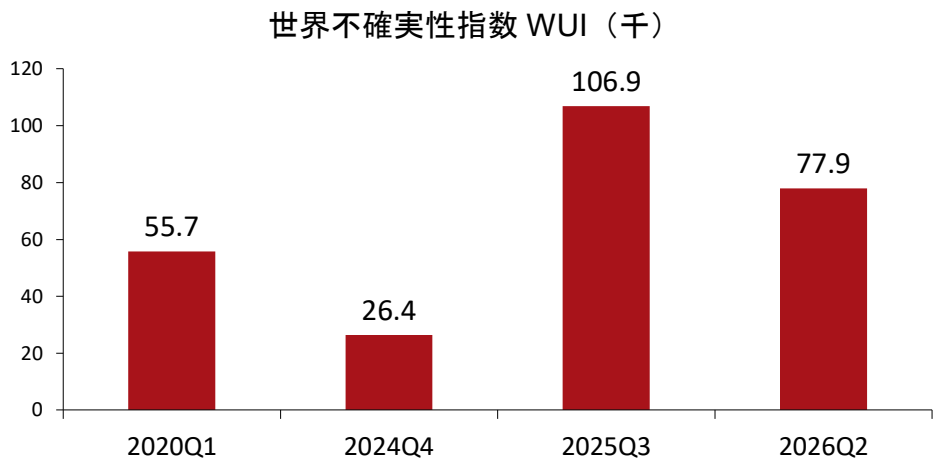
3年
iPhone

5ケ月
AI
(ChatGPT)

前提が変わる速さに合わせて、判断と見直しの回数を増やせるか。
一人で抱えず、数字の専門家と一緒に見直す仕組みが要る。

出典：経済産業省『通商白書2025』（年数の定義・AIの対象は掲載前に確認）

不確実性は、大きく変動し、高い水準にある。





WUI

国別レポート中の「不確実」に関する語の頻度。2026Q2は2020Q1の約1.4倍。

世界EPU

新聞記事から、経済政策の不確実性を測る指標。

出典：FRED掲載WUI系列（候補値・確認日を記載して更新）／経済産業省『通商白書2025』（EPU）

情報量が増え、判断が増え、経営者の脳は疲れている。

外部環境
情報量が多い
→
外部環境
意思決定が多い
→
研究で示されたこと
脳疲労
→
仮説
判断のキレがなくなる

研究	示したこと（事実）	出典（論文）
Jacquetら 2023	45分のスマホ使用後、反応時間が遅くなった	Jacquet, T. et al. (2023). Acute smartphone use impairs vigilance and inhibition capacities. Scientific Reports.
Plukaardら 2015	認知課題の後、疲労群の反応が遅い	Plukaard, S. et al. (2015). Cognitive flexibility in healthy students is affected by fatigue: An experimental study. Learning and Individual Differences.
Wiehlerら 2022	高負荷の作業後、努力の少ない選択へ偏る	Wiehler, A. et al. (2022). A neuro-metabolic account of why daylong cognitive work alters the control of economic decisions. Current Biology.
Jeffersonら 2025	1分の休憩でエラー検出数が増えた	Jefferson, D. (2025). Surviving busy season: Using the job demands-resources model to investigate coping mechanisms. Contemporary Accounting Research.

仮説　脳疲労が、経営者の適切な判断を阻害している可能性がある。

意思決定の際に、経営者が求めるシンプルさ。

振り返り　情報量が多い → 意思決定が多い → 脳疲労 → 判断のキレがなくなる（仮説）

Q　どちらが意思決定をしやすいか？

1　3つの選択肢

- 広告をかける
- 人材を採用する
- 新規サービスを始める

2　10個の選択肢

- 広告をかける
- 人材を採用する
- 新規サービスを始める
- 営業拠点を見つける
- フック商材をつくる
- DMを送る
- 既存顧客へのアップセル
- SNSの運用で認知を広げる
- 既存サービスの設計（価格・品質）を変える
- セミナー

結論

経営者は、よりシンプルで、洗練された「意思決定のため」の情報を求めているのではないか。
情報を増やすのではなく、判断に要る数字と選択肢を絞って届ける。

CHAPTER Ⅱ

税理士業界の現状と悩み

同業者として、いまの不安と期待を共有する。

業

より複雑な税制への対応と、AIによる工数削減の過渡期。

業界の4つの変化（PEST分析）

P　政治

税法改正の複雑化。
税理士として追い続ける量が増えている。

E　経済

倒産件数 2022年6,428件 → 2023年8,690件 → 2024年10,006件

S　社会

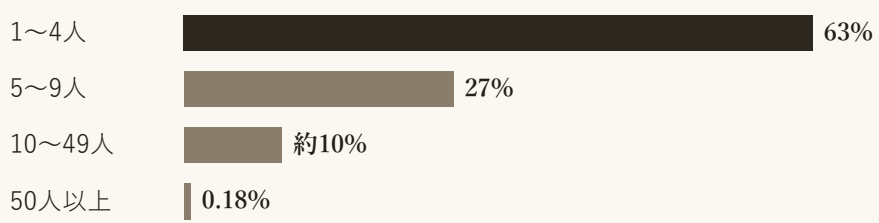
税理士の7割超が50代以上。事業承継・事務所の統廃合が増えている。

T　技術

DX・生成AIで、入力・申告業務の効率化と自動化が進んでいる。

税理士業界の競合分析

従業員規模別の事務所構成比　　1事務所平均 4.94人



約9割が、従業員10人未満の事務所。

30.0%
業務収入
500万円以下

26.8%
業務収入
3,000万円超

示唆：小規模事務所が大半。規模ではなく、提供価値で選ばれる余地がある。

出典：東京商工リサーチ「2024年の全国企業倒産」／ACCS Consulting『2023年税理士業界白書』／ファイブスターマガジン『事務所経営白書2020』（規模別構成比・平均人数。10〜49人は差し引きで算出）／日本税理士会連合会「第6回税理士実態調査」2014年（業務収入）／同「税理士登録者・税理士法人届出数」2026年9月末

税理士市場を、数字で見てみる。

336万社	1.9兆円	3.1万	約1,000万円
中小企業数	市場規模	税理士事務所数	1人当たり生産性

記帳代行が減る一方で、経営視点・財務視点・金融機関との関係という「人」としての価値は、まだ十分に届けられていない。

出典：中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数（2021年6月時点）」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html ／日本税理士会連合会「税理士登録者数」https://www.nichizeiren.or.jp/cpta/about/enrollment/ ／ACCS Consulting『2023年税理士業界白書』

経営者とのやり取りの中で、こんな悩みはないか。

提供価値　何が伝わっていないか

月次報告の経営者の反応が悪い

経営者に数字を見せても、反応が薄い。
一生懸命作った資料や数字が、経営者の役に立っていない。
税制改正や節税の話しか聞いてもらえない。

法律家ではなく、作業屋と認識されている

記帳代行や申告業務を通して、「作業」だけが「価値」と認識されてしまっている。
税法の難易度について、共通認識が持てていない。

責任領域　どこまで担うか

相談の範囲が曖昧

どこまでが税務顧問業務なのか、線が引けない。
社労士・行政書士・弁護士の業務範囲の相談まで受ける。

例えば、資金調達やM&Aなども通常の税務顧問の相談料に含まれてしまう。

価格　いくらで、なぜか

価格を工数以外で説明できない

作業量や時間で価格を決めることに、納得されることが多い。
顧問料の根拠を、自信を持って語れない。

一方で、税理士は

税理士にはこんな特性（強み）がある。

	経営者	税理士
01	ほぼすべての経営者が、経営を学んでから経営するわけではない。会社役員のうち大学・大学院卒は36%（自営業主は18%）。	**多くの会社に関わり、経営を疑似体験している。**
02	1つの会社しか創業していない。1つの決算書しか見ていないことも多い。	**多くの決算書を見ている。**
03	1つの業種、自社の経営フェーズしか経験できていない。	**創業・成長・成熟・衰退・承継・M&Aまで、さまざまなフェーズを見ている。**
04	簿記・財務・融資・ガバナンスの専門家ではない。	**税務を土台に、財務のプロになれる環境がある。**

経営者が1社で積む経験を、税理士は仕事を通じて多くの会社で積んでいる。

出典：総務省「平成24年就業構造基本調査」（一橋大学 資料より）https://www7.econ.hit-u.ac.jp/shokochukin/archives/2016/20160720.pdf

税理士の役割は、大きく2つ。

外部環境

日本経済の低い成長 ／ 小さな会社が約8割 ／
AI時代のスピード ／ 高い不確実性

↓

経営者の現況

情報量 → 判断の回数 → 脳疲労 → シンプルさ

↓

立場が違えば、見たい数字が違う

経営者	⇄	金融機関
「理想から描く計画」		「実現可能性から描く計画」

1 税理士の役割

意思決定支援

税理士の立場から、判断に要る数字と選択肢を絞り、シンプルで洗練された判断材料を届ける。

2 税理士の役割

中小企業と金融機関の翻訳機能

計画を金融機関が判断できる数字に置き換え、金融機関の見方を経営者に伝える。

CHAPTER Ⅲ

経営者を知る

経営者を、どう見ているか？
役割・感情・思考の癖から、経営者を理解し、
税理士が役に立てることを考える。

知

経営者は、組織の役割の一つでしかない。

組織 ＝ 役割の集まり

経営者

チームのパフォーマンスを上げる

営業

顧客をつくり、売上を立てる

現場

商品・サービスを届ける

経理・財務

数字をまとめ、資金を管理する

採用・育成

人を集め、育てる

役割として見ると

経営者も、組織に必要な役割の一つ。役割として見ると、得意・不得意や、任せられること、外部が支えられること（財務など）が見えてくる。

経営者は特別な存在ではなく、役割の一つ。だから、支え方を考えられる。

経営者も人。判断の裏には、いつも感情がある。

経営者の感情

不安・焦り・恐れ

期待・高揚・誇り

判断に表れる

投資	勢いで決める／怖くて先送りする
採用	焦って採る／不安で採れない
価格	嫌われたくなくて上げられない
調達	断られる恐れで相談が遅れる

FP&Aでも扱う：「感情に耳を傾ける」＋「専門ではないものは、聞くという姿勢」

経営者は合理性・論理性だけをもって判断するわけではない。

思考の癖は、生きてきた時代と環境がつくる。

時代背景・社会規範／生きてきた環境（家庭・学校・仕事）

↓

疑わずに適合し、思考の癖（当たり前）ができる

↓

無自覚のまま

↓

意思決定に表れる可能性がある

つくられた当たり前（例）

取引：何かしなければ、もらえない。もらったら返す。

上下：肩書・学歴・会社の規模で、上か下かを見る。

完璧：完璧でないものは、外に出してはいけない。

答え：正しい答えがあり、誰かがそれを持っている。

豊かさ：お金や物が多いほど、周りから評価される。

たとえば、お金に対する思考の癖

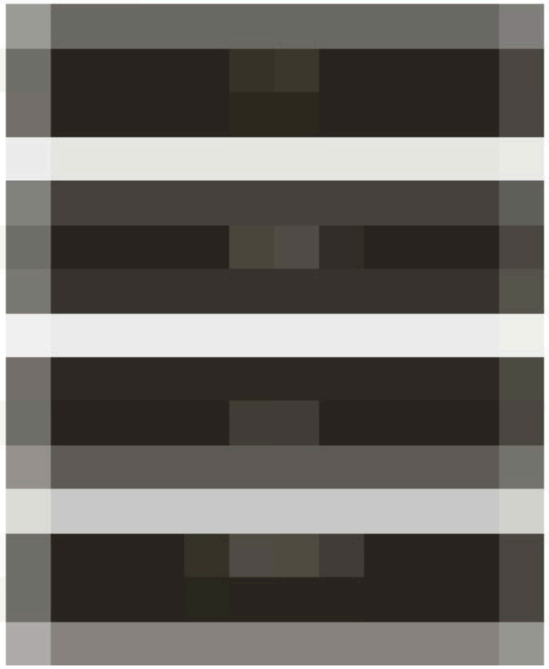
「お金の話ははしたない」「儲けるのは悪いこと」「借金は悪」

→ 値上げできない／利益を残せない／必要な借入を先送りする

思考の癖は誰にでもある。無自覚だと判断に表れ、気づけば選び直せる。

ワーク　二軸のワーク

二軸のワーク：お金・時間・感情を念頭に、どちらに寄るか。



ワーク：あなたにとって、お金とは。

ワーク：利益を、どのように使うか。



まとめ：好き嫌いは、人と役割で違い、そして変わる。

中小企業版FP&Aとは

～意思決定支援とは？～

マネジメントの全体像の中で、FP&Aが担うところ。



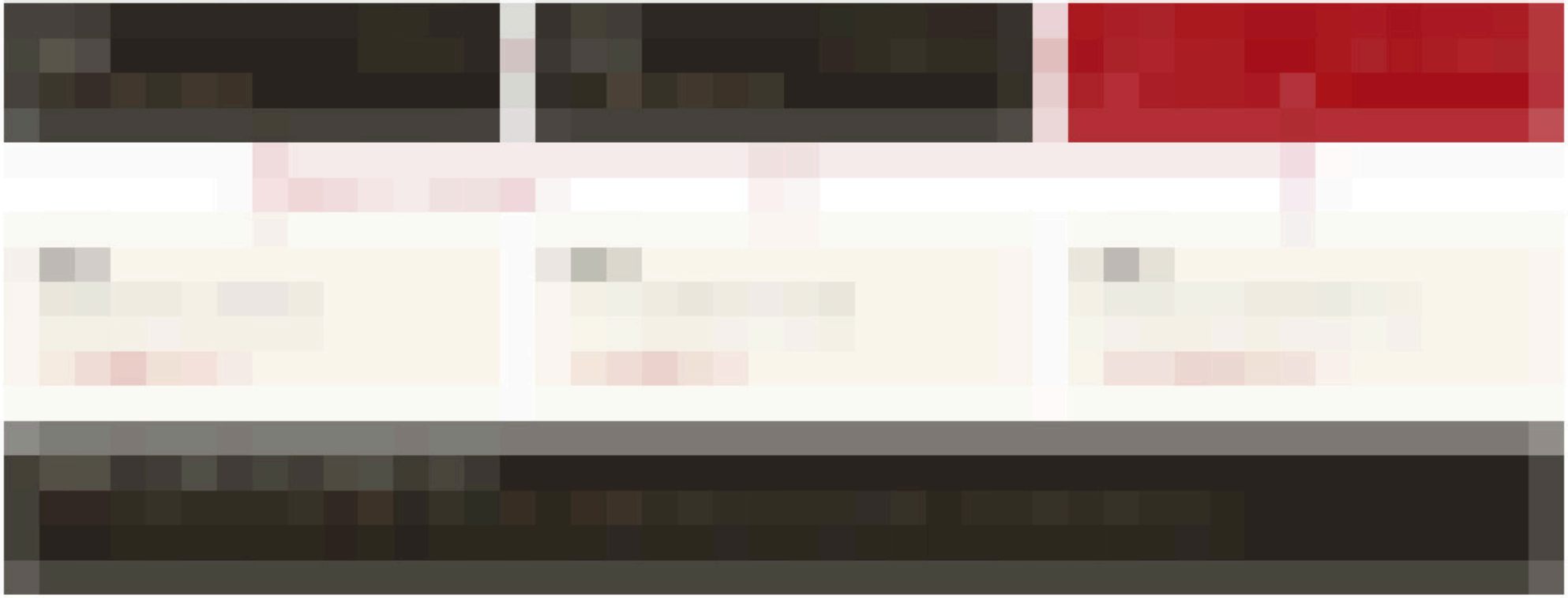
意思決定を支援するには、意思決定の軸である「パーパス」「目標」を知る必要がある。



お金だけでは測れない
ROIとは何か。



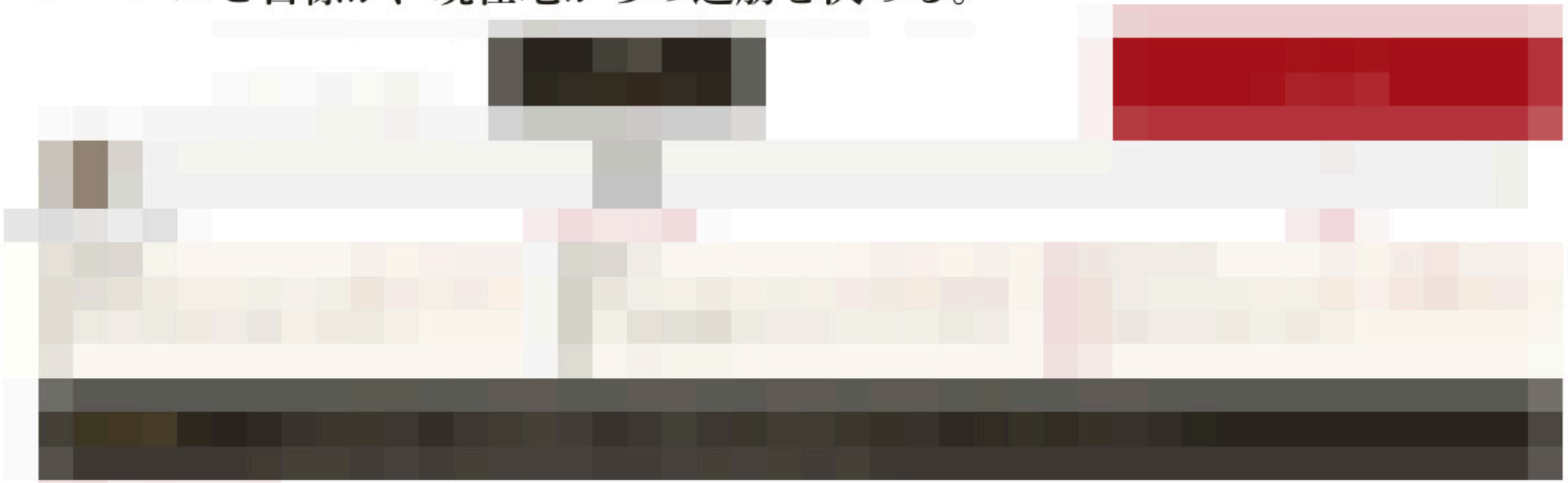
財務は、調達して、投資して、リターンを得ること。



利益は、目的ではなく結果である。



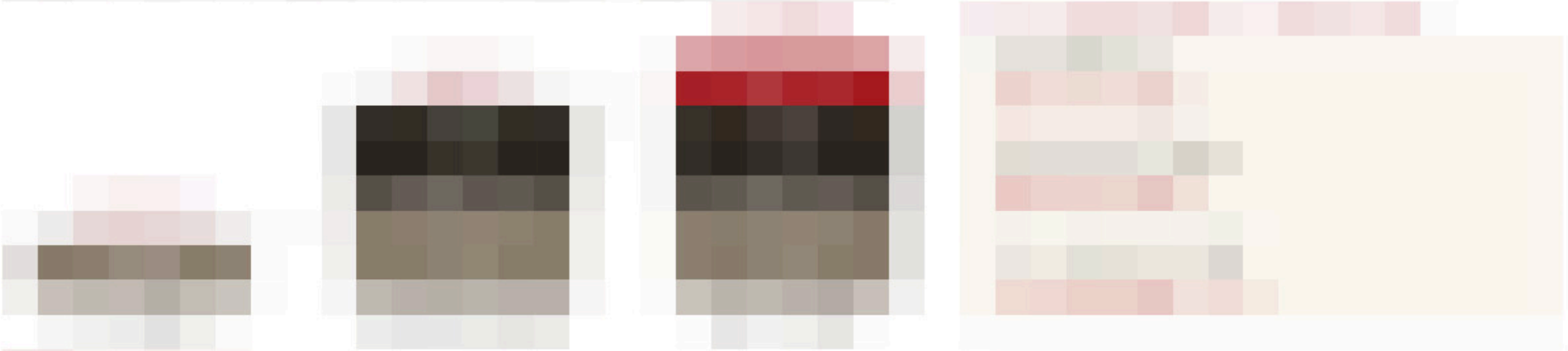
パーパスと目標が、現在地からの道筋を決める。



一般的な投資効率だけでは、判断を誤る。



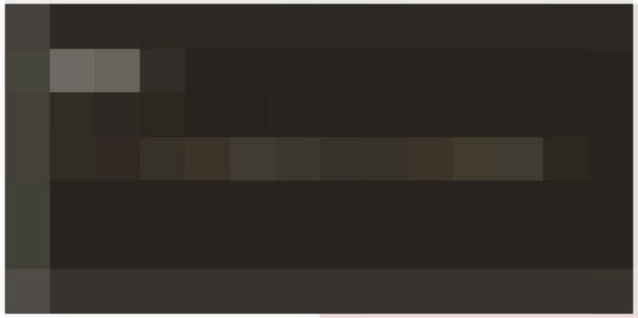
時間：投資の計算に、時間の概念を入れる。



感情のない数字と、感情が宿る数字。



パーパスの視点で、利益の使い道を決める。



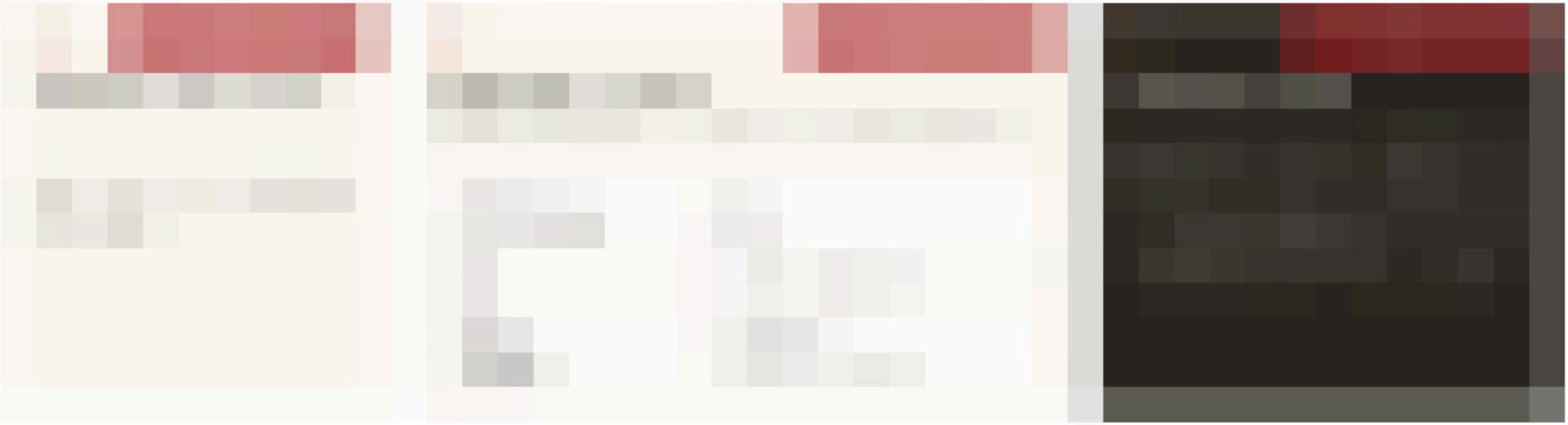
ワーク：あなたにとって、お金とは。

ワーク：利益を、どのように使うか。

休憩　5分

中小企業版FP&Aを
どう実行するのか

意思決定フローを分解すると、3つの業務でできている。



中小企業版FP&Aに必要な、知識と要素。

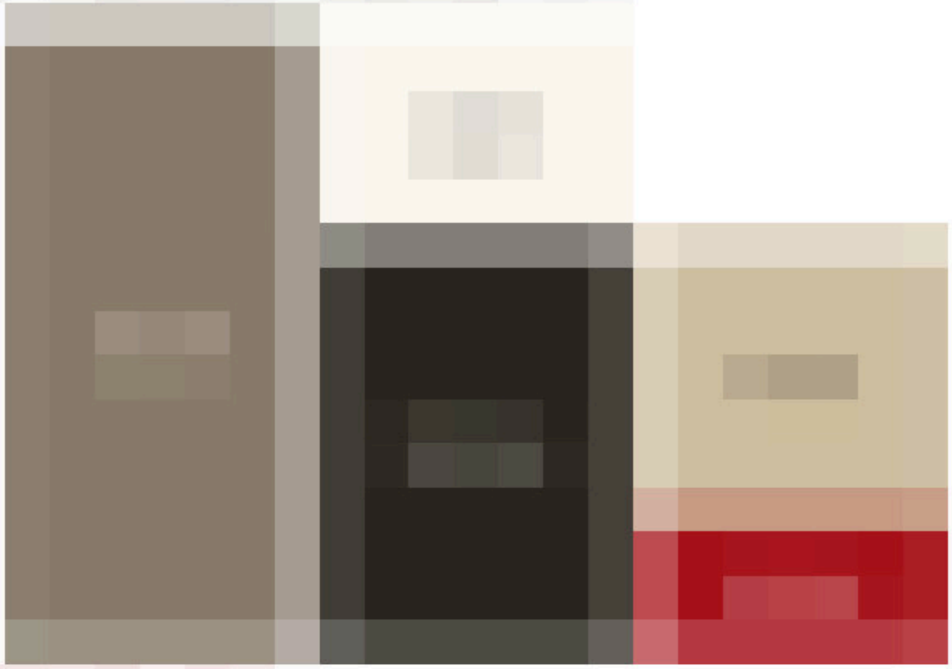


意思決定のための会計
～管理会計～

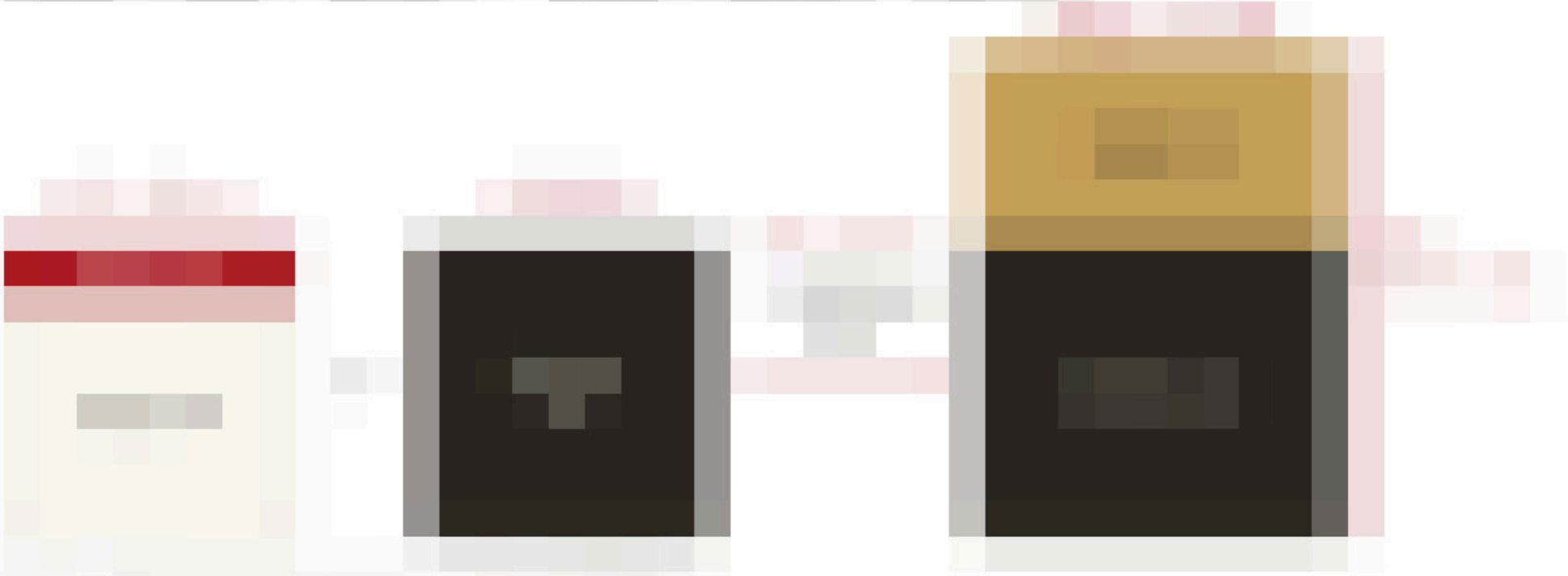
B/SとP/Lは、調達・投資・成果でつながっている。



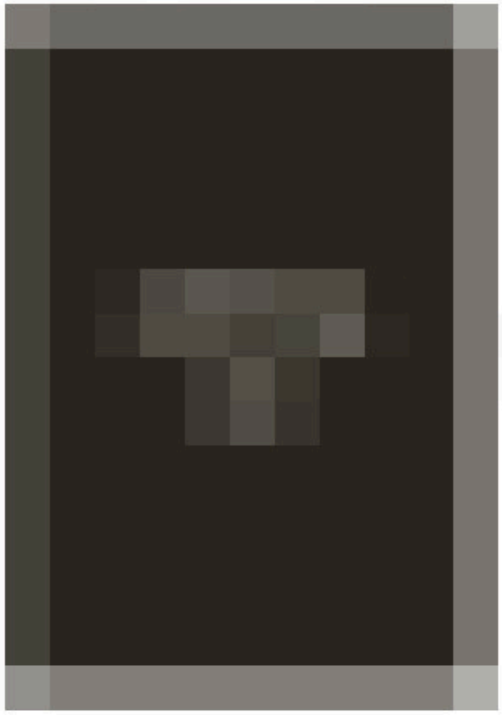
用語の定義：管理会計の基礎は、固変分解と限界利益である。

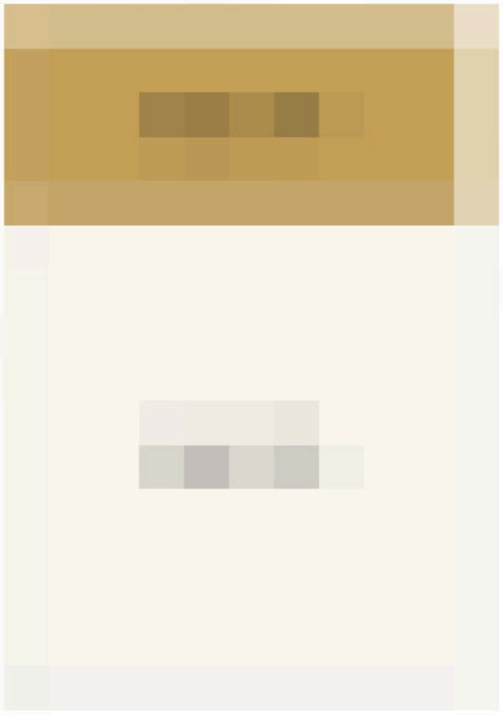


必要利益から、目標売上高を逆算する。



返済のための必要利益は、元金返済÷70%。





業績改善の原理原則：結局、選択肢はこれしかない。

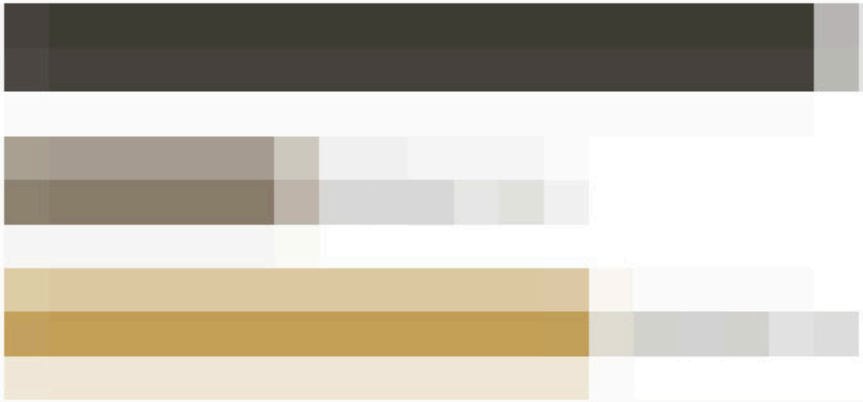


PL分析とシミュレーション

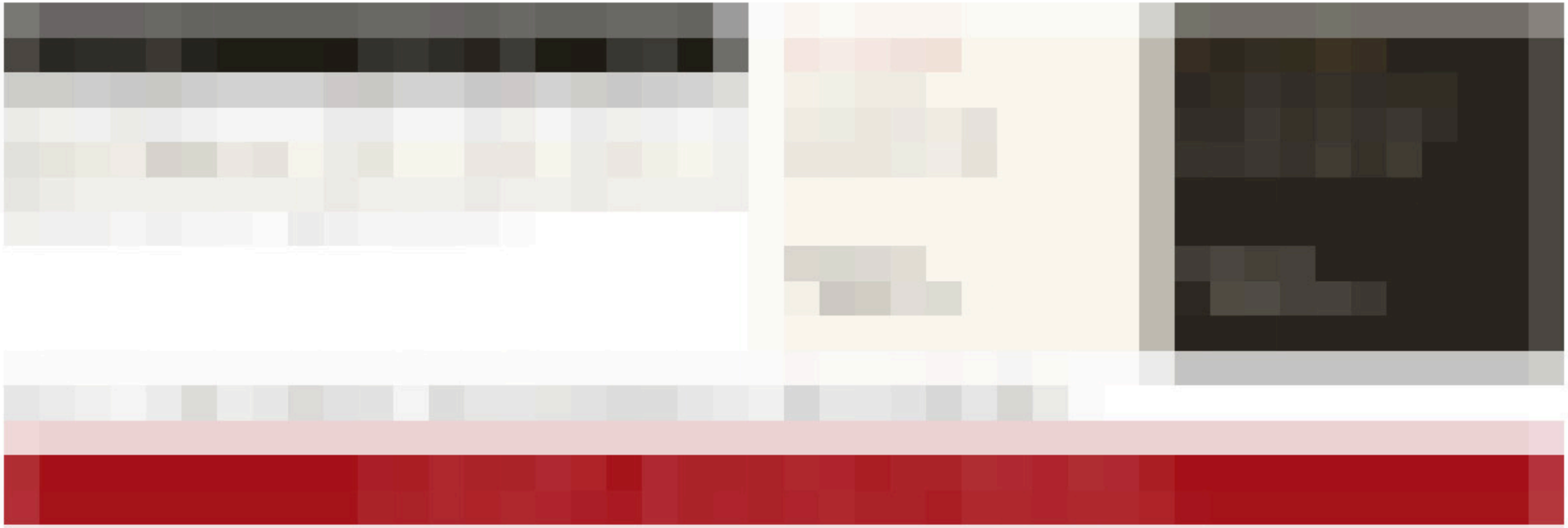
売上・利益管理は、目標管理の一部である。



ビジネスモデルや商品ごとに、限界利益率は異なる。



プロダクトミックス：同じ売上でも、組み合わせで粗利は変わる。



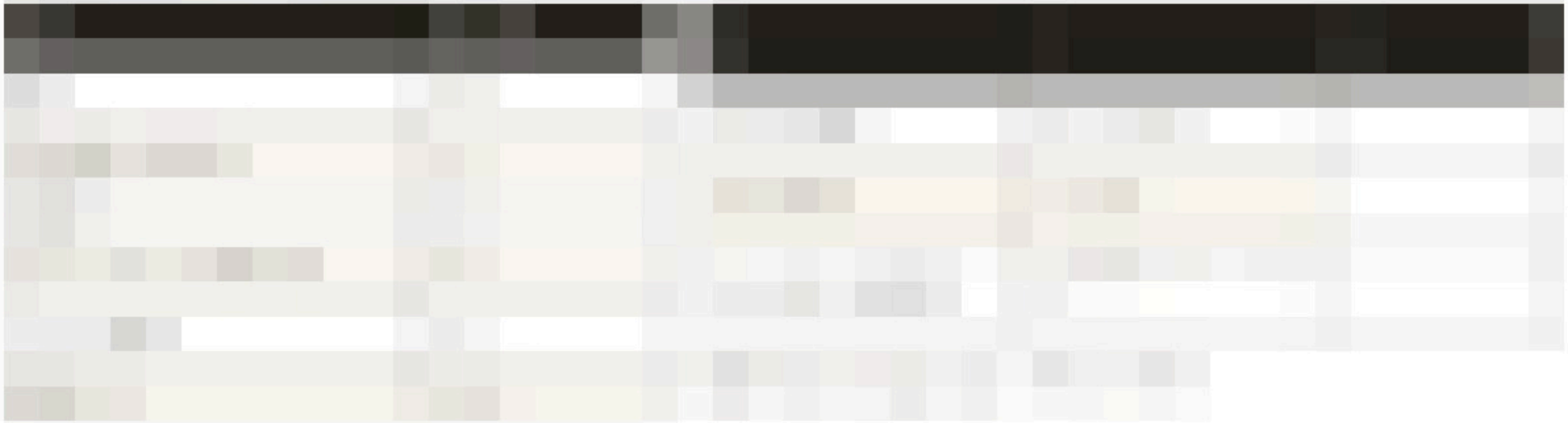
共通費を配賦して、事業・商品ごとの本当の利益を見る。



税理士事務所の、サービス別「利益単価」と「利益額」。



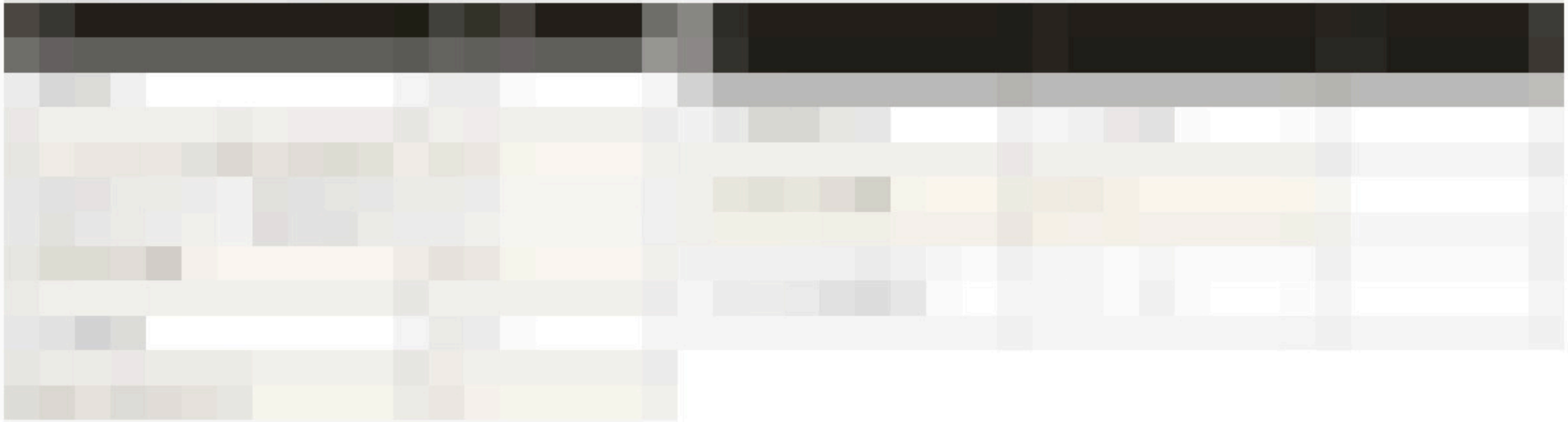
ワーク①：本人のコストと時給を出す。



解答①：本人の時給は2,875円、個別経費は58万円。



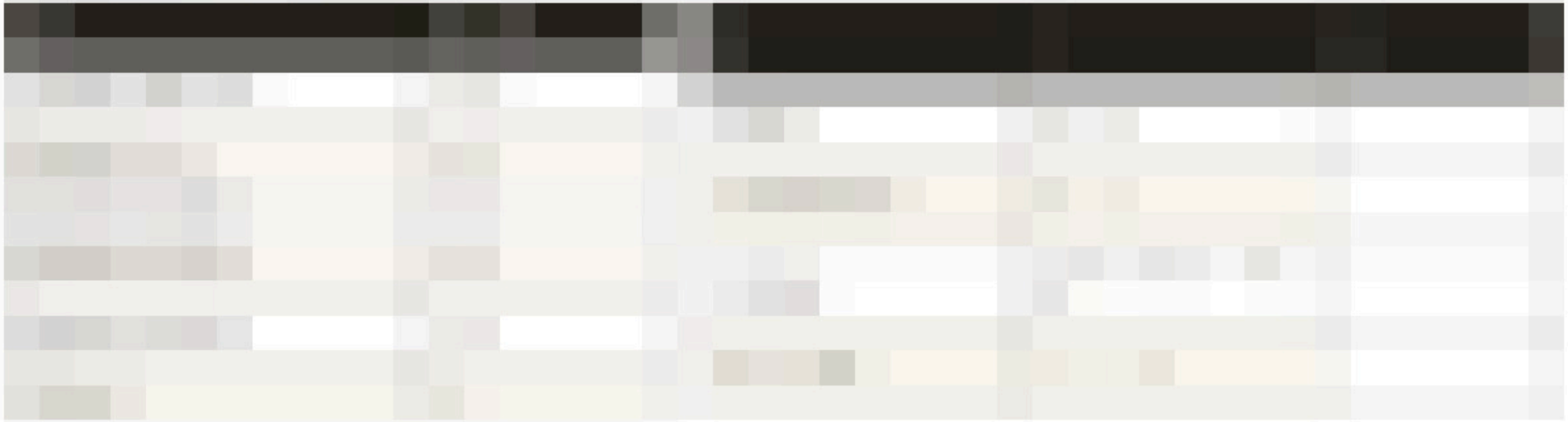
ワーク②：共通経費を定義し、1人あたりの負担を出す。



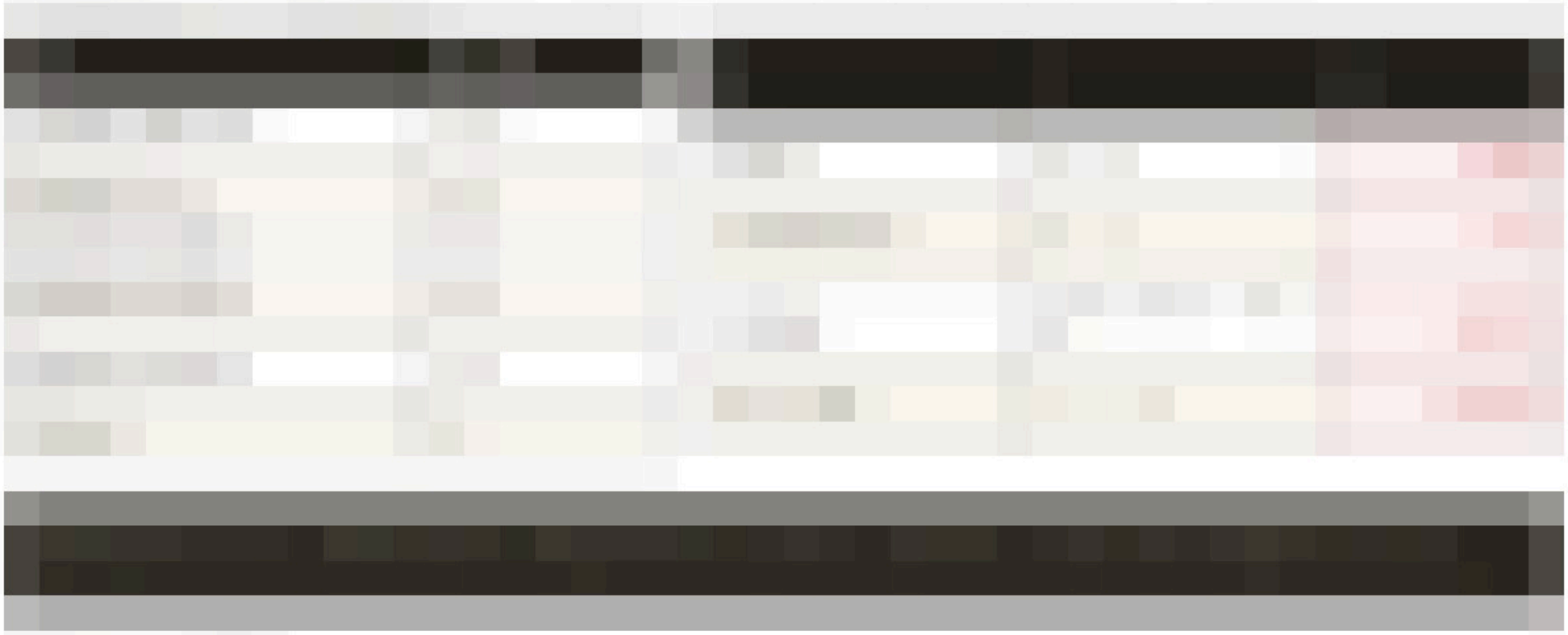
解答②：1人あたりの共通負担は、月40万円。

[redacted]

ワーク③：直接的時間で割り、時間単価を出す。

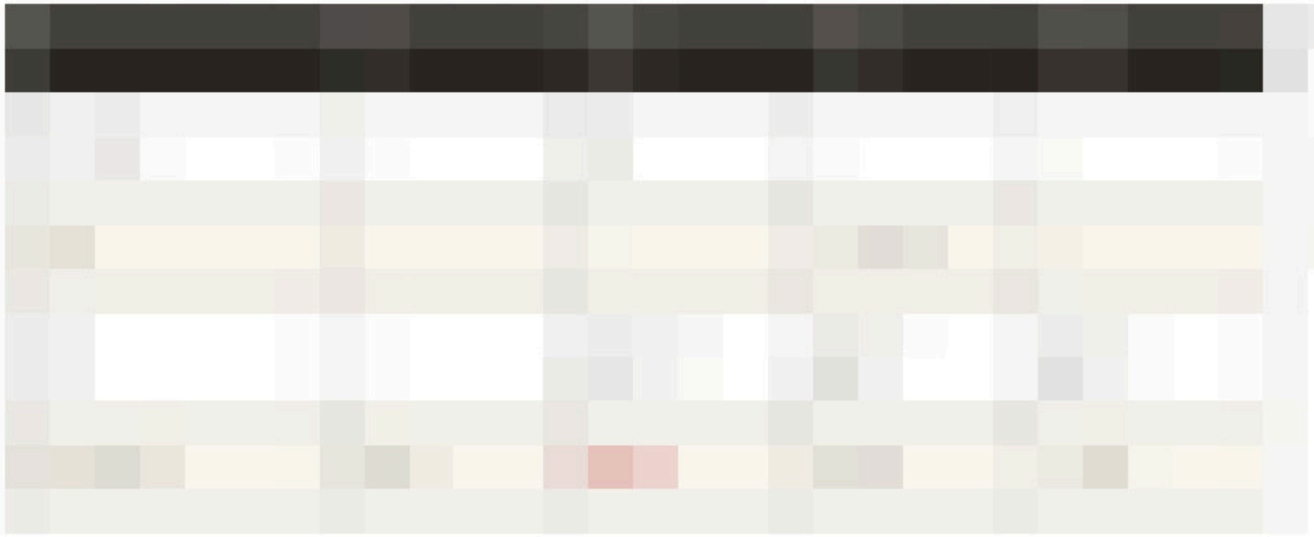


解答③：時給2,875円の人の1時間は、12,250円で売る必要がある。



CF分析とシミュレーション

利益が出ていても、資金は足りなくなる。



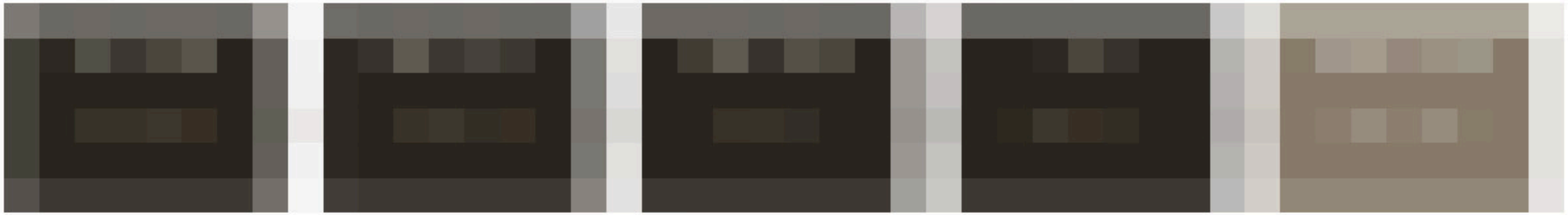
利益から現金までの差は、BSと時間で説明できる。



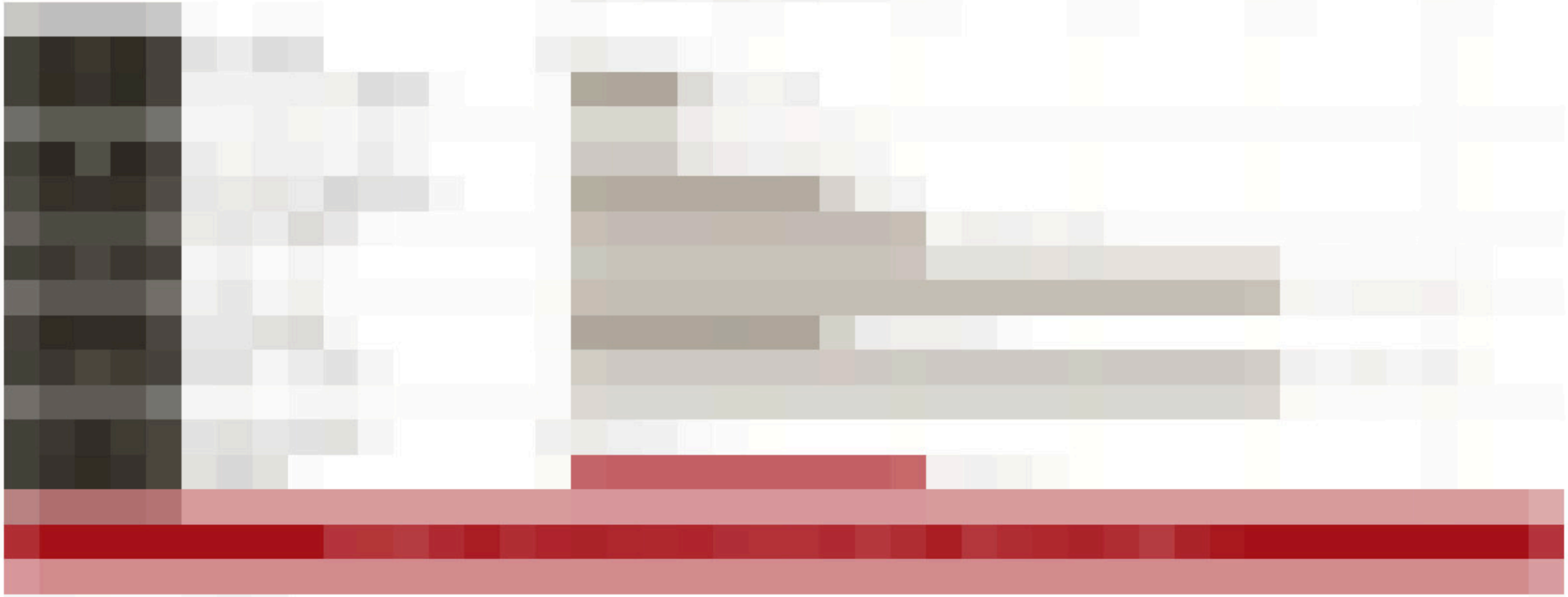
正常運転資金は、支払から回収までの空白を埋める。



サービスごとに、契約から再投資までの時間を描く。



現金化までのサイクルは、業種よりビジネスモデルで変わる。



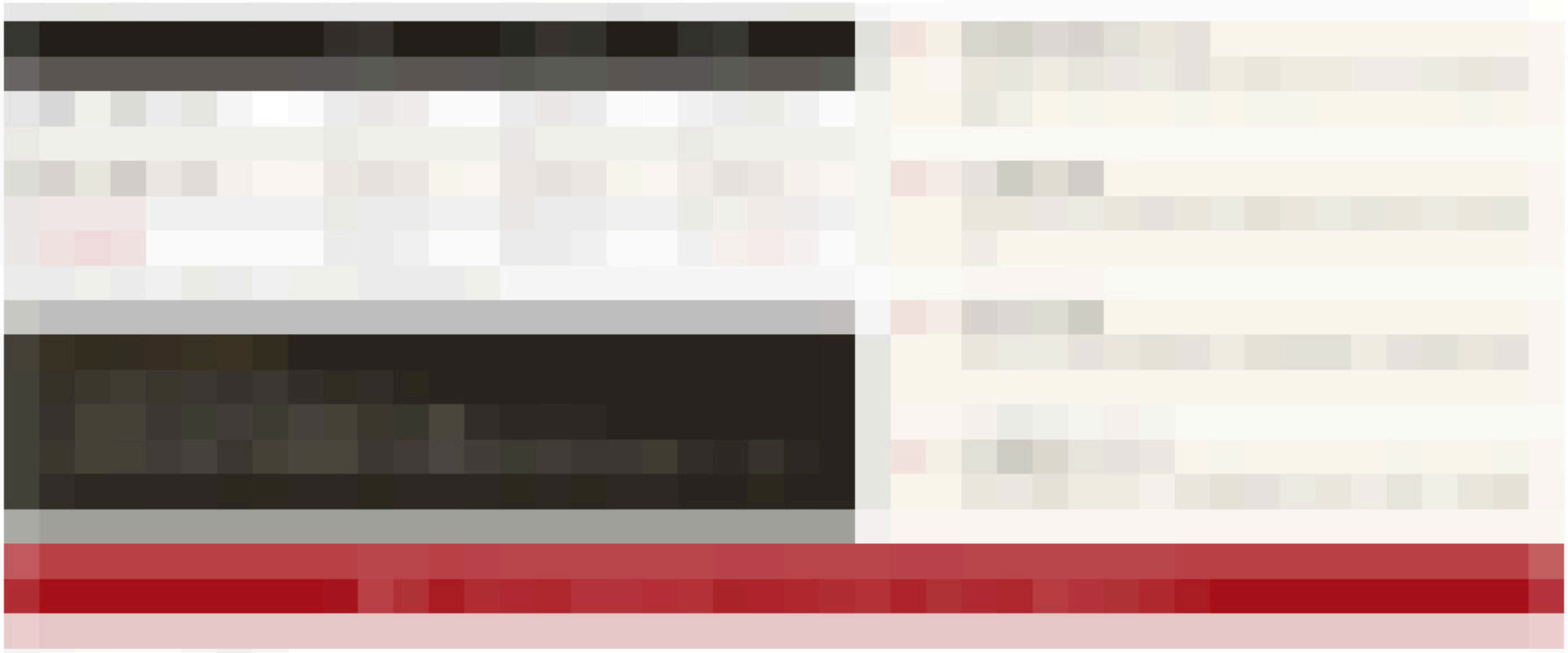
同じ売上でも、サービスごとに利益と資金の動きは違う。



ワーク：売上が伸びるほど、現金が減る会社。



解答例：売上が伸びるほど、現金が減る会社。



休憩　5分

金融機関への理解。

立場によって、財務の捉え方は異なる。



経営者と金融機関で、数字の見方は異なる。



金融機関の立場で、考えてみよう。

銀行は、5つで会社を見ている。



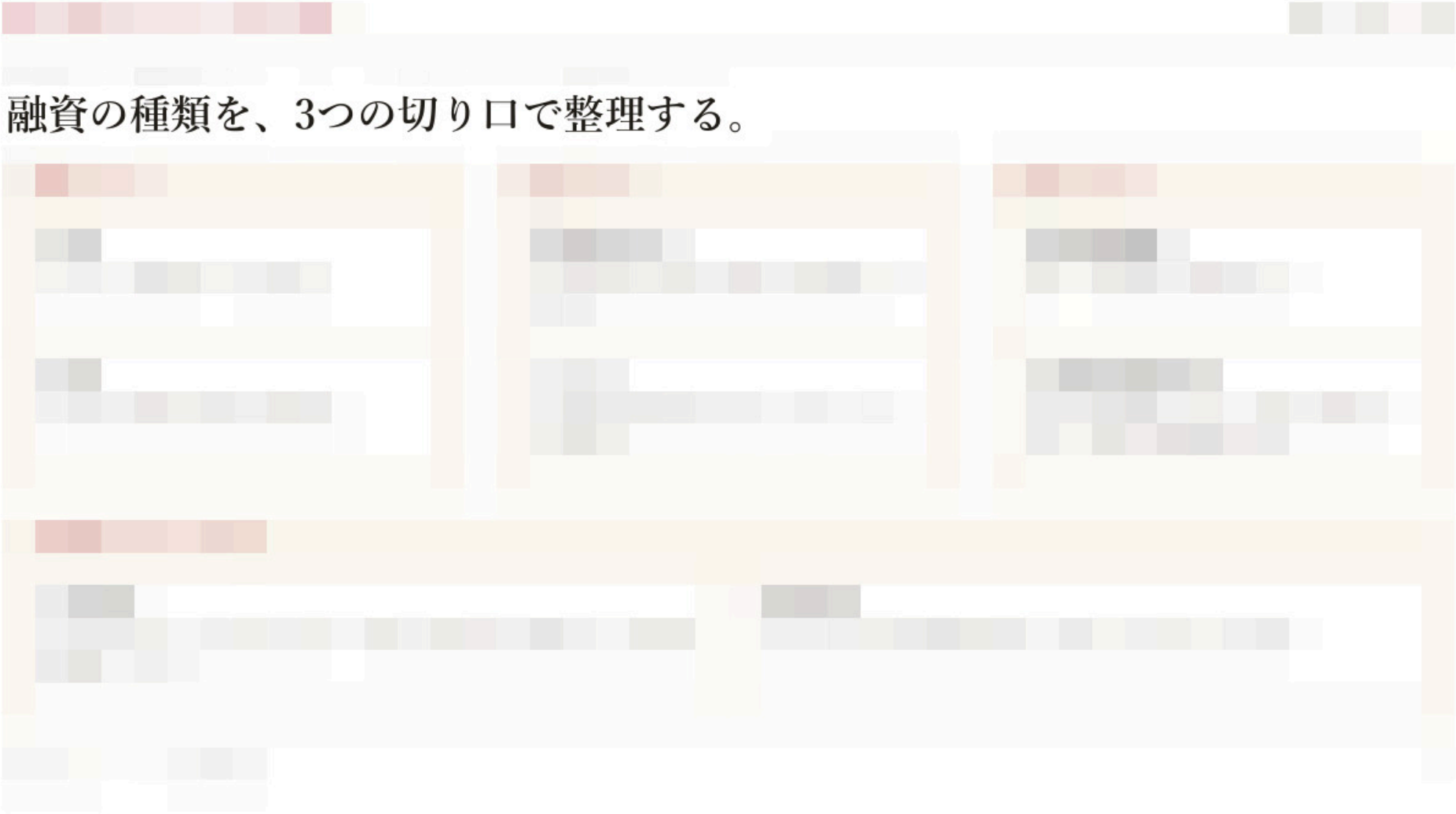
返済能力と財務安全性を、6つの数値目標にする。



金融機関の「共通」と「個別」の境界線。



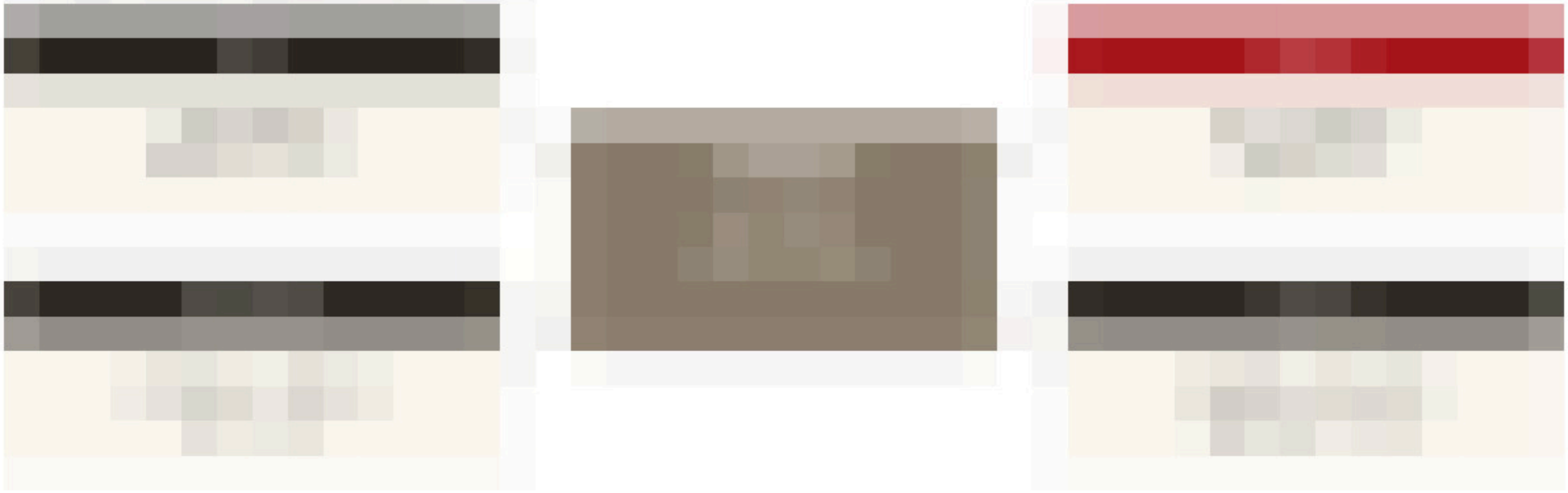
融資の種類を、3つの切り口で整理する。



短期と長期は、資金の使い道で使い分ける。



短期融資が活用されにくい理由は、商品より情報設計にある。

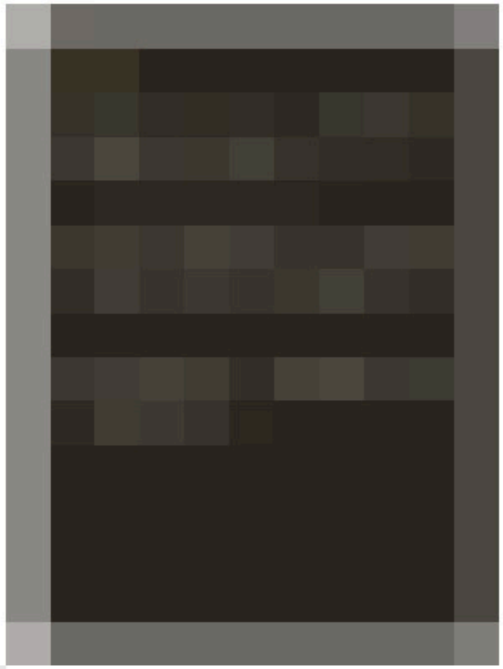


融資の用語①：信用保証協会・制度融資・プロパー融資。

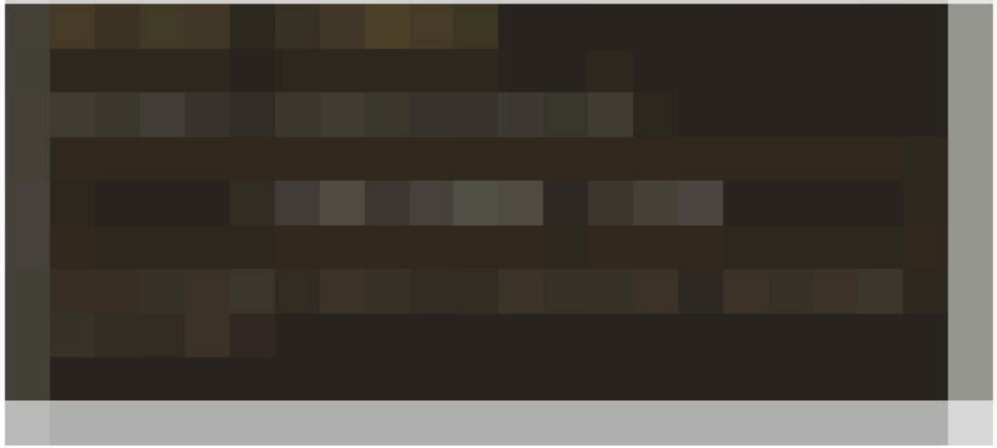


融資の用語②：担保・抵当権・根抵当権。

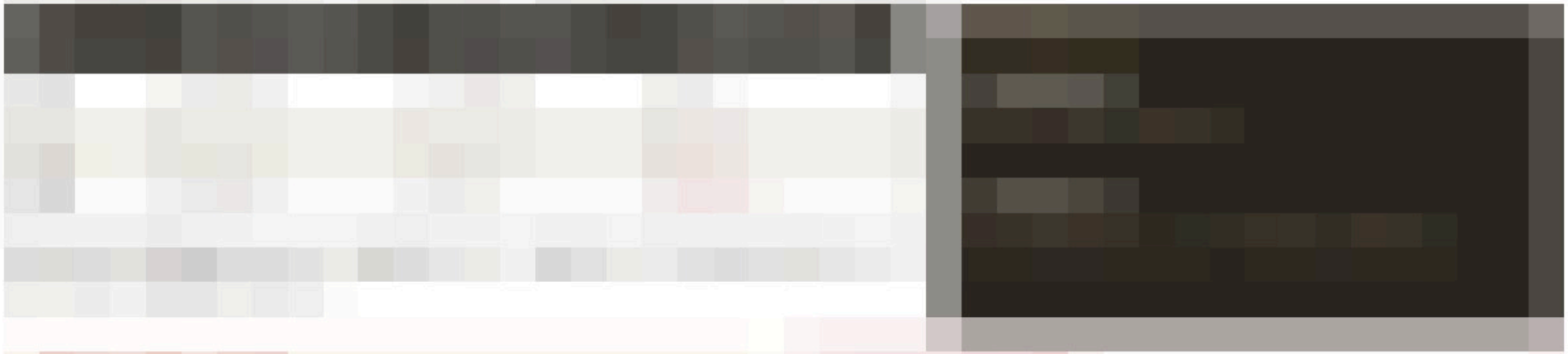
融資の種類を、投資内容で整理する



運転資金は「正常運転資金」と「資金使途としての運転資金」を分けて考える。



運転資金を長期で借りるのは、返済期間で自己資金に置き換える前提である。

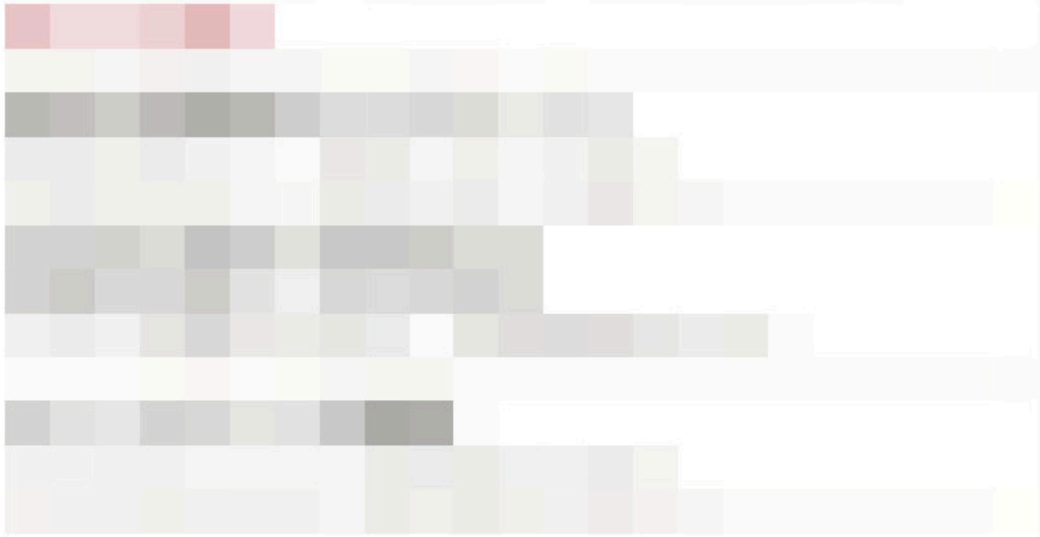


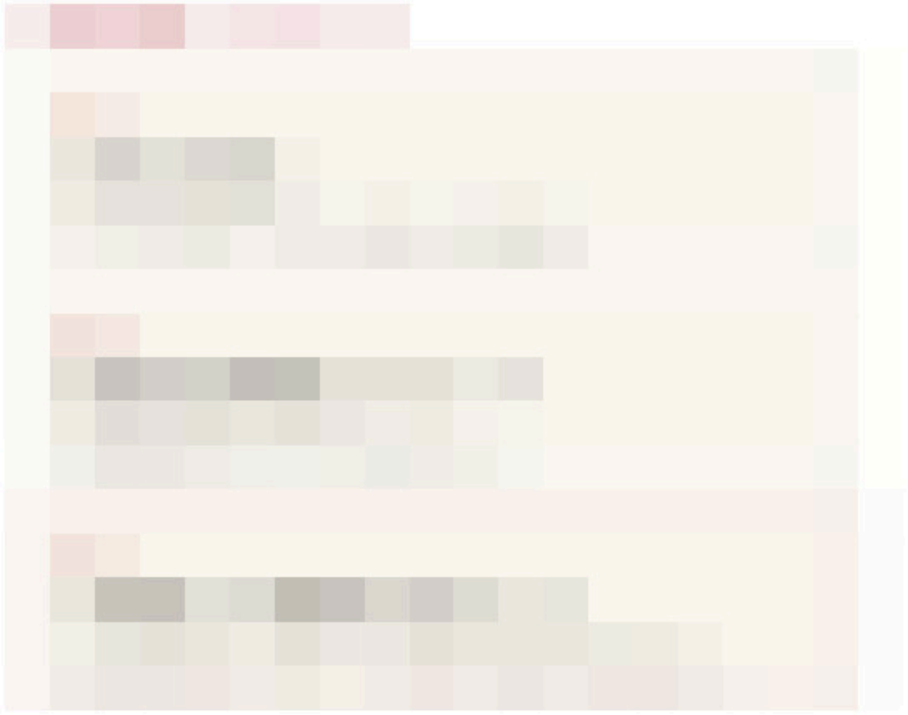
金融機関の「共通」と「個別」の境界線。



支援の発想が、「実行」から「連携と予兆管理」へ。

国が後押しする仕組みと、重視されていること。





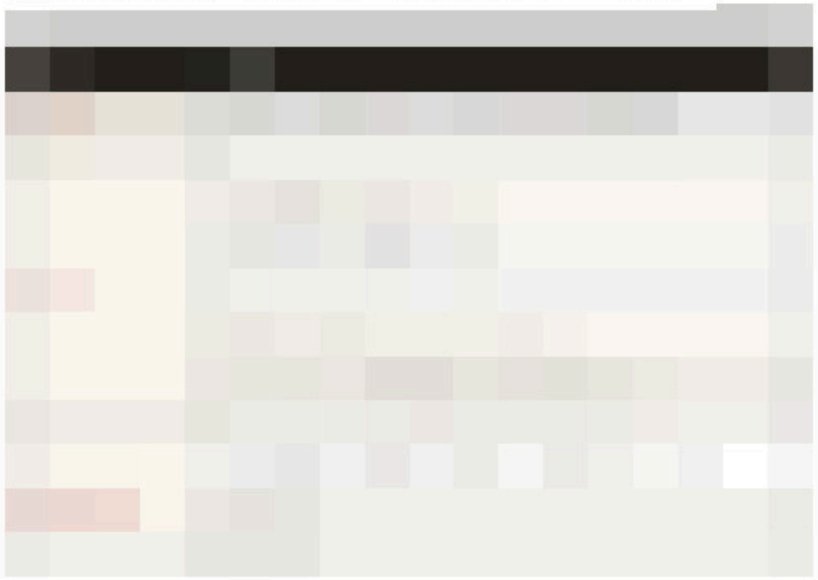
中小企業版FP&Aで、必要なときに、必要な金額を調達する。



資金繰り表と向き合う時間を、会議として先に確保する。



金融機関に提示する情報の一覧。



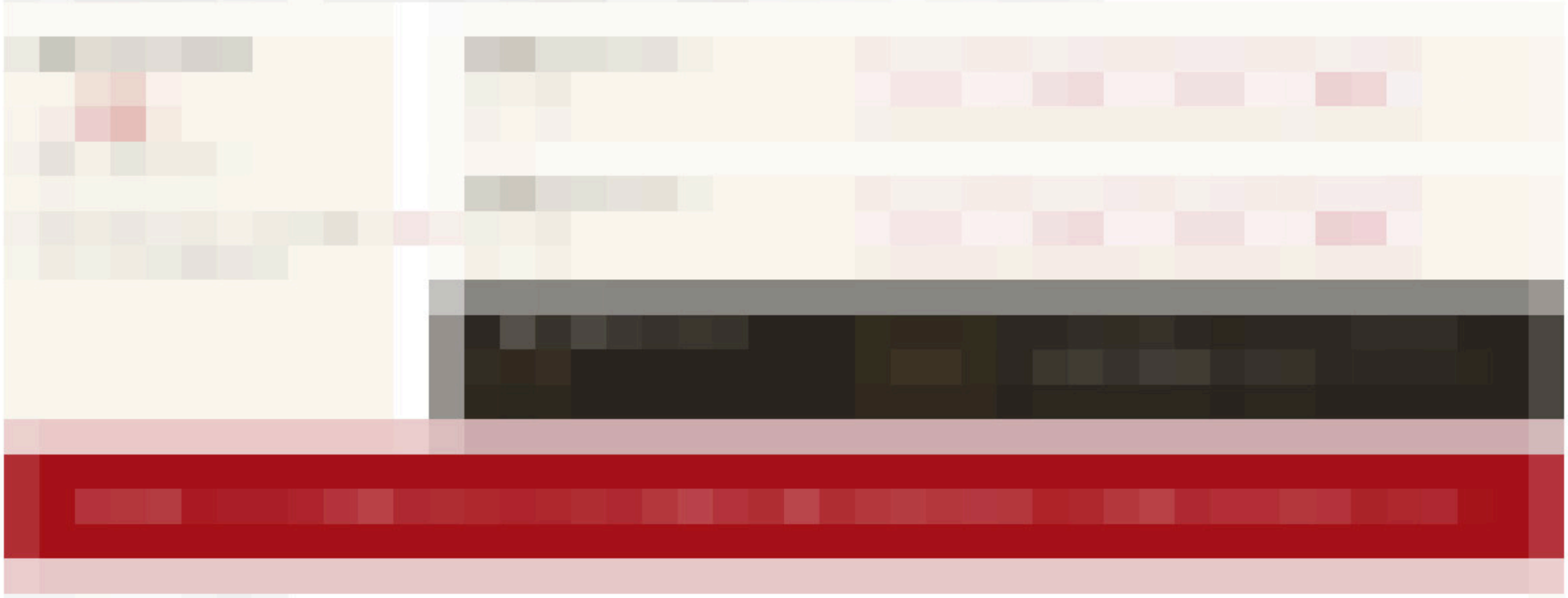


感情と数字をつなげる面談

実際の面談フロー：数字で現在地を示し、問いで未来を引き出す。



役割から発言する：役職ではなく、役割で話す。



面談でのヒアリングや話し方。



問いのリスト①　目的・目標の視点

問いのリスト②　戦略の視点

問いのリスト③　財務の視点

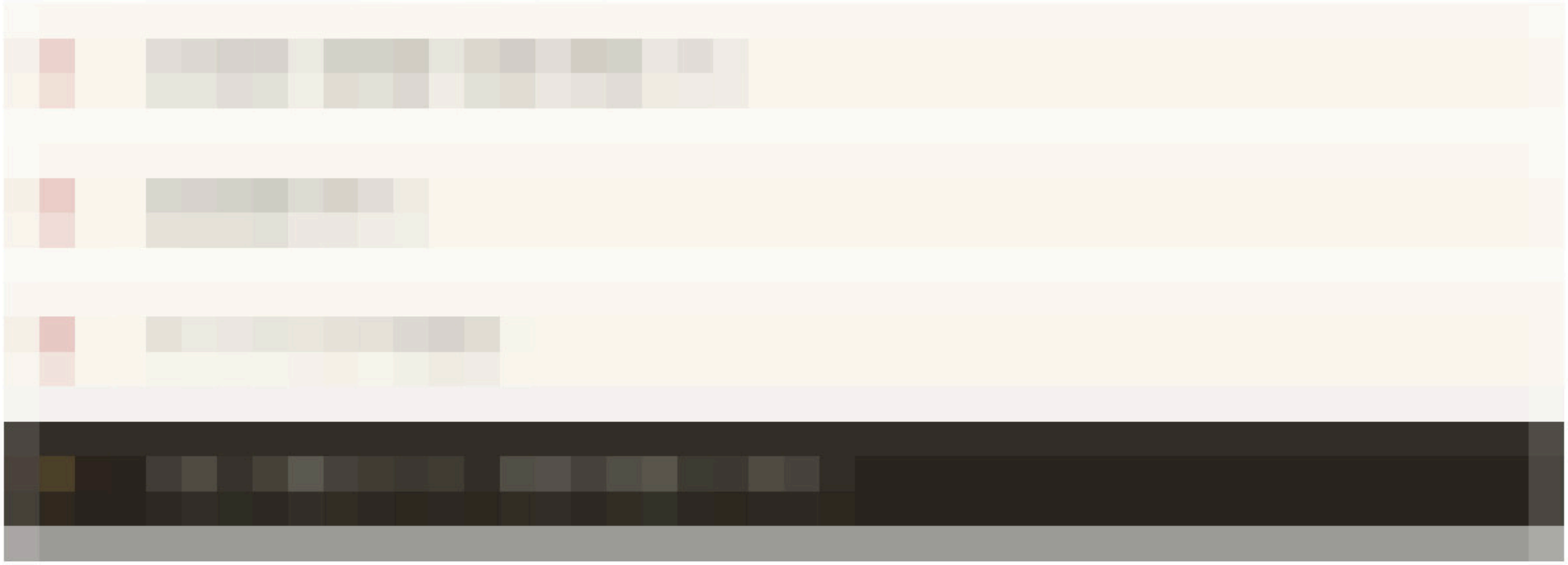
問いのリスト④　現場の視点

問いのリスト⑤　経営者個人の視点



明日から
できること

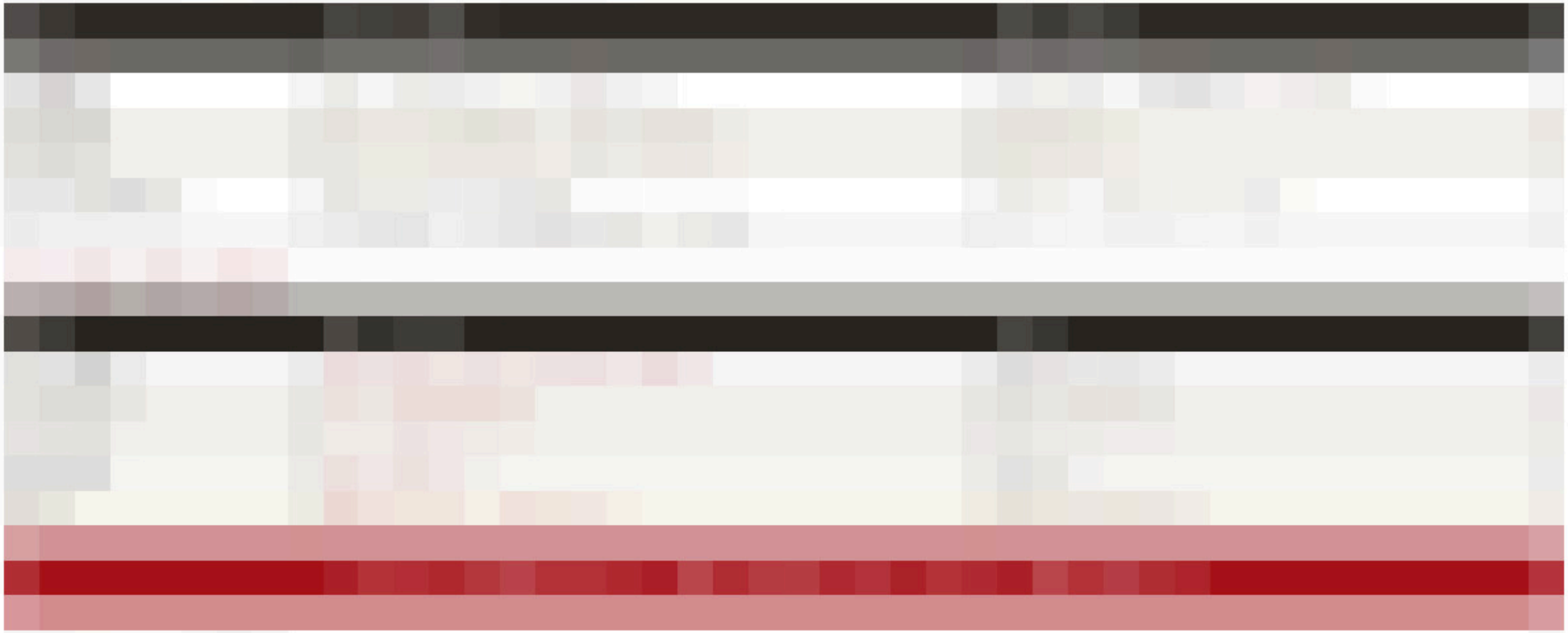
まず、代表税理士がやること。



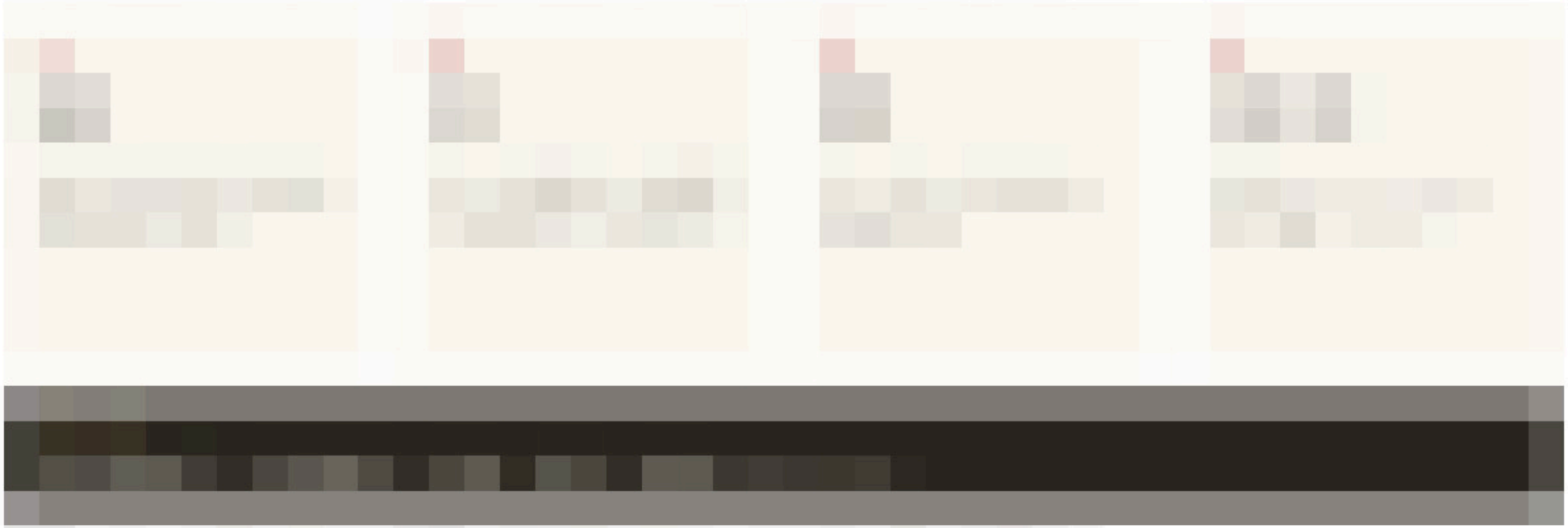
サービス設計で決める、3つのこと。



責任領域　提供価値　価格。



価格は、作業時間だけでなく、責任と運用で決まる。



契約の形：税務顧問・中小企業版FP&A・スポット。



ワーク：自事務所のFP&Aサービスを、一文で定義する。



デットマトリクスとは、借入の全体像を一枚にした表。





借入・返済・預金を、金融機関別に一枚化する。



契約・返済条件を、同じ定義で比較する。



実績・実質コスト・集中を、金融機関軸で見る。

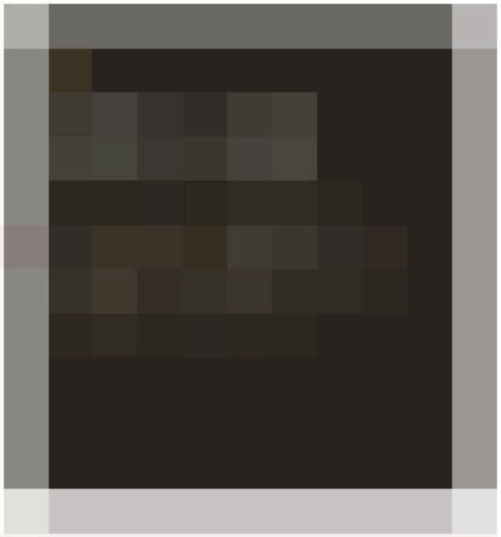


財務分析報告：4つの指標で、会社の現在地を一枚にする。



最後に。

意思決定支援は求められており、税理士の役割でもある。



中小企業版FP&Aで、経営者に何を届けるのか。



税理士の価値は、むしろ
これからが本番。

税理士は数字を説明する力に加えて、経営者が意思決定するためのインフラになれる。

Q&A