

2016.11 | 毎月発行

MAP MAGAZINE

M—A—P
21

特別インタビュー **P4-5**

「自利利他」の精神

信用を武器に中小企業のM&A仲介実績No.1を誇る古豪が
これからの会計事務所の役割・存在意義を語る

株式会社日本M&Aセンター 代表取締役会長 分林保弘氏

新着イベント **P19、20**

12月開催 先進事務所事例公開セミナー

大阪・名古屋・東京・福岡会場 申込み受付開始

第75回 MAPサロン豪華ゲストが決定

11月4都市開催 各会場申込み受付中

第75回 MAPサロン豪華ゲスト決定！！



あんしん経営をサポートする会 会員無料ご招待(※懇親会費別途)

一セミナー詳細&お申込み一

MAP経営

中部支部 -名古屋会場-

11月4日(金)13:00 - 20:00(懇親会含む)

会場 レセプションハウス 名古屋通信会館4F

第1部

アメーバ経営の理論・実証

～企業経営におけるフィロソフィと

管理会計、経営計画の役割～

【講師プロフィール】

1992年京都大学大学院経済学研究科修士課程を修了後、Stockholm School Of Economics, Sweden, 客員研究員等を経て、1988年京都大学より博士(経済学)の学位を授与される。専門は管理会計で、「いまここにある会計と、あるべき会計とのあいだで、ありべき会計の可能性」という管理会計の進化過程を研究。日本会計研究学会、European Accounting Association に所属する等、世界を舞台に活躍中。

京都大学 経営管理大学院
教授 澤邊 紀生 氏



第2部

アメーバ経営による変化

～社員・経営幹部・経営ドップに起こる変化とは?～

【講師プロフィール】

1985年京セラ入社、社外へのアメーバ経営コンサルティング事業に従事し、コンサルタントとして、多数の企業のアメーバ経営導入に携わる。これまでに約50社の企業へアメーバ経営の導入コンサルティングを行う。コンサルティング新サービスの開発、コンサルタント育成支援などアメーバ経営の啓蒙活動に携わっている。

京セラコミュニケーションシステム株式会社
コンサルティング事業統括本部 堀 直樹 氏



西日本支部 -福岡会場-

11月11日(金) 13:00 - 19:30 (懇親会含む)

会場 八重洲博多ビル11F ホールA

第1部

「MAS監査」の提案営業力を向上させる、プレゼンテーションの極意

【講師プロフィール】

1990年より教育研修業界に従事し、これまで26年間で講演・企業研修・公開セミナーを3400回実施する。セミナーづくり研究家として、「参加者の7割を顧客にするセミナーづくり7つの法則」を提唱。売り込まなくてもお客様が「欲しい」と言いたくなるプレゼンやセミナーづくりの法則を確立し、2012年に『21年間で2600回セミナーを実施した私の「顧客を獲得できるセミナーづくり7つの法則」』を東洋経済新報社より出版。

株式会社アニメートエンタープライズ
代表取締役 野津 浩嗣 氏



第2部

MAS監査業務に取り組み始めてから1年で6件を獲得できた、MAS監査契約のプレゼンテーション手法

【講師プロフィール】

KPMG有限責任あずさ監査法人に就職、大手上場企業の会計監査とIPO、企業再生関連業務に従事。2003年に熊本市の松下欣司税理士事務所に入所後、父である所長とともに、他斯業との連携を深め、医療・社会福祉関係も含めた企業再編、事業承継、相続対策等のサポートで地元企業に寄与。2015年11月より、「将軍の日」や「MAS監査」を本格的に取り組み始める。

松下公認会計士税理士事務所 (熊本県)
副所長 松下 英司 氏



東日本支部 -東京会場-

11月11日(金) 13:00 - 19:00(懇親会含む)

会場 フクラシア東京ステーション 朝日生命大手町ビル5F

第1部

AI(人工知能)によって組織マネジメントはどう変わるのか? その可能性を探る

【講師プロフィール】

「予材管理」という独自のマネジメント手法を元に、現場に入り、目標を絶対達成させるコンサルタント。営業パーソンの行動量を爆発的に増やすことで営業目標を達成させるというシンプル且つ徹底的な指導は、支援企業から高い支持を得ている。「絶対達成する部下の育て方」「絶対達成マインドのつくり方」「営業目標を絶対達成する」「絶対達成」シリーズの著者。

株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ
代表取締役 横山 信弘 氏



第2部

トークディスカッション A I 時代における会計事務所の役割

【登壇者】

横山 信弘 氏
(株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ 代表取締役)
横路 隆 氏
(freee株式会社 取締役CTO)
池田 憲史 氏
(株式会社Plan Do See経営センター 代表取締役)
大橋 規克 氏
(有限会社大橋経営 所長税理士)

近畿支部 -大阪会場-

11月24日(木) 13:00 - 19:30(懇親会含む)

※終了時間は変更になる場合があります。

会場 TKP 新大阪カンファレンスセンター

第1部

経営支援業務の事業化 ～MAS監査事業化の道程～

【講師プロフィール】

59年長崎市で事務所開設と同時に(株)IGプロジェクトを設立。経営計画を中心とした「MAS監査」や「中期経営計画教室」(将軍の日)の実践により年間200社を超える経営サポートを展開(半分は顧問先外)。MAS監査顧問先は100社を超え、月額報酬契約の最低額は10万円。「MAS監査は近未来の基幹業務となる」と言い切る。「あんしん経営をサポートする会」特別名誉顧問。

IG会計グループ(長崎県)
代表税理士 岩永 経世 氏



第2部

パネルディスカッション 経営支援業務・MAS業務拡大の秘訣 を各地の実践者が語る!

【パネラー】

鈴木 克欣 氏
(税理士法人SHIP)
小島 清一郎 氏
(税理士法人ケーエフエスコンサルティング)
野原 健太郎 氏
(株式会社スピリタスコンサルティング)

【コーディネーター】

手塚 宏 (あんしん経営をサポートする会 近畿支部事務局長)

11月

2016 NOVEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
		1 MAP オープン レッスン★ →P7	2 将軍の日 (東京) →P6	3	4	5
6	7	8 第一講 未来診断 講座	9 第二講 未来計画 講座	10 第三講 未来経営 講座①	11 第三講 未来経営講座② MAPサロン 秋 (東京) →P20	12
13	14	15 将軍の日 (東京) →P6	16 MAP3 システム 操作研修	17 MAS事業化 セミナー★ →P16	18 MAS監査 ゼロto1 研修①★	19 MAS監査 ゼロto1 研修②★
20	21 税理士法人 タクトコンサルティング 共催研修 →P17	22 将軍の日 (東京) →P6	23	24 第五講 組織力 強化講座①	25 第五講 組織力 強化講座②	26
27	28	29 No.1 実践塾④	30			

東日本

12月

2016 DECEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
				1	2 将軍の日 (東京) →P6	3
4	5	6 付加価値 業務事例 セミナー★ →P13	7 事業化 研修★ →P13	8 第一講 未来診断 講座	9 第二講 未来計画 講座	10
11	12 第四講 目標達成 講座①	13 第四講 目標達成講座② MAPオープン レッスン★→P7	14 将軍の日 (東京) →P6	15 No.1 実践塾⑤	16 MAP3 システム 操作研修	17
18	19 成果につなげる 「ふりかえり会議」 支援→P9	20 第三講 未来経営 講座①	21 第三講 未来経営 講座②	22 MAS監査 ゼロto1 研修③★	23	24
25	26	27	28	29	30	31

MAPイベントカレンダー

11月

2016 NOVEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
		1	2	3	4 MAPサロン 秋 (中部) →P20	5
6	7	8 第三講 未来経営 講座①	9 第三講 未来経営 講座②	10 将軍の日 (大阪) →P6	11 MAPオープン レッスン★→P7 MAPサロン 秋 (福岡) →P20	12
13	14 MAP オープン レッスン★ →P7	15 MAP3 システム 操作研修	16 将軍の日 (大阪) →P6	17 第一講 未来診断 講座	18 第二講 未来計画講座 MAS事業化セミナー (名古屋) ★→P16	19
20	21 第四講 目標達成 講座①	22 第四講 目標達成講座② No.1実践塾④ (名古屋)	23	24 MAPサロン 秋 (大阪) →P20 MAS事業化セミナー (福岡) ★→P16	25	26
27	28	29	30			

12月

2016 DECEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
				1 付加価値業務事例 セミナー(大阪)★	2 付加価値業務事例 セミナー(名古屋)★	3
4	5	6 将軍の日 (大阪) →P6	7 第一講 未来診断 講座	8 第三講 未来経営 講座①	9 第三講 未来経営 講座②	10
11	12 第二講 未来計画講座 付加価値業務事例セミナー (福岡) ★→P20	13 MAP オープン レッスン★ →P7	14 第五講 組織力 強化講座①	15 第五講 組織力 強化講座②	16 将軍の日 (大阪) →P6	17
18	19 第四講 目標達成 講座①	20 第四講 目標達成講座② No.1実践塾⑤ (名古屋)	21 第五講 組織力 強化講座①	22 第五講 組織力 強化講座②	23	24
25	26	27	28	29	30	31

将軍の日

顧問先企業とご参加
いただく、集合型中期
経営計画立案

MAPオープンレッスン

MAP操作でお困りの案件を
持ってお越しください。
MAP経営コールスタッフが
お手伝いいたします

成果につなげる
「ふりかえり会議」支援

「コンサルタントが経営
改善施策の実行時に
行う支援手法」の事例を
公開!

事業化研修

岩永先生、富山先生による
未来会計業務事業化の
ポイント

役員退職金の
過大額の判定
の在り方ほか

税理士法人タクトコ
ンサルティング共催
研修

事務所全体で取り組む
年商1,000万円以上の
MAS事業化

10名を超えてからでは遅い!
少人数事務所のMAS事業化へ
の取り組み実例公開

P6参照

P7参照

P9参照

P13参照

P17参照

P19参照

1月

2017 JANUARY

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11 第一講 未来診断 講座	12 第二講 未来計画 講座	13 将軍の日 (東京) →P6	14
15	16	17 MAP3 システム 操作研修	18 第三講 未来経営 講座①	19 第三講 未来経営 講座②	20 MAPオープン レッスン★→P7 MAS監査 ゼロto1研修④★	21
22	23 第五講 組織力 強化講座①	24 第五講 組織力 強化講座②	25 将軍の日 (東京) →P6	26	27	28
29	30	31				

西日本

1月

2017 JANUARY

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10 MAP オープン レッスン★ →P7	11 第一講 未来診断 講座	12 第二講 未来計画 講座	13 MAP3 システム 操作研修	14
15	16 第四講 目標達成 講座①	17 第四講 目標達成 講座②	18 第三講 未来経営 講座①	19 第三講 未来経営 講座②	20 将軍の日 (大阪) →P6	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

第75回MAPサロン

11月4都市開催！豪華ゲスト
講師をお招きする会員様の
研鑽と語らいの場

P20参照

新・未来会計スクール

第一講：未来診断講座
第二講：未来計画講座
第三講：未来経営講座
第四講：目標達成講座
第五講：組織力強化講座
MAP3システム操作研修

目次

CONTENTS

P2-3

MAPイベントカレンダー

P3

目次

P4-5

浅野泰生による特別インタビュー
「輝く未来を創造するキーパーソン」に訊く (第8回)

株式会社日本M&Aセンター
代表取締役会長 分林保弘氏

P6-11

先進事務所コラム編

—すべて経営者目線！事務所と顧問先の
未来を切り拓く取り組み—

コラムニスト

橋口貢一氏 (株式会社東京事業再生ER)

小島清一郎氏 (株式会社ケーエフエスコンサルティング)

才木正之氏 (御堂筋税理士法人)

菱刈満里子氏 (株式会社SMC総研)

石田香氏 (未来会計法人メイキット株式会社)

柴田照恵氏 (株式会社プラグマ)

大久保圭太氏 (税理士法人ACS)

五藤一樹氏 (税理士法人大樹)

水沼啓幸氏 (株式会社サクシード)

P12-15

専門コンサルタントコラム編

—各種業界から実務に役立つ最新情報—

コラムニスト

原田匡氏 (株式会社ケアビジネスパートナーズ)

中村隆敬氏 (ソニー生命保険株式会社)

高橋憲行氏 (株式会社企画塾)

濱田法男氏 (東京都中小企業再生支援協議会)

和仁達也氏 (株式会社ワコマネジメントコンサルティング)

西尾太氏 (フォー・ノーツ株式会社)

酒井篤司氏 (株式会社マネジメントパートナーズ)

P18

ちょっと息抜き 趣味コラム編

コラムニスト

寺沢たかし氏 (日刊スポーツ新聞社)

株式会社MAP経営 中井巧

「自利利他」の精神

中小企業の M&A 仲介実績 No.1 を誇る日本 M&A センターの代表取締役会長である分林保弘氏。「リピートのかからない仕事はしない」という信念に基づく仕事が信用を生み、M&A 需要の拡大に輪をかけて同社の成長・発展は加速している。50 年を通して会計事務所と仕事を共にしてきた分林氏に、会計事務所の役割・存在意義について話を聞いた。

会計事務所の生産性

浅野：まず、分林会長のオリベッティ時代のご経歴からお話いただけますでしょうか。

分林：1966 年に大学を卒業して、外資系コンピューターメーカーの日本オリベッティという会社に入社しました。当時、社員は世界で 7 万人位でした。これからはコンピューターの時代だろうという考えと、将来独立することを意識して、外資系を選びました。学生時代からアルバイトで営業をやっていたので、営業は得意でした。あと、数字に強くなろうという思いがありました。コンピューターをやれば自然に数字や機械に強くなるだろうと。オリベッティ入社以来ですから、会計事務所との付き合いは 50 年程になります。

浅野：50 年前から会計事務所をご覧になってきて、変化してきたことや、今の会計事務所をどのように感じていますか。

分林：その当時の会計事務所は、全部手書き会計で、試算表を毎月出しているところは少なかったです。半年に 1 回、みかん箱に詰めて書類を持ってくるとか…。会計事務所の顧問料というのは、その当時でも 2～5 万円でした。それから時は経っていますが、今も平均したら変わらないのではないですか。

浅野：そうですね。3 万円以下が 60 パーセント位と言われているね。

分林：私は中小企業に経営指導を出来るのは会計事務所だけだと思っています。他のコンサルティング会社に経営計画のコンサルテーションは不可能です。財務がわからないわけですから。過去会計から未来会計、計画の指導を行えるということは、会計事務所の強みです。一緒に立てた計画に対し、差異分析を毎月する必要がありますからね。これは会計事務所の独占業務になっていくのではないかと思います。それから、もうひとつは、経営者の頭の中にはいっぱいアイデアが詰まっているのですよね。でも、トップほど誰からも強制されない人間はいません。だから、経営計画時にトップの考えていることを全部吐き出して、何月にその計画を実行に移していくのかを決める必要があります。その後、MAS 監査でお伺いして「社長これまだ出来ていませんよね」「わかった、来月やるよ」というやり取りを行います。これだけで年間 500 万円や 1000 万円という利益はすぐに出できます。私はずっとトップをやっていたから実感としてわかるのですが、会計事務所の

皆さんは意外と気が付いていないことです。

浅野：難しく考えているのでしょうか。社長の頭の中にあるアイデアを質問することによって引き出して、「来月までにどれをやりますか」「出来ていないけれど、どうしましたか」「では、また来月頑張ってくださいね」と、これだけの話ですからね。

分林：それだけで利益はすぐ出てきます。十分値打ちがありますよ。

浅野：そうですね。おっしゃるとおりです。

分林：だから、MAS 監査を 10 万円以下で引き受けるべきではないと思います。また、最近、相続税中心の会計事務所も結構増えていますよね。確かにそれはわかりますが、相続税を申告する人が全納税者のうち 4 パーセントで、報酬金額は平均すると申告業務でおおよそ 100 万円前後と聞きます。例外はいろいろあるでしょうが、それほど大きな金額ではないですよ。一方で、中小企業のうち 65 パーセントは後継者がいないと言われています。帝国データバンクが 3 年前に 40 万社を調べたデータによると、年商 10 億円以下の企業で見ると 70 パーセントは後継者がいない。ということは、100 件クライアントがあれば 70 件は後継者がいないのです。それだけのお客様が困っていらっしゃるということですよ。そこに我々のやっている M&A のニーズがあります。我々のお客様は、年商が 2、3 億から 10 億、20 億ぐらいまでのお客様が 7 割を占めていて、1 社あたり平均で 3000 万円程度いただいています。会計事務所にご紹介いただいた場合には、1000 万円単位でご紹介料をお支払いさせていただいています。1 件だけだとしても、ご紹介いただいたご担当者の粗利が 1000 万円増になります。これからの会計事務所は 1 人あたり 3000 万円位生産性を上げないと、いい人が集まらないのではないかと私は思います。

浅野：おっしゃるとおりだと思います。今、統計を見てみると、会計事務所の生産性は 1 人あたり 700 万円台と言われている。それは労働分配率が 50 パーセントであったとしても、年収 300 万円台の業界ということになります。それでは、なかなかいい人は入ってこないのではないかと思います。

分林：これからは、65 歳以上の人と働き盛りの 20～65 歳の人、同数になっていくわけですからね。会計事務所に限らず、利益を上げていない中小企業には若い人が入りません。さらに、65 歳以上でも働かざるを得ない

時代になりますから、基盤のしっかりした将来性ある企業が選ばれます。そう考えると、会計事務所は根本的に、収益構造を変えたほうがいいのではないかと思います。今までの会計事務所のままで MAS 監査担当者を 2 人置きましたとか、3 人置きましたとかではなく、中小企業の「経営コンサルティング会社」とであると、トップが意識を変える必要があると思います。その中で「税務もできます」という形に頭を切り替えていくべきではないでしょうか。主体はむしろ、MAS 監査に置くべきであって、MAS 監査をやる中で、後継者問題を抱えている会社、あるいはもっと会社を発展させたい会社に M&A という選択を紹介することで、売上が倍増するわけです。別に中小企業が中小企業を買っても全然おかしくないですから。どの分野においても M&A は需要があると思いますね。

M&A は「自利利他」の世界

浅野：分林会長は 26 年前、M&A という言葉がやっとアメリカから入ってきた当初に、セミナーをされていました。今のようなブームとも言えるほどの M&A の需要を、どの程度その当時から予測されていたのですか。

分林：私は大学を卒業する前の 1965 年に、約半年かけてアメリカ 35 州を回ったのですが…。

浅野：能楽の公演ですよ。

分林：そうです。M&A はいくらでも需要があるなど、当時から思っていました。アメリカ人は合理性・効率性、あるいは、生活に関する快適性・利便性を追求することに関して、ゼロから考えられる人種ですからね。コンピューターや金融商品にしても、すべてアメリカで起こったことは必ず日本で起こっていますから、それは確信に近いものがありました。株式会社 TKC の飯塚先生から「自利利他」という言葉を教えていただいたのですが、これは天台宗の創始者・最澄の言葉『自利とは利他をいう』で、私はこれを名言だと思っています。M&A は売り手にもプラスになり、買い手にもプラスになり、そのそれぞれの社員にもプラスになっていきます。それはまさに「自利利他」の世界です。また、ピーター・ドラッカーも『仕事は使命感ですものだ』と言っています。まさにこれは、経営者が使命感を持つだけでは駄目で、社員一人ひとりが使命感を持っている会社と、そうでない会社では

株式会社日本M&Aセンター 代表取締役会長
1943年8月生まれ、京都府出身、立命館大学経営学部卒。大学在学中の1965年、「全米能楽公演ツアー」を企画、実行。全米35州を巡り、20以上の大学で4ヶ月に亘り能楽公演を行う。当時のアメリカ社会、経済に強く影響を受けて帰国。1966年、外資系コンピューターメーカーの日本オリベッティに入社。全国の中小企業や会計事務所コンピュータシステムを販売、会計事務所担当マネージャーを務める。1991年、「株式会社日本M&Aセンター」を設立。1992年、代表取締役社長に就任。「会計事務所」「地域金融機関」「商工会議所」などの情報をマッチングするプラットフォームの概念を標榜、中小企業M&Aの社会的意義も理念として確立。2006年10月、東証マザーズ上場。翌年には東証一部上場へと同社を導く。2008年6月より現職。現在は中小企業M&A実務家の第一人者として、全国で講演活動を精力的に展開している。著書に「改訂版 中小企業のためのM&A徹底活用法」(PHP研究所)など。2015年11月出版の「日本M&Aセンター 創業者 分林保弘の「仕組み経営」で勝つ!」(村田博文著 財界研究所)では、分林の半生が紹介されている。



株式会社日本M&Aセンター
代表取締役会長

分林保弘氏

(わけばやし やすひろ)

株式会社MAP経営
代表取締役

浅野泰生

(あさの やすお)



経営計画の立案を通じ社長の課題設定力を醸成し、行動計画の徹底と人材活用の両面からビジョン構築とその達成を支援するビジョナビゲーター。税理士、企業経営者向けに年間70回の講演。りそな総合研究所「ビジネスセミナー」、小宮一慶氏主宰「経営コンサルタント養成講座」などで講師を務める。著書に「最強「出世」マニュアル」(マイナビ新書)がある。

大きな差が出てきます。売上目標を上から定められたから仕事をするのではなく、お客様にプラスを与えたいという気持ちがあること。そのための商品を作り、商品をお客様にうまく説明して納得していただいて、より多くの需要を巻き起こすことが大切です。そして、私は「リピートがかからない仕事はしない」という信念を持っています。M&Aでも、当社から10社以上買っていただいているお客様は多くいます。あるいは、お売りいただくのは一回きりですが、その後、ご友人の紹介をいただくことも多いです。お客様が満足して初めて、リピートがかかるわけです。これはすべての商売で言えることです。もうひとつ、『迷ったときは、社会的に正しいことを自分がしているかどうか』というドラッカーの言葉があります。それはいつも考えます。A社とB社を結びつけることが、本当にA社にとってもB社にとってもいいことなのか。今この商談を詰めるべきか、自分が正しいことをしているかどうか。考えた上で、この商談はむしろ進めない方がいいと思えば、信念を持って見送るという判断をします。それによって当社の利益がどれだけ減ろうとも、利益だけのために仕事はしません。だから、お客様から信用していただけるのではないかと思います。

広がるM&Aの需要

浅野：分林会長はM&Aの先駆者として走ってこられました。今ではM&Aを本業とする競合他社の中でも何社か上場する会社が出てきていると思いますが、御社と他社との違い、決定的な強みを教えてください。

分林：私は、まだまだこの業界は、プレーヤーが少な過ぎると思っています。今後は、会社をつくる前から将来の出口はM&Aだというのが当たり前になってくると思います。そう考えると現在、中小企業だけで250万社はあると思いますから、まだまだプレーヤーは少ないですね。その中で、我々はやはり「正しいM&A」を追求しています。当社は量だけではなく、質もかなり高いと思っています。リピート率が非常に高いということは、お客様にそれだけ信用があるということです。社長が会社を売るというのは、一生の中でもワンチャンスしかない大きな選択です。だから、一番信用のある、買い手を多数抱えている会社を選ばれます。当社はコンサルタントもかなり勉強していますが、弁護士、公認会計士、

税理士、司法書士の土業だけで、二十数名のスタッフを抱えています。だから、あらゆる専門的な観点から、会計、税務、あるいは契約書類に至るまで、丁寧な仕事をしています。もうひとつ、アフターM&Aも挙げられます。M&Aをしてそれで終わりではなく、そこからどう発展していくのが一番大切です。それから、日本だけではなく、アジア帯にM&Aを広げていこうと考えています。今年シンガポールにオフィスを出しました。欧米も含め、世界には中小企業のM&Aを専門とする会社は意外と例がないのです。だから、マーケットは日本だけではないと思っています。

浅野：分林会長個人としては、これから先はどのようなことに注力していこうとお考えですか。

分林：現場の仕事はそれぞれの部長にほとんど任せています。今は社長を始めとして、役員等にいろいろな人脈を引き継いでいます。まだまだ新しい人脈がいくらかでも出てきているので、新しい分野や新しい仕事のやり方を今後も模索していきたいと思っています。私自身は、おかげさまで時間的な余裕もありますから、今は大学の理事をしたり、オペラ振興協会の理事、音楽財団の評議会の議長をしたり、文化・芸術のバックアップをしていこうと思っています。

浅野：素晴らしいですね。ありがとうございます。最後に、これからの会計事務所に期待することは何かございますか。

分林：先程も少しお話ししましたが、中小企

業に経営の指導ができるのは、会計事務所以外にないと私は思っています。今までの過去会計、あるいは過去税務よりも、中小企業の存続と発展に貢献してほしいと思っています。会計事務所にもM&Aを本格的に一緒に取り組んでいただきたいということと、もうひとつはMAS監査の徹底ですね。税務部門は完全に切り離すという決断をリーダーが出来るかどうか、会計事務所の発展・クライアントの発展の大きな分かれ道になるだろうと思います。私が会計事務所のリーダーならば、そのような事務所にしていきます。収益も上がって発展し、いい社員も集まるでしょう。そのような夢のある会計事務所に期待したいと思っています。

浅野：やはり、中小企業に限らず、会社はトップの決断次第で、会計事務所は所長先生の決断次第で発展していけるのでしょうか。分林会長からそう言っていただくと、説得力があります。

分林：私は本当に口先だけではなく、心から信じていますよ。ぜひ、浅野社長も頑張ってください。

浅野：はい。ありがとうございます。本日は貴重なお話をありがとうございました。





「専門書における商業出版の実情とは？」

私事です、MAP経営 浅野社長のご尽力により、10月下旬に2冊目の事業再生本を商業出版させていただくことになりました。

1冊目のときは商業出版オーディション合格による出版であったため、ほぼ出版社の意向に従い、書籍タイトルから文章編集まで任せきりで、何もわからないうちに出版までこぎつけた感があります。

しかし、今回は昨年惹起した再生支援先の社長さんの自殺に端を発し、再生コンサルタントである自らがもっと本気になって、経営難にあえぐ社長さんに再生に向けた強いメッセージを発信しなければという思いにかられ、出版社の選定から出版方法(本のサイズ)・出版内容・書籍タイトル等につき、かなり著者主導で作業が進み、気が付けば約半年間で出版にこぎつけたところまで来ました。

私自身、この事業再生業界での4年間で50件ほどの案件を倒産法に精通した弁護士先生とのタッグで、ありとあらゆる案件をこなしてきましたが、それでも、再生案件は各社各様に相違があり、支援に取り組みば取り組むだけ新たな壁にぶつかり、ない知恵を絞りながら真正面からぶつかっていくというのが実情です。

そのため、今回の執筆においては2年前に執筆した当時の再生支援経験に加え、その後に経験した新たな再生支援事例もあり、最新の再生支援事情が読者となるであろう全国の社長さんに伝えられるのではと自負しております。

書籍タイトルも当初は「返せないカネは無理して返すな!」という斬新なタイトルを希望しましたが、出版社の意向もあり、「自主再生困難な経営者の事業・生活・財産を守る最後の救済策」と決まり

ました。

商業出版である以上、著者である私にも印税が入る仕組みなのですが、通常この手の専門書は3000部売れば成功と言われており、初版で3000部が発行されれば60万円程度の印税収入ということになります。

ただし、出版社に商業出版を持ち込むには著者買取をアピールする必要があります、今回も1000部の購入をアピールしていますので、最終的には印税収入を含めても100万円程度の持ち出しになるというのが、商業出版の実情のようです。



橋口貢一

(はしぐち こういち)

負債総額 50 億円の倒産を自ら経験した事業再生のエキスパート

株式会社東京事業再生 ER 代表取締役／公認会計士。昭和 63 年公認会計士 2 次試験合格後、野村證券・新日本監査法人等を経て、平成 7 年ベンチャーの起業に携わり、有名ベンチャー企業の CFO として株式公開を目指すも、平成 18 年に負債総額 50 億円(連帯保証債務 5 億円)の倒産を経験する。その後、膨大な倒産整理業務を行う傍ら、自らの倒産・再生経験を生かし中小企業とその経営者を守る ER(救急救命)再生支援業務を開始。平成 24 年「株式会社東京事業再生 ER」を設立し、現在に至る。



「EUREKA (エウレカ) !! ①」

EUREKA (エウレカ) とは、ギリシャ語に由来する感嘆詞で、何かを発見・発明したことを喜ぶときに使われます。古代ギリシアの数学者・発明者であるアルキメデスが叫んだとされる言葉です。このコラムにてみなさんが少しでも「EUREKA (エウレカ) !!」と叫んでいただけるような内容を提供していきたいと思えます。

さて、今回は、「自責の壁打ち」についてです。自責とは、様々な問題を自分の責任にあると捉えることです。自分が源となって解決案を出していくことで反省になり、未来につながります。私の会社の、社員や部下もそうですし、MAS 監査の顧問先の社長も「〇〇さんは、××ができていない」「会社の仕組みに問題がある」など評論家気取りの他責人間はたくさん周りにいるかと思えます。みなさんは、このような発言を聞いたらどのような対応をしていますか？私は、勝手に「自責の壁打ち」と名前をつけたのですが、私であればこのような会話が出た場合には、「〇〇さんは、××ができていない」などには「△△さんなら、どうしたら〇〇さんが××できるように思う？」や「会社の仕組みに問題がある」などには「△

△さんなら、どういう仕組みにする？」など質問をすることにより、自ら考えるように促します。こうするとほとんどの方が、本質にフォーカスするポイントに気付くようになるのです!!

さて「將軍の日はなかなか社長に響かない」と思っている方「みなさんなら、將軍の日はどうやったら社長に響くと思いますか？」EUREKA !!!!!



小島清一郎

(こじま せいいちろう)

未来会計の貴公子

2006 年小島会計事務所(現税理士法人ケーエスエフ)入社。岩永経世先生(IG会計グループ代表税理士)との出会いを経てお客様成長こそが会計人としての使命と感じ、2009 年に MAS 監査を中心とする株式会社 IG パートナース(現株式会社ケーエスエフコンサルティング)の代表に就任する。財務を基軸としてお客様の行動を促し、MAS 監査関与先は増収増益を続けている。

顧問先の社長と一緒に“未来”を考える一日



計画があるから、何をすべきかがわかる

計画があるから、予定通りかどうか相め、その原因を知ることができる

計画があるからこそ、明るい未来を現実のものとする



■ 東京会場 (MAP経営東京本社)

◆開催日時※各日程共 10:00~18:30

11月 2日(水) 11月 15日(火) 11月 22日(火)
12月 2日(金) 12月 14日(水)
1月13日(金) 1月 25日(水)

■ 大阪会場 (MAP経営大阪支社)

◆開催日時※各日程共 10:00~18:30

11月 10日(木) 11月 16日(水)
12月 6日(火) 12月 16日(金)
1月 20日(金)

目標必達会議の進め方～必達会議の10ヶ条 No.15

第8条：会議はプランニングが第一！

□アジェンダの大切さを学ぶ

- アジェンダとは、英語で協議事項、議事日程、予定表のことです。つまり会議の予定表のことです。
- アジェンダで決めることは、会議の日程や参加者などの形式的なことはもちろんですが、大事なことは、会議のゴール、成果、話し合いの内容、必要な資料をきっちり決めるということです。
- アジェンダ作りは、ファシリテーションのセミナーで教わりました。そしてさっそく実行してみると、大変な効果があることが分かったのです。
- それで私は、自分のところの会議でも、お客様の会議でも必ずアジェンダを作り、作ってもらうようにしています。

□アジェンダのどこがすごいのか？

- アジェンダを作り出して思ったことは、これは会議のイメージ・トレーニングだということです。イメージ・トレーニングとは一流のスポーツ選手が試合の前に必ずやっているあれです。それが本番での成功の秘訣だそうです。
- 会議でも同じことだと、アジェンダを作ってみて実感しました。アジェンダをまじめに作りますと約2時間掛かります。しかしこの2時間で作り手は会議を頭の中でシミュレーションすることになります。
- まず話の進め方を考えて行きます。すると自然にメンバーの顔が思い浮かびます。ここで彼がこういだろうとか、奴はこういこう態度に出るだろうとかいことです。そして解決の方向性、落としどころを考えていってしまいます。
- さらに必要な資料は何か、それは誰に作ってもらわなければならないか？ こうしてアジェンダができ上がっていきます。
- こうしてでき上がったアジェンダは、会議の成功のシナリオになっているのです。結局、あなたは会議を全体的な視点で事前チェックしていることになるのです。
- だから、会議はもうすでに終わっているのです。うまくいっているのです。だからアジェンダはすさまじい威力を発揮するのです。

□アジェンダの作り方

- まず、会議の目的、ゴールを明確にします。これがもっとも大事なことです。会議の成功の60%～80%は目的を明確に言葉にできるかどうかで決まります。
- 目的、ゴールが明確になったら、話し合いの内容を箇条書きで挙げます。これはゴールを達成するための具体策です。
- そして会議の内容、つまり時間割、話し合いの内容と手順、発表者、必要な資料を考えていきます。
- こうして内容を考えていくと、事前の準備をしっかりと指示できますので、会議の最中にバタバタすることがなくなります。な

ので、会議がとても効率よく進むようになります。

□アジェンダの使い方

- できたアジェンダは参加メンバーにメールして、必要な資料の準備などを指示します。これはできれば会議の1週間前にはしてください。
- そして資料は原則3日前に提出させます。こうしますと会議の開始前にはあなたの席の前には、きちんと綴られた一式の会議資料集が整然と置かれているはず。もう会議の開始直前にバタバタ会議資料が配られ、どれがどれだか分からないというような混乱はなくなるでしょう。
- アジェンダは各自が会議に持ってきます。とりわけ会議のリーダー、ファシリテーターはアジェンダを見ながら会議の進行をしていきます。
- こうしてアジェンダをシナリオとして使いながら、効果的な会議を演出していくことができるのです。

□アジェンダは誰が作るか？

- ここまでお話しすると、アジェンダは誰が作るべきか、もう明らかですね？ そう、もちろん会議のリーダーですが、ここを会計事務所がサポートするポイントです。
- そしてよっぽど慣れたら、No.2 や事務局に作らせればよいでしょう。でも必ず経営者に事前にチェックをしてもらってください。あじけないスピーチを棒読みして参加者を白けさせないためにも。

【まとめ】

- ・アジェンダ（会議設計図）を作ろう。
 - ・段取り80%で会議の成果が決まる。
- ※御堂筋税理士法人では、自社の月次経営会議（コックピット会議）を公開しています。
このコラムに記載していることを実践チャレンジしています。



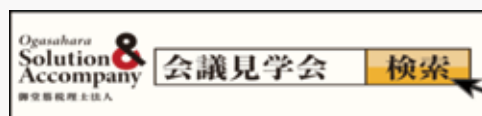
才木正之

(さいき まさゆき)

体育会系税理士コンサルタント

御堂筋税理士法人 代表社員。

1971年生まれ。大阪府立大学卒業後、税理士小笠原士郎事務所（現御堂筋税理士法人）入所。入所後10年間は税理士業務に従事。その後は、体育会系税理士コンサルタントそして中小企業の経営計画立案そして実行管理推進コンサルティングを行う。



MAPオープンレッスンにお越しください

お申込み用紙をダウンロード ⇒ http://www.mapka.jp/img/temp_pdf/openlesson.pdf

MAPシステムの操作を中心としたサポートを対面式で行います！

- 今までやったことのない業種にチャレンジするが、事前に操作のコツを聞きたい。
- MAS監査の準備資料を確認したい。
- 研修を受けたが分からない内容がある。
- 将軍の日の準備で不安なところがある。
- 実際のデータを確認しながら質問したい。



【開催概要】

- 参加費 / 無料
 - オープン時間 / 10:00～17:30
(最終受付：15:30)
 - レッスン時間 / 2時間
- ※当レッスンは完全予約制です。
開催日の1週間前までにご連絡ください。

東京会場

【開催スケジュール】
11月1日(火) / 12月13日(火) / 1月20日(金)

大阪会場

【開催スケジュール】
11月11日(金) / 11月14日(月) / 12月13日(火) / 1月10日(火)

MAP 操作のお困りごとはコールセンターへ TEL：0120-334-327 受付時間：平日 9:00～18:00



「草食系会計担当者のMAS監査ものがたり」 ～お客様のメリット、MAS監査担当者のメリット。～

お客様のメリットは言うまでもなく「目標を達成する行動ができる」ことだと思っています。会計事務所からのアドバイスや資料を貰うことではありません。お客様が資料を作ったり調べたりするうちに、何かに気づき行動していくのですから、会計事務所が作ってはいけません。エクセルの表を作ってあげたいと思いますが、私たちが作った表ではなく自分で作ったモノの方が「想い」があるのです。繰り返し続いていく課題に取り組むたびに、お客様は失敗と成功を経験し、目標に近づいていっているのでしょう。成果が出るのは数ヶ月、数年先になるのかもしれませんが、MAS監査を受けていなかったら取り組んでいなかった行動なのです。

その他、良くも悪くも今年の着地が見えることもお客様のメリットです。未来の数字が見えるので、安心して経営ができるし、危機感を持って行動を変えることもできます。MAS監査を受けている経営者の方は、計画と予算実績管理がなければ不安でたまらない、と異口同音におっしゃるのも頷けます。

そしてMAS監査担当者のメリットは、お客様の税金ではなく、売上と利益とキャッシュのことを考えるクセがつくこと。もちろん会計・税務の担当をしていた時も考えていましたが、今はどちらかというと目の前の会社の売上を伸ばす方法、利益を伸ばす方法まで突っ込んで考えることでしょうか。「前期と比べて〇〇%売上が伸びた」というのではなく、「ニーズを調査した新しい商品が、こんな営業活動をして、こんなルートで、こんな取引先の売上につながった」というところまで共有します。しかもその方法をお客様と一緒に考えるのです。私たちは売上を伸ばしてあげることはできませんが、お

客様が売上を伸ばすための行動をチェックして一緒に検討することはできます。さらに数ヶ月後、数年後の売上のための行動まで考えます。お客様も必死ですが、MAS監査担当者も真剣です！

次回「もちろん解約だってあります。」に続く



菱刈満里子

(ひしかり まりこ)

草食系会計& MAS 担当者

株式会社 SMC 総研。大学卒業後、大手証券会社営業、研究所教授秘書等を経て SMC 税理士法人に入社後、税務を担当。平成 26 年より株式会社 SMC 総研にて MAS 監査を担当。2 年前 3 件だった MAS 監査先が、現在 30 件となる。



第2回 MAS 監査の取組 未来会計法人メイキット株式会社 石田 香

未来会計法人メイキットは、埼玉県川越市にあり、来社型をメインとした MAS 監査を行っています。メイキットが大切にしているのは、「理念へのこだわり」と「チーム経営確立」です。初めてのお客様には「事業を通じて、全社員とともに何を成し遂げたいのか」をじっくり考えていただき、経営理念をとにかく全社員へ共有してください！と強く伝えます。

メイキット流 MAS 監査のステップは、

- ① 5 年後のあるべき姿（数値・組織）を明確にし、課題を洗い出す
- ② 商品ごとの利益構造を知り、やりたいことをすべて「数値化＝5W1H」で考え、優先順位を決める
- ③ 目標達成するためのアクションプランを作成する …項目（売上分類・経費・資金など）ごとに、担当者と、結果から逆算したアクションを決める
- ④ PDCA 検証法を使い、計画値と実績値の比較、アクションプランの進捗確認です。

メイキットでは、これまで、2 年で売上 2 億から 4 億達成、設立 2 期目に前期比売上 150% で黒字転換、社長 1 人の経営から 4 人のチーム経営に確立されたなど、大きく目標達成された会社を何社もみてきました。社長のイキイキしている顔、社員様の真剣な顔等を間近で拝見させていただき、月に一度、経営に向き合う時間を持つことが経営にとっても大切な事なのだと、日々感じております。

経営に必要な不可欠な「MAS 監査」をもっと世の中に浸透させ、会社の夢を実現させるパートナーとしてこれからも歩み続けます。



石田香

(いしだ かおり)

未来会計法人メイキット株式会社



「チーム達成 Tassei」

(参加事務所数：22 事務所 MAS 監査件数 213 件)

「チーム達成 Tassei」は MAS 監査実践型のコミュニティです。MAS 監査の獲得を目的とした NO.1 実践塾を卒業した会計事務所が参加しています。

「チーム達成 Tassei」では、普段見ることが出来ない各事務所の ①将軍の日及び MAS 監査獲得 ②単年度経営計画の作成 ③ MAS 会議の内容を映像などの事例で見ることが出来ます。他事務所との情報の共有により、MAS 会議の質を高めると同時に、先進事務所からの刺激を受け合いながら、MAS 監査獲得と中小企業支援に邁進しています。

【Excel と Word の活用⑤】 Excel のデータベース的な活用例 - 「銀行別日次資金繰り表」その1

今回から数回、Excel を活用した「銀行別日次資金繰り表」をご紹介します。これは、Excel をカード型データベースのように使った例です。データをカード型にインプットしておく、いろいろな加工ができるので便利です。

プラグマでは、この「銀行別日次資金繰り表」を商品化して、マスターの設定と入力方法及び活用方法をお客様にお伝えし、日々の業務に活用していただいております。ここでは、作り方をお伝えしますが、面倒くさいと感じられましたら馳せ参じますのでお声掛けください(笑)。

では、内容に入ります。まずは、データベースとなるシートの項目をこのように決めます。

日付	銀行	科目	金額	残高	注記
2019/1/1	東京	現金	100,000	100,000	
2019/1/2	東京	現金	50,000	50,000	
2019/1/3	東京	現金	50,000	0	

重要なのは、一番左の Key になる日付と銀行、そして、右側の出金と入金です。他の項目は会社の欲しい情報に合わせて設定するのがよいと思います。

この場合は、証憑の有無、支払や入金の頻度が月次なのか3ヶ月に1回なのか、年次なのか、そして、土日が入金日の場合、前にするのか、後ろにするのか。そして、その内容を資金繰り表上の科目でいうと何か。さらに、取引先やコメントが入れられるようになっています。このようにデータを持っておくことで、ピボットテーブルを使った簡易 CF 計算書を作ることができます。

次に、ベース機能の「銀行別日次資金繰り表」ですが、上記の明細を入力することで、明細の内容が日別銀行別に集計され、縦に日付、横に銀行別に出金額、入金額、残高が表示され、一番右端に総残高という一覧ができます。

日付	銀行	科目	金額	残高	注記
2019/1/1	東京	現金	100,000	100,000	
2019/1/2	東京	現金	50,000	50,000	
2019/1/3	東京	現金	50,000	0	

このシートは、「明細シート」で入力したデータを日付と銀行をキーとして、集計して表示しています。このようにすることで、銀行別(口座別)の日別残高の予測ができるので、口座管理がしやすくなるという効果があります。すでにご利用いただいているクライアントのご担当者からは、「日別口座別の予測ができるので、「手形割引をするべきかどうかの判断ができるようになった」等のお声をいただいています。

次回以降で、入力する明細シートの設計&入力ポイント等をお伝えしていきます。



柴田照恵

(しばた てるえ)

小さなパワフルコンサルタント

1990 年大学卒業後、リクルートコスモス(現コスモスイニシア)にて社内情報システム担当として従事。1999 年から 2009 年までトーマツグループにて中小中堅企業向けの中期経営計画の立案、原価計算制度の構築、業務改善等のコンサルティングに携わる。2013 年 1 月より株式会社プラグマにて未来会計事業を推進中。中小企業へ「わかりやすい管理会計(未来会計)の導入」のために、日々研鑽している。

株式会社MAP経営 × 株式会社マネジメントパートナーズ 共催企画

成果につなげる「ふりかえり会議」支援

～コンサルタントが経営改善施策の実行時に行う支援手法～

MAS監査や経営支援の現場でこのようなことはありませんか？

- ☑ 計画を作成し行動計画まで落とし込み取り組んでいるが、成果につながらない。
- ☑ 支援先の経営会議に参加しても、話がズレたときにうまく軌道修正できない。
- ☑ 計画を立てても、経営者が実行に移してくれない。

- ☑ もっと、自分の価値を発揮したい！
- ☑ 会議を通じて、会社の成長・改善に寄与したい！

Program～事例+ワーク～

- (1): 会議力の自己分析
- (2): 会議進行の手法
- (3): 経営課題の抽出と設定

講師紹介

【講師】中小企業診断士 小峯 圭太 氏(こみね けいた)
株式会社マネジメントパートナーズ コンサルタント

株式会社後継者の学校 講師、TAC株式会社 中小企業診断士講座講師。オムロンヘルスケア株式会社にて新規事業開発等に従事した後、独立。現在は製造業の経営改善や事業承継を得意とし、特に「客観データと緻密な現場観察から導くアドバイス」や「経営者や後継者が自ら答えを導くまでのサポート」への評価は高い。

東京

12月19日(月) 10時～16時

会場: MAP経営東京本社 (地下鉄中野坂上駅直結)

MAP会員事務所様: 43,200円(税込) 2名様まで 一般事務所様: 64,800円(税込) 2名様まで





「高付加価値サービスモデル研究会④／財務支援実践法」

セミナーの第二部では「絶対に顧問先を潰さない！ 口コミだけで顧客が増える財務支援の実践法大公開」と、かなり盛ったタイトルで私が弊社の設立から現在までの体験談をお話させていただきました。

弊社は、企業再生系ではなく、成長企業への財務支援をメインにしながら、おかげさまで設立から5年を終えることができました。今回お話をさせていただくにあたり、弊社のクライアントの成長事例を振り返ってみました。いくつか具体例を紹介させていただいたのですが、やはりキャッシュのある会社は強いと改めて感じました。

例えば、2014/3期に売上5億円の飲食業の会社から相談を受けました。利益は3千万円程度だったのですが、なんと年間1億円もの保険に入っていたのです。何のために？と聞いたら節税だと言います。出口戦略を尋ねたところIPOかM&Aと言っていました。であればより速く成長し、株価を上げる財務戦略をとるべきです。にもかかわらず、なんとなく節税して中途半端な利益水準にしていた。しかも、現預金は5千万程度しかありませんでした。この企業の成長戦略上、絶対に無駄なキャッシュアウトは不要であると判断し、方針を大幅変更していただきました。すぐに保険もやめさせ、キャッシュを最大化しながら投資を加速させる財務戦略をとりました。結果、金融機関様にも手厚くご支援いただき、出店戦略を加速させることができたため、2016/3期には売上20億円と3年で

約4倍になりました。これからIPOに向けてさらに成長を加速させていくつもりです。

もちろん節税のアドバイスが正しい時もあります。ただ、クライアントの出口戦略、目的を共有していないと真逆のアドバイスをしてしまう可能性もあると改めて思いました。逆にあのまま中途半端に節税しながら進んでいたらどうなっていたのでしょうか？

MAPでシミュレーションしてみようと思います(笑)



大久保圭太

(おおくぼ けいた)

財務戦略家・中小企業の策士

Colorz Consulting 株式会社／Colorz 国際税理士法人 税理士。早稲田大学卒業後、会計事務所を経て旧中央青山PwCコンサルティング(現みらいコンサルティング)グループに入社。中堅中小企業から上場企業まで幅広い企業に対する財務アドバイザー・企業再生業務・M&A業務に従事。2011年に独立し税理士法人ACSを立ち上げ、成長企業に対する財務コンサルティングを中心に代表として年間数十社に及ぶプロジェクトを統括している。

MAP3 Ver1.2.2 10月下旬リリース

MAP3 Ver1.2.2 10月下旬にリリースされました！！

今回の変更点は以下になります。まだバージョンアップされていない方は、お早めをお願いします♪



変更点

①会社コード変更

会社データ保存時に、会社コードの変更が可能になりました。

②PDF・CSV出力 ファイル名の仕様変更

中期・サイクルでPDF及びCSV出力時に、ファイル名に予算コードを付加するようになりました。

新機能

インストールされているMAP3が最新バージョンではない場合、PCサインイン(ログイン)時に右下にメッセージが表示されるようになりました。(Ver1.2.1以上の場合)



- 「実行」ボタンを押下することで、最新のMAP3がダウンロードされます。
- 「後で行う」を押下した場合は、MAP3はダウンロードされずにメッセージを閉じます。

変更点詳細は右のリンクよりリリースノートをご覧ください http://www.mapka.jp/user/download/txt/VerUpText/Release_note.pdf

FAQをご存知ですか？

ユーザーサイト内にMAP3のよくある質問をまとめたページがあるのはご存知ですか？

例えば・・・財務基礎「財務連動方法」 サイクル・中期「借入明細99その他に金額が計上されている」

インストール関連「データベース接続に失敗しました」が表示される その他にもたくさん載っています。

困ったときは一度こちらを確認していただくことをお奨めします。ユーザーサイト内のユーザーサポート→MAP3FAQをご覧ください。

【MAPⅡメンテナンス終了のお知らせ】

以前よりご案内の通り、MAPⅡシステムにつきましては2015年3月31日をもちましてメンテナンス(コール対応・税制改正等に伴うバージョンアップ等)を終了致しました。MAP3をご利用下さいますようお願い致します。

会計

「会計」良くも悪くも、最近よく記事で取り上げられる。10年後になくなる仕事では、銀行と共に筆頭であげられ、新卒の採用では、いい迷惑である。まじめに心配顔で大学生が面接で聞いてくる。会計事務所はなくなるのですか？

今回は、そのお話ではなく、最近「会計」が経済誌等にも多く掲載されている。「会計で会社を強くする」「経営計画を作って会社をよくする」、我々会計人にとってみれば、良く見たフレーズが、一般の経済誌によく見るようになった。業界の広告の成果もあるであろうが、記事の内容は、経営者など企業側からの要求、時代の要請と言ったほうが適切かもしれません。経営者が「会計」を重視して、深く勉強したがっている。

今時代が要請している会計は、私たち職業会計人が古くから親しみの湧く、財務会計・税務会計・会計監査でなく、管理会計・経営計画いわゆるMAS監査である。制度会計でなく、経営者の意思決定に役立つ会計である。みなさまは、MAS監査導入先と導入していない先の業績を比べた場合、明らかに導入先企業の方が業績が良いのは、経験上ご存知だと思います。管理会計が機能している会社は業績が良い。そのことに頭のいい経営者は気付き始めている。

日本がまだ成長期で、右肩上がりの時代には「会計」は重要視されていなかった。多くの経営者は、直接売上が上がらない間接業務であると、予算を使うのを嫌がった。海外ではどうか？経営における会計の位置づけは高い。多くの人種、多様な宗教の中、数字

に基づく評価が重要になることは当然である。経営におけるCFOの重要性や、MBAの社会的な評価をみると、「会計」の社会的地位は日本より高い。

今後、なくなる「会計」はあるにせよ、時代の脚光をあびる「会計」もある。我々会計人は、企業の付加価値の向上のお仕事、いわゆるMAS監査の業務を通じて日本のGDPを上げることが可能で、素晴らしい仕事であると思います。



五藤一樹

(ごとう かずき)

経営理念は「しあわせ」

人間的温もりを大切に専門家集団を目指す

税理士法人大樹 代表社員／税理士／行政書士。愛知県一宮市出身。昭和40年生まれ。平成8年1月税理士登録。同月、五藤経営会計事務所を設立。平成20年8月に税理士法人大樹へ組織変更。名古屋、一宮、小牧に事務所を開設。

後継経営者とマーケティング支援①

「売上が上がっても昔のような利益が出ない…。」「うちは下請け的な商売だから忙しいけどなかなか儲かりません。」そんな質問を多くの後継経営者からいただきます。メーカーを頂点とする下請的なビジネスモデルでは今の日本において、どんなに素晴らしい商品を作っても価格競争に陥り今後の発展は望めないでしょう。

テレビなどでもマーケティング活動を社内に導入し、商品に付加価値を付けて新規事業を成功させた事例などがよく放映されています。しかし、多くの中小企業では自社で企画、開発から販売までを手掛けるケースが少なかったため、言葉は知っていてもどう活用してよいかわからない企業がほとんどです。しかし、全国の企業を調査すると地域、規模に関わらず全国の上位2割の優良企業においてはことごとく自社で企画開発し、製造、販売までを手掛ける製販一体型、企画研究型のビジネスモデルになっています。つまり自社独自のマーケティング機能を有しています。このことから、後継経営者を支援する、支援者側のテーマとしても、付加価値向上、販路の拡大を念頭に置いたマーケティング支援は年々重要度を増していくでしょう。

弊社がマーケティング支援で重視している内容は以下の2点です。

- ・対応するスタッフへのマーケティングの知識・ノウハウの教育、担当者の育成
- ・マーケティング企画、実行を進めていく上での不足するリソースのアウトソース

最初のミッションはマーケティングの概念から知識を、経営者はじめ従業員の皆さんに根付かせていくことです。さらに、プロジェクトを進めていく際には不足するリソースを一部請け負う（アウトソース）体制が支援者側に求められます。企業としてのマーケティング戦略立案から商品開発であればマーケットリサーチ、パッケージのデザイ

ン、販路の確保等のビジネスマッチングまでを行い、実行段階までサポートすることで一つのマーケティングサイクルが完結します。これらはかなり手間のかかる業務であり、言葉としてはカッコいいですが、やっている内容はとても泥臭い活動の繰り返しが最も重要になります。



水沼啓幸

(みずぬま ひろゆき)

激熱中小企業診断士

1977年栃木県真岡市生まれ。高崎経済大学経済学部卒。法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科修了、経営学修士（MBA）。株式会社栃木銀行勤務を経て、平成22年地域業向けに財務・金融・事業承継を専門に支援するコンサルティング会社 株式会社サクシードを設立。栃木県宇都宮市を中心とした地域に密着したコンサルティング支援を展開。独立2年目に20社の顧客開拓を実現し、4年間に延べ150社を支援。現在、従業員5名となり顧客のニーズに合わせてWEB、デザインサービス業務を含め組織的にサービス提供を行っている。著者が主催する次世代倶楽部の勉強会「とちぎ次世代倶楽部」には毎回20名程度の若手経営者が栃木県内各地から参加する。著書に「地域一番コンサルタントになる方法」（同文館出版）。法政大学地域研究センター客員研究員、とちぎ経営人財塾代表。



業績会議の目的を“あらためて”考える。

先日、首都圏の介護経営者の方と会議、特に業績会議のあり方について意見交換する機会がありました。その中で若干気になることがあり、その点について言及させていただいたところ、「どう考えても“当たり前なこと”なのに、恥ずかしながらできていないことが多いかもしれないですね」という言葉をいただきました。もしかすると同じような気付きを持っていただく方もいらっしゃるかもしれない、と思いつつ、今日は皆様にもその時の内容をお伝えさせていただきたいと思います。「業績会議を行う目的」についてです。

「業績会議は何のために行うのか?」「何故、数字が大切なのか?」極めて“当たり前”な質問ですが、あらためて聞かれた場合、皆様はどのようにお答えになりますでしょうか? 以前、外食企業様の全社マネジメント改革支援に関わっていた時、実際に社長様にこのご質問をさせていただいたことがあったのですが、あまりにもルーティン業務になり、当たり前になり過ぎていて、何でそんな当然のことを聞くの?という顔をされつつも、「あらためて聞かれると...」と言葉に詰まってしまうことがありました。

「業績会議は、その数値を持って店長の責任を追及することが目的ではない。そうではなく、数値を基に“うまくいっている要因”“うまくいっていない要因”について分析し、会議参加者全員で“うまくいっている要因をどう伸ばすか(or他店に波及させるか)”“うまくいっていない要因をどう解決するか”という視点で知恵を出し合い、今後につなげていくことが重要なんだ」だから、数値としっかり向き合う時間を取ることが必要なんだ…皆さん、この定義についてどのようにお感じになりますでしょうか?

繰り返しになりますが、上記定義は、誰もが納得する“当たり前”の話だと思います。しかし、いざ、このことを念頭に自社の業績会議の実際を振り返った場合、本当にそのような“目的達成”に焦点が置かれた会議になっているのでしょうか? 業績会議は、現場の責任者が集うのが一般的であり、それはすなわち、「社内で最も高単価な部類の社員の時間をつぎ込む」ということを意味しています。

果たしてそれに見合った、費用対効果が高い会議になっています

でしょうか? もし少しでも心にひっかかるものをお感じになった方は、業績会議のみならず、そのような視点で社内で行われている会議の“意味”“費用対効果(生産性)”をあらためて考えてみても悪くないかもしれませんね。



原田 匡

(はらだ ただし)

医療・介護特化型コンサルタント

株式会社ケアビジネスパートナーズ代表取締役。1970年生まれ。京都大学法学部卒業。自らデイサービスを経営した経験から、医療・介護特化型コンサルタントとして様々なノウハウを開発・発信している。介護特化を目指す会計事務所の全国ネットワーク組織「介護事業経営研究会(C-MAS)」の全国顧問を務めると同時に、同じく、介護特化志す社会保険労務士の全国ネットワーク組織「介護経営総合研究所(CB-TAG)」の代表を務める。社会保険労務士・税理士・会計士・地域金融機関・各種団体と連携しながらの介護経営者向けセミナー・研修回数は全国で年間150回を超え(2013年実績)、年間延べ6,000社を超す介護事業者と触れ合い、実践に基づいた経営支援活動を行っている。著書としては「介護元気化プロジェクト(エル書房)」 「介護事業所の経営の極意と労務管理・労基署対策・助成金活用(日本法令)」 執筆雑誌としては「デイと運営と経営(QOLサービス)」等がある。



会社を潰さない会計人になるために

【老後破産体験ゲーム、始めました】

皆さんにとって、「老後」は何歳からでしょうか?? どれだけ健康を保って『生涯現役!』と意気込んでも、人はいずれ老いるもの。リスクマネジメントの観点からも、何も起きないと思って備えないより、何が起きても大丈夫なように備えておいた方が【あんしん経営】に繋がりますよね。

年金や介護をはじめ「老後」に対する健全な危機感を持ち、今からできる対策を考える【老後破産体験ゲーム】を終活弁護士の方と一緒に始めました。リアリティ満載の仕様ながらゲームなので楽しんで破産していただくことができ(笑)、実際に公認会計士の方も税理士の方も楽しく破産しています。中には「これは企業の新人研修に取り入れるべき」という嬉しい声や「イケメンじゃなくても稼ぎが良い男がモテる理由がわかった」というユニークな感想もいただき、これは冗談抜きに社会人の必修課題として一度は取り組んでいただく価値のある研修だなと手ごたえを感じています。

10月31日(月)にはMAP経営の賛助会員でもあるイノベーションズアイ事務局さんと共同で行わせていただけることが決定し、これからますます【老後破産体験】の輪が広がっていきそうです!

老後が現実になるその前に、あなたも【老後破産体験】してみませんか?



中村 隆敬

(なかむら たかのり)

ソニー生命保険株式会社 スペシャルライフプランナー <http://jlga.or.jp/>

IPO支援業務を経て、家庭と企業の経営を助けるためソニー生命のライフプランナーに転身。日本セクシャルマイノリティ協会 認定ライフコンサルタント。「社会人教育に最適!老後破産体験ゲーム制作者」

私は月に1度「まじめな雑談」という場を設けることで視野を広げています。

もしこの記事を読んでご興味を持ってくださった方は、どうぞお気軽にご連絡ください。

→ takanori_nakamura@sonylife.co.jp

マーケティングの面白さ (12) 会計事務所の顧問先は紹介で増えるという ……その紹介の中身を研究しているか?……

会計事務所の顧問先は、紹介で増える……という。本格的にマーケティング展開をしなくても、評判のいい先生の事務所では、顧問先は「紹介」で増えるという。この紹介の中身を研究しているのだろうか。

本格的にマーケティング展開をしようと思えば、一般的に「ご紹介キャンペーン」という手段がある。比較的親しい顧問先に複数社の紹介をお願いし「3件ご紹介でグアムに行こう!」と、ハワイや沖縄、グアムなどおもしろい旅行とゴルフなどの招待旅行をする。3件の実績があれば無料招待し、3件いかなければ、若干旅費負担などの方法をとって楽しいイベントにしてみよう。顧問先が増えれば海外旅行のコストなど、しれたものだ。こうやって増やした会計事務所も多数ある。

ところで、自然な紹介は、どんなものがあるだろう。「取引先やお知り合いなどをご紹介ください。」と、軽くお願いするか、言わなくても紹介してくれるかな……と考える際に、そもそも取引先とは、誰をさすのだろうか?

紹介には、じつは4パターンあって

- ・「上紹介」……顧客を紹介してもらう
- ・「横紹介」……同業者を紹介してもらう
- ・「下紹介」……下請け業者を紹介してもらう
- ・「身内紹介」……友人など、仕事の取引のない会社を紹介してもらう

取引先、という一般的な社長は顧客を考える傾向がある。建設会社だと不動産会社やアパート経営者などを意識する。取引の上下関係にあり、なかなか紹介しにくい。しかし飲食卸会社が飲食店経営者を紹介したり、美容材料卸会社が美容室を紹介してくれるケースは比較的多く、どういう関係をもてるかが鍵となる。

「横紹介」は、同業他社を紹介するものだ。これは同業者でも協調、協力関係にあって、ライバルでもあるが、いい関係の同業者を紹介してくれる。飲食店だと料飲組合などの付き合いや寿司屋、蕎麦屋など同業他社の付き合いで紹介してくれるケースもある。

「下紹介」は、その社長がいろいろ発注先を持っており、下請け会社を指す。住宅会社は、基礎を作る土木会社や内装会社、電気工事業者、トイレやキッチンを工事する管工会社、外装工事業者、屋根工事業者など、じつに20業種以上の下請け職人会社を持つ。飲食店も売上増になれば、内装やメニューを変えようとしたり、新店を出すために、設計、内装、施工業者や、椅子の張替え業者、デザイン、印刷業者などが下請けとして協力する。こうした下紹介は、その会社の社長は紹介しやすい。発注先、下請けへは、いろいろな要求はしやすいから、これらは会計事務所へ紹介しやすい関係先なのだ。

「身内紹介」は、取引のない友人で、学校関係や親戚知人などだ。この4つのパターンが、どう派生するかを意識するか、意識しないかで、会計事務所として紹介されるパターンがいろいろ変わってくる。たぶん、ほとんどが自然発生的な紹介が多く「多少顧問先が増えているから、いいか…」といった意識で会計事務所を運営していると、これから急激に厳しい時代を迎えることになり、大きな課題に直面しやすい。

あまり本格的な顧問先拡大を行わない場合には、これらの紹介のパターンを真剣に考え、紹介ルートづくりを研究しておこう。



高橋憲行

(たかはし けんこう)

企画の達人

京都工大講師、近大講師。ニュービジネス協議会委員会委員等を歴任。企業や官公庁等へ20年以上のコンサルタント歴。ビジネスに不可欠な企画と企画書の体系を創始、大企業を中心に多数の企業に導入。現在、株式会社企画塾代表取締役。アサヒビール再出発時やミノルタα7000開発前の顧問として関与するなど事業やヒット商品に多数関わる。その他多数のプロジェクトに参画。増売拡大大事典(ダイヤモンド社99年)増販増客実例集(企画塾01年)に収録。JMMO設立後は各地の会計事務所向けに顧問先の増販戦略や、会計事務所の顧問先増のご支援も実施。

先進事務所
見学会



年2回の貴重な機会です!

2日間コース

岩永事務所見学会



11月10日(木) 11日(金) 10日13:00~20:00 11日9:15~12:15

岩永会計グループ 研修ルーム(長崎市元船町14-10 橋本商会ビル4F)

MAP会員事務所 37,800円(税込)

実務経営研究会会員 37,800円(税込)

一般参加 48,600円(税込)



2016年より、
どなた様でも
参加費無料!

MAS 監査事業化研修

株式会社MAP経営
東京本社開催

12月7日(水) 13:00~19:00

~MAS業務事業化はここから始まる!
貴事務所の事業化への導線を描くための一日~

第1部 MAS 監査の事業化への戦略

講師: I Gグループ代表 岩永経世 先生



第2部 事業化へ向けた成長過程を一挙公開

講師: 税理士法人弓家田・富山事務所
富山さつき 先生

詳細、お申し込みはMAP経営HPをご参照ください(<http://www.mapka.jp/seminar>)



「金融機関の法人新規開拓とは No.2」

「金融機関はどのようにして、新規の法人取引先を開拓しているのだろうか？」皆様、興味あるところですよね。その第2号です。この観点は士業先生方が『製販分離モデルの導入』を行う際、法人を対象とする販売部門強化のヒントになります。例えば自ら興したコンサル会社で「どのようにして法人の新規関与数を増やすのか」という観点と重ね合わせて読んでいただければ参考になるはずです。さて、本題です。そもそも金融機関の法人取引に関しては、既存取引先でも新規開拓先でも、そのマーケティング手法がまずはプロダクトアウトになってしまいます。良くないことですね。BtoBならマーケットインの方が望ましいのが本音です。ただし新規開拓企業のニーズを極めるということは中々難しく、どうしてもプロダクトアウト（ニーズの想定）からになってしまいます。その様なネックはありますが、一方、金融機関のプロダクトアウトという、どういう項目がプロダクトなのでしょうか。商売斡旋、企業の新分野進出、社員福利厚生や人事退職金制度、国内決済合理化や貿易事務合理化、海外進出、そしてグループによる不動産証券化等ですかね。ここで注意すべきは事業承継のような経営の根幹に迫るものは前面に出しません。その類のテーマは親密な関係になってから経営者からお話を聞くものです。ただし場合によっては、例えばスキームで他の金融機関と差別化できるものは提示することも可能です。これらのプレゼンできる内容こそ、先生方にとっても大きなポイントになるはずです。先生がコンサルを行うとして、その強みは何なのでしょう。それを前面に出して製販分離後の販売部門が新規関与先を開拓できますか。そこが重要です。

次のポイントに進みます。ターゲットとする新規開拓企業の経営トップに会うことができれば、段階を追って経営の根幹に触れられ、その上でマーケットインの策に進むこととなります。このステップアップを踏まなければ、真の法人新規開拓はありえません。個人事業主でも同じことでしょうね。マーケットインが最終形であるべきなのです。どの様なBtoBの営業でもまずは自らの強みを訴えるプロダクトアウトで良いのですが、必ずマーケットインに移行することが必要です。これを進めるには、手慣れたスキルも必要となります。ところで金融機関にとってのマーケットインとはどういうことでしょうか。昔は社長ご令嬢のお見合い相手を見つけることや（時に部下の若手金融機関職員を差し出すとか）、新しい不動産が欲しいと聞く

と支店長自らが探しました。私はこれも立派なマーケットインだと思います。一方、これが昨今のコンプライアンスでやり難くなったのです。当局は金融機関のステータスダウンを嘆きますが、実は諸々の制度が弱体化させたという面があるのではないのでしょうか。そこでこのようなことも士業先生の出番ということになります。因みに先生方がコンサル会社を興してその強みを確定させる場合、よく考えれば強みは結構あると思うのです。人間って自らの良さはあまり気付かないものです。私は元銀行員でした。そして若かりし頃は外国為替を長く担いました。その後、法人新規開拓業務にも携わることになりましたが、自らの経歴を活かす術として訪問企業に国際部や貿易部がないか、名刺に英文名が印刷されていないか、決算書に為替差損益が計上されていないか等々を必ずチェックしました。またオフィスを見せていただいた場合にはDHL（国際輸送サービスの一つ）の袋がないかも確認するようになりました。これが強みでした。外国為替の話題になったら、こちらのペースに引き込むことが可能なのです。自らの強みであったと自負しております。強みとは構えるものではなく、こういうことでも良いのではないのでしょうか。

さて、次号では業績が厳しい企業への法人新規開拓を語るつもりです。売上を伸ばすと増加運転資金が発生するのは窮境企業でも優良企業でも同じです。ただし先に告白しますが、この窮境企業への新規融資は、今の金融機関にとってはハードルが高過ぎます。金融機関も悩んでおります。むしろ、その解決策を士業先生方がこれから作り出す時代になるのではないのでしょうか。次号、ご期待ください。



濱田法男

（はまだのりお）

元銀行員・現再生支援協議会

昭和35年生まれ。同59年に旧三菱銀行に入行。融資部・法人業務部・国際業務部等本部各セクションのほか、現場の支社長も歴任。平成24年3月に三菱東京UFJ銀行を退職し、株式会社濱田マネジメンタクティクスを設立。同時に東京都中小企業再生支援協議会のサブマネージャーも兼務し、第二会社方式による債権カットやDDSを推進する。



停滞するコンサルと成長発展するコンサルの決定的な違い

成長発展するコンサルタントと停滞するコンサルタントの違いはどこで決まるのか？

クライアントごとに個別対応するだけの「請負型」コンサルは、年収1800万円で頭打ちになる。なぜなら1対1の関わりだけで、典型的には月額15万円で最大10社が限界だから。

また、個別対応なので雰囲気じゃべっていてもなんとなくになってしまうため、言葉を洗練させる機会を持ってない。

一方、「価値創造型」コンサルは、クライアントと個別対応した経験を体系化、ノウハウ化することで、それを1対多で発信する。そのため、セミナーや講座、教材、本などあらゆる媒体で価値提供できるようになり、年収も3000万円、5000万円、あるいはそれ以上と、時間の制約を超えて拡大できる。

また、大勢に伝えることを前提にする以上、言葉を洗練させる必

要性があり、そこで深掘りして考える習慣が生まれる。

つまり、時間とお金を十分に手にできる環境の中、「価値創造型」コンサルタントはますます成長発展していくことになる。

追伸、「価値創造型」の秘訣を知りたい方へ

→ No.1 コンサルスター養成塾の無料説明会へどうぞ。

<http://no1seminarstar.com/cs/>



和仁達也

（わに たつや）

ビジョナリーパートナー

ビジョンとお金を両立させる専門家、ビジョナリーパートナー。一般社団法人日本キャッシュフローコーチ協会の代表理事。5刷、27万部のこのコラムと同タイトルの著書で、さらに深く学べる。

人事制度の運用担当者

人事制度で一番大切なのは、「誰が運用するか」だと思う。いいクルマだって、誰かが走らせなきゃ意味がない。いい運転をしなければクルマの性能だって発揮できないし、へたをすれば、事故を起こして大破させる。ドライバーの腕は大切だ。

人事制度もそれだ。設計と運用なら、運用が10倍以上たいへんだ。パワーがかかる。制度設計はイメージだが、運用は現実だ。給与が下がる仕組みを作るのはそれほど難しくないが、実際に下げるのは大きな心労を伴う。迫りくる現実だからだ。

制度を周知して、シートを配布して記入してもらって、評価を集めて（これがなかなか期日に集まらなかったりするんだなあ…これをラインにお願いするのも一苦労）、精査して集計して、評価調整会議を仕切って、給与に反映する元資料を作って、給与改定や賞与支給額を提示して承認をもらって（ここでまた一苦労、評価から給与に連関させるところで、また仕組みと現実の狭間に悩まされる）、フィードバック資料を作ってフィードバックしてもらって、納得いかない人から「ちょっといいですか…」と声をかけられて、給与変更の反映結果をチェックして……。

ある程度の力がないと制度は回せない。仕組みを徹底するだけでは運用できない。現実には耐えられないことがあるからだ。しかし現実だけを見て、仕組みを例外対応に埋もれさせてしまえばそもそも仕組みの意味がない。制度・仕組みと現実運用の狭間が、運用担当者の妙となる。

人事制度運用のご担当者様、ご苦労お察しいたします。でも、人事担当者として間違いなく力がつく過程なので、がんばっていきましょう。あと……運用を考えずに制度を作らないように気をつけましょう。自動車のつくりが飛行機を作っちゃって、パイロットがいな

い、なんてことのないように。（それが人事制度にはすごく多い気がしている）



西尾太

（にしお ふとし）

スーパー人事コンサルタント

1988年 いすゞ自動車株式会社人事部
1990年 株式会社リクルート 人材総合サービス事業部門
1998年 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社人事部
（最終役職：人事部長）
2005年 株式会社クリーク・アンド・リバー社 人事・総務部長
2008年 フォー・ノーツ株式会社設立 代表取締役社長

第7刷決定

人事の超プロが明かす

評価基準

「できる人」と「認められる人」はどこが違うのか
西尾太 著【三笠書房】



計画策定のための事業調査は「仮説づくり」から始める

「調査」をする場合、いきなり現場に行ってヒアリングを始めてはいけません。まずは事前に外部環境や財務3表を俯瞰し、現状や問題点の仮説を作ってから臨む必要があります。仮説がなければ、調査の焦点を絞ることができないため、例えば以下のような要領を得ないヒアリングになってしまいます。これでは実態を掘り起こすことはできません。

<仮説なしで臨んだ悪いヒアリングの例>

コンサル：「なぜ赤字に転落してしまったのでしょうか？」

社長：「…なんででしょうねえ。安い仕事をとってるのかもしれないね。景気がよくないですからね…」

では、具体的にはどのような仮説を立てていくのか、以下に例を示します。

<仮説の例>

・売上が上がっている一方で粗利率が下がっている。

→【仮説①】無理して安い仕事をとっているのではないか。

→【仮説②】不採算取引となっていないか。

・急激に売上が上がっている。昨今、インバウンドで訪日観光客が増加している。

→【仮説①】売上増はインバウンドの影響が大きい。

→【仮説②】有用なターゲットとして外国人観光客が見込める

ビジネスモデルである。

→【仮説③】一方で、外国人観光客向け売上に依存しないでビジネスは成り立つのか？

社長ですら、的確に会社の状況を把握しているとは限りませんから、単にヒアリングだけでなく財務情報や外部環境などの事実から検証していくことが、真の問題点を洗い出す近道になるのです。



酒井篤司

（さかい あつし）

中小企業向け再生請負人

株式会社マネジメントパートナーズ [MPS] 代表取締役。中小企業診断士。三菱商事にて子会社社長や海外関連会社の役員などを歴任後、2009年独立。2010年 MPS 設立、現職。MPS は、「Every wall will be a door. (なんとかなる)」をモットーとして、窮境に陥った中小企業支援を専門に行うコンサルティングファーム。2015年8月より会計事務所向けサービス「MPS-OJT クラブ」を立ち上げ、経営改善計画策定～改善施策実行～MAS 監査獲得までを OJT で会計事務所に学んでもらうプログラムを提供している。

10名を超えてからでは遅い！

M—A—P
MAP KEIEI

事務所全体で取り組む年商1,000万円以上のMAS事業化 ～ 実録！ 税務とMAS両立の壁、人材育成のポイント～

第1部 組織で取り組むMAS監査 - 製販分離・人材育成 -

■ 講師紹介 ■

MAS監査実績：7名体制 契約先19件 売上1,500万円



株式会社林総合税経
代表取締役 林 徹 氏

- ① 3名体制から始めた製販分離
～製販分離は組織が大きくなってからするものではない！～
- ② 無理のない税務会計とMAS業務の兼務
- ③ 林総合税経流・将軍の日～潜在ニーズを顕在化させる仕組み～
- ④ ここが違う！林総合税経流・人材採用面接と教育の取り組み
～MASに向いている人材とは？～

平成20年8月1日、仙台に事務所を開業。開業と同時にMAPシステムを導入する(当時2名体制)。「世のため、人のために役立つ仕事をし、正当な報酬を受け取り、夢を実現する。」という経営理念のもと、お客様の税金や経営に対する意識をより良い考え方に変えることを使命とし、現在は7名体制でMASを提供している。

第2部 全社一丸体制によるMAS監査の推進

■ 講師紹介 ■

MAS監査実績：7名体制 契約先26件 売上2,500万円



株式会社RINGSPRO
取締役 高橋 晃彦 氏

- ◆ だから契約が決まる！ MAS監査成約までの流れ
- ◆ ここがポイント！ MAS監査へ向かう組織体制の4つのカベ
 - ① 税務とMASの意識のカベ
 - ② MAS監査担当者育成のカベ
 - ③ MAS監査担当者マンネリのカベ
 - ④ MAS監査担当者提案力のカベ
- ◆ ここが違う！ RINGSのMAS監査4つの特長
 - ① 経営者目線の自計化
 - ② 実現可能性を追及する単年度計画
 - ③ 社員を巻き込んだ経営発表会
 - ④ 全社の数字をオープンにした経営会議

1977年生まれ。税理士法人RINGSの前身である武田亨税理士事務所に入職し、2014年MAS監査会社である株式会社RINGSPROの取締役に就任。日本一熱いMAS監査担当者を目指して中小企業の経営会議支援を行っている。チームRINGSの事業定義「企業経営の伴走者」

東京

11月17日(木)
13:30～17:30



■ MAP経営東京本社 セミナールーム

名古屋

11月18日(金)
13:30～17:30



■ 弥生株式会社 名古屋営業所

福岡

11月24日(木)
13:30～17:30



■ サンライフ第3ビル会議室

MAP会員事務所無料ご招待 ・ 一般参加3,000円(税込) / 1名様

FAX: 03-5365-1530 (24時間受付)

お申込会場	☐ 11月17日東京会場			☐ 11月18日名古屋会場		☐ 11月24日福岡会場	
貴事務所名							
TEL				FAX			
参加者名①	様			参加者名②	様		

お問い合わせ先

M—A—P
MAP KEIEI

東京本社 担当 河野邊 TEL: 03-5365-1500
〒164-0012 東京都中野区本町2-46-1 サンプライトツイン23F

当社HPからもお申込みいただけます

MAP経営

検索

【I】役員退職金の過大額の判定の在り方 …最近の裁判例から

【II】組織再編成に係る各税法の包括的否認規定における 税負担の減少の「不当」性の判断基準 …ヤフー事件の最高裁判決で示された判断基準より

I の講義内容

法人税法における役員退職金の過大額については、同施行令が一般的な判断基準を示し、その基準に沿う具体的な判定法として課税当局によって平均功績倍率法が使われ、それは裁判でも認められています。しかし、平均功績倍率が一応算定できる課税当局と違い、納税者サイドでは、過大との指摘を受けない退職金の決定方法はどうあるべきか、調査で過大分ありと指摘されたときの反論はどうあるべきかよく分からないという声が少なくありません。

最近の裁判例をみると、当局による平均功績倍率の算定とそれに基づく適正額の算定がより緻密になっています。それによって裁判所の判示の中に平均功績倍率法の適用の前提条件や限界への言及がみられるようになって、上記の疑問に係る答え又は対応策が以前よりも見えてきたと思われます。

役員退職金の過大額に係る最近の裁判例から、過大額の認定を受けないための具体的なポイントを示します。

II の講義内容

法人税法132条の2〈組織再編成に係る包括的否認規定〉に係るヤフー事件の最高裁判決は、組織再編成を行う法人の法人税の負担の減少が「不当」であるか否かの判断は、組織再編成を租税回避のために濫用しているかどうかによるべきと判示しました。最高裁が示した判断基準は、各税法で組織再編成の包括否認規定が導入された際の趣旨に照らして理解すると、所得税法と相続税法の同規定の「不当」性の判定基準としてもほぼそのまま使えるものと思われます。

そのことにより、法人税だけではなく、たとえば組織再編成を含む提案をして非上場会社の株式の評価の引き下げ等を図る場合の相続税等の否認リスクも一段と高まったと思われます。

上記最高裁判決の「不当」性の判断基準が、組織再編成を行う非上場会社の株式の時価の当否を巡る所得税法や相続税法の包括的否認規定に応用される場合の考え方を示します。

講師紹介



講師 税理士 亀山 孝之 先生
税理士法人タクトコンサルティング

早稲田大学商学部卒業後、東京国税局にて24年間勤務。税務署、国税庁を経て、主に東京国税局調査部において、大企業の法人税等の調査や外国法人課税等の国際課税に係る事案の調査や訴訟事務を担当。平成19年に退官し、タクトコンサルティング入社。様々な節税スキーム等に対し、問題点の有無や否認リスク等の検証を行っている。

《主な著書》

「税理士なら知っておきたい
事業承継対策の法務・税務Q&A」
(中央経済社)

「資産家増税時代の“守りから攻め”の相続対策
Q&A」(共著：ぎょうせい)

税理士法人 タクトコンサルティング

個人の相続・贈与、譲渡、事業承継、資産活用、
法人の株式等に係る資本取引、組織再編成、M&A等
の資産税業務に特化した税理士・公認会計士の専門家
集団。従業者数48名(うち税理士29名、公認会計士5名)



お問合わせ : 株式会社MAP経営 担当 : 中川 ☎03-5365-1500

開催日時

平成28年11月21日(月)13:30~17:30

会場

株式会社MAP経営 東京本社

(東京都中野区本町2-46-1中野坂上サンブライトツイン23F)
地下鉄「中野坂上」駅直結、徒歩1分

受講料

■あんしん会員・未来会計クラブ会員事務所様
30,000円(税込)
■一般事務所様 40,000円(税込)

お申込み

http://www.mapka.jp/seminar/20161121_tokyo





「東京湾は育てられている」

釣り船が、魚を釣り続けていると、魚はどうなってしまうのだろうか？ 素朴な疑問ですね。釣りの相手は、自然ですが、人間と同じように「ベビーブーム」みたいな年代があって、突如として、魚が大量発生することもあるようです。

その要因としては、海の水温がやや高めで、魚が活発に動き回って、さらにときどき海が荒れて、適度に酸素が海中に取り込まれ、その上、赤潮や青潮やタンカーの座礁事故で油が流出するなどの魚の生存に関する重大事件がまったくない、というような釣り人にとって、すんごく都合のいい展開になるようなできごとがうまく重なり合う現象が起これば、魚は間違いなく増えるだろうし、順調に大きくなるでしょう。ただ、そんなことは、なかなか起こってくれません。そこで、稚魚を相当数放流する事業を実施することが、有効的だと思われています。

神奈川県には、釣り船で構成する「神奈川県釣船業協同組合」という団体があります。普段はライバル同志なのですが、釣りの対象となる魚を増やすことに関しては一致団結して、豊かな海をつくっています。その1つの事業は稚魚の放流になります。今年9月にはメバルとマダイの2度の稚魚放流が実施されました。やっているんですよ、地道で、あまり知られていない活動を。

抱卵した魚から卵を取り出して、ふ化させる研究を長年続けている神奈川県栽培漁業協会という団体があります。三浦半島・城ヶ島「水産技術センター」を拠点として、いろいろな場所にイケスを持っていて、放流するための魚を育てています。今回放流されたマダイは城ヶ島の研究室で卵から孵（かえ）して、2cm ほどになって活発に泳ぐようになったら、三浦市小網代港内のイケスで移します。本物の海の水になれさせるためです。

本来なら7cm 前後まで成長したら、放流されます。ところが、予想以上に成長が進んで大きくなりすぎてしまうケースもあります。今回のマダイは、写真で見てもわかるように10～12cm まで大きくなってしまったため、神奈川県釣船業協同組合に連絡がきて、引き

取ってもらえた魚になります。同組合にしても、ある程度大きくなったマダイなので、プロ野球でいうところのすぐ試合で活躍してくれる社会人野球出身の「即戦力。ルーキーということになります。放流は、横浜・八景島シーパラダイスの見える金沢八景沖と、野島のアマモ場で放しています。アマモとは海の水草で、そのアマモが群生している場所を「海の森」と呼んでいて、小魚が身を潜める退避エリアにもなっています。

マダイ放流に参加した八景「太田屋」の太田一也船長は「もう20年、放流事業を継続している。地味で地道。でも、東京湾の魚は確実に増えている、という実感は持っていますよ。これからも続けていく」と力を込める。東京湾は船長たちに育てられているんです。



寺沢たかし

(てらさわ たかし)

日刊スポーツ記者「タコボウズ」

1964年3月27日、北海道釧路市生まれ。幼少期を道内の炭坑町で過ごし、閉山とともに神奈川県横浜市に移住。日刊スポーツ新聞社に入社するまで釣りとは縁がなかったが、担当になったこともあり29歳で初めてサオを握る。釣り以外では、サッカー、芸能、社会などを担当した。1年中、短パンとサンダルで過ごし、スキンヘッドであることから別名「タコボウズ記者」。身長183cm、体重100kg超。



「一刻生涯（今を大切に生きる）」

初めまして、今年の四月に MAP 経営に入社した中井巧です。いつも中途採用に間違えられますが22歳の新卒です。年齢詐称はしていませんよ！

私の趣味は相撲です。と言うよりも、私には相撲しかありませんでした。小さい頃から体は大きかったのですが、本当にただ大きいだけの子でした。何をしても続かない意気地なしで、本当に手のかかる子だったと思います。小学校2年生の時に相撲を始めたのも、最初は練習後にもらえるお菓子が目的でした。しかし自分より小さい子に敗れたり、もう少しで勝てるところだったのに負けてしまうことが増え、悔しいという想いが芽生えていったのです。

それからは自分の意思で親元を離れ寮生活を送る決意をし、明徳義塾に入学しました。そこで出会った言葉が「一刻生涯」です。この言葉にはいつ何時何が起きるかわからない、もしかしたら明日には目覚めることなく生涯を終えるかもしれない、ならば今この一刻を大事に生きようという意味が込められております。多くの怪我を経験し、つらいときもありましたが、私は相撲を通してその一刻と全力で向き合っていました。

これからは、MAP 経営の一員として全力でお客様のお役に立てるように行動します。配属三ヶ月が経ち、多くのお客様と関わる機会をいただいております。本当に熱い想いをお持ちの方ばかりで、私自身もお客様のために頑張ろうという気持ちでいっぱいです。こ

こ福岡から、中小企業の輝く未来を創造していきたいと思います。そのためにも一刻生涯の精神を活かし、今できることにしっかりと取り組みます！



中井巧

(なかい たくみ)

1994年【平成6年】3月17日、大阪府門真市生まれ。2016年4月MAP経営に入社。小学2年生から相撲をはじめ、中学から親元を離れ、相撲の名門・高知県明徳義塾（横綱朝青龍・大関琴奨菊などが卒業）へ相撲留学、大学卒業まで15年間相撲を続けた。現在、福岡支社所属。2011年度インターハイ準優勝、2014年度西日本学生体重別相撲選手権大会無差別級優勝、2012・2015年度西日本学生体重別相撲選手権大会135キロ未満級優勝。

12/1(木)大阪&12/2(金)名古屋&12/12(月)福岡 開催企画 13:30-17:30

第1部(共通) 新卒社員がMAS担当者となるまで ~成長過程と指導事例~

- ① 新人時代の業務内容
- ② MAS提案の成功事例と失敗事例
- ③ 大幅な赤字を5,000万円以上の黒字化に成功した支援事例
- ④ 若手担当者がお客様の信頼を得る方法
- ⑤ MAS担当社員として大切にしている心構え

講師：株式会社クイック・ワーカー 取締役 鈴木 大樹 氏



大阪・第2部 売上5億のお客様とともに 成長発展する会計事務所のあり方

MAP経営大阪支社



- ① 経理自動化の環境変化をチャンスに変える方法
- ② 経理作業以外のサービスで収益化【未来会計】
- ③ 会計事務所はサービス業
- ④ ~5億円売上規模の会社のニーズを掴む
- ⑤ 御堂筋戦略計画で必要な要素を徹底解説
- ⑥ コックピット会議はPDCAの要
- ⑦ スタッフのキャリアアッププランとは？
- ⑧ 御堂筋流人材育成プログラム解説

講師：御堂筋税理士法人 代表社員 才木 正之 氏

名古屋・第2部 滞っていたMAS監査が動き出す ~すべては将軍の日開催にあり~

弥生株式会社 名古屋営業所



- ① MAS監査が中小企業を救う
- ② MAS監査先黒字化率90%以上
- ③ MAS監査担当者30件以上が可能
- ④ MAS監査担当者が生き生きしてくる
- ⑤ 将軍の日は目的ではなく手段
- ⑥ 将軍の日の集客方法と毎月開催のポイント
- ⑦ MAS監査クロージングポイント
- ⑧ 継続するためのMAS会議のポイント

講師：(株)SMCホールディングス 代表 曾根 康正 氏

福岡・第2部 サンライフ第3ビル 会議室

お客様視点のMAS監査 が会社を成長させていく

- ① C&Aグループの経営理念
- ② お客様が会計事務所に求めること
期待していること
- ③ 私たちに何ができるか？
- ④ MAS監査を難しいと
思ってしまうのはなぜ？
- ⑤ MAS担当者の役割
- ⑥ まずはここから...



講師：
(有)C&A 代表
高濱 亮 氏

12/6(火)東京 開催企画 SS総合式のMAS業務から学ぶ！ 日本M&Aセンター セミナールーム 13:30-17:30

第1部 付加価値4倍！SS総合式 日本一の主婦パートを育てる仕組の作り方 ~高付加価値業務に集中するための製造部隊 究極の仕組作り~

第2部 事業計画・経営会議コンサル提供先の 合計顧問報酬6500万円超 年間平均顧問報酬150万円超 (従業員規模10人超) SS総合会計式 究極のMAS業務の進め方

講師：税理士法人SS総合会計 代表社員 鈴木 宏典 氏
税理士法人SS総合会計 マネージャー 山崎 慶一郎 氏



鈴木 宏典 氏

FAX: 03-5365-1530 (24時間受付)

お申込会場	☐ 12月1日大阪会場	☐ 12月2日名古屋会場	☐ 12月6日東京会場	☐ 12月12日福岡会場
貴事務所名				
TEL			FAX	
参加者名①	様		参加者名②	様

お問い合わせ先



東京本社 担当 河野邊 TEL:03-5365-1500
〒164-0012東京都中野区本町2-46-1サンブライトツイン23F

当社HPからお申込みいただけます

MAP経営

検索