

MAP 26 MAGAZINE

特別インタビュー **P6-8**

手探りで描いた夢の先に

資金繰りからの解放、手探りで描いた5年先の未来…
『将軍の日』を転機に実現してきた夢、そして次なる夢へ

株式会社田畑製作所 代表取締役 田畑郁氏

新着イベント **P9、P20**

P9-クイック・ワーカー流自社MAS公開セミナー開催
P20-SMC共催企画 No.1実践塾(全5回)開催

過去48事務所が参加し、42事務所がMAS監査契約を獲得！(87.5%)
累計112件のMAS監査契約を実践塾内で獲得中！！



MAS監査契約獲得術の習得！最短コースでMAS監査業務の事業化を実現

No.1 実践塾



ポイントは「営業活動の標準化」！属人的な営業から、組織の仕組みで契約獲得へ。
組織のチカラを100%引き出し、MAS監査契約を5社狙って3社契約が決まる受注体制が構築できる！



3つの特典

その1 自社の営業の仕組みが確立できる！
その2 最低1件「MAS監査」の契約を保証！！
(契約獲得出来るまで徹底的にサポートいたします)
その3 終了後は定期開催コミュニティでフォローアップ！

開催日時

【東京会場】 2017年 ①8月25日(金) ②9月20日(水) ③10月18日(水)
④11月21日(火) ⑤12月20日(水)

【名古屋会場】 2017年 ①8月29日(火) ②9月27日(水) ③10月25日(水)
④11月29日(水) ⑤12月22日(金)

各回 13:00~17:30(終了後、懇親会あり) 全5回コース

会場

【東京会場】 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
【名古屋会場】 ウィンクあいち 1207会議室 (名古屋市中村区名駅4-4-38愛知県産業労働センター) 地下鉄「名古屋駅」、徒歩3分

受講料

540,000円(税込)/2名様まで ※追加1名様につき54,000円(税込)
実践塾卒業事務所からの別メンバー参加の場合 108,000円(税込)/1名様

No.1実践塾 全5回 プログラム

- 第1回 : MAS監査契約を拡大するには！？「MAS監査事業化の3つの重要論点」
- 第2回 : 将軍の日の集客は？「将軍の日集客と開催」
- 第3回 : 契約率の爆発的アップはこれ！「将軍の日マル秘クローズングポイント」
- 第4回 : 顧問先外からの獲得方法伝授！「セミナー開催による集客」
- 第5回 : 契約してからが重要！！「MAS監査会議の運営と継続」

講師紹介

講師: 曾根康正氏

SMCグループ 代表
/ 公認会計士・税理士

SMCグループの代表であり、グループ実績としてこれまで「将軍の日」へ538社の集客実績。グループ全体で143社のMAS監査サポート中。サポート先の黒字割合は90%を超える。会計業界のMAS監査業務拡大・推進へ尽力している。

講師: 渡邊拓久氏

クオリアグローバルマネジメント株式会社
代表取締役 / 経営コンサルタント

SMCグループ時代、コンサルタント・営業・会計担当者などの3つの業務をこなし、同社の業績を大きく牽引する。営業面では「**税務顧問**及び**MAS関与先**を毎年**30件**近い契約を獲得し続ける(過去5年間)。全国規模の各種業界団体などでも講師を務めている。現在も**MAS監査先54件**をサポート中。



FAX : 03 - 5365 - 1530

No.1実践塾卒業事務所 ※該当事務所の場合チェックを入れてください

貴事務所名	ご参加者名
ご住所	電話番号
	FAX番号
	E-Mail
参加希望会場 東京会場 ・ 名古屋会場 ※参加希望会場に○をしてください	

お客様の個人情報(既に当社で管理しているお客様の個人情報を含む)は、当セミナーを運営する上で利用いたします。当社の個人情報保護方針及びその利用目的の公表に関する事項はHP(<http://www.mapka.jp>)をご参照ください。

7月 2017 JULY						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
						1
2	3	4 将軍の日 (東京) →P12	5 クイック・ワーカー流 自社MAS公開セミナー 共催セミナー	6 MAS監査 ゼロto1プログラム 第10期①★	7 MAS監査 ゼロto1プログラム 第10期②★	8 船井総研共催 新報法人顧問先を 獲得する方法
9	10 将軍の日 (東京) →P12	11 将軍の日 (東京) →P12	12	13 組織力アップ ワーク ショップ①	14 組織力アップ ワーク ショップ②	15
16	17	18 MAS監査 ゼロto1プログラム 第8期③★	19 未来経営 研修①	20 未来経営 研修②	21	22
23 30	24 MAP3 操作研修 31	25 No.1 実践塾⑤ (東京)	26 MAS監査 ゼロto1プログラム 第9期④★	27 将軍の日 (東京) →P12	28	29

8月 2017 AUGUST						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
		1 クイック・ワーカー流 自社MAS公開セミナー →P9	2 事業化 研修★ →P17	3	4 将軍の日 (東京) →P12	5
6	7	8 MAS監査 ゼロto1プログラム 第10期③★	9 財務診断 研修	10 未来計画 研修	11	12
13	14	15	16	17	18 MAS監査 ゼロto1プログラム 第8期④★	19
20	21 目標達成 研修①	22 目標達成 研修②	23 MAS監査 ゼロto1プログラム 第12期①★	24 MAS監査 ゼロto1プログラム 第12期②★	25 No.1 実践塾① (東京) →P20	26
27	28	29 将軍の日 (東京) →P12	30	31		

東日本

MAPイベントカレンダー

7月 2017 JULY						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
						1
2	3	4	5 将軍の日 (大阪) →P12 未来会計×戦略的事業 セミナー(大阪)★	6 財務診断 研修(大阪) 未来会計×戦略的事業 セミナー(名古屋)★	7 未来計画 研修 (大阪)	8
9	10	11	12 将軍の日 (名古屋) →P12 MAS監査ゼロto1プログラム 第11期 大阪①★	13 MAS監査 ゼロto1プログラム 第11期 大阪②★	14 MAS監査 ゼロto1プログラム 第6期 大阪③★	15
16	17	18 No.1 実践塾⑤ (名古屋)	19	20 MAS監査 ゼロto1プログラム 名古屋③★	21 MAS監査 ゼロto1プログラム 福岡②★	22
23 30	24 未来経営研修① (名古屋) 目標達成研修① (大阪)	25 未来経営研修② (名古屋) 目標達成研修② (大阪)	26 将軍の日 (大阪) →P12	27	28	29

8月 2017 AUGUST						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
		1 未来経営 研修① (大阪)	2 未来経営 研修② (大阪)	3 将軍の日 (大阪) →P12	4	5
6	7	8 将軍の日 (名古屋) →P12	9	10	11	12
13	14	15	16	17 目標達成 研修① (名古屋)	18 目標達成研修② (名古屋) MAS監査 ゼロto1プログラム 福岡③★	19
20	21 MAS監査 ゼロto1プログラム 第6期 大阪④★	22 将軍の日 (福岡) →P12 MAS監査ゼロto1プログラム 第11期 大阪③★	23 将軍の日 (大阪) →P12	24 MAS監査 ゼロto1プログラム 名古屋④★	25	26
27	28	29 No.1 実践塾① (名古屋) →P20	30	31		

クイック・ワーカー流 自社MAS公開セミナー

富山先生が短期MAS監査事業化の
秘訣「自社MAS」を公開

P9参照

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

P12参照

MAS監査 ゼロ to 1 プログラム

MAS監査契約を確実に1件以上
獲得することを目的とした新プログラム

P14参照

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

P17参照

NO.1実践塾 (SMCグループ&クオリアグローバル マネジメント共催)

MAS監査契約獲得の保証付き、
契約獲得実践術

P20参照

9月

2017 SEPTEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
					1 MAP3 操作研修	2
3	4	5 将軍の日 (東京) →P12	6	7 NN 全国大会 1日目	8 NN 全国大会 2日目	9
10	11 将軍の日 (東京) →P12	12 MAS監査 ゼロto1プログラム 第10期④★	13	14 MAS監査 ゼロto1プログラム 第13期①★	15 MAS監査 ゼロto1プログラム 第13期②★	16
17	18	19 MAS監査 ゼロto1プログラム 第12期③★	20 No.1 実践塾② (東京) →P20	21 未来経営 研修①	22 未来経営 研修②	23
24	25	26	27 将軍の日 (東京) →P12	28	29	30

西日本

9月

2017 SEPTEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
					1	2
3	4	5 MAP3 操作研修 (大阪)	6 将軍の日 (大阪) →P12	7	8	9
10	11	12 将軍の日 (福岡)→P12 財務診断研修 (大阪)	13 将軍の日 (大阪)→P12 MAS監査 ゼロto1プログラム 福岡①★	14 未来計画 研修(大阪) MAS監査 ゼロto1プログラム 福岡②★	15 MAS監査 ゼロto1プログラム 福岡④★	16
17	18	19	20 MAS監査 ゼロto1プログラム 第14期 大阪①★	21 MAS監査 ゼロto1プログラム 第14期 大阪②★	22 MAS監査 ゼロto1プログラム 第11期 大阪④★	23
24	25 目標達成 研修① (大阪)	26 目標達成 研修② (大阪)	27 No.1 実践塾① (名古屋) →P20	28	29	30

新・未来会計スクール

財務診断研修
未来計画研修
未来経営研修
目標達成研修

組織力アップワークショップ

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

『株式会社THE MAP』
設立の経緯とご報告

P6-8

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13回)

株式会社田畑製作所
代表取締役 田畑郁氏

P10-13

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

才木正之氏(御堂筋税理士法人)

葛巻摩実子氏(株式会社フジコンサルティング)

富山さつき氏(株式会社クイック・ワーカー)

水沼啓幸氏(株式会社サクシード)

柴田照恵氏(株式会社プラグマ)

P15-18

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

酒井篤司氏(株式会社マネジメントパートナーズ)

中村隆敬氏(ソニー生命保険株式会社)

濱田法男氏(東京都中小企業再生支援協議会)

井上敬一氏(株式会社FiBlink)

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)

いよいよ本格的な夏の到来を迎え、会員の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

さて、MAP経営グループは本年1月に中小企業向けコンサルティングサービスを展開する『株式会社THE MAP』を新設し、大過なく半期を迎えることができました。あらためて皆様にご報告いたしますとともに、ご報告が遅れましたことを重ねてお詫び申し上げます。

株式会社MAP経営は、経営計画を通してマネジメントサイクル（Plan-Do-See）を定着させることにより企業の業績向上や経営体質強化に寄与するMAS監査サービスを、会計事務所の皆様がその顧問先である中小企業に提供できるように、ツールやノウハウを提供してまいりました。「自社の実践なくしてMAS監査は語れない」という考えから、当社も毎年数社程度の中小企業に直接MAS監査を提供しており、そこで得られるノウハウを研修やコンサルティングのサービスに活かしながら体系化してまいりました。

そのような中で、かねてより「中小企業の輝く未来を創造する」という理念の実現を加速させるためにも、より多くの中小企業支援を通して真の課題抽出、課題解決のためのノウハウを得る必要があるのではないかと考えておりました。そこで、中小企業に向けてのコンサルティングサービスを当社もしっかり事業として確立させようという想いから『株式会社THE MAP』の設立を決めました。当グループは、ITとコンサルの融合を目指した新カテゴリーの企業として、先代の頃からシステムの優位性を保ちながら業界に影響を与え、私が事業を承継してからはよりコンサルティングの機能を高めることに尽力してまいりました。私は現状にとどまらず、当社の考え方やノウハウを凝縮したシステムを開発し、世の中の中小企業にもっと広めていきたいという夢を持っています。『株式会社THE MAP』は、その最初のステップとして捉えております。『株式会社THE MAP』で得られた中小企業支援のノウハウを、当グループでシステムに落とし込んで標準化し、会員の皆様が今まで以上に成果が上がるMAS監査を推進できる体制を構築してまいります。

『株式会社THE MAP』は私が代表を兼任し、現在は私を含む4人のメンバーが在籍しております。『株式会社THE MAP』ではMAS監査をさらに強化するために、昨年より顧問としてお迎えしたジョンソン・エンド・ジョンソンの社長を務めていた経歴を持つ新将命先生の理論的な指導を得ながら、財務・会計をベースとした定量面でのコンサルティングに加え、必ずしも数字で表現できない定性面の比重を多くした、より広域なコンサルティングサービスを構築中です。決算書には記載されないような定性的な部分と、経営計画の裏付けとなる日々の行動計画、行動に対する予実管理を深掘りし、MAS監査の進化系としてのコンサルティングを研究・実践しています。また、『株式会社THE MAP』が提供するサービスは、課題抽出と優先順位づけで実行力を高めていくことですが、具体的なソリューションを必要とする中小企業に対しては、多種多彩な専門ソリューションを提供する会社とアライアンスパートナーを組んで、共同でサービス展開できるような組織体制をとっています。例えば、ブランディング、人事、マーケティングなどを得意とするパートナー企業と連合体を作りながら包括的な中小企業支援を

行って参ります。

現在は、従業員数10人程の会社から300人規模の企業に向けてコンサルティングサービスを展開し始めております。

『株式会社THE MAP』は、MAS監査を基軸にしながらもその枠にとらわれない経営全般の課題抽出・課題解決のためのパッケージを皆様に提供することを念頭に置いたコンサルティング活動を行い、その「知」をシステムとノウハウに反映することで、皆様に貢献してまいります。

最後に、「中小企業の輝く未来を創造する」という当グループの理念のもと、皆様と同じ方向を向きながら中小企業支援に邁進いたしますので、今後ともご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

MAP経営グループ 代表 浅野泰生



未知を
道へ
変えていく

M THE MAP



Point at the Future P

手探りで描いた夢の先に

15年前に急逝した父の事業を継ぎ、突如として株式会社田畑製作所の二代目社長となった田畑郁氏。初めて『将軍の日』に参加したのは、右も左もわからぬまま力を尽くすも経営は悪化の一途をたどり、日々の資金繰りに追われていた頃だった。あの日、手探りで描いた夢はひとつずつ形になり、今さらなる大きな夢を描いている。彼の率いるチームならどんな大きな仕事も成し遂げるチームになるだろう。歳月を経て、そんな期待を持たせてくれる経営者となった。日焼けした顔で屈託のない笑顔を見せる田畑氏が最初に話してくれたのは、チームはチームでも、週末に自身が率いる少年野球チームのことだった。



のように戦っていくのか。

浅野 変わってきますよね。しかし、短期間でここまで変わるとは素晴らしいですね。トップ・指導者が変わると、チームも変わるものですね。

田畑 先日のMAP経営さんのセミナーで新将命さんがおっしゃっていた「首に首輪を付けてぐいぐい引っ張るのがリーダーではない。リーダーが歩いた道を皆が自然と付いて行く。それがリーダーだ」というお話に感銘を受けました。指導者として、今それを実践しています。

浅野 リーダーとは「導く人」なのですよ。

田畑 例えば野球チームでも、選手たちが誰もチームの荷物を運ぼうとしないときに「なんで自分の荷物しか持たないんだ」と叱るのは、首に首輪を付けて引っ張っている。持たされて持つのではなく、率先して荷物を持つような子どもを育てたほうがいいと思い、まずは私が荷物を持つようにしました。最初は誰も気づかないのですが、何度か繰り返しているうちに、「持ちますよ」と言う子が出てくる。すると、だんだん皆が動くようになり、最近は私がチームの荷物を運ぶことはなくなりました。上からあれこれ言うよりも、背中を見せるほうが時間はかかりますが、自発的に動ける子が育ちますよ。

背中を見せる指導者

田畑 週末は少年野球チームの監督をしているのですが、少年野球チームも中小企業と同じだなとつくづく思いましたよ。

浅野 どのようなところが同じですか。

田畑 私が監督を引き受けた当初、その野球チームは勝ち負けという面では少々難しいかな、と思うチームでした。選手たちは、ミスをしたくないように、迷惑をかけないように、そんなことばかりを気にして元気がありませんでした。私はまず、失敗を怖がらないように、失敗しても大丈夫という空気づくりからスタートしました。見る見るうちに強くなっていきましたよ。野球チームも中小企業と同じ。弱小中小企業をうまく乗せてやっていくというのは、私の得意分野ですから(笑)。

浅野 素晴らしい。

田畑 選手それぞれに得意不得意があるのですから、一樣に同じ練習をしても力は伸ばせません。一人ひとりに合った練習メニューを考えて、実行してもらうようにしました。いわば、選手一人ひ

とりがPDSサイクルを回している状態です。そのようにして課題を克服していった結果、1回戦、2回戦と順調に勝ち進みました。「これはいいところまで行くんじゃないか」と思い始めましたが、そんなに甘いものではないですね。次の試合では強豪チームにあたり、大敗を喫しました。今まで勝ったことなかったチームが勝てるようになったので、それだけでも満足しているかと思いきや、彼らは負けて悔しいと泣いている。随分と成長しましたね。チームメンバーも13人くらいから始まり、友だちが友だちを呼んでだんだんと増えてきて、今では20人以上います。

浅野 人数が増えてきたのは、きっと楽しいからなのでしょうね。勝つ喜びと、負ける悔しさを知って。

田畑 そうですね。そこがまさに、中小企業と似ていると感じるところです。勝てるようになれば、今度はその状態を維持しなければいけないというところも似ていますよね。弱小だと思われていた今までは相手の油断もありましたが、今後は、ライバルとして認識された状態でど

資金繰りからの解放

浅野 MAP経営に最初に足を運んでいただいてからは、何年になりますか。

田畑 もう13年ですね。経営者の父が15年前に亡くなり、事業を引き継ぐことになりました。1年間は自分でなんだかんだやってみましたが、悪くなる一方でした。2年目を迎え「そろそろダメかもしれない」と思い始めた頃にMAP経営さんに出会いました。

浅野 別の会社に勤めていて、急にお父様の跡を継ぐことになり、一番苦労されたことは何ですか。

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。



株式会社MAP経営
代表取締役

浅野泰生

(あさの やすお)

株式会社田畑製作所
代表取締役

田畑郁氏

(たばた かおる)

昭和48年、東京都世田谷区生まれ。私立和光大学卒業後、日本装芸株式会社に入社。平成14年、ビル・工場・テナントなどの空調や給排水衛生設備の設計・施行を行う総合設備業者である株式会社田畑製作所の代表取締役に就任。「クリーンで快適な環境の提供」をモットーに、丁寧で良質な工事に定評がある。



田畑 まず一番苦労したのは、資金繰りです。これから先どうなっていくのかが、まるでわからない。「今月儲かったの？儲かってないの？」「わかりません」「それいつわかるの？」「決算でわかるんじゃないですか」「じゃあ、来月どうなっちゃうの？」「わかりません、締めてみないと」という状態でした。実際、毎月お金が入らず、銀行に行くわけです。そして、借金ばかりが増えていく。今までやってきた人たちですらあまり現状がわかっていないというのがどうにも不安で、そろそろ限界なのではないかと思っていた頃、私の妻が勤めている信用金庫のセミナー一覧表の中に、MAP経営さんのセミナーが載っていたのです。「中小企業の再生」といった一文が私の目を引きました。おそらく、商工会議所との共催だったと思います。A4の紙にたくさんのセミナーが掲載されている中で、MAP経営さんのセミナーだけ文字が浮いて見えました。

浅野 それは加工されていたわけではないですよ(笑)。

田畑 にじんでいたわけでもないです(笑)。私は自分のことには決断力がないのですが、これはすぐに申し込むことを決めました。セミナーには高山さん(株式会社MAP経営前社長)が登壇されていて、ある金物屋さんを再生させたお話をしていました。「家を建てるのにも図面が必要でしょう。会社も、図面=計画が必要なんです」といったお話から、「ひどい経営状態の企業だったけれど、こうやって計画を作って、今はこのようになりました」という金物屋さんの状況と当時の我が社の状況が合致していて、「これだ!」と思いました。当たり障りのない「こうやればいいですよ」という話をして、「わかるんだけどそれができないんだよね」というセミナーも、世の中にはたくさんありますよね。高山さんのお話は実例で、「こうやったからこうなったんですよ」というプロセスが、非常に心に響きました。

浅野 そうでしたか。

田畑 当日のうちに高山さんに声をかけたい気持ちでいっぱいでしたが、なかなか話しかけられず、翌朝に電話をしました。「ぜひお話をうかがいたいんですが」と伝えたら、「それでは、『將軍の日』を受けてください」と言われました。すぐに『將軍の日』の資料を送ってもらい、参加することを決めました。そのときの担当の方が決算書に一通り目を通して、「田畑さん、たいしたことないですよ。もっとひどい会社、たくさんありますから」と言ってくれたので、少し元気をもらいました。その頃はもう、どん底だと思っていましたから。担当の方の最初の提案は「田畑さん、銀行から借りられるだけ借りちゃってください」でした。「借りられるだけ」と言われたときには驚きましたが、言われたとおりにすぐ銀行に借入を申し込みました。すると銀行からは「5000万円出しますよ」と言われ、5000万円なんて借りたことはないし、契約書を前にして少し手が震えましたね。そして、「5000万円借りられました」と報告したら「よかったですね、これでもう資金繰りに悩むことがなくなり、ちゃんと仕事ができますよ」と言われ、「そうか、資金繰りをするのが私の仕事ではなかったんだ」と気づきました。

浅野 『將軍の日』が大きな転機になったのですね。『將軍の日』を受けて、一番よかった点は何でしょうか。

田畑 よかった点は、「5年後にどうしたい」という夢や希望や目標を語れるところですね。最初はそんなことを考えたこともないから、5年後なんて想像もつきませんでした。

浅野 日々の資金繰りに追われていたということもあったのでしょうか。

田畑 そうです。1ヵ月後のことすら考えたことがなく、半年先なんてもちろん考えていない。ましてや5年後なんて、本当に未来の話で…そのような状態で5年後を考えるとというのは、最初は手探りの夢計画でした。

浅野 その当時は夢のように感じていた計画ですが、以前に「何年か経って振り

返ってみたら、意外と達成できていた」とおっしゃっていましたがね。

田畑 そうです。將軍の日で作った5ヵ年計画を見返したときに、100パーセントではないですが、意外とできていてびっくりしました。

浅野 今振り返ってみて、何がこの結果を生み出したと思いますか。

田畑 計画を立てた以上は、何とかそこに近づきたいという思いがありました。はなから諦めていたのでは、まず無理ですよ。「これをやらなきゃ」という考えが、常に頭の中にあっただということだと思います。

浅野 常に意識していたのでしょうか。

田畑 一足飛びにはできないですから。「今これを行うことが、もしかしたら今後につながるかもしれない」と思いながら、こつこつ取り組んでいました。

新卒採用がもたらした変化

浅野 將軍の日を経て、継続的に月々のMAS監査を導入することを決めたくっかけはどのようなところがありましたか。

田畑 計画の大切さという気づきをまず『將軍の日』でもらって、そして、計画を作ったら今度はそれを見直す作業が必要になりますよね。それを「各自で見直ししなさいよ」と言っても、方法が合っているのかわからず、安心感がないなと思いました。やはり、餅は餅屋ということで、外部のプロの方にお任せすることにしました。それによって、社員が襟を正して、ビシッとするわけです。一言で言うと、みんながちゃんとやる。お任せして正解だと思いました。

浅野 人から見られていると意識は違えますよね。MAS監査によって特に変化した点は何でしょうか。

田畑 目の前の仕事だけをこなせばいいのではないと理解し、「利益を出すためにはどうしたらいいだろう」と考えることが社員に根付いたのは大きな変化です

ね。

浅野 単年度の立案も最初はおひとりではじめられて、今では社員全員で取り組んでいらっしゃるんですね。

田畑 2年目までは私ひとりでしたが、3年目に専務の宮下、4年目に経理担当者にも入ってもらって、「それならもう全員でやろうよ」と、8人の社員全員で単年度の計画を作るようになりました。

浅野 ひとりで計画を立てているときと、全員参加になってからとでは、変化はありましたか。

田畑 意識が統一されていると感じます。計画を達成するために工事ごとに上げなければならない利益を認識することで、「あっちはどうだ」「こっちはどうだった」と状況を皆が気にしていて、当然ながら利益の薄い現場もあるわけで、それを横のつながりでカバーしようという考えが出てきました。

浅野 それは素晴らしい変化ですね。昨年は新卒採用も行われたとうかがいました。

田畑 そうです。やはり売り手市場ですから他とは違うアピールポイントを出さないといけないと考え、全員で会社の計画を立てていることをアピールしました。そして、そのアピールポイントに魅力を感じた2名の社員が入社してくれました。

浅野 昨年の立案には新卒の社員も加わったんですね。若い社員からも意見は出ましたか。

田畑 そこはまだ難しいですね。入ってまだ8ヵ月でしたから。今年は少し楽しみにしています。

浅野 後輩が入ることで先輩社員にもいい影響がありますよね。

田畑 そうですね。新卒の2人が入ったときに、全員が丸1日かけて研修を担当するという試みをしました。「教えることを自分で考えて、1日かけて伝えていこうよ」と提案すると、最初は「どうしようかな、1日なんか無理だよ」「半日も厳しいのに」という意見も出ましたが、実施して見たら「次は何を教えようか」と、いろいろとイメージが膨らんできたようでした。

浅野 ミッションを与えると考えますよね。意識が変わるし、誰かに教えるときにあらためて仕事を理解するということはありますね。

田畑 まずはやってみることが大事だなと思いました。教えるという機会を得ることで、あらためて自分の仕事に立ち返ることができたようです。

大きな仕事で得た成功体験

浅野 今後のビジョンについて教えていただけますか。

田畑 海外で仕事をしたいと思っています。世間では建設業は好景気と言われていますが、それもオリンピックまでという話がありますよね。仮にそれを信じたとして、ならばオリンピックが終わったらどうするのかというところに目を向ける必要があります。日本は人口が少しずつ減っていく中で、需要も減少していくことが考えられる。「それならば、海外に行こうじゃないか」と社員に話し始めたのが、1年半ぐらい前です。

浅野 そうですね。

田畑 「海外に行きたい」「海外で仕事したいんだよね」という話を社員にすると「どうしたんだ、あの人」という顔をされましたが、ことあるごとにずっと言い続けていました。最近では、社員も少しずつ意識し始めたようです。

浅野 社員の方の意識が変化したのは、何か理由があったのですか。

田畑 一つ大きな仕事を成し遂げたことが、意識の変化につながっていると感じます。我が社の工事の現場の請負金額は、今まで6000万円～7000万円が上限でした。金額の高い仕事を請け負うには別の認可の取得が必要で、そのために資本金を上増しするなどクリアしなければならない壁があったからです。逆を言えば、それさえクリアすればもっと大きな仕事ができる。若く機動力のある人間がいる我が社なら絶対にもっと大きな仕事ができると、私には自信がありました。そこで、壁をひとつずつクリアし、どのような仕事でも受注できる環境をつくりました。すると昨年、学校の改修工事の話が舞い込んできました。2億5000万円の仕事を受注しようかどうしようかという段階で、社員全員が大反対されました。「できるわけないでしょう、そんな大きな仕事。身の丈を知ってくださいよ」と言われました。「大丈夫だよ、うちの技術力だったらできるよ」と言っても、「いや、無理」とか「こんな大きな仕事を受けて、協力してくれる職人さんや業者さんはいらっしゃいますか」と、なかなか首を縦に振ってくれませんでした。「頼むからやってみようよ、まずやってみよう」、「失敗したらどうするんですか」、「大丈夫」、「何をもちって大丈夫なんですか」と、問答を繰り返し、最後は「わがまま聞いてくれ！この仕事はやろう、頼む」とお願いし、最終的には「そこまで言うならやりますか」と折れてもらって、2億5000万円の仕事を受けることになりました。本来なら、中堅2人と若手1人とといった組み合わせで担当をつけることが多いのですが、専務の宮下と新入社員1人でこの大きな仕事を見事にやり遂げました。担当は2人でしたが、本当に人手不足で大変なときは、全社員が総力を挙げて協力してくれ、乗り切ることができました。終わってみたら、かつてないほどの充実感や達成感があり、社員皆が喜んでくれて

いました。「やっぱりやるべきだったね」と全員が納得してくれ、また一つ我が社も大きくなりました。あれほど反対していた社員が「今年はどうしますか」と前のめりに聞いてきて、「いや、大きな仕事を取ってくるのはそんなに簡単ではないんだぞ」なんて話をすることもあります(笑)。

浅野 新しい体験をすることは、とても大事ですね。今おっしゃったような田畑社長のやり方が、本当のリーダーシップだと感じます。今までにやったことのないことをやると決め、「頼むから一緒にやろう、どうなるかはわからないけれど一緒にやってくれ」と社員を巻き込み、そして、成功体験をさせてあげることが、まさにリーダーの役割ですね。

田畑 今まで6000万円の仕事しかできなかったところから、できる範囲が2億5000万円まで一気に上がりました。その経験は我が社にとって大きく、海外で仕事をするという話も、この頃から社員に現実味を持ってもらえたように思います。海外も行ったら行ったで、おもしろいと思ってもらえるのではないかと思います。「次、どこ行きますか」「インドですか、シンガポールですか、ネパールですか」みたいな話になってきたら、夢が膨らみますよね。視野がそこまで広がったらいいなと思っています。

浅野 最後に、田畑社長と同じように右も左もわからないまま事業を承継して悩みを抱えている経営者や、中小企業の経営者の方に、メッセージをお願いいたします。

田畑 そんなにえらそうなことは言えないですが、いろいろな人と会って、恥ずかしながら悩みをぶちまけることが大切だと思います。そうすると、人が人を呼び、いろいろと助けてくれます。

浅野 自分だけの思いの中で殻に閉じこもって悩んでいても、なかなか新しいアイデアは浮かんでこないですからね。恥もさらけ出して、よくなっていかなきゃいけないでしょうね。

田畑 そうですね。そして、もう一つは、持って生まれた自分のキャラを大切に、うまく使うといいのではないのでしょうか。私はダメダメキャラを前面に出すこともありますよ。「俺、できないからさ」と言うのと、社員が「しょうがないな」と立ち上がり、自発的に動いてくれる。それも一つの方法ですね。

浅野 そうですね。私がやってうまくいったことが田畑さんにそのまま通用するわけではないし、田畑さんのやり方を私がやってもうまくいかないこともあるでしょうからね。やはり経営者の個性は大事ですね。

田畑 はい、そう思います。

浅野 本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

富山先生による実践型講座が10月にいよいよスタート！プレイベント開催決定！！

富山先生が本気でMAS監査事業化をサポート
「クイック・ワーカー流MAS監査を体験してみたい」事務所様必見！



自社の計画をどのように立てて、予実管理で
毎月何をしているのか所内会議の全てを公開

クイック・ワーカー流 自社MAS公開セミナー

- ☑ MAS監査事業1億円を6年で突破！
- ☑ 税務顧問とは別にMAS監査契約60件！
- ☑ 月額MAS監査顧問料平均10万円以上！
- ☑ 契約1年後の契約継続率100%！



短期MAS監査事業化の秘訣、「それは自社MAS（自社の計画を立て、予実管理すること）」【MAPマガジン2016年12月号より】

自社MASの質がお客様へのMAS監査の質を決める！！

「所長先生」と
「MAS監査担当者」の
ペア参加がMAS監査事業
推進を加速させる

- 失敗と成功の連続！MAS監査事業推進で事務所に何が起きたか
- 今だから分かる！MAS監査事業化の為に所長先生がやるべきこと
- MAS監査事業成否を決める1つのポイント
- 数値の予実だけではダメ！自社MASを機能させるための仕組み
- 毎月の所内会議、サマリーと使用資料を本邦初公開
- この秋開講！富山先生による実践講座の全貌とは？



講師紹介

税理士法人弓家田・富山事務所グループ
株式会社クイック・ワーカー
代表取締役 税理士／富山さつき氏

1993年5月税理士登録。弓家田事務所入所後、現在は税理士法人弓家田・富山事務所代表税理士。現在は株式会社クイック・ワーカーの代表取締役として事業計画を中心としたMAS監査業務拡大に力を注ぐ。主な著書に「小さな会社の経理事務が何でもこなせる本」「小さな会社の中期経営計画 やさしくわかる徹底ガイド」（共著）などがある。



東京	8月1日(火)	【会場】株式会社MAP経営 東京本社セミナールーム (地下鉄「中野坂上」駅直結ビル)
	13:30～19:00 (懇親会込み)	【参加費】5,000円(税込) / 1名様につき ※懇親会費込み

F A X : 0 3 - 5 3 6 5 - 1 5 3 0

貴事務所名			
ご参加者名	様 (懇親会参加 <input type="checkbox"/>)	様 (懇親会参加 <input type="checkbox"/>)	
TEL		FAX	
E-MAIL	(必須)		

お問い合わせ先 企画グループ／担当 栗林 TEL: 03-5365-1500 当社HPからもお申込みいただけます
〒164-0012 東京都中野区本町2-46-1 サンプライトツイン23F MAP経営



MAS 監査に活かす『ドラッカー博士のマネジメント』②

時間という要素割

「時間は、第四の次元として扱うべきである。マネジメントは常に現在と未来、短期と長期を見ていかなければならない。」

「この現在と未来に関わるものは、特に人的資源の育成において重大な意味をもつ。」

「マネジメントたる者は、現在と未来の双方をみていかなければならない。さもなければ、せっかくの未来には肝心の企業が消滅しているかもしれない。未来においても成果をあげ、成長し、変化できるようにしなければならない。さもなければ、明日のための資源を今日食いつぶすことになる。」

→経営者は、現在の利益をあげることにともな、未来の事業の準備をしていかなければならない。

そうなると、経営者が時間をどう使うかが企業にとってきわめて重大な問題になる。

「マネジメントにとって、未来は断絶している。しかし、未来はそれがいかに現在と異なるものであれ、現在からしか到達しえない。未知なるものへの跳躍が大きければ大きいほど、跳躍のための土台は堅固でなければならない。」

→未来への準備には、現在の利益と資本蓄積が必要だということ。

管理の仕事と企業家精神

「マネジメントの仕事には、もう一つの要素が加わる。」

①管理

すでに存在し、すでに知られているものを管理し、改善する。既存の事業について、市場、技術、製品、サービス、設備、機会、雇用といった生産要素から産出を最適化する。コストに焦点を合わせるとともに、最適化は成果についても行われなければならない。

「機会に焦点を合わせ、いかなる製品、市場、用途が、異常なほどの成果をもたらすかを考える。…いかなる成果に向けて資源を投ずれば、異常なほどの成果をもたらすかを考える。」

「成果のあがる事業であることが繁栄の前提である。効率はその後の条件である。効率とは仕事のしかたであり、成果とは仕事の適切さである。」

「意味あるものの80%から90%は、10%から15%のものからもたらされる。残り85%から90%は、いかに効率をよくしようとも成果は生まない。」

したがって第一に、成果を生むわずかの種類の価値ある活動に集中することである。同時に、大きな成果をもたらすことのない無数の取引、製品、研究開発、販売活動からは手を引くか、少なくとも余分なコストとエネルギーをかけないことである。第二に、あらゆることについて、可能性をフルに発揮する方法を探し続けることである。もっとも成功している事業でさえも、その可能性に比べればわずかの成果をもたらしているに過ぎない。

これはイノベーションではない。事業の現状を受け入れたうえでの最適化である。すなわち最適化を妨げているものは何か、投入したコストとエネルギーから最大なものを引き出す妨げとなっているものは何かを考えているにすぎない。

②企業家たる

「マネジメントには明日の事業をつくるという企業家的な活動がある。その中軸に位置づけられるものがイノベーションである。」

「明日の事業をつくるための活動は、明日の事業は今日のそれと異なるものでなければならないとの確信のうえになされる。だが、スタート時点は今日の事業である。明日の事業はひらめきによって得られるものではない。それは今日の仕事の分析によって得られる。」

「**実に企業の永續こそ、マネジメントにとって決定的な評価基準である。**」

マネジメントの役割

「これらマネジメントの役割のそれぞれ（3つの役割、時間的次元、管理と企業家）が、それぞれのスキルとツールと条件を必要とする。」

「マネジメントたる者は、自らに課されたこれらの課題を果たすための方法に関心をもたなければならない。マネジメントの仕事、人、スキル、組織に関心をもたなければならない。」

「マネジメントは目的ではなく手段であり、成果のためのものである。問題は、常になされるべきものは何かである。」

「マネジメントの仕事と組織は、果たすべき役割によって決定される。『組織の構造は戦略に従う』。これこそもっとも重要な洞察である。目的、ミッション、目標、戦略なくしては、マネジメントの人間をマネジメントすることも、組織構造を設計することも、マネジメントの仕事を生産的なものにすることも不可能である。」

※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。



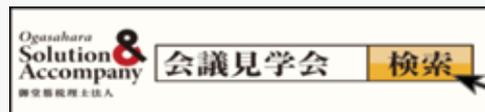
才木正之

(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と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操作のお問合せは、下記フリーダイヤルまでご連絡ください。

TEL : 0120-334-327 (受付時間 : 平日9:00~18:00)

コールセンタースタッフに直接つながります。お気軽にご相談くださいませ。

チーム達成参加事務所連載コラム 第7回 株式会社フジコンサルティング 葛巻摩実子

私が初めて、チーム達成の前段「No.1 実践塾」に参加したのは、2015年の8月です。それまで他の事務所の先生方やスタッフの方との接点がなく、「静岡」という良く言えば温和な地域で仕事をしている私には、曾根先生、菱刈さん、渡辺さんとの出会いは衝撃的で、それまで「守り」でしかなかった私の「仕事観」が変わるものでした。

それまで税務会計業務しか担当していなかったので、MAPの操作もおぼつかないところからのスタートでしたが、毎回の課題をクリアし、無事に実践塾を卒業することができました。

チーム達成に参加してからは、他の事務所がどのように「将軍の日」「単年度計画」「MAS会議」を行っているかを動画で見せていただくことができ、本当に勉強になっています。研修後は毎回懇談会に参加し、他の事務所の先生方や、私と同じ立場のスタッフの方々のお話を聞くことができ、とても貴重な時間を共有させていただいています。

先日ある社長さんに、「本当にMAS監査に出会えてよかった。先生や葛巻さんが、我が社のことを真剣に考えてくれているのが良くわかるよ。」という言葉をいただきました。現在は税務会計業務との兼務で、正直なかなか思い通りに進まないこともありますが、「MAS監査こそがお客様を良くする!!」という気持ちを持ち続け、あまり難しいことを考えず、素直にMAS監査の提案をしていきたいと思っています。そして事務所として「MAS監査」という柱を築いていきたいと思っています。



葛巻 摩実子

(くすまき まみこ)

株式会社フジコンサルティング



チーム達成MAS監査実績

(参加事務所: 24 事務所 MAS監査件数: 364 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 ③MAS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。

「MAS 監査事業化の壁」 第4回 将軍の日の聞き取り方

将軍の日にお誘いまではできたけれど、その後 MAS 契約につながらない。そういった声をよく聞きます。

私が、新人が将軍の日に参加するときに伝えるのは

1. 事前にお客様の気持ちになって仮説を立てます。

今回どうして参加したい気持ちになったのでしょうか？ 再度考えてみましょう。

5か年のデータを入力してあらかじめ予想される数字は把握しておきます。

2. 将軍の日

当日は実際に入力するのは社長ですから、結果として出た数字よりもその過程での社長の話が重要です。

ですから、聞き役に徹底する。

その内容をしっかりメモする。

メモはすぐに改善できる課題（顕在）と、深く隠れている課題（潜在）に分けて整理してください。

具体的には顕在ニーズの例として「数字の見方がわからない」これは見方を教えてあげることで解決します。

潜在ニーズは「経理の人が定着しない」これはなぜやめてしまうのか？ その理由を深掘りしてどこに問題があるか考えていくことが必要です。（この日に深掘りするという意味ではありません）

このような内容を今後の MAS 支援としてお客様に提案していくことができます。

3. その後の提案にむけて

まず目に見えて改善でき、結果が出やすいことと、ちょっと時間をかけて課題を解決していくこと。

これを将軍の日が終わったら提案書としてまとめてロープレします。

できれば誰かに聞いてもらうといいですね。

仮説を立て、実際に聞いて課題を抽出しました。

ぜひ、自信をもって社長に話し MAS の契約につなげてください。

このように将軍の日1回に、丁寧に準備することが（特に新人のうちは）大事なかなと思います。



富山さつき

(とみやま さつき)

経営計画推進事務所のマドンナ

1959年生まれ。東京都出身。1993年5月税理士登録。1993年9月に弓家田事務所に入所し、以来、会計業務に従事。現在は、税理士法人弓家田・富山事務所代表社員、株式会社クイック・ワーカー代表取締役となり、所内の組織づくりにも力を注いでいる。主な著書に「小さな会社の経理事務が何でもこなせる本」「小さな会社の中期経営計画やさしくわかる徹底ガイド」(共著)など。



経営理念について

ライフワークとして大学院の研究室に通い、今年度は経営理念をテーマに研究を行っております。研究室の仲間と全国の中小企業の中から「いい会社」と呼ばれる企業の経営理念と、その浸透施策を70社ほどピックアップして来春に出版する予定です。

老舗企業やいい会社では、経営理念が社員にまで浸透されており、理念をベースとした経営活動が強さの源泉になっているケースが多いです。外部環境の変化が激しい今日、会社のあり方が問われる時代になってきます。大学生が入社する会社を選考する際にもその会社の理念や考え方を非常に重視しています。これらの理由からも事業承継や後継経営者を支援していくうえで、経営理念の重要性はますます増していくでしょう。

しかし、経営理念は抽象的であいまいで定義があるわけではありません。かつ業績や成果との関係がわかりづらいという側面があります。皆様も経営理念について相談を受けても、なかなかこれといったアドバイスがしにくいというのが現状だと思います。調査から事例企業に共通する要素をまとめると、以下のものが挙げられます。

- ・時代と共に変えていく

創業時の経営が苦しいときと、30年たって安定軌道で運営しているときでは、会社のあり方も変わってきます。経営理念も変えるべきところ、普遍の部分を踏まえながら変える必要も出てきます。老舗企業も時代と共に消費者、社員に理解しやすいように変えています。

- ・モデルとする会社を参考に作成している

最初からすばらしい経営理念があり、浸透している会社はありません。長い年月をかけて一步一步積み上げてきた結果が、現在の実績を創りだしています。どの会社も、モデルや理想とする会社をベンチマークまたは参考にしているケースは多いです。

・経営理念は経営者そのものであり、思いを可視化したもの企業は経営理念に始まり、経営理念しか残らないという言葉がある通り、経営者のあり方、考え方を可視化したものです。つまり、経営者そのものが、企業にとっては目的となるわけです。そのため、社員や協力業者、お客様、地域社会や株主を包括した内容でなければなりません。

最後に皆様に質問です。

「いたずらに規模のみを問わず、誠意と独自の技術を持って、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。会社に働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せと一致をはかる。株主、取引先をはじめ、全ての協力者との相互繁栄を期す。」

すばらしい経営理念であり、モデルともいえると思います。皆様も知っている会社ですので、どこの経営理念かお調べいただければと思います。経営のあり方を深く考えさせられます。



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士、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。

顧問先の社長と一緒に“未来”を考える一日



■ 東京会場 (MAP経営東京本社)

- 7月 4日(火) 7月 10日(月) 7月 11日(火)
- 7月 27日(木) 8月 4日(金) 8月 29日(火)
- 9月 5日(火) 9月 11日(月) 9月 27日(水)

■ 大阪会場 (MAP経営大阪支社)

- 7月 5日(水) 7月 26日(水)
- 8月 3日(木) 8月 23日(水)
- 9月 6日(水) 9月 13日(水)

■ 名古屋会場 (名古屋国際センター 第1研修室)

- 7月 12日(水) 8月 8日(火)

■ 福岡会場 (八重洲博多ビル 会議室6)

- 8月 22日(火) 9月 12日(火)

◆開催日時※各日程共 10:00~18:30

【Microsoft®Word の活用】

【Microsoft®Word の活用】

なかなか Word の話に移れませんでした。今回から Word の話に移りたいと思います。

皆さんは Word を使っていますか？

会計事務所の多くは、すべて文書を Excel で作っていたりするのではないのでしょうか？

Word を購入していないのであれば、それでもいいと思いますが、せっかく購入している資産をまったく使っていないというのは非常にもったいないと思います。

ですので、Office 製品の特徴をつかみつつ、特徴にあった使い分けをするのがいいのではないかと思います。通常、プリインストールでインストールされている Office 製品は、Word、Excel、PowerPoint、Outlook、最近は OneNote でしょうか。

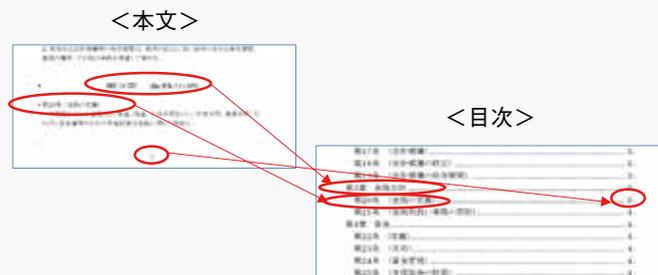
その中で Word と Excel と PowerPoint の目的と特徴を簡単にまとめてみると、

	Word	Excel	PowerPoint
目的	文書作成	集計、グラフ作成	プレゼンテーション用
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 段落やセクションという単位で管理 画面表示と印刷結果が一致している 目次が自動で作成できるうえ、更新も簡単 複雑な表が挿入できる 	<ul style="list-style-type: none"> セル単位でデータを管理 見出しや本文の概念はない 画面表示と印刷結果が異なることがある 複雑な表は作りにくい 	<ul style="list-style-type: none"> アウトライン、スライド単位で管理 スライド単位で自由に文字や図形などの配置が可能 印刷領域から外れた部分は印刷されない

それぞれの特徴に合った使い方をするのがいいですね。私は Word をマニュアルや規程作成、請求書作成（差し込み印刷機能を活用）、議事録作成に使っています。

規程作成では目次作成機能が便利です。スタイル管理をし、見

出しをきちんとつければ好きなレベルで目次作成が自動でき、文章を書き足したり削ったりしても「F9（更新）」を押すことで修正ができるので、とても便利です。



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月より株式会社ブ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。

MAP3 バージョンアップをお願いします！

MAP3 最新Ver.1.3.0 今回の変更点は以下になります。



変更点

平成29年度税制改正に対応いたしました。

<バージョンアップ手順> Ver1.1.1以降の場合

1. MAP3を起動します。
2. 最新版MAP3がインストールされていない場合、右図のメッセージ画面が表示されます。
3. 「はい(Y)」を押してユーザーサイトに接続し、webブラウザを通して自動ダウンロードされます。(ダウンロードファイル名：MAP3Install_VerUp.exe)
「いいえ(N)」を押下した場合は、自動ダウンロードせずにMAP3が起動されます。
4. ダウンロード先は各PCのダウンロードフォルダになります。
ダウンロードされたMAP3Install_VerUp.exeを実行してください。

このメッセージが出ない場合 ⇒ お使いのMAP3は最新版になっています。





トウワン

MAS監査 ゼロ to 1 プログラム

貴事務所のご担当者が“学び”と“実践”を繰り返すことで、MAS監査のご契約を確実に「1件以上」獲得していただくことを目的とした研修です。

全4回
シリーズ

-第2回-

経営計画を提案するための実践スキルを習得する。



-第1回-

オリエンテーション

「MAS監査」と「経営計画」を正しく理解する。



-第4回-

実践の振り返りと課題解決

-第3回-

MAS監査を獲得するための実践スキルを習得する。

終了後に懇親会を予定(要参加費)

・とりあえず、MAS監査を獲得してみよう!!!

ただし、参加条件があります。

■参加条件■

- ◎第1回～第4回(懇親会含む)に全て参加いただける方。(途中欠席の場合、次開催以降に第1回から受講となります。)
- ◎1開催あたり、1事務所2名様までの申し込みとなります。
- ◎第4回の終了後、情報交流懇親会にご参加いただきます。(参加費:4,000円税込)
- ◎各回終了後に課題があります。必ず実践をお願いします。
- ※ご自身の「実践」から「学び」「気づき」を得る研修とご理解ください。

東京・大阪・福岡会場にて開催

定員：24名

(各事務所2名様迄、先着順)

会費：無料

(懇親会費4,000円税込が別途必要です)

【お問合せ先】 **M A P**
MAP KEIEI

TEL:03-5365-1500

【お申込み】 <https://user.mapka.jp/>

会場	第1回	第2回	第3回	第4回
大阪	7月12日	7月13日	8月22日	9月22日
福岡	7月20日	7月21日	8月18日	9月15日
東京	8月23日	8月24日	9月19日	10月20日
福岡	9月13日	9月14日	10月13日	11月17日
東京	9月14日	9月15日	10月19日	11月20日
大阪	9月20日	9月21日	10月18日	11月14日

顧問税理士として、経営改善・再生が必要な会社に行けること

関与先企業が厳しい状況に陥った際に、会計事務所の皆様にはぜひ、手を差し伸べていただきたいと考えていますが、では顧問税理士として、経営改善や再生に向けた第三者の支援を必要とする企業をどのように見分け、アプローチすべきでしょうか。試算表をつくっていけば、売上や利益が下がり続けているとか、現預金残高水準が低いとか、困っているらしいことは当然わかるはずですが、「社長にそこまで踏み込んだ話をしづらい」「経営改善のノウハウもないのでできない」という先生方の声をよくお聞きします。いきなり『社長、経営改善しましょう!』と言っても「じゃ、どうすればいいの?」と聞かれて困ってしまうのが実情でしょう。

私たちが顧問税理士の先生方をお願いしたいのは、資金繰り分岐点について経営者と会話をすることです。まず資金繰りまで見ていただくことが前提ですが、「借入金の返済まで行うにはこのくらいの売上が必要ですよ。できますか?」「それが難しい場合は返済ができなくなるので、経営改善や再生に向けた動きを考えるべきですよ」、そう判断基準を示してあげることです。赤字でも赤字でも、「資金繰りが回るか」が大きな分かれ目になります。具体的な改善施策を示す必要はありません。【いつ、対策に着手すべきなのか?】の話をすることです。

具体的な改善手法については、事業の改善で済むこともあれば、資産リストラやリスクが必要だったり、果ては第2会社や法的再生まで多くの選択肢があります。まずはリスクや経費削

減等で収益力の改善を図るのが一般的ですが、時には改善しても改善しても追いつかない、抜本的な取組みが必要なケースも多いです。そうした見極めはタイミングも大切なため、早めに再生の専門家にご相談されることをぜひオススメします。



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。

会社を潰さない会計人になるために

【人を育てる／キャリアに携わるということ】

先日、あるプロフェッショナル向けの転職サイトに連絡をとり、電話でコンサルタントの方とお話をしました。そのサイトでは、公認会計士・税理士の転職も手掛けています。驚いたことに、電話に出てくださった方はこちらの要望や考えをほとんど聞くことなく、私が生命保険会社のリクルート担当だというだけで「弊社では役に立たないと思います」と一方的に話を終わろうとしました。

なぜそのように話すのか問いかけてみたら、どうやら生命保険業の他社からも何度か問い合わせがあり、ビジネスとして単価の折合いがつかないと判断して、過去に何度も断ってきたそうです。それならば、と「こちらが料金体系に沿うことができれば良いのですか」と尋ねたら「物理的・理論的にはそうです」とお答えになるので、「私は大丈夫ですよ」と伝えたくて話を続けました。

“私は自分自身が監査法人に勤務していた会計士だったからこそ、会計士のキャリアの悩みどころは知っているつもりです。会計士であることに囚われて自分にはどのような可能性があるのか気づけず、次のフィールドを“なんとなく”経理や財務など会計業界に求めている会計士がたくさんいることを知っています。そして、すべての公認会計士・税理士にとって経理や財務が最適な舞台であるとは限らないことも知っています。”

“貴社ではご相談者のライフプランや価値観をヒアリングしたうえで、その方に最適なフィールドをご案内しようというスタンスは取られていないのですか”と訊くと、「おっしゃることはわかるのですが、こちらも仕事なのでそこまでやれませんね」とバッサリ。

キャリアコンサルタントという職業は、ご相談者とその家族の一生に関わる重要な職業なのではないでしょうか。彼にとっての「仕事」とは何なのでしょう。それを彼に問い掛け、私は電話を切りました。



中村隆敬

(なかむら たかのり)

ソニー生命保険株式会社 東京中央LPC第2支社 営業所長

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。2017年4月より営業所長に就任。
「社会人教育に最適! 老後破産体験ゲーム制作者」

5月から毎月、平日夜に「土業の生き方・働き方を学ぶ会」を開催しています。色々な土業の交流会にもなりますので、ご興味のある方はお気軽にご連絡ください。
→ takanori_nakamura@sonylife.co.jp

スポンサーによる第二会社方式の企業再生とは No.②

前号では事業承継の高まりや産業競争力強化法改正に伴い、スポンサーを招請する第二会社方式にて過剰債務を削減させる（金融機関に債権カットさせる）企業再生手法の特徴を紹介いたしました。これからその詳細を土業の立場、そして企業や金融機関等の立場、スポンサー選定手法、代表的なスキーム等をシリーズでご説明いたします。今回は先生方が最も興味あると思われる“土業の絡み方”です。

その前に一点、前提として最も大事なことを認識していただく必要があります。一連のご説明は“私的整理”という範疇の中の企業再生だということです。私的整理の相対は法的整理です。法的整理である破産とか民事再生に対して、私的整理（企業再生）の特徴は法的対応による事業毀損を回避すること（例えば一般消費者等にバレたら企業価値が下がってしまうことを回避）、そして大口債権者だけを対象とすること（一般的には金融機関のみを対象）、その代わりに対象債権者全員の同意が必要というネックがある、以上が主な特徴です。ところで、私的整理の代表的な手法はリスケです。経営改善計画（いわゆる405事業）を経験された先生ならおわかりだと思いますが、リスケでも取引金融機関すべての同意を取るとはなかなか大変ですよ。一方、金融機関との交渉が大変なのはリスケも第二会社方式でも同じなのですが、それに加えて第二会社方式による債権カットは法律と税務の知識が非常に重要になります。ここなのです。そこに“各種土業が連携しなければならない”という理由があります。

それぞれの役割分担をご説明しましょう。最も重要な土業は弁護士です。当然のことですが、第二会社方式の場合、スポンサーや金融機関との権利交渉が伴います。これを税理士が担うと非弁行為に抵触する懸念があります。従いまして、まず弁護士を立てる必要があります。実務的にも弁護士が土業連合の司令塔になるケースがほとんどでして、秘密裏にスポンサーを選定するプロセス（私的整理ですから、守秘義務契約がとて重要です）を管理するのも弁護士が担います。また、スポンサーとの交渉は各種契約書が必要です。この面からも、その知識を有する弁護士が必須なのですが、次のポイントとして“当該ノウハウをお持ちの弁護士が我が国には非常に少ない”という実態があります。金融機関との交渉も一種のノウハウが必要ですが、スポンサーのみならず場合によっては社員との交渉、そして経営者への腹落ち説得等々、かなり高度かつ特異な知識が必要であり、私的整理での第二会社方式を何度か経験した弁護士と組むことをお勧めします。

次に税理士の役目ですが、単純な面では旧会社を清算する際の税務申告手続きが必要となりますが、一番厄介なのは第二会社方式を利用することによる債務免除益の扱いです。ここは税務当局から異論を問われるケースが多く、慎重に検討しなければなりません。次に会計士の役割です。スポンサーを募るには企業価値を明確にしなければなりません。この企業価値を算定するのが会計士です。BS上の各勘定科目を精査して当該企業の静態価値を定める（財務デューデリ）と共に、PLに基づいてその企業の稼ぐ能力を見極めることが必要です。稼ぐ能力は一般的にDCF（ディスカウントキャッシュフロー）で算出しますが、この手法も会計士なら誰でもできるというものではありません。やはり弁護士と同様、この手法を何度か経験された会計士と組むべきです。最後に、中小企業診断士と組むことも視野に入れておいてください。スポンサーを惹きつける魅力や事業シナジーを取り纏めるのは、当該事業に精通した診断士と組むことが早道です。

役割分担は以上ですが、次に土業の“出番”に関して一般的なケースをお教えします。まず対象会社のデューデリが必要です。財務・事業・法務・不動産等々の観点からのデューデリが必要ですが、中堅・中小なら財務のみのDDでも可能でしょう。そこは会計士が中心となります。次にスポンサー探索と交渉です。ここは前述の通り弁護士が中心となりますが、場合によっては専門の業者を使うことも可能です。そしてスポンサーが決まれば、金融機関へ債権カットを要請する計画（配当案を含めた計画）の作成となります。ここは弁護士と会計士の連携が重要です。最大のポイントは、“営業権譲渡を債権者に了解なく行くと詐害行為になる”ということです。ここに最も注意してください。経済合理性等を前面に出して金融機関に納得してもらうことも重要であり（破産配当より上）、様々な交渉力が問われるところです。そして最後に旧会社の清算となりますが、主に弁護士と税理士が協働します。一般的には特別清算で対応することが多く、さほど大きな問題は起こりません。

もうおわかりだと思いますが、以上の流れの中で労力を最も要するのはスポンサーおよび金融機関との交渉です。中堅以上の企業ですとスポンサーサイドもFA（財務代理人）を付けてきます。数々の交渉に漏れのない契約書が必要ですが、契約書を作成できる段階にまで持っていくことが大変なのです。そして、スポンサーにとってどんなに魅力ある企業であっても、年商以上の借入がある場合、「それを全額背負いましょう」というお人好しのスポンサーは少ないものです。ある程度の金融機関債権放棄は必須です。債務超過に陥った過剰借入の企業をスポンサー付第二会社方式で私的再生させる難しさは、ここにあります。

いかがでしたか。少しわかり難い分野ですね。あと一点だけ付け加えておきます。業績が厳しくなった企業のM&Aは、事業承継の専門家より企業再生に長けた専門家と組むことです。すべてを自ら手掛けることは難しく、このスキームはノウハウを持った土業が連携して対応することが必要だということです。そこだけご理解いただければ、道は拓けることでしょう。



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ト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。

コミュニケーションの力で業績を上げる！

VOL4. 「やる気を出せ！」は言うてはいけない

「やる気を出せ！」人材育成において、私自身が何百回も言ってきました。部下を思えば思うほど強く言っていました。時には「やる気がないなら辞めろ！」など、パワハラと言われるような物言いもよくしていました。しかし、自分に当てはめて考えたときに、毎日やる気満々で仕事ができるかという実はそうでもないのです。そう、やる気はそれほど長続きしません。私たちが言っているやる気は気合いみたいなもので、瞬発力はあっても持続力がないのです。

ですから、大切なのは、やる気より「その気」です。その気になると人間は枯れないモチベーションが宿ります。例えば、昇進するためにやる気を出して頑張る！最初はいいですが、途中から何かやらされ感が出てきます。また、すべき論になりがちです。しかし、自分は昇進できる才覚があるのではないか！とその気になった状態だと、自ずと努力をし、努力を苦しいものだとも思わないのです。自発的に頑張るエネルギーが生まれます。やる気は外発的動機付け、その気は内発的動機付けと換言してもいいでしょう。

では、どうすれば人をその気にさせることができるのでしょうか？最も簡単なのは、業績に直結する行動を起こしたときに「頑張ってるね！」と声掛けることです。ほとんどの人が、行動が足りていないときに「頑張れ！」と声掛けをします。これでは前述した「やる気を出せ！」と変わりません。そうではなく、部下が仕事で重要な行動を起こしたときに「頑張ってるね！」と声掛ける。そのことで本人の行動が加速します。熱意ある上

司であるほど、どうしても部下の足りないところを見つけ、そこを指摘します。「やる気を出せ！」とはそういった心情から出る言葉です。しかし、部下が正しい行動を取ったときに「頑張ってるね！」と伝えることで、本人がその気になり行動強化されるのです。その結果、間違った行動を取らなくなり悪い面が薄まる。そうやって人は育つのです。やる気よりその気、言葉掛けは本当に大切ですね。



井上敬一

(いのうえ けいいち)

コミュニケーションデザイナー

株式会社 FiBlink (ファイブリンク) 代表取締役。株式会社 fleurir (フルリール) 代表取締役。兵庫県尼崎市出身。立命館大学中退後、ホスト業界に飛び込み1ヶ月目から5年間連続ナンバーワンをキープし続ける。当時、関西最高記録となる1日1,600万円の売り上げを達成。業界の革命児として、PrinceClubShionをはじめとしたシオングループオーナー業を経て、現在は実業家として企業、個人のブランディングやアパレル、サムライスーツなどのプロデュースを手掛ける他、人に好かれるコミュニケーションを伝える研修・講演を展開している。圧倒的な実績に裏付けられたコミュニケーションスキルをわかりやすく説く講演は、多くの企業・団体から支持を受けている。また、約20年間のホストクラブ経営の経験をもとに、接客術や人間関係の築き方を活かし、2015年4月から始めた「恋愛力アカデミー」は多くの悩める女性を恋愛や結婚の成功に導き、卒業生は150人を超える。独自の経営哲学で若いスタッフを体当たり指導する姿は、フジテレビのドキュメンタリー番組『ザ・ノンフィクション』で10年にわたり密着取材され、シリーズ第8弾まで放映されている。新規事業「プレジデントキャンパス」をWEBセミナーにて拡散、中小企業経営者の学びの場をもっと身近なものにして日本経済を牽引する役割を目指す。

MAS監査事業化研修 ~経営支援業務の事業化はここから始まる~

第1部 MAS監査の事業化への戦略



講師：IGグループ代表 岩永経世 先生

岐路に立たされる会計業界が抱える3大問題への『解』。
MAS関与先9割を黒字化に導く日本一の経営計画事業化事務所が答える！

顧問料の低価格化
新規顧客が増えない
顧問料の未入金増加

第2部 未来会計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

~事業化取り組みから7年で年商1億円の経営計画事業確立！~
組織・人材・商品化・営業等において、どう考え、何を意思決定したか？！

第3部 事業化するための実践手法を紹介

講師：株式会社MAP経営

- ・事業化に成功している事務所の特徴とは
- ・MAS監査成約までの営業ルート
- ・MAS監査を成功させるためのポイント
- ・組織の成長に合わせて変容する3つの実践形態

◆ 開催日時 **8月2日(水)13:00~19:00** ◆ 参加費用 **無料** ◆ 会場 **株式会社MAP経営 本社**



【面談には2種類ある！】

No.1 コンサルタントスター養成塾の延長戦（懇親会）の席で、参加者からユニークな質問を受けました。

「コンサルタントに相談すると、1時間の面談で数千円という人もいれば、数万円以上もかかる人もいて、差が大きいのはなぜですか？ 同じ人間が同じ職種で仕事をしていて、そんなに実力の差があるものなのでしょうか？ 例えば、資格業の中でも難関の弁護士でさえ1万円以下で面談していたりするのに、コンサルタントはなぜ高額なんですか？」

もちろん「誰が教えるか」によってクオリティに差があることで価格が異なる、というのは確かです。ただ、この質問の答えは、別にあります。

養成塾でタグを組んでいる遠藤晃先生がセミナーについて、「セミナーには二種類ある。それは情報提供型セミナーと顧客獲得型セミナーがあり、これは別物である」と教えていますが、実は面談もまったく同じなのです。

つまり、面談には2種類あります。それは、問題「解決」型面談と、問題「明確」型面談の2つ。通常、前者は高額で後者は低額な設定となっています。その理由を説明しましょう。

まず、そもそも悩める人の頭の中は、次の7段階のうちいずれかの状態にあります。

<悩める人の7段階>

- 1) そもそも「何がわからないのか」がわからない混沌とした状態
- ↓
- 2) 何が問題かはわかったつもりでいるが、問題の核心がつかめているかどうか不明確な状態
- ↓
- 3) 問題の核心は明確だが、その解決方法がわからない状態
- ↓
- 4) 解決方法はわかるが、その手段がない状態
- ↓
- 5) 自分も含めて、誰（どこ）に頼めば解決するかが明確な状態
- ↓
- 6) やることは明確なのに、何らかの理由でそれをやらない（やれない）状態

↓
7) やらない（やれない）原因（＝ボトルネック）が突き止められ、今すぐ解消できそうな状態

の7段階です。

で、問題「解決」型面談は、1) や2) の状態の人を、7) の状態に導くことがゴール。そこには、特殊なスキルや情報の蓄積が介在していて、その価値が価格に反映しています。

コンサルタントの目的は、【クライアントの成果に貢献すること】です。そして、その面談の価値の対価として納得の報酬を得ようとするので、相応の価格になります。そりゃあ、それが本業であり収益商品ですからね。もし実力が低ければ、価格もそれなり、となります。

一方、問題「明確」型面談は、1) や2) の状態の人を、まずは3) もしくは4) の状態にまで導くことがゴール。そして、相談に乗るコンサルタントの目的は、【顧客を獲得すること】です。その本質は「顧客獲得型面談」ということもできます。つまり、お金をもらった上に営業をしているのだから、比較的安価な価格で相談に乗ることができるのですね。

したがって、納得の報酬を得ながら、クライアントの成果に貢献できるコンサルタントになるには、この両方の面談ができる必要があります。そしてそこに必要なスキルが、「聞く力」です。養成塾の参加者がどんどん成果を出してくれる理由の一つは、この2種類の面談でつかう「聞く力」を習得するからなのです。

わたしは養成塾を通して「聞く力」を伝授して、経営者のビジョン実現を後押しするパートナー型コンサルタントを今後もどんどん輩出していきますよ。



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。

名古屋支社・福岡支社は移転いたしました



名古屋支社
〒450-0002
名古屋市中村区名駅3-23-16
タキビル1F
TEL: 050-3757-1864



福岡支社
〒812-0011
福岡市博多区博多駅前3-6-12
オヌキ博多駅前ビル6F
TEL: 06-7668-1520
※お問い合わせは大阪支社へお願いします。

今後とも変わらぬご愛顧のほど、よろしく願い申し上げます



さあ、未来経営会議をはじめよう。

「未来経営会議」とは、経営者と経理・財務担当者が、がっちり手を組み経営の未来を見通すためにひらく会議のこと。

「未来デザイン決算書」を中心に、さまざまなツールが企業の未来を明らかにします。

未来デザイン
PL

儲けの構造を知る

未来デザイン
CF

利益がどこへ
消えたかを知る

未来デザイン
BS

財務体質を知る

会計情報をひとまとめに帳票化して経営会議にのぞむ

未来デザイン決算書 [Excel版]

会計情報を見通すPL、CF、BSの3つのシート。
企業の今と未来を明らかにする必携ツール。

企業の分析に

年次版

50,000円(税別)

未来経営会議に

月次版

80,000円(税別)

未来会計マスター®が 経営会議を加速する

未来会計 マスター講座

全国主要都市で随時開催。
リアル講座で学ぶ未来会計。

全国各地で随時開催



未来デザイン決算書の実践的な
活用方法を学ぶ

未来デザイン決算書Excel版の
使い方を知る



未来会計マスター®
運用サポート

未来会計マスター講座を
開講する



未来会計マスター® 通信講座

自宅で学べる未来会計
(認定試験付き)

DVD4枚組

未来経営会議・未来会計マスター講座について詳しくは

未来会計マスター協会

検索



一般社団法人

未来会計マスター協会
Future Accounting Master Association

〒702-8002 岡山県岡山市中区桑野713番地10
(株式会社創明コンサルティング・ブレイン内)

TEL: 086-274-6177