

2018.3 | 隔月発行

# MAP M—A—P 30 MAGAZINE

特別インタビュー **P4-6**

『me;rise(ミライズ)』

～2代目経営者 戦略立案プログラム～

ポスト事業承継期の2代目経営者に確かな地図を示す

MAP経営グループ 代表 浅野泰生

株式会社THE MAP エグゼクティブコンサルタント 山脇 渉

新着イベント **P20**

第78回 MAPサロン 福岡会場申込み受付中

# 相手の心をつかむ「営業」と「プレゼン」のメソッド

## 【第1部】相手の「考えます」を攻略する“**即決営業**メソッド”

MAS監査を売るにしても、別の商品・サービスを売るにしても、営業のシチュエーションで一番悩ましいのは、相手からの「**考えます**」の一言。こちらがどんなに上手な商品・サービス説明をしたとしても、多くのお客様は明確な答えを出さないのが現状です。

今回のMAPサロン【第1部】では、そのような現状を打破するための手法「即決メソッド」について、体験型ワークショップも交えて体得して頂きます。

「契約して下さい」と  
きちんと言えていますか？  
「即決してもらおう」=正しい  
ことだと思えていますか？

### 《講師》堀口 龍介氏 株式会社即決営業 代表取締役／即決営業コンサルタント

在籍した全ての会社で年間個人売上1位という経験から、29歳で訪問販売会社を起業。自身が実践してきた「即決営業メソッド」を社員に実践させ、初年度から年商2.7億円を売り上げる。さらに拠点を広げ、グループ売上年商5億円を突破。現在、セミナー、Youtube、メルマガ、ブログなどを通じて、**即決契約が取れない営業マンを対象**に即決営業メソッドを伝える活動を行っている。



## 【第2部】相手のタイプに合わせた“**プレゼン**メソッド”

MAS監査を行っている時に「なんか社長、反応が良くないなあ」と思うことはありませんか？それはもしかしたら、話し手と聞き手のタイプが違うから、そのような現象が起こるのかもしれませんが。相手に対するプレゼン方法が2種類あることは、皆様ご存知でしたか？

【第2部】では、2種類のタイプとは一体何なのか？それぞれのタイプに対するアプローチ方法はどうかあるべきなのかを、以前もMAPサロンにご登壇頂きました野津浩嗣先生から教えて頂きます。



### 《講師》野津 浩嗣氏 株式会社アニメートエンタープライズ 代表取締役

1990年より教育研修業界に従事し、これまで28年間で講演・企業研修・公開セミナーを3600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。Amazonのマーケティング・セールス部門で1位を獲得。

相手のタイプに合わせた  
話し方が、できていますか？



**【日程】2018年4月17日(火) 13:00~17:30**

(MAPサロン終了後《17:30~19:30》に講師を交えた懇親会も開催します)

**【場所】八重洲博多ビル 11Fホール (JR・地下鉄 博多駅より徒歩5分)**

**【費用】MAPサロンは何名様ご参加でも無料 懇親会は1名様につき3,000円(税込)**

**お申込みFAX番号：03-5365-1530 (24時間受付)**

以下の必要事項への記入をお願い致します。懇親会にご参加される方は、□にチェックをお願い致します。

貴社名		MAP-No	
参加者①	<input type="checkbox"/> 懇親会参加	参加者②	<input type="checkbox"/> 懇親会参加
参加者③	<input type="checkbox"/> 懇親会参加	参加者④	<input type="checkbox"/> 懇親会参加



※ 当社の個人情報保護方針及びの利用目的の公表に関する事項については当社HP (http://www.mapka.jp) をご参照ください。

お問い合わせ先



あんしん経営をサポートする会 事務局 野澤 TEL：03-5365-1500  
〒164-0012 東京都中野区本町2-46-1サンブライイトツイン23F

MAP会員サイト・当社HPからも  
お申込みいただけます。

MAP経営 検索



3月 2018 MARCH						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15 将軍の日 (東京) →P10	16	17
18	19 目標達成 研修①	20 目標達成 研修②	21	22 MAS監査の 提案営業 基礎研修 →P16	23	24
25	26 将軍の日 (東京) →P10	27 NO.1 実践塾① (東京) →P15	28	29	30	31

4月 2018 APRIL						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
1	2	3	4 MAP3 操作研修	5 未来経営 研修①	6 未来経営 研修②	7
8	9 将軍の日 (東京) →P10	10	11	12	13	14
15	16	17 NO.1 実践塾② (東京) →P15	18	19 製販分離 経営実現 セミナー (東京)	20 将軍の日 (東京) →P10	21
22	23	24 歯科MAS 監査実例 公開セミナー (東京)→P11	25 将軍の日 (東京) →P10	26	27	28
29	30					

## 東日本

## MAPイベントカレンダー

3月 2018 MARCH						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20 将軍の日 (沖縄) →P10	21	22 組織力アップ ワークショップ ①(福岡)	23 組織力アップ ワークショップ ②(福岡) NO.1実践塾① (名古屋)→P15	24 会計事務所 の人財採用 革命セミナー (福岡)
25	26	27 将軍の日 (大阪) →P10	28 将軍の日 (大阪) →P10	29	30	31

4月 2018 APRIL						
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
1	2	3	4	5 赤字の建設業 向けMAS監査 スキルアップ 講座(福岡)	6 歯科MAS 監査実例 公開セミナー (大阪)→P11	7
8	9	10 将軍の日 (大阪) →P10	11 財務診断 研修(大阪) 将軍の日(福岡) →P10	12 未来計画 研修 (大阪)	13 NO.1実践塾② (名古屋)→P15 将軍の日(大阪) →P10	14
15	16	17 MAPサロン春 (福岡)→P20 将軍の日(名古屋) →P10	18 製販分離 経営実現 セミナー (大阪)	19	20 MAS監査の 提案営業 基礎研修 →P16	21
22	23 目標達成 研修① (大阪)	24 目標達成 研修② (大阪)	25	26	27	28
29	30					

『me;rise(ミライズ)』  
～2代目経営者  
戦略立案プログラム～  
非連続の未来を創造したい  
2代目経営者を対象とした  
後継者塾が5月に開講

P7参照

### 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

P10参照

### 歯科医院特化支援の ためのMAS監査実例 公開セミナー

歯科医院向けMAS監査支援  
実績30社超のノウハウが満載

P11参照

### 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)

過去受講事務所MAS監査契約  
獲得率93%の契約獲得実践術

P15参照

### MAS監査の提案 営業基礎研修

売り込み型ではない提案  
営業を学ぶ、未来会計ス  
クール新研修

P16参照

5月		2018 MAY				
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
		1	2	3	4	5
6	7	8 将軍の日 (東京) →P10	9 目標達成 研修①	10 目標達成 研修②	11	12
13	14	15	16 『me;rise』 2代目経営者 戦略立案 プログラム →P7	17	18	19
20	21	22 NO.1 実践塾③ (東京) →P15	23 将軍の日 (東京) →P10	24 財務診断 研修	25 未来計画 研修	26
27	28	29	30	31		

## 西日本

5月		2018 MAY				
sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15 未来経営 研修① (大阪)	16 未来経営 研修② (大阪)	17 将軍の日 (大阪) →P10	18 NO.1 実践塾③ (名古屋) →P15	19
20	21 組織力アップ ワークショップ ①(大阪)	22 組織力アップ ワークショップ ②(大阪)	23	24	25	26
27	28 MAP3 操作研修 (大阪)	29 将軍の日 (大阪) →P10	30	31		

### 第78回 MAPサロン 西日本支部大会

福岡開催、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**

### 未来会計スクール

財務診断研修 組織力アップワークショップ  
未来計画研修 MAP3システム操作研修  
未来経営研修  
目標達成研修  
MAS監査の提案営業基礎研修

## 目次

## CONTENTS

P2-3

MAPイベントカレンダー

P3

目次

P4-6

『me;rise(ミライズ)』  
～2代目経営者 戦略立案プログラム～  
ポスト事業承継期の2代目経営者に  
確かな地図を示す

MAP経営グループ 代表 浅野泰生

株式会社THE MAP

エグゼクティブコンサルタント 山脇 渉

P8-10

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

鈴木宏典氏(税理士法人SS総合会計)

西丸保幸氏(有限会社エム・アイ・サービス  
税理士法人山口会計パートナーズ)

才木正之氏(御堂筋税理士法人)

柴田照恵氏(株式会社プラグマ)

P12-14

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)

原田匡氏(株式会社ケアビジネスパートナーズ)

井上敬一氏(株式会社FiBlink)

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)

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)

P16

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)

# ポスト事業承継期の 2代目経営者に 確かな地図を示す



## Interview

MAP 経営グループ 代表 浅野泰生  
株式会社 THE MAP エグゼクティブコンサルタント 山脇 渉

## 2018年5月、非連続の未来を創造したい2代目経営者を対象とした後継者塾『me;rise (ミライズ)』～2代目経営者 戦略立案プログラム～を開講することが決定。

MAP 経営グループが今、事業承継支援への取組みを進めるのはなぜか。  
そして、どのようなソリューションを提供するのか。  
企画発案に至ったストーリーやプログラムの魅力をお届けします。

### —MAP 経営グループとして、なぜ事業承継支援に取り組むことを決めたのでしょうか？

山脇 THE MAPが中小企業のコンサルティングサービスを通して経営者の困りごとに向き合ってきた中で、2代目経営者の事業承継後の支援が実績として増えてきました。MAP 経営自身も親族外承継という形で事業承継をして4年が経ちました。その経験を同じ境遇にいる経営者の方に伝えることが大きな価値であると、この1年を通して実感を持つことができました。今、一般的に言われている事業承継対策は、相続税対策など狭い範囲をフォーカスしたものがほとんどです。しかし、事業承継はバトンタッチして完了、という単純なものではありません。継いだ後をイメージできるような支援していくことが求められているのではないかと思います。

浅野 我々の事業を「Will・Can・Must」で考えたとき、3つの円の重なる部分に「事業承継支援」はあります。「中小企業の輝く未来を創造する」という理念 (Will)のもとに、経営計画を基軸とした経営サイクルの確立による経営支援 (Can)を活かして、社会的課題を解決する (Must) 新たなコンテンツです。先代から引き継いできたもの、会員の皆様とこれまで取り組んできたことが活きるソリューションになる

という確信を持っています。『me;rise』はMAS監査につながる位置づけで展開していきます。我々が戦略面を重点的に構築する『me;rise』を、会員の皆様がMAS監査を提供し、その組み合わせでさらに「中小企業の輝く未来を創造する」ことができるようになります。『me;rise』の展開により会員の皆様と今まで以上に一体となって中小企業支援ができると考えています。

### —創業期と承継期の経営戦略で最も違う点は何でしょうか？

浅野 創業期は何もないところから少人数で始めるので、創業者は何から何まで携わっています。少しずつ会社が大きくなり、やがて部門ができてくる。後継者はその部門のうちの、どこかのセクションの部門長から選ばれることがほとんどだと思います。彼らはそのセクションのスペシャリストではありますが、会社の中で行われている業務全般を把握できているかといえば、そうではありません。自身の専門分野以外のマネージャーたちの力を借りなければなりません。創業者ならばトップダウンで末端の社員まで指示を出すことも可能ですが、後継者は経営チームをつくるのが必須です。

山脇 MAP 経営が事業承継後に軌道に乗れたひとつの

要因として、経営チームをつくったということが挙げられると思います。創業者はチャレンジしてダメならそれはやめて、新たなチャレンジをすることができます。しかし、後継者はビジネスの基盤ができあがっているところに立っているのです。その基盤が崩れそうならメンテナンスをしながら、新しいことにも挑戦していかなければならないのです。そんななかで、古参の幹部社員が新しいことに否定的で、チャレンジングなことができないという悩みをよくかかいます。

**浅野** 本来ならプレ事業承継期に、後継者の幹部候補となりうる人たちの準備も必要だと思います。大抵の後継者は継いでから“経営”を目の当たりにするのです。当社が支援している経営者からも、「もっと早くに知っておきたかったことがたくさんある」という本音を耳にします。そこで、我々が提供するサービスはポスト事業承継期の支援ではありますが、後継予定者も参加対象としています。

#### —ポスト事業承継期の主な課題とは何でしょうか？

**浅野** 課題は「ビジネスモデル」と「人」です。先行き不透明なVUCAな時代に、「ビジネスモデルが描けない」「将来の見通しが立たない」という経営者の方もいらっしゃいます。先ほどの話にもあったように、後継経営者は特に既存の事

業と新規事業の両輪をまわす難しさを抱えています。既存事業のポテンシャルの最大化と、新規事業の種まきを並行して進める方法についてもこの講座の中でお伝えしていきたいと思っています。

**山脇** MAP経営の会員様の中にも、「MAS監査を推進するにあたってどのように既存の事業とのバランスをとるのが課題となっている」という方がいらっしゃいます。同じような状況が事業承継後の企業に起こっているのです。また、「人」についても、悩ましい課題のひとつです。「先代とうまくいかない」「よくケンカをする」という後継経営者の話をよく聞いてみると、会社やお客様に対する想いに違いがあってもめている人はほとんどいません。想い＝“あり方”は先代と後継者で一緒なのに、それが真に共有されていないために、違う“やり方”を取り入れようとすると“あり方”が変わってしまったのではないかと錯覚してしまう。それによってもめごとが生じているのです。

**浅野** 私は、後継経営者に「先代と違っていい」とお伝えしたいです。先代の0から1を創りあげる偉大さをしっかり

## 『me;rise』＝未来図 それは、“非連続の未来をつくるための羅針盤”

成功のポイントは、  
2代目経営者としての「ブレない軸」をつくり、  
それを「伝える力」を身につけることです。

私自身が2代目経営者として試行錯誤しながら取り組んできたことを余すところなくお伝えします。必ず受講者様の価値に変えていただけることを確信しています。

MAP経営グループ  
代表 浅野泰生





と認識し、受け継いだものを大切にすることはもちろん重要です。しかし、“やり方”まで一緒にする必要はない。目的に向かうルートはひとつではありませんから。自分なりの経営者像を描きながら、変えるべきところは変えていく。そのためにも、“あり方”がブレていないことを先代や社員に伝える伝え方の習得もこの講座のテーマのひとつとなっています。

**山脇** 社長の頭の中で考えていても、伝わらなければ考えていないのと同じです。社長が思っているほど社員は理念に共感していなかったり、貢献の心がなかったり、そのようなことが起こるのは、社員が悪いのではなく、社長が思いを伝えられていないことが原因です。伝わる伝わらないのポイントは、その人の感情が動くかどうかです。社員の感情を揺さぶるプレゼンテーションをぜひ身につけてほしいと思います。私は浅野が語る我が社の未来に共感しているから、日々を楽しみながらチャレンジできていると思っています。それは、経営計画があったからというより、むしろ浅野が語る計画にワクワクしたからです。同じ計画であってもそれを伝えた社員がワクワク感で捉えるか、イヤイヤ感で捉えるか。これは、技術だと思うのです。

## —未来図を手にする事で、2代目経営者にどのような変化が生まれるのですか？

**山脇** 『me;rise』の一番のテーマは、「非連続の未来を創造する」です。後継者自身が後継者としての役割と自分の人生を整理して自分の軸を固めてもらうところが、この講座のスタートラインです。それから、会社の経営理念を見つめ直し、未来の会社をつくっていく軸を定めます。それができたら、現状把握と目的地をセッティングし、そのギャップを埋めるための戦略とプロセスを決定していきます。このプログラムは座学ではなく、事前課題・講義・ディスカッションで構成されています。これは私の経験則になりますが、同じ境遇（後継者）で同世代、かつ異業種の経営者が集まると、驚くほど大きなエネルギーやシナジーが生まれます。その中で生きた情報交換やフィードバックを行いながら現場で実行するためのプランに落とし込んでいきますので、自分だけではこれまでは考えつかなかったようなアイデアも生まれるはずです。

**浅野** 私はこの4年間、事業自体への愛着や想いとと同じくらい、この事業を成長させて次の世代に引き継がなければいけないという想いに頭を悩ませていました。そういうミッションに縛られる後継者の心を理解できる私だからこそ提供できる価値があると認識できたとき、事業への想いとミッションを同時に昇華できると確信しました。私自身が経験してきたことを余すところなくお伝えしますので、我々とともに非連続の未来をつくっていきましょう。



同じ境遇に立つ2代目経営者との共同学習の場で、切磋琢磨し合える素晴らしい経営者仲間を得られます。5年後、10年後に、参加して本当に良かったと思えるコミュニティとなることをお約束します。

株式会社THE MAP  
エグゼクティブコンサルタント 山脇 渉

# 非連続の未来を創造したい2代目経営者必見！

## 『me;rise (ミライズ)』 ～2代目経営者 戦略立案プログラム～

経営者が一人で頑張らなくても、ワクワクする創造的な未来に向けて組織が動き出し、持続的に業績が向上する会社を「未来創造経営」で創ることができます。

◆ 2代目経営者としてのブレない軸づくりとその伝え方を習得し、未来の確信を創る ◆

### ここが違う『me;rise (ミライズ)』3つの特徴

1 講師自身  
現役2代目経営者



2 参加経営者仲間  
との共同学習



3 結果にこだわる  
「学習」「実践」  
「フォローアップ」のサイクル



### 得られる確かな成果

- 1 社長も社員もワクワクするビジョンブック（未来図：経営計画書）
- 2 未来創造経営実現に向けた経営者の「確信」と、社員の「安心」
- 3 切磋琢磨できる同じ境遇の意欲溢れる仲間（2代目経営者ネットワーク）

### 2代目経営者 戦略立案プログラムの7ステップ

【講師】MAP経営グループ代表 浅野 泰生

Step: 1	軸づくり	後継者としての価値の出し方、先代とは違う軸の作り方
Step: 2	現状認識	お金（財務）・人（組織）の会社の現在地を知る
Step: 3	理念の再構築	ただ継ぐだけではない、継いだ会社の理念の再構築方法
Step: 4	目標設定	会社の中長期のありたい姿を明示する
Step: 5	戦略立案	既存事業・新規事業の目標達成に向けてのストーリーを描く
Step: 6	組織づくり	次世代経営を実現するための求める人物像
Step: 7	プレゼンテーション	社員に伝わる経営方針のプレゼンテーション

#### 開催日程

第1回 5/16 (水) / 第2回 6/13 (水) / 第3回 7/12 (木) / 第4回 8/9 (木)  
第5回 9/11 (火) / 第6回 10/17 (水) / 第7回 11/13 (火) / 第8回 12/12 (水)  
第9回 2019/1/16 (水) / 第10回 2019/2/13 (水)

#### 会場・時間

株式会社MAP経営東京本社（地下鉄「中野坂上」駅直結ビル）  
10:30 ～ 17:30（受付開始時間 10:00～）

#### 受講費

700,000円（税別） / 1名様につき

問い合わせ先



企画グループ/栗林 TEL: 03-5365-1500  
〒164-0012 東京都中野区本町2-46-1サンブライツイン23F





## 利益を生み出す主婦パート戦力化の仕組み 第8回:SS総合会計式パート活用【「筆記試験」と「面接の仕方」編】

皆さんこんにちは。税理士法人SS総合会計の鈴木宏典でございます。

第7回目に引き続き、会計事務所における主婦パートの戦力化についてお話ししていきます。今回のテーマは、「筆記試験」と「面接の仕方」についてです。

それでは、まず、筆記試験のお話をしていきます。前回、私たちは、筆記試験については、税法・会計に関する実務試験はやっていませんという話をいたしました。その代わりに何をするかといいますと、性格診断テストを行います。優秀なパートを採用するには、人間性が一番大事だということです。では、どんなテストを使っているかといいますと、日本エス・エイチ・エル株式会社の適正総合テストGABというものを採用しております。こちらは、言語能力、数理能力等の個人の得意不得意分野がわかるだけでなく、その人の性格、すなわち、自己主張・人づきあい・思考様式・不安感情等のカテゴリー別に数値としてできるようになっております。私たちとしては非常に精度が高く、使いやすいテストであると感じています。

ではどこを見ていくかということですが、私たちは、極端に点数が高い場合や、低い場合には、面接時に、その部分について具体的なエピソード等を引き出すようにしております。これによって、人の得手・不得手を明確化することができます。結構当たっていることが多く、話も盛り上がるので、面接の切り口としても使えます。注意していることとしては、権利主張が強かったり、ストレス耐性があまりに弱かったりする方はできるだけ避けるようにはしております。このような方が入社されると、チームワークが乱れたり、教育しにくいといったことが起こり得るからです。

そして、一次面接が終了すると、二次面接は幹部面接となります。ポイントとしては、SS総合会計におけるパートの働き方に関する価値観を具体的に伝えていくことになります。

例えば休みの調整についてです。週4日勤務の方については、お客様の病気で休みをとった場合には、本来休みにあたる日に出社するなどの配慮をして、できるだけ仕事に支障がないように協力してほしいとお願いします。つまり、自分の権利を主張するのではなく、周りのみんななど助け合い、お互いに感謝しながら働いてほしいときちんと伝えます。

そして、二次面接で合格になった人は、やっとここで採用ということになります。採用になったらすぐに即戦力で実務につかせるかというところではないのです。実務に入る前に、二週間の価値観教育をしていきます。

では、次回以降は、いよいよ第2の仕組みである「教育」についてお話しさせていただきます。



**鈴木宏典**

(すずき ひろのり)

### 事務所の仕組み化・採用戦略の伝道師

税理士法人SS総合会計 代表社員。同志社大学法学部・法学研究科卒。税務財務コンサルティングのみならず、コーチング手法による会社のコンセプトメイキング、ビジョンメイキングを通じたコンサルティングを得意とする。近時では、全国の税理士向けに「すごい主婦パートを育てる仕組みの作り方」のセミナーを公開中。中小企業のみならず、同業者である税理士のビジョンをもかなえるべく、事務所の仕組み化を全国に広めている。自社では、SS経営コンサルティンググループの二代目経営者として、60人を超える社員・パート社員とともに、450社を超える中小企業の顧問先に対して、日々経営指導に励んでいる。



## チーム達成参加事務所連載コラム 第11回 チーム達成に参加させていただき…… 有限会社エム・アイ・サービス 西丸保幸

「MAS契約の獲得について」「獲得後のMAS監査の実施について」それぞれ、どうやったらうまくいくか……。お客様に喜んでいただける本来業務であり、また、我々も事業化していくべき業務。いろいろと試行錯誤を重ね、取り組みに相当の時間をかけていかなければならない……。チーム達成への参加で、そんな悩みが解消され、「あとは、やるだけだ!」という気にさせていただきました。

素直に受け入れ、愚直に実践!  
教えていただいたとおり、まずはやってみる!

お客様に、もっと良くなっていただきたい! 自分の本気度が試されている……。そのように感じます。2ヶ月に1回、熱い想い、志を同じくした、まさに同志とも言える皆さんと損得抜きで、本音で話し合える、学び合える場。成功体験だけでなく、赤裸々な失敗体験、うまくいっていないこと、苦労したこと、悩んだこと、やり遂げたこと……。生の情報、ノウハウを、惜しげもなく披露し、みんなで共有、共感し……。私みたいに、自分に甘く、弱い人間にとっては、定期的に、今の自分を見つめ直し、あるべき理想の自分に向け、「よし、やっぴいこう!」と再度自分を奮い立たせるためのパワーをいただける場です。皆さんの発表内容に、そうだなあと共感することだけでなく、いずれ自身が直面して、困り、悩むことであろう事柄について、先駆者の皆さんの体験、解決方法を先に学ぶことができる。こんな環境に身を置けることは、とても幸せなことだと感じています。定期的にMAS監査を受けているつもりで、今後も積極的に、徹底的に参加させていただきます。

自分自身が体験していないこと、できていないことは、お客様に提供できない、伝わらない。言葉の説得力、信頼感の醸成のためにも、これからも真剣に取り組み、お客様にしっかりと寄り添っていただける会計人たるべく、このステキなご縁に感謝し、これからも頑張りMAS!



**西丸保幸**

(にしまる やすゆき)

### 有限会社エム・アイ・サービス 税理士法人山口会計パートナーズ



**チーム達成MAS監査実績**  
(参加事務所: 30事務所 MAS監査件数: 482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会議の質を高めるのと同時に、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 監査に活かす『ドラッカー博士のマネジメント』⑥

## 顧客は誰か

「『顧客は誰か』との問いこそ、事業の目的とミッションを定義するうえで、最初に考えるべき重要な問いである。易しい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。だが、この問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかが決まってくる。」

「最終需要者たる消費者は常に顧客である。しかし、ほとんどの事業には二種類の顧客がいる。しかも顧客によって、事業のとらえ方が異なる。期待や価値観が異なる。買うものが異なる。しかし、『われわれの事業は何か』という問いへの答えによって、彼ら顧客のすべてを満足させなければならない。」

「ほとんどの事業に、少なくとも二種類の顧客がいる。」  
→たとえば、実際にそれを購買使用する人と、流通チャネルや代理銘柄決定権者である。

「互いに関係のない二種類の顧客をもつという事業もある。」  
→たとえば、保険会社は、保険を買う人と、投資先といった場合である。

「また、経済的には一種類の顧客だけだが、購入の決定という観点からは二種類以上の顧客がいるという事業もある。」

→たとえば、BtoB 事業の場合、それを使用する人と、トップ、技術、経理など、それに影響や許可を与える人である。

「『顧客はどこにいるか』を問うことも重要である。」  
→自動車の発達により農民が町で買い物をし出したことから、それまでの通販方式から店舗立地が重要だと気づいたシアーズの例をあげている。

「次に重要な問いが、『顧客は何を買うか』である。」  
→車がステータスシンボルとして買われるという例をあげている。

## 顧客にとっての価値は何か

「事業の目的とミッションに取り組むうえで、答えるべき最後の問いは、『顧客にとっての価値は何か』である。これは最も重要な問いである。しかし、最も問うことの少ない問いである。答えは明らかだと思いついてからである。品質が価値だという。ただし、この答えはほとんどまちがいである。顧客は製品を買ってはいない。欲求の充足を買っている。彼らにとっての価値を買っている。」

「常に原則とすべきは、非合理的な消費者など存在しないということである。消費者は、消費者にとっての現実に基づいて合理的に行動している。」

「顧客が買うものは製品ではない。欲求の充足である。顧客が買うものは価値である。これに対しメーカーが生産するものは価値ではない。製品を生産し販売するにすぎない。したがってメーカーが価値と考えるものが、顧客にとっては意味のない無駄であることが珍しくない。」

「『顧客にとっての価値は何か』という問いがほとんど検討されないもう一つの原因は、経済学が答えを自明としているからである。経

済学によれば価値とは価格の安さである。しかしこれはきわめて誤解されやすい答えである。価格ほど複雑なものはない。しかも、価格の意味を変えるような価値がたくさんある。多くの場合、価格の重要度は二義的にすぎない。」

「ゼロックス、コピー機そのものではなく、コピー(複写)に価格を付けることによって成功した。顧客にとって価値あるものは、コピー機ではなくコピーである。」

「顧客にとっての価値はあまりにも多様であって、顧客にしか答えられない。したがって、答えを推察してはならない。直に聞かなければならない。」

「しかし、顧客にとっての価値から、事業の目的とミッションが自動的に明らかになるわけではない。」

→そうでない会社もあるということ。特に技術を基盤とする会社、用途が多様な会社がそれに当てはまるといっている。

「しかしそれらの企業でさえ、『われわれの事業は何か』に答えを出すには、『われわれの顧客は誰か。どこにいるか。彼らにとっての価値は何か』を考えなければならない。」

「事業を決めるものは世の中への貢献である。貢献以外のものは成果ではない。顧客が支払うものが収入である。他のものはコストにすぎない。」

「外の世界、つまり市場から考えることが第一歩である。すべてはその第一歩から始まる。そこから、マネジメントが最初に行うべきことも基本的な意思決定の基盤を得ることができる。」

→基本的意思決定とは目標の設定=基本戦略である。



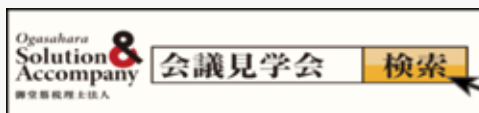
## 才木正之

(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。



御堂筋税理士法人がドラッカー理論に即して作成した経営計画書をお付けしております。御堂筋税理士法人ホームページよりお求めください。



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。

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。

TEL : 0120-334-327

受付時間 : 平日9:00~18:00 (毎月第一営業日のみ9:00~13:00)





# 【Excelで作成する単年度計画書のひと工夫】

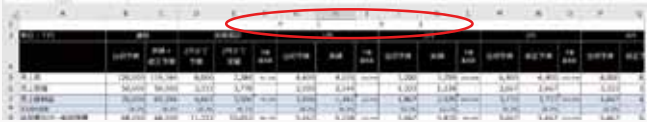
## お詫びと訂正

MAP MAGAZINE 第29号 10ページの柴田照恵氏コラムの記載に誤りがありました。深くお詫び申し上げますとともに、以下の通り訂正させていただきます。

## 【Excelで作成する単年度計画書のひと工夫①】

Excelで単年度計画を作成する際、ひと月に入れる項目は何にされていますか？

「予算」「実績」「差異」「達成率」等々、いろいろあるかと思えます。そして集計も、予算だけの合計、実績だけの合計、実績と修正予算を合計して決算の着地見込みを出す等、いろいろな集計があるかと思えます。もちろん、各セルを一つひとつ選択して式を作成する方法もいいですが、私は「SUMIF関数」を利用しています。例えば、実績が入っている2月までの当初予算と実績を集計



したい場合(D列に当初予算の集計、E列に実績の集計)、2行目を活用して、当初予算の1月と2月のみに「Y」と入力し、実績の1月と2月のみに「J」を入力しておけば(記号は何でもよい)、D5に「=SUMIF(\$G\$2:\$AP\$2,"Y",\$G5:\$AP5)」と入力することにより、2行目に「Y」と入れた2月までの当初予算の5行目(売上高)がD5に集計され、E5に「=SUMIF(\$G\$2:\$AP\$2,"J",\$G5:\$AP5)」と入力することにより、2行目に「J」と入れた2月までの実績の5行目(売上高)のみが集計されることになります。つまり、翌月の実績を入力したら、D列、E列の式を変更せずとも、その月の2行目に「Y」や「J」を追加するだけで集計結果が更新されます。

このように「SUMIF関数」をうまく活用すると、簡単にいろいろな集計ができるようになります。ぜひ、皆さんも「SUMIF関数」を活用してみてください。

## 【Excelで作成する単年度計画書のひと工夫②】

続いて、明細表から合計表へ瞬時に変更して表示させる方法をお伝えします。

Excelにはグループ化という機能もありますが、私はオートフィルター機能を使用しています。



1列使い、集計行(表示させたい行)のみに「1」を入力し、オートフィルターで「1」のみを選択すれば、表示させたい行のみ表示されます。



次に、表示列のフィルターで、「1」のみを選択して、OKボタンを押します。



結果として、表示させたい行のみが表示されることになります。

打合せの内容によって、表示を瞬時に変更できると便利です。この方法ですと、フラグを2,3など複数パターンできるため、相手に合わせた表示ができます。

ご存知なかった方はぜひご活用ください。



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。

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)

3月 15日(木) 3月 26日(月)  
4月 9日(月) 4月 20日(金) 4月 25日(水)  
5月 8日(火) 5月 23日(水)

### ■ 大阪会場 (MAP経営大阪支社)

3月 27日(火) 3月 28日(水)  
4月 10日(火) 4月 13日(金)  
5月 17日(木) 5月 29日(火)

### ■ 名古屋会場

(名古屋国際センター)  
4月 17日(火)

### ■ 福岡会場

(博多バスターミナル)  
4月 11日(水)

### ■ 沖縄会場

(九州沖縄トラック研修会館)  
3月 20日(火)

◆開催日時※各日程共 10:00~18:30



顧問先に歯科医院がある。歯科医院の顧問先を増やしたい事務所様必見！

歯科医院向け MAS 監査支援実績 30 社超のノウハウが満載

# 歯科医院特化支援のための MAS 監査事例公開セミナー



こんな会計事務所の方必見です

歯科医院の顧問先を増やしたい！

歯科医院に対して  
MAS 監査を提供したい！

医院長先生との  
付き合い方が分からない！



MAS 監査を受けている  
先生達のインタビュー動画  
&  
MAS 監査の様子を大公開

歯科医院特化支援戦略の全貌を本邦初公開！

- 1 知っていますか？  
歯科医院経営の  
実態
- 2 医院長先生が  
会計事務所に  
望むこと
- 3 歯科医院向け  
MAS 監査の  
ターゲット
- 4 歯科医院向け  
MAS 監査の  
実績公開
- 5 歯科医院向け  
MAS 監査の  
ポイント
- 6 歯科医院向け  
MAS 担当者に  
必要なスキル

## 講師紹介

会計事務所にてトップコンサルタントとして  
活躍！支援先医院の83%が年商1億を  
超える増収増益のプロフェッショナル

クオリアグローバルマネジメント株式会社  
代表取締役 渡邊 拓久氏



大学卒業後、税理士法人に勤務。同税理士法人の経営支援部門  
を立ち上げ、コンサルティング事業を拡大。その後、現在のコン  
サルティング会社を設立。ビジネス構築、事業拡大、経営計画、  
事業承継、ホールディングス化支援などコンサルティングの幅  
の広さと実績から支援依頼が後を絶たない。計画策定支援の分  
野では800件以上の支援実績があり、業界屈指のコンサルタン  
トでもある。

歯科医院向けMAS担当件数20件以上！  
わずか1年半で年商5千万円から1億超え  
に導く

クオリアグローバルマネジメント株式会社  
統括マネージャー 安田 千慧氏



大学卒業後、大手システム会社を経て、WEBデザイナー兼  
プログラマーとして独立。4年前にクオリアグローバルマネ  
ジメントのマーケティング部門に入社。2年前よりMAS監  
査担当者になり、MAS監査を標準化するために社内の仕組  
みを確立。現在は歯科、建設業を中心に30件以上のお客様  
を支援している。前年対比売上120%アップの担当先が多数  
あることから、多くのお客様より高い評価を頂いている。

## 大阪会場

4月6日(金) MAP 経営大阪支社  
(JR・地下鉄「新大阪」  
駅徒歩6分)  
13:30-19:00 (懇親会込み)

MAP 会員事務所 1名につき5,400円(税込) ※懇親会費込み

## 東京会場

4月24日(火) MAP 経営東京本社  
(地下鉄「中野坂上」  
駅直結ビル)  
13:30-19:00 (懇親会込み)

一般参加1名につき10,800円(税込) ※懇親会費込み

お申込先 F A X 番号 03-5365-1530 (24時間受付)

個人情報の取り扱いについては、弊社(株)MAP経営ホームページ上にごございます情報保護方針をご参照ください。(http://www.mapka.jp/privacy.html)

お申込会場	<input type="checkbox"/> 4月6日(金)大阪会場	<input type="checkbox"/> 4月24日(火)東京会場
貴事務所名		
TEL	FAX	
参加者名	※ご参加される方全員の氏名	



当社HPからもお申込みいただけます

MAP経営

検索

【お問い合わせ先】 株式会社MAP経営 企画グループ 栗林 TEL: 03-5365-1500

## 社長との「対話」が常に有効とは限らない

日々、事業調査を行うなかで感じるの、必ずしも社長は会社の実情をわかっているとは限らないこと、社長だけと「対話」をしていても、「事業性」つまり「会社の未来の姿」を紡ぎ出すことは難しい場合が多いということです。そういったケースでは、社長の話だけを聞いて事業計画策定等を行うのは危険です。他の幹部社員や従業員等へのヒアリングやデータ分析を含めて行うべきだと考えます。では、その境はどのようなポイントで見極めればよいのでしょうか。

### 1. 社長が、過去の業績について原因と結果を説明できるか。

「売上が下がった」「粗利が下がった」……試算表から見えるこうした現象の要因が説明できなければ、勝ちパターンも負けパターンも学んでおらず、会社をよい方向に導く方向性を語ることはできないと考えられます。

### 2. 自社の強みや問題点を認識しているか。

単に強みや問題点を挙げるだけでなく、売上や利益などの結果と矛盾なく語れるかがポイントです。例えば「うちの商品は安いことが強みだ」という社長がいましたが、安売りを進めた結果、利益が減り赤字になっていた会社は、他役員へのヒアリングの結果、商品の幅や小ロットで柔軟な製造体制が顧客から評価されていたことがわかりました。

### 3. 管理会計やPDCAの仕組みが整っているか。

これは、前述の2つのポイントをクリアするための必要条件とも言えます。定量面（業績）や定性面（強みや問題点）で現状を正しく認識するためには、定期的に過去の数字や行動をふりかえる必要があります。一部の天才的な社長を除けば、やはり管理会計やPDCAの仕組み（会議・帳票等）が整っていなければ難しいはずで

以上3点で「変だな」と思う場合は、「一度、現状を整理してみませんか」「それを材料に、今後の計画をつくりませんか」「そのお手伝いをしますよ」と、調査・計画策定のご提案が有効だと思います。



### 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。

## 「なるほど、だからなのか！」と感じました ^^

1月に弊社顧問の税理士先生と業務上の打合せを行いつつ会食をしていたのですが、そのときに「なるほど、だからなのか!」と思わず声をあげてしまうような話を先生からお聞きする機会がありました。

この話、ひょっとすると皆様にとっても興味深く感じていただけるかもしれないと思い、その際にうかがった話を共有させていただきます。「職員が生き生き働いているA社の、とある取り組み」についてです。

A社は2000年に関東某地区で事業を始められ、以降、着々とサービスを増やし、安定感を持った経営を実践されている、在宅サービス系の事業者様。私は2度ほどA社の本社にお邪魔させていただいたことのあるのですが、そのときに感じた職員の方々の明るさ・優秀さ、そして、「東日本大震災発生日からわずか1日半（＝翌日の夕方）の間に、全ご利用者約1,500名の安否確認がほぼ完了した（A社の本拠は津波被害に遭った町のひとつ）」という驚きのエピソード等が記憶に強烈に残っており、うまく表現できませんが、とにかく“ただものではない”感を感じさせる企業様でした。

そんななか、先生との会食の最中に偶然、そのA社の名前が上がり、「あの会社、なんていうか、すごく“底力”を感じるんですね。どうすればあんな組織になるんでしょうかね?」と私が何気なく口にしたところ、先生から想定外の言葉が返ってきた次第です「いろいろ頑張っているけど、あの会社、たしか、スタッフも株主なんだよなあ」

「株主でもあり、社員でもある、となると皆、自然と会社全体のことを一生懸命考えるようになるだろうし、年度末には自分たちで頑張ったあげた成果（利益）が公正に、きちんとして分配される。そりゃあ皆、頑張るようになるんじゃないかな」

「全米NO.1の清掃会社、サービスマスター社では清掃員一人ひとりに至るまで全員が株主となっており、そこから仕事に対するオーナーシップが生まれている」という話がありますが、日本の介護業界にもすでに、同様の発想を持つ会社がいらっしやるんだ（しかも上場企業

ではなく非上場）、ということに、新年早々、驚きと感動を覚えた次第です。

さて、この話、皆様はどのように感じられましたか？少しでも心に“何か”を感じていただけた方はぜひ、時間を取って、もう少し思考を深めてみておもしろいかも知れませんね。



### 原田 匡

(はらだ ただし)

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、実体験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。

#### 【C-MAS 介護事業経営研究会】

介護業界では、業界に特化した「経営」を指導してくれるプロのニーズが高まっています。税務や会計をサポートする会計事務所が、本来そのようなニーズに最も答えやすい立ち位置にあるのですが、介護事業の現状や経営の実情を理解している会計事務所はほとんどないのが現状です。私たち、介護事業経営研究会は、「介護事業の皆様と一緒に経営について考えたい」「介護事業の様々な実務についてもっとサポートしたい」と考えている会計事務所（税理士・公認会計士）が集まっています。そして、そのために定期的な勉強会・情報交換を行い、介護事業の皆様と本当に喜んでいただけるよう、常にスキルアップをしております。

オフィシャルサイト：<http://c-mas.net/>

## コミュニケーションの力で業績を上げる！

### VOL8. 新入社員に仕事の質を求めると育たない

「Art & Fear」という本にこんなエピソードがある。ある陶芸クラスでの最初の授業で、教師は生徒を2つのグループに分けました。1つは作品の「量」によって評価を下すとし、もう一方は作品の「質」によって評価を下すとした。すなわち「量」グループは提出した作品の量によって評価され、作品の総重量が50ポンドに達していたらA評価、40ポンド台ならB評価というような評価で、「質」グループはたったひとつ最高の作品を提出し、その出来に対して評価される。

授業が終わり、「さて評価は？」となったとき奇妙な事実が判明。提出された作品のうち高い質を持つものは、すべて「量」グループから提出されたものだった。質を求められていたのは「質」グループのほうなのに、なぜ質を求められていなかった「量」グループの生徒たちが質で上回る結果になったのか？

理由はおそらく簡単。「量」グループは多くの作品を作り出す過程において失敗を繰り返し、そこから多くを学ぶことができた。それに対し「質」グループは最高の作品を作り出す理屈立てにばかり時間を費やし、結果的に質の高い作品を生み出すための技能を身に付けることができなかったということだ。

当たり前と言えば当たり前ですが、多くのことを学ばなくてはならない段階にある人が、まずやるべきはとにかく手を動かすことなのです。

もしあなたが新入社員を育てるとしたら、このエピソードをぜひ活かしてください。トライアンドエラーが大切ですから、締切よりもかなり早めに一度仕事を仕上げさせ、さらにブラッシュアップしてもらう。会議でのアイデア出しは「とにかく数を出して！」と言ってみる。新入

社員は何でも完璧にやろうとすることを見越し、こちらが「量」の大切さを声掛けしてあげる。「質」で上回ることができたのはとにかく「量」。陶芸クラスのエピソードをよく覚えていてくださいな。



### 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。

## 会社を潰さない会計人になるために

### 【3つあるといい話】

3月にちなんで、今月号は「3」について書かせていただきたいと思っています。

「三人寄れば文殊の知恵」「三方よし」「三本の矢」など、3にまつわる諺、用語、例え話は枚挙に暇がありません。プレゼンテーションを行ううえでもポイントを3つに絞ると伝わりやすいと言われます。おそらく3という数は、覚えやすい数でちょうどいいのだと思います。2つでは物足りないし、4つだと多い……。たとえば桃太郎の家来が「いぬ・さる・きじ」の他にもう1匹いたら覚えにくいと思います。

また、偶数では二つに割ることができてしまうので、それを避ける意味でも3は良いのだと思います。「三権分立」や「グー・チョコキ・パー」のような3すくみの関係など、3つあることで均衡が保たれることもあると思いますし、「子はかすがい」と言うように、2人では対立してしまったり逃げ場がなくなってしまうところに、第三者の存在はとても貴重だと思います。

弁護士・検事・裁判官もそうですね。私たちコンサルタントは、専門家として第三者の立場にいること自体にも大きな意味があり、あまりどちらかの立場に偏りすぎはいけないのかもしれない。

最後に、三脚は脚が3本あるから立つことができます。つまり、点と点だけでは線にしかありませんが、点が3つあれば面が描け、立体的に見えるということです。浅野社長の著書『最強出世マニュアル』にも“人間の器”のお話がありますが、3つの軸で見るからこそ人物が

立体的に見えるのだと思います。上場企業は、BSとPLに加えてキャッシュフロー計算書を作ります。

「仕事と、家庭と、趣味の世界」、「顧問先と、自社オフィスと、飲み席」など、3つの視点で人を見てみると、いろいろな発見・評価ができるかもしれません。



### 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」

毎月1度、「土業の生き方・働き方を学ぶ会」を開催しています。いろいろ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](mailto:takanori_nakamura@sonylife.co.jp)



## 経営者保証ガイドラインとは No②

経営者保証ガイドライン特集の第二号です。今回は一般的な説明に加え、金融機関職員の本音等もご披露します。前号では国がこの制度のPRに力を入れていること、そして土業連携の格好的だということをご説明いたしましたが、今一度この制度の本質、そしてその難しさ等をわかりやすく記します。

ガイドラインとは金融機関からの借入にともなう経営者の連帯保証を外す一つの基準のことです。ただし、これではわかりにくいでしょうね。具体的なケースでご説明します。まず、①「融資の継続はお願いします。でも、もう私の連帯保証は外してください」と経営者が金融機関に依頼するケースです。当然のことですが、これは業績の良い会社であるということが前提です。以前はすべての企業経営者が半ば常識的に保証を求められていましたので、これはこれで画期的なことです。すでに全体の二割強は保証が外れている模様です。②次は、会社をたたむ際に金融債務を完済できず、破産等の法的整理を対応しなければならないケースです。かつては経営者個人も自己破産せざるを得ないというのが実態でしたが、ガイドラインを活用することによりそれを回避することが可能です。ここが国の最大の狙いなのです。経営者として再チャレンジしやすい環境をつくるのが目的です。③最後に、過剰債務を削減するために私的整理で第二会社方式を採用した場合等に活用するケースです。以上、この三つが一般的な活用パターンですが、ここで一つ重要なポイントが隠されています。会社が経営を続ける上で業績が悪化した場合、その際に連帯保証を免除してくれるケースはほとんどありません。これが現実です。法的・私的にかかわらず会社を清算しない限り、保証を外す機会は訪れません。これも大きなポイントです。

ところで話題はそれですが、厄介なのは業績が芳しくない企業の事業承継です。親族に承継した場合、新たに引き継いだ経営者は間違いなく取引金融機関から連帯保証を要求されます。なお、事業をバトンタッチしたのに保証協会がついた融資があると、その借入が完済するまで前経営者の保証も外れない場合があります。では、親族以外の第三者が経営を引き継いだときにはどうなるのでしょうか。この場合、例えば株主が前経営者のままだと、経営を引き継いだ第三者は保証を入れずに済むケースがまれにあるようですが、原則は保証を求められます。民法は改正されましたが、この辺りの運用面を見直さないと事業承継は円滑に進まないと感じます。

さて、ガイドラインに戻ります。次のポイントです。連帯保証を外してくれる基準はどのようなもののでしょうか。HP等をご覧くださいと一般的な説明がずいぶん載っていますので、ここでは簡単に記します。まずは会社と経営者個人の資産・経理の明確な分離、そして会社の財務内容(会社の資産・収益力で借入金の返済ができる状態か否

か)、最後に会社の諸々情報開示スタンス、主には以上の三つです。では金融機関職員から見た基準とはどういうもののでしょうか。上記のような基準はありますが、ポイントは融資が回収できるか否かということです。なお、この制度ができたとしても9割近くは経営者の連帯保証が残っています。なぜでしょうか。連帯保証は金融機関が債権を回収する際の担保不足を補うものとして経営者の資産を眺むものでありますが、それにも増して本音は「経営者の事業に対する責任感」と多くの金融機関職員が捉えています。したがって、それを外したいという、大きな違和感を抱くのです。経営者の人柄やスタンスに問題があれば、さらに連帯保証を外したくないのが本音です。一方、例えば他の競合金融機関が連帯保証を外した融資を行うということになると、それに同調せざるを得ないのも本音です。

ところで、金融機関は各融資先に対して、債務者区分を付与していることを幾度となくご説明いたしました(MAPマガジンは連続して読んでください)。そのなかで財務内容に問題ない先が正常先と呼ばれています。ただし、実はこの正常先にも数段階の差をつけています。最上級の正常先企業なら連帯保証を外すことに問題はないはずですが、一方、正常先の中でも要注意先に近いゾーンがあり、その範疇の企業だとなかなか連帯保証を外してはくれません。そのゾーンにある経営者が、それ相応の明確な事由があり保証を外したいということになれば、そこに先生方の活躍の場があるのではないのでしょうか。先生方から、会社と経営者個人の資産・経理の明確な分離等を金融機関に真摯にご説明いただくのです。(当然のことですが、しっかりとその体制ができていないことが前提です。)なお、会社と経営者間で少々の資金やり取り等があっても大丈夫です。ポイントは「社会通念上、適切な範囲を超えていないか」ということであり、ここを金融機関が判断する際に先生方がサポートするのです。会社をたたむ際に連帯保証を外すことは、非常に厄介です。そこはガイドラインや金融機関交渉に熟知している弁護士に託すことが無難ですが、一方、債務者区分が正常先と思われる関与先に付いては、顧問税理士が担えることが結構あります。事務所の中で、一度議論してみてください。



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。

## 【高額顧客が多い人の契約解除への不安解消法】

「顧問料が高額で顧問先数が少数の場合、契約解除時の収入減が不安」というコンサルタントの声があります。それは、その通りですよ。その不安を解消する道として3つあります。

1. 一時的に売り上げが下がってもちゃんと資金繰りに不安を感じない程度の貯金をしておく(もし半年あれば次の顧客を見つける自信があるなら、半年の固定費分の貯金をつくる、というように)

そして、そのうえでやりたいことは、

2. メニュー(柱)の複数化をはかり、コンサル、セミナー、養成塾、教材、電話顧問、講演、本の印税、執筆料、etc... というように、個別コンサルだけに依存しない収入構造を構築します。

3. さらに、無料あるいは低額のサービスから高額なサービスを見込み客が徐々に試せる「営業のじょうご」

を構築します。これは一足飛びにはいかず、ある程度時間がかかる面もあるので、まずは1を、次に2や3を、です。



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。



特定の職員しかMAS監査が出来ず、件数が増やせない。  
工数がかかりすぎて業務効率が悪すぎる。

属人的なMAS監査展開に限界を感じていませんか？

“SMC流” MAS監査を展開することで  
その悩みが解決します！！

# No.1 実践塾

MAP経営  
×  
SMCグループ  
共催企画

累計199社の契約！過去85事務所の内、79事務所がMAS監査契約を獲得！（93%）

脱・属人化！5ヶ月でSMCグループのノウハウとツールを使い、SMC流MAS監査が展開できるようになる。個人の力ではなく、事務所全体で**5社狙い3社のMAS監査契約**が決まる“**営業活動の仕組み化**”を手に入れる！

**！** ここが違う!!  
“SMC流”MAS監査3つの特徴

- その1 誰でも提供できる！「標準化」された業務手順・商品設計
- その2 来社型で2時間/1社当たりの工数（※準備含めても3時間）
- その3 年間20件以上！MAS監査「件数」を増やせるモデル

こんな事務所にお勧め

- ☑ MAS監査の受注率・受注件数を劇的に増やしたい
- ☑ 特別なスキル・経験のない職員でもMAS監査ができるようにしたい
- ☑ MAS監査の提供内容を均質化したい



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ジングポイント」

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」

開催日時

【東京会場】 2018年 ①3月27日(火) ②4月17日(火) ③5月22日(火)  
④6月19日(火) ⑤7月24日(火)

【名古屋会場】 2018年 ①3月23日(金) ②4月13日(金) ③5月18日(金)  
④6月15日(金) ⑤7月20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 【名古屋会場】名古屋国際センター

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別メンバー参加の場合 108,000円(税込)/1名様

講師：曾根康正  
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監査業務推進へ尽力。著書に「自分の会社を100年続く企業に変える法」(アスカビジネス)。

講師：渡邊拓久  
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。

お問い合わせ先



企画グループ／担当 栗林 TEL:03-5365-1500  
〒164-0012東京都中野区本町2-46-1サンブライツイン23F





## 「春のさかな」

空気が緩んで、冬から脱しているんだなあ、ということが、朝起きるごとに感じられてきた。春の魚といえば何であろうか？

ちなみに魚ヘンに「春」はサワラである。関東では冬の時期の「寒ザワラ」が好まれ、関西ではちょうど今ごろの「春ザワラ」が食べるには適していると言われる。夏に産卵する魚なので、食べておいしい時期、そして漁期が春であることからの漢字と思われる。春の季語に「サワラ」が入っているが、そもそも春とは1～3月をさすため、どちらかという寒ザワラがイメージされて、この漢字になったのではないかと勝手に想像してみる。

漢字ではサワラになるが、春の魚とはなんであろうか。メバルは「春告魚(はるつげうお)」との別名がある。東京湾の釣り船では、毎年2月1日からメバルの夜釣りが解禁される。「春を告げる魚」だから、春の前にその存在が確認されるのだが、言っておきますが、2月って、釣りをするうえでは、日本で1番寒い時期なんです。もう、絶好調に冬ざんすね。しかも、最近ではメバルも少なくなっているのか、カサゴしか釣れない。食べたらかサゴのほうが、深みがあってうまいんですけどね。そのうち「春告魚」もカサゴになるんじゃないかなあ、と。

春と言えば桜。桜から連想される魚は、マダイでしょ。この時期に釣れるマダイは「桜鯛(さくらだい)」などと呼ばれています。桜の花の散り際で、よく釣れるからでしょうね。この時期が産卵活動に入るタイミングで、マダイの産卵活動全般は「のっこみ」と称されます。オスのマダイは体色が黒ずんでくる。メスはきれいなピンク色のままですけどね。海の中でオスは婚姻色を自然と出してメスにアピールするのでしょうか。「どうだい、オレ、真っ黒だろ」と言っているようにも思えます。種の保存からなのか、この時期のオスの白子を好んで食べるグルメなおっちゃんもいるぐらいですから。

あと春となると、マダコですか。魚じゃないじゃん！……というツッコミが入りそうですが、冬を乗り越えてきたマダコは大きく成長して身も柔らかくておいしい。漁期でいうと、正月用の食卓を飾ることもあって、年末はさかんに出回ります。そして新年になると禁漁となる場所が多くて、4月下旬ごろからまたマダコを狙い始める。春のマダコ。うまさでいえばピカイチかもしれないですね。

個人的に春を連想させる魚はシロギスかなあ。冬は深場でジツとしていて、海の水が少しずつ上昇してくると浅瀬に戻ってくる。俳句の世界では、夏の季語ではありますが、春のころに狙うには気分のいいのがシロギス。よくみると、白い体色にうっすらと桃色がかっている。パールピンクとも表現される淡さ。かすみ立つ春がお似合い。この時期のシロギスはアタリも遠慮がちで、そのまま放っておくよりもコマメに誘ってやるといいかもしれない。

あとは地域限定になるが、駿河湾では3月下旬に春のサクラエビ漁が解禁される。漁期は秋にも設定されているが、サクラエビを漁として扱うのは国内では駿河湾しかない。この時期で駿河湾だとタチウオがおいしい。サクラエビを食しているからなのか、ドンペリのピンクのような透き通った赤身がシルバーの魚体に乗ってくる。そのタチウオを軽くあぶって口に放り込むと……香ばしくて、香ばしくて、香ばしくて、最後に甘みがじわ～、と襲ってくる。あー、タチウオ、食べた～い。



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。

## MAS監査の提案営業基礎研修

売り込まなくても社長から「MAS監査契約させてください」とお願いされる、そんな営業方法を知りたい方におすすめです。

【講師】MAP経営認定講師 福元友則 (MIA代表)

特典 ① MAS監査の提案書サンプル (Power Point形式) ② MAS監査カタログ10部

東京 3月22日(木) 10:00～18:30

MAP経営 東京本社 (「中野坂上」駅直結ビル)

大阪 4月20日(金) 10:00～18:30

MAP経営 大阪支社 (「新大阪」駅徒歩6分)

【参加費】75,600円(税込)

お問い合わせ先

M A P 企画グループ  
MAP KEIEI 担当 栗林

〒164-0012東京都中野区本町2-46-1サンブライトツイン23F  
TEL:03-5365-1500 ※当社HPからもお申込みいただけます





CLOUD

未来デザイン決算書クラウド

# クラウドで未来会計をもっと簡単に

決算書から「未来」を考える戦略ツール、  
進化した「未来デザイン決算書クラウド」で未来会計をはじめましょう。



未来デザイン  
**PL** 「儲けの構造」を明らかにする。

未来デザイン  
**CF** 「儲けた利益がどこに消えたか」を明らかにする。

未来デザイン  
**BS** 「財務体質」を明らかにする。

未来デザイン決算書クラウドメールマガジン登録受付中  
アップデート情報など最新のお知らせを配信

<http://cloud.future-ama.com>



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

私どもは、企業の成長戦略・健全経営をサポートするため、法律、会計・税務、ファイナンス、資産評価、企業再編・M&A、海外ネットワークに基づく知見・経験を駆使し、会計税務事務所の皆様と顧客の満足度と評価をともに高めることを目指し、下記の内容を中心とした業務対応を心がけております。

会計税務事務所の皆様とは顧客対応上のワンストップ的各種サービスを実践しておりますので、具体的なコラボレーションの方法・事例にご関心がおありの節は、下記連絡先宛メールにて、お気軽にご連絡ください(地域的にも日本各地からのご相談を幅広く承っております)。

お問い合わせ頂ければ、業務取組に関するご案内・ご相談をいたします。



あんしん経営をサポートする会 会員の皆様と、  
お客様の満足度と評価をともに高める、  
ワンストップサービスを目指します。

## 三宅坂総合法律事務所

MIYAKEZAKA SOGO LAW OFFICES

〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-1-4 日比谷中日ビル6階



弁護士 山岸 洋



弁護士 依田 溪一

電話 03-3500-1232 FAX 03-3500-2741

お問い合わせ 弁護士 山岸 洋 (第二東京弁護士会所属) yamagisi@miyakezaka.or.jp

弁護士 依田 溪一 (第二東京弁護士会所属) yoda@miyakezaka.or.jp

ホームページ <http://www.miyakezaka.or.jp/>

# 法務省認証ADR 平成29年2月1日取得 「中小企業経営再建紛争解決センター」

(略称:企業再建ADR)



平成29年2月1日に法務大臣による裁判外紛争解決手続 (ADR) の認証を取得いたしました。

全国組織の専門家ネットワークを持ち、中小企業の事業再生・事業承継課題の計画立案支援・実行サポートを行ない、数多くの「経営改善型自主再建」のコンサルティングの経験と実績を持つCRCが、本ADRセンターの運営を行ってまいります。通常のコンサルティング業務のご相談の他に、「企業再建ADR」センターの調停利用についてもお気軽にご相談下さい。

このように時に  
ご相談下さい

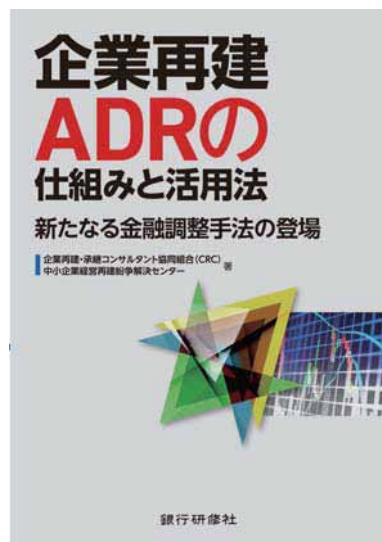
- 債務者、債権者との金融支援協議がスムーズに進まない場合
- 公的な調停機関では対応が難しい場合
- 実抜計画、合実計画の策定が出来ない状況だが、事業承継もしたい場合
- サービサー、ノンバンク、リース会社等との金融調整も必要な場合
- 第二会社方式でBAD部分の会社を残す場合
- 経営者保証ガイドラインで経営者を救済するための金融調整が必要な場合
- 直ちに特定調停や特別清算が難しい案件の場合
- 債権放棄等を伴う金融調整が必要な場合 (調停後の特定調停スキームも検討)

新刊

## 『企業再建 ADR の 仕組みと活用法』

2017年2月に法務省が認証した「企業再建ADR」は、中小・零細企業の再生支援の局面で、従来は実現できなかった金融調整機能を提供する機関として期待されています。特に、債務超過等の支援先企業と金融機関の間でWIN・WINの関係となるための仕組みを提供可能という特徴が目立っており、地域金融機関の関連部署は、本機関の特徴・活用方法を早期に理解する必要があると言えるでしょう。本書は、この「企業再建ADR」実施主体が、その仕組みや規程等を詳しく解説するものです。(『銀行実務』誌より)

企業再建・承継コンサルタント協同組合 中小企業経営再建紛争解決センター 著  
A5版 176頁 税込価格1,800円 銀行研修社 刊 平成29年12月発行



**CRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合**

お気軽に  
お問合せください

**Tel.0120-518-218** (担当・木村まで)

本部 〒101-0048 東京都千代田区神田司町2-2-7 パークサイド1ビル6F ※全国に相談窓口がございます。