

MAP ^{M—A—P} 32 MAGAZINE

特別インタビュー **P4-6**

意思決定を信じてくれる存在

会計業界に医療機関のような地域ネットワークを
後継者としての覚悟とビジョン

MMPCコンサルティンググループ 理事長 松井孝知氏

新着イベント **P20**

業種特化企画

赤字の建設業向けMAS監査スキルアップ講座



7月

2018 JULY

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
1	2	3 歯科 MAS 習得塾② (東京)	4 MAS監査獲得 プログラム 基礎ワーク DAY1(東京)	5 Ja-BIG 共催 セミナー (東京)	6	7
8	9 財務診断 研修 (東京)	10 MAS監査 事業化 研修(東京) ★	11 将軍の日 (東京) →P13	12	13	14
15	16	17 MAS監査獲得 プログラム 基礎ワーク DAY2①(東京)	18 MAS監査獲得 プログラム 基礎ワーク DAY2②(東京)	19 赤字の建設業向け MAS監査 スキルアップ講座 (東京)→P20	20 MAP3 操作研修 (東京)	21
22	23	24 No.1 実践塾⑤ (東京)	25 組織力アップ ワーク ショップ① (東京)	26 組織力アップ ワーク ショップ② (東京)	27	28
29	30	31				

8月

2018 AUGUST

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
			1	2 MAS監査 目標達成 プログラム① (東京)	3 MAS監査 目標達成 プログラム② (東京)	4
5	6 歯科MAS 習得塾③ (東京)	7 将軍の日 (東京)→P13 税理士法人 SS総合会計事務所 見学会(静岡)	8 MAS監査 獲得プログラム フォローワーク (東京)	9	10 将軍の日 サポーター プログラム (東京)	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21 No.1 実践塾① (東京)	22	23	24	25
26	27	28 将軍の日 (東京) →P13	29 MAS監査 獲得プログラム フォローワーク (東京)	30	31	

東日本

MAPイベントカレンダー

7月

2018 JULY

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
1	2	3	4 経営支援 部会 (福岡)	5	6 将軍の日 (広島) →P13	7
8 SMC 総研共催 セミナー (名古屋)	9	10 歯科MAS 習得塾② (大阪)	11 赤字の建設業向けMAS 監査スキルアップ講座 (大阪)→P20 事例公開セミナー (熊本)★	12	13 将軍の日 (大阪) →P13	14
15	16	17	18	19	20 No.1実践塾 ⑤(名古屋) 事例公開セミナー (福岡)★	21
22	23 高付加価値サービス への組織改革事例 公開セミナー (名古屋)★ 将軍の日 (大阪)→P13	24 MAP3 操作研修 (大阪)	25 将軍の日 (大阪) →P13	26	27	28
29	30	31				

8月

2018 AUGUST

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
			1	2 経営支援 部会 (福岡)	3 歯科MAS 習得塾③ (大阪)	4
5	6	7 事例公開 セミナー (大分)★	8	9 将軍の日 (名古屋) →P13	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20 財務診断 研修 (大阪)	21 事例公開 セミナー (広島)	22 将軍の日 (大阪) →P13	23 MAS監査獲得 プログラム 基礎ワーク DAY1(大阪)	24	25
26	27 組織力アップ ワーク ショップ① (大阪)	28 組織力アップ ワーク ショップ② (大阪)	29	30	31	

新研修プログラム

MAS監査獲得プログラム
MAS監査目標達成プログラム
将軍の日サポータープログラム

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

P13参照

第2回
未来会計フォーラム

「未来会計」・「将軍の日」提案
営業推進プログラム

P15参照

赤字の建設業向け
MAS監査スキルアップ講座

大人気業種特化企画、建設業改善
ノウハウが満載

P20参照

9月

2018 SEPTEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12 将軍の日 (東京) →P13	13 NN 全国大会 1日目	14 NN 全国大会 2日目	15
16	17	18 No.1 実践塾② (東京)	19	20 MAS監査 獲得プログラム フォローワーク (東京)	21	22
23/30	24	25 将軍の日 (東京) →P13	26 MAS監査 獲得プログラム フォローワーク (東京)	27	28	29

西日本

9月

2018 SEPTEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
						1
2	3	4 MAS監査獲得 プログラム 基礎ワーク DAY2①(大阪)	5 MAS監査獲得 プログラム 基礎ワーク DAY2②(大阪)	6	7	8
9	10	11 将軍の日 (大阪) →P13	12 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (大阪)	13	14	15
16	17	18 将軍の日 サポーター プログラム (大阪)	19 MAS監査 目標達成 プログラム① (大阪)	20 MAS監査 目標達成 プログラム② (大阪)	21	22
23/30	24	25	26 将軍の日 (大阪) →P13	27 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (大阪)	28	29

MAS監査事業化研修
財務診断研修
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

P4-6

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18回)

MMPCコンサルティンググループ
理事長 松井孝知氏

P8-9

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)

柴田照恵氏(株式会社プラグマ)

才木正之氏(御堂筋税理士法人)

原田亮力氏(株式会社横浜総合マネジメント)

P10

教えてコールセンター!

計画期間の変更

P11-13

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

井上敬一氏(株式会社FiBlink)

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)

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)

濱田法男氏(東京都中小企業再生支援協議会)

P14

先進事務所の担当者が答える

MAS監査お悩みQ&A

中川弘孝氏(税理士法人久保田会計事務所)

P15

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)

意思決定を信じてくれる存在

MMPCコンサルティンググループの2代目として事業を継承し、もうすぐ5年を迎える松井孝知氏。税理士ではない身で事業を引き継ぐことが、「当時は怖かった」と本音を語ってくれた。本音をさらけ出せることこそ、今への自信の表れだ。迷いを払拭してくれる大切な存在、社員と歩む一歩一歩、そして、明確な未来のビジョン。その穏やかな微笑みの向こうに確かな強さが見えた。



家と事業の継承

浅野 本日は事業承継をテーマにお話をうかがっていますが、はじめに、御社は“承継”ではなくあえて“継承”という言葉を使っている理由をお聞かせいただけますか。

松井 “継承”とは「名跡、祭祀、家業、家産」を引き継ぐことを言います。会長にとって“承継”という言葉は、「家産・財産」を引き継ぐというイメージが強いのだと思います。

浅野 局部的なイメージがあるのですね。おっしゃるように、文化や風土を引き継ぐことを“継承”と言い、どちらかというところ“承継”は手続き的な意味合いが強く感じられますね。

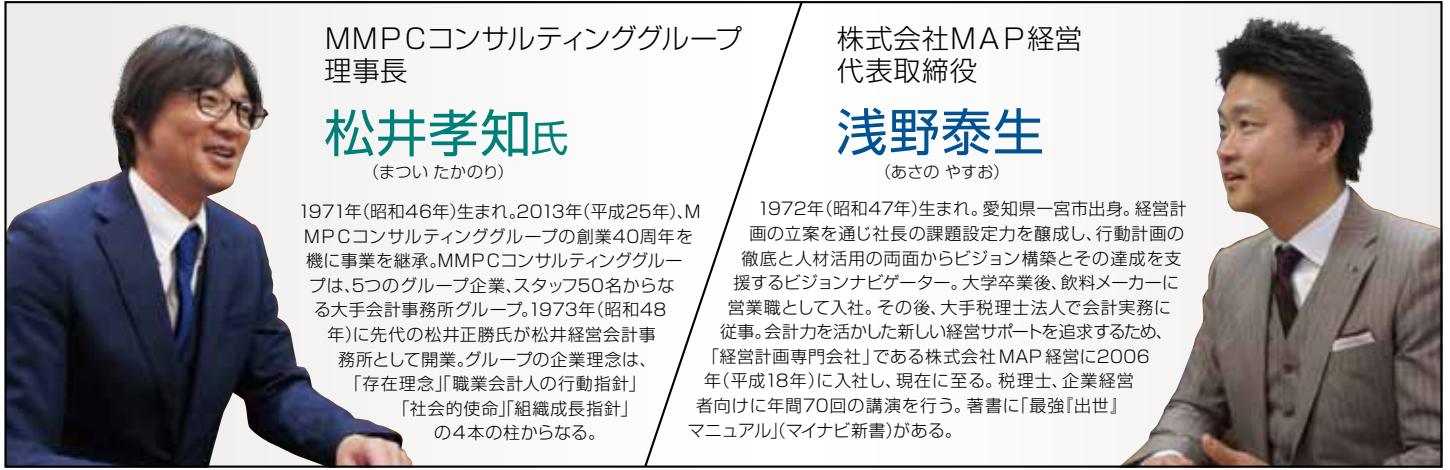
松井 会長から直接聞いたわけではないですが、おそらくそのような考えがあるのだと思います。

浅野 2013年(平成25年)に、お兄様が家督を、松井孝知先生が事業を継承され、継承式も執り行われたとうかがいました。

松井 正装し、菩提寺のお坊さんにお経を唱えてもらって、先祖への報告もしました。幹部社員、親戚にも立ち会ってもらいました。

浅野 継承式への会長の想いとはどのようなものだったのでしょうか。

松井 父は松井家の後継者として、家とその祭祀をととても大切にしています。松井家の歴史をさかのぼると、もともとは長野で庄屋を、後に養蚕を農家に指導する仕事をしていました。現在に至るまでには当然、事業の浮き沈みがあり、その背景には家の騒動が付随していることもわかりました。家の歴史を調査することで、家庭経営と企業経営の両輪が重要だと学んだのです。過去の書物、過去の文化に学び、「家の経営が崩れれば、事業も崩れる」ということを理解して引き継いでほしいという想いがあってのことだと思



MMPCコンサルティンググループ
理事長

松井孝知氏

(まつい たかのり)

1971年(昭和46年)生まれ。2013年(平成25年)、MMP Cコンサルティンググループの創業40周年を機に事業を継承。MMPCコンサルティンググループは、5つのグループ企業、スタッフ50名からなる大手会計事務所グループ。1973年(昭和48年)に先代の松井正勝氏が松井経営会計事務所として開業。グループの企業理念は、「存在理念」「職業会計士の行動指針」「社会的使命」「組織成長指針」の4本の柱からなる。

株式会社MAP経営
代表取締役

浅野泰生

(あさの やすお)

1972年(昭和47年)生まれ。愛知県一宮市出身。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。大学卒業後、飲料メーカーに営業職として入社。その後、大手税理士法人で会計実務に従事。会計力を活かした新しい経営サポートを追求するため、「経営計画専門会社」である株式会社MAP 経営に2006年(平成18年)に入社し、現在に至る。税理士、企業経営者向けに年間70回の講演を行う。著書に「最強「出世」マニュアル」(マイナビ新書)がある。

います。

浅野 事業を継いでほしいという話はいつ頃からあったのですか。

松井 全社員に発表されたのが継承式のおよそ6年前、その直前に家族会議がありました。両親と兄夫婦、私と妻の6人で下呂温泉に行きました。そこで父から話がありました。私は「話がある」と言われたときに直感的に感じていましたが、妻は私が経営者になることは想像していなかったのが、驚いたようですね。覚悟するしかないと思腹をくってくれましたが、妻の両親からすると心配だったと思います。

浅野 そうでしょうね。後継者不足と言われていますが、本人の意思だけの問題ではなく、配偶者や周囲の反対が影響すること多いと聞きます。反対しないまでも、心配ですよ。松井先生自身は、もう覚悟は決まっていたのですか。

松井 覚悟はありましたが、怖かったです。当時、40人弱の社員がいましたが、その人生とその後ろにいる家族の人生を背負えるのか。みんなに迷惑をかけることが怖かった。また、自分が税理士でないことも怖かったです。会長は経営者兼税理士だったけれど、私は違う。お客様も提携先も社員も、やはり見る目線は違いました。

浅野 批判や陰口はありましたか。

松井 方々でありましたよ。聞こえないようにしても聞こえてきます。社員は直接言う人もいます。税務申告や会計処理をするのに、彼らが当たり前に使っている共通言語がわからないので、会話が通じないのです。それによって不満を感じる人も出てきて当然です。

浅野 先代との比較には、悩みますよね。変化を嫌い、「前がよかった」と言う人は必ずいます。5年が経ち、どのような形で適応されてきたのでしょうか。

松井 まず、会計や税務の話は、自分か

ら社員に聞いて勉強し、繰り返し調べることで覚えていきましたし、これからもそういう姿勢でなければならぬと思います。それから社員との共通項を探す努力をしていった結果、新たな共通言語を作り出すことに思い至りました。そのためには、社員に経営活動に関わってもらい、経営に関する共通言語や共通概念を身につけてもらうようアプローチしました。

もっとも、そう思うに至った理由としては、自分たちの理想像(理念)があったからです。自分たちが提供するサービスの究極の成果は、“PDCAを回せる組織体質をもったお客様を創り出すこと”にあるからです。つまり経営の良い癖を身につけてもらうことです。まずは自分たちが“言っていることとやっていることを一致させてほしい”というのが私の社員に対する願いです。自分たちが経営活動を怠らない姿勢をもってお客様に関わってもらいたいと思っています。

浅野 素晴らしいですね。

夢や想いを信じて応援する

浅野 社労士でもある松井先生ですが、経営に専念するために社労士事務所を解体したとうかがいました。

松井 この件は、社員から大反対を受けました。創業者についてきた社員からすると、総合事務所という方向性を自負していて、お客様にも「何でもできます」を売りにしていました。それを一気に逆方向に持っていく意思決定です。また、単純に収益源を減らすことへの不満も噴出しました。私自身も、収益源がなくなることに対する恐怖心はありました。それでも、経営者の仕事と社労士の仕事を両立することは難しいと判断しました。

浅野 経営者としての仕事をするものの重要性を感じながらも、収益源をカット

することへのリスクは当然考えられたと思います。この事業の選択と集中に至った動機を教えてください。

松井 事業を継承する以前、当時は部門長の立場から、この規模で「何でもできる」というのは無理だと思っていました。専門業務ごとにそれぞれ別の共通言語がある状態は、組織として経営をする状態にはならないのではないかとと思うところがありました。捨てないといけないことがあります。お客様に対して今よりも付加価値の高いサービスを提供しようとしたときに、私たちのような組織規模だと何もかもはできません。

浅野 松井先生が「この規模で」と言うと、説得力があります。10人以下の事務所で何から何までやっているホームページに謳っている事務所もあります。専門化が進んでいる今の時代、何でもできるは何にもできないのだと感じます。現に、収益源を減らしても売上は右肩上がりですよ。

松井 はい。結果的には、取り越し苦労でした。懸念していた問題は起こらなかったです。逆に、効率がよくなったと思います。

浅野 今までと違うことをしたり、何かを変えようすると、必ず批判が出ますよね。

松井 それは、最終意思決定をしていない立場の人であれば当然だと理解できます。今の時点で、なんだかんだあってもちゃんと食べていけているから、無理に変わろうとしなくても……と思う気持ちもわかります。

浅野 いろいろな意思決定をされて、松井会長とは違ったやり方もどんどん遂行されていると思うのですが、プレッシャーや批判に耐え得る精神力はどのように養っていらっしゃるのですか。

松井 もしかしたら、家族からは、情緒不安定に見えているかもしれません(笑)。家に帰ってもあまり話さず考えごとをし

ているとか、世の中の情報を知りたいという気持ちからテレビも堅い番組しか見ていないとか、独り言を寝言でブツブツ言っているとか、そういう姿を見られますから。責任の重さによるプレッシャーは強く感じているかもしれないです。私が倒れたら誰が経営をするのかと考えたら、絶対に倒れられない。次の後継者として誰かを育てることは長期的に考えていますが、今は私がやらなければダメじゃないかという気持ちです。

批判に対しても何も感じないわけではありません。ただ、何かやりたいことがあったときに一番に理解してくれる人が会長である、ということが何より支えになります。会長とはけんかも絶えないけれど、意思決定の背景や概要を説明して、こうありたい、こうしたいと伝えると理解してくれます。「会長が信頼してくれている」という気持ちと、「これは長いスパンで考えると会長の願いを叶えることにつながるかもしれない」という想いを持ちながらだから、今までと違うこともできるのです。それを誰かに任せられるかと言えば、それは無理だろうと思います。だから頑張れるというのと、あとは、社内外ですったもんだしているうちに、「孝知先生の言っている意味がわかった」と言ってくれる人がひとり、またひとり出てくるたびに癒やされたというのが本音です。世の中にはいろいろな人がいて、そんななかにも似たような考え方を持つ人は必ずいます。「わかる人がいるなら、間違いではないかも」と、それが少しずつ自信にもつながりました。今では、全部自分の言葉で伝えなくても、意図を察してくれる人が増えてきたと感じています。

浅野 一朝一夕にできることではないですよ。

松井 そう思います。生涯そうなのだと。ずっと向き合っていくことだと思います。

浅野 私自身、松井先生に「浅野さん、自分の好きなようにせやええやん」と言ってもらったことがとても印象的でした。最初のうちは数が少なかったとしても、信じて応援してくれる人がいることが、後継者にとってはありがたい話です。やっていることそのものよりも、その人を信じて応援してくれているということが嬉しいものです。

松井 自分自身の経験のなかで、人の想いを支援する方法はいろいろあると学びました。だから、人のことを否定しなくなりました。お客様の経営計画も夢や方向性、個性がそれぞれにあって、選ぶもの

が違います。それに対して否定から入る人もなかにはいますが、私はお客様の想いを否定せず、心から応援したいと思っています。技術的に何ができるかという以前に、心の支えになってあげることが、自分にはできるかもしれないと考えるようになりました。

浅野 先程、会長のお話が出ましたが、お兄様も松井先生にとって大切な存在とお見受けしますが、どのように感じていらっしゃいますか。

松井 兄は私がやることを昔から何でも受け入れてくれます。私の意思決定に対して社内でも反発が起こったとき、迷って相談すると、「なんで迷うの。やればいいじゃん」と言ってくれました。よく理解者で、背中を押してくれる存在です。究極のところを言うと、そこにいてくれるだけでもいい。

浅野 幸せなことですね。そんな存在があるというのは。

松井 ありがたいです。ある意味、彼のほうが会社全体をよく見えているのだと思います。何も口は出さず、何か指示をするというわけではないけれど、一番よくわかっているのは彼なのではないかと思うことがあります。

浅野 松井先生とはまた少しタイプが違う、とても温厚な方ですよ。

松井 週に一度、早朝に経営会議をしているのですが、幹部とあだ、こうだと話をするなかで、彼が一番無口です。しかし、問題点の話をするとき、彼の力が発揮されることが多々あります。何か新しいことを始めて問題点が出てきたとき、「これはやめたほうがいいのかも」「こうやって変えてみようか」という議論になります。そんななかで「いや、そのままやったらいい」と、ボソッと議論を逆転させる発言をすることがあります。兄の一言で、今は問題が起きてうまくいっていないように見えるかもしれないけれど、もっと長いスパンで見たら、回避せずに乗り越えなければならない壁なのではないかと考えなおし、「やっぱりこのままやろう」という判断をして結果的に軌道に乗せることができたという例もあります。

浅野 影響力というのは口数だけではないということですね。変に頼るわけではないけれど、存在自体が心の支えになるという人が、2代目経営者には必要ですよ。

松井 はい。一般的にどうかというのはわかりませんが、私には必要です。

地域単位のネットワーク

浅野 最後に、御社の今後の展望と松井先生の今後の夢をお聞かせいただけますか。

松井 私は、地域単位のネットワークづくりに力を入れていきたいと思っています。お客様との関係性が第一に大事だと考えているのですが、その関係性のなかで私たちに何ができるのか。考えていくと、任せられるものは全部任せて外に放出することも重要ではないかと思っています。今の世の中、お客様を取り合ったり、税理士同士でシェア争いをしている場合ではないです。当社のお客様を私たちの持っている得意分野で救えないことがあれば、この地域の中で助けられる人に助けてもらいたい。反対に同業者のお客様に私たちができることがあれば助けたい。そのためには、税理士がそれぞれ専門分野をしっかりと確立した状態を作る必要があると思います。

たとえば、医療機関は私の理想とするネットワークで支え合っていると感じます。人は骨が折れたときに内科には行かないし、どう考えても高度な医療技術でないと治せない症状のときには、仲介してでも専門病院に行きますよね。社会の中で、医師の役割が確立していて、行政がインフラを整備し、総合病院も町医者もそれぞれの役割を果たし、消費者自身もどんな症状のときにどこへ行けばいいのかを何となくわかっている。会計業界もそのような状態にできないかと考えます。岩永先生（IG会計グループ 代表）がいつもおっしゃっている“社会的インフラ”というキーワードを私はそのように解釈しています。

浅野 そうですね。

松井 まずやらなければならないことは、違った個性を持ついろいろな同業者の方とつながること。それが、社会的に認知されるようになれば、多種多様な課題を持つお客様を地域単位で救えるようになる。その枠組みを作る仕事は、経営者でなければできないのではないかと考えているので、私自身の活動の重要事項と考えています。そして、ネットワークのなかの重要な一部に当社がなれるように、MAS監査など私たちの専門分野にしたい領域を醸成していきたいと思っています。

浅野 お話をうかがい、経営者として自社だけでなく業界を俯瞰的に見られるところが、松井先生の強みであると感じました。本日はありがとうございました。

未来会計スクールリニューアル M A S 監査獲得から実践までフルサポート！

プログラム名	研修概要
M A S 監査獲得プログラム (全9日間) 300,000円 (税抜)	M A S 監査を獲得する上で必要な最低限の M A S 監査の知識と営業スキルを学び、当プログラムの受講期間中に顧問先から M A S 監査を獲得頂く実践的なプログラムです。 ・「基礎ワーク (3日間)」 将軍の日を利用した M A S 監査獲得のための知識とスキル獲得。 ・「将軍の日 実践 (3日間)」 当社の指定する共同将軍の日に集客いただき M A S 監査提案に挑戦頂きます。 ・「フォローワーク (3日間)」 将軍の日 実践での課題を具体化し、行動計画に落とし込みます。
M A S 監査目標達成プログラム (2日間) 100,000円 (税抜)	商品としての M A S 監査を専用ワークブックを利用し、中期計画、単年度計画、経営計画発表会、予実管理までを具体的に学びます。 M A S 監査の体系化、標準化や新入社員・中途社員の教育などに、ご活用いただけます。
将軍の日サポータープログラム (1日間) 35,000円 (税抜)	将軍の日で経営者のサポーターとして、課題抽出から計画立案までのサポート方法を学びます。より経営者との信頼関係を深めたい方に有効な研修です。

M A S 監査実践パック

合計435,000円 → **350,000円(税抜)！**

更に！2名様以降はお得！（同時申込に限り）
 合計435,000円 → **120,000円(税抜)！**

※その他、下記研修をご用意しております。（M A S 監査実践パックには含まれません）

MAS監査の 事業化を目指す 全ての事務所向け	MAS監査 事業化研修	半日コース 13:00～19:00 MAP会員様 無料	MAS監査事業化に成功している事務所の事例を通し、 MAS事業化のための実践手法を紹介します。 MAS監査の事業化を目指す全ての事務所におすすめです。
経営者に必要な 財務分析の考え方を 習得したい方向け	財務診断研修	1日コース 10:30～17:30 35,000円 (税抜)	MAP 3 決算評価システムを利用して、経営者が自社の 経営状況を理解するための 8 つの指標の説明ができるよ うになります。
MAS監査に 付加価値を 付けたい方向け	組織力アップ ワークショップ	2日コース 1日目 13:30～18:30 2日目 9:30～16:30 200,000円 (税抜)	顧問先の経営者・経営幹部の組織力アップ（課題認識 ・会社の方向性等）ワークショップを行います。 このワークショップは、顧問先にそのまま提供できます。 ※当ワークショップの復習用台本・動画付き
MAP 3 システムの 基本的な操作を 習得したい方向け	MAP 3 操作研修	1日コース 10:30～17:30 35,000円 (税抜)	財務基礎データ・決算評価・中期ビジョン・経営サイクル の一連の基本的な操作を 1 日で習得します。



利益を生み出す主婦パート戦力化の仕組み 第10回:SS総合会計式パート活用【「価値観教育」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9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。今回は、いよいよ価値観教育の中身のお話をしていきたいと思います。

では、具体的な流れとポイントをお伝えしていきます。

まず、入社しましたら、総務担当者から入社時の手続きと説明が約15分～20分行われます。その後、いよいよ2週間の価値観教育が始まります。初めの週の4日間は、価値観を理解するための研修期間、次の週の4日間は、学んだことを実践するための実践演習期間の研修となります。

研修時間は、1日3時間で、実際の研修は(株)エスエスブレンが受け持っております。トレーナーは、同社の関と鈴木が交互に行います。場所も他の社員が働いている現場とは別で、研修室を使って行っています。研修の効果を高めるためには、現場で行うことをお勧めしません。日常空間とは別の会議室等で行うことによって、学習効果が倍増するからです。やはり意図的に場作りをすることが大切なんですね。

まず、1日目ですが、会社の目的、組織形態、会社の風土、身だしなみ、それから会社のエチケット・ルールを伝えていきます。

特に具体的に伝えているのが、気持ちのよい挨拶と気配りをするこの2点を重点的に伝えていきます。これらはいろいろな場面で反映されるので、しっかりと伝え練習します。例えば、会社の求めている挨拶はどのようなものか、具体的な型を練習します。

2日目は、まず前日の復習から入り、そのあと、評価されるポイント、仕事の心構え、仕事の進め方、報告連絡相談など、かなり重要な部分を説明していきます。

そのなかでも、大切にしていることは、とにかく仕事はまず受けるということを徹底して伝えます。つまり「できない」とか「やれない」とかは禁句になっております。なぜか。それは、仕事を依頼する上司は、日頃の仕事ぶりをみて、仕事を依頼します。そのときに、やれできない、やれやりにくいでは、教える気力を失ってしまいます。ですから、最初のこの期間に、まずはどんな仕事でもしっかり受けるという取り組み姿勢を身に付けさせます。まずは受けて、そこからどうしたらいいのか考え、相談しながら進めていく、そういう流れで仕事を行うように教育していきます。

今回は以上となります。次回は3日目以降の価値観教育及び実践編についてお話ししていきたいと思います。



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。



【Excelをデータベースとして活用する】

以前もデータベース的な活用例として「日次資金繰り表」をご紹介しましたが、今回は日々のデータ蓄積をExcelで行っている例をご紹介します。

こちらの会社では、その日に製造した製品の種類ごとに、材料等の使用量を入力することで、金額が自動的に計算され、1分当粗利を毎日比較し、生産性を向上させる指標としています。

図①は入力シートで、□の部分に使用量を、iPadを活用して現場で入力します。

図①

コード	品名	数量	単価	金額
01	半製品01	100	100	10000
02	半製品02	200	200	40000
03	半製品03	300	300	90000
04	半製品04	400	400	160000
05	半製品05	500	500	250000

図②

コード	品名	数量	単価	金額
01	半製品01	100	100	10000
02	半製品02	200	200	40000
03	半製品03	300	300	90000
04	半製品04	400	400	160000
05	半製品05	500	500	250000

金額の計算には別シートに図②のような製品別の単位当たりの金額をあらかじめマスターに持ち、図①のシートにマスターを参照して計算される数式を入れます。

図①は1日1シートにし、毎日入力していきます。(図③)

図④のように、図①のシート串刺しで計算し、製品別にいくつくらいできあがり、平均値で月の平均原価がいくつになるのかを把握できるようにします。こちらのシートは原価だけでなく、出来高等いろいろなシートを作成し、傾向を見て対策を考えるベースとなっています。

戦略を立てるために実績データは必要になってきます。コンピュータシステムを構築する前にこちらの会社のようにExcelでデータを蓄積し、分析し、KPIが見えてきたところでシステム開発をするのも良いのではないのでしょうか？

図③

月	平均単価	総額
1	100	10000
2	200	40000
3	300	90000
4	400	160000
5	500	250000

図④

月	平均単価	総額
1	100	10000
2	200	40000
3	300	90000
4	400	160000
5	500	250000



柴田照恵

(しばた てるゑ)

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長期経営計画の立案、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。

MAS 監査に活かす『ドラッカー博士のマネジメント』⑧

われわれの事業は何であるべきか⇒新しい機会を見つけ出す。

『われわれの事業は何であるべきか』との問いも必要である。現在の事業をまったく別の事業に変えることによって、新しい機会を開拓し、新しい事業を創造することができるかもしれない。』

『いかなる企業、産業といえども、『われわれの事業は何であるべきか』との問いを発しなければ重大な機会を失うことになる。』

『われわれの事業は何であるべきか』との問いに答えるうえで考慮すべき要因は、社会、経済、市場の変化である。そして、もちろんイノベーションである。自らによるイノベーションと他者によるイノベーションである。』

「製造業における主要な企業のすべてが、イノベーションを事業機会とすることによって成長してきたという過言ではない。』

『われわれの事業は何か』から『われわれの事業は何であるべきか』へ進むことの特別ともいえるべき重要な理由が、不適切な規模の解消である。』

体系的廃棄

「新規参入の開始と同じように重要なこととして、事業の目的とミッションに合わなくなったもの、顧客に満足を与えなくなったもの、業績に貢献しなくなったものの体系的な廃棄がある。』

『われわれの事業は何か、何になるか、何であるべきか』を決定するうえで不可欠のステップとなるものが、既存の製品、サービス、プロセス、市場、最終用途、流通チャネルの分析である。『それらのものは今日も有効か、明日も有効か』『今日顧客に価値を与えているか、明日も顧客に価値を与えるか』『今日の人口、市場、技術、経済の実態に合っているか』『合っていないならば、いかにして廃棄するか。あるいは少なくとも、それらに資源や努力を投ずることをいかにして中止するか』—これらの問いを体系的かつ真剣に問わないかぎり、またこれらの問いに対する答えに従って行動しないかぎり、『われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか』との問いに対して、最善の定置を下したと

しても、単に立派な手続きを経たというにすぎない。』

「その結果、全精力が昨日を防衛するために注がれる。そして誰も、明日をつくるためどころか、今日を開拓するために働く時間も、資源も、意欲ももちえないことになる。』

「事業を定義することは難しい。苦痛が大きくリスクも大きい。しかし事業の定義があつてはじめて、目標を設定し、戦略を發展させ、資源を集中し、活動を開始することができる。業績をあげるべくマネジメントすることができる。』



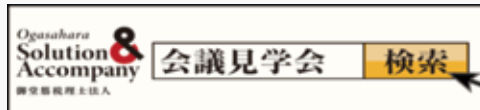
オ木正之

(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。



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。



チーム達成参加事務所連載コラム 第13回 株式会社横浜総合マネジメント 原田亮力

私は会計事務所の担当者として10年以上仕事をしてきましたが、もっとお客様の経営のお役に立てるサービスは提供できないかと悩んでいたときに、MAS監査サービスを知り、横浜総合事務所に入社しました。MAS監査担当者として入社したものの私自身に経験はなく、事務所としてMAS監査を事業化するために、何をどこから始めてよいのか、何を勉強すればよいのか、日々試行錯誤を繰り返しておりました。

そのようなときに「No.1実践塾」のお話があり、参加させていただくことになりました。最初にMAS監査サービスの商品定義を考えることで、自分達が提供するサービスが明確になり、今自分ができること、今後自分ができるようになりたいことをまとめることができました。さらにお客様への提案・営業活動などの獲得方法を考え、実践することにより、より明確になったと感じています。お客様への提案・営業活動はPDCAサイクルの基本になっていると思います。「No.1実践塾」では皆で報告しあうので、喜びや悩み、成功事例、失敗事例などをお互いに共有ができ、結果につながりやすい環境になっています。

現在、「チーム達成 Tassei」に参加しておりますが、毎回各事務所の実際のMAS監査の映像、取り組みなどを拝見し、MAS監査サービスをより良くする仕組みや方法を考えるきっかけになっています。そして事務所は違えど、一緒に考え、悩み、相談に乗っていただける熱いメンバーが集まっているので、毎回様々なことを相談させていただいております。

MAS監査サービスは「どこまで真剣にお客様のことを考えられるか」が一番重要なことだと思います。言いにくいことも勇気を出してお客様に伝えなければ成果はできません。お客様と一緒に悩み、喜び、喜びを分かち合う覚悟があつて結果ができる仕事だと思います。技術も経験もまだまだ足りない部分も多いですが、覚悟だけは誰にも負けない思いでお客様と真剣に向き合っていきます。



原田亮力

(はらだ あきよし)

株式会社横浜総合マネジメント



チーム達成MAS監査実績
(参加事務所: 31事務所 MAS監査件数: 528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、普段見ることができない各事務所の 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できます。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。

教えてコールセンター！

第2回

計画期間の変更

「計画期間の変更」におけるポイントと注意点を紹介します。

各システムともに画面の左上「基本設定」のボタンを押下していただくことで、計画期間を変更することができます。

よくお問い合わせいただくなかで、期間変更が必要なケースは以下のご質問です。

① 財務基礎データ

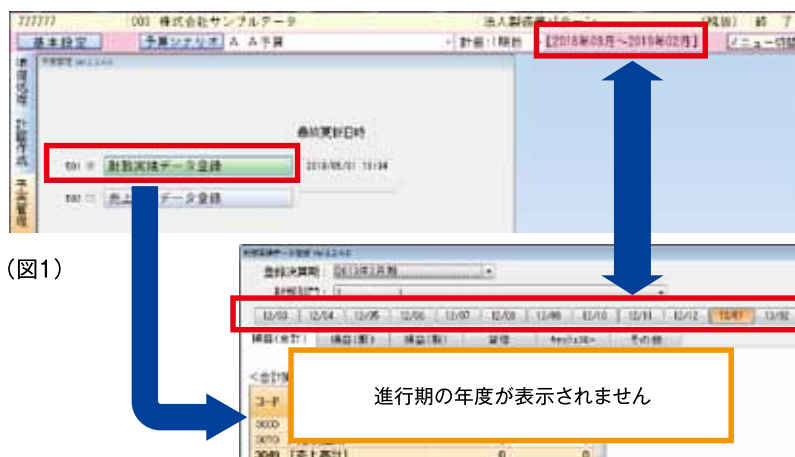
Q.「登録されている直近決算年月が(中略)直近決算年月を確認してください」というメッセージが毎回表示されるのはなぜ？

A.画面右上にある「直近決算年月」が現在の日付と比較して古い場合に表示されます。

Q.「経営サイクル／財務実績データ登録」のボタンを押下したが、「進行期」の年度が表示されず入力できません。

A.画面右上にある「直近決算年月」から起算して、未来に向かい3期分実績を入力することができます。未来の3期分を超えて計画を立案しているため表示がされません。

(※図1)



(図1)

② 経営サイクル

Q.計画2期目にデータが入っているのを計画1期目に移行したい。

Q.計画2期目でも「F 予定表予算」を使用したい。

A.「計画データの移行処理を実行する」にチェックを入れて計画期間の変更を行ってください。ただし、この操作を行う時点で計画1期目に入力されているデータは上書きされてしまうので、必要があれば事前にデータのバックアップをとってください。

(※図2)

③ 中期ビジョン

Q.来年度の中期の計画を作り直すので年度を変更したい。

A.中期ビジョンには、経営サイクルのような「年度移行」の機能がありません。通常通り期間変更を行います。もし、一度計画の中身をクリアしたい場合は「すべての計画データをクリアする」にチェックを入れると以前作成した計画はすべてクリアされます。

(※図3)



(図2)



(図3)

システムから直接ご要望を受け付けられるようになりました。
下記の手順でご意見・ご要望をお寄せくださいませ。

1

会社選択の画面を開く

2

右上のボタンを押し案内に従って入力



さらに詳細を知りたい方は、下記のフリーダイヤルにお気軽にお問合せください。

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)

コミュニケーションの力で業績を上げる！

VOL10.その理念遠くないですか？社員には直近のメリットを伝えよ！

理念浸透経営、会社のビジョンを明確に伝える必要性はよく言われます。確かに会社のビジョンに社員がワクワクし、理念に共感してみんなが頑張ってくれるのは理想です。ただし、ここで見落としがちなのが、その未来は社員にとって少し遠くないですか？という事。経営者やリーダーは、理念は自分の心に根ざし、未来のビジョンもありありとイメージできている。だから報酬以上に毎日の仕事にやりがいを感じる。社会に必要とされる会社、自分亡き後も残る会社創りに誇りさえ感じることもありますね。

しかし、社員にとってはもっと身近な問題や課題があることを忘れてはなりません。「もう少し給与が欲しい」「この人数では仕事が回らない」「効率良く仕事するために各人の役割を明確にするべき」「休みが増えれば彼女と旅行に行けるのに」などなど我々が聞くと「何を自分都合のことばかり！」と思うものまで。しかし、理想像でなく、人間なんてみんな自分都合という現実もある必要もあります。そして、よく考えると、会社が掲げる理念やビジョンも、経営者やリーダー、あるいは法人という人の自分都合という点も忘れてはならない。

伸びている会社の共通点は、会社の未来と個人の未来が合致していること。すなわち、会社の未来が良くなると、社員の未来も良くなる、会社の未来創造が確実に社員のメリットと合致するのだと感じていることです。そこではじめて社員は「当事者意識」を持ち、本来の力を発揮するのです。会社の未来と私達社員の未来とは無関係という意識では、社員が自発的に動いてくれることは決してなく、

業績も伸びません。

経営者やリーダーは、理念やビジョンという遠い会社のメリットだけでなく、会社で頑張ることは、先述した近い社員のメリットにも繋がることもしっかりと伝える必要がある。社員の自分都合に憤りを感じるのではなく、昔の自分同様、働いている社員の聞こえざる本音を探求してみたいかがでしょうか？



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。

【組織改変による事業改善例】 営業組織の機能刷新により売上アップを狙った失敗例

地方都市の広告代理店C社は、複数媒体で、求人広告、旅行広告、また販促広告を扱っています。営業部隊は商品別で編成しており、たとえば、一人の営業は特定の商品(ex. 求人広告)のみを扱う体制でした。しかし、これだと同じ企業に商品ごとに別の営業マンが訪問する必要がある、広い商圏をカバーしきれないという問題がありました。

そこでC社では、営業組織を「エリア別」の編成にする刷新を行いました。各営業担当は、商品横断で特定エリアの顧客を担当するのです。これにより、1顧客に対して1人の営業がすべての商品(媒体)を提案でき効率化すること、また営業人員を増やさずにこれまでカバーできていなかった商圏までローラーをかけることで新規顧客開拓＝売上アップを図る戦略だったのです。

この施策はうまくいきませんでした。初年度は売上が15%も落ち込んでしまったのです。敗因は、営業一人ひとりの商品知識や提案力の不足によるもので、これまで求人広告や旅行広告を扱っていた担当者が「販促広告」を売ろうとしても、顧客ニーズや何を提案したらよいか分からず、売上に結びつけられなかったのです。「指導もなく、無茶なことをやらされている」と感じた営業たちも次第にやる気を失い、結局1年後には元の組織に戻すことになりました。

これは失敗事例ですが、決して「複数商品を一人の営業が担当す

る組織は失敗する」という教訓ではありません。問題点は、組織改変時のリスクや対策の検討が甘かったことです。たとえば、まずは教育研修で知識・提案力を養ったり、時間をかけて部分的に変更していくなどのやり方があったかもしれません。また、一時的な落ち込みは覚悟しながら粘り強くトライして中期的に売上大幅増を狙うことが有効だったかもしれません。いずれにせよ、特に大きな組織改変をする場合は、リスクや対策を十分検討したうえで実施していくべきです。



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年前にうかがった話を思い出しました。

先日、首都圏地区の介護経営者(A社長)と意見交換させていただいたときのこと。「人間として成長するために、いかにして精神力を鍛えるか?」という、かなり抽象度が高いテーマについて議論を行っていたのですが、そんな折、ふと10年ほど前に参加した講演会でうかがった話を思い出し、「そういえばこんな話を聞いたことが、..」とお伝えさせていただいたところ、「……深い話だね」という、とても嬉しい反応をいただくことができました。ひょっとするとこの話、皆様の組織の中でも活用いただける話かもしれない? という想いのもと、ぜひ、今回のコラムでご紹介させていただきたく思います。

有名な登山家、小西浩文氏の講演会でうかがった話についてです。小西氏は世界に14座しかない8,000m級の山々のうち、6座を無酸素(!)で登頂したという、強靱な精神力と体力を持ち合わせた、まさに“超人”と呼んでもおかしくないような方。登山にかける情熱そのままだけに、とても熱い内容の講演が繰り広げられ、当時、末席に座って話を聞いていた私にもそのエネルギーがビンビン伝わってきたことを今でも鮮明に覚えています。

その後、大きな拍手と共に講演会は終了。「何か質問はありますか?」という司会者の方の声が響くなか、恐る恐る手を挙げた女性の方がいらっしや、その方が小西氏に次のような質問を投げかけました。「お話を聞かせていただき、ただただ圧倒されるばかりでしたが、大変お恥ずかしいことに、私は小西さんのような強い精神力を持ち合わせた人間ではありません。こんな私でも心を強くする方法は何かあるのでしょうか?」……非常に答えづらい質問だと思いませんか?

しかし、その時の小西さんの答えは、今でも私の心に鮮明に残り続けるほど見事なものでした。「あなた、今、腹筋は何回できますか?」小西さんはいきなり質問を投げかけました。唐突な流れに少し戸惑いつつも、その女性は、「私は腹筋が弱いので、おそらく2~3回ぐらいしかできないかと……」その反応を聞いた後、小西さんはその女性に対して次のような言葉を投げかけました。「わかりました。では、私からあなたに提案があります。今はせいぜい2~3回しかできないとのことでしたが、何とか3ヵ月以内に10回できるようになるよう頑張ってみませんか? まずは、今までの限界であった3回をクリアした後に、もう1回だけ、何とか頑張って付け加えてみましょう」「そして、それを何日も何日も続けてみてください。そうすると、4回の腹筋がだんだん当たり前

にできるようになってくるでしょう。その次はぜひ、もう1回加えて、5回が当たり前にできるようになるまで頑張ってみてください!」そして、次は6回、次は7回、というように、一歩ずつ、着実に頑張ってみてください。そうやって一生懸命頑張って、見事、目標の10回が達成できたとき、あなたの心はあなたが願わなくとも自然に強くなっていますよ。大丈夫、きっとできます。頑張ってください!」

さて、上記やり取りの内容、皆様はいかが思われましたでしょうか? 私同様、少しでも“感じる”ところがあった方は、「この話からどんな気づき・示唆が得られるだろうか?」「自社の社員・職員にどのような視点で話ができるだろうか?」そんな言葉を自問自答しつつ、一度、時間をとって紙に書き出してみてもおもしろいかもしれませんね。



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社を超える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、介護事業の皆様に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/>



【聞き方のレベルアップのために有効なこと】

「聞き方のレベルアップのためにどういうことが必要になりますか?」との質問をよく受けます。

その答えは、

- ・自分で自分の課題をテーマに、セルフコーチングを山ほどする。

そして、

- ・その自身の体験にもとづく事例を蓄えて、クライアントのコーチングをする際に、事例として伝える。

ことが有効です。これを、「誘い水トーク」と呼んでいます。相手も突然、核心をついた質問をされても、なかなか答えが出てこないことがあります。

また、どういう意図で聞いているのか、がわからなかったり、どの程度のレベル・深さで答えたらいいか、がわからなかったりもします。

そんな戸惑いを解消するために、「ちなみに、わたしの例を少しお話しすると、~」という感じで事例を伝えることで、相手にヒントを与えつつ、考える時間の猶予を与えるのです。

その誘い水トークの事例は、①自分の体験例、②身近な知人の例、③新聞ニュースなどで誰でも知っている例、の3つあれば万全と言えるでしょう。



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、27万部の著書「年間報酬3000万円超えが10年続くコンサルタントの教科書」で、さらに深く学べる。

金融機関から付与される債務者区分とは シリーズ No. ①

多くの企業が3月決算ですね。金融機関から借入がある企業なら、5月末から6月にかけて決算書を提出します。そして、その決算書に基づき金融機関が各企業に付与しているのが債務者区分です。3月決算企業だと、7月から8月にかけて付与されます。債務者区分は通常、年に一度定めるものですが、定めると変えないのが通例です。金融機関がその企業に対する方針すべてがそこで決まるという重要なものです。その仕組みをシリーズ三部作でご説明いたします。第一号で債務者区分のプロセスとそれに伴うポイント(定量分析)、第二号では債務者区分の定性分析の重要性、最後の第三号で金融庁の債務者区分に対する示唆と今後どう変わるのかをご説明します。なお、債務者区分は正常先・要注意先・破綻懸念先・実質破綻先等の区分になりますが、これらの定義説明はネット等に溢れておりますので、そこは割愛させていただきます。むしろ更に重要なこととして定量・定性面での分析ポイントや、今後この制度がどう変わるのかに関して各々の専門家が今まで説明していなかったことを中心に記したいと考えております。

さて、第一号の「債務者区分のプロセスとそれに伴うポイント」です。プロセスは企業が金融機関に決算書を提出したところからご説明しましょう。この流れはメガバンクも地域金融機関もほぼ同じです。まず手順その一ですが、決算書そのものと担当者が一部加工したデータを金融機関内部にある専門セクションに送付します。そのセクションで一次処理するためです。もちろんシステム処理ですが、そのシステムに関してメガバンクは自前で開発したものであり、一方、地域金融機関の多くは外部の大手データセンターが作成した債務者区分付与システムを利用しています。したがって、地域金融機関はできあがった書式がおもしろいほど似通っています。知らぬは金融機関の職員だけで、ほぼ同じ書式です。債務者区分は当該企業には開示されませんし、また金融機関にとっては重要な⑧事項なので対外的に発表することもなく、それはそれで問題ないのです。ここで一つのポイントがあります。これを逆に考えると、ある金融機関で「破綻懸念先」と烙印を押されて冷たくあしらわれている企業が、その金融機関以外に相談した際も、債務者区分付与のための基本システムがほぼ同じなので、「正常先」と判断されることはまずないということです。ちなみにメガバンクは地域金融機関より厳しめの結果となるシステムのようなのです。したがって、地域金融機関から冷たくあしらわれている企業が金策に困った際、メガバンクに相談に行くということはナンセンスということです。一方、メガバンクで冷たくあしらわれている企業が、地域金融機関に相談に行くと融資を引き出せる場合があるかもしれません。

データ加工処理とその判断基準ですが、基本的な考え方はどのシステムも同じです。成長性・収益性・安全性・キャッシュフロー・規模等

をベースに諸々の加工を経て、「定量分析に基づく債務者区分の一次判定」がなされます。金融機関のシステムなので、これらの分析はやはり自己資本比率等の安全性に高い比重を置いています。おもしろいのは金融機関も営利企業なので、その会社の調達余力分析も比重が重くなっています。「いくら貸せるのか」というポイントになります。成長性は会社や先生方が考えているほど高くはありません。金融機関は急成長を嫌うものであり、そのあたりがシステムにも反映されております。

次のポイントです。決算が悪くなれば、金融機関担当者から必ず質問がきます。P/Lは赤黒の判別はもとより利益率低下等が明確に表れますので、その分析に関しては比較的明解です。一方、B/Sは課題が多く、彼らは何を根拠にその勘定科目の分析を行っているのでしょうか。一言でいいますと「大数の法則」のようなものと、その勘定科目の時系列分析です。時系列分析は残高そのものや回転率が主で、先生方もよくご存知だと思います。ついては「大数の法則」を若干ご説明しておきましょう。業種小分類ごとにかなり細かな分類で倒産確率を出し、そしてその確率に基づいて在庫や売掛金に掛目を入れます。これもシステムの処理されます。金融機関担当者から「在庫が多い、なぜなんだ」等の質問を突きつけられる経営者が多いと思いますが、「そういう交渉をせよ」とのメッセージがシステムから金融機関担当者に下るのです。ところで「おまけ」でお話ししますが、在庫が多いとしても金融機関担当者がいちいち在庫を調べに来たり、実際に帳簿を見に来たりするケースは少ないと思います。見られたところで金融機関職員が仕訳に精通しているわけでもなく、実態はわからないはずであり、そこが金融機関本部の融資セクション幹部の悩みです。

今回は債務者区分付与に伴う定量面でのポイントを披露いたしました。次号では定性面の評価を記します。ここは更に大きなポイントが隠されております。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。

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 11日(水) 8月 7日(火)
8月 28日(火) 9月 12日(水)
9月 25日(火)

■ 大阪会場 (MAP経営大阪支社)

7月 13日(金) 7月 23日(月)
7月 25日(水) 8月 22日(水)
9月 11日(火) 9月 26日(水)

■ 広島会場

(広島YMCA国際文化センター本館)
7月 6日(金)

■ 名古屋会場

(名古屋国際センター)
8月 9日(木)

■ 福岡会場

(博多バスターミナル)
10月 12日(金)

◆開催日時※各日程共 10:00~18:30

【3営業日以降】のキャンセルのご連絡は、キャンセル料として「一人」につき 3,240 円(税込)申し受けます。

※「一社」につき3,240円(税込)ではございませんのでご了承くださいませ。【3営業日前まで】のご連絡は、キャンセル料は発生しません。

MAS監査お悩み

Q

A

&



MAS監査契約を月額10万円でサービス提供をしていますが、10万円の価値を提供できているのか自信がありません。どのようにサービスの価値を高めていますか？

お答えします！

税理士法人久保田会計事務所
中川弘孝氏(なかがわ ひろたか)

税理士法人久保田会計事務所 経営支援事業部長。K&Hコンサルティング株式会社 専務取締役。昭和59年久保田会計事務所に入所。平成10年頃までは、財務部として月次・決算申告・所得税・相続税業務等を担当し、その後兼務にて経営支援業務を担当。平成19年より経営支援専任となる。平成27年より現体制(男性4名・女性1名、うち税理士3名)となり、部署売上が6,000万円となる。

現在は、MAS監査担当15件、特化MAS業務(企業再生・経営改善、M&A、事業承継等)に従事する。



このようなお悩みは、MAS監査を始めた頃によく陥る悩みだと思います。私も正直、最初の頃は同じような疑問を持ちました。特に税務・会計に永年携わってこられた方はなおさらです。私はこの業界(会計事務所)に入ってから35年になりますが、最初の約20年は月次巡回・決算申告・確定申告・相続税申告と今までの会計事務所が行ってきたサービスを中心に業務を行ってきました。その業務は結果分析型・結果評価型であり、税務・会計の知識を持っていれば必ず答えが導き出せ、達成感を感じることが出来ます。ですからそのサービスの価値もよく理解できます。なぜなら、従来の税務・会計はある意味“こちら側”のサービスであると言えるからです。

しかし、MAS監査サービスは“あちら側”、すなわちお客様の視点に立ったサービスです。MAS監査の現場では、課題もその解決策も会社側にあります。あくまで“答え”はお客様側にあ

り、こちら側が“答え”を提供するものではなく、その価値はお客様が決めるもの、感じるものです。よって、10万円の価値が提供できているかどうかは、“こちら側”が判断するものではありません。ですから、お客様に聞いてみる、あるいはお客様の満足度を観察することで、その価値が提供できているかどうかを判断するのも一つの方法でしょう！

では、MAS監査サービスは何を心がけて行うべきか？ 原因重視型の姿勢ではなく、対策重視型のサービスを心がけるべきだと思います。MAS監査業務に携わると、「何か提供しなきゃ！」と考えて、過大サービスに陥ることがあります。MAS監査サービスは、あくまで経営者や社員が“答え”(課題とその解決策)を見つけるお手伝いだと割り切ったほうがいいと思います。なぜなら、人は自分で考えて導き出した答えには一生懸命になれるからです。

「夏の朝 海の薫り」

海には4つのシーズンごとに特徴がある。気温との相関関係がかなり強い。人間が体で感じる温度は、魚にとってはもっと極端で、潮温(海の場合、水温ではなく流れる潮を基準とするため、こう呼ぶ)が1度上がったたり下がったりするだけで、もう大騒ぎなんである。

なぜか?

気温変動は大気の熱伝導が速いため、気温5度の翌日にいきなり20度になることもある。だが、海の温度はいきなり上昇したり、下降したりはしない。表層部分が乱高下することはあっても、30メートル下の層はほぼ変わらず、極端なことを言えば、1週間かけて1度のギャップが出るかどうかなのだ。

夏。日本の夏。冬の凍てつく寒さが幻だったんじゃないか、というぐらいに暑い。もしかしたら、ここは日本ではなく、アフリカの蜃気楼が出るような国と入れ替わってしまったのではないかと、とも思えてしまう。この夏を海に呼び込むのは海のバイオリズムが関係している。黒潮という暖流だ。

日本には南から流れてくる黒潮という暖かい潮と、北から南下する親潮という寒流がある。海の中に大きな太い川があると思ってもらえばいい。この流れを人間の力でコントロールすることはできないが、不思議なもので、冬の時期には黒潮は日本列島から離れて流れ、夏の暦が近づいてくると沿岸してくる。

そんな簡単に潮温は上がらないが、この黒潮や親潮が入り込むことによって、潮温は劇的に変化を遂げていく。夏の場合、急激な潮の上昇によって、表層には過敏に反応した海水が「暖かい派」と「冷たい派」に分かれて、色がついていく。暖かい派は色が群青色に近く濃くなり、細いラインとなって、ガラス窓に入った亀裂のように広がっていく。暖かい派と冷たい派の境目には温度差が生じるため、その際にはプランクトンがわいて、小魚が群れて現れ、その小魚を捕食しようとする大きな魚が集まってくる。

この暖かい派の四方八方に伸びていくラインのことを「潮目」と呼ぶ。夏の風物詩として釣り師たちは、この潮目を探して、大物を狙って腫をガラガラさせている。ターゲットとなる代表的な魚としてシイラ、マグロ。

夜と朝の境目、空のとぼりがほどけて、まだ月が白く薄く残っている時間帯。午前4時前後、船は港を離れていく。暗い海面が光を集めて少しずつ表情を出してくる。太陽が上がる前に蜘蛛の巣のような潮目を見つけることができるか。

一晩何も手が加えられていない海。潮目を朝イチで発見できるか、できないか、というのは、その日の釣果に見事に影響してしまう。結果的に「あの朝の潮目が1番よかったねえ」ということも少なくない。夏の朝、それは極上の潮目に会える薫りを探しにいく旅の始まりなのだ。



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。

あんしん経営をサポートする会 活性化委員会主催

第2回 未来会計フォーラム

開催決定!!

顧問先経営者と一緒にご参加できる!! 参加費無料(完全予約制)

昨年11月に開催した第1回未来会計フォーラムは大盛況で終わり、今年も第2回の開催が決定いたしました。未来会計フォーラムは、中小企業経営者の方々に経営計画の重要性を伝え、「将軍の日」に参加していただくための動機付けを目的としています。これからMAS監査を提案したい顧問先経営者、または既存のMAS監査顧問先様と一緒にご参加ください!

開催日 2018年11月14日(水)

時間 13:00~17:00 その後懇親会あり

場所 ▶

TKP東京駅日本橋
カンファレンスセンター

参加費 ▶ 無料

※懇親会 5,000円(税込)/1名

【第1部 基調講演】

アパホテル株式会社 取締役社長 元谷 芙美子氏



第2部も続々決定! 申込は9月より開始いたします。



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、日々心がけ実践しております。

会計税務事務所の皆様とは顧客対応上のワンストップの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、会員窓口の依田宛メールにて、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。

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実践します。



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

お問い合わせ

電話 03-3500-1232 FAX 03-3500-2741

弁護士 山岸 洋 yamagisi@miyakezaka.or.jp

弁護士 依田 溪一 yoda@miyakezaka.or.jp

ホームページ <http://www.miyakezaka.or.jp/>



弁護士 山岸 洋



弁護士 依田 溪一

国際法務のご案内

海外留学経験や海外勤務経験を有する弁護士と各専門分野の弁護士が適切なチームを編成し、必要に応じて、世界各国に存在する海外法律事務所と協力することによって、クライアントに対し迅速で最適なリーガル・サービスを提供しています。



北米、ヨーロッパ各国をはじめとして、近年、重要性を増しているアジア地域全般（中国、タイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、マレーシア、シンガポール、フィリピン、インド、韓国、香港、台湾など）や中南米、アフリカ等における業務に幅広く対応しています。

取扱業務は、以下のとおり幅広い分野をカバーしております。

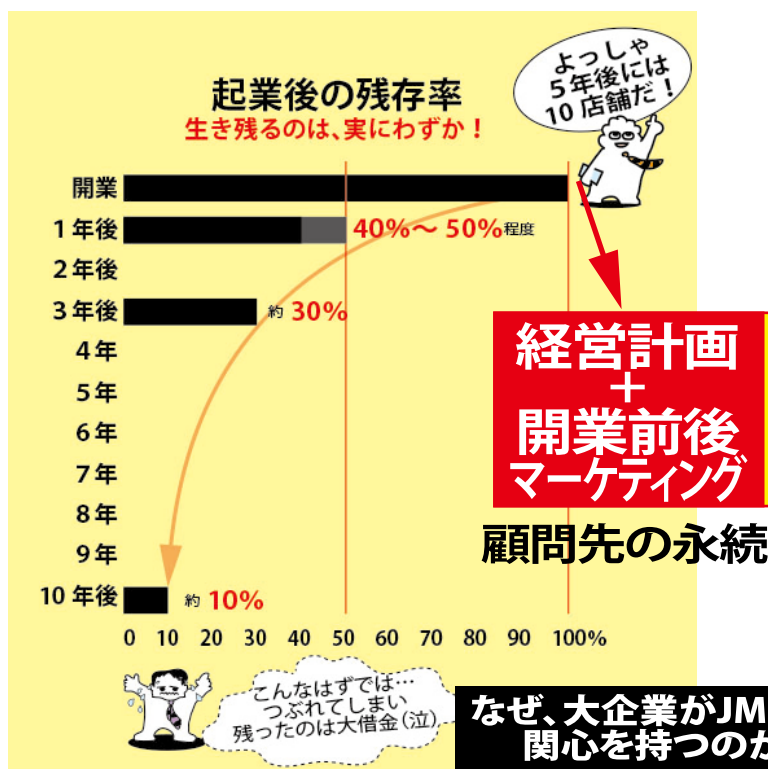
- クロスボーダー M&A
- 合併 (JV) ・ 資本提携
- 国際商取引 ・ 国際業務相談
- 国際紛争 (訴訟 ・ 仲裁等)
- クロスボーダー事業再生 ・ 倒産
- ライセンス
- 海外進出 ・ 再編 ・ 撤退
- 国際コンプライアンス
- 外国企業 ・ 外資系企業の日本国内法務対応、外国投資家によるインバウンド投資
- 日本人の国際相続及び国外資産管理関連法務、外国人の一般民事 ・ 商事相談

特にクロスボーダー M&A については、多数の案件相談 ・ 調査の実績があり、M&A に精通した現地事務所と連携し、効率的かつ合理的なサービスを提供しております。具体的な業務としては、複数の地域における法規制の調査検討、デューデリジェンス、契約書の作成と交渉、調印やクロージングのサポート、PMI などの業務を幅広く行っています。

これから会計事務所を襲う顧問先大減少時代に 『開業前』、『創業前』情報が 全国各地に、月間、約**8,000件**

(これは**月間件数**です、年間件数ではありません)

会計事務所にマーケティング情報を提供し、今年で
20周年のJMMOは、いま『開業前』情報掌握の大企業と提携準備中!



起業後の残存率

1年で**40%~50%**

3年後には**30%**

10年後には**10%**

といわれています。

ほとんどが、開業前後の**マーケティング・ノウハウの有無で決定します。**

ことに開店後3ヶ月のオペレーションで生死の運命が決定します。

会計事務所と共に20年、顧問先など企業を支援し続けてきたのがJMMOです。

経営計画は開業には必須、これにマーケティングを加えると強力な体制がとれます。

開業前情報を押えて機器、ハードを提供する大企業も、起業開業後の残存率の低さが大問題と対策を考えるなかでJMMOの20年に及ぶ、増販増客実例集などへ膨大な収録している増販増客ノウハウへ強い関心を持ったのです。

彼らも店舗、事業所、企業の永続が非常に重要であり、開業支援能力を持つ会計事務所が、さらに増販増客ノウハウを持つことに、高い関心を持たれたことによります。開業前情報は、融資や補助金などの支援から結果的に顧問先獲得に直結します。

そしてJMMOにはマーケティングノウハウ、増販増客ノウハウがあることから、顧問先が厳しい状況におかれても、**支援ノウハウがあり結果的に顧問先は永続**します。そのため提携の話が進むことになります。

今後、後継者難での黒字廃業も含め、**急速に事業所が減少する時代**

全国各地の膨大は開業情報とJMMOの持つ、開業直後(前後)の支援ノウハウは、会計事務所の経営に非常に意味が大きいでしょう。開業のなかでもとくに多い飲食店は、かつては生業でしたが、現在ではIT系、通販系とならび事業意欲の高い人たちが増えています。マーケティング支援で、大きく顧問先を獲得し、高い生産性を得ましょう。

『開業ゼミ』全国開催準備中!

JMMOは、会計事務所と共に20年にわたり、地道な支援実績を膨大に積み重ねてきました。この実績が、皆様の顧問先を守り、育てます。

ご連絡の方々に、順次お知らせいたしますので、ご返信いただければ幸いです。また、お問合せの方に『増販増客実例集』などをご提供いたします。



日本マーケティング・マネジメント研究機構(JMMO/ジェイモー)

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷3-59-4 クエストコート原宿410 株式会社企画塾内
TEL03-6447-0880 FAX03-6447-0881 web@kjnet.co.jp

企画塾

検索

ホームページ、URLから、お問合せください





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。

未来デザイン決算書クラウド利用申込みはコチラ

1ヶ月無料体験実施中!

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



データ
保存



リモート
アクセス



決算書
共有



ブラウザはもちろん
PDFへの出力も可能

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の機能



我が社の「今」が
「ひと目」でわかる。

経営安全率から、社長の未来を明示します。
決算書の数字から見える現状を「S」「A」「B」「C」「D」の
5つにランク付けすることで、社長がいま何をすべきなのか、
その使命が一目でわかります。



「経常利益を倍増させたい」
などのシミュレーションができる。

制度会計の損益計算書ではなし得ない、「経常利益を倍増
させるためには？」や「経常利益がゼロになる売上高は？」な
どのシミュレーションが行える変動損益計算書をビジュアル
化しました。



複数企業の未来デザイン
決算書を一元管理。

一つのアカウントで、複数企業の未来デザイン決算書を作成・
管理できます。一覧上に重要な情報を掲載し企業の今を映し
出します。また、類似する企業の比較が容易に行えます。



もちろんクラウドならスマホでも。
いつでもどこでも手軽に。

PCやタブレットはもちろん、スマートフォンでも閲覧・操作が可能。
今まではデバイスやシーンを気にする必要がありましたが、
もうその必要はありません。ふと気になったそのタイミングで
ポケットからスマートフォンを出し確認することができます。

詳しくはコチラ

未来デザイン決算書クラウド

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

「建設業」を顧問先に持ち、経営支援を目指す会計事務所必見！
建設業はMAS監査に適した業種。MAS監査でこうすれば利益を出せる！！

「赤字の建設業向けMAS監査 スキルアップ講座」

MAS監査先37社（月商3,345千円）、経営計画策定支援年間125件、
企業再生・経営改善累計100社、組織再編・事業承継累計50社

のサポート経験から蓄積された確かなノウハウ。

久保田会計式・目標達成型MAS監査のノウハウを惜しみなく提供いたします。

年商1億～40億の
支援経験から見えた！
建設業における
MAS監査の
ポイント！！

1 久保田会計式
目標達成型MAS監査

2 建設業の仕組み

3 建設業の中期計画立案

4 建設業の単年度計画立案

5 建設業の予実管理

6 建設業における経営
サイクル確立に向けて

- 準備 ● キックオフ
- 理念とビジョンの確認 ● 現状分析
- 課題抽出 & 課題整理 ● 課題解決
- PDCAサイクルの始動 ● PDCA会議

- 建設業の制度（許可、技術者）
- 建設業独自の用語、会計、原価計算
- 公共工事の審査概要、経審対策

- 中期計画 3つの準備物
- 中期計画 5つの注意点
- 中期計画 4つのチェックポイント

- 単年度計画 10個の注意点
- 単年度計画 7つのチェックポイント
- 行動計画 4つのポイント

- 予実管理 5つの準備物
- 建設業MAS監査の実例
- 予実管理 4つのチェックポイント

- MAS監査は「インフラ整備」がカギ
- 「インフラ整備」7つの視点
- 四半期ごとに目指すところ
- 行動計画管理を如何に行うか

赤字の状態から経常利益1億円を出すまでに改善した事例を始め、建設業改善ノウハウが満載！

講師紹介

税理士法人久保田会計事務所 経営支援事業部長
K&Hコンサルティング株式会社 専務取締役
中川 弘孝 氏（なかがわ ひろたか）

昭和59年、大学卒業と同時に久保田会計事務所に入所。平成10年頃まで、財務部にて月次・決算申告・所得税・相続税業務等を担当し、その後兼務にて経営支援業務を担当。平成19年より「PDC支援部事業部（後の「経営支援事業部」）」を立ち上げ、経営支援専任となる。平成27年より現体制（男性4名・女性1名 ※うち税理士3名）となり、部署売上が6,000万円となる。現在は、MAS監査を15件担当し、特化MAS業務（企業再生・経営改善、M&A、事業承継等）に従事する。TAA（中小企業事業再生アドバイザー）、BSA（事業承継アドバイザー）、JMAA認定M&Aアドバイザー。



参加費 MAP会員事務所 43,200円(税込) / 追加1名21,600円(税込) 一般参加 64,800円(税込) / 追加1名32,400円(税込)

大阪 日時：7月11日(水)10:30～17:30
会場：株式会社MAP経営 大阪支社セミナールーム
（大阪市淀川区宮原4-1-9新大阪フロントビル10F）
アクセス 「新大阪」駅徒歩6分

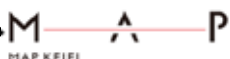
東京 日時：7月19日(木)10:30～17:30
会場：株式会社MAP経営 東京本社セミナールーム
（東京都中野区本町2-46-1 中野坂上サンブライトツイン23F）
アクセス：地下鉄「中野坂上」駅直結ビル

FAX：03-5365-1530（24時間受付）

参加会場	☐ 大阪会場（7月11日） ☐ 東京会場（7月19日） ※どちらかに☑をしてください。		
事務所名			
TEL		FAX	
参加者名	※参加される方全員のお名前		



お問い合わせ先



東京本社 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