

2018.9 | 隔月発行

MAP MAGAZINE

M—A—P
33

特別インタビュー **P4-6**

社員全員が当事者の事業承継

「社員の幸せづくり優先」という先代の想いを
受け継ぎながら目指す新しい組織の形とは
TOMAコンサルタンツグループ 理事長 市原和洋氏

新着イベント **P15、P20**

P15-歯科MAS習得塾第2期

P20-製販分離経営実現セミナー「ネクスト2018秋季」

9月

2018 SEPTEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
						1
2	3	4 顧問先の売上 アップ支援 実践セミナー (東京)	5 赤字の製造業 改善手法 公開セミナー (東京)	6	7	8
9	10	11	12 将軍の日 (東京) →P7	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) →P7	26 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (東京)	27 MAP3 操作研修 (東京)	28	29

東日本

10月

2018 OCTOBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
	1	2	3	4	5	6
7	8	9 将軍の日 (名古屋) →P7	10 将軍の日 (東京) →P7	11 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (東京)	12 MAS監査 事業化 研修(東京) ★	13
14	15 MAS監査 目標達成 プログラム① (東京)	16 MAS監査 目標達成 プログラム② (東京)	17	18 将軍の日 (東京) →P7	19 MAS監査 獲得プログラム フォローワーク (東京)	20
21	22 イブシロン 共催セミナー (東京) →P20	23 No.1 実践塾③ (東京)	24	25	26 将軍の日 (札幌)→P7 歯科MAS習得塾 第2期①(東京) →P15	27
28	29	30	31			

MAPイベントカレンダー

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)・(福岡)	5 MAS監査獲得 プログラム基礎 ワークDAY2② (大阪)・(福岡)	6	7 MAP3操作 研修(大阪) 歯科医院特化支援 のためのMAS担当者育成 事例公開セミナー(大阪)	8 顧問先の 売上アップ 支援実践 セミナー(大阪)
9	10 Ja-BIG 共催セミナー (大阪)	11 将軍の日 (大阪) →P7	12 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (大阪)	13	14 No.1 実践塾② (名古屋)	15
16	17	18 将軍の日 サポーター プログラム (大阪)・(福岡)	19 MAS監査目標 達成プログラム ①(大阪) 将軍の日 (福岡)→P7	20 MAS監査目標 達成プログラム ②(大阪) MAS監査実践 講座①(福岡)	21 MMPC コンサルティング グループ事務所 見学会1日目	22 MMPC コンサルティング グループ事務所 見学会2日目
23/30	24	25 わたしの事務所の 「MAS監査」 定義づくり① (熊本)	26 将軍の日 (大阪) →P7	27 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (大阪)	28	29

10月

2018 OCTOBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (福岡)	12 将軍の日 (福岡) →P7	13
14	15 MAS監査獲得 プログラム基礎 ワークDAY1 (大阪)	16 組織力アップ ワークショップ ①(大阪)	17 組織力アップ ワークショップ ②(大阪)	18 MAS監査 実践講座 ②(福岡)	19 NO.1実践塾 ③(名古屋) イブシロン 共催セミナー (大阪)→P20	20
21	22 MAS監査獲得 プログラム基礎 ワークDAY2① (大阪)	23 MAS監査獲得 プログラム基礎 ワークDAY2② (大阪)	24	25 将軍の日 (大阪) →P7	26 MAS監査獲得 プログラムフォロー ワーク(大阪) わたしの事務所の 「MAS監査」定義 づくり②(熊本)	27
28	29 歯科MAS 習得塾第2期 ①(大阪) →P15	30	31			

新研修プログラム

リニューアルした研修で、
MAS監査獲得から
実践までフルサポート

P7参照

将軍の日

顧問先企業とご参加
いただき、集合型中期
経営計画立案

P7参照

歯科MAS習得塾
第2期

個別面談付き、歯科医院
特化支援のためのMAS
監査講座

P15参照

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

P16参照

製販分離経営実現セミナー
2018年秋季

クラウド監査とMAS監査を駆使して
効率化と付加価値化を実現

P20参照

11月

2018 NOVEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
				1	2	3
4	5 MAS監査 目標達成 プログラム① (東京)	6 MAS監査 目標達成 プログラム② (東京)	7	8	9 MAS監査 獲得プログラム 基礎ワーク DAY1(東京)	10
11	12	13	14 第二回 未来会計 フォーラム →P16	15 将軍の日 (東京) →P7	16	17
18	19	20 No.1 実践塾④ (東京)	21 MAS監査 獲得プログラム 基礎ワーク DAY2①(東京)	22 MAS監査 獲得プログラム 基礎ワーク DAY2②(東京)	23	24
25	26 将軍の日 (東京) →P7	27 MAS監査 獲得プログラム フォローワーク (東京)	28 組織力アップ ワークショップ ①(東京)	29 組織力アップ ワークショップ ②(東京)	30 歯科MAS 習得塾第2期 ②(東京) →P15	

西日本

11月

2018 NOVEMBER

sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat
				1	2	3
4	5 MAS監査 目標達成 プログラム① (大阪)・(福岡)	6 MAS監査 目標達成 プログラム② (大阪)・(福岡) 岩永事務所 見学会1日目	7 岩永 事務所 見学会 2日目	8 将軍の日 (熊本) →P7	9	10
11	12 将軍の日 (大阪) →P7	13 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (大阪)	14	15 MAS監査 実践講座 ③(福岡)	16 NO.1 実践塾 名古屋 第7期④	17
18	19	20 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (福岡)	21 将軍の日 (福岡) →P7	22	23	24
25	26 歯科MAS 習得塾第2期 ②(大阪) →P15	27 将軍の日 (大阪)→P7 わたしの事務所の MAS監査 定義づくり③(熊本)	28 MAS監査獲得 プログラム フォローワーク (大阪)	29	30	

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
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
MAS監査事業化研修

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19回)
TOMAコンサルタンツグループ
理事長 市原和洋氏

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)

竹内香織氏(トーク税理士法人)

P10

教えてコールセンター!

将軍の日モードなど最新バージョンアップについて

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

原田匡氏(株式会社ケアビジネスパートナーズ)

酒井篤司氏(株式会社マネジメントパートナーズ)

和仁達也氏(株式会社ワニ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)

井上敬一氏(株式会社FiBlink)

依田溪一氏(三宅坂総合法律事務所)

P14

先進事務所の担当者が答える
MAS監査お悩みQ&A

鴻巣将史氏(MMPCコンサルティンググループ)

社員全員が当事者の事業承継

2017年10月1日に創業者の藤間秋男氏から TOMAコンサルタンツグループの代表を引き継いだ市原和洋氏。先代とはまったく異なるキャラクターながら、「この事業承継は藤間家のためでも私のためでもなく、TOMAグループに関わる全員のための事業承継」と語り、「社員の幸せづくり優先」という人材育成理念に基づき就業規則の改定に取り組むなど、社員にかける愛情は先代譲りだ。先代の想いを受け継ぎながら目指す、新しい組織の形とは。



先代の引退宣言と 親族外承継

市原 TOMAグループの創業者である藤間秋男は、明治23年創業の司法書士の家系に生まれました。3代目である藤間の祖父が当時から士業をそろえたワンストップのビジネスを考えていたようで、藤間に対して「公認会計士か弁護士になれ」とよく言っていたそうです。そこで会計士を選び、会計事務所を立ち上げたのが35年前です。35年を経て今は200名体制の組織となりましたが、過去35年の間にはいろいろなことがあったようです。創業から10年くらいは順調だったものの、そこからは停滞期に入りました。人を採用しても誰かが抜け、お客様の数は増えず売上も伸びない。そのときに藤間は、いかに自分がワンマンで人に任せず何でもひとりでやってしまっていたか、ということに気づいたのです。また、同時期に経営理念の大切さを学び、社員を信じて人に任せることと、経営理念を明確にして会社としての存在意義を示すことを実行しました。そして、理念に沿った経営に取

り組んできたことによって、停滞期を抜け出しました。

浅野 市原先生が入社されたのはその頃ですか。

市原 はい、そうです。私が入社したのは15年前ですが、ちょうど停滞期を抜け出した頃でした。藤間が経営理念の重要性を説き、いろいろと社員に任せてくれるようになってきた時期です。「明るく・楽しく・元気に・前向き」という理念に沿った社風になり、そのような人材が集まってきました。私もそのような環境は居心地が良く、ずっと共に成長してきました。私は、入社してすぐは中小企業向けの税務コンサルタントをしていました。その後は、医業向けのサービスや事業承継のための組織再編にも携わりました。

ある日、藤間が朝礼で「10年後、65歳になったら代表を退任する。そして、この中の誰かが代表になる」と宣言したのです。私は入社5年目で、まだ課長になったか、ならないくらいの頃でした。藤間もいろいろ悩んだと思いますが、TOMAグループという組織を残すことを考えたときに、親族内は無理やり承継させるよりも、親族外承継

で適切な人材に承継してもらうほうがいいだろうと考えて宣言したのだと思います。朝礼でいきなり言われて、そのときにはこの中の誰かが代表になるなんてことは誰も信じていなかったと思います。私自身、全然考えていませんでした。しかし、引退までの期限を社内外に宣言してしまいました。そうすると、実行しなければいけなくなってくるもので、個人事務所から法人化し、今のグループ体制をつくりました。私は4年前に副理事長になり、全体のグループ経営の一角に参画することになりました。今思えば、その副理事長体制というのが、後継者を選ぶための体制であったのだと思います。当時、藤間が理事長で、理事長以外に副理事長が4人という体制でした。私が後継指名を受けたのは理事長就任の2年前です。藤間に呼ばれて、「理事長をやってほしい」という話があり、「明日、返事くれる?」と言われました。いずれそのような機会があるかもしれないとは思っていましたが、私は副理事長の中では最年少だったので、まさか2代目経営者になるとは思っていませんでした。しかし、副理事長として経営陣の一角でしたから、声がかかった以上は「TOMAグループのためにやります」と引き受けました。

浅野 返事をしたのは翌日ですか。即答ですか。

市原 一応、持ち帰って妻に話をしてからということで、翌日には藤間に返事をしました。

浅野 入社当初はこのような状況は想像していなかったのでしょうか。

市原 まったく想像していませんでした。私は入社当時は30代で経験を積んだら、独立するつもりでした。

浅野 独立するつもりだった市原先生の気持ちに変化が出てきたのは、副理事長に就任した頃くらいですか。

市原 そうですね。いろいろ役割を経験させてもらうなかで、一人でやるよりもチー

市原和洋氏

(いちばら かずひろ)

昭和47年、千葉県生まれ。大手税理士試験受験専門学校の税理士講座講師などを経て平成15年、藤間公認会計士税理士事務所(現TOMA税理士法人)入所。企業・組織の税務会計全般から事業承継、組織再編、M&Aなど広い知識と人間味あふれるコンサルティングで、100年企業創りの支援を行う。平成29年10月よりTOMA コンサルタンツグループ理事長に就任。

浅野泰生

(あさの やすお)

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。

ムでやることのおもしろさ、成果の大きさを魅力に感じるようになりました。いろいろな士業を巻き込んで案件を作っていくこともおもしろかったです。周りの社員もいい人たちが多く、お客様との関係性も考えると、「ここで人生をかけてみる」という選択肢はまったくないわけではなかったもので、その選択肢を徐々に真剣に考えるようになっていきました。

浅野 もちろん、仕事は年齢や社歴に左右されるものではないですが、なぜ藤間先生は副理事長の中で最年少だった市原先生を指名されたのでしょうか。

市原 判断基準は、ひとつは「人格」。ひとつは「理念を承継してくれる」。もうひとつは、「この人の言うことだったら我慢して聞ける」だと、藤間は講演などで話しています。

浅野 三つ目は特に大きなポイントですね(笑)。

市原 そう藤間も言っています(笑)。どうしてそう思ったのかはわかりませんが、市原の言うことだったら我慢して聞けるといのは有難いことです。現在、藤間は会長に就任し、月曜の朝に一对一で話をする機会をつくっています。その中で、「来期はこういうことをしたい」と話をするのですが、そこでいろいろな意見をもらいながらも、最終的には藤間が飲み込んでくれます。そこには、我慢があるのかもしれないですが。

浅野 週1回は必ず話をしているのですね。基本的に事業の話ですか。

市原 いろいろな話をしますよ。現場で起こっていることだったり、こういうことを考えているという話だったり、問題の報告、会長へのお願い、逆に、会長から「こういうふうにしたほうがいいんじゃないの」という意見や要望をもらうこともあります。私と会長とは、キャラクターがまったく違います。理念を承継して、TOMAグループを成長させていきたいという想いは同じですが、そのやり方、進め方は違います。意見が異なる

部分について二人の間ですり合わせがないまま、他の幹部や社員の前で二人の意見の相違が明らかになってはいけません。そのために、相違する部分があっても二人の間で解決できるように、時間を設けているという側面もあります。

オーナー経営から パートナー経営へ

浅野 創業者である藤間先生は知名度も高く、カリスマ性も高い。そのような先代を前にすると、自分の色を出せない後継者は多いですが、市原先生が藤間先生とは違うやり方を躊躇せず打ち出せるのは、どのような理由からだとお考えでしょうか。

市原 会長が現状維持を決めて望んでいないので、「このようにしていきたい。ここは変えていこうと思う」という方針を受け入れてくれますし、賛成してくれます。今度、会議室の内装を少し変えようと思っているのですが、まずは会議室だったり、ホームページやパンフレットだったり、視覚的にイメージを捉えやすいものから、「今までとは少し変わるぞ」と社内外に打ち出していこうと思っています。変えることは、決して、会長を否定することではありません。すべてお客様と社員の幸せのためであることは間違いなので、そこには自負の念を持っています。今年度、一番大きく変わったことは、就業規則の改定です。具体的には、年間の休日数を増やしました。社員には自分の生活を大事にしてもらいたい。当社の社員も年齢層が高くなってくると、介護の問題や、家族との時間の問題が出てきます。今までは土曜日の研修や会議が年間スケジュールの中に組み込まれていましたが、それらはすべてなくなりました。必要なものはすべて平日に移動し、完全週休2日制にしました。採用のことを考えても、完全週休2日制であることはメリットになります。もし、土曜日の

出勤がネックになって選べないことがあるとすれば、それはとても残念なことです。採用面と、今いる社員の幸せのため、休みはなるべく多くしようと考えました。

浅野 市原先生の若い頃はそういった環境ではなかったと思いますし、ましてや今、経営者として365日休みなく働いているなかで、経営者としてのご自身の働き方と社員の方の働き方を分けて考えるのは難しいことだと思います。そのような制度を取り入れようと思われたのは素晴らしいことですね。

市原 私も社員の代表という考え方、感覚があります。この事業承継は、藤間家のための事業承継でも、私のための事業承継でもなく、TOMAグループに関わる全員のための事業承継です。社員・お客様・取引先、関わる人のための事業承継だと考えると、「社員・家族の幸せづくり優先がお客様の幸せづくりへの近道」という当社の人財育成理念に立ち返ることができます。休日はなるべく休んで、月曜からしっかりリフレッシュした状態で仕事に臨んでもらいたい。そういう考え方です。

浅野 それも理念に基づいた方針なので、すね。そのような気持ち、信念があるから、藤間先生にもやり方が違って伝わるのだと思います。

市原 会長がやってきたことを全部リスト化し、これは会長が継続する、これは私が引き継ぐ、これはやめる、といった打合せもしました。もともとの制度自体に意味があるものは残し、以前は意味があったけれど今は形骸化しているものや、時代に合わないものについてはやめる決断をしました。

浅野 副理事長として経営に携わってきて、理事長就任が決まってからの1年はある程度の権限も移譲されていたとうかがっていますが、名実共にトップになる前と後では、何か違いがありましたか。

市原 まったく違いました。理事長と副理

事長では、お客様に与える印象も違いますし、自分自身の自覚がまず変わりましたね。責任の大きさを改めて感じました。

浅野 これだけ大きな組織を引き継がれるのは、思っていた以上の責任の重さに大きなプレッシャーを感じることもあるのではないですか。

市原 200人の社員の生活とお客様を背負うという意味でのプレッシャーはありますが、結局はひとりで何もかもできるわけではないので、経営チームとして副理事長のメンバーとうまく役割分担をしながら、パートナー経営をしていこうと考えています。だから、この事業承継は、「藤間から市原へ理事長ポストが移った」というのはもちろんありますが、実態としては、「藤間時代のオーナー経営から、副理事長を中心としたパートナー経営に移行した」という事業承継だと思っています。社員も含めて、全員に関係がある事業承継、全員が当事者である事業承継なのです。具体的に株の持ち分まで役員に移譲することを会長は選びました。「TOMAグループを藤間家のものではなく、みんなの会社にするんだ」という会長の方針に従い、それを実践しようとすると、すべては私の独断で決めるのではなく、みんなのいろいろな意見を集約させ、調和させ、調整することが私に求められていることであり、そのうえで最終的に意思決定をすることが私の役割なのだと感じています。あとは、いろいろな事業体があるので、ばらばらにならないように、方向性を示すこと、これも私の大切な役割ですね。

浅野 過半数以上の株式を役員で所有することで、何か違いは生じましたか。

市原 実際に、キャッシュを払って株を購入することで、単なる雇われ経営者ではないという自覚が芽生えたということはひとつ言えると思います。それは私だけでなく、他の役員にも言えることです。今までは新しい取り組みについては、藤間から提案があったものを必要か必要でないか判断して実施するといった流れでした。今は、自ら情報を収集しアイデアを出す積極性が少しずつ生まれてきていると感じます。自分たちでTOMAグループの未来のために変えていこう、そんな機運が高まりつつあります。これからのTOMAグループは、グループ経営のなかで有機的なワンストップサービスを実現するため、各法人のトップを単なる雇われ社長ではなく、経営者としての実態、権限を持った社長として共に成長していきたいという想いがあります。そういう意味では、株式を取得するという行為は、必要な行為であったと思います。

社員育成の鍵は経営の見える化

浅野 これから先、TOMAグループをどのように成長させていきたいとお考えですか。

市原 当社には『100年企業創り』というビジョンがありますが、私たちは物理的にお客様の「100年」にずっと寄り添い、見届けることはできません。しかし、「今」に寄り添うことはできます。TOMAグループのロゴに『輝く未来の、お手伝い。』とあるように、経営者のビジョンを実現するお手伝いを、ワンストップで行うことが私たちの仕事です。未来志向で経営者といろいろな話をする中で、経営者のビジョン、会社のビジョンを明確にし、それを実現するためにTOMAグループとして何ができるかを考える……その繰り返しです。その結果、関わるお客様が100年企業になっていく。そんなふうに思っています。

そのためには、このワンストップの機能が形だけのものではなく、真に有機的なサービスとなるよう、お客様に寄り添った「ひとつのコンサルティング」をチームで提供することを強化していきたいと考えています。社員が働きがいを持って、楽しく、お客様のために仕事に取り組んでくれば、それが結果的に、TOMAグループの成長につながっていくと思っています。ですから、お客様を何社獲得することを目指すとか、売上いくらを目指すとか、拠点をどう増やしていくかということに注力するより、まずは、今いる社員の生産性を高めていくなかで、本当にやりたい仕事、おもしろい仕事、お客様のためになることをやっていきたいと思います。

浅野 社員の生産性を高めていくために、どのような社員育成に取り組まれていますか。

市原 社員育成については、来期に向けて取り組んでいきたいと考えているところです。社員の育成にあたっては、教育するという以前に、「経営を見える化する」ことが第一だと思っています。何のためにやっているのかわかっているかどうかで、取り組み方と得られる成果は大きく違ってきます。一般的には、変化を嫌い、現状維持を望む人が多いのだと思います。しかし、変化することでどうなるかが見えるようになると、変化することを前向きに捉えて取り組めるようになるのではないかと思います。

「見える化」と言っても、何が見えるようにするのか。まず、一つ目が理念。理念をフレーズとしてだけでなく、語れるようにしていくこと。そして、二つ目が経営方針。社員たちが何のために今期、この方針で、この制度のもとでやっていくのかということを、一

つひとつ理解できるように、時間をかけて語っていかねばいけないと思っています。以前から実施している部分で言えば、経営計画の立案に参画するという。社員全員に経営計画会議に参加してもらっています。これも見える化のひとつです。あとは、お客様から評価されたことは朝礼で発表し、他の部門にも共有しています。社内で行っていることをなるべく見える化するということに取り組んでいます。財務情報については、全社員に向けてはまだですが、経営幹部には見えるようにしたことで、自分の部門の実態を客観視でき、また、当事者意識も高まって、議論が活発になりました。

浅野 まずは幹部から良い変化が出てきているのですね。

市原 はい。教育に関しては、まず、幹部の幹部力を高めることだと思っています。仕事のスキルの勉強は各々が日々取り組んでいます。これからは、マネジメントや人間力を高める勉強が必要になります。私自身も、まだまだマネジメントの勉強が必要だと感じています。幹部、経営チームと同じものを一緒に学び、共通言語にすることが大事だと考えているので、みんなで一つのことを学ぶ機会を作りたいと思います。

浅野 同じものを学び、共通言語が飛び交うようになると、一体感が出てきますからね。

市原 また、特にこれから必要だと感じているのは、論理的思考を身につけることです。オーナー経営からパートナー経営にシフトしたということもあり、もちろん決定を下すのは私の役割ですが、副理事長や社員みんなにも当事者意識を持ち、ひとつの決定を下すための議論に参加してもらいたいと考えています。その際、ロジカルな議論ができなければ、そもそも議論の焦点がどこにあるのかわからない、問題が解決に向かわない、といった状況が生まれ、決定を下すのに十分な討議ができません。論理的思考を身につけるためには訓練が必要なので、他社の事例を参考にしながら、その方法を検討しているところです。そして、経営陣が見えているものと同じものを社員にも見えるようにすること。それが、社員が働きがいを持って、幸せを感じて働いてもらうために重要だと思います。精神論で「頑張れ、頑張れ」というところからは抜けていかなければなりません。社員が目の前の仕事を何のためにやるのかを本当に理解し、腹落ちした状態でできるように、その先に何が待っているのかを明示したいと思っています。

浅野 みんなが同じ方向を向くために、とても大事なことです。今日は誠に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 MAS 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)！**

その他の研修（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、MAP 3 操作研修）につきましては、MAS監査実践パックには含まれません。詳細は、MAP経営ホームページをご覧ください。

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）
9月 25日(火) 10月 10日(水)
10月 18日(木) 11月 15日(木)
11月 26日(月) 12月 6日(木)

■ 大阪会場（MAP経営大阪支社）
9月 11日(火) 9月 26日(水)
10月 25日(木) 11月 12日(月)
11月 27日(火) 12月 10日(月)

■ 名古屋会場（名古屋国際センター）
10月 9日(火)

■ 福岡会場（博多バスターミナル）
9月 19日(水) 10月 12日(金)
11月 21日(水)

■ 札幌会場（かでの2.7）
10月 26日(金)

■ 熊本会場
(くまもと県民交流館パレア)
11月 8日(木)

◆ 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。【4営業日前まで】のご連絡は、キャンセル料は発生しません。



利益を生み出す主婦パート戦力化の仕組み 第11回:SS総合会計式パート活用【「価値観教育及び実践」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10回目に引き続き、主婦パートへの価値観教育の続きについてお話ししていきます。

前回、価値観教育として大切なルールについてお伝えしました。

1日目でお伝えする内容は、会社の目的について。2日目でお伝えするもう一つの内容は、仕事の心構えでした。では3日目と4日目について、今回は詳しくお伝えしたいと思います。

3日目は、ビジネスマナー中心に行います。ここでも前日の復習から入ります。それが終わると、電話対応に入ります。まず第一声、明るいう方ができること、そして、メモをとって復唱する、こういった基本的なところを繰り返し繰り返し練習します。また、実際によくかかってくる会社名、担当者名を使って練習をし、実践に備えます。さらに、弊社ならではの対応方法、例えば、顧問先と経営会議をしているなどの会議中に担当者宛に別のお客様から電話がかかってきた場合はどのように対処するか、という細かいところも、一つ一つマニュアルを作成して徹底しています。

そして、4日目は来客対応に入ります。お客様を快く、気持ちよく受け付ける方法や、案内の仕方、お茶の出し方、名刺の受け方、名刺の交換、一連の見本を見せ、やり方の練習を繰り返していきます。以上が最初の1週間の流れになります。

そして2週目は、場所を変えて、エスエスブレーンに移動します。そこで、エスエスブレーンの簡単な仕事を出しながら、実践研修にはいります。新人は、上司の近くに席をおき、そこで指示をうけ、そして1週目になら

た研修の内容がきちんと行動に移すことができるのかを試す練習期間となります。

例えば、電話の対応はわかりやすい例です。電話の対応もきちんと練習の時のようにできればいいですが、なかなか本番という難しい部分もあります。実際に受けた後で、声が小さかったり、それから復唱ができていなかったり、そういったことも仕事を出しながら確認しています。

以上の価値観教育研修の内容を整理しますと、最初の1週間で、会社の価値観、ルールに関して教育し、まずはそれを理解してもらう。次の2週間で、それを行動できるようになるまで落とし込んでいくという形になります。無事に終了し、何事もなければ、代表に研修の終了の報告をし、代表面接を行って、晴れて配属先に行くという流れになっております。

以上が2週間の教育プログラムとなります。では、次回以降は、実務教育のお話をしていきたいと思っております。



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。



【会計数値以外のデータを持つ】

これまでいろいろなExcelの活用についてお話をしてきましたが、なぜExcelを活用しなければならないかという、いわゆる一般的な会計システムでは管理しない、日付や金額以外の数量(単位として、人、時間、キログラム、個等々)情報が経営にはとても大切だからなのです(別にExcelというツールにこだわっているわけではありません)。

私が学んでいる戦略MQ会計[®]では、売上は「単価」×「数量」で示すとしています(厳密にはPとかQとか記号を使うので異なります)。通常の会計では、その掛け算の結果である売上だけなので、1単位当たりの情報や数量情報は不要。したがって、あまり管理されていない。逆に言うと、会計数値の分析だけでは具体的な対策までは打てないということになります。

一倉定先生がおっしゃっている「事業は逆算である」から、必要な利益+固定費で必要となる限界利益が計算されます。この限界利益を構成するものは、商品やサービス別の「一単位当たりの利益」×「その数量」の総計です。ですから、商品やサービスごとの、この「一単位当たりの利益」と「その数量」がわかれば具体的な対策がうてることになります。

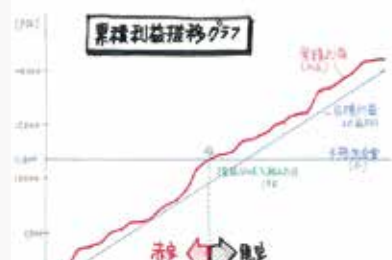
ところが、この「1単位当たりの利益」を社長はわかっていますか？ 先生方もわかっていますか？

POSデータを見せてもらうと、各商品の売価は入っているものの、原価が入っていないところがほとんどではないですか？ もちろん、原価は原価計算の方法や様々な要因により月末締まった後でしかわからない場合が多いです。しかし、翌月半ば過ぎにならないと前月の利益がわからないという結果になりませんか？ そうすると、今月あとのくらいの仕事をしなければならないのか等がわからず、売上だけで判断をしたり、やみくもに働いたり、という事態になってはいませんか？

個人的には、原価は正確な金額ではなくてもいいと思っています。もちろん、移動平均を算出し毎日確定していくのもいいでしょう。ただ、そこに労力をかけようという話ではなく、おおよそでも把握できることが大切です。

こうして、ざっくりでも一単位当たりの原価がわかれば、おのずと一単位当たりの利益がわかり、単位当たりの数量を把握すれば、毎日のおおよその限界利益がわかり、その累計(累積利益)が当月の予想固定費を超えた段階でその

月の黒字が見え、来月以降の準備に時間を費やすなど、行動が変わってきます。これを全社員が意味を理解して全員でそのグラフ(手書きが望ましい)を見ながら経営できる企業が強い企業なのだと思います。



柴田照恵

(しばた てるお)

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。

MAS 監査に活かす『ドラッカー博士のマネジメント』⑨

目標とは何か

①目標とは、「われわれの事業とは何か。何になるか。何であるべきか」という問いから導き出されるものである。抽象的であってはならない。それは、ミッションを実現するための決意であり、成果を評価するための基準である。いい換えるならば、目標とは、事業にとっての基本戦略そのものである。

②目標とは、行動のためのものである。具体的な仕事と成果に、そのままつながるものである。仕事と成果にとって、基準となり動機づけとなるものである。

③目標とは、資源と行動の集中を可能にするものである。事業活動のうち重要なものを区別し、人、金、物という主たる資源の集中を可能にするものである。したがって、それは網羅的ではなく、めりはりのあるべきものである。

④目標とは、一つではなく複数のものである。最近の目標管理をめぐる論議は、正しい目標の一つ求めている。だがそのような目標は、錬金のための賢者の石のように益がないだけでなく、害をなし、人を誤り導く。つまるところ、マネジメントとは多様なニーズをバランスさせることである。そのためには、目標は複数でなければならない。

⑤目標とは、事業の成否に関わる領域すべてについて必要である。目標の内容は、事業によって異なる。しかし、目標を設定すべき領域は、あらゆる事業に共通する。なぜならば、事業の成否を決める要素は、いかなる組織で同じだからである。

事業は顧客を創造することができなければならない。したがって、マーケティングについての目標が必要である。事業はイノベーションすることができなければならない。さもないと、誰かに陳腐化させられる。したがって、イノベーションについての目標が必要である。あらゆる事業が経済学のいう三つの生産要素、人、金、物に依存している。したがって、それらのものの獲得と利用についての目標が必要である。事業が発展を続けるに

は生産性を向上させていかなければならない。したがって、生産性の目標が必要である。さらには、事業が社会の中に存在する以上、社会的責任を果たさなければならない。したがって、社会的責任についての目標が必要である。そして最後に利益が必要である。利益がなければ、いかなる目標も達成できない。あらゆる目標が何らかの活動を必要とする。したがってコストを必要とする。それらのコストは利益によって賄われる。しかも、あらゆる活動がリスクを伴う。それらのリスクをカバーするための利益が必要である。しかし利益自体は目標ではない。それは、企業それぞれの戦略、ニーズ、リスクに応じて設定すべき必要条件である。



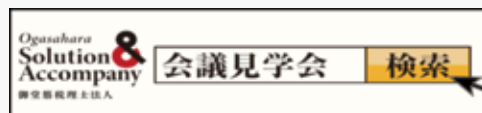
オギワラ 正之

(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14回 トーク税理士法人 竹内香織

私が「NO.1実践塾」から始まり、MAS監査サービスに本気で挑み始めて(?)から、もう3年は経つでしょうか。

弊社代表の杉山がMAS監査サービスの事業化をこれからの会計事務所の必須業務として会社の中に位置づけたのは、もう10年以上前になるかと思います。数々の事務所見学等に行かせていただき、組織図にも組み込んで、正式に「やろう!」となったのは3年前。何をどうするかもわからないなか、「NO.1実践塾」で勉強させていただきました。実践塾を卒業して、今は「チーム達成 Tassei」で早く結果が出るよう奮闘中。惜しげもなく重要な経験を教えてくださいと皆さんに、本当に感謝です。会社で怒られなくても、ここではできないとしっかり怒られます。でもそれが中小企業の皆さんのためという信念のもとに怒られることなので、「よし!頑張ろう!」という気になるのです。

弊社のMAS監査担当者は税務会計と兼任です。しかも人手不足でなかなかの数の担当件数。専担者への道はまだまだ遠い〜……でも、MAS監査の時間は本当に楽しいのです。一番楽しいのは「将軍の日」ですけれど、最後に経営計画書をお渡ししながら一言お話しする時、渡されてお客様が一言コメントする時。十中八九涙ぐんでしまって(涙腺が緩いのは年齢のせいでしょうか?)。また、MAS監査で目標としていたことが達成されてお客様と喜び合う時。ここでも涙をぐっとこらえる。税務会計のお仕事ではなかなかこういったことはありません。お客様

に良くなってもらいたい、大きくなってもらいたい、そんな「気持ちと情熱でできる仕事」がMAS監査サービスだと思っています。

チームの皆さんにしっかりくらいついていながら勉強させていただき、いずれ新しいメンバーの方に自分の経験をお話していただける日が来るまで、早くMAS監査のエキスパートになりたいと思っています。



竹内香織

(たけうち かおり)

トーク税理士法人



チーム達成MAS監査実績
(参加事務所: 31事務所 MAS監査件数: 548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、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。

教えてコールセンター！



将軍の日モードなど 最新バージョンアップについて

今回は、6月14日にリリースされたMAP3のバージョンアップについて解説します。
大きく分けると、2つの修正点があります。

①「将軍の日モード」の開発

以前は「将軍の日」を行う際に、「中期ビジョン」と「アクションプラン」の画面を行ったり来たりしながら画面操作をしていただいていた。

「将軍の日モード」では、「将軍の日」で使う画面のみをメニューに配置しています。そのため、MAP3の操作に迷うことが少なくなりました。

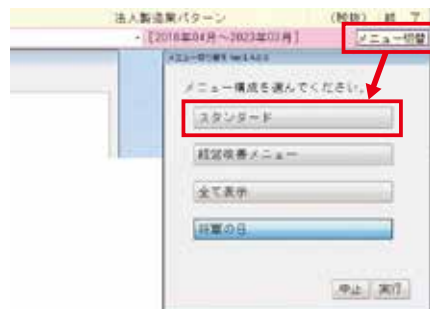
画面の入り方は、システム選択の画面（※図1）の「将軍の日」ボタンを押下すると画面が変更されます。元に戻す場合は、右上の「メニュー切替」（※図2）で元に戻せます。

（図1 将軍の日モード）



事前に一度中期ビジョンを開くことで（事前準備が終わることで）「将軍の日モード」を使うことができます。

（図2）



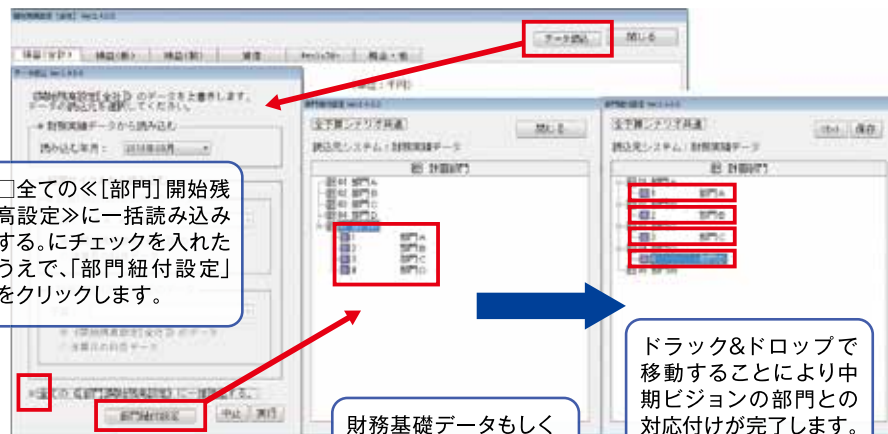
元に戻すには、中期ビジョン右上の「メニュー切替」から「スタンダード」を選択いただくと、画面の表示が元に戻ります。

② 中期ビジョンで「部門ごとの開始残高設定のデータ読込」ができるようになりました

今まで、中期ビジョンで部門別の計画を立案すると「部門ごとの開始残高設定」は手入力で入力をしていただいていた。それを「財務基礎データ」あるいは「経営サイクル」の部門別に決算数値が入っていれば、その数値を中期ビジョンの「開始残高設定」に読み込むことができるようになりました。具体的な操作方法是右図（※図3）をご参照ください。

これにより、中期ビジョンを使用する際の利便性の向上を図ることができました。これからも、皆様のご要望を踏まえたMAP3のバージョンアップを実施してまいります。

（図3）



□全ての「部門」開始残高設定に一括読み込みする。にチェックを入れたうえで、「部門紐付設定」をクリックします。

財務基礎データもしくは経営サイクルの部門情報が最初は「99部門99」に紐付されています。

ドラッグ&ドロップで移動することにより中期ビジョンの部門との対応付けが完了します。この内容を保存したうえで取り込むと部門別の損益計算書を取り込むことができます。

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）

「前向きに悩まれることをおすすめします^^」 ～とある経営者との会話から～

先日、中国地区の介護経営者(A社長)と組織づくりについて意見交換させていただいた時のこと。話の流れから気になる点を感じ、その旨お伝えさせていただいたところ、「……確かにそうですね」と、とても正直かつ誠実な回答をいただくことができました。

この話、ひょっとすると他の皆様にも何らかの気づきをご提供できる可能性もあるかもしれない? という想いのもと、今日はぜひ、A社長にお伝えさせていただいた内容を皆様にも共有させていただきたく思います。表題どおり、「前向きに悩まれることをおすすめします」という話についてです。

A社長はセミナーや経営関係の書物を通じ、日々、さまざまな情報を収集されたり学びを深められたりされている、とても勉強熱心な方です。そんななか、「特に我々の事業は“人”で成り立っている。ゆえに、人、すなわち“社員(職員)”を中心に据えた経営を進めていかなければならない」という想いを最近、特に強くお持ちになられているようでした。

このこと自体、とても素晴らしいお考えであることは間違いなく、私自身も“その通り”と強く感じるところです。他方、A社長から自社のさまざまな課題について具体的に話をうかがうなか、私自身、“ん?”と妙に心に引っかかる部分がいくつか出てきたのも事実。その違和感の正体は、A社長の言葉の端々から感じられる“思考のブレ”でした。

A社長は“社員満足こそが第一”と言葉でハッキリ言い切っておられつつも、ある時には“顧客満足寄り”の発言をされ、またある時には“社員満足寄り”でも“顧客満足寄り”でもない、“経営満足寄り”の発言をされているように感じました。そのことを感じた私は、「中途半端は良くないかもしれませんが」と少々厳しめの言葉をお伝えしつつも、合わせて次のように言葉を続けさせていただいた次第です。

「でも、換言すれば、だからこそ“自社にはまだまだ伸び代がある”という見方も成立する訳ですよ。自身の中に“矛盾”があることを看過せず、その部分を自身の中で追及・深掘りし、“決着”を付けていくことで、ますます自社独自の“哲学”が研ぎ澄まされ、御社の経営がさらに強化されていくことは間違いありません。その意味でもぜひ、前向きに悩んでみられることをおすすめします^^」……

さて、上記のやり取り、皆様はどのようにお感じになられましたでしょうか?

少しでも心に引っかかりを感じていただけた方は、「はて、我が社は一体どうなのだろう? 矛盾なく、一貫しているのだろうか?」と振り返ってみても悪くありません。

ひょっとするとそこから、今まで見えていなかった“何か”が見えてくるかもしれませんね。

今回で本コラムは最終回となります。これまで、本当にありがとうございました。



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「介護元氣化プロジェクト(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。

公式サイト:<http://c-mas.net/>

小さな企業に「組織」は不要?

零細企業では「組織」などないケースは多いものです。顔が見えるメンバー同士なのだから、その都度柔軟に各自ができることをやればよい……経営者は、そんな風に思っているのかもしれませんが。

しかし、小さくろうと大きくろうと、必ず「組織」は必要だと考えます。組織とは、たくさんある業務のそれぞれについて「誰が責任をもって進めるのか」を決めることであり、働き方、人の評価の仕方に通じるものだからです。組織は戦略に従うのと同様に、メンバーの持っている力をうまく活かせるかは組織に従ってしまうのです。

組織や役割をきちんと決めず、なんとなく各メンバーに仕事をお願いするケースでは、徐々にその仕事の責任があいまいになり、そのうちやらなくなってしまふ……といったこともよく起こります。どこまでやれば合格で、誰が評価するかも明確でない、そんななかで「きちんとやろう」という気持ちが続かないのは当然です。「メンバーを信じて任せているんだ」という感覚のリーダーもいるかもしれませんが、これは単なる『放置』です。

組織を作らないということは、「いろいろな仕事があるけれど、みんなで適当に調整してうまくやってね!」と経営者が放り投げることであり、大変な怠慢だと言っても過言ではありません。「ビジョン経営」などと同様に、組織づくり(と人づくり)も大切に考えるようになることを願います。

たとえば、現在社長が行っている業務やこれからやろうとしている業務を一通り書き出してみます。そのうえで、どうしても社長がやるべきこととそれ以外を分け、後者についてはどんなメンバー・体制でやるか、といった形で考えていくだけで、役割と組織のアウトラインが出来上がります。

難しい組織論は必要なく、まずは、誰が何を遂行するのかを明確にすること、そして決めた役割を遂行できているか、できていたら評価する、ということを経営者にはやっていただきたいと思います。



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。



【聞き上手なコンサルタントは、何を思いながら話を聞くのか？】

クライアントの相談に乗るときに、話を聞くのがじれったくなって、ついアドバイスをしにかかりがち、というあるコンサルタントから質問を受けた。「和仁さんは聞き上手だと思いますが、クライアントの相談に乗っているときに、何を思いながら話を聞いているのですか？」

わたしは相談に乗るとき、クライアントの中に連続ドラマを見ながら、話を聞いている。過去から今にいたるまでに、様々なドラマがある。そして、先月会ったときと今月とでは、1ヶ月の間に話が進展している。

そう思って聞いていると、好奇心を持って話を聞ける。そして、クライアントは好奇心で話を聞いてくれる人の前だからこそ、しゃべりが滑らかになる。

人は、テクニック主導で聞いてくる人よりも、好奇心で聞いてくれる人に話をしたくなる。だから、「聞くテクニックを持ち合わせたコンサルタントに好奇心を持って聞いてもらえた」ときに、クライアントは前のめりになる。



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. ②

金融機関が各企業に付与する債務者区分シリーズ第二号です。第一号では債務者区分のプロセスとその定量分析に伴うポイントをご説明いたしました。そして、今回の第二号は債務者区分の定性分析とその重要性をご説明いたします。(最終第三号は最近の金融庁示唆と、この仕組みが今後どうなるのかのご説明です。)

前回、一号では金融機関職員が債務者区分を付与するための手順として、当該企業決算データのシステム処理をご説明いたしました。その結果が担当者の手元に送られてくると、担当者はそこから勝負です。加工されて出てきた一連の還元資料にコメントを記し、その結果を支店長に回付します。支店長は担当者から回付された資料に基づき、その企業の債務者区分を最終決定します。(企業規模が大きい場合や業績が悪いと最終決定は本部になります。)この一連の流れの中で担当者のつけるコメントが重要になります。では、担当者は何を見ているのでしょうか。まずは数値ですが、そこは前回、第一号でご説明いたしました。数値以外では何を見ているのでしょうか。興味ありますよね。事業性!?!? いやいや……、それもあるべきなのですが、本音は見えていないのが現実です。だから、金融庁が怒っているのです。結論としては、その企業の固有リスクを中心に金融機関は見ます。先生方の関与先で数字に表れないリスクとは何でしょうか。少し考えてみてください。リスクがないという会社は、あり得ません。逆にリスクを取るからこそ、利益が得られるのです。それがビジネスですが、その類は健全なリスクです。次に先生方自らの事務所や会社でも考えてみてください。健全とは思えないリスクとはどういうものなのでしょうか。誰もが気づくのは、例えば後継者の有無ですね。ただし、金融機関が見るリスクは少し違います。企業ごとにリスクは違うのですが、どの企業にも共通する重要なものとして資金調達リスクがあります。当該企業が「他の金融機関からも借入ができるのか否か」です。業績が悪くなることも含めて当該企業の信用力に問題が発生し、他の取引金融機関が融資を減らしてしまうことが最も怖いのです。そこで金融機関担当者は「他の金融機関からも新たに借入されましたか」とか、「メインの金融機関から、折り返しの資金が出ましたか」とかを常に聞いてくるのです。折り返し融資が出なくなったり、保証協会の新規保証が得られなくなったりしたときが一番怖いのです。このように取引金融機関が資金調達リスクを問題視始めると、会社は新たな借入ができなくなる恐れがあります。

次なるリスクは経営リスクです。一般的には業界リスク等をあげられる先生が多いのですが、それはあまり重要視しておりません。なぜなら、

厳しい外部環境下でも儲かっている同業が必ずあるからです。この経営リスクは範疇が広く、後継者が定まっていないことも含まれますが、主には経営者個人の資質によるものです。社員の離職率が高いのも、金融機関は経営者の資質と見ています。経営者が役員始め経営幹部と不仲だということがわかれば、それを記録化したうえで、場合によっては債務者区分引下げを検討します。なお、現在は当該企業以外の外部関係者が判明できるリスクに限定されていますが、社会的な事件を起こした企業はそのメインバンクが世間から管理責任を問われる時代となりました。社会的な問題を起こしたうえにその企業が粉飾決算を行っていた場合、「訴訟」という手段をとる金融機関が増えることでしょう。具体的なケースは食品衛生法違反とか入札談合です。メインバンクが管理責任を問われる社会環境になってくると、融資先に対してはさらに厳しい目で見ざるを得ないということになります。

なお、上記のリスクは法務リスクとも言えます。これらは一般的にはコンプライアンス(法令遵守)という言葉に含まれます。これを厄介なものとは考えないでください。どこで足をすくわれるかわかりません。築地市場移転の影響で、東京都は近く「環境確保条例」の改正案を議会に提出する予定です。たとえば、当該企業の工場敷地内地下水に関して、飲用で使わず健康リスクがない場合でも汚染が一定以上ならば、その企業に対応策を求めるという厳しい条例になります。土壌汚染の浄化は、かなり大きな資金が必要になります。これも法令順守の一つですから、その資金が調達できない企業はコンプライアンス上、アウトになります。コンプライアンスは企業の業績良否に関わるものではありませんが、金融機関がチェックする重要な項目です。事業性とは異なりますが、このような観点で金融機関が融資先を見ているということもご認識いただき、関与先をご指導くださいませ。



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！

VOL11.リーダーは社員に「頑張ります！」と言わせてはいけない

リーダーの仕事で最も重要なものが社員の「監督」です。黙っていても社員が自発的に仕事をしてくれるのは理想ですが、社長ですら自制心を持って仕事をするのは困難なのに、社員や自分の部下だとさらに困難なことは明白。すなわち、社員を信じる気持ちと別に、リーダーは仕事として社員を監督する責務があるのです。

そんななかで今回のタイトルに驚く方もいるかと思いますが、なぜなら、社員に発破をかけ「頑張ります！」と言わしめたなら、監督責任を果たしたと思いがちだから。しかし、私が法人研修をしている立場から言うと、頑張るという言葉が横行している会社ほど業績は伸びていません。理由はシンプル。気合いで業績は上がらないから。業績とは、然るべき行動やタスクをこなすから上がるのです。もちろん、頑張るという本人は、本当にそう思っているのはわかります。しかし、こういう社員に限って、いつも「頑張ります！」の言葉を吐くだけで業績は上がっていない。頑張ってくれるのは有難いですが、大切なのは何を頑張るか。その行動が業績に直結するかどうか。したがって、リーダーは業績が上がる具体的な行動やタスクを「監督」しなければならないのです。

社員が頑張るという言葉が発したら「具体的に何を頑張る？」と質問する。できれば「何を？」「どのように？」「いつまでに？」ということも質問し、社員自らそれを口に出してもらおう。それが業績に直結するかどうか、やるべき行動なのかをリーダーはチェックするのです。これが本当の意味の「監督」です。「そんなことはわかっている！」と

思う方もいるでしょう。しかし、残念ながらほとんどの社長やリーダーは「頑張ります！」という言葉に満足し、業績が上がる「行動監督」ではなく、社員の「テンション監督」止まりの方がも多いのも事実です。これからは会議やミーティングで「頑張ります！」の言葉に注意してください。そもそも、仕事を頑張るのは当たり前ですからね(笑)。



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をはじめとしたシングルーブオーナー業を経て、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。

少数株主対応にはスクイーズアウトを活用しましょう

NEW

非上場企業では、オーナーの支配権確保や配当政策の観点から、少数株主を排除することが重要です。オーナーが支配権を確保できていなければ経営者の経営モチベーションが低下したり経営承継の障害になったりしますし、また、少数株主がいれば配当がオーナー以外に流出してしまうからです。

少数株主がいる場合、まずは穏便な方法としてオーナーが少数株主に連絡をとって個別に買い取りを打診するのですが、株主に拒絶されたとか株主の住所が不明等によりそれが不可能なケースも少なからず見受けられます。

そうした場合には、ぜひ会社法に基づく少数株主に対するスクイーズアウトをご活用いただきたいと思います。スクイーズアウトの方法にはいくつか種類がありますが、現在の主流は株式併合を利用した方法で、①複数の株式をそれ以下の数の株式に併合して少数株主の保有株式数を1株未満とし、②1株未満の保有株式については裁判所の許可を得て支配株主または会社が買い取ることで少数株主を排除するというスキームです。

スクイーズアウトは、i) 株価算定業務とii) 会社法規定の手續(裁判所への端株売却許可申立てを含む)の立案・遂行業務があり、前者を会計税務事務所が、後者を法律事務所が分担することでコラボレーションにより業務を行って、ご依頼者様の悩みを解決することができます。

スクイーズアウトにより皆様の業務を創造するとともに、ご依頼者の悩みを解決してあげましょう!!



依田溪一

(よだ けいいち)

三宅坂総合法律事務所

2010年弁護士登録(第二東京弁護士会所属)。経営承継・資産対策など会計税務事務所との様々なコラボレーションでの業務対応を行っている。

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(毎月第一営業日のみ9:00～13:00)

お気軽に
ご相談くださいませ。



MAS監査お悩み

Q

A

&



MAS監査会議の時間設定や商品設定はどのようにされていますか？ また、事務所独自の「ここははずせない！」というこだわりがあれば教えてください。

お答えします！

まず、時間設定についてお話しします。MAS監査会議は、基本は2時間で設定していますが、企業やその時々課題によっては3時間程度となる場合もあります。通常、会議を行う場合、社長や、事業承継支援であれば先代の独壇場になりがちです。社長の独壇場で会議が長引かないように、議題や会議ルールを設定し、これに沿って会議を進めます。また、参加者設定も重要なポイントです。社長と幹部、店長と社員、社員全員など、従業員規模に合わせて、複数人が参加し、意見交換できるように出席者を設定します。

次に、はずせないこだわりについてですが、主に4つあります。「管理会計」「資料」「ファシリテート」「行動への落とし込み」です。

①管理会計

会計事務所が行う会議ですので、会計事務所の強みである財務データを基軸とした管理会計をベースにした数値分析や資料を取り入れています。

②資料

顧客に基本的な資料を作成してもらうことで、会議参加者が事前に自身の振り返りをして会議に臨んでもらえるようになります。また、同じ場で全員が同じ資料を見ることで活発な意見交換もできます。

A

MMPC
コンサルティンググループ

鴻巣将史氏

(このす まさし)

大学卒業後、平成23年MMPC税理士法人に入所し、税務会計・相続税業務等を担当。

平成28年よりMAS監査担当を兼務し、現在、月次監査担当15件、MAS監査担当10件。



③ファシリテート

個人で数値・行動の振り返りをしてもらった後に、全体で意見交換しやすいように、ファシリテートしていきます。

④行動への落とし込み

課題がみえた後の対策が実際の行動に落ちるように、「いつまでに」「誰が」「何をするか」を明確にします。

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という事務所様必見！

好評につき！！

第2期

全3回
15社限定

歯科医院向け MAS 監査、支援実績 30 社超！の企業がおくる

歯科医院特化支援のための MAS 監査

歯科 MAS 習得塾

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！

歯科 MAS 習得塾の内容

個別面談付き！！

第1回：歯科 MAS 監査の拡大方法

既存顧問先へのアプローチ方法、新規顧客開拓方法

第2回：歯科医院の中期・単年度計画策定方法

クオリアオリジナル計画コンテンツ初公開！！

第3回：歯科 MAS 会議

結果が出る！契約を継続させるポイント



会計事務所にてトップコンサルタントとして活躍し
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。

	東京会場	大阪会場
【日時】 平成30年	第1回：10月26日 第2回：11月30日 第3回：12月21日 各13：30～17：30（懇親会あり） 個別面談の日程は塾でお知らせします。	第1回：10月29日 第2回：11月26日 第3回：12月7日 各13：30～17：30（懇親会あり） 個別面談の日程は塾でお知らせします。
【場所】	M A P 経営東京本社 （地下鉄「中野坂上」 駅直結ビル）	M A P 経営大阪支社 （J R・地下鉄「新大阪」 駅徒歩6分）
【定員】	15社限定（各社2名）	
【参加費】	350,000 円（税込 / 全3回） ※歯科 MAS 習得塾卒業事務所様は 100,000 円 / 人（税込）	
【要件】	歯科業界を盛り上げたい方。歯科 MAS 監査をやりたい方。	



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	☐ 大阪会場 ☐ 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

第2回 未来会計フォーラム



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、「將軍の日」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】「私が社長です。」

アパホテル株式会社 取締役社長 **元谷 芙美子 氏**

【第2部】京都大学大学院 経済学研究科 教授

経営管理大学院 教授 **澤邊 紀生 氏**



昨年の第1回目は、あんしん経営をサポートする会の会員会計事務所と顧問先企業の皆様、約200名にお越しいただき、初開催でありながら多くの反響がございました。ご参加いただいた会員様からは『イベント後、一緒に参加した顧問先に対してMAS監査の提案ができた』、『参加した顧問先と「將軍の日」に参加することになった』など、嬉しい声を頂きました。

今回も第2回目の開催、豪華ゲストにご登壇いただきます。顧問先企業様をお誘いの上、是非ご参加ください。

申込は9月より開始。【完全予約制】お早めにお申込ください!!

【連絡先】あんしん経営をサポートする会 事務局（株式会社MAP経営 東京本社内）担当：野澤
（住所：〒164-0012 東京都中野区本町2-46-1 中野坂上サンブライトツインビル23F TEL:03-5365-1500）

ご存知で
しょうか？

どこでも簡単に受講できる

WEB研修をお試しいただけます！

iMap

iMapとは… MAP 3 操作研修やMAP経営主催のセミナー動画を閲覧・学習できる、eラーニングシステムです。操作研修受講後の自主学習や他事務所事例などの情報収集に最適です。社員教育にもぜひご活用ください！

☆iMap体験版をご用意しております！体験版で無料視聴できるセミナーはこちら☆

クライアントの利益とMAS案件の拡大の実践方法 株式会社スピリタスコンサルティング 野原健太郎氏

“脱”・安値競争大作戦(前半) 御堂筋税理士法人 才木正之氏

食品メーカー、営業赤字70百万円からの再生実例公開 株式会社マネジメントパートナーズ 福田徹氏

お問い合わせ先



企画グループ／担当：河野邊 TEL:03-5365-1500 FAX:03-5365-1530
〒164-0012東京都中野区本町2-46-1サンブライトツイン23F



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>



Office

データ
保存



Sub working space

リモート
アクセス



Client

決算書
共有



ブラウザはもちろん
PDFへの出力も可能



「儲けの構造」
を明らかにする。



「儲けた利益が
どこに消えたか」
を明らかにする。



「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

いくぜ、人生。

fwdfujilife.co.jp

今を生きる エネルギーとなる 保険へ。

複雑な保険をシンプルに。退屈な保険を大胆に。

私たちは、いわゆる「漠然と将来の不安に備える保険」とは一線を画した「今を思いっきり生きるためのエネルギーとなる保険」を目指す、チャレンジャーブランドです。

いくぜ、人生。FWD富士生命



FWDグループとは

2013年に香港・マカオ、タイで誕生し、サービスを開始した、パシフィック・人々が抱く"保険"に対する感じ方・



現在ではインドネシア、フィリピン、シンガポール、ベトナム、そして2017年より日本でもセンチュリー・グループの保険事業部門です。他とは一線を画した保険会社として、考え方を刷新するというビジョンを掲げています。

製販分離実現セミナー ネクスト2018秋季「会計事務所経営の価値変革期が来た！」

今まで当然と考えられていた価値や基準は劇的に変化しています！

過去のやり方や成功体験と決別！

パラダイムシフトに備えるための

市場？商品？業務遂行？組織？

製販分離
推進による

お客様との関係性？お客様の要求？

会計事務所の 勝ち残りの条件

制度会計の効率化と管理会計の付加価値化

- 採用超困難時代を乗り切るためのIT活用、外注化事例の公開
- 訪問せずに制度会計を仕上げられるIT技術活用方法とは
- 1人当たり80社訪問できる社内体制の構築方法公開！
- 会計事務所スタッフが確実に運用できる管理会計商品化の仕方
- 2020年代に勝ち抜くための組織機能作りと新たな評価制度
- 量的拡大が困難な時代にこそ提案する！

【第三の顧問料】開発により売上高UPするポイント公開！

- 今こそ時代が求める！新たな方法論での経理代行、記帳代行の商品化の仕方 他

[講師]

イブシロン株式会社 代表取締役

角田 達也



全国300事務所以上の士業事務所製販分離をサポート。
製販分離支援コンサルタントとして北海道から沖縄までの会計事務所、社労士事務所の戦略顧問を務め、地域勝ち残りの展開を支援している。税理士団体やマスコミでの講演活動も多数ある。

製販分離 最先端事務所事例公開！

特別講師

会計事務所 IT化推進最新情報！

アイクス税理士法人(静岡市)が手掛ける 製販分離の最新事例公開！

外注化とA. I化を融合したより効率的な製造手法と顧問先経営の課題抽出を可能にした新たな訪問のスキルを解説します！

[講師] アイクス税理士法人



[大阪会場] [東京会場]

服部 文人 BPO支援部 マネージャー

アイクスグループでは製販分離を推進するために静岡本社、東京、大阪、米子、石垣島の各支店の機能を効果的に活用しています。シンクライアントシステムを活用し、事務所のサーバ内を公開します！

管理会計・ライフプラン商品化に活用できる！ ITクラウド革命の本質

クラウド&フィンテック活用による業務効率UPと付加価値UPの方法を解説します！

[講師] 株式会社マネーフォワード



[大阪会場]

永井 博

事業推進部 大阪支店関西チームリーダー



[東京会場]

山本 華佳

MFクラウド事業推進本部 副本部長

※大阪会場、講師変更の可能性あり

日時
会場

大阪会場 10月19日(金) 10:00~17:00

株式会社MAP経営 大阪支社研修室
新大阪フロントビル (大阪市淀川区)

東京会場 10月22日(月) 10:00~17:00

株式会社MAP経営 本社研修室
中野坂上サンブライトツインビル (東京都中野区)

参加費

MAPユーザー様・MAPサロン会員様 ￥40,000.-/2名様まで・税抜
一般事務所様 ￥60,000.-/2名様まで・税抜

*追加で参加の場合は割引制度あります。
個別でご相談下さい。

お問合せ
お申込み

[事務局]:株式会社MAP経営 担当:栗林

TEL 03-5365-1500

HP <http://www.mapka.jp>

申込方法は下記要項・希望会場記入の上FAXにて発信して下さい。事務局にて受領後に会場地図、受講要項など記載した受付書を発信します。
尚、**本研修は定員制**です。各会場とも参加が5名に満たない場合には中止となる場合があります。定員になり次第締め切りとなります予めご了承下さい。

参加希望会場	貴社名	ご参加者名①
☐ 大阪(10月19日)	所在地	ご参加者名②
☐ 東京(10月22日)	電話番号 FAX番号	名様ご参加
		E-Mail

FAX送信先 03-5365-1530

上記に記載された情報は今後の研修案内等に使用することがあります。
法令で定める場合の他お客様の承諾なしに他の目的に使用致しません。
不要な場合はFAXにてご連絡お願い致します。