

これがこれからの会計事務所経営だ！職員満足と顧客満足最大化を実現

税務顧問料減でも売上10倍にする 経営支援特化型事務所3つの極意セミナー

～① 高付加価値サービスの提供法

② 新たな月次顧問料獲得法 ③ 組織構築＆人材育成法～

法人設立以来100％に近い定着率！さらに年間5,000万円のMAS事業を確立

【21世紀型会計事務所】とは？

第1部

事業成長と人材定着を両立する“組織構築”と“人材育成”の極意

～今後10年で10倍の成長を目指すための継続的に成長する仕組みづくりとは？～

- ① “MAS事業づくり”は“人づくり”
- ② 組織化を確実に成功させるたったひとつの「解」
- ③ ～大樹流～ 人が育つ仕組みとは
- ④ ～大樹流～ 人事制度構築と運用方法
- ⑤ M&Aは大変！2度の事務所合併での経験談
- ⑥ 税理士ではなく、経営者としての私の仕事
- ⑦ 経営理念「しあわせ」を実現するために最近気づいてしまった矛盾



【全会場共通 第1部講師】税理士法人大樹（愛知県一宮市）代表税理士 五藤 一樹 氏

お客様から有料でも「お願いします」と言ってもらえる 経営支援業務“提供法”“営業法”の極意

第2部

～事務所の売上拡大・顧客満足度を圧倒的に向上させる

各事務所の高付加価値サービスの提供手法＆新たな月次顧問料獲得法etc～



富山 さつき氏



藤沼 紀彦氏



宮本 将太氏

【東京会場 第2部講師】

税理士法人FMC（栃木県栃木市）税理士 藤沼 紀彦 氏

【大阪＆福岡会場 第2部講師】

税理士法人弓家田・富山事務所グループ（東京都昭島市）
代表税理士 富山 さつき 氏

【名古屋会場 第2部講師】

畠&スターシップ税理士法人（石川県金沢市）
拡大＆経営コンサル統括執行役員 宮本 将太 氏

東京 5月 9日(月) 13:30～17:30



大阪 5月 10日(火) 13:30～17:30



名古屋 5月 12日(木) 13:30～17:30



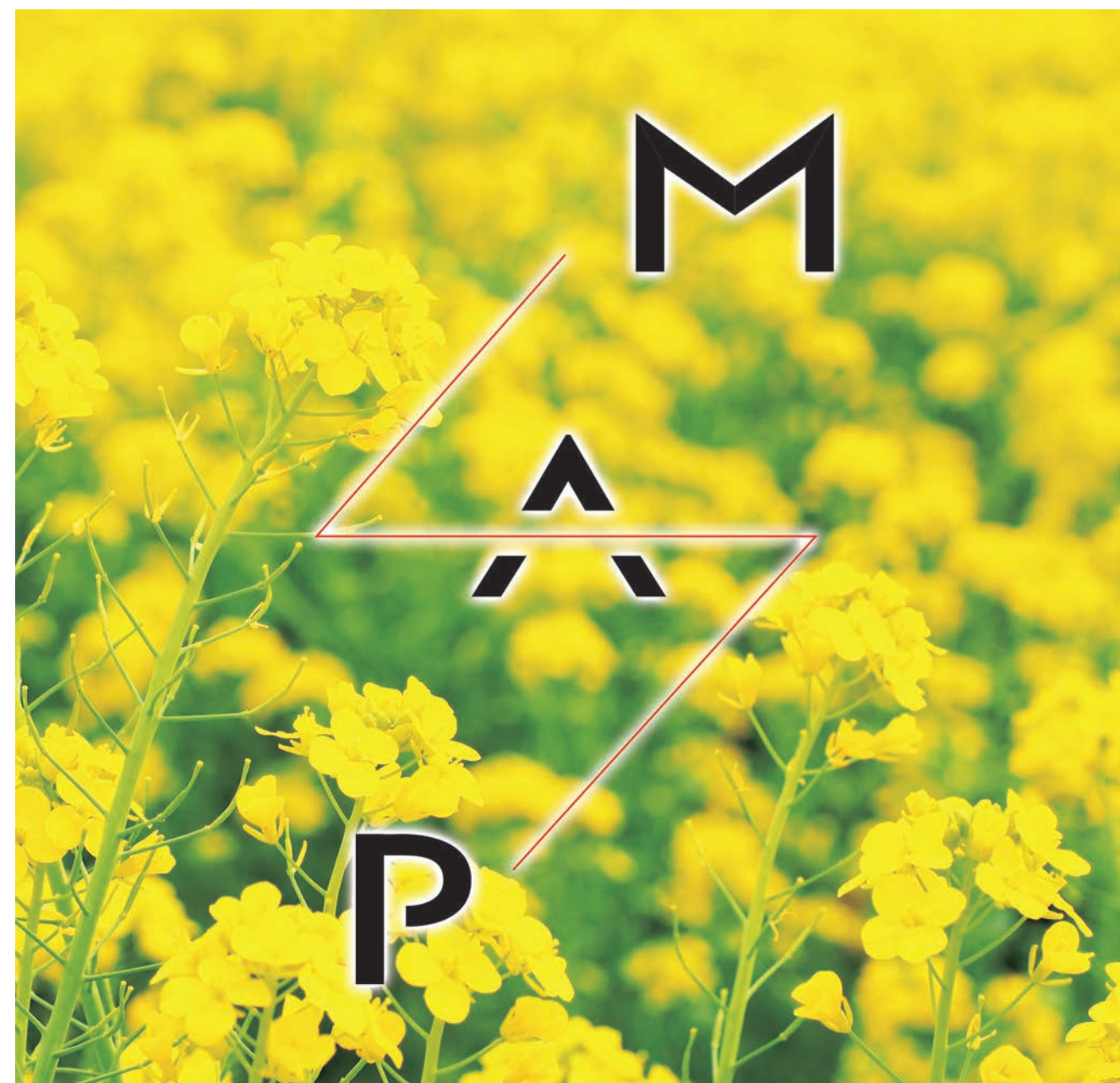
福岡 5月 24日(火) 13:30～17:30



● MAP会員 無料ご招待 ● 一般参加 3,000円(税込)／1名様
※ 各会場懇親会つき 懇親会参加費3,000円(税込)／1名様

■【大阪会場】MAP経営大阪支社 セミナールーム ■【名古屋会場】名古屋ダイヤビルディング1号館131会議室
■【東京会場】MAP経営東京本社 セミナールーム ■【福岡会場】リージャス博多駅筑紫ロビネスセンター5F

MAP MAGAZINE



今月の特別インタビューは勇退を決意した 高山範雄（株式会社MAP経営 元・代表取締役会長）が登場！

受け継がれる輝く未来を創造する志～会計人と中小企業支援に対する思い～

【特別インタビュー】(P4&5)株式会社MAP経営 元・代表取締役会長 高山範雄氏

【新着コラム】激熱中小企業診断士が語る地域一番コンサルタントになる方法 株式会社サクシード 水沼啓幸氏

MAPイベントカレンダー

5月		東日本企画			西日本企画		
9	月	MAPオープンレッスン	P18	無料			
		売上10倍にする3つの極意セミナー	P20	無料			
10	火	第一講：未来診断講座			売上10倍にする3つの極意セミナー（大阪）	P20	無料
11	水	第二講：未来計画講座					
12	木	将軍の日（東京）			売上10倍にする3つの極意セミナー（名古屋）	P20	無料
14	土						
15	日						
16	月				将軍の日（大阪）		
17	火	第三講：未来経営講座①			第一講：未来診断講座		
18	水	第三講：未来経営講座②			No.1実践塾③(名古屋)		
19	木	第五講：組織力強化講座①			第二講：未来計画講座		
20	金	第五講：組織力強化講座②			第三講：未来経営講座①		
21	土				第三講：未来経営講座②		
22	日						
23	月				MAPオープンレッスン	P18	無料
24	火	No.1実践塾③			MAP3システム操作研修		
25	水	MAPオープンレッスン	P18	無料	売上10倍にする3つの極意セミナー（福岡）	P20	無料
26	木	将軍の日（東京）					
27	金	MASステップアップセミナー	P17		第四講：目標達成講座①		
					第四講：目標達成講座②		
6月		東日本企画			西日本企画		
1	水	事業化研修	P13	無料			
		MAPオープンレッスン	P18	無料			
2	木	将軍の日（東京）			高付加価値サービス研究会（名古屋）	P9	無料
3	金				高付加価値サービス研究会（大阪）	P9	無料
4	土						
5	日						
7	火	銀行対策支援セミナー	P9	無料	第一講：未来診断講座		
8	水	第一講：未来診断講座			第二講：未来計画講座		
9	木	第二講：未来計画講座			将軍の日（大阪）		
					岩永事務所見学会①（長崎）	P10	
10	金	将軍の日（東京）			MAPオープンレッスン	P18	無料
		MAPサロン春（東京）	P19	無料	岩永事務所見学会②（長崎）	P10	
11	土						
12	日						
13	月	MAPオープンレッスン	P18	無料			
14	火	MAP3システム操作研修					
15	水	将軍の日（東京）			第三講：未来経営講座①		
16	木	第四講：目標達成講座①			第三講：未来経営講座②		
17	金	第四講：目標達成講座②			MAPサロン春（大阪）	P19	無料
18	土				MASステップアップセミナー	P17	
19	日						
21	火				No.1実践塾④(名古屋)		
22	水	第三講：未来経営講座①			第五講：組織力強化講座①		
23	木	第三講：未来経営講座②			高付加価値サービス研究会（福岡）	P9	無料
24	木	将軍の日（東京）			第五講：組織力強化講座②		
25	土				将軍の日（大阪）		
26	日						
28	火	No.1実践塾④					
7月		東日本企画			西日本企画		
1	金						
2	土						
3	日						
4	月						
5	火	将軍の日（東京）			MAPオープンレッスン	P18	無料
6	水	先進事務所事例公開セミナー		無料	MAP3システム操作研修		
7	木	第一講：未来診断講座			第一講：未来診断講座		
8	金				第二講：未来計画講座		
9	土						
10	日						
11	月				将軍の日（大阪）		
12	火	MAPオープンレッスン	P18	無料	第三講：未来経営講座①		
		振り返り会議の手法	P15		第三講：未来経営講座②		
13	水	将軍の日（東京）					
14	木	第五講：組織力強化講座①					
15	金	第五講：組織力強化講座②			先進事務所事例公開セミナー（大阪）		無料
16	土						
17	日						
18	月						
19	火				MAPオープンレッスン	P18	無料
					No.1実践塾⑤（名古屋）		
20	水	将軍の日（東京）			先進事務所事例公開セミナー（広島）		無料
21	木	第三講：未来経営講座①			将軍の日（大阪）		
22	金	第三講：未来経営講座②			第四講：目標達成講座①		
23	土				第四講：目標達成講座②		
24	日						
25	月						
26	火	No.1実践塾⑤					
27	水						
28	木						
29	金						
30	土						
31	日						

・将軍の日

顧問先企業とご参加いただく、集合型中期経営計画立案

・MAPオープンレッスン

MAP操作でお困りの案件を持ってお越しください。

MAP経営コールスタッフがお手伝いいたします(P18参照)

・MASステップアップセミナー

特別企画 会計事務所向けコンサルティングサービス成果報告。事務所事例を基に本質的に解決すべきことを考える(P17参照)

・NO. 1 実践塾

(SMCグループ&クオリアグローバルマネジメント共催)
MAS監査契約獲得の保証付き、契約獲得実践術

・売上10倍にする3つの極意セミナー

各事務所の①高付加価値サービス提供手法 ② 新たな月次顧問料獲得法 ③ 組織構築&人財育成法など取り組み事例公開

・事業化研修

岩永先生、富山先生による
未来会計業務事業化のポイント(P13参照)

・銀行対策支援セミナー

財務コンサルティング支援に役立つ金融機関対応ノウハウ(P9参照)

・高付加価値サービス研究会

会計事務所の代表的な付加価値モデルを学ぶ勉強会(P9参照)

・MAPサロン春

スペシャルゲストをお招きした春の大ユーザー会(P19参照)

・岩永事務所見学会

岩永事務所が実践するビジネスモデル“循環モデル”を学ぶ(P10参照)

・先進事務所事例公開セミナー

経営支援業務で実績を出している
事務所の先進事例&ノウハウ公開

・振り返り会議の手法

(マネジメントパートナーズ共催)

「現状分析～課題落とし込み」の考え方、

経営者とのコミュニケーション(P15参照)

新・未来会計スクール

第一講：未来診断講座 第二講：未来計画講座

第三講：未来経営講座 第四講：目標達成講座

第五講：組織力強化講座 MAP3システム操作研修

研修とセミナーの違い

各種研修(有料)



各種業務を研修受講後に、“実践していただく”ためのスキル習得を目的に、少人数に近い形で徹底指導。

各種セミナー (無料※一部有料あり)



少人数から大人数まで、最新の業界情報や事務所事例・ノウハウなどを“知っていただく”ことを目的としています。

目次

P2

P3

P4～5

P6～11

P12～16

P18

MAPイベントカレンダー

目次

「輝く未来を創造するキーパーソン」に訊く(第2回)

株式会社MAP経営 元・代表取締役会長 高山範雄氏

「先進事務所コラム編—全ての経営目線!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:野原健太郎氏(株式会社スピリタスコンサルティング)、柴田照恵氏(株式会社ブラグマ)、

五藤一樹氏(税理士法人大樹)、才木正之氏(御堂筋税理士法人)、大久保圭太氏(税理士法人ACS)、

松川幸弘氏アクアマネジメント松川会計事務所)、菱刈満里子氏(株式会社SMC総研)、

橋口貢一氏(株式会社東京事業再生ER)、水沼啓幸氏(株式会社サクシード)、

小島清一郎氏(株式会社ケーエフエスコンサルティング)、

「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:濱田法男氏(東京都中小企業再生支援協議会)、酒井篤司氏(株式会社マネジメントパートナーズ)、

中村隆敬氏(ソニー生命保険株式会社)、原田匡氏(株式会社ケアビジネスパートナーズ)、

西尾太氏(フォー・ノーツ株式会社)、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)、

高橋憲行氏(株式会社企画塾)

「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)、手塚宏氏(株式会社MAP経営)

顧問先の社長と一緒に“未来”を考える一日



計画があるから、何をすべきかがわかる
計画があるから、予定通りかどうか概め、その原因を知ることができる
計画があるからこそ、明るい未来を現実のものとする



■ 東京会場（MAP経営東京本社）

◆開催日時※各日程共 10：00～18：30

5月 12日(木) 5月 26日(木)

6月 2日(木) 6月 10日(金)

6月 15日(水) 6月 24日(金)

7月 5日(火) 7月 13日(水) 7月 20日(水)

■ 大阪会場（MAP経営大阪支社）

◆開催日時※各日程共 10：00～18：30

5月 16日(月) 5月 25日(水)

6月 9日(木) 6月 24日(金)

7月 11日(月) 7月 20日(水)



浅野泰生(あさの やすお)
株式会社MAP経営 代表取締役

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ンナビゲーター。税理士、企業経営者向けに年間70回の講演。りそな総合研究所「ビジネスセミナー」、小宮一慶氏主宰「経営コンサルタント養成講座」などで講師を務める。著書に『最強「出世」マニュアル』(マイナビ新書)がある。

浅野:今回のテーマは、「MAP経営のこれまでとこれから」です。事業承継コンサルティングのスリーエスグループ(東京都新宿)から経営計画専門会社として独立した第2創業以降、18年間を通して経営者として最も喜びを感じたことは何ですか？

高山:未来会計(経営計画・MAS監査)を全社員と一筋に取り組み、志ある会計人と共に「あんしん経営をサポートする会」として組織的に中小企業に対し実践し続けられたことです。また、当会の運営を約30名の代表幹事が中心となって担って頂けるようになったことや、約40社の賛助会員企業のご協力も頂ける様になったことが一番の喜びです。また、中小企業の経営をサポートできる社会的に価値のある仕事を継続できていることも喜びです。

浅野:「未来会計クラブ」は新規加入数が毎年コンスタントに100件前後あります。未来会計を普及する上で一番苦労されたのはどのようなところですか？

高山:未来会計は、「潜在ニーズ」のため価値の掘り起こしを行いながら実践しなければなりませんので、入会したものの挫折した会員も少なくありませんでした。慣れ親しんだ過去会計に引っぱられ未来会計への比重が低減したり、組織がうまく構築できなかったり、健全なる赤字部門の考え方がとれず短期採算を理由に撤退したり…。これが一番の苦労であり、程度の差はあれ、現在でも続いています。

浅野:杉山先生が掲げてこられた経営計画に対して、高山さんがプラスアルファした点、工夫された点はどのようなところですか？

高山:元々私の恩師であり、1977年に日本で初めて経営計画シミュレーションソフトを開発したスリーエスグループ代表・杉山賢一所長の考え方を基本にスタートしました。システム面では、損益と貸借と資金繰りが「完全連動」できるソフトであるだ

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 株式会社MAP経営 元・代表取締役会長 高山 範雄氏

第2回 MAP経営のこれまでとこれから

27年間、未来会計(経営計画・MAS監査)一筋にMAP経営を引っ張ってきた高山範雄が勇退を決意。
MAP経営・未来会計の軌跡、会計人に伝えたいメッセージとは？

けれども相当の価値があったのですが、目標達成のためには予実管理が不可欠であるため「財務ソフトとの連動」を図るなどシステム面の充実を行いました。中期計画も、経営者がざっくり数値を抑えることができればいいので「単年度とは違った仕様」に変更したことや、経営者がわかりやすい「ストラック(戦略会計)」の概念を入れたシステムに変更したことがあげられます。また定量面としての数値計画だけでなく、経営という視点から不可欠な経営理念・SWOT分析(体力&管理力&販売力分析)等の「定性面」を改良しながら会員ニーズに応えてきました。一方、ユースウエア面で意識したのは、「社長が自分の意思で計画を作る」ということと「社長を中心に幹部や社員の参画により計画を作る」ということです。「將軍の日」や「ボトムアップ方式(参加型)」の経営計画手法を企画&推進しました。

浅野:ボトムアップ式の経営計画の話でいえば、高山さんに開発して頂いた「組織力強化トレーナー研修」(※現在の未来会計スクール第5講)があります。今となってはいい思い出ですが、最初の研修は当時社長であった高山さんと専務であった私が講師になって、お客様が一人という状況からスタートしました。まだまだお客様に普及していかなければならないのですが、今では組織力強化メニューをうまく使っていたさながら、しっかり顧問先企業様へのサービスに繋がっていらっしゃるお客様も増えてきたこともあり、思い出深く感じます。

MAS監査の軌跡

高山:「將軍の日」も瓢箪から駒のような形で生まれました。「どうやって経営計画を普及していこうか」と考えていたときに、当社で中期計画を作ってみることにしました。そこで感触を得て、コンサルタントや会計人に依頼するのではなく、経営者自らが中期計画を作成できるようにしたらどうかと思いついた。今では全国の相当数の会員が展開しています。目標達成には、中期計画を「単年度計画」に落とし込むことと併せて「予実管理」が不可欠となります。会計事務所として顧問先企業をどうサポートしたらいいのかと思考する中で「MAS監査」の概念ができました。そのMAS監査を岩永先生(I Gグループ代表／長崎県)のところに提案しに行ったところ、岩永先生が書棚から「MAS的監査」というレポートを見せてくれました。私にとりましては忘

れられない「衝撃的な一瞬」で、「MAS監査」が全国展開に至る記念すべき日でもありました。また「財務分解」も同じです。東和銀行様(群馬県)から経営分析を経営者がわかるようにレクチャーしてほしいと依頼を受け、経営分析をもう一回整理し直してみました。例えば「債務償還年数は借金を返せる年数と違うな?」といった具合で、「指標」と「実態」は違うということがわかり、経営に直接繋がる「財務分解」(実態分析、戦略会計、課題分析)をつくりあげました。全てきっかけがあるわけです。「組織力強化メニュー」も富山さつき先生(税理士法人弓家田・富山事務所グループ代表／東京都昭島市)との90分の新幹線会話から生まれたものです。人間はある方向に意識をしていると、必ずあるタイミングで出会った事件や事柄をうまくリンクさせられます。意識をしていなければ通り過ぎて終わってしまいます。経営計画も同じで、目標を立てて計画や目標を意識することで皆が集中して、「達成しよう」という働きが出てくると思います。私の18年間はそんなことの連続でした。一人で作ってきた訳ではなく、きっかけを誰かが作り、それを皆で良くて昇華して、充実させていく。それが18年間やってこられた大きな理由だと思います。

浅野:あまり細かくしすぎたり難しくしすぎたりしないという、高山さんが強調してこられた「MP(More Popular)式経営計画」という概念。それはだいぶん前から考えていらっやったのですか？

高山:初めて経営計画に取り組んだ時に、色んな本を読み、経営計画の勉強会に参加しました。一樣に、内容が難しく書かれ、中小企業の社長一人ではできそうにないと感じました。「経営は難しいですが、経営計画を簡単にできないものか」と思い、経営計画を簡素化したものが「MP式経営計画」です。今年のMAPマガジンでも書かせてもらいましたが、非常にシンプルにして誰にでもできることを目指してきました。自社ができた手法なので、他の経営者にもできると確信しています。

浅野:経営計画は敷居が高いものではなく、身近なものであり、「できるところからやればいいんだよ」というようなメッセージでもありますね。

高山:たとえば、「將軍の日」に参加された社長が言われていたのが、「昔経営理念を作ろうと思ったら難しくて中々できなかったが、今日は15分でできた」と…。経営理念作りの「切り口」さえわかれば、元々自分の内にあるものなので意識すればで

きますし、経営者はそういう能力を持っています。また経営理念は、経営者の経営レベルや企業レベルと相俟っていきますので、最初から完璧なものをつくることにこだわる必要はないと思っています。自社も「More Popular」の意識で実践してきました。経営の仕方もいろいろあるように、経営計画の作り方もいろいろあってもいいのです。「型」と「魂」。まず型(仮説⇒実践⇒検証)から入って、魂(ドロッカー&コトラー&BSC&コンピテンシー&マーケティング等々)に行き着くのも選択肢のひとつです。

浅野:では逆に18年間で一番苦労したことは何ですか？

高山:やはり第2創業期、スリーエスグループから独立したときです。はじめは8人でスタートしましたが、大きな借金をどうやって返していくか目途が付きませんでした。お客様が300~400件ほどいらっしゃる、このお客様を絶対にサポートしなければならぬという状況でした。まずは、会社の状況説明のため主だった会員様を訪問しました。厳しい言葉を頂戴した場面もあった一方で、わざわざ空港まで車で送ってくださり「高山さんの会社の事業目的は社会的に非常に価値があり、会計人や中小企業にとっても必要なことなので協力しますよ」と言ってくださる方、弊社セミナーの講師を買って出てくださいる方も多くいらっしゃいました。また社員にも大変苦労をかけました。しかし、給料や賞与が下がるかもしれないということを理解した上で18人中8人が残っていてくれました。「疾風に勁草」です。資金繰りを見るとあと何日しかもたないということがずいぶんありましたが、会員の皆様と社員の皆さんのお陰で独立後、6年後に無借金経営に持っていくことができました。

浅野:私自身は恵まれた環境で事業承継させていただきましたが、その時の高山さんの心持ち、経営者としての覚悟はどういうものがあったのですか？

高山:「すべてを受け入れる。これが自分にとってベストである。この状況は最低でこれ以上悪くならない」という考えを常に持つように心がけました。そして、できることから始めました。「全社員での掃除」「経理公開し、全社員で経営計画を作る」「業績賞与制度による利益分配」などです。それが、経費削減への協力や、一人三役への意識につながりました。

浅野:何が起ころって高山さんはまずどんと現状を受け入れるところから始まりますよね。高山さんから見てMAP経営を一言でいうと何になりますか？

高山:「こういう会社になりたいな」と思ってやってきて、今実際にそうなっているなど感じるのが「全員が理念と事業目的に賛同し、全員が主張をして切磋琢磨しますが、みんなの能力を組み合わせ、相乗効果を出す会社」であるということです。私がよく「T型人間」と言っているように、自分の部署を深く知るだけでなく、他部署のこともできるだけ知ってもらい、協力体制ができるという組織を目指していました。そして会社は終身雇用制が望ましいという考えもあり、業績賞与、退職金制度も作りました。しかし、当然、利益達成も大切です。人材登用は能力主義で、ある意味シビアという両面を持つ会社です。

浅野:そうですね。私自身も全社員にビジョンをしっかりと共感していただき、能力の高い低いではなく各々の特性を活かす点を引き継いでいきたいです。高山さんにとって経営計画を一言で表すと何ですか？

高山:「因果律」という言葉でいつも説明していますが、これは物事には全て原因があるという意味です。一般的には過去を原因として現在があると考えていますが、もう一つ重要なことは、現在は未来からの影響も受けているということです。個人にとっても会社にとっても「どのような未来を描くか」で、努力のプロセスも結果そのものも大きく異なってくるのです。

浅野:私も高山さんから教えていただいたとおり、セミナーで「因果律」の話をしています。

事業承継の本音、これから期待すること

浅野:高山さんが事業承継をしようと思った理由は何ですか？

高山:会社はずっと続くわけであり、いずれは社長を交代しなくてははいけません。55歳のときに「60歳で社長交代して65歳で引退しよう」と密かに考えていました。なぜかという、年をとって経験が豊富になってくると、判断基準が過去の経験や体験からになってしまいます。それに対して若い人は経験が少ないので、意思決定のために「人の意見をきいたり、本を読んだり、勉強会に行ったり、自分の想像力を駆使して判断します。従って、年齢を重ねた人間の判断は、失敗が少ない代わりに革新性がなく、若い人の判断は失敗する可能性があります。革新性があるわけです。特に60代になるとそれを肌で感じ始めました(本当は、精神年齢なのですが…)。会社の成長性を止めないために世代交代しようと思いました。

浅野:これは非常に聞きづらい質問ですが…、私を社長に指名をした理由はどこにあるのでしょうか？

高山:「物を測るは物差し、人を計るは志」という言葉がありますが、浅野さんは経営手法は私とは異なるところが多いようですが、「高い志を持つ人」だと思ったことが大きなポイントです。経営者には「遠心力」と「求心力」が必要です。経営者自身が成長するエネルギーと成長した社員を惹きつけるエネルギーです。その可能性に必要な「志」が浅野さんにはあると思っています。

浅野:私や経営幹部、今いる社員などMAP経営に期待することは何ですか？

高山:人間は全てに完璧ではありません。しかし自分にしか出来ないこと、得意なことを必ず持っています。そこを磨くことだと思います。「T型人間」の話に戻りますが、得意な専門分野を深めると一人前の「I」になり、加えて視野を広げれば「T」になり、人とコラボしていい仕事ができます。若い社員の皆さんには、まず自分の得意なところや好きなところを目いっぱい伸ばすことを期待します。

浅野:「好きこそものの上手なれ」ではありません

んが、個々人の特性を上手く組み合わせて最大のパフォーマンスを上げるのが経営者の仕事ですね。では最後に会計事務所の先生方ないし会計人に対する想いやメッセージをお願いします。

高山:周知のように、この25年間で150万社の企業が減っています。更に12年間で税理士が7500人に増え、そして赤字企業が40年前3割だったのに対し7割になりました。これは会計事務所が努力なしで従前の顧問料をいただける環境ではなくなってきたことを意味します。ましてやクラウド会計の登場により従来業務だけで生き残れるのかという話もあります。3割の黒字企業をターゲットにしのぎを削るという生き方も一つの方法だと思います。しかし私は、過去会計と未来会計の両輪により「健全経営&黒字経営の育成支援」を会計人の「事業目的」にしていこうことが社会的な役割のひとつと考えています。業界内でシェアを奪い合うのではなく、ターゲットを増やすことにより、会計業界の事業領域も併せて確立できるものと確信しています。

浅野:極端な大型・総合化、あるいは業種特化だけでなく、第3の軸として未来会計業界を我々も一緒に盛上げていきたいですね。

高山:未来会計は、大型・総合化や業種特化とはバッティングすることはありません。社長と向き合い伴走して仕事をしたいという会計人はたくさんいます。そのためには未来会計に目を向けていただきたいと思います。未来会計は極めて価値がある事業領域です。

浅野:我々自身ももっと未来会計の価値を高めていかなければいけないですね。

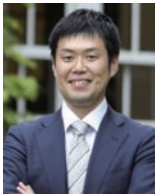
ありがとうございました。



高山範雄(たかやま のりお)
株式会社MAP経営
元・代表取締役会長

昭和24年生まれ。茨城大学人文学部卒。外資系企業を経て昭和60年、日本スリーエス株式会社入社。平成7年、スリーエス総研株式会社(現株式会社MAP経営)代表取締役社長就任。「経営計画」を軸とした中小企業支援をライフワークとし、約25年にわたり会員会計人とともに1万社以上の経営計画サポートに携わる。著書に『未来をカタチにする「経営計画」』(明日香出版社)等がある。

先進事務所コラム編ー全ての経営目線!事務所と顧問先の未来を切り拓く取り組みー



◇ 野原 健太郎 （のほら けんたろう）
ガテン系東大コンサルタント
県立浦和高校・東京大学卒業。2000年、大手外資系コンサルティング会社であるアクセンチュア株式会社入社。2006年、野原税理士事務所（埼玉県さいたま市）にて、経営財務コンサルティング・Web戦略コンサルティングを開始。スピリタスコンサルティングの前身となる関連会社の代表を経て、2012年10月より株式会社スピリタスコンサルティング代表取締役。

【ちょっと宣伝コーナー】
スピリタスコンサルティングの舞台裏 - “スピ流(すびる)”にて情報発信中!
http://www.spirit-us.jp

「雲の上の異端児」- No.15

私の担当している中小企業経営者の多くは、対人折衝能力が高い。ニコニコしている時でも、ガチンコで喧嘩はしたくないな・・・という雰囲気醸し出している。とにかく、人対人の勝負に強い”肉食系”なのだ。ある日、毎月定例の予算実績会議のために顧問先に訪問して、決算が近いけれど、売上見込みがあと少し足りないことを報告した。すると、「それじゃ、今から行ってくるわ。」という言葉とともに、社長は出かけていってしまった。そのまま、他の幹部たちと会議を続け、会議が終わる頃になって社長は戻ってきた。1枚の新規契約書を携えて。みんなで、「カッコエエ〜!!」と唸った。と同時に、私は、「だったら、はじめからやろうよ。」と心の中でつぶやいた。いつの時代も、「本当のヒーローは、救世主」である。異端児よりも、救世主の方がずっとカッコイイ。ただ、一度は窮地に陥らないと、救世主



◇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。

経営のビジュアル化・損益計画立案のビジュアル化

今回は、ビジュアル化というよりも、損益計画を立てる際の頭の中の見える化をしながら計画を立てる方法を紹介したいと思います。私は損益計画を立案する際、利益から考える方法を推奨しています。欲しい利益とかかるコストやかけたいコストを先に考えてから、限界利益を求め、目標とする限界利益率を決める。つまり、下表の上から順に12種類の金額等を決めることで、必要となる売上高が自ずと決まるという方法です。必要となる売上高が決まれば、今度は、それをどの事業をどのくらいやることで達成できるかを変動費との兼ね合いも考えながら、シミュレーションしていくわけです。(こちらの考え方は次回) 同時に表②のように表①の金額と連動させたKPIを見ながら、下表①の12種類の金額等を上下させつつ決めていくと、若干数値遊びのようになりますが、戦略的に計画を作っていく感覚は抱いていただけたと思います。Excelのシートで簡単に作れるので、ぜひ、お試しください。

は生まれない。なぜなら、その世は困ってなくて出番がないのだから。そうそう、中学時代の親友のことを思い出した。この親友は、隣のクラスに好きな女の子がいた。そこで、同じクラスの悪ガキだった番長に頼み込んで、好きな女の子に絡んでもらい、彼女が困り果てた頃にふらっとそこに現れて友人が助けるという秀逸な(?)シナリオを組んだ。綿密な打ち合わせの後、実践フェーズに移り、番長が絡んだら、女の子にケチョンケチョンに逆襲されてしまい、出番はないという悲劇の結末を迎えた。人生はシナリオ通りにはいかないことが多い。端から笑いをこらえつつ、人生勉強したのを覚えている。話を戻すと、冒頭のこの会社は売上不足よりも資金繰りに課題があった。どんなに救世主がいても、契約書だけでは売上にはならない。また商品を納品しなければならない。そして、代金の回収までしなければならない。中小企業の資金繰りが悪化する原因のひとつに、売掛金の滞納が挙げられる。仕事の対価をカネで確認してはじめてひとつの仕事は終わるのだ。ここが貫徹されないのは、売り手の怠慢か顧客不満足の見現に違いない。当社でも時々発生するので、最近では、クラウド決済サービス「Square (https://squareup.com/jp)」を使うことにしている。スマホと小さな専用決済端子を持っていれば、顧問先の社長の目の前でクレジットカード決済することができる。その回収代金は、早ければ翌営業日に自社口座に振り込まれる。売掛の滞納先には、私たちはこの手段で資金回収する。そして、売掛回収にはそのくらいの覚悟で臨まなければいけないと思っている。仕事に限らず、いつも『次の機会ね〜♪』なんてスルリと逃げられてしまう、あなた。その場で決めないと、次はないんです。

表	項目	金額	変動
①	売上	借入返済した後に残したい利益額	10,000 ←決める
②	変動費	当期中に返済する借入返済額	8,000 ←決める
③	①-②	(借入返済額+当期利益)÷(1-実効税率)	29,032
④	F1_本社人件費	12,000 ←決める	
⑤	F1_労務費(社員)	13,000 ←決める	
⑥	F1_労務費(パート)	26,000 ←決める	
⑦	F1_労務費(法定福利費)	7,140	
⑧	F2_経費	21,000 ←決める	
⑨	F3_営業外損益	1,800 ←決める	
⑩	F4_広告宣伝費	投資したい金額	3,000 ←決める
⑪	F4_研究開発費	投資したい金額	2,000 ←決める
⑫	F4_教育研修費	投資したい金額	1,200 ←決める
⑬	③-④-⑤-⑥-⑦-⑧-⑨-⑩-⑪-⑫	87,140	
⑭	⑬-⑬	116,172	
⑮	⑭-⑭	168 ←決める	
⑯	⑮-⑮	290,431	
⑰	⑯-⑰	174,258	

表	項目	金額	変動
①	KPI数人	社員+パート (パートは0.5人)	19.5 ←決める
②	一人当たり売上	15,000	14,894
③	②-②	102	102
④	③-③	105	105
⑤	④-④	101	101
⑥	⑤-⑤	107	107
⑦	⑥-⑥	101	101
⑧	⑦-⑦	217,850	

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)



◇五藤 一樹 （ごとう かずき）
経営理念は「しあわせ」
人間的温もりを大切にする専門家集団を目指す
税理士法人大樹 代表社員/税理士/行政書士
愛知県一宮市出身。昭和40年生まれ。平成8年1月税理士登録。同月、五藤経営会計事務所を設立。平成20年8月に税理士法人大樹へ組織変更。名古屋、一宮、小牧に事務所を開設。

諸行無常

セミナー情報はP20へ!

ロボット・AI・人工知能、最近の流行語。10年後に無くなる仕事、銀行の融資担当者、スポーツの審判、・・・税務申告書代行者、・・・簿記・会計・監査の事務員、・・・給与・福利厚生担当者、……。コンピューターに取って代わられる確率は90%以上という驚くべき数字が弾きだされている。今回の業界を揺るがす脅威は、従来の外資・大企業・金融機関が攻めてくるのではなく、ビジネスにおけるフィールド、環境、今の世界が根底から変わる話である。仕事自体が無くなってしまいうのである。良く例えられるのが産業革命



◇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
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。

目標必達会議の進め方～必達会議の10ヶ条 No.9

第4条；外部者を放り込め!

□会議に参加する外部者とその役割は何か？

○会議っていつも決まったメンバーであることがほとんどではないですか？ですから、その会社の常識というか、組織特有の文化が染み込んでいますね。まあ自分の体のにおいては、自分では気がつかないようなものです。○そこに外部の人間が入るとちがう視点で話をしますので、会議が活性化しますし、自分たちがどう見られているか他人の目でのフィード・バックが得られるのがいいですね。

○会議に出てもらって価値ある第三者といいますと、メインの仕入先があればその会社のしかるべき営業責任者、会計事務所のしかるべき人、それなりの長老的な人などですね。おなじ志の社長同士が会議をお互いに参観するのも一法かもしれません。

○外部者に会議に出てもらう場合の役割は、一般的な場合大所高所から参考意見を言うってもらうことでしょう。まださかんではありませんが会議の進行をその人にしてもらうという方法もあります。これを英語では『ファシリテーション』といいます。

□外部者の価値とは何か？

○たとえば、メイン仕入先の営業責任者の人に会議に出てもらうとします。その人の価値は何でしょうか？私は3つあると思っています。

1. 外部者であること
2. 仕入先は得意先の繁盛が仕入先の願いであり、お互いに利害が一致すること
3. さまざまな同業者の事例を知っていること

○1の外部者であることという意味は、外部者には強制力があるという意味です。内部者(例えば家族がよい例)には甘えがありますが、外部者がいることが決まるということがあります。

○2の利害の一致ですが、仕入先の営業マンは得意先がものを販売してくれて初めて、自分は給料をもらえるのです。だから得意先の繁栄こそが自分の存在を保証してくれるのです。しかしその仕入先のものばかり売っているのではないのもろ手を上げてウエルカムでないときもあるかもしれませんね。その辺は割りきりが必要です。

である。「諸行無常」、地元の有名なお寺の住職に、「無常」の考え方を聞いた事が頭に浮かぶ。庭の樹木を指さし、今見た景色、樹木の葉一枚とっても、今の状態は二度とない。今は一瞬であり、瞬時に葉は成長・変化している。一切は常に変化し、不変のものはない。この世のものに常は無い、自然の哲理であると10年後に無くなるのが常である。大自然の哲理からいえば、10年後に残る仕事が奇跡である。何も心配はない。いつの時代も変化は、世の常であるから。閉塞感のある社会。失われた10年。少子化・待機児童。暗い話題が多い中、未来志向で新たなビジネスシーンを創造する!わくわくしませんか?10年先の、より高次元でクリエイティブな会計事務所!戦後から続いたこの業界、大きく変わる気がします。世の中は無常であるからこそ、この一瞬、今を大事にしたいですね。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)

○3のさまざまな同業者の事例を知っているということの価値は、成功事例、失敗事例をたくさん知っているの、そういう点から価値ある情報を提供してくれるだろうということです。ですからそれなりの意見のある人に出てもらう必要があります。

□外部者のうまい活用法

○こんな価値を外部者は持っていますので、使い方によってすぐ効果を発揮します。それではどんなふうに使うとよいか、いくつかお話をしてみましょう。

1. 他社ではどんなふうに行っているのか?質問する。
会議の話題について情報不足のときに、外部者に他社ではどうしているかを訊ねる。
2. 業界の情報を教えてもらう。
いろんなデータを持っていますから、あらかじめ必要な情報をお願いしておくといよいでしょう。
3. 会議で決まらないときにお尻を押してもらう。
なかなか決定がなされないときに、「それいつまでにするのですか?だれがやるのですか?」などずばっと切り込んでもらう。
4. 会議の進行役をお願いする。
これはプロに頼まなければだめでしょうが、会議の行司役として進行を委ねるとスムーズに行きますよ。
5. 大所高所から会議を総括してもらう。

いわゆる有識者として、会議のできばえについて印象を述べていただくのも、参加メンバーにはいいフィード・バックになるでしょう。

今日は変わった発想の話をしてみました?私は現在11社の経営会議または営業会議に出ておりますが、外部者をうまく活用すると会議もびりっとしますよ。組織の中にあるのはコストだけ。私たちの組織も準外部者の方にサポートしていただいています。自分たちが考える枠組みをシフトさせてくれるとても貴重なアドバイスをいただけます。お客様に対しては、私たちがそのような役割を果たしたいと願っています。次回は会議でものを考える方法について考えてみましょう。では!

※御堂筋税理士法人では、自社の月次会議(コックピット会議)を公開しています。「百聞は一見にしかず」、一度検索してみてください。



御堂筋税理士法人
Solution & Accompany
会議見学会
検索

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)



◇大久保 圭太（おおくぼ けいた）
財務戦略家・中小企業の策士

2016年、Colorz Consulting株式会社／Colorz国際税理士法人 税理士。早稲田大学卒業後、会計事務所を経て旧中央青山PwCコンサルティング（現みらいコンサルティング）グループに入社。中堅中小企業から上場企業まで幅広い企業 に対する財務アドバイザー・企業再生業務・M&A業務に従事。2011年に独立し税理士法人ACSを立ち上げ、成長企業に対する財務コンサルティングを中心に代表として年間数十社に及びプロジェクトを統括している。

「決算期はいつにする？」 セミナー情報はP9へ！

「決算月って変更できるの!？」先日、ある経営者の方からこのような質問を受けました。答えは、もちろん、YESですね。その方は、会社設立の月の前月を決算月にしなければならないと思っていたらしく、驚いておられました。国税庁が発表している統計情報ですと、資本金5,000万超の法人の45%が3月決算です。ただし、全体では19.5%と、それほど多くはないようです。ところでみなさんはクライアントの決算期はどのように決められているでしょうか？先日お会いした経営者は、他の月だと顧問税理士が忙しいから8月決算に変えるように言われたそうです（苦笑）。という冗談みたいな話を聞いて、改めて国税庁の統計情報を見てみると11月と1月決算が3%台と非常に少ないです。11月決算は1月が申告月で法定調書等と重なり忙しい。1月決算は3



◇松川 幸弘（まつかわ ゆきひろ）
名古屋の発明税理士
（音楽や動画の前後に広告を入れるってのは私の特許です）

顧問先の問題解決に注力する中で、独自のアイデア発想法「逆U理論」を構築。国内&海外で6件のビジネスモデル特許を取得。税理士事務所代表として、ビジネスモデルの発明家として、顧問先の売上アップを支援するコンサルタント。経済産業省の補助金申請者を地元銀行、信用金庫と連携して支援。獲得・支援補助金累計2億円超（チーム）。2013年、顧問先の売上アップを支援する税理士事務所の全国組織「一般社団法人csvoice協会」を設立、代表理事に就任。「顧客の顧客創造-Your problem, also my problem.」をミッションとし、中小企業の経営支援を行なっている。

すべての中小企業の「救済」が仕事になる。

クラウドのおかげで、どうやら税理士のメイン業務がゴッソリとなくなりそうだ。これまで記帳代行（コンピューターの入力業務）で儲けてきたのに、何てこった。コンピューターが出てくる前は、ソロバンや電卓を使って手作業で元帳転記、職人芸で試算表の貸借を合わせて、それでメシを食ってたのが税理士だ。だけど今はそんな税理士は見かけない。時代の流れに逆らえない証拠だ。だからやはりクラウドで「記帳代行はなくなる」と考えるのが正しい。では、次のメシのタネは何処にあるのか？早くそれを探さなければ税理士はメシが食えない。「税理士でなければならない仕事」を色々探してみたが、中々見つからなかった。



◇菱刈 満里子（ひしかり まりこ）
草食系会計&MAS担当者

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

「草食系会計担当者のMAS監査ものがたり」 ～営業なんて向いてない。将軍の日だって苦手だった…。～

多くのお客様が「将軍の日」にお越しくださいます。もし私が経営者だったら、プロの会計人と一緒に、将来の経営やキャッシュをシミュレーションできるこのセミナーには、絶対参加したいです！自分一人でエクセルで作った損益計算書ではなく、経営をしていくうえでの理念や目標まで考えながら、そして自分の将来を目に見えるカタチにしながら作り上げる「将軍の日」は、非常に有意義なセミナーだと思います。ところがそんな素晴らしい「将軍の日」すら、私は入力サポートしか出来ませんでした。とにかく時間までに社長が作ってきた計画を入力してあげなくては！ 夢物語じゃない現

月が申告月で個人の確定申告と重なり忙しい。ん？会計事務所の都合で決算期を決められてるんじゃないか？と思ったりもしましたが、偶然であることを祈ります（笑）話がそれましたが、創業期に税務メリットをきちんと検討し、消費税の免税メリットが最大限とれるような決算期の設定をしている会社さんも多いですね。これも創業期では大事ですが、決算期はいつでも変えられるわけですから、メリットが終わったら別の提案をしてみてもいいでしょうか？私は現預金残高がもっとも多い月を決算月にするようお勧めしています。財務分析をすれば分かるように売上（売掛金）が多い月より、売掛金を回収し現金化している翌月の財務状態のほうが見栄えがいいはず。銀行はお金のある会社に融資しがりますから調達力も上がります。業種によってはこんな簡単なことで決算書の見栄えが全然違ってきます。クライアントの決算書の見栄えを悪くしているのは顧問税理士かもしれませんね。桜が咲いている時期、3月決算が忙しい！と毎年思っていました。今一度、クライアントの決算月について確認してみようと思いました。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
（※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。）

経営計画？まあ、それも大事な仕事なんだが、それでは話しが面白くない。しかしその答えは意外と身近にあった。見つけた答えは、なんとマイナンバー！「へっ？マイナンバー？」そう思った人も多いと思う。それも当然、多くの税理士はマイナンバーに関しては結局「他人ごと」だ。しかも、もう対策は終わったし……。しかしそんな税理士も、近いうちに必ずそのリスクに気が付くだろう。実はマイナンバーのリスクは事業者にとって相当大きい。その最初の爆弾が爆発するのが今年の年末から来年に掛けて、他人ごとがしっかり自分ごとになって返ってくる瞬間だ。そもそも中小企業のマイナンバー対策の多くはザルだ。これを回避するため多くはクラウドで解決することになるだろう。しかし、このマイナンバー、残念なことにすべてがデジタルで対応仕切れない領域なのだ。クラウドだけでは解決出来ないことが山ほどある。だから、これが税理士の仕事になっていく。マイナンバーにがんじがらめにされた中小企業を救うために、税理士としてメスを入れるのだ。それに気付いた税理士にチャンスがある。これから、そのための仕組みを作る。誰か一人でも良いので気にしていて欲しい。教訓「お客様のお困りごとの解決、そもそもそれが仕事だから！」

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
http://csvoice.com/iclip/
店舗コード 201501と入力下さい。

実を作らなくては！ 社長の想いを数字に載せる、なんてとても無理……。 「将軍の日」を成功させるためには、MAP経営さんや他の会計事務所さんの「将軍の日」を見せてもらうことが有効だと思います。私は富山先生の事務所に伺い、長い時間をかけて社長のお話を聞き続け、いつまでも売上計画を立てていらっしゃったスタッフさんの姿に感動しました。SMCグループも多くの会計事務所の方にお越しいただいております。ご覧いただくのは、ず〜っとお客様の話を聞いている姿だけです。私だけではなく、スタッフ全員が同様にサポートしています。お客様は「5年後がワクワクした!」「ぼんやりしていた未来が見えた!」「一日がとても短く感じた!」と喜んでくださいます。しかし、当たり前のことですが、計画を立てただけでは実現はしない。当然MAS監査を勧めることになるわけですが、これがまた自信がない。だって私のMAS監査で達成出来るなんて思えないもん……。次回「MAS監査会議、ブラックボックスですよ?」に続く。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
（※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。）

会計事務所による次代のブルーオーシャン戦略 高付加価値サービスモデル研究会



【第1部】今のままでは 税理士に事業承継支援は できない？

- ① 事業承継問題とは何か？
- ② 楠本事務所の顧問先の実態公開
- ③ 会計業界の強みと、弱点の克服法

【講師】株式会社楠本浩総合会計事務所
代表取締役 白川 正芳 氏

【第3部】白川氏×大久保氏の対談 大海賊時代到来！「目の前に広がる オーシャン、レッドorブルー？」

- ① 中小企業の「ゴーイングコンサーン」に必要な5つの課題
- ② 会計人の「仕事」とは何か？
- ③ 明日から取組むべき具体的行動とは

【第2部】絶対に顧問先を潰さない！口コミ だけで顧客が増える財務支援の実践法大公開

- ① お客様から感謝され、「税務」より高い報酬が得られる「財務」の魅力
- ② 顧客の成長ステージに応じた銀行との付き合い方の視点
- ③ 会計事務所の立場から見た中小企業と銀行との良好な関係構築支援法の全体像

【講師】Colorz Consulting株式会社
／Colorz国際税理士法人
代表税理士 大久保圭太氏



名古屋

6月2日(木)
13:30～17:30



大阪

6月3日(金)
13:30～17:30



福岡

6月22日(金)
13:30～17:30



- 【名古屋会場】 ウィンクあいち 903会議室（「名古屋」駅徒歩5分）
- 【大阪会場】 MAP経営大阪支社 セミナールーム（「新大阪」駅徒歩6分）
- 【福岡会場】 八重洲博多ビル 会議室6（「博多」駅徒歩5分）

MAP会員参加費無料
一般参加 3,000円（税込）／1名様

銀行対策による財務支援ノウハウ公開セミナー

銀行目線の理解！そこから成功する財務コンサルティング支援が始まる

東京

6月7日(火)
13:30～17:30

- 会 場 MAP経営東京本社（地下鉄「中野坂上」駅直結ビル）
〒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23F
- 参加費 MAP会員無料 一般価格3,000円（税込）／1名様



経営改善事例から見る「金融機関とのつきあい方」 ～事業再生や経営改善の現場における実例を元に学ぶ。 金融機関に向き合う際に有効なノウハウ～

- ① 融資やその他金融支援をスムーズに受けるために重要なポイントとか？
- ② 金融機関はどう見てる？粉飾、資金ショート of 危機、経営者の素質など
- ③ 金融機関とのコミュニケーションに有効な「書面」での報告とは
- ④ 事業計画や資金繰り表など、使える書類の実例

【講師】株式会社マネジメントパートナーズ 取締役 中小企業診断士 佐藤宏樹氏



銀行対策・資金調達支援の専門家が語る 財務コンサルティングビジネスの実践手法

- ① 顧客ゼロ・営業経験ゼロ！開業4年で職員数20名の急成長の秘訣
- ② 口コミで顧客が増える！ものすごくニーズがある資金調達や銀行対策支援の実践の軌跡
- ③ お客様から感謝され、「税務」より高い報酬が得られる「財務」の魅力
- ④ 顧客の成長ステージに応じた銀行との付き合い方の視点
- ⑤ 金融機関と長期的な関係構築のために実践していること
- ⑥ 会計事務所の立場から見た中小企業と銀行との良好な関係構築の全体像

【講師】 Colorz Consulting株式会社／Colorz国際税理士法人 代表税理士 大久保圭太氏





◇橋口 貢一（はしぐち こういち）

負債総額50億円の倒産を自ら経験した 事業再生のエキスパート

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

「専門家が知らないことの恐ろしさ」

昨年12月MAP経営浅野社長との忘年会で来年の活躍を誓いながら、健康のため共々ダイエットすることを約束しました。私は前月の健康診断で糖尿病予備軍として「要受診」を判定され、ダイエットは必至の状況でした。しかし、自力でダイエットを成功した経験のない自分は、悩んだ末「結果にコミットする」というフレーズで有名なR社に出かけることにしました。R社で驚いたのは、マンツーマンのトレーニングも厳しかったのですが、食事に関して徹底した「糖質制限」を会員に求めるというもので、私も入会した日より、米・パン・麺といった主食（糖質）を朝・昼・晩の3食完全に抜く食生活を実践することになりました。この3食とも主食を抜く「スーパー糖質制限」とは、栄養学でいうところの3大栄養素の「たんぱく質」・「脂質」・「糖質」の内、「糖質」の摂取を徹底的に抑制し、肥満のもととなっている中性脂肪をどんどん燃焼させるというダイエット方法であり、これにR社の厳しい筋力トレーニングを加えることにより、中性脂肪の燃焼が確実に加速するものであるため、R社も自信を持って「結果にコミットする」ことができるようです。従って、従来自分が挑戦したカロリー制限ダイエットとは全く異なり、基本的には糖質の含まない食材であればカロリーをまったく気にせず、いくら食べてもかまわず（もちろん常識の範囲内ですが）、魚類はもちろんの

こと肉類もいくら食べてもよく、ダイエットで厳禁とされている酒類についてもビール・日本酒はNGですが、焼酎・ウイスキー等の蒸留酒はOKで、ワインに関しても赤ならば2〜3杯程度ならOKとのことで、もともと肉と酒が好きだった自分には、好都合なダイエット方法ということもあり、R社の厳しい筋トレには苦しみましたが、2ヶ月という短期間であっという間に7キロも減量することができ、ちょっとした食生活の変更で自らの糖尿病寸前の肥満体型がみるみる絞られていく様を私の健康を気遣う家族とともに体験することができました。「知らない」ということは恐ろしいもので、私は食生活の一部を変えるだけで、不治の病と言われる糖尿病寸前の肥満体型から脱出し、将来にわたる健康を手に入れたと喜んでおります。この目から鱗のような話を私が実践する事業再生支援に置き換えれば、私の「糖尿病寸前の肥満体型」は「倒産寸前のリスク企業」ということであり、劇的に自らの体質変換を実現した「糖質制限ダイエット」は、過剰債務を法的に劇的に整理し再生可能な事業を第二会社方式で再生させる「外科型再生」に置き換えることができます。いずれも、慢性的な悪化体質で最悪の事態に向かっている状況下で、悪化原因である「糖質」（前者）と「過剰債務」（後者）を劇的に除去し、短期間で健康体に戻すことを可能にするものです。しかもいずれも、「知る人ぞ知る」特殊な療法であり、前者は糖尿病治療の医者らが、後者は事業再生支援の旗手である税理士らが、その存在と効果を認知せず放置し、患者は悪化の一途をたどっているという悲惨な現実も酷似しているように思えてなりません。「専門家が知らないことの恐ろしさ」をつくづく思う次第です。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
（※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。）



◇水沼 啓幸（みずぬま ひろゆき）

激熱中小企業診断士

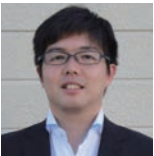
中小企業診断士 1977年 栃木県真岡市生まれ。高崎経済大学経済学部卒。法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科修了、経営学修士（MBA）。株式会社栃木銀行勤務を経て、平成22年地域業向けに財務・金融・事業承継を専門に支援するコンサルティング会社 株式会社サクシードを設立。栃木県宇都宮市を中心とした地域に密着したコンサルティング支援を展開。独立2年目に20社の顧客開拓を実現し、4年間に延べ150社を支援。現在、従業員5名となり顧客のニーズに合わせWEB、デザインサービス業務を含め組織的にサービス提供を行っている。著者が主催する次世代倶楽部の勉強会「とちぎ次世代倶楽部」には毎回20名程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

後継経営者支援の3つの視点

私の年齢が39歳ということもあり、同年代にはとても後継経営者が多い。そのためお客様にもこれから引き継ぐ、引き継いだ後継経営者が多いのが弊社の特徴である。今回は、後継経営者を支援する際のポイントを述べてみる。後継経営者の立場から、円滑に事業を引き継ぐポイントとして、弊社では3つの視点を持って外部の専門家等と連携しながら支援を行っている。

- 1.後継経営者の経営人財としてのレベルアップ
- 2.事業内容を時代に合わせて魅力あるものにしていく
- 3.税制、法的側面からの整備

それぞれの課題が複雑に絡み合っているためにより解決困難な状況にも陥りやすいのが事業承継対応だと言える。通常の事業承継対策



◇ 小島 清一郎（こじま せいいちろう）

未来会計の貴公子

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

「実録!MAS監査受注までの流れ①」

今回から、MAS監査の実際の受注事例についてどのような流れで受注に至ったのかを記載していきたい。今回は、昨年の9月に入社した社員がわずか3ヵ月後の12月に新規のお客様でMAS監査を受注した案件について記載したい。受注したK氏よりコメント「9月入社・税務知識なし・営業経験なし…ないない尽くしでしたが、内外の方々のサポートを受けながら、めぐってきた1社に集中して、尽くしてみよう、と考えました。」

受注先概要

業 種	通信サービス販売代理業
所在地	神奈川県横浜市

という3.の税制、法的側面からのアプローチが多いように見受けられる。しかし、永続的に企業経営を行っていくには1,2こそまずはやらなければいけない対応策と弊社では考えている。

そして、その際に最も必要になるものが中期の経営計画である。経営計画に沿って月次で財務サポートしていくサービスを基本に、新商品開発に関するマーケティング支援、新事業立ち上げに關しての側面支援など複合的に寄り添って支援を行っていくこととなる。

自分で商品、サービス開発、そして事業を立ち上げることにより、後継経営者の経営人財としてのスキルもついてくる。先代からすれば、側面支援する良きアドバイザーが近くにいることは安心材料ともなる。特に財務の承継についてはプライベートな相続が関係してくることもあり後回しにされがちである。そのため、実際に引き継いだ際に銀行との取引に悩む方、日々の財務管理が苦手な経営者が多い。経済成長が見込める先代の時代であれば、管理が後回しでも事業は運営してくることが出来た。しかし企業経営はこれからますます不確実性が増し、環境適応が難しくなり、場当たり的な対応で経営していくことは困難になる。これから20年〜30年企業経営を行っていく後継経営者が早い段階から自社の将来を考え計画、行動を起こしていくことが事業承継問題の解消につながる。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
（※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。）

受注までのフロー

時期	行動	内容
2015年10月上旬	広告からの反響受6	反響のメールをいただく
10月上旬	電話によるアプローチ	その後のレスポンスがなかったため、電話にてアプローチ。ドンブリ経営から脱却したいとのこと。広告の財務分析を試してみることに。アポをとり、ヒアリングシートを送付
10月下旬	第一回訪問	見込み顧客訪問。目的は①事業内容の把握、②事業や経営に対する想い、悩みなどのヒアリング、③財務分析のための資料預2M
月上旬	財務評価表A 提案書作成	MAPを活用し、財務評価表と、ポイントを絞って資料を作成
月上旬	第二回訪問	財務評価表をお渡しし、財務面からみた課題点等を共有。現状を把握できたので、最後に「將軍の日」で将来を見据えた計画をご提案
月中旬	將軍の日	將軍の日に参加していただき、中期経営計画立案をサポート
12月上旬	近況ヒアリングとMAS提案のアポイント	近況のヒアリングと、MASの提案をするため、アポ取M
12月下旬	第三回訪問	近況をお伺いし、財務分析A 中経経営計画立案で得た知見をもとに実行中だが、サポート内容とメリットを提案。結果MAS受注に至る
2016年1月	契約・MAS第一回訪問	現在契約手続き中。MAS受注後の第一回訪問を1月中旬〜下旬にする予定

訪問から、受注まで約3ヶ月がかかっている。お客様からの紹介ではない場合、提案するまでの信頼関係構築には、3ヶ月ほどかかるのが1つの目安だろう。いかに見込み客を増やすのかもMAS監査を定期的に受注するポイントになる。次回は、面談時の報告書をもとに解説していきたい。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
（※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。）

DVD教材



自主再生困難なリスク企業と経営者(生活・財産)を守る 早期の事業再生支援と転廃業支援

DVD発売記念 初回30セット限定特典

- ✓ M A P 経営価格19,800円(23%OFF)での販売
- ✓ D V Dや書籍、実務に関して橋口先生へ相談が可能（通常30,000円/回）
- ✓ 橋口先生著書「税理士・認定支援機関のための中小企業再生支援ガイド(中央経済社)」をプレゼント



【講師】 株式会社東京事業再生ER
代表取締役
公認会計士 橋口貢一氏

一般価格
25,800円(税込)

M A P 経営価格
19,800円(税込)

※MAP経営オンラインショップに限り



【詳細・お申し込み】 <http://mapkashop.thebase.in/items/1639630>

先進事務所 見学会



年2回の貴重な機会です！

2日間コース

岩永事務所見学会

6月9日(木)10日(金)

12日13:00〜17:00 13日8:45〜12:15

岩永会計グループ 研修ルーム(長崎市元船町14-10 橋本商会ビル4F)

M A P 会員事務所 35,000円(税抜)
実務経営研究会会員 35,000円(税抜)
一般参加 45,000円(税抜)



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—



◇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。昭和59年に旧・三菱銀行に入社。融資部、国際業務部、法人業務部、法人営業部の副部長及び企画・総括セクションを経験。平成24年3月三菱東京UFJ銀行を退職、(株)濱田マネジメントタクティクスを設立。東京都中小企業再生支援協議会のサブマネージャーとして現在に至る。

「金融機関から設備投資資金を借り入れるには No.2」

金融機関に設備投資の借入をお願いする際、彼等がどのような点をチェックしているのかを今回はご説明いたします。設備投資のリスクを見直す機会として捉えて頂いても結構です。尚、長くなりますので3回程度のシリーズに分けさせていただきます。大きな流れとして先ず第一回目は設備内容とその効果を説明する方法、そして第二回目は投資と収支計画、そして最後の三回目は当該企業の体力やその他諸々の不随事項をご説明します。因みに設備投資と言っても工場から店舗、そして例えば運送業がトラックを購入するのも設備の範疇です。種々のパターンがありますが、今回は工場をイメージしてください。(但しどの業種も基本は同じです。)さて今回は設備の内容と効果を金融機関に説明する方法ですが、先ず設備内容の説明は以下を一つのポイントとしてください。①当該企業にとって既存業務の延長投資なのか、それとも新規分野なのか。既存分野であるならば、既存設備で対応できない事由は何なのか、②新規設備の生産能力はどの程度のものなのか。当社にとって過大なものではないのか、③新たな設備投資に伴う原材料の確保・調達は可能なのか、④当該設備を稼働させる為の技術的な水準は維持・確保できるのか、⑤環境問題に反するものにならないか。土壤汚染等は大丈夫か。近隣の反対はないか。その他として労働力確保は大丈夫か。組合等の問題はないか等。以上の①～⑤ですが、①と②は“その設備はどうしても必要なものなのか”という金融機関の判断です。現在、窮境状態に立たされている企業の中にはリーマンショックの前後に過剰設備投資を行い、その返済で苦勞している企業が非常に多いのです。それを繰り返したくないのは、企

業も金融機関も同じです。即ち、ものづくり補助金では革新的な技術やサービスを求めています、金融機関にとってそれは二の次であり、母親が子供を心配する様なものと解釈して下さい。どんなに威勢の良い支店担当者が「大丈夫です」と意気込んでいたとしても、本部の審査担当は心配するものです。次に③～⑤は金融機関の職員としては中々理解できないということがポイントです。これに関しては親子の立場が逆転します。今度は企業が親になります。親が子供を教えるが如く客観的な分かり易い説明資料の作成が必要です。親(金融機関)を心配させる無謀な投資、かつどんな設備投資なのかも分かり難い、これは最悪です。次に設備投資の効果です。⑥当該業界の需給関係を勘案、余程の技術がなくとも販売できる環境になっているのか、⑦設備投資に伴う新たな製品・サービスはすぐに陳腐化しないのか、⑧競合同業他社が先行していて、二番煎じに繋がらないか、⑨マーケティング力は十分確保できているのか、⑩期待すべき利益の確保(投資対効果)は間違いないか。また利益を上げるだけの設備投資ではなく同時にコストダウンに繋げることは出来ないのか。特に⑨は重要です。製造だけでなく、それをバックアップする自社販売力及び代理店等に問題はないのかということです。以上の各項目に関して、その効果を具体的な計数で示すことが必要です。そしてそれを見た金融機関の審査担当者が「無理はないな」という実感を抱くことが必要なのです。メーカーであれば何れかの時点で設備投資は必要になる筈です。そのタイミングが重要です。外部環境・社内事情等を勘案して妥当な時期なのか否かということになります。今回は左程難しい説明ではなく、全てが当然のことなので皆様ご理解頂けた筈です。金融機関にご説明する際はアレンジを加えたり軽重を付けて頂ければと思います。次回は投資・収支計画のポイントをご説明いたします。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)



◇ 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。

計画を「机上の空論」にしないためのポイント

認定支援機関として経営改善計画策定支援をする上で重要なことは、あくまで「会社が主体的に計画を作成し、実行していく」点を認識して取り組むことです。例えば、計画策定に対する経営者の姿勢には注意を払う必要があります。実際、金融機関から勧められたから仕方なく策定するという経営者が多く、その場合、会社から限定的な情報提供しか受けられなかったり、結果として有効な施策が導き出せないといった状況に陥ることもあります。よって、経営者にどれだけ前に向かせるかが重要です。具体的には、経営者に調査内容や目的の十分な説明をし、本音を聞き出せるまでのコミュニケーションをとりながら信頼関係を構築することを心がけています。



◇ 中村 隆敬（なかむら たかのり）
日本セクシャルマイノリティ協会 専属ライフコンサルタント
<http://jlga.or.jp/>
IPO支援業務を経て、家庭と企業の経営を助けるためソニー生命のライフプランナーに転身。「社長の腹にすとんと落ちる!キャッシュフロー経営ゲーム研修講師」

会社を潰さない会計人になるために

【自分の「軸」を持つ】
先日友人とランチをした時に「中村さんは色々やっているから軸が見えて面白い」ということを言われました。理系の彼が言うには「会計士のバックグラウンド」があって「ライフプランナーという職業」について「セクシャルマイノリティの支援」をしているという『三角形』があるからこそ中心点が見えるのだそうです。最近は副業OKの会社がメディアで取り上げられる

次に、経営者の理解と社員の関与範囲も重要なポイントとなります。つい、専門家が単に数字化し並べただけの計画となりがちですが、経営者や幹部社員たちが理解していなければ実行されることはありません。従って、専門家が資料作成はするものの、実行する経営者や幹部従業員が計画を自分のものとして捉えて理解し、また多くの社員を関与させられるか重要となります。実際には、宿題を出したり、プレストをしたりしながら自ら考えさせる方法も取り入れて進めています。最後に、金融機関との調整を気にするあまり「結論ありきの計画づくり」にならないように注意が必要です。例えば、計画策定当初から「●年くらいのリスクでいきましょう」「ある一定期間に返済を収めるように」という暗黙の了解の下、売上や利益を調整した計画策定をするケースがあります。このような実態及び実力とかけ離れた計画では、当然達成は難しいですし、結果的に数年後に計画見直しをすることになるでしょう。あくまで「会社の実力(キャッシュ・フロー)」に応じた返済の設計をし、その達成を目標に会社の実行をしていく支援するのが私たち認定支援機関の役割なのです。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)

ことも増えました。点よりも線、線よりも面の方が形が見えて他者との違いも明確になると思います。一つのことを他の追随を許さない程に突き詰めるという軸の持ち方もありますが、それで1番を取れるのは1人だけです。自分らしい点をいくつか置き、その真ん中に中心点を取れるのは自分だけです。他者と比べて軸を作るのではなく自分らしさの中に自分の軸を持つ。これほど強力な軸の持ち方はなく、他人によってブラされてしまうこともないと思うのです。皆さんご自身や周りの方にもし“視野が狭いなあ”“世界が狭いなあ”と感じることがあれば是非あえて見知らぬフィールドに気の向くまま足を運んでみることをお勧めいたします。

私は月に1度「まじめな雑談」という場を設けることで、視野を広げています。もしこの記事を読んでご興味を持ってくださった方は、どうぞお気軽にご連絡ください。
takanori_nakamura@sonylife.co.jp

MAP3バージョンアップをお願いします！



お知らせ サンプルデータをアップしました

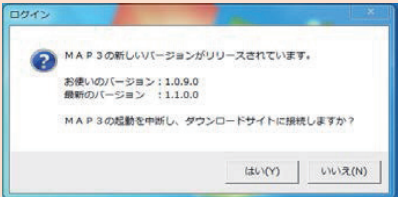
お客様に立案のイメージを持ってもらえるよう、サンプルデータをユーザーサイトにアップしました。「初めて使うMAP」「MAPでどんな帳票が出るの?」「どんな立案をすればいいの?」という疑問にお応えします。サンプル帳票もセットにしていますので、お客様への提供のご参考にどうぞお使いください。今後も続々アップ予定ですので、乞うご期待ください。

【注意】サンプルデータは最新バージョンのデータとなっています。お使いのMAP3も最新版になっている必要があります。

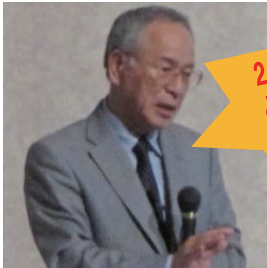
＜バージョンアップ手順＞

Ver1.1.1以降の場合

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



このメッセージが出ない場合、お使いのMAP3は最新版になっています。



2016年より、
どなた様でも
参加費無料！

M A S 監査事業化研修

～M A S 業務事業化はここから始まる！

貴事務所の事業化への導線を描くための一日～

6月1日(水) 13:00～19:00

東京
開催

株式会社MAP経営
東京本社開催

第1部 M A S 監査の事業化への戦略

講師 I Gグループ 代表 岩永 経世 氏



第2部 事業化へ向けた成長過程を一挙公開

講師 税理士法人弓家田・富山事務所
富山 さつき 氏

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



◇原田 匡（はらだ ただし）

医療・介護特化型コンサルタント

株式会社ケアビジネスパートナーズ 代表取締役。1970年生まれ。京都大学法学部卒業。自らデイサービスを経営した経験から、医療・介護特化型コンサルタントとして様々なノウハウを開発・発信している。介護特化を目指す会計事務所の全国ネットワーク組織「介護事業経営研究会（C-MAS）」の全国顧問を務めると同時に、同じく、介護特化を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。

管理者に求められるスキルとは

先日、首都圏の介護経営者様より電話をいただき、「（介護職員と違って）管理者を養成するにはどのような能力を開発しなければならないのか、アドバイスが欲しい」というご相談をいただきました。

今日は、その方にご紹介させていただいた、とあるロジックを皆様にも共有させていただきたいと思います。

皆様は、ハーバード大学の教授ロバート・カッツ氏が1955年に提唱した理論「カッツの理論」をご存知でしょうか？

彼は、管理職に求められる重要スキルとして「テクニカルスキル」、「ヒューマンスキル」、そして「コンセプチュアルスキル」の3つを挙げました。以降、この3つのスキルについて簡単に説明させていただきます。

まず初めのスキル「テクニカルスキル」ですが、これは「業務遂行能力」と訳されます。

自らが担当する業務を遂行するのに必要な専門知識や技術のことを指し、例えば、介護サービスを提供する上での技術的スキル等がこちらに当てはまります。

続いて、2つ目のスキル「ヒューマンスキル」。これは「対人関係能力」と訳されます。

上司や部下、同僚、ご利用者、ご家族、その他関係者等と上手くコミュニケーションをとる能力を指し、例えば、部下に出す指示の意図を正しく伝えたり、ご家族への効果的なプレゼンテーション等もこの能力が大きく関係しています。

そして最後、3番目のスキル「コンセプチュアルスキル」は「概念化能力」と訳されます。

周囲で起きている事象や状況を構造化し、問題の本質をとらえる能力のことです。例えば、業務が上手くいかなくなったとき、あるいはトラブルが起きたときなどには情報を収集し、全体を把握、問題の原因を突き止める

と共に将来を予測して解決策を具現化したり、或いは日々、現場に立ち会っていかなくとも現場の状況を的確に把握する為のKPI（「主要業績評価指標」の略）を設定したり等、多くの能力が必要です。場合によっては前述に加え、発想力や創造力なども必要になるでしょう。これらを総合した能力が「概念化能力」となります。

カッツ理論によると、この3つのスキルとマネジメントレベルには関係性があると言われています。

低い層のマネジメントレベル（リーダー等）においてはテクニカルスキルが特に重要だと考えられる一方、マネジメントレベルの階層が高くなるほど（管理者・施設長等）、コンセプチュアルスキルの重要性が増す、という相関関係です（ヒューマンスキルはマネジメントレベルの上下に関係なく重要なスキルだと定義されています）。

皆様の社内の管理者・施設長の方々は、ヒューマンスキルを礎にしつつ、高いコンセプチュアルスキルを備えていらっしゃるのでしょうか？そんなことを念頭に置きながら、一度、自社の育成・評価システムを点検してみてもいいかもしれませんね。

◆C-MAS介護事業経営研究会セミナー情報

5月10日（火）★講師：原田 匡
会計事務所の「介護特化」戦略徹底解説講座（大阪・梅田）

6月6日（月）★講師：小濱 道博
介護特化戦略と顧問先拡大戦略・徹底解説（東京・池袋）

6月7・8日（火・水）★講師：原田 匡
介護事業経営改善指導塾【基礎編】（大阪・梅田）

7月6・7日（水・木）★講師：小濱 道博
介護事業経営改善指導塾【基礎編】（東京・池袋）

7月8日（金）★講師：小濱 道博
介護特化戦略と顧問先拡大戦略・徹底解説（北海道・札幌）

※お申し込みはWEBで「実務経営研究会」を検索の上、「セミナー情報」からお申し込みください。

「顧問先の社長が決めたことを実行してくれない・・・」そんなお悩みを解決！
株式会社MAP経営 × 株式会社マネジメントパートナーズ 共催企画

MAS監査実践事務所の為の

「社長に気づきを与える振り返り会議の手法」

～コンサルタントが経営改善現場で実践する「現状分析～課題落とし込み」の考え方、経営者とのコミュニケーション～

MAS監査や経営支援の現場でこのようなことはありませんか？

- ☑ 社長と毎月振り返りを行っているが、結果の数字を見るだけで終わってしまっている。
- ☑ 会議の中で社長に次の課題解決につながる気づきを与えられない。
- ☑ 計画をつくっても、社長が実行に移してくれない。
- ☑ 「知識・経験不足」と思われるのが恥しく、社長と突っ込んだ話までできなくてもどかしい。
- ☑ 教科書的でありきたりなやりとりばかりになってしまう。



実際のケースを通して上記のお悩みを解決します！

【利点①】中小企業の経営現場に入り込む時に必要な知識・心構えが分かります

【利点②】社長に「気づきを与える」コミュニケーションの方法についてのコツが分かります



当日取り上げるケースの一部

- ① 継続して対話を続ける中で会社の課題に気づいた後継者が、覚悟を決めて「変わりたくない社長」と一緒に動いたケース。
- ② ヒアリングをしながら商品別原価を整理することで、不採算商品の存在を把握。「売上第一」だった社長が変わり、商品構成見直しや利益管理できる体質へ変貌したケース。
- ③ 「うちは下請けだから今期どころか来月の売上も分からない」が持論の社長。打ち合わせを繰り返し、目標管理を始め効果が出て、今では会議室に年間損益計画を貼り、経営会議で進捗管理を確実に実施したケース。

講師紹介

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

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

株式会社マネジメントパートナーズ(MPS)

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ォーム。2015年8月より会計事務所向けサービス「MPS-OJTクラブ」を立ち上げ、経営改善計画策定～改善施策実行～MAS監査獲得までをOJTで会計事務所に学んでもらうプログラムを提供している。

会場

7月12日（火）

10:00～17:00

株式会社MAP経営 東京本社セミナールーム
地下鉄「中野坂上」駅直結ビル（東京都中野区）

参加費

MAPユーザー様・未来会計クラブ会員様
一般事務所様

43,200円/税込2名様まで
64,800円/税込2名様まで



“どなたでも”・“短時間で”使える介護事業所の事業計画用収入シミュレーションシート
MAPシステムとの連携で、難解な介護シミュレーションが可能になり、業務標準化へ！

『介護収入シミュレーションシート』

監修小濱道博氏



『介護収入シミュレーションシート』主要項目

- 稼働率、月延人数、稼働月数の組み合わせによる基本報酬算定
- 「初回加算」「生活機能向上連携加算」等の加算・減算報酬策定
- 加算取得の検討は、経営計画策定、新規開業、高齢者住宅、銀行交渉等に活用可能！
- 一目でわかる「算定要件」、「人員基準」の表示機能
- 報酬合計額の算出により、「MAPシステム」へ簡単に入力が可能

【お申込み＆詳細はMAP経営HPからご確認ください】<http://mapkashop.thebase.in/>

◆ 導入費用 ◆

◆導入費用 19,440円（税込）

C-MAS会員 かつ MAP導入事務所
には無償提供いたします。
（※お申し込みが必要です）

「介護収入シミュレーションシート」は
「訪問介護」「居宅介護支援」「通所介護」の主要施設の
収入算定により、最適な収入目標を算定します。



MAPのお困りごとは コールセンターへ

些細な操作でのご不安・ご不明点から、
案件の進め方まで何でもご相談ください。

MAPシステムコールセンター
0120-334-327 平日9：00～18：30



◇西尾 太 (にしお ふとし)
スーパー人事コンサルタント

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

目標設定

明確な「目標設定」とはどういうものだろうか。目標は、がんばって背伸びしたら届く水準で、達成したことが明確に見える基準があり、達成をイメージしたらモチベーションがあがる、という要素があるものがよい目標ではないだろうか。実は僕は長らく、営業数字へのトラウマ(20代の頃にそれに追い込まれていて、いまでも数字が行かない夢を見る)があって、数字の明確化を好まないところがあった。それでも創業以来自分なりに目標は持っており、前期も達成はしたが、もし達成しなくてもまあいいや、ぐらいい思っている部分もあった。緩いといえば緩い。でも組織としてそろそろそれじゃダメだと思う。目標は紙に書くことと実現する。それは本場で、その目標を自分で立てて、明確にして、それを本気で目指していれば、それは実はあまり苦もなく達成するものだ。これまでそうだった。だから「目標管理研修」などでは、そういった目標設定をお勧めしている。ド



◇和仁 達也 (わに たつや) ビジナリーパートナー

株式会社ワニマネジメントコンサルティング 代表取締役
月給25万円のサラリーマンから独立し、経営コンサルタントに。月1回訪問・月額15万円からスタートし、今では月額30万円以上の顧問先を複数抱え、年間報酬3000万円を軽く超える人気コンサルタントに。顧問報酬が長く続く、「パートナー型コンサルティング」の手法で、顧問先の契約継続実績は平均5〜7年。中には15年以上支援している顧問先も存在する。



◇高橋 憲行 (たかはし けんこう) 企画の達人

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

マーケティングの面白さ(7)…… 経営計画とマーケティング

もう20年近くになるが、会計事務所の先生たちに、顧問先をみてくれ、と連れていってもらったことがある。そのときの私がみられる条件は「月次決算」もできてますか?ということ。こうして住宅会社に出かけて決算を見せてもらいながら、社長に話をする。「5月に本格的な見学会をして失敗しましたね。秋口には、社内全体で手作りイベントをして効果がかなり出たようですね。」私が社長に具体的な質問をするのを横で見ている会計事務所の先生は「高橋さん、なんでそんなことがわかるの? 私は10年この会社を見てるんだけど? どこ見てるの?」ってな話になる。会計事務所の先生にわからない、社長のマーケティングへのとりくみは、私には、月次決算の数字を見れば、すぐに理解できる。たぶん会計事務所の先生は、数字が多いか少ないか……に目が行くだろう。私が見るのは

ラッカーさんは間違っていない。でもあくまで「自分で立てる」ことが必要だ。押し付け、押し付けられてはいけない。それではやる気にならない。自分のこととして捉えられない。ぜひ目標設定をしてほしい。よく人事制度では「楽な目標を立てる」という話を聞くが、それを達成したところで、真の達成感は得られない。自分で、少し背伸びだが行ける、目標を作って欲しい。その目標設定を支援するのが目標設定会議。もちろん、組織目標に届かない、個人目標設定は、考え直す必要はある。でもあくまで自分で立てて宣言すること。そういう目標設定を進めて欲しいと思う。当社ですか?ピンバシやります!

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)

4冊目の著書が出版されました。
人事の超プロが明かす
評価基準
「できる人」と「認められる人」はどこが違うのか
西尾太 著 【三笠書房】



常に意識していたいこと

終わりを意識することは、今に集中するきっかけとなる。
終わりを意識するから、今のありがたみが実感できる。
だからこそ、ビジネスも人生も、終わりを意識して、今に集中していきたい。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)

業界が季節に応じて、個客対応でどんなサービスや告知をし、数字を作っているか、または作ろうとしているかを、すなわちマーケティング行動を見るわけだ。この数字のデコボコに、経営者がイメージするマーケティングが見えるが、会計事務所には、わかりづらいのだろう。業界別のマーケティング行動が見えれば、支援しやすいし、アドバイスもできる。マーケティングにも善し悪しがあるからだ。中小企業の経営計画とは、このポイントをはずすと、ほとんど理解不能になり、原因のない結果としての文書「経営計画書」をつくりがちだ。飲食店、工務店、美容室、生花店、それぞれ売上げを作るタイミングがあり、それに事前に対応して明確な告知をしているところは不況でも伸び、できないところは落ちる。したがってマーケティング活動の年間カレンダーを作成し、それをもとに数字を明確化してゆかないことには、経営計画書は机上の空論になりやすい。最近では金融機関も簡単にウンと言わない状況になっているはずだ。また書面添付が増えているが、書面添付にマーケティング的な整合性が見受けられるケースは、ほぼ皆無に近く、そうした課題は今後、厳しい時代を迎える会計事務所にとって、大きなヒントになるだろう。

■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)

短期間でのMAS事業化を目指されている事務所様必見です!

懇親会付き ※懇親会費無料

会計事務所MAS事業化の壁を打ち砕く! MASステップアップセミナー

～わずか1年でMAS事業化が飛躍的に進んだ事務所事例公開～

■【東京会場】 MAP経営東京本社(「中野坂上」駅直結ビル) ■【大阪会場】 MAP経営大阪支社 (「新大阪」駅徒歩6分)
■ 参加費 5,400円(税込)/2名様まで 追加1名様につき 2,160円(税込)

東京 5月27日(金) 13:30～17:30
大阪 6月18日(土) 9:00～13:00



第1部

MAP経営で実践している目標達成手法大公開
株式会社MAP経営 代表取締役 浅野泰生

《セミナー内容》

- ① 1,000の事務所事例から見た未来会計業務の成功・失敗パターン
- ② 意識が変われば、行動が変わり、成果が変わる!
MAP経営の目標達成手法を大公開

第2部

MAS事業化コンサルティングの全貌公開
株式会社MAP経営 コンサルティンググループリーダー 山脇渉

《セミナー内容》

- ① MAS事業化コンサルティングの実績
- ② 会計事務所に生じた驚きの変化と成果
- ③ なぜ、MAS事業化5～10年の壁を越えられないのか?
- ④ 直接支援して分かった本当に解決すべき課題
- ⑤ MAP経営のソリューションと具体的事例
- ⑥ 若手会計人の未来を変える



MAP経営コンサルティンググループが自信を持って提供する企画です

MAP経営内に今年度よりコンサルティンググループが新設され早いもので3ヶ月が経過しました。コンサルティンググループをご存知で無い方も多いと思いますので簡単に御紹介をすると、MASを本気で事業化したい会員様とMAP経営コンサルティンググループが強力タッグを組んで「早期事業化を 実現する」という取組みです。

お客様廻りをしていると、“せっかく研修を受けて頂いたのに……”
“すごく知識も豊富であとは実践だけなのに……”と感じる事が多々あります。

MAP経営の【将軍の日】で最後にお話しさせていただいている“知行合一”について書かせていただきます。これは“知っている事と実行している事は全くの別物”知っている事は実践してこそ意味があり、実行して初めて知っているという状態になる。というものです。

冒頭のコンサルティンググループの取組みでも書かせていただきましたが、せっかく研修で学んでも実行まで至っていない事務所様が多いのも事実です。本気になった会員様と共にMAS事業化へ向けた取り組みをする中で、勝ち取ってきた大きな成果や事例、私達が遭遇した思いもよらない失敗例について皆さまにご紹介する機会として、5月東京・6月大阪で事例公開セミナーを開催させていただく事になりました。

6月以降の予定は立っておりませんので、御興味・御関心のある方は是非この機会に御参加下さい。

ちょっと息抜き 趣味コラム編



◇ 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(昭39)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。

東京湾のスズキの実力

首都圏に最も近い湖。箱根温泉郷に位置する芦ノ湖。もう何度となく通い、釣りをしてきたフィールドです。日本におけるブラックバス釣りの発祥地。湖水が美しいことからとてもおいしいワカサギも育つ。そのワカサギは宮内庁に贈られるため「公魚」と書いて「ワカサギ」と読ませる。これからゴールデンウィークにかけては、ヘラブナの乗っ込み時期にもなり、40センチを超える大きな個体とも遊べる。芦ノ湖は美しい淡水魚の宝庫ともいえる。その中で、もっとも芦ノ湖漁協が力を入れているのが、ニジマス。管理釣り場の定番の魚。最近では遊技施設などで、冬に使わないプールなどに放して釣り堀にするなど、なじみの深くなってきた魚でもある。先日、芦ノ湖にニジマスを釣りにグループでいった。ただ釣るだけではない。地元のキャンプ場で釣れたニジマスを調理して、夜通し飲み倒す宴会をやった。自分たちで釣った魚を肴にすることあって、この日初めて顔を合わせる人たちも多かったが、旧知の仲のように意気投合し、よく話し、よく飲んで、よく食べて、よく笑った。「ニジマス、っておいしいの?」これも何度となく耳にしてきた質問だが、芦ノ湖のニジマスは絶品です。あー、この芦ノ湖の釣って食べるイベントに招待したいぐらい。バター焼きにしてもいいし、そのバター焼きにしたニジマスを炊き込んだピラフも優しい味がした。塩をまぶした薫製もおいしかった。釣れたばかりなので刺し身も鮮度抜群だった。焼酎としょうゆを1:1してショウガを

放り込み、弱火でグツグツとアルミホイルで密閉して煮込む。これまた、お母さんの味がする。夏になれば、エサを付けずに釣れるワカサギのシーズンになってくる。そのワカサギを泳がせてニジマスを釣る「ムーチング」も悪くない。さて、また宴会組むか!



■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)



◇ 手塚 宏 (てづか ひろし)

株式会社MAP経営執行役員 大学卒業後(株)ティ・オー・エー(現東芝ソリューション販売)入社、3年間会計事務所向けMASシステム販売。その後一般事業会社向けシステム(流通業・製造業)提供を経験し外資系Sierへ転職。その後IT派遣(JBSテクノロジ)の設立。生産管理システム開発会社設立を経て現職。

俺の一本「フェンダーらしきストラトキャスター」

フェンダーUSAのネックと、どこのだか分からないボディ。そこに昔アメリカで買ってきたピックアップ「テキサススペシャル」をマウントし、ボディはわざと傷つけてレリック風に・・・スティービーレイボーンに憧れていたの

で思わずやってしまった〜!って感じでしょうか。しかしバカにしてはいけません、本当にSRVと同じような音がするんですよ!組み上げるまでに結構手間もかかったからか、未だに私のお気に入りNo1です!(^◇^)!



■このコラムへのご感想・ご要望をお寄せ下さい。
kikaku2@mapka.jp
(※件名に「MAPマガジンコラム感想」と付けて下さい。)

第74回 MAPサロン豪華ゲスト続々決定

あんしん経営をサポートする会 会員無料ご招待(※懇親会費別途)

TEDxで話題沸騰! 200万人の魂を震わせた感動スピーチ 第74回MAPサロン - 東日本支部大会 - 『下町ロケット』のモデルとなった植松電機 植松努専務取締役 特別講演

北海道の片田舎のわずか20名の町工場が、経験ゼロの出発からたった3年、全て自腹でロケット開発を成し遂げる。そんな奇跡を起こした開発者が語る、どんな人でも自分の夢を実現できる方法。



第1部 基調講演 「思うは招く」 ～夢があればなんでもできる～ 講師：株式会社植松電機 専務取締役 植松努氏

～植松氏からのメッセージ～

皆さんは、宇宙開発できると思いますか? たいいていの人、「宇宙開発なんてやったことがないからできない。」と思ってしまうはず。でも、人は、やったことがないこととしか出会わないのです。やればできるんです。僕には夢があります。それは、人の可能性が「どうせ無理」という言葉で奪われない社会を作ることです。この講演を最後まで聞いていただいて、人の可能性の大切さを再確認していただければと思います。

株式会社植松電機 専務取締役 植松努氏

1966年北海道芦別市生まれ。89年北見工大応用機械工学科卒業後、菱友計算株式会社航空宇宙統括部に入社。94年5月同社を退社し、植松電機入社。99年に植松電機を株式会社へ改組し専務取締役に就任。2004年に北海道大学大学院の永田教授と出会い共同でカムイ式ロケットの開発を始める。2006年に人工衛星「HIT-SAT(ヒットサット)」の開発に携わり打ち上げに成功する。同年12月、株式会社カムイスペースワークス(略称:CSW)を設立し、代表取締役に就任する。2014年7月に行われたTEDxSapporoでのスピーチは動画再生サイトYouTubeの動画再生回数は200万を超える。代表著書に「好奇心を“天職”に変える空想教室(サンクチュアリ出版)」「思うは招く(宝島社)」。



第2部

MAS監査急成長事務所の本音トーク MAS監査実践事務所が、MAS監査を受けてみると どんな効果がありますか?(仮)

東京会場

6月10日(金)
13:00~19:00

あすか会議室 東京日本橋 会議室
「東京」駅 八重洲中央口 徒歩2分



近畿支部 -大阪会場-



6月17日(金)
13:00 - 19:00(懇親会含む)
会場 新大阪ブリックビル
※時間は変更になる可能性があります。



【講師プロフィール】

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1600万円の売上を達成。業界の革命児として、ホストクラブ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アパレル事業を手掛ける他、『人間関係ハッピー委員会』委員長として人に好かれるコミュニケーションを伝える研修・セミナーにも力を入れている。

株式会社FiBlink 井上敬一氏

MAPオープンレッスンにお越しください

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

MAPシステムの操作を中心としたサポートを対面式で行います!

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



【開催概要】

- 参加費 / 無料
- オープン時間 / 9:30~18:00 (最終受付16:00)
- レッスン時間 / 2時間

※当レッスンは完全予約制です。
開催日の1週間前までにご連絡下さい。

東京会場

【開催スケジュール】

5月 9日(月) 5月 25日(水) 6月 1日(水)
6月 13日(月) 7月 12日(火)

大阪会場

【開催スケジュール】

5月 23日(月) 6月 10日(金) 7月 5日(火)
7月 19日(火)