



月刊税理士事務所チャンネル CHANNEL

2018
11
No.447

シリーズ企画

シニア雇用の最新動向…………… 6

事務所訪問

税理士法人 西村会計……………2

ミロク会計人会連合会・
システム開発委員会より……………5

ご当地自慢……………10

業界ウォッチャーの
トレンド情報NOW……………13

お役立ちINFORMATION……………14

会計人のリレーエッセイ
九州ミロク会計人会 江崎 洋介……………15

ミロクシステムQ&A
『年末調整』……………16

今月の表紙:朝の別府湾

撮影:宮崎 泰夫(九州ミロク会計人会) 場所:大分県別府市

日本の未来—
企業を支える

 ミロク会計人会



事務所にも面しており、「花のトンネル」と呼ばれる桜並木通りにて撮影

2つの事務所を拠点として 広域の顧問先の経営課題に答える

佐賀県鹿島市と白石町の2拠点体制で、地元のモノづくり企業や建設業、農業、公益法人など幅広い顧問先の事業を下支えする税理士法人西村会計。所長の西村 宰先生と副所長の池田 健一先生に、事務所のこれまでと今後の展望について伺いました。

事務所 訪問

税理士法人 西村会計

[鹿島事務所]

所在地 佐賀県鹿島市大字高津原544

TEL 0954-63-2235

[白石事務所]

所在地 佐賀県杵島郡白石町大字福田2306

TEL 0952-84-6177

法人設立 2016年

職員数 16名



● 鹿島市

2拠点、三人の税理士で 幅広い顧問先支援を実施

——まずは西村先生に事務所開業の経緯をお聞かせいただきたいと思えます。

西村 宰所長（以下、敬称略）

1974年、もともと税務署職員だった私の父が退職して個人事務所を開業したのが、西村会計の出発点です。当時私は学生で、大学卒業後、西村会計に入所する前に約7年間にわたって福岡市の吉江会計事務所にお世話になりました。この時期、実務経験をたくさん積んだことが確実に今の業務に生かされています。というのも、その当時、吉江所長が九州北部税理士会の会長を務めていたので忙しく、代わりに私が

事務所経営にまつわるさまざまな業務を担当させていただけたからです。顧問先とのやりとりだけでなく、毎月の資金繰りや集金、複数の顧問先別の情報管理、人件費の調整や職員募集、面接といった人事面の仕事まで、多角的

に「会計事務所を経営するとはどういうことなのか」を実地で学ぶことができました。

——その後、30代前半のときに鹿島市に戻り、お父上の事務所に入所されたのですね。どのような事務所にしたかと考えましたか。

西村 会計事務所として顧問先をサポートできる領域をできる限り広げたい、という思いがありました。税務会計業務を基本として、事業承継や組織再編



業務に集中できるよう、一人ひとりのデスクが仕切られています



西村先生と池田先生の母校、鹿島高校の赤門。かつての鹿島城の正門で、「東の東大、西の鹿島城」と言われるほど立派な造りです

資金調達、労務管理、その他さまざまな経営課題に答えられるような、企業にとつての良きパートナーであり気軽な御用聞きでありたい、と考えたのです。

——そうした顧問先支援体制をどのように確立していったのでしょうか。

西村 約15年前、私が父から事務所の代表を引き継いだからは、池田が税理士資格を取得し、主戦力となってくれたことが大きかったですね。スタッフの層が厚くなったおかげで、私はコソコソと地域をまわって弁護士や社会保険労務士、中小企業診断士といった方々との連携を強め、その他さまざまな業種・業界にネットワークを広げることができ、それが確実に多面的な顧問先支援につながりました。また、一人の税理士が単独でできることにはどうしても限りがありますし、それぞれ得意分野も考え方も異なるので、私たちはなるべくお互いサポートし合うことを重視してきました。現在も顧問先に何か特別な課題が生じた際には、互いの経験と知識を共有し、意見を交わし、相談するようにしています。

——西村会計は現在、2カ所に拠点をもち、西村先生が鹿島事務所、池田先生が白石事務所の所長を務めておられます。この2拠点体制に至るまでの経

緯もお聞かせください。

西村 縁あって白石町の山口 繁喜先生の事務所を引き継ぐことになり、2017年からここを西村会計の第2の拠点とし、所長を池田に任せました。こうして2拠点を構え、広域エリアの顧客をカバーする体制となったのです。

——池田先生、白石事務所の所長となつてからの約1年半、いかがでしたか。

池田 健一副所長（以下、敬称略）

山口先生から所長業を引き継ぎつつ、事務所と付き合いの長い顧問先の状況を把握し、各所にご挨拶まわりをして、と当初はてんやわんやでした。また当然、それまでの山口先生のやり方とは事務所経営や顧問先支援のあり方が異なるので、焦らず時間をかけて、現在もなるべく両方の良いところを取り入れながら調整を続けているところです。

地場企業同士、税理士同士の横連携が強い地域

——鹿島事務所と白石事務所それぞれで、どのような業種・業態の顧問先が多いのでしょうか。

西村 鹿島市では建設関係の他、サービス業や製造業が多く、白石町では約4割が比較的大規模な農家です。また、池田が長年にわたって公益法人の支援に力を入れてきたおかげで、両地域で

公益社団法人や公益財団法人、社会福祉法人、NPO法人などの顧問先が多いのも、当事務所の特徴です。

池田 佐賀県初の一般社団法人から公益社団法人への移行認定支援を手掛けたのを皮切りに、さまざまな形で公益法人の支援に携わってきました。00年以降、段階的に公益法人制度改革が行われ、認定申請の自由度などは上がりましたが、一方で公益法人にまつわる法律や会計基準、税務は複雑化・厳格化しているのです。これまでの実務経験が大いに強みとなっており、現在もこの方面での引き合いが増えています。

——鹿島市と白石町の地域性、企業の特徴や傾向についても教えてください。

西村 佐賀県西南部に位置する地域で都市圏からのアクセスが悪く、経済的に恵まれているとはいえないのですが、だからこそ、製造業などの地場産業を支えるための各企業同士の横連携が強いという特徴があります。

池田 それと関連して、税理士同士がしっかりと連携しているのもこの地域の特徴だと思います。九州北部税理士会の中でも、武雄支部管内（武雄市・鹿島市・嬉野市・杵島郡・藤津郡）は特に税理士同士の交流・情報交換の機会が多く、現に自主的な勉強会が



互いに協力し、幅広い顧問先を支援されている西村 宰先生(右)と池田 健一先生

3つもあります。当然、そういった場では互いのケーススタディが共有され、地域課題について話し合うので、それぞれの顧問先支援の幅が広がったり、モチベーションが高まったりする絶好の機会となっています。

**将来を見据えた人材育成や
自計化推進に注力**

——現在、課題となっていることは何

ですか。

西村 人材育成にはより力を入れていかなければならないと考えています。

当事務所では、複数の職員で顧問先支援にまつわるさまざまな業務を分担するのではなく、職員一人ひとりが担当の顧問先の支援業務すべてに責任を持つ1社1人担当制としていっているので、皆やりがいを持って働いており、勤続年数も長いスタッフがそろっています。が、優秀な人材が長く勤めてくれている分、新しいメンバーが加わる機会が少なくなっているのです、事務所のさらなる活性化を図るため新しい人材の採用に取りかかっているとところです。

池田 鹿島事務所と白石事務所の連携の取り方を今後どうしていくかも課題になっています。2つの拠点があり、対応できるエリアが広いということとは強みであると同時に、移動や管理によりコストがかかることも意味します。現状でも2拠点間での情報共有は随時行っていますが、もっと効率よく、それぞれのエリアに点在する顧問先にとってスピーディーに対応できるように、体制を整えていく必要があります。ただ2拠点体制となつてから日が浅いので、これから少しずつさまざまな方法を試し、最善策を模索していこうと思います。

——最後に、今後の展望をお聞かせください。

西村 この十数年、ITによる各種税務手続きなどの簡素化やデータの一括管理が進み、税理士の役割や顧問先との関係性は変わりました。今後も技術の進歩によって、会計事務所業界は大きく変化していくでしょう。実際、単純な会計処理や入力業務、記帳代行といった作業をAIが自動で行う時代は、そう遠い未来のことではないと思います。こうした大変革期にあつて当

事務所ではここ数年、顧問先の自計化推進に力を入れています。顧問先の経営アドバイザー、パートナーとしてのサービスを提供するには、日々の会計処理や給与計算、販売管理などにかかるコストをカットすることが前提となるからです。これからも、税理士としてより付加価値の高いサービスとは何か、顧問先の成長にいかに関与できるか、といったことを常に意識しながら日々の業務に励みたいと思います。

——今後のご発展を祈念しております。

History & Story

税理士までの歩み

西村 宰先生

西村先生は東京の大学を卒業した後、福岡市の会計事務所で7年間にわたって実務経験を積んだ上で父上の西村会計に入所、1995年に税理士資格を取得しました。約15年ほど前に父上の跡を継いで所長となり、2016年には法人化。その1年後に山口繁喜税理士事務所と合併し、2拠点体制となりました。

池田 健一先生

実家が建設業だったため、税理士の仕事には何となく馴染みがあったという池田先生。やがて経理学校の簿記コースに通う中で、縁あって紹介されたのが西村会計でした。1996年4月に入所、顧問先支援に携わるかたわら勉学に励み、2011年に税理士資格を取得。現在は白石事務所の所長を務めています。

ミロク会計人会連合会・システム開発委員会より

今年生じた西日本豪雨、非常に勢力の強い台風21号・24号、北海道胆振東部地震は各地に甚大な被害を及ぼしました。他にもこの数年の間に各地で水害や火山活動による自然災害が発生しており、会計事務所においてもコンピューターシステムのバックアップなど、災害に対する備えを強化する必要があります。ここでは、システム開発委員会からの提言として、九州ミロク会計人会の広報誌『九州の風』に以前掲載された記事をベースに、コンピューターシステムのデータを保全する方法をご紹介します。

システム開発委員会は、「会計事務所とその顧問先企業の経営発展に寄与するためのシステム開発に積極的に参加する」ことを活動方針とし、具体的にはMJSシステムへの改善要望を集約・検討し、より利便性の高いシステム改善をMJSへ提案したり、会員事務所の業務改善や効率化に資する新システムをMJS開発担当部署と協議・検討したりしています。その一環として、昨今の自然災害に鑑み、会計事務所におけるデータバックアップ

の重要性をお伝えしたいと思います。

バックアップにはさまざまな方法があり、それぞれにメリット・デメリットがあります(図1)。事務所内の機器や媒体に保存する運用では自然災害が発生した場合に対応できませんが、「MJSセキュアストレージサービス」だと、もしもの時にもスムーズにデータを復旧することができます。これは、大切なデータをインターネット経由で堅牢なデータセンターにバックアップするもので、事業を早期復旧し継続するための事業継続計画(BCP)強化に最適なサービスです(図2)。また、大切なデータを安全な場所にバックアップするだけではなく、

不慮の事故発生時にいかにスムーズにデータを復旧するかが肝要です。その面で、MJSセキュアストレージサービスはバックアップ初期導入設定から、いざという時のバックアップデータ復旧作業までをMJSがワンストップでサポートしますので、安心して利用できます。

このように便利なサービスですが、ネットは使

用容量が大きくなるほど費用も高額になること。最新年度だけではなく過去のデータも格納していると、どうしても容量は大きくなります。

そこで今回ご紹介したい機能が、「LACELINK NX-Pro(以下「NX-Pro」)セットアップメニューの中にある「ドライブ追加」機能です。この機能は図3のようにNX-Proのデータが格納されている標準ドライブの他に、異なるエリア(ドライブやフォルダ)にデータを格納できるようにする処理です。この機能を使うと、現在進行中の年度データと過去年度データとは異なるエリアに格納されますが、NX-Proの会社選択

容量が大きいほど費用も高額になること。最新年度だけではなく過去のデータも格納していると、どうしても容量は大きくなります。

そこで今回ご紹介したい機能が、「LACELINK NX-Pro(以下「NX-Pro」)セットアップメニューの中にある「ドライブ追加」機能です。この機能は図3のようにNX-Proのデータが格納されている標準ドライブの他に、異なるエリア(ドライブやフォルダ)にデータを格納できるようにする処理です。この機能を使うと、現在進行中の年度データと過去年度データとは異なるエリアに格納されますが、NX-Proの会社選択

などの操作をする時には、あたかも同一エリアに格納されているかのように一覧表示されるので、従来と変わらず運用できます。もちろんこの場合、過年度データは外部メディアに保存して事務所以外の場所で保管してください。

2016年の熊本県・大分県を震源地とする地震においても、データをバックアップしていたために早期に業務復帰できたという会員の方の声もあります。この機会に、会計事務所のBCP強化をご検討されてはいかがでしょうか。利用料金は使用容量によって変わりますので、詳細はMJSの各支社・営業所にご相談ください。

図1 各バックアップ方法のメリットとデメリット

バックアップ方法	メリット	デメリット
テープバックアップ(DAT)	○容量あたりの価格が安い ○テープが調達しやすい ○別の場所での保管が可能	×機器不良が起こりやすい ×バックアップに時間がかかる ×テープの寿命が短い
リムーバブル ディスク エクスチェンジシステム(RDX)	○バックアップの速度が早い ○ディスクの寿命が長い	×ディスクが高価
外付けHDD	○大容量のバックアップが可能 ○バックアップの速度が早い	×保管場所に限られる ×接続しているPCに負荷がかかる
ストレージサービス(法人)	○保管場所を選ばない ○履歴管理機能がある ○サポートが充実している	×費用が高めに設定されている
MJS セキュアストレージ サービス	○災害に強い ○MJSシステムと連動 ○自動的に世代管理を行う	×容量により価格が上がる

図2 MJSセキュアストレージサービスの仕組み

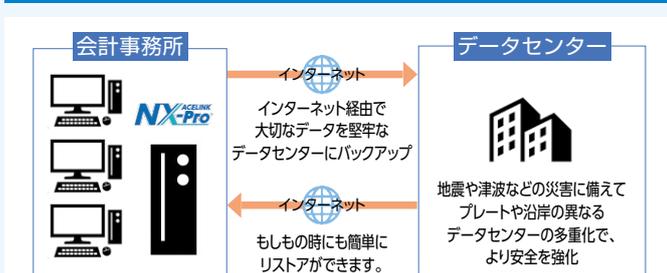
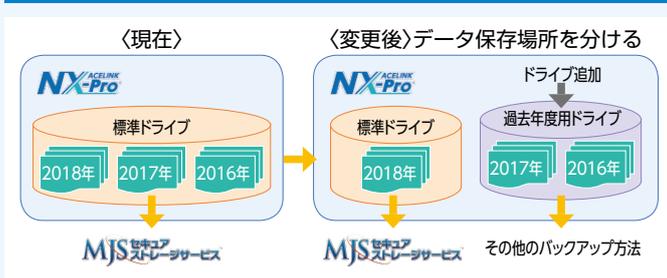


図3 ドライブ追加とバックアップ



シニア雇用の最新動向

少子高齢化が進む日本では、2065年に総人口が9000万人を割り込み、現在約60%の「生産年齢人口割合」(15～64歳)は、50%程度まで低下すると予想されています(国立社会保障・人口問題研究所)。

否応なく「シニアの活躍」が期待される時代の流れにあって、現在、どんな取り組みがされているのか。

今号のシリーズ企画では、シニア雇用の最新動向についてお伝えします。

インタビュー①



はやし みきお 様
林 幹雄 様

厚生労働省職業安定局
雇用開発部高齢者雇用対策課
課長補佐

課題は65歳以上の雇用促進
さまざまな取り組みを実施

2012年に改定された「高齢者雇用安定法」では、事業主に「60歳未満の定年禁止」に加え、「希望者全員の65歳以上までの雇用確保措置」を講ずるよう義務付けています。つまり労働者は、60歳で定年を迎えたとしても、原則、65歳までは再雇用制度や勤務延長制度などを利用して同じ企業で働き続けられるというわけです。現在、国の課題は「65歳以上が活躍しやすい社会をいかにつくるか」にあり、施策の方針として次の3つの柱を立てています。

ひとつ目は「同一の企業で働き続けられる環境の整備」です。65歳以降も働ける会社を増やすために、国は企業に対して「継続雇用延長」と「定年引き上げ」の提案を行っています。現在、日本には従業員31名以上の会社が

表1 65歳超雇用推進助成金の概要

1 65歳超継続雇用促進コース

●助成内容

65歳以上の年齢への定年引き上げや定年の定めの廃止、希望者全員を66歳以上の年齢まで継続雇用する制度を導入する事業主に対して助成する

●助成額

当該措置の内容や定年等の年齢の引き上げ幅、60歳以上の雇用保険被保険者数に応じて以下の額を支給

①定年引き上げまたは定年の定めの廃止

措置内容 (引上げ年齢)	65歳		66歳以上		定年の定めの廃止
	5歳未満	5歳	5歳未満	5歳以上	
1～2人	10万円	15万円	15万円	20万円	20万円
3～9人	25万円	100万円	30万円	120万円	120万円
10人以上	30万円	150万円	35万円	160万円	160万円

②希望者全員を66歳以上の年齢までの継続雇用制度の導入

措置内容 (雇用延長年齢)	66～69歳		70歳以上	
	4歳未満	4歳	5歳未満	5歳以上
1～2人	5万円	10万円	10万円	15万円
3～9人	15万円	60万円	20万円	80万円
10人以上	20万円	80万円	25万円	100万円

2 高齢者雇用環境整備支援コース

●助成内容

高齢者向けの機械設備の導入や雇用管理制度の構築等について、取り組みを実施した事業主に対して助成する

- ①機械設備、作業方法、作業環境の導入・改善(高齢者の雇用の機会が増大が可能となる機械設備、作業方法、作業環境の導入または改善等)
- ②高齢者の雇用管理制度の整備(短時間勤務制度の導入、高齢者に係る賃金・能力評価制度等の構築、法定外の健康管理制度の導入等)

●助成額

下記の(A)、(B)により算定した額のうち少ないほうの額を支給(上限1,000万円)

(A) 雇用環境整備計画の実施に要した費用の額に、以下の助成率を乗じた額
生産性要件を満たした場合：75%(中小企業以外は60%)
生産性要件を満たさなかった場合：60%(中小企業以外は45%)

(B) 措置対象となる60歳以上の雇用保険被保険者数に、以下の単価を乗じた額
生産性要件を満たした場合：36万円
生産性要件を満たさなかった場合：28.5万円

※②に係るコンサルタント経費等に要した費用については、30万円とみなす

3 高齢者無期雇用転換コース

●助成内容

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用に転換させた事業主に対して、その人数に応じ助成する

●助成額

対象者1人につき、以下の額を支給 ※1 支給申請年度1適用事業所あたり10人までを上限
生産性要件を満たした場合：60万円(中小企業以外は48万円)
生産性要件を満たさなかった場合：48万円(中小企業以外は38万円)

約15万社ありますが、そのうち「65歳以上定年」あるいは「66歳以上継続雇用制度」を設けている会社は、約3万社に過ぎません。残りの12万社に対し、国は2018年度から5カ年計画で専

門員を派遣し、高齢者雇用のメリットや制度化の方法についてアドバイスをを行っています。同時に「65歳超雇用推進助成金」(表1)を設け、高齢者の採用を支援しています。

ふたつ目の柱は「再就職支援・多様な就業機会の確保」。全国の主なハローワークに、55歳以上の高齢求職者の支援に取り組む「生涯現役窓口」を設置し、65歳以上の再就職支援に重点的に取り組んでいます。現在180カ所に窓口を開設しており、相談に訪れた対象者の約7割が再就職に成功。2020年度までに窓口を300カ所に増やす計画です。

最後の柱は「地方における就業促進」です。2017年度から「生涯現役促進地域連携事業」としてスタートしました。これは地域の特性を活かした「高齢者雇用に寄与する事業」に対して、国が年間3000万円前後の補助金を3年間支払うという制度です。これまで44の事業が採択されており、例えば秋田県横手市では「豪雪地帯」という地域特性を生かし、除雪作業の分野で高齢者活用を目指す構想などを盛り込んだ事業が採択されています。今後も事業の募集を継続していく計画です。

高齢者の雇用制度の変更は、社会に与えるインパクトが大きいため、「70歳までの雇用確保措置を義務化」などの変更が簡単にできるわけではありません。環境整備を着実に進めながら、「生涯現役」でいられる社会の早期実現を目指していきます。

インタビュー②

最も大切なのは 管理職のシニア理解教育

シニア雇用において最も問題なのは、シニアに対する偏見です。日本は特にそれが強い国で「60歳以上は使えない」「雇うことにリスクがある」などと考える人が少なくありません。今の高齢者は、ひと昔前よりも体力、気力ともに充実している方が多いので、シニア人材の能力を信用せず生かし切れていない環境に問題があるのです。

その点を踏まえ、企業におけるシニア人材活用のポイントを3つ挙げます。ひとつ目は「管理職のシニア理解教育」です。いくら会社のトップが前向きに捉えていても、30〜40歳代の管理職クラスが「シニア世代は仕事が遅い、理解力が低い」などのマイナスイメージ



さきやま
崎山 みゆき 様

(株)自分案 代表取締役
静岡大学大学院 客員教授
一般社団法人 日本産業
ジェントロジー(老年学)協会 代表理事
サンフランシスコ州立大学学術博士

相模女子大学短期大学部を卒業後、IT企業に入社。在職中に取得した「余暇開発士」の資格を評価され、企画職として社内活性化プロジェクト・研修講師に抜擢。その後フリーランスの講師として独立。同時期、元東京大学医学部教授・大島正光氏にストレス・ライフスタイルについて学ぶ。35歳で働きながら社会人大学院に進み、トップの成績で桜美林大学大学院国際学研究所修士課程を修了し、この間に老年学も学ぶ。厚生労働省所轄事業団の助成事業「中高年の生きがい支援」セミナー・シンポジウムを東京、広島、大阪、神奈川、埼玉などで展開。

ジを強く持つてはいけません。中途採用をしようとしても、フィルターがかかって振り落とししてしまいうす。確かに「流動性知能」という計算力、暗記力、思考力、集中力は、40歳を過ぎたあたりから低下していくとされていますが、「結晶性知能」という知識、経験に基づいた判断力、理解力は、60以降も伸び続けると言われています。シニアの方でも若い人より優れている能力があるのです。その点を現場の管理職に理解させ、シニア人材の優位性を会社全体で共有することが大切です。

ふたつ目のポイントは「シニアのキャリア開発」です。先に述べた「結晶性知能」をなるべく生かせる業務を割り当ててください。例えば「クレーム対応」は、シニアの人生経験や判断力などが生きやすい分野です。また、ルーティンワークをコツコツこなすた

めの忍耐力にも優れている方が多いので、「帳簿の整理」なども力を発揮しやすいでしょう。ただし、やはり能力には個人差が大きいので、一様に見なせず、若い人に対する以上に「適材適所」を心がけてシニア人材の活用を考えるようにしてください。

最後のポイントは「健康管理と労災対策」です。当然ながら、年齢を重ねるほど、体力が衰えて病気や怪我もしやすくなります。実際にシニアを雇った会社からの相談で多いのは、「こんなに休むとは思わなかった」ということです。また、建設現場で働いていたあるシニアが「段差を飛び越えられらる」と思ってしまったら骨折してしまった」という話もありました。労災防止や健康管理には特に気を配り、通院時間や休憩を取りやすくする「シニア向けの就業規則」を作成することも考えてみてください。女性や障害者にとって働きやすい環境の整備が進められてきたように、シニアの労働環境も改善され、ワークライフバランスの実現も保障されるべきではないでしょうか。

現在の国の高齢者雇用対策は、「高齢者の継続雇用」を真に実現するために「就業後」を見通した施策が行われるべきだと思います。

株式会社スタックス

神奈川県
川崎市

若手の技術の底上げを実施 シニアが技術指導しやすい環境を整備

**定年を65歳まで引き上げ
70歳を超える営業・パーソンも活躍**

1933年に創業した(株)スタックスは、精密板金加工とアルミ溶接加工を得意とする会社です。「多品種少量生産」をモットーに、機械では難しい加工も職人による手作業で対応しており、これまで50業種1000社以上の取引実績があります。3代目の星野妃世子社長によれば、「新幹線やH-IIロケットに搭載される高精度な部品も数多く製造しています。千葉県勝浦市の他、新潟県十日町市にも工場があり、



3代目の星野 妃世子社長

そこでは主に医療用機器の筐体製造などを手掛けています」とのこと。

同社には現在、パートを含めて53名の従業員が在籍していますが、その約3割にあたる16名が60歳以上、平均年齢は46・5歳です。「昔からシニアの再雇用には積極的です。本社のある京浜工業地帯には、さまざまな分野の工場が林立しており、弊社ではNECや日立、JFEエンジニアリングといった大手メーカーを退職した方などに来てもらっていました。なかには品質管理部門の責任者を務められていた方など、入社後、前職で培った経験とノウハウを生かして弊社の品質管理体制を大きく改善してくれました」と星野社長は話します。

数年前には、それまで60歳だった定年を65歳まで引き上げました。さらに希望すれば、定年後も準社員として継

続勤務できる体制を整え、現在、70歳を超える営業・パーソンもいるそうです。「自分で車を運転して、バンバン営業に行っています。今のシニアはみんな元気で、70歳を過ぎても大きな戦力になります。かつては80歳まで勤めた方もいました」と言います。

また、シニア雇用のメリットについて星野社長は、「技術はもろんのこと、仕事に向き合う姿勢の手本になるのが大きいです。継続雇用しているベテラン社員は先代社長と長年、一緒に仕事をしてくれているので、会社の理念をよく理解しており、それを体現してくれます。早朝から出社し、黙々と精度の高い仕事をする人が多い」と話します。

シニアが若手を指導しやすい環境をつくるのが大切

同社では、以前はシニア雇用に関する国の助成金制度を利用していました。現在は利用していません。その理由について星野社長は、「助成を受けるための手続きが複雑な上、添付資料も多く中小規模の企業が対応するには使い勝手が良くないと感じているからです。必要な人材を雇うのであれば、助成金の有無は関係ありません」と断言します。



新潟県十日町市の工場は廃校になった小学校を活用

では、シニア雇用に関して課題はなにかあったのでしょうか。「若手への技術指導を期待していたのですが、職人気質のシニアたちは、自ら進んで指導しないという問題がありました。そこで若手のほうにテコ入れすることに。市内にある溶接技術学校など、外部機関に研修に行かせ、基礎的な技術や知識を一通り学んでもらったのです。それにより『何が分からないのが、分かるようになった』ため、シニアに積極的に質問をする若手が増えました。シニア側も、素人に近いスタッフをどう指導すればいいのか戸惑いがあったのだと思います」とのこと。世代間のギャップを埋めて、コミュニケーションを取りやすい環境をつくることもシニア人材活用の大切なポイントと言えます。

三和コムテック株式会社

東京都
港区

能力のある人材を求めて

「定年制度」「雇用の年齢制限」を廃止

日本ほど「シニア人材」を
敬遠する国はない

IT業界では久しく「人材不足」が叫ばれていますが、三和コムテック(株)は、そんな心配とは無縁。シニア世代の人材が多数活躍しているシステム開発の会社です。創業社長で現会長の柿澤晋一郎氏は、元大手石油元売り企業のIT担当者。「ITコンサルタレントとして独立後、イスラエルのセキユリティ会社と連携して1991年に



柿澤 晋一郎会長

同社を立ち上げた」と言います。現在社員は約40名で、そのうち60歳以上は管理職を含め8人ほどのこと。「経理課長は84歳で、毎日元気に若手に檄を飛ばしています」という柿澤会長自身も78歳のシニア世代です。

ビジネスパーソン時代、イギリス、オランダ、シンガポールなどの国々を渡り歩き、長く海外で活躍してきた柿澤会長ですが、「世界で日本ほどシニア人材を敬遠する国はない」と言います。「海外のIT企業では、人材を採用する際、経歴やスキルを参考に『その人が何ができるのか』という点だけに着目し、年齢は全く問題にしません。業務をこなす能力さえあれば、たとえ70歳でも80歳でも『使える』と判断するのです」と。

実際、同社も人材を「年齢」で判断しない方針を貫いており、そのた

め「定年」も存在しません。「仕事ができるうちは、いつまでもいてほしい。仕事ができなくなった時点で、引退や他の会社で働くことを本人が決めればいいわけです。全員一律で退職する年齢を設ける制度は間違っていると思います」と柿澤会長は話します。採用に

いても年齢制限は設けておらず、「かつては在庫管理や生産管理のシステム開発に明るい70歳以上のエンジニアを採用したこともある」そうです。ちなみに、国の助成金は現在使用していないとのこと。

IT人材の派遣・ビジネスが
シニア雇用に妨げている

柿澤会長は「そもそも日本のIT業界の構造はおかしい。S i e r(エスアイアー)と呼ばれるシステム構築会社がエンジニアを雇用し、システム導入を希望する会社や他のシステム開発会社に一人当たり月額60〜70万円程度で派遣しているわけですが、海外ではありえません」と言います。そして、そ

の商習慣があるので「エンジニアのシニア雇用が進まない」とも。「派遣先か



会社外観

ら『できるだけ若い方がいい』『現場のマネージャーが40歳なので、それよりも下の年齢の人を希望』などと年齢に関する要望が少なくないため、S i e rはシニア人材を雇用しにくいのです。このように、エンジニアの仕事をする上では本来関係のない「年齢」が重視されているというわけです」と。

「人材採用では、年齢も、人種も、性別も関係なしにして、ただその人の能力だけにスポットを当てるべきだと思います。加えて大切なのは、入社後も自分で勉強を続け、その能力を高めていける人かどうかの見極めです」と柿澤会長。若者だろうが、シニアだろうが、いくつになっても「学び続けること」が大切なことのようにです。



太宰府天満宮、太宰府門前町

古くは九州の政治経済・軍事・外交を司る役所が置かれた“遠の朝廷”、菅原道真公の左遷の地、そして幕末には「維新の策源地」とさまざまな歴史の舞台となった太宰府。現代では「天神様」の総本社として多くの参拝客を集める太宰府天満宮とその参道をご案内します。



太宰府天満宮本殿



心字池には太鼓橋・平橋・太鼓橋の順に3つの橋が一行にかかっている。写真はひとつ目の太鼓橋



土産物屋や甘味処が軒を連ね、大勢の参拝客でにぎわう参道

皇太子に天皇の位を譲ると、右大臣とす。宇多天皇に重用されて要職を歴任し、897年、宇多天皇がまだ13歳の

駅前広場から真っ直ぐに伸びる参道の両脇にはたくさん土産物屋や甘味処などが軒を連ね、思わず目移りしてしまいますが(1)、まずは大鳥居をくぐって過去・現在・未来を表すという3本の神橋(2)を渡り、太宰府天満宮の御本殿(3)にお参りしましょう。この太宰府天満宮の御祭神は菅原道真公(4)。平安時代中期を生き延びた才人、現在では「学問の神様」として有名です。宇多天皇に重用されて要職を歴任し、897年、宇多天皇がまだ13歳の皇太子に天皇の位を譲ると、右大臣と

福岡県中西部の筑紫地域に位置する太宰府天満宮。その参道の起点には西鉄太宰府駅があり、西鉄福岡駅(天神)から西鉄天神大牟田線(特急・急行)と西鉄太宰府線を乗り継げば約20分でアクセスできますが、博多駅や福岡空港からなら直行便の「太宰府ライナーバス旅人」を利用するのが便利です(所要約25〜40分)。

菅原道真公を祀る太宰府天満宮

ご案内人
外園 令明 所長
外園税理士事務所

この大宰府の南館で衣食もままならない貧しい暮らしを送った道真公は、失意の中、903年2月25日、59歳で亡くなりました。その亡骸は、京から従って来ていた門弟の味酒安行によって牛車に乗せて運ばれましたが、大宰府東北の地で牛が座り込んで動かなくなりました。これが丑年生まれの道真公の御心と解され、道真公はその場所に埋葬されることに(6)。その後、御墓所の上に祀廟が建てられ、919年には勅命によって立派な社殿が建立。これが現在の太宰府天満宮本殿の原形となったのです。道真公亡き後、京の都では藤原時平をはじめ、道真公の追放に関わった人たちが次々と変死を遂げ、醍醐天皇の住む清涼殿にも死者が出るほどの落雷が。京では、醍醐天皇がこれにショックを受けて亡くなると、人々は「祟りだ」と恐

して幼い醍醐天皇に代わって左大臣の藤原時平とともに政治を行うことになりましたが、時平や他の貴族からその才能を妬まれ、901年、天皇への謀反を企てたという無実の罪で大宰府に左遷されてしまいました。本殿向かってすぐ右手に佇む梅の木は、そんな道真公を慕って一夜にして京都から飛んできたと伝えられる古木で「飛梅」と呼ばれています(5)。

して幼い醍醐天皇に代わって左大臣の藤原時平とともに政治を行うことになりましたが、時平や他の貴族からその才能を妬まれ、901年、天皇への謀反を企てたという無実の罪で大宰府に左遷されてしまいました。本殿向かってすぐ右手に佇む梅の木は、そんな道真公を慕って一夜にして京都から飛んできたと伝えられる古木で「飛梅」と呼ばれています(5)。



6 牛は神使として神聖視され、現在も境内の計10カ所に牛の像が置かれている



5 飛梅。京都から道真公を慕って飛んできたと言われており、境内の約6000本の梅の中でもっとも早く花を咲かせるという



4 菅原道真公の肖像



9 手水舎のそばにある麒麟像は、幕末に博多の商人たちが寄付したものの



8 宝物殿(奥)と、その手前に立つ菅原為定筆の和魂漢才碑



7 味酒さん。道真公の門弟、味酒安行の42代目の子孫で、太宰府天満宮禰宜・学芸員を務める傍ら、福岡女子短大教授として教鞭をとり、講演・出版活動も行っている

れ、道真公を雷や天候をつかさどる荒ぶる怨霊神として祀るようになりまし
た。これが天神信仰の始まりと言われ
ています。

古来より時代とともに 形を変えた天神信仰

現代では「学問の神様」として祀ら
れている「天神様」が、もとは怨霊神
だったとは、意外に思われる方も多
いと思います。というわけで、お参りの
後で社務所に立ち寄り、太宰府天満宮
の禰宜である味酒安則さん(7)にお
話を伺ってみました。曰く、当初、天
神様を怨霊神として恐れ敬ったのは主
に京都とその近郊のみで、他の地域で
は雨を呼ぶありがたい農耕神として祀
っていたそうです。その後、鎌倉時代
には「正直の神様」として祀られてい
た時期も。「これは当時、源頼朝に倒
された貴族の生き残り」と武家政権が二
重に存在し、その両方が民の生活を圧
迫したために、己の誠を貫いた道真公
が崇められたからかもしれない」と
味酒さん。そしてさらに時代が下って
江戸時代初め頃になってようやく、太
平の世ゆえの教育ブームを背景に「手
習いの神様」、学者本来の姿が広がっ
て「学問の神様」に。全国各地数万人
所に寺子屋ができていく勢いに乗って、

現在のような天神信仰がこの頃急速に
全国に広まったといえます。「このよ
うに、道真公の死後約1100年、天
神信仰はとても長い歴史を持っていま
すが、実は各時代ごとの人々の願いや
思いに応答するかのごとく、その信仰
のあり方をさまざまに変えてきました。
それが天神信仰の特色なのです」と味
酒さんは教えてくれました。

幕末史の重要な 舞台となった太宰府

味酒さんによれば「この太宰府は、
幕末史を語る上でも欠かせない場所
です」とのこと。ちょうど今年(2023年)は明治維
新百五十年、太宰府天満宮境内の宝物
殿(8)で11月25日(日)までの期間、
「太宰府 幕末展」を開催しているので、
幕末の太宰府のエピソードも味酒さん
に伺ってみました。

激動の幕末期、政変によって京都か
ら下った尊王攘夷派の公家、三条実美
ら五卿が約3年間滞留したこと、から、
太宰府には坂本龍馬や中岡慎太郎ら志
士たちが来訪し、新時代到来に向けて
談義を重ねたそうです(10)。例えば、
1865年(慶応元年)5月25日、坂
本龍馬がこの地を訪れ、五卿に拝謁し
ています。味酒さんによれば、その目
的は対立する薩摩と長州の同盟を成立

させるための布石を打つことだったと
います。「当時、三条実美ら五卿と
いえば長州藩士たちにとって『五卿様』
と敬われる維新のシンボル。その彼ら
から薩長同盟の許しを得ることで、長
州方の薩摩方への態度が軟化するはず、
と踏んだわけです」。

薩摩藩の定宿である 「松屋」でひと休み

幕末史の重要舞台としての太宰府に
もつと触れたいという向きは、お参り

の帰り道、参道沿いの「松屋」に立ち
寄ってみましょう(11)。ここは現在で
は土産物屋兼喫茶店ですが、かつては
薩摩藩の定宿だったのです。例えば今
NHKの大河ドラマ『西郷どん』で人
気の西郷隆盛が慶応元年2月23日から
25日までの3日間、ここに泊まった際
の「西郷の手行灯」という逸話が今に
伝わっています。なんでも、松屋の当
時の仲居の上田シゲが朝、西郷さんの
部屋へ行ってみると、その手の甲が真
っ黒になっていたのだとか。その理由
を聞いてみると、「昨日は天神様の命日
だったから、手に菜種油をすくい、そ
こに軸心を垂らして明治維新が成就す
るようお灯明をあげていた。その煤で
黒くなったのだ」と。

第6代 松屋当主の栗原 雅子さんに

よれば、この松屋にはこうしたエピソ
ードだけでなく、かつて滞在した薩摩
藩士たちが残した書も残っているとの
こと(12)。この日は栗原さんのご厚意
で、建物の2階を見せてもらうことに
(13)。現在では栗原さんたちの住居や
客間として使われている2階には広々
とした和室がいくつもあり、このいず
れかにかつて西郷隆盛や大久保利通が
滞在し、日本の行く末に思いを馳せた
のだと想像すると、歴史好きにはたま
らないものがあります。

さて、この2階は普段は公開してい
ませんが、一階の喫茶店「維新の庵」
(14)にも月照など幕末に松屋に滞在し
た人々の書の写真が飾られており、そ
れらを眺めながら休憩することができ
ます。そして、太宰府に来たからには
忘れずに食べておきたいのが名物の
「梅ヶ枝餅」(15)。小豆餡を餅の生地
でくるみ、梅の刻印が入った鉄板で焼い
たお菓子で、道真公の貧しい暮らしぶ
りを見かねた老婆(浄明尼)が、梅の
枝に栗餅を巻きつけてこっそり差し入
れた、という由来があるそうです。「維
新の庵」では抹茶やコーヒーと梅ヶ枝
餅をセットで頼めるので、散策に疲れ
た足を休めて小腹を満たすのにピツタ
リ。帰り際にぜひ立ち寄ってみてくだ
さい。



12 西郷隆盛がしたためた書



11 薩摩藩の定宿だった「松屋」



10 宝物殿では五卿が詳しく紹介されている



15 梅ヶ枝餅と抹茶セット



14 喫茶店から出られる庭。松屋の趣ある姿を裏から見られる



13 「松屋」2階の様子

業界ウオッチャーの トレンド情報 NOW

元税金専門紙・税理士業界紙の編集長である業界ウオッチャーが伝える、会計事務所業界関連の最新情報！旬な話題を読み、事務所経営や顧問先へのアドバイスにご活用ください。

今

年6月、ヘルスケアのH O Y Aが、アジアに展開する複数の製造子会社との取引をめぐり、東京国税局から約50億円の更正処分を受けました。移転価格税制に基づき、2014年3月期までの3年間で約113億円の申告漏れが指摘されたようです。移転価格課税というと、H O Y Aのような大企業が中心と思われるがちですが、最近では中小企業へとシフトしているのをご存知でしょうか。つまり、会計事務所での顧問先である税務署所管法人であっても移転価格調査を受ける可能性があるのです。

137億円まで下がっています。ところが、逆に件数は増え、17年度は119件でしたが26年度は240件、27年度も218件まで増加しています。つまり、案件が小型化しているのです。調査1件当たりの申告漏れ金額（申告漏れ所得金額／申告漏れ件数）を見てみると、17年度は23億8000万円でしたが、26年度は7400万円、27年度は6300万円と低くなっていることが分かります。

簡易な移転価格調査のポイント

さて、移転価格調査ですが、大きく分けて国税局調査部の移転価格調査部門と税務署が行うものに分けられます。国税局調査部は、大企業の移転価格について調べ、調査期間も2年前後になります。調査対象は、棚卸取引における販売価格の適否や無形資産取引の対価であるロイヤリティ料率の適否など、時間を要するものを中心です。一方、税務署で行うものは、「簡易な移転価格調査」と言われ、時間をかけないで行います。特徴としては、一般の法人税調査と同時に2〜3日の調査日数で行われ、棚卸資産取引のみならず、役員提供取引、無形資産取引、資金の貸借取引など、対価性のある全ての取引をチェックします。従って、「海外子会社へ技術支援等を行った場合」や「海外子会社に対して役員提供をした場合」の対価の回収の適否、「親会社が保有する無形資産（特許や製造ノウハウなど）を子会社に使用許諾した場合」、「適切なロイヤリティをとって

File 3

最近では中小企業にも 移転価格調査



宮口 貴志氏

税金・会計ニュースを他では読めない切り口で伝えるメディア「KaikaiZine」の編集長。税金の専門紙「納税通信」、税理士業界紙「税理士新聞」の元編集長で、現在は租税調査研究会の事務局長の傍ら、会計事務所ウオッチャーとしても活動。
「KaikaiZine」ホームページ ● <https://kaikeizine.jp/>

いるか」「親会社が子会社に資金を貸し付けた場合、適切な利息を取っているか」なども移転価格税制の対象になります。詳しくは、国税庁が発表する「国際戦略トータルプラン」（平成29年12月19日現在）を参考にしてください。時間をかけないという点では、最終的に移転価格税制ではなく、寄付金で処理することも少なくないようです。これは、移転価格調査の統計数字には反映されていないので、寄付金課税を含めると、移転価格がらみの調査はかなり多いと考えられます。

移転価格税制は、国家の税収確保が目的なので、日本の所得が海外に移転した場合にしか適用されない他、納税者に租税回避の意図があったか否かは移転価格税制の適用に影響しません。税務署では最近、「国際部門」などの機能別部署を設けて、これまでにない税務調査を展開しています。国際部門の調査官は、国税局と税務署との人事交流で来た国際税務のスペシャリストです。「簡易な移転価格調査」の経験が少ない会計事務所は、調査対応に苦慮するのも仕方ありません。とはいっても、この「国際」は課税当局が力を入れている調査ターゲットであり、会計事務所としても対応策を日頃から勉強しておく必要があります。

図1 評価方法の種類

インカム・アプローチ

DCF法
収益還元法

マーケット・アプローチ

類似業種企業比較法(マルチプル法)
類似取引法

ネットアセット・アプローチ

時価純資産法

*中小企業のM&Aは、この方法がほとんど!!

企業価値評価の重要性

事業承継においては、企業価値の評価が重要になります。その種類には図1のものがあり、中小企業のM&Aでは「時価純資産法」が用いられること

お役立ち
INFORMATION

今回のテーマ
事業承継における企業価値評価のポイント

このコーナーでは、MJSから会計事務所様にとって有益な情報を提供致します。自所の経営、そして顧問先様への情報提供にご活用ください。今回は、MJSの子会社「MJS M&Aパートナーズ(mmmap)」からの情報提供です。

がほとんどです。

企業価値評価を行うにあたっては、入手した財務情報や事業計画を正常化する必要があります。つまり、企業価値評価をより精緻に行うためには、正しい数値、正しい計画に変えなければならず、そこを怠れば譲渡・譲受いずれの企業に対しても損害を与えることとなります。

「正常化」するには、過去の数値を修正することだけが目的ではなく、計画通り売れるか、計画通りできるか、計画通り儲かるか、などの分析および正しい意思決定に必要な情報へ仕上げなくてはなりません。

さて、M&Aまでにすべきことには、次のようなものがあります。

- ・経営者が引退しても事業活動が継続できる人材の育成および組織体制の構築
 - ・業務の流れなど各種フローの見える化
 - ・事業に必要なない資産・負債の整理
 - ・経営者資産と事業資産の明確化
 - ・長期在庫などの処分
 - ・トラブルの解決(取引先、従業員、近隣住民など)
- 中でも時価純資産法に基づき、B/SとP/Lの調整のポイントを図2にまとめました。財務諸表を「正常化」する際の参考にしてください。

[詳細についてのお問い合わせ先]
MJS M&Aパートナーズ(mmmap)
TEL: 03-5324-0231
E-mail: info@mmmap.co.jp

図2 時価純資産法におけるB/SとP/Lの調整のポイント

負債		資産	
仕入債務	計上漏れなどを確認するために、計上日や回転期間を確認する必要 *回転期間が著しく長くなっている場合には、何かしら問題が発生している可能性がある	現預金	基本的に修正をされることはない *ただし、企業や事業の状況によっては、残高証明書などの確認書類が必要
未払給与	過去・現在を含めて確認をする必要 *特に、退職した社員の未払給与は要注意	売上債権	売上債権の中に、滞留や回収が長期化している場合には調整が必要 *毎期、同じ企業が同じような金額を計上していると指摘を受ける可能性がある
賞与引当金	賞与を支払うにあたり十分な引当てがされているかの確認が必要 *換金性がないため	前払費用	将来的に支払った金額と同等の便益を得られるかの確認が必要 *便益を受けられない、または、いつになるかが分からないものに関して減額修正
退職金引当金	退職金の引当てがされているかと退職金規定の確認が必要 *退職金の引当てをしていない中小企業が多い	棚卸資産	棚卸資産は正しい価値評価がされているかが重要 *評価方法の確認および資産の実態があるかどうかの確認を行い、評価できないものは減額修正
社長貸付分	社長貸付分は交渉の材料になるために打ち合わせが必要 *修正する必要はないがポイントになる部分、金消契約の確認が必要	有価証券	時価評価ができる評価替えを行う *評価できない証券や投資先の実態が分からない証券については減額修正
社会保険料	社会保険料(厚生年金等)が未加入のケースがある。その際には減算が必要 *未払いや延滞がないかの確認はとて重要	土地	公示価格、路線価、固定資産税評価額等を使用して時価に評価替え *評価された金額について、70%~80%ディスカウントする必要がある
未払消費税等	税金の支払いが、遅滞なくされているかの確認が必要 *特に、消費税が遅滞しているケースがある	固定資産	減価償却を正しく行っているのか、使用可能かなどの確認が必要 *固定資産上記載があっても、使用が困難なものなどは減額修正
P/L調整		電話加入権	電話加入権は、企業価値算定の際は減額修正する *換金性がないため、100%減額
役員報酬	営業利益に社長の役員報酬分を加える。ただし、譲受先から経営陣の派遣が必要な場合には、その分を差し引く必要がある	保険積立金	解約返戻金の確認や資産に記載する必要がない保険の確認が必要 *節税対策などで保険を積み立てていることがある。その場合には、誰が受益者に当たるかが重要
家族給与	家族が担っている業務に対して過剰な給与を支払っている場合には、その過剰分を営業利益に加える必要がある	敷金・保証金	回収不能なものがないかの確認が必要 *M&Aに伴い再契約が必要になる場合もある
生命保険	買収後に、節税目的の保険を取りやめる場合にはその分を加える必要がある	車両	会社名義で私用車として利用している場合には減額修正が必要
過大経費	交際費が過大な場合には、適正な交際費に修正して差額を加える必要がある	私物	その他、資産計上していても継続して使いたいものは減額修正が必要
地代家賃	社長持ち分の資産の場合には、買収後の賃料も必要になるケースがある。その際には、営業利益に減算もしくは加算する必要がある		



九州ミロク会計人会
福岡県八女市 江崎 洋介

「還暦は新たなスタート」

還暦は、干支が60年で一回りすることを指しますが、もう一回りを大還暦と呼ぶそうです。還暦で人は赤ちゃんに還ると言われていますが、最近では、人生100歳時代に入ったようで、60歳ぐらいいは皆さん現役バリバリです。また、定年が75歳に引き上げられるかもしれないという、なんだか痛ましさを感じる話もちろほら聞こえてきます。が、60歳はいたって元気な様子を見れば、これからは大還暦に向かって赤ちゃんに還っていく時代になっていくのではないかと思ってしまう。



岐阜県根尾谷産の天然菊花石。名前は、「神花麗香」です。

実際、私たち人間の寿命は、科学的にも120歳くらいだそう。人間の細胞は、分裂のたびに遺伝子の螺旋の端っこが切れていき、どんどん短くなるため、分裂ができる限界が人間の寿命となりそれが120歳だそう。だから私は、昨年還暦を迎え、これから赤ちゃんに向かって若返っていかねばと思っております。

還暦を迎えるにあたり、諸先輩方から、これから加速度的に身体の衰えを実感すると論されてきたのですが、昨年の還暦現在ではいたって元気で、健康診断での医師には「どうしてこんなにどこも悪いところがないんでしょうかね」などとお褒めの言葉をいただき、先輩方のご忠告など、どこ吹く風でした。が、やはりご多分に漏れず、還暦を過ぎた今年の誕生日あたりから、雪崩を打つがごとく、五十肩、両膝の関節痛、ぎっくり腰などが再発しました。還暦まで、よく身体は精一杯頑張ってくれていたんだなあと痛感させられた次第です。



表紙の写真

「朝の別府湾」
(大分県別府市)

朝日が水平線から昇るころの風景を狙っていますが、いまだ絶景に出会わないでいます。水平線に上がる前はどんな光景か、目覚めると上空を見て出掛けることにしています。自然環境の変化で海水温も上がり、魚も東上してきているようです。それらが日常の景色にも影響しているようです。(宮崎 泰夫)

MJSより

製品解説から経理体操まで
YouTubeで動画を配信中!



MJS YouTube
公式チャンネル

税理士事務所 CHANNEL

発行 株式会社ミロク情報サービス
〒160-0004 東京都新宿区四谷4-29-1
TEL. 03-5361-6309
(経営企画・広報IRグループ)

発行人 是枝周樹

編集企画 ミロク会計人会連合会広報委員会
ミロク会計人会事務局、
経営企画・広報IRグループ

監修 ミロク会計人会連合会広報委員会

配信制作 東方通信社

印刷 耕文社

※本誌に掲載されている会社名及び製品名は、各社の商標または登録商標です。禁無断転載

ホームページにて本誌データを公開しています! こちらもご覧ください

ミロク会計人会

検索

<https://www.mirokukai.ne.jp/channel/index.html>



中小企業を、つなごう。

走りつづける中小企業に、応えつづけたい。

長く厳しい企業経営の道のりには、さまざまな困難が付き物です。

例えば、次の世代へタスキをつなぐ「承継問題」もその1つ。

エヌエヌ生命は、事業保険の力で、未来へ進む中小企業をサポートします。



NN

中小企業サポーター
エヌエヌ生命

Canon
make it possible with canon



ソリューションは
必ずある。

お客さまとともに

50th
Anniversary

お客さまのビジネスをトータルで支えるソリューションカンパニー
キヤノンマーケティングジャパングループ

canon.jp/cmj-50th