



月刊税理士事務所 チャンネル CHANNEL

2021
1
No.473

ミロク会計人会連合会 役員
ミロク情報サービス代表取締役社長 年頭挨拶 2

シリーズ企画

会計事務所業界の今後を展望する 6

「百年企業」特別インタビュー 10

新春トレーニング企画 14

ミロクシステムQ&A

『財産評価明細書／かげ地計算』 16



ミロク会計人会連合会 会長

金子 秀夫

2021年のキーワード

う か てん せい
雨過天晴

●新年を迎えて

皆様、新年おめでとうございます。

コロナ禍の厳しい1年が過ぎましたが、新しい年も、なお社会経済の混乱は続きます。どうぞご自愛の上、実り多き1年とされるよう祈念申し上げます。

日頃から、私たちミロク会計人は中小企業の発展に寄与すべく業務に専心しておりますが、現下の経済状況では一層そのスキルを発揮し、中小企業のサバイバビリティの増進に向け献身してまいりたいと存じます。

●今年の本会に期待すること

昨年は3密を避けることが国中のテーマでした。そのため本会の会務活動が著しく阻害されてしまいました。会務の最大行事である全国統一研修会でさえ、延期となったほどです。

そこで2020年度予算の補正を行い、全国活動用の資金の一部を各単位会に振り向けて、地域活動の充実を図ることとしております。このような時であるからこそ、それぞれの地域で研修活動や業務改善活動に、そのエネルギーを振り向けましょう。

●個人的な抱負、目標

新型コロナウイルスによるパンデミックで、ムーンルージュの灯も消えました。このような世界を暗示したノーベル賞作家に啓示を受けています。そこで愚作の川柳を一句。

カミュー読む 赤い風車の 灯も消えて

メッセージ

2021年、新しい年を迎えました。ミロク会計人会の役員の方々に、新年を迎えての抱負や会員の皆様へのメッセージなどをご寄稿いただきました。



九州会会長

大久保 昌逸

2021年のキーワード

ピンチを
チャンスに

●新年を迎えて

新年あけましておめでとうございます。皆様におかれましてはお健やかに新年をお迎えのこととお慶び申し上げます。昨年は新型コロナウイルスに終始した一年でありました。明けて今年の干支は丑、植物の芽が種子の中で伸びることができない状態を表しているそうです。私たちも今年はWEB研修などを活用し、力を蓄える年にできますよう祈念申し上げまして、新年の

ご挨拶とさせていただきます。

●本年秋の統一研修会に向けた意気込み

昨年秋の第45回全国統一研修会をやむなく延期させていただいたため、改めてもう一度九州会が担当させていただきます。開催地は同じく熊本市とし、例年であれば4回の実行委員会をもって開催のところを、今回は2年間8回の実行委員会を経て皆様をお迎えします。九州ならではの研修、食べ物、歴史、文化を堪能していただけますよう手ぐすねを引いてお待ちしております。

●個人的な抱負、目標

今年は何をおいても新型コロナウイルスに感染しない、事務所から感染者を出さないことが大切です。その状況でサービスの質を維持するためには、関与先との密な接触を控えつつコミュニケーションを深めなくてはなりません。今年是对人能力を向上させる年とします。



北海道会会長
中村 泰道

2021年のキーワード

原点回帰

●今年の抱負

北海道会会長としては、「入らなきゃ損だ」と思える会計人会成为るように特典の充実、明瞭な伝達が行えるように努めます。個人としては、引き続き健康維持と体力向上に努めます。娘（5歳）と息子（2歳）と一緒に走り回れるように。

●会員に向けてのメッセージ

「もの言う」ユーザー会は、ベンダーの製品の必要十分かつタイムリーな改善に寄与することができると考えます。ミロク会計人会がそのような会であり続けるためにお力添えをいただけましたら幸いです。

関東信越会会長

畔上 洋

2021年のキーワード

新しい社会



●今年の抱負

周囲の人たちとの融和を大切に、気張らず、焦らず、粛々と与えられた仕事に取り組むこととしたいです。個人的には自分史の作成に取り組み、自身の過去をしっかりと振り返ります。

●会員に向けてのメッセージ

行動が抑制される中で、期待に応える活動ができず忸怩たる思いですが、常に前向きに考え、少しでも会員の皆様に役立つ会務運営に努めてまいります。引き続き温かいご支援をお願い申し上げます。

●今年の抱負

コロナの収束が見通せない中、唯一の希望の星である全国統一研修会 熊本大会を、是が非でも成功裏に終わらせたいものです。

それがコロナの克服につながるばかりではなく、ひいては我々業界の繁栄にも多大な貢献をするものと確信します。

●会員に向けてのメッセージ

こうした状況下、我々会計人も顧問先様との結び付きをより強固にし、その苦境の打破、さらには発展を確実なものとするため、MJSの情報およびツールを十分に活用しながら、所与の目的を達成してまいります。



東北会会長
福嶋 朗

2021年のキーワード

コロナ克服

Executive Message 2021

ミロク会計人会

役員

東京会会長

馬場 英晶

2021年のキーワード

今こそ、会計人の
新たな役割を果たす時



●今年の抱負

2020年は、新型コロナウイルス感染症の蔓延拡大により、世界経済が未曾有の打撃を受けた年でありました。そのような時こそ、私ども会計人が果たすべき役割が問われます。新年度も、一層会計人としての役割を果たせるように頑張らしましょう。

●会員に向けてのメッセージ

昨年初来のコロナ禍により、私たちを取り巻く環境が一変しました。それは、私たちの仕事である税務の世界でも同様です。今後、私たち会計人が果たすべき役割にも変革が迫られます。

新年度も、「ミロク会計人会」がその新たな役割を果たせるように邁進してまいりますので、皆さまのご協力をよろしくお願いいたします。



北陸会会長
桶屋 泰三

2021年のキーワード

ウィズコロナ、
アフターコロナ時代を
勝ち抜く智恵・行動力

●今年の抱負

ウィズコロナの今だからこそ、経営分析力のみならず、支援事業や税制改正に関する情報収集力を磨き、コロナ不況に喘いだ関与先の身になり、AIでは成し得ない血の通ったタイムリーな情報提供等により深い絆を築きたいものです。

●会員に向けてのメッセージ

さまざまな手続きが電子化され税制も複雑化する昨今、当会のWEB研修や情報システムを積極的に活用して、いろんな提案をしていただき、より良いものにしていくことが会員皆様の事務所の繁栄につながるものと確信しております。



中部会会長
植田 卓

2021年のキーワード

風を読むことの
大切さ

●今年の抱負

そろばんの操作は苦手ですが、最初の「ご破算で願ひまして」で玉をジャッと弾く瞬間は好きです。最近ふと「昔はよかった」と口から出かけることがあります。そんなときは改めて基本に立ち返って進めていけば先は必ず開かれると思います。

●会員に向けてのメッセージ

新型コロナウイルスの感染拡大によりテレワークが広がりましたが、税理士事務所では二カ所事務所や守秘義務等の問題を避けて通ることができません。日税連は昨年見解を出しましたが、事務所のあり方は今後さらに変化していくと思われます。



中部会会長
山内 今朝男

2021年のキーワード

コロナに負けない

●今年の抱負

生活スタイルが激変した昨年は、見えない敵を相手にマスクと消毒液と手洗いで戦ってまいりました。新型コロナウイルスは、年配者には特に厳しいようです。今年は、「コロナの思い通りにはさせない」強く念じます。

●会員に向けてのメッセージ

本年は、デジタル化への対応が急務と考えております。具体的には、①地域限定のWEB研修会を広域化へ向けて見直すこと。②WEB会議の体制を早急に整え、会計人会の活動の進化を図ること。加えてコロナ禍の中、少人数による懇親会など、多面的な情報交換も欠かせないと思っております。

●今年の抱負

「君よ、散財にためらうことなかれ。君の十銭で浅草が建つ。」これは1923年関東大震災の折に、宝島社が浅草に建てた看板にある文言です。

先人の知恵は偉大です。自粛、自粛でなく、前向きな散財こそ、日本の危機を救います。

●会員に向けてのメッセージ

税理士こそ、この混迷の時期、引き籠りをやめ、外に出て、経済を回しましょう。十分に気を付けながら。そして取引先、零細企業を守りましょう。税理士の皆さんの元気こそ、弱った企業に励ましの声になります。



四国会会長
木村 幸博

2021年のキーワード

中国!!

中国会会長
清水 俊介

2021年のキーワード

コロナでぴえん
今年は恩返し



●今年の抱負

昨年の7月に中国会の会長に就任致しました。ところが、コロナ禍で、研修会なし、懇親会なし、イベントなし。会員の皆さんへの就任挨拶もWebで。

中国会は入会率こそ全国No.1ですが、会員の参加意識や会員間のコミュニケーションは、まだまだ満足いただける状況ではありません。今年が実質1年目ですので、アグレッシブに単位会活動、連合会活動を活発化させて、会員の皆さんに倍返し、恩返ししたいと思います。

●会員に向けてのメッセージ

連合会の情報ネットワーク委員会で長く委員を務めました。会計事務所の業務改善に特化して、多くの改善策のご提案を行いました。統一研修会での講演もご覧いただけたかと思います。各委員会ともに活発な活動を行っています。

今後は、単位会会長の立場で、委員会活動の成果を会員の皆さんにお伝えし、会員の皆さんのご要望、ご意見を連合会やMJSに伝えて、会計事務所の業務改善にお役に立てるよう頑張りたいと思います。

同じシステムを使う会計人の仲間として、ネットワークを築きましょう。



沖縄会会長
波平 正

2021年のキーワード

ワクチン

●今年の抱負

新型コロナの影響で会員交流が厳しい状況になっています。終息も不透明であり、この環境下で会の活性化、会員増強などの事業計画は、全会員の知恵を出し合って取り組んでまいります。

研修会の充実に努め、会員、未入会の先生方に魅力あるテーマ（内容）を模索していきます。厳しい環境下にある関与先への諸支援施策についても研修などに取り入れていきます。

●会員に向けてのメッセージ

コロナから事務所を守りましょう。活性化につながる会務運営、活動についての要望提案をお待ちしております。



連合会監事
平野 豊

2021年のキーワード

中小企業支援の正念場

●今年の抱負

丑年の出来事として、1949年のアメリカ証券取引所の設立、東京、大阪、名古屋3証券取引所の再開があり、1973年のオイルショック、1985年のプラザ合意と、金融・経済の激変が起っています。

本年も相当の覚悟を持って経済の変化に臨まねばと思っています。

●会員に向けてのメッセージ

厳しい経営環境の中で、関与先企業への伴走支援が、かつてなく求められています。MJSシステムのさらなるサービス向上を武器に、苦境にある中小企業・小規模事業者を強力に支援し、会計人会の社会的評価を高め、会員増強、組織の発展に結びつけることが重要です。



株式会社ミロク情報サービス
代表取締役社長
最高経営責任者

是枝 周樹

2021年のキーワード

**デジタルトランスフォーメーション
時代に対応します**

●新年を迎えて

新年明けましておめでとうございます。先生方におかれましては、お健やかに新年をお迎えのこととお慶び申し上げます。

昨年は新型コロナウイルス感染症に翻弄された一年となりました。熊本での開催を予定しておりました全国統一研修会も、残念ながら延期せざるを得ない状況となりました。一方で、未曾有の緊急事態において、顧問先への精力的な支援、オンラインの活用を含めたミロク会計人会の活動への継続的な参画



連合会監事
井上 泰一

2021年のキーワード

原点回帰

●今年の抱負

昨年の新型コロナウイルス感染拡大で、あらゆる分野において今までの状況が一変致しました。コロナ終息後も、以前と同じ状況に戻ることはないと思われます。関与先や関連組織などとの関係、今後の税理士事務所の在り方などを新しく見直していかなばと思います。

●会員に向けてのメッセージ

以前から、会社（MJS）と我々会員（ユーザー）は「車の両輪」と言われてきました。提供される優れたMJSシステムを最大限使いこなし、システムに対するさまざまな意見、要望を会計人会を通して会社に提案し、さらに良いものにするため、積極的に会計人会の活動に参加していただきたいと思っています。

など、先生方のご尽力に敬服する一年でありました。本年も引き続き、先生方のご活躍が欠かせない年となります。当社も先生方と一丸となって、サポートをさせていただく所存でございます。

●MJSの目指すもの

コロナ禍を経て社会が変化する中、政府はIT（情報技術）戦略の指針を盛り込んだ「世界最先端デジタル国家創造宣言」を公表し、“デジタル強靱化社会”の実現に向け、さまざまな分野におけるデータの活用を進める方針です。

MJSとしましては、長年培ってきたERPシステムを軸に、クラウドサービス、AI、ブロックチェーンといった技術の進化にも対応し、デジタルトランスフォーメーション時代の到来に備えます。金融機関等と連携したファイナンスサービスをはじめ、顧問先への経営指導に資するサービス提供など、会計事務所の新たなビジネス創出の支援に全力で取り組んでまいります。

本年も、会計事務所と顧問先企業の皆様の発展・繁栄を祈念するとともに、ご指導・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

会計事務所業界の今後を展望する

コロナ禍を経て、さまざまな業界でパラダイムシフトが起きています。3密を避ける生活が常態化し、顧問先である中小企業が苦境に立たされる中、会計事務所はどのようにこの変化に対応し、ビジネスモデルを転換していけばよいのでしょうか。会計事務所業界に精通している宮口 貴志氏に「新常態(ニューノーマル)」の時代における会計事務所業界のあり方と今後の展望について語っていただきました。

「対面」中心の顧問先対応が「リモート&対面」に転換

コロナ禍は社会や経済に甚大な影響をおよぼしており、会計事務所業界においてもある種のパラダイムシフトを引き起こしています。しかし、振り返ってみると、会計事務所業界においては以前にも大きな転換点がいくつかありました。その一つがコンピュータ会計の導入です。1990年代に専用機やソフトウェアによって会計処理が自動化できるようになったことで、会計事務所業界では「記帳業務がなくなってしまうのではないか」という危機感が徐々に共有されるようになりました。そして、そうした中で顧問先企業の経営支援といった付加価値の高いサービ



宮口 貴志 氏

株式会社ZEIKENメディアプラス
代表取締役

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「KaikeiZine」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。
「KaikeiZine」ホームページ
<https://kaikeizine.jp/>

スを事業の新たな柱にしようという機運が高まり、経営計画の策定や予算管理といったサービスの提供が拡大していったのです。

その後も会計事務所業界にはいくつかの転換点がありました。特に影響が大きかったのは2001年の税理士法改正です。この改正では税理士法人の設立や広告の自由化が認められ、会計事務所の規模拡大が急速に進むことになりました。実際、当時は職員数が100人もいれば大規模事務所といった感じでしたが、今では職員数が1000人を超える事務所も現れています。しかし、こうしたいくつかの転換点を経て、会計事務所の「対面対応を軸に、安定した顧問料を得る」という基本的なビジネスモデルはほとんど

ど変化することがありませんでした。

ところが、コロナ禍はこのビジネスモデルに大きな変化をもたらしつつあります。特に象徴的なのは「対面」から「リモート&対面」への業務スタイルの転換です。実際、緊急事態宣言の発令以降、数カ月間は首都圏の会計事務所を中心にテレワークが実施され、顧問先対応もリモートシステムを介したものが圧倒的に増えました。その後、しばらくしてから通常の業務スタイルに戻したところも多いようですが、その一方で現在もテレワークやリモートシステムを活用しながら業務の効率化に取り組んでいる事例もあります。

MJSが2020年8月に税理士・公認会計士278名（ならびに事業主1000名）に実施した調査「会計事務所白書2020」によると、約半数の事務所が「テレワークを導入している」と回答しました。また、テレワークのメリットとしては、「生産性・業務効率化の向上」「ワーク・ライフ・バランスの実現」などが多く挙がりました。こうした変化は業務の効率化や働き方改革の側面からも歓迎すべきことですが、テレワークに関しては税理士法が依然として障壁となっています。税理士法40条（事務所の設置）、41条の2（使用人等に対する監督義務）、48条の

「会計事務所白書」とは？

MJSが税理士・公認会計士と事業主を対象に
2017年より行っている独自の調査です。



アクセス方法

1 まずは「会計事務所検索エンジン」を検索

会計事務所検索エンジン

検索

<https://www.accnt.jp/>



2 「会計事務所白書」は、トップページの中ほどに掲載されています

12（社員の常駐）などに抵触する可能性があるので。コロナ禍においては日本税理士会連合会が「税理士の業務とテレワーク（在宅勤務）」「新型コロナウイルス感染症防止対応版」を公表するなどして、税理士等の在宅勤務について原則問題はないことを示し、多くの事務所がテレワークに踏み切りましたが、今後は早い段階で平常時のテレワークについても検討していただき、税理士法の改正などを進めてほしいところだ。

とはいえ、会計事務所のテレワークは導入し始めてから日が浅く、実務においても今後、さまざまな課題が生じるでしょう。例えば、令和2年分確定申告に向けての繁忙期は一つの試練になるのではないだろうか。多くの事務所では職員総出で、かつ時には一室に集まって一丸となって作業に取り組むことで、この繁忙期を乗り切ってきたかと思えます。しかし、事務所の広さにもよりますが、場合によっては3密とされる環境になってしまうので、感染者数が再び増加傾向にある現状にあつては、職員の安全・安心を確保する上でも頭を悩ませる問題となりそうです。そういったことも含め、テレワークの導入の仕方や具体的な働き方については、その都度、改善を加えてい

く必要があると思います。

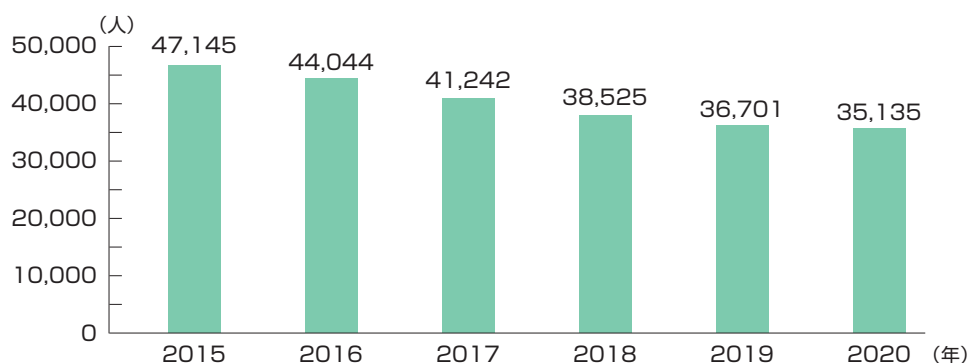
また、リモート対応が日常化することで、顧問先のエリアが拡大していくという見方もあります。例えば相続税などの案件については顧問税理士ではない方に相談したいというニーズが一定数あるので、リモート対応が可能な他地域の事務所に案件が流れてしまう可能性があるので。また顧問契約に関しても、それほど込み入った相談をする必要がない事業者の場合は、価格や相性などの条件がマッチすれば、遠方の事務所に依頼するというケースが増えてくるかもしれません。こういった時代の流れに取り残されないようにするためにも、いち早く「リモート&対面」といった業務スタイルに転換することをお勧めしたいと思っています。

DXを推進することで 人材不足に立ち向かう

コロナ禍に限った話ではありませんが、これからは人材不足といかに向き合うかということも重要な要素になってきます。事実、ここ数年の税理士試験の受験者数（申込者数）を見ると、2015年には4万7145人だった申込者数が、2020年には3万5135人にまで減少しています（次項図1）。また、税理士に限らず、一般職員の希望者が減っているのも由々しき問題です。特に地方においては他業種の賃金水準が高騰していることもあって、一般職員を雇用することすらままならない状況になっていきます。

こういった課題を解消するには、先ほどの「リモート&対面」への転換も含めたDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進しなければなりません。例えば、顧問先対応をリモート中心にすることができれば、大幅な労働（移動）時間の短縮につながりますし、出産などを機に退職を考えていた職員も、そのまま事務所に残り、出産後には子育てしながら従来通りの仕事を続けていくことができます。特に地方都市では自宅と事務所、そして顧問先までの距離が離れていることが多いので、積極的にリモート対応を推進する傾向があるようです。ただし、テレワークやリモートワークが中心になると、事務所内外でのコミュニケーションが希薄になる恐れもあるので注意しなければなりません。全ての業務をリモート中心にするのではなく、対面の機会もしっかりと残し、短時間で充実したコミュニケーションがとれるように心掛けたいところです。とりわけ最近ではコロナ鬱などが問題視されている

図1 税理士試験受験申込者数の推移



ので、職員の皆さんのメンタルヘルスには十分に注意してほしいと思います。また、リモート対応だけでなく、これを機にぜひとも事務所のＩＴ化に全力をあげてほしいと思います。特に2023年から始まるインボイス制度

を見据えると、今のうちに万全の体制を整えておかねばなりません。しかし、現実には依然として顧問先とシステムの同期が図れておらず、決算や記帳代行などの作業がアナログなものになっている事務所が目立ちます。ましてや近年は顧問料が減少し続けています。現に20年は前は月額平均5万円程度でしたが、今では3万円程度にまで落ち込んでしまっていますし、さらに安いところだと2万円台、ともすれば1万円台のところまであります。そういった状況で生き残っていくにはＩＴ化による業務の効率化を推進し、その分のリソースを新たなサービスに回すなどの工夫が必要になってくるはずです。

しかし、現状ではほとんどの会計事務所にＩＴに関するスキルを持った人材がいらないのではないのでしょうか。そのため、今後は人材採用という面でも大きな変化が生じるとみています。地方の会計事務所の場合、職員の多くを地元の商業高校などから採用していたかと思いますが、これからはＩＴに強い人材、場合によってはシステムエンジニアのようなスキルを持った人材を採用する傾向が強まっていくでしょう。また採用方法に関しても、従来の対面方式だけでなく、リモート面接などの

手法が拡大していくと考えられます。

こうした流れと同時に、今後はリモートシステムを活用して、外部人材に業務委託をするという流れも顕著になってくると思います。「会計業務はできるが、子育てや両親の介護などの事情で外に働きに出ることができない」といった人材を上手に活用することで、会計業務を大幅に効率化することができるとは思います。しかし、業務委託をする場合にもさまざまなポイントがあります。その一つが30分ほどでこなせるようなタスクを用意しておき、それを次々と任せていくという方法です。多くの業務委託先は育児や介護の合間を縫って業務に携わっているため、長時間の作業は集中力が途切れてしまい、効率的に進めることができません。そこで、育児や介護の合間に完結するようなボリュームのタスクを振ることで、ストレスなく仕事に打ち込んでもらえるようにするわけです。こうした工夫を講じながら多様な人材を活用し、この人材不足の時代を乗り切っていたいただきたいと思っています。

**複雑かつ専門性の高い問題には
シンクタンクの力を活用すべき**

コロナ禍によって、多くの顧問先がビジネスモデルの変革や新規事業に取

り組んでいます。そのため、会計事務所としてもこれまで以上に複雑かつ幅広い相談に対応できる体制を整えていかなければなりません。しかし、税理士の高齢化が進む中、専門性に長けた先生を探し出すのはこれまで以上に困難になってきています。また、コロナ禍の影響で事務所内や会合などで他の先生方に気軽に相談できなくなったこともあり、フラストレーションを抱えている先生方も多いかと思っています。そういった時に重要になってくるのが、シンクタンクの存在です。自分では即答できない問い合わせについてはシンクタンクの力を借りるというスタンスをとることで、スピーディーに顧問先の多様な依頼に対応することができ、顧問先の満足度を高めることができるようになると思います。

ちなみに、私はそうした相談に対応するためのシンクタンクとして、各税法の専門知識を持った国税OBの先生方と共に一般社団法人租税調査研究会を運営しています。その運営上の経験から申し上げますと、コロナ禍にあってはこれまで以上にさまざまな問い合わせが寄せられているように感じています。例えば、ある先生からは「リモート飲み会にかかった経費は、福利厚生費で処理しているのか、それとも給

図2 令和3年度の主な機構要求

1. ICT化への対応	
国税庁	課長補佐
国税局	情報システム監理官(大阪)
	情報処理管理官(東京)
	主任査察情報技術専門官(仮称)(東京)
	査察情報技術専門官
2. 国際化への対応	
国税局	国際監理官(大阪)
	特別国税徴収官(東京)
	国際税務専門官
税務署	国際税務専門官
3. 審理体制の充実	
税務署	審理専門官
4. 調査・徴収事務の複雑化等への対応	
国税局	調査総括課(関東信越)
	統括国税実査官(関東信越、名古屋)
	実務指導専門官
	納税専門官(仮称)
税務署	特別国税調査官
	消費税専門官(仮称)
5. 日本産酒類の輸出促進への対応	
国税局	酒類業調整官(仙台、熊本)
税務署	酒類指導官
6. 業務センター室(仮称)開設への対応	
国税局	業務センター室(仮称)(各局)
	統括国税管理官(仮称)(各局)
	主任国税管理官(仮称)
7. その他	
国税局	企画調整官(仮称)(沖縄)
	課長補佐
税務署	評価専門官

(参考)再任用短時間勤務職員用の機構

国税局	主任国税管理官(仮称)
	納税専門官(仮称)
	実務指導専門官
税務署	特別国税調査官

与になるのか」といった問い合わせがありました。まさにコロナ禍ならではの質問であり、おそらくこれからの税務調査でもチェックされる点だと思います。今後はこういった新たな課題が頻繁に生じてくると思うので、まだそういったネットワークやシンクタンクとご縁のない事務所は前向きにその活用を検討してみてもいいでしょうか。

あと、もう一つ注意してほしいポイントとして税務調査があります。現在、国税局では機能別職員の広域運営などを推進しており、各税法の専担者によ

る深度のある調査を行っています。例えば、消費税なら、国税局管内のすべての還付申告だけをチェックする専門部署が設け、不正還付だけを厳しく調査しています。中小企業の国際取引に関しても、国税局の国際税務専門官が人事交流で税務署に配置され、1税務署の枠を超えて、国税局管内の国際税務の調査を実施しています。一般的な税務署が行う税務調査とは別に国税当局では、より専門性の高い調査を実施する方針で、実際、2021年度の予算請求において、国税庁は国際的租税

回避事案の情報収集や分析、租税回避スキームの解明など国際化事案の担当として「国際税務専門官」を東京国税局に3名、関東信越・名古屋・福岡国税局および沖縄国税事務所に各1名、税務署に3名設置することを要求していますし、その他の分野においても同様の傾向がみられます(詳細は図2を参照)。2020年は税務調査の件数が少なかったわけですが、来年はそうはいかないはずです。しかも、各税務署はこの間に十分に下調べを進めているため、従来よりも確度の高い調査が入

る可能性があるかと想定されます。こういった事態に対応する上でも、先述したシンクタンクの活用などを検討してみてもいいと思います。

最後になりますが、こうした諸般の

背景から今後は会計事務所のDX、そして規模の二極化がさらに進展していくと思われます。特に、これからは40代、50代の代表が牽引する組織が柔軟性やフットワークを強みとして、さらに存在感を増してくるようになっていきます。しかし、そうはいつても小規模事務所には小規模事務所ならではの強みがあるのも事実。経営者との心の距離感の近さはその最たるものです。その信頼や期待を維持し続けるためにも、本稿を参考にニューノーマルの時代に対応したサービスのあり方を模索していただきたいと思います。

本誌アンケートに答えた方に毎月抽選で

2,000円分を
プレゼント!



QRコードからアクセスし、
ぜひお答えください!

幾多の苦難を乗り越え、 百年続く企業の要諦

コロナショックによる未曾有の経済危機は依然として世界に甚大な被害を与え続けています。
では、これまでも幾多の苦難を乗り越え事業を継続してきた日本が誇る百年企業（創業100年以上の企業）は、
この危機的状況の中にあつてどのような取り組みを展開しているのでしょうか。
長年にわたって老舗企業を研究し続けている後藤 俊夫氏にお話を伺いました。

コロナショックで際立った 日本が誇る百年企業の底力

日本は世界でも有名な老舗大国です。実際、百年企業（創業100年以上の企業）の数は世界一であり、私は約2万5000社を数年前に確認しました。さらに最新データに更新するため、私が代表理事を務める一般社団法人100年経営研究機構では、私が長年にわたって収集した情報と、東京商工リサーチが有する国内の創業100年以上の企業情報を照合・精査し、2019年末現在で5万2328社の存在を確認しました。

これまでに幾多の危機を乗り越えてきた百年企業ですが、コロナショックによる被害は全世界に及んでいます。まさに未曾有の経済危機とも言える事態です。そのため、コロナショックによる需要減少、休業要請や自粛要請などによる直接的な売上減少などのニュースを目にするたび、私は老舗企業を何かしらの形で支援できないかという思いに駆られていました。そこで、2020年4月9日からお見舞い方々、12社の老舗企業に問い合わせをしてみたいところ、いずれも打撃を受けつつも奮闘されていることが分かったのです。



後藤 俊夫 氏

日本経済大学大学院 特任教授
一般社団法人100年経営研究機構 代表理事

1942年生まれ。東京大学経済学部卒。大学卒業後NECに入社し、74年ハーバード大学ビジネススクールにてMBA取得。97年から99年まで(財)国民経済研究協会・常務理事(兼)企業環境研究センター所長。99年静岡産業大学国際情報学部教授、2005年光産業創成大学院大学統合エンジニアリング分野教授を経て、11年より日本経済大学渋谷キャンパス教授に就任。同経営学部長を経て、16年4月から現職。日本における老舗企業、ファミリービジネス研究の第一人者として、国内外の講演・セミナーを精力的にこなしている。

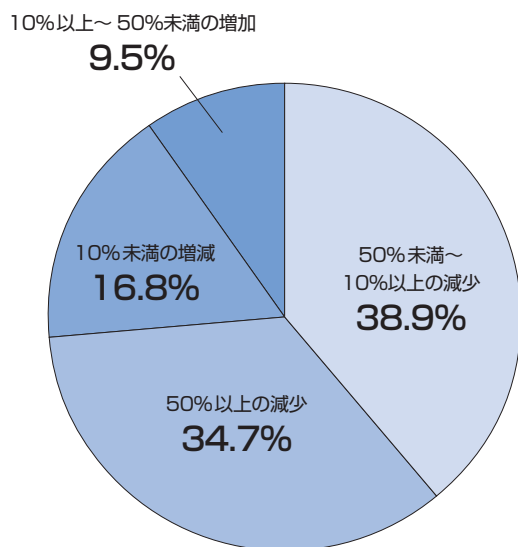
こういった背景のもと、100年経営研究機構ではコロナショック下における百年企業の現状や奮闘ぶりを積極的に発信することが重要なのではないかと考え、約1カ月の慎重な準備を経て、5月8日〜15日の間にアンケート調査を実施しました。非常時かつ限られた時間であることから、ご協力いただけるとかどうかわからないところもありましたが、ありがたいことに95社の回答を頂戴することができました。回答企業は半数が東京と京都の他、全国各地から寄せられており、そのうち創業200年を超える企業が約35%を占め、業種別では製造業が42%を占めています。そして、回答内容はまさに老舗

企業の底力を実感できるものとなっております。コロナショック、あるいはウィズコロナ社会を生き抜くためのヒントが豊富に盛り込まれていました。

例えば、「コロナショックの影響は貴社の売上にどのような影響を与えていますか」という問いについては、「50%未満から10%以上の減少」が最多で38・9%、次いで「50%以上の減少」が34・7%となっており、老舗企業といえども7割以上の企業が大きな影響を受けていることが判明しました。また「新型コロナウイルスの影響はいつまで続くとお考えですか」という問いについては、「1年未満」と回答したところが5・3%と少数派で、「1年」

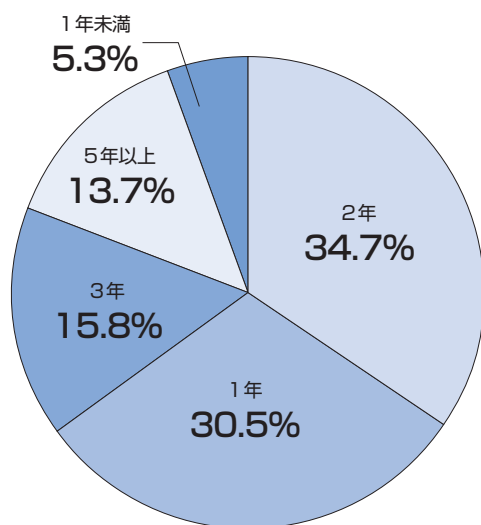
コロナショックの影響は貴社の売上に
どのような影響を与えていますか？

長寿企業95社



新型コロナウイルスの影響は
いつまで続くとお考えですか？

長寿企業95社



が30・5%、「2年」が34・7%、「3年」が15・8%、「5年以上」が13・7%といった回答になりました。さらに「コロナショックをどのように捉えているか」という問いについては、「コロナショックを社会経済の変化の兆しと捉えている」と回答した企業が9割以上に達しました。やはり多くの老舗企業がコロナショックの影響は長期にわたり、社会的なパラダイムシフトになると感じているようです。

金繰りについて、現状でどの程度の期間はもたせることができますか」という問いに対しては、「1年」と「2年以上」が6割を占めました。とりわけ「2年以上」の回答数が最も多く、37・5%という割合になりました。むしろ、中には「1カ月」「3カ月」と比較的短期間しかもたせることができないという回答もありましたが、それらはきわめて少数でした。地域に根差しながら、万事に備えてしっかりと内部留保に努めてきた老舗企業の特徴をうかがい知ることができた結果です。もちろん、その一方で融資にも積極的に取り

組んでいました。事実、アンケートの結果からは多くの百年企業が早い段階で政府系金融機関や民間金融機関との交渉に臨み、手元資金を確保していたことが明らかになっています。ある旅館では、早くも2月中旬に都銀3行から数億円単位の融資を受けるなど、まさに地域社会で日頃から積み上げた厚い信用が効果を発揮しました。

コロナショック下にあつて 柔軟に動く百年企業

では、コロナショック下において、百年企業はどのような取り組みを展開

しているのでしょうか。「コロナショックを受けた貴社の対応について教えてください」（重複回答可）という問いに対しては、81・1%の企業が「販売方法の変更」を行ったと回答し、その他に「生産方法の変更」（35・6%）、「新規事業の立ち上げ」（30・0%）、「組織の変更」（26・7%）、「サプライチェーンの変更」（12・2%）といった回答がありました。また、アンケートの回答から推察するに、全体の8割程度の企業が1つか2つの対策に集中して取り組んでいるようでしたが、中には5つの対策に取り組んでいる企業もあり、そのように複数の対策に取り組んでいる企業の多くが創業200年以上であることが分かりました。やはり社歴が長ければ長いほどリスクマネジメントに対する意識が高く、多様な対策に臨んでいるのだと思われます。

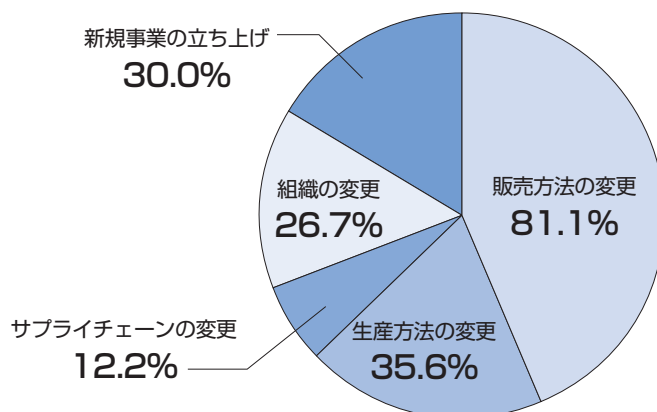
といったところで、ここからは百年企業の具体的な動きについて紹介していきます。東京都で焼き焼き専門店「ちんや」を営む（株）ちんや（創業1880年）ではコロナショックによる客足の減少を受けて、狂牛病問題の際に開発した通販商品の販売に注力したところ、ステイホームによる巣ごもり需要を捉えることに成功。アンケ

長寿企業のコロナショックへの対応

長寿企業 90 社

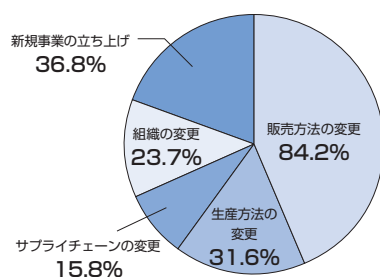
● コロナショックを受けた貴社の対応について教えてください

(n=90) 重複回答可



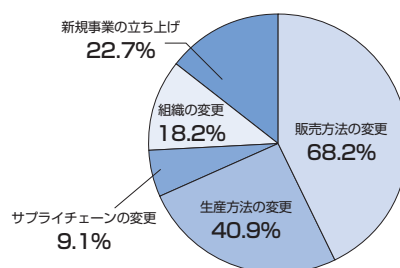
● 100年以上 150年未満

(n=38) 重複回答可



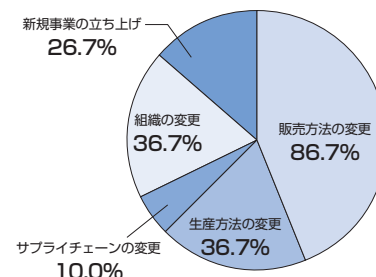
● 150年以上 200年未満

(n=22) 重複回答可



● 200年以上

(n=30) 重複回答可



100調査の時点では昨年同期比で売上増となっていたそうです。このようにかつての窮地から生み出した商品や資源を活用することができるのも、老舗企業の強みと言えるでしょう。また、和菓子の製造販売を手掛ける(株)船橋屋(創業1805年)の取り組みもユニークでした。同社の看板商品といえば元祖を銘打ったくず餅ですが、コロナショック下にあっても菓ごもり需要を狙って新商品を開発。見事にその他の売上減をカバーすることができたそうです。その他、富山県の(株)ジヤパン・フラワー・コーポレーション(創業1874年)では「日本中の廃棄される運命にあるお花を少しでも多く救いたい」という思いのもと、「2020スマイルフラワープロジェクト」を展開。これを機に生産者と消費者を直接つなぐインターネット販売など新たな分野に力を入れ、4月から8月において累計300万本を超える花を販売し、生産者を支援することができたと言います。

兵庫県の城崎温泉の老舗旅館である(株)古まんからの回答も実に印象的でした。同社は創業1300年以上という老舗中の老舗ですが、そもそも十数年前から地域ぐるみで温泉地の衰退に危機感を募らせていたそうです。そして、旅館外での食事や他の旅館・施設の温泉・足湯を巡ることなどを推奨し、できるだけ地域にお金が落ちるような仕組みを構築していました。今回のコロナショックによって地域はこれまでにないほどのダメージを被っていますが、そういった中であらためて「旅館、物産、飲食、鮮魚、その他商業すべて一体となり取り組んでいます。5月31日までの休業も地域全体足並み揃えて取り組んでいます。終息の際の反転攻勢も地域で連日会議をして考察しております」としています。コロナショックという未曾有の経済危機にあつては、こうした老舗企業を中核とした地域一丸となった取り組みがますます重要になってくるのではないのでしょうか。

過去の経験を生かし 前向きに事業に臨む

百年企業にはさまざまな危機を経験し、それを乗り越えてきたノウハウがあります。そして、今回のコロナショックにおいても先述したちんやのよう

條（合資会社一條旅館）という旅館は、

2011年の東日本大震災の時の教訓を生かし、まずは社員の不安を払拭するところから始めたそうです。そして、宿泊客がいなくなって余ってしまった食材やお酒を社員に振る舞い、モチベーションアップにつなげることにしたと言います。宿泊客への対応についても、東日本大震災の時に実践していた対策が功を奏しました。同社は東日本大震災を機に個室料亭というコンセプトを打ち出して、個室でゆっくりと料亭にいるかのように食事を楽しめる仕組みを確立したのですが、それがコロナショック下において3密を避けられると脚光を浴び、早い段階で客足が回復したのです。

また前出の船橋屋に関しても、東日本大震災の時の経験を生かしていました。現会長の8代目は当時、社員を集めて「危機は約10年に一度の頻度で訪れ、全て克服してきたのだから、何も心配はいらない。結束することが大切だ」と話したそうです。そして、その時に未来への投資として社員教育や人材採用、IT化に熱心に取り組んだ結果、今回のコロナショックでは若手人材がITを駆使して新商品の販路拡大に取り組み、窮地を乗り越えることができた

のです。

百年企業の動向の中でもう一つ興味深いのが、コロナショックを機に前向きに事業承継に臨もうとしているところがあることです。実際、コロナショック下においてはネット販売をはじめとした「販売方法の変更」が重要なポイントとなっているため、ITリテラシーが高い若手経営者が陣頭指揮を執ったほうがスムーズに事が運ぶ場合が多々あります。また、新たな販路を開拓するためには、若者目線の柔軟な発想力が求められる場面も多いことでしょう。老舗という保守的な印象があるかもしれませんが、実はそういった判断は合理的かつスピーディーで、そうやって新陳代謝をし継続してきたのです。

もちろん、こういった攻めの取り組みだけでなく、足元をしっかりと固める動きにも余念がありません。事実、アンケートの結果からは多くの百年企業が早い段階で融資を確保していたことが明らかになっています。

百年企業から多くを学び 窮地を乗り越つてほしい

コロナショック下における老舗企業の強みは、これまでにみてきたように

足元が固まっている上に、過去の経験を生かして柔軟な取り組みを続けていることです。それはまさに長年の積み重ねがあつてのことと言えます。実際、1900年に入ってから現在に至るまでの間だけでも、関東大震災（1923年）、終戦（1945年）、オイルショック（1970年代）、バブル崩壊（1991年）、阪神・淡路大震災（1995年）、リーマンショック（2008年）、東日本大震災（2011年）、コロナショック（2020年）といった具合に、100年に一度と言われるような未曾有の災害や人災が過去100年に15回も発生しており、老舗企業はそのたびに危機を乗り越えてきました。その経験の積み重ねによって、独自のリスクマネジメント能力を磨き上げてきたのです。

また、多くの百年企業が自社の利益や存続だけのためでなく、地域や業界のために奮闘していることにも着目していただきたいと思っています。フランスの経済学者として知られるジャック・アタリ氏は、これからの時代は利他主義を目指さなければならないと指摘しています。百年企業は地域と共に長年にわたって共存共栄してきたことから、経営の中に利他主義が自然に身に

ついています。それは近江商人が提唱し続けてきた「三方よし」といった言葉にも表れているかと思えます。この思想を長年にわたって持ち続けているからこそ、地域からも金融機関からも信用を得ることができているし、そのおかげで融資に関してもスピーディーかつスムーズに進められているのだと思います。

こうした老舗企業ならではの特色はコロナショック下において、これまで以上に注目されています。現に中国をはじめとした海外からも私のもとに多くのメッセージや相談が寄せられており、その盛り上がりを実感しているところです。冒頭でも申し上げた通り、日本はど百年企業が多い国はありません。まさに百年企業は日本における国宝的な存在なのです。コロナショックを機に私たちはそのことにこれまで以上に誇りを持ち、身近な百年企業からより多くのことを学ぶ必要があるでしょう。

100年経営研究機構では今後も百年企業に関する有益な情報を発信していくので、ぜひご期待ください。皆さんの顧問先が百年企業から学び、百年企業と共にこの窮地を乗り越えていくことを願っています。

トレーニング未経験者でも簡単に実践できる

姿勢改善ドリル

ゴルフの障害予防、パフォーマンス向上にも効果的

新型コロナウイルス感染症拡大に伴うリモートワークや、お正月で家にいて、体を動かす機会が減ってくる時期です。それによって、体力の低下だけではなく、座っている時間が長くなることで姿勢不良につながり、腰痛、肩こり、首の痛みを引き起こすことがあります。ここでは、それらの症状を軽減するための家で簡単にできるエクササイズを紹介します。これら全ては運動経験のない方にとっても簡単に実践できるもので、多くのプロゴルファーも障害予防やパフォーマンスアップの目的で実践しています。 MJS CSR推進事務局提供

EXERCISE2

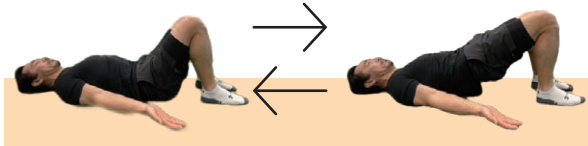
臀筋エクササイズ

歩行、ランニング、ゴルフスイングなどの動作の安定性を向上させる

ヒップリフト **2セット×30秒**

腰部を安定させるための基本的なエクササイズ。
腰痛予防に効果的

①仰向けに寝て、足を腰幅に開き掌は上に向ける→②両方のかかとで地面を押すことで、ドローインの姿勢を保ち臀部を持ち上げる→③この姿勢を30秒ほどキープする。2セット実施



EXERCISE3

背部エクササイズ

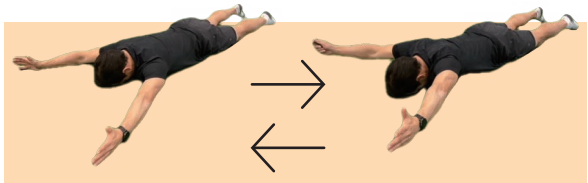
肩甲骨を引き付けて胸を開くことで猫背改善につなげる

Y、T、W **各5セット×5秒**

両手を重ねた手の甲の上に額を置き、うつ伏せの姿勢をとる

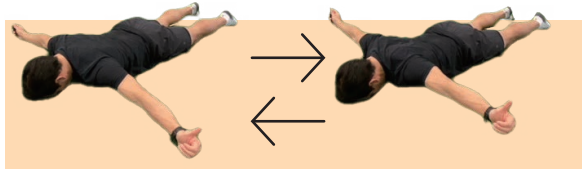
Yドリル

「万歳の姿勢」になるように肘を伸ばして両手を頭上に伸ばす。肩甲骨を引きつけると同時に両手を地面から浮かす。このとき両足が持ち上がらないようにする。この姿勢を5秒キープして、同様の動作を5回実施する



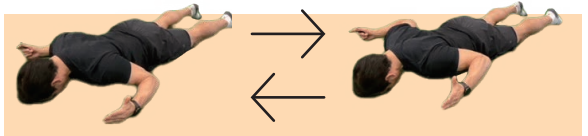
Tドリル

両手を横に開いてTの字の姿勢を作り、肩甲骨を引きつけると同時に両手を地面から浮かす。このとき両足が持ち上がらないようにする。この姿勢を5秒キープして、同様の動作を5回実施する



Wドリル

両肘を曲げて両手をWの字に開く



友岡 和彦 氏

1971年生まれ。95年に立教大学を卒業後渡米し、98年にフロリダ大学Exercise&Sports Science学科を卒業。99年からMLBフロリダ・マーリンズなど3球団でストレングス&コンディショニングのコーチを務める。2009年よりドームアスリートハウスでパフォーマンスディレクター兼ゼネラルマネージャーに就任し、プロゴルファーやプロ野球選手、プロサッカー選手、またオリンピック選手など、多くのトップアスリートをサポートしている。

EXERCISE1

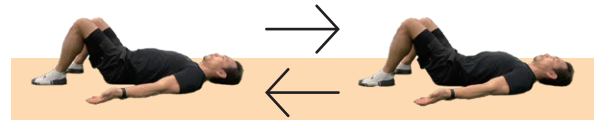
体幹エクササイズ

背骨を安定させて正しい姿勢を作る

1. ドローイン **8回×5秒**

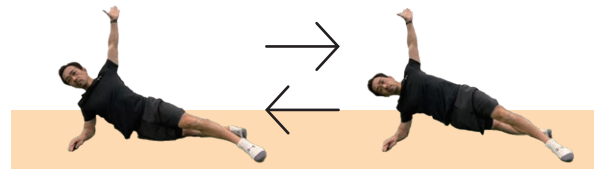
腰部を安定させるための基本的なエクササイズ。腰痛予防に効果的

①仰向けに寝て、足を腰幅に開き掌は上に向ける→②息を大きく吸ったのち、5秒かけて息を吐きながらおへそと背骨をくっつけるようにしてお腹を凹ます→③同様に8回実施



2. サイドプランク **左右2セット×20秒**

①横向きになり、上の足を前に、そして下の足を後ろに置く。片側の肘は肩の真下の地面に置く→②ドローインの姿勢（お腹を凹ます）をキープした状態で、腰を床から持ち上げる→③耳、肩、股関節が一直線になるように姿勢を維持して20秒キープする→④同様の姿勢を片側2セットずつ行う



3. フロントプランク **2セット×30秒**

①両足を腰幅に開き、うつ伏せの状態両肘を肩の真下につく→②ドローインの姿勢をキープして、腰を反らさないようにして臀部を持ち上げる→③目線は下に向けて、耳、肩、股関節、膝、踝が一直線になるような姿勢を保つ→④30秒キープして、合計2セット実施する



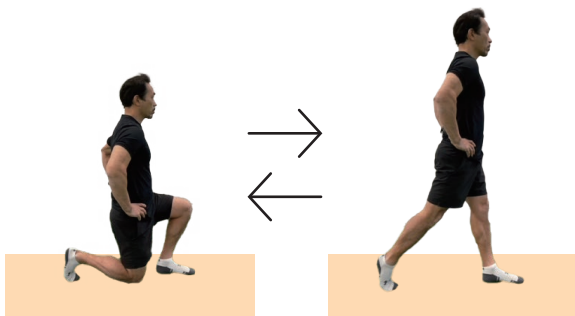
EXERCISE6

下肢エクササイズ

下半身を鍛えて日常生活の動作を楽にする

スプリットスクワット **左右8回×2セット**

①足を前後に開き、後ろ足の膝を地面につけたときに前足のかかとがすぐ後ろに来るような幅で片膝付きになる→②その姿勢から、前足の膝が前方に移動しないように、真上に上がるようにして、足を前後に開いたまま立ち上がる→③体重の60%が前足に乗せるように荷重をかける→④繰り返しこの動作を行う。各足8回ずつ、2セット実施する



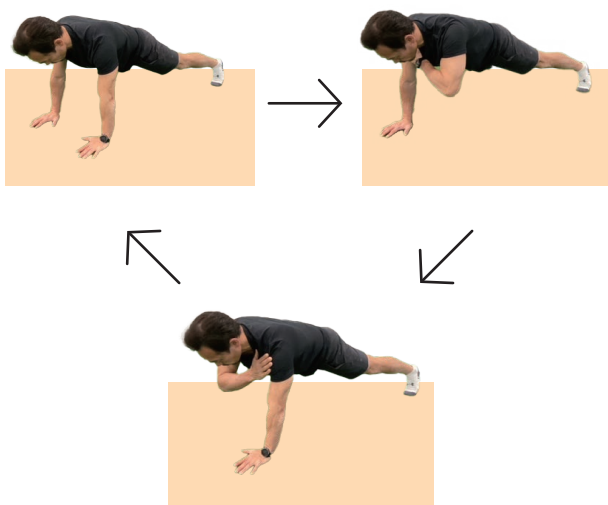
EXERCISE7

上肢エクササイズ

肩や肩甲骨を安定させることによって、スポーツ動作の効率性を向上させる

ハイプランク肩タッチ **左右10回ずつ(3秒キープ)**

①両足を腰幅よりも広めに開き、両手を地面について腕立て伏せの姿勢を取る→②腰を反らすことなく、骨盤と地面を平行にした状態を保ち、片手を上げて逆側の肩に触れ3秒間キープする。このとき首は長く保ち視線は下を向く→③同様の動作を逆の手でも行う→④交互10回1セット行う



友岡氏のトレーニングメソッドをさらに知りたい方へ

2021年4月、
都内にジムをオープン予定！

CREED
PERFORMANCE

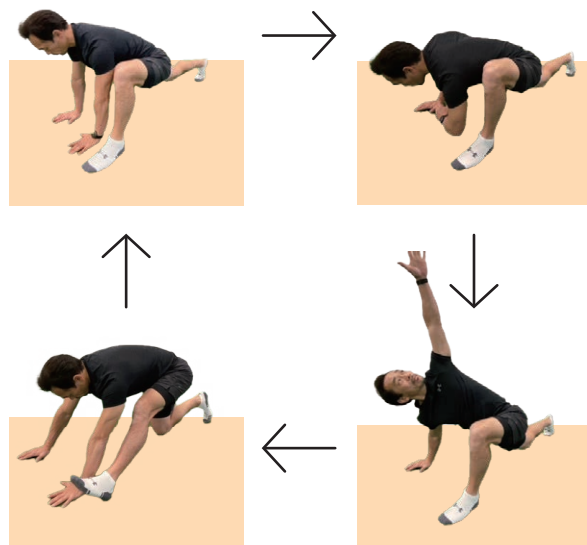
EXERCISE4

全身のダイナミックストレッチ

重心を安定させ、筋肉のつながりを感じながらのストレッチ

スパイダーマンストレッチ **左右4セット×5秒**

①腕立て伏せの姿勢から、片足を同側の手の真横に置く→②後ろ足の膝は伸ばし、腰を地面に沈めるようにして股関節の内側にストレッチを感じる→③前足に近いほうの肘を地面につけ、呼吸をしながら5秒キープする→④続いて、同じ手を天井に向けて視線も手を追うようにして上に向ける。呼吸をしながら5秒キープする→⑤①の姿勢に戻り、後ろ足の膝を地面につけて、前側の膝を伸ばしてハムストリングのストレッチを感じる。呼吸をしながら5秒キープする



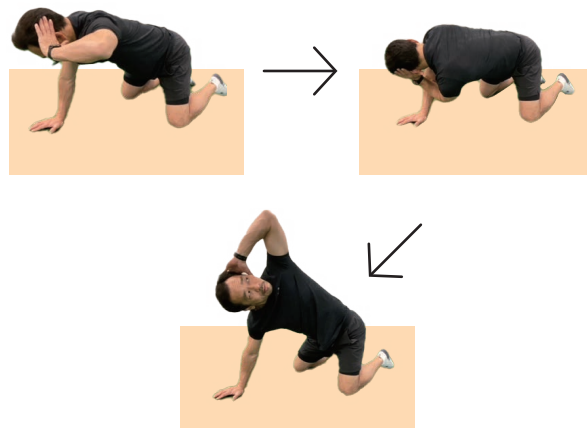
EXERCISE5

胸椎の柔軟性エクササイズ

体幹(腰部)を安定させた状態で胸を開く動作の習得

四つん這いチェストオープナー **左右8回ずつ**

①両手、両膝をついて四つん這いの姿勢をとる→②片方の手を頭の横に置く→③背中を丸めながら、上げている肘を逆側の肘に近づけるようにする→④その後、息を吸いながら、肘を天井に向けて上げて胸を開いていく



Orchestrating a brighter world

NEC

「うちの店、
狭いけど大丈夫？」



Slim!

「わが社のような企業でも、
狙われる可能性ある？」



Secure!

「困ったときに、
サポートしてもらえる？」



Support!

社会の変化を、 わが社の進化に。

変わりつづけるビジネス環境に、NECができること。
それは「スリムサーバ」という、小さくて強力な味方。
システムを安定稼働させ、大切なデータを守る。
現場の生産性を高め、新たなチャンスにつなげていく。
NECは進化する企業に、寄り添いつづけます。

Express5800 スリムサーバ

幅98mmの
スリムなボディ

セキュリティが強化された
Windows Server 2019

全国380超*の保守
拠点で安心サポート



OS付き
Windows Server 2019
プリインストール

Express5800/T110j-S

CPU:インテル® Xeon® プロセッサー E-2224(3.4GHz)×1、メモリ:8GB、ドライブベイ:3.5型ケージ、1TB HDD、内蔵DVD-ROM、
電源ユニットの最小構成 ★内蔵バッテリー搭載可(オプション) ★3年翌日オンサイト保守/3年パーツ保証 ★水冷モデルあり

希望小売価格 **¥397,000 (税別)〜**

Express5800スリムサーバ
に関するお問い合わせは

ファーストコンタクトセンター **0120-5800-72**

受付時間:月~金(祝日・NEC休日除く)
9:00~12:00 13:00~17:00

Express5800シリーズお得なモデルのご購入はコチラから
詳しくは「得選街」▶ www.nec.co.jp/store/sv/

Express5800 Twitter公式アカウント
@NEC_Exp58_PR

* 2019年3月現在 ※Microsoft、Windows、Windows Serverは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。※Intel、インテル、Intelロゴ、Intel Inside、Xeon、Xeon Insideは、アメリカ合衆国および/またはその他の国におけるIntel Corporationの商標です。※本広告に記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



Windows Server 2019 : The operating system that bridges on-premises and cloud.