

第39回全国統一研修会中部大会 in 名古屋

いっぺん名古屋に
いりゃあせ!



月刊税理士事務所 チャンネル
CHANNEL

2014
8
No.396

大特集

中部地方の魅力を徹底紹介!! 4

シリーズ企画

企業の事業承継における実務支援① 11

ミロク会計人会INFORMATION

「第39回全国統一研修会・中部大会in名古屋」

平川 忠雄会長ご挨拶 2

記念旅行のご案内 3

事務所訪問

山本裕基税理士事務所 8

ミロクシステムQ&A

『iCompassNX(よくあるお問い合わせ)』 15

リレーエッセイ

中部ミロク会計人会 岩上 春満 19

今月の表紙: 名古屋城

撮影: 鈴木 基之(中部ミロク会計人会) 場所: 愛知県名古屋市

日本の未来—
企業を支える

 ミロク会計人会

第39回 全国統一研修会 中部大会 in 名古屋

開催挨拶



ミロク会計人会連合会会長

平川 忠雄

りで担当しており、昨年は広島での開催でした。

さて、安倍政権発足時以来、アベノミクス効果で日本経済は勢いを増しています。实体经济

に好影響が見えてきている状況があり、消費税率の第1段階引き上げもソフトに収まるよう

です。会員の先生方の顧問先企業の中でも、景況の上昇の好影響を受けているところが広がり

を見せているようです。しかし、確かに景気に明るい兆しが見えてきたものの、まだまだ予断を

許さない状況は続きます。グローバル化が進化した現在の世界

にどのような影響をもたらすか、容易には予測し得ないところが

ございます。こうした難しい時代を乗り切るためには、われわれ

会員一同が最新情報を共有し、共に考え、共存共栄していくこ

とが必要であると言えます。

平成26年度税制改正は、消費税率再引上げへの対応とアベノミクス効果のさらなる高揚を図る目的において「法人税改革」に取り組み基本認識と論点がまとめられ、世界で行われている課税ベースを拡大しつつ税率を引き下げるといふ「法人税の構造改革」を行います。また「法人税改革は恒久減税であり恒久財源を確保するとの方針」が示されています。そのためには、「2020年度のプライマリーバランスの黒字化との整合性を考えないといけない」、すなわち、「恒久減税には恒久財源が必要という方針」を含めて決定することになります。一方、中小企業団体においては、「課税ベースの見直し」が増税につながるという「危機意識」が存在し、「中小企業の軽減税率、小規模法人特例の創設を含む法人実効税率の引下げ」、「外形標準課税の中小企業への適用拡大に反対」、「欠損金繰越控除をはじめとする中小企業税制の縮減反対」との意思表示を示しました。また、中小企業庁などにおい

では、平成27年1月から適用される「改正後の事業承継税制」において「更なる見直しが必要」との立場において「適用上の制約の見直し」を要望しています。税制は幅広い分野において経済的影響が及ぶことから、われわれ税務会計職業人において、常時改革の方向性を提示していくことの基本認識を持続したいと思えます。ミロク会計人会は「情報の早期伝達機能を重視して活動する」ことを目標としていますので、さらなる新情報を適時に発信させていくことにご賛同くださいますようお願いいたします。

今回の中部大会は、名古屋市の街の中心に位置する名古屋東急ホテルにて開催いたします。基調講演には、ミリオンセラー小説にして映画も大ヒットした『永遠の0』の作者である、放送作家・小説家の百田尚樹氏をお招きし、「日本人の誇り」をテーマにご講演いただきます。第一分科会では、中小企業の事業再生ならびに、事業承継、創業支援に特化したコンサルティングを専門としている株式会社

千代田キャピタルマネージメント代表取締役の高橋隆明氏をお招きし「顧問先の事業再生について、会計事務所がどう取り組むか」の演題でお話しいただきます。第二分科会では、全国に店舗展開しているカレーハウス「CoCo壱番屋」の創業者である宗次徳二氏に「宗次流 断と偏見の経営哲学」と題してご講演いただきます。第三分科会では、東海学園大学人文学部教授、南山大学名誉教授である安田文吉氏をお招きし、「徳川家康・宗春と名古屋の底力」をテーマにお話しいただきます。恒例の懇親ゴルフ大会は翌日の7日（金）に「三好カントリー倶楽部」で行われます。また記念旅行は、11月7日（金）から9日（日）の3日間、遠州・大井川鐵道と世界文化遺産富士山を望む旅を企画しております。本大会に多数の先生方、ご家族、職員の皆さまが参加されることをお願いし、名古屋における本大会の成功を祈念いたします。また、全国の先生方とお会いし、ご歓談できる日を楽しみにしています。

遠州・大井川鐵道と世界文化遺産富士山を望む旅

静岡県西部で鍾乳洞とうなぎを堪能

今回の記念旅行では、静岡県の魅力を存分にご堪能いただくプランをご用意しました。

初日は、出発地寄りの県西部を巡ります。最初に訪れる竜ヶ岩洞は、2億5000万年前の石灰岩地帯に形成された東海地方最大級の観光鍾乳洞。中でも落差30mの地底の大滝は圧巻の一言に尽きます。



上:竜ヶ岩洞の大滝
下:浜名湖遊覧船(イメージ)

さらに、静岡県西部の名所といえば浜名湖、そして名産のうなぎです。もちろん本旅行では

専門店での食事をご用意しています。天然水で上質に仕上げたうなぎを、秘伝のタレを使って丁寧に炭火で焼き上げた至極の一品をお楽しみください。

他にも、浜名湖遊覧船でのクルーズや、日本が世界に誇る二輪車・四輪車メーカーの一つ、「スズキ」が創業以来つくってきた多くのマシンと現在のクルマ



上:大井川鐵道のSL
下:お茶の郷博物館

づくりの様子が展示された「スズキ歴史館」の見学も予定しています。

SLで過ごすスローで贅沢な時間

2日目の目玉は、大井川鐵道のSL(蒸気機関車)乗車です。1976年に日本で初めて蒸気機関車として動態保存され、沿線には茶畑や田園風景が広がり、映画やドラマのロケ地としても有名な鉄道です。大井川を上流へと向かうSLに揺られて、のんびりと車窓からの風景を眺めるひとときは、日常の慌ただしさを忘れ、心からリラックスできることでしょう。

静岡といえばお茶。SL乗車を満喫していただいた後には、お茶にまつわる博物館と商業館、日本庭園が一体となった施

コーナーなどが見所です。

静岡の旅を締めくくるのは世界文化遺産・富士山の絶景

最終日は、徳川家康公ゆかりの史跡「久能山東照宮」を訪れます。家康公の遺命により、当時の技術・芸術の粋を集めて造営された国宝で、極彩色のきらびやかな色彩が特徴です。なお、久能山東照宮には、日本平の頂上から全長1065mの「日本平ロープウェイ」で空中遊覧を楽しみながら向かいます。

そして、旅を締めくくるのは、三保の松原です。昨年、世界文化遺産に登録された富士山の価値を構成する資産(構成資産)の一つであるこの地は、富士山を望む景勝地として広く知られています。駿河湾の波打ち際から望む富士山は美しく、この絶

景が旅の最後を飾ります。

今回も皆さまの素敵な思い出となるプランをご用意しております。是非ご参加ください。



国宝・久能山東照宮には日本平ロープウェイで

三保の松原から望む富士山

大特集▶ 中部地方の魅力を徹底紹介!!

中部地方とは

日本列島の中央に位置する中部(東海)地方のうち、4つの県から成り、東北・関東地方と近畿地方に挟まれています。飛騨山脈など日本有数の山岳地帯を有すると共に、濃尾平野や伊勢平野といった大規模な平野地帯、志摩半島から熊野灘沿岸にかけてのリアス式海岸など、バリエーション豊かな地形が広がっています。気候は温暖で、ミカンや茶葉の栽培が盛ん。また、焼津港や清水港などは重要な漁業基地となっています。



中部ミロク会計人会 会長 石川光男先生から一言

地理的に中部会は日本のど真ん中。山紫水明に優れた地域で、気候も温暖、昔から産業も盛ん。今、この時期こそ私たちは参集し、意見を闘わせ、「より良い会社づくり」へのサポーターとなろう! 昼は、研修・懇親会で交流を深め、夜は『名古屋めし』です。「今を見つめ、未来をちかい、日本創生!!」。全国の会計人、いっぺん名古屋へいりやあせ!

三重県はこんなところ

■税理士登録者数:765名* ■方言の特徴:語尾に「～な」を付ける。「あなた」は「あじよ」。■県のキャッチコピー:美し国三重 ■県が誇るNo.1:伊勢海老の漁獲量、海女の人数 ■県のキャラクター「う～まちゃん」について:頭に載せた輪は人と人との絆を意味する「輪」と協力を意味する「和」を表す。



©岐阜県

岐阜県はこんなところ

■税理士登録者数:1065名* ■方言の特徴:北部の飛騨弁と南部の美濃弁に分かれる。東日本方言と西日本方言の緩衝地帯なので周辺地域の様々な特徴が混ざり合っている。■県のキャッチコピー:飛騨、美濃の国ぎふ ■県が誇るNo.1:陶磁器生産量、食品サンプル生産量(郡上市) ■県のキャラクター「ミナモ」について:キラキラした川の水面(ミナモ)に住む妖精。



愛知県はこんなところ

■税理士登録者数:5092名* ■方言の特徴:県西部の尾張弁(いわゆる名古屋弁)と東部の三河弁に分かれる。名古屋弁で「おまえ」は「おみゃー」。■県のキャッチコピー:逢い、知る、愛知 ■県が誇るNo.1:あさり類・がざみ類の生産量 ■県のキャラクター「はち丸」について:2010年の名古屋開府400年祭マスコットとして誕生。



静岡県はこんなところ

■税理士登録者数:1745名* ■方言の特徴:疑問形などの語尾に「～ら」を付ける。■県のキャッチコピー:ふじのくに 静岡県 ■県が誇るNo.1:温室メロンの収穫量と作付面積、鈴木姓の全国に占める割合8割超 ■県のキャラクター「ふじっぴー」について:「富士山」「ハッピー」「ピース」「ピープル」が名前の由来。



※出典:『税理士界』2014年5月号「25年度末都道府県別税理士登録者数」

① 岐阜県

【観光スポット】

● 岐阜城

長良川と金華山の険しい断崖によって造られた天然の要塞に守られた城。鎌倉時代に築城され、戦国時代に織田信長が天下布武の構想を練ったと伝えられています。

● 池田山

濃尾平野の西北に位置する標高924mの池田山の山頂に立つと、空気の澄んだ日には伊勢湾、北アルプス、南アルプスを望むことができます。スカイスポーツのメッカとして有名です。

● 飛騨千光寺

飛騨の自然が息づく真言宗の古刹です。遊行僧円空ゆかりの寺としても名高く、64体の円空仏や書画なども納められています。



池田山



飛騨千光寺



飛騨牛

【食べ物とお土産】

● 串原の布ぞうり

恵那市串原の知る人ぞ知る特産品です。5cm幅に切った布を縫い合わせ、芯を通した「ひも布」を編んで丁寧に作られているので、とても丈夫です。

● 朴葉寿司

殺菌・抗菌作用を持つ朴の葉に酢飯を包んだお寿司。朴の葉の清々しい香りと、郷土の味を楽しんでください。

● 飛騨牛

岐阜の味覚の代表格。和牛のオリンピックといわれる「全国和牛能力共進会」で2回連続最優秀枝肉賞を受賞、肉質日本一の称号を獲得し、評価が急上昇しています。

● 中津川の栗きんとん

中津川市発祥の高級和菓子。味と品質を守るため、秋に収穫された新栗だけを使う季節限定商品です。

② 静岡県

【観光スポット】

● 日本平

日本観光地百選コンクールで1位に選ばれたこともある屈指の景勝地です。一帯は丘陵地で、標高307mの頂上からは富士山を正面に駿河湾、伊豆半島、清水の街を一望できます。

● 下田の海

古くから人々が往来した港町下田。一年を通じて温暖な気候は四季折々の花を育てます。白い砂浜と鮮やかな青のコントラストが生み出す浜辺は、息をのむほどに美しい光景です。

● 富士サファリパーク

世界中から集まった動物たちがのびのびと自由に暮らす「サファリゾーン」は、マイカーでも園内バスでも見学ができます。金網張りの「ジャングルバス」は、猛獣に大接近してエサをあげることができるので、迫力満点です。

【食べ物とお土産】

● 静岡茶

茶どころ静岡では上質な茶葉を使った料理もたくさん揃っています。茶葉を使った天ぷらそば、スイーツなどでお茶の新しい味を楽しめます。

● 富士宮焼きそば

静岡B級グルメの定番。富士宮市で製造される特別な蒸し麺はしっかりとコシともちもちとした歯ごたえがあり、その食感は初めて食べる人を驚かせます。

● 浜松餃子

「東の宇都宮、西の浜松」ともいわれるほど、全国屈指の餃子消費量を誇る浜松市。400軒以上の餃子提供店があるほか、昔ながらのお持ち帰り文化も健在です。



日本平



下田



富士宮やきそば

写真提供：静岡県観光協会

③ 愛知県

【観光スポット】

● 葦毛湿原

豊橋市の湿原で、別名「東海のミニ尾瀬」ともいわれています。約5鈔の原野に、高山性植物のミカワバイケイソウをはじめ、湿性植物など約250種が自生し、四季折々の花園を作り出しています。

● 蒲郡竹島

長さ387mの橋で陸地と結ばれ、国の天然記念物に指定されている蒲郡のシンボル「竹島」。島の中央部には日本七弁財天のひとつである「八百富神社」があります。

【食べ物とお土産】

● ひつまぶし

うなぎの蒲焼を刻んで飯と混ぜた「名古屋めし」の代表格「ひつまぶし」は、そのままでも、薬味と一緒にでも、



上：葦毛湿原
中：名古屋コーチン
下：ひつまぶし

お茶やだし汁に浸してもおいしくいただくことができます。

● 名古屋コーチン

日本3大地鶏のひとつ。赤みを帯びた肉と香りの良い脂肪とのバランスが絶妙で、コクのある味を堪能できます。桜色をした殻が特徴の卵も美味です。

● 八丁味噌

名古屋圏で「味噌汁」といえば、辛口の豆味噌である八丁味噌を用いた赤だしが一般的。合資会社八丁味噌と株式会社まるや八丁味噌の2軒の老舗が1600年代から製造を開始、味噌を造る企業として最古の歴史を持つといわれています。

● 日間賀島のタコ

知多半島の先端の師崎港から高速船で約10分の日間賀島は海産物の宝庫。年間を通してタコ料理が堪能できることから「タコの島」と呼ばれています。

④ 三重県

【観光スポット】

● 熊野古道伊勢路

世界遺産に登録されてから、この7月で10周年を迎える熊野古道。江戸時代以降、盛んとなった伊勢から熊野へと向かう「伊勢路」は、伊勢参宮を終えた旅人や西国33カ所めぐりの巡礼たちが辿った、聖地を結ぶ祈りの道です。

● 赤目四十八滝

伊賀と大和の国境を流れる滝川の上流に連なる、数々の瀑布が美しい大自然のアートを作り出しています。室生赤目青山国定公園の中心に位置し、その長さは約4kmにも及びます。

【食べ物とお土産】

● 僧兵鍋

イノシシ、シカ、ヤマドリなどの肉に季節の山菜を合わせた野趣あふれる鍋です。湯の山温泉の各旅館でご賞味



上：熊野古道伊勢路
中：火場焼き
下：伊賀焼

いただけます。

● 火場焼き (残酷焼き)

志摩市の地元で穫れた伊勢海老、アワビ、サザエなど新鮮な魚貝類を活きたまま焼く豪快な料理です。

● 鈴鹿おこげめん

米粉と小麦粉の麺で具材の野菜、豚肉、卵もすべて鈴鹿産にこだわったご当地グルメ。鉄板で焼き、地元企業が天然醸造で仕込んだ濃厚なタレとおこげの香ばしさが食欲をそそります。

● 大矢知手延素麺

鈴鹿おろしと朝明川の清流から生まれるコシの強さ、なめらかな舌ざわりは手延べならではの味わいです。

● 伊賀焼

伊賀地域（主に鳥ヶ原地域）で採取される「伊賀陶土」を使用し、伊賀市・名張市で伝統的な技術、技法を活用して生産される陶器です。

中部会はこんな組織!!

中部ミロク会計人会(中部会)は、愛知県西部、愛知県東部、岐阜県、三重県、静岡県の5地区で構成されています。

【愛知西部地区168事務所171名／愛知東部地区51事務所52名／岐阜地区58事務所59名／三重地区34事務所34名／静岡地区94事務所94名／合計405事務所410名】

所属税理士会は、名古屋税理士会と東海税理士会の2つの税理士会にまたがっています。MJS名古屋支社・静岡支社に事務局があり年間40回前後の税理士会認定研修会を実施しています。中部会では年2回春・秋にゴルフコンペを実施し、静岡地区会でも独自に年1回ゴルフコンペを実施しています。



左:税理士会認定研修会の模様 中:ゴルフコンペの模様
右:MJS中部北陸圏統括部長の石川哲士



名古屋支社の全社員が、中部会の先生方と一致団結して「中部大会」を大成功させたい思いで一杯です。皆様楽しんでいただけるように、全力でおもてなしさせていただきますので、ぜひとも名古屋にお越しください!

MJS名古屋支社長・水谷 博之



静岡支社では13年ぶりの「中部大会」が大盛況となるよう、静岡地区会の先生方と共に一丸となって活動しております。また、記念旅行では、今回静岡県の魅力を堪能していただけるような内容となっております。11月6日からの「中部大会」にぜひご参加ください。

MJS静岡支社長・小澤 章利

全国統一研修会・中部大会 in 名古屋の魅力を紹介

開催日:平成26年11月6日(木)



会場となる名古屋東急ホテル

日々刻々と移り変わる世界を見つめ、常に最新の情報や知識、技術を皆さまに提供し開催してきた全国統一研修会。39回目の今回は、中部地方の中心都市、名古屋で開催されます。事務所の今後の成長戦略を描くために有用な情報、そして顧問先企業の経営を力強く支援するために役立つ情報等が得られる研修が目白押しです。そして、研修はもちろん、地元の名産を取り揃えた物産展、趣向を凝らした懇親パーティーなど、充実した内容を予定しており、開催担当の中部会の先生方とMJSが、皆さまを心よりおもてなし致します。多くの方のご参加をお待ちしております!

第2分科会



カレーハウス「CoCo壱番屋」の創業者である宗次 徳二氏に、「宗次流 独断と偏見の経営哲学」と題してご講演いただきます。

基調講演



ミリオンセラー小説にして映画も大ヒットした『永遠の0』の作者である、放送作家・小説家の百田 尚樹氏による「日本人の誇り」をテーマにした講演です。

第3分科会



東海学園大学人文学部教授、南山大学名誉教授である安田 文吉氏をお招きし、「徳川家康・宗春と名古屋の底力」をテーマにお話いただきます。

第1分科会



株式会社千代田キャピタルマネージメント代表取締役の高橋 隆明氏をお招きし、「顧問先の事業再生について、会計事務所がどう取り組むか」の演題でお話いただきます。



事務所 訪問

独自の決算書をベースに 経営改善を促す

山本裕基税理士事務所では「顧問先に貢献できる存在になること」を経営方針に掲げ、自分たちの労を惜まず、細やかなサービスを日々提供しています。そして、顧問先の自計化を支援するとともに独自の決算書を提出し、さらにそれに基づいて具体的かつ実践的なアドバイスを行っているそうです。そうした取り組みについて、所長の山本裕基先生に伺いました。

コミュニケーションと 信頼関係がサービスの基本

—— 山本先生はもともと上場企業に勤務していたそうですが、どのような経緯で税理士になるうと思われたのですか。

山本裕基先生（以下、敬称略）

大学卒業後、大手総合電機メーカーの系列会社に勤務していましたが、入社して1年が過ぎた頃には、その会社での自分の将来像を描けなくなり、違う道に進んだ方が良いのではないかと感じたのです。そこで、人と真剣に向き合える仕事に就きたいと思っていたこともあり、経

山本裕基税理士事務所

所在地／〒441-0211 愛知県豊川市御油町古御堂118番地
tel.0533-88-2958 fax.0533-88-6685
設立／1982年
職員／6名
導入システム／ACELINK NX-Pro



営者の方々と語り合える税理士という職業を志すようになりました。その数年後に会社を辞めて税理士事務所働きながら勉強に励み、34歳の時に税理士資格を取得しました。

—— 新規の顧問先拡大はどうか
れましたか。

山本 開業時は顧問先の数がゼロだったのですが、まずは銀行から紹介してもらおうと考えました。定期積金をあえて現金集金にすることで各銀行の担当者の方と顔を合わせる機会を積極的に設け、人間関係を構築していきました。そういった地道な努力は着実に実を結び、銀行からの紹

介は順調に増え、少しずつ顧問先を増やすことができたのです。——どのような経営方針を掲げていますか。

山本 私たちが仕事をする上で大切に行っているのは、自分たちが「顧問先に貢献できる存在になること」であり、顧問先の皆さんに「山本会計とお付き合いして良かったと思っただけのこと」に尽きます。そのためには、顧問先のために労を惜しまず、どんなことにも挑戦する気概を持つことが大切だと思います。

ITを活用して自計化と顧問先満足度の向上に努める

——その理念をベースにして、どのようなことに力を注いでいますか。

山本 開業時から経営全般に関する相談を受けたり、その対策を講じる時間を増やしていきたいという思いがあり、顧問先と私たちが記帳に費やす時間やコストの削減に注力してきました。実際、開業時から伝票の起票を減らすために、顧問先には会計日記帳に原始証憑を保存

し、記帳するように指導するなどしてきました。

——記帳作業などの効率化を図る上では必須になるIT化についてはいかがでしょうか。

山本 開業時からオフコンは最大限に活用していましたが、本格的にITを活用し始めたのは2000年頃からです。パソコンが急激に低価格化、高性能化し、顧問先がパソコンでさまざまな管理業務を行うようになったので、私たちもそれに対応する形でITを導入することになりました。

MJSに出会ったのはちょうどその頃です。MJSの自計化や経営支援の考え方に感銘を受け、他社製品からMJSのシステムに変更してIT化を進めることにしました。MJSにはメール会計はもちろん、所内LANの導入の際にもお世話になりました。また、顧問先に対してはMJSの『記帳くん』を使った自計化も推進しています。自計化を推進することで、ここ数年は顧問先の経営支援により力を入れることができました。

——顧問先には具体的にどのような経営支援を行っていますか。

山本 顧問先からの相談は多岐にわたるので、それぞれに柔軟に対応するようにしています。ただ、あくまでも私たちの基本

サービスは会計データを提供し、それを理解、活用していただくことだと思っています。そのため、私たちは顧問先がより数字に関心を持つように、顧問先満足度の高い独自の決算書作りを努めています。数字が羅列された味気ないものという印象にならないよう、私たちはドキュワークス[※]を使ってデザイン性を高めたり、チャートや図表を加えたりして、見栄えが良く分かりやすい試算表や決算書を作成しているのです。その結果、数字が苦手な経営者も決算書に関心を示してくれるようになり、経営に関して前向きな議論ができるようになってきました。

また、この取り組みは事務所職員の意識向上にもつながっています。顧問先満足度の高い決算書を作成するには、何よりも職員一人ひとりが、担当する顧問先としっかり向き合い、その

現状を把握し、何を伝えるべきかを考えなければなりません。慌ただしい日常業務の中でも、こうして決算書を丁寧作り込む機会があるおかげで、職員はその都度、自然と顧問先と向き合うことができます。

数字から顧問先の弱みを掴み経営改善に導いていく

——会計データを用いてどのようなアドバイスをしていますか。**山本** 例えば、粗利益が思いがけず減少した顧問先があるとし

ます。社長は今一つ明確に原因を把握しかねています。一つのアプローチとして、売上、仕入れを内容別にグループ分けし、どのような生産体制にすれば粗利益が改善できるのか検討します。社長は粗利の低いグループを徹底的に外注化し、自社の従業員が生産に携わらなくすることにより、原価率の改善に成功しました。別のアプローチとして、社長が生産現場に今一度足を踏み入れるように進言します。生産体制が大きくなると、社長



広々として、整理整頓も行き届いたオフィス

[※]アプリケーション、フォーマットの違いを超え、電子文書と紙文書をひとつに統合・管理することができるソフトウェア



「顧問先に貢献できる存在になること」を最も大切にされている山本裕基先生

に的確に情報が上がってきにくくなりがちです。生産に失敗した材料を安易に捨てることを繰り返していたり、時には、社長に報告せず試作品を無償で作っていることすらあったりします。具体的に実践するのは経営者ですが、数字をもとにして、議論を深められると嬉しいですね。

——そういった業務を推進していくには、職員の皆さんのレベルアップが不可欠だと思いますが、職員教育についてはどのような取り組みがなされていますか。

山本 事務所内では知識・情報を共有するために、長年にわたって月曜日の始業前に会計・税務やITなどをテーマにした勉強会を実施してきました。税制改正など重要なテーマの場合は、私が主催しています。また、ミロク会計人会が主催するセミナーも実務に非常に役に立つので、職員には積極的に参加してもらうようにしています。講師の皆さんが丁寧ですし、資料も充実しているので、今後も活用していきたいと思っています。



入口に設置された職員お手製の呼び鈴。「来訪された方を少しでもお待ちせしないように」という心遣いの表れです

また、職員に常々伝えているのが、「客商売」という意識を持つことです。会計事務所の仕事はともすると、決算書作成などの「業務」に没頭しがちです。

しかし、我々の仕事は顧問先というお客様があつてこそそのもの。当事務所とお付き合いしてくださっていること、そのご縁に感謝し、電話やお会いするときに心を込めた対応をしてほしいと職員にはいつも話しています。

——今後の展開についてお聞かせください。

山本 今後はスタッフたちの能力向上はもちろんのこと、さらに専門的知識を有した若い職員を招いて、経営体制を強化していきたいと考えています。特に

最近が高齢化の進行によって、相続や財産管理などの相談が増えているので、それらの知識に長けた方に来ていただきたいですね。また、外部とのネットワークの構築にも力を入れ、司法書士、社会保険労務士、不動産業者、保険業者、金融機関などと協力し、より顧問先の利益につながるような知識や情報を収集していきたいと思っています。

——本日はありがとうございます。今後の発展をお祈りいたします。

History & Story 税理士までの歩み

山本先生はサラリーマン人生を送る中で、「1年過ぎればそれなりに雫の残る人生」、「失敗を組織や他人のせいにしない人生」にしたいとの思いを抱くようになり、その中で初めて「税理士」という職業を意識し、税理士であればそれが達成できるのではないかと思われたそうです。

会社を辞めた山本先生は、税理士事務所に勤めながら勉強を重ね、34歳の時に税理士資格を取得。最初はお実家の応接間にオフコンを置いてスタートされたそうです。そして、その1年後、親しくしていた銀行員から物件の紹介を受け、街中にできた新築ビルの一室に事務所を移転し、看板を掲げました。「たいした看板ではなかったのですが、その時に一番喜んでくれたのは母でした。ずっと心配をかけてきたので、母に安心してもらったのが息子としてはこの上ない喜びでした」と、山本先生は目を細めます。ちなみに、現在の事務所には1992年に移転されたそうです。

企業の事業承継における実務支援①

中小企業の経営者の高齢化に伴い、事業承継のニーズが高まっています。本企画では、経営手法の受け渡しや承継の基盤作り(後継者育成)などについて、実務上のポイント、留意点等を、2回にわたって解説します。



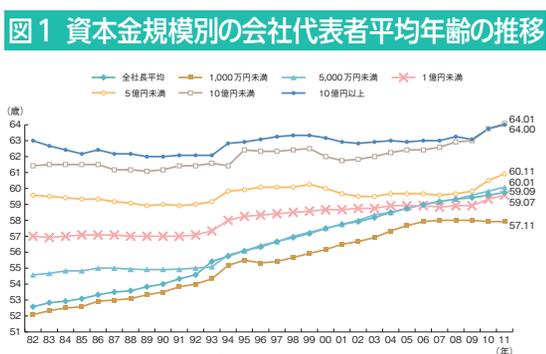
すぎた としお
杉田 利雄 氏

MJS 税経システム研究所客員研究員。株式会社エム・エム・プラン・株式会社経営財務支援協会代表取締役。会計システムを扱う企業でシステム・コンサルティング・グループ・マネジャー、情報センター長に從事した後、1989年にマネジメントとマーケティングのコンサルティングを手掛ける株式会社エム・エム・プランを創業。2006年には各地の弁護士、税理士と協力の株式会社経営財務支援協会 (BFCA) を創業し、代表取締役に就任。JSK 事業再生研究会を補佐する。

① 高まる企業の事業承継のニーズ

① 経営者の高齢化と事業承継の遅滞

中小企業の事業承継のタイミングが遅れているように感じます。中小企業経営者の平均年齢



資料: (株)帝国データバンク「社長交代率調査」
出所: 中小企業白書2012年 (注) 年齢の小数点以下は月数

は60歳を超え、70歳を超えてからの事業承継が30%を超えています(いずれも中小企業白書に基づく帝国データバンクの分析)。

② 行政の問題認識と事業承継の促進策

中小企業の事業承継がスムーズに進んでいないという問題認識は、政治も行政も共有しているようで、経済産業省・中小企業庁を中心に、独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構)や財務省もホームページなどを通じて施策を公表しています。

・事業引継ぎセンター(経産省と商工会議所など)によって平成26年4月末日、東京、大阪、名古屋をはじめ13カ所に設置)では、事業承継やM&A

の相談を受け付けています。
<http://www.jigyo-hikitsugi.jp/>

・中小機構では、経営力強化の事業承継支援として「中小企業経営者のための事業承継対策(平成25年度版)」の提供や「事業承継支援事例集」などを公表しています。
<http://www.smi.go.jp/>

・財務省は、事業承継支援策として「事業承継の円滑化に資する措置」をホームページなどで通知しています。
http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/property/256.htm

一方民間でも、出版メディア

や金融機関、会計事務所、法律事務所などが主催する相続・事業承継対策セミナーが連日のように開催されています。しかし、官民あげての努力にもかかわらず、「事業承継が進展し、社長交代の年齢がどんどん低くなっている」という話は聞こえてきません。統計的にも体感的にも事業承継は依然として遅滞し経営者の高齢化は進み、問題は一層深刻化しているように感じます。

③ 中小企業の事業承継の類型

事業承継ガイドライン(事業承継協議会)・中小企業基盤整備機構に事務局)や中小企業事業承継ハンドブック(中小企業庁)によると、中小企業の事業承継を①親族内承継、②従業員等外

部承継、③M&Aの3つに分類した場合、これまで圧倒的に多かった「親族内承継」が急激に減少し「従業員等外部承継」と「M&A」が増加傾向にあるとしています。親族内後継者の減少傾向には私も同感です。経営者向けの事業承継対策に係るセミナーの講師を務める際に「継がない息子、継がない息子」という話をすることがあります。

継がない息子とは、「当事者の経営力が大きく不足する場合」と「承継に対し明確な意思のない者へ期待する場合」を言います。継がない息子とは、「後継者の能力があると思われるが当事者の判断で他の仕事を選ぶ場合」です。後者の典型は、有名大学を卒業し、修行と称して優良企業に入社し、そこで能力を

図2 3つの経営機能

承継すべき経営機能	経営の三要素対比	具体例や概要
経営権	カネ・金	法的権力の議決権。会社の総資産・純資産。資金調達力。事業承継と相続に係る税金。後継者の個人財産など
経営財	モノ・物	会社の信用。商品のブランド力。市場競争力。人に依存しない技術で特許などの無体財産や高度な工作機械など。社是・社訓など。
経営力	ヒト・人	経営ノウハウ。事業構想力。リーダーシップ。経営組織。高度な技術や特殊な技能を持った人材とその伝承。人脈ネットなど。

発揮し会社からは期待され、良家の子女から求婚されるというパターンです。本人は、この会社を続けるのか、父の期待に應えるのか悩みます。妻も夫の実家（多くは地方都市）へ行くことを嫌います。結果、彼は優良企業に残り「継がない息子」になってしまいます。この他に、社長としての連帯保証も継ぎたくない理由として挙げられます。

II 3つの経営機能（経営権、経営財、経営力）の承継

また、中小企業の経営者が、事業承継問題を軽く考え先延ばしにする要素のひとつに「同族会社」という呼び名があります。オーナー企業と似た言葉ですが、この「同族会社」には「事業は親族が継ぐもの」という期待が付きまっています。しかし、今日の日本は、高度成長期の終焉とともに安定し成熟した社会となつていきます。その結果、リスクを厭わず冒険する社会人や青年が以前より減つていきます。この傾向は、本来有能な、経営者となり得る高いインテリジェンスを持った人に多いようです。甥や姪にまで親族承継対象を拡大したなら誰かいるはずですが、親族内承継は減少の一途です。中小企業の事業承継を推進するためにも、能力ある者が挑戦する風土づくりが社会的な課題だと思

います。今年3月10日にMJS税経シ

STEM研究所が「中小企業の事業承継対策。ピンチをチャンスに変える承継対策の構築」を刊行しました。これは、私が同研究所の客員研究員として毎月発表している「経営研究レポート」の中から中小企業の事業承継対策に係る部分を抽出し編集したものです。私が毎月のレポートで強調し伝えたかったことは、中小企業の事業承継対策は「経営力の承継」が重要であり、この点に注力すべきということです。中小企業の事業承継で後継者に承継されるべき経営機能には、「経営権」、「経営財」、「経営力」の3点があります。この3機能は、経営学で取り上げる「経営の三要素」のヒト、モノ、カネと関連させ、ヒトは「経営力」、モノは「経営財」、カネは「経営権」とすることができ、いずれの機能も事業承継を成功させるために不可欠なものです。この3機能の中で「経営権」と「経営財」の承継については、金融機関やコンサルティング会社などが、相続・事業承継対

策」といった名称のセミナーを頻繁に開催しています。これを受講すれば分かる通り、経営権と経営財は、会社法や税法など技術的な手法を磨くことによつて比較的容易に後継者に承継することができま

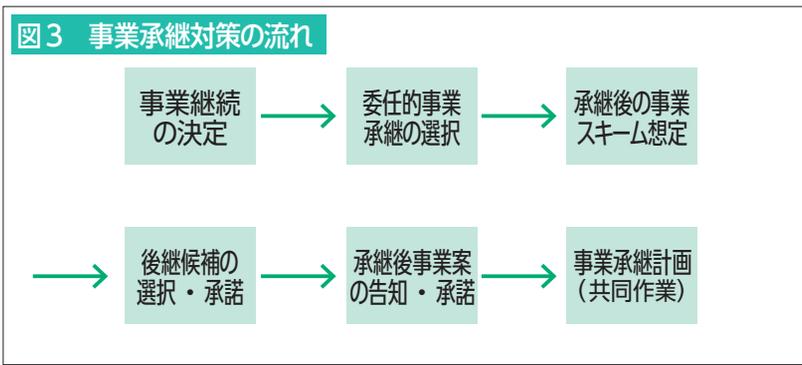
す。これに対し「経営力」は、ヒトの持つ能力の発揮によつてのみ実現できる機能です。先代や専門家から与えられるものではなく、後継者自ら獲得するものです。また、人の行為をもって発揮される能力のため、専門家の代行は利きません。経営力の承継で専門家に依頼できることがあるとすれば、経営力向上の教育や訓練、気づきやモチベーションアップの機会付与など限

定的なものとなります。多くの事業承継セミナーや書籍で課題としているのは、おおむね「経営権」と「経営財」のことです。例えば、自社の評価が高く、これをいかに合理的・経済的に後継者に譲渡するか。あるいは、後継者が社長にふさわしい財力（資産）を持つために成すべきことは何か、といったことです。後継者の議決権や後継者の担保力も事業承継の大きな課題ではありますが、知恵や経験で何とかできるテクニカルな問題と言えます。これに対して「経営力」は、事業承継において後継者が自ら獲得しなければならぬ最も重要な経営機能で、事業承継対策の本質的な課題がここにあります。

III 事業承継対策の基本的な流れ

事業承継対策の流れは、事業承継ガイドラインや事業承継ハンドブックを読んでも、意思決定と作業行為が混在したフローのため、掴み難いものと思われ

図3 事業承継対策の流れ



承継（託せると思う人材に事業を委任します）です。対極にM&Aがあります
 (3) 承継後の事業スキーム想定
 —— 承継を機に組織再編や経営革新を行うのか否か。この時点では前任者が選択します
 (4) 後継候補の選択・承諾 —— 選択し対象者の同意を得ます。複数候補であったり順位があったりしても構いません。大

きなりリスクとチャンスがあります。前任者が決断します
 (5) 承継後事業案の告知と承諾
 —— 委託したい事業スキームを後継候補に伝え、同意を得ます
 (6) 事業承継計画に着手 —— ここから作業行為が始まります。税や議決権など専門家の指導を受けます
 後継候補の選択は、当該会社にとって大きなリスクでありチャンスでもあります。一般的に事業モデルは、経年劣化します。辣腕をふるった創業者や中興の祖もやがて老い、決断が鈍くなります。若く才能に恵まれた後継者であれば、これをカバーし事業を再成長させられるでしょう。問題は、彼に十分な経営力があるのか否か。不足するならばどのように育成や付加を行うのかという課題が見えてきます。

①後継者の育成

時代とともに変化しているといいますが、いまだ直系親族に事業承継することの多い中小企業では、「門前の小僧習わぬ経営を読む」とばかりに後継者教育を行わないことが多いようです。現実には「蛙の子は蛙」の諺のごとく、多くの場合に優秀な先代経営者の能力を実子は受け継いでいますが、あまりにもこの慣習的な事業承継方法に依存しているように思えます。後継予定者の能力を過信し承継対策を怠り、後継者育成の欠如からの失敗例も少なくありません。優秀と思われる後継候補であっても、一定の能力判断と育成計画を施すべきと提唱します。

②事業承継計画の策定

後継者の能力開発には、経営学の習得がまず浮かびます。私学のMBAコースや、大学院経営研究科（サテライトキャンパス・社会人大学院）、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校、国の補助を受けて商工会議所等が主催する経営革新塾などを挙げることが出来ます。

直近の話題としては、今年施行された「産業競争力強化法」に基づいて行われる創業スクールがあります。創業と事業承継は異なるものですが、後継者が経営力を身に付けるという点では同じです。

また、座学（講義を聴き学ぶ）だけが学習ではありません。親から子に孫に、社是・社訓の由来を説き日々実践させることも必要です。いきなり役員にせず、全セクションを経験させ業務の理解を深めさせることや、社内ベンチャーの責任者として経営感覚を磨かせることもありえます。経営計画や事業計画の策定を何年か経験させ、管理能力や戦略構築力を磨く方法もあります。この他に経営者の交流会などに参加し、他の経営者の自慢話や失敗談、愚痴などから自ら考え経営力を獲得する方法もあります（次ページ図4参照）。

③従業員等親族以外への事業承継の包括的な課題

親族外の役員や従業員が事業承継することを、MBO（マネジメントバイアウト）やEBO（エンプロイバイアウト）と呼びます。MBO等は、先代と事業や技術革新の苦勞をともにし、先代の眼鏡にかなった方が対象で、親族後継者がいない場合の次の選択肢と言われます。しかし、詳細は後述しますが、これらの方法は資金調達や課税の点でハードルが高く、中小企業で行われることはあまりありませんでした。平成25年度税制改正で事業承継税制（非上場株式等）についての相続税・贈与税の納税猶予制度の適用要件等が見直され、親族以外の者が後継者の場合でも、納税猶予を受けることができるようになり、親族以外の事業承継のハードルは下がりました。それでも、経営者

図4 後継者育成の主な方法

後継者の能力育成対象	育成の概容
基礎能力と経営センス	基礎能力や経営センスが不足する場合は、事業承継候補者から外します。事業構想を描くことができない経営者の下では事業の成功は望めません。愛情の対象と事業承継の対象は別な角度から対処すべきです。早めの判定と告知が結果として、関係者の幸福と安心に繋がります。
経営能力向上の支援	後継者が学び鍛えるべき経営能力には、①経営管理能力 ②経営戦略構築力 ③リーダーシップ力 ④マーケティング能力 ⑤問題解決力 ⑥財務管理 などがあります
後継経営者支援システム	優秀な後継者であっても承継直後は一時的な経営能力不足（先代と比較）になりますので、あらかじめバックアップ体制を構築しこれを補います。例えば、①経営改善プロジェクト等を発足させ、後継経営者をリーダーとし、バックアップ者をメンバーに加える（これを研修事業とする会社もあります） ②異業種交流会へ参加させる ③人事権の強化もしくは承認化 など

の連帯保証の問題もあり、零細企業を除いて今後とも進展しないスキームと考えます。
M&Aも親族外承継の一つの選択肢です。また、今後の中小企業の事業承継においては、多用される手法と考えますが、これは次号の話題とさせていただきます。

④MBOの議決権承継の課題
役員などが事業承継した場合

であつても、安心して経営手腕を発揮するためには50%以上の議決権を保持したいところ。これが満たされない場合は、オーナー(家)の意向でいつ役員解任されるか分かりません。近時の相談者に次のような事例があります。

十年余仕えたオーナー58歳から、自身38歳の時に60歳で引退したいので、後継

者として役員になってほしい旨の申し出があり、これを了承した。その際、株を持つ約束をし、自身の持つ不動産を担保にローンを組んで45%の株をオーナーから時価で購入した。この時の議決権は、相談者45%で会長40%、会長夫人15%だった。この体制は、暫くは上手くいっていた。が、東日本大震災をキッカケに業績低迷となり、従業員雇用継続の方針で社長（この時の相談者役職）と会長の意見が合わなくなった。そんな状況が半年間ほど続いたころに臨時株主総会が開催され、役員を解任された。一般社員に戻って仕事を続けたくないとオーナーに告げたところ、株の買戻しを提案されこれに応じ、この会社との縁が切れた。買戻し価格は購入価格の半分、自分にはローンだけが残った。若かったので、知恵や人脈不足だった。苦い思い出しながらも、その後の社長業（自身で創業）に活

かしている。
相談者は、40歳前半と若かったので自力で創業し、自ら企画した事業に邁進しています。
⑤MBOの連帯保証の課題
中小企業の多くが、代表者の連帯保証を以て金融機関から融資を受けています。事業承継とは、代表者が代わることを意味し、仮に株を後継者に譲渡できた場合でも、この連帯保証の問題が残ります。スムーズにいくケースとしては、①金融機関が連帯保証を抜いてくれる、②後継者に連帯保証を受ける資力があり、これを金融機関も後継者も了承する、③先代が退任後も連帯保証を続けることを金融機関も了承する、④事業承継を機に全額弁済し無借金とする——などです。

先の金融機関だけでなく、このMBOに理解を示し、支援してくれる新たな金融機関を探すことも検討したいところです。
Ⅳ 事業承継は、税理士の業務に向かないという意見
「中小企業の事業承継対策。ピッチをチャンスに変える承継対策の構築」この小冊子の発刊を機に何度かセミナー講師を依頼されました。受講者の中に税理士先生がおられ、セミナー後に、税理士の方から事業承継対策の推進に次のような疑問を呈されることがあります。
・顧問先の事業承継対策は、どこで報酬を得るのか
・そもそも事業承継（対策ではない）は、税理士の仕事でなく司法書士や弁護士の仕事だろうか
・顧問を続けていけばやがて来る（起こる）ことなので、面倒なことは避けたい
この提言、疑問に対しても次号の話題とさせていただきます。

中部ミロク会計人会

静岡県静岡市 岩上 春満



二度目の東京オリンピック

私が小学校2年生の時、東京オリンピックが開催された。私たちが生きている間に日本で開催されることは二度とないだろうと言われる、新聞の切り抜きをしたり、テレビに嘯りついていたり、「東洋の魔女」と言われた女子バレー、重量挙げ、柔道、男子体操、マラソンなど日本代表の選手が大きな外国人選手と張り合う姿を応援したことが、スポーツ好きになった一因のような気がする。

学生時代は野球部に所属していたこともあり、今でも週末のゴルフは欠かさず身体を動かしているが、最近では海外で勝負している日本人アスリートの活躍を観戦し、次代を担うかもしれないジュニアアスリートを見つけて応援することが楽しくなってきた。

今では世界のメジャーなスポーツがテレビ放送されるようになり、大リーグ、PGA、ヨーロッパサッカー

など、毎日のように海外のスポーツを見ることができるようになった。大リーグのダルビッシュ有、田中将大両投手は並み居る強打者と互角の勝負をし、男子プロゴルフファアの松山英樹は近いうちにメジャータイトルを取るかもしれないと期待しているが、やはりどのスポーツを見ていても外国人選手の身体能力の高さを思い知らされることの方が圧倒的に多い。

2009年の全日本卓球選手権でジュニア選手が大活躍しているとき、国を挙げての選手育成システム、「JOCエリートアカデミー」が組織されていることを知った。ここにいる子どもたちは、その適性を見極められた上でメダリストなどからのエリート教育を受け、早い時期から国際経験を積み、数々の競技でジュニアアジアチャンピオン、世界チャンピオンも輩出するなど素晴らしい

実績を残している。少子化、スポーツ離れが進む中、国策としてのこのシステムがスポーツ大国ニッポンの切り札として成功するかどうか分からないが、ここで努力している子どもたちがエリートとしてのプレッシャーに潰されることなく育ち、いずれ世界の舞台に立って外国人選手とさまざまな競技で互角に戦い、私たちが楽しませてくれることを願いたい。

2020年に再び東京でオリンピックが開催されることになった。「東洋の魔女」が再び現れるか、国技柔道が復活するか、私がかげ応援しているさまざまな競技のジュニアたちもその舞台に立っているか、そして世界を相手にどんな勝負をしてくれるか非常に楽しみだ。

私自身も大好きなスポーツを楽しみながら健康でその時を迎えたい。

表紙の写真



「名古屋城」
(愛知県名古屋市)

名古屋城は、徳川家康が天下統一の最後の布石として築いた城です。かつての名古屋城には、天守閣に加えて国宝に指定されていた本丸御殿がありました。ともに1945年の空襲で焼失してしまいました。戦後の復興に伴い、59年には天守閣が再建され、大天守に

上げられた金の鯨は、城だけではなく名古屋の街のシンボルとして親しまれています。また、2009年より本丸御殿の復元も開始されました。現在は、入口にあたる玄関、謁見の場である表書院などが公開となっています。

CHANNELのロゴが変わりました

「N」に動きと色をつけることで、ニュース性・情報性・会員同士のネットワークを表現。また、「N」の色のゴールドは、会員先生や顧問先様の輝かしい未来を表現しています。

税理士事務所 CHANNEL 396号

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 (広報・IRチーム)

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、広報・IRチーム

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 シナノ印刷

※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

HITACHI
Inspire the Next

**今お使いのOCR、
ここまで
できていますか？**

- 75%だった
印字認識率が、
95%まで向上
(小売業)
- データの
読み取り時間を
1/7に短縮できた
(学校法人)
- 作業の
負担が減った
(小売業)
- 願書の仕分けから
データ化、受験票の
印刷までを即日化
(学校法人)
- この信頼感は
何物にも代えがたく、
当社に欠かせない戦力
(印刷業)
- 紙媒体の
デジタル化には
OCRが最適
(小売業)
- 人手による
入力作業の
やり直しが
不要になった
(小売業)
- 10人で処理していた
業務が1人で
できるようになった
(通信販売業)
- マンパワーを
他の作業に
まわせるようになった
(通信教育業)

日立OCRを実際に導入いただいたお客さまからの声です。
※導入効果は、お客さまのシステム構成や導入時の製品モデル/仕様によるものです。

今お使いのOCRで、満足できていますか？
日立は、これまでにない新たなOCR機能で、
帳票のデータ化にかかっていた手間を大幅に削減。
お客さまの喜びの声が、次はあなたの実感になります。

- 体裁がバラバラな帳票でも、指定したキーワードで自動検出
- OCR用画像、2値画像、フルカラー画像を、同時読み取り



日立OCRソリューション

Imaging OCR HT-4139U/HT-4161

■ OCR&スキャナ相談会
横浜、大阪、名古屋にて個別相談会を随時開催。
詳しくはホームページ(www.hitachi.co.jp/ocr/)にてご確認ください。

■ 製品に関するお問い合わせ
株式会社 日立情報通信エンジニアリング イメージソリューションセンタ
050-3163-1798 (土、日、祝日を除く 9:00~17:00)

日立OCR 検索

Human Dreams.
Make IT Real.