

# Journal

Ja-BIGジャーナル  
2016年夏号



MAS監査の導入で  
全社員がコスト意識を確立  
株式会社アイ・キューブ

MAS監査サービスの導入は  
社外取締役を得るのと同じこと  
さくらネットワーク・システム協同組合

未来会計の実践により  
変革し続ける組織を実現  
クリーニングサービスほり

経営革新等支援機関による  
MAS監査サービスの展開

株式会社シー・エス・マネジメント

# MAS監査導入企業の声



株式会社アイ・キューブ ヒット商品を創りだす広野社長と社員の皆さん

業種：マーケティングコンサルティング、デザイン／所在地：兵庫県／年商：1億4,500万円（直近の決算）／代表者：広野郁子  
社員数：役員5名、社員4名／MAS契約年数：7年（平成19年8月1日から）／支援事務所：北御門孝税理士事務所



広野郁子社長

**P D C A サイクルを回せる組織に成長**

当社のMAS監査を担当している北御門孝税理士事務所とのご縁は、代表の北御門先生と広野が高校、大学の同級生だったことがきっかけになっています。設立当初からワンストップサービスでお世話になり、ここまで育てていただきました。当社の事情をよくご理解いただいていることに加え、客観的に会計の立場から経営に対するアドバイスをいただけるのは大変ありがたいことでした。

**社員が健康的に働ける職場**

当社は規模の拡大を目指しておらず、これからも社員が生き生きと健康的に働ける職場でありたいと考えています。そして、常に人間の情緒的価値をクライアントと共に生み出す企業として存続することが目標です。

そのような取り組みから、顧客と顧客とのつながりを創出していききたいですね。

その思いから生まれたのが当社であり、創業直後から高い感性を持つ生活者とのつながりづくりを力を入れてきました。単なる市場調査を超えた生活者やクライアント企業との共同作業から、三菱電機ホーム機器株式会社のジャー炊飯器「本炭釜」や、オムロンヘルスケア株式会社様の体温計「けんおんくんMC・670」といった大ヒット商品が生まれました。

査サービスをお願いするにしました。契約の決め手は、客観的かつ誠実な対応と、我々がない強みです。MAS監査サービスを導入してから7年が経ちますが、おかげさまでその間に社員全員でコスト意識が持てるようになりました。P D C A サイクルが回せるようになったことも大きいと感じています。今後も引き続き、客観的立場からアドバイスをいただくことを希望します。社員のなかには、つい見えなくなってしまうことがあります（良い面、悪い面を含め）。自社の状況について、これからは気づかせてほしいと思います。

**生活者の声から大ヒット商品を生み出す**

広野は企業のマーケティング担当者として、株式会社アイ・キューブは、マーケティングやコンセプト構築、商品の企画・デザインなどを行う会社として、平成13年に現・代表取締役の広野郁子が創業しました。

て働いていた創業前から、「社会と接点を持ちたい」と考える、感性の高い主婦の力を活用して、生活者の「本音」を探る取り組みをしていました。生活者の本音と企業の資源とを結びつけ、暮らしに本当に必要な商品やサービスを創りたいと考えたのです。

## MAS監査の導入で全社員がコスト意識を確立

株式会社アイ・キューブ

## CONTENTS

### 中小企業支援の現場から学ぶ

#### MAS監査導入企業の声 2

株式会社アイ・キューブ（北御門孝税理士事務所支援企業）  
さくらネットワーク・システム協同組合  
（株式会社日本BIGネットワーク支援企業）  
クリーニングサービスほり（株式会社IGプロジェクト支援企業）

#### Ja-BIG事務局からのお知らせ 7

### Ja-BIG会員事務所インタビュー

認定支援機関としての銀行対策、そして事業承継支援へ多角的な中小企業支援を展開する

#### 株式会社シー・エス・マネジメント 8

株式会社シー・エス・マネジメント 代表取締役 税理士 大西省悟

### 連載 考える言葉

#### 攻めの経理、マンネリ、長い目 14

株式会社日本BIGネットワーク 代表取締役 税理士 岩永経世

Ja-BIGジャーナル 第1巻 第3号 2016年夏号

発行日 平成28年7月25日（年4回発行）  
発行元 株式会社日本BIGネットワーク  
〒103-0027  
東京都中央区日本橋2-2-2 マルヒロ日本橋ビル7階  
TEL 03-6214-2455 FAX 03-6214-2456  
URL <http://ja-big.co.jp/>  
発行人 岩永経世  
編集人 本山隆行  
編集 山田麻実  
制作協力 株式会社実務経営サービス

**MAS監査サービスの導入は社外取締役を得るのと同じこと**

さくらネットワーク・システム協同組合

さくらネットワーク・システム協同組合は、現・代表理事が昭和59年に、異業種協同組合として創立しました。高速道路利用に伴うコストの削減事業を柱とし、物流業の企業を中心に、全国536社が組合員になっています。

**組合員企業の競争力向上に貢献**

当組合は高性能コンピューター分析ソフトを導入し、組合員企業のためにコスト削減に最適なサービスを提供しています。また、通例であった保証金を組合員企業から取らない代わりに、組合がリスクを背負うようにしています。こうした取り組みが組

合員企業の競争力向上に寄与しているとして、一定のご評価をいただいています。

平成25年には、新規事業として外国人技能実習生受入れ事業（無料職業紹介事業）を始めました。外国人技能実習生は、組合員企業の多くが拠点を構える地方で求められています。私たちはフィリピンやベトナムの送出し機関と提携し、異業種協同組合として、多種多様な受入れに対応しています。

**中小企業に戦略をもたらす未来会計**

MAS監査サービスとの出会いは、代表理事が全国経営者セミナーで、岩永先生の

ご講演を聞いたことです。その際に強烈なインスピレーションを感じ、「未来会計」を自分たちの経営に取り入れたいと思い、セミナーの受講、そして「將軍の日」の受講を経て、コンサルティングをお願いするに至りました。

小規模企業ほど戦略を持たなくてはなりません。限られた自社の人材のなかでは、その事業に対する洞察力、構想力などを得ることがなかなか難しいのが実情です。そこで当組合は、MAS監査サービスを導入し、自社の将来ビジョンを経営計画にして、マネジメントシステムによる会社経営をしっかりと確立することが必要だと判断しました。

MAS監査契約の決め手となったのは、岩永先生をはじめ、担当してくださっている本山統括部長、西脇公認会計士の「未来会計」に対する揺るぎのない自信、信念です。それを目の当たりにしたとき、すべてをオープンにして任せられると感じました。

**MAS監査により事業が明確化**

MAS監査サービス導入後の効果についてですが、端的にいうと事業の明確化が実現しました。

- ①「現状のムダ、ムリ」が明確になった。
- ②「将来の方向性」が明確になった。
- ③「将来目標と現状のギャップ、そしてやるべきこと」が明確になった。

また、新規事業案の検討や、投資のタイミングなどについて第三者の専門家に相談できるのは、まさに外部取締役がいるのと



八谷源吾代表理事

現在の情報はすべての時代だと思えます。新規事業のみならず、コスト削減に関しても、情報を積極的に求めない企業は発展しないでしょう。

当組合は、情報が手に入らない地方の中小企業がまだ高い通行料を払って高速道路利用をしていること、そして外国人技能実習制度を知らずに働き手の確保に苦労していることに対し、解決策を啓蒙し、組合員企業の発展に役立ちたいと思います。

**未来会計の実践により変革し続ける組織を実現**

クリーニングサービスほり（九州ドライクリーニング株式会社）

クリーニングサービスほり（屋号）は、九州ドライクリーニング株式会社という商号で、昭和38年8月に法人設立をしました。現社長である私の祖父が創業した堀洗濯店から数えると、90年を超える歴史があります。

**老舗クリーニング会社が未来会計に出会う**

当社がMAS監査サービスを導入したきっかけは、岩永会計事務所（現・株式会社IGプロジェクト）から「MP式中期5カ年経営計画策定セミナー（現・將軍の日）」のお誘いの営業を受けたことです。

セミナー内で岩永先生が説いてくださった「経営理念の大切さ」に深く感銘を受け、このとき岩永先生に一生ついて行くと決めました。そして、初年度から十数年にわたり、「將軍の日」を年に4回ほど受講することになりました。

今では20年来の担当者である本山さんに、当時、「中経だけでは、鳥瞰図のようなザックリとした計画しかできず、単年度経営計画を丹念につくり込む必要がある」とのアドバイスを受けました。

初年度から「経営理念の策定」に着手するも、ことごとく岩永先生に「その理念の言葉は堀さんの言葉ではない」との諫言をいただき、毎月のように岩永事務所へ通い、

大学ノート1冊を真っ黒になるまで使い切り、理念の策定に1年間を要しました。

**経費見直しでMAS監査料が支払えた**

MAS監査サービス契約時の話ですが、当社は乾いたタオルをさらに絞るといったらいいに経費削減をしていたつもりでしたが、「月額10万円ものMAS監査契約料を払うお金はないから契約できない」と言いました。すると本山さんから、「御社のなかに原資を見つけないことができれば、契約できますか？」という条件が提示されました。その提案を快諾し、あらゆる見直しをしていただきました。結果として、弊社のなかに毎月の契約料をいとも簡単に見つけていただき、契約に至りました。

**未来の決算ができるMAS監査**

当社がMAS監査サービスを導入した成



堀 英雄社長

さくらネットワーク・システム協同組合 外国人技能実習生受入れ事業の様子  
業種：異業種協同組合事業（組合員企業向けの大口多頻度割引を利用した高速道路の経費削減事業、外国人技能実習生受入れ事業）  
所在地：北海道／年商：24億円／代表者：八谷源吾／社員数：7名／MAS契約年数：1年／支援事務所：株式会社日本BIGネットワーク



クリーニングサービスほり 店内は客だまりを広く確保し、POSレジを2台連動させて顧客を待たせないようにしている。POSレジが2台あっても行列ができる人気店

業種：クリーニング業／所在地：長崎県／年商：6,500万円／代表取締役：堀 英雄／社員数：14名／MAS契約年数：20年  
支援事務所：株式会社IGプロジェクト

## CRD協会の桑原氏と岩永経世が対談

6月22日にJa-BIG本社にて、一般社団法人CRD協会代表理事の桑原哲氏と、Ja-BIG代表の岩永経世が、



「日本中の中小企業を黒字体質に変革させる仕組み創り——会計人の社会的使命と経営診断システム『MCSSシステム』の可能性」というテーマで対談をさせていただきました。CRD協会のMCSSシステムと、Ja-BIGネットワークのコラボレーションによって実現できること、お互いに期待することなどについて語り合い、大変有意義な対談となりました。

対談の内容につきましては、後日「Ja-BIGジャーナル特別号」として皆様に配布させていただきます。どうぞご期待ください！



6月23日にJa-BIG本社にて、第2回株主総会が開催されました。第2期事業報告や取締役7名の重任についての決議が行われ、ご多用中にご臨席賜りました株主様、委任状をお預けくださいました株主様のおかげをもちまして、無事に閉会いたしました。

第3期に入ったJa-BIGは、設立の目的を見失うことなく、なお一層精進していく所存です。今後ともご指導・ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

## 第2回株主総会を開催



**J2クラブチームを創設期から支援**  
ちなみに当社は、平成17年に長崎に創設されたプロサッカーチーム「V・ファールン長崎」の公式スポンサーを平成18年より継続して行っています。今こそJ2となり、その活躍が全国的にニュースなどで報道されていますが、当初は九州リーグ所属でした。チームの創設期からスポンサーを続けているのは当社の誇りです。チームのユニフォームからプラクティスシャツ、ベンチコートなどをすべて無料でクリーニングすること、身の丈に合った貢献ができると考えています。

「人の時間コスト」が一番高いなかにあつて、「將軍の日」を使わない手はなく、経営判断に著効ありと断言できます。

弊社は現在56期ですが、業態が変わっても老舗となるよう今後も事業を続けていくつもりです。クリーニング業界はピーク時にくらべて需要が半減していますが、イノベーションを繰り返し、常に「必要とされる」会社であり続けるつもりです。そして、自らが変化できる会社組織であり続けたいと考えています。「笑顔」でも「挨拶」でも何でもよい。その分野において日本一を目指しています。

果は次の通りです。

①最も驚かされた続けたのが、毎年毎年「（未来の）1年後の決算」ができあがっているということです。これは会社経営にとって大きなアドバンテージです（経年修正を伴ってという条件があるものの、決算予測は数%の誤差も生まない精度です）。

②この20年間、月初に「予実会議」を社員全員参加で勤務時間内に開催し続けています。この取り組みにより、「計数化した数字」を社内の共通語にできました。また、予実会議を定例化することで、新たな問題が浮き彫りとなり、それらが解決すべき課題となりました。

③「洗濯道場」と名付けたペーパー試験、会議テーブルを受付のカウンターに見立てたロールプレイなど、いろいろな角度からの勉強会を密度濃く実施しています。これにより、数字と行動のリンクが容易になりました。

④MAS監査における部門分析や費用対効果の分析により、契約してから20年経った今も、「口コミ」一本で勝負できています。不特定多数を対象とした折り込みチラシへの出費は年間0円が続いています。

MAS監査の機会に恵まれていない経営者の皆さんに対しては、ズバリ「將軍の日」への参加を強く推奨します。なぜなら、「將軍の日」はMAS監査担当者を公然と一日中拘束し、自社ブレインとして貴重な情報共有ができる希少な場だからです。互いに

# 認定支援機関としての銀行対策、そして事業承継支援へ 多角的な中小企業支援を展開する株式会社シー・エス・マネジメント

株式会社シー・エス・マネジメント 代表取締役 税理士 大西省悟



税務会計はもちろん、相続対策・事業承継、M & A、経営改善、会議支援と、幅広く中小企業の経営を支えてきた大西会計グループ（和歌山県和歌山市）。代表の大西省悟氏はNN構想の会で未来会計と出合ってから、M A S 監査サービスの提供に精力を注いでいる。M A S 監査事業を担うのは、コンサルティング部門の株式会社シー・エス・マネジメント。今回の取材では、株式会社シー・エス・マネジメントの取り組みと今後の展望について、大西氏にお話を伺った（写真は大西氏（中央）と株式会社シー・エス・マネジメントのスタッフの皆さん）。

## 中小企業の経営支援を志してJa-BIGに参加

株式会社シー・エス・マネジメントはコンサルティング会社ですが、現在はM A S 監査サービスに注力していると同様です。本日はその経緯や、具体的な取り組みについて伺います。

まずは、株式会社シー・エス・マネジメントの沿革と、Ja-BIG参画までの経緯をお聞かせください。

大西 私 は平成5年に会計事務所を開業し、平成7年にコンサルティング会社の株式会社シー・エス・マネジメントを設立しました。そして平成14年には、記帳代行業務を行う有限会社A O Cを設立しています。この3つを合わせて大西会計グループと呼んでいます。

株式会社シー・エス・マネジメントは、中

小企業の経営コンサルティングを行いたいと考えて設立し、それから20年が経ちました。設立後、経営シミュレーションソフトも導入しましたし、自社で経営講座を開講するなど、中小企業の経営支援に力を入れてきました。しかし、経営講座も1期12回で終わってしまうなど、今ひとつ納得のいく成果は得られませんでした。

そのような課題を抱えていたなかで、平成16年に岩永先生との出会いがありました。最初はN B M（新ビジネスモデル研究会）の基礎講座に参加し、岩永先生のお話に大変感銘を受けました。その後、I G 会計グループの事務所見学会に参加し、平成21年からは毎年ローテーションを組んで、職員とともにNN構想の会に参加していま

す。また平成22年からは「将軍の日（中期計画を策定する一日セミナー）」を自社で開催することとし、名称を「営業利益改善の日」に変更してお客様に提供しています。名称を変えた理由は、ストレートなネーミングにしようと考えたからです。売上、限界利益、固定費、この3つの最終結果が営業利益です。また、営業利益は会社の本業でのもうけを示すものであるため、1日かけて営業利益を改善するための計画を策定するという意味で「営業利益改善の日」とさせていただいています。

## M A S 監査は新しい業務領域

M A S 監査サービスという業務を、大西先生はどのように捉えていますか。

大西 中小企業支援に取り組む税理士などにとって、新しい業務領域だと思います。Ja-BIGが推奨しているM A S 監査サービスは、中小企業の経営を支援するための仕組みとして、最適なものとなっています。

実は私は、そもそもコンサルタントとは何か、そしてコンサルを受ける側はどういう思いで依頼しているのかがよく分かっています。そこで、M A S 監査サービス業務に取り組むにあたって、Ja-BIGに当グループのコンサルをお願いしました。まずは、M A S 監査サービスを提供してもらう側の立場を経験し、お客様がどんな気持ちでコンサル料を払うのかを知

ろうと思ったのです。そのようなお客様の気持ちからなくては始まらないと考えました。まさに岩永先生が仰る、自己M A S 監査です。つまり、自分の会社で利益改善に取り組みうるときに生じる問題・課題を解決していく取り組みこそ、支援の内容となるのです。自社でM A S 監査を体

## M A S 監査サービスの改善点は顧客が教えてくれる

—— 大西先生ご自身も、自己革新されていくということですね。

大西 そうですね。大西会計グループは会計事務所の税務会計が大きな柱となっています。税務会計の場合、知識を伝えることが基本的なスタンスです。しかし、M A S 監査サービスは、社長さんが抱えている問題や悩みをうまく聞き出さなければなりません。

—— 大西先生は、2年前に完全に税務会計から離れ、現在はM A S 監査サービスだけを行っています。2年弱という短い経験ですが、最近になってM A S 監査サービスのポイントは「聞く力の強化」にあると、実感として分かってきました。

## 取りあえず取り組みを大切に

—— 学だけでなく実践が大事だといわれますが、この実践がなかなか行えないのです。大西先生は税務会計から完全に離

験し、その成果をお客様に示すことが大事だということですね。

—— 実際、当グループでも自己M A S 監査による成果は現れています。やはり、勉強したことを自ら実践し、結果を出すことが、一番説得力ある経営アドバイスにつながると思います。

—— 大西先生は、M A S 監査サービスを実践されていく中で、素晴らしいですね。

大西 ありがとうございます。なかなか思うようにはいきませんが、私が常に心がけているのは「取りかかりを早くすること」です。

—— 100%の準備、完全な仕組みをつくるから始めようとするのとスタートが遅れてしまいます。これはJ a ・ B I G や N B M 実践研究会でいつも言われてきたことですが、「取りあえず取り組み」。そのあと不足が出たら改善していく。このスタンスだとスタートもたやすい。これも実践して初めて、その大事さに気づきました。

—— 改善点はお客様が教えてくれるのです。M A S 監査契約につながらなかつたり、お客様に解約されたりすると、何がまずかったのか、悩みや改善点をみつけていくこととする。そして、何かつかめるかもしれないと研修に行く。そこで何かに気づく。そして改善。この繰り返しで形づくられていくものだと、最近つくづく思います。

—— 回で済んだのでかなり評価していただいたようです。

## 中小企業の永続性の支援をする

—— そこは会計事務所の腕の見せ所ですね。成功すれば経営者との絆は強くなりま

大西 そうですね。その社長さんは70歳を超えているので、事業承継も考えなければならぬ時期にきています。金融機関の方もそこが気がかりだということで、今は後継者となる息子さんもお呼びして、事業計画もその息子さんを中心に回り始めている

## 税務顧問ではない顧客の支援に苦心

—— 今後、金融機関の推薦を受けられれば差別化にもつながっていきますね。

大西 そこは大いに期待しているところでありますが、課題もあります。大西会計グループの顧問先ではなく、M A S 監査サービスだけを請け負った場合のお客様への対応です。会計業務を請け負っているわけではないので、その会社の予算実績会議までに、必要な財務資料が調わないことがあります。計画を実行していく過程で実績数値が分からないとなると、取り組みを評価できません。これまでも財務状況がよく把握できない状態でもM A S 監査サービスを2件ほど行いましたが、長続きしませんでした。

—— 正確な数字がないから実態が見えづ

—— ところですね。

—— 認定支援機関としての銀行対策、さらに事業承継支援に展開していく。これはまさにJ a ・ B I G が提唱している中小企業支援の姿そのものですね。

大西 そうですね。認定支援機関の立場ですと、中長期にわたって金融機関に借入金を返済しなければなりませんので、短期的にはいかに利益を改善していくのか、中長期的にはいかに経営を安定させていくのかが問われていると思います。ですから、どうしても中長期的には事業承継支援が必要

—— 大西先生は、M A S 監査サービスを実践されていく中で、素晴らしいですね。

大西 ありがとうございます。なかなか思うようにはいきませんが、私が常に心がけているのは「取りかかりを早くすること」です。

—— 100%の準備、完全な仕組みをつくるから始めようとするのとスタートが遅れてしまいます。これはJ a ・ B I G や N B M 実践研究会でいつも言われてきたことですが、「取りあえず取り組み」。そのあと不足が出たら改善していく。このスタンスだとスタートもたやすい。これも実践して初めて、その大事さに気づきました。

—— 正確な数字がないから実態が見えづ

## 認定支援機関としての銀行対策、そして事業承継支援へ

—— M A S 監査サービスの具体的な事例をご紹介します。

大西 代表的な事例を申し上げます。

—— 借入額の額が10億円もあり、通常は認定支援機関の対象とならない規模の会社が、金融機関から経営改善を迫られたケースです。困った経営者から当社が相談を受け、紆余曲折ありましたが、認定支援機関として経営改善計画の策定を行うことで合意できました。その後にはモニタリングの必要があるので、M A S 監査サービスの契約に至りました。

—— この会社では、巨額の不良資産がありましたが、その処分の見込みもつききました。

—— このことにより前方に明かりが見えてきましたので、これからが本番というところで

大西 参加しました。全部で6行を相手に、クライアントの社長と私共の2人で対応しました。

—— プロジェクターを駆使して経営改善計画をプレゼンテーションしたのですが、このことが参加者全員の目を一点に集中させることにつながり、私たちのペースで進められました。これがバンクミーティングを1回で終わらせられた要因かと思っています。1



快活さが印象的な大西会計グループのスタッフの皆さん

## 人を育て、組織で動く仕組みを構築する

—— M A S 監査サービスタに取り組むうえで、大西先生は何を一番重視していますか。  
**大西** M A S 監査サービスタは税務会計サービスタとは、次元の全く異なる新しいサービスタなので、組織の長である自分がまず旗を振らなければ、M A S 監査サービスタは始まらないと考えました。次に、旗を振っても社員の誰もついてきてくれないのでは、定着できないと思いました。

そこで先に申し上げたように、私は J a ・ B I G にコンサルをお願いして、組織で動くことと、そのために必要な社員同士のコミュニケーションのあり方を、学ぶことにしました。それから動く組織をつくる努力をしましたし、今後もそういった組織作りを磨きをかけていかなければならないと思っています。これは自分自身の挑戦ということになります。

—— トップがひとりで全て担うのではなく、人を育てて組織で事業を展開していくということですね。

**大西** そのとおりです。最近、ようやく成果が出てきました。M A S 監査サービスタは直接関係しないのですが、グループ内で税務顧問のスタッフのなかから、顧問料を上げてもらったとか、新規契約が取れたといった声が聞けるようになってきました。

私は、初期の段階では、未来会計は従来の税務部門と、新規の M A S 監査部門がお客様支援になると考えます。1日も早く、スタッフ皆の自信につながるような成果を出したいと思います。

## 未来会計は地域密着ビジネスではない 顧客は全国に広がる

—— 最後に、今後の戦略、ビジョンについてお話しいただけますか。

**大西** 中長期的には変革期、拡大期、安定期の3つに分けて考えています。今年までの2年間を変革期とし、この間に P D C A サイクルによる目標管理を社員に徹底していく。そのためのフォーマット作りや幹部会議など、体制作りを今、進めています。来年、再来年の2年間は拡大期として、

み合っていないとうまくいかない。つまり、大西会計グループが組織として動かなくては成功しない、新しいビジネスモデルだと思っています。

そのため税務担当者には、中期経営計画を策定する「①営業利益改善の日」、1年の結果を分析し、目標とすべき成果を考える「②決算検討会」、経営者の方を対象とした所長（私）の「③無料相談日」に必ず出席させ、社長の税務以外の取り組みや悩みを聞く機会をもたせるようにしています。

また現在のごところ、これら3つの場が、税務部門と M A S 監査部門との接点になっています。これによって大西会計グループが組織として情報を共有し、顧客サービスタを展開しているのです。

## 「全員で教える」をモットーに 委員会制で取り組む人材育成

—— 未来会計は組織ぐるみの取り組みになりますから、スタッフがトップの思いを理解しないと成功しません。貴社ではどのように人を育てているのでしょうか。

**大西** 実はほんの数年前まで、当事務所の退職率は極めて高かったのです。長い間、人材が定着しませんでした。そこで発想を転換し、5年ほど前から中途採用を止め、新卒採用に絞るようにしました。これが奏

功し、この5年間で定着率は格段に上がりました。現在の人員のほとんどは新卒採用ですから、入社5年目までの新人が多数ということになります。

新人ですので教育が必要です。それは教育しなければならぬというネガティブな意味ではありません。コミュニケーション、ビジネスマナー、自己啓発、社会貢献など、その人の成長にゼロから関わっていきけることの楽しさをそこに感じます。これは責任も重いけれども、組織作りという点ではとても大きな意味があります。

実際の教育という面では、新人が入社して4月から6月までの試用期間中は、全員で新入社員を指導します。また、現在インターンシップの受け入れも行っています

が、この時も、全社員が教えることになっていきます。当社の人材教育は「全員で教える」ことをモットーとしています。教えるという行為は、教える側の成長につながりますし、先輩としての自覚も生まれます。相乗効果が期待できるわけです。

スタッフに私の思いを伝える場としては、年末に1泊2日の合宿を行っています。日常業務を離れ、共に来年以降の目標を考える、一番大切な時間だと理解しています。

—— 無垢の人間ですから吸収力は大きい。教えがいがあると思います。

**大西** そう思います。ですからここでも、足りないものを補充していき、それ以降は J a ・ B I G の一員として、未来会計の普及に貢献する会社として、近畿圏を基盤に全国にお客様を広げていくという夢を抱いています。

税務会計だけに携わっていた時代は、市内から出ることすら考えていませんでした。しかし、M A S 監査サービスタに取り組みようになり、このビジネスに地域の垣根がないことが分かってきました。論より証拠、岩永先生が全国をまたにかけてご活躍されています。私たちも岩永先生のとを追って、全国に未来会計の輪を広げていきたいと思っています。

そのような広がりを生み出すための取り組みとして、岩永先生をお招きし、7月7



中小企業経営者の悩みに寄り添おうという思いが伝わる案内パンフレット



### おおにしろう 大西省悟

株式会社シー・エス・マネジメント代表取締役。大西会計事務所所長。税理士・行政書士。M&Aシニアエキスパート。平成5年6月、大西会計事務所を設立。平成7年4月、株式会社シー・エス・マネジメントを設立。和歌山大学非常勤講師。和歌山商工会議所・和歌山県保証協会の派遣専門家。

日に「未来会計セミナー」の開催を予定しています（編集部注・本稿の取材は5月17日に行われました）。対象は金融関係、顧問先経営者、そのお友達の経営者、そして会計事務所の方々です。私が「中小企業の存続と発展をサポートする」というテーマで話し、岩永先生には「未来会計でもうかる会社」というテーマで講演をしていただきます。まずはこういったセミナーを開催して、身近なところから未来会計を広げていきたいと思っています。

—— 本日は大変よいお話をありがとうございました。大西会計グループと株式会社シー・エス・マネジメントのご発展を祈念しています。



# 考える言葉

日本 BIG ネットワーク 岩永経世

「考える言葉」は、日本 BIG ネットワーク代表の岩永経世が執筆する週刊エッセイです。最新のエッセイやバックナンバーはウェブサイトで読むことができます。

URL <http://www.ig-mas.gr.jp/publics/index/10/>

## 攻めの経理

どんな企業でも、「経理」の仕事はある。最近では、外部の会計事務所などにアウトソーシングするところも増えているようであるが、会計帳簿の作成は法律で義務付けられている……。

そこで、日々の取引を記録して、会計帳簿を作成し、決算をする。その動機は、義務だから……。利益が出ていけば、税金対策に知恵を絞ることもあるだろう。しかし、これでは、守りのために経理をしているにすぎない。

経理には、「攻めの経理」がある。経営者の意思決定をサポートし、未来を創造していくために大切な情報を提供していくための経理である。小生が、未来会計と呼んでいる領域の経理は、まさにそうである。

まさに、渋沢栄一がいうところの「論語と算盤」である。論語とはその事業を成り立たせている基盤の考え方（＝理念やフィロソフィー）であり、算盤とはその考え方を具現化するために必要な利益の確保（＝計数管理）をいう。つまり、経営の両輪なのだ。

例えば、経営者の仕事をし易くするため、次のようなことを常に考えて経理を行う。

- ① 必要最小限利益をどうやって確保するのか？
- ② どうすれば、売上を伸ばし、利益率を高めることができるか。固定費の無

駄を常になくす意識をもつ。

- ② どうすれば効率的な資金繰りの仕組みができるのか？

銀行はじめ取引先との交渉力を磨く。金利を1〜2%下げただけでも違う。また、資産等の回転率（在庫管理や売掛・買掛管理、投資等など）を高めるだけでも、資金は回るようになる。

- ③ 企業価値を高めるためにはどうすればいいのか？

資産と負債・資本のバランスを考え、内部留保の充実と自己資本比率の向上を常に考えて、経理を行う。経営者の視点で、経理を考える。これが、「攻めの経理」である。

本来、数字とは正直なもので、ごまかせないものだ。だから、経理には事実を正しく把握する力がある。把握した事実を、次の打つ手にいかに活用するか。経営に活かす数字力を問われるのである。確実に業績を伸ばし、成長し続ける社長には必ず経理の達人（プロ）が寄り添っている。京セラの稲盛さんが言うように、「正しい会計が分からんで、正しい経営ができるのか！」は、実に名言である。

事前のリスク計算をきちんと行う未来会計は、「攻めの経理」を担う人にとって習得すべき重要な考え方であり、計数管理の手法である」と考える。

（平成28年5月16日）

## マンネリ

「マンネリ」とは、マンネリズム (man-nerism) の略。

「最近、マンネリ」だな……と、仕事をしているときなどに、よく使う言葉である。ワンパターンで、単調……、「ネタ切れで、つまらなく、飽きぎきた……」と感じてしまう状態をいうのだろう。

新卒の人が、夢を描いて就職をしたとしよう。当然ながら、仕事を始めた当初から「マンネリ」に陥る人は、まずいないだろう。恐らく、毎日がワクワク、ドキドキの日々だと思おう。それがいつの間にか、ワクワク、ドキドキ感がうせてしまう日がくる……。

毎日の仕事に慣れてきて、いちいち上司や先輩からの指示がなくても、自分で1日の仕事の段取りとパターンができてくる。そんなとき、ふっと「仕事って、こんなもんかな？」と思ひ、舐めてしまうのだ。慣れてしまい、飽きを感じる瞬間だ。

一つに、「マンネリ」の原因は、慣れから生じる、飽きである。恐ろしいことに、「マンネリ」に陥った人のなかには、働き盛りの時期を何十年も無為に過ごしてしまふような輩も見受けられる。「マンネリ」すら、気にならなくなるのである。

なかには、「マンネリ」を感じ、新天地を求めて転職をする人も多いという。気分一新、一時的な効果があったとしても、それで本当の意味で、「マンネリ」から脱却

できるのであろうか？

小生の経験からであるが、日常的な業務は全てパターン化されていることが多いので、経験、場数を踏めば慣れるのは当たり前である。じゃ、慣れると誰もが飽きが来ると「マンネリ」を感じてしまうのかというと、そうではないと思う。現に、小生は「マンネリ」を感じないタイプである。

長くやっているからといって仕事に慣れ、飽きを感じることはない。むしろ、心の余裕が生まれるといったほうがいだろう。そのぶん、創意工夫の時間をもてる。

「より生産的にするためにどうしたらいいのか？」「他の人に任せても、同じ結果を出してもらうためには、どう段取りをすればいいのか？」などを、考え始める。楽しそうにしているから、他の人が関心をもち、やりたがる。だから、手離れがよくなり、新たな仕事にチャレンジする時間ができる……。

こう考えると、慣れたから「マンネリ」になるのではなく、その仕事が自分のなかで変化しないから、飽きてきて「マンネリ」になるのである。つまり、自分自身が成長しない人ほど、「マンネリ」の罠に陥っているのが真相だと思う。成長し続けている人は、常に自分自身に変化しているのと同じ仕事をやり続けても少しも「マンネリ」を感じないのである。あなたは、10年前と何が変わりましたか？（平成28年5月30日）

## 長い目

仕事に限らず、人生においてもそうであるが、いま関わっている物事に対して「長い目」で捉えなおして、考えることは重要なことだと思おう。

ソフトバンクの孫正義氏が、「300年成長続ける企業のイメージを真剣に考えている」というふうに語っていた新聞記事を見たことがある。「迷いがあるときほど、もっと遠くを見てみると、明らかに大きな流れがよりクリアになってくる」と……。

実は、孫さんほどのスパンではないが、ここ数年、創業者である小生がいなくなつた後のIGグループの未来を考えることが多い。創業時につくったIG理念は、三十二年経ったいま、やっと馴染んできたが、これから先もずっと風雪に耐えて、IGグループの価値創造の源として、あり続けるのであろうか……？

学校を出て、就職先も決まり、社会人としての一歩を歩みます。毎日がドキドキ、ワクワクの日々であるが、緊張やストレスのせいで五月病にかかる人も多いという。目先のことばかりになって、「長い目」で物事を考えることができているのであろう。

「何の目的で、この仕事を選んだのか？」「そのためには、どんなビジョンを描き、実現したいのか？」「その達成のための戦略と戦術はいかに？」等々、「長い目」で物事を捉えると、考えるべきことがたくさんあるはずである。

目先のことではなく、5年後や10年後、もっと先の未来でもいい。自らのあるべき姿が明確になったら、単に日常業務に追われることなく、もう一段飛躍するためのステージが思い描けるであろう……。「10年後の自分は、どんなポジションにいて、どんな貢献をしているのか。そして、どれくらい給料を稼げる人間になっているのだろうか……」。そんな強烈な自己イメージをもって仕事をしている人がどれくらいいるのだろうか？

先だって、人材不足で悩んでいた社長から連絡があった。「新卒の男性が入社してくれた」と大層な喜びよう……。水を差すわけではないが、「その人に支払う生涯賃金いくらだと思います？ 2億円は下りませんよ！」と話したら、沈黙だった……。

言いたかったのは、目先の人手不足の解消を喜ぶのではなく、「長い目」で、この人材をどう育て、役割を担わせようとしているのか……という人材ビジョンについて、社長と語り合いたかったのである。

「中小企業2030年消滅？ 社長の年齢、14年後80歳前後に」（日本経済新聞）という記事を読んだ。私たち団塊の世代が、まさにその原因である。永続的成長を続ける組織のDNAをいかに設計できるのか、「次世代へ繋ぐための次なる革新 (Next Innovation)」を真剣に考えなければならぬ。先が見えない時代だからこそ、「長い目」で考えることが重要だ。（平成28年6月13日）



全国に広がるJa-BIGのネットワーク（2016年3月現在）

北海道		新潟	株式会社FUNコンサルティング
北海道	税理士法人池協会計事務所	愛知	税理士法人名南経営
東北		愛知	長尾会計事務所
青森	株式会社若山経営	愛知	コンサルティング五藤株式会社
秋田	株式会社RINGS PRO	岐阜	MMPCコンサルタンツ株式会社
宮城	株式会社三澤経営センター	関西	
宮城	株式会社林総合税経	京都	税理士法人久保田会計事務所
福島	株式会社ケーエフエスコンサルティング	京都	株式会社ひろせMAブレーン
福島	株式会社PlanDoSee経営センター	京都	フォワード・ビジネス・コンサルタント株式会社
福島	株式会社ヴィジョン・ナビゲート	京都	株式会社マイツ・コンサルティング
関東		京都	株式会社日本経営計画研究所
群馬	株式会社日本BIGネットワーク群馬	大阪	株式会社日本経営
埼玉	MMG税理士法人	大阪	株式会社関総研
埼玉	新日本経営株式会社	兵庫	税理士法人神戸会計社
千葉	株式会社日本経営支援センター	兵庫	税理士法人増田会計事務所
東京	TOMAコンサルタンツグループ株式会社	兵庫	株式会社アイジー・ブレインズ
東京	株式会社MAP経営	兵庫	北御門孝税理士事務所
東京	株式会社セタックホールディングス	兵庫	株式会社プラス・アルファ
東京	株式会社日本M & Aセンター	奈良	有限会社マスシステム
東京	株式会社オーケーサポートトゥエンティワン	和歌山	株式会社シー・エス・マネジメント
東京	株式会社サテライト・コンサルティング・パートナーズ	中国	
東京	株式会社ドリームアクト	岡山	株式会社三宅会計
東京	株式会社ミロク情報サービス	岡山	株式会社アイディアル経営
東京	小泉経営会計	広島	株式会社ビジネスサポート・クリエイト
東京	アイズ総合戦略研究所株式会社	広島	株式会社エイチ・エム・シー
神奈川	株式会社ビジネス・デザイン	山口	株式会社YKプランニング
神奈川	株式会社横浜みなとみらいマネジメント	九州	
神奈川	税理士法人アイ・パートナーズ	長崎	株式会社IGブレーン
神奈川	株式会社横浜総合マネジメント	長崎	有限会社アイジー新会計
中部		宮崎	株式会社IGブレーン宮崎
長野	株式会社信光経営センター		
新潟	税理士法人和栗会計事務所		

## 中期経営計画立案教室 将軍の日

「将軍の日」とは、自社の未来を熟慮するために必要な時間と空間を提供する1日です。

- ① 自社分析
- ② 経営理念
- ③ 5ヵ年数値計画

～戦略を考える一日「将軍の日」～

自分を正しく知る～敵を知り己を知れば百戦危うからず  
熱意・信念を持つ～ゆるぎない信念は目的の特定から  
前向きな数値を持つ～チャレンジなくして成長なし

### Ja-BIG主催 将軍の日

#### 開催日時・会場

8月度 8/17(水)・18(木)・23(火)  
9月度 9/15(木)・27(火)・28(水)  
10月度 10/19(水)・20(木)・26(水)  
11月度 11/17(木)・24(木)・25(金)  
於：(株)日本BIGネットワーク研修室

#### 受講料

お二人様まで 50,000円(税別)

### 「将軍の日」 全国のJa-BIGネットワーク会計事務所でも開催中！

将軍の日は全国のJa-BIGネットワークの会計事務所でも開催しておりますので、ぜひご活用ください

★お近くのJa-BIGネットワーク各事務所に直接お問合せください★

お問合せ先：株式会社日本BIGネットワーク 事務局  
〒103-0027 東京都中央区日本橋2-2-2 マルヒロ日本橋ビル7階  
電話番号：03-6214-2455 FAX:03-6214-2456