

# Beyond

ASAHI  
Research Institute

2021. 5 vol.05

通貨も証憑もデジタル化の時代に

あさひ総研

非上場会社の企業価値算定方法

法人版事業承継税制について①

価格表示は総額（税込み）となっていますか？

雇用調整助成金（新型コロナ特例）の今後

自法人を分析してみよう①

新入社員紹介

あさひ通信 第190回

INFORMATION

## CONTENTS

### 通貨も証憑もデジタル化の時代に

#### あさひ総研

- 01 ・事業承継  
非上場会社の企業価値算定方法
- 02 ・相続  
法人版事業承継税制について①
- 03 ・税制  
価格表示は総額（税込）となっていますか？
- 04 ・助成金  
ものづくり補助金～低感染リスク型ビジネス枠が設けられています～
- 05 ・社会福祉法人  
自法人を分析してみよう① ～収益性の分析～

#### 新入社員紹介

あさひ通信 第190回 稲盛和夫氏の“思い”

#### INFORMATION

#### [Beyond] について

企業を取り巻く環境は、DX化、新型コロナウイルスへの対応、人口構造の激変、AIやロボティクスをはじめとしたテクノロジーの進展により、これまで経験したことのない状況に遭遇しています。これまでの業界の常識や前提は通用しない時代、従前の枠を超えた思考が必要な時代になっていると感じます。あさひグループではこれまでの会計事務所の枠を超えて、経営者の皆様に役立つ情報を提供、活用頂きたいという思いを込めて『Beyond』を発刊いたします。

## デジタル化は目の前に



### 通貨も証憑もデジタル化の時代に

統括代表社員 田牧 大祐

日本銀行は 2021 年 4 月 5 日、中央銀行デジタル通貨<sup>\*1</sup>の実証実験を開始した旨のリリースをおこなった。今後、デジタル通貨に対し、内外のデジタル化や技術革新のスピードを踏まえた社会ニーズの急激な高まりの可能性があると、準備を進めるとしている。

まずは、フェーズ 1 として技術的な実現可能性の検証をすすめている。デジタル通貨が具備すべき基本的特性として、ユニバーサルアクセス（端末、カード等の簡便性、携帯性）、セキュリティ（偽造抵抗力、各種不正の排除）、強靱性（24時間 365日利用、オフライン環境下での利用）、相互運用性（民間決済システム等との相互運用など）、即時決済性（決済のファイナリティ、拡張性など）の 5 つを上げている。検証事項は非常に多いように思うが、2022 年 3 月までの 1 年で行うとしており、このスピード感、危機感と本気の現れとを感じる。

世界に目を向けると、すでに中国の「デジタル人民元」、スウェーデンの「e クローナ」など、世界各国でデジタル通貨の検証が行われている。仮想通貨への危機感やデジタル通貨の各国の主権争いもあり、デジタル通貨の発行も間もなくやってくるであろう。

また、2021 年税制改正では、帳票の電子化によるタイムスタンプ付与のハードルや税務署長への事前承認などの要件から導入が進まなかった電子帳簿等保存法が、経理の電子化による生産性向上、テレワーク推進のためとして大幅に緩和された<sup>\*2</sup>。税務署長の事前承認不要、受領者側のタイムスタンプを不要とするほか、請求書のス

キャナ保存後は原本廃棄可として、電子保存が進めやすい環境となる。

中小企業に DX は無縁とと思っている経営者はまだまだ多い。しかし、経営者の DX 化の経営判断をデジタル化の波は待ってはくれない。2023 年 10 月から始まる適格インボイス制度<sup>\*3</sup>に伴って、請求書の電子化も一層進むであろう。デジタル庁始動、デジタル通貨、電子帳簿等保存法改正など、これから中小企業は否応なくデジタル化に向き合うことになる。

AI も RPA も様々なクラウドサービスもこの 1 年、半年の間にサービス・価格に大きな変動が起きており、エントリー価格は下がっている。DX 投資促進税制もあり、中小企業が DX 化に向かう環境はすでに整っている。デジタル投資の費用対効果を計っている時間はない。先鋭的な経営者はすでに DX 化を進めている。

企業の業績格差は DX 化への取組でますます広がるであろう。中小企業にもデジタル化の波はすぐ目の前に来ている。

<sup>\*1</sup> 既存の中央銀行預金とは異なる、新たな形態の電子的な中央銀行マネーで、中央銀行の負債であり、法定通貨建てのものをいう。法定通貨をデジタル化した電子マネーや国家の保証をもたない暗号化されたデジタル通貨である仮想通貨とは異なるもの。

<sup>\*2</sup> 2022 年 1 月以後、電子帳簿の簡素化手続が適用される。

<sup>\*3</sup> 仕入税額控除の適用を受けるためには、取引相手が適格請求書発行事業者としての登録と当該事業者から交付を受けた登録番号等の一定事項の記載されたインボイスの保存が必要となる。消費税等の控除には取引相手の事業者登録と課税事業者であることが要件となる。

# 事業承継



## 非上場会社の企業価値算定方法

非上場会社の株式を譲渡する際に株価（企業価値）を算定する方法とその特徴について解説いたします。

非上場会社は上場会社と違い売買事例が少ないことが一般的で市場価格がありません。そのため株式譲渡に際しては譲渡価格を決定するために、対象企業の企業価値算定が必要となることがあります。企業価値算定の手法は企業価値評価ガイドライン（日本公認会計士協会 2013 年 7 月 3 日）が参考になります。

同ガイドラインは非上場株式の評価アプローチを下記のように体系づけています。インカムアプローチ、マーケットアプローチ、ネットアセットアプローチです。企業価値の算定の際には、これらの手法を単独または複数使用し企業価値を算定します。

中小企業の M&A では、客観性がある程度確保されるネットアセットアプローチの時価純資産法に営業権を加味する方法が多くみられます。

### ◆インカムアプローチ

今後期待される利益やキャッシュ・フローに基づいて企業価値を評価する方法です。  
フリー・キャッシュ・フローに着目した DCF 法、利益に着目した収益還元法、配当に着目した配当還元法等があります。

#### 【メリット】

将来に期待される利益やキャッシュ・フローに基づいて評価するので、将来の収益獲得能力や、対象企業の固有の性質を評価結果に反映させることができるといわれています。

#### 【デメリット】

事業計画等を使用し、将来の見込みに基づくことが多いため恣意性が入る可能性が高く、評価の客観性が問題となります。

### ◆マーケットアプローチ

上場している同業他社や、評価対象会社で行われた類似取引事例など、類似する会社、事業、ないし取引事例と比較することによって相対的な価値を評価する方法です。

#### 【メリット】

第三者間や市場で取引されている株式との相対的な評価アプローチであるため、市場での取引環境の反映や、一定の客観性が確保されます。

#### 【デメリット】

上場企業とは異なる成長ステージにあるようなケースや、そもそも類似する上場企業が無いようなケースでは評価が困難です。評価対象となっている会社の固有の性質を反映させられないケースもあります。

### ◆ネットアセットアプローチ

主として評価対象会社の貸借対照表記載の純資産に着目して企業価値を評価する方法です。  
貸借対照表の資産、負債を時価に置き換える時価純資産法等があります。

#### 【メリット】

帳簿上の純資産を基礎として、一定の時価評価等に基づく修正を行うため、客観性に優れていることが期待されます。

#### 【デメリット】

のれん（営業権）等が適正に計上されていないような場合には、将来の収益能力の反映や、市場での取引環境の反映が難しくなります。

山形事務所  
特別経営支援部  
公認会計士・税理士 広川 諭



2010 年新日本有限責任監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）入所。事業会社を中心に会計監査業務に従事。2017 年税理士法人あさひ会計に入所後は M&A 支援、株価算定・シミュレーション、財務デューデリジェンス、税務相談（組織再編、グループ法人税制）を担当。





## 法人版事業承継税制について①

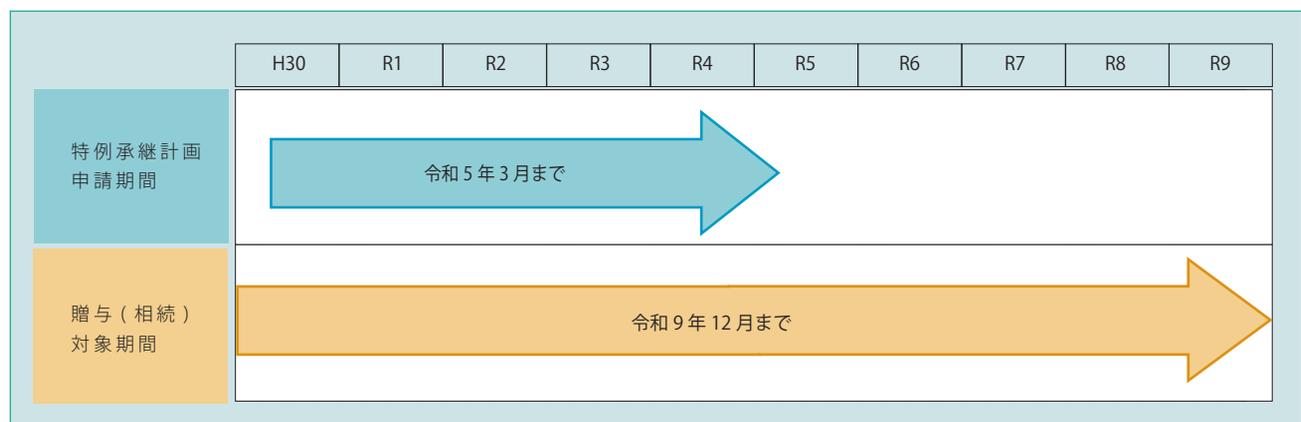
中小企業庁によると、令和7年までに70歳を超える中小・小規模事業の経営者は約245万人となり、そのうち約半数の127万人(日本企業全体の3分の1)が後継者未定だとされています。さらに廃業・休業する企業の約半数が黒字といわれており、親族・従業員への承継に加え、合併や買収(M&A)による第三者への引き継ぎなどの対策が喫緊の課題とされています。現状を放置すれば、廃業は増加し、令和7年までに累計で約650万人の雇用が失われる可能性があると考えられるところ、こうした中小企業の後継者不足による廃業増加に歯止めをかけるため、平成30年税制改正において事業承継税制の適用要件の緩和を含む制度の拡充(特例措置)が行われました。

### ●法人版事業承継税制とは

法人版事業承継税制とは、後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税について、一定の要件のもと、その納税を猶予される制度です。この法人版事業承継税制には、「一般措置」と「特例措置」の2つの制度があり、平成30年税制改正で創設された特例措置については、事前の計画策定等や適用期限が設けられていますが、納税猶予の割合は100%まで適用可能です(以下、特例措置を前提とした説明となります)。

### ●法人版事業承継税制(特例措置)の適用期限

当該特例措置は対象となる贈与(相続)を平成30年1月～令和9年12月の10年間限定とする制度です。ただし、適用を受けるためには、平成30年4月～令和5年3月の5年間に、特例承継計画<sup>※1</sup>を策定し、都道府県知事に提出し、確認を受ける必要があります。そのため、中業企業における自社株を先代オーナーから後継者に渡す際の贈与税(相続税)の額が大きい場合は、提出期限があと2年と迫っている特例承継計画だけでも提出することをお勧めします。特例承継計画を提出した後、方針変更により事業承継税制を利用しなかったとしてもペナルティはありませんし、想定した後継者に変更があったとしても変更申請をすれば問題はありません。



※1 特例認定承継会社の後継者、承継時までの経営見通し等が記載されている計画をいいます。これは、認定経営革新等支援機関の指導・助言を受けて計画されたものでなければなりません。

今回は法人版事業承継税制(特例措置)の要件やリスク、実際の申請手続について触れる予定です。

山形事務所  
相続サポートセンター マネージャー  
公認会計士・税理士 伊藤 俊和

事業会社の経理を経て、あずさ監査法人に勤務。現在は税理士法人あさひ会計で相続・事業承継の実務に携わる。



# 税制



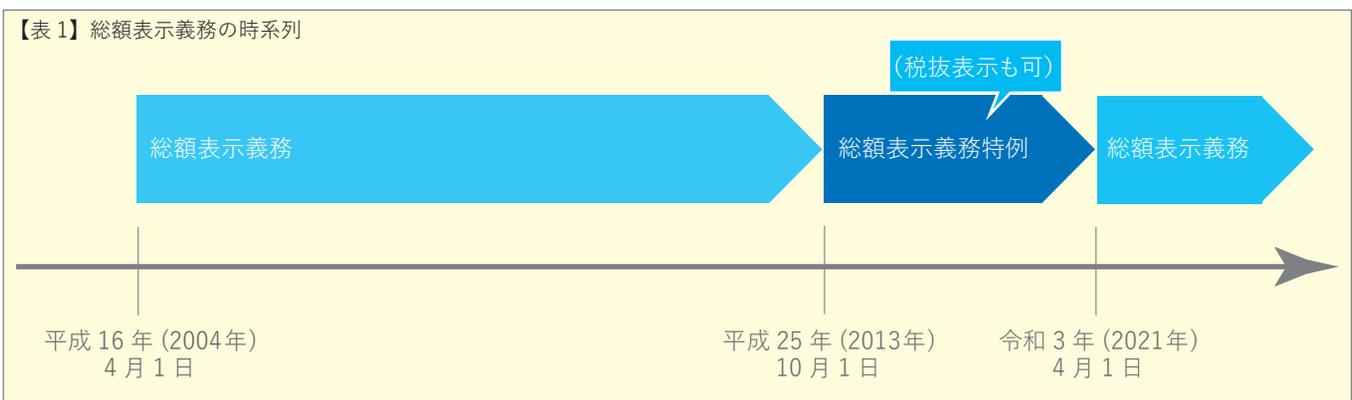
## 価格表示は総額(税込)となっていますか？

課税事業者は不特定かつ多数の消費者に対して価格を表示する場合は、税込価格によらなければならないものとされています（消費税法第63条）。これを一般に“総額表示義務”といいますが、令和3年4月1日より“再度”義務化されました。総額表示義務は平成15年度税制改正により創設、平成16年4月1日より施行されました。しかし、消費税率が平成26年に5%から8%、令和元年に8%から10%へと段階的に引き上げられ、それに際し消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保及び事業者の値札の張り替え等の事務負担を配慮する目的で、税込価格を表示しなくても良い特例を時限措置として設けていました（消費税転嫁対策特別措置法）。この特例が令和3年3月31日をもって終了したことから、課税事業者は適正な総額表示を徹底しなければなりません。

総額表示義務の対象となる取引は、消費者に対して商品の販売、役務の提供を行う場合となっており、事業者間の取引は対象とはなっていません。また、消費者に対して行われる価格表示であれば、値札やチラシ広告、新聞・テレビ、インターネットなど、どのような表示媒体により行われるものであるかを問わず、総額表示が義務付けられます。総額表示となっていない場合は、早急に切り替えましょう。ただし、印紙の貼付について消費税額等が明らかになっている場合は、その消費税額等は印紙税の記載金額に含めないこととなっています。総額のみを記載すると消費税額等が明らかとなりませんから、手書きで領収書を発行している事業者は注意が必要となります。

これに始まり消費税の制度は今後大きく変わろうとしています。令和5年10月1日より適格請求書等保存方式（インボイス制度）が導入されます。こちらについての詳細は次月取り上げる予定ですが、“適格請求書発行事業者の登録申請書”の受付が令和3年10月1日より開始されます。今回の総額表示義務のように、期限に余裕をもって準備を進めることを推奨します。

【表1】 総額表示義務の時系列



【表2】 税抜10,000円を例にした総額表示義務との違い（消費税率10%を想定）

総額表示義務特例 (令和3年3月31日で終了)	総額表示義務 (令和3年4月1日以降)
10,000円	11,000円
10,000円(税抜)	11,000円(税込)
10,000円(税別)	11,000円(税抜価格10,000円)
10,000円+税	11,000円(うち消費税1,000円)
	11,000円(税抜価格10,000円、消費税1,000円)



山形事務所  
審査部  
早坂 賢人

審査部にて従事。決算書や申告書のチェックを日々行う。

## 助成金



## ものづくり補助金 ～低感染リスク型ビジネス枠が設けられています～

ものづくり補助金は、「働き方改革」や「被用者保険の適用拡大」、「賃上げ」、「インボイス導入」等の制度変更に対応するため、中小企業等が取り組む革新的なサービスの開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援する補助金制度です。[一般型]と、海外事業の拡大・強化を支援する[グローバル展開型]（以下、「通常枠」という）があります。現在は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による社会経済の変化に対応したビジネスモデルへの転換に向け投資を行う事業者に対し、通常枠とは別に、「新特別枠（低感染リスク型ビジネス枠）」が設けられています。

### 【こんな方にオススメの補助金です】

- ・新事業にチャレンジしたい
- ・生産ラインを増強するなど規模を拡大したい
- ・サービスの質を高めて新たなニーズを掘り起こしたい
- ・新型コロナウイルス感染拡大に影響されないビジネスを考えたい

### 【補助対象者】

中小企業者および特定非営利活動法人

### 【補助対象事業】

- (1) 新商品の開発（試作品を含む）
- (2) 生産・販売の新たな方式の導入
- (3) 新しいサービスの提供又は提供方法の導入
- (4) 低感染リスク型ビジネスへの転換

### 【補助上限】

[一般型] 1,000万円  
[グローバル展開型] 3,000万円

### 【補助率】

[通常枠] 中小企業 1/2、  
小規模企業者・小規模事業者 2/3  
[低感染リスク型ビジネス枠] 2/3

### 【補助要件】

以下を満たす3～5年の事業計画の策定及び実行

- ・付加価値額 +3%以上/年
- ・給与支給総額 +1.5%以上/年
- ・事業場内最低賃金 ≥ 地域別最低賃金 + 30円

### 【補助対象経費】

以下の経費が対象

[通常枠]

- ①機械装置、②システム構築費、③技術導入費、
- ④専門家経費、⑤運搬費、⑥クラウドサービス利用費、
- ⑦原材料費、⑧外注費、⑨知的財産権等関連経費

[低感染リスク型ビジネス枠]

上記に加えて⑩広告宣伝費、⑪販売促進費

### 【公募スケジュール】

第6次締切は令和3年5月13日（木）です。その後も複数回の申請受付が予定されています。

生産性向上を目指す皆様へ

## 「ものづくり・商業・サービス補助金」が さらに使いやすくなりました

### 「ものづくり補助金」だからできること。

補助上限 **1,000万円**または**3,000万円**、補助率 **1/2**（原則）  
で新製品・サービス開発や生産プロセス改善等のための設備投資を支援します。

※一般型は補助上限1,000万円、グローバル展開型は補助上限3,000万円

また、対人接触機会の減少に資する、製品開発、サービス開発、生産プロセスの改善に必要な設備投資、システム構築等を支援します。

補助率 **2/3**（低感染リスク型ビジネス枠）

### 誰でも使える。生産性向上を目指すなら。

以下の要件を満たす事業計画（3～5年）を策定・実施する  
中小企業等※なら、どなたでもご応募いただけます。

要件①：付加価値額 要件②：給与支給総額 要件③：事業場内最低賃金  
+3%以上/年 +1.5%以上/年 地域別最低賃金+30円

※業種によって定義が異なりますが、製造業の場合は、資本金3億円以下又は従業員300人以下の企業を指します。また、革新性や事業性等の審査がございます。年によって異なりますが、例年は2～3倍程度の採択倍率です。

### かつてない「使いやすさ」へ。



データ連携や海外展開等の  
高度な取組や事業計画策定  
を支援できるメニューを用意



最適なタイミングでの申請、あらゆる補助金の手続きを  
十分な準備・事業期間の  
確保が可能に

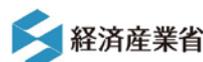


一つのポータルサイトに  
集約  
(J-Grants)



新型コロナウイルス感染拡大  
に対応し、ビジネスモデル  
の転換に取り組む事業者  
向けに低感染リスク型ビジネス  
枠(新特別枠)を創設

令和元年度補正予算及び令和2年度第3次補正予算で中小機構に措置  
並びに令和2年度当初予算で措置



ものづくり補助金総合サイト



仙台事務所  
守 基一

主に事業会社及び社会福祉法人を担当。  
DX推進室メンバーとして、社内の業務改善も担当している。

# 社会福祉法人



## 自法人を分析してみよう① ～収益性の分析～

今月で法人決算も確定して一段落つくと思いますので、今月号から複数回にわたり計算書類等を活用した財務分析についてご紹介いたします。今年度の自法人の経営状況はどうだったのかを見つめ直す契機として、様々な角度から分析されてみてはいかがでしょうか。

### 1. 経営分析の重要性

2016年度の社会福祉法制度改革を踏まえ、社会福祉法人においても一般事業会社と同様に、自律的かつ効率的な経営が求められることになりました。経営分析を行うことで、自法人の財政状況や事業運営の効率性を理解し、現状の課題を認識し、それを今後の戦略の立案や修正に役立てることが可能になります。

### 2. 指標について

WAMNET「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」の中では、「社会福祉法人の現況報告書等の集約結果」として約2万社の社会福祉法人の分析結果が公表されており（右記【参考①】を参照）、本稿では主にそちらの全国平均値を利用しています。ただし、指標によっては地域間や事業間で結果に差異があり、そちらが分析に有用なケースもあります。そこで、地域別・事業別の指標に関しては、一般財団法人総合福祉研究会（以下、総福研）及びメディカル・プランニング・グループ（以下、MMPG）共同プロジェクト「社会福祉法人経営分析平成29年度2万法人の分析結果」を利用しています。

### 3. 分析の視点

社会福祉法人の経営状況を理解し、評価する方法は様々ありますが、本稿では法人の財務的な経営状態はどのような状況か、経営状態の視点から(1)収益性、(2)安定性・継続性、(3)合理性及び(4)効率性についてそれぞれ解説します。分析の際は、拠点間で比較したり、過年度・複数年度の指標を比較したり（法人内での分析）、事業別や地域別の平均値との比較（法人外での分析）が有用です。

### ☆収益性の分析

事業の継続性・自立性を確保し、質の高い福祉サービスを提供するにあたって、継続的な収益獲得能力を持っているかどうかを見る指標となります。代表的な収益性の指標は下表【参考②】の通りです。

#### ①サービス活動増減差額・②経常増減差額率

いずれの指標もマイナスの場合は赤字を意味します。①サービス活動増減差額は主とする事業を対象としており、それに金融取引等を加減算した数値を利用した指標が②経常増減差額率です。

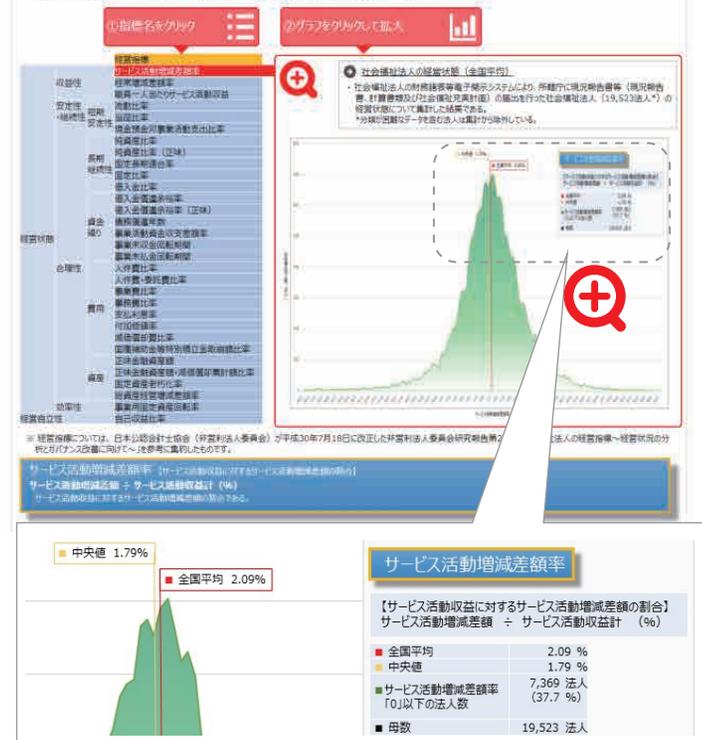
2019年度のサービス活動増減差額率では、19,523法人のうち、7,369法人（37.70%）がマイナス値（＝赤字）となっています（【参考①】より）。事業別では2017年度の少し古いデータですが、経常増減差額率で介護事業専門<sup>※1</sup>の法人の赤字割合が40.88%、保育事業専門<sup>※1</sup>の法人の赤字割合は23.82%、就労・障害事業専門<sup>※1</sup>の法人の赤字割合は25.43%となっており、事業によっても経営状況に大きな差が出ています。

#### ③職員一人当たりサービス活動収益

2019年度の全国平均では6,486千円ですが、2017年度の山形県内の保育事業では4,474千円となっています。年度が異なるため単純比較はできませんが、仮に自法人が保育事業を専門としており、算出結果が5,000千円の場合、全国平均値と比較すると低いと判断されますが、山形県内の保育事業専門と比較するとむしろ高い水準となります。このように、比較対象を誤ると意思決定が真逆になってしまう可能性もあるので、分析を行う際には事業性や地域性、年度などの選定には留意が必要です。 ※1それぞれの事業収益の割合が90%以上の場合を「専門」と定義しています。

#### 【参考①】 WAM ネットより 2019年度の分析結果

指標名をクリックすると右側にグラフが表示されます。グラフをクリックすると拡大表示できます。



WAMNET「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」→「集約結果を見る」→「2-2.社会福祉法人の経営状態(全国平均)」 URL: [https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pccub/top/zaihyou/aggregate\\_results\\_2020.html](https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pccub/top/zaihyou/aggregate_results_2020.html) (閲覧日: 2021年4月13日)

#### 【参考②】 収益性の指標

No.	指標	計算式	内容	全国平均 (2019年度)	山形県平均 (2017年度) (赤字割合は全国平均)		
					介護事業専門	保育事業専門	就労・障害事業専門
①	サービス活動増減差額率	サービス活動増減差額 ÷ サービス活動収益計	マイナスの場合は、主とする事業によって赤字が発生している状況を示します。 (うち、赤字割合) (37.70%)	2.09%	0.91%	4.50%	1.62%
②	経常増減差額率	経常増減差額 ÷ サービス活動収益計	マイナスの場合は、主とする事業に金融取引等を加減算した結果、経常活動によって赤字が発生している状況を示します。 (うち、赤字割合)	2.14%	0.78%	4.86%	2.30%
③	職員一人当たりサービス活動収益	サービス活動収益計 ÷ 年間平均従事者数	職員一人当たり、どの程度の事業収益を得ているかを示し、収益獲得の効率性の理解に資する指標です。もし、本指標の値が同業種の他法人（平均）より小さい場合、職員数や人員配置に課題を抱えていると考えられます。	6,486千円	6,326千円	4,474千円	5,630千円

※2019年度の各種指標は WAMNET より  
2017年度の山形県平均の各種指標は総福研及び MMPG 共同プロジェクト「社会福祉法人経営分析 平成29年度2万法人の分析結果」を使用

#### 【参考資料】

- ◆日本公認会計士協会 非常勤委員会研究報告第27号「社会福祉法人の経営指標～経営状況の分析とガバナンスの強化に向けて～」(2014年7月24日 改正2018年7月18日)
- ◆一般財団法人総合福祉研究会及びメディカル・プランニング・グループ (MMPG) 共同プロジェクト「社会福祉法人経営分析 平成29年度2万法人の分析結果」

山形事務所 地方創生支援1部 公認会計士・税理士 葛西 裕之

新日本有限責任監査法人(現 EY 新日本有限責任監査法人)で主に金融機関の法定監査に従事。現在は公営企業の法適化業務及び会計指導、社会福祉法人及び医療法人の法定監査に従事。



## あさひグループ 新入社員のご紹介



岡崎 俊 おかざき しゅん

【所属】山形事務所 経営支援 2部

山形県山形市 出身  
新潟大学経済学部卒

【趣味・特技】

スポーツ観戦。長年プレーしたサッカーだけでなく、幅広いスポーツに熱狂します。

【一言】

仕事の楽しさと厳しさを感じつつ、新たな学びを得る刺激的な日々を送っております。お客様に貢献できるよう努力を積み重ね、言動に責任を持って誠心誠意取り組んで参ります。

あさひグループに7名の新入社員が仲間入りしました。新入社員研修の一環として、現在電話対応を行っています。お客様にはご迷惑をおかけすることもあるかと思いますが、何卒ご容赦いただきますようお願いいたします。



岡田 賢太 おかだ けんた

【所属】仙台事務所 経営支援 2部

山形県長井市 出身  
新潟大学経済学部卒

【趣味・特技】

趣味はフットサルです。学生時代にはフットサルサークルに所属していました。

【一言】

お客様から信頼される存在になれるよう、会計の専門知識を習得し、一つ一つの業務に責任を持ち丁寧に取り組んでいきます。どうぞよろしくお願いいたします。



軍司 敦哉 ぐんじ あつや

【所属】仙台事務所 経営支援 1部

宮城県気仙沼市 出身  
山形大学工学部卒

【趣味・特技】

楽器演奏(ピアノ、ドラム等)とボードゲーム(将棋、ポーカー)が趣味です。

【一言】

覚えることが沢山ある毎日を送っています。一日でも早くお役に立ちかつ信頼される存在になれるようにコツコツと努力をし、知識と経験を積み上げていきます。



鹿内 彩花 しかない あやか

【所属】仙台事務所 医療福祉事業部

宮城県仙台市 出身  
新潟大学経済学部卒

【趣味・特技】

お笑いが好きです。最近はダイアーンがイチオシです。

【一言】

覚えることばかりで忙しい日々を過ごしていますが、充実した生活を送れています。日々反省、日々成長して、社会人として着実に前に進んでいけるよう、精進していきたいと思っています。



戸田 匡彦 とだ まさひこ

【所属】山形事務所 地方創生 2部

山形県米沢市 出身  
青森公立大学経営経済学部卒

【趣味・特技】

釣りをすることです。特に晴れた日に防波堤で海を眺めながらの釣りが好きです。

【一言】

一日でも早く戦力になり、お客様に信頼していただけるよう日々学んでいきたいと思っています。また、諸先輩方に教えていただくことを吸収し、確認を怠らず正確な業務を心掛けていきます。



中野 桃子 なかの ももこ

【所属】山形事務所 経営支援 4部

新潟県長岡市 出身  
埼玉大学教育学部卒

【趣味・特技】

バレーボールが好きで、長年続けています。落ち着いたら社会人チームに入りたいです。

【一言】

覚えることがたくさんありますが、一日でも早く一人前になれるよう日々努力していきたいと思っています。また、信頼を得ることができるように熱意と誠意をもって業務に取り組みます。



佐々木 陸 ささき りく

【所属】株式会社旭ブレインズ

宮城県仙台市 出身  
宮城大学事業構想学群卒

【趣味・特技】

旅行が好きで毎年いろいろな場所へ足を運んでいます。

【一言】

新しく覚えることが多く必死な日々ですが、楽しく仕事に従事できています。一日でも早くお客様に信頼される存在になれるよう頑張ります。

## 稲盛和夫氏の“思い”

公認会計士・税理士 柴田 健一



2010年1月、JALは2兆3千億円という事業会社としては戦後最大の負債を抱え会社更生法の適用を申請し経営破綻した。44万人の株主の株券は紙くずとなり、金融機関は5,215億円の債権放棄を余儀なくされたのだが、このあとJALの再建を目指し誰をトップに据えるかが大きなテーマになった。

会長就任を打診された稲盛和夫氏は「航空業界のことは何もわかっていないし、高齢だから」と頑なに断り、周囲も「経験もなく、分野も違う、80歳を前にして晩節を汚す」と猛反対だったのだが「稲盛さんしか再建できるリーダーはいません」という言葉に、稲盛氏は①JALが2次破綻でもすれば日本経済に悪い影響を与える、②残された3万2千人のJAL社員の雇用を守る必要がある、③JALが破綻し日本の大手航空会社が1社になれば健全な競争がなくなるという3つの大義と逃げるわけにはいかないという義侠心から「100%専念出来るわけではないので、無給で」という条件を付け受諾する決心をしたのだった。

そして1年後にJALは1,800億円という過去最高の営業利益を出し、2年後にも2,000億円の営業利益を出して世界でもっとも高収益な航空会社となり、2012年9月に再上場を果たしたのである。再建のスピードがあまりにも早く、裏で何か特別な優遇措置があったのではとの疑いも出たほどだが、JALの内部では一体何が起きていたのだろうか。

JALの会長に就任して1年後に稲盛氏が日本記者クラブで行った講演の動画をYouTubeで偶然見たのだが、稲盛氏はこの講演でJALの一年間を振り返り、JALへの思いを語っている。

稲盛氏は2010年2月JALに着任。すぐに幹部社員との話を始めるのだが“JALは倒産した”という意識が非常に希薄だったという。本来なら全てを失い路頭に迷っているはずなのに幹部にも社員にも危機感がなく「何としても再生する」という責任感、熱意、願望、強烈な使命感といったものが感じら

れなかったという。「倒産の原因はテクニックではなく意識の問題」とみた稲盛氏は、幹部社員に対し「倒産したんだ」という意識改革から始めることになる。

びっくりしたのは幹部社員の多くは、航空運輸事業は何よりも「安全が第一」と利益を出すことに罪悪感さえ感じていることだった。稲盛氏は利益を上げ健全な経営が出来なければ安全も雇用も守れないのだと企業経営の根幹を教え、幼稚に聞こえるかもしれないが「売上を最大にし、経費を最小にすれば利益が出る」それしかないのだと利益追求に対するネガティブな考えを払拭していくのだった。

さらにリーダーは良し悪しを判断しなければならないが、損得で判断するのではなく、善悪で判断することが大事だ。善悪も自分にとってではなく、己を捨て、純粋な心を持って、人間として正しいのかどうかで判断してほしい。嘘をつくな、騙してはならない、といった小学校の先生や親が教えるようなベーシックな考え方をながしにして、経営判断を誤る経営者が多いのだと話していくうちに、受講者の目の色が変わっていったという。それまで勉強会に約1,000人が受講したが、稲盛氏の教えを各々が職場に持ち帰って伝え、JAL全体の意識も大分変わってきたという。

月例の業績報告会では全ての部門の業績が説明され、各部門で無駄を省き、自信を持って利益管理ができるようになり改革が進んでいった。さらには路線別収益を把握できる採算制度へと発展していく。

また現場に出向いては、航空運輸業は「究極のサービス産業」だとし、CAにはお客様を心から大事に感謝とおもてなしの心を持って必死になって接遇してほしいと、パイロットには通り一遍の挨拶ではなく、全責任を持った機長としてお客様に心からの感謝と心情でスピーチをしてほしいと頼んだという。

JALを再生した原動力は稲盛氏のひたむきな“思い”だったのだろう。その気高く強い思いがJALの幹部の意識を変え、社員を変え、JAL全体の意識を変え、再生を果たすことになったのだと思う。

## SEMINAR

会場◆【山形】あさひ会計山形事務所 【仙台】あさひ会計仙台事務所

## 『成長戦略・事業承継 個別相談会』

共催/日本M&amp;Aセンター

現在の悩み・課題に応える手法として「M&A」を検討してみませんか。  
M&A・事業承継に詳しい税理士・コンサルタントが個別にご相談承ります。

参加費：無料

◎各会場先着5名様限定、完全予約制

【山形】5月12日(水)

① 9:00 ② 10:30 ③ 13:00 ④ 14:30 ⑤ 16:00

【仙台】5月18日(金)

① 9:00 ② 10:30 ③ 13:00 ④ 14:30 ⑤ 16:00



お申し込みHP

※Zoom 利用した WEB 形式の面談も可能です。

## 『生産性向上 DX セミナー』

DX の取組が企業競争力に圧倒的な差をつけます。RPA や AI など、最新のテクノロジーを活用することで、会計業務などの間接業務の変化、様々な業界ごとの RPA 導入の実例を紹介します。RPA の活用で、圧倒的な生産性向上が実現できます。

参加費：お一人様 ¥3,000

◎紹介ツール：Microsoft Power Automate、早業 DX など

講師：株式会社 ASAHI Accounting Robot 研究所 柏倉佑美  
税理士法人あさひ会計 DX 推進チーム 渡部竜次



お申し込みHP

【山形】

6月16日(水) 14:00～15:30

7月14日(水) 14:00～15:30

【仙台】

6月18日(金) 14:00～15:30

7月16日(金) 14:00～15:30

※新型コロナウイルス対策として、参加者の十分な距離の確保のため、8名様限定とさせていただきます。

## 『相続個別相談会』

「相続のことで家族でもめたくない」、「相続税がどのくらいかかるか不安」、「子どもや孫に財産を残してあげたい」、など、相続の悩みを個別相談会として無料にて相談をお受けします。

参加費：無料

◎ご相談は、相続人の方、または遺言書を検討されている方とそのご親族様に  
限定させていただきます。



お申し込みHP

【山形】1回目/10:00～、2回目/14:00～

5月19日(木)

6月16日(水)

7月15日(木)

いずれも1時間程度

山形相続サポートセンター  
☎ 0120-652-144

【仙台】1回目/10:00～、2回目/14:00～

5月13日(木)

6月16日(水)

7月15日(木)

いずれも1時間程度

宮城相続サポートセンター  
☎ 0120-954-883

## 『実践型 5ヶ年経営計画書策定講座』

◎詳しくは、同封のチラシをご覧ください。

コロナ禍で会社経営に不安を感じている経営者の皆様へ、経営の道しるべ(経営計画)を作ってみませんか。目指す将来像(夢・ビジョン・資金繰り)についてじっくり考え、納得がいくまでシミュレーションしながら経営計画を作り上げていく実践型研修です。 ◎昼食付

参加費：お一人様 ¥88,000  
追加1名につき ¥11,000

一社限定！

早い者勝ち！！



お申し込みHP

【仙台】6月8日(火) 9:30～18:00

7月7日(水) 9:30～18:00

## 『経理担当者育成 1ヶ月完成プログラム』全4回

◎詳しくは、同封のチラシをご覧ください。

経理未経験の方や、経理担当になりたての方、個人事業の経理担当の方など、基礎知識として経理を学びたい方にとって必要最低限の実務的な内容を学んでいただけます。

参加費：お一人様 ¥22,000

【山形】

【仙台】6月2日(水) 13:30～スタート

山形会場にてセミナーを開催し、山形は会場参加、仙台は山形会場をオンラインでつないで同時進行する、ハイブリッド形式での開催となります。



お申し込みHP