

元気な企業をつくる!

the Heartful

OAG

Vol. 188

2020年12月号

2020年11月25日発行

- 02 太田 孝昭が語る春夏秋冬
「変えるか、変えないか」
- 03 経理業務自動化へのチャレンジ!
第2回 改善の考え方は「無駄の裏返し」
- 04 事業承継を成功させる鍵
「いつでも売却できる会社」にしておく必要性と重要性
株式会社OAGコンサルティング 取締役 細島 雄樹
- 06 『大阪勤業展2020』に初出展しました
『女性のためのらくらく相続[®]セミナー』を開催しました
- 07 私のOff-Time
- 08 今後のセミナー開催予定





変えるか、変えないか

OAGグループ代表
太田 孝昭

会社経営にとって、何かを変えるか、変えないかという問題ほど「難しい事」はありません。会社は、今の姿になるまでに、長い年月が掛かっています。そして、今存在しているということは、おおよそ正しい判断を積み重ねてきたからです。

しかし、今ある姿は、未来の正しい姿かという、必ずしもそうとは言い切れません。そこで悩みが始まります。

そもそも、会社の何かを変えるのは、とても大変なことです。普通、会社を変えることは、あまりありません。変えるとしても、マイナーチェンジぐらいで、社員のだれも気付かない程度の変化ではないでしょうか。

例えば、中小企業では人事異動すら、簡単にはできません。人は少ないし、適材と思っても、その人を抜いてしまうと、元の部署がガタガタになってしまうのではないかと危惧してしまうからです。そこで、「まあ、仕方ないな」で終わりがちになります。

しかし、コロナが全てを変えつつあります。変えるとしたら、今は大チャンスするときだと思います。

何故なら、社員は変化を受け入れる心構えができていて、文句を言う人が少ないと思うからです。会社経営に当たって、日頃から「こうしようか!」「ああしようか!」と悩んでいるとしたら、今こそ実行のときでしょう。

しかし、実行に移そうとすれば、悩みは一段と深くなります。「変えて、上手くいくのか?」「変えて、悪くなるのでは?」という悩みです。

悩みは、人を疲れさせます。眠れなくさせます。しかし、ある程度悩むと、何となく結論が導かれるものです。

それでも結論が出ないときには、私は変えることにチャレンジします。やってみないと、ほとんどのことは分からないからです。

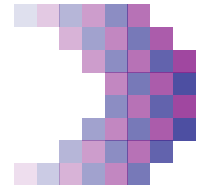
経営者としては、何故、変えなければいけないのかを徹底的に話して、分かってもらうことです。必ず意図するところは、分かってもらえます。



経理業務自動化へのチャレンジ!

第2回

改善の考え方は「無駄の裏返し」

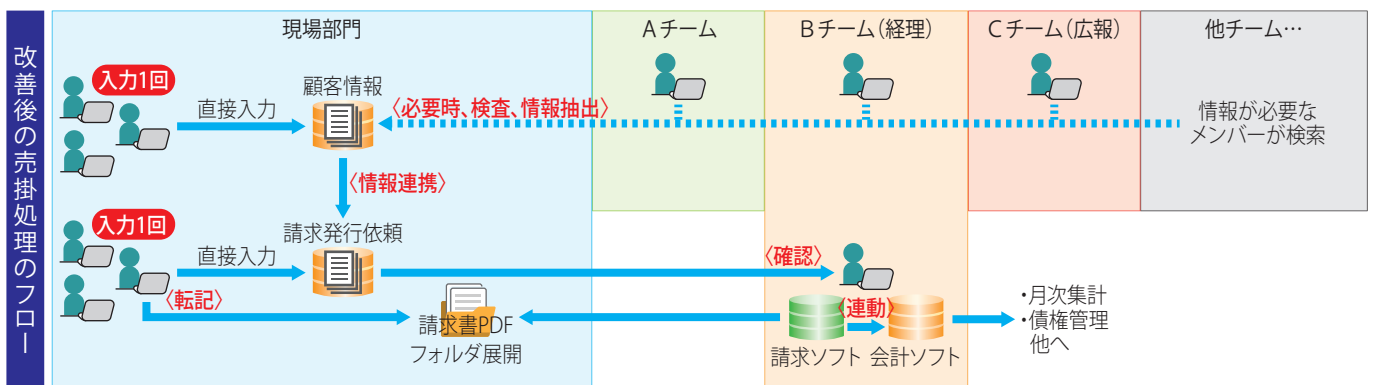


長年手が付けられなかった基幹系部門の問題改善には、「基幹システムの入替えプロジェクト」などの呼称で、全社を巻き込んだ大改造を計画するケースがほとんどです。しかし、大きな動きには大きなパワーが必要になります。さらに、OAGでは基幹となる会計ソフトを、ほとんどの社員がお客さまに関わる業務で活用しています。そこで、大掛かりなシステム改変ではなく、身近なシステムに情報を取り込む部分の「無駄」に着目して、少しずつ改善を推し進めていくことにしました。つまり、改善の考え方は「シンプルに」実際に発生している「無駄の裏返し」にあります。

■改善を実現するポイント(無駄の裏返し)

前号で明確にした「無駄な業務・問題点」を振り返り、改善するポイントをまとめると、以下のようになります。

無駄な業務・問題点	裏返し改善	改善するポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・社内のさまざまな部門でバラバラにExcelなどの管理表に手入力で情報管理している ・同じお客さま情報をバラバラに管理 ・管理表が多く、バラバラで変更が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ・バラバラな管理をやめる ・顧客情報を会計ソフトとは別に一元管理し、必要に応じて他のシステムはその情報を参照する 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報は一元管理する! ・必要なときに情報は取りに行く
<ul style="list-style-type: none"> ・手入力が増えれば入力ミスも増え、その確認、訂正にはさらに時間が掛かる 	<ul style="list-style-type: none"> ・手入力は1度だけ ・1度の手入力情報をさまざまなシステムで連携する ・入力を正確にする仕掛けも重要 	<ul style="list-style-type: none"> ・「最初に情報を把握できる人」が入力する! ・入力システムでデータ形式(全角/半角など)の一貫性を保つ
<ul style="list-style-type: none"> ・入力情報を印刷した「紙」が回付されるために遅延・紛失が発生 ・「紙」なので、不在時は承認フローも停滞 	<ul style="list-style-type: none"> ・「紙」の回付はしない! ・情報を電子データとして処理 ・一部導入していた電子決裁の仕組みで、承認フローも自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ・「紙」の回付、紙管理を廃止する(中途半端にすると、自動化できない)



■新しい仕組みの導入で見えてきた重要な3つのポイント

①改善の目的を、社内全体に共有、浸透させる働きかけが重要

個別要望を伝えるのにとっても便利な「紙」をデータに切り替えていくには、単純な効率化の比較だけでは納得できないことも多くなります。情報の大半を現場部門がデータ入力していくため、会社全体で改善の必要性、重要性の理解・協力がとても大切です。

②経理は「会計入力(仕訳)が主な業務」という先入観を捨てる

経理担当者はフロー全体のコントローラーとして、正しく情報が運用されるよう、整理役に徹することが大事です。「紙に印刷された情報があるなら、データはどこかにある」という発想が経理担当者には求められます。また、やむを得ず発生する個別対応を新しい仕組みの中で実現させることも、経理の新たな役割の一つになっていきます。

③過去に蓄積された情報の活用方法を検討すること

過去から蓄積された情報を新システムの中で活かし、整備されたデータとして扱うために、データ形式(全角・半角などの文字使いや株式会社・(株)等の表現方法など)を合わせる工夫や準備がとても重要です。「活用する情報の範囲は?」「外れた情報はどうするのか?」「過去情報の正確性をどう確保するのか?」など、出口の見えない課題がまだ残っています。

事業承継を成功させる鍵

「いつでも売却できる会社」にしておく必要性と重要性

株式会社OAGコンサルティング 取締役 細島 雄樹

M&A業務に携わる中で、近々でM&Aの実行を想定していなくても、いつでも売却できる会社にしておくことの重要性を実感することが多々あります。将来、承継させるつもりでいた親族や会社役員から、責任の重大性や株価の高さなどから断られたり、自身が突然の事故や病気などで経営に携わることが困難になってしまったり、想定外のことが起こることは少なくありません。慌てて第三者への売却を進めると、関係者から思わぬ反発を受けたり、何十年も経営してきた「暖簾」に対する買い手の評価額に愕然としたりするケースもよく見聞します。そこで今号では、事業承継を成功に導くための事業展開のポイントをまとめました。

「評価されやすい会社」になるために

会社の価値を評価する方法はいくつか存在しますが、代表的な手法は以下の3つです。

① インカムアプローチ

売却会社の事業活動から得られる将来キャッシュフローの総和を現在価値に割り引いて計算するディスカウントキャッシュフロー法など

② マーケットアプローチ

売却会社と類似する業種、規模の上場会社の企業価値に批准させて計算するマルチプル法など

③ コストアプローチ

売却会社を精算した際に、いくら残るかといった観点で算定する時価純資産法など

中小企業のM&Aでは、実務上、上記の折衷法で計算されるケースが多くあります。その代表例が「年買法」です。これは「時価純資産+暖簾」で評価し、暖簾は「正常収益力×何年分」で計算します。従って、純資産が厚く、収益力のある会社が高く評価されることになります。

一方、買い手目線で考えた場合には、「買収会社から得られる利益の何年分で取得コストを回収できるか」という投資回収の要素も入ります。買い手は取得資金を金融機関から融資で調達するケースも多く、買収会社から得られる収益で借入金を返済することを考えるからです。当然、融資する金融機関も同じ目線で融資判断をします。時価純資産が高く、正常収益力が低い会社では、年買法で計算される株価が回収に10年超を必要とするというケースもよく目にします。このような場合には、投資回収の観点で年買法の株価がつきにくい、敬遠されやすいということになります。

換言すれば、正常収益力があり、それが長期間持続可能な会社が高く評価されやすいこととなります。「いつでも売却できる会社」とは、そうした評価をされる会社だといえます。

事業強化のための5つのポイント

それでは、「正常収益力があり、それが長期間持続可能な会社」とは、どのような会社・事業なのでしょう。実務的には以下の5つの要素を点数化し、判断しています。いわゆるVRIO分析に近い分析です。

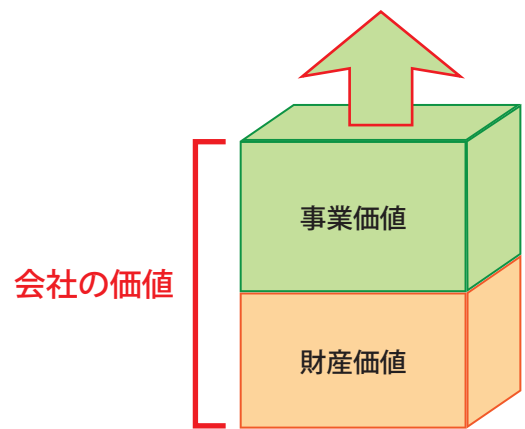
1. 事業に特徴があるか
2. その特徴は、希少性があるか
3. その特徴は、簡単に真似できない模倣困難性があるか
4. 事業活動は、組織化されているか、属人化されていないか
5. 特徴を生かすための経営資源が、社内にそろっているか

上記の評価点が高ければ高いほど、事業価値は自ずと高く、いつでも売却できる会社になります。M&Aの買い手にプレゼンする場合でも、相当の説得力のある提案ができます。親族などに承継する際にも、自信を持って承継させることができるでしょう。

しかし、すべての要素で高ポイントの会社は、なかなかありません。多くの場合、2番までは何とか高ポイントを獲得できても、3番以降はかなり厳しくなっていくのではないのでしょうか。

全ての会社で、社外または社内の承継を含めた事業承継は、いつか訪れる課題です。将来を見据えて、今から上記の要素を考慮しながら事業強化をしておく、いざというときに幅広い選択肢の中からその時のニーズにマッチする選択肢を選ぶこととなります。

会社の価値を高めるには



会社の価値を高めるためには、**事業価値を高める**必要がある。

一般的に、事業価値の方に評価の主軸がある。

会社の優位性の決め手は「希少性」と「参入障壁」

どのような会社でも、創業以来、事業活動の中で特徴を見出し、日々営業をしています。大切なことは、その特徴に希少性と模倣困難性があるかという点です。希少性があれば、「ここにしか頼めない」ということになり、自然と注文が増えていきます。ただし、その希少性が簡単に真似できるものでは、すぐにライバルが出てきてしまいます。例えば、飲食業界で、ブームを起こした店が現れても、すぐに同じような店が出てくることは日常茶飯事でしょう。同じことは、どの業界でも起こり得ます。特に、初めは中小企業が市場を作り、ある程度市場が拡大してきたら、遅れて参入してきた大手が価格とブランド力で一気に市場を奪ってしまうことは、往々にして起こっています。希少性があれば一時的に優位に立てる可能性はありますが、それだけでは優位性を継続できないのです。

持続的な優位性を持つためには、希少性に加えて、簡単に真似できないという参入障壁を築く必要があります。例えば、中小企業M&A業界の先駆者である日本M&Aセンターでは、中小企業では珍しかったM&Aについて、案件取得チャネルとなる全国の会計事務所や地方銀行を網羅的に押さえることに成功し、その後の躍進につなげました。全国規模の案件チャネルを確立するという模倣困難性を得たわけです。このように、希少性と模倣困難性のある事業は、継続的に競争優位の環境を作り出し、他社から高く評価されるポイントになります。それは、M&Aだけでなく、価格に左右されない営業活動をする上でも大切な要素です。

参入障壁の作り方には、いろいろな方法が考えられますが、その一つが日本M&Aセンターのように販売チャネルを独占してしまうことです。また、特許等の法的競争力を持つ、サービスを一元化する、サービスの質そのものを追求することなども考えられます。

さらに、事業活動を属人的でなく、組織に落とし込むことができれば、自信を持って承継させられるでしょう。極端な表現かもしれませんが、だれが経営しても回る仕組みができています。M&Aでは、買い手から「買収先に責任者として送り込む人材がないので、話を前に進められない」という話もよく耳にします。そういったケースでも、対象会社自体で回す仕組みができていれば大丈夫です。

「事業提携」「資本提携」は考慮すべき有用な手段

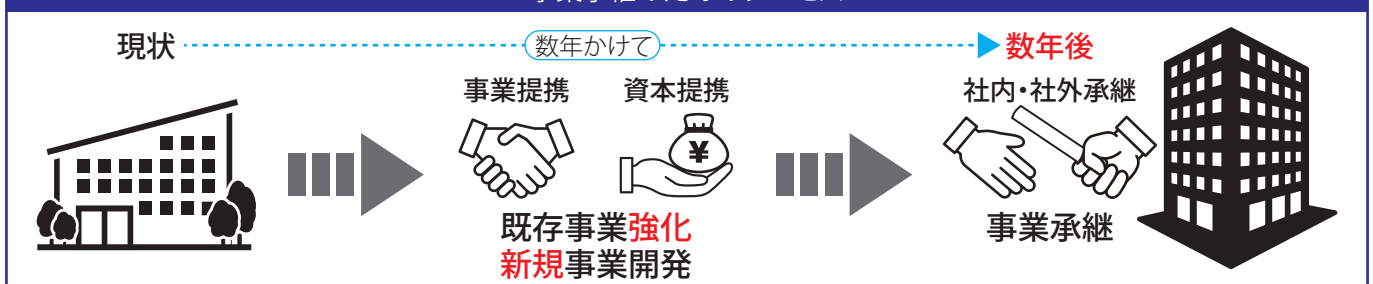
弊社では、このような観点で事業を分析し、事業展開の助言を行っています。事業展開を検討していく上で、有用な手段の一つが事業提携、資本提携の選択肢です。

自社だけの人繰り、資金繰りだけでは限界がありますし、同じ市場にいる大手は、どんどん人やお金を注ぎ込んできます。巡航速度で事業展開していたら、いつの間にか大手と差が開き、気付くとレッドオーシャンの中で仕事をしていたということになりかねません。事業を展開していく中では、スピード感も求められます。その際、他社と連携して、他社の経営資源をうまく活用することで、成長スピードを速めることは経営効率から考えても大いに役立ちます。

事業提携や資本提携にも、注意点がいくつかあります。例えば、「合併会社を作ったものの、何も進まず、管理などの手間だけが掛かって大変だ」「ノウハウを盗まれてしまい、何も残らなかった」という問題は、よく見聞きます。提携先との役割分担や提携から得られるもの、仮に解消したときに自社に何が残るかなどの点を、提携前にしっかりと議論して、提携先を吟味することが大切です。こうした検討が必要な課題がある一方、うまく機能すれば、買収・売却と比較してコストを抑えつつ、より効果を出すこともできます。

近い将来の事業承継を考えていらっしゃる会社様は、よりスピード感のある経営基盤強化を意識されながら、事業を展開されることをお勧めします。弊社では、出口先および時期を決めていない会社様に対して、事業承継を見据えた事業展開に関する助言業務も行っておりますので、お気軽にお声掛けください。

事業承継のためのプロセス



《中小企業様のM&AはOAGコンサルティングにお任せください》

対象企業様の利害関係者（オーナー、経営者、スタッフ、金融機関等）および譲渡先の双方にとって、発展性のあるシナジーの高いM&Aを実現します。

お問い合わせ先

株式会社OAGコンサルティング M&A事業部 Tel. 03-3237-8008

『大阪勧業展2020』に初出展しました

10月14日、15日にマイドーム大阪で開かれた『大阪勧業展2020』にOAG税理士法人大阪とOAGビジコムが初出展しました。大阪勧業展は、オール大阪の取り組みとして大阪府内の全ての商工会議所・商工会が総力を挙げて開催する年に1度の一大イベントです。金属、機械・器具・備品、化学、エネルギー、建設・建材、情報・通信、サービスなど多種多様な業種が参加する総合展示商談会で、異業種の方々との商機をつかむ貴重な機会になっています。

今年はコロナ対策を徹底する中、308企業・団体が出展して、来場者総数は5,994人に及び、大きな盛り上がりを見せました。特に、最近の社会的な要請を反映して、環境・衛生分野の新商品の展示ブースには、より多くの関心が集まっていたようです。

弊社は、「コロナ禍の不況に負けない企業を応援します!」を出展コンセプトに、助成金申請・テレワーク・人事制度・賃金制度構築支援など、働き方改革や新しい生活様式を念頭に置いた人事労務管理、多くの経営者を悩ませている後継者不足・事業承継、会社・従業員を守り成長させる仕組みである内部統制構築支援などの経営サポートサービスを、チラシやブースでご紹介しました。来場されたお客さまからは、テレワーク下における国内外の従業員の労務管理上の留意点、特定の業種に特化した網羅的な助成金・補助金情報のキャッチアップ、内部監査の方法論、OAGの顧問税務サービスの具体的内容等さまざまご質問・ご相談をいただきました。

弊社はお客さまの経営相談室として、多種多様なご相談にワンストップで対応させていただいております。展示会にお越しいただいた方々とお話の中で、その使命を再認識致しました。今後も税務・人事労務・会計・監査などの各分野で、頼れるパートナーとして邁進してまいります。



『女性のためのらくらく相続®セミナー』を開催しました

11月5日、9日に、調布市文化会館たづくりで、OAG税理士法人東京ウエストが、「女性のためのらくらく相続®セミナー」を開催しました。このセミナーは毎年数回実施しており、今年で5年目を迎えた人気の企画です。今回もコロナ禍にもかかわらず、定員を上回るご応募をいただき、急遽11月30日にも追加開催することになりました。皆さまの相続に対する関心の高さを改めて実感しております。

セミナーは、第1部の「相続のきほん」と第2部の「自筆証書遺言のきほん」の2部構成で行いました。相続手続きを進めるには、相続人の確定や相続財産の調査、遺産分割協議などが必要になり、また、相続税はご家族が亡くなられてから10ヶ月以内に申告・納税しなければならないという期限がある中、相続税を減額できるさまざまな特例を適切に使い、正確な評価をしなければなりません。そこで第1部を前後半に分け、前半の「ご家族が亡くなられた後の手続きで、「四十九日までにやるべきこと」と「四十九日以降にやるべきこと」をタイムスケジュールに沿って解説し、後半の「相続税」で、「申告の対象かどうかを確認する方法」と「相続税を減額する方法」を具体例に基づいてご説明しました。

第2部は、近年相次いで改正された自筆証書遺言について解説致しました。自筆証書遺言書の本文はご自身の手書きが必須ですが、2019年1月13日の改正で、財産目録はパソコンで作成できるようになりました。更に、2020年7月10日から自筆証書遺言書の法務局での保管制度が始まり、時間が掛かる裁判所での検認手続きが不要、改ざん・隠ぺいのリスクや発見されない心配が無いなどの利便性が高まりました。しかし、法務局では遺言の内容に関する相談や質問は受け付けず、形式的な確認のみで効力についての判断もしないなど、注意が必要です。また、公正証書遺言書と比較したメリット・デメリットなどもお伝えしました。

会場の皆さまは熱心にメモを取られ、ご質問も多数いただきました。受講後のアンケートでは、「相続のきほんはとても分かりやすかった」「自筆証書遺言書の保管制度はとても勉強になった」などの評価をいただきました。また、コロナ対策による定員制限でご参加いただけなかった方やご家族でのご参加を希望されていた方のために、後日WEB動画を限定公開致しました。今後もこうしたフレキシブルな対応を心掛けてまいります。



私の Off-Time

「散歩」

OAG税理士法人 資産税部 成田 優斗

私の趣味は、「散歩」です。そう言うと、「散歩が趣味なんて…」と笑われてしまうかもしれませんが、正直なところ人に自慢できるような趣味がないのです。

改めて、休日に何をしていることが多いのかと考えてみました。一番時間を割いているのは、勉強です。ただ、勉強ばかりしていると息が詰まるので、息抜きに散歩をすることがよくあります。そこで、散歩が趣味だとさせていただいたわけです。

私がいつから散歩をするようになったのかといいますと、以前転勤で1年間名古屋に住んでいた頃からです。毎日、仕事が終わると名古屋駅近くにある美味しい店を巡って、味噌煮込みうどんやひつまぶし等の味の濃い名古屋料理を食べ歩いていました。

すると、ご多分に漏れず太ってしまい、ダイエットのために散歩を始めたのです。

当時は名古屋城から徒歩5分くらいのところに住んでいました。週に3、4日は職場から帰宅する時や土日の夜に名古屋城の周りを散歩していました。天守閣が23時までライトアップされていたので、さまざまな角度から闇に浮かぶ天守閣を撮ったりすることも、散歩の楽しみの一つでした。

私は今、資産税部に所属しています。相続税の申告業務に携わっているせいか、住宅街を散歩していると、つい変わった形の土地に目が行ってしまい、「この土地はどのように評価するのだろうか?」と考えてしまいます。もはや職業病かもしれませんが、それも散歩をする中で発見した面白さといえそうです。

散歩のメリットは、息抜きだけでなく、思考をゆっくり整理できることにもあります。その意味でも、散歩は非常に有意義なものだと感じています。これからも仕事や勉強などで行き詰まったときには、散歩に出かけてリフレッシュしようと考えています。



名古屋名物の「ひつまぶし」



ライトアップされた名古屋城の隅櫓



鉄砲を持つ信長像

本誌・OAGグループに対するご意見・ご要望をお寄せ下さい

私たちOAGグループ各社は、常にお客さまと共に歩み、最も信頼されるパートナーでありたいと考えております。徹頭徹尾、皆さまのお役に立つこと。それが、私たちの存立基盤です。本誌の記事に対するご意見、弊社グループ各社に対するご要望等、何でも結構です。ふと思いつかれたご提案でも構いません。お気軽にご連絡を頂ければ幸いです。

ご意見・ご要望はこちらへ → OAGグループグループ戦略部 広報 Tel.03-3237-7500

《今後のセミナー開催予定》

開催日	名称	会場
	ただ今準備中です。予定が決まり次第、お知らせ致します。	

※セミナーに関するお問い合わせは、広報誌担当(03-3237-7500)までご連絡ください(【有料】表示以外は無料です)
※会場では、新型コロナウイルス感染症ガイドラインに基づく対策を行っております。何卒、ご理解とご協力をお願い致します。
※新型コロナウイルスの感染状況により、開催を中止することがあります。



ウトロ港



知床五湖



羅臼港

Photo by Yasuyoshi Wada

久々の旅は「2泊3日の道東の旅」でした。半世紀前に上野発の夜行列車から今は無き青函連絡船に乗り継ぎ、函館、襟裳岬、帯広、網走、知床岬、旭川、稚内、礼文島まで、ほぼ北海道を一周しました。今回はその時に行けなかった羅臼→野付半島→納沙布岬→釧路湿原を回るコースにしました。羽田を朝7時5分に飛び立ち、8時45分に女満別空港に到着。そこからレンタカーで、網走湖→網走駅→小清水原生花園→道の駅ウトロ→夕陽台展望台→知床五湖→知床岬→しおかぜ公園・羅臼港→羅臼国後展望台と回り、1泊目の標津に着きました。

初日の走行距離は、212km(走行時間8時間)。北海道の道は広くて真っ直ぐな上に、交差点や信号が少ないのでいつの間にかスピードが出てしまうと聞いていた通り、特に通称「天に続く道」を走った時には、広大な北の大地を体感しながら、アクセルに気を使わなければなりません。「鹿の飛び出し注意」の看板が彼方此方にあり、幾度も道路を横切る蝦夷鹿を見ました。網走から知床半島までは好天に恵まれたものの、その後は強風と霧雨で、知床五湖から知床連山の頂きは望めませんでした。それでも、微かな虹を見ることができました。知床横断道路の最高地点の知床岬から羅臼岳や国後島を撮りたかったのですが、霧で覆われて何も見えず、石碑だけが岬であることを教えてくれました。コロナ禍の中、本土最東端の道東でも、お店はどこも入店時の手の消毒とマスク着用が徹底されていました。感染対策と経済の両立は、差し迫った問題なんだと実感しました。

この日の宿は、1979年(昭和54年)開業の鄙びた旅館でした。女将さんは、オホーツク海の流水目当ての観光客が多いと話していました。夕食は地元産の美味しい海鮮料理をいただき、翌朝は5時に出発するのでおにぎりを作ってほしいと図々しくも願いますと、快諾してくれました。日本一早く日の出が見られるという納沙布岬で、女将さんの人情味溢れるおにぎりの朝食を味わい深く戴きました。

<編集後記>

2020年がまさかこんな年になるとは、だれも想像していなかったと思います。言いようのない不安の中で、生活がフワフワと落ち着かない方がたくさんいらっしゃるのではないのでしょうか。普段の師走なら、街並みがクリスマス色に染まり、ワクワクしてテンションが上がりますが、今年は違います。来年は、こんなモヤモヤから解放されたい、そんなことばかり考えています。今は新しい生活様式が大事ですが、自由に出掛けたい、人に会いたい、思いつき話して笑いたい…どうしてもそう思ってしまう。今まではいろいろ悩んでも、結局は自分次第だと思っていたところがあるのですが、そう思えたのは、人の支えを感じていたからなんだと思います。やはり私は、人恋しく、人と繋がっていたいんだと実感しました。心の触れ合いを大切に、新たな年を迎えたいです。(い)

発行 OAGグループ
OAG税理士法人／(株)OAGコンサルティング
(株)OAGビジコム／(株)OAGアウトソーシング
OAG社会保険労務士法人／OAG監査法人／OAG弁護士法人
住所 東京都千代田区五番町6-2 ホームマートホライゾンビル
tel.03-3237-7500 / fax.03-3237-7510
発行人 OAGグループ 代表 太田孝昭
編集人 OAGグループ グループ戦略部 広報