

# the Heartful OAG

Vol. 17  
2006 9月号

元気な企業をつくる

大田孝昭が語る春夏秋冬

成功する経営の秘訣は、  
「クレド」にあり

進化と混沌が同居する中国  
大連視察報告 ②

石鍋智子 経営管理部 マネジャー

部門別損益計算の適正化による  
経営状況改善を実現しましょう!

田中繁明 法人税部 マネジャー

マルサの事件簿⑥

最新の営業支援システムが  
動かぬ証拠

かつきれいこの「元気になるメイク」①

自分の顔が好きな人は  
輝いている

02

太田孝昭が語る春夏秋冬  
成功する経営の秘訣は、  
「クレド」にあり

03

進化と混沌が同居する中国  
大連視察報告②

石鍋智子 経営管理部 マネジャー

04

部門別損益計算の適正化による  
経営状況改善を実現しましょう!

田中黎明 法人税部 マネジャー

06

マルサの事件簿⑥  
最新の営業支援システムが  
動かぬ証拠

07

かづきれいこの「元気になるメイク」①  
自分の顔が好きな人は  
輝いている

太田孝昭  
が語る  
春夏秋冬

太田孝昭が語る元気な経営のワンポイント

## 成功する経営の秘訣は、 「クレド」にあり

太田アカウンティンググループ代表  
太田孝昭



能性もあります。企業理念がいかに素晴らしくても、従業員や株主、顧客など、企業の繁栄や存続を支える人々に伝わってなければ、意味がありません。

世界中のホテルランキングで絶えずトップランクにいるリッツ・カールトン・ホテルは、クレドを活用して高収益を挙げている企業の代表格でしょう。リッツ・カールトンには、いわゆる作業マニュアルはありません。その代わりに「クレドカード」があり、従業員は名刺サイズに折りたためるこのカードを常に携帯しています。

カードには、「We Are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen(私たちは淑女・紳士をおもてなしする淑女・紳士である)」という、とても印象的なモットーが書かれています。従業員に、「単なる接客係ではなく、紳士・淑女たれ」ということを極めて簡潔に求めたメッセージです。誰でも紳士・淑女になりたいとは思わないでしょう。つまり、クレドで最も大切なのは、従業員が共鳴できるか、なのです。

リッツ・カールトンでは、より具体的なサービスの基本理念などもクレドカードに記載し、株主や顧客に公開しています。その結果、従業員はクレドカードという採点表を持った外部の人からも監視を受けていることになり、クレドカードの効果は相乗的に高まっているのです。

一度、自分の会社の存在理由を社員の皆さんと話し合ってみてはいかがでしょうか。あるいは、社員にクレドの作成を任せてみてはいかがでしょうか。経営者と社員の意識のズレが、改めて発見できるかもしれません。クレドは全社の意識を統一するだけでなく、それを内外に示すことで、社員全員のコンプライアンスをも高めることができる、とても有効なツールなのです。

最近、「クレド」という言葉を聞くことが多くなりました。クレドとは、「信条」「志」「約束」を意味するラテン語(CREDO)です。経営理論の中では「企業理念」と訳されることが多いのですが、従来型の理念とは異なり、会社の価値観・哲学、行動指針などをコンパクトにまとめた実践的なものを指しています。

社訓や企業理念は、どこの企業にもあると思います。しかし、それを正確に知らない従業員は、意外と多いものです。創業者が自分の熱い思いのままにまとめた理念は、温度差のある社員には共感しづらいかもしれません。また、時代が変化したことでズレが生じている可

# 進化と混沌が同居する中国

## 大連視察報告 ②

石鍋智子 経営管理部 マネジャー



今回の訪問先は、中国の地方都市・大連でした。地方とはいっても、人口が550万人もいる大都市です。中国には、数百万人規模の地方都市が全国各地にあります。それでも政治の中心である北京や巨大なマーケットを持つ上海とは全く違った都市であることは否めなんでしょう。2回にわたる大連レポートが、不正確な中国像を含んでいることはお許しいただきたいのですが、今後、この国との関係強化・改善を大きな課題とする世代の一人として、公私共に初めての訪中が大変意義深いものであったことを少しでもお伝えできればと思います。



大連駅。いかにも中国の駅らしい佇まいですが、道をはさんだ反対側は、銀座4丁目のような華やかな街になります。過去の中国と今の中国を、振り向くだけで実感できます。

今回の訪問には、いくつかの目的がありました。

一つは、日本企業の中国進出に伴う国際税務案件に対する現地会計法人への協力要請、もう一つは、比較的安価な人的資源の活用を検討するための情報収集です。

しかし、後者に関しては、中国はもう「安価な人的資源」を提供できる段階を超えてしまっていることが分かりました。人々はより高い報酬を得るためのスキル習得には大変貪欲で、いったん習得できると、そのスキルを武器に報酬Upを要求し、常に高い報酬を獲得できる企



休日の「中山広場」では、朝早くから市民が太極拳をしていました。



パン工場の壁に飾ってある巨大なクロワッサンの看板。まだまだ味より量が大事なのだそうです。

業への転職を繰り返すのです。「定職に就く」という意識はありません。そのため、企業は人材流出を防ぐために報酬を上げざるを得ず、常に人材確保の緊張感があるのだと聞きました。結果として、中国はすでに「安価な人的資源」を供給できるコストメリットは少なくなっているのだそうです。

確かに最近では、日本企業の進出も中国以外のアジアの国に傾いているように思います。

しかし、報酬に直結する自己のスキル獲得に対する貪欲な意識は大変強く、「すさまじい」とさえ感じさせます。コストメリットは別にして、この意識の高さを日本で生かすことはできるだろうと、貪欲になりきれない日本人である自分に少し焦りを感じました。

また、能力に対する報酬の要求など、さまざまな面で極端にドライなイメージが強い一方、人と人とのつながりを大変重要視し、接待や儀礼(酒の飲み方も含めて)を重んじる中国ビジネスでの身のこなしの難しさも痛感しました。

見学したパン工場での経営者とのディスカッションでは、「今は形の面で進化発展する段階であり、品質や周辺への影響などを考慮する余裕はない」とのこと。食生活の変化がようやく定着し始め、現在はパンも量と種類の発展段階。品質や味など「高くても品質が良ければ

売れる」という感覚は、まだまだ受け入れられないのだそうです。

いくつかの質問をやりとりして感じたことですが、現在の日本が進化発展しているかどうかは別にして、「今の日本」で生活をしている私たちにとって、この国がこれから経ていく産業の発展過程を想像することはある程度容易で、企画のレベルではビジネスチャンスもかなり多いように思えました。しかし、実際にそれを運営する人々の根本的な意識の違い、文化の違いを理解することは大変難しく、それを乗り越えることが今の日本人には一番難しいのだと感じました。



路面電車は、日本統治時代から変わらずに走っている市民の足です。



大連市の中心にある「労働公園」からは、新都心の高層ビル群が間近に見えます。

# 部門別損益計算の適正化による 経営状況改善を実現しましょう!

田中繁明 法人税部 マネジャー



## ◆部門別損益計算を妨げる4つの理由

部門別損益計算は、昔から皆さまが経営判断に利用してきた内部管理的な分析手法です。しかし、当たり前の経営分析資料であるにもかかわらず、中身は意外とアバウトに作成されている例をよく見かけます。なぜでしょうか？

私がある会社の経営改善プロジェクトを担当した時、なんとなくその疑問が氷解したように感じました。それは、以下のいくつかの問題点に気付いたからです。

- ①部門間の内部売上・内部仕入の価格が慣習的に、あるいは過去からのルールのまま使用されている。
- ②費用の発生に対し、各部門ひも付きで分かりやすいものは当然各部門に割り振られているが、複数部門をまたいでいて、各部門間での調整が必要なものでも調整をせずに、共通部門等へ振ってしまっている。
- ③管理部門・共通部門などの非生産部門の費用が、根拠の無い配賦率により各部門に配賦されて、各部門の本来の損益を歪めてしまっている。
- ④部門別損益計算を作成する中心となっているのが管理部門であり、作成する際に各部門への質問、フィードバック等がしっかり行われていない(社内コミュニケーションの欠如)。その結果、共通管理部門以外の各部門からすれば、他人事のような資料になってしまっている。

上記以外にも問題はありますが、部門別損益計算が効果的に利用されていない会社は、このような問題点を共通して持っていると思われます。

## ◆部門間で本当のコストを検証する必要性

では、問題解決のためには、どのようにすればいいのでしょうか？

上記①の問題に対しては、内部売上・内部仕入の依頼側・受託側の間で内部振替価格についての相談・交渉がしっかり行われていないケースがあります。その原因は、過去からの会社のルールとして「営業部門から製造部門等への内部振替価格は製造原価の1割増し」などとなっている事がよくあるためです。

ルールができた時点では、それなりの判断基準に基づいたものだと思いますが、時代の流れとともに判断基準も変化してきているはずで、自社が保有する商品・製品の種類の増加や、仕入および製造原価の価格変動、第三者に外注したことを想定した場合の市場相場と内部振替価格の比較検討など、お互いに検証することで両者が納得した内部振替価格を設定することができます。こうした作業を通じて、両者のモチベーションアップも期待できるでしょう。

上記②も、前述した①と同様に、各部門をまたいでいる費用に対して、各部門が自らの負担すべき費用をしっかりと納得し合うことで、初めて各部門の経費として落とし込むことができます。分かりづらいものを何でも共通部門へ振ってしまうのは、共通部門費用が配賦を前提としているから

であり、本来、個別に各部門へ振り分けるべき費用の検討をせずに配賦してしまっているのが現状でしょう。

それぞれの部門が納得し合うためには、当事者同士でその都度中身を検討することが必要です。検討には時間を要しますが、よく分からないものを配賦率に任せて何でも負担させられてしまう事の方が、各部門の従業員にとっては問題であり、お互いが納得していない費用負担は、モチベーションの低下につながります。

## ◆コストの精査がモチベーションアップに

前記③は、部門別損益計算において一番難しい問題です。管理・共通部門の費用は配賦するのが当たり前の考え方ですが、配賦をせずに各部門損益をそのまま計算してみると、分かりやすいものになります。その上で、計算するだけでなく、計算された管理・共通部門の費用の中身を一度精査してみましょう。

管理・共通部門の経費は、配賦することが前提のため、今まで意外に注目されていないケースや、経営者の意思がより強く影響する部門であるため、従業員からすれば霧の向こう側を見ているような不透明感を感じている場合が多いものです。各部門の責任者を含めたプロジェクトチームを作り、この部門を精査することができれば、経営の透明性が高まり、従業員のモチベーションが向上して、業績も好転することになるでしょう。

しかし、現実として管理・共通部門の情報を従業員に知られることは、経営者の方々にとっては大きな覚悟が必要なことです。そこで、第一段階として、われわれ会計事務所や外部のコンサルタントに依頼して、精査されることをお勧めします。守秘義務契約によって社内外への情報漏えいの恐れはありませんし、貴重な従業員の労力を見切発車段階から投入することは会社にとって負担にもなります。

前記④については、前述した①②③に対する改善を行うことができれば、従業員は自分の所属する部門の損益に対する興味・意識が高くなり、「会社の数字は他人事ではなく自分たちが作り出すもの」というモチベーションアップが期待できるでしょう。

## ◆会社の歴史と新たな力の融合が大切

前述したように、部門別損益計算を突き詰めた結果、改善すべき問題が多々発生すると思います。しかし、改善をする上で重要なのは、「過去、どのような経緯でこのような判断になったのか?」という過去を知る努力です。会社の歴史・経緯を知らずして、改善が成功するとは思えません。知らない方を探す方が大変な「温故知新」ということわざは、当たり前過ぎて意外と実行できていないのではないのでしょうか? 今まで会社を作りあげてきた方々の経験と、これから会社をより成長させる新しい世代の方々の力が融合すれば、大きな力・財産になるでしょう。

会社は人がいなければ成り立たず、人と人のかかわり合いいかんによって、その仕事の過程から結果に至るまですべてが変わってしまいます。部門別損益計算を見直す機会に、会社内部の点検や各部門同士の認識のズレを修正してみると、スリム化・透明化も同時に実現することができ、より活力溢れる会社になることは間違いありません。

# 最新の営業支援システムが動かぬ証拠

「売上除外」は、最もシンプルな脱税方法の一つですが、シンプルだけに発覚もしにくいという特徴があります。かかわっている人数が少数で、完全に口裏を合わされたら、追及することは極めて困難です。

しかし、売上除外をしたところで、実際の取引は行われているわけですから、その証拠は必ずどこかにあります。調査官は、推理小説に登場する名探偵顔負けの推理力を働かせて、証拠を探し出すことに全力を挙げているのです。小さな矛盾点から巨額の脱税をあぶり出すことは、日常茶飯事。調査官にいらまされたら、逃げることはできません。



## ◆急激な利益拡大が脱税の入り口

コンピューターソフトを開発するベンチャー企業・ソフィアシステムは、新たに開発した営業支援ソフトが大ヒットして、年率50%という高度成長のさなかにあった。もともと少数精鋭の開発型企业だけに、コストの大半を占める人件費も、売上拡大に合わせて大きく増えていくことはない。社長の宮原にとっては、毎年数億円の法人税を納税することが、だんだんと無駄に思えてきたのである。今期は、従業員に年取に匹敵する期末手当を支給してマスコミの注目を浴びたが、それでも会社の金庫には膨大な利益が残ってしまった。

経理担当役員の寺田と行きつけのクラブで飲みながら、宮原は「何とかならんか」とため息をついた。「今年もまた3億円だ。何で、俺たちが稼いだ金を、みすみす国にむしり取られなければならないんだ!」

いつもの宮原の愚痴を聞いていた寺田は、「何とかならんこともないが、やるにしてもこれから先の話だな」と応じた。創業当時の腹心だけに、言葉使いも2人だけの時には対等になる。どうやら、寺田は愚痴を何度も聞かされているうちに、脱税の研究を一人で始めていたらしい。

「なあ、宮ちゃん、ここのところ毎年30社以上のペースで客が増えているだろう。その中から、4~5社ずつ、売上除外をするのさ」

「何だ、売上除外って?」

経理に疎い宮原に、寺田は細かく説明を始めた。製品の出荷記録から帳簿、伝票に至るまで、正規の記録からは一切排除すること、専用の口座を作って、顧客にはそこに振り込んでもらうこと、などなど。「シンプルだが、それだけにバレにくい」と寺田は自信深げだ。

「売上除外する客は、宮ちゃんがトップセールスしてきたところだけにすればいい。請求書は俺が発行すれば、社員にも分からんよ」

## ◆パソコン操作を注視する調査官

宮原は、さっそく寺田の作戦に乗って、トップセールスに精を出し始めた。社員に知られないように、電話は社長室にこもってかけるか、わざわざ会社の外に出て携帯電話を使うという徹底ぶり。

一方、寺田は製品出荷から請求書の発行まで、まったく別ルートで動くように、専用のコンピューターシステムまで作った。こうして宮原たちは毎年1億円前後の売り上げを、帳簿の上から消すことに成功したのである。

脱税を始めて5年たったある日、税務調査の事前連絡があった。宮原たちは社内文書の再確認はもちろん、売上除外の相手先にも電話をして、税務署の反面調査が入っていないかそれとなく聞き出し、安心しきって調査当日を迎えたのである。

税務調査に訪れたのは、鈴木という調査官1人だけだった。しかも、型どおりに「この1年間の元帳と伝票、請求書の控え、領収書、銀行の残高証明を見せていただけますか」と、ぼそぼそと言う。もっと厳しい調査を予想していた宮原は、拍子抜けして寺田に「何でも言うことを聞いてくれ」と申し送った。

寺田から関係書類を受け取った鈴木は、宮原のデスクの前にある応接用テーブルに陣取り、ばらばらと帳簿をめくり始めた。宮原のデスクの上にある電話が鳴ったのは、ちょうどその時だ。「ちょっと失礼します」と言って、宮原は応接テーブルからデスクに戻り、パソコンの画面にタッチした。電話をかけてきた相手の情報が、自動的に画面に表示されるのである。

自分の会社で作っているソフトだから、操作も手馴れたものだ。

ところが、その宮原の指の動きを、鈴木はじっと注視していたのである…。

## ◆通話機録から脱税が発覚

宮原が受話器を置くと、鈴木は何気ない調子で、こう話し掛けてきた。「さすがに、今をときめくIT企業ですね。パソコンで電話ができるんですか」。

宮原は得意げに「そうですね。うちの製品は業界最高のパフォーマンスと言われているんですよ。いつ、誰が、どこに掛けたのか、瞬時に分かりますし、携帯電話の通話記録も残せません。このソフトのお陰で、うちは税金も払えるんですよ。ワッハッハ」と笑った。

すると、鈴木は冷静にこう尋ねた。「ということは、御社の社員が、いつ、どこに掛けたのかも分かるわけですね。その通話記録を見せていただけますか。確か、瞬時に分かるとおっしゃっていましたね。通話記録と、請求書のあて先を比べてみたいので」

鈴木言葉の聞いた瞬間、宮原の顔が青ざめた。「いいですよ」と言いながら、宮原の背中には冷たい汗が流れていた。

1週間後、再び訪ねてきた鈴木は言った。「どうも4、5社ほど、頻繁に通話をしているのに請求書が1通も発行されていない会社がありますね。しかも、電話はすべて宮原社長が掛けていることになっている。この会社とのお取引は、本当に全くないんですか?」

すべてお見通しという鈴木の視線に耐えられず、宮原は売上除外していることを自供し始めた。過去5年にさかのぼると、追徴金がいっただいいくらになるのか。その数字を考えるだけで、気が遠くなりそうだった。

かづきれいこの「元気になるメイク」①

# 自分の顔が好きな人は輝いている

Profile <かづきれいこ>

1952年生まれ。「REIKO KAZKI」主宰。東京女子医科大学非常勤講師、新潟大学歯学部非常勤講師、大阪市立大学非常勤講師、広島大学歯学部非常勤講師。  
幼少期から心臓病のために、冬になると“顔が真っ赤”になる悩みを持っていたが、30歳の時、手術をして完治。それを機にメイクを学び、活動を開始。医療機関と連携して、傷あとなどのカバーとそれに伴う心のケアを行う“リハビリメイク”の第一人者。多くの人が抱える「顔」の問題に、メンタルな面からも取り組むフェイシャルセラピストでもある。テレビ・講演会等で活躍するほか、学会誌にリハビリメイクに関する論文を発表し、メイクの価値を高める活動に力を注ぐ。「リハビリメイク化粧学」(法研)など、著書多数。



現代の日本女性は、自分の外観を気にするあまり、何かあると原因を外観のせいにしてしまう人が少なくありません。情報が溢れる中で、美しいことが女性が一番の価値だと思い込んでしまったのでしょうか。最近では、若い男性にも外観を気にする人が増えてきました。

世の中の人には、「顔じゃなくて心が大切」と言います。日本人は「顔のことで悩むのは、みっともない」という雰囲気もあります。しかし、それは建前ではないでしょうか。顔によって相手の態度が変わることは、日常的にどこでも見られるはずで。

日本は恥の文化のためか、素顔を隠すことに“後ろめたさ”を感じるようです。実際に、「整形しました」と自ら進んで話す人は、日本ではあまりいません。どんなに美しくなりたいと願っても、顔にメスを入れるのは恥ずかしいことなのです。

そんな私にとって、美しくなることと正反対の「ガングロ」メイクは不思議でした。ある日、雑誌の企画でガングロの女の子と対談をする機会がありました。彼女は、「ガングロ

メイクは、“利口なブス”が考案して、“バカな美人”が真似をしている。美人とブスの境目をなくしている」と言っていました。素顔が分からなくなるまで塗るのも、一つのメイク哲学なのだと初めて分かりました。

美人か否かを気にしないことで生きやすくなるなら、それも一つの考え方です。彼女とはアプローチの仕方は違っても、「メイクは自分を好きになるためのもの」という点では私と同じです。

ただ、肌は年齢とともに衰えていきますし、いずれ社会生活を始めれば、ガングロもできなくなります。誰もが経験する「若気の至り」の一つなのだと思います。

顔にコンプレックスを感じている人に、「気にするな」「目立たないよ」などと言っても、本当の意味での救いにはなりません。私は幼い頃、心臓に穴が開いていたために、冬になると顔が真っ赤になる悩みを抱えていました。ですから、外観にコンプレックスを持つ人の苦しみは、身に染みて理解できます。慰めではなく、顔を上げて生きていく方法を知りたいのです。

かづきれいこが目指すのは、「自分を元気にするメイク」。モデルや女優のようになるのではなく、自分の良さを見つけて愛せるようになるためのお手伝いです。シミやしわ、あざや傷なども含めて、「自分の顔が好き」と思える人は輝いています。とりたてて美形ではないのに、華があり美しいと思わせる雰囲気を持っている人がいるものです。そういう人たちの共通項は「元気な顔」なのです。

私は「先生にメイクを教わってから運がよくなりました」と言っていたことがよくあります。それは、その人が美しくなったからではなく、「今日の私はきれい」と思えることで、心に自信やゆとりが生まれたからなのです。その人の持っている魅力を120%生かして元気な顔を作る、それがかづきれいこのメイク哲学です。

「化ける」ではなく、「気持ちで粧(よそお)う」で「気粧」と呼びたい。「メイクダウン」ではなく、「メイクアップ」をしましょう。メイクの本当の価値を知っていただいて、メイクの地位を高めていきたい——私は、そう思っています。

## 新刊のご案内



『リハビリメイク化粧学』  
法研  
2006年5月刊  
1,600円(税込み)

基本的なメイクのノウハウをはじめとして、アンチエイジングのためのメイクやニキビや傷あとをカバーするメイクなど、さまざまな悩みを解消する方法を紹介しています。



『「かづきれいこの」レッスン』  
PHP研究所  
2006年6月刊  
3,150円(税込み)

かづきれいこのメイクテクニックを、映像と書籍で分かりやすく解説しています。血流マッサージから肌づくり、眉メイク、アイメイク、チーク、リップメイクまで、テクニックのすべてをお見せします。

# OAG Calendar



SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
27	28	29	30	31	1 関東大震災記念日 防災の日 くいの日 キウイの日	2 宝くじの日
3 大安 ホームラン記念日 草野球の日 しんくみの日	4 くしの日 クラシック音楽の日	5 クリーンコールドー(石炭の日) 国民栄誉賞の日	6 友引 妹の日、黒の日 クロスワードの日 世界老人給食の日	7 CMソングの日	8 国際識字デー サンフランシスコ平和条約調印記念日 ニューヨークの日	9 大安 菊(重陽)の節句 救急の日 世界占いの日
10 下水道の日 屋外広告の日 カラーテレビ放送記念日 知的障害者愛護デー	11 源泉所得税・住民税の特別徴収税額の納付 公衆電話の日 警察相談の日	12 友引 水路記念日 宇宙の日 マラソンの日	13 世界の法の日 司法保護記念日	14 メンズバレンタインデー コスモスの日	15 大安 老人の日 ひじきの日 シルバーシート記念日 スカウトの日 シャウブ勅告の日	16 国際オゾン層保護デー 競馬の日 ハイビジョンの日 マッチの日
17 モノレール開業記念日	18 友引 敬老の日 かいわれ大根の日 満洲事変記念日	19 苗字の日	20 空の日 バスの日 お手玉の日	21 大安 国際平和デー 世界停戦日 ファッションショーの日 世界アルツハイマーデー	22 国際ビーチクリーンアップデー 救世軍日本伝道記念日 孤児院の日	23 秋分の日 不動産の日 海王星の日 万年筆の日
24 清掃の日 みどりの窓口記念日 曇の日	25 大安	26 ワープロの日	27 世界観光の日 女性ドライバーの日	28 友引 パソコン記念日 プライバシーデー	29 日中国交正常化の日 クリーニングの日 ふぐの日	30

9/30… 7月決算法人の確定申告、1月決算法人の中間申告、1月、4月、7月、10月決算法人・個人事業者の3か月ごとの期間短縮に係る確定申告、法人・個人事業者の1か月ごとの期間短縮に係る確定申告、消費税の年税額が400万円超の1月、4月、10月決算法人・個人事業者の3か月ごとの中間申告、消費税の年税額が4,800万円超の7月決算法人を除く法人・個人事業者の1か月ごとの中間申告

注)土曜休日につき、10/2が期限

## < 編集後記 >

残暑お見舞い申し上げます。税理士事務所業界の採用活動は8月上旬がピークになります。それというのも、税理士試験が8月1、2、3日(今年の場合)に行われ、その直後の土日に専門学校主催の合同就職説明会が開かれるからです。景気の好不況と会計業界の就職状況は反比例する傾向があり、今年の求人は過去数年で一番難しかった気がします。とはいえ、9月1日には太田・細川会計事務所は例年の如く、新入社員を迎えることとなります。しばらくは電話対応等で皆様にご迷惑をお掛けするかもしれませんが、何とぞご容赦ください。新人教育はしっかりと行う予定でございますが、皆様からの厳しいご指導もよろしくお願い申し上げます。(ま)

発行 太田・細川会計事務所  
 (株)シーケーシステム研究所  
 (株)CFO / (株)経理秘書  
 (株)ビジコム / (株)福祉総研  
 東京都新宿区左門町3番地 左門イレブンビル5階  
 tel.03-3352-7500 / fax.03-3356-1180

発行人 太田 孝昭  
 編集人 松本 真一

