



エヌエムシイ税理士法人

(野本会計事務所)

便り

創刊号

2008年10月15日発行
(毎月1回発行)

発行 エヌエムシイ税理士法人
東京事務所：東京都中野区本町2-46-1
中野坂上サンプレイトツインビル26F
TEL：03-5354-5222 FAX：03-5354-5206
いわき事務所：福島県いわき市平谷川瀬字
明治町59
TEL：0246-23-0006 FAX：0246-23-0069

中小企業経営の

極意とは

代表社員／税理士

野本 明伯

小生、昭和四十八年、二十九歳の時に福島にある自宅の六畳一間を事務所として会計事務所を開業いたしました。

開業当時は毎日が日曜日のようでした。その後、お客様が増え、従業員が増え、売上も増えていきました。平成元年、東京へ進出し、税理士を対象にした経営コンサルティング事業を開始しました。

平成三年にはインターネットがまだ普及していない時代に会計事務所とお客様を通信で結ぶ会計ソフトを開発しました。

その会計ソフトが新聞、雑誌など

のマスコミに取り上げられ、爆発的に売れました。

一時は売上が三十億円にもなり、従業員も二百名を越え、株式公開の準備もいたしました。

平成十四年、ITバブルが崩壊し、私どもの会計ソフトの売上が三分の一になり、システム開発にかかった借入金約二十億円だけが残ってしまいました。すぐに経費削減を断行し、約六年で借入金を完済しました。

その間、苦しみながらも経営に関する様々なことを学び、経営のコツを掴みました。

私自身、会社を経営して三十五年

が経ちます。

歳もまもなく六十五歳になります。六十歳を超えた頃、ふと、私が退職した時に貰える退職金について気がなり、調べました。

調べた結果、愕然としました。

今、私が会社を退職したら退職金がほとんど貰えないのです。

なぜなら、私に支払うだけのお金があったく会社にないからです。

通常、社員が退職する時には退職金を貰っていますが、社員よりも働いている社長である私自身が十分な退職金を貰えないとは正直、ガッカリしてしまいました。

私は三十五年間、自分の時間や自分の個人資産を犠牲にして、銀行のため、税務署のため、社員のために働いていたのではないかと思います。

ある時、これは何かが違うと思いました。

売上が急成長していた頃は私自身、働くことに無我夢中でしたのでこの違和感についてほとんど気がつきませんでした。しかし借金二十億円を背負い、それを完済した今、冷静になつて今まで実践してきた自分の経

営を振り返ってみると、中小企業経営者として経営手法が間違っていたことに気がついたので。

それは中小企業（非公開企業）と大企業（公開企業）とでは経営手法も考え方も一八〇度違うということでした。中小企業は「会社」と「個人」が一体になっております（次面図①参照）

具体的には、会社にお金がなければ、社長個人の資産（お金）を会社に貸します。個人でお金がなければ会社からお金を借ります。

会社の業績が良ければ、社長はいくらでも高額な社長報酬や退職金が貰えます。業績が悪かったならば社長がいくら汗水流して働いても高額な社長報酬や退職金は貰えません。

このように会社が良くなれば、社長個人も豊かになります。社長個人が豊かになれば会社も良くなります。会社がお金があれば、社長のお金を資金繰りに充当することができます。万が一に備えることができます。

一方、大企業（公開企業）の場合、はまったく違います。

大企業は会社だけをしっかり運営

していればいいのです。

なぜなら、大企業は社長と個人とは別々だからです。

もし、大企業の社長が個人のお金を会社につき込んだり、逆に社長自身お金がないからといって会社からお金を貰ったりしたら大変なことです。

なぜ、大企業（公開企業）の社長は夜逃げや自己破産をしないのか？

さらに中小企業と大企業とは決定的に違う点があります。

例えば、会社で借金をする場合、通常、社員は誰も保証人になりません。社長だけが保証人になります。

もし、社員が仕事で大きなミスをしたら「社長、すみません、責任をとらせてください」と言って退職届一枚で会社を去っていくのです。

しかし、社長の場合はどうでしょうか。

社長の場合、自分の自宅や土地を売ったりして全財産をかけて会社を守るのです。最悪の場合は倒産、夜逃げ、そして自殺です。

それが中小企業の実態なのです。

中小企業の社長が一番ツライ職業なのです。

よく経営会議などで社長が幹部社員全員に意見を聞き、多数決などで決断をする場合があります。しかし、そこに参加している社員は誰も責任を取らないのです。その人に経営の意思決定を委ねてはいけないのです。社長一人でトップダウンで決断すべきなのです。

中小企業はワンマン経営であるべきです。

ところが大企業の社長はどうでしょうか。大企業でミスした場合、社長は辞めることで責任をとります。

社長個人の財産を会社につき込んだりしません。

なぜなら、前述しましたとおり大企業の場合、会社と個人は別々だからです。さらに、経営決断にして中小企業とは違います。

大企業の場合はボトムアップです。係長、課長、部長、常務、専務、社長と決裁印を押して初めて経営事項が決定できるのです。

このように中小企業と大企業とは意思決定の仕方も一八〇度違うのです。

中小企業経営者は社長自身で事業計画や方針を作り、社員に指示し、ナンバー二以下はその方針を実行していくのです。

大企業の場合は、社員から提出された企画についてOKを出したり、NGを出したりするのです。

ですから、中小企業は経営者の力によって会社の業績が変わってくるのです。

個人が豊かになれば、会社も良くなる。

さらに中小企業で成功する会社は、万が一のことを予測して、先手、先手と対策を打っている企業が生き残れるのです。

もし、今、あなた自身、高額な社長報酬や退職金がないのなら、今から準備をすればいいのです。

さらには会社の資金繰りについても事前に対策を講じることができるとです。

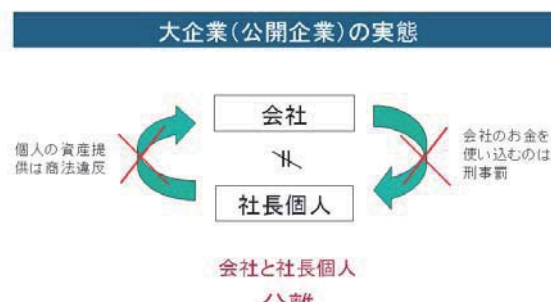
中小企業経営とは会社と個人は一体です。（図①参照）

会社が良くて個人が借金ばかりではどうしようもありません。

図① 中小企業（非公開企業）と大企業（公開企業）との違い



会社が良くなれば、社長個人も豊かになる。社長個人が豊かになれば、会社も良くなる。



会社が良くて、社長個人も豊かになるとは関係ない。社長個人が豊かになっても、会社も良くなるとは関係ない。

その逆もしかりです。会社を良くするためには会社ばかりを改善するだけではなく、社長個人の資産を豊かにする必要があります。社長個人の資産を豊かにする方法について誰も教えてくれないのです。

さらには個人の資産を豊かにすることを悪いことのように思っているのです。

しかし、本当にそうなのでしょ

か。中小企業経営者こそ個人の資産を増やす必要があると私は思います。

私自身、三十五年間、会社を営み、一時は売上三十億、その後、ITバブル崩壊で借入金二十億が残り、その借入を約六年で完済した中で感じたことは中小企業こそ会社の業績ばかりに気をつけるのではなく、社長個人の資産を増やさなければ良い仕事、良い会社はできないと気づきました。

中小企業経営の極意とは売上 の構成割合を変化させること である。

さらに、私自身、三十五年間、会社を営み、良い会社にするために

はただ単に売上を伸ばすだけではなく、その売上に占める勤労収入・継続収入・不労収入の構成割合を変化させることが大事だと気がつきました。これが中小企業経営の極意だと実感したのです。

図②をご覧ください。創業した時は社長が汗水流して働きます。二〜三年経過すると、固定客やリピーターが増え、少しずつ経営が楽になると思います。そうして五年、十年経過すると勤労収入よりも継続収入が増えます。そうすると、例えば今月上がほとんどなくても継続収入があるおかげで資金繰りがとても楽なはずです。皆様の中にはもうすでにそういう経験をしている経営者の方もたくさんいらっしゃるでしょう。

あるいはそういう経験がまだない方は想像してみてください。いつも新しいお客様を見つけることはかなりのエネルギーが必要です。さらに広告費や営業マンの人件費などの資金も必要で、経営者として新規開拓ほど苦労が多いのではないのでしょうか。

会社の固定客やリピーターの割合が増えていけば、経営が楽なことは

実感できるはずですが。

そういう意味で勤労収入のほかに、継続収入があることで資金繰りが楽になるのです。さらに不労収入があれば、もつと経営は安定してくるのです。

中小企業の事業計画の根幹は単なる売上をあげることではないのです。売上を伸ばしても人が増えたり、経費が増えたり、ストレスが増えたり、経営者自身の時間がなくなったりと大変なのです。

資金繰りを楽にするコツとは勤労収入以外に継続収入や不労収入を作ることなのです。

経営者の中にはよく資金繰りを改善するんだといって、入金を早くしてもらったり、経費を削減したりしてもそれは目先の対処方法であって根本的に改善されないのです。ビジネスの仕組みを変えないといけないのです。

そのためには継続収入・不労収入のビジネスを持つことです。

そうすることですぐには変わりませんが、五年、十年経つとその割合が大きく増えて将来もいのがく資金繰りが楽になるのです。

図② 中小企業の経営の極意とはただ単に売上を増加するのではなく、売上に占める構成割合を変化させることにある

		創業1年目	5年目	10年目	20年目	30年目
勤労収入	割合	100%	70%	50%	20%	10%
継続収入	割合	0%	20%	30%	40%	40%
不労収入	割合	0%	10%	20%	40%	50%
売上高		1,000万	5,000万	1億	1億	1億

異なる収入源のポートフォリオを作る

収入源が一つだから常に資金繰りが苦しいのです。異なる収入源のポートフォリオを作ることが肝心なのです。

ここで資金繰りが苦しくなった中小企業経営の実態をご紹介します。

①燃料代が高騰した運送業

原油高の影響で燃料代が高騰し、利益が圧迫されてしまった運送業。経営努力ではもうどうすることもできない。まさか油代がここまで上がるとは予想していなかった…。会社が赤字になって資金繰りが苦しくなってしまうのは社長の責任なのです。世の中を恨んでも仕方がないので。

すべての運送業が倒産しているわけではないのですから前もってそのようなリスクに対する準備をしておかなかった社長の責任になるのです。仮に飲食業でも雨が降ってお客様がお店に入らないケースがあります。雨が降ってお客様が入らないのも社長の責任なのです。

雨が降ってもお客様が入る仕組みを考えて作ればいいのです。経営の責任は社員ではなくすべて社長なのです。他人に責任は転嫁できないのです。

②毒餃子事件が発生。中国からの輸入が出来なくなった食品卸業

今年の年初に起きた毒餃子事件の影響で中国からの輸入がストップしてしまったために売上が激減し倒産。社長は自己破産してしまつた、とても気の毒な事例です。

もし社長が輸入がストップしてしまつた時のことを考えて対策を打っていたならば倒産することはなかったと思います。

③公共事業が減つたことで売上が激減した建設業

最近、公共事業の大幅削減で建設業がたくさん倒産しております。

また業種転換をしようと老人介護事業や飲食業に進出して、やはり本業以外のビジネスでは成功せず資金繰りがより厳しくなつてしまつた建設業もおります。

この三つの事例から、なぜ資金繰りで追い詰められてしまつたのか。それは売り上げの源、収入源が一種類しか持っていないからです。そうならないためにも異なる所から独自の収入の流れを作ることが肝心なのです。

中小企業経営はまさにロッククラディングなのです。

足を踏み外したら一気に谷底まで落ちてしまうのです。

そのため命綱を二、三本を持つことが大切なのです。その命綱は資金繰りです。そのためには複数の収入源を持つことなのです。

それに比べて大企業は稜線を登っていくのです。万が一、落ちてもしの傷だけで済むのです。中小企業はなにかあるとすぐに倒産してしまうのです。

異なる複数の二、三本の収入源を持つとどうなるのか。勤労収入以外に継続収入・不労収入が大きくなりますから結果として従業員が少なくなりえます。

従業員がたくさんいることはものすごくリスクが高いことなのです。経営者ならわかると思います。

従業員の悩みが大きなストレスになるのです。人をできる限り少なくすることも大事なことです。そのためには勤労収入・継続収入・不労収入を創業時から意識して作る必要があります。

継続収入が作れないなら、基本業務から離れたところに「第二の事業」を立ち上げて不労収入源を作ることです。

二、三年、継続・不労収入のために働き、自分の時間が作れるビジネスをするべきなのです。

儲かるからと言っても自分の時間を犠牲にするビジネスに手をつけるべきではないのです。

中小企業経営の極意とは勤労収入の割合を年々小さく変化させ、継続収入・不労収入などの異なる収入源を割合を大きく増やすことが大事なのです。

もう売上第一主義の時代は終わったのです。(了)

＜本文は野本明伯が執筆しております
MDクラブ会報から一部抜粋し、
さらに新しく加筆しました。＞

「税務調査から学ぶ」

第一回

税務調査の基礎知識を知ろう



税理士

佐藤修一

「税務調査秋の陣」が本格スタートしました。

現在、東京事務所においてももうすでに八件の税務調査を予定しております。

業種は様々で、広告代理業が二件、不動産仲介・斡旋・売買・管理業が三件、卸売業が一件、人材派遣業が二件といった具合です。

売上高を見ると四〇〇〇万円から十億円とかなり開きがあります。九月から十一月にかけては税務調査が集中します。

というのも、税務署は七月に人事異動があり、八月中旬までに新体制が整い、早ければ八月下旬から本格的に調査シーズンに突入するからです。

税務調査は通常、翌年三月の「確定申告」の前まで続くこととなります。

私どもでは、年平均二十件前後の調査立会い業務を行っています。

今回、このコーナーでは私どもが過去に行ってきた「税務調査の実例」を多数、皆様にご紹介し、今後の経営や税務にお役に立てればと思います。

今回は第一回目ということで税務調査についてお客様からよく質問される内容をご紹介します。

いつ調査がきても大丈夫なように、予備知識として、是非、参考にしてください。

●税務署はどのような会社を調査対象とするのか

過去の税務調査を振り返ってみると調査対象になりやすい会社には、いくつかの共通点があります。

①時系列で会社を見たとき異常な数値がある

- ・売上高が急激に伸びている
- ・商売の形態が変わらないのに粗利益率の変動幅が大きい
- ・諸経費の中に不審な項目がある等

②過去の税歴（税務上の履歴）に不正計算等がある

- ・調査で「重加算税」という罰金を取られたことがある会社
- ・調査で追徴された税額が大きかった会社（五百万円以上は要注意）等

③重点調査対象業種である

- 税務署が、今年はこの業種を重点的に調査しようと決めた業種です。経験値から、不正が予測される業種が毎年選ばれます。
- （例）パチンコ、バー、不動産業等

④好況法人である

景気がよくて税金をたくさん払う会社は、何か不正をやっていると見られる可能性が大きいようです。

⑤長期未接触法人である

今まで全く調査なしの会社（七年以上）についても、一度は会社の実態を調査確認する場合があります。

●税務調査はどのように進められるのか

通常、現場での調査は二日間かけて行われます。

調査官は、一人ないし二人で来るものがほとんどです。

先日、私どもで実際に調査立会いをしたときのタイムスケジュール（図①）を次のページでご紹介いたします。

通常、このようなスケジュールで調査が進行いたします。

社長は、二日間ずっと同席するわけではなく、最初の「聞き取り調査」と最後の「調査結果の説明」のときにいけば問題ありません。

調査をした結果、何も間違いがなければ、当日で終了となります（これを「申告是認」といいます）。

逆に、間違いや不正が発見された場合は、申告の修正をしようかどうか、まずは、社長と私どもで検討します。

そして、事実関係を十分に吟味したうえで、後日、私どもから税務署に連絡することになります。

結果として、税務署の「指導事項」（この場合、追徴金は発生しません）で止めるのか、「修正申告」（この場合、追徴金が発生します）をするのかのどちらかになります。

図② 税務署から指摘された項目

収入 16件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上もれ ・ 売掛金もれ ・ 雑収入もれ (自動販売機収入等) ・ 貸付金認定利息もれ 	5件 5件 4件 2件
原価 14件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 棚卸もれ ・ 仕入過大 ・ 仕掛工事もれ ・ 仕掛品もれ 	6件 4件 3件 1件
経費 30件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経費過大 ・ 役員報酬過大 ・ 減価償却費過大 ・ 交際費否認 ・ 未払賞与否認 	6件 5件 5件 8件 1件
消費税 8件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕入税額控除過大 (海外仕入・海外経費等) ・ 課税事業者もれ ・ 簡易課税の選択ミス 	6件 1件 1件
その他 7件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約書印紙もれ ・ 源泉税徴収もれ 	5件 2件

●税務調査はどのような点に注意して進められるのか

私どもの過去三年間の税務調査で (約六十社)、税務署から指摘を受けた項目を列挙してみました (図②)。
現場では、このようなポイントについて、直近の決算月から調査を開始し過去三年分くらいの資料を見に行きます。

なお、重大な不正が見つかったら、さらに五年前まで遡る場合があります。

また、直近の決算月から調査実施日までの進行年度についても、調査対象となりますので注意が必要です。特に「売上繰り延べ」(当期の売上を翌期以降にまわして税金を軽減すること)や、「仕入前倒し」(翌期

図① 税務調査スケジュール

時間割	調査内容	主な対応者
〈1日目〉 10:00~12:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ 帳簿を見る前の、聞き取り調査 ①会社の経歴 ②会社の仕事内容 ③会社組織 ④仕事の流れと担当者 ⑤帳簿作成の流れ ⑥ 業界の話し等 ・ 社長と奥様 (経理担当) の机の引出し、金庫、書類棚等を調査 * <u>これは、強制ではないので、社長の承諾を得て行われました。</u> 	社長 奥様 (経理担当)
12:00~13:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昼休み * <u>時間はピッタリ、調査官は必ず外出して食事、または税務署に報告のため戻ります。食事をご馳走になることは、ほとんどありません。</u> 	
13:00~16:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ 帳簿、伝票、領収書等の調査 	奥様 (経理担当)
〈2日目〉 10:00~12:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ 帳簿、伝票、領収書等の調査 	奥様 (経理担当)
12:00~13:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昼休み 	
13:00~15:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ 帳簿、伝票、領収書等の調査 	奥様 (経理担当)
15:00~16:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査結果の説明 	社長

図③ 平成20年上半期の税務調査実績

調査月	業種	売上高	結果
1月	ネット販売業	7,000万円	修正申告
1月	飲食業	6億円	修正申告
2月	建設・不動産業	6億円	修正申告
2月	電気工事業	9,000万円	申告是認
4月	産業廃棄物処理業	1億円	申告是認
4月	中古車販売業	1億円	修正申告
5月	建築業	1億円	修正申告
5月	水産加工業	20億円	修正申告
6月	飲食業	8,000万円	申告是認
6月	人材派遣業	9,000万円	申告是認

- * 申告是認 …… 調査の結果、何も間違いがないこと
- * 修正申告 …… 調査の結果、不正又は間違いが発見され申告を修正すること

以降の仕入を当期の経費にすることで税金を軽減すること）は必ず問題になります。

●お土産を必ず用意しないといけないのか

こんな質問をよく受けます。「調査ですぐ見つかるような間違いをわざと用意しておいた方がよいのか」

のか：「（いわゆる「お土産を用意する」といいます）この《平成二十年上半期の税務調査実績》（図③）から分かるように、弊社の上半期の調査立会いでは十件中四件、四十分が「申告是認」つまり、何も間違いがなく調査を終了しています。逆に、調査のたびに「お土産を用意する」と、調査官にあてにされ

あの会社に行けば必ず成績があげられる、空振りか帰ることはない」というマイナス要因になりかねません

●税務調査を断ってもいいのか

断っても大丈夫なケースがあります。通常、税務署が来るといって「警察の取り調べ」を連想される方が多いようですが、これは間違った認識といえます。

私どもでも今年に入り、五件の調査依頼を断りました。

(例)

- ・社長の病氣入院のため
- ・お客様の繁忙期と調査日程が重なったため
- ・私ども調査立会いスケジュールと重複したため等

税務調査には、大きく分けて強制調査と任意調査があり、弊社が過去に経験したのは、一〇〇％任意調査です。

①強制調査

いわゆる、マルサ、（査察調査）のことです。裁判官の捜索、差押えの許可状（

札状）によって相手の承諾の有無にかかわらず強制的に行われ、もし調査を妨害するようなことがあれば警察官の応援を頼んでも実力行使します。

②任意調査

通常の調査は、任意調査として行われます。それを拒否されれば、調査官としてはそのまま調査を強行することはできません。また、税務調査に着手する際に事前に通知のある場合とない場合があります。原則としては事前連絡がありますが、突然調査にいく場合があります。例えば、飲食店、美容室などの「現金商売」で、その日のレジ現金や書類を把握したいというようなことがあるのです。

この場合も、社長が出かける予定があるなど、合理的な理由があれば、調査日の変更を求めることができます。

次号からは過去の「調査の実例」を振り返り、とくに問題の多い事項を取り上げ、その対応策を説明していきます。（次号へ続く）

借入金二十億円から生還し、
企業経営のコツをつかむ

失敗体験から学んだ

企業経営のコツ

野本 明伯

第一回 「我が三十四年の歩み」

昭和四十八年、自宅の六畳一間を事務所として税理士事務所を開業

小生、昭和四十八年、二十九歳のとき、福島県いわき市で会計事務所を開業いたしました。

自宅の六畳一間を事務所として今年で三十四年になります。

開業当初はほとんどお客様がありませんでした。

毎日が日曜日のような状態でした。

そうして五年が経ち、「どうしようかな」と悩んでいました。

昭和五十三年、町の八百屋さんや魚屋さんなど小規模事業主にに対し顧客拡大を始めました。

当時、私は小さな個人事業主さんをお客の対象として考えていなかったのです。

しかし、どんな企業も「もっと大きくになりたい、もっと豊かになりたい

い」そういう願望を持っているのではないかと考え、そういうところ handsを差し上げてあげることによって小さな個人事業主さんと共に私どもも大きくなればと思いました。そうして顧客拡大をはじめました。約三年でおよそ二百件のお客様を顧客とすることができました。

今でも印象に残っているのが当時、親子三人で運動会の帽子などをミシンで作っていた年商一五〇〇万円くらいのお客様です。

当時の年商が一五〇〇万円そこそこのお客様が、今では東証一部上場企業になりました。

私どもが約三十年近く関与させていただいたお客様の中で一番大きく成長したお客様です。

そのように大きく成長したお客様もいますし、個人事業主から有限会社や株式会社になったお客様や、あるいは逆に、消えていってしまったお客様もいました。私は三十四年間そういった多くのお客様を見てきました。

●経営コンサルティング事業に強化

昭和五十九年、お客様もだんだんと増えてきまして約三百件にもなりました。

ました。

そこで税務会計ばかりではなく経営のコンサルティング業務を強化していきました。

しかし、私どもは経営のコンサルティングを肩書きにしていたのですが、経営コンサルティング業務をしていくうちに恥ずかしくなってきたのです。

なぜなら「自分の事務所を満足に経営できなくて、お客様から報酬をいただいて経営のコンサルティングをするなんて恥ずかしい」と思ったのです。それと同時に「自分の会社の社員に対して社員教育を満足にできなくてお客様の社員教育をするなんて恥ずかしい」と私は思ったのです。

そうして経営コンサルティング事業を縮小させていきました。

●昭和六十二年 事業承継、相続対策業務開始

昭和六十二年から平成元年にかけて、右肩あがり土地が急騰し、株価があがるバブル時代が到来いたしました。

そういう時代の中で、自社株の評価に対し何かしらの対策をしなければ

ばならない時代になりました。

上場している会社の場合、株を市場で売却することができるのですが、中小企業の株の場合、市場で売却できないですから社長に万が一あった場合、後継者にバトンタッチする際には税務署の評価額で評価しないといけなくなります。

すると市場では自社株は売れないわけですから自社株の実態は紙切れです。

しかし、それが一株に対して何十万という評価額になると税金を納めないといけなくなるのです。

そういう手続きをどうやったらスムーズに後継者にバトンタッチできるのか。

私どもは、そういったお客様に対し相続対策や事業承継対策をいたしました。

当時すごい反響がありまして、これは税務の専門家としてまさに本業を発揮できるチャンスだったので相続税が発生する一億円をどうすれば一〇〇〇万円にすることができるとか、そういうビジネスを私どもは始めました。

このビジネスが時流にのりまして福島県いわき市に私どもの会計事務所

所があるのですが、東京をはじめ全国から噂を聴いて多くの会計事務所から先生方が見学に来られたのです。バブルはそういう時代だったので。

●人的問題に直面

その後、人的問題に直面いたしました。

なぜ人的問題に直面したかという
と資産税対策は誰でもできるとい
ものではなかったのです。

資産税対策は特殊なのです。

普通の税理士は「社長、今年は損益がこれこれで、いくら売上があつて、いくら経費があつて、利益がいくらでましたのでそれに対して税金はいくらになります」と助言するだけなのです。

しかし資産税取引とは資本取引の世界です。

税理士は資本取引についてあまり勉強してきていないですから特殊な能力を必要とするのです。

ですから、特殊な能力のある社員に頼らなければならなかったのです。すると所長は社員の顔色を伺いながら、その社員が辞められたら困る、そんなことを考えながら仕事をする

ようになるのです。

私はそのことに嫌気がさしたので

す。
もつと業務を単純化、標準化、均質化できないか、そう私は考えたのです。誰でもできるような、複雑なものを単純にする仕事、それがプロの仕事なのです。

ほとんどの人がなぜか間違つてしまふのです。

単純なものをわざと複雑にする。職人というのはそういう人が多いのです。

単純なものは単純に、複雑なもの
をいかに単純化、標準化、均質化する
か。そして誰がやつても同じレベル
の仕事を目指すことに私は目覚め
ました。

●平成三年 税務会計システム「CAS H R A D A R」開発着手（D O S版）

そんなことを考えながら、昭和六十三年、私どもは日銀本店の近く東京日本橋に進出しました。

目的もなく社員二人を連れてやってきました。

当時は、東京でも相続対策や事業

承継対策などを事業としてやっており
ました。

平成三年、財務・給与ソフトの税務会計システム「CAS H R A D A R」の開発に着手しました。

AR」の開発に着手しました。
当時はWindowsが発売されて
いませんでしたからDOS版です。

これを開発しまして開発費が約十五億円かかりました。

なぜこんなに多額の開発費用を私
どもが持っていたのか。

それはバブル時代に事業承継など
をしていまして、私どもの会計事務
所が全国的に有名になりました。

すると同業の所長先生達がわざわざ
福岡県のいわき市にまで事務所見
学に来たのです。

最初は多数の先生が見学に来て
いただきました、みんな喜んで帰っ
ていったのです。

たくさん先生の先生方が私どもの事務
所見学に来たので私どもも喜んで接
待いたしました。

しかし、多くの先生たちが事務所
見学に来るものですから次第に対応
が煩わしくなってきたのです。

だからある時、見学料を一人一〇
万円取るようにしました。

そしたらなんと益々やってくるの

です。

それで「なんでなのかな」と思っ
ていました。そしてやつとその理由
がわかったのです。

それは私たちがやってきたことが
他の会計事務所と違ったということ
だったのです。

何が違ったのか。

例えば、いまでも三割四割の会計
事務所は、お客様に対して口頭で契
約をするのではないのでしょうか。

「社長、三万円ですやりますよ」
「社長、御社の業種でしたら五万
円でやりますよ」

私は開業したときからそれがすご
く不思議でならなかったのです。

例えば、六畳一間のアパートを借
りる場合でも文章として契約書があ
るじゃないですか。

皆様方の大事な財産を見てもらう
のに口頭で「いくらでやりましょ
う」とこんなことあり得ないのです。

きちんと責任の所在、役割分担、
料金はいくらかかるのか、サービ
スの範囲はどういうことなのかを文
章ではつきりさせるのです。

それが当たり前のことなのです。

（次号へ続く）

エヌエムシイ税理士法人 お客様インタビュー

第一回 ミシュランガイド東京で一つ星に輝いた「シェ・トモ」

飲食店経営の成功法則とは、すべてを

シンプルに考えること



シェ・トモ店主 市川 知志

一九六〇年東京都出身。
二十五歳のとき、フランス料理の修業のため渡仏。
数々の有名レストランで腕を磨き、九一年に
「トロワグロ・フティック」のシェフとして帰国。
西麻布「レストランW」の総料理長を経て〇二年
五月、白金にオーナーシェフとして「シェ・トモ」
をオープン。昨年、ミシュランガイド東京にて
一つ星を受賞する。



昨年、ミシュランガイドで一つ星に輝いた
有機野菜を使った体に優しいフランス料理で話題のお店
「chez tomo (シェ・トモ)」

レストラン シェ・トモ
東京都港区白金五十五五五 一階
電話〇三三七八九七三七
営業時間 昼十一時半～十五時(ラストオーダー)
夜十八時～二十三時(ラストオーダー)
定休日 月曜日(祝日の場合は翌日)

まずはじめにフランス料理との出会いを教えてください

市川 私は高校を卒業後、フランス料理店ではなく洋食店で修行しました。その当時、その洋食店のチーフの人柄に惚れまして、その人に付いていこうと思えました。修業期間中は、魚を切ったり、野菜を切ったりしておりました。

ある時、私の誕生日の日に職場の上司から「フランス料理の本」をプレゼントとして頂きました。

「フランス料理の本」を見た瞬間、私は料理の世界にはこんなに凄い世界があるなんてカルチャーショックを受けました。

そこからフランス料理に目覚めました。そうして西麻布にあります小さなフランス料理店の門を叩きに行きました。

その時は飛び込みで「給料はいりませんから働かせください」と言い

ました。

その熱意が伝わったのか、そのフランス料理店で働くことができました。

修業中、調理場のシェフが「フランスのトマトだともっといい味になるのになあ」「フランスの食材を使うのもっといい料理になるのにな」と呟いているのです。

それを聴いて私は「フランスとはどんな土地なのだ?」「本場のフランスは日本の食材と何が違うのか?」と興味がわきました。

今度フランス料理を作るのが私の目的ではなく「フランスに行きたい」ということが私の目的に変わりました。早速、私はフランス語を学ぶために家庭教師をつけ、勉強しました。

そうして、二十五歳の時、リックサックと服と包丁だけを持ってフランスに行きました。まずは一つ星のレストランで働き、次に三ツ星で働きたいと思い、三ツ星レストランで働きました。六年間、フランスで修業し、日本に帰国しました。

今までずっとフランスで修業しておりましたので日本の料理事情を知りたいと思い、日本のレストランで

働いておりました。

その後、日本でシェフ(総料理長)になりたいと思い、オーナーにお店を一軒任せてほしいとお願いしました。

そうして生まれてはじめて小さなお店のシェフになりました。その後、小さなお店ではなく、大きな店のシェフになりたいと思い、懇願しました。その結果、西麻布の高級フランス料理店「レストランW」の立ち上げから携わり、その店のシェフになりました。

高級フランス料理の総料理長になったのに、なぜ独立しようと思ったのですか。

市川 この頃から私自身の目標が「雇われシェフから自分の店を持ちたい」と考えが変わりました。

その後、〇二年五月に白金に現在の店「シェ・トモ」を立ち上げ、独立しました。

お店をオープンした時点で、オーナー(経営者)としての自覚を持ちました。

雇われシェフで生活していた時と独立して自分が給料を払う立場になった時では、まったく世界が違うことに気づきました。

この違いについては経験しないとわからないものです。経営者になって、はじめて会社のすべてを自分で決めていかなければならない重圧を感じましたね。

開店当時からお店は繁盛したのですか。

市川 お店をオープンする前、この業界の人に言われたことは「市川はこの業界内ではネームバリューがあり、最後は高級フランスレストランの総料理長を勤めていたから絶対に失敗しない。お客様もいっぱい市川の店に来るよ」と言われました。

しかし、実際に自分で店をオープンしてみるとまったく違っていました。お店にまったくお客様が集まりませんでした。

これまでのお客様は高級フランス料理店のシェフ「市川」というブランドと、さらには高級フランス料理店という豪華なイメージがあったのです。

しかし、実際に私がオープンしたお店は開業資金があまりありませんでしたのでとてもシンプルなお店で

した。

そのため、オープン当時はワツとたくさんのお客様が来店されましたが、高級フランスレストランとは内装や雰囲気が違うために、お客様が戸惑ったのか、一度来て頂いたお客様が二、三年であつという間に去っていったのです。

お客様が減り、その後、どのような対策を考えたのですか。

市川 お客様が減つてお店の経営に悩んでいた時に私自身、毎日カリカリしていたのでホールを接客していたスタッフが全員辞めてしまったのです。

すると、誰も接客する人がいないですから、結果的には料理長である私自身がすることになりました。

当時は本当に私一人で必死でした。その後、お客様にその必死さが伝わったのか、少しずつお客様が戻ってきてくれました。利益も少しずつ生まれてきました。

そこで利益を全部、自分で貰うのではなくお店（お客様）に還元することになりました。

お客様がこのようなボロいイスに座つたり、空調設備が悪いお店では申し訳ないと思っていました。

一つ一つお店を改善し、少しずつ良くしていったのです。もちろん、料理も毎日改善していきました。

「お店が軌道に乗り始めたターニングポイントか？」と聴かれれば、それはありません。私の場合、毎日がターニングポイントです。

成功の秘訣を一つあげるとすれば、ズバリなんでしょうか。

市川 それは「シンプル」です。経営、経理すべてシンプルに考えることです。

飲食店経営者こそシンプルに考え



「飲食店経営は楽しいというビジネスモデルを作りたい」と語る市川オーナーシェフ

ることが重要ではないでしょうか。

飲食店を拡大しようとする複雑に考えてしまう方が多いと思います。

お店を拡大しようとする時点からお店の数字が見えなくなるのです。

経営者が自分の会社の数字について何も感じなくなることは経営がすごく不安定になることだと思います。

最後に、将来の夢をお聞かせください。

市川 私は飲食店経営の新しいビジネスモデルを構築したいと考えております。

特にシェフも社員も働いたら働いた分だけハッピーになれる仕組みをこの業界で作りたいと考えております。それが夢であり、目標です。

飲食店は楽しくない、儲からないという業界のイメージがありますが、私は飲食店でも裕福になれ、そこで働く従業員もハッピーになれ、お客様も喜んでくれて、社会貢献ができる飲食店を作る。

そうしてそのビジネスモデルを真似てくれる人が多く出てくれたら嬉しいですね。

事務所ニュース

いわき事務所に副所長入所



税理士
山崎 政男
(やまざきまさお)

十月一日よりいわき事務所に前・福島税務署長ならびに仙台国税不服審判所国税審判官を歴任した山崎政男が入所いたしました。

これまでの税界の経験が皆様のお役に立つのではないかと思っております。

これを機会に職員一同、より一層魅力あるサービスを提供できますよう一段と努力してまいりますので、ご期待ください。

今後ともご指導ご鞭撻を頂きますよう伏してお願ひ申し上げます。

【経歴】

昭和二十四年生まれ。
昭和四十二年、仙台国税局入局。その後、いわき、青森、仙台等の税務署を勤務し、平成十二年、仙台国税不服審判所国税審判官、平成十九年、福島税務署長を歴任。平成二十年十月よりエヌエムシイ税理士法人いわき事務所に副所長として入所

「金持ち・時持ち・夢持ち」
セミナー好評開催中です

足掛け四年以上、のべにして四千名以上の経営者が参加しております。「金持ち・時持ち・夢持ち」セミナーを開催しております。

なぜ経営が苦しいのか、どうすれば資金繰りが楽になれるのか、など講師自らの実体験を踏まえた話をさせていただきます。机上の空論一切なし。ぜひ、ご参加ください。

十月は二十二日（水）、十一月は十二日（水）夕方六時半から東京事務所、十一月十日（月）昼十三時半いわき事務所にて開催します。

「中小企業経営者のための
資産形成塾」開催

野本の本文に記載しております、中小企業経営の極意とは売上を増加させることなく、異なる収入源を作り、その割合を変化させることにあります。

資産形成塾では異なる収入源のポイントオリオの具体的な作り方を教えいたします。

十一月の毎週木曜日に全部で八時間、四講座となっております。詳しくは同封のチラシをご覧ください。

編集後記

「感謝」の心を忘れずに



東京事務所勤務
鈴木 智博

今月から日頃からご愛顧、ご支援頂いておりますお客様へエヌエムシイ税理士法人便りを毎月一回、発行いたします。

本誌では皆様の経営に役立つヒントを多数ご案内していきたいと思っております。

さて、来月で東京事務所が開設してから七年目になります。

開設した時から「新しい税理士事務所を目指そう」と、ずっと思いを巡らせてきました。

そのためにはお客様から「ありがとう」と言っていただけのような仕事をしなければいけないと考えていました。どのようにすべきか」と悩みながら試行錯誤。

「他業界にヒントはないか…」
私たち税理士事務所は、士業ではあるが、サービス業でなくてはならない。

どうやったら、たくさんの報酬を払っていたら、皆さんの報酬を働く社員が生き生きと仕事をする

ためにはどうすればいいのだろうか
と果てしなく考えました。

私自身「お客様にありがとうと言
っていただけのように」はここ数年
のキーワードでした。

でも、最近、少しずつ気持ちが変
わってきました。

お客様に「ありがとう」と言って
頂くことは、ちよつとおこがましい
と。そうではなくて、お客様が「あ
りがとうございます」と心から言え
る仕事をした、と思い始めました。

お客様に感謝して。一緒に働く仲
間に感謝して。働く会社に感謝して。
そのように感じながら仕事ができる
環境こそが、幸せではないかと。

それが会社の目的のひとつである
「利益追求」にもつながるのでない
かと。

創刊号発行にあたり全てのお客様
に「いつもありがとうございます」
(了)

〈本誌のご感想・お問い合わせ先〉

エヌエムシイ税理士法人

東京事務所

電話 03-5354-5222

FAX 03-5354-5206

いわき事務所

電話 0246-23-0006

FAX 0246-23-0069