

エヌエムシイ税理士法人

(野本会計事務所)

便り

第2号

2008年11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

お金持ちの人とそうでない人は考え方、行動が違う、その違いは何か。

代表社員／税理士

野本 明伯

会社経営で一番、頭が痛い問題は資金繰りです。経営者として自分の会社をどうやって大きくしていくのか、どうやって良い人材を採用していくのか、どうやって利益を生み出すのか、など経営方針、経営戦略等を考えることが大事です。しかし経営者のほとんどが結果的には自社の資金繰りで悩むのです。

さらに会社の資金繰りのことばかりではなく経営者ご自身の人生について考えた場合、その悩みのほとんどがつきつめるとお金の問題になってきます。

このように会社の資金繰りにして

も人生においてもすべてお金が関係してくるのです。

世の中で起きている凶悪な事件のほとんどがお金に関する問題が起因しているのではないのでしょうか。

このようにお金とは人生にとってとても大切なものです。よく昔から命の次にお金が大事だと言われております。お金がある、ないによって人生が大きく変わります。

ところが、私たちはお金の話をすることに恥ずかしい、汚らわしいという意識があり、人前ではあまりお金の話をしようとはしません。学校の義務教育現場においては一切、お

金についての授業はありません。また社会人になってもお金について勉強することはないのです。

お金について

誰からも教わっていない

このようにお金が大事だということとはわかってはいるのにほとんどの人がお金を増やす方法や上手な使い方、さらにはお金の保全方法を全く知らないのです。

なぜなら誰からもお金についてその価値や仕組みを教わっていないからです。

実際にお金について勉強しようと思えば、他人のお金の使い方を見たり、あるいは本を読んだりして実践の中で少しずつお金の使い方を覚えていきます。ほとんどの人が実践の中でお金についての知識を得ていくのです。これが現実なのです。

お金についてしっかりと教えていないから音楽プロデューサー小室哲哉の詐欺事件のようなお金の絡む事件が起きてしまうのです。

小室氏がかつて年収二十億を得て、百億円を超える預貯金があり、世界各地に豪華別荘を数戸保有し、日本

を代表するお金持ちでした。しかし、最後は刑務所行きになりました。

彼は一度味わった華やかな生活レベルを落とせなかったことと巨額の借金でお金に困ってしまった、結果的に詐欺で逮捕となりました。

お金持ちだった彼もやはりお金のことをしっかりと知らなかったために人生をすべて棒に振ってしまったのです。

彼は著作権という不労収入が毎年、数億単位ありました。しかし、彼はお金に困り、その著作権収入を他人に譲渡（売ってしまう）しました。

彼がもし不労収入の大切さを知っていたならば、売るはずはなかったと思います。

なぜなら彼は著作権収入があるおかげで日々、時間に縛られず自由に生活でき、ラットレースから抜け出していたのです。しかし、不労収入を第三者に売ることでもまた朝から晩まで仕事をしなければならなくなります。つまりはラットレースに逆もどります。

経営でも同じです。勤労収入以外の継続収入、不労収入を作ることが大事なのです。

経営では資金繰りが一番大事です。よく不可抗力で会社が倒産に追い込まれるケースがたくさんあります。会社が倒産に追い込まれるのは最終的に全部資金繰りです。夜逃げ、倒産などすべて資金繰りがうまくまわらなくなると起きる問題です。

赤字がいくら続いても資金繰りさえ上手にまわっていれば会社は倒産しません。逆に黒字の会社でも資金繰りがショートすれば倒産することだってあるのです。

このように会社経営では資金繰りが一番大事なのです。資金繰りが潤沢な会社が良い会社なのです。売上規模が大きい会社や従業員の数が多い会社が良い会社ではないのです。常に経営者は最善のことを考えながら経営をしていると思いますが、自分の想像を超えるところで、つまり環境の変化によって不可抗力で突然、資金繰りが行き詰る場合があります。

例えば、昨今の原油高の影響で油代があがり、資金繰りが急激に悪化してしまった運送業などです。

しかし、そういう場合でも経営者の責任になるのです。

経営者はそのような最悪の場合が起きたとしても資金繰りがまわせるような仕組み、つまり異なる収入源のポートフォリオを作っておくことが大事になるのです。

お金持ちのお金の流れを知る ことが大事

弊社エヌエムシイの場合、平成十三年当時、売上が三十億あったのがITバブル崩壊で売上が三分の一まで減少しました。気づいた時には借入金で二十億円にもなり、とても苦しい状態になりました。

なぜこんなに苦しいのだろうか、と調べていました。その時「金持ち父さん、貧乏父さん」を読んで初めて苦しい理由に気づいたので。

それは「お金持ちの人と普通の人とではお金の流れが違う」ということでした。

以前は私はもっと売上を増やそうと一生懸命働きました。そしてその売上からまず借入金を返済し、残ったお金を従業員の給与や事務所の家賃などの経費として支払ってききました。銀行はどんどんお金を貸してくれたので、もっと業績を伸ばすため

に事業を広げていきました。

こうして拡大していくのが会社だと私は思っていました。それが経営だとさえ思っていました。

しかし、ふと振り返れば、会社は借入金の返済のために働いていることに気がついたのです。まさに貧乏会社のお金の流れだったのです。恥ずかしながら、私は貸しはがし・貸し渋りに遭う前まではわからなかったのです。私はお金の流れの考え方が間違っていたということに初めて気づいたので。

左の図①をご覧ください。これはロバートキヨサキ氏の「金持ち父さん・貧乏父さん」（筑摩書房）の本に書かれている図です。この図がお金の流れについてわかりやすく説明しております。

一生懸命朝から晩まで仕事すると売上が上がります。すると損益計算書（P/L）の収入の矢印が上にあります。そのお金がどこに流れるのか、それは貸借対照表（B/S）の負債のところに移動し、残ったお金で人件費や家賃などを払っていきます。このように最初お金が入るとまず借入の返済し、残ったお金で従

業員の給与を払ったり、家賃を払ったりするので。

どんな経営者でももっと売上を上げたい、もっと良い会社になりたいと思うのは当たり前です。そのため売上を上げたいために投資をします。そこで銀行から運転資金を借ります。結果、負債が増えます。投資をしたために売上が増えるのです。売上が増えれば次はどうなりますか。従業員が増えます。すると支出も増えます。

例えば、五年前に年商五千万円の会社があります。

その当時、借入金は五百万しかありませんでした。しかし年商五億円になれば、借入金も増え、経費も増えます。当時は従業員は二人しかいなかったのが、今では従業員三〇人もおります。社長の給与は最初三〇万円だったのが、今では一〇〇万円になりました。

しかし、どうでしょうか。

売上が五百万円から五億円になっても、売上をもっと上げようとして自分の時間を犠牲にして働いていませんか。

そうなるでしょうか。

売上が増えれば、それに比例するかのごとく更に借入金が増え、従業員も経費も増えていきます。

いつになったら楽になれるのですか。あと三年がんばったら、あと五年がんばったら…。売上がいくら増えても楽にはならないのです。

気がついたら借入のために一生懸命働いているのです。まさにラットレースのはじまりです。

会社は今、誰でも作れます。資本金一円でもできるのです。

しかし、会社を精算することはなかなかできないのです。

例えば、貸借対照表で債務超過になつていない会社があつたとします。債務超過ではないけれども、会社を今精算するとなるとその在庫は帳簿価格で売れますか。売掛金回収できますか。はつきりいつてできないです。

そのため会社を辞めると突然、債務超過になります。だから会社を精算することができなくなるのです。

いつになったら会社を精算することができのでしょうか。もしかしたら一生涯精算できないかもしれせん。

金持ちはお金が出る仕組みを作る

例えば、サラリーマンの方で給料がちよつと良くなつたらどうなりですか。

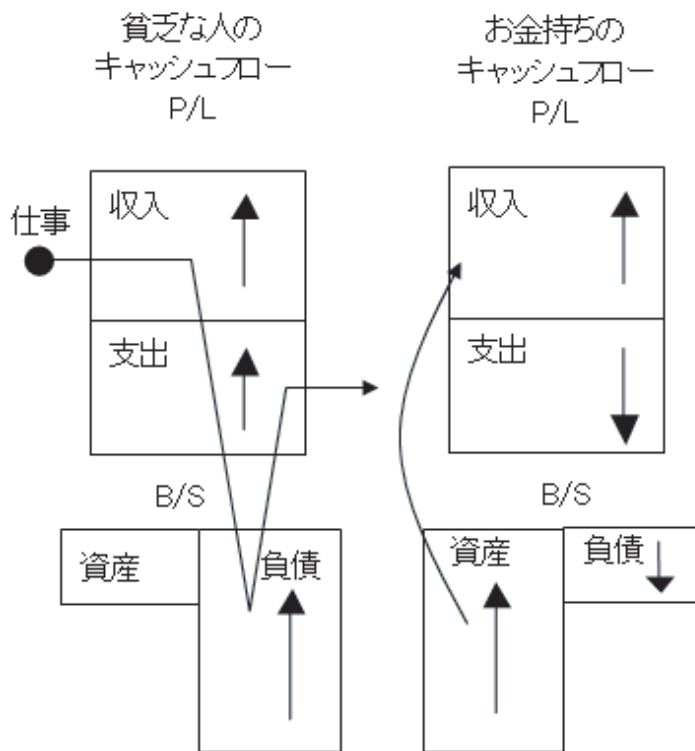
たいていの人はそろそろ自宅を作ろうと思います。すると銀行は喜んで次の様な提案をします。「三十年、三十五年でいいですから、住宅ローンを借りてください」と。

しかし、もし住宅ローンの契約をしてしまったら三〇年、三十五年あなたは住宅ローンを払うために働かなければならないのです。住宅ローンの返済表を見てください。元金は最初ほとんど減りません。利息ばかりです。銀行のためにあなたは働くのです。もし病気や事故で働くことができなくなったり、リストラに遭つたらどうなるでしょう。怖くてぞつとしてしまいます。お金を生まないマイホームは資産ではなくて負債なのです。

しかし、金持ちはそんなボタンの掛け違いはしません。

金持ちは、住宅ローンを組む前に毎月支払う住宅ローンの返済額以上

図① お金の流れ



(ロバート・キヨサキ著「金持ち父さん、貧乏父さん」より)

を勤労収入以外で作ります。

万が一、病気や事故になって働けなくても、勤労収入以外の収入が住宅ローンを払ってくれるので安心できるのです。

金持ちは、お金のために一生懸命働いているわけではないのです。金持ちはお金を作り出す仕組みを作るために働いているのです。

会社の資産とはお客様であることに気づく

前項の図①のお金持ちのキャッシュフローをご覧ください。つまりお金持ちは資産を生む収入に投資し、その収入から得られるお金でまた再度、資産に投資し、どんどんと資産を大きく育てるのです。これがお金持ちのお金の流れなのです。

私は「会社の資産ってなんだろうな」と考えました。会社は貧乏会社のキャッシュフローの流れをしていましたので金持ち会社にためするにはどうしたらいいのかなと考えたのです。

それで、パツと気がついたのです。実は、会社の資産は「お客様」である。お客様は、会計学上、勘定科目に当てはまる項目がありませんが、

弊社の場合はお客様が資産なのだと思いついたのです。

お客様にも色々あると思います。例えば、一回限りのお客様や継続的なお客様などなど。弊社の場合は、継続的なお客様がほとんどでした。お客様が弊社の資産であると気づいたので。

そこから弊社は貧乏会社から、もっと継続的に支払いをしてくださるお客様を増やそうと金持ち会社へ変えることにしました。

このように資産を生む資産を持つことが大事なのです。このことに気が付くためには金持ちと普通の人とは住む世界が違うことを知る必要があります。

金持ちと普通の人とは考え方が違う

普通の人たちと金持ちとは、考え方や行動がまったく違います。なぜそのような違いが生まれるのでしょうか。

それは、生まれた時からの家庭環境によって価値観が決まってしまうからです。

例えば、学校の先生の子供は、将来、学校の先生になろうとするだろうし、サラリーマンの子供はサラリーマンになろうとするのです。公務員の家庭に育った子供は公務員の生活になれてしまっているのです。

それはお金のために一生懸命働く世界なのです。それに対してお金持ちはビジネスシステムにお金を稼がせたり、お金がお金を生ませるシステムを持っているのです。

私たちは生まれ育った環境や教育で固定概念が決定づけられてしまうのです。

ですから、普通の人の世界から金持ちの世界に行くことはすごく難しいのです。普通の人には常に生活のために収入の高い仕事を探すのに対し、金持ちは常にお金を生み出すビジネスシステムを探しているのです。すなわち、普通の人には仕事をしてお金を稼いでいるのに対し、金持ちはビジネスシステムにお金を稼がせているのです。そこが根本的に違うのです。

金持ちは、自然にお金が入ってくるビジネスシステムをたくさん持っているのです。普通の人にはビジネスシステムを探したり、作ったりしない限り一生懸命でも「金持ち・時持ち・夢持ち」にはなれないのです。

三つの収入源の違い

普通の人には収入源を給与収入や事業収入や不動産収入などと考えますが、金持ちの人は、勤労収入、継続収入、不労収入の三つで考えます。

勤労収入は、汗を流した分だけ入ってくる収入です。

例えば、給与収入やアルバイト代などがその良い例です。汗を流すのをやめたとき、その収入は途絶えてしまいます。

継続収入は、大汗かいて収入源を作った後、小さな汗を流すことによって継続的に入ってくる収入です。例えば、コピー機のコピー枚数によって支払うカウンター代やシステムの保守料などが該当します。汗を流すのをやめても、ある一定期間は継続して入ってくるものです。

不労収入は収入源を作るのに大きな汗を流し、ひとたび収入源を作ってしまった後は汗を流すのをやめても権利収入は永続するものです。

例えば、不動産収入や年金が該当します。

次号では「それぞれの収入の作り方」と「ラットレースから抜け出すための収入の作り方」を説明いたします。

税務相談コーナー

税理士

清水 順



約三十年にわたり法人税の実務事例研究を専門に行う
元国税庁税務大学教授
元国税不服審判所審判官
元税務署長

【質問】 従業員の福利厚生について

従業員とのコミュニケーションを得る目的で次のことを行いますが、福利厚生費と認められますか。

その際に、いずれも社内規定がある場合とない場合で取り扱いが異なるのでしょうか。

- ① 社内サークル活動への補助金
- ② 社員旅行への家族同伴
- ③ 慶弔禍福に際しての金品
- ④ 誕生会、忘年会、新年会の飲食

【答】 社会通念上であればOK

いずれも社内規定の有無に係わらず、社内行事として全社員に一律適用があり、かつ、社会通念上相当の

金額であれば、福利厚生費として認められます。

【解説】

福利厚生とは賃金など基本的労働条件とは別に、企業が従業員（やその家族）のために提供する様々な施策のことです。

従業員の勤労意欲の向上のために欠くことのできないものです。その内容としては、住宅や寮、社員食堂や給食、売店、病院・診療所、運動場、保養所などのレクリエーション施設のようなものから、慶弔見舞金、健康相談、カウンセリング、文化・体育活動への援助、制服や作業服の支給など幅広いです。

法律で義務づけられた社会保険や雇用保険も、福利厚生の一環といえます。最近では、会社の福利厚生の充実が入社動機の上位を占めています。そのため、従業員との意思疎通、福利厚生のために、多くのことを行っています。福利厚生の本質は、従業員等に対する経済的利益の供与であることから、税務は給与又は交際費等として取り扱うことを原則としております。しかし、福利目的の社内行事として、全社員に一律適用さ

れるもので、かつ、金額も社会通念上相当であれば、福利厚生費として認められます。一部の社員のみを対象とするもの、金額が多額になるもの等は給与又は交際費等となります。なお、平成十八年度改正で、一人当たり五千円以下の飲食代は交際費等からの除外が認められましたが、いわゆる社内交際費等は、この除外に該当せず、すべて交際費等となることに留意してください。

社内サークルの場合、①サークル参加が自由 ②会社の補助金が本来の目的に使用し、かつ、明確なもの ③打ち上げ、祝勝会等の飲食で会議費程度のものが認められます。

従業員の慰安としての社内行事や社内旅行に要する費用は通常、福利厚生費となります。

ただし①旅行期間が四泊五日以内（海外は目的地滞在期間）②全従業員の五十%以上が参加③費用一人当たり十万円程度とされており、

慶弔禍福の金品については通常「社内慶弔規定」により決めている会社が多いですが、たとえ、規定の有無が絶対要件ではなく、支給事由、金額等が社会通念的から見て相当であり社内バランスが取れていれば福

利厚生費となります。

これからの季節は忘年会、新年会のシーズンです。忘年会・新年会は基本は部・課ごとであっても、社内行事として、かつ、費用もおおむね同等であれば福利厚生費となります。通常、社内行事に際して役員、従業員全員を対象にして、おおむね一律に社内での供与する通常の飲食費用は、福利厚生費となります。この場合、全社員対象が要件となりますが、それは必ずしも全員一同が会して行う必要はありません。社員数が多く、かつ、部、課により仕事の繁忙が異なる場合には、部、課、係単位でしか忘年会、新年会等ができない場合があります。要するに、部・課単位であっても忘年会等が会社の行事であり、かつ、課長以上、部長以上など特定の者だけを対象としていない場合には、福利厚生費となります。ただし、部・課単位であっても、それぞれの費用に大きな差がないことも要件となります。

毎週月曜日 清水税理士をはじめとする、その他専門税理士による税務相談（二時間無料）を承っております。事前に予約の上資料等を前もってご送付下さい。

【参考資料】

交際費課税のポイントと重要事例（西巻 茂著）
税研出版

「税務調査から学ぶ」

第二回「売上繰り延べ」

入金になったものだけが売上ではない



税理士

佐藤修一

今月号から何回かのシリーズにわたり、過去の税務調査を振り返り、その中でも特に問題の多かった事項を取り上げていきます。また「税務調査の実例」を紹介しながら、その対応策についても考えていきたいと思えます。

●売上繰り延べは調査必須事項

「売上繰り延べ」とは、当期の売上として申告すべきものを間違っ、翌期以降の売上としてしまうことを行います。結果として、本来納めるべき税金より少なく申告することになります。

「決算月」を境にして当期の売上と認識するか翌期の売上と認識するかで、税金に直接影響してきます。このようなミスは調査官がもつとも簡単に把握できるので必ずといっていいほど税務調査で問題になります。

●入金になったものだけが売上ではない！

新聞・インターネット等のニュースで皆様をご存知の超有名企業に税務調査が入り追徴税額が数億円単位で発生したとき、よく「見解の相違で・・・」という言葉が耳にされませんか。

これは調査において税務処理や判断などについて会社側と税務署の見解が食い違うということです。

今回のテーマである「売上繰り延べ」もまさに、この「見解の相違」から起こるミスといえます。

つまり税務署は税法という法律に準拠して税務処理や判断を行い、次のようなタイミングで売上を認識（これを「売上計上基準」といいます）します（図①）

例えば、商品の販売業の売上計上基準は図②のようになります。

ここに、会社側（納税者）と税務署の間で「見解の相違」が生まれるのです。

会社側は、通常の取引において、現金や通帳に入金されたものを売上として認識します。

しかし、税務署は、お金の入金が

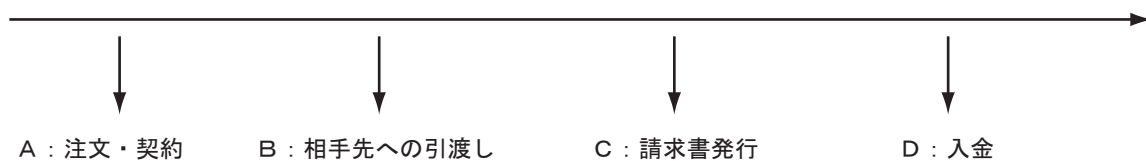
なくても、商品の引渡しが済んだものやサービスの提供が完了したものと等であれば、売上と認識し税金計算の対象とするのです。

税務署が認識する売上には決算時点ですでに入金になっている売上はもちろんのこと、「まだ入金になっていない売上」（これを売掛金といいますが）も含まれるのでご注意ください

図① 売上計上基準について

- ・商品の販売業 = 商品の引渡しがあった日の決算期の売上
- ・サービス業 = サービスの提供が完了した日の決算期の売上
- ・建設業などの請負業 = 完成引渡しがあった日の決算期の売上
- ・不動産販売業 = 土地・建物の引渡しがあった日の決算期の売上
(※土地・建物などについては売買契約の日も可)

図② 商品の販売業の売上計上基準



○ 税務署が売上を認識するタイミングは「B 相手先へ引渡し」時点です。

× 「A 注文・契約」「C 請求書発行」「D 入金」は、認められません。

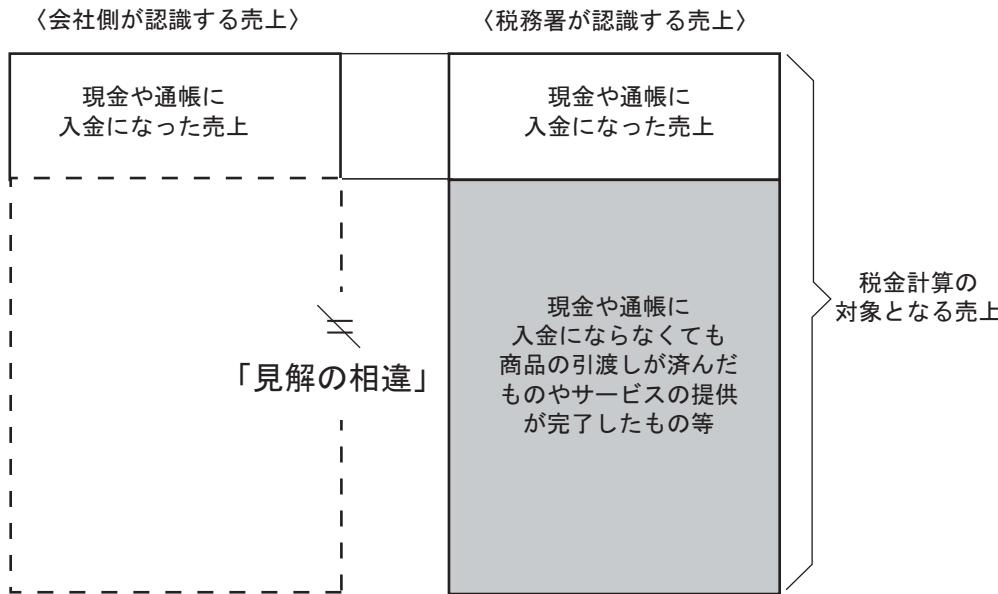
(※現金商売の場合は、「B 相手先へ引渡し」=「D 入金」となります)

さい。

●**税務署の調査手法**
 実際の現場での調査は、次のよう
 に進められます。
 例えば商品の販売業の場合は、決

算月をはさんで、前後二カ月分程度
 の納品書を抽出し、その納品日が当
 期なのか翌期以降なのかを集中的に
 調べます。
 当期の納品日のものが正しく売上
 に計上されているか、翌期以降の納

図③ 会社側と税務署との認識のズレ



※□の部分について間違いが発見されると修正申告をすることになります。

品書の中に実際は当期に納品してい
 るものはないか。

建設業などの請負業の場合には、
 契約書による完成引渡日の検討や「
 鍵の受け渡し」などから引渡し日の
 認識を行うこととなります。このよ
 うな単純な方法で、けっこう誤りが
 指摘されます。

●**決算月の前後二カ月の売上チェツ
 クは万全に**

お客様の決算月が近づいてくると、
 私どものスタッフが「売掛金の実際
 の残高を確認しておいてください」
 とお願いすると思います。

この「売掛金」が、お金の入金が
 なくても、商品の引渡しや済んだも
 のやサービスの提供が完了したもの
 として売上となり税金計算の対象と
 なるのです。

これから迎える決算では、是非と
 も、下記(図④)のポイントにご注
 意ください。

今回は私どもが実際に立会業務を
 した調査事例をドキュメントでご紹
 介し、その問題点、対応、改善対策
 等をみていきたいと思います。

図④ チェックポイント

- 1、売掛金は、必ず納品書控、請求書控と突き合わせ確認する。
- 2、特に、翌期1ヵ月程度の納品書控、請求書控を調べ、「売上繰り延べ」がに当たらないことを確認する。
- 3、月の途中に売上の締切日(例えば20日締切)がある場合、
 締切日以降(21日～月末)の売上がもれなく計上されているか確認する。

定期連載
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

第二回

システム開発の失敗：ITバブルが崩壊し、売上が三分の一に減少、借入金二十億だけが残る

●口頭で契約するのではなく、書面で契約する

昭和六〇年ごろ、私どもの事務所が当たり前のようにやってきたことが他の会計事務所ではものすごくびっくりすることだったので。

ですから、当時、十万円でも全国からたくさん税理士先生が見学に来たのです。

その後、事務所経営十五年をやってきたことを体系化し、パッケージにしました。

そのパッケージを基に、平成元年から全国の会計事務所の先生方を対象に会計事務所の経営スクールを始めました。

この研修会は、一講座三時間、六講座一セットにして受講料は一五〇

万円でした。

一五〇万円の研修代でどのくらい会計事務所が参加したと思いますか。

三年間でなんと八〇〇事務所が集まりました。

そのおかげで東京オフィスの売上が約十二億円になり、利益で約一〇億円を計上することができました。

これだけの利益を捻出することができた理由はノウハウの提供と資料代ぐらいのコストしかかからなかったためです。

ある時、経営スクールの受講生の中から「会計事務所の効率があがるシステムを開発できないか」という話を聞きました。当時は余裕資金がありましたから、私は二つ返事で「よし、私がつくろう」と思い、システム開発に着手いたしました。

それが税務会計システム「CAS H R A D A R」（DOS版）です。

約三年かけてこのシステムを完成いたしました。完成するまでに約十五億円の開発費がかかりました。

完成後、いざ、営業してみたら面白いように売れていきました。

まだインターネットがない時代にお客様と会計事務所が通信で繋がる

画期的なシステムだったので。そのため新聞、雑誌、テレビなど様々なメディアで取り上げられました。

私どもではこのシステムで複数の特許も取得しました。

平成五年にはニュービジネス協会より「ニューアイデア賞」を受賞いたしました。

●WINDOWS版の開発失敗
借入金二〇億円だけが残る

このシステムが会計事務所の先生のニーズと時代の流れに乗り、私どもの年間売上高がついに約二十五億円を突破いたしました。

昭和四十八年に開業した当初は売上が年間二〇〇万、二年目が六〇〇万円でしたが、二十年かけて約二十五億円の売上、期末の現用金残高が一〇億円になったのです。

今、思えばそこでシステム開発を終了していればよかったのですが、不幸か幸いか、パソコンの基本OSがDOS版からWINDOWS版に変わったのです。

私どものシステムはDOS版でしたので、WINDOWS版にソフトを作り変えなくてはいけなくなりまして。

DOS版は小さな開発会社にアウトソーシングしていましたが、今度は開発資金が以前以上にありましたから、一流の開発会社に頼もうと思いい、ある一部上場の有名な日社にシステム開発を委託しました。

そのシステム開発が大失敗してしまつたのです。開発に二年から三年かかり、システムがいざ完成してもバクだけで全く動かなかったのです。その結果、システムがきちんと完成するまでに時間がかかり、ソフトを販売する時期がどんどん遅れてしまいました。当時、DOS版のシステムを約一千万円で売っておりましたが、ITバブル崩壊後、この値段では誰も買ってくれませんでした。結果として、約一五〇万円で販売するしかなかったのです。

そうして、平成十三年をピークに売上高が三分の一になってしまい、開発に費やした借入金約二〇億円だけが残ってしまったのです。

平成十四年から私どもの会社は資金繰りにとても苦しい時期を向かえました。初めてメイン銀行からの貸し渋り、貸しはがしに出会つたのです。

今まで銀行から資金を調達する場

合、土地や家などの担保は一切必要ありませんでした。

それでは、なぜ各金融機関からそんなにも多額のお金を借りることができたのか。

それは私の信用と会社の業績でした。銀行は面白いようにすごい低金利で貸してくれたのです。借入を申し込みをすると銀行はすぐに五千万、一億円単位で振り込んでくれたのです。

私はすぐく安易にお金の借入を考えていました。

そうして、気が付いたら借入金が一〇億円にも膨らんでいたのです。

●突然の貸しがし・貸し渋りに

出会い、はじめて目が覚めた

平成十三年十二月にメイン銀行が「社長、社員の賞与支給のために三千万円から四千万円お使いください」とお金を貸しにやってきました。

しかし、平成十四年、年頭に同じメンバーが来まして「今まで貸したお金を全部返してください」と言うのです。

私は突然のことにビックリしてしまいました。

そのとき初めてメイン銀行の姿勢

が変わったんだと気づいたのです。

私は急いで経理担当に二十億円の借入の返済表を作らせました。

そうして出来上がった借入の返済表を眺めてみたら、またビックリしてしまいました。なんと毎月五千万円の返済、さらに三ヶ月に一回、政府系銀行の返済が上積みされて七千万円の返済でした。

「どうしようかな」と正直、思ったのです。

平成十三年まで私は借入返済のために銀行からお金を借りていました。

銀行は喜んでお金を貸してくれましたので安易に借りていました。そうして、ある金融機関の返済があるごとに別な金融機関から借入を行い、それを何回もくると繰り返していたのです。まさに自転車操業をしておりました。それが平成十四年の年初に貸しがしに会ってはじめ

て目が覚めたのです。

今思えば、その当時（平成十四年）は、銀行そのものが全部危なかったのです。銀行は自己資本比率を高めるためには、貸しているお金を全部返してもらおうよう方向転換したのです。

私は「銀行はもう貸してくれない

から毎月の返済をどうしようかな」と考えてしまいました。

そうして、まず私がしたことはリスケ（リスケジュール）でした。まずは返済期間を延ばしてもらおうと思っただけです。

実は、今まで私は銀行に行った事がなかったのです。いつも銀行の行員に会社してもらっていたのです。

初めて私は皆さんの銀行を歩いて回りました。銀行に着くなり「他の銀行さんがリスケをやれば私どももやります」と言われました。

私は直感的に「これは難しいな」と思いました。なぜなら一〇行以上私どもの会社ではお金を借りていましたから、各銀行で横並びの対応をされたなら、これは直感的にリスケするのは非常に厳しいと思っただけです。

「これはもう借りないで自力でやっていくしかない」と最終的に私は決断しました。

この当時、私どもの会社では毎月固定費が九千万かかっておりました。「固定費を今までの半分、毎月四千万円にカットできないか」と経理担当に言ったのです。

すると「社長、それは無理です」

と言うのです。

しかし、このまま固定費を半分にしなないと会社が無くなってしまいますから、私はできるところからコスト削減をやつていこうと決意しました。

まず最初に物理的にできるところから削減していききました。

それが家賃です。当時、オフィスビルの二十六階と二十七階の二フロアを借りていました。年間の家賃が一億円です。

これを二フロアから一フロアにしようと思いましたが、最初は無理かなと思っていたのですが、すぐにできました。次に着手したのが交通費・電話代の削減です。電話代だけでも月二百万円かかっていたのです。それを削減していききました。しかし、毎月の返済額から比べれば小さい額です。なかなか固定費は減りませんでした。

次におこなったのが、人件費削減です。固定費で一番大きいのが人件費です。

私は経理担当が作った人件費一覧表を眺めました。そして誰の人件費を削ればいいのか、考えたのです。

（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

第二回 新しい歯科医療サービスを提唱する医療法人「三優会」 「歯が痛くなったら歯医者さんに行く」と いう固定概念を変えたい。



医療法人「三優会」
優歯科クリニック
エクスパートケア

理事長 岡本 暁

昭和六二年明海大卒
歯学博士、明海大学非常勤講師、
臨床研修指導医、医業経営コンサルタント。
現在、都内に三拠点五施設の歯科医院を営んでいる。



歯科医院「優歯科クリニック」と併設し、
新しい歯科医療サービスを提供する「エクスパートケア」
(上記の写真は上石神井 医院の外観です。)

医療法人「三優会」本部
優歯科クリニック・エクスパートケア
沼袋・上石神井・花小金井の三拠点五施設がありま
す。各医院の住所はホームページをご覧ください。
電話 〇三六九一三二七八八
FAX 〇三六九一三二五〇一
HP <http://www.3uk.jp/>

現在、都内で三拠点五施設の歯科医
院を営んでいる岡本さんですが、
まずはじめになぜ歯科医院の道を選
んだのですか。

高校時代から私は歯科関係で仕事
をしたいと考えておりました。なぜ
ならおぼろげながら三つの観点を持
ってました。それは社会的意義(社
会的ステータス)のある仕事をした
い。専門性(特殊性)のある仕事を
したい。事業レベルで仕事をした
いと思っていたのです。

私が学生だった一九七〇年代当時、
医学部、歯学部はまさに全盛時代で
した。優秀であればみんな医学部、
歯学部に進学していました。
私の趣は違い、自分が仕事をする
上で良かった三つの観点から考え、
歯科大学に進学しました。

大学に進学してからはラクビーに
六年間没頭しましたね。ただラクビ
ーばかりをしていたかと言うとそう

ではなく授業も集中して勉強してい
ました。心身ともに充実していまし
た。

起業(独立)しようと思ったきっか
けについて教えてください。

高校時代から事業(会社を起業す
ること)にとっても関心がありました。
大学を卒業してから一般勤務医とし
て三年間働き、その後、分院長を任
されました。そこである程度の歯科
医院の仕の流れが身につきました。
そこで自分で歯科医院をやってみた
いと思い、この業界では非常に早い
ですけれども二十七歳で独立開業し
ました。

二十七歳で独立開業して苦労はあり
ましたか。

はい、それはそれは失敗の連続で
した。歯学部出身ですから技術さえ
習得すれば食っていけると思ってい
たのです。しかし開業してみると実
はそうではないことに気づきました。
当時は経営者としての自覚も少なく

「人事・労務の問題」「経営戦略」
「マーケティング」「財務・会計」

について知識がありませんでした。そ
のため開業した場所がビルの三階だっ
たのでほとんどの患者さんが私の医院
に気づかなかったのです。市場調査も
せず勢いだけで開業したために一〜二
年は患者さんが来なくてさびしかった
ですね。その間は、自問自答してまし
た。スタッフもうまく雇えなくて、場
合によっては私一人で仕事をした時も
ありました。

失敗の中から現在ののような歯科医院を
三拠点五施設までに拡大するきっかけ
は何でしたか。

まず「経営」について勉強するよう
になりました。今の歯科医は基本的
に技術職なので「技術があれば患者さん
が集まってくるよ」という大学時代の
根拠のない言い伝えがありました。も
ちろん、技術も大切なのですが会社を
経営するためにそれだけでは足りませ
ん。町の歯医者さんはほとんどが個人
開業医ですので個人の範囲内で仕事を
するのであれば技術だけでいいかもし
れません。

しかし、お店を増やす、事業を拡大
すると考えた場合「経営」という概念
を持たないと駄目になります。事業と

して考えた場合、個人開業医の延長線上では続かないと思います。

経営を考えた場合、働くみんなと一緒に共有するための経営理念が必要です。また診療現場における信条や方針、さらには会社の目標を共有することです。私どもの理念というのは患者さんや生活者への「新しい歯科医療」サービスの提案です。

岡本さんが提唱する「新しい歯科医療」とは具体的にどのようなサービスなのですか。

私はずっと「新しい歯科医療とはなんぞや」と考えております。

今までの歯医者さんというのは歯が悪くなった、痛くなった患者さんを治療するというのが一般的でした。専門家の立場から言うとその場で治療しただけではまた痛みや再発するケースが多いのです。そのため患者さんは治ったと思ってもまた悪くなって再度、来院することになるので、これでは歯は治らずにどんどん悪くなってしまいます。我々はそのことを知っているのですが具体的な対応策をしている所はほとんどあり

ませんでした。また一般的に「歯が痛くなったら歯医者さんに行く」という間違った固定概念を持ってしまったのです。実はそうではないのです。子供の時から継続してケアをし、予防することが大切なのです。定期的に美容室・床屋さんに行くみたいな感覚で歯医者さんに行くことが大切なのです。

私は歯のケア・メンテナンスが歯科医院の本当の医療サービスではないかと思いました。そうして医院と併設して「エキスパートケア」という歯のケア・メンテナンスを専門に行う施設を作りました。この施設では歯の治療は一切なく、リラックした気持ちの良い予防施術を行っております。私たちが目指すのは医療健康サービスです。患者さんの健



「全身の健康はお口の健康から」と語る
岡本理事長

康づくりを提案しております。

実は身体の健康はお口の健康から始まるのです。しかし、ほとんどの生活者は気づいていないのです。

多くの歯医者さんは治療だけに専念しております。これは制度的な問題もあると私は思います。現行では疾病のみしか健康保険が適用されませんから。

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。

私は「考え方」と「思い」の掛けたと考えております

歯科の従来の考え方は治療中心です。私は従来型の歯科医院では意味がないと考えております。歯の治療というのは修復しているだけにすぎないのです。そのため治してもまた再発するのでそこから後のケア・メンテナンスが必要なのです。私はその考え方を多くの人に伝えたいという「思い」があります。「思い」とはビジョンであり、理念でもあり、志でもあります。

今、私はこの「考え方」と「思い」が成功の秘訣だと思っております。

最後に岡本さんの夢を教えてください。

現在、歯科業界は非常に厳しい状態です。私は同業者に「新しい歯科医療」を提唱し、歯科業界を元気にさせたいと思っております。

そのため医業経営コンサルタントとして同業者に積極的に「新しい歯科医療サービス」の普及活動をしております。地域社会に住む皆様が新しい歯科サービスを受ければケア・メンテナンスで健康になり、そして業界が元気になり、ひいては日本の社会に健康という部分でお役に立てるのかなと思います。

ほとんどの方が歯医者さんというのは「歯が悪い人が来る所」という固定概念を持ってしまいました。

我々は歯科医院という定義を今後、変えていかないといけないと思い「エキスパートケア」を立ち上げました。これからは町の美容室のように定期的に専門家によるケア・メンテナンスが必要なのです。本誌をお読み頂いている方にも私どもの新しい歯科医療サービスを体験していただきたいと思っております。(了)

事務所ニュース

相続対策の実務経験が豊富な
税理士が入所



税理士
常盤 圭子
(ときわ けいこ)

【経歴】
会社勤務の後、平成五年に税理士登録。会計事務所勤務し、資産税を専門とし、数多くの相続税申告を手がける。

十一月より相続対策の実務が豊富な常盤圭子が入所いたしました。

これまで他事務所にて遺産総額が五十億円を超える大型の相続税申告を数多く手がけてまいりました。

この経験を生かして皆様のお役にたてるよう、より一層の努力をする所存ですので、皆様よろしくお願ひ致します。

税金に関するお悩みがございましたら、ご遠慮なくご相談ください。

【常盤より自己紹介】

私は、最初に入った会社でコンピュータインストラクターとして、プ
ロのオペレータさんに操作指導をし

ていました。

また、貿易事務も二年間学校で勉強しましたので貿易関係の専門知識も持っています。

また前事務所では資産税を専門として様々な会社の相続を指導してきました。

今までの経験と知識がこれからより複雑化していく企業経営に少しでもお役にたてば、幸いです。

「進化したものだけが、生き残る」と言われているこの時代、まず自らが進化し続けるということを、肝に銘じて、努力してゆきます。

皆様、何とぞよろしくお願ひいたします。

年末調整計算等の資料は
十二月十日（水）頃までに
ご送付してください

今年も残りわずかとなりました。弊社事務所に給与の年末調整計算等

をご希望されたお客様は弊社事務宛に必要書類等を十二月十日（水）頃までにご送付していただきますようお願いいたします。

なお、年末調整等に必要な書類等についてご不明な点がございましたらお気軽に各担当までご連絡下さい。

編集後記

経営者のライフプラン実現のために



いわき事務所勤務
吉田 丈美

たくさんの方々の経営者にお会いしていると、なるべき人が経営者になっていくと思えます。

経営者の方々は劇的に変わる経済環境や国際環境の中において待ったなしの状況で自らの責任で決断を下されています。人間としての素晴らしさは勿論、心技体が強固な方々ばかりです。

よく経営の三要素として「ヒト、モノ、カネ」が有名です。そしてインターネットの普及によりこの三つに「情報」が加わりました。今では「情報」は経営に欠かせない要素になっております。

経営者はどういう商品やサービスを提供するか、資金繰りをどうするか、人の採用をどうするか、新しい情報をどうやって収集してどう生かすかなど、経営者の仕事は広範囲です。そのため苦勞のない経営者はいないでしょう。それでも、経営者の方々はその苦勞を一切感じさせない程、ご自分の夢、思いを形にするラ

イフプラン実現に向けて大きな情熱と使命感をもって、仕事をされています。

エヌエムシイ税理士法人便りでは、そうした困難に立ち向かい、夢を実現しようとしている素晴らしい経営者の方々を多数ご紹介していきます。経営者の方々の現在に至るまでの道のりや、運命を変えた出来事、困難にぶつかったときの乗り越え方、会社、社員、そしてお客様への思い、また、日本の社会や将来に対する考えなどを掲載させていただいております。

取材に応じていただいた経営者の方々には心より感謝申し上げます。

ありがとうございます。

経営者の方々のライフプラン実現のために、本誌がお役に立つことができれば幸いです。

(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