# 資格を現場で「確実に活かす」
# その為に押さえたいこと

**～日本的 M&A 支援という『武器』が、士業に新たな活躍の場をもたらす～**

## 第一部　これからの時代の士業資格の活かし方

日時：2020 年 12 月 14 日（月）　17：30～
会場：LEC 東京リーガルマインド水道橋本校

講師：楠本アライアンス　代表税理士
一般財団法人日本的 M＆A 推進財団　　代表理事
楠本　浩之

## ◆目次

■「士業資格を活かす」とは・・・

・その『本質的』な『絶対条件』とは？

・その理由と根拠

■「時代の流れ」を味方にする

・『これから』であって『これまで』ではない！

⇒パワーポイントにて説明

・「治世」と「乱世」の違いを知る

・「土」から「風」へ

■新たな共同体の時代

・具体的な事例（戦術）の一部

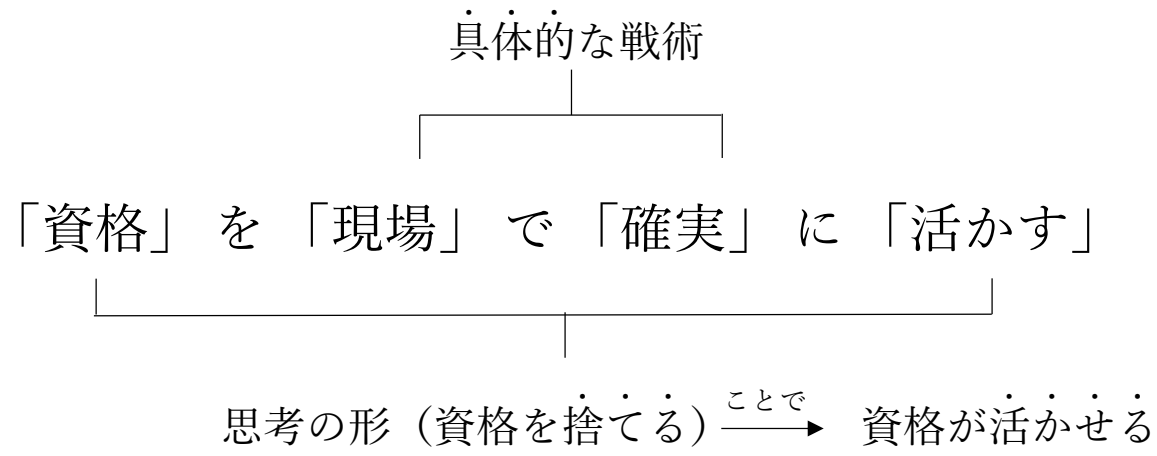
■「境界領域」を超える（超越・次元差）

・「境界領域」に踏み込むと出てくるものとは？

・「結果」を確かにするものとは？

## ■「士業資格を活かす」とは・・・

・その『本質的』な『絶対条件』とは？―



・普通の資格者

「握る」「執着する」「しがみつく」「離さない」「こだわる」

↓ よって

その資格の「前程」で何か？やろうとする

↓ これからは

上手くいかない人の全てが共有する条件となる

（新しいものを掴む時、手は離さなければ掴めない）

・理由と根拠

資格の中（内）に居たら「資格の全体価値」が分からない。

絶対に観えない（パラダイム効果）

↓ では

「資格の全体価値」とは何か？

↓ それは

その資格の「欠点・問題」の事

↓ では

何故？「欠点・問題」が価値になるのか？

↓ それは

高い価値観（関係性思考）で光を当てるから

※高い価値観については「高次元経営」にて公開

↓ すると

正義が変わる（時代が変わるから当然）

ということになる

「問題」と向き合わない

↓　ということは

今のままで良い

↓　ということは

問題を知っても
ほったらかし、思考しない、思考できない、する気が無い！！

↓　これを

「無責任」という

これからの時代は、責任を取る人がイニシアティブを握る時代

↓　この人のこと

士（サムライ）と呼ぶ

↓　とは

誰かの為に、何かのために働く人

↓　つまり

自分さえ儲かれば良い！という人では無い

↓　これを

目的（志）を持つ人。と呼ぶ

**それぞれの人が自己に問う時が来た**

**自分さえ良ければそれで良い、そのままの自分で良いのか？**

**誰かの、何かの為に生きる士（サムライ）なのか？！**

## ■「時代の流れ」を味方にする

・『これから』であって『これまで』ではない！

⇒パワーポイントにて説明します

・「治世」と「乱世」の違いを知る

その１　「時代（社会）」の変化を考慮する

| | 治世 | 乱世 |
|---|---|---|
| (1)　信じられてきたモノ | 能力・努力・IQ・建前・肩書 | |
| (2)　社　会 | 平等・過去の成功体験を学ぶ | |
| (3)　正　義 | 秩序安定・維持・プライド | |
| (4)　組　織 | 利害、損得の一致・管理 | |
| (5)　思想・価値観・哲学 | 近代合理・機械論思考 | |
| (6)　科　学 | 近代科学・線形数学 | |
| (7)　仕　事 | ｽﾍﾟｼｬﾘｽﾄ・結果主義 | |

その２　「業界の未来」を考慮する　～会計事務所を参考に置き換えて下さい～

| | | |
|---|---|---|
| (1)　顧客との関係性 | 顧客との境界を明確に | |
| (2)　思考の立場 | お客様へのサービス提供 | |
| (3)　業界を取巻くﾋﾞｼﾞﾈｽ | 自社が良いと思う商品開発 | |
| (4)　報　酬 | できれば安い方が良い | |
| (5)　会　計 | 税務会計・過去延長利益計画 | |
| (6)　税　務 | 格差無し・申告税務のみ | |
| (7)　商　品 | 紙・説明・説得 | |
| (8)　人　間 | 正確さ・真面目・努力 | |
| (9)　情　報 | 与えるもの・集めるもの・ | |
| (10)　所属団体 | 会計人の為の組織 | |
| (11)　理　念・目　的 | 租税公平の順守 | |

**その３　「我社の未来」を決定する　～ヴィジョンの変化～**

| | | |
|---|---|---|
| (1)　概　　念 | 将来像・点 | |
| (2)　基本スタンス | 夢を語る | |
| (3)　中身の重点 | 数値目標・P/L | |
| (4)　主な中身 | 長期目標・経営計画 | |
| (5)　対象期間 | 10 年程度 | |
| (6)　策定の主体 | ﾐﾄﾞﾙ（ﾄｯﾌﾟがﾌｫﾛｰ） | |
| (7)　策定のスタンス | グループ別管理 | |
| (8)　人事制度 | 整合性・上司が部下評価 | |
| (9)　企業戦略との関係 | 不在・現場と非連動 | |
| (10)　組織的学習 | 行わない | |

その４　「新しい私達の会社」をつくる

具体的にどのような組織を目指すのか？

| 【これまでの会社】 | 【新しい私たちの会社】 |
|---|---|
| (1)　組織が個人を守る | |
| (2)　単なる利潤の追求 | |
| (3)　人間の機能利用 | |
| (4)　人・組織の利用 | |
| (5)　管理 | |
| (6)　結果主義 | |
| (7)　依存 | |
| (8)　能力さえあれば良い（能力主義） | |
| (9)　自己正当化 | |
| (10)　自己保身 | |
| (11)　立場の分離・明確化 | |
| (12)　会社の仕事（苦しみ）と<br>プライベートの分離 | |
| (13)　コンプレックス | |
| (14)　見栄・体裁・プライド | |
| (15)　自己正当化 | |
| (16)　閉鎖系 | |

## ■「土」から「風」へ

・グレート・ジャンクション＋ミューテーション
・見えるものから見えないものへ
・菅政権の中小企業改革（200 万社淘汰の時代）

菅政権による『**中小企業基本法の見直し**』が動き出しました。

税制上の優遇措置や補助金を受けられる中小企業の定義を変え、再編や経営統合を促し、生産性を向上させることで、賃金の引き上げにつなげるという考えだが、この改革によって「**淘汰**」される中小企業は **200 万社**に及ぶといわれている。

これは「**士業**」にとって『**かつてない厳しい時代**』を生き抜いていくことになる。

中小企業基本法の改正で、業種ごとの資本金や従業員数を定める同法の仕組みを改めることで**中小企業の定義そのものを変える**としている。

さらに企業の**合併買収などを促す税制**も次々に検討課題に上げられ、この中で体力的に継続が難しい**企業を吸収しやすい仕組み**を作る。

中小企業を一定以上の規模に集約することで**設備投資を増やし**「効率化」「輸出増」「有給取得率の向上」「社員教育」「女性の進出」を見込む。

さらに、
無利子、無担保融資や助成金を受けて経営を続ける中小企業を(**ゾンビ企業**)と呼びこれを許さない考え。

M&A で中小企業の統廃合が進めば、例えば税理士業界にとっては純粋に顧客の減少となる。
例えば税理士試験の場合

**①『受験者数の減少に歯止めがかからない』**一方で、
**②『税理士の登録者数は増加傾向にある』**その上、さらに
**③『顧客が半減する』**
**となれば、若者（未来）に業界の【希望を語る事】は今以上に難しくなる。**

358 万社の中小企業に対して、
その育成や発展を目指す**中小企業庁はなんとわずか 200 人の職員で対応している**のが現状だ。国は初めから中小・小規模事業者のための政策を本気で行う気があったのか、デジタル庁創設も大事だが、日本経済を根っこで支えている中小企業を正しく今後も支援育成するため、中小企業省を創設する位の構えで臨んでもらいたいが、それが叶わないなら、**我々士業が立ち上がるしかない**。

それは
**新たなる価値（業界・仕事）の創造、新たなる【士業共同体】である。**

同じ事を繰り返して、
違う結果を求めるのは、
精神医学の定義では異常者。
（経営人間学講座より）

これまでと同じ事を繰り返す限り、同じ結果しか生まれない。
（この当たり前のことが人間（社員も士業も）は分からない。
皆、理解はしているけど確信はしていない。なぜなら何ら行動が変わっていないという事実。
何故行動が変わらないか？
それは、決断できていないから。）

未来、違う結果を求めるなら、今と違う事をしなければならない。
損か得かといった低い自分の価値観でリスク（めんどう、大変そう）を考えるから変わらない。
**損得計算**で決断・判断するのではなく、**成すべき事**なのか、成すべき事ではないのかで判断・決断する。

変革の行動とはそもそも、リスクは取るもの、リスクを取らない変革はこの世に存在しない。リスクを取ってそのリスクをどう回避するかを考えるのであって、リスクを考えてやらない結論を導き出す事ではない。変革の為の行動の決定・決心・決断がまず先に**有って**、思考し行動する。

その決断と行動する勇気を生み出すものを何と呼ぶか？

**志（目的）**と呼ぶ。

あなたは**一体何を成そうとしているのか？**

の問いに答えることができるものです。

## ■　３つ（自分・業界・社会）の「問題」を統合して価値化する

問題は三者とも**“未来”**に在る。
過去があり、現在があり、未来があると考える人は、
“未来はいずれ来るもの”という人
未来の為に生きる人とは、
未来から見て過去を振り返り
未来から見て現在（今）何を成すべきかを考える人。
未来の為に生きる人は、
**“未来”はいずれ来るものでは無く、自ら創るもの**と考える人である。

## ■　根底からのパラダイムチェンジ！！

・　今、業界で出回っているものは、全て、**現状の士業を前提**とした、これまでの延長線上の中での情報コスト削減、業種特化、等々プラスαのサービスといった現状の報酬に小さな足し算の話。これでは大、大どんでん返しはできない。つまり、過去－現在－未来と見る見方（常識）から、未来から現在を観る観方（思想）

**こんな未来を創りたい。だから、今、何をするのか？**

・　**高付加価値（社会貢献）になる理由**
（前提）

**労働集約型**　というのは→　**価値が無い**という意味　相手は“こんなに払っているのに”

**高付加価値**　というのは→　**価値が有る**という意味　相手は“もっと取ってください”

## ■　「行政」との問題共有（統合する）

・　行政は信用と予算はあるが、実力（知識・経験）、使命観が少ない。
・　士業は実力はあっても、予算と営業が苦手。
・　社員はまじめだが、何をして良いか分からない。

中小零細企業の発展と、雇用の継続の為の対策・対応という問題については、
実はこの三者は全く共有している。
なのに何故か？
行政は行政で、税理士は税理士で、弁護士は弁護士で、単独で分離されて行ってきた。

※　現在、行政と進めている全貌（市と県）を全て、随時開放します。

## ■　地域の「これまでの」BIG 事務所が、「これまでの価値観」で何千件顧客を増やしても何も問題にならない理由

・**立っている場所が違うから**（同業者からは見えないけど、全く別の“新”業界ですから）

・新しい立場は、常に過去の立場を止揚（アウフヘーベン）している。しかし、過去の立場は新たな立場を止揚できない。
ということは、**次元（価値観）の高さは低さを止揚できるが、低さは高さを止揚できない**。
つまり、

新業界は次元が高いという意味。

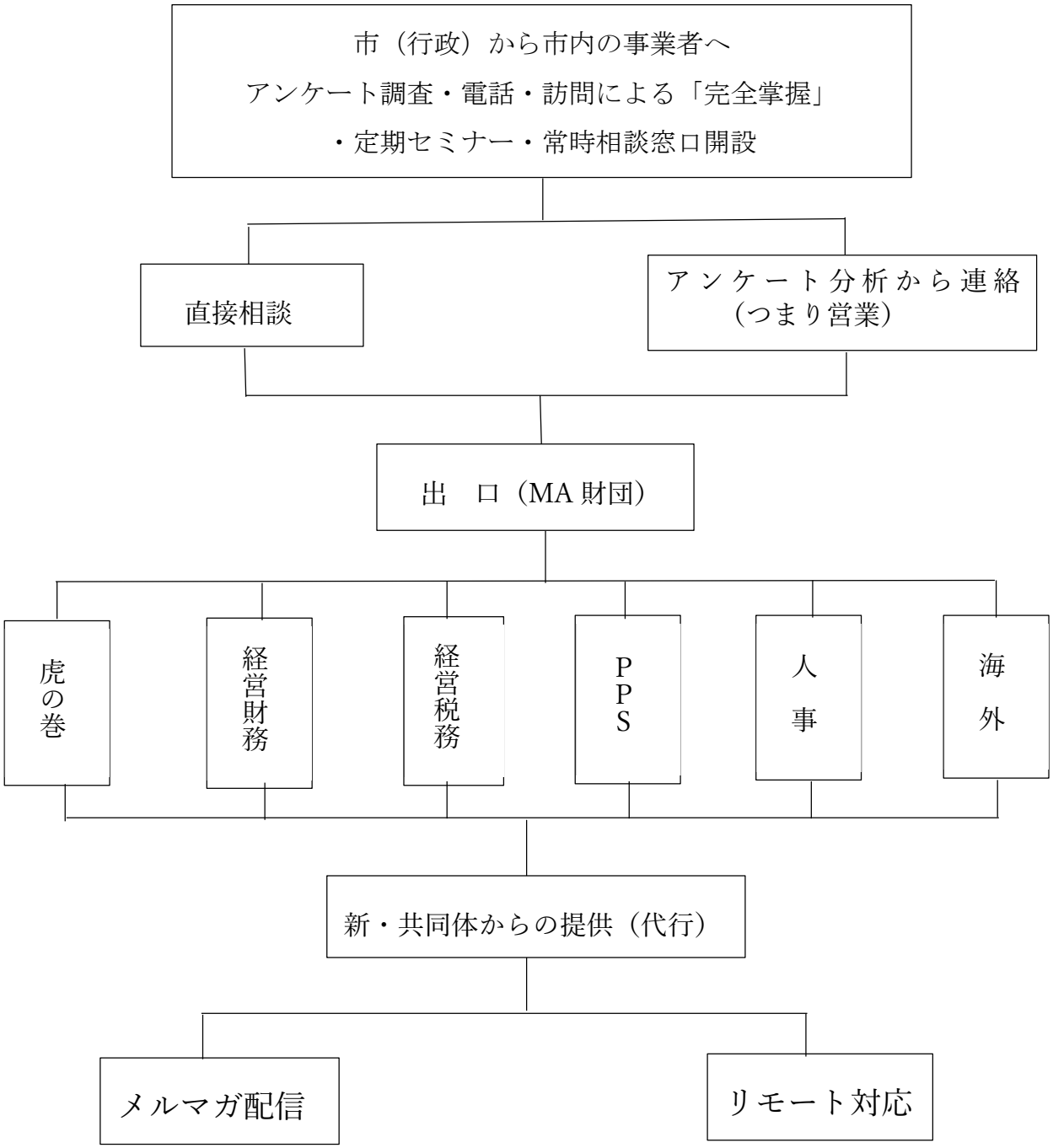
・どんなＢＩＧ事務所も、現場の担当者がやっている事（例えば申告書の作成提出業務）は大したことは無い。（過去の業務に対しては何ら差は無い）

## ■新たな共同体の時代

・具体的戦術のひとつの事例

縦割り→横串へ

全ての「士業」を、そして「企業」、「地方行政」を横串する

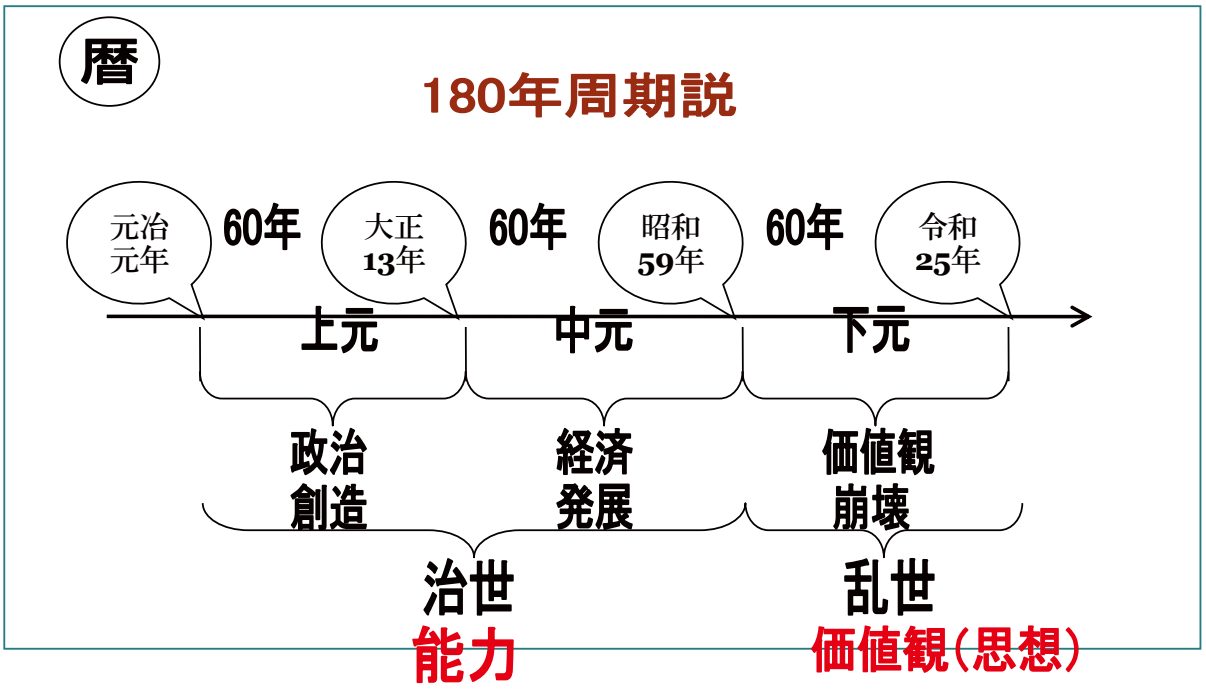


■「境界領域」を超える

・「境界領域」に踏み込むとでてくるものとは？

・「結果」を確かにするものとは？

# 今変化しているものの実態は何か？




## ビジネスモデルを転換する
## 具体的な考え方とすすめ方

その壱

「時代（社会）を考慮する」

## ⑴　信じられてきたモノ

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 能力・努力 | • 思想（哲学・価値観） |
| • ＩＱ | • ＥＱ（共感力） |
| • 建前 | • 本音 |
| • 形式 | • 内容 |
| • 肩書き・資格 | • 実力 |

## ⑵　社　会

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 業界ごとに儲かるからくりが決まっていた | • 業界の立場を越えた全く新しい枠組みの創造が必要 |
| • 平等（格差なし） | • 公平（格差拡大） |
| • 過去の成功体験を学ぶ | • 過去の成功体験が失敗要因になる |

## (3) 正　義

| 治　世 | 乱　世 |
| --- | --- |
| • 秩序安定<br>• 制度・構造維持<br>• 継続・維持<br>• プライド<br>• 自己の立場を守る<br>• リスク回避 | • 意図的秩序崩壊<br>• 挑戦（自分の立場を超える）<br>• 制度変革・構造改革<br>• 自己革新<br>• ﾘｽｸ歓迎、ﾘｽｸを取る |

## (4) 組　織

| 治　世 | 乱　世 |
| --- | --- |
| • ピラミット型組織（他への責任追及）<br>• 自己正当化（立場の保身）<br>• 利害・損得の一致<br>• 管理 | • フラット化<br>• 全体経営<br>• 企業内起業家（自己責任追及）<br>• 目的価値観の共有<br>• 自己組織性 |

## ⑸　思想・価値観・哲学

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 分離分割の思想 | • 統合の思想 |
| • 近代合理主義 | • 脱近代・統合 |
| • 機械論思考 | • 有機体思考 |

## ⑹　科　　学

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 近代科学 | • 複雑系科学 |
| • 線形数学 | • 非線形数学 |

## (7)　仕　事

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • スペシャリスト<br>• 平凡肯定<br>• 標準的（努力、頑張り・当り前の踏襲）<br>• 個人プレー・職人<br>• 結果主義<br>• 業務特化 | • プロフェッショナル<br>• 平凡否定（全体を知る）<br>• オリジナル（感動・感謝・信頼・納得）<br>• チームプレー<br>• プロセス主義<br>• 多様性への対応 |

# ビジネスモデルを転換する具体的な考え方とすすめ方

## その弐
## 「業界の未来を考慮する」
### －会計事務所バージョン－

## ⑴　顧客との関係性

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • お客様と会計事務所との分離、線引きを明確にすることが正義<br>• 決して経営に踏み込まない。（あくまでも税務、どこまでも税務） | • お客様と会計事務所との統合・融合（線引きをなくす）<br>• お客様の会社の問題に踏み込む（この会計事務所のこの人でなければ…） |

## ⑵　思考の立場

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 会計事務所の立場からのお客様への提供（喜ぶだろう・喜ぶはず） | • お客様の立場で共に創造（お客様に聞く）<br>• お客様と一緒に創る |

## ⑶　業界を取り巻くビジネス

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 会計事務所が聞いて、「良いなぁ」「欲しいなぁ」と喜ぶ商品の提供 | • お客様の先にあるお客様や利害関係者が喜ぶ商品の提供。<br>• 会計事務所が聞いて「面倒くさいなぁ」「煩わしいな」「上手くいくかなぁ」 |

## ⑷　報　　酬

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 税理士報酬規定に基づく<br>• (仕方なく払う)<br>(できれば安い方が良い) | • お客様によって、内容によって、会計事務所のレベルによって変化。<br>• お客様と共に決定する（相互納得の料金） |

## ⑸　会　　計

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 制度会計 | • 管理会計（問題特定） |
| • 税務会計 | • ＳＨＩＰ会計（倒産防止） |
| • 表面会計 | • 経営会計 |
| • 過去延長型利益計画 | • 未来先取型利益計画 |

## ⑹　税　　務

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 会計事務所の仕事の全て、商品格差なし、申告税務、その他はおまけ | • 会計事務所の基本だが、一部となる・二極化（格差あり）・戦略税務・経営税務 |

## ⑺　商　　品（サービス）

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 紙 | • 映像 |
| • 数値 | • 視覚 |
| • 説明・説得 | • 問題共有・共感 |

## ⑻　人　　間

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 人間の機能の利用 | • 人間そのものの活用 |
| • 税務知識 | • 知識を活かす智恵 |
| • 正確さ | • 発想力 |
| • 努力、真面目 | • 学習棄却・楽しむ |
| • 消極的 | • 積極的 |
| • 依存的 | • 主体的 |
| • 保守型 | • 挑戦型 |

## ⑼　情　　報

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 与えられるもの | • 自ら創り出すもの |
| • かかえるもの | • 捨てるもの・開放するもの |
| • 集めるもの | • 選択するもの |

## ⑽　所属団体

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 会計人による会計人のための団体 | • 会計人による経営のためのコミュニティ |

## ⑾　理　　念

| 治　　世 | 乱　　世 |
| --- | --- |
| • 租税公平の遵守 | • 経営を守る<br>（租税公平の<br>遵守を止揚する） |

# ビジネスモデルを転換する具体的な考え方とすすめ方

その参
「我社の未来（ヴィジョン）を
決定する」

## (1)　概　　念

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 将来像（点） | • 方向性<br>（線・ベクトル） |

## (2)　基本スタンス

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 夢を語る<br>（インチキ・詐欺）<br>（きれい事） | • 現実を変える<br>（問題直視・社会貢献）<br>（本音） |

## ⑶　中身の重点

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 長期の数字目標<br>• Ｐ／Ｌ | • 重視（追求）すべき価値（問題）<br>• Ｂ／Ｓ |

## ⑷　主な中身

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 長期目標<br>• 従前の経営理念<br>• 長期経営方針<br>• 経営計画 | • 志、目的<br>• 理念の変革<br>• 現場の問題解決<br>• 個人の成長計画 |

## ⑸　対象期間

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • １０年程度<br>• 計画通り | • 特定年数にこだわらず中長期（３～５年）<br>• 常に変化する |

## ⑹　策定の主体

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • ミドル（トップがフォロー） | • 現場の本音の問題解決<br>• 経営トップ層の決意（ミドルがフォロー） |

## ⑺　策定のスタンス

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 敗者を出さない | • 痛みが伴う事を覚悟した現実直視 |
| • グループ別管理 | • チーム制 |

## ⑻　人事制度

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 整合性を取るための、人事制度 | • 成長するための人事制度 |
| • 機械論的人事制度 | • 有機的人事制度 |
| • 上司が部下を評価 | • ３６０°サーベイ |

## ⑼　企業戦略との関係

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 企業戦略が不在、あるいは現場と連動していない | • 企業戦略と現場が完全に連動し、戦略革新プロセスが末端まで整備されている |

## ⑽　組織的学習

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • あまり行なわれていない | • 学習組織体 |

## ⑾　組織能力開発

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 連動していない | • チームとしての<br>パフォーマンスを<br>目指した個性の活用 |

# ビジネスモデルを転換する<br>具体的な考え方とすすめ方

## その四
## 「新しい私達の会社を創る」

とは、具体的にどのような組織を目指すのか？

## □ 具体的にどのような組織を目指すのか？

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 組織が個人を守る<br>• 単なる利潤の追求<br>• 人間の機能利用<br><br>• 人・組織を利用する<br>• 管理<br>• 結果主義<br>• 依存 | • 個人が組織を守る<br>• 目的の共有・追求<br>• 人間の価値観の成長の場（道場）<br>• 人・組織に活かされる（感謝）<br>• 自己組織化<br>• プロセス主義<br>• 自立・主体的 |

## □ 具体的にどのような組織を目指すのか？

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • 能力さえあればいい（能力主義）<br>• 自己正当化<br>• 自己保身<br>• 自己主張<br>• 立場の分離・明確化<br>• 会社の仕事（苦しみ）とプライベートの分離 | • 思想主義（価値観主義）<br><br>• 自己革新<br>• 自己破壊<br>• 自己責任<br>• 立場を超える・共有する<br>• 会社の仕事は自分の仕事（楽しみ） |

## □ 具体的にどのような組織を目指すのか？

| これまで | これから |
| --- | --- |
| • コンプレックス | • 尊厳性 |
| • 見栄・体裁・プライド | • 内省告白 |
| • 自己正当化 | • 自己否定による自己肯定 |
| • 閉鎖系 | • 開放系 |

# おわりに・・・・

どんなに優れた資格を取得しても、

どんなに広い情報と知識を得ても、

価値化（社会貢献）はできない。

どこまで深く、相手本位、先行本位、

全体本位、内容本位でものを考えられたか？

でしか価値化（社会貢献）にはならない。

さらに、

同じ目的を共有し、

立場を共有し、

問題を共に共有する仲間がいなければ、

大きな価値は創れません。

一人の能力を誇る時代は去りました。

**共同体の時代**です。

異なる価値観だから上手くいかないのではなく、

異なる価値観**だからこそ価値を生む**という

位相差の高い価値観を共有し、

新たな士業の価値・世界を

共に創造していきましょう。

楠本アライアンス　代表税理士
一般財団法人日本的Ｍ&Ａ推進財団　代表理事
楠本　浩之