

日本の会計事務所、中小企業にとって本当に役立つことを。

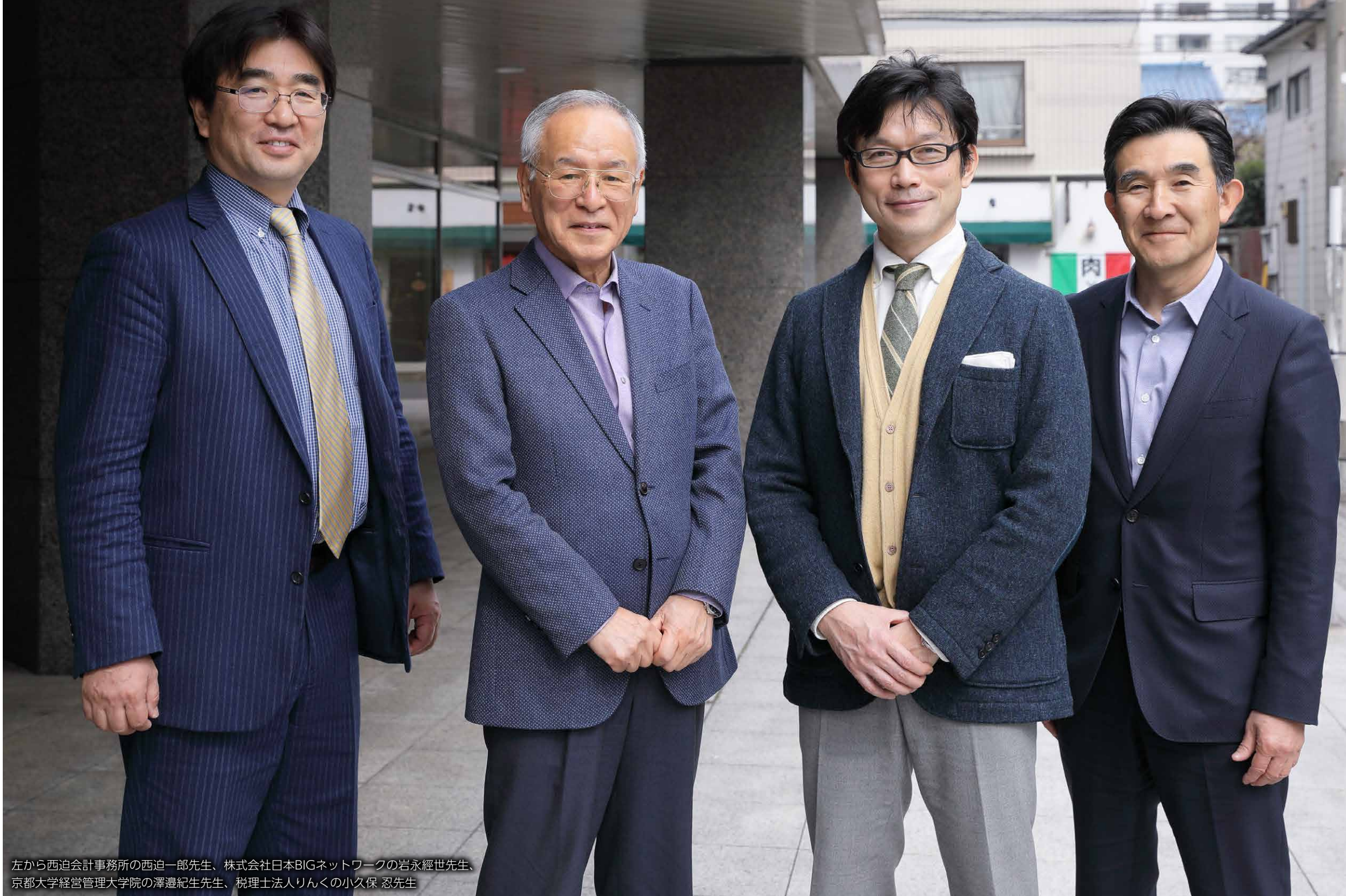
月刊 実務経営ニュース



大難の時代に求められる会計人の姿を探る

上級経営会計専門家プログラムが目指す社会インフラとしての会計人

西迫会計事務所 西迫一郎氏、日本BIGネットワーク 岩永経世氏、京都大学経営管理大学院 澤邊紀生氏、税理士法人りんく 小久保 忍氏対談



左から西迫会計事務所の西迫一郎先生、株式会社日本BIGネットワークの岩永経世先生、
京都大学経営管理大学院の澤邊紀生先生、税理士法人りんくの小久保 忍先生

大難の時代に求められる会計人の姿を探る

上級経営会計専門家プログラムが目指す社会インフラとしての会計人

経営目標達成のための財務支援コンサルタント、いわゆるM&S監査の専門家庭教育を目的とした上級経営会計専門家（E M B A）プログラムが今春、4期目を迎える。文部科学省委託事業の取り組みとして始まり、京都大学大学院（京都市左京区）が実施しているもので、全国から多くの大学、複数の会計人団体が参加し、広がりを見せ始めている。管理会計の研究者と実務家がタッグを組んで中小企業の経営をサポートし、日本経済を底上げしようというこの計画だが、最終的には会計業界に上級経営会計専門家を頂点とする経営会計専門家のピラミッド体制を創り上げるという構想で、今年から新たに、「上級」を除いた「経営会計専門家プログラム」をスタートする予定だ。上級経営会計専門家プログラムが目指す社会インフラとしての会計人の役割、および同プログラムの展望について、京都大学経営管理大学院経済学専攻教授の澤邊紀生氏、西迫会計事務所（神奈川県厚木市）所長の西迫一郎氏、税理士法人りんく（神奈川県相模原市、東京都渋谷区）代表の小久保忍氏、そして、株式会社日本B I Gネットワーク代表取締役の岩永経世氏にお話を伺った。（写真撮影 市川法子）

E M B Aプログラムの誕生

—— 上級経営会計専門家（以下、E M B A）プログラムもスタートして3年が経ちました。本誌では2年前にも、京都大学大学院の澤邊先生にお話を伺いましたが、現在、4期生を募集中とのこと、現在の様子も含め、あらためてE M B Aの概要とこのプログラムにかける思いについて、澤邊教授、上級経営会計専門家の資格を取得された西迫先生、小久保先生、そして、株式会社日本

B I Gネットワークの岩永代表にお話を伺っていききたいと思います。まずは、同プログラムの創始者である澤邊先生に、E M B Aプログラム立ち上げの背景・経緯についてお聞きします。

澤邊 E M B Aプログラムが目指している方向は、岩永先生が中心になって進められてきた未来会計と同じです。未来会計は学問的には管理会計といいますが、このプログラムの目的は、企業経営の支援に学問的裏付けを持っていただくこと、学問と実務の連携のなかでリーダーシップを発揮できる人材を養成することの

2つです。

世界、特に欧米では管理会計の専門家はプロとして認められています。英国勅許管理会計士協会、米国のI M A管理会計士協会など専門家団体も複数あり、特に英国勅許管理会計士協会は、中国を筆頭に世界中で展開しています。高度成長期の終焉しうえんと同時に売上が減退するなか、経営資源を賢く活用していくために、欧米や中国では国策として、会計的知識を持って経営する重要性に着目してきたわけです。

ところが、日本では「失われた20年」が過ぎてなお、会計的知識を経

いるのなら、あとは大学との連携ということでご意気投合したのです。

折しも、文部科学省でスタートした「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業」として助成金を得ることができ、また、日本B I Gネットワークの岩永代表、盛和塾でリーダーシップを取られていたサンフロンティア不動産の堀口社長など、多くの方々のご支援を頂くなどの幸運が重なり、E M B Aプログラムは実現したのです。

—— 既に、E M B Aプログラム修了者が全国で活躍されています。どのような活躍を期待されていますか。
澤邊 日本は技術力も営業力も、また民度も世界的に見て高いのに、利益率が低いです。それは努力至上主義的で、額に汗して頑張ればどうにかなるという精神論を持つ経営者が多いからだと思います。もちろん努力は大事ですが、経営者ならもうひとつ忘れてならないことがあります。それは、成果を出すという責任です。成果を出すために重要なファクターが会計です。そこで会計人が経営者のコーチ役になり、会計人と経営

者が協力して企業を伸ばしていくことが必要になります。コーチングのできる会計が増えれば、中小企業が息を吹き返し、ひいてはG D P引き上げにつながるでしょう。それがE M B Aの基本構想です。

管理会計を実務に活かすために、基礎から学び直す

—— 6年前、澤邊先生にお会いしたとき、岩永先生はどのような印象を持たれましたか。

岩永 あれは2月の繁忙期でした。「来月でいかがでしょう」と申し上げたところ、「今すぐ話が聞きたい」と言われました。大学の先生は何人も知っていますが、これほどフットワークが軽く、これほど自分の研究が社会にどれだけ活かされているのかに関心を持つ先生はいないでしょう。それが澤邊先生の第一印象です。

—— 澤邊先生は、どのような思いで岩永先生に会いに行かれたのですか。

澤邊 私は日頃から、自分が行って

いる研究や教育が本当にそれが必要とするところに届いているのか、疑問に思っていました。京大の学生は優秀ですから、在学中に公認会計士試験に合格する者も数多くいます。しかし、その大半は大手監査法人や大手銀行、外資系コンサルティングファームから内定をもらいます。優秀な人材は、有利な立場にある人たちに吸い上げられていくのです。

私はこの現状をなんとか変えたかったのですが、講演で伝えられる人数は限られますし、人的ネットワークが圧倒的に足りませんでした。会計事務所を通せば、そのクライアントである多くの中小企業に私の考えを広めることができるのではないかと考え、会計事務所との連携を模索し始めたのです。

—— 岩永先生はどのような思いで、E M B Aプログラムに取り組まれているのでしょうか。

岩永 「税務申告しなければならぬから仕方なくやっている」。それが中小企業経営者の会計に対する捉え方です。会計が経営に活かせるとは思っていません。しかし、そう

営に活用しようという機運が高まりません。経営資源の最適活用を経営者にアドバイスし、高付加価値経営に導いていくべき会計人が、その役割を十分に果たしていないのです。これに気づいたのは15年ほど前でした。以来、この現状をなんとかしようと孤軍奮闘していたのですが、6年前によく光が見えてきました。それが岩永先生です。

長崎の岩永先生という方が、会計を経営に活用する実務家のネットワークをつくっていると聞いて、長崎に飛んで行きました。そして、既に会計実務家のネットワークができて

なった原因は、私を含め職業会計人にあると思っています。私も税理士になって長い間、制度会計べつたりの仕事をしていました。学生の頃、管理会計は経営者の意思決定をサポートするための会計であり、未来会計だと教わりましたが、そのようなことはすっかり忘れていました。

しかし、独立するとなったとき、ふと思いました。中小企業の経営者は皆、自分の得意分野で会社を起します。営業が得意な人は営業会社を、技術屋さんならメーカーをといった具合です。つまり、会計を経営に活かす認識など、はなから持っていないのです。だからこそ、意思決定に役立つ会計サービスこそ経営者に必要なのではと考えたのです。

そこで、その方法について考え、たどり着いたのが経営計画でした。経営者に数年後の会社のあるべき姿を描いてもらい、その青写真と現状との差を埋めるには何をすればよいかを考えます。これをするうえで有効な手法が、まさに管理会計だったのです。



澤邊紀生(さわべ・のりお)

京都大学経営管理大学院・大学院経済学研究科教授。経済学博士。日本管理会計学会副会長、日本原価計算研究会理事、メルコ学術振興財団理事。昭和41年生まれ。京都大学経済学部卒。京都大学大学院経済研究科修士課程、同博士後期課程退学。平成10年、京都大学より博士(経済学)取得。立命館大学助教授、九州大学助教授などを経て、平成19年より京都大学大学院経済学研究科教授・経営管理大学院教授。「会計改革とリスク社会」(岩波書店)、「アメーバ経営学—理論と実証—」(KCCS マネジメントコンサルティング)ほか、著書多数。

そこで、あらためて管理会計を学び直したのですが、当時、管理会計を現場で活かそうという発想を持った学者さんはいませんでした。ですから、澤邊先生にお会いしたときは、その熱意に驚きました。

われわれ実務家は、実践的な会計手法は持っていますが、会計理論は十分に勉強していません。ですから、論理立てて話すことができません。

それでは中小企業の社長を納得させるなど到底無理でしょう。会計人が管理会計を実務に活かすには、理論

武装が必要です。ですから、職業会計人は管理会計を基礎から学び直さなければなりません。EMBAプログラムはそのための最も有効な手段です。

研究者と実務家の連携を促進

—— 小久保先生はEMBAの2期生ですが、どのような経緯でEMBAをお取りになったのですか。

小久保 さかのぼれば、2000年

に開業したとき、これから税理士は何か武器を持たなければ食べていけないと思ひ、模索しだしたのが始まりです。中小企業診断士やITコーディネーターなども齧りましたが、いろいろやってみて、最終的に自分の仕事としてしっくりきたのが、中小企業の経営支援でした。

それから岩永先生と未来会計に出会い、MAS監査への取り組みを決断しました。その後、入所する職員にはNN構想の会主催の新ビジネスモデル研究会に参加させ、MASの

—— EMBAの効果について、どのようにお考えですか。

小久保 それまで、未来会計にこだわるばかりに戦略戦術に偏りがちにあり、会計から離れていく傾向が見られました。EMBAは会計の力を見直すよい機会になったと思います。

金融機関出身の職員など、そもそも会計のベースが薄いMAS担当にとっては、会計の力を再認識するうえで大変有効です。税務スタッフと連携しながら、会計をうまく活用し

ようという意識が生まれているようです。

また、名刺にEMBAの肩書が付くことで、担当者がMAS監査を進めやすくなるというメリットもあります。未来会計、MAS監査を広げるためにも、EMBAを会計事務所に普及させていくべきだと考えています。

岩永 短期間ですが、あれだけ密度の濃い管理会計の研修は他にありません。

澤邊 優秀な講師陣に恵まれている

ので、学問的に極めてハイレベルな研修であることは確かです。中身も毎年アップデートされています。

また、研修中は講師と受講生という関係ですが、皆さん、各分野で活躍されている方々ですので、研修後に研究会やプロジェクトを共同で立ち上げようという話につながるケースもあります。会計事務所と大学が共同で大規模セミナーを開催したり、現場の事例をケース別にまとめて学術誌に発表したりと、実務家と研究者のコラボレーションが徐々に出来



岩永經世(いわなが・つねよ)

税理士。IG会計グループ代表。一般社団法人NN構想の会代表理事。株式会社日本BIGネットワーク代表取締役。あんしん経営をサポートする会名誉会長。日本M&A協会会長。昭和23年生まれ。早稲田大学大学院商学研修科卒。昭和56年、税理士資格取得。昭和59年、長崎市で事務所開設と同時に株式会社IGプロジェクトを設立。25年前から経営計画作成支援を開始。以後、地道に取り組み二桁成長を継続。経営計画を中心とした「MAS監査」や「中期経営計画教室」(将軍の日)の実践により、業種業態を問わず、延べ2400社以上に対して経営計画の策定をサポートし続けている。



小久保 忍 (こくぼ・しのぶ)

税理士法人りんく代表社員。IT コーディネーター。株式会社ビジネス・デザイン代表取締役。株式会社けいり代表。京都大学上級経営会計専門家。平成10年、税理士試験に合格。平成12年、神奈川県相模原市にて独立開業。著書に「Q&A 出向・転籍・労働承継の実務」(新日本法規出版)がある。

上がっています。

—— 現場と研究者との連携が取れるようになる、この分野に携わる人たちの意識も変わってくると思います。

澤邊 それが重要です。管理会計は「使ってもらってなんぼ」です。管理会計の知識は現実社会に役立てなければなりません。そのためには、研究者は現場を知る必要があります。ですからそこは、実務家の先生方と役割分担をしていかなければならないと思っています。

そこで、修了生の皆さんには、経営会計専門家研究会に入っていただいたいと思います。数年に一度、おのおのの取り組みについて発表して、それを基に研究者と共同論文を作っていくという構想を練っているところです。

「中小企業という呼び方はもうやめにしよう」

—— 西迫先生は澤邊先生の考え方をどう受け止めていますか。

西迫 私は学部・院と管理会計ゼミの出身です。澤邊先生が管理会計学者として優秀なのは私でなくても分かると思いますが、先生の考え方や発想が実に自由でかつ視野が広い。また学者としてブレないすごさを持つておられます。

そんな澤邊先生が、講義の合間に「中小企業という呼び方はもうやめにしませんか」という投げかけをされました。学生時代、中小企業は管理会計の研究領域ではないかと思いついていた私としては、ちょっとした

衝撃でした。中小企業は大企業のよりに経営資源であるヒト、モノ、カネが潤沢ではなく、情報すら集められない。だから中小企業は保護されるのが当たり前。その常態化を肯定しては成長も継続もない。管理会計の手法を駆使し、自分たちの強みを知り、中小企業が小象の杭の例えるように、因習・慣習から解放されるため、実態を示す呼び方すら変えてみる。澤邊先生一流の卓見に即座に賛同しました。

ちなみにうちの院ゼミは管理会計

の学者を20余名も輩出しているような、相当アグレッシブなゼミで、メーカー、銀行、コンサルティング会社と、上場企業から人が派遣され、他の大学の先生も入り、原価企画、キャプラン／ノートのABC/A B M、B S Cとトピックなテーマを研究・討議していました。

管理会計の世界は欧米が実務を研究対象にして体系化し、それが逆輸入され、日本では販売代理店の様相だったといえます。しかし、管理会計の手法が駆使できる会計専門職の

手にかかれば、それがたとえ大企業でない中小企業であったとしても、十分成長を期待できる。先生は実務家のお仲間と調査し、統計上の有意性を論文でも発表されています。E M B Aは、真に中小企業支援ができる人材を育成する場だと言っても過言ではないでしょう。

二十余年前、わが師と仰ぐ岩永經世先生に出会いました。「M A S 監査こそ管理会計(未来会計)である」と。これは当時の私には明確な解答でした。その後、岩永先生と澤

邊先生が意気投合したという話を聞き、私にとつてのどに刺さる魚の小骨がようやく取れたような感覚です。

—— E M B Aプログラムを受講された感想をお聞かせください。

西迫 あえて大げさな言い方をしますが、秀逸の一言に尽きます。7月から12月まで、3週間間隔の土日に2日間レクチャー、グループワーク、発表、演習があり、随時、澤邊先生の当意即妙な解説があります。講義の前に7、8本の課題論文を読んでおく必要があります。20名を超える

優秀な大学教授、第一線で活躍中の実務家、コンサルタントの方たちの講義・演習は毎回期待を裏切られることなく感動的でした。それと、3期生の仲間が多士済々で掛け値なしに面白い。

実は、第1回の開講前の課題論文に他とは明らかに異質なものがありました。「あなたは、まだ『ギブ&テイク』でものを考えているのか」という論文です。「Giver(与え続ける人)」「Taker(もらうだけの人)」「Matcher(両者のバランスをよく



西迫一郎 (にしさこ・いちろう)

西迫会計事務所所長。税理士。社会福祉士。京都大学上級経営会計専門家。専修大学経営学部卒・同大学院修了(ともに櫻井通晴管理会計ゼミ)。上智社会福祉専門学校卒(寺田誠・山本由紀ゼミ)。NN構想NBM(新ビジネスモデル研究会)第1・2期生。天野隆自修塾第1期生。京都大学EMBA第3期生修了。(一財)総合福祉研究会理事。MMPG会員支援委員会委員長。昭和33年、練馬区に父、西迫政夫が西迫会計事務所を創設。昭和38年に経営診断普及のため神奈川県厚木市に移転。平成6～9年、上海コンサルティング事務所開設。平成10年西迫会計事務所を事業承継。一昨年末には、西迫会計事務所創立60周年感謝の集い、小江戸(厚木は相模の国の小江戸と呼ばれた)祭と称しオペレッタとちんどんの融合企画、練りきりの実演などを開催し、300余名が来場。



保つ人)のうち、最も幸せな成功者となるのは誰かというものです。ここでは解答をあえて申し上げませんが、澤邊先生が他の管理会計論文にこの論文を織り交せておられた理由を考えると、会計人に対する期待が理解できます。

——「もう中小企業という呼び方はやめにしよう」という言葉の意味について、詳しくお話しただけですか。

西迫 澤邊先生は、規模の大小ではなく、その所有形態の特徴から「ファミリー・オウンド・ビジネス」という呼び名を提唱されています。ファミリーが所有する企業という意味です。ヨーロッパで、ブランド名が付いている会社の多くがこの手のものなのだそうで、意外なことに、こちらでは大企業志向というよりも伝統のある会社に就職したがるというのです。ところが日本では、大企業が優れていて、中小企業は規模が小さく劣った会社という印象が払拭できません。

澤邊 管理会計は、未来に向けた意思決定のための会計ですが、意思決

定は情報、すなわちきちんとした数字に基づいてなされなければなりません。それが、日本ではこれまで、特に中小企業で軽んじられてきました。

確かに、中小企業は保護される対象ではありますが、だからといって守られる側がそれに甘んじてよいわけではありません。経営者は自分が会社を経営していくのだという覚悟が必要です。中小企業は弱者であり、守られるべきという短絡的思考はよくありません。プライドを持つべきです。大企業との違いを明確に打ち出し、時代が流れても変わらないファミリーとしてのこだわりを持ち、確固たる信念で経営をしていく。それが時流に合った経営ではないかと思います。

西迫 昨年、麻生副総理(財務大臣)とお目にかかり、お話しする機会がありました。その際に、京都大学の澤邊教授が提唱する「中小企業・ファミリービジネス」論をお話ししたのです。すると大臣は身を乗り出し、わが意を得たりとばかりに膝を叩いて、「そうなんだよ君、世

界の中で2000年企業がどれくらいあるか知っているかね。世界に5586社あるというんだが、驚くことなかれ、そのうち日本には3146社もあるんだ。それもいわゆる中小企業というやつがほとんどだ。日本はこれから2000年企業を育てていかなければならない。そのためには中小企業を単に保護するばかりではなく、次世代にいかにつなげていくかを考えることが大事だ」と。

岩永 日本の企業の99・7%を占める中小企業の多くが債務超過で、いつぶれてもおかしくない状態にあります。にもかかわらずぶれないのは、保護政策があるからです。それが日本経済の健全な発展を妨げているともいわれます。

保護政策で生き延びているような中小企業が市場を占有しているので、若くて新しい会社が伸び悩んでいくなっています。ならば、そういった中小企業を健全化することこそ、われわれの仕事ではないかと思えます。

西迫 第4期は当社の職員2名に受講させる予定です。最初は「多忙で研修など参加する暇などない」と言っていたのですが、今では京都大学で勉強することをむしろ楽しみにしているようです。

会計人が社会のインフラとして活躍する世界を目指す

——最後に、EMBAの今後の展開について、澤邊教授に伺います。

澤邊 おかげさまで、修了生の皆様のご協力もあり、現在、EMBAは順調に推移しています。今後、志を共有できる方々をさらに募っていくとともに、プログラムのレベルアップを目指していきます。

また、この4月から、早稲田大学、青山学院大学、関西大学、小樽商科大学、熊本学園大学など、全国6つの大学の協力を得て、ワンランク下の「経営会計専門養成プログラム」をスタートする予定です。社会人経験が少なくても受講できるプログラムを考えています。EMBAを修了された方々、上級経営会計専門

家の方々にメンター役として参加してもらい、受講生をサポートしていただきたいと思っています。

さらに今後は、地域企業を支えるためのスキームづくりにも取り組んでいきたいと考えています。それは、社会的使命が終わった企業を延命させるという話ではなく、例えば、黒字企業なのに後継者不在で廃業せざるを得ないといった問題を解決するスキームです。

金融機関や国がいくら資金を出しても、それをうまく運用できなければ問題は解決しません。経営者を支援できる会計人がいなければ回らないのです。そこで、そのための仕組みをつくっていきます。

実は、その第一号ファンドが大阪で立ち上がっています。これをぜひとも成功させ、全国に展開していきたいと考えています。こういった挑戦を重ねることで、会計人が社会インフラとして活躍する場を増やし、会計人を地域社会においてなくてはならない存在に押し上げていきたいと思っています。

この変化の激しい時代、知識水準

を上げ続けなければ取り残されてしまいます。したがって、テクノロジを敵とみなすのではなく、いかにして味方につけるか。それは学者にとつて研究対象になります。

ぜひとも研究者と実務家が協力し合い、会計の知識水準を上げていきたいと考えています。研究者もチームの一員ですからね。

——今日は大変刺激的なお話を頂戴しました。EMBAが、会計人と中小企業の未来に大きく貢献されることを期待します。ありがとうございます。

日本の会計事務所、中小企業にとって本当に役立つことを。

月刊実務経営ニュース

会計事務所経営専門誌「月刊実務経営ニュース」について

「月刊実務経営ニュース」は、株式会社実務経営サービスが発行している会計事務所向けの経営専門誌です。成長の著しい会計事務所、優れた顧問先支援を実践している税理士を取材・紹介し、会計業界の発展に貢献することを目指しています。おもな読者は全国の会計事務所の所長や職員の皆様で、全国に約3万軒あるといわれている会計事務所の約1割にご購読いただいています。

「上級経営会計専門家プログラムが目指す社会インフラとしての会計人」は、「月刊実務経営ニュース」2020年4月号に掲載されました。
(月刊実務経営ニュース編集部)

