



自社株評価方式の変更と 中小企業が備えるべき指針

「**残余利益方式**」が今から中小企業の経営者で大いに話題になる。この、残余利益方式とは、「**取引相場のない株式**」について、国税庁が2026.8.20に株式評価についての有識者会議で公表したものです。現在、多くの会社の株式（出資金）の評価は大規模な会社は類似業種比準方式、小規模の会社は純資産価額方式、中規模の会社は、類似業種比準方式と純資産価額方式の併用方式で評価することを原則としています。これを次年度以降または経過期間を設けて「残余利益方式」に代えると言うのです。もちろん、今後の有識者会議で検討されるのですが、委員の大部分がこの方式に賛成のようで、日本商工会議所の委員が、①この「残余利益方式」が従来からの方式により積み重ねられてきた中小企業の事業承継という観点を十分に考慮していないとし、②「残余利益方式では優良企業の多くが過大な株式評価となる試算をし、反対意見を発表しています。国税庁のHPで「取引相場のない株式」についての有識者会議で検索すると第一回から第五回までの会議の議事録の詳細、意見を見ることができます。ぜひ、見てください。自社の株式評価が「残余利益方式」で算定した時、いくらになるか、試算しておくことをお勧めします。

また、**事業承継特例税制**（相続税、贈与税を100%納税猶予する特例）の期限が2027.12.31まで、来年の末まで期限となり、その申請期限が2027.9.30となっています。いま一度、自社の株式について事業承継特例税制の可否を再考しましょう。税理士四ヶ所十郎とこちら総務部のスタッフをご活用ください。

四ヶ所十郎は今年78歳になり、とてものびのびと人生を謳歌し、2024年の年初に掲げた目標を具体化しておりますが、いま、中小企業経営者が激動する経営環境に適応するために「**福岡県中小企業家同友会**」への入会を勧めています。経営者、その後継者しか入会できません。この組織は1、良い会社を作ろう、2、良い経営者になろう、3、良い経営環境を作ろう、を合言葉に活動する団体で、福岡県で2,400社強。全国で45,000社弱が参加しています。各県に〇〇中小企業家同友会が設置され、各県毎に活動しています。

特に今後の経営に必要な「**経営指針書**」をつくる二泊、四日（二泊三日＋一日）**経営指針書作成セミナー**はおすすめです。経営指針書は経営理念、10年ビジョン、経営指針、経営計画の骨組みがあり、毎年1回、社内や銀行、取引先等と一緒に経営計画発表会を行い、経営のPDCAを回し、企業の成長を支えます。つい先月の8月28、29、30日、大牟田市甘木山の大牟田ハイツで開催され、受講者30名が参加し、同じ道を歩んできた会員経営者が講師を勤めて開催されました。講師を含めスタッフ20名が同友会の会員経営者であることが、最大の特徴でしょう。「恩送り」の精神がスタッフの心構えです。語先後礼の挨拶で始まり、終わります。セミナーには入会しないと参加できませんが、経営理念を見直すための「あすなろ会」という、1日セミナーが年4回ほど開催され、ゲスト参加が可能です。5,000円が参加料です。ぜひ、ものは試し、後継者あるいはご自身が参加されては、如何でしょう。

今度、福岡県中小企業家同友会有明支部が例会を開催します。ゲストを含め参加目標100名です、実行責任者は四ヶ所十郎です。
この記事を読んでくださった方々にゲストとして、ぜひ、ご参加を頂けませんでしょうか。四ヶ所十郎090-8939-8210までご連絡ください。

福岡県中小企業家同友会有明支部 9月例会のご案内です。参加費は無料です。
開催日 2026.9.27（日） 受付15：30～ 開会16：00 閉会18：30 場所 ハイネスホテル5階大広間
報告者 濱田満広 有明支部支部長 濱田さんが、熱く同友会活動について報告します。
報告者 桂伸衛門（落語家） 人生の経営者たれ 真打 桂伸衛門誕生秘話
東京の落語家さんが、なぜ遠く、有明支部会員なのか、どんなことを四ヶ所十郎はじめ有明支部の皆さんと企画するのか、2024年の目標を実行します。ようご期待！
追伸 18：30より、桂伸衛門を囲む「懇親会」をハイネスホテルで開催します。時間の許す御方はご参加ください。会費6,500円/1名です。

四ヶ所十郎



こちら
総務部
便り

そ
う
む
ぶ
た
よ

Vol. 76

2026
長月号



便利になったはずなのに…？ 最近増えてる「AI 疲れ」



最近、テレビでもネットでも「AI」の話題ばかりですね。

仕事や生活がラクになるって言われてるけど、ぶっちゃけ「なんかもう追いつけなくてしんどい…」って感じている人、けっこう多いのではないのでしょうか。

これが最近よく聞く「**AI 疲れ**」。人をラクにするはずのツールで疲れちゃうなんて、なんだか本末転倒ですね。

なんでこんなに疲れちゃうの？

みんなが「疲れた～」と感じるポイントは、だいたいこの3つみたいです。

新しい情報が多すぎる：毎日新しいツールや「もっと便利な使い方！」みたいなニュースが流れてきて、置いてけぼりにされてる気分になる。

「うまく使わなきゃ」のプレッシャー：AIにちゃんとした答えを出してもらうために「なんて入力しよう…」と頭を悩ませるのが、そもそもめんどくさい。

結局自分でやった方が早い：AIにお願いしたのに、微妙にズレた答えが返ってきて、結局自分で手直してイライラ。

AIに疲れちゃったときの処方箋

「AIを使えないと時代遅れになるかも」なんて焦る必要は全然ありません。

疲れたときは、こんな風にちょっと距離を置いてみませんか？

AIはただの「ちょっと賢い文房具」無理して完璧なお願い（プロンプト）なんてしなくてOK。「これ適当にまとめといてー」くらい、雑に扱っちゃいましょう。

あえて「手書き」に戻ってみる パソコンやスマホから一旦離れて、紙のノートにペンで好きなように書き殴ってみる。これだけでも、頭がすごくスッキリしますよ。

「いまはサボる」と決める 本当に必要なものなら、数年後には誰でももっとカンタンに使えるようになっていくはず。今は「疲れたからお休み～」で大正解。

本当に、ムリしてAIのペースに合わせる必要なんてないんですね。

辻 直英

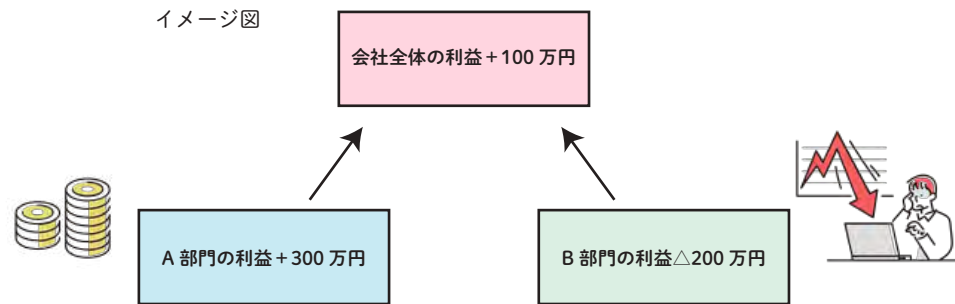


～会社の実態を正しく掴む 「部門別会計」の考え方とメリット～

複数の事業や店舗（拠点）を展開されている会社に対し、月次試算表の「**部門別管理**」をご提案することがあります。それには明確な理由があります。

会社全体の数字だけを眺めていると、事業の本当の姿や隠れた課題を見落としてしまうリスクが潜んでいるからです。

全体像だけでなく中身を細分化して分析することが、強い会社づくりの第一歩となります。今回は、部門別会計を導入するメリットとその考え方をご紹介します。



イメージ図のように、会社全体では100万円の黒字に見えても、内訳を開けるとA部門で稼いだ300万円の利益を、B部門が200万円の赤字で食いつぶしているというケースは決して珍しくありません。合算された数字は、時に事業ごとの実力を覆い隠してしまいます。試算表を部門別に分けることのメリットは次のようなものが挙げられます。

●**根拠に基づくスピーディな経営判断が可能になる**

事業ごとの採算がガラス張りになることで、どこが利益の源泉で、どこが足を引っ張っているのが明確になります。好調な部門には人員や資金を集中投下し、不採算部門には改善のテコ入れを行うか、あるいは撤退の期限を設けるなど、客観的な事実に基づいた経営判断が下せるようになります。

●**経営指標が現場の目標として活きる**

限界利益率や損益分岐といった重要な指標は、会社全体だけでなく、部門ごとに算出して真価を発揮します。部門単体で自部門の固定費をまかなえるだけの限界利益を出せているかを毎月チェックすることで、値引きの限界点や必要な売上目標が、現場レベルでよりリアルな数字として浮かび上がります。部門別会計を運用する際、最初から本社家賃や社長の役員報酬といった「共通費」をどう各部門に割り振るかで悩む必要はありません。まずは、売上と明らかにその部門で発生した経費（直接費）だけを紐づけ、部門ごとにいくら手元に利益を残せたかを把握することから始めるのが実務的なセオリーになります。毎月の月次決算で事業ごとの真の実力を明らかにしていくことが、激動の時代を生き抜く盤石な経営基盤に繋がります。

～前問～

Excel の「あの面倒な作業」、 ★ Claude に聞いてみませんか



最近、Excel の画面のまま話しかけるだけで関数もエラーも「日本語」で片づく時代です。「この表、どうやって集計するんだったかな」「前の担当者が作ったシート、中身がさっぱりわからない」。Excel を触っていて、こんなふうに手が止まってしまうことはありませんか。じつは今、Excel の画面をひらいたまま、AI に日本語で相談できる仕組みが使えるようになっています。それが「Claude（クロード）for Excel」です。むずかしい設定はいりません。Excel の右側に、Excel にとても詳しい相談相手がひとり座ってくれるイメージで考えてみてください。

Claude（クロード）for Excel はどんなもの？

Excel に小さな機能を追加（アドイン）すると、画面の右側にチャット欄があらわれます。あとは、そこに日本語で用件を書くだけ。ファイルをどこかへアップロードする必要はなく、いま開いている表をそのまま見ながら答えてくれます。しかも「その数字は、このセルを見て言っています」と根拠のセルを示してくれるので、あとから自分で確かめられます。

たとえば、こんな作業が片づきます

・関数が思い出せない：「A 列の商品名ごとに、C 列の金額を合計して」と書くだけで、必要な数式を作って入れてくれます。関数名を覚えていなくてかまいません。

・#N/A や #REF! のエラーがでる：「このエラーの原因を探して直して」で、どこが原因かを突き止め、直し方を教えてくれます。

・他人が作成したシートの関数を理解しない：「この表の計算の流れを、わかるように説明して」。いくら
の行の数式でも、説明してくれます。引き継ぎのときに助かります。

・「もし〇〇だったら」の試算：例えば、「仕入単価が 10% 上がった場合の利益を出して」。数式のつな
がりを壊さずに数字を差し替え、影響のある箇所まで計算し直します。

・表の整理：顧客との打合せ、報告会などでプロフェッショナルの Excel データを見せるために並べ替え、
絞り込み、ピボットテーブルの手直し、色分け（条件付き書式）、入力用のプルダウン作成なども、頼め
ばやってくれます。

・ゼロから表を作る：「毎月の売上と経費を入れたら、粗利と前年比が出る表を作って」で、ひな形ごと作
ってもらえます。

コツはひとつだけ。
うまい頼み方を考える必要はありません。同僚に頼むときと同じように、「どのシートの、どの列を、ど
うしたいか」を、そのままの言葉で書けば十分です。

今回は Claude（クロード）for Excel の設定方法やこちら総務部で利用している事例のいくつかご紹介さ
せていただきます。

フウン



長期金利一時 3%突破



長期金利が約 30 年ぶりに 3% を超えたことは、私たちの生活や企業活動にいろいろな影響を及ぼす変
化だと思います。

まず家計の面から見ると、特に気になるのは住宅ローンです。
固定金利は長期金利に連動するため、これから家を買う人や借り換えを考えている人にとっては、返済
額が増えやすくなります。
変動金利も、日銀の利上げが続けばじわじわと上がっていくでしょう。
ローンを抱えている現役世代には、少し負担が増える可能性があります。

ただ、それだけではありません。
預金金利も上昇し始めていて、普通預金や定期預金の利息が以前より増えるようになってきました。
貯蓄を多く持っている人や高齢世帯にとっては、むしろプラスに働く面があります。
全体として見ると、負債を抱えている世帯には負担が、貯蓄中心の世帯には恩恵が、といった分かれ方な
なりやすいようです。

企業活動への影響も無視できません。借入金利が上がることで、資金調達のコストが高くなります。
特に低金利の時期に借りたお金を借り換える際には、利払いが増える企業がでてくるでしょう。
設備投資を少し慎重に進める動きも出るかもしれません。

一方で、金利が正常な水準に戻ることで、銀行の融資がより健全になる可能性もあります。
財務のしっかりした企業にお金が回りやすくなり、経済全体の質が少しずつ良くなっていく期待も持てま
す。

もう少し広い視点で見ると、「金利のある世界」に戻ったことで、個人も企業もお金の使い方を以前より
意識するようになるでしょう。
貯蓄や堅実な投資がしやすくなる環境は、悪いことばかりではありません。
国の財政も利払いが増えて厳しくなるため、無秩序な支出には自然とブレーキがかかるかもしれません。
短期的には負担を感じる場面もあるでしょうが、中長期的には持続可能な経済の基盤を整えるきっかけ
になり得る、という見方もできます。

このように、金利の上昇には家計や企業への負担という側面がある一方で、預金者への恩恵や健全な
資金の流れを促す効果も併せ持っています。

四ヶ所 直樹



ふるさと納税でゲーム課金！？



ふるさと納税の返礼品と言えば、おいしいお肉や旬のフルーツといった地方の農産物をイメージされ
る方が多いのではないのでしょうか。

しかし今、そのイメージを覆すような新しい返礼品が注目を集めています。なんと、**スマホゲーム内で
使われる課金アイテムがふるさと納税の返礼品**として登場しているのです。

「なぜゲームのアイテムがふるさと納税の返礼品になるのか？」という疑問に、現代ならではの仕組みが
ありました。

なぜゲームのアイテムが返礼品になるのか？

私が見たゲームを開発・運営している企業の本社が渋谷区にありました。
総務省が定めるふるさと納税のルール（地場産品基準）では、「その地域にゆかりのある製品やサービス
であること」が条件とされています。つまり、渋谷区に本社を置く企業が提供するデジタルコンテンツ
として、正式な手続きを経て返礼品に登録されているわけです。

ふるさと納税と言えば「地方の農産物」と思いがちですが、都市部に集積する IT 企業やデジタル技術も、
いまや自治体の税収や地域産業を支える立派な「地場産品」として活用される時代になっています。
非常にアイデアに富んだ取り組みですが、活用する際には上限を超えないように利用したいですね。

富松

Position makes the person

～立場が人をつくる～



毎月 1 日になると、「こちら総務部便りは何を書こうか？」と頭を悩ませています。しかし、今月の原
稿は、8 月の中旬ぐらいに上記の表題が浮かびました。というのもここ何ヶ月かで代表取締役交代のお
客様が何件もあったからです。そこで、新社長がその立場によってどのように変化し、成長していくのか、
具体的なプロセスと注意点をチャッピーに聞いてみました。

1. 「立場が人を作る」ポジティブな変化

・**覚悟と当事者意識の確立**：これまでは「後継者」「専務」という守られた立場だったのが、最終意思決
定者（トップ）になることで、「自分が会社と社員の人生を背負う」という本物の覚悟が芽生えます。
・**部分最適から全体最適への視界拡大**：一部門（営業や開発など）の視点から、財務、人事、経営戦略、
そして業界内での自社の立ち位置まで、会社全体を俯瞰する「経営者の視座」へと強制的に引き上げら
れます。
・**社内外の洗礼による風格の形成**：金融機関のトップ、大口顧客、ベテラン社員らと「社長」として対等
に渡り合う経験を重ねることで、発言の重みや立ち振る舞いに経営者としての風格（オーラ）が備わっ
ていきます。

2. 世代交代ならではの「壁」と限界

立場が人を育てる一方で、世代交代特有の摩擦やリスクも存在します。

・**先代（親）との比較とプレッシャー**：「カリスマ創業者である先代と比べられる」という強いプレッシャー
から、空回りしたり、実力以上の自分を見せようと無理をしてしまうことがあります。
・**社内の意識ギャップ**：「立場が人を作る」のは本人の話であり、周囲（特に古参のベテラン社員）から
見れば「昨日まで若造だった後継者」です。立場が与えられたからといって、すぐに周囲がリーダーと
して認めてくれるわけではありません。

3. 世代交代における新社長のケースについて、具体的な成功事例と失敗事例

① 星野リゾート：徹底的な「自己のスタイル」の確立

星野佳路氏が 4 代目社長に就任した当時、同社は一地方の老舗旅館に過ぎず、親族経営特有の人間関係
のしがらみも強固でした。

・**立場の活かし方**：彼は「社長」という決定権の立場を得たことで、同族経営の「身内びいき」を排除し、
教科書通りのマーケティングやフラットな組織文化を導入しました。

・**成功のポイント**：先代への過度な遠慮を捨てつつも、独裁者になるのではなく「社員が意見を言える仕
組み」を作りました。社長という立場を「自分の権力を振るうため」ではなく「組織を近代化するため」
に正しく使った好例です。

② 清水建設：トップの椅子を「預ける」という大局観

1966 年に当時の社長が急逝した際、次代の後継者はまだ 26 歳と若く、とても経営を背負える「器」で
はありませんでした。

・**立場の活かし方**：同社は無理に若社長を誕生させて潰すのではなく、実力が備わるまで外部のプロ経営
者に社長の立場をバトンタッチしました。

・**成功のポイント**：「立場が人を育てる」のには一定の時間が必要であると理解し、「所有（株）」と「経営（役
職）」を切り離してじっくり次世代を育てたことで、現代まで続く強固な基盤が維持されました。

③ 大塚家具：感情のもつれと「急激な逆張り」

創業者である父親から娘へと社長交代が行われましたが、新社長は先代が築いた「高級・会員制」のビ
ジネスモデルを 180 度否定し、カジュアル路線へ急変革を遂げようとしてました。

・**失敗のプロセス**：新しい社長の立場として成果を焦るあまり、古参幹部や先代との「丁寧な対話」を省
略してしまいました。結果として親子がメディアを巻き込んで互いを非難し合う泥沼のプロレスへと発
展し、ブランドイメージは失墜、最終的には他社に吸収合併される形で幕を閉じました。

・**教訓**：立場が変わったからといって、過去の遺産（伝統）を全否定するような急進的な改革は、社内だ
けでなく顧客の信頼をも一瞬で崩壊させます。

＊日本の企業の代表例から紹介しました。

*** ～北原～ ***



【デジタル版だと文字の大きさも自由自在！】
こちら総務部便りデジタル版を配信ご希望の方は
コチラの登録フォームからどうぞ！>>>>>>

