発行／TOMA コンサルタンツグループ株式会社

TOMA news 明るく楽しく元気に前向き通信

事業再構築 特別号

中小企業は「事業再構築」を急げ！ 変革に向けて「DX」からはじめよう

中小企業を取り巻く経営環境は、新型コロナウイルスの影響で激変した。非常事態への対応で、苦境にあえぐ中小企業経営者は少なくないだろう。だが「ピンチはチャンス」。逆境を好機と捉えて進む人に道は開かれる。カギは「事業再構築」にあり！　なぜ事業再構築が必要なのか？　やるべきことは何か？　中小企業経営者にとって喫緊の課題をレポートする。

政府の成長戦略会議は2020年12月1日、コロナ問題を踏まえた新たな成長戦略の「実行計画」を発表した。この実行計画の第7章「足腰の強い中小企業の構築」には、次のように記されていた。

「ウィズコロナ・ポストコロナへの対応は、我が国の労働生産性の改善に取り組む好機であり、デジタル化の推進、合併・M&Aによる規模拡大、業態転換、スタートアップ企業の環境整備、人材育成などを通じて、中小企業も大企業も含めた労働生産性の向上を図る必要がある……（省略）」

つまり、政府は中小企業に向け、コロナ社会への適応を目指し行動を起こすことが、労働生産性を向上させるチャンスになると明言。その手段として、デジタル化の推進、合併・M&Aによる規模拡大、業態転換などを提示している。

「国はただ言葉だけで中小企業を鼓舞しているわけではありません。実行計画には、新たな補助金制度や税制面の優遇措置などの施策で中小企業の事業再構築を支援することが明記されています」

こう語るのは、TOMAコンサルタンツグループ代表の市原和洋だ。同グループには税理士、公認会計士、社会保険労務士など総勢約200名の専門家が在籍。中小企業に対して、経営に関する幅広いサービスを展開している。

「当グループは税務・会計・人事・労務・経営・ITといった分野の専門家の総合力を活かし、中小企業が抱えるさまざまな課題をワンストップで解決するサービスを行なっています。政府が支援を打ち出した中小企業の事業再構築は我々のノウハウを提供できる強みの分野です。中小企業経営者のサポーターとして力を発揮したいと考えています」

TOMAコンサルタンツグループ
グループ代表

市原和洋

Ichihara Kazuhiro

税理士。中小企業に対する節税及び財務コンサルティングの他、事業承継対策、M&A等、経営全般に関するアドバイザーとして広く活躍。2017年10月1日、TOMAコンサルタンツグループ株式会社代表取締役社長、TOMA税理士法人代表社員に就任。

未来の勝者となるのは 環境の変化に適応した者のみ

コロナ以前から中小企業を取り巻く経営環境は変化にさらされてきた。人口減少、経営者の高齢化、後継者不足、テクノロジーの進展、価値観の多様化など例を挙げれば切りがない。それらの変化に対応していくのが中小企業の避けられない課題といえる。コロナは大変化をもたらしたが、こういった予想を超える変化も念頭に置く必要がある。

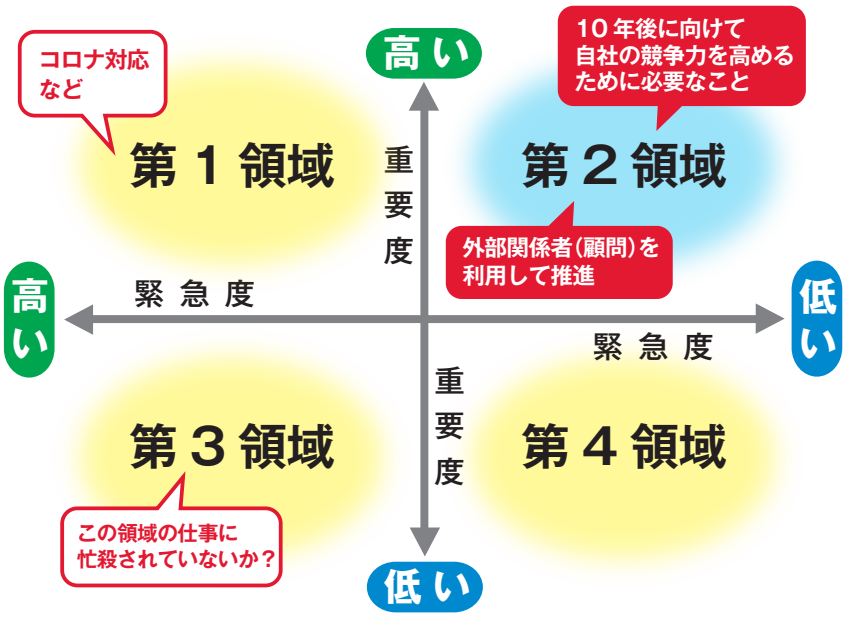
「いずれにしろ、環境の変化に適応したものしか勝者として生き残れません。これから起こる変化に、トップである経営者自身が適応できるのか。また組織の体制に“変革”を起こして適応させていけるのか。そのために事業再構築が重要となるのです」

一方、変化のスピードについても頭に入れておかなければならない。これからの10年で起こる変化は、これまでの10年で起きた変化よりはるかにスピードは速くなるのだ。

「2011年の流行語大賞トップ10のひとつは『スマホ』でした。これまでの10年で、我々の生活の中にスマホが入り込んで必需品になっています。時を経て2020年の流行語大賞トップ10のひとつは『オンライン○○』でしたが、これからの10年で、我々の生活の中にオンラインと名のつくサービスが凄いスピードで浸透していくでしょう。そんな激変する社会環境に中小企業も適応してビジネスを展開していかなければならないのです」

中小企業経営者の多くは「変わらなければならない」という認識を持っているはずだ。しかし同時に、事業再構築への取り組みに踏み出せない中小企業経営者もまた少なくないはずである。

自社にとってしっかりと時間をかけるべきことは何か？



DXで成果を上げるには プロの支援が必要不可欠

上の図では、重要度と緊急度のマトリックスを使い、「自社にとってしっかりと時間をかけるべきことは何か？」を示している。

「一番大事なのは、緊急度が低いものの、重要度が高い『第２領域』です。緊急度が高くても、重要度が低い『第３領域』に時間を費やしているのはよくあるパターン。目先のコロナ対応として『第１領域』を押さえつつ、10年後に向けて中小企業が競争力を高めるには『第２領域』に力を注ぎ、事業再構築を進める必要があるのです」

では、事業再構築に向けて具体的に何から手を付ければいいのか。

「組織の変革に欠かせない『DX（デジタルトランスフォーメーション）』から取り組むことをおススメします。DXとは、デジタル技術や先進技術を活用することで企業が成長し、他社に負けない競争力を持つこと。また、新しいビジネスモデルを創出したり、時代の流れにあわせて柔軟に変化し続けられる企業になることを意味します」

とはいえ、DXを自社だけで実現するのは容易ではない。導入し成果を上げるにはプロの支援が求められる。

「当グループには経営とITを結び付けるDXのプロフェッショナルがおり、高い実績を上げています。また、DX以外にも事業再構築に欠かせない分野の有能な人材が多数在籍しています。ぜひ一緒にチャレンジしましょう！」

特別座談会 online

中小企業の事業再構築を総合支援 具体的な方法と成功事例を紹介

「日本一多くの100年企業を創り続ける」ことをビジョンに掲げる総合コンサルティングファーム、TOMAコンサルタンツグループ。中小企業の経営に関するあらゆる困りごと、悩みごとを解決するプロ集団が、いま重要視しているのが「事業再構築」である。中小企業を“変革”するそのサービス内容を公開しよう。

コロナ禍、厳しい経営状況に頭を悩ます中小企業経営者は多いだろう。ただ耐えているだけでは何も変わらず苦境は続く。そこから抜け出すには事業再構築による変革に挑まねばならない。それを全力でサポートするのが、TOMAコンサルタンツグループに所属する総勢約200名の専門家だ。各分野のプロを集め、1000件を超える顧客企業の状況、事業再構築に向けたそれぞれの役割や最新の仕事内容などについてオンライン座談会で語り合ってもらった。

中小企業の厳しい現状 売上大幅減、リストラ、廃業も

市丸（取締役・ビジネスサポート部部長）：中小企業の事業再構築が不可欠と思われる中、お客様や周辺の企業が現状どのような状況にあるかまず聞かせてください。

若林（法人経営支援部部長）：小売業の中でも巣ごもり需要を見込めたり、飲食業の中でもデリバリーを専門とする企業はコロナ禍でも好調を維持しています。一方、観光業やサービス業は売上がゼロに近いところもあり、壊滅的です。そういった企業はビジネスモデルを変えないと事業継続は難しいでしょう。

TOMA税理士法人
財務コンサルタント
若林 寛
月次の税務顧問業務をメインに行う部門。ITをフル活用してルーチンワークを効率化し、頭を使う仕事に時間を割くことを日々考えている。

「孤独になりがちな経営者。その一番の相談役としてじっくりお話します」

前田（コンサル部担当取締役）：もともと私のところは厳しい再生案件が多いのですが、資金繰りのアドバイスをしているので倒産までは至っていません。ただ、テレワークへの移行で苦労した話をよく耳にしました。

渡邉（人事コンサル部部長）：私は出張ができず営業が止まってしまったという話を聞きました。あとは人員削減。つい先日も、従業員をリストラしたいという相談がありました。

市丸　危機感を感じている企業は多い。

渡邉　ええ。雇用調整助成金の問題もあります。コロナ対策の特例処置として雇用調整助成金の上限額は日額1万5000円に引き上げられていたのですが、これを段階的に縮小していく案が出ています。そうなると中小企業は休業手当の負担を迫られる。結果、従業員の雇用維持が困難となり、いよいよ本格的なリストラを余儀なくされるはずです。

市丸　医療クリニックなどはどんな状況でしょうか？

榎本（ヘルスケア事業部部長）：クリニックも厳しいです。コロナを警戒して患者さんが減っているところは多いですからね。二度の緊急事態宣言も大打撃だったと思います。

市丸　廃業を選ぶクリニックもありますね。

榎本　そうです。「体力のあるうちに閉めたい」という先生もいらっしゃいました。

前川　私のお客様は政府のGoToキャンペーンがあった頃は業績がまだ上向きだったのですが、今年1月に再び緊急事態宣言が出されてから厳しい声をよく聞くようになりました。私が専門とする事業承継については、コロナによって引継ぎがより大変な状況になっています。というのも、身を引く予定だった先代が、非常事態を前になかなか後継者にその地位を譲れないところが多くなっているんです。

変革の第一歩は「DX」から 3つの成功事例を紹介

市丸　業種によって違いはあるものの、事業再構築による変革を迫られているお客様が多いのは間違いないと思います。では、どこから変革の第一歩を踏み出せばいい？

持木（取締役・ITコンサル部部長）：いち早く取り組むべきは「DX」ではないでしょうか。DXの導入が、厳しい経営状況を打開する最善策となります。EC市場が拡大しているように、デジタル化が進んでいるのはあきらかです。中小企業が顧客を獲得するうえでデジタル化に対応しないと、ビジネスシーンから取り残されることになるのです。

市丸　DXの成功事例を教えてください。

持木　右ページの囲みに、いくつかの事例をまとめました。これらの取り組みが示すように、DXの効果は大きいと実感しています。

コロナで需要は激変した 変化をキャッチアップせよ

市丸　ウィズコロナ、ポストコロナへの対応として、DXの基礎であるデジタル化・オンライン化は益々必須となっていきそう。

持木　それは確実。オンライン化でいえば、いまはWEBセミナーが当たり前です。でも、コロナ以前にWEBセミナーをやっても人は集まらなかったと思いませんか？コロナは需要を変えたわけです。こういった需要の変化をキャッチアップした企業が厳しい経営状況からいち早く抜け出せることになります。

市丸　オンラインの教室、学習塾、スポーツジムなど、既存事業を再構築して成功しているところはたしかに多いですよね。

若林　飲食業でいえば店舗型からデリバリーやテイクアウトへの転換は王道。

榎本　医療の分野でもオンライン診療の話題が出ています。

渡邉　コロナ時代は、自分たちの日常の業務も転換していかなければなりません。テレワークはその最たるもの。私のお客様でもテレワークの導入が急速に進んでいます。

TOMA税理士法人
税理士
前川敏之
事業承継案件をメインに取り扱う部門。経営者や役員の懐に入って、スムーズな事業承継のための課題をお客様と考え、解決策を提案、実行サポートしている。

「事業承継のタイミングは、DXの導入に取り組む好機」

持木　DXはデジタル技術を活用して変革を起こすこと。単なるIT化ではなく、「ビジネスモデルの変革をしていきましょう」「これまでの仕事のやり方を変革していきましょう」という話なんです。例えば、顧客に対してWEB対応の体制を整えるだけでも、商流や商圏が大きく変わる。商流は格段に効率化され、商圏は移動なくして全国に広がり、次に海外も視野に入れられます。このようなDX化が競争力を生んだり、生産性の向上をもたらすわけです。

DXの導入は事業承継とあわせて進めるのがいい

市丸　DXはスピード感を持って臨む必要がありますよね。どうしたらスムーズに実行に移せるでしょうか？

渡邉　事業承継とあわせて進めるのはひとつの選択肢といえます。緊急事態宣言を受けてオンラインの教室を立ち上げたお客様がいらっしゃいましたが、これを指揮したのは世代交代した新社長。フットワークが軽く、決断も早かったため、すぐに新しい顧客の獲得につながったそうです。

前川　私も事業承継のタイミングで取り組むのは名案だと思います。事業承継を機会

TOMA税理士法人の顧問サービス

税務顧問契約では毎月、お客様を訪問し、月次決算書・財務分析資料や各種情報資料を提供。資料について詳細な説明を差し上げ、節税対策や利益UPのための施策などをじっくりとお話しします。国税局OB税理士との連携で税務調査対策も万全です。円滑な事業承継をサポートする「事業承継対策会議」では、定期的な打合せを重ねることで、課題の抽出から対策の提案、実施までシームレスに提供できるようアドバイスいたします。

TOMA社会保険労務士法人の顧問サービス

人事・労務の問題は、雇用環境の変化、法改正など、各種外部要因の変化とともに、継続的に検討をすることが必要です。TOMAの「労務相談顧問」は、突発的な労使トラブルが生じた場合や、従業員の取り扱いに困った場合に、その都度、解決策をアドバイスします。また、ホームページ内に「顧問先様専用ページ」をご用意。人事労務書式やセミナーレジュメのダウンロードなどが無料でご利用いただけます。

に、売上などの数字や各種データをきちんと見て経営判断していこうと切り替える後継者は少なくありません。先代のときは経験や勘に頼っていたわけです。

持木　DXの導入はボトムアップでは成功しません。変革に向けた新たな挑戦は必ずトップダウンで実行する必要があります。ですから事業承継の際に、後継者が中心となって進めるのは成功要因になりやすい。先代が60代、70代としたら、後継者は30代、40代でしょう。その世代はITリテラシーが高くDXの推進者として最適です。このままではダメだという危機意識や、変わらなければならないという使命感も持っています。後継者がリーダーとなってDXを推進し、新しいビジネスモデル、組織の体制を作っていくのは素晴らしいことですよね。

事業再構築補助金の支援など認定支援機関としての役割大

市丸　中小企業の事業再構築を総合的に支援し、ワンストップで解決するのがTOMAグループの強みです。DXのほか、中小企業の変革に向けて私たちはどんなお手伝いができるでしょうか?

前田　我々がメインとするのは計画作成の支援です。事業計画、資金計画作りなどをサポートし、新しいビジネスへの転換についてアドバイスしつつ、自信を持ってその事業に踏み切れるよう応援する形ですね。一方で国の補助金や金融機関の融資の活用をサポートするのも重要な任務です。事業再構築でいえば、中小企業の新分野展開や業態転換、事業・業種の転換等の取り組みを支援する「事業再構築補助金」があります。

「ビジネス環境が変わる中、企業ビジョンの見直しが必要です」

TOMAコンサルタンツグループ
経営コンサルタント
前田英彦

経営理念、クレド作成、事業計画作成、金融機関対応、補助金サポートなどを行う部門。コロナ禍における各種補助金申請や銀行へのリスケ対応、事業再構築補助金の対応を行っている。

「DX導入はトップダウンがカギ。若い後継者が推進者に適任です」

TOMAシステムコンサルタンツ
中小企業診断士
持木健太

TOMA社内およびお客様の業務改善（効率化）のコンサルティング業務を行っている。業務改善の一環としてITツールの導入もサポート。

榎本　コロナと最前線で戦う医療機関向けの補助金も用意されています。しかし、そのことを知らない医師は少なくない。我々以外の外部機関からの周知も不十分なため、「TOMAさんは細かな情報まで教えてくれるから有難い」とお客様に感謝されることが多いです。政府からの補助金などの情報提供を求められているのを強く実感します。

市丸　補助金などの情報を知っているか否かで、仕事のやり方が変わってきますよね。

榎本　あと、補助金などには期限があります。後出しでは意味がないわけです。

若林　中小企業に対する国の補助金活用や税務、資金繰りなどのサポートにおいて、TOMAグループも名を連ねる「経営革新等支援機関(略称、認定支援機関)」としての役割は大きいと思います。認定支援機関が各種支援を担うことで税制優遇を受けられたり、国のお墨付きにより信頼性を高められるなどのメリットが望めます。

前川　資金調達面でもプラスに働きます。借り入れの際に金利優遇を受けられたり、補助金の申請のときに認定支援機関の印があることで通りやすいのです。

中小企業の救世主「経営革新等支援機関」とは？

経営革新等支援機関（認定支援機関）は、中小企業が安心して経営相談等が受けられるように、税務、金融および企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の者に対し、国が認定する公的な支援機関のことです。該当の支援機関は中小企業の経営革新実現に向け、幅広い支援を行う役割を担っています。

継続して安心のサポートと最適解を出せるのが顧問業務

若林　最近は月次の税務面のアドバイスに加え、経営の立て直しを図ろうとする社長の話を聞き、解決策を一緒に考えて提案する機会を増やしてきました。「社長は孤独」と言われる中で、一番の相談役にならなければならないと思ったからです。

前川　同感です。

若林　コロナで打撃を受けた後に中小企業が再起を図れるかどうかは、役員や管理職の働きにかかっていると私は考えています。役員や管理職が社長とベクトルを同じくして、一丸となって取り組めば復活は早いでしょう。組織のあるべき姿ですが、そううまくはいきません。業績が好調なときは役員や管理職は社長に報酬アップを要求する一方、いざ業績が悪くなると全責任を社長に押し付ける。このような会社は再起が遠のくばかりなので、社長に注意深くヒアリングして組織の状態をチェックし、体制に応じたアドバイスをするようにしています。

前川　コロナ禍では、お客様に寄り添っていくことが何より大事だと、私も肝に銘じてい

中小企業のDXは何から始めればいいのか？
即実践可能な「DXの手順と具体例」

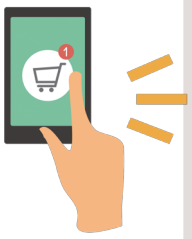
デジタル化　効率化　情報共有　データ活用

DXは、「デジタル化」「効率化」「情報共有」「データ活用」の4つをまず考えます。次に紙や個別管理しているExcelを共通フォーマットでデジタル化します。そしてデータを蓄積して2次利用するのが基本モデルです。

事例❶ 見積書の作成

- **デジタル化**　各自のパソコンや、各部署単位で管理しているExcelの見積書をクラウドで作成する。
- **効率化**　外出先で作成した見積書をクラウドを通じてすぐに承認を申請できる。
- **情報共有**　顧客データが紙ではなくクラウド上にあることで、案件・受注情報を一元管理。過去の取引データもすぐに検索可能。
- **データ活用**　過去のデータから、自社商品に興味を示しそうな見込み客をリストアップし、アップセルやクロスセルの提案に活用する。

事例❷ アナログ受注



- **デジタル化**　受注は電話やファックスではなく、Webを使った受注管理システムに切り替える。
- **効率化**　Webを介した受注にすれば顧客情報を顧客自身が入力してくれるので、自社での入力の手間を省くことができる。
- **情報共有**　受注情報を全社で共有することで、状況をリアルタイムに把握できる。
- **データ活用**　受注と同時に仕入れ業者や配送業者へ情報を流すことで、連絡の手間を省き、迅速な納品が可能になる。

事例❸ 店舗での販売

- **デジタル化**　実店舗の営業と並行してECサイトを構築する。低コストで商圏を拡大することが可能。
- **効率化**　ECサイトの運用により、従業員や場所代のコストをかけることなく24時間営業が可能になる。
- **情報共有**　仕入先にも受注情報をリアルタイムで共有し、配送作業のスピードが格段に向上する。
- **データ活用**　過去の購買データに基づいたリセール活動が可能になる。

業務改善・IT活用コンサルティング関連サービス

企業活動において、IT活用や自動化(ロボット化)などは必須の経営課題となっています。ところが、システムを導入しても生産性が上がらないといった声をよく聞きます。今までの業務フローを改善せずにシステム化に取り組むケースが多いからです。TOMAでは、業務分析による現状把握から最適な業務フローを提案します。また、クラウドシステムを活用した生産性向上や働き方改革を支援します。

経営コンサルティングの顧問サービス

経営コンサルタントとの定期的なミーティングで継続して成長する企業体質を構築しませんか。「月次財務レビュー」は、毎月の試算表を分析して随時レビュー。銀行格付け、利益要因図、月次キャッシュフロー計算書、キャッシュストック表などをわかりやすく説明します。その他、合意形成と実行支援で最大限の効果を引き出す「PDCAマネジメント」など、課題解決に直結する各種サービスを提供します。

ます。情報提供をマメに行ない、必要な書類は何か、問い合わせへの対応はどうすればいいかなどサポートを徹底する。お客様に安心を与えることが大きなテーマのひとつです。加えてお客様の経営状態を正確に把握し、コロナ禍でどう動けばいいかアドバイスしています。安心のサポートと、その都度最適解を出せるのは顧問として関わりがあるからこそですね。

ビジョン、戦略、組織作り、事業承継まで変革を

市丸　事業再構築には核となるビジョンも必要不可欠だと思います。ビジョンがミスマッチだと事業再構築は機能しない。ビジョンに紐づく戦略、組織作りなど各所に狂いが生じてしまうでしょう。

前田　そのとおりです。ビジネスの環境や働き方が変わる中で、ビジョンの見直しが必要な会社は多い。ビジョンも経営理念も、環境や働き方の変化に応じたものにしなければならないのです。そして、ビジョンをもとに事業計画を作り、戦略も練っていく。これら一連のサポートは我々にお任せください。

渡邉　社長の考えるビジョンや戦略などを実行するのは人、すなわち従業員に他なりません。目標は会社が目指す方向と一致させて設定し、評価もどうしたら報酬や賞与が上がるかを明確にする。中小企業の場合、こういった仕組み作りができていないところが多く見られます。

TOMA行政書士法人
行政書士

市丸純子

行政書士業務をメインに取り扱う部門。会社法関係業務、外国人ビザ、営業許認可、事業承継業務等に対応している。

「経営者の潜在的な考えを顕在化し、的確にサポートします」

TOMA社会保険労務士法人
特定社会保険労務士

渡邉哲史

就業規則、人事制度、給与体系に関するコンサルティングを行う部門。働き方改革に伴う会社の対応について、引き合いが多い。

「テレワーク下でも労務管理は可能。今こそ、人事の仕組みの変革を」

市丸　テレワークが浸透している中で、評価は難しくなるのではないでしょうか？

渡邉　そう考えるお客様は非常に多いです。テレワークをしている従業員の労務管理をどうすればいい？　どうやって評価するの？といった声が多く寄せられます。もちろん、解決策はある。例えばDXでクラウド評価を取り入れたり、評価指標を見直すなど、人事の仕組みも変革が必要なのです。

前川　事業承継にも変革の波が押し寄せているように感じます。ただ単に世代交代するのではなくて、会社やグループの今後の在り方を変革して発展を望むケースです。その方法で注目されているのがM&A。魅力ある企業を買い、事業の再構築を図るシナリオですね。後継者不在をM&Aでカバーするのとは別に、戦略的にM&Aを活用するパターンは今後も増えていくと思います。

榎本　医療業界の事業承継はそこまで発展していません。医師免許がないと世代交代できないため、基本は親族の引継ぎがほとんどです。ただ潜在的にはM&Aのニーズは眠っていると思います。経営課題として若返りはよく言われますし、事業承継よりも廃業のほうが多いですからね。

優良企業は「7S」が相互作用 TOMAは7Sを総合支援する

市丸　経営者一人の力で、会社を変革させるのは相当なパワーを必要とします。変革には私たちのような「外圧」が不可欠なのかもしれません。

若林　そうですね。私はお客様に対して、「僕らが御社の役員に入りますよ」と口にすることもあります。現状の経営体制では変革に踏み出せないのではないかという思いが強いからです。前にも述べましたが、役員や管理職は社長とベクトルを同じくしなければならない。社長とともに変革を目指して行動できる人でなければならないわけです。

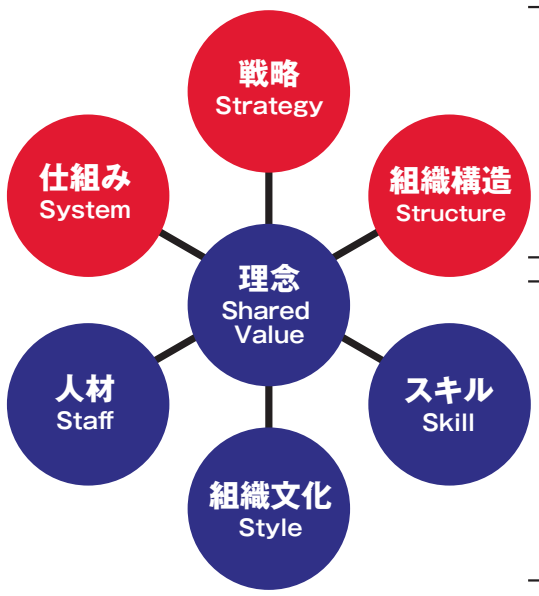
しかし、内部にいて自分と同じベクトルを向いているかどうかは見えにくいですし、社長だけで判断するのも難しい。だからこそ我々のような第三者の目やサポートが必要になるのでしょう。

市丸　組織改革を行なう際のフレームワークに「7S」と呼ばれるものがあります。組織を機能させて企業価値を向上させるためには、7つのSの要素「理念」「人材」「組織文化」「スキル」「組織構造」「戦略」「仕組み」それぞれのベクトルを合わせなければなりません。改革がうまくいかないのは7Sが部分最適のつぎはぎとなり、全体最適ができていないからです。TOMAは全方位の専門家により全体最適を指導できることに強みがあります。

渡邉　まさにそうですね。TOMAグループは有機的に専門家が結び付いているので、相互に関連して総合的な支援が可能です。

市丸　コロナ禍で中小企業経営者は目の前の対応に追われがちだと思います。でもそこだけに時間を割いていたら企業の永続は望めません。だからこそ私たちは経営者の皆様が潜在的に抱えているニーズをくみ取って顕在化させ、経営に関するさまざまな分野の変革をサポートしていく役割を担う必要がある。お客様には遠慮なくいつでもお声掛けいただきたいですね。

企業価値を向上させる7S分析



「ハード」の3S
組織の構造に関する要素で、比較的変更しやすい。

「ソフト」の4S
人に関係する要素で、変更するのには時間がかかります。

「最前線で戦う医療業界。数多くの補助金情報をタイムリーに提供します」

TOMA税理士法人
税理士

榎本 篤

医療法人や医療クリニックをメイン顧客にもつ部門。医師はデジタル化への流れが遅いため、医師のDXは永遠の課題と思われる。社内では、ムードメーカー。

TOMAの無料相談

まずはお気軽に無料相談をご利用ください！

TOMA では、経営に関する幅広いサービスをワンストップで提供いたします。約 1000 件の顧問先や個別相談から蓄積してきた経験・ノウハウを生かして、あらゆるお困りごと・お悩みごとに、スピーディにお応えいたします。まずは総勢 200 名の専門家を擁する TOMA の無料相談をご利用ください。

お電話でのお申込み
0120-944-533
（フリーダイヤル・平日 9：00〜18：00 まで）

メールでのお申込み
toma@toma.co.jp

TOMA news 特別号「事業再構築」　2021年4月30日 発行

TOMAコンサルタンツグループ株式会社
TOMA税理士法人／TOMA社会保険労務士法人／TOMA公認会計士共同事務所／TOMA行政書士法人／藤間司法書士法人
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-3　丸の内トラストタワー本館３階 TEL:03-6266-2561　担当 / 企画広報部