

MAS担当者養成講座

Lecture5. 顧問先からのMAS受注



interface 株式会社インターフェイス

会計事務所を通じて中小企業を活性化する

I．初期段階のMAS営業

1. 成果を出しやすい企業を選ぶ

①経営者の意欲・問題意識が高い、素直で行動力がある

②過度に財務状況が悪くない

		借入金返済		
		営業CFの範囲 で返済可能	営業CFを やや超える額	営業CFを改善 しても難しい額
営業CF	プラス	○	○	×
	± 0	○ 返済がない	○	×
	マイナス	○ 返済がない	△	×

I．初期段階のMAS営業

2. 最初は、複数企業に提案するのがポイント！！

初期段階で、高確率なMAS受注をするのは難しい。

営業(プレ・MASと提案)のトレーニングの位置づけで、

●最低3社、できれば5社リスティングし計画的に提案する

※以下に述べる、プレ・MASを伴う誠実な提案であれば、受注できなくても経営者の心情を害する事はない。

Ⅱ．MAS受注のポイント

1. MASを受注できる条件

①MAS担当者に成果創出の「自信」が持たれている事

成果創出の自信なくして提案はできない。「課題形成」が重要である。

②経営者の「共感」を得ている事

成果創出の「課題形成」が経営者の共感を持ってなされることが大事。

③MAS担当者に成果創出の為の「工数」がイメージされる事

工数計算なくして提案金額は見えない。曖昧だと金額を言えない。

Ⅱ．MAS受注のポイント

2. MAS受注活動は「プレ・MAS」である

MAS担当者が「自信」を持つには「**診断**」をし、成果創出の為の「**課題形成**」をするしかない。

その活動は、MASの初期段階の活動とほぼ同じである。
財務を読みポイントを詳細分析し、ヒアリングし、課題形成をする。

「**プレ・MAS**」によって「自信」が生まれる。

そのような誠実な活動を踏まえた提案であれば、仮に契約できなくても経営者は感謝する。

Ⅱ．MAS受注のポイント

3. 課題形成とは？

「課題形成」とは、対象企業の収益性やCFの改善のツボとロジック・改善の方向性が見えている事を指す。

例) 製造業A社の課題形成

- ・特注品の利益率向上と運転資金差の改善がCF改善の鍵である
- ・特注品は単価が取れるにも関わらず見積もりがあまいようである
⇒ 積算基準を見直し、きちんとした見積もりをすれば利益率は上がる
- ・運転資金差は、仕入先B社の支払いサイトが交渉できるようである
- ・この2点で利益額〇〇万円と運転資金差△△万円の改善が期待できる

Ⅱ．MAS受注のポイント

4. 経営者の共感を得るには？

課題形成の過程を共に考えながら進めるのが良い。

財務分析、詳細分析を行い、経営者と共に原因を考え、課題形成をし、対策イメージを持つ。

そのプロセスで経営者の共感が生まれやすい。

指摘ではなく、共に考える姿勢で臨む。

Ⅱ．MAS受注のポイント

5. 工数積算とは？

どんな支援をどの位の時間をかけて行うかを明らかにする。
その事で、根拠のある「金額に自信」を持つ

例) 製造業A社の指導工数の積算

- ・指導段階では全科目の詳細な考察が必要:6時間
- ・社長にもっと詳しく財務の要因をヒアリングする:3時間
- ・工場見学:2時間×2回＝4時間
- ・ヒアリング内容をもとに、単年度計画を作る:4時間
 - ☞特注品の利益率向上と運転資金差の改善の活動を織り込む
- ・社員さんへの計画発表立会:2時間
 - ☞テーマの役割をキチンと認識してもらう
- ・数値と施策のモニタリング:2時間×8回＝16時間
- ・上記計35時間＋その他準備工数15時間＝50時間
- ・50時間×@15千円＝75万円（月6万3千円）

Ⅲ. MAS受注の活動内容

1. MAS受注を実現するフロー

- ①財務面の課題を考察する
- ②夢・目標と問題意識を共有し、財務ヒアリングを行う
- ③問題解決の支援内容と費用を提案書にまとめ提案する

Ⅲ. MAS受注の活動内容

2. 財務面の課題を考察する

①財務分析からの重要着目点を明らかにする

財務分析、CF分析などから改善対象とすべき勘定科目を特定する。

※詳細は、財務分析のLectureをご参照

②改善対象の勘定科目について、経営現場の問題点の仮説を立てる

CF改善ツリーで要因を深掘りして経営現場にどのような問題が発生しているか、「仮説」を立てる。

Ⅲ. MAS受注の活動内容

財務改善の「仮説」をシートにまとめる

財務改善の方向性					財務改善のポイント・優先度
		仮説(科目名／数値／問題点)	経営者ヒアリング		
営業CF	売上高	売上は拡大傾向にある 120,000千円→135,000千円			
	変動費	材料費と外注費が増加傾向にある 材料 60,000千円→80,000千円 外注 20,000千円→40,000千円			
	固定費	固定費削減は進み、これ以上は難しい			
	運転資金	運転資金差に変動はなく、大きな問題はない			
投資CF					
財務CF		営業CF 5,000千円に対し 借入返済が8,000であり キャッシュが減少傾向			
収益性分析 安全性分析 健全性分析 付加価値分析					

Ⅲ. MAS受注の活動内容

2. 夢・目標と問題意識を共有し、財務ヒアリングを行う

①夢・目標と問題意識のヒアリング

経営理念やビジョン、ありたい姿、現状の問題点をヒアリングする
商品開発、生産・物流、営業、人事、財務など経営全般について傾聴する

②財務ヒアリング

事前に行なった財務分析からの仮説を持ちつつ、経営者の見解を聴く

③提案アポイント

課題を共有し、課題解決のご支援について提案機会を頂く、アポを取る

Ⅲ. MAS受注の活動内容

夢・目標、問題意識のヒアリング

経営ヒアリング					
経営理念、思い		ビジョン、ありたい姿			
板金加工の領域では地域No1の品質を実現したい		まず、借入金を返せる経営状態にしたい その後、息子に経営をゆずりたい			
項目		現状	問題点	ありたい姿	対策イメージ(社長の構想)
商品面	商品開発／改良、技術・ノウハウなどについて	品質は問題ない。しっかりと品質保証をしている	設備が足りない	設備増強をしたい	もう少し売上が伸びたらリースか借入で設備投資する
生産・物流面	生産体制・生産技術、物流施設・物流網等について	材料費と外注費が高くなっている	材料費は難しいが、外注費はまだロスがある	内製化、単価交渉でコストダウンしたい	工程管理を充実する 外注単価交渉をする
営業面	営業力・営業マン、販路・顧客構造、販促ノウハウなどについて	メイン顧客は難しいがB社はまだ受注が伸びる	社長が工場の管理に手を取られて、営業時間が不足	売上を2億円まで伸ばしたい	B社のシェアアップと、C社への営業活動で増やせる
組織面	人材採用・育成、組織改善などについて	社長に工場も営業も依存している	若手が育っていない	工場を息子と若手に任せたい	品質管理と工程管理を現場で鍛える
財務面	財務体質やCF改善などについて	借入金返済で資金繰りが苦しい	売上が足りない	売上を2億円まで伸ばしたい	記述のB社・C社でやれる
後継者	後継者の指名・育成、後継経営陣育成などについて	息子が後継者として決まっている	まだ工場の管理もおぼつかない	5年後には事業承継したい	まだ対策が浮かばない
その他					

Ⅲ. MAS受注の活動内容

財務ヒアリングの結果をまとめる

財務改善の方向性				財務改善のポイント・優先度
		仮説(科目名/数値/問題点)	経営者ヒアリング	
営業 C F	売上高	売上は拡大傾向にある 120,000千円→135,000千円	主要顧客先は伸びないが、B社のシェアを増やしている まだ伸ばせる余地がある	①外注費削減 売上拡大がより利益とキャッシュに貢献するよう、内製化と単価交渉で削減する。 ②売上拡大 B社のシェアを更に拡大する ③中期的に設備増強 上記収益体質を強化し、資金を蓄積して、設備増強に取り組む。 →売上拡大につなげる
	変動費	材料費と外注費が増加傾向にある 材料 60,000千円→80,000千円 外注 20,000千円→40,000千円	材料費は高騰し削減が難しい 外注費は、内製促進や単価の交渉で抑制できる	
	固定費	固定費削減は進み、これ以上は難しい	これ以上は難しい	
	運転資金	運転資金差に変動はなく、大きな問題はない	できれば回収サイトを短縮したいが難しい	
投資 C F			できれば、機械を増設したい キャパシティが拡大できればまだ受注できる	
財務 C F		営業CF 5,000千円に対し 借入返済が8,000であり キャッシュが減少傾向	利益を出して返済するしかない	
収益性分析 安全性分析 健全性分析 付加価値分析				

Ⅲ. MAS受注の活動内容

3. 問題解決の支援内容と費用を提案書にまとめ提案する

①ヒアリング結果を整理しMASの効果効用を考える

夢・目標、問題意識のヒアリングと、財務ヒアリングで、社長と問題意識を共有したら、MASによってそれらをどのように解決できるかを考える。

一般的に、MASの効果効用は以下のとおりである。

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| 1) 社内で問題・課題が共有できる | 7) 金融機関の信頼が増す |
| 2) 目標と施策を共有できる | 8) 取引先の信頼が増す |
| 3) 役割分担や期待が共有できる | 9) 新成長戦略を描ける |
| 4) 結果として機会損失が減る | 10) 新成長戦略を許容リスクの範囲
で進められる |
| 5) 後継者・幹部が育つ | 11) 結果、収益構造が変わる |
| 6) 事業承継が進めやすくなる | |

Ⅲ. MAS受注の活動内容

MASの効果効用

社長の問題意識／問題点	MASの効果効用	提案ポイント
<p>1. 財務ヒアリング</p> <p>①外注費の削減</p> <p>②売上拡大</p> <p>③設備投資(中期)</p> <p>→収益性改善後にリースか借入</p> <p>2. 経営ヒアリング</p> <p>①外注削減に向けた工程管理と単価交渉</p> <p>②売上拡大に向けた、社長の営業工数確保</p> <p>③後継者・若手の工場管理の能力アップ</p> <p>④5年後、事業承継</p>	<p>☑ ①社内で問題・課題が共有できる</p> <p>☑ ②目標と施策を共有できる</p> <p>☑ ③役割分担や期待が共有できる</p> <p>☑ ④機会損失が減る</p> <p>☑ ⑤後継者・幹部が育つ</p> <p>☑ ⑥事業承継が進めやすくなる</p> <p>⑦新成長戦略を描ける</p> <p>⑧新成長戦略をリスクの負える範囲で計画的に進められる</p> <p>⑨結果、収益構造が変わる</p> <p>☑ ⑩金融機関の信頼が増す</p> <p>⑪取引先の信頼が増す</p>	<p>MAS＝現状分析・計画・モニタリングというプロセスを通じて以下の効果をもたらす事を提案する。</p> <p>①後継者・若手の意識向上と社長依存体質の脱却 →組織力で経営できる！</p> <p>②社長の営業工数確保</p> <p>③結果としての収益性改善</p> <p>④将来の設備増強に向けた金融機関の信頼向上</p> <p>⑤事業承継の準備にもなる</p>

Ⅲ. MAS受注の活動内容

3. 問題解決の支援内容と費用を提案書にまとめ提案する

②工数を積算する

MASの効果効用が見えたら、その実現に向けた業務内容を工数を見積もり、時間単価を掛けて、MASの見積もり金額を算出する。
時間チャージは、2万円を目標に積算して頂きたい。(min1.5万円)

一般的な業務内容は以下の通りである。

- 1) 現状分析
- 2) 改善策の起案
- 3) 中期経営計画策定
- 4) 短期経営計画策定
- 5) モニタリング会議
- 6) 経営改善の進捗の見直し、修正

Ⅲ. MAS受注の活動内容

MASの工程と工数積算

テーマ	対象	スケジュール												工数計算(時間)		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	訪問工数	準備工数	合計
1. 現状分析 ・会社を知る ・財務詳細分析 ・報告会と問題意識共有 2. 中期経営計画策定 ・戦略確定 ・経営政策の具体化 ・財務計画 3. 単年度計画策定 ・単年度テーマ抽出 ・行動計画 ・財務計画 4. 経営計画発表会 5. モニタリング会議 ・数値のモニタリング ・行動のモニタリング 6. 見直し ・業績面の見直し ・政策面の見直し	－ － 経営陣															
														0	4	4
														0	4	4
			2											2	1	3
	経営陣															
			2											2	2	4
				2										2	2	4
				3										3	2	5
	経営陣															
					2									2	1	3
					2									2	1	3
						3								3	1	4
	全社員					1								1	1	2
	経営陣															
							0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	2	5.5
							1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	10.5	1	11.5
	経営陣															
										1			2	3	2	5
工数合計		0	4	5	4	4	2	2	2	3	2	2	4	34	24	58

工数合計 58 時間 時間チャージ 20 千円 MAS見積金額 1160 千円

Ⅲ. MAS受注の活動内容

3. 問題解決の支援内容と費用を提案書にまとめ提案する

③提案書にまとめる

これまでの検討事項を提案書にまとめ、提案の準備をする。

提案書の書式に沿って、「夢・目標、問題意識ヒアリング」「財務ヒアリング」「MASの効果効用」「MASの工程と工数積算」の各シートから必要事項を記載する形で進める。

提案書の構成は、「表紙」「はじめに」「社長様の思い」「社長様の問題意識」「財務面の考察」「課題と解決のご提案(MASの効果効用)」「支援テーマとスケジュール」「費用のお見積り」などである。

Ⅲ. MAS受注の活動内容

株式会社田中工業殿

経営支援業務のご提案

平成24年4月1日

みらいを描く税理士法人

はじめに

日頃よりお世話になり誠に有難うございます。

また先日は、お忙しい中、社長様にお時間を頂きまして誠に有難うございます。

本提案書は、先日社長様よりお聞かせ頂いた内容をもとに御社の経営の更なる改善に向けたご支援をご提案させて頂くものです。

私どもの誤解や不理解をご指摘頂き、修正の上、より良い企画に練り上げた上で実際のご支援をさせて頂きたいと考えております。

ご一読の上、ご採用賜りますよう宜しくお願い申し上げます

Ⅲ. MAS受注の活動内容

1. 社長様の思い

社長様は、次の理念を掲げて日々経営に携わっておられるという事でした。

●板金加工の領域では地域N o 1 の品質を実現したい

経営環境の厳しい中、その理念に向かって営業努力をされ、売上も伸ばしておられます。

また、ビジョンとしては以下の内容をお教え頂きました

●まず、借入金を返せる経営状態にしたい

●その後、ご子息に経営をゆずりたい

経営ヒアリング					
経営理念、思い			ビジョン、ありたい姿		
板金加工の領域では地域N o 1 の品質を実現したい			まず、借入金を返せる経営状態にしたい その後、息子に経営をゆずりたい		
項目		現状	問題点	ありたい姿	対策イメージ(社長の構想)
商品面	商品開発/改良、技術・ノウハウなどについて	品質は問題ないがしっかりと品質保証をしている	設備が足りない	設備増強をしたい	もう少し売上が伸びたらリースが借入で設備投資する
生産・物流面	生産体制・生産技術、物流施設・物流網等について	材料費と外注費が高くなっている	材料費は難しいが、外注費はまだロスがある	内製化、単価交渉でコストダウンしたい	工程管理を充実する 外注単価交渉をする
営業面	営業力・営業マン、販路・顧客構造、顧客・ノウハウなどについて	メイン顧客は難しいがB社はまだ受注が伸びる	社長が工場の管理に手を取られて、営業時間が不足	売上を2億円まで伸ばしたい	B社のシェアアップと、C社への営業活動で増やせる
組織面	人材採用・育成、組織改善などについて	社長に工場も営業も依存している	若手が育っていない	工場を息子と若手に任せたい	品質管理と工程管理を現場で鍛える
財務面	財務体質やCF改善などについて	借入金返済で資金繰りが苦しい	売上が足りない	売上を2億円まで伸ばしたい	記述のB社・C社でやれる
後継者	後継者の指名・育成、後継経営陣育成などについて	息子が後継者として決まっている	まだ工場の管理もおぼつかない	5年後には事業承継したい	まだ対策が浮かばない
その他					

Ⅲ. MAS受注の活動内容

2. 社長様の問題意識

また、現在の経営状態について以下のような問題意識をお持ちでいらっしゃいました。

①売上拡大に向けた営業工数の確保

営業工数が確保できれば、B社・C社でまだ売上は伸ばせる。

②後継者、若手社員様の意識と実力のアップ

工場の管理をまだ社長様が負担せざるをえず、中々営業工数が取れない。

③外注費削減

工程管理と単価交渉で、コスト削減ができる。

④設備投資（中期）

売上拡大の為には、設備増強が必要で、収益改善の後、リースか借入で投資をしたい。

⑤事業承継

5年後にはご子息に事業承継をしたい。

経営ヒアリング

経営理念、思い 板金加工の領域では地域No1の品質を実現したい	ビジョン、ありたい姿 まず、借入金を返せる経営状態にしたい その後、息子に経営をゆずりたい
------------------------------------	---

項目	現状	問題点	ありたい姿	対策イメージ(社長の構想)
商品面	商品開発/改良、技術・ノウハウなどについて	品質は問題ない、しっかりと品質保証をしている	設備が足りない	設備増強をしたい
生産・物流面	生産体制・生産技術、物流施設・物流網等について	材料費と外注費が高くなっている	材料費は難しいが、外注費はまだロスがある	内製化、単価交渉でコストダウンしたい
営業面	営業力・営業マン、販路・顧客構造、販促/ノウハウなどについて	メイン顧客は難しいがB社はまだ受注が伸びる	社長が工場の管理に手を取られて、営業時間が不足	売上を2億円まで伸ばしたい
組織面	人材採用・育成、組織改善などについて	社長に工場も営業も依存している	若手が育っていない	工場を息子と若手に任せたい
財務面	財務体質やCF改善などについて	借入金返済で資金繰りが苦しい	売上が足りない	売上を2億円まで伸ばしたい
後継者	後継者の指名・育成、後継経営陣育成などについて	息子が後継者として決まっている	まだ工場の管理もおぼつかない	5年以内には事業承継したい
その他				

Ⅲ. MAS受注の活動内容

3. 財務面の考察

財務改善については、以下の点がポイントかと存じます

①まずは、利益の残る体質を作る

- ・その為には材料費・外注費の抑制が望まれます。
- ・材料費の削減は難しいとのことでしたが、外注費は社長様も問題意識をお持ちですので、工程管理・単価交渉で削減できるのではないかと思います。

②次いで、売上を上げる

- ・この点は、B社・C社で売上は伸ばせると伺い、大変期待しております。
- ・但し、社長様も仰る通り、社長様の営業工数を確保できるかどうかはそのカギを握ると思われます。
- ・その為には、後継者・若手社員のレベルアップが不可欠と思われます。

③設備投資について

- ・おおよそ売上1億6千万円まで売上が伸び、外注費抑制が進めば、設備投資に踏み切れると思われます

財務改善の方向性

		仮説(科目名/数値/問題点)	経営者ヒアリング	財務改善のポイント・優先度
営業CF	売上高	売上は拡大傾向にある 120,000千円→135,000千円	主要顧客先は伸びないが、B社のシェアを増やしている また伸ばせる余地がある	<div>①外注費削減</div> 売上拡大がより利益とキャッシュに貢献するよう、内製化と単価交渉で削減する。 <div>②売上拡大</div> B社のシェアを更に拡大する <div>③中期向けに設備増強</div> 上記収益体質を強化し、資金を蓄積して、設備増強に取り組む。 →売上拡大につなげる
	変動費	材料費と外注費が増加傾向にある 材料 60,000千円→80,000千円 外注 20,000千円→40,000千円	材料費は高騰し削減が難しい 外注費は、内製促進や単価の交渉で抑制できる	
	固定費	固定費削減は進み、これ以上は難しい	これ以上は難しい	
	運転資金	運転資金差に変動はなく、大きな問題はない	できれば回収サイトを短縮したいが難しい	
投資CF			できれば、機械を増設したい キャパシティが拡大できれば また受注できる	
財務CF		営業CF 5,000千円に対し 借入返済が8,000であり キャッシュが減少傾向	利益を出して返済するしかない	
収益性分析 安全性分析 健全性分析 付加価値分析				

Ⅲ. MAS受注の活動内容

4. 課題と解決のご提案（経営支援業務の効果効用）

私どもでは、社長様の夢・目標に向けた経営支援業務を提供させて頂いております。御社の場合、以下の目的でご検討頂きたいと感じております。

①社長様と幹部候補で、組織的に経営する環境を作る

- ・現状分析、経営計画、モニタリング会議などを通じて、共に考え、役割を決め行動し、成果を検証するといった一連のプロセスの中で社長様と幹部候補の皆様の能力が最大限発揮できる環境ができます。

②幹部候補の育成

- ・また上記の中で、経営を考える事になり、経営陣としての能力が開発されます。
- ・この事は、事業承継の重要な準備活動にもなります。

③機会損失の低減と収益性向上

- ・組織で経営に取り組む事で、営業ロスやコストロスが低減します。

④また、経営計画と進捗報告で金融機関の信頼も増します

MASの効果効用

社長の問題意識／問題点	MASの効果効用	提案ポイント
1. 財務ヒアリング ①外注費の削減 ②売上拡大 ③設備投資(中期) →収益性改善後にリースか借入 2. 経営ヒアリング ①外注削減に向けた工程管理と単価交渉 ②売上拡大に向けた、社長の営業工数確保 ③後継者・若手の工場管理の能力アップ ④5年後、事業承継	<input checked="" type="checkbox"/> ①社内で問題・課題が共有できる <input checked="" type="checkbox"/> ②目標と施策を共有できる <input checked="" type="checkbox"/> ③役割分担や期待が共有できる <input checked="" type="checkbox"/> ④機会損失が減る <input checked="" type="checkbox"/> ⑤後継者・幹部が育つ <input checked="" type="checkbox"/> ⑥事業承継が進みやすくなる ⑦新成長戦略を描ける ⑧新成長戦略をリスクの負える範囲で計画的に進められる ⑨結果、収益構造が変わる <input checked="" type="checkbox"/> ⑩金融機関の信頼が増す ⑪取引先の信頼が増す	MAS＝現状分析・計画・モニタリングというプロセスを通じて以下の効果をもたらす事を提案する。 ①後継者・若手の意識向上と社長依存体質の脱却→組織力で経営できる！ ②社長の営業工数確保 ③結果としての収益性改善 ④将来の設備増強に向けた金融機関の信頼向上 ⑤事業承継の準備にもなる

Ⅲ. MAS受注の活動内容

5. ご支援のテーマとスケジュール (案)

MASの工程と工数積算

テーマ	対象	スケジュール												工数計算(時間)		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	訪問工数	準備工数	合計
1. 現状分析 ・会社を知る ・財務詳細分析 ・報告会と問題意識共有	—													0	4	4
	—													0	4	4
	経営陣	2												2	1	3
	経営陣															
2. 中期経営計画策定 ・戦略確定 ・経営政策の具体化 ・財務計画	経営陣	2												2	2	4
			2											2	2	4
			3											3	2	5
3. 単年度計画策定 ・単年度テーマ抽出 ・行動計画 ・財務計画	経営陣				2									2	1	3
				2										2	1	3
				3										3	1	4
4. 経営計画発表会	全社員				1									1	1	2
5. モニタリング会議 ・数値のモニタリング ・行動のモニタリング	経営陣					0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	2	5.5
						1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	10.5	1	11.5
6. 見直し ・業績面の見直し ・政策面の見直し	経営陣								1				2	3	2	5
工数合計		0	4	5	4	4	2	2	2	3	2	2	4	34	24	58

MASの工程と工数積算

テーマ	対象	スケジュール												工数計算(時間)		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	訪問工数	準備工数	合計
1. 現状分析 ・会社を知る ・財務詳細分析 ・報告会と問題意識共有	—													0	4	4
	—													0	4	4
	経営陣	2												2	1	3
	経営陣															
2. 中期経営計画策定 ・戦略確定 ・経営政策の具体化 ・財務計画	経営陣	2												2	2	4
			2											2	2	4
			3											3	2	5
3. 単年度計画策定 ・単年度テーマ抽出 ・行動計画 ・財務計画	経営陣				2									2	1	3
				2										2	1	3
				3										3	1	4
4. 経営計画発表会	全社員				1									1	1	2
5. モニタリング会議 ・数値のモニタリング ・行動のモニタリング	経営陣					0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	2	5.5
						1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	10.5	1	11.5
6. 見直し ・業績面の見直し ・政策面の見直し	経営陣								1				2	3	2	5
工数合計		0	4	5	4	4	2	2	2	3	2	2	4	34	24	58

6. 費用のお見積り

月額 10 万円 (税込 108,000 円)

期間 1 年間

監査とは別に時間を取って、ご支援申し上げます。

工数合計 58 時間 時間チャージ 20 千円 MAS見積金額 1160 千円

Ⅲ. MAS受注の活動内容

3. 問題解決の支援内容と費用を提案書にまとめ提案する

④提案する

提案会には、最低1時間の時間を要す。質疑応答やクロージングの為には、「2時間」のアポセットが必要である。

提案書ができたら、「ロールプレイング」など、事前のトレーニングをして訪問するのが望ましい。

※正会員様には、レビュー研修で具体的案件の提案書レビューやロープレで確実に受注できるようにご支援します。