

～“次世代”会計事務所のビジネスモデル～

AI・クラウド時代の高付加価値戦略

2019年12月4日

インターフェイス・プロフィール

会計事務所を通じて中小企業を活性化する

株式会社インターフェイス

- ❖ 所在地: 東京都千代田区鍛冶町2-4-5
黒江屋鍛冶町ビル 7階
TEL: 03-5413-7897 FAX: 03-5413-7410
HP: 「MASインターフェイス」検索
- ❖ 代表者 樋口明廣
- ❖ 組織: コンサル5名、契約コンサル8名
- ❖ 事業内容
 - 会計事務所向けコンサルティングノウハウの提供
 - ・コンサルティング事業化のための経営支援倶楽部
 - ・コンサルティング事業化に必要な付帯ノウハウの提供
 - 業種別コンサルティングプログラム
 - 事業承継コーチング事業化プログラム
 - コンサルタント採用及び人的資源蓄積のプログラム
 - 会計事務所経営コンサルティング
 - ・顧客拡大・増収、サービス開発、生産性向上など
 - ビジネスモデル・デザイナー事業
- ❖ 顧客数: 全国約150事務所様

代表者プロフィール

- ❖ S58年 会計事務所入所、監査の傍ら、社長の経営支援を行う
- ❖ S59年、顧問先が倒産
- ❖ S60年 事務所がコンサル会社設立、専務取締役
に就任。飛込訪問から始め商工会議所・銀行との
提携で受注基盤を確立、以後1200PJの経営支援
後に事業承継し、約30年コンサル会社経営
- ❖ H19年 株式会社インターフェイス設立
- ❖ H20年 MAS担当者養成講座開講
30年間蓄積したコンサルティングノウハウを会計事
務所仕様にカスタマイズ
- ❖ H21年 MAS事業化の継続支援のために経営支
援倶楽部を開始
- ❖ H27年 一般社団法人日本経営アドバイザー協会
(JMA)を設立(28年稼働)
 - ・MAS担当者の資格認定制度
 - ・MASに取り組む事務所のブランド化

MAS : マネジメント・アドバイザー・サービス

フェーズ1.

会計事務所の経営環境と今後の方向性

経営環境：マイナスの側面

(法人市場に関して)

(1) 企業数の減少

- : 経営者の高齢化・事業承継難
- : 新設法人数の減少

(2) 顧問料の低価格化

- : テクノロジーの進化・・・経営者のニーズの変化
- : 新ベンチャー事務所の台頭

(3) 採用難

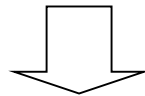
- : 異業種争奪戦

経営環境：マイナスの側面

(1) 売上高 = 顧問先数(↓) × 平均年間顧問報酬(↓)

(2) 人件費 = 人数 × 平均年棒(↑)
+ 法定福利費(↑) + 採用コスト(↑) + 教育費

(3) 人員増に伴う経費：地代家賃・システムコストも増加



❖ 売上減少圧力に加えて、50%を占める人件費及び関連コストが上昇、低収益化？ …従来型のビジネスモデルなら

ビジネスモデルのリ・デザインが必要

経営環境：プラスの側面

(法人市場に関して)

- (1) 事業所の殆どが必要とする業界
- (2) 約3万事業所が存在する業界 (典型的なシェア分散業界)
- (3) 積上収入型で解約しにくい業界 (1件の拡大効果が大きい)
- (4) 会計を握っている業界 (企業の本当の姿が丸見え)
- (5) 毎月と面談できる業界 (悩める社長との接点が多い)



「独自の戦略」を持つ事務所が、每期120%～130%程度の成長を実現する市場は十分に存在する

経営環境：進化するテクノロジー

- (1) クラウド
:「自動取込」「自動仕訳」の機能「+ α 」で如何に合理化するか？
- (2) AI-OCR (Optical character recognition: 光学文字認識)
:認識率95%＝全数確認と修正を要す。紙の流通量は？
- (3) RPA (Robotic Process Automation) ※Application Programming Interface
:正しい指示を出し続ける人が必要。API連携等の動き？
- (4) 5G (5th Generation: 第5世代の移動通信システム)
:進化するweb会議システムで監査が変わるか？クラウドは使い易く。
- (5) AI (Artificial Intelligence: 人工知能)
:ビッグデータを誰が集約できるか？税務に応用できるか？
- (6) BI (Business Intelligence: 組織のデータを収集・分析し経営に役立てるシステム)
:excel等で作っていた経営判断データが瞬時に見える。

今後どうなる？

一般的に成熟業界では、業態が分かれる

(1) ローコスト拡大モデル

※どこかで高付加価値型にしないと限界がくる

(2) 特化モデル

※特化型ローコストモデルには限界がくる

- ・テーマ特化 : 資産税、海外税務・・・
- ・業種特化 : 建設、製造、飲食、美容、IT、医療・・・
- ・ステージ特化 : アーリー、成長期、事業承継期(前・後)

(3) 経営支援型モデル(顧問先育成型会計事務所)

(4) IT支援型モデル

二極化から、「多極化」へ

※イノベーションしない事務所は縮小？

会計事務所の役割が変わる

(1) 制度会計のルーチンワークは徐々に自動化できる

(2) 管理会計の資料づくりも徐々に自動化できる

■ 経営支援者としての役割は増やせる:付加価値を生む

■ 顧問先の業績向上に貢献できる具体的なノウハウと行動
➡組織的に、少しずつでも。

時間をどう捻出するか？

(1) 月次業務の高速化(入力工数の削減)

KEYは、経理情報の「データによる入手率」を、
いかに「100%」に近づけるか。

(2) 決算・申告業務の高速化

例) 所内スタッフの入力工数削減分を業務シフト

例) RPA等の活用(業務ロットは小さいが研究はすべき)

(3) 移動工数の削減

トレンドは、来社型・web会議面談

(4) 季節業務の山崩し・テクノロジー活用

: 例) 確定申告(事業所得) 例) 年末調整

フェーズ2.

経営アドバイザー業務のノウハウ公開

MASの定義

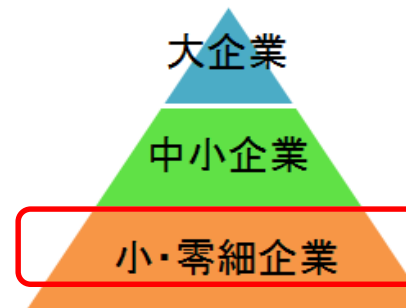
小さな会社の経営管理コンサルティング

- ・社員数5～9名、10～19名
- ・社長ひとりで奔走し、
機会損失が発生し、
伸び悩んでいる企業。
又は、財務面で不安定な
状況にある企業。
事業承継に悩んでいる企業。
- ・経営管理コンサル
機会損失の除去活動を定着し、
黒字と資金を最大化し
成長のための次なる取組みを
リスクの負える範囲で取り組む。
そして成長経営にシフトする



商品は「成果」である

- ・定量的成果
黒字拡大、資金拡大、売上拡大
そして、成長戦略の実現
- ・定性的成果
社長・後継者・幹部ご成長
チーム化、チーム経営
目標管理の定着 など



	製造業	建設業	卸売業	小売業	飲食業	医療機関	⋮
経営戦略特化							
経営管理特化							
マーケティング特化							
生産改善特化							
人事特化							
....							

事例研究

建築工事業

(新築戸建、リフォーム、公共工事)

役員2人とアルバイトの組織

社長は、技術畑で人情味のある方

専務は、管理に意識の高い方

施工は全て外注で社長が営業・監理

【思い】

年商を2億円、その後5億円を目指したい。

監督を雇いたい。利益を安定させたい。

資産	金額
当座資産	30,000
現預金	5,000
完成工事未収金	25,000
棚卸資産	5,000
有形固定資産	500
無形固定資産	500
投資等	15,000
資産合計	51,000
負債・資本	金額
流動負債	22,000
買掛金	5,000
未払金	10,000
その他流動負債	7,000
固定負債(長借)	25,000
資本合計	4,000
負債・資本合計	51,000

損益	金額
売上高	100,000
売上原価	75,000
材料費	20,000
労務費	0
外注費	50,000
その他	5,000
売上総利益	25,000
一般管理販売費	26,000
役員報酬	15,000
給与	0
法定福利費	2,000
その他	9,000
営業利益	-1,000
営業外収益	300
営業外費用	100
経常利益	-800

①改善すべき勘定科目はどれで、考えられる原因は何か？

(勘定科目)

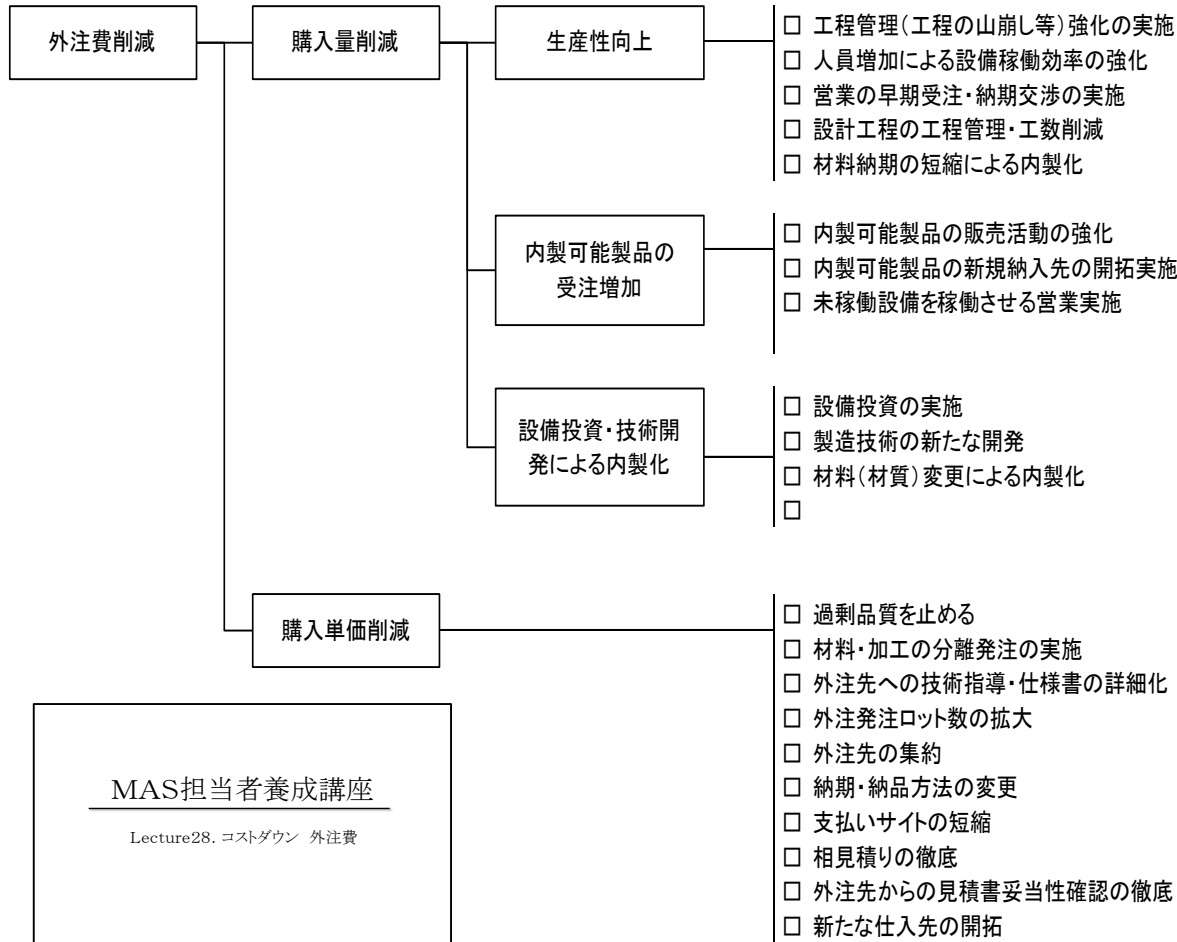
(考えられる原因)

②この企業の短期的な収益改善に向けた指導設計を明らかにすること
(どんな順番で改善を推進するか？)

③この企業の戦略的・中長期的な課題を明らかにすること

外注費削減支援の簡便法

外注費削減ロジックツリー



＜改善のアイデア＞

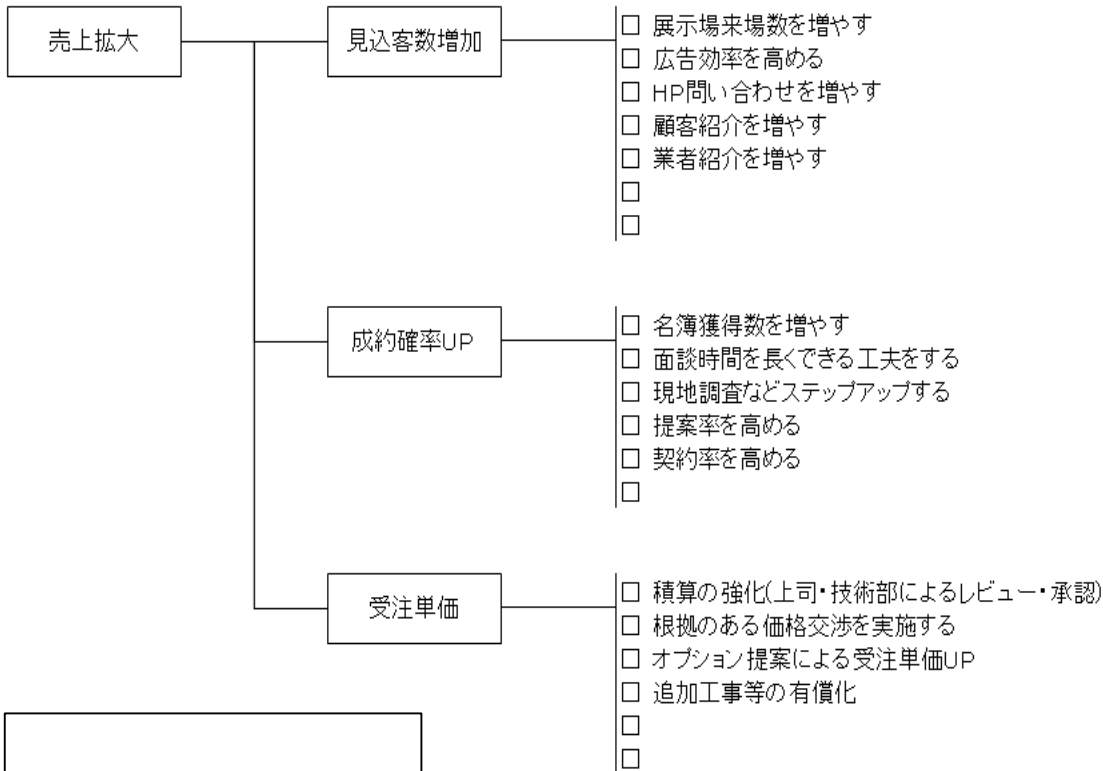
MAS担当者養成講座

Lecture28. コストダウン 外注費

interface 株式会社インターフェイス

売上拡大支援の簡便法

売上拡大ロジックツリー(耐久消費財BtoC)



<改善のアイデア>

MAS担当者養成講座

Lecture23. 売上拡大コーチング BtoC耐久消費財

interface 株式会社インターフェイス

MASの核となるフレーム

(1) 財務分析:改善すべき勘定科目の特定



(2) 背景にある具体的問題にフォーカスする

(3) 行動項目を引き出す

(4) 行動変容を促す



(5) 成果検証

「数値は行動の影である」

具体的問題に近づく：内訳明細法

売上拡大の検討（対事業所向け）

☐売上伸長先との取引拡大 ☐シェア拡大 ☐未取引商品の販売 ☐未取引担当者への販売 ☐新規顧客開拓

社名／内訳	年 実績	年 実績	年 実績														売上拡大策	拡販後金額	
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年間計	月平均		年間計	月平均
パイオニア工業																			
商品A																			
商品B																			
ソニー工業																			
購買担当A																			
購買担当B																			

材料費削減の検討

材料費削減の視点 ☐ロットの変更 ☐単価交渉 ☐納期猶予 ☐品質猶予 ☐歩留り改善 ☐代替品選択 ☐その他

仕入先／内訳	年 実績	年 実績	年 実績														削減策	削減後金額	
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年間計	月平均		年間計	月平均
田中商店																			
鋼材																			
部材																			
山田商会																			
モーター																			
消耗品																			

具体的問題に近づく: 因数分解法

経営診断の簡便法: CF改善ツリー ～社長と一緒にCF改善と黒字拡大のツボを探す～

MAS担当者養成講座

Lecture3. キャッシュフロー改善ツリー

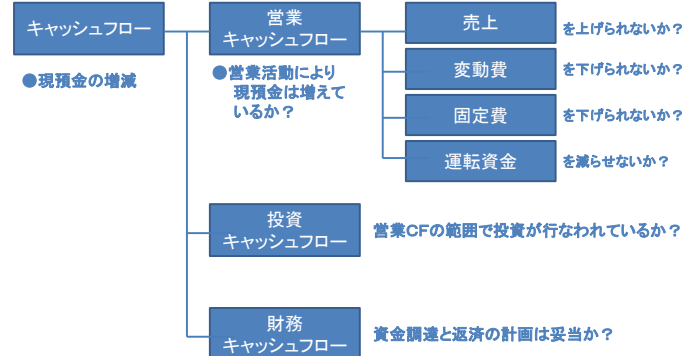
 interface 株式会社インターフェイス

会計事務所を通じて中小企業を活性化



キャッシュフロー改善

☑ 現預金残高を増やすツボを探す



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

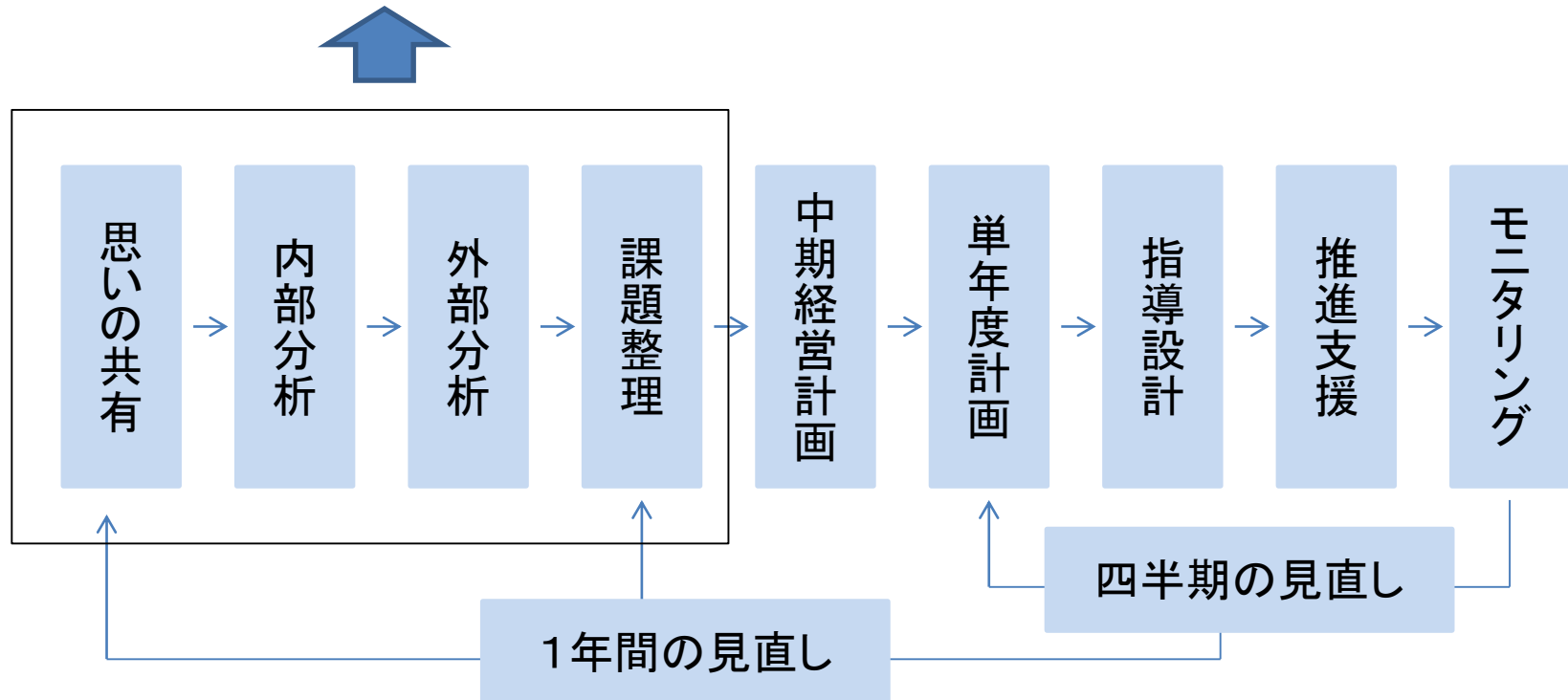
4

経営診断・課題形成

MAS指導のフロー

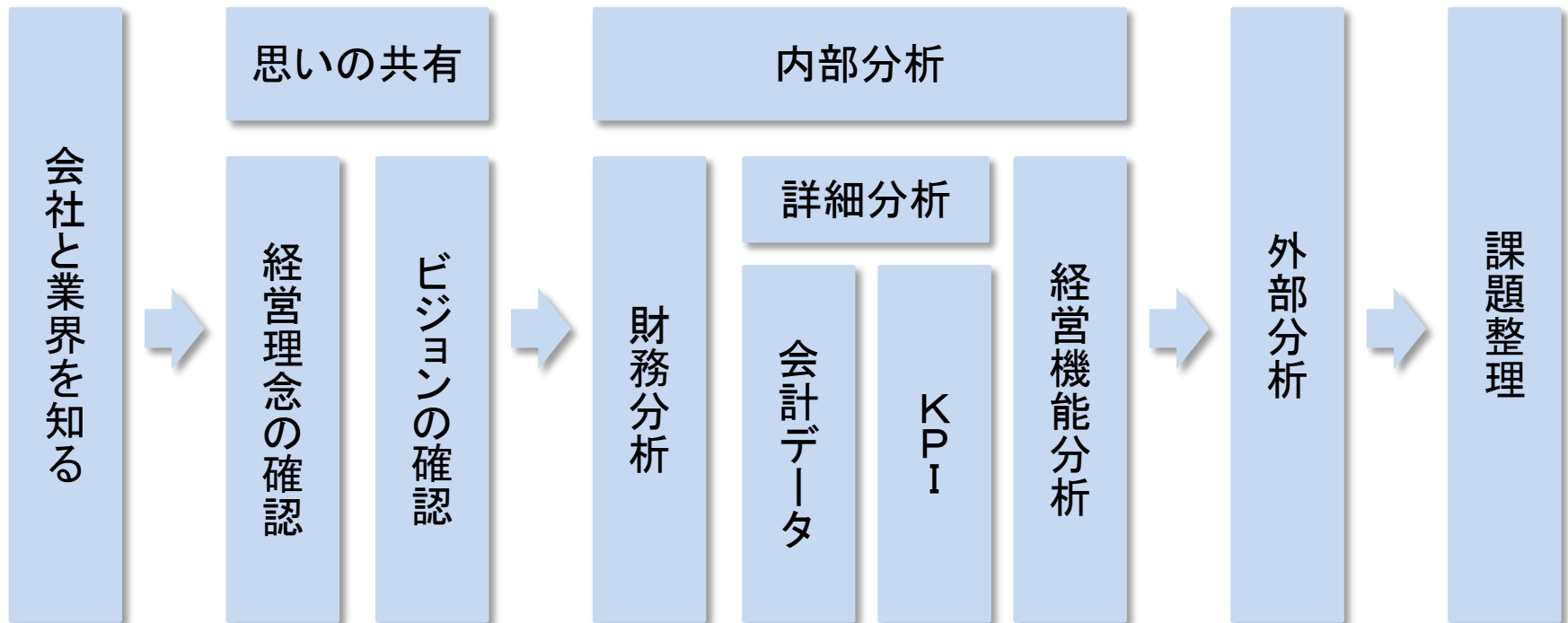
経営診断と課題形成

ここが重要！！



経営診断・課題形成


経営診断・課題形成のフロー



経営診断・課題形成

MAS担当者養成講座

Lecture7. MAS指導の基本～診断編～ ①会社と業界を知る

 interface 株式会社インターフェイス

Ⅱ. 会社を理解する

4. 対象企業の経営現場の概要

経営現場の視察やヒアリングで、現在の経営実態をなるべく把握する。

①店舗・販売施設

- 通行客、店頭視認性、店頭
- 店内レイアウト、陳列
- 来店客の層、動き、表情、会話
- 店舗スタッフの動き、表情、会話

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

5

Ⅱ. 会社を理解する

4. 対象企業の経営現場の概要

②工場・建設現場

- レイアウト、機械配置図
- 工程の流れ
- 各機械の機能
- 材料・仕掛品・製品
- 人の動き、表情、会話

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

6

MAS担当者養成講座

Lecture8. MAS指導の基本～診断編～ ②思いの共有

 interface 株式会社インターフェイス

Ⅱ. 経営理念

■シート「経営理念の確認」

経営理念の確認	経営理念
1. 経営者自身の思いを確認する	
●お客様にどのような役立ちを求めていますか？	
●社員にどのような役立ちを求めていますか？	
●取引先にどのような役立ちを求めていますか？	
●株主にどのような役立ちを求めていますか？	
●会社はどのような存在になりたいですか？	
●経営者としてのどのようなものを目指していますか？	
●社会にどのような役立ちを求めていますか？	

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

5

Ⅱ. ビジョン

■シート「ビジョンの設定」

ビジョンの設定	現状を把握する	1. 現状を把握する	2. 現状を把握する	3. 現状を把握する
1. 経営者自身の思いを確認する				
●お客様にどのような役立ちを求めていますか？				
●社員にどのような役立ちを求めていますか？				
●取引先にどのような役立ちを求めていますか？				
●株主にどのような役立ちを求めていますか？				
●会社はどのような存在になりたいですか？				
●経営者としてのどのようなものを目指していますか？				
●社会にどのような役立ちを求めていますか？				

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

8

言わば、『問診』

経営診断・課題形成

MAS担当者養成講座

Lecture9. MAS指導の基本 ～診断編～ ③財務分析

interface 株式会社インターフェイス

Ⅱ. 財務分析の実務

連結貸借対照表 (単位:千円, %)

資産の部	第6期		第7期		第8期		指標 (%)
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	
(1)当座資産	43,800	45.3%	40,300	39.9%	38,000	39.2%	37.2%
(2)有価証券	39,800	41.0%	35,800	32.7%	32,800	30.3%	31.7%
(3)現金・預金	30,000	30.9%	25,000	22.8%	20,000	18.5%	16.7%
その他の現金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
当座手形	300	0.3%	300	0.3%	300	0.3%	14.6%
当座預金	8,000	8.3%	10,000	9.1%	12,000	11.1%	-
有価証券	500	0.5%	500	0.5%	500	0.5%	1.2%
(4)短期資産	2,800	2.9%	3,100	2.9%	3,500	3.2%	4.3%
短期貸付金	2,700	2.8%	2,800	2.6%	3,000	2.8%	-
短期貸付金	200	0.2%	300	0.3%	500	0.5%	-
短期貸付金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
(5)その他の流動資産	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
前払費用	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
短期貸付金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
短期貸付金	1,000	1.0%	1,200	1.1%	1,400	1.3%	-
未収入金	300	0.3%	400	0.4%	500	0.5%	-
短期貸付金	-100	-0.1%	-110	-0.1%	-120	-0.1%	-

現金・預金は
減少傾向にある
売掛金は
増加傾向にある

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

4

Ⅱ. 財務分析の実務

連結貸借対照表 (単位:千円, %)

資産の部	第6期		第7期		第8期		指標 (%)
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	
(1)当座資産	53,100	54.7%	49,100	49.1%	46,100	46.8%	46.8%
(2)有価証券	51,400	53.0%	47,400	47.0%	44,400	45.1%	45.1%
(3)現金・預金	14,000	14.4%	15,000	15.0%	16,000	16.3%	16.3%
その他の現金	1,000	1.0%	1,000	1.0%	1,000	1.0%	0.8%
当座手形	15,000	15.5%	16,000	16.0%	17,000	17.3%	17.3%
当座預金	3,000	3.1%	3,000	3.0%	3,000	3.0%	2.5%
有価証券	400	0.4%	400	0.4%	400	0.4%	0.4%
(4)短期資産	18,000	18.6%	18,000	18.0%	18,000	18.6%	18.6%
短期貸付金	200	0.2%	200	0.2%	200	0.2%	9.0%
短期貸付金	200	0.2%	200	0.2%	200	0.2%	-
(5)その他の流動資産	1,500	1.5%	1,500	1.4%	1,500	1.4%	-
前払費用	200	0.2%	200	0.2%	200	0.2%	-
短期貸付金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
短期貸付金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
短期貸付金	1,300	1.3%	1,300	1.3%	1,300	1.3%	-
(6)固定資産	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
固定資産	87,000	89.9%	109,490	109.9%	108,180	108.8%	-

機械装置は
増加している

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

5

Ⅱ. 財務分析の実務

負債及び資本の部

項目	第6期		第7期		第8期		指標 (%)
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	
(1)流動負債	18,050	18.6%	14,100	12.9%	12,170	11.2%	27.7%
支払手形	6,000	6.3%	5,000	4.6%	4,000	3.7%	0.9%
買掛金	3,000	3.1%	3,700	3.7%	4,000	3.7%	-
短期借入金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	13.0%
手形	8,000	8.3%	5,000	4.6%	4,000	3.7%	-
手形	50	0.1%	100	0.1%	170	0.2%	-
手形	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
手形	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
手形	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
(2)固定負債	67,000	69.1%	81,300	74.8%	87,200	80.6%	44.1%
長期借入金	67,000	69.1%	81,300	74.8%	87,200	80.6%	30.0%
長期借入金	85,050	87.7%	95,000	87.7%	99,370	91.9%	-
(3)資本の部	20,000	20.6%	20,000	18.3%	20,000	18.5%	28.2%
(4)法定準備金	800	0.8%	800	0.7%	800	0.7%	-
(5)剰余金	-8,050	-8.1%	-7,310	-6.7%	-11,190	-10.3%	-
(6)当座貸上金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
(7)当座貸上金	-8,050	-8.1%	-7,310	-6.7%	-11,190	-10.3%	-
(8)当座貸上金	180	0.2%	1,540	1.4%	-1,180	-1.1%	-
資本合計	11,950	12.3%	13,490	12.3%	8,810	8.1%	20.2%
負債及び資本合計	87,000	-	109,490	-	108,180	-	-

長期借入金が
増加している
自己資本が
減少傾向にある

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

6

Ⅱ. 財務分析の実務

損益計算書 (単位:千円, %)

項目	第6期		第7期		第8期		指標 (%)
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	
売上高	19,200	17.8%	20,000	17.4%	18,000	17.7%	18.8%
売上高	500	0.5%	200	0.2%	200	0.2%	-
当座貸上金	19,000	17.2%	19,800	17.4%	17,800	18.1%	-
当座貸上金	32,600	29.8%	34,700	30.2%	34,100	32.5%	20.8%
当座貸上金	27,000	24.5%	28,000	24.3%	27,000	25.7%	-
当座貸上金	800	0.7%	800	0.5%	300	0.3%	-
当座貸上金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-
当座貸上金	1,000	0.9%	2,000	1.7%	3,000	2.8%	-
当座貸上金	3,500	3.2%	3,800	3.3%	3,500	3.3%	-
当座貸上金	300	0.2%	300	0.2%	300	0.3%	-
当座貸上金	29,600	27.6%	31,600	27.8%	31,000	29.1%	28.4%
当座貸上金	25,000	22.7%	24,000	20.8%	23,000	21.9%	17.0%
当座貸上金	3,600	3.2%	2,600	2.3%	2,000	1.8%	-
当座貸上金	100	0.1%	1,000	0.8%	2,000	1.9%	-
当座貸上金	1,000	0.9%	1,000	0.8%	1,000	0.9%	-
当座貸上金	200	0.2%	100	0.1%	100	0.1%	-
当座貸上金	3,000	2.7%	2,000	1.7%	2,000	1.8%	-
当座貸上金	400	0.3%	1,000	0.8%	1,000	0.9%	-
当座貸上金	8,000	7.5%	16,500	14.5%	14,500	14.5%	-
当座貸上金	2,000	-	2,000	-	2,000	-	-
当座貸上金	2,000	-	2,000	-	4,000	-	-
当座貸上金	85,000	-	85,200	-	83,100	-	-

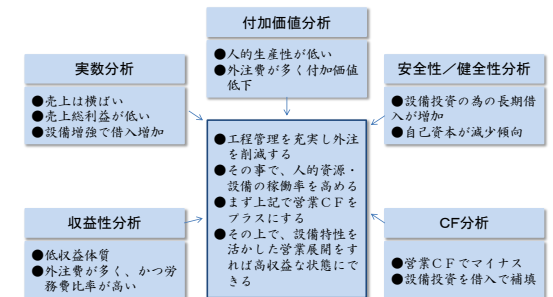
労務費の
構成比が高い
かつ外注費の
構成比が高い

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

8

Ⅲ. 財務分析のまとめ

財務面の課題形成イメージ



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

17

言わば、『レントゲン』

経営診断・課題形成

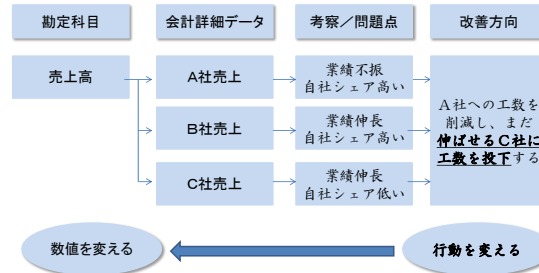
MAS担当者養成講座

Lecture10. MAS指導の基本～診断編～ ④会計データの詳細分析

interface 株式会社インターフェイス

I. 会計データ詳細分析の目的

2. 会計データ詳細分析と問題点・改善のイメージ



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

II. 会計データ詳細分析の進め方

外注先/内訳	年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年間計	月平均	削減率	削減効果
物流工賃																	
運賃																	
防犯設備																	
印刷費																	
印刷																	
特許費																	

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

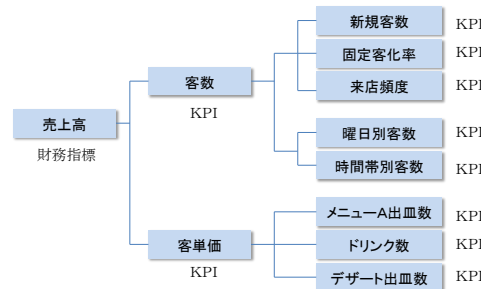
MAS担当者養成講座

Lecture11. MAS指導の基本～診断編～ ⑤KPIの分析

interface 株式会社インターフェイス

I. KPIの理解

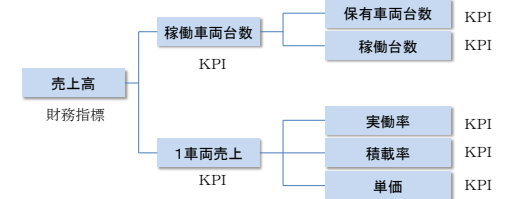
KPI : 飲食店の例



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

I. KPIの理解

KPI : 運送業の例



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

言わば、『精密検査』

経営診断・課題形成

MAS担当者養成講座

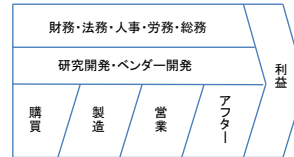
Lecture12. MAS指導の基本～診断編～ ⑥経営機能分析

interface 株式会社インターフェイス

I. 経営機能とは

1. 利益を生む為の経営機能

企業は外部購入した価値(仕入れ・外注等)に様々な活動を連鎖的に加えて価値を付加する事で利益を得る。
この連鎖的な経営活動を「バリューチェーン」と言う。
バリューチェーンは、価値を生む活動に経営資源を重点配分し付加価値を創造する戦略思考のフレームである。



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

2

II. 経営機能分析の実務

経営機能分析				
項目	強み	強みを活かした展開	弱み	弱み克服の方向性
商品面	商品開発/改善、特許・ノウハウなどについて	—	—	—
生産・物流面	生産体制・生産技術、物流施設・物流体制について	品質保証がしっかりしている	品質水準をわかってもらえれば販路拡大ができる	工程管理が不透明、外注増加 外注単価交渉をする
営業面	営業力・営業マン、顧客・顧客構造、販路・ノウハウなどについて	旧社が顧客になり、また受注が増える	もういっしょに業績を伸ばすなら●●	社長が忙しく営業工数が不足 製造担当者の教育で工数を増やす
組織面	人材採用・育成、組織改善などについて	—	社員に依存	—
財務面	財務体質やコスト削減などについて	—	—	—
技術面	技術力やノウハウなどについて	—	—	—
その他	—	—	—	—

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

12

MAS担当者養成講座

Lecture13. MAS指導の基本～診断編～ ⑦外部分析

interface 株式会社インターフェイス

I. 外部分析とは

1. 企業は環境適応業である

企業は環境に適応する事をもって業とする「環境適応業」である。
そして環境に適応できるように「イノベーション」していかなくてはならない。

MASでは、

- その企業を取り巻く経営環境を把握し、
- 経営に重要な影響を与える事象を特定し、
- どのようにイノベーションしていくべきか

を社長とともに考える。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

2

II. 外部分析の実務

外環境分析				
経営環境変化の観測項目	自社の【機会】になる環境変化		自社の【脅威】となる環境変化	
	具体的内容	対応の方向性	具体的内容	対応の方向性
1. 経営・経営 ①経営方針 ②経営戦略 ③経営体制 ④経営資源 ⑤経営環境 ⑥経営意識	①需要は拡大傾向	積極的な拡大策をうつ	①職人不足で単価アップ ②材料費高騰	生産管理を強化し、材料費・材料費の削減を図る
2. 社会環境 ①人口動態 ②人口移動 ③人口構成 ④人口移動 ⑤人口移動	①高齢者増加で新事業の市場は更に拡大	積極的な拡大策をうつ	—	—
3. 経済環境 ①景気 ②景気 ③景気 ④景気	—	—	—	—
4. 市場環境 ①製品の市場動向 ②競合製品の変化 ③海外市場の変化	—	—	—	—
5. 流通環境 ①流通経路の変化 ②流通経路の変化 ③流通経路の変化	—	—	—	—
6. 経営環境 ①経営方針 ②経営戦略 ③経営体制 ④経営資源 ⑤経営環境 ⑥経営意識	—	—	①大手企業が当該地区に進出予定 ②大手企業が当該地区に進出予定	既存品の満足度を高め、新規顧客を開拓する

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

8

言わば、『体質検査』

経営診断・課題形成

MAS担当者養成講座

Lecture14. MAS指導の基本～診断編～ ⑧課題整理とSWOT

interface 株式会社インターフェイス

I. 診断の振り返りと課題整理

2. 課題整理

(3) 課題整理とは

会社に取り組むべきテーマは数多くある。
その中で経営に重要な影響を及ぼすテーマを「重要課題」という。

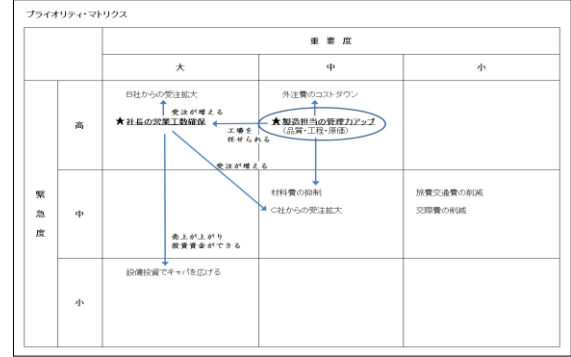
その「重要課題」を特定する事を「課題整理」という。
換言すると「取り組まないテーマを削除する事」とも言える。

中小企業は経営資源が限られるため、「重要課題」に絞って
経営資源を投下する事が重要である。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

4

I. 診断の振り返りと課題整理



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

6

MAS担当者養成講座

Lecture15. MAS指導の基本～計画編～ ①課題解決策の立案

interface 株式会社インターフェイス

III. 課題解決策立案の実務

課題解決策立案シート

課題	目標	課題解決策		実行計画	評価	備考
		短期	長期			
製造現場の革新	社長の工場の管理工数を削減する	●	●	●	●	●
外注費のコストダウン	社からの削減	●	●	●	●	●

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

9

III. 課題解決策立案の実務

☆注意点☆

- MAS担当者「自らが課題解決策を編み出さなければならない」と思わないで頂きたい。
- 社長に、視点を与え、傾聴し、まとめ、算盤をはじくというスタンスでよい。(経営者の持つ能力を最大限に引き出すサポート)
- もちろん、自らにアイデアや意見があれば「私見ですが」という事を前提に提言すればよい。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

13

言わば、『処方箋』

経営診断・課題形成

MAS担当者養成講座

Lecture16. MAS指導の基本～計画編～
②中期経営計画

interface 株式会社インターフェイス

MAS担当者養成講座

Lecture17. MAS指導の基本～計画編～
③単年度経営計画

interface 株式会社インターフェイス

MAS担当者養成講座

Lecture18. MAS指導の基本～推進編～
指導構想・モニタリング・スパイラルアップ

interface 株式会社インターフェイス

I. 指導構想

重要

年間指導計画		指導計画			
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
経営課題					
製造担当者の質	①洗用品の品質基準が ②研修の受講結果確認 ③納入実績に照らした 品質基準が機能して いるか確認		①前手で洗用品の品質 確保ができるように なったか確認		
対象者	社長・田中さん		社長・田中さん		
取組状況					
挽回期					

事業年度	指導計画	2014年度	2015年度	2016年度
経営課題	①洗用品の品質基準が ②研修の受講結果確認 ③納入実績に照らした 品質基準が機能して いるか確認			
対象者	社長・田中さん			
取組状況				
挽回期				

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

3

経営診断の簡便法

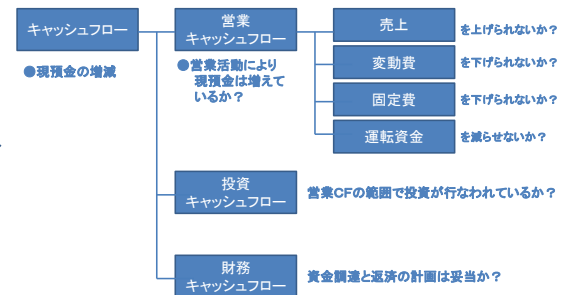
MAS担当者養成講座

Lecture3. キャッシュフロー改善ツリー

interface 株式会社インターフェイス

キャッシュフロー改善

☑現預金残高を増やすツボを探す



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

4

言わば、『治療計画』と『経過観察』

ペルソナと正しいMAS受注

(1) 最初は成果を出しやすい企業を選ぶ

- ・問題意識、素直さと行動力、改善の可能性
:改善可能性:改善後CF>返済額

(2) セールスではない！！

- ・コンサルの受注は、プレコンサルである。
- ・大切な顧問先をどんどん経営診断して差し上げる
- ・結果としてMASは取れる

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

ライフプラン・アプローチ

(1) ライフプランを作る

ライフプラン表

西暦	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
経過年数	現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後	11年後	12年後	13年後	14年後	15年後	16年後	17年後	18年後	19年後	20年後
自分の年齢	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
妻の年齢	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
子の年齢	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
次子の年齢	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
の年齢																					
ライフイベント		次子 出産			新車購入	自宅購入(購入後約3500万円) 子、小学校入学 (係長に昇進)			次子、小学校入学		課長代理昇進	子、中学校入学		新車購入	子、私立高校入学 次子、中学校入学			子、大学入学 次子、私立高校入学			次子、大学入学
自分の収入	700	700	700	700	700	800	800	800	800	800	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
夫、妻の収入	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
その他の収入		42																			
収入合計(A)	790	832	790	790	790	890	890	890	890	890	940	940	940	940	940	940	940	940	940	940	940
基本生活費	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
住居関連費	120	120	120	120	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
車両費	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
教育費		66	66	66	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
その他の支出	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ライフイベントにおける費用		20		300	200	15			15			15		300	55			190			150
支出合計(B)	456	542	522	822	818	633	618	618	633	618	618	633	618	918	673	618	618	808	618	618	768
年間収支(A-B)	334	290	268	-32	-28	257	272	272	257	272	322	307	322	22	267	322	322	132	322	322	172
貯蓄残高	300	590	858	826	798	1055	1327	1599	1856	2128	2450	2757	3079	3101	3368	3690	4012	4144	4466	4788	4960

役員
報酬
目標

財産
形成
目標

		現在の目標	短期目標	中期目標	長期目標
		現在の目標 35 歳	2 年後の目標 37 歳	5 年後の目標 40 歳	10 年後の目標 45 歳
目標設定	仕事	人事部主任	人事部主任	人事部係長昇進	人事部課長代理昇進
		働き方改革で4月までに就業規則の変更	有給休暇取得率50%達成する	有給休暇取得率80%達成する	有給休暇取得率100%を目指す
		有給休暇義務を周知するため、管理職を対象とした研修の実施。従業員に有給休暇の使用を奨励。	会社の所定外労働時間毎月平均60時間を40時間に減らす。	会社の所定外労働時間毎月平均20時間に減らす。	会社の所定外労働時間毎月平均5時間を目指す
		会社全体の所定外労働時間減らす方法を模る。			
	個人生活	有給休暇をとって、家族サービスする	マイホームを購入検討。	子どもには好きに習い事をさせる。	子どもの習い事を全力で応援する
		こどもの旅費がかからないうちに初めての家族海外旅行をする。	頭金200万円を準備する。	1人旅は必ずする	1人旅は必ずする
		1年に1回は、妻には申し訳ないが、車中泊で1人旅をする	季節に1回は、日帰り旅行。そのうちの1回は お泊り旅行をする	県内の温泉巡り制覇	全国の行きたい温泉ベスト10にすべて行く
			1人旅は必ずする。地域の温泉巡り制覇		

ライフプラン・アプローチ

(2) 目標役員報酬をPLに入れる

損益計算書			
株式会社サンプル			
自 平成26年 4月 1日 至 平成27年 3月31日			
(単位： 円)			
【売上高】			
売上高	15,642,141	15,642,141	
【売上原価】			
売上原価	565,412		
【売上高】			
売上高	8,021,411		
【売上高】			
売上高	8,586,823		
【売上高】			
売上高	589,414	7,997,409	
売上高		7,644,732	
【販売費及び一般管理費】			
役員報酬	3,600,000		
給料手当	1,254,211		
法定福利費	240,341		
厚生年金	125,411		
広告宣伝費	135,411		
水道光熱費	156,421		
備品消耗品費	325,412		
地代家賃	480,000		
修繕費	56,421		
租税公課	84,641		
減価償却費	325,411		
接待交際費	85,461		
旅交通費	45,684		
通信費	195,412		
管理費	86,551		
雑費	12,354	7,209,142	
営業利益		435,590	
【営業外収益】			
営業外収益	263		
【営業外費用】			
営業外費用	12,541	12,804	
【営業外費用】			
営業外費用	153,610	153,610	
経常利益		294,784	
税引前当期純利益		294,784	
法人税住民税事業税		129,900	
当期純利益		164,884	

役員
報酬
目標

財産
形成
目標

改善
の
必要
性

多くの場合、減収・赤字になる！！

ライフプラン・アプローチ

(3) 2時間の改善ミーティング

■ 2時間で区切って次のステップに誘導する

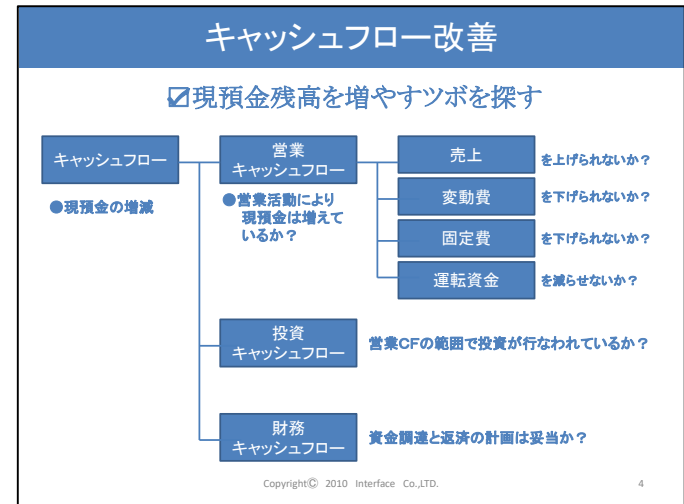
※無制限にやらない！！

(中経教室)

(4) 提案書(1週間以内)

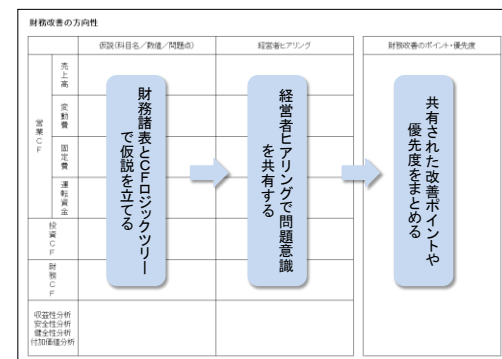


(5) MAS契約



Ⅱ. CF改善ツリーのまとめ

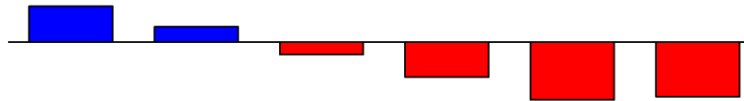
財務改善の方向性をシートにまとめる (営業用)



先読みシミュレーション・アプローチ

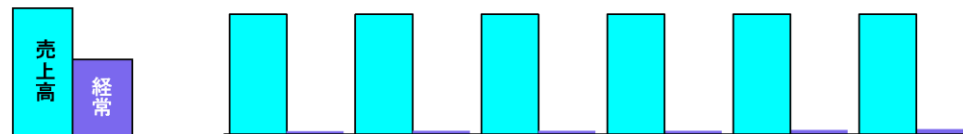
(1)現状のままだとどうなるかをシミュレーションする

①キャッシュフローグラフ
(当座資金残高)



	前 期	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03
【営業キャッシュフロー】		8,690	4,797	7,464	7,696	7,549
〈経常収支比率〉		103.43	101.86	102.93	103.02	102.96
【投資キャッシュフロー】						
【フリーキャッシュフロー】		8,690	4,797	7,464	7,696	7,549
【財務キャッシュフロー】		-19,860	-19,860	-19,860	-19,860	-6,018
* 内、借入金返済支出		-19,860	-19,860	-19,860	-19,860	-6,018
【当座資金増減額】		-11,170	-15,063	-12,396	-12,164	1,531
【当座資金残高】	19,486	8,316	-6,747	-19,143	-31,307	-29,776
固定性預金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
【現預金残高】	29,486	18,316	3,253	-9,143	-21,307	-19,776

②売上&経常利益グラフ



	前 期	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03
売上高	233,758	233,758	233,758	233,758	233,758	233,758
〈前期増減率〉						
〈損益分岐点売上高〉	225,102	224,287	223,672	223,018	221,039	218,519
〈経営安全率〉	3.70	4.05	4.31	4.59	5.44	6.52
〈借入返済可能売上高〉	225,102	287,405	286,790	286,135	284,157	237,645
【限界利益】	147,106	147,104	147,104	147,104	147,104	147,104
〈限界利益率〉	62.93	62.93	62.93	62.93	62.93	62.93
〔固定費合計〕	141,659	141,144	140,757	140,345	139,100	137,514
【経常利益】	5,488	5,960	6,347	6,759	8,004	9,590

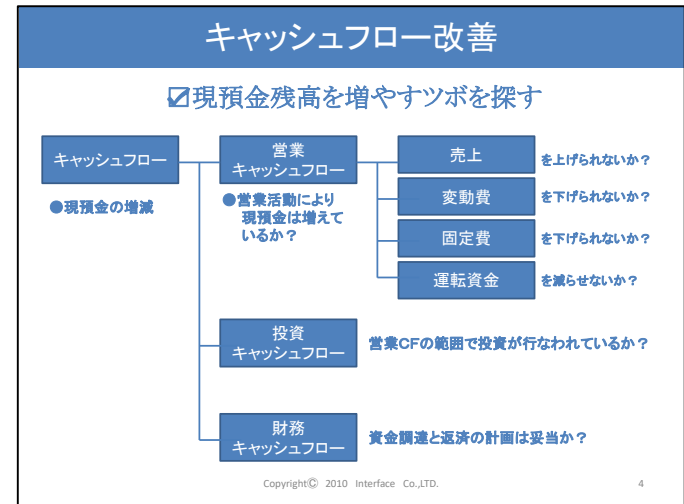
先読みシミュレーション・アプローチ

(2) 2時間の改善ミーティング

■ 2時間で区切って次のステップに誘導する

※無制限にやらない！！

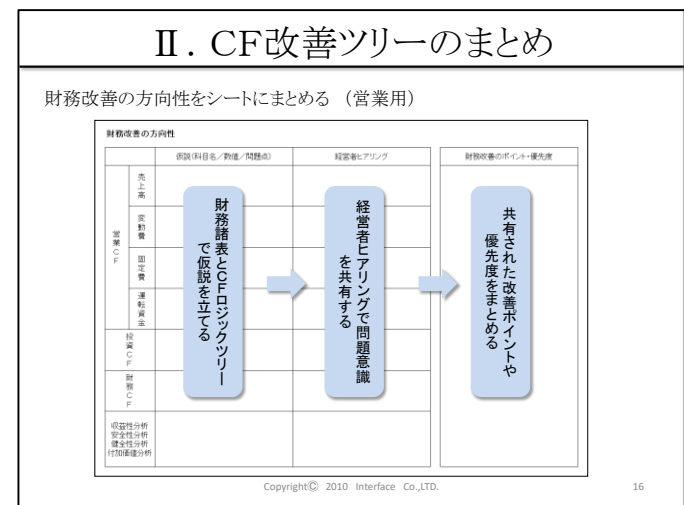
(中経教室)



(3) 提案書(1週間以内)

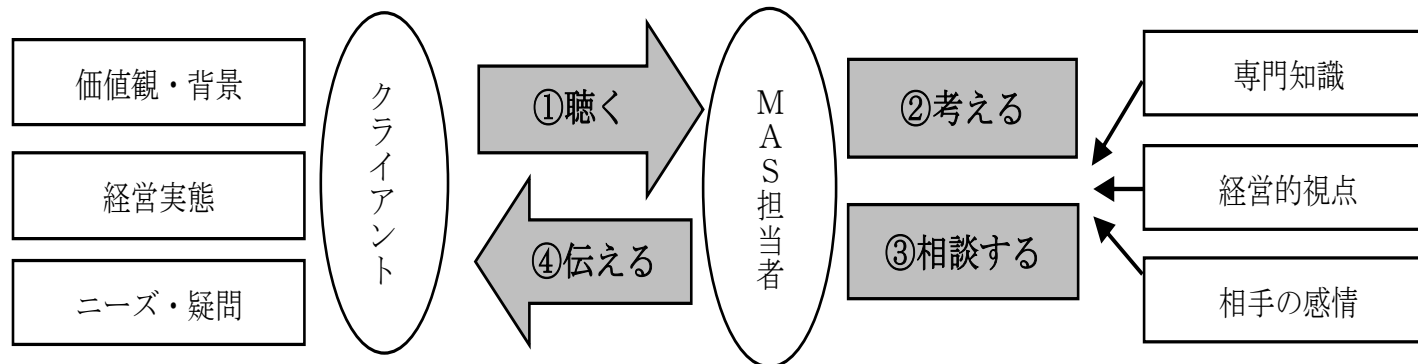


(4) MAS契約



監査担当者が学ぶべきこと

(1) MASの基礎力(経営コミュニケーションスキル)



(2) 指導成果を生み出す「経営ひも解き」手法

- ①経営課題を読む手法(経営診断・課題形成のロジック)
- ②勘定科目別の改善アイデア引き出し手法
- ③新戦略のアイデア引き出し手法

※これらの再現性のある学習法が必要

※本来持つ会計力に、これが加われば、大きな指導成果につながる。

監査担当者が学ぶべきこと

(3) 経営は最初から正解はわからない

- ・仮説を立て、行動し、検証を繰り返し、「正解に近付いていく」活動である
- ・そのプロセスで組織が持つポテンシャルを最大限引き出して差上げればよい。

(4) MAS営業

- ・MASの指導成果を提供出来たら、素直に紹介をお願いすればよい
- ・問題意識の高い、高付加価値な顧問先拡大につながる。
- ・そしてそれがまた良い企業を増やすことになる。

MASで新規拡大をしたい場合

(1) まず、指導成果をつくる

(2) 口コミ紹介で、お試し会(Trial Use)を開催する

- ・経営診断サービス(既述の簡易診断・報告で可)
- ・LPアプローチ、先読みシミュレーション
- ・経営計画策定サービス
 - ・・・税務の営業は後に回すのがミソ。
- ・そこで成果事例を増やす。

(3)実績を持って、紹介ルートを開拓する

- ・他士業、BK、同業種組合、卸・商社・・・

おわりに

日本経済のインフラともいえる会計事務所様のイノベーションにより、中小企業の活性化を実現できればと願っております。

【セミナーご参加の皆様へ】

MASを活用した高付加価値型拡大戦略やインターフェイスのサービスにご関心のある会計事務所様に、詳細な情報提供をさせて頂いております。

※ご希望の方は、アンケートのその旨ご記入頂ければ幸いです。

株式会社インターフェイス

◆所在地: 東京都千代田区鍛冶町2-4-5 黒江屋鍛冶町ビル 7階

TEL: 03-5413-7897 FAX: 03-5413-7410

HP: 「MASインターフェイス」検索

代表 樋口明廣 eメール: a-higuti@maneken.co.jp 携帯: 090-3070-6226