

会計事務所の成長と発展をサポートする

月刊実務経営ニュース

BUSINESS MANAGEMENT NEWS

○SPECIAL ISSUE

**MAS事業化支援で会計事務所の拡大を後押しする
株式会社インターフェイス**

INTERVIEW

MAS事業化支援で拡大を後押しする 株式会社インターフェイス

株式会社インターフェイス 代表取締役 樋口明廣
株式会社クイック・ワーカー 代表取締役 税理士 富山さつき
ベイヒルズ税理士法人 代表社員 税理士 岡 春庭
税理士法人ブラザシップ 代表社員 公認会計士・税理士 加藤義昭
株式会社OAGコンサルティング 代表取締役社長 田中繁明

株式会社インターフェイス（東京都港区）は、会計事務所の経営コンサルティングを専門に行っている。「会計事務所を通じて中小企業を活性化する」という経営理念に基づき、以前より会計事務所のMAS（マネジメント・アドバイザリー・サービス）業務の事業化を支援してきた。その取り組みのひとつが、同社の集合型のMAS事業化コンサルティング「経営支援倶楽部」である。株式会社インターフェイス代表取締役の樋口明廣氏（写真上左）と、経営支援倶楽部の会員で、MAS業務の事業化に成功した株式会社クイック・ワーカー（東京都昭島市）の富山さつき氏（同上中）、ベイヒルズ税理士法人（横浜市神奈川区）の岡 春庭氏（同下右）、税理士法人ブラザシップ（愛知県小牧市）の加藤義昭氏（同下左）、株式会社OAGコンサルティング（東京都新宿区）の田中繁明氏（同上右）の4人をお招きし、MAS事業の重要性についてお話を伺った。

価格競争とは一線を画す MAS事業化戦略

——株式会社インターフェイスは、会計事務所の経営コンサルティングを専門とする会社で、かねてより会計事務所のMAS業務の事業化を推進してきました。本日は、インターフェイスが運営する「経営支援倶楽部」に入会し、実際に成果を上げている株式会社クイック・ワーカーの富山先生、ベイヒルズ税理士法人の岡先生、税理士法人ブラザシップの加藤先生、株式会社OAGコンサルティングの田中社長をお招きし、インターフェイスとの出会いや、MAS事業の重要性についてお話を伺いたいと思います。

まずは株式会社インターフェイスの代表である樋口社長に、なぜMAS事業を推進するに至ったのかをお聞きます。

樋口 MAS事業を本格的に推進し始めたのは、リーマンショックの翌年、平成21年からです。顧問先の減少と税務の価格破壊が加速すると考えました。事務所の収益性と生産性のためには、高付加価値型の会計を使ったコンサルティングが重要ではないかと思い、提唱を始めたのです。本日ここにお越しの4人の皆様は、当社が運営する「経営支援倶楽部」の会員のなかでも、特にMAS事業化で成果を上げられた方々です。



—— それでは皆様にもそれぞれお話を伺いたいと思います。まずは、富山先生に、MASを事業化した感想をお聞きます。

富山 MASを事業化し、5年ほど経過しましたが、気づいたことが大きく2つあります。

ひとつは、中小企業の経営者が目標を持って計画を立ててそれをチェックしていけば、必ず結果がついてくるということです。きちんと利益を出して、キャッシュフローを理解することがとても大切なのですが、それらの数値の重要性に気づいていない経営者も多く、目標や計画を立てる前の段階で滞っている企業が多いのが気掛かりです。

もうひとつは、会計事務所の問題です。会計事務所の業務は税務申告を中心に進んでいます。しかし、経営者が欲しているのは経営のアドバイスです。そこにきちんと応えることが必要だと思いました。

—— 事業化により、具体的にどのような成果が得られましたか。

富山 中期計画を立てることで、倒産寸前の企業の業績改善を支援しました。

また、数字を経営者以外の幹部にもオープンにし、一緒に会議をするようにした企業もあります。これは幹部教育にもつながっていると思います。私たち税理士が、経営者と幹部の間に第三者として入ることで、感情的にならずうま



樋口明廣氏

く進むケースが多くあります。

—— 事務所の内部で変わったことはありますか。

富山 もともと税務が中心の会計事務所だったので、M A S事業を始めるにあたって、クイック・ワーカーという会社を立ち上げて別組織にしました。税務と経営支援を結びつけるのはなかなか難しいのですが、税務担当者も経営者に何が必要なのか少しずつ分かってきています。中小企業を満遍なくフォローしていく体制を今皆でつくっている最中です。

樋口 富山先生の会社では、若手社員がどんどん育っています。人材育成に力を入れている証拠でしょう。しかも、業績はM A S事業で



岡 春庭氏

8000万円を超えています。当初富山先生だけで立ち上げられ、ようやく組織的に展開できるようになられました。とても素晴らしいと思います。

—— 続きまして岡先生にお話を伺います。M A S事業を始めようと思ったきっかけは何だったのですか。

岡 「M A S」という言葉を使った業務は昔から行っていました。しかし、その中身は数値計画だけでした。ですから、数字についてのアドバイスしかできず、経営者を満足させるところまではなかなかいきませんでした。

そうした経緯で一度M A S業務はストップしていたのですが、インターフェイスのM A S講

座を受けるようになり、経営を根幹から変えていくためのアドバイスが私たちにも提供できるのだと気づきました。これからの会計事務所が大きく伸びる一番の要素はこれだと思い、再び本格的にM A Sを始めたわけです。

—— お客様の反応はいかがですか。

岡 さまざまな対策を講じることで収益が大きく伸び、経営者の皆様にはとても喜んでいただいています。税務だけでなく、経営の相談にも乗ってほしいというニーズはやはり強いと思います。税務顧問料に加え、その額を超えるM A S顧問料を払ってくださるお客様が多いのが、その表れでしょう。

—— 組織のなかでM A S事業をどう捉えているのでしょうか。

岡 会計事務所はM A Sをやらないともう生き残れないというのが私の持論です。そこでM A Sを専門的に扱う部署をつくり、事務所内でM A Sの存在感を高めるための根回しをしています。M A Sは収益性が高くなりますので、職員1人当たりの売上高も上がります。それが給与などに反映されれば、職員のモチベーション向上につながるという意味でも重要だと思っています。

樋口 岡先生の事務所のM A S担当者は、1人で3000万円もの売上を上げられました。これによりほかの職員さんのM A Sへの関心が高まっています。

小さな事務所でもMAS事業を

—— 続いて、加藤先生に伺います。MAS事業に取り組もうと思ったきっかけは何ですか。

加藤 私はもともと監査法人に勤務していたのですが、父が急死して、父と母の2人だけで回していたとても小さな事務所を急に継ぐことになりました。税理士が何をするのも分からないまま、父の代からのお客様に対し、見よう見まねで業務を行っていたのですが、本当にお客様の役に立っているのか、腑に落ちないところがありました。それが何かをやらなくては思っただけです。



富山さつき氏

そこで1年くらいかけてさまざまな会計事務所を見て回ったり、セミナーに参加してみたりしました。そのようななかで2年前にインターフェイスと出会い、MAS業務を知ったのです。いざMAS業務に取り組みだすと、お客様の反応が今までとはまったく異なりました。財務を軸にお客様の思考を整理し、課題解決に導く。税理士事務所にしかできない経営支援の形を探していたので、「これだ」と思いました。

—— MAS業務に取り組み始めて、気づいたことはありますか。

加藤 MASを始めて1年目は私ひとりで行っていたのですが、その頃とはにかくプレーヤーとして面白くて仕方がありませんでした。MA



加藤義昭氏

S事業の素晴らしさは、まず自分自身がその仕事にのめりこむことができることにあると思います。案件を取りすぎて、樋口社長に「品質が下がるからキャパシティオーバーにならないように」とご指摘いただいたくらいでした。

しかし、2年目に入ると少し冷静になり始めて、組織的にMAS事業を展開したいと思うようになりました。現在の法人のパートナーである松原とともに、MAS事業においては2名の職員をプレーヤーとして育てましたが、いずれもとても優秀な人材です。それでも、教育には随分と苦労しました。しかし、MAS事業を通して組織をつくっていく過程の中で、職員と正しい（理念）を共有できたと感じています。



田中繁明氏

個人事業から組織的な経営へ。どの税理士事務所も一度は経験する壁がそこにあると思います。まずは、所長自身が成果を上げること、そして職員と理念を共有し、組織的に事業を展開していくという成長過程を、MAS事業への取り組みを通じて経験できたと感じています。

税理士事務所を経営されている先生方の中には、もしかしたら私のような人がたくさんいらっしゃるかもしれません。税理士事務所は個人事務所が多く、殻を破れなくて苦しんでいる先生方も多いのではないかと思うのです。そのような方は一度、MASに取り組んでみるとよいのではないのでしょうか。

MASは大きい事務所でないといけないとか、ずばぬけて優秀でないと行えないといったものではないと思います。もし、現状に何かわだかまりを感じることがあれば、ぜひMASに触れてみてはいかがでしょうか。

樋口 加藤先生はとも思いの強い方です。よく加藤先生から当社の相談窓口で電話がかかってくるのですが、お客様のことと自分の成長の両方を真剣に考えていることが伝わってきます。

加藤先生の要求水準は高いので、職員の方も苦労されていると思いますが、それが功を奏して、わずか2年でMAS事業のみで数十件の新規顧客を獲得し、MAS事業の売上は4000万円を超える実績を上げています。そ

して、今年4月には名古屋にも事務所を開設されました。この先もどんどん成長していくと思います。小規模な事務所でもMASをやっている、それを軸に事務所を拡大しようと考えている若い先生には格好のお手本になるでしょう。

—— 続いて、株式会社OAGコンサルティングの田中社長に、MAS事業に取り組むことになったきっかけをお聞きます。

田中 私はもともとOAG税理士法人に勤めており、法人税部という法人顧問を担当する部署に所属していました。そのマネジャー時代は、とにかく顧問先の社長と何でも話し、銀行にまで同行するようなスタンスで取り組んでいました。私はそれが普通だと思っていたのですが、部長になってみると、自分の顧問先の会社についてよく知らないスタッフが多いことに気づきました。

確かに税務に関しては一生懸命見ているのですが、その会社が何を売り、どういうコスト構造を持っているのかは知りません。累積した損益しか見ておらず、直近単月の成績がどうだったのか、悪かったとしたらその原因は何なのかと聞いても答えられないのです。

業績が赤字でも黒字でも、常に社長のパートナーとして機能する必要があるのだと教えなければならぬと考えていたときに、会計コンサルティングとしてのMASに興味を持ちました。

そしてインターフェイスに出会い、法人税部のメンバーを集めてMASの研修を受講しました。それが6年前の話です。

—— 組織としての変化はありましたか。

田中 一時期、税務部の統括とコンサルティング業務を兼任していたのですが、組織が大き過ぎて、会計コンサルティングが必要だという認識を浸透させるのに相当苦労しました。そのなかで、法人税部で研修をスタートした半年後くらいに、興味を持ってくれた数人だけをスライドさせ、OAGコンサルティングを設立しました。

OAGコンサルティングを設立してよかったと思うことが3つあります。まず、顧問先の会社について、その会社の人より詳しく知っているスタッフが育ったことです。もうひとつは、常に管理会計をベースに会社を見るという意識がついたことです。そして、3つ目は仕事を取るという意識が高くなったことです。実は、当社のクライアントは全て新規の企業なのですが、そこにかじを切ったことで、あるものをこなすだけではない風潮が生まれました。

—— お客様の反応はいかがでしたか。

田中 当社のやり方は、お客様の企業内で、社長をはじめ後継者や幹部の方々でプロジェクトチームを組んでもらいます。そのメンバーが成長したことに対する喜びの声が大きいですね。

幹部教育で悩んでいる経営者は意外に多いのではないのでしょうか。

樋口 OAGコンサルティングは設立から5年で約2億円超の事業化に成功しています。MAS拡大を全て新規に切り替えようとしていたときに、赤坂見附から四谷三丁目まで自転車で飛び込み営業をされたことが印象に残っています。その頃からずっと思っているのは、田中社長はOAGコンサルティングのために動くのではなく、OAGグループ全体のために動く方だということです。グループ全体から見れば、「社内事業家」として常に自分が何をすべきかを考えています。

MAS業務から生まれる展望

—— 今まで培われたMAS事業の経験をもとに、今後どのような業務戦略、商品戦略、組織づくりをしようとお考えですか。まずは、富山先生に伺います。

富山 加藤先生の先ほどのお話を聞いて思い出したのですが、最初に走りだしたときはプレーヤーとして本当に楽しい時間を過ごしました。しかし、案件が増えてくると組織化していかねばならず、つらいこともありました。ただ、樋口社長からも先ほどお話しいただいたように、やっと最近、スタッフが育ってきたと感じてい

て、任せられるという気持ちにもなっています。それぞれに得意分野があると思うので、もう少し企業としての幅を広げたいですね。

また、顧問先のお客様からの紹介を増やせるような会社になりたいと思っています。現在の売上の内訳は、セミナー参加者とMAS契約を結んで得られるものがおよそ3割、既にMAS契約を結んでいるお客様の黒字化に伴う増額が2割、金融機関からの紹介が2割、顧問先からの紹介が3割です。この紹介の割合をさらに高めていきたいと考えています。

—— 岡先生はいかがでしょう。

岡 私たちは現時点でMAS業務がひとり立ちしていませんので、まずMAS専門の会社をつくらなければならぬと考えています。そうしないと責任も生まれません。会社を経営する側に立って初めて、本当の意味での経営マインドが持てるのではないかと考えています。

また、通常の顧問料に、例えば1万〜2万円程度の小額を上乘せしてもらい「コンパクトMAS」ができないか、現在試行錯誤しています。

組織としては、MASでオンリーワンの事務所を目指します。単に税務や会計だけでなく、経営のことをしっかりと考えてメニューとして提供し、実績も上げてくれると認識していただけるような事務所になりたいと思っています。

—— 続いて、加藤先生にお聞きします。

加藤 ある程度組織化された会計事務所がMASをスタートしようとする、既存の従業員とのあつれきがあると思うのですが、私の事務所の強みはそれがないことです。その意味では、毎月スターが変わるような、職員一人ひとりの実力がずばぬけた事務所をつくりたいと思っています。

そのため、今後は採用活動や人材教育など、人事戦略を重視していきたいと考えています。拡大を急ぐのではなく、人の成長に合わせた組織づくりを考えています。3年後までの中期計画では、従業員数20人くらいの筋肉質な組織をつくりたいと考えています。

最終的には人材を流動化させ、どんどん卒業生を送り出し、当事務所での勤務経験がプランDになるような組織になれたらよいと思います。

—— 田中社長はいかがでしょう。

田中 MASと一口にいつてもさまざまものがありますが、より会計コンサルティングの専門性に特化した部分を強みにしながら業務を拡大していきたいと思っています。

また、OAGコンサルティング設立から5年目に入りましたが、一番の課題は利益率だと考えています。前年は売上が伸びて利益も出ました。しかし、実際の人数と1人当たりの時間単価を計算してみると、驚くほど低い額でした。20名程度のスタッフがいますが、今期は提案の

段階で工程表をつくり、実績時間を全部入力し、徹底的に管理したいと思います。

質の高いMASを提供できれば、お客様に喜んでいただけるのは分かっています。また、スタッフの頑張りにも感謝しています。しかし、このままではお客様が幸せでも、OAGは幸せになりません。私はスタッフにも幸せになってもらいたいため、時間は徹底的に管理するというスタンスです。それができないと、スタッフもいつか離れて行くのではないかと危機感を持っています。

MAS事業化のポイントと今後の展望

——樋口社長に伺います。4人の方にこれまでの取り組みや、これからの展望について話を伺いました。全体の感想と、MAS事業化の成功のポイントをお聞かせください。

樋口 実は、私も会計事務所出身で、系列のコンサルティング会社の責任者をしてきました。MAS事業化が進まない理由も理解しているつもりです。だからこそ、当初は成果を出していただけるか心配でした。しかし約5年が経過し、今日の先生方のような成果が次々と生まれていることが本当に嬉しいのです。

MAS事業化には、5つのモデルが必要です。

まず「サービスモデル」です。企業に成果をもたらす根幹のテーマです。財務的側面の支援だけでは、成果は提供できません。指導先の経営実態を理解し、経営戦略・営業・生産・商品開発・組織など、踏み込んだ会話をする必要があります。コンサルタントのような提案や指導ではありません。会計データを駆使して課題をフォーカスし、その要因の経営実態に気付きを与え、行動を変える。経営者の持つ能力を最大限引き出すサービスです。皆さんはこのツボをマスターしておられます。

2つ目は「マーケティングモデル」です。見込み客発掘から契約に至る、一連の効果的なプロセスの確立です。皆さんは独自の勝ちパターンを確立されています。

3つ目は「組織モデル」です。MAS事業の立ち上げは、担当者選任が重要です。受注が増えると優秀な人材の採用が鍵になります。私たちの人材採用ノウハウをベースに、皆さんなりに工夫され、進化しておられます。

4つ目は「管理モデル」です。MAS指導案件が増えると、事業として収益性や生産性の実現のために品質・納期・原価の管理体制が必要となります。

そして、そもそもの「戦略モデル」です。新設法人拡大に強い岡先生は、若い顧問先育成で顧問料アップを、強い紹介拠点を開拓された富

山先生や田中社長は、新規拡大をセカンドという戦略です。加藤先生はさまざまな紹介獲得手段で、新規企業のセカンド戦略です。皆さん会計事務所事業とのシナジーが明確です。

——最後にインターフェイスの今後の展望をお聞かせください。

樋口 MAS事業化の5つのモデルを全てカバーし、実践可能なノウハウを提供するのが「経営支援倶楽部」です。現在130件ほどの事務所様をご支援していますが、300件まで増やしたいと思っています。人口30万〜50万人に1事務所、地域における圧倒的な「顧問先育成型会計事務所」をつくらせていただく勘定になります。当然、税務顧問先も増えます。

今まではリアルな集合型コンサルティングが中心ですが、インターネットで学習できる「eラーニングシステム」を併用し、全国の事務所様がMAS講座に参加しやすいようにしました。また、eラーニングの「学習会員」と称した、月1万円という低価格なMAS基本学習システムもリリースしました。

会計事務所こそが地域企業を育成し活性化できる。そのような業界の長年の夢を現実のものにしたいと思っています。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。皆様の今後いっそうの躍進に期待しています。

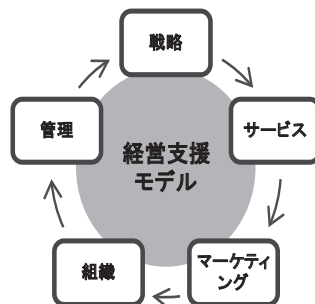
MAS事業化の集合型コンサルティング 経営支援倶楽部

セミナー動画無料公開中

入会キャンペーン実施中

MAS事業化の全ての領域をカバー

- 戦略モデル** 事務所経営戦略の中のMASの位置づけ方
サービスモデル 成果を提供するMASの手法群
マーケティングモデル MAS契約と新規拡大を増やす
組織モデル 生産性向上、採用、教育、活性化の具体策
管理モデル マネジメントシステムとMASマネージャー育成



成果直結のプログラム ~会計事務所出身で経営コンサルタント歴30年のノウハウを全公開~

1. ノウハウ習得

学ぶ

●130項目を超えるコンテンツ

- MAS担当者講座
- MAS業種別研修
- MASテーマ別研修
- MAS担当者基礎力
- MASマーケティング
- 事業承継コーチング
- 会計事務所経営
- 会計事務所組織戦略

※詳しくは、HPのeラーニングLectureリストで。※一部オプションあり。

ネットで基本学習！
eラーニング始めました。



パソコン タブレット スマホ

☑事務所の研修に！ ☑移動中にイヤホンで！

いつでも

誰でも

どこでも

何度でも

2. 個別案件指導

成果

●MAS担当者講座レビュー研修

- 営業・指導の実践結果を持ち寄りリアル研修
- 案件ごとにプロコンサルが個別レビュー！

●メール&TELレビュー（随時）

- いつでも疑問解消！
- 高確率な受注と確かな指導品質をご支援！

●カンファレンス（年8回継続）

- 進捗別・地域別グループ編成
- 具体的案件を持ち寄り成果創出を研究

3. コンクール

競う

●営業成果コンクール（年2回）

- 受注実績はもとより、販促企画・拠点開拓などノウハウを競い合う！

●指導成果コンクール（年2回）

- 企業の経営改善成果と指導品質の高さを競い合う！

●全国大会（年2回）

- 年2回の全国の経営支援型会計事務所が集い、動機づけあう！

正会員

全てのサービスをご利用頂けます。
~全国300会計事務所限定~
入会金40万円、月会費3万円

学習
会員

MAS担当者講座の一部を
eラーニングでご利用頂けます。
入会金0円 月会費1万円

キャンペーン
実施中

7月末までにご入会
先着50事務所に限り
学習会員 月5千円

MAS事業化セミナー
webで無料公開中

◆社長の心に響くMASがわかります◆

検索

会計事務所インターフェイス

※金額は税別です。※正会員のMAS担当者講座レビュー研修の追加参加は別途参加費がかかります。※会員制度の詳細はHPでご確認下さい。

お問合せ・資料請求は
株式会社インターフェイス

TEL: 03-5413-7897 久保山・田口
〒107-0061 東京都港区北青山2-7-26 フジビル28 2F クロスコープ

月刊実務経営ニュース

B U S I N E S S M A N A G E M E N T N E W S