

事務所総合力強化プロジェクト 『経営助言座談会』

平成28年2月9日、TKC近畿京滋会研修センターにおいて、TKC近畿京滋会・事務所総合力強化プログラム活動の一環として、プロジェクト推進メンバーが集まり『経営助言座談会』が開催されました。

出席者



プロジェクトリーダー

本間 憲

(KANSAI税理士法人 京都亀岡事務所)

関与先242件(法人188件、個人54件)

翌月巡回監査率:96.4%

K:58件、F:130件、S:105件



プロジェクト推進委員

角谷 雅子

(角谷会計事務所)

関与先41件(法人 28件、個人13件)

翌月巡回監査率:91.2%

K:38件、F:41件、S:24件



プロジェクト推進委員

大江 孝明

(税理士法人 京都経営)

関与先420件(法人200件、個人220件)

翌月巡回監査率:78.0%

K:39件、F:80件、S:126件



プロジェクト推進委員

佐藤 正行

(税理士法人アチーブメント)

関与先330件(法人249件、個人71件)

翌月巡回監査率:93.6%

K:135件、F:146件、S:94件



プロジェクト推進委員

清水 誠吾

(京都北山税理士法人)

関与先281件(法人173件、個人108件)

翌月巡回監査率:73.0%

K:13件、F: 97件、S:30件



コーディネーター

プロジェクト推進委員

横田 聡

(税理士法人 Isis)

関与先88件(法人70件、個人18件)

翌月巡回監査率:80.2%

K:11件、F: 36件、S:3件

これなら「経営助言」ができる！

横田 このプロジェクトでは、職員さんにでもできる「経営助言」のやり方を所長先生にご理解いただき、まずは、自ら実践いただくとともに、それを事務所の標準業務として定着していただくためのご支援をしたいと考えております。

今日は、プロジェクトメンバーの先生方にお集まりいただき、いろいろと意見交換をいただき、具体的に何をすればよいのかを探るとともに、「経営助言」を標準業務に落とし込むことにより、どのように事務所総合力の強化につながっていくかという未来を描くところまでお話しができればと考えています。



◇事務所総合力強化への取り組み

横田 それでは、まずプロジェクトの先生方に、事務所総合力強化に向けて、事務所でどのような取り組みをされているのか、ご紹介いただければと思います。

本間 今、考えているのは、巡回監査を関与先と共有するということです。つまり、巡回監査において、具体的にどんなサービスを提供するのかを明らかにして関与先に提示することです。巡回監査は、関与先に努力していただく部分もあり、社長の向上心もあって初めて意味ある巡回監査が成り立ちます。関与先と共有することで、自計化をベースに、社長が最新業績を見たいというところまで行きつくのかなと思います。巡回監査、決算報告、経営計画等、さらには、リスマネ、標準保障額の算定までのサービスを関与先と共有するためのツールをつくり、想いを共有することの大切さを職員に伝えています。

角谷 方針としては、すべてのお客様に五つ星になってもらうことです。そのために、関与先の抱える課題を一つひとつ事務所の会議で潰していっています。やっぱり、「経営助言」までが巡回監査なのだというところを、本間先生が仰るようにお客さんと職員が共有することがすごく大事なことだと思いますね。

佐藤 この事務所総合力強化プロジェクトに事務所全員で浸かることによって、今年は、「経営助言」を事務所の標準業務にすること、3年後には、認定支援機関として、金融機関等から認知され、信頼される事務所になるという目標を立てています。TKCの施策等をフォローアップにして、金融機関等に認められるために、「経営助言」が当たり前ができる事務所を目指したいと思います。

大江 問題・課題を整理しながら具体的な経営計画を立てるために、継続MASの活用を大きなテーマにしています。巡回監査で毎月お客さんとお会いできるという最大の武器を使って、お客さんへ会計を通じて経営活動を変革してもらい、関与先の存続と成長・発展に貢献することがTKCのミッションだと思います。継続MASを本格的に事務所全員が活用できる仕組み作りの必要性を感じています。

清水 TKC全国会の示す方向に進んでいくというのが事務所の基本方針ですが、漠然とした目標だと職員には伝わらないのです。実際に、今日、初めて継続MASの予算登録をしたという状態です。具体的に去年から取り組んでいるのは、関与先に適切な指導が可能になるように、自計化のやり直しです。最新業績確認、経営計画策定等、担当者によってやり方が違う



清水 誠吾

と非効率で、業務品質にも差が生じます。情報共有し、業務を標準化していく必要を実感しています。そのために、ようやく継続MASへの取り組みが始まったところです。

◇会計事務所が行う「経営助言」とは？ その実践のポイントは？

横田 事務所総合力強化をテーマにした議論の中で、自計化、巡回監査、継続MASを使った「経営助言」、価値観の共有と、いろいろなキーワードが出ました。今回、特にプロジェクトで取り上げたいのは、会計事務所が行う「経営助言」とは何かということです。皆様の事務所での位置づけ、基本的な考え方を、できれば失敗事例、成功事例等もご紹介いただき、どうしたら実践することができるかというポイントをお話いただければと思います。

本間 まず、失敗事例を紹介します。所長先生が、関与先全社に継続MASを利用して「利益計画」を作成せよと号令を出しました。全職員が一斉に組み、全関与先の「利益計画」が作成できました。それきりで、終わりました…。

佐藤 KFSはトップダウンでやっても続きませんね。私も経験あります。

角谷 事務所がつくった計画ではなくて、社長と一緒に社長の方向性を聞きながら作った計画だと、FX2と連動させて一緒に見てもらえるようになります。成功事例としては、私の事務所では契約をする前に必ず経営計画を作っています。そうするとその社長がどうしたいということが担当者、職員レベルでも分かります。それを継続MASに落とし込み、課題は何かということ共有していくのです。これをFX2で進捗管理していきましょうと説明すると、必ず契約になりますね。共有しているので、「経営助言」がしやすく、話が盛り上がります。

ポイントは、社長の方向性を表すようにFX2の「変動損益計算書」を設計すること、社長がFX2を見たいようにすることがポイントです。どうしても会計の設計というのは会計事務所目線になりがちです。決算しやすいようにとか、勘定科目内訳書がつくりやすいようにとか。それを社長目線で設計するというのが結構なポイントかなと思います。

佐藤 「経営助言」というのは関与先が主役。我々



佐藤 正行

は脇役です。あくまでも社長と一緒に考えると、寄り添ってあげるとか、職員さんがそういうイメージをもっていないと「経営助言」というのはなかなか進んでいかないと思います。

横田 そういう意味では、原田先生に2月4日のセミナーでお話ししていただいた、「経営助言」は非常にわかりやすかったですね。月次の数値を読み上げることから始まり、社長に「何で」と問いかける。売上の増減、粗利の増減、固定費の増減の理由を質問する。社長から聞きだすことが大切で、社長はその時に、業績の変化をご自身の経営の体感とすり合わせをしているという。このように、社長に気付きを与えることが「経営助言」の基本であるとお教えいただきました。

佐藤 そうなんですよ。「経営助言」というと継続MASのイメージが強いのですが、実は、FX2の「変動損益計算書」が重要なのです。

角谷 でも、職員が社長と話そうとした時に、やっぱり怖いというか、話すことがない。本当に数字を言うだけでいいのかなと不安になっていく。だから、そのために継続MASで社長の想いを共有することが大切だと思います。売上の中でも社長はこの商品を伸ばしていきたいとか、そういうことが分からないまま数字だけ見ると、職員の説明と社長の想いがかみ合わず、しだいに、しゃべれなくなります。

大江 経営計画を立ち上げたら必ず時間軸で落とし込むことも重要ですね。決算検討会の日程をカレンダーに入れるくらいのレベルじゃないとまず動かないので、スケジュール化というのは欠かせない。それぞれの企業に適したKPIは必ずあるので、通過目標の数値も四半期ごとに設定して確認する必要があります。まずは、所長が勉強して、自ら実践し、見本をみせるくらいでないと物事は進まないように思います。

本間 四半期ごとの目標達成の重要性は、会計事務所職員のみなさんにはなかなか理解できないかもしれませんね。

横田 予算登録がゴールになってしまい、計画は立てても、四半期ごとの業績検討会はできていないのが実態で、それが次年度の計画策定につながらない要因なのではないでしょうか？

大江 継続MASを活用する効果がはっきりと判れば、放っておいても進んでいきます。電子申告が良い例です。いい効果が出る使い方を明確にすることが大切だと思います。それが無いと、エクセル等でやった方が便利ということになる…。

佐藤 エクセル等で間に合わすのは、結局は計画止まりなのです。計画を作って満足している。社長に変動損益計算書を見てもらう、つまり、最新業績の把握と予算との対比、前年との対比を通じて、気付きを与えるまでには行きつかない。

◇「経営助言」の意味を整理しよう。

第1レベルは、社長への数字の意識づけ

横田 職員さんの意識改革、社長への数字の意識付けについて、ネックになっている要素が何点か出てきました。どこから手をつければいいのでしょうか？

佐藤 私の場合、関与先の意識改革は基本的に必要とは思っていません。どんな社長であっても、「経営助言」は「寄り添う」だけ、寄り添って一緒にやっていくだけでよいのだと思っています。別に何かが変わらないとできないというのは多分会計事務所的な発想ですね。(笑)

角谷 業績を上げたいと思いながら数字を意識していない社長って結構多いですね。関与して3年4年目くらいに言われたのが、最初、角谷さんと会うのが嫌だった。(笑)いろいろ聞かれるし、言われるし、でもそれをやり続けることによって、だんだん社長は数字を意識するようになります。どれだけ事務所が関与先のことを思って、社長のことを思って、数字を気にさせるかというか、それが「寄り添う」ことだと思います。

佐藤 原田先生が仰るように、「経営助言」がキーワードになっています。「経営助言」というと経営計画を作るというイメージが先行しますよね。そこで、「経営助言」を次の3つのレベルに分けて考えるとわかりやすいと思います。

第1レベルは、原田先生の世界。つまり、社長に数字を意識づけること。これは、職員さんでも十分できる世界です。

第2レベルは、「実践！経営助言」の世界。SWOT分析等の手法を駆使し、経営計画を策定し、アクションプランまで仕上げていく世界。

第3レベルは、「7000プロジェクト」のように、金融機関等、外部との折衝、利害調整を図りながら経営計画を策定する世界。

会計事務所が、まず行うべき「経営助言」は、レベル1の世界だと考えます。

社長が数字をきっちりと認識しているかどうか？これが、キーポイントです。

これができていなければ、第2、第3レベルの「経営助言」はできません。

原田先生の世界の「経営助言」をすべての職員にやってもらい、事務所の標準業務にしていく。関与先から高いレベルの「経営助言」を要請されれば、所長や専門チーム等、マンパワーで解決すればよいと思います。

清水 職員の立場からすると「経営助言」と聞いたらやはり難しいイメージがあります。帳簿を見て、会計と税務の月次巡回監査をやるのが手一杯で、その後、社長と何を話せばよいのかというのが職員の正直な気持ちだと思います。

「経営助言」といっても何をやってよいのかわからない。結局、やらない。というのが実情でしょう。そういう意味で、原田先生の講演はたいへん有意義であったと思います。ツールもあり、こうやれば良いということ、具体的に示してくださいました。

横田 セミナーの中で紹介いただいた教材及びツール、『リアルタイムで経営数値をつかむ!』と『月次経営



横田 聡

チェックノート』は、利用する価値がある資料だと思いました。

角谷 私も、『月次経営チェックノート』を全関与先に配ろうと思っています。

本間 職員の時に、関与先24件を担当していました。引き継いだ当初は、ほとんどが丸投げの状態で、たいへん時間がかかりました。それでも社長さんと話をするのを課題としていたので、夜の遅い時間になってからでも社長さんとお話をすることを心掛けていました。とうとう「どうしてそんな時間がかかるの?」「もっと早い時間に話しができるには何をすれば良いか」と先方から言ってくれて、関与先さんでやっていただくべきことを指導し、徐々にやっていただけるようになりました。そうすると、残高は合っている、内訳は取ってある、証憑突合、残高確認が終わったら社長と話せる。そういう関与先を一件、一件増やしていったら、それが24件中15件くらいまでになった時、残業はゼロになりました。お客様にも満足していただけたと思います。

「経営助言」といっても、たいそうにとらえずに、ねばり強くその日に終わらせて何としても社長と話をしようとかがんばると、先方にもそれが伝わり、協力が得られ、業務も合理化されていくはずだと実感しております。

佐藤 その通りですね。「経営助言」が進むと、初期指導というか、関与先の協力が多分、加速度的に進んできます。仕事の業務品質が変わっていく、書面添付もできるようになる。多くの職員さんにそういう体験をしてもらいたいですね。

本間 このプロジェクトで発信したいのは「経営助言」というのは仕事を「上に乗せる(増やす)」ことじゃなくて、まず通常の業務を見直して、やれるところは関与先を指導した上で、やっていただくようにする。そして余った時間で社長と話をすればよいということです。

◇「経営助言」の実践を阻害する壁は?

横田 答えが少し見えてきましたね。佐藤先生、本間先生も仰った、職員が関与先の社長と話をし、寄り添って、社長の想いを共有しながら、自然と「経営助言」をしていく。そのようなやり方を、標準業務として職員さんに理解してもらうためには、どうやって具体的に説明していけば良いのかということをここで意見交換できればと思います。

角谷 社長の想いを共有できないから、「経営助言」



角谷 雅子

が定着しないのではないのでしょうか。共有するためのツールが継続MASだと思います。経営者とコミュニケーションを取るためのシステムですから。

清水 職員さんはコミュニケーションを取ること自体が難しいのです。

角谷 コミュニケーションを取ろうと思わずに、ただ聞くだけで良いのですよ。

大江 先程、佐藤先生にまとめていただいた「経営助言」の3つのレベル。最もベーシックなレベルは、数字をどう見るかで「変動損益計算書」というツールがある。売上・限界利益・固定費等の業績改善の質問等については、原田先生の『リアルタイムで経営数値をつかむ!』や『月次経営チェックノート』等がツールとして使える。あとは、社長から聞きだしたことを如何に継続MASに落とし込んでいき、継続MASをコミュニケーション・ツールとして利用するノウハウが整理されツール化できれば、職員さんにもできそうですね。

本間 職員の差はもちろんあるし、人間力とかいろいろ関係してきます。所長先生が、率先して、できない職員さんにも、背中で教えていただきたいですね。

佐藤 所長先生が関与先に行って社長を前にしたら、絶対SWOT分析等「実践! 経営助言」以上レベルのことをやるんですね。(笑) 職員には到底できません。事務所として、職員がやるべき「経営助言」と所長や専門チームがやる「経営助言」とを整理しておく必要があります。職員さんがやるべきなのは、原田先生の世界『リアルタイムで経営数値をつかむ!』の内容で良いと思います。

これができるようになったら、職員は自分からチャレンジしていきます。自ら勉強し、学んだことを仕事に活かしたいと思うようになる。そのきっかけをつくるのが非常に大切だと思います。

横田 4月の段階で、所長先生にご理解いただきたいのは、あくまでも職員レベルでできる「経営助言」であり、「経営助言」が難しいというイメージを払拭していただき、それをどうやって事務所内に浸透していくかを考えていただくことです。『リアルタイムで経営数値をつかむ!』と『月次経営チェックノート』の二つが、関与先との情報共有ツールになるのかなと感じています。これを社長と一緒に書きながら話していけば、継続MASにつながっていくのではないかと思います。

佐藤 職員さんにこの2冊だけを徹底的に勉強する機会を与えれば、相当変わってくると思います。勉強し理解していくと、勝手にやっていくというスタイルが生じてくる。



大江 孝明

大江 TKC会計人のビジネスモデルがある程度出来上がっている事務所にとっては、この方法はすぐにでもできそうですが、そうでない事務所にとっては、かなりハードルが高いのでは、何か壁を取っ払う方法はないものでしょうか？

佐藤 会計事務所を大別すると、お客さんのところで行う仕事がメインだという事務所と事務所の中でする仕事がメインだという事務所の2つに分かれます。後者の事務所を前者に持っていくこと、つまり、月次巡回監査体制に変えていくことが必要なのですが、ここに、一番大きな壁があると思います。

本間 事務所に資料を持ち帰っている事務所も実際に多いと思います。そこを月次巡回監査体制に変えていくのは、相当難しいでしょう。職員さんの抵抗もすごいと思われます。

角谷 そこは、所長先生に決断してもらえないかな。年度重要テーマ研修に参加してもらい、決断してもらわないと、先には進めません。

佐藤 実際に、変わりたいと思っておられる所長先生

もたくさんおられます。でも、なかなか変わらない。職員の抵抗等で…。そのような事務所に対してもこのプロジェクトで応援してあげたいですね。

本間 そのような、いろいろな会員がいる中で、このプロジェクトは何をすべきなのか？何ができるのかを考えていきましょう。

◇「経営助言」を標準業務化することの大きなメリットとは？

横田 だいぶ話は進んできました。「経営助言」を事務所の標準業務に落とし込むことができたとき、あなたの事務所の未来はこんな風になりますというのでもここでお話していただきたいなと思います。

本間 「経営助言」ができる事務所というイメージが外部に広まる。お客様から、また、金融機関等から評価される。職員が仕事に誇りを持つようになる。良い人材を集めることができる。お客様からの信頼関係が深まると、企業紹介が増える。職員全員が関与先拡大の戦力になる。というような感じでしょうか。

大江 ここでいう、「経営助言」ができれば、お客様の業績が変わってきて、黒字化支援になる、職員が来るのを待ち望んでもらえるとかね。職員がお客さんから評価を受けて、そしてそれが職員のやる気につながるというのが最高のゴールですね。

角谷 経営計画は、決算月の前月に立てています。だから、期首の変動損益計算書には予算が入っている。たまに、計画策定が遅れ、期首に予算が入っていないければ、お客さんが気持ち悪く思うようになります。そこまでお客さんが数字に意識を持つようになると、業績は必ずよくなります。職員にとっても「経営助言」をやって感謝されるというのは、すごくやりがいのあるじゃないかと思います。そこに行くまでには大変な努力が必要かもしれませんが、そうなった暁には職員はこの仕事をやっていてよかったなと思いますね。楽しくなると思います。

横田 経営助言が定着したら職員さんと関与先さんとの信頼度が向上して、そのことで社長に喜ばれて、そのことが担当者の喜びになって仕事にやりがいも出てくる。それが「経営助言」を実践するメリットということですね。

佐藤 「経営助言」を職員がちゃんとできるようになると、お客様を紹介してくれた時に、自分のやっているこ

とが認められたのだと思うはずです。そうすると関与先拡大に対してプラス思考になる。また仕事が増えるというマイナス思考が払拭できる。これは大きい。組織が伸び悩む最大の要因がそこにありますから。

横田 内から外へ良い空気を発信し、それがお客様、外部からの評価につながり、低価格化競争の厳しい中で、高付加価値サービスをちゃんとアピールできますね。それと対外的な信頼度から、紹介が生まれ、関与先拡大につながっていく、そのように事務所の中にも良い循環を創り出すことができる。

佐藤 職員が、「変動損益計算書」を社長と一緒に見て話をするができるようになれば、たぶん継続MASとか、『実践！経営助言』とかを自発的に勉強するようになります。なぜなら、自分は社長から頼りにされていると感じるようになり、より良い信頼関係を築きたいと思うからです。一人ではなく、全員がその方向に向かえば、事務所全体が変わってくる。他の追随を許さないような事務所ができてくる。一人の人間のマンパワーでやるというのは、他の追随を許します。真似しようとするればできる。でも、組織全体のレベルが高く、強くなっていく事務所は、絶対に真似ができない事務所になる。これは値打ちがあると思います。

横田 それこそ究極的な事務所総合力の強化ですね！

プロジェクトの皆様より、いろいろなお意見をいただき、ありがとうございました。「経営助言」は良いことづくめで、事務所総合力アップに必ずつながっていくことが確信できました。このことを多くの会員先生にお伝えし、実践いただくために、職員さん対象に『リアルタイムで経営数値をつかむ!』や『月次経営チェックノート』を使いこなすための研修も考えていく必要があるのかなと思いますが、その辺も含めて、今後のプロジェクト活

動計画を本間リーダーからご紹介いただければと思います。



本間 憲

◇事務所総合力強化プロジェクトの今後の活動計画

本間 まずは、今日の『座談会』の内容をインクラインの4月号(別冊)に編集して、全会員に発信します。また、できれば4月中に、原田伸宏先生の講演DVDと『リアルタイムで経営数値をつかむ!』、『月次経営チェックノート』を各事務所にお届けしたいと考えております。それらを題材として、4月18日に『6支部合同の事務所経営塾』を開催します。今日議論した、「経営助言」をテーマにグループディスカッションをしていただき、所長先生に理解を深めていただきたいと考えています。プロジェクトのメンバーは、グループリーダーとなり、各グループの議論を引っ張っていただきます。年度重要テーマ研修についても、5月10日(ホテルボストンプラザ草津)、6月7日(メルパルク京都)、6月22日(京都テルサ)と日程が決まっています。必須研修ですので、いずれかにご参加いただき、それを受けて、所長先生向けに『実践！経営助言』の集中研修会を8月3日～4日に予定いたします。ここで、徹底的に勉強していただき、できれば会計事務所の経営計画を策定いただけるようPRしていきたいと思います。

9月からは、職員さん向けの『KFS実践講座』において、原田方式の経営助言を実務に落とし込むため、ワーク形式の実践型研修会を企画する予定です。

佐藤 時代の変化が激しく、会計事務所の仕事がいっ瞬にしてなくなるかもわからない状況です。FinTechで概念が変わり、今まで会計事務所がやってきた入力という作業は不要になってきます。帳簿をつくと



いう意味では、もはや会計事務所の存在意義はありません。

昭和40年代に、飯塚名誉会長は、同じようなことを思い、われわれ職業会計人に呼びかけられました。「手作業による帳簿づくりはなくなるよ。そのために、**業務品質の向上と法的防衛と職員の育成**をやりなさい。」これが、TKC会計人のビジネスモデルの原点です。このプロジェクトは、会員の皆様がTKC会計人のビジネスモデルをもう一度見直し、実践していくための契機となると確信しております。折角のチャンスは是非、活かしていただきたい。後戻りせず、鞘を納めずに、最後

までお付き合いいただきますよう、よろしくお願い致します。

横田 会計事務所が行うべき「経営助言」を理解し、それを事務所の標準業務として落とし込む。そこから、お客様との信頼関係が生まれ、職員が成長し、仕事に対する誇りが生まれ、関与先拡大にもつながる、というふうに、事務所にもプラスの循環を創り出すことができます。会員の皆様、是非、われわれと一緒に取り組んでいただければと思います。

本日はどうもありがとうございました。



清水 誠吾

大江 孝明

本間 憲

佐藤 正行

横田 聡

角谷 雅子



TKC 近畿京滋会

平成28年4月1日／TKC近畿京滋会広報委員会／発行責任者 河合 典之 編集責任者 玉山 秀文