MAS事業化成功
ガ イ ド ブ ッ ク

～戦略・指導・マーケティング・組織づくり～

株式会社インターフェイス

目次

1. はじめに 3

2. ＭＡＳ事業の５つのビジネス・モデル要素 5

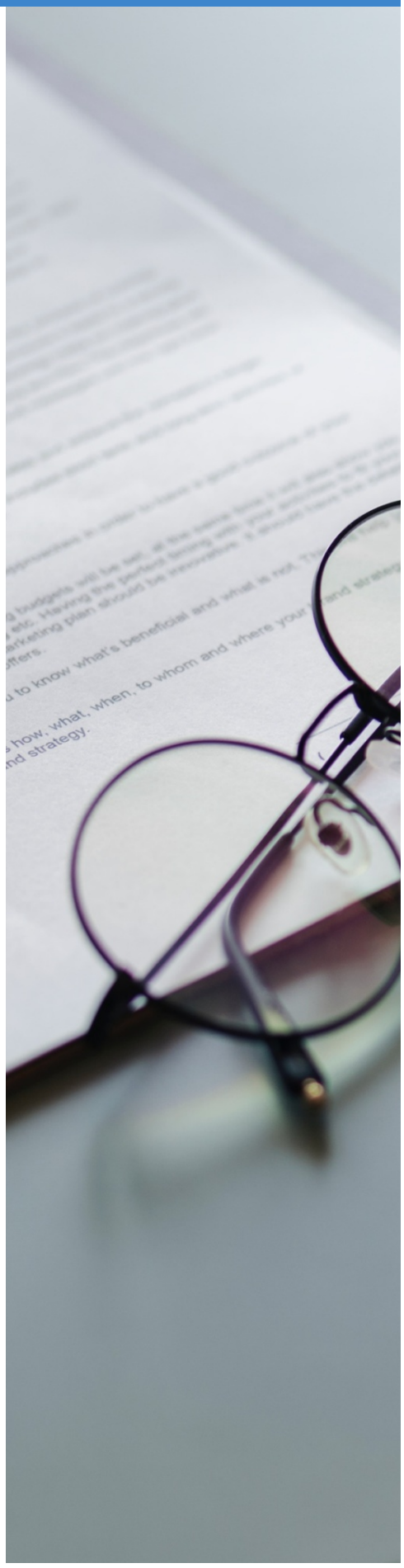
3. ＭＡＳの戦略モデル 6

4. ＭＡＳのサービスモデル 8

5. ＭＡＳのマーケティングモデル 20

6. ＭＡＳの組織モデル 31

7. ＭＡＳの管理モデル 36



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

１．はじめに

経営理念　会計事務所とともに中小企業を活性化する

これは私どもインターフェイスの経営理念です。

何故、「会計事務所とともに」なのか？　その理由は次の通りです。

●赤字企業が多いとはいえ、機会損失の多い**中小企業ではちょっと経営管理を強化すれば黒字になる**

●その事は、**経営者**にもそこで**働く人々にも夢のある幸せな人生を提供**できる事につながる

●**それが出来るのは、会計事務所しかない！会計と「経営」がわかる会計事務所なら必ずできる！**

●結果として、それは**会計事務所に高収益で成長性のある経営を実現**して頂ける事になる

これは、私どもの思いでもあり信念でもあります。

インターフェイスが会計事務所にMAS事業化ノウハウの提供をはじめて、はや１０年が経ちました。
私どもが主催する「経営支援倶楽部」でＭＡＳを研究され実践されている会員事務所では、多くの中小企業に経営改善成果を提供し、新規顧問先拡大も進んでいます。

地域企業にとっても、会計事務所にとってもhappyな関係になる**「顧問先育成型会計事務所」**に賛同頂きそれを実践して頂く会計事務所が増えている事を心から喜び、感謝しております。

このガイドブックはそのような「顧問先育成型会計事務所」が１事務所でも増えて頂きたいという思いで作成しました。最後までお読み頂けると幸いです。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

１．はじめに

インターフェイスが考えるＭＡＳ事業化とは

私どもが考えるＭＡＳ事業化とは、次のようなものを指します。

●会計事務所がＭＡＳを事業に組込み高付加価値経営なビジネスモデルを完成して頂く事
●その結果、黒字企業・高収益企業が増え、働く人も地域も活性化する事

会計事務所の高付加価値経営の成功イメージは会計事務所の組織規模によって異なるでしょう。一般的に、顧問先の２０％程度はＭＡＳ契約が出来ますので、その範囲で概ね年商が１３０％になるイメージです。

単位：千円

顧問先数	年間平均顧問料	税務顧問売上	ＭＡＳ契約数	ＭＡＳ単価	ＭＡＳ売上	売上合計	増加率
100	500	50,000	20	800	16,000	66,000	
200	500	100,000	40	800	32,000	132,000	132%
500	500	250,000	100	800	80,000	330,000	

※税務顧問料は一般的水準をイメージしております。 ※ＭＡＳ顧問料はインターフェイス会員事務所様の平均単価を使っております。

これに、**ＭＡＳから新規契約を頂く企業が増えると、「ＭＡＳ＋税務」の顧問先が増えますから更に売上が増える**事になります。

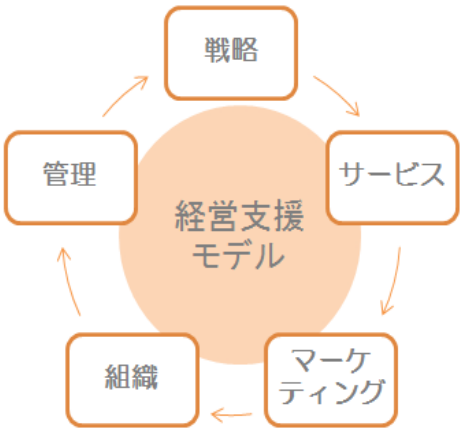
私どもはＭＡＳ事業化に成功したという水準を**「ＭＡＳの年商1億円」**と設定しています。
インターフェイスが主催する経営支援倶楽部会員の会計事務所様も、まだこの水準に到達頂いたのは数事務所です。多くの会計事務所様が、ＭＡＳの年商２０００万円～３０００万円の段階で、そこをブレークスルーするのに日夜努力しておられます。
会計事務所の規模や顧客構造・組織構造などによって事情が異なりますので、**実態に合わせて着実にステップを踏んでこの水準に到達**して頂ければと思います。

これからお伝えするＭＡＳ事業化については、この「年商１億円を目指すために必要な内容」を前提に書かせて頂きます。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

２．ＭＡＳ事業の５つのビジネス･モデル要素

ＭＡＳ事業化を成功させるには、次の５つのビジネスモデル要素を作り上げていく必要があります。



①戦略モデル

会計事務所経営におけるＭＡＳ事業の戦略的位置づけを明確にします。

顧客構造や組織構造、地域の市場特性などで最適な戦略を描くことが大切です。

②サービスモデル

企業に成果をもたらす手法群を保有します。

ＭＡＳを組織的に展開するには再現性のあるノウハウ体系を持つ事が不可欠です。

③マーケティングモデル

ＭＡＳ契約と新規拡大を増やす方法論を保有します。

指導成果をベースにマーケティングを展開する事が大切です。

④組織モデル

ＭＡＳを提供する工数や人材を確保する方法論を保有します。

高品質なＭＡＳのキャパシティを確保する事はＭＡＳ事業化の成功要因です。

⑤管理モデル

ＭＡＳの品質や工数を適正に管理する方法論を保有します。

マネジメントシステムとＭＡＳマネージャーの育成が不可欠です。

このガイドブックでは、これらのビジネスモデル要素をひとつずつ解説します。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

３．ＭＡＳの戦略モデル

ＭＡＳの戦略モデルとは、

●会計事務所の経営戦略にＭＡＳをどう位置付けるかを明確にする

という事です。

ＭＡＳ事業化によって会計事務所が得られる経済的効果は次の２点です。

①ＭＡＳ顧問料による年間報酬のＵＰ

税務顧問料とは別にＭＡＳによる報酬が得られます。

ＭＡＳにより企業が成長したり高収益になると税務顧問料もＵＰします。

②ＭＡＳによる新規顧客拡大とその後の税務顧問拡大

ＭＡＳ単体の契約で新規拡大が展開できます。

また、ＭＡＳ契約後、1年以内にほとんどの企業が税務顧問契約を望まれます。

一方、会計事務所が抱える顧客構造上の課題は様々です。

①新設法人やスモールビジネスが多く、顧問料が低い

②赤字企業が多く、税務顧問料が上がらない

③高齢経営者が多く、顧問先の廃業が増える事が予想される

これらの、事務所の顧客構造上の課題と、ＭＡＳ事業化による経済効果の掛け合わせで、どのようなＭＡＳ戦略を推進していくかをお考え頂きたいと思います。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

会計事務所の顧客構造上の課題とＭＡＳの経済的メリットを掛け合わせると次のようなものになります。
枠の中の、●印を付けた内容が「会計事務所のMASの戦略的位置づけ」になります。

課題 ＼ MASメリット	MAS報酬獲得 企業成長で顧問料UP	MAS新規拡大 その後税務拡大
新設法人・スモールビジネス中心で顧問料が低い	●既存顧問先へのMAS提案で年間報酬をUP	●MAS指導先からの既設法人紹介で単価UP
赤字企業が多く顧問料が上がらない	●MASで顧問先の高収益化・成長経営を支援	●MASのセカンド拡大で優良企業を拡大 ●その後税務拡大
高齢経営者が多く、廃業が増える	●後継者のいる企業にMASを提供し成長支援	●MASのセカンドで若手企業を拡大 ●その後税務拡大

このように、会計事務所の経営とMASの活用目的を明確にしてMASの事業化に取り組まれる事をお勧めします。

ただし、この表を見て頂くと、次のような疑問が湧いてくるのではないでしょうか？

●顧問先が本当に黒字拡大や成長経営ができるような経営支援ができるだろうか？
●MASを有償で受託する事ができるだろうか？
●MASで新規拡大をするのは大変難しいのではないだろうか？

これらの疑問を解消していくのが、MASの「サービスモデル」や「マーケティングモデル」です。

以下、これらの点をひとつづつ考えていきましょう。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

４．ＭＡＳのサービスモデル

ＭＡＳ事業化の第一の成功要因は、

●**企業に指導成果を提供する事**　です。

指導成果を提供できないサービスを社長が継続するかどうかをお考え頂ければ容易にご理解頂けると思います。

ＭＡＳのサービスモデルとは、

●**企業に成果をもたらすコンサルティングの手法群**であり、
●MASを組織的に展開できるだけの**再現性のあるノウハウ体系**

を指します。

優秀な所長先生や、優秀なスタッフがひとりふたりいれば、２０００万円とか３０００万円のMAS事業にはなりますが、年商1億円を想定すると、個人的能力だけでは無理が来ます。
成果を生み出す正しい経営支援手法をミエルカし、組織で共有する必要が出てきます。

様々な状況にある企業にMASで成果を提供するには次の３つのノウハウが必要です。

①経営診断・課題形成のノウハウ

MASでは、対象企業の重要課題を見極めて、重点的に支援する事が望まれます。
財務はもとより、経営全体の状況や経営環境を把握し最適な課題形成をしなければなりません。

②勘定科目別の改善支援ノウハウ

課題形成の結果、重点的に改善すべき勘定科目が決まれば、その改善を実現する切り口が必要になります。具体策を持つ必要はなく、社長に的確な質問をして改善アイデアを引き出す力です。

③新戦略構築の支援ノウハウ

ビジネスモデルが陳腐化している企業には、管理改善による経営支援では限界があります。
会社の強みを活かした新しい事業アイデアを抽出し推進して頂く支援が必要です。

For Accounting Office VALUES　のコンテンツと重複する部分もありますが、概要を見ていきましょう。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

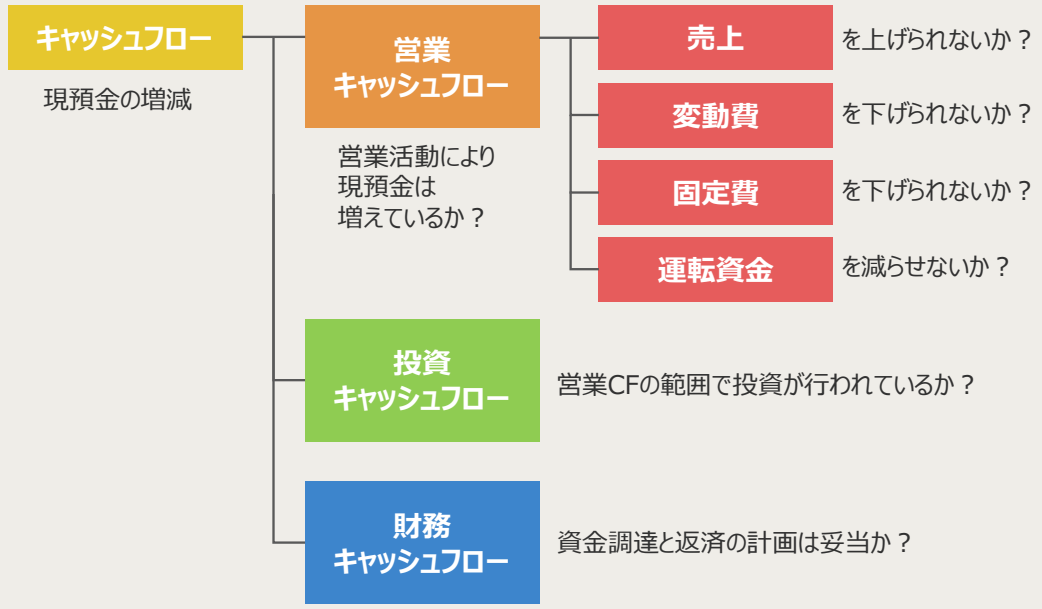
4．ＭＡＳのサービスモデル

－１．社長と一緒に、黒字と資金の最大化のツボを探す

（１）キャッシュフロー改善ツリー

ここでは、経営診断・課題形成の簡易版「キャッシュフロー改善ツリー」でご説明します。
キャッシュフロー改善ツリーをご覧ください。左のキャッシュフローを増やすことが目的で、右に行くほどその手段が展開されています。

キャッシュフロー改善ツリー



このように、キャッシュフロー最大化の視点は６つに集約されます。

- ●営業キャッシュフローを最大化する為に
  - （1）売上を拡大する事はできないか？　（2）変動費の削減はできないか？
  - （3）固定費の削減はできないか？　（4）運転資金差を減らせないか？
- ●投資・財務の観点から
  - （5）投資は営業キャッシュフローの範囲で行っているか？
  - （6）借入返済は営業キャッシュフローから投資キャッシュフローを差し引いた残りで支払える範囲か？

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

（２）利益と資金を最大化する順番

では、キャッシュフロー改善に取り組む際にはどのような順番で取り組むと良いのでしょうか？これは、会社の状況によって異なりますが一般的な視点を提示します。まず、営業キャッシュフローと借入返済の関係で大枠を決めて、次に営業キャッシュフロー改善の中身と順番を考えます。

①営業キャッシュフローと借入返済の関係で考える

	営業CFがプラス	営業CFがマイナス
借入返済 ＜ 営業CF	・営業CFの拡大に注力 A	（借入が無い場合） ・営業CFの拡大に注力 D
借入返済 ＞ 営業CF	・一義的には営業CF拡大 B ・営業CF改善してなお返済が難しい場合は銀行交渉	・営業CF拡大の施策を確実にして銀行交渉 C

A 営業キャッシュフローはプラスで、借入返済もそれ以内である場合

これは資金が増えていく体質ですから、営業キャッシュフローの更なる拡大に集中すればよいという事になります。

B 営業キャッシュフローはプラスだが、それ以上に借入返済がある場合

これは、今事業は順調ではあるが、過去の借入の返済負担が大きい体質である事を意味します。一義的には、返済可能なレベルまで営業キャッシュフローを改善する事です。それがどうしても難しい場合は、営業キャッシュフローの拡大に支障が出ないように銀行に協力を仰ぐこともやむを得ないところです。

C 営業キャッシュフローがマイナスで借入返済もある場合

これは、事業でキャッシュが減っている上に借入返済がある訳ですから、どんどん資金がなくなる危険水域にいる状態です。何としてでも営業キャッシュフローをプラスにして、かつ銀行の協力を仰がざるを得ないところです。

D 営業キャッシュフローがマイナスで借入返済がない場合

これは数少ないケースですが、過去の経営で蓄積された資金があるものの毎年の事業は上手くいっていない状態です。新しい戦略を含む営業キャッシュフローの拡大に注力すべきです。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

②営業キャッシュフローの最大化の順番について考える

営業キャッシュフロー最大化の基本は「自分の意思決定で実行でき、成果を出せる事から着手」する事です。
となると一般的には「固定費の削減」「変動費の削減」「売上拡大」「運転資金差の改善」の順番になります。
変動費があまりない会社では「固定費の削減」「売上拡大」「運転資金差の改善」という順番になるでしょう。
また、既に改善に取り組み、固定費の削減の余地がない場合は「変動費削減」「売上拡大」の順番になるでしょう。
更に変動費が少なく固定費削減の余地がない場合は「売上拡大」しかないという事になります。

ここまでくると、「売上拡大が先ではないの？」というご意見も出てくると思います。
大事な事は、固定費が高く、変動費が高い状態で売上拡大に取り組んでも利益と資金は蓄積されないという事です。「儲かる体質を作って売上を上げる」という事を原則に判断されることをお勧めします。

また、固定費や変動費の削減に際しては、「金額が大きい科目」「増加傾向にある科目」に着目して改善に取り組まれる事が良いでしょう。

経営診断・課題形成について

正式な課題形成のためには、財務やキャッシュフローに影響を与える要因も把握して因果関係を読む事が必要です。

【内部要因】
　経営管理・商品開発・生産・営業・人事などの企業経営の機能の状態
【外部要因】
　政治・経済、社会的要因、技術的要因のなどのマクロ環境の変化
　市場環境、流通環境、競合環境などのミクロ環境の変化

これらから、「財務に影響を与えている要因」を抽出し、重要な要素を見極めてその改善に取り組むことでより大きな指導成果、継続的な指導成果が期待できます。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

4．ＭＡＳのサービスモデル
－２．社長と一緒に、勘定科目別の改善策を考える

ここでは、勘定科目や項目別の指導イメージについて考えてみましょう。

（１）売上を拡大する事はできないか？

①利益と資金を生む売上と、そうでない売上

売上を拡大する事にはどの社長も関心を持つでしょう。しかし、利益と資金を最大化する事を目的にすると、利益と資金を生む売上と、そうでない売上の見極めが重要であることに気づいて頂く事が重要です。
この点の指導は会計事務所がお得意とするところでしょう。

「利益を生まない売上」とは、

●販売数を増やす為に多額の販促コストを要する売上　●外注費などの外部コストが大きな売上
●安値取引しかできない顧客の売上　などを指します。

「資金を生まない売上」とは、

●回収までの期間が長い売上　●その売上の原価の支払いまでの期間が極端に短い売上
●多くの在庫を抱えなければならない売上　　などを指します。

逆に、「利益と資金を生む売上」とは、

●利益率が良い売上　●回収までの期間が短い売上　　です。

このような売上の分析は、会計事務所が下記のような表で気づきを与えている事でしょう。

商品	売上高	材料費	外注費	粗利益	粗利益率	在庫高	在庫日数	販促費	判定
A	5000	2000	1000	2000	40%	1000	72日	100	
B	3000	500	500	2000	67%	100	12日	50	強化
C	2000	500	800	700	35%	100	18日	50	
合計	10000	3000	2300	4700	47%	1200	43日	200	

この場合、Ｂ商品が利益率も高く在庫負担や販促費負担も軽いので、利益と資金を生み出す強化商品であると判断できますね。
この表は、商品別に分析する表ですが、会社の特性に合わせて顧客別・地域別などの区分で分析しても結構です。

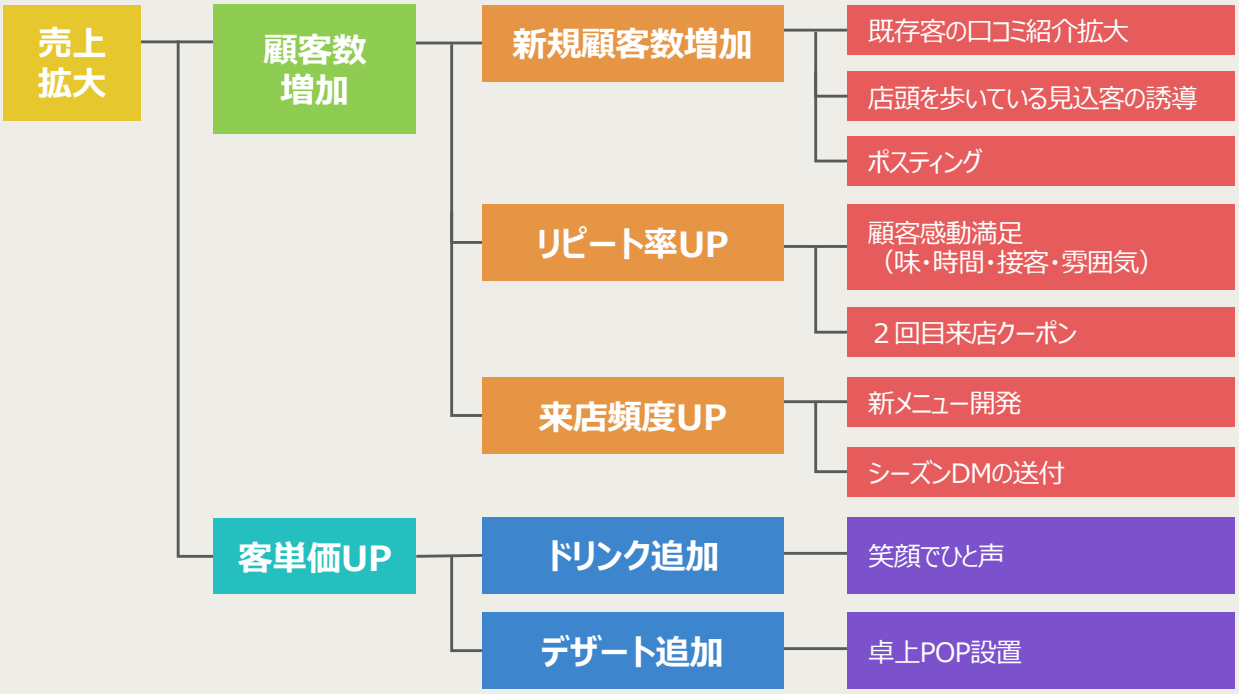
Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

②売上を因数分解して考える

漠然と売上拡大を考えてもなかなか良いアイデアは生まれませんね。例えば、「売上＝顧客数×１顧客あたり購入額」で分解して考えてみましょう。更に、顧客数を増やすには、「新規顧客開拓」「継続購入客の比率アップ」「固定客の購買回数アップ」等に分解できます。
また１顧客あたり購入額も「商品別に見て購入頂けてないものはないか？」「特定の発注担当からしか注文をもらえてないという事はないか」などに分解して考える事ができます。
このように、売上を更に因数分解して、売上拡大の“ツボ”を探して施策を考えましょう。
売上高の因数分解は下記のようなロジックツリーに整理して考えるとよいでしょう。

参考までに、飲食店の売上拡大のロジックツリーを載せておきます。
左が売上拡大という目的、右にその手段・施策と展開されています。

飲食店の売上拡大のロジックツリー



売上拡大を考えるときには、顧客数も増やす・単価もアップするというように網羅的に考えるのではなく、利益とキャッシュを生む売上を増やすための“ツボ”はどこか？を見極めて重点的に取り組むのが効果的です。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

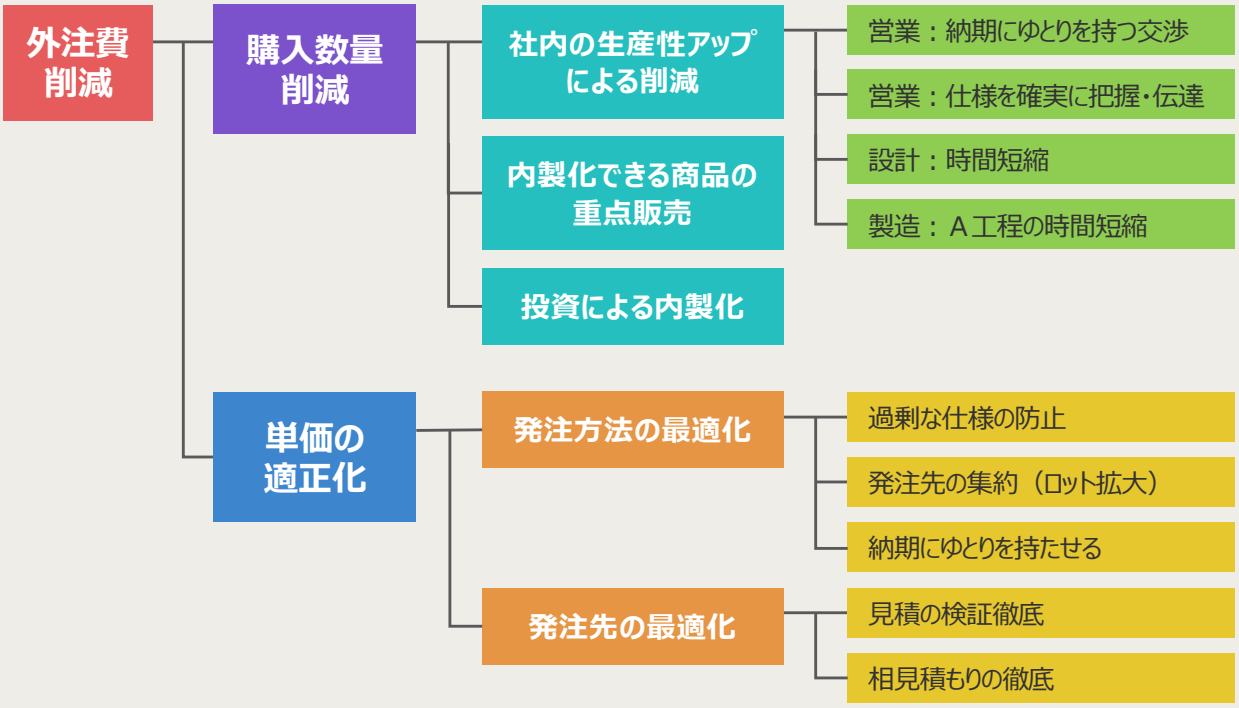
（２）変動費の削減はできないか？

変動費とは売上が一単位増えるに伴って比例的に増える経費を指します。一般的には、商品仕入れ、材料費・外注費といった原価がそれにあたります。
この変動費は、建設業や製造業など仕入れた材料を加工する業種や、外部委託が多いサービス業などでは、売上に占める割合が高い事が多いので、削減できると利益と資金の増加に大きく貢献します。

「いやいや、材料費は高騰しているし、外注先も人件費が高くなっているのでコストダウンは難しいよ」という声も聞こえてきそうですね？でも、これもしっかり要因分解をしてみると改善点が見えてくるかもしれません。

例えば、外注費は「購入数量×購入単価」で因数分解し、更にその改善の切り口を展開すると下記のように要因分解できますね。

外注費削減ロジックツリー（例）



インターフェイスの経営支援倶楽部の会員事務所の指導事例では、変動費削減はキチンと考えて手を打つと、大きなコストダウンにつながっています。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

（３）固定費の削減はできないか？

固定費削減は、会計事務所がイメージしやすいテーマですね。

固定費は、各勘定科目の内訳明細を作って支出項目ごとにコストダウンを検討すると良いでしょう。

コストダウンの視点は、

- ●その支出を止める
- ●その支出の回数を抑える
- ●その支出の単価を安くできるように交渉する　の３つです。

参考までに旅費交通費の内訳明細と考察例を載せておきます。

（単位：千円）

	1月	2月	3月	・・・	合計	改善案
都内交通費	50	60	50		600	
出張交通費	180	80	120		1800	繁忙月の移動・宿泊の早期予約
宿泊費	100	40	120		1200	
合計	330	180	290		3600	

（４）運転資金差を減らす

少しやっかいなのが「運転資金」です。

運転資金とはビジネスに必要な掛け取引で、「立替えた金額」と「立替えられた金額」の差を言います。もちろん「立替えた金額」が大きいと資金が減りますね？立替えた金額とは「売掛金・受取手形・商品在庫・仕掛品」などの残高を指し、立替えられた金額とは「買掛金・未払金」などの残高を指します。例えば、売上は伸びても回収が遅く売掛金が大きくなったり、商品在庫が過剰になると現預金は増えませんね。

売掛金や受取手形の残高は、ずばり顧客からの「回収サイト」が影響します。「大口顧客で回収サイトが長い！」というお悩みは多いですね。もちろん、回収サイトの交渉を１年・２年かけて行う事も大事ですが、思い切って「回収サイトの短い中口・小口先の新規開拓」で経営体質を変える事ができたケースも多々あります。ついでに粗利益率もとても良くなりました。

また、仕入先・外注先の支払いサイトが短すぎるケースもあります。仕入先に無理難題を言うのは難しいと思いますが、「支払いサイトは適切か？」という検証も必要です。回収・支払いの資金についても戦略的に取り組む必要がありますね。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

（５）投資キャッシュフローが過度な負担にならないようにする

新規出店とか設備投資の金額を投資と言います。それらの投資は「営業キャッシュフローの範囲で行う」というのが資金安定化の原則です。但し、自己資金だけで新しい投資をするというのが難しい場合は、次の財務キャッシュフローの「新規借り入れ」によって不足資金を補てんする事になりますが、後々の事を考えると極力自己資金を貯めて投資に回したいものですね。

また、過去に投資した土地などがキャッシュフローのネックになっている場合もあります。営業キャッシュフローに貢献していない資産は換金して資金余力を持つ方が次につながるというケースも多いですね。

中には、経営者や親族、更には仲の良い経営者仲間に貸付をしてしまっているケースもありました。これも会社の資金を圧迫しますので、計画的に回収するべきものですね。ちなみに、役員報酬が少ないために役員に貸付するというケースがありますが、これはしっかりと必要な役員報酬をもらって、それをもらえる決算書になるように努力するという本筋の考え方を持つ方が良いと思います。

（６）財務キャッシュフローのマイナス(返済)が過度にならないようにする

これは、新規借り入れによる資金の増加と返済による資金の減少を表します。
借入の本数が増えると、毎月の返済負担が大きく、現預金が減る要因となりますね。もちろん、借入契約の通りに返済できるだけの営業キャッシュフローを生み出すのが原則です。

しかし、仮に営業キャッシュフローはそれなりに生み出せているのに、過去の融資の積み重ねでその返済額が営業キャッシュフローを超えているような場合には、銀行との様々な交渉が必要になります。いわゆる、リスケや借入の一本化などの交渉です。
その際には、銀行に対して誠意をもって実情を話し、実現可能性の高い経営計画を見せキチンと説明したうえで、協力を仰ぐ必要があります。
一般的に、リスケや借入の一本化を受け入れてもらえた場合、現状ではそれ以上に返済できる力がないという事を意味しますから、新規の借入はしばらく困難になると思います。従って、何が何でも必要な営業キャッシュフローを生み出すという決意と行動が必要になります。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

4．MASのサービスモデル
－３．社長と一緒に、新たな成長戦略を描く

既存事業での黒字と資金の最大化に取り組むと、資金が蓄積され、新たな投資を行う体力が付いてきます。資金的に体力が付いたことで安心して新たな取り組みを行わないと、必ず既存事業のビジネスモデルが陳腐化して、じわじわと低収益化したり、蓄積した資金を取り崩して経営を続けるという事態になってしまいます。
しかし、なかなか次の戦略が浮かばないのも現実ですね・・・。

ここでは、新戦略の源となる「戦略アイデアの抽出」と中小企業の新戦略の取り組みのポイントについて考えます。

（１）戦略アイデアの抽出

成長戦略のアイデアを考えるとき、『アンゾフの成長マトリクス』が参考になります。アンゾフの成長マトリクスは、1965年に出版された「経営戦略論」で示された成長戦略立案の古典的なフレームですが、中小企業の戦略アイデアを抽出するにはいまだに有効な手法です。

アンゾフの成長マトリクスでは、事業領域を、商品分野と市場分野の２軸で表し、商品分野を「現商品」と「新商品」、市場分野を「現市場」「新市場」に分けたマトリクスで表現し、４つの戦略方向を示唆しています。

		商品分野	
		現商品	新商品
市場分野	現市場	市場浸透戦略	新商品開発戦略
	新市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

しかし、この４つの戦略方向だけでは、なかなかビジネスアイデアが浮かびませんから私共が開発した「戦略アイデア抽出の質問」の一部をお伝えしながらイメージしていただきたいと思います。
一般に、社長にこれらの質問を投げかけて、アイデアが出れば詳細に検討するという支援スタイルで行います。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

①市場浸透戦略（現商品を現市場に売る）

この戦略は新たな投資も少なく、保有する経営資源が活かせる領域で最も研究してみる価値のあるものです。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- □ 対象とする顧客層を絞り込んで、抜きんでた魅力を身につけて成長できないか？
- □ 販売する商品を絞り込んで、抜きんでた魅力を身につけて成長できないか？
- □ 売り方を変える、新しい販売方法を採用する事で成長できないか？

②新商品開発戦略（現市場に新商品を売る）

既存の顧客に新商品を販売する戦略で、比較的低リスクで展開できますが顧客ニーズを捉えた独自性のある商品力が必要な戦略です。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- □ 現商品の購入と同時かその前後に、顧客が購入する商品はないか？
- □ 提携による新技術取得で新商品は生まれないか？
- □ 現商品の不要・過剰な機能を削除し価格を下げ、販売数量を増やせないか？

③新市場開拓戦略（現商品を新市場に売る）

既に保有している商品を新しい市場に展開する戦略で、比較的低リスクで展開できますが新市場にも競合がおり、価格対応や販促コスト負担などの低収益化要素もあります。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- □ 新しい販売ルートを開拓して、高い成長性や収益性を実現できないか？
- □ 高い成長性が期待できるマーケットにシフトする事で成長を実現できないか？
- □ 顧客の購入目的が類似した他産業商品の代替品として市場を攻略できないか？

④多角化戦略（新商品を新市場に売る）

商品・市場ともに新しい分野であるためハイリスクですが、資金力があるにも関わらず、業界が完全成熟している場合には積極的に検討すべき戦略です。例えば次のような視点で発想してみましょう。

- □ 自社の技術・ノウハウを流用してニッチで新しい市場を創造できないか？
- □ 他社との提携により、ニッチで新しい市場を創造できないか？
- □ 自社が属する産業の、川上又は川下の業界への進出によって成長できないか？

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

（２）中小企業の新事業の取り組み方

新たな戦略アイデアが出たとしても、新しい戦略は不確定要素が多くリスクも伴います。中小企業では、どのような考え方で何に注意して新事業に取り組めばよいのでしょうか？

①既存の強み・保有資源が活かせる経営戦略を選択する

リスクを伴う新事業で、成功確率を高めるためには、既存モデルの経営資源（顧客・設備・技術・情報等）がなるべく活用できる事業分野を選ぶことが重要です。出来れば、考えた新事業に必要な経営資源や機能が、既に保有しているもので８割方を満たしているような分野で新戦略を選びたいものですね。

②商品戦略を熟慮した上で、営業戦略を考える

良いビジネスは早期にマネされがちです。また一般的に営業力で勝負する事業は他社からマネされやすく早期に価格競争に陥ってしまいがちです。新事業の商品が選ばれる理由（品質、納期、品揃え、付帯サービスなど）を徹底的に磨き、商品力で他社の追随を許さないビジネスモデルにして展開する事が重要です。

③数年かけて、ビジネスモデルを構築する

中小企業で新事業を一気に立ち上げるには資金面・組織面など大きなリスクを伴います。商品戦略・技術・設備・人材・販売方法といった、ビジネスモデルの要素について、毎期検討・開発を実施し、複数年かけてビジネスモデルを構築し、リスクを負える範囲でコツコツ取り組む事が大切です。

④キャッシュの裏付けをしっかり取る

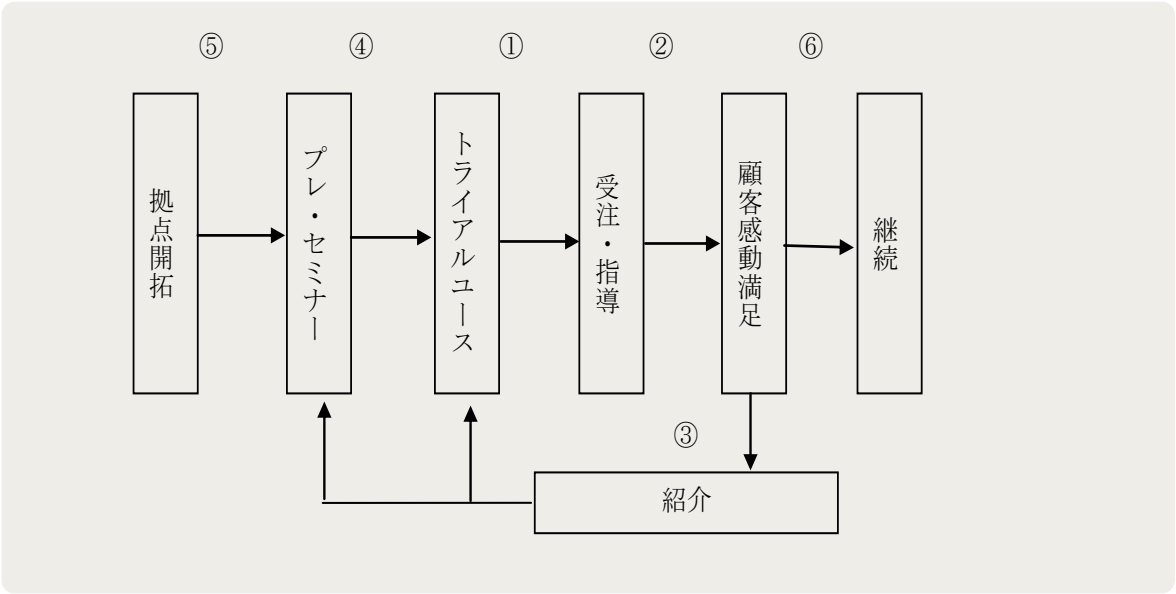
先が読みにくい新事業。最善・標準・最悪のケースのシミュレーションをし、最悪でも会社全体で資金難に陥らないようにする必要があります。またリスクのある経営戦略を資金面で支えるための本業の黒字の最大化、新たな取組みに耐え得る組織体質づくりなども重要です。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

5．ＭＡＳのマーケティングモデル

（１）ＭＡＳのマーケティングフロー

ＭＡＳのマーケティングフローは次の様になります。



このマーケティングを効率的に行う為に最も重要なのが、①のトライアルユースの良し悪しです。
トライアルユース（試用）とは、ＭＡＳというわかりにくいサービスを体験して「これは良い！」と感じて頂く販促企画です。
トライアルユース体験者からＭＡＳ受注に至る確率は「７０％以上」を目指して頂きたいと思います。

そして、②で受注した企業をしっかり支援して指導成果を出すと「顧客感動満足」につながります。
そうすると、③の紹介が増えて、トライアルユースの企業が増えていく訳です。
また、④の2時間程度のプレ・セミナーの参加者をご紹介頂く事も可能になります。

更に、見込客を増やそうとする場合、企業を紹介頂ける「拠点」の開拓をし、プレ・セミナーの参加人数を増やしていくとよいでしょう。

これらの取組みをひとつづつ見ていきましょう。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

（２）ＭＡＳのトライアルユース

ＭＡＳのトライアルユースとは、「ＭＡＳの体験会」のようなものです。
この段階で「この先生の指導を毎月受けたい！」と感じてもらえる企画にしなければなりません。

①経営計画策定教室

ＭＡＳに取り組む会計事務所がよく開催するトライアルユース企画です。
理念確認・形成、ビジョン策定から入り、数値計画とラフな行動計画を立案します。数値計画は、ＰＬ科目から策定に入り、回収サイト支払いサイトを加味して、ＢＳ・キャッシュフローの先読みをします。

この経営計画策定教室からのＭＡＳ受注の確率は事務所によって大きく変わります。
上手な事務所では、８０％を超えるＭＡＳ契約確立ですが、そうでない事務所ではＭＡＳ契約率が１０％にも満たないケースも見られます。
その差は、どこにあるのでしょうか？受注確率の高い事務所では次のような事を徹底されています。

□事前に、**「財務分析からの課題形成」**をしている
□事前に社長面談で**「社長の問題意識」**や**「ビジネスモデルの概要」を把握**している
□それらから、**「企業の重要課題」を推定**して当日の時間配分に反映している
□当日は**「参加者の会社の経営に意識を集中」**して「どうすれば良くなるか」を必死に考えている
□当日の終わりに、**「計画実現のための毎月のフォロー」の必要性を訴求**している
□当日の終わりに、ＭＡＳ契約の為の**「商談のアポイント」**を設定している
□**「1週間以内に商談」**して、**「クロージング」をかけている**

受注確率の高い事務所では、

●**数値を作るのではなく、経営支援者としてのポジションと関係性を作っている**
●**受注活動がしっかりリンク**している

のです。

経営計画策定教室は、大変工数のかかる企画です。高確率でＭＡＳ受注ができるように、**「最高の一日だったとまたあなたと経営の話しがしたい」**、と経営者が感じるように準備と運営をしたいものです。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

②財務診断と経営ヒアリングから受注

これは、インターフェイスが最も推奨しているトライアルユース企画です。
顧問先にも新規見込客にも適用できます。大まかな流れは次の通りです。

●対象企業の財務分析をし、**財務改善の仮説**を立て、面談時に**社長と共に考える**
●経営ヒアリングで、今の**経営の取組内容が財務にどう影響**しているのかを**社長と共に考える**
●その結果を**レポートにまとめ**て、社長にＭＡＳを提案する

このような、シンプルなトライアルユース企画ですが、その中には社長から見て、次のようなＭＡＳ体験が仕込まれているのです。

□**「こんなに真剣に自社の事を考えくれた」**というＭＡＳ体験
□**「財務だけでなく、経営の実態に踏み込んで考えてくれた」**というＭＡＳ体験
□**「先生と話して頭の中が整理できた」**というＭＡＳ体験

その結果、**「先生と継続して経営の話しがしたい」** という心情が湧きあがり、ＭＡＳ受注になる訳です。

詳細は、For Accounting Office VALUES の無料会員向けコンテンツで、MAS担当者養成講座eラーニング**「顧問先からのＭＡＳ受注」**を公開していますので、是非試聴して下さい。
※試聴は会計事務所様及びインターフェイスとコラボレーションしている企業様に限定させて頂きます。

トライアルユースからの受注確率は、この後のマーケティング全体の効率に大きな影響を与えます。
他にも、「3ヶ月お試し企画」など、色々と工夫がなされています。
大切な事は、

●トライアルユースの勝ちパターンを持つ

という事です。
少なくとも、**７０%以上のＭＡＳ契約率**を実現できるトライアルユース企画をつくる為に、トライアンドエラーを重ねて頂ければと思います。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

（３）プレ･セミナー

ＭＡＳのプレ･セミナーは、トライアルユースを希望する企業を増やすための企画です。
概ね、2時間～３時間程度のセミナー形式が一般的です。

①プレ･セミナーからトライアルユース企画への参加率

2時間･3時間のセミナーとは言え、その集客は大変です。
プレ･セミナーのゴールは「トライアルユース企画への参加」ですから、その確率は**「３０％以上」を目指して頂きたい**と思います。

「年商1億円のＭＡＳ事業」を目指す場合、次のようなシナリオになります。

□毎月、**「１０社のプレ･セミナー参加」**を獲得する
□そこから、**「３社のトライアルユース参加」**を獲得する
□そこから、**「2社のＭＡＳ契約（年２４社）」**を獲得する　（契約単価**１２０万円**）

これを 「５年間継続」すると年商1億円のＭＡＳ事業に成長します。

□２４社×５年＝１２０社の開拓
□解約を加味して、継続企業１００社
□年間ＭＡＳ報酬１００万円×１００社＝年商１億円

このベースとなる指標が、
●セミナー → トライアルユース企画参加率　３０％
●トライアルユース → ＭＡＳ契約確立　７０％以上
なのです。

では、トライアルユース企画参加率が高いプレ･セミナーとはどのようなものでしょうか？

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

②指導成果事例が経営者の気持ちを動かす

プレ・セミナーに参加した経営者が、トライアルユース企画に参加したいと思うポイントのひとつは
指導成果事例です。

その指導事例を、次のような構成で伝えます。

□某企業の、**「改善前の財務状況・経営の状況」**がどうであったか？
□経営診断・課題形成から、**「何を重要課題として設定」**したか？
□実際には、、**「どんな改善活動を展開」**したか？
□その結果、**「どんな改善成果」**が見られたか？

これを **「リアル感を持って話せること」**が必要なので**「指導成果事例」が不可欠**なのです。

よく、「経営計画の重要性」とか「ＰＤＣＡの重要性」を話されるセミナーをお聞きしますが、経営者の心は、
それではなかなか動きません。
実際に存在する企業がどのように経営改善をしたかという**事例は経営者の気持ちを動かします**。

③「自分の会社の改善を考える」ことで経営者の気持ちが動く

もうひとつ、経営者の気持ちを動かす要素が「自分の会社の改善を考える機会」を与える事です。

具体的には、次のような場面をセミナーに組み込む事が有効です。

□自社の**決算書を分析**してもらう
□自社の**今後のキャッシュフローを考えてもらう**
□**売上ロスや経費高の原因をチェックリスト**で考えてもらう

「何をしてくれるかわからないＭＡＳ」、「どんな成果が生まれるかわからないＭＡＳ」ではなく、「**自分の頭で考え**て、**どんな成果が出そうかを体感**してもらう事」がもうひとつのポイントです。

とは言え、短時間で社長が**自力で改善を考えることはできません**。
だから、「トライアルユースに参加したい！」という気持ちになるのです。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

④セミナー企画 「キャッシュフロー改善教室」

これまで、お伝えしたプレ・セミナーの成功要素を組込んだプレ・セミナーをひとつご紹介します。
それは、「キャッシュフロー改善教室」といった名称で各地で会計事務所が展開して頂いています。
企画内容は概ね次の通りです。

前半：１時間程度

□自己紹介で**「経営支援型の会計事務所である」**ことを伝える
□多くの会社の社長と経営の話しをして、次のような悩みをお聞きする
　●資金がきつい　●売上が足りない　●社員が動かない
□同じような悩みを持っていてた、**「企業の事例」**　１～２社
　●改善前　●重要課題　●改善活動　●改善成果
□より良い経営をするのには、**「現状分析・改善施策・経営計画・モニタリングが必要」**
□まず、後半で**自分の会社の現状分析**をしてみましょう！

後半：１時間３０分程度

□自社の決算書２期分から**「キャッシュフロー算出」**のフォーマットに記載する
□同じフォーマットで、**「キャッシュフロー改善」**を考えてもらう
　（改善を考える**チェックリスト**を配布）
□スタッフが、ひとり３社程度を担当し、**数値の転記・計算の支援**や**改善への気づき**を与える

これをお読み頂いている方は **「社長が計算や改善策を自力で考えられないよ！」**とお感じではないでしょうか？そうです。**「自分ではできない！！」と感じて頂くのがゴール**です。そしてプレゼンへと続きます。

プレゼン・アンケート：３０分程度

□後半の演習を受けて**「キャッシュフロー分析は案外難しい」「自分の経営を客観視するのも案外難しいもの」**、だから**「伴奏する専門家」**がいた方が経営が上手くいきやすい、という主旨を伝える
□参加者には、**「専門家の分析サービス（レポートつき）」**や**「経営計画策定教室」**を用意している
　（サービス案内を配布して説明する）
□もちろん、その後も**「毎月経営数値を達成するご支援をしている」**をとＭＡＳを伝える
□まずは、「トライアルユース企画へ！」と訴求し、**アンケートで希望を採取**する

このような企画で **「トライアルユースへ３０％を誘導」**します。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

（４）拠点開拓

高確率な成果を生み出す、プレ・セミナーとトライアルユース企画ができるようになれば、次は目標に照らして必要なセミナー参加者数を確保するために、企業を紹介して頂ける拠点との提携を模索します。

①MAS指導先からの紹介で広げる

指導成果が出ているMAS指導先が最も有力な紹介拠点となります。
同業者や異業種の経営団体でお付き合いのある企業の社長を紹介頂き、プレ・セミナーやトライアルユース企画にご参加頂きます。
これは**「同じようなお悩みを持つ経営者のお役に立ちたい」**という思いを伝えれば十分紹介して頂けるでしょう。
また、同時にMAS指導先のお付き合いのある銀行マンや保険営業マン、加入している同業種組合などを紹介頂くとよいでしょう。すぐに紹介拠点とはならなくても徐々に関係構築をしていけばよいと思います。

②最初は個人と付き合いコツコツ紹介を頂く

指導成果が出ている**MAS指導先の取引先の営業マン**は有力な紹介拠点となります。
何故なら、成果が出ているMAS指導先の業績が良くなり、その営業マンの業績につながっているケースが多いからです。
例えば、銀行であれば融資が増えたり、保険会社であれば保険契約が増える可能性があります。
それらの**営業成果が「MAS指導による業績改善にある」**とわかれば当然指導者である会計事務所のサービスに関心を持つでしょう。
MAS指導先から紹介を頂き、可能であれば同席頂いて**「MAS指導の有効性を理解頂く」**ようにします。
そして、「**他の取引先にもお役に立ちたい**」「それは**紹介者のビジネスメリットにもなる**」という点を訴求していきましょう。
もちろん、会計事務所からも**可能な範囲で、融資先や保険契約先の紹介**もしていく方がよいでしょう。
個人的なお付合いで、MAS案件を紹介頂こうとする場合、相手の業績にも貢献できる方がスムーズである事は間違いありません。
ただし、**紹介を渡してもこちらに紹介が出ない営業マン**も多くいます。その方々は紹介できるだけの力がないか、企業を良くするという理念に響かないか、自らの業績だけに関心がある、といった事が考えられますので、他の紹介者とのお付合いに切り替える事も考えなくてはなりません。
企業に対する**思いを共有できる営業マン**ひとりとしっかりお付合いするだけで、**年間数件の紹介獲得**にはつながります。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

③銀行・信金・信組とのお付合い

銀行・信金・信組から見込客紹介を頂きたいとお考えの会計事務所は多いと思います。
これらの金融機関はそれぞれ特性がありますので分類して考えなければなりません。

①メガバンク

コンサルティングに積極的で自力で展開したり、外部提携先の活用によるフィービジネスに取り組んでいます。事業再生や事業承継の案件も多いのですが、大手会計事務所との提携が進んでいます。
融資先も年商数十億円以上で、MASよりも経営コンサルティングに近い機能を要求され、結構マンパワーが必要な案件が多く、対応エリアも広域になります。

②地方銀行

大きな地方銀行では、コンサルティングに積極的な銀行が増えつつあります。系列のシンクタンク・コンサル会社が表に立ってフィービジネスを展開しているケースもあります。
融資先は数億～数十億で、どちらかというと経営コンサルティングに近い機能を要求されますが、MASノウハウで対応可能な案件も多く出ます。
各地の著名な会計事務所とのお付き合いが深く、新規参入には独自性のあるサービスが必要になります。

③信用金庫・信用組合

一部の大きな信金・信組は別として、コンサルティングに十分取り組めているとは言えない状況で、これからの課題となるでしょう。地域金融としての使命を果たす上でコンサルティング強化は大事です。
自力でコンサルティングに取り組める状態ではなく、外部連携が不可欠です。
融資先も、MASに適した規模の企業が多い状況です。

これらを踏まえると、「大型会計事務所はメガバンク」「地方の著名会計事務所は地銀」「一般的会計事務所は信金・信組」とのお付合いを想定するのが適切かと思います。もちろん、「メガバンク支店と一般的会計事務所」などのお付き合いのパターンもありますので個別に判断する必要があります。

ここまで書くと、開業間もない会計事務所や職員数名の事務所では金融機関とお付合いできないのかという声も聞こえてくるように思います。そんな事はありません。

●インターフェイス経営支援倶楽部会員事務所では、MAS指導成果を武器に一人の銀行営業マンからコツコツ紹介を頂き、その企業で指導成果を出し、支店とのお付き合いが始まり、本部提携により全店とお付合いが始まる、というケースもあります。

要は、**MAS指導成果をもってすれば、金融機関もお付合いしたい会計事務所になる**という事です。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

では、銀行・信金・信組に対して、どのようなアプローチをすればよいのかを考えましょう。
まず、本部と正式な提携を行うような場合を書きます。

①前提

税務顧問に関するアドバイザーは銀行の周りに多くいます。また銀行の立場からすると周辺の会計事務所とは全て仲良くして融資案件を紹介してもらいたいものです。そこに税務紹介でアプローチすると関心を持ってくれません。

アプローチテーマは「経営支援」です。MASで地域企業を活性化したいというテーマのアプローチをするべきです。但し、銀行から見ればMASと言ってもわかりませんし、会計事務所＝税務というイメージを変えるのには案外時間がかかったりします。そこで必要になるのがMASによる指導事例です。

MAS指導成果を持ってアプローチする事が重要です。

②アプローチ

指導成果を提供できたMAS指導先から取引のある銀行を紹介頂くのがベストです。

MAS指導成果はあるものの、その企業が銀行に影響力がないという場合もあります。

その場合は、有力な税務顧問先がら銀行紹介を頂いてアプローチするのも良いでしょう。

③紹介された窓口との面談（担当窓口リサーチ）

紹介されて面談頂いた方が、MAS案件を紹介できる立場にあるとは限りません。

面談者に、「MAS指導実績」でイメージして頂き、「このような経営支援を地域で展開したい」という主旨をご理解頂き、「担当窓口を紹介頂く」という面談内容が多いと思います。

④担当窓口との面談

融資先の経営支援窓口と言っても、取り組み内容やテーマは様々です。

先方が取り組んでいるテーマ、既存の提携先コンサルを聞き出し、自社のMASとマッチング・ポイントを探す必要があります。例えば次のようなイメージです。

例）創業支援を中心に展開している　→　コンパクトなMASで新設法人の成長を確実にする

例）事業承継の支援をしている　　→　後継者時代の経営を支援するMAS　　など

また、先方が取り組んでいるテーマにおける課題や悩みもよく傾聴しましょう。

例）事業承継に取り組んでいる外部提携コンサルが高額で小規模企業には紹介できない

例）支店の融資担当の知識が不足して、企画が前に進まない　　など

このようなケースもよく出てきます。

⑤フォロー・企画の実現

上記③の面談結果に合わせた企画提案をし、企画実施までじっくりフォローする必要があります。

面談から１年越しで企画が実現されるケースもあります。

企業向けでなく融資担当者向け勉強会等を積み重ねて紹介案件を獲得する場合もあります。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

次いで、支店レベルとのお付合いについて書きます。
担当者レベルでのお付合いが深まり、相互紹介の件数が増えてくると、支店長との面談機会が作れます。

①専門家の紹介権限

銀行が融資先を専門家に紹介する場合には、一般的には支店長決済となります。
大手・中堅銀行になると支店の管理者クラスでも紹介を頂けます。
また、一般の融資担当者からも紹介を頂けるのですが、簡単な口頭稟議などで支店長の許可をもらっていると考えた方が良いでしょう。
これらから、支店長との関係強化はMAS案件を増やす上で重要な事です。

②支店長面談

支店長に、「MAS指導実績」でイメージして頂き、「このような経営支援を地域で展開したい」という主旨をご理解頂き、「個別紹介」「プレ・セミナー開催」等を打診します。
同時に、支店で実施する融資先の経営支援についてのニーズ・問題意識等もお聞きできればより的確な提案ができます。

③フォロー、紹介・企画の実現

上記②の面談結果に合わせた企画提案をし、紹介獲得や企画実施までじっくりフォローする必要があります。企業向けでなく融資担当者向け勉強会等を積み重ねて紹介案件を獲得する場合もあります。

これらの活動のベースとなる**興味付けツールが指導成果事例**です。
それは「**銀行が行えるコンサルティングをは異なる**」という点を感じ取って頂ける活動でなければなりません。
一般的に銀行は企業の経営計画を策定したりという支援をしているケースが増えていますが、とても**モニタリングまでは支援できません**。
そこで、ツールとして活きるのが**「MAS指導ファイル」**です。
社名を消したり、数値を丸めたりという配慮は必要ですが、MAS指導のファイルを持参して

- 支援着手前の状況（経営分析結果）
- 重要課題の設定と改善策、経営計画
- 指導プロセス（モニタリング記録）
- 指導結果（数値的成果）

をさらっとお見せするのが一番効果が出ています。

このような、**指導実績を軸とする拠点開拓**は効果が大きいものです。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

④同業種組合とのお付合い

インターフェイスの経営支援倶楽部の会員事務所様では、同業種組合の紹介拠点化を実現された方が多くいます。顧問先が組合の理事をしているとか、会員であるとか、何かしらの**縁故を頼って、理事長や事務局の方にアプローチ**されています。

組合は会員の経営支援企画に意欲的なところとそうでないところが大きく分かれます。意欲がない組合の場合は深追いせずに他の拠点を探す方が得策です。

また、組合**加入者がMASのターゲットとなる層であるか**も考えてアプローチすべきです。

同業種組合の拠点化は多くの場合、**組合主催のセミナー講師**という形になり、**組合員に共通する課題**に関するセミナーが中心となります。例えば、**事業承継、特に経営承継のテーマが多く採用**されています。

セミナーは春の総会で開催されることが多いため、前年の秋位からアプローチしておく方がいいでしょう。

企画は年に1回の組合が多く、その際に接点を持てた企業をコツコツフォローして、会計事務所主催のキャッシュフロー改善教室などの**トライアルユース企画に誘導**するとよいでしょう。

⑤他士業とのお付合い

会計事務所では他士業の先生とのお付合いも多いと思います。

どちらかというと会計事務所からの紹介が多く、他士業からの紹介獲得はあまりできていないように感じます。

基本的には、**顧問先の相互紹介**がベースとなりますが、**新規市場の共同開拓企画**なども積極的に提案されるとよいでしょう。

①行政書士事務所

建設業や介護事業など許認可に関わる企業との接点が多く、MASターゲットになる可能性が高い士業です。成長意欲の高い行政書士の先生に業務を出して差上げ、徐々に相互紹介につなげると良いでしょう。

②社労士事務所

労務関係・人事関係は成長市場です。そこそこの従業員数の顧問先が多いためMASのターゲットは多いでしょう。ただし、人事関係にとりくむ社労士事務所は少数で、その理由の一つがマーケティング力不足にあるようです。人事支援とMAS支援のニーズ発掘につながるセミナーの共同企画などが有効です。

（会計事務所と社労士事務所の有効なコラボ企画については別の機会にお伝えします）

以上、MASのマーケティングモデルについてお伝えしました。如何でしょうか？

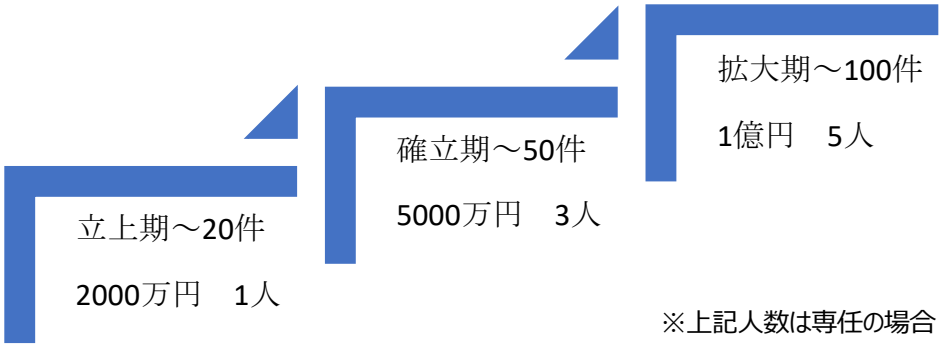
MASの市場は大変大きなものです。効率よく受注できるトライアル・ユース、プレセミナーという武器を作って紹介拠点をコツコツ開拓していくと、着実にMAS契約数が増えてきます。是非お取組み下さい。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

6．ＭＡＳの組織モデル

（１）ＭＡＳ事業の成長ステージ

ＭＡＳ事業は次のようなステージで拡大され、ステージごとに成功要因があります。
ここでは、このステージごとの成功要因と組織づくりを関連付けてお伝えします。



●立上期
１人か２人でMAS事業を立ち上げる段階。
３件・５件とMAS受注をし指導成果が出ると口コミ紹介で２０件程度まで拡大。

●確立期
組織的に３０件・５０件とMAS件数を拡大する段階。
品質の良い複数のMAS担当者が必要になる。

●拡大期
地域で経営支援で有名な事務所になる段階。
MASが１００件程度まで拡大し、営業面・指導面でより組織的な動きが必要になる。

この３つのステージに分けて、組織づくりのポイントをお伝えします。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

（２）立上期

※１人か２人でMAS事業を立ち上げ２０社２０００万円を目指す段階

①成功要因

繰り返しお伝えしてきたように、MAS事業の**立上期の成功要因は「指導成果」**です。指導成果が出ると、会計事務所に**MASへの自信**が生まれ、もっと**チャレンジしようという意欲**が生まれます。

②組織づくりのポイント

１）MAS担当者の選任について

MAS事業の立ち上げ期に最も適任な担当者は**「所長先生」「エース担当者」**です。それは会計がわかり経営者でもあり、またそれに近い位置にあるため経営者をグリップし易いからです。

様々な事情でそれが出来ない場合は、次のような視点でMAS担当者を選任して頂く事をお勧めします。

- 中小企業の**経営支援をしたいという「強い思い」**がある。
- **素直**で自分の**見識外の事を質問**できる　●**行動力**がある　●**継続力**がある

もちろん、MASでは会計の力で問題をひも解く事は必要ですから、それが不足するならスキルアップして頂く必要があります。

２）MAS担当者の育成について

MASは税務業務とは異なり**「正解が見つけにくい」業務**です。指導成果の為には**「改善すべきテーマが適切」**であり**「テーマの改善策のひも解き方が適切」**であり、それに**「社長が共感している」**事が必要です。

初めてMASに取り組む方はその事に戸惑いを覚えるでしょう。その中で指導成果を出し、自信を持ってもらう為の育成活動が必要です。

インターフェイスが会計事務所のMAS担当者に実践している育成方法は次の通りです。

- 成果を生み出せる**経営ロジックを学んで頂く**（経営診断と課題形成、科目別改善視点など）
- 面談前に当日の**テーマやの進め方をプレ・レビュー**する
- 面談後に**結果と対策についてアフター・レビュー**する

会計事務所内においても、上記の項目を少なくともMAS契約先１０社程度までは実践して、MAS担当者育成に取り組んで頂きたいと思います。

３）MAS担当者の工数確保について

MAS担当者が監査担当を兼任している場合、MAS受注が増えると工数が不足してきますので、税務担当先を他の方に移管するなど**「工数確保の施策」**が必要になります。担当先の移管については他の税務担当者の抵抗感もあると思いますので、**所長先生には経営支援を推進するというコミットメントを組織に浸透**して頂く事も大変重要です。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

（３）確立期

※３人～４人でMAS事業を組織的に展開、５０社５０００万円を目指す段階

①成功要因

この段階では、MAS契約先も増え新たな担当者を含め**「組織的な指導成果」**を実現する段階です。この**指導成果の量産化**が地域での**経営支援ブランドを確立**する事につながります。

②組織づくりのポイント

１）MAS担当者の追加について

新たなMAS担当者を選任についてもお一人目と基準は同じです。

- ●中小企業の**経営支援をしたいという「強い思い」**がある。
- ●**素直**で自分の**見識外の事を質問**できる　●**行動力**がある　●**継続力**がある

会計事務所内に、その適任者がいればその配置転換がベストです。但しそのような方は税務でも稼ぎが良くお忙しいケースが多い事でしょう。その場合は新規採用でMASのキャパシティを確保しなければなりません。その場合は、あらゆるルートで人材を求め、上記基準に添う人材を確保する必要があります。

２）MAS担当者の育成について

新しいMAS担当者の育成についても大きな変化はなく、下記の事を積み重ねる事が需要です。

- ●成果を生み出せる**経営ロジックを学んで頂く**（経営診断と課題形成、科目別改善視点など）
- ●面談前に当日の**テーマやの進め方をプレ･レビュー**する
- ●面談後に**結果と対策についてアフター･レビュー**する

但し、先輩のMAS担当者も育ち、効率的な人材育成が可能となります。「３人寄れば文殊の知恵」と言いますが、**ひとつの会社の経営改善を複数人で考える**と的確な指導が実現できる傾向にあります。

３）MAS案件の発掘について

この段階では、会計事務所の顧問先にMASのターゲットが多いにも関わらず、**監査担当者から紹介が上がらない**といったケースが見られます。指導成果が出ていない事が原因であればMAS品質を高める努力をしなければなりませんが、成果が出ているにも関わらず案件紹介が出ない場合は、組織としてのイノベーションが必要です。所長先生自ら**「経営支援型事務所になるというコミットメントを再度共有」**したり、**「MAS担当と税務担当の相互理解促進」**の企画などに取り組む必要があります。

また、顧問先にMASターゲットが少ない場合には、**MAS担当者による新規拡大活動**が重要になります。MAS担当者の営業マインドを高め、積極的なマーケティングを展開する事になります。その取り組みは、MASマーケティングモデルの項をご参照下さい。

Copyright©　2010　Interface　Co.,LTD.

（４）拡大期

※５人～６人でMAS事業を組織的に展開、１００社１億円を目指す段階

①成功要因

この段階では、事業の拡大のために**「MAS案件の紹介拠点の開拓」**がカギになります。一方組織面では実務を担当しながらチームをまとめられる**「マネージャー育成」**が重要になります。

②組織づくりのポイント

１）MAS担当者の追加について

MAS担当者の新規採用活動を本格的に展開すべき時期です。

- 人材募集は**経営コンサルタント職**とする。
- 自社主催や大学で**コンサル業界研究会**を開催し応募者を増やす
- その研究会に参加者を集めるための**広告媒体投資**や**大学との関係づくり**をする

このような取り組みで、戦略的にMAS組織を作り上げていく事が必要になります。

２）MAS担当者の育成について

この段階になると、成長可能性はあるが会計もMASも未経験という人材が複数在籍する事になりますので、人材育成においても戦略的な取り組みが必要になってきます。

立上期や拡大期の人材育成でお伝えした基本的な活動を継続しつつ、例えば

- **業種特化して拡大し同じ業種の経験量を増やし成功体験を持たせる**

といった方法です。例えば２年間は建設業に特化、３年目から飲食特化といった具合に、stepを追ってキャリアを積み重ねてもらう方法です。

３）MAS案件の発掘と先輩の意識について

この段階では、安定的なMAS案件の発掘の為に紹介拠点の開拓が必要になります。

所長先生自らが紹介拠点を開拓して頂いたり、先生の人脈をお借りしてMAS事業の責任者が拠点開拓活動を展開します。拠点のフォローだけでなくプレ・セミナーや紹介案件の商談の時間も増えますので、MAS指導品質は徐々に２人目・３人目のMAS担当者が責任を持つ方向になります。そのような観点から、**事業家意識を持つ責任者育成**と**後輩育成をする先輩の意識**が重要になります。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

（５）ＭＡＳに取り組む理念の重要性

MAS事業化に適正に取り組まれると、**ＭＡＳ契約が増えて**きます。そうすると、ＭＡＳ担当者が抱えている**税務顧問を他の監査担当者に移管**しなければならない時期が来ます。
また、ＭＡＳによる拡大が進むとほとんどが**税務顧問の新規拡大**になりますので、その受け皿も必要になります。
税務担当も**従来通りの業務のやり方や生産性では、その受け皿として機能しなくなる**時期が来ます。

ＭＡＳ事業化は、会計事務所全体で取り組むものなのです。

- ＭＡＳ担当者はＭＡＳ受注や指導成果を出す事をミッションに取り組みます。
- 監査担当者は税務顧問先を引き受けられるように、業務革新・生産性向上に取り組みます。

ＭＡＳ事業は、**ＭＡＳ担当者の努力**と**監査担当者のイノベーション**によって成し遂げるものなのです。

この、**事務所全体のイノベーションこそが、ＭＡＳに取り組む本当の価値**であると言っても過言ではありません。

このイノベーションのためには、職員さんの共感と協力が不可欠になります。
その状態を実現するには、何故ＭＡＳに取り組むのかという理念形成と浸透が重要になります。

次のような観点で、**「事務所は何故MAS事業に取り組むのか？」という理念**を明確にし、**職員さんとじっくりとお話し合い**頂きたいと思います。

- □顧問先にどのような経営をして頂き、どんな状態になって頂きたいのか？
- □地域企業にどのような価値を提供していきたいのか？
- □その結果、事務所経営はどのような状態になっているのか？
- □その時の、職員のやりがいや働き方、報酬はどうなるのか？
- □ＭＡＳ担当者のミッションは何か？
- □監査担当はどのようなイノベーションが必要なのか？その具体的方法論は何か？　　など

最初から完璧にする必要はありません。**「ＭＡＳ事業の伸展と共に少しづつ理念を確立し昇華する」**ことで十分です。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

7．ＭＡＳの管理モデル

ＭＡＳを事業として展開しようとする場合、重要な経営管理項目があります。
比較的早い段階で、そのマネジメントのしくみを定着していく事をお勧めします。

（１）ＭＡＳの品質管理

これはＭＡＳ事業の成功要因に直結する管理テーマですので早いうちから実践するべきだと思います。
MASの品質管理のポイントは次の通りです。

- ●課題形成＝財務状態を良くするためのカギとなるポイントは正しく押さえられているか？
- ●目標＝財務状態やＫＰＩ（重要指標）をどのレベルまで改善しようとしているのか？
- ●経営者の合意＝財務目標・KPＩ目標は経営者と共有・共感できているのか？
- ●改善テーマと対策＝上記目標を実現する施策は適切であるのか？
- ●行動計画と進捗＝社長は経営改善に向けて行動を起こして頂いているのか？

要するに、**成果を生み出すプロセスが正しく進んでいるかをウォッチする**という事です。
このような項目をウォッチできるフォーマットで管理して頂ければよいと思います。
但し、ＭＡＳでは最初から正しい答えは見つかりません。

- ●**経営はやってみないと正解はわからない**ものです。
- ●ですから、徐々に**正解に近付いているかをウォッチする**感覚で取り組まれると良いと思います。
- ●そして、その事を**社長とMAS担当者と会計事務所が常に共有**することが大事です。

（２）ＭＡＳの工数管理

ＭＡＳ事業のコストで一番大きいのは人件費＝工数です。
品質提供を前提としてミニマムな工数でそれを実現しているか、が第２の管理ポイントです。

- ●工数日報で工数を把握する
- ●ＭＡＳ顧問先ごとに工数を分析し、その要因の考察と対策の起案・実践を行う
- ●業務内容ごとに工数分析をし、対策を実践する

このような取り組みで、**効率的な指導成果提供**をに取り組んで頂ければと思います。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

インターフェイスからのご挨拶

これまで「ＭＡＳ事業化成功ガイドブック」をお読み頂きましてありがとうございます。
株式会社インターフェイスが、会計事務所の**ＭＡＳ事業化の集合コンサルティング「経営支援倶楽部」**を始めて、はや１０年が経過しました。現在、全国の**約１５０事務所様にそのノウハウを提供**させて頂いております。
そのノウハウには私どもが会計事務所系の経営コンサルタント会社として別会社で**３０年間ＭＡＳ事業に取り組んできた中で蓄積したノウハウ**を会計事務所が使いやすいようにカスタマイズしてご提供しております。

インターフェイスのノウハウで多くの事務所様が成果を創出しています

先生方のＭＡＳの素晴らしい指導成果を業界紙「実務経営ニュース」に記事として掲載しています。

全国大会：インターフェイスは毎年２回、指導成果・受注成果の発表会を開催しています。毎回受注成果・指導成果に“感動”しています！

この度、そのＭＡＳ事業化ノウハウを簡便に学べる**「経営支援倶楽部ＬＩＴＥ」**というサービスをリリースさせて頂く事となりました。ご案内をお読み頂き、ご参加頂ければ幸いです。

経営支援倶楽部ＬＩＴＥ

入会金４万円・月１万円で、事務所で学べるＭＡＳノウハウ！！

詳しくは次のページでご覧下さい

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

経営支援倶楽部ＬＩＴＥ　のご案内

このような事務所様に適した会員制度です

☑チェック
□すぐ事業化は難しいが、**ＭＡＳの研究は進めたい**
□まず、**ＭＡＳの手法を学んでから展開を考えたい**
□**ＭＡＳ指導の「品質」や進め方に不安**がある
□思うように**MAS契約が取れない**
□**ＭＡＳ契約が低単価**である

ＬＩＴＥでできる事！

☑チェック
□**ＭＡＳの体系的なノウハウが学べる！**
□**事務所でもご自宅でも学べる！**
□**監査担当者の教育に使える！**
□**ＭＡＳの実践イメージが持てる**
□**即、実践もできる！**

経営支援倶楽部ＬＩＴＥのサービス内容

1 ＭＡＳ担当者養成講座ノウハウ公開

経営支援倶楽部で提供している**ＭＡＳノウハウ**を**40冊593枚のレジュメと40本のｅラーニング**で提供します。研究と当時に**MAS指導の羅針盤**に！！

2 MAS事業化基礎研修（120分×2回）

web研修で事務所ごとの**MASの戦略的位置づけ**と、レジュメの使い方をお伝えします。**ノウハウの用途と具体的な使い方**がわかります。

3 MAS担当者の試験と資格認定

MASノウハウを学んで頂いた後、（一社）日本経営アドバイザー協会：JMAで試験・認定させて頂きます。**各事務所様でPRにお使い頂けます**。

4 MAS事例研究会（会場開催）

年２回、会場にお越し頂き、**指導事例研究**と**マーケティング手法**の解説を行います。実際の顧問先の事例をにも対応します。（件数限定・予約制）

5 MASと会計事務所経営情報の提供

税理士・会計事務所の経営サポートwebマガジンVALUESで**MASレビュー事例や事務所経営に役立つ情報**を配信します。

入会金：4万円、月会費：1万円（税別）
IDと資格認定の追加は、お一人月2千円（税別）

ＭＡＳ担当者養成講座ノウハウは
【４０冊５９３ページのレジュメ＆eラーニング】
で公開します。※次ページのタイトルリストご参照！！

オプション

- **経営支援テーマの研修の優待価格**
  業種別やテーマ別の研修、更に会計事務所経営に関する研修に**会員価格でご参加**頂けます。
- **ＭＡＳちょこっと相談（有料）**
  MAS指導や営業にお悩みの際に**web会議でのご相談に対応**致します。（１回９０分以内２万円：税別）

お問合せ先　株式会社インターフェイス
電話　：０３－５４１３－７８９７
ＦＡＸ：０３－５４１３－７４１０
Email：info-mail@a-interface.co.jp
〒101-0044
東京都千代田区鍛冶町2-4-5黒江屋鍛冶町ビル７Ｆ

経営支援倶楽部ＬＩＴＥは、こちらから詳細をご確認頂き、お申し込み下さい。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

ＭＡＳ担当者養成講座テキストタイトル
40冊、593枚のレジュメと40本のｅラーニング

	No.	テーマ
MASの基本を学び受注イメージを持つ	1	オリエンテーションとＭＡＳの定義
	2	財務と経営活動のつながり
	3	キャッシュフロー改善ツリー（簡易版）
	4	ＭＡＳ指導の領域とフロー
	5	顧問先からのＭＡＳ受注
経営診断と課題形成の支援をする	6	ＭＡＳの基本～診断編～診断の重要性とフロー
	7	ＭＡＳの基本～診断編～①会社と業界を知る
	8	ＭＡＳの基本～診断編～②思いの共有
	9	ＭＡＳの基本～診断編～③財務分析
	10	ＭＡＳの基本～診断編～④会計データの詳細分析
	11	ＭＡＳの基本～診断編～⑤ＫＰＩの分析
	12	ＭＡＳの基本～診断編～⑦経営機能分析
	13	ＭＡＳの基本～診断編～⑧外部分析
	14	ＭＡＳの基本～診断編～⑨課題整理とＳＷＯＴ分析
	15	ＭＡＳの基本～計画編～①課題解決策の立案
計画立案とモニタリングの支援をする	16	ＭＡＳの基本～計画編～②中期経営計画
	17	ＭＡＳの基本～計画編～③単年度経営計画
	18	ＭＡＳの基本～推進編～指導構想・モニタリング
	19	利益創造型ＭＡＳの概要
売上拡大を支援する	20	売上拡大コーチングの基本
	21	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｂ生産財
	22	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｂ消費財
	23	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｃ耐久消費財
	24	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｃ一般消費財
	25	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｂサービス
	26	ＭＡＳに必要なマーケテイングの視点
コストダウンを支援する	27	変動費削減　材料費
	28	変動費削減　外注費
	29	変動費削減　商品仕入
	30	固定費削減　労務費
	31	固定費削減　販管人件費
	32	固定費削減　その他固定費
資金改善を支援する	33	運転資金差改善
	34	投資・財務ＣＦ改善
ビジネスモデル再構築の支援をする	35	経営戦略コーチング～基本的考え方
	36	経営戦略コーチング～戦略アイデアの抽出
	37	経営戦略コーチング～戦略アイデアの評価
	38	経営戦略コーチング～戦略アイデアの具体化
	39	経営戦略コーチング～新戦略の計画立案
	40	経営戦略コーチング～新戦略の試行・拡大

経営支援倶楽部ＬＩＴＥは、こちらから詳細をご確認頂き、お申し込み下さい。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

MAS事業化成功ガイドブック

株式会社インターフェイス