

Journal

Ja-BIGジャーナル

2020年夏号



MAS監査導入企業の声

株式会社ミユキ 有限会社ポリーテック

人事制度改革とMAS監査の融合

MK Group

倒産寸前から10年で売上2.5倍の優良企業へ

株式会社CS熊本



MAS監査サービスを通じて地元企業の事業再生を支援するCS熊本

株式会社CS熊本（熊本県熊本市）は、坂田会計事務所を母体とし、中小企業に経営コンサルティングなどのサービスを提供する企業である。同社代表取締役で坂田会計事務所所長の坂田義照氏（写真左）は、MAS監査の本質は経営者の意識改革にあると定義し、経営者ごとに異なるニーズに合わせたサービスの提供を目指している。本稿では坂田氏と、M&A事業部M&Aニアエキスパートの渡邊薫氏（写真右）に、同社のMAS監査サービスの詳細や成功事例などについて伺った。

中小企業の「応援団」として 未来会計を実践

—— 株式会社CS熊本は、熊本市の坂田会計事務所を母体とするコンサルティング会社です。本日は、同社の代表取締役で坂田会計事務所の所長でもある坂田義照先生にお話を伺います。

坂田 私は、坂田先生のこれまでの歩みを振り返つていただけますか。

坂田 私は大学を卒業した昭和55年、熊本の企業でキャリアをスタートしました。その後、実家の石油店経営に携わり、30歳のときに会計事務所で働き始めました。昭和63年のことです。翌平成元年に公認会計士事務所に入所し、約14年間勤めました。この事務所に勤務していた平成12年に税理士登録をして、3年後の平成15年7月に坂田会計事務所を開業しました。平成17年には、経営コンサルティングや記帳代行を業務とする株式会社コーポレーション・サ

ポーターを設立しています。平成26年に社名をCS熊本に変更し、現在に至っています。

—— 貴社の経営理念を教えてください。

坂田 会社のホームページにも掲げていますが、「がんばる企業の応援団！」です。

開業するに当たって、私はどのような事務所を目指すかを考えました。業種特化などを選択肢にあるなかで、私は「企業の応援をしよう」と決めました。それは、公認会計士事務所に勤めていたとき、破産や民事再生など「企業再生」の案件を多く担当したことが影響しています。

設立当初の社名「コーポレーション・サ

ポーター」にも、このような思いを込めていました。

—— 「企業の応援」のひとつとして、未来会計を実践されているのですね。坂田先生が未来会計に取り組むようになつた経緯をお聞かせください。

坂田 平成12年頃、『人事屋が書いた経理の本』（ソーテック社）という書籍を紹介されたことがきっかけです。同書の戦略会計

を解説するページのなかに、「未来会計」という言葉が使われていたのです。

財務会計や管理会計についてはもちろん知っていたものの、初めて目にした戦略会計や未来会計の考え方には、大きな衝撃を受けました。この書籍を何度も繰り返して読むことで、売上高から変動費を引いて限界利益を出し、そこから固定費を引いて経常利益を算出して指導するという流れを学びました。

また、経営計画作成ソフト「MAP経営シミュレーション」も導入したのですが、経営計画を作成するためには未来会計の考え方不可欠でした。経営計画書や未来会計図表、変動損益計算書について学ぶことは、企業を応援したいという私たちの理念にマッチします。経営計画を作成することで、お客様の課題が浮かび上がるからです。

事業の課題を見る化し、お客様の意見を聞きながら数字に落とし込んで経営計画を作っていく過程の根本にあるのが未来会計だと感じています。

—— 未来会計への取り組みと同時期に、MAS監査サービスも開始したのでしょうか。

坂田 平成10年頃に、事務所見学会で岩永經世先生に初めてお会いしたことがきっかけです。岩永先生の実践されているMAS監査の一端に触れて、その考え方大きなか影響を受けました。しかし同時に、自分たちが今すぐ実践するのは難しいとも感じました。

その後、先ほど申し上げたとおり「MA

P経営シミュレーション」を導入して、ユーザーコミュニティの「あんしん経営をサポートする会」にも入りました。平成20年には同会の支部の代表幹事に就き、平成24年から4年間、西日本支部の支部長を務めしていました。

もちろん「NN構想の会」でも、まずは「NBM基礎コース」、続いて「NBM実践コース」を受講しています。これらの活動を通じて、岩永先生との交流も深まっています。

—— Ja-BIGに参加されたのはいつ頃でしょうか。

坂田 昨年の5月です。実は、6年前の設立時にお声掛けいただいたのですが、このときは参加を見送りました。当時は参加条件（2名の参加）をハードルに感じたためです。

その後、昨年3月にパリで開催された日本M&A協会の国際会議に参加した際、Ja-BIGの本山取締役に再度お誘いいただき、帰国後の参加を決心しました。

実務経験を通じてMAS監査サービスのポイントを習得

新型コロナ禍を現状の見直しと 変革のきっかけに

—— 続いて、MAS監査業務を担当されている渡邊さんにお話を伺います。どのような思いでMAS監査に取り組んでいるかお聞かせください。

渡邊 私はいくつかの会計事務所勤務を経て、6年前から坂田会計事務所で働いてい

ます。以前勤めていた会計事務所の上司が独立前の坂田で、同じチームで一緒に仕事をしていました。

以前、別事務所で働いていたときのことですが、その事務所を退職しようと坂田に相談したところ、電話で「一緒に働くのか」と誘われ、入所を決意しました。そのときに、「うちは普通の税務だけをやる事務所ではない」と言われたことをよく覚えています。

会計事務所勤務が長い私は、税務の経験は十分にありました。例えば、お客様に節税を含めた過去の数字をアドバイスすることは全く問題ありません。ところが、将来の数字に関する話となると、途端に口数が少なくなってしまうのです。

そこで、坂田のMAS監査先に同行し、坂田が数値計画と行動計画の両輪をどのように回しているかを学びました。もちろん、現在も常に新しい知識を取り入れていかなければならぬと感じています。

坂田 現在は未曽有のピンチですが、その一方でチャンスもあると感じます。例えば、テレワークやウェブ会議を積極的に活用する企業とそうでない企業の差は、今

融資や給付金の申請ではなく、ビジネスモデルの変革まで含めて今後の対策を打っている方が多いという印象です。



CS 熊本（坂田会計事務所）のオフィス



坂田義照（さかた・よしてる）

株式会社CS熊本代表取締役。坂田会計事務所所長。税理士。昭和32年生まれ。熊本県出身。福岡大学工学部卒。昭和55年、株式会社熊本情報処理センター（現株式会社KIS）に入社。昭和57年から約3年、実家の石油店を経営。その後、税理士事務所と公認会計士事務所勤務を経て、平成15年に坂田会計事務所を設立。平成17年、株式会社コーポレーション・サポート（現CS熊本）を設立し、代表取締役に就任。

必ず振り返りました。

社長が前向きな姿勢で、毎年必ず計画を達成してくれるので、私は「再生できるかもしれない」と希望を持ちながら応援し続けました。とはいっても、最初の5年間くらいは本当につらい状況でした。

その後、この取り組みが実ってお客様の経営は見事に正常化しました。現在は、売上2億5000万円、経常利益10%、賃金水準は当時の2倍を達成するなど、10年前とは見違えるほど改善に成功したのです。

数年前と現在を比較して、最も変わったと感じる点はどこでしょうか。

坂田 経営幹部の意識です。この10年間、経営会議を毎月欠かさず開催していますが、

当初は全く意見が出ませんでしたし、たまたまに出る意見も見当外れなものでした。

現在は社長をはじめ、幹部の皆さんもどんどん自発的に意見を出すようになり、私がいなくても会議が回るくらいです。ただ、

まだ現場寄りの発言が多く、社長とも、経営者寄りの思考を身に付けなければならぬと話しています。

とはいっても、着実にステップアップ

していることは間違ひありません。現在の

幹部の姿を見て、社長も大いに満足しています。MAS監査を継続することで、より

効果が出ると確信しています。

坂田 現時点では、社員の給与が十分に高いとはいえない状況です。そこで、まずは

います。

もうひとつ、質の高い製品を生産できる技術の習得を目指しています。将来的には、高度な技術が要求される高付加価値の商品を生産することで国内外に社会貢献し、社員に還元したいというのが社長の考えです。

社長が現状に満足することなく、社員の待遇改善など常に上を見ているので、社員のモチベーションも高まっています。監査当初は倒産しそうだった会社とは、とても

思えません。私自身も、社長の意識がしっかりしていれば、どの会社も必ず立ち直れるという貴重な経験ができ、苦労をした甲斐がありました。

数値管理と行動管理の両面での支援が必要

—— 別の事例もあればご紹介ください。

渡邊 食品製造業者の事例をご紹介します。

この会社は経営状況が苦しく、他にも職員の問題や貸倒懸念債権など多くの課題を抱えていました。そこで、税務申告に加えて

MAS監査を導入することになりました。

最初は別の担当が、予実管理とアクションプラン（行動計画）に基づく進捗管理の両面をバックアップしていました。そこからMAS監査の担当を引き継いだ私は、毎月の社長との会議に営業部長、工場長にも参加していただき、計画とのすり合わせを続けるうちに、状況が少しずつ好転してきました。社長以外の2人を交えたことがよ

—— 貴社が実践されているMAS監査の事例を紹介していただけますか。

坂田 私が最も印象に残っているのは、部

品製造を主力事業とするお客様です。このお客様とは、リーマンショック後に会計ソフトメーカーから紹介されて以来のお付き合いになります。

紹介された当時、経営は極めて厳しい状況にありました。年間数千万円規模の赤字

が出ていて、売上も1億円に満たない程度です。紹介してくれた会計ソフトメーカーは、「経営を指導できる税理士事務所」として私たちを推薦したのですが、財務の概要を見る限りいつ倒産しても不思議ではない状況でした。しかも、代替わりしたばかりの社長は、どのように経営をしていけばよいのか分かつていませんでした。

そこでまず、社長に中期5カ年計画立案教室「将軍の日」に参加してもらい、5カ年計画を作成することで、「固定費がどのくらいかかり、どのようにしていかなければならぬのか」などの展望を理解していました。それで少し見通しがついたのか、そのままMAS監査も契約していただけでした。

目前の課題は、複数の金融機関への返済を含めた当面の資金繰りです。当時は現在よりも金融機関の対応が厳しかったこともあり、あらゆる問い合わせに対応しました。

そして社長と一緒に、毎月の計画と実績を

—— 現在、その社長が描いている未来像はどのようなものでしょうか。

坂田 現時点では、社員の給与が十分に高いとはいえない状況です。そこで、まずは公務員レベルの給与体系の実現を目指して

かつたと思います。

その後、以前の苦境が信じられないような優良企業に変わり、取引のない金融機関から営業がやってくるほどになりました。すると、今後は数値の予実管理のみの説明でよいと社長が言いだし、社内の管理は社長個人の判断で行うようになりました。

当初は安定した状況が続いていたものの、徐々に経常利益が減少傾向に転じ始めました。具体的にどこが悪いというわけではなく、じわじわという感じです。そこへ製つてきたのが、今回の新型コロナウイルスの感染拡大です。



関与先のための資料作りに取り組む渡邊シニアエキスパート

現在の状況は、行動計画の管理をしなくなつたことが要因ではないのかもしれませんが、少なくとも数値管理だけでは不足する部分もあると思います。これからでも遅くはないので、行動計画の必要性を伝えら

れればと考えています。

経営者のニーズに合わせた MAS監査を重視

——坂田先生は、MAS監査におけるボイントは何だとお考えですか。

坂田 私は、経営者の意識改革こそMAS監査の本質と捉えています。社長の意識改革ができないれば、本当のMAS監査とはいえないと思います。

ただし、世の中にはさまざまな会社があり、社長はそれぞれ個性が異なります。また、ひと口にMAS監査といつても提供するサービスは多種多様で、会計事務所によつても大きく異なるでしょう。つまり、必要なのは社長のニーズに合わせたMAS監査を提供することです。

それを分かっていただくために、私の失敗例をご紹介します。

10年ほど前、私がMAS監査を担当した

企業は年間の売上が5億円、経常利益が1000万円ほど、従業員数は約50名でした。

担当の方から「こんな開発をしています」と回答があつたので、私は「では、その開発にもっと注力しましょ」と提案しました。

この提案だけが理由ではないと思いますが、その後1億円の設備投資をして、業界で優位性のある製品を作り始めました。その結果、3年後には売上8億円、経常利益1億円にまで成長したのです。

そこで社長に、MAS監査サービスの値上げを持ちかけたところ、解約されてしまつたのです。私は、これほど利益が出ているのに解約された理由が、全く分かりませんでした。

——何が原因だったのですか。

坂田 社長がMAS監査に期待していたのは、「幹部がやる気を出す会議」だったのです。いくら売上が伸びても、幹部のやる気は変わつていなから解約というのが、社長の主張でした。私は、会社の売上を伸ばして利益を出すのが自分のミッションだと思つていたのですが、それを社長に確認していました。

ですから、社長のニーズに合わせてMAS監査を提供することは極めて大切だと考えていました。

坂田 私たちがこれまで提供してきたMAS監査は、バランススコアカード経営の4つの視点に基づいたものです。上から指導するのではなく、お客様の横で意見を聞きながらまとめて上げる、伴走型経営支援といえます。

バランススコアカードを使って戦略マップを作成する方法では、長期的な支援によって財務データが改善します。ただ、それだけでは社長や幹部社員の意識がドラステイックに変わらないことが課題です。

そこで現在、P・F・ドラッカーの著作から学んだ手法を用いてMAS監査にアプローチしようと考えています。そのきっかけとなつたのが、最近出合つた山下淳一郎氏の『ドラッカー5つの質問』(あさ出版)という書籍です。この本はドラッカーの理論をとても分かりやすく解説しています。読了後にドラッカー本人の著書を読みど、スマートに理解することができます。

さらに、吉田麻子氏の『人生を変えるドラッカー』(ダイヤモンド社)も読みました。この本は、ドラッカーの著書『経営者の条件』を解説した内容で、そのなかに経営者の意識改革、従業員の意識改革に関する項目があります。

今後はドラッカーを徹底的に勉強して得られた知見を生かし、MAS監査による社長と幹部社員の意識改革を実現したいと思います。

MAS監査の本質は 経営者の意識改革

——最後に、坂田先生の今後の展望をお聞かせください。

毎月実施していた、幹部7~8名での経営会議の議題として、私が「製品開発」を挙げたことがあります。すると、製品開発

全国に広がるJa-BIGのネットワーク(2020年6月末現在)

北海道		愛 知 コンサルティング五藤株式会社
北海道	税理士法人池脇会計事務所	愛 知 北斗中央税理士法人
北海道	株式会社ウィルコンサルティング	愛 知 税理士法人 SHIP
東 北		愛 知 豊島税理士・中小企業診断士事務所
青 森	株式会社若山経営	愛 知 曽我経営会計事務所
秋 田	株式会社 RINGS PRO	愛 知 中部ビジネスコンサルタント株式会社
秋 田	税理士法人 MIRAI	愛 知 税理士法人みらい経営
山形・宮城	税理士法人あさひ会計	岐 阜 MMPC コンサルタント株式会社
宮 城	株式会社シールドブレイン	岐 阜 株式会社タクト経済研究所
福 島	株式会社ケーエフエスコンサルティング	福 井 税理士法人合同経営会計事務所
福 島	株式会社 PlanDoSee 経営センター	近 畿
福 島	株式会社ヴィジョン・ナビゲート	京 都 税理士法人久保田会計事務所
関 東		京 都 株式会社ひろせ MA ブレーン
茨 城	株式会社鈴木経営センター	京 都 フォワード・ビジネス・コンサルタント株式会社
茨 城	株式会社リーベルタッド	京 都 株式会社マイツ・コンサルティング
栃 木	株式会社アシスト関東	京 都 株式会社日本経営計画研究所
栃 木	株式会社浅沼経営センターホールディングス	大 阪 日本経営ウィル税理士法人
群 馬	株式会社日本 BIG ネットワーク群馬	大 阪 株式会社関総研
群 馬	ぐんま税理士法人	大 阪 スーパー営業マン株式会社
埼 玉	MMG 税理士法人	大 阪 パワーザイム株式会社
埼 玉	新日本経営株式会社	大 阪 税理士法人 KJ グループ
東 京	TOMA コンサルタントグループ株式会社	大 阪 MGS 税理士法人
東 京	株式会社オーケーサポートトゥエンティワン	大 阪 税理士法人 FLAP
東 京	株式会社サテライト・コンサルティング・パートナーズ	大 阪 三木保宏税理士法人
東 京	株式会社ドリームアクト	兵 庫 税理士法人神戸会計社
東 京	小泉経営会計	兵 庫 株式会社アイジー・ブレインズ
東 京	株式会社叶光創研	兵 庫 北御門孝税理士事務所
東 京	株式会社アクシィ経営支援室	兵 庫 株式会社ミライズ
東 京	辻・本郷税理士法人	奈 良 有限会社マスシステム
東 京	経営企画室株式会社	和歌山 株式会社シー・エス・マネジメント
東 京	株式会社プランニングリポート	三 重 株式会社ミッドランド経営
東 京	税理士法人大石会計事務所	中国・四国
神奈川	株式会社ビジネス・デザイン	岡 山 株式会社 Ja-BIG 岡山
神奈川	株式会社横浜みなとみらいマネジメント	広 島 株式会社ビジネスサポート・クリエイト
神奈川	税理士法人アイ・パートナーズ	広 島 株式会社エイチ・エム・シー
神奈川	株式会社横浜総合マネジメント	山 口 株式会社 YK プランニング
神奈川	Crux 税理士法人	九 州
神奈川	横浜経営企画サービス株式会社	長 崎 株式会社 IG ブレーン
神奈川	西迫会計事務所	長 崎 有限会社アイジー新会計
神奈川	下山税理士事務所	熊 本 一般社団法人日本経営支援協会
中 部		熊 本 株式会社 CS 熊本
長 野	株式会社信光経営センター	熊 本 株式会社優和コンサルティング
新 潟	税理士法人和栗会計事務所	宮 崎 株式会社中村会計事務所
新 潟	株式会社 FUN コンサルティング	支援企業
新 潟	株式会社小川会計コンサルティング	千 葉 株式会社日本経営支援センター
富 山	株式会社トマック	東 京 株式会社日本 M&A センター
静 岡	株式会社イワサキ経営	東 京 株式会社ミロク情報サービス
愛 知	税理士法人名南経営	東 京 株式会社 MAP 経営
愛 知	税理士法人ベストフレンド	



中期経営計画立案教室「将军の日」—経営は未来からの逆算

「将军の日」は全国のJa-BIGネットワーク会計事務所で開催中!

お近くのJa-BIGネットワーク事務所に直接お問い合わせください。Ja-BIG事務局のホームページ (<http://ja-big.co.jp/>) でも受け付けをしています。