

# 経営会議

特集  
2017  
各業界の  
注目分野



写真は御堂筋税理士法人の Cockpit 会議で使用された資料



写真は御堂筋税理士法人の Cockpit 会議の様子

## 経営課題を見える化する 「Cockpit 会議」で 1.3 億円

御堂筋税理士法人(大阪府大阪市)才木正之氏

月次の経営会議の運営支援を商品化し、会計事務所が提供する高付加価値商品としたのが、御堂筋税理士法人の「Cockpit 会議」だ。顧客の経営を数字で見える化し、課題を浮き彫りにするこの商品は、すでに同事務所ですべて 3000 万円もの売上に至っている。切れ味の鋭い、この商品がどのようなもので、どのように生まれたのか。2017 年 3 月に CEO に就任予定の才木正之氏に話を聞いた。(文・香坂有沙)

### 経営を見える化する 「会議」が商品

「Cockpit 会議」とはどのような商品ですか？

Cockpit 会議は、「戦略計画」という名の経営計画を作り、それを実行・管理するシステムと私たちは定義しています。経営を、Cockpit 内の計器のように、数字を使って見える化するという切り口の商品です。

経営計画を作りましょうと提案しても、敬遠するお客様も多いため、マーケティング面では、毎月の会議を改善する Cockpit 会議を前面に打ち出しています。しかし、私たちがコンサルする場合

は、経営計画と会議の両方をセットにしています。戦略計画があり、それを実行管理へと導くのが Cockpit 会議です。

「それらの商品を「Cockpit 経営」と名付けて売り始めたのはいつからですか？

『経営の Cockpit システム』という商標を取って提供し始めたのは、2 年前からです。Cockpit 会議は、言うならば「すごい会議」の中小企業版のようなものです。すごい会議は上場企業向けで費用もかかり、キックオフ会議や議案を深く思考するための会議の手法だと思いますが、Cockpit 会議はそうではなく、実行計画を毎月のフェーズに落と

し、管理していくための手法です。中期経営計画を作り、年度計画を作り、そのあと月次のサイクルとして、Cockpit 会議がある。そのようなイメージです。

「今この商品を導入している企業はどのくらいありますか？

約 50 社です。私たちは中小企業のお客様を中心に、売上高が 3 億円から 50 億円規模の企業をターゲットにしています。基本的に、3 億円未満のお客様とは契約しません。

3 億円未満の企業は構造がシンプルで、こうした管理の仕組みは必要ありませんが、売上高も大きく、正社員も数十人いて、商品ラインも複数あるような企業になると、営業のプロセスにおいてさまざまな問題が存在します。そうしたときに、Cockpit 会議は機能していきます。

### Cockpit で 「見える」数字

「貴事務所自体も Cockpit 経営を使って、運営しているのですよね。」

そうです。例えば、弊事務所の Cockpit 会議の資料を見ると、今期の売上目標は 3 億 1000 万円となっています。Cockpit

経営の特徴は、この 3 億 1000 万円という数値が、単純な目標値ではなく、ほぼ正確な予測値として捉えられているということです。

実際に、年初の決算予測値は、2 億 7900 万円でした。そこから、毎月の実績や昨年の傾向など、さまざまな係数を元に、正確に次月以降の予測値を割り出し、3 億 1000 万円に上方修正しています。それで年初の予測値より、3000 万円増加しています。

この数年は、毎年売上が 3000 万円～3500 万円ほど増えていますが、常に確実に読める数字で計画を立てているのです。

「今期の目標を立てるとき、一般には、年初に 3000 万円を足して年間目標を設定し、それを 12 か月で割ることで、毎月達成する数字を明らかにするという方法を取っていますが、そうではないということですね。」

そうですね。それでは、実態にあった数値と言えません。Cockpit 経営では、例えば、工事業や機械装置メーカーなどの受注型産業なら、受注外の数値は入れません。そうした見込みの数字は、二次集計として計算しています。そして、決算予測値には、昨対比や、今年の傾向値を加味しながら、

今後の数値を予測して入れていきます。

実際、Cockpit 会議で使用する資料は、何十ページにもなる冊子となっていますが、この中で損益計算書一枚だけです。それ以外は税理士業務とは関係なく、日々のマーケティング活動の成果などを集計し、受注プロセスに応じた係数で構成された資料を作っています。そうした数値の作り方は、ルール化され、標準化されています。

「その目標値をどこまで正確に読めるか、何がその指標になっているのかを見つめることが、コンサルの腕の見せどころだということですね。Cockpit 経営を導入するとき、どのような価格設定になっていますか？」

私たちはコンサルタントのステージごとに、料金設定しています。役員クラスは 1 日 30 万円。マネージャークラスは 20 万円。一般スタッフは 10 万円としています。同じ商品でも、スタッフによって料金を変えているのですか？」

はい。スタッフの経験値が違いますからね。

「料金に工数などは加味されるのですか？」

いいえ。Cockpit 会議で使



御堂筋税理士法人のエントランス



執務スペースの様子



2017年3月より新CEOに就任予定の才木正之氏

資料を作成するのはお客様です。私たちは、その資料のフレームを考えると、資料を扱った会議を運営していくためのトレーニングを行ったり、アドバイスをすることが仕事です。およそ一社につき、毎月半日会議に同席して、半日トレーニングを行うのが、商品のスキームです。

### 税務以外、売上1億3000万円

導入するときは、どのような手順で行うのですか？

まずコックピットを設計するために、お客様の関係スタッフを集め、設計ミーティングを行います。さまざまなフレームワークを使いながらワークショップを行い、スタッフが潜在的に感じている自社の問題点や課題、業界水準との差異、それからその会社のお客様の本当の期待などをあぶりだします。それに対して、測定できる係数は何なのか。それを約3か月で見極め、設計していきます。一それをスタッフ自身に考えさせるのですね。

そうです。しかし、コックピット会議で使うExcel資料の設計は、私たちがまとめます。生産性を

高めるために、何が重要な数字となっているのかは、私たちが見極めていきます。

一日々の営業や経営で、埋もれている指標を見付けるのですか？

そうですね。だからコックピット経営が軌道に乗るまでは2、3年かかります。さらに言えば、指標や係数は変わっていきますので、コックピット経営に完成はありません。そこにコックピット経営の醍醐味があります。

お客様は、何がKPI（重要業績指標、Key Performance Indicator）となっているのか、自分たちでは、なかなかわからないものです。それをお客様と一緒に探る旅をしているようなものですね。

コックピットを見ながら、お客様と一緒にフライトしているようなものですね。

営業は、どのように行っていますか？  
高単価商品です。飛び込みで売れる商品ではありません。税務顧問でまず関係を持ち、そこからアップセルしていくパターンが多いですね。

そこは若手スタッフも上手にやっています。「役員クラスは1日30万円です」と言いながら、「私なら1日10万円ですから、まず私で始めてみませんか？」と営業しています（笑）。

一現在のお客様50社を、何名で担当していますか？

10名で行なっています。それは皆、税理士です。

一税務の担当も持ちながら行なっているのですか？

そうです。例えば、弊事務所キャリア10年の税理士のひとは、税務で1600万円、コンサルで770万円、年間約2500万円の売上を上げています。

税務でもコンサルでも、どちらで売上を上げてもらって良いのですが、私たちはキャリア10年以上の税理士であれば、年間3000万円を目標にしています。

さらに、皆がプレイングマネージャーで、部下を持っていますので、3000万円を達成しながら、マネジメントも行う。それが弊事務所のスタンスです。

一その他の12名のスタッフは？

3名は間接人員です。残りの9名は3年未満の若手スタッフで、コンサルの卵です。

一製造部門のスタッフはいないのですか？

そうしたスタッフはいません。弊事務所では、顧問先の自計化率が86%となっていますので、入力業務はほとんどありません。

一コックピット経営を端的に見れば、経営計画の策定と実行管理であり、一般的

な会計事務所と同じサービスメニューなのですが、何が他事務所の商品と異なっているのでしょうか？

それは、商品内容うんぬんではなく、お客様との関わり方を変えているからです。私たちは10年前に、事務所を挙げてコーチングとファシリテーションという、コミュニケーションスキルを学びました。それで商品が劇的に変化していきました。コミュニケーションスキルを学んだことで、お客様目線で問題を解決する技術が身に付き、提供する商品が変わっていったのだと思います。

一コックピット経営の売上はどのくらいですか？

事務所全体の売上3億1000万円のうち、1億3200万円です。

一商品設計として、料金設定をコンサルの値段にしたことはポイントだと思えますが、それはなぜですか？

それはお客様が納得するかどうか。一般に、多くのコンサル会社のコンサルフィーの設定はそうになっています。私たちは、商品を買っているのではなく、お客様の問題解決のお手伝いをして、それに対して私たちの要求するフィーをお客様に承諾していただいていると考えているのです。

一お客様は、コックピット会議をしたい

わけではないということですね。

そうです。コックピット会議はあくまでツールです。例えば、売上を増やしたい、会社の課題を解決したい、人材を育てたいという本来のお客様のニーズを明らかにし、その解決案として、コックピット会議を提示すると、そこにお客様の期待感が生まれます。

その期待に対する報酬を、私達は積み上げ式で提示しているのです。だから、月30万円、年間360万円を払って、人が育つならば安いと考える経営者は発注して下さいます。

一コックピット会議の新規のお客様はどのくらい増えていますか？

今期は新規が15社ほどです。一税務の顧問先の新規は、どれくらい取れていますか？

今年は40社。多くが顧問税理士のスイッチングです。

一業種は絞っていますか？

意図していないのですが、工務店、リフォーム会社等の、住宅関連会社が多くなっています。弊事務所の顧問先は260社ありますが、そのうち50社は住宅関連です。

一コックピット経営が、お客様の顧問のスイッチングの引き金になっているのですか？

そうですね。将来にコックピット

ト経営を導入したいというお客様は多いです。でも導入する前に、まずお客様の会計のインフラを整備しなければなりません。月次決算が不安定な状態では、コックピット経営は導入できませんので、まず自計化からはじめましょうと提案しています。

一なるほど。自計化と経営計画とコックピット会議は、連動しているのですか？

そうですね。オペレーションレベルの問題をいくらか改善しても、大きな成果は生まれません。だからコックピットを設計する前に、お客様が戦略レベルで何に力を入れて改善していくかを決めることが重要です。それが、営業力なのか、生産体制なのか、商品開発なのか。それを考えるのが経営計画です。

私たちは経営計画を、「戦略計画」と呼んでいます。戦略とは何かということです。極論を言えば、経営計画には数値などなくても良いのです。数値はあとから付いてきます。だから私たちの戦略計画は、課題を明確にすることと定義しているのです。

一まさにそれこそが企業が見えていないことであり、コックピット経営によって見えるものかもしれませんね。今日はありがとうございました。■