

御堂筋税理士法人創業者の小笠原士郎先生が、会計事務所向けの経営コンサルタント育成講座を開講

会計人のための、会計人にしかできない経営コンサルティング手法

「Super財務MAS・コックピットコンサルティング」の可能性

御堂筋税理士法人グループファウンダー 税理士 小笠原士郎

会計人は顧問先中小企業の経営状況を把握できる立場にあるため、経営者から助言を求められる機会が多い。そして経営者が求める助言のなかには、会計人の専門である税務・会計の領域を外れ、経営課題の解明など、専門外の領域にまで派生することがある。こうした求めに応じるために苦心している会計人は少なくない。そのようななか、御堂筋税理士法人グループ（大阪市中央区）のファウンダーである小笠原士郎先生（写真）が、会計事務所向けの経営コンサルタント育成講座「Super財務MAS・コックピットコンサルティング」を開設する。小笠原先生が創業した御堂筋税理士法人は、14名もの税理士が所属する精鋭集団であり、高度な経営コンサルティング業務を展開していることで全国的にその名を知られている。同事務所が提供する経営コンサルティング・サービスは、経営課題の核心を突くものとして、中小企業経営者から絶大な支持を得ている。そしてその中核となる手法が、今回の講座のテーマである「Super財務MAS・コックピットコンサルティング」である。本稿では、「Super財務MAS・コックピットコンサルティング」の概要や、経営コンサルタント育成講座のポイントなどについて、小笠原先生にお話を伺った。（撮影市川法子）



Ogisawa
Solution &
Accompany
御堂筋税理士法人
株式会社組織デザイン研究所
株式会社リガール

自事務所を実験台に 「コックピット」経営で成長

—— 御堂筋税理士法人は、創業34年を迎える大阪市中央区の会計事務所です。創業者の小笠原士郎先生がつくり上げた社内システム「コックピット会議」は、2014年の会計事務所甲子園で準優勝を果たしたことにより、一躍脚光を浴びました。

同社は現在、このシステムをベールにした「Super財務MAS・コックピットコンサルティング」という経営コンサルティング手法を用いて成果を挙げており、さらに同手法をテーマとした講座を開講する予定だと伺っています。

そこで本日は、「Super財務MAS・コックピットコンサルティング」や、それをテーマとした講座の概要について、開発者である小笠原先生にお話を伺います。

まずは、小笠原先生が企業支援を自事務所の使命として掲げるようになった経緯、その思いからお聞かせいただけますか。

小笠原 私の行動力の源は、「自分なら、もっと上手にやるのに」という思いです。

私は大阪の小商売人の息子として生まれました。母の経営ぶりを見て育ち、「自分なら……」と忸怩たる思いを持ち続けてきました。これが私の原動力なのです。今でも、社長さんの顔を見ると、母の姿が重なることがあります。お客様には、何があってもよい会社になっていただきたいと思っています。

ですから、私は大阪大学を卒業したあとに大手企業に就職したものの、ほどなくして脱サラし、経営者を支援する仕事をするために会計事務所に入りました。

そして、中小企業の予算編成や経営会議など、経営改善に打ち込んだのです。

その後、平成3年に個人事務所を立ち上げ独立しました。経営理念と指針をつくり、コックピット経営に基づき、全社員3人で会議を始めました。同年末には、経営計画の合宿も実施しています。

それから三十数年間、経営計画に

基づいて事務所を経営してきました。

—— 開業当初から、コックピット経営を実践されていたのですか。

小笠原 はい。私の経営理念のベースは、ピーター・F・ドラッカーの経営理論にあります。私は自事務所を実験台として、その理論を実践してきました。自分たちで試して成功しなければ、お客様にお勧めすることはできないと考えたからです。

開業当初は、友人の紹介で一部市場企業からお仕事をいただくなど、順調な滑り出しでした。

ただ、大企業を相手にしてはいけなさと強く感じたこともあり、平成19年から中堅・中小企業を主要な顧客としつつ、成長を目指す路線に切り替えました。

幸い、現代表の才木（正之氏）をはじめ優秀な社員に恵まれ、3年で売上は倍増しました。

—— 小笠原先生の事務所が短期間のうちに大きく成長した背景には、中堅・中小企業向けに経営コンサルティング業務を展開したことがあると思います。

なぜこの業務に取り組むことにし

たのですか。

小笠原 私は、中小企業経営者が集まる勉強会などで、彼らの顧問税理士に対する不満をよく耳にします。「いつも帳簿を見ているのだから、当然わが社の経営課題は分かっているだろう」と経営アドバイスを求めても、常にもらりくらりとかわされるというのです。

それはそうでしょう。税理士側は、「クライアントの経理と税務申告の代行が自分の仕事」と心得ているのですから。

—— 両者の考え方のギャップから、決算報告時にしばしば経営者側の失望が生まれてしまうのですか。

小笠原 はい。おおむね、次のような会話が交わされます。

「わが社の経営課題は何でしょうか」

「決算書を見ると、売上が足りませんね」

「では、どうすれば売を増やすことができますか」

「そんなことは分かりません。それを考えるのはあなたの仕事で

す」

「自分は会計税務の専門家であって、経営の専門家ではない」という税理士の言い分は正しいでしょう。しかし、そう言い切るのであれば、経営支援を標榜すべきではありません。

そのようななかで、全国会計人共同体（現アジア士業共同体）代表の楠本浩先生が提唱される「会計人の3つの強み」を知りました。それ

小笠原士郎（おがさはら・しろう）先生のプロフィール

大阪大学経営学科卒業、株式会社クボタ、会計事務所勤務を経て1991年創業。経営を成長発展させたいと願っている中堅・中小企業の経営者・後継者にワンストップで経営のサポートをできる会計事務所をめざし、現在、税務・経営コンサルティング・人事コンサルティング・IT・事業承継と組織再編・M&A・個人資産税の7つのサービスを展開し、経営コンサルティングのできる会計事務所でリーダーシップを発揮し、6時に電気が消え、業界平均の2倍の生産性、1.5倍の給与水準を実現し、18年連続で年平均115%の堅実な増収増益を続けている。会計のことをわかっている経営コンサルティングが顧客に安心を与えるという信念のもと、決算書→課題→その分析→原因→対策というSuper財務MAS、およびニッチNo.1経営戦略→カーナビとコックピットによる経営の数字による見える化→コックピット会議による高業績追求というコックピット・コンサルティングの技法を駆使して、顧客に伴走して高業績化を追求する。ドラッカーの教え、パナソニックで学んだ内部管理、管理会計を駆使した分析、森信三先生に師事した修身学を駆使し、各メガバンク、東阪商工会議所、東阪投資育成などでドラッカー経営、数字、マネジメントスキル、後継者・幹部育成法などを教えている。現在有志の会計人を集めて5年にわたりコックピット・コンサルティング・カレッジ（CCC）を主宰している。



は、「会計の専門家であること」「外部者であるがゆえに、忌憚のない意見を言えること」「経営者と利害が合致すること」です。

私はこれを聴いて、企業の存続なくして会計事務所の存続はなく、会計事務所と企業は一心同体であると、強く思うようになりました。

では、ドラッカーの経営哲学をベイスに、お客様の業績向上をいかに実現するかと考えたとき、真っ先に思ったのが、まずは自事務所です。それを実験し、成功させようということでした。

—— 自分にできないことをアドバイスしても、相手は納得してくれないでしょうね。

小笠原 ええ。私はそこそが、経営コンサルティングの大前提だと思えます。その後、メガバンクや商工会議所などで年に数十回のセミナーを開催するなかで、私は「会計事務所にとって、顧客である中小企業の経営支援は必須業務だが、それを成功させるには、まず自事務所のマネジメントを成功させなければならぬ」という信念を持つに至りました。

職人ではなく経営者として 事務所の生産性向上を追求

—— 小笠原先生はその信念のもと、コックピット会議という仕組みをつくり、クレドなども用いて理念経営を実践されてきました。クレドのひとつである「自強不息」という考え方には、強い感銘を受けました。

小笠原 「自強不息」とは、古代中国の経典「易経」に由来する言葉で、自ら努力し休まないという意味です。

私は、最初に勤めた久保田鉄工株式会社（現・株式会社クボタ）で他の社員と共に、同社の最高顧問を務めていた安岡正篤先生の薫陶を受けました。そのなかで知った言葉で、私自身の哲学とも合致したので、爾来、大切にしてきました。

—— 50人で年間売上高10億円という極めて高い生産性の根底には、その言葉があるのだと推察します。

小笠原 私は、生産性というものを常に意識してきました。これは、私が会計人として最初に弟子入りした出口正門先生から受けた影響が極めて大きいと思います。

て大きいと思います。

先生の事務所では、常に時間あたりの顧問料を計算し、記録、分析することを徹底させられました。顧問先によっては、それこそスーパーマーケットのパート並みの顧問料だったりしました。そのような所に対しては値上げや合理化を行い、5倍、10倍にしていくわけです。

—— その当時から、時間工数を念頭に入れた仕事の指導をされていたのですね。

小笠原 確定申告の時期には、50、60件の決算書を作成していましたが、いかに効率を上げるか一生懸命に工夫し、残業は一切しませんでした。

確定申告シーズンの真っ只中に、旅行に出かけたこともあります。旅先で、夜の11時だというのに煌々と灯りのついているビルがあり、そこは会計事務所でした。

時には、ハードワークもよい経験になるでしょう。しかし私は、少なくとも所長は効率重視の経営を目指すべきだと思います。

—— 会計人は職人という認識のままで、生産性は上がらないでしょ

う。そうすると職員の給与も上がらず、人が居つけない、育たないという連鎖が生まれます。

小笠原 そのとおりです。ドラッカーも、「専門家、とりわけ会計人や税理士は、職人であるよりはよいが、経営者になったらきちんとしたマネジメントをしなければならぬ」という趣旨のことを言っています。企業とは、成長し続けることが宿命なのですから。

ドラッカーの理論を 落とし込む「コックピット」コンサルティング

—— 顧問先企業と会計事務所は一心同体であると仰いましたが、そうなるためには、会計事務所は顧問先企業の業績が上がるよう指導しなければなりません。

貴社はそれを実現するために「Super財務MAS・コックピットコンサルティング」を展開しています。この手法が生まれた経緯をお聞かせください。

小笠原 私は師匠のひとりである出

口先生から、「常に生産性を意識しろ」という教えのほかに、もうひとつ大事なことをたたき込まれました。それは「大阪一、日本一の税理士になれ」ということです。

当時はその真意を測りかねていましたが、ドラッカーの経営学に学び、やっとその意味が理解できた気がしました。

ドラッカーは中小企業の経営方法について、3つのポイントを挙げています。

ひとつはニッチナンバーワンを目指すこと、ひとつは経営を数字で見える化すること、そして3つ目を、経営者と幹部はこの2つを使って経営をすることです。

そこで私は、会計事務所の経営コンサルティングとは、この3つをお客様の経営に落とし込むことだと考えました。

まず、ニッチナンバーワンの戦略を立てます。次に、経営の活動と成果の関係（プロセス・要素）を明確にします。そして、コックピット会議で試行錯誤していきます。

これにより、全員参加型の経営に

会計事務所においても、所長だけが事務所の数字を把握していて、所員は全く経営に参画しない事務所では、人は育たないでしょう。

決算分析とコーチングで 問題解決に導くSuper財務MAS

—— そこで、「Super財務MAS」によって全員参加型の経営を目指すということですね。

小笠原 はい。お客様から売上アップの方策を訊かれたとき、的確に答えられるようになるには、決算書を分析すればよいのです。

例えば、売上と限界利益を顧客別に分けたり、製品別に分けたりします。経営の要諦のひとつは、投下資本利益率の向上です。そのため、まずはP/LとB/Sをきれいにする必要があります。とりわけB/S、つまりキャッシュと売掛金と在庫と投資です。

売掛金と在庫を運転資金といいますが、その明細を出せば、未回収の売掛金がある、全く売れていない在庫があるなど、さまざまな異常点が明らかになります。それをお客様に提示するのです。

普通の経営者であれば、こちらがそれ以上何も言わなくても、さすがにまずいと思うでしょう。つまり、われわれの仕事は、社長に経営の実態を細かく見せることなのです。

—— それを実践するには、決算書を分解するための知識が必要になりますね。

小笠原 そのとおりです。分解して異常点を見せたら、次はその異常点に対してどうすればよいのかというディスカッションに進みます。ここでのポイントは、アドバイスではなく

「質問」であることです。

分析資料を社長に見せて、何が問題だと思おうかを問うわけです。ここでは、コーチング技術が求められます。つまり、われわれに必要なのは在庫改善のプロとしてのアドバイスではなく、コーチングなのです。

この一連の流れが、「Super財務MAS」です。決算書を分析して問題を明らかにし、コーチングによってその問題をさらに分析し、**解決策を共に発見していく**という手法です。

—— 「Super財務MAS」を実践するにあたって、どのような点に留意すべきでしょうか。

小笠原 まずは、予算をきちんと立てることです。予算は実績と比較する際の物差しになりますから、「昨年の10%増し」などといった、漠然としたものはいけません。「顧客別に積み上げた結果、これだけの新規開発が必要と判断した」、「販売計画に基づいた製品の製造には、どれだけの稼働率が必要か」といった、しっかりとした根拠に基づいて予算を立てなければなりません。

改めて気づきました。

—— ファシリテーションとは、チームの活動を円滑に進めるための手法やプロセスのことですね。

小笠原 仰るとおりです。私は組織心理学の創始者エドガー・シャインの経営学から、ファシリテーションを学びました。売上をいかに増やすか、原価をいかに減らすかといった中身のコンサルティングではなく、経営のプロセスをコンサルティングするという、プロセスコンサルティングの考え方に共感しました。

ディスカッションやミーティングには、アイデアを生み出すという目的以外に、問題解決のプロセスを踏むという目的があります。つまり、問題の掘り起こし、問題の分析と原因の特定、複数の解決策の提示、最適な実践、その定式化、マニュアル化、そして組織への落とし込みというプロセスです。

ここでコンサルタントに求められるのは、今行っているディスカッションは、この一連のプロセスにおけるどのフェーズなのかを、正しく把握することです。

問題が明確でなければ、そもそも何が問題なのかという質問が自ずと出るはずですが、問題が特定されたら、次はその問題をどう分析しますかという質問が出てきます。

コンサルタントは、フェーズに応じた的確な質問をしていくことで、相手の思考を活性化させていくのです。—— そうしたやりとりを通じて社長の中が整理され、自社の強みや弱みに気づき、ビジネスモデルが明確になるのですね。

小笠原 ええ。自分で内省したり分析したりするセルフコンサルティングも必要でしょうが、第三者から思いもよらない質問を投げかけられることで、気づかされ、思いもよらないアイデアが出たりするのが、コーチングの利点です。

ただし、これを会計事務所が行うのであれば、自らがこの成長のプロセスを踏んでいなければなりません。お客様の立場に立つて考えれば、至極当然のことです。全く儲かっていない会計事務所の所長の助言に説得力はなく、素直に納得することはで



問題解決の鍵となる フェーズの把握と質問力

それができれば、あとは現場のプロであるお客様が考えていきます。驚くほど実りのあるディスカッションができるはずです。そうなれば、社長に対して萎縮していた社員が、自信をもって堂々と意見を言えるようになります。会議も生産的なよい雰囲気になっていきます。

ここまでくればしめたもので、経営はあつという間に、驚くほど改善していくでしょう。これが「Super財務MAS」の効果です。

きないでしょう。

—— 会計事務所は、今やそういう時代であることを自覚すべきでしょう。その意味では、「Super財務MAS」の果たす役割は大きいです。

小笠原 ドラッカーの言うニッチナンバーワンでよいと思います。規模が大きなくてもよいから、お客様に選ばれる生産性の高いナンバーワンを目指すというのが、私の考え方です。

当社は幸運にも社員に恵まれ、彼

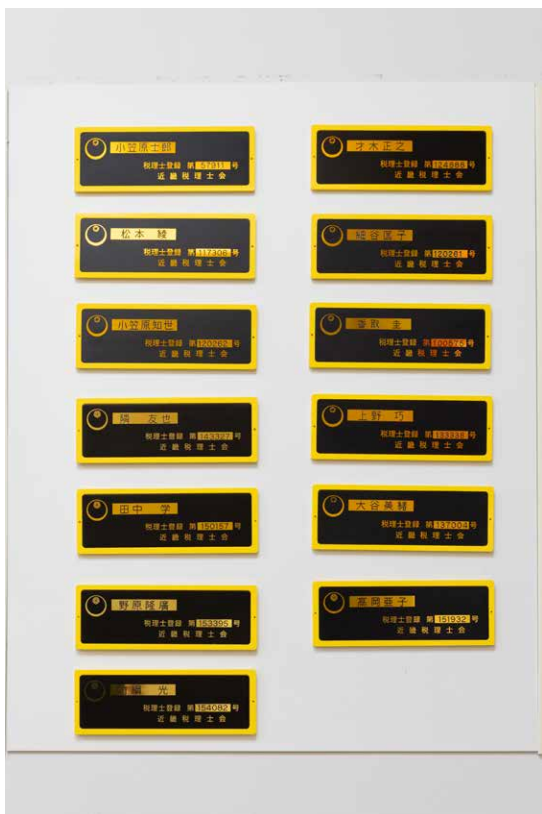
—— 「Super財務MAS」のポイントは質問力というお話でしたが、小笠原先生はどのようにして質問力を磨いてこられたのですか。

小笠原 私は50歳を過ぎてから、師匠のひとりである人事ファシリテーターの専門家に、コーチングとファシリテーションを学びました。それを通じて、傾聴と質問の重要性に

らがまさに成長のエンジンになっています。だからこそ私は、「この事務所なら、ひとりでするよりも面白い儲かるだろう」と思ってもらえる事務所にしたいと願っています。その枠の中で、一人ひとりが自己実現していけるようにしたいのです。

そのために、思う存分勉強に打ち込める環境づくりに向けて、生産性を上げて残業を減らさなければなりません。

太陽系のように遠心力と求心力のバランスを保ちながら、全員で取り





御堂筋税理士法人 小笠原士郎先生の

企業をサポートする会計人ができる 実効性あるコンサルティングのしかた

小笠原流の高業績企業を創る コンサルティングの内容はこれだ

御堂筋税理士法人グループ ファウンダー 小笠原士郎

組むことで生産性を高めていくような世界を思い描いています。

2つの手法の修得を 目指す講座を開講

「Super財務MAS」と「コックピットコンサルティング」の普及に向けた、今後の取り組みについてお聞かせください。

小笠原 現在、有志の会計事務所さんにお集まりいただき、「Super財務MAS」と「コックピットコンサルティング」を使ったコンサルティングの勉強会を行っています。

この勉強会をベースに、今年6月から全国の会計事務所に向けた「Super財務MAS・コックピットコンサルティング養成講座」の開催を予定しています。

この講座を通して、単なる経営コンサルティングではない、会計事務所にしかできない数字ベースのコンサルティングを、会計業界に広めていければと思っています。

—— 今回の講座では、どのようなカリキュラムが組まれているのです

ようか。

小笠原 「Super財務MAS」と「コックピットコンサルティング」を体得していただくには、半年（全6回）の講座が4クール必要でしょう。

最初のステップでは、「Super財務MAS」における会計センスを身に付けます。次に、コンサルティング技術を学びます。続いて、「コックピットコンサルティング」の理論を学び、実践します。そして最後のステップで、それらを組織に落とし込むための具体的な手法を学び、実践します。

差し当たって第1クールでは、試算表を作成する、決算書を評価するといったことを学び、経営センスを身に付けていただきます。会社の帳簿はどのようにして作っているのか、経営活動と決算書はどのように連動しているのかといった、基本的なことも解説していきます。

経営と数字がどのようにつながっているのかを、本当の意味で理解するのは難しいことだと思います。私はB/Sの本質を理解するまでに、

10年かかりました。本質を理解せずして、説得力のあるコンサルティングはできません。

経営者の心にも寄り添い 共に業績向上を目指す

—— 最後に、弊誌の読者である会計事務所の皆様に向けて、メッセージをお願いします。

小笠原 会計事務所のお客様である中小企業の経営者は、たったひとりで24時間休みなく、会社や社員のことを考えているはずですが、そのような孤独な経営者には、愚痴を聞いた相談に乗ってくれたりする存在が必要だと思います。それは誰かといえば、もちろん、命の次に大事なお金を理解し、共有している税理士しかいません。

ですから会計人は、決算書や申告書を作成し、お客様や国家に貢献するのは当然として、経営者の心の叫びに耳を傾けながら、共に企業の業績向上に努めるべきです。世の中には、企業と役所と家庭しかありません。そのなかで経済的価値を生み出す

しているのは、企業のみなのですから。

社会は、企業が儲けたお金で給料を払い、税金を払っているから回ります。いわば企業は社会のエンジンです。その企業が元気になることで、家庭生活が営まれ、人は生きがいを持って幸せに暮らしていきます。

私は、当社のミッションでもある「命を育む栄養を生み出す」という言葉が好きです。それが企業の存在意義であり、それをサポートするところが会計人の務めであると、肝に銘じています。

ですからぜひ、お客様ともども会計事務所自身も高い業績を上げ、スタッフの皆様も自己実現ができる世界を目指していただきたいと思います。自社、自事務所の強みを徹底的に磨き上げるような経営を目指して

いただきます。私どもは、そのような志を共有できる方々と共に、切磋琢磨していく所存です。

税理士は望む・望まないにかかわらず 顧問先から助言を求められる

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人のファウンダー小笠原です。私は40年以上、中小企業の経営コンサルティングを必須として会計事務所を営んできました。

さて昨今、私たちの業界もなんらかの特徴を持って生産性の高い事務所を創造していかねれば生き残れないと思います。本年度は老骨にムチ打って、培ってきたコンサルティングの方法を皆さんに伝える講座を開こうと考えています。

そこで、今月と来月の2回、本誌上をお借りして、私が実践してきた技法と考え方を話しましょうと思います。それらは私が事務所のメンバーに教え、成果があったものです。従業員10人以上の企業をターゲットにする会計事務所に求められ、事務所の増収、生産性の飛躍的向上を可能にする方法です。ぜひ参考にしてください。

さて、まず私の簡単な経歴をお話ししておきます。私は大阪市の上本町（近鉄のターミナル）で、商売人の子供として生まれ育ちました。学校を出てクボタという大企業に5年ほど勤めました。ところが、もとより経営とそのサポートに興味があり、税理士をめざして町の会計事務所に移

職しました。昭和55年のことです。そこでは最初からお客様に経営計画や予算管理を薦め、導入していききました。そのうちに計画の実行管理が必要になり、いくつもの会社で会議をするようになりました。

さて、私の問題意識の原点は、中小企業に関わる税理士は、望む・望まないにかかわらず、お客様から経営の助言を求められるというところにあります。私もたくさんのお客様と接する機会があります。そこで必ずといってよいほど話題になるのが、顧問税理士についての話です。残念ながらその8割はグチです。そのひとつが、経営のアドバイスをしてくれない、あっても不満足だということです。

典型的なケースを再現しますと、「先生、うちの会社の課題は何でしょうか?」「売上が足りないことですねえ」「どうしたらいいですか?」「それは自分で考えなさい」とまあこんな感じだということです。「そんなこと誰でも言えますよねえ!」と社長はため息をつかれます。失礼ながら、世に企業の経営コンサルティングができますと仰っている税理士の大半は、これと似たりよったりだと私は推量しています。

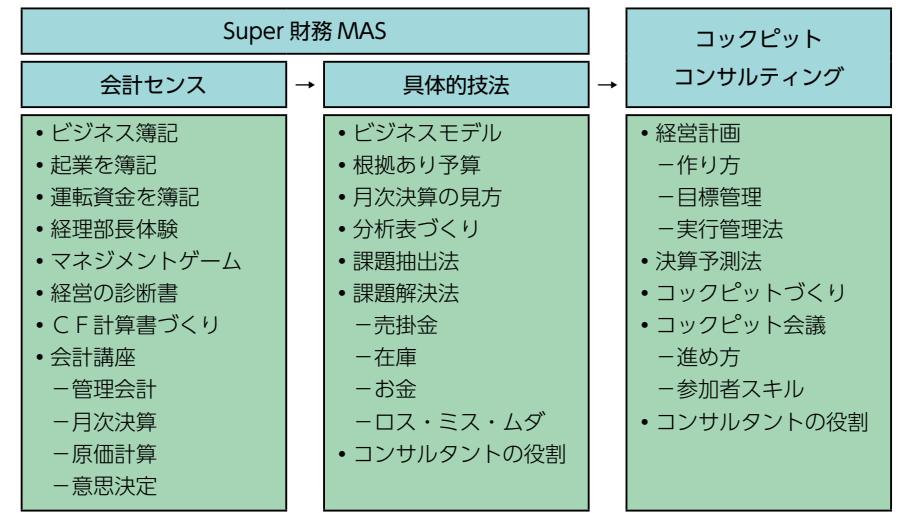
私もかつては同じようなものでした。しかしそれがたまたまなくいやでしかたありませんでした。もっと気の利いたことをお話しして、お客様に満足してもらいたい!



小笠原士郎（おがさはら・しろう）先生のプロフィール

御堂筋税理士法人グループ ファウンダー。大阪大学経営学科卒業、株式会社クボタ、会計事務所勤務を経て1991年創業。経営を成長発展させたいと願っている中堅・中小企業の経営者・後継者にワンストップで経営のサポートをできる会計事務所をめざし、現在、税務・経営コンサルティング・人事コンサルティング・IT・事業承継と組織再編・M&A・個人資産税の7つのサービスを展開し、経営コンサルティングのできる会計事務所でリーダーシップを発揮し、6時に電気が消え、業界平均の2倍の生産性、1.5倍の給与水準を実現し、18年連続で年平均115%の堅実な増収増益を続けている。会計のことをわかっている経営コンサルティングが顧客に安心を与えるという信念のもと、決算書→課題→その分析→原因→対策というSuper財務MAS、およびニッチNo.1経営戦略→カーナビとコックピットによる経営の数字による見える化→コックピット会議による高業績追求というコックピット・コンサルティングの技法を駆使して、顧客に伴走して高業績化を追求する。ドラッカーの教え、パナソニックで学んだ内部管理、管理会計を駆使した分析、森信三先生に師事した修身学を駆使し、各メガバンク、東阪商工会議所、東阪投資育成などでドラッカー経営、数字、マネジメントスキル、後継者・幹部育成法などを教えている。現在有志の会計人を集めて5年にわたりコックピット・コンサルティング・カレッジ（CCC）を主宰している。

図表1 小笠原流の経営コンサルティングの体系



そこで、自分の知識やスキルを磨く必要からたくさん読んだり、研修に参加するようになりまし。デール・カーネギー、ドラッカー思想、創造経営協会、宮本嘉興先生、島田信愛先生、一倉定氏の考え方、コーチング、ファシリテーションなどです。またご縁があつてパナソニックの子会社やお客様の内部管理や計画経営などの経営指導に濃密にあたるようになりました。これらは私の豊かな財産となりました。かつて所属した『会計人共同体』で、私は会計人の3つのアドバンテージを教えてもらいました。それは、①会計の専門家である、②外部者である、③絶対的に利害が一致する、でした。そう、お客様が倒産したら、会計事務所は存続できないのです。そのことを皆さんは骨身にしみて分かっていらっしゃるのでしょうか？

Super 財務MAS

「Super財務MAS」とは、会計人にかできない経営コンサルティングです。財務MASという言葉は世に一般化しているようですが、私が「Super」とあえて冠をつけたのは、それを具体的な業績向上にむすびつけるアプローチ法だからです。

会計人にしかできないのですが、会計人の会計の理解も実のところ皮相的。真に経営で役に立つためには、私たちの会計知識をブラッシュアップしなければなりません。そのためにはまず、扱うべき数字をビジネスとつなげて、具体的・実践的・動態的に理解することが必要です。

そのうえで、決算書あるいは月次決算での業績の課題の指摘から取り組みは始まります。通常その課題とは、P/LあるいはB/Sの課題

ですから、常に計画や目標の数字は絵にかいたモチになってしまふのです。

第2のステップは、特定した課題の分析です。ここが通常の財務MASとSuper財務MASの分かれ目です。売上高・限界利益・売掛金・在庫などの課題について細分化された資料を提示します。売上や限界利益については顧客別・製品別、売掛金では顧客別、在庫は製品別です。基本的に問題解決の第一歩はものごとを細かく分けるということが着眼点です。見せ方

には、多いもの順に並べるなどの工夫が要りま

す。第3のステップは、細かく分けたなかで重要な異常点に着目し、それはなぜかと問うことでその原因追究はお客様の仕事です。あなたの仕事は的確に異常点を見つけ問いかけることです。ですから、基本的にビジネスの細かな専門知識は要りません。ほっとしましたか（笑）？

第4のステップは、異常点の原因が分かった

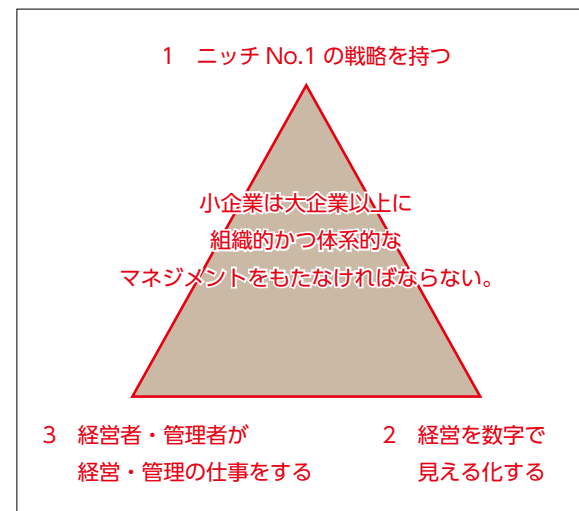
です。P/Lの課題は、売上高・限界利益率と限界利益・固定費比率です。B/Sの課題は運転資金・設備投資・資金などの財務のスリム化です。そのなかで重要な課題を抽出します。そのためには、先立って評価のものさしである予算をつくらなければなりません。ところがその予算たるや、去年の105%といったような何の根拠も仮説もない、でたらめなものがないとどです。これではものさしにならず、実績とくらべたときに何らの気づきも出てきません。

図表3 コックピットのイメージ

項目	目標・基準	月別推移	累計	月平均	決算予測
カーナビ 実績+予測 予算(計画) 前年 売上年計推移 決算予測推移		1 業績の予測			
マーケティング 受注残 受注額 見積もり残 見積もり額 問い合わせ件数 販促活動指標		2 異常点・機会の発見			
生産 生産高 生産性 稼働(機械) 稼働(人間) 品質 原価		分析資料へ			
業務 在庫 回収					
人員 人員数 採用・退社					
財務 キャッシュフロー 資金残高 生産性					

経営のコックピットによる高業績化の目的付け所
ねらい
①異常点または機会の発見と改善
②予測から、未来の業績に対して手を打つ
ボトルネックの発見
 例・販売プロセスや生産プロセスでこけている点
異常要素の発見
 例・製品別、顧客別などでの発見
思わぬ成功の発見

図表2 小企業のマネジメントの要諦



ら、どう対策を打つかを問うことです。そうしていくと、あなたはお客様とともに、とても豊かな真実の泉にたどりつきます。原因が分かれば解決したのも同然ですから、あなたが問題解決の線にしたがって問いかけ続けることで、お客様は高業績になっていきます。

もちろん、あなたが問題解決の知識を持っているほうがよいことはまちがいありません。売上を増やす方法、生産性を高める方法、売掛金や在庫を圧縮する方法などです。ですからSuper財務MASの基本アプローチ法をマスター

したら、ぜひ個別の問題解決技法を学んでください。そうしたらあなたは立派な経営のコンサルタントです。堂々と顧問料をはるかに上回る費用を請求してください。お客様は喜んで支払ってくださるでしょう。

Super財務MASでは3つのスキルが必要になります。ひとつは経営に即した財務数値の見方です。ポイントはあくまで経営の視点から数字を捉えることです。次にデータを分析するスキルです。そして最後に問いかける技術です。そのためにコーチングに技法は必須です。

私はこれらを一年かけて皆さんに伝授していこうと考えています。

「コックピット・コンサルティング」

コックピット・コンサルティングとは、ドラッカーを師と仰ぐ私が、著作を読んで自分なりに育んできた中小企業の高業績化のアプローチ法です。ドラッカーの代表作は『マネジメント』ですが、そのなかに小企業のマネジメントというくだりがあります。そのコンセプトは図表2のとおりです。

ドラッカーは、高業績企業をめざせと言っています。高業績企業とはNo.1になることで実現しますが、ある狭い領域(ニッチ)でNo.1になることが絶対条件です。そしてそのための経営計画を立てます。

次にここがユニークなのですが、経営を数字で見える化せよと言っています。それはP/Lだけではダメだということです。この考え方を体現したものが、私の提示するコックピット(図表3)です。そして経営者・幹部は計画とコックピットを使って、経営者・幹部の仕事、つまりマネジメントをせよとドラッカーは教えてくれるのです。

この考え方をコンサルティング手順に落と

し込むと、経営計画→コックピット作成→会議で実行管理→経営者・幹部が育つという形になります。そしてこれにあなたが伴走するのです。経営には外部者の関与が不可欠です。こうした価値ある立場になればあなたは経営メンバーのひとりとして、お客様の会社になくしてはならない存在となります。実際に私も社外役員である場合が多くあります。

そのためにいくつかのツールを使ってファシリテートしていきます。必要なツールには、経営計画書、決算予測型の損益計算書(儲けのカーナビ)、経営のコックピット、分析資料、目標管理シート、会議の進行ツールなどがあります。私はこの技法もSuper財務MASのあとで皆さんに伝授していきたいと思っています。そのため会計人コンサルティング講座の全体は2年の予定にしています。

おお客様企業の高業績化の支援をしたいところざしている方々、がんばっている方々、私も皆さんのひとりです。私は大したコンサルタントではありませんが、それでもあるお客様とは四半世紀におよぶ支援のなかで、40億円の売上が300億円になった経験や、年間3000万円の赤字を垂れ流していた小さな部品加工屋さん3年で1000万円の黒字を出すようになったなどの経験をたくさん持っています。皆さんは私がしてきたように真鍮の板から糸鋸(いとのこぎり)やハンダごてで汽車の模型を作るような苦労をされずに、私がきつちりと寸法あわせをしたプラモデルを作ったほうが、圧倒的に効果的で成果が上がるのではないのでしょうか? そうしてわが社がしているように会議による指導で毎月数十万円の請求を堂々とできるようになってください。ぜひ、この機会に私の講座に参加してください。皆さんのご参加を心待ちにしております。

続く。

結語
さあ皆さんいかがでしょうか。

小笠原士郎先生が講師を務める「Super財務MAS・コックピットコンサルタント育成講座」のご案内が次のページにあります。ぜひご覧ください。
(編集部)

プログラムの概要

- * 開催期間 第1期Super財務MAS講座 2025年7月～2026年6月
(第2期のコックピット・コンサルティング講座も開催予定)
- * 開催時間 基本13:30～17:30
(オリエンテーション、第1回、第3回は10:00～17:30)
- * 開催場所 御堂筋税理士法人グループ研修室 〒541-0042 大阪市中央区今橋4-1-1
御堂筋三井ビルディング4階(地下鉄御堂筋線淀屋橋駅◎出口直結)
- * URL www.management-facilitation.com
- * 参加費用 1人目:120万円(全回)、2人目以降:60万円(3人まで受講可能)消費税込(定員10名)(助成金利用可能)
- * オリエンテーションのみ所長(それに準ずる経営責任者)ご出席のこと



プログラムの内容

回/日にち	テーマ	内容
オリエンテーション 6月11日(水)	事務所コンサルティング体制の確立 —— 小笠原ができてきた効果があったこと	・事務所の歴史をふりかえり、マネジメント体制を評価する ・今後の経営コンサルティングの取組みと体制を考える
第1回 7月8日(火)	ビジネスモデルが決算書を作る —— 業種別高業績化の管理ポイント	・簿記の本質と原理、ビジネスとお金の動きと帳簿の関係 ・業績の決定要因は、運転資金か設備資本か人件費か?
第2回 8月6日(水)	経理部長の仕事を知りたい —— 全容を理解し共有・アドバイスできる	・業績の報告と管理・財産を守る・数字の教育が仕事である ・事例で会社の1ヶ月の帳簿作成プロセスを体験する
第3回 9月11日(木)	経営者となって経営を体験する —— 経営と業績の関係を腑に落とす	・マネジメント・ゲーム —— あなたの意思決定が業績を決める! ・ゲームで経営感覚と管理会計を学ぶ
第4回 10月6日(月)	決算書を評価する方法を学ぶ —— 生産性高く、儲けて金が残っているか?	・『経営の診断書』の作り方と解説のしかたを学ぶ ・顧客の決算書を分析し、財務から見た経営課題を特定する
第5回 11月5日(水)	コンサルタントのための会計講座(1) —— 管理会計と原価計算を習得する	・コンサルティングに欠かせない管理会計のセンスを身につけ、 身体にしみ込んだ税務会計の思考癖を頭からたたき出す ・業績改善のカギとなる原価計算と原価管理の技法を学ぶ
第6回 12月11日(木)	コンサルタントのための会計講座(2) —— B/Sとキャッシュフローを習得する	・バランスシートとキャッシュフローに強くなる ・財務体質を改善する方法を学ぶ
第7回 1月15日(木)	クライアントのビジネスを理解する —— 帳面を整理するだけでなく、ビジネスを知る	・クライアントのビジネスの特性を理解する ・クライアント(あるいは自社)のビジネスモデルを作る
第8回 2月12日(木)	業績評価のものさしづくり —— コンサルで役立つ予算の作り方	・前年比主義でない、積上型販売予算、分析型製造予算の作り方を 学び、評価と分析と議論を可能にする指標を作る
第9回 3月17日(火)	コンサルで使いものになる月次決算 —— 作り方、評価のしかた、課題抽出法	・会計人の独りよがりやを払しょくし、経営視点に立った月次決算 ・予実対比PLや部門別PLなどの作り方と課題の提示のしかた
第10回 4月14日(火)	指摘した課題の分析法を習得する —— 損益分岐点・パレート分析・生産性・PQ他	・数字を見る4つの視点、受注可否の評価法、設備投資の評価法 ・資料の作り方とそのために必要な分析の視点
第11回 5月12日(火)	PL —— 損益構造の説得力ある 課題分析と 共有のしかたを学ぶ	・売上高・限界利益といった経営のアウトプットの分析法 ・固定費の分析法
第12回 6月9日(火)	BS・CF —— 財務構造の説得力ある課題分 析と共有のしかたを学ぶ	・売掛金と在庫の分析法・設備資金他の分析法 ・財務構造のスリム化健全化の技法

お申し込みとお問い合わせ

御堂筋パートナーズ株式会社 経営コンサルティング・チーム 中まで (TEL 06-6205-8960)

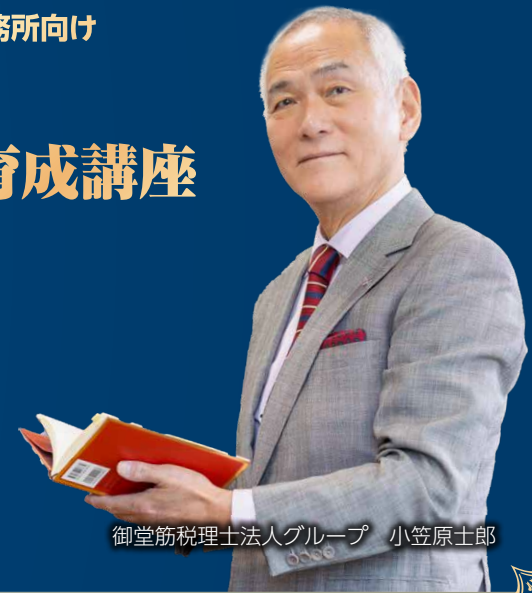


企業の支援と経営コンサルティングをめざす会計事務所向け

Super財務MAS・ コックピットコンサルタント育成講座

本講座の特長

- * 御堂筋税理士法人グループ ファウンダーの小笠原士郎が実践している会計人でもできる本格的なコンサルティング技法を公開する。
- * 御堂筋税理士法人のメンバー、全国のところざしを同じくする人たちと、ともに学び交流できる。
- * ドラッカー思想を中小企業で実行する具体的技法とツール・フォーマット類を入手できる。



御堂筋税理士法人グループ 小笠原士郎

はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人のファウンダー小笠原です。私は企業の経営を支援したくて税理士になりました。そして本当に多くの経営者の話を聴き、会計事務所に対する期待と不満を感受し、彼らの願いに応えるためにない智慧をしばり、40数年にわたり“なんちゃって”でない、効果的な経営コンサルティングの技法を進めてきました。

“なんちゃって”とは「先生、うちの課題はなんですかね?」「売上が足りないことですね」「ではどうしたらいいですか」「それは自分で考えてください」といった“あるある”の自称コンサルティングです。

効果的とはクライアントが儲かるようになることで、例えば「先生、うちの課題はなんですかね?」「生産性が低いことですね」「ではどうしたらいいですか」「まず製品別の機械1時間当たりの限界利益を出してみましょ」「低いものにたくさん時間がかかっていますねえ、なぜですか?」「顧客がうるさいので効率が悪いんです」「ではどうしたらよいと思えますか?」「顧客と交渉して品質の限度を定めてもらいます」といった“会計人ならできる分析と対話”によるものです。

実際、この方法で社員10名で年間3,000万円の赤字をたれ流していた町工場SA社が、わずか3年で1,000万円の利益を出すようになり、社員がイキイキとし、自信をもって意見をいう会社になりました。

私のコンサルティングの方法は、会計人の強みに加え、経営学の神様ドラッカーをはじめ古今東西の思想家の教え、事務所で実験してきた考え方と技法、お客様での実践での学び、年間50回行ってきたセミナーでの気づきを総合してブラッシュアップしてきたものです。私はそれをツールとしてメンバーを育て、彼らが半日で数十万円を請求できるようにしたのです。

私もキャリアのラストシーンを迎え、後輩の方々に私が培ってきた具体的な技法を余すところなく伝え、中小企業の経営者にとって唯一の相談相手である会計事務所の価値を高めて行きたいと考え、最後の授業をさせていただこうと思いつきました。私の考えに共感していただける、ところざしをお持ちの皆さん、ぜひいっしょに学びましょう!

講師紹介:小笠原士郎(御堂筋税理士法人グループ ファウンダー)

大阪大学経営学卒、株式会社クボタ、会計事務所勤務を経て1991年創業。経営を成長発展させたいと願っている中堅・中小企業の経営者・後継者にワンストップで経営のサポートをできる会計事務所をめざし、現在、税務・経営コンサルティング・人事コンサルティング・IT・事業承継と組織再編・M&A・個人資産税の7つのサービスを展開し、経営コンサルティングのできる会計事務所でリーダーシップを発揮し、6時に電気が消え、業界平均の2倍の生産性、1.5倍の給与水準を実現し、18年連続で年平均115%の堅実な増収増益を続けている。会計のことをわかっている経営コンサルティングが顧客に安心を与えるという信念のもと、決算書→課題→その分析→原因→対策というSuper財務MAS、およびニッチNo.1経営戦略→カーナビとコックピットによる経営の数字による見える化→コックピット会議による高業績追求というコックピット・コンサルティングの技法を駆使して、顧客に伴走して高業績化を追求する。ドラッカーの教え、パナソニックで学んだ内部管理、管理会計を駆使した分析、森信三先生に師事した修身学を駆使し、各メガバンク、東販商工会議所、東販投資育成などでドラッカー経営、数字、マネジメントスキル、後継者・幹部育成法などを教えている。現在有志の会計人を集めて5年にわたりコックピット・コンサルティング・カレッジ(CCC)を主宰している。