

私たちが、こうやってMASに取り組みました！

## CASE 2 | ブラザシップ

### 顧客の人生を変えられる組織づくりに成功

2011年よりMASを取り入れ、コンサルタントもできる税理士事務所としての定評を獲得した「ブラザシップ」。現在は従業員14名を抱えています。MASを始めた当初はがむしゃらな熱意についてこられず、退職者が続出。その経験を踏まえ、税務を効率化させて労働時間を健全化。従業員同士が優秀な教育者となり、MASを習得できる組織を作り上げることに成功しました。その秘訣を代表の加藤義昭氏にお聞きしました。

#### 経営者の人生を丸ごと支援していた父の姿勢

もともと会計士として監査法人に在籍していた私が、父の会計事務所を受け継いだとき、非常に印象深いできごとがありました。それは、顧客のみならず、口々に「先代に感謝している」と言われたことです。当時の私は税務についてほとんどわかっていなかったにも関わらず、1社も契約を切らないでくださいました。「そこまで信頼されるとは、父は一体何をしていたのだろう」と、私は非常に興味を持ちました。それを探っていくうちに、父が税務、法律家としてだけでなく、経営者の方々の懐に入り込み、人生を丸ごと支援していたということを知ったのです。「私も父のようにになりたい」と強烈に感じました。

事業承継した当初は、丸2年かけて税務のみに取り組み、突然跡を継いだ私に税務を託してくれた顧客のみならずの恩に報いることだけを考えました。父の志を継ぎ、それを実現するための方法を考え始めたのは、そうして税務のことがわかり始めてからのことです。

とはいえ、スムーズにMASに到達したわけではありませんでした。今でこそ会計事務所もコンサルをすべきという風潮がありますが、当時はそのような考え

は一切なく、そこにたどり着くまでには相当な紆余曲折があったのです。

最初に取り組んだのは企業再生でした。「資金不足で倒産寸前」という会社を、第二会社方式によって再生させるということをやりました。次に取り組んだのが、コンサルティングで言うところのデータ分析。そのほか、相続や事業承継問題に取り組みだりもしてみました。

しかし、何か決定打に欠けるように感じられてしまう……。もちろん、これらの活動も社会に求められているやりがいのある仕事です。でも、私はもっと経営者の人生、経営者の内面に入り込んで、その人の人生を輝かすということがしたかった。MASに出会うまでは、「これじゃない」と逡巡する日々が続きました。

この時期に、ある社長から言われて心に刺さった言葉があります。それは、「あなたを買い取ってほしい、あなたから買うものがない」という言葉でした。「顧問先の企業にもっとよくなってもらいたい」という私の心からの熱意は買うけれど、私が提案するサービスが経営者にまったく刺さらないという意味です。

MASを習得している今なら、「あなたに手伝って欲しい」「一緒に考えてほしい」と言われていたのだとわかりますが、当時は一体どうしたら自分の理念が伝わってそれに向けて行動できるのか、

悶々としていました。

#### 泥臭いFAXDMがなぜ輝いて見えた

「経営者」という強烈な個性を持つ人々に対し、彼らの人生の触媒になる方法を模索していたある日、1通のFAXDMが私の目に留まりました。それがインターフェイスからの案内でした。半ば「このまま税務に集中して年季を重ねれば、父親のようになることも可能かもしれない」とあきらめ始めていたころです。

今でも不思議なのですが、そのすぐく泥臭いFAXDMが、私の目にはなぜか輝いて見えたのです。「これでダメなら、もう税務以外の取り組みはやめよう」と思えるほど、ピンとくる予感がありました。

最初にガツンとやられたのは、「コンサルティングはソリューションを提供することではない」という話です。私はコンサルティングとは解決策を提案することだと思っていたのです。しかし、税理士の頭で考えた解決策が社長の心に刺さるとは限りません。重要なのは、潜在的な課題を整理して認識してもらうこと。すると、社長の頭のなかから解決策が導き出されるわけです。

中小企業が求めているのは、自社の課題を洗い出し、行動にどう優先順位を付



税理士法人ブラザシップ  
包括代表社員  
加藤義昭さん  
Yoshiaki Kato

大手監査法人で上場企業の監査やIPO支援に携わったあと、2008年に税理士事務所を亡父から承継。現在は愛知県内に2拠点、東京に1拠点を構え、MASを用いて経営者の自己成長を促すコーチング型の経営支援をおこなっている。経営支援倶楽部MAS成果コンクール第1回最優秀賞（営業部門・指導部門）

## 経営者の人生を輝かすお手伝いをしたい！ MASにはそれだけの力があります

けるかです。財務の専門家としてそうした情報を整理して、社長の気づきを促してあげる。私は「そうか!」と思いました。この考えに沿って行けば、「お互いに対等な立場で信頼関係を結びつつ、触媒のように能力を引き出せる人間になりたい」という私の願いがかなえられると思いました。ようやく見つけた気分でした。

そこからはまさに「水を得た魚」状態。昼夜、MASのことばかり考えて、がむしゃらに1年動いていたら、業績が勝手に伸びていきました。

私には「MASは顧問先のみなさんにとって、絶対的にいいものである」という確固たる自信がありました。その熱意が伝わったのでしょう。樋口さんからは「最初は2〜3件の受注に留めたほうが良い」と言われていたにも関わらず、一気に8件も受注できたのです。

ただし、業績は伸びたものの、すぐにパンクしてしまいましたから、やはり最初は自分のキャパシティを探りながら受注していったほうが良いと思います。とはいえ、MASに対する熱量の有りが、案件を獲得するための重要なポイントになるのは間違いありません。

### 経営者の人生の転機に立ち会えた瞬間

好奇心旺盛で勉強熱心な加藤さん。とくにインターフェイスに出会う前の2年間は自ら修業時代と位置づけ、経営者や自己啓発書など、経営に役立つような本はジャンルを問わずに読んできました。その間に読破した本はなんと500冊にも上るとか。「そのとききんだことが、どうすれば人を動かせるのかという、いわゆる自分の営業力につながっているとします」と加藤さん。



MASに取り組むようになってから、私は経営者が劇的な成長を果たし、人生が変わる瞬間に立ち会うという、まさに自分の望みをかなえる経験を何度もしてきました。

一例を挙げると、ある工務店の事例があります。この工務店では、施主から直接オーダーを受けて作る注文住宅と、大手工務店の下請けで作るパッケージ住宅の2つを扱っていました。一般的に、注文住宅は利幅が大きいですが施工期間が長くなる傾向にあり、パッケージ住宅は利幅は小さいが短期で建てられるため数がこなせるという特徴があります。

しかし、2つの販路がまったく違うので、受注がうまく回らず、業績が悪化してしまっていたのです。その場合、どちらかに絞るのが得策ですが、効率よく売上をアップしようと思えば、パッケージ住宅のほうが有利です。

ところが、私たちが踏み込んでヒアリングをおこなったところ、この工務店は施主に喜んでもらうために、手のかかる施工を採算度外視で作っていたのです。それこそが職人としての社長の自負であり、望みでした。

財務分析上は、注文住宅をやめるのが正しい判断です。しかし、それでは社長の想いが反映されません。そこで、いろいろと話し合った結果、この工務店は上

物はパッケージ住宅であっても基礎はオリジナルという、他の誰にも作れないような住宅を考え出したのです。

基礎代を取ることで利益率が高まり、なおかつターゲットが絞れるので販促活動にプレが生まれません。施工レベルも高いので、お客様にも非常に満足していただけます。まさに社長の頭のなかから出てきた画期的な解決方法でした。

これが勝ちパターンとなって経営的なセンスを身につけられたので、今はもうパッケージ住宅はやめ、注文住宅だけに注力できるまでになりました。

そして従業員を増やし、それまで息子に跡を継がせたいとはまったく思えなかった工務店に後継者として招き入れ、職人としても経営者としても手腕を振るわれています。

### 税務にチーム戦で当たりブラック企業化を返上

MASを実施することで、経営者の人生が輝く瞬間に立ち会える——会計事務所にとって、これほどいい取り組みはないでしょう。ところが、私が税理士・会計士向けのセミナーを開催してMASの啓蒙活動に動いんでも、なかなか共感を得られないのです。

「なぜだろう」と悩んだ結果、行き着いた結論が、もっと大規模に実績を出すべ

税務の生産性を高め、空いた時間でMASに取り組むために、ブラザシップではPC環境の見直しも実践。「リモートワークにすれば移動時間も短縮できますし、ディスプレイが2つあれば事務系作業の生産率が2割は上がります」と加藤さんが語るように、ノートパソコンとデュアルディスプレイを導入するだけでも、高い効果が得られます。

ブラック企業化を返上するために進めたチーム制は、自由な意見交換の場が生まれるなど、熱気のある雰囲気のおかげでできるという副次効果ももたらしてくれました。「家族思いの社員が多いので、就業時間中にスピード感を持って働き、今ではみんな揃って退社できるようになっています。繁忙期でも19時くらいには全員退社しています」という素晴らしい環境が実現。

きだということでした。

そんなわけで、人を雇って事務所を大きくしようとしたのですが、最初は失敗続きでした。というのも、職員はみんな言われなくても、私と同じモチベーションを持っているはずだという思い違いをしていたからです。

税務とMASを両立させるには、大きな負荷が伴いますが、私はその負荷を負荷だと認識していませんでした。結果、事務所がブラック企業化して、せっかく雇った従業員がどんどん辞めていくという事態に陥ってしまったのです。

弊所の理念は「中小企業の経営に安心と感動を与え、企業を活性化する」というものですが、そもそも自分の事務所でそれができていなかった。そこで、MASの時間を無理なく捻出し、安心して働ける環境をつくるために、税務の生産性を高めることにしたのです。

まずおこなったのが、分業体制の構築です。マニュアル作成や意思疎通のためのツール導入、社内ネットワークの整備等をする必要がありますが、MASのできる者はMASに集中し、手続きや連絡といったバックグラウンド業務はアシスタントやパートさんにお任せします。こうしてチームで当たったことで、それぞれの役割に邁進でき、業務の効率化ができました。

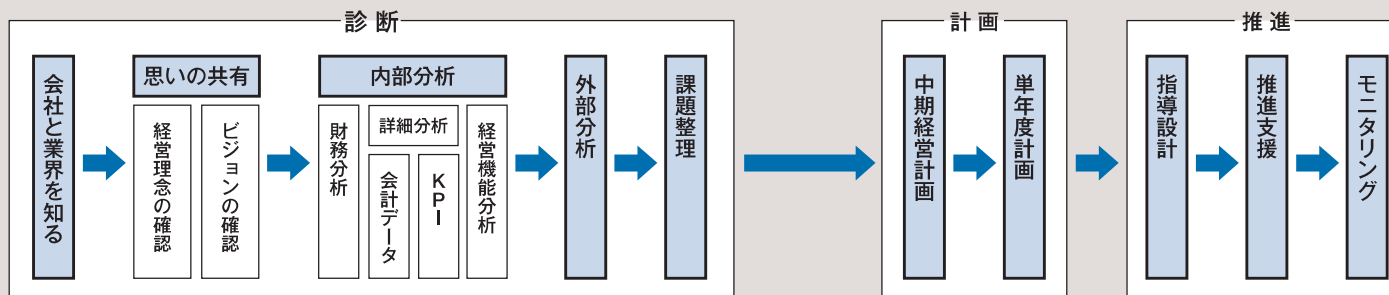
樋口先生に聞く!



MAS  
基礎講座

## 診断の重要性

## MASの基本フロー



基本的なMASの流れをフローチャートにすると、こんな感じになります。なかでも重要なのは「診断」の項目。前述した「プレMAS」の内容と重複しますが、営業段階のヒアリングですべてわかったとは思わず、MAS受注後も3か月はその会社を理解しつづけるために時間を使いましょう。たとえば、下記の項目はすべて財務につながる情報です。企業や経営環境の理解なくしてMASはできないと心がけるべし。

- その会社の業界はどんな経営環境?
- その会社の商品は? どんな特徴がある?
- その会社の顧客構造は? シェアは?
- その会社の組織の状態は?

## コンサルだけでなくマネジメントや 自己啓発にもMASのスキルを活用中

それから、顧客と重複する作業はしないこと。弊所では記帳代行は請け負っていませんが、そもそもfreeeのような会計ソフトを使えば、自計化するのはいくらでも簡単ではありません。そのデータをそのままいただければ、財務分析にも利用でき、会計事務所での二次作業も減らせます。

そのためには、顧問先しっかりとヒアリングをおこなって内情を把握し、お客様がすべき作業と弊所ですべき作業を明確にしておくことがポイントです。そうして効率化が進めば、料金も安くできますから、お客様にとってメリットが大きいでしょう。

MASに取り組むには、税務の効率化は欠かせません。ムダな作業を排除し、お客様のために使える時間を増やすことは、職員のやりがいにもつながります。今では退職者が続出していた時期が嘘のように、いいサイクルで働ける環境になっています。

### MAS理論を応用して 教育を強化し組織を活性化

現状、弊所では私と2人の幹部候補がMASに携わるようになっており、目下はさらなる部下の育成に取り組んでいるところです。

この育成に取り組みだして気づいたの

加藤さんいわく、MASに取り組み始めた当初は時間がかかるものと心得て、考える時間を重ねることが重要だそう。「1年くらい経つと、MASの能力が突然開花します。劇的に高水準化するの、準備や工数にかかる時間が激減して、効率よく働けるようになります」と加藤さん。最初は時間がかかって、それはむしろ当たり前。がむしゃらに取り組めば、いざれ道は開けるのです。



が、下の人間を育て上げるのにもMASが非常に役に立つということです。教育とは、その人の強みを活かして能力を引き出すことに他なりません、それこそがMASのアプローチだからです。

その人が抱えている課題を整理してあげれば、次に何をすればいいか自ずと解決策が導き出されます。つまり、ボトムアップのコーチング的な教育が、MASで可能になるのです。

そうやって部下を育てていけば、次はその部下がリーダーとなって、次なる部下を育てられます。まさにアメーバのように、組織の拡大が自走するようになります。

MASはノウハウが蓄積されるほど、それにかかる時間が減っていくのですが、組織づくりに関しても同じことが言えます。しかも、いったんMASを理解した職員は、ビジョンの共有がしっかりとされるため、管理側の思惑を汲んだ行動をしてくれるようになります。さらにMAS的な発想を持てば、つねに自分の課題が整理できるので、自ら成長しようという意欲も高まります。

MASは顧問先企業へのコンサルティングだけでなく、組織のマネジメントや自己成長にも役立つ、優れたもののスキルなのです。今や弊所は、従業員1人ひとりが優秀な教育者であり、自分で自分を

磨き上げていける“最強の組織”になりつつあると自負しています。

### 最強の組織を得て 夢の実現が見えてきた

面白いことに、MASの理論をマネジメントに活かしていくと、職員たちが自分のやりたいことを勝手に整理して、それをかなえるための具体的なソリューションを提案してくるようにもなります。

たとえば、ある幹部候補生が発案したのがM&Aに関するサービスです。今、中小企業同士のM&Aが活発ですが、せっかく合併してもシナジーが生まれないという問題が多発しているのです。

中小企業同士で合併をすると、買収された側の社長もそのまま残ることが多いのですが、そうなると買った側の意向がうまく伝わっていないことが多いです。そもそも買われた側の社長は、素直に相手の言うことを聞かなくなったりする。買収された側の社長の能力が十全に活かせるケースは稀です。

そこで私たちはMASを応用してデューデリジェンス（M&A対象を詳細に調査すること）をおこない、買われた会社に入ってコンサルティングをするという活動を始めました。するとシナジーがどんどん生まれて、業績がポンポン上がるのです。今ではそのサービスは順番

顧客獲得の脈路は、意外なところにも潜んでいます。プラザシブの場合は、付き合いのある銀行マンや保険営業マンがそれに当たります。「我々の熱意に呼応してくださる方がいて、『この会社を応援したい』と、顧客を紹介してくれることも多いです」と加藤さん。そういう会社は成長意欲があり努力を厭わないところが多いため、支援にも力が入ります。



待ちの状態で、大手M&Aマッチング企業からも依頼が来るほどまで成長しています。

組織の代表としての私の役割は、明確なビジョンを掲げて、目標到達への覚悟を見せること、そして部下たちが活躍できるフィールドを用意することだと考えています。

そうした土台さえできていれば、彼らは自発的に自分のやりたいことを実現する方法を考えだします。うまくはまれれば、そのサービスを商品化するだけでなく、別事業として組織化していくことすら可能でしょう。これほどユニークな会計事務所はないと思います。

今は、私たちの取り組みが全国的に通用するかを確認するために、地元・名古屋だけでなく、東京にも進出を果たしました。市場環境もスピード感も違う東京で通用すれば、全国で通用するでしょう。

そのノウハウを体系化すれば、私たちがのように自走する組織がどんどん生み出せることとなります。それは会計業界を変えるだけのインパクトになるはずですよ。

まさにこれからMASに取り組む会計事務所のみならずと手を取り合っ、そんな世の中を実現していきたいと思っています。

## 診断のゴールとポイント

### 診断のゴール

診断が終わったといえる状態（ゴール）は次の要素が明らかになり、MAS指導の「構想」が完成した状態です。

- その会社の【財務改善ポイント】がわかった
- その要因である経営活動の【問題】がわかった
- 問題の優先度がつき、解決に取り組むべきテーマ【課題】が特定できた
- おおむね、このくらいの【改善金額】が期待できる
- これらの点が、【仮説】としてイメージできた

### 経営判断の変更

とくに中小企業の経営は、環境の変化で紆余曲折を余儀なくされます。急に大手企業からの引き合いがきて運転資金の調達や設備投資を急がなくては！と思っていたら、1か月後の商談でボツになる……なんていうことも日常茶飯事。そのため杓子定規な対応ではなく、

- つねに状況に応じて、
- 最適な財務計画の先読みを支援し、
- 社長の最適な意思決定を支援することを重視しましょう。そのためにも、通常なら1年ごと（短期的営業キャッシュフローの改善が目標なら四半期ごと）に「診断」の見直しをするのがポイントです。

## MASの心得3カ条

- 第1条** MAS担当者が「自らが課題解決策を編み出さなければいけない」とは思わないこと。
- 第2条** 社長に視点を与え、傾聴し、まとめ、算盤をはじくというスタンスを心がけること（経営者の持つ能力を最大限に引き出すサポートをする）。
- 第3条** 自らにアイデアや意見があるときは、「私見ですが」と提言してあげればOK。

樋口先生に聞く！



MAS  
基礎講座