



↑ 升田 寛氏のプロフィール

株式会社会社のびしろ経営代表取締役。中小企業診断士（経済産業大臣登録418969号）。経営学修士（MBA）。神奈川県小規模企業支援強化事業 コーディネーター。神奈川県中小企業診断協会（会員）。1978年、愛知県出身。大学卒業後、信用金庫で融資業務、リース会社財務部で資金調達業務、会計事務所とコンサルティング会社でコンサルティング業務などの経験を経て、2019年に独立開業。

株式会社会社のびしろ経営

〒231-0015
神奈川県横浜市中区尾上町6-89
尾上町スカイビル3階A号室

経営革新等支援機関
(認定支援機関番号：105714002712)

きのお客様との会話が、経営理念である「成長する仲間」につながっています。今までは、お客様からすると自分たちの会社を成長させてくれるだけの存在が、「これから升田君の会社も一緒に成長していきよ」というエピソードが今の経営理念を作った背景になります。

—— 貴社が提供されている経営支援サービスについて教えてください。
升田 会計業界でいうMAS監査を、「伴走型の経営支援」という名称で提供しています。私なりに信念を持って取り組み続けたところ商売

として成り立ち、現在48件のお客様とご縁を頂いています。今では従業員を雇えるようになってきました。自分の経験からいうと、コンサルティングビジネスを立ち上げること自体は、信念や熱量、そして技術があれば誰でもできることだと思います。それをより多くの会社に広げていくのはまた大きな壁があるように感じます。お客様である中小企業にも似たような側面が

中小企業に「伴走型の経営支援」を提供

成長の『数値化』『細分化』『仕組み化』で 顧客の成長エンジンを創る！ 小さな会社の成長する仲間としての歩み

株式会社会社のびしろ経営 代表取締役/中小企業診断士 升田 寛氏

企業会計には『財務会計』と『管理会計』の2つの会計分野があります。管理会計は、経営改善を目的とし、経営者が経営目標を達成するための判断材料をサポートするための会計であり、株式会社MAP経営では「意思決定会計」と呼んでいます。「意思決定会計」をベースに「経営計画」と「達成管理」をサポートするMAS監査業務。MAS監査業務をベースに活躍されている会計事務所のスペシャルインタビュー。今月は神奈川県横浜市内で活躍されている株式会社会社のびしろ経営の事例をお届けします。

キャリアを重ねる原点である 中小企業支援を志す

—— 升田さんのご経歴とMAS監査業務に取り組まれたきっかけを教えてください。
升田 私が社会人になって最初に就職したのが地元である岐阜県の信用金庫でした。そこに4年間務めた後、税理士を目指して会計事務所に転職しました。

その1年後、もともといずれは独立したいという気持ちを持っていたこともあり創業しましたが、売上は上がっているのに資金が回らないことが原因で、黒字倒産に陥りました。そこから生活を立て直すために関東に出て、心機一転サラリーマンに戻りました。生活も落ち着きを取り戻し、仕事も充実してきた34、35歳くらいのタイミングで「残りの人生で何をしようか？」と自問自答し、本当にやりたかったことに挑戦するという選択をしました。

それは信用金庫に入行するきっかけでもあった「中小企業支援」でした。私自身、起業に失敗して大変な思いをしたこともあり、小さな会社のサポートがしたいと転職を考えるようになりました。同じタイミングで中小企業診断士の勉強を始めたのですが、資格合格までの時間もったいなかったため、都内の税理士法人に転

職しました。転職先の税理士法人では、入社して2カ月くらいのタイミングで経営支援の部署を立ち上げることになり、入社前に経営支援がしたいと話していたこともあり、担当させていただくことになりました。同じタイミングで、その事務所がMAP経営さんと契約することがきっかけで、MAS監査業務に取り組むことになりました。

中小企業診断士の資格取得を きっかけに起業

—— 今の会社を設立されたきっかけをお聞かせください。

升田 中小企業診断士の資格を取ったことが独立のきっかけです。診断士試験の1次試験合格後、2次試験が免除となる大学院での中小企業診断士養成課程を2019年3月に修了し、同時に独立しました。

資格取得前は前職からお付き合いのあったお客様が何件かいらつしゃって、副業のような形で支援していました。そのお客様の「資格も取れたので、もう少しきちんと付き合ってください」「もしも何か不安があるなら、自分たちがお客様を紹介するなり協力するから挑戦してみてもどうか」といったありがたいお言葉に後押しされ、独立開業することにしました。そのと



中小企業を対象としたセミナーの様子

経営計画書は社長が作るもの

MAP経営のサービスはどのように活用されていますか。

升田 基本的に、MAS監査の9割はMAP経営さんで教わったことをそのまま提供しています。特に、MAP経営さんが大切にされている、「社長が主体になって計画を作る」という考え方が私は好きです。

コンサルティング業では、経営計画というと外部のコンサルティング会社が2〜3時間のヒアリングを行い、分析して経営課題を見つけます。中間でもう一度ヒアリングを行い、その会社にあった経営計画を作ります。その後プレゼンテーションを行い、納品をするという流れです。

私も中小企業診断士になって5年経ちますが、コンサルタントが作る経営計画書は、納品したタイミングでしか先方は見ることはありません。私が営業活動をするなかで、そのようなコンサルティング会社が作った経営計画書を見ることもありますが、正直読み返し使われている形跡はありません。大抵がデスクの中に大切に保存されています。経営に活用されていないということです。

MAP経営さんの考え方は「経営計画書は社

あり、創業期は社長の推進力で拡大していくケースが多いです。しかし社長の推進力だけでは限界があります。ですから、多少の無理をしても次の人を育てるフェーズが次にあると思います。そこで時間がないからといって、人を育てるのをあきらめると、社長の力が尽きると同時に会社も尽きてしまいます。

当社の例ですと、経営支援をできる人材が私以外にいないという課題があります。今は私以外に2名の従業員がいます。ひとりがバックオフィス業務、もうひとりが提携会計事務所さんと一緒に会計事務所業務を行っています。今年の6月に5期目が終わって、6期目の計画を立案しました。その際に「これ以上件数を伸ばすことはできない」「このまま無理に進めると立ち行かなくなる」という危機感を抱きました。

本当は3年で100件のMAS監査契約獲得を目標に掲げていましたが、半年から1年くらいは受注活動を止めることにしました。その代わりに社内整備と採用活動を行って、次の経営支援を行える人材の採用と育成に注力することを今年と来年のテーマにしています。

そのためのサービスの標準化には今までも注力していましたが、今以上に属人性を低くし、仕組みとして経営支援のサービスを回していく会社にしていくことを経営の最も重要なテーマにしています。

MAS監査計画の獲得手法

MAS監査契約はどのように増やしているのでしょうか。

升田 ここ1〜2年は、ウェブ集客などの販促施策に特に時間とお金をかけているのですが、そこからの自然流入で増えたお客様は1件もありません。ほとんどが既存のお客様からの紹介です。また、創業時からお付き合いのあるお客様がFINANCIAL TIMES（フィナンシャルタイムズ）の「FT ranking: High-Growth Companies Asia-Pacific（アジア急成長企業ランキング）」に選ばれました。そのお客様が周りから聞かれた際に当社の名前を出してくださり、当社が開催するサービス説明会の告知をしてくださっているのが大きな流入源になっています。

特にモニタリング資料は、他の会社さんではグラフや表がたくさん出ることをアピールされていますが、私には逆にごまかされているように感じます。MAPさんの場合は「どれを残すか？」という観点で絞られているので、これからMAS監査業務を始める人にとっては迷いがないかと感じます。

アジア急成長企業に選ばれたそのお客様はどのような方なのですか。



経営塾説明会の様子

本的には全てのお客様に必要なサービスで、導入したら絶対に経営はよくなると思います。特に創業5年以内のスタートアップ企業にはM A S 監査のような仕組みを頭でイメージしても、実践はできていない会社が多いため、間違いなくフィットすると思います。

先ほどもお話ししましたが、創業から事業が軌道に乗るまでは、社長やスタートアップメンバーのマンパワーだけでうまくいくことが多いです。そこから組織化していくなかで、社員が育たない、社員を雇っても離職してしまうといった課題が出てきます。そのタイミングでは、スタートアップ時とは違って、財務だけではなく組織面で別チームでのP D C Aサイクルが必要となります。社長だけが頑張る経営から、従業員が自走できるようにするサポートもM A S 監査で提供できると感じます。

**経営者の意思決定には
財務・税務の活用が不可欠**

これからM A S 監査業務に取り組まれる会計事務所様にメッセージをお願いします。

升田 M A P 経営さんのシステムを活用した財務を切り口にした経営支援を始めて、20社くらいを超えたタイミングで気づいたことがあります。それはM A S 監査提供先の8割が税理士を

升田 もともとは前職の会計事務所時代にお世話になったお客様です。創業10期目でグループ全体の年商が25億円を超えています。第2期目から経営計画を立案され、その計画に基づいた経営をされています。私が関与しはじめた頃は年商5000万〜6000万円くらいの規模で、資金力に乏しく、予断を許さない状況でした。スタートアップ企業がM A S 監査を導入することで急成長したという事例はほかにもあります。創業3期目で年商7億円を突破しそうなお客様です。このお客様は創業と同時にM A S 監査を導入されています。

M A S 監査は導入してすぐに成果が出るというサービスではありませんが、支援がスタートして8〜9カ月目くらいから現状を数字で可視化できて財務体質が整い、今後の資金繰りが見える化されることによって、アクセスを踏むタイミングなのかどうか、意思決定の仕組みができるようになってきます。そこから2期目に入って期首からアクセス全開で急成長するというパターンが多いように感じます。

**中小企業にとっての
M A S 監査の価値**

お客様にとってM A S 監査はどのような価値があるとお考えですか。

変更しているということです。

その頃は税理士変更の相談を頂いた際に会計事務所サービスを提供していなかったため、私の古巣の事務所や知り合いを紹介したりしていました。結局、M A S 監査を提供するうえでも重要なサービスだったため、会計事務所サービスを自社で立ち上げました。

会計事務所の皆様が提供されている財務・税務は極めて大事な業務だと思いますし、逆にその価値に気づけないと、M A S 監査を事業化するのは難しいと思います。M A S 監査を提供

升田 突き詰めて考えると、M A S 監査はP D C Aを回すサポートです。中小企業が特にできないのはCheckとActionの部分です。多くの企業はPlanが仮にあったとしても、その後がDoの繰り返しになっていきます。CheckとActionはひとりでできないのだと思います。

当社も外部のコンサルティング会社に月額20万円をお願いしています。自社でできない理由は、真剣にやろうとすると労力がかかって負担が大きいからだと思っています。その時間があれば、社長なら売上やお金に直結する仕事がいでしょうし、従業員なら目先の迫っている業務を終わらせたいとなってしまふのだと思います。

それにP D C AのCheckとActionを真剣にやろうと思うと、嫌なことに向きあわなれないかなります。重要なことほど今すぐに困らないため、P D C Aを後回しにして自然と遠ざかっていくのだと思います。

M A S 監査の訴求ポイント

どのようなお客様をM A S 監査のターゲットにされていますか。

升田 われわれが実際にM A S 監査を提供しているのは、年商規模だと3億円以下が7割です。創業歴では5年以内が6割となっています。基

するなかで財務・税務の価値に気づけるようになります。アドバイスができないことを気にするよりも、経営者の意思決定のためにどのよう財務が活用できるのかという観点で丁寧にサービス提供することを考えるほうが大切だと思います。

また、いろいろなタイプの社長がいらっしゃると思います。そのなかで、社長の仰っていることが理解できない、この社長大丈夫かなと感じることもあると思います。しかし経営者というのはサラリーマンという安定した身分を捨てて、失

株式会社 のびしろ経営

(<https://nobishiroka.co.jp/potential-management/>)

敗したら何もかもを失うリスクを抱えている、ある意味変わった人たちです。そのリスクを抱えてでも飛び込む勇氣には、思いや目的があるでしょう。

20年ほど前、金融機関で働いていたときに、生意気なことを言って社長から怒られたことがあります。「お前みたいなやつに何が分かるんだ。俺たちは保証人という形で人生を担保に入れて商売をしているのに、いい加減な軽い態度で接してくるならお前とは付き合わない」と言われました。

経営支援に携わるには、そのような「社長」にリスクを持つて接していれば、最初はスキルやテクニクが追いつかなかったとしても、いい支援者になれると思います。「社長をサポートするために何かできないか」とお考えの会計事務所さんには、MAS監査は本当におすすめてです。9割はお客様をサポートしたいという気持ち、残り1割は、お客様のためにできることに毎日努力することが大切だと思います。

逆に、経営支援がお金儲けの手段や「経営コンサルティングをしてあげている」というよこしまな動機で携わると、痛い目にあうと思います。勘のいい人たちが多いのも社長業の特徴であり、見透かされてしまいます。

MAS監査契約100件を目指す

—— 今後のビジョンや目標についてお聞かせください。

升田 最終目標としては、自分が働けなくなつたとしても、少しでも多くの小さな会社に対していい経営ができるサポートができる存在として存続してほしいと思っています。

その目標を達成するには、お客様にとつて価値のある存在であり続けなくてはなりません。今までは私がMAS監査を提供していましたが、これからは今後入ってくるスタッフのために、いい環境を提供していきたいです。

お客様に対して「このサービスはいいですよ」と伝えているように、スタッフに対しても「この仕事は大変だけど、やりがいのある仕事だよ」と伝えていきたいです。この仕事は、一生懸命やった先にお客様からたくさん「ありがとう」「よかった」と言っていただけの価値があるものです。そのための努力を本人たちがしていかななくてはいけません。大変だからと心が折れたりしないように、鼓舞しながら支えられる職場環境をつくっていききたいと思っています。

事業の目標は、短期的な目標として、MAS

監査の契約先を100件にすることです。この目標を達成することが、個人的には「最低限のミッション」だと位置づけています。また経営支援業務をやりたい人やコンサルティング業界を目指す人、同業他社、MAS監査を提供したいと思っているけれどもうまくいっていない。そのような方々を指導できる会社にしていききたいと思っています。

日本の多くの会社は赤字で苦しんでいます。そこに対して需要があるにも関わらず、支援する側の供給が間に合っていないと感じます。特に最近の若い世代の経営者はMAS監査のようなサービスを探していますが、ないと仰っています。そのため「支援者を増やすこと」がこの業界で最後にやりたいことです。

—— 本日はありがとうございました。