

【講義録】

これからの会計事務所に求められる 中小企業支援と管理会計

小野 敦志

※ 本稿は、2026年1月11日にLEC会計大学院の授業「マネジメント・コントロール・システム論」第13回で行われた、小野敦志氏による特別講義の内容を整理・編集したものである。

I. はじめに

1. 自己紹介：実務の現場からITの世界へ

みなさん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました、マネーフォワードコンサルティングの小野と申します。本日は「これからの会計事務所に求められる中小企業支援と管理会計」というテーマで、90分ほどお時間をいただきてお話しさせていただきます。どうぞよろしくお願ひいたします。

自己紹介

マネーフォワードコンサルティング株式会社
プロダクト戦略本部
プロダクトマネジメント部
部長

小野 敦志

税理士／米国公認会計士／米国公認管理会計士
ono.atsushi@moneyforward.co.jp



日米の会計事務所で主に中小企業向けの会計および税務業務に従事後、EY税理士法人にて国際税務アドバイザリー業務に携わっておりました。

ナレッジラボ（現 マネーフォワードコンサルティング）入社後、カスタマーサクセス責任者を経て、現在は、管理会計プラットフォーム『Manageboard』のプロダクト責任者を務めております。

専門領域は中堅・中小企業の予算管理体制構築を中心とした管理会計です。かつては国際税務を専門にしておりました。

本日はどうぞよろしくお願ひいたします。



© Money Forward Consulting, Inc. 3

まずは、私がどのような人間なのか、少し丁寧にお話ししてください。私は現在、マネーフォワードコンサルティングで、プロダクトを作る仕事をしております。私のキャリアの前半10年ほどは、皆さんと同じように会計事務所の現場にいました。新卒で入った税理士法人では、記帳代行から決算、申

告書の作成、年末調整まで、会計事務所のいわゆる一通りの実務を3年半ほど経験しました。

その後、アメリカの会計事務所や、日本に戻ってからはBig4の一つであるEY税理士法人で国際税務のアドバイザリー業務に携わりました。そして、キャリアの後半となるここ6年ほどは、ITやコンサルティングの領域に身を置いています。現在は、経営管理プラットフォームであるManageboard(マネージボード)のプロダクト責任者として、中堅・中小企業の予算管理体制の構築などを専門としています。

2. Manageboard誕生の背景とミッション

私が所属するマネーフォワードコンサルティングについても、簡単に触れさせてください。私たちのミッションは、「ビジネスの成長と企業の進化を、ともに」というものです。お客様が直面する課題や変化を「進化」の力に変えるお手伝いをしたいと考えています。

会社概要



Money Forward Consulting

所在地	東京都港区芝浦3-1-21 msb Tamachi 田町ステーションタワーS 21F
代表者	代表取締役 CEO 島内広史
設立	2024年11月
親会社	株式会社マネーフォワード

Mission

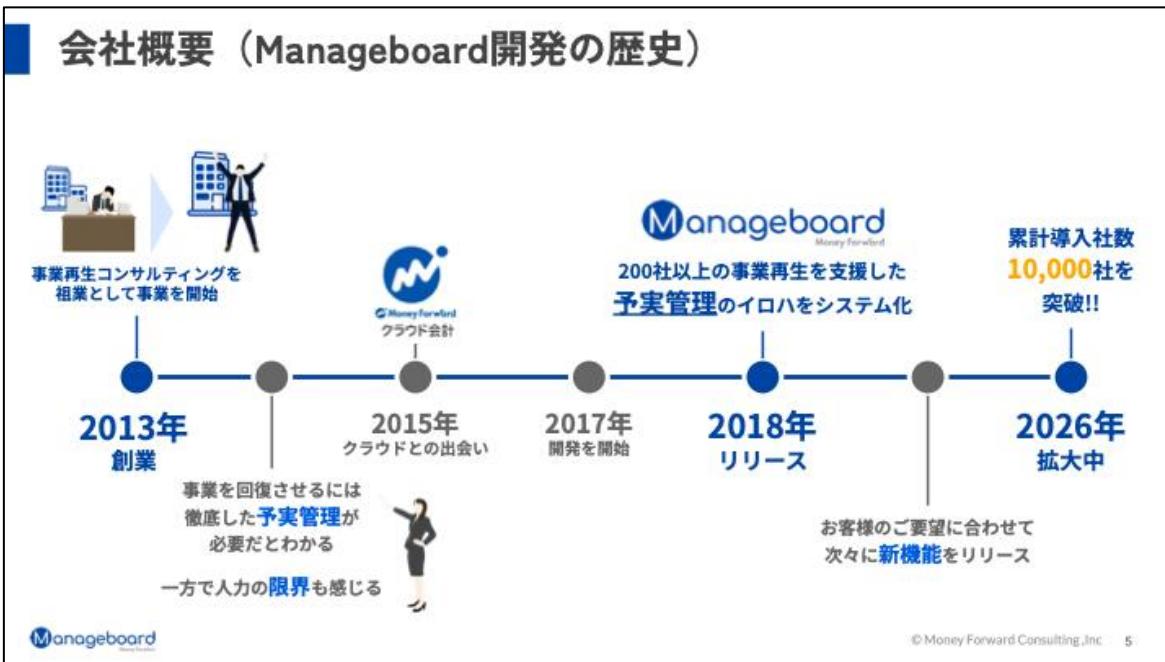
**ビジネスの成長と
企業の進化を、ともに**

「変化」は脅威であると同時に、より大きく「成長(Growth)」する機会です。私たちは、お客様が直面する課題や変化を「進化(Evolution)」の力に変え、確実な「成長」につなげるソリューションを提供します。お客様のビジネスの可能性を高め、活気ある経済社会の発展に貢献していきます。

Manageboard
© Money Forward Consulting, Inc. 4

主力プロダクトであるManageboardは、2013年に創業したナレッジラボ¹という会社が、事業再生コンサルティングをルーツとして作り上げたものです。200社以上の事業再生を支援する中で、「事業を回復させるには徹底した予実管理が必要だ」というノウハウが蓄積されました。しかし、それを人力で行うには限界があります。そこで、そのノウハウをシステム化しようと2018年にリリースしたのが、このManageboardです。おかげさまで、現在は累計導入社数10,000社を突破するまでになりました。

¹ ナレッジラボは2025年12月にマネーフォワードコンサルティングと経営統合しています。



Manageboardの紹介

- 成果物を素早くきれいに出せる
 - 決算予測
 - 月次予実分析
 - 部門別予実分析
 - キャッシュフロー計算書
- 将来数値のシミュレーションが簡単にできる
 - 決算予測
 - 資金繰り
 - 法人税等

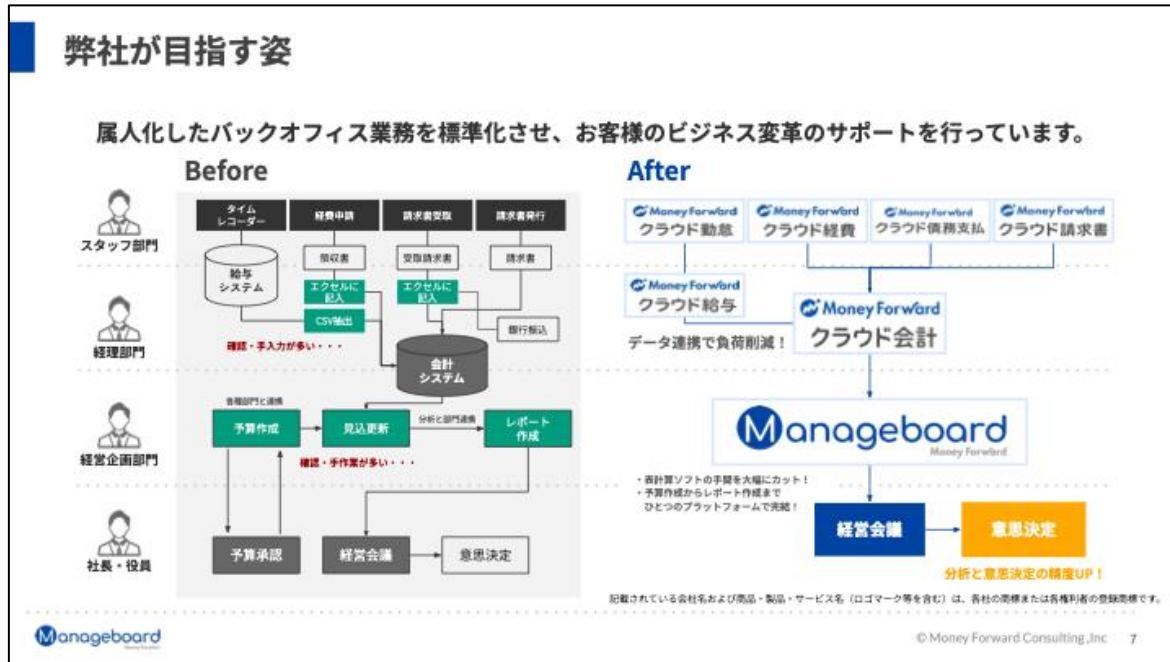
結果、経営者とのコミュニケーションが活性化される！

Manageboard logo and Money Forward Consulting, Inc. copyright information are visible at the bottom.

3. 目指す姿：バックオフィスのDX化と意思決定の高度化

私たちが目指しているのは、中小企業のバックオフィス業務を標準化し、ビジネスの変革をサポートすることです。

依然として多くの中小企業の現場では、タイムカードの手書きやエクセルでの請求書作成といった、アナログで属人化した業務が残っています。こうした「確認や手作業」が多い業務をデータ連携によって削減し、最終的にはManageboardのようなプラットフォームに情報を集約させる。そうすることで、経営の意思決定の質と精度を上げていく。これこそが、私たちが提供したい価値です。



本日は、こうした私のバックグラウンドを前提に、特に経営者の方とのコミュニケーションの場である月次報告のプロセスに焦点を当ててお話ししていきたいと思います。私自身も新卒時代、月次報告が「正直に言うと嫌だった」という苦い経験があります（会場笑）。そんな実体験も交えながら、皆さんと一緒に考えていくべきだと思います。

II. 伝統的な月次報告の課題

1. 月次報告の課題の具体的な内容

さて、ここから本題に入っていきましょう。まずは、多くの会計事務所が直面している伝統的な月次報告の課題についてです。

会計事務所に勤務されている方とお話ししていると、月次報告の際、経営者の方とのコミュニケーションに非常に苦労されているという声をよく耳にします。実は、私自身も新卒時代がそうでした。担当を持って三ヶ月もすると、一人で訪問に行かなければなりません。その時の気持ちを正直に申し上げると、月次報告が「嫌で嫌で仕方がなかった」のです（会場笑）。

なぜ嫌だったのか。それは、「何を話せばいいのか分からない」からです。先輩に同行していた時は、先輩と社長の話を横で聞いて「ふんふん」と勉強していたつもりでしたが、いざ自分が主体となって話すとなると、引き出しが全くないことに気づかされるわけです。

具体的によくある悩みとして、次のようなものがあるのではないでしょうか。

- ・ 試算表をベースに数字を報告するだけで時間が終わってしまう。
- ・ 報告内容がマンネリ化していて、経営者に飽きられている気がする。
- ・ 実務経験が浅く、40代、50代のベテラン経営者と対等に話す自信がない。
- ・ 月額の顧問料に見合った付加価値を提供できている実感が持てない。
- ・ 試算表以外のオリジナル資料を作ろうとすると、膨大な工数がかかってしまう。

「税理士さんからあがってくる数字を、どう経営判断に活かせばいいかわからないんだよね」——これは、私がManageboardの提供を通じて、多くの中小企業経営者から実際に聞いてきた本音です。

2. 期待値ギャップが招く負のスパイラル

なぜ、一生懸命報告しているのにこのような本音が出てしまうのでしょうか。私は、その背景には経営者と会計事務所の間の「期待値ギャップ」があると考えています。

なぜこのような課題が生じるのか

- ・ 私自身の振り返りや、経営者の方々へのヒアリングの結果、このような課題が生じる背景には、**期待値ギャップ**があると考えています。
- ・ 次頁以降では、経営者が期待する月次報告と会計事務所が行う月次報告の**期待値ギャップ**について解説します。

The diagram consists of three vertical bars. The left bar is orange and labeled '経営者が期待する月次報告'. The right bar is grey and labeled '会計事務所が行う月次報告'. Between them is a dashed box labeled '期待値ギャップ'.

経営者の本音

- ・ 試算表を見れば分かる情報しか話してもらえない
- ・ 担当者の自社事業の解像度が分からないので、踏み込んだ話ができない
- ・ 正直なところサービスに満足していないが、他の会計事務所を知らないので比較できない
- ・ これまでの付き合いもあるので、簡単に会計事務所を変えられない

Manageboard Money Forward

© Money Forward Consulting, Inc. 10

会計事務所側の視点では、「毎月の試算表を正確に仕上げ、課税区分や適用をきれいに整理して報告すること」に大きな価値を置いています。これをやらないと決算も組めませんし、税務当局への信頼性にも関わるからです。

しかし、経営者の本音は少し違います。「試算表を見れば分かる情報（過去の確定した数字）しか話してもらえない」「担当者がうちの事業のことをよく分かっていないから、深い相談ができない」。経営者は、会計事務所側が思っているほど、一円単位の正確な過去の数字には興味がありません。彼らが本当に知りたいのは「未来の数字」なのです。

月次報告の期待値ギャップ

月次報告が過去の数字を一方的に報告する場となっている

- 多くの会計事務所が顧問先に対して月次報告を行っていますが、報告の内容は試算表、すなわち確定した過去数字の報告のみに留まります。
- さらに、会計事務所の顧問先である中小企業の試算表が確定するタイミングは決して早くなく、月次報告が報告対象月の1か月から2か月後となることも珍しくありません。つまり、多くの会計事務所が、1か月以上前の財務数値を顧問先に報告していることとなります。
- 会計事務所は、試算表を正確に仕上げてそれを報告することに価値があると考えている一方で、経営者は、1か月以上前の試算表に大きな価値を感じていない、という課題があるのではないかと考えています。
- 経営者は過去の数字ではなく、未来の数字に興味を抱いています。
- しかしながら、月次報告で過去の数字だけが報告されることが業界標準となっています。

さらに構造的な問題として「タイミング」があります。中小企業の試算表が確定するのは、決して早くありません。12月の数字を報告するのが1月下旬や2月になることも珍しくないでしょう。つまり、会計事務所は「一ヶ月以上前の、既に終わったこと」を一生懸命報告しているのです。今日という日に、一ヶ月半前の話をされても、経営者からすれば「それはもういいよ」となってしまうのは、ある意味で当然かもしれません。

3. 試算表の読み上げという限界と事業の解像度という壁

報告の内容だけでなく、「方法」にも課題があります。典型的な例が、試算表を上から順番に読み上げる方法です。「先月の売上は〇〇円で、粗利は〇〇円でした。販管費はこうなって、結果として営業利益は〇〇円です」。これでは、事実を伝えているだけで、経営者に気づきを与えることはできません。

月次報告の期待値ギャップ

特に若手や未経験の方が、経営者と月次報告の場で何を話せばよいのか分からぬ

- 伝統的な月次報告では、試算表の数字のみが報告されますが、報告の内容だけではなく報告の方法にも課題があります。
- よくある月次報告の例として、「先月の売上は〇〇円で、粗利は〇〇円でした。販管費は〇〇円で、結果として営業利益は〇〇円でした。」などと試算表を上から順番にただ読み上げる方法が挙げられます。
- 実務経験のある方であれば、試算表の情報外から経営者との会話を広げができるかもしれません。特に若手や未経験の方は、月次報告で使える武器が試算表しかないため、それを読み上げることに終始してしまがちです。
- そのような月次報告では、経営者に価値を感じてもらえず、結果として、信頼関係も生まれにくいという負のスパイラルに陥ってしまいます。

特に経験の浅い若手スタッフは、試算表という唯一の武器に頼らざるを得ないため、読み上げるだけで精一杯になってしまいます。その結果、5分、10分で話が終わってしまい、「何か質問ありますか?」と聞いても「特ないよ」と返されて、気まずい思いをしながら帰路につく……。こうした負のスパイラルに陥ると、信頼関係を築くのは非常に難しくなります。

もう一つ、見落とせないのが担当者の事業への解像度です。会計事務所のスタッフは、同時に何十社もの担当を抱え、時にはローテーションもあります。すると、どうしても事業の表面的な数字しか追えなくなります。実際に工場の現場に行って、製品がどう作られているかを見たことがあるでしょうか。経営課題が現場のどこにあるのかを肌感覚で分かっているでしょうか。ここが欠けていると、経営者から「結局、あなたは数字の表面しか見ていないよね」と見透かされてしまい、議論が深まらないのです。

4. 月次報告を会社の未来をディスカッションする場に変える

かつての中小企業経営においては、会計事務所からの報告を待たなければ、自社の正確な数字すら把握できないのが当たり前でした。いわば会計事務所が情報を独占している状態だったわけです。しかし、昨今の会計システムの発展によって、この「情報の非対称性」が劇的に解消されつつあります。クラウド会計の普及により、今や経営者自身がいつでもどこでも、リアルタイムに自社の実績値を把握できる時代です。そうなると、一ヶ月も前の過去の数字を読み上げるだけの伝統的な報告は、経営者にとって「知っていることを言われるだけの時間」になり、相対的にその価値を失ってしまいます。だからこそ、私たちは単に数字を伝える立場から、「見えている数字をどう解釈し、未来の意思決定にどう繋げるか」を共に考えるディスカッションの場へと、月次報告のあり方を時代に合わせてアップデートしていくなければならないのです。

月次報告の期待値ギャップ

月次報告を会社の未来をディスカッションする場に変えていく必要がある

- 私は、月次報告を経営者から経営課題を聞き出しながら数字で壁打ちを行うためのコミュニケーション、つまり顧問先の未来のためのディスカッションの場と整理しています。
- 月次報告時に客観的な数字を使いながら、会社の過去の姿ではなく、未来の姿を見せることで、経営者が求める価値を提供することが可能となり、結果として信頼関係の向上に資することができると考えています。
- 繰り返しになりますが、多くの会計事務所では、月次報告は確定した試算表=過去の数字を一方的に報告する場となっています。
- 毎月の試算表を正確に仕上げることは会計事務所にとっての重要な仕事ですが、それは必ずしも経営者が求める価値とは限りません。むしろ、多くの経営者にとっては、過去の細かい数字の推移は大きな関心事ではないかもしれません。
- 月次報告を会社の未来の姿をディスカッションする場に変えていく必要があると考えています。

III. 管理会計の手法を用いた未来志向型の月次報告

1. 管理会計の意義：すべては「意思決定」のために

さて、伝統的な月次報告の課題が見えてきたところで、いよいよ解決策のお話をていきましょう。ここでキーワードになるのが管理会計です。

管理会計の意義

管理会計の意義は、以下のように整理できるといえます。

**経営者が
経営の意思決定のために利用する
経済的情報**

また、財務会計と管理会計は、情報利用者の観点で役割が大きく異なります。

財務会計		管理会計
情報利用者	企業外部の利害関係者	企業内部の経営管理者

Manageboard
www.manageboard.jp
© Money Forward Consulting, Inc. 15

管理会計と聞くと、何か難しくアカデミックな印象を持たれるかもしれません、私はシンプルに「経営者が経営の意思決定のために利用する経済的情報」と整理しています。

普段皆さんが会計ソフトで扱っている数字は財務会計（制度会計）ですよね。これは企業外部の銀行や税務当局への報告が主な目的です。それに対して、管理会計は企業内部の経営者が使うためのものです。つまり、管理会計の情報は、経営者の意思決定に役立たない限り、あまり意味がないと言い切ってしまってもいいかもしれません。

2. 中小企業に必要な3つのキーワード

管理会計を突き詰めると非常に奥が深いのですが、中小企業の現場で上場企業のような水準をいきなり目指すのは、コストも手間も見合いません。外部のアドバイザーである会計事務所が、中小企業向けに要点を絞って導入すべき簡易的な管理会計のキーワードは、次の3つです。

1. P/L 着地見込み
2. 将来の資金繰り
3. 予実比較

この3つに絞るだけで、経営者の満足度は劇的に変わります。

管理会計と月次報告

- 会計事務所による顧問先支援の範囲においては、たとえば上場企業が自社で行うような水準の管理会計の導入を目指すのではなく、中小企業向けに要点を抑えた簡易的な管理会計導入の外部支援から始めるべきといえます。
- キーワードは、「P/L着地見込み」「将来の資金繰り」「予実比較」の3つです。
- 通常、企業が行う管理会計においては、以下のような論点が発生しますが、ここで紹介する簡易的な管理会計では、**中小企業経営にとって特に重要な項目のみ**を扱います。
 - 予算管理
 - KPI管理
 - 目標管理と業績評価マネジメントなど
- 次頁以降で、簡易的な管理会計の手法を用いた月次報告、すなわち**未来志向の型の月次報告**について解説します。

3. 従来型と未来志向型は何が違うのか

ここで、これまでの従来型と、私たちが目指す未来志向型の月次報告を比較してみましょう。

未来志向型の月次報告

従来的な月次報告と未来志向型の月次報告は、以下のように比較できます。

	従来型	未来志向型
報告のタイミング	試算表確定後	試算表確定後
報告資料	試算表（B/S・P/L・C/F）	試算表（B/S・P/L・C/F） 将来PL、将来CF 予実比較
報告スタンス	一方的に報告	ヒアリングとモニタリングを通じた ディスカッション
報告内容	試算表を順番に読み上げ	P/L着地見込みの共有・アップデート 将来資金繰りの共有・アップデート 予実比較から改善項目の洗い出し
報告媒体	紙またはPDF	紙またはPDF ノートPC

報告のタイミングはどちらも試算表確定後で変わりません。しかし、中身が全く違います。従来型が「試算表を順番に読み上げる一方的な報告」であるのに対し、未来志向型は「将来のP/Lや資金繰り、予実比較をベースにしたディスカッション」になります。報告の媒体も、紙やPDFだけでなく、ノートPCや画面共有を使い、「その場で数字をアップデートしていく」のが未来志向型のスタイルです。

4. 実践：未来の数字をどう作るか

(1) P/L 着地見込みの共有とアップデート

着地見込みとは、これまでの実績に残り期間の予測を足した1年間の着地予想のことです。例えば6月決算の会社で今が1月なら、半年分の確定数字に、残り半年分の予測をミックスさせます。これを毎月繰り返すのです。ポイントは、その場で「売上はこれくらいになりそうですか？」とヒアリングし、数値を更新して納税予測を毎月伝えることです。決算の2ヶ月前になって「実は税金がこんなに出ます」と伝えても、経営者は「聞いてないよ！」となってしまいますが、毎月伝え続けていれば、経営者の心の準備も整います。

(2) 将来の資金繰りの共有とアップデート

中小企業経営において、一番大事なのはやはりキャッシュです。決算月までの毎月末の預金残高を予測し、将来の資金繰りを共有します。設備投資や資金調達の予定をその場でヒアリングし、シミュレーションに反映させることで、事業継続のリスクに先手を打つことができます。これは経営者にとって極めて価値の高い情報です。

(3) 予実比較から改善項目の洗い出し

予算がある場合は、実績との差異を確認します。単に「広告宣伝費が予算より60万円多いです」と事実を言うだけでは不十分です。「なぜ60万円多いのか？」「それはリストティング広告なのか、展示会なのか？」「その支出によって数ヶ月後の売上はどう変わるのか？」といった具合に、勘定科目を要素分解してヒアリングするのです。ここまで深掘りすることで、ようやく経営課題に触れるディスカッションが可能になります。

未来志向型の月次報告

前頁の比較表のうち、月次報告の内容について掘り下げます。ここでは、P/L着地見込みの共有・アップデート、将来資金繰りの共有・アップデート、予実比較から改善項目の洗い出しの3つについて説明します。

P/L着地見込みの共有・アップデート

- 実績+予測値から、決算の着地見込みを共有します。
- 予測値の修正が必要な勘定科目をヒアリングします。
- 表計算ソフトやシステムの利用環境があれば、その場で着地見込みをアップデートし、修正後の着地見込みを共有します。
- 着地見込みに応じた法人税等の納税予測額を毎月アップデートします。

将来資金繰りの共有・アップデート

- 決算月までの月末現預金残高の推移から、将来の資金繰り見込みを共有します。
- 設備投資および資金調達の予定をヒアリングします。
- 表計算ソフトやシステムの利用環境があれば、その場で投資計画をアップデートし、修正後の資金繰り見込みを共有します。

予実比較から改善項目の洗い出し

- 予算と実績を比較し、差異が大きい勘定科目について、その原因をヒアリングします。
- さらに勘定科目を要素分解し、改善項目を洗い出します。
- 改善のためのアクションを確認し、次月以降、結果をモニタリングします。

未来志向型の月次報告

- あらためて、月次報告の場で会計事務所はどのような価値を経営者に提供できるか考える必要があります。
- 長くこの業界で常識となっているのは、**月次報告は確定した試算表=過去の数字を一方的に報告する場**であるということだと理解しています。
- 私は、月次報告を、報告ではなく**ヒアリングとモニタリングを通じたディスカッション**の場と捉えています。
- 前頁のとおり、まずは、P/L着地見込み、将来資金繰り、予実比較を報告において、売上・変動費率・重要な固定費について、見込みのアップデートの必要性についてヒアリングを行います。
- 次に、予実比較から改善が必要な勘定科目をピックアップしたうえで、勘定科目単位の目標値を設定します。
- ここまでやれば、「なんとなく目標利益に足りない」という状態から、「これをいつまでにどれくらいやれば目標利益に到達する」という意識を経営者に与えることができます。
- 継続的に月次報告をこのクオリティで行うことができれば、会計事務所の一担当者から**経営者のビジネスパートナー**に変わっていけると信じています。

ここで重要なのは、P/L を漫然と眺めるのではなく、「売上」「変動費率」「重要な固定費」「自社の事業における変動費とは何を指すのか」を明確に定義し、その比率がどう推移しているかを捉えることです。これこそが、実は事業の解像度を上げるという作業そのものです。「変動費率が上がっていますね」という報告で終わらせず、「なぜこの外注費が増えたのか」「それは売上の増加に伴う健全なものか」と深掘りしていく。このように、現場の実態を会計の言葉に変換して理解することで、初めて経営者と「来月はどこをどう改善するか」という具体的なディスカッションができるようになります。

5. 一担当者からビジネスパートナーへ

これら 3 つの手法を継続的に行えば、経営者は「なんとなく目標に足りない」という不安から、「これをいつまでにどれくらいやれば目標に到達する」という確信に変わります。こうした月次報告を繰り返すことで、皆さんは単なる「数字を報告する人」から、経営理念の達成を支える「ビジネスパートナー」へと変わっていけるはずです。

「全部やるのは無理だ」と思われるかもしれません、何か一つでも、普段の報告に将来の視点を混ぜてみてください。それだけで、お客様の反応は必ず変わります。

未来志向型の月次報告の位置付け

- 具体的に、未来志向型の月次報告の方法を解説します。
- 未来志向型の月次報告の目的は、以下のように整理できます。
 - 過去数字だけではなく、未来の数字を見せてることで、顧問先の短期的な売上や利益、資金繰りの目標達成の支援を行うこと
 - 担当者から一方的に数字の報告を行うのではなく、コーチング型（質問型）で経営者から答えを引き出す（経営者に自ら気付きを与える）こと
 - ディスカッションとモニタリングを通じ、顧問先の改善のアクションと目標達成の後押しをすること

IV. 未来志向型の月次報告のアジェンダ

1. なぜ「アジェンダ」が必要なのか

ここまで、管理会計の手法を用いた新しい報告の形についてお話ししてきました。では、具体的に当日の90分なり60分の時間をどう進めればよいのか。ここで重要なのが「アジェンダ（議題）」の整理です。

多くの会計事務所では、月次報告のアジェンダを明確に準備していないことが多いのではないでしょうか。その結果、月次報告の場が「なんとなく始まり、なんとなく終わる」時間になってしまっている。これでは非常にもったいないです。毎回アジェンダを設定し、「今日はこの順番で話します」と決めておくことで、報告の目的がクリアになり、経営者にとっても価値のある濃密な時間になります。

2. 未来志向型月次報告の標準アジェンダ

私が推奨している未来志向型のアジェンダは、次のような流れです。特に最初の項目が一番の肝です。

未来志向型の月次報告のアジェンダ

- 未来志向型の月次報告を行うためには、アジェンダ（議題）の整理が重要です。
- 以下に、アジェンダについて、ポイントを整理します。
 - アジェンダ作成の目的
 - 多くの会計事務所では、月次報告のアジェンダを準備しておらず、月次報告の場が「何となく始まり何となく終わる」時間となっています。報告毎にアジェンダを準備することで、毎回の月次報告の目的がクリアになり、経営者にとって価値のある時間になると考えられます。
 - アジェンダの内容
 - 前回合意したネクストアクションの進捗確認
 - 前提として、月次報告毎に会計事務所と顧問先がお互いのネクストアクション（to do）を決定、合意します。合意したネクストアクションについて、次回の月次報告時に進捗状況の確認を行います。ネクストアクションが財務数値に影響を与えるものである場合、数字の報告時にその効果の確認まで行います。
 - 数字の報告
 - 主に試算表をベースに財務会計の実績値の共有を行います。

(1) 前回合意したネクストアクションの進捗確認

試算表の報告から始めたくなりますが、ぐっと堪えてください。まずは「前回決めたこと（To Do）がどうなったか」の確認から入ります。「先月、これをやると決めましたけど、進捗はどうですか？」。これを冒頭に確認しないと、「先月から何も変わっていない」ということが往々にして起こります。もしアクションが実行され、それが財務数値に影響を与えるものであれば、「その結果、数字がどう変わったか」まで確認します。逆に、実行されていなければ、「なぜできなかったのか」「仮説が間違っていたのか」を議論する入り口になります。物事を前に進めるためには、ここから始めることが何より重要です。

(2) 数字の報告（実績値の共有）

次に、財務会計の実績値を共有します。ここは従来の試算表ベースの報告ですが、事実確認として必要なプロセスです。

(3) 見込み数字（着地予測）のアップデート

第III章でお話しした P/L 着地見込みや資金繰りのアップデートを行います。ここでのポイントは、「正確な数字でなくてもいいので、一旦目処（めど）をつけておく」ことです。経営者にヒアリングをして、「販管費は向こう 3 ヶ月これくらいになりそうですかね」と、ざっくりでも数字を置いておく。そうすれば、3 ヶ月後に振り返った時、「あの時こうおっしゃってましたけど、結構ズレていますよね」という対話が生まれます。この「ズレ」こそが、経営の気づきになるのです。

未来志向型の月次報告のアジェンダ

- アジェンダの内容（つづき）
 - 見込み数字（着地予測）のアップデート
 - 事前に設定している見込み数字のアップデートの必要性の確認を行います。アップデートが必要な場合、その内容を資料に反映します。
 - ネクストアクションの決定
 - 数字の報告およびアップデートを経て、ネクストアクションを決定・合意します。
 - たとえば、「売上単価を向上させるための施策」として、「セールスマックスの変更」という案が出た場合、セールスマックスを変更するためのネクストアクションを設定します（たとえば、ファーストステップとして製品別の売上分析を行う等）。
 - ネクストアクションが決定したら、期限を定め、次回の月次報告での結果報告を依頼します。

(4) 今回のネクストアクションの決定

報告とアップデートを経て、最後に「次回までに何をやるか」を決定し、合意します。ここで重要なのは、具体的な行動目標に落とし込むことです。例えば「売上単価を上げたい」という話が出たとして、「じゃあ頑張りましょう」で終わらせてはいけません。「頑張る」という動詞では何も実現しないからです。「単価を上げるためにセールスマックスを変えましょう」→「そのためにまずは製品別の売上分析をやりましょう」といった具合に、明日から着手できるレベルまで具体化し、「誰が」「いつまでに」やるかを合意する。ここまで伴走するのが、ビジネスパートナーとしての役割です。

3. 「教える」のではなく「引き出す」コーチング型へ

このアジェンダを進める上でのスタンスについても触れておきます。私は、月次報告を「一方的に教える場」ではなく、「コーチング型（質問型）で経営者から答えを引き出す場」と定義しています。

例えば、広告宣伝費が予算より 160 万円多かったとします。外部の人間である私たちが「かけすぎですよ」と断定するのは難しい。中身を知っているのは社長しかいないからです。そこで、「この 160 万円はどういう意図で投下されましたか?」「これによって、いつ頃どれくらいの売上増を狙っていますか?」といった「問い合わせ」を投げかけるのです。経営者自身も、全てを言語化できているわけではありません。聞かれて初めて「あ、実はそこまで考えてなかったな」と気づくこともあります。この「気づきを与える」ことこそが、最大の付加価値です。

そして最後に、これらの一連の議論を必ず「ログ（議事録）」に残してください。言った言わないのを防ぐだけでなく、AI が台頭するこれからの時代、「過去の議論データ」が、次の分析や提案を生むための宝の山になっていくからです。

V. 生成 AI 活用のアイデア

1. 「ログ」を残すことが AI 活用の第一歩

いま、月次報告の議事録（ログ）を必ず残してくださいというお話をしました。なぜここまで強調するのか。それは、2025 年に生成 AI が実務レベルで浸透してきたことで、「過去の議論データ」の価値が劇的に上がったからです。これまで「ただの記録」だった議事録が、AI に読み込ませることで「次の提案の種」や「壁打ち相手」に変わります。ここでは、私が実際に試してみて有効だと感じた、会計事務所の現場で使える具体的な AI 活用アイデアを 3 つご紹介します。

2. 具体的な 3 つの活用 Tips

(1) 分析のアシスタントとして使う

1 つ目は、訪問前の準備として「分析の仮説出し」に使う方法です。試算表を見て「売上が上がっているのに粗利が下がっている」という事実があったとします。しかし、外部の人間である私たちには、その真因（原材料の高騰なのか、外注費の増加なのか、安売りしたのか）までは分かりません。ここで AI の出番です。

例えば、以下のようなプロンプト（指示）を投げます。「あなたはベテランの経営コンサルタントです。前年同月比で売上が 10% 増加しているのに、粗利益率が 5% 低下しています。製造業において考えられる原因の仮説を 5 つ挙げてください」

すると、AI は一般的な仮説を列挙してくれます。正解を求めているわけではありません。この仮説を持って、「原材料費が高騰している可能性はありますか?」「外注費のコントロールはどうなっていますか?」と、「当たりをつけた質問」を用意するのです。これだけで、経営者との議論の質は格段に上がります。

生成AIの活用アイデア

- 生成AIを「分析のアシスタント」として使う
- 具体的なTips
 - Step 1：試算表の主要数値（売上、粗利、販管費の増減）をテキスト化します。
 - Step 2：生成AIに以下のようなプロンプトを投げます。
 - 「あなたはベテランの経営コンサルタントです。前年同月比で売上が10%増加しているのに、粗利益率が5%低下しています。製造業において考えられる原因の仮説を5つ挙げてください。」
- 効果：訪問前に「原材料費の高騰ですか？」「外注費のコントロールの問題でしょうか？」といった、当たりをつけた質問を用意でき、経営者との議論の質が上がることが期待されます。

(2) 報告相手（練習台）として使う

2つ目は、特に若手の方におすすめの「壁打ち練習台」としての活用です。報告しにくい悪いニュース（赤字転落など）がある時や、相手が少し気難しい社長の場合、どう切り出すか悩みますよね。そこで、AIに社長の人格を設定します（ロールプレイさせます）。

「あなたはせっかちな板金工場の社長です。私が『今月は赤字でした』と報告します。厳しいツッコミを入れてください。それに対して私がどう切り返すべきかもアドバイスしてください。」

こうして事前に想定問答をシミュレーションしておけば、本番で厳しいことを言われても「あ、これAIでも言われたな」と、心理的な余裕が生まれます。堂々と未来志向の提案をするための準備運動として非常に有効です。

生成AIの活用アイデア

- 生成AIを「報告相手（練習台）」として使う
- 具体的なTips
 - Step 1：顧問先社長の性格（せっかち、数字に細かい、楽観的など）をAIに設定します。
 - Step 2：報告しようとしている「悪いニュース（例：赤字転落）」や「提案（例：設備投資）」をぶつけてみます。
 - 「あなたはせっかちな板金工場の社長です。私が『今月は赤字でした』と報告します。厳しいツッコミを入れてください。それに対して私がどう切り返すべきかもアドバイスしてください。」
- 効果：想定問答を事前に体験することで、本番での心理的余裕が生まれ、堂々とした「未来志向の提案」ができるようになります。

(3) アクションプランナーとして使う

3つ目は、議論を具体的な行動に落とし込む「アクションプランナー」としての活用です。第IV章でも触れましたが、会議の最後に「来月は新規開拓を頑張ります」という合意で終わってしまうことがあります。しかし、「頑張る」という動詞では物事は進みません。そこで、AIにこう依頼します。

「社長と『来月は新規開拓を頑張る』という話で合意しました。これを具体的な行動目標に落とし込みたいです。明日から着手できる具体的なアクションと、進捗を測るKPIの案を3つ提案してください。」

これにより、曖昧な精神論を「いつまでに、誰が、何を、何件やる」というKPIに変換できます。ここまでサポートして初めて、実行力のあるビジネスパートナーになれるのです。

生成AIの活用アイデア

- 生成AIを「アクションプランナー」として使う
- 具体的なTips
 - Step 1：月次報告でのディスカッション内容（メモ）をAIに入力します。
 - Step 2：具体的なKPIやToDoへの落とし込みを依頼します。
 - 「社長と『来月は新規開拓を頑張る』という話で合意しました。これを具体的な行動目標に落とし込みたいです。明日から着手できる具体的なアクションと、進捗を測るKPIの案を3つ提案してください。」
- 効果：「頑張りましょう」で終わらせず、「これをいつまでにどれくらいやれば」という具体的な合意形成をサポートできます。

3. PDFを読み込ませる「要約デモ」

最後に、少し発展的な使い方もご紹介しましょう。例えば、Manageboardなどのシステムから出力した「年間推移のPDFレポート」があるとします。数字が羅列されただけの資料ですが、これをそのままAI(ChatGPTなど)にアップロードし、こう聞くのです。「このレポートから読み取れる情報で、社長に伝えるべきポイントを網羅的に洗い出してください。」

実際にやってみると、ものの数秒で「売上は〇〇円で推移しており、特に第3四半期の伸びが顕著です」「営業利益率は低下傾向にあります」といったファクトを抽出してくれます。もちろん、クライアントの個人情報や機密情報の取り扱い（セキュリティ）には十分な配慮が必要ですが、環境が許せば、こうした要約・抽出の作業をAIに任せることで、皆さんは「その事実をどう伝え、どう改善するか」という人間ならではの思考に時間を使えるようになります。

ぜひ、できるところから一つでも、AIという新しい武器を実務に取り入れてみてください。

VI. 質疑応答とまとめ

1. 質疑応答

最後に、会場からいただいた非常に重要なご質問と、それに対する回答を共有したいと思います。

Q1 (チャットより)：ターゲット顧客と報酬設定について

先生がおっしゃるような社外 CFO 的な関わり方をする場合、ターゲットとなる顧客の規模感や属性はどのようにお考えでしょうか。例えば、一人経営の店舗などでは対象外になりそうで、売上 10 億円規模の製造業などが想定されるのかなと思いました。また、その際の報酬感についてもイメージがあれば教えてください。

A (小野) :

あくまで私のイメージですが、売上で言うと数億円から 10 億円規模のお客様がメインのターゲットになりやすいと思います。なぜなら、その規模になると ERP などのシステム投資も必要になりますし、バックオフィス体制の構築に投資する意義が大きくなるからです。10 億円を超えてくると社内に専任の CFO 的な役職者を置くケースも増えますが、手前の段階では外部専門家のニーズが高いと言えます。

報酬については、提供するメニューの取捨選択にもよりますが、月額 10 万円以上からのスタートというイメージになるかと思います。通常の顧問料とは別に、こうした付加価値業務への対価をしっかり設計することが重要です。

Q2 (フロアより)：標準化と高付加価値のジレンマ

以前、お客様に対して業績予測や納税予測を行った際、非常に喜んでいただけた経験があります。しかし、それを毎月の標準業務にしようとすると、事務所の方針である監査時間の短縮（効率化）とバッティングしてしまい、継続できませんでした。喜ばれるサービスと事務所の生産性・標準化のバランスをどう取ればよいでしょうか。

A (小野) :

これは本当に痛いほどよく分かる悩みです。結論から言うと、手作業でやる限り、そこには必ずトレードオフ（あちらを立てればこちらが立たず）の関係が発生します。解決策は 2 つしかありません。

1 つ目は、テクノロジーを使ってコストを下げることです。今日ご紹介したようなシステムや AI、簡易的な納税予測ツールなどを活用し、「手間をかけずに予測値を出す」仕組みを作ることです。2 つ目は、その価値を訴求して報酬（単価）を上げることです。「通常の監査業務とは別に、未来の数字を作る会議を行います」と提案し、それがお客様にとって価値あるものであれば、適正な対価をいただけるはずです。「業務効率を下げてまでやる」のではなく、「ツールで工数を下げる」か「付加価値として対価をもらう」か。このどちらかに舵を切る必要があると私は考えています。

2. さいごに：まずは「一つ」から

本日は長時間にわたり、「これから会計事務所に求められる中小企業支援」についてお話しさせていただきました。私自身、今日お話ししながら、税理士時代の自分を振り返り、「あの時、もっとお客様のためにこういうことができたな」という反省も含めてお伝えしてきました。

今日ご紹介した「未来志向型の月次報告」や「AI活用」を、明日から全て完璧にこなすのは無理だと思いますし、その必要もありません。しかし、もし一つでも「これならできそうだ」「これならお客様が喜びそうだ」というヒントが見つかったのであれば、ぜひ普段の業務に取り入れてみてください。その小さな変化の積み重ねが、やがて皆さんをかけがえのないビジネスパートナーへと変えてくれるはずです。

本日はご清聴いただき、誠にありがとうございました。