

自計化の「功罪」

日米の会計事務所成長力の差はなぜ生まれたのか

「自計化」は会計事務所ビジネスに大きなイノベーションをもたらした。しかし、イノベーションを与えただけだろうか。一方で自計化という仕組みが、会計事務所ビジネスの成長の幅を狭めたという見方がある。どのような点なのかを検証する。

「自計化」という名の ビジネスモデルの崩壊

かつて会計事務所にとって「自計化」というビジネスモデルは錬金術とも呼ぶべきほどの完成度の高さを誇っていた。

●会計事務所内で行っていた記帳業務を顧問先自らが行うことで業務量を軽減できる

●記帳指導、帳簿チェックのために毎月の巡回訪問するための理由付けができる

これらのメリットは計り知れない。

しかし今、そのビジネスモデルは崩壊しつつある。

自計化を推進し、その一方で巡回訪問を行う。毎月の記帳指導と経営指導のため、顧問先を訪れるのは、顧客からも喜ばれた。

テクノロジーの進化と顧客の要望の変化によって、この巡回訪問は時代遅れの遺物になってしまった。「顧問」と称して顧問先を訪れても、

行っているのはほとんどが税務監査。果たして、年商5千万円未満の企業に毎月の訪問が必要なのか。

弊社で行っている企業と会計事務所のマッチング事業「ビジネスマッチング」に寄せられる経営者からの要望において、「毎月訪問して指導して欲しい」という言葉はまず聞かれなくなって久しい。会計事務所が提供したいビジネスを提供し、企業や経営者が求める要望と乖離していった結果起こったのが価格競争だ。

業界内でダンピングが巻き起こり、低価格だけを全面に押し出した競争が起こってしまった。

しかも、顧客から求められてもいない。かつての錬金術は、もはやその力を失ってしまっている。

自計化は業務革新を与えても ビジネス革新を与えたか？

もちろん、自計化という仕組みが会計業界に大きな革新をもたらしたのは事実である。

実際グラフ2にあるように、中小企業の半数強が記帳と総勘定元帳を自社で行うまでに、自計化は普及を遂げた。

従来の記帳代行スタイルでは、毎月の試算表が出てくるのは最短でも1ヵ月先だった。出てきた試算表はもはや過去のアウトプット。リアルタイムで経営に活用することは難しかった。

しかし、自計化導入で経営数字がリアルタイムで分かるようになった。それを活かして会計事務所は経営計画や決算診断など、付加価値の高いサービスを提案しやすくなり、顧問料の増額が期待できるようになった。

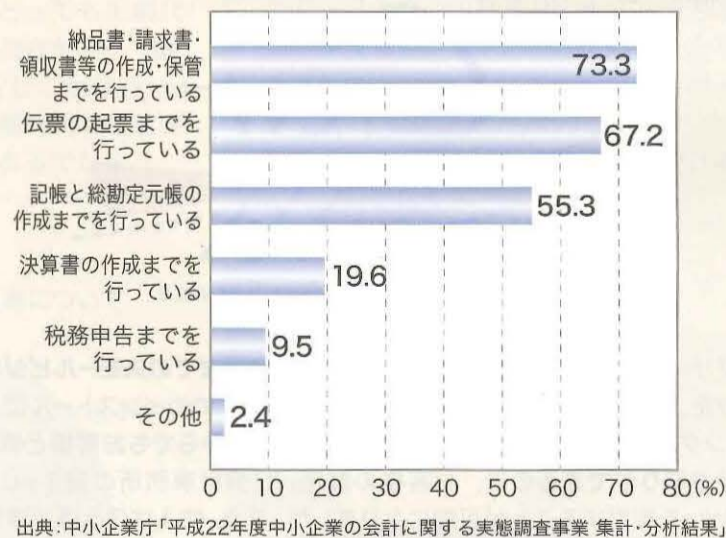
クラウドサービスを利用している企業の割合は1年で21.6%から28.2%に上昇

■グラフ1 国内におけるクラウドサービスの利用状況



会計事務所が推進した 「自計化」は5割以上の企業に浸透した

■グラフ2 経理財務担当者が実施している経理業務について



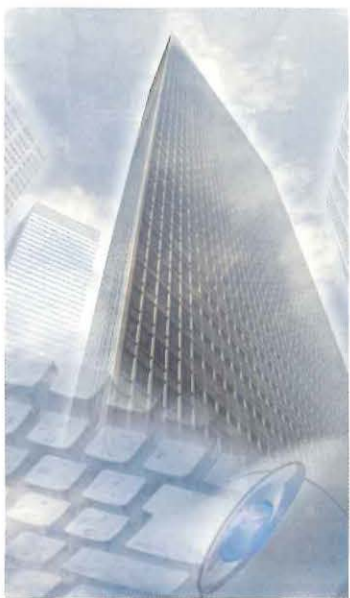
「入力作業を行う必要がなくなった人員が、高付加価値サービスを提供することができるようになりました。自計化は会計事務所ビジネスの理想形をもたらしました」とベテランのA税理士は語る。

さらに、会計事務所が専用機や会計ソフトなどを顧問先に売ると、代理店としての収入を得られる。これにより会計事務所ではキャッシュポイントが生まれ、積極的に自計化

を推進し、収益を得ていった。

一方、自計化を経て高付加価値サービスを実践し、ビジネスの柱へと高めている会計事務所は、どれだけあるだろうか。

自計化の先にある、経営計画や決算診断をはじめとした高付加価値サービスは、周辺企業による各種ソフトやインフラこそ整ったものの、十分に活用している会計事務所はさほど多くはない。



目標利益を達成させる「経営計画」で 月額平均顧問料10万円を 達成するための「極意」

御堂筋税理士法人(大阪府大阪市)は高品質の中小企業支援サービスを提供し、顧問先から高い信頼を集めている。徹底した数字への落とし込みを目的とした各種のツールを元に、顧客の目標利益を達成させるための経営計画で大きな実績を挙げている才木正之氏(代表社員・税理士)に話を聞いた。

儲けのカーナビとは、いわば決算予測です。通常の決算予測と違う点は、期首から徹底した決算予測を行う点ですね。納税額が知りたい、節税したいというのが目的ではなく、確実に目標利益を達成するための決算予測にこだわっている点がポイントです。

—経営の Cockpit とはどのようなものでしょうか？

才木氏 「契約が取れそう」という感覚を具体的に数字で視えるようにしているのが経営の Cockpit です。

契約件数とか、ホームページ上のアクセスの件数とか、問い合わせが増えれば受注する確率も上がるじゃないですか。

社長さんはそういう現象を肌で感じていらっしゃる。でも、その感覚を言語化して部下に示せたら分からない。そこを我々がサポートするんです。

これはある会社の事例なんです。当社で開催している「経営見える化道場」で、初めて経営の Cockpit を作成したんです。

そうしたら、利益がマイナス2千4百万円と出た。

それを見た瞬間に「なんだそれ！ なんで2千万円もマイナスやねん！ オレは1千万円くらいだと思ってた！」と言うわけです(笑)。

そこで「社長、なんで1千万円だと思ってたんですか？ 根拠はなんですか？」と聞くと「1千万円やと思っていた」の一点張り。これが去年の11月です。では3月にどうなったか。最終的にはプラス800万円の利益。すごいでしょ？

なんでできたんですか？ っていうと、目の前に2千4百万円の赤字をつきつけられた。その根拠は社内の情報。逃げようがない。あとはオレが地獄から這い上がるしか無いと思ったっておっしゃっていました。情報の不確定さに逃げていくのを断絶する、そのために Cockpit は有効ではないかなと思いますね。

経営計画は売ってはいけない 経営者への質問から始まる 赤字体質脱却の道筋

—経営計画はどうやってお客様に販売しているのですか？

才木氏 経営計画を売るということを私たちはしません。「経営計画を立てましょう」というのは押し売りと同じじゃないですか。

私たちはそうではなくて、業績を上げたいですか？ 赤字を脱却したくないですか？ 質問はまずそこからです。

「いま、御社に売上を上げる方法はありますか？」「お客さんと

仲良くすることやな」「具体的には？」「飲みに行くことやな」「ええことですね。飲みに行って売上が本当に上がります？」「それだけではあかん」といった話になるじゃないですか。

そういうことを体系的かつ具体的に社員全員に分かるように作るのが経営計画なんですよ、とご説明する。そこで「作ります？」と聞けば「作ります」と答える。そういうことなんですね。

そもそも経営計画は押し付けたところで逆に恨まれるんです。「あんたの言うとおりに作ったのに売れへんやんか」って。

それはアプローチの方法が違うんじゃないかなと思いますね。一ちなみに平均顧問料はおいくらくらいですか？

才木氏 平均すると120万円くらいです。月額10万円くらい。

今、顧客数が180件ですが、経営計画を立案して実行管理サポートさせていただいているお客様が50件強あります。

—今後の展開を教えてください。

才木氏 今後は弊社のノウハウを他の会計事務所に提供していきます。まずは百聞は一見にしかずということで、弊社の会議見学会をやっています。弊社の会議をライブで見させていただくというプログラムです。

経営計画立案後のフォローの仕組みとして、私たちが実践してきました「経営の Cockpit システム」を、MAS 業務を目指す税理士先生方と一緒に研究していきたいと思っています。

ぜひ、ご連絡をいただければと思います。

御堂筋 会議見学会

<http://www.management-facilitation.com/>

事務所紹介

「儲け続ける会社」を実現するための経営サポートをモットーに、決算書分析、経営計画による経営支援を行っている。その仕組み作りはまず自社で実際に経営計画を実践し、そこで成功したエッセンスを顧客に提供するというフロー。そのため、高い精度のサービスを行える。

また、事務所づくりや職員教育にも定評があり、「第1回会計事務所甲子園」(主催:一般社団法人 会計事務所甲子園)では準優勝に輝いている。

インタビュー音声WEBにて公開!

<http://www.z-biznavi.com/>

徹底したツールへの
こだわりが確実な
目標利益達成を生み出す

—御堂筋税理士法人さんといえば経営計画ですね。

才木正之氏(以下才木氏) 当社では資料にこだわった経営計画を提供しています。「儲けのカーナビ」や「経営の Cockpit」といったツールですね。



御堂筋税理士法人
(大阪府大阪市)

才木正之氏
(代表社員・税理士)