



第10回 コンサルタントの現場から

株式会社 アールイー経営
代表取締役 嶋田 利広

新型コロナウイルスの感染拡大で、さまざまな業界に激震が走っています。

会計事務所業界を見ると、こんな状況下にも関わらず、まだまだ危機感がない職員が多いのではないのでしょうか。

私がお付き合いしている事務所でもコロナショックが「どこか他所の人」の話のようです。

それより、
●溜まった決算申告を終わらせたい…
●緊急融資や持続化給付金の処理を終わりたい…
という目の前の仕事で精一杯という職員が目につきます。

1. 安定した顧問料だから変革の危機感を感じない

会計事務所の場合、ほぼ顧問収入なので仕事をいつも通り粛々としていけばいいと思っている職員が多いでしょう。融資相談や持続化補助金の手続き等で、何かと忙しいとは思っているとは思いますが、基本的に、「コロナだから仕事が激変した」とは感じてはいないでしょう。仮にコロナ感染を心配して、顧客を訪問せずに監査業務をしても、顧問料はいただけます。今回の有事の際でも、会計事務所は今日明日、極端な顧問料ゼロはないので、その危機感が少ないのでしょう。

2. コロナショックで顧問先が倒産廃業し、件数激減の恐怖

資金繰りが喫緊の課題である顧問先は、その資料作りや相談を会計事務所へ依頼しているでしょう。しかし、その後、例えば6か月後に当面の資金を確保した中小零細企業は、極端な不況により、大幅な売上低迷が予想されます。返済猶予では済まず、倒産廃業が増え

茹でガエルの事務所 何回言っても経営計画書作成を支援しない監査担当者に所長が打ったカンフル剤とは？

ることも予測されます。すると、職員1人当たりの担当件数が減少します。

新規拡大も難しい状況下にあるだけに、危機対応の遅かった会計事務所も売上低迷を余儀なくされます。

3. 新常态化するwithコロナを見据えて「アナログ対策」の準備

今は、緩和されたとは言え、まだまだ行動自体も制限されており、平常とは言えません。しかし、いずれどこかで終息するでしょうから、今はwithコロナとともに「仕掛け」と「仕込み」を徹底して行わなければなりません。

まず、会計事務所が行う準備は「付加価値」への取り組みとスキルアップを徹底して、差別化の準備をする事です。作業の効率化が否応なく、RPAやクラウド、AIにより進められるでしょう。しかし、付加価値はまだ機械ではできません。

関与先に具体的にアウトプットできる「付加価値」をどう作り上げていくか。これが課題です。一番分かりやすい付加価値は、やはり「根拠戦略が入った経営計画書とアクションプラン、モニタリング」だと思います。どの会計事務所も従来型の「決算書分析から必要な収支やキャッシュが入った経営計画書」で今後も十分だとは思ってはいけません。ロカベンを活用しようにも「非財務項目」が主流になる事は「事業性評価」の時代では当たり前です。

その中身はほとんどアナログ対策で、パソコンで計算できる事ではありません。そしてその戦略や具体策を引き出すのは、監査担当者のアドバイスではなく、経営者、役員への深いヒアリングにより、本人からアイデアや可能性を引き出す技術です。これは今までの職員教育では浸透しない技術や訓練が

必要です。

4. 何回行っても経営計画書支援をしない業を煮やした所長の決断

経営計画書の作成支援が事務所の生命線だと日頃から職員に言っている某会計事務所の所長。しかし、笛吹けど踊らずの職員。私もコンサルタントとして、あの手この手の職員研修を繰り返しています。

でも、やっぱり日常業務優先で、3つの付加価値業務(経営承継可視化、KPI監査、SWOT分析を活用した根拠ある経営計画書)がなかなか、進みません。

ある日、会計事務所の所長からこんな相談がありました。

「先生、待っていてうちの職員は動きません。こうなったら、強制的にさせるしかありません。どうしたら良いでしょうか?」

そこで、私が答えました。

「所長が言おうが、私が言おうがやらない。仮にインセンティブをぶら下げてもやらない。最後の手段は、関与先の社長から「依頼される」ようにもっていくことかもしれませんね」と。

即ち、経営承継可視化も経営計画書も、KPI監査も、関与先経営者から「〇〇を具体的に指導して欲しい」と言ってもらえるのです。まさか、顧客からの要望に対して、無視すればクレームになるので、否が応でも監査担当者が動かざるを得ないというわけです。

5. ある意図を持った関与先向けのセミナーを実施し職員がやらざるを得ない状況に

ある意図とは、関与先経営者にとってプラスになるセミナーだけではなく、「当事務所の監査担当者は、今日学習した〇〇を具体的に支援するので、遠慮なく相談してください」と告知するセ

ミナーの事です。

講義の中に、「この進め方は職員に既に教育しているので、聴いてください」「これは、職員が聴きながら、パソコンに入力します」「具体的なモニタリングは職員が聴きながら、次月の対策を文書化します」等を伝えました。

簡単に言うなら「職員がやりますから、ちゃんと依頼してください」と参加経営者にセミナーで何回も伝えた訳です。セミナーアンケートでは、早速、「KPI経営のアドバイス」「経営承継10年カレンダーの作成」「職務権限移譲計画の作成」「役員の職務責任の明文化」といった相談事に関する記述がありました。

そこで、監査担当者には、次回の監査を待たず、即アクションを起こすように指示しました。

「関与先に対してセミナーで知識を与え、関与先から職員に要望を言ってもらおう。」

その流れを作ることで、「職員のやらざるを得ない仕組み」を作ったのが今回のセミナーで、10社未満の関与先経営者を集めて、3時間程度のセミナーで十分です。私の関与先会計事務所やSWOT分析検定受講の事務所なら、私が講師をする事も可能ですが、所長や幹部が講師をしても良いと思います。職員はプレッシャーが大きいでしょうが、経験を積ませることも大事です。

★資料プレゼント

関与先に「SWOT分析を活用した根拠ある経営計画書」を提案する手法を学びたい方は、下記からフレームとノウハウ解説のPDFを無料ダウンロードしてください。

<https://re-keiei.com/free/report-015.html>

書籍紹介

「売上が上がるバックオフィス最適化マップ」

サブタイトルは「テレワーク・コスト減・利益増・DX(デジタルトランスフォーメーション)を一気に実現する経営戦略」。本書では、例えばExcelに打ち込んだ経費精算の書類をプリントアウトしてハンコを押して、それを経理が目で見ると突き合わせるといった日常業務における「ムダ」を削減するべく、バックオフィスやその他企業内の業務をIT化によって最適化するノウハウを紹介。『ITインフラは業務環境を整え、売上を上げるための「投資」である』というスタンスのもと、正しいIT投資によって「売上アップ」と「効率化」を両立させる方法を教える1冊。

本書におけるバックオフィス最適化のための業務フローでは、「従業員」と「顧客」という2つの軸で考えることが重要としている。「従業員の軸」では採用から会計までの流れをマップ化し、業務に必要なグループウェアやITインフラの必要な要素を網羅。「顧客の軸」では、顧客視点でどのような営業活動をし、最終的に対価を得て、どのように会計までたどり着くかを可視化している。

テレワークが珍しくなくなった昨今、業務の最適化は企業の緊縛の課題だが、その一方で最適化に苦戦するケースもまた多く、そのような悩みを持つ企業に最適の書といえる。

クロスメディア・パブリッシング(インプレス)
単行本1,680円+税(電子書籍版あり)
一般社団法人IT顧問化協会 代表理事
株式会社DXソリューション代表取締役
本間 卓哉 著



「5G ACCOUNTING 最速で利益10倍を目指す経営バイブル」

税理士法人SHIP代表社員の鈴木克欣氏と、YKプランニング代表取締役の岡本辰徳氏による共著。「未来予測会計」とそのために必要な「クラウド型AI会計システム」について、経営計画のエキスパートでMBAホルダーの鈴木税理士と、「財務維新」の総責任者にして「クラウド型AI会計システム」開発者の岡本氏が、会計の視点から、中小企業の経営改善について、わかりやすく解説している。

「5G ACCOUNTING(第5世代会計)」とは、「経営者が描く会社の未来像に向けて、いわば自動運転で進むための会計、すなわち“未来予測会計”を意味し、前期の実績から来期の経営計画を立てるなどしてきた従来の“過去会計”とは一線を画す。

この激動の時代には、組織が身軽で意思決定がすばやいという中小企業の強みが大きなアドバンテージにもなる。そのためには、経営者の意識改革と経営スタイルの見直しは不可欠。そのカギを握るのがこの未来予測会計で、AIを搭載したクラウド型会計システムを活用すれば、難しい専門知識を要求されることなく自社の経営をリアルタイムに把握でき、どのような手を打てばよいか簡単にわかり、売上アップ、事業拡大、生産性向上が実現できるという。同書には、実際に「5G ACCOUNTING」で成功している中小企業の事例も豊富に紹介されている。

幻冬舎メディアコンサルティング
単行本1,500円+税(電子書籍版あり)
鈴木 克欣、岡本 辰徳 共著



「中小企業のDXは会計事務所に頼め！」

「新型コロナウイルス感染症の拡大で、デジタルトランスフォーメーション(DX)の必要性は高まっている。パーソル総合研究所の調査(対象:全国2万人超)によれば、3月のテレワーク実施率は13.2%だったものの4月は27.9%まで増えたという。しかし一方で、従業員1万人以上の企業の実施率が43.0%に対し、10~100人未満では16.6%と、大きな差があった。DXと聞けば「大層なITシステムの構築が必要では」と懸念する中小企業は多いだろう。

本書は、こうした中小企業のためのDXの進め方を初心者向けに紹介する。

「大企業がやっていることとの比較はまったく意味がない」と本書は指摘。先述の懸念は誤解であり、中小企業が割けるリソース内でのDXがあることを教えてくれる。

また、具体的なITツールについても本書は多くの例を挙げる。ともすれば先端的なシステムは、中小企業には高機能すぎて使い勝手がわるいこともある。どれだけの人がスマートフォンを「使いこなしている」と胸を張れるだろうか。ならば、あえて高機能なスマホを使う必要はない。同じことはDXでも言える。

著者は中小企業のコスト感や実務フローを知る会計事務所。だからこそ、無料で使えるものや、Excelなど身近なソフトウェアでの手法を多く取り上げ、無理のないDXが目につく内容になっている。中小企業の経営者をはじめ、DX初心者にもおすすめの一冊。

金融ブックス株式会社
中小企業DX推進研究会 編著 定価:1,500円+税

