



第14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

指導しないMASって何だ!?

会計事務所の中で、付加価値や差別化を目指す事務所が長らく取り組んできた「MAS業務」。

その姿がやっと思変革の時に来たようです。

簡単に言うと、「予実チェック中心のMASでは業績が上がらない事は分かっているのに、自分達でできる他の手法を知らないし、顧問先も文句を言っていないから続けている」。

そんなMAS業務がダメになっているのです。

それはコロナ禍で財務が痛み、まだまだ業績回復の途上にある顧問先にとって「効果がないMAS指導料」の負担が大きくなってきているからです。その証拠に、親しくさせていただいている会計事務所でもMAS業務指導の解約や減額要請がここ最近増えています。税務顧問はそう簡単に解約されませんが、MAS契約は即解約の憂き目にあいます。

さらに、既に高額のMAS指導料を貰っている会計事務所では、「予実チェックとアクションプランチェック」だけのMAS監査が限界を迎え、もっと経営者に付加価値を感じてもらって指導しないと、不信感を持たれる事態に陥っています。

「今のMAS業務では3年目まで続かない」。MAS業務をされている多くの会計事務所所長から言われたことがあります。「1年目は収支や資金繰りまで数値で『見える化』し、その予実チェックに感動される」。2年目も同じように予実チェックをしていくが、毎回同じような話になり、具体的な新たな行動が進まない。「3年目を迎える前に、MAS指導に不満を感じた顧問先から、一度お休みしたい」と。

実は、収支や資金中心の予実チェックだけでは、当初は喜ばれても経営は改善しないというのが実感のようです。

ある事務所の所長はそこで当社の門を叩かれました。「顧問先の経営改善でもう少し具体策に踏み込まないと、経営者が納得しない」という危機感からでした。反面、「自分たちでそんな支援ができるだろうか?」という不安もありました。

そこで「何故、不安なのか?」と聞くと、「自分達にはそんな知識も教える技術もない」と。やはりMAS業務とは指導する事と思込んでいるようです。

しかし、実際に会計事務所が教えて相

手が受け入れるのは、税務や会計の知識くらい。マーケティングや商品開発、顧客管理、販促や生産性向上などで、知ったかぶりの知識を会計事務所がぶったところで、「そうなんです」と相槌は打たれるが、ほとんど実行しません。

それは何故か?

経営者は自分から気づき、自分から腹落ちした具体策以外実行しないのです。だから「指導しないMAS」で「指導する」事がとても重要になってくるのです。そこで、「指導しないMAS業務」で顧問先に対して、具体的にアウトプットする4つのノウハウを紹介しましょう。

1. 経営者が自ら「強み」と「機会」に気づく「クロスSWOT分析」

今の経営改善計画では「弱み改善」や「苦手克服」で無理やり対策を考えても、ほぼ確実に「絵に描いた餅」になっていきます。ヒトも会社も「苦手なものは苦手」だし「強みは変え切れない」のは分かっているはず。だからクロスSWOT分析では、徹底した「強み特化型経営具体策」「強み商材」「強み顧客対策」を立案します。

もともと少しはアドバンテージがある「強み」だから、更に伸ばす事は問題なくできます。そしてSWOT分析から「強み」に経営資源を集中させ、「更に強み」を強化します。しかも、ニッチ市場・ニッチニーズの見込み客や既存顧客に対して。

その販促も広告もブランディングもアフターサービスも集中させる。だから、経営者も社員も「自社の商品や戦略に自信」が沸いてくるのです。

会計事務所MAS業務も、顧問先経営者が自信を持つような支援に切り替えないと、「続かないMAS」になっていきます。

2. 数値で差額対策の必要性に気づく「根拠ある経営計画書」

SWOT分析から「強みを活かした経営戦略」を具体化します。それを商材に仕分け、顧客単位で数値化する事で収支に反映させ、収支改善の理論的な根拠がある程度明確な「経営改善計画書」になっていきます。

前述の「強み特化型経営」に経営資源を集中させると、経営計画のカタチが「減収増益計画」になるケースが増えます。今まで分散化していた商品や顧客が「強み

部分の比重を一気に上げる」訳ですから。

しかし、売上は下がっても、粗利率の改善になり営業利益は良くなります。するとキャッシュフローは改善されるから、銀行は好感してくれるでしょう。但し直近では、「減収=資金繰り悪化」なので、しっかり金融機関の理解が必要でしょう。

3. 売上利益の前に行動プロセス目標の重要性に気づく「KPI監査」

売上利益は様々な要素から成り立っています。その中でも、ある商品の売上を増やす一番の対策をKSF(重要成功要因)として決めます。そしてそのKSFを実行し確実にしたのがKPI(重要業績評価指標)というものです。

これまでの会計事務所MAS業務では売上・利益などの財務指標の前年比、計画比の「予実チェック」が中心でした。

しかし、もっと行動プロセスに介入してPDCAに関与しない限り、業績改善のきっかけも見えません。そこでKPI監査として、行動プロセスの数値管理のモニタリングを行う事が今後大事な伴走支援になっていくのです。

4. 後継者と一緒に気づく「事業承継の見える化」

事業承継ビジネスの多くが相続税対策です。税の専門家である会計事務所なら当たり前の事ですが、ここではMAS業務の深入りとして「非財産相続承継の見える化」を提案し、モニタリングしていきます。

とくに弊社が提唱している「事業承継10か年カレンダー」は、経営戦略から長期資金計画、設備投資、組織づくりまで俯瞰して考えられるツールなので、承継後のグランドデザインを描きやすくなります。

さらに、経営者から後継者の職務権限移譲計画の明文化、幹部役員の職務責任の明文化、行動規範や経営判断基準の文書化などは「非財産相続承継の見える化」での重要ポイントです。

これらを経営者、後継者と一緒になって構築していくので非財産相続承継が円滑に進むのです。

5. 指導しないMASの技術のコツ

これら4つのノウハウをMAS担当者が習得し、現場で支援していきます。しかし

「指導しないMAS業務」で行います。

それはどういう事か?

これら4つのアウトプットに対して、経営者も後継者も自分なりの「解」を持っています。だから、それを「質問し、ヒントを出し、聞き出し、文字化」する事が、「指導しないMAS業務」という事です。

多くの会計事務所がこの「指導しないMAS」のロープレ研修を行います。当初はぎこちない「ヒアリング力」でも経験を増やす事で顧問先経営者からどんどん「隠れた意見やアイデア」を聞きだせるようになります。

この「指導しないMAS業務」とは「聴きだし技術」「ヒント技術」「文字化技術」を駆使する事でいろいろな場面でも応用可能なスキルになっていきます。

6. ヒント力を磨く

実際のMAS業務でいくら「指導しないMAS」と言っても、「聴きだす質問」が5W2Hだけでは、経営者の考えを引き出す事は難しいのが現実。

そこで「ヒント力」がものを言います。この「ヒント力」とは、経営者が言った言葉や意見、質問に対して、適切なビジネス知識に基づいた語彙があるかどうかです。例えば、商品開発を検討している経営者に対してのヒントとは、知っている他社の細かいケース事例だけでなく、「多様な視点での商品開発」の考え方をヒントとして伝えられるかです。

新規開拓にしてもそうです。一般的にどんな新規開拓の種類や進め方があり、該当企業にはどんな事なら可能性があるのかをヒントとして伝えます。日頃からビジネス書を読み、新聞を読み、経済経営について興味があるなら、少しは下知識も増えるでしょうが、なかなか難しい。

ヒント力とは総合的なビジネス知識への関心次第で決まるのです。

※新時代のMAS業務として、KPI監査の実務本が出版されました。詳しくはアマゾンでご覧ください。



IPA 「情報セキュリティ10大脅威2024」発表 「ランサムウェアによる被害」昨年引き続きトップに

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) がこのほど発表した「情報セキュリティ10大脅威2024」をみると、セキュリティ対策の更なる強化に取り組む必要がありそうだ。

発表資料によると、ネットワーク関連の脅威トップは昨年に引き続き、「ランサムウェアによる被害」。これは、外部の攻撃者が組織の「ネットワーク」に対して仕掛けてくる攻撃で、社労士向けの業務用クラウドシステムがランサムウェアで攻撃され、大きなトラブルが発生した件などがある。会計事務所業界でも、ランサムウェアなどに感染してネットワーク (LAN) に接続されるファイルサーバー (NAS) 上のデータが暗号化・破壊され、大事な顧客の会計データをすべて消失してしまう危険性も潜んでいることから、システムを包括的に守ることができる強力なセキュリティ対策が求められている。

一方、「人」の問題に起因する脅威については、「内部不正による情報漏えい等の被害」と、「不注意による情報漏えい等の被害」の2つが上位にある。

人材不足によるアウトソースが目立って、ITへの依存が進む中、新たな業務環境に対応するガバナンスの強化や、セキュリティ対策点検の重要性が問われそうだ。

とくに中小規模の会計事務所、個人事務所では、ITの専門知識を持つスタッフがおらず、また少数のスタッフで日々の業務をこなす必要があり、情報セキュリティ対策に多くの手間やコストを掛けることはできない状況にあることから、セキュリティ対策が進んでいない事務所は一定数ある。ましてや、テレワーク導入が進めば、さらに多くのリスクが潜むことになる。

サーバー攻撃への対処法として、「サイバーセキュリティお助け隊」という民間サービスも存在する。会計事務所も顧客の会計データをいかに確実にかつ効率的に守るのかについて、システムと組織内の「人」の両面から真剣に取り組む必要がある。

※「IPA 情報セキュリティ10大脅威」の活用法の解説はこちらから。https://00m.in/owlXR

AI活用の国内初の疾病発症リスク予測サービス

～読者限定先着30名に無料診断キャンペーン実施!～

ヘルスケアソリューションの開発・販売を行うDX CARE (株) (東京・新宿区、代表取締役=清水達紀氏) では、健康データと簡易なアンケート回答のみで最終健診日から4年後の12種類の疾病発症リスクをAIで予測するサービス (商品名: DX Care Check) を健康保険組合などに提供しはじめ、注目を集めている。対象疾病はアルツハイマー病、糖尿病、悪性腫瘍を含む生活習慣病の12疾病。

近年、シニア層の現役世代は増加しており、アルツハイマー病の新しい治療薬の誕生が大きな話題になるなど、認知症やアルツハイマー病に対する意識は一段と高まってきている。同サービスでは、年1回受診する検診データと簡易なアンケート回答のみで認知症やアルツハイマー病の疾病発症リスクを予測する、国内で唯一のサービスとなっている。

そこで、同社では本誌読者を対象に、先着30名限定で無料診断キャンペーンを実施することとした。

予防医療の関心が高まる中、まずは実際に体験した上で、事務所の福利厚生や顧問先などへの健康経営に繋がる有益情報の提供といった形で活用を呼び掛けている。

【無料診断キャンペーン 申込み先】

件名: 【無料診断キャンペーン申込】

本文: 事務所名、部署名、担当者名、電話番号、メールアドレスを明記の上、DX CARE (株) 営業統括部 春原 (スノハラ) まで、メール (ysunohara@dx-care.com) にてお申込みください。