

5-(15)-② 税理士事務所のSWOT分析解説

この税理士事務所は、職員数10名の平均的な会計事務所である。

これからの税理士事務書・会計事務所は従来型のサービス提供だけでは、顧問先は満足しない状況だ。

ある事務所は徹底した低価格顧問料で差別化し、ある事務所は経営計画やコンサルサービスで付加価値を高めようとしている。

また、記帳代行や新設法人、零細企業への訴求を出すところもある。

いずれにしても、会計事務所として、今後どこに軸足を置いて事務所経営をするかが求められている。

会計事務所についていえば、私のコンサル経験も30超の事務所においてコンサルや職員教育をしてきているので、SWOT分析についても、事務所側の意見をベースに、こちらからも提案も加味したカタチで進めている。

この事務所でも、SWOT分析の基本を理解しながら、事務所戦略を決めるという事で、基本通り「脅威」・「機会」・「弱み」・「強み」、即ちTOWSの順番で検討していった。

「脅威」では、顧問先が不況の影響を受け、「顧問料の値下げ要望」や「顧問先数減少」「同業者の営業攻勢」などがあげられた。会計事務所が進める自計化も進展すると、事務所の付加価値が認められなければ、当然顧問料の意義について、顧問先企業は考えるようになる。更に追い打ちを書けるようにDMやWeb上で低価格を売り物にする会計事務所や、新たに税理士資格を取って独立した者や、税務署を退官した人達など、企業数が減って市場縮小しているのに、プレイヤーは増え続けている。

税理士法人も増え、一部の法人は巨大化し、サービス機能を拡充している。

そういう戦国時代であるので、「脅威」はたくさんある訳だ。

「機会」ではいろいろな付加価値サービスが求められているとなった。

金融機関が認める経営改善計画書支援能力、資産税、相続税ニーズ、後継者育成ニーズ、経営セミナーなど既存の枠に捕らわれないサービス能力が上がってきた。

この機会では、どこに差別化すれば顧問先獲得や付加価値収入が得られるかがポイントとなる。

次に「弱み」では、どの会計事務所もほとんど同じだが、「営業力・見込み客フォローの脆弱さ」「情報共有の不足」「付加価値提供できる人材の限界」等が出てきた。

弱みはどうしても、現状の課題が中心になるが、顧問先が求めている事と現実があまりに違くと、遅かれ早かれ、「顧問先離れ」につながる事は枚挙に暇がないほどの例がある。

「強み」では、「セミナーをしている事」「相続関係実績の豊富さ」「金融機関からの評価」など、これも多くの会計事務所に共通な要素だった。

「強み」は顧問先や新規見込先から見て、「顧問料の値上げを依頼されても了承したくなる魅力があるかどうか」に尽きる。

ちょっと位の「強み」は、他のレベルの低い事務所に比べて「良い」程度である。

この事務所の税務会計、決算品質には自信を持っているのが理解できるが、横の「弱み」と比較すると、

「弱み」が重く感じるので、相当な努力が必要となる。

次に、クロス分析である。

先ず「積極戦略」では、「機会」の「相続税ニーズ」と「強み」の「相続実績が豊富」という事から、更に相続関係のニーズを掘り起こすにはどうすべきか検討した。

その結果、「敷居の低い相続企画商品の開発」と言う戦略が上がってきた。

それを更に議論した結果「払いやすい金額は5万円位」「本格的な相続の前にやるべき作業」などの意見が出て、掲載のような対策になった。

これは既に顕在的に「強み」があるのと、潜在ニーズの「機会」が直結した対策でもある。

また銀行との具体的な提携も、支店単位から学習中のSWOT分析や経営改善計画書の勉強会を行い、行員と円滑な関係を築く事を上げた。

「改善戦略」に上がっているが、「決算報告会」の付加価値実現の為に、今までの数値羅列計画書ではなく、「具体策のある経営計画書」を盛り込んでいる。その為の研修も既に実施中である。

他の「致命傷回避戦略」の対策も同様に、それぞれの「外部環境」と「内部要因」を掛け合わせて、どのような戦略や対策が考えられるかを、いろいろ議論する事で、このクロス分析の戦略や具体策が徐々に埋まっていた。

会計事務所では顧問料の中で何でも無料サービスでしてしまう傾向があり、そこに本来の収益源があるはずだということで、オプションメニューを徹底していくことが決まった。

有料オプションは、既存顧問先には難しいかも知れないが、これからの顧問先には契約当初に話せばいい事なので、即オプションメニューを作成し、新規から活用が決まった(因みにオプションメニューはいろいろな事務所で指導しているので、サンプルを見せながら説明した)