Office Management Report

株式会社ユアシード
小泉税理士事務所 税理士
小泉 裕子 先生

企業に寄り添う財務の専門家だからこそ
生命保険のチカラを信じて
経営の安定化を全力で支援したい

Management Vision

御堂筋税理士法人 代表社員・税理士
才木 正之 先生

AIやRPAの台頭に怯えることなく
新たなビジネスにチャレンジし
高収益体質へと生まれ変わるために必要なこと

Office Management Report

株式会社埼玉電算研究所
真下公認会計士事務所 公認会計士・税理士
真下 和男 先生

「管理」と「情報共有」の徹底がカギ
成功事務所が実践する
生命保険提案のマネジメント手法

2019年度 NBPフォーラム

ビズアップ総研共催　士業代理店様経営支援セミナー

特別レポート Report

株式会社ビズアップ総研

NISSAY BUSINESS PARTNERS

Contents

P3-10 : Management Vision

御堂筋税理士法人 代表社員・税理士
才木 正之 先生

AIやRPAの台頭に怯えることなく
新たなビジネスにチャレンジし
高収益体質へと生まれ変わるために必要なこと

P11-16 : Office Management Report 1

株式会社ユアシード
小泉税理士事務所 税理士
小泉 裕子 先生

企業に寄り添う財務の専門家だからこそ
生命保険のチカラを信じて
経営の安定化を全力で支援したい

P17-22 : Office Management Report 2

株式会社埼玉電算研究所
真下公認会計士事務所 公認会計士・税理士
真下 和男 先生

「管理」と「情報共有」の徹底がカギ
成功事務所が実践する
生命保険提案のマネジメント手法

2019年度 NBPフォーラム
ビズアップ総研共催　士業代理店様経営支援セミナー

「特別レポート」の発行にあたって

日本生命は、
「すべてはお客様のために」との理念を共にするNBPコア代理店のみなさまに向けて、
質の高いソリューション実現のためのサポート活動を行っております。

この度、そのような活動の一環として
「士業代理店様経営支援セミナー 特別レポート」を制作いたしました。

生命保険を経営に取り入れることで
収益の確保に成功している代理店様にご協力いただき
その素晴らしい取り組みをインタビューという形で一冊にまとめております。

NBPコア代理店様のお役に立つ情報が詰まっていますので、
ぜひ、ご一読ください。

この一冊が、みなさまの日々の経営のヒントとなれば、
これほど嬉しいことはございません。

巻頭インタビューを飾ってくださった才木正之先生には
本年9月～10月に開催する「NBPフォーラム」において
インタビューの内容をさらに深掘りしたマネジメント・セミナーにご登壇いただく予定です。

新たな事業領域に進出してビジネスを拡大したい代理店様や
AI時代の到来に不安を抱えていらっしゃる代理店様は
ぜひ、本セミナーにお越しください。

御堂筋税理士法人
代表社員（CEO）・税理士
才木 正之 先生

さいき・まさゆき●
大学卒業後、税理士小笠原士郎事務所（現御堂筋税理士法人）に入社。10 年間は税務業務、財務コンサルティング業務を中心、その後は、税務業務全般と企業組織変革、営業チームマネジメントコンサルタントとして業務を遂行。またセミナー講師としても多数登壇。現在は、御堂筋税理士法人代表社員を務める。

相続・事業承継、M&A、保険提案、財務MAS、補助金・助成金・・・

AIやRPAの台頭に怯えることなく

新たなビジネスにチャレンジし高収益体質へと生まれ変わるた

RPA や AI の台頭による業務自動化の進化と、それに伴う顧問料の低下。
少子高齢化や税理士志望者の減少による人材難など。業界には、これまでにないほど強烈な逆風が吹いている。
このような環境下、新たなビジネス領域にチャレンジし、収益を確保する動きが活発化しているが、
これに成功できる事務所は決して多くはない。その理由は“マネジメント”だ。
相続・事業承継、財務 MAS、M&A、人事・労務コンサルティング、生命保険の販売など、
新たな収益源となり得るテーマは無限にあるが、
そもそも人や組織を見つめずして、新たな成功を掴み取ることなど不可能である。
本稿では、革新的なマネジメントを実践し、新たなビジネスへのチャレンジを成功させている
御堂筋税理士法人の CEO・才木正之先生に、同法人の取り組みについて詳しく話を伺った。

めに必要なこと

なぜ新規ビジネスへのチャレンジは失敗するのか?
理由は「スタッフへの説明不足」「情報共有の不足」

――税務・会計業界では現在、財務コンサルティングをはじめとした高付加価値業務にチャレンジし、新たな収益源を確保しようとする動きが活発です。御堂筋税理士法人でも「経営会議コンサルティング」という新たなサービスをご提供されていますね。ところが、一般的な会計事務所では、このような高付加価値業務や新しいサービスを成功させること、あるいはそれらを定着させることに四苦八苦しているような印象があります。才木先生は、これについてどのように分析されていますか?

まさに、いまご指摘されたような状態だと思います。理由はたくさん考えられますが、私が考えるいちばんの理由は「スタッフへの説明不足」「情報共有の不足」です。

――「スタッフへの説明不足」や「情報共有の不足」ですか。

そう。いま業界全体、あるいは事務所がどのような環境に置かれていて、今後どのようなことに取り組んでいく必要があるのか。全ての事務所がそうであるとは言いませんが、大抵はこのような、事務所の経営に関する情報が閉鎖されているように感じます。これが、スタッフが新たな取り組みに意欲的になれない理由だと考えます。

――「売上を確保するために事業承継に取り組むぞ!」という極めて曖昧な説明をしただけで、「そういう事だから、みんなお客様のところへ提案してきて」という風に、いきなり取り組みをスタートしてしまう。そのような事務所が多いということですね。

例えば、事業承継対策に取り組むのであれば、なぜそれに取り組むのか。それをきちんと説明する必要があると思うのです。例えば次のような感じでしょうか。

『帝国データバンクの調べによれば、中小企業経営者の年齢のピークは66歳だと言われています。みんなが担当している顧問先の経営者にも、ご高齢の方が多いでしょう?もし、そのような会社が事業承継に失敗すれば、私たちは顧問先を失うことになる。そして、お客様が廃業した分だけ新規のお客様を獲得し続けなければ、現在の事務所の規模は維持できなくなる。いま何もしなければ、いずれは事務所の経営が成り立たなくなるんだよ。事業承継をお手伝いすることは、私たちの未来に対する投資なんだよ』って。これくらいしっかりと説明すれば、分かるスタッフはちゃんと分かってくれます。このような説明をした上で「やるぞ!」と旗を振らないといけません。

――「お客様のお役に立ちつつ、事務所の収益を確保する」という意味では、生命保険のご提案活動も非常に有効です。ところが、保険と聞くと「営業活動を強いられる」と考える巡回担当者も少なくないようで、「事務所をあげて保険を提案するという活動は、なかなか上手くいかない」という嘆きの声も聞こえてきます。ということで、先生がおっしゃ

るように、保険に関しても十分に“取り組む意義”を説明する必要があろうかと思いますが、具体的にどのようなことを伝えるべきでしょうか。

まず、生命保険というのは、リスクヘッジの機能を備えた素晴らしいツールであるということをしっかりと理解してもらう必要があるでしょう。業界全体を見渡してみると、それすらも理解せずに、なんとなく「事務所の方針だから」という理由で生命保険をお勧めしている人が非常に多いように思います。例えば、貯蓄性の高い保険で積み立てておけば、急に資金が必要になった際に銀行借り入れを起こさず対応できる。企業が急な運転資金を必要とする段階ともなれば、銀行も融資してくれない可能性が高いので、コツコツと積み立てた保険が“最後の切り札”になることだって十分にあり得ます。すなわち、生命保険というのは、上手に活用すれば企業の資金繰りを安定させることができるものであるということ。しかしながら、ご指摘のように、保険と聞くと“セールス”を連想する会計事務所のスタッフが多いというのも事実。ですから「単に事務所の収益のために提案をするのではなく、あくまでもお客様のためにご提案をするんだ」ということを徹底しなければなりません。手数料を得るために、お客様の状況にまるでフィットしていない保険を提案するような真似は、絶対にするべきではありませんよ。

――事業承継、生命保険のご提案、M＆A、助成金など、会計事務所が収益を確保できる“手段”はたくさんあります。何に取り組むにせよ、スタッフへの十分な説明は絶対に欠かすことができませんね。でも、頭では意義を理解しても、それでも「できない」という人も出てくるのではないですか？

もちろん、そのような後ろ向きなマインドの人も必ず組織の中に隠れています。私が新しいサービスを提供したいと社内で提案した時、「私には、できない」と言って辞めたスタッフが実際にいましたから、実体験としてそれは分かっているつもりです。でも、埋もれているならば、それを明らかにしない限り事務所は生き残れません。そして、そのような人が行っている業務は、5年後かもしれないし、10年後かもしれませんが、そう遠くない未来に消滅することは間違いないのです。つまり、いま変われない人は、いずれ事務所の中で機能しなくなる。誤解を恐れずに言えば、しっかりと説明や教育をしたのに意識変革ができない人とは、早期に“袂を分かつ”ことも、私は必要なのではないかと考えます。

業界トップクラスの給与水準を実現
公平性と透明性を高め、スタッフが納得する給与体系へ

――さて、ここまでお話を伺った印象として、新たなチャレンジを成功させるには、やはり“人”がとても重要だということがわかりました。「新たなチャレンジができない人とは袂を分かつ」ということは、逆に言えば「新たなチャレンジができる人材が必要である」ということですよね。

その通りです。結局は“人の問題”に行き着くのです。これを無視して、新たな事業に成功できるはずなどありません。ですから弊社では、採用や人事評価、給与制度、それから「スタッフが自己実現できる場」であることにこだわっています。

――スタッフの頑張りをきちんと評価し、それを給与に反映することは極めて重要だと思います。御社ではどのような給与制度を整えていらっしゃるのですか？

給与制度は、3つの考え方のもとに設計しました。1つ目が「業界トップ水準の給与制度にすること」です。ご参考のため、ここでひとつ、給与に関する税理士事務所の“あるある話”をご紹介します。

売上5,000万円の事務所をご想像ください。スタッフはだいたい5名程度。所長先生が年収2,000万円を取っていたとすれば、残りの3,000万円から経費を差し引い

た金額が、スタッフ給与の合計額です。するとどうでしょうか。スタッフ1人あたりの給与は、せいぜい500万円あたりが自然と上限になります。つまり、この事務所は「どれだけ頑張っても、給料が500万円以上にならない事務所」なのです。大手人材派遣会社の役員の方にも聞いてみたのですが、実はこれが、売上5,000万円の事務所の極めてオーソドックスな姿なのだそうですよ。

さて、いま皆さまは他の会計事務所への転職を考えているスタッフです。たくさんの求人情報が溢れている中、この事務所で働きたいと思いますか？

――そうですね…。どれだけ工夫をしてお客様に様々な提案をしても、給与が500万円で頭打ちならば、少なくとも魅力的だとは思いません。

私も働きたいと思いません（笑）。そのような事務所は、おそらく成長意欲の高い人ほど敬遠するでしょう。今だから正直にお話ししますが、実は弊社も以前、税理士の有資格者にすらその水準の給与しか支払っていなかったのですよ。しかし、近年の人材難で採用活動に難しさを感じるようになったため、思い切って給与体系を変更せざるを得ませんでした。

具体的にどう変更したのかご紹介すると、まず、初任給を22万円→30万円へと引き上げ、さらに30歳のマネージャークラスならば、評価次第で年収1,000万円を超える賃金カーブを採用。「若手でも年収1,000万円に手が届く」という水準を実現しました。もちろん、何らかの手数料収入等を獲得した場合には、上限はありますが、きちんと手当てを支給しています。

次に2つ目の考え方。それは、各人の給与に適切な差を付け、公正性を高めること。スキルや能力で差を付けるだけでなく、働き方と給与を密に連動させています。例えば、税理士試験合格を目指すスタッフは、残業が少ない代わりに、給与のベースが低く上昇カーブも緩やか。反対にバリバリ働きたいスタッフは、会社が用意したスキル開発目標をクリアすることで給与が上がっていく仕組みです。

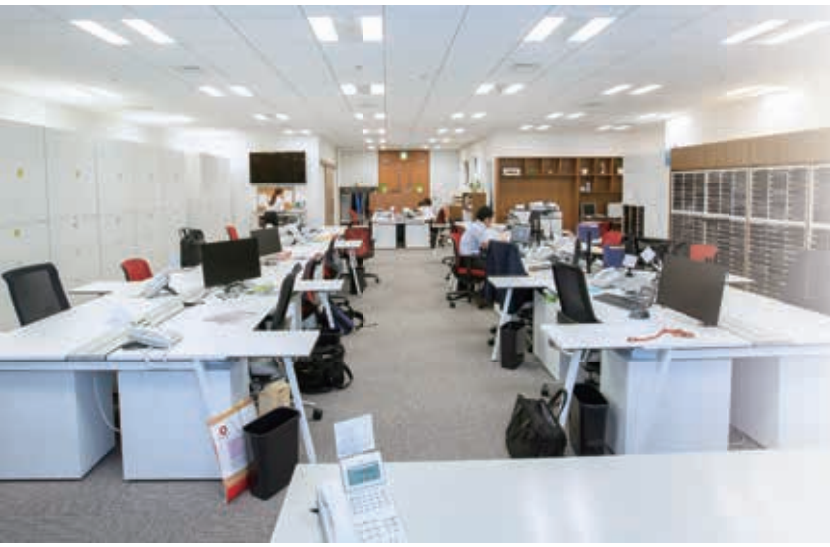
最後の3つ目は、納得感を引き出すこと。「誰がどう評価されているか」という情報は、日本企業では人事部だけが知っている情報だと言われています。でも、これを明らかにすれば、スタッフの納得感は必ず増すはず。ですから弊社では今後、「なぜこの金額なのか」というロジックをオープンにし、給与の透明性を高めていく予定です。

お客様に保険をご導入いただいたのに、その実績が給与に反映されない事務所もあるとお聞きします。結果、所長先生が年収3,000万円なのに、スタッフはどう頑張っても年収500万円。よくある話ですが、これではスタッフが納得するはずがありません。給与の決定ロジックを公開するということは、そのような矛盾も全て明らかになるので、前3つのような給与制度の改革を行うことが大前提です。

採用活動のポイントは「ブランディング」にあり
労働環境や給与制度の整備は高収益事務所の最低条件

――頑張った人がきちんと評価されて、高い給与を得ることができる。そのような給与制度や人事評価を実現されたのですね。次に、採用に関してはどのような取り組みを？

採用においては、いわゆるブランディングが大切だと考え、様々なことに取り組んでいます。とりわけ、やはりブラック企業と言われるマイナスの影響は極めて大き



いので、ホワイト企業、もしくはホワイトに近いグレーくらいを目指していく方向性です。労働時間や休暇、給与制度など、いわゆる衛生要因にきっちり満足してもらわなければ、より高次の欲求、すなわち「お客様のためになりたい」というような気持ちは絶対に醸成されません。多くの会計事務所にとって少し耳が痛い話かもしれませんが、まずは労働法規を守り、給与水準を引き上げること。このような“当たり前のこと”を実現することなしに、スタッフが「働きがい」を感じることなどあり得ないとお考えになった方がよろしいかと思います。

そこで弊社では、毎月の1人あたり労働時間を180時間以内に収めることをルールとし、必ず達成できるようにマネジメントしています。弊社の就業規則上の労働時間は月160時間ですが、そこに残業20時間を加えた合計180時間以内で業務が完了するよう管理すれば、少なくとも不満を感じる従業員はいないはず。もし残業が増えているスタッフがいれば、マネジャーとの面談で業務の進め方や原因を振り返り、1つ1つ潰しています。

――ホワイトな組織を作る努力をされているわけですが、それをどうやって外部にPRされているのでしょうか。

一般財団法人日本次世代企業普及機構（通称：ホワイト財団）の「ホワイト企業認定」を受賞しました。認定審査がとても厳しく、認定率は5%以下で、20社に1社ほどしか認定を受けらないのだそうです。大変光栄なことに、会計事務所で認定を受けたのは、弊社が初めてとのことでした。この「ホワイト企業認定」は、単に労働時間が短いということではなく、次世代に残したい企業、家族に自慢できる企業、家族も入社したくなるような企業を認定することがコンセプトなのだそうです。実際、弊社にはいま、私の次男が入社し、現場で修行しています。

これまでのセミナー講師等の活動を通じて、会計事務所業界での知名度は高まりました。とてもありがたいことです。ただ、私たちのお客様である中小企業や求職者の方々に「御堂筋税理士法人って凄い」と認識されているかといえば、それはありません。一般企業や求職者の認知はゼロに等しい状態です。したがって「どう認知してもらうか」ということに戦略的に取り組んでいかなければなりません。大手事務所に就職することを検討している人に、どうすれば選択肢として挙げてもらえるか。それには、客観的第三者から評価していただくことが有効なのではないか。そう考えてホワイト企業の認定を取得させていただきました。

――第三者からの客観的評価、確かにブランディングには最適であるように思います。

大切なのは「楽しみ」や「やりがい」を醸成すること
スタッフの可能性にフタをしないための取り組みとは?

――いま「働き方改革」、特に労働時間の削減が大きくクローズアップされています。しかし、何だかんだ言っても、1日のうち最も長い時間を仕事に投入するわけではないですか。つまり仕事とは、人生における主な活躍の場です。もちろん、仕事ですから苦しいことはあるでしょう。「楽しみ」や「やりがい」がなかったら辛い事ばかりですよね。

スタッフの「楽しみ」や「やりがい」を見出してあげること。これは本当に大切なことです。ただ、これについては確たる方法論などないので、本当に難しいです。「君の仕事が、お客様のお役に立っている」ということを語りかけ続けるしかないのかな、と思います。

――特に、ご高齢な先生が率いる事務所はどうしても拡大意欲が薄れてしまうため、そのまま衰退していくだけ、というケースが多い。それでは、スタッフはやりがい、楽しさを見出せませんよね。

そのような傾向は、間違いなくありますね。ですが、諸先輩方には恐縮ですが、スタッフの皆さんはそれで幸せなのでしょうか？スタッフの自己実現の場として、会計事務所をもう1度見直していただきたいという思いはあります。先ほども申し上げたように確たる方法はないのですが、実は私なりに考えて所内で行っていることがあるのですよ。

いま弊社では、ある障がい者の青年の支援をしています。体を動かすことができず、話すこともできない脳性まひの青年が「ビジネスをしたい」と相談に来てくださったのです。障がい者である一人の青年が、正真正銘のビジネスをして社会の役に立ちたいと奮い立ったわけですから、私たちだってそれに応えないわけにはいきません。彼のビジネスが上手くいくよう、無償でサポートさせていただいているのですよ。

――その方はどんなビジネスをされているのですか？

「生きた教科書になる」というのが、彼のビジネスのコンセプトです。看護師や理学療法士を目指す人の専門学校で、授業の教材として自分が登壇する。例えば、「背中に褥瘡（じょくそう）が付かないためにはどうしたら良いか」とか、「靴下を履き替える時には、どんな履き替え方をするのが良いか」など。このようなことを、自身の体を使って体験してもらう。この授業を受けた人は、おそらく脳性まひの患者さんと出会ったとき、確実に良いサービスをすることができるようになります。自分自身を実習教材として提供し、その対価として報酬をいただく。半端な覚悟では絶対に実行できないビジネスです。

――自分を実習教材に、ですか。すごい、とても勇気の要ることだと思います。

その勇気、そのチャレンジ。それから、彼が抱いている目標とそれに対するアプローチの仕方。障がい者である自分に、限界というフタを一切設けていないのです。生き方として、とても参考になると思いませんか？私は彼の生き方に本当に感動したので、思い切って彼に社内研修の講師をお願いしました。この研修を実施して本当に良かったと思っています。「今まで自分ができないと思っていたことは、自分ができないと思っていただけ。ただ、チャレンジしていなかっただけなのだと気付いた」。皆がそのような感想を抱いてくれたようで、嘘偽りなく、その後の行動に変化のあったスタッフもたくさんいるのですよ。

――スタッフの可能性にフタをしないために、経営者として何をしてあげられるか。それを考えることは、とても大切ですね。

本当に、この研修を実施してみて心からそう思いました。会計事務所というのは、トップが何か働きかけをしない限り、スタッフが「月200時間、延々と日常作業を繰り返す」だけの職場です。スタッフのことを好きになって、彼らが楽しく働ける、あるいは成長できる環境やツールを提供してあげることが必要なのではないでしょうか。それによって、事業承継やM&A、それこそ生命保険のご提案もそうかもしれませんが、新しいことにチャレンジできる組織になるのだと信じています。

常に「このサービスの目的は何か」と問い続けることが新たなサービスを確立するための唯一の道

――一般的な会計事務所において、ここまで才木先生がお話しくださったことを実現するのは難しいだろうな、と思わなくもありません。でも、そこを変えていかなければ、スタッフの定着率が上がらない。スタッフがやりがいを感じられない。仕事に対してつらいと感じてしまう。結果として、新たなビジネスへのチャレンジが上手くいかないのですね。

私たち会計事務所が行ってきた記帳や申告の仕事は、手書き伝票の時代からパソコンの時代へ、さらに近年はクラウド会計の時代へと変化・進化を続けてきました。そうやって、時代により仕事の進め方は変化すれども、仕事そのものがなくなることはありませんでした。ところが、いま私たちが晒されている脅威は「仕事そのものがなくなる」という、過去に経験したことがないもの。すなわち、「ただ変化に対応する」という取り組みでは、到底乗り越えられるようなものではありません。いま私たちが取り組むべきことの根幹にあるのは、会計事務所が何のために存在していて、このサービスの目的は何かと絶えず問うこと。これをスタッフ一人ひとりにきちんと浸透させていけば、AIやRPAの台頭する将来においても、新しいビジネスを確立することを通じて会計事務所は存続し続けることができるはずです。もっとも、会計事務所は、会計事務所でなくなっているかもしれませんね。とかく、会計事務所がお客様の問題解決のために存在しているのだという意思や思いをもって次の時代に備えることが、この大変革の時代を生き抜く上で、最も大切なことではないかと考えています。

――御堂筋税理士法人さんの取り組みをお聞きして、会計事務所が新たなビジネスを確立するために「真に取り組むべきこと」がよくわかりました。本日はありがとうございました。

事務所概要

御堂筋税理士法人

〒541-0042
大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビル（odona）4F
TEL：06-6205-8960
FAX：06-6205-8961
URL：http://www.management-facilitation.com/