

BIZUP

事務所経営

2019 06

vol.68

Report

contents

Management Vision

サン共同税理士法人

朝倉 歩

「テクノロジー」と「労働環境」の変化を捉え
巨大な新設法人マーケットを狙う注目事務所
サン共同税理士法人が描く“最先端”の拡大戦略

事務所経営レポート

Actvision 税理士法人 / 塩谷 宣弘

未経験者中心の若いスタッフを牽引する
確かな経営理念と効率的な業務フローに注目

特集

佐藤信祐事務所 / 佐藤 信祐

大改正が予想される連結納税制度
～改正の方向性と最新動向を検証する～

セミナーレポート

株式会社 にぎわい研究所 / 村上 知也

「キャッシュレス決済」導入の実務セミナー

成功を遂げている組織の経営者は、
ブレない経営哲学と卓越した行動力を持ち合わせています。
「マネージメント・ビジョン」では、
ビズアップ総研代表の吉岡高広が、
今注目を集める先進会計事務所の取り組みと
将来展望に迫ります。

「テクノロジー」と「労働環境」の変化を捉え
巨大な新設法人マーケットを狙う注目事務所

サン共同税理士法人が 描く “最先端”の拡大戦略

開業からわずか3年にして、顧問先800件という驚異の数字を達成した事務所がある。それが、東京・港区に本拠を構えるサン共同税理士法人。代表を務める朝倉歩氏は、若くしてBIG4の税理士法人のシニアマネージャーまで務めた、超がつくほどの実力派の税理士だ。また、話題の「RPA」もいち早く導入するなどテクノロジーに関する感度も高く、常に時代の先を行く経営を行っている。時代の変革期を迎えている今、サン共同税理士法人は将来に向けてどのようなビジョンを描いているのか？ 詳しく話を伺った。

サン共同税理士法人
代表社員・税理士

朝倉 歩

株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広

あさくら・あゆむ ●平成16年より約12年間、現デロイトトーマツ税理士法人に勤務。在職中、シニアマネージャーとしてトーマツ重要クライアント (T40/INNOVATIVE) のうち10社以上の主任を担当。連結納税、組織再編税制、国際税務などを中心にグループ会社に対するトータル的な税務サービスに関して豊富な知識と経験を有している。平成28年よりサン共同会計事務所の代表パートナー及びサン共同税理士法人の代表社員として参画。クライアントサービスだけでなく、税理士法人や弁護士法人からの税務相談や申告書レビュー業務など同業の専門家に対しても多くの税務サービスを提供しており、現在毎月50社以上の申告書をレビューしている。

Management
Vision

BIG 4でシニアマネージャーを経験し、独立開業 マーケットの大きさに惹かれ、新設法人へのサービスを開始

吉岡高広 (以下吉岡) 創業からわずか3年で800件以上の顧問先を獲得された若手の注目株、サン共同税理士法人の朝倉歩先生にお話を伺います。まずは、朝倉先生が税理士を志したきっかけを教えてくださいませんか？

朝倉先生 (以下朝倉) ひとこと言えれば、父の影響です。父は会社を営んでいるのですが、その父が「経営者以外にやってみみたい仕事があるとすれば、それは税理士だ」とよく話してくれたのです。そのように言われると、やっぱり気になるではないですか。税理士について色々調べてみたところ、どうやら「企業の数値を分析して、経営についてアドバイスをする仕事」なのだ、と。また、お客様とコミュニケーションをとる機会が多く、独立するのにも向いている。漠然とですが「自分に合っているな」と思い、この道を志したのがスタート地点です。

吉岡 資格を取られてからはどのようなキャリアを歩まれたのですか？

朝倉 およそ12年間、税理士法人トーマツで国際税務や連結納税の案件をメインに担当しました。最終的にはシニアマネージャーまで経験させていただき、大変期待をかけてくださっていたのですが、私なりに考えるところがあって今から約4年前に独立しました。

吉岡 会計人としては「順風満帆」にも思えるのですが、独立された理由を教えてください。

朝倉 トーマツの仕事はやりがいのある仕事が多いのですが、その分抱えるリスクも大きいのでリスクの大きい仕事を続けていくことの違和感を感じていました。難易度の高い税務は若手の頃は楽しくて没頭できるのですが、管理職になってくると若手と一緒に難易度の高い業務を行うことの怖さを感じて楽しめない自分がいました。私はもともと難しい税務だけでなく営業も好きだったので、私にとってはずっと続ける職場ではないと感じていました。「リスク管理」というのが一つ目の理由にあります。

それから、マーケットの大きさがありません。大手税理士法人が営業ターゲットとしているのは、常に時

価純資産の大きい上場企業ばかり。でも、このような会社は数が限られており、今後もそれほど増えることは、おそらくないだろうという思いがありました。マーケットが大きく増え続けるということがなく、常に税理士法人同志でクライアントを取り合っている印象を持って営業していました。この点、新設法人というのは、月に1万社、1年間で12万社も増えているのですから、営業しがいがある面白。ということで「新設法人に対する支援」をビジネス展開したかった。「マーケット」という点が独立を決意した2つ目の理由です。

吉岡 そうは言っても、新設法人のマーケットは競合の事務所も多いですよ。決してブルーオーシャンというわけではありません。それでも、あえてその市場に行くには、それだけの理由があるのですか？

朝倉 おっしゃる通り、マーケットが大きいことから、競合が多いのは当たり前のこと。ただ、マーケットの規模以外にも、新設法人をターゲットにした理由がひとつあります。それは、提供するサービスの難



易度が高くなく、かつリスクが小さいが故に「高度なリソース=人材」が必要ではないということ。そして「高度なリソース=人材」が必要でないということは、絶対的にリソースが確保しやすい。大手税理士法人が提供しているような高度な業務の中には、学歴、キャリア、資格の全てが揃っているような人材でも一筋縄ではいかないものがゴロゴロあります。どこの大手も同じと思いますが、高度なプロジェクトのリーダーを任された時には、「優秀なメンバーを集める」ところから始めなければならない。ところが新設法人であれば、申告書の作成は簿記3級の人材でも育成すればできるようになります。これだけ高度人材の取り合いが激しくなっているいま、そこに一切のエネルギーを割く必要がないことは、私の目にはとても魅力的に映りました。3つ目の理由として「リソース確保」という点が挙げられると思います。

吉岡 魅力的だが、競合も多い新設法人のマーケット。そのような中でお客様を獲得する上手い仕掛けがあるのですか？

朝倉 新設法人をターゲットとしている会計事務所はいくつもあります。規模の大きい事務所も少なくないですよ。でも、全ての新設法人が大きい事務所を集



まるかといえば、そんなことはない。会社には会社ごとのニーズがあるので。1人事務所に顧問を頼みたい会社もあれば、大手に頼みたいという会社もあるのです。決して大手でなくても、選んでいただくだけの理由があれば、選ばれる存在になることはできます。では、弊社が選んでいただくための強みとはいったい何か。それは、創業融資から助成金、節税までをワンストップで提供できることに力を入れているからだと思います。その強みをしっかりとホームページなどでアピールすることにより、お客様を確保しています。

吉岡 朝倉先生のキャリアを活かした、高度税務領域の業務は手がけられないのですか？

朝倉 もちろん、これまでに培ったスキルや経験が活かせる業務は、これからも手掛けていきたいと考えています。実際、上場会社の未払税金計算などの業務は現在でもいくつか請け負っています。ただ、蓋を開けてみたら、新設法人のお客様が9割以上になってしまいました。お客様の数や収益はしっかりと確保できているので不本意ということはないのですが、スタッフのキャリアのことを考えると、ハイレベルで大きな仕事も必要です。5:5くらいの割合が理想なので、事務所の成長に応じて変えていきたいと考えています。

創業融資から税務まで最高水準のワンストップサービスが強み 給与や働き方を重視し、残業ゼロ、離職率ゼロの事務所を目指す

吉岡 次にお聞きしたいのは、事務所を経営する上で大切にされていること。創業から3年が経過しましたが、経営理念は掲げていらっしゃいますか？

朝倉 弊社の経営理念は、①資金調達支援、②節税財務支援、③経営拡大支援——の3つです。大手税理士法人に所属していると、難しくてやりがいのある業務にチャレンジできる一方で、サービスの提供先は良くて財務部長、巨大企業だと財務部長すら出てきてくださいません。経営のトップに対して何かを提供することなど、基本的にはあり得ないのです。そのせいかは分かりませんが、企業の役に立っている感じが薄く、まして「喜んでもらえた！」と実感することはほとんどありませんでした。私自身がこのような経験をたくさんしてきたため、「もっと社長さんの懐に入り込みたい」とか、「社長さんが本当に喜んでくださるようなサービスがしたい」と思うようになったのです。

ただ、私たち会計事務所の根幹である税務は、経営においては“後工程”。ですから、誤解を恐れずに言えば、経営者からは軽視されがちです。私はトーマツ時代、上場企業に対して税務の提案を行っていたのですが、創業したばかりの経営者にとって、上場企業に対する税務の提案をしたところで魅力を感じていただくことは難しい上に、そもそもお役に立つこともできません。だから、本当の意味で経営者を支援するためには、税務だけでは絶対に足りなかったのです。「では、何が必要か」と考えた結果どり着いたのが、創業融資や助成金。「サン共同税理士法人に頼めば、節税だけでなく、最高水準の創業融資や助成金サービスを提案してくれる」。そのような安心感を持っていただくために、資金調達支援、節税財務支援、経営拡大支援の3つに全力で取り組むことを理念として掲げています。

吉岡 事務所を経営する上で大切にされていることが、きっと経営理念以外にもたくさんおありだと思います。是非教えてください。

朝倉 従業員の生活の充実、これに尽きます。私1人の事務所ならば自分の好きなように運営すれば良いのですが、スタッフの生活を預かっている以上、そういうわけにもいきません。よく「経営者は孤独だ」とい

いますが、本当にその通りですね。とりわけ、人事権に伴う責任の重さは毎日のように痛感しています。

吉岡 従業員の生活の充実のために、朝倉先生が気を使っていることは？

朝倉 まず、給与水準を高くしていくこと。スタッフが家族や友達に自慢できる会社であるためには、給与というのはすごく大事。「労働分配率はなるべく下げたい」と考える経営者がほとんどだと思いますが、私は反対に上げていきたいと考えています。ただ単純に上げるわけではなく、適正な評価をした上ではなりますが、労働分配率40%でも適正な給与水準であるところ、50%、60%の給与水準でも健全に会社が運営できるようになること。スタッフが生活に余裕を感じられるように、多めの給与を払える会社になること。これを徹底的に追求したいと思っています。

それから、労働時間に対する意識も極めて大切です。色々な会計事務所がある中で求職者の方が会計事務所を選ぶ基準は様々だと思います。ですが、ここに「働き方」という要素を加えることで、そもそも会計事務所のどこかで働きたいではなく、働き方を重視する中でその働き方が実現できる会社がサン共同だったので入社した、という流れを作りたいです。会計事務所働きたい方が他の業種と比べてそんなに多いとは言えないなか、働きやすい会社で働きたい、という方は非常に多いのではないかと考えています。テレワークや時短勤務、あるいは私服での勤務を認めたり。ライフワークバランスを重視する人材が増えているいま、柔軟な働き方を提供することは間違いなくアドバンテージになるはず。もっとも「言うが易し」であって、それらを全て実現することは簡単ではありません。ですが、何が何でもこれらを実現し、「離職率ゼロ」「残業ゼロ」「有給未消化ゼロ」の会社へと成長したいと考えています。



創業から3年間で約800件の顧問先を獲得 徹底的な収益管理により1人2,000万円の売上を目指す

吉岡 ビジネスの状況はいかがでしょうか？現在の顧問先数や直近の拡大件数、従業員数などをお教えてください。

朝倉 顧問先数は、個人のお客様が約200件、法人のお客様が約600件いらっしゃいます。年間でほしい200件程度の新設法人様との顧問契約を締結させて頂いており、平均顧問料は年調、決算料込みで年間約50万円です。

吉岡 顧問料はどのようにして決めていらっしゃるのですか？

朝倉 基本的には、担当するスタッフ1時間ごとのチャージレートに、実際の工数（時間）を乗じて計算しています。1時間あたりのチャージレートは最低1万円、マネージャー以上で1時間あたり最低1.5万円と考えています。1社あたり担当者の標準的な工数は1社年間で30時間程度です。来所型で訪問がないのと、入力などはパートさんをお願いしているので、1社あたりの関与時間はかなり少ないと思います。

吉岡 かなりシステムチックに管理されているんですね。

朝倉 このように管理することで、顧問料に対する投下時間の過不足を割り出すことができます。例えば、チャージレート1万円のAさんが、顧問料年額40万円のお客様を担当するのであれば、40時間で全ての業務を処理することが目標です。もし45時間かかっているのであれば、5万円分の値上げ交渉をすることが基本的な考え方。ここで値上げ交渉が上手くいかない場合は、解約という可能性もあります。

また、1日8時間勤務、月20営業日と考えると、月の労働時間は160時間。これに対し、弊社では「稼働率75%以上」を基準と考えています。すなわち、各人120時間以上の稼働が最低ライン。チャージレートが最低1万円/時間ですから、担当している顧問先からの入金額が120万円以上であることが目標です。この考え方に基くと、年間では120万円×12ヶ月で、1人あたり約1,500万円の売上が確保できることになり

ます。実際には30時間の稼働で済んでしまうお客様もいらっしゃいますし、入力作業は巡回スタッフから切り離しているのです、理論上は月4社、つまり年換算



で48社、2,000万円。この数値を追いかけて行こうと考えています。

吉岡 値上げ交渉に応じない場合は、解約してもOK。よく言われることですが「お客様は神様ではない」ということです。

朝倉 誤解を恐れずに言えば、そういうことです。弊社は、顧問先を「財務的な基準」と「人格的＝性格的な基準」で、見定めています。どれだけ業績が良く資金をたくさんお持ちであっても、スタッフに対して当たりの強い会社は解約させていただきます。また、どれだけ経営者が良い人であっても、しっかりと顧問料を払ってくださらない会社ならば解約させていただきます。スタッフに対して当たりの強い会社というと漠然としています。例えば、例外はありますが敬語を使ってくださらないお客様は、基本的にはお断りしています。

吉岡 敬語を使わないお客様はNGなのですか。かなり厳しい基準ですね。

朝倉 私たちの仕事は、お客様も敬意を払ってくださなければ決して成り立たない商売です。基本にお客様の知らないことを親身になってアドバイスするので、これに対して感謝してくださらないのは、顧問税理士とお客様との関係として適切ではないと考えています。これは、かかりつけのお医者さんと患者さんの関係をイメージしています。患者さんは常にかかりつけのお医者さんに感謝をしているはずなので、いい関係性ができていると信じています。病気になっても通院しない方（会計事務所という申告期限なのに資料を送ってこない方）には必要以上の督促はする必要はないと考えています。また、納税意識が薄い方などいますが、無理な要求をしてくるお客様には、タクシーに乗って急いでいるので法定速度を超えてスピード違反で飛ばして欲しいと言っているのと同じです。とお伝えしています。タクシードライバーに運転免許があるように、会計事務所も税理士免許があるので違反はできません、とお伝えすると納得してくれる方が多いので、説明の仕方かなと思うことは多いです。それでも無理なことを言うコンプライアンス意識の低い方は契約継続ができないような運用にしています。なので契約書の解約条項は手厚くしています。

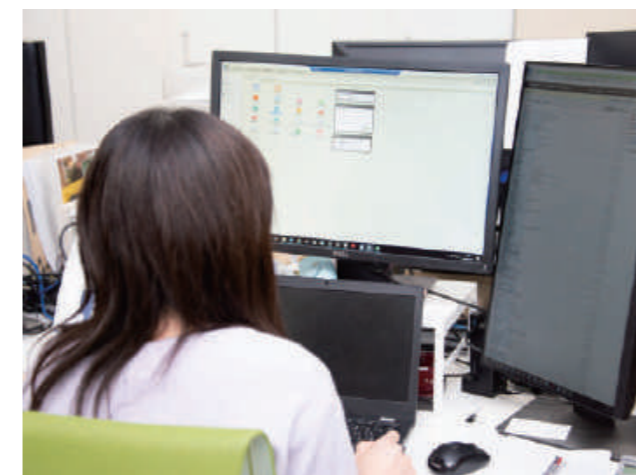
他事務所に先駆けてRPAの活用をスタート 将来は「スタッフ1人にロボット1台」の事務所へ

吉岡 人材難、採用難の高まりを受けて、会計業界でも「働き方改革」や、それに伴う業務効率化の重要性が叫ばれるようになりました。他業界ではAIやRPAが広く取り入れられつつありますが、この業界は少し遅れを取っているようにも思えます。そんな中で、サン共同さんは、いち早くRPAの導入に踏み切られたそうですね。

朝倉 過去、手書きの申告書はパッケージの会計ソフトになり、算盤は電卓に変わりました。RPAの登場により、それらと同じような劇的な変化が間違いなく起こります。すなわち、会計事務所が行っている処理を、デジタルレイバーが自動で片付けてくれる時代が絶対にやってくる。ここに大きなチャンスが眠っている一方で、いち早くそれを使いこなせるようにならないと、間違いなく時代に取り残されてしまうでしょう。私たちがRPAの活用に取り組んでいるのは、そのような危機感を抱いているから、というのが正直なところでは。

吉岡 実際に取り組まれてみて、RPAに対するインプレッションはいかがでしょう？

朝倉 1人で40時間かかる処理の2割をロボ化したとします。これに処理件数を乗じると、結構な時間をロボ化できることがお分かりいただけるはず。もし月5万円のコストでロボットが使えるならば、このロボットの時給は驚くほど安い。つい先日、弊社の諸々の数値を当てはめて時給を計算してみたのですが、なんと時給62円という数字が出ました。人間だったら



最低賃金に引っかかってしまうところですが、ロボットですからそれを無視して働いてもらうことができます。今後、「ロボットが使える事務所」と「ロボットを使えない事務所」では、業務の幅に大きな開きが生まれることは間違いありません。スタッフの8割がロボットを使いこなせて、しかも1人につき1台のロボットが支給される事務所。最終的にはそのような姿まで持っていきたいと考えています。

吉岡 RPAといっても、国産、海外製など実にたくさん出回っています。御社はどんなロボットを導入しているのですか？

朝倉 現在は、国産のEzRobotを活用しています。以前は、NTTデータのWINアクターも使っているのですが、所内のRPA担当に言わせると「WINアクターは、他のロボットに比べて100倍できることは多いが、シナリオを作るのが100倍大変」なのだそう。弊社の場合、今の所EzRobotが思い通りに活用できていますし、コストも手頃なので、当面はこれを使っていく予定です。中小企業が使いやすいEzRobotをお客様に代理店として販売する、RPAの導入を支援する、という事業にも力を入れています。

吉岡 AIではなくロボットなので、その活躍は“使い手”にかかっています。指示を出す人にしっかりと知識やセンス（発想力）がなければ、上手くいかないのは自明ですね。

朝倉 そう。だからこそ今後、弊社ではRPAの教育を積極的に行っていく予定です。少なくとも、スタッフ全員が、Excel上の処理くらいはロボットに指示を出せるレベルに持っていきたいと考えています。そうならば、スタッフが定時にロボットに処理を任せて帰宅。そして、処理が終わったら私または上長に終了報告のメールが飛ぶので、確認をする。そのようなことが可能になるはず。また、仮に高度なロボットを組む必要がある場合には、RPAに精通した「RPA担当」がしっかりとロボットを組む体制を作り上げる。これが、RPAに関する弊社の当面の目標です。



吉岡 最後になりますが、将来の展望をお聞かせください。

朝倉 創業から3年が経過し、事務所が急成長して感じたことがあります。それは、成長には適正な水準があるということです。しかしながら、これだけ競争の激しくなった税務・会計業界において生き残っていくためには、「成長率」や「成長スピード」といった要素を蔑ろにすることは絶対にできません。ですから、組織への悪い影響を最小化しつつ、どのようにして成長スピードを高めていくか。これが経営上の大きな課題です。この課題に対し、弊社では「テクノロジー」と「労働環境」という2つの視点から解決を図っていきたいと考えています。例えば、先ほどお話ししたRPAを含め、テクノロジーがこれからも劇的に変化、進化していくことは間違いありません。あるいは労働環境についても「残業が当たり前」という会計業界のスタンダードが崩れつつあります。これら2つのテーマは、いま、大きく「変化」しつつあるのです。今後3年間、そのような変化の波をしっかりと捉え、事務所経営の中にうまく取り込んでいかなければならないと考えています。

それから、「事業部制」の徹底もこれから実現したい目標です。というのは、スタッフ一人ひとりが「自分のチャレンジしたい仕事」や「自分が得意な分野」で活躍できる事務所になりたいからです。相続にチャレンジしたいスタッフがいたら、相続チームのメンバーとして活躍してもらおう。飲食業など業種に特化したい

方はその業種を極めてもらう。ITに強い担当者はシステム制作に専念してもらう。融資交渉などが得意なスタッフには、融資専門チームを引っ張ってもらう。税務×業種×税法×IT×金融、という掛け算を増やしていきたいです。個人的な考えを申し上げますと、新規事業へのチャレンジが成功するかどうかは、結局のところスタッフ次第だと思うのです。「相続にチャレンジしたい」という優秀なスタッフがいるからこそ、それが事業として成功し、事務所の売上も拡大する。だとすれば、スタッフ全員の「これにチャレンジしたい」という気持ちに応えてあげることが、経営においてとても大切なこと。ですから、何かにチャレンジできる事務所になるためにも「事業部」という枠を作り、新たなビジネスに積極的に取り組むことにこだわっていきたいと考えています。

吉岡 朝倉先生が描かれている今後のビジョンを伺ってみて、今後、御社がどのような成長曲線を描いていかれるのか、とても楽しみになりました。本日はありがとうございました。

事務所概要

サン共同税理士法人

〒107-0062 東京都港区南青山1丁目1番1号

新青山ビル東館15階

TEL:03-3572-5831 FAX:03-3572-5858

URL:san-kyodo.jp