

早読み！『事務所経営白書2020』注目分野の動向分析

FIVE STAR MAGAZINE

士業専門誌

2018.09 46

年間購読/年間6冊・30,000円(税別・送料込)
発行/LIFE & MAGAZINE 株式会社
◎本誌は以下の事務所にお届けしています
税理士、司法書士、弁護士、行政書士、社会保険労務士
など(購読者の多い順)

税理士法人
Bricks&UK
梶浦潮氏 **監修**

総勢130名、顧問先1550件超
生産管理導入で継続成長を達成しつづける
マネジメントに学ぶ！

採用難、労働力不足、低生産性…。低成長にあえぐ今だからこそ、

生産管理 が必要だ！

開業4年で20名体制 社会保険労務士法人クラシコの[成功導入事例]
開業3年で30名体制 サン共同税理士法人[四大税理士法人のメジャー流]

大好評連載！第2回

a Corporate Giant

国内最大の社労士事務所
SATO-GROUP
佐藤良雄氏 **監修**

～企業化する士業と、勝者のメンタリティ～

士業事務所のための経営専門誌

The Magazine for Professional Firms

Focus:02

サン共同 サ税 理士法人 朝倉歩氏

これがメジャー流。4大税理士法人出身のサン共同税理士法人・朝倉歩氏(P.33～インタビュー記事)が、評価制度として自事務所に取り入れているのがこの方式だ。チャージレートで原価を算出し採算性を測るやり方だが、生産性を測るためには、「稼働率」の見える化がカギを握っているようだ。(文・武田司)

サン共同税理士法人(東京都港区)

2016年開業。代表・朝倉歩。起業支援を中心に開業から2年で300社超の顧問先を獲得する。2017年には八王子の会計事務所を経営統合。9月に2事務所目の経営統合を経て3拠点、従業員30名体制となる。代表の朝倉氏は現デロイトトーマツ税理士法人出身。在職中はシニアマネ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



稼働率をキーにした生産性管理の手法

3つの指標を達成する必要がある

例) チャージレート 1.5 万円、売上目標 150 万円、労働時間 160 時間の場合

①収入売上：売上目標に到達

売上目標が 150 万円、売上実績も 150 万円以上なら **達成!**

②実現率：すべてのジョブを黒字に

クライアントにチャージした工数が 100 時間未満なら **達成!**

③稼働率：労働時間の80%をクライアントにチャージ

労働時間 160 時間なら 128 時間以上をチャージすれば **達成!**

同時に達成するには
高い生産性が
求められる

例) 売上目標 150 万円を達成しても…

◎クライアントにチャージした工数が多い (160 時間) と、
160 時間×チャージレート 1.5 万円=コスト 240 万円 (-90 万円)

…**実現率が達成できない!**

◎クライアントにチャージする工数を減らす (80 時間) と、
80 時間÷労働時間 160 時間=稼働率 50% (-30%)

…**稼働率が達成できない!**

評価を行う前提として、まず、それぞれのチャージレートを設定します。弊事務所では、代表者は1時間2万円で、シニア（マネージャー以上の税理士）は1万5000円、アソシエイト（入社6か月未満のスタッフ）は最低ラインの6000円と設定しています。

次に「収入売上」と「実現率」と「稼働率」の3つの指標があり、それらを数値化して、各スタッフが達成できているかどうかを確認していきます。

まず日報からそれぞれのクライアントの仕事にかかった時間（工数）を登録します。工数にチャージレートを掛けたものがコスト（原価）になります。例えば、シニア・スタッフが160時間の工数をかけた仕事なら原価は240万円になります。

指標①:収入売上

「収入売上」は各スタッフの担当する売上の総計です。収入売上は、担当者ごとに1千万円や1千500万円などの金額が設定されています。評価では、担当し

た仕事の売上の総計が、この基準を満たしていることが求められます。

指標②:実現率

「実現率」では、ジョブごとの採算性を測ります。例えば、あるジョブの収入売上が150万円、コストが240万円かかったなら、90万円の赤字になります。担当した10件のジョブのうち、赤字のジョブが1件あれば実現率は90%です。評価では、実現率が100%になっていることが求められます。

指標③:稼働率

上記の例で赤字を出さないためには、チャージを削る必要がありますが、その時に重要な指標になってくるのが「稼働率」です。弊事務所では、月の稼働率は80%以上なければならぬと設定しています。例えば、月の労働時間が160時間であれば、その8割の128時間をクライアントのジョブにチャージすることが求

められます。残り32時間は研修や間接業務の時間になります。

前述の例のジョブを1か月で行ったとき、工数を100時間に抑えれば、コストは150万円になりますので、実現率は達成できます。しかし、労働時間160時間に対し、クライアントにチャージした時間は100時間になりますので、稼働率は62.5%となり、こちらを達成できません。

このように、実現率と稼働率を同時に達成するためには、各スタッフに高い生産性が求められます。弊事務所では、これら3つの指標を見ながらスタッフを評価しています。

重要なことは、指標を使ってスタッフができていないことを指摘し、糾弾することではなく、評価制度によって、何ができていて、何ができていないのかをしっかりとウオッチし、できていることを褒め、できなかったことを課題にし、成長を加速させることです。そうすることで、本人も自分の成長を実感できます。それがさらなる成長につながっていきます。■

収入売上

実現率

稼働率

スタッフの成長を加速させる!

で生産性を管理



以前なら考えられないことだが、開業間もない事務所が、年間100件を超えるペースで新規獲得するケースを多く耳にするようになってきた。しかし、中でもサン共同税理士法人の充実ぶりは目を引く。集客力だけでなく、所内のオペレーション・システムが高度なレベルで確立されているからだ。同事務所を率いているのは現デロイト・トーマツ税理士法人出身の朝倉歩氏。マーケティング、専門スキル、業務管理、スタッフ育成、採用の“ファイブ・ツール”を一手にする、俊英税理士だ。(文・武田司)

開業2年で 顧問先は400件超え

—開業から2年強となりますが、現在の顧問先件数は？

本店の青山で300～400社となっています。

—新設法人が中心ですか？

はい。新設法人向けのWeb集客サイトを立ち上げて集客しています。

—すでに支店も展開されていますね。

八王子支店はM&Aしました。八王子事務所も、もともと新設法人が中心でWeb集客が強く、当時は開業2年目で70件の顧問先を持つ事務所でしたが、オペレーションが回らず昨年の5月に承継させていただきました。それから顧問先が30～40件ほど増えています。

—驚くほどのスピード感で成長されています

が、今はどのようなフェーズにあると考えていますか？

やりたいことを端からやっているような感じですが、現在は、将来の幹部候補生や税理士試験の5科目合格者を採用し、拠点を出していく準備をしています。今後は起業支援のほかに、飲食業や創業融資にも力を入れ、同じ拠点で3つのサービスを提供できるようになっていきます。ですから、たく

Who opens the door to a new age? #33

The Five-tool from the major

メジャーからやってきた“万能型”



サン共同税理士法人/サン共同会計事務所 (東京都港区) 朝倉歩氏
開業3年目・従業員30名

さんのお問い合わせをいただいても問題のないように、人材の採用と育成システムの構築、IT化の徹底を進めています。急成長を急成長と感じないような成長をしていきたいと思っています。

—現在のような成長を実現できている理由として、どこに他事務所との違いがあると思いますか？

そもそもトーマツを退職して新設法人の仕事を始める人は少ないと思います。私が新設法人に魅力を感じた点は3つあります。

一つはマーケットが大きいこと。私の前職のクライアントは国内時価総額上位10社に入るような大企業がメインでしたが、そうしたマーケットは限られています。

二つ目は、リスクが少ないこと。大企業税務はリスクが高いですが、新設法人では調査が入ることも少なく、精神的な負担も大きくありません。

三つ目は、人材リソースの確保がしやすいことです。新設法人なら調書の作成も仕組み化しやすく、スタッフの出入りがあってもカバーしやすいのでリソースの調達は、前職ほど難しいものではありません。

私は、事務所の基礎を新設法人で作った上で、難度の高い大企業税務にも引き続き取り組んでいきたいと考えています。大企業税務だけでは、規模を拡大することができませんので。

大企業税務は、私自身もプレイヤーとしてスキルを磨いてきましたし、現在在籍している8名の税理士のうち5名ほど、大企業税務ができる人材がいます。実際に現在も、上場会社の税務を数社担当しています。

—新設法人はWeb集客が中心とのことですが、先生自身もマーケティングは得意なのですか？

私の仕事は、人材育成のほかはデザイン会社やWeb制作会社の担当者との打ち合わせや指示出しが多くなっています。協力会社の担当者は、ほぼ弊事務所の専属のようになっていますね。開業当初は、知人にDMやホームページを作ってもらって、時間とコストをかけてABテストを繰り返し、成績の良かったものを残して集客してきました。しかし、現在は集客方法もフェーズが変わってきています。

—どのように変わっていますか？

開業当初は、「低価格で丸投げOK」といううたい文句で集客していました。価格を抑えることで、月に20社のペースでお客様が増えました。現在は特別な創業支援価格は初年度だけで、2年目以降は比較的、正規の料金となる仕組みにしています。

税務は継続しますので、生涯獲得収入でコストを考えられます。ですから問題はどうやってお客様に私たちのサービスを知っていたかどうかだと思います。その上で、

良い立地で、良い担当者がつき、しっかりとサービスを提供できれば、ご依頼いただけるものだと思います。

現在、集客では、Web上でどれだけここに頼みたいと思わせることができるかを重視しています。コンテンツを充実させて、お会いする前からお客様にファンになっていただけるような形を目標にしています。

成長力を次の成長につなげていく

—前職ではどのようなことをされていましたか？

10名程度でプロジェクトチームを組み、名だたる大手企業の税務を行ってきました。それに加え、前職では仕事はパートナーが取ってくるのが普通でしたが、私は自分でお客様を開拓して提案書を作り、自分でお客様を獲得し、プロジェクトを動かしていました。ですから、今行っていることはそうしたことの延長上にあるかもしれません。

—業務処理や人材育成は集客ペースに追いついていますか？

調書の作成などは分業されていますので、例えば在宅のパートスタッフが作成し、入力されたものを、社内でトリプルモニターでチェックするなどの仕組みができています。また、決算申告、中間申告、償却資産税、法定調書、年末調整チェックシートなどのチェックリスト類も豊富に用意していますし、調書は紙では作らずに電子調書にしています。

現在は、これらのものを統合して、クラウドで調書を作成する自社システムを開発しています。シ

サン共同税理士法人/サン共同会計事務所 (東京都港区)

2016年開業。代表・朝倉歩。1976年に開業した現・サン共同会計事務所に参加し、2016年にサン共同税理士法人を設立。起業支援を中心に開業から2年で300社超の顧問先を獲得する。2017年には八王子の会計事務所を経営統合。9月に2事務所目の経営統合を経て3拠点、従業員30名体制となる。グループは、サン共同会計事務所、サン共同税理士法人、サン共同社会保険労務士法人、サンFAS株式会社で構成される。グループ全体では現在42名

Who opens the door to a new age ?

士業 新時代の扉を開けるのは誰だ!?

システムができれば、基本的に調書は Excel、Word を使わずにクラウド上で作成・レビューができるようになりますので、生産性も上がると思います。経験の浅いスタッフでも調書を作れるように、システム化、IT化には力を入れています。

一人材育成面ではいかがですか？

今在籍しているメンバーは、将来幹部になってほしい人材ですので、今の時期の教育が大事だと考えています。ですから、実務には一切の妥協をしていません。

どのような工夫をされていますか？

スタッフからすれば、ほかの事務所で働くよりも早く成長できることが、最大のモチベーションになると思います。

弊事務所では、未経験で入社したスタッフも成長スピードが速いので、評価は半年に1回のペースで行うようにしています。

毎日の業務を工数分析して、稼働率と収入売上と実現率の3つの基準で客観的に数値化し、評価しています（関連記事をP.20～に掲載）。

成長を実感できることが重要なんですね。

特に専門職は物を売る商売ではありませんので、1日8時間働く中で、自分の知識をアップデートしながらテクニカルスキルを磨き、成長していくことが重要だと思います。毎日8時間、月160時間、半年で960時間の時間をいかに充実させてあげられるかを考えています。

そのために例えば、事務はすべて事務職が行う体制になっていまずし、入力スタッフも別途います。ですから、専門職は月160時間の中の多くの時間を、条文を読むなどのスキルアップに当てることができます。

短期間のうちに、多くの仕組みを作り上げられていますね。うまくいかなかったことなどはありませんでしたか？

100個の施策を作って100個が続いているかどうかと言えばそういうわけではありませんが、9割は続いているのではないのでしょうか。私は、Web集客に強だけでなく、中身もしっかりと充実した事務所になりたいと思って、様々なことに取り組んでいま

す。私自身難度の高い税務を行ってきた自負がありますので、その面も強みになると思います。

集客面では立地（東京・青山）にも助けられています。それは私を受け入れ、税理士法人の母体となったサン共同会計事務所のメンバーに感謝しています。

共同事務所は、どのような構成になっていますか？

3名の税理士が、それぞれ会計事務所を持っています。同じ屋号を使用し、家賃は共同負担としており、総勢では42名のグループとなっています。その中で私はサン共同という名前を使わせていただき、税理士法人を立ち上げています。今後も、グループの中で税理士法人を大きくしていきたいと考えています。

今後の展望は？

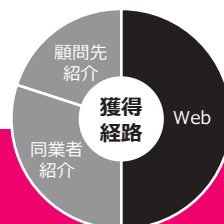
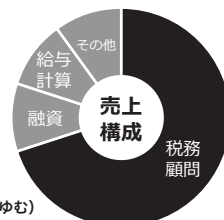
現在は、1日1社ほどのペースでお客様が増えています。年間報酬は30～40万円ですので、月20件で年間7200万円、融資案件などの報酬を合わせて年商1億円増加を目指したいと思っています。

それを拠点数を増やししながら、これから起業支援以外に力を入れていく飲食業や創業融資などの集客チャネルを使って、拠点数とチャネル数の掛け合わせで達成していければと考えています。また、グループの監査法人とも連携してIPOのご支援にも力を入れています。■



●事務所 DATA

本店所在地： 東京都港区
 代表者： 朝倉歩（あさくらあゆむ）
 代表者生年： 1979年
 開業年： 2016年
 所員数： 30名



経営統合の 新スタイル



9月に経営統合を果たすITA大野税理士事務所の大野晃氏（写真左）と、サン共同税理士法人の朝倉歩氏（写真右）。サン共同税理士法人のエントランスにて

ITA 大野税理士事務所の副所長として、飲食業専門の部門を立ち上げ、精力的なマーケティングで飲食店開業専門ブランドを築いてきた大野晃氏。9月21日、同氏はITA 大野税理士事務所を離れ、部門を引き連れサン共同税理士法人に合流する。本インタビューの前半では、大野・朝倉両氏と今回の経営統合についての話を聞き、後半は大野氏が新たに立ち上げた「相続手続相談士研究協会」についてを、協会の最高顧問に就任する新井行政書士事務所代表の新井健太氏をまじえ、話を聞いた。（文・武田司）

飲食店開業専門ブランドの 新展開

—お二人はどのようなご関係でしたか？

朝倉 知り合ったのは、私が大野氏の主宰する「一般社団法人中小企業経営研究協会」のセミナーに参加して、その場で協会にお申込みさせていただいたことがきっかけ

です。

大野 協会では、主に若手税理士に向けて集客手法などを教えているのですが、これだけ集客で実績のある事務所の代表が真剣に学ばれていましたので、驚きましたね。

当時、私は飲食店開業専門税理士として活動する中で、顧問先様から海外展開の要望や多店舗展開

取材／ITA大野税理士事務所(東京都板橋区)大野晃氏
サン共同税理士法人(東京都港区)朝倉歩氏

など、高度税務の絡むご要望が増えてきており、自社完結することに限界を感じていました。お客様が増えすぎて半年間集客を止めていたこともあり、個人事務所としての限界を感じていたのです。

そうした悩みを朝倉先生にお話ししたら「シナジー効果が期待できるので一緒に手を組んでやってみましょう」と言われて、そこから具体的な話が始まりました。

朝倉 大野先生が築かれてきた飲食業専門税理士のブランドをもっと伸ばしていきたいと思いましたし、弊事務所が今後、大阪、名古屋、福岡などで支店展開していくときに、飲食店開業専門ブランドの強みを活かすことができると考えました。

ですから大野先生にはこれまで通りブランドを強くしていただいて、オペレーションの受け皿と集客は、弊事務所が担当する、という提案をさせていただきました。

大野 経営統合しようとするれば、理念のすり合わせや金銭の問題などさまざまな問題が絡みますが、朝倉先生のすごいところは、私とは2度会っただけ、実際に事務所

もスタッフも見ることなく、一緒にやりましょうとお声掛けいただいたことです。逆に私はサン共同事務所さんを見て、これは敵わないと感じました。それで決断に至りました。

—どのような形で合流されるのですか？

朝倉 大野先生はマーケティングディレクターという立場で手腕を発揮していただきたいと思っています。とはいえ基本は何も変えずに、これまで通り活動していただければと思っています。青山でも飲食店開業専門のブランドを使って集客できるようになりますので、相乗効果が期待できます。

大野 現在の I T A 大野事務所から飲食部門の5名が独立し、合流します。サン共同税理士法人で飲食業を専門とする板橋支店という位置付けになります。

—どのような期待を持たれていますか？

朝倉 やはり集客面での期待は大きいです。私たちはオペレーションが得意ですし、システムを構築して、大野先生がたくさんお客様を集めても大丈夫なように、私は採用力、育成力を高めていきます。大野先生には、飲食業以外の

新しい取り組みでも、お力をお借りしていきたいです。

大野 今、人材不足などでオペレーションが回らずに集客を停止している事務所が増えています。あるいは採用に代わる仕組みをアウトソースや在宅などで構築しようと四苦八苦しているケースもあります。私は経営統合することになって、そうした心配ごとから解放されたことが大きいですね。

これから、私個人の活動として、「相続手続相談士研究協会」を立ち上げ、8月から本格展開していきます。それから朝倉先生とは飲食業の次に、会計事務所のM&A支援を行っていきたく考えてます。

私は会計業界のさまざまなシーンの中で、火付け役になればいいと思い、プロデューサーのような立場で、今後も色々な仕掛けをしていきたいと思っています。

相続手続相談士研究協会をプロデュース

—ここからは朝倉先生に代わって、新井先生に参加いただきます。新井先生のご経歴を教えてください。

新井 開業した23歳のときから現在まで、約10年間、東京の練馬区で、相続業務に取り組んできました。税理士や弁護士がターゲットとしている資産1億円以上の層ではなく、公務員やサラリーマン、個人事業主などの層の相続手続き業務が中心です。

—現在の状況はいかがですか？

新井 現在、私の商圏では相続手続きのお客様の約3件に1件の割合で、相続税申告の案件があります。現在、多くの会計事務所では相続税申告のお客様を直接獲得し

取材中の様子



ようとされていますが、売り方を変えて相続税申告を獲得していきましょうというのが今回の協会からの提案です。

大野 顧問契約の獲得で例えると、会社設立支援から顧問契約を獲得していくのと同じ考え方です。協会では、相続税申告を川上から獲得していくスキームを構築していきたいと考えています。

—相続案件の争奪は、改正以降、激しくなってきたいて、レッドオーシャンになっているのではないのでしょうか？

新井 相続税改正後の2年間くらいは激しくなりましたが、現在はその時に新規参入した組織や企業は多くが撤退しています。当時はNPO法人や社団法人などが積極的に広告活動を展開し、相続のキーワードも急騰していましたが、今は資本力のある組織か、古くから相続に取り組んできたところしか残っていません。

—1周回ってまたチャンスが来たということですね。

大野 私はWebで勝負するならこのマーケットで十分に勝てると感じました。それに今後は企業の数が減り顧問契約も増やしにくくなっていきますので、これからは若い会計事務所でも相続のチャンネルを持つべきだと考えています。—手続きの報酬はどのくらいを想定していま

取材／新井行政書士事務所(東京都練馬区)新井健太氏



相続手続相談士研究協会を立ち上げる大野氏(写真左)と、協会の最高顧問の新井行政書士事務所代表の新井健太氏(写真右)

すか？

新井 税理士や弁護士は、財産のパーセンテージで報酬を決めていますが、弊事務所では手続きだけなら35万円、相続人が多いケースなど煩雑になる場合は100万円までの中で段階的に設定し、値段交渉なしで仕事を獲得できています。平均では50万円ほどだと思います。

—これから相続手続相談士研究協会では、どのような活動をしていきますか？

大野 協会会員へのツール提供を中心にサービスを提供していきま

す。スタッフ教育・育成ツールとして「相続手続相談士パーフェクト養成講座」という動画教材の視聴と、相続手続相談士の検定受講ができるようになっていきます。これは何名が受験しても、受験料は無料で、名刺やWebで相続手続相談士のロゴを活用できるようになります。

ほかに相続手続きのチェックリスト、お亡くなりになった場合の手引き書、相続手続相談士セミナー開催キット、相続手続きのサービス案内、料金表などがダウンロードでき、会員事務所の名前に書き換えて使用していただくことができます。

さらに上級会員は、顧問である新井先生への質問が年間50～150回できます。回答は原則、翌営業日以内となっていますので、実務に不安のある事務所も、タイムリーな支援を受けられます。

—なるほど。今後の協会の活動に期待しています。本日はありがとうございました。■

税理士が運営する税理士のための団体
相続手続相談士研究協会 powered by 一般社団法人中小企業税務経営研究協会

相続手続相談士とは | メリットと選ばれる理由 | スタッフの思い | 募集エリア | セミナーについて | お申込み

未来を生き抜くために差別化を考えている税理士さんへ

相続手続相談士

時流に合った差別化されたサービスを創り、他の会計事務所より優位性を築きませんか？

- Check! 税理士も一般ビジネススキルが求められる時代
- Check! AI・クラウド時代で会計業務が縮小傾向

翌営業日(24時間以内)までに相続手続のプロが質問に答えてくれるから安心!

相続手続相談士研究協会のHP (<https://zeimukeiei.jp/souzoku/>)