

BIZUP

Management Vision

サン共同税理士法人 朝倉歩先生

設立10年未滿で業界の“最注目株”に

大躍進を支える

「徹底したデジタル化」の全貌とは



事務所経営レポート

テルモ税理士法人 有限会社加藤会計社 / 松尾繁樹公認会計士・税理士事務所



サン共同税理士法人
統括代表・税理士
朝倉 歩 先生



株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士
吉岡 高広



設立10年未満で業界の“最注目株”に 大躍進を支える 「徹底したデジタル化」の 全貌とは

東京都港区青山に本部を構えるサン共同税理士法人は、「デジタル」と「働き方」の両面で画期的なスタイルを確立し、いま業界内でも最も注目される存在だ。
2016年の設立だが、その翌年にはテレワークを大々的に取り入れ、いまや社員の半数以上がテレワーカーだという。
また、SNSやYouTubeを活用した独自の採用手法で、人材難の状況下でも、ハイスペック人材の確保に成功している。
今回のインタビューでは、同法人の取り組みについて、特に「IT・デジタル」「採用」「集客」などの観点から代表の朝倉歩税理士に詳しく話を伺った。

サン共同税理士法人 san-kyodo-tax.jp

◎東京 青山オフィス：〒107-0062 東京都港区南青山1-1-1 新青山ビル東館15階
TEL：03-3572-5831

◎東京：八王子オフィス・板橋オフィス・日本橋オフィス・北千住オフィス・五反田オフィス/
神奈川：横浜オフィス／兵庫：西宮オフィス／福岡：博多オフィス／沖縄：沖縄オフィス

コロナ前からテレワークを推進 在宅の勤務者が約半数を超える

吉岡高広（以下吉岡） 朝倉先生や社員の方が、胸元に「SAN KYODO」と入ったパーカーやTシャツをお召しになっていたのですが、ユニフォームなのですか。

朝倉先生（以下朝倉） 実はそうなんです。今日のようなインタビューの場でも、正装として着させていただいています。社員が私服のTシャツやパーカーをそれぞれ用意するよりも、会社として用意した方が統一感やデザイン性があるので、勤務時はみんなこのパーカーを着用しています。お客様にもこのパーカーで対応しますし、飲みに行く時もこれを着ている社員が多いみたいです。

吉岡 まるでIT企業のようなスタイルですね。ユニフォームだけでなく、事務所経営のさまざまな面、とりわけデジタルへの取り組みは業界内でも注目的です。本日はそうした取り組みについてお話をお聞かせいただけるとのこと、楽しみにしておりました。さて、早速ですが、サン共同さんではコロナ禍前からテレワークを推進されていたそうですね。

朝倉 はい、コロナ前の2017年にテレワークのガイドラインを作り、そこから運用をスタートしました。現在およそ120名の従業員がいますが、半分はテレワーカーです。

吉岡 かなり早い段階でスタートされていますが、その理由は何でしょうか。

朝倉 コロナ禍では「従業員が通勤をしなくてもいい」と注目されましたが、弊社では、ひとえに生産性向上を目的としてスタートしました。というのも、もともと「仕事に集中したいから、今日は家で作業したい」という申し出があった場合、これを認めていましたし、実際のところ、担当売上が1,500万円程度ある人ならば、出社するより在宅の方が生産性が高いと感じていたため、これを標準とすることを決めたのです。

吉岡 全社員が在宅を選べるのですか。

朝倉 基本的にテレワークは担当売上1,500万円を超え

るなどの社員に認めるルールとしています。弊社の社員は、入社2年以内に1,500万円に到達するので、2年選手以上の社員はおおむね効率の良いテレワーク勤務を選択するケースが多いです。テレワークの目的を生産性の向上としているので、1,500万円を達成している人がより生産性を向上するためには、テレワークを導入した方がさらなる売上を達成できる、というイメージです。

厳密には120名のうち60名が入社時から完全在宅ワーカーで、残り60名の出社正社員の約半数がテレワークを活用しているという感じです。

吉岡 「サボるのでは」と心配になるのですが、その辺りはいかがですか。

朝倉 よくその質問をお受けするのですが、仮にサボっていたとしても、結果さえ出せば良いのです。もし、出社して一生懸命残業している社員がいたとしましょう。すると、その社員は、一見すると一生懸命働いているように見えるかもしれませんが、ただ、実は自分のミスを尻拭いするために業務に時間がかかっているだけかもしれませんよね。いくら出社して仕事をしているように見えても、結果として担当売上が1,500万円に届いていない社員は評価できません。視覚的に評価するのではなく、数字で評価しています。

もっとも、私はサボることを全面的に否定していません。というのも、サボるというのは、いわば息抜きです。適度に息抜きを入れた方が、かえって生産性が高まる。性善説的な考え方になりますが、私はそのような面もあるのではないかと考えています。

吉岡 従業員の中の正社員比率はどのくらいですか。

朝倉 正社員が60名で約半分。税務や会計の担当者に加え、マーケティングやIT部門の人も多いです。残りの半分が正社員以外の在宅スタッフになります。弊社では、入力のみを担当するパートはごく少数で、基本的にはパートにも担当売上を持ってもらいます。それから、在宅スタッフには「パート」と「準社員」という区分があります。準社員は“正社員予備軍”です。パートと準社員は時給ワーカーですが、基準を満たせば固定給の正社員になることができます。もちろん、家庭の事情等でパートとして働きたい場合は別ですが、基本的には、パートの人も準社員、正社員になっ

ていく前提で考えています。

吉岡 準社員が正社員となるための基準は何でしょうか。

朝倉 担当売上1,500万円を持つようになると、固定給の正社員になれます。

吉岡 ちなみに、在宅スタッフの方はお客様対応をしないのですか。

朝倉 お客様への対応もしてもらいます。現在、在宅スタッフはお客様対応ができる前提でしか採用していません。入力をはじめとした作業の部分は機械にもできますよね。ですからお客様に対するホスピタリティ業務ができない人は弊社には入社できないのです。

吉岡 お客様対応はオンライン、対面どちらが多いのでしょうか。

朝倉 ほぼ100%がオンラインです。四国の人間が北海道のお客様に対応するようなケースもあって、もはやリアルな距離は全く関係なくなりました。

吉岡 パートの方も担当を持つとのことですから、高いレベルの方が多いのですか。

朝倉 出産や育児で仕事を辞めた方を活用するため、弊社のパートは登録制で、仕事が出たら個別に依頼する仕組みです。現在1,800名以上にご登録いただいております。実のところ、パートの方が経験者が多いので、入社数年の正社員よりもむしろ、すぐに仕事をお願いできるレベルの高い人が多いです。

吉岡 テレワーク主体ならば、オフィスを拡張せずにすみませし、コスト面でもプラスですね。

朝倉 そうですね。たとえば、沖縄事務所が開設から丸2年ほど経ちましたが、沖縄はレンタルオフィスでスタートしました。現在、社員が15名ほどになったため、「そろそろきちんとした事務所を構えても良いよ」と話しているのですが、現地としてはその必要はないようです。沖縄在住の人がオフィスに出社しているわけではありませんし、お客様が沖縄オフィスに来ることもありません。実際、業務を行うだけならオフィスは沖縄にある必要もないのですが、一方で、



採用や集客という面では、沖縄に物理的なオフィスを構えることがまだどうしても必要です。税理士を探している沖縄の人は、やはり「沖縄に事務所がある会計事務所」を探しますし、人材も同様。テレワークだからといって、他エリアの拠点に応募してくることはなく、やはり沖縄事務所に応募してきます。

さまざまなITツールをAPI連携し 「自動化」を実現

吉岡 各エリアに看板を掲げておくことはまだまだ重要なのですか。一方で、テレワークの方も含めて、品質的な部分のチェックはどうされているのですか。

朝倉 まず、弊社では決算書から申告書まで、すべてペーパーレスで作成しているため、紙でチェックをすることはありません。離れた場所でもしっかりとチェックを行うため、決算書であれば決算書のチェックリスト、申告書であれば申告書のチェックリストを整備しています。このチェックは、基本的にはチームリーダーがチェックを行い、さらに拠点長によるレビューがあります。それから、お客様対応の部分については、全ての面談を動画で記録し、問題がなかったかチェックできる仕組みを導入しています。

吉岡 そこまで徹底されているのですか。どのようなシステムを使用されているのですか。

朝倉 面談にはZoomやGoogle Meetなどを使用しており、これにAI商談ツール「フロントエージェント」というシステムをAPI連携しています。これにより、全ての面談の様子が動画として記録されるだけでなく、AIの文字起こしツールですべて文字起こしされ、キーワード検索できるようになっています。仮にお客様との間で「インボイス」についてトラブルがあったとしましょう。このような場合は、面談の文字起こしを「インボイス」でキーワード検索すれば、担当者がインボイスについてどのようにお伝えしているか、瞬時に確認することができます。

吉岡 悪質なクレーム等が生じた場合には、事務所だけでなく、社員も守ってあげることができますね。

朝倉 はい。脱税志向の強いお客様が潜んでいる可能性もありますし、お客様から怪しい話を持ちかけられたりする可能性だってゼロではありません。会話を記録することでしっかりと管理・監督できますので、間違いなく社員を守ることもつながっています。

それから、「フロントエージェント」はkintoneやCRM（顧客管理）のシステムとも連携させています。これにより、一日で面談がいくつあったか一目で把握できるようになっており、面談の様式もすぐに確認することができますし、動画データは顧客情報のデータベースに格納される仕組みです。ここまでの一連の流れは全て自動化されています。

吉岡 全て自動化されているとは驚きです。

朝倉 担当者は、システム上で面談を行うだけで、その後の文字起こしや動画データの格納といった部分については、いっさい作業は必要ありません。

吉岡 リスクヘッジという点ではもちろん、顧客情報を蓄積する意味でも非常に優れた仕組みだと思います。

朝倉 これからの会計事務所にとって、顧客情報は大きな資産となります。本格的なAIの時代になると「どれだけデータを持っているか」という勝負になる。いま、多くの事務所は顧客データを残していないようですが、これは業界全体の大きな課題です。弊社では、顧客データは会計事務所が「元請け」になるために必要な武器だと認識し、積極的に蓄積しています。

吉岡 顧客情報は「元請けになるための武器」ですか。

朝倉 はい。金融機関や他土業に先んじて提案を行い、「元請け」となるための最大の武器です。現時点ではまだ、顧客情報を人間が分析して提案内容を吟味する必要がありますが、いずれAIが勝手に提案内容をサジェストしてくれる時代がやってくるでしょう。私は、これが会計事務所にとって大きな武器になると確信しています。

人件費率に着目したKPIで 拠点の業績を管理

吉岡 サン共同さんは、全国に10拠点を構えていますが、お話を伺っていると、もはや「エリアは関係ない」のではないかと感じています。各拠点との関係性はどのようになっているのですか。

朝倉 おっしゃる通り、横浜のスタッフが、兵庫のスタッフと同じ案件を担当したり、沖縄在住のスタッフが東京の会社を担当したり、地域や拠点の壁は全くない状態です。ただ一応、「所属」という概念は残していますし、業績は拠点ごとに管理しています。

吉岡 たとえば、拠点の売上はどのように管理されているのですか。

朝倉 売上は、いわゆる予実管理のほか、「下限目標売上」と担当者ごとの「目標売上」を管理しています。この中で特に重要視しているのが「下限目標売上」です。下限目標売上とは、「拠点ごとに社保含めて労務費の2倍以上の売上げをあげなさい」という基準で、これが一番のKPIになっています。たとえば、沖縄事務所の拠点長含めた人件費合計が月400万円、合計4,800万円だとすると、下限目標売上は9,600万円以上です。具体的なイメージとしては、下限目標売上に100%としたとき、拠点ごとには人件費50%、経費10%、利益40%となり、拠点利益から本部人件費・全体のマーケティングなどの費用を負担します。拠点は、基本的に直営なのですが、「半独立のフランチャイズ」のようなイメージを持って運営しています。

吉岡 人件費率を注視した業績管理を行っているのですね。

朝倉 ただこの指標も見方が難しいのです。というのも、古くからある拠点、たとえば八王子や板橋は人件費率が毎年40%程度で、ほぼ変動がありません。人件費率が50%を切っているから一見すると良いのですが、逆の見方をすると、優秀な人材が確保できておらず、悪い意味で“落ち着いてしまっている”という見方もできるのです。一方、優秀な人材をどんどん採用出来ている拠点は、どうしても人件費率が高くなります。大手税理士事務所出身のハイスペックな会計士が入社したら、人件費はどうしても跳ね上がりますよね。採用した初年度は確かに人件費率が上がってしまい、時には赤字転落することもあり得ます。ただ、本当に優秀な人材なら、翌年には確実に人件費以上の活躍をしてくれるので、事務所は一気に成長します。「人が足りないから行う採用＝補充採用」ではなく、「良い人から応募が来るので採用する＝成長採用」できる拠点こそが本当に強い拠点ですから、人件費が基準を超えているからといって、単年でマイナス評価することはありません。

吉岡 いまのお話ですと、良い人材がいれば積極的に採用されるのですね。

朝倉 実際、人気のある拠点では、喉から手が出るような良い人材から毎年たくさんの応募があるので、予定外であっても採用しています。弊社の場合、良い人材に対して

“お断り”という選択肢はありません。「良い人材から応募が来る」とか、「リファラルで良い人材が引っ張れる」のは強い拠点である証ですから、そこはきちんと評価します。

優秀な人材を採用する鍵は 「ファン化」と「リファラル」

吉岡 いま採用のお話が出ましたが、これについてサン共同さんの方法論、強みなどを教えてください。

朝倉 採用は、弊社の強みのひとつともいえる部分です。一番のポイントは「ファン化」。X (Twitter) やYouTubeで日々の動きを発信しているのですが、それを見て、共感して、実際に応募してくれる方が絶えません。特に正社員人材、ハイスペック人材については、SNSやYouTubeを通じてファンになってくれた方が採用のメインです。一方で、時給制の在宅スタッフについては、弊社の「働き方」が大きなアドバンテージとなっています。採用サイトを通じて、弊社の柔軟な労働環境をアピールすることで、こちらもたくさんの応募をいただいています。採用サイトの制作には500万円近く投じましたが、500万円を優に超える成果が実際に出ているので、こと採用においては、本当に情報発信が大切だと感じています。



吉岡 人材紹介会社は活用されていないのですか。

朝倉 一切活用していません。多くの会計事務所は、人材紹介会社を通じて人材を確保していますが、人材紹介に35%の手数料を払って採用して、辞めて、その繰り返しで事務所の利益が圧迫されているケースをたくさん見てきました。ですから、繰り返しになりますが、私たちは「ファン化」や「リファラル」という戦略で会社の採用力を高めています。この点、参考としているマーケティング会社があるのですが、その会社はなんと社員40名中、40名全員をX(Twitter)で採用しているそうです。Xで採用した人材が、X上でリクレーターとして活動をする。そのような仕組みを作り上げているのです。たとえば、弊社が税理士受験生でフォロワー1万人の人を採用できれば、その方は優秀なリクレーターになってくれるかもしれません。ですから、いま実際に、そのような影響力を持つ方々との関係構築を積極的に行っています。

吉岡 サン共同さんの採用サイトを拝見したところ、人材育成システムが非常に充実している印象を持ちました。これについて教えてください。新入社員にはどのような研修を行っているのでしょうか。

朝倉 入社1か月は、ひたすら新入社員研修を弊社の研修システム「GrowUpシステム(LMS)」を使って受講してもらいます。カリキュラムは学校の時間割のようなものを作っています。初日はオリエンテーション、2日目は会計ソフトや申告書作成ソフトの使い方、3日目は社内システムやITツールの活用術、税務の別表研修、融資研修といった感じです。最初の1週間で会計～申告書作成業務まで一通り学んだ段階で、サンプル会社の会計入力から申告書、調書の作成まで一通り実践する研修を行っており、サンプル株式会社の調書作成・レビュー終了までがひとまず新人研修のゴールとなります。

また、毎週月曜日に、全社員を対象としたオンライン研修を実施しています。たとえば「税務通信研修」は、毎週、税務通信の要点を5～10分でワンポイント解説する内容です。この研修は役員10名が持ち回りで講師を担当しています。これ以外にも、たとえばChatGPTの活用法など、その時に必要だと思ったテーマを取り上げてGrowUpシステム(LMS)上に動画研修を週2、3本アップしており、社員は

いつでも視聴することができます。

自社サイトやオウンドメディアからの集客がメイン

吉岡 次にお伺いしたいのが、顧客拡大についてです。サン共同さんでは、どのようにして顧客を獲得しているのですか。

朝倉 新規のお客様は、WEBを通じて獲得しています。といっても、リスティング広告は使っていません。採用と同様にSNSを通じてお客様になっていただくこともありまじ、自社サイトやオウンドメディアからの獲得がほとんどです。

吉岡 リスティング広告を使っていないとは驚きです。

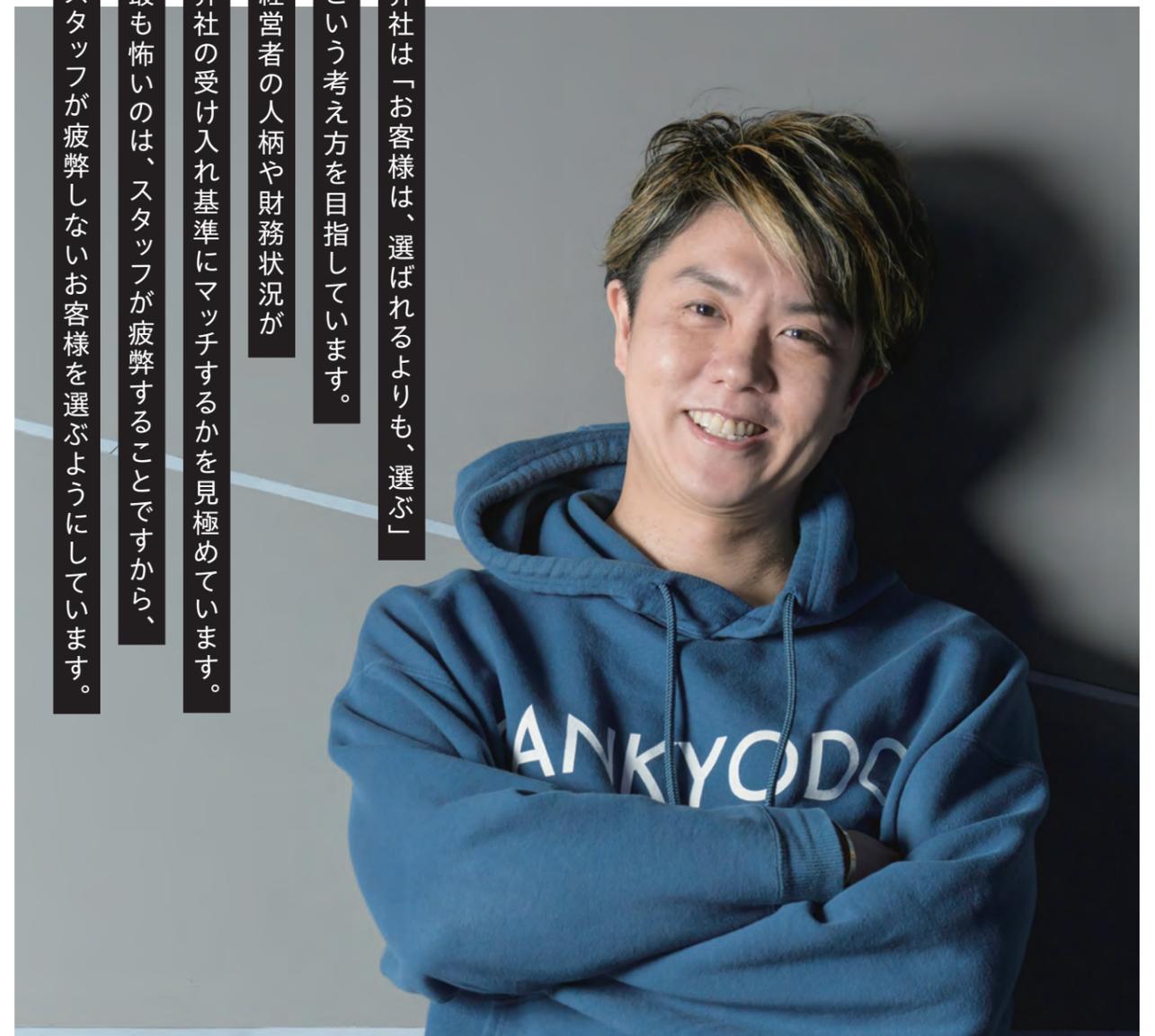
朝倉 基本的に資産にならない投資は行いません。リスティング広告は、まさに資産にならない投資の代表格だと考えています。一方で、自社のホームページを制作したり、コラムを執筆してオウンドメディアとして発信すれば、それは資産になります。無形でも資産になるものに投資する。これが自社のブランディングにとって最も効果的です。

吉岡 自社でメディアを運営するのはなかなか大変だと思うのですが、掲載する記事やコラムはどのように制作されているのでしょうか。

朝倉 オウンドメディアの記事やコラムは、基本は外注なのですが、社員にも書いてもらっています。2週間に1回、2時間ほどひたすらコラムやコンテンツを執筆する時間を会社として確保しております。こうしたアウトプットの機会があると“ネタ”を探すクセがつくので、その訓練も兼ねた活動です。それに、社員が100人いれば、100パターンの情報がありますので、それを共有する狙いもあります。「経験の共有」は事務所にとって大切な財産ですから。

吉岡 ちなみに、更新はどのくらいの頻度で行っているのですか。

弊社は「お客様は、選ばれるよりも、選ぶ」という考え方を目指しています。経営者の人柄や財務状況が、弊社の受け入れ基準にマッチするかを見極めていきます。最も怖いのは、スタッフが疲弊することです。スタッフが疲弊しないお客様を選ぶようにしています。



■あさくら・あゆむ／東京都杉並区出身。約12年間、デロイトトーマツ税理士法人にて実務経験を積んだのち、2016年にサン共同税理士法人を設立、代表社員に就任。所属税理士20名以上、全国に10拠点を有する法人に成長。令和元年、サン共同デジタルコンサルティング(株)を設立し、自社開発システムやRPA等、最新のDXで会計事務所業務の効率化に注力。2021年、辻・本郷ITコンサルティング(株)取締役就任。2023年には一般社団法人 中小企業から日本を元気にプロジェクト理事に就任。2022年、日本中小企業大賞にて「働き方改革 最優秀賞」受賞。

朝倉 マーケチームが対応していますが、最低月に20～30本の記事はアップしているはず。コラムという資産が積み重なれば、お客様から質問があったときに、コラムやYouTubeのリンクをお送りし「これをご覧ください」と情報提供にも使うことができます。確かに大変な部分もありますが、ブランディングだけでなく、お客様満足の向上にも非常に役に立っています。

吉岡 そのような活動を通じて、現在、年間でどのくらいのお客様を獲得されているのでしょうか。

朝倉 新規案件の契約面談がおおよそ年間1,500件で、年間の成約件数は400件程度です。一方、離脱件数(解約件数)は月によってばらつきがありますが、だいたい3～5件程度だと思います。弊社は「お客様は、選ばれるよりも、選ぶ」という考え方を目指しています。経営者の人柄や財



務状況が弊社の受け入れ基準にマッチするかを見極めていきます。最も怖いのは、スタッフが疲弊することですから、スタッフが疲弊しないお客様を選ぶようにしています。

吉岡 新規の契約面談が年間1,500件ですか。それはすごいですね。それだけの数をどのように捌いているのですか。

朝倉 本部の「Inside Sales事業部」の4名の社員が、担当者へ割り振っています。ここでいう担当者とは、顧客対応をする社員のうち、契約面談を行うことが許された一部の担当で、全部で20名ほどいます。全員がA~Cにランク分けされており、契約面談の担当件数はA=20件、B=10件という具合に決まっています。面談を行う時間にもルールがあって、火~金曜は11時台、17時台を面談の時間に設定しています。

吉岡 ランクには基準があるのですか。

朝倉 はい。「きちんと面談の最初に挨拶しているか」や「お客様の会話量が6割以上か」など13の評価項目あり、各担当がお客様と面談している動画を見て評価しています。

吉岡 新規案件は、具体的にどのようなものが多いのでしょうか。

朝倉 基本は会社設立ですね。特設のランディングページがあるので、そこからの流入です。年間の報酬は最低49万円、売上規模に応じて上昇する仕組みで、ボリュームゾーンは50万円から60万円です。消費税課税事業者はプラス

11万円を頂戴しています。このようにWEBからの流入が非常に多い一方で、弊社は「紹介」の部分が非常に弱いので、これが現在の課題です。WEBなどで1,500件の新規面談が来るため、どうしても社員の「自分で開拓する」という意識が薄くなっています。仮に100名の社員がひとり2件の紹介を得れば年間200件になるのですが、残念ながらそれが機能していない状態です。

吉岡 組織としての集客が強い分、個人として紹介が弱い。面談もオンラインが100%ですから、仕方のない部分があるのかもしれないね。

朝倉 そうですね。ただ、WEBと紹介の両面で顧客開拓に成功している事務所もあるので本当に尊敬しますし、弊社もそうなれるように意識改革を図っていくつもりです。弊社の技術責任者を務める幹部が、よく社員に「デジタルに強くアナログな対応ができる、ということが大事（デジタルは手段であり、アナログな対応を軽視はしていない）」と伝えているのですが、本当にその通りです。これは顧客開拓以外の場面でも重要で、たとえばこちらのミスでお客様との間にトラブルが発生したとき、この場合はまず、直接会いに行き謝罪することが大切ですね。ところが、社員の中には一生懸命謝罪のメールを書き始める人がとても多いのです。オンラインがスタンダードでは、どうしてもそのような感覚が抜けてしまいます。

吉岡 「アナログなことを軽視してはいけない」というのは、私も本当にそう思います。さて、最後になりますが、朝倉先生が描かれている将来のビジョンについてお聞かせください。

朝倉 私自身、細かく計画を立てるタイプではないため、あまり細かい目標は作ってきませんでした。そういう意味では、これからは定量的な計画と定性的な計画をしっかりと作っていきたいと思っています。明確な将来のビジョンはないですが、私を含めて役員職員・家族全員が楽しいと思えることをやっていきたいです。大変なこともあります。大変なことはできるだけゼロにしていきたいです。それが達成されていけばあとはいらないのではないのでしょうか。

吉岡 本日はどうもありがとうございました。