

BIZUP

事務所経営

2018 | 2 vol.52

Report

contents

1-6 Management Vision

山根総合会計事務所 / 山根 陽介

年間50件の新規獲得を実現
広島で今最も成長している
山根総合会計事務所の経営戦略

7-11 Special Interview

中央大学教授 アコード租税総合研究所 所長 / 酒井 克彦
酒井克彦先生に聞く
平成30年度 税制改正インプレッション

15-19 講師 Interview

風岡範哉税理士事務所 所長・税理士 / 風岡 範哉
ひかわの杜かんてい 代表・不動産鑑定士 / 田中 泰男
相続を武器に差別化を目指すなら
土地評価の品質アップを追及すべし!!

24-27 User Interview

株式会社 本宮会計センター
「発展会計」への移行で
より高度なコンサルティングが可能に!



マネージメント・ビジョン

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。

vol.14 山根総合会計事務所

年間50件の新規獲得を実現
広島で今最も成長している

山根総合会計事務所の 経営戦略

高齢化の進む税理士業界。事業承継期を迎えている会計事務所は数多いが、代替わりによって組織が活性化し、さらなる飛躍を遂げる事務所も出てきている。

広島を拠点に活動する山根総合会計事務所もそんな事務所の一つ。現在、2代目として陣頭指揮を執る山根陽介税理士に、事業承継にまつわるエピソードやこれからのビジョンを披露してもらった。

売上2億円、スタッフ25名の事務所まで成長 顧客満足、従業員満足を同時に実現できる組織へ

吉岡高広 (以下吉岡) 今回は、広島で拡大を続ける山根総合会計事務所の山根陽介先生にご登場いただきます。先生とは数年前から親しくさせていただいていますが、非常にクレバーでありながら、新たなことにもどんどんチャレンジする気骨の人という印象を持っています。そんな山根先生に、事務所が成長を続けている秘訣を伺っていきしたいと思います。では、まずはじめに、会計人としてのルーツをお聞かせください。

山根先生 (以下山根) 私は1980年に広島市で生まれ、18歳で大学進学を機に上京するまで広島市で育ちました。仕事熱心で厳格な父と、おおらかで優しい母、そして3歳年上の兄の4人家族です。父が開業したのは、私が生

まれる少し前ですから今から40年ほど前になります。当時は母が経理や庶務を手伝っており、いわゆる「地元の会計事務所」でした。

父は仕事熱心でいつも忙しく、遊んでもらった記憶はほとんどありません。当時の私は税理士という職業にも興味はなく、正直父が何の仕事をしているのかもよく知りませんでした。また、兄の存在もあって私が父の事務所の後を継ぐなど考えていませんでした。

吉岡 ただ、現在はこうして先生が事業を引き継がれています。

山根 上京して早稲田大学に進学していた私のもとに、

ある日、親から税理士の資格学校のパンフレットが送られてきて、「税理士になれ」と。兄が税理士にならなかったこともあり事業承継が気がかりでしたし、「それなら勉強してみよう」と税理士を目指すことになり、一般企業ではなく卒業後は東京の大手税理士法人に就職しました。

父は非常に厳しい人でしたが、私は父を尊敬しています。一人で開業した小さな事務所を少しずつ大きくし、自社ビルを建てるほど成長させたのも父ですから。70歳を過ぎた今でも「先生、先生」とお客様に必要とされる姿には威厳があります。褒められることなどありませんが、そんな父への尊敬心と反骨心から、私の中に成長志向が育まれました。そういった意味でも父の影響は大きいです。経営哲学的なものは「若いうちから勉強しておけ」とよく言われていました。「経営や組織のマネジメントは税務実務とは全く違う」と何度も言われました。今思えば、帝王学のようなものを早くから学ばせてくれていたのか

もしれません。

吉岡 さて、山根先生は5年前に東京から広島に戻って来られた訳ですが、2代目ということでご苦労もあったのでは？

山根 東京の税理士法人で働いていた私は上京して10年以上が経過しており、地元である広島に帰ることも少なく、父の事務所にも行ったことがありませんでした。それでも実務での経験もありましたし、様々な事業承継のケーススタディは頭に入っていましたので、「息子が帰ってきた」という目で見られることも分かっていたので、父の事務所とは別の事務所としてスタートし、5年後に父の事務所を超える規模の事務所を創造し、統合することにしました。当時の私が立てた目標が「統合後のスタッフが20人以上、売上2億円超の事務所にする」というもの。当時、父の事務所がスタッフ10人、売上1億円弱でしたから、

最低でも倍にすると決めました。つまり、5年で新規売上1億円超の事務所を自分で作ると決めました。

吉岡 とても高い目標ですね。そこにたどり着く過程は決して楽なものではなかったはずです。なぜ、それを目指すことにしたのですか？

山根 父の事務所は私が客観的に見てとても良い事務所でしたが、時代とともにお客様やスタッフが高齢化していました。地方では、会計事務所の事業承継というと先代が伸ばした事務所が高齢化して、後継者がジリ貧となってしまうようなイメージが強いのですが、もし私がそっくりそのまま事務所を承継していたとすれば、まさにそのケースになっていたかもしれません。

どうすれば最もレバレッジをきかせて事業を成長出来るかを考えて、私は、「時代の流れで下向きに引っ張られている状況を変革するには、大きな上向きのエネルギーが必要だ」という結論に至りました。そして、それを実現するためには、自分が自ら新規開拓して上向きの組織・カルチャーを創造して統合しよう、そのように考えたのです。そうすることで、結果として事務所が成長すれば、父の代からお付き合いしてくださっているお客様を蔑ろにすることもないですし、むしろ、もっと良いサービスを提供することができる自信がありました。

吉岡 すぐ組織を引き継いでそのまま下降線をたどるのなら、いっそ自分でゼロから新しい組織を作り、統合してしまおうと。

山根 このようはお話をすると、まれに「お父様とは仲が悪いのですか？」と質問をされるのですが、全然そんなことはありません。父を尊敬しているからこそ父になしえ

なかった規模の事務所をつくりたいと真剣に思っていました。

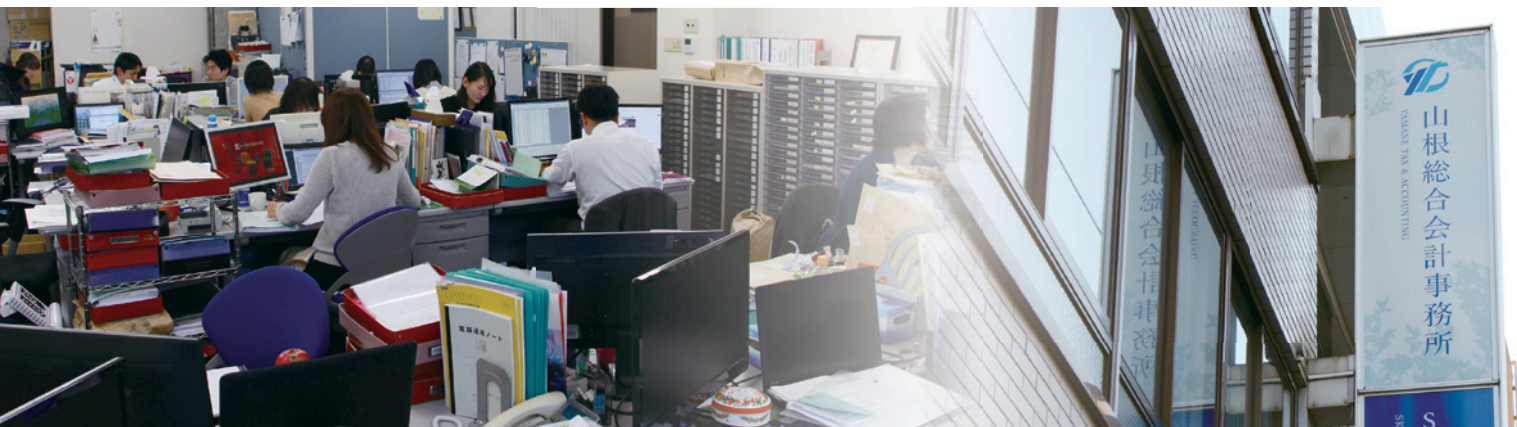
そういった創業でしたので、創業当初は利益が確保出来ない時期もありましたし、正直大手税理士法人での処遇の方が良かったです。でも、結果的にはこのような選択をして本当に良かったと思っています。

吉岡 2代目の税理士ですが、実質的には創業者のようなご経験をされているのですね。そんな山根先生が、会計事務所を経営する上で大切にしていることを教えてください。

山根 弊所には2つの経営理念があります。1つはお客様思考で考える事、もう1つは顧問先の成長をサポートすることです。シンプルですが、この2つを大切にしています。お客様と弊所が共に成長することをイメージしているので、お客様に対して「指導する」というような言葉は使いません。「アドバイスをする」「相談に乗る」という姿勢で一緒に考えること、これが私たちの基本スタンスです。お客様と私たちは並列の関係で、どちらが上でも下でもない。上から目線でアドバイスをすることもなければ、お客様が私たちを持ち上げることもありません。

吉岡 月並みな言葉になりますが、会計事務所は先生業ではなく、サービス業であるということですね。

山根 そうですね。私はお客様と弊所のスタッフさえ満足してくだされば、それで十分だと思っています。シンプルにその二つの満足度だけを求めています。仕事をご依頼頂いたお客様と一緒に頑張ってくれるメンバーに本当に感謝しているので、その方々に満足してもらえる事務所であり続けることを一番に考えています。



ゼロから新しい組織を作り、5年間で売上2億円、スタッフ25名まで到達した

吉岡 お父様の代からいらっしゃったスタッフの方々とは、どうやって関係を作っていたのですか？

山根 私が代表になったとき、「お客様を増やし、スタッフの給料を上げる」と決意しました。当時は成長が止まっている状況でしたから、将来的に恐らく給料は良くて現状維持、成り行きでいけばダウンしていたと思います。しかし、父の代からのお客様や勤めてくれた方々がいたから、私は東京の大学に通い、税理士になることができた。だからこそ、しっかりと事務所を伸ばし、お客様へのサービスの強化とスタッフへの給与アップという形で還元したいと考えました。実際、5年前に比べて売上が倍以上になっているので、スタッフの給与をアップさせていっています。「事務所を伸ばし、その分はしっかりと還元する。だから力を貸して欲しい」というメッセージをしっかりと発信すること、これをずっと行ってきた

営業マンは“自分ひとり”で新規獲得50件を突破 山根流 紹介営業の秘訣とは？

吉岡 事業承継を終え、代表者としての基盤も徐々に出来上がりつつある状況だと思います。直近の新規獲得件数や売上等を教えてください。

山根 昨年は顧問先約50件の純増、売上3,000万円のアップを達成することができました。

吉岡 純増50件というのは、本当に大変ですよ。私の中では、およそ目標純増数の2倍は新規を獲得する必要があるという感覚です。

山根 弊所の場合解約はほとんどありませんので、私が力を入れているのが新規開拓です。実は弊所には、営業をする人間が私しかいません。「仕事を取ってきなさい」とスタッフに指示をすることは一切ありません。その分、仕事に責任を持ち、お客様のことを真剣に考えて、お客様が満足してくださるような品質を維持するようお願いしています。

吉岡 どうやってお一人で営業活動をされているのでしょうか。

山根 最初の1年はWEBでの集客が中心でした。上京して10年以上経過しており、地元広島に知り合いがい

した。結果、確執などはありませんし、代替わりしたからといって辞めた方もほとんどいませんでした。

吉岡 とても上手に承継することができたのですね。お父様の事務所と統合されたということですが、税理士法人化も視野に？

山根 法人化する構想はもちろんあります。ただ、税理士法人の社員は無限責任ですし、もう1人の税理士は誰でも良いという訳にもいきません。今後の経営を考えた時、最も上手くいくであろう方と組んで相乗効果でより成長させていきたいと思っています。また、組織構造も見直し、管理職によるマネジメントをしっかりと機能させて、リーダーが統率するユニット型の組織にしていきたいと思っています。



なかったの、人づての紹介は当面は期待できないとわかっていました。広島に戻ることが決まった時、まずはWEBマーケティングを駆使しようと思い、地道にホームページの文章作成やWEBマーケティングの研究を行っていました。当時の経験でマーケティングに関してはかなり詳しくなったと思います。



吉岡 実際にWEBマーケティングをはじめてみて、いかがでした？

山根 ホームページを作った当日からすぐに面談の依頼の電話が鳴りました。広島市は地方都市とはいえ100万人都市ですから、思っていたよりもずっと法人が多く、「これは上手くいくな」という手応えがありました。ただ、WEBによる同様の効果がずっと続くとは思っていなかったの、上手くいっているうちに仕事を紹介してくれるネットワークを構築する必要があるな、と判断し金融機関や他土業の先生方、法人保険の営業マンなどのネットワークを構築しました。

吉岡 銀行、土業、法人保険の営業マンとの関係づくりはどのように行ったのですか？

山根 自分の人となりを知ってもらうことからスタートします。一緒に飲みに行ったり、税務の相談があれば気軽に聞いてもらえるような関係になる。融資先へ訪問中の銀行マンから、「このような場合税金はいくらかかりますか？」と携帯電話に質問を頂くことがよくあります。とにかく、気軽に掛けてきてもらうことが一番です。

それから、一緒に組む方の営業成績につながるような具体的なメリットを与えることも大切です。「顧問先に資金需要があれば、融資を紹介します」というように、ギブアンドテイクの精神で接すること。こうやってマメにお付き合いをしていれば、一緒に組む方のお客様が「税理士を変えたい」という時、私に紹介してくれます。「何かあれば、山根さんに聞いてみよう」という人が50人で、年間1件の紹介をくださるならば、それだけで50件の新規獲得ができます。ただ、紹介を頂くことがゴールではありません。私を紹介してくれた方々が「良い税理士を紹介してくれてありがとう」と言われること、これが本当のゴールです。

吉岡 そうやってご紹介してくださるルートを拡大してきたんですね。

山根 現在、WEB広告はもう行っておらず、現在は100%が紹介です。広告費はゼロです。広告費を大量投下し、案件を獲得する今の土業の主流とは完全に逆だと思いますが、これも当初目指していた通りの結果です。

吉岡 紹介を受けても、そこから実際に受注できなければ意味がありません。何かテクニックはございますか？

山根 「お客様を紹介してもらう」という活動はいわゆるマーケティングで、そこから受注に繋げる動きがクロージングです。ほとんどの会計事務所は、マーケティングには熱心ですが、クロージングには無頓着な印象があります。ですが実際のところ、明らかにクロージングの方が大切です。年間50件の紹介があり、うち50件の契約が決まれば私一人で営業活動を回すことができます。ところが、契約自体は同じ年間50件でも、成約率が50%で紹介が年間100件必要だとしたら、100件もの紹介は私一人では捌ききれません。要は、営業活動をする人間がもっとたくさん必要になってしまいます。そういった理由からもクロージング力が必要になります。

では、どうすればクロージング力がアップするか。テクニックを学ぶことよりも、意識を変えることの方が重要だと感じます。例えば、ものすごく基本的な話なのですが、いつもしかめ面で、なんとなく怖いような方だとなかなか仕事を頼みづらいですよ。

これを改めるだけで確実に成果は上がります。もし人と話すのが苦手ならば、皮を被ってでもそれを変えるしかありません。大切なのは、現在の自分に固執せず、自己否定を続けることです。

吉岡 ちなみに、山根総合会計のクロージング率は？

山根 90%は確実に超えています。大きな会社さんだと

複数事務所のコンペになることもありますが、今まで5年間でコンペでの成約は100%。全て弊所でお手伝いをさせて頂く形になっています。

吉岡 近年は、会計事務所のサービスも保険などと同じように「人を見て買う」という側面が強まっているように感じます。そういう意味では、山根先生に素晴らしい何

かがあるのだと思いますが、ご自分ではいかがですか？

山根 商談では必ず「個々のお客様に合わせた提案をする」と決めています。新規の商談では、数分お話ししたら早々と「決算書を見せていただけますか？」と聞いてしまうのです。“営業”という感じではなく、決算書をベースに“提案”や問題点を“指摘”します。いわゆる提案営業ですね。そこで他所にはない付加価値をプラスしています。

スタッフ50人、売上5億円が当面の目標 品質を維持しつつ、新規事業開発も積極的に

吉岡 5年間でしっかりと承継を果たし、お父様の規模を超える状況まで来ました。今後は広島県内のナンバーワン事務所という目標もお持ちかと思いますが、それに向けてどんなビジョンを描いていらっしゃいますか？

山根 広島で一番になるのはもちろんですが、弊所を日本を代表する会計事務所にしたいと思っています。そのため、次に視野にいられているのは東京進出です。数字で言えば、スタッフ50人、売上5億円が次に目指すべきステージだと捉えています。売上については、現在の年間50件の純増を維持すれば遠くから到達できると思いますが、重要なのがスタッフの採用です。私は人材の質には徹底的にこだわっています。現在25人ですので、あと25人採用し、育成する必要があります。広島という地方都市において、大きく人材を囲い込めるような秘策はありません。熱意と行動力で、地道に活動を続けていく予定です。

また、事業展開については、新規テーマへの取り組みを考えています。弊所は収入の約95%が税務顧問料です。次のステージでは業務に付加価値をつけなければなりません。例えば、事業承継。特に、後継者不在に悩んでいる会社がとても増えているので、このような会社に対して最適なソリューションをご提案差し上げることも私たちの役目ではないかと思っています。

事業承継以外の新規事業にも積極的にチャレンジします。お客様のご要望と世の

中のトレンドが合致しているテーマを追求し、AIに取って代わられないサービスをどんどん開発していきます。とはいえ、私が一番重視している顧客満足度と従業員満足度が欠如した状態で新しいことを始めても意味はありません。それらを犠牲にしてまで拡大や新規事業に躍起になるつもりはないので、人・組織の成長と事務所の拡大、このバランスを取りながら自分達らしく次のステージを目指したいと考えています。

