

Management Vision 山根総合会計事務所 山根 陽介
「コロナ禍でも売上・利益が過去最高に成長
スピード成長を支える
「アライアンス」力と
「モジュール型経営」の要諦とは





山根総合会計事務所

代表税理士

山根 陽介 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

コロナ禍でも売上・利益が過去最高に成長

スピード成長を支える 「アライアンス」力と 「モジュール型経営」の要諦とは

広島県広島市にあり、中四国地方最大級の会計事務所として

多くの企業経営者に頼られる存在となった山根総合会計事務所。

毎年顧問先をコンスタントに増やし続け、コロナ禍でむしろ成長ペースを上げている。

スタッフ数も創業時の約4倍となる40名となり、

事業メニューや組織編成など、決して奇をてらった経営手法を用いていないにも関わらず、

右肩上がりの成長を続けている秘訣はどこにあるのか。

代表税理士の山根陽介先生に詳しく話を聞いた。

山根総合会計事務所

www.yamane-tax.jp

〒730-0016

広島県広島市中区鞆町10番25号 山根会計ビル

TEL: 082-225-5755

FAX: 082-225-5750





「経営全般の悩み事」へ 対応するのが基本戦略 コロナ禍で経営者からの 相談が急増！

吉岡 高広（以下吉岡） 2017年12月に取材をさせていただいてから、ちょうど3年が経過しました。ご活躍の噂はお聞きしていますが、現在の顧問先数や売上など可能な範囲で教えてください。
山根 先生（以下山根） 顧問先は約600社です。おかげさまでご紹介のみで毎年50社以上のペースで増えています。売上は2020年がちょうど3億円となりました。前年比5,000万円増で、これは過去最高の伸び幅です。私が代表になり、8年になるのですが、8年連続増収増益となっています。

吉岡 前回取材させていただいた時は売上が2億円だったと記憶しています。3年間で純増1億円、しかもコロナ禍の2020年に5,000万円増というのは素晴らしいですね。堅調どころか、ブーストがかかっている感覚ですが、コロナ禍の影響はなかったのですか。
山根 感染拡大が騒がれ始めた2020年の2月頃には、逆風が吹き地方都市の景気が悪くなるのは容易に想像出来ました。そのため、今後は顧問先のキャッシュフローの確保が最優先と判断し、資金調達や給付金など財務のアドバイスに大きく舵取りをしました。結果として心配事は杞憂に終わり、顧問先は一切減りませんでした。資金調達も希望した顧問先はほぼ100%出来て、顧問先企業の中で倒産したところ

もありませんでした。むしろ、以前以上に新規の顧問先も増えまして、「社会的意義のある仕事をしているのだ」と改めて痛感しました。会計事務所はインフラだという意識が強まりました。

吉岡 顧問先が増えたのは、日頃から顧問先の声をしっかり受け止めるスタンスをとっていらっしゃるからだと思いますが、具体的にはどのような内容が多かったのでしょうか。
山根 ニューノーマルの時代と言われるように、先行き不透明となっていますので、経営者は皆さま「経営全般」のことを真摯に考えています。マーケットとしては、税務、財務だけでなく相続や事業再生、M&A、資産運用まで幅広いニーズが発生しています。今回のコロナ対策融資でも、3年間の返済猶予期間がありますが、3年後から返済しようと思っても、PL（損益計算書）が良くなければ返せませんので、今後2～3年はそのアドバイスが非常に重要です。3年後には目線をBS（貸借対照表）に切り替えないといけません。

吉岡 なるほど。そのあたりの具体的な対策を練るなかで、必然的に経営コンサルティングの領域にも入っていきまね。税務や相続といった単体のサービスラインを提供するのではなく、包括的なサポートができるのではないですか。
山根 おっしゃるとおりです。われわれの業界は、AIが普及すると仕事がなくなるとまことしやかに言われていますが、私の感覚では逆です。なぜなら、「経営全般」の括りでとらえると、税理士や会計事務所できなければならないことが

いくらかもあるからです。少なくとも地方においては、まだまだブルーオーシャンは広がっていると思っています。そうした「財務を土台に経営全般をコンサルティングする」という戦略を貫いてきたのが、紹介のみで顧問先をクライアントに増やすことのできた要因だと自負しています。

サービスラインは 「ニーズ起点」で開発 チーム編成も サービスを軸に展開

吉岡 経営者の「経営全般」の悩み事を解決しようというスタンスが、弛まぬ成長の秘訣のひとつなのですね。そのスタンスは、サービスラインの開発にも影響しているのでしょうか。
山根 そのとおりで、ご相談の内容をサービス化しています。「悩み事の解決」を起点にサービスラインを増やしていく感覚でしょうか。先入観で判断しないようには気をつけています。たとえば記帳代行は、いずれ消滅するニーズだというのが定説ですが、弊所では非常にご依頼が多いです。もちろん、合理化できる作業ではあるのですが、ニーズは大きいです。先ほど申し上げたような相続や事業承継といったコンサルティングで付加価値がある部分へ多めに人材を配置するといった具合に、リソースの配分には気をつけています。

吉岡 ニーズを起点としたサービス開発だから無駄がないですね。組織編成としては、税務などの大きめの柱を据

えて、枝分かれをさせていくイメージでしょうか。

山根 はい。ここは3年前に取材していただいたときと変わっている部分です。「税務」「医療」「相続」の3つを柱として組織づくりをしています。細かく申し上げると、現状は「税務」が2チーム、「医療」「相続」が各1チームの計4チームがあり、それぞれの分野に特化した人材を責任者として配置しています。事業再生や事業承継、M&Aといった案件は、「相続」チームの中で按分する形です。それと別に品質管理のセクションを設けていまして、国税局OBの人材を配置しています。

「会計事務所は人」の信念で 働きやすい環境整備にも配慮 「e-JINZAI for account」で 新卒人材の担当者デビューが 大幅に短縮

吉岡 人材の確保はどのようにされているのでしょうか。採用はどの事務所でも苦勞されているポイントですよね。
山根 弊所も採用には大変力を入れています。私は「会計事務所は人材で勝負が決まる」と思っています。ですから、常時新卒採用と中途採用の両面を実施していますし、給与水準をはじめとする待遇を良くしていくことにかなり力を入れています。

吉岡 「会計事務所は人」というのは良いフレーズですね。まだまだ会計事務所というと「税金屋さん」「作業屋さん」という感覚で見られがちですし、使い

捨てのような感覚で人材を扱うことは少なくなったとはいえ、しっかりと育てることにコミットする雰囲気は残念ながら醸成されているとは言えません。

山根 まったく同感です。自分が勤め人だったときは今ひとつ理解できませんでしたが、いざ経営者になってみて「人材こそが一番の資産である」ということは本当に腹落ちしました。ですから採用には徹底的にこだわり、自分が最前線で時間をかけて多くの方と面接をさせていただいています。

吉岡 経営者になって腹落ちしたというのは、非常に共感します。しかし、採用というのは決して簡単ではありませんよね。なんとか最初の組織化ができれば、すぐ次の土壌をつくっていかねばなりません。土壌がしっかりしていないと良い人材は来てくれませんからね。
山根 そうですね。私ひとりですることとは知れていますし、メンバーがいくら

優秀でも、10年20年と同じパフォーマンスは維持できません。それぞれ、専門家としてスキルや経験は伸ばすことができて、どうしても体力は衰えます。時代をいち早く掴む感性を磨き続け、お客様に必要とされる会計事務所であり続けるためにも、採用で組織を活性化していく必要があります。

吉岡 人材にはどのような要素を求めますか。山根先生のような優秀な方だと、求めるレベルも高くなるのではないのでしょうか。
山根 いえ、その時点でのスキルよりは、新卒・中途採用を問わず「向上心」があること、そして「チームプレイを重視」し「前向きに、明るくポジティブに」仕事に取り組める人を求めていると記していますが、ポイントとなるのは自主性です。いくら優秀であっても、自ら動けないのでは意味がありません。一方で、組織が大きくなると自主性が





削られる傾向が出てきますので、個人的には注意しなければならないと考えています。組織をスケールしつつ、一人ひとりが自主性を持ってベストなパフォーマンスを発揮できる環境を提供し続けるのが、経営者の仕事だと考えています。

吉岡 あえてお聞きすると、山根先生が考える「自主性」とはなんですか。

山根 私が常々言っているのは、先ほどおっしゃった「作業屋」で終わらないということです。いくら正確で迅速な作業ができて、「経営全般」の相談事には応えられません。若手にとっては両親と同じくらいの年齢の経営者と対峙していくわけですが、専門家として時には苦言を呈することも重要です。そのためには「私はこうした方が良いと思います。」と根拠とともに言い切れないといけませんから、必然的に自主性が養われていきます。そうやって一人ひと

りの能力を開花させる事務所づくりを続けていきたいです。

吉岡 苦言を呈することができる専門家となるためには、当然のことながらスキルや知識が必要です。中途で入ってくる人材はともかく、新卒の人材はどのように育てているのでしょうか。

山根 知識やスキルを磨くサポートでは、ビズアップ総研さんの「e-JINZAI for account」をフル活用しています。最近の新卒人材は非常に意欲的で、こちらから何も言わなくても「即戦力として活躍できるよう入社前からアルバイトしたい」「研修をしてほしい」と言われます。ですから各自しっかりと学んでいまして、企業の担当者としてデビューするまでの期間はかなり短くなりました。そうやって若手が伸びると、ベテラン勢も良い刺激を受けます。私自身もそうですし、各チームの責任者を担っている40代の人材もそう思っているの

ではないでしょうか。60代で非常に優秀な方もいて組織に安定感をもたらしてくださっていますので、各年代をバランスよく配置する組織づくりも意識しています。

「給与分配率5割」と 利益をしっかりと還元 新卒採用の離職者ゼロと エンゲージメントの高い 組織に

吉岡 待遇面での工夫はいかがでしょうか。

山根 わかりやすいところ言うと、給与分配率を設定しています。弊所では、給与分配率は5割と決めていまして、給与以外で残った分を12月の決算賞与ですべて分配しています。成果と評価が連動するよう各自の分配率も設定



していますので、事務所の成長とともに毎年給与水準が向上しております。

吉岡 簡単におっしゃっていますが、すごいことだと思います。当然スタッフの皆さんは賞与を期待するでしょうから、必ず利益を出さなければならないではないですか。経営者としてはかなりのプレッシャーを感じていらっしゃるのではないのでしょうか。

山根 プレッシャーは当然あります。利益をただ出すだけでなく、毎年増やしていけないといけませんから。決算賞与の日を終えたときが、1年で最も安堵している瞬間かもしれません。でも、そういうプレッシャーがあるから頑張れると思っています。自分のためだけのエネルギーより、皆のためのエネルギーの方が強いエンジンになります。毎年一人ひとりに「今年もありがとうございます」とお礼を伝えながらお渡しするのですが、事務所全員で成果を出せ

て、メンバーに感謝が伝えることができてありがたいです。

吉岡 情報をオープンにするだけにとどまらず、給与分配率5割という納得しやすい比率にしていること。そして、成果に対する「報酬」がしっかりとロードマップとして見せているのが実に巧みですね。組織にコミットする意識が自然に醸成されて、エンゲージメントも上がる仕組みだと感じました。

山根 ありがとうございます。今まで新卒で入った人材がひとりも辞めていないので、まだまだ成長出来ると思っています。ただ、そうは言っても離職率0%を目標とするのは非現実的です。私自身もそうだったように、さまざまな事情で独立したいという人もいます。それを無理に引き止めようとしたら、囲い込もうとしたりするのは不自然なことです。ですから私は発想を変えて、優秀な方であればアライアンスを

結べば良いと考えています。スポットで手伝ってもらったり、案件によってはチームで取り組んだりもできるでしょうし、いったん退職したけど出戻ったりするのもアリだと思います。全ては人材にフォーカスしています。

吉岡 「出戻り」、最近はアルムナイ制度と呼ばれて注目されていますね。アクセンチュアが力を入れています。人となりや能力もわかりますし、その人にとっても“勝手知ったる”職場なのですぐ馴染めそうです。

山根 弊所でも「出戻り」の人材がいます。ご家族の転勤で退職せざるを得なかった人などにご連絡をして「もう一度働いてもらえませんか」とストレートに声をかけさせていただいています。

吉岡 そうやってお聞きすると、人事戦略としてだけでなく、経営戦略としても実に有効ですね。それこそ顧客になる



可能性もあるわけです。

山根 そうです。ポイントとしてはお客様でも採用面接であっても、一度接点を持った人とは永続的に関係を継続していくということです。人脈を資産化することですね。20年、30年と持続的に成長させられる組織であるにはどうしたら良いかと考えると、そうしたつながりを広げていくことが重要だと考えています。実は、この考え方は相続や医療といった専門性を求められる分野でのチーム編成でも活用しているのですよ。とりわけ医療は、開業支援を入口に顧問契約を結んでいただく医院が多いのですが、まさに「アライアンス型開業サポート」で取り組んでいます。

幅広いアライアンスの 起点となることの強み 開業支援から 税務、労務……と 自然な収益アップへ

吉岡 医療の「アライアンス型開業サポート」とは、興味深いですね。ぜひもう少し詳しく教えていただきたいですが、そもそもなぜ医療に力を入れるようにしたのですか。

山根 医療に着目したのは独立前からです。これもサービスラインの開発手法に近いですが、医療ありきで考えたのではなく、「地域一番の会計事務所は、どういうことをして地域一番になったのか」という観点で考えたところ、医療が浮かび上がってきました。売上を上げるポテンシャルがあって、時間単

価も高いですから、会計事務所を経営する上で必要だと判断しました。

吉岡 非常に合理的ですね。しかし医療は、何のツテもなく飛び込むにはハードルが高い分野でもあります。どのように開拓されたのでしょうか。

山根 おっしゃるとおり、医療は意外と参入しにくい分野です。なぜかという、業界の特色として、税理士の切り替えをあまりしないのですよね。裏を返すと、開業時点から入り込まないとチャンスはありません。そのことに気づいたので、私は歯科の大手商社との関係構築から始めました。その商社のセミナーの講師をさせていただくことからスタートしました。

吉岡 なるほど。歯科の商社は医療機器だけでなく、日常的に歯科材料を卸すなど、クリニックとは密接な関係を築いていますからね。

山根 開業当時私は32歳でまだ私の年齢が若かったのも幸いしたようです。歯科のドクターは、医科に比べると若いうちに開業することが多いので、医療商社の営業担当も若く、目線を合わせやすいと思います。そうやってネットワークを強化した結果、現在の歯科のお客様の多くがそのメーカーからの紹介となっています。

吉岡 ということは、「アライアンス型開業サポート」は医療商社とのアライアンスが肝となっているのですね。

山根 もうひとつありまして、資金調達を担う金融機関ともアライアンスを組んでいます。弊所が提携している地元

根総合会計事務所が三位一体となって医療機関の開業支援を行います。

吉岡 ドクターとつながっている医療商社が開業の情報をキャッチし、融資の段階からサポートするのですね。この時点でフィーは発生するのですか。

山根 いえ、開業支援ではいただきませんが、融資だけでなくウェブサイト制作会社や広告会社といったマーケティング面から内覧会のコンサルタントまで弊所がハブとなって連携していくのです。それで無事に開業すると、必ず何人かスタッフを採用しますので、労務の問題が出てきます。そうすると社会保険労務士とアライアンスを組むことになるわけです。

吉岡 その都度ニーズに対応しているだけに見えますが、着実に収益がアップしていくわけですね。ドクターにしてみれば経営面の面倒なことをすべて任せて診療に集中できますから、患者の評判も上がっていくでしょうし、会計事務所としてもかなりのニーズがあります。まさに“三方良し”ではないですか！

山根 アライアンスを組むのは医業の開業支援に通じた専門家ばかりですので、経営もうまくいきます。ある意味でガツガツしていない緩やかなアライアンスなのも、ドクターにとってはやりやすいのかもしれませんが。弊所としても、開業後の税務顧問料で本業の収益が得られますので、変に手数料や紹介料を設定する必要がないのです。また、私は職業会計人が手数料目当てで顧問先にアドバイスをすべきではないというポリシーなので、顧問先が良くなることだけを考えて動いています。

成長企業の社外取締役の オファーも！ 東京、そして世界進出も 視野に

吉岡 SNSなどデジタルのコミュニケーションが主流となっている今の時代には、ガチガチの契約でお互いを縛るよりも、山根先生が展開されている無償ベースのアライアンスのほうが有用なのかも知れませんね。実際、あらゆる分野の専門家による支援が受けられる顧客にとっては、大いにメリットがあるわけですから。

山根 むしろ今は、自前で全てのリソースを用意するほうが困難ですよ。国を代表する大企業も、さまざまな業種の企業と幅広いアライアンスを組んでいます。ですから、今は「医療」だけでなく、「相続」など他の分野でも同じ手法が生かせるだろうと考えています。ちなみに相続税申告もアライアンス先からの紹介のみで年間100件のペースで推移しています。

吉岡 金融機関のあり方も変わってきていますし、フィンテックのスタートアップ

◆ やまね・ようすけ／1980年広島県広島市生まれ。早稲田大学政治経済学部を卒業後、辻・本郷 税理士法人与高野総合会計事務所勤務し、中小企業から上場企業まで幅広く税務顧問やコンサルティング業務に従事。2013年に山根総合会計事務所を立ち上げ、2015年に実父の事務所を統合・承継した。『税理』（ぎょうせい）、『事例式契約書作成時の税務チェック』（新日本法規出版）、『有利な税務選択Q&A』（中央経済社）などの執筆実績や、セミナー実績も豊富。

持続的に成長させられる組織であるには
一度接点を持った人とは永続的に関係を継続して
人脈を資産化することです。
そうしたつながりを広げていくことが重要だと考えています。

——山根陽介先生





も数多く出てきています。そうした中で会計事務所が果たすべき役割を、山根先生は先取りしているように見えますね。

山根 いえいえ、まだ志の段階です。ただ、「経営全般」の悩み事に応えたいという点では、財務コンサルティングは、フィンテックの進化によって思いも寄らない変化を遂げる可能性があると思うのです。そういう意味では、どんな問題にも柔軟に対応できるようアライアンスの枠組みを常に用意するのが有効ですし、いろいろな相乗効果が生まれることも期待しています。本日も成長企業からIPOに向けて社外取締役のオファーをいただきました。会計事務所のフィールドは本当に多岐にわたると考えています。

吉岡 コーポレートガバナンス・コード改定を受けての動きですね。社外取締役が大幅に不足しているという報道もありますが、「お金の専門家」としてだけでなく、山根先生の「アライアンス力」が評価されたからだこそのような気がします。

山根 未来に向けて会計事務所の守備範囲を広げられたらと思っています。全ては顧問先のニーズから顧問先に喜んでもらえるサービスを作ることを起点にしています。

吉岡 次世代の会計事務所の姿を描き出すことを期待したいですね！今後の展開にもぜひ注目させていただきますが、最後に今後の目標を教えてください。

山根 数字としては、まずは3年後に売上5億円、スタッフ50名という目標を掲げています。ただしこれは、マーケティング用語でいうところのUSP（ユニーク・セリング・プロポジション）が確立できるだけの付加価値を発揮できれば、自ずとついてきます。その意味では、バリューの高い経営人材とサービスをしっかりとつくるのがポイントだと考えています。

吉岡 経営人材の育成は、対顧客の経営サポート力とは異なる育成プロセスが必要になるかと思います。どのようなプランを検討されていますか。

山根 営業や採用も含めた実践的な経営スキルを磨くには、経営を経験出来る支店展開が近道だと考えています。とはいえ、現在の商圈の近くなど小さなマーケットに出すのは意義がありません。東京に進出し、地方の若手会計人が首都、そして世界へと活躍の場を広げていく道筋をつけたいと思っています。

吉岡 素晴らしい！夢が広がりますね。

山根 ただフィールドを広げるだけでなく、「経営者を豊かにするサービスを提供する」という志は大切にしたいと思っています。コロナ禍もそうですが、景気が今ひとつで経営者の方々は本当に苦しいと思うのですよ。自殺者も増えていますし。そうした事態を少しでも防ぎ、経営者の方々が豊かになれるためのインフラとなるのが目標です。また3年後にご取材いただき、どこまで到達できたか検証してください！

吉岡 ぜひ喜んで！本日は本当にありがとうございました

