

未来へ翔く 職業会計人(税理士・公認会計士)のオピニオン・マガジン

発行日 令和4年11月1日
発行所 TKC全国会
〒162-8585 東京都新宿区揚場町2-1 軽子坂MNビル4F
Phone : (03)3266-9222代
<https://www.tkc.jp/>

TKC

11 No.598
令和4年
2022

巻頭言 「租税正義の守護者」となるために

—— 税理士法による書面添付は税務監査証明業務である TKC全国会会长 坂本孝司



■ 提言 会計専門職と規制 林 隆敏

■ 中小企業会計の未来への挑戦 河崎五行

■ 2022年 TKC地域会秋期大学特集

■ 優良企業を育て、地域社会に貢献し続けたい 近田会計事務所

■ 誌上セミナー 年度重要テーマ研修「わが事務所の未来への挑戦」

■ 「金融機関トップ対談」常陽銀行・きのぐに信用金庫・高松信用金庫

すべてはお客さまのために —今こそ税理士の社会的信用価値を勝ち取ろう

◎講師 税理士法人ガイア代表 野口省吾（TKC城北東京会）

妹と2人で税理士法人設立

開業2年後に父の税理士事務所を合併

私は昭和46年生まれで、今年51歳になります。生まれも育ちも東京都北区です。両親共に税理士で、妹は公認会計士・税理士、弟と弟の妻は税理士という税理士一家で、昭和50年、私が3歳のときに、父の野口邦雄は、野口会計事務所を創業しました。将来儲けると決めていたので、もちろんすべてTKC。標準化しておかないと、品質が落ちることが目に見えるから。



しています。

大学時代は資格試験など頭にはなく、居酒屋のアルバイトに没頭していました。採用面接・シフト管理・現金管理、売上向上策の検討など、店長並みの仕事を任せられ、やりがいがあつて楽しかったです。当時の経験は今の事務所経営にも活きているように思います。

税理士を志したのは大学4年生のときでした。進路を考える際に、税理士はどんな仕事かという明確なイメージはないながらも、尊敬できる両親の姿が思い浮かび、自分も目標そうと思ったんです。卒業と同時に独学で勉強を始め、3年間で4科目に合格。それから、TKC会員事務所に9年間勤めました。

その後、平成17年に税理士登録し、平成18年、34歳のときに公認会計士の妹と

開業半年後には、税理士法人ガイアを設立しました。これは法人化した方が職員を採用しやすいと考えたためです。開業から2年後の平成20年には両親の求めを受けて、30年以上の歴史と500件以上の関与先を持つ野口会計事務所を「逆さ合併」し、税理士法人ガイアを本店、父の事務所を支店としました。

現在、月次の関与先件数は法人255件、個人21件。職員は、役員やパートを含めて55名です。

開業時の戦略は 継続MAS活用で満足度を高めること

ここからは、税理士法人ガイアの開業から今までの軌跡を振り返ってみます。

平成18年、私と妹は経理・事務担当の女性1人を雇つてゼロからスタートしたもの、2カ月目ぐらいまでは関与先が2件という状況で、まったく儲かりませ

んでした。時間はたくさんあったので、法人会、青色申告会、無料相談会、税理士会、異業種交流会等——とにかく足を使つていろいろなところに出かけては名刺交換をしていました。

周囲には、「お客さまがいなくて困っている」と、見栄を張らずに伝えていました（笑）。その結果、友達や私を応援してくれるお客様から17件も紹介いただきました。ありがとうございます。

お客様に与える安心感、知識・経験、職員の質等において自分より強みがある周囲の事務所と比べ、自分の事務所がどうしたら差別化できるかを考え抜き、たどり着いた戦略は、巡回監査を業務の基本に据え「継続MASを活用し、お客様の満足度を高める」ことでした（資料1）。

開業当時は創業間もないお客様が多くかったということもあり、継続MASによる経営計画策定、予実管理、事業戦略の検討等に重きを置きました。目標なくして経営は成り立ちませんし1年先も見通せない経営者は生き残れません。

継続MASの活用は今も変わらず事務所で最も大事にしている取り組みです。自分が職員だった20代の頃には、年上の社長と話をするのは怖いと感じることも



当時のわたし ・若い外見で信頼されづらい ・銀行は相手してくれない ・お金もない

■資料1 開業2年間の戦略

まわりの先生

- ・安心感がある
- ・知識がある
- ・社員がおおくお金持ち

戦略

みんながやっていないことをやるという戦略 継続MAS ここにかける

将来儲けると決めていたので、もちろんすべてTKC。標準化しておかないと、品質が落ちることが目に見えるから。

にして、お客様の期待値を上回れば次の紹介にもつながるので喜びがありました。休みなく働き続けたモチベーションの源泉は、「負けず嫌い」で、「言い訳はダメ」と自分に言い聞かせていました。

振り返ると、「開業当時に汗をかいて一生懸命働く」という経験はとても大切で、この経験があったからこそ、「職員が毎日来てくれば休まないのは、当然のことではない」と、職員への感謝の気持ちにもつながっていると思います。

開業2年間で得たものは、金融機関等とのパイプや、地元の人脈等に加えて、経営を始めたことで「お金の流れ」が見えるようになつたことです。例えば、お客様の通帳等を見れば、どんな癖や特徴の会社なのが分かりますし、経営者として自分で資金を動かすようになつたことで、取引を把握する能力が格段に上がつたように感じます。

また、開業2年目で、売上が3000万円に到達。TKCからはNM部門で表彰いただきました（翌月巡回監査率90%超達成第1位、書面添付純増件数第3位）。やはり誰かに褒められるというのはうれしいもので（笑）、非常にモチベーションが上がりました。

つたよりもシビアな意見もあり、非常に役立ちました。特に注目したのは「提供してほしいサービス」。上位回答は、1位「決算事前対策などの助言サービス」、2位「自社の経営に役立つ最新情報」、3位「補助金・助成金などの情報発信」という結果でした。これを受けて、継続MASで当期の納税予測を行い、事前にお知らせし、節税のご提案を行うことを所内でルール化。このように、生の声を聞き、お客様が望む商品やサービスを提供する――というやり方で方向性を決め、サービスを開発してきました。

もう一つの取り組み「業務品質の向上」のためには、「勘定科目のルールの統一」を行いました。勘定科目名・コードの統一、取引先別・口座別の管理方法の統一によって、所内の巡回監査業務の標準化につながったことはもちろん、お客様の月次試算表や決算書に目を通す際に、情報を瞬時に理解しやすくなりました。その他にも、勘定科目内訳明細書の「その他欄」の使用禁止、税効果会計の導入、不良債権の処理の一貫化等に取り組みました。これらは、そのときは大変ですが、終えてしまえば、それ以降はずつと効率化が図れる事柄ですから、早急に取

アンケート「顧客力診断」を実施しお客様の要望に沿ったサービスを提供

平成20年、当時私が36歳、父が67歳のときに、両親から合併の話を提案され、合併のタイミングで経営指揮権のすべてを父から譲つてもらいました。父は私に對して文句の一つも言わずに、フォローやバックアップにまわってくれました。

とても尊敬できる存在です。

合併後に気になったのは、職員たちは真面目だけれど、やや保守的でモチベーションがそこまで高くないという印象があつたこと。それから、大きな課題として、父の事務所はTKCと他社システムを併用しており、勘定科目が2種類あって非常に効率が悪いということでした。私は無駄なことが大嫌いなので、何とかしなくてはいけないと思いました。

そこで、半年後に決断して、システムはTKCに一本化、他社システムは使わず、決算時に順次切り替えると宣言。すべてのお客さまに継続MASを活用することにしました。また、所内の推進項目等の管理のほとんどを担当者に任せていましたが、重要な項目については、どんどん所長管理に切り替えていきました。

り組むことを皆さまにもおすすめします。こういった「組織の活性化」や「業務品質の向上」に取り組んでいるうちに、いつの間にか職員のスキルアップや自發性を高めることにもつながっていました。「スキルアップ」としては、例えば、部長会・課長リーダー会の組織運営がうまく機能するようになりましたし、当然のように巡回監査士試験に皆が合格するような雰囲気も醸成されました。また長年業務に取り組んでいく中で、職員それぞれの人脈も広がってきました。「自発性」という面では、税理士法人ガイアでは、オリジナル社歌や、オリジナルグッズ、LINEスタンプまで作成・展開しているのですが（笑）、こういった企画等は職員がメインとなって自発的に行つてくれるようになりました。

最近ではLINEやFacebook、Instagramなど、SNSでの情報発信も積極的に行っています。ホームページでも「私たちしさ」を打ち出そ

うとしています。これらはすべて職員採用のため。若い方にとって、SNSの情報やホームページは雰囲気を感じ取るための重要な要素の一つだからです。

さて、現在の戦略についてお話しするところでは、「深堀戦略」をとっています。これは、継続MAS「中期経営計画」の「アンゾフモデル（4象限）」でいうところの「新商品開発戦略（新商品を開発し、いまのお客さまに売り始めること）」に該当します。

その結果として、5期前と直近の事務所収益構造の変化（次頁資料2）を見る

例えば、翌月巡回監査率に関して、当時80%超だったのを、100%を目指して徹底するよう、管理・推進しました。それから、職員主体の所内体制構築のため、TKC全国会の委員会をまねて、所内にも委員会を作りました。

そこから5年間にわたっては、「組織の活性化」と「業務品質の向上」に力を入れて取り組んできました。

まず「組織の活性化」のために、新卒

や未経験者を中心とした「職員採用」に注力し、若い人が活躍できるような職員教育制度の整備や、職員のレベルアップのため中級職員実務試験（現巡回監査士補試験）合格者の管理も始めました。平成26年には、アイ・モバイル株式会社によるアンケート「顧客力診断」を実施し、その結果から事務所の現状を理解し、目標すべき方向性を検討しました。これは、関与先202名に無記名でお答えいただき、総合満足度、契約継続意向、提供してほしいサービス、顧問料納得度等の様々な項目の回答を調査するものです。アンケートにはガイアの職員も回答し、職員と関与先の認識のずれも調査できました。私たちが考えているよりも高く評価されている事柄もあれば、思

■資料3 効率化のため「やめたこと／新しいこと」

- やめたこと
 - 毎日の朝礼をやめる
1週10分×4
 - 掃除を毎日から週に1回
1週10分×4
 - 業務日報(業務時間のみ管理)
1日5分
 - 部長の業務時間削減
(課長・リーダー会の機能)
 - TKCのホスト帳表をやめる
(逆に) やることを仕組み化
- 新しいこと
 - フィンテックの導入
(通帳・カード・レジ)
 - 税務署OBお手伝いの活用
税務署OBのチェック
 - RPAでメール配信・自動コピー
 - 動画作成して、サービスの説明、会社説明の効率化
 - かえる君プロジェクト
新人はほとんど残業なし
(結果) 業務がすべて標準化

ういった分野が得意な若手の職員にお願いする、担当を任せることでうまくいくケースもあるかもしれません。

私たちも忙しいので、できるだけ無駄は減らしたい。そのため、これまでの取り組みを惰性で続けるのではなく、状況に合わせて定期的に見直し、新しいことを取り入れるようにしています(資料3)。

りの担当件数はほぼ変わりありませんが、職員1人当たりの売上高や1社あたりの年間報酬・月次報酬は大きく増加しています。また、事務所の収入合計額は5期前と比較して154・6%と大きく伸びているのです。つまり、お客さまの数は変わりませんが、売り上げだけが大きく伸びているということです。

事務所経営において重要なのは、事務所の方針・戦略・ルールを明確化し、そ

■資料2 事務所収益構造の変化(生産性・収益性)

	5期前	直近
月次関与先数	277件 (法人250件・個人27件)	276件 (法人255件・個人21件)
監査担当者1人あたりの担当件数	13.1件	14.5件
職員1人あたりの売上高	14,834千円	18,991千円
1社あたりの年間報酬	1,178千円	1,376千円
1社あたりの月次報酬(顧問料)	46千円	58千円

れを職員にしつかり伝え、実践につなげること——だと考えています。方針や戦略をしつかり固めたとしても、それが伝わらなければ意味がありません。

事務所では毎月1日に全体研修を丸1日かけて行うのですが、毎回の研修で私が講師を務め、1時間30分ほど講演をしています。これは6年間続続して、

省文」を提出してもらうことにしていました。もちろんお客様には嫌がられます
が……（笑）。でも、これがないと決算データを伝送しない仕組みにしています。
社長には、黒字経営の大切さを理解いた
だき、自分で考えてもらえるようになつ
てほしいという思いからです。

「勘定科目のルールの統一」による 事務所経営成功のための第一歩!!

TKCには、システム、サービス、最新情報と、豊富な材料が山のように揃っています。その材料を上手に料理できるか、事務所経営を成功させられるかどうかは、私たち税理士の腕にかかるってます。その上で、私が考える「戦略を成功させる秘訣」とは次の五つです。

- ①例外を作らない
 - ②大事なことは、途中でやめない
 - ③失敗作は、早急にやめる
 - ④管理は、幹部だけに任せない

（5）きちんと公平な表彰制度を職員と考える
黒字化が不可欠だからです。決算時に赤字だつたお客さまには、赤字は悪だと認めてもらうためにも、「今年の赤字の由と来年の改善点」を直筆で書いた「反加えて「効率化」も大きなキーワードです。IT化、フィンテックの活用は言うまでもありませんが、私たち自身が率先して新たなデジタルツールやサービス

非常に大切なことです。この積み重ねが大きな差になります。

中小企業を守るために、私たちは少なくとも事務所経営の戦略を立てて、計画を実行しましょう。それを継続すべきか判断し、また次の打ち手を作りましょう。これを継続M A Sを用いてお客様と共に見える事務所は、段違いの説得力となると思います。また、このことが優良企業の育成、ポスコ事業の実践等にもつながっていくはずです。これから約10年は、時代が大きく変わる中で、中小企業が生き残るかどうかという瀬戸際ですから、TKC全国会の運動方針にのつとつて、全力を尽くしていきたいと思います。

経営していると、常に壁にぶつかりますよね。TKCでは、仲間と切磋琢磨できますし、頑張っている仲間の姿を見て「自分も頑張ろう！」とモチベーションを上げることもできます。壁にぶつかったときは仲間がいることを思い出し、共に壁を乗り越えましょう。

1年で1個の改善では「10年間で10個」しか改善できません。しかし、1カ月に2個改善すれば「10年間で240個」改善できます。――この差は24倍。新たにことに挑戦しようとすると、業務量が増やさないで、職員から反発があるかもしれないし、ハードルは高い。だけど、事務所として一歩ずつでも前に進むということだが