

『BMS 実務経営研究会』や『月刊実務経営ニュース』を中心に、会計事務所向けのさまざまなサービスを展開する株式会社実務経営サービス（東京都豊島区、中井誠）が、1月19日に東京・御茶ノ水ソラシティで開催した会計ツール・サービスの展示会『Useware Summit 2018』。その中で実施された、注目のパネルディスカッション『会計業界の生産性革命！』の模様をお伝えする。（武田司）

中井 今日はクラウドやITツールをどのように活用して会計事務所の生産性を上げていくのか。また、その結果何が生まれてくるのかをテーマとしています。お招きしたパネラー陣は、日本でも有数の生産性を誇る会計事務所の皆様

方です。

名古屋からは税理士法人コスモスの鈴木成美先生。事務所の一人あたり生産性は2500万円超と脅威的な数字になっています。所員40名で11億円の売上をどのように達成されているのか？

次に、大阪の御堂筋税理士法人代表の才木正之先生です。非常にコンサルに強い事務所です。会計事務所として付加価値の高い業務にどうやってフォーカスし、事務所の生産性を上げているのか？これは御堂筋さんが長年にわたり、取り組んできています。生産性で言えば、一人あたり1700～1800万円の規模になっていると思います。

最後に行本康文先生は、税理士

法人行本事務所、株式会社YKプランニングの創業者です。会計事務所は山口県で屈指の会計事務所であり、株式会社ではあらゆる会計ソフトに対応し、会計業務の効率化を図る業務支援ソフト『財務維新』を開発されています。自社で開発したソフトを自社で活用し、売上を下げることなくそれで40名で行っていた業務を20名で行うなど、生産性を向上させています。なぜそうしたことができたのか？今日はぜひ皆様方に、そうしたお話をお聞かせいただきたいと思います。

会計事務所の仕事は「提案」だ！

中井 会計事務所の生産性は、一



Useware Summit 2018

座談会3本立て
SPECIAL

異次元の**生産性**を実現した**秘密**

・一人あたり **2500 万円** ・新卒3年目 **1500 万円** ・IT 監査で生産性**倍増**



般に一人あたり800万円前後と
言われていますが、なぜ会計事務
所の生産性はこれほど低いので
しょうか？

行本 会計事務所の業務は、仕事
と作業が渾然一体として進んで
いるのが実態ではないかと思いま
す。これが生産性を下げている最
大の原因だと思います。手前味噌
ではありますが、『財務維新』は
そうした作業をできるだけIT化
するために開発されました。それ
が弊事務所では生産性の向上に功
を奏したと言えると思います。

中井 貴事務所では、財務維新を
活用した月次の「IT監査」で生
産性を上げていらっしゃるんです
が、具体的にIT監査とはどのよ
うなものなのでしょうか？

行本 財務維新では、人間が監査
するのと同レベル、またはそれ以
上の精度を持って伝票を監査でき
るようになっています。それが効
率化できた最大の理由です。そう
した仕事は、いわば標準化した業
務になりますので、つまりIT監
査とは、従来の監査業務を標準化
していくプロセスにほかなりませ
ん。

中井 コスモスさんの生産性は桁
違いで、一人あたり2500万円と
なっています。コスモスさんでは
どのような体制で業務を行なっ
ているのでしょうか？

鈴木 この場に呼ばれておきなが
ら恥ずかしいのですが、当社は正

直言ってIT化がまるで進んでお
りません。しかし、仕事と作業の
区分は、15年前からしっかり
行っています。例えば、試算表や
申告書の作成、確定申告、年末調
整の作業は、別法人であるグルー
プ会社で行っていて、税理士法人
で作業をすることはありません。

税理士法人では何をするのかと
言えば、お客様に対する提案です。
税理士法人は、お客様に情報と提
案を届けることを仕事としていま
す。そのように明確に分業ができ
ています。分業化に取り組みはじ
めた当初は単純な入力作業の分業
にとどまっていたましたが、現在で
は、決算や確定申告などさまざま
な業務に範囲を広げています。

さらに分業化に伴って、15年
前から成果給制度を導入していま
して、人間性を高めることをベー
スにしながら個人の売上が伸びれ
ば、その成果に従って評価・配分
をする制度を導入しています。弊
社が生産性が高いのは、その2つ
に理由があると思います。

中井 コスモスさんには記帳代行
会社が別にあります。税理士法人
は、その記帳代行会社に対して報
酬を払って業務を依頼していま
す。ですから、その残りの部分で
税理士法人は生産性を見ており、
税理士法人のスタッフはお客様を
まわって提案をしています。現在
は、一人あたり何件のお客様を担
当されていますか？

鈴木 平均すると50件超となっ
ています。

中井 ここがすごいと思います。
50件を担当できる仕組みを作っ
ているということです。そんなに
多く件数を担当できないと多くの
皆様が思うと思います。しかし、
現実に行なって、さらにお客様が
離れることもありません。社員の
離職率はどうなっていますか？

鈴木 税理士法人になってからは
(税理士法人化は2003年)数名
だけです。

顧問料の20%が 給与に加算される「年金制度」

中井 成果給制度はどのようにな
っていますか？

鈴木 弊社では、スタッフが新規
のお客様を開拓してくると、その
顧問料の20%が各自の給料に加
算されていきます。これを年金制
度と呼んでいます。

中井 一般的には自分が開拓して
きたお客様は自分で担当しま
すが、そうではないのですよね？

鈴木 そうですね。営業は全員で
行っていますが、開拓したお客様
は部下に担当させる仕組みにし
ています。管理職やベテランスタッ
フがお客様を抱え込むと、若いス
タッフの成長の妨げにもなります
し、当人にも限界が出てきます。

しかし、開拓しても自分に報酬
が付かなければ、皆お客様を離し

仕事の分業化と成果給制度、 その2つに生産性が高まった理由が あると思います

税理士法人コスモス 鈴木成美氏

税理士法人コスモス (愛知県名古屋市)

1982年開業。代表・鈴木成美、田口博司。創業者は野田賢
次郎(現グループCEO)。グループに13の関連会社を有し、
革新的な成果報酬制度を導入するなど、進歩的な取り組みで
日本有数の生産性の高さを実現している会計事務所。名古屋
本部のほか東京、福岡に展開。従業員51名





新卒3年目
1500万円

業務を効率化することに取り組んではいない。 高単価の仕事をさせていただくこと、 高単価で交渉していくことが必要

御堂筋税理士法人 才木正之氏

御堂筋税理士法人（大阪府大阪市）

1991年開業。2017年3月、代表社員（CEO）に才木正之が就任。創業者は小笠原士郎。税務業務全般と企業組織変革、営業チームマネジメントなどのコンサルティング業務を行う。2014年には「経営の Cockpit システム」を商標登録。売上高3億4500万円。従業員20名

ませんので、自分が担当を直接しなくても、そのお客様からいただく顧問料の2割を、開拓したスタッフの給料にしていける仕組みとなっています。

中井 そのお客様が解約しないかぎり、継続して給与に加算されていく形になっているのですよね。ですから、入社してから多くのお客様を開拓されてきた鈴木先生にもその報酬が相当積み重なっていますよね？（笑）

鈴木 そうですね（笑）。それだけで1千万円以上はあると思います。

中井 これももう公開されているので話してもいいと思うのですが、現在、鈴木先生は年収5千万円以上あります。もう1人の代表社員も5千万円以上です。さらに40名いるスタッフの半分以上が1千万円プレイヤーとなっています。

そうした仕組みを作りつつ、一人あたりの負荷を減らしながら、スタッフが動ける範囲を広げて多くの担当件数を持つ。お客様に満足していただくために、さまざまな提案をし続けて、それが積み上がってきている。コスモスさんはそうした仕組みとなっています。

才木 鈴木先生の話聞かせていただくと、私もコスモスさんに入社したいですね（笑）。

中井 コスモスさんでは、そうした成果配分を行いながら経常利益は1億5千万円となっているそう

です。これを行うのは大変だと思います。スタッフがやり切れる仕組みを作っていかなければなりません。ある意味、標準化されているからこそできることだと思います。

御堂筋税理士法人さんでは、入社して4年目、5年目の若いスタッフが生産性1800万円以上の働きをされています。なぜできるのでしょうか。どのような形でコンサルティングを行っているのか、教えていただけますか？

才木 弊事務所は新卒が多いのですが、入所3年経ったときに売上1500万円の担当を持てること、期待すべき人物像だと明確に定義しています。

新入社員のときは新規の契約は取れないものですから、組織のお客様を引き継いで担当を持つことになりませんが、売上1500万円の担当を持つという目標が、若いスタッフのモチベーションになっていると思います。それがまず最初のハードルとしてあり、機能しているのだと思います。

私たちのコンサルティングはオーソドックスなものですが、経営計画を策定し、その後の実行管理を『Cockpit会議』と名付けているツールを使って、予実管理指導を行い、お客様の問題解決をしていきます。

それを会計、財務ではない領域で、それぞれの得意分野を活かしながら問題解決をすることで、ス

タッフが輝ける、そうした仕事を作るようにしています。

中井 御堂筋さんが特徴的なのは、スタッフそれぞれが業種別に特化して学ばれていることです。私が驚いたのは、新入社員をお客様の会社に2か月間預けていることです。お客様のお仕事のお手伝いをするのですが、お客様にとっては迷惑ですよ（苦笑）。しかし、そうすることで新入社員が経理から製造や営業まで、それぞれの現場でお客様が何をしているのか、一発で分かるようになります。

多くの会計事務所は数字だけを見ているので、お客様のことを分かっているようで実はあまり分かっていません。ですからお客様と話すときに、共通言語もなく話が続きません。だから相手にされにくいのだと思います。

才木 私たちは、コンサルティングと称してお客様に対峙していますが、お客様には「お前らに何が分かるねん」という気持ちもあると思います。私は向こうっ気が強いので（笑）、「それなら、現場を見させてくださいよ」と言って現場に入り、それからお客様にスタッフを預かってもらうようになりました。

現場で学び、そこで使われている言葉を知ることによって会話ができるようになり、お客様の仕事も苦勞も理解できるようになります。ですから、お客様と近づくという意味で、現場に行くことが大きなヒ

ントになりました。

キーワードは「時間報酬単価」

中井 まさにコミュニケーションのたまものですね。それはアナログの力ですが、一方でITの力による生産性の上げ方もあります。行本先生が常におっしゃっているのは、ITの力を使って、時間報酬単価を最大化するということですね。

行本 はい。私たちはごく普通の会計事務所です。特別に何ができるわけでもなく、特別な事務所ではないと考えていただければと思います。

その中で、私が常に念頭においてきたのは、「時間報酬単価」です。仕事において何においても、時間報酬単価がもっとも重要なキーワードになると私は個人的に思っています。規模のロットは関係ありません。

私たちの仕事はサービス業がゆえに、いただく報酬はすべて限界利益だと錯覚してしまいます。しかし、それは錯覚であって、私は小売業と何ら変わりはないと思っています。つまり、70円で仕入れて100円で売するという、粗利3割の世界です。限界利益であれば、すべて儲けになるはずですが、現実にはすべて儲けになるわけではないからです。

弊事務所自身がそうだったので

すが、お客様の中には70円で仕入れて200円で売っているケースが出てきます。それは一見、生産性が良いように見えますが、これは大きな間違いです。一方で70円で仕入れながら50円で売っているようなケースもあります。同じサービスを提供しているのに、極めて大きな差のある状況になっています。

こうなるとまず、報酬が高すぎるお客様には解約されてしまう可能性が高まります。一方で報酬が低すぎるお客様は粘着してきます。このとき最終的に事務所に残るお客様がどのようなお客様かは自ずと結果が見えてきます。そうしたことが生産性を悪くさせているのだと思います。

結果的に特定の業種で、時間報酬単価が極めて劣悪になってきます。反対に報酬が高く、例えば月額10万円いただいても、そのお客様の業務に月20時間以上かかっているケースもあります。

ですから、時間報酬単価で見ていくことが必要です。これは普通の会計事務所だからこそ、やらなければならないことだと思っています。

中井 それは、会計事務所が内在している大きな問題を指摘されていると思います。いわゆる“効率の悪い”お客様は必ず出てくるということです。ですから、その場合にどうするのかを会計事務所は

考えなければなりません。生産性を向上するということは、そうした課題にも結び付いていくと思います。

原価は一人あたり年間100時間、時間報酬単価は1万2000円

鈴木 弊社では一人のスタッフが多くのお客様を担当しますので、仕事は非常にハードな事務所だと思います。先ほど生産性が高い事務所であると紹介していただきましたが、それは決して税務顧問料が高いわけではなく、税務顧問では決算料も含めて年間50万円ほどですから、決して一社当たりの単価が高いわけではありません。ですから50件といっても、それだけでは一人あたり売上は2千万円、3千万円もいきません。

そうではなく、私たちは税務顧問のほかにコンサルティングを行い、付加価値の高いサービスを提案することで生産性を高めています。

具体的には、主に事業承継に長く力を注いできています。事業承継は、経営者の心をつかまなければ受注ができませんし、提案が進みません。経営者の心をつかむためには、会計事務所の一担当者が経営者的な発想を持たなければなりません。ですから、そうした人材の教育や研修には非常に力を入れています。特に個人面談は、年

**常に時間報酬単価で見ていくことが必要。
特別に何ができるわけでもない
普通の事務所だからこそ、
それをやらなければならない**

税理士法人行本事務所 行本康文氏

税理士法人行本事務所（山口県山口市）

1982年開業。代表・行本康文。会計事務所の業務効率化とシステム化に取り組み、未来会計を中心にしたワンストップサービスを提供。IT関連会社・株式会社YKプランニングを開設し、業務支援ソフトの『財務維新』や『業務維新』を開発している。山口、広島の2拠点。従業員45名



に4回行うなど、多くの時間を割いています。私はお客様をまわるか、職員と話しているのか、そのどちらかにほとんどの時間を使っています。スタッフのモチベーションを高めてメンタリティを鍛えることに注力しています。

オ木 鈴木先生のお話を聞いて、私はスタッフと面談する時間がまだまだ少ないのだと気が付きました。そこはコントロールしなければなりませんね。それから、行本先生がお話されていた時間あたり報酬単価の話は、私たちも理想値は設定しています。

私たちは、原価となるお客様との面談や決算書の作成などの直接時間を年間100時間と設定し、そのほかの間接時間と教育時間を60時間と設定しています。それで一時間あたり1万円なら、月100時間で年間1200万円。それを1万2000円に底上げすれば、1440万円になります。

昨年12月の弊社の実績では、スタッフ20名で売上が3億4500万円でしたので、生産性は1700万円強でした。

今は、それ以上に1人あたりの生産性を上げていくために、時間あたりの単価の高い仕事を増やして積み上げていく作戦にしています。

中井 それでは、最後に皆さんの考える生産性向上のためのキーワードをお聞きしたいと思います。

す。

鈴木 お客様が会計事務所に求めていることを会計事務所はしていくべきだろうと考えています。そもそもお客様は、会計事務所に試算表を作ったり、作業をすることを求めているわけではないと思います。ですから作業はITを活用して、人間がすべきことを人間がするということを徹底していくべきだと思っています。それによって生産性は上がっていくと思っています。

オ木 私たちは業務を効率化していくことには取り組んでおらず、高単価の仕事をさせていただくことに注力しています。

競争戦略で有名な経営学者マイケル・ポーターは差別化について、「割高な価格を要求できる能力」と定義しています。私がコンサルティングをするときは一日の単価は30万円だとお客様にお伝えしますが、それを受け入れていただくために、どのようなプレゼンテーションが必要なのか、どのようなソリューションが必要なのか、どのようなアウトプットが必要なのかを、私も弊社のスタッフも絶えず考えています。

まずは私たちの仕事のレベルをもう少し上げて、高単価で交渉できる力を持つことが、生産性を上げるための取り組みとしては分かりやすいように思います。

弊社のコンサル事例として、運

送業の企業様がお客様との取引情報をディスクローズして、「御社からは多くの仕事をいただいています。単価では下から3番目になっています」とお客様に報告しました。その実績情報をもとに交渉を重ねて単価アップを果たし、現在売上は月100万円前後アップしています。それだけで年間1200万円の利益改善です。こうしたことを思い切って提案していくことが必要なのではないかと思っています。

行本 私が36年間この仕事をし、もっとも念頭においていることは、断じてワーキング・プアを作らないということです。皆が豊かになるために経営しなければならないと常に思っています。そうした企業風土が定着した結果として、生産性は上がっていくものだと思います。

中井 私は、今日の皆様のお話から、あらためて生産性向上のポイントは、仕事と作業の切り分けではないかと感じました。会計事務所の仕事は、何が仕事で何が作業か、実は非常に分かりにくいものだと思います。このサミットの中で、皆さんに生産性向上につながる何かをご発見いただいて、お持ち帰りいただき、ぜひご活用いただきたいと切に願う次第です。本日はありがとうございました。■

何が仕事で、何が作業か。 仕事と作業を切り分けることが 生産性向上のポイントだ

株式会社実務経営サービス 中井誠氏

株式会社実務経営サービス（東京都豊島区）

1999年創業。代表・中井誠。会計事務所経営について研究する会計人の会「実務経営研究会」を立ち上げ、研修会、セミナーなど事務所の経営・運営という側面から幅広く事務所経営のサポートやサービスを提供している。現在、研究会は全国1400超の事務所が会員となっており、同社の発行する『月刊実務経営ニュース』は毎月4000部を発行。毎年約200件近い会計事務所の取材を行っている。主催セミナーの本数も年間で140本を超す。国内で最も全国の会計事務所の経営に精通している企業の一つである

