

BIZUP

事務所経営

Report

2018 | 11 vol.61

contents

1-8 Management Vision

東京・港区

アクタス税理士法人／加藤 幸人

20年で売上高17億円、
従業員数150人規模の総合型事務所に成長
アクタス税理士法人のビジネスモデルと次世代戦略

9-12 事務所経営レポート

福岡・福岡市

佐藤修一公認会計士事務所／佐藤 修一

若手主体のスピード対応で企業をサポート
キャッシュフロー経営とIT活用で顧客を拡大

15-19 事務所経営レポート

広島・福山市

村田健二税理士事務所／村田 健二

創業支援に特化し、福山エリアで高いシェアを獲得！
地域ナンバーワンを目指して邁進する
村田健二税理士事務所の成長戦略

21-24 事務所経営レポート

兵庫・神戸市

税理士法人 鳩 合同会計事務所／飯塚 敏勝

人を大切にする組織を目指して
在宅勤務制度、高齢者の継続雇用制度も積極的に導入
鳩合同会計事務所のマネジメント戦略



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。

東京・港区

アクタス税理士法人

20年で売上高17億円、従業員数150人規模の 総合型事務所に成長

アクタス税理士法人の ビジネスモデルと 次世代戦略

アクタス税理
アクタス社会保険
アクタスマネジメン
アクタスITソリ
アクタス行政

アクタス税理士法人
代表社員・税理士

加藤 幸人

株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広

東京・赤坂に本拠を構え、日本でも屈指の総合型事務所として知られるアクタス税理士法人。

その明るいブランドイメージから、若手会計士の就職先としても高い人気を誇っている。

代表の加藤幸人氏は、親族外承継により同事務所のマネジメントを引き継いだ、いわば経営のプロ。代表就任から20年近くが経過したが、同氏が指揮を執るアクタスの成長はまだまだ止まりそうもない。

本稿では、アクタスがここまで成長できた理由や成長戦略、今後のマネジメントの方向性などについて詳しく話を聞いた。

会計事務所は「接客、サービス、コンサル業」

顧客満足と従業員満足の両面を追求し、日本一明るい事務所へ

吉岡高広（以下吉岡） 加藤先生といえば、溢れ出ている明るいオーラが非常に印象的です。もしも私が会計事務所で働くならば、絶対に加藤先生と一緒に働きたいとお会いする度に思います。人間的にも素晴らしく、本当に尊敬している経営者のお一人です。本日は宜しく願いいたします。まずは、加藤先生が経営者として大切にされている信念、信条をお聞かせください。

加藤先生（以下加藤） 企業理念である「アクタスイズム」の内容すべてが信念ですが、その中でも、日本一明るい会計事務所であること、人間力を最も大切にする事務所であること、クリエイティブでイノベティブな発想の中で経営に取り組むこと、を特に意識しています。それ

から、税理士兼経営者として、「威張っている」などと言われないように気をつけています。

吉岡 会計事務所のサービスは、いわばお客様サービスですし、常に謙虚な姿勢であることを貫かれているのですね。

加藤 そうですね。私たちの仕事は、「接客、サービス、コンサル業」です。税理士というコンサル業である前に、接客業であり、サービス業であるという意識を持つようにしています。大切なのはお客様であり、顧客満足ですが、同時に従業員満足も追求する。このような考え方を私たちの「アクタスイズム」の中に掲げています。顧客満足ばか

りが前に出過ぎると、従業員に対して過剰な犠牲を負わせかねないので、顧客満足と従業員満足の両者をバランスよく追求すること。これが最も大切だと考えています。

吉岡 加藤先生は、親族外承継の末に、すでに20年近くプロ経営者として活動されています。後継者として指名された経緯をお教えてください。

加藤 他にいなかったのだと思うのですが（笑）。創業者である稲村さんが監査法人の業務に注力されるということで、当時、税務部門をマネジメントしていた私が代表をすることになりました。内部昇格のような形で代表に就任したというイメージですね。かなり早い段階で経営者が代わった、業界では珍しい例ではないでしょうか。

会計事務所というと、基本的に創業経営者が長く代表であることが多いですね。

吉岡 私の個人的な見解ですが、アクタスさんの場合は、創業オーナーから経営が代わったということがとても良い方向に作用している気がします。

加藤 そうかもしれません。いわゆる個人型の会計事務所と比べると、早い段階で企業のような組織マネジメント体制を構築することができたので、その点で強みがあります。私たちは継続企業型の会計事務所を目指しているので、社内の雰囲気も自ずとそうなっています。



税務・会計業務に軸足を置きつつ、新たなビジネステーマも積極的に開拓 常にクリエイティブでイノベティブな仕事を

吉岡 アクタスグループはかなりの速度で成長していると思いますが、ここまでの成果を残すことができた要因は何だと思いますか？

加藤 会計事務所としてのベーシックな業務・サービスを伸ばしつつ、さらに、それに付随するような、あるいはそこから派生するようなコンサルティング領域にも取り組む機会に恵まれたこと。また、それによって売上のラインナップを増やし、差別化できたことが、一番の成功要因です。ただ、これらは私だけの力では決して成し得ませんでした。私の周りに頑張ってくれる人材がいたからこそ実現できたものです。

それから、忘れてはならないのは、人間力や営業力の部分。いくら新たなビジネスを遂行する能力が高くとも、お客様が見つけられなければ収益は生まれません。私自身は、業務遂行よりも営業の分野が得意でしたので、その部分については先頭に立って動いてきました。

吉岡 新たな商品・サービスの開発も積極的に行われている印象があります。

加藤 率直に言って、私たちの業界においては、新しい商品ってそれほど出てこないではないですか。すでにあるたくさんのビジネステーマの中から、時代にマッチするものがその時々“ビジネスチャンス”として浮上するというだけで、本当に新しいテーマが生まれてくることは稀です。そのようなビジネス構造ですから、時代時代のニーズを確実に掴むこと、それから、新しいビジネステーマが生まれた時には、それをいち早く研究し、取り組むこと。この2点を追求してきました。乗り遅れたテーマもありますが、できるだけことはやってきたつもりです。

吉岡 創業から時間が経てば経つほど、いわゆる経営幹部の高齢化も進みますし、新たなビジネステーマにチャ



レンジすることが難しくなるのではないかと推察します。これについて、アクタスさんの現状はいかがでしょう？
加藤 アクタスの現在の平均年齢は約36歳ですから、幸いそのような状況には至っていません。40代前後のメンバーは、時間をいとわず働くような苦勞も経験し、アクタスの成長と一緒にチャレンジを続けてきた人材ばかりですし、「クリエイティブでイノベティブな仕事を」という考え方も共有できていると思います。ただ、最近では労働時間をはじめとしたコンプライアンスが重視される社会ですので、若い人に、昔気質の「時間を忘れて仕事に打ち込む」というような指導は通用しません。さらに、税理士を目指す人＝会計業界に入ってくる人が大きく減少しています。ですから今後は、新しい時代にあった若手育成や、マネジメント、営業、商品開発といった領域を担う人材育成が、大変になるだろうと予測しています。

吉岡 多くの中小企業で「創業者と共に戦ってきた人材はとても優れているが、その下の世代がほとんど育っていない」という現象が起きているような気がします。

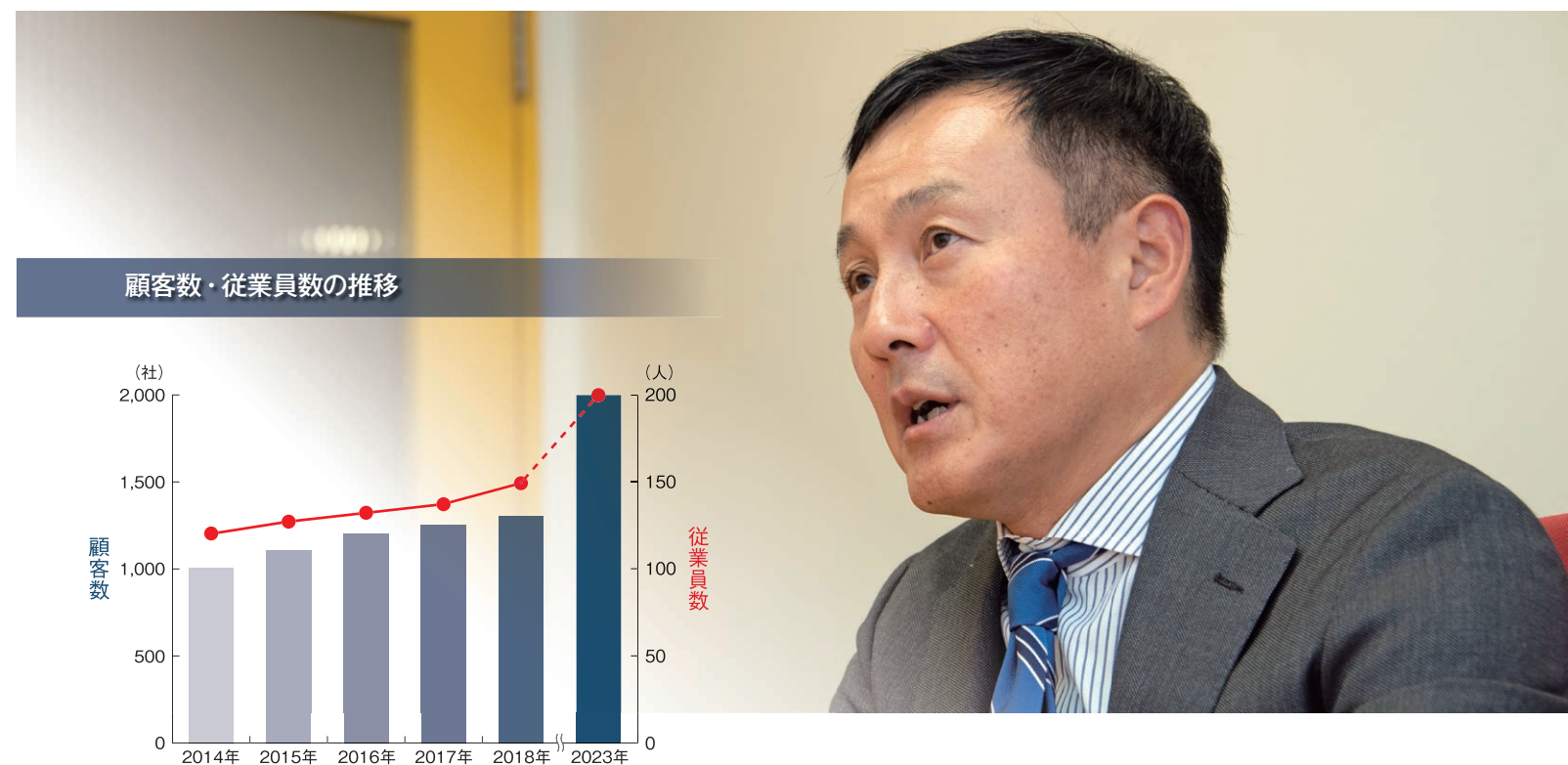
加藤 とても難しいですね。古くから一緒に働いてきたメンバーには“イズム”が伝わっていますが、その次にまでといえば、なかなか上手いかない。私たちが作り上げたアクタスイズムを継続するためにも、次世代を担う人材の育成は経営上、一番の課題であると認識しています。

吉岡 加藤先生が就任されて以後のビジネス展開について詳しく伺いさせていただきます。代表就任当時、収益を支える柱はどのような事業だったのでしょうか。

加藤 当時はオーソドックスな税務業務がサービスの中心でした。私が代表になる以前は、事務所全体で自計化を推進していたため、記帳代行だけのお客様はとても少なかったのですが、就任後はむしろ“アウトソーシング”

に目を付け、経理部への人材派遣や経理のアウトソーシング業務を強化しました。その後、金融機関の貸し渋り、貸しはがしの時代が到来すると、経営難に陥った中小企業の再生支援業務が盛り上がり、合わせて関連会社の整理統合も必要ですから、分割や合併等のM&A業務にも携わるようになります。さらに日本経済が景気回復の局面を迎えると、不動産証券化の動きが加速したため、その受け皿であるSPCの支援をかなり積極的に展開しました。このように、まさに時代のニーズを取り込みながらサービスラインを拡充してきました。

吉岡 その後リーマンショックがあったと思いますがSPC業務への影響はなかったのですか？



前年比プラス100件の相続税申告業務を受注 「働き方改革」で盛り上がる人事労務部門も成長中

吉岡 詳しく教えていただき、ありがとうございます。さて、ここからはアクタス税理士法人の現状について伺っていきます。まずは従業員数、売上、顧客数などをお聞かせください。

加藤 現在は149名のスタッフが在籍しており、顧客数は約1,300社ほど。昨季の売上高は約17億円です。

加藤 当然に影響はありましたが、SPCは段階的にクローズすることができたので救われました。その反省を踏まえ、本業である税務に回帰するなかで追い風が吹きます。平成15年3月決算法人から始まった連結納税制度の導入支援です。連結納税というと基本的に上場企業にニーズのあるテーマです。様々な領域の業務・サービスにチャレンジし、中小企業から上場企業まで幅広い層のお客様を支援してきたことが、功を奏しました。また、近年では相続税の基礎控除が縮減されたことで申告件数が大幅に増加していますから、相続支援のサービス強化を行っています。今後も新しい時代のビジネステーマがあれば、アグレッシブに取り組んでいくつもりです。

吉岡 今期の目標をお教えてください。
加藤 新規拡大100社、売上高1億円増、職員数10人増を目指しています。毎月の顧問料プラス決算申告料が100万円のお客様を100件獲得するとすれば、売上高は1億円、1人10件担当するとして、人的リソースは新たに10名必要だろう、というイメージです。そのようなざっくりとした目



ア ク タ ス ブ ラ ン ド プ ロ ミ ス

企業理念

コンサルティングで未来をつくる

行動宣言

われわれは、

い つ も お客様の立場で考え
だれよりも 独創的な発想で
どこよりも 満足度の高いサービスを提供し
なによりも お客様の成長と発展のために
行動します。

税務・会計を中心とした経営コンサルティングをメインに、経営改善指導や企業再生支援にも取り組む。最近は、事業承継対策、相続対策といった資産税コンサルティングを積極的展開している。「税理士は、接客・サービス・コンサル業」であるという考えにもとづき、お客様の立場で徹底的に問題を考えて、経営的な視点でコンサルを提供することを心がけている。経理や税務のセミナー講師も数多く行っている。



アクタススピリット

CONSULTING MIND

アクタスバリュー



提供する価値とサービス

1. 今と未来の経営に資するコンサルティングを提供し、お客様の成長と発展に貢献します。
2. 高い専門性と人間力をもった人材が、有機的に連携することにより、実効性のある高質のサービス提供します。
3. 経理、総務、人事のニーズに対応するため複合的かつ総合的なサービスをワンストップで提供します。
4. 専門家としての高い倫理観と強い信念を持って、お客様のコンプライアンス経営を実現します。

私たちの基本姿勢

1. プロとしての意識と誇りを持ち、常にお客様や経営者の立場になって、形式にとらわれず、広い視野と斬新な発想で取り組みます。
2. お客様の諸問題を的確に解決するため、常に自己研鑽に励み、専門性と人間力を磨き、満足度の高いサービスを提供し続けます。
3. 満足度の高いサービスを提供するため、お客様と私達、そして我々相互間の最適なコミュニケーションを実現します。
4. お客様に対して、常に責任と誠意と正義感を持ち、核心や本質に迫る行動をします。

標なのですが、ハードルは決して高くないと考えています。

吉岡 近年伸びているビジネステーマはございますか？

加藤 一つは相続・事業承継です。昨年は100件以上の相続税申告を手がけましたが、今年はこの業務がさらに伸びており、上手くいけば200件にまで肉薄できると考えています。

吉岡 相続・事業承継を専門に担当する部隊があるのでしょうか。

加藤 赤坂事務所に相続を中心に取り扱っているチームがあります。ただ、アクタスではどの部門のメンバーも必ず法人のお客様を担当するようにしていますので、相続業務のみに従事する者はありません。同様に、大阪事務所、立川事務所においても相続を中心に動いているメンバーがいます。

吉岡 昨年から申告件数が2倍近くまで伸びていますか、どのような活動をされているのでしょうか。

加藤 金融機関との連携強化や、司法書士の先生方との連携など新たなチャネルの開拓には力を入れています。もっとも、今のところご紹介が多いのは、古くからお付き合いのある金融機関ですが、新規ルートからのご紹介もここ数年で徐々に伸びつつあります。新たな紹介チャネルに関して言えば、まずは一度実績を作らせていただき、高い評価をいただくことを何よりも重要視しています。

吉岡 グループには社労士法人もありますが、こちらはいつから展開をされているのですか？

加藤 1997年です。税務スタッフが行っていた給与計算や、外部の社労士さんをお願いしていた社会保険業務などを内部で対応しようということになり、人事労務部門を立ち上げました。最近では、マイナンバー制度の導入を機に、徐々に大企業のお客様からも、マイナンバーの管理や給与計算のアウトソーシングを受託するケースが増えてきました。ここ10年は大きく成長しています。顧問先数は着実に増えていきますし、スタッフも20名を超えました。

吉岡 社労士法人の業務は、税務のお客様から受注されているのでしょうか？

加藤 そうですね、税務のお客様からご依頼されるケースが多いです。

吉岡 給与計算や労務関係の手続き以外にも業務を請け負っているのですか？

加藤 労働法の改正への対応や、規程整備、評価制度の作成などのコンサルティングにも取り組んでいます。人事労務手続きのアウトソーシングの方が業務のシェアは高いです。人事労務分野は法律や時代の影響を大きく受けますから、コンサルティングニーズの高い領域です。アウトソーシングのビジネスが伸びていたために、コンサルティングへの取り組みがおろそかになり、また、アグレッシブな営業的人材の育成が後手にまわり、チャンスを逃してきてしまいました。ただ、現在は「働き方改革」という大きなテーマがあり、「同一労働、同一賃金」や「残業の上限規制」など、従来以上の労務コンプライアンスが企業に求められることとなります。これら新たな労働

法規への対応はもちろん、テレワークや在宅ワーク等の導入支援、業務効率化支援など様々なコンサルティングメニューが必要とされており、そのような社会の要請に応えて行くためにも、今年に入って、組織をアウトソーシング部とコンサルティング部の2部門へと明確に切り分けました。現在は、コンサルティング部門の拡大を急ピッチで進めています。

吉岡 守りの組織だった社労士法人に、攻めの体制を整えてらっしゃるのですね。その他に目指しているサービスはありますか？

加藤 アクタスは、経理、人事、総務といった企業の管理部門に対して、税務、人事、システムなどの総合的なサービスを提供しておりますが、果たしてお客様は「一体となって支援をしてくれている」と感じていただけているか、その点を大いに反省する必要があると思っています。税理士法人と社労士法人各々がさらに成長を遂げていくとともに、お客様にはシームレスなサービスを感じる異次元の社内連携を目指していきたいと思っています。

働くスタッフ一人ひとりの個性が前面に出る組織を目指し、「アクタスイズムを浸透させることが私の使命」

吉岡 ありがとうございます。ここからは、アクタスの将来展望について伺います。会計事務所業界は変革期を迎えています。今後、どのようなサービスが求められていくとお考えですか？さらに、アクタスとしてどのような事業を展開されるご予定でしょうか。詳しく教えてください。

サルティング業務に注力しなければなりません。一方、「ITの力で経理を効率化する」ための仕組みづくりを支援できるのは、紛れもなく会計事務所です。ここに大きなビジネスチャンスがあると見込んでいます。

吉岡 ITの力で記帳代行は無くなるけれども、そもそもITで経理業務を効率化するために専門家の支援が必要である、と。そして、その担い手は会計事務所であるという訳ですね。

加藤 その通りです。さらに言えば、記帳代行のニーズは無くなるかもしれませんが、「経理を丸ごと代行するニーズ」は、これから増大するかもしれません。多くの中小企業には、数十年勤務しているベテランの経理パーソンがいっぱいいますが、そのような方が退職された時、今までの人件費より低コストで、さらに効率化されたサービスを提供できれば、依頼をくださる経営者は必ずいらっしゃるはず。さらに、少子化により優秀な経理人材を採用することも難しくなるかもしれません。ですから、「記帳代行から経理代行へ」というテーマも見据えつつ、私たちの新たなサービス展開を考えているところです。

吉岡 経費精算を効率化するシステムやソフトなども出てきていますし、今後はますます経理自動化の動きが加速するでしょうね。税務や会計を専門とする会計事務所こそ、そのような動きには敏感でなければなりません。

加藤 私もそう思います。私は従来から、とにかく“手間いらず”のアウトソーシングを目指してきています。

お客様は経理にノータッチで、しかも、私たちも手間がそれほどかからない。そのような仕組みを必ずや実現できると考えています。

吉岡 ありがとうございます。約20年前に経営を引き継ぎ、アクタス税理士法人＝加藤先生というカラーが十二分に確立されていると思います。加藤先生が理想とするアクタス像に比して、現時点ではどれくらいの位置まで辿り着いていますでしょうか。

加藤 それはまだまだですよ。いま「アクタス＝加藤」と仰っていただきましたが、私自身はそれではいけないと思っています。私の個性ではなく、アクタスの個性、それから働くスタッフ一人ひとりの個性が前面に出てくるような組織でないといけません。そのためには、アクタスイズムをもっと浸透させなければなりません。アクタスでは60歳がパートナーの定年ですから、残りの5年間で何としてもそれをやり遂げたいと思います。

吉岡 60歳で経営から身を引かれるお考えなのですか？

加藤 はい、もちろんです。ルールは皆が守っていかなければ、秩序が保たれません。私は35歳で代表になりましたが、当時はバリバリのコンサルタントでもありました。アクタスは、若くても専門性と人間力のあるメンバーが、元氣よくお客様満足度の高いサービスを提供する、そんな事務所であって欲しいです。きっとその方がお客様も喜ぶでしょう。退任後は、次世代の経営を担うメンバーに使ってもらわないとです（笑）。

吉岡 継続企業型会計事務所であるアクタスさんらしい承継のスタイルです。先ほど次世代というワードが出てきました。育成は進んでいるのですか？

加藤 継続企業を目指している会計事務所ですので、経営の継続はまったく心配しておりません。いま辞めても事業継続には問題はまったくないと考えています。ただ未来永劫を見据えた人材の育成や教育制度は課題です。

現在のパートナーをはじめ、中核を担うメンバーは、経営環境が厳しいときから苦楽をともにし、アクタスの成長と一緒に支えてきてくれたメンバーです。リーダー教育など何もない中で、自ら考えて成長をしてきてくれています。今後のマネジメントも心配はないでしょう。

ただ、さらにその次となると必ずしも盤石とはいえません。社会環境の変化から、自分で育つ人材は希少となります。となると、アクタスらしい人材やマネジメント人材を創出するメソッドを作り上げる必要があります。真の継続企業型会計事務所となるためには、アクタスイズムを伝承する文化を確固たるものにし、マネジメント人材を創出し続けるメソッドを確立することが必要です。私の60歳までに残された最後の課題の一つではないかと考えています。

事務所概要

アクタス税理士法人

- **本部** 東京都港区赤坂3-2-6 赤坂中央ビル7F
- **赤坂事務所** 東京都港区赤坂3-2-12 赤坂NOAビル
- **グループ会社**
 - ・アクタスマネジメントサービス株式会社
 - ・アクタス社会保険労務士法人
 - ・アクタスITソリューションズ株式会社
 - ・アクタス行政書士事務所 ほか

1989年	アドバイスリンクの設立と同時に稲村会計事務所を開業
1990年	(株)マネイジメント・システム研究所を設立
1991年	アクタス監査法人(現 太陽有限責任監査法人)を設立
1997年	MSK 労務研究所を設立
1999年	(株)マネイジメントシステム研究所をアクタスマネジメントサービス(株)、稲村会計事務所をアクタス国際会計事務所、MSK 労務研究所をアクタス労務研究所に名称変更
2002年	エーエスジー税理士法人(赤坂事務所)を設立
2003年	ASG税理士法人(本店・港区)を設立

2006年	ASG税理士法人(本店・港区)をアクタス税理士法人に名称変更
2007年	アクタス税理士法人が千葉哲範税理士事務所(創業1971年)と事業統合／荒川事務所を開設
2009年	アクタス税理士法人が税理士法人山根会計事務所(創業1973年)と事業統合／大阪事務所を開設
2010年	国際会計事務所組織 Integra International へ加盟 アクタスITソリューションズ(株)を設立
2012年	立川事務所を開設
2015年	アクタス社会保険労務士法人を設立
2018年	長野事務所を開設