

士業と介護で総勢200名グループに。
「特養」開所で介護は10億円ビジネスへ

センター化する相続の相談窓口。
大手会計事務所の展開、相次ぐ

新連載 **SERIES 特相最前線**
徹底研究 「格安顧問」の仕組み

特集 **雇用を再考する**

士業事務所における外国人雇用の可能性とマネジメントの注意点
4年で10拠点を展開。
スピーディな店舗展開を支える“店長”雇用の仕掛けと工夫
「週4正社員」は、眠れる人財・ワーキングマザーを活用する
突破口となりうるか

BEST FIRM MAGAZINE

士業ビジネスの最前線を読む

年間購読/年間6冊・30,000円(税別・送料込)
発行会社/BF・H株式会社
◎本誌は以下の事務所にお届けしています(購読の多い順)
司法書士、税理士、弁護士、行政書士、社会保険労務士 等

The Magazine for Professional Firms

21
JUL.2014

開業からの3年間、紹介だけで200件以上の顧問先を新規獲得してきた税理士法人リライト。広告・マーケティング費を一切かけず、お客様と提携士業からの紹介だけで成長する姿は、まさに会計事務所の王道と言える。現在は総勢17名。うち正社員13名は、急成長した創業期をくぐり抜け、一人も欠けることなく、それぞれが自分の力で紹介を得られるまでに成長している。営業方法、マーケティング、提供サービス、評価制度、教育方針、そのすべてのルーツを探ると「紹介」にたどりつく。その確固としたアイデンティティが、スタートダッシュを可能にしたのだ。



開業3年で新規200件超、すべてが紹介案件

—開業当時は顧問先8社ほど。そこから紹介だけで現在220件まで増やされているそうですね。

はい。弊事務所の獲得ルートは口コミだけです。顧問先の社長に応援してもらった紹介と、独立前

の事務所で同僚だった行政書士からの紹介で99%です。

—お客様や提携士業からの紹介はどの事務所も欲しいわけですが、なぜ貴事務所はそれだけ増やすことができたのでしょうか？

前の事務所にいたときも、年間7、8件ほどは紹介からの新規獲得ができていたので、独立しても同じぐらいはあるだろうと思って

いました。あとは声を掛ける分母の数とお客様からの信頼度。それからは確率だと思います。

—なるほど、声を掛ける人数が多ければ多いほど確率が高くなるわけですね。どのくらいに声を掛けるのですか？

お会いした人には声を掛けるようにしています。仕事で絡んだ人はほぼ全員です。今では、何かあったときに弊事務所を紹介しようと思ってくれる代理の営業マンのような人が、100人くらいはいるのではないかと思います。

—その母集団は前の事務所にいた7年間を含め、ずっと声を掛け続けてきた成果ですよ？

そうですね。多くは仕事に満足していただいたお客様です。一度ファンになってもらえれば、何年

Who opens the door to a new age ? # 15

Old, But New



古くて新しい「紹介」のかたち

税理士法人リライト／代表・瀬谷幸太郎氏（写真左）、宮田裕輔氏（同右）
東京都文京区・所員17名（税理士4名）

経っても紹介してもらえます。

—どのように声を掛けているのですか？

いただいた仕事に一区切りがついたときや、反対に仕事をお願いしたときなど、「じゃあ一件紹介してくださいね」とお願いしています。その一声が掛けられるかどうかだけです。少なくとも会計の仕事で会った人には必ず声を掛けてきているので、それだけでも相当の人数になります。

—しかし、3年で200件超も増やしたペースを考えると、それだけでは足りないように思えますが。

独立して一年目は、自分（瀬谷氏）だけで30件ほどの新規案件を獲得しました。去年は26件。やはり、勤務税理士のときは自分でセーブしている部分があったので、件数は増えました。

—その他に、社員の方が獲得した顧問先も多いのですよね？

そうなんです。うちは担当者に顧問先を付けることにしています。担当者が完全にお客様を持つから、紹介が来るか来ないかは、その担当者の力量次第。お客様が担当者に満足していれば必ず紹介は発生します。紹介してもらえないようなら、そもそも仕事の質が低いということ。だから、しっかりと仕事をした上で、「紹介して下さい」と社長に言う。そういう意識を皆が同じように持っているから、皆で顧客を増やすことができました。

—担当者が積極的に紹介を取りに行っているのですね。

社員がもっとも能力を発揮できるのは、その人のやり方を認めてあげること。そして本人にファンがついてくる形だと思います。自分の力でこの仕事を受けているんだと思えるようになれば、それがやりがいにつながります。普通は

独立されるのを恐れて、あまり担当者にお客様を付けないようにしますが、うちは逆です。当然、リスクはありますね。

—今13人の社員がいますが、一人当たりで何件を担当しているのですか？

うちは顧問先を毎月1回必ず訪問することになっているので、最大で月20件。年一決算のお客様を入れても25件までです。それ以上はクオリティが下がるので持たせないようにしています。

—一人でフルパートを担当するのですか？

基本的には一人で担当します。うちは記帳代行はほとんど行なっていません。

—担当数が少ない人もいるのですか？

新人だと1件の人もいますし、7、8件の人もいます。今、フル稼働しているのは6人。現在は月5、6件のペースで新規の案件が来るので、すぐに人が足りなくなってしまうので、余裕を持って先に人を入れるようにしています。

担当先の収入からの50% +インセンティブが給料

—すでに20件を持っている人が新規を獲得したらどうするのですか？

新しい案件を誰が担当するかは、獲得してきた担当者が選びます。自分の気に入っている人を指名することもできますし、業種や社長のタイプを見て決めることもできます。

—そのときにインセンティブは発生しますか？

半期に一回、自分たちの決算書を作ることにしています。顧問料や決算料をすべて計算して、例えば20件の顧問先を持っているなら、そこからの収入の内50パーセントが自分の給料となります。新規の顧問を獲得した場合は、顧問料金の3カ月分を個人別決算のところにプラスでオンされます。

—紹介を獲得した人がしっかりと評価され、報われる仕組みになっているのですね。

お金だけではありません。それよりも大事なのは会社からの期待感だと思います。言葉は特に大事です。紹介をもらってきた社員に対しては、「素晴らしい！最高だ」とひたすらにほめたたえます。

実際、弊事務所では、新規をとってくる人が一番質の高い仕事をしているという評価をしています。

—紹介を得るときもそうですが、言葉をとても大事にしていますね。

だって、言葉は無料（ただ）ですからね。朝礼や唱和も大事です



執務スペースの様子

Who opens the door to a new age ?
土業 新時代の扉を開けるのは誰だ!?

が、本当の社風というのは、日常の中での先輩から後輩への言葉や、上司から部下への言葉の中にあると思います。日常の積み重ねが、社風や文化を作るはずですが、いまのお話が答えのひとつかもしれませんが、開業してからの3年間で正社員の離職がないのは、なぜだと思いますか？

まだ3年だからかもしれません(笑)。でもいつも考えているのは、社員をあまり辞めさせたくないということ。せっかく育てたのに、社員が辞めていたら無駄になってしまうじゃないですか。

—そう考えるのは、紹介が事務所の根底にあるからですね。新しい人が事務所の看板になって、新規のお客を紹介してもらうまでには相当の時間がかかるわけですからね。

会計事務所は人が商品で、人材育成が大事だということは言い古されていますが、うちはうちのやり方でそれを徹底したいという思いがあります。仕事ができないからといって辞めてもらったりはしたくない。もしかしたら伸びるかもしれないと思ってやってみると、育つものですね。最初は全然芽が出なかった所員も、2、3年じっくりと育てると紹介をもらえるようになる。人の成長点ってどこにあるか分からないなと思いました。

—その人その人の個性で、また違ったお客様

を紹介してもらえたりするでしょうからね。

うちでは営業の仕方でもそれぞれバラバラです。やり方が違うから、何を評価するかはお客様次第です。

—でも、ある程度教え込まないと紹介は増えないのではないですか？

もちろん、原則の部分はずのやり方に倣ってもらいます。お客様がどこでどういう風に自分たちを見ているか。お客様と自分たちはどういう関係なのか。最初は私たちに同行しながら、雰囲気や距離感を感じてもらいます。あとは本人たちが育っていった同じような空気感をつくれるようになるまでを目指してもらいます。あとは、社長も相手の人格を見ているよ。ね。税務などの知識よりはその人の人格を見ている。担当者が人として成長してくると、お客様はファンになってくれるものです。

—どんな気持ちでお客様と接するか。それは伝わるものですね。

会社でやれやれ言っても、心がこもっていなかったりする。本人が自分で考えて、やらなければならないと思えたら、本気でやります。そういうふうに意識を変えさせることが最初にすべきことです。

—そのために、お客様も報酬も、担当者に付けているのですか。

意識を変えてもらい、あとはほ

めて育てる。背中を見せてこうやるんだよと延々やってみせて、理解させて。そうやって社風を作ってきました。

—いま、多くの会計事務所は、Web上での集客競争に嫌気が差してきているような気がします。

うちがラッキーだったのは、ネット集客をやるまでもなく自然に集客ができていたことです。自分もできるし、後から入ってきた社員もみんなできる。

—事務所全体で仕事が取れているのは、すべての仕組みを紹介を軸にして考えているからのように感じました。

振り返ってみればそうかもしれません。紹介は人から人へつながるものだから、人を大事にしているのだと思います。

—人を大事にするのは紹介が基本にあるからですね。

そうですね。紹介イコールお客様満足度ですから。満足してもらえなかったら紹介は起きません。人を育てるのは時間がかかります。その人の意識を変えなければなりません。時間はかかりますが、それをこれからも追求していきたいですね。

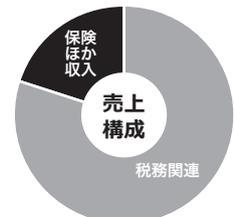
(武田司)



事務所の所在するビルの外観(左)と、エントランスから(上)

●事務所 DATA

所在地 : 東京都文京区
 代表者 : 瀬谷幸太郎 (せやこうたろう)
 宮田裕輔 (みやたゆうすけ)
 代表者生年 : 1978年(瀬谷)
 1975年(宮田)
 開業年 : 2011年
 所員数 : 17名
 資格者 : 税理士4名



Who opens the door to a new age?
 士業 新時代の扉を開けるのは誰だ!?