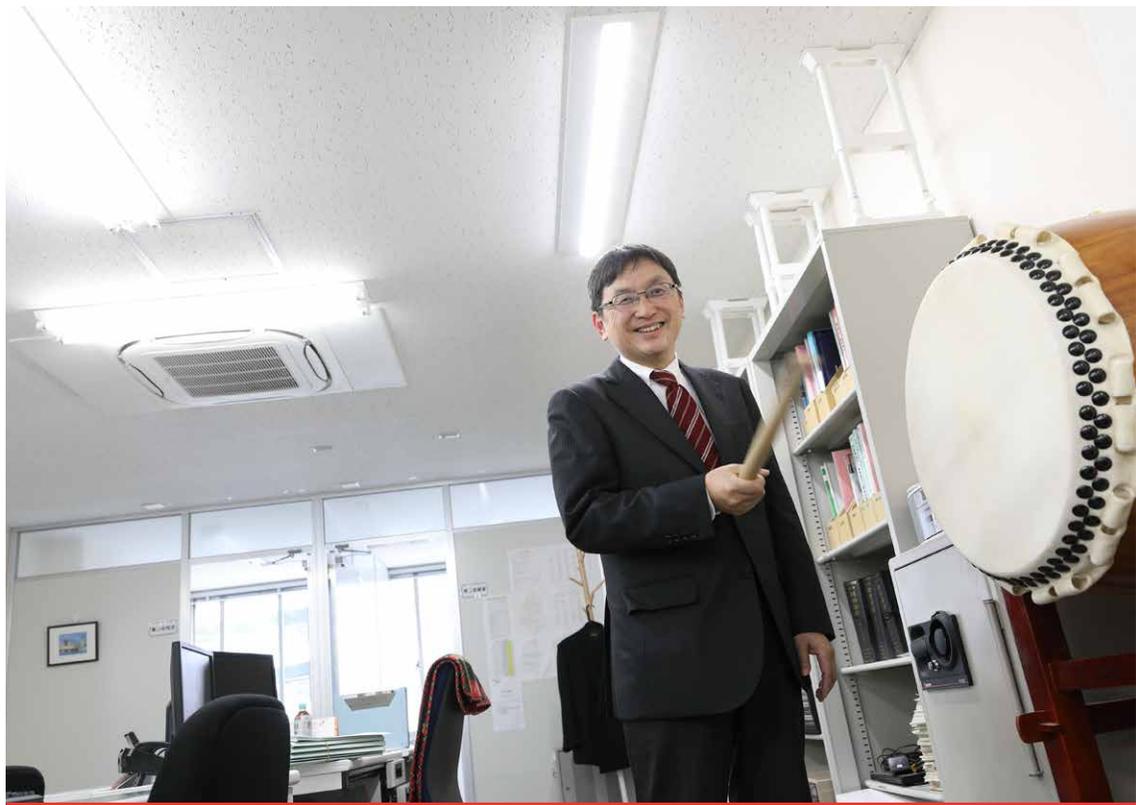


顧客第一主義で100年事務所の具現化を目指す
生駒会計グループ





会計業界には、圧倒的な存在感を放つ事務所があります。創意工夫により事業を発展させ、抜き添った業績を上げているだけでなく、その経営思想は他の会計事務所にも大きな影響を与えています。

本稿では、業務ソフトウェア「会計王シリーズ」で知られるソリマチ株式会社代表取締役であると同時に、税理士法人ソリマチ会計の代表社員でもある反町秀樹氏が、会計人の視点から、そんな有名事務所の本質に迫ります。

第17回は、香川県高松市の生駒会計グループ取材しました。代表の生駒学氏（写真）に、事務所経営に対する基本姿勢や組織づくりの詳細について伺いました。

四国地方屈指の 会計事務所グループ

反町 本日は、香川県高松市の生駒会計グループを率いる生駒学先生にお話を伺います。

生駒会計グループは27年前に6坪の事務所とパート1名、顧問先ゼロ

からスタートし、現在は230坪の敷地に70名近くのスタッフを擁する四国地方屈指の会計事務所グループにまで成長しています。

その成長の軌跡と具体的な取り組みの数々を伺うことで、100年続く会計事務所の土台づくりに役立つキーワードを探り当てたいと思います。

本日はよろしくお願いたします。
生駒 こちらこそ、よろしくお願いたします。

反町 まず、生駒会計グループの概要を教えてください。

生駒 生駒会計グループは、生駒学税理士事務所を中核として、関連会社に株式会社アイ・エス・ケイ、株式会社生駒経営、株式会社生駒相続・事業承継研究所、株式会社生駒事業再生プロジェクト、株式会社生駒保険サービスシステム、株式会社生駒ホールディングス、一般社団法人みんなの家族信託の8組織で構成されます。

平成29年度の全体の売上は、内部売上を除いて4億7600万円、平成30年度は5億円を見込んでいま

す。

生駒保険サービスシステムと生駒ホールディングス、みんなの家族信託は昨年の設立で、後者2つは来期から本格的に動きだします。

スタッフは正社員が33名、パートとアシスタントさんが34名で、総勢67名になります。社員は全て関連会社との兼任で、生駒学税理士事務所から生駒経営に所属する形です。

反町 現在の顧問先数は約800社です。
反町 2年前のインタビュー記事（2016年5月号）では顧問先が約700社、スタッフ60名でしたから、着実に成長されていますね。
生駒 はい。

古田土会計を手本にした 組織づくり

反町 創業からの道のりを振り返っていただけますか。
生駒 私の家は、高松市の隣の坂出市で青果店を営んでいました。パートがひとりの家族経営の店で、私は長男でしたが継ぎたくありませんでした。

立教大学に進んだ私は、英語を話

せるようになって企業に勤めたいと思い、E.S.S (English Speaking Society) に入りました。

反町 立教大学といえばミッション系の学校ですから、英語も本流ですね。

生駒 でも私の場合、「お前の英語は訛りがある」と言われてしまい（笑）、1カ月も経たないうちに諦めました。

次は何か実学的なことをやりたいと思い、キャンパスを歩いていたら声を掛けられた会計学研究会に入りました。簿記を勧められて3級からスタートしたのが、この道に入るきっかけでした。

おぼろげながら、将来は香川に帰らなければならぬだろうと考えていましたし、周りの人たちにも乗せられる形で税理士を目指すことになりました。

30歳のときに税理士試験に合格し、3年後の平成3年に、勤めていた二見会計事務所から独立開業しました。6坪の事務所、お客様ゼロからのスタートでした。

反町 二見会計事務所は地元高松の事務所だったのですか。

生駒 はい。所長の二見先生はもう亡くなっています。ちなみに、会計事務所としては3つ目の勤務先でした。

最初はお客様ゼロでしたから、当然ながら報酬は入ってきません。しかし、独立して間もない若い税理士には税理士会の仕事などが割り当てられます。確定申告のお手伝いや税務署の無料相談などで何とかしのいでいるうちに、お客様が増えていきました。

1年目は赤字で、2年目には貯金が出た。底を突いて借り入れをしましたが、お客様がどんどん増えていきました。このペースでいけば何とかなるだろうと思っていました。

反町 その予想通り、順調に伸びていったのですか。

生駒 ええ。1年目、2年目と、20件ずつお客様が増えていきまし。今思えば、税理士の平均年齢が高、フットワークの軽い人が少なかったのと、当時はお役所的な態度

の先生が多かったせい、若い私に

さまざまな方からのご紹介が集まったのかもしれない。

10年後の平成14年には、社員数が25名、お客様が250社になりました。当時の香川県内では、20〜25名の会計事務所は少なかったと思います。

反町 開業から10年で250件というのはすごいペースですね。

生駒 正直なところ、大したことはしていません。しかし、実家が商売をしていたことから、お客様に対する姿勢のようなものは子どものころに身に付いていたのかもしれない。お客様に買っていただいたら、初めて商売が成り立ちますし、当時の青果店のお客様といえば、徒歩や自転車で買いに来る近所の人ばかりですから。

反町 会計事務所もお客様商売であり、近隣の皆さんと一生お付き合いしていただくための関係づくりをされたわけですね。

生駒 はい。それが良かったのではないかと思います。

反町 大変勉強になります。



生駒 学 (いこま・まなぶ)

生駒学税理士事務所所長。税理士。株式会社生駒経営、株式会社アイ・エス・ケイ、株式会社生駒相続・事業承継研究所、株式会社生駒事業再生プロジェクト代表取締役。昭和33年生まれ。立教大学経済学部経済学科卒。昭和63年、税理士試験合格。税理士受験校講師、公認会計士事務所勤務等を経て、平成3年11月、高松市内に生駒学税理士事務所を開業。

生駒 ありがとうございます。そう言っていただけだとうれいすね。古田玉先生も、お客様へのおもてなしという目線が基本にあると思いますから。

反町 古田土会計といえば経営計画発表会が有名ですが、生駒先生の事務所の発表会では何名くらい集まるのですか。

生駒 昨年は社員を含めて463名、その前が505名でした。地方都市としては相当な人数を動員する催し物として、地元の経済紙などにも取り上げていただいています。

「四国で一番お客様に喜ばれる数の多い事務所」を目指す

反町 グループの経営理念を教えてくださいいただけますか。

生駒 古田玉先生が影響を受けたと仰る株式会社武蔵野の小山昇社長は、その著書のなかで「経営理念や経営方針書は、のりとはさみでつくりなさい」と書かれています。

私どもの経営理念も、打ち明けると世の中にたくさんある良いものを、

営業の6カ月コースを受講しました。今の生駒会計があるのは、そのおかげといっても過言ではありません。

反町 古田玉先生の経営哲学に共鳴し、そのノウハウを学んで実践されたわけですね。

本日、事務所にお邪魔すると、生駒先生の席が入り口のすぐ前にあり、入室時に職員の皆さんから元気よくあいさつしていただきました。オフィスも大変明るい雰囲気です。会計事務所というよりも、まるでお店にいるような印象です。

反町 朝礼の話が出たので、もう少し詳しく紹介していただけますか。

生駒 正社員の朝礼は8時45分～55分です。当番が進行役を務めます。

その後、9時から5分ほどアシスタントさんの朝礼を行います。アシスタントさんの勤務開始が9時だからです。こちらは事務所の総務部長が進行します。

反町 朝礼は正社員のみという事務所が多いなか、パート従業員の朝礼を別に行うのは画期的ですね。

生駒 これには、アシスタントさん

2年前の記事によれば、この10年目がひとつのターニングポイントになったそうですね。

生駒 はい。修業した二見先生の事務所も25名くらいで、そこで培った知識やノウハウをベースにしてきたのですが、25名規模を超えた時点で、これ以上大きくしてよいのか迷い、東京の古田土会計の事務所見学会に参加しました。

古田土会計は、私が知っている会計事務所とは全く違っていました。といっても、仕事の内容や職員の雰

自分たちに合わせてアレンジしながら、のりとはさみで貼り付けてつくりました。

そうして出来上がったのが、「生駒会計は、四国で一番お客様から喜ばれる数の多い事務所になります」

「生駒会計は、お客様および従業員、そして、その家族が幸せになるお手伝いをします」「生駒会計は、全従業員が同じ価値観、使命感に燃えて熱さ心で仕事をします」という3つの経営理念です。

反町 数多くの金言のなかから心に響くものを吟味し、よく推敲したうえで完成させたのですか。

それをどのように社員に浸透させていったのですか。

生駒 繁忙期を除いて、毎朝の朝礼で経営理念を唱和したり、全31ページの経営方針書を1ページずつ読み合わせしたりしています。

また、社員を数名ずつ古田土会計に送り、全員に本場を見せたのも良かったと思います。先進的な事務所の現場を実地で体感してもらうほうが納得するだろうと考えたからです。



反町秀樹 (そりまち・ひでき)

ソリマチ株式会社代表取締役社長、税理士法人ソリマチ会計代表社員。税理士、ITコーディネーター。無借金経営を実践し、「人のできないこと、人のやらないこと、世の中のためになることをやる」という創業理念を推進。

反町 全社員が関連会社の業務を兼務するという、生駒会計グループの組織づくりについて伺います。

生駒 簡単にいうと、縦のラインと横のラインを組み合わせたようなイメージです。

当グループには、相続・事業承継支援、事業再生支援、医療機関・介護施設支援の3つの柱があり、それぞれ部門を設けています。

そのなかで、3つの部門に限らず特定の分野に強い人間が出て、その分野のお客様が増えてきたらリーダー

縦軸と横軸を組み合わせた組織づくり



生駒先生はご自身の席を受付の一番近くに置いている

1に任命し、下に数人のスタッフを付けて課を新設します。

課といっても専任ではなく、例えば医療支援のスタッフは医療機関のお客様を多めに持っていますが、一般のお客様も担当しています。

ひとつの課はリーダーを入れて4〜5名、お客様は80〜100件です。反町 柱となる3つの業種特化は、今何ったような形で増やしてこれたのでしょうか。

生駒 そうですね。もともと私は相続が得意で、相続の申告件数などが増えるに従い、自分だけでは対応し切れなくなったので社員に任せ、その社員が相続に強くなっていきまし

た。 医療は、知り合いの医師に一定期間無料で顧問契約を結んでもらいました。その担当者が経験を積み、リーダーになりました。リーダーを中心にお客様がどんどん増えて、今は約100社になりました。

事業再生については、副所長の三好が精力的に取り組んでいます。経営改善計画の立案件数では、おそらく西日本一だと思います。

反町 お話を伺うと、生駒会計グループの成長の鍵のひとつは、知り合いを通じたマーケティングといえそうです。

生駒 仰るとおり、お客様になっていただくには、まず自分を知ってもらう必要があります。今は営業活動もOKですが、平成14年までは建前上禁止でしたから、商工会議所青年部などに顔を出し、知り合いになって紹介していただいたり、お客様になつていただいたりしました。これは皆さん同じだと思います。

反町 宣伝の話は後ほどお聞きしたいと思いますが、今特に力を入れているのはどの分野でしょうか。

生駒 欲張りなようですが、3つとも同じように力を入れています。そのなかでも、今案件が多いのは相続・事業承継です。昔に比べるとM&Aも多くなり、平成29年度の相続の申告件数は37件と、高松市ではトップだと思います。

相続については、先ほど申し上げたとおり昔から得意だったのですが、三井住友信託銀行高松支店の顧問になったことで資産家の方々との接点

が増え、お声が掛かる機会が増えました。

反町 三井住友信託銀行の顧問になる秘訣は何でしょうか(笑)。

生駒 それも司法書士の先生からの紹介で、もう20年くらい務めています。

多種多様なテーマのセミナーを開催

反町 生駒先生の事務所はセミナー開催にも積極的ですね。

生駒 ええ。月に2〜3回は開催しています。

事業承継税制や接遇マナーなどのほか、異色の分野として4月に初めて「あなたを結婚へと導く8つのポイント」と題したセミナーを実施しました。

反町 それはどのような経緯で企画されたのでしょうか。

生駒 「頼まれごととは試されごと」というように、お客様のご依頼に何とか応えたいという思いがきっかけになりました。

以前から、お客様のお子さんの結

婚相手を探してほしいというご依頼があり、2〜3度紹介したことがありますがありません。そこでプロにお話を伺ったところ、素人が紹介だけではフォローもなしではうまくいくはずがないと言われました。

それならば、そのプロにセミナーで講演してもらい、あわせて個別相談も受けようという趣旨で開催したところ、20名弱の参加者が集まりました。

他にも人手不足がテーマのセミナーなど、無料のものも含めていろいろ開催しています。

反町 セミナーの企画や運営には社員の皆さんも携わっているのですか。

生駒 2〜3年前までは私が全てやっていたのですが、不得手な分野もあるので、リーダークラスの社員に自分の得意分野で年1回のセミナー開催を義務付けています。

その代わり、基本的に受講料が安価です。その半分を「お疲れ代」として渡しています。

外部の講師を招くケースもあり、私が担当する分と合わせれば月2〜

3回になります。

さまざまな工夫で残業時間を3分の1に削減

反町 ある調査によれば、会計事務所の職員が辞める理由の1〜3位は、所長の性格、残業の多さ、将来性のなさだそうです。

そこで、生駒会計グループの「人が辞めない職場づくり」「長く勤められる環境づくり」の取り組みについてお聞きしたいと思います。

生駒 まず、給料は地域の会計事務所の高松商工会議所のデータです。これは高松商工会議所のデータや、他事務所から移ってきたスタッフの話などをもとにしています。

反町 昨今話題の、残業の多さについてはいかがですか。

生駒 この問題については約3年かけて取り組んだ結果、残業時間をピーク時の3分の1まで減らすことができました。

反町 それはすごいですね。ぜひ詳しくお聞かせください。

生駒 きっかけは、平成26年の秋か

ら冬にかけてリーダー、サブリーダークラスの中堅社員が立て続けに4名退職したことです。

辞めた理由は人それぞれでしたが、当時は午後9〜10時退社が日常化している、確定申告シーズンは午前様ということもしばしばでした。

このときは急遽人員を補充して何とかしのいだものの、せっかく育てたスタッフが消耗して辞めてしまっただけでは元も子もありません。そこで、長く勤めてもらうためにどうすればよいか、古田土会計にアドバイスを求めました。

反町 どのような対策を採られたのですか。

生駒 まず、夜7時以降は電話がつかないようにしました。

次に、繁忙期でも夜8時半にシャッターを閉めるようにしました。30分前になると、当番のリーダーが帰り支度を始めるよう声を掛けます。

現在は時間をさらに早め、5月と確定申告シーズンを除く6〜12月中旬は、午後7時にシャッターが閉まります。ハッピーウェンズデーは終業が午後5時で6時にシャッターが

閉まります。昨年からはハッピーフ
ライデーとして1日増やしました。
並行して、新規のお客様を増やす
のをストップしました。遠方のお客
様には顧問契約解除を申し出たりも
したのですが、何とか続けてほしい

と言われるとなかなか断れないもの
です。

他にも、夜食を出すのをやめたり、
繁忙期の朝礼を短くしたり、ピーク
時は1時間かけていた掃除を繁忙期
はシルバー人材センターに依頼した



なるには、まず社員に喜んでもらう
ことが大事ですね。
生駒 仰るとおりです。社員が満足

していないと、お客様のところで不
満を口にするかもしれませんし、社
員の不満を聞かされたお客様が満足

りするといった取り組みを続けまし
た。

その結果、残業量はピーク時の3
分の1に減りました。どうしても残
業する必要がある場合は特別残業申
請書を提出してもらいますが、月に
1人か2人程度です。

反町 素晴らしい成果ですね。仕事
を自宅に持ち帰る人はいないのです
か。

生駒 私の知る限り、そういう様子
はありません。ただ、忙しい幹部社
員やリーダーは7時前に出社してい
ます。朝が早い代わり、家族と一緒
に夕飯が食べられると喜ばれていま
す。

一般社員も、仕事がたまっている
場合は朝早く出社します。

反町 生駒先生も朝早く出社されて
いるのでしょうか。

生駒 私はもともと朝が早く、平日
は朝5時から仕事をしています。そ
して早朝出社するリーダーたちの机
に、朝食代として500円硬貨とモ
ーニングコーヒーを置くのが日課の
ひとつになっています。
土曜日も本来は休みですが、事務

所は開けているので、仕事がたまっ
ている人は残業申請書を出して出社
します。私は雑用があるため、土曜
日もだいたい来ていますね。

もうひとつ、座席のレイアウトを
島形式からスクール形式に変えたこ
とで、職員同士の雑談が減りました。

話好きな職員の隣に無口な職員を配
置するといった工夫もしています。
これも仕事の効率向上と残業時間削
減に一役買っているのではないでし
ょうか。

これらの取り組みの他に、変形労
働時間制やみなし残業制も併用しな
がら、昨年度までに残業問題はほぼ
解決したので、今年度からはお客様
の獲得のためにいろいろ動こうと考
えています。

反町 早朝出社するリーダーよりも
さらに早く仕事を始め、朝食代とコ
ーヒーを渡すというこまやかな心遣
いに感動しました。

私も亡父から承継した事務所の生
産性を上げながら残業を減らそうと
しており、大変勉強になります。

経営理念にある「四国で一番お客
様から喜ばれる数の多い事務所」に

するとは思えません。
現在、退職者は大幅に減りました
から、それなりに満足してもらって
いるのではないのでしょうか。

ホームページを活用した 集客への取り組み

反町 事務所のPR活動についても
伺います。

生駒会計グループのホームページ
を拝見すると、とても活気にあふれ
ていますし、完成度も高いですね。

生駒 ありがとうございます。今や
インターネット社会ですから、当事
務所もホームページに力を入れてい
ます。私も所長ブログを書いたり、
フェイスブックを利用したりしてい
ます。

反町 特に印象に残ったのが、社員
の皆さんがAKB48の「恋するフォ
ーチュンクッキー」に合わせてチー
ム別にダンスを踊る動画です。

参加したスタッフは、動いた人だ
け感じるという意味での感動が得ら
れ、それを通じて会社が好きになる
と思いました。リクルートにも効果

的でしょう。

生駒 これも実は、古田土会計の経
営方針発表会で見て、まねさせてい
ただきました(笑)。

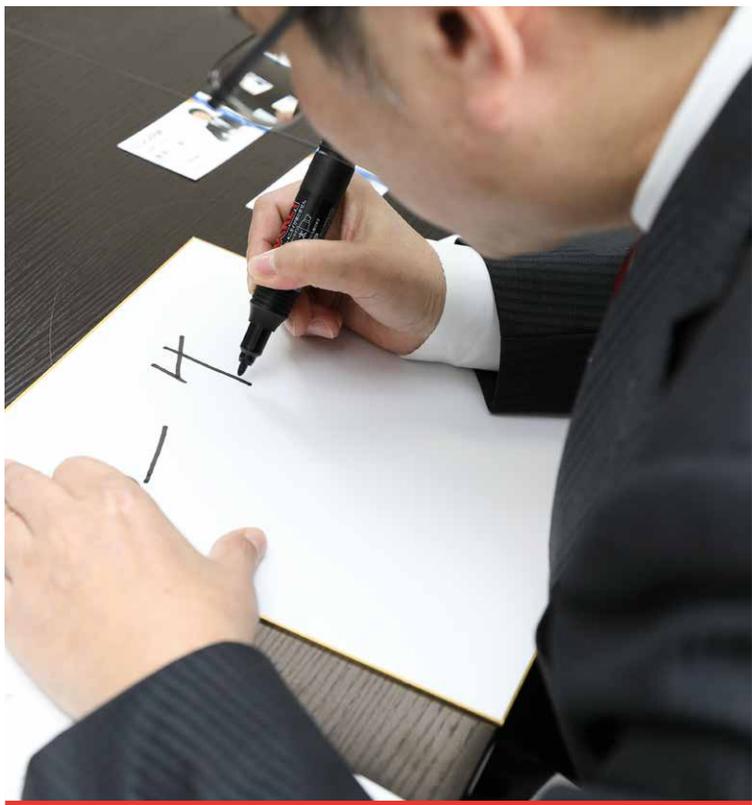
仰るとおり、会計事務所の仕事は
ひとりで完結しがちで、皆でスクラ
ムを組んで取り組むということがあ
りませんから、ああいう動画を撮る
と皆が一丸となって盛り上がるとい
う効果があります。

反町 ホームページでは、テレビC
Mの動画も公開されていますね。ア
ニメを使った印象深いものでした。

生駒 公開しているCMは、お声が
掛かって1カ月ほど流したものです。
それなりにコストもかかりますが、
できれば継続したいと考えています。

目標は、佐賀の諸井会計グループ
のように、駅でタクシーに乗って事
務所名を言えば、ここまで連れてき
てもらえるようになることです。諸
井会計のCMはとても特徴的なもの
だそうですから、われわれもそれく
らい特徴のあるCMで事務所をアピ
ールしたいですね。

反町 ホームページの活用法として、
他に力を入れているところはありま



世代に、どんどん採り入れてもらいたいと思います。

税理士の仕事は 全ての分野につながる

反町 今後10年間で、会計業界にどのような変化が起こると予想されていますか。

生駒 税理士会でお会いする先生の話などを聞くと、やはり大型事務所と個人事務所の二極化が進むのではないのでしょうか。組織の力で拡大・成長を続けるか、エリア限定でこちんまり生き残るか、2つの方向に分かれていくと思います。

今のところ当事務所のお客様は増えていますが、従来型の会計事務所なので、コンサルティングなどの分野が弱い点が問題です。今後はお客様の新規開拓と並行して、コンサルティング分野にも力を入れていきたいですね。

例えば、会計業務とコンサルティング業務の比重が5割ずつという事務所もありますが、私どもは2割に届きません。もっとコンサルティング

業務の比率を高めるための体質改善が必要でしょう。

若い先生や税理士を目指している方に申し上げます、中小企業の絶対数は減っても、税理士はいろいろなことができます。従来型の会計事務所のままでは厳しいかもしれませんが、さまざまな分野に取り組みながら自分の得意分野を持てれば、市場は大きく開けていると思います。

反町 税理士は他の士業に比べて事業領域が広く、顧客は減っても付加価値を上げるチャンスがあるということですね。

生駒 そう思います。税理士は全ての分野につながりますから。

反町 社長のご息子の結婚相談など、お客様のあらゆる困りごとに対応する生駒先生の姿勢は、まさにその実践といえますね。

生駒 ありがとうございます。

事業承継のための 体制づくり

反町 生駒会計グループの今後の展望を教えてください。

早朝出社する幹部への朝食代など、スタッフに対するきめ細かい気遣いにも感服しました。ぜひ見習いたいと思います。

こうした取り組みの成果が、ES（従業員満足度）の向上として表れていると思いますし、100年続く事務所への土台づくりは着実に進んでいると強く実感しました。

生駒 こちらこそ、ありがとうございました。

ルに当たっては、ホームページからの集客数がすごいという東京の黒川

税理士事務所を見学しました。

実は、私はコンピュータに疎く、クラウド会計やフィンテックについてはよく分かりません。しかし、時代の流れは確実にそちらに向かいますから、コンピュータに詳しい若い

からリタイアを考える必要はないように思えます。

生駒 確かに、上の世代の先生には生涯現役と仰る方が多いですね。一方、年の近い友人やお客様と話していると、早く引退したいという声を結構聞きます。

例えば最近、数千万円レベルの高収益法人で借金もなく、まだ50歳前の社長から、会社を社員に譲り、自分子どもたちと接点のあることをしたいと相談されたことがあります。その後、奥さんに話したら反対されたというメールが届きましたが（笑）。

私も含め、自分たちより若い世代は、意外にそういう考えの人が多くはないのでしょうか。

「一生懸命」

反町 このシリーズでは、登場いただいた先生にいつも伺っているのですが、生駒先生の座右の銘を教えてください。

生駒 「一生懸命」です。ありふれた言葉ですが、何事も一生懸命取り

組めば何とかなるという思いを込めています。

会社を経営していれば、さまざまな問題が出てくるものです。それでも一生懸命やることでこまごま来られたと思っていますし、元気でいるうちは一生懸命やろうと思います。そして、引退するときはスパッと退きます。

反町 本日お話を伺って、生駒先生の経営手法のルーツのひとつが実家の青果店における近所の人々との関係にあり、それを応用したいわば「知り合いマーケティング」によって成長してきたこと、10年目からはそれに古田土満先生の経営方式が加わり、さらなる規模の拡大につながったことが分かりました。

