

地域ナンバーワンを誇るさきがけ税理士法人の
ポストコロナ時代に向けた成長戦略





さきかけ税理士法人（本店：東京都多摩市）は、開業から12年で100人規模にまで成長した、東京都多摩地域でナンバーワンの会計事務所である。社内の銀行OBや国税OBスタッフ、グループ内の社会保険労務士法人と保険代理店に加え、弁護士や司法書士などの士業ネットワークも活用して、関与先のあらゆる相談に対応している。特に、資金繰り支援や税務調査に強みを持つ同社は、昨春の緊急事態宣言発出後ただちにテレワーク体制に移行し、出社率を約2割に抑えながら売上を伸ばし、スタッフ数も増加している。にもかかわらず、昨年末にはオフィススペースを3分の1に縮小し、さらなるコスト削減と業務効率化への取り組みを進めている。創業者で代表の黒川明氏に、同社の新型コロナウイルス対策とテレワーク移行の実際、そのメリットや課題などについて伺った。（撮影：市川法子）

開業12年でゼロから100名規模に拡大

—— 本日は、さきかけ税理士法人の代表である黒川明先生にお話を伺います。

弊誌による同社の取材は、その前身である黒川税理士事務所時代の時代から数えると4度目になります。前回（平成27年9月号）の取材は、新オフィスへの移転直後のタイミングでした。本日も、本格的なテレワーク体制への移行に伴い、同じビル内で引っ越しをされた新しいオフィスにお邪魔しています。

今回の取材では、貴社の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対策を中心に、テレワーク体制下での事務所運営の在り方や課題についてお聞きしたいと思います。

初めに、さきかけ税理士法人の沿革について、あらためて紹介していただけますか。

黒川 さきかけ税理士法人の前身は、私が平成20年に自宅のある多摩市で立ち上げた個人事務所、黒川税理士事務所です。

顧問先ゼロからのスタートでしたが、開業3年で100件、4年で200件と順調に数を増やし、そ

れに伴い事務所の規模も拡大していきました。現在の顧問先数は約1400件、所員数は94名です。

3年前の税理士法人化にあわせて、名称を黒川税理士事務所からさきかけ税理士法人に変更しました。同時に、新宿支店も開設しています。グループ企業としては、さきかけ社会保険労務士法人と保険代理店があります。

—— 都心から離れた多摩地区で開業された理由をお聞かせください。

黒川 理由自体は単純で、この地域に住んでいたからです。商売としては不利な場所かもしれませんが、こ

こに事務所を構えたことで、さまざまなメリットも得られました。

例えば、東京のベッドタウンなどで結婚や出産、育児などでいったん仕事をリタイアされた優秀な女性パートナースタッフを探りやすいこと、近隣に大学が多く、優秀な人材を獲得するために、その就職課とのパイプづくりを進めやすかったことなどが挙げられます。

—— 以前の取材でも伺いましたが、黒川先生は働きながら大学に通い、税理士を目指したそうですね。

黒川 はい。私はもともと北海道の木古内町出身で、大学進学にあわせ

て上京しました。

ところが、東京に出てきてわずか2カ月後、実家の経営する店がつぶれたという連絡が届き、18歳で勤労学生として就職することになりました。まさに青天の霹靂（へきれき）でした。

在学中に税理士という職業を知った私は、「中小企業を支援する専門家」というフレーズに惹かれて、独学で勉強を始めました。3年後、簿記1級に合格し、大学卒業後は税理士事務所働きながら試験勉強を続けました。5年かけて税理士の資格を取得し、3年の実務経験を経て独立開業という経緯になります。

ネットと紹介を中心に顧問先を拡大

—— 前回の取材時と比べて、顧問先数、所員数とも順調に成長されていますが、貴社のこれまでのマーケティング戦略をお聞かせください。

黒川 最初は、戦略というよりもがむしゃらでした。とにかく人と会っ

て、片っ端から名刺を配りました。

当時は、一社でも多くの紹介をいただくことしか頭にありませんでした。その後、ネットからも集客できるようになりましたが、現在もお客様からのご紹介が新規契約の中心であることに変わりはありません。

—— 開業当初から、ネットを活用したマーケティングも行われていたのでしょうか。

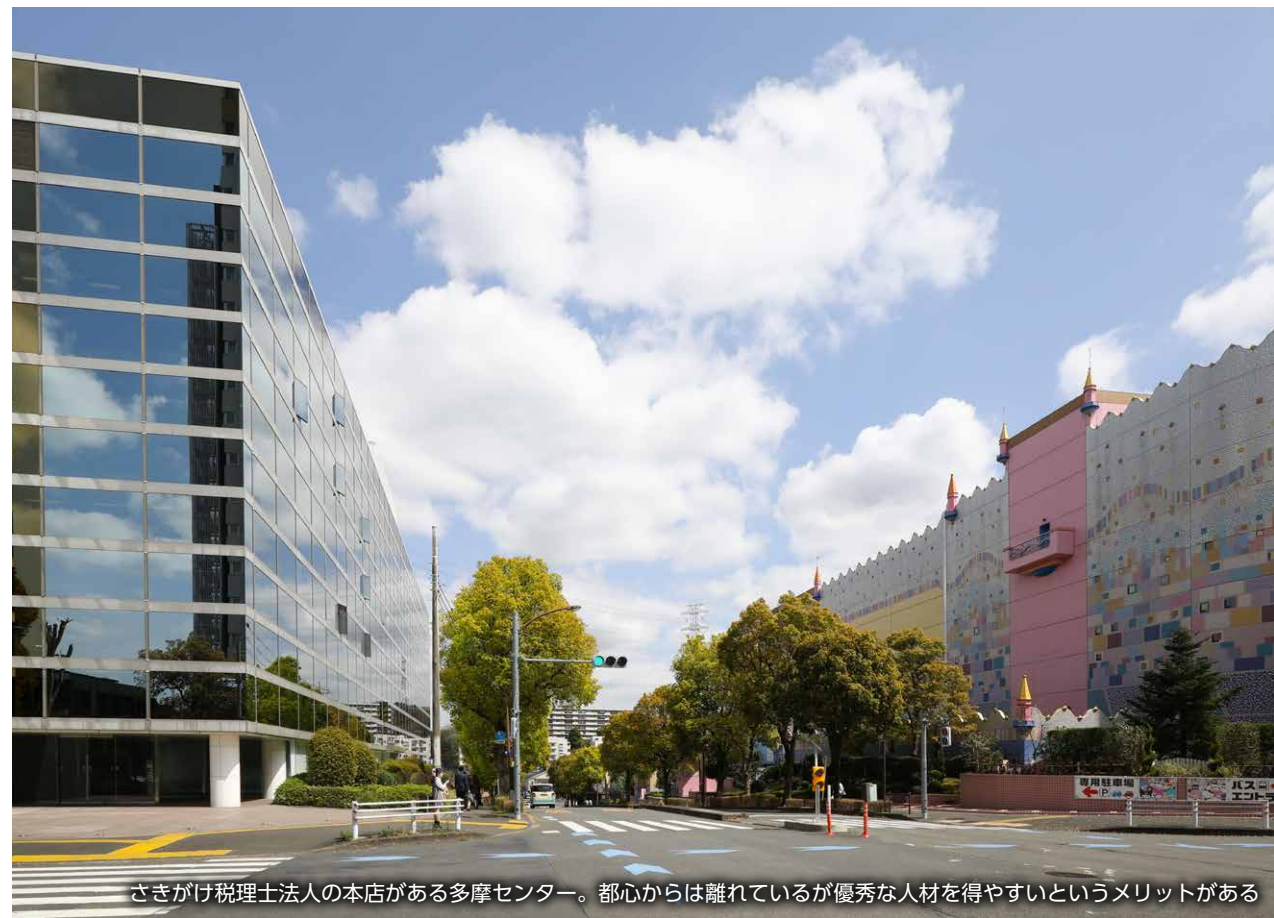
黒川 そうですね。開業して間もなく、手作り感満載のホームページを開設しました。これを、プロに依頼してリニューアルしたのが10年ほど前です。

そして、5、6年前に「確定申告」や「月刊黒川」（現「月刊さきかけ」）、「税務調査対応の基礎知識」、「決算書の作り方・ひな形」といった、さまざまな記事の掲載を始めました。

これらの工夫も、ある程度はお客様の獲得に結び付いていると思います。もちろん空振りも多いでしょうし、質問だけのお問い合わせもたく



さきがけ税理士法人は社員同士の交流が活発で、イベントなども多く開催されている



さきがけ税理士法人の本店がある多摩センター。都心からは離れているが優秀な人材を得やすいというメリットがある

さん寄せられますが、問い合わせの絶対数は年間1000件と、かなり増えています。

—— 都心の新宿に支店を開設されたことも、集客につながっているのではありませんか。

黒川 はい。新宿に拠点があることで、特に23区のお客様には安心感を持っていただいているようです。

その一方で、最近はオンライン（Zoom）でもできるようなったので、かなり遠方のお客様からお問い合わせをいただき、直接お会いすることなく契約に至るケースが増えています。

そのようなお客様には、契約後も全てZoomで対応させていただいています。

緊急事態宣言直後からテレワーク体制に移行

—— ここからは、貴社の新型コロナウイルス対策について伺います。まずはテレワーク体制への移行の経

緯をお聞かせください。

黒川 昨年の春に1回目の緊急事態宣言が発出されてすぐ、多摩、新宿の両オフィス業務をテレワークに移行しました。それ以降、出社率は約2割に抑えられています。

お客様とのやりとりも原則としてZoomを使い、どうしてもお会いする必要がある場合は、特別に許可を取るというルールにしています。

—— 移行にあたって、何らかのトラブルはありましたか。

黒川 問題がまったくなかったわけではありませんが、やってみたら意外にもできてしまったというのが正直な実感です。

実際にやってみると、テレワークは思っていたよりも快適でした。しかも、オフィスの稼働率が想定していた以上に下がりました。それなら無駄なスペースはカットすべきだろうと考え、フロアを3分の1に縮小しました。

—— 売上が減ったわけではないですね。

黒川 ええ。むしろ、売上は伸びています。

—— 黒川先生も、ほとんど出社されていませんか。

黒川 私も基本的には在宅勤務です。部下との面談など、特別な用事があるときだけ出社しています。

通勤しなくてもよい日常に慣れてしまつと、もう元には戻りませんね。多くの人が、そう思っているのではないのでしょうか。

今や、いろいろなことが自由な時代になりつつあります。どこで働くか、いつ働くか、さらにはパラレルワークといわれるように、複業という考え方もあります。服装にしても、ネクタイはもろろん、スーツを着る必要もありません。

とはいえ自宅だからと、だらしない格好は慎んでもらいたいですし、就業時間が自由になったといっても、昼まで寝ているようなことはご法度です。在宅ワークだからといって、仕事までが楽になるわけではありません。

—— テレワーク体制になって、スタッフの間に戸惑いは見られませんでしたか。

黒川 最初はありました。特に、紙媒体の資料をどうするかは、皆が試行錯誤していました。会社から自宅に送ったり、会社に取りに来たりしていましたが、現在は全ての資料が電子化されたので、そういった無駄はなくなりました。

—— すると、業務効率が上がったのでしょうか。

黒川 はい。例えば、令和元年度の月間平均残業時間は40時間ほどでしたが、令和2年度は15時間程度に減っています。総労働時間で見ると、15%ほど減っているのではないのでしょうか。

—— コロナ禍が落ち着いたら、元の体制に戻すおつもりですか。

黒川 それについては、3つの選択肢がありました。従来の体制に戻すか、従来のやり方と現在の体制の長所を採り入れて併用するか、完全にテレワーク体制に振り切るかです。



黒川 明（くろかわ・あきら）

さきがけ税理士法人代表。税理士。昭和53年生まれ。北海道出身。東京都立大学経済学部経済学科卒。平成17年、税理士試験合格。平成20年1月、東京都多摩市にて黒川税理士事務所を開業。融資と創業支援に強みを持ち、成約率9割以上を誇る。その経験を基に、セミナーやDVDの講師としても活躍。平成31年1月、税理士法人化を機に名称をさきがけ税理士法人に変更。同月、新宿支店を開設。

検討の結果、3番目の振り切る道を選んだ私は、先ほど申し上げたようにオフィス縮小に向けて、物件探しを始めました。そして、もともと入居していた共有のスペースがあるこのビルの別フロアに決めて、昨年末に引っ越したという経緯になります。

テレワーク体制への移行によって生じる問題

次に、テレワークの問題点について伺います。業務を100%テレワークにすることはできないと思いますが、そのあたりのルールづくりについてお聞かせください。

黒川 仰るとおり、何から何までテレワークに移行することはできません。通勤時間がなくなるなど、在宅ワークのメリットは確かに大きいのですが、仕事のしやすさという観点では対面しながらのほうが勝っています。コミュニケーションが取りやすいのは間違いないので、どこまで

対面を認めるかを検討したうえでルール化しました。

そのひとつに、新人教育があります。当社は、平成25年の春から新卒採用を始めています。新卒で入ってきた、右も左も分からない初心者たちに、テレワークで会計ソフトの使い方から教え込むのはまず不可能です。

そこで、新卒のスタッフとその教育担当者には、出社を認めました。新人は、入所から3カ月経った後、

会社のことがある程度分かり、かつ自分で一定の仕事の段取りが組めるようになった時点で、テレワークに移行できるという線引きをしました。—— オフィスの縮小に伴う問題や課題についてはいかがでしょうか。

黒川 当然ながら、従来の3分の1の広さしかないオフィスに、全員分の席はありません。ですから、時に「椅子取り合戦」の様相を呈するところがあります。それを避けるために、出社する場合は自分の席を予約する決まりになっています。

急遽出社せざるを得なくなった場合は、予約しているほかのスタッフと個別に交渉し、席を譲ってもらわなければなりません。たまに、どうしても席が取れず、物置部屋のような所で仕事をしている人も見かけます。

今後もスタッフの数は増えていくでしょうから、「椅子取り合戦」が起こる頻度は高くなると予想されます。ですから、頃合いを見てサテライトオフィスの活用といった方法も取り入れていくことになると思います。

—— 就業規則も一部を変更する必要があると思いますが、いかがでしょうか。

黒川 私は直接タッチしていませんが、人事部門で就業規則の改定はしています。例えば、通勤手当を撤廃し、出社するときは交通費を実費で請求する形になりました。その代わり、各自で通信環境を整備してもらうためのテレワーク手当として、月に2万円支給しています。

—— 就業規則も一部を変更する必要があると思いますが、いかがでしょうか。

黒川 テレワークへの移行に伴い、評価の仕方を変えるようなことはしていません。当社では、「人間力」と「専門知識」の2つの側面から評価をします。そのウエイトはおおむね半々です。

「専門知識」については、基本的に、顧客満足度や知識を数値化した「評価の取扱説明書」に則って評価しています。「人間力」のほうは、数値化がなかなか難しいため、周り（上司）の主観的な評価が中心になります。ですから、個々の上司の査定に、テレワークが多少の影響を与えている面はあるかもしれません。

—— コミュニケーション不足に起因する問題などは生じていませんか。**黒川** テレワークのスタート当初は、本当に好評でした。ところが、2、3カ月経った頃から、徐々に「孤独」に耐えられなくなる人が現れ始めました。「一日中、誰とも話さず、ひとり仕事をするのはつらい」というのです。

テレワークの場合、質問や相談が

さきがけ税理士法人 (https://kurotax.jp/)



—— 就業規則も一部を変更する必要があると思いますが、いかがでしょうか。

オフィスの賃貸料だけで月160万円のコスト削減につながり、通勤手当もなくなったので、月2万円のテレワーク手当を出してもお釣りがきます。

—— 人事評価の仕方でも変わった部分はありますか。

しづらくなります。オフィスであれば、隣の席に座るスタッフの仕事の様子を見ながら、忙しなさそうなときに質問できます。しかし、オンラインではその手が使えません。忙しいかもしれないと思うと電話しづらく、自分で抱え込んでしまっています。そのせいで仕事が停滞した結果、精神的に弱ってしまうわけです。

そこで、専門機関に依頼し、アンケートによるストレスチェックなどの対策を始めました。

テレワーク体制下の新人育成が課題

—— 新型コロナウイルス感染の収束後も、テレワーク体制を維持される

とのことですが、今後の課題としてどのようなものが考えられますか。**黒川** コミュニケーションの密度は明らかに低下しますから、その対策は考えなければなりません。

例えば、新卒の社員をいかに当社のスタッフとして育て上げていくか

という問題があります。彼らを会社の色に染め上げていくための時間が、どうしても減ってしまうからです。

これまで新人は、スタッフが1カ所に集まっている職場で、さまざまな職務をこなす先輩たちを見ながら仕事を覚えていきました。しかし今は、二十数名の新人だけが集まり、教育担当が教えるという環境ですから、どうしても見える景色が限られてしまいます。その差をどう埋めていくかが、今後の課題として残るでしょう。

幸い、昨年の4月、すなわちコロナ禍の最中に入社した新卒の人たちは現在、全員が担当を持って頑張ってくれています。

結局のところ、仕事ができる人ほどのような環境でも力を発揮できるようです。そして、この1年間の経験から、お客様に直接会わなくても、しっかりとサービスを提供できることが分かりました。

まだ手探りの状況ではありますが、この1年間の経験を基に、社員教育

を進めていきたいと考えています。—— 今後、全社員が一堂に会するような機会はあるでしょうか。

黒川 実は、2回目の緊急事態宣言が解除された後、全スタッフに声をかけて花見会を実施しました。もちろん、感染防止対策を徹底したうえでのことです。集まったのは30名弱ぐらいでしたが、そういったイベントを開催したのは、昨年春の緊急事態宣言発出以降初めてです。

もともと当社は、運動会やバーベキュー大会、ボウリング大会など、年間を通じて数多くのイベントを開催してきました。今後も、コロナ禍の様子を注意深く観察しながら続けられればと考えています。

また、毎週月曜日の午前9〜10時には、原則として全スタッフ参加の研究会を実施しています。これも当然ながら、今はオンラインですが、プロジェクトチームが毎回テーマを決めていて、こしはばらくは私が会社の歴史について話しています。

中小企業を丸ごと支援する 組織づくりを推進

—— 最後に、さきがけ税理士法人グループの中長期的なビジョンについて伺います。

黒川 当グループは、あくまでも中小企業を支援するというスタンスを堅持していく所存です。お客様に何か問題が発生したり、お悩みを抱えたりしていたら、どのようなことでもすぐに対応できる体制づくりを進めたいと考えています。

そのためにも、社労士、行政書士、司法書士などの士業に限らず、中小企業支援に必要なものは全てグループ内にそろえておきたいですね。中小企業の起業から成長拡大、事業承継に至るまで、丸ごと支援できる組織をつくり上げたいと思います。

それが私の理想とする未来像です。それが実現できるのであれば、私自身は税理士資格を手放してもよいと思っています。

現在、当社には6人の税理士が在籍していますが、税理士でない税理士法人の株主になれません。ですから、資格を失うと株を手放さざるを得ないところが、ひとつのハードルではないでしょうか。

—— すると、黒川先生は現在、税理士としてのお仕事にはほとんど携わっていないのでしょうか。

黒川 ええ。ほとんど判子を押すだけですね。それよりも、組織づくりに専念したいと考えています。

まだ、リタイアまでの道筋を決めているわけではありませんが、それほど長く続けるつもりはありません。皆には冗談半分で、55歳で逝くと言っています(笑)。

—— 本日は、新型コロナウイルス対策に関する貴重なお話を伺うことができました。ありがとうございます。