



製販分離体制の確立で 会計事務所の生産性を向上 増客&増収を実現!!



アイクスグループ

静岡県を拠点に顧問先2,000社を誇るアイクスグループ。職員100名を抱えるアイクスグループを率いる小長谷康代表に、アイクスグループが取り組む“製販分離”の取り組みについてお聞きます。

アイクスグループは、長年抱えていた会計事務所経営に関する問題を“製販分離”を行うことによって解決しただけではなく、事務所の生産性を向上させ顧問先・収益拡大を実現しました。アイクスグループの取り組みは、旧態依然とした会計業界に新たな風を吹き込むものといえます。

アイクスグループは静岡県静岡市を拠点に現在、鳥取県の米子、東京の稲荷町・日本橋、そして中国の蘇州と職員数約100名を抱えています。

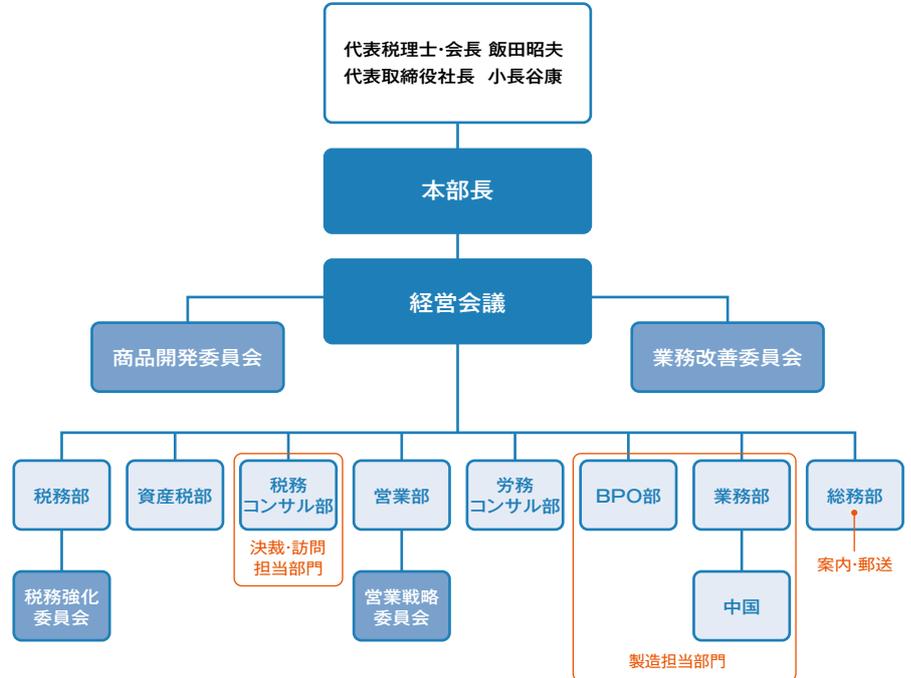
グループ構成は、税務監査・申告業務を行うアイクス税理士法人、MAS業務や開業支援等、コンサルティング業務を行う株式会社アイクス、そして、労務関連業務を行うアイクス社会保険労務士法人、人事総務支援・給与計算代行を行う株式会社アイクス人事サポートセンター、入力代行を行う中国の蘇州工業園区易維管理咨询有限公司で構成されています。

組織としては、組織図のように「経営会議」を最高意思決定機関とし、その下に各部署が配置されています。「税務部」は、会計事務所の基幹業務である税務業務を担当し、税務業務の品質を担保するために7人



アイクスグループ職員のみなさんと
小長谷康代表(中央)

アイクスグループ組織図



の税理士のもと、「税務強化委員会」を設置しています。「税務強化委員会」では、税務調査対応、税法改正の講義、担当者からの質問に対する事務所の統一見解を決定しています。「資産税部」では事業承継の案件を取り扱っており、「税務コンサル部」は直接お客様のもとに伺い、お客様の

組織化(製販分離体制)を 実現したアイクスグループ

ニーズを聞いてくる部署です。「営業部」は医院開業や一般法人の開業支援を行なっています。その下にあります「経営戦略委員会」は、経営計画に基づく拡大戦略の進捗状況を管理する部署となります。「労務コンサル部」は顧問先の労務問題や人事問題を担当する部署です。赤字で税金対策を行う必要がない企業は、労務・

人事問題の方がニーズがあります。

そして、製造部門として「BPO部」、「業務部」、「中国」の3部門があります。「BPO部」は、低価格のお客様を担当する部署で、年間30万円以下の企業を大量に処理しています。現在は本社の他に同じ静岡市内に「BPO部」だけの拠点を設け業務に

あたっています。

当初、社内の低価格のお客様対応とお客様からの入力業務等を行なっていたのですが、数年前から同業者である会計事務所からの業務を受けようになりました。

最初にお受けしたのは、同じ静岡市内で私どもの事務所から車で5分程度の場所にある会計事務所です。

た。当初、単価が小さい割に責任は重大なのでお受けしなかったのですが、その先生はまだ50代前半の若い先生なのですが、入力だけではなく試算表の作成から決算書作成まで、丸投げでの依頼でした。

自社で人材を採用し教育するより外注に出したほうが効率が良く、先生は出来上がった決算書の内容を精査し、お客様とその内容をきちとお話することに専念したいとの理由から、私どもに依頼されました。

そして現在では、数社の同業者からの業務を請け負っています。

「業務部」は入社3年未満の社員とパートさんで構成されており、指導者として2人のベテラン社員を配置しています。

「中国」では現在12名の職員が入力業務にあたっています。



アイクスグループ小長谷康代表。
穏やかな口調で、自社の取り組みを語ってくれた。

製販分離に取り組むきっかけとなった 長年悩んだ経営課題

製販分離は 2006 年から取り組んでいるのですが、私どもが事務所を開設して 40 年以上になるのですが、創業時から 37、8 年くらいまでの間ずっと、さまざまな経営課題を抱え、その解決に試行錯誤していました。

多くの先生方も同じような悩みを抱えていらっしゃることでしょ。

「担当者が入力や決算等の業務に追われ（優先し）お客様の相談や提案業務に取り組めない」

我々が長い間抱えていた問題に、

担当者が業務に追われ時間がない。だからお客様に対する提案や営業ができないという問題があります。我々経営者からしたらただの言い訳にしか聞こえないのですが、担当者からしたらこれが現状なのです。

「1人当たりの毎月の巡回件数が20~25件が限界」

我々の事務所で、ベテランでも月に 30 件、新入社員だと月 20 件もいかない状況です。顧問先を拡大するためには、もっと効率のよい業務

遂行が必要だと常に考えていました。

「報酬（客単価）が上がらない・下がる傾向にある」

「担当変更や退職者が出ると引き継ぎが大変」

会計事務所の業務は属人的なので、担当者が退職するとき、大丈夫か？ と社内が動揺してしまいます。せっかく4年かけて一人前に教育したのに、事情があるにせよ退職されてしまうと、後に残された担当者が非常に大変な思いをします。

会計業界は人材の入れ替わりが激しいと言われていますが、どこの事務所でもこのような問題は抱えていることでしょう。

「新規を獲得したくない職員

→顧客拡大戦略に対応できない」

いくら新規拡大をしろと、事務所の方針で指示を出しても「誰が処理するの？」と職員は考えてしまい、積極的に拡大に取り組まないのです。

私どもでは決算前の5月から7月にかけて、顧客拡大キャンペーンを毎年行なっています。5月は申告で一番多忙な時期ですが、時間が無いことを言い訳にできないように、あえてその時期に行なっています。

「ベテランほど生産性が低くなりがち

→やるべき仕事に取り組めない」

極端な話ですが、ベテランの職員が領収書整理をされていてどうするんだ、という話をよくしています。ベ

テランは自分の能力と経験に見合う仕事にシフトしていかなければ、生産性はあがりません。

「お客様のニーズの変化に対応出来ない
→税務は当たり前、+αに期待している」

前述の担当者に時間がないという

のと共通するのですが、お客様とせつかく接する機会があるのに、入力業務等でお話する機会をなくしてしまっているのです。

お客様のニーズを聞き出すことによって、新たな業務の営業活動が行えるのに、まったくもったいない状

況です。

このような様々な経営課題を長年抱えてきたのですが、このままでは厳しい競争社会を生き残ることは難しいと感じ、業務改善に取り組むことにしました。

業務の解体再編・製販分離への取り組み

それまで抱えていた多くの問題を解決するために、元々私は、製造業のコンサルティングを行っていたこともあり、会計事務所を工場化できないかと考えました。

当時は論理的に理解をさせられなかったもので、なかなかうまくはいきませんでした。試行錯誤し、まず取り組んだのは入力作業をアウトソーシ

ング化するために、中国に合弁会社を設立しました。

入力業務はルーチンワークなので、業務を標準化さえできれば、経験や知識が豊富な人のやる業務ではないからです。

中国で人材を募集する際、以下の様な条件で募集をかけました。

- ・4年制大学の日本語学科出身
- ・パソコンで日本語入力が可能
- ・日本語検定2級以上

厳しい条件かと思ったのですが、3名の募集に対し、120~130名の応募がありました。日本では優秀な人材を確保することが困難な状況なのに、中国では応募者の中から誰



を選べば良いのか悩むくらい優秀な人材が集まりました。

そして、次に着手したのは監査決算業務です。監査決算業務の担当者は、中国に入力業務を担当させるまで日本で入力業務を行っていた、パンチャー担当者に割り振りました。

みなさんの事務所でもそうでしょうが、入力業務を2～3年行なっていると、仕訳や消費税の課税区分まで理解できるようなのです。

パンチャー担当だった職員を少しだけ教育すれば、決算、法人の申告書作成ぐらいはすぐに覚えてしまいます。

現在、9時から5時までのパートさんが、だいたい1人で40～50件を担当し、月に3件くらい法人の申告書を作成しています。

最後に訪問担当者の業務を明確化しました。担当者は監査業務を行わず、お客様の相談や提案業務に特化させ、毎月訪問するようにしました。毎月訪問し、お客様のニーズをお聞きすることが、営業に結びつくのです。

これまでは、3時間お客様のところに訪問しても、監査業務を行っていた時はお客様とお話できるのが15分程度でした。それでは、せっかくの接触機会を無駄にしていたのです。

訪問時間は30分でもいいから、30分間みっちりとお客様と話すようにするのです。それだけでも、今までの



倍の時間、お話することができます。

お客様もお話を聞いているだけで喜んでくださるし、そこから新たな業務の受注につながることもあります。

そして、監査業務を行わず訪問だけなら1日に3件は訪問が可能になるので、担当者1人当たり50件くらいは担当できるようになりました。

BPO のお客様は、毎月訪問する

ところもあれば、3ヶ月に1回のところもあります。

BPO の30万円以下のお客様を担当している職員で、最高 105 件担当している者もいます。

今までの顧問先に担当が付くという考え方から、業務に担当が付く仕組みへとシフトしていきました。

生産業務の分業化と かんぱん方式による業務改善取り組み

会計業務（決算・監査）を工場生産型の商品とするためまずは、生産業務の分業化に取り組み、以下のように生産業務の分業化を試みました。

- ①作業カイゼン
- ②設備カイゼン
- ③工程カイゼン

「作業カイゼン」では、まず、決算・監査の手法が本当に現状のままでいいのかを見直しました。すると、事

務所として業務が標準化できておらず、一番効率的に業務を行なっている職員の手法が全職員に浸透していませんでした。

作業として見たときに、何をカイゼンすれば良いのかを見直しました。

次に「設備カイゼン」です。

当時、パソコンにお客様のデータが全部入っており、そのパソコンが無いとお客様の情報は他の人は見ることができない状況でした。

現代のように IT 技術が進めば進むほど、パソコンがブラックボックス化してしまっていました。万が一パソコンが壊れてしまった場合、お客様のデータは全部消えてしまいます。

現在ではシンクライアントシステムを導入しバックアップを必ずとっていますが、当時はそのようなリスクが非常に高かったのです。

最後に「工程カイゼン」です。

分業を図るときに、仕事の工程はどうなっていくのか。今まで1人でやっていた業務を、他の人に任せるとしたら何を任せたらいいのかと、作業工程を見直しカイゼンを行なっていました。

さまざまな見直しを行い、私は製販分離の目標を掲げました。

1. 品質を向上させながら限りなく原価を下げ、利益を生み出す仕組みを作る
2. そのためには無駄の排除とカイゼンを行う

分業を図ることで品質が下がってしまったら何の意味もありません。かえってベテランが最初から最後まで業務を行った方が品質を担保できるというようなことに陥ってしまうことが怖かったです。

そしてトヨタさんの改善手法であるカンバン方式を取り入れました。

厳密に言えばトヨタさんのカンバン方式とは異なるかもしれませんが、まず社内でルールを設けました。作業の指示表（業務チェックリスト）を作成し、このチェックリストを業務と一緒に移動させながら、次の工程の人に作業を伝えていくのです。これが生産の標準化の前提となります。

そして今までの会計事務所業務はまず資料を収集してから内容をチェックし、試算表を完成させお客様に納品する。この前工程が作り、後工程が引き取るという業務の流れが常識でした。

しかし、2ヶ月遅れの資料をもらっ

てもお客様は全く嬉しくもなく、興味もありません。

後工程（試算表）がお客様にとっていつまでに必要なのか、お客様への納品がいつがベストなのか。そのためには前工程はいつまでに終わらせなければいけないかという、後工程引き手法を取り入れました。

.....

2006年から製販分離に取り組み、現在では静岡県という地方都市の小さなマーケットながら、年間80件の顧客拡大を実現しています。

取り組み始めた当時、静岡の税務担当者は37名でした。現在は39名で、実質人員を増やしたのは中国の12名くらいです。

その間、お客さんは550件くらい増加することができました。

お客さんが増えても社員数を増加してしまったら意味がありません。製販分離で分業体制を確立することによって、収益性を向上することが可能になるのです。

アイクスグループ 概要

〒422-8005
静岡県静岡市駿河区池田 3875-92
Tel. 054-264-3171 / Fax. 054-264-3180 (全社共通)

株式会社アイクス
Tel. 054-264-3171

株式会社アイクス人事サポートセンター
Tel. 054-264-3168

アイクス社労士法人
Tel. 054-264-3168

蘇州工業園区易維管理咨询有限公司

アイクス税理士法人

- 静岡本社
静岡県静岡市駿河区池田 3875-92
Tel. 054-264-3171
- 山陰支店（旧笠岡税務会計事務所）
鳥取県米子市皆生 4-11-12 Tel. 0859-22-6009
- 東京本部
東京都台東区東上野 5-5-4 稲荷町ビル 3階
Tel. 03-5246-5778
- 東京日本橋支店
東京都中央区日本橋本石町4-2-3 日東ビル 6階

TaxHouse マイホーム店
Tel. 054-256-1880