



# 三輪厚二税理士事務所

## 顧問料不要の看板を掲げて毎年100件の顧客拡大を実現する事務所戦略

三輪厚二税理士事務所 所長 税理士 三輪厚二

8年前に税理士法が改正され、報酬規定が撤廃されて以降、サービス内容の明細を表示した料金表の設定などを行う会計事務所が増えている。それに伴い、景気の低迷もあいまって、顧問料の低下が業界の大きな問題としてクローズアップされてきたが、そんな中、5年前から顧問料そのものを廃止して顧客数を激増させている会計事務所がある。巡回監査記帳代行、月次決算、申告といった作業それぞれに掛かる料金だけを請求する料金システムに切り替えた三輪会計事務所（大阪市中央区）だ。必要に応じて細かくサービス内容を選べるため、報酬の低下へとつながることから顧問先の好評を得、ホームページや口コミを通じて顧客拡大に成功している。

### 顧問料を廃止し、顧客ニーズに合わせた料金コースを設定

—— 顧問料制度は税理士にとってメリットの大きいものだと思いますが、これを廃止しようと思ったきっかけを教えてください。

三輪 私は報酬規定が撤廃される前から、これからの会計事務所はどのような報酬体系にするべきなのかを考え続けてきました。

きっかけとなったのは、友人のひとことでした。2004年に友人が独立開業したのですが、私はその際に決算などの支援をしました。その時私が「この仕事を会計事務所に頼んだら、普通は2〜3万円の顧問料を取られるんだよ」と話したところ、その友人から「顧問料って何？」と素朴な質問を受けたのです。その友人からは、とくに顧問料は貰わず、決算時だけ料金を取っていました。

その友人には、「記帳だったら会計ソフトを使って自分でやっているし、相談料としたら毎月2〜3万は高いのではないか」と言われました。決算時に1年間まとめて会計事務所をチェックするだけなのに、毎月顧問料を取られるのはおかしいというわけです。正直、返答に詰まりました。その時はじめて、顧問料というのは、お客様にとってはなんだからよく分からないのに取られるもの



●三輪厚二(みわ・こうじ)

関西大学経済学部卒業後、大手アパレルメーカーにて経理、財務(経営企画、資金繰)を10年担当、生きた経理を学ぶ(この間に、相続税法、法人税法2科目合格)。その後、アシスト公認会計士事務所にて相続の業務に3年半従事、相続・事業承継対策を学ぶ(この間に、消費税法、簿記論、財務諸表論合格)。1993年、三輪厚二税理士事務所開設と同時に資産税専門のコンサルティング法人「株式会社FPシミュレーション」を設立、同社代表取締役役に就任。1995年、記帳代行専門の法人、「有限会社経理代行社(現 有限会社顧問料不要の三輪会計事務所)」を設立、同社代表取締役役に就任。2004年顧問料不要の@ (エー)システムを導入し、顧客サービスを始める。主な著書:「続・生前遺産分割のすすめ」ほか単行本14冊(改訂版、共著5冊含む)、「会社取引きをめぐる税務Q&A」ほか小冊子18冊(改訂版含まず)

なのだということに気づきました。それなら、顧問料などなくしてしまうおうと思ったのです。

—— 顧問料をなくしたら、代わりとなる報酬体系が必要になります。

三輪 そうですね。そこで、まずは

会計事務所にはどんな仕事があるのかを洗い出す作業から始めました。さらに各仕事に対して、コスト、専門知識、タイムチャージがどれくらいかかるのかといったところから計算して料金体系を決めていきました。あとはお客様のニーズに合わせて、いくつかのコースを決めていきました。お客様によっては、必要なサー

ビスもあれば不必要なサービスもあるということ、試行錯誤を重ねながら進めていったわけです。それが5年前ということになります。

—— 「お客様のニーズに合わせたコース」とは?

三輪 会計事務所の業務には、記帳代行、決算、確定申告、月次、四半期決算など、様々なものがあります。が、その全てをお客様が必要としているわけはありません。そこで多様化したお客様の要望に応えるかたちで、20のサービスパターンをご用意し、その中からお客様に選んでいただくという仕組みを作り上げまし

た。その仕組みを私どもでは「@ (エー)システム」と呼んでいます。

代表的なコースを挙げますと、「費用削減コース」「決算対策コース」「月次決算コース」「財務体質改善

コース」「申告オンリーコース」「記帳お任せコース」といったものがあります。

ただ、当会計事務所としては、経営コンサルティング業務を主体としておられますので、記帳についてはできるだけ自社(お客様)で入力していただくようにしています。その方が会社のためにも良いですし、費用も安く済みます。記帳代行について

は、会計事務所とは別会社で対応しております。

—— 報酬体系を「@システム」に変えてから、お客様の反応はいかがでしょう。

三輪 私どもでは、お客様の声を集めるために、申告をさせていただいたお客様全員にアンケートをお渡ししております。それらを見ますと「リーズナブルな料金に満足」とか「システムが非常にわかりやすい」「料金が明朗なのがいい」「必要なサービスだけを頼めるのがいい」といった声が多く、評価はいただいているようです。



我々は税務会計、財務等の知識をお客様に提供しているわけですが、それは例えばパン屋さんや酒屋さんと変わらないことをしていると思うんですね。税理士が「申告」できる免許を持っているというのは、酒屋さんがお酒を売る免許を持っていることと同じ。会計事務所といえどもサービス業です。サービス業であるならば、価格が決まっています。当然だと私は思います。ですから、顧問料などなくてなんなら不思議なことではありません。ところが、そういう考え方はこの業界では異端になってしま

—— 顧問料制度という仕組みについて、先生のお考えをお聞かせください。

三輪 顧客側から見たら納得できないものがあるでしょうね。例えば、手の掛からない顧問先企業ほど顧問料が高く、手の掛かる会社ほど安いという変な状況になっていたりする。あるいは、他の会計事務所から移ってこられたお客様が前の事務所に支払っていた顧問料を参考に料金設定をするとか……。本当におかしな世界だと思えます。会計事務所はお客様

**顧問料制度はいずれ新しい料金体系にとって代わられる**

様である中小企業に経営のアドバイスをする立場にあるはずで。ところが、その会計事務所が自らの経営で井勘定をやっている。そんな会計事務所が本当にお客様の経営指導などできるのだろうかと思えます。やはり会計事務所は、少なくとも自分のところの原価計算をして、単価を設定し、どれくらいのお客様を獲得するかという計画を立てるべきでしょう。顧問先企業のお手本にならなければいけないかと思えます。

—— 顧問料制度はいずれ形を変えらるだろうと多くの税理士が思っているけれども、それを自ら推し進めようという人は少ないでしょう。

**三輪** 税理士は、なかなか報酬規定を変えることができないけど、ポジションにあるというのが現状なんです。業界全体で報酬規定の改正に取り組んだら、「今までの報酬は何だったんだ」ということになってしまいませんか。そんなことをしたら信用をなくしてしまう。あるいは、報酬が激減する事務所も出てくるでしょう。

できなくなっていくでしょう。そういう認識に立って、お客様が必要としているサービスだけを提供し、それに対してお金をいただくようになっていくことが、サービス業としてのこれからの会計事務所にとって望ましい形ではないかと思えますし、おそらく業界全体はそういう方向にシフトしていくと思えます。そういう流れの中で、私どもがお役に立つのであれば、「@システム」のノウハウをどんどん公開していこうと考えているのです。

—— 先生には特にピタリなシステムだと思えます。

—— 実際に、三輪会計自身がこの仕組みで顧客拡大しているわけですから、説得力がありますね。

**三輪** 実績を見てもらおうという狙いもあります。やはり「わかりやすく」がキーワードとなるでしょう。月次決算書に関しても、12ヵ月分、毎月表紙を変えて、飽きずに見られるように工夫しております。お客様に意見を聞いて目次を作ったりなどして、常時手直しをしています。

ですから、例えば医療関係だけだとか、そういった特殊な分野の料金体系だけ替えるといったところから徐々に慣習を変えていくしかないかと思えます。一般的な会計事務所が全顧問先の報酬規定を一遍に変えるというのはなかなか難しいでしょう。

—— 先生の事務所では、どのようなタイミングで現在の「@システム」へと変えていったのでしょうか。

**三輪** もともと私のところは資産税を中心に事業を展開しておりましたので、法人のお客様は少なかったのです。報酬規定を転換した当初、申告をしていた法人のお客様はほんの20件ほどでした。ですので、一斉に切り替えても問題なかった。中には年間の報酬が20万円下がるようなお客様もありましたが、何とかあったのです。やはり、替えるなら全顧客を一度に替えないと「何でうちだけ違うんだ」というクレームも出てくるでしょうから一斉にやりました。しかし、法人中心の会計事務所では、うちのように全関与先に新料金を適用するのは難しいでしょうね。また、うちは社員もほぼ全員入れ替わるよ

—— 「@システム」のソフトは既に販売されているのですか？

**三輪** ホームページには出しておりますが、まだ積極的に販売ルートに乗せてはいません。現在、商標登録を申請しているところです。クライアントに提供するだけではなく、業界全体にこういったツールを使ってもらって、税理士業界全体がもっとよくなればと思っています。

### 「決算報告診断ナビ」など、独自に開発したツールで経営支援

—— 経営コンサルティング主体の顧客サービスをしているとのことですが、その具体的な中身を教えてください。

**三輪** 財務体質の改善についてのご支援をさせていただいております。「決算報告」が一つのポイントとなります。そこで使っているツールが「決算報告診断ナビ」というものです。会社が利益を出すためには、決算書を読み解いて問題点を見つけ、どこに手を打てばよいのかというこ

うな時期でしたので、そのタイミングも良かったと思います。

料金体系を「@システム」に替えてからは、積極的に法人のお客様を増やしております。ですから、本格的に法人のお客様の獲得を目指し始めてからは5年ということになりました。

—— それはどのくらいのペースで増えているのでしょうか？

**三輪** 平成16年の暮れから報酬規定を替え、17年から昨年まで年間大体100件のペースで増えてきています。今年は4月までで40数件。社員数は現在19名で、募集もかけています。

—— かなりのハイペースで顧客拡大を達成してきたということですね。

**三輪** そうですね。しかし、お問合せが毎日数件ずつあることを考えますと、もう少しペースが上がってもいいのではないかと気がしなくなりました。それから、報酬の中身を分析してみると、全体的に顧問先一件あたりの報酬が下がってきている気もします。当事務所は決して料金が安いということを謳っているわけ

はありません。必要なサービス（コース）を選んでいただくことで結果的に安くなるというところはありますが、決して安売りを前面に出してはいるわけはありません。ですから、その辺も今後の検討課題かと思っています。

—— 顧客拡大のための営業活動はされていますか？

**三輪** 営業はほとんどしていません。HPを見ていただくか、DMを法人向けに出すことはあります。HPから連絡をいただくことが8割ほどです。ご紹介いただくことも結構あります。

### 「@システム」のフランチャイズ化を検討中

**三輪** 実は現在、「@システム」のフランチャイズ化を考えているところ、そのためのソフトも作っております。

—— これからの会計事務所は、やはり料金の明朗化が求められるようになってきます。顧客のニーズも多様化し、一律いくらの顧問料では対応



独自開発ツール「決算報告診断ナビ」と「月次決算診断ナビ」



とを明確に打ち出さなければなりません。そういった話をわかりやすく経営者の方々に説明するためのツールです。

そういった決算報告用のツールは今、いろいろなところで作られています。いろいろなお客様ではなく、会計事務所のための作りになっていると思うんですね。というのも、分析のための算式が多くて非常にわかりにくい。それを使ってお客様に説明してもお客様はますます混乱してしまう。ですから、私どもでは決算報告の説明をする時に、目で見分かるようなツールを作ろうということ、極力中身を単純化し、グラフにして視覚化した「決算報告診断ナビ」を独自に開発したわけですね。貸借対照表を一つひとつバラバラにして、項目ごとに1頁にまとめたいのですが、それで充分ではないかと私は思います。実際、お客様からは「株主に説明するのに有効」だと好評ですね。

一般の経営コンサルタントと我々税理士との大きな違いは、お客様である会社の財務の中身が分かっているか、いないかということだと思います。ただのコンサルタントではそれはわからない。ですから、我々は財務の中身を知っているということ、をきちんとお伝えすべきなのです。

—— それによってまずは信頼を得るといことですね。

**三輪** 「決算報告診断ナビ」の他に当事務所では「キャッシュ損益運用表」というツールも作っております。中小企業の経営というのは、キャッシュにかかっているとと言っても過言ではありません。ですので、いかに財務体質を強くする、つまり、いかにキャッシュを会社に多く残しているかというアドバイスを我々はしていかなくてはならない。しかし、決算書からはそれがなかなか見え難いと思うんですね。そこで、キャッシュの観点から見ると、今まで稼いだきた利益（キャッシュ）が、どういう状態で使われているかということがひと目で分かるようにした。それが「キャッシュ損益運用表」です。

さらに、勘定合って銭足らずの原因が分からないということがよくあるのですが、これ分かるように一覧

表にした「キャッシュ損益計算書」も考案しました。これらは弥生会計のデータから連動して、自動的に診断までできるようになっています。

### 顧問料不要システムの普及と、社員の専門化に取り組む

—— 単に顧問料を廃止しただけではなく、顧客サービスの質を上げていくからこそ、顧客拡大が達成できるのですね。

**三輪** 顧客拡大、事務所拡大に関する目標設定は？

**三輪** 現在、一つの区切りとして、顧問先件数1000件、売上5億、スタッフ50人という目標を設け、それに向かって取り組んでおります。ペースとしては自分が思っているよりは多少遅いような気もしますが、「@システム」の導入当初に想定していたペースよりは速いですね。これは新料金システムが受け入れられているということだと思います。やはり、料金が明朗であるということがお客様の望んでいることなのだ

確信しています。

—— 1千件、5億、50人体制は、何年後くらいを目安に？

**三輪** あと5、6年くらいは掛かるかと思えます。中身の体制も整え、しっかりとしたサービスが維持できなければ、顧客の数ばかり増えても意味がありませんから。

—— まずは、内部体制の充実ということですね。

**三輪** 社員の満足度の向上が第一です。当事務所の経営方針の中に「お客様にとっても社員にとってもナンバーワン事務所になる」という一文があります。気持ちよく、やり甲斐をもって働くことができる社員、その社員が提供するサービス、そのサービスでお客様に喜んでいただく。これが一番良いことだと思います。ですから事務所の内部体制を充実させるということは一番重要なことだと思います。そのために委員会制度も設けておりますし、毎週のミーティングを通して、職員全員が臆することなく自分の意見を言えるような雰囲気を作っております。事務所の決算書も毎月回覧していますし、

私の給料もオープンにしています。そうやって風通しの良い事務所作りを心がけています。

—— 最後に、三輪会計の中長期的ビジョン、顧問料不要システムの普及等についてお聞かせください。

**三輪** 規模が大きくなってきているので、もう個人事務所のままで維持していくことは難しいでしょう。ですので今、法人化に向けて、社内規定の整備などの見直しをしているところです。

顧問料不要のシステムについては、必然的に普及していくだろうと思っています。しかし、全国的に顧問料不要のシステムが広がっていった時に、うちはどこでどこで生き残っていかねばいいのか、ということを考えているのは「社員の専門家計画」です。これを近日常に社内で見表しようと思っています。簡単に言えば、一人ひとりが何かの専門家にならなければいけないということです。名刺にも「私は××の専門家です」という言葉を入れるようにしたいと思っています。それと同時に

に、三輪会計事務所の得意分野を確立していく。社員がどんな仕事をしたいか、というところからスタートして、それぞれの専門分野を確立してもらい、それが我が事務所の得意分野となると……。そういう方向にもっていきたいと思っています。とにかく層を厚くし、経営アドバイスも含めて総合的に企業支援サービスが出来るような事務所に成長させていきたいと思っています。

規模的なこととしては、まずは拠点である現在の事務所の中身を整備・拡充し、税理士法人化した後、他の地域に支店を出していくような形になるでしょうか。

顧問料不要のシステムを皆様に使っていただきたいと思っておりますので、そういった活動も事務所が落ち着いたら徐々に取り組んでいきたいと思っております。

—— 本日は大変貴重なお話をありがとうございました。