

顧客満足を重視した経営戦略で さらなるサービス向上と成長を目指す

税理士法人Dream24 / 株式会社経営サポートセンター
代表社員 税理士 久野豊美
CS推進部 部長 チーフコンサルタント 籠島京二

税理士法人 Dream24（ひさの税務会計事務所、東京都江戸川区）とグループ会社の株式会社経営サポートセンターでは、会計事務所業務をサービス業と位置づけ、年中無休・24時間対応で顧客企業をサポートしている。同法人は独立したカスタマーサービス部門を持ち、コンサルティングを柱の1つに据えた事業展開を目指しているが、それを実現するために、経営コンサルタント養成講座「ベネフィット倶楽部」を活用してコンサルティング能力をもつ職員の育成を進めている。担当者の営業意識を高め、顧客企業とともに成長するために実施しているさまざまな取り組みについて、Dream24 代表社員の久野豊美氏（前ページ写真右）と、CS推進部の籠島京二氏（写真左）に伺った。

年中無休・24時間対応のサービス 体制で着実な成長を実現

—— まず、税理士法人 Dream24 の沿革についてお聞かせください。

久野 私是一般企業で経理の仕事をしていましたが、28歳のときに税理士になろうと決意し、新宿の会計事務所に入りました。そこで20年間監査担当として務め、48歳で独立しました。30代で独立するケースがもっとも多いでしょうから、遅いほうですね。10年をひとつの区切りとして、それまでになんとかしたいと考えていたので、あまり時間がないということでした。一人で始めて今年で13年目を迎えました。現在は16名の職員がいます。開業以来、ずっと西葛西を拠点に活動しています。

—— 開業当初は、どのようにして顧客を増やしていったのでしょうか。

久野 独立が遅かったので、他人と同じことをしては時間が足りないと考え、2つの方針を定めました。いずれも、竹田陽一さんの著書で紹介されていた「ランチェスターの法則」のなかからビックアップしたものです。

まず弱者の論理から、「弱者は1日14時間仕事をしなければならぬ」という言葉を援用し、「年中無休で対応します」というキャッチフレーズ





● 亀岡京二 (かごしま・きょうじ)

昭和38年新潟県生まれ。大手自動車部品メーカー人事部・経理部勤務、経営コンサルティング会社勤務を経て、平成18年2月、久野税務会計事務所(現税理士法人Dream24)に入所。株式会社経営サポートセンターにて、コンサルタント、企業向け研修講師として、また青少年向け経済教育プロデューサー、起業家教育講師として活動中。

その後、鈴木先生の著書やセミナーについて勉強しました。心理学を利用したカスタマーサービスなど、先生の活動範囲は多岐にわたっています。そのなかで私が選んだのが、会計事務所の人たちをターゲットに、心理学を応用して人や営業の問題を扱う「ベネフィット倶楽部」です。

しかし、私との一対一の間接ではもったいないので、毎月1回鈴木先生に来ていただいています。私や亀岡だけがコンサルティングを受けても下に伝わりにくいので、全員一緒にいいと



● 久野豊美 (ひさの・とよみ)

昭和23年福岡県生まれ。大手電機メーカー経理部を経て、東京都新宿区の会計事務所に入所。平成8年7月、東京都江戸川区に久野税務会計事務所を開業。平成20年1月、個人事務所を組織変更し、税理士法人Dream24を設立。平成11年10月、コンサルティング会社フューチャーシステムクリエイティング(株)を設立。平成18年6月、株式会社経営サポートセンターに組織変更・名称変更。

カスタマーサービス重視で差別化を図る

—— そうした意識が共有されていれば、当然ながらスタッフからの提案も出てきますね。

久野 そうですね。そのための組織もあります。監査課や決算課といった部署は、会計事務所の組織としては一般的なのですが、我々の特徴と言えるのは、同席している亀岡の率いるCS推進部です。これは、カスタマーサービス(顧客満足)を事務所として組織的にやっているという考えに基づいて作ったものです。

—— 亀岡は、監査や決算に携わりません。通常の会計事務所では、監査・決算を経験したうえでカスタマーサービスの業務に入っていく人が多いと思いますが、亀岡はCSの観点から、お客様のために何ができるかという仕事をしていきます。

—— では、CS推進部の部長である亀岡さんにお聞きします。監査の経験がないとのことですが、経歴を教えてください。

亀岡 学校を卒業して自動車部品メーカーの人事部に約7年在籍し、採用教育や労務関係の業

の名前から採ったものです。もとは個人事務所の「久野税務会計事務所」でした。法人名の「Dream24」は、もちろんお客様への夢を表します。「お客様の夢を実現するために24時間対応します」という意味で、それに「24」を付けたわけです。これは、さきほど言った年中無休と連動しています。この名前を、税理士法人化の際にそのまま使いました。

—— 個人のときと違い、成長を続ける組織としての経営方針・理念があればお聞かせください。

久野 毎年1月5日に経営方針を職員全員に発表していますが、我々の使命は、お客様の企業が40年、50年、100年と続くようにすることです。事務所の経営理念としても「100年企業を創る」ことを掲げています。そのために

久野 毎年の1月5日に経営方針を職員全員に発表していますが、我々の使命は、お客様の企業が40年、50年、100年と続くようにすることです。事務所の経営理念としても「100年企業を創る」ことを掲げています。そのために

久野 これは、法人として持っていた有限会社

ーズを作りました。これを名刺にも刷り、ほかの税理士と違って、お客様第一でいつでもサービスしますと強調したわけです。これは現在も続いています。当時はこういうことをしているところはほとんどありませんでした。

もうひとつは、「人に会う回数」が顧問先拡大に正比例する」といったことが書いてあったので、とにかく人に会うことを心がけました。当時の営業拡大の方法といえば異業種交流会でしたから、行けるものにはすべて参加しました。そこで集めた名刺のなかから最初の顧問先が見つかったのです。最初の3年間は、そのような形で基礎を固めました。

—— 税理士法人「Dream24」という名前の由来を教えてください。

久野 これは、法人として持っていた有限会社

務を担当しました。その後経理に移り、8年ほど原簿管理から決算書の作成等に携わりました。

この会社を退職し、ベンチャー企業で管理部長的な立場にいたとき、たまたまそこが久野税務会計事務所の顧問先だったことから、お付き合いが始まりました。当時、24時間対応というのは大変インパクトがありましたし、実際に助かりました。

—— 久野先生も、ちょうど亀岡さんのような人材を求めていたわけですね。

久野 顧客満足という点、どうしても人の問題が絡んできます。その点、人事の経験があり、そうした問題をずっと扱ってきた人ですから、CS推進部の構想にぴったりの人材でした。そこで、一緒にやってほしいと口説いて来てもらいました。

—— そうした問題の専門家の存在が不可欠だったということでしょうか。

久野 監査担当者は監査の仕事をしなが、ならず経営者の話を聞きます。ここまでは、一般的な会計事務所と同じです。しかし、さらに突っ込んだ話が出た場合、たとえば経営者の方が新規出店したいとか、人や給与の問題などで悩んでいるときに、亀岡が監査担当者と同じように話を聞き、問題を解決するところが違います。

久野 私の顧問先のひとつに、相模原市があります。そこで催されたちゃんご会に、たまたま鈴木先生もいらしていたのです。そこで名刺交換をして、鈴木先生が会計事務所のコンサルタントとして、亀岡が後方部隊としてバックアップする

—— さらなるスキルアップのために参加されたという「ベネフィット倶楽部」の鈴木先生との出会いについて教えてください。

久野 私の顧問先のひとつに、相模原市があります。そこで催されたちゃんご会に、たまたま鈴木先生もいらしていたのです。そこで名刺交換をして、鈴木先生が会計事務所のコンサルタントとして、亀岡が後方部隊としてバックアップする

コンサルティングもできる税理士の育成に着手

—— さらなるスキルアップのために参加されたという「ベネフィット倶楽部」の鈴木先生との出会いについて教えてください。

久野 私の顧問先のひとつに、相模原市があります。そこで催されたちゃんご会に、たまたま鈴木先生もいらしていたのです。そこで名刺交換をして、鈴木先生が会計事務所のコンサルタントとして、亀岡が後方部隊としてバックアップする

その後、鈴木先生の著書やセミナーについて勉強しました。心理学を利用したカスタマーサービスなど、先生の活動範囲は多岐にわたっています。そのなかで私が選んだのが、会計事務所の人たちをターゲットに、心理学を応用して人や営業の問題を扱う「ベネフィット倶楽部」です。

しかし、私との一対一の間接ではもったいないので、毎月1回鈴木先生に来ていただいています。私や亀岡だけがコンサルティングを受けても下に伝わりにくいので、全員一緒にいいと



を知ってもらいたいです。

その意味で、だんだん自分が思い描いていた形になってきているという手ごたえはあります。事務所の経営計画や方針が各担当者からお客様にしっかり伝わっていれば、お客様の事務所に対する評価も高くなります。マーケティングにも力を入れているとはいえ、やはりベース

—— 箆島さんは、ご自分の経験を踏まえたうえで、鈴木先生のお話を聞いてどういう印象を抱きましたか。

久野 おっしゃる通りです。コンサルティンクを受けているのは、もちろん営業意識を持って仕事に臨んでほしいという目的もありますが、自分が顧問先のお客様に、どういう話し方やアドバイスをすればいいかのヒントが得られるからです。コンサルティンクの先生はこんなふう

—— さらに、自分たちの実践したことをお客様にも伝えられますか。

久野 おっしゃる通りです。コンサルティンクを受けているのは、もちろん営業意識を持って仕事に臨んでほしいという目的もありますが、自分が顧問先のお客様に、どういう話し方やアドバイスをすればいいかのヒントが得られるからです。コンサルティンクの先生はこんなふう

今この時代にぴったりです。

—— 紹介です。顧問先のお客様が喜んでくれるからこそ、新しいところを紹介してもらえらるのだと思います。

—— そうした考えに、理論的に磨きをかけるのが鈴木先生の研修というわけですね。

久野 そうですね。ひとつは、鈴木先生の得意な「どこを攻めるのか」といった戦略論。その次にくるのが、「攻めたあと具体的にどうするか」という戦術論です。その高レベルの部分を鈴木先生に教えていただき、我々は実戦部隊としてどんどん実行していくというスタイルです。

また、試行錯誤を重ねるなかで、鈴木先生から「それいいね」などと評価してもらうことでモチベーションも上がります。

—— さらに、自分たちの実践したことをお客様にも伝えられますか。

久野 おっしゃる通りです。コンサルティンクを受けているのは、もちろん営業意識を持って仕事に臨んでほしいという目的もありますが、自分が顧問先のお客様に、どういう話し方やアドバイスをすればいいかのヒントが得られるからです。コンサルティンクの先生はこんなふう

—— さらに、自分たちの実践したことをお客様にも伝えられますか。

久野 おっしゃる通りです。コンサルティンクを受けているのは、もちろん営業意識を持って仕事に臨んでほしいという目的もありますが、自分が顧問先のお客様に、どういう話し方やアドバイスをすればいいかのヒントが得られるからです。コンサルティンクの先生はこんなふう

生き残りの鍵となるのは顧客の「信頼」

—— これからの展望をお聞かせください。

久野 毎年正月に、5年後、10年後の会計事務所がどうなるかということ、話しています。会計事務所も過当競争で多種多様化している時代にあって、生き残るためのキーワードは「信頼」だと考えています。お客様から信頼されているかどうか、これだけです。したがって、信頼を得るためにどういう形で仕事をしていけばいいのかに尽きると思います。

まず、基本である監査・決算については最高品質の仕事をする。当たり前ですが、これが第一。

そして、顧客満足のためにやれることをやる。お客様の悩みや考えを吸い上げ、それをCSでまとめてフィードバックしていく。つまり、お客様のニーズを汲みとって形にしていこうという方向で進めていきたい。

さらに、会計事務所業務とはまったく関係ありませんが、箆島が携わっている仕事がある。小学生を対象に、年一回キッズ・ビジネススクールを開いているのです。豊洲にキッザニアというテーマパークがありますが、そのミニバ

●ベネフィット倶楽部について

中小企業の経営者にアドバイスをし、会社の発展を促すことができる人材の育成を目的とした会員組織。代表者は心理学博士・医学博士の鈴木丈織氏（株式会社ベネフィット・ドクター）。会員対象は、税理士、公認会計士、社会保険労務士など。一定のスキルを積んだ会員に対し、経営コンサルタント「ベネフィット・ドクター」の資格認定を行っている。

ベネフィット・ドクターは、実践に必要な経営理論、顧客を満足させる心理や行動原則にもとづいた営業力などのスキルを持ち、税理士や中小企業診断士などの専門知識と併用することで、中小企業の経営者が抱える問題に対して多角的に対応することができる。

持ちましたか。

箆島 まず「おもしろいな、明らかに核心を突いてくる方だな」と思いました。

そして、鈴木先生のベネフィット・ドクターという考え方が、この事務所の方針にマッチしていると感じました。ただ決算書を作るという、会計事務所の必要最低限のサービスだけでなく、コンサルティンク能力を持った税理士をベネフィット・ドクターという形で実現しようとしていた点が、当事務所の方針と一致しているのです。それを組織として実現するために鈴木先生の研修を受け始め、事務所の方針でベネフィット・ドクターを増やそうとしています。

失敗を恐れず、さまざまな手法を用いて競争力を高める

—— 箆島さんのもうひとつのミッションであるマーケティングとしての活動について教えてください。

箆島 私がこの事務所に来て3年になりますが、やはり多いのは紹介です。当時は小規模なホームページだけでしたが、現在はそのほかにもマーケティングのさまざまな手法やツール、たとえばダイレクトメール、テレフォンマーケティングなどを試しているところで。成果があるかないか、どう攻めたらいいかなど、体系づけ

ながら試行錯誤している状態です。

—— これからその成果が表れてくるという段階でしょうか。

箆島 そうですね。いまのところ、私だけでなく、事務所を挙げてやったことのノウハウ、たとえばこれがよかった／悪かったとか、こうすれば効率がいいといったことを、監査担当者やお客様に話せるようになりました。この厳しい環境下で、数字をチェックするだけでなく、経営や営業面でどういう手が打てるのか、うちではこうやったというように、会話のきっかけはなっています。

—— 失敗を恐れずどんどん試していくというのは、なかなかできないことですね。

久野 私は会計事務所業務＝営業と考えています。ベースとなる決算や監査の質が高いのは当然として、もっと上のレベルの競争力があるはず。そのためには営業意識が必須となります。失敗してもいいと言っているのは、営業意識をもってもらいたいからです。失敗したら、次の新しいことをやればいいのです。

じつをいうと、マーケティングの機能によって顧問先がどんどん増えるとは想定していません。全員参加で取り組んでいるという気持ちで大事にしたいのです。お客様が増えれば嬉しいのは当然ですが、そのお客様にサービスして喜んでもらえることが、さらなる喜びにつながるこ

三本の柱で「お客様密着」「地域一番」を目指す 税理士法人Dream24

株式会社ビジネスラポール代表取締役 ベネフィット倶楽部主催者 鈴木文織

税務会計事務所の改革が叫ばれてから大分経ちました。各先生方も独自の発想や切り口で、試行錯誤を繰り返しながら、力強く展開しておられます。それは、お客様と共に繁栄できる事務所づくりでもあるでしょう。

その成果として、各地を代表するような事務所が出現しています。東京では、久野先生率いる税理士法人Dream24は第一線級と言えます。Dream24は三本の柱が支えです。一本は、絶対の確信を抱いて実践する「TKC」経営管理システムの徹底です。所長の揺るぎない信念と、豊かな智慧にもとづくアドバイスは、多くの経営者を唸らせ、彼らの経営手腕を最大限に引き出しています。これは、顧問先の利益管理の実績で証明されています。もう一本は、籠島部長による総合的な「ベネフィットコンサルティング」の徹底です。その取り組みは、セミナー、公開講座、専門講座から、顧問先教育、研修企画、戦略戦術対策、カウンセリングなど、総合

的かつ多岐に及びます。こうした取り組みにより、顧問先の「プロフィット&ベネフィット」のグッドバランスを作り出していくのです。そして、もっとも力強い第三の柱があります。システムと智慧、そして職員の溢れる意欲、事務所改善のヒントを生み出す「意欲の泉」です。Dream24では、月に一度、全員参加の勉強会を実施していますが、これには私も同席させていただいています。経済も経営も、あらゆる活動には「心理学」が不可欠です。その心理のダイナミックな展開を学び、方法論を見いだします。現状に最適・最善な方法を創作するのです。

Dream24には、事務所に入ったとたんに感じる成功の雰囲気があります。これは、職員皆さんの提言と、久野所長の合作と言えるでしょう。三本の柱で「お客様密着」「地域一番」を目指すDream24を応援しています。

大し、売上げが伸びることはお客様に喜ばれている証拠と言えますから。

最後にお訊きしますが、税理士法人Dream24グループにおいて、今後籠島さんが果たすべき役割について、どのようにお考えでしょうか。

籠島 組織の潤滑剤もしくは起爆剤になればよいと考えています。クライアント側には唯一の人間として、お客様がどういうことを望むのか、こうあるべきではないかといった部分を監査担当者に伝えていけたらと思います。

現在、CS推進部や経営サポートセンターで扱っている案件のなかでニーズが多いのは、家業レベルの小さい規模からもっと大きな組織へ移行する段階で何が必要かということです。これはまさに、個人会計事務所から税理士法人になった我々が現在進行形で取り組んでいる問題でもあります。それをどのように組織立てて解決するかを、現実に試行錯誤しながら探っているところなんです。

今日伺った数々の取り組みがどのような成果をもたらしたかを、2〜3年後にまたぜひ語っていただきたいと思えます。本日は貴重なお話をありがとうございました。



発のアイデアを出し、事業計画を立て、その事業計画に対して融資を受けます。そして、必要な材料を仕入れて物を作る。ポスターを書いて広告宣伝を打ち、実際に1時間くらい商店街の片隅で売らせてもらいます。そこで決算をして利益が出たら、税金を払い、残った分は参加者で利益配分するという流れになります。これも地域貢献というひとつの事業です。去年はお休みしましたが、今年で3回目になります。

社会的な意義も大きいですね。こういうことは学校では教えてくれませんか。

久野 こういうことをしている会計事務所はあまりないんじゃないでしょうか。私は、他人と違うことをやるのが好きなんです。事務所のみんなが楽しく準備して、子どもたちにも喜んでもらえるという、一種のお祭りみたいなものですね。

グループによる全面的な支援体制 で顧客とともに成長を目指す

久野 今後の展開としてさきほどの話に付け加えると、品質と信頼を維持しながら、監査・決算の業務にプラスアルファできる、すなわち付加価値のとれる仕事をしていきたいですね。具体的には、コンサルティング業務をもっと取り入れて事業展開の柱のひとつにしたい。CS部

門の設立やコンサルティングの研修を受けているのも、その目的があるからです。

籠島 たとえば、CSの一環として、簡単な相談レベルであれば、その場で対応する。さらに専門的、長期的な問題解決策が必要なケースであれば、関連会社の経営サポートセンターに引き継ぐ。そして、こちらでおこなうコンサルティング業務については、フィーをいただくという形になります。

Dream24グループとして、お客様に対応していくわけですね。

久野 そうですね。基本的には、個別に全面対応するという考えです。

このように多種多様な取り組みを進めるには、ベースとなる成長が必要です。お客様の成長なくして事務所の成長はありません。事務所が規模を拡大していくことによって、それをお客様に見ていただいて、あの先生の話を開けば自分の会社も伸びるのではないかと、あの先生の考えが正しいから伸びているんだらうと評価してもらうことが大事だと思っています。

簡単ではないかもしれませんが、すでに実践しているということは大きな武器になりますね。

久野 とりあえず形は作りましただから、今後は内容の充実を図っていきます。そして、それを顧客拡大につなげていきたいですね。顧客が拡

ージョンのようなものです。

仕事を疑似体験してもらおうということでしょうか。詳しく教えてください。

籠島 1日で、会社を作るところから決算を経て税金を払うところまでを、ごっこ遊びの感覚で、実際のビジネスにかなり近い形で疑似体験できるプログラムです。会社を作って、商品開