

# 第1特集

## 事業承継 の もう一手

深い眠りから目醒め、ついに動き出すか——!?  
今年4月に事業承継税制が改正され、特例の活発な活用とともに  
全国の中小企業の事業承継が進展することが期待されている。  
士業マーケットという観点から見ても、その潜在的な市場パワーは魅力的に映る。

このマーケットをどうやって開拓していけばよいのか。  
これから本格化していく事業承継案件の争奪戦。  
先行事務所の取り組みを、様々な角度から集めてみた。

(編集部)

### What's the next move?

特集 事業承継のもう一手

# 事業承継 × 提案商品

すでにトップギアに入った!?

## 『事業承継30万円パック』 を手に、マーケットに参入

ランドマーク税理士法人・清田幸弘氏

ランドマーク税理士法人が展開する  
東京・丸の内『丸の内相続プラザ』にて

大成功を収めている『相続対策10万円パック』を発展、アレンジさせた『事業承継30万円パック』を手に、早々に事業承継マーケットに上陸したランドマーク税理士法人。そのアジリティあふれる組織力を生み出す背景から、事業承継マーケットの手応えまで、どこよりも早く話を聞いてきた! (文・武田司)

ランドマーク税理士法人(神奈川県横浜市)  
1997年開業。代表・清田幸弘。相続に強い事務所として、神奈川を中心に成長。2013年、東京に進出後は、相続の相談窓口『丸の内相続プラザ』を開始。丸の内相続プラザは現在、東京・神奈川・埼玉に12拠点を展開している。従業員164名。税理士法人は10拠点、行政書士法人2拠点。顧問先は法人、個人合わせて2500件

### 徹底したトップダウンと システム化を実現

- 今、事務所は何名になりましたか?  
164名です。
- 意識的に人員を増やしているのですか?  
そうですね。仕事は増えていきますので、対応できる人材を育てていかなければなりません。
- 毎年どのくらい採用していますか?  
毎年40名ペースです。そのうち昨年は新卒だけで26名採用しました。
- それだけ採用して教育は追いつきますか?  
教育システムを作って人材教育

を行っています。所内で統計を取ったところ、支店長より上の幹部クラスの9割以上は、新卒か第二新卒が占めており、中途採用より新卒の定着率が高いことが分かりました。ですから、私たちの組織では、新卒を採用して、しっかりと教育していくことの方が重要なのではないかと考えています。

—教育システムは、どのようになっていますか?  
まずは朝礼です。毎朝30分の朝礼でさまざまな事例を担当者に発表させています。そのとき難しい事案や進捗に滞りがあれば、私が直接差配していきます。

—朝礼でのそうした指導やアドバイスが、教育にもなっているのですか。

—そうですね。それから先日、国税局の方が弊事務所にいらっしやった時に、弊事務所の管理システムを見て、非常に驚いていました。「こんな税理士法人は初めてだ」と。

—どのような管理システムがあるのですか?  
国税局の方がおっしゃっていたのですが、他の会計事務所には、日報などを行っていない事務所も多いそうですね。弊事務所では日報はもちろん、それ以外にお客様ごとの交渉履歴を記録するシステ



ムを導入しています。例えば、担当者が変更することがあっても、前回の訪問時にどのようなことを説明したのかなどの記録を、このシステムですべて確認することができます。

ほかにスピード決裁を実現するシステムがあります。現実としてお客様への提案内容や報酬設定などを含め、代表である私が承認し、決裁しなければならない事項はどうしても多くなります。そのため、私の決裁をオンラインでダイレクトに取るシステムなども導入しています。

—朝礼こそアナログですが、電子化できるものは電子化して、スタッフの業務を標準化しているということですね。そうすることでスタッフの育成も早まります。それらのシステムは貴社オリジナルのものでしょうか？

いえ、既製のシステムを端から活用しています。ほかにChatWorkやボイスメールで、スタッフの教育やフォローを行っています。ボイスメールでは直接私に相談ができますし、ChatWorkでは、担当者がお客様訪問時に不明点があったときに、社内の税理士に質問できるようになっています。10支店にいる各税理士がiPadを携帯していますので、瞬時に質問に対する回答やアドバイスが返ってきます。

私はこうした動きを確認しながら、担当者や業務の管理ができます。人材教育面ではこれらの仕組みが整っています。

もちろん座学も精力的に行っており、新入社員には計150時間の研修を実施します。TKCでの研修や弊社で主催している「丸の内相続大学校」でも研修をさせています。

—徹底的にシステム化しながら、トップダウンのスピード感も損なっていないように感じますね。

そうですね。やはり、中小企業はトップダウン型の経営スタイルが一番だと思います。弊事務所も、私が「このシステムを使おう」と朝言えば、夜にはもう整っているような感じのスピード感があります。ボトムアップ型では、なかなかそうはいかないと思います。—そうしたトップダウンの意思決定を素早く行きわたらせるために、どのように組織をシステム化していますか？

そうですね、例えば、弊事務所では環境整備点検を行っています。毎月全支店を私自身が巡回して、環境整備の掃除分担表や環境整備テリトリー地図などをもとに、120点満点で採点しています。弊事務所では、これによって賞与が変わるようになってい

ます。—先生自身がそうしたことまでされているのですね。どのような狙いがありますか？

弊事務所は、他の会社や組織が行っていることで良いと思ったものを徹底的に真似して、積極的に取り入れていきます。そうした癖が組織に染み付いていますので、こうしたトップダウン型のスタイル

で成長を続けることができているのではないかと思います。

—200名体制が近づく中で、トップダウン経営の限界を感じることはありませんか？

—そうしたことは感じませんが、一方では、これからPDCAサイクルをまわして、下からボトムアップができる仕組みも取り入れていきたいと思っています。

—成長スピードが加速する中、そうしたことにも取り組まなければならないことですね。売上は、昨年比でどのくらいアップしているのですか？

昨年比122%です。140%を超えて成長した年があった後、この5年間はずっと120%台で成長を続けています。昨年の売上は18億円でしたから、今年は22億円を目標にしています。当初は21億円の予定だったのですが、それでは110%台にしかならないため、22億円に設定しました。そうしたら「え～！まだやらされるんですか」と言うスタッフがいましたよ（苦笑）。「目標だから良いんだよ」って。数字を掲げないと目標は達成できませんからね。

### 受注率3割の『パック』提案

—そうした目標を掲げる中で、これから広がりを見せそうなマーケットが事業承継ではないかと思いませんか？

そうですね。多くの中小企業では後継者が決まっていないので、経営権を譲り渡す作業が必要になってきます。事業承継税制の特例により、そうした作業がこの5年間で進めやすくなると思います。

—事業承継税制の特例が、これからマーケットにどのような変化をもたらすのでしょうか？

私たちの業界的には、これを該当するお客様に提案していかなければ、損害賠償請求となる可能性もあります。

—攻めと守りの側面があるということですね。

弊事務所の場合は、ブランディング面でも、規模的にも、ノウハ

ウ面においても、これから膨らむ事業承継ニーズへの対応ができると思います。ですからこれから徹底的に、事業承継に取り組んでいこうと考えています。

—具体的にはどのような取り組みを考えていますか？

税制改正によって事業承継ニーズが顕在化していますので、既存のお客様に対してセミナーを行ったりしながら、事業引渡しのお手伝いをしていく必要があると思います。

—セミナーでは、新規のお客様も集客できていますか？

現在は事業承継をテーマにしたセミナーでスケジュールを組んでいます。やはり、お客様のニーズが強いので引き合いが増えていきます。今実施しているセミナーは、ほとんどが4月1日からの事業承継の特例をテーマにしています。

—どうやって、セミナーへ集客しているのですか？

今は金融機関や経営コンサルティング会社などと組んで、中小企業経営者向けのセミナーを行っています。

—引き合いの強さはどのようなところで感じますか？

セミナーの参加者が多く、さらに成約数も多くなっています。

—成約数と成約率ではどちらが際立っていますか？

成約率ですね。そもそも一般のセミナーでは、受講後にそのまま席を立ってしまう方が多いのですが、今回はそうではありません。それだけすぐに取り掛からなければならないと感じている方が多いのでしょうか。セミナーでも、事業承継対策には時間がかかるご案内していますので、この機会に相談しておこうというケースが多いように思います。

—貴事務所では、どのような提案をしているのですか？

弊事務所では『事業承継30万円パック』という商品を用意しています。これは事業承継のドアップ商品として作ったもので、

まずはこれを提案します。こうした商品開発や訴求力が弊社の強みです。

—バックになっているからお客様にも分かりやすく、申し込みやすいのでしょうか。成約率はどのくらいですか？

個別相談いただいたお客様なら3割程度受注します。昨日開催したセミナーでも、参加者20名のうち9名の方にご相談いただき、すでに3件のお申し込みをいただいています。

—なぜ、成約率が高いのだと思いますか？

問題が顕在化していて、ほかに事業承継のニーズを満たす商品がないからだだと思います。ですから、商品ありきではなくて、ニーズのある場所や相手に情報発信していくことが重要だと思います。—30万円パックのサービス内容を教えてください。

30万円パックでは、株価の算定と今後の対策についての提案を行います。その後は、実際の対策に移行するケースはもちろん、顧問契約をして継続フォローをしたり、相続対策と合わせて実施するケースもあります。やはり事業承継は相続の延長ですからね。

—現在、どのくらい成約件数がありますか？

まだ20件程度です。特例がスタートしたばかりなので、これから急増すると思います。

—そのためには、セミナーの頻度をどれだけ増やしていけるかですね。

そうですね。それも今後の課題です。今後はさらにコンサルティ

ング会社や金融機関などとの連携を密にしていきたいと思っています。

—中小企業を顧客に抱えている企業や組織とどれだけ組めるかですよね。そうした企業提携では、貴事務所は目立っていますね。何か秘訣はありますか？

やはり、徹底的に相手の懐に入り込むことだと思います。相手が「組んでおかないと損をする」と思うくらいまで弊社では入り込んでいきます。

—事業承継は、今後どのくらい広がっていくと思いますか？

この数年で、事業者による中小企業の取り込みが進んでいくと思います。同時にM&Aも一気に進んでいくでしょう。事業承継の話を進めている間に、M&Aの話が上がるケースもあります。経営者だから、さまざまな可能性を考え、手を打つからです。

これからは相続より事業承継やM&Aの重みが増してくるかもしれませんね。事業者にとっては、やはり単価が異なりますから。

—さまざまなアプローチがお客様の元に飛びかかっていきそうです。今後は提案力や発信力がますます重要になってきそうです。

弊事務所の事業承継の取り組みは、まだまだこれからです。事業承継にせよ、M&Aにせよ、中小企業で優良企業はまだ多いと思います。そうした会社が潰れていくことはもったいないことです。そうした意味でも力を入れていきたいと思っています。■



ランドマーク税理士法人が展開する東京・丸の内「丸の内相続プラザ」の様子



打ち合わせスペースの様子。東京駅を見下ろす絶好のロケーション