

短期雇用を活用した製販分離で さらなる業務の効率化を実現!! 確定申告を乗り切るイクス流の最新モデル



イクスグループ

いよいよ確定申告という“大繁忙期”に突入した会計事務所業界。今回の巻頭インタビューでは、会計事務所の製販分離にいち早く取り組み、様々な業務の効率化・早期化を実現しているイクスグループが、どのようにこの時期を乗り越えているのか。その秘訣と、今年からスタートする新たな取り組みについても話を聞いた。

石垣島の短期雇用で確定申告業務を効率化 オフシーズンの求職ニーズに着目

——いよいよ確定申告の時期がやってきました。イクスグループではこの繁忙期をどう乗り越えられるのでしょうか。

賤機先生 (以下、賤機)

今年からの新たな取り組みとして、一部の確定申告業務を石垣島のオフィスで行うようにします。

——石垣島ですか。

賤機 石垣島です。このところ観光産業の発展が目覚ましく、観光関連の仕事に従事する方も増加しています。石垣島観光のオンシーズンは3月中旬～10月末日、逆にオフシーズンは11月～3月中旬までです。お気づきになりません

か？会計事務所の繁忙期とは見事に反対です。繁忙期だけの短期雇用が可能な地域ということで、石垣島に目を付けました。

——現地雇用になるのですか？

賤機 現地雇用です。ただ、実際に来てくださっているのは、意外と現



地の人ではないですね。長期滞在の方、その期間だけ石垣島に来ているような人が結構いるのですよ。

実は、花粉症を避けるために石垣島に来る人が多いそうです。そのほか、オンシーズンは北国でペンションを経営しているけれど、冬は積雪のため営業できないから閉めてしまうとか、そのような方もいらっしゃいます。

現地の方ですと、ダイビングショップで働いているけれど、オフシーズンは営業を縮小するので、その期間だけ仕事を探しているような方もいらっしゃいます。要するに、

「会計事務所の繁忙期だけ、しかも毎年定期的に働きたい」というニーズがある。「毎年定期的に働いてくれる」のですから、2年目以降はそこまで教育に手間がかかりません。

——ですが、次の年も働いてくれるとは限らないのでは？

小長谷先生（以下、小長谷）

翌年以降は時給が上がる仕組みになっています。繰り返す事で能力は必ず高まるのですから、そこはきちんと手当するつもりです。

賤機 もちろん、前年の実績なども加味して時給は決定しますが、

基本的には50～100円という単位で上げます。もっとも、初めから現地の水準から見て高めの時給に設定してあるので、2年目以降も働いてくれると期待しています。

——所得税の確定申告をいきなり作成できるものなのでしょうか。

賤機 記帳代行の仕事の場合、ある一定の期間だけ入力をするというスタイルでは、どうしても育つのに時間がかかってしまいます。一方で、所得税の確定申告書の作成は、きちんと教えれば数日でできるようになります。

短期雇用により低コストで人材の確保と育成を両立 石垣島で 650 件以上の申告書を作成

——そうなのですね。その石垣島のオフィスはどのくらいの規模で、どのくらいの件数の申告書を作成するのでしょうか。

小長谷 今、短期雇用者7名があり、およそ650件の申告書を作成する予定です。もちろん、それとは別に指導をする人間、できあがった申告書をチェックする人間も配置しています。

賤機 座席の関係上、それ以上は増やす事ができませんでした。来年は規模を拡大する予定ですので、オフィスも移転しなければならないですね。

——会計事務所のオンシーズンと、石垣島のオフシーズンがマッチしているとの事ですが、実際に求人活動を行った感触は？

賤機 非常にたくさんの応募がありました。地元の方がよく見る石垣島のコミュニティサイトがあり、そこに求人のページがあるのですが、無料登録するだけでもすごい数の応募があったので驚いています。

——まさにウィンウィンのビジネスモデルというわけですね。しかし、そもそもこの短期雇用のモデルに着目したのはなぜですか？

小長谷 会計事務所業界はもちろん、今後はあらゆる業界において「人の確保」「人の育成」が経営のキーワードになるでしょう。その点、近年は、人の多い大都市圏よりも地方の方が応募が見込めるとい風に感じています。意外とUターンせざるを得ない人が増えてきているのですよ。今は東京に住んでいますが、地元の親の介護をしなければいけない、このような方々もそうですね。ですから、事業所の少ない地域こそ狙い目なのは確かです。もし、東京で1500円～2000円という時給で行っている業務を地方に移すことができれば、人件費はとて安くなります。

賤機 AIが発達し「そんなものは機械でもできるよ」という仕事を、高い人件費を払って行っている、収支のバランスが崩れてしまいます。そうはいても「人の手」が全く必要なくなるかと言えば、そうではありません。ですから、「人を確保し、育てる」という行為は継続する必要があります。そこで、都市部よりも低いコストで人を確保し、育てる。収益性を高めつつ、人材確保と人材育成を両立する手段として石垣島での短期雇用をスタートしました。

小長谷 今回の短期雇用は、経験がなくてもできる仕事と、経験がないとできない仕事を分ける、まさに製販分離の考え方そのものです。そして、経験がなくてもでき



小長谷 康 先生
アイクスグループ 代表取締役社長

金融機関、税理士事務所を経て、1984年、(株)アイ経営指研設立。その後、(株)マネジメントクリエイター、(株)アイクス人事サポートセンターを設立。2003年より、アイクスグループの代表に就任。10年以上も前より、月次試算表や決算申告書の作成業務は製造業と位置づけ、生産性や品質の向上をテーマに業務改革の先頭に立っている。

る仕事は、数日あれば覚えられてしまいます。会計事務所にはそのような業務工程が意外とありますよね。ひとくちに「申告書の入力ができる」といっても、実際には色々な人が出てきます。すなわち、成長のスピードには絶対に差が生じるのです。各人の成長レベルに合った業務を配置できるのも製販分離の長所なのです。

——いま、製販分離のお話がありました。販の部分に携わるスタッフ、すなわち高スキルの人間を各拠点に配置、または育成するのは簡単ではないのでは？

賤機 確かに、コンサルティングに特化した能力を持つ人間を各拠点に置けるわけではありません。しかし、「人材を全拠点で共有する」という考え方もできます。出張するのもひとつの手段ですが、それだけでなく、テレビ会議を使って遠方のお客様に対応するなど、やりようはいくらでもあります。各拠点は同じフォーマットを使いお客様の情報を共有しているので、これについて弊害はありません。

——場所を超えたサービスで効率を上げ、さらに付加価値も提供する。製販分離を進めてきたからこそ上手に回る仕組みだと思えます。今後はこの製販分離について、どのような展開をお考えですか？

小長谷 私たちは静岡に本社がありますが、静岡県は全国でも上位の人口の減少県です。これと連動して事業者も減少するでしょうから、静岡だけでこれ以上の成長を



賤機 光弘 先生
アイクスグループ 常務取締役

1990年アイクスグループ入社。監査担当、新規立上業務、MAS監査を経て、2006年より社内の業務改革推進を担当。製販分離における製造部門の生産性向上に取り組み、分業スタイルや関与先フォルダをはじめとする数々の仕組みを構築。現在は製販分離体制を活かした拠点展開を担当。また、一部の会計事務所経営者の相談も受けている。

することは難しい。ですから、東京、大阪を営業拠点とし、静岡、米子、石垣島で作業を行う。この流れで進んでいます。

また、同業者、特に若くて拡大志向が強く、成長スピードが早い事務所の先生方は、人材の確保や教育で苦戦している。かつ、中途半端な拡大ではコスト倒れになってしまうので、経営上、非常に難しさを感じているようです。ですから、同業者のお手伝いをするといいのも、私たちに必要な部分だと思っています。

もうひとつは、付加価値の高いコンサルティング業務を充実させていかざるを得ないだろうと考えています。コンサルティングとは、同業者向けの製販分離コンサルティングや、エンドユーザー向けの事業再生コンサルティングなどですね。

賤機 いま、東京の拠点でお客様に対応しつつ、業務を米子や静岡、石垣島で行うように進めています。この仕組みをうまく使えば、他の事務所と共同受注して製の部分を弊社が分担することも可能ですよね。

製と販は両輪なのですが、なかなか機能していない事務所が多い。製造の部分がなくなると、どうしてもそちらを優先してしまうので、販の方に集中できないのです。それならば、いっそ私たちが製の部分を請け負い、販の方に集中していただく。それにより、同業者の方々がスピード感をもって成長するお力になれるのではないかと考えています。

——“製”と“販”を事務所協業で対応するのも製販分離のひとつの

形ということですね。

賤機 そう考えています。私たちは今後、同業者の製販分離をコンサルティングするというよりも、どちらかという、製の部分を請け負っていく。この方向で進んで行きたいという構想を描いています。

——業界全体の効率化を図り、ひいては業界全体が生き残っていける仕組みを作るというイメージですね。

賤機 そうですね。マイナンバーだとか TPP をはじめ中小企業の経営環境は大きく変化してきます。

その中で税理士はより必要とされる存在になるでしょう。その期待に応えるためには、いかにこれまでの日常業務や作業と言われる部分を減らせるかが重要になると考えています。

ITの活用が製販分離成功のカギ

イクス流「デジタルサイネージ」で、一体感溢れるオフィスへ

——複数拠点でのオペレーションが上手に回っているポイントとしてITの活用があると思うのですが、これについてはいかがでしょう。

賤機 グループウェアや進捗管理ソフト、掲示板など様々なITツールを使っていますが、今後は「見える化」の実現のためにさらなる取り組みをしたいですね。

「見える化」といっても、「見に行けば見える」のではなく、「常に見える」とか「見せる」というようなイメージです。現状でも「見に行けば見える」という状態になっているのですが、これだと都合の良い情報は見に行くのですが、「見たくない情報は見に行かない」ということが起こります。ですから、この部分をもう少しオー

プンに、どんどん見せていく。すなわち、全拠点でリアルタイムに素早く情報を共有する。そのような見せ方のテクニックを、ITに力を借りて身につけていきたいと考えています。

小長谷 例えば、当社のオフィスでは、ホワイトボードとマグネットを使って作業の進捗状況を表していますが、実はこれが一番分か



新しく稼働するデジタルサイネージ

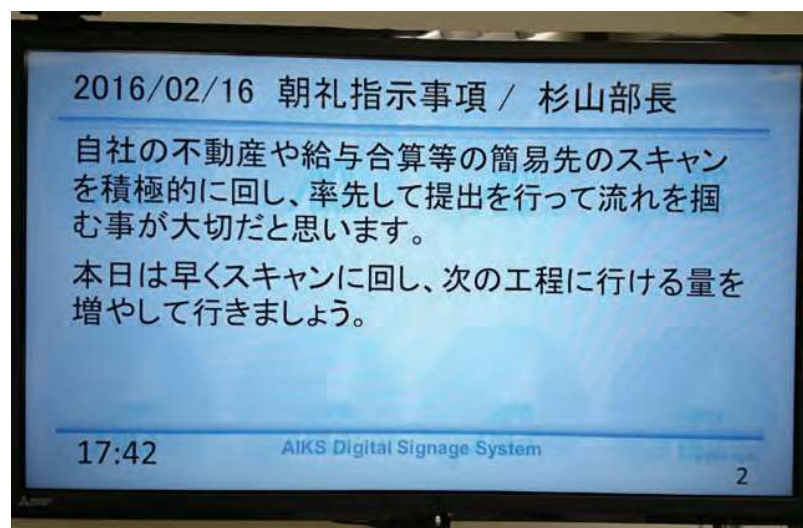
りやすいのです。しかし、アナログですから拠点をまたぐとタイムリーに見ることができない。ですから、作業が終わったら自然と次の工程にマグネットが移動するようなものを作り、全拠点で今の状況が臨場感たっぷりに見られる。さらに、カメラで各拠点がどういう働き方をしているか画面に表示し、余裕がある拠点や、作業が被っている業務などをリアルタイムで確認できる。そして、スカイプなどでコミュニケーションをとることができる。遠隔地にいながら同じオフィスで働いているような臨場感のある仕組みを作り上げたいですね。

賤機 一体感を持って仕事をしているような空気にするのが理想です。

去年、米子の事務所でそれに近いことを行いました。米子事務所の監督者は、実は静岡のオフィスにいて、テレビ会議をずっと繋げておき、米子のスタッフからは監督者が常に見えている状態にしたのです。すると、何か質問があればカメラの前に行き、監督者に尋ねられますね。今年は、これと同じことを石垣島で行う予定です。

——「監視されている」という人も出てくる気がするのですが、いかがでしょう。

小長谷 それは使い次第ではないでしょうか。各拠点の仕事の一体感を高めることや、余裕のない拠点のサポートを行うことが目的ですし、スタッフもみな集中して



デジタルサイネージの画面例

業務に取り掛かっているのも、そう感じる人は少ないと思っています。

正直に言うと、石垣島のオフィスを具体的にどう運用するのかまだ分からないのですが、お昼と午後三時には一斉に休憩し、原則として八時には全員を帰す予定です。ですから、この仕組みを通じて、「遅くまで頑張れ」ではなく、「仕事は終わりにしましょう」とアナウンスできることにも大きな価値があります。

賤機 そうですね。繁忙期に「頑

張れ」というのは、みんな分かったことでものね。

小長谷 ただ、「今日は頑張ったから帰きなさい」と言っても、どうしてもメ日のある業務ですから、帰れない日が出てくることも想定されます。「そんなこと言っても帰れないよ」という時に、カメラの向こうの他拠点に向かって話しかけ、仕事を余裕のある場所に振っていくこともできる。臨場感のある場面が他の拠点からも見える、そのような形がベストだと考えています。

自動仕訳、通帳読み取り機能の活用で 入力作業を4分の1に削減

——4月からはクラウド会計ソフト（発展会計）及び自動仕訳機能も導入されるそうですね。

小長谷 今、まさに移行作業を行っているところです。特にネットバンキングサービスを使っているお客様については、「発展会

計BANK」の機能を使うことで入力作業の圧倒的な効率化が図れます。また、私たちは、従前からドキュワークスを使ったペーパーレス化を推進していますが、領収書を読み取り自動仕訳をする「発展会計 MONEY」につい

でも、仕訳に紐づいた形で、領収書などの証憑書類をダイレクトに呼び出して確認できるので有効だと考えています。通帳をスキャンする「発展会計 P-BANK」については、通帳画像を参照しながら摘要入力を行うことで自動的に勘定科目が入りますので、通帳明細が多いお客様は、この方法を行うことで作業効率アップが図れます。通帳の取引件数が少ないお客様については、出納帳と通帳のエクセル入力をアウトソーシングしてしまおうと考えています。仕訳のない、ただの通帳の入力ですから、税理士法上も問題ないはずですよ。

賤機 この作業は、個人情報にきちんと配慮すれば、在宅でもできてしまいますよね。

小長谷 外注先に出納帳と通帳をエクセルに入力させ、それを石垣島の人たちが完成に持って行く。そうすれば、いま、例えば診療所クラスでは1件200～300仕訳が約2時間といった作業効率ですが、これが30～40分程度に短縮できると見えています。

私たちが発展会計を使う理由は、まず自動仕訳があるということ。今後、消費税がどうなるか分かりませんが、画像データを取り込むという要素が必要になるだろうと読んでいるからです。そして、スキャンする人と入力する人、これを両方ともアウトソーシングしてしまいます。この作業は、障がい者の方にお任せしていく予定です。これは税理士法にも抵触しないし、専門知識も必要ではありません。

——お二人の話を聞いていると、会計事務所業務の効率化についても、まだまだ考える余地はありと気付かされます。

小長谷 当社でも、資料の回収から入力までの工程において、改善すべき点はまだまだあります。中でも資料回収については、資料回収者を作り、ルート営業みたいな形で運用することを考えたことがあります。1日に10件の資料を回収するにはどのようなルートが良いのか、これを検索するソフトも市販されているので試してみたのですが、まだ限界を感じました。または、郵送していただくのを基本に、「お忙しかったら取りに行きます」というスタンスもありですよ。しかし、コミュニケーションを取らざるを得ないのであれば、お客様にスキャンしていただく方が早い。でも、スキャンするのなら送る方がお客様には負担がない。ですから、現状では、郵送での回収をベースとし、資料回収を専門にアナウンスする人を配置する必要があるという結論になっています。その中でも効率を追求していくために、社労士部門や行政書士部門、コンサルティング部門など、部門を超えた「回収資料のデータベース」を用意し、一度のアナウンスで全資料が回収できる、これが今考える一番効率的な方法です。

——製販分離という言葉は浸透してきましたが、その中身は決して万世不易というわけではなく、常

に「分業できる部分はどこなのか」を考え続けることが重要なのですね。

小長谷 そうですね。それだけでなく、ひとくちに会計事務所といっても環境は様々ですから、当社のやり方がベストかといえば、そうではありません。かえって効率を悪くすることも考えられるし、資料の回収から納品まで一人で担当した方が早いということもあるでしょう。事務所に合わせた仕組み作りが当然必要なのですね。

ただ、どの事務所にも共通して言えることがあります。それは、先ほどお話しした資料回収の工程で苦戦を強いられているということです。ここが上手くいっている例は、私も数件しか聞いたことがありません。上手くいっているケースを見ると、お客様とコミュニケーションを密に取り、10月頃から確定申告の資料を回収し始めています。とにかく前倒しで資料を回収する。回収しなくて済むのが理想ですが、まだそこまでは進んでいません。ただ今後、現金でお金を支払うことがなくなったり、全てがデータでやり取りされるようになれば、紙の資料の9割はなくなるでしょう。ですから、資料の回収～整理までの業務が劇的に変化する可能性があります。それが5年後なのか、10年後なのかは分かりませんが、当社としては、今後も様々な技術を取り入れ、これを改善していこうと考えています。