



会計事務所にとって、営業活動は縁の遠い時代が長かった。業法で営業的な活動が規制されていたことも大きいですが、特別なことをしなくても、顧問先が自然に増えていく時期があったからだ。しかし現在では、状況は大きく変わっている。会計業界には自由競争の原理がもたらされ、その変化に適応した一部の事務所が急成長を遂げる一方、顧問先拡大に苦しむ事務所も少なくない。そのようななか、会計業界では顧客拡大の基本である営業活動にあらためて注目する気運が高まっている。今回の取材では、医療・福祉特化事務所として全国的に知られる関総研グループ代表の関博氏（写真左）と、営業コンサルタントの小坂井重樹氏（同右）に、これからの会計事務所に求められる営業感覚について伺った。

INTERVIEW

これからの会計事務所に 求められる営業感覚

関総研グループ 代表公認会計士・税理士 関博
株式会社ケンコンサルタンツ 代表取締役 営業コンサルタント 小坂井重樹



■小坂井重樹（こさかい・しげき）

株式会社ケンコンサルタンツ代表取締役。人事・営業コンサルタント。昭和20年生まれ。同志社大学経済学部卒。日本オリベッティ株式会社（現NTTデータ ジェトロニクス株式会社）、ソニー・プルデンシャル生命保険株式会社での勤務を経て、昭和62年にプルデンシャル生命保険株式会社の設立に関わる。設立メンバー7名の内、営業担当役員就任。10支社同時起ち上げに尽力。平成23年株式会社ケンコンサルタンツを設立、代表取締役に就任。



■関博（せき・ひろし）

関総研グループ代表。公認会計士・税理士・医療経営コンサルタント。桜美会監事。JAバンク大阪顧問税理士。香川大学経済学部卒。大阪国税局に国専3期生として入局後、等松青木監査法人（現有限責任監査法人トーマツ）での勤務を経て、昭和53年に関公認会計士事務所を設立。昭和58年、株式会社関総研設立、代表取締役社長に就任。平成18年、アズタックス税理士法人設立、理事長就任。平成19年、東京事務所開設。平成23年、グループ会社関総研アドバイザーズの代表を現代表取締役の前田紘妙氏に譲る。平成24年、日本M&A協会副理事長に就任。平成25年3月までMMPG近畿会会長を務めた。

会計事務所に求められる営業感覚

—— 会計業界ではかつて税理士法で営業行為が禁止されていたこともあり、業法改正後の現在でも、営業に苦意思識を持つ先生がいらっしゃいます。しかし、現在、大きく成長している会計事務所は例外なく鋭い営業感覚を持っており、営業感覚の有無が事務所の成長に深く関係していることは間違いありません。

そこで本日は、関総研グループ代表の関先生と、営業コンサルタントの小坂井社長に、会計事務所に求められる営業感覚について伺いたい

と思います。

関 総研は、創業から35年で関西有数の大型会計事務グループに発展した著名事務所です。ここまで発展された背景には、やはり営業への取り組みがあったと思うのですが、関先生は営業についてどのような認識をお持ちですか。

関 営業というと、売上を伸ばすために行うものだという認識が一般的だと思います。もちろんそれは営業の主たる目的ですが、営業の意味はそれだけではないというのが私の考えです。私は会計事務所にとって最も重要なことは、提供するサービスに見合う適正な対価をいただき、お客様に「ありがとうございます」と感

謝されることだと考えています。それを実現するために欠かせないのが、営業感覚なのです。—— 顧客に感謝されることと、営業感覚にはどのような関係があるのでしょうか。

サービスの内容と報酬が釣り合っていない状態が続くと、会計事務所とお客様とのあいだに必ず不協和音が生じます。この不協和音は、こちらに聞こえてくるとはかぎりません。心のなかで不満をため込み、ある日突然去ってしまうお客様もいらっしゃいます。これは大変恐ろしいことです。

こうした状況に陥るのを防ぎたかったら、サービスと報酬のバランスに常に気を配り、バランスが崩れているようなら、それを解消しなければなりません。こうした取り組みをあたりに、重要になるのが営業感覚、つまり営業マンの感性です。

営業マンはモノやサービスを売り込む仕事をするわけですが、その際にサービスと対価のバランスには細心の注意を払います。サービスの内容が報酬額に満たないと考えれば追加の提案をするでしょうし、サービス過剰であれば適正な対価を得る努力をするはずで

会計事務所には、このような営業感覚が求められます。所長はもちろん、職員一人ひとりが営業感覚を持ち、お客様に感謝していただける状況を維持しなければなりません。それが最終的には、事務所の発展や売上の増大につながります。

—— 小坂井社長は、関先生の今のお話を聞いてどのよう

に感じましたか。

小坂井 関先生が仰っているのは大変重要なことと

営業というと、訪問営業のようなことをイメージしがちなので、社長や営業担当者など、一部の人間だけが取り組めばよいように感じてしまいがちです。しかし、それは間違いなのです。なぜなら、営業の目的は単に売上をアップすることだけではなく、最終的には自社の継続と発展を実現することだからです。

会計事務所の継続と発展は、所長先生や一部の幹部職員の方だけが考えていけばよいというものではありません。その事務所に所属する職

員の方全員が考えなければなりません。

ですから、職員さん一人ひとりが、営業感覚を持って自立的に判断し、行動することが大変重要なのです。

会計事務所においては、既存のお客様からの紹介が重要な顧客拡大手法になります。ですから、既存のお客様には、「この事務所なら知り合いにも紹介できる」と思っていたただかなければなりません。

日々の業務のなかで、「現在のサービスでお客様は満足しているのか」「必要であれば新たな提案をしたほうがよいのではないか」といったことを考え、顧客満足度を高めて、紹介に結びつける努力をしなければなりません。

営業感覚を持つことで 会計事務所の組織が変わる

—— 小坂井社長は営業コンサルタントとして、会計事務所向けに営業力向上セミナーの講師をされていますが、会計業界との関わりは長いのですか。

小坂井 そうですね。私は日本オリベッティの出身ですし、その後も会計業界と関わりの深いソニー・プルデンシャル生命保険株式会社、現在のプルデンシャル生命保険株式会社で活動してきました。会計業界とは30年以上のお付き合い

小坂井社長には、この荒削りの素養を磨いていただくようお願いしました。それまでの経験と研修で学んだことを組み合わせることで、より次元の高い営業感覚を身につけてほしいと思ったのです。

もっと具体的にいうと、提案業務のクロージング率を高めることを目標としたのです。小坂井社長の研修で営業の原理原則を知ったことで、株式会社関総研では実際にクロージング率が上がりました。

—— 会計を担当する職員の変化についても伺いたしたいと思います。

関 アスタックス税理士法人の職員は、コンサル部隊とは業務上の動きが違うので、変化も異なる分野に表れました。

研修後、営業の視点で業務の見直しを行いました。その結果、監査担当者が付加価値業務に時間を使う流れが生まれたのです。

まず、移動時間も含めて時間のかかっているタスクを分析しました。その後、監査担当者ではなくてもできることは、バックヤードでサポートするように部隊を作り替えました。監査担当者はお客様と会うわけですから、誰でもできるような作業は減らし、付加価値業務に注力するべきです。これが、サービスと報酬のバランスを取るにつながります。

—— 顧客と接する担当者の時間の使い方を

いがあります。

ですから、会計事務所の営業の要が、既存の顧問先からの紹介であることはよく理解しています。

—— 小坂井社長は、関総研でも営業研修をされているそうですね。

小坂井 関総研で研修をさせていただいたのは2年ほど前のことで、4〜5カ月ほどかけて行いました。

研修の内容は、営業の考え方や技術など、広い範囲にわたりました。

営業の考え方に關しては、先ほど関先生が仰った、売り込むことだけが営業ではないというお話をさせていただきました。既存のお客様を大切にし、サービスに満足していただくことも、会計事務所においては立派な営業です。そこから見込み客を紹介していただける習慣作りをすれば、無理せずお客様を増やすことができます。

また、技術的なお話に関しては、アポイントの取り方といった営業技術の基本から始め、応酬話法や反対話法などの具体的なテクニックを解説しました。

こうした営業技術は、既存のお客様から見込み客を紹介していただき、顧問先になっていただく際に活用することができます。

関総研の皆さんは、私の研修を受講する際の姿勢が大変前向きだったことが印象的でした。

直すのは重要なことですね。

関 そうですね。会計事務所では、顧問料や決算料をいくらいただいたかということに目が行きがちなのですが、本当に重要なのはひとりあたりの生産性です。いくら高い顧問料をいただいても、生産性が低いようでは意味がありません。

ですから、当事務所は売上上の総額を見るだけでなく、時間あたりの売上単価に注目するようになっています。

さらに、時間チャージ、つまり担当職員の人件費と作業時間、顧問料がつりあっているかどうかを照合して、毎月の会議で検証しています。

—— 関総研では営業感覚を事務所の組織づくりにうまく生かしているそうですね。

小坂井 私もそう思います。私が研修でお伝えした営業技術を見事に昇華し、組織の成長に生かしておられると感じます。私としても、大変うれしいことです。

営業にはさまざまな技術や手法がありますが、営業のやり方に正解はありません。むしろ特定のやり方にこだわらず、柔軟に動くのが営業において重要なことであり、営業の面白さでもあります。

私もこれまでに卓越した成果を出す営業マンを何人も見てきましたが、優れた営業マンは360度の入り口を持っており、360度の出

やはり関先生のご指導のもと、組織に営業感覚を取り込む風土が形成されていたことが関係しているのでしょう。

—— 関先生は、なぜ営業研修に取り組みうと

関 先ほども申し上げたとおり、営業感覚は会計事務所業務のあらゆる場面で意味のあるものだと考えているからです。

小坂井社長は一貫して営業教育の道を歩んできた方で、指導した企業は1200社を超える聞いています。そのような営業指導のプロに、営業の考え方や技術について、一度徹底的に教えていただこうと思ったのです。

—— 研修を受けた結果はいかがでしたか。

関 関総研グループにはコンサルタント業務を展開する株式会社関総研と、会計業務を行うアスタックス税理士法人があるのですが、研修の受け止め方が、部門によって異なるということがよく分かりました。

—— コンサル部門の職員の受け止め方はどうだったのでしょうか。

関 株式会社関総研の職員は、経営コンサルタントとして、顧問先以外のお客様にもコンサルティングを行っていました。ですから、そのような業務をこなすなかで、営業の素養は身に付いていました。しかし、現場で身につけた荒削りの素養だったと思います。

口を用意できるのです。全ての角度から物事を考えて動いているのですね。その一方で、基本となる営業技術はしっかり身につけている。これが重要なことだと思います。

関総研では組織全体で画一的な営業活動を行うのではなく、部門の特性に合わせて柔軟に営業活動を行っています。営業は柔軟性のある組織で真価を発揮しますので、これは素晴らしい取り組みだと思います。

自分を客観視することで気づきを得る オンカメラロールプレイ

—— 小坂井社長の研修には、営業力を高めるさまざまなカリキュラムがあり、そのひとつにオンカメラロールプレイという独特の項目があると伺っています。これはどのような研修なのですか。

小坂井 オンカメラロールプレイとは、3人1組で営業のロールプレイングを行い、その様子をビデオで撮影するものです。

撮影した映像をあとで見て、自分が営業をする様子を客観的に検証するのです。自分で自分の姿を客観的に見ることに発見があり、それが成長につながります。これは私が会計業界とのお付き合いを始めた30年前から行っている手法で、大変効果があります。



ちなみに米国では、ビデオで撮影した自分の姿を見るといのは、さまざまな分野で行われている一般的な教育手法です。

また、観世流の世阿弥は、「離見の見」という言葉を残しています。これは自分の視点ではなく、観客の視点で自分の姿を見て、舞台を完成させるのが能の道だということです。その思想は営業にも通じると思います。

関 誰かに教えてもらうことには、やはり限界があると思います。自分で気づかないと身につかないということは多いのではないのでしょうか。自分の姿は、普通は見えないので、特別な能力を持った人でなければ自分を客観視することは難しいかもしれません。

しかし、ビデオで自分の姿を撮れば、特別な能力なしに自分を客観的に見ることができそうです。小坂井社長に研修でオンカメラロールプレイをやっていたときには、よい手法があるものだと思います。

コミュニケーション能力が顧客満足を生み、紹介につながる

——ここまで、会計事務所に求められる営業感覚や、営業技術を高める手法について伺いました。こうした感性や技術を活用し、会計事務所は顧問先とどのような関係を築くべきなのでしょう。

しっかりと仕事をしている会計事務所であれば、B/Sに基づく経営指導はほぼやり尽くしているのではないのでしょうか。P/Lに基づく経営指導に関しても、経費の削減については、もうやることがないような状況になっているはずですよ。

これからは、会計人という立場から1歩踏み

しょうか。

関 私の事務所を例に挙げますと、既存のお客様にどれだけ安心していただける状況を作れるかを目標にするとよいのではないかと思います。

例えばある職員が月次監査の際に、「こういう問題が起きる可能性がある」と顧問先に伝え、そのまま帰ったとします。しかし、問題を指摘しただけではお客様はどうしたらよいのか分からないので、不安を与えたまま終わってしまいます。これはよくありません。知っている知識を伝えるだけでは不十分なのです。問題を指摘したら、当然その対策もお伝えしなければなりません。「こういう問題が起きる可能性があるので、このようにしてはどうですか」とご提案する必要があります。そのようにお話しすれば、お客様は安心して対策を考えることができます。

営業や提案というと、会計事務所の職員は何か特別なことのように身構えますが、日々の業務そのものが営業や提案の場だと考えるべきです。特別なことではないのです。自分が普段行っている業務のなかで、お客様に喜ばれることを考え、行動すること自体が営業活動なのです。

結局、営業の本質はコミュニケーション能力なのだと思います。もつといえれば自分の考えを伝える力です。その力をお客様に喜ばれるように使うことで顧客満足度は高まり、顧客拡大は

出し、お客様と同じ視線で経営指導をしなければなりません。

P/L改善の王道は、経費削減ではなく売上向上です。売上向上は会計人の専門ではないわけですが、そう言ってしまう時代ではなくなっただと思います。

会計人の視点で、「経営を改善するためには売上をこれだけ上げてください」と言うのは簡単です。必要な額も、シミュレーターで簡単に算出できるのでしょ。

しかし、売上はいわれたから上げられるというものではありません。たった100万円の売上にも、社長さんや社員の皆さんの血と汗が込められています。そのようなことを理解したうえで、私たち会計人はお客様にものをいう必要があります。

会計人は売上向上のプロではありませんが、顧問先の中小企業と同じ立場で考えなければなりません。そこまでやらなければ、お客様から「ほんとうにありがとう」と言っていただけない時代になったと思います。

私たち総研グループも、気を引き締めてお客様支援に取り組んでいきたいと思っています。

——小坂井社長はいかがですか。

小坂井 私の専門は営業人材の教育ですが、今後この分野で、会計事務所の皆様のお手伝いをさせていただきたいと思っています。

自然に実現すると思います。

——小坂井社長はどのようにお考えですか。

小坂井 私も関先生に同感です。少し技術的な側面から補足させていただくと、お客様に安心してもらえるようなよい仕事をしたら、同じ悩みを持つている人を紹介してもらえようように働きかけて、そこから新たなお客様を増やすという流れを作ることが大切です。

人間は大きな満足感を得ると、「そのことを誰かに伝えたい」と感じるものです。とてもおいしいレストランを見つけたら、誰かに話したくなるのと同じです。これが紹介の本質です。ですから、無理に紹介を頼まなくてもよいのです。関先生が仰るように、お客様に「どうもありがとう」と言っていただけの仕事をしていれば、紹介の機会は自然に増えていきます。

あとはその機会を確実に顧問先獲得に結びつける仕組みを整備すればよいのです。

顧問先の視点で中小企業支援に尽力

——最後になりますが、読者の皆様へメッセージをお願いします。

関 これからの会計事務所には、顧問先と同じ土俵に立つというスタンスが求められると思います。一緒になって考えながら中小企業の社長を元気にすることが、会計人の使命です。

関總研のように、中小企業支援に本気で取り組んでいる事務所の発展をお手伝いしたいですね。

——小坂井社長は、今後も会計事務所向けの営業研修に取り組まれるのですか。

小坂井 そうですね。それに加えて、研修の内容をまとめたDVDもご提供したいと考えています。

私が行える研修の回数には限度がありますが、少しでも多くの会計事務所に営業のノウハウを身につけていただくために、DVD教材を作りました。会計事務所の皆様に役立てていただくため、会計事務所専用の教材として作っています。

今回お話ししたような営業技術の解説に加えて、オンカメラロールプレイを事務所実践していたりするための台本など、自己学習のための教材も用意しています。

——会計事務所が営業技術を学ぶことで経営基盤が安定し、より充実した中小企業支援サービスが提供されるようになると思います。

小坂井 仰るとおりです。私も会計事務所の皆様の取り組みがさらに発展することを心より願っています。

——本日は貴重なお話を聞かせていただきありがとうございます。皆様のさらなるご活躍を祈念しています。