

士業向けカリスマコンサルタント黒田泰氏による、

事務所経営の



～それってクロダ基準？

新連載！



オーシャングループ 黒田泰氏（写真左）
ゲスト・SATO-GROUP 佐藤良雄氏（写真右）

連載開始記念・特別企画

“師弟”対談「経営判断の基準とは？」

経営は判断の連続。迷ったときにどちらへ進めばいいのか、その手がかりとなる「判断基準」を提示したい。そうした思いが本連載のきっかけでした。誰に聞けば？・・・に迷いはありませんでした。連載に協力いただいたのは、士業界で大きくその手腕が評価され、他事務所へのコンサルティングとともに、自身の事務所においても実績を持つオーシャングループ・黒田泰氏。経営判断に迷ったときに一つの指針となる「ソレクロ（それってクロダ基準？）」の連載を始めます。連載初回となる今回は、黒田氏が「師」と仰ぐ、SATO-GROUPの佐藤良雄氏との対談です。

—お二人が初めて出会った日のことを、覚えていらっしゃいますか？

黒田 はい。私が20代の後半で、コンサルのため、毎月札幌に来ていたとき、株式会社船井総合研究所の先輩で現・取締役専務執行役員の出口（恭平）さんから、「北海道にものすごい行政書士事

務所がある」という話を聞いて、アポを取ったのが初めでした。

札幌の駅前に紀伊國屋のビルがあって、エレベーターを上がって、恐る恐る通していただくと、広くきれいな応接室があって、「あれ？ 行政書士の代表に会いに来たはずなのにな」という違和感を

抱いたことを覚えています。

佐藤 まず、ご紹介していただいた出口さんに感謝ですね。そして、わざわざ訪ねてきてくださった黒田さんにも感謝です。

黒田 それから、佐藤代表がお見えになって、さまざまなお話をさせていただきましたが、今でもその

ときの話は社内でするのですが、話の内容の半分も分かりませんでした。

佐藤 (この雑誌の編集長で、今インタビューを行っている) 榎原さんにも同じことを言われましたね。そんなに私、難しいことを言っていますかね(苦笑)。

黒田 私としては、一部上場企業の経営コンサルタントという立ち位置で、地域一番の事務所さんと情報交換をするという考えでいましたが、話の途中から、ビジネスの見方、世界観が違うことに戸惑いました。

土業のビジネスから、人材ビジネス、アウトソーシングビジネスなどに話が広がっていき、恥ずかしながら途中からひたすらメモを取ることにできなくなって、情報交換どころか、たっぷり宿題をいただいたというのが、初対面での記憶です。

佐藤 互いに幸運だったのは、船井総研に土業支援グループができて、黒田さんが行政書士部門の担当になったことですね。

その頃はまだ、船井総研が海外研修を行ってなくて、黒田さんには、私たちの海外研修に参加いただきましたね。

黒田 香港と大連のアウトソーシングセンターの視察に、参加させていただいています。

佐藤 視察では、黒田さんが一番熱心に現地視察されていましたね、昼も夜も(一同、笑)。

判断に必要な情報を 収集、精査して組み立てる

一さて、本題に入りますが、経営者は日々判断の連続なのですが、お二人が判断に迷うことはありますか？

佐藤 判断するものの対象にもよりますが、大きな判断を行う場合には、判断を行うために必要となる情報を集める必要があります。

判断を決定するに足る情報を集めなければならないのですが、同時に収集した情報が偏っていない

か、正しい情報なのかどうかを精査する工程も必要なので、意思決定までには、すこし時間がかかります。

自分で思うのは、私は勘の鋭い経営者だということです。こうしたときの勘はよく当たります。これは行けそうだったところの情報を集め、誰が競争相手なのか、その中で誰が味方になるのかなどを見極め、手繰り寄せていくことが、私は得意なのだろうと思います。

そもそも私たちは発明家ではないので、誰もやっていないようなビジネスはありません。すでに誰かが手をつけていたり、類似したビジネスがあって、そうしたものから情報を集めていくのです。

こうしたものをマーケティングと呼ぶと思いますが、私はそれを調査のためにやっているというより、好きだからやっています。ビジネスの話聞くのは好きですし、それを自分で調べ、学んでいくことも大好きです。

一実際に、実践した事例を教えてください。

オーシャングループ

2012年開業。代表・黒田泰。開業から行政書士、司法書士を中心に相続特化型事務所を構築。グループとして、ほかに高齢者支援サービスと土業向けの経営コンサルティングを提供しながら、開業から急成長を果たす。現在は「Legal Innovation」をキーコンセプトに、土業を中心にしたリーガルサービスのプラットフォーム構築を進めている。代表の黒田泰氏は元・大手コンサルティング会社出身。従業員120名



SATOグループ

代表・佐藤良雄。2004年、行政書士事務所と社労士事務所を法人化。現在、SATO社会保険労務士法人は全国一位の規模に成長している。ほかにも人材派遣のキャリアバンク、給与計算のエコミックを上場させるなど、グループ内で10の法人を運営している。顧問先企業は小零細企業で5000社、大企業で500社。グループ従業員数は1557名



佐藤 直近では、これまで給与計算代行は社労士法人では行わず、完全に経営が分離されたグループ内の株式会社エコミックで行ってきました。

それを昨年から、中小零細企業の給与計算市場にグループの日本社会保険労務士法人を参入させ、このマーケットで日本一を目指すという方針転換をしています。

これまで否定していたことを転じる、大きな経営判断を行っています。

黒田 マーケットのセグメントを変更したということですか？

佐藤 給与計算は、四桁、三桁、二桁のマーケットに分けることができます。四桁は千人以上のマーケットです。エコミックは999人以下がメインターゲットでしたので、三桁マーケットと私たちは呼んでいます。二桁マーケットは、主に全国の社労士と行政書士と税理士事務所がやっています。

もともと国内には株式会社ペイ

ロールという給与計算会社があって、6月に時価総額200億円ほどでマザーズに上場しますが、同社のターゲットは四桁です。

また、エコミックも先日、東証のJASDAQに上場しましたので、三桁マーケットの中でも上方への圧力が高まってきます。

そうした動きから、二桁マーケットでの競争環境は弱まります。ですから、日本社会保険労務士法人を二桁マーケットに参入させて、そこで日本一になるための戦略を立てているのです。

業界内では、「SATO-GROUPは大企業向け」というイメージがあると思いますが、昨年から戦略を変更し、小零細マーケットに特化し始めているのです。

大企業マーケットはブルーオーシャンですから、しばらく負けることはないだろうという前提がありますが、実際には気は抜けません。それでも、こうした判断を行い、実行に移しています。

一大きな経営判断だったと思いますが、どのような思考の推移がありましたか？

佐藤 根底にあるのは、私は中小零細企業が大好きだということ。また、このマーケットに戻りたいという気持ちをずっと持っていました。

黒田 土業は独立した法人で、ターゲットが違うにしても、グループ内で競合する給与計算サービスを提供することは、株主からすれば問題になりませんか？

佐藤 そうしたことは問題にならないと思います。

また、今回は規模でセグメントしていますが、私のように同じマーケットの中で、ニーズによってセグメントし直して、提供するサービスを定義し直すという土業事務所は少ないと思います。

そうした動きが少ないのは、顧客をよく見ていないからです。給与計算では、同じマーケットでも、別々のニーズがあります。顧客のニーズを絞りきってサービス

を提供する。そうした動きを、士業ではほとんど見かけません。

労務管理でも、弊グループでは300人以上と、300人未満にセグメントしていますが、それぞれニーズが異なります。私たちにまだ組織を作る力がないので2つに分けていますが、実際はこのマーケットも、四桁、三桁、二桁に分かれると思います。さらに言えば、二桁マーケットでは30人以下が圧倒的です。

ですから、この二桁マーケットにおいて、顧客数で勝ち抜くという戦略が取れます。

今回、この判断に至った理由のひとつは、誰も勝ち切れていないマーケットだからです。多くの士業事務所が争うレッドオーシャンではありますが、誰も勝ち切っていませんので、私はそこにチャレンジしたいと思っています。

判断をくもらせるものは「欲」

黒田 小零細企業のマーケットに対し、どのようなアプローチを考えていますか？

佐藤 当然ですが、小零細企業向けの新しい商品を開発します。今、取り組んでいるのは『無料de顧問』という商品の販売です。顧問料は無料。相談があれば10分1000円で受けていくサービスです。

このサービスを皮切りに、私は5年で5万5000社の顧問先を作りたいと思っています。

—それは、業界で一番となる水準の数値ですね。

佐藤 はい。5年でトップに迫いつくという明確な経営判断を、グループ内では示しています。

—商品開発は、どのようにアプローチしますか？

佐藤 長年抱いてきた業界内の疑

問を基に、商品を開発しています。

士業の「顧問」というサービスでは、そもそも何も商品や役務を提供していないのに、報酬を得ることが許されています。

相談があるかどうか分からないのに、毎月報酬を払うのではなく、相談があったときに報酬を払うことが当たり前だと思います。

昔のように資格者の数が圧倒的に少ない環境であればわかりますが、環境は変わっているのにルールだけは昔のままになっています。

—そうした古くからの慣習は、さまざまなところに残っていますね。

佐藤 ですから、私を変えていきたいものはたくさんあります。

以前に変えたのは、就業規則です。就業規則の作成料は30万円ではないだろうという疑問を持っていましたので、十分の一に価格を落としました。

それから今回の顧問制度。顧問料は無料でも、日本社会保険労務士法人は顧問社労士であり、顧問社労士として情報提供も行います。そして、何かあったときは顧問として、有償で相談対応や手続きを行います。

小零細企業向けのマーケットは、就業規則から始まって、無料de顧問、そして、どこよりも安い給与計算へと続いていきます。—豊富な情報があり、しかるべき手順を踏んでも、判断を誤るケースもあると思います。何がそうさせてしまうのでしょうか？

佐藤 もっとも多いのは、欲に目がくらむこと。それによって、競争相手の強さを図り間違えたり、業務プロセスで発生する問題などを読みきれなかったり、顧客の心理を読み違えたりするのです。

私は、去年の雇用調整助成金の大手企業向けの提案方法で、顧客の心理を読み違えました。

自分たちに手がなく、頼まざるを得ない中小企業は依頼してきましたが、自分たちで行うよりも頼んだ方がよいという企業におい

て、報酬額を受給額のパーセント計算による成功報酬としましたが、大企業のニーズと環境に適合しませんでした。

雇用調整助成金は、顧客の受給額の総計100億円を目標にしてみました。今も制度の延長が続いていて、目標には届くと思いますが、判断の誤りがなければ、もっと早く目標に届いていただろうと思います。

士業経営に欠落しているもの

—よく耳にするのは会社のビジョンや経営理念に照らし合わせて、判断をするというものですが、経営判断を下すときの基準やモノサシはありますか？

黒田 佐藤代表の戦略の組み立て、商品開発は、必ず市場のニーズからされているのが特徴だと思います。

一方で、弊グループは120名ほどの組織になってきたものの、まだまだ市場に向けて商品を開発するというよりも、顧客を抱えている企業向けに商品をカスタマイズして提供していくというようなステージにあります。

そうした中で、半年や一年後の売上を見込んで、その仕事を担当する人材を採用して、教育するような段取りを行っていかねばなりません。

ですから、理念だ、ビジョンだというよりも、先行する採用、教育などへの投資を考えて正しい判断、準備を行っていかねばなりません。

実際に、私がかつとも経営判断で苦しんできたものは、先行する人件費との戦いでした。

—数年前の取材では、そうしたお話もされていましたね。

黒田 今は120名になっていますが、実際には90名で回る組織

です。

毎年、年商が2億～3億円ほど成長していく中で、プラス3億円なら人件費を6割としても、1億8千万円を先行投資しなければなりません。

当然、即戦力ではないので、育成期間中の人材を抱えながら、必要な利益を確保していく必要があります。ですから、収益性の高い商品を開発していく必要もあります。

そうしたところが創業してから5年目くらいまで、私が苦しんできたことでした。

佐藤 私と黒田さんだからこうした議論になるのであって、多くの士業事務所の経営者は「体制を整えてから、勝負に出る」と考えており、そこに問題の本質があるのだらうと思います。この考え方に、最大の誤りがあることに気がついていないのです。

体制というものはどこまでいっても充足されることはありません。ここが経営判断を行うときに、士業のもっとも経営的ではないところで、欠落しているものだと思います。

黒田 私の人件費との戦いが、まさにそうですね。十分な組織、体制が整うことは永遠にありません。常に人件費が先行しますから。—その一方で、佐藤代表で言えばコストを下げるために生産体制の構築から入るときもありますし、黒田さんで言えば、受注体制の構築を人材育成とセットで必ず行っていきます。

近年は、イケイケドンドンで集客をして、お客様が増えすぎて受注体制が追い付かず、新規受付を閉じてしまう事務所も多くあります。

黒田 それは、そもそも事業主としてのスタンスの問題かもしれませんね。

良い仕事をして、きちんと利益を出して、それを従業員に還元していく。従業員の生活を良くする、賞与をもっと出す、福利厚生を高める。そうしたことを前提にしていれば、そうした考えにはな

らないはずです。

今後の伸びしろを考えて、オフィスを広げる、人材を採用するなど、経営者として成長を見込んだ段取りを組んでいく能力が求められます。

健全な判断、健全な組織

—事業や人材への投資や資金についての判断は、多くの皆さんが頭を悩ますところです。

佐藤 多くの中小零細企業では役員報酬として、経営者個人へとストックが流出します。事務所は大きくないのに、自宅はやたらに立派だという先生も多くいます。そうした経営が一般的かもしれません。

所得税が法人税より低い時代には、納税額がそうした経営を行う理由になっていました。金融機関への個人保証が理由とされる場合もあります。しかし、これはすでに過去のことでと思います。

—役員報酬が内部留保かについては、議論がありますね。

佐藤 現在は、所得税の方が税率が高くなっています。それでも役員報酬を多く取るという経営スタイルは変わっていません。

それは、多くの小零細企業の経営者にとっては、事業も大切ですが、自分が大切だからです。やはり、お金を使いたい欲求が強くて、そうしたところで経営がアンバランスなものになっています。

私自身は、個人で所有しているものは何もありません。役員報酬も黒田さんよりも安いと思います。だから会社にキャッシュが残ります。つまり、どこにストックしているかという問題だと思います。

黒田 私自身も物欲がそれほどなくて、強いて私の資産は何かと言えば、士業とコンサルという労働

集約型の事業をしているので、グループの文化と組織が資産だと思っています。

スタッフが辞めることなく、みんながわくわく働いてくれる文化と組織が私の財産です。

この組織が健全であり、そこに私が健全にコミットしているなら、健全に報酬をいただきます。私が役目を果たしていなければ、役員報酬は素直に下げるべき。そうした考えでいます。

—健全な組織について、佐藤代表はどのように定義していますか？

佐藤 士業や小零細企業に限定すれば、代表者がカネを抜かないことです。実際に多くの会社がそうになっていませんからね。

事業は儲かっていないけど、社長はベンツに乗っているということは多くあります。しかし「社長がベンツに乗っているのが、私達の誇りです」という組織はどこにもありません。

経営理念を作ったり、それに照らし合わせて経営判断をするということは、それはそれで正しいものだと思います。ただし、いくら整合したところで、企業や事務所が成長していなかったり、成長したときも果実は自分が全て取るというようなことが起きていれば、組織は健全には育ちません。こうしたルール違反がいたるところで起きていると私は思います。

黒田 佐藤代表のお話はいつも勉強になります。私は同業の先生方からは、「すごく成長していますね」「何でも揃っていますね」というようなことを言われますが、私自身はそうは思っておらず、経営者としての私の及ばないところも含め、足りないことだらけです。

—そうした足りないづくしの状況の中で、いかに正しい判断をし、組織を成長に導いていくか。そうした判断基準についてを、これから黒田さんの連載ではご紹介していきたいと思っています。お二方、本日はありがとうございました。■