

MANAGEMENT VISION

税理士法人YFPクリア 柳田 幸紀

税務にしっかりと軸足を置き、積極的に外部パートナーと連携！

朝令暮改も辞さない結果重視の
柔軟な取り組みで安定経営を実現

《事務所経営レポート》

下田会計事務所 / 下田 憲一

「身内のサービス」で親身になって問題解決
熱い気持ちで地元埼玉県の経済に貢献

《SPECIAL FEATURE》

日本中小企業サポート協会 / 中村 寛之

新型コロナウイルス禍における
中小企業への資金繰りアドバイス

《●●●●●●●●●●》

●●●●●●●●

ダミーテキストダミーテキスト
ダミーテキストダミーテキスト

MANAGEMENT VISION

税理士法人YFPクリア

代表・税理士・行政書士

柳田 幸紀

株式会社ビズアップ総研

代表取締役・税理士

吉岡 高広

税務にしっかり軸足を置き、
積極的に外部パートナーと連携！

朝令暮改も辞さない結果 重視の 柔軟な取り組みで安定経営を実現

時代の変化に戸惑うことなく、税理士業務の基本である「税務」に揺るぎない軸足を固めているのが、税理士法人YFPクリア。

東京、埼玉、神奈川、千葉に拠点を設置し、

首都圏で着々と存在感を発揮している秘訣はどこにあるのか。

「こだわりはほとんどない」と飄々としたスタンスを披瀝する真意はどこにあるのか、代表の柳田幸紀先生に詳しく話を聞いた。

教員から税理士へ
志望を変えた大学受験
戦略的な考えから
大卒後は銀行へ就職

吉岡高広（以下吉岡） 柳田先生は、
どういうきっかけで税理士を目指した
のでしょうか。

柳田先生（以下柳田） もともとそんなつもりはなくて、大学に入学するまでは教員になろうと思っていました。というのは、両親が教員で姉も教員なのです。親族もほとんどが教員か公務員という家庭でした。少し毛色が違うのが叔父で、種子島の南種子町というロケット打ち上げ施設がある町の町長をやっていたのですが、ずっと町役場に勤めていたので政治家というよりは助役という感じでした。田舎の公務員家庭といったらわかりやすいでしょうか。ちなみに父は種子島出身なのですが、群馬大学を卒業して教員になったこともあり、その後はずっと群馬で暮らしています。私も群馬出身です。

吉岡 そういった家庭環境の中で、自ずと教員志向が育まれたのですね。税理士へと進路を変えた理由はなんだったのでしょうか。

柳田 たいした理由があるわけではありませんが、教員志望が少し変わったのは大学浪人を経験したからかもしれません。それまでは教育学部しか考えていなかったのですが、浪人時代に「動物のお医者さん」(佐々木

倫子著、白泉社)という漫画の影響で、獣医になろうと思ったのです。帯広畜産大学を目指したのですが、センター試験で失敗して落ちてしまったのですよ。仕方がないのでどこか私立を受けようと思って。もともと文系だったものですから経済系の学部を受けて、法政大学の経営学部になんとか合格したのです。税理士を目指すと言っていた友人がいたのも、記憶のどこかに引っかかっていたのでしょうかね。

吉岡 大学に入学されてからは、税理士一本ですか。

柳田 そうですね。公認会計士か税理士になろうと考えていました。群馬出身なものですから、高崎(群馬県)や大宮(埼玉県)あたりで開業しようかなという漠然としたイメージを持っていました。卒業後、新卒で銀行に入ったのも、そういう考えがあったからなのです。

吉岡 銀行で金融の経験を積むことが有利に働くということでしょうか。

柳田 まさにそういう目論見で、銀行ならではのコネクションもつくれるのではないかと考えていました。私が務めていた銀行は群馬に本店があるのですが、埼玉にも支店が多かったので、退職したあとは南浦和(埼玉県)の会計事務所に入りました。でも、コネクションという意味では、その後東京の足立区に行ったり、池袋に行ったりと銀行のエリア外での活動が多くなってしまったので、あまり役に立ちませんでしたね。甘い考えではダメだという教訓になっています(笑)。

吉岡 とはいえ、銀行のご経験は無駄になっていないのではないのでしょうか。

柳田 もちろん、経験は何ひとつ無駄になりませんので、見聞きしたこと、実践したことは存分に生かしていると思っています。あとは、間違いなくマーケティング的には役立ちましたね。2008年に池袋のワンルームで開業したのですが、当初はホームページでも私の顔を前面に出して経歴を打ち出していました。今は税理士法人になって各スタッフがお客様対応をしていることもあり、全体で取り組んでいるイメージを、しっかりと打ち出すようにしています。

女性が活躍する時代の到来を見抜いたマーケティング志向開業・承継・M&Aの同時体験で事業の奥行きも増す

吉岡 開業された当初から「クリア」と屋号に入れていらっしゃいます。これにはどんな思いを込めたのでしょうか。

柳田 ひとつは、事務所名に柳田の名前を入れたいなかつたというのが理由としてあります。おかげさまで実際そのようになりましたが、いずれは自分ひとりではなく事務所としてお客様をサポートしたいとの思いがありました。事務所の未来像として、「女性が中心となって活躍する」というのがあったため、女性に好まれるワードを探したのです。

吉岡 銀行を進路に選ばれたことといい、実に戦略的ですね。かなりマーケティングを意識していらっしゃいますか。

柳田 そこまで緻密なものでもありませんが、マーケティング的な考えは根本にあるかもしれません。経営学部を出たおかげでしょうか(笑)。女性が好むワードというのも、「カタカナ3文字」という条件を設けて探しましたが、「創造する」という意味のラテン語、「クリア」がいいだろうということになったのです。中小企業の創業や経営革新を支える存在として、「未来へ創造する」というメッセージも込めることができますし。

吉岡 発想の入口が戦略的で興味深いですね。

柳田 「こうでなければならない」というこだわりをほとんど持っていないのが幸いしているのかもしれませんが。基本的には、「うまく回るのがベスト」だと思っていますので、自分の考えにはまったく固執しません。大事なのは結果ですからね。

吉岡 どんな業務でも、日々イレギュラーな事態が起こるものですが臨機応変に対応されるということですね。

柳田 良いふうにいえば、そういうことでしょうか。朝令暮改でスタッフには迷惑をかけています。

吉岡 ちなみにYFPというのは、どんな意味なのでしょうか。

柳田 埼玉県浦和にオフィスがあ



るのですが、ここは私が銀行退職後に勤めた会計事務所だったのです。2009年にお亡くなりになった山田邦昭先生の事務所で、商号がYFP総合会計でした。

吉岡 事業承継されて、YFPを商号に残したということでしょうか。

柳田 結果として事業承継のような形になりました。実情をお話すると、山田先生が急逝されたことで、YFP総合会計の業務が回らなくなったのですね。それで私に来てほしいとお声がかかったのです。税理士2名、スタッフ15名がいましたが、先輩を含めて全員が元同僚だったので、引き継ぎやすいと考えてくれたのでしょう。最初は、私の池袋のオフィスを引き払って合流するという話もしていたのですが、中長期的な戦略を考えると東京に拠点があったほうがいいだろうということになりました。最終的には、私の事務所とYFP総合会計を統合し、

税理士法人を設立しました。

吉岡 事業承継でありながらM&Aの要素もある珍しいパターンですね。

柳田 確かに、あまりない事例かもしれませんが。私にとっては、直前に自分の事務所も開いていましたので、「開業・承継・M&A」の3つを短期間のうちにすべて自分事として実行したわけです。非常に貴重な経験となりました。

ニーズを先々まで見据えたオーダーメイドサービスあくまで税務を中心に、きめ細やかな対応で顧問先を獲得

吉岡 事業内容についてお聞かせください。ある程度標準的なサービスを決めて対応されているのでしょうか。

柳田 いえ、基本的にはオーダーメイド型のサービスです。お客様ごとにきめ細かく対応していくスタイルですね。お客様の目安になるように、料金表を一応用意してはいますが、ほとんどがそのとおりにはいきません。たとえば、農家を営む地主さんの場合、節税のために不動産所有会社を作ることが多いので、個人と法人の税務を同時に行うこととなります。個人のお客様だからといって、確定申告だけで終わりではありません。さらに、このようなお客様は相続税対策も必要ですから、月次の面談でも相続のお話をさせていただきます。

吉岡 同じ不動産でも、投資関係だとまた違うのではないですか。

柳田 おっしゃるとおりです。不動産投資家にはエグゼクティブサラリーマンが多いので、当然個人としての申告はせず、法人を設立します。以前は1法人1物件の「複数法人スキーム」で多くの融資を獲得しようとする投資家が多かったのですが、今は不正融資として扱われますので、1法人で複数物件を管理する形になっています。そうした適切なスキームの提示や、投資計画のご相談なども含めると、画一的なサービスではとても対応できません。

吉岡 当然、担当者のスキルも必要ですね。

柳田 はい。地主さん関係は資産税に詳しいスタッフが、不動産投資は少し高度になるので私も対応しています。事業会社ならば監査関係にも

税理士法人YFPクリア

◎新宿・四谷オフィス
〒160-0004 東京都新宿区四谷4-1 細井ビル6F
TEL: 03-6380-1386 / FAX: 03-6380-1387
URL: <https://www.yfpcrea.com>

◎さいたま市・浦和オフィス
〒336-0018
さいたま市南区南本町1-17-8
TEL: 048-861-3231

◎横浜オフィス
〒220-0003
横浜市西区楠町8-6 KMビル5F
TEL: 0120-700-663

◎千葉オフィス
〒260-0016
千葉市中央区栄町36-10
TEL: 0120-700-663

通じている必要がありますから、個別に対応可能なスタッフを配置する形です。ちなみに不動産関係は、地主、サラリーマン投資家、事業会社に加えてM&Aの4つに大きく分かれています。最近ではM&Aが増えていて、「この不動産法人を買うべきかどうか」といった段階からファイナンシャルアドバイザーとして介入しています。最終的には統合した法人を子会社にしてその税務顧問をさせてもらうという流れですので、入口は大変“重い”ですが、比較的スムーズに通常の税務顧問サービスへと移行できます。

外部の専門家を重用する理由とは？ 軸足を固めることで 自ずと紹介も増加

吉岡 不動産以外に注力しているのはどんな分野でしょうか。

柳田 不動産以外で多いのは、医業関係と外国系企業、あとは業種を問わない融資支援でしょうか。この4本柱で全体の8割くらいを占めています。医業は内科と歯科で分かれますが、開業の段階からサポートするケースが多いですね。外国系企業は、当初欧米系企業の日本法人が多かったのですが、今はアジア系が増えています。中国や台湾、香港などの企業には、「日本に子会社を設立したけれども税務で困っている」というニーズがかなりあるのですよ。それに手厚

く対応できるように、今では中国人スタッフも4名に増やしました。

吉岡 医業関係の開業支援は、フィーが発生するのでしょうか。

柳田 いえ、そこは無料です。創業融資を含めた開業支援は、弊社にとってはそれほど労力を使いませんので。といいますか、開業支援は弊社が前面に出るのではなく、外部のコンサルタントと組むことが大半です。弊社は税務の相談と融資付けといったセットアップをして、開業後は税務顧問をさせていただき、コンサルタントは集患対策を担当するといった感じでしょうか。

吉岡 開業支援から集患対策などの経営コンサルティングまでワンストップで取り組むようにはしないのですか。

柳田 医業専門チームを立ち上げようという話が社内でも出たこともありますが、実現には至りませんでしたね。やってやれないことはないでしょうが、弊社にとっては専門外ですし、そこへの負担が重くなると逆に税務サービスに支障をきたす可能性もありますからね。基本的に、私は積極的に外部の専門家と組みたいと考えるほうです。不動産関係も、専門的な部分は不動産屋さんと組みながらやっていますよ。

吉岡 収益確保のために背伸びをするのではなく、自らの土俵できっちり勝負するということですね。

柳田 上手にまとめるとそういうことでしょうか。「餅は餅屋」ではありません

が、税理士法人は税務のプロでなければなりませんからね。逆に、自分たちの専門外のことは、その道のプロに協力していただくほうが効率的だろうと考えています。

吉岡 先ほどの不動産関係のお話がそうですが、むしろ税務の中で深みを持たせていくスタンスでしょうか。

柳田 そうです。きちんと税務に取り組んでいけば、自然と深いところまでサポートすることになります。ほかの事務所さんもそうだと思いますが、弊社も紹介が非常に多いのです。紹介はお客様の満足度の現れですが、税務は専門性が高いだけに、紹介の数はどの程度深められているかの指標になります。そうやって積み重ねたノウハウを活用していくというサイクルを忠実に回しているだけなのです。も

●やなぎた・ゆきのり／1973年生まれ。法政大学経営学部を卒業後、東和銀行に就職。本店営業部で企業査定と担保評価を担当。その後、税務・会計業界に転職し南浦和と西新井の会計事務所に勤務しながら税理士試験に合格。2008年3月に「クリア池袋会計」を立ち上げた。2010年1月に税理士法人YFPクリアへと改組。現在、新宿・四谷オフィス、さいたま市・浦和オフィス、横浜オフィス、千葉オフィスの4拠点を展開。

ちろん、マーケティングにも力を入れていますが、成果という裏付けがないとマーケティングの効力は十分に発揮できませんからね。

決算期を コントロールすることで 過重労働を防止 スタッフの負荷軽減が 顧問先の 高い黒字率にも反映

吉岡 先ほど、外部の専門家を活用したほうが効率的という話をいただきました。税理士事務所は年末調整や確定申告、法人決算などでどうしても繁忙期がありますが、昨今は働き方改革で残業時間の削減も必要となって

います。そのあたりの対策はいかがでしょうか。

柳田 弊社の労働時間は、労働基準法を厳格に守っています。週40時間以上は働くことができません。一方で、ご指摘のようどうしても繁忙期があります。とりわけ法人関係では、税務監査や申告書の作成だけでなく、給与計算や会計ソフトへの入力まで弊社に依頼したいというお客様も少ないので、効率的に業務を回すことには相当気を配っています。お客様のニーズに合わせているというのがありますが、私自身も「無理と無駄をなくす」ことを経営者として一番大切に思っています。

吉岡 具体的にはどのようにされていますか。

柳田 まず、体制としてはチーム制を

採用して分業化するようにしています。チームを分けるポイントは、その分野の知識・スキルに長けたスタッフを配置することと、担当するお客様の決算期ですね。とはいえ、ただ漫然と分けるだけでは、偏りが生じてしまいます。社会福祉法人のように、3月決算に集中する業種もありますから。そこで、類似業種のお客様の決算期をコントロールして、うまく按分するようにしています。たとえば、医療法人は意外と柔軟に決算期を動かせるので、医療法人と社会福祉法人、個人運営の歯医者さんなどをセットにするといった形です。

吉岡 なるほど、それなら業務の総量が増えても、特定時期に残業を増やす必要がなくなります。医業は法人と個人事業主ではやり方も変わってくる



税理士法人は
税務のプロでなければ
なりませんからね。
逆に、自分たちの専門外のことは、
その道のプロに協力していただくほうが
効率的だろうと考えています。

— 柳田幸紀先生

かと思いますが、法人は多いのでしょうか。

柳田 弊社は医業の7割が法人なので、かなり多いほうだと思います。グループ院を増やして多拠点展開しているところも多いですね。弊社が支店を展開している強みは、そういうところでも生かしていると思います。そのおかげで、スタッフひとり当たりの売上高も比較的高めになっています。

吉岡 スタッフひとり当たりの売上高が確保できていれば、業務負荷も減らせます。そういったところにも、YFPクレアさんが働き方改革を実現できている理由がありそうですね。

柳田 ありがとうございます。お客様が収益を得られるようにサポートするのが税理士法人の役割ですから、なんとか使命は果たしているのでしょうか。お客様の黒字率を計算してしまっているのですが、弊社は6割近くを達

成していますので、まずまずの成績だろうと思っています。ただ、まだ赤字のお客様も多くいらっしゃいますので、より一層経営革新のサポートに取り組んでいく必要は感じています。

スタッフの性格を見極めた チーム編成で ミスマッチを防止 顧問先の満足度向上と 離職対策を同時に実現

吉岡 医業に取り組んでいる税理士事務所は多いので気になるところなのですが、医業の顧問先を増やしている秘訣はなんですか。

柳田 秘訣という少し違うかもしれませんが、あまり営利に走らないところは評価されているかもしれませんね。先ほども少し触れましたが、弊社は女性がとても多いのです。現在、税

理士や公認会計士、社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー、行政書士といった有資格者を合わせて74名のスタッフがいますが、女性比率は73.4%（2020年1月現在）です。ガツガツした感じではなく、柔らかなきめ細かい対応ができているのは、医業と相性がいいのかもしれませんが、介護関係の社会福祉法人でも、そういう反応は感じます。

吉岡 単価を上げようとする営業スタイルではないのですか。

柳田 特にそう決めているわけではありませんが、結果的にそうかもしれませんね。私自身、家族・親族が教員や公務員ばかりということもあって、お金に執着がないのですよ。何十年も先まで給料が決まっているわけですから。ただし、仕事として不動産などの“脂っこい”のは嫌いではありません（笑）。このあたりはスタッフによってもタイプが分かりますね。

吉岡 70名以上もスタッフがいればそうでしょうが、チーム編成の際に個々のタイプという性格みたいなものは意識されるのでしょうか。

柳田 そこはかなり意識します。当然、ゴリゴリと収益アップに取り組むことにやりがいを感じるスタッフもいますからね。そういうスタッフが、「人のために頑張りたい」と真摯に取り組んでいる社会福祉法人を担当したらミスマッチです。お客様からクレームをいただきかねません。

吉岡 顧問先との相性というのはやはりありますか。

柳田 どうしても相性はあると思います。接する姿勢などで解決できないレベルの問題ですね。もちろん、お客様に合わせることは可能でしょうし、時と場合によってはそういった柔軟な姿勢で取り組まざるを得ませんが、結果につながるかという話は別でしょう。表面上はうまくいっていても、経営改善ができていないということもありますし、数字は出せていてもスタッフがストレスを溜めてしまっていることもあります。後者の場合は、放置しておくとそのスタッフの成長を阻害し、結果として離職につながってしまうこともありますので注意が必要だと思っています。その意味でも、チーム編成と担当の割り振りには気を配っています。

吉岡 逆にいえば、顧問先とスタッフとのマッチングを重視しているということですね。

柳田 そうすることで、結果的に生産

性も向上できていると思っています。スタッフとお客様との相性がよければ話もスムーズに運びますし、時間単価の向上にもつながりますからね。

人材採用はマッチング 重視のリファラル型 時代の変化を踏まえ 「選択と集中」の経営を

吉岡 効率性を重視して外部専門家を重用する点といい、スタッフの配置の仕方といい、全体としてバランスを重視した経営姿勢をお持ちのように見受けられます。

柳田 先ほども申し上げましたが、経営者として「無理と無駄をなくす」ことを大切にしています。それを実現しようとする、自ずとバランスを意識するようにはなりますね。事業展開を考える際にも、そういう発想はどこにあるのかもしれませんが。

吉岡 確かに、収益だけを考えれば不動産関連だけに絞っても良さそうですが、幅の広さをもっているのが興味深いですね。

柳田 幅を広くしているというよりは、両極に振っていくことを意識しています。正直なところ、「中道」を追い求めていくのは苦手なのです。やりにくいといえますか。

吉岡 確かに、もしお金儲けと社会貢献が両極なのだとしたら、どっちつかずのスタンスでいる顧問先だとやりに

くいかもしれません。

柳田 おっしゃった分け方でいえば、お金儲けも社会貢献もどちらも追求するのは十分に可能だと思いますし、実践している企業はいくらでもあります。ただ、どちらの姿勢を表に出しているかで、接し方は変わってきますよね。そういうことを意識せずにスタッフを各チームに配置してしまうと、時にミスマッチが起こります。コミュニケーション能力の高低でも変わりますが、スタッフの性格を見極めるのはやはり重要だと考えています。

吉岡 スタッフさんの性格は、採用時にも見るポイントでしょうか。

柳田 さすがに1回の面接で見極めるのは難しいので、弊社はリファラル採用に力を入れています。リファラルならば、タイプの違いはあっても組織とのミスマッチは生まれにくいので、弊社には合っていると思っています。おかげさまで現状、採用は順調です。

吉岡 人材採用を含め、今後の見通しはいかがでしょうか。

柳田 全体的に明るくないと見ていますが、短期・中期的には東京一極集中が経営の追い風になるでしょうが、ある種のバブルのようなもので、人口減少が加速的に進めばいつかは破綻してしまうでしょう。採用に関しても、その点が非常に不安ではありますが、ですから、現状維持が今後の目標です。

吉岡 現状維持と聞くと消極的にも聞こえますが、世の中の変化を見据え





るとむしろ「攻めの姿勢」であり、柳田先生が大切にされている「無理と無駄をなくす」ことにもつながっています。

柳田 そうですね。「選択と集中」をより意識していきたいと考えています。拠点の縮小も選択肢に入っていますよ。ハード面はどうしてもスリム化していく必要が出てくるでしょうから。一方で、ソフト面はもっと強化できるのではないかと考えています。税務中心のスタンスは変わりませんが、不動産や金融、医業、外国系以外にも強みを発揮できる「特化業種」を増やしていきたいですね。

新型コロナウイルス禍は 業務改革のチャンス？ ビデオ会議システムの 本格導入を開始

吉岡 人口減少社会を見据えたシビアな戦略は、非常に参考となります。

他方、現在は新型コロナウイルスがパンデミック化するなど、突発的なリスクへのBCP対策も必要となってきました。そのあたりはいかがでしょうか（2020年3月19日取材当時）。

柳田 すでに時差出勤を取り入れています。電車も空いているようでスタッフからは好評です。まだまだ先行きが不透明ですが、状況に応じて柔軟に対応していきます。

吉岡 スタッフ間の連絡はどのようにされていますか。

柳田 もともと携帯電話を支給しているのと、サイボウズのシステムを採用していますので、それほど違和感はありません。

吉岡 顧問先との面談はどのようにされているのでしょうか。

柳田 実は以前から「Zoom」というビデオ会議システムを使っていて、いくつかのお客様とは新型コロナウイルス以前から遠隔での面談をしていたのです。まだ本格的にビデオ面談

へ踏み切ったわけではありませんが、少しずつ取り入れています。

吉岡 ビデオ会議に対して、顧問先の反応はいかがですか。

柳田 数は少ないですが沖縄のお客様がいて、そこは毎月ビデオ面談をしていて違和感はありません。しかし、これまでビデオ会議システムを使ったことのないお客様はやりづらさを感じている部分もあるようです。ただ、これは慣れていないからだと思えますので、運用していく中で解消されると見えています。

吉岡 新型コロナウイルスはまだ終息が見えない大変な状況ですが、税理士事務所の業務スタイルを変えるチャンスだと見る向きもあるようです。

柳田 それは私も感じています。もちろん、お客様によっては顔を合わせたほうがスムーズな場合もあるでしょうから、すべてをビデオ面談に切り替えるべきかどうか判断するのは時期尚早でしょう。しかし、お客様と会わなければならないという仕事ではないということも、また確かです。人口減少社会の到来で、より一層業務効率化を図らないとリソース自体が足りなくなりますので、業務スタイルのひとつとして遠隔面談を定着させる好機だといえるかもしれませんね。その一方で、こうした急激な変化に煽られすぎないことも大切だと思っています。繰り返しになりますが、税務中心のスタンスを改めて固めて、お客様に選ばれる税理士法人であり続けたいと思っています。