

はじめに

「ゆでガエル理論」をご存じでしょうか？

「カエルをいきなり熱湯に入れると、その熱さに驚いて飛び出して逃げ出してしまうが、カエルが温度変化に気づかないぐらいのスピードでじわじわと水の温度を上げていくと、最後には茹で上がって死んでしまう」というものです。実際には一定の温度になるとカエルは逃げ出すそうですが、環境変化に気づかず対応できずにいると、いつの間にか取り返しのつかない状況になっていることのたとえとしてよく利用されます。

少し前までの士業を取り巻く環境は、まさにこのゆでガエルに近い状況にありました。見えないところで競争は増え、競争環境は厳しくなっているにもかかわらず、目の前の仕事は忙しく、売上は普通に上がっている。だから今は困らない。一生懸命仕事すればなんとかなるという状況です。しかし、これはすでに過去になりつつあります。

読者の皆さんも認識されている通り、状況は大きく変わっています。今後2～3年かけて起こるはずだった変化が、半年も経たない間に起こりました。この変化に対応できる・できないが、今後の事務所経営の命運を分けるのです。

本書は、「営業」「商品構成」「販売促進」を中心に、従前から積極的かつ多様な戦略を展開してきた実務家が、何を実行し、どのような成果をあげ、またこれからどのような成果をあげようと考えているのかをお伝えすることで、新しい時代における士業事務所のあ

るべき戦略策定、士業というビジネスモデルにおける事業経営に役立てていただけるよう執筆したものです。

執筆前には、こういったノウハウを公開することで、弊所の競争力が下がるのではという心配も一部いただきました。しかし、多くの学問と同様に、すでに誰かが壁に当たり、悩んだすえに乗り越えた事柄は、答えやその導き出し方を皆で共有したほうがよいと考えています。自分が同じように苦しんだ事柄であれば、なおさらです。

士業が力を合わせて新しい課題と向き合い、クリアしたらまた共有する。このような流れができれば嬉しいです。そして、この書籍をヒントに皆さんがさらに質の高いサービスを提供することで、業界全体のレベルをも上げていく。これを皆さんとともに実現できることを願っております。

2021年1月

五味田匡功・石下貴大

目次

はじめに

第1章 士業を取り巻く環境

| | | |
|-----|---------------------|----|
| 1-1 | デジタルガバメント構想と士業の未来 | 2 |
| 1-2 | 補助金の電子申請システム「Jグランツ」 | 5 |
| 1 | Jグランツとは | 5 |
| 2 | 士業への影響 | 7 |
| 1-3 | 政府認定のクラウドサービス | 9 |
| 1-4 | 今後の士業の立ち位置 | 13 |
| 1-5 | 自社のコンテンツはどこに位置するのか | 16 |
| 1 | 付加価値としてのアドバイス | 16 |
| 2 | 専門的アドバイス | 17 |
| 3 | 専門的アドバイス+実行支援 | 17 |
| 4 | 実行+成果保証 | 18 |
| 1-6 | 退職勧奨の支援事例 | 19 |
| 1-7 | 士業のDX化 | 33 |
| 1 | リモート打合せの実践 | 33 |
| 2 | 就業規則作成ツールの導入 | 33 |
| 3 | 新技術は積極的に受け入れる | 34 |

第2章 競合ひしめく業界で急成長するための3要素

| | | |
|-----|------------------|----|
| 2-1 | 「規模の不経済」を意識する | 38 |
| 1 | 士業が意識すべき「規模の不経済」 | 38 |
| 2 | 成長し続けるための3要素 | 39 |

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 2-2 | 士業業界のセオリーを加味した営業展開 | 41 |
| 1 | 依頼先を探す際のプロセスを理解する | 41 |
| 2 | 1番に思い出してもらう存在になる | 42 |
| 2-3 | 効果的な営業活動のための6つのステップ | 44 |
| 1 | ホームページとパンフレット・チラシ等の販促手段の作成 | 44 |
| 2 | セミナーの準備・実施 | 45 |
| 3 | 連携できる士業を増やす | 46 |
| 4 | メールマガジン、お知らせチャットによる継続的な情報提供 | 48 |
| 5 | 異業種交流会、経営者団体への参加 | 49 |
| 6 | 他業界、他業種企業との連携 | 50 |
| 2-4 | 利益が残る商品設計 | 53 |
| 2-5 | スポット型とストック型 | 55 |
| 1 | スポット型→ストック型への流れを作る | 56 |
| 2 | ストック型の手前にスポット型のサービスを導入する | 57 |
| 3 | ストック型の顧客からスポット型の売上を得る | 59 |
| 2-6 | 満足を得るためには期待値を超える | 61 |
| 2-5 | 属人化で起こること | 63 |
| 2-6 | 非属人化した納品体制の構築 | 65 |

第3章 信頼を得て契約につなげるための3要素

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 3-1 | 士業はオール時価でジャンル不明の飲食店状態? | 70 |
| 3-2 | 強みとターゲットの明示 | 72 |
| 3-3 | 価格を記載したメニュー表の作成 | 76 |
| 1 | 単品とパッケージ商品を切り分けて記載する | 77 |
| 2 | パッケージの中に含まれるもの、含まれないものを記載する | 78 |
| 3 | 工数が変わる部分は価格を分けて記載する | 79 |

| | |
|--|----|
| 4 成果で変動するスポット報酬は下限を示す | 80 |
| 3-4 人としてプロとして信頼を得る | 82 |
| 1 人として信頼を得るためのテクニック | 83 |
| 2 プロとして信頼を得るためのコンサルティング営業 | 92 |

第4章 セミナー講師に呼ばれ売上につなげる方法

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 4-1 士業に必須の「伝える力」 | 104 |
| 1 これからの士業に必要なスキル | 104 |
| 2 「何を」「誰が」伝えるか | 105 |
| 4-2 セミナーで売上を上げる | 106 |
| 1 セミナーをその後の売上につなげる | 106 |
| 2 外部から講師に呼ばれることの効果 | 107 |
| 4-3 セミナー実績を積むための方法 | 110 |
| 1 セミナーへの苦手意識の克服 | 110 |
| 2 告知方法 | 111 |
| 3 外部で講師を務める際の留意点 | 112 |
| 4 実績をまとめる | 112 |
| 4-4 セミナーは準備が9割 | 114 |
| 1 時間を計り、早く終わらないようにする | 114 |
| 2 資料を作り込む | 115 |
| 3 オンラインセミナーに対応する | 116 |
| 4-5 セミナーの集客方法 | 117 |
| 4-6 セミナーは終わった後が大事 | 119 |

第5章 狙って紹介をもらう方法

| | |
|-------------------------------|-----|
| 5-1 紹介営業を実践する | 122 |
| 1 紹介営業とは | 122 |
| 2 紹介営業のコツ | 123 |
| 3 次のステージに向かうために | 126 |
| 5-2 大手企業・有名企業と提携する | 128 |
| 1 クオリティの高い研修資料を作る | 128 |
| 2 商工会議所や商工会等での講師を担う | 129 |
| 3 講師プロフィールシートを作って持ち歩く | 130 |
| 5-3 提携営業を実践する | 131 |
| 1 提携営業の事前知識 | 131 |
| 2 提携営業の効果 | 134 |
| 3 提携営業の種類と特徴 | 136 |
| 5-4 リファラルを実践する | 145 |
| 1 コンサルティング営業スキルの活用 | 145 |
| 2 リファラルを実施するための具体的なコンテンツおよび内容 | 147 |
| 3 リファラルにおけるTIPS | 154 |
| 5-5 アレンジメント実践時の留意点 | 165 |
| 1 自社の売上・利益との連動性 | 165 |
| 2 付き合う人を選ぶ | 167 |
| 5-6 コミュニティリーダーとなる際のTIPS | 169 |
| 1 コミュニティメンバーの非公開 | 170 |
| 2 メイン1人を据えた「〇〇さんを囲む会」の実施 | 170 |

第6章 SNS、動画、WEBツールのフル活用

| | | |
|-----|-----------------------------------|-----|
| 6-1 | 伝える力、顧客とつながる力 | 174 |
| 6-2 | ITツール活用の必要性 | 177 |
| 1 | オンライン化によるメリット | 177 |
| 2 | ITツールを活用できるかが大きな差につながる | 179 |
| 6-3 | 土業が活用すべきSNSとは | 181 |
| 1 | 情報発信の必要性 | 181 |
| 2 | どのSNSを使用すべきか | 182 |
| 6-4 | Twitterは未知とのつながり、Facebookは既知のつながり | 185 |
| 1 | 目的によってSNSを使い分ける | 185 |
| 2 | 拡散力を考慮する | 186 |
| 6-5 | SNS検索・口コミの影響力 | 188 |
| 6-6 | ザイオン効果とブランディング | 191 |
| 6-7 | ファン作り | 193 |
| 1 | ファン作りはコミュニティ作り | 193 |
| 2 | SNS活用で接触回数を増やす | 194 |
| 6-8 | 顧客に合わせたコミュニケーションツール | 195 |
| 1 | ペルソナごとに運用を変える | 195 |
| 2 | コミュニケーションツールの設定 | 196 |

第7章 最後に ～時代に適応し、成長し続けるために～

| | | |
|-----|-------------------|-----|
| 7-1 | 微差が大差に | 200 |
| 7-2 | 失敗の中にこそ成長がある | 202 |
| 7-3 | これからは時代適応できた土業の時代 | 204 |

第1章

士業を取り巻く環境

1-1

デジタルガバメント構想と 土業の未来

我々土業は、独占業務として与えられた範囲において、顧客が必要とする、国および地方公共団体等への手続きや申請の代行業務を担っています。すべての法人や個人が自ら直接行うのでは手間がかかり、また専門性や正確性が担保されません。そのため、国家資格を保有する我々土業が、専門性や正確性を担保しつつ、それを代行

◆図表1-1 デジタルガバメント構想のイメージ

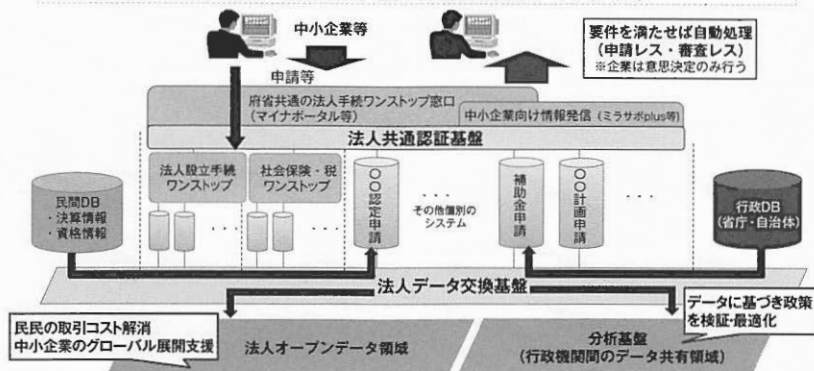
法人向け行政エクスペリエンス (2025年実現イメージ)

第一段階 (2020年度以降)

法人設立はオンラインで完結、その後、税・社会保険、補助金、その他支援策など法人向けの主要手続き・サービスを1つのIDで利用可能。一度提出したデータは繰り返し提出不要(ワンストップ・ワンスオンリー)

第二段階 (2025年頃)

法人に関する多様なデータを基に、要件を満たせば申請レスで処理。AIを活用し審査も自動化。データに基づき政策を検証・個別最適化 (例: 補助金要件のパーソナライズ)



(出典) 2019年2月経済産業省商務情報政策局
「法人デジタルプラットフォーム構想と政府全体での活用に向けて」

するのです。その役割は非常に重要で、筆者も誇りを持っており、社会的に必要な機能であると考えています。

一方で、国は、間に土業を挟まず、インターネットを通じて企業や個人と直接やり取りをすることで、間で発生しているロスを削減しようと考えています。それが、デジタルガバメント構想です。

筆者がデジタルガバメント構想について説明する際には、音楽媒体の歴史の話をしします。1962年に、オランダのフィリップス社が「コンパクトカセット」を発売します。技術が無償公開した効果もあり、コンパクトカセットはカセットテープの標準規格になりました。1979年にソニーが「ウォークマン」(ポータブルカセットプレイヤー)を発売したことによりさらに普及し、1980年代後半にCDが普及するまで、音楽媒体として活躍しました。その後、2001年にアップル社から音楽ファイル管理ソフト「iTunes」、同年10月に「iPod」がリリースされます。さらにその2年後の2003年に、「iTunes Store」での音楽配信がスタートしました。以降の流れは皆さんも知る通り、音楽はダウンロードでの購入が主流となり、個別の楽曲を購入するのではなく、契約期間において聞き放題となるサブスクリプションと呼ばれるモデルも出てきています。

この歴史において注目すべき点は、楽曲データを売り手から買い手に届ける手段の変化が、課金方法の変化を促しているということです。かつては、楽曲データを作り手から買い手に届けるためには、コンパクトカセット、CDといった媒体にデータを入れて流通させる必要がありました。その流通経路として小売店が必要となり、商業施設や個店でこれを販売する商売が成り立っていたわけです。現在では、インターネットを介して音楽データが直接買い手に届けられることも多く、この場合、小売店を通じた流通は不要となり、商

売としては成り立ちにくくなっています。

また、流通して販売するためには、楽曲データの媒体への書き込み、封入等のパッケージ化、流通、陳列、在庫管理、返品等の作業が必要です。今は、これらすべてが不要となりました。その結果、コストが安くなった分だけ楽曲データが安く購入できたり、サブスクリプションでの購入といった選択肢が増えるなど、買い手がそのメリットを享受しています。

さらに、売り手にとっても、直接顧客に届けることで、楽曲に対する感想や売れ数といった情報をリアルタイムで獲得することができます。流通コストが下がったことにより、利益率も高くなっています。流通の担い手としてコンパクトカセットやCDを販売していた小売店を除き、買い手にとっても売り手にとっても良い結果となっています。

筆者は、土業の業界にもこれと同じことが間もなく起こると考えています。「国および地方公共団体」を楽曲配信者、「楽曲データの買い手」を申請や手続きを考えている法人や個人、「コンパクトカセットやCDを販売している小売店」を我々土業として置き換えると、デジタルガバメントで起きていること、起きようとしていることがよくわかると思います。

1-2

補助金の電子申請システム 「Jグランツ」

1 Jグランツとは

従来の補助金申請手続における課題には、以下のようなものがありました。

【申請側】

- ① 申請必要項目、添付書類が多い
- ② 申請が難しい、実施後の手続きも煩雑
- ③ 自社に適切に活用できる補助金がわからない
- ④ 必要な補助金を見つけても、どのように申請すればよいかわからない

【国および地方公共団体側】

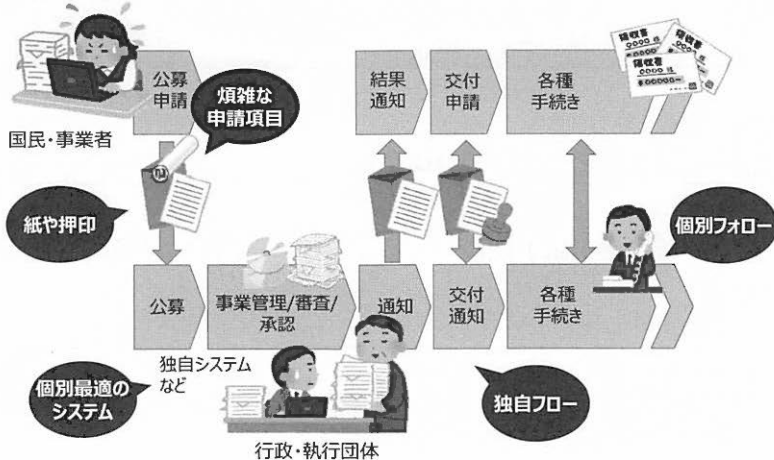
- ① 紙の管理が必要
- ② 企業情報の確認に時間がかかる
- ③ 過去の申請履歴等の情報照会が煩雑

そこで政府は、デジタルガバメント構想の一環として、経済産業省主導により、補助金申請システム「Jグランツ」を開発し、2019年12月にリリースしました。Jグランツでは、補助金の申請情報の

◆図表1-2 j Grantsによる補助金申請の構造

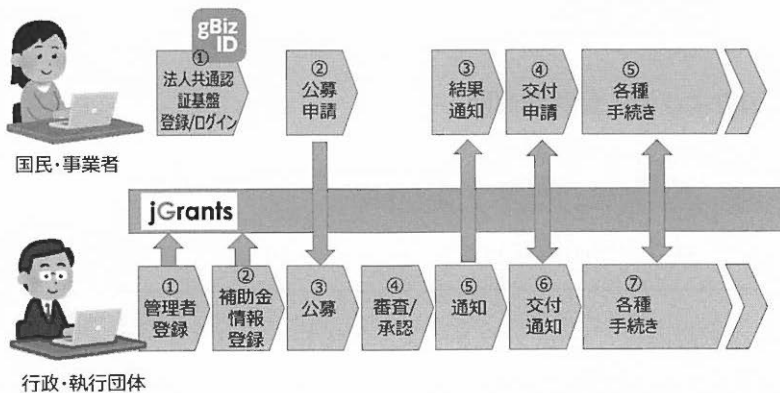
現状の代表的な補助金フロー

- 紙や押印のフローが多数存在し非効率な状況。また補助金毎に業務フローやシステムが別々となっている。



j Grantsの全体構造

- 補助金適正化法で定められた手続きをベースに、シンプルな機能を提供する
- 国民・事業者向け機能（フロント機能）と行政・執行団体向け機能（バックエンド機能）を提供



(出典) 2018年11月経済産業省「補助金申請システムの検討状況について」

管理、活用できる補助金の探索、補助金申請および報告書の申請までもが一元的にシステム管理できるようになり、上記の課題が改善されています（図表1-2）。

さらに、今まで補助金申請において手間がかかった印刷・郵送、押印等の対応が不要になり、利便性が向上しています。申請書を仕上げることは当然として、必要書類の印刷、部数セット、押印といった作業には手間がかかり、士業にとっても多数の案件を受託している場合には大変な作業負担となっていました。

具体的には、小規模事業者持続化補助金、サービス等生産性向上IT導入支援事業といったメジャーな補助金が電子申請になったことで、申請負担が軽減されました。補助金によっては紙申請、電子申請併用のものもありますが、電子申請のみといったものも出てきています。

2 士業への影響

Jグランツのリリースにより、申請する側、申請を受ける側の双方の省力化が図られました。

この結果、申請方法や申請後の管理がよくわからないという理由でこれまで補助金申請を外部委託していた企業が、申請を内製化できないかと検討する流れができました。というのも、メジャーな補助金申請に対しての報酬額は、15%から20%が相場です。つまり、補助金額が1,000万円であれば、150万円から200万円の報酬を支払うことになります。専門家に任せるしかない状況から、自社でも申請できるかもしれないという状況になれば、健全な事業運営の意識

として、そのコストを削減できないかと考えるのは当然です。

申請書の作成が複雑、経費が補助対象になるかどうか不確定、加点要素が取れるかどうか不明瞭といった点から、まだまだ外部委託をする企業が大半ですが、申請様式がより簡素化することで、自社申請をする企業は増えると予想されます。

Jグランツを利用したものではありませんが、新型コロナウイルス感染拡大により設けられた「持続化給付金」という補助金は、電子申請にて実施すると、非常に簡便に申請を終了させることができるものでした。申請者は、①サイト上でID登録を行う、②マイページで申請情報を入力し、証拠書類をアップロードする、といった手順で申請を行います。その後、持続化給付金事務局が内容を確認し、振込みが行われるというものです。そのため、代行を依頼せずに自社申請をする企業が大半でした。これにより、インターネットを通じて自社で申請をすることへの企業の抵抗感は、かなり下がったと感じます。

もちろん、これは緊急時の措置のため、今後の補助金すべてがそのようになるということではないかもしれませんが、今後の政府の方針としても、インターネットを通じた補助金申請の簡便化を推進していくとしています。その流れが、今後いっそう推進されていくことは避けられないと考えるべきです。

1-3

政府認定の クラウドサービス

電子申請の普及で自社申請を検討する会社が増え、外部委託の数が少なくなるという状況は、まだマシと言っていいのかもしれませんが。というのも、さらに未来の構想として「行政機関が手続きに必要な情報を各企業から直接収集する」というものがあります。

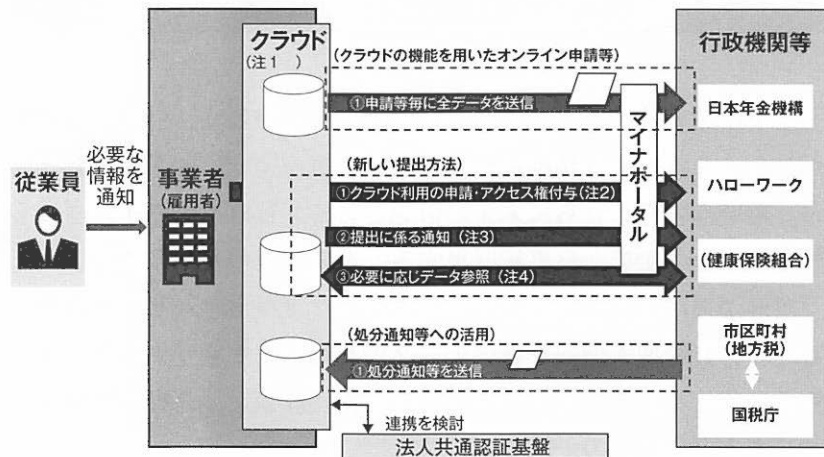
政府が掲げる構想によると、政府認定クラウドサービスを利用すると、各社の個人情報や賃金データ等を行政（算定基礎は日本年金機構、年度更新は労働基準監督署）が直接収集し、自動で申請をしてしまうというものです。

これは、インターネットが普及し、クラウドという比較的安価かつソフトの改定が簡易なシステム提供形態を介して、国と国民とが直接やり取りができる状態だからこそ可能になることです。申請が楽になるという思いよりは、社労士等の士業を介することなく、入社手続や退職手続などについてもソフトが自動でこれを実施するようになるのではないかと懸念する方も多いでしょう。

行政が直接情報を取りにくくなれば、不正をしようとする人もいなくなります。きちんと管理・申請しようとしている会社からすれば、なにかと内製化しやすくなり、その分の外部委託コストが下がります。そういった意味では、社労士の仕事量が減ったり、単価が下がったりすること以外は、メリットのほうが大きいといえます。すでに各システムベンダーは、こういった政府の動きを見越し、政

◆図表1-3 行政機関による情報の直接収集イメージ

新しい提出方法では、民間事業者から各行政機関等に対し、調書類、添付書類等を提出させることに代えて、必要なデータをクラウド（注1）に記録した場合、自動的に行政機関等に対して、提出に係る通知を送信（注2）し、行政機関等が必要に応じて情報を参照（注3）する仕組みを構築する。クラウド行政機関等から民間事業者への処分通知等の送付にも活用することを想定するほか、クラウドの機能を活用したオンライン申請等も可能となる想定である（第二章参照）。



- (注1) 「クラウド」とは、民間クラウドサービスのほか、大企業のデータセンター等も想定し、企業が有する企業保有情報の提出に使用できるものであり、その要件はデジタル行政推進法第6条第1項に基づく主務省令で規定することを検討する。
- (注2) アクセス権付与の時期については、事前に行うことを原則としつつ、別途②提出に係る通知と同時にを行う場合についても、法的整理を検討する。
- (注3) クラウドに提出データが提出された場合、自動的に行政機関等に対して、提出に係る通知が送信される。
- (注4) 各行政機関等が参照・取得可能な情報は、法令に基づき提出を受けている届出事項、添付書類、調書類等で取得している情報の範囲内。行政機関等がクラウドから直接情報を参照・取得する仕組みとするか、マイナポータルを経由させる仕組みとするかという点については、今後検討していく。

(出典) 2019年4月各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議
「企業が行う従業員の社会保険・税手続のオンライン・ワンストップ化等の推進に係る課題の最終整理」

府認定クラウドとして認定されよう、シェアを伸ばそうと、積極的な営業展開とシステム改善をしています。最初は使いづらかった部分もどんどん改善され、かなり使いやすくなっています。

以下に代表的なクラウドソフトの一覧を記載します。