

北海道で100年企業を目指す  
社員第一主義で売上拡大中の  
あすかグループの取り組みに迫る



 ASUKA Regalo





あすか税理士法人（北海道札幌市）は、1996年に創業した川股修二税理士の個人事務所を法人化した組織で、現在、道内に5拠点（札幌市中央区3拠点、札幌市厚別区、千歳市、苫小牧市）、90人規模、資格者20名体制の大手会計事務所グループである。札幌を中心とした広大なネットワークと、税務・会計、労務、法務、システム支援までを包括する「ワンストップ・トータルサポート」により躍進中だ。2021年、三代目代表の米田明広氏が代表社員に就任し、現在は、創業者の川股氏と加藤知子氏をはじめとする二代代表のもとで米田明広氏に事業承継中である。今回の取材では、米田氏にあすか税理士法人の理念や文化、売上を自然と増やす持続的な成長に関する取り組みについてお話を伺った。（写真撮影 市川法子）

## あすか税理士法人の沿革

—— あすか税理士法人（北海道札幌市 他）は創業者である川股修二氏、加藤知子氏、米田明広氏による三代代表のもと、道内5拠点を計8名の社員税理士で運営する会計事務所グループです。同法人は売上規模を拡大し続けており、取材日は繁忙期を目前にした時期にもかかわらず、オフィスを行き交うスタッフの顔は明るく活き活きとしているのが印象的です。どのような方法でスタッフの業績を管理し、成長を続けている

のでしょうか。本日は、代表社員であり三代目代表として事業承継中の米田明広先生にお話を伺います。

—— まずは、あすか税理士法人の沿革をお聞かせください。

**米田** あすか税理士法人は、創業者の川股が1996年に開業した個人事務所を前身とする会計事務所です。来年で創業30周年を迎えます。法人化は2008年で、現代表のひとりである加藤が税理士資格を取得したタイミングとなります。現在、川股、加藤、私の三代代表のもと、私たちを含む合計8名の社員税理士を中心に、札幌、千歳、苫小牧における5つの拠点を展開しています。

—— 米田先生はいつ入社されたのですか。

**米田** 2006年に新卒で入りました。大原の合同説明会で川股の事務所の採用面接を受けて、最初は落ちたのですが、合格者がひとり辞退したため、再度面接を受ける機会をいただき、それで採用となりました。

—— 2回目の面接の印象がよかったのでしょうか。

**米田** 1回目の面接では、あまり話ができなかったのですが、2回目は前より話はずんだため、大学時代の貧乏エンジニアを披露しました。するとどうやらそれが川股に刺さったようで、採用を決めてくれ、さらに

続・事業承継など複数の関連部門を展開しています。

そのほかにも、システム関連の支援を専門とするあすかサポートが7名、社労士法人が7名、行政書士法人が2名の体制で、お客様のあらゆる課題を解決できるあすかグループを形成しています。

## 創業者の想いを込めた、社員第一主義・文武両道・自由と挑戦の文化

—— 続いて、あすか税理士法人の理念をお聞かせください。

**米田** 基本理念と経営理念として、「社員第一主義」と「文武両道」、組織文化として「自由と挑戦」を掲げています。

「社員第一主義」とは、あすかグループに集まってくれたスタッフの生活を守り、あすかでの仕事を通じて楽しく成長してもらうことを何よりも大事にする理念です。創業者である川股が一貫して大切にしている想いになります。創業者がよい意味で税理士らしくなく、新しいことや

面白いことに挑戦し続ける人なので、「楽しさ」も当法人を語るうえで重要なキーワードです。私はこれについて、個々のやりたいことを尊重しつつ、みんなで戦うことがこの理念に沿った行動だと解釈していますので、「チーム戦」という言葉を使って、この理念の浸透を図っています。

「文武両道」は、知識（文）を習得するだけでなく、知識を価値に変える経済性（武）も備えようというものです。もうひとりの創業者である加藤の想いが込められた理念になります。会計人は基本的に勉強好きな方が多いと思いますが、その知識を、お客様への提案に変えて稼ぐという形にすることも強化しようとする理念です。

「自由と挑戦」は、新しいことへの挑戦を組織全体で推奨する文化です。「失敗は財産」という考え方のもと、個々のスタッフが考え、チャレンジしやすい環境をつくっています。同時に、ミスをした際の対応方針も定めており、絶対にひとりで抱え込まないセーフティネットも準備して、安心して次のチャレンジ

に取り組めるようにしています。

—— ありがとうございます。具体的な取り組み内容については、後半で詳しくお伺いしたいと思います。

### 言葉とエンタメの力で浸透した

#### 『認知3回・購買7回』『ピッパの法則』

—— 約100名規模の事務所での理念や文化を根付かせるには、さまざま工夫が求められると思います。貴法人で取り組まれていることを教えてください。

**米田** 毎期の事業計画書を通じて、事務所の理念や方針の浸透を図っています。もともと加藤がひとりで作成していたのですが、組織が大きくなり新人が次々と入社するなかで、理念や文化を共有するために欠かせないものとなりました。

現在は、約15名が作成と発表に尽力しています。内容は年度を重ねるごとにボリュームアップしているため、なるべく一人ひとりのスタッフが具体的な行動に移しやすいように、日常的に意識してほしい短いキーワ

給料を前払いし、引越越し費用まで出してくれました。まだ何者でもない自分に、ここまでしてくれるのかと、正直痺れました。心をぐっとつかまれましたね。

—— 川股先生は人を大切にする先生であると感じていますが、それがよく分かるエンジニアですね。続いて、現在のグループ全体の体制についてお伺いします。

**米田** 現在、90人規模、うち資格者20名体制にて、各拠点を「支店自治」の方針で運営しています。業務の範囲としては、多様な経験を持つ税理士が多いため、税理士業務のほかにも、経営コンサルティングや相

ードを選定して「言葉の力」で頭に残るようにしています。

—— どのような効果を感じていますか。

**米田** 例えば、株式会社北の達人コーポレーションの木下勝寿社長の書籍から引用した「認知3回、購買7回」や「ピッパの法則」という言葉は、普遍的なものとして当法人のなかで何度も繰り返し使っています。

「認知3回、購買7回」とは、ある商品についての情報・広告に3回触れると商品を認知し、7回触れると購買につながるというマーケティングの考え方です。文武両道、自由と挑戦の文化では、お客様への提案・交渉という過程があり、受け入れられず傷つくこともあります。この言葉は、そのときの自分への励ましになると同時に、そうした同僚や先輩がいる場合に「認知3回だから、今回は1回目だね」というフォローができる言葉として浸透しています。

「ピッパの法則」は、ピッと何かを思いついたらパッとやるという、即行動が成果につながるという原則です。例えば、3日かけて100点





米田明広（よねた・あきひろ）先生のプロフィール

2006年、あすか税理士法人の前身である川股税務会計事務所に入社。業務の傍ら勉学に励み、20代で税理士資格を取得する。2013年に同法人の役員に就任。2020年、小樽商科大学大学院アントレプレナーシップ専攻にてMBAを取得。2021年、代表社員に就任し、3代表制にて事業承継中。

お話です。

米田 楽しむことは、仕事においてとても大切だと考えています。「エントマの力」というのでしょうか。人は情報処理の過程において「視覚情報」が半分以上を占めるそうです。それが楽しい記憶であれば、さらに定着しやすいと私は考えています。

当事務所のスタッフには、楽しいことを考えるのが好きな人がたくさんいます。先ほどの事業計画書の発表会も、オープニング動画をしっかりと出し物を入れたりして、聴く側が飽きずに楽しく理解できる工夫を自主的に凝らしてくれています。自分が楽しんで仕事をすることは、自由と挑戦の文化にも馴染みやすく、相手にも楽しんでもらいたいと考えてる姿勢は、お客様対応にも役立っています。

—— 楽しませるための工夫が習慣化しているんですね。そうした時間を共有することも、スタッフの皆さんのなかにあすか税理士法人の文化が根付いていくのでしょうか。

—— 楽しませるための工夫が習慣化しているんですね。そうした時間を共有することも、スタッフの皆さんのなかにあすか税理士法人の文化が根付いていくのでしょうか。

数と予算が増えると、こんなに面白いことができるのだという、事業が成長していく仕組みとその喜びを体験したのです。また、チームで何かをする楽しさも知ることができました。

今では100名近いスタッフと関わるようになり、当然ながら日々さまざまな問題が起こるのですが、それを一緒に乗り越えたときの喜びは何にも代えがたいと思います。代表となつてからも、どこか「楽しくありたい」という気持ちで仕事をしています。

—— 若くして多くの経験をされ、後継者として事務所を成長させ続けてこられたんですね。組織に対する、今の率直な気持ちをお聞かせください。

米田 今の私があるのは、さまざまなお出合いがあったからです。資格試験をはじめとするさまざまな局面で支えてくれた上司やスタッフはもちろん、経営者として尊敬できるお客様との出会いもありました。

また、道外の事務所見学会にて先進的な取り組みをされている先生方

謝しています。まだまだ北米トヨタはつれておりませんので、川股の求める経営者には成長できていないと思っています。

—— 若くして管理職を務めることのメリットをぜひお聞かせください。米田 管理職になると、他人の進捗やチーム全体の動きを常に意識しなければなりません。若いときから自分より優先して見なければならぬ仕事があることで、その状態に早く慣れることができ、そのやりがいや楽しさに気付くことができたと思います。

—— 米田先生が入社して間もない頃から、その将来のイメージを逆算で考えて、挑戦の場を与えられたのだと思うと、すごいことですね。一方で、米田先生にとってはご苦労も多かったのではないのでしょうか。

米田 入社して来年で20年目になりますが、「楽しい」という言葉に尽きます。特に支店長になってからは、売上とともに部下が増え、その支店を足がかりにさらに隣に路面店を開設することもできました。

顧客を開拓して売上を増やし、人

3代目として事業承継へ8名の役員で文化を守る

—— 3代目として事業を承継されるにあたり、どのような経験やご苦労があったのかをお伺いします。

まず、代表社員とされるまで、どのような道のりだったのでしょうか。米田 入社3年目の25歳のときから、加藤の発案で課長という役職で部下を2名つけてもらい、10年目の頃には開設したばかりの大通り事務所の支店長を任せてもらいました。このとき、川股からは「北米トヨタをつくるのだ。そうすれば人はついてくる」という言葉をもらいました。

いわゆる第二創業のような形で「組織にとってインパクトのある実績を残せ」という、挑戦の場をいただいたものと解釈しています。あえて川股や加藤がいない環境で、事務所経営を経験させてくれたのです。

このような大胆な権限委譲を行うことが、当時どれほど勇気のある決断だったのかを、今の立場になってあらためて知ることになり、深く感

のお話を伺ったり、実務経営サービ

スさん、船井総研さん、アックスコンサルティングさんといった有名どころの士業コンサルティング会社の研修にも参加しました。先輩士業の方々がどのようなことでも教えてくださるので、本当にありがたかったです。私が受けた数々の恩を次世代につなぐ形で組織にお返ししていくことも、私の重要な務めであると考えています。

—— こちらこそ、ありがとございます。一方で、事業承継や事務所経営に関して、課題にお感じになっていることはありますか。

米田 ありがたいことに現在の当法人には役員が8名おり、多様な経験に基づき組織運営を支えてくれています。今は何も問題ありません。しかし、一人ひとりの価値観は当然ながら違いますので、この先、組織にとって大きな意思決定をしなければならぬとき、何をもちて組織の正解とするのかがより複雑になると考えています。

—— 今のお話で感じたのは、これから先のあすか税理士法人を、創業







者のお二人に頼るのではなく、自分たちでつくっていくのだという米田先生の想いです。これが、今のあすか税理士法人の強さの正体なのだと思います。

### MBA取得であらためて感じた 中小企業に不可欠な 「投資」と「回転」

—— 3代目代表に就任されるにあたり、米田先生は大学院でMBAを取得されたそうですね。

**米田** そのです。代表に就任する前段として、加藤の勧めで2020年に小樽商科大学大学院を修了し、MBAを取得しました。

—— 税理士の先生でMBAを取得された例はあまり聞いたことがありません。実務にどのような形で活かされているかをお聞かせください。

**米田** 実務で経験したことをあらためて学術的に分析することにより、これまで感じていたさまざまな事象や勉強してきた財務や会計の知識が腑に落ちたという感覚です。

とりわけ「投資と回転」という概

念が、中小企業の成長に不可欠であることに気付かされました。講義ではケーススタディとしてさまざまな会社を対象にその経営を細かく分析するのですが、設備にしても人材にしても、やはりまず資本を投下して、それが売上に回り、利益になり、予算になり回り始めます。最初は小さな回転でよく、繰り返して回していくうちに回転が徐々に大きくなっていきます。

うまくいっている会社は、自分の関与先を思い浮かべても、必ずこのサイクルがうまく回っています。これまでさまざまな指標で管理してきたことが、実体としてつかめた感じがしました。言い換えると、投資なくして成長はないということです。事業承継をするタイミングでその重要性を再認識できたことは大きかったと思います。

支店をつくったり、そこで働く若手の採用をしたりするなども、まさに投資です。昨年9月に移転拡張した、現在の本店である「大通REGAL」では、アクセスとデザインのよさにこだわり、新規開拓や採

用拡大を目指しています。デザインについては、当法人の役員が若者受けをテーマに考えました。こうした投資で、説明会に若い人がきてくれるようになり、実際にアルバイトとして採用した人がそのまま社員になっていく例もあります。

これらをコストとして捉えた場合、なかなか踏み切れなかったと思いますが、投資として考えたときには、大変よい選択ができたと考えています。

—— 経営者としてのあり方のような部分ではないでしょうか。

**米田** MBAのレポートを作成しているときに「サーヴァントリーダーシップ」という言葉に出会いました。強いリーダーシップで組織を引っ張っていくのではなく、みんなの要望を聞いてトスアップする「支援タイプ」のリーダーです。私の場合、残念ながら創業者のようなカリスマ的なリーダーシップはありませんので、これが私の目指すリーダー像だと感じました。

当法人でも、みんなの想いはさまざまです。高度税務がしたい者、業

種特化がしたい者、コンサルティンクを極めたい者など、夢を持った前向きなスタッフがたくさんいます。私はこうしたスタッフが好きなことをやるよう、マンパワーと予算を可能な限り準備していく形で「自由と挑戦」を受け継ぐリーダーになれたらと考えています。

### 「支店自治」と次世代の 育成・キャリアアップ支援

—— 続いて、現在、事務所で注力している取り組みについて伺います。たくさんあると思うのですが、まずは「支店自治」についてお聞かせください。

**米田** 私たちの「支店自治」とは、拠点における基本的な意思決定を、その拠点の幹部に任せるといえるものです。もちろん大きな投資などについては役員会の承認を要しますが、売上、予算、人事は支店長が決裁しています。

—— 米田先生も10年前に川股先生の采配により支店長を務められたのですね。

**米田** そのとおりです。支店自治の根底には川股と加藤の想いがあります。税理士たる者、やはり自分で経営をしたいと考える人はいます。そうした人材が組織に残り、やりがいを感じるためにも支店自治はあるべきというのが両代表の考えです。それに、細かいことは現場でないと分からないことも多いですからね。両代表にはそのような状況への理解もありますし、何より自由と挑戦を重んじていますので、支店の運営は支店に任せてくれています。

支店自治の文化により、若手社員の活躍の場は確実に広がっています。例えば、昨年は支店長に就任して2年目の役員が、他の支店にある自習やZoom会議に使える個室、対話や軽食ができるフリースペースを見て、それを取り入れるべく増床を企画し、役員会に提出してくれました。こうした設備や人材に関する投資は、支店の判断でかなり活発化しています。

—— まるでひとつの組織のように、主体的な投資判断をされているのですね。

**米田** もちろん、全体的な業務を管理する仕組みもあります。そのひとつが、加藤が設計した「あすか式生産管理方式」になります。当法人は、一人ひとりに自分の生産性を把握してもらい、それが給与などに反映される仕組みになっています。また、関与先ごとの損益もすべて把握しており、赤字にならないよう担当者が

工夫します。このことが、業務の質や費用対効果を高める方向に働いてくれています。この方式が支店自治の文化を支えているのです。

また、支店自治の制度がある一方で、組織全体での活動も大切にしなければなりません。そのため、拠点ごとの縦断的な活動に加えて、委員会制度や部活動といった横断的な活

動も取り入れてバランスを調整しています。

特に今期からは、若手の育成も兼ねて、各委員会の委員長を入社2、3年目の若手に担当してもらうようにしました。現在、「業務管理」「育成」「マーケティング」「DX」という4つの視点で、全社で活用できる施策を企画してもらっています。

### あすか税理士法人 (https://www.asuka-zeirishi.com/)

The screenshot displays the homepage of Asuka Tax Firm. At the top, there's a navigation bar with contact information: 0120-166-690. Below that, a main banner features a group of people and text: "地域密着・地域最大級で時代の一步先を行くサポートを。" (Local focus, largest in the region, providing support that is one step ahead of the times). Below the banner, there are statistics: 16 years of experience, 5 years of service, and 1,000 clients. The "New Information" section lists recent news items. The "Latest Seminars" section features three upcoming events: "あすか税理士法人ファイナンスセミナー" (Asuka Tax Firm Finance Seminar), "第3回あさひかわ不動産大家の会" (3rd Asahikawa Real Estate Owners Meeting), and "11/16(土)開催" (November 16th, Saturday). At the bottom, there's a "Message from Asuka Tax Firm" section with a QR code and the text "あすか税理士法人の7つの強み" (7 Advantages of Asuka Tax Firm).



業務領域を広げるとともに、さらに強化していきたいと思っています。

—— そうした人材が、先輩や幹部、支店長、役員となって活躍し、次の世代を育ててくれる。そうした文化がまた次の世代に受け継がれていくのです。

### チーム戦で培われた「分配の文化」で持続的な成長を目指す

米田先生は、昨年「持続的な成長」をテーマにされていると思います。どのような成長を指すのかお聞かせください。

**米田** 持続可能な成長は、「自然と」よい状態になっていくことが重要です。あすかグループの場合、超大手の事務所と比べて差別化された商品やサービスがあるわけではありませんが、それでも売上が伸びている要因は、「自由と挑戦」と「分配の文化」にあると振り返っています。

—— 分配の文化とは何でしょうか。

**米田** 当法人は、全てのスタッフに対して、年度初めに今年度の増収目

標を設定してもらいます。その後は新規に増収案件があった場合、皆が見られる「個人進捗表」<sup>しんしほく</sup>にその金額を記録していきます。

例えば、新規開拓で年100万円の増収があれば、「100万円」をリストに計上していきます。年度ごとに集計した結果は、給与や賞与に影響します。グループの増収に、目に見える形で貢献できるため、スタッフの挑戦意欲の向上につながっています。

ところが、これが新人になると、なかなか新しい関与先を開拓することとは困難です。そこで当法人には、先輩からの「分配の文化」があります。

例えば、あるスタッフに新規案件があったとき、先輩と一緒に連れて行き、必要な作業などを先輩に任せます。そして、増収額の一部を手伝ってくれた先輩に分け与えるのです。割合は、半分の場合もあれば、実際に合わせて8割上げられることもあります。分配する側も、自身が新人だった頃に先輩にそうしてもらっている

—— 米田先生もまた、若いうちに活躍の場を与えられ、それを自身で成長の機会に変えてこられたと思います。やはり次世代のスタッフに対し、そうした期待があるのでしょうか。

**米田** 仰るとおりです。次世代の育成は組織の重要課題ですので、新しい管理職や役員は今後も積極的に増やしていきます。何より、早く仕事で一人前になったほうが、本人も楽しいですからね。

—— 委員会活動のほかに、部活動もあるのですか。

**米田** はい。カラオケ部、軽音楽部、ゴルフ部、釣り部、税理士試験部といったものがあり、「やりたい」と申請があれば承認しています。仕事以外で一緒に活動することもチーム戦の文化に馴染む取り組みだと考えています。ちなみに予算の上限は設けていません。

—— まさに貴法人の根底にある、働く楽しさにつながる投資ですね。

**米田** キャリアアップについても、文武両道の理念に基づいて積極的に支援しています。オンラインで常に

ので、先輩ができるとちょっとだけ先輩風を吹かせてくれます。その気持ちはずっとよく分かるので、見ていて微笑ましく思います。この文化が自然に根付いたことにより、1年目や2年目の新人でも、グループの増収に貢献することはめずらしくありません。

—— 自分の頑張りや数字になって現れたらうれしいでしょう。

**米田** そうですね。私もそうですが、人は誰かに認めてもらいたい気持ちを抱えているのだと思います。個人進捗表は、そのような自分の頑張りや可視化してくれる制度でもあります。そこに分配の文化が加わることで、新人にも自信を与えてくれる仕組みが根付き、チームとしての連帯感も強くなります。

—— 個人進捗表で増収をリストアップすることにより、実際にどのくらいの増収がありましたか。

**米田** 前期では、2億円以上の新規顧客または臨時的売上の積み上げになりました。これは、個人進捗表にこまめに数字を入れるルール自体が、いい影響をもたらしているようです。

好きな研修を受けられる体制を設けながら、実践の場として、毎月開催している「あすかカレッジ」や、新人を中心に週に一回のペースで私が講師となり、先週の振り返りと今週の予定を共有して個別アドバイスをする機会を設けています。

資格取得も推奨しています。個室や応接室は自習室として開放していますし、試験前の特別休暇も設けています。試験前にはブツブツと理論を暗記しているスタッフがフロアをウロウロしていますが、誰も何とも思いませんし、むしろ応援しています。大学院組もたくさんいるので、試験だけでなく大学院に通うことにも理解があります。

—— 聞けば聞くほど、次世代の育成に多くの力を入れているんですね。

**米田** 社員第一主義ですから、本当に好きなことができるように承認することや、その挑戦ができる環境を整えてあげることが大事だと考えています。

将来、税務を極めたい人、業種特化した人、コンサルティング領域に進みたい人などをその道で育成し、

少し言葉は適切ではないかもしれませんが、ゲームのような感覚でこの数値を高めていくことがいつの間にか楽しみになり、自然と増収につながっているのだと考えています。

—— やはり「楽しさ」が出てくるのですか。

**米田** そのとおりです。楽しくなければ持続的な成長はかかりません。もちろん、仕事ですから辛いこともあります。そこはチーム戦の出番です。お客様への提案や交渉は、慣れるまでは気持ちの負担が大きいものですが、それを「失敗は財産」「認知3回、購買7回」のような感覚を共有しているチームで支え合うからこそ、提案が受け入れられるまで頑張ることができ、その頑張りがその人をどんどん成長させてくれます。

—— 最初に仰っていた、「自由と挑戦」の文化で触れられたセーフティーネットについてもお聞かせください。

**米田** 挑戦に失敗はつきものですが、同時にセーフティーネットとして、トラブルがあったときの組織で



の対応方針を決めています。

具体的には、ミスが発生したときに、担当者や上長でチャットグループを立ち上げ、お客様の対応状況などの報告を随時受けながら対応していくものとなります。そうすることで、担当者ひとりで抱え込まなくなるため、本人の心のガス抜きになりますし、対応のゴールも見えてくるので安心もできます。誰もやりたくてミスするわけはありませんから、本人が十分反省しているのは分かっています。

それよりも、ミスを怖がってお客様のために挑戦しなくなるほうがよくありません。最悪の事態ではありませんが、もし解約になったとしても、新しいお客様を見つけて取り返せばいいというくらいの気持ちで、スタッフには新しいことに挑み続けてもらいたいと思っています。

—— 一生懸命やっているスタッフを組織で守れる仕組みがあるからこそ、自ら挑戦しようとする文化が根付くんですね。

## 会計業界が持つ可能性

—— 会計業界が持つ可能性や、地方に拠点を置くことのメリットや強みについてお聞かせください。

**米田** 会計事務所には可能性しかないと思います。こんなに楽しい仕事はありません。私は、天職だと思っています。

税金は国のインフラであり、よくも悪くもこの複雑な税制が短期的になくなることはないでしょう。複雑であればお役に立てることも増えますし、法人も個人もお客様になりえますので、出会う人皆さんが見込み客といえます。また、社長とすぐく距離が近いのでいろいろな提案ができ、それで喜んでもらえるところも、やりがいのある業界だと思います。

また、これからは中小企業の時代だとも感じています。大企業ではできないような、変わったことや面白いことをやるのが中小の強みだと思います。人手不足はどの会社でも課題ですし、多様化もますます進ん

でいます。そのような状況のなかでは、規模だけで勝つのは難しく今まで以上に小回りが利くことや、独自性が求められるはずです。

また、働く環境も重要な課題となつていきます。暑い東京などに比べて過ごしやすい地域の重要性はどんどん高まっていくと思います。北海道の場合は、インバウンド中心に全世界から見ても魅力のある土地ですからね。これからは地方の差別化された会社が勝つというのが私の考えです。

## LTVの最大化と100年企業

—— 最後に、今後のあすかグループの展望についてお聞かせください。

**米田** 今期の事業計画書においてはLTV（生涯価値）の最大化と、100年企業という中長期の計画を示しました。

中長期の視点に立つと、もの捉え方も変わります。成長のための新店舗への投資も、LTV向上のためには必要な投資と考えることができ

ますし、私自身も、「自分の代であるけれどもやらなければ」と焦ることなくあすかグループの文化を守っていくことができます。

川股、加藤が大事にしてきた社員第一主義のもと、LTVを最大化してグループのブランド価値を高めることで、自然と個性的で素直でよい人が集まり、グループをさらに盛り上げてくれる、いい循環が生まれることを願っています。

そして、そのような私たちの取り組みを通じて、お客様の成長を支援し、ともに北海道で100年を歩んでいける企業を増やせるようにしていきたいと考えています。

—— 本日は、大変貴重なお話をいただき、ありがとうございます。あすかグループのさらなるご発展を祈念しています。

(チラシ)