

Ogasahara Solution & Accompany

御堂筋税理士法人
株式会社組織デザイン研究所

御堂筋税理士法人の新CEOに訊く 中期成長戦略

御堂筋税理士法人 代表社員 CEO 税理士 才木正之





御堂筋税理士法人がオフィスを構える淀屋橋三井ビルは大阪市の中心地にある

御堂筋税理士法人（大阪市中央区）は、業界トップクラスの生産性を誇り、スタッフの半数以上が税理士という少数精鋭のコンサルタント集団である。2014年に準備期間を過ぎた会計事務所甲子園で脚光を浴びた独特の社内会議「コックピット会議」など培ったノウハウやツールを公開し、顧問先企業や他の会計事務所が続々と導入している。今年さらには、自事務所の経営計画書の販売も予定している。この3月には、創業者の小笠原士郎氏から代表社員（COO）の才木正之氏への事業承継が行われ、才木氏がCEOに就任した。新CEOの才木氏に、事業承継の経緯や中長期の成長戦略などについて伺った。

5年の準備期間をかけた 円滑な事業承継

御堂筋税理士法人は、経営コンサルティングを軸に据え、スタッフひとり当たりの生産性が極めて高い会計事務所です。3年前の会計事務所甲子園での準優勝をきっかけに、独特の社内会議「コックピット会議」とともに一気に知名度が上がりました。

コックピット会議は、今では一般に公開され、この仕組みを導入して経営の発展を目指す企業や会計事務所がどんどん増えていきます。

弊誌では、これまで何度かの取材

を通して、御堂筋税理士法人の数々の取り組みについて伺い、その強みを探ってきました。

創業者で代表社員の小笠原士郎先生は今年3月、CEOの職務を代表社員でCOOの才木正之先生に承継されました。今回は、新たにCEOに就任された才木先生に、事業承継の経緯や、小笠原先生の理念を引き継ぎ、今後どのように御堂筋税理士法人を成長・発展させていくのかについて伺いたいと思います。

まず、承継の話があったのはいつごろでしょうか。

才木 正式な話があったのは約5年前、小笠原が60歳になったときです。小笠原はセミナーなどで中小企業

の経営者の皆さんに、「事業承継は早

めの準備を」「実務でしか体験できないものはほとんど体験させまじょう」と話しています。その言葉どおり、65歳までに私に事業を譲り渡す準備を始めました。

資金決定権については、そもそも企業のような資金繰りが会計事務所にはありません。

小笠原先生が講義している事業承継の進め方を、自ら実践したわけですね。

最後の事業決定権が、小笠原の専権事項でした。毎月1回、1時間半のミーティングでは、小笠原に相談したり、アドバイスをもらったりしながら、新しい分野の商品開発や業種特化戦略等のマーケティング戦略も一緒に考えながら進めています。

事業を引き継ぐために、具体的にどのような準備をされたのかお聞かせください。

昨年9月に行った、今期の経営計画合宿での役員ミーティングで、事業承継を1年前倒しすることが決まりました。そしてこの3月に、私がCEOに就任したという経緯です。

毎月初めに、小笠原と2人きりのミーティングの時間を持ちました。このミーティングが、私が会計事務所の経営者として思考するため

の鍛錬の場となりました。

一口に事業を引き継ぐといっても、大きく3つに分かれると思います。

小笠原は社員税理士として、引き続き役員を務めます。もうひとりの代表社員には、継続して税務担当の松本税理士が務めてくれています。

事業決定権、人事権、資金決定権の三大事業権です。

人事権については、以前から採用面接を担当し、意見を具申ししていたので、比較的スムーズに引き継げま

高い生産性を支える ノウハウやツールを公開

以前の取材で明らかになった貴社の強みのひとつが、税務だけで



■才木正之（さいき・まさゆき）

御堂筋税理士法人代表社員。税理士。1971年生まれ。大阪府出身。大阪府立大学経済学部経済学科卒。1994年、税理士小笠原士郎事務所に入所。入所後10年間は税理士業務、財務コンサルティング業務を中心に、その後は税務業務全般と企業組織変革、営業チームマネジメントコンサルタントとして業務を遂行。セミナー講師としても三菱東京UFJリサーチ、りそな総合研究所等に登壇。2013年、御堂筋税理士法人代表社員（COO）に就任。2017年3月、御堂筋税理士法人代表社員（CEO）に就任。

なく経営コンサルティングにも注力し、極めて高い生産性を実現していることです。現在のスタッフ数と1人当たりの生産性を教えていただけませんか。

才木 昨年の新入社員は6人、今年は1人で、総勢21名です。そのうち税理士は10名です。昨年の1人当たりの売上は1750万円になります（※社内換算値による）。

—— 平均的な会計事務所の倍以上をキープし続けているのは驚異的です。環境が厳しさを増すなか、職員1人当たりの生産性を高めることは、会計事務所が存続するためには必須ではないでしょうか。

才木 会計事務所に限らず、中小企業全般にいえることだと思います。

—— その点でも、中小企業をサポートする立場の会計事務所が低い生産性のままでは、説得力がありません。

才木 仰るとおりです。コックピット会議も経営計画も、まず自分たちで試して成果を出したからこそ、お客様に対する説得力がぐんと増えています。

人材育成は教育時間の確保から始まる

—— 貴社には、業種特化により高い付加価値を生んでいるという強みもあります。前回（2016年6月号）の取材では、入社7年前後の若手税理士の方々に、業種特化への取り組みなどについて伺いました。

才木 取材を受けたことは、彼らにとって励みになっています。

—— 事務所見学会などを通じて、ノウハウを他の会計事務所に惜しみなく公開されていることは、会計業界全体の底上げという面で大きく貢献していると思います。こちらも小笠原先生の発案でしょうか。

才木 はい。実は、私たちが同業の方々と本当の意味で交流し始めたのは、会計事務所甲子園への出場からです。それまでは税理士会にもあまり出席せず、独自のやり方でお客様を支援してきました。

会計事務所甲子園をきっかけに知り合った他の事務所の方々から、私たちの取り組みがAIが進化した将来において、会計事務所が中小企業の真のパートナーとなるためのモデルケースになりうるというお声をいただきました。それを聞いた小笠原が、真つ先にツールやノウハウをどんどん開放しようと言ったのです。

最初は、数字のデイスクローズについてはどうしようかという意見もありましたが、思い切つて外部に自社の数字をデイスクローズすることに決定しました。デイスクローズすることにより、参加者の方々の信用

—— 入社して3年目のスタッフが年間1500万円の売上を上げられる仕組みを、どのようにつくり上げられたのでしょうか。

才木 何よりもまず重要なのは、教育のための時間を確保することです。セミナーでもお話ししていますが、当事務所のスタッフは、記帳や申告書の作成、お客様との面談といった通常業務以外に、研修やロールプレイングなどの教育を、最低でも月に30時間は受けています。1日の勤務

度が増すというメリットもあります。

—— もうひとつの強みが、顧客と「一緒に考える」ことができる、スタッフのコミュニケーション能力の高さでした。

才木 はい。当事務所の教育プログラムでは、そこを特に重視しています。月次決算で社長と密にコミュニケーションできれば、当然ながら経営計画や人材育成などのご提案につながります。

そこから社内会議への参加といった流れが自然に生まれ、スタッフ一人ひとりが経営者のサポーターとして「一緒に考える」ポジションになります。

お客様の会社の一員として経営を考えると、それぞれの組織やス

時間をお8時間とすれば、4日弱になります。

それくらいの時間を取らないと、こちらの思いがなかなか伝わりません。伝わっても、すぐにできるわけではありません。できるつもりでやったのにできない。そのことを知って、できるようになります。そうして階段を一步步上がっていくには、それなりの時間がかかります。

また、座学だけでは不十分ですから、トレーニングの期間や、お客様



テージに合わせたご提案もできます。まず自分の事務所のスタッフを育てて生産性を高めようと、私たちが提供している「コックピット会議」などのツールを導入してくださる先生方が増えていることを、とてもうれしく思います。

—— について研究する時間も必要です。このように、できる人間は急には育たないので、継続開催している「経営会議コンサルタント養成講座」などでは、最低でも月に3日は教育のための時間を確保していただくようお薦めしています。教育に費やした時間は、分かりやすい指標でもありません。

—— 時間が確保されれば、せっかく時間を与えられたのだから学ぼうという気になるし、学ぶための準備をす



るようにもなります。

例 えば、まず勉強のための時間を月に1日確保したとしましょう。時間だけ与えられても、最初は何を勉強すればよいか、見当がつかないかもしれません。しかし、来月も時間が確保されていることは分かっていますから、「次回は予定を立てよう」と考えるはずですよ。

オ 木 そのような行動のなかから生み出されるものは大きいと思います。

オ 木 まずは学べる環境を用意するということが、

間を確保すれば、「勉強する時間がない」という言い訳も通用しません。実際に、当事務所では税務調査などで研修に出席できないというスタッフは一人もいません。事前の調査依頼であれば日程変更も可能ですから。

オ 木 そのような文化も小笠原先生から引き継がれているのですね。

オ 木 はい。新入社員のころからたき込まれました。

事務所の成長の礎いしずえになるわけですね。

オ 木 仰るとおりです。

オ 木 約4日間の研修におけるカリキュラムも、しっかりと立てられているのでしょうか。

オ 木 はい。それも経営計画書のなかに、トレーニングメニューとして記載されています。

例 えば、全社員が集まり、丸1日かけてジュニア（若手）層とシニア層に分かれて受講する日があります。大学の授業のように、約2時間の講義を1時限目から5時限目までみっちりやります。各時限で何を学ぶかについても、年間スケジュールのなかで決まっています。

オ 木 経営計画書のなかで、そこまで細かく決まっているのですか。

オ 木 はい。この経営計画書は170ページあるのですが、多くの方から「ぜひ分けてほしい」というご要望があり、商品化が決定しました。5月に販売予定です。

オ 木 創業者の小笠原先生が培った文化を才木先生がしっかりと受け継ぎ、さらに広めようとしてされていることがよく分かります。

オ 木 ありがとうございます。まだまだですが頑張ります。

非同族の事業承継がもたらすメリット

オ 木 今回の取材では、小笠原先生のお嬢様である西口知世先生にもご登場いただきました。身内に後を継がせる会計事務所や中小企業が多いなか、あえて非同族の才木先生が選

ばれた理由は何でしょうか。

オ 木 小笠原は以前から、「経営者はマンバーの総意で決めるべきだ」と明言していました。その公明正大さは一貫しています。そもそも、まだ若い西口に継がせることは、全く想定していなかったようです。

オ 木 貴社や弊誌5月号の名南経営のように、非同族の社員が承継する大手会計事務所が増えているという印象です。成長と発展のための選択

肢が広がるという意味では、メリッとも大きいのではないのでしょうか。

オ 木 身内を差し置いて経営を託されたほうは、プレッシャーも大きいですね（笑）。

5年後までに売上5億円・30人体制を目指す

オ 木 CEOとして今後、御堂筋税理士法人をどのように成長・発展させていくか、差し支えない範囲で聞かせてください。

オ 木 数字上の目標をいえば、東京オリンピックの翌年の2021年度までに売上5億円・30人体制を目指します。

事業面では、基本路線は変わりません。AIの普及といった環境の変化は、もともと想定範囲内です。とれだけ作業が自動化されても、意思決定を行うのが社長であることは、しばらくは変わらないでしょう。われわれの「経営のコックピットシステム」は、その意思決定をサポートするために研究を重ねてきたツールです。

また、経営計画で掲げた目標を着実に達成するためのPDCAサイクルについても、われわれなりの研究を進めています。行動するための要件や、こういう企業体であればこういう要素が必要といったことを、お客様と一緒に考えながら適用していきます。「お客様の成長・発展に貢献」できるという自信があります。

今のところ、5年後までは現行の体制でいけるのではないかと予想しています。ただ、そこから先は分かりません。新たな展開も含め、絶えず思考していきます。

例 えば、会計業界を取り巻く環境はクラウドやフィンテックといったITの進化によって大きく変化し、従来の自計化から自動化に移行しつつあります。これをチャンスととらえることもできると思います。

クラウドやフィンテックをツールとして活用することでさらに生産性が上がれば、同じ時間でより多くの顧客先を担当できるからです。

オ 木 ITも含め変化の激しい昨今、経営計画書とPDCAサイクルの重



要性はますます上がりそうですね。

才木 はい。小笠原は、「経営計画とは何か」「一言でいうとどういうことか」とよく聞いてきます。「概念の結晶化」と呼んでいます。これは極めて重要です。

私たちが作った170ページの経営計画書の意味は何か、一言でいうと、「この170ページを通してわたが社の課題は何かを問うこと」ではないかと思えます。ですから、分厚ければよいわけではなく、会社の目指す目標と現状とのギャップを示すものであれば、1ページでもかまいません。大切なのは、課題が何かを明確かつ的確に思考することによって、社長や幹部、そして社員がどのように認識するかだと思います。

例えば、われわれが今年まとめた課題は、大きく3つに分けられます。ひとつ目は採用と育成、2つ目がプロモーション活動を含め成長曲線に合ったマーケティングの推進、3つ目がサービスのイノベーションです。これらの課題を、スタッフ全員がどこまで理解して業務を行っているかを確認するのが毎月のミーティン

グです。そして、予期していなかった成果が得られたか、新たな課題が生じたかを議論し、自ら思考するところが、PDCAのCAサイクルではないでしょうか。

——ここまでお話を伺って、小笠原先生は最適な後継者を選ばれたと、あらためて実感しました。

才木 いえ、不安で仕方ないと思えます。私もそうですから(笑)。

強みを生かして

経営者のパートナーに

——最後に、これから事務所を承継する立場の先生方に向けて、心構えやアドバイスなどメッセージをいただけますか。

才木 私は小笠原という素晴らしい師匠に出会い、ずっと恵まれた環境のなかで、ただ目の前の仕事をこなしてきました。5年前に事業承継の話を受け、準備期間中は小笠原と相談しながら、ときには「こういうチャレンジをしたい」と提案したり、「こういう方法があるので」とアドバイスをもらったりしつつ、自

分なりに進んできました。

私と同じような環境にいる方は、そのまま師を信じて進めばよいと思えます。師を信じるということは、事務所の経営理念を引き継ぐことでもあると思います。もちろん、そのなかで新たなサービスを築くといったことは、どんどんやっていけばよいでしょう。

そうでない方の場合、自分で道を開く方法は積極的に事務所の外に出ることだと思えます。私自身、外に出たことで同年代のすごい人たちと出会えました。外に出なければよい情報は入ってきませんし、思考する機会もありません。まず事務所の外に一步踏み出し、新しい風に当たることからスタートしてはいかがでしょうか。

——業界の人々と接点を持つことは、視野を広げるという点で大きな意義がありますね。

才木 ええ。

最後に、会計事務所後継者の方に申し上げたいのは、会計事務所は法人税別表を含め複雑きわまりない数字を扱うプロとしての強みがあること

をまずしっかりと認識してほしいと思います。また、会計事務所は中小企業経営者にとって最も身近な存在だということです。その強みを会計税務だけでなく、経営実務のフィールドで生かすことができれば、必ず中小企業のパートナーになれるはず

です。

真のパートナーとなつてこそ、会計事務所が存在意義が認められ、やりがいのある職業として社会に認知してもらえらると思えます。やりがい、働きたいのある職業として会計事務所の仕事が脚光を浴び、学生からなりたいた職業として会計事務所がランクインすることを願っています。

——本日は貴重なお話をありがとうございました。御堂筋税理士法人のますますの成長に期待しています。