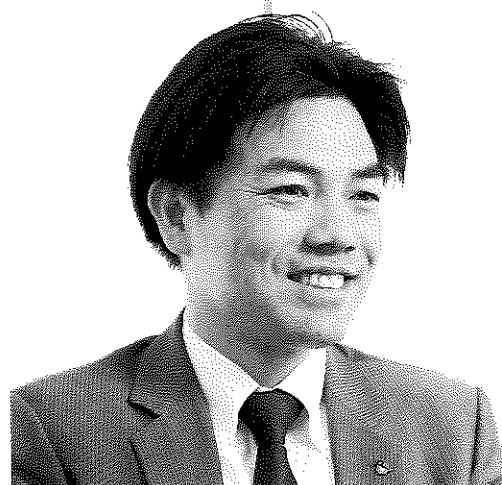




■才木正之（さいき・まさゆき）

「クライアントの真の社外取締役でありたい」。
大阪府立大学卒業後、小笠原士郎税理士事務所（現・御堂筋税理士法人）に入社、10年間は税務業務、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。またセミナー講師としても三菱東京UFJリーチ、大阪商工会議所等に登壇。現在は、御堂筋税理士法人代表社員（COO）として、組織のマネジメント業務も行っている。

■御堂筋税理士法人

平成3年に小笠原士郎税理士事務所として設立。顧問先企業を「儲かり続ける会社」にする黒字化支援サービスに定評のある会計事務所。経営計画を基盤とする経営指導を着実に成果に結び付ける緻密なサービス体系を構築し、大きな成果を上げている。平成25年1月に御堂筋税理士法人に社名変更。平成25年9月より開催された第1回会計事務所甲子園では、決勝大会進出を飾っている。

〒541-0048

大阪府大阪市中央区瓦町3-2-15

本町河野ビル2階

TEL：06-6205-8960

■HP

<http://www.management-facilitation.com/>

突破してから、なかなかその次の壁を乗り越えることができませんでした。8年ほど売上を伸ばせずに停滞し、苦勞した時期がありました。売上を伸ばせずに苦勞されているお客様は多いですが、私たち自身も「売上を増加させるにはどうしたらよいのか」を徹底的に考えて、考えた事柄を実行できたからこそ、乗り越えられなかった壁を突破し、成長することができたのだと感じています。

御堂筋税理士法人様の売上増加のコツを、才木先生はよくセミナーで「御堂筋流」経営計画」と仰っています。それを具体的に教えてくださいませんか。

才木 分かりました。やり方はどうあれ、経営計画をつくっている経営者の方は多くいらっしゃいます。そして、「頭の中でしっかりと描いています」「業績目標を社員にきちんと伝えていきます」と仰る社長さんにたくさん出会ってききました。しかし、経営計画が計画倒れに終わってしまう企業がとて多いのが残念でなりません。経営計画が計画倒れに終わる原因は大きく3つあると考えています。①具体的な内容がない

スローガンタイプ（目標だけ、方針だけ、売上は前年〇%アップなど）になっている、②経営者は気持ちが熱いものの、その気持ちや思いを社員と共有できていない、③実行管理の仕組みがない（経営計画と会議がリンクしていない）この3つです。

まず、経営計画が「スローガンになっている」企業と「社員と共有できていない」企業に対して、私たちがどのようにサポートしているかをご紹介します。人は誰しも、他人が何を考えているか分からないのですから、思いを共有しようと思ったら、伝えることが重要になるわけです。そのためには、「幹部を巻き込む

MAPインフォメーション 未来会計実践事務所に聞く

第26回

御堂筋税理士法人 代表社員 才木正之先生

今回は、第1回会計事務所甲子園の準優勝事務所、「御堂筋税理士法人」の才木正之先生にインタビューいたしました。経営計画が計画倒れにならないようにするための秘訣をお聞かせいただきました。



御堂筋税理士法人様は、第1回会計事務所甲子園で決勝大会まで進出し、名実ともに「経営サポートができる会計事務所」となれました。才木先生は事務所の代表社員として活躍ですが、どのような経緯で経営サポート業務に携わるようになったのか、そのきっかけを教えてください。

才木 まず、御堂筋税理士法人の前身である小笠原税理士事務所が開業したのが、平成3年のことです。所長の小笠原士郎（現・御堂筋税理士法人代表社員）が、スタッフ2名と共に事務所を立ち上げ、私は平成6年に入所しました。今年は事務所に入所して21年目になるのですが、最初の10年間は税務業務が中心でした。6年目あたりから、経営サポート業務も少しずつ行うようになりました。

最初に行った経営サポート業務は、忘れもしない「人事制度をつくる仕事」でした。「なんで税理士がそのような仕事をしなければならぬのか？」と疑問を感じましたが、所長の小笠原から「中小企業にはこれから人事制度整備が必要になる」と言われ、「所長がそう言うなら」と思い、経営サポート業務を始めることになったのです。とはいえ、いきなり経営サポートの仕事はできません。ですので、最初は事務所と提携していた人事コンサルタントの先生のカバン持ちをさせていただきました。カバン持ちをしながら、その先生が顧問先に対してどのような指導をするのか、人事に関する単語など何ひとつ分からなかったもので、とにかく一言一句漏らさずメモを取りました。大変でしたが、そのメモのおかげで、実際に私が企業の人事制度をつくる仕事をするようになったときにも、自信を持ってサポートできるようになりました。

後半の10年間は、経営サポート業務が仕事の中心です。お客様の業績を上げるという仕事を集中的に行うようになり、現在に至っています。今は毎日充実した日々を送らせてもらっています。経営サポート業務を始めた当初は、振り返ってみると「やらされ感」でいっぱいだったかもしれません。

才木先生にも、そのような経験があったのです。いま現在は、事務所としてどのような成果を上げていらっしゃいますか。

才木 平成25年度の実績は、売上高2・17億円でした。目標売上高が2・15億円でしたので、なんとか目標を達成することができました。そのうち、経営サポート業務による売上高が8000万円という結果でしたから、売上のうち40%が経営サポート業務による売上となっています。ちなみに、毎月経営サポートをさせていただいている企業数は51社です。

事務所が開業してから9年間は安定的に売上を伸ばすことができたのですが、1億円の壁を



立てるでしょう。また、ジョギングを毎日行うのか、3日に1回行うのか、具体的にやることを決めるはず。そして、毎日体重計で体重をチェックすることでしょう。そのチェックのプロセスがあることによって、ダイエットが仮に失敗した場合も、何の原因だったのか、検証することが出来ます。「年度経営計画」もそれと同じですね。財務数字という結果だけの経営計画」になっているならば、実行に移す

ことができませんし、後で何の原因だったのかの検証をすることもできませんから。実行管理の仕組みをつくるためには、その前段階の「年度経営計画」が具体的な行動計画まで落とし込まれていること、その行動を効果測定できるプロセス数字が大事になるわけです。才木先生の仰る通り、目標を具体的に設定して社員と共有し、実行管理の仕組みを築けば、経営計画を立てても計画倒れになることは

なく、中小企業経営者も安心して経営できるようになるでしょうね。

才木 そうですね。このようなサポートができるのは、おそらく、会計事務所だけでしょうね。経営者のニーズは間違いなく「税務相談」ではなく「経営相談」にシフトしてきています。会計事務所は財務・税務のプロですよ。私たちが実践している経営サポート業務は、経営活動を効果測定する数値分析なのです。それを私たちは「経営のコックピットシステム」と呼んでいます。この業務は会計事務所の得意分野の範囲内です。

「経営相談」ができる会計事務所が増えていけば、中小企業がもっと活性化して、日本全体も明るい未来を築いていけるでしょうね。

では最後に、御堂筋税理士法人の今後の展望についてお聞かせください。

才木 今年度の目標は、売上高2・40億円、1人当たりの生産性1600万円です。現在、会計事務所の1人当たりの生産性が800万円弱といわれていますので、現時点で2倍の生産性を上げているわけですが、当社の行動指針（「同業他社を凌駕する高い生産性を実現します」）に当てはめるならば、1人当たり3000万円を目指したいと思っています。

才木先生、本日は大変貴重な話を聞かせていただきました。ありがとうございました。

だ1泊2日の合宿」を実施することをお勧めしています。まずは「経営理念」を作成し、その上で「経営目標」を設定します。次に「自社を取り巻く環境の分析（SWOT分析）」を行って、「経営戦略」の構築、これをしっかり行えば、間違いなく経営者と社員の思いは共有化されます。幹部がいない10人以下の企業には、全社員での合宿をお勧めしています。

戦略を構築すると、だいたい「具体的な目標設定をしなければなりません」という話になります。そこで1・2日かけて中期経営計画を作成する日程を設定して、全社員が参画しなが

ら事業構想を明確化し、さらに「年度経営計画作成」や「個人別の目標設定」「経営計画発表会」を行って、全社員が共有できる仕組みづくりのサポートをします。

ここまで時間をかけてしっかり行えば、作成した経営計画が計画倒れになる可能性はかなり低くなります。

経営計画の作成手順は分かりました。では、「実行管理の仕組みがない」企業が計画倒れにならないようにするために、御堂筋税理士法人様はどのようにサポートしていらっしゃるのでしょうか。

才木 「年度経営計画」を確実に実行に移せる内容になっているかが重要なポイントです。なぜならば、年度経営計画を作成する大きな目的は、「行動計画とチェックの仕組みを決めること」だからです。

財務数字だけの経営計画を作成する経営者がありますが、結果数字だけでは、目標を達成する可能性は低いですね。例えば、本気で来月までに体重を3キログラム減らしたいという方がいたら、間違いなく体重を3キログラム減らすための行動を考えます。摂取カロリーを控え、ジョギングなどをしてカロリー消費計画を

<http://www.management-facilitation.com/>