

BIZUP

# 事務所経営 REPORT

レポート

1  
2016  
Vol.27

新春

特集 先進会計事務所の取組みを所長先生にインタビュー!!

## 1-6 事務所経営レポート

税理士法人

アンビシャス・パートナーズ 北海道  
札幌市

農業への想いと強みを活かした経営で成長  
農業専門税理士が描く経営ビジョン



第3回会計事務所甲子園 優勝

# コンサルティング収入 1 億円突破！ “御堂筋流”の経営コンサルティングが 中小企業の支持を集める理由とは？



## 御堂筋税理士法人

「経営計画」「経営会議」をベースとした会計事務所が提供できる経営コンサルティングで、職員 1 人当たり約 1,800 万円の売上を確保している御堂筋税理士法人（大阪府）。その手法が業界内で大きな注目を集めており、同法人代表の才木正之氏のセミナーは、毎回大盛況だ。多くの税理士・会計士から支持される同氏は、今後どのような活動を展開するのか。詳しく話を聞いた。

### 会計業界の変化から気づかされた お客様の立場に立つということ

——この数年の会計業界の流れ、変化について聞かせてください。

一つ目の変化は、お客様の変化です。いま、価格競争が激しくなっているとされていますが、それは、お客様の考え方や期待値の変化によって起きている現象だと考えています。すなわち、従来型の決算・申告業務を依頼し続けてきたお客様が、「会計事務所の費用対効果は現状のままで良いのか」とクエス

ションマークを抱くようになってい

る。逆に言えば、会計事務所にそれ以外の業務への期待値が膨らんでいるということですね。

二つ目の変化は、会計事務所という特殊な市場が「一般企業化」し、マーケティングの問題、サービス水準の問題、人材育成の問題を抱える事務所が増えているということです。新卒採用を行う事務所も増えていきますし、そうすると、

「一般社員がどうステップアップするか」というキャリアアップのイメージも見せていかなければならない。それができなければ、長期的に勤続してもらえないという問題が起きています。

——「会計事務所である前に、企業である」という、いわば当たり前前の姿がようやくこの業界にも広がりがつつあるということですね。

そうですね。当社の場合は、このような業界の変化に気づき、「お客様の視点から会計事務所を見る」という考えに至ったのはここ

十数年程です。

きっかけは、事務所ホームページの立ち上げにあたり、「会計事務所のマーケティングとは何なのか」という問題に直面したことでした。ホームページというのは、会計事務所という枠を遥かに超えたインターネットという大きな世界にあるものですから、当時から

マーケティングの考え方が当たり前のように取り入れられていました。しかし、会計事務所である当社にその考え方は全く根付いていなかったのです。そこで初めてマーケティングに触れることになったのです。

マーケティングというのは極めて重要な概念ですが、その根幹に

は「お客様の立場に立ったとき、どのようなサービスが喜ばれるか」という考え方があります。ホームページの立ち上げ以降、私たちは「月次決算を早くする」といった「自分たちが必要だと思っているもの」が、実際にはプロダクトアウトになっていないかということを実際に考えるようになりました。

## お客様にできるサービスをつき詰めた 経営会議コンサルタント養成講座

—— ITの進化により今後5～10年でさらに業界が変化すると思います。お考えをお聞かせください。

私が入った時はすでにそういう時代ではありませんでしたが、昭和30年代などは全て手書きだったと思います。それがパソコンになり、今は自動仕訳の世界に入ってきています。そういう意味では進化は確実にしていますよね。その流れの中で会計事務所も本当の

意味で進化に対応しなくてはなりません。IT化され仕訳処理が自動化されてなくなったとして、そのときに会計事務所は何をするのか。お客様の要求が何なのか。我々はそれにチャレンジして、お客様と共にお客様の成長・発展に貢献する。法人とのお付き合いという範疇の中で、考えればできそうなことがたくさんあると思っています。

そのひとつとして、やはり会計

事務所は数字を使うビジネスですので、単純に決算書といいますが、財務諸表だけではなく、経営にまつわる数字、そのあたりをきっちりとお客様とコミュニケーションを取りながら、これからの予測数値を出してみる。その中で異常点はないのかを確認する。そういう嗅覚は会計事務所のほうが勝っていると思います。問題点を共有し、では具体的にどうしましょうかというところはコミュニケーションの問題だと思いますので、それさえクリアできればサービスとしては十分成立するのではないのでしょうか。



——確かに会計事務所ができるサービスはまだまだあると思います。それをどうしたらうまく提供できるのでしょうか？

それが今私たちが提供させていただいている御堂筋流『経営会議コンサルタント養成講座』です。「経営のコックピット」システムという、経営を飛行機の計器になぞらえ、例えば販売をする会社であれば、見積もりをしてクローズをするというセールスステップを経て受注という結果につながるわけですが、そこに至るプロセスに

は、接触回数を増やすためにどう  
いう活動をして、その数が適正な  
のか、数が適正でも成果がでなけ  
れば、もっと増やすのか、内容を  
変えるのかということを含めて、  
たくさん数値として扱える情報が  
あります。販売だけでなく、受注  
後の納期管理をしたり、商材が入  
って販売をする、そういうことも

含めて色々な作業手順があると思  
います。それらを数値化しながら、  
良いところ、悪いところを検討す  
る。また同業他社のお客様の立場  
になって比較検討をしてみる。具  
体的に言うと、A社は販売に要  
する時間が3時間だけれども、わ  
が社は5時間かかる。その2時間  
の差は何なのかということも議論

するだけでも、かなり生産性の上  
がる創造的な議論が出来ます。そ  
こを会計事務所が数字を扱いなが  
ら、課題が何なのかということも  
切り込めるといいなと、そういう  
会議・ミーティングができればお  
客様のお役に立てるのではないか  
なと、そういう構想で皆さまと勉  
強をさせていただいています。

## 目指すは税理士率 50% 以上の 個性派税理士コンサルタント集団

——現在の事務所規模はどうなっ  
ていますか。

17人です。そのうち9名が税理  
士となっています。

——独特の形態だと思えますが、  
事務所の戦略を教えてくださいか。

我々は「個性派税理士コンサル  
タント集団」を目指しています。  
個性派というのは、その人それぞ  
れの特性を生かしたコンサルタン  
トという事です。税理士コンサル

タント集団ですから、当然、税理  
士を目指す人に一緒にやりましょ  
うと呼びかけています。コンサル  
タントになりたいという方は今の  
ところ採用しない方針ですね。

税理士コンサルタントとは、税  
理士資格を有し、数字に長けてお  
り、お客様へ安心感を持ってもら  
う。その中でコミュニケーション  
力を活かしたり、分析力も活かし  
ながら、お客様のお役に立てる集  
団を作るといのがひとつのマー  
ケティングコンセプトです。

我々の仕事は基本会計業務がベ  
ースにあります。新規のご契約時  
に若手が担当する場合、「担当は  
若手スタッフです」と紹介するよ  
り、「若手の税理士が担当させてい  
ただきます」と紹介する方が、お  
客様は安心しますよね。さらに言  
うと17人中3名が総務スタッフの  
女性ですので、正社員は社員税理  
士を入れて14分の9名です。これ  
は、事務所の税理士率が50%を切  
らないようにしたいと考えての事  
です。このお話をするとお客様も  
「税理士さんがたくさんいるので  
すね」と安心していただけます。

お客様の立場に立ち安心感や  
信頼感をできる限り保つというの  
は、マーケティング戦略でもあり  
課題でもあります。

——税理士率50%以上というの  
はかなり難しいのではないでしょ  
うか？

正直かなり苦労しました。とい  
うのも私自身がボトルネックにな  
っていたからです。実は私が税理士  
資格を取ったのは3年前になりま  
す。4科目を合格してから10年以  
上ずっと実務しかしておらず、し  
かも業務がコンサルタント業務にな



事務所内風景

っていました。お客様とはコミュニケーションも図れて、サービス提供も出来ていたのですが、このまま税理士資格はなくてもいいかなという話も組織内でしていたのですが、我々の代表である小笠原がそれは良くないとアドバイスしてくれました。というのも税理士法人としての機能を事業承継する際、承継者の私が資格を持っていないのは具合悪いのではないかという事ですね。これに私もハッとしまして、きちんと資格を取らなければいけないと考え、資格を取得しました。そこで霧が晴れたといいます



『経営会議コンサルタント養成講座』風景

か、当時のスタッフは税理士資格を皆が志望していましたので、これは思い切ってそういう形にしよ

うということで決めました。ですので実際はかなり苦しんだ上での戦略ですね…

## 新人を育てることで成長を促す 御堂筋流人材育成術

——事務所での人材育成のポイントをお聞かせください。

私のような20年選手は入社した時の気持ちを完全に忘れてしまから、新人の教育を我々が作るということはどだい無理です。ですので3～5年目のスタッフがいかにか新人を育成する仕組みを構築できるか、彼らにかかっていると思います。責任を押し付けるという事ではなく、そういう思考で後輩を育てていくという風土を作らないといけないですね。税務的にはまず3年で一人前になると考えています。数字的にいいますと1,500万の売上を持つのが目標です。4～6年目までの3年間で、少しずつ経営にまつわる仕事も出来るようになり、そしてお客様の担当する年商規模も少しずつ上が

っていく。年間で受け持つ売上、決算料、月次報酬、コンサル報酬等々も入れて、6年目で2,500万ぐらいの目標を描いています。ここでも数字を活用しています。数字のフィードバックは分かりやすいですしね。どう信頼して任せられるスタッフを早く育てられるかという事ですよ。

彼らの目線からすると、どういう目標で今年の一年を過ごそうかなとか、二年目はこう過ごそうかなとか、出来るだけ見える化して、チャレンジできるような形を作りあげられるか、というのが課題だと思っています。そこの中心的な役割を担うのは、先程申したように我々ベテランではなくて、先輩のメンバーという事です。これはオペレーション業務だけでは無理

ですよ。OJTなので。そういう戦略的な業務として、彼らと一緒にになって我々がサポートしながら作りあげられるのかということだと思っています。

——個性を伸ばす育成というとなかなか難しいような気がしますが。

難しさはあまり感じていないですね。我々は経営理念がはっきりしています。“お客様と共に、お客様の問題解決を通じ、お客様の成長発展に貢献します”と。この一文にのっとっていくと、新たな手法でお客様とチャレンジするという事は、全くOKになります。お客様と共にというところを、我々はaccompany(アカンパニー＝伴走する)と表現をしていますが、その状態かどうかは一目瞭然です。お客様とコミュニケーションを少し取れば、担当者がどれだけ寄り添っているかというのは感じ取れます。コミュニケーシ

ョンが取れて、お客様の問題解決が出来ているかどうかが業績に表れます。この二つが感じ取れる限り、どのようなサービスにチャレンジしても、我々はOKにしています。個性派という部分については、新人にはなかなか分からないと思いますので、こういう分野がいいのではないかというサジェスチョンはしますが、ある程度固まれば自分からこの分野でいきますとなりますので、それはそれでいいかなと考えています。

——お客様の評価で育っている事が分かるというのはその通りですね。

そうですね。お客様があって、我々があると。だから御堂筋税理士法人があってお客様があるというのは大きな勘違いで、我々の組織がもしなくなったとしても、お客様は一瞬は困るかもしれないですけど3年経ったら困らないですよ。そういうちっぽけな存在だと我々自身は考えています。お客様が絶えず来られるといいます

か、満足していただくということ、お客様が求めている健全な状態を我々が横で支えているというのが最高の姿かなと思っていますので、その辺はお客様ありきだと思います。会計事務所はサービス業ですから。

——それを二十年以上目指してきたからこそ、今の事務所があって、それが教育やサービスなどに繋がっているのですね。

## 「健全な成長発展」と「家族の調和」 目指すべきビジョン

——最後に今後10年の御堂筋税理士法人のビジョンを教えてください。

別に隠しだてするつもりはないのですが10年後は分かりません。どうなるんでしょう(笑)。ただチャレンジし続けて、我々自体が存在できたらいいなと思っています。数値目標も、10年後にいくらくらいというのはありません。事務所でいつも話しているのは、我々の組織としてストレッチ目標のみというほどの実力がついていないとは思えないと。やはり採用計画をしっかり立てて、入ってきたメンバーを早期に鍛えあげ

て、そしてお客様に認めて頂けるように育て上げた上で、組織が成長していくという「健全な成長発展」に集中しようと。ですので来年の数字や3年後の数字ぐらいはあるのですが、10年後となると良くわからないというのが現状です。自彊不息(じぎょうやまず)という言葉が社是としてあるのですが、意味は死ぬまで勉強という事です。今話しながら改めてこの言葉を深く感じた次第です。

——やはり大切なのは原点ということでしょうか。

そうですね。10年後についてあ

えて言わせていただくとすれば、これは私の想いなのですが、家族に誇れる、家族から「お父さんお母さん、働いていてかっこいいね」と言われるような組織にしたいですね。仕事をして疲れて家に帰って、家族から文句言われたりしたら辛いですよ。もちろんその背景にはお客様からご評価いただくということがあるのですが、やはり家庭での関係も調和して欲しいですし、そこに仕事も関係づけられるのが理想です。そして両親にも生んでくれてありがとう、今がんばっていますというようなことが、正々堂々と言えるような職業組織、個性派税理士コンサルタント集団にしたいなと、そういう想いは絶えず持っています。



### 才木 正之 先生

御堂筋税理士法人 代表社員・税理士

「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、税理士小笠原士郎事務所(現御堂筋税理士法人)に入社、10年間は税務・財務コンサル業務を中心に、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活躍。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う。