

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



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ます。弊誌では、これまで何度も取材

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數精銳のコンサルタント集団である。2014年に準優勝し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。今年はさらに、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

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、その強みを探つてきました。

——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ます。弊誌では、これまで何度も取材

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。

才木 正式な話があったのは約5年

前、小笠原が60歳になつたときです。

小笠原はセミナーなどで中小企業の面接を担当し、意見を具申していたので、比較的スムーズに引き継げま

——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。

才木 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。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

貴社の強みのひとつが、税務だけではなく、人事権についても、以前から採用

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つた

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





■ 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
れ。大阪府出身。大阪府立大学経済学部経済学
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
業務を中心に行い、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。

人材育成は教育時間の確保から始まる

貴社には、業種特化によじ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。

お客様に対する説得力がぐんと増しています。

— 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。

オ木 取材を受けたことは、彼らにとつて励みになつています。

人材育成は教育時間の確保から始まる

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
います。客様に対する説得力がぐんと増して

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すか。

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。

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年半の販売額は、今後ますか。

度が増すというメ

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

ルケースになりうるというお声をいだきました。それを聞いた小笠原が、真っ先にツールやノウハウをどんどん開放しようと言つたのです。

最初は、数字のディ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己の数字をディスクローズすることに決定しました。ディスクローズすることにより、参加者の方々の信用

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。こちらも笠原先生の発案でしようか。

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つた他の事務所の方々から、私たちの取り組みがA-Iが進化した将来において、会計事務所が中小企業

それくらいの時間を取りないと、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。できるつもりでやつたのにできない。そのことを知つて、できるようになります。そうして階段を一步ずつ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、トレーニングの期間や、お客様

ようになれば、当然ながら経営計画や人材育成などの提案につながります。そこから社内会議への参加といつ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トとして「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ことで、それぞれの組織やス

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き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あります。

時間が確保されれば、せつかく時間を考えられたのだから学ぼうとう気になるし、学ぶための準備をす

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。





肢が広がるという意味では、メリットも大きいのではないか。『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

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お聞かせください。

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、基本路線は変わらません。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。ど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P D C A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く、「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、そこから先は分からりません。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ァインテックといったITの進化によつて大きく変化し、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。

クラウドやファイ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問先を担当できるからです。

例えば、会計業界を取り巻く環境はクラウドやファインテックといったITの進化によつて大きく変化し、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。

クラウドやファイ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問先を担当できるからです。

るようになります。

例えば、まず勉強のための時間を

月に1日確保したとします。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つていますから、「次回は予定を立てよう」と考えるはずです。

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。

まずは学べる環境を用意するということでしょう。

そのとおりです。しっかりと時間を確保すれば、「勉強する時間ががない」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。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。

研修を通じて、コミュニケーションスキルが高く、顧客と一緒に考えられるスタッフを育てることが、

事務所の成長の礎になるわけですね。

オ木 仰るとおりです。

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ます。

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時間目から5時間目までみっちりやります。各時間で何を学ぶかも、年間スケジュールのなかで決まっています。

―― 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。

―― 創業者の小笠原先生が培つた文化をオ木先生がしっかりと受け継ぎ、さらに広めようとされていることがよく分かります。

―― 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。この経営計画書はまだですが頑張ります。

オ木 小笠原は以前から、「経営者はメンバーの総意で決めるべきだ」と明言していました。その公正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つたようです。

―― 前回の取材では、小笠原先生の奥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、あえて非同族のオ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、「経営者はメンバーの総意で決めるべきだ」と明言していました。その公正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つたようです。

―― 貴社や弊誌5月号の名南経営のよう、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

オ木 小笠原は以前から、「経営者はメンバーの総意で決めるべきだ」と明言していました。その公正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つたようです。

―― 貴社や弊誌5月号の名南経営のよう、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

オ木 小笠原は以前から、「経営者はメンバーの総意で決めるべきだ」と明言していました。その公正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つたようです。

―― 前回の取材では、小笠原先生の奥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、あえて非同族のオ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、「経営者はメンバーの総意で決めるべきだ」と明言していました。その公正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つたようです。

―― 貴社や弊誌5月号の名南経営のよう、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

オ木 小笠原は以前から、「経営者はメンバーの総意で決めるべきだ」と明言していました。その公正正大さは一貫しています。そもそも、まだ若い西口に継が

要性はますます上がりそうですね。

オ木 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」と呼んでいますが、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ページを通してわが社の課題は何かを問うこと」ではないかと思います。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。

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

ここまでお話を伺つて、小笠原先生は最適な後継者を選ばれると、あらためて実感しました。

オ木 いえ、不安で仕方ないと思いません。私もそうですから（笑）。

経営者パートナーに 強みを生かして

——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。

オ木 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

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、生じたかを議論し、自ら思考することが、PDCAのCAサイクルではないでしょうか。

事務所の経営理念を引き継ぐこともあります。師を感じるということは、そのまま師を感じて進めばよいと思いません。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、どんどんやつていけばよいでしょう。

そうでない場合、自分で道を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。まず事務所の外に出て踏み出し、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。

——業界の人々と接点を持つことのなかで、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

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つて最も身近な存在だということです。その強みを会計事務だけなく、経営実務のフリー

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、会計事務所の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ると思います。やりがい、働きが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。

オ木 ええ。

——最後に、会計事務所後継者の方にヤレンジをしたい」と提案したり、「こういう方法があるのでは」とアドバイスしてもらつたりしつつ、自分がサービスのイノベーションです。

申上げたいのは、会計事務所は法人税別表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