

会計業界の輝ける存在に

会議や経営計画書など自社で実践しているノウハウの提供に優れ、会計業界屈指の生産性を誇る御堂筋税理士法人。今年の2月には創業者の小笠原士郎氏から事業承継を受けた才木正之氏がCEOに就任した。就任1年目とあってメンバーから「今年は才木さん張り切っている」と言われたと語る才木氏だが、その例年以上の意気込みがメンバーを後押しし、すでに今期の売上目標・利益目標の達成は見えていると言う。コンサルティングに強い事務所として信頼の厚い御堂筋税理士法人の組織づくり、そして今後のビジョンについて語ってもらった。



根付いた風土が育む個の強さ

浅野 小笠原先生から正式に事業承継されたのは今年の2月からということですが、社内に何か変化はありましたか。

才木 4年前に後継者指名があり、準備期間があったので、それほど違和感なく進んでいるのではないかと私自身は思っていますが、まだ少し慣れない部分はあるかもしれませんね。

浅野 どのあたりが、慣れていないと感じるところですか。

才木 今も小笠原は事務所にいてくれるのですが、役割を少しずつ変えていっているところで、会議やその他のシーンでも発言の度合いを小笠原は控えるようになりました。今では発言の回数は私のほうが多くなって、そのあたりは徐々にいい流れで移行できていると思います。しかし、一言一言の発言の重みという点では、まだまだだと感じています。

浅野 そこは徐々に変わっていくところなのでしょうね。お客様や社外の方の反応はいかがですか。

才木 今のところ、特に混乱などはありません。というのも、弊社は、スタッフ一人ひとりの自立心が強く、自分でお客をサポートするという意識がとても強いので、代表が代わったからといってお客様と接するときに何か変化があるかという、それはまったくくないです。

浅野 そうですね。才木先生ご自身も、もちろん小笠原先生もそうですが、職員の方の個が強いというイメージがあります。代表として、スタッフの教育にも力を入れているのではないかと思います。教育面の工夫を教えてください。

才木 そこは私が取り組んでいるというよりは、風土として根付いている部分が大きいです。月末に終日勉強するというSAトレーニングという日を設けています。会議は、見学会をしているのでご存知の方もいらっしゃると思いますが、ほぼ1日ミーティング漬けです。それ以外の月中にもプロジェクトが走っているので、その打ち合わせも含めると、月間におおよそ20時間、多い人では30時間は、ミーティング・研究・コミュニケーション

ンに費やしています。そこが思考する場となって、何か新しいものを生み出す原動力になっているのではないかと思います。

浅野 小笠原先生の時代からそのような風土が根付いているのですか。

才木 そうですね。多くの会計事務所では、記帳から申告という日常業務がすでに多忙で、8割から9割を占めている中、そこに新たなことをするために業務を上乘せしていくというのは、なかなか大変なのではないかと思います。そこで、弊社は、全体でトレーニングや打ち合わせをする時間を、20時間程度は業務時間内にもともと確保しています。そのため、3月の決算や5月の申告など忙しい時期でも、「会議をやめましょう」とか「研修をやめましょう」という声は出ないです。風土としては非常にアドバンテージがあるのではないかと思います。

強い想いを持てる道筋

浅野 才木先生は新卒で事務所に入られて、もう24年ですか。

才木 はい、24年目です。早いんですね。

浅野 この事務所を選んだ理由をお話いただけますか。

才木 正直な話をする、たまたまです。当時、私が就職の面接を受けたのは、2事務所だけです。最初に面接に行った事務所は「働きながら資格を取ろうと思っています」と伝えたら、「それは君、考えが甘いよ」と言われました。「頑張ろうと思っているのに、その気持ちをへし折るなんて、どういう根拠をもってそんなことを言うのですか」「そんな風に言うなら、もう君はいらないよ」「それなら、いいです」とけんかして、面接が終わってしまいました(笑)。それから2社目の面接先を探して、朝日新聞の求人広告に本町の事務所を見つけ、たまたま応募した

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）に入社し、入社後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。またセミナー講師としても三菱東京UFJリサーチ、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(CEO)として、組織のマネジメント業務も行う。



御堂筋税理士法人
代表社員

才木正之氏

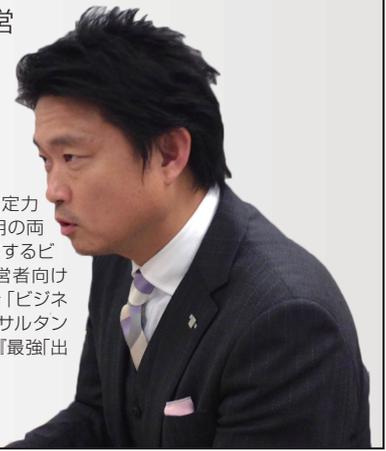
(さいき まさゆき)

株式会社MAP経営
代表取締役

浅野泰生

(あさの やすお)

経営計画の立案を通じ社長の課題設定力を醸成し、行動計画の徹底と人材活用の両面からビジョン構築とその達成を支援するビジョナビゲーター。税理士、企業経営者向けに年間70回の講演。りそな総合研究所「ビジネスセミナー」、小宮一慶氏主宰「経営コンサルタント養成講座」などで講師を務める。著書に「最強「出世」マニュアル」（マイナビ新書）がある。



ら電話がかかってきました。「才木さんですか。今から来られますか?」と言われて、1時間後に面接に行きました。それが小笠原の事務所です。その面接で、小笠原に「税理士はね、中小企業の社長さんをサポートする、孤独な社長さんをサポートする重要な役割なんや」と熱く語られて、「おもしろいおっちゃんやな」と思いました。小笠原の事務所に入ることを決めて、この仕事の楽しさや内情を知って。とにかくおもしろいですからね。気付いたらもう24年です。

浅野 そうですか。まずは新卒一職員として入られて、事業承継するに至ったと。

才木 まさか事業承継するとは、思っていなかったです。

浅野 小笠原先生と才木先生はまったくタイプが違うようにお見受けしますが、実際はいかがですか。

才木 そこは小笠原のすごいところで、自分の流れをくむのは理念だけでいいと言ってくれます。しかし、私は才木色をあまり出すつもりはないです。私自身がこの会社のオーナーではないですから。組織というものにフォーカスして、執行という面で、従来型の会社としてこの組織をどうしていくのか、理念に沿ってどう発展させていくのかを考えています。できるだけ「才木が〜」というより、「御堂筋税理士法人が〜」という、組織のブランディングに努めていきたいと思っています。

浅野 2代目経営者として、一番大切に考えていらっしゃることは何ですか。

才木 やはり、一番は理念です。『私たちは、お客様とともに、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。』この経営理念は小笠原がベースを考え、私と二人で微調整し、3年前に掲げたものです。一昔前は、『私たちは、お客様とともに、お客様の問題解決をする』の前に『財務の知識を基に』という

言葉があり、事業領域を会計、財務にとどめた表現をしていました。しかし、それをとっぱらってソリューション提供をしていかなければと、表現を改めました。**浅野** 御社はコンサルティングに強いというイメージがありますが…。

才木 そうですね。ただ、コンサルティングを強みとして打ち出しているなかで、逆にそこがデメリットになっている部分もあります。若手スタッフがコンサルティングより、税務のエキスパートとして成長したいというビジョンを持ったときに、「うちはコンサルが強い事務所だから」と退職を選択するケースがあります。本来は、税務面もそれなりの品質で提供している自負はありますし、税務でも一流のソリューション提供ができるというところを磨き、両方兼ね備えた事務所として仕切り直す必要があると考えています。今度の経営計画のキックオフ合宿では、冒頭にこのビジョンをスタッフに伝え、若手スタッフが育っていくキャリアパスをどう提示するかというところをメインに考えています。自分のやりたいことができるか、道筋が見えるようにしてあげないと。道筋が見えなくても気にならないほど楽な仕事ではないと思いますから。

浅野 そうでしょうね。

才木 大変さにも打ち勝てるような、強い想いを持てる道筋をつくるのが、私たち経営者の仕事だと思っています。

浅野 現在、スタッフ全員で何名ですか。

才木 今は21名です。

浅野 組織の拡大についてはどのようにお考えでしょうか。

才木 弊社のミッションにある『組織を健全に発展させ、メンバーの物心両面の幸福を追求することである』という言葉どおりです。『健全に発展させ』というのは組織拡大を第一に追うということではなく、お客様に受け入れられれば勝手に

成長するのではないかという考えです。数値目標は立てますが、そこは無理が生じるようならば、緩めてもいいと考えています。無理な成長でひずみが生じては、お客様に迷惑をかけることになりますから。かといって、前年割れするということは退歩ですから、それは良くないと思いますし、増収はずっと続けていきたいです。そのスピード感は無理のないように、緩めることがあってもいいという考えです。

両面で輝ける組織づくり

浅野 経営計画書を商品化し、包み隠さず公開していますが、商品化の経緯をお聞かせいただけますか。

才木 もちろん、お客様の名前や守秘義務に関わる場所は全部削除していますが、弊社の数字はそれこそ包み隠さず丸々公開しています。経営計画書の商品化については、正直なところプロダクトアウトです。浅野さんにも会議見学会に来ていただきましたが、会議コンサル養成講座を立ち上げたときは、お客様目線のマーケットインの考え方でスタートしました。自社の会議がしっかりこないと悩んでいるお客様は多く、経営計画よりも会議のほうが、圧倒的にニーズがあります。

浅野 顕在化もしていますね。

才木 しかし、会議だけうまくやっても、経営はうまくいかないですからね。そこはやはり、経営計画が組み立てられていないと、緩い歯車を回していても何も成果は出ません。経営計画と「こういう未来をつくりたい」という熱い思いと、そこに対する仮説やロジックがあって、それを追求するのが会議です。セットでやっけないといけません。そのような考えから、私たちがやってきたものをそのまま世に出したい、オープンにして

いこうと、商品化に至りました。これは、どちらかと言うとプロダクトアウトの発想です。

浅野 ご覧になったお客様は、どのような感想を持たれていましたか。

才木 難しいとおっしゃいます。

浅野 そうでしょうね。これは30年近くの積み重ねがあってのものですよね。その積み重ねがないとできないことだと思いますし、一朝一夕ではこのレベルは難しいかもしれませんね。

才木 そのとおりです。これを利用していただいている方々の声をまとめると、辞書のように使ってくださいています。

浅野 そうですか。

才木 弊社は27年間これをずっとやってきていますからね。例えば、売上を上げようと考えたときに、既存のお客様に新しいサービスを提供するのか、新規のお客様をつかまえるのか、それとも、新しい事業を立ち上げて新規のお客様を獲得していくのか。選択肢は限られていますよね。そこから、具体的に誰にどうアクションして、どこまでのアウトプットを見いだすかということまでは組み立てることができない。そんなときに、弊社のツールの販促フレームワークを見てくださいとお伝えします。使いこなして下さっている方々は、非常におもしろいと言ってくださいます。

浅野 できることから着手してみて、常にブラッシュアップしながらここまで積み重ねるといのが大事ですよ。

才木 私たちも、今でもうまくいっていないことはたくさんありますよ。それでも達成できるという思いが必要だし、信じる心が大切だと思います。

浅野 経営もコンサルティングも最初から答えがあったら、経営者やコンサルタントはいらないかもしれないですよ。

才木 構造化できないからこそ、そこをお客様と一緒に考えていけば、必ず道は開けていくと思います。

浅野 ご支援されている飲食店も、東京にお店を出されて、どんどん拡大、成長されているという話ですが、最初からうまくいっていたわけではないですよ。

才木 そうですね。今でも問題が出てくれば「また一緒に解決しよう」とサポートを依頼されます。そして今回、上場支援の依頼をされたのですが、私は上場支援をしたことはありません。でも、分からないことは分からないで、上場支援に長けているコンサルタントも入っていますから臆することはありません。「御堂筋さんの考え方が好きだから一緒に追求してほしい」という依頼をいただいているので、嬉しく思います。

そのような姿勢で、毎日格闘しています。おかげさまで、弊社も今期の売上目標・利益目標が達成できそうです。

浅野 そうですか。

才木 売上3億4000万円、去年が3億1500万円だったので、2500万円の純増です。

浅野 素晴らしい。

才木 会計事務所はストックビジネスなので、期が明けたときにある程度は分かりますよね。1月末時点で見えている数字が3億円弱で、これがだんだん増えていく。毎月、未来予測していくわけですよ。新しいお客様から契約をいただいて、月間顧問料が5万円だったら、あと10カ月分足される。新規のコンサル契約が20万円なら、あと10カ月は続くだろうと足していく。その積み重ねで、目標に近づいていくというモデルです。毎月の推移を見ると、最初は3億200万円、3億300万円、3億700万円と伸びませんが、後半に向けて伸びてきて、予測される着地は3億3200万円です。あと700万円弱ですが、800万円の案件がクローズできそうなので、もう達成が見えています。

浅野 さすがですね。

才木 いえいえ。「これだけ緻密に計画を立てると達成しますよね」とよく言われますが、最初から見えているわけではないですよ。3億円弱しかないスタートですから。いろいろなアンテナを立てながら積み重ねていくということが大切です。これはもう私一人では絶対できないですから、メンバーが少しずつお客様に提案して積み上げたものです。その集大成として売上が構成されているということは、みんな分かっていると思います。

浅野 仕組みがしっかりと浸透して機能していると感じます。それが、結果として表れているのですね。

才木 毎年ドキドキです。「今年は才木さん張り切っている」とスタッフからは言われるのですが、代表就任1年目から大コケしたくないという思いもあって、今年は例年以上に絶対達成しようと意気込んでいたのは確かですね。最初は売上3億4000万円もハードルが高いのではないかと、ボスから「もう少し下げたらどうか」という話もありましたが、「いや、そこはやりましょう」と言いました。拡大という点では、遅々たる進みだと思えますが、少しずつできればと思います。

浅野 最後に、これからのビジョンをお聞かせいただけますか。

才木 会計事務所業界という視点では、この仕事がおもしろく、やりがいがあるということをもっと浸透させていきたい。

その伝道師として存在したいと思っています。私はこの仕事に就いて幸せだし、お客様との関わりも大好きです。それは、弊社のスタッフも同じように感じていると思います。なかなか弊社スタッフ全員がそれを伝える場面に登壇できることはないので、私が代わりにいろいろな場でこの仕事の魅力を話していきたいと思っています。会計事務所業界の輝ける存在になりたい。私が思う輝くというのは生産性が高いという経済的成果だけでなく、やりがいを感じて、仕事と人生を楽しむという心理的満足との二つの軸で輝くということです。そのような存在としてあり続けたいと思っています。

また、お客様に向けたサービスで申しますと、税務会計面ではITの進化とグローバル化がキーワードとして挙げられます。その領域のソリューション提供の準備をスピーディーにしていきたいと思っています。コンサルティング面では、思考する時間と機会が豊富にあるという強みを活かしていけば、それなりに競争優位性は担保できると考えています。あとは3C（Customer- 市場・顧客 / Competitor- 競合 / Company- 自社）を意識して、市場を見ながら、コンペティター（競合）については一番分かっている顧客に話を聞き、私たちの歩みが遅くないかどうかは常にチェックしながらやっていきたいと思っています。コンサルティングに強いという点が御堂筋税理士法人の特色として挙げられますが、会計事務所としての品質の高さも今まで以上に磨いていき、両面で輝けるようなチーム、組織づくりを目指していきます。

浅野 お話を聞いて、これからの御社の活躍がますます楽しみになりました。本日はありがとうございました。

