

# マネージメント・ビジョン

成功を遂げている組織の経営者は、ブレない経営哲学と卓越した行動力を持ち合わせています。「マネージメント・ビジョン」では、ビズアップ総研代表の吉岡高広が、今注目を集める先進会計事務所の取り組みと将来展望に迫ります。

大阪・大阪市 御堂筋税理士法人

マーケティング戦略を駆使して13期連続増収を達成！

## 個性派税理士集団から ソリューションファームへと変貌を遂げる 御堂筋税理士法人の次なる戦略

業界屈指の商品開発力、そしてブランディング力を併せ持つ御堂筋税理士法人。CEOを務める才木正之氏は、セミナーの講師としても抜群の知名度を誇り、業界の内外で輝きを放っている。

先代の小笠原士郎先生から代表を引き継いでおよそ2年が経過した今、さらなる成長を実現するために、同氏はどのような戦略を描いているのか、詳しくお話を伺った。

### 売上高1億円の壁を乗り越えるためマーケティング活動を本格化 税理士のスイッチングに着目し、顧客獲得に成功

**吉岡高広 (以下吉岡)** 本日は、業界屈指の商品開発力とブランディング力を併せ持つ御堂筋税理士法人のCEO、才木正之先生にお話を伺います。小笠原士郎先生という偉大な創業者が事務所を立ち上げて、すでに30年近くになるそうですね。まずは事務所の歴史をお聞かせください。  
**才木先生 (以下才木)** 創業は1991年6月3日、小笠原税理士事務所として4人のメンバーでスタートしたそうです。私が入社したのは1994年で、当時の売上高は1億円程度でした。先代の小笠原は、先代と言ってもまだバリバリの現役で動いていますが、自分に厳しく、かつアカ

デミックなアプローチを好むタイプで、創業当時から一倉定先生の社長学を学び、経営計画書を手書きで作成してお客様にも提供していたようです。早くから“経営に関与する”ことにこだわりを持っていたのですから、とてもセンスがありますよね。一方で、ドラッカーの名言にもある「マーケティング」や「イノベーション」に対する意識はどうしても弱かった。「お客様に選ばれる」という視点を持つこと、それから「どのようなお客様に選ばれたいか考えること」が課題だったので、私も一緒にそれらに取り組むことになりました。

# 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  
代表社員(CEO)・税理士

才木 正之

株式会社ビズアップ総研  
代表取締役・税理士

吉岡 高広

**吉岡** 才木先生が入社された頃、事務所は1億円の壁にぶち当たっていたんですね。どうやってその壁を越えることができたのでしょうか。

**才木** 所内で色々議論をした結果、我々が着目したのは「税理士のスイッチング」です。一般企業と同じく会計事務所業界でも高齢化が進んでいたため、税理士先生のリタイアに伴って、新たに税理士を探さざるを得ない企業が出てくるだろうと考えました。

**吉岡** 創業しようとしている方々をターゲットしている事務所は少なくありませんが、全く逆の発想ですね。

**才木** そうですね。実は、弊社のホームページには創業という文字が一言も書いてありません。ただ、スイッチングのお客様を集客しようとホームページを作り込んでみたものの、まったく上手くいきませんでした。老舗企業で税理士を変えようと考えている社長さんが、インターネットで会計事務所を探すことなどあり得ないですよ。

大抵は「どこかにええ税理士さんいない？」と人づてで探される。ということで、現在の弊社のホームページは、セミナーや紹介などで実際に一度お会いした方が見てくださることを意識した構成になっているのですよ。

**吉岡** 具体的に、どのようなことをアピールされているのですか？

**才木** 例えば、税理士の数があります。いま9名が在籍しているのですが、やはり有資格者が多くと安心感を持っていただきやすいようです。一般的な会計事務所というのは、所長先生がいて、現場を仕切る番頭さんに補助者が数人という組織構成ですよ。しかし、弊社はそうではなく、資格のある人間が、税務のみならず様々なアプローチから経営を支援させていただいています。そのような他事務所との違いや、税務以外の分野についても積極的に支援させていただく姿勢を前面に打ち出した結果として、ターゲット企業との契約が増えたと分析しています。

吉岡 確かに、個性派の少数精鋭事務所ということで、資格者が多く、財務を中心に専門性の高い付加価値サービスを提供しているイメージがあります。小笠原先生の頃から経営計画にも取り組んでいるというお話ですが、経営理念なども受け継いでいるのですか？

才木 我々の経営理念は「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」という一文に込められています。実は5、6年前までは「財務の知識を元に」という、事業領域を定義するような一説が入っていたのですが、現在、それは取っ払いました。

吉岡 それはなぜでしょう？

才木 原点になっているのは、小笠原の過去の苦い経験です。決算報告で「社長、売上げが下がっているので危険ですよ」ということをお伝えしたところ、「じゃあどうしたらええねん」と。その時に小笠原は良い返答ができず、「それは社長の仕事じゃないですか」と言ってしまった。「自分の力のなさを感じ、とにかく悔しい思いをした」と話してくれたことがあります。以来、企業の問題解決にもっと踏み込んでいく必要があるということに常々考えてきたそうです。実は「財務の知識を元に」というフレーズを経営理念から取っ払うことについては小笠原とかなり議論をしたのですが、そのような悔しさがあつたからこそ、思い切って“財務”への執着を捨てることにしたと、そんな経緯がありました。

吉岡 企業の問題解決に踏み込むというのは、すなわちコンサルティング領域にチャレンジするということですね？

才木 その通りです。ただ、コンサルティングを一つのサービスとして提供する以上は、それが経験に基づいたものでなければ、所詮は有名無実には過ぎません。ですから、自分たちの組織を実験台としてチャレンジしてみて、そこで得た成功体験はもちろん、失敗した体験も含めて全て共有すること。そして、それによってお互いが一緒に成長していくこと。これが経営理念に込められている一番のメッセージです。

弊社には、経営理念に加えて二つのミッションがあります。一つ目は「私たちは、リーダーシップ企業を創り、

雇用を高め、命を育む栄養を生み出すことである」。リーダーシップ企業というのは、「その企業のお客様が選択に迷ったときに、一番に選ばれる企業」のことです。行列のできる飲食店、予約の取れない飲食店は、稼働率が常に最大ですから絶対に儲かりますよね。会計事務所だって同じで、お客様から依頼が殺到したり、あるいは順番を待ってくださるお客様がいれば、稼働率が高まります。そうやって事業が上手くいけば、社員だって楽しく仕事ができ、結果として組織が上手に回って、より多くの雇用も生まれる。そして、そのような企業が増えれば日本国内の雇用も大きくなり、最終的に命を育む栄養＝税金が生まれ、国が潤っていく。大変おこがましいのですが、我々はそのような大きな使命を持って仕事に取り組みせていただいています。

二つ目のミッションは「私たちは、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」です。お恥ずかしい話ですが、マーケティングが上手く機能し始め、お客様が急激に増えた時期、弊社ではたくさんの離職者を出しました。成果が出るとやはり嬉しいもので、内部の体制など考えずに新規のお客様を集めるだけ集め、メンバーには「忙しいけど頑張ってるね」と無理をさせてしまった。会計事務所というのは典型的な労働集約型のビジネスですから、急激に顧客が増えると、あっという間に組織が疲弊してしまいます。私たちの体感では「既存顧客の売上：新規顧客の売上＝100：20」程度が限界ではないかと見ています。ですから、現在ではこの数字を月ごとによりしっかりモニタリングすると共に、同じ失敗を繰り返さぬよう、半ば自戒の念も込めて「組織を健全に発展させ」ということをミッションとして掲げたのです。

それから、後段の「物心両面の幸福を追求すること」とは、ひとことで言えばお給料と働きがいの話ですね。「物＝お給料」の面では、1,000万円プレーヤーを所内にどれだけ排出できるか、ということにこだわっています。来年には10名がこのレベルに到達できる予定です。また、「心＝働きがい」については、私やマネージャークラスの間が、いかにしてメンバーの承認欲求、達成欲求を満たしてあげられるか、それをしっかりと追求するという姿勢を表しています。



## 何にでもチャレンジできる環境の中で 経営会議コンサルティングが誕生

吉岡 ありがとうございます。ここからは才木先生のパーソナリティに迫っていきたいと思います。まずは、税理士という仕事を選ばれた理由をお聞かせ願います。

才木 妻の父親、つまり義父が会計事務所の番頭をしていたのですが、学生時代に妻とお付き合いしていた当時から、実に羽振りの良い方でした。しかも、家に遊びにいくと、夕方6時には必ずといって良いほどテレビで阪神戦を観戦している。それを見た私は、「税理士って儲かるんだな、なんていい仕事なんだ」と思いました（笑）。先ほどは「物心両面の幸福」などと格好いいことを言いましたが、私自身は完全に“物”に釣られて税理士になることを決意しました。小笠原事務所に入社したのは、たまたま新聞でリクルート広告を見かけたからです。気楽な気持ちで応募したら、いきなり電話がかかってきて「今から来てくださいますか？」って。すぐに電車に飛び乗って事務所へ行ったら、即、小笠原の面接です。「中小企業の社長さんというのはとても孤独で、それをサポートしたいから、力を貸して欲しい」と熱い話をしてくれたことをよく覚えていますね。

吉岡 入社後はどのような業務をご担当されてきたのでしょうか。

才木 入社から25年ほど経ちましたが、前半の10年間は専ら通常の会計事務所業務に従事しました。ただ、一つだけ他の事務所とは決定的に違うことがあって、小笠原事務所では、メンバーの生産性を徹底的に管理していました。だいたい1時間あたりの顧問料が8,000円を下

回らないというのが当時のルールだったと記憶しています。そのため、どうすればお客様の満足度を保ちながら、しかも短い時間でサービスを提供できるか常に考えていましたね。

10年目以降は、徐々にお客様の経営会議に参加したり、コンサルティング的な要素にもチャレンジをするようになりました。とはいえ、今でこそ講師としてお教えしている「経営会議」のサービスも、当時は「成果がないから辞めるわ」と打ち切られたりもしたもので、本当に失敗の連続でした。

吉岡 大きなご苦勞があつて経営会議のサービスは出来上がったのですね。それにしても、メンバー個人がかなり自由に動くことができる事務所だったようで、驚きました。

才木 「何にでもチャレンジしてみて、お客様がそこにメリットを感じてくださったのならお金を貰え」という方針でしたからね。ただ、色々なことにチャレンジできる環境というのは、イコール“放り出される”とも言えるかもしれません（笑）。兎にも角にも、ある程度の自由があつたからこそ、私自身、人事コンサルティングや経営計画、債権管理の仕組み作りなど、普通の事務所では経験できないことに取り組むことができました。お客様に言われてお金の取り立てをしたこともありますよ。そうした様々な取り組みの結果、私にとって最もしっくりきたのが「経営会議を軸にしたコンサルティング」だったのです。現在では4社の社外取締役として、経営会議に参画させていただいています。





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年間は税務業務、財務コンサルティング業務を中心、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リサーチ等に登壇。現在は、御堂筋税理士法人代表社員を務める。

**吉岡** たくさんのチャレンジを繰り返しつつ、昨年の4月に代表に就任されました。いわゆる親族外承継という形になろうかと思うのですが、才木先生が後継者となった経緯をお聞かせください。

**才木** 後継者として正式に指名されたのは、今からちょうど5年前、小笠原が60歳になった時です。マーシャル・ゴールドスミスの『コーチングの神様が教える後継者の育て方』という本の中に、「経営者たる者は、60歳で後継者を指名し、65歳までにコーチングのスキルを使って徐々に権限やスキルを委譲していきなさい」という一節があるのですが、小笠原がこれに感銘を受けたため、本に書いてある通りに実行をしたという経緯があります。

冒頭の経営理念のところでお話した通り、我々の組織は実験台です。この業界では60歳で承継という早いイメージがありますが、お客様に対して「早く後継者にバトンタッチした方が良い」とアドバイスをするのであれば、まずは自分たちがそれを成し遂げなければ、言動に裏表があることになってしまいます。そうならないためにも、多くのクライアントに先んじて弊社が事業承継を実行しました。

## サービス・イノベーションに取り組み、13期連続の増収を達成 一人あたりの売上高を徹底的にモニタリング

**吉岡** ここで、御堂筋税理士法人の現状について伺いたいと思います。まずは売上高をお教えいただけますか？

**才木** 昨年の実績は3億4,500万円でした。今期は3億7,000万円という数字を目標に動いていますが、すでにクリアの目処が立ちましたので、13期連続の増収となる見込みです。売上のうち、税務の売上が2億4,000万円、残る1億3,000万円はコンサルティングによる収入です。なお、税務の売上はスポットでお受けしている事業承継対策なども含んだ数字です。近年はスポットでお受けする業務が増えており、そこが懸案事項ですね。

**吉岡** 翌年にはすっぱりと抜け落ちてしまう可能性もありますし、スポット部分を伸ばそうと思うと相当のエネ

ルギーが必要になりますものね。

**才木** おっしゃる通り、そのようなリスクが多分にあると考えています。従って、スポットで関与した後に、継続して売上をいただけるような仕組みを作ることが必要だと感じています。

**吉岡** ありがとうございます。クライアントは何社ほどでしょうか？

**才木** クライアント数は約280社です。お客様の業種を分析すると、住宅の建築やリフォームなどを行う会社さんが最も多く60社ほどあります。次いで多いのが製造業ですね。小笠原がメーカー出身ということもあり、お付き合いの長いクライアントには製造業が多いようです。

**吉岡** 今後、どこかの業種に特化するという構想もあるのですか？

**才木** 「お客様から選ばれる」という観点で言えば、当然ながら業界に詳しい方が有利であることは間違いありません。業種特化は少しずつですが、進めていきたいと思っています。

**吉岡** 13年連続の増収増益というのはすごいですね。成功要因をどう分析されていますか？

**才木** ここ2、3年に関して言えば、事業承継のサービスを全面的にスタートできたことが大きいですね。もともと弊社に事業承継のノウハウはありませんでしたが、専門家の方に情報やノウハウを分けていただいたり、ある部分では自分たちが作り上げてみたりと、まさにサービス・イノベーションに取り組んできました。これがようやく軌道に乗り始めたのかな、と思っています。

それから、先ほども少しお話ししたのですが、小笠原の時代から一人あたりのパフォーマンス(売上高)をKPIとしてモニタリングしています。マネージャークラスで一人年間3,000万円、新人の場合は、入社3年後に年

間1,500万円というのが目標値です。どれだけメンバーが増えようとも、この数字をきちんと達成し続けていけば、売上は自然と伸びていくものだと考えています。

**吉岡** 入社3年で1,500万円という、なかなかハイレベルな数字ではないかと思いますが、どうやって達成しているのでしょうか。

**才木** まず、大前提として「どのサービスで数字を作りなさい」という制限は一切しません。「このサービスが売れているから売ってきなさい」と指示したところで、メンバーのモチベーションは絶対に高まらないですから。数字をどう作るかは、すべて個人の裁量。自分の得意分野は何なのか、どんな業界に強いのか。そのようなことをマネージャーと相談しながら、しっかりと考えてもらうようにしています。もちろん、「こんなものがあるよ」といった情報提供は行いますが、そこから何をチョイスするかは彼ら次第です。「メンバー一人ひとりが考えて動ける組織でなければ、売上にはつながらない」というのが、私たちの考えです。



## 事務所概要

- 沿革
- 1991年 6月 大阪市天王寺区六万休町にて開業
- 1992年 11月 大阪市中央区瓦町に移転
- 2001年 11月 ISO9001 認証取得
- 2009年 4月 SMBCコンサルティング 税務相談担当顧問就任
- 2011年 1月 税理士法人化(税理士法人小笠原事務所)
- 2013年 1月 税理士御堂筋税理士法人に改組
- 2014年 2月 第1回 会計事務所甲子園決勝大会 準優勝
- 2014年 4月 本山 雅英氏率いる(有)組織デザイン研究所と組織統合
- 2014年 11月 淀屋橋三井ビル(odona)に移転  
「経営のcockpitシステム」を商標登録
- 2017年 3月 才木正之・松本綾が代表社員税理士就任

## 御堂筋税理士法人

- 所在地  
大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビル(odona) 4F  
TEL: 06-6205-8960 FAX: 06-6205-8961
- ホームページ  
<http://www.management-facilitation.com/>
- 株式会社組織デザイン研究所  
神戸市中央区三宮町1-9-1 センタープラザ東館6F  
TEL: 078-325-1861

**吉岡** 全員が営業や提案ができる訳ではないと思います。これについてはどうお考えでしょうか？

**才木** 営業が苦手なメンバーは、営業活動やご提案に固執する必要はありません。お客様とのコミュニケーションに強みがあって、本人もそこにやりがいを感じるのであれば、「お客様とのコミュニケーション」を徹底的に追求してもらえば良いのではないのでしょうか。あるいは、ITに強いメンバーであれば、無理に会議コンサルを提案するのではなく、ITを使って何かしらのソリューションを提案すれば良いのです。営業が苦手な人に営業を強いるということは、ドラッカーの言う「強みを活かす」こととは正反対ですから、個人的にはあまり好ましいとは考えていません。ただし、KPIとして個人のパフォーマンスに着目する以上は、メンバーの強みがきちんと売上高にリンクするよう、マネージャークラスの間がしっかりと導いてあげる必要があるでしょうね。そうしなければ、ミッションとして掲げている「物心両面の幸福」は絶対に実現できません。

**吉岡** さて、ここからは御堂筋税理士法人のマーケティング戦略について伺っていききたいと思います。メガバンク系の研修会社でも研修講師をされているので、業界内だけでなく、一般企業の間でもお名前が知られてきているのではないですか？この辺りの活動についてお聞かせください。

## M&Aと事業承継対策が今後の一大テーマ 業種に特化することで「小さい市場で勝つ」

**吉岡** ここからは、才木先生が構想している御堂筋税理士法人のマネージメントビジョンについて伺っていきます。業界の内外で認知が高まり、優れた人材も育ってきた。チャレンジできるフィールドは広がり続けていると思いますが、御堂筋税理士法人が描いている将来のビジョンをお聞かせください。

**才木** M&Aや事業承継対策は、会計事務所である以上、絶対に取り組まなければならないテーマです。後発組ではありますが、まだまだ市場は十分にあります。といっても、ただ「事業承継をやります」ということでは先発事務所に太刀打ちできないので、事業承継というテーマ

**才木** メガバンク系のセミナーは、ブランディングやお客様との接点作りのために行っています。かれこれ15年近く講師をさせていただいているのですよ。

**吉岡** 15年ですか、それはすごい。簡単に登壇できるものではないですね。

**才木** そうですね。「どうせ講師をするならメガバンクの系列で」と思い立っても、何らかのご縁がないと難しいというか、ほぼ無理ですね。私たちの場合は、研修講師になるためのコンサルティングを受け、そのコンサルタントの方を通じて、何とかご縁をいただくことができました。初めは小笠原から登壇させていただき、私も色々なチェックを受けた上で、今こうして講師をさせていただいています。メガ系の研修会社は、とかく受講生からの評価に厳しく、初回の登壇でアンケート評価が5段階の4を切るようだと、その講師は二度と使ってもらえないそうです。

**吉岡** そこまでシビアなものなのですね。

**才木** ですから、初めて講師をさせてもらった時は、休み時間を使って受講生全員に「分かりにくかったところはないですか？」と話しかけたり、とにかく不満を持たれないよう気を使いました。その甲斐もあってか、今では無事、定期的にオファーをいただいております。初めは小笠原と私だけだった講師も、今や5名まで増えました。

に対し、業種特化というアプローチで市場開拓にチャレンジしてみたいと考えています。あるいは、エリアを絞ることも一つの手段です。「小さい市場の中で勝つ」というランチェスター戦略の教えを取り入れつつ、ここ数年の一大テーマとして取り組んでいきます。

**吉岡** ひとくちに事業承継といっても、株式をはじめとした財産承継、先代の人脈やノウハウ等を引き継ぐ経営承継などがありますよね。才木先生がイメージする事業承継とはどのようなものですか？

**才木** 私たちは会計事務所ですから、当たり前ですが財



産承継の部分はカバーします。ただ、仮に財産承継が上手くいったとしても、その後の経営が上手くいくとは限りません。ですから、後継者育成も含めた経営承継の事前準備や承継後のアフターケアとして、我々の強みである経営計画や経営会議等のコンサルティングを提供していくのが、一つの方向性です。とりわけ経営計画は後継者育成に最適なツールですから、「事業承継を見据え、10年の長期計画を後継者も交えて作りましょう」という切り口で、まずは既存のクライアントに対して提案を行っていく予定です。

**吉岡** 株式承継しかできない事務所よりも、会社全体のこと、それから会社の将来のことまで考えて対策を練ってくれる方が、お客様としても安心して会社の未来を託すことができますね。

**才木** お客様だけでなく、ビジネスパートナーである金融機関、他の専門士業の方々だって「スキームだけ組んで後は放ったらかし」という会計事務所ではなく、その前後の経営までしっかりアドバイスしてくれる事務所と付き合いたいと思うはずですから、そこはこだわりを持って取り組んでいきたいですね。

それから、社会的にも大きな変化をもたらしたITを事業にどう取り入れていくか、これも大きなテーマとなります。クラウドやバックオフィス化をキーワードに様々なシステム・サービスが社会に浸透していますが、個人的にはRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）に着目しています。RPAとは、一定のルールに基づいて

行われる単純作業を自動化するテクノロジーのことです。中小企業には転記やチェック作業など、まだまだ生産性の低い業務が山ほどありますので、RPAの導入を通じて業務改善のソリューションを提案できないかと考えています。すでに所内にITソリューション部を作り、優秀な人材が入社してくれたので、ここからどう動いていくべきか、まさに今、戦略を描いているところです。

**吉岡** 現在は“少数精鋭型”の事務所だと思いますが、組織についてはどのような構想をお持ちでしょうか。

**才木** それについては大きな方向転換を考えています。これまでは「個性派税理士コンサルタント集団」として活動をしてきましたが、今後は「ソリューションファーム」として組織作りを進めていきます。個性派税理士コンサルタント集団というのは、ひとこと言えば「個の力量を上げよう」という組織体です。一方のソリューションファームとは、「チームの力で企業の課題を解決する組織」というイメージですね。どれだけ有能な人間であっても、企業のあらゆる課題をたった一人で解決して差し上げるなど不可能です。従って、所内に「事業承継チーム」「ITソリューションチーム」「戦略計画コックピットチーム」など様々な分野のチームを編成し、それぞれが連携してソリューションを提供していく。個を中心とした組織から、チームを中心とした組織へと変革することが、今後の大きなビジョンであり、組織の代表として私が成し遂げなければならない使命だと考えています。