

《事務所経営レポート》
税理士法人 サンクス

《特集》
信託法の規定を踏まえた
信託実務の再検証

Management Vision

御堂筋税理士法人 **才木 正之 先生**

SDGsの理念を取り入れ、
独自性の高い活動を展開

持続可能な高付加価値サービスを提供する
ハイスペック型事務所

御堂筋税理士法人の 経営戦略

御堂筋税理士法人
代表社員(CEO)・税理士

株式会社ビジネスアップ総研
代表取締役・税理士

才木 正之 先生

吉岡 高広

SDGsの理念を取り入れ、独自性の高い活動を展開

持続可能な

高付加価値サービスを提供する

ハイスペック型事務所

御堂筋税理士法人の 経営戦略

御堂筋税理士法人は、以前より付加価値業務による売上が
半分以上を占めていたコンサル型事務所の筆頭とも言えるが、
付加価値業務の領域は年々広がっており、
特に最近ではM&Aや人事コンサルティング領域での伸びが大きいという。
拡大する領域はいずれも既存分野の隣接領域で、
闇雲に新サービスを開発するのではなく、
既存サービスとの関連性が強い領域を着実に深掘りしている。
また、最近ではSDGs分野への取り組みも聞こえてくる。
そんな同法人の状況を、代表社員・税理士の才木正之先生に伺った。

 御堂筋税理士法人
management-facilitation.com

T 541-0042
大阪府大阪市中央区今橋 4-1-1
淀屋橋三井ビル(odonaka) 4F
TEL.06-6205-8960
FAX.06-6205-8961



大きく伸びているM&Aは 事業承継の選択肢として提供

吉岡 高広 (以下吉岡) 現在職員は38名とのことで、全体の売上やサービス分野別の現状について教えてください。

オ木 先生 (以下オ木) 2021年の全体の売上は前年から約20%増の6億300万円です。2022年は7億円を目標にしています。サービス分野別の割合は、税務顧問が44%、事業承継・M&Aが18%、経営コンサルが15%などといったところです。

吉岡 M&Aは前年の6,000万円から1億1,300万円へとほぼ倍近くに大きく伸びていますね。

オ木 事業承継の一局面としてM&Aがあるので、M&Aありきのビジネスではなく、サービス区分としても事業承継・M&Aというように一体にしています。これは2022年に1億5,000万円が目標です。

吉岡 事業承継は具体的にどのようなイメージのサービスなのですか。

オ木 完全にスキーム提案です。親族内承継、親族外承継を問わず、まずは株価を算出し、株式承継対策や、承継後の組織運営も含めたコンサルディングを行っています。報酬は、スキームの提案から実行まで提供して数百万円というイメージです。税理士としてのハイスペックな仕事を求めているスタッフには面白い仕事です。それこそ組織再編等も絡むものですし、少しマニアックな領域ですね。組織再編は扱う金額も大きいですが、税法の醍醐味というから、相続税、法人税、所得税のスキームを合わせて大きな落差が出せるということで、お客様にも驚きと感謝を持って喜んでいただいています。

吉岡 逆に普通の相続というのは、あまり手掛けていらっしゃらないのですか。

オ木 相続は相続で、そのファミリーにとっては大きな出来事になるので、実際には手掛けたい分野です。しかし、弊社の場合、マンパワーも限られているので一般相続は、積極

的に近いかけはいてはいます。

吉岡 経営コンサルのほうはいかがですか。

オ木 経営コンサルの売上はここ数年横ばいです。いわゆるコンサルディングは一般的にフロー型のサービス、すなわち単発でご提供するサービスですが、私と創業者の小笠原が提供するコンサルはストック化されており、月次で報酬をいただいています。このようなストック型のコンサルを構築化できる新たな人材が育っていないのが課題ですね。また、弊社には営業パースンも置いていませんし、WEBマーケティングも本格的に実施していません。ここを強化してコンサル案件を増やすという方向性もあるのですが、一方でマーケティングが先行してしまうと、今度は品質の低下からクレームになって泥沼化、結果として組織が崩壊した事例を業界問わずたくさん見てきました。あくまで需要と供給のバランスを保ちながら成長することを意識しています。

いくら人材を入れても 生産性は1,500万円を絶対に切らない

吉岡 年々売上が昨年対比15%以上コンスタントに増えていますね。お客様が増えるのですから、人も当然増やされると思いますが、生産性の観点から見ただけ採用基準はあるのですか。

オ木 どれだけ採用を増やしても、1人あたりの生産性が1,500万円を切らないことが基準です。これを下回るような採用も止めます。弊社の場合、1人の担当者が持てるお客様はMAXでも15件ですが、1人あたりの単価が高いので問題なくクリアできています。それから、税務担当者として売上が1,500万円付いていれば、それ以外の活動は担当者の自由です。組織再編にチャレンジしても良いし、M&Aのプレイヤーになっても良い。フロー(コンサル)とストック(税務)のバランスを個人と組織で調整できるようにしたいと思っています。

吉岡 ベースとなる税務以外の部分は、自分の裁量で仕事ができるということでしょうか。

オ木 そういうことです。自分を承認できる状態として、まずは数字がなかったら修めではないですか。ただ、そうは言っても全員がそのような活動を自発的にできるわけではありません。外に行っても営業ができないし、申告を永遠にやり続ける方が得意だ。そういう人だっています。そういう人には、申告業務に集中し、専念することも認めていますし、一切否定はしていません。

吉岡 普通の会計事務所の人とは大抵後者だと思います。

オ木 そうですよ。ただ、売上規模が1億円未満、赤字法人メインの申告業務の経験だけでは、高付加価値サービスは提供できません。売上が5億円から100億円までのクライアントの経理部長と話をしないといけませんし、その経理部長が機嫌よく話をしている最中に、急に社長や専務が入ってきて方針転換されるようなこともあります。そういった難しい人間関係に耐えられる対人能力と業務スキルが求められます。

多様性を受け入れてこそ 事務所が成長し価値が上がる

吉岡 単純作業をするキャリアもあるということでしたが、そのような人材も求めているのですか。

オ木 ええ、申告業務に没頭できる人は必要です。対外的なコミュニケーションは苦手だけど、たとえば税制改正大綱の発表が近付くと楽しみで仕方がないというタイプ。そういう人材には社内の審理業務に専念してもらいます。要は役割分担ですが、そのような人材も採用していかねばなりません。そうやって畑を耕し、穀を磨いてくれる人材がいるからこそ、みんなが安心して取り組めるのです。

今、世の中は「多様性の時代」と言われているのではないですか。私の知り合いにあるフレンチのシェフがいるのですが、彼は40人の障害者を雇用しています。ホールに出てメニューを説明することはできないけれど、お料理を運んだり、「これが美味しいです」ということはしっかりとお客様に伝えられます。そのような人と一緒にレストランを運営することで、利用者が多様性を受け入れる機会を提供しているのだ



そうです。すごいと思いませんか？

先ほどの税務の話も同じことです。お客様とコミュニケーションを取れなくても、税務上の概念をきちんと税法的見解で社内に知らせてくれることには十分価値があります。私は、多様性を受け入れる事務所を作りたいと常に考えています。今までの弊社のカラーに合わない人と共存してこそ、事務所が成長し価値も高まるのではないのでしょうか。SDGsの観点でものを考え、いろいろと失敗しながらもチャレンジし続けています。

売上3億円未満の企業とは 契約しない!?

吉岡 御堂筋さんの顧問先企業はある程度売上の大企業ですが、顧問先の獲得ルートはご紹介がメインとなるのでしょうか。

オ木 そうです。お客様からも「御堂筋は売上3億円未満の企業とは契約しない、高飛車だ」と言われています(笑)。確かに基本は3億円以上ですが、特別決裁はするのですよ。たとえば売上規模は小さいですが、紹介特性がある場合です。ある業界団体の会長さんで影響力が強いことが分かっているれば、横のつながりが生まれる可能性がありますよね。また、資産家さんの多い業界の場合も考えます。

吉岡 税務・会計顧問の営業を置くことは考えていらっしゃらないのでしょうか。

オ木 今は、営業パーソンを雇うより、スタッフがほぼほぼ営業するより生産性は良いと思います。もし、営業パーソンが年間15件の契約を取ってきた時、その15件のお客様から「さすが御堂筋だ」と言ってもらわなければ意味はありません。現在は、その受け皿がないので、それができる体制になった時には営業パーソンの採用も考えます。一口に営業と言っても、供給できるスタッフとのバランスの問題が大きいですね。

吉岡 オ木先生がお考えになる、現時点での理想的な人員配置はどのようなイメージですか。

オ木 スタッフの人数と組織規模で言えば、現在は理想に近い状態だとは思いますが、これが100人規模になった時の状態は、まだ明確には描き切れていないのが本音です。

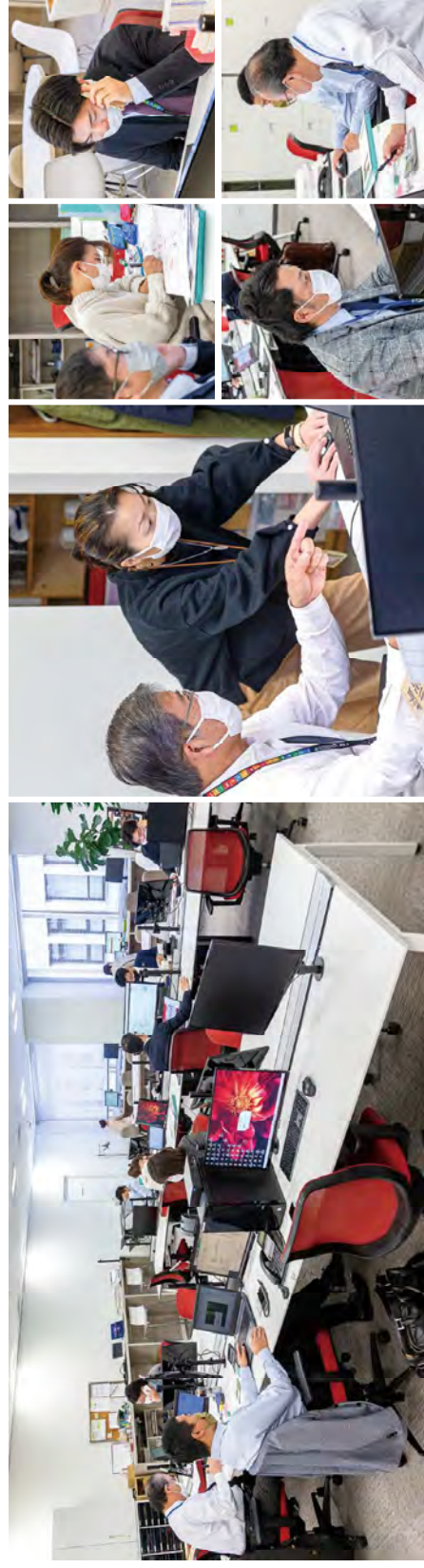
経営支援の中から出てくる 人事コンサルティング

吉岡 会計・事務所の役割として、企業から人事コンサルティングやITソリューションといった分野も強く求められていると思いますが、その辺りはいかがですか。

オ木 会計事務所の役割について、私の中で重要性が高いと感じているのは「情報提供」です。お客様からも「申告や決算報告は当たり前、税務にとどまらない貴重な情報を提供してくれるから御堂筋に頼んでいるのだ」と言われています。現在ならばDXやジョブ型雇用などのキーワードを織り交ぜながらITや人事についても絶えず情報提供していかなければ、お客様は面白みを感じてくれないですね。

吉岡 人事コンサルティングは、やはり経営支援の中から出てくるケースが結構あるのでしょうか。

オ木 はい。弊社には経営計画の策定を支援するサービスがあるのですが、この要点は企業の課題を明確にすることです。この過程において、もし採用面の課題が浮き彫りになれば、その課題について深掘りし、踏み込んだコンサルティングを展開します。求職者に対して発信するメッセージを明確にするため、企業のビジョンをクレドとして言



大きくクラウドアップされています。会計事務所が中小企業に提供するITソリューションとして、オ木先生はどのようなものが最もマッチすると分析していますか。

オ木 インフラ整備でしょうか、GoogleやMicrosoftが提供しているさまざまな機能を使いこなせるようにサポートすることがファーストステップです。そして、交通費の精算、菓子のワークフローに関するアプリを導入することがセカンドステップ。さらにその先、3番目のステップが経理、給与などのシステムを全て統合する“ERP化”です。ここにはRPAなども含まれます。この3段階でDXを支援したいと考えていますが、これがなかなか上手くいかないですね。結局のところ、受け入れられるお客様側のリソースがないので、弊社が全面的に支援しないと難しい、すなわち報酬が高額になりがちなのですが、これに対してNGが出るケースは少なくありません。

DX、ITの導入に関しては私たちも社内で行っている実験をしています。たとえば、小口現金は全て廃止し、ワークフローもペーパーレス化しました。また、押印という作業もなくなりました。これにより生産性は確実に上がっているものの、経済的効果が数値として見えません。ここが営業上のネックですね。ITに対して理解のある経営者であれば話も通じるのですが、そうでなければ経済的価値を“見える化”してプレゼンしない限り、必要性を語ることは難しいです。

経済と道德のバランスが ビジネス界で長生きできる秘訣

吉岡 M&Aは大きく伸びている分野とお聞きしましたが、その状況を御聞かせください。

オ木 専門家は現時点でふたりですが、すでにふたりの増員が決まっているので、4人体制になります。売上はM&Aだけで7,000万円といったところです。いわゆるFA業務が中心ですが、デューデリジェンスにもスポットで対応しています。セルサイトは基本的に弊社のクライアントですが、保険代理店などネットワークからのご紹介もあります。

吉岡 案件の掘り起こしはどのように行っているのでしょうか。クライアントからダイレクトに売却のご相談を受けることが多いのか、あるいは事業承継を検討する中でM&Aの話が出てくるのでしょうか。

オ木 事業承継のご相談からスタートすることが多いですね。「親族内承継は難しいから譲渡の方向性も考えてみましょう」ということで、ノンネームシートを作り、金融機関や、仲介会社以外のネットワークに情報を出していく感じですが、運良くアドバイザー経験のある金融機関の出身者が入社してくれたので、M&A周辺のネットワークが一気に広がりました。

吉岡 話は変わりますが、今DXが企業の経営課題として

ITソリューションは 受け入れる企業側の理解度がカギ

吉岡 M&Aは1案件の売上が大きいですが、恒常的に案件を確保するのは大変ではありませんか。

才木 保険メーカーの営業パーソンでも、成績をあげる人は継続してあげていないのですか。彼らには危機管理能力や、実際に営業の御を耕す能力が備わっているからそれができるのです。この点、M&Aの市場は広がることが明らかで市場なので、その中で誠実なサービス提供を続けていけば、必ずシェアを獲得できる、負ける訳がない市場です。だから、確かにストックビジネスではありませんが、私は“半ストック”のビジネスだと考えています。ただし、経済と道徳のバランスをきちんと持っておく必要はありますよね。とにかく数を集めて、M&Aの実行を目標とするのではなく、M&Aを通じた企業成長というゴールまで支援させていただく、結局はそのような人が信頼され、ビジネス界で長生きするのですから。

吉岡 本当にしっかりと考えられていますね。

才木 会計・事務所業務についても、これと同じことが言えますよ。ある程度の規模の事務所になれば、ブレイヤーが役職者になり、自分で30件の担当を持ちながら、部下5人をマネジメントしなければなりません。優秀な人ほど仕事が増え、悩んでしまうのです。社内で評価されて役員にもなる人は良いのですが、そうでない人は辛いですよ。それに、「私は50社を担当しています」と言われたお客様の立場になってみると、「自分の会社をどこまで分かってくれるの?」と不安になりますよね。そう考えると、私の経験ではやはり15件~20件が限界だと思っています。いつ電話がかかってきても社長に的確に対応するには、私の能力では15件が限界です。

SDGsがらみの取り組みは 障害者と女性活躍推進への支援

吉岡 先ほど「ビジネス界で長生きする」というワードが出てきました。これに関連してSDGsへの取り組みをお聞きたいのですが、才木先生がこれに切り込まれるようになったのは、何かきっかけがあったのでしょうか。

才木 最初のきっかけは、経済的動機で言うとうと自社ブランディングでした。その後、ある人から畠山亮夏さんという重慶障害の高校生（当時）の紹介を受けて、クラウドファンディングなどのビジネスサポートをしています。4年ほど前、彼が18歳の時にお母さんと一緒に「助成金を使わずに会社を作りたい」と相談に来たのです。彼は、脳性麻痺である自分の体を、介護福祉の方、理学療法士の方の体験授業に使ってもらって事業にチャレンジしたいと考えていました。そのコンセプトが受け入れられ、関西短期福祉大学で非常勤講師として、彼の服を着替えさせたり、靴下を履き替えさせたりする授業を行うようになっただけですが、非常勤講師はほとんどお金になりません。そこで私が提案したのは、障害者の彼の生き方、チャレンジを弊社のクライアントに伝えてほしいということでした。実際に2018年の10月、弊社社



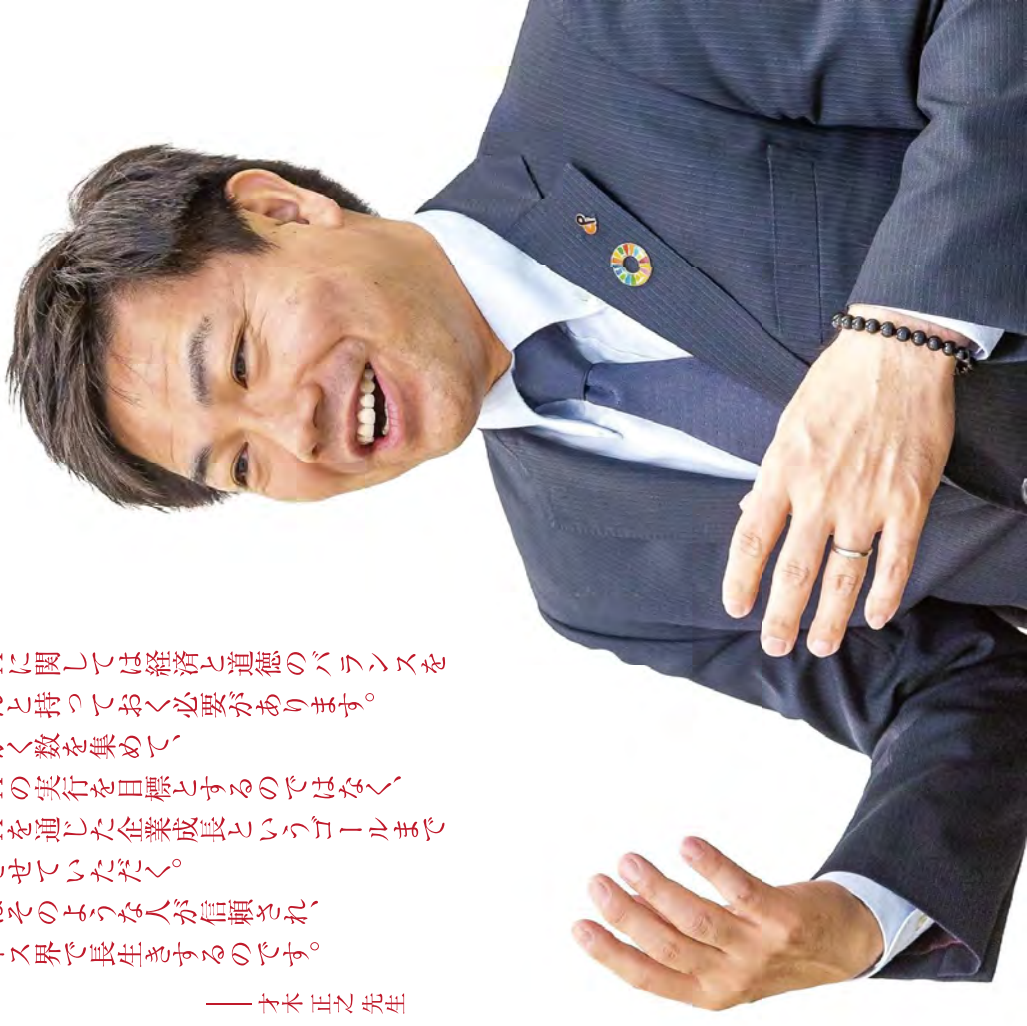
※御堂筋税理士法人がサポートする畠山亮夏さんのクラウドファンディング「生きる教科書プロジェクト」#大学講師にオレはなる! については、5,408,557円（目標金額の163%）を達成して既に終了。畠山亮夏さんを支援する御堂筋税理士法人の取り組みについては、今後もヒズアップ総研で継続取材予定。

■ **さいき・まさゆき** / 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、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っている。

員に向けて彼と彼のお母さんが1時間話をし、その後私がワークショッップをするというプログラムを行ったのですが、亮夏さんのチャレンジとそれを助けるお母さんの姿を見て、「自分はセミナー講師が苦手だと思っただけでチャレンジしよう」というように、プラスの心の変化が生まれてきたのです。

M & A に関しては経済と道徳のバランスをきちんと持っておく必要があります。
とにかく数を集めて、
M & A の実行を目標とするのではなく、
M & A を通じた企業成長というゴールまで
支援させていただく。
結局はそのような人が信頼され、
ビジネス界で長生きするのです。

—— 才木正之先生



る動きを止める手術を受け、トレーニングを行っています。そのチャレンجزを動画に撮って配信したいと頑張っているのですが、プロに撮影してもらい配信してもらうには300万円ほど資金が必要ですから、クラウドファンディングによる資金調達をお手伝いしています。私の最終的なミッションは、彼が年収500万円ぐらいの研修講師になるまで独り立ちさせることです。障害者の彼が研修講師、大学講師として一人前になれるということを立証し、“次の亮夏さん”を社会にどんどん排出できれば良いなと考えています。

それから、先ほどお話ししたフレンチシェフの方ですが、実は彼自身も発達障害をお持ちで、「障害者でも働けるような空間を日本で作る」という目標を掲げていらっしゃいます。その、黒岩シェフと私で一般社団法人HI FIVEという組織の理事になり、微力ながら眉山親子を支援させてもらっています。

吉岡 女性活躍推進もなさっていると聞きました。

オホ 女性が結婚して退職すると、その後のキャリアが閉ざされてしまいます。これは、社会的にももスキルが埋没してしまうことになるため、大きな損失です。そこで、社会復帰したい女性のためのプロジェクトを作りました。私たちにできることは会計関連ですから、経理現場で使われているツールや、求められるスキルについて講義を行っているほか、1対1のコーチングを実施し、悩んでいる女性の背中を押してあげる8回のプログラムを無料公開しているのです。大阪府と市から後援をいただき、女性活躍推進の御堂筋法人グループとして進めています。

ファイナンス教育と “ノンワークベネフィット”

吉岡 非常に素晴らしく、社会的意義の大きな取り組みです。それでは最後になりますが、今後の展望をお聞かせください。

オホ 数値目標としては、2025年に職員数50人、売上10億円を掲げています。各チームのチャレンجز推進力には、心配無用だと思いますが、課題は44%まで落ちている



税務顧問です。先ほどお話しした通り供給のバランスもあって難しいのですが、そうも言っていられないので何らかの手を打たなければなりません。

それから、新しい事業として「ファイナンス教育」に取り組んでみたいと考えています。政府はNISAやiDeCoを熱心にPRしていますが、それ以前にお金の教育が十分ではないので、その必要性がいまいち伝わっていないように感じられます。私たちのクライアントである中小企業を通じ、多くの方々に「公的年金に頼らず人生100年時代に必要なお金をどう確保するか」ということをお伝えし、支援していきたいと考えています。たとえば企業版401kは有用なツールとなり得るものですから、すでにSBI証券の代理店に加盟して推進しているところです。1社加入していただくことで、弊社には毎月の手数料収入がいただけます。1度ご加入いただければその後の投入時間がゼロで収入を確保できる“ノンワーク・ベネフィット”なので、これを増やしていくことも経営上の大きな研究課題です。

吉岡 「お金の教育」「ファイナンス支援」を行って顧客にメリットを感じてもらいながら、自社でもしっかりとストック収入を確保する。非常に素晴らしい仕組みだと思います。次回取材させていただく機会には、そのお話をじっくりお聞かせください。本日は長い時間、貴重なお話を本当にありがとうございます。