

中小企業の発展を多様なサービスで支援  
月次決算と経営会議で躍進するひょうご税理士法人の成長戦略



左からひょうご税理士法人 副代表の千崎唯史氏、代表の妹尾芳郎氏、経営支援チーム チームリーダーの榎健司氏



■妹尾芳郎（せのお・よしろう）

ひょうご税理士法人代表。公認会計士。税理士。行政書士。宅地建物取引士。昭和30年、大阪市生まれ。明治大学経営学部卒。昭和54年、新和監査法人（現あずさ監査法人）入所。昭和57年、建部公認会計士事務所入所。昭和61年、株式会社セノオ商会入社。平成元年、妹尾公認会計士事務所開業。平成22年、ひょうご税理士法人、まどか行政書士法人設立。現在、ひょうご税理士法人グループは43名にまで成長を遂げている。

ひょうご税理士法人（兵庫県尼崎市）は、相続税申告の取扱件数が兵庫県トップを誇る会計事務所である。代表の妹尾芳郎氏は、不動産業での営業経験を生かした、顧客との信頼

関係を根本に据えたサービスで成長を続けている。月次決算、「あきない会計」、社員参加型経営会議、経営計画などのツールを活用し、中小企業の業績向上に大きく貢献して

いる。今回の取材では、妹尾氏と副代表の千崎唯史氏、経営支援チームリーダーの榊健司氏に、同社の経営支援の実際について詳しく伺った。

### 相続税申告で兵庫ナンバ ワンの会計事務所

—— 本日は、兵庫県尼崎市のひょうご税理士法人代表の妹尾芳郎先生、副代表の千崎唯史さん、経営支援チームリーダーの榊健司さんにお話を伺います。

ひょうご税理士法人は、兵庫県で相続税申告の取扱件数がトップの会計事務所です。独自のツール「あきない会計」を活用した月次決算や、社員参加型の経営会議などを武器に、成長を続けています。

まずは妹尾先生に、ひょうご税理士法人の沿革をお聞きます。

**妹尾** 私は公認会計士を目指し、東京の大学に進みました。卒業後は監査法人に就職し、3年間に在籍して公認会計士の資格を取得しました。しかし正直、チェックばかりの監査の仕事が面白いとは思いませんでした。

次に勤めたのが、宝塚市の建部公認会計士事務所です。昭和57年に入所し、3年在籍しました。所長の建部先生は公認会計士、税理士、不動産鑑定士、宅地建物取引士と4つの資格を持つ理論肌の不動産税務に強い先生で、とても勉強になりました。そのあと実は、いったん会計業界から離れました。親に地元の尼崎に戻ってくるよういわれ、実家が経営するセノオ商会という不動産会社に入社したのが昭和61年です。

最初は営業が全然できず、月に数百万円稼ぐ同僚もいるなかで、勤務時間は同じなのに私は月3万円でした。負けたくないという気持ちから、来社されたお客様や、かかってきた電話に、積極的にの一番にに対応するようにしました。そして、ご希望の物件が見つかるまで、何度もお客様のところへ足を運びました。

自分から率先して動くことで、お客様に喜ばれ、信頼関係を結ぶことが実感できました。多くのお客様に会ってさまざまな提案をすること、不動産の売買・賃貸の仲介が信頼関係によって成り立つことが、とても



職員の声が飛び交うひょうご税理士法人のオフィス



訪問客をもてなすため、さまざまな雰囲気の応接室を用意している

## 古田玉式「経営計画書」による事務所改革

すると、スタートから順調に

の指導などを通じて、少しずつ増やしていきました。まずお客様を増やすことが先決だと思い、顧問料を格安にしたため大変でしたが、よい勉強になりました。

顧問先を増やしていかれたのでしょうか。  
**妹尾** ええ。売上も毎年倍々で増え、6年で1億円に到達しました。オフイスを現在の阪急塚口駅前に移転したのもそのころです。  
 応接室はどの部屋もすてきで、顧客に喜ばれそうですね。  
**妹尾** ありがとうございます。事務所らしくない事務所にしたかったの

で、コーディネーターをお願いして全ての応接室を違う様式にしました。わざわざお越しいただくお客様に対する、おもてなしの意味もあります。スタッフも、所得税の申告件数の増加にあわせて毎年採用していきました。

ただ、私がスタッフに求めるものと、スタッフの仕事観とのギャップを埋めるのに苦労しました。私は長く勤めてほしいと願っていても、税理士試験に合格するとさっさと辞めてしまう人が多かったのです。給料を各人が希望する額に上げたり、ボーナスをうんと増やしたりしても、あまり効果はありませんでした。

次にどういう手を打てばよいか悩んでいたときに、古田玉満先生の「経営計画書」に出会いました。き

面白くなったのです。不動産業の面白さが分かってきて、親の後を継ぐ気になっていたのですが、3年経った33歳のころ、父から独立を言い渡されました。今思えば、父は私が40歳を過ぎてから、「あのとき会計事務所をやっておけばよかった」と言われないよう先手を打ったのでしょう。いずれまた不動産業に戻らせるつもりだったと思います。

しかし、自分はいなくてもよいのだと受け取った私は、一度は自分の

城を持ちたいという思いもあったことから、やってみようかと決断しました。そして平成元年8月に、妹尾公認会計士事務所を開業しました。開業にあたっては、不動産賃貸業のお客様が私の営業基盤になりました。不動産業と同様、税務もお客様と信頼関係を築ければ、必ずうまくいくと考えました。お客様の信頼を得ること、それが私の会計事務所開業にあたっての原点です。

まず、確定申告は宝の山だと思い、地元の金融機関や生保関係の会社に

提案型営業をかけました。実は、当事務所の強みのひとつは確定申告であり、現時点で800件の確定申告のお客様のほとんどが不動産賃貸業です。不動産賃貸業のお客様の確定申告をコツコツこなしていけば、固定資産名寄帳、保険証券等の資料からさまざまな情報が得られます。その情報をもとに、所得税の節税対策や相続対策の提案を行った結果、相続の仕事や法人の設立が増えていきました。

当初から不動産に詳しいという強みを生かしたわけですね。  
**妹尾** はい。不動産は金額が大きく、特に当時はバブルだったので、桁の違う金額を見て敬遠してしまう税理士さんもいたようです。  
 しかし私は、お客様が取引を成立させる前にいろいろと試算・提案し、税金を少しでも安くするお手伝いできました。例えば平成3年は、譲渡所得だけで30件ほど手がけました。もちろん、通常の法人のお客様も、記帳指導や白色申告から青色申告へ



副代表 千崎唯史氏



経営支援チーム チームリーダー 榎健司氏



された決勝大会を見て、ぜひこの舞台に立ちたいとも思いました。詳細については、榊からご紹介します。

**榊** 最初は何も分からず、第1回は1次予選の書類審査で落ちました。第2回は、2次予選での上位事務所による地区大会まで進みました。このときは、当社の社員である千原が全国大会の実行委員を務めました。次の第3回に参加するにあたっては、まずみんなで積極的に議論しました。話し合いのなかで気づいたのは、私が入社した7年前と違って、

今の社員はよく分からないことでも、まずやってみようというチャレンジ精神が旺盛なことです。

さらに、千原の「会計業界がよい業界だと、世間にもっと広めたい」という思い、実行委員長飯島さんの思い、そして妹尾の思いにも後押しされ、「やろう」ということになったのです。

1次、2次予選を順調に通過し、地区大会には、「ここまでやったのだから、絶対に決勝大会に行こう」という意気込みで臨みました。

——そして見事に地区大会を勝ち

抜き、決勝の舞台に立ったことには大きな意味がありますね。

**妹尾** ええ。このときは「経営改善」をテーマに挑戦したのですが、全員が一丸となり、多大なエネルギーを費やして、試行錯誤を繰り返しながら取り組みました。あれだけ多くの観衆の前でプレゼンテーションをする機会はめったにありませんから、よい経験ができたと思います。実際に出場した社員一人ひとりが、その後何事にも積極的に取り組んでいます。

### 経営改善の一角をなす 社員参加型経営会議

——ここからは、貴社の強みである月次決算や「あきない会計」、経営会議について伺います。まず、社員参加型経営会議とはどのようなものですか。

**榊** これには、理念などを共有するための会議と、経営の数字を共有するための会議があります。いずれもセミナー形式にアシスタントを除く全社員を集めて行います。

後者の会議では、商品別、支店別、個人別など、毎月の目標に対する実績を全て読み上げていきます。全体の売上<sup>売上</sup>の進捗状況も発表します。

もうひとつは新規のお客様の報告です。それぞれのお客様の規模や業種、所在地などの情報を全員で共有します。

この経営会議の目的のひとつは、顧問先の中小企業の社長にも同じことをしてもらうためです。まず社員自らが実践し、その効果をよく理解したうえで担当先の社長に提案す

っかけは、中小企業を元気にするための経営計画書づくりを学ぼうと、古田玉先生が塾長を務める経営塾に参加したことです。

そこで私の経営思考は大きく変わりました。古田玉先生のやり方にならない、全員が同じ価値観を持つ組織づくりのため、まず毎日の朝礼から始めました。経営理念のほかに、私はいこうという事務所にしたいとか、私はいこう考えているといったことを日々伝えました。

朝礼を続けて分かったのは、古田玉先生の経営塾で学んだ経営計画書

が、社員に経営者の考え方をしっかりと伝えるためのツールとなることです。その過程で、事務所の経営理念や私の考えを毎朝聞いても理解できないスタッフは、自然に辞めていきました。

しかし、後に千崎や榊等が入社し、平成20年には従業員数が27名に到達。それまで私がやってきたことが間違っていないことが分かりました。

平成22年にはひょうご税理士法人を設立し、同時に川西支店を開設しました。現在の従業員数は43名で、有資格者は7名います。

——副代表の千崎さんは、川西支店の支店長を兼任されていますね。

**千崎** 川西支店は、私が入社してほぼ1年後にオープンしました。主に個人のお客様を中心に、相続のお手伝いをしています。スタッフは8名おり、社員は5人で、相続の取扱件数は年に40件ほどです。

**妹尾** 6年前からは、古田玉会計のやり方をお手本にした経営計画発表会も毎年開催し、古田玉先生に基調講演をしていただいたこともありま

す。また、古田玉会計の飯島彰仁さん

が実行委員長を務める会計事務所甲子園にも第1回から参加しています。

### 第3回会計事務所甲子園で 準優勝

——貴社は平成27年12月の第3回会計事務所甲子園決勝大会で準優勝されました。決勝大会進出までの道のりをぜひお聞かせください。

**妹尾** そもそも動機は、私たちが取り組んでいる経営理念・ビジョンは正しいという気持ちを広くアピールしたかったからです。渋谷で開催



写真提供：一般社団法人会計事務所甲子園



ば、説得力が増しますから。

——社員参加型経営会議の導入によって、中小企業の社長と社員に、会社の実態を把握してもらう狙いがあるわけですね。

**妹尾** 仰るとおりです。当事務所は、顧問先の経営改善計画の策定件数もこの3年間で35件と、兵庫県で一番です。経営改善の眼目のひとつは、社長をいかに奮い立たせるかです。そこで、私たちが自身が経営の数字を事務所内で共有し、「会計事務所ですらやっているのですから」と導入を促すわけです。

また社員にとっては、自分がチームの売上のなかでいくら稼ぎ、ほかの社員はいくら、チーム全体はどれだけというふうに、相互関係をしっかりと認識することが極めて重要です。

実際に、この社員参加型経営会議

を導入されたお客様の8割が、前年に比べて業績が向上しています。現在、400社の顧問先企業のうち事業会社は200社近くですが、さらに増やして経営改善の取り組みを拡大する計画です。

### 月次決算を分かりやすくする「あきない会計」

——続いて、「あきない会計」についてご紹介いただけますか。

**妹尾** お客様に月次決算を指導する際の、経営の数字を分かりやすく伝えるためのツールです。

月次決算で大事なものは、前月の実績と計画との対比、その原因分析です。そこでまず、会社を前に進める

ために必須となる固定費と粗利益とのバランスから入り、それを分かりやすく図示した「あきない会計図」という資料を作成します。

この図では、固定費の線を越えた粗利益は全て経常利益になります。要するに、固定費を回収するためにいくら稼げばよいかを示すわけです。

——会社が存続するために、必ず出さなければならない利益ですね。

**妹尾** そのとおりです。

粗利益と固定費のバランスについては、以前は固定費を下げるために人を減らしたり、賃料が安いところにしたりする会社がほとんどでした。しかし私は、粗利益を増やすお手伝いをすべく、数年前からランチエスター戦略にも取り組んでいます。

弱者の戦略といわれるランチエスター戦略で商品や地域、客層などを絞り、粗利益を増やそうという狙いです。

具体的には、竹田陽一先生の「ランチエスター戦略社長塾」で、中小企業の経営者に弱者の戦略、例えば商品戦略や営業戦略、客層、地域戦略などを学んでいただきます。

当事務所も商品戦略や地域、客層などを絞り込んだ結果、新人を除いた社員1人当たりの売上が2000万円弱、年間売上4億円に対して経常利益が1億円近くと、経常利益25%を達成しています。

——それは会計事務所として全国でもトップクラスですね。

**妹尾** 古田圭先生の月次決算とランチエスター戦略に加え、最近取り組んでいるのは西順一郎先生のMG（マネジメントゲーム）戦略です。

これらを組み合わせて、顧問先の社長に会社の経営とは何か、どうすれば利益が上がるかを分かりやすく伝えていきたいと考えています。

### 社員の個性を生かした相続税・資産税サービス

——資産税、相続税の申告についても、さらに規模を拡大していくのでしょうか。

**妹尾** あまり規模を大きくし過ぎるのも考えものです。なぜなら私は、仕事は社員が成長できる仕組みにおいて行わなければならないからです。

大規模化してしまうと、数をこなすために流れ作業にならざるを得ず、きめの細かいサービスが困難になります。

こういってはなんですが、相続は泥くさい仕事です。機械的にやると面白みもなくなります。杓子定規にやらせるよりも、ある程度社員の個性に任せたいほうが、実力を発揮できるのではないかと考えています。

### 金融機関と連携した中小企業支援と人材確保

——ここまでお話を伺うと、過去会計よりも未来会計、経営支援に



になりますが、ここでも経営計画書を活用しています。

具体的には、経営計画書を通じて当事務所の経営理念やビジョンを示し、私たちは社員とその家族を幸せにすることを追求する事務所であり、その手段が税務会計だとアピールしているのです。

おかげで毎年100人近くの応募があり、4次または5次選考まで行って、1年目は3人、2年目、3年目は2人ずつ採用しました。

採用した新人は、現場の通常業務のなかでじっくり研修を行うことで、定着を図ります。具体的には3年から5年かけて、法人部門と相続部門の業務を一通り経験させます。年数は人によって差があるかもしれませんが、5年経っても27〜28歳ですから、次は各人の適性や個性に合った仕事をしてもらいます。

もちろん、新卒だけでなく中途採用も積極的に行っています。

なお、「社員とその家族を幸せにすることを追求する」は、そのような会計事務所でない、中小企業の社長や相続のお客様に喜んでいただ

くことはできないと考えるからです。

私は、社員の幸せには4つあると思います。ひとつは健康であること。2番目は経済的豊かさ。3番目は、お互いに気持ち良く仕事ができて、お互いが信頼関係にあること。そして4番目は、わくわく・いきいきと自分の仕事に誇りを持てるような税理士として、情熱のある専門家であることの幸せや充実感を持つことです。ですから、その資格に見合うサービス、通常業務のなかでお客様に提供すると同時に、一人ひとりがプロとして何らかの得意分野を持つてほしいのです。

一人ひとりがそのような得意分野を持つてば、事務所全体では計り知れない相乗効果が得られます。まずは通常業務をこなし、次に何らかの分野、例えばセミナーや、本の執筆の専門家を目指す。そのような専門家を集めることが、事務所の活性化、差別化につながると思います。

そのような組織が実現すれば、兵庫県のなかでも面白い事務所だと評判になり、相続・経営改善などの業務提携や合併の申し出が来て、ひょ

っそう注力していくという方向性でしょうか。

**妹尾** はい。税務はもちろん大事ですが、記帳代行だけに頼っているのは数年以内に淘汰されてしまうのではないかと危惧しています。

われわれが生き残るためには、従来の記帳代行、事後会計だけでなく、中小企業目線に立った、お客様に喜んでいただける会計事務所を目指すべきだと思います。中小企業を頂点に、金融機関、会計事務所のトライアングルを形成し、相互に連携しながら中小企業を支えるのです。

銀行も危機感を持っており、先日お会いした地元銀行の幹部の方から提携の話をいただきました。

銀行によれば、金融庁も地域経済の雇用を拡大するために、事業性評価の手法としてロカベン（ローカルベンチマーク）に力を入れていきます。

金融機関も地域活性化に向けて、会計事務所と歩調を合わせようとしているのですね。

**妹尾** ええ。そのために必須となるのが人材です。ところが、少子高齢化に伴い、会計業界に来る人がどん

どん減っています。

—— 税理士試験の受験者数は10年前に比べ約1万人減っており、業界内で20代が占める割合は1%に満たないそうです。

**妹尾** このままでは、会計業界は先細りの一途をたどり、土台から揺らぎかねません。人材の供給源として専門学校だけに頼っている間に合わない、私は大学でのリクルートも始めています。先日兵庫県立大学で講演し、3年生と4年生に、金融機関も面白いけれど、会計事務所はもっと面白いと訴えました。

優秀な人材を集めるには、各都道府県の会計事務所が頑張っている姿を見せるのが一番でしょう。

## 社員とその家族の幸せを追求する事務所

—— 最後に、ひょうご税理士法人の今後の成長戦略についてお話しただけですか。

**妹尾** 今申し上げたとおり、まずは新卒の採用と定着を図ります。当事務所では、新卒採用を始めて3年目

うご税理士法人グループという形に結実するかもしれません。

経営計画では、私は4年後に引退する予定です。私が辞めるまでに、「就職したい会計事務所」「相続業務の質と量」「月次訪問で中小企業を元気にする会計事務所」のいずれにおいても兵庫県ナンバーワンを目指します。経営改善もトップを維持し、黒字化率を向上させます。

そのためには、これからは仕事と生活との調和のとれたワークライフバランスを重視した職場を目指して、多様な人材を確保していくことが大事です。

—— 榎さん、千崎さんはいかがでしょう。

**榎** 新卒採用時に学生に見せる経営計画書の内容は、3年前に、私たちが自身がどういう事務所にしたいかについて、夜中の2時3時まで話し合っ

て決めたものです。結局規模ではなく、自分たちの子どもや孫が働きたいと思う事務所を目指したいから新卒採用するということを、学生に伝えることにしました。

**千崎** 妹尾が引退したら、私たちが事務所を先導していく役割を担います。そのためには、先ほど妹尾が申し上げたように各自が得意分野や強みを持ち、磨きをかけていかなければなりません。それが、われわれの仕事に魅力を感じ、自分もやりたいと思う次の世代を育てることにつながるでしょう。

川西支店についていえば、塚口本店が相続部門と法人部門の両方で頑張っているなか、私が川西をしっかりと固めたうえで塚口に戻り、全体のバランスを取っていきたくと考えています。相続の仕事は、お客様から「この人に任せれば大丈夫」と信頼していただく必要がありますから、質を重視し、十分に力を備えた社員を育てていくことが特に大事だと思います。

そのようなわけで、今からすぐくプレッシャーを感じています（笑）。—— 本日は大変貴重なお話をありがとうございます。貴社のますますの発展を祈念しています。