



INTERVIEW

経営観の異なる税理士が集まり勉強会を実施 切磋琢磨してともに成長を目指す

黒川税理士事務所 所長 税理士 黒川 明
小嶋税理士事務所 所長 税理士 小嶋公志
蔵田経営会計事務所 所長 税理士 蔵田陽一

若手税理士三氏がユニークな勉強会を開いていると聞いて取材をさせていただいた。黒川税理士事務所（東京都多摩市）の黒川明氏、小嶋税理士事務所（東京都立川市）の小嶋公志氏、蔵田経営会計事務所（東京都渋谷区）の蔵田陽一氏が取り組んでいる勉強会である。三氏はそれぞれが全く異なる価値観を持っており、経営手法も異なれば目指す目標も違っている。しかし、価値観が異なる者同士が集まり、互いの事務所経営について率直に意見を述べ合うことで、ほかでは得られない気づきや刺激を受けられるという。今回の対談取材では、そんな勉強会の一端をご紹介いただくことができた。



■黒川 明（くろかわ・あきら）

昭和53年、北海道生まれ。東京都立大学経済学部経済学科卒。平成17年、税理士試験合格。平成20年1月、東京都多摩市にて黒川税理士事務所を開業。漫画やゲーム好きという側面も持つ。

経営観の違う3人が集まる勉強会

—— 本日は黒川先生の事務所をお借りし、蔵田先生、黒川先生、小嶋先生の3先生にお話を伺います。先生方は3人で勉強会を開き、事務所経営について意見交換をしておられるそうですね。まずはそれぞれ、簡単な自己紹介と事務所の特徴をお聞かせください。

黒川 黒川税理士事務所の黒川です。東京都多摩市で開業しています。当事務所の特徴は、丁寧な顧客対応に力を入れていることですね。

税理士は中小企業が一番身近な専門家だと思っていますので、地域密着型で、社会保険関係、融

資、登記関係など、お客様が何でも相談できるような事務所になるように努めています。専門ではない部分は外部の専門家の力を借りますが、お客様の相談窓口として、どんなお話でもしていただけるように気を配っています。

また、お客様対応の迅速さも大事にしています。ここはスタッフ教育にも力を入れています。書面添付も基本的にすべてのお客様に適用させていただきます。

小嶋 小嶋税理士事務所の小嶋です。東京都立川市で開業しています。私の事務所は、きちんとした仕事で正当な対価を頂くことにこだわっています。法人のお客様の場合、毎月お会いすることを原則としています。そのことにご了解

いただけない場合は、お断りさせていただくケースもあります。

医療もやっていますし、資産税、連結納税など、付加価値の高い部分もやっています。それらをこなせるスタッフのいることが、事務所の強みと言えます。また、今年からはセミナー活動を積極的に行うようになりました。

蔵田 東京都渋谷区で開業しています、蔵田経営会計事務所の蔵田です。うちの事務所の特徴は、いわゆるブルーオーシャン戦略に注力していることですね。年商が低く、これまで税理士を顧問にできなかったような、若い経営者や新設法人に特化しています。

なぜそうしているのかというと、渋谷区と港区がメインターゲット・エリアなので、法人の数も多いのですが、ライバルとなる会計事務所さんも多いのです。そのため、最初はある程度安めの価格設定で始めざるを得なかったのです。しかし、やってみると価格訴求だけである程度お客様は来ますが、それでは利益が出ない。

そこで、次のようなモデルを考えだしました。営業をなくし、インターネットで済むことは済みます。休みを確保して、残業なし、休日出勤なし、給料はそれなりという、今までとは違うやり方です。また、同業の先生向けのDVDを販売し、今年は書籍も2冊出しました。

—— 経営戦略が異なる3人の先生が、勉強会

で意見交換をしているというのが興味深いですね。ご自分以外のお二人の先生について、自分にはない長所を挙げていただけませんか。

黒川 小嶋先生は、月次訪問に乗らないお客様はお断りする形になっても、そのポリシーを崩さないという業務へのこだわりがすごいと思います。あとスタッフさんがきちんと仕事をやって、組織が出来上がっている印象があります。

蔵田先生は、ブルーオーシャン戦略を本当に徹底している点がすごいですね。しかも、事務所体制も独自の路線を確立し、全部モデル化しているのですから。

小嶋 黒川先生は、スタッフと距離感が近くフレンドリーで、その関係がうらやましいですね。

黒川先生の事務所は結構な速度で規模を拡大していますが、この速度で人数が増えたら、所内の人間関係が怪しくなってもおかしくないと思います。それを人柄やコミュニケーションでカバーしているということですね。あとは意思決定が速いこと、徹底していること、やめるときはすぐにやめる判断ができることはすごいと思います。

蔵田先生は、私がのどから手が出るほど欲しいような上位のお客様が来ても受けない。合理的な事務所の運営を目指すための徹底ぶりがあります。あの速度で拡大して残業なしというのは、多分黒川先生や私では無理だと思います。私が受けるお客様を蔵田先生は受けない、私は

蔵田先生が受けるお客様は受けないので、多分同じ場所で事務所を開いても大丈夫ですね。

蔵田 お二人ともまずポジショニングがうまくないと思います。単価がうちより高くても、多摩や立川という地域でなら出せる。私は当初、郊外でやろうという考えがなくて、単に数が多いければいいという考えだったので渋谷を選びました。法人もそれなりにあるなかで、競合が比較的少ない場所の選び方をお二人から学びました。

さらに小嶋先生は、料金は高くても、銀行や経営者の方々が「きちんとした税理士に頼みたい」と考えた時に、業務品質、業務ソフト、社内体制などを基準に紹介を受けられることがすごいと思います。

また黒川先生は、税務以外の事業もこなしていることや、年配の職員の方など、いろいろなスタッフを使いこなせる組織ノウハウがすごいと思います。

率直な意見交換の場

—— 先生方が取り組んでいる勉強会とはどのようなものですか。

蔵田 勉強会は黒川先生の声掛けで始まりまして、3カ月に1回のペースで行っています。何かを意図的に作っていくというのではなく、



■小嶋公志（こじま・まさし）

小嶋税理士事務所所長。税理士。昭和49年生まれ。成蹊大学経済学部卒。一般企業勤務を経て、平成12年に会計事務所へ入社。平成15年、税理士試験合格。平成18年、小嶋税理士事務所を開業。



■蔵田陽一（くらた・よういち）

千葉県生まれ。早稲田大学大学院理工学研究科物理学及応用物理学専攻修了。アクセント（株）戦略グループにて携帯電話会社等のプロジェクトに従事。その後、会計事務所勤務を経て税理士登録・独立開業。

前回からその日までの各事務所の情報を報告しています。具体的には、拡大内容とその検証、値上げ・値下げ、組織について、新規については業種、最寄り駅、金額まで、本当にすべて出し合います。それについて気付いたことを他の2人がいろいろ質問してくるので、それに答えていきます。ですから、経営発表会的なところもありますね。どうやって顧客を増やしていったかということが話の中心になります。

経営者として、お互いにいろいろな話のできる相手がいることは大事だと思います。各自が会計事務所のトップであり、普段は自分がやっていることを聞かれない立場です。だからこそ、同じ立ち位置の人間同士で集まってすべてを出

し合えるということはそのすごく大きいです。もうひとつ言えることは、心の中で思っているだけだと、やらなくてもそれで終わりですが、ここで宣言しておいて3カ月後に進んでないところ格好悪いので、宣言して意識を高めるという効果があります。

——組織づくりにセオリーはないので、正解もないと言えます。だからこそ難しいと言えますから、第三者の立場で意見や感想を出してもらえるのは大きいですね。

小嶋 私は黒川先生の事務所の雰囲気がいいなあといつも思っています。自分の事務所もこんなふうにできたらいいと。黒川先生は事務所の雰囲気づくり、組織づくりの手腕はかなりのも

のですから、そこを手本にしたいと思っています。

黒川 ただ、今うちの事務所ではスタッフが増えましたが、私がいてあとは全部フラットな組織です。いつまでもフラットでは限界が来るので、今、将来の組織図を考えています。

小嶋 うち黒川先生の事務所よりスタッフは少ないですが、縦の組織はできています。副所長がいて、内部は彼がやっています。また対外的なセミナーや外交担当は別にいます。その下にアルバイトという3層構造になっています。

蔵田 お二人は何年も前からやられていることですが、うちの事務所はやってと権限委譲をして、ようやくお客様への受け答えなどは8割方スタッフができるようになりました。私がしつかりと経験を積みたかったということもあり、3年間は私がすべてやっていました。私の悩みはマーケティングよりも、どういう人を探って、どういう教育をすれば業務品質が上がるかということでしたが、これでようやく私も次のステップに進めます。

——刺激合う部分がありそうですね。

黒川 もちろんあります。小嶋先生が今年はセミナーの年にすると言っていました。が、しっかり成果を出しているのを見ると、自分もやらなといけなと思いますね。

小嶋 黒川先生の事務所が月10件増えているの

を見れば、当然刺激を受けます。蔵田先生はマーケティングが緻密で、鋭い質問をされます。

蔵田 自分ひとりでやっている、今月がいいとか悪いとか、市場全体が悪いのか自分のやり方が悪いのか分からないわけです。例えば、震災の後、景況が戻りつつあるのかどうか。ほかの事務所の様子も分からないと広告費を掛ける時期が分からない。

あと、お二人はDMで顧客を取られているということなので、うちでは最初のころにやってあきらめていましたが、またやることにしました。どうやったら月10社取れるのだろうかなど、やはり刺激を受けますね。

——この勉強会について、今後考えていることはありますか。

小嶋 実は今回の取材をお受けしたことも関係しているのですが、私たちは勉強会のメンバーを増やしたいと思っています。人数を増やしたいと思っているのは、この3人以外の発想に出会いたいからです。

ただ話を聞きたいだけという方ではなく、こちらの刺激にもなる方。すべてをオープンにしてお互いの経営の根幹について言い合える方。我々もそうなので、年代は30代中盤前後の方がいいですね。

変わりつつある会計業界の中で

——会計業界の流れについてはどう見ていますか。

蔵田 100%分かっているわけではありませんが、私は会計事務所は飲食店に似ているところがあると思います。飲食店では、ファミレスが味はそこそこで値段も安く、たくさんさばけるので受け入れられている部分もあります。会計事務所に当てはめれば、それなりの値段でたくさんできればいい、取りあえず申告ができればいいという考えになるでしょう。そのような事務所の場合、税理士は自分の考えた料理ではなく、冷凍食品を調理して出すような世界になっています。

しかし、飲食店には個人でやっているおいしい店もあります。例えば1晩1人3万円の高級フランス料理店のように、特殊な料理とサービスを提供するという世界、つまり税理士でいえば、高度な税務・経営指導やM&Aや国際税務などの高価な業務ですね。その一方で、まずいラーメン屋のように業務品質の低いところもたくさんあって、これが俺の業務だと威張っているけれど、お客様から見たら、ミスばかりでファミレスよりまずいという世界になっている。

だからもう少しシステマチックに、そこそ

の値段でそこそこのものを出すファミレスとどう差別化してやっていくか。小さな店舗の経営者として、ファミレス型にどうやって勝つか。

そこに対抗するようなやり方をしていく必要があります。そういう流れがある感じはします。

また、共同経営で伸ばしているところと代表1人で伸ばしているところは構造的に大きな違いがあるような気がします。

3人が描くそれぞれの事務所の未来像

——それぞれの今後の活動についてお聞きかせください。

小嶋 私は現在の経営スピードではいづれ息切れすると思っています。城造りが終わったら、ある程度スピードは緩めていきたいですね。少なくとも時間余裕をもう少し持たないと、全部に悪影響が出と思っています。

規模が300件を超えたらあとは一緒のような気がしていて、中小企業のなかでも今よりも上の中堅企業300件で顧問先を固めたら、そこから先は運営いかなだと思えます。事務所経営のクオリティーはそこである程度のものが出来上がり、あとは広がっても同じ形態を増やすことになると思います。

そのときに私は、やはり連結納税、事業承



継、国際税務などに行くつもりです。もうひとつ拠点を作るかどうかはまだ分かりませんが、300件なら今の場所でもいいと思います。支店を出すすべしは新宿になると思います。ただ、新宿には我々と同じような客層をターゲットとした、同じようなサービス体制の事務所はたくさんあると思います。3年間で300件という規模の事務所は普通にあると思うし、30代の税理士もいる。何か埋もれてしまう気がしますので、逆に地域で特徴を出したほうがいいと思ったりもしています。

顧問先数を急激に増やして注目されているところもありますが、私はそのような事務所に対して懐疑的な見方をしています。そんなに急拡大して業務の質は大丈夫なのかと。私はやはり一番は業務の質だと思っています。規模は拡大しても業務品質は落とさたくありません。そこは戦いになりますが、きちんと業務をして件数も増やす、両方できるようにしたいですね。

ただ、現在の中小企業経営者のほとんどが望んでいる、安ければいいというニーズと合致していないところがあり、今進んでいこうとしている道はマーケティング的には間違いないのかもしれませんが。でも、そのようなお客様はうちの場合、お受けできないこともあるので、正直言っただこまでこれでいけるかという不安もあります。若手で伸びている先生のなかに、私と同

じ方向を向いている人がほとんどいないことが強みかなと思います。

蔵田 私は今35歳で、税理士は40歳から仕事の幅が大きく広がるイメージがあります。ですので、まずこの2年は今の規模の法人さんを月10社取って、あと200件、300社を目指します。

スタッフも2人では何かあったときに心配なので、スタッフが安心するためにも5〜6人に増やしたいと思っています。そうすれば、例えば1人が3カ月入院しても待ってあげられるし、そうすればスタッフも安心できる。

そこまで行ったら、今やっていないパートナーシップをどうするかということもありますが、その後は同じ体制の拡大でしょうね。税理士法人化して支店を出していくのが市場的には狙いやすい。支店がいくつかでできればいろいろできると思いますが、私は一種の研究マニアで、自分が組み立てた理論を実証するために経営をするようなタイプです。コンサルや出版のほうに行くかなという気はしています。

黒川 私は現在、将来の組織図を考えていて、売上やお客様件数の目標を立て、行動計画を立てています。そして、自分が動かなくても、ある程度自動的に事務所が動くようにしていくかなくてはいいと考えています。そして、規模は追求して大きくしていきたいと思っています。

規模が大きくなることによって、外部の見る目も変わってきますし、取り組む仕事のスケールも大きくなっていくと思いますので、お客様にとってもスタッフにとってもよい方向に行くと思います。

拡大している事務所がやっていることは検討して、プラスになることはまねたいと思います。最終目標は2万件です。2万件ともなると、全国の主要都市、福岡、名古屋、大阪、仙台、札幌には最低でも行かないといけない。そこへはM&Aで行くかもしれないし、自分でゼロからつくるのかもしれない。まだ分かりません。

小嶋 私の場合、今いるスタッフとはずっと一緒にやりたいと思っています。今いるスタッフは、今は今の仕事をしているけれども、5年経ったら5年後の仕事をしてほしい。10年経ったら何かのチーフになっているというようにシフトしていかないと、何十年も同じことをする羽目になります。それはつらいことですよね。職業人として、個人の夢が達成できる組織にならないと、人は一生は働けないから、そういう体制にしていけないかと思っています。

蔵田 私は会計事務所スタッフが10年も同じ事務所にいることはよくないと思っています。会計人であれば独立する気概がほしいですね。
小嶋 私の場合は違います。会計事務所は一緒

に人生経験を積み重ね、一緒にひと回りもふた回りも大きくなるための場所だと思っています。

黒川 私も今のスタッフとはずっと一緒に働きたいです。今が楽しいですし、将来のスタッフの成長を見届けたい。おこがましいかもしれませんが、親のような気持ちかもしれません。

しかし、「独立したい」というスタッフを止めることはしません。それぞれの人生はそれぞれで決めてほしいですから。

もし事務所の規模が大きければ、顧問先の了承をいただいた上で、食べていけるくらいの件数に相当する顧問先を独立するスタッフに引き継いでもいいと思います。とは言いながら、「独立するよりも勤務していたい!」と思わせような事務所を作りたいですね。

事務所の規模が小さいときは出来ないけれど、大きくなると出来ることってたくさんあります。

例えば、顧問先が1万件のとき、あるスタッフが医業に特化したいと言ったとします。1万件のなかには医業はたくさんあるはずですから、希望に添うことができます。

さらに、スタッフに専門性が付くことで、付加価値が高くなり、収益性も上がります。規模が大きいと、周囲のプロたちと交渉もしやすくなります。

銀行OBや国税OB、さまざまなプロを雇用することもできるでしょう。規模を大きくする

と、組織としてのスペシャリティーを上げることが出来るのですね。

規模の追求は私の夢でもあります。スタッフにとつて、仕事を楽しさとやりがいを高め、さらにお客様の満足度も上げられるのではないかと思います。

とはいえ、目標到達は遠い道のりなので、まずは35歳になる再来年の売上高3億円を目指して頑張ります。

—— 忌憚のないご意見をお聞かせいただきありがとうございます。皆さんが三者三様なので、ここからどのような発展をしていくのかとても楽しみです。本日はどうもありがとうございました。