

専担者を決めて窓口を集約し、 金融機関との良好な関係を構築

実践件数20件、全国第8位で7000プロジェクト特別表彰を受けた税理士法人望月会計。会長の望月宗敬会員と、所長の百瀬幸子会員、中心となって実務を進めた矢島龍氏に、具体的な取り組みなどを伺った。



税理士法人望月会計(TKC関東信越会)

松本市城西2-5-12

関与先：月次関与約330件(法人・個人合計)

経営理念：関与先の発展なくして我が事務所の発展なし。所員の向上なくして我が事務所の発展なし。

写真中央が代表社員・会長の望月宗敬会員、右が所長の百瀬幸子会員、左は矢島 龍氏

会計事務所を中心にグループ8社体制で それぞれが専門性を持つ

——まず事務所の概況をご紹介いただけますか。

百瀬 スタッフは税理士が4名、公認会計士が1名、巡回監査担当者が17名、総務・システムの担当が3名、その他にパートが3名おり、会計事務所単体としては28名ですね。望月総合経営のグループ全体では約50名います。

望月総合経営は「中小企業の総合支援」

をグループの経営方針としています。グループは8社体制で、社労士、行政書士、中小企業診断士など、各社が専門性と特長を持っている形です。最近では、海外展開支援にも対応できる体制を構築し始めています。

——グループとしてはどのような方針や情報を共有しているのでしょうか。

望月 毎月1日にグループの全体会議を行っています。私が話をしたりします。

その他に、毎月10日前後に各グループ企業の代表者が集まり、戦略会議を行っています。

います。

——最近の事務所経営の状況はいかがですか。

百瀬 顧問先の数は微増していますが、顧問料の単価があまり上がらないので売上高としてはそれほど増えていません。ただ、私は資産税を中心に担当しているのですが、資産税がここところ非常に伸びています。資産税のおかげで利益が増えているという状況にあります。

望月 当事務所は開業から40年経ちますが、昨年は良い成績でしたね。

経営相談機能を強化するための別会社が 7000プロジェクトを担当

——7000プロジェクトで全国第8位という実績を挙げられました。どのような体制で臨まれていますか。

百瀬 グループのうちの1社にマネジメントアシストという会社がありまして、7000プロジェクトについてはそこが担当しています。

望月会計には経営相談室という部署があるのですが、4年前にその機能をさらに強化するため別会社としてマネジメントアシストをつくり、経営相談室長を務

めていて中小企業診断士の資格も持っていた矢島がその社長になりました。

経営改善計画については、金融機関との関係が非常に重要になるので、巡回監査担当者が一人一人やるよりも、専任の担当者を決めて集中して取り組んだ方がそういった関係も築きやすいと思います。

——7000プロジェクトにはいつごろから取り組んだのでしょうか。

矢島 最初の案件は平成26年の1月に計画への合意をいただいています。準備期間を入れると7000プロジェクトが正式にスタートする半年ぐらい前から着手していて、少しずつ土台を作っていたところにプロジェクトがうまくはまったという形です。

——7000プロジェクトの対象先はどのように選定しましたか。

矢島 いま累計で21件に実践しています。望月会計の関与先はその内の約3分の1で、残りは非関与先で

望月総合経営のグループ会社

税理士法人望月会計：税務・会計

社会保険労務士法人MAC：社会保険・労働保険・給与計算

行政書士法人MAC：会社設立・許認可申請・契約書作成・相続手続

株式会社ビジネスブレン：人材派遣・人材紹介・アウトソーシング

株式会社マネジメントアシスト：事業承継対策・経営計画策定・意思決定支援

株式会社財産ネットワークス長野：不動産コンサル・資産運用・相続対策

株式会社MKコンサルティング：経営革新支援・経営改善支援・社員教育

株式会社J Bridge Partners(業務提携先)：海外進出・日本進出支援

す。最初は事務所内で巡回監査担当者を経営改善の必要な先をリストアップして、そこに私が入って支援しました。

非関与先については、金融機関から相談を受けて支援しました。金融機関が「経営改善の必要性あり」と判断した先で、顧問税理士の協力が得られない場合や、顧問税理士がそもそも認定支援機関にな

っていない場合などに、別の専門家に頼みたいというところで、弊社にご相談いただきました。

——金融機関から相談を受けるようになったきっかけはなんでしょうか。

矢島 まだ弊社ができたばかりの頃、地元の金融機関に挨拶回りで顔を出しに行っていました。そうする中で、経営改善計画策定支援事業が始まり、ある金融機関の本部の方に「マネジメントアシストが認定支援機関になつてくれれば、手伝ってほしい先はたくさんある」ということを言われ

たのです。

望月会計はもちろん認定支援機関になっていたのですが、金融機関としては顧問税理士がいる手前、他の税理士は紹介しにくいということでした。それで中小企業大学校で研修を受けるなどして、半年かけてマネジメントアシストが認定支援機関となり、そこから関与先外の受託が始まりました。

金融機関と認定支援機関で役割分担し、二人三脚で支援する

——具体的に経営改善計画を策定する際はどのような点に注意していますか。

矢島 窮境原因の把握、なぜこうなってしまったかということの振り返りが非常に大事だと思っています。問題があるからこそ経営改善が必要となっていて、基本的にその問題がなければもつとよくなっていたはずだというスタンスで臨んでいます。窮境原因を把握することに時間をかけながら、それをひっくり返すことで改善策にならないかどうかを検討していくような感じですね。

単なるコストダウンだけでは黒字にならず、金融機関が望むような改善にはな

らないことが多いのが現実です。売り上げをどうやって増やすかを考えなければいけなくなります。

ただ売り上げは相手がある話なので、絶対できませんということはいえませんが、こちらも専門家として向き合っているのは社長なので、その部分に関しては社長の経験や思いに頼る部分が非常に大きいです。社長の話を受けて、売り上げは単価×数量だという話などをして、具体的にどれをどう増やすのか、ヒアリングしながら具体的な行動計画に落とし込んでいくことが多いですね。

私も何か特別なトレーニングをしたわけではありませんが、社長の考えを引き出すという部分ではTKC会員事務所の方なら十分できることだと思います。

——金融機関とのやり取りで注意している点がありますか。

矢島 金融機関は定量的な要因と定性的な要因を見ます。数字的な部分以外に、社長の資質や性格、気質といったまさに定性的なところが問われます。とくに最近はその点が顕著になってきているかと思っています。

数値計画や行動計画としては筋が通っ

ていて、できなくはない計画だったとしても「この社長にできるんですか」といった言い方をされるケースも最近ではあります。本当に社長の今までのやり方がまずかったということを、社長ご自身が認識して改める気があるのかどうかを問われている。そうすると上っ面だけで行動計画を作って、社長に「やります」と言ってくださいねと言っておくぐらいでは、金融機関も納得しないし、おそらく結果が出ない。結果が出ないので、社長の立場はむしろ前よりも悪くなるというようなところもあるかと思っています。

そういった部分では社長に動機付けをしてあげて、それを持続させるような取り組みが必要かなと思います。

社長に対して、金融機関だから言える部分と、会計事務所だから言える部分があります。金融機関は数字の面は厳しく指摘できますが、会社の業務の中心であるとか、商売のやり方のようなところでは、なかなか口も出しにくいところがあると聞いています。そういうところは税理士や中小企業診断士といった外部の専門家である認定支援機関がアドバイスし、まさに金融機関と二人三脚で支援できればいいですね。

金融機関とのパイプが太くなり Win・Winの関係に

——7000プロジェクトの推進による事務所経営上の影響はいかがですか。

百瀬 直接的な影響ではありませんが、7000プロジェクトの仕事は矢島一人に任せただけで、巡回監査担当者が自分たちの業務に集中できるということはありましたね。担当者が自分一人で悩みを抱え込まないで、矢島に相談して一緒にやって顧問先の経営について相談を受けられるので、担当者としては非常に力になる体制になってきたと思います。

矢島 この事業の案件を紹介いただくことになると、金融機関の本部と必ず接触があります。金融機関の本部の融資部の方とのパイプができたのはすごく大きいですね。

うちの事務所は関与先に金融機関を紹介するということは少なかったのですが、金融機関との連携が強くなるのに伴って、巡回監査担当者から相談を受けて地銀や信金を紹介することができるようになってきました。

融資先を探しているということは金融機関の方からよく聞きますし、紹介での

融資は金融機関にとっても手堅い案件だということ、喜んでいただけています。金融機関と当事務所でお互いに貢献し合うWin・Winの関係が徐々にできてきていると思います。

——改めて7000プロジェクトに取り組んだ感想をお聞かせください。

矢島 この業務を2年半ぐらい経験して、かなりの件数を担当してきました。そこで感じるのは、7000プロジェクトが始まった当初と比べると、今の方が業務の難易度が上がっているのではないかとということです。

金融機関や保証協会の見る目がだんだん肥えてきたというか、厳しくなっていて、金融機関から同意を得るための作業に気をつかうようになったということを感じます。数字の整合性ももちろん大事なのですが、それ以上に実現可能性であるとか、行動計画の有効性がすごく問われるようになってきています。

自分が最初の頃に作った計画を今の私が見ると稚拙に見えますね。これでよく通ったなど（笑）。売り上げが根拠もなく伸びる計画になっていて、しかもそこまで伸ばさなくても改善可能でしたから。今は最初の頃と同じことをやっていれば

仕上がるという感じではないですね。だからこちら側もレベルアップしていかなければいけないし、取り組みないままいっていると、どんどん置いていかれてしまうのではないかと思います。

「中小企業の総合支援」で地域経済の活性化に貢献していく

——会計事務所を取り巻く環境の変化に対し、どのように対応していこうとお考えですか。

百瀬 従来の会計事務所の業務では、高い報酬はいただきづらくなっています。中小企業の経営環境が厳しくなっているので、当然私も会計事務所もそれに応じて環境が厳しくなっているという状況だと思っています。

以前より、当事務所では経営支援のできる事務所づくりを念頭に組み進んできました。関与先から経営の相談を受けて、うまく事業を展開していけるようなサポートをしていくといったことをやらないと会計事務所は駄目になっていくだろうと思います。

また、事業が続くように支援するという点では、事業承継が重要なテーマにな

っています。こちらの支援にも力を入れていきたいと思っています。

——矢島さんと望月先生からも今後の抱負をお聞かせください。

矢島 経営改善支援の業務が地域で必要とされているということをひしひしと実感しています。引き続き一つでも多くの中小企業を救うべく、経営者や金融機関との連携を強め、地域経済の活性化に貢献していきたいと思っています。

ノウハウを溜めて地域で信頼される事務所となり、規模の大きい企業の支援もできるようになりたいですし、資金繰り支援や事業再生支援をするなど、補助金がなくてもビジネスとして成り立つように成長していきたいと思っています。

望月 私はオーナーですし、40年もやってきていますから完全に離れるというわけにはいきませんが、あと2年で会長を引退して相談役になろうと思っています。せっかくなので今のようなグループをつくれたので、そこにいる1社1社は小さいけれども、力を合わせて、本当に「中小企業の総合支援」をできるグループになつてもらいたいと思っています。

(TKC出版 蒔田鉄兵)