

BIZUP

事務所経営

2019 03

vol.65

Report

contents

Management Vision

イワサキ経営グループ／吉川 正明

創立50周年に向け事業拡大を加速
最先端会計事務所としての地位確立を目指す
イワサキ経営グループの「次の一手」

事務所経営レポート

税理士法人アーリークロス／ 小西 慎太郎、花城 正也

スタートアップ企業から絶大な支持！
クラウド会計システムの積極活用と
軽快なフットワークで差別化を実現

事務所経営レポート

鶴田幸之税理士事務所／鶴田 幸之

診療報酬も知らなかった税理士が、
クリニックの経営支援で
ドクターから絶大な信頼を得ることができた理由

事務所経営レポート

鈴木勝人税理士事務所／鈴木 勝人

東京からUターンして地元・会津で税理士事務所を開業
若者や地域への支援を通じて
さらなる顧客満足度アップを目指す

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。

創立50周年に向け事業拡大を加速
最先端会計事務所としての
地位確立を目指す

イワサキ経営グループの 「次の一手」

近年、相続分野へ積極的に取り組み、飛躍的な事業拡大を続けてきた静岡・沼津市のイワサキ経営。
陣頭指揮をとる吉川正明社長が事務所を承継してから5年が経過したが、
その間も着々と新しいことにチャレンジし続けており、その勢いは止まるところを知らない。
また、昨年10月には新社屋への移転を実施。これを機に、所内の大改革を敢行したという。
今回は、躍進を続けるイワサキ経営の現況と今後5年間の事業戦略について、吉川社長に詳しく話を聞いた。

株式会社イワサキ経営
代表取締役社長

吉川 正明

株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広

よしかわ・まさあき ● 1996年、岩崎一雄税理士事務所入所。1999年、株式
会社船井財産コンサルタンツ静岡取締役就任（現：財産ネットワークス静岡）。
2006年、株式会社イワサキ経営専務取締役就任。2008年、相続手続支援センター
静岡LLP 代表就任。2013年、株式会社イワサキ経営代表取締役就任。



■ 新社屋への移転を機に、クラウド化やリモート化を推進 コンセプトは「社員が働きやすいオフィス」

吉岡高広（以下吉岡） 昨年10月に新社屋へ移転されたそうですね。おめでとうございます。社屋移転というのは、経営者人生の中でも、そう何度もあるものではありません。吉川社長も、きっと並々ならぬ想いを込められたのではないかと思います。

吉川社長（以下吉川） ありがとうございます。おっしゃる通り、新社屋への移転というのは頻繁にできることではないので、私が実現したいと考えてきた、たくさんの方にチャレンジしました。

吉岡 どんなことにチャレンジされたのですか？

吉川 最も重視したのは「社員が働きやすいオフィス」にすること。以前のイワサキ経営は、とにかく「事務所にいないと、何もできない事務所」でした。事務所の体制がボトルネックとなり、明らかにお客様、社員の両方が不幸になっている。このような状況を改善するために「充実したリモート環境」を整備することにしました。

吉岡 「リモート環境」ですか。具体的にどのような仕組

みを導入されたのでしょうか。詳しく教えてください。

吉川 まず、所内のクラウド化です。所内にあるデータが外部からでも確認できる環境を整備し、グループウェアでスタッフの予定を共有。また、日報もクラウド化したので、業務の進捗を出先から確認することができるようになりました。それから、テレビ会議のシステムも導入しました。私が代表に就任して5年になりますが、最近はセミナー講師のご依頼をいただく機会が増え、また商工会議所青年部の活動も積極的に行っているため、事務所を空ける日数が増え続けています。これまで様々な業務改革を進めてきたので、すでに私がいなくても現場は問題なく回るのですが、業務の進捗を直接確認しなければならないシーン、あるいは顔を合わせて打ち合わせをしたいシーンはまだまだあります。

吉岡 実際、外出中や移動中に会議に参加されているのですか？

吉川 ええ、参加しています。と言っても、移動中は発言することが難しいので、会議中の音声だけ聞いて、

何か気付いたことがあればチャットでコメントしています。会議の現場からすると、「あ、今社長からコメント来ました」みたいな感じなのでしょうね（笑）。社員の発言を聞いているだけでも、経営に役立つ様々な情報を得ることができるものです。テレビ会議は導入して本当に良かったと思っています。

会計事務所業界では今後、これまで以上にIT化、デジタル化が進んでいくことは間違いありません。弊

■ フリーアドレスの導入でオフィスを大改革 部門を超えたコミュニケーションが増え、風通しの良い組織に

吉岡 移転に際して「フリーアドレス」も取り入れられたとか。フリーアドレスといえば、事務所内の大改革です。反発もあったのではないですか？

吉川 実は、幹部会議で初めてこれを提案した時は何の反応もなかったのですよ。だから着々と準備を進めていたのですが、ある時、何気なく「幹部の皆さんもフリーアドレスですよ」と話をした途端、そこからはとにかく猛反対。やれ「書類の保管はどうするのか」とか、「電話の取り次ぎはどうしたら良いか」とか。だから、そうした疑問や不満を一つひとつ潰していき、昨年10月によく導入に漕ぎ着けることができました。

吉岡 すでに3か月が経過しましたが、社員の皆さんの評判はいかがですか？

吉川 みんな「フリーアドレスにして良かった」と言ってくれています。全員が帰宅した後は、オフィス内が本当にスッキリ。何もない状態なので気持ちが良いですよ。それから、フリーアドレスにすると私語が増えるかな？と思っていたのですが、蓋を開けたら全くの逆。私語は少なくなりました。業務中に2人でおしゃべりしている場合って、たいていは両方がおしゃべりなのではなく、片方だけがおしゃべりなのです。もう片方は、仕方なしに話を聞いてあげているだけ。フリーアドレスになると、話を聞く側だった人は、おしゃべりな人から自然と離れていきます。

吉岡 おしゃべりな人に辟易としていたのかもしれませんが、とても面白いお話ですね。ところで、いつも同

社は、その最先端を常に走り続けていきたいと考えています。中小企業においても「デジタルの力を借りて生産性を高める」ことが当たり前になっていくでしょうから、まずは自社で取り組み、お客様の手本となる状況を作っていきたい。いずれはお客様のIT化を支援できるようになれると良いのですが、現時点では「お手本となる」ことを第一に考えています。

じ場所に座る人はいないものですか？

吉川 そうならないよう、何日か続けて同じ席に座った人には、必ず上長が注意しています。誰か1人が同じ席に座り続けると、他の人もその席には座りづらくなりますから。

吉岡 反対に「今日はこのプロジェクトと一緒に仕事をやるから、集まって座ろう」というのはOKなのですよね？

吉川 もちろんOK。それこそがフリーアドレスの良いところですよ。所内のちょっとしたミーティングはとても活発になりました。弊社にはたくさんの部署がありますが、以前は部署ごとに“シマ”になっていたのですが、違う部署のスタッフと会話する機会って本当に少なかったのですよ。けれど今は、毎日のように違う部署のスタッフが向き合って仕事をしています。

吉岡 率直にお聞きしますが、コミュニケーションの活性化や生産性向上という観点から見て、フリーアドレスは「効果アリ！」ですか？

吉川 大いに効果があると考えています。それから、コンプライアンスの面でも大きな効果がありました。私たちが扱っているお客様の財務書類は、機密性の高い資料であることは言うまでもありません。ですが、私たちにとっては、毎日のように触れる“ありふれたもの”。だから、重要書類であるという認識が低くなりがちです。そのような書類が机の上に積まれたままであるというのは、本来あってはならないこと。フリーアドレスを導入したことで、書類の山をゼロにすることができました。

「社員ありきの経営」を实践するため、クレドや組織図を一新 ピラミッド型の組織を廃止し、各部門がフラットな組織に

吉岡 新社屋への移転を機に、旧社屋ではできなかった様々なIT化を推し進めていらっしゃいますが、このような動きは後継者になった当初から構想していたのですか？

吉川 いえ、決してそうではありません。後継者として指名された当時の私は、まだ現場でバリバリ実務を行っていたので、外に営業に行くことを重視し、お客様、仕事を増やすこと、効率良く仕事を処理することばかり考えていました。また、とにかく「自分が動いてしまうクセ」があったので、年間の売上目標に届かないと分かれば、自分が動いて力技で売り上げを確保していました。「マネジメントする」というよりも、自分が動いて何とかするタイプの経営者だったと思います。しかし、そのようなスタイルを続けた結果、平成25年、同26年は業績を落とし、しかも、決して少なくない数の社員が退職してしまいました。ちょうどストレスチェックが義務化された時期だったので実施したのですが、散々な結果が出まして…。私が経営に対する考え方を改めたのはその頃ですね。社員ありきの考え方に変わったような気がします。もちろん、営利企業ですから生産性や業務効率化は変わらず追求していますが、その根底にあるのは、「スタッフの仕事に対する充実感やワークライフバランス」です。企業が、ただ業績を高めるためだけに生産性や効率を追い求める時代は、とうの昔に終わりました。

吉岡 企業ですから、会社が儲かるのは大前提。でも、スタッフが仕事を通じてハッピーになることも忘れてはならない。そのように考え方を改められたのですね。

吉川 その通りです。当時の想いを忘れないためにも、新社屋への移転を機に、経営理念とクレドも一新しました。

吉岡 どのように変更されたのでしょうか。

吉川 経営理念の根底にあるものは変わっていません。ただ、以前よりも「社員を大切にする」という部分を強調するため、一部の表現を改めました。ま

た、「社員第一」「顧客満足度」「地域貢献」という従来からある3本の柱について、それぞれ解説文も用意しました。経営理念というのは、そこに込められた想いが社員に伝わって初めて意味を成すものですから。

吉岡 クレドについても詳しく教えてください。

吉川 クレドは、「チーム・イワサキ！」という全く新しいものに刷新しました。この新たなクレドは、全部で5つの文章から成ります。1番目は「思いやるチーム」。社員同士の人間関係を良くするための行動指針です。社員の働きやすさ、満足度を決めるのは、良好な人間関係です。人の悩みのほとんどは、人間関係に関する事。ですから、組織を大きくしていくためには、人間関係に対するケアは避けられません。会社の体制や環境も重要ですが、それらを一生懸命になって整備しても、人間関係で鬱になるようでは、退職する人は絶対にいなくなります。おかげさまで、弊社もそれなりの規模の組織になりましたので、そのような本質的な部分を良くしていきたいと考え、クレドの1番目に、「社内の人間関係」に関する行動指針を持つてきました。

2番目は「分かち合うチーム」。同じ部署にいるスタッフが情報を共有し、良いチームを作り上げていくための行動指針です。次に3番目。「高め合うチーム」というフレーズは、違う部署の人たちと連携することにより、チームとしての総合力を強化しようという考え方です。4番目の「伴走するチーム」は、お客様と我々を1つのチームと捉え、同じゴールに向かって伴走していくという姿勢を表しています。最後の5番目は「はぐくむチーム」。4番目と似ていますが、お客様だけでなく“地域”も私たちと同じチームのメンバーとして捉え、共に成長していく姿勢を表したものです。

吉岡 同僚一人ひとり、同じ部署の仲間、他の部署で働く仲間、お客様、地域。1番から5番まで、すべて“誰か”との関係について語られているのですね。とても素晴らしいクレドだと思います。

【イワサキ経営グループ クレド】

チーム・イワサキ!

「チーム・イワサキ!」は、「経営と、人生と、地域の力になる。」という私たちの約束を実現するために生まれた行動指針です。私たちは、プロとしてのスキルと、人としての想いを共有し、同じ目標に向かって前進を続けるひとつのチーム。スタッフ、部署、グループの枠を超えたチームワークで、地域のみならず「経営」と「人生」を、力強くサポートしていきます。

01 思いやる「チーム」

私たちは、礼節のあるコミュニケーションを大切にします。一人ひとりがお互いに思いやることこそ、チームワークの基本。明るい挨拶と正しい言葉遣い、清潔感のある服装、相手に対する感謝の姿勢…小さな心遣いから、人にやさしい「チーム」を築いていきます。

02 分かち合う「チーム」

私たちは、同じ部署で働く仲間との情報共有を大切にします。知恵を出し合い、分かち合うことが、問題解決の近道。周囲の状況を把握する視点、自分の状況を周囲に伝えるコミュニケーション…スムーズに情報が行き渡る「チーム」を設計していきます。

03 高め合う「チーム」

私たちは、部署の枠を超えたつながりを大切にします。各部署が連携し、高めあうことが、組織力強化のカギ。それぞれの得意分野の理解、それらをつなげていく新しい発想…グループ丸となって、価値ある「チーム」をつくり上げます。

04 伴走する「チーム」

私たちは、お客様と寄り添う姿勢を大切にします。ゴールを共有し、伴走することが、信頼を深める秘訣。日頃からの気配り、顧客利益を最優先する決断力…常にお客さまの立場で考える「チーム」であり続けます。

05 はぐくむ「チーム」

私たちは、地域のあらゆる人や企業を大切にします。つながりをひろげ、新たなご縁をはぐくむことが、地域貢献の要点。イベントやセミナーを通じた交流、さらに関係を発展させるお付き合い…静岡で暮らすみなさまに愛される「チーム」をめざしていきます。

吉川 実は今回、経営理念やクレドを会社全体で正しく実践していくために、思い切って組織構造も大きく変更しました。昨年までは、いわゆるピラミッド構造の組織だったのですが、「チーム・イワサキ!」のクレドを実践していくのに、これが邪魔になるだろうと感じたからです。もともと私は、ピラミッド型の組織による弊害やデメリットを感じていました。例えば、部門を超えてお客様に何かを提供しようというシーンでは、現場のスタッフ同士が話をしようにも、必ず両部門の長に話を通しておく必要がありました。要は、何をすることも社内調整が必要だった。このような状態では、新たなクレドにある「高め合うチーム」など実現できるはずがありません。また、以前の組織では、「無理やりピラミッドにしているフシ」を感じていました。この人は、ピラミッドでは上の立場だけれども、上の人間として機能し

ているわけではない。そんな矛盾がたくさんあったのですが、見ないふりをしてそれを維持してきたのです。これらのデメリットを解消するために、クレドの刷新を機に、組織も改めることにしたのです。

吉岡 その結果、どのような組織図になったのですか？

吉川 各部門責任者の間に上下関係はなく、どのチームも対等な関係で運営していこうというスタンスに改めました。各部門長には、自分が使いたい肩書きを決めてもらったので、部長もいれば、マネージャーやセンター長もいます。各部門の責任者であることが分かりさえすれば、何でも良いことにしています(笑)。等級や給与はそれぞれのランクに応じて優劣はあるけれど、その優劣=人間関係の優劣ではないという考え方です。



随所にITを取り入れ、社員の働きやすさを実現。フリーアドレスも導入し、会計事務所業界では“革新的”とも言えるオフィスに仕上がっている。

働き方改革の本質は「社員が満足できる会社にする事」 「準社員」という新たな雇用形態を整備し、柔軟な働き方を実現

吉岡 ありがとうございます。今までの話に関連してお伺いします。2019年は「働き方改革元年」とも言われており、企業には様々な取り組みが求められています。伊ワサキ経営では、これにどう対応されるご予定ですか？

吉川 ひとつの企業として、働き方改革関連法に従うことはもちろん大切です。しかし、「働き方改革」の本質は、ただ法に従うことではなく、「社員が満足できる会社にする事」です。社員が何を望んでいて、会社はどうあるべきなのか。これを真剣に考えた結果、各人の事情に合わせた働き方を実現するために、弊社では「準社員」という新たな社員の形を作りました。準社員とは、平たくいえば正社員とパートの中間です。家庭の事情によりパートとして働いているが、本音は「社員がいい」という人は弊社にもたくさんいます。ですから、個別の事情に対応できるような、柔軟な雇用契約を実現しました。

吉岡 正社員やパートさんと、準社員との違いは？準社員はパートの延長なのですか？

吉川 弊社のパートさんは、記帳代行や、正社員の補助業務を中心に行っています。毎朝9時に出社し、遅くとも5時には帰宅する。年収ベースで言うと100万円台の

後半から200万円です。でも、中には「もっと頑張りたいけど、家庭の事情があるので、正社員になって数字を背負うのは難しい」という人もたくさんいます。ですが、そのような人は、これまでならば辞めるしかありませんでした。しかし今回、「準社員」という新たな働き方ができたことで、そのような人にも活躍する場を提供できるようになりました。もちろん、パートさんよりも求めるものは高いですよ。申告書作成を準社員の標準業務とする予定ですから、税法に関する知識もしっかりとインプットしてもらいます。



グループの創設者である岩崎一雄先生と一緒に。

「創立50周年を迎える2023年に、売上高11億3,500万円」が目標 伊ワサキ経営流のコンサルティング・サービスで単価増を狙う

吉岡 ここまでは、社屋移転に伴う所内の大改革についてお話を伺いましたが、ここからは伊ワサキ経営の現状や今後の展望について伺っていききたいと思います。まずは、今後5年間の展望ということで、売上目

標をお聞かせください。

吉川 2019年度の売上目標は8億円、5年後の2023年には11億3,500万円という目標を掲げています。

【伊ワサキ経営の中期経営目標（売上高）】

単位（千円）

	2019年		2020年		2021年		2022年		2023年 (創立50周年)	
売上高	800,000		870,000		955,000		1,050,000		1,135,000	
監査経営関連売上	411,500	51%	453,000	52%	496,000	52%	536,000	51%	576,000	51%
相続資産関連売上	353,000	44%	382,900	44%	423,900	44%	478,400	46%	523,900	46%

吉岡 単純計算すると、単年で7,000万円近い増収をしていかれるとのこと。非常に野心的な目標にも感じられるのですが、どのように達成していかれるご予定ですか？

吉川 まず、監査部門の製販分離を進めることが必須です。現在は、まだまだ担当者個人の能力に依存している状態、すなわち属人性が高い状態なので、これを改めます。それから、顧問先の新陳代謝も進めていく必要があるのではないかと考えています。

吉岡 新陳代謝とは？

吉川 単価の低いお客様を、単価の高いお客様へと切り替えていく必要もあるのではないかと、ということです。限られたリソースの中で運営している以上は、サービスに見合った報酬をいただくことが大前提。低単価で過剰なサービスを提供しているお客様については、お付き合いの仕方を見直さなければならないと感じています。これを放置しては社員の疲労感が増すばかりですから、早急に手を打ちたいですね。

吉岡 会計事務所業界では、顧問料アップのために「コンサルティング・サービスを提供しよう」という動きが強まっています。伊ワサキ経営がこれに対し、どのような取り組みをしていかれるのか。詳しく教えてくださいませんか？

吉川 私たち会計事務所には、経営の本質に迫るようなコンサルティングや、業績を直接的に向上させるようなコンサルティングはできません。なぜなら、お客様を訪問しているスタッフは“経営者”ではないからです。では私たちにできることとは、一体何か。私は2つあると考えています。

1つ目は、経営者の意思決定をサポートすること。会計事務所のお家芸である“数値データ”を意思決定に役立つ形へと加工し、それを提供する。いわゆるMASと呼ばれる領域です。これについては、監査部が中心となり、本年度より事業化を進めていく計画です。製販分離を実現した先にあるサービス、それがこのMAS業務だと考えています。また昨年、所内に「財務コンサルティング部」という新たな事業部を立ち上げ、M&Aのご支援や経産省系の補助金の申請支援などの提案も行っており、徐々にですが成果が出始めています。

吉岡 M&Aや補助金の申請というと、一般的な会計税務よりもハイレベルな領域です。財務コンサルティング部にはどのような人材が所属しているのですか？

吉川 会計事務所部門のベテランが1名、金融機関出身の中小企業診断士が1名、不動産会社出身者1名の計3名体制です。

話を元に戻して、私たちが考えるコンサルティングの2つ目。それは、私たちが様々な「良い取り組み」を実践し、その中から成功したものを、お客様にお教えしていくことです。先ほどもお話しした通り、プロのコンサルタントが行っているような経営コンサルティングは、会計事務所にはできません。でも、「自分たちが実際にやったこと」をお教えするのは、それほど難しいことではないですよ。ですから、私の仕事は、その「良い取り組み」の引き出しをとにかく増やし、社員に持たせてあげること。お客様から悩み事を打ち明けられた際に、「弊社ではこうしていますよ」と何気なくお話しすることが、私たちにできるコンサルティングなのではないかと思っています。それなら



ば、社員に「コンサルティングしなきゃ」と気負わせることもありません。

吉岡 「朝礼や会議でこんな話がありました」という何気ない雑談が、お客様に対するコンサルティングになる。もしそのようなことができるとすれば、とても素晴らしいですね。

新規拡大は「プッシュ型」ではなく「プル型」で展開 イワサキ・ブランドを確立し、売り込まない営業スタイルを目指す

吉岡 年間で7,000万円の増収をされるということは、既存顧問先に対するアップセルはもちろん大切ですが、新規拡大にもかなり力を入れる必要があるのではないかと思います。これに関してどのようなお取り組みを展開していくご予定ですか？

吉川 少し概念的な話になりますが、いま社会は「プッ

吉川 本当にそう思います。例えば、事業再生のようなテクニカルなテーマであれば、その道の専門家がいらっしゃるのですからお任せすれば良いではないですか。私たちは、イワサキ経営だからこそできるコンサルティングを徹底的に磨いて、私たちがの方法でお客様の課題解決に貢献したいと考えています。

シュ型」から「プル型」へと変化しています。震災や台風・大雨などの災害に見舞われた被災地へ、多くの人がボランティア活動に出向き、また大量の救援物資が送られる。それらは、国や自治体が要請したわけでもなく、被災者が懇願したわけでもありません。一般の個人がその状況を見て、心を動かされて行動に移し

ているのです。このようなプル型の社会において重要なことは、「売り込み」ではなく、「ブランディング」という発想を持つこと。すなわち、多くのお客様が、イワサキ経営を指名してくださる流れを作ることが、新規拡大を考える上で最も大切だと考えています。

吉岡 吉川社長が考えるブランディング戦略、詳しく教えてください。

吉川 ブランディング戦略の中でも力を入れているのが、無料相談会です。今年度から、毎週火曜日に必ずこの無料相談会を開催しています。相談テーマは「会社創業」「事業承継」「M&A」「補助金申請」「資金繰り」「知的財産」「生命保険」「資産運用」「不動産」「相続税」「相続手続き」「相続対策」「海外活用」「売上アップ」「パソコン・スマホ活用」など15種類。弊社が取り扱っている業務メニュー、弊社が相談に乗ることができるメニューを知っていただくための取り組みです。

吉岡 知っていただくことが目的ということについては、極端な言い方をすれば、そこでお客様を獲得することは直接的な目的ではないと？

吉川 その通りです。この相談会の情報は、SNSをはじめ様々な媒体へ発信していますが、本当に困った時、「イワサキ経営に相談しよう」と思っていたくための種まきです。会社のパンフレットやホームページに、サービスメニューとして「相続・事業承継」などと書いておくより、よほどPR効果があるのではないかと考えています。

吉岡 確かに、相談会を実際に開いているのだからサービスを動かしている感じがします。自社のブランドを確立するためには、少し“演出めいた”活動も必要なのかもしれませんね。では、最後になりますが、吉川社長が描いていらっしゃる今後の事業展開や、ご自身の活動についてお聞かせください。

吉川 ここ数年間は、とにかく相続周辺の業務を拡大することに力を注いできました。おかげさまで、この分野で毎年2億円以上の売上が確保できるようになり、事業として安定期を迎えています。相続や事業承継は、依然として伸びしろの大きい分野であると捉えています。幹部や現場のスタッフも十分に育ってきたので、今後は監査部門の拡大に関するウェイトを

イワサキ経営グループ「無料相談会」のチラシ（一例）

大きくしていく予定です。中小企業の減少やAIの台頭を理由に、監査業務に対して悲観的な見方をしている方が非常に多いですね。しかし私は、監査業務にもまだまだ伸びしろはあると考えています。製販分離体制を実現し、プル型社会に上手に順応しながら、効果的に種まきを行っていく。そのような活動を通じて、監査業務と相続関連業務が同じくらいの伸び率を達成すること。これが、いま私が掲げている一番の目標です。

事務所概要

株式会社 イワサキ経営

本社 〒410-0022
静岡県沼津市大岡984-1 (2018.10.17-)
静岡支社 〒422-8041
静岡県静岡市駿河区中田4-2-6 あっとわん飛翔2階
浜松支社 〒430-0940
静岡県浜松市中区元城町219-21 元城町第一ビル7階
TEL : 055-922-9870
FAX : 055-923-9240
URL : www.tax-iwasaki.com