



## 坂本 和繁会員

空知支部

# 業務品質重視の事務所経営と 顧問先へのより積極的な関与

～さらなる財務会計を重視した全員参加のTKCモデルによる  
業務品質向上へ～

### 再びの会員訪問

坂本和繁会員への私の会員訪問は、実をいうと2度目となります。今回は、平成25年11月に新年号の掲載にと、取材させていただきました。私が、61歳で銀行退職して開業した年でもありました。

坂本会員は、事務所の法人化が認められると同時に「税理士法人エルムパートナーズ」を設立。平成26年には、旧事務所から現事務所に新築移転、現在に至っています。

ところで、5年を経過し再度訪問し、取材をさせていただいたのには、次の理由に拠ります。

① 坂本会員は、農業関連団体に勤務後、税理

士事務所勤務を経て、事務所開業以降も豊富な財務知識を駆使し、いくつかの会社の役員として経営に当たってきた。会計でも財務会計を基本とて、TKCの自計化モデルを実践してきている。それは、特に財務会計に基づく、自計化による経営指導を目指していた私にとって、事務所経営への大きな自身の励みとなった。さらなる坂本会員の事務所の発展を間近に取材し、学んでみたい思いに駆られたこと。

② 坂本会員は、「会社経営の経験から経営者が、会計を理解できなければ、真の経営者になれない」とする稲盛和夫氏の経営哲学が大変参考になったと述べている。さらに最も坂本会員が、納得させられたのが、同氏のアメ



一バ経営である。全社員が軌を一にして全員参加による経営の手法が、事業の大小を問わず、重要な視点だと坂本会員は述べている。それが事務所経営に生かされ、さらに進展している様相をつぶさに拝見させていただきたい、と思ったこと。

- ③ 当事務所の業績推移は、めざましい。『TKC北海道会「よしやるぞ!」大作戦』の9月現在での速報では、ほとんどの推進項目が上位にランクインしている。この好調な業績を維持する事務所経営方針に、職員の経営参加・待遇面での関わりについても間近に取材したい、と考えたこと。

事務所業績の伸長が、TKC会員全員の目標であることから、この取材には、大きな意味があると考えている。以上が、今回の取材の目的・理由である。

事務所は、税理士2名、職員19名の総勢21名で、巡回監査士も9名を擁している。巡回監査士の増強は、自計化率をアップさせるためにも、当事務所での重要施策の一つでもある。今の事務所の土地は、540坪（前事務所は70坪）、建物は130坪あり、大小会議室等も兼ね備えて、事業所の多くが出店している大きな通りに面した近代的な事務所である。

### 事務所の経営方針 （実績管理施策を含めて）

基本的には、TKCモデルの実践化がベースだが、その基本施策は従来と大きな変化はない。また、稲盛和夫氏の経営哲学の会計重視の姿勢も従来と同様だが、アメーバ経営での職員全員での積極的な経営参加は前回の取材時より、一層強化されていると思われた。

特に、「継続MASの日」と「書面添付の日」を設定し、その実務知識が不十分な職員に、ベテラン職員が積極指導する方策を採っている。こ

### 〈税理士法人エルムパートナーズ 経営理念〉

- 一. お客様の繁栄を心から願い期待と信頼に応えよう。
- 一. お客様の立場を理解し心のこもったサービスを提供しよう。
- 一. 地域に愛され地域に貢献する事務所を目指そう。
- 一. 常に研鑽と情報発信を心がけ仕事の価値を高めよう。
- 一. 法令を遵守し仕事に責任を持とう。
- 一. 透明性と自律性があり働くものすべてに生きがいと幸せを提供できる職場を協力してつくろう。

れにより、それら重要項目の事務所目標が達成されていることから、職員全体での経営参加と見ることができる。

また、記帳代行は、当事務所経営の効率改善には寄与しないとの判断から、自計化の重要性を全体会議の都度、ベテランが指導している。こうして自計化率は、年ごとに大幅に改善されている。これも経営方針への全員参加である。

職員全員が日常業務全般を統括する4つのグループに所属するとともに3つのタスクチームいずれかに所属している。このタスクチームは、事務所の重要課題を管理、改善するために設けられており、①業務改善チーム ②企画運営チーム ③システム管理チームの3つからなる。これらのグループ、チームともリーダーを置き、日常的に意見交換、問題点とその改善の方策を協議している。

また、月に1回開催する全体会議では、各グループやタスクチームが中心となり各業績指標の進捗発表や改善協議、意見交換を行い認識の共有を図っている。こうしたクロス面での管理にも積極的である。こうして、職員全員が見事に

経営参加を果たしている。

さて、経営方針の中で、特に業績の芳しくない顧問先への資金管理・資金調達を応援するために、「必要キャッシュフロー」を達成する予算を継続MASで作成、自計システムへの登録を手掛けている。これは、顧問先にしっかりと数字目標を持ってほしいことと、その思考、検証過程に事務所としてより多くかかわりたいとの方針からである。

これは、資金繰り管理に寄与するものであり、財務会計を基盤に顧問先を指導することに長けた坂本会員ならではの施策として、顧問先から喜ばれている。

これにより、顧問先の資金繰り管理と顧問先危険リスク管理に、取引金融機関と積極的に協調・情報の交換をしている。そのために、当事務所への金融機関からの信頼性は極めて高い。

従前通り当事務所の経営理念については、毎週月曜日の朝礼時に事務所全員で唱和している（別掲）。

### TKCモデルの徹底

坂本会員は、自ら会社経営の経験を事務所経営しながらも実践して来た異色の税理士である。それだけに、経営者に対する財務指導の重要性を力説する。そのためには、TKCモデルでの自計化による財務指導での支援が不可欠であ



り、そのモデルには、経営支援のためのツールが十分に用意されていると述べている。

また坂本会員は、そのモデルを徹底活用し、顧問先への付加価値ある財務指導の支援こそが、これからの税理士事務所が生きる道とも説く。

また、TKCは、組織化と理念が確立された一つの方向性を持つ税理士の基盤確立を目指す団体である。さらにシステムをフォローするSCGがあり、安心してソフトを利用できる。そのため「継続MAS」等の経営支援のためのツールを積極的に活用してほしいと、後進に期待を寄せている。

### 職員自主性の涵養と士気の活性化

坂本会員の職員の育成には、このほか細かい気配りをしており、特に手厚い「資格手当制度」を導入して、士気活性化に向け積極的に支援している。税理士試験はもとより、システム、簿記、巡回監査士、その他国家資格取得者にも手当を規程化している。

また、書面添付で全国1位にランクインしたこともあり、3月期には作成・添付した職員に手当を支給している（多い職員で10万円）。添付する意義の認識と動機付けが、大切と考えている。これにより、添付件数が大幅に増加したと述べている（前述のように、書面添付の所内研修も



盛んである)。

さらに、自計化は効率を重視する事務所の経営方針から、最重要項目であり、それを顧問先に導入した職員にも手当を支給している。

その他、福利厚生面でも、医療保険の保険料補助を規程化している他、親睦を図るレクリエーションも盛んである。

坂本会員は、実績と見識の両方を評価し、これら規程化することにより、職員の積極的な自主性が涵養され、中小企業へ細やかなサービスが提供されることこそが、事務所成長の「鍵」と捉えている。

ところで当事務所は、若い職員が多いこともあるが、ことのほか明るい活気に溢れた事務所だ。それは、5年前に取材した時に、最も感じ入ったことでもあるが、今回の取材でも同様の感がある。

また、坂本会員は、職員がこの事務所に勤務することで、自らが自己発展することをも含めて、満足感を得てくれるとうれしいとも述べている。

## 趣味・ご家族

坂本会員の趣味は多い。

一部だけを紹介する。まずは、大型のハーレーでのツーリングで、最も好きなコースは、羽幌～稚内間のオロロンラインとのことである。

また、市内の同好者5名でロックバンドを結成して長いですが、多忙ながらも演奏活動をして地域に親しまれている。ベースギターを担当し、今年は8月に、札幌芸術の森でライブを行った。

さらに、野球も好きで、朝野球への参加も長

年にわたる。特に例年、ロータリークラブでの甲子園で行われる野球大会では、エースとして出場している。こうしてみると、事務所経営と同様に積極的・活動的である。

さて、ご家族だが、奥様とお子様3人の5人である。奥様は、現在総務を担当されて、お子様の幼少期から事務所経営に携わり、坂本会員とともに事務所の発展に寄与されてきた。ご長男は、当事務所に勤務、ご次男、ご長女は大学在学中で、皆さん自宅を離れ、ようやく子育てが終わりましたと、奥様が言うておられた。奥様の趣味の一つにゴルフがあるが、今年は坂本会員と一緒にラウンドを含めて、40回以上に及んだようである。

最後に、税理士事務所を経営する上での坂本会員の信念を聞かせていただいた。

「事務所経営の理念や、事務所発展のための施策、さらには、職員への待遇を含めて、職員全員参加による積極経営の目的は、事務所の中企業等へのサービスが細やかに提供されることにある。それこそが、事務所が地域社会に認められ、中企業等の発展に寄与することになる」と述べられた。



## 取材を終えて

こうして、15時からの取材は、17時半にまで及んだが、終始和やかに、ご夫妻・職員皆様の温かいご配慮により、楽しいひと時を過ごさせていただき、感謝申し上げます。ありがとうございました。

(広報委員 下坂 登)