



竹内先生 (左)、田上先生 (中央)、鶴澤先生 (右)

になり、昨年の10月には、税理士部門を独立させ、「東京中央税理士法人」を設立いたしました。

—— 組織の経営理念、特色などについてご説明いただけますか？

田上 経営理念は「お客様の事業の健全な発展に資することを喜びとする」ということです。お客様の役に立つことは何かを常に考え、そのための勉強をし、そして実践する。組織の理念というよりも、そういう思いを持った人たちが集まって働くための場として、この税理士法人があるのだというイメージで私はおります。

—— 個人としては、開業当時からTKCに所属しておりまして、飯塚会長の考え方を精神的な支柱としてやってきました。それは今でも変わりません。自利利他の精神、申告書に責任を持つこと。そのために書面添付は必ずする。できた決算書から申告書を作るという単純作業ではなく、決算書自体に責任をもって関わっていくということですね。この会計事務所としての本来業務をベースにし、さらに顧問先企業の経営改善、立て直しに少しでもお役に立てればというところで、日々精進しているところです。

—— 中小企業に対する経営コンサルティング業務にも取り組んでおられるそうですね。

田上 6、7年ほど前から私自身が外部の様々な研修に出かけまして、様々なノウハウを仕入

れてきて、所内で試しては失敗してと、試行錯誤しながら少しずつ確立させてきたものです。コンサルティングというところまではいってないのですが、会計事務所としてできるラインを決め、それ以上の細かい話になったら専門家にパトナタッチするといった形で、そういった専門のコンサルタントと協力しながら対応させていただいています。会計事務所という客観的立場は堅持しつつも、あえて一歩踏み出した業務を展開しようと考え、かつ実践しています。具体的には、鶴澤が担当している「顧問先企業のマーケティングを支援する業務」、竹内が担当している「顧問先の事業再生を中心とした業務」です。

—— ただ、事業再生にしても、売上アップにしても、これまでいろいろなコンサルタントと組んだり、紹介したりなどして、様々な提案をしてきましたが、結局お客様自身が動かないことには何の成果も出ないのです。そういうケースを何度も目にしてきました。ですから、私どもとしてはお客様自身に動いてもらうようにするための取っ掛かりをいかに作るかということを考えているところです。

**顧問先企業の売上アップを支援する**

—— 顧客の売上アップ支援という業務ですが、

## INTERVIEW

## 月次巡回監査と書面添付による品質保証を徹底 売上げアップのためのマーケティング支援・ 事業再生にも全力を注ぐ税理士法人

東京中央税理士法人  
代表社員 公認会計士・税理士 田上敏明  
社員 税理士 鶴澤 裕  
税理士 竹内英夫

昨年10月、税理士部門を独立させて、「東京中央税理士法人」を設立させた公認会計士田上敏明事務所（東京都板橋区）。「企業に必要なのは健全経営による増収増益、増販増客の発想」との考えに基づき、今年6月、顧問先企業の活性化と売上アップに貢献するため、「東京増販情報センター」を開設した。圧倒的な質と量の「増販増客成功事例」の中から、企業ニーズに即した情報をいち早く提供できる増販増客コミュニケーションの拠点として、顧問先企業のみならず、地域に解放している。また、7月には「経営計画を補完する増販増客セミナー」を開催して中小企業の売上アップを応援したり、事業再生支援に取り組むなど、経済不況下における中小企業の生き残りのためのバックアップ体制作りに全力を傾けている。

### 顧客ゼロ、地道な人脈作り活動からスタート

—— まずは田上公認会計士事務所開業当時のお話から伺いたいと思います。

田上 大学卒業後、生命保険会社、監査法人トーマツを経て、開業したのは平成6年の3月になります。もともと独立志向が強かったためか、私一人、顧問先ゼロからのスタートでしたが、あまり苦労とは思いませんでした。最初の3、4カ月は、お客様がまったく出来なかったのですが、不思議と焦ることはなかったですね。その頃は色々な異業種交流会や大学のOB会に行ったり、青年会議所、商工会議所などに顔を出したりと、中小企業の経営者や人が多く集まる場所に行っては名刺を配って、できるだけ多くの人と話をしていました。そういった活動の中で、人脈を作り、お客様を1件、2件と増やしていききました。

—— 一人での開業ということですが、スタッフを初めて入れたのは？

田上 開業2年目ぐらいからスタッフを入れました。忙しくなったからというより、全く自分の休む暇がなかったものだから、自分の時間を多少でも作るために人を入れました。おかげさまで今ではスタッフ数は15名（税理士4名）



●田上敏明(たうえ・としあき)

1985年、早稲田大学商学部卒業。1985年、東邦生命保険相互会社入社。1989年、監査法人トーマツ入社。1994年、公認会計士・税理士田上敏明事務所開設。1998年4月、事務所を現在のSKT板橋ビル5Fに移転。2003年5月、事務所を現在のSKT板橋ビル3Fに移転するとともに事務所面積を約3倍に拡張。2005年6月、「株式会社TBCソリューション」を設立、代表取締役役に就任。2008年10月、田上公認会計士事務所の税務部門を独立させて「東京中央税理士法人」を設立。2009年6月、顧問先の売上げアップのための「東京増販センター」を事務所内に開設。2009年8月、現在のSKT板橋ビル内で事務所面積をさらに約2倍に拡張。

どのような経緯を経てきたのですか。

**鶴澤** 私もそれをする前は巡回監査の担当をしておりました。毎月お客様の所を訪問する中で、税務・会計の話だけではなく、自然と経営改善とか売上アップするにはといった話になります。その度に、何とかさういったニーズに答えられないものか、という気持ちになりました。そこでコンサルタントと組んでやってみたりなど、いろいろなことを提案してきたのですが、なかなかお客様にその気になっていただけませんでした。それでも、少しでも役に立つ情報を提供しようと思って動いて行く中で、徐々に成果が現れてきたという感じです。

——特に今までで、お客様に喜ばれた事例には、どのようなものがありますか。

**鶴澤** 成功例としては、とある旅館の立て直し針に切り替えましょう」とか、「大広間をフィットネスができるような空間にしましょう」などと、本気でアドバイスする人もいたようです。社長もそれを聞いて感嘆されて、それを実行しようとしたりするので。ですから、説得して考え直してもらいました。本来、70年もブルーカラーを支援してきた実績を持つ旅館です。それを特徴として、もっと伝えていきたいと思います。アドバイスしました。

——そのアドバイスに添った取り組みの結果は？

**田上** かなり売上は上がりまして、非常に社長もやる気になられているようです。最初、社長の頭の中には「今の時代で作業員向けの旅館なんて流行らないのでは」という思いがあったようなのですが、ちゃんと本来やるべきことをやれば、それなりの成果が出るのだということで、大変驚かれましたね。

**鶴澤** しかし、私としては特別なことをやっているという気持ちはまったくありません。中小企業にとって会計事務所というのは身近な存在ですので、必然的にいろいろな相談を受けます。その中から自然にお役に立てることを考えていったわけです。旅館の立て直しの事例にしても、最初は月次監査の会話の中から出てきた話です。そこから、いかに売上アップを図っていくかというところを一緒に考えていった結果、このよう

でお客様から大変喜んでいただけました。もちろん、売上アップ対策に取り組んだきっかけは会計です。決算書を作って「利益が出ていない。これでは売上を伸ばさなければどうしようもない」と、そういう話になってそこからのスタートでした。

経営者というのは、経営がうまくいかなくたってくると、「こういうことをしてみたらどうか」と、本業以外に目移りして一発当ててやろうと思ってしまう傾向が往々にしてあるようです。しかしそうではないのです。私たちは「本業を最大限に活かして売上アップを図るといやり方で、地道にやってみましょう」と提案します。本来やるべき当たり前なことを当たり前にやってみましょうと、一つひとつ説明して、社長の考えを軌道修正していく。という

な成果が得られたというわけです。

### 「経営計画を補完する増販増客セミナー」の開催

**田上** 本当は顧問先一社一社に鶴澤を連れて行って、このようなことを説明させたいのですが、彼の体は一つしかありませんので、せめてセミナーという形で学んでもらい、鶴澤のノウハウを一人でも多くのお客様にお伝えしたい。そのような思いから、今年5月に「東京増販情報セミナー」を開設し、7月10日には「経営計画を補完する増販増客セミナー」を開催させていただきました。

——そのセミナーの反響はいかがでしたか？

**田上** 予想以上にありました。70名以上のお客様様にお集まりいただきました。今のこの経済状況下では、どうしてもリストラだとか経費削減だとか、企業を縮小して生き残れる体制に変えていこうという後ろ向きな考え方に片寄りがちになります。そのやり方も限界があります。それで急場は凌げても、5年、10年先のことを考えると、本質的な生き残り策にはならない。さきほども鶴澤が言ったように、本来やるべきことを地道にやってみようという確実な成果は出る。セミナーでは、そういったお話をさせていただきます。

も、決して難しいことをやっているわけではありませんが、大事なことは、その会社の持っている長所を拾い上げて、示してあげることだと思います。

**田上** 実は我々には「こうすれば売上はある程度上がる」というマーケティングの方程式があるんですね。ですからそれに則ってやってみよう。新しい商品や新しいサービスを作るのではなく、今ある商品、今あるサービスを、ターゲットを絞って提供していく。本業を大事にして、その会社のよさをアピールするということですね。

**鶴澤** それで、その旅館のケースですが、そこはお客様の90%がブルーカラー層で占めるところなんですね。あるコンサルタントなどは、「外国人観光客をターゲットにした運営方針は、先ほど、売上アップと言ってもお客様自身は動かなければ何もできないというお話をされましたが、それは会計事務所自身も同じことです。会計事務所も、いろいろなセミナーに行くと勉強しても、実践しなければ成果につながりません。その点、東京中央税理士法人さんの素晴らしいところは、このような顧客の売上アップをお手伝いする手法を外部で学んできて、それをきちんと実践して成果を挙げているところですね。

**田上** 確かに普通は、事務所の所長が外部セミナーなどに参加して、使えそうなノウハウを事務所を持って帰ってくると、日々の仕事で手一杯な職員としては、「また余計なものを持ってきて」という気持ちになるものですね。しかし、うちの場合は違います。職員が率先して忙しいにも関わらず、積極的に取り組んでくれる。大変ありがたいことだと思っています。命令だからやるのではなく、そういうことが好きなんです。ね。「お客様の事業の健全な発展に資する」という理念に共感してくれた職員だけが残り、その結果、そういう雰囲気は事務所に出る上り、そしてそういう人材が集まるようになってきた、ということではないでしょうか。

**鶴澤** といっても、もちろん会計事務所ですから、基本業務である税務・会計に関して高品質な水準を維持した上で話です。それを前提と



竹内英夫氏

**東京中央税理士法人の今後の事業戦略**

—— 今後の事業展開についてお伺いしたいと思います。まず、「経営計画を補完する増販



鳩澤裕氏

して、顧問先企業の経営支援に取り組んでいきたいと思えます。

**田上** その基本は、先ほども申し上げました「書面添付」です。書面添付を確実に実行するということが、会計事務所としての最低限の責務を果たしていると私は思っています。

その結果、うちでは、税務調査の数が年に数回しかありません。この質の高い税務・会計業務があつてこそその経営支援だと考えています。申告書を作つてそれで終わりでは、我々の仕事（努力）は、顧問先企業の生き残りにつながりません。私達はお客様の会社に生き残ってほしいんです。税務申告だけをやつていてもそれは叶えられません。

なつていろいろな対策を打つていくということ。大事なのだと思います。

**田上** ベースとなる監査、決算、申告の質を保ちながら、売上アップなり、事業再生を行つていく。顧問先企業の中核に入つていくけれども、それは手取り足取りということではなく、自分たちが自力で立ち上がるうとするきっかけを作つてあげるといふこと。そこに会計事務所として力を貸すことができたいと考えております。

**顧問先企業の事業再生支援事業と厳しい現状**

—— 事業再生への取り組みについてお伺いしたいと思います。いつからスタートされたのでしょうか。

**竹内** 昨年からです。今回のこの1000年に1度の大不況のあおりを受けて、もともと経営が脆弱だった顧問先企業2社が、生きるか死ぬかの瀬戸際に立たされました。それで事業再生に取り組み始めまして、現在もその作業は継続中です。

—— 再生の進捗状況はいかがですか。

**竹内** 正直言いまして、売上アップという成果はまだ出ていないのですが、財務リストラというところで経費削減は進んでいます。例えば値引き交渉で家賃を15〜20%ほど削減することができたりとか、従業員の給料の方にも多少メスを入れさせていただいて、少しずつ財務改善がなされています。いわば、当面の生き残り策としての応急処置を施しているという状況です。借入金の返済を1年間ストップしてもらつたといった対策も講じました。それでもまだまだ資金繰りが危ない状況であることには変わりはありませんが、何の対策も講じなければ、とつくに倒産していたという状況です。

増客セミナーの今後の予定は？

**鳩澤** セミナーを一回やっただけでは、なかなかご理解いただけないかと思ひまして、現在、勉強会というかたちで月に1回のペースで定期的に開催しております。1回完結型で、経営者の方なら誰でも何回でも参加していただけます。

**田上** このセミナーは月一回ですが、「東京増販情報センター」におきまして、閲覧コーナーを作っておりますので、こちらに来ていただければ、いつでも成功事例が見られるようになっております。

**竹内** 私自身まだ勉強中で、まだまだ私なりの事業再生ノウハウというのではありません。ただ、現在2社の事業再生に取り組んでおりますので、その経験の中からスキルを磨き、自分なりのノウハウを確立していければと考えております。

—— 最後に、今後の東京中央税理士法人の方向性、ビジョンについてお伺いしたいと思います。

**田上** 取り組みとしては、職員の一人ひとりが、何か一つ以上のエキスパートになってもらいたいということを考えております。会計システム導入、連結納税、公益法人移行支援など、付加価値の高い業務への得意技を持ってもらいたい。もちろん、そのベースとしては会計事務所の本業である税務・会計、そして月次巡回監査

**田上** 経営者ではなく、幹部社員を育成するというスタンスで取り組んでいます。これまで、経営者が一人だけで会社を運営してきた。しかし、それでは難局を乗り切ることが難しい。経営意識を幹部社員にも持つてもらわなければならない。そのための体制づくりをして、会社の経営体質を改善していこうと、そのようなコンセプトから、経営委員会、幹部養成委員会、経営制度委員会といったものを作り、組織全体のモチベーションを高めていくというような仕組み作りを目指しています。

—— そういった経験が、竹内さん自身のノウハウの蓄積になつていき、事務所の顧客支援体制としても幅が広がっていくのだと思ひます。

**竹内** コンサルタントの方と一緒に事業再生に取り組んでいますが、「この会社は絶対再生するのは無理だろう」と思うような会社も、コンサルタントの方は「そんなことはない」と言つて、いろいろチャレンジされました。決して諦めず何とかが手段を見つけていくということ。今回、経験させていただき、大変勉強になりました。

どうしても会計事務所は、経営ありきということ、いかに効率的にやっていくか、いかに無駄をなくすかといった、マネージメントのほうにいつてしまふのですが、そのように上から見て指導するというよりも、中に入つて一緒に

という基本業務があることは言うまでもありませんが。そういう職員が育つて、ゆくゆくは支店を任せられるようになればと思ひついています。

—— 本日はお忙しい中、大変興味深いお話を聞かせいただき、どうもありがとうございます。

