

マネージメント・ビジョン

福岡・北九州市 佐々木総研グループ

北九州で3代続く医業特化事務所

「経営者のよろず相談屋」として飛躍する

佐々木総研グループの 取り組みと次世代への歩み

北九州を拠点に活動する佐々木総研グループ。
創業から47年目を迎えた同社は、全国でも有数の「3代続く会計事務所」だ。

創業者である佐々木貞利氏が医療分野に着目し、
早くから医療機関に対する幅広い支援を展開。
いまや医業特化事務所として全国的にも名前が知られる存在となった。

今回、同グループの3代目である佐々木大氏に、
これまでの歩みや今後の戦略についてお話を伺った。

北九州エリアに根ざして47年

祖父の代から医療機関に対する支援をスタート

吉岡高広（以下吉岡） 今回は、北九州で3代にわたって
成長を続けてこられた株式会社佐々木総研の佐々木大代
表にお話を伺いたいと思います。さて、3代続いている
会計事務所グループは全国でも数えるほどしか存在しな
いと思います。まずは御社の歴史、沿革をお聞かせいた
だけますか？

佐々木先生（以下佐々木） 佐々木総研は私の祖父が創
業した会計事務所で、今年で47年目を迎えました。祖父
はいわゆる当局のOB税理士で、税務署長などを歴任後、

退官して独立開業したそうです。弊社は医療機関の支援
に強みのある事務所ですが、祖父に話を聞くと、開業当
時は一人医師医療法人制度もなく、「医療に経営なんて必
要ない」「税理士なんて頼まなくてもいい」という考え方が
当たり前で、会計事務所サイドもドクターをお客様とは
考えていない時代だったみたいです。ただ、祖父は
当時から医師会とつながりがあったため、そのようなご
縁で支援をスタートしたそうです。早くから医業に特化
してきたルーツはここにあります。

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。

株式会社佐々木総研
代表取締役社長

はじめ
佐々木 大

株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広

祖父が70歳を迎えた頃、最初の事業承継を迎えました。
私の父は「絶対に継がない」と言い、東京で水道工事やペ
ンキ屋の仕事をしていたのですが、慕っていた祖母に頼
まれ、40歳にして税理士の勉強をスタート、事務所に戻っ
て来たようです。ちょうど第一次医療法改正のタイミン
グで、事務所に戻ったばかりの父はこれに目をつけ、全
国を回って医療法人化を支援、医業特化事務所としての
礎を確かなものにしました。メディカル・マネジメン
ト・プランニング・グループ (MMPG) に加入させていただ
いたのもこの時期だと聞いています。

その後は、税務や会計に限らず、人事に関するサービ
スや経営者個人のライフプラン設計など、幅広いサービ
スを一体として提供できる組織を目指し、佐々木総研グ
ループとして多角的な経営をスタートしました。

吉岡 おじいさまが医療の道を切り開き、お父さまが第
一次医療法改正という時流を捉えて拡大されたのです
ね。事務所に入所されてからは、お父様と一緒に仕事を
する機会も少なくないと思うのですが、どのような印象
を持たれましたか？

佐々木 世の中がどう動いていくか、何が必要とされて
いるのか。このようなことに対する洞察力、あるいは嗅
覚というものはとても優れています。だからこそ、医療
機関が経営の視点を持つことの大切さにも、早い段階で
気づくことができたのでしょう。ただ、そのような内容
のセミナーをすると、「医療に経営とは何事だ!」とお怒
りになるドクターも相当いたらしく、苦勞もしてきました
みたいです(笑)。

それから人間性についても、とても尊敬しています。

面倒見が良くて、顧問料の安い先であっても、困っている人がいれば分け隔てなく対応をする。経営者ですから会社が儲かることはもちろん考えているのですが、それ以上に「世の中が良くなるために何ができるか」ということを考えて行動しているように思います。弊社は、この業界で行われている一通りの拡大戦略は実行してきましたが、ここまで成長できたのは、父の人間性によるところが最も大きいと感じますね。

吉岡 佐々木総研に受け継がれている経営理念などについてお聞かせください。

佐々木 経営理念は、2つの文章から成り立っています。前段は「我々は、企業経営の永続と発展を願い、その社員一人一人の幸福の実現のために役立つ支援をする」。後段は「我々は、互いに尊敬の念を持ち、切磋琢磨することにより、仕事を通じて、より豊かな人間となるために、全力をつくす」です。

私たちの使命は、クライアントである中小企業の経営をご支援することです。そして、そのようなご支援を通じて、企業に勤める従業員まで幸せにしていきたい。前段にはそのような想いが込められています。また、私たちはたまたま中小企業をご支援するという立場にいますが、私たちだって中小企業です。従って、私たちが素晴らしい企業でなければ、お客様を正しい方向に導くことなどできるはずありません。ということで、理念の後段には「お客様と共に成長していく」という私たちの決意が込められています。

また、弊社には、経営理念の他に行動指針があります。この行動指針においては、ビジョン・商品・顧客・管理・チームワークの5つを掲げており、全てを細かくご紹介することは避けませんが、根底にあるのは「専門家として地域社会に貢献する」ということ、それから「経営のよろず相談屋になる」ということです。

税理士というのは、税のプロフェッショナルとして国から認められた存在ですが、「税以外のことは聞くな!」というのはあまりにもナンセンスです。もちろん、「餅は餅屋」という言葉もあるように、本当に専門性が高い部分については専門家に任せるべきです。しかし、お客様の悩みというのは実に多岐に渡りますから、可能な限りはご相談に応じ、佐々木総研グループ全体で解決の糸口を見つけることが大切だと考えています。この考え方を全職員に徹底しているのが5つの行動指針なのです。

吉岡 ありがとうございます。お客様の支援に全力を尽くすという姿勢がはっきりと見える、素晴らしい経営理念、行動指針だと思います。さて、ここからは大先生のパーソナルな部分をお伺いしたいと思います。早くから「事務所を継ぐぞ」という意識を持たれていたのでしょうか？

佐々木 いえ、実は小さい頃は、そもそも税理士になろうとさえ考えていませんでした。もちろん、父が税理士という仕事をしていることは知っていましたよ。でも「何だか大変そうだなあ」って。父も「好きなことをやりなさい」とは言いますが、「継いでくれ」と言われたことはありませんでした。

吉岡 大学卒業後は、ITベンチャーに入社されたそうですね。

佐々木 そうなんです。高校時代に初めて自分でパソコンを組み立てたのですが、それがとても楽しくて。大学も情報工学部に進学して、そのまま師事していた教授が設立したベンチャー企業に就職をしました。そこでは、3次元の位置情報と連動した情報データベースのシステムを開発していました。Google Earthをご存知の方も多いと思いますが、あのようなものです。当時は3日間の徹夜も当たり前で、体力的にはかなりきつかったのですが、開発の仕事自体はとても面白かったです。

吉岡 会計や税務からは縁遠い業界ですが、事務所へ戻って来られたのには何かきっかけが？

佐々木 ある時、会社で東京への移転話が出ました。はっきり言って、福岡ではあまり仕事がなかったのですね。ということで、私もその後の身の振り方を考え始めました。そんな折、父が突然倒れたのです。私が27歳の時だったと思います。この時に初めて、母から「継ぐ気はないの?」と言われ、「やっぱり継いだ方が良いのかな」と心境が変化しました。継ぐと決まれば、税理士資格を取らなければなりませんから、そこからは勉強一筋です。岐阜に森均先生という方がいらっしゃるのですが、税理士資格受験の業界ではとても有名な方で、その森先生に師事しました。下宿に住み込みで、朝の5時半からひたすら勉強漬けの日々でした。

1979年生まれ。システムエンジニアとしてIT業界で活躍後、34歳で税理士登録。相続対策、事業承継対策など講演多数。ITの強みを活かし、税務問題にとどまらず、地域に根差したワンストップサービスを行う。

医療を強みとしつつ、他の分野も幅広く強化 「カンファレンス」を取り入れ、チームで動ける組織に

吉岡 ありがとうございます。では、ここからは御社のサービスについて伺っていきます。佐々木総研さんといえば、やはり医療のイメージが強いのですが、具体的にどのような取り組みをされているのでしょうか。

佐々木 通常の会計・税務はもちろん、人事労務、クリニックの就業規則作成、病院の人事評価制度構築などのサービスをご提供しています。また、リスクマネジメント課という部署では、オーナーのライフプラン設計、資産防衛に関するご相談もお受けしますし、医療経営支援

課では、経営改善等に関するコンサルティングサービスを提供しています。実際に病院の医事課で働いていた人材も在籍しており、専門のコンサルティング会社と連携しながら動いています。

吉岡 全顧問先に占める医療機関の割合は、どのくらいですか？

佐々木 およそ7割です。



事務所に飾られた手作りの展示物からも
チームワークの良さが伝わってくる



吉岡 今後もお客様を増やしていられると思いますが、拡大に向け、どのような活動をされているのでしょうか。
佐々木 既存のお客様や金融機関、医薬品卸業者などからしっかりとご紹介をいただけるよう、業務の質を高め、信頼関係を強化していくことです。特に、ドクターの方々は同じ医学部出身の先生方との横のつながりが非常に強いですから、ここは最も重視しています。それから、セミナーを活用した集客活動も積極展開していきたいと思っています。すでに年間50～60回ほど開催していますが、今後も様々なテーマを取り上げ、お客様に有益な情報を提供しつつ、顧問先の獲得にも活かしたいと考えているところです。

ただ、弊社は医療に特化していますが、特化しすぎることは危険性も感じています。例えば、医療収入の多くは消費税がかからないため、医療機関ばかりを担当していると、どうしても消費税に疎くなってしまいがちです。すると、一般企業を担当した時にミスをしてしまいます。また、医療というのは特殊な業界なので、特化しすぎると一般企業の経営感覚が分からなくなってしまいます。ということで、医療機関のお客様を増やしたいのは確かなのですが、具体的に「何件増やす」というような計画を立てて取り組んでいる訳ではありません。

吉岡 内部体制の整備ですか。具体的にどのようなことを推進していらっしゃるのですか？

佐々木 月次や決算、年末調整、医療法人化との手続き、事業承継時の手続きなど、あらゆる業務を一度整理し、標準化して社内でも共有することに取り組んでいます。

行動指針のところでもお話ししましたが、弊社は「経営のよろず相談屋」となることを目指しています。お客様が困っていれば、可能な限り全力でご相談にお応えするということですね。ところが、これが弊社の経営上、弱みになってしまっている部分があります。すなわち、本来ならば顧問料とは別に報酬を頂戴して対応すべきところ、通常の顧問サービスの一部としてお受けしてしまっているのです。結果として、職員の負担が増大しているという状況があります。いま、社内の業務を整理しているのは、サービスの範囲を明らかにし、きちんと対価をいただける仕組みを作り上げるためです。

吉岡 要はサービスメニューのようなものを構築していくということですね？

佐々木 そのようなイメージです。さらに言えば、各サービスをパッケージ化して販売することも構想としてはあります。会計事務所の業界では、企業に対して一人の担当者が付くのが一般的だと思うのですが、そうではなく「チームで動く」ことを当たり前にするのが目的です。

実は、あるお客様が労務のことで悩んでいたため話を伺ったら、「もう別の社労士に頼んでしまった」と言われたことがありました。「弊社にも社労士部門があるんですよ」というと、「そうだったの」って。これを「よくある話」と片付けてしまうことは簡単ですが、それでは組織の成長はありません。このケースでは、しっかりと「弊社でも対応できる」ということをお伝えしていれば、このようなことにはならなかったはずです。

吉岡 各々が「自分の仕事だけしていれば良い」というムードをなくすため、商品をパッケージ化することで「チームで動く」ことを当たり前にし、徐々にそのような風土を作り上げていきたいと、そのように考えていらっしゃるのですね。

佐々木 まさにその通りです。実は、チームで動くための仕組みとして「カンファレンス」という取り組みもスタートさせました。カンファレンスというと、通常は医療機関が入院患者の退院後の支援などについて議論・調

整をする場です。医師や看護師はもちろん、薬剤師、理学療法士、作業療法士など多彩な職種が参加する、まさにチーム医療のベースとなるものです。これを弊社でも運用しています。すなわち、税務が専門の人間、人事・労務が専門の人間、財務が専門の人間、経営が専門の人間などが参加し、「各顧問先をどう支援していくべきか」ということを議論していきます。これにより、多角的な目線でお客様の課題を解決することができますし、付加価値サービスをご提案する機会にもなります。今後は、このような方法が業界のスタンダードになっていくと思いますので、これをしっかりと機能させることが重点課題になります。

吉岡 先生はIT企業に勤務されていましたが、会計事務所に戻ってきて、特に組織運営の面でどのような印象を持たれましたか？

佐々木 IT業界では、プロジェクトを開始する前に必ず工程や必要な人員、期間を分析し、それにより受注金額を決定します。そして、プロジェクトがスタートすると、プロジェクトマネージャーと呼ばれる人が工程を管理していきます。例えば、ある一部分に作業の遅れが発生すれば、そこに人を厚めに配置する、というようなことが行われます。ところが会計業界では、そもそもプロジェクトという概念自体が存在しません。つまり、各人の業務は「各人が責任を持ってやり遂げなさい」という考え方がベースになっているのです。すると、何か分からないことがあった時、それを全て自分で調べて解決する必要がある。隣に解決方法を知っている人がいるにもかかわらず、です。他にも、各々がオリジナルのエクセルシートをわざわざ作って情報を管理しており、フォーマットが統一されていないとか、とかく非効率だと感じたことは事実です。この辺りも、私が「チームで動く」ことを推進しようと考えた理由です。

ITの力を取り入れつつ、地道な業務改善を進行中 成果を数値化するシステムの導入により、スタッフの成長促す

吉岡 そのような状況を目の当たりにし、どのような対策を実践してこられたのですか？

佐々木 まだまだ試行錯誤をしている段階ですよ。過去に一度、業務全体を管理するような大掛かりなシステムを導入したことがあるのですが、見事に失敗しました。あまりに環境が変わりすぎたため、業務が全く回らなくなってしまったのです。ということで、現在は問題点を一つずつ着実に潰している最中です。上から目線で“あるべき論”を押し付けるのではなく、地道なボトムアップで進める方が、現場の理解も得られますし、実際に業務効率が改善している手応えがあります。近年はクラウド会計が登場するなど、会計業界のシステムもほんの2、3年で大きくバージョンアップするので、今のやり方を選択して正解でした。

それから、いま「フィードバックシステム」の開発を進めています。これは、月次決算を含め、各スタッフやチームごとの成果を数値で表すことができるシステムです。例えば、スタッフが申請書を作り、電子申請で管理者へ提出したとします。管理者へ提出された申請書の枚数や処理状況は全てデータベースに記録されているので、管理者が処理を怠れば、それもシステム上で把握できます。すなわち、業務の遅延が起きている箇所が正確に把握できるということです。最終的には、誰が、どのような処理を行ったか記録し、どの程度の売上に寄与しているかということまで数値化する予定です。また、変わったところでは「お客様へメールを送った回数」なども数値化してみたいと考えています。必ずしもメール送

信回数が多ければ良いというわけでもありませんが、コミュニケーションの頻度を示す一定の指標にはなるのではないのでしょうか。

吉岡 佐々木総研版の業務管理システムを独自に作るようなイメージですね。

佐々木 そうですね。ただ、このシステムはスタッフを管理するためのものではありませんし、人事評価につなげるつもりもありません。確かに、数値化することで各人の能力や努力の差は明らかになりますが、逆に言えば、上手く成果を出している人の数値を目標とすることができますよね。ですから、あくまで自発的に動いてもらうための“起爆剤”のようなものにしたいと考えています。

吉岡 では、最後になりますが、これからのビジョンをお聞かせください。

佐々木 業界でも“高付加価値化”がキーワードになっていますが、弊社でもそれを追求することが最重要課題です。「支店を増やして、300人体制に…」というようなことは全く考えていません。50～60人の組織が最もサービスの価値を高く保てる規模だと思いますので、当面はこれを維持していきます。

今後、会計事務所の経営は大きく2つの方向性に分岐していくと思います。一つは、あらゆる業務を標準化、均質化し1,000人、2,000人と規模を拡大していく方向。そしてもう一つが、何らかの強みを持ち、その部分について日本トップレベルを目指していく方向です。中途半



端では、おそらく良い結果は生まれないのだと思います。そして、佐々木総研はどちらに向かっていくのかと言えば、後者です。自社の強みを「コレ！」と決めて伸ばす一方で、弱みの部分については外部連携によって補っていく。将来的に考え方が変わる可能性もありますが、現段階ではそのような構想を持って活動しています。

吉岡 佐々木総研の強みとして、伸ばしていかれる部分とは？

佐々木 冒頭にお話しした通り、弊社は「経営のよろず相談屋」としてお客様を長らく支援してきました。従って、強みとして伸ばすべきもこの部分だと考えています。お客様が経営で悩んでいれば、解決策をずばり提供することはできなくとも、悩みの所在を整理し、専門家におつなぎする。まさにこれに特化するという事です。

従来、コンサルティングとは、豊富な知識を武器に、クライアントに対して「これをやりなさい！」と指導を

する仕事でした。しかし近年、こうしたコンサルティングの手法はもはや通用なくなっています。経営に関わるテーマが、以前とは比べ物にならないほど多様化してしまったからです。であるならば、「そもそも、どこに問題があるか」ということを紐解き、次の一手を考えることに大きな価値があるのではないのでしょうか。このようなコンサルティングこそが、弊社が目指すべきものと確信しています。会計業界は斜陽産業だと悲観する声もありますが、ことコンサルティングというフィールドに視点を移すと、我々ほど恵まれた存在は他にありません。企業の財務状況を誰よりも知っていますし、決算書を見せていただくことも当たり前のできるのですから。これが普通のコンサルタントであれば、決算書を見せてもらうために、信頼関係を築くところからスタートしなければなりません。ですから、このような優位性を活かして、経営に関する“最初の窓口”に徹すること。これをしっかりと実践していく予定です。

事務所概要



株式会社佐々木総研

- **本社** 福岡県北九州市八幡東区石坪町 10-13
- **福岡オフィス** 福岡県福岡市博多区博多駅前 1-5-1 博多大博通ビルディング7階
- **グループ会社**
 - ・西日本税理士法人
 - ・西日本社会保険労務士法人
 - ・株式会社タクト
 - ・株式会社M&Cパートナーコンサルティング ほか

1972年	佐々木貞利税理士事務所開業（全職員5名） 遠賀中間医師会の顧問税理士となる
1973年	飯塚医師会の顧問税理士となる
1986年	株式会社佐々木総合マネージメントサービス設立 （現・株式会社佐々木総研）
1990年	有限会社佐々木興産設立、佐々木貞利 逝去（享年77歳） 佐々木直隆税理士事務所開業、新社屋落成（現・北九州オフィス）
1991年	株式会社エヌエスパースナルセンター設立（現・株式会社タクト） 人事コンサルティング業務開始
1992年	株式会社ヘルスケア経営研究所設立

1996年	株式会社エス・エス・ビー・ビー設立
1999年	社会保険労務士事務所開設 有限会社フューチャー・ブレイン設立
2003年	日本M&Aセンターと提携、九州M&Aセンターを設置 株式会社佐々木総研社員持株会設立および増資
2007年	西日本税理士法人設立
2009年	西日本社会保険労務士法人設立
2012年	福岡オフィス開設、創業40周年を迎える
2015年	佐々木 直隆 会長就任 佐々木 大 代表取締役社長就任