

INTERVIEW

顧問先への経営指導を収益の柱にできる パワーザイムの中小企業向け人材教育サービス

パワーザイム株式会社 代表取締役 公認会計士・税理士 石 光仁
税理士 村岡武彦

パワーザイム株式会社（大阪府大阪市）は、公認会計士・税理士の石光仁氏（写真左）が代表を務めるコンサルティング会社である。同社は石氏の会計事務所を母体とし、中小企業の経営者などを対象に、経営塾や教育講座などの教育サービスを提供している。人材教育のベースとなっているのは「計数マネジメント」と呼ばれる経営ノウハウであり、数字にもとづく論理的な経営判断力を身につけることが可能だ。「計数マネジメント」は、若手経営者や幹部、二代目後継者など、経営ノウハウを切実に求めている人々から高く評価されている。「計数マネジメント」は会計人である石氏が現場で磨き上げてきたものだけに、会計事務所の業務とも親和性が高く、顧問先への経営指導を体系化できるほか、付加価値業務として展開することも可能だ。そこで今回の取材では、パワーザイムの石氏と村岡武彦氏（写真右）に、同社の人材教育サービスの特徴や収益モデルについて伺った。



中小企業の人材育成に取り組む パワーザイム

——パワーザイム株式会社は、中小企業向けの講座「ビジネス計数塾」などのサービスを展開するコンサルティング会社です。代表取締役の石光仁先生は、会計事務所の所長を務める傍ら、パワーザイムを立ち上げました。

同社が「ビジネス計数塾」のなかで提唱している「計数マネジメント」は、数字にもとづく経営判断力が身につく経営ノウハウです。こうした経営ノウハウは論理ばかりが先行することが多いのですが、「計数マネジメント」は石先生が経営指導の現場で磨き上げたものであり、実践的であることが中小企業の経営者から評価されています。

本日は石先生と村岡武彦先生に、この「計数マネジメント」についてお話を伺いたいと思います。まずは、石先生のこれまでの歩みを振り返っていただけますか。

石 私の会計士としてのキャリアは、監査法人での勤務から始まりました。約7年在籍した後、独立して会計事務所を設立したのが平成元年、31歳のときです。

独立当初の業務は記帳です。一軒一軒飛び込み営業をして、40社ほどのお客様を開拓しまし

た。当時は景気がよかったので、小さな会社であれば、飛び込みで顧問先を増やせたのです。

そのような企業からは、個人が法人化するタイミングで、記帳と決算申告の仕事が入るので、2〜3年経つと個人に戻るケースも少なくありませんでした。売上を減らさないために、また営業で顧問先を増やすことを繰り返すうちに、このままでは、自分の成長にはつながらないと思うようになりました。また、昔ながらの決算申告が会計事務所の仕事だと思われている企業に対し、さまざまな提案を試みることで、他の事務所との差別化を図りたいとも考えました。

そこで、一部の企業を除いて記帳作業はやめ、好景気を背景に需要の多かった相続税対策や事業承継対策などの分野に特化して営業しました。その結果、相続や事業承継の案件から、法人の顧問業務が増えていきました。それに伴い従業員も増え、一番多いときでパートを含めて17人になりました。

——相続税対策や事業承継対策以外に取り組まれた分野はありますか。

石 消費税の還付案件も数多く手がけました。しかし、40歳の頃でしょうか。「節税は、大義名分はあるものの、経営の本質ではない。私のミッションは、しっかりした経営をし、社会の役に立つ企業を育てていくことだ」と思い立

ちました。そこで、自らマネジメントの教材を作り、講座を開設したのです。

——どのような講座だったのでしょうか。

石 1回5時間、全10回で50万円のコースです。定員に達しない年があっても、ずっと続けました。SMB Cコンサルティングの企業向け出張研修で講座を開いたりもしました。

平成16年にパワーザイムを設立したのも、こうした活動の一環です。

——すると、20年近く中小企業の育成に力を入れて取り組まれているんですね。

石 はい。その間、会計事務所のマネジメントは、自分の右腕ともいえるスタッフに任せていました。しかし3年前の54歳のとき、病気がかかった妻を介護するため、事務所の縮小を決めました。

既存のお客様は、このタイミングで独立した税理士資格を持つスタッフに引き継いでもらいました。そして、資格のないスタッフ、独立しなかったスタッフをパワーザイムに連れてきました。同席している村岡もそのひとりです。

新たなスタートを切った当初は、お客様がゼロでした。そこで始めたのが、月1回2時間の講義とその後の懇親会をセットにした「ビジネス計数塾」です。一期7人、二期6人の計13人で始めました。その約半数は顧問先ではなく、セミナーで知り合った方々でした。多くは30代



論理的な経営ができる人材の育成に取り組むパワーザイムの社内

の2代目経営者で、役職でいえば専務や常務です。

「ビジネス計数塾」を始めて気がついたのですが、そのような人たちがマネジメントを学ぶ場はあまりありません。例えば大阪では、マネジメント教育で有名なところは2つほどありますが、講義時間が長く、費用もけっこうかかります。

それもおつてか、月1回2時間という形式は大変好評でした。そのうち自然に「会社に来て幹部に教えてほしい」という依頼もいただくようになりました。講義を通して、幹部研修、原価計算制度の導入、経営指導といった個別の案件が生まれ、月1回の講義は入り口にすぎないと気づいたのです。

そうして、三期生が7人、四期生が10人、五期生が16人と着実に増えています。これは口コミが大きいと思います。五期生はさらに1人増える可能性もあります。

——現在の受講者も、やはり経営者や後継者が多いのでしょうか。

石 そうですね。それに加えて、一般企業にお勤めの方も増えてきました。なかには、大手M&A仲介企業に勤めている方もいます。そういった方々が、マネジメントと管理会計を学びたくとも、これまでは教えてくれる場がありませんでした。単発のセミナーでは、得られるもの

が限られます。

受講者からのご紹介で、大手司法書士法人の営業をしている人も受講しています。このような形で人脈が広がるのもうれしいことです。

学びと癒やしと挑戦の場

——村岡先生に伺います。ご自身の立場から、パワーザイムの創業から現在までを振り返っていただけますか。

村岡 会計事務所は、決算書と申告書を作るのが主たる業務だと思われています。私もそのつもりで石光仁公認会計士事務所に入所したのですが、パワーザイムを立ち上げて、講座ビジネスや「ビジネス計数塾」を始めるといわれたときは戸惑いました。しかし実際にスタートすると、お客様の反応は上々でした。

そこで自分も前向きに取り組もうと思い、さまざまなツールを作ったり、ここ1〜2年はメルマガを立ち上げたり、ホームページを充実させたりして、たくさんの人にこの事業を知ってもらえるよう努めています。

——このビジネスを始めて、特に印象的なことはありますか。

村岡 一番驚いているのは、「ビジネス計数塾」のスタートから2年半、退会者がひとりも出ていないことです。通常の研修なら当たり前

に起こることが、一切ないのです。

——それは素晴らしいですね。「ビジネス計数塾」ならではの魅力があるということでしょうか。

村岡 「ビジネス計数塾」は、「学びと癒やしと挑戦」をテーマに掲げています。月1回、午後3〜5時の2時間の講座が「学び」です。その後の懇親会では日頃の鬱憤^{うづね}を散じて「癒やし」てもらいたいと思っています。参加者には同じような立場の方が多いので、さまざまなことを共有して楽しんでいただいています。また、毎回ではありませんが発表もいただいています。これが「挑戦」です。

少人数のワークショップ形式なので、参加者の皆様には、講義を聴くだけではなく、議論や座談会にも積極的にご参加いただいています。

計数マネジメント力を育むためのコンサルティング

——「ビジネス計数塾」では、どのような人材の育成を目指しているのですか。

石 最大の目的、理念は、「計数を使ったマネジメントができる企業人」を育成することです。そのために、私たちは「計数マネジメント」という考え方を提唱しています。「計数マネジメント」とは、数字を使った科





学的経営をノウハウ化した経営者のための経営ノウハウです。「ビジネス計数塾」は、この「計数マネジメント」を学ぶための入り口であり、「入門」「基礎」「実践」の3段階に分かれます。

まず、マネジメントに対する前提知識をしっかり身に付けるために、「具体的なビジョン作りのノウハウ」と「変動損益計算書の基本」を学びます。これが「入門編」です。

次に「基礎編」では、「組織」に対する理解と、組織の活動全体を反映した「機能別損益計算書」「事業別損益計算書」の習得を目指します。一般的な損益計算書では、マネジメントはできません。ここで学ぶのは、企業の組織活動を反映させた損益計算書の読み方です。

最後の「実践編」では、経営戦略立案の基本的考え方と実践手法を学びます。

費用について教えてください。
石 毎月1万円で受講いただけます。懇親会は実費となります。

「ビジネス計数塾」の他にも講座はあるのでしょうか。
石 特に学習意欲が高い人のために、1回5時間、全10回の「エグゼクティブ・マネジメントコース」という本格的なマネジメント講座を用意しています。併せて、1回5時間、全4回の「ビジネス会計実践コース」も提供しています。

これらの上級コースを受講された多くの方から、「幹部にもこの考え方を学ばせたいから、社内で研修してほしい」とのご要望が寄せられます。そこで、この2つのコースを社内研修でも行います。その後、ご希望があればコンサルティングもします。その場合は、経営会計のシステムを導入していくこととなります。このように積み上げ式で、計数マネジメントができる会社を育成する仕組みになっています。

村岡先生は実際に2代目経営者と接する機会が多いようですが、「ビジネス計数塾」への反響はいかがですか。
村岡 毎月講座への参加を楽しみにしている方が数多くいらっしゃいます。「ビジネス計数塾」の講座以外の時間でも、経営や税務の相談に訪ねてきてくださる方もいます。先ほど申し上げたように、退会者ゼロという素晴らしい状況です。ご多忙で欠席された場合も、必ず補講を実施しています。補講は1人でも行いますから、そのときは石とマンツーマンです。そういったサービスも喜ばれています。

石 すると、受講者との距離も縮まります。大半が将来の経営者ですから、自分の代で顧問税理士を変える、つまり将来の顧問契約につながるという意味合いもあるわけです。既存の顧問であれば、世代交代後の契約継続につながります。



会計人向けの講座を開講

貴社の講座を会計人が受講することはできるのでしょうか。
石 9月から、一般企業向けに加えて、会計人向けにも開講します。既に4名の方から申し込みがありました。

コンサルティングを業務として実践しておられる先生方の中に、課題解決請負人のような立場で仕事を請けているケースをお見受けすることがあります。しかし私たちの務めは、しっかりとマネジメントができる方法論を教育することだと考えています。それにはまず、教育によって基本的なマネジメントの考え方を習得することが極めて重要です。私たちが最終的に行うコンサルティングは、いわば教育の応用です。それにいきなり頼るのではなく、土台となるマネジメントをしっかり学習してほしいのです。売上を上げる主役は、あくまで経営者自身です。ここは絶対にズレてはならないと思います。

確かに基本的なマネジメントの考え方を学び、それを顧問先の経営指導に応用できれば、会計事務所としてもありがたいですね。

石 顧問先、つまり中小企業の育成という観点で考えると、できることはまだまだたくさんあるのに、これまで誰も提供してきませんでした。



■石 光仁 (せき・こうじん)

パワーザイム株式会社代表取締役。公認会計士・税理士石光仁事務所所長。公認会計士、税理士、株式会社日本商工経済研究所顧問、マネジメントデザイナー。大阪市立大学商学部卒。あずさ監査法人勤務の後、定型的な監査業務に飽き足らず、昭和63年に石光仁公認会計士事務所開設。その後、税務対策のみによる企業の成長、発展に疑問と限界を感じ、経営者にとって真の「経営品質の向上」と「管理会計」の導入を目的に、平成16年パワーザイム株式会社を設立。本格的に経営コンサルティング業務を開始する。著書に「プロコンサルタントの計数力一新発想による社長のための経営力会計」(同友館)、「本当はコストの力が利益を生む：計数マネジメント入門」(税務経理協会)などがある。

こういったサービスを提供するのは、主に堅企業向けのコンサルティング会社です。つまり、数百人規模の中小企業を対象としたものばかりです。彼らにとって商売にならない、それ以下の中小企業は、マネジメントとは何かについて知る機会がないのです。

また、どの会計事務所も事業承継や相続対策は引き受けますが、承継した子供がマネジメントを学びたくても、その教育にはノータッチです。

二代目経営者のキャラクターを一言で表現すると「不安」です。この不安を希望に変えるのが、私たちの講座のテーマでもあります。

—— 大手のコンサルティング会社が相手にし

てくれない小さな会社を支援できるのは、会計事務所しかないわけですね。

石 その通りです。日本の中小企業の今後を考えると、私たちがしていることの意義は大きいのではないのでしょうか。とはいえ、私たちだけで取り組むには荷が重過ぎるので、同業の先生方にも同じように取り組んでいただきたいのです。私たちの教材は、15年間作り込み続け、今もなお改訂しています。少しでも多くの先生方に使っていただくことで、顧問先の中堅・中小企業の活性化につながるはずですよ。

会計人が中小企業経営を変える

—— 会計事務所が「計数マネジメント」を活用するためのサービスも提供されるそうですね。

石 メーカーのような形で、教材と教務を提供しようと考えています。対象としては、大きく3つに分かれます。まず、これから親御さんの事務所を継ぐ二代目の先生です。クライアントの二代目とのコミュニケーションツールとして使っていただければ、クライアント離れもなくなるのでとても有効だと思います。

次に、監査法人などに勤務している若い先生方です。先日、会計士協会で行ったセミナーの

受講者はだいたい20代後半から30代前半の会計士さんで、皆さん独立したくてもそれが可能な環境ではないため、仕方なしに監査法人に残らざるを得ないのが現状のようでした。そのような先生方に、独立するための道具として提供したいと考えています。

最後が、多くのクライアントを持つ大型事務所です。そういった大きな事務所でも、就職案内などの情報によればひとり当たりの売上高は1000万円です。しかし、決算申告以外に講座という商品が売れば、単純に売上が増えます。また、実際にビジネスで当社の教材や、PowerPointのドキュメントを使う場合はそれなりのコストがかかりますが、勉強目的の方には安価に提供できるシステムになっています。

—— 「計数マネジメント」は独立するかどうかとは関係なく、会計人が中小企業を支援するためのツールとして活用できそうですね。

石 仰るとおりです。P・F・ドラッカーの言葉に、「企業経営者は自分の会社の社会のなかでの位置と役割を明確にするとともに、その組織のなかでの社員の位置と役割も明確にしなければならぬ」というものがあります。これは重要なことです。自分の会社が社会のなかでどのような役割を担っているのか。そして自分はそのなかでどのような役割を担っているのかを明確にしないと、働きがいなくなってしまうからです。

また、組織において、社員の年齢に応じたキャリアアップを考えることも重要です。私たちの事務所では、最初は決算申告の作成から入り、40歳までに節税提案ができるようになるまで持っていく、40歳を過ぎたらマネジメントの指導に当たらせています。

村岡武彦先生



最後に、パワーザイムの今後の展望をお聞かせください。

石 先ほど申し上げた教材と教務の提供ですが、興味を持ってくださった先生には、実際に体験していただくために、毎月4回開催している見学会にぜひお越しいただきたいと思っています。

また、「コンパス」という管理会計ソフトを、お客様に成果物を出す際に、ぜひ使っていただきたいですね。現在はExcelベースですが、会計ソフトベンダーさんと一緒に新しいバージョンを制作中です。このソフトと、講座の両面からのアプローチに期待しています。

それに加えて、BAM (Business Accounting Manager) 会という研究会を作ろうと思っています。講座を聴くだけでコンサルティングができるようになるわけではないので、私が実際にどうコンサルティングしているかを、お客様に差し障りのない範囲で公開し、参考にしていただきます。

コンサルティングをするには、引き出しがたくさん必要です。先生方にも研究成果を発表していただき、会計人の力で日本の中小企業の経営をリードするような団体を作り上げるのが夢です。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。貴社のますますの発展を祈念しています。