



経理代行から経営計画作成まで幅広く支援

きめ細かいサポートサービスにより

顧客のキーパートナーを目指すK&Pグループ

兵庫県尼崎市を中心に、地域密着型の会計サポートを行うK&P税理士法人。グループ企業に経営コンサルティング会社と社会保険労務士法人を擁し、他の専門機関とも提携してワンストップ対応の経営支援サービスを展開している。近年はクラウド会計導入支援に注力するほか、人手不足の中小規模企業に対しては経理業務のアウトソーシングにも積極的に取り組んでいる。グループ代表の香川晋平氏は二代目。父親である先代から事務所を引き継ぎ、きめ細かなサービスと多彩な戦略で、9年で3倍の規模まで拡大。将来的にはBIGファーム入りも視野に入れているという。本稿では、同法人の拡大戦略、特に経営コンサルティングとマーケティング戦略について、香川代表と社員税理士の定本学氏にお話を伺った。(撮影 工藤裕之)



K & P 税理士法人  
K & P 社会保険労務士事務所  
K & P コンサルティング  
K & P インベストメント

取材に応じてくださった香川代表（右）と、社員税理士の定本 学先生（左）



明るく開放的な雰囲気があるK&P税理士法人のオフィス

## 経営コンサルティングを軸に 顧客をサポート

—— 本日は、兵庫県尼崎市を拠点に成長されているK&Pグループ代表の香川晋平先生と、社員税理士の定本 学先生にお話を伺います。

香川 先生は、二代目とのことですが、まずは、創業からの足跡についてお聞かせください。

香川 私の父が、1975年に兵庫県伊丹市の自宅で香川会計事務所を開いたのが始まりです。尼崎信用金庫とのタイアップで経営者を対象としたセミナーを開催し、それを足掛かりに顧問先を増やしていったと聞いています。その後、尼崎市にある尼崎信用金庫所有のビルへ移転し、尼崎市を拠点に事業を展開してきました。

私は2005年に入所してから、父のもとで約9年経験を積み、2014年に事業を承継しました。

—— 1970年代から金融機関とタイアップして経営者向けセミナーを開かれていたのは、先代は先進的な考えをお持ちだったんですね。開業当初から経営コンサルティングを

中心に事務所を運営されていたのですか。

香川 そうです。父は、実は今年（2022年）亡くなったのですが、「明日の経営を共に考える」というスローガンを掲げ、名刺にも記載して大事にしていました。本当にしたいことは、税金の計算より経営サポートだったようです。セミナーでも経営計画の立て方などをテーマにしていました。

—— 事務所の所長というより、経営者としての資質があたりだったのではないのでしょうか。

香川 どうでしょう。ただ、一時20人まで拡大した事務所をのれん分けなどとして7人ぐらいいまで絞り、仕事も選ぶようになりました。なるべく記帳代行は請けず、税務は自計化できている会社に絞り、経営アドバイスを注力していました。

—— その流れを香川先生も引き継がれているわけですね。

香川 はい。私も父と同じ公認会計士で、監査法人出身なので、正直言って、税務はあまり得意ではありません。どちらかというと細かい計算よりも分析のほうが得意で、年末調整や申告書などの円単位の計算は本当に苦手でした。

パートを採用し、業務を分担するところから始めました。それまでの慣習を変えるのは簡単ではなく、時間がかかりましたが、今、ようやく形になってきたところです。

## 「かかりつけ医」のポジション 経営者の悩みを聞く

—— 御社は経営計画作成の支援も行っているようですが、その取り組みについて伺えます。

香川 経営計画作成支援は、一昨年（2020年）から、株式会社MAP経営（東京都中野区）の経営計画作成ソフトを導入し、MAS監査で本格的に取り組み始めました。それまでは私が単独で行っていましたが、一人では事業化できませんので、まずは業務を標準化しようとMAP経営さんのソフトを導入しました。

それにより、MAS監査業務の標準化は順調に進みましたが、専門的なソフトなので若干敷居が高いと感じるお客様もいらっしゃいました。もう少し単純で簡単なソフトをというので、エクセルを使ったシステムに切り替えていこうとしています。いずれにしろ、

父はそんな私に担当を持たせず、「その代わり、仕事は自分で取ってこい」と命じました。ですから、私は入所当初からコンサルティング分野に特化し、税務はベテランスタッフに任せていました。

私は監査法人時代、上場準備のコンサルティングに携わっていたので、その経験を生かしたコンサルティングを入口としてお客様にアプローチし、税務顧問契約に結び付けるというやり方で顧客を増やし、仕事の幅を広げられました。

—— 現在、グループ全体で30名超と、大型事務所の域に入りつつありますね。先代は少数精鋭の部隊を目指されていたようですが、香川先生はその点をどうお考えでしょうか。

香川 私が引き継いだ当時は、まさにスタッフが7人の時期でした。10人以下を維持して生産性を保ち、全ての顧客が見える範囲で、質を担保しながらやっていくという方針だったと思います。

しかし、私は規模も追求したいと考えました。記帳代行も会計事務所の大事な役割だと思っていたのです。ただ当時は、業務が整理されていなくて、税務担当者が記帳代行まで担っている状態でしたので、記帳業務専門の

経営計画のサポートは、今後も力を入れていきたい業務のひとつです。

—— エクセルなら誰でも抵抗なく取り組めるでしょう。お客様目線に立ったサービスを展開されていますね。

香川 私が代表になって掲げたスローガンは「税務会計はあくまでも入口。中小企業経営者のKey Partnerになる」です。お客様の最良の相談相手というスタンスですね。

当社では、担当者がお客様のものと何ったときの業務報告書に「面談記録」を書く決まりになっています。フォーマットに「お客様が望んでいること」という欄があり、例えばそこに「お孫さんが大学に受かった」などの情報も全て書き込みます。社長さんなどのような会話をしてきたのが分かるように書くことを徹底させています。これによって、私がお客様のところへ出向いたとき、お孫さんの話題から話を膨らませることができず、それが信頼関係の醸成にもつながります。

—— そういったコミュニケーションをとりながら、税務会計以外の困り事も拾っていくわけですね。

香川 そのとおりです。ただ、所内で対応しきれない場合は、われわれが提携する機関や



香川晋平氏  
K&P税理士法人 株式会社K&Pコンサルティング グループ代表

## パンフレットやHPの活用で 相続・事業承継案件が増加

をご紹介します。しかし、そのためには病状をきちんと把握しなければなりません。ですから、お客様が何に困っているのか、悩みを聞くことを徹底して指導しています。

—— グループ内に社労士事務所を擁しているらしいですが、社労士業務は会計事務所との親和性も高く、最近ではコロナ禍で補助金・助成金の仕事で社労士の活躍が目立っています。K&Pグループさんではいかがですか。

香川 おかげさまで順調に伸びています。独立を考えていた知り合いの社労士に声をかけて入ってもらったのがK&P社労士事務所のスタートですが、社労士がほしかったのは、仰るとおり助成金サポートの需要が高まっていたからです。それまでは「補助金・助成金制度がありますよ」という案内だけで終わっていました。実務サポートは、提携する社労士さんや中小企業診断士さんに頼んでいたのです。しかし、助成金制度の活用で成功すればお客様も喜んでくださいます。そこで、もう少しこのサポートサービスを厚くしたいと思って設立しました。

—— K&P税理士法人の設立は2018年ですが、定本先生はいつ入社されたのですか。

定本 2014年で、ちょうど香川現代代表が先代から事業を引き継いだタイミングです。もともと私は尼崎の商工会議所に勤めていて、そこで働きながら税理士の資格を取りました。それを機に、当時、商工会議所に入りしていた香川会計事務所の税理士さんから声をかけていただき、入所したという経緯です。

—— 会計事務所も商工会議所も、中小企業支援という事業目的は同じですが、会計事務所に入ってから、最初の印象はいかがでしたか。

定本 最も印象的だったのは面談時間の長さですね。商工会議所ではお客様のところへ伺っても、30分くらいでお話を切り上げていたのですが、会計事務所では社長さんと2時間、3時間の面談は当たり前でした。それには少し驚きました。しかし、お客様と信頼関係を築くにはそれだけの時間が必要なのだと思えました。それだけ長い時間お話ししていると、プライベートなことまで話が及ぶます。

士業法人をご紹介します。例えば、就業規則の見直しのお手伝いであれば社労士を、高度な知識やテクニクが必要になる事業承継などは、事業承継専門の事務所をご紹介します。「かかりつけ医」、それがわれわれのポジションなのです。必要に応じて総合病院の専門医

そこから事業承継や相続の悩みを伺うこともあります。

—— 相続については、数年前に基礎控除額が減額されて課税対象者が増えましたが、相続対策の相談も増えていきますか。

香川 2015年の税制改正のタイミングで相続パンフレットを作り、相続専門のサイトも立ち上げました。今でも2週間に1度、相続専門サイトに私が相続コラムを書いています。「尼崎 相続税」で検索すれば上位に出てくるようにSEO対策もしています。相

続パンフレットは、西宮と尼崎エリアの約100万人をターゲットとして、各郵便局に置かせてもらっています。

—— そういったマーケティングの成果はいかがですか。

香川 以前は、亡くなられてから相続の相談に来られるというパターンがほとんどでしたが、ホームページやパンフレットによるマーケティングを始めてからは、事前の相続対策案件もくるようになり、案件数も増えました。現在では、年20〜30件になっています。基礎控除額をギリギリ超える1億円までの相続が中心で、料金も比較的廉価に設定しています。

—— 相続から事業承継のご相談につながるケースも多いのですか。

香川 はい。事業承継も増えていきます。ただ、ナイーブな問題なので、相談されないのでこちらからご提案するのはなかなか難しいところですね。われわれから見ると「そろそろ考えたほうがいいのでは」と思えても、経営者の方はまだまだやれると思っていますからね。しかし、問題を先送りしてどんどん状況が悪化していくケースも少なくないので、そういうお客様をどうサポートしていくかが今後の課題です。

—— 外部の人間が代替わりを進行するにはコツが必要でしょうね。

香川 親族内承継など後継者がいらっしゃる場合には、引き継ぎのタイミングや株式買い取りなどについてアドバイスするだけでよいのですが、問題は後継者不在の会社です。わが社でもそのリストは作っていますが、そこにM&Aの話を持ち掛けるにはかなり技術が必要だと思います。

当社では、長年お付き合いのある株式会社日本M&Aセンター（東京都千代田区）さんのアプローチ方法で提案をしています。それでもなかなか話は進まなかったのですが、ようやく最近では増えてきて、この2年で6件のM&Aを成立させています。売りが3件、買いが3件です。ただ、売りをご提案したいお客様が結構いらっしゃるのので、そこに力を入れていきたいです。

—— M&A仲介業者は、日本M&Aセンターのほかにもあるのでしょうか。

香川 日本M&Aセンターさんのほか、いくつかお付き合いのあるM&A仲介業者さんにお願ひしています。案件の規模によって振り分けています。

—— 事業承継案件で難しかった事例をご紹介します。



定本 学氏  
K&P税理士法人 株式会社K&Pコンサルティング  
社員税理士



介いただけますか。

香川 特に難しいのは従業員承継です。借入への保証や、株式買い取り資金の問題などが話まともらないことが少なくありません。

その際の選択肢として、大阪中小企業投資育成株式会社を活用するスキームをご提案しています。最近でも2、3社と相談しています。先日、社長が急逝されて従業員承継をするケースで、株や個人保証などファイナンス面で問題があるということで、同社に相談しました。

—— 大阪中小企業投資育成は、他の金融機関とは少し立ち位置が違って株を長期に持つてくれるので、資金面でのサポートで心強いですね。それにしても、いろいろな機関とつながって、きめ細かくお客様をサポートされているのですね。

香川 それこそ私の仕事だと思っています。うちで解決できなくても、必ずどこか専門機関につなげられるように提携先をつくっていきます。どのようなことでもK&Pに相談したら、何らかの解決策を提示してくれる。そういう信頼関係を築ければ、自然と顧問先も増えていくのではないのでしょうか。

## トークスプリクトとロールプレイでヒアリング力を高める

—— 御社のスローガンである「中小企業経営者のKey Partnerになる」ための具体的な取り組みについて、お聞かせください。

香川 担当者には、決算報告後にお客様からアンケートを頂くよう指導しています。1年間の弊社サービスの評価を4段階でしていた、社長さんが弊社に満足しているかどうかを明らかにするのです。なかでもポイント「税務以外で困っていることはありませんか」という質問です。

ただ、せっかくアンケートを用意しても、営業トークに不慣れた担当者はそれを棒読みしてしまいます。それでは社長さんから本音を聞き出すことはできませんので、トークスプリクトも作りました。

例えば、「資金繰り」のヒアリングでは、「会社はお金がなくなったら潰れますが、1年後に資金が残っているか不安はありませんか」といったトークを丸暗記してもらい、さらにロールプレイングによって自然に話せるよう訓練していくのです。現在、そのトーク

スプリクトには「資金繰り」「経理業務の改善」「相続・事業承継」「労務関係」「人材採用・育成」「ウェブを使った集客」「補助金・助成金」「経営計画の作成」の項目があります。

—— お客様のニーズを引き出すための質問が凝縮されていて、そのアンケートを基に提案へとつなげていくわけですね。

香川 はい。これにチェックが付いたら、税務担当は「次回、専門の担当者から提案させていただきます」とアポを取ります。そこまでいけば成果を出せたということになります。その後、専門の担当者が提案を行い、社内、あるいは提携先で対応していくのです。当社ではこれをトスアップと呼んでいます。税務担当がこのチェックを付けたものをトスアップして次の担当者に渡す、というのがひとつの流れになっています。

—— 大変素晴らしい仕組みですが、これを所内に定着させるのはかなり難しかったのではないのでしょうか。

定本 そうですね。トークスプリクトができる前は、私を含めて皆やり方が分らず、税務担当が全て説明してしまっていました。それで、トスアップにならずに終わるパターン

がほとんどでしたが、今はトークスプリクトがだいぶ定着し、軌道に乗り始めています。あとは個人がやるかやらないかですね。

香川 それで、やらない人の管理を定本が行っていくというわけです。

## 経理代行を入口に顧客獲得へ

—— 現在、新規顧客数は年間でどれくらい増えていますか。

香川 純増で約40件、2022年は50件に届くかどうかといったところです。

—— きめ細かなサポートサービスによる口コミ効果もあると思いますが、集客にはネットなども活用されていますか。

香川 ネットでは相続、設立、経理代行の3つのサイトを柱にしていて、従来から集客も増えています。設立サイトでは、まだ創業段階にあって顧問税理士のいないお客様がほとんどで、税理士を探していますので比較的契約を得やすいですし、相続サイトでも、初めて相続をされる個人のお客様は税理士とのお付き合いがありませんので、契約につながりやすいですね。

一方、経理代行サイトでは、会社の経理担当者が急に退職して採用をかけてもなかなか人材が採れず、顧問税理士に相談しても自計化するべきと勧められ、困り果てて来られるお客様が結構いらっしやいます。それを当社ではアウトソーシングという形で請け負っています。

—— 経理代行だけを請け負うわけですね。

香川 そうです。しかし、税務顧問ではないので、こちらで分からない部分は顧問の先生に確認するようお願いするのですが、それに親身に対応してくれない顧問税理士の先生もいらっしやいます。そこでわれわれがそのために提案をします。それが1、2年続くと、お客様はこちらにすら替えさせていただきます。そういったパターンも入口として重視しています。

そのほか、パンフレットなどにQRコードを貼り付け、スマホで読み込んで先のサイトが見られるような対応もしています。

—— いろいろなところにきめ細かく工夫をされていますが、特に今、注力されている分野は何でしょうか。

香川 経理代行です。これこそ最大の入口だと考えています。利益率の高い仕事ではあり

ませんし、最初はセカンドオピニオンとしてですが、ここを入口につながりをつくり、信頼関係を築いていけば、高い確率で顧問契約までつなげることができます。しかし、そのためにはそれなりのヒアリング技術が必要なので、トレーニングでその技術を磨き、単価を少しずつ上げていくというわけです。

—— ひとつの戦略ですね。

**香川** 仰るとおりです。設立チャネルは競争が激しいので、マーケットを尼崎・西宮地区に限定していますが、経理代行チャネルのほうはもっと対象範囲を広げていきたいと考えています。

今はクラウドの会計ソフトが主流になっていますが、「クラウドなんて分からない」というお客様も多いので、専任担当者を設けてクラウド導入サポートまでサービスの幅を広げています。クラウド会計ソフトの導入や初期設定を行うというサービスです。会計事務所では敬遠されがちな業務ですが、だからこそ当社では入口商品としてサービス提供を進めていきたいと思っています。

## 5年後にビッグファームを目指す

—— 最後に、3年後、5年後の中長期戦略をお伺いします。

**香川** 5年で売上を5億円までもっていきたいと考えています。2022年は社員29名で売上約2億6000万円ですから、年率15%成長として、5年後には2倍の5億円という計算です。社員数は50〜60名を目指します。

課題は組織づくりです。実はここ数年、管理職が育たないという壁に突き当たっていました。原因は、私自身が現場に入って何でも率先してやってしまっていたためです。そのことを「識学」（組織の継続的な成長を実現するためのマネジメント理論）という組織運営理論で学び、この1年は意識して、定本をはじめ管理職社員に任せるようにしてきました。その習慣がようやく根付いてきたので、今後は組織づくりを加速させていきます。

—— 50名以上というと、大体、ビッグファームの規模になりますね。

**香川** まさに、5年かけてそこまでの水準に持っていきたいと思っています。まずは売上

を2年後に3億円超、そして5年後に5億円超を目標として設定しています。

とはいえ、いろいろなことに手を出すのではなく、セカンドオピニオンとしてご利用のお客様も含め、既存のお客様に数多くの提案をしていくことで喜んでいただき、提携先を留意して対応していきます。そのなかからニーズがあると見込めるサービスが見えてきたら、社内で専属の部署を設けていくというやり方で、事業を拡大していきたいと思っています。いずれにせよ、お客様からそれだけの信頼を得られるかということにフォーカスし、そのためにもスタッフの能力を最大限引き出せるように、私も考えていきたいです。

—— 本日は大変参考になるお話をありがとうございます。ありがとうございました。ビッグファームの仲間入りという目的が達成されますよう、祈念いたします。