

BIZUP ACCOUNTING OFFICE MANAGEMENT REPORT

BIZUP

2025.OCT.
vol.144

10

◎事務所経営レポート
そつみや税理士事務所
上田忠史税理士事務所

DXと「分ける化」で会計業界に革新をもたらす
**会計事務所から
売上100億円グループへ**

MANAGEMENT
VISION

みどり合同税理士法人グループ
三好 貴志男 先生

MANAGEMENT VISION

みどり合同税理士法人グループ
代表・公認会計士・税理士

三好 貴志男 先生



株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広

DXと「分ける化」で
会計業界に革新をもたらす
会計事務所から
売上100億円グループへ

香川県・高松市に本拠を置く

みどり合同税理士法人グループは、

会計事務所の枠を超えた多角的な事業展開で
業界の注目を集めている。

グループ全体の売上高は100億円を超え、

建設業から保育園まで幅広い事業を手がける。

その中核にあるのは、

DXを活用した独自の会計サービスモデルである。

「会計は儲からない」という業界の常識を覆し、

最も利益率の高い事業へと転換させた

三好貴志男代表に、

その革新的な経営手法について伺った。

みどり合同税理士法人グループ

みどり合同税理士法人グループ
www.mgrp.jp

◎高松オフィス
〒760-0073

香川県高松市栗林町1丁目18-30 みどり栗林ビル
TEL: 087-834-0081 / FAX: 087-834-0080

◎東京オフィス
〒100-0006

東京都千代田区有楽町1-5-1 日比谷マリンビル8F
TEL: 03-6205-4855 / FAX: 03-6205-4856



会計事務所から100億円グループへ

吉岡高広（以下吉岡） みどり合同税理士法人グループの事業構成と売上規模について、詳しくお聞かせください。

三好貴志男先生（以下三好） 当グループの売上構造は少し複雑ですので、整理してご説明します。グループ全体の売上高は約100億円に達していますが、その内訳として最も大きいのが建設会社系3社で約80億円を占めています。これは一般的な会計事務所グループとしては極めて異例の構成だと思います。その他、経営コンサルティング事業が5億から6億円、税理士法人系の会計部門が約5億円、財産コンサルティング事業が5億円、ホールディングスが2億円程度、さらに複数の事業会社が存在しています。会計関連事業に限定しますと、グループ間の内部取引を含めたグロススペースで2024年度は約20億円、2025年度は22億から23億円程度を見込んでいます。これを連結ベースで関係会社間の取引を除外すると14億円程度になりますが、建設会社を含めたグループ全体では100億円規模の事業体となっています。

このような多角的な事業構成になった背景には、長年手がけてきた事業承継支援があります。後継者不在で困っている企業から「何とか事業を引き受けてもらえないか」という切実な要請を受けることが多く、またM&Aの仲介をしていく中で、どうしても買い手が見つからない企業もありまし

た。そうした企業を見捨てることができず、当グループで引き受けてきた結果、気がつけばこのような企業群が形成されていたというのが実情です。

現在、全部門で売上が増加傾向にありますが、中でもコンサルティング部門の成長が顕著です。ただし、これは単純なコンサルティング事業だけでなく、グループ内のシナジーを活かした複合的なサービス展開による成果だと考えています。

吉岡 会計部門についてお伺いします。かつては「儲からない」と考えていた会計業務が、現在では最も利益率の高い事業になったそうですが、その転換点について教えてください。

三好 ええ、おっしゃる通り、以前は「会計は儲からない」と考えていました。だからこそM&Aや事業承継など、会計以外の分野に注力してきたのです。税金の計算だけでは付加価値が低く、価格競争に巻き込まれやすい。そう考えて、会計業務はほどほどにして、他の収益源を探していました。ところが、ここ数年で状況は劇的に変わりました。今では会計部門が当グループで最も利益率の高い事業になっています。その転換を可能にしたのは、まさにDXの進展です。従来は売上が増えれば、それに比例して人も増やさなければならなかった。しかし今は違います。DXによって、売上が増加しても人員はそれほど増やす必要がなくなったのです。現在、パートタイマーを含めて約50名体制で運営していますが、正社員換算でひとり当たり約1,300万円の売上を実現しています。もちろん、将来を見据えて人材育成は継続していますし、採用も行っています。しかし、かつてのように売上増に比例して人を増やす必要はなくなりました。この変化を目の当たりにして、「これは会計が儲かる時代が来たぞ」と確信し、今後は会計部門を中核事業として、さらに強化していく方針を固めたのです。

独自の会計サービスモデル 「分ける化」と「見える化」

吉岡 御社の会計サービスの特徴について詳しく教えてください。

三好 私たちの会計サービスの本質は「分ける化」と「見える化」、このふたつに尽きます。一般的な会計事務所の多くは会計データを大雑把に処理しています。しかし、会計データを「分ける化」し、それによって「見える化」しなければ、経営に役立つ知見は何も見えてきません。経営の実態が把握できないのです。「分ける化」というのは、会計データを部門別、補助科目別、取引先別、エリア別、商品別など、あらゆる角度から細分化して整理することを意味します。たとえば、ある企業で売上が伸びているとしても、それがどの部門の貢献なのか、どの顧客からの受注が増えているのか、どのエリアが成長しているのか。こうした情報がなければ、次の一手が打てません。逆に言えば、これらが明確になれば、経営者は的確な判断ができるようになります。ここで重要なのは、このサービスが特別な能力を必要としないということです。財務MASのように、高度なプレゼンテーション能力や深い経営知識は不要です。岩永経世先生の「将軍の日」のような、カリスマ性あふれるコンサルティングとは違います。私たちのサービスは、新入社員でも、2、3年目の若手でも対応可能な、標準化されたものとして設計しています。

実際、私たちは経営会議にも参加しますが、そこでの役割は極めてシンプルです。数字の現状を提示し、「この部門の売上が落ちていますが、なぜでしょうか」「この顧客への売上が急増していますが、何か特別な理由がありますか」といった質問を投げかける。それに対する答えを聞いて、記録する。それだけです。改善策の提案や戦略立案は行いません。それは経営者の仕事であり、もし専門的なコンサルティングが必要なら、当グループのコンサルティング部門が別途対応します。

つまり、私たちは経営判断に必要な「正確で詳細な数字」を提供することに徹しているのです。税金の計算ではなく、経営に生きる数字を提供する。これが私たちの価値であり、クライアント企業の業績向上につながる理由です。当社のメインターゲットは売上10億から30億円規模の企業です。この規模の企業は、上場企業のような精緻な管理体制は持っていませんが、さらなる成長のためには詳細な数値管理が不可欠なのです。

吉岡 このような独自のサービスを支える社内システム面での工夫について、お聞かせください。

三好 社内システムの選定において最も重視したのは柔軟性です。当グループでは日本ビズアップさんの「発展会計」を中核システムとして採用していますが、その最大の理由は、組織の変化に即座に対応できる設計の自由度にあります。通常、会計事務所では税務業務と会計業務を別々のシステムで管理することが多いのですが、実際の業務は一体的に行われています。税理士法人と株式会社で財務が分かれていても、実際に働いているのは同じチームだったりする。そうすると、別々に見ては全体像が把握できません。「発展会計」なら、この両者を統合的に管理し、かつ必要に応じて自由に組み替えることができるのです。当グループは頻繁に組織再編を行います。新しい事業を始めれば新会社を作りますし、部門の統廃合も日常茶飯事です。そのたびにシステムを作り直しては間に合いません。「発展会計」なら、こうした変更にも簡単に対応できます。他のシステムでも不可能ではありませんが、これほど簡単に、直感的に設計変更ができるシステムは他にありません。「freee」と比較しても、設計の容易さでは「発展会計」に軍配が上がります。

一方、お客様については、経理アウトソーシング業務を中心に「freee」を採用し、一部で「マネーフォワード」も使用しています。両者を使い分ける基準は明確で、売上規模です。「マネーフォワード」は優れたシステムですが、売上が5億円を超えるあたりから限界が見えてきます。それ以上の規模、特に私たちがターゲットとする10億から30億円規模の企業では、「freee」の方が適しています。「freee」はERP的な拡張性があり、単なる会計処理を超えた業務プロセス全体の管理が可能だからです。これらのシステムを組み合わせることで、記帳代行レベルの単純作業ではなく、経理アウトソーシング、部門別管理、経営会議資料の自動作成など、真に経営に貢献する付加価値の高いサービスを効率的に提供できる体制を構築しています。

完全分離型の組織運営と 「新しい革袋」の思想

吉岡 組織運営において、オンライン型と訪問型で別会社



にされているという独特な手法を採用されていますが、その理由と効果についてお聞かせください。

三好 私にはひとつの信念があります。「新しい酒は新しい革袋に盛れ」という言葉です。新しいことを始める時、既存の組織や文化の中でやろうとすると、必ず古いものに引っ張られてしまい、純度の高い新しいサービスは生まれません。だからこそ、新事業は必ず新会社で始めるのです。

たとえば、オンライン完結型の会計サービスは「みどりクラウド会計」という全く別の法人で運営しています。一方、従来型の訪問サービスは既存の会社で継続しています。両者は評価制度から業務フロー、使用するツールまで、完全に別体系です。「みどりクラウド会計」を立ち上げた時は、あえて会計事務所での勤務経験が全くない人材だけを集めました。既成概念にとらわれない、まっさらな状態から始めたかったからです。

多くの経営者は、新しい事業を始める時、既存の優秀な社員に「これも頼むよ」と兼務させがちです。一見効率的に見えますが、私の経験では、それは両方の事業を中途半端にする結果しか生みません。新しいことにチャレンジしようとしても、どうしても今までのやり方に引きずられる。逆に、新しいやり方を既存事業に持ち込もうとすると、現場が混乱する。結局、どちらも上手くいかないのです。もちろん、強力なリーダーシップで「右向け右」と命じることができる組織

なら、話は別かもしれません。しかし、私はそういうタイプの経営者ではありません。各チームの自主性を重視し、それぞれが最も力を発揮できる環境を整えることが、私の役割だと思っています。この完全分離型の組織運営により、たとえばクラウド会計チームは訪問を一切せず、完全オンラインでの業務に特化できたのです。彼らは「訪問した方が良いのでは」という迷いを持つ必要がありませんし、逆に、訪問型のチームは、自分たちのやり方に自信を持って継続できます。お互いが足を引っ張ることなく、それぞれのモデルを純粋に追求できる。これが、当グループが多様なサービスを高いレベルで提供できている理由のひとつです。

吉岡 建設会社の買収と再建についてお聞かせください。年商80億円という規模は、会計事務所グループとしては異例かと思いますが。

三好 この建設会社の案件は、まさに私たちのM&A哲学を体現するものでした。10年間連続で年間1億円の赤字、累積赤字は相当な額に達していました。経営者は65歳と高齢で、後継者もいない。どこのM&A仲介会社に相談しても「こんな会社、引き受け手はいませんよ」と門前払いだったそうです。普通なら、そのまま廃業するしかない状況でしたが、当グループの建設業専門のコンサルティングチームに分析してもらったところ、きちんと数値管理をすれば再

建の可能性は十分にあると判断したのです。ただし、コンサルティングと実際の経営は全く別物です。現場で作業員を動かし、工事を完成させる。これは会計事務所の人間には到底不可能ですから、倒産した建設系上場企業の元社長など、業界で実績のあるプロフェッショナルを外部から招聘しました。私は「オーナー」として、基本的に経営には口を出しません、数値管理の仕組みだけは徹底的に構築しました。

吉岡 実際に承継してみて、会社の中身はいかがでしたか。

三好 買収前のこの会社は、信じられないことに工事別の原価がきちんと把握できていない状態でした。どの工事が儲かっていて、どの工事が赤字なのか、本当のところは誰も分からない。これでは経営も何もあったものではありません。そこで「分ける化」と「見える化」を徹底的に実施しました。工事別、顧客別、エリア別に収益を可視化し、問題点を明確にしていっていったのです。その結果、当初30億円だった売上が、現在では80億円まで成長しています。もちろん、これは招聘した経営陣の手腕によるところが大きいのですが、正確な数値がなければ、彼らも適切な経営判断はできなかったでしょう。どんな優秀な経営者でも、目隠しをされては経営できません。私たちが提供したのは、その「目」となる仕組みだったのです。

このような異業種への展開は、業種を問わず可能だと考えています。製造業でも、サービス業でも、小売業でも、基本は同じです。正確な数値を把握し、問題点を可視化し、適切な人材に経営を任せる。私たちがベンチマークしているのは、富山和彦氏が率いる経営共創基盤のモデルです。地方のバス会社のような、誰もが「再建不可能」と考える企業を次々と黒字化している。まさに私たちが目指す姿です。規制産業には興味がありませんが、再建可能性があり、社会的意義のある事業なら、今後も積極的に検討していく方針です。

吉岡 DXの取り組みとその成果について、具体的にお聞かせください。75歳でいらっしゃるが、ITへの関心が非常に高いと伺いました。

三好 IT関連のセミナーがあると聞けば、つい足を運んでしまいます。会場を見渡すと、私のような年齢の参加者は他にいませんが、それでも構いません。新しい技術を知ることが、純粋に面白いのです。自分では大したことはできませんが、「あそこの会計事務所はこんなことをやっているらしい」と聞けば、すぐに社員に「うちでもできないか」と相談します。それはさておき、当グループのDX戦略は大きく3つの成果を生んでいます。業務効率化、売上拡大、そして働き方改革です。

まず業務効率化については、Microsoft Teamsを中心とした情報共有基盤の構築が大きな成果を生みました。全社的にTeamsで統一したことで、情報の共有速度が飛躍的に向上しました。AIツールについては、さまざまなものを試しています。Copilotは期待したほどではなかったので採用を見送りましたが、現在はGeminiを中心に、ChatGPTなども用途に応じて使い分けています。どれかひとつに固執するのではなく、それぞれの強みを活かして使うことが重要だと考えています。

売上拡大の面では、DXの効果が最も顕著に表れています。オンライン化により地理的制約から完全に解放され、東京をはじめとする遠隔地の顧客が急速に増加しました。興味深いのは、対面でなくても紹介による新規顧客獲得が活発に行われていることです。顧客満足度が高ければ、オンラインでも「うちの知り合いの会社も困っているから、相談に乗ってもらえないか」という紹介が自然に生まれます。地方の会計事務所は、どうしても地域内での価格競争

■ **みよし・きしお**／1950年生まれ。香川県立高松高等学校を卒業後、慶應義塾大学経済学部を修了。監査法人トーマツに勤務した後、1987年に個人事務所を開業。2004年には「みどり合同税理士法人」を設立し、グループ全体で20法人、従業員数320名、売上高100億円（2024年12月時点）を誇る組織へと成長させる。すべての法人の黒字化を達成し、「地方を豊かにする」というミッションのもと、地域経済の持続的発展に貢献している。

に巻き込まれがちです。しかし、全国を商圈にできれば、価格ではなくサービスの質で勝負できます。「安いから」ではなく「このサービスが欲しいから」選ばれる。これは大きな違いです。また、働き方改革も劇的に進みました。若手社員の残業はほぼゼロになり、会議時間も大幅に短縮されています。私自身、この建物の4階に居住していますが、社員との接触は全てオンラインです。エレベーターで会うこともあります、業務上の話は全てTeamsでやり取

ります。完全な在宅勤務と言えるかもしれませんね。出張中でも普通に会議に参加できますし、どこにいるかは誰も気にしません。

このように、DXの進展によって時代の変化が激しくなっていますが、だからこそ、変化を楽しむことが大切です。私は元々変化が好きな性分ですから、今の時代は本当に面白い。75歳になっても、まだまだ新しいことにチャレンジできるのですから、これほど恵まれたことはありません。

会計事務所のM&Aと 横展開の構想

吉岡 会計事務所のM&Aと全国展開の可能性について、どのようにお考えでしょうか。

三好 実は長年、会計事務所のM&Aは意図的に避けてきました。先にお話した通り「会計は儲からない」という固定観念があったからです。しかし、1、2年前に親戚筋から「どうしても助けてほしい」と頼まれ、初めて会計事務所を買収しました。これが私の認識を180度変えることになったのです。

買収してみて驚いたのは、まだ完全に手書きで業務を行っていたこと。21世紀も四半世紀が過ぎようというのに、まるで昭和で時が止まったような事務所でした。しかし、逆に考えれば、これは大きなチャンスでもあります。AIとクラウド技術で完全に自動化すれば、劇的な生産性向上が見込めるからです。

それから、全国展開を現実的に考えられるようになった最大の要因は、税務調査のオンライン対応が認められたことです。私がオンライン専門の会計事務所を立ち上げた時、最大の懸念事項は税務調査でした。「調査の時はどうするんだ、税務署に来いと言われたらどうするんだ」と、本当に悩みました。しかし、電子政府の推進という時代の流れもあり、税務署側も予想以上に柔軟で、電話でもオンラインでも、調査対応に全く問題ないことが分かりました。むしろ、オンラインの方が有利な面もあります。その場で判例検索ができますし、資料の共有も瞬時に行えます。感情的にならず、論理的な議論がしやすい。実際、オンラインの税務調査で、「今回は負けたな」と思ったことは一度もありません。

吉岡 会計事務所のM&Aについては、実際にいちど買収したことでお考えが変わったのですね。

三好 ええ。「儲からない」わけではないことはハッキリしました。ただ、現時点では積極的な買収は控えています。

吉岡 それはなぜでしょうか。

三好 理由はふたつあります。第一に、当グループのAI・

自動化の仕組みがまだ完成途上にあること。まだまだ改善の余地があり、日々進化している段階です。第二に、地方の会計事務所における人材の問題です。小豆島の会計事務所を買収した経験から言えることは、仕事のやり方を変えるのは、本当に難しいということ。長年同じやり方でやってきた人に、新しいシステムを使ってもらうのは大変です。「今までのやり方の方が慣れているから」「新しいことを覚えるのは面倒」という抵抗は根強いものがあります。会計ソフトを変えるだけでも大騒ぎです。それでも、将来的にはAI化・自動化の標準モデルが完成し、誰でも使えるシンプルなシステムが構築できれば、全国の会計事務所を対象としたM&Aは十分に可能だと考えています。職員教育は必要ですが、お客様のITリテラシーが上がってきていることも追い風です。最悪の場合、お客様にExcelでデータを入力してもらえれば何とかなるシステムを作れば良いのです。

将来構想と重点分野 （給与計算・BPO）

吉岡 今後の事業展開について、特に注力される分野をお聞かせください。

三好 明確な方針があります。それは、経理アウトソーシングやBPO分野、つまり税務以外の領域に注力していくということです。なぜなら、税務は人材育成が大変だからです。税法は複雑で、改正も頻繁。一人前になるまでに時間がかかりますし、属人的になりがちです。一方、BPOは違います。業務を標準化し、システム化すれば、経験の浅い人材でも対応可能です。特に今、AIの進化により、この分野は劇的に効率化が進んでいます。

中でも特に注目しているのが給与計算業務です。理由は、給与計算は会計と比べて圧倒的にシンプルで、ルールが明確だからです。サブスクリプションモデルとの相性も抜群ですし、毎月必ず発生する業務なので、安定的な収益が見込めます。しかも、人手で行うよりもシステムで処理した方が正確です。「手作業だとミスが頻発する」という話をよく聞きますが、それなら最初からシステム化した方が、お客

様にとってもメリットが大きいのです。

また、官公庁や自治体からの需要も増えています。彼らも人手不足で、できることなら外部に委託したい。研修の企画運営から、各種事務処理まで、BPOの対象は広がる一方です。研修については当グループのデジタルサポートという会社でDX研修を中心に展開していますが、リスクリング補助金などを活用することで、順調に事業を拡大しています。

一方で、全ての分野に手を出すつもりはありません。過去の経験から、医療や介護といった規制産業は利益率が極めて低いことがハッキリしています。規制で料金が決められていて、差別化も難しい。成功している医療機関を見ると、美容医療や自由診療など、規制の枠外で勝負しているところばかりです。普通の保険診療では、どんなに頑張っても限界があります。また、会計事務所業界内での連携も視野に入れています。多くの事務所グループが買収によって規模を拡大していますが、私は少し違うアプローチを考えています。各事務所には、相続に強い事務所、国際税務に強い事務所、業種特化型の事務所というように、得意分野がありますよね。それを買収するのではなく、それぞれの強みを活かした広域連携ができれば、買収以上の効果が期待できるかもしれません。

組織の承継・リーダーシップ哲学

吉岡 最後に、組織の承継についてお聞かせください。75歳という年齢を考えると、後継者の問題は避けて通れないと思います。

三好 各法人、各チームのリーダーが、それぞれの後継者です。グループ全体を統括する後継者をひとり決めるのではなく、それぞれの事業に最も精通した人材が、その事業を引き継いでいく。これが最も自然な形だと考えています。私の息子もすでに別の道を歩んでいますし、世襲は全く考えていません。これは私の信念ですが、資格業というのは向き不向きがはっきりしている世界です。特に税理士や会計士は、細かい数字を正確に扱うことが求められます。向いていない



人がこの仕事を続けるのは、本人にとって苦痛でしかありません。実際、多くの二世税理士が苦労している姿を見てきました。何年受験しても合格できない、合格しても仕事を楽しめない、そんな二世を何人も知っています。それなら最初から、自分に向いた道を探した方が幸せです。私の息子も、自分に合った仕事を見つけて、楽しそうに働いていますが、それで良いのです。組織の承継で重要なのは、実力と人望を兼ね備えた人材が自然に頭角を現すような環境を作ること。現在、各社には優秀な社長がいますが、みんなが認める実力者です。グループ内で最も力があり、みんなが信頼する人物が次のリーダーになる。極めてシンプルな話です。

吉岡 三好先生目から見て、今後の会計業界はどのようなになっていくと思いますか。

三好 これから、会計業界は大きく変わっていくでしょう。残念ながら、現在でも8割以上の会計事務所は税金の計算しかしていません。しかし、これからは違います。DXとAIの力を借りて、真に経営に貢献できるサービスを提供する事務所が増えてくるはず。会計事務所で100億円規模というのは、今はまだ珍しいかもしれませんが、これからはもっと出てくるでしょう。異業種展開も含めて、会計事務所の可能性は無限大です。私たちの取り組みが、拡大を志向する事務所にとって何らかのヒントになり、業界全体の発展に少しでも貢献できれば、これほど嬉しいことはありません。

吉岡 本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。