

ランドマーク税理士法人（神奈川県横浜市）は、年間相続件数550件以上を誇る国内トップクラスの相続支援業務特化事務所である。相続業務に携わる弁護士や司法書士、不動産鑑定士などの専門家によるワンストップサービスを展開するかたわら、相続支援の実務家養成機関「丸の内相続大学校」や無料相談窓口「丸の内相続プラザ」などの教育事業にも注力している。近年はカリスマ経営者・コンサルタントの小山昇氏直伝の「武蔵野流経営計画・環境整備」を導入し、3年で売上倍増という驚異的な成長を続けている。今回の取材では、その取り組みの詳細について代表の清田幸弘氏に伺った。

1都3県への 多店舗展開を加速

—— 本日は、ランドマーク税理士法人の代表である清田幸弘先生にお話を伺います。

ランドマーク税理士法人といえば、国内トップクラスの相続支援業務特化事務所として有名です。また、20年以上にわたって蓄積した相続ノウハウを惜しみなく公開する「丸の内相続大学校」などの教育事業にも力を入れています。

最近では、株式会社武蔵野の「武蔵野流経営計画・環境整備」を採り

入れ、業務の標準化と新しい組織づくりに進めています。さらに、その

取り組みを通して得られたノウハウを会計事務所向けに公開する構想もあると伺っています。今回は、そうした直近の取り組みの詳細についてお聞きしたいと思います。

まずは、ランドマーク税理士法人のこれまでの歩みを振り返っていただけです。

清田 横浜市の農家に生まれ育った私は、所有する土地の高額な税金に悩む都市部の農家の皆さんを支援したいという思いから、平成9年10月に実家のそばで清田幸弘税理士事務所を開業しました。現在の横浜緑事

務所三号館です。

農家や地主の方々の経営支援や相続対策を数多く手掛けるなかで、事務所の規模もだんだん大きくなり、平成12年と17年に二号館、一号館を建設しました。この頃、農家や地主さんと同じように、経営に関する相談相手を求めている個人事業主や中小企業の社長さんの支援も始めました。

さまざまなお客様の相続や税務会計、資産運用などの仕事を通じて、弁護士をはじめとする他の士業とのネットワークが生まれました。これが、ひとつの窓口で多種多様な問題に対応できるワンストップのサービ

ス体制の構築につながりました。

現在、弁護士、司法書士、行政書士、土地家屋調査士、社会保険労務士、不動産鑑定士などのパートナーは30に上ります。

平成20年1月の、税理士法人への組織変更と中山事務所（行政書士法人）の開設から、本格的な拠点展開がスタートしました。翌21年は1月の黒川（現・多摩川崎）事務所に続き、8月に横浜ランドマークタワーに現在の本店を開設しました。これに合わせて、名称を税理士法人アグリコンサルテイングからランドマーク税理士法人に変更しました。東京に進出したのは、平成23年6

月に開設した東京丸の内事務所が最初です。翌年5月に、相続支援の実務家養成機関「丸の内相続大学校」を開校しました。その1年後、同じフロアに相続の無料相談窓口「丸の内相続プラザ」を設置しています。平成26年から29年にかけて、町田駅前、鴨居駅前（行政書士法人）、池袋駅前、川崎駅前、湘南台駅前、朝霞台駅前、新宿駅前の7事務所を開設し、現時点で東京・神奈川・埼玉に12拠点を構えています。

他にグループ会社として、株式会社ランドマーク不動産鑑定、丸の内相続大学校と相続マイスター講座を運営する株式会社ランドマークエデュケーションと一般社団法人相続マイスター協会、そして株式会社ランドマークコンサルティングがあります。

—— グループ全体のスタッフ数は何名でしょうか。

清田 160名くらいです。前回（2016年10月号）の

取材から、一年半弱で2拠点増えています。特にここ3年は、神奈川と同様に都市農家や地主の多い西東京、埼玉県に着目し、とても速いペースで拠点展開を進めていますね。

清田 神奈川でやってきたことを横展開するという方針のもと、東京や埼玉、千葉など、お客様のいるところに徹底的に出ていくという発想です。

—— 拠点数の増加に歩調を合わせて、売上も3年間で2倍になったそうですが、相続税の案件も増えているのでしょうか。

清田 はい。平成29年度の相続税申告件数は556件でした。累計では2900件を超えています。

また、地域の金融機関からの要請で出店しているところもいくつかあ



■清田幸弘（せいた・ゆきひろ）

ランドマーク税理士法人代表社員。税理士・行政書士。丸の内相続大学校・丸の内相続プラザ主宰。一般社団法人相続マイスター協会代表理事。昭和37年生まれ。明治大学卒。横浜農協（旧横浜北農協）で金融・経営相談業務に従事した後、資産税専門の会計事務所に勤務し、平成9年に清田幸弘税理士事務所を設立。その後、ランドマーク税理士法人に組織変更し、「丸の内相続大学校」「丸の内相続プラザ」と続けて設立。現在12支店で精力的に活動中。



「武蔵野流経営計画・環境整備」採用の経緯

— そのような急成長を続けるなかで、貴社は現在、株式会社武蔵野の小山昇社長の「武蔵野流経営計画・環境整備」をベースとした組織風土の刷新に取り組んでいると伺いました。

「武蔵野流経営計画・環境整備」採用の経緯

この取り組みを始めたきっかけを教えてくださいませんか。

清田 毎年3月になると、退職したいと言ってくる社員が意外に多く、人が辞めない組織にするにはどうしたらいいか考えていたとき、インターネットで武蔵野さんの現地見学会のことを知り、参加したのが最初です。

この現地見学会は、15年連続で増

株式会社武蔵野 (http://www.musashino.co.jp/)



収を達成し、日本経営品質を2回受賞している武蔵野さんの社内を見学し、同社の幹部から組織の仕組みを聞いた。現場を見たりすることで、環境整備を学ぶという企業経営者向けのセミナーです。

私は最初、環境整備とは単なるお掃除だと思っていました。その極意はPDCAサイクルをいかに回すかであり、社員に同じ方向を向かせる組織づくりの手法だと分かりました。これはすごいシステムだと思い、導入を決めました。

また、小山社長は大変カリスマ性のある方で、その話を聞いてうちに強く引き付けられたのも理由のひとつです。

会計事務所における業務標準化の重要性

会計事務所は、環境整備が難しい業種ではありませんか。

清田 私は逆に、会計事務所こそ環境整備が必要ではないかと考えています。なぜなら、多くの事務所では仕事が属人化しているからです。

そのため、例えばある仕事を担当している職員が休んだり退職したりすると、代わりがいません。

そこで、書類の保管場所や取り出したときの返却期限などをきちんと決めて、誰がやっても同じことができるようなシステムをつくるのが環境整備です。

— 確かに、繁忙期などにデスクの上が書類の山になる事務所は多いかもしれません。

清田 仰るとおり、書類ひとつとっても、環境整備をしていない会計事務所は悲惨な状況に陥ります。さらに、仕事が属人化している状態では教育もできません。自ら学んで成長していく職員でないと、事務所に残れなくなってしまっています。標準化により、簿記ができればそれなりに仕事をこなせるシステムをつくることも、環境整備に含まれると思います。

いところこそ環境整備を採り入れるべきだと私は思います。

例えば、拠点が10カ所ある事務所の所長が、環境整備のために各拠点を毎月のように訪れて職員に声を掛け、標準化を進めることで、組織全体の方向性が統一されていきます。

これに対し、社長がうちの支店に来たのは10年ぶりというのが当たり前。前の会社では、社員が同じ方向を向くはずがありません。

— 所長が定期的に来てチェックしている姿を見らうちに、自分たちもそうしなければという意識が芽生えるわけですね。

清田 はい。トップが月に1回来て声を掛け、従業員の意識をそろえることが、どの組織においても重要なことだと私は考えています。

また、トップの行動も律するといふ点で、環境整備は大変優れたシステムだと思えます。月に1回、10カ所の拠点を回る時間を確保するには、好きなゴルフばかりしているわけにもいきませんから(笑)。

— そうなると、組織の規模が大きくなるほど環境整備の必要性は増

しますね。

清田 ええ。もちろん、標準化は単体の会計事務所にとっても重要ですが、とりわけ拠点が何カ所もある事務所を経営する場合には必須だと私は思います。

— 環境整備と並行して、武蔵野流経営計画の策定と発表会も実施されていると聞きました。

清田 はい。今年で4回目になります。

経営計画書の作成と、経営計画発表会の開催が年度のスタートです。そこに環境整備を採り入れて、毎月のように全事務所を回ってきました。経営計画発表会には、金融機関など外部の方にも参加していただきます。おそらく武蔵野さんの環境整備・経営計画抜きに、ここ数年の当事務所の成長はなかったというのが正直な実感です。

— 差し支えなければ、貴社の平成30年度の売上目標を教えてください。

清田 22億円です。

— 会計事務所としては出色の数



■ランドマーク税理士法人（写真は東京丸の内事務所）

グループ会社：

- ・ランドマーク行政書士法人
- ・株式会社ランドマーク不動産鑑定
- ・株式会社ランドマークエデュケーション
- ・株式会社ランドマークコンサルティング
- ・一般社団法人相続マイスター協会

事務所：

- ・東京丸の内事務所（東京都千代田区）
- ・新宿駅前事務所（東京都新宿区）
- ・池袋駅前事務所（東京都豊島区）
- ・町田駅前事務所（東京都町田市）
- ・タワー事務所（神奈川県横浜市西区、横浜ランドマークタワー）
- ・横浜緑事務所（神奈川県横浜市緑区）
- ・川崎駅前事務所（神奈川県川崎市川崎区）
- ・多摩川崎事務所（神奈川県川崎市麻生区）
- ・湘南台駅前事務所（神奈川県藤沢市）
- ・朝霞台駅前事務所（埼玉県朝霞市）
- ・ランドマーク行政書士法人中山事務所（神奈川県横浜市緑区）
- ・ランドマーク行政書士法人鶴居駅前事務所（神奈川県横浜市都筑区）

代表者：税理士・行政書士 清田幸弘

職員数：164名

資格者：税理士17名（うち国税OB5名、有資格者含む）、弁護士1名、公認会計士3名、行政書士10名（有資格者含む）、中小企業診断士1名、宅地建物取引士11名、不動産鑑定士1名、税理士科目合格者21名、ファイナンシャルプランニング技能士52名、米国税理士1名、顧問税理士5名、顧問弁護士2名、顧問司法書士1名、顧問不動産鑑定士3名、顧問社会保険労務士2名



美しく整理されたオフィスで働く東京丸の内事務所の社員の皆さん



一般に向けた啓発活動のためのセミナールーム

ランドマーク税理士法人のサイト (<https://www.landmark-tax.com/>)

ランドマーク税理士法人の税務サポート

相続税関連サービス	生前対策をお考えの方	相続が発生された方	相続税申告が終わった方
個人向けサービス	贈与税	贈与所得税	個人向けコンサル
法人向けサービス	会計顧問	事業承継	その他

にも、環境整備や経営計画は欠かせないということですね。

清田 そのとおりです。会計事務所も組織ですから、仕事が人に付く属人化の状態のままでは、成長も頭打ちとなってしまいます。徹底した標準化によって、仕事に人が付く形にしていく必要があります。

経営者と全社員を教育する
経営パートナーサポート制度

—— 貴社は武蔵野の経営パートナーサポート制度に参加されているようですが、どのような制度でしょうか。

清田 武蔵野さんの経営ノウハウを学ぶためのプログラムです。経営者

武蔵野流ノウハウを
会計事務所公開

担当として付き、現場に同行したりしてくれまます。

ちなみに、経営サポートパートナー制度は従業員が30名以上の会社が対象ですが、1〜9名規模の会社向けの制度としては「小山昇の経営者コミュニティ（KMC）」があります。

—— 冒頭で触れたように、貴社は会計事務所向けに、武蔵野流環境整備と経営計画のノウハウを伝授する構想があると聞きました。これについて紹介していただけませんか。

清田 はい。武蔵野さんから、会計

事務所など士業に広めてほしいというお話を頂き、今年から当事務所が士業に指導できるようにしました。

—— 時間をかけて習得した武蔵野流環境整備や経営計画のノウハウを、ライバルに公開する理由と目的は何でしょうか。

清田 先ほど申し上げたとおり、私は会計事務所こそ環境整備や経営計画が必要だと思っています。しか

し、これらをしつかり実践できているところは、残念ながらほぼ皆無といえます。

さらに、税理士試験や会計士試験の受験者数が減り続けている現状を見ると、このままでは資格業界は衰退していかざるを得ないでしょう。

—— 仰るとおり、会計事務所は他の中小企業と比べても小規模なところが多く、経営計画を立てているケ

向きの「実践経営塾」、幹部養成用の「実践幹部塾」、新卒や新入社員向けの「実践社員塾」といったセミナーを通じ、それぞれが武蔵野さんの経営の仕組みを学びます。

社長だけがセミナーや講座を受け、会社に戻って号令をかけたとしても、下が思ったように動いてくれなければ改革は進みません。一方こちらは、経営者と全社員が同じ教育を受ける

ことで、全社一丸の態勢を形成していくというものです。

—— 経営サポートパートナー制度の加入者同士の交流などもあるのでしょうか。

清田 もちろんです。同じ問題を抱える経営者と情報交換したりすることができまます。

ほかに、武蔵野の小山社長から直接指導を受けたり、同社の幹部が

1スはわずかでしよう。

また、通常の会計事務所のひとり当たりの生産性は800万円前後と、給与面でも他と比較して厳しいかも知れません。

清田 生産性が上がらない最大の要因は、仕事の属人化ではないかと私は思います。社員によって仕事の内容やレベルに違いがあると、どうしても属人化につながります。

——環境整備や経営計画によって標準化すれば、会計事務所の実績性もおのずと上がるわけですね。

清田 そのとおりです。生産性が高い事務所をつくるには、例えばA、B、Cの3拠点のうち、Aは残業が少ないのに成果が出ているとしたら、BとCがAをまねすればよいわけです。このときに役立つのが、環境整備による標準化だと思います。

私は、この業界は夢のある業界であり続けてほしいと願っています。そのためには、この業界に入ってくる人や会計事務所が元気なことが、最も重要だと思っています。

ですから、われわれが武蔵野流経営計画と環境整備によって実現して

きたことを、会計事務所の皆さんに伝え、この業界を活性化させることが目的です。

—— といつても、やることはごく単純です。目標を決め、全ての社員の方向性をそろえてそこを目指すようなシステムをつくるだけです。環境整備、経営計画発表会は、方向性がばらばらになりがちな会計事務所の職員に対しても、極めて有効だと思います。

—— 貴社の社員ひとり当たりの生



武蔵野と連携しつつ業界全体の底上げと活性化を図る

—— 具体的には、どのような形でノウハウを伝授するのでしょうか。

清田 正式名称はこれから決めますが、会員制を採用します。会員の皆さんには、当事務所が実践する武蔵野流の経営計画発表会や環境整備を实地で見学・勉強していただく計画です。

そのなかで、環境整備をどういうふうに進めるか、経営計画はどのように策定していくのかを、われわれが会員の皆さんに指導します。もちろん、武蔵野さんからも講師を招き、一緒にサポートしていただきます。

そして、われわれだけでは手負えないと判断されたら、武蔵野さんに行っていたらよいでしょう。ある意味、敵をつくることになるのかもしれないが(笑)。

しかし、会計事務所を夢のある職場にするには、皆が協力して業界を盛り上げる必要があると私は思っています。

個々の事務所は小規模でも、それぞれが業界のために何かひとつ取り組めば、全体として大きな力になるはずだ。

例えば、先日ある先生から感謝されたのですが、当事務所のTVCMを見て、税理士事務所も相続を扱うことを知ったお客様が、その先生のところにいらしたそうです。ひとつの事務所の「相続は税理士事務所」という宣伝が、相乗効果を生んで業界の利益につながる例ではないでしょうか。

このようにして業界全体の底上げが実現すれば、会計事務所で働きたいと考える学生が増えて、税理士試験や公認会計士試験などの受験者がどんどん増加するでしょう。

業界の枠を超えた大企業を目指す

—— 最後に、ランドマーク税理士法人の今後の展望についてお聞かせください。

清田 当事務所は、相続のみで成長してきたと思われがちですが、実は

売上の半分は個人・法人です。そしてこの個人・法人の売上は、TKCの会員事務所のなかでもトップクラスだと思っています。

よく、事務所をどこまで大きくしますかと質問されます。しかし、一般企業に対し、普通はこのようなことを聞きません。これは、所長と職員数名の規模が一般的だった従来の会計事務所のイメージからきているのだと思います。

—— 今後のワンストップサービスにさらに磨きをかけ、「困ったことが起きたらランドマーク税理士法人に相談」という流れをつくっていきたいと思います。

—— そして社員をどんどん採用し、仕事の量もどんどん増やして大企業を目指します。



—— 開業当初は100名までいけばすごいと思いましたが、今や150名を超えています。

これは会計事務所もより企業的なになって、社員を幸せにするという観点から、経営者でもあることで、われわれが武蔵野さんに成長の機会を与えていただいたように、会計事務所の皆さんも一緒に成長していただきたいと思っています。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。ランドマーク税理士法人のますますの成長と発展を祈念いたします。