

【10年で、10名から60名事務所へ】

——成長拡大への意思確認をした2003年の「進路会議」

なぜ、札幌に次々と大型会計事務所が生まれるのか？ あすか税理士法人は、2008年の法人化からの10年間で、従業員10名から60名に規模拡大を果たしている。同事務所の民事信託を活用した営業モデルは注目を集め、会計事務所における同分野のトップランナーとしても名高い。成長のきっかけと軌跡を、あすか税理士法人の両代表である川股修二氏、加藤知子氏に話を聞いた。(文・武田司)

探訪！

なぜ、札幌に
秀でた事務所が
生まれるのか？



大通 Forte 事務所にて

あすか税理士法人 川股修二氏、加藤知子氏

ターニングポイントは、 2003年に行った「会議」

—貴事務所は、民事信託を活用した独自の営業モデルで、事務所が全国区になった印象がありますが、もともとどのような事務所だったのでしょうか？

川股 当初の10年間は、札幌市の隣の北広島市で開業しており、鳴かず飛ばずの事務所でした。

加藤 札幌に移転したのが2006年です。その頃、年商は1億円の手前までできていました。川股は35歳で開業して、45歳までの10年間で年商1億円の手前まで事務所を成長させています。ですから、本人はそう言っています

が、地方の事務所としては頑張った方だと思いますよ（苦笑）。

—前半の10年とそれからの10年とで、何が変わったのでしょうか？

川股 それまでは資格者が自分一人しかいませんでしたから、組織を作れなかったのです。私が営業に出て、お客様を底引き網で引いてきます。それを加藤に投げて、網を持ってすぐに海に出て行くようなことを続けていました。明け方に事務所に戻ってくると、まだ煌々と明かりが付いていて、加藤は机の上に突っ伏して寝ている。現実には、そうした仕事環境の事務所でした。

—もともとお二人の関係は？

加藤 前職の事務所の先輩、後輩の関係です。

川股 加藤は非常に優秀な後輩でしたが、私が開業した時には税理士試験のために事務所を辞めていました。それで、弊事務所でも勉強を続けてもらいながらアルバイトをしてもらいました。当時は、6畳1間のマンションにパソコンラックが1つしかなく、加藤は床に座って仕事をしていました。お客様が5~6件しかないような頃からの、腐れ縁です。

加藤 前職の事務所には職員が25名ほどいましたが、川股はスーパースターのような存在でした。ですから、彼が独立開業した



らすごい事務所になるだろうと思
い、一緒に働きたいと思いました。
一優れた営業マンとその右腕がそ
ろいながら、当初の10年は思っ
たように伸びなかった？

川股 私が仕事を持ってくれば、
スタッフが忙しくなる、精度が下
がるという悪循環に陥っていました。
そうしたことに限界を感じて
いた頃の2001年に、税理士法の
改正があり、これから業界が二極
化していくだろうと考えました。
それで、弊事務所はどちらの道
を選ぶべきかと考えて、2003年
に皆を集めて会議を行ったのです。

資格者の増員と役割分担

—その会議は、今後の事務所の進路を決める
ためだけに行ったのですか？

川股 はい。いつもの定例会議で
はなく、場所も変えて行いまし
た。5年後までに事務所を税理士
法人にすること、成長拡大を目指
すことを確認することが目的でし
た。

その会議がその後の事務所の転
換点になったと思います。

私自身も35歳から開業し、
42歳になって疲れを感じ始めた
時期でした。名誉職などの仕事に
逃げようとする気持ちもありま
したが、そうすれば事務所の成長
は止まってしまいます。そうした
私の考えも会議を行ってから変
りました。

加藤 業法として法人化ができる
ようになりましたが、弊事務所
は川股しか資格者がいませんでし
から、法人にすることはできませ
ん。そこで私が大学院に行き、税
法科目免除制度を利用して資格を
取ることで、税理士法人を作った
のです。

川股 その後は、最後の科目を突
破できていない職員2名を所長命

令で大学院に行かせました。その
後、UターンやIターンの受験生
やすでに税理士資格を持った人材
を採用することができ、税理士の
人数も増えていきました。そうす
る今度は、どのような組織作りを
すればよいのかということが問題
になってきました。

—その時はどのように考えましたか？

川股 加藤は緻密に考えを持って
行動ができ、組織づくりができま
す。私はラッパを吹くだけですか
ら組織作りができなかったのです
が、加藤に事務所の経営を任せ
ることにより、少しずつ組織が構
築されていきました。今、弊事務
所には役員が7名います。税理士
は12名が在籍しています。



大通 Testa 事務所の外観



大通 Testa 事務所のエントランス



大通 Testa 事務所の面談室



大通 Testa 事務所の執務スペースの様子

一所内の税理士が育っていることは、組織として強みですね。

川股 今、弊事務所の軸になっている若い税理士たちには、支店長として大きな決済権を与え、権限委譲していますから、自分の事務所のような責任感を持ち、仕事をしていると思います。そうしたところは、すべて加藤が上手にやっています。

そうすると私は、皆の持っていないもの、できないことをしていかなければなりません。それで私は博士号を取りに行く、民事信託に取り組む。そうしたことに力を入れてきました。

—加藤先生とうまく役割分担ができていますということですね。

加藤 事務所に対する職員のロイヤリティを高めるための役割を果たしているのが川股です。

川股 私から加藤に経営を引き継ぎましたが10歳しか離れていませんので、次の世代である米田明広には、もっとも大きな札幌事務所の支店長を任せています。皆も彼が三代目になっていくだろうと思っていますから、そうした流れはうまく作り上げられたのだらうと思っています。

独自の「生産管理制度」と「内部通貨制度」

(川股氏は次の予定のため中座)

—後半の10年間は、加藤先生が事務所を引っ張ってきたわけですね。

加藤 2011年からは所内のことはすべて私が行ってきました。川股が博士課程に入ったのは2010年ころですが博士号を取るまでの数年間は、川股は営業に行けないことは分かっていました。それでも、川股は私たちに期待しておらず、その間は事務所を潰さない程度にやってくれればよいと言っていました。

しかしその頃には、米田などの

新しいメンバーが入所していましたので、私は川股に頼らずに、数字を作れるようにならなければならぬと考えていました。それで川股に、私たちが新規を取ってきますと言ったら、「私だって限界を感じているのに、お前たちが新規を取れるわけがないだろう」と言われました。

その時に私の方針に反発して、それまでいた多くの職員が辞めていきました。

—そうしたことへの意地もあって、営業に取り組むわけですね。

加藤 はい。それに、そのとき米田はまだ26~27歳でしたが、何も分からないながらも、一緒に頑張りますと言ってくれたんですね。

営業を開始すると、それまでの数年間で数百万円しか伸びなくなっていたのに、一年で3千万円増収することができました。川股は、これで自分は安心して大学院に行けると言っていましたね(笑)。

—そのとき、どのような営業をされたのですか？

加藤 もともと弊事務所は、建設業や不動産業などの業種に強く、資産税も得意でした。それで、懇意にしていた工務店の社長とともに走り回って新規加入をいただいたり、資産税分野では弁護士から案件をいただいたりして、お客様を増やしていきました。米田もサラリーマン家のキーマンのような方と親しくなって、そのネットワークから不動産系の仕事を増やしていきました。

—加藤先生が組織づくりを始めてから、事務所は大きく拡大されていますが、ポイントは何だったと思いますか？

加藤 部下の育成だと思います。私は、自分のことを会計事務所の職員として使うのであれば、日本一の職員だと思っていたので、自分と同じ考え方ができる職員を増やしていこうと考えまし

た。そうした考えを元に作ったのが、独自の「生産管理制度」と「内部通貨制度」です。

—それは、どのような制度ですか？

加藤 従業員の報酬を決めていくための評価制度がベースになっています。一般的に会計事務所の職員は、新規のお客が増えることを嫌がります。ですから、新規の獲得を全社で喜べるような仕組みを構築しています。

—どのような仕組みになっていますか？

加藤 新規のお客は、役員を中心に取ってくるのですが、ある程度職員にも営業の仕組みに関わらせ、新規を取ってきた気持ちにさせることで営業と実務と職員の成長を数珠つなぎにしています。

それから、新規を取ってきた時の売上の配分にルールはなく、それぞれの貢献度などに応じて、当人たちの気持ちで内部通貨を分配させています。事務所は一切関与しません。ですから、気前のよい先輩は好かれず、内部通貨を大盤振る舞いする人は、自分の首を絞めることとなります(苦笑)。こうした仕組みを導入することによって、上長や先輩の予定に「営業」が入っていれば、どんなお客様か、自分が貢献できることはないかなどと皆が考え出すようになり、実際に獲得してきたら皆で担当したいと手を挙げるようになった。

あすか税理士法人(北海道札幌市)

1996年、北広島市で開業。代表・川股修二、加藤知子。2006年に札幌市に移転。2008年に法人化後、札幌(3拠点)、千歳、苫小牧に展開(計5拠点)。近年は、民事信託への先進的な取り組みで相続ビジネスを拡大している。従業員60名(税理士12名)。創業者の川股氏は法学博士を有し、2015年に第38回日税研究賞奨励賞を受賞している



ています。

—それは頼もしいですね。

加藤 一般の会計事務所なら、職員に新規の年間目標を聞いても1、2件というところだと思えますが、弊事務所では目標設定は任意ですが、皆が平気で数百万円と目標を立てます。1年目の職員でも自分から約100万円の予算を立てています。

弊事務所では手を挙げない人にはやらせませんから、自発性が必要になりますが、目標設定を任意にすることで「やらされ感」がなくなるとともに、各自が自分に言い訳のできない仕組みになっているのです。

—なるほど。しかし、いくらすばらしい制度があっても、そうした風土を事務所に根付かせることは難しいものですね。

加藤 これに、一役買ってくれたのは米田で、当時もっとも若かった米田が、何も分からないままに数字を作ること、結果を示していきました。そうすると他の社員たちもごまかせませんし、言い訳ができなくなります。そうした意味で、彼の存在は大きかったと思います。

彼は彼で、今も若い人を育成しながら、自分のコピーを作ろうと思考えているのだろうと思っています。

—自分のコピーを作ること、難しいことだと思います。多くがそれで失敗します。自分と同じ能力を持った職員はいないと言いつつながら。

加藤 得手不得手の多様性も大切で、私と川股の関係性は典型的です。大ざっぱなのと細かいのと

補完し合っています。そうした姿を職員たちも見ていて理解しているのだろうと思います。結果として組織も、私と川股みたいに補完し合うような形になっています。一貫事務所は多店舗に展開していますから、風土を全体に行き渡らせるのは大変ではないですか？

加藤 そうですね。今はそれが課題となっています。札幌事務所は27名、新さっぽろ事務所は16名、苫小牧事務所は10名、千歳事務所は7名ほどおり、それぞれ成長しています。

ですから、ここからは多店舗展開の是非は正直分かりません。みんな一人前になれば、今までと同じやり方ではいきません。今後は採用と教育にはさらに力を入れていきたいと思っています。■



大通り Forte 事務所のエントランスにて