

BIZUP

# 事務所経営 REPORT

レポート

2  
2016  
Vol.28

特集

先進会計事務所の取組みを所長先生にインタビュー!!

1-6

## 事務所経営レポート

あすか税理士法人 北海道

数年で北海道有数の事務所へと成長  
あすか税理士法人が行った組織改革と  
三段ロケット方式の事業承継ビジョン

7-11

特別企画◆講師インタビュー 社会福祉法人のスペシャリストにインタビュー

社会福祉法人が全顧問先の3割超  
社福特化税理士が語る  
「社福ビジネス」の利点とその取り組み

株式会社創明コンサルティング・ブレイン 代表取締役・公認会計士・税理士  
宮崎 栄一

# 数年で北海道有数の事務所へと成長 あすか税理士法人が行った組織改革と 三段ロケット方式の事業承継ビジョン



## あすか税理士法人

札幌市を中心に4拠点を展開し、ここ数年で北海道を代表する事務所にまで成長したあすか税理士法人。その成長の裏には、他の事務所にはない斬新な事務所運営の仕組みや業務への取り組みがあった。同法人の軌跡と今後のチャレンジについて、代表社員の川股修二氏、加藤知子氏に詳しく話を聞いた。

### 「サラリーマンよりも手に職を」 父親のアドバイスに従い、資格取得の道へ

——川股先生が税理士を目指されたきっかけについて教えてください。

川股先生（以下、川股）

大学卒業後、私はサラリーマンとして東京で働いていたのですが、商売をしていた父親から「手に職があった方がいい」と言われ続けていました。ある時、その父の言葉に対して「確かにその通り

だな」と思ったのが、最初のきっかけです。手に職という点では、板前でも、料理人でも良かったのですが、たまたま「税理士は税金の計算をするらしい」という話を聞き、興味を持ちました。税理士の仕事は、資格という礎があり、そこに自分の努力が反映されていきます。そこに大きな魅力を感じました。ですから、誰かに勧めら

れたとか、親族に会計人がいたという訳ではありません。自分の力で生きていくために何が必要かと考えた時、たまたま見つけたのが税理士だったのです。

——資格取得後、就職されてから独立されるまでの経緯をお聞かせください。

川股 資格取得後は、ご縁があって、当時、北海道税理士会会長をされていた先生の事務所に就職しました。弊社の代表社員である加藤と出会ったのもその事務所で、



私の後輩でした。「税理士とはこういう仕事なんだ」ということを学ばせて頂いたのですが、反面「もっと自分のやり方で仕事をしたい」という想いも芽生えました。すなわち、お客様の主治医は申告書にサインをする所長先生であり、私はただの使用人です。自分の好きなように仕事をすることはできません。そこで、自分が主治医になるために、平成8年に独立することにしました。

#### ——独立されてからご苦労された経験などは

**川股** 札幌の隣にある北広島市という街、自宅マンションの一室での

開業でした。部屋にはミカン箱の上に電話が1つ、パソコン1台があるだけで、他には何もありません。当時、まだ税理士試験の勉強中だった加藤にアルバイトに来てもらっていたのですが、椅子も机もなかったので、カーペットに座り込んで伝票整理をしてもらっていました。

加藤には本当に苦労をかけたと思っています。ある時、私は青年会議所の集まりに参加し、夜中までどんちゃん騒ぎをしていたのですが、その後、仕事が少し残っていたので事務所に戻ったのですね。すると、まだ事務所に明かりがついている。「誰が残っているのだろう」と覗いてみると、加藤が

一生懸命データ整理をしていました。「熱心だな」と思いつつ、安心してそのまま三次会に出かけました。そして、空が明るくなった朝方にお開きとなり、帰り道にふと事務所の前を通ると、まだ明かりが付いていたのですね。心配になって見に行くと、加藤が机に額をつけて眠っていました。

加藤がバックヤードで全部仕切ってくれたことが、私にとっては本当にありがたいことでした。税務会計を任せられる人がいなければ、安心して営業に出ることはできません。事務所が軌道に乗ったのは加藤のおかげだと思っています。

## 4 支店を一つの共同体として機能させ 組織力を向上させるための手法

——まさに二人三脚で事務所を大きくされたのですね。その後も順調に事務所規模は拡大されたのでしょうか。

**川股** 私が開業したのは35歳の時です。10年で職員10名の事務所にすることができました。他の会計事務所も同じだと思うのですが、会計事務所は10名程の規模になると一旦成長が止まるのですね。本当はもっと体力のある事務所なのに、皆さん一様に「こんなに頑張ったのだから、この辺でもういいよね。」とおっしゃるのです。

この規模になると、今いる顧問先を守りきりさえすれば、普通に食べていけるようになります。そして、税理士会の会務や、公職を務める機会も増えて、外で「先生、先生」と呼ばれるようになります。すると、ついつい嬉しくなり、対外的な所ばかりに目が行き、内部のことは事務所の職員に任せっきり。事務所経営がおざなりになってしまうのです。

税理士法人化が認められて以降、体力のない小さな事務所は大手事務所に吸収されていますが、その流れは今後も変わらないでしょう。ですから、この業界で生き残るためにしっかりとした組織を構築しなければと思いました。

——なるほど。その思いがあって、現在の組織ができたという訳ですね。

**川股** 現在、代表税理士は私と加藤

ですが、各支店の支店長は弊社が育てた人間です。支店長には、それぞれの仕事に対して権限を持たせていますので、それぞれが組織として機能するようにしています。組織として活動するためには、ある程度の人員が必要ですから、各支店が5～10数名の規模まで自然と大きくなりました。単に大きくするのではなく、あすかのカルチャーやマインドを理解できる人材を加えたことによって、各支店が同じ方向を向き、一つの共同体として機能させることができました。

組織を構築するにあたり、男性と女性では守備範囲が違うなど感じる場合があります。女性の気持ちは、女性でないと分からない。男性の気持ちは男性にしか理解できないという部分がある、やはりあるのです。例えば、弊社は各支店長が申告書に税理士のサインをしますから、支店長が最後まで完全に責任を取らなければなりません。男性は「ドンと任せろ」と、まるで城を持った大名になったかのように自信を持ちます。しかし、女性の場合は、「自分の城はいらないので、中から守らせてください」と言うのですね。そして、緻密な細かい作業は、やはり女性ならではのしなやかな処理で問題を綺麗に解決します。

経営には、外と内の二面性が必要です。まれに、加藤のように両方持っている人もいますが、それぞれの特性を生かした組織を作

ることで、女性の社会進出にもつながりますし、組織力が格段に上がったと実感しています。

——特性を生かした組織作りが重要だという事ですね。

**川股** 採用する側としては、もちろん長く勤めて頂きたいと思っていますが、残念ながら早い段階で自ら退場してしまう人もいます。「長く勤めてくれる職員との違いは何だろう」と考え続けてきたのですが、ある時、彼らのメンタルが、弊社のマインドについて来なかったのだと気付いたのです。

そこで、新人研修に「あすかマインド」の教育を設け、まず会社について理解を深めてもらう事にしました。自分のメンタルの方向性が会社と合致している職員は、ここぞという時に「まだいける」と頑張ってくれますので、そこはしっかりと評価しています。また、結婚して家を持つ。そして、子供たちを大学まで出せるようにと、札幌では高い水準の給与を支給しています。

**加藤先生（以下、加藤）**

職員に共通しているのは、「あすか税理士法人」というブランドをもっとブラッシュアップしたいという想いです。あすかには、個の力を発揮できる環境がありますから、その「あすか」という傘を、さらに大きくしたいと思っているのです。独立を目指す方の多くは「自分でお客様を取って来れる」という確たる自信があるのだと思いますが、あすかでは「開業するより、やりたいう仕事ができる」と旨みを感じてもらえているのではないのでしょうか。

## ハズレ馬券は経費か否か 北海道競馬の税務訴訟を担当

—それでは、あすか税理士法人の他社とは違う特色についてお聞かせいただけますか？

**川股** 弊社は資産税に特化しており、相続贈与相談センター北海道支部を立ち上げ、相続贈与関係の案件はそこで集中管理しています。現在、最も注力しているのは家族信託です。札幌市内でも家族信託が話題になることがあります。一般的にはご存じない方が多いです。

私は以前から家族信託に取り組んでいるので、札幌における家族信託のパイオニアとしてお客様に提案していきたいと思っています。

また近年、財産の承継でお悩みの方が増えているので、お客様に時間をかけてご相談してもらいたいという思いから、相続の相談だけを行う「FORTE」という事務所を作り、加藤が常駐しています。応接室がどのくらい稼働している

のか毎月数値化しているのですが、これを見ると、潜在的な相続税申告の需要がいかに多いのかがよく分かります。

そして、相続と並ぶ弊社の強みが租税訴訟です。私は税理士も法律家であると考え、法学博士を取得しています。税務調査では当然交渉力が必要ですが、そこに法解釈がなければ、納得させることが難しいのです。北海道競馬のハズレ馬券が経費になるのかという有名な訴訟があるのですが、それは弊社が担当させていただきました。

## エネルギーを常に絶やさない 三段ロケット方式の事業承継で次世代へ託す

—川股先生が加藤先生を2代目として指名し、ダブル代表という形式を取られたのはなぜでしょう。

**川股** 一人の人間が税理士として燃えることができる時間は、とても短い。第4コーナーを曲がって「勝負はこれから」という所で、ほとんどの税理士はガソリンが切れたかのように体力が無くなってしまいます。

私と加藤は、年齢が10歳離れています。私がいなくなったら加藤がそのまま代表になりますが、実はその次に代表になる後継者も既に指名しています。加藤から更に12歳下で、現在は支店長をしている米田という税理士が3代目です。

なぜもう決めているのかというと、私が第4コーナーを曲がって、「このレースから降りようか」とい

う時に、加藤のガソリンは、まだ半分位入っているはず。加藤が本領を発揮するのは、私がそのコーナーを曲がった時。「三段ロケット方式」と私は言っているのですが、私が下降したところで噴射してくれ、と一生懸命頼んでい

るところです。

自分の子供を二代目、三代目にする場合、知識の面でも人柄の面でも尊敬されるまでに相当の時間がかかります。強い事務所を作るためには、竹の節を刻むように、事務所にエネルギーを刻んで注ぐことが重要だというのが私の考え方です。米田はまだ30代前半ですが、4代目として指名できる10歳位年下の人を早く探さない、と言っています。



事務所内風景

## 社内では、独自通貨「Shu」が流通 業務を分け合える内部通貨制とは

——成長を止めないために、次世代の代表も早期に決めているのですね。では、御社の大きな特徴でもある、内部通貨制度について伺いたいのですが。

**加藤** 内部通貨制度とは、職員全員が新規獲得を喜べる仕組みです。事務所が成長する為には、顧問先の拡大が必要不可欠ですよ。しかし、新規のお客が増えると職員はみんな「自分の負担が増える」と下を向いて目を合わせないようにするのは。「どうしたら良いのだろう」と私は1年程考え、「相互扶助の精神」を持つことが大切だと気づき、職員に提案しました。

例えば、私は新規獲得できたら、

早く次のお客様を探しに行きたいので、机の上で作業はしたくありません。そこで、税理士試験を受けたい人や、中で仕事したいという、人前には出るのは苦手だけど、良い仕事ができる職員に「私の仕事をやってみませんか」と声をかけるのです。そして、私が取った新規業務の報酬が100万円の仕事だとしたら、手伝ってくれた人にはその半分を、というように、横の繋がりを結ぶことから始めました。これが内部通貨の始まりです。

業務を依頼する際に、特定の人に偏らないよう、「私がやります」というやる気のある人に手を挙げさせる仕組みとして公募制度も併

せて始めました。この公募制度と内部通貨制によって、若手職員は積極的に経験を積むようになりますから、個々の成長と事務所の成長に活力を与えます。

**川股** 内部通貨を導入してから、職員に「これぐらい頑張ります」という目標金額を発表させているのですが、円と言うと現実味がありすぎて嫌がる人もいますから、社内の共通用語として、単位は「Shu」に統一しています。これは私の名前からとりました。結局は円が流通しているという事になります。

「僕がやります」と手を挙げた人が、「この部分は消費税の勉強をした1年生に手伝ってほしい」という思うこともあるはず。その場合は、その1年生に例えば10万Shuを渡して手伝ってもらうこともできます。二人の間で知識の共有ができ、共に成長することができます。非合理に見えるのですが、教育とは、多少非合理な方が身につくものです。職員も最初はこのシステムに戸惑っていたのですが、そのShuが給与・評価に直結しますから、面白くなっていくのです。次第に「新規のお客様がくるのが嬉しい」と全員が思う様になり、営業に出て新規を獲得する人間を尊敬したり、「すごいな」と見る目が変わってきました。

**加藤** 私も職員として働いていた時代が長かったので、先輩から無理を言われた時の気持ちや、後輩に仕事をお願いしたいときの気持ちがとても分かります。会計事務所働く人間は、多かれ少なかれ業務に対する葛藤があると思うの



川股 修二 先生

あすか税理士法人  
税理士・行政書士(入管申請取次資格者)・  
ファイナンシャルプランナー・租税訴訟補佐人・法学博士

税務会計業務はもちろんのこと、企業再生、民事再生計画、租税訴訟業務などの実務経験を生かしたオールラウンドな業務が持ち味。年間に数十本の講演や、STV ラジオのコメンテーターとしても活躍。第38回(平成27年度)「日税研究賞」受賞

ですが、内部通貨はそれを効率的に解消することができます。「一緒にやりませんか」と言い易いのです。

——業務を依頼する際の価格は相場が設定されているのでしょうか。

**加藤** 頼むときに Shu をいくらにするかは、各人に任せています。例えば、100万円の業務を50万円で頼まれた人は、自分の裁量でその仕事をパーツ別に分けて、それぞれを何万円というように、自由に決めることができます。同じ業務でも、会社ごとにボリュームが違いますから10万円だったり20万円だったりしますね。複雑だったり、期日が短い場合は高めに設定することが多いです。当然、気前のいい先輩とそうでない先輩もできますね。

**川股** 価格の自由設定の良い副作用として、「この仕事、私出来ますけど、10万 Shu でいかがですか」と後輩が内部営業をするようになるのですね。すると、知らない間にみるみる交渉力が身につきます。

## 次世代の経営者と創業世代が共に活躍できる仕組みづくり

——既に3代目を指名されているとのことですが、今後の展望などお聞かせいただけますか？

**加藤** 親族内承継ではないので、私達がいつまでもこの事務所にいることはできません。私たちの姿がちらついては、3代目、4代目が気を使ってしまって、思う様



**加藤 知子 先生**

あすか税理士法人 税理士・租税訴訟補佐人・法学修士

法人税務（連結納税や社会医療法人）から相続税（10億円以上規模）、租税訴訟における補佐人税理士など、高度な案件の受託経験が多い。姐御肌な性格から、顧問先からのよもやま相談を受けることも多い

——とても合理的な制度なのですね。

**川股** そうですね。しかし、デメリットもあります。内部通貨は結果的に職員のボーナスに反映されます。ですから、本来10時間かけないと品質が保てない仕事を、5時間で終わらせて新しい業務を取りに行くというような、「Shu」集めばかりする人が必ずできます。このことに加藤

は最初から気づいていました。会計事務所がベースにしなければいけないのは、やはり既存のお客様です。そこを怠ってはいけません。

そこで、内部通貨を成功させるため、もう一つの柱となるのが徹底した時間管理体制です。お客様ごとに投下しなければいけない時間を設定し、適正な範囲での効率化を図っています。

ないので、そういう意味ではお互いプラスになるし、ずっと一緒にいるよりもやり易いだろうと思っています。

また、現在、代表社員2人で5,000万強の売上があるので「あの二人がいなくなったらどうしよう」と早い段階で思ってもらいたいですね。「お年寄り是要らないから、早く出て行ってください」と言えるくらい、成長してくれることを期待しています。