

青山パートナーズ会計事務所
代表取締役・代表パートナー
公認会計士・税理士

馳 雅樹

会計事務所は組織価値
(=フィロソフィーやカルチャー)や
人的資産、顧客資産のように数字
にならないものが大切です。

日本のプロフェッショナルシリーズ
日本の会計人 第263回

日本の会計人

公認会計士試験を目指している受験生は、合格のその先に、どのような未来を想像しているのだろうか。数年前までは「会計士＝監査法人」と言われ、合格後はまず監査法人に勤務し、実務経験を積んだ後、進路を決めるスタイルが一般的だった。ところが今日、コンプライアンスとコーポレート・ガバナンスの徹底が叫ばれる中、企業に不可欠なプロフェッショナルとして、その存在が再認識され始めた。会計士の進む道も、監査法人と個人事務所開業だけでなく、一般企業でも引く手あまたとなった。今回は公認会計士の新たな組織像を描き、その構築に邁進する公認会計士・税理士の馳雅樹氏にスポットを当ててみた。



大学のサークルで 受験勉強開始

青山パートナーズ会計事務所は、大学時代の学友であった二人の会計人、馳雅樹氏と坂巻靖哲氏が立ち上げた事務所である。公認会計士となった二人が考えるベンチャー支援サービスを実現するために作った共同事務所であり、その志に賛同した延平昌弥氏が後から加わって、

3名のパートナー体制で幅広い業務に対応している。今回は、代表パートナーである馳雅樹氏の話から、共同事務所の魅力を探っていききたい。

馳氏が公認会計士を目指そうと考えたのは高校2年生のとき。かなり早い段階で決めていたのは、同級生の親戚に公認会計士がいて、企業のためのドクターという良いイメージを持っていたためだった。法律系より経済系資格の方が適性があると考えた馳氏は、会計士を目指すべく中央大学商学部へと進学を決めた。

中央大学商学部会計学科に入学した馳氏は、迷わず1年の頭から会計士受験サークルに入部する。中央大学には当時大学が認める老舗の会計士受験サークルが4つあり、それぞれの団体が競争して合格者を輩出していた。

馳氏の所属した白門会では5月の新人合宿で先輩から簿記を教えてもらい、6月の日商簿記2級・3級に合格するのが慣例となっていた。そして、秋には簿記1級に受かるのが会計士への近道と言われていた。しかし、馳氏の同級生で秋の1級に受かった者はわずか4名。その中に、別のサークルに所属していた坂巻氏の名前があった。

「坂巻とは大学1年からの知りあいで、妻よりも長いつきあいです。彼が簿記1級に合格した時に、優秀なヤツがいるということで仲間内で有名になりました。その後、一緒に図書室で勉強したり、受験指導校に通ったりと生活サイクルが一緒に共に行動するようになり、坂巻の人間性がわかるようになりました。2年の秋になるとゼミ選びが始まり、同

「教授のゼミを受けています」

そして、坂巻氏は大学4年時に現役で、馳氏は卒業の年に公認会計士2次試験に合格した。



研修制度に惹かれ アーサーアンダーセンに入所

当時の合格者の就職先は、大手監査法人の中でも国内系が多く、外資系に進む人はそれほど多くなかった。そんな中で、先に合格した坂巻氏も、そして馳氏もアーサーアンダーセンを選択したのである。

「国内系大手監査法人の先輩からも随分と声をかけていただきました。私は先輩がいない環境で、自分で努力せざるを得ない状況に取って身を置きたかったのです。」

また、国内での監査法人の合併前ですから、アンダーセン本体直系の事務所であり、仕事のやり方もカルチャーもストレートに繁栄されていました。当時、日本でも入社した1年後、全員シカゴの研修センターで行われる2週間の研修に参加できるという制度がありました。これが私にとってたいへんな魅力でした。研修制度がアンダーセンを選んだ大きな理由の一つだったのです」

今はなきアーサーアンダーセンだが、そのシカゴ研修センターは、カレッジを丸ごと買い取り、新入社員教育から、シニア、マネージャーとステージ毎に、また業務別にもトレーニングを行う施設として名高い存在だったのである。アンダーセンのスタッフはここでの研修体験によって、感動を覚えながら実務を身に付けることができた。これが、馳氏の目にはかなり魅力的に映ったのである。その時の経験から、馳氏は自分で事務所を始めるなら研修制度を充実させようと強く思ったのである。

さて、馳氏は受験中、独立と監査法人勤務の両方の方向性を模索していた。

「高校時代に考えていたのは自分の事務所を持つということです。ただアンダーセンに入ってから組織の中で頑張ろうという気持ちで臨みました。仕事を覚えるため、独立のためという考えはなかったですね。」

そんな私の気持ちに変化が生じたのは、4～5年経った頃です。現場で比較的責任ある立場となり、株式公開の仕事をするようになりました。それまでの大企業の役員クラスではなく、オーナー経営者の方と向き合って話したとき、その迫力と真剣さに目から鱗が落ちたのです。それはこれまでと種類の違う真剣さでした。そこに自分の求めるものがあると確信したのです」

この体験が、独立へと踏み出す強いバネとなった。監査法人で行うのは監査業務がメイン。けれども、馳氏はクライアントが希望しているのはそれ以外のサービス、いわゆるアドバイスやコンサルティングであるということ、多くの経営者の口から聞いてしまったのだ。

「それなら、コンサルティングをメイン業務としてやってみよう」と馳氏は強く感じたのである。

「IPO(上場)支援に魅力を感じていたこと、その経営者からものすごく刺激をうけたこと。この二つが決定的でした。とすればベンチャーに対して入口の所で必要になるサービスは何か。それは税務だったです。」

税務に関していえば、当時アンダーセンでは監査の際にも必ずタックスレビューがありました。監査プロセスの中でもやはり税金は非常に重要な課題の一つで、税務部門のスタッフが立ち会い、税金計算において問題がないかどうかアドバイスとチェックをするのです。この税務チームのアドバイスを会社側は真剣に聞いていました。税務の威力はすごいなと思いましたね。その税務は、ベンチャー支援



▲ スタッフは22名。うち公認会計士3名、税理士6名(税理士有資格者1名含む)、米国公認会計士1名、社労士3名(有資格者1名含む)、宅建主任者2名

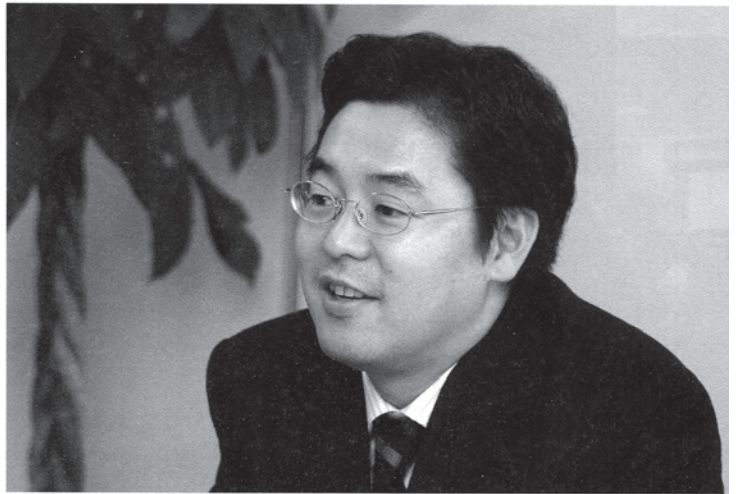
イアント側につけない状況は適切ではありません。気持ちの上で躊躇してしまう状態では仕事できません。我々が今後大勢のスタッフを抱えて組織化していくに際しても、これはよいことではありません。お客様に信頼していただければ、お客様にお客様を紹介していただけるはずです。

よく、会社はヒト・モノ・カネ・情報といえます。実際に貸借対照表に載っているのもお金やモノです。お金というのは、債権や債務、買掛金や売掛金を含めていますが、従来型の会社のモデルで会社の価値を説明していくと、時価総額と市場の株価の価値というのはほぼ貸借対照表に載っているお金の価値やモノの価値、つまりそれがイコール会社の価値でした。ところが、今サービス系の会社というのは皆そうですが、時価総額に比べ、実際に会社の中の貸借対照表に載っているモノの割合はずっと低いのです。

では我々会計事務所はどうでしょう。会計事務所の価値とは、お金やモノでないことは確かです。では何が価値なのかというと、基本的に大きな割合を占めるのはスタッフ、人的資産です。そしてもう一つ大事なのがお客様、顧客資産です。お客様は貸借対照表に載っていません。人的資産となると、載っていないだけでなく、給与や人件費という形で寧ろ損益計算書では経費になってしまっているのです。これでは会計事務所のモデルはできないと思いました。自分達が考える価値感をなんとかうまく表現できないかと探し求めた末、偶然見つけ出したのが、アンダーセンが考えたバリュー・ダイナミクス・フレームワークという価値モデルでした。やっぱり因果でしょうか。

この考えの核となっているのは組織資産です。これは概念なのですが、事務所の組織としてのフィロソフィーや風土、仕組み、人間関係もそうですが、マニュアルやロゴのようないわゆる知的財産、そうしたものを含めてベースにあるものを組織資産とよび、それが最も大事だと考えるものです。この組織資産に対して共感した人間が人的資産となって集い、人的資産が育つ中で、さらに他のスタッフをリクルートしていく。そして同じ価値観を持った人間がお客様に対してサービスをしていく。するとお客様も安いから頼む、ブランドだから、カッコいいから頼むという概念ではなく、そうした概念を持った人間がサービスをするということに共感してくれるのです。そして共感してくれたお客様は、同じように共感するお客様を連れてきてくれるという仕組み作りができます。いただいた報酬によって事務所設備のような物的資産や情報に投資でき、よりよい環境で資産を育て、人的資産が育つというサイクルが生まれてくるのです。

逆にお金から始まってしまうと、お客様は安いから頼みます。しかし、さらに安い事務所が見つかるそちらに行ってしまう。スタッフも、お金から始まると、給与が高いところに行くけれど、もっと高いところが出てくればそちらに移ってしまうのです。これではいつまでたっても好循環は生まれません。だからこそ、組織資産という概念上の資産を一番大事に考えましょう。組織資産、人的資産、顧客資産、そこから金融資産や物的資産に回っていくというのが私たちの目指すところです。それに基づいた研修やお客様への対応も日常的に重視して研修するようにしているのが、青山



▲ 高校時代に公認会計士への挑戦を決め、その目標に合わせて大学を選択

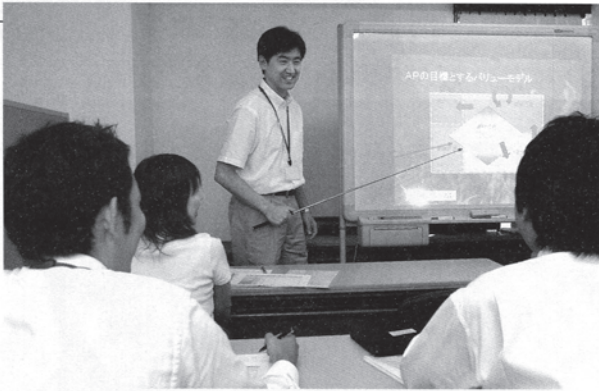
パートナーズです」

徹底したトレーニングと組織体系的なものの考え方をカルチャーとし、青山パートナーズのメンバーは、同じトレーニングを積んだ仲間として、共通の認識を持っていると言えるのである。同じトレーニングを積んだ人間は、5名10名と集っても、すぐに一緒に仕事ができると馳氏は考えている。そのため、将来的に東京を拠点に地方展開していても、同じ組織の中でオーガナイズしていくことができるのだそうだ。



幅広いベンチャー支援

青山パートナーズにはもう一人パートナーがいる。坂巻氏の会計事務所時代の後輩であり、米国公認会計士・税理士の延平昌弥氏である。延平氏は一般企業に勤務中に、米国の親会社に対する米国基準による決算資料作成などを手がけてきた経験がある。そして税理士取得後、平成12年には米国公認会計士を取得。業務改善や事業承継コンサルティングにも強く、一度は自分で独立開業したが、平成13年11月から青山パートナーズに参加することになった。こうして馳氏がコンテンツ、衛星放送やソフトウェア関連、坂巻氏が軽作業請負や人材派遣等の人材関連企業、延平氏が相続や譲渡など資産税関係を中心に仕事を集めるといふ三人の役割分担もできた。ベンチャー支援だからこそ、新しい業種業態にも積極的に関わっていくのも青山パートナーズの特徴だ。様々なソフトウェア、ISPサービス、ASPサービス、衛星放送、映画制作、モール運営等のコンテンツ系企業からエンタテインメント、IT業界や人材サービス業、フードビジネスなどを中心に幅広い業務分野にまたがってサービスを提供している。またベンチャー支援のノウハウを生かし、複数の大手上場会社グループやそのジョイントベンチャーの戦略子会社にも関与。株価算定、各種価値評価、M&Aや事業承継のための再編スキームへのアドバイザーサービス、デューデリジェンス支援もこのと



▲ 社内研修で講師を務める坂巻氏

ころ多くなった業務分野である。

「3人の分野が棲み分けできているので好きな分野を追求しています。自分たちのやりたいサービスで、かつお客様が求めるサービスが提供できれば、利益を生むサービスが生まれます。その重なった部分をやっていけば、楽しくできて活力にもなる。ですから、これまでやってこなかった分野でも、やりたいというメンバーがいれば積極的に展開したいと考えています。それぞれ自分のやりたい分野を持ち、それを専門化していくのが理想ですね」

今後も志を同じくするパートナーが出てくることを、馳氏は期待している。



ベンチャーの成長段階に合わせて一貫サポート

ベンチャー支援で最も大切なのがコンセプト。青山パートナーズのキャッチフレーズは、成長を志向するベンチャー企業の「ナレッジ・パートナー」だ。つまり、出口はIPOに拘らないのが信条なのである。

「会社を手放すというケースもあるでしょうし、公開せずに事業拡大していく形もあるでしょう。考え方としては、成長したいという意欲をもっている経営者とおつきあいたいということです。

ベンチャーの成長フェーズでは、税金を払って成長していくということが大事です。特に設備投資や戦略的な展開を図るとき、『税金面ではマイナスだから望ましくないでしょう』とアドバイスするか、『税金面では寧ろマイナスです



▲ 事務所は東京メトロ・表参道駅より徒歩8分のTTS南青山4F

が、今の会社の成長フェーズではこうした手の打ち方が必要ではないでしょうか』とアドバイスするか。我々は、間違いなく後者を選ぶでしょう」

こうして情熱と高い倫理意識のもと、成長志向のクライアントに経営者の視点に立った会計・税務・株式上場支援業務を中心にサービス提供していこうというのである。

「成長に従い、記帳代行から組織的対応、株式公開、監査法人対応と徐々にステージが高くなる企業に対して、創業時から将来の成長を十分見据えた一貫したサポートができます」と馳氏は話す。

つまり、創業から成長段階に合わせて無駄のない実務サポートができることがサービスの特徴だ。具体的には、ベンチャー企業に特化した体制作りで、設立時の創業支援から始まり、計画、体制構築、審査準備、審査、上場後支援まで、業務内容でいえば、会計税務顧問、記帳代行から資本政策や上場申請書類作成の支援、IR支援まで、総合的な支援サービスが成長段階に合わせて可能なのである。自然にクライアントも幅広くなり、創業ベンチャーから東証一部上場企業まで広範に及ぶ成長を遂げた。これまで関与したクライアントは、法人約350件、個人約170件を数える。

スタッフも現在22名の陣容となり、その中には公認会計士3名、税理士6名(税理士有資格者1名含む)、米国公認会計士1名、社労士3名(有資格者1名含む)、宅建主任者2名のほか、税理士科目合格者も6名在籍している。さらに、バックオフィスのIT化支援、web活用やEC導入を促進するためのITコーディネーターやパソコン財務会計主任者も所内におり、コンサルティングをより強化するバックアップ体制も万全である。何かあれば組織内で即対応できる体制作りが整っているとと言えるだろう。その他、リスクマネジメント、司法書士、弁護士、弁理士業務は、それぞれの専門分野に完全に特化した複数のアライアンスパートナーと連携して、円滑な総合支援が可能となっている。



人的資産の成長速度に合わせた展開

では今後の展望はどのようなものだろうか。

「規模の急激な拡大は考えていません。開業当初は大きくしたいと思ったのですが、頭で考えることと違って、人の成長スピードをさしおいて事務所は大きくならないし、大きくしようとするとうがみを感じるという経験もしました。できるだけ人的資産とのバランスを取りながら成長させていかなければいけませんね。多少セーブしつつ、かといって、ただブレーキを踏み続けていると失速してしまってネガティブになってしまうので、その時はまたアクセルを踏み直したりしながらやってきました。そうして20名規模で第一段階を越えたと思うので、次は50名規模と想定しています。

私たちがサービス提供するために専門分野を増やそうとすると、パートナーを含めてそれぐらいの人数が必要でしょう。お客様の顧客資産が増えれば人的資産も増えなければいけませんし、早いスピードで変わる制度にキャッチアップ

プしながらきちんとフォローしつつ品質管理するためには、どうしても一定規模以上の絶対人数が必要だと思うのです。そうした中で人的資産のコストを負担しながら情報管理をふくめてコンプライアンスを守っていくためには、最低限の規模、50名ぐらいなければお客様によりサービスができないのではと危機感を持っています」

馳氏は、これから会計士・税理士をめざす未来の会計人にも、期待を込めて次のように話している。

「会計士・税理士は今後ますます必要とされる資格であり、仕事だと思います。私が思うに、会計士になる方は一度きちんと監査を経験すべきです。税務から入るという道もありますが、私は最低3年は監査をやったほうが良いと思うのです。監査の実務が会計士の生業であり、会計士たる存在を作ると思うからです。

一方、税理士の場合は、税理士の基礎を何で作るかという、やはり試験で作ることが多い、試験勉強を通じて学ぶことが多いと思うのです。もちろん、両者とも実務の中で経験を積み、その経験が本当の形として会計士・税理士になっていくとは思いますが、それぞれの資格の基礎を作るのは会計士は実務で税理士は試験だと考えています。

会計士の場合は、監査をしっかりと経験してからその間に自分の生きる方向を見極めつつ、監査法人という大きな組織の中の監査という現場で自分を出していくことも一つの道でしょうし、我々のように絞り込んでベンチャー支援という道を選ぶというのもひとつ、一般事業会社に入り、現場の作業からサポートするというのも一つだと思います。

取上げて申し上げれば、青山パートナーズの仲間になっていただけるなら、一度監査をきちんと経験され、全体的なものの考え方が身に付いてからきていただきたいですね。

また、会社法を始めとして、とにかくここ数年の法改正の量の増加は過去経験したことがない位多くなっています。会社法が変われば税務が変わりますし、会計のルール自体、法規集が毎年ページが2割増になるぐらい増えている状態です。過去30年で作ってきたものと、ここ数年で作ってきたものでは、ここ数年でまったく新しく作られた会計ルールが多いでしょう。これに対応するには、もちろんゼネラルになんでもやるということは必要だとは思いますが、同時に専門分野を極めた人間が多く必要とされるので、まだまだ多くの会計士・税理士が必要であり、みなさんに目指してもらいたい



▲ スタッフの質問に答える延平氏



ですね」

専門分野を極めたプロフェッショナルが提供するサービスを必要とするお客様が大勢待っている。それができる人間が増えるということは、社会的にも素晴らしいことだ。今活躍している先輩たちは、そんなプロフェッショナルを心待ちにしている。

プロフィール



馳 雅樹 (はせ まさき)

1963年10月生まれ、東京都出身

1987年3月：中央大学商学部会計学科卒業。同年9月：公認会計士2次試験合格。同年10月：アーサーアンダーセン(当時の英和監査法人、現：あずさ監査法人)入所。1994年1月：都内大手会計事務所入所。2000年11月：坂巻・馳会計事務所設立。2001年8月：青山パートナーズ設立、代表取締役就任、現在に至る。

趣味：料理と旅行 料理は何でも。旅行はアジア。

モットー：“Think Straight! Talk Straight!”

●事務所：東京都港区南青山6-12-1

TTS南青山ビル4F

TEL 03-5464-1144 FAX 03-5464-1140

URL <http://www.aoyamapartners.com/>



▲ 人的資産が大切、だから人の成長スピード以上に事務所は大きくならない

に不可欠に思えました。

そしてベンチャー支援をしたいのなら、ベンチャーのオーナー経営者と向き合う職場を体験しなければできません。そこで監査業務にピリオドを打ち、事務所を移ろうと考えたのです」

こうして馳氏は、6年4カ月勤務したアンダーセンを辞める決意をした。馳氏が退職の意向を伝えると、何かと相談をしあっていた坂巻氏も退職を決意。同時に退職することになったのである。



大手会計事務所にて 専門性を磨く

アンダーセンを退職した二人は、別々に東京の大手会計事務所就職し、税務の実務を積むことになる。

会計事務所では、馳氏は税務申告業務の他、エンタテインメントビジネス、SOHO支援業務、IPO(株式上場)コンサルティング等に積極的に取り組み、坂巻氏は税務申告業務と資産税関連コンサルティングへと、それぞれが自分のやりたいコンサルティングに進んでいったのである。

さらに4年の月日が流れ、二人の機は熟した。馳氏は当時を次のように振り返る。

「会計事務所に入った段階でも、自分自身のやりたいことが実現できれば勤務していても構わないと思っていたのです。しかし、時間の経過とともに、やはり、自分の目指す成長志向のクライアントへのサービスのためには、そのための組織、研修、評価制度など一環した“しくみ”が必要だと痛感するようになりました。

そこで、そろそろ自分で事務所を持つと考えている旨を坂巻に話すと、彼も同じように感じていて、一緒にやってみようと言ってくれたのです。我々は、自分たちの組織を

作り、協業できる仕組み作りを考えることにしました」

二人が独立を決意した瞬間だった。そして平成10年11月、坂巻・馳会計事務所が産声を上げることになる。



いよいよ共同事務所を スタート!

馳氏と坂巻氏が共同事務所を開こうと決めた時、二人が意気投合した揺るぎない思いがあった。それはベンチャー支援。お互いの得意分野は違っても、そこに通底するバックボーンが共通していれば、協業は実現する。

性格的にも二人は異なっている。馳氏によると、馳氏は出て行くタイプ、坂巻氏は抑えに回る、落ち着いているタイプだという。

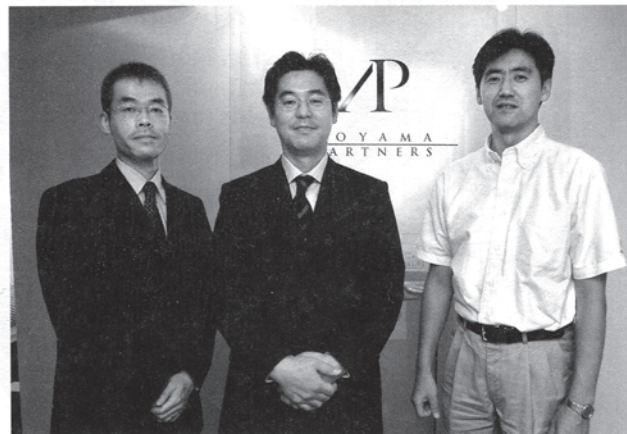
「そういう意味でバランスがとれている。それなら一緒にやっていける」それが始まりだった。

と言っても、協業は一蓮托生。一方の失敗が相手の命取りにもなる。そのリスクを考えると、一緒にやろうと決めるには身の引き締まる思いがする。

「坂巻を信じています。もし坂巻に間違いがあれば、坂巻の家族も私の家族もリスクを負うことになります。そして私にはその覚悟があります。ですから、坂巻は遊び仲間とはもちろん、家族とも違う関係なのです。逆も然りで、恐らく、坂巻も私のことをそう思っているでしょう」

スタートするにあたり、勤務先から引き継ぎがざるを得なかった数社は、再建絡みやトラブルを抱えていて引き継げないクライアントだった。それ以外のクライアントに関しては、独立後に連絡があっても断ったのだ。そして、すべてのクライアントを友人・知人、あるいはお客様からの紹介のみで増やしてきたのである。よくある銀行・証券会社からの紹介という営業手法を拒み、ただひたすらこの紹介を貫く徹底ぶりだった。

「金融機関からの紹介では、そのお客様と金融機関の利害が合わない場合に、気持ちの上で躊躇してしまうでしょう。私たちはベンチャー支援を一番にやりたいので、クラ



▲ 代表パートナーの3名。左から延平昌弥氏(税理士・米国公認会計士)、馳氏、坂巻靖哲氏(公認会計士・税理士)