



横浜総合事務所
代表 税理士・CFP

泉 敬介

今年は組織固めの年。
法人化・組織化でお客様との
『共創』を目指します。

日本のプロフェッショナルシリーズ
日本の会計人 第268回

日本の会計人

企業が会計事務所を変更するときに、変更先の会計事務所に手紙や電話で挨拶をして資料等の引き継ぎや質問にまで丁寧に答えてくれる会計事務所が果たしてあるだろうか。その引き継ぎをていねいに行うのが横浜総合事務所である。それは、所長の税理士・泉敬介氏が、独立開業からずっとお客様との関係を「どの税理士を選ぶかはお客様の選択の自由。そして、そのお客様を引き受けるか否かはすべて自分の選択だ」という考えを貫いているためだ。今回は、常に「土俵の真ん中で闘うこと」を目指してきた会計人の筋を通した生き方について学んでみたい。



自分でできること

大学卒業後、電機メーカーで営業職に就いた泉敬介氏は、サラリーマンにはあまり向いていないと感じていた。3年間の勤務の後、泉氏が出した結論は何か資格を取ること。「サラリーマンとして歯車の一つになるとなかなか自

分のやりたいことができない。私は1から10まで自分でできることがしてみたかったのです。父は18歳で会計事務所に入り、50年以上職員として勤めていましたから、税理士は私にとって最も身近な資格でした。父は税理士ではありませんでしたが、税理士という職業はお客様に喜ばれ、お客様と共に成長できる仕事だとよく話していたので、私が『税理士になろうかな』と言うとたいそう喜びました」

思い切って勤めをやめ、簿記3級から勉強を始めることにした時、泉氏は25歳だった。「学費は自分で何とかするのでとりあえず飯は食わせてくれ」と両親に頭を下げて、2年間の受験浪人期間がスタートした。夜中のアルバイトで学費を稼ぎながら、朝の8時から専門学校の自習室に入り、夜8時まで勉強を続けた。そんな受験勉強も、それまで勉強らしい勉強をした覚えのなかった泉氏にとっては、とても新鮮で楽しいものだった。こうして2年間の受験浪人の末、泉氏は税理士4科目に合格した。

同じ時期、人生最大のライフイベントも重なっていた。勤務時代から交際していた奥様との結婚である。二人は泉氏が就職したら結婚しようという約束をしていた。泉氏27歳の秋、会計事務所に入所。そして翌年の春、結婚という人生の第二ステージへも出帆した。



会計事務所での修行時代

泉氏が勤務した会計事務所はこの時に勤務した会計事務所だけである。横浜にあったその事務所に、泉氏は5年間在籍していた。

「今の会計事務所のあり方と比較すれば、古い体質の事務所でした。例えば、お客様は事務所に来てもらうもの、電話でお客様に『お世話になっています』という『お世話しているんだ!』と怒られるような事務所でした。先生はお客様のところへは行くなと言うのですが、私は当時中小企業診断士も目指して勉強しており、現場とお客様の顔を見なければその先のコンサルティングはできないという気持ちがありました。勤務4年で税理士資格も無事取ることができたので、引き止められましたが、無理を言って独立させていただきました」

すでに先生は60歳を過ぎていたので、泉氏に跡を引き継いで欲しいという期待がとても大きかった。実際、泉氏をとってもかわいがってくれていた。その分の落胆も大きかったのだろう。「独立」を考えていると伝えた泉氏に対して、先生は悲しさと怒りで「暖簾分けは絶対にしない!」と怒鳴ったという。

「無理とわがままを通した独立」と泉氏は振り返る。

事務所には迷惑をかけられないし、自分の生き方にも筋を通したい。そんな思いから、泉氏はついて来たいというお客様をすべて断り、ゼロからスタートすることを選んだ。

「独立を控えたある時、お客様が先生のところにいらして『先生と泉さんとの間で暖簾分けをするしないと勝手に決めるな。誰に頼むかは客が決める問題。私は泉さんに頼みたいのだから、君は引き受けるかどうかだけ答えろ』と言って、『長い間お世話になりましたが、うちは泉さんをお願いしたい』と先生に頭を下げられたのです」

お客様の隣で一緒に頭を下げながら、泉氏はありがたく涙が止まらなかった。同じようなかたちで泉氏についてきてくれたお客様が6社あり、そのお客様をベースにスタートすることになった。このエピソードは今で

も泉氏の宝物となっている。「私自身が自分とお客様の関係について初めて価値観らしきものが固まったのは、まさにこの独立のとき。あの時、先生に内緒でお客様を連れていったら……、もしお客様に嘘をつかせて自分のお客様にしていたら……、もし一言でも先生に対する不平や不満をお客様に漏らしていたら……。きっと今の幸せはなかったと心から思います。筋を通して道の真ん中を正直に生きようとしたからこそ、素晴らしい価値観と見識高いお客様に囲まれ、良い運に恵まれ、今があるのだと思います。」「独立を通して学んだことは二つ。一つは『どの税理士に依頼するかは、すべてお客様の自由な選択だ』ということ。二つ目は『そのお客様を引き受けるか否かは、すべて自分の選択だ』ということ。そして、一番大切なのは『土俵の真ん中で闘うこと』です」

17年たった今も、それは色褪せずに泉氏の気持ちの真ん中で輝いている。



ワタミ・渡邊会長との出会い

独立当初の月々の顧問料は、6社で20万円。事務所の家賃とリース代を支払うとジャスト20万円で、家に持って帰るお金は一銭もなかった。「ちょうど独立した月に二人目の娘が生まれたのに、生活費はゼロ。家内に今の状態でどれくらい家計が持つかと聞くと『貯金が200万円。月20万円あれば家族4人が暮らせるので10カ月は食べていけるでしょう』と。そこで10カ月で売上を倍の40万円にして、経費を20万円支払い、残り20万円を家計にあてようと、『10カ月売上倍増計画』なるものを立てました」



▲ スタッフは総勢17名

それを聞いたお客様は、「乳飲み子抱えた泉を助けよう」と、わざわざ顧問報酬をあげ、新しいお客様をどんどん紹介してバックアップしてくれたのである。「おかげさまで10カ月どころか3〜4カ月で売上はすぐに倍になり、半年で顧問数は4倍近くにまで成長したのです。今でも当時のお客様にお会いすると『あの時の泉さんは生まれたばかりの子どもを抱えて収入もゼロ。でも人間としてまっすぐだったね。だから尊敬しているし応援しないわけには行かなかったよ』と笑いながら話してくださいます。今の私があるのはお客様のお陰。本当に感謝は尽きません」

このとき、泉氏はその後の人生に最も大きな影響を与える存在にも出会っている。ワタミ株式会社の渡邊美樹代表である。ワタミ株式会社は勤務していた会計事務所の頃から泉氏の担当先だった。独立の際に泉氏に頼みたいとついてきてくれたお客様の一件だ。「当時の渡邊さんは第一期目で売上2億円、社員も数名だというのに、5年後には株式公開をするといっていました。『その時には泉さんうちの社員になって公開業務を手伝ってください』と言われ、私は内心『そんなことはあり得ない』と思ったものです。しかし渡邊さんは『5年後に店頭公開するには3年後にはこうして、1年後にはこうなって半年後にはこうなる。だから今月はこうするんだ』と目標設定から逆算して行動計画を綿密に立てておられたのです。こういう人はその通りにやっていくのではないかと思ったのが一番強く印象に残っています。

数年たって事務所が軌道に乗ってきた頃、渡邊氏はふらりと事務所にやってきた。

「泉さん、公開準備の話し、忘れていないよね？事務所をたたくて手伝ってくれ」

渡邊氏はこう言ったのだ。「その時、事務所は既にお客様40社、職員も4名いました。私についてくれたお客様や職員を見放すわけにはいかないので、『手伝うと約束したけれど事務所は辞められません。公開準備のために経理部長にはなりますが、そのかわり二足のわらじでやらせてください』とお願ひしました。こうしてワタミの経理財務部長となって勤務しながら会計事務所を運営することになったのです」

当時の泉氏の生活は想像を絶するものだった。朝7時に蒲田にあるワタミ本社に出社。夜8時にワタミを出て9時に桜木町の事務所へ。日報などその日の業務をチェックし、全員に翌日の指示を出す作業を夜中1時まで行う。その後帰宅して翌朝また朝7時にワタミに出社……。それを泉氏は月曜から土曜まで繰り返した。日曜はたまった事務所の仕事をするために、朝6時から事務所へ行き、夜中の11時頃まで働くという生活を1年間365日のうち、360日繰り返したのである。

「つまり、1年360日18時間働きづめです。さすがに身体の具合が悪くなってきてしまって、1年半がたちワタミの株式公開のめどもつき、経理の整理がついた段階で、上司をお願いして、また普通の税務顧問に戻らせていただきました」

ワタミの株式公開準備として、経理財務体制の整備、公開申請書類の作成……。そして事務所も同時並行。まさに身を削るような期間ではあったが、熱く濃厚な1年半はかけがえのないものを与えてくれた。

「渡邊さんをずっと傍で見えてきました。渡邊さんに教えて頂いた経営者のあり方や経営理念、経営計画の重要性をお客様に伝えていくということが、自分のこれからのミッションであることが、この1年半で明確になりました」

ワタミの社員となったのは1992年、34歳。「まだがんばりがききましたね。今では一日で倒れてしまう」といって泉氏は微笑んだ。



FPとの出会い

ワタミの株式公開準備が一段落し、再び事務所の業務に専念するようになった泉氏は、友人の誘いからFP業務を勉強しようと考えた。折しも渡邊社長から学んだ経営計画や未来計画の重要性を大いに感じていた時期だったことから、ライフプランの勉強をしようと「ライフプラン倶楽部」という税理士仲間の集りをスタートしたのである。そこでは今現在でも著名なFPが集い、勉強会を開きながら共に仕事を行っていた。泉氏も日本全国の大企業を回り、労働組合等のセミナーを100回以上行った。

こうしてCFPも取得した泉氏は、税理士業務に加え、FP業務もスタートすることになったのである。1999年、事務所のメイン業務は法人の経営計画と個人のライフプランとなる。さらに2000年には法人FPとして経営計画とMAS監査に全力投球していくことを決め、泉氏は「あんしん経営をサポートする会」の代表幹事となって、MAPシステムを使ったMAS監査を行う事務所を目指し、泉敬介事務所とコンサルティング会社であるエフエムアイコンサルティングを現在の「横浜総合事務所グループ」として組織再編。税務会計を基盤とした企業の経営全般に対するアドバイスと同時に、個人のライフデザインの基盤となるファイナンシャルプランニングの立案と実行のサポートをする総合型事務所を目指すことになった。

「私たちのFPはファイナンシャルプランではなくてフューチャープラン。法人FPを経営計画コンサル、個人FPをファイナンシャル・プランニングに位置づけています」



FP業務に関しては『ワンストップ・ファイナンシャル・ショップ』を展開しているTax Houseに加盟し、税務から銀行代理業務や証券仲介業務、生命保険、不動産までを網羅し、ワンストップでサービスを展開することを計画している。また「ネットワーク型総合事務所」であることもグループの特徴で、法務、税務、金融、不動産、人材派遣のあらゆる専門家との提携によってワンストップサービスを実現。経営をすべての面でサポートし、また個人の悩みを解決していくのがグループの強みとなっている。



会計事務所はお客様が選ぶ

税理士として17年目、横浜総合事務所は現在法人数250件、スタッフ17名という確固たる基盤ができた。ここに至るまでには、縁あって他の事務所と3回の合併をすることになった。その一つは他でもない、泉氏がお世話になった会計事務所だった。

「私が辞めるときに暖簾分けはしないと怒れましたが、それでも私のたった一人の先生でしたので、盆暮れには必ず自宅にご挨拶に伺っていました。独立間もない頃は玄関で追い返されたこともありましたが、年を取られたときに『やはり任せるのはお前しかない。事務所を引き継いでくれ』と言ってくださったのです」。また、他の一つはお父様が長年勤務した会計事務所だった。「残念ながら高齢者ばかりの昔ながらの体質の会計事務所と、経営計画に沿って時代の変化に挑戦しようとする私たちとではうまく合わない部分もあり、試行錯誤の結果3年後には半数の職員が去っていきました。子供の頃から知っているお世話になった方たちでしたから、なんとか方針を共有できるようできる限りの努力をしましたが残念ながら無理でした。それに伴って一緒に移っていかれお客様に関しても、事務所を選ぶのはお客様次第ですから、快く見送りました」

泉氏は「会計事務所を選ぶのはお客様の自由な選択」というスタンスを貫いた。それがせめてもの泉氏の恩返しだったのだろう。

また、新しいお客様が他から移ってくる時も選択の自由を尊重する。横浜総合事務所の名前を前の事務所に伝えて欲しいと顧問先にも話すそうだ。

「時には『先生が長年きちんと指導されてこられたお客様ですからしっかり引き継がせていただきます』とこちらからご挨拶に伺います。

逆に、うちから別の事務所へ移られるお客様についても、移る理由とその後の事務所がはっきりしている場合には、社長の許可を得た上でお手紙などでご挨拶させていただくことにしています。そして私どもの努力が足りず会社にご迷惑をお掛けしたこと、必要な資料はすべて揃え質問にはいつでも快くお答えする旨を伝えるのです。これまで移られた先の事務所からは『こんなにきちんとした引き継ぎのご挨拶をいただいたのは初めてで

す。精一杯やらせていただきます』と必ず丁寧なご返事をいただきました」

こうした関与先の異動に関して、きちんとした挨拶を行う事務所は他にはないかもしれない。「筋の通った生き方」は泉氏の哲学である。



法人化を目指し組織再編

お客様に経営計画を策定せよと勧める仕事でありながら、実は会計事務所で経営計画をきちんと立てているところは意外に少ないといわれている。

「うちは計画plan、実行do、評価check、改善actのPDCAをきちんと回して事務所の体勢を整えて来ました。だからこそ、お客様にきちんと計画経営の価値をお伝えすることができるようです。まずは自分のところできちんとやる。そこでどれだけ経営理念と経営方針を浸透させられるかです。同じ方向を向いて進んでいなければならないでしょう」

今年は経営計画に沿って事務所の税理士法人化を目指している。法人化には、人が育っていなければならないし、メンバーの意識もベクトルが合っていなければならない。その一大作業にめどが立ち、満を持して夏あるいは遅くとも年末までには税理士法人として新たにスタートすることになる。

「今年は徹底的に組織化に取り組もうと考えています。法人化と同時にコンサル会社を別会社にして、税理士法人とコンサル会社を明確にすることで相乗効果を出せる組織体制にしたいと思います。

現在、組織体制固めとして事務所内をグループ分けしています。今ある3グループにもう2グループほど増やしたいので人員もこれから5年で最低8名は必要でしょう。つまり、これまでの自己完結型だったやり方をリーダーと担当者のグループ制にして組織対応していきます。いわゆる個人の限界を組織の限界にしない。そして組織の限界を業界の限界にしない。『共創』……それが今年のテーマです。



▲ワタミ・渡邊会長との出会い、上場準備のお手伝いから多くのことを学んだと語る

組織対応で総合事務所として機能し、他の専門家とのネットワークでお客様にワンストップサービスを提供し、また同業者のネットワークを全国展開することにより経営計画の策定サポートを通して日本中の中小企業を元気にすること。つまり顧客ニーズの専門化と多様化に、特化とネットワークによる共創によって対応する。それが2007年のメインテーマです」

また、社内のグループはリーダーの監督のもと、すべてスタッフが中心に動いています。1999年までの私は非常にワンマンで自分がすべてのことを取り仕切っていました。しかしそれでは組織対応ができません。サラリーマンを辞めたとき、私は自分で全部完結できる仕事がしたいと思っていたのに、いつのまにか自分は組織のリーダーとして会社を作る立場になってしまった。自分が一番やりたくない仕事をやらなければならないのです。それがここ何年間かの一歩のプレッシャーで、この気持ちの整理がなかなかつきませんでした。これも天命だし自分のミッションだから、自分が組織の長としてできる限り組織のために闘っていかう、と本当に思えるようになったのは最近ですね」

気持ちの整理をつけられたのは、やはりお客様という存在の大きさだったのかもしれない。泉氏は、自分が経営者となって初めて顧問先の社長の悩みがすべてわかるようになったという。

「私は税理士だしFPだけれども、中小企業の経営者というのが本当の姿だと思っています。だから社長と同じ悩みを私も抱えているし、私の抱えている悩みを社長も抱えている。一緒に悩みながら一緒に解決していきましょう、と社長に話します。つまり、ここでも共創です。よくお客様のところへ行って話しているとパワーとエネルギーをお客様からもらうことが多いですね。逆に私に会うと元気をもらえる、といっていたるように、プラス発想で何か元気を与えられる人間となって、お互いにパワーをもらえるウィンウィンの関係を築いていきたいですね」



ブログ「癒しの森」をスタート

2003年春、泉氏は山梨県原村の山奥にログハウスの建築を始めた。それまで家事と家庭をまかせきりにして

いた奥様の病気が発覚し、せめて週末は自然の中で過ごして経営者の妻であるというストレスから開放してやろうと決めたのである。当然、それまで土日に休むことなどあり得なかった泉氏に対して、古くか



▲ 今年は基礎のための年、税理士法人化を目指しています

らのスタッフは猛反発した。

「『24時間365日働き続けろといったのは所長ではないですか。それをなぜ所長が土日休むのですか。土日に来ても所長がいないのは許せない』と言われました。常に先頭立ってすべてを引っ張ってきたということは、逆に考えると、文句を言いながらも従っていれば済む、自分たちで物事を深く考えない、自分本位で全体や他人の立場を考えない、そんな土壌を私が作ってしまった。それが、組織ができない本質的な原因でしょう。所長の仕事とリーダーの仕事と担当者の仕事の違いを明確にして、組織にしていかなければならないということもやっと自信を持っていえるようになりました。今は何事も根本思考を意識して深く考えよう、と言っています」

今は週末の夜にはクルマを飛ばしてログハウスに出掛けていくことが習慣となった。ログハウス建築の経緯から週末森暮らしの日々を綴った「癒しの森」というブログも始めた。泉氏は「癒しの森」ブログにこう書いている。

「普段はパソコンの立ち上がる何十秒にイライラし、駆け足で過ぎていく時の流れに心も精神もすり減らす……でも今日は、缶ビールを買うために雪の坂道を二時間歩く……バカみたいで不便で、アホみたいで大変で……でも、本当に贅沢で、本当に人間らしいゆったりとした時の流れ……」

なんという贅沢な時間。これまで24時間365日休まず働き、秒単位で動いてきた泉氏が、わくわくしながらこの時間を待っている。森の家を持ち自然の中で暮らす時間を持つことで、泉氏はトップという立場と自分の心のバランスがとれるようになった。



引退後、子どものための仕事を

泉氏は55歳で事務所をリタイアしようと考えている。49歳の現在から後5年。

「この仕事も大好きなだけけど、短い一生だから他にもやりたいことがたくさんあります。他のやりたいことをやるには60歳では少し遅すぎるので55歳に引退。法人化して若いメンバーに事務所を渡す。55歳には娘たちも大学を卒業しますから、そこからの10年間あるいは15年間は、好きな子どものための仕事をしていきたい。そういう夢をもっていたいのです。これも渡邊さんの影響かもしれませんね」

ワタミの渡邊代表は泉氏が出会った頃「自分が本当にやりたいことは教育で、60歳で仕事を辞めて学校を作りたい」と話していたそうだ。当時20代だった渡邊さんのこの言葉を泉氏は思い出す。「この人は自分が20代で言っていたことを忘れていなかったんだ」。1999年にワタミ自然学校を始め、その後、学校法人都文館の理事長として本物の教育と関わってきた渡邊さんは、今、教育再生会議のメンバーとして丁々発止と議論を戦わせている。

自分にも厳しい泉氏は、受験生にもちょっと厳しいアドバイスを贈ってくれた。

「私の考えは仕事でも何でも目的を明確にすること。税理士になる、会計士になる、という目的は、例えば税理士なら、日本の中小企業経営者のお役に立とうというものでしょう。ということは、試験に受かり資格を取るのは単なる手段でしかありません。そのことを忘れずに物事をやっていかなければなりません。だから私は勤めながら勉強している時も、試験や勉強をする時間をとるために、お客様や仲間に迷惑かけることだけは絶対にしたくありませんでした。午前中に税理士試験がある日は試験が終わったらすぐに出社して午後から仕事をしました。午後から試験の時は午前中は仕事をしてから試験場に行きました。試験のために時間を取るということは、個人的に自分の時間を取ることでですから、同僚やお客様に対して本当に申し訳ないと考えました。

ですからうちの事務所は試験勉強のために仕事を休めるということは一切ありません。仕事のために試験を受けるのだから本末転倒です。試験のために少しでも仕事をおろそかにしてしまうのならば、その人は試験を受ける資格はないのです。厳しい言い方かもしれませんが、資格を取るのには手段の一つにしか過ぎず、その先に本当の自分のミッションがあることを明確にして、きちんと考え行動してほしいと思います。そうでなければ資格を取っても、スペシャリストにはなれてもプロフェッショナルにはなれないと思います」

なぜ税理士になるのか、なぜ会計人を目指すのか。読者も今一度きちんと目的を再確認してみてはいかがだろうか。



プロフィール



泉敬介（いずみ けいすけ）
1957年3月4日生まれ、神奈川県出身。
1988年3月：税理士登録。同年6月：泉敬介会計事務所として独立開業。1991年4月：ワタミフードサービス株式公開支援業務スタート。同年7月：(有)FMIコンサルティング設立。1992年：ライフプラン倶楽部創立、FP業務スタート。1993年：日本FP協会CFP登録。1996年12月：企業福祉管理士登録。1997年8月：事務所名を「横浜総合事務所」に変更。2001年：ISO9001 2000認証取得。2006年4月：(株)M&Aセンターと提携、横浜総合M&Aセンター開設。同年9月：(株)エフアンドエムと提携、TaxHousに加盟し横浜日本大通店開店。
・趣味：登山
・好きな言葉：「人生は出会いで決まる」
事務所：横浜市中区日本大通17
JPR横浜日本大通ビル10F
TEL 045-641-2505 FAX 045-641-2506
URL www.yoko-so.co.jp



▲ 事務所は横浜市の日本大通、JPR横浜日本大通ビル10F