



税理士法人赤坂共同事務所
株式会社赤坂共同事務所
代表社員 代表取締役 公認会計士・税理士

宝金 正典

東京、名護、つくばに
オフィスを展開。
BPO支援とIT支援で
企業の経営資源集中と
スピードアップを図る。

日本のプロフェッショナルシリーズ
第305回

日本の会計人

リーマンショックに端を発した世界同時不況の波は、グローバル企業だけでなく国内の中小企業にまで及んだ。景気の底打ち感を垣間見ながらも、不況の波しぶきの中、多くの中小企業が生き残りをかけ飛び立つタイミングを見計らっている。2004年7月に設立された赤坂共同事務所は、企業活動を成長戦略に乗せるための事業戦略の策定と実現を目指す「中小企業の経営パートナー」だ。「成長には経営資源の集中とスピードアップが不可欠」と主張する代表の宝金正典氏に、その成長戦略とビジョンを伺った。

外資系監査法人からベンチャー企業へ

「企業が時代の環境変化に迅速に対応し、成長するには何が必要か。この課題を究極まで突き詰める」

2004年7月、税理士法人赤坂共同事務所はこの課題を解決するために設立された。法人・個人に対する会計・税務業務とオーナー企業の事業承継対策に軸足を据えながら、株式公開、企業再生・再編のためのフィナンシャル・アドバイザー・サービスを提供すること

で、中小企業を中心に成長戦略に乗せてきた。今回は「経営改善には、業務の効率化や業務スピードの向上、経営資源の集中でコアコンピタンスを強化する必要がある。その為には、BPO支援及びITシステムの導入が不可欠だと考える」という公認会計士・税理士の宝金正典氏と赤坂共同事務所にスポットを当ててみたい。「宝金(ほうきん)という名字は変わっているでしょう。新潟で15代ほど続いている姓で、この名前は親戚しかいません。名刺を交換すると必ず覚えていただけるので、この仕事をするようになって名前のメリットがありました」

温厚そうな表情と柔らかい語り口で、宝金氏は自分の名前の由来をそう語り始めた。資格取得を目指そうと考えたのは、多くの資格者と同様に「サラリーマンになるのが嫌だったから」。だが、理由の一つでユニークなのが「お酒が飲めない」ということ。企業に勤務すれば、飲酒を伴うつきあいは避けられない。「そんな世界で生きていくのは辛いだろうな」と考え、自然と資格取得を視野に入れるようになった。

大学3年のとき、会計士試験の勉強をスタート。卒業後は週3日、KPMG港監査法人でインターンとして実務を学びながら受験生活を続けた。宝金氏が2次試験に合格したのは卒業してから2年目で、合格後はそのままKPMGセンチュリー監査法人に入所した。

宝金氏が外資系監査法人を選んだのは、早く仕事を覚えられると見込んでの事。4年半という監査法人勤務の中で、宝金氏は国内企業と外資系企業の証券取引法・商法特例法に基づく法定監査と任意監査に従事し、1995年には公認会計士登録も済ませ、会計士として前途洋々のスタートをきった。しかし、この頃の宝金氏には一つの思いがあった。それは「もっと手応えがほしい」というものだった。

「クライアントの規模は大きいのですが、自分の与える影響をあまり感じる事ができませんでした。ましてや本当に内部構造や仕組みを理解するところまでクライアントには入り込めない。想像力を働かせないと会社の考えや仕組みがわかりません。できれば実際に自分で企業の中を見てみたいと思うようになりました」

この思いが確信に変わると、宝金氏は監査法人を退所し、化学系ベンチャーの一般採用試験を受ける決意をする。会計士を辞めて企業勤務の道を選択したのである。

こうして27歳から31歳という働き盛りの4年半をベンチャー企業の経理課長として過ごした宝金氏は、経営の最先端で経理と財務を担当。ベンチャー企業時代について次のように回想する。

「細かなことでは、自分で手形を切る経験もしましたし、株式公開準備も進めていました。一番はファイナンス面での重要な経験ですね。経営に最も近い場所で貴重な体験をさせてもらいました」

残念ながらそのベンチャー企業は株式公開には至らなかった。「CFOとしての道もあるが、やはり外部コンサルタントとしてお手伝いしたい」という思いが強くなった宝金氏は、次なるステップに向けて動き出したのである。



独立開業と赤坂共同事務所設立

ベンチャー企業での経験は多くのことを教えてくれた。この時の経験が、独立開業時の糧となり、それからの宝金氏の会計人としてのベースになったのは大きな収穫である。ベンチャー企業退社後、再び会計士としての道を宝金氏は探り始めた。

その頃の宝金氏は「会社が何を考えているのか。経営者や経理担当者が本当はどういうことを外部プレーンに求めているのか」がわかるようになっていた。自分なりに企業側の立場を経験して自信を持ったことが大きいのだろう。宝金氏は、その経験を糧に独立開業の決意をする。

1998年9月、宝金氏は恵比寿に小さな事務所を借りて開業した。「本当にプロフェッショナルとしてやっていけるのか。会計士としての経験はあっても税理士としては経験不足ではないか」という不安の中でのスタートだった。しかし、紹介された中小・ベンチャー企業の顧問先と株式公開支援で事務所は軌道に乗り、2年半後には新宿で大きな会計事務所を持つ友人の事務所内に移転。自身の事務所と並行して公開準備プロジェクトにもかなりの比重を置くようになった。

この間に、同じ事務所内のパートナー会計士2名と監査案件で一緒に仕事をする機会を得た。彼らこそ、宝金氏とともに赤坂共同事務所を設立するパートナーたちである。

2004年7月に赤坂共同事務所としてスタートした経緯を、宝金氏は次のように語っている。

「設立当初は事務所として何本か柱があった方がい



▲ スタッフは総勢46名、オフィスは東京、つくば、名護の3カ所。写真後方のスクリーンはテレビ会議システムを通じての名護オフィス

い。そう考え、それぞれのパートナーが得意分野を各人のチームを率いて展開しながらも、外からは一つの法人として認識してもらえよう、事務所名は赤坂共同事務所になりました。最初はリソースを共有しながら個人事業的なスタイルで展開した方が事務所として強い体制が組み立てると考えました」

設立後2～3年は、まだスタッフも充実していなかったため、案件によって共同プロジェクトでお互いを補う形で対応したが、今日ではスタッフも充実し、3名のパートナーがそれぞれ自分のチーム単独で動けるようになってきている。全体として一つの法人として一体で運営できるまでに組織がこなれてきたのである。

業務内容は大きく分けて2つ。まず税理士法人としての大きな柱である法人・個人に対する会計・税務業務と企業オーナーの事業継承対策・資産税対策等のプライベート・バンキング。これが業務の6割を占める。

そして公開準備会社やそれに準ずる大規模企業を中心としたフィナンシャル・アドバイザー・サービス。具体的には株式公開支援、M&Aにおける買収対象会社の財務・税務詳細調査(デューデリジェンス業務)やストラクチャー構築支援、バリュエーション(企業価値)算定支援、ストックオプションの評価業務、ターンアラウンドに係わる業務等が残りの4割となっている。

中でも赤坂共同事務所の強みは財務・税務のデューデリジェンスにある。ストラクチャーの決定には税務の有利不利が大きく影響するため、会計・税務の両面から調査・分析できる点がクライアントから高く評価され、大型の案件依頼がかなり多いという。

対極の価値観を持つ 名護オフィスの開設

会計・税務業務とフィナンシャル・アドバイザー業務。成長とともにこの2つの柱となる業務をさらに発展させるために「経営資源の集中」と「経営のスピードの向上」が求められるようになってきた。



▲ 会計士2次試験合格後、外資系監査法人、ベンチャー企業を経て独立。その後、パートナーとともに赤坂共同事務所を設立

赤坂共同事務所では、メイン業務をバックアップする形のサービスを2つ展開している。一つがBPO(Business Process Outsourcing)支援、もう一つがIT支援だ。BPO支援は、一言で言えばクライアントの業務効率化を図るために、その一部を代行するアウトソーシングサービス。経理業務では、そのプロセスの中に現預金出納業務、給与計算業務、資金管理業務、請求業務、セグメント管理業務、部門別管理業務、月次決算業務等々、多岐にわたっている。その上、請求書や領収書などの帳票類整理も必ずついてくる。この部分をアウトソーシングさせることで業務コスト削減や経営のスピード化を目指すものだ。

BPO支援体制は、2009年に掲げた「イノベーション」「クライアント・インテグレーション(クライアントとの親密性の徹底追求)」「オペレーショナル・エクセレンス(日常業務を間断ない改善によってより競争優位性を高めた状態)」という3つの企業テーマの実現から始まった。

こうした支援業務の中で宝金氏が発案した戦略は、伝統的経理業務のアウトソースをBPO専門のサテライトオフィスに集中させることだった。BPO支援を一元集中化し、東京オフィスのスタッフをクライアント支援業務に専念させる事で、より付加価値の高いサービス提供を担う。その目的を実現するために2009年10月に沖縄県名護市に開設されたのが名護オフィス、赤坂共同BPOである。

BPO支援のサテライトオフィスを名護にしたのは、4年ほど前の社員旅行で石垣島にいった時「経済成長著しいアジアに近く、東京と対極の価値観をもつ土地、観光資源が豊富な沖縄しかない」と感じたからだという。2009年6月から視察を始め、事務所探しを開始。現地に縁もゆかりもないところからのスタートだった為、思いの外拠点探しに難航した。しかし、運よく日ハムのキャンプ場としても利用されている名護球場前に空きが見つかり、「海が見えるオフィス」として最適な場所を確保することが出来た。その後、スタッフの採用活動を行い、まずは中核となる2名を採用。その後もう2名を採用し、

10月1日、開設に至った。

開設と平行して、東京オフィスと名護オフィスをストレスフリーで結ぶ環境作りを行った。そのために最も重要になったのが、ERPを導入するということだった。業務効率性や経営資源の有効活用を実現している大手企業に中小企業が対抗するには、可能な範囲でITを導入し、業務の効率化、業務スピードの向上、経営資源の集中を実現することが不可欠といえる。そのためにも、「スムーズかつスピーディな動作」「各システムのシームレスな利用」「スムーズなデータ連携」を実現する中小企業向けERPパッケージを2009年11月に導入した。併せて、最高スペックのサーバーの導入に踏み切った。これらERPパッケージをストレスフリーで動作させるためである。これを実現するにあたり、中長期的に活用していくことを考え、「物理サーバーが少なく済む」「少ないライセンスで運営ができる」「将来的な拡張性が高い」などを条件として、これらを全て満たすIBMの仮想化サーバーを導入した。結果、驚くほどスピーディで、これまで以上のIT環境が整った。

名護オフィスとのコミュニケーションツールの一つとしてスカイプも1人1台導入し、テレビ会議なども積極的に取り入れてきた。名護オフィスが徐々に稼働し始めた頃、宝金氏は、自らをショールームとして中小企業向けERPパッケージ導入支援とシェアードサービスの提供を次の目標に掲げた。現在はクライアントに対するITインフラの構築や運営受託、さらにはクラウドサービスまでを提供できる体制がほぼ整った。

シェアードサービスでは、クライアントと赤坂共同事務所のITインフラをつなぎ、必要なサービスを必要なときだけ利用できるネットワークサービスを構築した。赤坂共同事務所のネットワークにアクセスし、その中から必要なアプリケーションを利用し、利用分だけの支払いを行う。IT投資を抑制したいクライアントに有効なサービスなのである。

会計とそれに付随するIT機能は、企業の成長のために必要不可欠な要素だ。ところが、中小企業はそのための専門の人材を雇用したり常に最新鋭のシステムを構築する資金力に乏しい。宝金氏の考えるBPO支援とIT支援の利用価値は大きいといえよう。業務改善によって生じた余剰資源を自社の強みを追求するために使ってもらいたい。それこそが、宝金氏考える「オペレーショナル・エクセレンス」なのである。

2010年2月、名護オフィス内に新たに名護アカウンティングカレッジも開校した。名護市は経済金融特区として東京の企業も多く進出している。実務に近いセミナーを行い、自社のBPO人材育成と共に、地元企業に優秀な人材を供給することで地域社会の成長を促す。ここまで考えての沖縄進出である。

「目標を達成したら、東京のメンバーで名護に行こう!」名護オフィスはスタッフの心のオアシスにもなっている。



コンサルティングを支える BPO支援とBPR支援

現在、赤坂共同事務所は、東京オフィスの他に茨城県つくば市につくばオフィス、前述のBPO支援のための名護オフィスを展開。2009年5月には司法書士赤坂共同事務所、9月には社会保険労務士赤坂共同事務所を東京オフィス内に開設し、さらに生命保険会社14社、損害保険会社3社と提携し、ワンストップサービスを提供している。

司法書士、社労士事務所を所内に設けたのは、スピードと柔軟性を追究した結果同じ拠点内にある必要性があったためだ。

「クライアントからは商業登記や社会保険、人事考課システム等の質問が多々寄せられます。こうしたクライアントの要請を感じ取れなければプロではありません。また、感じ取れてもそれを解決する能力がなければ外部の提携先に頼らざるを得ない。もっと早く情報を流し、プロの目で判断して仕事をフィードバックするワンストップサービスを理



▲ 経理業務のアウトソースを集中させた名護オフィスは2009年10月に開設。東京オフィスとストレスフリーで結ぶためにかなりのIT投資を行った

想と考えた結果が、司法書士事務所、社労士事務所の開設なのです」

事業領域の拡大でクライアント数も増加し、大型案件が引きも切らない赤坂共同事務所は、最先端のITシステムを駆使した事務所として、最近ではメディアで取り上げられる機会も多くなった。このハイテクサービス事務所の今後の課題は、さらなるフィナンシャル・アドバイザーの充実にある。

「BPO支援によって東京オフィスはクライアントとより近くなり、本来自分がやるべきことに集中しやすくなりました。今後はBPO支援の前段階としてのBPR支援 (Business Process Re-engineering)、つまり業務改善のご提案に注力したいですね」

これが現在、宝金氏が考えている計画だ。クライアントに対するフィナンシャル・アドバイザーとして、経営状況に応じた最適な職務・業務フロー、管理機構、情報システムの管理手法の導入や業務改善、原価計算制度の構築、システム整備コンサルティングを行うサービスである。もちろん、先の中小企業のIT支援のために中小企業向けERPパッケージ導入支援とシェアードサービス提供にも引き続き取り組んで行く。

また最近の傾向として、リスクマネジメントの観点からあらゆる危機に対応できる補償作りとコスト削減のお手伝い、企業オーナーの事業承継対策が共に増えてきている業務だという。

「独立して11年経ちますが、正直に言えば会計事務所はある種の学校のようなところがあります。人がどんどん入って、入れ替って行く中で、クライアントの要請レベルは年々高くなる。その要請に応じて行くのに、どの事務



所も例外なく苦しんでいて、マニュアル化や社内教育に四苦八苦しているのではないのでしょうか。そういった課題解決を名護オフィスでの教育でノウハウ化できれば、その教育をまた東京オフィスの新人に使えらと思います。スタッフを育てクライアントの要請に応える。法律も毎年変わりますし、私たちの業務は税務と会計の両方を抱えなければできません。会計事務所の代表社員といっても、ずっと学校を経営しているような気がしていますね」

宝金氏は「私たちのフィナンシャル・アドバイザー・サービスは明らかに会計と税務の狭間の仕事。税理士だけでも会計士だけでもできない領域」と、あくまで会計士と税理士の両方に立脚することにこだわりを持つ。そこから生み出されるサービスは「One&Only」なのである。



ワークライフバランスの追究

「お客様の要請が100だとしたら、いかに110、115にしてお返しするか。それは品質だったり納期というスピード、あるいは価格でも何でもいい。それを心がけられる事務所にした。ずっとそう考えてやってきました」と、宝金氏はこれまで目標としてきたテーマを語る。

独立当初の中小・ベンチャー企業の顧問から現在の大規模企業からの膨大な案件に至るまで、宝金氏には恵まれた人脈があったわけではない。ただ地道に依頼された仕事をきちんと返す形で広がっていったものだ。

この11年間を振り返って宝金氏が思うのは、組織は自分で見る限界を迎えた時が一番難しいと言う事。つまり「人」が課題ということだ。

「規模を大きくすると、私自身がお客様に会えなくなります。組織として捉えると、私自身が直接サービス提供していた時と違うので、そこで時として足踏みが始まります。だから会計事務所はあまり大きくなれないのかもしれないですね」

個人事務所開業2～3年目に本格的な拡大期に入り、税理士の卵の男性スタッフ3名を採用し、業務を分担するようになった。今では代表社員である宝金氏とマネージャーがクライアントリレーションと品質管理を分担し、その下に実務担当者がいて、組織としてそれぞれの立場でクライアントサービスを提供できる体制が整った。

この組織を維持していくには、これからも潜在能力が高い、伸びしろのある人材が必要だ。それにはクライアント

の立場で相手の事を思いやれるかどうか、もしくはそれに気がつかなくても教えられたときに吸収できる柔軟性があるかどうか鍵となる。無形のサービスだからこそ、専門知識を身に付ける素養と意思があるかで決まる。

「組織がピラミッド型になってきたので下の層を厚くしてバランスをよくしたいと考えています。会計事務所なので税理士を目指している人がほとんどです。ただ、実務、クライアントの観点からだけ言えば、資格はあまり関係ありません。もっと要求される事があると思いますね」と宝金氏。

名護オフィスが出来た事によって東京オフィスのスタッフに求められるハードルは高さを増した。特に実務と受験をかけ持つスタッフは、実務の要求水準の高さと受験勉強との狭間で苦しむかもしれない。しかし取ってそれに挑戦することが人として成長することになると宝金氏は考えているようだ。

「仕事と勉強、そしてプライベート。誰もが結婚・出産・育児といった節目があり、人生の余暇を楽しみたいという欲求があります。この3つのうちどれも追いかけなくていい。どれか一つだけを追いかけるとバランスが悪い。ワークライフバランスを取る努力をしてほしいとスタッフには話しています。かと言って、中途半端に仕事をしてクライアントの要請に応えられるほど、仕事は甘くないです」と厳しい一言が加わった。



現場にこだわり続けるプロフェッショナル

宝金氏のビジョンは「ワンストップサービスとクライアントにできる限り応えて行くこと」である。その種はもう芽を出し始めている。その芽を、急激に大きくするのはなく、じっくり質良く育てていきたい。そう宝金氏は考える。そして名護と東京、両方の価値観を大事にしながら、最先端のITシステムでどこでもシームレスに仕事ができる環境を構築する。各スタッフの守備範囲は広く、かつ一つ確固たる専門分野をそれぞれが作って行ける組織を目指している。

現在44歳の宝金氏自身も、まだまだ現場にこだわり続ける。

「私は現場が大好きです。工場見学も経営者と会ってマーケティングや経営の相談に乗るのも、税務会計もストラクチャーも、お客様と一緒に考えるのが大好きなんです」

読者である受験生へのアドバイスをお願いしたところ「一般教養としても会計士試験は最高」と宝金氏は断言する。会計士試験は広範な分野をカバーしているので、会計士業務に限らず一般企業でも、学校の先生でも独立開業でも税理士事務所勤務でも、非常に良い武器になると話す。

「自信をもってクライアントと接し、自分の専門分野でクライアントに対して提案できたり問題解決ができた時、そして喜んでくれた時が、この仕事で一番嬉しい瞬間ですね。そういった意味でも、会計士・税理士はとて素敵な



職業だと思えます」

これからの企業の成長には、中核業務を支えるための「経営資源の集中」と「経営スピードの向上」が不可欠だ。今後も赤坂共同事務所は、主業務とそれを支える効果的なIT支援と「必要な時に必要なものだけ」を提供するBPO支援で企業を多角的にサポートしていく。宝金氏はそのハブとなる会計人として今後ますます活躍が期待できるプロフェッショナルである。

プロフィール

宝金 正典 (ほうきん・まさのり)

1966年生まれ。東京都出身。明治大学経営学部卒。1990年、公認会計士2次試験合格後、KPMGセンチュリー監査法人に入所。法定監査、任意監査業務に従事。1994年、公認会計士登録。監査法人退所後、ベンチャー企業勤務を経て、1997年9月に独立。2004年7月、税理士法人赤坂共同事務所を設立し、代表社員に就任。2009年10月に沖縄県名護市に名護オフィスを開設(赤坂共同BPO/名護アカウンティングカレッジ)。それぞれの代表取締役役に就任。東陽監査法人社員。著書:『リース取引の会計と税務』(共著 中央経済社)、『企業再生シナリオ』(共著 中央経済社)、『まるかじり決算書』(共著 中央経済社)、『やさしくわかる時価会計』(共著 日本実業出版社)、『M&A・MBOベンチャー組織再編成』(共著 清文社)

趣味:ゴルフ

事務所

・東京オフィス:
東京都港区赤坂1-14-5
アークヒルズエグゼクティブタワー9F
TEL.03-5545-7630

・名護オフィス:
沖縄県名護市宮里453-7 大宮総合開発ビル2F
・つくばオフィス:
茨城県つくば市薊園研究学園D6街区8画地
研究学園スクウェアビル9F

URL

株式会社 赤坂共同事務所
<http://akweb.akasaka-kyodo.com/TOP/>
税理士法人 赤坂共同事務所
<http://www.akasaka-kyodo.com/>



▲一般教養としても会計士試験は最高と宝金氏。会計士業務に限らず、一般企業でも武器になると語る