

税務・会計のプロフェッショナルとして 「企業の成長」にこだわったサービスで さらなる成長を描く



ひかり税理士法人

京都本部を中心に、東京、大阪、高崎、滋賀にも拠点を構えるひかり税理士法人。高いレベルでのサービス提供を実現し、地元企業や金融機関からの信頼も厚い。今後も厳しい経営環境が予想される会計事務所業界において、代表である光田周史氏はどのように経営の舵取りを行っていくのか。同法人の今後の戦略について、詳しく話を聞いた。

クリエイティブな仕事を目指し 中小の監査法人に入社

——公認会計士を志したきっかけを教えてください。

私の父は税理士なのですが、良い意味でも悪い意味でも、いわゆる「街の税理士」で、職員は2人か3人くらいの事務所でした。「自分の体一つでやっている」という不安があったのでしょうか、私に対しては「資格があっても、体が持たなければ仕事ができない。セーフティネットのある、それなりの企業で仕事をするほうが、将来

的には良いのではないか」という話を聞かされていました。私自身もその話には納得していたのですが、一方で、子供の立場から父を見て、平日でもゴルフや旅行に出かけたりと、まさに自由業といった様子で、そういう所は良いなと思っていました。

大学4年生になり、就職活動の時期に差し掛かった時、就職に対して身が入っていなかったからでしょうか。数社から内定をもらっ

たのですが、「何か勉強してみようかな」と思うようになり、大学4年生の後半から公認会計士の勉強を始めました。大学は経済学部でしたが、それはたまたまで、大学に入った段階で会計士や税理士になることを決めていたわけではなかったですね。

——会計士試験に合格した後はどのようなキャリアを歩まれたのですか？

会計士二次試験に合格し、監査法人へ就職しました。当時、三次試験に合格するためには、監査法人で実務に従事しなければなりま



せんでしたから、この時点で大手に行くか、中小に行くか、選択を迫られます。大手に行けば、上場企業を監査できる魅力はありますが、一方で「あんまり面白くなさそうだ」という思いもありました。大手の監査法人は組織で監査しますから、組織の一つの歯車になってしまいますよね。私は当時から独立志向がありましたので、結局、クライアントは小さくても様々な経験が出来るような大阪の小さな事

務所を選びました。その事務所の面接では、所長先生が「うちのクライアントは上場会社が1社しかないけれど、良い中堅・中小企業を発掘して上場させていくので力を貸してくれるか」というお話をしてくださったのですが、それこそ、当時の私が願っていた仕事でしたので、採用していただき、それから6年間、そこで様々な経験が出来るようになりました。

中小企業の上場支援や、会社が

伸びていくためのサポートをすることこそが、私たちプロのミッションです。与えられた仕事、俗にいう法定監査ですが、「法律で受けるよう決められているから監査受けていますよ」というような、全てお膳立てができた仕事よりは、「どうすればこの会社を上場させてあげられるのか」というクリエイティブな仕事をしたいという思いは当時からありましたね。

勤務事務所の吸収合併を機に退職

父の事務所を経て独立へ

——独立までのエピソードをお聞かせください。

事務所に勤務を始めてから6年目のある金曜日だったと記憶していますが、私をはじめとする若手職員が、所長先生から「重大な報告がある」と事務所に呼び戻されました。同僚と「何だろう?」と言いながら戻ると、「トーマツさんと合併することになった。それに向けて準備を始めるので協力して欲しい」と告げられました。

既にお話ししましたが、もともと私は大手の事務所に勤める気はありませんでした。ですからこの時、「中小のいいところが失われてしまう」と思い、退職を決意しました。特に退職後のビジョンはありませんでしたので、とりあえず父の事務所に登録しておくかと、このような経緯で父の事務所に戻りました。父にしてみたら、「お前は何で戻ってきたんだ」という気



分だったでしょうね。

当時、「事務所の後を継げ」というような事は言われませんでしたし、むしろ「監査法人に勤めておいて、いまさら税理士はできないだろう」と言っていたくらいでしたから、意見はあまり合いませんでしたね。親子だけど半分はライバルみたいな関係で、事務所の経営方針を巡っていつも対立して

いましたよ。そして、2年間だけ父の事務所に籍を置いていたのですが、実を言うと、私の仕事のうち、事務所の仕事はわずか2～3割程度でした。勤務していた事務所がトーマツと合併することになり、これを良く思わずに辞めた人が何人かいました。そのメンバーでコンサルティング会社を作ったのですが、これが軌道に乗りつつ

あったため、実際はコンサル会社の案件に携わっていました。父にしてみたら「毎日どこに行っているんだ」と思いますよね。こんな調子だったので、父とは常に経営方針を巡って対立しており、父の事務所に戻ってちょうど2年後の昭和63年、京都市内に事務所を設けました。

「仕事に人を付ける」という発想から 担当者のローテーション制を採用

——事務所経営に当たって、特に重要視されていることはありますか?

父は4年前までひかり税理士法人の代表社員だったんです。私が税理士法人を作る時に、父の事務所をサテライトオフィスにし、その所長として代表権を持ってもらいました。4年前に80歳になったのを機にリタイアしたのですが、父の事務所のお客様も距離的に遠くはないですし、今やインターネットの時代ですからご迷惑をかけることはありません。「京都事務所できちんとフォローさせていただきますよ」と私が1件ずつご挨拶に回りました。ところが、歩留まり7割、残り3割は「お父様だからお願いしていた」「地元の先生だからお願いしていた」と離れていってしまいました。親子であっても、あるいは同じひかり税理士法人であってもこのような状況でした。つまり、会計事務所のお客様は「人」に付いているんですね。

ですから、十年一日の如く担当が“この人”と決まってしまうと、それこそ人に仕事張り付く形になります。そうではなく、「仕事に人を貼り付ける」という発想を持たなければなりません。言うのは易

しいのですが、実現するのは簡単ではありません。お客様との間には、どうしても属人的な関係ができてしまいますし、ひかり税理士法人に頼んでいるのではなく「担当の誰々さんに頼んでいる」になりがちですね。

ですから、私たちは3年から4年で担当者のローテーションを行っています。5拠点の間で人事異



事務所の風景

動しようと考えたこともあるのですが、東京、高崎はどうしても距離がありますので、所内でストップがかかりました。現在は、大阪・京都・滋賀でのみスタッフを動かしています。ただ、私たちの仕事はお客様があつてのことなので、お客様との信頼関係と、特定の人 が長く担当を続けすぎないこととのバランスを見極めながら進めています。

——今後の人事戦略についてお考えはありますか？

先程もお話ししましたが、今は専門特化していこうと考えていますので、例えば「資産税ばかりやってきました」とか、「法人税に関しては十分以上の知識があります」という方に巡り会いたいですね。ただ、これも簡単ではありませんので、一応目標は掲げていますが、自社で養成することが不可欠だろうと思っています。

私が望む人材としては、人前で話せて、書ける人間です。文章を書けるか、人前で喋れるか、これもひとつの重要なファクターです。よく原稿を依頼されるのですが、自分が原稿を全て消化しきれない時に、所内の書けそうな人間に書かせることがあります。当然レビューをするのですが、「彼は案外ちゃんと書いてくるな」と見直すようなこともよくあるんです。そこで、「次も機会があったら書いてみるか、なかなかよく書けてたな」と言うと、やりがい が生まれるのでしょう。「機会あったら是非やらせてください」と言うてくるようになりますね。

——数字だけでなく、言葉にも強くなければならぬ、ということですね。

その通りなのですが、数字にすらあまり明るくない税理士もたくさんいますよ。例えば、事業再生という仕事は、まさに傷んだ中小企業をどう立ち直らせるかという仕事で、私たちも再生支援協議会や金融機関から依頼されます。貸付先がピンチの状況にあるので、どのようなスキームで再建するのか。経営そのものを立て直すコンサルティングの仕事です。ある金融機関に言わせると、どんな中小企業でも必ず税理士が関与しているので、その税理士に立て直しに力を貸してくださいとお願いするのですが、税務から一歩も出ない、つまり、「うちは申告書を作るのが仕事で、会社がどう経営するかは我々が関与することではない」と話す先生が多いそうです。しかし、決算代行や申告代理をしているの

ですから、会社の数字を見ているわけですから、何かアドバイスできることがあるじゃないですか。でも、それをやらないし、できない。そうした旧態依然とした会計事務所が7～8割近くあるようです。

そのような先生方にとって、数字は過去のもの、税務申告のためのもので、それ以上の何者でもないのです。それで経営が上手くいけば、それでも良いでしょう。ただ、時代が求めているのは決してそんなことではなく「これから会社をどうしていくか」ということなのです。例えば、出血している場所があるならば、早くガーゼを当てないといけませんよね。そのようなアドバイスができるという事で、私たちは外部から評価していただいています。この分野の仕事が増えています、本当に人が足りず、仕事を断っている状況です。これは私の人事政策の失敗ですので、今後は人材の確保を急務として対応していきたいと思っています。



税務の総合病院を目指し 専門性の高い人材を養成

——ひかり税理士法人の強みについて教えてください。

ひかりアドバイザーグループでは、弁護士、司法書士、社会保険労務士といった他士業のサービスまで「ワンストップサービス」としてご提供しているのですが、これが功を奏して、おかげさまで現在の規模にまで成長しました。税理士法人としてどこまで間口を広げていくか、とても悩ましいところなのですが、今後はより専門特化していく事を考えています。イメージとしては総合病院、とりわけ高度救命医療のようなことができれば、専門家冥利に尽きると思うのです。非常に高度な税務の案件でも「あそこの事務所に聞けば大丈夫」と言ってもらえることが理想ですね。最近では、金融機関等からそのような目線で見ていただいているのですが、その分、プレッシャーも大きいですよ。

よく「会計事務所経営に必要なのは差別化だ」といいますが、差別化は口で言うほど簡単ではありません。仮に差別化できても、すぐに他社との競争でその差は埋め

られてしまう。携帯電話やIT 機器を見ていると、どこかのメーカーが一歩先行すれば、必ず追随しますよね。従前の機種以上に新たな機能を付け加える。すると、追い越された方はまた新たな機能を付け加える、この循環です。差別化した瞬間に、その差は埋められてしまうのです。

では、何を持って差別化とすることかというと、自分なりの答えは「ブランドに対する信頼」を築く事です。同じことしかできないのだけれども、「ひかりさんだったら大丈夫」という信頼を得ることこそが差別化なのではないかと思います。

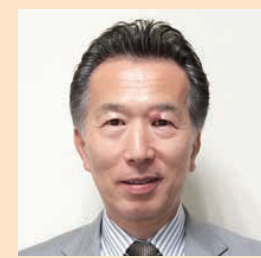
——これからの10年、どのような活動に注力していきますか？

金融機関の方はよく「10年後の絵を描いてください」と言いますが、10年先のことは私にはわかりません。私が責任を持てるのは、3年から5年です。ですから3年から5年で金融債権者にとって望ましい再建策を講ずることはお手伝いいたしますが、10年先まで保証することはできないとお伝えしています。

半分は“逃げ”かもしれませんが、でも10年先までは見通せないというのが正直なところなのです。一方で10年を振り返ると、ついこの間なんです。そう考えると、この先の10年だってあつという間を経ってしまうということですので、「わからないと逃げていたらダメだな」という思いもあります。おぼろげであっても自分なりの目標を掲げなければいけません。

一例を挙げるとすれば、今後は会計事務所のM&Aが少なからずあると思うのですが、経営が首尾よく行かない個人事務所の先生方も必ずいらっしゃるはずで。このような先生方と出会って、どのような展開をしていくか。M&Aで、単に看板を掛け替えるだけでは見せかけのブランドになってしまい、お客様に迷惑を掛けてしまいます。枝葉の部分は違ったとしても、幹の部分=ポリシーをしっかり共有していかなければなりません。

そしてもう一つ、弁護士、司法書士、社労士といった他士業との連携、つまり、ひかりアドバイザーグループという組織をどう展開していくか、これも大きな課題です。税理士法人としての課題、グループ全体としての課題、この二つを解決していきたいと思っています。



光田 周史 先生

ひかり税理士法人 代表 公認会計士・税理士

同志社大学経済学部卒業。昭和60年公認会計士登録。日本公認会計士協会理事、ひかりアドバイザーグループCEO、ひかり監査法人代表社員、ひかり税理士法人代表社員。『Q&A「更正の請求」徹底活用ハンドブック』など著書多数。

【ビズアップ総研 e-JINZAI コンテンツ】

・「更正の請求」活用テクニックと 実務事例の検討