



久野康成公認会計士事務所

所長 公認会計士・税理士

**久野 康成**

会計事務所の  
新しいビジネスモデルで、  
独立系事務所日本一を  
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253回

# 日本の会計人

IT企業による異業種参入は、もはやプロ野球だけの話ではなくなっていきている。IT企業・ライブドアは会計ソフトメーカー「弥生」をM&Aにより傘下に収めただけでなく、系列の税理士法人をすでに立ち上げているのである。月次訪問し、領収書や伝票を回収し、試算表を出力するだけの会計事務所業務の時代は幕を閉じ、より専門的かつ高付加価値の業務を行わなければ、異業種とインターネットにその座を奪われてしまうという危機感が持たれている。税理士法の改正で、報酬の自由化や広告による自由競争も認められた。会計士法の改正により、会計士合格者が大増員時代を迎える今、業界は大きく変わっているのだ。今回は、激変期を迎えた会計業界において、新しいビジネスモデルで会計事務所の新時代を切り開く、公認会計士の久野康成氏にスポットを当ててみた。



## 目指すは最高の実務家

企業が監査に対する認識を新たにし始めている。西武鉄道の上場廃止問題では、29年間同じ個人会計士に監査

を担当させていたことが問題視された。連結決算の迅速化やグループ全体の統一を図るため、監査を担当する監査法人や公認会計士を変える企業も増えている。

東証1部2部上場の大手企業では、すでにこのような動きが顕在化している一方、国内法人の約9割を占める中小企業は、監査を受ける以前の経営改善もままならず、株式公開を目指して公開コンサルティングを依頼しても、要件を満たすことが出来ずに契約を打ち切られてしまうケースもある。

「公開コンサルティング契約している企業のうち、実際には1割しか公開にこぎつけることはできない。何とか残りの9割を公開させてあげられないものだろうか。その残り9割のクライアントの売上を上げ、利益を出させてあげたい」

そう考えた公認会計士が、かつて大手監査法人にいた。青山監査法人（現・中央青山監査法人）で株式公開コンサルティングを手がけていた若き日の久野康成氏である。久野氏は差別化した商品を提供することで、「残り9割」のクライアントの営業部門を改革し、利益をアップするコンサルティングをしていくことを考えた。そして、監査法人時代に自ら商品化し、営業していたのである。

「収益改善をテーマにしたサービスの提供、それがお客様の本質的なニーズに合う。しかしそれは監査法人ではできない」

そう考えた久野氏は、青山監査法人を辞め、32歳で独立開業し、会計事務所を設立することになる。現在、独自の戦略を展開する久野氏だが、まずは公認会計士を目指し

た経緯から伺ってみよう。

「公認会計士を目指すきっかけとなったのは、子供の頃、父に『偉い人になれ』と言われたことです。偉い人の意味がわからなかった私に、父は例を上げて、総理大臣とか弁護士が偉い人だと教えてくれました。そこで、私の目標は総理大臣と弁護士になったのです」

さすがに内閣総理大臣になるのは難しい。子供心にそう思った久野氏は、弁護士に進路を絞り込み、法学部を受験するも、不合格となってしまう。

「私が目指すのはやはり一流になること。政治家もしくは弁護士、あるいは学者になろうと考えたわけですが、法学部受験に失敗したことで弁護士は断念。次に20歳の時、サムエルソンの本を読み、一流の学者になるのはほんの一握りの天才であって、自分が一流の学者にはなれないと知りました。仕方がないので、最高の実務家をめざすことにしたのです」

### PWで売上に貢献し MVPも獲得

一流を目指す。久野氏の目線は、常に最上段に据えられていた。最高の実務家として新たな目標となったのが公認会計士。氏の目標は試験に合格することではなく、最高の実務家になること。だから、当然受験勉強も完璧を目指すものだった。

「TAC名古屋校に通っていた私は、最高の実務家は勉強もたくさんできなければいけないと思い、猛勉強をしました。全答練では全国16位でした。TACの合格体験記集にも、よくある『できそうな所や基礎を繰り返せ』ではなく、『難問・奇問も解け』と書ききましたね」

常に最高の実務家を意識し、たゆまぬ努力をしてきた久野氏ならではの合格体験談である。

大学卒業の翌年、久野氏は、東京にある青山監査法人に研修生として入り、翌年2次試験に合格。着々と最高の

実務家を目指していた。ここから独立までの約8年間を、青山監査法人で過ごすことになる。

久野氏が就職先としてプライス ウォーターハウス(PW)系の青山監査法人を選んだのは、非常に厳しい仕事環境があると聞いたためである。最高の実務家が育つには最適な環境と考え、身を置くことにしたという。

久野氏は、監査部で公開企業に対する証取法監査、商法監査および外資系企業に対する任意監査に係わり、辞める1年半前からは中小企業経営支援部門で株式公開コンサルティングと経営コンサルティングに係わった。1997年7月には、PWで、新たなサービス提供による売上成績によって、MVPに選ばれる快挙も成し遂げている。

そんな好成績を挙げているにも関わらず、当時の久野氏は監査法人を辞めようと考えた。

「法人に対する不満もなかつたし、最高の実務家は最高の監査法人で最高のサービスをすればいいのですから、独立志向もありませんでした。監査をするにはよい環境でしたが、顧客志向の経営コンサルタントになるには監査法人では限界がありました。

私は自分で開発した営業部門の生産性を上げるツールを、自分で顧客開拓し、自分でコンサルティングして広めていきたかったのです。これが、組織の中ではできないと分かって、辞めることにしました」

自分にしかできないサービス提供のために、そして何よりも顧客満足に徹したサービスを提供するために、久野氏は組織から一歩外に踏み出す決心したのである。

### 経営者としての 20年間の修行

こうして1998年7月、久野氏は、久野康成公認会計士事務所とコンサルティング会社である有限会社久野総研を設立した。



▲ 事務所にいるスタッフは全体から見ると極わずか



▲独立時に設定したコンサルタントとしての目標は2年9カ月で達成

だの負け犬として辞めることになってしまう。だから、PWの役員と同じだけ稼げる人間になろうと思いました。

顧問料は2時間で10万円。では2時間で10万円に値するサービスとは何か。サービス内容から価格設定するのではなく、価格からサービスが決まったのです

独立当初、まだ顧問先もない頃「今、月額で税理士2万円、社労士が1万円でやっている業務を、合わせて月2万円でやってくれないか」と頼まれたという。当時週休6日だった久野氏にとって、時間は余っている。しかし、久野氏は丁重にお断わりした。

「生きることだけを目標に設定してしまうと、生きることだけで精一杯になって、事務所は成長しなくなる。だから私は、その申し出を断わりました。自分の目標が根底から覆されてしまうからです」

久野氏は自分の決めた目標から軸足を決してずらさなかった。その結果、最初に決めた年商5000万円を、自分とアルバイト2名とで、わずか2年9カ月で達成してしまったのである。

あつという間に、創業の目標を達成してしまった久野氏は、次のステップを考え始めることにした。

「当時はコンサルティングがメインでした。自分一人でやるのならこのままでいいのですが、組織として、皆が自分と同じサービスをできるようにするには、今までと同じ手法ではダメだと考えました。

私の創業理念は『最高の顧客に最高のサービスをする』。しかし、スタッフのレベルでは、これを貫き通せない。そこで、『より多くの顧客により良いサービスができるスタッフを育てられる事務所』に変えることにしたのです

コンサルタントという個人事業主から経営者への転換。ここからが事務所の第二段階だった。

「私の感じていた限界点。それは自分自身が経営者ではないということでした。顧客が経営者であるのに、自分が経営者としての成功を示さなければ、本当の意味で最高のコンサルタントにはなれません。

開業するにあたり、久野氏は報酬の目標をPWの役員クラスの年収5000万円に設定した。つまり、月収400万円。稼働日を20日とすれば一日20万円、午前・午後それぞれクライアントを1件ずつ訪問するとすれば、必然的に一社の顧問料は10万円となる。

「同じ報酬を稼げなければ、た

そこで、これから20年間は、私が経営者としての成功を目指す20年間にする。2007年には、会計法人の株式公開も予定している。そして60歳で経営者を引退し、そこからは、再び経営コンサルタントを専門にやっていく。つまり、60歳で原点回帰して、顧客を社長のみに限定した『社長塾』を開こうと考えたのです」

こうして、「より多くの顧客により良いサービスのできる人を育てる事務所」という経営理念は、20年間熟成され、60歳を迎えた時点で原点回帰して、「最高の顧客に最高のサービスをする会計事務所」に戻ることにした。ここに無事着陸するために、久野氏はこれから20年間、経営者として修行に臨むのである。



## 社員を全員経営者にするためのキャリアプラン

大きな進路変更は、組織内部の人間、そして久野氏自身の立場をも変えることになる。

「今の私は会計事務所の所長というよりも、人材育成会社の社長」と話す久野氏。経理・財務専門スタッフをクライアントに派遣し、経理事務や経営コンサルティングを行う方針に切り替えた瞬間から、久野氏のスタンスは変わった。

こうして2004年5月、財務・経理専門スタッフ派遣事業部が発足し、同年10月には財務・経理専門スタッフ紹介事業部が発足した。現在は、人材派遣・紹介事業、会計・税務事業、コンサルティング事業部門を柱とした総合経営コンサルティンググループに組織化されている。2003年末は6名だった社員総数も、2005年8月には約150名と爆発的に増えている。

久野氏の大英断による組織改革のビジョンは、次のようなものである。

「私が直接サービス提供するのをやめて、スタッフを先生のレベルに育てる仕事をしました。そ

うしなければ、いつまでも『所長先生とスタッフたち』のままだからです。スタッフが先生と呼ばれる教育ができれば『先生たち』になる。そしてスタッフに独立開業できる実力をつけてさせ、皆に事務所を持たせようと考えてい



▲からの20年は経営者としての成功を目指す、と久野氏

## 日本のプロフェッショナル

ます。

今考えているのは、10万人都市に一つずつ会計事務所を出し、全国展開すること。そのための人を育てる仕組み作りを、今推進しているわけです」

社内では、社員全員を経営者に育成するためのプロフェッショナル・コースと企業内専門家になるためのエキスパート・コースの二つのキャリアプランが用意されている。

将来プロとして独立開業をめざし、久野氏と共同経営者になるプロフェッショナル・コースと企業内税理士・会計士、あるいは経理財務の専門家として顧客内での活躍をめざすエキスパート・コース、この二つのコースから自分で選択してもらうのである。

「会計ソフトも非常に安価で手に入り、パート社員でも税務申告書作成ができてしまう時代です。もう社内だけでやつていく、いわゆる会計事務所内税理士はいらないのです。独立するか、企業内に入るかの二者択一です。

最初の2週間は研修受講生として独自の研修を受けていただき、税理士合格者でも最低半年間はクライアントに派遣され、その企業内部に入って改善業務を行います。その間にまだ科目合格の方は合格を目指す、試験合格者はコンサルティングのスキルを身につけていただきます。

通常の派遣事業者と当事務所の違いは、派遣事業者が登録制であることに対し、当社は全員が正社員であるということです。派遣会社の場合、仕事がなければ派遣社員に給与はません。しかし、当社は大量に正社員を採用し、仕事がなくても全員に給与を支払っていますので、大変なリスクテイクをしているのです。普通の会社が真似しようと思ってもなかなか正社員採用というリスクテイクはできないでしょうし、人を育成するコストがかかります。組織内に人を育てるノウハウがなければ、絶対にできないことです。教育とは、知識・技術の習得ではありません。お客様とのコミュニケーションスキルや経営者マインドを育てる心の部分の教育が最も重要なのです。

なぜなら、経営者は、我々に監査や税務を求めていないのではありませんからです。経営者の真のニーズは、自社の売上や利益の成長なのです」

クライアントは申告書を作成する作業員と話をしたいわけではない。会計・税務のスキルをいくら積んでも、経営者マインドを持っていなければ「今日は所長は来ないの?」で終わってしまうのである。だからこそ、「先生」と呼ばれる人材を育成すれば、所長は必要がなくなり、顧客は満足するという。そこで久野氏は「我々と理念共有している正社員、自信をもって紹介・派遣できるスタッフしか顧客に提供しない」という姿勢を徹底的に貫いているのである。

この派遣スタイルは社員の側のメリットも多い。確定申告時期のように繁忙期のある会計事務所は、残業せざるを得ない時期が必ずあるが、派遣の場合はほぼ定時退社である。だから受験勉強の時間もきっちり確保でき、平日にスクールに通うことができる。働きながら勉強ができるスタイルが構築されていると言えるだろう。

「ですから10万人都市に一社ずつ、同様の仕組みを持った会計事務所を開業していく計画です。ある種、フラン



チャイズ的ですが、根本的に違うのは本部である当社が一切のロイヤルティーをとらないことがあります。普通はフランチャイジー(契約店)からロイヤルティーを取るわけですが、当社は本体が派遣・紹介業務で十分収益が上がっているので、100%収益還元できるのです。なおかつ、人材供給・営業ツールの提供も出来る。自分で独立開業するよりも、このシステムに乗った方が遥かにいいと思いませんか。さらに、派遣モデルである本体を株式会社化し、スピン・オフさせ2007年に株式公開により資本増強させる予定もあります」

久野氏は、これこそ新しいフランチャイズモデルだとしている。優秀な人材ほど先を見て独立してしまうことを覆すべく、会計事務所の経営を見せ、なおかつその先のキャリアプランまでを明確にしたのである。ただし、育つかどうかは本人次第という、これまでの会計事務所とまったく違った構造を持つコンサルティンググループなのだ。独立して自分でやるよりも遥かにメリットがあり、リスクの少ないこの仕組みに、誰もが参加したくなるのではないだろうか。

### 人材育成の要、 経営者マインド研修

人材育成が命となる久野康成会計士事務所が、研修に心血を注いでいるのは言うまでもない。その研修も、よくある研修とはまったく違ったものになっている。

最初の2週間の間、毎朝2時間半、経営者マインド研修を受けることになっている。これは、知識・技術の研修ではなく、リーダーシップとコミュニケーション研修である。「このマインド研修は、私が行っています。独立すると、どんな人間でもそれまでのキャリアをリセットされるでしょう。独立したてで、スタッフゼロ、実績ゼロの人間に仕事を頼むなら、お客様はキャリア20年、信頼と実績のスタッフ数十名の事務所に頼むでしょう。

私も独立した32歳は経営者としてのキャリアゼロでした。では、なぜキャリアもない、32歳の私に仕事を発注するのか。それは情熱や志を持つ人間をみて、お客様が「この人間を育ててやりたい」と思うからなのです。

しかし、我々は技術を身に付けているがために、『こうしたサービスを提供できます』とやってしまう。既存の知識・

技術を身に付けただけの駆け出しの税理士が、先輩に勝てるわけがないのです。勝てるのは唯一、情熱と志だけなのです。「育ててやりたいと思われる人材」でなければ、絶対に独立できません。最初の顧客の本質は、スポンサーであることに気づくべきです。

だからこそ、コミュニケーションスキルやリーダーシップのようなマインドが重要なのです。我々は育ててやりたいと思われるような人材育成をしているのです

新入社員に対する研修は、お客様にも見ていただくという。なぜなら、これが久野氏の最高の商品であり、営業ツールでもあるからだ。

「経営者は、みな人材育成に苦労しているので、この研修を見ると皆うちの事務所に心酔してしまうんです」と久野氏は語る。

通常の会計事務所が所長のコンサルティングスキルと月次の税務会計を売っているのに対して、久野康成公認会計士事務所では、経営者マインドを持った人材を売っている。普通の会計事務所とは店の品揃えが違うのである。

「会計事務所の所長になり、税務会計を扱っていると、デューディリジェンスや資産税のように、徐々に難しい分野に業務が向かってしまいかがちです。上に行けば行くほど市場は狭く、スタッフも育てにくくなるのに、税理士・会計士は職人気質で自分にしかできない高度な仕事を求めてしまう。結果として、スタッフは付いてこれません。

私は逆に自分の位置から下に降りました。下に降りることによって、マーケットは何十倍何百倍と大きくなります。しかも技術習得は容易になり、未経験者でもできる。そこから自力ではい上がってくるスタッフがいればいいわけですよ。所長の私が上に上がってしまったら誰も付いてこられないで、自分も苦労するし、スタッフも育ちません」

スペシャリスト志向の会計人が、こうした柔軟な発想で物を考えるのは、難しいのかもしれない。組織でいくか、一人でやるかの岐路に立ったとき、組織選び、「事業主」から「経営者」への転換を図った久野氏の決断に、もはや脱帽である。

## 経営者マインドのある 人間を育成

久野氏は、社員に理念を理解してもらうために、100ページ以上あるレジュメを作成した。そこには事務所の経営理念が凝縮されている。これを入所前に読ませて感想文を書かせるのも、久野流の人材育成法。このレジュメが研修の最初のテキストになる。

「朝の2時間半の研修タイムが最も重要な時間。この時間帯は、業務上も貴重な時間帯なのです。それでも研修することによってマインドが高くなるので、生産性が大変アップする。会計事務所で良く聞く話は、研修する時間がないということ。逆なんです。研修しないから一杯一杯になっているのです。先に投資しなければ、人は育ちません」

逆転の発想をする、ここに壁が高い。私はこの壁を乗り



超えたからこそ事務所が伸びたのです。社員の意識を変革し、経営者マインドに変えるというのが、当社のコア・コンビタンスです。派遣というビジネス・モデルに特性があるわけではないのです。教育・研修するため全てのスタッフを正社員採用しています。リスクが高いので誰でも出来る手法とは思いません。当社も右肩下がりになれば、すぐに倒産のリスクを負っています。リスクテイクできるのは、人を育てられる自信があるからです」

以前は久野氏自ら、クライアント向けに社員教育・研修コンサルティングを行っていた。このような外部での講師をすべて辞め、事務所内だけで研修を行う方向に切り替えたのである。社員数が6名から一気に増えたのも、この毎朝の研修を始めてから。自社の社員に研修することで顧問数も爆発的に増えた。結果は増収増益という形になって返ってきたのである。

「さらに社員採用を加速させ、2005年末までに240名にして、2006年中には500名体制を敷きたいと思います。そして2007年には6億円の経常利益によって株式公開し、人数的には独立系会計事務所で日本一を目指します」

経常利益も今年は推定1.5億円。久野氏の組織は、もはやどうにも止まらない状況になってきたのである。



## 心から人の成功を祈る プロマインドを持とう

増収増益のからくりは人材育成だけではない。「税務顧問料はゼロ、決算料のみ」を実現しているのも、久野氏の事務所の特徴だ。

「当社は、月次税務顧問料ゼロの会計事務所。顧問料はすべて月次の財務コンサルティング・フィーに含まれています。今、税務自体がどんどん値崩れしてきています。そうした流れであれば、どこよりも早くゼロにするのが信条。税務顧問料をゼロにした時、お客様が本当に求めるものは何かを考えました。要は、税務顧問料もすべて含めて明確なサービスにお金を払って頂くのです。必要とされるサービスを行い、結果として、顧客単価は維持されます」

迅速な決断と割り切りの早さではどこにも引けを取らない久野氏である。だからこそ、こうした斬新なことが次々と実現するのだろう。

久野氏自身の仕事について伺うと、次のような答えが返ってきた。

「基本的に私の仕事は、朝の2時間半の研修でおしまい。後は部屋にこもって今後の戦略やアイデアを練ったりしま

## 日本のプロフェッショナル

す。言ってみれば365日有給休暇のようなもの。仕事こそ最高の道楽。これこそ最高の人生ですね。

身体を使いラインに入れて働くのは事業主や部長職。それを経営者とは呼びません。人を育てたら自分で体を動かす必要はないんです。10名のスタッフを育てれば、自分の一日は240時間増えるのです。一日が24時間しかなくて足りないと言っている経営者は、人を育てることを知らないのです。

そうした意識転換ができる公認会計士は少ないですね。会計士はどうしても自分で何か難しい仕事をやりたがってしまいます。私は違います。経営者なのです。ここが大きく意識転換した部分ですね」

スタッフが成長し、パートナーとなる人材ができたら、税理士法人の設立も計画されている。株式会社人財開発の株式公開、独立系会計事務所日本一、10万人都市への出店計画……と、今後の展開が目白押しだ。

人材育成に注力しているだけに、受験生にも興味深いアドバイスをしてくれた。

「資格を取れば何とかなる時代は遙か昔に終わり、資格を取ってもどうにもならない時代になっています。それにはパソコンや会計ソフトの価格下落や異業種の参入、広告の自由化や低価格化がありますし、公認会計士制度の改定によって、今後試験合格者が大量に輩出される時代に突入する業界の環境の激変もあるでしょう。

こうした環境の変化の中で、まず皆さんは合格を目的にしてはいけません。その先どのような仕事をしていくのか、どのようなプロフェッショナルになるのかをイメージしていかなければ、まったく使い物にならなくなってしまいます。それに、合格だけを目標にすると目標設定が低過ぎて結果として受からないものです。常に最高の実務家になる覚悟で勉強してほしい。それぐらいのことをしないと、受かった後、専門家としての方向性が定まらないのです。

そして、プロとして自分はどのような仕事をするかが重要です。ここでのポイントは、『自分が何をしたいのか』ではなく、『世の中が何を求めているのか』をものさしにして考えられるか否か。自分が何をしたいかはアマチュアの思考です。お客様がしてほしいことを先回りするのが本当のプロフェッショナル・マイントリニティで、心からお客様を成功させたいと思う顧客志向の人間がプロフェッショナルなのです」

人に役立つためと思えば、中途半端な気持ちで勉強することは許されない。しかし、それができる人なら、



▲事務所があるのは新宿2丁目のAMビル



受かった後も優秀な人材として周囲に認められる。読者も、人のため、社会のために勉強に臨んでみてはいかがだろうか。

## プロフィール



### ●久野康成(くの やすなり)

●1965年7月生まれ、愛知県出身。

●1989年3月、滋賀大学経済学部経済学科卒業。1990年9月、青山監査法人入所。1991年10月、公認会計士第2次試験合格。監査部、中堅企業経営支援部門を経て、1998年6月退職。1998年7月、久野康成公認会計士事務所設立、所長就任。有限会社久野総研設立、代表取締役就任。2004年5月、財務・経理専門スタッフ派遣事業部設立。2004年10月、財務・経理専門スタッフ紹介事業部設立。2005年3月、有限会社人財開発を設立、派遣事業部と紹介事業部を統合し、2005年11月株式会社人財開発へ営業譲渡。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員、社団法人東京青年会議所会計監査人代表。

●趣味 ピアノ(ラ・カンパネラが十八番)

●モットー 「365日有給休暇/今日も楽しく明日はもっと楽しく」

●事務所 東京都新宿区新宿2-5-3 AMビル6階  
TEL 03-5369-2930 FAX 03-5369-2931  
URL <http://www.kuno-cpa.co.jp>