

トップ会計人

職人タイプはいらない ほしいのはコンサル能力だ!!

久野康成公認会計士事務所（東京新宿区）は徹底した顧問中心主義の立場から顧問先の収益改善のため、自社で養成した経営コンサルタント・経理スタッフを、顧問先に派遣しているという。そのユニークな手法と、久野氏が考える「顧客主義」について聞いてみた。

顧問先の収益改善が 会計人の使命

—もともと大手監査法人に勤務していたのですが、どのようなキッカケで独立したのですか。

久野 私は大手監査法人に8年間勤務した後、独立しました。退職前の仕事は、中小企業の株式公開（IPO）のコンサルティングでした。当時の景気はバブル

後ということもあってドン底、IPOを目指す企業の8割が挫折していました。その理由の大半は何かというと、売上げや利益が予想通り、伸びなかつたからです。会

計事務所のIPO支援というと、書類づくりが中心になりますが、その仕事をしているうちに「これではダメだ。顧問先の収益改善方法を提案することこそ、顧問先のニーズだ」と思うようになったの

です。ですが、大きな組織のなかでは、どうしてもそれを実現できそうにない、そこで独立を決意したのです。

—では、独立してどのような組織づくりを目指したのですか。

久野 まず3年単位で目標をつくることからはじめました。最初の3年間は、私ひとりで顧問先の経営コンサルティングにあたっていました。当時、経営コンサルティングを行う会計事務所は少なかつたので、仕事はドンドン入ってきました。しかし、そういうしているうちに、ひとりではとてもこなせなくなってしまったのです。そこで、スタッフが必要になったのですが、経営コンサルティングを実践できるスタッフがいなかつたので、自社でスタッフを養成することにしたのです。これがつぎの

3年間の目標になりました。そして、そのつきの段階として、養成したスタッフを顧問先に派遣し、サポートすると同時に実務トレーニングを積ませることにしたのです。

—つまり、派遣事業に力を入れることにしたのですか。

久野 その通りです。しかし、派遣といっても、たんなる「登録派遣」ではなく、ウチの正社員を派遣する「特定派遣」という形式をとっています。養成中は投資期間になりますが、長い目でみると利益に転じます。派遣先で実務トレーニングを積んだスタッフは事務所に戻ってから、さらにいい仕事をができるようになりますからね。

このようなビジネスモデルをつけてから、ドンドン人が増えて、創業10年目の今、社員は約400名になりました。

ちなみに、今年からの目標はこれまでのコンサルティング業務を見直し、「量から質」に転換することです。とくに「インドでのビジネスコンサルティング」と「中小企業のためのM&A」には力を入れていきます。

—なぜ、このテーマを選んだのですか。

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士

1965年、愛知県生まれ。89年、滋賀大学経済学部卒業。90年、青山監査法人入所。98年、退職。久野康成公認会計士事務所を設立。04年、財務・経理専門スタッフ派遣事業部設立。同10年、財務・経理専門スタッフ紹介部を設立。役職に明誠監査法人パートナーなどを経て、現在に至る。



久野 最初は中国ビジネスを視野に入れて、香港か上海に事務所を出そうと考えたのですが、現地に行つてみると、すでに日本の会計事務所が数多く進出していました。そこで、まだほとんど事務所が進出していないインドに着目したのです。何度も視察を繰り返した結果、今年6月にインド支社を設立しました。また、M&Aについても、あくまでも中小企業の事業継承のためのツールとして利用したいと思います。従業員に株を売却するMBOも提案していきたいと考えています。

コミュニケーションが顧客拡大につながる

顧問先の収益改善のためにどのようなコンサルティングを行っているのですか。

久野 私たちは徹底した社員教育を柱にしています。顧客主義に徹することを説いて、コミュニケーション能力やリーダーシップ能力を重んじています。たとえば、ツーの会社では社員教育という、「技術」「知識」を身に付けるように指導し、それから経験を積みます。ですが、このやり方では、営業下手で書類づくりだけが上手な

「職人」タイプの社員ばかりが増えてしまうのです。しかし、もっと大切なのはコミュニケーション能力です。この力があれば、社員の営業能力は自然に伸びていきます。自分で新規の顧客を開拓することもできるようになるのです。こうして顧客をドンドン増やして、自立、独立させていくことが私の目標です。そして、将来のビジネスパートナー、共同経営者をドンドンつけていきたいのです。

—そんな社員を養成するために、どのようなことに取り組んでいますか。

久野 ナントいっても、挨拶が大切です。大きな声で挨拶することは顧客主義の基本中の基本です。そこで、当社では毎朝、朝礼の際に挨拶の練習を行っています。そして、その後に自分の目標をほかの社員の前で話すトレーニングを

行うのです。また「コミュニケーションカード」というのもつくりました。これは名刺交換の際に渡すもので、当社の経営理念などを記載したものです。これを渡すことでも、当社の経営理念などを記載したものです。これで、当社の経営理念などを記載したものです。これを渡すことでも、実務に応用できることもあるのです。ちなみに、この朝必ず守る」という決意を明らかにしますが、ほとんどの社員が参加して、朝8時から1時間30分、毎日実施しています。もちろん、ウチで実践して効果があつたものについては、顧問先にもすすめようとしています。

—そんな顧客主義の発想はどのように生まれたのですか。

久野 私は子どもの頃、弁護士にならなかつたのですが、法学部に合格しなかつたので、会計士になつたのです。それならそれで「会計士になる意義を見つけよう」「最高

高の実務家になろう」と誓ったのです。ところが、監査法人に入つて28歳になつたとき、どんなに知識を習得しても、実務に応用できないことがあります。監査法人に入つたのです。そんな折、クライアントの外資系企業の取締役に「君の信条は何か」と聞かれました。答えに窮した私を見て、その取締役は「すぐに答えられないということは、信条がないということだ」といました。そのとき、信条がないとダメだということを実感しました。そこで、私は自分の信条を考え抜いた結果、「顧客主義」に行き着いたのです。「自分のために働くのではなく、顧客のために徹底的にサービスしよう。そうすれば評価される」と。

—そのモットーを貫くためにも、これからも尽力ください。本日はありがとうございました。

■エースをつくるための社員教育

技(知識・技術・経験)を重視して教育すると、職人化てしまい、リーダーシップを身に付けるのがむずかしくなる。心(考え方・哲学・リーダーシップ)を磨くことを重視した教育をほどこし、幹部候補になった後に技を教育すれば、眞のエースを養成することができる。

