



税理士法人大石会計事務所
代表社員 税理士

大石 豊司

理想はスタッフが長く
働いてくれる事務所。
東京多摩地区の一番を
目指します。

日本のプロフェッショナルシリーズ
第323回

日本の会計人

異業種交流会、論語教室開催、東日本大震災ボランティア活動、ペットボトルキャップの回収、クールビズ……。これらが「すべて社員発信」という社員主体の会計事務所が東京都国立市にある。税理士法人大石会計事務所だ。総勢21人、税理士、社会保険労務士、行政書士、FP、宅建、SE、電気工事士等々、様々な有資格者がタッグを組み、社員が自由な発想で自由にイキイキと働き、所長は「社員に長く働いてもらえる事務所づくり」に邁進する。大石会計事務所の所長、大石豊司氏に、なぜこうした事務所展開をするようになったのか、そして大石会計が目指す方向性について語っていただいた。

地元ナンバーワン企業勤務から税理士へ

JR国立駅から徒歩2分。とあるビルの2階のオフィス。エントランスではウェルカムボードが迎えてくれる。更に進むと壁に貼ってあるたくさんの写真やサンクスカードが目飛び込んでくる。女性スタッフに案内されてミーティングルームに入ると、テー

ブルの上に何やらメニューらしきものが。コーヒー、紅茶、ウーロン茶、アイ스티ー、アイスコア……。「お飲物はいかがでしょうか?」にこやかに微笑む女性スタッフ。

とても居心地の良い空間。そんな第一印象のオフィスが、国立にある税理士法人大石会計事務所だ。所長である税理士の大石豊司氏は「今の女性もあと1科目で税理士試験に合格なんです」と笑いながら教えてくれる。ホスピタリティが溢れ、良い意味で会計事務所の期待を裏切っている、今回はこの税理士法人にスポットを当てていく。

税理士・大石豊司氏は1959年、山梨県河口湖町(現:富士河口湖町)で農家の三人兄弟の次男坊として生まれた。中学時代は野球部に所属し、後に阪急ブレーブス(現:オリックス・バファローズ)ヘドラフト一位で入団した関川明幸投手からヒットを打ったエピソードを持つ。高校時代はボート部に所属してインターハイ出場を果たし、明治学院大学経済学部に進学すると今度はボクシング部に入学する。ただし、これは視力が弱く2年で退部している。とはいえ、とにかく常にスポーツ抜きでは語れない人である。そんな大石氏がなぜ税理士を目指すことになったのか。まずは税理士になるまでの経緯を聞いてみよう。

「兄が高校生、私が中学生、弟が小学生の頃、父がこう言いました。まず兄に向かって『測量士という仕事があるがどうだろう。土地家屋調査士とセットで取ると大変いいぞ』、続いて私に『税理士という仕事があるがどうだ?』。そしてまだ小学生の弟

に『司法書士という仕事はどうだ?』と。私が税理士という資格を知ったのはその時です。当時中学生だった私には、税理士がどのような仕事か見当もつきませんでした。まして弟は何がなんだか皆目わからなかったでしょうね。

父は私たちに農業を継がせる気がなく、何かスキルを身につけて欲しかったんですね。兄と弟は父の希望通り、兄が測量士と土地家屋調査士、弟が司法書士を目指しました。私は紆余曲折ありましたが、それでもその時父が話してくれなかったら今ごろ税理士の道には進んでいなかったと思います。結果、3人ともその道に進み、お互い生計を立てているということは不思議ですが、とてもありがたいですね」

大石氏が税理士を目指したのは大学を卒業し、地元の山梨中央銀行に勤務した後の話。当時のことを大石氏は次のように話している。

「私の時代は今のようダブルスクールでTACに通うような学生はいませんでした。とにかくキャンパスライフを謳歌する、それだけでした。ですから経済学部の学生だった私は、簿記会計はかじっていても税理士の勉強はしていませんでした。大学卒業後、山梨に帰って就職した先は山梨中央銀行。入社

の動機は、当時の山梨のナンバーワン企業だったからです。こうして銀行員となった大石氏は主に渉外係として外回りに従事しながら3年半、銀行業務に携わる。銀行内で財務、税務、法務等の通信講座を受ける機会があった大石氏は、受講しながら兄弟で一人だけ父親の勧めでくれた職業を目指さなかったことを考えていた。

「もしかしら俺が本当に今やらなければいけないのは税理士かもしれない」。そう思った瞬間だった。大石氏は、居ても立ってもいられずTACの通信講座で簿記論を学び始めたのである。

日本のプロフェッショナル



知識と経験を蓄えた勤務時代

「お前は何を考えているんだ。せっかく銀行に入ったのに辞めるヤツがあるか。何の不满があるんだ」

この言葉を、大石氏は今でも覚えている。税理士を目指し始めた時、一番反対したのは意外にも中学時代に税理士を勧めてくれた父親だった。

「銀行時代は夜11時、12時に帰宅して、それから税理士の勉強をするわけです。普通の親だったら良く頑張っていると思うではないですか。でもうちの父はそれが面白くない。銀行を辞めるつもりで勉強している事がもう嫌で嫌でたまらなかったようです。

ですから銀行を辞めるときには相談せずに、電話一本で退職届を出してきたと伝えました。そんな状況ですから、銀行を



▲スタッフは総勢21名。税理士3名、社労士1名、税理士科目合格者4名をはじめFP、宅建主任者、行政書士、SE、電気工事士等が在籍。



辞めて受験に専念しようにも親のすねをかじる事は出来ません。仕方なく当時司法書士受験をするために東京にいた弟の下宿先に転がりこみました」

実は当時まだ大石氏の兄も弟もそれぞれの試験に合格していなかった。誰もモノになっていない状況で、唯一地元ナンパーワン企業に入っていた大石氏まで辞めてしまい、兄弟3人でモノにならなかったらやききれない。「そんな父の気持ちもわかりますよね」と大石氏はしみじみと話す。

簿記論の本試験の前に銀行を退職し、退路を断って受験体制に入った大石氏は銀行での3年間の蓄えでなんとか食いつないでいくことにした。しかし蓄えは1年分しかない。「1年しか持たない。だから2年はできない」。受験に専念するのは1年と大石氏は自分の胸に言い聞かせたという。TACの通信講座で学んだ簿記論に無事合格し、幸先の良いスタートを切った大石氏は、1年間の受験浪人でも見事3科目に合格。残りは会計事務所働きながら受験勉強をし、1987年に5科目全ての合格を手にした。

合格したら独立開業。そう気持ちを固めていた大石氏は、受験浪人で3科目を受験した後、実務経験を積むために会計事務所に勤め始めた。

「そこはいわゆる『年一』でお客様のところへ行って段ボール箱いっぱい領収書を預かってくる事務所でした。ヒヨコは初めて見たものを親と思うではないですか。私が初めて見た会計事務所がそこだったので、そういうものだと思っていました。ところがある先輩が『独立までここにいたらよくないよ』とアドバイスくれたのです。聞いてみると、他では毎月顧問先を訪問して月次決算を出したりするらしい。どうもここは普通の事務所ではないらしいぞ、と。そこで1年でその事務所を辞めて別の事務所に移りました」

ただし、何から何までやらなければいけなかった最初の事務所では、税務会計だけでなく、社会保険や登記、建設業許可申請、会社設立と幅広い仕事に関わる経験をさせてもらうことができた。若い大石氏は何でも良いから身に付けたいという思いでいっぱいだったので、逆にそれを「勉強のためにありがたい環境」と捉えていた。

「最初の1年で実に多くの知識と経験を蓄える事が出来たので感謝しています」

こうして大石氏は3年間の勤務を経て、1989年8月、いよいよ独立開業に踏み切ったのである。



開業2年で顧問数50件

大石氏は会計事務所に勤務している期間に結婚というライフステージでの変化もあった。

「まだ勤務時代で給料も安かった私は中央線沿線にアパートを探そうと荏苒から回って、中央線を下って通っていたのが西国分寺と国立との間でした。そこに木造2DKのアパートを見つけて新居としました。このアパートの一室にパソコンとコピー機を置いただけ。それが私の独立開業でした」

そのような状況なので名刺交換して「今度事務所に向います」と言われるのが一番悩ましい事だったそう。大石氏の最初の目標は「外に事務所を借りる」になった。

さて、地縁のない国立で、大石氏はどのようにしてゼロからスタートを切ったのだろう。そこには大学時代の友人の大きな助けがあったと大石氏は語る。建設会社を営んでいる同級生が、「大石が独立するなら下請けを紹介しよう」といって数件の建設会社を紹介してくれたのである。1989年(平成元年)当時はバブル経済の最盛期である。景気の追い風に乗り、建設業関連の職人たちはどんどん法人化に踏み切っていた。紹介された職人や建設会社の担当者は会社設立を機にお客様になってくれた。これが基盤となって大石氏の独立開業は弾みがついた。1989年に開業した大石氏の事務所は2年目には顧問先50件にまで成長したのである。

「私は運が良かったし人間関係が大きかった。それしかないです」と大石氏は振り返る。

「外に事務所を借りる」という目標は開業8か月目に小さなワンルームを借りることで達成できた。さらに開業から1年半でスタッフも採用。順調に滑り出した大石会計は開業5年目までは順調に伸び、顧問数も100件に上るようになった。100件に膨れ上がった顧問先は大石氏とスタッフ3人だけではとても対応しきれない。仕事の紹介が来て、次第に断らなければならないような状況になっていった。

「これはよくないなと思っているうちに、『大石はもうやってくれないらしい』という話になってしまっ、そこからは紹介が少なくなりました。世の中の景気が悪くなってきたからか、私に対応できないからなのか、開業6年以降はずっと紹介で伸びてきた顧問数が止まってしまったんです。この時、できるものは何でもやらなければいけないと心底感じました。それに対して体制を整えるのは自分の仕事だということを学んだのです」



▲独立開業2年で顧問数50件、5年で100件を超えるも、その後モラトリアムとも言える期間が10年近く続いたという。

もう一つ大石氏を悩ませていたのは、入っても辞めてしまう、定着しないスタッフだった。受け入れる事務所側の体制ができていなかったこともあるし、景気が落ち込む以前は小さな町の会計事務所面接に来る人は殆どいないという現実もあった。

「人が辞めていくストレスは非常に大きかった。今でも退職されるのはとても辛い」と大石氏は話す。このとき、心の底から「スタッフに長くいてほしい」と願うようになったという。それが将来的に「未長く働ける事務所づくり」につながっていくのである。

顧問数が伸びない現実、成長とは言えない。良く言えば安定とも言えるが、そこから次のステップへジャンプアップするにはどうするか。その当時のことを大石氏は次のように振り返る。「紹介されたら行く。ただそれだけで、それまでお客様を増やす努力を何一つしていなかったんですね。若い事務所が3〜4年で右肩上がり成長する姿を見て、俺たちはいったい何をやってるんだと思いました。そんなモラトリアムが10年近く続きました」

「これでは面白くない」私はそう思いました。ある時、私はスタッフを集めて宣言しました。『これからの5年間で顧問先を倍にするぞ』と。それが2004年(平成16年)の秋です」

5カ年顧客倍増計画。その瞬間、それまで顧問先をこれだけ集めて欲しい、と一度も言われたことのなかったスタッフ8人全員が一様にうづもいた。

「皆が『どうなるんだ、倍働けと言うのか』という感じでした。社員にしてみれば外から与えられた変化を、すぐに受け入れられるものではないんですね。でも私は顧問先が倍になったらスタッフを倍に増やせばいい、だからみなが倍働け必要はないと思っていました」

こうしてにわかには始まった5カ年顧客倍増計画。それが現実のものとなろうとは、大石氏を含め誰もが考えていなかった。



5カ年顧客倍増計画の実現

「5カ年顧問先倍増計画を見事達成」飄然から駒だと事務所の誰もが思っただろう。しかし事実、大石会計は成し遂げた。なぜ倍増達成に漕ぎ着ける事が出来たのかと聞くと、こんな答

えが返ってきた。

「決心して宣言する。紙に書いて残す。強く思ったことしか実現しない。これはすごく大切な事だと思います。ですから経営者が経営計画を作る事はとても大切なことなのです」と大石氏は話す。

実は大石氏は宣言した時点では特別な準備は何もしていなかったという。宣言してから考えようと思っていたのである。強いて言えば同業に先駆ける形で2004年にホームページを作ったことだと分析している。また、外で開かれる様々な勉強会や異業種交流会、セミナー等にスタッフを行かせ、かつ大石氏自身も積極的に参加するようになった。

2004年から始まった倍増計画は大石氏は次のように振り返る。「それまではただ目の前にある税務会計的なものをこなしていた。そこから倍にするにはどうすればいいか、考えるようになって色々な動きが出てきました。具体的にこれをやったら倍になったというものはありません。ただ目の前から外に目を向けるようになって、コーチングをはじめ、多くの勉強会や異業種交流会に行こうとなって、そこからまた新しい出会いで様々な人たちと巡り合ったという事です。特別なドラマがあったわけではないんです」

変えるための何かを集めるような作業。その積み重ねが倍増の実現につながったとも言える。業務以外でも、2006年から大石氏は事務所を挙げて河口湖マラソンに参加するようになった。ここで一つのエピソードを紹介しよう。スタッフの中に幼少から身体が丈夫でなく運動をしてこなかった社員がいる。その社員は現在、月100km以上走っているそうだ。最近自宅の掃除をしていたら2011年1月から「毎月30kmを走る、自転車で500kmを走る」という、本人も書いたことささえていた紙が出てきたという。どこかで思った事、決心したことはやはり潜在意識に残っているものだ。

経営計画がスタートしてから、事務所内で企画した異業種交流会や社員発信の企画も始まった。その一つが現在人気の「論語教室」。平成の元号を考えた安岡正篤氏の孫に当たる安岡定子さんを講師に迎え、スタッフと地域の方たちが集うオープン講座として多摩地区での開催を実現している。



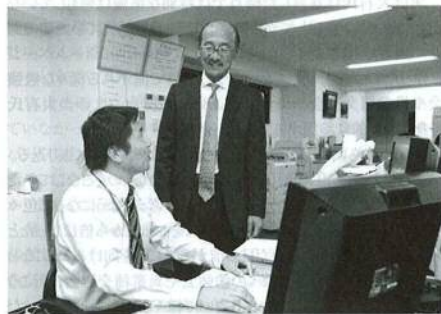
中小企業のモデルルーム

こうして2004年に境に、大石会計は積極的に動き出した。その2年後、大石氏は「自分はこうしたい、スタッフにはこうしてほしい」と自分の思いを文字にするようになった。そこからまた顧問数が増え始め、それに呼応するようにスタッフの採用も軌道に乗り、定着するようになった。大石氏は事務所が倍増計画からうまく回り始



▲事務所はJR国立駅南口徒歩2分のイーストワン国立2階。

▲銀行を退職して税理士を目指す時、一番反対したのは中学時代、税理士を勧めた父だった。



めた要因を次のように受け止めている。

「お客様から『あそこの事務所は超一流の節税をしてくれるね』と言われた事は一度もありません。月並ですが、本当に親切にしっかりと気にかけてもらえること、お客様はそれだけを願っているのだと思います。そういった事を社員もわかって気にするようになったのです。」

今では「大石会計は、中小企業のショールームでありたいね」と話しています。できたお客様にとって自分たちがモデルとなるような、そんな会社になりたいねと。電話の出方、応対の仕方一つから始めて、お客様のモデルになれるように心がけようという共通認識がある。それを外から来られた方が見て『すごい事務所』と思ってくださるようです」

なるほど、居心地の良さの理由はここにあったのだ。その「居心地の良さ」を象徴するような出来事があった。大石会計の朝礼に某メガバンクの支店長が見学に来たというのだ。支店長は赴任した支店の顧客満足度が全支店の中で低いポジションで、何か良い方法がないか悩んでいたところ、商店街の方から「だったら大石会計に行ってみれば?あそこなら何か気付きがあるよ」と教えてくれたというのだ。大石氏はそんな事がなにより嬉しいと言う。

「社員に『どんなレストランに行きたいですか?』という質問をしたことがあります。社員は初めのうちはほとんどの人が『行きたいのは美味しいレストランで、行たくないのは美味しくないレストラン』と答えました。でも、美味しくなくて行かなくなったレストラン、皆さんはどれくらいありますか? ほとんどないんですね。今どきのレストランはみな平均的に良い味を出しているし、美味しい。ではどうして行かなくなるのか。電話で感じが悪かった、オーダーをなかなか取りに来てくれなかった、何度もオーダーを言い直させられた……、嫌な気分になるからなんです。つまりお料理が出てくる前段階でもう既に勝負は決まっているんですね。」

これはレストランだけではなくあらゆる業種に通じるも

のです。税務会計はもちろん大切です。でもそれだけでは無い。ただ税理士が税法に詳しく、弁護士が法律に詳しいから行役ができるのなら、何の苦勞もありません。ビジネスはそうではないところが面白い。だからこそ、そこに気付いてほしいと中小企業の経営者に伝えたい。みな腕を磨いたらお客様が来てくれる方だというのが圧倒的なんです。もちろんそれは大切ですが、それだけでお客様が来るわけではないのです」

2004年から変わった大石会計の神髄。それはこんな所にある。



ウェブ事業という新しい柱

変貌を遂げながら今年で23年目を迎える大石会計。業務内容は税務会計を中心に月次顧問から決算、申告業務に軸足を置く。そこから派生する関与先のニーズをくみ取って社内に社会保険労務士を置き、社会保険や労務関係についても積極的に提案やフォローができる体制も作ってきた。さらに一昨年からウェブ事業にも取り組み始めた。

「中小企業の場合、ホームページがうまく機能していないケースが多いんですね。一度作ってもその後の更新業務をしていない事が多い。あるレストランでは『知人に作ってもらって2年間メニューを更新せずにいたらお客様に怒られた』と言っていました。」

ホームページに関しては、見てお客様が来てくれたことを皆さんとてもプラスに受け止めています。その一方でホームページを比較されて、お客様がいなくなっている、来なくなったというマイナスがあることに意外と気がつかないんです。

会計事務所であれば顧問先に毎月伺っているの、更新などのフォローもできますし、需要はあると思っています」

まだまだホームページに重きを置いていない事が、業績を悪化させる一因につながっている中小企業が多いと大石氏は見ている。このウェブ事業に関しては別会社を作り、元SE等の専門家が業務に当たっている。普通に考えれば別事業を始めるといっても会計事務所なら関連する税務会計の同じ畑の中での



▲事務所成長の要因は「5年間で顧問先を倍にする」と宣言したこと。しかし、スタッフは全員が戸惑ったと振り返る。



▲社員発信のアイデアを次々と実現し、スタッフが末長く働ける事務所にしたいと大石氏。

考えるが、大石氏はまったく畑違いの分野に出て行っている点が面白い。それはホームページと税務会計の合わせ技が中小企業の経営に重要なツールだと捉えているからなのである。

例えば、中小企業の場合は採用に関して大変苦労している。若者はどういふ会社に行くのか。ネット上にある会社に行くのである。と言う事はホームページがない段階で採用が難しくなる。お客様拡大だけでなく、採用面でもウェブは非常に重要な営業ツールなのである。



20代で人生は決まる

現在、税理士3人、社労士1人、税理士科目合格者4人、その他FP、宅建、行政書士、SE、電気工事士と異色のスタッフが揃った大石会計は総勢21人。顧問数も法人だけで200数十社、個人も入れると300を優に越えるようになった。2009年の税理士法人化後は社労士事務所と税務会計以外の部門を別組織にして運営している。今や中堅規模までに成長した事務所の今後の展開について大石氏に伺ってみた。

「まず業務としては建設業に力を入れていきたいと考えています。建設業の会計は特殊な面があって期末まで損益がわかりにくいので、それをわかりやすい形にしていきたいですね。行政書士との連携で経営診断の点数のコンサルティングにも力を入れて行こうと担当を置きました。社労士、ウェブ、そして建設業といくつかの柱を作って今後の展開に臨みます。」

最終的には事務所を多摩地区一番にしたい、それが目標です。何を持って一番になるか、それはわかりません。ただ30人体制になればある程度存在感と影響力が持てるようになると思っています。究極は、社員が奥様や彼女、彼氏に『自分が勤めているのはこの会社だよ』と胸を張って言えるような会社にしていくことです」と笑顔で語った。

それも所長自らが先導して行くというよりも、社員発信で成長して行くことに重きを置いているようだ。

「あるお客様が応接室のメニューになかったのに冗談でアイスココアを注文したことにあります。すると翌日からメニューにアイスココアが加わっていた。女性スタッフがすぐに対応してくれたんですね。普通ならメニューが増えれば用意する女性スタッフの手間がかかるから嫌がるでしょう。それをこのメニューづくりから喜んで企画して、お客様の希望に添った飲料をお出

ししようとするんですね。

こんなふうに、当社は何でも社員発信なんです。掲示物もそうですし、クールビズ、ペットボトルキャップの回収、また論語教室もそうですね。恐らく私がやってくれと言ってやらされるのは気分が良くないんです。各自工夫して色々な取り組みをする。それが喜んでやれる方法、自然と成長していくために必要なことなんです」

社員発信を次々実現している大石会計は、会計事務所のイメージを変えてしまうようなアットホームな環境を目指しているという。

「社員には長く働いて欲しいです。そのためには理想の会社づくりをしていかねばならない。今それをすごく感じています」そこには将来的に「末長く働ける事務所にしたい」と痛感した、スタッフ採用に苦労した辛い時期の思いがあるようだ。

大石氏の兄と弟は現在、山梨で一緒に事務所を開いている。同じ士業として一緒に仕事をすることはあるのだろうか。

「実は山梨の顧問先も2割ほどあって、兄と弟とはお互いやりとりはありますが同じ場所ではやりません」といって微笑んだ。国立でスタートして多くのお客様に支えられてきた大石氏にとって、地元は既に東京国立市でもある。

「私は父から『人生は20代で決まる』と言われてきました。20代でどれだけ身体を鍛えたか、勉強をしたか、人間関係を築けたか、どんな人生観を持ったか。人生は20代で固まった基礎の上にしか乗っかってこない。今それをすごく感じています。20代30代で何かやらないと40代50代になっていきなり頑張ろうとしても効果は期待できません。」

税理士の勉強もそうです。受験時代、私も受かるかどうか本当に不安を抱えながらやっていました。勉強していても先の事はわからない。でもあつとき必死に頑張って良かったなと思いました。それは後になればわかるけれど若い時にはわからないんです。受験生の皆さんも自分を信じて、折れず、へこたれず、進んで頑張りましょう」

それが結果に結びつければ一番いい。たとえ仮にそういう結果にならなくても、20代で頑張った事は何か必ず生きてくると大石氏は主張する。人は自分の経験から何が大切かを学んでいく。大石氏が「社員が長く勤めてくれる幸せ」を知ったように、受験を通して読者にも何かを学んでほしい。

プロフィール

大石 豊司(おおいし とよし)

1959年、山梨県河口湖町生まれ。明治学院大学経済学部卒業後、山梨中央銀行に勤務。3年半の勤務の後、1985年、同銀行を退社。税理士を目指し1年間受験に専念した後、会計事務所勤務。1987年、税理士試験合格。1989年、大石会計事務所として独立開業。2009年、税理士法人化し現在に至る。

・事務所 東京都国立市東1-4-20 イーストワン国立2階
Tel.042-574-3900
<http://www.oishikaikei.com/>