

日本のプロフェッショナル



森 耕平氏

森総合会計事務所 代表 公認会計士 税理士

1968年、長崎県長崎市生まれ。1991年、慶應義塾大学商学部卒。1992年、公認会計士2次試験合格。同年、中央監査法人国際部(プライスウォーターハウス・コーパス)入社。1996年、アーサーアンダーセン税務部門入社。1998年、公認会計士登録。2000年、税理士登録。同年、株式会社ヘルスケアシステムズ入社。2001年、森耕平公認会計士・税理士事務所開設、現在に至る。

事務所: 〒107-0052 東京都港区赤坂1丁目9番3号
日本自転車会館3号館9階(アメリカ大使館前)
TEL.03-5549-2528

URL: <http://www.mori-sogo.com/>

Always FOR You!!

中小企業の『笑顔』が見たいから、
お客様の経営に役立つコンサルティングでサポートします。

長崎の貿易商の家に生まれ、中小企業の力になりたいと公認会計士になったプロフェッショナルがいる。東京・赤坂にある森総合会計事務所の代表・森耕平氏である。クライアントは上場企業、公開準備企業、医療法人、オーナー企業、公益法人、個人事業者と幅広く、そのすべてのクライアントに記帳・税務申告から事業承継・相続対策、デューデリジェンス、株価算定、事業再編等の経営コンサルティングで対応している。今回は森氏が会計士を目指した経緯から、森総合会計事務所があらゆる案件にどのように対応しているのか、その目指すところを伺った。

「日本の社長」が好きな少年

「小さい頃の夢は、ウルトラマンか社長になること」

そんな子供が大人になり、公認会計士になった。森総合会計事務所の所長・森耕平氏である。「幼稚園の頃から「宮尾すすむの『日本の社長』」というテレビ番組が大好きで欠かさず見ていた」という、ちょっと変わった子供だった。そんな森氏がどのようにして会計士となり、独立開業して「社長」の夢を実現するに至ったのか。幼い頃の夢を追いながら、その足跡を辿ってみよう。

森氏の実家は『雪屋』といい江戸時代から長崎で荒物問屋を営む貿易商だった。その長男として生まれた森氏は、幼い頃から知らず知らず、商売にまつわる教を聞いていた気がするという。

「実家が商売をやっていたせいか、社長になりたいという思いが強かったですね。それとはまた別に、父が一時、会計士を目指していたことがありました。父は試験を受けずに諦めてしまったので、だったら私がなってやろうという気持ちもあったのです。ですから高校時代の担任には『僕は会計士になるんだ』とずっと言っていました。

そして、会計士になって独立開業するなら「東京」と思っていたので、親の事業を継ぐ事は出来なくなったのです」

医者か弁護士か会計士。田舎ではこの3つの職業がエリートコースと決まっていた。それなら父親の目指していた会計士を目指そう。そう決めた時点で、実家の家業を継ぐ事は諦めなければならなかったのである。

こうして森氏は会計士を目指して、慶應義塾大学商学部に入学する。当時はまだバブル経済の終盤で景気が良く、大学のサークル活動が盛んな時代だった。中でも慶應のテニスサークルといえば「慶應ボーイ」の集う「サークルの花形」。そのテニスサークルに森氏は入学してすぐ入部したのである。当時の生活ぶりは文字通り華やかなものだった。

「大学1年はとにかく飲んで騒ぐ日々でした。飲み会は2日でワンセット、一日飲んで翌朝フラフラになって自宅に帰って寝る。つまり2日間潰れるんですね。

そんな生活が2年の夏頃まで続いて、ある時、ふと朝起きて『これではいかん。オレは駄目になってしまう』と思った。その時、忘れていた高校時代の目標を思い出したんです。そう、会計士を目指そうという目標を」

忘れかけていた会計士への道。それを思い出した森氏は、大学2年の夏からTACに通い始め、難関資格と言われている公認会計士をテニスサークルと両立して取ろうとしたのである。今でも難関の会計士試験は、当時一日10時間の勉強を最低2年間は継続しなければ受からないというのが通説だった。

「私がラケットを抱えてTACに行くと、周りからは『君はおかしい。そんなのでは受からない』と言う目で見られていました」

当時についてそう語る森氏自身も、少し甘く考えていたと自己分析している。

「まだバブルのなごりがあったので友人は一所懸命遊んでいる時代。私はサークルの遊びに誘われつつ、一方で勉強という非常に中途半端な事をしていました。年の半分がサークル、半分が受験勉強。それでも、要領が良ければ受かると思っていたのですが、当然、そんなことでは受かりませんでした」

当時はバブル経済に後押しされて、就職では企業からの誘いが多い、超売手市場の時代である。会計士現役合格は果たせなかった森氏だが、かと言って就職するつもりもなかったので、先輩や企業からの誘いを断り、就活もせずにひたすら会計士だけを考えていた。気がつくと共に会計士を目指していた仲間が周りに誰もいない。先に合格したか、卒業間近には皆大手企業への内定を決めて、4月からは社会に羽ばたいて行ったのである。

大学卒業までに合格を手にする事の出来なかった森氏は会計士の勉強を続けながら、取り残されて行く孤独感を感じていた。

「6月には仲間が初ボーナスの話をするようになりました。特に証券会社に就職した友人は新卒でそんなにももらえるのかと思うような高額を支給されていて、どんどん差がついて自分だけ

取り残され、社会から隔絶されてしまっているのを感じていました。しかも同じ頃、景気の悪化で父の事業の経営状態が傾き始め、非常に追いつめられていたのです。

そこからですね、死にもものぐるいになったのは。とにかく誰よりも朝早くTACへ行って、一番最後まで自習室に残って勉強し、帰るのも終電になりました」

こうして大学を卒業した翌年の秋、森氏は公認会計士2次試験に合格したのである。

PwcとAAで監査と税務を学ぶ

2次試験合格というパスポートを手にした森氏は、これでやっと友人たちと肩を並べる事が出来るという安堵とともに、大手監査法人の一角、中央監査法人国際部(プライスウォーターハウス・クーパーズ:Pwc)に入所した。Pwcに決めたのは、単純に英語を使って国際的な仕事ができるという理由から。長崎の貿易商を彷彿とさせるものがあったのだろう。森氏は国際部に所属し、米国法人日本支社の監査と金融機関の法定監査を中心に4年間、監査に従事した。

この4年間のうちに実家の事業はますます傾き始めてきた。森氏は一時的にPwcを休業し、実家を再建するために長崎に戻り、手伝って貰った。その時の思いを森氏は次のように振り返る。

「休職して長崎に帰り、父の手伝いを必死にしました。けれども、結果的に会社は清算に至ってしまった。その時、『例え会計士の資格があっても、中小企業では税務の経験がないと何もできないんだ』と痛感しました。

その時から、『中小企業にとっては税務が必要だ、監査でなく税務を学びたい』と強い思いを抱くようになったのです」

こうして森氏は、東京に戻り、「国内で一番厳しいところで税務の修業したい」と考えて、アーサーアンダーセン(AA)税務部門に転職する道を選んだ。

「AAの先輩は厳しい方ばかりでした。ただし厳しい分、皆、非常に優秀な方たちでした。そこで国際税務、国内税務を3年強経験しました。ここで厳しく育てられた事が今に活着ていると感じます」と、森氏はAAでの厳しい修業が今の自分を形成している事を明言する。

AA時代、「社長」を夢見て独立開業を前提にキャリアプランを考えていた森氏は、どのようなステップで独立に至ろうか模索し始める。その選択肢の一つに医療があった。そこでクライアントの医療コンサルティング会社から声がかかったタイミングで転職することを決め、経理部長というポジションで経理・税務サポートを担いながら、独立開業へ向けて着々と準備を始めたのである。

こうして2001年1月31日、東京都千代田区に「森総合会計事務所」が誕生した。森氏33歳の年のことだった。

社外取締役として中小企業を経営サポート

「30歳までにキャリアを積んで独立しようと決めていたので開業は3年ほど遅れてしまいました」

森氏は独立のタイミングをそう話す。開業は、医療系コンサル会社での勤務経験と人脈を活かし、まずは医療系メインの会計事務所としてスタートすることにした。

「開業当所は顧問先の7割から8割がクリニックや医療法人で、ドクターマーケットメインでした。そこで新規開業サポートから医療法人のセカンドオピニオンのコンサルティング、事業承継と、医療にフォーカスした形で動こうと思っていました。

ところが開業してしばらくすると知人・友人の一般企業の2代目から、多くの依頼や紹介をいただくケースが増えてきたのです。結果的に医療系の顧問先3割、一般企業7割に落ち着き、開業してからずっと医療と一般法人の両方をみる形になりました」

この展開は、森氏のスタンスが税務業務、会計士業務、経営コンサルティングという、税務プラスαを提供できるという強みに裏付けられている。ここで、森氏の展開する業務の特徴を具体的に見ていくことにしよう。

まずオーナー企業では同族問題、役員問題、資金調達、事業承継、内部統制、規程整備等といったオーナー企業特有の課題解決に積極的に取り組み、常にオーナー社長の味方となる。事業承継・相続対策では事業承継スキームの構築、その税金対策から後継者対策、資金対策、社内制度対策まで、継承後の経営環境すべてをカバーしフォローする。税務調査ではリハーサルを行い、税務上、議論すべき点は徹底的に論議し、税務調査官への説明の仕方やドキュメンテーションを重要とする。

決算対策・節税対策では貸し側(金融機関など)の理論をベースにシミュレーションを行い、十分に検討し実行可能な対策を提案する。M&A、組織再編では買収先の法人の企業評価、株価算定、組織再編の税務スキーム構築に迅速に対応し、税務リスクを最小限に抑えてM&Aをスムーズに進行させるサポートを行う。

医療系では、個人クリニック・歯科診療所から数百床の医療法人まで、病院特有の会計税務に精通し、クリニック開業から医療法人成り、病院のM&A等にまでスムーズなサポートを行う。また顧問先には公益法人も多いため、公益法人制度改革について公益法人移行認定(認可)の検討や、申請書の作成をサポートし、移行後の税務申告、行政庁提出書類の作成サポートまでを手がける。また顧問税理士以外に違った角度から会計税務に関するセカンドオピニオンを必要とする際にも対応し、経営者の意思決定サポートを行う。

以上のように、単なる月次決算と決算申告業務だけではなく、各種経営コンサルティングまで、顧問先の会計周りすべてが守備範囲である。

森氏本人も医療法人の監事を受けている他、多くの企業に社外取締役や監査役として取締役会に出席し、アドバイスや提案を行っている。つまり経営コンサルティングといっても税務分野だけに限られたものではなく、経営全般をみることのできるのが森総合会計事務所の特徴といえる。実際に内部統制だけでなく事業の進出・撤退や事業再編等、取締役会マターになり得る案件についても積極的に係わり、アドバイスをすることができるのである。

顧問先の規模は東証一部上場から創業支援まで実に幅広く、医療分野では大規模病院からクリニック、訪問介護ステーションまで様々である。ちょっと毛並の変わったところでは野球選手、サッカー選手を始め、相撲部屋とそこに所属する力士まで、スポーツ選手の節税対策・申告までを見ている点にある。

医療の使命と自分たちのミッション

この中で特に医療分野については今、経営が重要な時代になってきた事を指摘する。「医療業界は以前のように開業すれば財産が築けた時代と違い、今はきちんと経営を考え、損益感覚を持って経営しなければ難しい時代になっていますので、医療の場合は、経営管理や月次損益の出し方について気をつけてやっています。

ところがドクターはお金よりもやはり人の命を助ける事を優先します。儲かる事と人の命を助ける事は別物という考え方が根強い。理事長先生は当然損益感覚を持っていただかなければ

いけないのですが 勤務医の方には儲かるように頑張りなさいとはアドバイスできないんですね。現場では手厚い医療、手厚い看護をしたい一方で、入院患者数の管理によって一日何人の患者数があれば経営的に成り立つのか、空床率を見てその日一日ベッドが空く事でいくらの売上減少になるのか、そうした事を考えなければ医療法人やクリニック経営は立ち居かなくなる時代です」

と、突きつけられている現実の課題を訴える。そんな森氏も、最近ある経験をしたという。それは3月11日の東日本大震災だ。

「今回地震で被災された宮城県仙台市、石巻市や福島県にもお客様の病院があります。ドクターとナースで1階から3階に患者様を非難させている映像が深夜のテレビで放映されていたんです。難を逃れたと思ったら、今度は原発で退避になり、周りの住民は避難していきました。ところがその病院のドクターとナースは『私たちは逃げません』ときっぱり言い切ったのです。ああこれが医療なんだな、素晴らしいなと思いました。」

我々のミッションは経営コンサルティングですからこれまでのようにアドバイスは続けなければいけません。ただ、医療はそれだけではないんだなと痛感しました」

医師として患者のために自らの危険を省みずに医療に取り組む。「命」を守ることへの強い使命感。震災を経て、森氏は改めて自分たちのミッションを噛み締めている。

『お客様の繁栄のために』『お客様の経営に役立つために』『お客様の満足水準を充たすように』。Always FOR You!! これこそ自分たちが実現するために頑張らねばならない使命だ。

「会計・税務はまさに経営に直結しています。もっと言えば、社長や従業員の生活、ご家族の暮らしに直結しているともいえます。私たちがお預かりする数字の一つ一つは大変重みのあることを忘れてはならない。ですから私もスタッフも常にこのことを心に刻みながら業務を行っています。私たちは、社長と社員の笑顔が見たくて、そしてありがとう助かったよ！と言われたくて、日々仕事をしています」

中小企業を守りたい。その思いは実家の事業を清算しなければならなかった時にも通じているようだった。

法人化も視野に 50 名体制へ

上場企業から IPO 支援、オーナー企業、医療法人、公益法人、個人事業者と幅広い顧問先に対して、税務申告からデューデリジェンス、株価算定、事業戦略等の経営アドバイスと税務コンサルティング、事業承継・相続対策までのフルラインナップでサービス提供する森総合会計事務所では、スタッフにとっても幅広い経験が積めるフィールドがある。

現在、総勢 13 名(会計士、税理士、USCPA 等資格者 6 名、税理士科目合格者 5 名含む)のスタッフは、有資格者以外も全員何らかの形で資格取得を目指している。業務は全て顧問先ごとにチーム単位で動き、お互いにサポートしながら申告書や書類作成も複数名でレビューする。担当先は一般企業から医療、スポーツ選手まで重複しながらも幅広く、様々な業種業態を経験できるのが特徴だ。特筆すべきなのは、担当の顧問先の案件は相続であれ事業承継であれ、すべて担当チームが担う点である。

「すべて担当者がやらなければならないので、その都度、かなり勉強しなければなりません。つきつめればやったことのない仕事ばかりなんですね。それでもできないとは言いません。『やればできるよね。調べればできるよね』と言っています。ですからスタッフは案件ごとに一所懸命調べながら新しい事に次々チャレンジしています。」

事務所によっては、相続は相続チームにまかせるというやり方をしている所もありますが、私の事務所では自分のお客様に相続が発生したら担当者が社長さんの相続もやりますし、リストラしたいとなれば組織再編税制も勉強しなければなりません。厳しい部分もありますが、チャレンジ精神旺盛で積極的な方はどんどん伸びていく。ですから求めているのも『頑張りが効く人』です。

こうした考え方は、私自身が外資系のAAで厳しい修業をしてきた事に起因していると思います。外資系のカルチャーは高額なフィーは取るけれどもビジネスに非常に厳しい。私もその厳しい状況で鍛えられたから今の自分がある。そう思うのでスタッフにもつい厳しく指導してしまうんですね。それでも乗り越えられる人は確実に優秀なプロフェッショナルになれるんです」

その後すかさずに、「でも、あまり厳しすぎるのもよくないので、ほどほどにね」と笑顔で付け加える。そこが森氏の魅力でもあるようだ。

新入職者には「ブラザー・シスター制度」で先輩が相談に乗り、「サンクスカード賞」「お客様の喜びの声を頂いた de 賞」という独創的な特典で、お客様や事務所に貢献度の高いスタッフへの MVP や功労賞受賞も用意されている。「やりたいことアンケート」をとり、可能な限り自分がやりたい仕事のアサインされる。社内研修も実務とコンプライアンスの両面から充実した内容にするため、毎週月曜日のミーティングでは、社内の案件を事例とした検証を行い、担当先でなくても他の顧問先で起きた社内の事例を自分の案件として共有できるようにしている。

森氏自身は、現在、クライアントの社外取締役や公益法人等の役員を多数務めながら、損保会社や監査法人、その他多くの企業で「ドクターマーケットセミナー」や「創業・新事業支援」に関するセミナー講師も多く受けている。

「最近のセミナーでは公益法人改革や内部統制、税制改正が多いですね。何と言っても公益法人改革は後2年半。時間がなくて多くの相談が寄せられています。お客様にも大規模公益法人が多いので、30億円、40億円を公益事業に使い切るか、あるいは公益認定の厳しい要件をクリアにするか、選択に迫られている時期です。全体でもまだ残っているところが非常に多いのでこれから一気に決まって審査に入るでしょう」

今後の方針としては、現在の個人事務所から法人化への道も模索している。

「会計業界と隣接する資格業界もどんどん各専門領域の垣根が低くなってきています。となると、ある程度規模のある専門的サービスがトータルにできるのが理想ではないか。そう考えると法人化はありですね。私は事務所の適正規模は50名だと考えています。それは必ずしも税理士だけでなく、司法書士、行政書士、社労士、弁護士に入ってもらったりもする。経営周りのお手伝い出来る有資格者をいろいろ集めてサポートできれば理想ですね。

私はいつもスタッフに『うまいそば屋は時代が移り変わっても残っているね。あれが理想なんだよ』と言っています。クオリティが高ければ会計事務所として必ず残っていけると思うのです。その高いクオリティを下げないように維持していく事を、今一所懸命やっているところです」

50名規模の組織になるまでには色々な苦労があるだろう。なかなかクリアできない課題も多く山積しているに違いない。森氏はそのプロセスを楽しみたいと言う。そして50名という少数精鋭のクオリティ高い組織を作り、「あそこに任せれば何とかしてくれる」「あそこに入れば優秀な人材になれる」と言われる事務所にするのが理想だ。

「同じ税額500万円ですと伝えるのに、きちんと伝えられる人とそうでない人がいる。税額500万円のところを概算で600万円ですと言っておいて500万円の税務申告書を持っていくのと、400万円と言っておいて500万円の税務申告書を持っていくのとでは全然、受け取る側の心

証が違いますね。税額にはウルトラCはないので、その辺りの説明ができるコミュニケーション能力の高いスタッフを育てたいですね」

「諸葛孔明」として経営に関わる

最終的に森氏は何を目指し、どこに向かっているのだろう。

「自分が何を一番やりたいのか。多分それはお金儲けではないんだろうなと思います。今、100億円を目の前に積まれて自由に使っていいと言われたら、きっと私はまた同じ事やっているんだろうと思います。それをなんのためにやるのか。やはり私は幼い頃から『日本の社長』という番組が好きだった、そのルーツに辿り着くんですね。社長さんたちに良いアドバイスをし、社長さんたちが元気に自分の企業を一所懸命繁栄させていく。そのお手伝いをしていきたい。そのお手伝いの役割は三国志の『諸葛孔明』だと思っています。三国志を映画化した『レッドクリフ』で金城武が演じていた、あのカッコイイ策士です。ああいう仕事をするところに醍醐味を感じる。税理士業務はそこが楽しいですよ。そういう事ができる自分でありたいし、そういう事務所でありたいと思うのです」

会計士・税理士を目指して勉強をしている受験生には「好きな事をやってほしい」とエールを贈る。

「好きでない事は長続きしません。本当になりたいかどうか考えて、なりたくなければ直ちに止めて他の事をやるべきですし、もしなりたければとことん勉強して極めるべきです。私も先輩に言われましたが、肅々と勉強していれば必ず合格できる順番が回ってきます。その時が来るまで実力を蓄えておいて欲しいのです。

特に税理士という商売は経営者の一番近くにいる士業、そういう意味では私のように諸葛孔明になりたい人には向いていると思います。ただ税務だけしかアドバイスできないと、かゆい所に手が届かないことになってしまいます。経営者は総合的な判断を求めています。そんな総合的な判断材料を用意できる会計人にぜひなってほしいですね」

最終的には国の税制や会計政策に何か提言のできる手伝いが出来れば本望だという森氏。「政治家が私の所に『こういう政策はどうでしょう』と相談にくるような、行政の現場に関わっていけたら非常に楽しい。まさに諸葛孔明ですね」と笑顔を見せる。「社長になりたかった少年」は、今、国を動かす策士を目指して奮闘している。読者の中からも未来の諸葛孔明が誕生するのをお願いながら。