

BIZUP

Management Vision

アクタスグループ
加藤 幸人 先生

—— アクタス税理士法人
粕谷 直人 先生

アクタスイズムが根差した
「継続企業型事務所」として
更なる飛躍を



事務所経営レポート

アストル税理士法人／シェア税理士法人

Management Vision



アクタスグループ
グループ代表・税理士

加藤 幸人 先生



株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広



アクタスイズムが根差した 「継続企業型事務所」として 更なる飛躍を

東京・港区を本拠に展開するアクタスグループの要、アクタス税理士法人は、
法人だけでも1,300社超のクライアントを抱え、業界をリードする存在だ。

いまから25年前、まだ30名規模の事務所だった

アクタスグループの代表に就任した加藤幸人税理士は、

当初から継続企業型事務所の組織作りを打ち出し、企業風土の変革に着手。

従業員230名を超える規模にまで成長させたが、

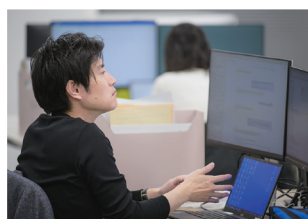
このほど、加藤代表から、現在パートナーを務める粕谷直人税理士に
代表をバトンタッチすることが明らかになった。

そこで今回、加藤代表のキャリアやアクタスグループの沿革を振り返ると共に、
経営理念である『アクタスイズム』とこれからの経営戦略について、
加藤代表、粕谷税理士にお伺いした。

アクタスグループ アクタス税理士法人 www.actus.co.jp

◎ 赤坂事務所：〒107-0052 東京都港区赤坂4-2-6 住友不動産新赤坂ビル2F
TEL：03-3224-8888 / FAX：03-5575-3331

◎ 立川事務所／大阪事務所／長野事務所



35歳の若さで グループの代表に就任

吉岡高広（以下吉岡） 加藤先生は、25歳で稲村事務所に入所され、その10年後、35歳の時にグループ代表に就任されました。そこから25年、パートナーの60歳定年制に従いグループ代表を退任されるとのことですが、その社会人生活を振り返っていただきつつ、アクタスさんの沿革について教えてください。

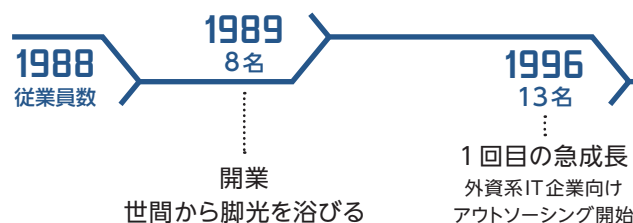
加藤先生（以下加藤） はい。実は、弊社では昨年10月に創業からの歴史を「アクタスヒストリー」にまとめましたので、それをもとにお話しします。

吉岡 このタイミングでヒストリーを作成されたのには、何か理由があるのですか。

加藤 理由はいくつかあります。ひとつ目の理由は、創業者の稲村さんが一昨年の12月に完全引退したのですが、これを機に稲村さんの歴史を振り返り、自分史を贈呈しようと思ったことです。それからふたつ目の理由は、私たちは100年続く継続企業型の事務所になることを目指していますが、これを実現するために、創業から現在までの歴史を紐解いておく必要があったということです。弊社は2013年に「10年計画」を掲げて活動してきましたが、その計画が2023年で終了したので、今回のヒストリーの作成には、その区切りという意味合いもあります。また、現在は新たに「5年計画」を作成しているのですが、これが終了する2028年には、デジタル社史であるアクタスヒストリーにまた新たな頁を追加する予定です。

ACTUS History

源 流



吉岡 とても良いアイデアですね。

加藤 ありがとうございます。今回のヒストリーの作成にあたっては、創業から10年ごとに、その10年間に相応しいテーマを定め、まとめました。最初の10年間は「源流」、以後10年ごとに「躍進」「激動」「飛躍」としています。

吉岡 加藤先生が入所されて35年。「源流」「躍進」「激動」「飛躍」という4つの時代すべてを過ごされてきたんですね。さて、若くしてアクタスの代表となられた訳ですが、加藤先生が経営者に抜擢された理由はどの辺りにあると分析されていますか。

加藤 私がグループの代表になった当時、弊社はまだ30名ほどの小さな組織でした。1998年にグループ内にあったアクタス監査法人（現：太陽有限責任監査法人）が合併したのですが、稲村さんが監査法人に力を入れたいということで、私に税務部門の代表という大仕事が回ってきたのです。私が抜擢された理由はシンプルで、当時、私が最年長で、しかも社歴が最も長かったからだと思います。

“不夜城時代”も経験しながら アクタスを 継続企業型事務所へと変革

吉岡 加藤先生が代表になられてから25年、30名から230名ほどの組織へと拡大しました。はじめから拡大させていくおつもりだったのですか。

加藤 いいえ。拡大させるというよりは「着実に成長している」というスタンスでした。成長を実現するために行った

ことはふたつあります。まずは、お客様のニーズに対して、ビジネスチャンスととらえ、真摯に取り組み、専門性を持って対応することです。当時はSPCや経理周りのアウトソーシング、人事労務などのニーズが非常に大きかったのですが、こうした“時代によって生まれる新しい業務”に必ずチャレンジをしてきたのです。そうした取り組みの結果として、総合型と呼ぶに相応しいサービスラインナップを揃えることができたのだと思います。ふたつ目は、政策的に攻めてきたことです。政策的とはつまり、成長を実現するための方針や手段をしっかりと立案しながら経営を続けてきたということです。先述の通りお客様のニーズを取り入れることを第一義としつつも、その品質が低くても意味がありません。そのため、あくまで組織の成長をベースとしつつ、その中で新しいチャレンジをする。そうやってバランスを取りながら、無理なく、自然な形で成長を続けてきました。

吉岡 急成長よりも、着実に成長することを基本方針とされたんですね。

加藤 稲村さんの時代から「少しずつでも良いから、毎年必ず成長する」ことを続けてきました。これは企業にとって本当に大切なことです。ただ、それが行き過ぎてしまった時代がありました。お恥ずかしい話なのですが、アクタスは2004年頃、業界の一部で「不夜城」と呼ばれていました。リクルートサイトの口コミには「アクタスは不夜城だから、行かないほうが良いよ」と書き込まれ、実際、社員にはかなりの負荷がかかっていたと思います。結果としてリクルートで苦戦を強いられることになり、それがその後の方針転換につながりました。

吉岡 どのように変えていかれたのですか。

躍 進



加藤 いわゆる“ホワイト”な企業へと変えていきました。当時、弊社ではすでに社労士業務を行っていましたが、そのような会社がブラック企業では、お客様への示しがつきません。当時の業界では考えられなかった残業代の全額支給などにいち早く着手しました。もし弊社に社労士部門がなければ、労務コンプライアンスを実現できずに労基署からは正勧告を受けてしまっていたかもしれません。

吉岡 それこそまさに、基本方針である「継続企業型事務所」という考え方につながっているんですね。

加藤 その通りです。さらに大きかったのは「稲村会計」という社名を、早い段階で「アクタス」に変えてくれたことです。個人名を冠した事務所名では限界があります。ブランディング意識の高まりです。「加藤事務所」では成長できなかったことでしょう。(笑)

時代背景やニーズを捉え 常に挑戦し続ける事が大切

吉岡 先ほど加藤先生もおっしゃっていましたが、アクタスさんは時代に応じたサービスをしっかり提供し、どれもしっかり軌道に乗せている印象があります。サービス開発や事業展開に関して、先生なりにセオリーのようなものがあるのですか。

加藤 セオリーはないのですが、新しい時代が求めることに対して、私たちは積極的に実行するようにしています。ニーズがあると思ったらチャレンジする。確かに苦労すること多いのですが、それでもしっかりと実行してきました。

吉岡 ご自身がチャレンジしていたサービスの中で、特に印象に残っているものは何かありますか。

加藤 2000年代の初頭、金融機関の貸し渋りで企業が厳しい局面を迎えましたが、そのような時に再生や証券化の仕事に携われたことは、本当にやりがいがありました。企業の再生局面では打てる手が本当に限られてしまいます。その打開策としてSPCを活用した証券化のニーズが生じるのですが、1998年の旧SPC法制定の動きやニーズを早い段階から察知してサービス開発に動いてくれたのが、実は私の後継者である粕谷です。やはり、時代の動向やお客様のニーズをキャッチしながら、それを戦略的に実行できた仕事は特に印象に残っていますね。

吉岡 代表として25年間を駆け抜けて来られた訳ですが、ご自身で振り返ってみていかがですか。

加藤 代表になって最初の10年は、若さゆえに独走したり、自分の意見を押し通したり、未熟だったと思います。そうした反省を踏まえて、後半戦では、2013年に『アクタスイズム』を作り、この時に10年計画を立てたのです。この10年計画が2023年末で終了しました。10年の計画は率直に長かったですが、その計画を確実にやり遂げた達成感があります。なにしろ従業員100名を増やす計画を達成したのですから。次回からは5年計画に改めています。とにかく、『アクタスイズム』を作ったことで、これをベースに会社としての考え方が明確に統一化され、ひとつの組織としてまとまりが出てきました。ですから、前半は未熟な時代、後半は『アクタスイズム』をベースとした成熟期だったのではないかと思います。代表就任後、早々に継続企業型という方針を掲げたものの、前半ではなかなか礎を作り上げることができませんでしたが、後半10年で形にすることがで

激 動



私たちにとつてのプロフェッショナルとは、

専門性よりも人間力のほうに力点があるのです。

人間力も内包したプロフェッショナルであることは

『アクタスイズム』の根底であり、

これをしっかりと実現できていることが、いまのアクタスの強さです。



■ かとう・ゆきと／1964年生まれ、長野県伊那市出身。1989年稲村会計事務所入所、97年税理士登録、98年アクタスの代表に就任。税理士は「接客・サービス・コンサル業」であるという考えにもとづき、税務支援のみならず、経営改善、経理業務改善、DX支援なども積極的に取り組む。経理実務や税務などのセミナー講師を多数行っており、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科の兼任講師を務める。担当科目は「ファミリービジネス概論」。

きたので安心していきます。

吉岡 『アクタスイズム』は、加藤先生がおひとりで作られたのですか。

加藤 いえ、エッセンスは強く提案しましたが、パートナー皆で作ってきたものです。

吉岡 アクタスさんは「圧倒的なプロになる」ことを大事にされていますが、加藤先生の考えるプロフェッショナルとはどのようなものですか。

加藤 私が考えるプロフェッショナルとは、専門性はあって当然、そこに人間力も併せ持った人のことです。アクタスのロゴはアルファベットの「A」を模っていますが、人間力をイメージして「人」という文字が浮かび上がってくるようにデザインされています。すなわち、私たちにとってのプロフェッショナルとは、専門性よりも人間力のほうに力点があるのです。人間力も内包したプロフェッショナルであることは『アクタスイズム』の根底であり、これをしっかりと実現できていることが、いまのアクタスの強さです。

吉岡 2013年に策定した10年計画が終了し、新たな5年計画が始まるとのことですが、そこに大きな変化はあるのですか。

加藤 2024年からの5年計画は、次世代のパートナーを中心に中身を考えてもらい、最後の大詰めをしているところです。時代の移り変わりと共に新たな問題や課題が出てくるのは当然のことですから、それらにしっかり対処していく、そのようなことを明記する予定です。ただし、『アクタスイズム』は私たちのポリシーであり、私たちにとって不変である考え方を表したものですから、そこに盛り込まれてい

る行動指針、行動規範といったものは、変えていくつもりはありません。たとえば、『アクタスイズム』の中に「お客様のために最善を尽くす」「組織の中では相互尊重と切磋琢磨」「個々人の課題には勇気をもってまず動く」といったフレーズがありますが、これらは永続的な課題であり、今後もしっかりと実践をしていきます。

会計事務所は 記帳代行から脱却すべき!

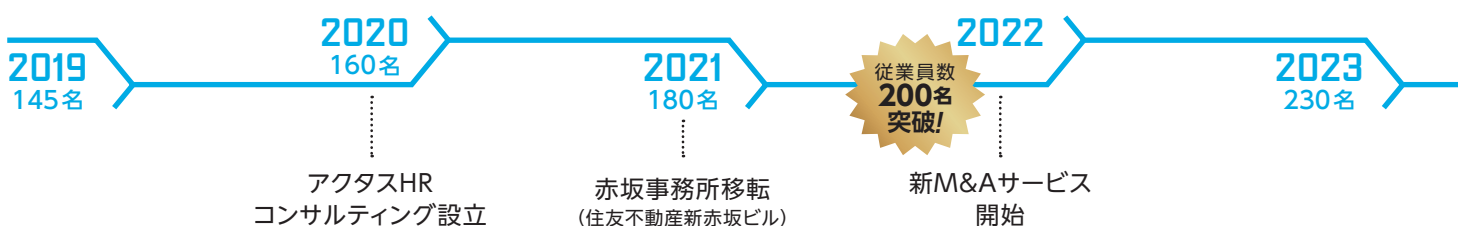
吉岡 アクタスさんのような事務所が業界で増えていくために、加藤先生からアドバイスをお願いします。

加藤 記帳代行から脱却する必要があると思います。私たちアクタスでは、社員が10名くらいの頃から、いち早く記帳代行からの脱却を進めてきました。

吉岡 それはなぜですか。

加藤 記帳代行にしがみついていると、コンサルティングなど付加価値の高いサービスに進むことができないからです。記帳代行のみの関与では、企業を変えることはできませんし、業務改善も加速しません。記帳に対して報酬をいただいているのではなく、コンサルティングに対して報酬をいただいている。そのような方針へと早々に移管したことで、私たちはコンサルティングのレベルを高めることに注力できました。インボイス制度や電帳法などの要因により、今度こそ記帳代行が世の中からなくなると期待しているのですが、今回もすぐにはそうはならないようで残念です。

飛躍



吉岡 いま業界は小規模事務所と規模をどんどん拡大する事務所に二極化していますが、小さい事務所でもそれができる可能性はありますか。

加藤 できると思います。そのためには「記帳代行がなく」と顧問料を下げられてしまう」という呪縛から逃れなければなりません。では、どうすれば逃れられるか。「コンサルティング」という上流のサービスに加え、「経理代行」という下流のサービスを提供することも有効ではないかと思います。これからの中小企業は、経理の人材採用がさらに難しくなります。それを全部引き受けてきてしまえば良いのです。そうすれば「顧問料として月5万円」ではなく、「ひとり分の人件費の半分ぐらい」をいただける可能性があります。そして、その部分をすべて自動化してしまう。「コンサル+DXによる経理代行」、これが記帳代行に代わる、会計事務所の基幹サービスになって欲しいと考えています。

【 今後は「継続企業づくり」を 広める活動を 】

吉岡 加藤先生は今後、どのような活動をされるのですか。何かプランはおありでしょうか。

加藤 パートナーは退任するのですが、雇用を継続してい

ただけるということなので、とりあえず今までの流れを継続しつつも、私自身が継続企業型の事務所を作ってきた経験を生かし、さらに明治大学の大学院で「ファミリービジネス」の講義もしていますので、中小企業の「継続企業づくり」を支援できればと思っています。現在、事業承継という問題が大きくクローズアップされていますが、事業承継は「継続企業づくり」に包括される問題です。すなわち、廃業を回避するという観点でいえば、弊社のように継続企業を作りさえすれば、事業承継はそもそも問題にならないのです。会計事務所は、事業承継というと税の観点から考えてしまいがちですが、事業承継の本質は「継続企業づくり」です。より大きな視点でこの問題に取り組んでいきたいと考えています。

吉岡 パートナーの60歳定年制は加藤先生ご自身が決められたそうですが、いまお話ししてくださったような、アクタス自身の事業承継を円滑にする意味合いもあったのですね。

加藤 そういことです。スムーズに世代交代が行われ、新陳代謝が起これ、若い人が頑張っていく組織。それこそが継続企業であり、アクタスもそうあるべきだとずっと考えてきました。

吉岡 最後になりますが、後継者である粕谷先生へのメッセージをお願いします。

加藤 私はアクタスに入ったことで、本当に貴重な体験をさせてもらいました。そもそも寿司屋になろうと思っていたのに、突然、税理士を目指そうといって始めた逆転の人生なので、本当に幸運だったと思います。実は、後継者の粕

谷も、私と同じく逆転の人生を経験したことがある人間です。そういう部分が経営に対する“厳しさ”にも現れていて、私とは違うパーソナリティを持った経営者になってくれると思います。継続企業として、アクタスがもっともっと発展していくのを見るのが今から本当に楽しみです。



アクタス税理士法人
代表社員・税理士

粕谷 直人 先生

株式会社bizアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広

■ かすや・なおと / 1971年東京都生まれ。
税理士。大学卒業後に家業を経て会計業界
に転職。1997年稲村会計事務所（現アクタ
ス税理士法人）入所。2000年パートナー、
2003年代表社員就任。常に、クライアントの
視点に立った、プロフェッショナルサービスの
提供を心掛けている。

家業の閉鎖、 加藤先生との併走を経て 5月に代表へ就任

吉岡 加藤先生からバトンを引き継ぐ粕谷先生の今の率直なお気持ちをお聞かせください。

粕谷先生（以下粕谷） これまで長いこと加藤とふたりで、アクタスが発展するために相互補完的に頑張ってきました。後継というよりも、一緒に経営をやっているという感じだったので、もちろん加藤がいなくなる寂しさは感じますが、気持ち的には、以前と大きくは変わっていません。一方で、これまで何かあると相談していた私が、今度は逆の立場になりますし、それから、継続企業という形で発展させてきた加藤からバトンタッチを受けたので、今度は自分がより発展させて次にバトンタッチしなければならないという責任を感じています。

吉岡 ちなみに、粕谷先生が後継者として意識させられたのはいつ頃だったのですか。

粕谷 加藤が60歳になることは知っていたので、その半年前に一度きちんと話さなければと思っていたのですが、加藤の方から先に、昨年9月に声を掛けてくれました。

吉岡 順序が前後しますが、ここで粕谷先生のご経歴をお聞かせください。

粕谷 家業としてスーパーマーケットを営んでいたのですが、大学を卒業していきなり家業を継ぐことになりました。それから3年ほどそちらに携わったのですが、スーパーというビジネスの将来性に不安を感じ、結局その会社を畳むことにしたのです。その後、転職するために税理士の勉強をし、最初に10名ぐらいの規模の会計事務所に入社しました。ただ、そこは記帳代行が多い事務所だったので、もっといろいろなことをしたいと思い転職したのがアクタスでした。当時、就職氷河期時代で会計事務所も内定がなかなか取れない時代でしたが、稲村さんと加藤が面接をしてくれて、「一緒に頑張ろう」と熱意のあるスタンスで誘われたので、お世話になったという経緯です。それが26歳の時ですね。

吉岡 当時のアクタスさんはどのような状況でしたか。

粕谷 稲村さんがバリバリ前線で動いていた時代で総勢20名弱、加藤以外の社員は、いちばん長い人でも3年程度という事務所でした。その頃から全員プロ意識が高く、想像以上に難しいことに挑戦している事務所でした。とにかく新しいことに挑戦しようという文化は凄かったです。ただ、新しいことにチャレンジすれば、当然失敗することもありますね。私も一度、本当に大きな失敗をしたことがあるのですが、改善策や対応策に手を尽くしても「駄目だ」となり、稲村さんと加藤に頭を下げたことがあります。すると、稲村さんは笑いながら「それは勉強だね」と言い、その後、加藤が「向こうは怒っているでしょう、一緒に謝りに行こう」と、それだけだったのです。このように「挑戦したら失敗は当たり前で、それを責めたりはしない」というのがずっとアクタスの文化なので、だからこそ皆が新しいことに挑戦できるのだと思います。

更なる成長を実現し 次代にバトンをつなぐことが目標

吉岡 それでは粕谷先生、後継者としての決意をお聞かせください。

粕谷 私たちは「継続企業型事務所を目指す」といって、そのためにいろいろな仕組みを考えながら発展させてきました。ですから、極端な話、自分が何かを変えるということはありません。もちろん、時代の変化に対応するために何かを変えることはあるのですが、今までの方針を変えることはありません。実直にやり続けるだけです。強いて言うなら、加藤が発展させて次にバトンタッチさせる責任を果たしてくれましたので、今度は私が発展させて次にバトンタッチするつもりです。

吉岡 継続企業型だから、オーナーシップ的な感覚がなく、それが良い文化につながっているのですね。

粕谷 税理士の中には、自分の利益を最大化するために組織を大きくする人もいますが、私たちは、組織の利益の最大化を追求し、その結果として自分の利益が付いてくる



という仕組みをとっています。『アクタスイズム』の事業方針の1番目に「顧客満足、社員満足、組織満足のために組織の拡大を継続し、次世代に承継します」というフレーズが出てくるのですが、これが私たちのマネジメントのモットーであり、次代に良い状態でバトンタッチすることは、経営陣の最大の目標のひとつなのです。

吉岡 加藤先生と粕谷先生はタイプが違うとお見受けしますが、具体的にどんなところが違うと思いますか。

粕谷 まず「どんな業務が得意か」という部分で言うと、加藤はお客様の懷に積極的に入っていくウェットな関係が得意ですが、私は逆にドライにうまく対応するのが得意です。アクタスのメンバーに言わせると、加藤さんは熱い人、私はクールな人というイメージだそうです。よく「それだけ性格もタイプも違うふたりが上手くやっているのは不思議だよ」と言われますが、タイプが違うから上手くいくということもあります。アクタスは組織の多様性も重要視していますが、私たちふたりは端と端にいる対局の人間なので、アクタスではどのようなタイプの人材でも活躍できると思います。

吉岡 最後にぜひ抱負をお聞かせください。

粕谷 一番の抱負はいま話した通りですが、それ以外では、挑戦文化が薄まらないように意識したいと思っています。私が入社した20名の頃は、新しいことに挑戦しないと飯が食えない時代でした。ところが、そこから20年も経ったいま、組織内のチャレンジする気持ちが薄まっているように感じることがあります。アクタスの成長を常に支えてきた大切な文化ですから、これを薄めることなく、さらに強力なものにしていきたいと思っています。