

株式会社オーナーズ・ブレイン

代表取締役 公認会計士・税理士

**小泉 大輔**

**企業価値を競う時代に、  
株式公開、M&A、  
業務改革コンサルティングで  
オーナーの夢を応援します。**

日本のプロフェッショナルシリーズ  
日本の会計人 第250回

# 日本の会計人

公認会計士の活躍するフィールドを大別すると、監査とコンサルティングがある。独立開業した場合、税務会計を軸にコンサルティングを手がける事務所も多い。ただ、企業経営が複雑化・多様化している今日、経営コンサルティングに係わるとすれば、より専門的な知識とキャリアを養い、覚悟を持って臨まなければ、経営者の力になることは難しいだろう。今回は、経営コンサルティングで経営者をサポートする34歳の若手会計士、小泉大輔氏の手腕から、「経営コンサルティングの今」を追ってみたい。

## 企業価値を高める 経営コンサルティング

株式市場が活気づいている。マザーズやヘラクレスといった新興株式市場が創設されて以来、多くの企業に株式公開のチャンスが巡るようになった。そして、日本企業が係わるM&A(合併・買収)も急増している。製薬会社や銀行、玩具メーカーの大型再編劇ばかりでなく、海外進出や事業拡大を目的とする企業競争力アップのためのM&Aが増

え、2004年のM&A件数は過去最高となった。

M&Aで魅力的な事業分野を開拓して企業価値を上げれば、株価は上昇し、株主利益につながる。ライブドアとフジテレビによるニッポン放送争奪戦で多くを学んだ企業は、企業買収の標的とならないよう、配当を安定配当から業績連動型の配当政策に切り替え、大買収時代に転ばぬ先の杖をつく。敵対的買収への備えというだけでなく、好業績を背景に、上場企業の増配・復配の動きもますます広がり、株式配当利回りも、バブル期以降最高水準を記録した。

それだけに企業の舵取りはより困難さを増し、経営の指南役が求められる今、会計のスペシャリスト、公認会計士が支えていく領域が大きく広がっていると言えるだろう。

今回は、株式公開コンサルティングを柱に、M&A、企業の業務改革等、今求められている様々な経営コンサルティングで企業をサポートする、34歳の若手公認会計士・税理士、小泉大輔氏にスポットを当ててみたい。

## 知恵袋になりたい!

「父は歌手で俳優。実家は中華料理店の経営も手がける、いわゆる個人事業主でした。私が会計士になったこ

とと父の職業は、実は微妙な接点があるんです」

個人事業なのに経営には無頓着。経理はすべて税理士さん任せ。小泉氏は、幼い頃からそんな父親の後ろ姿をみて育った。税理士の先生は父親にいろいろなアドバイスをしてくれていた。

「その姿を見て、幼心に税理士さんに憧れていたんです。困ったことがあれば、その人が何らかの解決策を講じてくれる、わが家の知恵袋だったんですね。困った人を助ける仕事というのは、こういう仕事なんだと思っていました」

そんなある日、父が突然脳梗塞で倒れ、店の経営、父の仕事が立ち居かなくなり、家庭環境は大きく変わることに。「経営をうまくやっていける人といけなない人の差は何なのか、その時から常に考えるようになりました。私の出した結論は、周りに優秀なブレイン、参謀がついていれば、父の事業も、うまくいったのではないかといいようでした。税理士さんと人の役に立つ仕事に憧れていた私は、きちんとした知恵があり、プロフェッショナルとしてアドバイスできる公認会計士は、憧れの職業となったのです」

税理士は税務のみ、経営の中核に入っていく資格はやはり会計士と思った小泉氏は、「目指すは公認会計士!」と、心に決めた。

こうして、大学2年から受験勉強をスタートし、大学の後半を会計士の勉強に費やした小泉氏は大学卒業の翌年、1995年に2次試験合格を手にするのである。



## 成功の秘訣はモデリング

高校までは首席だった小泉氏だが、会計士試験は4回目で合格。人生で初めての挫折を味わうことになった。「それまで挫折を知らなかった私は、会計士試験でこてんぱんにやられました。自分が不合格なのはなぜか、できる人とできない人の差は何なのか、真剣に考えてしまったんです。

そこで、父の事業の成否を考えたのと同様に、答練トップの人と自分はどこが違うのか、比較してみました。いわゆるモデリングですね。そして、トップの人の勉強方法を徹底的に踏襲してみた結果、4回目で合格を手にすることが出来たんです。

それからは、仕事においても常にモデリングを意識するようになりました」

モデリングに開眼した小泉氏は、会計士試験を通して受験の合格テクニックならば本を書けるほど多くを学んだという。

「受験の失敗の要因は二つあります。一つは直前にやるべきことを忘れてしまうこと、もう一つは本当はやりたいと思うことをやってないということ。この2つです。それを頭に入れながら、成功者のモデリングをしていけば、受験勉強は必ず克服できるんです」

自分自身の行動パターンは基本的には一緒。うまく行か

ない時は、だめな行動パターンの回路が機能している。

「モデリングとは、うまく行っている人の行動パターンの回路につなげることなんです」

モデリングをするには、出来る人にどうしたらできるのかを謙虚に聞くことが必要。謙虚な態度こそ、教えてもらう秘訣と小泉氏は話す。このモデリングの手法は、独立開業後の今も続けられている。

例えば、コンサルティグのプロとなった小泉氏も、スタートした時点では内部統制に対するコンサルティングはまったく未知の分野だった。そこで活用されるのがモデリングだ。「例えば内部統制やファイナンスのお手伝い、他にもおもしろいプロジェクトの相談がありますが、まったく今までやったことのない分野だったとします。それは自分で勉強したり、その分野のプロとの共同プロジェクトによって、解決するケースがありますよね。そこでもモデリングして、新しい気づきをする。受験も仕事もそうですが、うまくいっている人、先に成長している人は何が違うのかを常にアンテナを張って見ているんです」

家業の失敗と苦しい受験生活が小泉氏に教えた知恵。それがモデリングだった。モデリングは、それからずっと続く小泉氏の人生の中で、活かし活かされるいわば人生哲学となっていくことになる。



## 監査法人で株式公開、M&Aを経験

1995年10月に2次試験に合格した小泉氏は、合格後すぐに朝日監査法人(現あずさ監査法人)に入所する。朝日監査法人は、当時アーサーアンダーセン(以下AA)と提携しており、小泉氏はAAの直轄部門に配属されることになった。



▲クライアントからの質問に電話で応える

「アメリカでは会計士試験に受かる前に入所する人が多いので、AAの場合、誰でもできるように仕事パッケージ化されています。ある程度のルールは決め、後は本人次第で伸びる人はどんどん伸びるスタイルです。ですからAA直轄部署に入れたのは、非常にプラスになりました。

1998年にはAAのバリュエーショングループも兼任しました。ここはコーポレートファイナンスのグループで、現在のグローバル・マネジメント・ディレクションの前身となる組織でした。ここで、監査をやりつつM&Aとバリュエーション(企業評価)を兼務しました。

その後、株式公開部に異動となり、公開のコンサルティング中心に担当。希望して異動したのですが、株式公開に関してはまるっきりノウハウがなかったので、徹底的に勉強しようと思い、監査などの他の仕事は一切しないで公開中心に仕事をしていました」

ファイナンス、M&A、株式公開のコンサルティング、キャリアを積んだ小泉氏は、6年後に朝日監査法人を後に、新日本監査法人に入所する。

「監査法人でのキャリアアップを加速化するため新日本監査法人にマネージャーとして売り込みに行ったのです」

新日本監査法人は、小泉氏にマネージャーのポジションを用意してくれた。



## KIAプロフェッショナル誕生

新日本監査法人での業務内容も株式公開中心。動きが自由だったため、経済産業省の中小企業事業団のアドバイザーの他、いろいろなセミナー講師も兼任することができた。小泉氏は積極的に動き、そこでもキャリアに磨きをかけていった。歌手だった父を見て育っただけに、公認会計士を目指した時点から、小泉氏は独立開業して、



自分も事業主になろうと決めていたからだ。

独立の経緯を、小泉氏は次のように話している。

「父が独立して事業を営んでいたのも、組織よりも独立という思いは強かったと思います。それに私のキーワードは『わくわく』。自分らしさで、好奇心旺盛で、常に新しいものにチャレンジするところです。ですから、独立も特に仕事の当ても顧問先も基盤はまったくなかったのですが、一生懸命やれば何とかなるだろうという妙な前向きさで、とりあえず出てから考える事にしたんです」

独立にあたって、志を同じくする会計士3名で会社を設立することになった。周開も、この若い起業家集団の誕生に声援を送ってくれた。

「監査法人のOBや監査法人の方たちがすごく応援してくれて、私たちが担いでくれたんですね。この時に感じたのは、お世話になった人間だけは絶対に裏切りたくないということ。設立時のビジョンは『係わった人をみんな幸せにする』でした」

こうして株式会社KIAプロフェッショナルは、2003年1月に産声を上げた。設立当初はまだ勤務していた小泉氏も、同年6月には新日本監査法人を退社。7月から本格稼働を始めたのである。



## 失敗は成功の元

独立に際して、小泉氏は、会計事務所でなく、あえて会社組織にこだわった。

「あくまでも私のイメージですが、大手会計事務所は個人事務所の集合体のようになっています。私はそれをしたくなかった。あくまでコンサルティングをやっていきたくので、何か大きな案件がきたときには皆で集まって仕事をしたかったです。一人の力は小さい。でかいプロジェクトは小さい事務所ではできません。会計財務を入口として、大型プロジェクトを扱えるような組織を作りたいかったです。

後は、自分の経験から、年功序列ではなく、若手でもがんばった人はがんばった分だけ評価されるような会社を作りたいと思いました」

こうして形を整えたKIAプロフェッショナルだが、スター



▲社内ではスタッフ同士が忙しそうに打ち合せをしている

トは波乱含みの展開となった。

「監査法人にいながらにしてやっていくのは良くない、会社に専念しないとだめだと思い、飛び出しました。

監査法人時代は法人の看板があるので、気づかない間に自分の視点がすごく高くなっていました。会計士だし、大手監査法人出身なら仕事はすぐ来る、と甘いもくろみを立てていたんです。それがいけなかったんですね。7月から本格稼働して数カ月間、ほとんど売上がなかったんです。そこでほこほこな目に会いました。出てみたら、見えない景色がいっぱいあったんですね。そこで、どうやってそれをクリアするか徹底的に考え、まず、いろいろな人に会いました。

そして、監査法人の先輩や会計業界の知人、様々な人と会ううちに、「これをやってみてくれないか」と言って応援してくれる人が出てきたのです。その年の秋から、徐々に軌道に乗り始めるようになりました」

出だしは決して順調とは言えなかったKIAプロフェッショナルは少しずつ動き始めた。



## 時代の追い風に乗る、 内部統制コンサルティング

スタート当初、小泉氏は得意分野に限定して、株式公開、M&A、業務改革の会計周りに絞り込んで展開しようとしていた。

「これがいけなかったのです。仕事が来ない。何故だろうと考えたとき、「私はこれが出来ます」ではなくて、お客

様のニーズを捉えなければ、受け入れてもらえないと気づいたのです」

気づいたのは監査法人を辞めた3カ月後。そこから方向転換が始まる。

「依頼があったら、知らない業務でもまずは受ける。知らなくても、自分のネットワークを使って目的達成する方向に変えたんです。ここから徐々に仕事が増えてきました」

こうして本格稼働を始めたKIAプロフェッショナルは順調な走りを見せるようになっていった。そして、3年目の現在、会社は変わらず走り続けている。

では、その業務内容について紹介させていただこう。

「まず、株式公開支援が業務の大きな柱となっています。2005年2月に当社がゼロから関わった会社がジャスダックに上場しました。これが公開会社第一号です。引き続き、今年、来年と公開予定の会社があります。

それ以外にも、現在大きく力を入れている業務があります。内部統制に係わるコンサルティングです」

アメリカでは、2001年、2002年と相次いだエンロン、ワールドコムの新株決済によるアメリカ最大の企業会計不正に対応し、2002年7月に「Sarbanes-Oxley Act (サーベンス・オクスリー法=通称SOX法)」を制定した。この法案は、監査法人の独立性と企業責任、財務のディスクロージャー性の強化、ホワイトカラー犯罪に対する罰則の強化等、米国証券取引所に上場する企業に対して厳しく規制するものである。

これによって、該当企業の経営者は財務報告に係わる内部統制の文書化、評価、監視を義務づけられ、日本企業を含めた外国登録企業は、2005年7月15日から適用開始となった。

「アメリカは、企業会計不正の後、コーポレートガバナンスの強化と監査法人のなれ合い改革に立ち向かうことになりました。私たちが独立した時期は、ちょうどエンロン事件が起きた後。監査とコンサルティングの厳密な棲み分けをする時代の真っただ中でした。

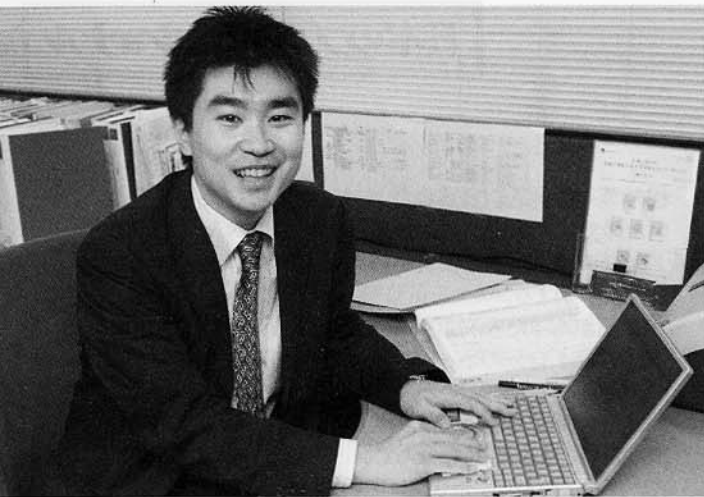
一連の流れから、内部統制というコンサルティングに係わる保障をする宣誓書は、監査証明を出す監査法人には出せないようになったのです。そこで、当社にこの業務が回ってくるようになりました。時代の追い風をすごく感じましたね」

追い風に乗って、新たな方向性を見出したのである。

さらに、得意とするもう一つの専門分野は、業務改革コン



▲ スタッフとクライアントに関する意見を交換



▲ クライアントとの連絡もメールが多い

サルティグである。これは株式公開はしなくても、会社を良くしていこうというコンサルティングだ。

「例えば管理会計の導入、無駄な帳票類の削除、人の配置、必要な場合にはアウトソーシングまで含めて、小手先の改善ではなく、抜本的な改革をお手伝いさせていただく業務です。システム分野でも、当社のシステムに強いコンサルタントがご相談に乗ることが出来るようになっていきます。今、業務改革のニーズがかなりありますね。

我々の業務改革の特徴は、会社に入り込んで、実行部隊の一員となって、一緒にお手伝いさせていただくこと。つまり、当社の売りは、どっぷり入り込むコンサルティングです。幅広く薄くではなく、少なく狭く深くお客様と係わる、かなり深く入り込むコンサルティングをしています」

外側から物申すのではなく、企業内部に入り実行部隊となるので、かなり経営の核心に近い所まで入り込んでいるケースが多い。これがKIAプロフェッショナルの最大の特徴と言えるだろう。



## オーナーズ・ブレインへ 社名変更

2005年8月には、KIAプロフェッショナルから「オーナーズ・ブレイン」と社名変更し、名前通り、オーナーの右腕となることを明言した。

「社名変更を機に、オーナーの捉え方を改めて理念から考えていきました。とても悩んでいる経営者がいるのに、ちゃんと悩みを聞いてあげているかという、会計事務所も監査法人も実際はそうではありません。意外に親身になって悩みを聞いてくれる所が無いものです。それでいて、こちらからサプライズな提案をしていけば、まったく違った選択があったの、と思うことが勤務時代にいくつもありました。

これに疑問を感じた私は改めて「オーナーの知恵袋になりたい!」と思ったのです。この人が言うならば、とんでももらえるような役割を担うことを目指そうと思いました。

また、法律上のオーナーは一般的には株主ですよね。それは所有者という意味合いですが、私たちはもっと幅広く考え、経営者だけでなく株主、従業員、取引先まで含めて幅広くオーナーと捉えています。彼らの本当の価値、

場合によっては企業価値だったり資産価値だったりしますが、そういった価値をアップさせたいと思っています。

このように、サービスに見合った価値をきちんと考えたいと思うからこそ、オーナーとべったり付き合っていくたい。株式公開でいえば、公開で終わりでなく、公開後どうするかまで見据えた上でのコンサルティングを目指しているんですね」

M&A、証券化・資金流動化、デューデリジェンス等、コンサルティングの実績も増え、業務の幅が広がってきたオーナーズ・ブレイン。

「当社はオーナーのニーズというところから入るので、出口が広がってしまうのも事実。本当に会社に入り込んで、お客様と真剣に向き合うところが大事ですよ。だから結構時間がかかります。でも逆に入り込んでしまうとお客様もスタッフも面と向かって話ができるようになりますよ」

顧問先のニーズに対応していけば、自ずと出口は広がるもの。信頼関係を築くというのは、まさにこういう事言うのだろう。



## 顧問先も社内も中身が課題

どっぷり浸かるコンサルティング。それは、現在、最も大きい所で連結売上高500億円規模。上場会社4社、公開準備会社7社、SOX法絡みが4社等々となった。しかし、いたずらにクライアントを増やすことは出来ない。これからの課題はそこにあると小泉氏は感じている。

「組織として成長させたいのですが、今の手法だと一歩一歩着実型。今はどっぷり入り込む方針で仕事を広げていくことしかできない状態です。ストック型の展開で急拡大するビジネスを、いずれは考えなければいけないと思っています」

現在のスタッフ数は公認会計士4名、税理士科目合格者、システムエンジニアを含めて総勢14名。みな20代、30代の若い組織だ。

クライアントと同様に、スタッフもいたずらに数を増やすわけにいかない。ここ1年間では2名採用したのみ。採用も仕事とのバランスを考えながらやっていくことになる。課題はここにもある。

いろいろな意味でまだまだ発展途上ではあるが、オーナーズ・ブレインが今後力を入れていきたい分野は決まっていると小泉氏は話す。

「今、本当に求められているのは会社の中身。内部統制や業務管理のような中身に関してすごくニーズがあります。やはり出てきた数字だけでなく、その数字をわかっている人間がもっと業務に入り込めば、いろいろな提案が出来るような気がします。そういった中身に関して、もっと力を入れていきたいのです。

事業計画一つ取っても、会社の中身がわからない人間が出てきた数字をいじっても、恐らくまったく信憑性がな

いでしょう。どっぷり浸かって、本当に業務を把握した上で、そういった支援をしていきたいですね」

このように、ニーズが税務業務よりも大きな数字を動かす方にあるので、自ずとコンサルティング中心になってしまふ。そこで、例外的な税務やSPCの監査等に関しては、小泉氏個人の「小泉公認会計士事務所」が受け皿となるようにしている。



## 最大の財産は人の恩

アメリカのSOX法に対応したコンサルティングに勝機を見出した小泉氏。今後は内部統制のコンサルティングに力を入れると同時に、8月の社名変更で再出発を図ると意気込む。

「これまでの社名のKIA（ナレッジ・インテグレーター・アンド・アドバイザーの略）は難しかったですよね。これからはシンプルにオーナーズ・ブレインでいきます。

理念的にも、どちらかということでは得意分野を活かすように動いていた部分を、徐々にイグジットがいろいろあるところから、新しくアンテナを広げて再始動したということです。私たちは会計財務中心ですが、人事労務問題からあらゆるソリューションに対応できるので、オーナーズ・ブレインに頼めば取りあえず何か良い解決策を導いてくれると思われるようになります」

出口を広げたコンサルティングは、スタッフの育成面でも難しい局面を迎える。

「幅広い業務内容なので、スタッフが育つまでに時間がかかってしまう。今は自分やパートナーが動くことが多いですが、スタッフ自らが旗を振れるように、うまく育てていきたいですね」

独立した感想を聞くと次のような答えが返ってきた。

「良かったですよ。見えない景色がたくさんあるから。正直言って独立は大きな冒険、恐怖心の塊です。でも振り返ってみると、人の大事さが余計に身にしみましたね。やはりでかい看板に守られていた勤務時代に比べると、遥かに視野が広がりました」

外の世界に出て、小泉氏が得た最大の財産は「人の恩」だったのかもしれない。それだけでも独立の意義は大きい。

最後に、公認会計士を目指して勉強している読者にメッセージをいただいた。

「私も最初はむやみに頑張れば何とかかなという人生観でした。しかしそれではだめです。最初にビジョンがあって、それに向かって頑張らなければ、頑張っていることに満足してしまうんですね。

公認会計士の勉強は多くの科目を勉強しますし、それを修得することは非常に役立ちます。経営に入り込むためのすごく重要なエッセンスだと思うんですよ。それをうまく活かせば、人のために役立つことが絶対にできると思います。ですから、勉強だけでなく、それを活かすような形を

考えると、もっともっと係わる人がハッピーになるでしょう。

監査法人や会計事務所勤務が独立、それとも一般企業に入るか迷っている方もいるでしょう。私は好奇心の塊なので、見えない景色が見たいという気持ちが強く、とりあえず自分でやってみて判断したいという所があったんですね。そうした全てが選択だと思うのです。どこで仕事をすることにせよ、頭の中で描いてどうなるかと考えるよりも、飛び込んでみてそこで判断し、だめだったらまた戻ればいい。

まずは一歩出ること。それから考える。人の話ではなくて、自分の目で確かめてから判断してもいいのではないのでしょうか」

現在34歳。IT業界では今や代表すらその年代になっているが、年齢層の高い会計士業界では、若手の位置付けになる。しかし、監査法人での勤務経験も長く、監査はもちろん、コンサルティングに精通している小泉氏は、若さもスキルも兼ね備えた時代の風雲児なのである。

今勉強している読者の中からも、小泉氏の追従者が出てくることを期待したい。

## プロフィール



●小泉大輔（こいずみ だいすけ）

●1970年9月生まれ、東京都出身。

1993年上智大学経済学部卒業。1995年10月、公認会計士第2次試験合格。同月、朝日監査法人（現あずさ監査法人）入所。1999年4月、公認会計士登録。その後、朝日監査法人を退社し、2002年1月、新日本監査法人入所。2003年1月、株式会社KIAプロフェッショナル設立。2003年6月、新日本監査法人退所。2004年9月、税理士登録。2005年8月、株式会社オーナーズ・ブレインに社名変更。

●趣味：ゴルフ、作曲、映画鑑賞他いろいろ。

●キーワード「わくわく」

●事務所 東京都中央区八重洲1-7-7 吉川ビル6F

TEL 03-3231-0585

URL <http://ownersbrain.com/>