

9年前の代表就任から、事務所の「組織化」と「企業化」に取り組み、その辣腕をふるって事務所規模を3倍に拡大させた廣渡嘉秀氏。現在、AGSグループは総勢300名体制となっている。その事務所でのこのところ目立つ動きは、一連の働き方改革の実施だ。他事務所に先行して、次々と施策を打つ同事務所の狙いとは——？ 代表の廣渡氏に話を聞いた。(文・武田司)

■事務所の「企業化」には基本動作がある

一代表に就任した2008年、廣渡代表は当時のAGSグループについて、どのような課題を感じ、何をしていたかなければならないと考えていましたか？

私が代表に就任したのは今から9年前のことですが、事務所にはそのときまでに38年の歴史がありました。代表就任以前から、AGSは会計事務所でありながら、コンサル色の強い会計事務所という特徴を持ち、税務、会計とともにIPO支援、M&A事業を行っていました。現在では、それが9つの事業に広がっていますが、基本的な私たちはその頃からそれほど変わっていません。

AGS グループ

(株式会社AGSコンサルティング、AGS税理士法人)
1970年創業。代表は創業者の野澤力、廣渡嘉秀。
東京都千代田区。マネジメント・サービス、事業承継、国際業務、企業再生、IPO、M&Aを中心に9つのサービスを展開する。東京本社の他、大阪、名古屋、福岡、シンガポールの5拠点。グループ全体300名

取材中の様子



9年で3倍増、300名に。
行ってきたのは、
事務所を企業化すること。

SPECIAL INTERVIEW

AGSグループ／AGS税理士法人 廣渡嘉秀氏

ひろわたり よしひで

当時は、会計事務所とプラスアルファの業務で成長してきて、100名を越える体制になっていました。そうした意味で、グループとして、次の成長ステージに入る時期だったと思います。会長（軒澤力＝AGSグループ創業者）は現在も陣頭指揮を執っていますが、それまで以上の強い組織を作るために、次の世代に権限委譲しようと考えたのだと思います。

一廣渡代表が代表に就任して、まず始めたことは何ですか？

具体的には、拡大成長をする上で必要な、人材の獲得と業務領域の拡大に取り組みました。

人材面では、今でこそリクルートに一生懸命取り組んでいる事務所はたくさんありますが、当時はそうではありませんでした。弊グループでは早くからリクルート活動に注力してきましたので、採用活動のスピード感や活動の幅が広がっています。もっとも大きく変わったのは採用人数の規模です。

一どのくらい変わりましたか？

当時は一気に、採用予定人数を数十名規模に拡大しました。しかしそれからすぐにリーマン・ショックが起これ、2008年、2009年はそれほど大きく変わりませんでした。

しかし、そもそもどうやって数十名の方に入社していただくのかと試行錯誤する中で、少しずつ弊社にも採用する力が付いてきました。新人社員の採用、中途社員の採用、紹介会社の活用など、どこからどのくらい集めていくか、ひとつひとつを真剣に考えて取り組みました。当時は採用担当者さえおらず、現在に比べれば稚拙なものだったかもしれませんが、会長から「みんなで考えてやっていい」と言われたものですから、採用には積極的に取り組みました。

一なぜ、就任当初から採用に力を入れて取り組まれたのですか？

私たちは企業であり、組織なのだから、良い人材を集めることに本気にならないといけない。そう考えて、そこにしっかりと舵を切るべきだと思ったのです。リーマン・ショッ

クの影響がなくなっただけからは、取り組みの成果もあり、採用人数も増えてきました。

一業務面はどのように拡大されましたか？

人材の問題と並行して、営業の問題と、事業モデルの再構築を行いました。それらの問題はすべて同時並行で取り組んでいます。

「事業を拡大していく」ということは、軒澤と私がそれまで兼業していた新日本監査法人を辞めたときが起点となっています。軒澤が辞めたのは2005年です。2008年に私が代表になる頃は、総合事務所として会計事務所でも提供できるサービスは何でもやろうという気運がありました。それまでは監査法人との業法上の問題もありましたが、それもなくなり、法人化によって拠点を拡大できるようにもなりましたので、支社を作りました。現在は全国5つの拠点到びながら、サービスメニューも増やしました。

一就任されてすぐに拡大路線をとることで、現場の混乱や抵抗はありませんでしたか？

ありませんでした。私が就任したその年にリーマン・ショックがありましたが、影響が出始めたのは2009年1月からです。ですから、今までと同じことに取り組んではいけないという気持ちを、私だけではなくスタッフも感じていました。

一業務範囲をどのように広げてこられたのですか？

もともと税務会計、IPO、M&A事業を3つの柱に取り組んでいましたが、これを細分化して、3つの事業が5つになり、現在は9つの事業になっています。現在の税務会計の業務は区分を変えて、国際事業と事業承継に、IPO事業は、IPO支援とビジネスコンサルティングに分け、M&A事業は、デューデリバリーやバリュエーションを行うトランザクションサービス事業とファイナンシャルアドバイザー事業に分けています。

一廣渡代表はの中で、どのような役割を果たしてこられたのですか？

大きな方向性、事業の区分は、私が発案して軒澤に了解を取って実行します。現在、私の下に相談相手として10名の責任者がいますので、それぞれの事業をどのようにしてい

くか、そうした意見や考えを私が吸い上げて、形にしています。

—前回の取材（FIVE STAR MAGAZINE 33号掲載）でも伺いましたが、現在のAGSさんの成長を語る上で、廣渡代表の果たした役割は非常に大きかったと思います。

私がしてきたことは、事務所を企業化、組織化、合理化するというだけです。私は多くのIPO支援を行う中で、上場するベンチャー企業の経営の現場をたくさん見てきました。一方で、会計事務所業務の中で、優れた経営の仕組みを持つ未上場会社も見てきました。そこから、成長する会社にどのような経営の仕組みがあるのかを学び、そこには基本動作とも言うべきものがあることを知りました。

それからすると私たち会計事務所は、すべきことをまったくしていないように私は思います。ですから、優良企業が行っていることを事務所でも行い、着実に成長発展させていこうと考えて、取り組んだだけです。

—なるほど。採用活動への注力もその一環なのですね。

そうです。私たち会計事務所は「人が大事だ」と言いますが、その言葉通りに人材の問題に力を入れてきたかという点、そうではないように思います。企業では、人材を探すために、どこにどのような人がいて、どのようなスキルを持っていて、どのように人を入れれば事業が成長するのか、日頃から研究しています。私たちもそうしたことに長けているわけではありませんが、お客様から教わって、見よう見まねで取り組んでいます。

■間接部門への投資が組織化への第一歩

—就任から企業化に取り組んで、いつ頃から手応えを感じるようになりましたか？

2011年、リーマン・ショックの余波を乗り切ったときに、ひとつの手応えを感じました。施策はさまざま打ちましたが、やるべきことをやってもリーマン・ショックの影響で成績が出にくく、停滞が続きました。それが2010年になると、きれいに離陸し始め、2011年には手応えを実感できるようになりました。

—それは業績によって感じるものが大きかったのでしょうか？

そうですね。でも数字だけで言えば、まだそれほど大きな成果にはなっていませんでした。そのときは苦しいながらも人を採用しましたし、拠点も作り、事業も増やしていきましたが、そうしたことを乗り越えて、施策が上手くかみ合い始めたことが、大きな手応えとなりました。

—勝算があって、人材や拠点、事業を増やしたわけではないと思いますが、苦しい中でもそれらを断行しなければならぬという思いはありましたか？

そうですね。私が代表になってからは、軒澤にも背中を後押ししてもらいましたし、それに、そもそも余裕のない会社ではありませんでした。新しいことを仕掛けられる土壌があったのだと思います。

例えば当時、再生業務を始めました。それこそ自事務所を再生するというと大げさになりますが、景気が後退局面でしたので思い切ってIPO事業部を解体して、再生業務に取り組みしました。現在は、IPO事業の調子が良いのですが、その当時は景気の影響でIPOは底まで落ちましたので、そのメンバーのほとんどを再生業務にスイッチしたのです。メンバーが火事場の中で苦しみながらも力を発揮してくれて、リーマン・ショックの影響がなくなってきたとき、それまで一生懸命やってきたことが、一気にプラスに転じました。それが2010年のことでした。

—柔軟に組織を動かした、廣渡代表の舵取りも見事です。組織化については、何をしましたか？

組織を作るという意味で行ったのは、間接部隊を増やしたことです。これも一般の企業なら普通に行っていることを、ままごとのように始めただけです。

それまで弊事務所は、総務担当、経理担当のような担当者が数名ほどしかいませんでした。しかし、それを大きく増やしたのです。それが一番変化したことかもしれません。

—現在、300名体制の中、間接部門にはどのくらいの人数がいますか？

22名です。間接部門にはマーケティング本部と管理本部があり、マーケティング本部には業務推進グループ、企画グループ、ITグループがあります。一方の管理本部には管理グループと人事グループがあります。

企業などと比べれば、多い方ではないと思いますが、それまでは、そうした専任スタッ



エントランスにて

フすらいませんでしたから、それなりに体制が整ってきたと思います。

―なるほど。実務を行うメンバーしかなくて、会社を良くしていくメンバーがいなければ、どうやって成長するのか、ということですね。

組織の話に限らず、軒澤はどちらかという
と昔気質のタイプですので、軒澤と私の間で
押し問答がある場合もあります。しかし、それ
が悪くないのかもしれない。進めるべきもの
と、やり過ぎてはいけないものがあり、結
論は2人で出していますが、そこはしっかりと
上にも下にも説明義務を果たしながら、グ
ループを成長させてきました。そうしたバ
ランスが良かったのかもしれない。

―そうやって、事務所を企業化し、組織化をはかって来たのですね。

マーケティング面では、さまざまな企画や
発想を持っており、取り組みたいことも多い
のですが、今はそれをトップダウンではなく、
間接部門が受けて整理しながら、具体的
な形にしていくことができるようになってい
ます。こちらも一般の企業のように組織が発
展し、運営できるようになってきていると思

います。

■「働き方改革」は、事務所からのメッセージ

―この数年の採用の動きはいかがですか？

人材は、口を開けて待っていても採用でき
ませんので、積極的に採りに行っています。
それでもまだまだ希望人数を採用できていな
いのが現状です。

―採用の実績はどのようになっていますか？

年末までに、グループ全体で340名にす
ることを目標に採用計画を立てています。6
月までに入社が決まっているのは30名弱。
昨年は1年間で75名採用し、純増は51名
でしたから昨年のペースでいけば、不可能で
はない数字です。

340名という目標は、各事業部の現場か
ら吸い上げ、積み上げた数値です。採用では、
現場のニーズを事細かに聞くようにしていま
す。現場は忙しいので、書類審査でも面接で
もできる限りミスマッチがないように、でき
るだけ現場のニーズを聞いて、要件を細かく

して求人を行っています。その分間口は狭くなるかもしれませんが、入り口に時間をかければ、その分だけ後で力がかからず、良い人材が採用できるようになると思っています。

―プレミアムフライデーの実施など、貴グループでは働き方改革に積極的ですが、その意図を教えてください。

現時点で、人手が足りているとか足りていないということも重要ですが、私たちの仕事は、人が仕事を作る業種、業態ですから、やはり人を中心にした働く仕組みを、世の中の流れに合わせて、しっかりと作っていきたいという思いが根底にはあります。

弊グループでは、プレミアムフライデーや、結婚記念日休暇、毎週実施しているノー残業デーなどの制度を設けていますが、そうした弊グループの働き方へのスタンス自体が、求職者へのインパクトになっているのは間違いありません。

働き方改革を先取りする形で取り組んでいますが、風潮に迎合しているわけではありません。私たちは「働き者の集まる事務所」にしていかなければならないと思っています。そうした中で、働き方改革に率先して取り組み、実践し、その上でどのような仕組みがあればいいのか、結論を出していこうと考えているのです。そうした弊グループの考え方やスタンスに賛同する、優秀な方に集まって欲

しいという思いもあります。

A G Sは企業としてやるべきことをしっかりと考えて取り組んでいます。その上で、各人のスキルや実力を伸ばす仕組みもあります。そうしたことが、私たちの業界で優秀な方のアンテナに引っかかって、自分の力を発揮できる場所として、A G Sを選んでいただけるようになればと思っています。

―働いている方たちがより成長できる事務所にしていくために、新しい諸制度を積極的に取り入れているということですね。

そうですね。積極的に取り入れていくべきものは導入していきませんが、根底にあるのは、この仕事に誇りとやりがいを感じるスタッフが、より力を発揮できる環境を作っていこうということです。

優秀なスタッフが、「今の働き方に合った自分」を作っていけるようにしたいと思えますし、一連の働き方改革の施策の実施は、私たちからのそうしたメッセージです。現在は、実効性が伴っていない部分もありますが、まず実行することによって、次の施策も生まれてくると思います。

競争に勝ち抜き事務所を成長をさせ、強い組織を作るため、企業努力をしていかなければなりません。働き方の問題への取り組みもその努力の一環です。■



社内の様子



エントランスの様子