



会計業界には、圧倒的な存在感を放つ事務所があります。創意工夫により事業を発展させ、抜きんてた業績を挙げているだけでなく、その経営思想は他の会計事務所にも大きな影響を与えています。本稿では、業務ソフトウェア「会計王シリーズ」で知られるソリマチ株式会社の代表取締役であると同時に、税理士法人ソリマチ会計の代表社員でもある反町秀樹氏（写真右）が、会計人の視点から、そんな有名事務所の本質に迫ります。第4回は、全国屈指の大型会計事務所グループ「諸井会計グループ」（本部：佐賀県佐賀市）取材しました。代表の諸井政司氏（同左）に、会計事務所の持続性を実現するための取り組みについてお話を伺いました。

## 人材育成と商品開発を絶えることなく継続 100年事務所を体現する 諸井会計グループ

諸井会計グループ 代表 税理士 諸井政司



諸井政司（もろい・まさし）

諸井会計グループ代表。税理士。昭和31年生まれ。先代の急逝により31歳で諸井会計グループを承継。医業経営支援、海外進出支援、福祉も含めた「公の会計」への取り組みに力を入れる。

## 100年事務所を知りたければ諸井会計に聞け

**反町** 前回（2012年11月号）は、福岡に本部を置くアップパートナーズグループの総代表である内田先生にお話を伺いました。アップパートナーズグループは、2つの会計事務所が対等の関係で合併し、お互いを尊重しながら「100年続く会計事務所」の実現に取り組んでいます。その内田先生からご紹介いただいたのが、本日お話を伺う諸井会計グループの諸井先生です。

実は内田先生だけでなく、このリレーインタビューの第1回にご登場いただいた日本経営グループ創業者の菱村和彦先生と、第2回にお話を伺ったむらみ経営グループ代表の玉木祥夫先生からも、「100年続く会計事務所について知りたければ諸井先生からお話を聞くべきだ」と勧められていました。それだけに、今回のインタビューは大変楽しみにしていました。どうぞよろしくお願いたします。

**反町** 自ら先頭に立って範を示されたのです。いろいろなことは、具体的にとどのようなことでしょうか。

**諸井** 例えば、毎日朝一番に出社して、事務所やトイレの掃除を十数年間続けました。もちろん、税理士としての仕事もありますから、帰宅はいつも夜中の12時くらいでしたね。

**反町** 31歳で事業承継をするのは本当に大変なことだということをあらためて感じます。トップが人一倍働けば職員の見目は変わると思いますが、それだけで簡単に経営が向上くわけでもないという気がします。

**諸井** 実をいうと、私は20歳の頃から事務所の経営会議にほぼ毎週出ていました。もちろん、最初は話の内容を全く理解できませんでしたが、10年以上出席し続けるうちに、組織の中心が誰で、どういう仕組みで動いており、問題点は何か、おおよそ分かってきました。ですから、継いだ時点で自分なりの指針はある

年2月ですから、今年（平成24年）で創業46年目になります。

**私** が引き継いだ当時は六十数名という規模でした。税理士になって間もない31歳の私が後を継いだのですから、職員たちは不安だったと思います。先代が「借金コンクリート」と言っていた研修センターを建てたばかりという状況でもありました。

しかし、それがかえってよかったのではないかと思います。毎年何千万円もの返済をしなければならぬのだから、新たな投資は難しい。ですから視点を変えて、職員の研修や人材育成に注力することにしたのです。これが現在の諸井会計の基盤になっているのは間違いありません。

**反町** 苦境に屈せず、将来の成長へ向けた基礎固めの期間として生かされたわけですね。

**諸井** はい。自分と同じ志で働いてくれる人を育てるべきだと思います。もちろん、先代の頃からの幹部も一生懸命頑張ってくれていました。しかし、次世代の幹部となる人たちが出てこなければ未来はないと思います。私自身も一緒になって、研修や勉強

で扱った会計情報の分析や、給与計算、労務などの業務を行っています。

**株式会社メリア**は、当事務所で10年以上の経験を持つベテランが、人事・労務、病院経営、企業経営などのコンサルティングを行っています。九州コミュニケーションサービスク株式会社は、ITコーディネーターがお客様にコンピュータのアドバイスをしています。公会計ビジネスにおける自治体へのコンピュータ導入についても、ここがアドバイスや指導をしています。

## 先代の急逝により31歳で事務所を承継

**反町** 諸井会計グループは全国的に見ても指折りの規模の会計事務所グループといえますが、諸井先生は、ご尊父の急逝により事業承継され、これだけの規模に発展させたのださうですね。

**諸井** 先代が64歳で亡くなり、私が事務所を引き継いだのは昭和63年、31歳のときのことです。先代が諸井税理士事務所を創業したのは昭和41

**諸井** こちらこそ、よろしくお願いたします。

**反町** 諸井会計グループは、医業特化で事務所拡大に成功し、九州でもトップクラスの会計事務所に成長しています。また、他に先駆けて中国に進出したり、公会計に取り組んだりするなど、新しいビジネスの開拓にも積極的です。こうした取り組みは、地方の会計事務所のゴインングコンサーンを考えるうえで、大変参考になるのではないかと思います。

そこで、今回は諸井先生に、会計事務所におけるゴインングコンサーンをテーマにお話を伺いたいと思います。

まずは諸井会計グループの概要を教えてくださいませんか。

**諸井** 当グループは、税理士法人諸井会計と、5つのグループ企業で構成されています。全体の人員が118名で、売上は10億円です。税理士法人は、ここ佐賀市と福岡市にあり、関連会社の事務所を沖縄と中国の大連に置いています。

グループ企業のうち、株式会社佐賀情報管理センターは、税理士法人



反町秀樹（そりまち・ひでき）

ツリマチ株式会社代表取締役社長、税理士法人ツリマチ会計代表社員。税理士、ITコーディネーター。無借金経営を実践し、「人のできないこと、人のやらないこと、世の中のためになることをやる」という創業理念を推進。

程度持っていたのです。

**反町** 前回、アップパートナーズグループの内田先生から、当時ライバル関係にあった菅村勉税理士事務所の存続に尽力されたというお話を伺いました。会計人のひとりとして、これは大変うれしくなる感動のエピソードでした。

ソードでした。

**反町** 本日もお話を伺って、諸井先生がご自身の事業承継で大変なご苦労をされた経験から、菅村勉税理士事務所の存続を支援されたのではないかと思ったのですが、いかがでしょうか。  
**諸井** 昭和60年に税理士資格を取得

「職員が誇れる企業づくりのために活力ある集団を形成する」  
「職員の生活設計の保証ができる経営基盤を強化するために英知を結集して、価値ある商品を提供する」の3つです。

創業30周年のとき、4番目として「厳しい業務を通じて世の中に役に立つ素晴らしい人材を育成する」を追加しました。

また、会社としての存在理由を記した経営理念とは別に、職員の心構えを記した所是も定めています。「和を第一とし正確迅速美観をモットーに秘密厳守 原価性を尊重し併せて研鑽を重ね親切を旨とする」というものです。両方を唱和させることで、全職員で意識の共有を図っています。

経営理念は、迷ったときのよりどころとして重要です。先代も常々、「理念に反していないかをよく見極めたうえで行動しろ」と言っていました。

**反町** こうした経営理念・所是のもと、どのような組織運営をされているのですか。

**諸井** 一体感をもたらすための取り組みを意識して行っています。例えば、私の不在時を除いて、全員朝礼を月曜と木曜の週2回は必ず行います。月曜日には全員で社歌も歌います。

**反町** なるほど。私のグループでも朝礼を重視しています。ソリマチではTVカメラを使い、地方も含めて100人で朝礼をしています。常にお互いの顔が見えていると、距離感が縮まり、一体感も出ますから。  
**諸井** 当グループでも近々、大連、福岡、沖縄をTV会議システムでつなぐ予定です。

全社員が参加する行事としては、まず毎月1回の町内清掃があります。お客様を招いて開催するソフトボール大会は、審判以外はすべて社員が運営します。多いときは20チームほど参加しますが、1日で決勝までやるのでかなりハードです。

ハードといえば、42キロ行軍です。全員を唐津までバスで連れていき、そこから事務所まで歩きます。以前は夜間に決行しました。きついぶん達成感も大きいのか、初めての人は

泣き出すこともあります。  
小・中・高校生が1500人くらい参加する、そろばん大会も毎年開催しています。大会の締めにあたるのが、この敷地内でおみこしを担ぐそろばん祭です。いろいろな屋台を出したり、チャリティーバザーを開いたり、それら一切の運営を職員たちが行います。それにより、地域に貢献しているという一体感が生まれます。

泣き出すこともあり、29歳で呼び戻されました。いずれの所長先生も、親の事務所を継ぐために辞めることが分かっている私を受け入れ、鍛えてくださいました。私はいつてみれば、その事

泣き出すこともあります。

なお、屋台やチャリティーバザーの売上金は交通遺児に寄付しています。  
**反町** いずれも素晴らしい取り組みです。佐賀駅から乗ったタクシーの運転手さんは、「佐賀で諸井会計といえど誰でも分かる」と言っていました。こうした地域貢献や社会貢献活動が広く知られているからこそでしょう。

**諸井** ありがとうございます。ちなみに、職員のなかには、子供の頃そろばん大会に出場して、「ここに就職しよう」と決めたという人が数名います。

**反町** 職員100人超で売上が10億

務所の永続性には貢献しない人間だったのです。しかし所長先生方は、広い視点で私を育ててくださった。会計業界には、そのような私欲だけではない世界があると思います。ですから、菅村勉税理士事務所の件は、自分がしてもらったことを、ほかの方にもしたというだけのことです。

内田先生とはMMPG（メデイカル・マネジメント・プランニング・グループ）を通じて知り合ったのですが、そのご子息を2年間お預かりしたのも、同じ考えからです。よその釜の飯を食べることは、将来経営者になったとき必ず役に立ちます。

**反町** 感謝報恩の考え方ででしょうか。とはいえ、まさにライバルへ塩を送るようなものですから、普通はできないことです。

## 一体感のある組織づくりの注力

**反町** 次に、グループの経営理念を教えてくださいませんか。

**諸井** 創業当初からの経営理念は、「クライアント発展のために全力を円規模というと極めて大きな組織ですが、その運営のためにどのような体制を敷いているのでしょうか。」

**諸井** 当グループの意思決定を担う経営会議は、14人の幹部で構成されています。私と、ご意見番的存在の税理士の松村先生、そして30代から50代のマネージャー以上の職員です。

会議は毎週月曜日に行います。全員朝礼の前に、各部署の問題点を報告させます。通常は各部署の部長が、部長がいないときはマネージャーが出席します。マネージャーが不在の場合、その下の統括チーフが出ることもあります。

幹部会は木曜日にも開きます。基本的に、木曜日は数字が中心で、各部署の進捗状況を部長たちに報告させます。もろもろの意思決定は、たいてい月曜日に行います。

**反町** 幹部会で決定したことを伝えるプロセスは決まっていますか。  
**諸井** 臨機応変です。例えば急に決まった案件などは、私が朝礼で直接伝えたりします。

**反町** それができるのも、全員が集



表通りまできれいに掃き清められている諸井会計グループ

そこで、ずっと通訳を務めてくれていた方が来日し、2年間当事務所に在籍したあと、平成16年に大連に事務所を開設しました。

**反町** それが大連諸井経済技術諮詢有限公司ですね。具体的にはどのような業務をされているのですか。

**諸井** 簡単にいうと、日本から進出した企業の支援です。大連には、正式に登録しているところだけでも4100社の日本法人があります。その日本法人のために、日本語での月次決算報告書作成や日本人による報告など、異国の地で苦勞をしやすい部分をサポートする各種サービスを提供しています。

**反町** 大連に進出している日本の会計事務所はほかにもあるのですか。

**諸井** いくつかあるようですが、常駐の日本人がいて、8年も続いているのは私たちだけのようです。

**反町** 諸井会計グループのこれまでの成長を語るうえで、医業特化は外せませんが、医業に取り組み始めたきっかけは何でしょうか。

**諸井** 私が入所して間もない頃、既に事務所内では「これからは医業に

取り組むべきだ」という意見が出ていました。私自身、以前から同じことを考えていたので大賛成でした。そこで、自分から進んで飛び込み営業などもしました。そのときに契約したお客様とは、今でもお付き合いが続いています。

とはいえ、何も知らないままでは長続きしませんから、勉強会なども開きましたし、MMR（メディアカル・マネージメント・リサーチ）という会社も作って、厚生労働省などから仕入れた情報を会員事務所間で共有したり、研修を行ったりしました。MMPGにも参加し、ノウハウの蓄積に努めました。

**反町** もうひとつの成長のキーワードとして、公会計が挙げられます。地方では、これから企業の数が減るなどして、事務所経営が厳しくなるといわれています。諸井先生はいち早く公会計に着目し、地方自治体という大変有望な顧客を多数お持ちになつています。

**諸井** 地方の中小企業を支援するのが私たちの仕事ですが、自治体に元気がないと、関係する中小企業も活



広大な敷地に複数のオフィス棟や研修センターがある

まり、情報を共有する場があるからですね。実は、きちんと朝礼を実施している会計事務所はあまり多くないそうです。

**諸井** そうですか。私たちは終礼もしていますが、朝礼などを行わずに、組織としての統一性を維持できるものなのでしょうか。

**反町** そうですね。私も不思議に思っていることです。組織は人の足並みがそろくと素晴らしい成果を出しますから、いかに理念を共有するかについては当グループも常に工夫を重ねています。

ところで、諸井会計は広大な敷地内に複数のオフィスがありますが、これは事業別に運営されているのですか。

**諸井** はい。公益法人、社会福祉法人、一般企業、医業というように、部門ごとに分けています。例えば、佐賀情報管理センターのメンバーの一部が、公益法人の仕事を多く手がけるようになったので、彼らと税理士法人内の公益法人チームを、先日一緒にしました。やや手狭になったものの、同じ場所にいれば、情報の

交換や進捗状況の把握がスムーズになりますから。

### 新サービスを絶えず開発

**反町** 中国でのビジネスについて伺います。大連は親日的な都市ですが、進出の経緯を教えてくださいますか。

**諸井** 20年前、KPMGが主催する国際税務の勉強会に参加した関係で、大連を訪れたことがあります。そのとき、たまたま大連国税局の看板を見かけたので、中に入ってみました。すると、国税局長が目の前にいたので、名刺を出して話しかけました。ちょうど中国では増値税と所得税を導入しようとしていて、そのことに触れたら、日本語を話す人が出てきて局長室に招かれたのです。最初は30分くらいといわれたのが、結局夜まで話し込むことになりました。

帰国後に「税務六法」を送ったことで交流が始まり、10年ほどお互いに行き来しているうちに、もっと交流を深めたいという話になりました。



来客時には事務所にいる職員が起立して出迎える

優れた人材は生まれにくいことですね。

ちなみに、諸井先生の考える優れた人材とは、どのような人物なのでしょう。

**諸井** まず、お客様のことを本気になって考えられることが絶対に必要です。うわべだけでなく、本心からお客のことを案じられる人間性を備えていることが、仕事に対する情熱を生みます。そしてその情熱をもとに自分で考え、お客様の役に立つアイデアを考え出せる人が優れた人材ですね。

**反町** ところで、100年続く会計事務所の実現にあたっては、担当者制度という業界特有の仕組みが組織化を阻み、大きなネックになるのではないかとわかってはいますが、どうお考えでしょうか。

**諸井** 当グループも担当者制にしていますが、担当者だけに任せることはありません。どのお客様も、私が少なくとも年に1回は、必ず訪問しているからです。

**反町** 膨大な数の顧問先すべてに、諸井先生が年に1回は行かれるので

すか。

**諸井** はい。1日4〜5件は回りまわす。回りきれないときは、そのお客様をよく知っている部長などに行かせて状況報告を受けます。

もうひとつは、税理士法で定められた実績書に、とにかく何でも書かせています。

**反町** 実績書は書くこと自体が大変ですが、書かれた情報をどのように集約、共有されているのですか。

**諸井** 企業ごとに用意した1冊のノートに、まず訪問日時と訪問者名、先方の誰と会って何をしたかを記入させます。何か問題があればその内容を、何もなければ「問題はなかった」と書かせています。そのほか、お客様のご家族の状況なども含め、見聞きしたことを全部書くように指示しています。そして、私がそれをすべて読みます。

**反町** むらみ経営グループの玉木先生も、職員の報告書には全部目を通すそうですね。

**諸井** 計画表、予定表を見れば、その日誰がどこに行ったかが分かるので、翌日までに実績書が提出されて

性化しません。会計人は、自治体の会計をお手伝いできる最善のポジションにいますから、ぜひやるべき仕事のひとつだと思っています。特に地方の会計事務所にとって、公会計に取り組むことは大いに意義がありますし、自治体はお客様としても大変優良です。

現在、当事務所には52自治体のお客様があり、ここ1年半ほどで倍に増えています。今後さらに伸びるのではないのでしょうか。ですから人手不足の状態になっており、人材採用に力を入れているところです。

### 人間性を高めるのが人材育成

**反町** 諸井先生が考える100年継続する会計事務所とは、どのようなものでしょうか。

**諸井** まず、人材育成ができるかどうか。そして、新サービスの開発が続けられるかどうか。この2つがポイントではないかと思っています。

どちらか一方だけでは成り立ちません。自ら考え、行動できるような

いないと催促するようになっていきます。

**反町** 事務所の規模が大きいほど、実績書は重視される傾向があるようです。ただそれを、全部読んでいる所長先生は多くないと思います。

諸井先生は実績書にすべて目を通していただけて、年に1回は全顧問先を訪問されていると伺いました。気の遠くなるような努力をされていると感じます。

### 会計事務所経営にゴールはない

**反町** 先ほど伺った中国への進出や、公会計への取り組みなど、諸井会計グループのサービス展開は盤石という印象です。100年事務所は既に実現されているようですね。

**諸井** 私は、事務所を存続させることとは、それほど簡単ではないと考えています。例えば、何百年と続いている長崎のカステラ屋さんでは、いつも同じカステラを売っているのを見えて、実は大変な努力をして今に合う味に改良し続けているように

人材を育て、その人たちが世の中の役に立つ新しいサービスを作っていく。極めて難しいテーマですが、それができなければ、100年も続かないでしょう。

**反町** そのような人材を育てるには、どうすればよいのでしょうか。

**諸井** 基本は人間性を高める教育です。会計という仕事自体が高い人間性を求められますから、まずそこをしっかりと固めなければなりません。

先代は、「能力や知識を教える必要はない。プロなら自分で身につけるものだ。必要なのは、正しく仕事ができる人間を育てることだ」と言っていました。

**反町** 私たちソリマチ知識サービスグループも人格主義を第一に掲げていますから、大変共感します。単に利益を追求して大きくしようとすることはなく、「自利利他」の考え方が大切ということでしょうか。

**諸井** そうです。もうひとつ、先代は本当によい人材を育てるには、甘さよりも厳しさが大事だといっていました。

**反町** ぬるま湯のような状況からは、

す。そのカステラを作る技術も、職人さんを育てていかなければ継承されませんし、味の改良もできません。会計事務所も似たようなもので、これでゴールということはなく、人材教育とサービス開発を絶えることなく続けていかなければならないと思います。

**反町** 地方の会計事務所が100年続くための重要なポイントとして、人材教育と商品開発を挙げていただきましたが、もう少し探ってみたいと思います。

先ほど諸井先生から、20歳のときから毎週経営会議に出席されていたと伺いました。これは先代による後継者教育の一環だったのではないのでしょうか。

**諸井** それは実をいうと、先代からの最後通告のようなものだったので。当時の私は学校に行かず絵ばかり描いていて、高い画材を買うために学費を使い込んだことがばれてしまいました。それで先代から、「会計の勉強をするなら学校へ行かせてやるが、行かないなら自分で食え。自分で食えないなら、毎週水曜日に

必ず事務所の会議に出る」と言われたのです。

私もそれをまねて、まだ学校で勉強中の長男を経営会議に参加させています。先代からは、「お前はしゃべるな。聞くだけだ」と言われたものですが、今は同じことを長男に言っています。

**反町** 帝王学の継承、これも100年事務所のポイントのひとつですね。

**諸井** そんな大層なものではありませんが、次男と三男もいるので、誰かが継いでくれるだろうと思っっています。もともと、大学院生の次男は私の影響で絵と彫刻をやっていて、日展にも何度か入選しているので、そちらの道へ進むかもしれません。

**反町** それはすごく楽しみです。私は25年前、父の付き添いで大型事務所の会合のために大阪へ行った際、大阪城の周りを走っておられる諸井先生のお姿をお見かけしました。これは健康管理の一環でしょうか。

**諸井** 私はほぼ毎日、どこへ行っても走っていますが、仰るとおり、第一の理由は健康管理です。仕事柄、酒を飲む機会が多いので、健康管理

は必要だと感じていました。トップに突然死なれると周りが大変なのはよく分かっていますから。

もうひとつの理由は、ストレス発散です。毎朝8〜9キロ、約50分走るのですが、汗をたくさんかくとスカッとして、前日の嫌な記憶がだいたい消えてしまいます。

## 洒掃

**反町** これまでご登場いただいたすべての先生にお聞きしているのですが、諸井先生の座右の銘を教えてくださいませんか。

**諸井** 朱子の「小学」に出てくる「洒掃」という言葉を挙げさせていただきます。

洒掃とは、水を注いで塵を湿し、地を払って清めること、つまり掃除のことです。「小学」の冒頭には、「かつて夏・殷・周の三代、学舎では、掃除、応対、身の立ち居振舞い、親を愛し、年長者を敬い、師を尊敬し、友と親交を深める術を教えた」という一文があります。それが、人々が身を正し、家庭に規律を生み、

国家を平穩に治めることにつながる」と書かれています。

朱子は、掃除は単なる片付けではなく、人格形成の基本であり、優れた組織づくりにつながると考えました。私はこの言葉を先代から教えられ、自分の行動指針としています。

**反町** 掃除は、人間を物心両面から清く高める行為だということですね。

**諸井** はい。ですから当事務所では社内清掃に大変力を入れています。それは単に建物をきれいにするという意味ではなく、皆の心も清まり、常に高潔であってほしいと願うてのことです。

職員も皆、当グループが掃除をとっても大事にしていることを分かっています。おかげで今は、私がトイレ掃除をやれなくなっていました。

**反町** 所是にも「美観をモットーに」という一節がありますが、そのような哲学をお持ちだったので、その

本日お話を伺い、事務所の様子を拝見して、諸井先生の哲学が、諸井会計グループの隅々にまで浸透していることを感じます。事務所の周りが驚くほど清められていますし、職

員の皆さんは訪問した私たちに対して、爽やかなあいさつをしてくださいます。組織は磨けばここまで光るものなのだと感嘆いたしました。

最後に、100年続く会計事務所を実践する先生をご存じであれば、紹介していただけませんか。

**諸井** YMG林会計さんをご紹介します。創業者の林勝彦先生は私と同じ佐賀県出身ですが、都市開発が進む横浜の緑区で早くから相続・医療会計に特化され、特に相続業務に関しては地域の地主さんと継続的に付き合いのできるビジネスモデルを構築されています。

人材育成にも早くから注力され、実際にご長男の林充之先生への事業承継にも成功されています。100年事務所を実践している会計事務所としてご紹介させていただきます。

**反町** それでは次回は、YMG林会計の林勝彦先生にお話を伺いたいと思います。本日は大変貴重なお話を本当にありがとうございます。

**諸井** こちらこそ、ありがとうございます。