



反町秀樹の会計業界未来探訪②
著名会計人リレーインタビュー

3代にわたる事業承継で
100年続く会計事務所を体現する
むらすみ経営グループ

むらすみ経営グループ 代表取締役 税理士 玉木祥夫

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「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（写真左）が、会計人の視点から、そんな有名会計事務所の本質に迫ります。第2回は、北海道の大型会計事務所グループ「むらすみ経営グループ」（札幌市中央区）取材しました。むらすみ経営グループ代表取締役の玉木祥夫氏（写真右）に、会計事務所のゴーイングコンサーンについて伺いました。



玉木祥夫（たまぎ・よしお）

むらすみ経営グループ代表取締役。税理士。昭和36年生まれ。関西大学経済学部卒。昭和60年、むらすみ経営グループ入社。平成11年、むらすみ経営グループ副社長に就任。平成13年から現職。早くからパソコン会計に精通し、財務改善の専門家として、財務会計ソフトの開発などにも携わる。

中小企業の総合病院

反町 税理士法人制度が創設されるまで、税理士業務は税理士個人が行うものとされてきました。ですから、税理士事務所はどんなに職員が多くても、建前上は個人事務所であり、所長税理士が引退すれば、それは事務所という組織自体の終焉（しゆうえん）を意味していました。

しかし、税理士法の改正により税理士法人制度が創設され、税理士業務は法人形態でも行えるようになりました。これは、会計事務所のゴーイングコンサーンに道が開けたことを意味します。

この制度ができてから10年が経ち、現在では約2400の税理士法人があるといわれています。税理士の数は約7万人ですから、まだ増えてもおかしくありません。

ただ、税理士法人制度が普及する一方で、事業承継ができずに一代で終わる事務所が少なからずあります。私は一会計人として、これは大変残念なことだと思います。

す。ただ、どんなにしっかり採用面接をしても、その人の真意まで読むのは不可能です。ですから、長く働

いてくれそうな人を探るのではなく、来てくれた人に「ここに骨を埋めよう」と思ってもらえる組織にしなければなりません。

だからこそ、組織には理念が必要なのだと思います。組織として理念を掲げて、そこに社員を巻き込んでいくわけです。

反町 玉木社長も、むらすみ経営の理念に巻き込まれたひとりということですね。

玉木 そうなりますね。私が巻き込まれたエピソードというと、入社してすぐに任された仕事で、中小企業を対象としたコンピュータ会計に関する説明会のセッティングでした。

当時はよほど特別な会社でなければ、業務にコンピュータを使うことはありませんでしたから、「会計事務所はこんなことまでするのか」と驚いたのを思い出します。

説明会のテーマは、コンピュータによる経理処理、つまり自計化がこれからの主流になるというものでし

既に、目指す方向性を「中小企業の総合病院として永続する事務所」に

定めていました。中小企業をご支援する以上、私たち自身が継続できる企業にならなければ説得力がない。村住のその考え方は、今でも当グループに脈々と息づいています。

現在、当グループは札幌事務所、千歳事務所、東京事務所の3拠点体制で事業を展開しており、社員数は115名。年間売上は約10億円です。

反町 玉木社長ご自身は、どのような経緯で税理士になられたのですか。

玉木 弁護士になるために法学部を目指していましたが、大学受験に失敗し、仕方なく大阪の大学の経済学部に入りました。しかし、大学生活にも大阪にも馴染めず、挫折を味わった時期がありました。そのときに偶然、書店で税理士について書かれた本が目にとまりました。それが税理士という職業との出会いでした。

その本を読んで、税理士が中小・零細企業を支援する職業だということとが分かりました。父が帯広で花屋を営んでいた関係で、父の事業の役に立つ仕事がしたいと思い、税理士

を目指すことに決めたのです。

反町 確かに、税理士であれば、御尊父の事業をさまざまな角度から支援できますね。

玉木 ですから、当初は実家のある帯広で開業するつもりでした。むらすみ経営には、開業前に実務経験を積もうと思って入社したので。

しかし、村住と石塚のもとで働くうち、その考え方に共感するようになり、また、税理士として面白い仕事をやるなら、ある程度の規模がないと無理だろうという考えもあって、むらすみ経営でやっていこうという気持ちに変わっていききました。

反町 人生の価値は出会いで決まるといいますが、共感できる理念をもつ先達（せんだつ）に出会えたということですね。

玉木 そうですね。今の社員のなかにも、いずれは独立をと考えて入社した人がおそらくいるでしょう。しかし、そのような人たちが共感できる理念をこの会社が持っていれば、その考え方を変えられるかもしれません。

永続企業を目指すのであれば、やはり長く働いてくださる人が必要で

本日お話を伺うむらすみ会計グループは、そんな状況のなかで、ゴーイングコンサーンを実現している会計事務所グループです。創業者の村住先生から石塚先生、玉木先生と3代にわたって血縁関係のない事業継承に成功し、現在もさらなる成長を続けておられます。まさに「100年続く会計事務所」の代表格といえるでしょう。

そこで、今回は玉木社長に、会計事務所におけるゴーイングコンサーンをテーマにお話を伺いたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

玉木 こちらこそお願いします。

反町 まずは、むらすみ経営グループの概要についてご説明いただけますか。

玉木 当グループの母体は、昭和38年に村住雅志が開業した個人事務所が始まりで、来年でちょうど50年目を迎えます。

むらすみ経営が永続企業を目指してきたのは、一重に創業者村住の考え方によるところが大きいといえます。

私が入社した昭和60年頃、村住は



反町秀樹（そりまち・ひでき）

ソリマチ株式会社代表取締役社長、税理士法人反町会計代表社員。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。

た。当時はワープロソフトの二郎がリリースされたばかりのころですから、仕事にコンピュータを使うという発想がまだない会社がほとんどでした。そんな時代に自計化の説明会をしていたわけですから、かなり先駆的な取り組みだったのです。

むらすみ経営がいち早く自計化を推進したのは、村住が理想とする中小企業の総合病院としての会計事務所、その役割を全うするためでした。

お客様の経営を助けるものであれば、新しいものでも気後れすることなく積極的に取り入れ、自分たちできちんと消化してからご提案する。

そんな取り組みに関わっているうちに、「税理士とは想像以上に面白い仕事だ」と思うようになりました。そう思った時点で、むらすみ経営という組織の理念に、私自身が巻き込まれていたのだろーと思ひます。

挫折を経てむらすみ経営に骨を埋める決意をする

反町 玉木社長は、30代半ばで次期社長候補の指名を受けたそうですね。

後継者指名を受ける年齢としてはかなりお若かったと思いますが、早くから成果を挙げておられたのですか。

玉木 そんなことはありませんよ。

当時、東京のある会計事務所をM&Aで引き継ぎ、そこに私が現場責任者として赴任していました。しかし、それが見事に失敗。2年の提携のあと、追い出されてしまいました。朝、事務所へ行ったら鍵がかけ替えられていたのです。当時、社長だった石塚に報告し、悔し涙を流したのを今でも覚えています。

反町 それは大変な経験をされましたね。

玉木 そうですね。仕方がないので、都内の別の場所に新しく支店を開設しました。このとき、私はなけなしの貯金200万円を会社に出資したと石塚に申し出ました。当時の心境としては、負けたままでは終われないという思いがありました。

その後、必死になって東京支店の立ち上げをしたのですが、ちょうどこの頃ですね。本気でむらすみ経営に骨を埋めようと思ひしたのには、石塚が私に後継者の打診をしたの

は、私の決意を読み取ったからなのかもしれません。その後、石塚から正式に会社を引き継いだのが、今から11年前の平成13年。当時、私は39歳でした。

反町 39歳ですと、玉木社長よりも年上の職員さんがいたのではありませんか。

玉木 半分以上の職員が、私より年上でした。年齢的なギャップを埋めるのは大変でしたね。

理念ではなく行動指針

反町 年長者がいるなかでトップに立つのは苦労も多かっただろうとお察しします。引き継いだ当時のお話をお聞かせいただけませんか。

玉木 平成13年に引き継ぎをさせていただいたとき、私は大きな壁に突き当たりました。

平成13年はちょうどネットバブルが始まった頃で、私は「ネットを活用した業務システムを構築し、全国すべての市区町村にお客様をもつ挑戦的な企業支援集団になる」という高い目標を掲げました。ところが、

笛吹けど踊らず。誰もついてこない。そのとき、私には村住や石塚のような、無条件に人を引っ張るカリスマ性がないことを実感しました。

同時に、組織は社員が同じ価値観を共有していないと、変化や変革をきっかけに瓦解（がくわい）してしまうことにも気づきました。トップにカリスマ性があれば多少のばらつきがあっても東ねていけますが、そうでなければ組織としての存続が危うくなります。私は一時期、まさに薄氷を踏むような思いで事務所経営に取り組んでいました。

どうすれば私がむらすみ経営を存続させられるのか。私なりに必死に考え、試行錯誤するなかで見えてきたのは、とにかく徹底的に価値観を合わせていくしかないということでした。私が大切だと思ひことを、職員の誰もが同じように大切だと思ひてくれる。そんな状況に持っていくことでしか、組織を存続させられないと悟りました。

それでは具体的にどうすればいいのか。いろいろなことを試してみたものの、これという答えを見つけれ

れずにいました。思い悩みながら2年ほどたつたあるとき、有名なホテルであるザ・リッツ・カールトン大阪の社員研修を受ける機会に恵まれました。そこでクレド（credo）を知ったのです。

ご存じの方も多いでしょうが、クレドは組織に属する社員の行動指針を簡潔にまとめたものです。経営理念を掲げている会計事務所は多いと思いますが、クレドは経営理念よりも具体的で、社員が行動する際の直接的な指針となるものです。

クレドの概念を知ったとき、私が取り組むべきなのは理想を掲げるのではなく、クレドのように具体的な指針を示すことではないかと思ひ、行く手に薄日が差したような思ひがしました。

理想ではなく行動指針。私はさっそく、若手社員も含めて委員会を作り、むらすみ経営に所属する社員の行動指針作りに取り組みました。その結果できたのが「むらすみ経営ベーシック20」というクレドです。

「むらすみ経営ベーシック20」に沿って働けば、お客様に感謝され、

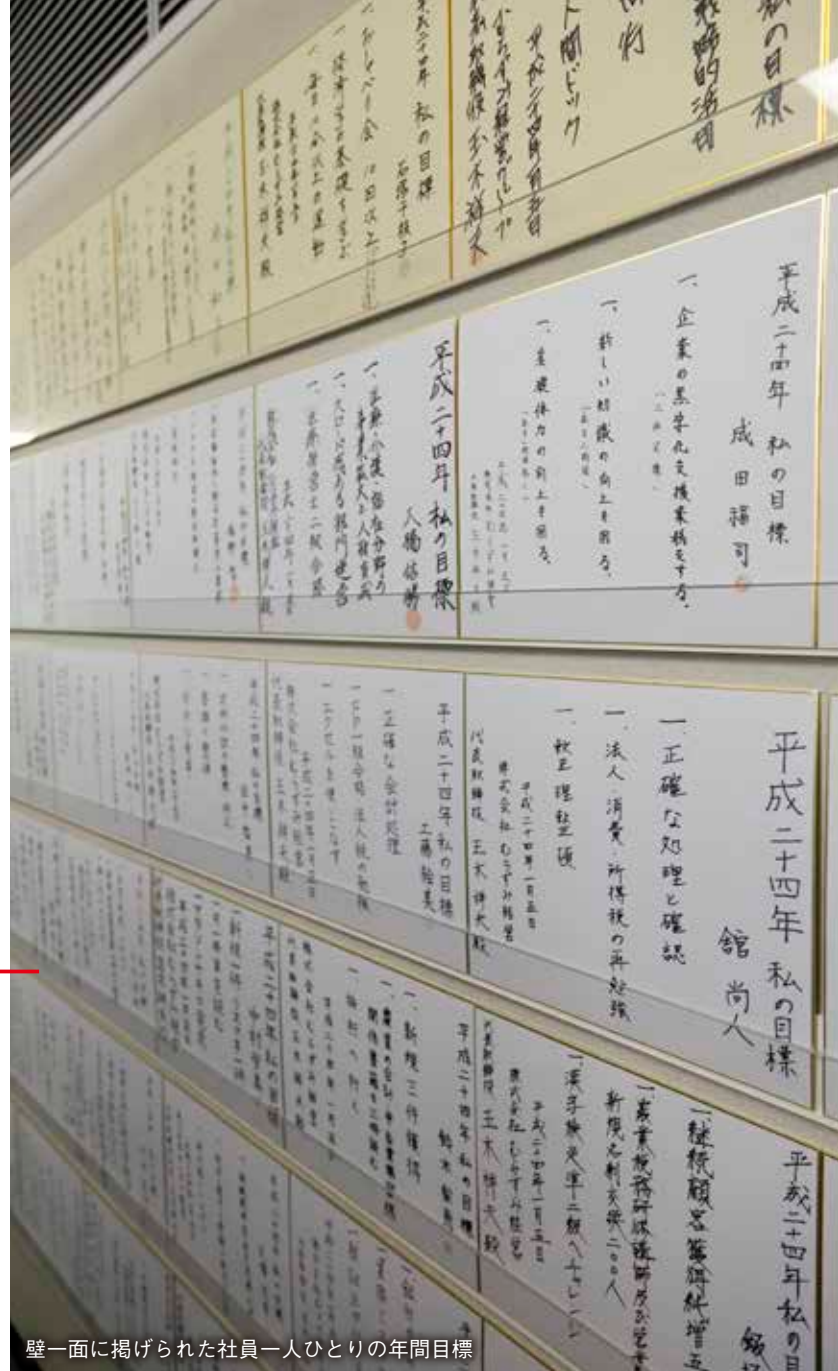
組織のゴーイングコンサーンに貢献できる仕事ができる。そんな内容になっています。クレドを判断基準に行動することで、自然にむらすみ経営の理念が体現できるようになっています。

クレドを作ってから、私は社員一人ひとりが「むらすみ経営ベーシック20」に沿って仕事ができることを最優先課題として、事務所経営に取り組みました。結果として、そのような経営手法が私には一番合っていたように思ひます。

むらすみ経営ベーシック20

反町 私もカリスマ的な先代から会社を引き継ぎ、散々悩みしたので、今のお話にはとても共感します。

当社では、社員の心のよりどころになるものを行動指針と考え、若手役員らと協議を重ねて「SG憲章」というものを作りました。当社の存在意義や、私たちにとって一番大切なものとは何なのかといった内容をまとめたものです。「むらすみ経営ベーシック20」には、どのようなこ



壁一面に掲げられた社員一人ひとりの年間目標

とが書かれているのですか。

玉木 「むらすみ経営ベーシック20」には、20の価値観が記載されています。『我々の使命』の理解、「ビジョン」、「顧客創造とチャレンジ」、「精神的な支え」、「感謝の言葉」といった価値観が列挙されており、具体的な行動すれば価値観に添えるのが説明されています。

社員が判断に迷ったとき、「むらすみ経営ベーシック20」を見れば、正しい道が判断できるような内容になっています。抽象的な経営理念とは異なり、かなり具体的に行動を説明しているのが特徴です。

これらの価値観の根底にあるのは、組織で仕事することや、お客様の課題解決に積極的に取り組むことを

重視するむらすみ経営の経営理念です。村住のいう「中小企業の総合病院」という理念を、私なりに解釈したのと言い換えることができるかもしれません。

私たちが目指す「中小企業の総合病院」は、個人の力では実現不可能です。理念を実現するためには、組織で問題を共有し、他の社員の協力

を仰いで、共に問題解決に取り組んでいかなければなりません。ですから、当社のクレドには、組織で問題を解決するための日常行動にこだわった内容が多く入っています。

例えば、「むらすみ経営ベーシック20」には、「報告と記録」という価値観が挙げられています。ここには、「一人一人の社員は、日報報告に関するルールに従い、遅くとも翌日の始業までに日報によるタイムリーな報告と記録を行うよう努めます」という一文があります。

日報といっても、単にその日の業務内容だけではなく、お客様からの相談内容なども書くことが義務づけられています。そういった情報を、社内ネットワークを使って共有する。上司にはもちろん、同じお客様を担当している別の担当者にもその日報は共有されます。

反町 情報の共有化は、個人事務所から企業へと脱皮するために不可欠な要素ですね。

玉木 日報はまた、お客様と私たちの歴史を記したものともいえます。永続する会計事務所を考えた場合、

社員は引退しても、お客様とむらすみ経営との関係は続いていくのですから、この蓄積はとても重要だと思っています。お客様との間で起きた出来事を歴史として残していく。それも永続企業の要件だと思います。

士業グループをまとめる仕組みを作る

反町 企業グループという観点から組織の維持継続を考えた場合、何が重要だと思いますか。

玉木 当グループは「総合病院」という目標に近づくために、税理士法人をはじめ、社労士法人、行政書士法人などの士業法人を作ってきました。しかし、士業法人はそれぞれに船頭がいるようなもので、バラバラになりがちですから、そうならないような仕組みを作らなければなりません。

そこで当グループでは、例えば社労士法人の社員の条件として、「むらすみ経営の取締役か社員であること」と定めています。むらすみ経営の社員の身分を失うと、社労士法人

の社員でもなくなるということです。そのようにして、組織自体が簡単にグループから離脱できないような仕組みを作っています。

反町 税理士法人の場合、無限連帯責任という問題があると思いますが、この点に関してはいかがでしょうか。

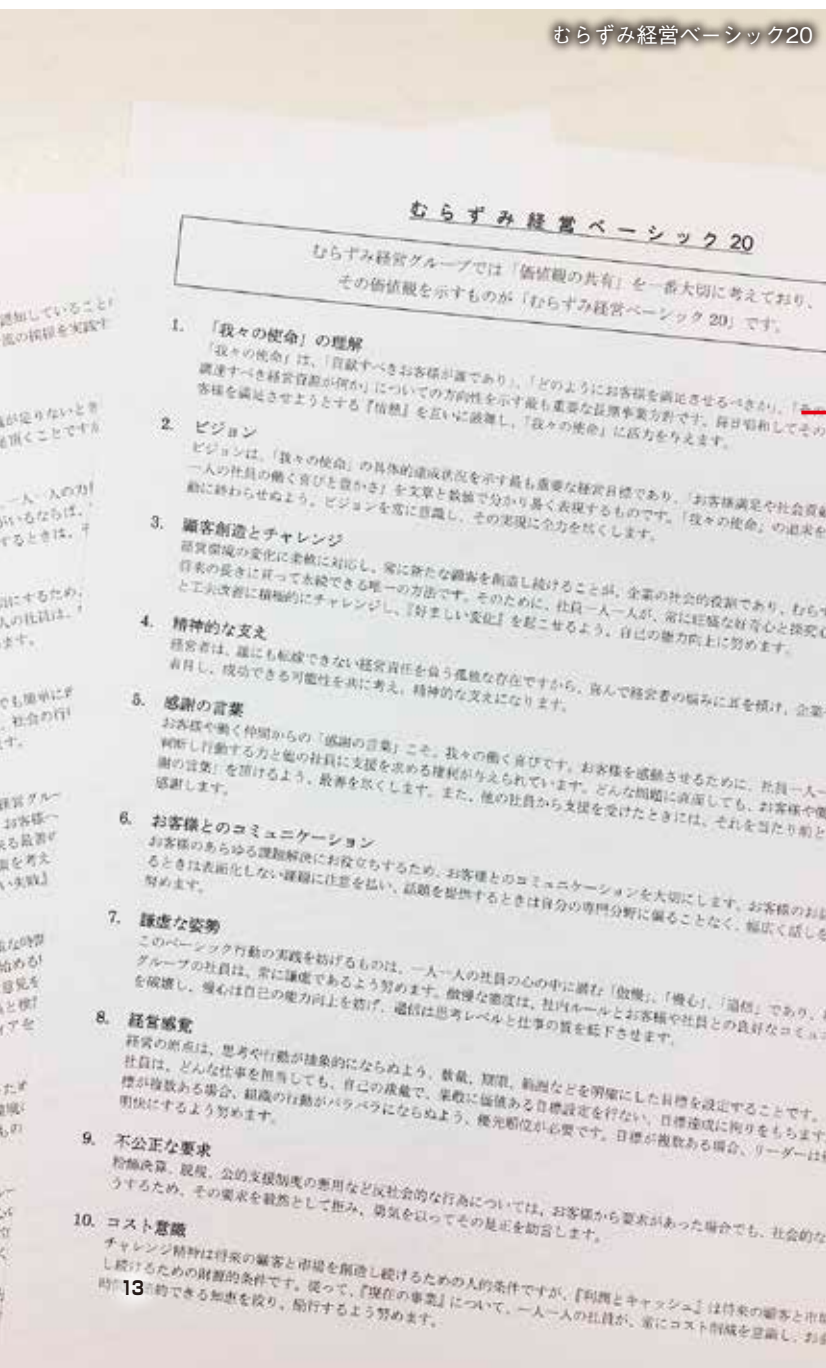
玉木 そうですね。最近は重い責任を負いたくないという若手社員が多

いため、確かにその問題は看過できません。数年前にも、私たちの拠点の常駐税理士を交代しなければならぬ事態となったとき、行ってもう人がなかなか決まらなかったという出来事がありました。責任が重すぎるのが原因です。

そこで当グループでは、代表権を持つ社員とそうでない社員を内部的

に分ける制度にしています。もちろんこれに表向きの効力はないのですが、代表権を持つ社員だけが無限責任を負い、代表権を持たない税理士は内部的には有限责任というかたちにしています。

出資に関しても同じです。一般に税理士法人は社員ひとりにつき議決権はひとつですが、当社の場合、出



資の金額に応じて議決権を持つ決まりになっています。結果的に、会長の石塚と社長の私の議決権でほとんどを占めますので、意思決定が早くなり、統制が取りやすくなっています。これにより、組織がバラバラになることを防ぐことができます。

税理士法人制度は会計事務所のグループリングコンサーンを考えるうえで重要な制度だと思いますが、会計事務所の現状をすべてくみ取ったものとまではいえないと思います。

ですから、足りないところは内部的にルールを作って補うのも、ひとつの方法でしょう。

顧問先中小企業の経営改善

反町 話は変わりますが、むらすみ経営には営業部があるそうですね。会計事務所に営業部というのは珍しいと思うのですが、この営業部の活動について教えていただけますか。

玉木 紹介で半自動的に顧客が増えてきた土業でも、新しいマーケティングの開拓は今や重要なテーマのひとつです。競争も激化していますし、中



一方で、金融機関はどのような企業に対して、具体的な経営改善ノウハウを持っていますか。金融機関はバブル崩壊後に人材の採用を絞ったため、中小企業の経営支援ができる人材が30代のところですっぱり抜けてしまっているのです。

私たちは、その穴を埋める役割を果たそうとしています。それを金融機関に知っていただくことが、当グループの営業部の目的ですね。

反町 確かに中小企業金融円滑化法で返済条件が緩和されている企業の経営改善は重要なテーマですし、金融機関が必要としているものだと思います。むらすみ経営グループが取り組む中小企業の経営改善とはどのようなもののですか。

玉木 企業に経営状態を改善してもらうために、経営計画のお手伝いをしています。

中小企業の多くは、自社の抱える問題・課題をテーマに会議をするといったことをほとんどしません。そこで私たちは、経営改善のための会議などを提案し、会議の進行から運営、経営改善計画作成までお手伝い

をします。

また、せっかく立てた経営計画が絵に描いた餅になっては、銀行の評価は得られません。ですから、立てた計画が実際に達成されるように、予実管理もきっちり行います。

中小企業金融は、貸しっぱなしのケースが少なくありません。金融機関は、融資を決めるまではさまざまなデータの提供を企業に求めるのですが、融資後の経営状況にはあまり気を配りません。そこで、本来なら金融機関がすべきモニタリングを私たちが代行するわけです。モニタリングした財務内容は金融機関にも月次ベースで開示していますから、粉飾決算もありません。この仕組みは、中小企業の経営改善を促進させる効果があります。

反町 月次ベースで銀行に開示されていれば、経営状態の透明性が高まり、融資の円滑化につながります。金融機関から見れば願ってもないことでしょう。

社長の賞味期限

反町 まだ気の早い話かもしれませんが、事業承継についての考えをお聞きしてもよいでしょうか。

玉木 私は早くても5年、遅くとも10年以内に社長を退くつもりでいます。このことは、既に社内でも公表しています。

社長には賞味期限があるというのが私の持論です。それは感性、体力、知力などから判断されると思います。が、こうした能力がいつまでも続かないことは、私自身が自覚しています。私が社長としてしっかり仕事をできるのは、長くても10年でしょう。その一方で、社内には有能な人材が育っています。彼らにチャンスを与え、モチベーションを高めてもらうためにも、そろそろ次の事業承継に向けた準備をしなければと考えているところです。

ですから、今後の私の仕事は、新しい経営陣の育成が中心となるでしょう。

反町 前社長の石塚先生は早い段階

小企業の業況も厳しい。そんななかで、私たちの可能性をできるだけ多くのお客様に気づいていただくこと、評価してくださるお客様にできるだけ早く近づくことはとても大事だと思います。

顧客獲得には、既存のお客様から新規のお客様をご紹介いただくパターンが主流ですが、もうひとつ、金融機関からご紹介いただくことも、今後、私たちが成長するうえで、大きな要素になると考えました。

そこで、金融機関出身の方を採用し、その方たちで構成される営業部を設置したのです。現在、営業部員は4名。主に金融機関向けに勉強会を企画したり、中小企業が抱えている経営課題などの情報を定期的に提供したりする活動をしています。

2年前に施行された、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（中小企業金融円滑化法）により、返済条件を猶予してもらった中小企業が増えていますが、そのような企業の経営改善が進んでいないという問題があります。

玉木社長に白羽の矢を立てていたようですが、玉木社長にも意中の後継者候補はいるのですか。

玉木 候補はいますが、まだ具体的に話を進めているわけではありません。

村住や石塚がそうしてきたように、私も血縁のあるなしとは関係なく、能力で次の社長を選ぶつもりです。血縁のある人もない人も候補ということですね。そのあたりは、純粹に人物本位で決めるつもりです。

とにかく、当グループは既にひとりの経営者だけでけん引できる規模ではありませんので、ずばぬけた経営者ひとりではなく、複数の経営陣が組織を動かすような形態になるべきでしょう。経営能力のある人たちがタッグを組んで、会社を継続させていってほしいと思います。

反町 次世代に承継するまでの玉木社長の計画、むらすみ経営の展望についてお話しいただけますか。

玉木 今後は土業グループの成功モデル作りに取り組んでいきたいですね。税理士はもちろん、社労士、行政書士、弁護士、会計士などの土業



あらゆる経営課題に取り組める組織作りをしていくつもりです。

また、社員一人ひとりの能力の向上に向けた仕組み作りにも力を入れたいと思っています。一人ひとりの問題解決能力の向上なくして、お客様の経営課題に取り組むことはできません。

士業はルーティンワークがある程度こなせるようになると、一人前になったと思いきや、成長が止まってしまいがちです。でも、それは錯覚です。資格業務ができるようになったとしても、それは理想とする仕事の半分ができるようになったにすぎません。お客様が抱えている悩みを理解し、手助けをする。その問題解決の部分ができるようになって初めて一人前だと私は思います。

反町 最後になりますが、玉木社長の座右の銘を教えてくださいませんか。

玉木 「人生は後世の礎」、これが私の好きな言葉です。

反町 自分が先達にしてもらったことを後世に返し、バトンをつないでいくということですね。玉木社長ら

しいお言葉です。

血縁か非血縁かではなく、人物本位で承継者を決める。そして士業の成功モデルの確立。そのために社員一人ひとりの能力向上を目指す。むしろ経営グループがなぜ、100年継続できる企業でありえるのか、よく理解できました。

私も本日のお話を胸に刻み、ソリマチ知識サービスグループが100年企業になるように精進していきたいと思います。本日は、大変貴重なお話をありがとうございました。

玉木 こちらこそ、どうもありがとうございます。ありがとうございました。

反町 ところで、「本物のみが本物を知る」という言葉があります。

「100年続く会計事務所」を実践している先生をご存じであれば、ぜひ紹介していただきたいのですが。

玉木 そうですね、何人かいらっしゃいますが、長崎市にあるアップパートナーズグループの内田延佳先生を推薦させていただこうと思います。菅拓摩先生と共に、当グループとは異なるアプローチでゴーイングコンサーンを実現されている先生です。

会計事務所の合併というと、一方がもう一方を吸収するケースが一般的ですが、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、うまくいっているという希有なところですね。

歴史や価値観が違う2つの事務所が、対等の関係での合併に成功するのは大変なことですね。会計業界の将来を考えるうえでも、注目すべき成功事例といえると思います。

反町 ありがとうございます。それでは次回は、玉木社長にご紹介いただいたアップパートナーズグループの内田先生にお話をお聞きしたいと思っています。本日は本当にありがとうございます。ありがとうございました。

が、社会に貢献しつつ、安定的に成長していくことができる「むらずみ経営モデル」といえるようなものを確立したいと考えています。

具体例のひとつとして、弁護士法人の設立があります。私たちの考え方に共感していただける弁護士に来ていただき、弁護士法人を作る。それが実現すれば、法務サービスが格段に充実するでしょう。名実ともに