

医業特化で100年事務所を具現化する 川原経営グループ



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、抜きん出た業績を上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19回は、東京都品川区の「川原経営グループ」取材しました。代表の川原丈貴氏（写真左）に、医業特化への思いとその具体的な取り組みについて伺いました。（写真撮影・市川法子）

国内最大級の医業特化型 会計事務所グループ

反町 この「会計業界未来探訪」シリーズは8年前、100年続く経営を体現している会計事務所のトップに経営の極意を伺うことで、継続事務所を目指すためのヒントを得ようという趣旨でスタートしました。

今回で19回目を数える本日は、東京都品川区に本拠を置く川原経営グループの代表である川原丈貴先生にお話を伺います。

川原経営グループは、創業者の故川原邦彦先生が設立した会計事務所

とコンサルティング会社を軸に、医療・福祉・介護に特化した経営コンサルティング、税務会計、会計監査などのサービスを提供する国内屈指の大型会計事務所グループです。

なかでも、関連組織のメディアグループ・マネジメント・ブランディンググループ（以下、MMPG）は、今や全国4000人以上の職業会計人で構成される日本最大級の医療・福祉・介護経営コンサルタント集団に成長しています。

15年前、ご父君の邦彦先生の急逝によりグループを承継した川原先生は、会計とコンサルティングの双方をひとつの部門で提供する病院コン

サルティング部を新設し、顧客ニーズにワンストップで応えられる体制を構築するなど、さらなる成長に向けた施策を次々と打ち出し、グループの規模を拡大し続けています。

本日は、医業特化への取り組みの詳細やそのポイント、メリットなどについて伺うことで、継続事務所を目指す先生方に役立つヒントを探りたいと思います。

まずは川原経営グループの沿革と概要についてお聞かせください。

川原 当グループは、昭和42年に先代の川原邦彦が創業した川原税務会計事務所が始まりです。翌年、医療・福祉の経営コンサルティングを

行う株式会社川原経営総合サービスを開設しています。

父は、会計だけでなく経営にまで踏み込んだ支援がしたいという思いから、税理士になったと聞いています。

しかし、自分ひとりであらゆる業種のお客様の要望に対応するのは難しいため、業種特化を考えているときに、消化器系がんの権威で、千葉

大学や東京女子医大の教授を務めた故中山恒明先生から「医療に特化した税理士はなかなかいない」と言われたことが、医療に特化したきっかけだそうです。

ただし、当時は医療に経営という



概念がなかった時代でした。厚生省や医師会からも、なかなか理解が得られなかったそうです。

反町 そのような時代に、いち早く医療特化に取り組んだことが、現在の川原経営グループの礎になっているわけですね。邦彦先生の先見性の高さがうかがえるエピソードです。

川原 ありがとうございます。グループの概要に戻ると、グループ企業としては、福祉サービス第三者評価事業を行う株式会社医療福祉経営研究所があります。会計事務所は平成16年に税理士法人化し、税理士法人川原経営に名称変更しました。さらに、今触れていたMMPGのほか、株式会社エム・エム・ピー・ジー総研、医療経済フォーラム・ジャパン、監査法人MMPGエーマック、川原行政書士事務所といった関連企業・組織があります。

反町 グループ全体のスタッフ数や売上規模を教えてくださいますか。

川原 現在は165人で、売上規模は20億円弱です。比率でいうと、コンサルディングよりも会計事務所の売上のほうが高く、売上の約9割を

医療・福祉・介護が占め、そのうち医療が7割、介護・福祉が2割という内訳です。

会計業務は首都圏が中心で、コンサルディングは全国で展開しています。

反町 グループの経営理念を教えてくださいいただけますか。

川原 「お客様に貢献し、以て会社と社員の繁栄を実現する」です。さらに、品質方針の筆頭に「お客様への貢献を通じて、医療・福祉界の健全発展に資する」を掲げています。

創業者の急逝により 36歳でグループを承継

反町 邦彦先生が急逝された後、どのようにグループを承継されたのでしょうか。

川原 先代が亡くなったのは平成17年4月30日でした。病気が見つかったからほぼ4カ月後です。当時、私は入社して7年ほどで、副社長というポジションでした。

それ以前から合会やパーティーなどに同行し、いろいろな方に紹介さ

れていたもので、人脈はそれなりに引き継ぐことができました。

とはいえ、亡くなるまでの4カ月間に訊くべきことは山のようにあったのに、教えてもらえたのは2、3割だったと思います。ほとんど病院暮らしでしたし、息子として、残された時間をできるだけ母と過ごさせたいという気持ちもあったからです。

そういった事情で、経営の要諦をつかんでいたとはいえませんが、グループのそれまでの歩みを全て把握していたわけでもないの、正直に申し上げて不安もありました。

むしろ、一番不安だったのは社員だったと思います。そこで7月初めに全社員を集め、3時間くらいかけて今後の経営方針を説明しました。

説明会では、経営方針を大きく変えることはしないし、先代がさまざまな形で残してくれた蓄えもあるから、安心して働いてほしいと話しました。

若い社長を盛り立ててやろうと思ってくれたのか、大きな動揺もなく、主立った社員が残ってくれたのはとてもありがたいことでした。社員一人ひとりが頑張ってくれたおかげで、

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、税理士法人ソ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。

川原文貴（かわはら・たけよし）

株式会社川原経営総合センター代表取締役社長、税理士法人川原経営代表社員、監査法人MMPGエーマック代表社員。公認会計士、税理士、行政書士。監査法人トーマツ勤務を経て、平成10年に川原税務会計事務所（現・税理士法人川原経営）・株式会社川原経営総合センターに入社。平成17年、代表取締役社長に就任。平成27年4月、メディカル・マネジメント・プランニング・グループ（MMPG）理事長に就任。



かっただすね。
反町 私が社長になったのも、川原先生とほぼ同じ37歳のときでした。4年前に父が亡くなり、会計事務所が母体のグループを承継したことも共通しています。川原先生に対してぶしつけかもしれませんが、親近感のようなものを覚えます。

5000人規模の 専門家集団MMPG

反町 川原先生は現在、MMPGの理事長も務めていらっしゃいます。MMPG設立の経緯についてもお聞かせください。
川原 MMPGは昭和60年に、父が14人のチャーターメンバー（創立会員）と設立したそうです。全国の志を同じくする仲間と一緒に、医療界だけでなく会計業界も発展させたいという思いから立ち上げたという思いがあります。

反町 MMPGの理念を教えてくださいませんか。
川原 現在、定款に記されている理念は「MMPGはその叡智を結集し、利他の心をもって真に豊かな社会づくりに貢献する」です。これは、創設25周年を機に、新たに掲げたものです。先代が以前から掲げていた理念としては、「医療・福祉界の健全発展への支援」「会員の永続発展への支援」があります。

もうひとつ、先代がよく口にしていた言葉は「ギブ、ギブ、ギブ、そしてテイク」です。最初から見返りを期待せず、お客様にさまざまなサービスを提供し続けられ、それが評価されて、最後に自分に返ってくるということなんです。
 あるとき新聞で、「先義後利」という言葉を知りました。これは大丸の創業者が残した言葉で、江戸時代の思想家である石田梅岩の教えから生まれたそうです。「利他」を含め、いずれも同じような意味ではないかと思いますが、先代が言っていたのはこういうことかと、すっと腹に落ちました。
反町 MMPGの現在の会員数はどれくらいですか。
川原 108です。近年は毎年2、3件ずつ増えています。

離れていったお客様もいませんでした。
 私が承継したのは36歳のときでしたが、今振り返るとその年齢でよかったと思います。若い私を心配して「困ったことがあったら相談に来なさい」と仰ってくださる方がたくさんいたのです。そのなかには、私の父親代わりのひとりで、医事評論家の故水野肇先生もいらっしゃいました。
 幸い、実際にご相談することはなかったのですが、何かあったときに頼れる人がいるという安心感は大きかったです。

反町 会員の事務所の職員数はトータルで何人でしょうか。
川原 数年前より4000名を超えました。100人規模の会計事務所も新たに加入していますし、当グループを含め既存の会員事務所の職員数も増えています。
反町 平均値でいっても数十名規模の大型事務所が数多く参加しているわけですね。

会員事務所の発展に向けた MMPGの取り組み

川原 仰るとおり、会員の多くは地域でトップクラスの事務所ですが、加入したときから大きかったわけではないと思います。川原経営も父と母の2人で始めた会計事務所ですし、それらの事務所が高度経済成長という時代の波に乗ったことと、MMPGの会員同士で、よい取り組みがあればどんどん教え合い取り入れていったからこそ、地域トップの事務所にまで成長したのではないのでしょうか。

反町 MPPGの会員事務所がカバーしているクリニックや病院は、日本全体でどのくらいの割合でしょうか。
川原 福祉や介護などを含めた医療機関等の15%です。医療機関のみに限ると、病院が約8000、診療所が10万数千、歯科も6万〜7万ですから、合計で18万施設はあると思います。その100施設のうち15に、MPPG会員の先生方が何らかの形で関わっています。

反町 医療・福祉・介護分野への参入を計画している先生方に向けて、MMPGでどのような活動をしているのか紹介していただけますか。
川原 MMPGでは、新しい取り組みにチャレンジしようとする先生方を支援するためのさまざまな活動を行っています。例えば、基礎的なことでも困ったときには電話ですぐ質問できますし、お客様の困りごとを解決するための資料も豊富に提供しています。

務所を大きくしたいのであれば、優秀なスタッフを育てていくこともポイントになるでしょう。
 そこでMMPGでは、会計事務所への職員向けに「MILANS」という研修システムを平成17年から提供しています。
反町 eラーニングですね。
川原 はい。年間300〜400時間の新規プログラムを提供しており、パソコンとインターネットを介して、合計1000以上のプログラムをいつでも視聴できます。
 資格認定試験も実施しています。試験合格者は、「MMPG認定医療・福祉・介護MASTER」（通称・MMPGマスター）の資格を得ることが出来ます。
 試験勉強を通して、医療・福祉・介護の基礎知識からコンサルティングの初歩、お客様への対応の仕方などが身に付き、職員のレベルアップが図れます。
 事務所を横断した全国的な交流の場を提供しているのも、MMPGの特徴のひとつです。トップ同士の交流の場とは別に、「誠志会」という

若手会計人のネットワークもあります。
 全国8ブロックに分かれた地域会ごとに、優秀な若手スタッフが集まって研修をしたり、事務所間の垣根を越えてひとつのテーマを研究し、その結果を発表したりしています。
 誠志会では、全国規模の研究発表会も定期的に開催しています。毎回、地域の予選を勝ち抜いた250名に及ぶ参加者が集まり、優勝を争います。優勝チームは涙を流して喜びますし、上位に入れず悔し涙をこぼすチームもあります。大人がこのように熱くなれる機会は、なかなかないと思います。

反町 同じ志を持つ会計人が共に切磋琢磨しながら、連帯を深められる場を提供しているのですね。
川原 はい。同じ地域の会計事務所同士は、お客様を取り合う競争相手とみなしがちですが、MMPGはお互いのよいところを教え合い、一緒に成長していくための場としても機能しています。



今後も伸び続ける 医療マーケット

反町 医療マーケットの今後について、川原先生はどのようにお考えですか。

川原 マクロで見ると増えていくでしょう。高齢化が進むにつれ、医療ニーズはますます高まりますし、それ以上に介護のニーズが大きくなると思います。

厚生労働省と内閣府、財務省の試

算によれば、社会保障にかかる費用を2018年と2040年で比べると、医療が1.72倍、介護が2.4倍に上がるそうです。

反町 医療特化は過去の成長モデルというイメージを持つ方がいるかもしれませんが、これからもっと伸びるわけですね。

川原 はい。特に介護は、先ほど申し上げたようにまだまだ伸びていきます。

一方、ミクロで見た場合、新規開業のペースは落ちていきますし、既存

けでなく、給料などの「物」の面も

満たす必要があります。多くの人は、物心両面で豊かになりたいと願うものだからです。

物の面で満足してもらうために、会計事務所は効率化の推進と生産性の向上に取り組まなければなりません。

両方が満たされればモチベーションアップにつながり、さらにお客様に貢献しようと努めるでしょう。そうすれば、お客様にもよくなっただけという好循環も生み出せそう

です。

さらにいえば、私自身が物心両面で満足している姿を皆に見せられればよいと思っています。

反町 私も経営者として、社員を守るために強くならねばと心がけているので、今のお話にはとても共感しました。川原先生が仰ったように、やりがいと収入が両立する働き方を自ら社員に提示できれば理想的です。

川原 強さといえば、私が平成27年にMMPGの理事長を引き継ぐとき、キャッチフレーズにしようと考えて

の病院が生き残りを図るのも難しくなると思います。ですから、クライアントの医療機関に対し、コンサルティングも含めたさまざまな支援が必要不可欠といえます。

反町 医療機関シェア15%はすごい数字だと思いますが、まだ85%も伸びしろがあると考えられることもできませんね。

川原 はい。少なくとも3割までは伸ばしたいと考えています。先ほど、同じ地域の事務所同士が一緒に成長できると申し上げたのも、85%の伸び代があるからです。

社員のやりがいと 自己実現につながる仕事

反町 MMPGの取り組みを伺うと、若手の育成に力を入れていると感じます。業界の発展のためには、次代を担う優秀な会計人が不可欠とお考えだからでしょうか。

川原 そのとおりです。私は社員に、自分たちが医療界を支えているつもりで働いてほしいと話しています。公益性・公共性が高いという点

いたのは「強か」です。

この言葉はネガティブな意味で用いられることもありませんが、われわれが環境にうまく適しながら生き残っていくためには、強さは極めて重要だと思います。

反町 強さだけでなく、しなやかさも必要ということですね。

川原 仰るとおりです。強さと柔軟さを併せ持つというニュアンスです。**反町** 環境適応業としての企業にとって、欠かせない条件といえますね。継続するためのヒントをひとつ頂いたような気がします。

データと経験に基づく コンサルティング

反町 AIなどの技術の進化は、医療経営にどのような変化をもたらすとお考えですか。

川原 私は、ICTやAIが今後どんどん進化することで、会計事務所業務内容が従来の記帳代行と申告から、大きく変わるのではないかと考えています。

先ほど申し上げたように、ミクロ

で、医療・福祉・介護の仕事はとてもやりがいがあります。

例えば、ひとりの社員が20の病院を担当していたとすると、来院する患者さんの総数は1カ月あたり数万人に上ります。

われわれが裏方として医療機関を支えることで、地域の皆さんが安心して通院できるという考え方を、MMPG全体にまで広げれば、われわれは日本の社会保障制度を支えているといえますし、社員は自分の仕事に誇りを持てるでしょう。

若い先生や職員が、会計という分野で世の中のためになる仕事をしていくことは、自己実現という面でも極めて大事だと思います。

反町 最近の若者は、給料の額や野心の実現よりも、自分の仕事が社会に役立っているか、一緒に働く人などのような志を持っているかを重視すると聞きます。

そのような学生や会計人にとって、医療・福祉・介護の仕事はうってつけといえますね。

川原 そうですね。とはいえ、誇りや自己実現といった「心」の満足だ

で見ると医療界をめぐる経営環境は厳しくなっていくため、ドクターにも数字を意識していただき、きちんと計画を立てて経営していく必要があるでしょう。

そこで、AIを活用し、勘定科目をうまく紐付けた過去の決算データや、新患・再診・初再診データなどを全て使って、来年や再来年の見通しが出せるようになれば、ドクターのモチベーションも上がると思います。

また、将来は記帳代行などの業務はほとんど自動化されていくでしょうから、それにより生まれた時間を、医療界を発展させるためのチャレンジや、データの収集と分析、お客様へのコンサルティングに活用するべきです。

具体的には、もっとお客様に寄り添っていくことが重要になると思います。そのためには、データや経験に基づくコンサルティングが必要

です。医療界でも、エビデンス・ベースド・メイシオン（根拠のあるデータに基づく治療）という考え方が浸透





が、会計業界を目指す人をいかに増やしていくかが大事だと思います。

具体的には、川原経営で頑張りたいという方と、縁を結び、その縁をどんどん広げていくかが、継続するための大きなポイントになるのではないのでしょうか。

私自身、父から後を継げと言われてたことはなく、自分の子どもにもそう言うつもりはありません。父の背中を見ているうちに、「とてもやりがいのある、意味のある仕事だな」と思い、この道を選びました。父と同じように、日々大変ではあるけれども、それを超える誇りや喜びもあることを伝えられれば、そこに共鳴してくれる人が集まると信じています。

また、このようにお話しさせていただくことが、私にとってのアフターアクションとなり、モチベーションの向上につながっています。

反町 川原先生が先代から受け継いだ情熱や志を、縁のある人につないでいくことが、100年事務所への道になるということでしょうか。

川原 はい。先代が結んでくれた縁

を、自分なりに努力して、少しずつ広めたり大きくしたりしています。

反町 そういえば、川原先生は厚生労働省の幹部クラスの職員とも親しいそうですね。

川原 それも先代が厚生労働省の検討会の委員などを務めていたおかげです。当時課長補佐だった方とはずっと仲よくさせていただいて、お会いする機会があると互いに情報交換しています。

反町 そのように強力な情報源を持つていることが、川原経営グループの大きな強みのひとつになっているのですね。

「縁」

反町 このシリーズでは、登場いただいた先生にいつも伺っているのですが、川原先生の座右の銘を教えてくださいませんか。

川原 座右の銘といえるかは分かりませんが、先ほどから申し上げている「縁」というものを、私は大事にしています。

例えば、私が川原邦彦の子どもと

しつとあります。

反町 全く同感です。川原先生が仰るように、会計データを摘要も含め全て標準化し、ビッグデータとして分析すれば、さまざまなことが分かるでしょう。定量情報だけでなく、定性情報も組み合わせるといった試みも考えられます。

川原 それは面白いと思います。

反町 先ほど、昔は医療に経営という概念がなかったと仰いましたが、いまだにカードが普及していないのはその影響かもしれません。そのあたりも含めると、医療会計の専門家が活躍できるフィールドは広そうですね。

川原 今回の民法改正で義務付けられる根保証の極度額の明記も、医療界では大きな問題です。高額な薬剤の投与、入院時の差額ベッド代など、病院の形態によっては金額明記が困難だからです。

医療には、医療法や療養担当規則（保険医療機関及び保険医療養担当規則）などに守られているゆえの難しさもあります。

例えば、ドクターの知り合いだから

して生まれていなければ、そして父がMMPGを設立していなければ、今日こうして反町社長にお会いすることはなかったでしょう。

1億2千数百万人いる日本人の中で、私と反町社長が出会う可能性は、極めて低いといえます。しかし縁あって、こうしてお会いすることができました。最初は細いつながりを、いかに太くしていくか。それには、お互いの努力が必要です。

その努力を積み重ねていくことで、新たな方をご紹介いただいて、どんどんネットワークが広がっていく、最後に自分に返ってきたとき、「縁」が「円」になるのではないかと思います。

反町 素晴らしいお考えです。私の父も、人生の価値は出会いで決まるということも言っていました。

もちろん、出会いをきっかけに、その人との縁を深めていけるのは、川原先生の人徳ゆえでしょう。

川原 いえ。先代の人徳のおかげです。

反町 本日、川原先生のお話を伺って、会計人が取り組むテーマとして、

らと、自己負担分をサービスしたりすれば療養担当規則違反です。頂くものはきちんと頂き、後で償還といった形にする必要があります。

それを知らずに、「交際費で落としておけばいいですよ」などとアドバイスしてしまうと、違反に問われます。

反町 ルールや制度が変わるなかで、医療特化を目指す会計事務所にとって、MMPGは心強い味方になりますね。

川原 仰るとおり、MMPGでは問題解決に役立つ便利なツールやシステムを用意しています。お客様にアドバイスする際、グレーゾーンだったり迷ったりしたときは電話で訊くこともできます。

志を共有する輪を広げることが継続につながる

反町 川原先生がお考えになる、100年続く事務所のポイントをお聞かせください。

川原 当グループは52年目で、100年まであと50年近くあります

「医療は極めて有意義であることが分かりました。そして、事務所の職員やMMPGの会員、省庁の役人など、同じ志を持つ人々と縁を結び、協力し合うことが、100年事務所を具現化するためのキーポイントになるという確信を持ちました。

本日は大変勉強になりました。本当にありがとうございます。

川原 こちらこそ、ありがとうございました。

