



反町秀樹の 会計業界未来探訪

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、抜きんでき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1回は、日本最大級の会計事務所グループ「日本経営グループ」（大阪府豊中市）を取材しました。同グループの中核である株式会社日本経営代表取締役会長の小池由久氏（写真右）に、巨大会計事務所グループの根底にある理念経営について伺いました。

人づくりは戦い 日本経営グループを発展させる 人財重視の理念経営

株式会社日本経営 代表取締役会長 小池由久

計)を訪ね、反町社長のお父様である反町秀司先生から、いろいろとお話を伺ったことがあります。

その際、反町秀司先生から、「人のできないことをやる、人のやらないことをやる、世の中のためになることをやる」という経営理念をお聞きし、胸のつかえが取れるような思いがしました。

職業人として人生を仕事に賭けるのなら、まさにそんな意気込みでなければならぬ。私たちもそうあるべきだと感じました。

反町 そう言っていただけるのは光栄です。私たちソリマチ知識サービスクラスも、理念経営の実践に日々取り組んでいます。日本経営グループも目指すところは同じということなら大変心強いのですが、それにしては貴社の場合は成果がずばぬけています。

なぜ、これほどまでに発展できたのか。その理由を、私はぜひお聞きしたいと思いました。

小池 日本経営グループは、株式会社日本経営が持ち株会社および統括管理会社として運営している企業グ

ループです。

母体が昭和42年開業の菱村総合税務会計事務所でしたから、税務を基盤として事業を展開してきました。

当グループが目指しているのは、会計業界の人間であれば誰もが願うこと、つまりお客様の「永続的発展」です。どうしたらお客様の永続的発展に貢献できるのか……。そんな思いから、税務だけでなく、その周辺にある顧客支援サービスをいろいろと手がけてきました。

反町 日本経営グループといえば、医業経営支援が特に有名ですね。

小池 仰る通り、医業経営支援にはかなり力を入れていきます。かつては医業経営支援というと、院長先生にすら不思議な顔をされる時代もありました。しかし、今は的確な経営判断なしには、病院経営が成り立たない時代になっています。

これは医業に限った話ではありませんが、お客様が抱える問題は時代とともに複雑化・高度化しています。

高度な医業経営支援で発展

それに本気で向き合うとしたら、税務の片手間に行っているのは到底間に合いません。

そこで当グループは、かなり早い時期から、医業経営支援を中核とするコンサルティング会社を何社か立ち上げ、税務の片手間ではなく、本業としてコンサルティング事業に取り組むようになりました。

お客様からどんな難題が寄せられても、対応しきれるような態勢を目指して日々取り組んでいます。

反町 現在の日本経営グループは多数の経営コンサルティングを擁し、この分野で大きな成果を挙げています。これが劇的発展の要因のひとつなのではないでしょうか。

ただ、経営コンサルティングは難度の高い業務です。顧問先支援のために取り組むべきだと思っただけでも、その難しさ故に、一歩を踏み出すことにはためらいを感ずる先生もいらっしゃると思います。日本経営グループは、なぜ困難な道を歩む決心ができたのですか。

安さではなく質

小池 「値引きで仕事を取ってはいけません。これは創業者菱村から何度も言われてきたことです。安さで勝負してはいけません。勝負をするなら質だということです。

仕事をぎりぎりまで突き詰めていくと、安さと質は両立しなくなります。そのため、最終的には安さと質のどちらかに舵を切らざるをえなくなります。お客様の永続的発展を目指すとき、どちらを選ぶべきかといえば、それは間違いなく後者でしょう。

コンサルティング事業はお客様の永続的発展に直接かわる仕事です。ここでとことんやるためには、安さではなく、質を重視しなければなりません。質で勝負をするからには、たとえ困難な道でも迂回するべきではありません。

反町 顧問先の永続的発展を実現するために、困難な道を選んだということですね。

小池 そうですね。付け加えれば、難しい課題に取り組むのは、自分たちのためでもあります。



小池由久 (こいけ・よしひさ)

株式会社日本経営代表取締役会長。昭和29年、岐阜県生まれ。昭和47年、菱村総合税務会計事務所(現日本経営グループ)に入所。平成8年、日本経営代表取締役社長に就任。平成19年から現職。経営・財務関係の実務家として、コンサルティングや講演などに数多くの実績を持つ。

日本屈指の大型会計事務所グループ

反町 日本の有名会計事務所はどこかと聞かれて、誰もが思い浮かべるのが日本経営グループだと思います。日本経営グループの創業は昭和42年。以後、劇的な発展を遂げ、平成23年度の売上高はグループ全体で183億円、社員数は926名に達しています。これは驚異的な数字としかいようがありませんが、その背景には、創業者の菱村和彦先生(株式会社日本経営取締役会長)から受け継がれた理念経営があると伺っています。

本日は、日本経営グループの小池会長に、同グループの歩みと、理念経営の意味について伺いたいと思います。どうぞよろしくお願います。

小池 こちらこそ、どうぞよろしくお願います。

理念経営といえば、私はかつて、新潟県長岡市にある反町税務会計事務所(現在の税理士法人ソリマチ会

質で勝負すると決めたのなら、そのことをお客様に認識していただく必要があります。「あなたのところの仕事には意味がある。価値がある」と言っていたらだかなければなりません。

そうでなければ、お客様は仕事に見合った報酬を払ってくださいます。きちんとした報酬を頂けないと、私たちの仕事の質が落ちる恐れもあります。お客様にどうやって仕事の質を認めていただくか。それが問題になります。

例えば1軒のコンビニエンスストアに陳列されている商品の数は約3000点ですが、1年でその7割が別の商品と入れ替わるそうです。つまり店内には、常に売れ筋の商品しか陳列されていないということです。

1年で7割の商品を入れ替えるのは大変なことです。そこには顧客価値の創造を追究する努力があります。この努力があるからこそ、コンビニエンスストアは陳腐化しないのです。これは会計事務所も同じです。同じ仕事を続けていたら、いつか必ず

同業他社を侵食しない

反町 グループを発展させるにあたり、方針のようなものはありますか。
小池 組織を発展させるということには、言い換えればお客様を増やすということになります。その際に同業他社を侵食しないというのが当グループの方針です。

時々、現在の顧問事務所に不満をお持ちの方がお見えになることがあります。はじめに「当社の顧問料は高いですよ」とお話ししています。顧問料の低価格化が話題になる昨今ですが、価格競争はしていません。それでも当グループのサービスに価値を見いだしていただけるのであれば、ご対応するというスタンスです。

同業他社を侵食しないと、同業者が手がけていない、新しい分野に挑戦する必要があります。そのような分野のひとつが、まさに起業家支援です。起業家支援は、お客様をゼロから創り出す仕事ですからね。当グループの仕事のひとつに、ク



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。

陳腐化します。陳腐化した仕事に、お客様は高い報酬を払ってくださりません。ですから、私たちも常に新しい顧客サービスを創造し続けなければなりません。会計事務所という「店」

リニック開業のお手伝いがあります。開業にあたって重要な立地条件と診療科目の相性、診療単価の相場など、多角的観点から検証し、クリニックの経営が順調に滑り出すようにご支援しています。

もうひとつ取り組んでいるのは、他社にできない業務をすることです。他社にできない業務であれば、同業者を侵食する心配はありません。具体的にいえば、近年特に力を入れてるのが病院経営代行です。将来的には、経営に行き詰まった自治体病院などの経営代行を担い、再び経営を軌道に乗せられるようになることを目指しています。

経営代行による病院支援

反町 病院経営代行はかなり難しい業務ですね。

小池 そうですね。病院経営代行をするためには、医業独特の事情に精通する必要があります。そのうえで、さまざまな状況に臨機応変に対応できる経営ノウハウを持っている必要があります。

の棚に、常に売れ筋商品が並んでいるように、事務所経営を絶えず再構築し続けなければならないのです。そのような初めて、お客様は私たちの仕事の価値に気づいてくださいます。お客様に飽きられるよう

病院の院長先生は、医師としてすばらしい仕事をしてこられた方ばかりです。ただ、医師としての仕事と病院経営は全く異なる分野ですから、それで苦労される先生がいらっしゃる。そこに私たちがご支援できる余地があります。

例えば診療報酬には、診断群分類に基づく包括評価制度と呼ばれる、医療費の定額支払いに関する評価方法があります。この評価方法は、DPC（診断群分類）に基づいて、入院時の1日あたりの医療費が評価されます。例えば、胃がんの患者の医療費をDPCで評価すると、ある病院では、採算のボーダーラインは10日といわれています。つまり、10日で治療行為が完了しなければ、赤字になってしまうということですね。

院長先生は、医師としての自分と、経営者としての自分との間で悩んでいます。病院経営代行をする場合は、医業独特の採算モデルを十分に理解したうえで、どうやって利益を上げ、病院という組織を存続させるかを的確にアドバイスできなければなりません。

院長先生は、医師としての自分と、経営者としての自分との間で悩んでいます。病院経営代行をする場合は、医業独特の採算モデルを十分に理解したうえで、どうやって利益を上げ、病院という組織を存続させるかを的確にアドバイスできなければなりません。

な仕事をしていたら、永続的発展への貢献など、とてもできないでしょう。

せん。

反町 病院経営代行は経営に行き詰まった病院に間違いなくニーズがあります。同時に開業して間もない病院にもニーズがありそうですね。今の日本経済は右肩下がりで、大変なリスクがあると思います。

小池 仰る通りです。これから病院を開業する先生方は、しっかりと基盤がない状態でスタートしますから、採算モデルが確立していません。すぐに経営が苦しくなってしまう。私たちがこれまでに積み重ねてきたノウハウが役に立つ場面は多々あると思います。

財務会計にとどまるのではなく、管理会計にまで踏み込み、原単位管理まで落とし込んでいき、伸ばすところと止めるところを振り分け、経営改善に貢献する。ですから、医業の起業家支援は、「開業」コンサルではなく、「成功」コンサルだと考えています。

開業当初のご支援で終わるのではなく、ある程度経営が軌道に乗るところまでフォローをする。医院の立

ち上げから、借金完済、さらには先
生方のハッピーリタイアメントまで、
長期的展望でご支援することを目標
としています。

私たちが関与したお客様の経営が
どう改善したのか。それが私たちの
商品の質です。そのため、成果には
徹底的にこだわっています。

新分野への取り組み

反町 最近の新しい取り組みについ
てお伺いします。

小池 あるベンチャー企業と提携し
て、在宅医療をバックアップするた
めの仕組み作りに取り組んでいます。
厚労省の意向もあり、慢性疾患の
患者さんを介護施設で受け入れたり、
医師の先生が自宅や施設へ出向いた
りする在宅医療が増えています。そ
うなると、地域の先生には24時間
365日対応してほしいという要望
が出てくるわけですが、先生にも個
人の生活があります。

そこで、夜間の診療を受け持つ先
生の在宅診療をバックアップするた
めの仕組みや、介護施設と先生をつ
つめにする取り組みや、先生にも個
人の生活があります。

小池 よくご存じですね。この話が
話題になると、私が大変だったとい
う文脈になるのですが、休日にもか
かわらず、自宅に押しかける私を11
年間迎え入れ続けた菱村の姿勢こそ、
まさに執念と呼んでよいものです。
菱村は日曜日の業務報告を、私を経
営者として育てる場ととらえていた
のでしよう。

人を育てるといのは、本質的に
泥くさいものです。奇麗事ではすみ
ません。己の全人格を賭けて取り組
まなければならぬ、まさに血みど
ろの戦いだといえます。今から40年
前の昭和47年に事務所の門をたたいた
私が、まさにそのようにして育て
られました。

当グループは、「全従業員とその
家族の幸福を追求するとともに、そ
の幸福に気づいて感謝できる心を育
み、社会の成長発展に貢献する。」
という基本理念を掲げています。こ
れは、京セラ株式会社の創業者であ
る稲盛和夫氏の思想を参考に作らせ
ていただいたものです。私たちとし
ては、これは極めて高い理念を掲げ
ていると考えています。

なく仕組みを作ろうと、事業計画を
練っているところでです。

先生個人の力では難しいことでも、
ネットワークを構築すれば可能なこ
とがたくさんあります。私たちが率
先してインフラとなり、先生方の生
活は守りつつも、地域医療が充実す
るような仕組み作りには貢献してい
きたいと考えています。

反町 平成27年までに介護事業所の
数は1.5倍になるとの試算もある
そうです。介護・福祉は会計業界で
も、新たなマーケットとして注目さ
れていますね。

小池 たまたまある会社の再生を手
伝わせていただいた関係で、私は現
在、介護施設の理事長として、特別
養護老人ホームを含む4つの施設の
運営をさせていただいています。確
かに介護・福祉は会計業界でも注目
されていますが、実際に介護施設を
運営してみると、いろいろと思うと
ころがありますね。

介護業界というのは給与水準が低
いものですから、介護の学校を出て
も将来が見えにくいということ、
ほかの業界に就職される方が少なく

ありません。ですから、給与水準を
高め、将来の生活がイメージできる
ような業界にしていけるように体制
作りをしていく。そういうことが必
要だと考え、今まさに取り組んでい
るところです。

反町 年間の廃業率が1〜2割とい
う業界だと聞いています。志を持っ
ている方が、経営が成り立たずにつ
ぶれていくという現状は、何とかし
なければいけないですね。

小池 介護・福祉、そして医療は、
今や日本経済の重要な一角を占めて
います。したがって、そのなかにい
る全員に仕事がいきわたり、お金が
循環しなくてはなりません。しかも、
雇用喪失が叫ばれる昨今にあって、
早急に雇用の受け皿として、ビジネ
スマデルを確立しなければならぬ
と思っています。

人づくりは戦い

反町 日本経営グループといえば、
何といっても「人づくり」、つまり
人材育成で有名です。優れた人材を
多数輩出したからこそ、コンサルテ

ィングのような難易度の高い業務に
も取り組めるのだと思います。そう
考えれば、日本経営グループが発展
した最大の理由は、人材育成の成功
にあるはずですが、そこで、人材育成
にどのような取り組みをしているのかお
聞きしたいと思います。

菱村先生は会社を公器と考え、創
業者利益よりも人材を優先した経営
をされてきました。それは、菱村先
生が血縁関係のない事業承継をした
ことに象徴されていると思います。
菱村先生から経営を引き継いだ小池
会長も人材育成に注力し、やはり血
縁関係のない藤澤功明社長（日本経
営代表取締役社長）に事業承継して
います。

小池 どんな業種でも人材育成は経
営の要ですが、創業者菱村の人材育
成に対する思いは、執念とまでいえ
るものでした。

反町 小池会長は社長時代の11年間、
毎週日曜日に欠かさず、菱村先生の
自宅を訪ねて業務報告をしていたと
伺っています。11年間、1回も欠か
さずに業務報告をされたのは大変な
ことですね。

人を幸福にするのはとても難しい
ことです。ましてや会社組織のなか
で人を幸福にするのは極めて難しい
ことです。会社という組織のなかで
人を幸福にしようと考えた場合、ま
ずは会社の表に立つて通用する人材、
会社の利益に貢献する人材になって
もらわなければなりません。会社が
営利目的で存在する以上、これは絶
対に避けられないことです。それを
抜きにして人を幸福にするというの
は、奇麗事以外の何物でもありませ
ん。

幸福になってもらうために、従業
員には成長してもらおう。困難な場面
に突き当たっても、自ら活路を見い
だす人間になってもらおう。そうなっ
て初めて、従業員は組織のなかで幸
福になる条件を満たしたといえます。
困難な場面で課題を解決できず、
言い訳ばかり考えていたとして、そ
の従業員が幸福であるといえるでし
ょうか。会社組織においては、従業
員は自分の力を高めることで、幸福
に近づいてもらわなければならない
のです。

それを少しでも助けることができ



左から、日本経営グループ創業者の菱村和彦先生、反町社長、小池会長

事業発展は人づくりなしには実現できない

日本経営グループ 創業者／株式会社日本経営 取締役会議長 税理士 菱村和彦

事業を発展させるためには、とにかく人づくりしかないということで、創業以来、無我夢中で取り組んできました。そのようにしているうちに、いつの間にか人が育ち、人づくりを真剣に考えてくれる社員が増えていきました。夢中になってやっているうちに自然にそうなった。それが正直なところですよ。



私も一生懸命にやりましたが、運もよかったと思います。会長の小池さんも、社長の藤澤さんも、素晴らしい人間です。そのような人材を自社から続けて輩出できているのも運だと思います。それに加えて、たくさんの人材が適材適所で日本経営を支えてくださっています。

おかげさまで本当に人が育っている。私が教えた以上のことを、社員の皆さんがやってくださっている。そう感じています。日本経営は、去年よりも今年のほうがよくなっていますし、来年は今年よりもさらによくなるでしょう。

そう思えるのは本当にありがたいことだと深く感謝しています。(談)

経営者に課せられた使命だということですね。

小池 当グループの場合は、それを菱村がまさに日々実践し続けていました。私たちの場合は計算してしまいうのです。「この人にはここまで言っても無駄じゃないか」。そう思ってしまう部分があります。しかし、菱村の場合はそうではない。勝算度外視で社員に語りかけるのです。そして、私たちが駄目じゃないかと思っていた社員が成長し、会社に貢献する姿を目にできました。

考えてみていただきたいのですが、自分が所属する組織のボーイングコンサーン（継続企業の前提）は、職業人であれば誰もが求めるものだと思います。このとき、私たちはボーイングコンサーンを満たすために、一体何を残せるのでしょうか。

お金でしょうか。大口の顧客でしょうか。立派な自社ビルでしょうか。いずれも意味のあるものですが、いつまでも同じ価値で残るものではありません。しかし人は違います。人を育てれば、教えたこと以上のことをしてくれれます。そして別の人を育

て、私たちが仕事に打ち込んできた思いや理想を、引き継いでくれます。自分が残したものの以上のもが残る。それが人材育成であり、ボーイングコンサーンそのものなのです。

「会社は人がすべて」というのは使い古された言葉ですが、使い古されてきているのはそれだけ多くの人が同じ結論に至ったということですよ。たとえ先の見えない日があつたとしても、社内には人材育成の灯をともし続けるべきである。私たち日本経営グループは、そう考えています。

反町 日本経営グループの根幹にあるのは人材育成だということ、それが企業の成長の源泉であるということを、あらためて認識しました。

本日は長時間にわたり貴重なお話を頂き、どうもありがとうございます。小池 こちらこそ、ありがとうございました。

るのであれば、あらゆる労力をいとわず、経営資源は惜しみなく投入するというのが当グループの方針です。現在の日本経営グループの姿は、そのような人材育成の努力の結果であり、明日は現在の努力によってのみ保証されると考えています。それを連鎖と続けていることが、日本経営という組織の根幹だといえます。

反町 人を育てるためには、厳しいことも言わなければなりません。その人の幸福を願って厳しいことを言うのは、ある意味で実の子を育てることに近いかもしれませんね。

小池 そうですね。例えば当社の場合、週に1度、社長の藤澤が幹部を集め、今期の見通しなどを一つひとつ確認していきます。目標達成のめどが立っていない事業があれば、担当者呼び出して一人ひとり話を聞いていきます。そして、目標達成までのプランを練り直すのです。これは呼び出されるほうも大変ですが、呼び出すほうもまさに戦いです。そんな作業を、毎週欠かさずに積み重ねていくのです。こうした地味な作業を抜きにして、人が育つことはあ

りません。ここで大切なのは、私たちはあくまでも従業員の幸福を目指しているのだという認識です。

二宮尊徳の言葉に、「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言だ」というものがあります。道徳が生きた時代に経済という言葉は違和感がありますから、もしかしたら、これは尊徳の言葉を誰かが現代風にアレンジしたのもかもしれません。ただ、言っていることはまさにその通りだと思います。道徳と経済。このふたつが車の両輪となって初めて、会社組織は前に進めるのだと思います。

会社組織における道徳

人間は本質的に自己中心的なものです。これは生物としての本能ですから、無理に抑えたり、卑下したりする必要はないと思います。ただし、自分が自分のことを大事にしているように、相手も自分のことを大事にしているという認識は持たなければなりません。この認識は、努力によっていくらかでも深められるものです。会社は営利目的の組織。これは先ほどから申し上げていることですが、営利に走りすぎると、相手のことを考えなくなってしまいます。私たちの会社は従業員の集まりという組織で成り立っていますが、それと同じように、日本経済もまた、当社を含む膨大な数の企業で構成されています。

そのような状況で、自社の利益のみを追求してよいわけがありません。そのようなことをしていたら、いつかは無理して得た利益以上の不利益を被るでしょう。

商人の街、大阪の基礎となった近江商人は、「三方良し」を商売の基本に据えていたといえます。三方とは「自分」「相手」「社会」です。江

戸時代から、商売で自己中心的になることは禁物であるといわれていたわけです。会社を自己中心的な組織にしないために、私たちは己を磨かなければなりません。

反町 従業員を戦力として育てるだけでなく、その内面まで磨くのは、気の遠くなるような取り組みだと思います。ですが、菱村先生や藤澤社長とともに、日本経営を国内屈指の大型会計事務所グループに育て上げた小池会長の言葉には重みがあります。

私は以前、貴社のセミナーを受講させていただいた際、そこで「担雪埋井」という言葉を学んだの思い出しました。

人材育成は井戸を雪で埋めるが如し。どんなに雪で埋めようとしても、端から溶けて井戸は埋まらない。それでもあきらめずに続けていく。また、いつかは井戸を雪で埋めることができても、気を抜けばたちどころに溶けてなくなる。やり続けるのが、