



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、その経営思想はほか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3回は、九州の大型会計事務所グループ「アップパートナーズグループ」（本部：福岡市博多区）を取材しました。同グループ総代表の内田延佳氏（写真右）に、会計事務所の合併による成長と100年事務所実現に向けた取り組みについて伺いました。

2事務所の対等合併で 100年続く会計事務所を具現化する アップパートナーズグループ

アップパートナーズグループ 総代表 税理士 内田延佳



内田延佳（うちだ・のぶよし）

アップパートナーズグループ総代表。税理士法人アップパートナーズ代表社員。税理士。昭和55年、内田延佳税理士事務所を開業。平成20年、A & P 税理士法人と合併し、税理士法人アップパートナーズを設立、総代表に就任。

対等合併で生まれた 大型会計事務所グループ

そこで今回は内田先生に、会計事務所への合併による成長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ひします。

反町 前回（2012年8月号）は、北海道のむらみ経営グループを指揮する玉木先生にお話を伺いました。むらみ経営グループは、3代にわたって血縁関係のない事業承継に成功し、「100年続く会計事務所」としてゴーイングコンサーンを実現しています。「本物だけが本物を知る」という言葉がありますが、その玉木先生からご紹介いただいたのが、本日お話を伺うアップパートナーズグループの内田先生です。

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、さらなる成長を続けている会計事務所グループです。会計事務所への合併といえば吸収合併が一般的ですが、総代表を務める内田先生は、合併する2つの事務所それぞれの歴史や価値観の違いを理解し、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おられます。

内田 こちらこそお願ひします。反町 まず、アップパートナーズグループの概要からお聞かせください。内田 アップパートナーズグループは、税理士法人アップパートナーズと5つの関連会社から構成されています。本部のある福岡、そして佐賀、佐世保、長崎の合計4カ所にオフィスを置いており、社員数はグループ全体で193名です。顧客数は約2000件あり、その3分の1弱が医業と福祉・介護事業者のお客様です。

反町 先生の事務所は国内でも有数の規模ですね。ちなみに、お話しに出た税理士法人アップパートナーズが、2事務所の対等合併により誕生した法人ということですね。

内田 仰るとおりです。税理士法人アップパートナーズは、A & P 税理士法人と内田延佳税理士事務所の合併により、平成20年9月に発足しました。

事務所存続の危機を救った 会計人による支援の輪

反町 2つの事務所が対等合併に至った経緯を教えてくださいますか。

内田 はい。A & P 税理士法人の前身は菅村勉税理士事務所ですが、同事務所を設立した菅村君と私は、大学のゼミが一緒というご縁でした。菅村君は私にとって、その後数十年にわたる心友です。

菅村君とは人生の節々で深いかわりがありました。例えば、私が独立したきっかけは、昭和55年に菅村君が入院し、彼の事務所に来てほしいと頼まれたことです。

それで、当時勤めていた会計事務所を退職し、昭和55年5月から11月まで、菅村勉税理士事務所の副所長を務めました。ですから、私の個人事務所の開設は、書類上は昭和55年5月となっていますが、実際は菅村君の事務所のサポートが終わった12月なのです。

その菅村君が、平成13年4月に急逝しました。菅村勉税理士事務所は

当時既に40〜50人の職員がいる大事務所でしたから、彼らの雇用を守るためにも支援したいと思いました。ただ、私も自分の事務所を持っていないので、ひとりですべて支援することまではできず、誰かの助けが必要でした。

どなたか信頼の置ける先生に支援をお願いできないかと考えたとき、まず頭に浮かんだのが諸井会計グループの諸井政司先生でした。諸井先生には私の息子を2年ほど預かっていただいたりして、そのお人柄を信頼していたからです。

佐賀県下随一の会計事務所であり、菅村勉税理士事務所とはライバル関係にあったにもかかわらず、諸井先生は私の依頼に快く応じてくださいました。そして、ベテランの税理士であり、私も懇意にさせていただいている中西先生を直ちに派遣してくださったのです。中西先生は、私が毎月1回は菅村勉税理士事務所へサポートに行くという条件で、所長を引き受けてくださいました。

諸井先生と中西先生のご尽力により、菅村勉税理士事務所の経営は維持されました。そして平成15年には、

菅村君のご長男の菅拓摩さん（現アップパートナーズグループ代表）が所長に就任したのです。その後も諸井先生は折に触れて菅さんに協力の手を差し伸べてくださっていましたし、私は顧問として役員会や幹部会に同席していました。

反町 菅村勉税理士事務所の存続にあたっては、損得勘定では語れない会計人同士の心温まる支援の輪があったんですね。

内田 諸井先生と中西先生には本当にお世話になっています。損得勘定という言葉が出ましたが、まさに敵

会計事務所にとつての ゴーイングコンサーン

反町 大変素晴らしいお話をありがとうございます。私も会計人のひとりとして、このようなお話を伺えてうれしくなりました。

今、伺ったお話から想像したのですが、内田先生がA & P 税理士法人（菅村勉税理士事務所）を継続的に支援するなかで、2事務所の対等合併という話が生まれたわけですね。ただ、私がひとつ不思議に思うのは、内田延佳税理士事務所とA & P 税理士法人は、いずれも合併前の時点で既に大事務所であったということです。内田先生の事務所が順調に発展していたのはもちろんのことですが、A & P 税理士法人も菅先生が引き継いでから業績が1.5倍になるなど絶好調だったと伺っています。どちらの事務所も単体で成長できたと思うのですが、なぜ合併の道を選ばれたのでしょうか。

内田 私は事務所経営において、ゴーイングコンサーンを重要視してい



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。

事務所、職員、顧客が パートナーとして成長

ます。私が学生時代に師事した経営学の先生は、「経営者の一番の仕事は事業を存続させることだ。一代で終わる経営者は経営者ではない」とまで仰っていました。この言葉は、その後も私の心に長く残っており、常に自問してきたように思います。

私の事務所の場合、息子に事業承継をするという方法もありました。しかし、ゴーイングコンサーンを考えると、身内への承継は必ずしも最善策とはいえません。次のトップが誰かが最初から決まっているような組織には、優秀な人材が定着しませんが、人材は会計事務所経営の眼目です。ですから、血筋ですべてが決まるようではないかと考えました。

この思いを皆さんに話したところ、共感してくれまして、そこから合併の話が始まりました。

反町先生が仰るとおり、個人事務所のままでも事業は継続できただろうと思います。しかし、あのままの状況で血筋とは関係のない組織づくりを目指したとしても、限界があると思います。

機意識を持っていました。ですから両事務所とも、合併前から付加価値業務に熱心に取り組んでいました。幸い、A & P 税理士法人は建設と販売業、内田税理士事務所は医療と介護というように得意分野が違っていたので、それぞれの長所や強みを

反町 会計事務所同士の合併の場合、吸収合併のほうが迅速に事が運ぶケースが多いような気がしますが、なぜ対等合併を判断されたのでしょうか。

内田 A & P 税理士法人は、皆さんが代表になってから、顧客増、増収増益を続けていました。そもそも吸収するような相手ではなかったというのが大きき理由のひとつです。

皆さんとは、お互いが平等の立場で合併し、ひとつのブランドを作ろうと話しました。

反町 菅先生にとって、内田先生はご尊父の親友であられます。平等の立場というのはなかなか簡単な話ではないと思うのですが、内田先生から見ていかがでしょうか。

内田 菅さんはもちろん私に敬意を払ってくれていますが、だからといって私が前に出るといった気持ちはありません。菅さんは自分の力で事務所の規模を1.5倍にした経営者で

す。あの若さでそれだけのことをやってのけたのですから、手腕は私を上回るでしょう。ですから、私は皆さんに、経営のパートナーとして敬意を払っています。経営の世界の関係は、そのようなものだと思います。

反町 なるほど、先生は菅先生の実力をきちんと認めておられるわけですね。ちなみに、合併後はそれまでの事務所名とは全く異なる「アップパートナーズ」というブランドを掲げておられますが、これにはどのような意味が込められているのでしょうか。

内田 どちらかの名前を取ると、対等とはいえません。そこで職員から公募し、みんなで選びました。顧客と社員と事務所の3つがパートナーを組み、ともにアップ（向上、成長）していくことを目指したいという思いを込めています。

反町 文化の異なる組織が合併して足並みをそろえるには、経営理念も重要ですね。

内田 はい。それも合併時に全員で考えて作りしました。「アップパートナーズグループはクライアントの未

ただけですか。

内田 例えば長崎では、税務会計以外のFP事業やコンサル、経営支援、不動産、そしてIT支援の仕事は、旧内田税理士事務所の関連会社が行っています。一方佐賀では、これらの業務を旧A & P 税理士法人の関連

来創造、社会貢献、自らの人的な成長と幸福を追求し、「ありがとう」が溢れる企業体を目指します」というものです。これを朝礼や月例研修で全員が唱和しています。

反町 「ありがとう」という言葉は、どのような思いを込めて入れられたのですか。

内田 自分の人生も事業も、周りの人の支援や協力があってこそですから、常に感謝の気持ちを忘れないたいです。

反町 大変共鳴いたします。私たちソリマチ知識サービスグループの行動理念のなかにも「ありがとう」というキーワードがあります。

お互いの長所を生かす 組織体制を構築

反町 2事務所の対等合併により、どのような組織が生まれたのでしょうか。

内田 もともとどちらの事務所も、多様化・高度化する顧客ニーズに対応するには組織化が必要であり、経営者のさまざまな相談に乗れる事務所しか生き残れないという共通の危

会社が受け持つというように分けています。

これらの会社を統合する話もあつたのですが、福岡から長崎までをひとつの会社でカバーするのは難しいですし、うまく回っていた業務をあえて変えるメリットはないため、合併前の組織を生かしています。

反町 これは2事務所の個性に配慮した組織体制ですね。

内田 そうですね。成果が出ていないのなら変更の必要がありますが、成功している業務を変えることにはあまり意味はないと思います。2事務所のうまくいっている部分は維持しつつ、今後は時代の変化を見ながら調整していくのがよいと考えています。

反町 既存の組織体制を生かしている一方で、専門特化グループというグループ横断の組織もあるそうですね。

内田 専門特化グループの目的は、高度なコンサルティングができる部隊を作ることでした。ですから、コンサルティングの才能や能力がある人材には、グループ全体から積極的

に入ってもらおうようにしています。

例えば、佐賀オフィスには病院コンサルができる人がまだいないので、病院から依頼があったときは、長崎オフィスの医療専門グループが応援に行きます。逆に長崎のほうは、保育所関係の案件を扱った経験がほとんどないので、そのような相談があったときには佐賀の応援を仰いだり、質問したりします。

このように、グループ内で協力したり、ノウハウを交換したりすることで、アップパートナーズグループ全体として、業務の質が高まることを目指しています。

反町 お互いの強みを生かすことで、相乗効果が発揮されるわけですね。

内田 ええ、合併の最大のメリットはそこだと思います。専門特化グループを作ったことで、より高いレベルの情報や知識をもとにコンサルティングができるようになりました。専門特化グループは、今後アップパートナーズグループの中核として機能すると思います。

会などを通じて、事務長からご紹介されたりする場合があります。以前は講師を外部から招聘しょうへいしていましたが、現在はほとんど社内で講師を立てています。彼らがここまで成長したのは、彼らに任せきったからだと思います。

反町 社員に任せるのは私も理想的だと思います。ただ、仕事を任せつつ、トップの理念を実践してもらうのはとても難しいことだと思っておりますが、内田先生はどのようにされているのですか。

内田 理念を実践してもらうためには、とにかくコミュニケーションをとるしかありません。

実は、私はかなり「メール魔」です。気がついたことは、自宅からでも、夜中であろうと、職員にどんなメールで伝えていきます。

200名近い職員と1対1で話す機会はなかなかありません。そのような状況のなかで特定の個人と話す、ひいきと思われるかもしれない。メールなら直接職員に伝えても波風が立つことはありません。ですから、メールで褒めたり、励ました

意思決定の仕組みを透明化

反町 合併前の組織のよさを残しつつ、新しい付加価値を創造しているのは素晴らしいと思います。

ちなみに、意思決定はどのようなプロセスで行われているのですか。

内田 月1回の役員会で決定しています。役員会は6名で構成され、ここで決着がつかないときは、代表権のある私と菅さんの2人で決めています。

課長以上に対しては、毎週1回業務連絡会議を実施しています。主に部長以上で構成される幹部会というものもあります。いずれも4オフィスを全体で行うため、TV会議システムを利用していきます。

情報共有という面であれば、ITを活用して全員の業務の内容や報告書をグループ内で共有しています。それを見て気づいたことを知らせたり、質問を受けたりする場合はメールでやりとりをしています。

幹部会や役員会のメンバーは、毎月のB/S、P/Lデータをはじめ、関連会社も含めた月次のデータをす

べて把握できる状態になっています。

反町 会計事務所は地域密着のビジネスですから、広域展開をするためには一般企業以上に各拠点間の情報共有が重要になると思います。アップパートナーズグループでは、ITを効果的に活用することで、意思決定を迅速かつ円滑に行えるようにしているようですね。

内田 2つの事務所が母体となっていてから、意思決定と情報共有の仕組みは重要です。

例えば、合併前は私の判断で役員報酬を決めていましたが、現在は菅さんと私、そして社員税理士との合議で決めるようにしています。課長級以上の人事は、幹部会と役員会の承認を得るようになっています。

個人事務所なら所長が独断で何もかも決めてよいと思いますが、今はそうではありませんから、意思決定の過程を透明化することに配慮しています。

人が最大の資産

反町 合併の成功もあって成長を続けるアップパートナーズグループで

すが、成功の秘訣ひみつについてもお伺いしたいと思います。

内田 当グループの最大の資産は人です。合併後、各オフィスが増客、増収増益を続けているのは、課長や部長、所長たちが一生懸命頑張ってくれているからです。彼らは銀行や保険会社など、いろいろなところを訪ねて、新規のお客様を紹介してくれる人脈を作っており、その努力が実を結びつつあります。

もうひとつ重要な取り組みだと思っているのは、定員5〜10人程度の小規模セミナーを継続して開催し、クライアント以外の参加者をフォローしていることです。地道なやり方ですが、2〜4年というスパンで見ると成果が出ています。

例えば、院長夫人向けの奥様経営塾というセミナーの参加者は3〜5名ですから完全に赤字です。しかし、毎年継続することにより、クライアント以外の参加者も出てきますし、何年後かに困ったことが起こったときに電話をいただいて、新規の契約につながるケースもあります。

同様に、病院の事務長向けの勉強

りするわけです。

反町 大組織ならではの心遣いですね。

ESを高めることがCS向上につながる

反町 私は、自分が経営するソリマチ知識サービスグループを、社員やお客様から100年以上継続してほしいと思っただけのような企業にしたいと願っています。それをどうすれば実現できるのか。考えない日はありません。

そこでお聞きしたいのですが、内田先生は、100年継続する会計事務所を実現するためのポイントは何だとお考えでしょうか。ぜひご教授ください。

内田 ES（職員の満足度）を高め、いくことがCS（顧客満足度）に結びつくと考えています。職員が幸福にならないと、顧客の満足度を高めるサービスを提供しようとは思わないでしょう。ですから、私が第一に考えるのはESの追求です。

先日も長崎オフィスの酒井所長と、「私たちの業界は人が資産だから、



アップパートナーズグループのオフィスに飾られた感謝の言葉

利益が出たら優先的に人材育成に注ぎ込もう。短期的な損得は重要ではない」と話しました。

反町 優秀な人材の確保という面では、国内屈指の会計事務所グループとなったアップパートナーズグループというブランドが有利に働くわけですね。

内田 確かに、5〜10人規模の頃に比べて、現在は求人に応募してくる人のレベルが変わりました。それはありがたいことですね。

ただ、いくら優秀な人を採用しても、最終的には社内で人をどう育てるかがすべてだと思います。そして、私たちが人材をきちんと育成できるかによって、その職員のESは大きく変わってきます。まさにそれが、長崎オフィスの酒井所長と話したことの意味なのです。

大組織における業務の適正化

反町 会計事務所も大組織になると、担当者以外はお客様が分からないという状況もあり得ると思いますが、アップパートナーズグループ

ってきました。合併後もそのノウハウが生きていると思います。

経営者の要件

反町 内田先生は先ほど、ゴーイングコンサーンを考えておられると仰っていました。そこでお伺いしたいのですが、アップパートナーズグループの未来のトップにどのようなことを期待しますか。

内田 経営者は、スキルよりも人格・人徳・品性が重要です。当グループの未来のリーダーに期待するものもそれですね。

スキルは仕事をしていれば、誰でもそれなりに積めるものです。しかし、人格・人徳・品性はただ仕事をしているだけでは高まりませんし、それがなければ人の上には立てないと私は考えています。

スキルが高く大変優秀な人もいますが、優秀だから組織を動かせるかというところではありません。組織を動かすには、人をまとめる力、包容力、失敗に対する寛容力が必要であり、それはスキルとはまた別の資質です。



では、担当者制について何か工夫をされていますか。

内田 当グループでは、2人担当制を敷いています。B/S、P/L、C/Sを作る人と、報告に行く人とを分けているのです。また、税理士会の規定で定められた業務実績簿を必ず書かせており、それを上司がチェックすることを義務付けています。規模が大きくなり、以前のように所長がすべての業務に目を光らせるということが不可能になりましたか

また、人間は誰でも失敗しますし、それ自体は仕方のないことだといえます。しかし、組織としてみると、同じ失敗を繰り返さないようにする必要があります。失敗の防止を個人に求めたら、職員は大変つらい状況に追い込まれ、組織からチャレンジ精神が失われます。ですから、失敗を組織の問題として捉え、組織で対策を立てていかなければなりません。これはリーダーが手腕を発揮すべき場面だと思います。

ら、業務の品質を担保する仕組み作りを取り組んでいます。

反町 経営者がしっかりと現場を把握していないと、トラブルや訴訟のリスクもあります。組織が大きくなる過程で、適正業務の仕組み作り、プロセスの可視化は極めて重要ですね。

内田 そのとおりだと思います。ちなみにプロセスの可視化という点では、私を含め、すべての職員が業務報告を記録で残すことを徹底しています。記録があるから助かるケース

トップは自分が何でもできる必要はありません。大切なのは、能力のある人を生かし、その可能性を伸ばすことです。

反町 人格と人徳についてはこれまでのお話から意味を考えることができますが、品性についてももう少し説明いただけますか。

内田 品性はある意味で直感の世界ですから、難しいものだと思います。例えば、会った瞬間によい印象を持つ方や、その逆の方がいます。こう

はたくさん出てきます。そして、その記録は全部検証しています。

責任意識を徹底するために、もしも末端の職員がミスをした場合は、上司にペナルティーが課されます。課長だけでなく、部長も所長も例外ではありません。

また、それぞれのお客様に関する記録はすべてひとまとめにして、それを見るだけで概要が把握できるようにしています。

反町 特別監査チームもあるとお聞きしました。

内田 特別監査チームは書面添付を希望するクライアント企業を担当しています。半日から1日かけて、月次監査の内容をすべて確認します。かなり厳密にやっていますので、それにパスしたクライアントはたとえ税務調査があっても大丈夫です。

反町 会計事務所業務の所要所をきちんと押さえられた素晴らしい組織づくりをされていますね。

内田 それは、お互いに30年の歴史のなかで、いろいろ失敗を経験しているからです。同じ失敗を繰り返さないために、さまざまな仕組みを作

した感覚は理屈ではありません。この理屈ではない領域で、自分を高める努力をすることがトップには求められると思います。

第一印象というのは直感的なものです。その人とはばらくお付き合いしているのと、なぜそのように感じたかが分かってくる場合があります。大きな会社の社長さんで、立派な仕事をしている方でも、第一印象で何か違和感を抱くことがあったりします。最初は理由が分からないのですが、しばらくして、部下に横柄な態度をとっている場面を目にして腑に落ちることもあります。

経営者は一事が万事です。晴れの舞台だけよい顔をしていればいいというわけではありません。経営者はひとりですが、そのひとりの人間をたくさん人の社員や取引先の人が見ています。その視線に恥じない生き方を心がけることが大切だと思います。

縁に感謝

反町 経営者としていかにあるべきか、先生の思想的な部分のお話を伺



いました。これを受けて、内田先生の人生観についてもお聞かせいただけますか。

内田 私は自分のことを、人とのご縁に恵まれた人間だと思っています。多くの方々に支えられ、おかげさまで大変よい人生を歩ませていただいています。

私が税理士の道を選んだのは、自分が長男だったので、実家のある長崎に帰らなければならなかったからです。長崎で就職するとなると選択肢は限られていましたが、自分はサラリーマンには向かないと思っていましたので、その点、税理士は私にとってうってつけの職業でした。

税理士の道は苦勞が多かったものの、仕事で得られる喜びもまた多かったですと思います。やはり、多くの経営者と接することができたのが、自分にとって大きな糧になっていると思います。これもまたご縁ですね。

また、私はよいパートナーや職員にも恵まれました。内側から私を支えてくれる皆さんのためにも、アップパートナーズグループのゴーイングコンサーンに筋道を付けるの

は、私の責務だと思っています。

具体的には、アップパートナーズグループが特定の誰かではなく、全社員で発展を望めるような体制を確立したいと考えています。

創業者一族だからリーダーになるといった方針は2代目くらいまでは通用するでしょうが、創業者が育てた人材が定年を迎える頃には、そのようなやり方は通用しなくなります。ですから、全社員でがんばれる体制を今から作っておきたいと思っています。最終的には、内田会計という名前がなくなってもよいのです。そう考えないと企業としては続かないでしょう。

反町 ありがとうございます。これまでお話を伺ったすべての先生にお聞きしていることなのですが、内田先生の座右の銘を教えてくださいませんか。

内田 そうですね。座右の銘といえるかどうか分かりませんが、私は人生とは人とのご縁だと思っています。ですから、「御縁」という言葉を選ばせていただきます。

志を持って組織を動かす

反町 最後になりますが、私たち会計業界の後進に向けてメッセージがあればお願いいたします。

内田 私は、特に若い税理士さんには、地域経済、ひいては日本経済を支えるのは自分たちだという心意気を持って仕事をしていただきたいと思っています。

会計事務所の社員は、20代の若手でも、監査担当として訪問すれば社長が迎えてくれます。会計業界のなかだけにいると錯覚しがちですが、これは特別なことなのだと認識するべきです。

会計事務所、そして税理士は、経営者から本当に頼りにされています。頼りにされているのだから、私たちもそれに応えるため、努力を惜しまず、知識も吸収していかなければなりません。税理士の仕事は実は大変なものですよ。しかし、これほどやがいのある仕事はそうはありません。税理士になったのなら、経営者の期待を自覚し、志は高く持つべきで

す。志を持って組織を生かすことが社会貢献です。ご自身の事務所を地域貢献の器と捉えていただきたいと思っています。

反町 いろいろとお話を伺ってきて、内田先生のご人格そのものが、アップパートナーズグループの発展において極めて重要な意味を持っていると感じました。パートナーである菅先生は辣腕で知られていますし、アップパートナーズグループの未来は大変明るい印象です。

内田 どうもありがとうございます。

反町 このリレーインタビューは次回に続くわけですが、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、ご紹介していただけないでしょうか。

内田 私ご紹介するとしたら、やはり諸井会計グループの諸井政司先生になります。

反町 それでは今回は、諸井会計グループの諸井先生にお話を聞きたいと思います。

本日は長時間にわたり、貴重なお話を聞かせいただき本当にありがとうございました。