



100年企業の先導役を目指す 畠経営グループ

畠&スターシップ税理士法人会長 畠善昭
代表税理士 畠嘉伸

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、そのような有名事務所の本質に迫ります。第10回は、石川県金沢市の畠&スターシップ税理士法人を取材しました。今年で40周年を迎える北陸ナンバーワンの会計事務所の創業者であり、9組織からなる会計グループを築き上げた畠善昭会長と、昨年事業を承継し、着実にさまざまな実績を挙げている畠嘉伸代表のお二人に、創業当初から貫いてきた経営理念や100年続く会計事務所の在り方について伺いました。

北陸ナンバーワンの 会計事務所グループ

反町 本日は、畠&スターシップ税理士法人の会長である畠善昭先生と、ご子息で代表を務める畠嘉伸先生にお話を伺います。

今年、開業40周年を迎えた畠&スターシップ税理士法人は、「実務経

営ニュース」の創刊時にご登場いた

だいたこともあるそうです。前身で

ある畠税理士事務所を創業した善昭

先生は、事務所を北陸ナンバーワン

にまで成長させただけでなく、顧客

企業の経営を税務以外のさまざまな

面から総合的にバックアップする畠

経営グループをつくり上げています。

そして昨年10月には、善昭先生から

嘉伸先生へのバトンタッチが行われ

ました。

嘉伸先生は10年前に入所してから、

前職での経験も生かしつつ着実に実

績を積み重ね、誰もが認める後継者

としてのポジションを確立したうえ

でグループを承継しています。

今回の取材では、畠&スターシッ

プ税理士法人の成長の足跡と、理想

的なパターンともいえる事業承継の

詳細について伺いつつ、100年統

く一流会計事務所をつくるための極

意を授かりたいと思います。どうぞ

よろしくお願いします。

畠善昭&畠嘉伸 こちらこそ、よ

ろしくお願いします。

反町 まずは、畠経営グループと、

その中核をなす畠&スターシップ税

理士法人の概要について伺います。

畠善昭 私が税理士資格を取得し、

畠税理士事務所を開業したのは昭和



島 善昭 (はたけ・よしあき)

島&スターシップ税理士法人会長。昭和22年、石川県生まれ。昭和44年、名古屋商科大学経営学部卒。金沢市の会計事務所を経て、昭和49年税理士資格取得。島税理士事務所(現島&スターシップ税理士法人)開業。昭和56年「株式会社金沢ビジネスコンサルティング」(後に株式会社ケイビシーへと社名変更)設立。平成12年「株式会社船井財産コンサルタンツ金沢」設立。

か。
島 善昭 これからの会計事務所業界は、所長個人の能力と信用だけで生き残っていく個人事務所と、百貨店化した大規模事務所への二極分化

が進む一方でしょう。後者に含まれる当グループは、生産販売を除き、経営に関するあらゆるご相談に対応する心構えでいます。「総務の乱れは経営の乱れ」といいますから、総

務に関わる問題は全てお引き受けしようということですが。

原点は現場重視の「税務監査」

反町 善昭先生は、開業当初から「税務監査」を提唱、実践されていたようですが、税務監査とは具体的にどのようなものでしょうか。

島 善昭 フランスの格言にある「学問なき経験は、経験なき学問に勝る」とは、基本は経験で、答えは全て現場にあるという意味です。私の持論もこれと同じで、「会計事務所業務の基本は現場監査」というものです。

そもそも、会計事務所に入り、初めて監査をしたときから、「経理マン」といわれるような仕事に違和感を抱いていました。税理士は資格と権限を与えられた、独立した専門家です。その仕事は記帳代行だけで終わっていないのかと疑問を感じたのです。

そこで私は独立にあたって、「徹底的に帳票類をチェックし、収入のごまかしは絶対に認めない」という方針を立てました。その方針にのっ



島 嘉伸(はたけ・よしのぶ)

島&スターシップ税理士法人代表税理士。昭和48年生まれ。株式会社日本M&Aセンター、監査法人系公認会計士事務所を経て、平成16年、島税理士事務所に入社。平成18年、株式会社スターシップホールディングスを設立し代表取締役兼CEOに就任。平成19年、経営幹部職限定の人材紹介業、株式会社スターシップエグゼクティブバンク(現スターシップ人財銀行)を設立し代表取締役に就任。平成25年から現職。

49年です。これまでに関与してきたお客様は約3000社に上り、昨年の事業承継時点における関与先の黒字率は7割です。現在の島&スターシップ税理士法人は、島経営グループの本丸として税務監査や経営監査

の業務を担い、スタッフ数は50人を超え、売上もグループ内で5億円です。

の組織から構成されます。売上1位は税理士法人に譲るものの、グループ内で最も生産性が高い株式会社スターシップホールディング

現在には新代表の下、関与先の黒字率を9割まで伸ばそうと、グループ一丸となって取り組んでいます。

グスは、平成18年に現代表が設立したM&Aコンサルティングファームです。

同じく、現代表が平成19年に立ち上げた株式会社スターシップエグゼクティブバンクは、後継者・経営幹部層専門の人材紹介・育成企業で、現在は株式会社スターシップ人財銀行という名称です。

ほかにも、医療支援の株式会社メデिका・コンサルティング、資産関連の株式会社財産コンサルティング金沢、労務関連の株式会社ケイビシー、グローバル規格の審査サービスを提供するEQAグローバルレジストラ、生命保険サービスの株式会社島&スターシップ会計社、そして特定非営利活動法人スターシップ農工商連携支援機構があり、グループ全体の年商は12億~13億円になります。



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。

に増えていきました。実は、「巡回監査」という言葉を知ったのは、それから2年ほど後のことです。

コンサルティング事業への取り組み

反町 島経営グループでは、先ほどご紹介いただいたように、人材育成から開業支援、人事など、多岐にわたるコンサルティング事業を展開されています。これらの分野をどのように開拓されてきたのでしょうか。

島善昭 初めに手がけたのは、マーケティングのコンサルティングです。開業のときからやると決めていて、2年目から年間3000万円近くを社員教育に投じました。

その結果、当時からマーケティングといえば真っ先に名の挙がる電通と博報堂の2社にも、中身は決して負けていなかったと思いますが、チームバリューで及ばず、7、8年で撤退せざるをえませんでした。

コンサルティングビジネスとして、私が次に着目したのが「人事」でした。人事・賃金制度に特化しようと

士はほとんどいない時代でしたから、周りからは驚かれ、心配もされました。しかし私は、誰もやっていないからこそ成功すると確信していました。事実、2年目からお客様が急激

いずれ事務所を引き継ぐとき、私に実績がなければ、創業者や古参の社員に何を言っても説得力がないと思つたからです。そこで入所後10年間は、実績を積むことに専念しました。

反町 具体的には、どのように実績を積み上げていかれたのでしょうか。

島善昭 茶道の「守・破・離」という考え方に倣い、初めの3年は「守」――すなわち創業者の考え、組織の慣習、行動理念などを理解し、学ぶことに徹しました。次の「破」の期間に、経営コンサルティングや人材紹介業など、本丸である会計業務以外の事業を立ち上げ、最後の「離」で、自分の築いた事業を後継者に引き継いでいきました。

反町 将来の事業承継を視野に入れ、10年計画を立てて着実に実行されていったわけですね。最初の「守」の3年間で学ばれたことが、事業承継の要ではないかと思えます。この部分について、もう少し詳しくお聞かせください。

島善昭 会社が存続していく上で重要なことは、社員が誰に従うかではなく、どのような理念に基づいて

行動するかだと思います。したがって、一番大事なのは経営理念です。当事務所の経営理念は、次の3つの精神から構成されます。

ひとつ目は、私たちの社会観を表す「報徳の精神」で、「人は一人では生きられない。社会のかかわりの中で生きており、自己実現を図っていくためには、まず社会が豊かであればならない」というものです。

2つ目は、私たちの企業観を表す「利他の精神」で、「私たちの会社は多くの企業に支えられ、多くのクライアントから成り立っている。まづクライアントの発展に貢献することです。」

そして3つ目が、私たちの社員観である「克己の精神」で、「社員はこれから大変革、激動の時代を生きていかなければならない。他人に勝つよりも自己に勝つ精神力を築いていく」というものです。

事業内容を決めるときも、お客様に接するときも、社員と接するときも、必ずこの精神に照らした上で行動を決定しています。

反町 簡潔かつ明快な経営理念であ

反町 善昭先生の、税理士としての職業意識の高さがうかがえるお話です。

島善昭 このような「税務監査」や経営コンサルティングをする税理

とり、領収書1枚にしても、ただ「接待交際費」と書くのではなく、誰と何の用件で行ったときの領収書なのかを明記するよう、お客様に指導しました。

考え、徹底的に研究したのです。その成果は5、6年後に表れました。加賀市のある上場企業の人事を請け負い、3000万円の報酬を得たのです。

反町 まず、開業当初からコンサルティングに着目されていた善昭先生の先見の明に驚かされます。また、今のお話が30年近く前だとすると、まさに人事コンサルティングの草分けといえるのではないのでしょうか。

島善昭 このときは、賃金のシミュレーションシステムを独自開発したのですが、そのソフトが入ったコンピュータは、全国で約10の会計事務所にも導入されたと記憶しています。

反町 それだけ汎用性の高いシステムだったという証拠ですね。

その後は、どのように事業展開されたのでしょうか。

島善昭 「人事」の次は「医業」、そして「農業」分野へと、コンサルティングの事業領域を広げていきました。医業のお客様は現在、約230件に上ります。人口40万人規模の金沢市で、大規模な医療コンサ

ルティングを展開している会計事務所は、当事務所を含めて2つしかありません。

また、次の「農業」はなかなか芽が出なかったのですが、最近ようやく花が開きつつあります。ここ数年は、年間6、7件ペースでお客様が増えています。

反町 ここからは、現代表の嘉伸先生に伺います。昨年10月に島&スターシップ税理士法人を引き継がれて、半年以上が過ぎました。大所帯だけに相当なプレッシャーだったのではないかと拝察しますが、承継から現在までを振り返っていただけますか。

島善昭 事業承継やM&Aに長年携わってきた私の感想を言わせていただくと、事業承継とは創業者や古参社員との「総合格闘技」です。その大変さは、さんざん目にしてきました。その経験から、私が当時の島税理士事務所に入所してまずやるべきだと思つたのは実績づくりです。

行動規範となる「3つの精神」

反町 簡潔かつ明快な経営理念であ



構想にまで踏み込んだ経営計画支援を考えていました。その手段のひとつがM&Aコンサルティングだったのです。

われわれの経営計画作成支援は、計画を立てて終わりではありません。立案した計画を実行するための方法を経営者と話し合い、必要な材料を用意するところまでお手伝いします。例えば、M&Aの相手方の会社や、目標達成に欠かせない人材を紹介し、つまり、P D C AサイクルのDの部分も支援するわけです。

反町 嘉伸先生は、株式会社日本M&Aセンター（東京都千代田区）に在籍されていたそうですね。都会と地方でのM&Aビジネスの違いがあれば教えてください。

島嘉伸 こちらは地元なので、絶対には失敗できないという緊張感があります。ですから、都会と比べるとより慎重になります。成約までに11カ月かかった案件もあり、その3分の2にあたる8〜9カ月間はお客様の所に詰めていました。そこまでやって成約にこぎ着けるのが地方のM&Aです。

反町 これまで160件のM&Aを成功させてこられたようですが、成功率はどのくらいでしょうか。

島嘉伸 成約率は90・3%になります。その実績が評価されたのか、日本M&Aセンターから協業のお誘いいただいたのがきっかけで、北海道でもM&Aの実績をつくることができました。

反町 地方でM&Aコンサルティング事業を立ち上げて成功している事務所は少ないと思います。ぜひ成功の秘訣をお聞かせください。

島嘉伸 会計事務所業務と切り離してM&A事業を展開していることだと思います。もともと、M&Aのマッチングビジネスと会計事務所業務は方向性が異なります。会計事務所の一部門としてM&A業務を行うというように、同じ組織内でやるのは無理な話なのです。当グループでは、M&A事業に携わる社員に会計事務所出身者はいません。

反町 M&A事業専任で人を採用し、M&Aコンサルタントとして育成されているわけですね。

島善昭 その通りです。マネジメ

り、行動規範だと思います。この3つの精神を、どう社員に浸透させているのでしょうか。

島嘉伸 例えば、「残業はせず、早く帰りたい」という社員がいたとすれば、その理由・気持ちを本人に分析させます。もし、早く帰って遊びたいというのなら、「利他の精神」にもとります。また、資格の勉強をするつもりで早めに帰ったが、睡魔に負けてしまったとしたら、それは「克己の精神」に反します。このように、自分の行動を3つの精神に照らして分析する習慣をつけさせるのです。

反町 私が先代から会計事務所を継承したとき、それまでの経営理念を自分たちの言葉に書き換えた、「SG憲章」というものを定めました。私はこのSG憲章によって、経営の軸となるものをつくれたと感じています。今回、嘉伸先生も理念をよりどころに経営されていると伺い、とても心強く思います。

トップに就任されて1年近くたちますが、現在のご心境はいかがでしょう。

島嘉伸 最も痛感しているのは、トップとナンバー2との隔たりが予想以上に大きかったことです。当事務所もご多分に漏れず、中小企業特有の典型的な文鎮経営で、意思決定は全てトップに任せ、トップの下は横並びという体制でした。しかし、顧問先数が3000にもなると、あれもこれも一人に任せていてはパンクしてしまいます。適材適所で仕事を振り分け、全体的な生産効率も上げたいので、分野ごとに執行役員制を敷きました。これにより責任の所在が明確になり、仕事に対する使命感やモチベーションが上がるだろうと期待しています。

M&Aコンサルティング 事業の展開

反町 続いて、先ほど仰った「守・破・離」の「破」について伺います。嘉伸先生が実績づくりの一環としてM&Aコンサルティング事業を選ばれたのは、どのような思いからでしょうか。

島嘉伸 当初から、顧問先の戦略



ントサービスの一環として、担当者に経営支援業務を兼任させている会計事務所は多いと思いますが、当グループでは一切させません。なぜなら、「会計事務所の仕事が忙しくて、そちらまで手が回らなかつた」と、言い訳されるのがオチだからです。私自身がかつてそう思っていたので、よく分かります。専任にすれば「自分の食いぶちはこれで稼げない」という覚悟ができます。

人間の幅を広げるための社員教育

反町 社員教育について伺います。島経営グループでは、どのような取り組みをされているのでしょうか。
島嘉伸 ひとは継統的な研修です。これまでは主に、顧客支援に関わるテーマを選んできました。例えば、「保険を使った節税プラン」などが挙げられます。加えて、最近は何に一度、「人格陶冶研修」を実施しています。これは華道、茶道、能楽といったさまざまな分野の先生にマナーや作法、歴史などを学び、人

間の幅を広げることが目的です。社員は現場で、自分より人生経験も知識も豊富な経営者に対面しなければなりません。そのとき、こういった分野の歴史や所作を知っていれば、話のネタにもなるかもしれませんし、心の余裕につながるのではないかと考えたのです。

若くてネタも知識も経験も少ない自分が会っても、うまく話せないのではないかと気後れし、現場に行きながら社員もいるようです。人格陶冶研修は、そのような社員に武器を持たせるとい意味合いもあります。この研修によって社員のコミュニケーション能力を上げ、自信につなげたいと思っています。

島善昭 若手職員にとつて、今は人間の幅を広げる最も大事な時期です。自分よりずっと年配の経営者と対等に渡り合えるわけがありません。
反町 若手社員の育成のために、他に

ループのスローガンを、「新時代を生き抜く企業のためのビジネスドクター」から「100年続く愉快な時代を創造するヴァンガード」に変えました。
100年続く企業を実現するには変化を恐れず、新しいものを生み出せる体制を築かねばなりません。お客様から相談される前に、自ら進んで新しいものを提案し、中小企業を導いていくヴァンガード（先駆者）になろうという思いを込めて、新たなスローガンを決めました。そういう100年事務所を目指していきたくらいと思います。

努力は天才に勝る

反町 このシリーズでは、登場された全ての先生に座右の銘をお聞きしています。まず、現代表である嘉伸先生に伺いたいと思います。
島嘉伸 「おもしろきこともなき世をおもしろく」です。これは、幕末の長州藩を率いたリーダーの一人である高杉晋作の辞世の句です。高杉は臨終の床で、ここまで詠んだ

ところで力尽き、枕頭にいた野村望都尼が「すみなすものは心なりけり」と続けて完成させたといわれています。
同志である伊藤博文から「動けば雷電の如く、発すれば風雨の如し」と評された高杉は、黒船来航から明治維新までの激動の時代、一時は破滅寸前まで追い込まれた長州藩が討幕の二大巨頭に復活するうえで、大きな役割を果たしました。そのまさに波乱の人生にふさわしい辞世だと思います。
島善昭 私は「努力は天才に勝る」という言葉を挙げさせていただきます。

どの道にも天才はいるもので、もちろん経営の世界にも天才は存在します。普通の経営者では越えられないような壁を乗り越えて会社を發展させ、周囲の注目を浴びます。ただ、天才は万能ではありません。ある壁はいとも簡単に乗り越えられなくても、別の壁には全く歯が立たないことがあります。その一方で、努力の人は派手な成果は出しませんが、どんな壁にも粘

教示ください。

島嘉伸 週に一度の朝礼で、毎回1人に3分間のスピーチをさせています。狙いは、伝えるべきことを簡潔にまとめて話せるようになってもらうためです。さらに、社員の中からランダムに指名して、そのスピーチを聞いた感想を1分で述べさせています。

私たちは忙しい経営者を相手に仕事をしています。質問を受けたら素早く簡潔にお答えできる能力が求められるので、このような訓練を日常的に実施しています。

島善昭 社員教育は子どもの教育と同じです。幼児期、すなわち最初は「肌身離さず」、少し成長したら「肌離して手離さず」、さらに成長したら「手を離して目離さず」、大人になったら「目を離して心離さず」が基本だと思います。

私自身、この基本を守るよう心がけてきたつもりですが、「言うは易く行うは難し」で、つい口を出したくなるのが人情です。それをどこまで我慢できるかという意味で、自分との戦いでもあるといえるかもしれません。

経営は長く続けられなければ意味がありません。ですから、経営においては天才よりも努力のほうが勝るのです。
私は苦しいとき、いつもこの言葉を思い浮かべて仕事に打ち込んできました。

反町 本日、会長の善昭先生と代表の嘉伸先生から伺ったお話を振り返ると、「理念」「現場主義」「実績」という3つのキーワードが強く印象に残りました。

ひとつは、善昭先生が税理士としての正義感から「税務監査」を追求し、経営理念を含めて人格を掘り下げてこられたことです。

ません。

100年続く愉快な時代を創造するヴァンガード

反町 来年の北陸新幹線開通で期待される経済効果について、どのように捉えていらっしゃいますか。

島嘉伸 優勝劣敗が露になるでしょう。新幹線開通までに準備を整えた会社勝ち、そうでない会社は負けると思います。

例えば京都の神社仏閣では、観光用の案内板などが4カ国語で書かれています。しかし、石川県内ですら案内板を掲示している所は、まだ多くありません。観光立国に向けた施策が練られる中、新幹線による経済効果の恩恵を享受したければ、そうした準備も怠ってはならないでしょう。これは人材にも関わってくることで、私たちが率先して準備を進めたいと思っています。

反町 嘉伸先生に伺います。島経営グループが考える100年事務所とは、どのようなものでしょうか。
島嘉伸 実は、事業承継を機にグ

もうひとつは、徹底した現場主義によって顧問先が抱える問題を発掘し、提案力を磨かれてきたことです。そして、事業承継において思い切った権限委譲をなされたことと、それを受けた嘉伸先生が、新事業を立ち上げて着実に実績を上げ、見事に期待に応えたことです。

島&スターシップ税理士法人が地域ナンバーワンであり続ける理由は、その辺りに隠されているのではないかと思います。本日は、大変貴重なお話をいただき、本当にありがとうございます。

島善昭&島嘉伸 こちらこそ、ありがとうございます。

