

会計業界未来探訪⑦ 著名会計人リレーインタビュー



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、抜きで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、そんな有名事務所の本質に迫ります。第7回は、顧問先の黒字申告率90%以上という驚異的な実績を挙げ続けている大阪府の日野上会計グループ（大阪市平野区）取材しました。代表社員の日野上達也氏（写真右）に、創業者からの事業承継の経緯、顧問先の黒字化をはじめとするさまざまな取り組みについて伺いました。

顧問先の長期的発展を支援して 事務所のゴーイングコンサーンを実現する 日野上会計グループ

税理士法人日野上総合事務所 代表社員 税理士 日野上達也

商人の町で発展した 日野上会計グループ

反町 前回(2013年6月号)は、茨城県の鯨井会計グループの代表である鯨井規功先生にお話を伺いました。

鯨井会計グループは、下妻事務所とつくば事務所の2拠点体制、多様な業種特化サービス、所長の分身ともいえる幹部の育成などにより、県下最大規模の総合会計事務所に発展しています。

その鯨井会計グループを指揮する鯨井規功先生からご紹介いただいたのが、本日お話を伺う日野上会計グループの日野上達也先生です。

日野上会計グループは、創業者でグループ代表の日野上輝夫先生が築いた基盤を、ご子息である達也先生が継承、発展させています。何といっても有名なのは、顧問先の黒字化率90%以上を何年にもわたって達成されていることです。中小企業の7割以上が赤字決算といわれているなか、これは驚異的といえる成果です。

が、現在は給与計算事務や金融手続き、各種登記などの代行業務を担っています。

また、日野上小規模企業共済会という共済会も運営しており、こちらは昭和59年の設立です。民間の小規模企業共済会としては第1号だったと聞いています。

昭和62年に作った株式会社タックスは、不動産仲介業や保険代理店業など、税理士法人では行えない業務を担う会社です。ちなみに、社名のタックスはTaxではなく、タックス・アカウンティング・コンサルティング・サービスの頭文字(TACS)です。

平成12年には、労働保険事務組合の認可を取得し、大阪府労務ネットワーク協会を設立しました。ここは今、グループ内で一番忙しい部門です。社会保険労務士を置き、労働保険や社会保険、助成金申請の手続き代行、就業規則などの労務コンサルティングを行っています。

反町 グループ会社の構成から、中小企業を多角的に支援する体制が構築されていることが分かります。

今回は、顧問先の発展を第一に考える日野上会計グループの取り組みから、会計事務所の長期的発展について考えてみたいと思います。どうぞよろしくお願ひします。

反町 まず、日野上会計グループの概要について伺います。同グループは、お父様である日野上輝夫先生が開業された個人事務所が母体になっているそうですね。

日野上 父が、ここ大阪市平野区で税理士日野上輝夫事務所を開業したのは昭和43年7月で、今年、ちょうど45周年を迎えたばかりです。

平野は戦国時代まで、堺と同じく自治権を持つ自由都市でした。地場産業の河内木綿、平野川の水運を利用した朝鮮貿易などで栄えた商人の町です。近江商人の流れをくむ日野上家は、この地で布団店を営んでいました。6人兄弟の末っ子だった父は、祖父から「家業とは違う仕事に就くように」と言われ、税理士を目指したそうです。

当時としては早い26歳で開業した

のですが、3年間は顧問先ゼロで、最初のお客様から顧問料としていただいたのは野菜だったと聞いています。

反町 輝夫先生は、開業時にかなりご苦労をされたようですね。

その一方で、本日、取材にお邪魔しているオフィスは、日野上ビルという自社ビルだと伺っています。開業から25年で自社ビルを建てるところまで事務所を発展させ、今年45周年を迎えるというのは素晴らしいことですね。

日野上 輝夫先生の事務所経営手腕が優れている証左だと思います。

日野上 このビルがある土地は、最初はもつと狭く、3階建ての建て売りの1軒家があったのです。そのこの1階を事務所に、上階を住居に使っていました。

その後、たまたま空いた隣家を次々に買っていくうちに、6〜7軒分の敷地になり、父が49歳のときにこのビルを建てました。父は「40代で自社ビルを建てる」と宣言していましたが、まさにそのとおりになったのです。

反町 有言実行ですね。

日野上 「普段からまじめにやっていると、周りが役に立つ情報を持ってきてくれるようになり、運も巡ってくる」というのが父の教えです。

反町 日野上会計グループは輝夫先生や達也先生のお取り組みもあって大きく発展していますが、現在のグループの概要について紹介していただけませんか。

日野上 日野上会計グループの中核は税理士法人日野上総合事務所です。これは、税理士日野上輝夫事務所を平成20年に税理士法人化したものです。職員数は20名、顧問先は約300件です。業種特化などはしておらず、幅広い業種のお客様がいらっしゃいます。ただ、このあたりは古くからの地主の方が多いので、不動産経営の方の比率はほかの会計事務所よりも高いかもしれません。

グループ会社としては、昭和57年に設立した株式会社アウトソーシングがあります。この会社は当初、計算センターとして機能していました



日野上達也 (ひのかみ・たつや)

税理士法人日野上総合事務所代表社員。税理士、経営コーチ、AFP、財務金融アドバイザー。関西大学商学部卒。法人・個人事業計画、相続税対策を得意とする。日本経営コーチ協会(理事)、LLP 藤原KAIZEN研究会、二世経営者交流会 先越会、日本ファイナンシャルプランナーズ協会などに所属。



日野上輝夫先生

人は任せて育てる

反町 達也先生が日野上会計グループに入所されてから、今年で15年になると伺っています。先代の輝夫先生からバトンを渡されたのはいつごろだったのですか。

日野上 私が入所したばかりのころ、事務所を中心に業務は、番頭さんのような立場の職員が行っていました。

父の仕事のやり方は、「業務は積極的に任せて、自分はチェックに専念する」というものです。例えば、最初は帳面を全部やらせて、別表は自分が書く。それで大丈夫だと思ったら、次は別表も書かせてそれをチェックする。そうやってどんどん任せていくわけです。

反町 任せながら人を育てる方針だったのですか。

日野上 そうですね。そのようなか、ずばぬけた実務能力を発揮したのがその職員だったのです。税務調査も全部その職員が行っていたからです。

ました。それでも、「5年後に、絶対によかったと思えるときが来ます」と論じ、進めていったのです。とはいえ、こちらが宣言したからといって、それだけでお客様が変わるわけではありませんから、悩んだのは職員です。

実力もあり、人柄もよかったのですが、どちらかというとアナログタイプでしたので、業務システムの刷新を機に、税理士資格取得を支援したうえで独立してもらいました。

反町 番頭格の職員の独立により、達也先生を中心とした体制に移行していったわけですね。

日野上 はい。その職員が抜けた穴は、私と新しいスタッフで埋めました。

反町 新体制では、輝夫先生ほどのような役割を務めておられるのですか。

日野上 父は先ほど申し上げたとおり、人に任せきるタイプで、今では「困ったことがあったらおいで」と言って主要な業務からはほとんど手を引いています。お客様を訪問するようなことも、かなり前から行わなくなりました。

税務調査に同行してもらったこともほとんどありません。行けば口を出したくなるから行かないほうがよいと言うのです。大規模な調査があったときに、2回ほど来てくれたくらいです。

儲かっているところを赤字にするにはどうすればいいのか。手っ取り早いのは顧問料を下げることで、そんなことは簡単にできません。経費の削減など、ほかの方法を講じるにしても、うまくコミュニケーションをとらなければ顧問契約を解除

反町 人に仕事を任せるといえるのは簡単そうに見えて難しいことです。特に税理士はやろうと思えば自分でもできますから、余計に難しいといえます。輝夫先生の任せる経営姿勢が達也先生へのバトンタッチを成功させたのではないのでしょうか。

日野上 そうかもしれませんね。過剰に干渉されるよりもやりやすかったと思います。

反町 ちなみに輝夫先生は、現在は本の執筆や講演などを精力的にこなしておられるそうですね。

日野上 父は縁があつて書籍を1冊書いたのですが、そのときに出版社の編集者の方から、「1〜2冊は誰でも書けます。5冊書いたら本物ですよ」と言われ、奮起したそうです。執筆活動に専念するようになったのは私の入所後なので、私に仕事を任せて時間ができたことも大きいと思います。

顧問先黒字率90%

反町 日野上会計グループといえば、何といつても顧問先の90%以上を黒

字にしてしまいかもれません。

かといって、赤字決算を組んだら私が判を押しません。板挟みになり、申告期限ギリギリになって、私のところに相談に来るケースも多々ありました。そのような状況のなかで、「一番大事なのは月次決算とその検

字化していることで有名です。私だけではなく、読者の皆さんも、なぜそのようなことが可能なか知りたいと思います。詳しく教えていただけませんか。

日野上 顧問先黒字化の取り組みを始めたのは、平成12〜13年頃です。当時は一時2万円を超えていた日経平均株価が下落に転じ、1万円を割り込むような息苦しい時期で、大型倒産もありました。会計業界で節税策が流行った時代です。

私はそんな時代だからこそ、コスト利益を出して内部留保を高めていくような経営指導をしようと決意しました。そして、当事務所の経営方針として「赤字の申告書には私の判を押しません。申告したければ経営を黒字化してください」と、すべてのお客様とスタッフに宣言したのです。

反町 それは大変な宣言ですね。顧問先の方はもちろん、職員さんからも反発があつたのではありませんか。

日野上 もちろんありました。黒字化を嫌がるお客様は離れていきまして、ついてこれない職員は辞め

ていったのです。証だ」という意識を、職員に浸透させていったのです。

こうした意識を浸透させていくうちに、どのようにしてお客様の売上を上げるか、どの経費を下げるアドバイスをすればいいのかといったことを、スタッフが自ら考え、お客様にどんな提案していくようになりました。

その結果、データを取り始めた平成17年頃からは、休眠会社や1回かぎりの飛び込みの会社などを除くと、ずっと黒字率90%を超えています。昨年は約94%に上がりました。

反町 顧問先への経営指導の内容を、もう少しお話しただけませんか。

日野上 多くの中小企業で効果てきめんなのは、社長さんの役員報酬を減らすことです。

自分の役員報酬を下げるくらいなら赤字でもよいという社長さんは多いと思います。しかし、赤字が2年続いて銀行から借入ができなくなると、「これではいけない」と気づいてくれます。

赤字だからといって社長さんの役員報酬をゼロにはできませんが、ま



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。

ず生活費として最低限いくら必要なかヒアリングします。住宅ローンを抱えていたり、子育ての最中であつたりすれば、そこも考慮しなければなりません。

次に手をつけるのが経費です。これも社長さんから話を聞いたうえで、交際費などを切り詰めていきます。

それから、借入金の金利についても、金融機関に交渉して変えてもらいました。金融機関に苦手意識を持つ社長さんは多いですから、積極的にアドバイスをし、交渉を進めてもらいました。

反町 経営者にそれだけのことを言うのは、やはり会計事務所でなければ難しいでしょうね。とはいえ、さすがに社長の役員報酬を減らすように指導するのは大変だったのではありませんか。

日野上 確かに簡単には受け入れてくれません。しかし、社長の役員報酬を減らすだけで、かなりの会社が黒字になるのです。役員報酬の削減は、所得税、市民税、社会保険料など、広い範囲でコスト削減効果を見込めるといふ側面もあります。

日野上 そうなのです。これを実現するのは容易ではありません、自己資本比率は、黒字にしても借入をするとガクッと下がりますから。

反町 反発する社長を説得するためには、担当職員にコミュニケーション力が求められますね。

日野上 当事務所の職員は、特別にコミュニケーション力が高いわけではなく、職業人として標準的なレベルだと思います。

ただ、赤字を許さないという事務所の方針と、お客様の意向との間で板挟みになり、必然的に対話力を高めざるを得ない状況になっていたといえます。

反町 スタッフの方にはかなり高いハードルを設定しておられるようですね。

日野上 当事務所には、以前からそのような厳しさが社風としてあったと思います。それに応えてくれるスタッフがいたからこそ、現在の日野上会計グループがあるといえます。

反町 日野上会計グループは、顧問先の黒字化のほかに、さまざまな取り組みをされていると伺っています。例えば、書面添付を100%実施されているそうですね。

日野上 はい。平成13年の税理士法改正のときから、100%の書面添

付を実現しています。

反町 顧問先の状況は千差万別だと思いますので、書面添付100%を実現するのは大変なことではありませんか。

日野上 そうでもありません。お客様に「今度からこうなりました」と説明しただけで、すんなりいきました。当事務所は全件黒字を目指し、きちんとした申告をするように指導していますので、付けない理由がないのです。

反町 お話を伺っていると、日野上会計グループはスタッフだけでなく、顧問先のレベルも高いと感じます。

別の見方をすると、会計事務所が要求するレベルに達することができない会社はついていけないかと思えます。顧問先がついていけずに離れていってしまうのは、会計事務所としては怖いことではありませんか。

日野上 実際、お客様のなかには、自然に離れていったケースもあります。

反町 実は黒字化率90%以上、書面添付率100%と伺って、そのような要望に応えられるのは、きつと比

平成17年に集計を取り始めたときは22%でしたから、徐々に上がってはいいます。

反町 顧問先支援に高い目標を掲げ、

較的経営に余裕のある医業の顧問先が多いに違いない、と勝手に思っていました。

しかし、実際にはそうではないようです。先ほども少し伺いましたが、日野上会計グループの顧問先は、多様な業種の企業で構成されています。

日野上 お客様に関しては、業種などでも好みをせず、当事務所を頼ってくださる方には等しく全力でご支援するという姿勢でいます。

本当に大変な会社を黒字にもっていくからこそ、私たちとしてもやりがいがあるのです。金融機関が、「融資はできませんが、指導していただければませんか」とお客様を紹介していたこともあったくらいです。

実は、黒字化については、ある程度手法も確立できつつあるので、次の大きな目標として、顧問先の自己資本比率50%を目指しています。

反町 自己資本比率50%ですか。確かに中小企業で自己資本比率が50%を超えれば経営が大変楽になります。ただ、これは黒字化以上に大変な目標ですね。

実現に向けて取り組みを続けているのは本当に素晴らしいと思います。

基本規範と品質方針

反町 積極的な顧問先支援に取り組んでいる日野上会計グループですが、組織の基盤となる経営理念について教えてくださいませんか。

日野上 当グループでは、経営理念として、「基本規範」と「品質方針」を定めています。いずれも、顧客を利益法人、利益事業にするために、会計の明快な基準を提供するにはどうすべきかについて、具体的に記したものです。

例えば基本規範では、「理想と信念を持つて仕事をする」「絶対に事業所方針、基本にブレないで仕事をする」「知識なし、経験なし、総合力なく、人間偉くなったらおしまい」「謙虚に、ひたむきに仕事をする」「税法、会計、会社法等、自己研鑽に努めること」「時間単価5115円（平成24年実績）、これを意識し、効率よく仕事をする」と「その他あらゆる社内規則を遵

に努力してきました。
電子申告になり、会計ソフトも発達したとはいえ、決算は相当な仕事量です。これに税務調査も加わるとなると、丸ごと1カ月は縛られることとなります。そのような負担を負わないようにするためにも、書面添付をするなど、細部まで徹底して仕事をすることは大切なことです。
ですから、当事務所で働いても税務調査対応のスキルは身につかないでしょうね(笑)。税務調査を経験する機会がめったにありませんから。
反町 職員だけでなく、顧問先との理念の共有も図っておられるのでしょうか。
日野上 当事務所の経営理念はお客様にはあまり関係のないことですが、お客様には仕事を通じて当事務所の思いが伝わればよいと考えています。
反町 日野上会計グループには、顧問先とのコミュニケーションの場として、「いちご(一期一会)倶楽部」というものがあるそうですね。これはどのような集まりなのでしょう。
日野上 もともとは顧問先以外の方

をセミナーに呼び込む目的で、「日野上会」としてスタートしたもので、昨年20周年を迎えました。
現在では、お客様同士の異業種交流会のような形で、いろいろな企画をしています。京都・南座やよしもと新喜劇での観劇、年に1回抽選で当たる甲子園の年間シート、年2回のゴルフコンペなど、お客様が互いに親睦を深められるような場を設けています。
反町 この企画では、会計事務所のゴインクコンサーンをひとつの大きなテーマにしています。日野上先生が考える、100年続く会計事務所とはどのようなものでしょうか。
日野上 顧問先の会社と二人三脚で歩みながら、お客様の経営を改善して継続に導くことが、会計事務所の継続にもつながると考えています。お客様が会社を設立・経営しているのは、基本的には生活のためでしょう。ですから、短期間だけ大きく

顧問先の継続が100年事務所を実現する



日野上ビル

日野上会計グループの事務所風景



守、厳守すること」の7項目からなります。
品質方針のほうは、今年度の行動目標として「全員が営業するという自覚を持つ」「元気で明るい事務所にする(朝礼、出社・退社時、外出・帰社時の挨拶)」「目配り、気配り、心配りを実践する」「残業を減らす。水曜日はノー残業デー」「自己研鑽を怠らない」「顧客の相談に否定的な返答をしない」「仕事とプライベートを混同しない。2013年は成果を出す年とする」を掲げています。こちらも7項目です。
反町 私たちソリマチ知識サービスグループにも、経営理念を表す「S G憲章」というものがあります。当グループの社員は、この憲章に基づいて行動しています。
一人ひとりが自ら考え行動するのは大事ですが、拠り所となるような考え方は必要です。組織においては、個人が好き勝手にやっていると成果が出ません。
日野上 仰るとおりですね。当グループも経営理念は大切にしています。
反町 とここで、職員教育に関して

は、どのような取り組みをされているのでしょうか。
日野上 毎月1日と15日の朝8時半から、30分ほど早朝研修を行っています。その際に、複数ある委員会の活動報告を受けたあと、経営理念ののっとった行動をするようにと話しています。実際の事例や、税務調査の結果の共有などもしています。
税務調査ゼロを目指す
反町 税務調査と伺ってふと思ったのですが、顧問先の黒字化率が90%以上もあると、税務調査が多いのではありませんか。
日野上 今年はまだ1件です。
反町 1件しかないのですか。それは意外です。何か理由があるのでしょうか。
日野上 おそらく税務署側としては、当グループの顧問先を調査しても申告は認せざるを得ないと分かっているからでしょう。
反町 税務署側に、そのような評価が定着しているということですね。
日野上 当然、そう評価されるよう



吉をはじめ、幕末から明治にかけて活躍した人材を輩出した適塾が思い浮かびます。

日野上 船場の適塾は有名ですね。しかし、大阪で初めての私塾は、享保2年に平野郷で創設された合翠堂（かんすいどう）です。その跡地が近所にあります。

ちなみに、船場は平野で財をなした人が出ていったところで、平野町という名前が現在も残っています。

反町 平野のこれまでの歴史を踏まえつつ、その伝統を将来に伝えていくという素晴らしい夢ですね。

日野上 ありがとうございます。もっと近い将来についていえば、東京に支店を出したいと考えています。ただ、人が絡むことなので、気軽にできることはありません。その点に関しては、私をご紹介くださった鯨井先生の行動力を見習うべきですね。

反町 顧問先黒字化率90%を実現し続けている日野上先生のことですから、東京に支店ができるのはそう遠くないという気がします。

日野上 ありがとうございます。もうひとつ、今後いっそう力を入

れて取り組みたいのが相続のトラブル、いわゆる「争族」を減らすことです。その一環として、鯨井先生や林先生との共著で、「サラリーマンのための相続トラブル対策」（幻冬舎）という本も出しました。

反町 税制改正の影響もあり、今後は一般的なサラリーマンの家庭でも、相続対策が必要になりそうです。そこに関与していくということですね。

日野上 はい。例えば親に離婚歴があつたりすると、相続時にもめる原因になりかねません。その一方で、ほとんどの人が、相続について何も書き残さず亡くなっているのが現実です。

そこで当事務所では、自前のエンディングノートをすべてのお客様に配り、書いていただいています。また、相続問題をテーマとするセミナーを頻繁に開催し、事前対策の重要性を繰り返し説明しています。

士魂商才

反町 これまで登場されたすべての先生にお聞きしているのですが、日

儲ければそれでよいというものではありません。会社は少しでも長く継続させる必要があります。私たちが取り組んでいる経営指導は、長く続く会社を実現させるためのものです。とはいえ、冒頭で申し上げたように、必ずしも黒字化を望む会社ばかりではありません。社長さんから反発されることもありますし、時には当事務所から離れていってしまうこともあります。しかし、そこを乗り越えてやり遂げれば、社長さんには「言ってもらえて本当によかった」と喜んでいただけます。それは間違いないことだと確信しています。

反町 顧問先が100年続けば、事務所も100年継続できるということですね。

日野上 そうです。ただし、これまでのやり方だけでは十分とはいえない時代になってきました。

今後は、会計の側面からアドバイスをするだけでなく、売上そのものを上げてもらえるようなアドバイスができる必要があります。

そのために、現在はマーケティングについて猛烈に勉強をしています。野上先生の座右の銘を教えてくださいますか。

日野上 「士魂商才」を挙げさせていただきます。これは、武士の精神と商人の才能を兼備するという意味です。

例えば、先ほど名前の挙がった福沢諭吉は、明治維新後いち早く商業の重要性を唱えました。また、士魂商才を体現した著名な人物といえば、東では渋沢栄一、西では五代友厚が挙げられます。元幕臣の渋沢栄一は明治を代表する実業家のひとりですし、薩摩出身の五代友厚は大阪商工会議所の初代会頭を務めたり、現在の造幣局を設立したりしました。

反町 いずれも時代の変革期に成功した元武士たちですね。現代における士魂商才とは、どのようなものだとお考えですか。

日野上 私は父から、「武士は王道を行かねばならない」と教えられてきました。武士は必ず道の真ん中を歩きます。端を歩いていると、斬りかかれたときに刃を抜けないからです。その一方で、端を歩けば逃げられるリスクに向き合う必要もあり

その成果を、売上向上のためのセミナーで、お客様にどんどん提供していきます。

反町 先生のお話にとっても共鳴します。ソフトウェア業界でも、付加価値を生むための試行錯誤は欠かせません。特に、近年はパッケージからクラウドへの移行が進んでいます。クラウドの世界では蓄積されたデータを活用して、新たな付加価値を生み出すためには使う意味がありません。そこでどのような付加価値を生み出すかは、同じく大変難しいテーマです。

現代の寺子屋で次世代経営者を育成

反町 ここで、日野上先生の夢を教えてくださいいただけますか。

日野上 私の夢は、この平野で寺子屋といえますか、私塾のようなものを開くことです。平野は商人の町です。若し世代に商売のことを伝えていけるような場を作り、地元をもっと活気づけたいのです。

反町 大阪で私塾というと、福沢諭吉です。道の真ん中を堂々と歩く。それがすなわち士魂といえるでしょう。そして、税理士という「商売」を長く続けていくには、お客様の「商売」について知り、その気持ちを理解することも極めて重要だと思います。この二つを兼ね備えるのが私にとっての「士魂商才」です。

反町 顧問先企業を黒字化して継続させることで、自事務所を発展させるのは、会計事務所のまさに王道であると思います。会計事務所の王道を歩くための志が、士魂商才ということですね。

ちなみに、ソリマチが販売するソフトウェア製品は「会計王」といいます。会計ソフトの王道を歩むという思いを込めて付けた名前でしたので、日野上先生のお話には大変共感し、うれしくなりました。

本日は貴重なお話を本当にありがとうございました。日野上会計グループのさらなるご発展を祈念いたします。

日野上 ありがとうございます。