

マネージメント・ビジョン



諸井会計グループ
会長

諸井 政司

株式会社Bizアップ総研
代表取締役・税理士

吉岡 高広

絵描きを目指した学生時代

学費の使い込みがきっかけで事務所の経営に携わることに

吉岡高広（以下吉岡） 諸井先生は様々な事業領域に先行参入され、業界の中でも常にリーダーシップを取っていらっしゃいます。どうすれば、それほど優れた経営的な視点が身につくのか。それを探るために、まず諸井先生がどのようなキャリアを歩まれたのか、詳しく伺いたいと思います。会計事務所の業界に入られたのはいつ頃でしょうか？

諸井先生（以下諸井） この世界に入ったのは、私がちょうど二十歳の頃です。当時、私は福岡大学の商学部に入學、

美術部に所属し、絵を書くことに一生懸命でした。何なら絵画で食べて行きたいと考えていたほどです。ただ、画材ってとても高いですね。アルバイトを掛け持ちし、バイト代を全て絵に注ぎ込んでいたのですが、それでも足りずに学費も使ってしまった。結果、親にバレてしまいました。すると、当然ですが「そんなことのために大学に入れたのではない」とお叱りを受けまして。きちんと卒業することを約束し、学費は出してもらったのですが、代わりに「(父の会計事務所の) 会議に出なさい」と。この

成功を遂げている組織の経営者は、ブレない経営哲学と卓越した行動力を持ち合わせています。「マネージメント・ビジョン」では、Bizアップ総研代表の吉岡高広が、今注目を集める先進会計事務所の取り組みと将来展望に迫ります。

佐賀・佐賀市 諸井会計グループ

新たな事業領域を次々と開拓 業界のトップリーダー 諸井会計グループの取り組み

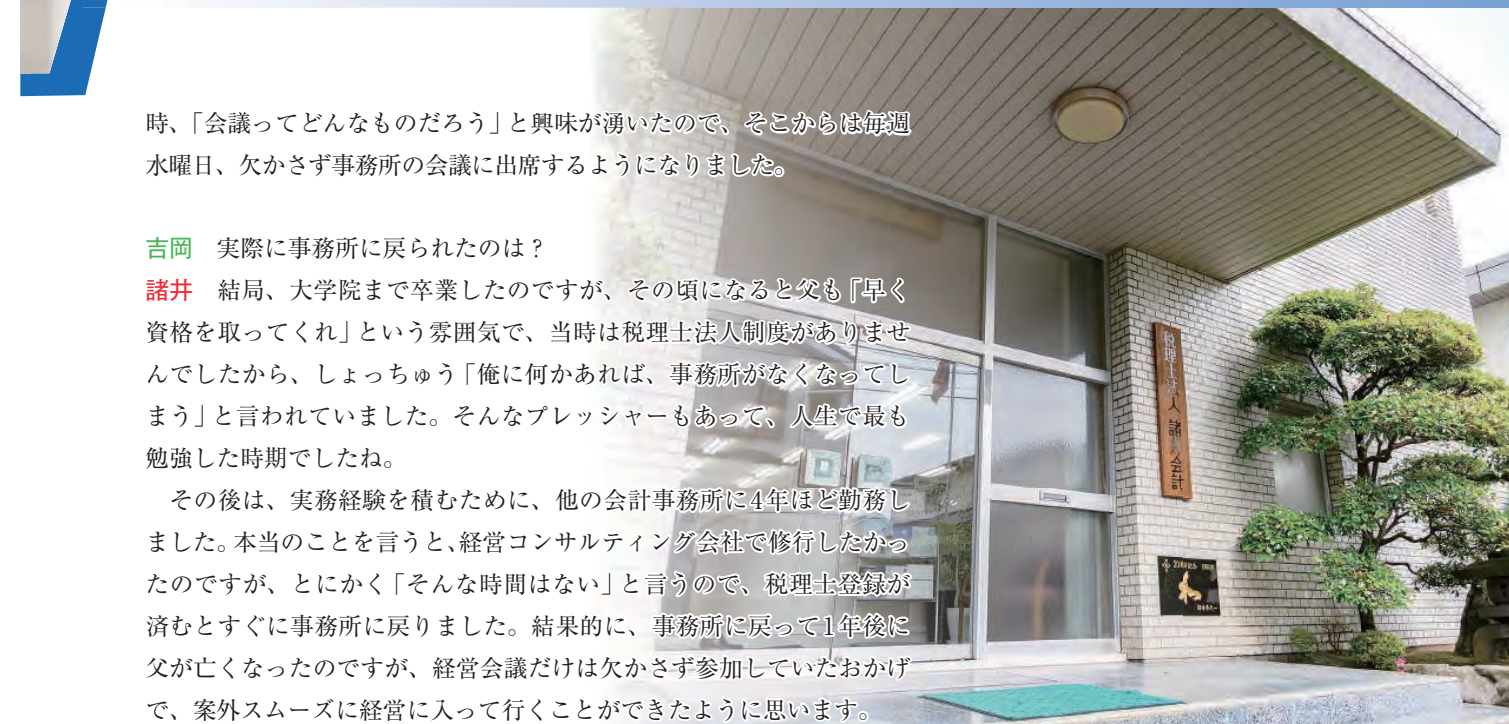
長きにわたって業界の最先端を走り続けている諸井会計グループ。30年以上も前から医療・福祉分野に参入し、確かな地位を確立している他、近年は地方公会計の分野でも大きく売り上げを伸ばしているという。諸井会計グループはなぜ新たな事業領域へ次々と先行参入できるのか？ 代表の諸井政司氏にその秘訣を伺った。

時、「会議ってどんなものだろう」と興味が湧いたので、そこからは毎週水曜日、欠かさず事務所の会議に出席するようになりました。

吉岡 実際に事務所に戻られたのは？

諸井 結局、大学院まで卒業したのですが、その頃になると父も『早く資格を取ってくれ』という雰囲気で、当時は税理士法人制度がありませんでしたから、しょっちゅう「俺に何かあれば、事務所がなくなってしまおう」と言われていました。そんなプレッシャーもあって、人生で最も勉強した時期でしたね。

その後は、実務経験を積むために、他の会計事務所に4年ほど勤務しました。本当のことを言うと、経営コンサルティング会社で修行したかったのですが、とにかく「そんな時間はない」と言うので、税理士登録が済むとすぐに事務所に戻りました。結果的に、事務所に戻って1年後に父が亡くなったのですが、経営会議だけは欠かさず参加していたおかげで、案外スムーズに経営に入っていくことができたように思います。



吉岡 ほぼ“慣らし運転”のない状態で経営に入っていたのかですね。経営理念はお父様が作ったものを受け継がれたのですか？

諸井 そうですね、時代の変化に合わせて、私が1項目（経営理念の4）だけ追加しましたが、根底にある思想は変わっていません。また、経営理念の下には運営方針、実施細目があります。イメージとしては、経営理念が半永

久的なテーマであり、運営方針が中長期的なテーマ、実施細目は、運営方針に則って短期的に設定される行動指針のようなものとお考えください。さらにその下に数値的な目標、すなわち売上や従業員数がぶら下がっています。実施細目や数値目標は期ごとに設定しており、それに基づいて行動し、期末にフィードバックするというサイクルを回しています。

諸井会計経営理念

1. 私たちはお客様の発展のために全力を尽くす

2. 私たちは職員が誇れる企業作りのために
活力ある集団を形成する

3. 私たちは職員の生活設計の保証ができる
経営基盤を強化するために
英知を結集して価値ある商品を提供する

4. 私たちは厳しい業務を通じて
世の中に役に立つ素晴らしい人材を育成する

人口統計から感じた、将来への強い危機感 「伸び続ける業種」として医療、福祉・介護に着目

吉岡 諸井会計といえば、医療をはじめとして、様々な事業フィールドに先行参入されているイメージがあります。新たなビジネスを掴む嗅覚はどうやって養われたのでしょうか。

諸井 実は、統計を見るのが好きなんです。漠然とたくさんの数字が並んでいるように見えて、そこにはしっかりと意味があります。30年以上も前になりますが、佐賀県や九州の人口予測を分析していたところ、当時から既

に人口が減ることは分かっており、それに伴って企業数も減少に転じることがはっきり示されていました。「これは、ウチの事務所も食えなくなるぞ」という危機感から、「将来も潰れない業種、もっと伸びそうな業種を探さないとイケない」という強烈な想いが込み上げたのです。これこそが、私たちが新たな事業領域を模索し続けてきた原動力になりました。

吉岡 そうした危機感があったからこそ、誰よりも早く医療にも目をつけることができたのでしょうね。

諸井 医療というのは一種の社会インフラですから、どれだけ人が減ろうともなくならないだろうと。それがなければ人は死んでしまいます。ということで、医療機関のお客様を増やすことに着手したのです。ただ、当時から、いずれは医療も頭打ちになることが分かっていました。実際、現状を見渡してみると、佐賀エリアに限って言えば50～60床の病院が縮小して診療所になったり、後継者不在で廃業したりと、医療機関の数が減り始めています。一方、佐賀県内における新規開業は、去年はわずか11件でした。地方で診療所を新規開業しても経営が難しいことに、ドクターの方々が気付いていらっしゃるのです。「医療だけではまだ足りない」ということで目をつけたのが、介護・福祉分野。高齢化が進むことは早い段階で分かっていたのですが、例えば社会福祉法人に対する支援は当時、業界内では「ボランティア程度にしかない」と見られており、真面目に取り組む先生方はほとんどいませんでした。ただ、本気で取り組もうとする私たちにとって、ライバルが少ないのは好都合でしたね。地元の佐賀はもちろん、社会福祉法人の多い福岡にも拠点を構え、一気にお客様を増やすことができました。

吉岡 統計データに目を通して経営者は決して少なくないと思うのですが、30年も先の経営環境や事業展開を見据えて“種まき”をするのは勇気が要りますよね。ですが、それくらい思い切りがなければ、新たな事業領域に先行参入するのは難しいですね。

さて、ここからは医療や福祉・介護分野へのお取り組みについて伺いたいと思います。事務所の中でも歴史ある部門だと思うのですが、他事務所と比較して「ここが強みだ」という部分をご紹介します。

諸井 通常、会計事務所が医療機関1件に対して投下する時間は、月一の訪問を含めて平均40～50時間だと言われています。ところが、弊社では一件あたりの投下時間が約200時間です。

吉岡 4倍から5倍の時間を投下していることになりましたが、それだけの時間をかけて、どのようなサービスを提供しているのでしょうか。

諸井 ひとことで言えばコンサルティングです。お客様から何かご質問、ご相談があればしっかりと対応しますし、こちらからも経営に関する様々なご提案を差し上げるようにしています。

吉岡 「訪問回数を減らして効率化しよう」という事務所が多い中、あえてじっくりと時間をかけてサービスを提供されているのです。ただ、手をかければかけるほど、顧問料に跳ね返っているのではないかと思います。

諸井 確かに「諸井会計は高い」という評判を聞くこともあります。顧問料の安い事務所に移られたクリニックさんも実際にありますが、しばらくして戻ってきてくださるお客様も少なくありません。

吉岡 サービス品質、担当者のレベルが高いという何よりの証明ですね。

諸井 弊社の職員には、MMPG（メディカル・マネジメント・プランニング・グループ）が実施している各種試験に合格することを義務付けています。仮に合格できなければ、昇給はありませんし、昇格することもできません。もちろん、合格するための勉強会にも頻繁に出席させますし、人材育成にはかなり投資しています。



18年前から地方公会計事業にチャレンジし パイオニアとして170を超える自治体に関与

吉岡 自治体に対するコンサルティングでも全国的に知られています。そちらに取り組まれた背景をお聞かせください。

諸井 弊社が公会計を始めたのは18年前です。私が佐賀市長と親しかったのですが、その方が佐賀市の決算書を持ってきて「見方を教えて欲しい」とおっしゃるので、お教えしていたのです。そうやって色々とお話していたところ、市長が「バス事業の赤字を何とかしたい」と。驚くことに、市役所では収入と支出以外の項目はほとんど把握できておらず、バス事業の毎年の試算なども一切行われていませんでした。「どの営業所にバスが何台あるか」とか、そのようなこともわからないような状況です。

そこで、私たちが営業所を回って資産・負債の洗い出

しをし、人件費の分析なども行いました。すると、バスの運転手の給与が異常に高いということが明らかになったのです。どうやら「人が採れない」という理由で、運転手の給与を1,500万円近くに設定していたようです。そういったおかしな部分の一つひとつを是正していき、ようやく「国の補助金を合わせて黒字」というところまで持っていくことができたのです。

佐賀市の財政に携わったことで「こうすればやれるな」という手応えを感じた一方、自治体がこれほどまでに杜撰では、いずれ夕張市のように財政破綻してしまうという危機感を覚えました。ですから私は「赤字になっても公会計をやる」と所内で宣言し、スタッフにもとにかく勉強を頑張ってもらって体制を整えました。

吉岡 特に沖縄では大きなシェアを取っているそうですね。

諸井 例によって各自治体の財政統計を見ていたのですが、沖縄が最も公会計の予算が大きかったのです。本土から専門家を招く必要があるため、他県より多めにコストが見積もられていたのでしょう。という訳で、少し不純な動機ではありますが、「お金が出そう」という理由で沖縄を攻めることにしました。結果、我々の予想は大当たりで、多くの自治体から「わざわざ来てくださるのなら、是非お願いします」という反応を得ることができたのです。

吉岡 170もの自治体に関与されていると、業務量も相当ではないかと推測します。どのように現場を回して来たのでしょうか。

諸井 初めの頃は「人と時間をかけて何とか終わらせた」ということが多かったです。公会計部隊だけでは人手が足りず、事務所全体で取り掛かっていました。そのような経緯があるため、弊社では今でも全職員に公会計の検定（地方公会計検定）をクリアすることを義務付けています。また、所内にもだいぶノウハウが蓄積されたので、現場に同行させてしっかりとOJTを行っていますし、「Teach me」というアプリを使って、画像を交えた分かりやすいマニュアルなども一部ですが作成しています。

吉岡 人のレベルアップに最もエネルギーをかけたのですね。さて、これまでの公会計に加えて、自治体に提案していく新たなサービスも考えていらっしゃるのですか？

諸井 自治体の中の方々は、おおよそ2年くらいのスパンで異動になるため、2年間で各部門の数値について理解した方が他の部署へ行き、代わりに詳しくご存知でない方が着任される、ということが必ず起きます。これでは、自治体の中に公会計が根付くはずありません。そして、その結果として、多くの“財政のムダ”が発生しています。ですから、諸々の財務諸表を整備するだけでなく、そこから一歩踏み込み、お金の流れや使い方を適正化するコンサルティング機能を強化していく必要があると考えています。

吉岡 先ほどお話くださった、佐賀市のバス事業の立て直し。そのような支援を、より多くの自治体へ提供していくのですね。

諸井 まさにそのようなイメージです。実は、よく海外の自治体を視察に行くのですが、先進国の自治体ではバ

ランスシートやキャッシュフロー計算書がきちんと整備されており、かつ、日本の自治体と比べて圧倒的に無駄が少ない印象があります。例えば、少し前に視察したニュージーランドのある自治体では、廃校になった学校の建物を庁舎として再利用していました。「住民からいただいた税金を無駄には使えない」という発想がベースにあるからです。いくら古くなったからとはいえ、60億円も70億円もかけて庁舎を建て替えるのは、日本くらいのもですよ。ということで、日本の自治体も、このニュージーランドの自治体のように「使える施設があれば有効利用する」という考え方のもとで公共施設を運営していく必要があります。そのような考え方を計画として落とし込んだのが「公共施設等総合管理計画」と呼ばれるもので、平成26年から総務省が各自治体へ策定を要請しています。弊社では、この「公共施設等総合管理計画」の策定支援を新たなコンサルティングメニューにしようと動いている最中です。

吉岡 最近では、地方公営企業に対するコンサルティングサービスも盛り上がりを見せています。先日の経済諮問会議でも、下水道事業と簡易下水道事業については、小規模団体であっても公営企業会計の適用を推進すると野田総務大臣が発言されていました。こうした流れを受けて、いよいよ人口3万人未満の自治体に対する提案が本格化すると思いますが、いかがでしょうか。

諸井 弊社ではすでに動き出しています。今回の話は“義務化”なので、避けて通ることはできません。賢い自治体は、すでに公営企業会計の適用に向けて準備を進めています。国からの補助もあるのですから。という訳で、弊社はすでに営業部隊が自治体を訪問し、まさにいま提案を行っている最中です。すでに人口3万人以上の17自治体から受注済み、人口3万人以下の自治体への提案も本格的に行っています。

吉岡 すでにわが国は人口減少社会に突入し、地方自治体が存続していくこと自体が難しい時代がそこまで迫っています。これに対し、会計事務所にはどのようなことができるのでしょうか。

諸井 「会計事務所が自治体を守る」のはそう簡単ではありません。ただ、会計事務所が公会計に取り組むことで「現状をきちんと把握してもらう」ことはできます。いま地方の県立病院の多くが経営改善に取り組み、「黒字に

公会計制度整備導入のサポート体制

勉強会・セミナーの開催

平成19年10月公表の「新地方公会計制度実務研究会報告書」をベースに、最新情報も織り交ぜた各種勉強会やセミナーを開催。

【勉強会・セミナーのテーマ例】

- ・「複式簿記・発生主義」の概要、仕訳、引当金・未収金・未払金等について
- ・固定資産の評価方法について
- ・開始貸借対照表の作成について
- など

自治体経営改革の各種コンサルティング

資産・債務改革を踏まえた各種コンサルティングを行う。

【例】

1. 関連団体の再生化（再生計画の策定と実行支援）
2. 資産売却の計画策定と実施支援
3. 資産の流動化コンサルティング
4. 事業別行政コスト計算の実施
5. 事業の効率運営サポート
- など

事例紹介

全国各自治体での先進的な取り組みを紹介。

関連団体の会計処理

単式簿記から複式簿記への変換ソフトを使い、データ入力から連結財務諸表作成までの一連の作業を支援。また、固定資産台帳整備や固定資産評価の支援も行う。

財務書類作成支援

連結対象となる独立行政法人や第三セクター等の会計処理を支援。

吉岡 平成20年に地方公会計制度が整備されましたが、それ以前から自治体に対するコンサルティングを実施されていたのですね。

諸井 そういうことになりますね。ただ、総務省が地方公会計の制度化を検討していることが漏れ聞こえていたので、「いずれはこうなりますよ」というお話をしながら、営業活動を展開していきました。そうした中で初めて受注に成功したのが、佐賀県の嬉野市です。「同市が公会計に取り組み、それを諸井会計が支援する」ということ

が新聞にも大きく報道されたため、以後、他の自治体さんからもご依頼をいただけるようになりました。

吉岡 本格的に自治体コンサルが部門として動き出したのは、何年前ですか？

諸井 正式に所内の一部門として立ち上げたのが平成21年ですから、9年前、地方公会計制度がスタートした翌年です。現在はおおよそ170の自治体に関与しております。

なった」と喜んでいますが、蓋を開けてみると、国からの補助金が億単位で注入されていることはざらにあります。ところが、国からの補助金というのは、今後、減ることはあっても増えることは決してありません。地方自治体が国から受ける「地方交付税交付金」は、東京や大阪など税収の多い自治体から吸い上げた税金を、税収が足りない地方に分配するというもの。ところが、いまや東京においても高齢化が進んでいるのですから、地方へ分配する余裕はいずれなくなってしまうでしょう。とすれば、補助金に頼っている自治体は、どうにも身動きが

「介護人材が紹介できる事務所」を目指して 外国人技能実習事業をスタート

吉岡 諸井会計では、外国人技能実習事業にも取り組まれているとか。このような事業を手がけている会計事務所は他にないと思いますが、どういった経緯でスタートされたのでしょうか。

諸井 製造業や水産加工業、縫製業、最近では介護の世界もそうですが、若い働き手がいらないのです。働き手がいらないということは、何か手を打たなければ事業が成り立たず潰れてしまいます。実際、弊社が関与している介護事業者の多くが人材不足で悩んでいらしかったため、「介護人材が紹介できる会計事務所になろう」ということで、外国人技能実習制度における、いわゆる監理団体として許可を受け、事業をスタートしました。

吉岡 外国から介護人材の紹介をしている会計事務所は聞いたことがありません。ニーズも大きいということで、圧倒的な差別化要因になりますね。ところで、

取れなくなることは自明です。自治体が衰退するということは、すなわち建設業や医療が成立しなくなるということ。それから、介護保険も国保もどんどん上がっていますが、自治体が今より悪くなればもっと上がりますし、固定資産税だって増税されるでしょう。そうならないためにも、今のうちから手を打たなければなりません。ですから、そのような事実を自治体に伝え、改善に着手してもらう。これが会計事務所求められる役割なのではないかと思います。

監理団体というのは具体的にどのようなことを行うのですか？

諸井 日本へやってきた外国人に対する研修として、日本語や日本での生活に関する研修を実施するほか、受け入れ企業に不正がないかといった監督業務も行います。

吉岡 なるほど、外国人が日本でスムーズに生活を始められるよう支援するのが監理団体の主な役割なのですね。では、どういった国々から実習生を受け入れているのでしょうか。

諸井 数年前までは中国からの実習生が多かったのですが、近年は減少傾向です。中国国内、特に都市部では給与水準が高まっているため、わざわざ日本に来て働く理由がなくなっているのです。ただ、地方に行けば年収ベースで5万円程度のエリアもありますから、受け入れがゼロになることはないと思います。

代わりに増えているのがベトナムからの実習生です。現地の看護学校と提携し、日本で働きたい人材に対して日本語の研修を開講、日本語能力試験3級が取れるレベルまで育成し、日本へ送り出します。その後、日本で介護福祉士の資格を取ることができれば、彼らは介護ビザを取ることができ、日本で働き続けることができるという訳です。

吉岡 介護福祉士の資格というのは、そうそう取れるものなのですか？

諸井 ベトナムの人材に関して言えば、元々看護学校の出身者ですから、知識面では日本の介護福祉士と同等以上である方も少なくありません。従って、日本語能力試験3級以上の力（それなりの実力）があれば、合格できる可能性はかなり高いのです。

吉岡 外国人技能実習生の事業は、福祉分野に携わる会計事務所には必須になるかもしれないですね。詳しいご説明、ありがとうございます。

さて、最後になりますが、諸井会計のこれからの展望、ビジョンをお聞かせください。

諸井 私なりに展望はあるのですが、あまり口に出さないようにしています。なぜなら、諸井会計の未来は、私ではなく次世代の人間が作っていくものだと考えているからです。実際、すでに経営計画の作成などは幹部に任せています。もちろん、父や私がつけてきた路線はあるのですが、これだけ社会変化が激しくなると、今までの路線では対応できなくなることが出てくるでしょう。そ

のようなとき、若い世代の発想が絶対に必要になる。ですから、これまでの路線に囚われることなく、自分たちなりの新しい展望、ビジョンを作るよう幹部にはいつも伝えています。そうやって、新しい路線を作ることができる次世代を育てること、これが私が描いているビジョンの一つです。

吉岡 本日は貴重なお話をお聞かせくださり、ありがとうございました。



事務所概要

●沿革

1966年 2月	諸井税理士事務所として創業
2002年 10月	税理士法人諸井会計に組織変更 福岡市博多区中洲に福岡支社設立
2004年 10月	顧客のニーズに答えるため、中国大連との友好を進め、 中国大連事務所設立（大連諸井経済技術諮詢有限公司） 顧問先企業 北部九州、熊本、大分、宮崎、山口

●グループ会社

・株式会社佐賀情報管理センター
・株式会社メイア
・佐賀経友会事業協同組合
・株式会社 諸井会計
・社会保険労務士法人 井和
・大連諸井経済技術諮詢有限公司