

BIZUP

# 事務所経営 REPORT



特集 先進会計事務所の取り組みを所長先生にインタビュー!!

## 1-6 事務所経営レポート 税理士法人優和

事務所開業から40年  
「歴史」と「経験」と「IT」が融合した  
サービス品質アップへの取り組み

7-12 特別企画・講師インタビュー 組織再編のスペシャリストに取材インタビュー!!

組織再編 日本屈指のスペシャリスト  
佐藤信祐事務所が歩んだ軌跡と  
組織再編を取り巻く現状

佐藤信祐事務所 代表 公認会計士・税理士 佐藤信祐

## 事務所開業から 40 年 「歴史」と「経験」と「IT」が融合した サービス品質アップへの取り組み

### 東京 税理士法人優和

東京、京都、埼玉、茨城の4拠点で展開する税理士法人優和。テレビ会議や「楽ラクWEB会計」といったIT技術を業務に取り入れることで、各拠点の持つ情報を全体に共有、業務の質的改善に有効活用している。代表の渡辺俊之氏は、開業から40年経った今でも現場に立ち続けるこの道のプロフェッショナルだ。同氏のこれまでの歩みと現在の取り組みについて、詳しく話を聞いた。

### 資格学校のない時代に 仲間と切磋琢磨し、合格を目指す

——公認会計士・税理士を目指されていた頃のエピソードをお聞かせください。

今年で70歳になりますが、私が受験をした当時はまだ資格の受験学校がなかったので、自分達で勉強するのが当たり前の時代でした。早稲田大学に通っていましたが、CPA研究会の合格した先輩が後輩を教えるという慣例のような

ものがあり、ひとつ上の先輩から週に数回ほどいろいろと教えてもらっていました。ただ、それ以外は本当にすべて独学でした。何をすればいいのか分からないですし、そもそも簿記の解き方も知らなかった。仲間と和気あいあい、情報を交換しつつ、時には合宿と称し、遊びに行ったりもしつつ、皆で切磋琢磨しながら勉強し

ました。受かるだろうかという不安はありましたが、とても楽しく勉強できたので良かったと思っています。

——苦勞されたというよりも、良い思い出といった感じでしょうか。

今になればそうですね。ただ、仲間から「今年は絶対受かる」と言われていた年に落ちた時は本当にショックでした。「また1年間も同じ勉強をするの?」と思うと、本当に気が滅入りましたね。



## 監査法人に入社し、上場申請や 企業の不正を暴く仕事に情熱を燃やす

—資格取得後はどのような活動をされていたのでしょうか。

昭和42年に日本で最初の監査法人ができましたが、私が合格したのはその数年後です。

ある先輩のご縁で、監査法人千代田事務所にお世話になりました。超大手の監査法人ではありませんが、有楽町の駅にすごく近かったのと、仕事を紹介してくれた先輩への憧れもあり、そこで実務経験を積ませていただきました。監査法人時代、収益の認識や費用の認識、測定など、上場会社ならではの様々な事象についてみんなで討議をしたのが今でも実務の役に立っています。

その後も、いろいろな経験ができる環境に身を置くことができました。こんなこともありましたよ。私が結婚して3週間後に、クライアン

トの上場会社が倒産したのですね。新婚旅行から帰ってきたら、倒産のニュースが新聞等に出ていたのですが、翌日からは大変でした。その会

## 公益法人、金融機関等の監査に携わり コーポレートガバナンスの重要性を学ぶ

—独立に至った経緯を教えてください。

独立開業したのは30歳の時です。監査業務はまったくのゼロからスタートでしたが、親が税務業務をやっていたので、当初は税務業務が中心でした。

その後、以前勤めていた監査法人の仲間から「公認会計士の共同事務所を作ろう」と声をかけられ、東京、京都、福岡、札幌をはじめ、全国18人でスタートしました。あ

社は、いわゆる裏の手形を切っていたのですね。それからしばらくは、毎日深夜まで裏の手形をひも解いてゆく作業が続きました。そのような不正を暴く仕事もありましたし、いわゆる上場申請に絡んだ仕事もありました。本当に忙しかったのですが、とても面白かったですね。

るコンサルティング会社のクライアントが多く上場していたので、その会社がベースとなって、それらの上場支援をするという仕事でした。また当時、医療法人や事業承継対策がブームになったものですから、税務の仕事がどんどん増えていきました。その共同事務所のメンバーは、今では日本一の税理士法人になった事務所など、名前を言えばすぐ分かるような錚々たるメンバーでしたが、そのような中で切磋琢磨しながら展開してきました。

ただ、やはり自分は公認会計士です。60歳、70歳になった時に「公認会計士だけれども、やっているのは税務だけ」では後悔するのではないかということで、やはり公認会計士の本来業務も手がけてきました。とかく、独立すると監査業務はほとんどないので税務中心になってしまいます。私も、一時は税務中心でいこうと思った時代がありました。ただ、たまたま私が公認会計士協会の理事をすることになったのですが、すると、監査の情報がたくさん入ってくるの

ですね。ですから、「監査業務もやらなければ」という思いがさらに強くなりました。最初は労働組合が1社しかなかったのですが、今では公益法人や、大学を中心に7、8社ほど監査しています。

それから、地域金融機関の監査にも10数年携わっており、これも非常に面白い仕事です。以前は、どちらかというと借り手であるクライアントの中小零細企業の側から金融機関を見ていましたが、逆に貸し手側である金融機関の内部を見ることになったのですね。これがきっかけで、多面的に物事を捉えることの大切さに気が付きました。例えば決算書です。「税のことも考えない決算書」が世の中にあふれていますが、それではいけません。財務諸表の読者は税務署だけではなくののです。たくさんの方のステークホルダーがいるので、それらの方からどのように見えるか。それから、コーポレートガバナンスも考慮しなければならないでしょう。税務ばかりやっていると、あまりそういうことは考えません。

## 大企業と中小企業の両方を知ること 税務に偏らない指導を確立

—大企業のことがかかっているからこそ、中小企業がやるべきことも分かっているんじゃないですか。

その通りです。中小企業が大企業に成長する過程のうち「今この部分にいるな」ということが分かっていますから、例えば、とても伸びている会社があれば、「取締



私も、上場会社の社外監査役を長く受け持っていますが、常に「コーポレートガバナンスって何なのかな？」と自問自答しています。

—中小零細企業の経営者に、ガバナンスまで意識している方は少ないかもしれません。

そうですね、言葉すらも知らないかもしれません。そして、それを指導する税理士にも、そのよう

な概念がない場合が多い。大会社ばかり見ていると、大会社の視点しかなくなってしまいますが、私は大企業も中小企業も見ているので、臨機応変に、バランスの取れたアドバイスができています。そういう意味では、公認会計士をやっていて良かったですし、今でも私の業務の3分の1は、公認会計士監査の現場に行くことなのです。

保しなければいけない体力のない会社が、節税のために役員報酬や退職金を目一杯支給するよう指導してしまう。やたら税のことばかり考えて中小企業経営者を指導することは、あってはなりません。私の云いたい事は、6頁写真の書籍をご覧ください。もちろん、多くの税理士先生はきちんと経営も勉強されているのでそうはならないのですが、従業員はどうでしょうか。そのような意識がきちんと浸透してい





事務所内風景

るでしょうか。現場でお客様と接している、まだ資格を持っていない従業員が、お客様に言われるがまま税に偏ったアドバイスをしてしまうがちなのです。

—東京、埼玉、茨城、京都の4事務所が集まって税理士法人を組織しているそうですが、その狙いは？

非常に元気のいい会社は、M&A等でどんどん他社を吸収し大きくなっていきます。すると、一つの会計事務所ではとても対応できません。ですから、大きな企業にも対応できること、また、地域を問わず広範囲のお客様に対応できることが、多地域にまたがる税理士法人の一番のメリットだと思います。

それから、情報の共有も大きなメリットです。例えば、それぞれの事務所が「こんなに面白い事案があるよ」「こういうことで失敗しそうになったよ」という情報が共有でき

れば、より高い品質のサービスが提供できるはず。その他、大きなものを買うにしても、共同で買えますから、コスト低減効果もあります。

—4つの事務所は距離もかなり離れていますが、情報共有はどのように行いますか？

テレビ会議を使っています。現在は Skype がメインです。プレゼンテーション等についても、例えば東京の芝にいながら他拠点に向けて発信できます。毎月集まる

## IT を積極的に取り入れることで 事務所と顧客双方の業務を効率化

—業務品質のお話が出ましたが、これについて、特に力を入れて取り組まれていることがあれば、ご紹介ください。

事務所の質的レベルが落ちると、

ことはできないのでこのような形式を採っていますが、最近音質もすごく良くなっています。何より、資料が共有できるじゃないですか。単に音声だけでなく、画面を見つつ、相手を目で見ながら、話を耳で聞きながら、そして指を指しながら話ができるので、普通に会議をしているのと同じ感覚です。しかも、Skype は無料で使えるので、非常に重宝しています。

TV 会議システムを利用した全国統一研修制度も定着してきました。

お客様に迷惑をかけてしまいますので、品質管理に関してはいろいろとトライしています。特に日報管理による品質管理・業務分析には、力を入れています。Google カ

レンダーに予定と業務内容を記載すれば、自動的に関与先別・職員別、売上・コスト対比表が出来上がるシステムを利用して4年。定例ミーティングでは全従業員の作業内容の情報共有とヒヤリング、そして関与先別作業効率の担当者別比較も可能になっています。

それから、「楽ラク WEB 会計」というシステムをご提供しているのですが、これがまさに品質管理、効率化、作業効率のアップに貢献しています。東京だけでなく、京都や茨城、埼玉も含め、こうした新しい仕組みに段々慣れてきていますし、ホームページの更新も各従業員が個別に行っています。IT に関するスキルについても、各本部に担当者を育成していますし、今後も力を入れたい部分ですね。

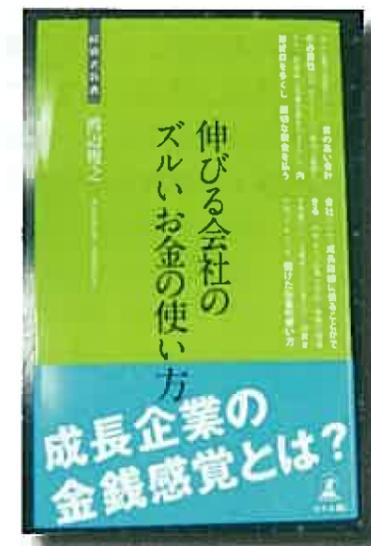
そして、何といたっても電子申告です。ほぼ100%近くになっており当法人は恐らく一番早く取り組んだ法人ではないかと思っています。どうしても頑固な経営者がいらっしゃる会社で「絶対やらない」とおっしゃる会社が2社あるんですね。取組みを始めた当初は、従業員も「ややこしいな」と言って嫌がったのですが、すっかり定着しましたし、作業効率が大幅に向上しました。例えば、紙の場合は申告書に税理士がサインするじゃないで

すか。いつも、「さあこれからサイン会だ」と言いながら私がサインして判を押していたのですが、電子申告ではクリックするだけです。ですから、IT 化が進めば進むほど、その進化に対応し、前向きに取り組むようにしています。それが、作業効率のアップに繋がりますし、品質管理にもなります。その結果、役員報酬控除前の経常利益率は平成23年から3年間で約4%も上がりました。もちろん、将来的には支払調書や納税も含めて電子申告も100%を達成したいですね。

—今後の展望をお聞かせください。

事務所を拡大していこうというつもりはないのですが、こうやって長年業務をやっていると、今が一番良い指導ができていて感じるので、知識が実務として自分の身に付いています。それをアドバイスの中に活かすことができますから、指導者をするなら60歳以降が一番良い年代だと思うようになりました。それに、やめてしまうのはもったいないと思うのです。仕事を続けていけば、頼られがいがあったり、生きがいがあったり、「喜んでいただけました」と思える事案に出会うことができるじゃないですか。

事務所の承継について言えば、求心力という点では血の繋がった人間を後継者にするのがスムーズに行くのかと思います。そのような人間が育つまでは、「生涯現役かな」と思いつつあります。以前、私の誕生日に公認会計士で子育て中の娘から扇子を貰ったのですが、中身を開けてみると生涯現役と書いてあったのですね。「もう辞めたい」と考えていた時だったので「えーっ」と思いましたが、それから自問自答を繰り返していますが、老害に気をつけながら、「やれるとこまでやろう」と思うようになりました。それに、いま健康を維持できているのは、仕事をしていることも関係しているのかもしれない。



渡辺先生著作



渡辺 俊之 先生

税理士法人優和 公認会計士・税理士

早稲田大学商学部卒。大手監査法人勤務を経て、昭和50年に渡辺公認会計士事務所を開設。昭和59年に「優和公認会計士共同事務所」を設立発起し、平成6年、理事長に就任。平成16年に税理士法人優和を設立し、理事長就任。上場会社の社外監査役等を歴任し、公益法人実務の専門家としても活躍している。