



ワタミ渡邊会長が語る

顧問先とともに成長する会計事務所のあり方

ワタミ株式会社 代表取締役会長・CEO 渡邊美樹

長引く不況が外食産業にも大きな影響を及ぼすなか、2008年度に過去最高の売上高と経常利益を達成したワタミグループ。同グループは、創業者であるワタミ株式会社代表取締役会長・CEOの渡邊美樹氏（前ページ写真）が掲げる「地球上で一番たくさんの方がとくを築くグループになる」というスローガンの実現を目指し、外食事業のみならず、介護や農業といった幅広い事業を展開しつつ、NPO法人「スクール・エイド・ジャパン」などの社会貢献、環境貢献活動にも積極的に取り組んでいる。これらの活動の基盤をなす経営理念を渡邊氏に語っていただき、会計事務所と顧問先企業がともに成長するための方策を探った。また、顧問税理士としてワタミグループを支えている横浜総合事務所グループ代表の泉敬介先生にもお言葉を頂戴している。

「ありがとう」を集めるワタミグループ

――まず、ワタミグループの沿革と、渡邊会長の経営理念を簡単に紹介いただけますか。

渡邊 ワタミの最初の理念を考え出したのは1982年、私が22歳のと

きです。北半球一周旅行を経験して、大成功を収めたのが26歳のときでした。この成功をきっかけに、会社をなんのために大きくしていくかをあらためて考えました。そうして生まれたのが、「会社の繁栄、社員の幸福、関連会社・取引会社の繁栄」「新しい文化の創造、人類社会の発展、人類の幸福への貢献」という第二の理念です。つまり、「この会社があつてよかった」「ありがとう」と言っていただけのような存在になることを目指したのです。

その後、1984年に最初の会社を設立し、居酒屋「つば八」のフランチャイズとして出店した2店舗が



●渡邊美樹（わたなべ・みき）

1959年生まれ、神奈川県出身。小学校5年生のとき、父親が経営する会社を清算したことから「自分は将来、社長になる」と決意する。

明治大学商学部卒業後、会社経営に必要な財務や経理を取得するため会計システムの会社に半年間勤めた後に、1年間運送会社で働いて独立資金300万円を貯める。

1984年に(有)渡美商事を設立、経営不振だった「つば八」の店を買取り、FC店オーナーとして起業し、飛躍的に売り上げを伸ばした。1986年に(株)ワタミを設立、1987年にワタミフードサービス(株)に社名変更（2005年4月にワタミ(株)に変更）。

1996年に店頭公開。2000年3月に東証1部上場を果たした。有機農業生産法人や、介護事業会社をグループ化するなど「外食」以外にも「介護」「農業」「中食」「環境」事業に拡大展開中。

「学校法人郁文館夢学園」理事長、「NPO法人スクール・エイド・ジャパン」理事長、「医療法人盈進会」理事（2007年には理事長に就任）となり、学校・病院の経営に取り組んでいる。同年10月には日本経済団体連合会理事に就任し、財界活動もスタートした。「神奈川県教育委員会」委員として教育界へも積極的に活動を広げている。2009年代表取締役会長・CEOに就任（渡邊氏の個人サイト「渡邊美樹.net」(<http://www.watanabemiki.net/>)より引用）。

タミファームの運営を始め、加工部門としてワタミ手づくり厨房という集中仕込みセンターも造りました。

2004年には、サービス業の延長として介護事業を本格的に開始し、現在は高齢者向けの宅配弁当などの中食事業も展開しています。

そして、10年ほど前に二部上場して、グループ経営に着手したときに、もちろんグループ会社のそれぞれに経営理念がありますが、グループ全体を一言でまとめるとなんだろうかということでも生まれたスローガンが、「地球上で一番たくさんのありがと

うを集めるグループになろう」です。それがワタミグループを象徴する言葉になったのです。

この自由主義社会においては、「ありがと」が集まらなければ会社は存続できません。どの会社も、どのようなサービスも、何がしかの「ありがと」を集めているわけですから、売り上げや利益を追求する必要はなく、「ありがと」だけを求めればいいということ、こういうスローガンができあがりました。

—— 言うのは簡単ですが、それを実践していくのはたいへん難しいと思います。

渡邊 「ありがと」を集めることが喜びであれば、まったく難しいことではありません。これがたとえば、「売り上げがほしいから」とか、「自分がお金を儲けたいから」といった理由で「ありがと」を集めよう」と言っているのなら、目的とする売り上げなり儲けなりが得られなかったところで「ありがと」はいらなくなってしまうんです。そうではなく、「ありがと」を集めること自体が嬉しかったり、自分自身がわくわくしたり、楽しいと感じるからこそ、

すべての取引先は一緒に成長するためのパートナー

—— 御社と税理士法人の横浜総合事務所のうちに、上場前からの関係をずっと保ちながら、一緒に成長し続けている例はたいへん珍しいケースです。こうした関係をどうやって育んでこられたのでしょうか。

渡邊 我々と横浜総合事務所との関係が珍しいかどうかは分かりませんが、私は横浜総合事務所の泉敬介先

生のことを最初からパートナーだと思っ
て、なんでもオープンにして相談しながら前へ進んできました。

これは特殊なケースかもしれませんが、
当社が店頭公開を控えていたころ、経理の実務者がいないので、主幹事の野村證券から実務者をちゃんとつけるようにと言われました。

そこで泉先生にどうしようかと相談した結果、泉先生が当社に来てくださることになったのです。おそらく泉先生としても、勉強するチャンスだと考えられたのではないのでしょうか。

その後、米国の企業と提携したときも、我々にとって初めての別会社でしたから、しっかり経理事務を立ち上げたいということで、ぜひ泉先生にやってほしいと頼んで、1年ほど来ていただきました。

このように、その時その時においてお互いプラスになるようなウィン・ウィンの関係のなかで協力し合い、それぞれが成長していったのだ、たいへんいい関係を築くことができていると思います。

これが多くの中小企業でみられる

ように、たとえば伝票だけ切つてそれを渡して、「あとは処理しといて」といった機械的な関係なら、とうていパートナーとはいえません。

—— 中小企業の経営者には、こちららは税理士を雇っている立場だという意識があるのかもしれませんが、そうではなく、一緒に成長するためパートナーだから頼むわけですね。

渡邊 さきほどお話しした第二の経営理念のなかに、「関連会社・取引会社の繁栄」というフレーズがありますが、そのなかには株主や普通の取引会社はもちろん、店舗を借りている大家さんや銀行など、さまざま

なところが含まれます。我々は、これらのすべての人たちから「あなたがいてよかった」「あなたの会社があつてよかった」と言ってもらえるパートナーとなることを目指しています。

泉先生との関係は、まさにその典型的なパターンといえます。しかし、「これだけやりました」「じゃあこれだけ払うから」で済ませていては、そういう関係が築けるはずはありません。

企業価値の最大化につながる非営利活動

—— 御社はNPO法人のスクール・エイド・ジャパンなども主宰して、学校を作られたりしていますが、いまのお話はすべてそういう活動につながっていくわけですね。

渡邊 肝心なのは何に価値を見出し、何を大切にするかということですね。さきほどお話ししたように、当社は売り上げや利益を上げることよりも大切なものがあるというところからスタートしています。ですから、自分たちの存在対効果、すなわちワタミグループが存在することで、どれだけ「ありがとう」が集まるのか、あるいは「あの会社があつてよかった」と言ってもらえるのが、我々にとっての価値となります。

したがって、価値を最大にするためには、お店だけ増やすよりもNPO活動に取り組むほうがいいし、単に利益を上げるよりも、その利益を使つて北海道で自然学校を作ったりするほうがいいわけです。つまり、

すべては最大の「ありがとう」を集めるための舵取りの一環として、企業活動があるというスタンスです。我々は、営利活動だけをしているグループのつもりはまったくありません。

しかし、ワタミグループは一部上場企業でもあるため、いま申し上げたような非営利活動に取り組む存在としての一面とどうバランスをとるかは、たいへん難しいところです。

我々が日本で最大の株主総会を開くのは、それが理由です。「我々はこういう会社です」ということを、株主にきちんと説明しなければなりません。ワタミグループは一部上場企業であると同時に、そのエネルギーのすくなくとも何割かを非営利活動に注いでいることを、株主に承認してもらわなければならないのです。

重要なのは独自の価値観を持ち、それを共有すること

—— 話を会計事務所との関係に戻させていただきますが、これから会計事務所と顧問先企業がパートナー

としての関係をどう築いていくべきかについて、お考えをお聞かせください。

渡邊 ほかの会社と会計事務所の関係は分かりませんから、それに対してコメントはできませんが、私は会計事務所や税理士事務所にとって必要なことは2つあると思います。

ひとつは、会計士さんにしても税理士さんにしても、自分自身の付加価値がどこにどのくらいあるのか、まずはしっかり分析することです。

会計処理や税務処理をするだけなら、どの事務所に頼んでもいいわけですから、そこでなければならぬ理由があるかどうかですね。

たとえば、お金の流れを見ているのだから、それについてはしっかりアドバイスをするだけのノウハウがあるのか、どのくらい広い視野を持っていて、ちゃんと経営という視点から見てくれているのか、経営のアドバイザーとしての役割も果たしてくれているのか。そういう付加価値を持っているか。「この人によってもらったよかった」となるでしょう

し、「ありがとう」が集まるわけですよ。

もうひとつ大事なことは、会計事務所や税理士事務所がどのような価値観を持っていて、その価値観をお客さまと共有できるかどうかでしょう。

たとえば税金をいっぱい払おうという経営者もいれば、なるべく払いたくないという経営者もいます。税理士も同じように、税金を払おう／払いたくないでタイプが分かれま

す。もし払おうという経営者と払いたくない税理士が組むことになったら、うまくいくはずがありません。

このように、ある一点についての価値観の共有がとても重要になるわけです。

揺るぎない人生観を持ち、不断の努力をしながら付加価値を高めていることがきわめて重要で、「私は誰にとつてもいい税理士じゃないですよ」と言い切れる税理士が本物ではないでしょうか。

私自身は、それこそ目先のお金にとらわれない、本心に確固とした価値観や人生観を持っているかどうか

が、これからは間違いなく問われると考えています。

会計業界に必要なのは「サービスマン」という認識

—— 会計業界はいま、士業からサービス業への転換期に直面しています。そういう大きなトレンドについて、どのような感想をお持ちでしょうか。

渡邊 それは当然の流れでしょうね。

右肩上がりの成長の時代であれば、黙っていてもお客さまはどんどん増えるわけですから、努力しない人が増えるのも当然です。それがこの不況により一転して法人の数が減れば、要するに需要と供給のバランスが崩れるということですから、お客さまはどこに頼むかを選ぶようになります。そうなれば、当然ながら頼む価値のないところは選ばれません。ですから、選ばれる税理士、会計士にならなければなりません。

ではどうすれば選ばれるのかというと、もちろんその方法はひとつだ

けではありません。付加価値の付け方はさまざまだと思いますから。いずれにしても、大事なのはサービス業であるということを認識することでしょう。サービスマンとは、相手の立場に立ってベストを尽くすのがこちらの喜びだと考える職業です。

—— 業界内でも、そういう認識をすでに持っている先生と、そうでない先生の二極化が進んでいるようです。

渡邊 たとえば、「全部うちでやりますから」と言って、丸投げのようなかたちで引き受けることだけがサービスマンではありません。常に相手の立場に立って、トータルで正しい判断を下していくのがサービスマンというものですから、こちらで全部やるのがその会社にとって望ましくなければ、そうすべきではないわけです。「顧問料を半分にしてもいいから、これはそちらでやってください。指導しますから」といったかたちで、自立を促していくことも大切かもしれません。

—— 常にお客さまの立場に立って

ワタミのDNAと会計事務所経営の価値観

横浜総合事務所グループ 代表 税理士 泉敬介



「人生は出逢いで決まる」という言葉がありますが、私が会計事務所に就職して初めて出逢った経営者が渡邊さんでした。そして、株式公開準備のために、経理・財務部長として勤務した間に教えていただいた「経営者のあるべき姿」が、私自身の経営者としてのスタンスや、お客様である経営者と向き合ううえでの価値観の基盤になっています。

また、その時に叩き込まれた「自由主義社会では、ありがたいの集まる所にお金が集まる」という思想は、私ども事務所の「お客様に『出逢えて良かった。』と言っていただける存在になる」というテーマにつながっています。事務所の会議で「売上」について話す時間は1分もありません。「売上」も「利益」も目標ではありません。それらは私たちがお客様に「出逢えて良かった」と言っていた結果を表す指標に過ぎません。そして、「お客様の目先の利益を追求するな。お客様のお客様にありがとうと言っているだけの提案をしよう」という、私たちがお客様と対峙する場合の基本的な価値観とスタンスにもつながっています。

私どもの事務所は「お客様のビジョン実現と真の豊かさの創出をサポートする」という事務所ミッションを追求する中で、「自分の提供するサービスの質と量が、自分の人生の質である」と言い切れるプロを育てることにより、職員の価値観を高め、社会の発展に貢献することを目指しています。税理士という仕事も、事務所という組織も、売上や利益という結果も、すべては「出逢えて良かった」と言っていたための手段に過ぎません。

大切なのは、何ができるかではなく何をすべきかにあり、人生の価値は、何を成しとげたかではなく何を目標として闘い続けたかにあるのだと信じて、今日もまた、自分の人生との闘いをスタートします。私どもの事務所には、確実にワタミのDNAが引き継がれています。

考えることが重要になるといふごく当たり前の話ですが、それがなかなかできないところが難しいですね。渡邊 逆に簡単だともいえますね。それができなければこの競争社会で

は負けてしまうだけです。—— たいへん厳しいお言葉ですが、まさに真実を突いています。渡邊 それが自由主義社会というものでないでしょうか。

—— 最後に、このような環境で会計事務所が成長するために必要なことについて、アドバイスしていただけますか。渡邊 ここまでにお話ししたことは

すべて、そのまま会計事務所に向けてメッセージのつもりです。ですから、あらためて申し上げることはとくにありませんが、ひとつだけ付け加えると、お金に対する考え方はしっかり持っていたほうがいいでしょうね。

たとえば、「自由主義社会にとって、お金とはいったいなんだろう」という価値観を持っていないと、判断を間違えるのではないかと思います。世の中にはとにかくお金を求めたり、お金によって判断を左右したりする人がいますし、それが普通なのかもしれませんが、多くにお金にかかわる仕事をされている会計士・税理士においては、「私にとってお金は〇〇です」と言うときの、「〇〇」のところがしっかり持っていることが大事ではないかと思っています。

—— 本日は示唆に富むたいへん貴重なお話をありがとうございました。ワタミグループの今後の躍進を祈念しています。