

なぜ「一番」が優位であるか。

業務、業種、地域。それぞれのカテゴリーにおいて、ナンバーワンの実績を誇る事務所。土業ビジネスが成熟する中、そうした事務所において今、何が起きているのか——。リレー特集の第1回では、「市場占有率の高いカテゴリーを複数持つことで、収益性が高まる」という仮説が示された。そしてその「力

デゴリーの市場規模は、必ずしも大きなものでなくてもよい」と言う（2020年1月号）。つまりこれは、どのような事務所にも高収益事務所への道が開けているということを示している。本特集では、各カテゴリーでナンバーワンの実績を有する事務所への取材から、これらの仮説の検証を行っていく。

地域密着、高収益事務所のモデルタイプ 総勢 600名、名南経営グループの 「原点」と「因果律」

常に「原点」に立ち戻り、 確認すること

— 巨大な総合土業グループですから様々な強みがあると思いますが、その中であらためて、貴事務所が考えている強みとは何でしょうか？

地域での知名度になると思います。私たちは広告宣伝をほとんど行っていません。土業の王道である紹介によって、地域での信頼を獲得してきました。弊事務所が顧問をしている会社の決算書は金融機関の信頼度が上がるといったこともあるようです。

現在、私たちが全国約60の金融機関と業務提携ができているのも、こうした信頼の積み重ねだと考えています。

— 組織としての強みには、どのようなものがありますか？

企業文化です。私たちの企業文化は、他事務所から見ると大変変わっているように見えるそうで

す。総勢600名弱の組織の中で、リーダー的な存在はいませんし、強力なリーダーシップも存在しません。そういう概念自体がありません。

— 5土業を法人として揃えるグループは、全国でも見当たりません。コンサルティングなども含め、多角化している事業も強みになっていますか？

多角化は、結果としてそうなっているにすぎません。弊グループには「中小企業に、ワンストップでサービスを提供する」というビジョンがあり、その中心には常にお客様がいます。その中で月に一度、お客様と顔を合わせる機能として税理士法人があり、税理士法人がグループのプラットフォームになっています。そこで発生するさまざまなニーズに対応してきた結果が、現在のグループの陣容になっています。

当社の沿革を見ていただくと分かりますが、開業から2年後には

社労士と行政書士事務所を併設するなど、当初からそうした考えでサービスを提供してきました。

— 同業者（会計事務所）向けのコンサルティング事業や、全国に広がる会計事務所ネットワークも強みになっていませんか？

それも偶然の産物でした。全国の土業の先生方と始めたマッチングサイトがうまくいけなくなり、そこから別のニーズが生じて、弊グループのノウハウを詰め込んで作ったのが、会計事務所向けのグループウェアである『MyKomon』です。

— ワンストップサービスもシステム化も偶然かもしれませんが、業界の動きを先取りしたものにしていますね。

そうですね。将来の社会がどうなるのか、統計やデータを見れば誰でもかんたんに予測できるものだと思いますが、それを分かった上でアクションしているかどうかには違いが出てくると思います。それは、お客様からいただいた

ニーズに対して同じことだと思います。

昨年、創業者である佐藤（澄男）の十三回忌でしたが、生前の佐藤の著書には2005年8月に現在問題となっている人手不足時代のこと、2007年10月に働き方改革についてのことが記されています。—それはすごいですね。常に先手を打ってきたということですね。

職場における男女平等などは、私が入所した1990年代からすでにそうした文化がありました。弊グループには正社員以外のスタッフはほとんどいませんが、現在の女性比率は6割を超えています。

2016年にグループ全社の本店移転を行ったとき（名古屋駅前のJ Pタワー名古屋に移転）も、なぜこんなに家賃の高いビルに移転するのだろうか？と疑問を感じましたが、採用がしにくくなる時代が来ることが分かっていたのだと思います。

変化を感じてから動くのではなく、変化より先にアクションを起こす。そうした文化が弊グループに根付いているのだと思います。—安藤先生が、グループの中核である税理士法人の代表になったのが2017年。代表になった当時は、どのような課題があると感じていましたか？

私自身がメインである顧問業務をあまり行っていなかったこともあり、税理士法人の組織のことがよく分かっていなかったため、スタッフ一人一人と全員面談を行いました。そこで感じたことは、環境変化への認識が遅れているということでした。いま提供しているサービスがいつまで続くのかと考えると、時間軸がすこしずれているように感じたのです。

決算書や申告書の作成などのサービスを提供するだけでは、お客様に喜んでいただけません。お客様が持っている課題をグループ全体で解決していくことにこそ、

我々の価値があります。そこでお客様のニーズと私たちの提供しているサービスとの間にギャップが出てくると、お客様は離れていきます。ですから危機感を持ちました。—どのようなことに取り組みましたか？

大きく3つのことに取り組みしました。

一つ目は、分業体制への組織変更です。働き方改革を前提に、限られた労働時間の中でお客様に提供する価値をどう最大化するかを考えたときに、さらなる分業が必要であると判断しました。二つ目は、報告書入力 of 徹底です。組織としてのお客様への価値の提供を考えたときに、優秀な人財のノウハウが共有されているということの重要性に再度スポットを当てました。これはMyKomonサービスの原点でもあります。3つ目にお客様アンケートを毎月実施し、結果のフィードバックを毎月行うようにしました。お客様が何を望



PROFILE ● 税理士法人名南経営／名南コンサルティングネットワーク（愛知県名古屋市）
1966年、創業者の佐藤澄男が税理士事務所を設立。地域の中小企業へのワンストップサービスの実現を目指し、1968年には社労士、行政書士事務所を開設。それらを皮切りに、現在では税理士、弁護士、司法書士、行政書士、社会保険労務士の士業法人を展開している。1984年に設立した現・株式会社名南経営コンサルティングでは、経営コンサルティング業のほか士業支援コンサルティング業も行う。同社では、2000年より会計事務所向けのグループウェア「MyKomon.com」のサービス提供を開始。2019年12月2日には、グループの名南M&A株式会社がセントレックス（名古屋証券取引所）に新規上場。現・税理士法人代表の安藤教嗣は1996年入所。2017年に税理士法人の代表社員に就任。グループのクライアント数は約6000件。グループ総勢575名。うち税理士法人は236名。税理士法人は、本店の名古屋のほか下呂（岐阜）と札幌（北海道）に展開している

名古屋本社のエントランスの様子。名古屋本社単体でも従業員は350名を超える

み、何に喜んでいただけるかをメンバーに感じていただき、初心に帰っていただくためです。

「ティール組織」を構築するポイント

ーグループの方針を決める場合は、経営会議になりますか？

はい。月に一度、コンサルティングネットワーク全体で役員会議を行っています。参加者は14名です。私に限らず、皆が平等の立場で一構成員として参加しています。そうした経営スタイルが「変わっている」と言われることがあります。

ートップダウンではなく、合議制だということですね。それで行動や方針が決まりますか？

決まります。それに、すぐに方向性が決まる、決まらないというのはそれほど重要なことではありません。それ以上に大事なことは、同じ目線でお客様にサービスを提供できるように、語り合い、議論し合うことです。そうやってそれぞれの価値観を擦り合わせていくこと、そうしたコミュニケーションにこそ価値があると思っています。

特に弊グループでは、カリスマ経営者（創業者の故・佐藤澄男と、二代目の影山勝行＝現・株式会社名南経営コンサルティング顧問）が二代続きましたので、長くトップダウン体制になっていました。二人が一線から退いたときに、必然的に変化して現在のようなスタイルになっています。

組織としての形で個人的な理想を言うなら、現在のところ「ティール組織」（上司と部下の関係が存在せず、組織としての売上目標や予算も存在しない組織）を目指しています。

現在の私たちの組織の良いところは、トップ陣が頼りないこと（苦笑）。これが大事で、スタッフは自分たちが頑張らなければと奮起

するようになります。

ーしかし、士業のような専門家集団の組織において、「ティール組織」のような組織の実現は難しいのではないのでしょうか？

例えば、弊グループのMyKomonがなぜ多くの会計事務所様に受け入れられたか。それは、従来は職人集団だった組織に、情報共有の概念を持ち込んだからです。MyKomonでは情報共有の手段として、業務報告書をクラウド上で共有します。この業務報告書は弊グループの原点です。それを共有することでノウハウを共有し、お客様の事業をよりよくしていく。

クラウド上で共有している報告書を検索すれば、誰がいつどのような手順で業務を行い、どのように解決したかが分かります。そうしたノウハウがすべて記録されていますので、例えば自分で経験したことのない仕事でもできてしまいます。

報告書は、単純にその日に起こったことを記録するものではなく、ひとつひとつがノウハウの蓄積になっています。そこが充実していくことで、組織の総合力の底上げに繋がっていきます。

ーそうしたシステムが、組織を支えているということですね。

はい。ほかにも、私たちはお客様アンケートも、毎月実施しています。お客様からいただいた言葉で良い評価のものには氏名を付けて、悪いものは匿名で、ネット上で全社にフィードバックしています。お客様の声は威力が違います。

この目的は、お客様が何を望んでいるのかを知ること。そして、弊グループの原点は、すべて現場にあるということを知ることにあります。

どれだけ、未来への種をまけるか？

ー貴事務所は、税理士法人というよりコンサルティング会社のような声も上がっています。先日、貴事務所が行った事務所見学会では、グループ売上の約7割がコンサルティング報酬であるといった発表があったそうですね。

それは発表をする手前、説明した者が顧問報酬以外のものをどのように表現したものだと思います（苦笑）。現実には、私たちの中でそうした区別はありません。売上や報酬はそれぞれの士業の業法などもあり、どこの部門に属し、どのように区分したかというだけの話で、結果として7割となった

名南コンサルティングネットワーク 資格者一覧			
税理士	加藤 猛	社会保険労務士	大津 章敬
税理士	小谷 祥	社会保険労務士	服部 英治
税理士	三浦 憲治	社会保険労務士	小山 邦彦
税理士	井上 彰	社会保険労務士	宮田 幸江
税理士	佐野 恭弘	社会保険労務士	宮武 貴美
税理士	木村 真由美	社会保険労務士	日比野 志穂
税理士	岩本 直也	社会保険労務士	福岡 みゆき
税理士	五之治 昇	社会保険労務士	佐藤 和之
税理士	松下 あすか	社会保険労務士	杉山 さやか
税理士	大野 裕次郎	社会保険労務士	小沢 まさみ
税理士	原田 裕	社会保険労務士	三好 奈緒
税理士	寺嶋 崇乃	社会保険労務士	永原 大樹
税理士	伊藤 理恵	社会保険労務士	篠田 康人
社会保険労務士	木島 知也	社会保険労務士	青木 将人
社会保険労務士	田村 和紀	社会保険労務士	寺西 崇
社会保険労務士	水落 優	社会保険労務士	見良 良樹

税理士法人 名南経営 資格者一覧			
税理士	安藤 教嗣	税理士	佐竹 善安
税理士	木村 健一	税理士	佐藤 公俊
税理士	加藤 尚孝	税理士	佐藤 易秀
税理士	佐野 公彦	税理士	柴田 茂
税理士	六谷 秀生	税理士	関山 愛
税理士	青木 慶太郎	税理士	富田 雅文
税理士	垣崎 文子	税理士	中川 修
税理士	鷹取 俊浩	税理士	中島 崇志
税理士	和田 恭併	税理士	中西 大地
税理士	石川 隆昭	税理士	夏目 さよ子
税理士	伊藤 善晴	税理士	早川 哲由
税理士	浦田 雄治	税理士	早瀬 顕誠
税理士	大鍋 則子	税理士	原田 英司
税理士	大野 真平	税理士	平野 勝志
税理士	大引 和也	税理士	古里 貴洋
税理士	神谷 亨	税理士	松尾 修司
税理士	鴨井 健太郎	税理士	宮本 千秋
税理士	河津 男	税理士	盛田 信
税理士	河邊 一範	税理士	安田 昌泰
税理士	北村 和宏	税理士	山内 則広
税理士	後藤 照博	税理士	山本 はるか
税理士	小森 友純		
税理士	近藤 光		
税理士	近藤 喜彦		

名古屋本社のエントランスにて。5士業を法人として揃えているグループは、全国でも数少ない

という話だと思います。

—それぞれを税理士法人の中で区分すると、どのような割合になっていますか？

年度によって異なりますが、顧問料などの固定報酬とスポット業務などの変動報酬の比率は、およそ7対3から6対4の割合で推移しています。

それよりもむしろ重要なのは、顧問の件数です。それが弊グループの中核機能であり、プラットフォームになるからです。それがなければ始まりません。

また、コンサルティングと言っても、税理士法人で行うそれらは、税務会計をベースにしたスポット業務のことをコンサルティングと呼んでいるだけです。一般的な意味でのコンサルティング業務の報酬はほとんど含まれていません。

そうした経営コンサルティング業務は、1984年に影山が現・株式会社名南経営コンサルティングを立ち上げて、税理士法人とは別の独立した組織で行っています。弊グループでは、会計事務所には本当の意味での経営コンサルティングは行えないし、それはお客様のためにならないと考えているからです。

—では、ほかに収益性を高めるために行っている取り組みなどはありますか？

いいえ、ありません。そもそも税理士法人には売上目標などはありません。私が知る限り、これまでもそうしたものはありませんでした。スタッフの評価も、賞与こそ数字ベースではありますが、その時々でテーマは変わります。

それに、弊グループには新規拡大を行うチームもありません。お客様はすべて紹介によるものです。

—今後の展開として、例えば、これまで地域密着を徹底してきたものを、全国に展開するなどの構想はありますか？

私たちにはお客様の定義があり

ますので、それを無制限に広げることはありません。私たちのお客様は経営者であり、地域は愛知、岐阜、三重に静岡を入れた4県が中心になっています。

この立場になって気付いたことなのですが、今いる優秀な人財や素晴らしい企業文化を活かしていけば、自然に活動地域も広がってくるものと考えております。

—事業をさらに多角化していくような考えはありますか？

現在の事業は、お客様に必要とされたから生まれたものです。それらは現在はもちろん将来のニーズも含めて、それに対して種まきをしてきた結果です。まいた種の中には失敗も多くあります。それでも、どれだけ多くの種を仕込むかということが重要であり、今後もしそうしたことは行っていくと思っています。

—名南M&A株式会社の上場も、そうやってまいた種の一つということでしょうか？

もともと弊グループでは、新しい商品をまず自社で試すという「商品実験場」という考え方があります。名南M&Aの上場は、その実践の一つです。ただし、上場は予定より一年ほど遅れました。それは、上場する際には、売上高や利益目標の達成やそれらを管理する体制の構築など、予実管理の仕組みが必要となりますが、そうしたことに私たちは組織として不慣れであったからです。

もうひとつの上場の目的は、採用です。グループ会社の上場会社があることで、優秀な人材が集まりやすくなります。

名南M&Aの代表(篠田康人)によると、同社の当面の目標は、東海地区でのM&Aマーケットシェアの拡大だそうです。名南らしくないこと言い出しましたね(苦笑)。これは上場したからだと思います。

—(笑)。では最後に、税理士法人としての今

後の展望を教えてください。

スタッフが働きやすく、能力の発揮できる環境を整備することです。それは時代とともに変わっていきますので、組織の在り方も含めてそうした環境を整えていきたいと思っています。

それから、繰り返しになりますが現在と将来のニーズを対応して、いかに多くの種まきをしていくか。そうしたことに取り組んでいきたいと思っています。

—現在は、どのような種をまいているのでしょうか？

これはすでにブームになっていますが、弊グループでもRPAには2017年から取り組んでいます。それから、スタートアップの支援として金融機関とのジョイントベンチャーを行い、ファンドを開始しています。これから後継者のいない企業がたくさん増えていきますが、それらに対し東京の資本が入れば取引先が減少し、地域の金融機関も困ってしまいます。地域支援策の一環として、そうした活動を始めています。

SDGsなどからもわかるように、これからは一定程度の社会貢献を行わない法人は、社会から必要とされなくなる時代が来ると考えています。

—そうした種まきや新しいサービスの提供は、地域でお客様を増やし、そのプラットフォームからお客様のニーズを吸い上げてきた結果と言えますね。

はい。創業者の佐藤は生前、「歩く広告塔」と呼ばれていました。この地域の有力な方で佐藤を知らない人はいなかったと言われてますし、いまだに顧問をしてほしいと言ってくる人の中には、昔に佐藤が行った講演のボロボロの資料を持ってくる方もいます。いまだに影響力は強くあります。

—なるほど。そうしたことが貴事務所が地域一番事務所となった「原点」なのかもしれませんね。本日はありがとうございました。■