



会計業界未来探訪②⑤

著名会計人リレーインタビュー

最終回

100年事務所に向けて文化を継承する 名南コンサルティングネットワークと日本経営グループ

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、抜きん出た業績を上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（写真中央）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。最終回となる第20回は、愛知県名古屋市の名南コンサルティングネットワークと、大阪府豊中市の日本経営グループ取材しました。税理士法人名南経営統括代表社員で理事長の安藤教嗣氏（写真左）と、日本経営ウィル税理士法人統括代表社員の東圭一氏（写真右）に、100年事務所実現に向けた組織づくりをテーマにお話を伺いました。（写真撮影市川法子）

日本を代表する

二大会計事務所グループ

反町 「100年続く経営を体現している会計事務所のトップに経営の極意を伺うことで、継続事務所を目

指すためのヒントを得よう」という趣旨で平成24年にスタートした「会計業界未来探訪」シリーズも、今回で20回目を迎えました。これもひとえに、快くインタビューに応じてくださった各事務所のトップの方々と、読者の皆様のおかげです。

コロナ禍で2年ほど間が空きましたが、本シリーズは今回が最終回となります。そこで本日は、掉尾を飾るにふさわしいゲストとして、日本の会計業界を牽引するトップ事務所代表のお二人をお招きしました。愛

知県名古屋市の税理士法人名南経営の統括代表社員・理事長である安藤教嗣先生と、大阪府豊中市の日本経営ウィル税理士法人の統括代表社員である東圭一先生です。いずれも昭和40年代前半に創業された老舗会計事務所であり、各種士業法人や経営コンサルティング会社



顧客ニーズに応え続けること とで巨大グループに成長

などで構成され、全国に拠点を展開する巨大土業グループの中軸をなす税理士法人です。創業者の同族ではなく、生え抜きの幹部社員が事務所を承継している点も共通しています。今回はまず、それぞれのグループの概要と経営理念、企業文化や風土などについてお聞きします。続いて、「100年事務所の実現方法」をテーマに語り合っていたく形で、お話を伺いたいと思います。よろしくお願いたします。

安藤・東 こちらこそ、よろしくお願いたします。

反町 はじめに安藤先生から、名南コンサルティングネットワークの概要について紹介していただけますか。

安藤 私たちは、「中堅中小企業を中心に経営を総合的にサポートする専門家集団」をスローガンに、税務はもちろん、お客様のニーズに応じて医療系を中心とした経営コンサルティング、国際進出・撤退、ファイ

ナンシャルプランナーサービス、信託、ファンドなど、さまざまな業態を増やしてきました。

その結果、現時点で総勢約620名、有資格者約100名を擁するグループにまで成長しました。ですから、特に事業拡大を意識してきたわけではなく、お客様の要望に応え

ていくなかで、自然と領域が広がっていった形になります。

反町 同族承継である私もソリマチグループと違い、貴社は初めから非同族承継を選ばなさっています。業界でも稀なケースだと思いますが、安藤先生は非同族承継ゆえに苦労されたことはありますか。

安藤 外部の人たちの目には、稀有な文化に映るようですが、これまでに、非同族承継だからという理由で苦労したことは、特段ありません。そもそも、社名からして「名南経営」ですし、創業者の佐藤澄男は、「妻や子供は経営に関わらせない」という方針で、会社経営と家族を完

東圭一先生のプロフィール

日本経営ウィル税理士法人統括代表社員税理士。宅地建物取引士。平成4年、日本経営（現日本経営ウィル税理士法人）に入社。平成9年、税理士資格合格。資産承継・事業承継に多数関与。令和4年、統括代表に就任。『「信託」で解決できるあなたの相続』（マスブレン）など著書多数。

安藤教嗣先生のプロフィール

税理士法人名南経営統括代表社員・理事長。税理士。昭和47年生まれ。岐阜県出身。平成8年、佐藤澄男税理士事務所（現税理士法人名南経営）に入社。その後、税理士法人名南経営理事、常務理事、理事長（現任）、株式会社名南ビジネスマッチング代表取締役（現任）を経て、令和3年、当社取締役（現任）就任。

反町秀樹社長のプロフィール

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。



環境を用意し「個人に任せる」が基本姿勢

反町 次に、名南コンサルティングネットワークの経営理念を教えてくださいませんか。

安藤 当グループのホームページの「経営理念」に記されていますが、「私達は自利利他の精神に基づき、お客様の明日への発展のために今日一日を価値あるものとします」が所訓になります。

この所訓は佐藤が創ったもので、私が入社したときには既にありました。一時、見直しを検討したこともあったのですが、あまりに完成度が高く、一切手を触れられませんでした。

反町 創業者の理念がずっと受け継がれてきたんですね。一方で、人の育成については、時代の変化に合わせなければならぬ部分もあると思います。いかがでしょうか。

安藤 個々の社員に任せるのが、当社の基本姿勢です。経営者側がすることといえば、その時々ニーズに

合った部署を立ち上げ、新しいことに取り組まざるを得ない環境をつくり出すだけです。

反町 確かに、新たな業務に取り組むときは、必ず専任部署を設けなければならぬと仰る先生は多いですね。

安藤 その事業を大きく展開させようと思ったら、専任チームを組織します。兼務は逃げ道にもなるため、その道を断つわけです。人は環境に適応しますから。

反町 それにしても、600人を超える社員を束ねるのは大変だと思いますが、いかがですか。

安藤 束ねるという意識はありません。皆が力を発揮できる環境を整えるだけです。

反町 では、事務所内でのさまざまな意思決定は、どのようにされているのですか。

安藤 合議制で、満場一致が原則です。満場一致に持っていくまでのプロセスが大事だと思っています。

反町 貴社は、会計事務所支援にも積極的に取り組んでいらっしゃいます。ようやくコロナ禍が一段落した

全に切り離していました。ですから、会社と家族を明確に区別する風土があり、ほかに成り手がいないなかで、私が事業を引き継いだという経緯があります。

実際のところ、本当になかなか決まらず、最後は投票により、私が代表を務めることになりました。とはいえ就任してからは、皆がしっかりと支えてくれますから、代表としての苦労はほとんど感じていません。

反町 貴社の資本構成についてお聞かせいただけますか。

安藤 佐藤が亡くなった後、内部留保がゼロになるまで、全額を払い戻しています。株式会社のはうは持株会がありました。それも止めて一般社団法人に組織改編しました。

もともと、名南経営には「人の組織」であるという考え方があり、自然にそうなったのだと思います。そういう企業文化なのです。

と思ったら、今度はChatGPTの登場と、社会を取り巻く環境が目まぐるしく変わるなか、会計業界の趨勢をどのように捉えていらっしゃるのでしょうか。

安藤 コロナ禍によっていろいろなことが変わりましたが、前向きな事務所さんは、その変化を追い風と捉えたのではないのでしょうか。8〜9割の事務所さんは、むしろ伸びていると聞いています。

ですからChatGPTもそうですが、これからはAIを駆使して勝ち残っ

事業領域の拡大を目指し 会計・コンサルティング 部門の運営を分離

反町 続いて、東先生にお話を伺います。

実は、本シリーズの第1回（2012年6月号）で取材したのが、日本経営グループです。当時の株式会社日本経営代表取締役会長（現名誉会長）である小池由久氏と、同社取締役会議長（現日本経営ウィル税理士法人最高顧問税理士）の菱村和彦先生にご登壇いただきました。

このときの取材では、「会社は人が全てで、事業発展は人づくりなしに実現できない」と仰っていたのが印象に残っています。

それから11年の間に、日本経営グループがどのように進化し、発展してこられたのか、現況をお聞かせいただけますか。

東 日本経営グループは現在、会計部門である税理士法人と、コンサルティング部門である医療コンサルティング会社との2つを明確に分け、そ

れぞれが独自の方針で運営していく形態に移行しつつあります。税理士法人とコンサルティング会社では働く人間のタイプや性格も異なるため、給与体系や評価方法、育成を含め、働き方をひとつのルールで統一することが難しくなってきたからです。

双方とも250名規模で、今は採用の段階から完全に分かれています。そのぶん、グループ内での連携に対する意識づけは、11年前に比べて逆に強くなっています。運営が別々になったことで、より連携を意識する必要があります。

会計部門はさらに、ヘルスケア部門と、相続・事業承継・資産承継などの部門に分かれており、職員数はほぼ半々です。私が代表に就いて以降、脱医療を掲げていますが、一方のコンサルティング部門は医療系に特化しているので、グループ全体としては医療特化の色合いが濃くなります。

しかし、日本経営Ⅱ医療というイメージのままだと、対一般企業様の営業において制約が出るようになってきました。そこで、今は会計部門





理念のアップデートを経て現在の社風を形成

反町 日本経営グループの風土と理念についてお聞かせください。

東 当グループでは、「基本理念」「社訓」「五信条」「基準行動」からなる行動規範を定めています。

まず、創業者の菱村が、社訓と五信条を創りました。続く二代目社長の小池が、従業員の心の部分にも注目し、「全従業員の物心両面の幸福の追求」を掲げました。

そして、三代目社長の藤澤（功明氏。現株式会社日本経営代表取締役会長）のときに皆で作り上げたのが、「全従業員とその家族の幸福を追求するとともに、その幸福に気づいて感謝できる心を育み、社会の成長発展に貢献する」という基本理念です。

もともと菱村が、お客様のさまざまな困り事を解決するために次々と新たなセクションをつくっていった流れを汲んで、藤澤のときから社会貢献によりフォーカスするようになりました。そのような経緯をたどつ

て、現在の社風が出来上がりました。私も定年まで、残すところ6年です。代替わりが進むにつれ、いずれ創業メンバーはいなくなります。そのときが、ひとつのターニングポイントになるでしょう。

今は創業メンバーが全員健在で、迷ったときはいつでも相談できますから、そういう意味では私としてはやりやすいですね。

反町 そうすると、現在の日本経営グループのトップは何代目になるのでしょうか。

東 グループ代表としては、現職の平井（昌俊氏。株式会社日本経営ホールディングス代表取締役社長）が四代目になります。先ほど申し上げた会計部門とコンサルティング部門の分離は、平井の代になってからです。会計部門のトップとしては、私で五代目になります。

反町 創業メンバーの方々は今、どのような形で経営に携わっていらっしゃるのですか。

東 顧問として、大所高所からアドバイスをもらっています。打ち合わせにも参加しますが、具体的な指示

のなかでも、ヘルスケア業界に発信するメッセージと、一般企業に発信するメッセージは変えています。

反町 事業部ごとに、運営の方向性や進め方を決める体制に変わってきているのですか。

東 はい。私も安藤さんと同様、事細かに口を出しているわけではありません。各部門に監視役の役員があり、それぞれで意思決定して業務を進めているからです。

ただ、最終的な決定は名南経営さんと同じく、法人ごとの合議・満場

一致で決めています。細かいところは事業部ごとに決め、方向性は法人ごとに統一していきます。

反町 カリスマ的なトップがいなくても、組織として回っていく仕組みが出来上がっているわけですね。

東 例えば、世界四大会計事務所のひとつであるKPMGの代表者の名前を知る人はあまりいません。KPMGは、代表者が誰であれ、事業体として前進していく仕組みが出来上がっています。われわれ日本経営も、そのような組織を目指しています。

をすることはなく、経営は全面的に現役に任されています。

しかし、250人の社員の人生を預かるのはかなりの重責ですから、私としては、いてくれるだけでも精神的にとっても楽です。

100年事務所向けた組織づくりの要諦とは

反町 ここからは、「100年事務所の実現方法」をテーマに、お二人のご意見や具体的な取り組みを伺っ

ていきたいと思っています。

日本税理士連合会の実態調査によると、現在の事務所数は約2万6000とありますが、この15年間でその数は2割減っていることが、統計から分かります。

事務所の運営形態はさまざまで、非同族でしっかりした組織を築いていたり、同族で特色を出してブランド力を付けていたりしますが、100年事務所の実現に向けた組織づくりの基本として、安藤先生は何が重要だとお考えですか。

安藤 まず大事だと思うのは、その事務所の風土です。価値観が多様化

している今、反町社長が仰るとおりいろいろな運営形態があります。それぞれの事務所に、その事務所固有の文化も根付いています。ですから事務所内で、「どのような組織がよいのか」という共通認識を持つことが、最も重要ではないでしょうか。

私は、メンバーが目的実現に向けて、自律的に工夫や意思決定をしていく「ティール組織」を目指せばよいのではないかと思います。ただ、それは名南経営の場合です。事務所ごとに目指す組織の姿を、前提となる文化やメンバーの成熟度などの根幹の部分から考えていくべきでしょう。

反町 会計事務所の多くが、貴社のように「自利利他の精神」を根幹に据えているのではないかと思います

が、いかがでしょう。

安藤 仰るとおり、自利利他の精神はTKCの創業者である飯塚穀先生が提唱されて以来、この業界のバックボーンにもなってきた考え方です。私を含め、極めて多くの先生方に影響を与えてきたと思います。

ただ社員が増えるほど、そうした概念を浸透させることが困難になります。それが専門職の集団ともなると、なおさら大変です。

人づくりによる

企業文化・風土の継承

反町 東先生に伺います。事務所内での価値観の共有について、日本経営グループではどのような取り組みをされていますか。

東 日本経営では、創業前からの菱村のプロフィールも含めた社史「グループ50周年記念誌」や「日本経営フィロソフィ」を作っています。フィロソフィは若手社員にも響くよう、その時代に合わせた新しい言葉や分かりやすい言葉に改めています。

また、会計部門とコンサルティング



1 組織の進化過程をレッド、アンバー（琥珀色）、オレンジ、グリーン、ティール（青緑色）の5色で表す考え方。ティールは最も進化した、個人が意思決定できるフラットな組織モデル。フレデリック・ララーがその著書で提唱した。



激動の時代を 勝ち残るための成長戦略

されていくものだと思います。

反町 地方でそれなりの規模を持ち、ブランド力のある会計事務所では、何らかの特化戦略を採っているケースが多いようです。なかでも強いのが医療特化だと思いますが、これから特化戦略を採用するとしたら、どの分野が有望とお考えですか。

安藤 統計上、相続については一定数伸びることが明らかなので、地方

でそのマーケットを集約できるような事務所は伸びるでしょう。もうひとつは医療介護です。ただ、何に特化するにせよ、対応力が鍵を握ると思います。

反町 相続税の基礎控除額が下がったことで相続案件の数が増え、相続に取り組む税理士法人は確実に増えていきますから、この傾向は今後も続くかもしれませんね。

もうひとつ、巡回監査の在り方も変わるのではないかと予想しています。コロナ禍を経て、リモート監査がかなり普及しましたが、これは今

グ部門の双方で若手が増えているので、それらの社員に向けたウェブ講話を配信するなど、企業文化の維持に努めています。

反町 会計事務所の商品は人ですから、注力すべきポイントは必然的に文化になるのですね。

安藤 基本的に、専門職はそこ（文化）が一番弱いのではないのでしょうか。逆にいえば、自利利他の徹底した組織をつくり上げることができれば、心配することは何もないと思います。

東 文化が組織に浸透したら、後は専門職ゆえに、個々人が自由に能力を発揮してくれないとビジネスにならないと思います。

安藤 専門職の人たちは、自分の価値観で商品（サービス）の良し悪しを判断する傾向が強く、お客様のほうを向いていないことが比較的多いのです。

しかし、提供されるサービスの価値を判断するのは、あくまでもお客様です。専門職の場合、そこを理解できているかいないかが、大きく差の出る所であり、肝だと思っています。

後、定着していくと思われませんか。

安藤 定着するか元に戻るのかの二者択一ではなく、ハイブリッドになっているかと思っています。既に、大事な話は相対で、事務的な話はリモートで行うという流れになりつつあります。リモートだけでは、肝心の信頼関係が築きにくいでしょうし、事務所側の都合でリモート中心にしようとしても、続かないと思います。

反町 話の重要度に応じて、対面とリモートを切り替えればよいということですね。

安藤 そのとおりです。リモートはあくまで手段や道具に過ぎませんから、選択肢として持っておく必要があるというだけの話です。

反町 道具にすぎないとはいえ、持っておけば使い道もあるということですね。

ChatGPTなどについても、同じことがいえそうです。単に便利な道具とみなしてうまく使えば、会計事務所業務がかなり合理化、効率化できると思います。逆に脅威と捉え、恐れて避けていけば、どんどん取り残されていくでしょう。

反町 カリスマ的なトップがいなくなった後も、組織がしっかり回っていく仕組みをつくるためには、スタッフの間に共通の文化が必要ということですね。

安藤 そのとおりです。普通の人でも回る仕組みにしたいのです。しかし、文化を伝え続けるのは、そう簡単なことではありません。油断するとぶれ始めますから。

反町 文化や風土の継承は、人づくりにもつながる話だと思いますが、東先生はどのようにお考えですか。

東 私個人のやり方というのと、自分の分身となって働いてもらう人には、徹底的に想いを伝えていきます。伝え方は、命令や指示ではなく、私ならこう考える、こうしたらよいと思うという助言です。彼らには、それをひとつの意見と捉えてもらえればよいと思っています。

とにかく、相談しやすい関係をつくり上げることを重視しています。そして、その人たちが自分の部下に對し、私と同じように振る舞えば、その文化は自ずと広がっていきます。これを繰り返すことで、文化は継承

生産性を向上させながら 付加価値を高める

反町 これから労働人口はますます減りますし、合従連衡でさらに二極化が進むでしょう。その過程で発生するさまざまな問題を、いかにDXで解決していくかが、ひとつのポイントになるのではないかと思います。が、いかがでしょうか。

安藤 私は、その先に最も大きな問題が待ち構えていると見ています。最終的には、より「考える」ところに焦点が移っていくと思います。すなわち、自分たちの価値をより高めていく方向に、頭を使わなければならないでしょう。

これはかなり大変なことですが、生産性を上げていくうえで最も重要な課題になるのではないのでしょうか。この業界では、生産性の向上というと真っ先にコスト削減や効率化を唱える人が多いのですが、それは違っていると私は思います。

反町 付加価値を生み出すことも大事ですが、その価値を認めてもらう



ことも大事ですね。
安藤 仰るとおりです。お客様が認めてくださって、初めて付加価値になるのですから。

反町 ITの活用によるコスト削減や効率化は分かりやすい効果ですが、それらは表面的なものであり、そこだけ見て喜んでいてはいけないということですね。

安藤 ええ。ひと口に生産性といっても、2つの面があります。分母と分子の片方だけに注目していると、話がおかしくなります。

反町 日本経営グループでは、生産性の向上について、どのような捉え方をされていますか。

東 例えば、当社では現在、相続申告の件数を増やすことにこだわっていません。その代わり、超富裕層のお客様や、特殊な案件でお手伝いしていくという方針です。

一時は、年間100件以上という目標を掲げたこともありましたが、しかし、われわれは単なる申告代行業者ではないという確固たる信念に基づき、われわれが提供する価値観を認めていただけたところに焦点を絞

って注力しようという方向に切り替えました。

とはいえ、作業的な業務をまったく請けないというわけではありません。例えば、名南経営さんの「MyKomon」などを活用しながら、効率化や時間短縮を進めていきます。それによって、お客様に寄り添う時間を少しでも増やすことができれば、自ずと生産性は上がっていくのだと考えています。

反町 間違いなくいえるのは、これからは何に取り組むにしても、ITを使いこなさなければなりません。会計業界でもここ数年は、IT専門者を置く事務所が急増しているようです。

特に昨今は、インボイス制度の開始を控え、ITを活用したBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）がひとつのブームになっていると思います。これについては、どのようにお考えですか。

東 仰るとおりブームですが、そこに全面的にシフトしたくはありません。

安藤 確かにニーズはあります。当

社もサービスとして扱ってはいま

が、それを増やすとおそらく疲弊するだけでしょう。

東 結局のところ、機械には勝てませんからね。

安藤 BPOのような業務は、それこそITを存分に駆使していくという話です。もちろん、考えない仕事は無駄と言っているわけではなく、BPOもありきで戦略を立てるということです。

「待つこと」

反町 本シリーズでは、ご登場いただいた方の座右の銘をお聞きしているのですが、お二人の座右の銘を教えてくださいいただけますか。

東 私は、特に座右の銘を持っていないので、代わりに普段から心がけていることとして、「待つこと」という言葉を挙げたいと思います。

何を待つかというと、「人の気づき」です。成長は「気づき」から始まります。社員たちは、自ら進む道を決めることができ、初めて前に歩んでいきます。ですから、気づい

てくれるまで「待つ」わけです。

人の育成とは待つことだと、私は思います。ですから、働きかけはしますが、強制はしません。常に待とうと心がけています。もちろん、じれったくなることもしばしばですが（笑）、それでも待ちます。

「なぜば成る 為さねば成らぬ何事も」

安藤 私は昔から、「なぜば成る為さねば成らぬ何事も」を常に意識しながら、仕事に取り組んでいます。

反町 上杉鷹山の言葉ですね。

安藤 はい。人生とは、本当にこの言葉どおりであることを、全ての社員に分かってもらいたいと思います。皆が、自ら限界を設けてブレーキをかけてしまいがちですから。

反町 そこは、東先生の仰る「気づき」と同じですね。

安藤 まさにそのとおりです。人の

成長には、やはり意志と行動力が大事ですね。

「最高のチーム」

反町 今回は最終回ということもあり、締めくくりの意味で私の座右の銘もご紹介します。

シリーズのテーマである「100年企業」という言葉を選びました。100年企業を実現するには、最高のチームであることが必要であり、最高のチームをつくるには、よい企業文化・風土が必要です。つまり、最終的には人に帰着するのだという意味を込めて、「最高のチーム」を座右の銘として挙げさせていただきました。

安藤先生と東先生のお話を伺って、50年以上続く会計事務所は、100年事務所を体現できる力を備えていることがよく分かりました。

それは、100年事務所に向けた蓄積と準備ができているということです。お二人とも、これまで築き上げてきた文化を、後世にどう伝えて

いくかに重きを置いて、事務所が永続するための基礎固めをされています。言い換えれば、100年事務所に値する文化と、それを継続する仕組みを持っているといえるのではないのでしょうか。

本日は最終回にふさわしい、大変勉強になるお話を伺うことができました。本当にありがとうございます。

安藤・東 こちらこそ、ありがとうございました。

反町 最後に、これまで取材に際じてくださったトップ会計事務所の皆様と、このシリーズを始めるきっかけを作ってくださった株式会社実務経営サービスの中井誠会長にも、あらためてお礼申し上げます。ありがとうございました。