

## 品質管理と生産性向上を追求する

## 税理士法人のニュービジネスモデル

税理士法人優和  
理事長・公認会計士・税理士  
渡辺 俊之

## 統合型税理士法人が

## 業界に新風を巻き起こす

税理士法人優和は血縁関係の無い独立した六つの会計事務所によって、平成一六年に設立された統合型税理士法人である。そのスケールはスタッフ一〇〇名を超え、総売上は、一〇億に迫る。メンバー同士の二〇年にわたる信頼関係で築かれた強固な組織は、最先端情報技術と伝統文化の融合を基調にして、業界に新風を巻き起こす勢いを感じさせる。今回は同法人の司令塔である東京本部に伺い、組織戦略の実態に切り込んでみた。

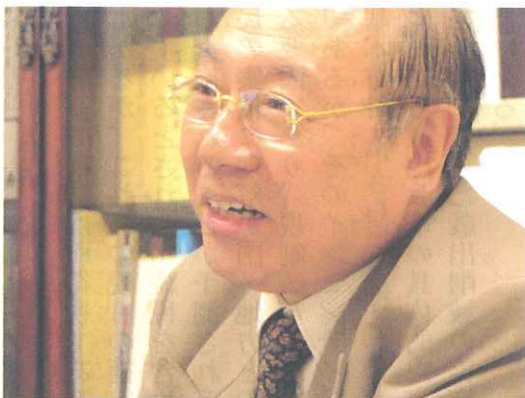
御社のように血縁関係を持たず、独立した会計事務所が全国各地で拠点展開を図り活動している税理士法人は貴重な存在といえます。まずは現在の法人組織を設立した経緯からお伺いします。

税理士法人優和は昭和五九年一月に発足した「優和公認会計士共同事務所」を母体に組織化された「優和会計人グループ」において二〇数年来、ともに研究研鑽を積み、特に深い付き合いと信頼の絆で結ばれた六人の同志により平成一六年に設立しました。メンバーは①東京本部(渡辺俊之) ②京都本部(菱田多賀志) ③茨城本部(楢原 功) ④埼玉本部(飯野雪男) ⑤山梨本部(藤原千穂) ⑥松山本部(大西聰二)で構成され、各地域に根付いた伝統ある六会計事務所の統合により、スタッフは総勢一〇〇名を超え、総売上は一〇億円を目前にしています。

優和会計人グループにおいても監査業務の共同執行をグループ活動の機軸にしていたと聞いておりますが、あえて六人の仲間て税理士法人化を実現した背景はどのような考えによるものでしょう。

一言でいえば、情報交換を主とした緩やかな共同組織に限界を感じていました。会

計士監査という場では情報交換や共同監査も有効性を発揮できるものですが、より経営の根幹の深層部まで入り込んだ方が効果的経営を目指しやすい。税務分野では、共有のノウハウ開発や業務連携にどうしても限界がある。そのためには、相互の連帯意識の覚悟がある。よって、個人所得から資



渡辺 俊之理事長

産、負債に至るまで、すべてをオープンにしていく。当然、各事務所のノウハウもすべて提供できる関係が前提になるわけです。

——その強固な連帯感が六人のメンバーによる税理士法人優和の誕生だったわけですね。六つの異文化をひとつにまとめて行くのは至難の技と思えるのですが。

すべてを一体化させる必要もないと考えられています。茶道に「不易流行」という言葉があります。変わってはいけないものと変わって行かなければならないものとの融合を目指しています。「やじろべえ」の論理と一緒にその極となる拠点は東京であるが、「やじろべえ」のウイングを各地域へ広げていく必要がある。東京という膨大な情報化社会と各地域に根差した文化や個性の融合が同一法人組織という基盤の上に成り立ち、これにより真のノウハウ共有と共同戦略が可能になるわけです。

——そうすると「やじろべえ」の交点である東京本部が法人の意思決定の司令塔であり、推進役と考えてよいのですか。

社員会議の議長で理事長という点で推進役ですね。一方で無限連帯責任の法人ですから、各社員の合意を得なければなりません。それは大変な重責ですが、組織の中軸を担う役目としてやりがいもあります。

——税理士法人優和が目指す活動コンセプトはどのようなものでしょうか。

先程、申し上げたように、全体を画一化させてひとつの型にはめる考えはありません。各事務所の個性や地域性を尊重させながら、統一目標として「品質管理と生産性向上」を追求していく。このコンセプトは誰にも異論がありません。仕事内容の品質管理、仕事量の生産性向上、つまり、事務所の中身を確固たるものにする。それに「信頼と信用」が培われる。それが会計事務所成長の原点と考えています。むやみに売上拡大を目指すことなく、まず組織体制の充実を図る。業務品質の高さがお客様に喜ばれ、収益力がアップする。その結果として事務所規模が拡大していくという図式です。

## コンセプトを実現させる 四つの重点施策

——素晴らしい考え方ですね。その「品質管理と生産性向上」を実現させる上で、具体的な施策についてお聞かせください。

私共では業務の重点施策として、次の四点を掲げています。①自計化の積極的指導、②事務所スタッフのITスキルアップ、③電子申告の積極推進、④個人情報保護方針の徹底です。

①自計化については各事業所でバラ付き

があります。ハッキリしていることは、新規のお客様には「優和の楽ラクWEB会計」を全事業所共通で導入させて行く考えです。これはビズアップ発展会計を使っていますが、現段階でASPシステムの完成形と考えており、お客様からも非常に高い評価を受けております。

<http://www.yu-wa.ip/zaimu/index.html>

②スタッフのITスキルは生産性向上に不可欠です。IT化は東京が一番進んでいると勝手に思っていますが、確実に各地域に浸透して行き日進月歩の感があります。

③電子申告に関しては当面最も力を入れて取り組んで行きたいと考えています。個人の電子申告は今年度実績で、約二五〇件。未だ一〇%にも達していませんが、来年は一〇〇%を目指しています。電子申告が生産性向上にすごく良いと判りました。個人

の確定申告は量が多いので生産性アップのため、流れ作業で行います。申告書の下書き・検算・整理（提出直前申告書及び添付資料の最終チェック）、そして最後は税務署別に区分けして、袋詰めして全国一斉に発送。この方法だと早く出来ても、遅くなっても送るのは一緒。これが電子申告なら仕上げ順に申告できる。そうすると申告報酬の請求が早く出せる。これまでは三月一五日過ぎに一齐に請求してましたから、手間も時間も資金効率も悪い。ですから来年度は電子申告一〇〇%を目標に掲げたわけです。

④個人情報保護方針の徹底は品質管理を謳うために、不可欠なテーマですが、共同事業体の組織運営においては一番難しい課題です。昨年、東京本部でプライバシーマーク取得の研修会を実施しましたが、これ



税理士法人優和 個人情報保護方針

を全事業所で実施しなければ意味がない。そうすると手間と時間とコストがかかるので生易しいものではないのです。事務所の差別化と品質向上には、プライバシーマークの取得はベストとは思うものの、長期的な視点でこのテーマに取り組んで行く必要があると考えています。

——独立した事業体を税理士法人の元ひとつに統合して事業展開を図る。この一番のメリット何処にあるとお考えですか。

基本的には真の意味でノウハウの享受と数の力という意味でスケールメリットがあります。例えば商品開発。各事務所が共同で知恵と力と資金を出し合うことで、一事務所では不可能な先行投資に取り組める。もちろん、そのためのインフラ整備も十分に手当てできるわけです。

——そういう点では人材教育にもつながりそうですね。スタッフ教育に関しても全体を統括しているわけですか。

個々の事務所の自立を尊重していますので、基本的な部分は各事務所の責任で行います。ただし、全体の経営戦略に関わってくるものなどは合同研修を実施しています。例えば、個人情報保護法やビズアップシステムの導入などは、法人経営の根幹に関わりますので全事業所が共通認識を持つ必要があるわけです。

## 求められる

### 営業戦略上のエリア連携

——統合型税理士法人として営業戦略面の連携はどのように行っていますか。例えば、他のメンバー事務所の間と先企業でも、地域効率率によっては業務を分担するというような連携についてはどうでしょうか。

すでに個別対応は進めています。京都本部の関与先で東京に拠点があるケース。成長を遂げる会社は地域展開も活発に行うわけですから、拠点先の東京でも相談窓口が必要になる。それを東京本部が引受けるわけです。今後はそんな業務連携が頻繁に出てくるので対応していく方針です。

例えば東京本部の関与先が茨城に存在する。それを茨城本部で引受ける。一方でその反対ケースでは東京本部で行う。作業効率を上げることで、全体の生産性向上につながるわけです。現在では一部の個別対応に止まっていますが、こうした業務連携を訴求していく必要があるかもしれません。これも全体的な合意の下で検討課題です。

——共同の広報戦略についてはビズアップ発展経営システムを上手に活用されていますね。運営のしくみと利用者の反応はいかがですか。



<http://www.bizup.jp/member/yuuwa02>

税理士法人優和のホームページ上で会員制の経営情報サービスとして、無料で登録できるようにしています。現在の会員数はそれ程多くありませんが、Q&A、ネットセミナー、ビジネス文書など、一度、利用された方からリピートが多く、評判は上々です。現関与先のサービスフォローはもとより、見込客の困り込みに有効的と考えています。もちろん、六ヶ所の各地域で活用しているスケールメリットも広報戦略として強味を引き出していることも事実ですね。

また、現在、毎月一度、事務所ニュースを郵送していますが、大変手間がかかります。将来的にはこれをビズアップが提供しているWEBマガジンに切り変えたい考えです。バックナンバーとして保存資料に残すことも簡単です。それには、もう少し「税」の話題が欲しい。難しいテーマでなくても

良いですから。これは要望です。

## 財務面と意思決定の

### 課題解決策とは

——統合型税理士法人を運営して行く上で、乗り越えなければならぬ課題は二つあるかと思えます。ひとつは財務面の一本化の問題、もうひとつは意思決定の手順の問題。これらはどのように運営されていますか。

事業所ごとに独立採算制を敷いています。発足時はそれぞれが違う会計システムを使っており、毎月一度、二〇日に決算報告を提示させて、エクセルシートに集計していただきました。その後、ビズアップ発展会計（「優和の楽ラクWEB会計」の商品名でクライアントや一般の方に月二〇〇〇〇円の利用料で販売）の導入を機にして、各事業所で同時に切り換えました。六ヶ所でも同時入力ができる。そして何よりも部門別会計でPLに加えてBSも作成できることが魅力です。統合型組織で資産、負債を部門別管理できなければ意味がない。全国どこから入力してもひとつに統合できる。だから代表社員会議にはかつて決定しました。

——その代表社員会議が組織の最高意思決定機関というわけですか。運営はどのように進めているのですか。

代表社員会議なしでは私共の組織は成り立ちません。文字通り、最高意思決定機関として、必要に応じて開催します。東京開催が多いのですが、今まで、京都、松山、茨城、埼玉、山梨等でも開催しました。

しかし、集合会議は調整が難しいので「テレビ会議システム」を導入しています。同時画面に会議資料を添付したり、もちろん議事録も取れて保存できます。議事録は共有フォルダに入れてWEB上に整理して、いつでも見られるようにしています。欲を言えばキリがないですから、実務上では十分に役立っていますし、出張先からのTVミーティングも有り難いです。



——会計業界は今、大変革の渦中にあり、職業会計人としては初めて経験する大競争時代に入っているかと思われず。最後にお伺いします。この変化をチャンスとして攻めの戦略に出るか、もしくは脅威として守りの戦略を取るか、先生のご意見を聞かせてください。

例えば私が属している会計士、監査法人の業界は色々な事件を起こしながら、品質管理という対抗策を打ち、変化を遂げつつあります。対して税理士業界では、これらの危機意識についてあまり感じていない点が非常に気になります。元来、公認会計士の共同化（組織化）は違和感なく行っていました。法人化といえば税のメリットと考へがちですが、それよりも危機管理という面について必要性を叫ばれるようになると思います。そして、人材の問題。企業のコンサルタントの立場でもある会計事務所が当然に率先して行うべきことをしていない。社会保険加入や残業代の問題、就業規則の整備など、もつと改善すべきです。そうでなければ良い人材が集まらない。良い顧客も増える訳がない。税務中心の会計事務所は大監査法人のように国際的な外圧がかからないまでも、零細事業体が抱えている問題、ゆえに、内側から簡単に崩壊していく危険性がある。だから、小資本の事務所経営を見直す時期が来ていると考えています。その意味では統合型税理士法人という組織

作りは、攻守両面を兼ね備えた経営戦略の一例と言えるかもしれません。

読者の方で、税理士法人成りについてのご相談があれば、お気軽にお尋ねください。

本日は有意義なお話しを有り難うございました。今後の一層のご活躍を期待しておられます。

#### ● 税理士法人優和

#### ◆ 業務内容

#### ◎ 税務・会計関係

会社設立相談、医療法人設立手続、法人の決算及び確定申告書作成、相続、贈与、譲渡など資産税に関する相談及び申告書の作成、消費税の申告、株価算定、バソコン会計の導入、組織再編（合併・分割他）

#### ◎ 経営指導関係

独立開業相談、新規開業相談、資金繰り、資金運用相談、キャッシュフロー計算書の作成、企業価値の評価、経営指導、企業診断、金融機関による企業格付け対応

#### ◎ 非営利法人関係

特定公益増進法人等、公益法人・会計指導、宗教法人会計・中間法人の設立・会計指導

#### ◆ 書籍案内

公益法人の法務・会計・税務（新日本法規）  
Q&A中間法人の設立・運営の実務（共著）  
（新日本法規）

#### ● 渡辺 俊之（わたなべとしゆき）

公認会計士 税理士。

税理士法人優和代表社員 理事長  
早稲田大学商学部卒業、資格取得後、新光監査法人（現・みずほ監査法人）に勤務。昭和五〇年渡辺会計事務所開業。前優和公認会計士共同事務所理事長、前日本公認会計士協会常務理事。

#### ■ 埼玉本部 飯野雪男

〒349-0121 埼玉県蓮田市関山 1-1-17  
TEL: 048(769)5501 / FAX: 048(769)5510  
e-mail: saitama@yu-wa.jp  
URL <http://www.iino-kaikai.com/>



#### ■ 山梨本部 藤原千穂

〒400-0811 山梨県甲府市川田町アリア 203  
TEL: 055(220)1770 / FAX: 055(220)1774  
e-mail: yamanashi@yu-wa.jp  
URL <http://fujihara.biz/>



#### ■ 松山本部 大西聡一

〒790-0011 愛媛県松山市千舟町 6 丁目 5 番地 10  
大西会計ビル 4・5 階  
TEL: 089(945)3380(代) / FAX: 089(945)3385  
e-mail: matsuyama@yu-wa.jp  
URL <http://www.s-onishi.co.jp/>



#### ■ 東京本部 渡辺俊之

〒108-0014 東京都港区芝 4-4-5 三田 KMビル2F  
TEL: 03(3455)6666 / FAX: 03(3455)7777  
e-mail: tokyo@yu-wa.jp  
URL <http://www.watanabe-cpa.com/>



#### ■ 京都本部 菱田多賀志

〒604-0835 京都市中京区御池通高倉西入高宮町  
200 番地 千代田生命京都御池ビル6階  
TEL: 075(252)0002 / FAX: 075(255)7705  
e-mail: kyoto@yu-wa.jp  
URL <http://www.hisida.co.jp/>



#### ■ 茨城本部 楢原功

〒108-0014 茨城県古河市長谷町 33 番 7 号  
TEL: 0280(22)6288 / FAX: 0280(22)0285  
e-mail: ibaraki@yu-wa.jp  
URL <http://www.cpa-narahara.com/>

