



MAS監査導入企業の95%超を黒字化したSMCグループ曾根康正先生が語る

中小企業のアフターコロナ生き残りの鍵はMAS監査の導入

SMCグループ代表公認会計士税理士 曾根康正

SMC税理士法人（愛知県名古屋市）を母体とするSMCグループは、コンサルティングファームとして税務だけではなくMAS監査に注力している。同グループがMAS監査を導入した関与先は約250社にのぼるが、その黒字化率は95%を超えるという。SMCグループではこの「SMC流MAS監査」のノウハウを、会計事務所向けに提供している。それが「No.1実践塾」という講座であり、その卒業生は「チームTassel」という組織でさらにMAS監査に関する知見を共有し合う。MAS監査を他の会計事務所にも広げる理由は「中小企業に貢献したいから」だと同グループの代表を務める曾根康正氏は説明する。本稿ではMAS監査で実績を残すSMCグループの取り組みや、「アフターコロナ」を見据えた今後の展望について、曾根氏にお話を伺った。

名古屋への本社移転で生まれた変化

―― SMCグループは、SMC税理士法人を母体としたコンサルティ
ンクファームです。同グループは、東海地方を中心にMAS監査で多くの実績を残していることで知られて
います。
「実務経営ニュース」では、過去にもSMCグループへ取材をしてい
ます。その際、大きな転機のひとつは、創業した岐阜県多治見市から、平成28年に愛知県名古屋市へ本社を
移転されたことだと伺いました。ま
ずは、移転後から現在までを振り返
っていただけますか。
曾根 そもそもなぜ本社を多治見から名古屋へ移そうと考えたのかとい
えば、大きな目的のひとつは採用で
した。
多治見という地方都市では会計事
務所業界の優秀な人材を獲得するの



曾根康正（そね・やすまさ）

SMCグループ代表。公認会計士。税理士。CFP。昭和34年、岐阜県多治見市出身。昭和57年、慶應義塾大学商学部卒。昭和58年、公認会計士試験合格。昭和59年、監査法人丸の内会計事務所（現、監査法人トーマツ）に入所。昭和64年1月に独立し、曾根公認会計士事務所を開業。平成19年、SMC税理士法人へ移行、代表社員に就任。著書に「大倒産時代の会社にお金が残る経営」（令和元年、明日香出版社）、「自分の会社を100年続く企業に変える法」（平成21年、明日香出版社）がある。

が難しいと感じていたのです。多治見出身の方でも、優秀な人材は名古屋の税理士法人に勤めることを選ぶでしょう。

—— 採用面での変化はいかがですか。

曾根 名古屋へ移転してからは、採用できる社員の数も増えていきますし、やはり採用できる人材のレベルも相当高くなりました。

具体的には、多治見時代の職員に役員を任せようと思ったら、自ら育てていく必要がありました。名古屋にきてからは「いきなり役員を任せられる」というレベルの人材を採用できるようになったのです。ですから、やはり名古屋へ本社を移転した効果は大きいですね。

—— 多治見時代からの職員の方は、どのように働いているのでしょうか。

曾根 本社を名古屋へ移転するからには、最低でも職員の過半数は名古屋に連れて行こうと考えていました。ただ、絶対に名古屋本社で働いてもらう必要のある幹部数名を除けば、基本的には職員がどこで働きたいのかという希望を聞きました。当初は「名古屋まで通いたくない」と答えた職員は半数近くもいました。

多治見に残った職員と、名古屋本社で働くことを決めた職員を比べてみると、客観的に見ても後者の成長が早いと感じます。それは、やはり

名古屋本社で採用した人材と切磋琢磨できるからでしょう。

—— 顧問先の開拓という観点では、本社の移転により変化がありましたか。

曾根 多治見と名古屋は電車で40分程度しか離れていないにも関わらず、市場は全く異なりますね。多治見時代も、名古屋市内のお客様はいらっしゃいました。もちろん、名古屋に移転してからも市内が市場であることは同じです。

市にも事務所を持っています。この中津川事務所は名古屋から約1時間半かかります。

よく考えてみると、東京駅のそばに事務所を開設すれば、中津川事務所までとほとんど同じ時間で行けると気がついたのです。そして、平成30年の1月に八重洲に東京支社を開設しました。令和元年の7月には埼玉支店も開設し、現在は合計5カ所に展開しています。

—— 複数の拠点を持つようになると、その他に変化はありましたか。

曾根 「収益性を向上する」という意識が身につきました。

ところが、名古屋から1時間程度の都市、例えば三重県の桑名市や四日市市、愛知県の岡崎市や豊橋市、岐阜県では大垣市といったところが、名古屋に本社があると市場になるのです。同じ岐阜県でも、多治見の頃は大垣市は市場になり得えませんでした。このように市場が拡大しましたので、以前よりも成長のスピードが速くなったのは間違いありません。

—— 平成30年には東京にも支社を開設されました。

曾根 名古屋から多治見の事務所に行くのと、電車と徒歩で約1時間です。さらに、私たちは元々岐阜県中津川

多治見よりは高額です。そのために収益性を向上させなければいけないという意識が、否応なしに身につきました。

さらに東京支社では1500円でもパートさんを雇えませんでした。現在は「単にお客様の数を増やせばいい」という考えは全くなくなりました。お客様を増やし、かつ収益を向上させることが大命題になったのです。

テレワークの実践は「コロナ対策ではない」

—— 新型コロナウイルスの感染拡大防止にどのように対応されたのかお聞かせください。

曾根 私たちは4月の頭まで、セミナーや塾をリアルで開催していました。新型コロナウィルスについて関心が高まっていた頃でしたが、「まだこの地域では大丈夫かな」と感じていたのです。

ところが、お客様に聞いた話をきっかけに私の認識は一転しました。そのお客様は、大手ECの倉庫で働く職員をバスで送迎をされています。お客様はその企業から「2シーアのバスの座席に、絶対に1人しか座らせないように指示された」と話

していました。さらに、その企業の食堂では向かい合せではなく、同じ方向を向いて座って、隣同士がパーテーションで区切られた環境で食事をとっているのだそうです。

私はこの話を「大手のEC企業だからやっている」のではなく、「上場企業として社員のことを考えて対策をしている」と捉えました。私自身も対策をしなければいけないと痛感したのです。

そして、7都道府県に緊急事態宣言が出された直後の4月10日に全体会議があったのですが、私はここで「出社を禁止するわけではないが、可能な限りテレワークを実践しなさい」と指示を出しました。愛知県や岐阜県はまだ外出自粛要請の対象外の段階です。私自身もその会議の翌日、4月11日から現在までずっとテレワークを基本としています。

—— テレワークは全ての職員が対象なのでしょうか。

曾根 テレワークの対象は「自分で稼げる職員」に限定しています。これが他の事務所とは異なる点だと思います。



関与先からの相談に応じるS/MCグループのスタッフ

今がMAS監査の「旬」

レワークを実施している職員はウェブ会議システムを常時接続していま

す。テレワークの実施前にも5つの事務所を常時接続していましたが、それは理由にならないと思います。

ウェブ会議システムをうまく活用すれば必ず解決できるはずですが。もうひとつの理由は、「プリンターがないから」というものでした。

やはりどうしても紙に出力してチェックしなければいけない仕事があるので、これはしかたないと共感しました。ただ、無駄話も生まれないし「紙に出力できない以外の理由であれば、必ず解決の方法があり生産性を向上できるはずだ」と話しました。

そして、新型コロナウイルスの第2波が広まってきた7月1日に、全体会議で改めて「もう一度テレワークに取り組みなさい」という方針を打ち出しました。私としてはアフターコロナを見据えて、生産性を向上させるためにテレワークが必須だと考えたのです。ルールを整えて「これは感染対策ではありません。生産性向上のために永久的にテレワークに取り組みなさい」と伝えました。

—— どのようなルールを定めたのでしょうか。

曾根 2週間に1回は出社してもらうように決めました。最低限月2回ですね。その際は満員電車を避けるために時差出勤でも問題ありません。

また、テレワークできる職員には「通勤時間がない分、残業をして稼ぎなさい」とも伝えました。残業しても通勤を考えるとプライベートの時間は変わりませんし、手当を得られます。そうすると、やはり職員全体がテレワークをしたいと考えるようになるはずですが。

私自身は週に1度のペースで名古屋本社に行くのですが、自宅と事務所の往復には3時間かかります。この時間がまるまる浮くことは大きな意味があります。

—— テレワークに改めて注力した結果、生産性に変化はありましたか。

曾根 もう少しでどの職員がどれくらい利益を上げたのかが月別で把握できるようになるのですが、まだ効果測定はできていません。テレワークに取り組んでいる職員のほうが高い数字が出てほしいと思っています。

やはり、まだ実力が不足している職員は、テレワークの環境ではどのように業務を進めていいのか悩むと思います。ですから、自分で仕事を完結できる職員をテレワークの対象とし、そうでない職員には出社してもらおうようにしました。具体的には私たちは職員を10段階のレベルで評価しているのですが、そのレベルが6以上の職員を対象としたのです。

ただ、当然ですが感染リスクと業務上のレベルには何も関係がありません。もちろん、テレワークの対象とならない職員が感染してもいいと考えているわけではありません。

そこで、私は不特定多数の他者と接触がある電車通勤を避けられるように考えました。感染者数が多い東京支社ではレベルに関係なくテレワークをするように指示し、名古屋本社は車で通勤できる職員に他の職員の送迎をお願いしました。それと同時に社員同士の飲食、お客様との飲食も禁止にしました。

—— 顧問先との面談などはどうされたのでしょうか。

曾根 もちろん飲食と同様に、リサーチのノウハウを会計事務所に向けて提供する「No.1実践塾」、そして「No.1実践塾」の卒業生で構成される「チームTassel」を運営されています。そのようなセミナーもやはりオンラインで進めていくのでしょうか。

曾根 そうですね。「No.1実践塾」や「チームTassel」の講座やセミナーは、オンラインで全国展開できると感じています。

—— 顧客の開拓もオンラインを活用すれば、技術的には全国でできるわけですが、その取り組みはいかがでしょうか。

曾根 お客様とのリアルな面談を禁止した際、それを逆手にとってオンラインには無限の可能性があると考えました。

ただ、税務に関しては全国展開までやりきる自信がないのが正直なところです。ネックになるのが税務調

ルな場での面談も禁止しています。訪問することも、訪問してもらうこともNGとし、全てウェブ会議システムで面談を実施するように決めました。もし、ウェブ会議システムが使えないお客様がいらしたら、電話でやりとりするように指示しました。

—— 5月の連休明けには非常事態宣言が解除されました。テレワーク体制は変化されたのでしょうか。

曾根 緊急事態宣言が解除された後、新たな指示は特に何も出していませんでした。すると、ほとんどの職員が毎日出勤するようになりました。なぜテレワークをせざるに出勤するか職員に聞いてみると「テレワークでは生産性が落ちるからだ」ということでした。

しかし、私自身もテレワークを実施した経験から、生産性は確実に向上すると感じていました。職員にテレワークで生産性が下がる理由を聞いてみると、主に2つの主張がありました。

—— どのような理由ですか。

曾根 ひとつは「1人で孤独な環境だから」というものです。ただ、テ

查です。ウェブ会議システムを使った立ち会いを認めてくれるのであれば問題ありませんが、そうではないのでそこがネックとなっています。

しかし、MAS監査に関しては既に現在全国展開ができています。先日でもMAS監査導入前の企業を対象としたセミナーをオンラインで開催し、茨城や神戸から参加した企業とMAS監査の契約を結びました。この1カ月半でMAS監査の案件を新たに14件契約することができています。

—— MAS監査サービスが好調な要因はどこにあるとお考えですか。

曾根 中小企業の経営者はみな「新型コロナウイルスで危ない」と考えています。補助金や融資などで資金の調達はできているものの、売上は下がったままという状態が現在ですから、経営者は不安でしょう。ただ、だからこそ中小企業を対象としたMAS監査は、今こそ獲得できる「旬」なのです。

会計事務所を対象とした「No.1実践塾」でも、「今契約できなければ、他に取れるタイミングはない」と話

して、徹底的にMAS監査獲得に取り組んでいます。今こそが真価のみせどころです。この状況で中小企業の経営者から必要とされないMAS監査など価値がないとすら私は考えています。

ウェブマーケティングとオンライン活用

—— 後に振り返ったとき、今年ほどのような年だったと感じると思いますか。

曾根 少なくとも私たち会計事務所業界においては、最悪の年ではありません。とてもいい年になるだろうと私は考えています。

先日、SMCグループの研修に実務経営サービスの中井会長をお招きし、講演をしていただきました。そのお話に私自身もとても刺激を受けました。現在ちょうど来年度の計画を作っているのですが、中井会長のお話からその戦略を打ち立てたんです。

—— どのような戦略なのでしょう。

はい、全く違うものだと思います。そして、ひとつでも多くの会計事務所と同じ思いを持ってMAS監査に取り組んでほしいと考えているわけです。—— 極めて意義の大きな取り組みですね。

曾根 現在は融資を受けていて資金があっても、数年後には返済が始まるわけです。当然ながらその際に売上が戻っていないければ、返済はできません。

おそろしく2021年を迎えても中小企業の業績はあまり改善していません。新しい。新たな手を打たなければ成長できません。それが先ほどお話ししたウェブマーケティングへの挑戦です。中小企業も会計事務所も、新たなことにトライすべき時期なので

—— 「アフターコロナ」が「ビフォーコロナ」と同じではないと考え

曾根 中井会長は年間1000件の新設法人を獲得している税理士法人や、相続案件で急成長している税理士法人の事例を紹介してくれました。その2つの事務所に共通していたのは、ウェブから顧客を獲得していることでした。

私たちは今年間で約180件のペースでお客様を獲得できているのですが、それはウェブからのお客様ではありません。現在の方法に加えて、ウェブからもお客様を獲得できるようにすれば強くなれると中井会長のお話を聞いて思ったのです。ですから、来年に向けてウェブ戦略を作りました。

—— そのウェブ戦略とはどのようなものなのでしょう。

曾根 ひとつはウェブマーケティングへの取り組みです。税務・MAS監査・相続の3つをウェブから伸ばしていきたいと考えています。

もうひとつはマーケティング以外の領域、すなわち業務の運営を全てオンラインで行えるようにしたいのです。この2つが来年徹底的に取り組みたいことです。

ていらっしやるわけです。—— **曾根** 中小企業の経営者から「来年になったら新型コロナウィルスも収束して、元に戻る」とよく耳にします。確かに収束する可能性は否定できませんし、「ツイズコロナ」に国民がなれるかもしれない。でも、ライフスタイルやビジネススタイルは変化しています。

お客様にみんなのスタイルが変わったことに気付かせ、新たな行動をとってもらうように背中を押すのが私たちのMAS監査の最も大切な役割だと言っているかもしれません。—— SMC流のMAS監査はどのような会計事務所に向いていると思いますか。

曾根 「中小企業をよくするためにMAS監査をやりたい」という方と仲間になりたいですね。「税務会計とは別の新たな事業がほしいからMAS監査に取り組みたい」という方は、正直に申し上げて来てほしくないとすら思います。

なぜかと言えば、私たちのMAS監査は「自分の事務所経営を楽にしよう」という思いだけでは、苦しく

—— ウェブマーケティングで獲得を狙う3つのサービスのうち、やはりMAS監査に注力されるのでしょうか。

曾根 いえ、中心となるのは税務です。確かに私たちはMAS監査を得意としている集団です。ただ、15年近くMAS監査に真剣に取り組んできましたが、売上は1億円強にとどまっています。つまり、ほとんどの場合、MAS監査はやはり「税務のお客様への重ね売りの商品」だと捉えているのです。

ですから、まずはウェブからの税務の獲得に注力します。税務を増やし、その結果MAS監査と相続の案件も増えるという状況を作りたいですね。

私たちは税務に関して適正申告をすべきだと考えています。ですから、税務はオンラインでも面談しない商品にしたいのです。私はなぜ適正申告をするために顧問契約したお客様と毎回面談しなければいけないのか、長年疑問に感じていました。

もちろん、「相談相手になってほしい」「経営のアドバイスがほ

てできないからです。「中小企業の業績を改善し、お客様に感謝してもらおう喜び」がなければ、MAS監査はとても厳しいものです。自分の事務所のためにMAS監査に取り組んでもうまくいかないことは間違いありません。—— 最後に読者へメッセージをお願いします。

曾根 会計事務所が存在意義は中小企業をよくすることにあります。まずは「中小企業の役に立ちたい」という志がなければ、生き残ることはできないでしょう。

私は多くの会計事務所にもMAS監査に取り組んでほしいと思っています。—— **曾根** 「うちがMAS監査はやらな」という会計事務所があることも分かっています。—— **曾根** そうであればMAS監査以外の切り口でもいいのです。財務コンサルティングだったり、経

い」と経営者が考えていることは分かります。でも、そこに応えることは税務の領域ではありません。そのためMAS監査サービスを提供していますから、その線引きも明確にしていきたいですね。

会計事務所がMAS監査に取り組む意義

—— 「No.1実践塾」や「チームTasae」など、会計事務所にもSMC流のMAS監査のノウハウを提供する活動にも変わらず注力されるのでしょうか。

曾根 今後変わらず続けていきます。会計事務所がMAS監査で顧問先を支援することで、中小企業の業績がよくなっていきます。その社会的意義はとても大きなものです。

私たちSMCは「MAS監査で必ず業績が改善します」とお客様にコミットしています。現在、約250社にMAS監査を提供していますが、黒字率は95%以上です。私たちのMAS監査はこの決意とともにあるので、他の会計事務所のMAS監査と

理代行だったりという領域で中小企業を支えている会計事務所もあるでしょう。—— **曾根** とにかく中小企業に貢献したいという志が必要なのです。その志さえあれば、アフターコロナは大チャンスだと私は考えていますし、その志がない会計事務所は大きなピンチ迎えることでしょう。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。貴社のますますの発展を祈念しています。

SMC 流・事務所経営 3回講座!

オンラインで全国展開を目指す!
次世代会計事務所経営を体感してください!

講師: 曾根 康正 氏
12/7 (月)・1/14 (木)・2/4 (木)

長年の事務所運営ノウハウに加え、5月以降取り入れたコロナ対応の事務所の方針等、MAS業務、Webマーケティング、時流の事務所経営のノウハウをお伝えいただけます。

ライブ配信限定

