

# BIZUP

2025.AUG.  
vol.142

8

◎事務所経営レポート

Knesbee 税理士法人様

朝宮 税理士法人

◎Special Feature

資産面から人生支える運用のプロが描く業界の未来

事業承継を機に新たなステージへと成長を加速

## NBCが確立した 革新的な 『経営の設計図』の全貌

MANAGEMENT  
VISION

NBCコンサルタンツ株式会社  
野呂 泰史 先生

# M MANAGEMENT VISION

NBCコンサルタンツ株式会社  
代表取締役社長・税理士

野呂 泰史 先生



株式会社ビズアップ総研  
代表取締役・税理士

吉岡 高広

事業承継を機に  
新たなステージへと成長を加速  
NBCが確立した革新的な  
『経営の設計図』の全貌

北海道を本拠に、いまや200名規模の企業へと  
成長したNBCコンサルタンツ。

その裏側には、徹底した数値管理、

業務の標準化、後進の育成など、

二代目・野呂泰史代表が進めてきた経営改革がある。

創業者から受け継いだ「情熱」「志」と、

承継後に磨き上げた「ルールと仕組み」。

時代の変化の中で、

野呂代表はいかにそれらを融合してきたのか。

事業承継の経緯も紐解きながら、

これまでの挑戦と成長の軌跡を

じっくりと語っていただいた。

NBCコンサルタンツ株式会社  
[www.nbc-consul.co.jp](http://www.nbc-consul.co.jp)

◎札幌本社  
〒007-0804

北海道札幌市東区東苗穂4条2丁目1-58 NBCビル  
TEL: 011-786-6777 / FAX: 011-786-6776

◎東京本社 / 東京本社 別館(3か所) / 仙台支社 /  
川越支社 / 横浜支社 / 名古屋支社 / 大阪支社 /  
福岡支社 / 松江オフィス



## 創業者のDNAを受け継ぎ、 次世代の経営を築く

**吉岡高広（以下吉岡）** まずは、野呂先生がNBCコンサルタンツに関わるようになった経緯からお聞かせください。大学時代からお手伝いをされていたそうですね。

**野呂泰史先生（以下野呂）** はい。私が会社に関わり始めたのは、大学4年生の時でした。当時、弊社は今のよう大きな組織ではなく、拠点も東京と大阪だけ、マンションの一室からスタートした小規模な組織でした。大学4年生の私は、単位を取り終えて暇を持て余していたので、父から「暇だったら手伝いに来ないか」と軽い感じで声をかけられたのがきっかけです。それまで道外で過ごしたことがなかったので、東京に対する憧れもあり「数か月だけ」という気持ちでスタートしたのですが、気がつけば足が抜けなくなってしまった、という感じですね。ただ、当時は何もわかっていなかったのも、社内の掃除をしたり、PCで資料作成を手伝ったりと、いわゆるお手伝いのような形で働き始めました。今振り返ると、それが私のキャリアの出発点です。

**吉岡** そのまま卒業後に入社されたということですが、それは最初から決めていたのですか。その後のキャリアパスについてはどう考えていたのでしょうか。

**野呂** 正直言って、あまり考えていなかったというのが本音です。でも、父からすると、道筋をつけたかったのかもしれないですね。卒業後もそのまま会社に残る形になり、最初は会計事務所の仕事からスタートしました。その後、経営コンサルティングの仕事を少し経験し、再び会計事務所の仕事に戻って、最終的には本社業務を担当するといった形で、一通りさまざまな部署を経験させていただきました。部署異動は私の意思というより、父の方針による部分が大きかったですね。

**吉岡** 初めてお父様と仕事をしてみて、いかがでしたか。

**野呂** 父は仕事の意図を説明してくれるタイプではなかったもので、決められたことをやっていかざるを得ない、という状況でした。これも「将来のためにいろんな経験をさせたい」という父なりの考えだったのだと思う一方で、同族（子息）であるがゆえ仲の良い同僚ができるわけでもなく、社内から期待の目で見られていたわけでもなく、正直、少しつらい時期もありました。

**吉岡** そういった厳しい環境の中で、「社長を任せる意思がないなら外に出たい」と、お父様に直接伝えられたそうですね。その時の心の葛藤や、決断に至るまでの背景について、もう少し詳しくお聞かせいただけますか。非常に大きな決断だったと想像します。

**野呂** 私が30歳前後の頃の出来事です。結婚も控えていましたし、当時は『35歳転職限界説』なんて言葉もあった時代ですから、決断するなら35歳までだと考えていました。「もしこの会社の社長を任せるつもりがないなら、外で仕事をした方がお互い幸せではないか」と、自分からハッキリ父に言った記憶があります。この仕事が自分に向いているとは今でも思っていないですが、いるからにはきちんと舵取りをしたい、そうでなければいる意味がないと。父としては面白くなかったと思います。

父は非常にカリスマ性のある人間で、みんなが心酔しているような存在でした。今でも、長くいる社員たちは父に助

けてもらった、教わったというメンバーばかりです。良くも悪くも「情熱」と「志」で突き進むタイプで、それが弊社の最大の強みでした。その一方で、会社としてもっとルールや基準も必要だと感じていましたね。

**吉岡** そして、2017年にお父様から正式に代表の座を引き継がれたわけですが、その際の具体的な状況や、承継後の関係性についてお聞かせください。お父様は承継後も経営に口を出されることはあったのでしょうか。

**野呂** 最終的に、父が代表を譲ったのは2017年、私が39歳の時でした。35歳の時に税理士資格を取ったので、そこから数年後に、という形です。父は2022年に逝去しましたが、承継後は、役職上は会長や相談役になりましたが、ほとんど口を出すこともなく、会議に来ることもありませんでした。白黒ははっきりつける性格だったためか、私に完全に任せてくれたので、本当にありがたかったです。

**吉岡** お父様が亡くなられてから、何か変わりましたか。

**野呂** 父がいた頃とはやはり違うと感じますね。言葉にするのは難しいですが、そう思っていますし、自分自身がそう思っていなければならないという感覚もあります。創業者としての父を非常に尊敬していますし、新しい社員が増えていく中で、父を知らない社員も増えてきました。そうした社員にも父の想いや会社の原点を伝えていくことが、二代目としての私の使命だと感じています。

## コンサルティング主導の事業構造と 徹底したKPI管理

**吉岡** 御社の現在の事業構造について詳しく教えてください。特に、コンサルティング部門と税務部門の売上の割合や、地域ごとの特性について教えてください。一般的な会計事務所とは異なる事業構造だと伺っていますが、その点も詳しく教えてください。

**野呂** 弊社の事業は多岐にわたります。現在のグループ

全体の社員数は200名、今期（2025年9月期）の売上はグループ全体で約23億円に上ります。内訳はNBCコンサルタンツを始めとしたコンサルティング売上が約16億円、NBC税理士法人の税務売上が約7億円と、コンサルティング売上が税務売上の約2倍の規模になります。

地域ごとの特性として、市場規模の大きい東京はコンサルティング売上の構成比が圧倒的に高いですが、創業の地である札幌は税務売上の構成比がほかの地域よりも高いです。

父は元々、北海道で有名な大手会計事務所に勤務しており、新規顧客開拓を担当していました。その関係もあってか、自らが開拓した大半のお客様は「（父が独立した後も）父に税務業務をお願いしたい」と、希望するだろうと。しかし、お世話になった先生や事務所に申し訳ないと感じた父は「独立する際は税務業務は全て断り、コンサルティング業務に特化する」という考えに至ったそうです。それが現在のコンサルティング中心のスタイルにつながっています。

**吉岡** そのような経緯があつての“コンサル中心”なのですね。では次に、集客戦略についてお聞かせください。セミナーが中心と伺いましたが、具体的な集客チャネルや、マーケティングへの投資規模についても伺えますでしょうか。また、コンサルティングが顧客との最初の接点となる形は、御社ならではの特徴だと感じました。その効果についてもお聞かせください。

**野呂** 集客は圧倒的にセミナーが主導です。WEB広告も活用していますし、新聞など審査の厳しいメディアへの掲載も行っています。年間約1億～1億5千万円を投資していますが、日経新聞のような媒体に掲載できることは、集客はもちろんのこと、会社のブランド力を高める上でも非常に重要だと考えています。また、自社で制作した経営情報誌やメールマガジンなどの自社媒体も活用しており、それを通じて勉強会や研修に参加していただくことも多いです。情報は新規顧客向けと既存のお客様向けとで内容を変え発信しています。最初の接点はほとんどがコンサルティング経由で、そこから数字が見えない、税理士がいまいちだといったニーズから税務サービスへとつながっていく形です。これは通常の会計事務所とは逆のパターンか

もしません。弊社のお客様の多くは、まずコンサルティングで経営課題を解決したいというニーズをお持ちなので、そこから税務へとつながるのは自然な流れです。弊社の顧客事例を紹介する経営情報誌「NBCPlus」も、広報担当部署が実際の顧客取材に基づいて制作しています。これもお客様との信頼関係を深める上で非常に重要なツールとなっています。

**吉岡** 集客や営業活動と関連する部分もありますが、御社ではKPIを徹底的に管理されていると伺いました。特に「入社5年目までの社員数」を重視されているとのことですが、具体的なKPIの運用方法や、それがどのように事業成長につながっているのか、詳しくお聞かせいただけますか。非常に緻密な数値管理をされている印象を受けます。

**野呂** おっしゃる通り、弊社は入社5年目までの社員数をとても重視しています。この指標は、会社の成長の伸びしろを示す重要な指標だからです。

**吉岡** 若手社員をどれだけ抱えられるかが、会社の力に直結すると。

**野呂** もちろん、ベテラン社員への負荷とのバランスも考慮しながらですが、この指標は常に見ています。そして、育成期間を経て、彼らがどのくらいで数字を上げてくるのか、現在ではある程度予測できるようになりました。たとえば、1割バッテリーなのか、4割バッテリーなのか。こういった個人の成績も全て見える化されています。

また、契約更新率、担当者別の成果、営業成績も全て見える化されており、私も含めて全員の数字が見えるようになっています。これらの数値は指導の成果や顧客満足度にもつながるため、非常に大事な指標です。このように新規顧客への依存を減らし、既存顧客の満足度を高めていくことで、安定した事業基盤を築いています。一般的に、会計事務所のビジネスは予測不能な出来事が起こると思われがちですが、数字で管理し、先手を打って対策を講じることで、予測不能な現象はほとんど起こらなくなりました。

**吉岡** とても興味深いですね。その他にも管理されている指標はございますか。

**野呂** 本部の人間がイベント等で獲得したリードを各拠点に割り振るのですが、それに対するアプローチ状況もしっかり管理しています。お客様とのリレーションシップを大切に、拠点内でフォローし合う体制を整えるためです。これらの数値管理は、私が代表になってから特に力を入れてきた部分ですね。ITなども最大限活用し、より組織的で数値に基づいたマネジメントを行っています。

### 質の高いサービスを支える 人材育成と標準化

**吉岡** 人材育成とサービスの標準化は、コンサルティングファームの成長において非常に重要な要素だと思います。御社ではコンサルティングが人に依存しがちだという課題に対して、どのようなアプローチで仕組み化を進めていらっしゃるのでしょうか。

**野呂** おっしゃる通り、コンサルティングは属人化しやすいビジネスです。だからこそ、弊社ではサービスの標準化と品質管理に非常に力を入れています。基本的なコンサルティングメニューは固まっており、誰が担当しても同じようなサービスが提供できるように体系化されています。これにより、特定のコンサルタントに顧客が依存することを防ぎ、たとえばコンサルタントが退職しても、お客様との関係が途絶えることなく、会社として継続してサービスを提供できる仕組みを構築しています。お客様と会社が関わっていく、という形ですね。毎月実施している顧客満足度アンケートもその一環です。全件回収・管理することで、不満を持っているお客様がいないか、相性の問題はないかなどを確認し、会社としてケアすべき部分にはすぐに対応しています。これは、創業から40年間、コンサルティングを中心としてきたからこそ確立できた強みだと思います。

また、2019年にはNBC資金を増やすコンサルティングという会社をつくり、グループ理念である「縁のあったお客様を絶対に倒産させない」という考えをさらに強固なものにしています。2020年のコロナ禍を前に偶然設立した



■ **のろ・やすし** / 1978年生まれ。北海道札幌市出身。税理士。2018年より札幌観光大使就任。会計監査、本社管理部責任者、採用コンサルティング事業責任者などを歴任し、現在はNBCグループ各社・経営全般の舵を取る。二代目として創業者の「税理士・会計事務所は経営者の真の参謀でなくてはならない」という思想を受け継ぎ、企業改善に真っ向から向き合うコンサルタントを育成中。また、自らもクライアント企業をめぐり経営の実態把握に余念がない。真摯で丁寧な対応は多くの経営者から支持を受けている。

【著書】「金持ち社長の経営～節税が会社をつぶす～」 「金持ち社長のお金の残し方・増やし方～売上を上げて資金を増やす経営～」

ものでしたが、コロナを通し多くの企業が資金の重要性に気づかれたのではないのでしょうか。

**吉岡** 続いて採用方針についても教えてください。

**野呂** 採用は計画的に行っており、基本的にはキャリア採用が中心です。経営者を相手にする仕事なので、ある程度

は社会人経験を積んだ方が望ましいと考えています。ありがたいことに、金融機関などで経験を積んだ、BtoBや経営者相手の仕事に慣れている方々が多く入社してくださっているのですが、いまのところ新卒採用の必要性はあまり感じていません。もちろん、新卒も良い方がいれば受け入れています。主ではありません。



**吉岡** 入社後の育成はどのように行われていますか。

**野呂** 入社後は1年から1年半を育成期間と位置づけ、その期間で経験を積んでもらいます。給与水準に応じた目標設定も明確にし、体系的な育成プランに基づいて教育を進めています。人的投資には非常に力を入れており、研修費用や交通費なども惜しみません。毎月、東京本社に全国からメンバーを集めて研修を行っていますし、新人の育成や各プロジェクトのノウハウ展開など、生命線だと考えている部分には徹底的に投資しています。

**吉岡** かなり力を入れていらっしゃるんですね。

**野呂** はい。教育に力を入れているのは、会社の「DNA」とも言うべき部分を共有し、全体の調和を図るためでもあります。経営コンサルタントと税理士とは、外から見ると近くても、働いている人種は全く違いますから。しかし、この両部門が一体となることで、お客様にとっては「NBCに任せればトータルでいろいろなことをやってくれる」という価値につながります。その橋渡しや、グループとして共通して考えてほしいこと、変えないでほしいことといった理念の共有に、私は神経を注いでいます。また、本社の役員を務める人間は、ほぼ全員が税理士法人とコンサルティングの両方の仕事を経験してきました。両方の事業を成功させ

るコツや業界の体質を理解していることも、弊社の強みだと思います。

**吉岡** 特定の業種に強みを持つコンサルタントが増えているとのことですが、具体的な事例を挙げていただけますでしょうか。また、社内の人材育成体制がどのようにそれらを後押ししているのかについても教えてください。社員のモチベーション向上や定着率向上にもつながっているようですね。

**野呂** コンサルティングの領域では、人事評価や特定のテーマ型事業に力を入れてきましたが、最近では業種別の強みも増えています。たとえば、あるエリアでは林業のお客様が増加し、業界の経営者・関係者の方からも評価いただいています。林業のお客様は、良い時代を経験された経営者が多く、厳しい時代になった時に経営を180度変えることが難しいと感じているケースが多いので、そこを支援しています。自動車関係のお客様も非常に増えていて、車両販売から整備、車検まで、幅広いニーズに対応しています。各支社は以前、それぞれが独立した「城」のような存在でしたが、今は横のつながりを強化し、プロジェクト活動を通じてノウハウを共有し、全体的な底上げを図っています。今の新人はレベルが高く、非常に優秀な方々が入社

してくれています。昨今、人材の流動性が高まっているなか、高い定着率を維持できているのは、時代に合った運営ができてきている結果だと感じています。社員の成長を数値で管理し、評価に反映させることで、社員一人ひとりが自律的に成長できる環境を提供しています。

### 持続可能な成長への展望と 未来への投資

**吉岡** 今後の事業計画についてお聞かせください。5年後に売上40億円を目指す中期計画を策定されているとのことですが、この高い目標達成に向けた具体的なビジョンや戦略について、もう少し詳しくお伺いできますか。非常に挑戦的な目標だと感じますが、どのような自信に基づいているのでしょうか。

**野呂** はい、2年ほど前に策定した中期計画で、5年後にグループ売上40億円を目指すという目標を掲げています。正直、かなり高い目標だと自分でも思いますが、現在の弊社の状況を見ると、達成できる手応えを感じています。

採用も順調に進んでいますし、現在育成中の社員たちが成長してくれば、かなり数字が跳ねると見ているからです。弊社には「入社5年目までの社員数」というKPIがあるように、彼らがどのくらいで数字を上げてくるのか、会社として把握できています。そこに向けた施策を先んじて見えていますので、採用も育成も上手くいっており、崩れるイメージはありません。少なくとも来期に向けて、どのくらいの数字を作るべきか、具体的な見通しは立っています。過去には予想外の退職やお客様の減少がありましたが、今はそのようなことは全くありません。それだけ、マーケティング戦略からサービス提供、そして契約更新に至るまでの全てが、経験則として組織の中でしっかりと把握できているからだと思います。

**吉岡** 新規事業の創出よりも、既存プロジェクトの拡大に重点を置かれているとのことですが、具体的にどのような分野での拡大を想定されていますか。また、金融機関との連携強化については、どのような成果が出ていますか。

**野呂** おっしゃる通り、新規事業を次々と立ち上げるというよりは、既存のプロジェクトをさらに拡大していくイメージです。M&A関連の仕事は非常に増えていますし、補助金関係の業務も広がっています。たとえば、おかげさまで405事業（経営改善計画策定支援事業）の利用申請件数（2024年度累計）は、民間企業の中で日本一となりました。高付加価値のサービスに力を入れているため、一般的な会計事務所と比較しても、ひとり当たりの売上高は高いと自負しています。これは、コンサルティング事業が弊社の収益の柱であり、強みとなっているからです。金融機関さんとの連携も拡大しており、島根銀行さんの本店にオフィスを置かせていただいたのも、そうした連携の成果のひとつです。これは非常に「特別なケース」だと自負しています。実は他の金融機関さんからも多くのお話をいただいています。これまであまり強化してこなかった部分ですが、今後はさらなる裾野の広がりを感じています。

**吉岡** 支社展開については慎重な姿勢を示されているようですが、その理由と、今後の拠点戦略について詳しくお聞かせください。また、本社機能や代表としての野呂先生



の役割についても改めて伺えますでしょうか。御社の組織体制の進化に大変関心があります。

**野呂** 支社展開については、あまり積極的に増やすつもりはありません。昔はもっと小さい拠点がたくさんあったのですが、社員数が2、3名だと、人間関係の問題や何をやっているのか分かりづらい社員が出てくることもありました。そのため、ある程度の規模がないと支社として機能しないと考え、大型拠点に人数を集める方策を取っています。現場からは「新しい支社を出してほしい」という声もありますが、仕事量やスタッフの配置を考えると、簡単に出来るものではありません。今は、東京や大阪、名古屋といった主要都市の拠点をさらに大きくしていく方針です。たとえば、横浜には税理士法人を置いていませんが、コンサルティング部門は拡大しているため、将来的には税理士法人も設置したいと考えています。ただ、税理士法人の仕事は管理が重要で、法律に基づいて行わなければならないため、人材や仕組みが整わないと簡単には出せませんから、慎重に進めています。次に私自身の役割ですが、各事業に専任の役員を置いていることもあって、私は本社機能や中長期的な投資、そしてグループ全体の橋渡し役を主に担っています。また、税理士法人と経営コンサルティング部門は一体的に運営していますが、人材の特性は異なるため、理念やDNAの共有を重視し、指導・

理念浸透に尽力しています。

**吉岡** 最後になりますが、今後の展開についてお聞かせください。

**野呂** 私が代表になってから、コロナの影響で一時的に売上を落とした年もありましたが、それ以外はずっと右肩上がり成長を続けています。社員数も当時から1.7、8倍くらいになりました。創業者から受け継いだ「情熱」「志」という土台の上に、私や今の役員たちが、組織としてのルールや基準、仕組みを積み重ねてきた結果だと考えています。ただ、私自身にカリスマ性があるわけではありませんから、仕組みや形に依存する組織を作らざるを得なかった、というのが正直なところ。結果的にそれが時代にも合致し、組織的な成長につながったと評価していただけるのであれば嬉しい限りです。この数年は手応えも非常に感じていますし、今はまさに伸びる時期、成長ステージにきているのではないかと考えています。2026年9月期には、グループ40周年をむかえますが、過去最高益を達成する見込みです。これからも現状に満足することなく、常に変化しながら、さらに成長できる組織を目指していきます。

私自身は、この1、2年は目の前の仕事よりも、将来に向けた投資や、将来困らないために今仕込んでおくべきことばかりに注力しています。特に、「人」は最も大きな投資先です。研修費用や採用コストはもちろん、全国から東京本社にメンバーを呼んで行う会議や研修の交通費も決して安くはありませんが、惜しみなく投入しています。これが、今後の成長を支える生命線だと考えていますから。自社ビルの賃貸収入も安定した収益源となっており、会社全体の強みのひとつです。父の時代に竣工・取得したビルも多く、テナントさんにも気にいっていただいているようで、長くご契約いただいております。

**吉岡** 本日は大変貴重なお話をありがとうございました。御社の強力な組織体制と成長戦略を深く理解することができました。特に、数値に基づいた緻密な経営と、それによって生み出される確かな手応えは、多くの経営者にとって参考になると思います。今後のさらなるご発展を心より楽しみにしております。