

試行錯誤の歴史から生まれた珍しい「寄せ集め一体型組織」

昨年は連載「事業合流の活用」(全5回)において、会計事務所M&Aとは色合いが異なる事業承継方法(事業合流)を解説した。今年は、その事業合流を実践している税理士法人の事例を紹介しながら会計事務所の事業承継の解決のヒントを探ってみよう。

「事業合流」という用語は、2年前から使われはじめた造語で、まずは用語解説を読んでいただきたい。その事業合流に近い事業承継方法を試行錯誤しながら進めているのが税理士法人東京さくら会計事務所(以下「東京さくら」)である。

東京さくらは、税理士20名、総勢140名、拠点数13ヶ所の税理士法人である。その歴史は、税理士横尾和儀(以下、横尾)が昭和61年に東京の小金井市で独立開業してスタート、平成15年に税理士法人化した。つまり法人化してから現在までの約20年間で事業合流の試行錯誤の歴史ということになる。

◆拡大志向無き拡大

横尾氏には独立当初から明確な目標や拡大の野望があったわけではない。明治大学法学部に進み司法試験を目指すも大学の詩吟サークルに熱中してしまい、アルバイト先の友人の紹介で就職したのが東京小金井の会計事務所だった。税理士資格を取得して3年経過した頃、当時の所長から独立を促され渋々独立したというのが横尾の経歴だ。担当先の社長に独立する旨伝えると「横尾さん、本当に大丈夫か?」と言われてしまったそう。その後は、独立したからにはと必死に働き職員10数名の個人事務所まで成長させた。根っからの人好きな性格からネットワークも広

がり、税理士法人化まで進む。だが、はじめての拠点展開から苦労は始まった。まとまった顧客紹介の見込みもあり熊谷事務所の自力設置を決定。しかし当てが外れ、紹介はほとんど無かった。熊谷事務所の担当となった税理士氏家健二(以下、氏家)は、異業種交流会を土曜日に開催するなどの営業活動でゼロから立ち上げた。その後は横尾のネットワークもありM&A仲介業者などから高齢の先生などの相談も入るようになった。職員と顧問先が困っているなら一緒にやろうと横尾が積極的に動いたのが拠点拡大の始まりであった。

◆数回の失敗から見てきたこと

横尾への相談は、所長が高齢あるいは病気の場合も多かった。どんな相談にも横尾は対応したため、苦労も多かったようだ。仲介業者もほぼ紹介程度で横尾が直接交渉する場合も多かった。無事、事業が合流できた場合が多いが、失敗もあった。仲介業者が交渉を丁寧に行わない場合、事業合流後に意見の相違が生じ組織から離脱してしまう場合もあった。横尾の寛容さが裏目に出たのである。事業の合流に失敗する場合の共通点は、やはり事前の話し合いが不十分で文書化されていない場合である。現在は、東京さくらでは事業合流までの必要なステップを踏んで両者理解を深めてから契約をしている。

◆所長会の風貌

東京さくらでは、所長会を毎月開催している。関東一円に10ヶ所以上の拠点が、所長によっては片道2時間をかけて東京まで来る必要がある。コロナ禍でTV会議を導入したが、現在でも併用型で毎月実施している。

所長会を見学させていただいた。参加者は各所長と各拠点を跨いで組織される各種委員会(例:厚生委員会、改善委員会など)あるいは専門部(例:医療専門部、相続専門部など)の責任者だ。決まった順番で活動報告が行われる。予想していたものと少し違う印象を持った。

ピリピリと張り詰めた緊張感はない。かと言って弛んでいるわけでもない。予算や目標に未達だから責められるわけでもなく、淡々と発表が行われ、所長会の承認を得たいことがあれば賛否を問う。司会は代表社員が交代制で担当する。それなりに和やかでもある。私には会員数が少ない地方都市の税理士支部会の会議のように感じた。

◆寄せ集め組織、それは烏合の衆か

各拠点とその職員には、それぞれの異なる歴史がある。所長が急逝され合流した事務所もある。就職活動を通じて自分で東京さくらを選んだ職員ばかりではなく、事業合流した職員も多い。事務所の社風も違っていたはずだ。しかし、所長会から感じることは、皆がルール

に従って機能している組織である、ということだ。

100名を超える税理士法人でもトップダウンの組織は多い。強いリーダーシップを発揮する代表が引っ張っている税理士法人が急成長している場合も多い。それに比較すると、東京さくらは緩慢な意思決定組織のようにも思える。営業活動、サービス開発なども業界の先頭を走っていない。横尾には、事務所が大きくなっても「決して烏合の衆にはしたくない」という思いがあった。各拠点・各職員がルールを守って地域ごとに連携している姿は、会計事務所の後継者問題を解決するひとつの方法に見える。

会計事務所の後継者を、ショッピングモールと商店に例えるのはステレオタイプ過ぎると思うが、生き残り繁栄している商店街があるのも事実だ。東京さくらが繁栄する商店街として生き残れるのかを、次回以降、さらに探ってみよう。

※事業合流とは

会計事務所事業承継の方法のひとつ。事務所を売却(M&A)するのではなく、職員の継続雇用と顧問先へのサービス維持を長期的に実現するスキームから検討をはじめ、所長税理士も可能な期間、職員と共に合流先で業務を続け、引退への準備を進める事業承継方法。一般的にはM&Aよりも穏やかな承継方法であり、職員・顧問先ともに「先生が事務所を売却した」というマイナス面の感情を生まないことになる。

第1回租税検定試験、合格率2級 65%、3級 70%
令和7年度の試験日程決まる

一般社団法人 日本租税検定協会

代表理事 酒井 克彦 中央大学法科大学院教授



令和6年11月20日(日)に第1回租税検定が関東近郊(東京、埼玉、千葉、神奈川、静岡)の税理士会館や大学等を会場として、多くの受験者を得て実施されました。

第1回租税検定は、2級及び3級のみで開催ではありましたが、3級については約70%の合格率、2級は約65%の合格率となりました。

合格者の皆さんおめでとうございます。残念ながら合格に届かなかった皆さまはぜひ、次回の検定に挑戦してください。

試験問題に対する解答傾向や誤りの多かった問題などを含めた総評につきましては、日本租税検定協会のHPに掲載されますので、受験者の方、また受験をお考えの皆さまはそちらをご確認ください。

さて、令和7年度の租税検定の試験日が決まりましたので、ご案内申し上げます。

令和7年度は、1級、準1級、2級、3級、4級の全5つの級の試験を実施いたします。併願可能な級の組み合わせは、準1級と1級、2級と準1級、3級と2級、4級と3級、というように、隣接する級との複数級の受験が可能です(準1級と3級のように隣接級を飛ばしての併願はできません)。

なお、このほか、上記受験日程に関わらず、企業や学校、勉強グループ等での団体受験(お申込みに必要な志願者数は10名以上)のお申込みも受け付けておりますので、ぜひ、租税検定をお役立てください。

試験に向けての勉強方法のお尋

	日 時	開 催 場 所
第2回 租税検定	2025年 6月 8日(日)	北海道、東京、 関東近県、名古屋、 大阪、福岡
第3回 租税検定	2025年10月26日(日)	
第4回 租税検定	2026年 1月18日(日)	

ねが多く寄せられております。HPで試験範囲をご確認の上、受験用テキストのご購入をお勧めしております。現在、2級及び3級についてはテキストをHPから購入することができますが、1級、準1級、4級についても順次準備をいたしましてHPにて購入できるようにいたします。

なお、2級及び3級につきましては、HPに掲載されている無料動画をご参考にしていただけますこと

をお勧めいたします(4級についても無料動画を近日中にご用意いたします)。1級及び準1級につきましては、有料の検定対策講座(全6回〔①憲法、②租税法と私法、③財政・経済、④租税法、⑤租税判例〕)をご用意いたします。詳しくはQRコードをご覧ください。

