

事務所後継者問題  
解説シリーズ事業合流の実際  
—税理士法人東京さくら会計事務所編—②会計事務所事業承継アドバイザー  
中尾 安芸雄

## 異なる歴史と社風。離れた事務所を一つにまとめる「業務基準書」

事業合流(用語解説参照)に近い手法で職員140名まで成長。累計で約20事務所が参加してきた組織を繋ぎとめているものは、創業者が作成し、毎年職員が改訂を続ける「業務基準書」の存在ではないだろうか。

税理士法人東京さくら会計事務所(以下、「東京さくら」)は、平成15年の法人設立から約20年で、累計20事務所が事業合流に参加。移転や統合などを経て、現在11拠点(銀座/小金井/立川/厚木/さいたま/所沢/熊谷/越谷/佐久/足利/浦安)である。所長の高齢化や体調などが要因で事業合流することとなった各事務所は歴史も社風も異なるが、毎月の所長会や年1回実施される社員総会などを見学すると一つの組織として運営されている印象を強く受ける。その理由の一つに「業務基準書」があるのではないか。この文書の内容、そして必要となる理由を考えるためにも、東京さくらの事業合流の歴史を少し振り返ってみたい。

◆突然の相談、所長の急逝など  
予測できないスタートばかり

それぞれの事業合流のきっかけは、そのほとんどが突然の相談である。数年かけて協議し決定するような余裕は通常なく、高齢や病気など事務所の継続が厳しくなった相談が急に飛び込んでくる。創業者の横尾氏(税理士横尾和儀)が小金井で開業後、熊谷事務所を氏家氏(税理士氏家健二)が担当して設置した以降は、すべて既存事務所との合流契約になる。銀座事務所から合流ははじまるが、足利事務所は合流契約直後に所長が急逝する事態となる。また、越谷事務所は先生が亡くなった後の相談であり緊急に税理士を派遣する必要があった。例外もある。厚木事務所は、小川氏(税理士小川正人)が合流後も東京さくらの代表社員として経営も担っている。小

川氏の合流は個人事務所が持つリスクを早めに回避しておく保険の目的が大きかった。このように各事務所はかなり偶然の出会いから合流しており、社風だけでなく会計税務システムまで異なっている。しかも、合流後も敢えてシステムの統一を行っておらず、現在、TKC・JDL・MJS・フリーウェイジャパン・達人シリーズなど実に多彩だ。理由は、使い慣れた職員の負荷を配慮したためだ。11拠点は関東一円に広がっており、このような組織が有機的に運営されているのは、東京さくらに創業時から存在する「業務基準書」にその理由の一つがあるように思われる。

## ◆基本的なことから細部まで

この「業務基準書」は、横尾が税理士法人化して間も無く自分で書き上げたものだ。現在、この文書はA4判で144ページになるが、当初はもっと簡素なものだったようだ。読みやすいように比較的大きな文字のため、ボリュームとしては50ページ程度に圧縮できる量だ。ただ、その内容に関しては「決して烏合の衆にはならない」という横尾がめざした事務所像が反映されている。

社外秘であるが、取材を条件に拝見した。経営理念も経営方針もシンプルなもので際立った特徴は見受けられない。ただ、礼節を重んじることが行動規範となっている点が強調されているようだ。「どんなに時代や状況の変化があっても、相手から信頼を得る最善の方法は誠実に礼節を重んじること」とあり、笑顔を絶やさない、相手を尊重する、人の話を最後まで聞く、挨拶・お礼の

言葉を忘れないなど基本的なことだけが記載されている。しかし、それ以降の文書内容は、かなり詳細な点まで記載されている。

目次構成としては、(1)所内基準(2)お客様に対する基準(3)業務に関する基準(4)教育訓練に関する基準などが中心だ。所内基準では、挨拶、朝礼、服装などから休暇、業務日報、報・連・相、物品購入など。お客様に対する基準では、電話・来客対応から訪問対応、クレーム対応など。業務に関する基準では、担当変更時の手順、在宅勤務、月次や予実管理、税務調査対応や勘定科目の運用など。そして教育訓練に関する基準では、研修、個人面談の方法、リーダーの条件などが記載されている。そのひとつひとつは、常識的な内容である。ただ、かなり詳細な点まで記載されている印象だ。上記以外にも、例えば足利事務所のようにTKCを利用しているための特別な項目などもある。また、本部総務部と各事務所の連絡や申請方法、各事務所の収入・金銭管理や採用面接等、各事務所間での情報・人材交流など、さらには経理・総務マニュアルが最後に付属されている。ひと通り眺めると、どの記載も他の事務所でも決めているルールのような気がする。

## ◆職員が改訂し続ける組織のルール

東京さくらには委員会制度があり、その中に改善委員会というものがある。この業務基準書は、全職員から提案があればこの改善委員会で議論され最終的には所長会の承認を経て改訂される。この作業を約20年

も続けている。部外者から見ると一見窮屈さを感じるルールもありそうだが、例えば、上司の気分で判断が変わってしまうようなことも業務基準書に記載があればブレすることもなくなる。基本的なことが明確になっているため、逆に現場で判断に迷うことも少なくなる。日頃、顔を合わせることもない離れた拠点の職員も皆が同じルールで日々仕事をしている、という認識が組織に根付いている。異なる歴史や社風の事務所が集まった東京さくらの組織はスピード感にはやや欠ける印象があるが、有機的・一体的に機能している理由はここにあるようだ。

東京さくらは、以前からの宣言どおり70歳を迎えた創業者の横尾氏が今年から相談役となり、経営は氏家と藤原(税理士藤原知実)両氏に引き継がれたが、業務基準書をベースとしたルールに基づく伝統は組織に根付いている。税理士法人の二極化が進む中で、巨大税理士法人の経営スピードは加速している。東京さくらの実践する経営、つまり平均的な個人事務所が事業合流して組織力を活かすことができるかは、氏家・藤原の時代に試されることになる。

## ※事業合流とは

会計事務所の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。

## 銀行融資相談士研究協会

## 4月12日にプレセミナー “融資に強い税理士”になる早道



融資に関する知識の習得や顧問先支援を目的とした「銀行融資相談士研究協会」(会長＝徳永貴則氏・写真、株式会社スペースワン代表取締役)のオンラインプレセミナーが4月12日(土)12:00から開催される。

2020年より活動している全国組織の同協会は、銀行融資支援に強い税理士の育成を目的とし、ネット上で気軽に「銀行融資」の専門知識を体系的に学べるほか、融資支援の実務に役立つ各種ノウハウ

が習得できる。提供されるサービスは、動画で学ぶ「銀行融資相談士養成講座」や「検定試験」「個別相談」など。特徴的なのは、養成講座の動画に関する質問や、銀行融資の実務で発生した疑問や相談事に幅広く対応してくれる点にある。入会後は、「銀行融資相談士」の称号やロゴが利用でき、銀行融資支援スペシャリストとしてのブランディングとなる。

税理士の顧問先への融資アドバイスは、「とにかく借りられるだけ借りられればいい」「保証協会でも何でもいい」「資金使途と返済

期間や金利もこだわらない」というケースが多いのが実情だが、実際に銀行借入れをする場合は、「どこからいくら借りるのか」「資金使途と返済条件は合っているか」「プロパー融資を引き出す余地はないのか」「保証人を入れるのは当たり前なのか」といった点まで吟味してのアドバイスが必要になる。しかし、そうした銀行融資に詳しい税理士はほとんどいないのが現実だ。他の会計事務所との差別化を図るためにも、「基礎的な銀行融資知識」を習得する必要があるだろう。

元銀行員で豊富な銀行融資コンサルティング実績を誇る財務のプロである徳永会長は、「当協会は会計事務所の方が他の事務所との差別化ツールとして『銀行融資』に強みをもって頂きたいという思いで活動しています。銀行融資スキルは顧問先からのニーズが非常に高く、協会では、そのスキルを身に着けるためのコンテンツを数多く用意しています。銀行融資支援のプロになるための近道がこの協会にあります」と語る。

※オンラインセミナーの申し込みはこちらから。

