

# 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—③

会計事務所事業承継アドバイザー  
中尾 安芸雄

### 離れた拠点を結びつける横断型組織

多くの会計事務所は、所長が直轄する「文鎮型組織」である。M&Aで統合した場合でも、所長が変わることがあっても、拠点ごとに文鎮型のままとなるケースが多い。その結果、拠点間の連携は少なく、一体感が醸成されにくい。税理士法人東京さくら会計事務所はその課題を克服するために、拠点横断型の組織体制を導入し、各拠点が有機的に連携する工夫をしている。

これまでの連載では、事業合流（用語解説参照）を実践している税理士法人東京さくら会計事務所（以下、東京さくら）の歴史と概要を連載1回目で紹介した。連載2回目では、歴史と社風の異なる事務所が合流しながら一つの組織として機能するための要因として「業務基準書」の役割を取り上げた。これは東京さくらにおける「憲法」とも言えるものである。

しかし、業務基準書を職員が日々守っているだけでは組織的な一体感は生まれまいだろう。今回は12拠点到分散した組織がいかにして運営されているかを紹介したい。

#### ◆ブロック制と専門部

東京さくらは、全体の組織運営に「ブロック制」を採用している（図1）。12拠点を第1ブロックから第4ブロックに分け、それぞれにブロック長を置き、各拠点長（所長）を統括する。4つのブロックは概ね地域で分けられている。現在は、①東京の東部と千葉、②東京西部、③北関東、④神奈川となっている。各拠点の所長にすべてを一括して任せるのではなく、所長もブロック長に相談することができる体制だ。

各所長の経験や年齢も多彩であり、国税OBもいる。ブロック制により所長の負荷を多少は軽減し、また所長登用への心理的なハードルを下げる効果もあるのではないかと。各拠点には、副所長を置き、職員数が多い拠点には部長が置かれる。ただし、4人のブロック長は1つの拠点長を兼ねているのが実情で、ブロック長への負荷が大きいのが課題である。

さらに、特徴としては、組織図（図1）にあるように、兼務制の4つの専門部があることだ。「相続専門部」「MAS専門部」「飲食専門部」「医療

専門部」はその分野の仕事を希望する職員が立候補してメンバーを決める。実績を上げメンバーを増やし、専門部として拠点を構えることを目標とする専門部部長もいる。専門部設置の効果は、新たに特定分野のスキルを磨きたい職員の希望を叶えられる面がある。

東京さくらの組織は、ブロック制を採用していることと専門部を併設している点に特徴がある。ただ、これだけでは事業合流した不揃いの会計事務所を一体化することはできないだろう。東京さくらが離れた拠点を有機的に機能させるポイントは、職員が必ず他の拠点のメンバーとコミュニケーションを図る兼務制組織にあるのではないだろうか。

#### ◆拠点を横断する兼務制を取り入れた組織

東京さくらの職員は総勢140名程度。全員が12拠点のどこかに在籍しているが、図2を見てほしい。これは一般的には本部機能に近く、つまり本部（本社）の総務経理や経営企画的な組織に似ている。ただし、総務室から委員会統括室までの7部署の人員数は合計67名になっている。

つまり、2人に1人は本部機能に関わっていることになる。総務・経理業務は拠点多い関係もあり、各拠点に総務・経理担当を配置してバックヤード業務を円滑に行おうとしている。

近年大きな課題のデジタル化は、DX推進室がシステム見直しや業務効率化を検討する。付加価値創造室は、顧客ニーズに合った商品・サービスを検討し差別化を追求する役目だ。各部署は、各拠点からメンバーを募り各拠点横断的に会議を重ねることになる。

上記の7部署も決して固定ではなく、ニーズに合わせて毎年見直しているようだ。多くの職員が何らかの本部機能

を兼務し、毎年、新しいメンバーとコミュニケーションを深めることが日常的に行われている。

全職員が一堂に会するのは、年初の社員総会と秋の研修旅行の年2回だけであるが、その時に日頃顔を合わせることがない職員同士の会話が弾むのは、このような横断型組織があるからではないだろうか。

#### ◆スピードよりも計画性を重視する運営方針

東京さくらの横断的組織の活用は、歴史と社風が異なる事務所が離れた場所でも一体的に機能するための大きな要因であると思われる。しかし、最も重要なことは、このような兼務制を取り入れた横断的組織を定着させることだろう。実は、東京さくらを取材して、もう一つ気づくことがあった。そ

れは、「計画性」という言葉に集約できる。

東京さくらでは、計画を立て、実行してみる、そして継続するというプロセスを愚直に繰り返す。これを実践してきたからこそ、この横断的組織が運営されているように思えたのだ。

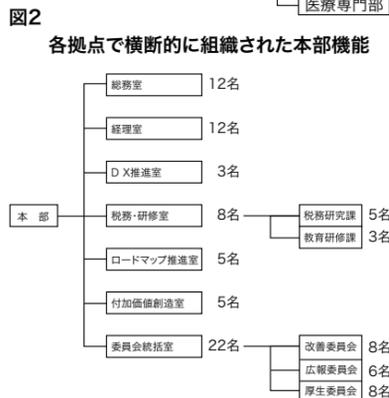
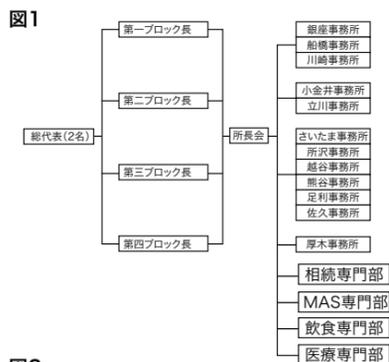
その「計画性」を象徴するのが、令和7年からはじまる「第5次5カ年計画」である。第5次ということは、20年前から5カ年計画を実践していたことになる。図2のロードマップ推進室は、この計画のモニタリングの役割もある。

今回の第5次5カ年計画は「さくらファミリー(幸福度No.1の事務所へ)」と題し9名のメンバーで練り上げている。年初に行われる社員総会では、1年間のすべての会議日程が決定されている。所長会だけではなく、7部署や各拠点の各々の会議日程が社員総会資料には印刷されている。

時代の変化はますます激しくなり、朝令暮改ではないが、臨機応変に意思決定していく必要性も高まっているかも知れない。それに対して東京さくらの組織とその運営方法は、計画重視と言えるだろう。異なる歴史と社風を持つ事務所が事業を合流して活動していくためには、安定的な方針と事業運営が必要なのかも知れない。

#### ※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。



### 地域特化の事業承継「ツグナラ」

#### 買手企業名公開型プラットフォーム、15都府県に拡大中



地域の経営資源を絶やすことなく未来へ引き継ぐための支援サービスが、全国に広がりはじめている。その名も「ツグナラ」。地域特化型のM&Aプラットフォームのビジネスモデルが評価され、2020年にはグッドデザイン賞を受賞している。運営会社は、2010年から地域に根差した経営支援を理念に掲げる(株)サクシード(栃木・宇都宮市、代表取締役＝水沼啓幸氏・写真)。「ツグナラ」は地域密着の税理士・会計士との協業を重視しており、全国の会計事務所との連携を強化する方針だ。「ツグナラ」の最大の特徴は、M&Aにおける買手企業の社名を公開している点にある。これらの優良企業

は「ツグナラ企業」と呼ばれ、基本情報だけではなく、経営理念を重視した長文のメッセージが掲載されている。代表者の写真とともに、その企業の歴史や理念を深く知ることができる構成だ。ツグナラ企業には運営会社による審査があり、業界や地域発展に意欲的な企業のみが紹介される。後継者がいない企業にとっては、同じ地域内で適切な承継先を見つけやすくなる仕組みとなっている。

一般的なM&Aでは、売手企業が仲介者やFA(ファイナンシャル・アドバイザー)を通じて買手を探すのが一般的だが、ツグナラはその逆のアプローチをとる。あらかじめ地域ごとに信頼できる買手候補の情報を公開し、売手企業がそれらから選べる仕組みだ。売手企

業がツグナラ企業に興味を持った場合、運営事務局に連絡し相談する流れとなる。運営事務局はツグナラ企業への取材も行っているため、買手候補の選定におけるマッチング精度が高まる点も特徴の一つだ。

ツグナラによって繋がった売手と買手のM&A交渉は「ツグナラ専門家」が担当する。ツグナラ専門家には、税理士や会計士、経営コンサルタントなどが登録されており、その後、組織体制・経験やスキルについて運営事務局と協議しながら、段階的に専門性を高めていく仕組みが整っている。

「M&A専任担当者がいる会計事務所もあれば、デューデリジェンス(DD)などM&A業務の一部しか経験がない事務所もあります。事務所の

状況に応じてスキルアップを支援しています」。(同社、谷口佳奈子執行役員:ツグナラ事業責任者)。

ツグナラ専門家として登録されることで、会計事務所の地域内での認知度も上がる。また、川崎市など自治体との連携も増加しており、さらに地域金融機関との接点が生まれる可能性もある。現在、関東から東海・中部・関西・九州まで、15都府県で地域版「ツグナラ」サイトが公開されており、今後は47都道府県への展開を目指す。

顧問先の事業承継支援にとどまらず、地域企業の存続支援の観点からも、会計事務所にとってM&Aスキルの向上はますます重要となっている。全国の会計事務所は、ツグナラ専門家への登録を検討してみたいだろうか。

※ツグナラのWEBサイトはこちらから。

