

無理のない事業承継で拠点を10カ所に拡大！ 「支店を多く持つ企業に最適」と 「発展会計」を顧問先にも推奨

東京・中央区 税理士法人 東京さくら会計事務所

個人運営の会計事務所にとって、後継者問題は深刻だ。そうした事務所からの相談を受け、提携という形からゆっくりと事業承継を進めることで、拠点を徐々に増やしているのが税理士法人東京さくら会計事務所。驚くことに、“看板”が変わっても退職するスタッフはほぼゼロだという。また、紹介メインでありながら顧問先は1,000件を突破と、経営の安定ぶりも注目に値する。果たして、どのようなマネジメントを行っているのだろうか。代表税理士の横尾和儀先生に話をうかがった。

税理士法人 東京さくら会計事務所
代表税理士

横尾 和儀 先生

1953年生まれ。明治大学法学部法律学科を卒業後、公認会計士兼税理士事務所に勤務。1983年に税理士登録を行い、独立開業。2003年に税理士法人を設立。現在、東京・銀座をはじめ埼玉、栃木、長野に10カ所の支所を展開している。

企業経営のお手伝いができる存在を目指し、 「経営計画」「相続」分野に力を注ぐ

——まず、東京さくら会計事務所の特長について教えてください。

「医業」「飲食業」「相続」「経営計画」の4つに力を注いでいます。多種多様な業界があるなかで「医業」「飲食業」に絞り込んだのは、業種ごとに対応できるほどのリソースがないのと、この2つの業種が厳しい環境に置かれているからです。「医業」に関しては、病院や医院だけでなく、薬局や介護関係の分野にも特化させていくことを考えています。

——飲食業に力を入れているのはなぜでしょうか。

飲食業は、非常に競争が激しい業界です。年間2万件が開業していますが、同じくらいのが毎年倒産しています。そうした状況の中で勝ち抜いてもらうため、経営のお手伝いがで

きればと考えて、飲食業に特化したチームも編成しています。

——「経営のお手伝いをしたい」という志があるからこそ、「経営計画」に力を入れているということでしょうか。

はい。弊所は「お客様のさらなる発展のため、自己啓発に努め、新しい価値を共に創造し、信頼される総合事務所として社会の活性化に貢献します」という経営理念を掲げています。会計事務所は税務会計のことだけをやっていると思われがちですが、それだけでなく、企業経営のお手伝いができる存在を目指しています。「相続」に力を入れているのも、顧問先のお客様の資産を守りたいからです。ですから、相続税の課税に対して少しでも安心していただけるよう、節税、遺産分割、納税の3点を重視した対策を行っています。

「未来を見据えた会計」のため、 3カ月ごとの予実管理をデフォルトで実施

——先ほど、経営理念をご紹介いただきました。価値創造と社会貢献を実現するため、何を重視されているのでしょうか。

最重視しているのは「信頼」です。税務会計はもちろんのこと、企業経営のお手伝いをするには信頼関係が不可欠です。

——顧問先と信頼関係を築くために、実践されていることを教えてください。

ある種アナログ的な考えかもしれませんが、「親身になる」ことを徹底しています。現在、おかげさまで顧問先は1,000件を超えました。弊所にとっては1,000分の1ですが、顧問先にとっての会計事務所は弊所だけです。1,000分の1ではなく、1対1の親身なお付き合いをすることの重要性は、常日頃からスタッフに話していることです。

——具体的には、顧問先とどのように接しているのでしょうか。

税務会計は、後始末的な発想で捉えがちです。しかし弊所では、経営のお手伝いをすることも踏まえたうえで、「未来を見据えた会計」を心がけています。たとえば決

算の打ち合わせでも、決算の話だけでなく、次の1年の展望をヒアリングします。どのような予測のもとでどういった計画を立てるのか、人材の増員や設備投資、修繕の予定なども細かく聞いたうえで、3カ月ごとの予算と実績の差を常に確認し合える環境を整えます。

——いわゆる予実管理になると思いますが、それまでやったことがないという事業者さんもいるのでは？

「絵に描いた餅だから必要ない」と言われることもあります。しかし、計画をしっかりと立てた場合と、まったく何も考えなかった場合とでは、やはり差が出てくるものです。ですから、必ず顧問先にはそうした働きかけをするようにしています。そうすると課題も見えてきますので、改善計画を立てるなどして、経営の立て直しにつながるケースもあります。

——経営の立て直しに成功したり、より業績を伸ばしたりした顧問先からは紹介もあると思います。予実管理の取り組みは、営業面でも大きく貢献しているのではないのでしょうか。

顧問先からの紹介で顧客を増やしていくのは、会計事

務所の営業手法として王道だと思っています。そうした意味では、成果が上がっていると捉えていただいても差し支えありません。そもそも、やるべきことをきちんとやれば、自然と顧客は増えていくものだと考えています。もちろん、そのための細かいノウハウは時代に合わせて変わっていきますので、定期的に支所の所長、副所長を集めた所長会で共有し、横展開するようにしています。

——ちなみに、予実管理は別途フィーを設けているのでしょうか。

いいえ、基本的な顧問料の中に含んでいます。東京さくら会計事務所と顧問契約を結んでいただければ、決算だけでなく3カ月ごとの予実管理のお手伝いもさせていただきますということです。MAS業務といわれる部分にな

りますが、個人的には、会計事務所の標準業務とするべきだと考えています。ただ、さらに深い問題の解決や、日常業務が忙しくて経営計画の策定まで手が回らないといった場合のお手伝いは、別途費用をお願いしています。

——いわゆるコンサルティング業務ということでしょうか。

意味合いとしてはそうですが、手法としてはコンサルティングではなく、コーチングという形で社外秘書のような役割を担っています。というのは、その業界や業務内容に関しては社長さんのほうがよくご存じですし、優れているわけですので、会計事務所がアドバイスすることはできません。むしろ、社長さんに“気付き”を提供するのが、さまざまな業界・業種に接している私たちができることだと思います。

支所展開は“無理のない”進め方を重視 旧事務所スタッフには待遇面での“保証”も

——現在、東京だけでなく埼玉、栃木、長野に10カ所の支所を展開されています。どのような経緯で支所展開をされるようになったのでしょうか。

実は、10カ所のうち8カ所は、いわば事業承継した形なのです。今、後継者問題に悩んでいる会計事務所が多いですが、弊所にもそうした事務所から相談されることが増えてきて、それにお応えした結果です。誤解されがちなのですが、M&Aや吸収合併に積極的というわけではありません。

——とはいえ、承継元の事務所で働いていたスタッフにしてみると、不安もあるだろうと思います。退職が相次いだり、それまでの顧客が離れたりといった事例も多いですが、どのような方法で事業承継を進めたのでしょうか。

会計事務所には、それぞれ育まれてきた歴史と伝統があります。また、業務の進め方もそれぞれ違います。急激な

変化は誰も求めていませんので、いきなり買い取るのではなく、最初は業務提携という形をとって、スタッフのみなさんと個人面談を重ねながら、それまでの方針や仕事のやり方を理解していきます。

——ということは、最初は旧事務所のやり方を継続させるのでしょうか。

はい。それまでの会計事務所が、税理士法人になるということで、スタッフのみなさんも顧問先の企業も不安になると思うのです。その不安を解消することを一番に考えています。ただ、より良くなりたいという気持ちは誰もが持っているはずですので、その事務所の顧問先を含めて、徐々に提案をしながら、無理ない形で合理化を進めていくようにしています。なお、スタッフに対しては、「今までより給与が上がることはあっても、下がることはありません」と約束するようにしています。

事務所概要

税理士法人 東京さくら会計事務所

東京都中央区銀座1-14-5ウイングビル
TEL：03-3561-7501 FAX：03-3567-5677

● ホームページ
www.bizup.jp/sakuranet/

【支所】

銀座事務所／新宿事務所／武蔵野事務所／小金井事務所／立川事務所／
昭島事務所／さいたま事務所／熊谷事務所／足利事務所／佐久事務所

——そのような進め方ならば、誰もが安心ですね。

おかげさまで、事務所名が変わったことで減った顧問先は1件もありません。辞めたスタッフが1人もいないのも、誇ることでできる部分です。現在、スタッフは100名ほどいますが、そのうち80名はもともと違う事務所でした。でも、一緒に顧問先のために取り組む仲間という実感がありますので、非常にありがたいことだと思っています。

「発展会計」は、顧問先企業と 会計事務所の距離を縮める会計ソフト

——スタッフが安心して働けるように配慮されているのがよくわかりました。ただ、それまでと異なる文化を持つ税理士法人で働くということで、経営方針の共有が難しいのではと気になります。その点はどうされていますか？

顧問先に経営計画のコーチングをしています。弊所でも5カ年計画を立てています。その内容がスタッフにもしっかり理解できるように、毎年1月に総会を開いて前年の事業報告とその年の事業計画を全スタッフの前で発表しています。この5カ年計画にはスタッフの意見も取り入れていて、東京さくら会計事務所がどういった方向に向かっているのか、スタッフに見えるようにしています。

——透明性を確保しながら、先々まで見えるようにしているのは素晴らしいですね。退職者がいない大きな理由だと思います。各支所との業務上の連携で、工夫されている点はございますか？

それこそ、日本ビズアップさんの「発展会計」を導入したことが役立っています。本部で支所すべてのデータを見ることができずし、支所が入力することもできますので、管理上も使いやすく、事務作業の合理化を勧めることができました。私たちの経験からも、支店を多く持つ企業には最適な会計ソフトだと思いますので、顧問先にも導入を推奨しています。

——ありがとうございます。「発展会計」に関して、顧問先からの評価はいかがでしょうか。

顧問先も弊所もリアルタイムで会計情報を共有できるのが「発展会計」の大きなメリットだと思います。その点で顧問先からは、それまで距離を感じていた会計事務所が身近に感じられるようになったとの評価をいただいています。自計化を

進めていくうえでも、同じ会計ソフトを使っていたほうが連携しやすいので、今後も顧問先に「発展会計」を勧めていきます。

——税理士法人として、今後どのような展望を描いていらっしゃいますか。

税理士法人ですので、日本全国に支所を設けていくことも可能ではあります。しかし、地域にはそれぞれ独自の文化があるので、無理に広げていこうとは思っていません。また、私自身は現在65歳ですが、弊所の実質的な定年を70歳にしようと考えていますので、あと5年でできることを考えると、現在の拠点をもとに支所を倍にすることが現実的な目標です。そうした礎を築くことで、現在のスタッフが無理なく引き継ぎ、事業を成長させられると思うのです。

——70歳定年というのは、どういうところから生まれたお考えでしょうか。

税理士という仕事自体は、生きている限りできるとは思いますが、しかし、後継者問題もそうですが、急に死んでしまったとき困るのは顧問先の企業です。実際、弊所にもそうしたご相談が多く寄せられるようになってきました。また、顧問先企業を活性化させるお手伝いをする担い手として、80歳、90歳の税理士が代表を務めているようでは弊害も生みかねないと考えています。世間でも、65歳の定年を70歳に引き上げる動きが出ていますので、弊所も就業規則の変更も検討しているところです。

——次の世代を飛躍させるための環境整備にもつなげるというわけですね。本日は貴重なお話をいただき、どうもありがとうございました。