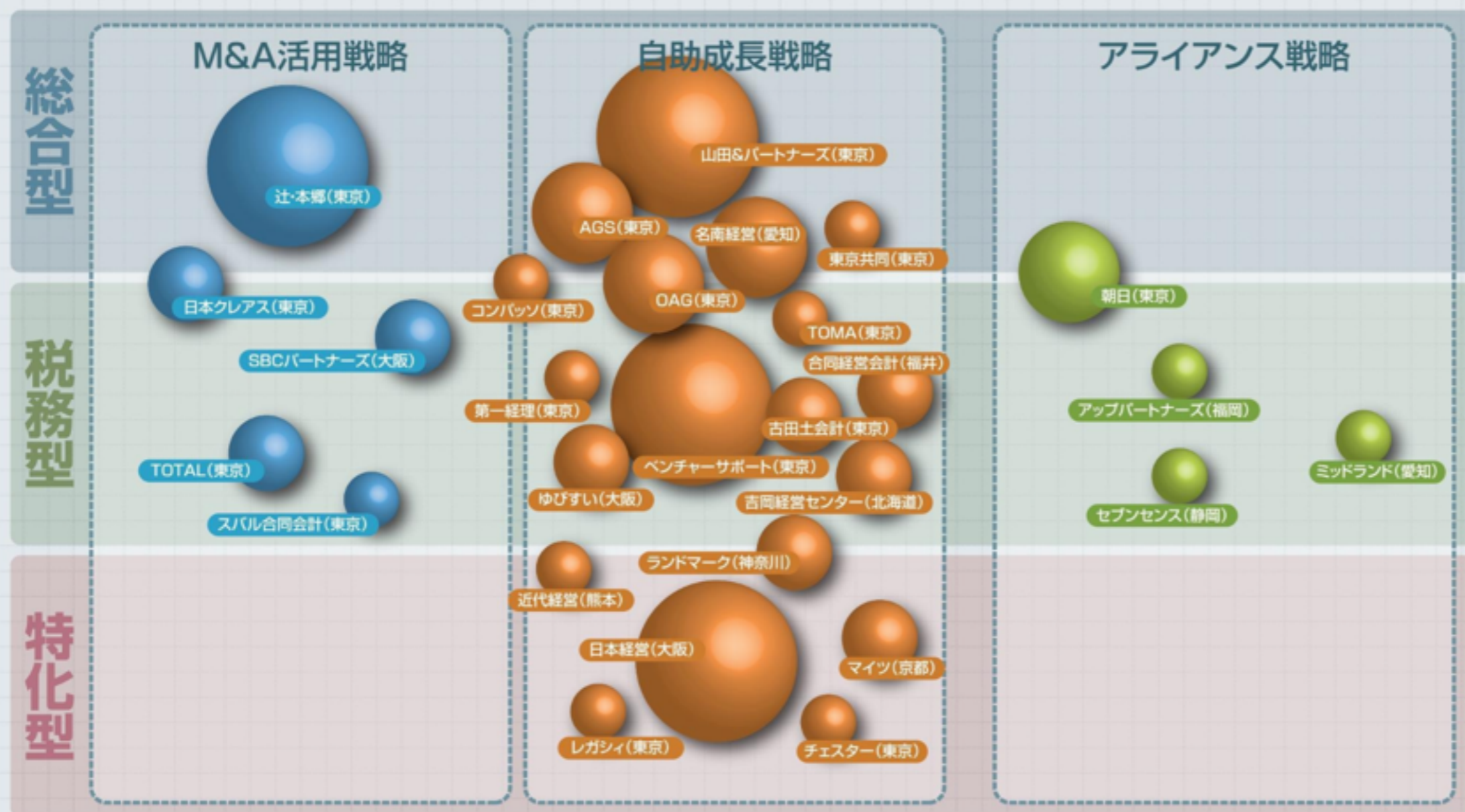


大規模会計事務所マップ



(注)円の大きさは税理士業務とその関連事業の職員数を基に作成 (出所)筆者作成

一方、税理士以外の職員を抱える小規模・中規模事務所は、職員のサービス向上をいかなければ、組織力や宣伝力で優位に立つ大規模事務所に徐々に押される傾向は続いていくとみられる。

図の縦軸は、大規模事務所をサービスの特徴を大まかに三つに分類したものだ。現在でも多くの事務所は、会計処理と法人税、所得税、消費税の税務申告が基本業務である。「税務型」とは、税務を中心に置きその周辺業務もカバーする戦略だ。顧客の多くが中小零細企業で、他士業と連携して経営者

の課題を解決する。

一方、高度な税務相談など多様なニーズのある上場企業グループ会社や中堅企業への対応は税務型では難しい。事業承継、M&A(企業の合併・買収)、事業再編、国際税務、IPO(新規株式公開)支援など幅広いサービスを提供し、中堅企業クラスもターゲットにするのが「総合型」だ。山田&パートナーズがその代表例である。

「特化型」は、特定の分野にターゲットを絞っている。レガシイやチェスターがその代表格で、相続税申告をベースに富裕層や不動産

所有者などの相続対策など資産税にターゲットを絞り成長している。また、日本経営グループのように業種として医療に特化する事務所もある。特化型は専門的ノウハウの蓄積が強みとなっている。

職員の定着率に注目

図の横軸は、大規模事務所の成長戦略を三つに分類したものだ。会計事務所の成長は、顧客数の増加とそれに伴う職員の採用と教育が基本であることは昔から変わらない。顧客先や金融機関などから

の紹介が顧客獲得の基本であり、紹介につながるための仕事の実績や顧客との信頼関係を積み上げていくことが重要になる。これを「自助成長型」と分類する。王道であり基本であるが、事務所の成長には時間を要する。

特筆すべきはベンチャーサポートだろう。このタイプの事務所は、税理士資格にこだわらずコミュニケーション能力の高い職員を多く採用する傾向がある。ベンチャーサポートは会計事務所に欠ける営業力を社風に取り込んだほか、ウェブマーケティングを広告に活用するなどして急成長し、自助成長型のスピード感の常識を変えつつある。

成長を加速させるため、時間を買うのが「M&A活用型」だ。辻本郷税理士法人は、M&Aによる事務所拡大の先駆者でもあり、50を超えるM&Aを経験している点では業界で突出した存在である。辻本郷を追って成長戦略にM&Aを活用し、その成長を加速している事務所も増えており、SBCパートナーズ、日本クリアスなどは300人規模に到達している。

M&Aについては否定派もいるが、筆者はこの流れは止まらないとみている。なぜなら、後継者不

足は深刻さを増しており、後継者を探すよりも税理士法人と組む方が事業承継上のさまざまな課題を解決しやすいことは事実だからだ。

ここで注目すべきはM&A後の職員の定着率だ。定着率が良い事務所は、今後M&A先として優先的に選ばれる可能性が高い。定着率が高く良好な運営ができると評価されたM&A活用事務所は、さらに成長が見込まれる。

「アライアンス型」は、規模の大きい事務所同士が合併などの手法でさらに拡大する方法で、ミッドランド、セブンセンスなどがこれに該当する。

M&Aやアライアンスの活用により、大規模化はさらに加速していくと予測できる。一方で、大都市圏と地方都市では温度差はある。また、経営者に寄り添い親身に対応できる組織を巨大な事務所で維持することも容易なことではない。質の高いサービスを提供し、ニーズに応じてデジタル技術を活用できれば、たとえ小規模事務所でも経営者の頼りになる存在で居続けられるはずだ。繰り返すが、小規模事務所の後継者不足は喫緊の課題だ。