

サン共同税理士法人代表社員兼税理士の朝倉歩氏（左）とマーケティング・アドバイザーの大野豊氏（右）



気鋭の若手税理士2人が創造する新しい時代の会計事務所

サン共同税理士法人とIT・A大野税理士事務所の飲食業部門が経営統合



昨年9月、サン共同税理士法人（東京都港区）と、I-TA大野税理士事務所（東京都板橋区）から独立した飲食業部門が経営統合した。サン共同税理士法人は、大手税理士法人から独立した朝倉 歩氏ほか数名が3年前に立ち上げ、この3年間で30名規模に急成長してきたスペシャリスト集団である。そこに、老舗事務所であるI-TA大野税理士事務所の大野 晃副所長が、自ら立ち上げた飲食業部門を引き連れ、サン共同税理士法人に合流。現在、40名規模へとさらに拡大している。昨年の経営統合で3度目のM&Aとなるサン共同税理士法人と、精力的なマーケティングで飲食店の開業融資支援のブランド化に成功した大野氏。今回の取材では、その経営統合の経緯と、今後の展望について、サン共同税理士法人代表の朝倉氏と大野氏にお話を伺った。（写真撮影：市川法子）

設立3年で40名規模の事務所に急成長したサン共同税理士法人

——昨年、サン共同税理士法人とI-TA大野税理士事務所の飲食業部門が経営統合しました。そこで本日は、サン共同税理士法人の朝倉先生と大野先生に、経営統合、いわゆるM&Aの経緯と現状、および今後の展開について伺いたいと思います。初めに、サン共同税理士法人の概要からお話しただけですか。

朝倉 サン共同税理士法人は、サン共同会計事務所グループのパートナー事務所です。サン共同会計事務所は、現顧問の杉浦文彦が昭和51年に開業した個人事務所からスタートしました。平成12年からパートナー制を導入し、杉浦・井浦会計事務所、杉浦・小島・井浦共同会計事務所を経て、平成18年にサン共同会計事務所へと名称変更しています。

私自身は、現デロイトトーマツ税理士法人に12年間勤めた後、当時トーマツで一掃に働いていた仲間とともに独立し、サン共同税理士法人を立ち上げました。

サン共同会計事務所は、共同会計事務所です

ので、それぞれの事務所は独立しているのですが、各代表は私以外全員会計士で、会計、監査が専門ですので、高度な税務に関しては、私たちサン共同税理士法人が引き受けるという形でパートナーに加わったという経緯になります。

——今回のM&Aで3度目と伺っています

が、現在の規模を教えてください。朝倉 今年の2月より承継した飯田橋オフィスのスタッフを含めると、税理士7名、公認会計士2名、社会保険労務士2名、スタッフ、パートナーを含め、現在四十数名です。顧問先数は個人200件、法人600件です。拠点は青山オフィスと八王子オフィス、板橋オフィスの3カ所になります。

八王子オフィスは、設立1年後に、八王子の会計事務所とのM&Aにより誕生しました。——設立して1年でM&Aというのはものすごいスピード感ですね。

朝倉 リスクはありましたが、当社は安定的な成長をモットーにしています。今振り返っても、あのタイミングでM&Aをやったことは成功だったと思います。やはり、サービスの質の維持と経営の安定を考えると、ある程

度の規模が必要になりますからね。

——当時、仲介会社が買い手候補として挙げた事務所は十数社ありましたが、そのなかで新設法人を強みにしていたうかがえられたとのことでした。

個人事務所の将来と時流を見据えて経営統合を決断

——大野先生率いるI-TA大野税理士事務所は飲食業部門とサン共同税理士法人が経営統合したのが昨年の9月ですが、その経緯についてお話しください。大野 朝倉先生に初めてお会いしたのは1昨年の夏です。私が理事を務めている一般社団法人中小企業税務経営研究会のセミナーにご参加いただき、研究会にもご入会いただいた。そこから交流が始まりました。

朝倉 大野先生のご活躍はうわさに聞いていましたので、ぜひともお話を伺いたいと思いました。マーケティングのセミナーに参加させてくださいました。とても魅力的な内容でしたし、私もちょうどホームページをつくっているところでしたので、大変参考になりました。お会いして間もなく、大野先生からM&A

を考えているといったお話を聞き、そのときは少し驚きました。

大野 実はちょうどその頃、私は個人事務所将来に限界と不安を感じていました。生き残っていくためには規模の拡大が必要ですが、その単年に拡大できるわけではありません。

同時に、中小企業税務経営研究会を立ち上げたことで、事務所経営との両立という局面にも立たされていきました。

業界の流れは今や合流^{マージ}連帯^{アライアンス}へと向かっています。それなら経営統合によって生き残りを図る方法もありだろうと考えました。そのようなときに朝倉先生と出会いました。

——朝倉先生が大野先生からM&Aの話を知り、驚かれたというのはなぜでしょうか。朝倉 大野先生は既にブランディングもサービスも確立されていたからです。そのまま拡大成長路線で行かれるものとはお聞きしていませんでした。しかし、ダメもとで名乗りを上げてみました。

——大野先生が、サン共同税理士法人との経営統合を決断された理由をお聞かせください。大野 朝倉先生のお人柄、信頼性はもとより、3年間で30名規模の事務所に成長させたその



■ 西村 歩 (あさくら・あゆむ)

サン共同税理士法人代表社員税理士。昭和54年生まれ。武蔵大学経済学部卒。平成16年より約12年間、現アロイトトーマツ税理士法人に勤務。シニアマネジャーとしてトーマツ重要クライアント(T40/INNOVATIVE)のうち10社以上の主任を担当。売上高1兆円以上の一部上場企業からグループ子会社まで、延べ1000社以上の企業に対して税務助言を行ってきた実績を持つ。平成28年よりサン共同会計事務所の代表パートナーおよびサン共同税理士法人の代表社員。クライアントサービスだけでなく、税理士法人や弁護士法人からの税務相談や申告書レビュー業務など同業の専門家に対しても多くの税務サービスを提供。主な著書は『詳解 連結納税Q&A』(清文社・共著)、『外国税額控除/外国子会社配当益金不課税制度と申告書作成の実務等』(清文社・共著)など税務関連の著書多数。

経営手腕に引かれました。そのうえ、M&Aによる事務所承継の経験もあり、売り手側の事務所(八王子)の職員さんたちから「M&Aをしてよかった」との声までお聞きしました。経営統合の結はほかにもあったのですが、それを聞いたとき、私のなかでは決まりました。売り手側の職員さんからそこまで言われる事務所なら間違いないだろうと思ったのです。朝倉先生なら信頼できると思いました。

—— 大野先生はこれまで、飲食店開業支援専門税理士として飲食店の廃業率の低下に貢

献するなど、大きな成功を取られています。経営統合という道を選択された背景には、どのような問題意識があったのでしょうか。

大野 正直、集客には自信がありました。頑張れば頑張っただけ仕事は取れるというイメージがあったのです。しかし、開業して3年目の頃、増客に先行して人材を増やしていかないと業務が滞ってしまうと気づきました。そもそも、私には朝倉先生のように先行投資をする習慣がありませんでした。また、一度人の採用に失敗したことがあり、それがき

っかけで、企画をつくることは得意なのですが、人材のマネジメントに対して苦手意識を持つようになってしまいました。

その点では、私は経営者マインドが低いのだと思います。そこは朝倉先生とは違って、俺についてこいというスタイルではなく、どちらかというポートムアップ型でした。嫌われ役になることができます。下から喉の上げた意見を真に受けずきました。3代目ということも要因のひとつかもしれませんが、自分のふがいなさを痛感しました。

また、スタッフの人たちに成長意欲を持ってもらえる環境がつかれないという問題意識も持っていました。飲食業に特化していたため、支店を増やす仕組みがつかれず、支店長といった目標を与えてあげることができなかったのです。

経営統合が生み出すシナジー効果、規模のメリット

—— 経営統合をして半年が経過しましたが、

統合のメリットを今どのようにお感じになっていますか。

朝倉 いろいろありますが、ひとつは拠点間の調整ができるようになり、リソースをうまく分配できるようになってきたことが挙げられます。

統合時はお客様の受け入れと同時にスタッフの受け入れもあり、結構バタバタします。人が足りなくなっていたので、新たに人を入れたり、拠点間で人の異動をして対応したりもします。小さな事務所同士だとこれがなかなか

うまくいかないと思いますが、当社はM&Aもあって、ある程度人数になってきているので、それが可能です。

—— 統合が規模のメリットを生み出しているということですね。

朝倉 そうですね。八王子の事務所と合併したときは、八王子のほうが大変だったので人を送り込みました。今は、板橋オフィスの業務量が多くなってきたので、青山事務所のスタッフで対応するなど、うまく調整しています。



■ 大野 晃 (おおの・あきら)

サン共同税理士法人 マーケティング・ディレクター。税理士。一般社団法人中小企業税務経営研究協会 理事。レッドスターコンサルティング株式会社 代表取締役社長。株式会社CHANGE代表取締役社長。昭和59年生まれ。平成25年より税理士業界初の飲食店開業支援専門税理士として飲食店の廃業率の低下を理念に活動を開始。27年に、著書『繁盛する飲食店が必ずやっている開業資金の調達方法』(秀和システム商業出版)が、Amazonランキング外食産業部門1位を、26年に、『本当のところどうなの?税理士の「お仕事」と「正体」がよ〜くわかる本』(秀和システム商業出版)がAmazonランキング税理士資格部門1位を獲得。平成30年、IT A大野事務所から飲食部門を引き連れて独立、サン共同税理士法人と経営統合。一般社団法人中小企業税務経営研究協会では、税理士eマーケティング、セールス、採用戦略、クラウド活用などを指導している。

――事業展開における統合のメリットは何かでしようか。

朝倉 大野先生の事務所は、飲食店向けの創業融資支援や、売上アップ支援サービスなど、素晴らしいコンサルティングノウハウをお持ちです。そういったノウハウやスキルを、青山や八王子でも積極的に取り入れさせていただいています。

逆に、私たちが培ってきたノウハウを販種の事務所に取り入れていただくなど、お互いにいいところ取りをしていくことで、シナジー効果を生み出し、有利に事業を展開していくことができます。これも経営統合における大きなメリットだと思います。

また、私個人としては、大野先生のお父様のIT A 大野税理士事務所の大野哲所長からいろいろと教えていただき、大変勉強させていただいています。

――大野先生は、今回のM&Aのメリットをどう捉えていますか。

大野 私はまず、経営者目線で話し合えるパートナーができたことに、大きなメリットを感じています。

朝倉先生とは月に2回お会いしていますが、やはり、経営者同士分かり合える部分が出ていきたいと思います。

テクノロジーを駆使し、働きやすく、収益性の高い会社を目指す

――最後に、今後の展開についてお聞かせください。

大野 朝倉先生は、開業からわずか3年で、3度のM&Aを経験されました。私も今回、売り手という立場でM&Aを経験しました。この貴重な体験を事業に生かさない手はないと思っています。

世の中には、過去を清算して仕切り直しをしたいと考えている所長先生もいれば、後継者不在に悩んでいる先生方もたくさんいらっしゃると思います。M&Aにおいて売り手がなかなか増えないのは、M&Aという手段があるのは知っているけれども、具体的に何をすればよいのか分からない、恐で聞かれてはいるM&Aセミナーに参加したくても、周囲の目が気になっておいてそれと足を選ばない、などというところに要因があるのではないかと思います。

私はそのような方々に、「M&Aで事務所を売ること、悪いことでも恥ずかしいこと

も多いと思います。お互い経営者という立場ですから、気持ちや悩みを理解してもらえ、し、してあげられます。

よく経営者は孤独だといいますが、実際、腹を割って経営の問題や悩みを話せる相手はいないものです。しかし、話すことで考えが整理されて、よいアイデアが出てくることもあります。ですから、朝倉先生と膝を突き合わせて話す時間を意識的につくるようにしています。

また、お互いの人脈をシェアすることにより、ネットワークを広げることもできます。これも経営統合の大きなメリットだと思います。そのため、飲食業界にしても、RPA (Robotic Process Automation) の会社にしても、私がこれまで築いてきた人脈も全て朝倉先生におつなぎしていきたいと思っています。

――規模のメリットについてはいかがお考えですか。

大野 朝倉先生も仰っていますが、これからは最低でも年間10名のペースで人を増やしていくことになるでしょう。そこで、私が採用の広報を買って出たいと思っています。ユーザーを活用して募出度を上げていくなど、

でもない」ということをお伝えしていきたいですね。朝倉先生とともに、M&Aを通して税理士の先生方が本当にやりたいことができる業界に変えていきたいと思っています。

朝倉 私がイメージする理想の税理士法人とは、「働きやすい会社」です。稼ぐことが一番ではありません。会計事務所の仕事は、ある程度個々で調整もできますし、テレワークを使えば在宅勤務も可能ですから、比較的実現しやすいのではないかと思います。

当社では、入社1カ月目くらいからテレワークを実施していますが、小さなお子さんのいる方などには大変好評です。ポータブルモニターを購入して家で仕事をするなど、それぞれ自分に合ったやり方を見つけ、やりがいも感じてもらえているようです。

また、人的にも安定した規模になってきましたので、誰かがインフルエンザに罹っても、以前のようにバタバタすることもなくなりました。少しずつ、理想とする働きやすい会社になりつつあると実感しています。それがお客様満足度、ひいては収益にも反映されているものと期待しています。

もちろん、収益を上げていくには、それだけでは足りません。したがって、業界連正水

ほかの事務所さんではやっていないようなことにもどんどん挑戦し、採用チャネルを開拓していこうと考えています。

朝倉 売り手側の会計事務所におけるM&Aの意味は、人生の選択肢のひとつだともいえると思います。独立して一國一城の主になつたとしても、人生列があるか分かりませんが、方向転換を決断するときに来るかもしれない。しかし、大勢の人を巻き込んで事業を始めた以上、無責任なことではできません。そこで、M&Aによって一度、過去を清算するという手法が有効なのだと思います。

ただ、過去を清算するといっても、M&A後の売り手の身の振り方については、過去の清算による収入以外に、収入は得られるのか、新しい仕事はあるのかなど、十分な配慮が必要ですよ。

その点、今回の合併におきましては、大野先生には、これまで築かれてきた飲食業専門税理士のブランドの強みを生かし、マーケティング・ディレクターという立場で手腕を発揮していただくことになりました。ですからわれわれとしては、大野先生の集客力についていけるよう、採用面、育成面を含め、規模および事業の拡大に、グループ拡大に邁進し

準以上の利益率を出して、自慢できる給与を支払えるようにするため、テクノロジーを使った業務の効率化にも力を入れています。

例えば、RPAの活用ですね。導入時のコストは多少かかりますが、ほかの事務所さんに先んじて取り組んでいくことで、集客面にも採用面にも優位性を生み出していくことができると思っています。

また、業務効率化という直接的効果だけでなく、最近では、副次的効果も大きいということが分かってきました。IT化に慣れたスタッフの人たちが、他事務所のアナログ的やり方に戻ることは難しいでしょう。その結果、離職率の低下につながるのです。その一方で、先端技術を駆使した事務所として、採用面での差別化もできます。

ですから、サン共同税理士法人は、勝ち組1割のトップ集団のテクノロジーを使った会計事務所を目指していきます。

――本日は、大変貴重なお話をありがとうございました。サン共同税理士法人のさらなる発展を祈念しています。