

「事務所経営白書25 -Ready to Go-」2024年1月発売!

FIVE STAR MAGAZINE

士業専門誌

2024.01 78

年間購読/年間6冊・36,000円(税別・送料込)
発行/LIFE & MAGAZINE 株式会社
◎本誌は以下の事務所にお届けしています
税理士、司法書士、弁護士、行政書士、社会保険労務士
など(購読者の多い順)

NOTHING IS

impossible

特集
「社会課題の解決」が
成長を加速させる!!

士業事務所のための経営専門誌

The Magazine for Professional Firms

ZEIRISHI SUMMIT

講演／税理士サミット

(2023年12月8日)



2023年12月8日に、約300人の聴講者を集めて開催された「税理士サミット」。その第1講の鼎談では豪華なメンバーが登壇した。その鼎談の議題は3つ。「今の税理士業界をどう見ているか?」「税理士業界はどのようにAIに対応すべきか?」「10年後の税理士業界はどうなっていると思うか?」。講演の様様を、できるかぎり忠実に再現して、記事をお届けしよう。(文・武田司、GPT-4)

今の税理士業界を、どう見ているか?

朝倉：私はファシリテーターとして登壇させていただきます。まず最初の質問は「現状の税理士業界についてどう見ているか」です。

本郷：私は長期間、会計事務所の経営に携わっていないので、その質問がもっとも困るのですが(苦笑)。

まずは、ネット社会を前提として考えていかなければならないで

しょうね。だから、それは私が話すことではないということです(苦笑)。

現在は、事務所の成長スピードも(ネット集客によって)非常に速くなっています。気になるのは、ネットがあって海外の情報が容易に得られるようになっているにも関わらず、それを得ようとする人が少ないような気がするということです。

日本の経営は大体30年ほど遅れています。私が(米国で)「こ

れからは合併ではなく、M&Aだ」と聞いたのが30年ほど前のことです。それが今、ようやく(そうなってきた)のです。

ほかの業界もそうですが、経営の現場を見ると海外とは異なる点がたくさんあります。だから、もっとグローバルな視点を持った方が良いと思います。

朝倉：インターネットと言えば、ベンチャーサポートさんですね。

中村：ネットの登場により、この15年ほどで事務所の大規模化が

進み、拡大スピードが早くなっているのは事実だと思います。

私も（事務所の規模が）100人まで成長するのに8年から9年かかりましたが、現在は5年ほどで100人を超える事務所もあるので、規模拡大のペースはますます加速していると感じています。

古田士：私はこの業界を見て、「もったいないな」といつも思っています。（この業界に）欠けているのは、お客様への視点です。多くの人は自分の事務所を大きくすることや利益を出すことばかりに目が向いていて、本来大切にすべきお客様に目を向けていません。

企業の98.5%は100人以下の中小企業です。そうしたお客様が（会計事務所に）教えてもらいたいことは、利益の出し方、財務体質の改善、人の育て方などです。そうしたことに（会計事務所は）取り組むべきなのに、申告書の作成や規模の拡大にばかり熱心なんですね。どうしたらもっとお客様の会社に利益が出て、その社員が幸せになるのか。そうしたお手伝いをしようという会計人が、少ないように思います。

お客様にはもっと（会計事務所）の支援が必要です。お客様の利益を大きくしようという工夫を、会計事務所はしなくてはけません。だから私は、年一度の決算ではなく月次決算にするべきだと考えています。

朝倉：ありがとうございます。とても勉強になるお話でした。（古田士先生は）業績よりも人を重視された（経営の）お話をいつもされています。

古田士：私たちは今、週3日で事務所の周辺地域の清掃を行っています。

今日は、賞与の支給日です。（事務所では）300人以上の人に現



辻・本郷グループ 会長 本郷 孔洋

国内最大規模を誇る税理士法人グループの会長。総勢1,700名のスタッフを率いる経営者。会計の専門家として会計税務に携わって40余年。早稲田大学第一政経学部を卒業後、ジャーナリストを目指して就職試験に臨むが不合格に終わる。実学を学ぼうと同大学院商学研究科にて会計を学ぶことを決意し、公認会計士となる。1975年に公認会計士登録、1977年には本郷公認会計士事務所を設立。2016年1月、辻・本郷グループ会長に就任、現在に至る

金で（賞与を）支給しています。そういう会社が滅多にないということで、今日は日経新聞が（事務所に）取材に来ています。

なぜ現金支給しているかといえば、心がこもるからです。社員に感謝の言葉を伝えながら、賞与を渡しています。私たちの目標は、帯封（おびふう、札束を束ねる帯のこと）で受け取る社員の数を増やすことです。

朝倉：ありがとうございます。大変勉強になります。今日は異なる世代の御三方にお集まりいただきましたが、本郷会長はどのように感じていますか？

本郷：私は（古田士さんの真似は）できません（苦笑）。

古田士さんを昔から知っていますが、古田士さんは朝は6時半から出社して、事務所内だけでなく周辺も掃除しています。私は6時半に起きたことはありません（笑）。

古田士：（経営者に必要なものは）人格だと思います。それをトップが示していかなければなりません。トップが先頭に立って、掃除や挨拶、朝礼に取り組むべきです。トップが（事務所内で）一番働かなければなりません。私は、

そういう考え方で経営しています。

中村：私も朝早く起きることはありませんし、掃除もしませんので、コメントしにくいところがあります（苦笑）。

しかし、古田士先生がおっしゃった「お客様を見る」ということは、まったく同感です。

税理士はお客様だけを見て仕事をするべきで、それが税理士（の仕事）だと思っていますので、その点は（ベンチャーサポートも）間違っていないなど実感しました。

税理士業界は、どのようにAIに対応すべきか？

朝倉：次のテーマは「AI時代に求められるもの」です。私の事務所もDX（デジタルトランスフォー

特集
「社会課題の解決」が
成長を加速させる!!

メーション) に力を入れています
が、機械に勝てなくなっていく時
代の中で、AIに対しては常にアン
テナを張っておかなければなら
ないと思っています。皆様のお考
えをお聞かせいただければと思
います。

本郷: (AIについて) 詳しくないの
で、的外れの回答になるかもしれ
ませんが、まずは前向きに取り組
まなければいけないでしょうね。
(AIから) 逃げてはいけないと
思います。

それから、反対にアナログの部
分が重視されるようになるので、
お客様に対する視点を大切にす
るという(先ほどの)話と共通しま
すが、社員教育が重要になってく
ると思います。

私は(若い頃は) 税務を必死に
勉強しました。40代のころは毎
月税務についての本を書いていま
した。そうした中で気になるのは、
今の若い人たちは事業があっ
て土業があるけど、事業の中に税

務があるのかということです。

私は若い頃は経営を考えずに税
務ばかりをやってきて、60代に
なってから経営を考えるようにな
りましたから、それが私は気にな
るのです。

朝倉: 税務を忘れずに、事業を進
めるべきだということですね。AI
の時代になっても、軸をぶらさず
に経営すべきだと理解しました。

古田士: AIにもっとも縁がないの
が私です(笑)。

ただ、AIというものはあくま
でも情報であるわけです。私たち
のお客様は100人以下の中小企
業がほとんどで、ものすごく数字
に弱い。その中で、会計や税務か
ら出てくる情報をお客様に伝える
のは人間の役割です。だからこ
そ、情報を伝える人の人間性が大
切になります。

私たち(会計事務所)は中小企
業の家庭教師のような存在で、出
てきた情報をお客様の経営に役立
てるために、キャッシュフロー、

未来のバランスシート、経営計画
書などを通して指導していかな
ければなりません。多くの中小企業
経営者がバランスシートを読めな
いのは、会計事務所の責任だと思
います。コンピューター会社の
(作った) 資料を渡すばかりで、
理解できるような資料になってい
ません。だから、我々は努力が足
りないのだと思います。

どんなに時代が変わっても人間
性が変わらず大切なので、どこま
で行っても人間が説明や指導して
いく役割は残っていくと私は思
います。

お客様は経営に興味を持って
いて、会計事務所に数字の読み方
や経営の指導をしてもらいたい
と思っています。そうした中小企業
は、これからどんどん増えていく
と思います。だから、私たち(古
田士会計)は、これからの時代に
安心と希望を持っています。

そうした(中小企業の)期待に
応えるために、私たちは適切な準
備をし、道具を用意しなければな
りません。それが、私たち(古
田士会計)の考え方です。

中村: 私もAIに詳しいわけではあ
りませんが、大きな方針としては
(AIを) 最大限利用していかな
ければならないと思っています。

私たちの場合は、まず規模を拡
大してから効率化を図り、それ
によってさらに規模を拡大して効
率化を進めていくという方法を取
っています。

そのときに、AIをどのように
利用するかが重要になります。ク
ラウド会計などの技術はそれほど
大したものではないと思いますが、
(AIなどの技術は) どこで使
うかが問題になります。

製販分離という言葉がありますが、
製造の部分では最大限(AI
を) 利用すべきだと私は思いま
す。お客様に見えない部分ではでき



**税理士法人古田士会計
代表社員 古田士 嵩**

監査法人を経て、1983年1月独立。現
在360名の税理士法人古田士会計の代
表社員。(グループ全体で420名)。
2022年度古田士会計のみでは年商
22.2億円、経常利益3.0億円、自己資本
比率90%の優良企業。営業なしの口コ
ミだけで年間150件以上の新規開拓を続
けている。グループ全体で3,600社を超
える顧客を有し、「日本中の中小企業を
元気にする」を使命とし活躍中。税理士
業界では注目の会計士で商工会議所、銀
行等各種団体の講演多数。また同業者に
経営の手法も指導している。特に社員の
モチベーションが高く、「たけしのニッ
ポンのミカタ」や「めざましテレビ」
「ワールドビジネスサテライト」でも古
田士会計の朝礼、挨拶が紹介された。
2013年度経済産業省の「おもてなし企
業30選」に、会計業界としては初めて
選出される。障がい者雇用にも積極的に
取り組んでおり、2015年には厚生労働
省より精神障がい者等雇用優良企業に認
証される。2016年には、経済産業省よ
り「新ダイバーシティ経営企業」に選ば
れている

るかぎり効率化を進めるべきです。

一方で、お客様に相対する部分での効率化を過度に進めている事務所が多いのですが、そうした事務所は自分で自らの首を絞めることになると思います。お客様に相対するところを軽視し効率化してしまうと、税理士の価値はなくなり、社会から必要とされない存在になる可能性があると思います。

(そうしたことを踏まえて) AIは単なる道具なので、(恐れずに)適切に利用すれば良いと思います。

10年後の税理士業界はどうなっているか？

朝倉: 10年後の税理士業界がどのような状況になっているのか。皆様のお考えを伺いたいと思います。

本郷: 10年後に、私が皆さんとお会いできているかはわかりませんが(苦笑)。

私は「仕事」と「作業」を分けて考えるようにしています。クラウド化が進んでいますが、(税理士の)平均年齢は60歳を超えています。ですから、現在の税理士が行っていることのほとんどは「作業」であり、「仕事」をしていないのが現状です。

しかし、これからそれらの「作業」はほとんどDX化されるでしょうから、そうすると10年後には事務所全体が「作業」ではなく、「仕事」ができるようになっていなければなりません。そうでなければ、資格があるからと言っても、ほとんどの人が「作業」をしているだけで「仕事」をしていない事務所になってしまいます。

それと、これは私の仮説ですが、税理士という資格は(10年後も)存在すると思いますが、税

ベンチャーサポートグループ 総代表 中村 真一郎

「総合事務所」として、日本トップレベルの陣容を誇るベンチャーサポートグループの総代表。2003年に開業。これまでの会社設立支援は3万社を超える。グループ内に税理士、弁護士、社会保険労務士、司法書士、行政書士、さらには不動産会社も展開。従業員数1,350名、全国22拠点という国内最大規模の土業グループに発展させている



理士業界というものはなくなると思います。DXが進めば、業界の垣根が下がります。ボーダーレスになるでしょうから、業界内で競争するようなことは避けた方が良くもかもしれません。

税理士業界というカテゴリーがなくなる中で、生き残っていくためにはどうしたらよいのか。どこかの事務所に勝とうと思っていると、いつの間にかどちらもないなくなっているかもしれませんので、そこだけは気を付けた方がいいと思います。

古田士: 私は未来は明るいと思います。

現在の会計事務所は60代以上が中心です。その世代の(多くの)人たちは自分だけが先生であり、ほかの社員は補助者だと考えています。その結果として、自分の給料は高いのですが、社員の給料は低くなっています。

要するに、経理を公開していないのです。そういった経営者に、これから社員がついてくるとは思えませんし、お客様からも尊敬されるとは思えません。

私は、経営者の給料は公開すべきだと思っています。古田士会計では私の給料を公開しており、私の現在の給料は月100万円で

す。昨年までは200万円でしたが、今年から事務所で働く障がい者やシングルマザーの従業員にその分の給料を回しました。

(会社にとって)もっとも大切なのは、会社で働いている社員とその家族です。私はお客様に、社長の給料は社員の平均給料の5倍以内にしてくださいと伝えていますが、そして給料は年齢×15倍を目安に支給するようにしてくださいと言っています。たとえば30歳なら450万円、40歳なら600万円です。これからはどうやって社員の給料を上げるのかが問題で、そのためにトップの給料は抑えるべきだというのが私の考えです。

先生がトップで、ほかは補助者であるという考えでは尊敬されません。この業界自体も尊敬されなくなります。業界の(未来の)ためにも、私たちが尊敬されることが必要です。

私たちの事務所には精神障がい者が12名います。私たちはこうした雇用をこれから増やしていこうと思っています。給料は(ほかの社員と)大きく変わりません。仕事を通じて、社会から尊敬されるような取り組みを(会計事務所は)行うべきだと私は思います。そうやっていけば、(税理士業界

は) 10年後も確実に生き残り、発展しているはずです。正しいことを行う人たちには、常に多くの可能性があると思います。

中村: それでは私は、暗い方向で未来の予想をしていこうと思います。

10年というスパンの中で、税理士資格自体がなくなるようなことがあれば、もちろんそれで終わりだと思うのですが、そうでなければ、それほど変わらずに(税理士業界は)続いているのではないかと思います。

ただ現在の状況を見ていると、相続分野においては税理士の下請け化が進んでいます。相続では銀行や葬儀社、あるいは司法書士などが業務の川上において、そこから仕事をもらっている税理士は安い単価で仕事をするようになっていきます。これはすでに現実に起こっている事実です。

法人税務においても、私は今後10年で下請け化が進むと思っています。それは自分たちで集客をやっているからこそよくわかるのですが、すでにベンダー企業が(私たちと同じ顧客層である新設法人を)集客するようになっていきます。そうやって顧客を囲いこみ、税理士に(顧客を)配給していくような時代に、これからなるのではないかと考えています。

そうなってしまえば、税理士はその企業の言うなりにならざるを得ないため、(紹介手数料などで会計事務所の)利益が削られ、従業員給与を上げていくことが難しくなっています。

古田土先生がおっしゃるような良いサービスを(会計事務所が)提供するには、私たちの業界が高い給与水準を実現していなければなりません。そのためには利益を出し、自分たちで集客する力や人材を採用する力をつけていかなければなりません。そうではなく、

サン共同税理士法人 統括代表 朝倉 歩

2004年より約12年間、デロイト トーマツ税理士法人に勤務。2016年にサン共同税理士法人の代表社員に就任。2019年にサン共同RPAコンサルティング株式会社を設立。2020年に在宅経理株式会社を設立し、在宅経理スタッフの人材紹介業を開始している。2021年に辻・本郷ITコンサルティング株式会社の取締役に就任。DXに関する社外取締役としても活動している。日本中小企業大賞2022にて「働き方改革 最優秀賞」受賞。2023年に自著「パーカーを着た税理士たちが、DXで世界を変える!」を出版している



業界が下請け化する未来となれば、それは暗いものになると私は予想しています。

大規模資本の参入はあるか？

朝倉: 素晴らしいご提言をありがとうございます。私も気になっているのですが、大資本が実質的に会計事務所のオーナーになり、大規模税理士法人を運営するようなことは起こるのでしょうか？ 皆様のご見解をお伺いしたいと思います。

本郷: 過去に国内の企業や米国の企業が日本の会計事務所を買収しようしたり、実際に買収したりした例を知っていますが、米国では規制が少ないからうまくいって、日本では(規制が多いので)うまくいかないことが多いですね。

業界が近接していないと成立しにくい事業がありますので、私はそれほど心配していません。

古田土: 私も心配していません。大資本が大規模に事業を行うのであれば、高額な報酬を設定する必要がありますが、それは最終的にはお客様が選ぶことです。現在、従

業員30人以下の会社が全体の約95パーセントを占めています。そういった中小企業には、高い費用を支払うことは難しいと思います。(だからこそ)価格だけでなく、良質な人間関係やサービスを提供することが重要になると思います。

本郷: 私が気になるのは10年後、今以上に人材が採用できなくなることです。中村さんが話していたように、事務所の力をつけて収益性を上げていかなければ、ほかの業界に採用で勝てなくなってしまいます。

(会計事務所は)低いんですね、収益性が。

古田土: 先に社員の給料を上げることを考えて、その差額を埋めるために経営者の給料を下げるのが原則です。そして、会社が利益を出し始めて、社員の給料が市場の相場よりも2割から3割と高くなったら、経営者の給料を上げる。それが正しい事業のやり方だと思います。

中村: 大資本の参入についてですが、それはあり得ることだと思います。例えば、どこかのベンダーが税理士を採用していき(グループ内に)会計事務所を設立して、

自社で集客した顧客をそこに流していけば、それで一つの大きな会計事務所ができるでしょう。だから、それはありうるのだと思います。

朝倉:最後に、会場の皆様にメッセージをいただければ幸いです。

本郷:私は長く業界を見ていますから分かるのですが、会計事務所の歴史はこういう登壇者を聴講者が追い抜いていく歴史になっています。ですから私自身、こうした場で話すのはできれば避けたいのですが(笑)。皆さんには、いずれ今日の登壇者が大したことなかったなと思えるような事務所をつくっていただきたいと思っています。

古田:私たちは何のために、誰のために仕事をしているのか？

もっとも大切なのは社員とその家族です。そうやって定義して、お客様にもそれを広めていかなければなりません。会社は持続的に成長していかなければなりませんし、継続して売上と利益を上げていく必要があります。私たちの目的は、中小企業で働く人々を幸せにすることです。規模が大きくなることで、より多くの人々を幸せにできる可能性があります。

私が70歳を過ぎても最前線で仕事をし続けているのは、私が一番良いサービスをお客様に提供できるからです。私が常に思っているのは、中小企業で働く社員とその家族のことです。

私たちの使命は、そうした中小

企業の社員と家族を幸せにすることです。こうした考えで事務所を運営し、お客様にもそのように経営するよう指導しています。

中小企業の多くは内部留保が少ないため、会社に万一のことが起こったときのためにも会社の資金を蓄えておきなさいと指導しています。社員と家族を守るためにも、会社を潰してはなりません。こうした考えで私は仕事をしているから、いつもいろんなアイデアが湧いてくるんですよ。

朝倉:ありがとうございます。最後に中村先生、お願いします。

中村:私はもちろん自事務所のことを最優先に考えているのですが、税理士業界全体のことも意外と考えています(苦笑)。

先ほど話しましたが、私は見通しはそれほど明るいものではない

と思っています。

司法書士業界では、(司法書士会とは別に)司法書士が団結して一定の交渉力を持った団体を組織していると耳にしますが、税理士業界にはそのような団体も動きもありません。

(税理士業界も)こうしたままでは下請け化していく業界にもなりかねないと危惧していますので、同じような危機意識を持っている方々とはぜひ団結していきたいなと思っています。

朝倉:今回のサミットを私たちが開催することになったのも、業界を一つにまとめ、より良い方向に皆で向かっていけたらという想いがあったからです。今後もこうした活動を続けていきたいと思っていますので、よろしく願いいたします。■



12月8日に開催された「税理士サミット」の会場の様子

本記事の講演を含む、「2023年税理士サミット」の第1講～第8講の様子は、QRコードの先の会員ページでアーカイブ配信されています(次世代税理士研究会・有料会員専用)。次世代税理士研究会について詳しくは、本誌巻頭ページのご案内をご確認ください

<https://tax-accountants.com>

