



経営統合が職員の成長と付加価値業務の深化を加速



きめ細やかなサービスで地域医療を支える

日本クレアス税理士法人大阪本部





大阪本部のオフィスがある大阪市中央区の扶桑道修町ビル



日本クレアス税理士法人大阪本部会長の上田久之先生

## インタビュー① トップが語る経営統合と事務所の発展

日本クレアス税理士法人グループ（本社：東京都千代田区）は、約260名規模の総合型会計事務所グループである。同グループの特徴のひとつとして、後継者不在の会計事務所の統合により組織を拡大し続けていることが挙げられる。日本クレアス税理士法人大阪本部は、5年前に同グループに加わった大阪でも有数の医業特化型事務所で、グループの医療関連事業の中軸を担っている。今回の取材では、大阪本部会長の上田久之氏から、経営統合の経緯やメリットについてお話を伺った。（撮影 市川法子）

### 大阪有数の医業特化型会計事務所

—— 日本クレアス税理士法人グループは、税理士法人を中心とした5法人からなる総合型の会計事務所グループです。同グループの特徴は、多角的な事業展開とグループの各法人が連携したワンストップサービス、そして承継難の会計事務所との経営

統合により規模を拡大し続けていることです。現在、グループ全体での従業員数は約260名と、独立系の会計事務所として国内有数の規模に成長しています。

弊誌では、2020年11月号でグループ代表の中村亨先生にインタビューし、同グループの沿革や主要な事業、組織拡大戦略などについてお聞きしました。本日は、日本クレアス税理士法人大阪本部の会長であ

る上田久之先生にお話を伺います。

前回の記事でも触れられていたとおり、大阪本部は知名度・規模ともに大阪屈指の医業特化型会計事務所です。平成28年に日本クレアス税理士法人と経営統合しました。統合後は、グループの医療領域（クリニック、医療法人、社会福祉法人、介護法人、保育所）における事業の中軸を担っています。

今回の取材では、大阪本部の沿革とその強みである医業特化への取り組み、日本クレアス税理士法人との経営統合に至った経緯、統合によってもたらされたさまざまなメリットなどについてお聞きしたいと思います。

まずは、上田先生のこれまでの足跡を振り返っていただけますか。

**上田** 私は大学4年生のときに、公認会計士試験の2次試験に合格しました。当時の監査法人は人手不足でしたから、在学中の昭和50年12月から、現在のEY新日本有限責任監査法人の前身にあたる監査法人で働き始めました。

この監査法人には比較的自由な文

化があり、監査法人に勤めながら、個人で事務所を開業している方が結構いました。

私も、昭和55年に3次試験に合格したことを機に、監査法人はパート勤務に変更し、自宅を事務所にして開業しました。ただ、その監査法人が人手不足だったこともあり、開業後も10年以上お手伝いしました。

### 開業時から医業支援に注力して成長

—— 上田先生は、開業当初から医業に特化されてきたのでしょうか。

**上田** ええ。偶然にも、最初のお客様が医業の方でした。

そのお客様を紹介してくれたのは、私の出身地である姫路市の信用金庫に勤めていた同級生の友人です。25歳くらいのときでした。

その方は、姫路では有名な病院の理事長で、私と同じ高校を出た先輩でもありました。その理事長が、病院の建て替えに伴う増床を検討しているタイミングで、友人が「財務などを見てほしい」と引き合わせてく





多数の職員が働くオフィスは感染症対策が徹底されている

落ち着いた雰囲気印象的な日本クレアス税理士法人大阪本部のエントランス

れたのです。

それまで、私には医療の知識は全くありませんでした。そこで、理事長に初めてお会いするまでの約2週間、必死に勉強して、なんとかお眼鏡にかなうことができました。

以来、40年以上にわたって医業支援に取り組んでいます。ですから、この理事長との出会いが私の人生の転機になったことは間違いありません。この出会いがなければ、私は監査法人で定年を迎えていたかもしれません。

—— そこから、どのように医業の顧客を開拓されていったのでしょうか。

**上田** その病院に勤めていたドクターが独立される際にお声掛けいただいたり、他の医院をご紹介いただいたりして、医業のお客様が増えていきました。私が通院していた歯科に勤務する歯科医が、独立開業してお客様になってくれたこともありました。

このように、さまざまなご縁のおかげで、医療特化型の事務所として成長していくことができました。

—— ほかの事務所との競争はあったのですか。

**上田** もちろん、私だけがこの分野の先駆者というわけではなく、当時、医業特化に取り組んでいる事務所は3軒ほどありました。ただ、プレーヤーが少なかったため、あまり営業をしなくてもお客様がコンスタントに増加していきました。

時代の後押しもありました。特に大きなターニングポイントになったのが、昭和60年の第一次医療法改正です。常勤の医師がひとりで医療法人を設立できるようになったため、とても多くの引き合いがありました。

—— 医療特化型事務所として、どのような取り組みをされたか紹介してください。

**上田** 医科については、全国の主要な医薬品卸に関わるコンサルタントと連携して、クリニックのお客様を増やしました。

そのほかに大きな成果が上がったものとして、全国的な歯科の機材メーカーと一緒に開催した「開業セミナー」が挙げられます。

このようなセミナーは、今でこそ

珍しいものではありませんが、当時は開催する人がいませんでした。大阪のホテルで開催したセミナーには、約100名の受講者が参加してくれました。そして、終了後に15名ほどが、「これから開業するのですが」と個別相談に来てくださったのです。

その機材メーカーの顧問税理士は税務のみを担当していて、医業に関連した取り組みはされていませんでした。そこで、私がお世話になっていたある方が、その機材メーカーの役員と海軍経理学校で同期だったという縁で、私を紹介してくれたことがきっかけでした。

今振り返ると、この時期の医業分野は、あまり競争のないブルーオーシャンだったといえるでしょう。夢のような時代でした。

## 早めの事業承継が 最善の結果につながる

—— ここからは、日本クレアス税理士法人との経営統合について伺います。まずは統合までの経緯をお聞かせください。

**上田** 私は現在67歳ですが、還暦を迎える少し前から、事業承継について考えるようになりました。

それまでは、ひとりでマネジメントをしてきました。しかし、事務所の規模が大きくなるにつれて、綱渡りをしているような心持ちでした。職員数が約60名ともなると、ひとりでは目が行き届きませんし、トラブルや事故が起こる確率も上がります。これからだんだん体力が衰え、思う可能性も考慮すると、営業をしながら、人事管理やその他のリスクに対応していくことは難しくなるだろうと感じていました。

—— 最初に、事務所内での承継を検討されたのでしょうか。

**上田** もちろんです。まず候補に挙がったのは、当事務所のナンバー2とナンバー3の女性マネージャーである岩井と中丸です。

二人とも、極めて優秀なのですが、私との年齢差は8歳ほどです。仮に、私が70歳過ぎに引退するとして、引き継ぐときには還暦を超えていることとなります。

彼女たちよりも若い世代にも候補





上田久之（うえだ・ひさゆき）

日本クレアス税理士法人大阪本部会長。公認会計士。税理士。  
昭和 28 年生まれ。兵庫県出身。神戸大学経営学部卒。大学  
4 年次の昭和 50 年に公認会計士試験に合格。在学中から監  
査法人（現 E Y 新日本有限責任監査法人）に勤務しながら、  
昭和 57 年に上田公認会計士事務所を開業。平成 28 年、日  
本クレアス税理士法人と経営統合し大阪本部会長に就任。

す。幸い、私は大きな病気にかかる  
ことなく現在に至っていますが、何  
かあつてから事業承継に取り組むの  
は本当に大変だと思っています。早い時  
期から動き出して、本当によかった  
と思っています。

## 東京本社と連携して サービスメニューを拡充

—— 続いて、日本クレアス税理士  
法人との経営統合によって、どのよ  
うなメリットが得られたかについて  
お聞かせください。

**上田** 大きなメリットとしては2つ  
挙げられます。ひとつは、業務の幅  
が広がったことです。具体的には、  
お客様に提供できるサービスのメニ  
ューが増えました。

先ほど申し上げたとおり、当事務  
所は開業時から一貫して医業のお客  
様を支援してきました。そのため、  
ほかの業種や業務は得意とはいえま  
せん。

例えば、開業医のお客様が多いの  
で、相続の案件を依頼されることが  
珍しくないのですが、金額の大きい

者はいたのですが、事務所で働き始  
めてからやや年次が浅いため、やは  
り不安は拭えませんでした。

—— 親族内承継の可能性もあった  
のでしょうか。

**上田** ええ。私には税理士の資格を  
持つ娘がおり、当事務所で2年間働  
いたこともあります。

しかし、本人は「自分は経営者向  
きではない」と感じていました。妻  
からも、娘にマネジメントの重荷を

背負わすことに対して、強い反対が  
ありました。

現在、娘は勤務税理士として他の  
事務所で働いていますが、それがお  
互いにとって幸せだと思っています。

そうしたわけで、外部との連携を  
検討し始めたのですが、60名規模の  
組織をマネジメントできる事務所と  
いう条件を考えると、大阪では統合  
相手として適当と思える事務所が見  
つかりませんでした。そのような時

資産税案件は懇意にしている先生に

紹介したり、自分で引き受けられそ  
うな案件でも荷が重いと感じたりし  
ていました。

そのようなスタンスで取り組んで  
いけば、当然ながら資産税関連の業  
務が広がることはありません。

これに対し、経営統合後は東京本  
社に対応してもらえるようになり、  
こちらは案件を獲得するだけでよく  
なりました。その結果、資産税に限  
らず、組織再編やIPO支援など、  
医療とは別の領域の仕事も積極的に  
請けられるようになり、事務所の間  
口が確実に広がりました。

東京本社に対応してもらっている  
案件のなかには、例えば大阪から東  
京に移転して1000名規模のサー  
ビス運営関連のお客様、IPOを目  
指している介護業界のお客様などが  
いらつしやいます。

—— 業務の幅が広がることは、経  
営統合によるシナジーの代表的な例  
といえますね。

**上田** ええ。これは極めて大きなメ  
リットだと感じています。  
実は、私たちと同じように医業に

特化している同規模の事務所との統

合という選択肢も検討したことがあ  
ります。ただ、事務所の10年後、20  
年後の在り方を考えたとき、サービ  
スメニューが多いほうが、リスクは  
少なくなると判断しました。

もちろん、医業特化を追求し続け  
れば、その分野での競争力は上がつ  
たでしょう。しかし、特定の業種の  
みに頼ることにはリスクがあります。  
なかでも、医業は法令の影響で大き  
な変化が生じる可能性がある業界で  
す。

そこで、リスクを分散できるよう  
にするため、最終的には日本クレア  
ス税理士法人との統合を選びました。

## 本社との人事交流や採用難 の解消により人材が充実

—— もうひとつのメリットは、ど  
のようなものでしょうか。

**上田** 人事面、なかでも採用におい  
て大きなメリットが得られたと感じ  
ています。

近年、会計業界は採用難といわれ  
ていますが、経営統合後は募集に対

し、コンサルタントに応募をいただい  
ています。これは、規模が大きくな  
ったことが影響していると思います。

学生さんが、応募に際して特に重視  
するのは規模ですし、大阪の独立系  
の事務所、数百名規模のところは  
ほとんどないからです。

また、以前から在籍している職員  
に安心感を与えられたと感じていま  
す。

これまでの事務所運営の経験から  
いえるのは、独立開業できる人は限  
られているということです。そうで  
はない職員は、事務所が安定して継  
続することを望みます。

多くの職員は、私が還暦を迎えた  
頃から、「所長は今後どうするのだ  
ろう」と考えていたのではないでし  
ょうか。この経営統合によって、そ  
のような職員の不安を取り除くこと  
ができたと思います。

さらに、私が一線を離れたことで、  
人材育成に充てる時間が生まれまし  
た。20名ほどの若手職員のうち、  
毎日誰かと面談して、丁寧に教育す  
る時間を設けられるようになりました。  
私が全てを仕切っていたときに

はできなかったことです。

東京本社から来ていただいた役員  
は経営者的な発想を持ち、マネジメ  
ント能力に長けた極めて優秀な方で、  
これも人事面でのメリットと言えま  
す。役員として迎え入れることがで  
きるほどの優れた人材を輩出できる  
ことに、東京本社組織の強固さを  
感じました。

## 若手の急成長とつい 想定外の効果も

—— 今回の経営統合に対する周囲  
の反応についてお聞かせください。  
まず、職員からはどのように受け止  
められましたか。

**上田** 承継を検討されている多くの  
所長が気になるころだと思うので、  
正直に申し上げます。まず、リーダ  
ーやサブリーダーを務めていた職員  
のうち、経営統合後に数名が退職し  
ました。

経営統合によって、事務所の運営  
手法が大きく変わったわけではあり  
ません。地域のやり方を尊重してく  
れるのが日本クレアス税理士法人グ



統合した事務所の文化に敬意を払い、共に発展を目指す

日本クレアス税理士法人グループ 代表 税理士 中村 亨

私たち日本クレアス税理士法人グループは、後継者不在の会計事務所と統合することで、規模の拡大を目指しています。

上田先生の事務所と経営統合し、大阪本部を開設したのは平成28年のことです。上田先生は、医療分野に特化した大変素晴らしい事務所経営をされており、この分野では大阪でも名高く、規模も大きなものでした。そのような事務所と統合できたことで、私たちは医療領域（クリニック、医療法人、社会福祉法人）という、大きな事業の柱をつくることができました。

私たちは、「リージョナル」と「ユナイテッド」というキーワードを掲げ、これまでに6つの事務所の経営統合を成功させてきました。

「リージョナル」とは、地域の特色を重視し、地域本部の判断を尊重することです。統合後は社名だけはそろえていますが、就業規則は地域によって異なりますし、ホームペー

ジも自主運用してもらっています。その一方で、地域本部では対応しきれない案件を東京本社がサポートするような、サービス充実に向けた連携体制を築いています。

「ユナイテッド」とは、地域本部のよさを私たちも学び、グループ全体で共有し、ともに発展を目指すことです。

それぞれの地域では、とても感心するような工夫をして日々運営をされていることが多いです。その実績の積み重ねを本社や他の地域本部の運営に生かすように取り入れています。

医療分野については大阪本部に長年蓄積したノウハウがありますし、社会福祉法人会計については富山本部に強みがあります。

それぞれの組織がもつ文化を大切にし、強みを発揮してもらうことで、グループ全体で志気が高まり、さらなる成長への原動力になっていると感じます。

ループの方針ですから。

—— 前回の取材でグループ代表の中村先生が仰っていた「リージョナル」と「ユナイテッド」ですね。

上田 はい。そこで、退職を希望する職員に理由を訊くと、もともと「機会があれば事務所から独立しよう」と考えており、今回の経営統合がきっかけになったとのことでした。ですから、経営統合による一部の職員の離脱は、どの事務所においても避けられないことではないでしょうか。

一方で、リーダークラスの職員が離職したことで、全く想定していなかった発見もありました。

—— どのような発見をされたのでしょうか。

上田 リーダーの離職を機に、より下の世代の若い職員に仕事が降りていきます。それまであまり経験していなかった、対外的な交渉などの場にも出るようになった結果、若い職員がどんどん成長していったのです。ある意味では、新しい仕事を「やらざるを得ない」状況に置かれたことで、期待以上に大きく成長した職

員が数人出ています。これは予期していなかった効果でした。

—— 顧客からの反応はいかがでしたか。スムーズに受け入れられたのでしょうか。

上田 経営統合について質問されたり、説明を求められたりはしましたが、それを理由に解約されたお客様はいませんでした。

お客様が心配されたのは、医療の支援を続けるのかという点です。大阪の医師会から説明を求められときは、直ちに代表の中村と一緒に向いて「医療から手を引くわけではない」とお話ししました。

お客様からは、私自身がすぐに引退するかどうかもよく聞かれました。この業界の特徴として、ひとりのドクターから10名を超える新規のお客様をご紹介いただくことが珍しくありません。その皆さんが、私が辞めるのではないかと心配されて、問い合わせてくるのです。

それに対し、「すぐに辞めるわけではありません。いずれ私にも引退しなければならぬときがくるので、そのときに自然に移行できるように

備えているのです」とお伝えすることとで、納得していただけたようです。

急に引退すると、そのタイミングで他の事務所に切り替えることもありえます。それを回避する意味でも、早くから承継に向けて動くことは大切だと感じます。繰り返しですが、本当にベストなタイミングだったと思います。

新たな市場を開拓しつつ専門家との連携強化を目指す

—— 最後に、日本クレアス税理士法人大阪本部としての今後の展望をお聞かせください。

上田 私たちはこれまで、ニッチな業種に特化する取り組みを続けてきました。医師、歯科医、調剤薬局、介護保険、社会福祉法人と領域を広げてきて、現在は企業主導型保育に注力しています。ニッチではあっても、ニーズは必ずあるこのような市場には、共通するノウハウがいくつもあります。今後、このような市場の開拓を続けていきたいと考えています。

また、現在取り組んでいるのはさまざまな方面とのネットワークづくりです。例えば、医師は税務調査よりも厚生労働省の監査を警戒するので、その監査を支援するコンサルタント、歯科であれば在宅開業を支援するコンサルタントなど、それぞれの領域でさまざまなプロフェッショナルとの連携を進めています。

経営統合によって使える時間が増えたぶん、そのような方々と連携してセミナーのコンテンツを提供するなど、新たな販路開拓にも力を入れていきたいですね。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。日本クレアス税理士法人グループの、今後のますますの発展を祈念しています。





## インタビュー② 幹部が語る経営統合のメリット

日本クレアス税理士法人大阪本部の経営統合においては、「リージョナル」と「ユナイテッド」を掲げるグループの方針により、事務所経営が円滑に継続しているだけでなく、付加価値業務の充実といった成果も出ている。本稿では、執行役員で統括マネージャーの岩井小夜氏、執行役員でマネージャーの中丸一恵氏に、幹部の視点から見た経営統合のメリットについて伺った。

### 経営統合により将来への不安が解消

—— 日本クレアス税理士法人大阪本部の執行役員で統括マネージャーを務める岩井小夜先生にお話を伺います。

岩井 先生は自分が務める事務所が経営統合をしたことについて、どのように感じましたか。

岩井 個人的には、上田が経営統合の決断をしたのは大変よいことだと思っています。

経営統合する前は上田の個人事務所でしたから、最終的にこの事務所がどうなるかという漠然とした不安がありました。しかし、統合によって事務所の将来のビジョンが明確になり、それまで抱えていた不安が解消されました。

—— 経営統合後、働き方に変化はありましたか。

岩井 大きな変化はありません。上田が当初から、「ほぼ何も変えずにいく」と言っていたのですが、実際に変わった事柄が少なく、「こんなに変わらなくて大丈夫なの？」と話

し合っていたほどです。

—— 顧客からの反応はいかがでしたか。

岩井 私が担当しているお客様からは、直接何かを言われたことはありません。

私が主に担当しているのは、医療機関やクリニックのドクターと、その奥様です。皆様には、経営統合に関して、手紙を郵送してお伝えしました。

お客様はその手紙をご覧になっていると思いますが、特に影響はありませんでした。一般的な事業会社であれば、今回のような経営統合には異なる反応があったのかもしれませんが。しかし、想像していたよりも気にする方は少なかったようです。

### 東京本社との連携の効果で優秀な人材の確保が容易に

—— 岩井先生の業務のなかで、経営統合によってもたらされたメリットを感じるものがあれば、お聞かせください。

岩井 何よりもまず、事務所の規模

が大きくなったことで、採用がしやすくなったと感じています。

この業界で働いた経験がない求職者にとって、会計事務所は規模が小さく、所長のワンマン経営という印象が強いと思います。このようなイメージは、規模が大きくなったことで解消できたのではないのでしょうか。また、業種の幅が広がったことも、間違いなく採用に好影響を与えています。現在は医業のお客様だけでなく、東京本社では一般的な法人のお客様も多くいらっしゃいますから、

#### 岩井小夜（いわい・さよ）

日本クレアス税理士法人大阪本部執行役員・統括マネージャー。税理士・ファイナンシャルプランナー（AFP）。大阪市立大学文学部卒。経営コンサルティング会社を経て、平成5年に上田公認会計士事務所入所。



その点でも採用に強くなりました。

求人をしたときに応募者数が少ないと、優秀な人材を獲得することはできません。私たちは専門性の高い仕事をしていますので、よい人材を採用できなければ事業の継続は難しくなります。その点で、今回の経営統合の意義は大きかったと思います。採用面だけでなく、規模があることで見込み客からのお問い合わせをいただくケースも出ています。

—— ありがとうございます。

## 職員のことを第一に

### 考えた所長に感謝

—— 日本クレアス税理士法人大阪本部の執行役員でマネージャーを務める中丸一恵先生にお話を伺います。この経営統合について、中丸先生の感想をお聞かせください。

**中丸** 岩井も私も、上田との年齢差が10未満ですから、特に若い職員の将来を考えて、日本クレアスとの経営統合を決めたのだと捉えています。これは上田が職員のことを第一に考えてくれた結果だと思っていますので、

本当にありがたいと感じます。

—— 顧客からの反応はいかがでしたか。

**中丸** 私が担当しているお客様のなかで、不満や何らかの抗議の意志を表明された方はひとりもいらっしゃいませんでした。

経営統合する数年前から、上田は自分ではなく担当者を前に出して、お客様とのつながりをつくろうとしていたように思います。そのような取り組みがあったため、お客様もスムーズに受け入れることができたのかもしれない。

## 業務の幅に厚みが

### 生まれる

—— 中丸先生の業務のなかで、経営統合によってもたらされたメリットを感じるものがあればお聞かせください。

**中丸** 岩井も申ししていますが、なんといっても、採用面で大きなメリットを感じています。

私たちは長年にわたり、医療や福祉、介護に特化していることが強み

の事務所でした。しかし近年は、業種特化が採用においてデメリットになっているケースがあるとも感じるようになっていました。

経営統合によって業務の幅が広がったことで、職員の選択肢も間違いなく増えました。実際に採用時の面接でも、「希望すれば資産税にも取り組めます」「一般事業会社を担当することもできます」といった話ができると思います。採用の間口が広がったことは、事務所の発展につながるメリットだと思います。

—— ありがとうございます。

#### 中丸一恵 (なかまる・かずえ)

日本クレアス税理士法人大阪本部執行役員・マネージャー。公認会計士・税理士。同志社大学卒。商社や監査法人での勤務を経て、平成11年に上田公認会計士事務所入所。著書に「理事長・院長・実務家のための医療法人の事業承継 Q&A」（共著、平成26年、実務出版）などがある。