

## SPECIAL INTERVIEW

# ハッピー・リタイアメントの成功者に学ぶ M&Aによる会計事務所の事業承継

高度経済成長期に事務所を発展させた所長先生の多くが、事業承継の問題に直面している。身内や所内に後継者がいれば事務所を継いでもらうことができるが、いない場合は事務所を存続させる方法で悩むことになる。会計事務所のM&Aは、こうした問題の解決策のひとつである。他の会計事務所に事務所を継いでもらえば、身内や所内に後継者がいなくても、事務所を存続させることが可能だ。本稿では、事務所のM&Aを成功させた2人の先生にご登場いただき、M&Aをすることに決めた経緯や、M&A後の事務所の状況などについて伺った。

## 譲渡側会計事務所のM&A成功事例① 60歳で事業承継を成功させた 遠藤忠夫先生の経営哲学を学ぶ

税理士法人スバル合同会計長岡事務所 代表社員 税理士 遠藤忠夫

税理士法人スバル合同会計長岡事務所（新潟県長岡市）は、東京に本部を置く税理士法人スバル合同会計が10年前、初めてM&Aにより設立した地方拠点である。事務所の創業者で代表社員の遠藤忠夫氏は、自らの信念に基づき60歳での早期M&Aを決断し、そのパートナーとして弊社が紹介したスバル合同会計を選択。合併後はサポート役として若手所長税理士を力強く支えながら、仕事量を抑えてゆとりある人生を楽しんでいる。遠藤氏に、事業承継に対する考え方やM&Aの有効活用法などについて伺った。

SPECIAL INTERVIEW



## 果敢な挑戦で事務所を拡大

—— 本日は、新潟県長岡市の税理士法人スバル合同会計長岡事務所の代表社員である遠藤忠夫先生にお話を伺います。

この長岡事務所は、遠藤先生が創業された会計事務所をスバル合同会計が合併する形で約10年前にスタートしました。このM&A案件では、微力ながら弊社が仲介役としてお手伝いさせていただきました。

今回の取材では、M&Aの経緯や遠藤先生の事業承継に対する考え方、M&Aを有効に活用するためのヒントなどについて伺いたいと思います。

まずは事務所のこれまでの足跡についてお聞かせいただけますか。

遠藤 大学を卒業した私は、広島県江田島市にある海上自衛隊幹部候補生学校に進みました。19期生でした。防衛大学出身者と一般大学出身者が400名ずつ入り、私は後者でした。理由は船が好きだったからです。経営学部を出たのだから一般社会で思い切りやってみたいと考え直し、1年で辞めました。

とはいえ、特別な才能も地盤もなかったため、まず国家資格という武器を持つようと思い、公認

会計士を目指しました。東京で受験勉強に励んでいたところ、父の計報が届き、母親の面倒を見るために長岡の実家に戻りました。20代後半の頃です。

資格のないまま長岡の会計事務所就職したのですが、当時の環境で公認会計士の勉強を続けるのは難しく、目標を税理士に切り替えました。

当時、土曜は出勤日でしたし、日曜も休めないことがあり、税理士資格を取得するまでに時間がかかりました。4科目合格したところで、社会保険労務士の勉強もして、こちらの資格を先に取得しました。ですから、最初に開業したのは社会保険労務士事務所、36歳くらいでした。その2、3年後に税理士資格を取りました。

—— ここ長岡で、どのようにして顧問先を増やしていかれたのですか。

遠藤 今のようないかに会計事務所が営業する時代ではなかったもので、簡単ではありませんでした。しかしともともと、自分がどこまでできるか試したいという思いがあり、既に結婚して子供もいたので、地域の同業者との摩擦や反発は覚悟のうえで仕事に取り組みました。

転機となったのは、長岡市に本社を構える二部上場企業の社長と知り合ったことです。

—— その方とは、どのような形で出会われたのですか。

—— 60歳で事業承継というのはかなり早いですね。

遠藤 自分のことだけ考えればよいのであれば、80歳でも90歳でも、できる限り引っぱり張ります。しかし従業員のことも考えると、「心も体も仕事も元気がうちに、買い手と対等な形での合併」がベストだと判断しました。

—— お身内への承継は検討されたのでしょうか。

遠藤 子どもは娘2人で、どちらも嫁に行きました。

また、経営者としての適性があるかどうかを

遠藤 私は自分を高めるため、講演会や勉強会に積極的に参加していました。そうした会のひとつで、たまたま隣り合わせたのがきっかけです。上場企業の中身に関心があったのでいろいろ雑談するなかで、ある質問をされました。その場で答えた内容が、後でよく調べると適切ではなかったと思い、訂正の文書を送ったことでご縁ができました。

その会社の監査役を17年務め、海外を含む関連会社の監査業務などで多くを学ぶことができました。

社長個人の財産管理の仕事も任せられ、その関係で東京の大手監査法人や公認会計士さんともお付き合いさせていただくようになりました。

これも、大変勉強になりました。

—— 何事にもチャレンジ精神で取り組んだことが、現在の規模につながったということでしょうか。

遠藤 そうですね。具体的な目標値を設定していたわけではなく、気がついたらここまでになっていたという感じです。

今のオフィスは1994年に建てた自社ビルですが、これも敷地を所有していた地主さんとのご縁がきっかけです。

無視して身内に継がせ、大変な目に遭うケースもたくさん見えています。

その一方、上場企業と長年お付き合いする中で、戦略としてM&Aを活用する例を数多く見てきたことで、私のM&Aに対する認識は、当時の一般的なイメージである「買収」「救済」といったややネガティブなものとは異なっていました。

事務所の承継を円滑に進めるための、有効な選択肢のひとつと捉えていたのです。

—— 遠藤先生から見て、スバル合同会計をM&Aのパートナーとしてどのように評価された

## 60歳での事業承継を決断

—— 次に、スバル合同会計との合併の経緯について伺います。

遠藤 私はもともと、60歳前後をめどに、事業承継したいと考えていました。

BMS主催のセミナーに参加したことをきっかけに同社の中井社長と知り合い、M&Aの相談をしたところ、スバル合同会計の垣本代表を紹介されました。



■遠藤忠夫（えんどう・ただひ）

税理士法人スバル合同会計長岡事務所代表。税理士。社会保険労務士。大学卒業の翌年から公認会計士を目指す。長岡への帰郷と会計事務所への就職を機に税理士志望に転じる。社会保険労務士資格取得後に独立し、その後税理士資格も取得。1994年、自社ビルを建設し現在地に移転。2008年、税理士法人スバル合同会計と合併し長岡事務所を設立。



のでしょうか。

遠藤 評価の基準は人それぞれですから、一概にはいえませんが、例えば私は同年代の方とのM&Aは考えていませんでした。若い先生に代表になってもらいたかったからです。その点、垣本代表は私よりも15歳若く、それなりの規模を持ち、無借金経営というのもポイントでした。私自身、60歳での承継を見据えて54歳までに億単位の負債を完済しましたから。

また、全国に拠点を展開したいというのもの

から赴任する若手の所長先生をサポートしつつ、事務所を支えていらっしやいます。現在の仕事に対するスタンスを教えてくださいませんか。

遠藤 お付き合いのある銀行との会議、税務調査の立会いなどは、古くからお付き合いのあるお客様など、どうしても私でなければならぬ場合を除き、基本的に全て高野所長に任せています。以前のように、分刻みのスケジュールで動くことはありません。

ただ、例えば財団の理事や、社会保険労務士関係の事務組合の理事など、私よりも年配の人がいるといった理由で、事務的に交代できないものが、いくつか残っています。これらも何か工夫して、いずれバトンタッチしたいと考えています。

—— 創業者でありながら、自分の作った事務所という意識を完全に捨て去ったように感じます。

遠藤 仰るとおり、スバル合同会計になってからはそういう考えは全くありません。

合併までは、事務所の存続のためにがむしゃらに働いてきました。しかし今の私の仕事観は、人生の99%は誰かのお世話になっていて、自分ができることは1%くらいにすぎない。その1%を世の中のために使うべきであり、それを自分の仕事にすべきであるというものです。

—— ここまでお話を伺って、確固たる信念を



いと思いました。

例えば、長岡事務所の今の所長である高野所長は長岡出身で、東京の事務所働きながら資格を取ったのですが、長男ということで、30代後半で長岡に戻ってきました。全国に拠点があれば、高野所長のように、事情により東京から地元に戻らなければならない人の受け皿としても機能します。

もうひとつ、垣本代表は苦勞人であり、それほど楽な道を行ってきたわけではない私とは、

持って行ったM&Aだからこそ、売り手と買い手、職員と顧客の全員にハッピーがもたらされたのだと強く思います。

遠藤 ありがとうございます。完全にリタイアしたわけではありませんが、時間的にも心理的にもゆとりが生まれたのもうれいですね。

これまでは、10のうち自分のやりたいことは2くらいに抑えて、残りの8を仕事に費やしてきました。これからは逆に、自分の好きなことを8つくらいにして、仕事は2くらいにとどめようという感じです。

例えば、夫婦で旅行を楽しむようになりました。若いころは、お客様から旅行に誘われても、なかなかそういう気分になりませんでした。しかし今は、毎年1〜2回は夫婦で一緒にしています。

—— 現所長の高野先生にメッセージはありますか。

遠藤 将来的にはグループ全体の代表を目指すくらいの気持ちでやってもらいたいと話しています。

### 自分の信念を持つことが重要

—— 最後に、事業承継の問題で悩んでいる先生方にアドバイスをいただけますか。

分かり合えるところが多いと感じます。そう思っ、今も好きなことを言わせてもらっています。

### バックヤードで所長をサポート

—— そして2008年、M&Aによりスバル合同会計長岡事務所が設立されました。

遠藤先生は代表社員として、スバル合同会計



遠藤 事業承継はケースバイケースで、どの案件にも通用するようなノウハウはありません。いざというときに役に立つのは理屈や理論ではなく、やはり信念です。ですから、自分なりの信念を持つことが大事です。少なくとも私は、自分の信念に基づいて60歳でM&Aを行いました。20年後、30年後のことまでは分かりませんが、10年後の現在、この判断は正しかったと思っています。

また、会計人はマイペースで自由気ままな方が多いと思います。しかし、M&Aなどで他の事務所と一緒にするときには、自分を抑えて他に合わせることも必要です。それができない方は、不満ばかり残るので、M&Aはお勧めしません。会計事務所以外に法人を運営している場合は、それらを整理する期間も必要です。私の場合、2年ほどかかりました。

詳しいことは、7月に開催されるBMSのセミナーでもお話しする予定です。垣本代表と私のほか、北九州事務所顧問の松田健二先生も登壇されるので、興味のある方はぜひご参加ください。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。事務所さらなる成長を期待しています。

## 譲渡側会計事務所のM&A成功事例② 松田健二先生に学ぶ 「三方よし」の事務所承継の実現

税理士法人スバル合同会計北九州事務所 顧問 税理士 松田健二  
所長 税理士 野田 文

税理士法人スバル合同会計北九州事務所（福岡県北九州市）は、東京に本部を置く税理士法人スバル合同会計が、小倉北区で約30年の歴史を持つ松田健二税理士事務所と合併して4年前に設立された、同社8番目の地方拠点である。所長の松田健二氏（写真中央）は、売上鈍化の兆候にいち早く対応すべく全国規模の事務所とのM&Aを選択。弊社の仲介によりスバル合同会計との合併に踏み切り、若手中心の元気あふれる事務所として顧問先数を順調に増やしている。現在は顧問を務める松田氏と奥様（同左）、現所長の野田文氏（同右）に、全国規模の組織との合併のメリットを中心にお話しいただいた。

SPECIAL INTERVIEW





■松田健二（まつだ・けんじ）

税理士法人スバル合同会計北九州事務所顧問。税理士。会計事務所に勤務しながら税理士資格を取得。数年後の1986年、松田健二税理士事務所を設立。2005年、自社ビルを建設し現在地に移転。2013年、スバル合同会計との合併に伴い顧問に就任。

## 北九州の中小企業を支援する 会計事務所

—— 本日は、税理士法人スバル合同会計北九州事務所にお邪魔しています。この北九州事務所は、北九州市小倉北区にある松田健二税理士事務所をスバル合同会計がM&Aする形で、4年前にスタートしました。このM&A案件では、微力ながら弊社が仲介役としてお手伝いさせていただきました。

所長の高齢化が進む会計業界において、事務所の承継は大きな問題となりつつあります。身

松田 実は、スバル合同会計との合併の話が持ち上がるまで、具体的に考えたことはありませんでした。

きっかけは、毎年4〜5%だった売上伸びが、4年前の4月頃から鈍くなったことです。売上回復のためにどのような手を打つべきか、10年来のお付き合いのあるBMSの中井社長に相談したところ、M&Aを勧められました。

最初は、まだバリバリやれるという自信のほうが強かったのですが、自分の年齢を考えるといつまでもやれるわけではないという気持ちが生まりました。

また中井社長の、「所長も職員も健康で、事務所が元気なときがM&Aのベストタイミング」という言葉も心に響きました。

子どもは息子と娘がいますが、それぞれ別の道に進んでいます。事務所の存続と成長、職員の将来のために、M&Aも選択肢のひとつとして検討しました。

パートナーとなる事務所については、それなりの規模を持つところをという希望を伝え、中井社長から紹介されたのが、東京のスバル合同会計の代表社員である垣本栄一先生です。

初対面でいきなり意気投合したわけではありませんが、お互いに何度か東京と北九州市を往来するうちに、明るくて和やかなお人柄だという印象を持ち、この先生にお任せすれば安

内や職員の中から後継者が見つからず、やむをえず廃業となれば顧問先や職員も困ります。事務所の創業者であり、現在は顧問を務める松田健二先生、所長の野田文先生に、合併に至るまでの経緯、合併によって変わった点や、得られたメリットなどについて伺いたいと思います。

まずは創業者の松田先生から、これまでの事務所の歩みについて振り返っていただけますか。  
松田 事務所の創業は1986年です。開業前は山内税理士事務所に勤務していました。在職中に税理士資格を取得し、その後も何年か勤めて税理士として力を付けたうえで独立しました。

心だという気持ちになりました。

—— 垣本先生としっかり信頼関係を築いたうえで、今回のM&Aを決断されたわけですね。

松田 はい。4年前の6月に、税理士法人化と併せてスバル合同会計北九州事務所への名称変更を行いました。

当初は個人事務所でもあり、12月がいいのではと思っていました。しかし会計事務所にとって最も時間に余裕のある6月を勧められ、半年早めました。十分な準備ができて、よかったです。思います。

—— 合併から4年たった現在の心境はいかがですか。

松田 本当によい方に巡り会えたというのが、今の正直な思いです。中井社長に言われたとおり、タイミングもよかったです。もしあのときM&Aの提案を受け入れていなかったら、今頃は大変なことになっていたかもしれません。

—— 本日は、総務担当として事務所を支えてこられた松田先生の奥様にもご同席いただいています。奥様は、事務所の承継について松田先生から相談されましたか。

松田夫人 相談というよりは「こうしたいから」「こうするから」という報告が主ですね。

スバル合同会計さんの東京本部には、私も同行したことがあるのですが、佐々木副社長をはじめ若い世代のスタッフの方たちがはつらつと

45歳の頃です。

当初は、ここから10分ほどの中津口の富国生命ビルにテナントとして入り、2005年8月に現在の自社ビルに移りました。1階が駐車場、2階がオフィスと会議室、3階が住居になっています。

## ベストタイミングでのM&Aと合併

—— 次に、スバル合同会計との合併の経緯について伺います。松田先生が事務所の承継について初めて意識されたのはいつ頃でしょうか。

仕事をしている姿を見て、老いていく私たちよりも、若くて優秀な先生にお任せしたほうがよいと思いました。

## 全スタッフが残留

—— 続いて、現所長である野田先生に伺います。北九州事務所の所長に就任される前は、どちらの事務所いらしたのですか。

野田 私は福岡県出身ですが、ずっと東京で暮らしていました。一昨年に、スバル合同会計に入社しました。まず山口県の周南事務所に1年ほど勤め、昨年、北九州事務所に赴任しました。—— 所長就任から約1年、北九州事務所の印象はいかがですか。

野田 若手が多く、とても明るい事務所という印象です。

松田夫人 ありがとうございます。

野田 とても仕事がかしやすいい環境でもあります。何か問題が生じて、3人の主任と私が協議しながら解決しています。

—— 現在のスタッフは何名でしょうか。

野田 私を含めて9名です。うち4人が女性で、1人は主任を務めています。

松田夫人 1人はスバル合同会計になってからの入社ですが、他のスタッフは全員が辞めずに



残ってくれています。

——事務所が新しい体制で継続・成長していく形になり、若いスタッフにとってもよい選択だったといえますね。

松田 仰るとおりです。私もすっかり肩の荷が下りました（笑）。

松田夫人 私も、こうして笑いながらお話を聞くことができ幸せです。

野田 まず、トップの交代を理由に顧問契約を解除されたお客様はいらっしゃいません。また、お客様の数は、年1回のお客様も含めて30以上は増えています。

松田 ちなみに、個人事務所の頃は7〜8件でした。

野田 これは松田先生が、スバル合同会計になったからといってすぐに大きな変更を行わず、じっくり時間をかけて引き継ぎを進めてくださったのがよかったのだと思います。

事務所名もトップも変わったことで、お客様はなにかの不安を感じられたかもしれません。しかし、松田先生が顧問としてとどまってくださったことが、お客様に大きな安心感をもたらしたのだと思います。

松田 お客様には最初に、スバル合同会計と合

### 全国組織との合併のメリット

——ここで、スバル合同会計との合併によりどのようなメリットが得られたかについてお聞きします。

松田 ひとつは、この自社ビルを含め、合併前

併すること、私は引き続き事務所に残ることをお知らせするご案内を送りました。

しかし最も大きかったのは、職員が自ら動いてしっかり引き継ぎをしてくれたことです。私ひとりの力では、とてもできなかったでしょう。

### 「三方よし」のM&A成功事例

——今後のさらなる成長に向けた、野田先生の抱負をお聞かせください。

野田 私は福岡県出身ですから、地域の壁といったものは全く感じません。ただ、松田先生の所長時代と比べて、自分の性別と年齢にギャップを感じるお客様がいらっしゃるかもしれません。

と同じ職場環境で働けることです。

例えば、北九州市の他の事務所に吸収合併されるとしたら、普通はその事務所に税務が移管されるでしょう。しかし、スバル合同会計の地方拠点として機能することで、働く環境は今までと全く変わりません。

さらに、全体としては組織が大きくなったことで、働きやすさが格段に上がったのではないかと思います。

例えば、大きな組織の一員になったことで、最新の情報や珍しい情報が入手しやすくなり、情報の量も数倍に増えました。以前は自分で出かけたなり調べたりして、税務で必要な情報を仕入れていましたが、今は東京の本部に照会すれば、こちらでは入手困難な情報もすぐに送ってくれます。

——全国的な組織ですから、数多くの知見が蓄積されていて、それを活用できるわけですね。  
松田 そのとおりです。ですから、職員の安心感、働き甲斐が格段に増し、仕事に対する姿勢も大きく変わってきたと感じています。

### 円滑な移行で契約解除ゼロ

——野田先生が所長に就任されてから1年、顧客数は以前と比べていかがですか。

しかし、スタッフと力を合わせ、若手中心の会計事務所ならではの元氣とフットワークのよさを武器に、全国組織としての強みも生かしながら、お客様のよきパートナーとなるべく力を尽くします。

——ここまでお話を伺って、松田先生ご夫妻、個人事務所時代からのスタッフと顧問先、そしてスバル合同会計のいずれもよい結果を得られた、まさに「三方よし」のM&A案件だと実感しました。

最後に松田先生から、会計事務所が円満に事業を引き継ぐためのアドバイスをいただけますか。  
松田 所長は経営者でもありますから、税務以外に事業の承継や譲渡といった、事務所の経営に関する情報にも普段から耳をそばだて、集めておくべきだと思います。

情報に対するアンテナの感度が低いと、絶好のタイミングを逸することになりかねません。チャンス逃さないためにも、さまざまな業界の方々幅広く付き合いつつ情報をキャッチすることが必要ではないでしょうか。

——本日は貴重なお話をありがとうございました。事務所のますますの躍進を祈念しています。



松田先生の奥様



野田 文先生