

6事務所の事業承継に成功した日本クレアス税理士法人グループ 中村亨先生に訊く

事業承継成功の鍵は、異文化への敬意と絆





日本クレアス税理士法人グループの本社がある霞が関ビルディング



日本クレアス税理士法人グループ代表の中村 亨先生

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、税理士法人を中心とした5法人が連携し、幅広い事業領域でワンストップサービスを提供する総合型の会計事務所グループである。同グループの特徴は、税務会計だけでなくコンサルティングや社会保険労務士業務、M&A仲介などの事業の多角化と、承継難の会計事務所を統合する手法による組織の拡大である。後者の会計事務所承継についてはその統合のキーワードとして「リージョナル（地域を重視した運営）」と「ユナイテッド（地域のよさを取り入れる運営）」を掲げ、地域の事情を尊重した自主運営というスタンスをとっている。グループ代表の中村 亨氏（写真）に、これまでの歩みや成長戦略についてお話を伺った。（撮影 市川法子）

2500名超の総合型 会計事務所グループ

—— 本日は、日本クレアス税理士法人グループの創業者で代表の中村 亨先生にお話を伺います。

同グループは税理士法人を中心に、社会保険労務士法人やコンサルティ

ング会社など5つの法人で構成される、総合型の会計事務所グループです。グループの各社が相互に連携しながら事業を多角化し、ワンストップサービスを可能にしています。また、後継者不在の会計事務所と経営統合し、規模を拡大し続けていることも大きな特徴です。

現在、グループ全体の従業員数は

259名に上り、東京都心の霞が関ビルディングに本社オフィスを構えています。

でしょうか。

今回の取材では、同グループの成長の軌跡を追いつつ、主要な事業や強み、組織拡大戦略などについて伺います。

まずは、グループの沿革からお聞きます。

中村 私は大学3年生のときに公認会計士という資格を知り、興味があって試験勉強を始めました。大学卒業後の平成5年に二次試験に合格し、同じ年に監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）に入社しました。公認会計士として登録したのは、3年目の平成8年です。

トーマツには7年にわたって勤務し、退職後は2年間、トーマツ時代の同僚が設立したコンサルティング会社で副社長を務めました。そして平成14年9月に、独立して個人事務所（中村公認会計士事務所）を開業しました。

—— 独立の道を選ばれたのはなぜ

私は、「失われた10年」と呼ばれるバブル崩壊後の経済不況期の真っただ中でトーマツに勤め始めましたが、独立を考え始めたのはITバブルが盛り上がりを見せた頃でもありません。

私がトーマツを退職して独立するまでの平成12、14年は、そのITバブルが弾けた直後です。学生時代はバブル絶頂の時代、働き始めるとバブル崩壊、そして、その後ITバブルが起き、また崩壊。このような経済の浮き沈みを目の当たりに経験したこともあり、「冒険したい」「自分の力を発揮できる場所を探そう」という気持ちが強くなりました。また、当時は33歳と若かったのですが、まだ怖いもの知らずの面もあったのでしよう。

—— 開業当初は、どのような業務に取り組みされたのですか。



多数の職員で活気にあふれるオフィスの様子

中村 上場準備をしているベンチャー企業のコンサルティング、つまりIPO（新規株式公開）支援を事業としていました。

今でこそ、IPOを行う企業の社長は30代や20代といった若い世代が珍しくありませんが、当時はベンチャー企業でも40代や50代の社長が多くいらっしかったです。30代で若い私は使いやすいかどうかでしょう。皆さんにかわいがっていただきました。——すると、順調に顧客を獲得できたのですね。

中村 ええ。ありがたいことに平成18年までは、仕事に困ったことはありませんでした。大学時代やトーマツ時代の仲間や先輩が仕事のつながりを広げてくれたこともあり、また、本当に良いお客様に恵まれたと思っています。

開業から3年後の平成17年には従業員数も10名を超え、お客様である企業のよき参謀になりたいという思いを込めて、事務所名を中村公認会計士事務所からコーポレート・アド

バイザーズに変更しています。

創業期の成長を支えた コンサルティング事業

——平成18年には何があったのでしょうか。

中村 この年の1月にライブドア事件が起こり、その影響を受けたのです。私たちのお客様に、ライブドアに関連する企業はありませんでした。しかし、事件後半年ほどで、世の中全体に「ベンチャー企業は信用できない」といった雰囲気広まりました。

実際に上場の審査は厳しくなり、「審査に通らないなら頑張っても意味がない」と、ベンチャー企業が上場を控え始めました。それに伴い、IPOコンサルティングのお客様は、ほぼ半減してしまいました。

ちなみに、ライブドア事件が起こったのは、3つ目のオフィスに移転する1週間ほど前のことでした。「気を引き締めなければならぬ」

——と思い直したことを今でも鮮明に覚えています。また、一本足打法では環境の変化に対応できないということも実感しました。

——当時、IPOコンサルティング以外に注力していた事業はあったのですか。

中村 現在のように、多角化戦略に基づく事業展開をしていたわけではありませんが、お客様のニーズに応える形で、通常の会計事務所の業務も行っていました。IPOの支援をしていると、お客様から「記帳代行もしてほしい」「申告もお願いしたい」「給与計算も頼みたい」など、会計事務所の事業領域に含まれる業務も依頼されるからです。

「頼まれると引き受けてしまう」というやや見栄っ張りな性格と、「お客様の問題を解決してあげたい」という気持ちにより、ニーズに基づいて人員をそろえ、業態開発、組織開発を進める手法が始まり、少しずつですが多角化への下地が整いつつありました。

——その後は、事業の中心をどのようにシフトしたのですか。

中村 会計・税務の仕事も少しずつ増えてはきましたが、この税理士業務は伸ばすのに時間がかかるものです。

平成19年ごろからは、内部統制のコンサルティング事業を開始しました。内部統制というと、少し分かりにくいのですが、内部管理体制構築のコンサルティング、と考えていただければいいかもしれません。

——内部統制に注目されたのはなぜですか。

中村 まず、当時の時代背景についてご説明します。

米国では、平成14年にSOX法と呼ばれる、企業の内部統制に関する法律が制定されました。この法律制定のきっかけとなったのが、平成13年のエンロン事件です。

エンロンは、多角的な事業を展開していた米国の名門企業です。そのエンロンが巨額の粉飾決算をしていたことが発覚し、経営破綻しました。



中村 亨（なかむら・とおる）

日本クレアス税理士法人グループ代表。公認会計士。税理士。昭和43年生まれ。早稲田大学政治経済学部政治経済学科卒。平成5年、公認会計士二次試験に合格し、監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）に入社。平成8年、公認会計士登録。平成12年、トーマツを退職し株式会社エスネットワークス取締役副社長に就任。平成14年、独立して中村公認会計士事務所（現日本クレアス税理士法人）を設立。その後、M&A事業会社や社会保険労務士法人の設立など事業の多角化と、会計事務所の経営統合を推進し、税理士法人を中心とした総合型の会計事務所グループを形成。著書に「ほんの少しの知識で決算書を『使いこなす』技術」（PHP研究所）、「不況でも利益を生み出す会計力」（東洋経済新報社）、「『俯瞰』でわかる決算書」（ダイヤモンド社）がある。

エンロンの粉飾決算に加担していたのが、世界5大会計事務所のひとつであったアーサー・アンダーセンです。エンロン事件の翌年、アーサー・アンダーセンは解散に追い込まれます。

日本でも、平成17年にカネボウ事件がありました。その翌年には、先ほどお話ししたライブドア事件が起こり、日本でも内部統制強化の必要

性が議論されました。そして6月には、J-SOXと呼ばれる日本版のSOX法が成立します。

分かりやすくご説明します。上場企業は、監査法人に監査を実施してもらうことで監査証明をもらわなければ上場が維持できません。この「監査証明」は「監査報告書」という報告書類のことを指しますが、その監査の実施対象がそれまでは「財

務諸表」だったわけです。

要するに、「B/SとP/Lが正しいものかどうか？」というのが判断基準だったわけですが、J-SOX法の導入により「財務諸表」だけではなく、その作成過程である「内部管理体制」がしっかりとしたものかどうか？についても監査対象にする、という監査制度になったわけです。

上場企業側は、自社の「内部管理体制」がしっかりしたものであることを監査法人に対して書類を提出して証明しなければならぬ立場になり、このドキュメント作りのコンサルティングニーズが発生したのです。

この制度がスタートする平成20年4月1日までに、4000社がJ-SOXを導入しなければならぬくなり、業界では大きなチャンスだと、

蜂の巣をつついたような騒ぎになったのです。—— 企業の内部統制に取り組むことは、時代の要請ともマッチしているわけですね。

中村 実は、私たちはJ-SOXの導入コンサルティングにおいて少し出遅れていたのですが、ある内部統制のコンサルティング企業と経営統合したことをきっかけに、局面が変わりました。

その企業には営業のノウハウがあり、引き継がないかというお話をいただいたとき、J-SOX導入の顧客を開拓できていなかったのを受け、ことにしたのです。

この企業は大阪に本拠を置き、東京と大阪に5人ずつ社員がいました。上場企業を対象に開催したセミナーでアンケートを実施し、そのフォローとして営業をかけていく手法を用いていました。

平成19年から、この手法を実践して巻き返しを図りました。その結果、平成20年4月の制度スタートまでの

1年間で、上場企業約50社との契約に成功しました。短期間でマーケットの約1%を獲得でき、上場企業のクライアントがさらに増加するきっかけになりました。

リーマンショックを契機に税務会計に注力

—— 事業の軸足をIPOコンサルティングからJ-SOXの支援に移すことに、見事成功したのですね。

中村 ところが、平成20年9月にはリーマンショックが起こります。当初は影響を実感していなかったのですが、あとからジワジワと打撃を受け、売上が大きく減っていきまし

J-SOX法の導入年度は企業側はそれなりにコストをかけますが、その後のメンテナンスフェーズになるとコストカットの対象になるためです。そのような当たり前の事態を十分に想定できていなかったわけですから、本当に経営者としての甘さを痛感することになりました。

事務所の規模を維持するために、安定的な収益を生み出す新たな事業を模索していた私は、会計業界の勉強を始めました。

この業界のことはよく知らなかったため、平成20、23年頃にかけて、業界誌を購読したり会合に出席したりして、研究に勤しみました。辻・

日本クレアス税理士法人グループ (<https://j-creas.com/>)

お知らせ	セミナー
2020.9.1 就業規則無料診断（先着20社様限定）2020年9月1日より受付を開始しました	2020.11.19 【同一労働同一賃金】仕組みを理解し、中小企業に求められる解決策を徹底解説②（11/19・12/10開催）
2020.8.20 【メディア掲載】Webメディア「会計士の履歴書」において、インタビューが掲載されました	2020.10.21 M&A成功確率向上セミナー2020「事例で学ぶ、買手が押さえておくべきM&A最新トピックス」（10/21開催）
2020.8.3 高橋本部長のお知らせ	2020.10.14 【就業規則の見直しのポイント】2020年版 法改正・労務問題に対応するためには？②（10/14・11/11開催）
	2020.10.07 【財務デューデリジェンス】M&Aにおける財務デューデリジェンス「3つの視点」②（10/7・11/12開催）
	2020.10.02 【導入目的】新収益認識基準対応の進め方～適用開始を前に控えて～②（10/2・11/17開催）
	2020.09.29 リモート環境における内部監査～変化に対応できる監査こそが、生き残る～②（9/29・10/15・11/6開催）
	2020.09.27 Withコロナでも失敗しない無料民間経営セミナー～これからの時代に求められる経営戦略～（9/27・9/30開催）
	2020.09.24 「助成金セミナー」アフターコロナを見据えて、経営を強くする助成金7選②（9/24開催）





6つの会計事務所の統合を成功させた中村先生

本郷グループの本郷先生や、株式会社実務経営サービスの中井会長と出会ったのもこの頃です。

—— 安定した収益が見込めるストック型ビジネスとして、会計事務所の業務に着目されたわけですね。

中村 はい。もうひとつ、自分があるべく口を出さず、現場に任せるというスタンスに移行するうえでも、税理士の業務が適しているように思えました。

当時40歳を超えていた私は、IPOコンサルティングのお客様を自ら担当していました。しかし、私よりも若いお客様が増えるにつれ、自身のキャリアの岐路に立っていると実感しました。

現場に出続けるか、離れるかで悩む一方で、自分が現場を離れないと会社は大きくならないという思いも強くなっていきました。そこで、現場をスタッフに任せて、私は仕組みづくりに注力することにしました。

そうして生まれたのが、承継難の会計事務所を統合することによる組

織の拡大と、横展開した多角化戦略です。

税理士法人を中心に 事業の多角化を推進

—— それでは、多角化戦略によりどのような事業を展開されているかについて伺います。

中村 冒頭で触れていたとおり、現在はグループの屋台骨である税理士法人を中心に、5つの事業領域で5法人を展開しています。

創業時からのコンサルティング事業を担う株式会社コーポレート・アドバイザーズ・アカウンティングでは、既にご紹介したIPOとJ-ISOXに加え、IFRSや収益認識基準の導入支援、株価算定、M&Aにおけるデューデリジェンス、PMI（M&A統合作業）、PPA、四半期決算の支援など、幅広いメニューに対応しています。

日本クレアス税理士法人では、通常の税務から連結納税、国際税務、

移転価格、相続税、事業承継までカバーし、業種も一般事業法人に加えクリニック、社会福祉法人、公益法人と広がっています。

株式会社コーポレート・アドバイザーズM&Aは、お客様からの事業承継サポートのご要望にこたえるべく、平成19年に設立した会社です。M&Aの仲介、アドバイザー業務をメインとしています。

日本クレアス社会保険労務士法人は、平成24年の設立です。税理士法人との親和性が高く、また「働き方改革」の推進も追い風となり、今では20名弱の体制になっています。

平成30年に設立した株式会社日本クレアス財産サポートは、お客様からの節税や遺言、不動産などのニーズに応えます。

これらの法人が協力し合うことで、さまざまな業種のお客様に幅広いサービスをワンストップでご提供できる体制が整っています。

—— 法人の名称として、「コーポレート・アドバイザーズ」と「日本

クレアス」の2つがありますが、後者の由来を教えてください。

中村 「クレアス」は、「お客様の明日（アス）を創る（Create）」を意味する造語です。創業以来の「LONG TERM GOOD RELATION」と共に、当グループの理念にもなっています。平成28年に、この言葉を用いた社名のダブルブランド化を実施しました。

ダブルブランド体制に踏み切った理由は、税理士法人と社会保険労務士法人のクライアントのうち一定割合が、クリニックや社会福祉法人となった（後述する医療分野へ進出した結果）ため企業の参謀になりたいという思いを込めて付けた「コーポレート・アドバイザーズ」というブランドが浸透しないと判断したためです。

規模の拡大を目指し 承継難の会計事務所を統合

—— 続いて、会計事務所の統合に

よる組織拡大戦略についてお聞きします。

中村 後継者不在の会計事務所を統合することで規模の拡大を目指すという考え方は、辻・本郷グループの取り組みを見て発想しました。

最初に引き継いだ会計事務所は、ご高齢の先生が所長を務める5名規模の小さな事務所でした。所長先生がご高齢だと、そのお客様もご高齢の場合が多いことがわかりました。意図していなかった副次的なメリットとして相続の案件が生まれ、事務所内で相続の勉強をせざるを得ない状況が生まれました。現在は、年間で60件を超える相続税案件を処理しています。

平成28年には、大阪本部を開設しました。医療分野に特化し、その分野では大阪で名高く規模の大きい会計事務所を統合したことにより、医療領域（クリニック、医療法人、社会福祉法人）という新しく大きな事業の柱を作ることができました。

—— どのような会計事務所を承継

対象とするかの基準はありますか。

中村 人や文化が既に育っている組織同士が統合することはとても難しいことだと思えますが、運営を任せられる事務所を統合していけばよいと考えました。例えば、ある程度の収益や規模がある、地域でブランド力を持っている、専門的な領域に特化した人材がいるといった事務所です。

そのような事務所の承継を進めるにあたって生まれたキーワードが、「リージョナル」と「ユニイテッド」です。

地域の特色を生かしつつ 必要に応じてサポート

—— それぞれについて詳しくお聞かせください。

中村 「リージョナル」はそれぞれの地域を重視して任せること、「ユニイテッド」はそれぞれの地域のよさを全体に取り入れて本社も発展することです。



まず前者からご説明します。当グループのスタンスは、「従来の運営方法をそのまま踏襲してください。不足している資源があれば東京から補いますが、基本的にはお任せします」というものです。

地域にはそれぞれの事情がありま
すし、お客様の属性も東京とは全く
異なります。日本の国土は広く、地
域ごとに特色があります。それぞ
れの特色を生かした運営をしなければ
、お客様に受け入れていただけませ
ん。

したがって、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。もちろん
横軸で展開する取り組みもありますが
、セミナーなども独自に開催して
もらっています。ですから統合する

事務所の皆さんには、「変わるのは
社名と名刺、電話の出方で、あとは
当面何も変わりません」と伝えてい
ます。

しかし一方で、東京の事務所と地
方の事務所では、提供できるメニ

ーがどうしても異なります。現在は
働き方改革が推進されている影響で
、社労士法人がとて忙しいのですが
、地方の20人程度の規模の事務所
でここまで対応するのは困難です。こ
こまで対応するのは困難です。そこ
で、お客様からの質問に東京から回
答したり、東京からサービスを提供
したりするわけです。

これは社労士業務に限らず、相続
事業承継、M&A、株価算定など
でも同様です。

「ユナイテッド」については
いかがですか。

中村 会計業界では、持ち株会社が
認められていません。そこで、皆さ
んの意見を聞いて、参加意識を強め
ていただけるように掲げたキーワー
ドが「ユナイテッド」です。

それぞれの地域は、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
積み重ねを本社や或いは他の地域本
部の運営に生かすように取り入れる
、ということですね。

何も東京だけに効率化のノウハウ

合後も定期的にミーティングを実施
します。

肝心なのはその事務所の状況やリ
クエストをしっかりと聞いていくこと
に尽きると思っています。

会計事務所の事業承継にもト
レンドはありますか。

中村 これまでの事業承継は、「事
務所の存続」を目的とした事業承継
です。それに対し、最近増えている

のが「成長」を目的とした事業承継
です。

会計業界における成長を目的とし
た事業承継の多くは、所長先生が50
〜60歳のときに行われ、所長先生は
引退するわけではありません。事業
承継により大手グループの傘下に入
って、若い人材を送り込んでもらっ
たり、そのグループのインフラを活
用して成長したりしながら、ご自身

があるわけではありませんし、また
、当法人グループでは医療分野につ
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。

「ユナイテッド」だからこそ、地
域の事務所でも東京のメニューや
、また他の地域が強みを持つメニ
ューを使って、お客様にワンストップ
のサービス提供を実現できます。

所長の願いを 実現するための統合

中村先生が会計事務所を承継
するにあたって、特に意識されてい
ることを教えてください。

中村 事務所を誰かに引き継いでも
らいたい所長先生は、さまざま不
安を抱えているからこそ、「どこか
と一緒にやっていきたい」と考えま
す。それは、職員を幸せにするため
であり、お客様に迷惑を掛けな
いためでもあります。私は何よりもまず、

こうした所長先生の願いをかなえる
ことを大切にしています。

所長先生の願いを実現するために
、所長先生が育てた生え抜きの職員に
役員に就任していただき、私たちが
支えるのが1つ目のパターンです。

また、事務所内に所長先生のご子
息がいらっしゃるもの、まだ若く
事務所運営に不安があるので、一緒
に支えてほしいといわれるパター
ンもあります。

最後のパターンは、事務所を牽引
できる候補がないので、東京から
誰かを派遣してもらいたいといわれ
る形です。

これら3つのパターンから、「最
適解」となる形をじっくり探ってい
きます。ですから、所長先生にはで
きる限り長く残っていただき、その
間にじっくり相談する機会が多いで
すね。

先生方は、「承継したあとも滞りな
く事務所に成長してほしいと願って
います。そのために、統合までに徹
底的にすり合わせを行いますし、統

も70歳過ぎまで働こうという考え
方です。

所長がひとり職員に教えるより
も、組織として教育したほうが後継
者も育ちますし、何かあったときに
は組織にサポートしてもらえます。

これは、会計事務所業界だけの動
きではありません。どの業界でも
、成長を目的とした事業承継が増え
ています。

できる限り多くの 所長の悩みを解決したい

日本クレアス税理士法人グル
ープの、今後の展望をお聞かせくだ
さい。

中村 数字目標を定めているわけ
はありませんが、今後ご縁がある
限り、会計事務所の承継を続けてい
きます。そのためにも、私たちの考
えが業界に広がって理解されるよう
取り組んでいきたいと思えます。

私たちが理想と考える承継は、先
ほど申し上げたようにしばらくは所

長先生と一緒に経営していただく形
です。私たちと所長先生がお互いに
支え合うことがお客様のためにな
り、ひいては三方よしの実現につな
がると思っています。

最後に、弊誌の読者に向けてメ
ッセージをお願いします。

中村 私は今年52歳になりましたが
、税理士法人経営における「正解」を
見つけたわけではありません。そも
そも正解があるかどうかも分からな
いのですから、先生方には「まず、
一緒に悩みましょう」とお伝えした
いですね。

先生方が抱える経営上の悩みは
、家族との関係などによって異なり
ますが、それぞれの事情について一
緒に悩み、一緒に解決できる方法を見
つけていければ、これに勝る喜びは
ありません。

本日は貴重なお話をありがと
うございました。