

みんなどうしているの？

事務所の事業承継

～全国取材例に見る！事務所事業承継の現状～



みんなどうしているの？ **事務所の事業承継**

～全国取材例に見る！事務所事業承継の現状～

はじめに

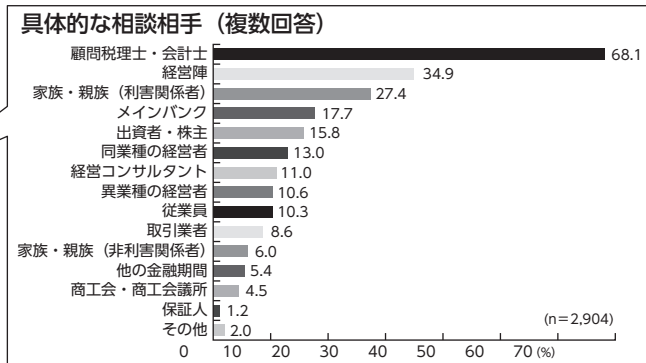
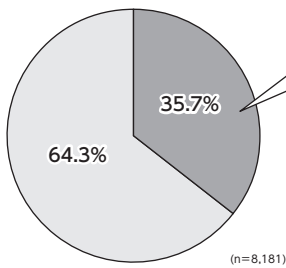
ミロク会計人会連合会 情報ネットワーク委員会では、会計事務所経営情報の調査研究の一環として、「会計事務所の事業承継」というテーマについて事例調査と、自事務所の価値を把握するシステム提案を行い、本紙に取りまとめを行いました。

日本政策金融公庫総合研究所が 2009 年 12 月に実施した「中小企業の事業承継に関するアンケート」によると、約 6 割の企業は後継者が決まっていないという状況です。それによれば、中小企業の経営者が最も身近な相談相手として挙げているのは「税理士・会計士」となっています。実はその相談相手となる「税理士・会計士」も、自身が経営する会計事務所の事業承継に関しては、約 32%の方が「事務所を閉鎖する予定である」という調査結果もあります。(近畿税理士会アンケート結果)

そうした状況を踏まえ、顧問先や事務所職員、所長自身が安心して事業承継を行なうに当たり、参考になれば幸いです。

中小企業経営者の経営相談の状況

- 定期的な経営相談をしている
- 定期的な経営相談をしていない

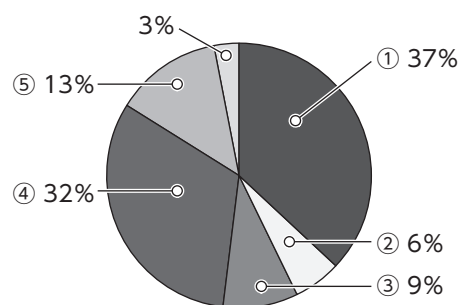


資料：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」(2011年12月、株野村総合研究所)
 (注) ここでいう利害関係者とは、経営陣、従業員、出資者・株主、保証人をいう。

出典：中小企業白書 2012

将来、税理士事務所を廃止される場合、事務所の承継、閉鎖についてどのような対応を予定していますか。

①後継者に承継したい	1,254	37%
②税理士法人を設立している	205	6%
③今後、税理士法人を設立したい	320	9%
④事務所を閉鎖する予定である	1,104	32%
⑤その他	446	13%
無回答	103	3%
合計	3,432	100%



出典：近畿税理士界 第585号 別刷資料 (2013年)

目次

事例取材

開業税理士が第三者を仲介して事業承継を成功させた事例	1
譲渡金額は「譲渡側のリース料負担」という変わった事例	3
事業承継計画中に譲渡側の先生が倒れる！予想外の展開で!?	5
旧知の税理士が病死！その事務所を税理士法人を活用し救済	7
還暦を前に事務所の事業承継を決意！短期間で税理士法人設立	9
親戚関係の有資格者に事業継承	11
後継者候補として税務署を中途退官し入所	13
後継者未定の二つの個人事務所が税理士法人を設立。本支店関係で新スタート	15
仲介会社を介し譲渡契約を調印するも事業承継が実現せず	19

仲介事業者 インタビュー①

株式会社日本M&Aセンター様	23
——（参考資料）M&Aの流れ	25
——（参考資料）M&Aに必要な資料一覧	26

仲介事業者 インタビュー②

株式会社実務経営サービス様	27
---------------	----

あとがき

※解説

事例の本文は読み易さを考慮し、譲渡側を(Sale)のS 譲受側を(Buy)のBと表記しています。

開業税理士が第三者を仲介して事業承継を成功させた事例

[承継時の年齢] 譲渡側：S・70代 / 譲受側：B・30代

事例概要

20代後半で税理士試験に合格したB先生は、地元の一般企業で実務経験を積みながら税理士事務所の開業への夢を持ち続けていました。企業で多様な経験を積みつつも、会計事務所での実務経験も必要ではという思いから勤務先を探していたところ、勤め先の会社会長からの紹介で税理士事務所に職員として入所しました。

税理士登録後はその事務所で勤務税理士として活動をスタートし、独立するための準備をしていました。

その後、元勤務先の会長から事業承継の話が持ち上がり、仲介のもとに事業承継に至りました。

信頼できる第三者の存在

税理士登録を無事終了後、開業を目標に事務所に勤務しながら税理士事務所の実務経験を積まれる時間を過ごされました。そうした中、事業承継の話が第三者を通じて持ち上がり、事業譲渡する側の先生が契約書のたたき台となるものを作成し、第三者の仲介の下に手続きが行われました。事務所やOA機器、オフィス備品はそのまま利用させてもらうこととし、譲渡金額の算出は、年間報酬×年数で行いました。支払方法は月払いで期限を定め「月額●●万円以内で払う」ということで合意できました。契約内容に、もう一つ盛り込まれた大きなポイントは、顧問先が離反した場合の条件でした。「譲渡後、顧問先が3年以内に離反した場合には当初取り交わした譲渡金額から減額する」といった条件を契約に入れることにより、リスクを軽減した内容で合意するに至りました。これには双方が信頼できる第三者がいてくれたことが大きな要因であったと思われます。

退職金は注意が必要！

譲受する事務所には、女性職員が2名いました。事業承継後も継続雇用することが前提でしたので、就業規則など待遇面はそのまま引き継ぐこととなりました。もちろん寒冷地特有の「暖房手当」などの賞与も引き続き支給する形となりました。退職金については、事務所が変わった際でも掛け金も承継できる形となっていたためスムーズに移行でき、トラブルにはなりませんでした。

※参考資料
(一般社団法人 ぜいたいきょう)

キーワード：仲介者あり、個人事務所間の承継

顧問先に対して

事業承継が決まった後は、顧問先に対して譲受側のB先生ご自身が案内を発送され、また一軒ずつ訪問し事務所が変わることや契約内容について説明されました。丁寧に対応を行った結果、大きなトラブルもなく新しい体制でスタートすることができました。

新しくスタートして

事務所の経営方針はすべて新しくすることとされましたが、徐々に変えることでお客様にも職員にも無理をかけないように変更が行われました。月次試算表の提供方法や、決算を組む過程など、日常業務は徐々に変更を行い、株式の評価や自計化指導、中期経営計画作成など従来は行われていなかったサービスにも取り組まれるようになりました。承継した顧問先の中には離れた会社もあったものの、お客さんからの紹介など新規の顧問先も増加し、事務所の経営スタイルは大きく変わることとなりました。

事業承継を振り返り

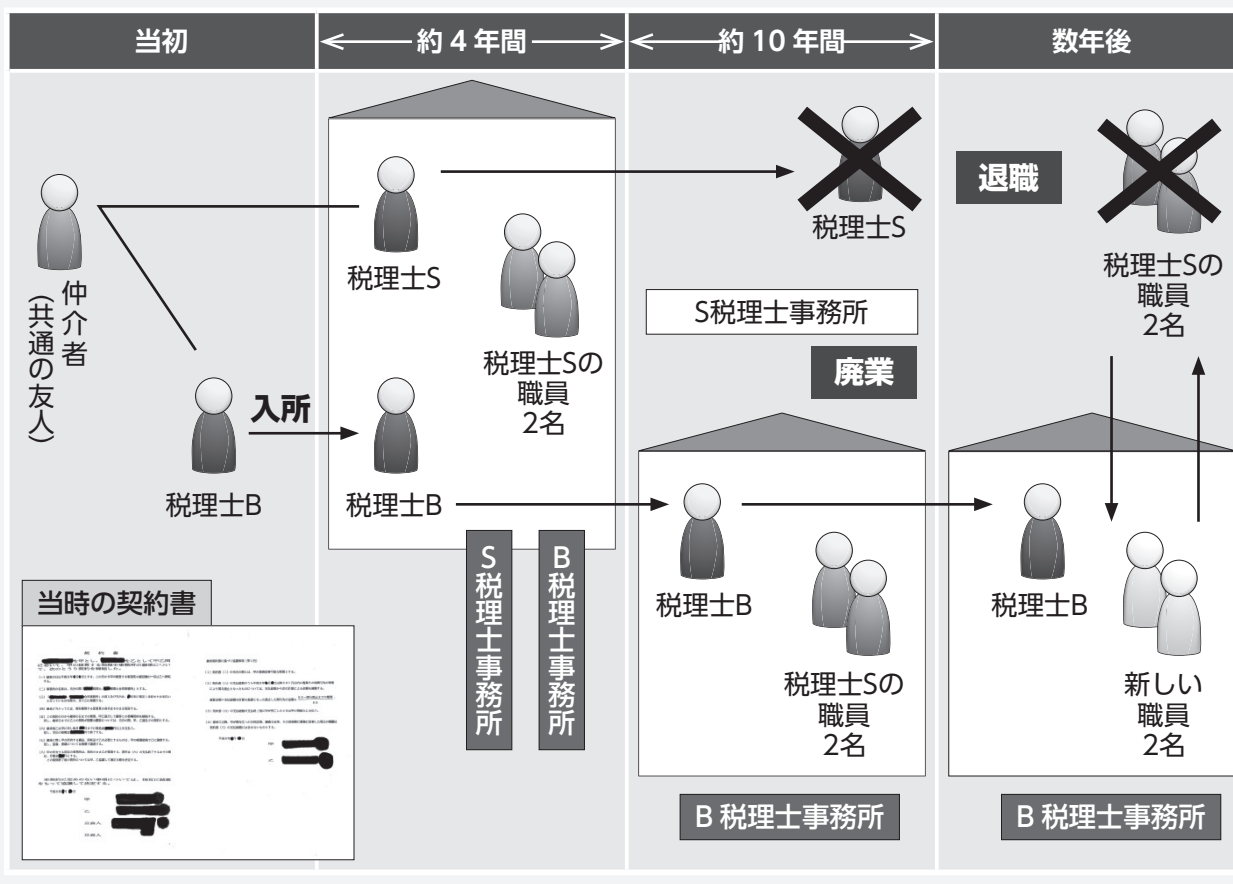
今思えば、譲渡金額が妥当であったかどうかはよくわからないとのことではあるが、信頼できる仲介者が契約にも立ち会ってくれたことで比較的スムーズに事業承継できた事例であると思われます。最後に、これから事業承継を考えている方へのアドバイスとして次のようなお話をいただきました。

親族に事業承継をできない場合には、税理士法人の設立がスムーズではないかと思います。

- 信頼できるパートナーを見つけること
- 価値観や事務所の方針を共感できること
- お客様に安心感を与える承継であること

当時は、税理士法人が認められていませんでしたが、現在ではその制度を活用し、譲渡金額については役員報酬をもらうとか、退職金をもらうとか条件面を整えるのに法人化という選択肢もあると思います。

事業承継の経緯



譲渡金額は「譲渡側のリース料負担」という変わった事例

[承継時の年齢] 譲渡側：S・70代 / 譲受側：B・40代

事例概要

以前から面識のあった先生から体調不良を理由に顧問先引き継ぎの話が持ち掛けられました。譲渡側の先生は当初、別の先生に引き継ぎを行う計画でいたものの、譲受側の先生が体調を崩され廃業されたそうです。譲渡予定先を失った先生から直接相談がありました。譲渡側の事務所は開業約30年で職員1名。譲受側の事務所は開業15年で職員3名。譲渡側の先生は廃業に向けた準備として決算終了毎に顧問先を引き継ぐ形で事業承継を行うこととなりました。譲渡金額については体調のこともあってか、譲渡側事務所で使用していたシステムのリース料と職員を1名引き継ぐことを条件として承継がスタートしました。

引き継いだ顧問先は今まで通りの処理！

譲渡予定の顧問先には、譲渡側の先生から事情を説明してもらえ、三者面談という形で1件ずつ引き継ぎを行っていく形となりました。譲渡側の先生が廃業する旨を伝えていた為、顧問先の中には自身で新しい税理士を探されたところもあったようで、引き継ぎを行うことになったのは、法人、個人それぞれ10数件ほどが対象となりました。

引き継ぐ顧問先には、税理士が代わったことで不安を抱くことがないように「**顧問先側でやってもらうことは今まで通り**」という方針で行いました。

引き継ぎを行う上で、譲渡側からは会計・申告のシステム（ハード一式）と決算に関する約2～3期分の資料ファイルを受け取りました。譲渡側と譲受側のシステムはメーカーが違っていたため、データコンバートによる対応を行うことで考え、準備していました。しかし、譲渡側のデータ精度は譲受側の求めるレベルではなかったため、会計データについては新規に作成して処理することとなりました。（減価償却データのみコンバートを行いました。）顧問先への記帳指導については、レベルに合わせ臨機応変に対応することで、前事務所のやり方を否定しないよう心掛け、徐々に記帳レベルを引き上げていく方針で取り組みました。顧問料や決算料も変更は行

いませんでした。また、無理やり自計化することもせず「**税理士が代わっても安心して任せておける**」と新しい顧問先に受け入れていただけるよう引き継ぎに務めました。

決算毎の引き継ぎによるストレス緩和

顧問先の引き継ぎは決算終了の都度移っていただくことで、譲受側としては月次業務が徐々に増える形で対応できました。会計データを新規作成することとなったため、決算毎に分散できたことで、負荷を平準化できました。

1件毎に顧問先を受け入れることで一括で譲り受ける場合のリスクも軽減できたのではないかと思います。引き継ぎの際、仮にどうしてもお断りしたい顧問先があったとき、一括譲渡契約にしていた場合では、譲渡側の事務所にも顧問先にも、なかなか断りを入れるのは難しくなると思われます。その点、1件毎に引き継ぎを行うことで、**マズイと感じたら事業承継をストップすることも可能**になるという利点もあります。事業承継はデリケートな事が多いのでストレス緩和も必要です。

キーワード：個人事務所間の承継

職員のモチベーションを

事業承継が決まり、徐々に顧問先を引き継ぐことと、職員1名を受け入れることになりました。

個人の確定申告完了後に職員も受け入れたものの、当事務所の業務レベルと合わなかったためか退職の申し出がありました。そうした中、初回の決算が7月にやってきましたが、無事乗りきることができました。年末から繁忙期に向けて職員のモチベーションを高めるため、11月に臨時賞与を支給、12月には東京ディズニーシーに事務所旅行という計画を立て、2回目のピークとなる12月決算を迎えました。確定申告時期を迎えるにあたり1月からはアルバイトを採用し繁忙期に突入していきました。途中、職員からは処理量に不安の声も上がり、従来から提出期限を守らない顧問先には「期限内に提出がなければ今年はお断りします」という旨を伝えるなど対策を行い、全体処理量の調整をして乗り切りました。3月には温泉旅行で職員の慰労を行いました。4月からはアルバイトも職員になり、職員のスキルも向上し、事務所にも全体的に安定感がでてきたと感じています。

引き継ぎ準備はお早めに

今回、事業承継を行ってみて「引き継ぎを一気に行わなかったこと」が成功の要因のひとつとしてあげられるのではないかと思います。

譲渡する側の事務所と税理士が代わる顧問先がお互いに準備期間を設けることができたことは、顧問先にとっても安心感があつたのではないかと思います。また引き継ぎを徐々に行うことで、譲渡側事務所の処理レベルを段階的に理解することができました。そうしたことで職員が引き継いだ顧問先にどのように対応していったら良いか考える余裕はできました。

既存の顧問先に加え、新たな顧問先の受け入れに対応していくには職員の理解と対応能力を信じないと成功しないと感じました。事業承継を行う場合は職員とコミュニケーションをしっかりとって取り組まれることをお勧めいたします。

最後に、自分へのご褒美もお忘れなく！

事業承継の経過



事業承継計画中に譲渡側の先生が倒れる！予想外の展開で!?

[承継時の年齢] 譲渡側：S・70代 / 譲受側：B・50代

事例概要

勤務税理士2名、職員3名の会計事務所に勤務していたB先生はそろそろ独立して近隣に事務所を構えようかと探していました。勤務先は公認会計士の先生が構える個人事務所で、所長のS先生は監査法人にも所属をされておりました。近年、所長のS先生は心臓を患われていたこともあり、職員も引き続き雇用することを前提に独立に向けた提案を快諾いただいております。

新しい事務所も見つかリ開業に向けて話を進める中、所長S先生も同じテナントでしばらく事務所を続ける話となったものの、S先生が入院されそのまま帰らぬ形となってしまいました。順調に進んでいた事業承継を前提とした独立話から一転、遺族と話し合いをはじめた展開で事業承継を再スタートしました。

独立開業を前提で事業承継を開始

独立開業を考えていたB先生は、勤務する公認会計士の個人事務所の所長にその意向を伝えたところ、所長から次の条件で顧問先を引き継ぎ、事業を承継していくことを快諾いただきました。

- ① S先生が廃業するまでは事務所の面倒を見ること
顧問料は会計士個人事務所の所得とする
決算料はB先生の報酬とする
- ② 職員には退職金を支払うこと

こうした条件で顧問先や職員を事業承継し、B先生の事務所として新しい場所で開業することで話がまとまり、事業承継が開始されようとしていました。

所長が入院、手術 そして帰らぬまま

新しい場所も決まり、S事務所、B事務所が隣接する形で営業開始という矢先、S先生は持病の心臓治療のため入院、手術を行ったもののそのまま帰らぬ人となり、S事務所からの事業承継は条件が振り出しに戻ってしまったので、亡くなったS先生の奥様への生活資金として営業権を払う形で話し合いを再スタートさせました。

S先生の個人事務所の経営状況は、職員の人件費や経費を除くと、ほとんど利益がない事務所経営であったことや、これから先すべての顧問先と契約が継続する確証もなかったため、譲渡価格の決定は当初なかなか折り合いがつきませんでした。

まずは、一旦清算を実施

S先生と当初独立開業する際に話あって条件としていた職員の退職金について、個人事務所の残った事業資金の中から清算を行うことを合意しました。

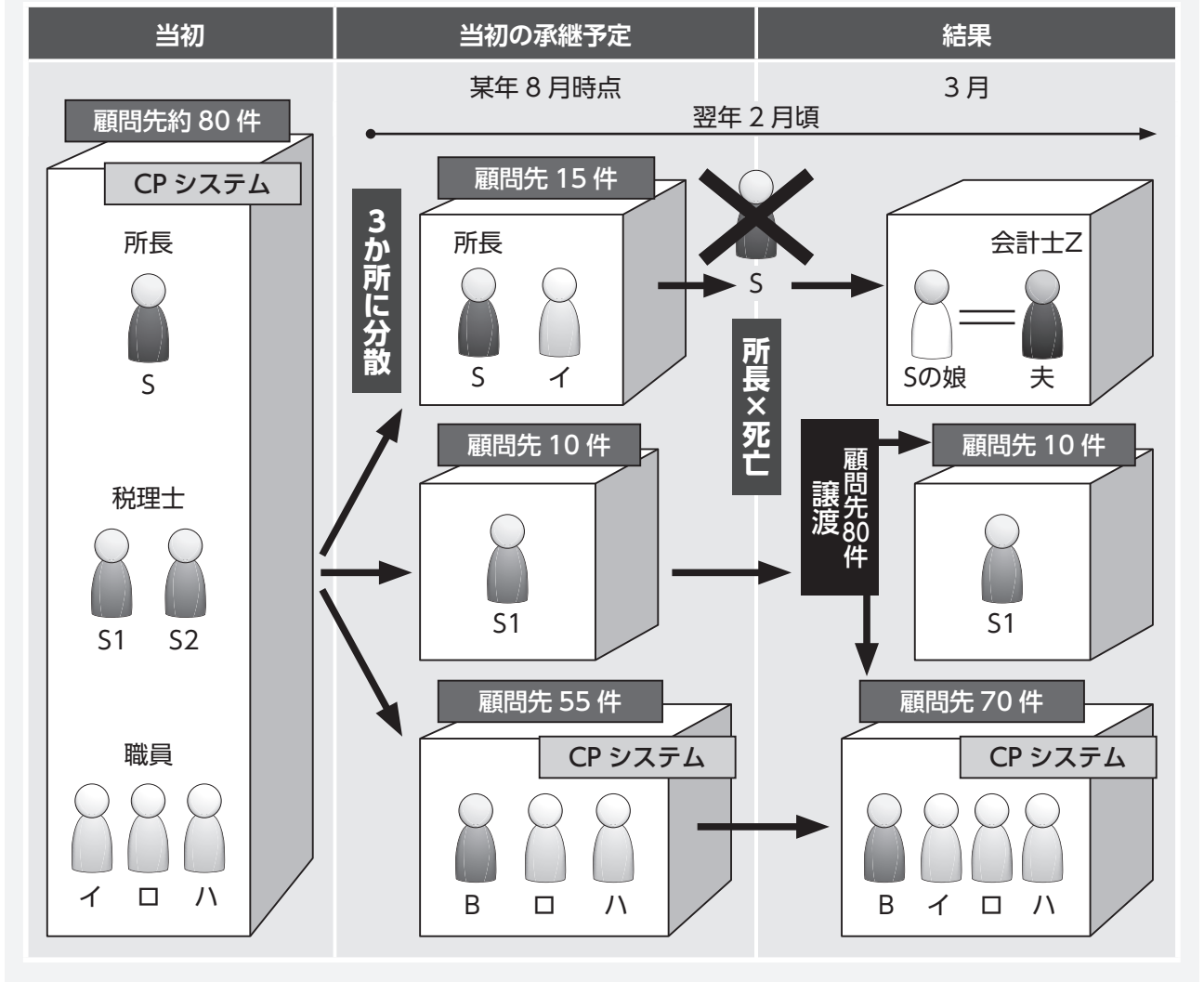
続いて、営業権分についての話し合いが行われました。顧問先約70件の営業権について金額を算出するにあたり「収入の8%」という話も出たものの、最終的には金額を提示してもらい合意に至りました。

税理士資格がなければできない事業であることも理解いただけたので、譲渡に関する契約書などは交わさず、長年勤務していた実績もあったこともあり信用により譲渡条件が固まりました。

譲渡価格の総額は約2,500万円、支払条件は5年間とし毎月の分割払いという条件で合意に至りました。ご遺族の娘婿に会計士がいて、仲介役として関与してくれS事務所は厳しい経営状況にあったことも理解いただくことができました。

キーワード：職員への承継

事業承継の経緯



ただ、譲渡金額の支払いに際し、支払側としては「退職金」「給与」「経費」など科目としてどのように処理していくかという、譲渡金額の合意後にも課題があることを感じました。

新たなスタートを！

事業承継の条件も決まり、新しい事務所で営業を開始することになりました。前の事務所の経営状況を職員にも説明し、給与の減額を受け入れてもらうことになりました。顧問先には引き継ぎの案内を行い、再契約を進めていきました。そうした中、「顧問料の引き下げ要求」や「顧問契約の解消」などもあり苦しい状況でのスタートとなりました。しかし、従来から担当していた顧問先とは繋がりも強く、普段処理してくれている職員も B 先生の立場を理解して支えてくれたことで、新しいスタートを切ることができました。

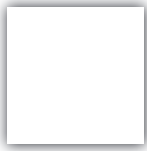
当初の独立開業という形の事業承継から、急逝による事業承継となったものの、**長年の勤務で良好な人間関係が構築されていたこと**で、そうした急展開の事業承継を比較的スムーズに実施できたと思われま

す。今回 S 事務所にはもう一人の税理士 S1 先生もいらっしゃいましたが、その先生は独立という形で開業されました。S1 先生の開業もスムーズに実施でき今も良好な関係が続いているとのこと

人間関係を大切に！

会計事務所の事業承継の話を知ると「遺族との間に弁護士が仲介に入った」「弁護士費用は双方折半した」「事業承継後に遺族が職員を引き抜き連れ出した」など悪い話も漏れ伝わってきます。

税理士事務所という事業は「**税理士資格がなければできない**」という条件がありますが、いずれにせよ人間関係は大切であるということを改めて感じました。



旧知の税理士が病死！ その事務所を税理士法人を活用し救済。

[承継時の年齢] 譲渡側：S・70代 / 譲受側：B・70代

事例概要

税理士のB先生は職員20名を抱える税理士法人を経営。税理士法人にはB先生の息子で税理士資格を持つB1先生、社員税理士のB2先生の税理士3人体制でした。ある時、B先生の旧職場仲間で近郊に税理士を開業していたS先生が急死。S先生の事務所は職員6名を抱えS先生以外に有資格者が居ない状態でした。所長を失ったS税理士事務所は、B先生と面識のあったS先生の奥さんから事務所の存続を懇願され対応策を検討。B事務所は税理士法人化をしていたこと、有資格者が3名いたこともあり税理士法人の支店化による救済を行うことにしました。しかし、引継ぎ後、いろいろな課題が浮き彫りとなりました。

税理士法人の支店開設

今回事業承継（譲受）をすることとなったB税理士法人（以下、B法人）は職員20名を抱え、創業者である税理士のB先生、B先生の息子で税理士・公認会計士のB1先生、社員税理士のB2先生という3名の有資格者体制で事務所を運営していました。

譲渡側であるS税理士事務所（以下、S事務所）は、B法人から約20kmほど離れた場所で職員6名で開業されていました。S事務所は、税理士科目合格者は1名勤務していたものの、税理士資格を有しているのは所長のS先生のみという状況でした。

そうした状況下、S先生が急死され事務所閉鎖の危機が訪れてしまいました。S先生の奥様（以下、S夫人）は、事務所経営には関与されていなかったものの、長年勤務している職員の安定雇用とS事務所の存続を希望していました。S夫人はS先生と旧知の仲であるB先生に相談を持ちかけました。相談を受けたB先生はB1先生と協議した結果、負担もあり、体制も異なることから相当迷いました。

S事務所は、番頭格の職員と税理士試験の4科目合格者が1名、その他ベテラン職員がおり、科目合格者が税理士資格を取るまでの繋ぎという形を想定した支援策として、税理士法人の利点を活用し「税

理士法人の支店開設」という形でS夫人の懇願に対応することにしました。

税理士法人の支店開設に当たっては、B法人に勤務していたB2先生を支店の責任者として着任させ、職員6名は従来通りの体制で、S事務所がB法人の支店として新たにスタートしました。

事業承継の対価は？

S事務所の事業承継の対価は、S夫人に事務所の家賃を支払うこととし、S事務所の人件費や諸経費はB法人がすべて負担することで済みました。

システムの統合

B法人が使用していたシステムとS事務所が使用していたシステムはメーカーが異なっていました。事務所経営を統合していくにあたり、支店のシステムを本店のシステムに統合することが最も良いという結論になりました。支店が本店のシステムを利用するには、約20kmほど離れている本支店間を専用回線で結ぶことでシステム統合の環境を整えました。そして諸データは決算毎に本店のシステムにコンバートを行い統合して行きました。

キーワード：税理士法人

支店の採算が!!

過急の統合で分らなかったのですが、事業承継をしたS事務所の経営状況は蓋を開けてビックリ。永年勤続の職員の人件費は高額、顧問契約を結んでいる顧問料の金額は低額、顧問料収入による収支は赤字であるという状況でした。S事務所は、資産税を得意としていたS先生が相続税申告などで収益を上げ事務所の収支がようやくプラスになっていたという状態であったことが統合して判明しました。高額な専用回線使用料などの固定費が上積みされ、支店経営を続ければ続けるだけ赤字という当初想定していなかった事態が発覚し、さらに支店化後に顧問契約の解除も発生し経営環境はさらに悪化しました。

立て直しのために

支店採算の立て直しを図るため、本店と比べ安価であった顧問料の値上げを1年後に実施しました。

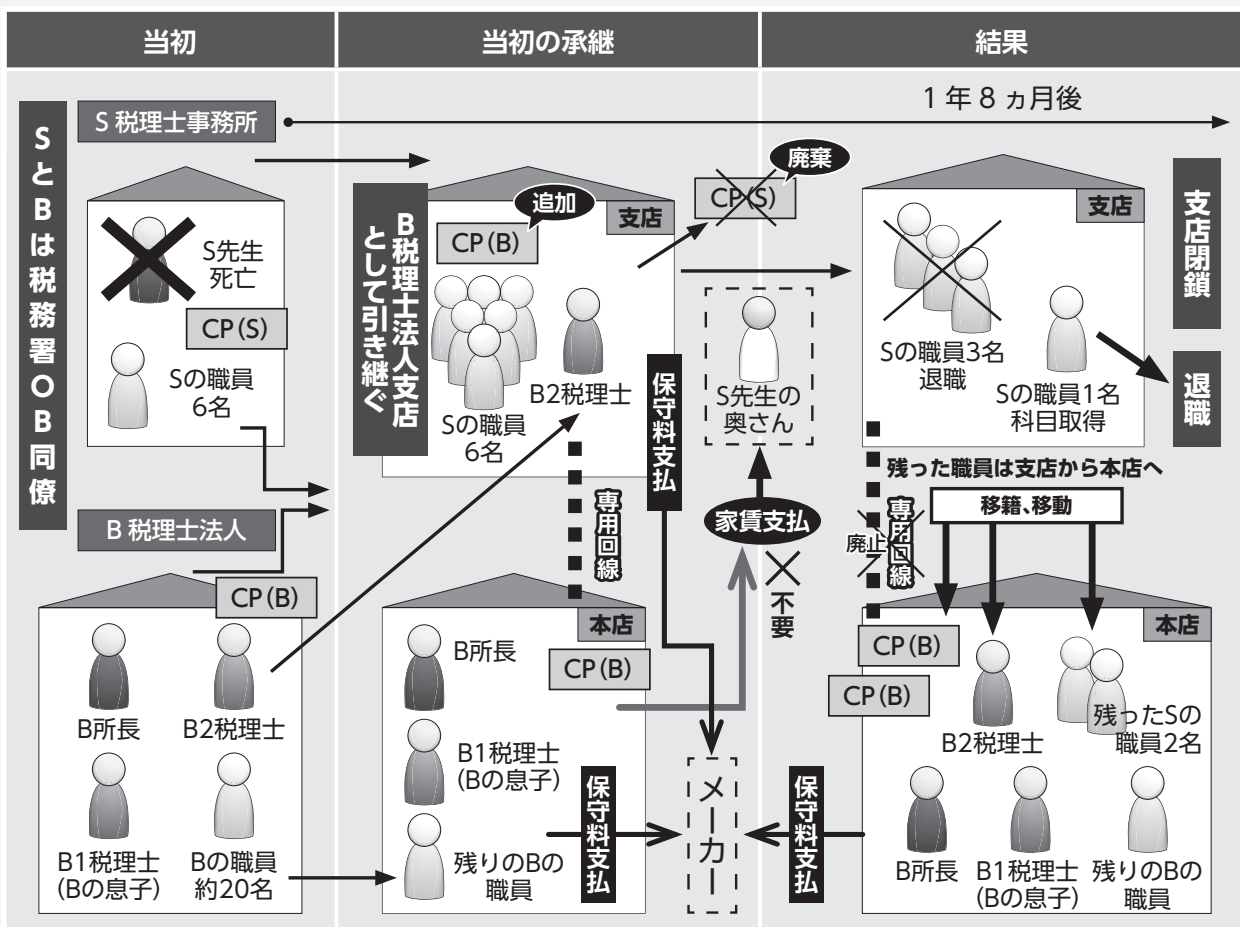
8割のお客様に受け入れていただいたものの顧問先数は減少。そして職員の給与体系は本店の水準に移行することで人件費も圧縮しました。双方の職員から不満も出ました。そうした中、支店に6名いた職員のうち4名が退職し、運営は危機的状況となりました。本店からの支援により支店の運営は何とか維持できたものの採算面や職員等の精神的負担を考慮すると、とても長く支店経営を続けられる状況ではありませんでした。

本店に一本化

約1年8ヶ月ほど支店として開設してきたものの、採算性、職員の処遇面の違いや事務所運営の難しさなど支店として事務所を継続することが難しく、支店の責任者となったB2先生の負担も必舌に語れない程になりましたので、支店を閉鎖し本店に経営を一本化することにしました。

結果として、引き継いだ顧問先と職員2名が戦力となり本店に一本化したことで事務所としては現在は増収に繋がっています。

事業承継の経緯



※CP: コンピューターシステム



還暦を前に事務所の事業承継を決意！ 短期間で税理士法人設立

[承継時の年齢] 譲渡側：S・50代 / 譲受側：B・40代

事例概要

開業 25 年を迎える S 先生は、顧問先企業の後継者問題などを見てきましたが、ある年の秋、税理士仲間との事業承継の話題をきっかけにご自身の事務所の事業承継について少し気にかけるようになりました。先生ご自身は今は元気で、事務所経営についても特に大きな問題はない状況。しかしもうすぐ還暦を迎える年齢。これまで税理士 2 名を輩出してきたものの、承継時には有資格者は所長の S 先生のみ。万が一何かあったら職員や顧問先に迷惑をかけてしまうことも考えなくては、という思いから事業承継の対策を決意。翌年の確定申告明けから本格始動し、短期間で税理士法人を設立し事業承継できる体制を確立。

自身の後継者問題を意識

開業 25 年を迎える S 先生は、かねてより企業の後継者問題などを目の当たりにしてきました。そうした中、同世代の税理士仲間との話題の中にも後継者問題が話題になるケースも多くなってきたので、自身の事務所についてもそろそろ考えていく必要があるのかなあと気にかけるようになっていました。

以前は、事務所には税理士が 1 名職員として在籍していたものの、具体的にどのようにするかなどは考えてはいませんでした。そうした中、その税理士から独立希望の話もあり、今後の事務所経営について具体的に考えていかなければ、と決意し取組みをスタートされました。

税理士法人設立に向けて

事業承継を具体化するにあたり、個人事務所として補助税理士を雇用することも選択肢にはあったものの、今後のことを考えると税理士法人化という選択肢もあると考え、法人化する方向性を選択。そうすることにより、**外からの見え方も違うこと、責任感も違ってくるのではないかと**、という思いもあったとのことでした。

パートナーとなる税理士を、どのように見つけられたか？は、同地域に税理士の親族（B 先生）がいるということで話をもちかけました。B 先生は開業 3 年で一人で事務所経営をされていたらしいです。開業間もない事務所は、顧問先は急激に増える状況ではありませんでした。

設立話から 2 カ月で登記

実際に S 先生から B 先生に法人設立の話をしたのは 5 月のゴールデンウィーク。当初は 6 月にでも設立をするつもりでいたものの、総会シーズンなどで行事も多く 7 月に設立登記。幸い、法人顧問先の決算期を分散していたため、3 月決算の会社は少なく、短期間での税理士法人設立を実現することができました。法人設立の手続きについては B 先生が主体的に進めてくれたこともあって、スムーズに進めることができました。

先生自身の所得は？

法人設立にあたり、S 先生は B 先生に個人事務所時代の 5 年分の損益計算書を見せ、売上、経費などをオープンにされたそうです。そしてまずは互いの

キーワード：税理士法人

事務所の売上規模をイメージし、先に職員の給与を決められました。それから必要経費を差し引き、お互いの給料を決定されました。S先生は個人事務所時代に比べればその所得は下がったものの、「互いに譲歩しなければ長続きしない」という考えもあり、一歩引いて全体のことを考えて色々なことを決めていったということです。

S先生ご自身の社会保険料も税理士法人設立により発生し、負担感はありますが意識を切り替えることにしました。

職員の安心感を得ることができた

税理士法人設立の前後、職員から本音と思われる言葉を聞くことができました。「先生ももうすぐ還暦。勤務していた税理士が独立、事務所はこの先どうなるのだろうか?」「先生元気でいてくださいね。」と声を掛けられるなど、職員もやや不安を感じていたのだと思われました。

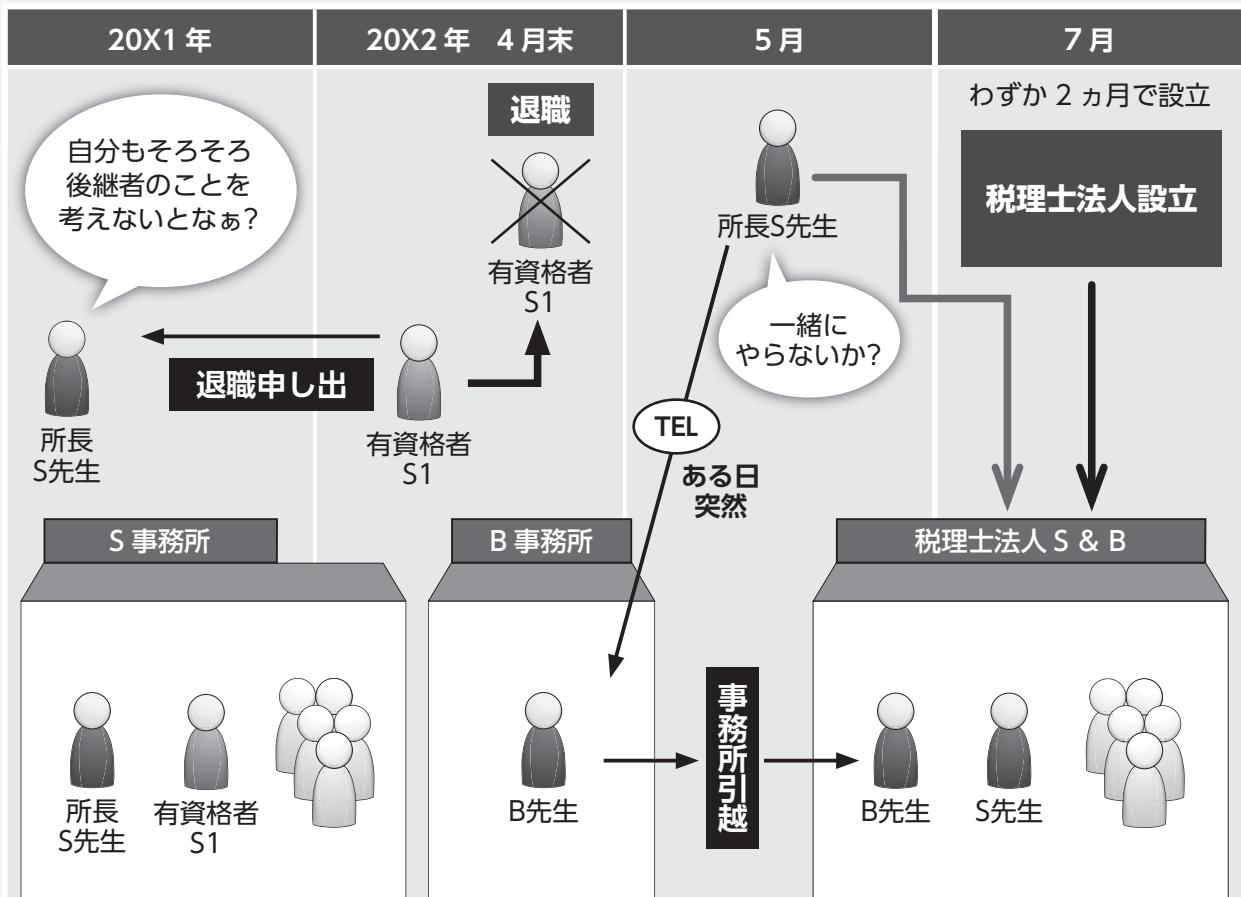
法人化を受け、ベテラン職員からは「定年はあるのでしょうか?」「(無論、そんなことは考えていま

せん)との声や、事務所が代理店登録していた保険会社の保険に職員自身が加入するなど変化が見られました。きっと「安心した」「身分保証された」という気持ちが色々として形として表れてきたのではないかと感じました。

今後の課題としては?

S事務所時代の顧問先とB事務所の顧問先を処理していく中で、B先生にとっては処理量が個人事務所時代と違うため、職員への処理分散などをして平準化していくことが課題となっています。また、B事務所とS事務所で使用していたシステムが違っていますが、効率面、維持費などのデメリットの存在よりも法人化による安心感を優先しました。B事務所ではホームページを作成し運用していましたが、法人化で増加した業務量もあるため更新などの時間が割けるかなど課題がたくさん残っています。今後は様子を見ながらいろいろなことを徐々に馴染ませていき、税理士法人として軌道に乗せることができると思います。

事業承継の経緯



親戚関係の有資格者に事業継承

[承継時の年齢] 譲渡側：S・70代 / 譲受側：B・40代

事例概要

S事務所は職員5名を抱える地域では比較的老舗の税理士事務所。また職員の中には有資格者が居ない一般的な個人税理士事務所です。所長のS先生にはご子息がなかったものの、親戚筋のB氏が税理士資格取得を目指して職員とし入所。しかし、資格取得前に退職し一般企業に勤務。企業に在席中に税理士資格を取得し、数年後に事務所に再就職。事業承継に向けて体制を整えながら自然体での移行を実施。

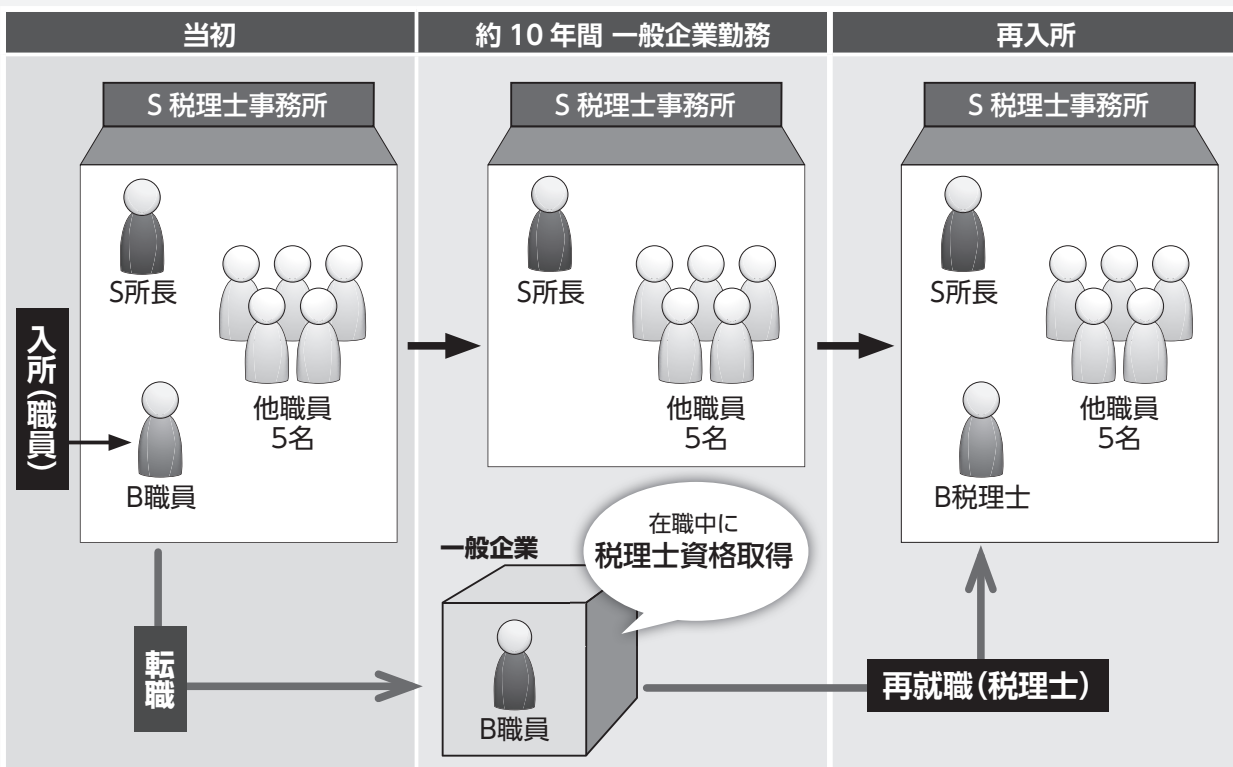
税理士資格取得を目指して

B氏は税理士を目指して学校卒業後に親戚関係にあるS事務所に就職。税理士事務所の職員として資格取得を目標に約10年勤務をされていました。3科目合格していたB氏は歳月の経過からか一般企業で働くことを決意。残り2科目の受験を終えたところ

ろで企業での採用も決まり就職。経理部門での採用となりました。

その年の12月、税理士試験合格者発表で見事に残り2科目を合格し税理士登録資格を得ることとなりました。しかし就職して経過間もないB氏は、会社内でも税理士資格を活かせる業務に従事できるチャンスもあり、従業員としての生活を送ることとなりました。

事業承継の経緯



キーワード：職員への承継

月日の経過と共に

約10年ほど一般企業に勤務したB氏は、親戚のS先生から事務所に戻るよう話を受け、一般企業を退職し事務所に再入所する決意をされました。S先生もまだまだ元気とはいえ高齢となり、体力的にも精神的にも将来を心配されるようになりました。事務所での勤務経験や有資格者でもあり親戚関係ということから大きな障害はなく再入所することとなりました。

S先生いわく「社会勉強のため企業で修業をさせ、B先生を呼び戻した」ということで、職員や顧問先にも受け入れられやすい説明をされ、後継者候補として従事されることになりました。

実務は従来通り

B先生が入所後も事務所の業務は従来通り。B先生の事務所勤務経験はS事務所のみで、しかも事務処理については、以前に勤務していた時と大きな変化はありませんでしたので、違和感なく再入所できました。有資格者でもあることから立場的には副所長のような存在として申告書関係は全てチェックを行い、最終確認をS先生が行うといった手順で処理を行われるようになりました。

顧問先や職員に安心感

B先生が入所されたことにより、顧問先からは今後も継続して依頼しても大丈夫という安心感や職員も継続して働けそうという安心感が大きな成果となりました。事務所名も特に変更することもせず職員の処遇なども変えることがなかったことから大きな問題もなく移行体制が整いました。

顧問先の世代別管理

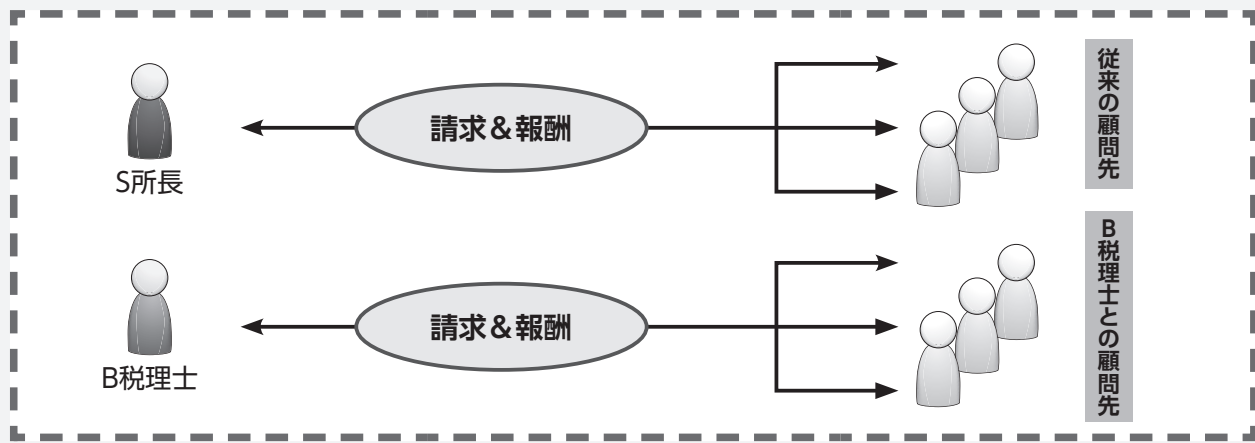
B先生が入所後に契約することになった顧問先はB事務所の報酬として管理し従来の顧問先についてはS事務所で処理が行われています。S事務所の顧問先も今では殆どB先生が処理を行なっているものの、従来の顧問先は従来通りの処理を行うことにより顧問先が離脱することなく事務所経営をされています。

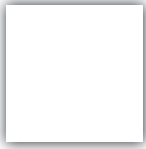
B先生の顧問先獲得により処理量も増え、職員も強化しながら次の体制に向けての基盤を構築されています。

今後について

B先生は、しばらくは所内体制は変えることは考えておらず事務所名もそのまま「気づいたら事務所が変わっていた」という自然体での移行を望まれています。現在の事務所がS先生の自己所有であることから今後は事業承継後はどのようにするか？など若干課題はあるもののお客様に迷惑が掛からないように考えて事業継続できるよう取り組んでいます。

報酬と請求体系





後継者候補として税務署を 中途退官し入所

[承継時の年齢] 譲渡側：S・80代 / 譲受側：B・50代

事例概要

S事務所は職員2名でその地域では早くから開業している事務所でした。所長のS先生は70歳を迎えられ、ご息子には後継者がいない状況でした。以前より後継者探しをしていたS先生は、仕事を通じて知り合ったベテラン税務署職員に退官して税理士になることを勧め、後継者候補として入所するよう熱烈なお誘いをされました。事業承継することとなるB先生もあるタイミングで退官を決意し入所されました。B先生が入所後、約10数年間にどのように体制変更されたか、またS先生が亡くなられた後、どのように承継がなされたかについての事例を紹介します。

所長は現役

S事務所は昭和40年代に開業された老舗の税理士事務所で職員は2名。事務所は自宅に併設されていました。S先生にはご息がいらっしゃるものの税理士とは違う仕事に就き事務所とは関わりなく独立されていました。S先生は60代後半から後継者探しをされていた様子でしたが実現には至りませんでした。仕事を通じて知り合うこととなったS先生とBさん(当時、税務署職員)。数年後には後継者候補として一緒に働くこととなったのです。

熱烈なアプローチ

Bさんは約20年以上税務署に勤務し勤続年数に相応した立場で仕事に従事されていました。税務署職員時代のある年、Bさんの部下と70代を迎えていたS先生との間で仕事における行き違いからトラブルが発生し、Bさんが仲裁することがありました。面識ができて以降、当時税務署職員であったBさんは、S先生から事務所に入らないかとの誘いを受けるようになりました。Bさんは当時はまだ税務署での仕事も充実しており退職することは考えていませんでした。また、転勤で各地に異動したりと忙しい日々を過ごされていました。ただ、機会あるごとに

S先生から税務署に電話が入り事務所に入所しないかという誘いを受けられていました。

退官を決意

Bさんは組織で仕事を続けていくことにある時から疑問を抱くことが多くなり、S先生からのお誘いの話も頭の片隅で考えてみるようになりました。S先生からは事務所への採用条件として給与の保証やその他インセンティブ的な話も提示されたりと、経済的な保証は提示されており、納税者に接する立場を変えてみようかという気持ちも次第に大きくなり退官を決意されました。

所長との考え方の違いに戸惑いながら

退官後、税理士登録をされたB先生は当時の時代背景もあり、事務所の一区画を借りる形で事務所に入ることとなりました。入所後は所長のS先生のサポートをしていく形で事務所の仕事を覚えていき、徐々に税務調査などへも同行されました。また、B先生自身が開拓された顧問先についてはB先生の事務所でも取り扱う形で合意され、税理士としての業務をスタートされました。

税務調査では税務署とS先生の対立による状況を

キーワード：職員への承継

見ていく中で、税務署側の立場を理解し、納税者の立場が不利にならないようにどうしたらいいかということを考え行動されました。

S先生とB先生の意見が割れるということも何度かあったりと色々なことに戸惑いながらも徐々に税務調査はB先生の担当となり、仕事を任されるようになりました。

体制移行と会計法人を設立

入所後6～7年経過し申告書の署名もB先生がすべて行うようになりました。それからS先生は会計法人を設立し代表者となり、B先生も役員となりました。これまでの顧問先からの報酬をS先生からB先生に切り替え、S先生には給与を支払う形へと移行されました。併せてS先生所有の事務所を賃貸する契約に切り替えも行われました。入所直後と立場が逆になることとなりましたが、入所当初から切り替え時期や給与支払いに関する取り決めは一切なく、自然な形で切り替えが行われることになりました。また、S先生へ給与を何年間支払う等の支払い期間についても取り決めを行うこともなく切り替えられました。その後は、S先生も高齢のため勤務日数が減ると給与の減額を申し出られたりと、その場で取り決めながら移行が行われました。

事務所経営がS先生からB先生に体制が変わる際、当時在席の職員2名の退職金については中退共を引

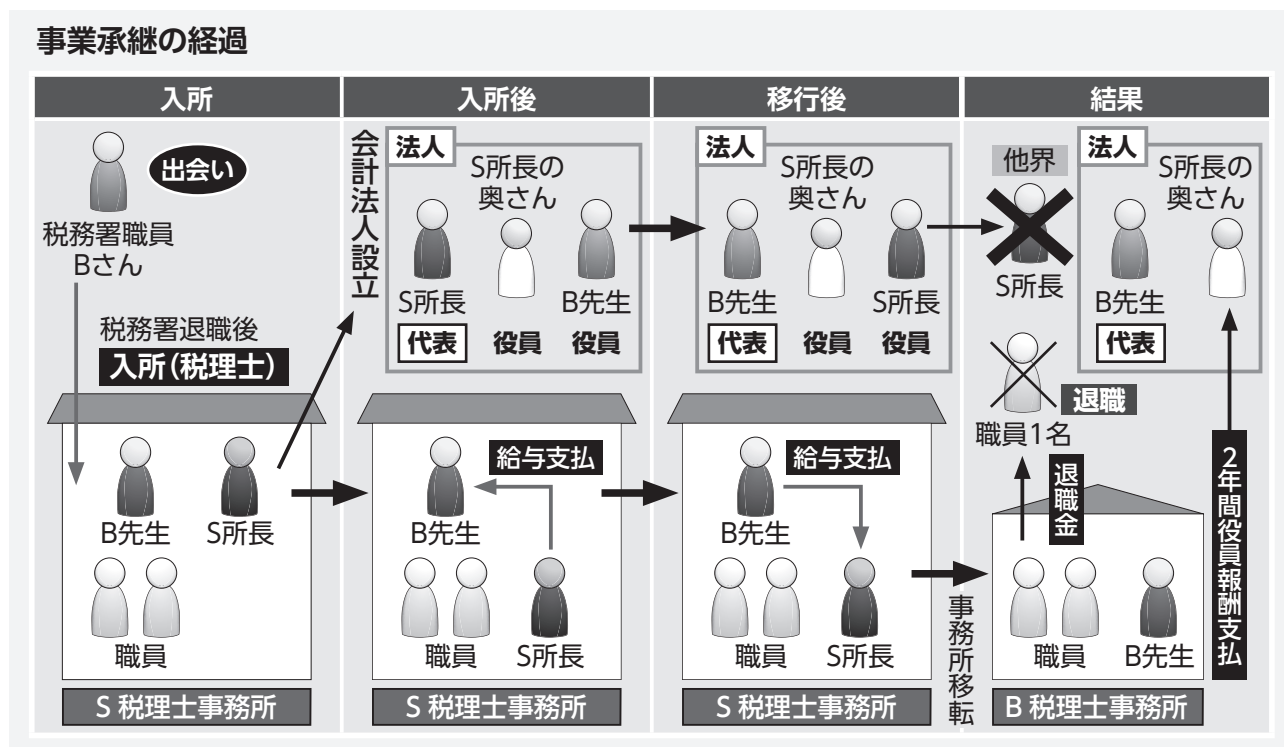
き継ぐこととなりました。しかし給与体系がS先生時代に整備されていなかったため就業規則や給与規定等の見直しが行われました。体制変更をしていく過程で職員の採用も行われました。

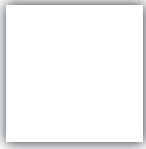
のれん代、退職金は無し

しばらくして体調を崩されたS先生が他界されました。S先生の生前に事業承継は実質的にほぼ行われていましたが、のれん代といった話はいっさいありませんでした。またS先生の退職金の支払いはなく、事業承継が完結していく方向に進んでいきました。ただ、S先生の奥様は会計法人の役員でもあり、B先生もお世話になったということで2年間は報酬を支払うことにされました。

取材を終えて

今回の事業承継事例では、仲介者も契約書もなく顧問先への案内は入所時のみ実施。体制移行の際に自動振替口座の変更依頼をした程度で明確な条件や時期などないケースでした。また税務に関する考え方も所々で相違したお二方だったそうですが、仕事に取り組む姿勢を通じて10年近くに渡り築かれた信頼関係があったことで、自然体な事業承継に繋がったのではないかと思います。





後継者未定の二つの個人事務所が税理士法人を設立。本支店関係で新スタート。

[承継時の年齢] 譲渡側：S・80代 / 譲受側：B・60代

事例概要

60代のB先生は当時職員5名の個人事務所を運営。B先生にはご子息がいらっしゃるものの税理士業界とは別の仕事に従事され、事務所としては後継者がいない状況でした。B先生は縁あって数年前に有資格者1名を事務所で採用することになり、後継者としての育成と見極めを行うことで今後の事務所経営について考えることとなりました。

もう一つの事務所は所長(S先生)が80代、職員4名で地元では歴史のある税理士事務所。職員に有資格者は居ないものの所長も元気で現役として事務所経営をしていました。しかし顧問先や職員のことを考えると後継者問題があることは兼ねてから課題として認識していたものの、具体的な解決策はないままでした。S先生は、あることをきっかけに本気で事業承継について考え、同業者のある先生に相談したころ、B事務所に話をつないでいただき事業承継の話がスタートしました。

後継者候補が入所！

B事務所は職員5名の個人事務所形態。所長のB先生はご子息がいらっしゃるものの税理士業界ではない仕事に付かれていたため、後継者がいない状況でした。B先生は以前より事業承継について気にしており、親しい税理士仲間で税理士法人を設立していた先生と「一緒にやろうか？」などという話もあったりしていました。しかし、話をしていた税理士法人で、社員税理士が亡くなられたため法人を解散するか個人事務所にするかという選択において、しばらく個人事務所として行うということになりB先生との事業承継を前提とした話は実現しないまま消滅となりました。

事業承継の準備は振り出しに戻ったかに思えたB事務所に別の機会が訪れました。「事務所に勤めたいという人がいる」という話が身内を通じてありました。当初は職員をこれ以上抱えるつもりもなく、事務所を縮小の方向で考えていたため、断るよう身内に伝えようと言われていました。しかし話を詳しく聞いていく中で、採用を希望していた方が有資格者であるということで一転、前向きに採用するとともに事務所の経営も前進させることとなりました。

後継者候補としての育成

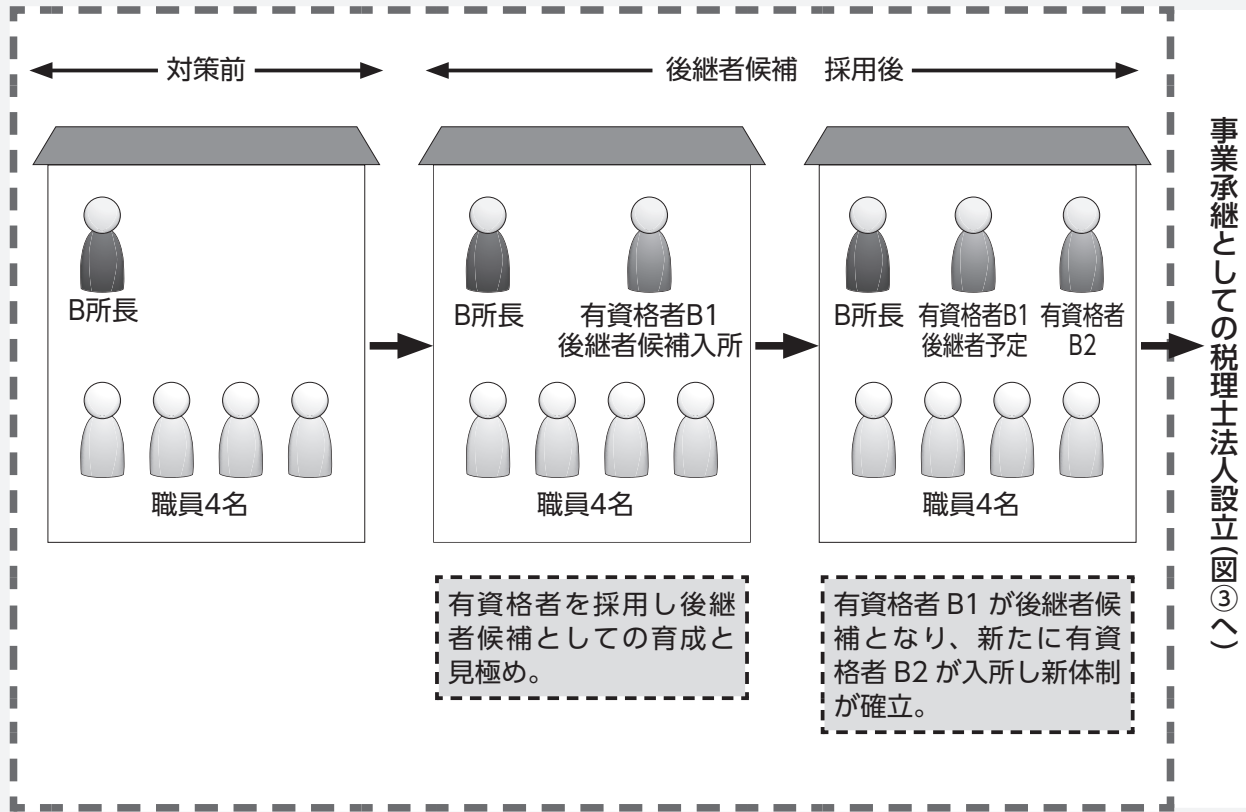
B先生は新しく後継者候補として採用したB1先生の育成と見極めを数年で行おうと思ひ、引き継ぎを進めることとなりました。幸いB1先生は仕事の飲み込みも良く優秀で後継者として大丈夫という確信を早い時点でつかむことができました。

事務所基盤を強化

後継者候補が見つかったB事務所は科目合格者(職員B2さん)を採用し、新しい体制に向けて強化を図ることとなりました。採用した職員B2さんは、その年受験した税理士試験で残り科目も合格となり、有資格者が1名事務所に増えるという大変うれしい状況となりました。こうしてB事務所は、所長と職員6名の7人体制。うち有資格者が3名という事務所基盤が強化され新しい事務所としての体制づくりが行われたと共に、B先生が事業承継するためのお膳立てが全て整ったという状態となりました。

キーワード：税理士法人

事業承継の経過 (B 事務所) ①



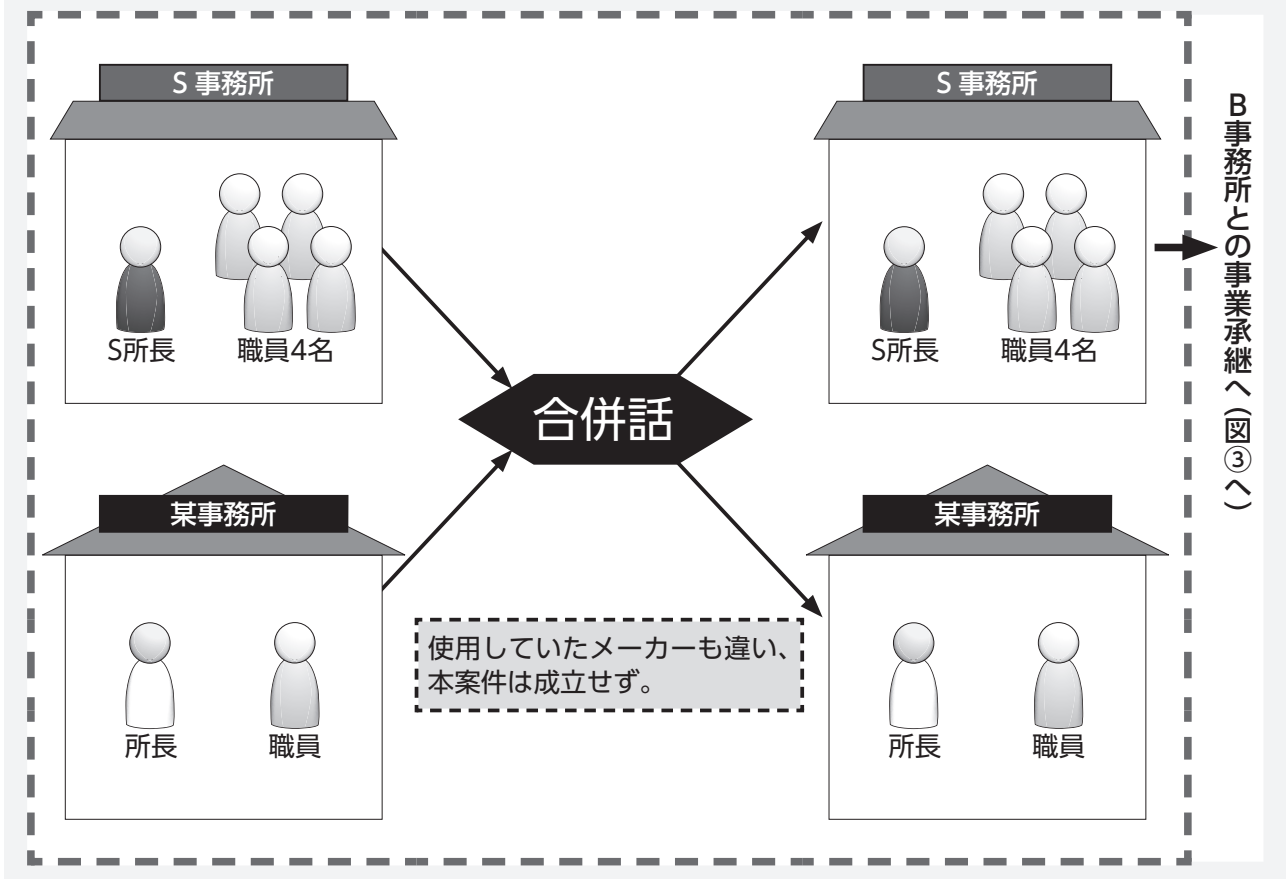
開業約 40 数年

S 事務所は職員 4 名で有資格者は所長の S 先生のみ。早くから開業されていたため地域の中では歴史ある税理士事務所という状況でした。所長の S 先生も高齢になっていくため後継者問題については心配し考えていらっしゃいました。数年前に地域の事務所から合併の話が持ち上がったこともあったものの使用しているメーカーが違っていたということもあり、実現には至らずお断りすることとなったそうです。

顧問先からの発言で決意！

S 先生はご自身がご高齢であることや後継者がいないことは常にお悩みではあったものの、具体的には事業承継に取り組めていない期間がしばらく続いていました。そうした中ある時、顧問先さんから職員さんに「所長もご高齢だけど所長はいつまで続けるの？」という話をされたら S 先生に報告がありました。その話を聞いた S 先生は元気なうちに事業承継に取り組むことを決意されました。

事業承継の経過 (S 事務所) ②



事業継承の検討開始

いざ事業承継に取り組むと決めた S 先生は、同じ地域で昔から面識のある Z 先生に相談することとなりました。Z 先生に相談したところ、「比較的近い地域である B 先生に話をしてみる」ということになりました。S 先生も B 先生とは面識はあり、Z 先生の仲介のもと事業承継の話が進められることになりました。

約 4 ヶ月で事業継承合意

Z 先生に相談後は、顧問先の一覧（報酬額含む）、S 事務所の決算書、職員の給与情報などの事務所に関する情報を Z 先生を経由して B 先生へ提供し事業承継が具体的にまとめていくための確認が始まりました。経営状況の確認が行われ、事業承継の話は税理士法人設立という形で進められました。S 事務所と B 事務所は所在地が離れていたこともあり、B 事務所を本店とし、S 事務所が支店という体制で税理

士法人の設立をする話が進みました。Z 先生仲介の下、双方合意の意向となり S 先生と B 先生が面会し契約条件が詰められ契約書の締結が行われました。事業承継の開始から約 4 か月後には両事務所の職員にも合併することを告知し、合同の懇親会も開催されました。

税理士法人として新組織体制

B 事務所の後継者であった B1 先生が税理士法人の代表社員と本店事務所の所長として就任。S 先生は会長職として支店に勤務。B 先生が支店の所長となり社員税理士として B1 先生をサポートするという新体制となりました。

税理士法人の名称には個人名が冠になることをせず、両事務所が本店、支店として通用する名称を決定されました。税理士法人は長く続けるものだからという思いで採用されました。両事務所は、税理士法人設立のご案内として顧問先にそれぞれ告知され、約 5 か月目の法人設立と共に新体制でのスタートされました。

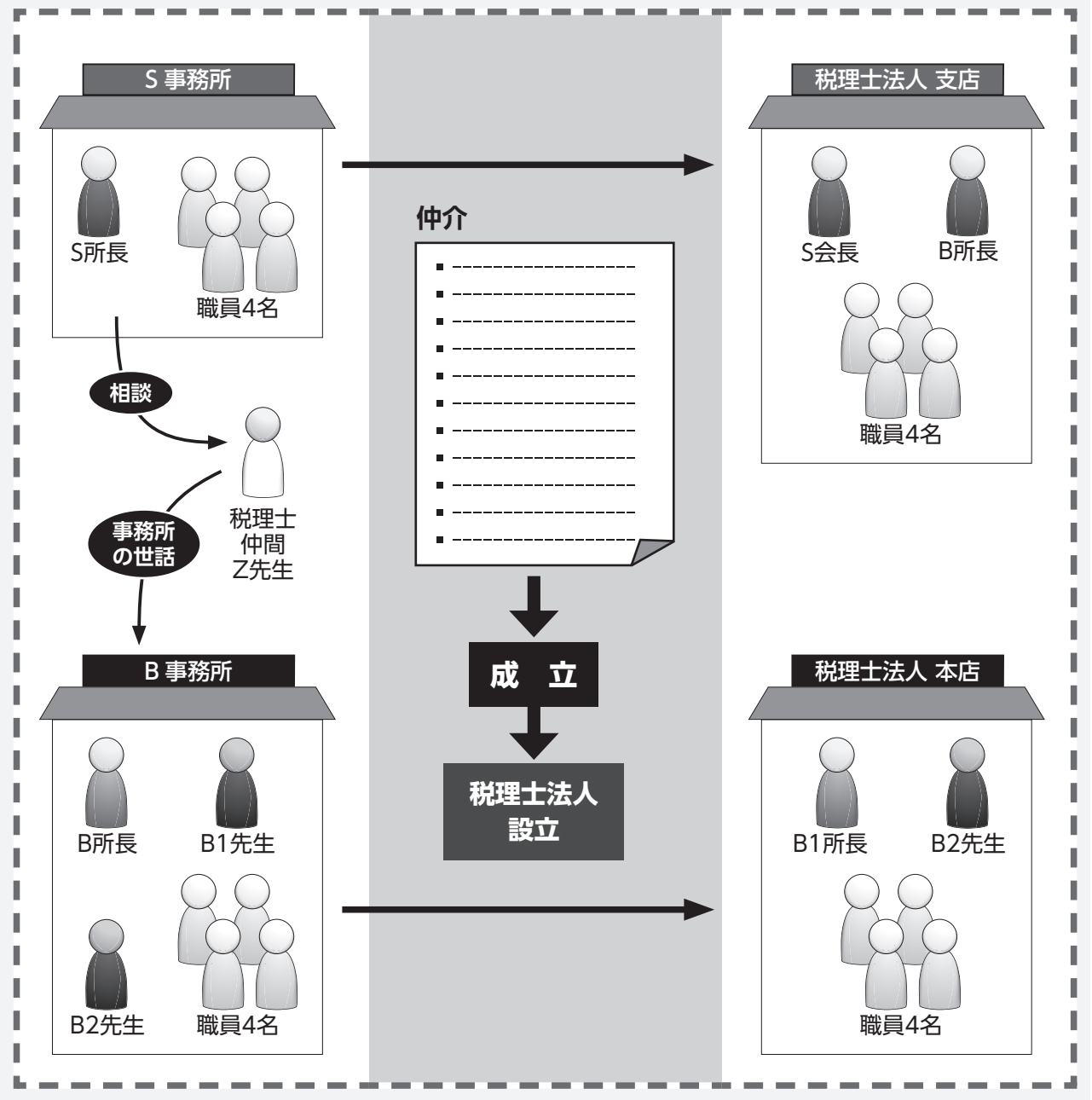
法人設立までの準備

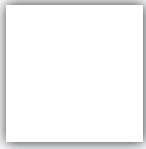
税理士法人設立にあたり、それぞれの事務所では、個人事務所時代の「退職金の清算」、「残業代清算」が行われました。また、個人事務所で所有していた器具や備品などを法人に売却するなどの準備が行われました。人的な側面では、B先生が支店の所長に就任するということもあり、職員とのコミュニケーションを図るために個人面談を実施するなどの配慮も行われ、離職する人もなく新体制でのスタートに結びつきました。

今後の課題

両個人事務所で利用していたシステムは同一メーカーであったものの、データは個人事務所時代のまま継承しているため、早い時期にデータを共有できるよう環境を整備し利便性を高めるとともに業務のやり方も統一化することが一つ目の課題。給与体系など経過措置的にそれぞれ個人事務所時代の体系でスタートしたので、そうした内規の改訂が二つ目の課題。新しい世代への引継ぎと共にこうした課題への取り組みが今後計画され実行されていくとのことでした。

事業承継の経過（S事務所とB事務所）③





仲介会社を介し譲渡契約を 調印するも事業承継が実現せず

[承継時の年齢] 譲渡側：S・40代 / 譲受側：B・30代

事例概要

30歳代のB先生は独立開業後、事務所の規模拡大を図る方法として事業承継の仲介会社に登録されていました。仲介会社登録後に様々な事務所の案件を紹介されるものの、なかなか細かい点で譲渡側、譲受側の条件が合意できなかつたり、合意に至った案件でも一転二転したりという状況をお伺いすることができました。

仲介業者の担当者とのコミュニケーションも積極的に行われているB先生だからこそわかる事業承継の傾向や難しさをご紹介します。

仲介事業者からの案件紹介

30代後半のB先生は職員3名の開業税理士。事務所の事業拡大のためM&Aの仲介業者に登録されていました。ある年の10月、B先生に事業承継を希望している事務所があるという話が入り検討を開始することに。譲渡希望の事務所は職員4名、所長はB先生より一回り位年齢が上の比較的若い先生(以下、S先生)でした。譲渡の理由としては、相続関係の仕事を中心としていきたいため法人の顧問先と職員を引き継いで欲しいということでした。S先生の事務所は自己所有ということもあり、「事務所を賃貸として使用すること」、「職員の雇用関係もそのまま引き継ぐこと」というのが前提条件でした。

事業承継の手続き開始

M&Aの仲介事業者からの情報提供は、始めに「ノンネームシート」と呼ばれる大体の場所(地域)や従業員数などの基本情報だけ記載された情報が手渡され、譲受側として興味があるかないかによってスタートされるそうです。興味があるという意思表示を行い、そこから徐々に条件面などが開示され手続きに向けてスタートされます。今回の案件では、譲渡側の条件として「自分より若い人に事務所を任せたい」ということもあって、かなり候補者が限定さ

れたうえでの紹介案件となりました。また仲介業者が候補者を選定するうえで資金面での話がありました。今回の案件では職員4名という規模の事務所ということもあり、それなりの売上規模もあるであろうということから「譲渡資金を調達できる事務所」という条件も加わりました。若い先生≠資金潤沢ではないため、辞退された事務所もあった様子で、結果的に条件面をクリアできる事務所がB先生だけということになり話が進んでいくこととなりました。

譲渡条件の展開と譲渡側との面会

金額面については仲介業者を介しているということもあり、譲渡案件の話が上がった時点では概算はB先生も認識されていました。S事務所の年間収入(顧問料報酬と決算料)とし、スポット的な収入は含まない形の1年分程度。支払方法については一定額をまず一括支払いし、同時に相応の給与をS先生に支払う。職員は継続雇用とし給与などは現状維持。事務所は賃貸形式でS先生に家賃として支払うこと。譲渡価格の支払い方法については、半金を一括支払いし残金に近い形で給与をS先生に支払うことを条件に進みました。ただし、顧問先の離脱などがあった場合にはX先生への給与については一定の条件を入れるということとなりました。

条件面は仲介業者を通じて進んでいく中、B先生はS事務所に取引先という形で仲介事業者に同行し、

キーワード：仲介業者

S先生の事務所の職員には解らないよう訪問し事務所の状況などを確認する機会を設けられました。また、何度かS先生とも食事をご一緒したりして人物査定ならぬ面談のようなものも行われました。

事務所査定(デューデリジェンス)と契約条件

仲介業者ではS事務所の決算書や顧問先の一覧などを入手し、S事務所のデューデリジェンスが実施されB先生への報告が行われました。希望譲渡価格と申告されていた事務所の経営情報に乖離はなく、契約条件の詰めへと話が進みました。

契約条件の中でB先生が主に注意したことは二点でした。一点目はS先生への**給与に社会保険料を含めるか否か**。二点目は**事務所の賃貸契約期間**でした。仲介業者を通じていたので譲渡金額などの一般的な話は概ね了承し合意できていたので、その他の条件としてはあまり大きな問題にならずに進められました。

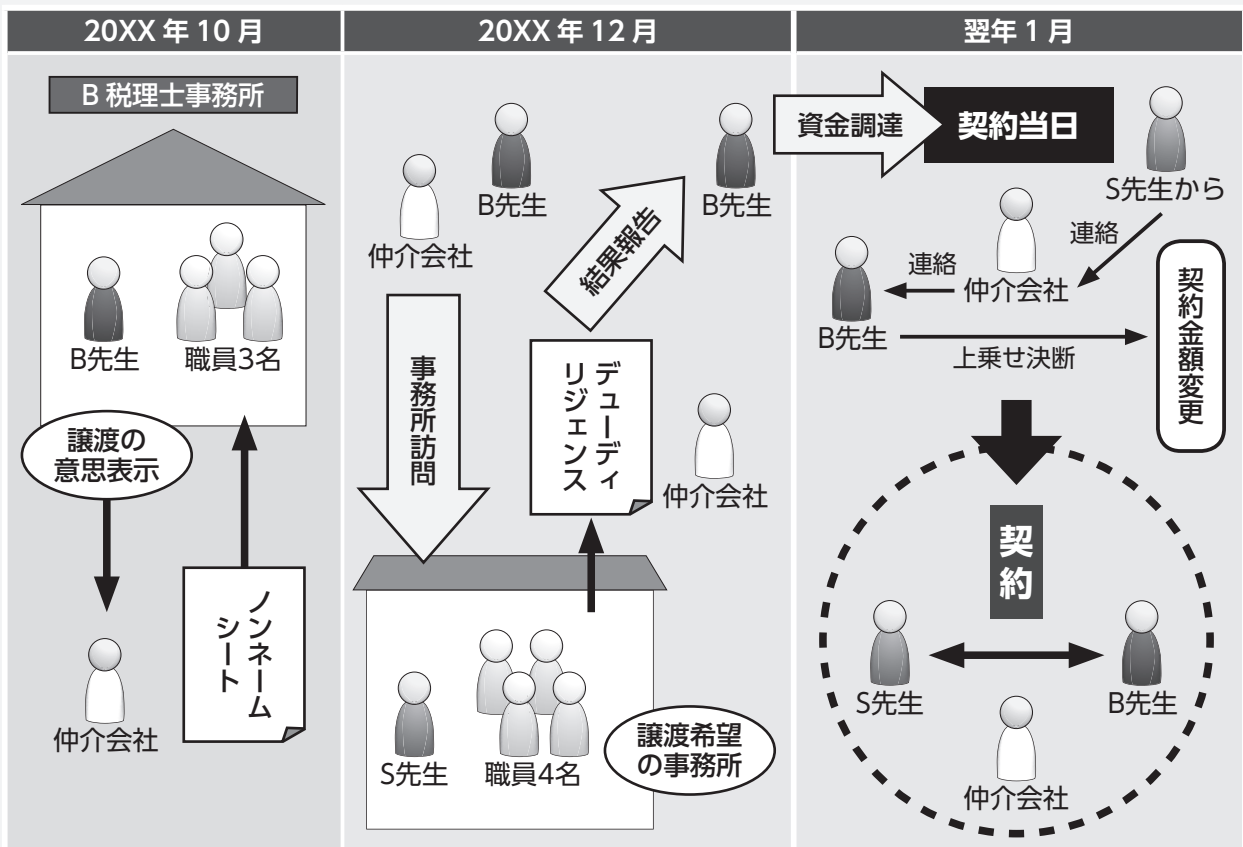
資金調達と契約条件

契約までの準備として残りはB先生の資金調達がありました。B先生は金融機関に融資申し込み後、3日後には融資可能との審査結果をもらい条件面としてはすべて整いました。

調印式当日の条件変更

すべての契約条件も整い調印式当日を迎えることになりました。契約を行うため仲介業者に向かってB先生のもとに仲介業者の担当者から突然電話が入りました。内容はS先生から契約金額を「50万円から100万円上乗せできないか?できないのなら今回の契約は行わない」という連絡があったということでした。契約日当日の約束時間30分前の出来事でした。B先生は資金調達も終えM&Aを行う準備をしていたため100万円を上乗せすることを決断し担当者に伝えました。そうして約束時間を過ぎた中、S先生は仲介業者の会社に現れ調印式が執り行われました。調印には両社共、印鑑証明書を提示し、契約書に署名と実印を押印しました。

事業承継の経過①



契約後の展開なし

契約後の翌年から事業承継を実行に移す予定でした。またもS先生から連絡が入り「職員に今回の件について納得してもらえない。このまま話を進めると職員も退職となり顧問先もどうなるかわからない。職員を説得するので実施まで待つ欲しい」という内容でした。そうした事情であるなら、ということでB先生は解決するまで連絡を待つことにされました。しかし、その後の連絡はないまま進展しませんでした。

自然消滅状態

B先生は事業承継のために調達した資金の返済だけ発生する状況がしばらく続く中、風のうわさでS先生の悪い評判を耳にしました。詳しい内容までは解りませんでしたが、あまり良い話ではないので事業承継の話についてはそのまま進展しないことになりました。契約不履行という状態になったものの違

約金などの請求も特には行わず今回の件は自然消滅という状態になりました。

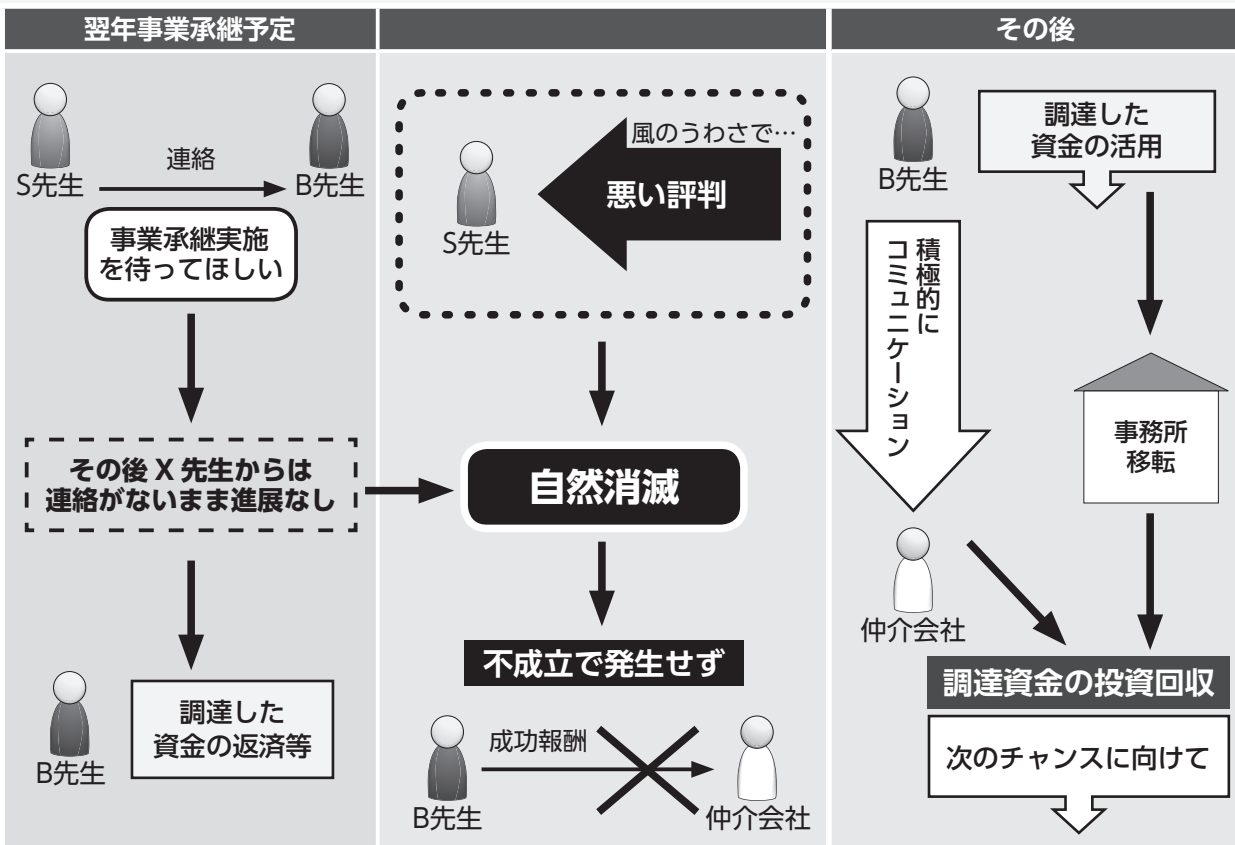
B先生は事業譲渡契約を行ったものの実現に至りませんでした。本来なら事業譲渡を完了した場合には仲介業者への成功報酬として契約額の約10%を支払う約束となっていました。契約不履行の状態となったため仲介業者への支払いは発生しませんでした。

次への展開に向けて

B先生は事業用として調達した資金を活用するため事務所を移転し、気持ちを切り替え次のチャンスを持つこととなりました。仲介業者の担当者とのコミュニケーションはできるだけ積極的に行い、調達した資金を投資回収できるように備えているそうです。

事業譲渡の案件はあるとはいってもその条件に合致する案件はそうそう発生するものではありません。B先生は今回の経験も踏まえしっかりと実現に向けて引き続き取り組みをされるとのことでした。

事業承継の経過②



● 所長の年齢に比例して顧問先の企業年齢も高い

傾向として所長の年齢が高いと顧問先の企業年齢も高い。顧問先自体があと何年くらい事業を継続できるかどうか？という点を考えなければ、事業承継で獲得できた顧問先から事業譲渡資金を回収できるかどうかのリスクが高くなるようです。

● 事業譲渡を希望する規模の小さい事務所の条件は厳しい

築数十年というようなマンションを賃貸することが事業承継の条件であったり、リフォーム代が条件であったり、無資格のご子息を雇用することが条件だったり、最後のひと仕事という感じでスムーズに呑み込めない条件付きという案件が多いようです。

● 複数の仲介業者から紹介される案件の行きつく先は同じ？

譲渡条件が厳しい事務所は、事業譲渡を急がないといけない訳も何かあるようです。ひとつの仲介業者に登録しているだけでは譲受先の候補もなかなか見つからない。そのため複数の仲介会社に登録を行っていることが多いようです。譲受側も複数の仲介業者に登録している場合は「あれ？どこかで聞いたことあるような条件だなあと」いうこともあるようです。

● 婿という話もあり？

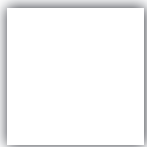
事業承継の案件の中には「娘の婿に」という話もあるようです。

● マッチングの条件は難しい？

ある程度の規模がある事務所が譲渡する場合はそれなりの金額が前提になります。まとまった資金を準備できる譲受側ということで考えると大手事務所が候補となってしまいます。若い税理士は資金調達という点が課題となります。若い税理士でも資金的に対象となる事務所は顧問先の将来性を考慮しなければ投資に合わない M&A となるのが懸念されます。

● 税理士法人化も視野に

顧問先や職員の雇用面からも事務所を法人化することにはメリットがあると思われれます。また事業承継の手段としても税理士法人化は活用できる点もあると認識されています。



事業承継 仲介事業者インタビュー①

株式会社日本 M&A センター様

会社紹介

株式会社日本M&Aセンター様は1991年に、全国の税理士・公認会計士の出資により設立。「M&A業務を通じて企業の存続と発展に貢献すること」を企業理念として、20年以上にわたり中堅・中小企業に特化したM&A支援事業を展開している会社です。東証一部に上場、中堅・中小企業のM&Aに関して業界 No.1 の地位を確立しており、創業以来 2,000 件以上の友好的M&A支援実績を持っています。

また、同社は会計人を中心とした約 2,300 の士業関係者が加盟・会員登録をしている「日本M&A協会」も運営。同協会では定期的交流会やM&A事情を習得する勉強会、国際会議等様々な活動をしています。その中で、会計事務所の事業承継問題の支援活動もしています。

M&Aにおいて仲介会社が必要な理由

関係者によると、大手税理士法人には年間で約 20 件～ 30 件ほど会計事務所の事業売却の話が持ち込まれるとのこと。しかし進出戦略やM&A後の事業採算性の問題から、すべてのケースで契約が成立するとは限らないのが現状です。

M&Aの交渉は、当事者間で事前調査や価格交渉など様々な過程があります。双方の負担は想像以上に大きいものです。経験と実績のある仲介会社が間に入れば、次のようなリスクを軽減できます。

① 秘密保持（情報漏えいのリスク）

交渉開始後不成立になった場合でも、きちんと秘密保持契約を結んでいる仲介会社が対応することで、M&Aの話が外部（職員や顧問先）に漏れないよう対応できる。

② 交渉の優位性

譲渡側は交渉そのものが得意ではないケースが多い。もし交渉が難航した場合、M&A経験のある譲受側が有利に進めてしまうことがあるが、経験豊かな仲介会社なら対抗できる。

③ 適正な財務状況の把握

個人事務所の場合、事務所と個人の財布が一体に近い場合がある。

適正な財務状況の把握のためには、ノウハウをもった仲介会社の力が必要となる。

会計事務所M&Aの実情

M&Aの手法として「税理士法人化」が大きな役割を果たしています。税理士法人化により対外的には「合併」という大義ができ、周囲のモチベーションを落とすことなく新体制に移行できます。所長においては経営権を引き渡しても、業務引継ぎを兼ね「会長」など名誉職として数年間は事務所に残るケースが多く、新しい事務所の雰囲気・経営体系に緩やかに移行をさせていくことができるので、顧問先や職員も安心して引き続き勤務できます。M&Aは友好的な事業承継の一つの方法なのです。

譲渡価格の決め方は？

基本的な譲渡価格の算出は「関与先台帳」を元に、1年分の「月次顧問料」＋「決算料」からベースの金額を算出します。これまでのケースでは「顧問報酬の0.7年分」が概ね暗黙知です。さらに、譲受側によって譲渡側のいわゆる「のれん代」をどう評価

するかが影響してきます。相手との相性や相乗効果が、価格に反映されます。

その他の留意点として、雇用の問題があります。会計事務所業界の雇用状況は、人材の流動性が高く定着率はあまりよくないといわれます。その反面、税法はもちろんのこと電子申告や自計化など、教育には時間がかかります。「人を育てるコスト」がとても高い業界なのです。

職員のスキルという点についても、譲渡価格を決定する際の重要要素になります。

仲介費用は？

当社の仲介に関わる費用は、売上規模にもよりますが移動資産の5%を目安としていただいております。また、小規模の会社にはインターネットを通じた事業承継サポートシステムを提供しており、こちらは1件数百万円からとなっております。

M&Aの正式な依頼のあと、条件の合う譲受側のリストアップ・調査・選定を専任で実施するため、実際にM&Aが成立するまでに半年～1年ほどかかります。仲介料は成功報酬型のため初期負担を抑えてスタートできますので、まずはお気軽にご相談いただければと思います。

日本M&Aセンターが手掛けた会計事務所M&A事例

当社がお手伝いした事例をご紹介します。

	【譲渡】会計事務所	【譲受】会計事務所
事務所所在地	東海・北陸	関西
M&Aの理由	後継者不在	他地区への進出

譲渡事務所所長には息子がいたものの、全く別の道を歩んでいるため事務所を承継する可能性は低く、所長自身も健康面で不安を抱えている中、当社の運営する講座に参加、M&Aを決意されました。

譲受事務所は関西地区を広くカバーし総合的なコンサルティングも行う会計事務所。譲渡事務所が隣接地域となることから買収を検討し、譲渡事務所の堅実な関与先にも魅力を感じ、M&Aを決意しました。

このM&Aにより、譲渡事務所は事業の継続、譲受事務所は他地区進出の足掛かりとなったほか、譲渡事務所の関与先に対して譲受事務所のコンサルティング力を持って様々な提案ができるようになりました。

このように、M&Aは事業の継続だけでなく、相乗効果をもたらし、ひいては関与先様への新たな提案可能性を生み出します。

■取材協力

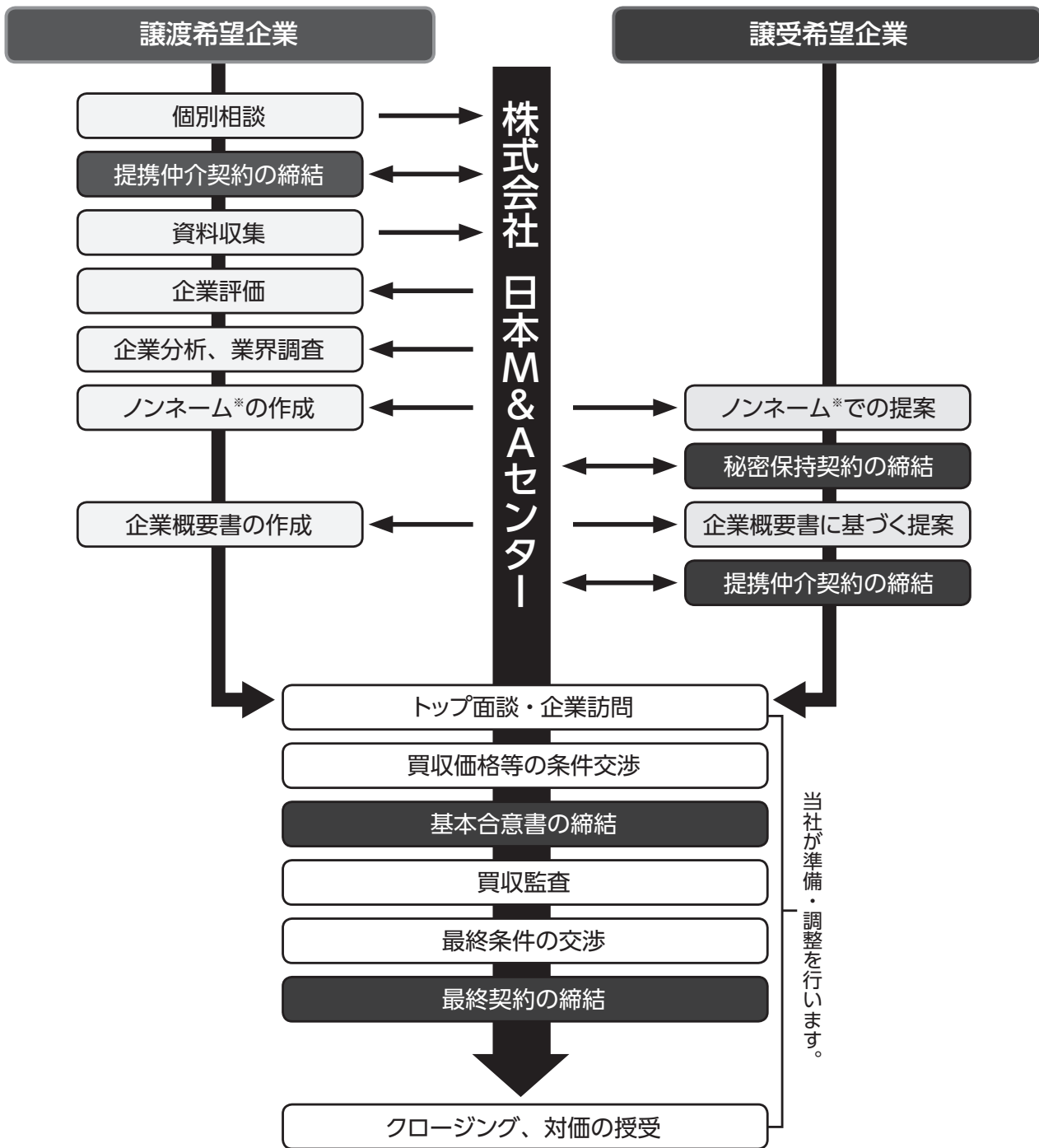
株式会社日本M&Aセンター 常務取締役統括事業本部長 大山 敬義 様
担当：株式会社日本M&Aセンター 統括事業本部情報開発部 宮原 弘樹 様

【会社概要】株式会社日本M&Aセンター（証券コード：2127）

■住 所：東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー19階

■ホームページ：<http://www.nihon-ma.co.jp/>

(参考資料) M&Aの流れ



※ノンネームとは、譲渡企業を特定できないように工夫して、その概要を要約したもの

まずは無料相談にてお問い合わせください。



フリーコール
0120-03-4150
良いご縁
全国からのご相談をお待ちしております。



<http://www.nihon-ma.co.jp>

または

当社ホームページでは案件情報や成功事例を紹介しています。是非、ご覧ください。

(参考資料) M&Aに必要な資料一覧

カテゴリー		必要資料	着手時	その後、必要に応じて
I 概要	会社概要	会社案内 製品・サービスのカタログ 定款 会社商業登記簿謄本 免許、許認可、届出の内容 株主名簿 議事録（株主総会、取締役会、経営会議等、添付資料含む）	● ● ● ● ● ●	●
	決算資料	決算書・期末残高試算表・勘定科目内訳明細 法人税・住民税・事業税・消費税申告書 減価償却資産台帳（直近期末分）	● ● ●	
II 財務	その他財務	月次試算表（直近期1年および進行期分） 資産線票（実績および予定） 支払保険料内訳・租税公課内訳（総勘定元帳等） 採算管理資料（部門別・商品（製品）別・取引先別等） 売上内訳（部門別・商品（製品）別・取引先別等） 仕入内訳（部門別・商品（製品）別・取引先別等） 事業計画（作成していれば、今後5期程度の予想売上・利益・設備投資等）	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
	不動産登記簿謄本 不動産賃貸借契約 固定資産評価明細	不動産登記簿謄本 不動産賃貸借契約 固定資産税課税明細書	● ● ●	
IV 人事	人事	組織図（組織別人員数もわかるもの） 店舗・事業所の概況 主要役員・部門長の経歴書 従業員名簿	● ● ● ●	
	社内規定	社内規定（特に就業規則、給与・賃金規定） 退職金規定	● ●	
	給与台帳	給与台帳（直近期末分）	●	
V 契約	その他 契約認可	銀行借入金残高一覧（返済予定表、差入担保一覧） 保険積立金の解約返戻金資料（直近期末時点の金額） 株式・ゴルフ会員権等の保有数量がわかる資料（取引残高報告書、現物集計等） 金融商品・デリバティブ（為替予約、スワップ、仕組み債等）の最新時価資料 取引先との取引基本契約書 生産・販売委託契約書 リース契約一覧 連帯保証人明細表 株主間協定書（あれば） その他契約・認可証	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
	VI オーナー	住民票・印鑑証明書		●
VII インタビューシート	インタビューシート	インタビューシート	●	

※「社長！あなたの会社、じつは、、、高く売れるんです！！」大山 敬義 著 より抜粋

事業承継仲介事業者インタビュー②

株式会社実務経営サービス様

会社紹介

株式会社実務経営サービス様は、会計事務所の成長と発展を支援するという使命のもと、事務所経営の問題点の把握、新規顧客の獲得、事務所の新しい商品づくり、顧問先様の満足度向上、職員さんのスキルアップなどにお役に立てるサービスを企画し、同社が運営する「実務経営研究会」を通じて提供されています。会員向けの機関誌として「月刊実務経営ニュース」は、業界の最新動向や事務所経営のヒントなどが満載で高い評価を受けられています。また「実務経営研究会」の分科会として「M&A研究部会」を立ち上げ、その事務局運営を通じて会計事務所同士のM&A支援にも取り組まれています。

事業承継は元気なうちに！

事業承継を行なう際の大きなポイントとしては事業譲渡側は「できる限り早い時期に考える」、「元気なうちに考える」という点が挙げられます。事業譲受側（買手側）は「資金力に余裕がない場合は手を出さない」「背伸びをしない」ということが大事ではないかと思えます。例えば、後継者を育てるにしても時間が必要となりますし、引継ぎ先を探すにしてもある程度の時間が掛かります。実際によくあるケースとして、先生自身が病氣などされてから事業承継先を探すケースや突然お亡くなりになった後に、引継ぎをされるケースなどがあります。譲渡側に時間に余裕がない状態で事業承継の条件を交渉すると、あまり良い結果にならないケースなどもあります。長期的なスパンで事業承継について検討を始めていただくことが大事ではないかと思われます。

譲渡価格の決め方は？

譲渡価格は案件ごとに様々な個別事情があるため、専門のデューデリ会社やに依頼し譲渡側（売り手側）の立場になって進めていきます。譲渡価格を決定する上で、事務所は自社物件であるか否か？ 自社物件の場合に売却するのか賃貸にするのか？ 顧問先

の定着率はどうであるか？ など条件面や、事業所得については不定期収入などを想定すると単年度だけで評価するとリスクがあるなど、一概に売上高の〇%とかという決め方はできないのが実情です。譲渡価格を決める前に、譲渡側と譲受側の先生同士の「事務所経営に対する価値観が近いのか？ 合っているのか？」という点もポイントとなるかと思われます。

税理士法人化のポイント

税理士法人化によるM&Aは、対外的にも所内的にも有効な手段ですが、法人名に個人の名前を入れないようお勧めしています。法人名に譲受側の名前が入ると印象としてマイナスに受けとられる可能性もあるので、法人名称はしっかり考えて決定されることをお勧めします。

気になる仲介費用は？

M&A研究部会への登録が前提で、契約が成立した場合に契約額の8%を両事務所からお支払いいただけます。登録後、M&Aまでの期間に設定はなく、契約成立後のお支払いという条件となります。また登録の抹消も可能になっています。

本当にあった M&A 破談・苦労話

- ・後継者を育てるのに二回失敗。資格取得後に独立されてしまった。
- ・所長が亡くなり、残ったのは 4 科目合格の 60 才番頭職員と他職員。条件面で引継ぎ先が見当らず。
- ・M&A 交渉も中盤に差し掛かったころに酒席での軽口で破談。
- ・契約直前になって職員の偏狭な意見の前に、決断できず。

M&A を成功させるポイントは？

◆ 売り手側は元気なうちに！

～ 余裕がなくなると、不利な条件でも交渉を進めなければならなくなるので～

◆ 先生自身も事業譲渡先の事務所に残る！

～ 事務所経営からは退いても引継ぎを兼ねて先生が残ると顧問先、職員さんも安心できます～

◆ 職員の処遇は 2 年位は変えないことを前提に。

～ 環境を一気に変えるより移行猶予期間を設けるほうが職員さんの不安も軽減されます～

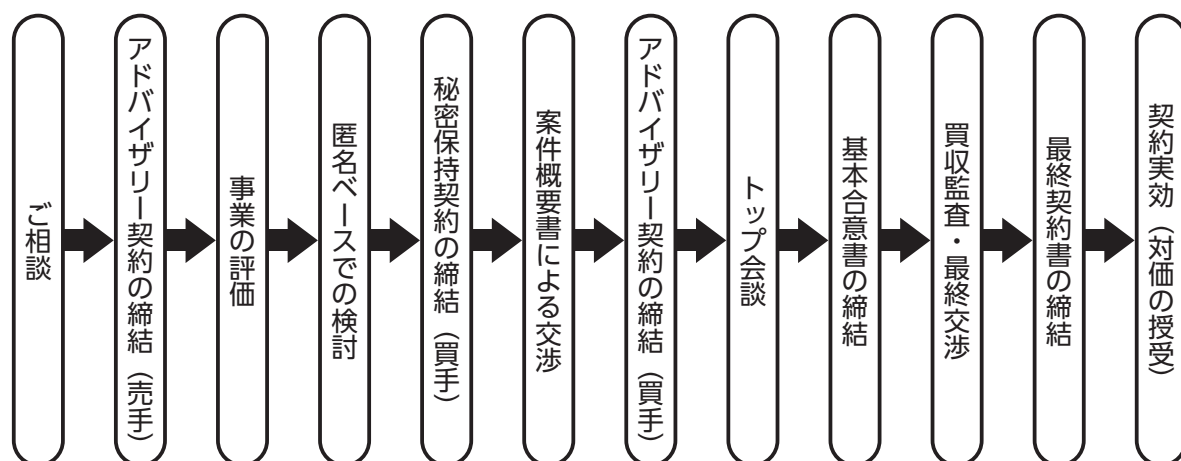
◆ 退職金は M&A 時点で精算することをお勧め。

～ 新しい組織になったことを再認識してもらい様々な新しい規程を適用させるため～

■取材協力

株式会社実務経営サービス 代表取締役 中井 誠 様、税理士事業承継相談室 室長 中尾 安芸雄 様

事業承継の標準的な流れ（「事業譲渡方式」の場合）



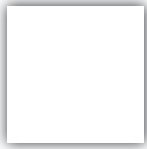
【会社概要】

株式会社実務経営サービス様

〒170-0013 東京都豊島区東池袋 1-32-7 三井生命池袋ビル 7F

税理士事業承継相談室 0800-111-1945

ホームページアドレス <http://www.jkeiei.co.jp/>



会計事務所の事業承継の 調査研究を終えて

Q. 身の回りや税理士会の活動から見える 事業承継の状況についていかがでしょ うか？

(立花先生)

事業承継は突然やってくるということを感じました。近畿税理士会が行なった「業務に関するアンケート」結果の中に、業務を廃止する場合の予定についての設問に、「事務所を閉鎖する予定である」という回答が全体の32%もあるということで、先生の高齢化が進んで、なお且つ後継者がいらっしゃらないという問題が生じているのではないかと思いました。つつい仕事に追われて自分の事務所のことを考える暇がないまま気がついたら歳をとってしまう。自分でいつ線を引くかを決めておかないまま時間が経過すると、後で困るのは職員であったり顧問先であったりするのではないかということを取材をする中で考えさせられました。



立花委員 (近畿会)

(久保先生)

今回の活動を通じて、サラリーマンの定年などから考えるとまだまだ時間はあるものの、自分自身も少し考えなければならぬなと感じさせられました。事業承継するにしても親族、その他と検討する順番はあるかと思いますが、



そこも決まっていない状況なので何とも言えませんが、いい出会いがあるかないか？「運」もあるのではないか？ということから早目に考えるべきではないかと感じました。

Q. 先生が急に亡くなられた場合など税理士会ではどのような支援があるのでしょうか？

(岡崎先生)

支部によってばらつきはあると思いますが、一定期間は支部預かりという形で支援しているということもあるようです。本来、長期入院や有資格者が不在になる事態は、税理士法上それなりの問題がありますので、税理士会でも支部の会員向けに綱紀研修を1年に1回は開催し啓蒙を行なっていますね。

(清水先生)

顧問先から見て所長税理士が突然いない状態になってしまうというのはどういうことなのかを考えなくてははいけませんね。従って、後継者がいないところなどは税理士会で公募するなど新しい方法を検討しても良いかもしれないですね。

(立花先生)

同じ支部の中で一時的に決算などを対応するにしても、早く決まらないと受け入れる事務所側も忙しくて対応しきれなくなってしまうのではないのでしょうか？

(岡崎先生)

税務署側も対応は早急に、というのが本音です。

(神谷先生)

開業して間のない頃に、先生が亡くなられた事務所があり、支部長からそこへ行けないか？(入らないか?)という話がありました。条件が合わず結局お断りしたのですが、別の支部から後継者が決まったようでした。その後、そ

の事務所を承継された方は、ずいぶん苦労されたという噂を耳にしました。

(岡崎先生)

家族や職員さんの中には顧問先は「自分の持ち物だ」という意識がある場合があるようですね。事前に所長自身がこの間違いに気づいてやっていかないといけないでしょうね。

(久保先生)

個人に与えられた資格で事業をしているはずが、長年事業を続ける中で奥様やご家族は資格がないけれども、所長の亡き後、事業をなんとかして継続したいというケースもあるのでしょうか。

税理士会の事業承継対策 & 支援状況

税理士事務所の事業承継に対策や支援体制について、各税理士会に所属する委員に聞き取り調査を行ってみたところ、東京地方税理士会を除いて税理士会の支援体制としては特別に公開されているものは現状無しといった結果でした。

税理士会	状況	税理士会	状況
北海道税理士会	現状なし	北陸税理士会	現状なし
東北税理士会		近畿税理士会	
関東信越税理士会		中国税理士会	
千葉税理士会		四国税理士会	
東京税理士会		九州北部税理士会	
東海税理士会		南九州税理士会	
名古屋税理士会		沖縄税理士会	
東京地方税理士会		税理士会ホームページの会員専用ページに事業承継への相談ページを開設。 税理士会は仲介はせず希望者に情報提供を実施。	

※委員聞き取り調査より

(清水先生)

税理士事務所自身のリスクヘッジができないのかも知れないですね。顧問先の社長には「社長、ご自身が亡くなったらどうするんですか?」と言っていますが(笑)。本当はどうするべきかというのを作っておかないといけないのでしょうかね。



清水委員 (中国会)

Q. 税理士事務所の事業承継で問題と思われる点について

(立花先生)

事業承継を仲介業者を通じて行う場合も、事務所がそれなりの規模でなければなかなか取り扱ってもらえないのではないのでしょうか? 地方の事務所では自分で事業承継先を探すしかならないのかも知れないですね。

(清水先生)

本当は70~80代になってから、事務所を売るより良い時期に売ってしまえばいいのですが、良い時には手放せないものですね。

(久保先生)

構造的に平均年齢が高い業界ですからね。私は現在もまだ若手ですから(笑)

(清水先生)

後継者がいて70才とか75才とかで続けておられるならともかく、後継者がいない状態で続けられるというのは他の業界とは違うのでしょうかね。



神谷委員 (中部会)

Q. 税理士法人化の事業承継時の有効性について

(立花先生)

事業承継の事例取材をする中で税理士法人化による事業承継は非常に有効だなということを感じました。ただ、今のところ所属している支部では、まだまだ法人化による事業承継は活発には行われていないのが現状ですね。今回この編集に携わってみて、税理士法人自体に力があれば、その支店になることは職員や顧問先にとっても不利益にならないことや、その法人の持っているノウハウを顧問先が享受できるということになれば、それもいいかも知れないと思いました。

(岡崎先生)

税理士法人の数は増加しているものの解散もあるようです。もともと税理士は自分で自由にやりたいから開業してやっているの、他の人とできるか?という部分をどう克服するかが課題ですね(笑)

(神谷先生)

税理士法人だと共同経営で無限責任になるという点もやっぱり引っ掛かりますよね。

(久保先生)

相手となる税理士には、趣味や考え方がある程度合うとか、この人だったらいけるだろうなと思えるような人でないと、同じシステムを使っているということだけでは難しいでしょうね。

Q. 事業承継をご自身が実施（譲受側）の立場となった場合に気をつけたいと思った点

(立花先生)

突然事業承継を譲り受ける側の立場になった私の幾度かの経験では、細かなことの検討の余地もないないケースばかりでした。顧問料や職員の給与についてもそのままいったん引き受けるしかなかったというのが過去の経験ですね。

(神谷先生)

顧問料や職員さんの給与（昇給ベース）はキーになるのではないのでしょうか。

(岡崎先生)

古参の職員さんがいる場合に処遇が難しいといった話を聞きますね。受入側も職員の負担が急激に増えるという問題にどう対応するのですかね。



岡崎委員（北陸会）

(久保先生)

職員さんにどれくらい仕事を任せていたかは各所長のスタイルにもよると思いますが、長年職員さんがバリバリと業務をされているようなところは、なかなか今までのやり方を変えるのは難しいでしょうね。

(清水先生)

いいお値段で事業承継してもらうにはそれなりの事務所組織の体制にしておかないといけないということでしょうね（笑）

Q. 今回の事業承継の事例研究の中でMJSシステムについても検討させていただきましたがいかがでしたでしょうか？

(神谷先生)

事業承継というのは一生に一回あるかないかという話ですよ。今回MJSシステムで要望したのは、毎年、自分の事務所を見直すことができるようなことをシステムの的にできないか？ということも挙げさせてもらいました。それは、顧問料や作業量など顧問先の棚卸を行い、自分の事務所の価値を見直すことができるものを提供してもらいたいと思いました。一生に一度だけ使うのではなく、毎年使ってもらえる顧問先管理システムにしてもらうとよいのではないのでしょうか？自分の中で譲渡価格の相場が見えてくるのではないのでしょうか。

(岡崎先生)

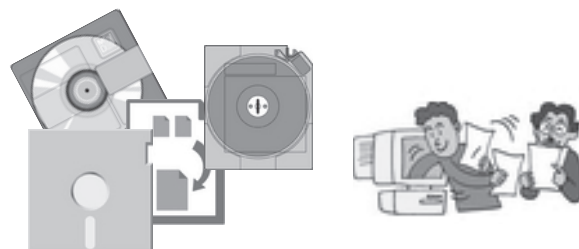
毎年お正月に見直しをするってことですね（笑）

(清水先生)

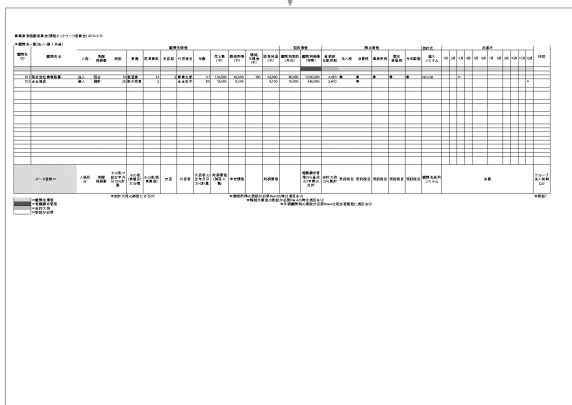
今は、メーカーが異なる場合でもCSV形式でデータが抽出できれば、受入れができるようになっているケースも多いようなので、事務所で使用するメーカーが異なることが事業承継における障害としては低くなるでしょうね。

(神谷先生)

今回、事例研究の中では「データに資産価値はない」とまでは言えませんが、あまり高く評価されるものではなかったですね。データのコンバートを行ってみたものの、入力データの精度が悪く結局新しく入力し直した例もありましたね。



顧問先管理システムの活用による デューデリジェンスの支援要望



ACELINK NX-Pro の顧問先管理では、顧問先の基本情報（決算月や従業員数、売上や所得額）をはじめ、事務所と契約している受託業務などの様々な情報を格納できます。それらの情報は CSV データとして出力が可能です。

顧問先管理システムで登録されている情報や、会計・税務ソフトに格納されている情報を結合し、事業承継時の資産価値計算や日常における事務所の経営情報として役立つようシステムを進化させるための改良提案を行いました。

Q. 事業承継の事例研究に取り組んでみての感想としては？

(岡崎先生)

実例としていろいろ事例を知ったことは財産になるなと思いました。また、これを広く色々な方に知っていただくことはみんなにとっても、役立つことかなと思いました。なんとなく薄々感じているリスクに対してどう対処していくべきかというひとつの指針にはなると思います。

(久保先生)

事業承継といっても、いろんなパターンがあるなと思いました。自分に置き換えた場合、事業承継を見据え逆算してひとつひとつ準備をしないといけないなと感じました。開業したてのスタート時が大変だったので、自分が終わるときは綺麗にして終わりたいなと思いました。



久保委員（北海道会）

(清水先生)

これを機会に自分のエンディングを考えていきたいなと思いました。そのエンディングのあり方に合わせた事務所づくりと職員の意識づけが必要だと思います。いろんな意味で考えさせられましたし正月に見直しを行うということも取り入れていきたいと思いました。

(神谷先生)

自分には後継者が今はいない状況です。自分自身になにかあったらということを考え、事務所を賃貸から自己所有に代えることにしました。東海地域ということもあるので耐震性の面でも移転は検討しなければならなかったのですが、何かあった時に誰かに面倒を見てもらうにしても、しばらくは事務所の家賃を支払わなくてはそこに居られなくなるのでこれを機会に新しく移ることにしました。

(立花先生)

会計事務所の事業承継という非常にデリケートなテーマを取り扱うことになり、最初は取材などに応じてくれるところがあるか？という心配がありました。小委員会のメンバーの協力によって、色々な取材先を見つけ取材を行うことができました。いろいろと取材をしていく中で、私自身は息子が税理士資格を取り後継者として居ることが大変幸せだと思いました。最近は物忘れや新しいことへ取り組んだりするのも億劫になってくる中で、事務所の業務については自然な形で引継ぎが行われている状況になってきました。税理士全体の平均年齢が上がっている中、後継者問題などは税理士会でもきっちり対応されていない状態にあります。普段多くの税理士さんと接する機会があるMJSが事務所を繋げていくことを支援できるようになることを期待しています。



こんな、こぼれ話が・・・

◆ 税理士会で面識なし！

税理士会の行事にほとんど参加していなかった先生が突然亡くなり、遺族から事業承継先を探してほしいという話が支部にあったそうです。事務所には有資格者もいない状況で現在は支部預かり状態としているものの、今後どうなるかは不明な状況だそうです。

◆ 家賃が高い！?

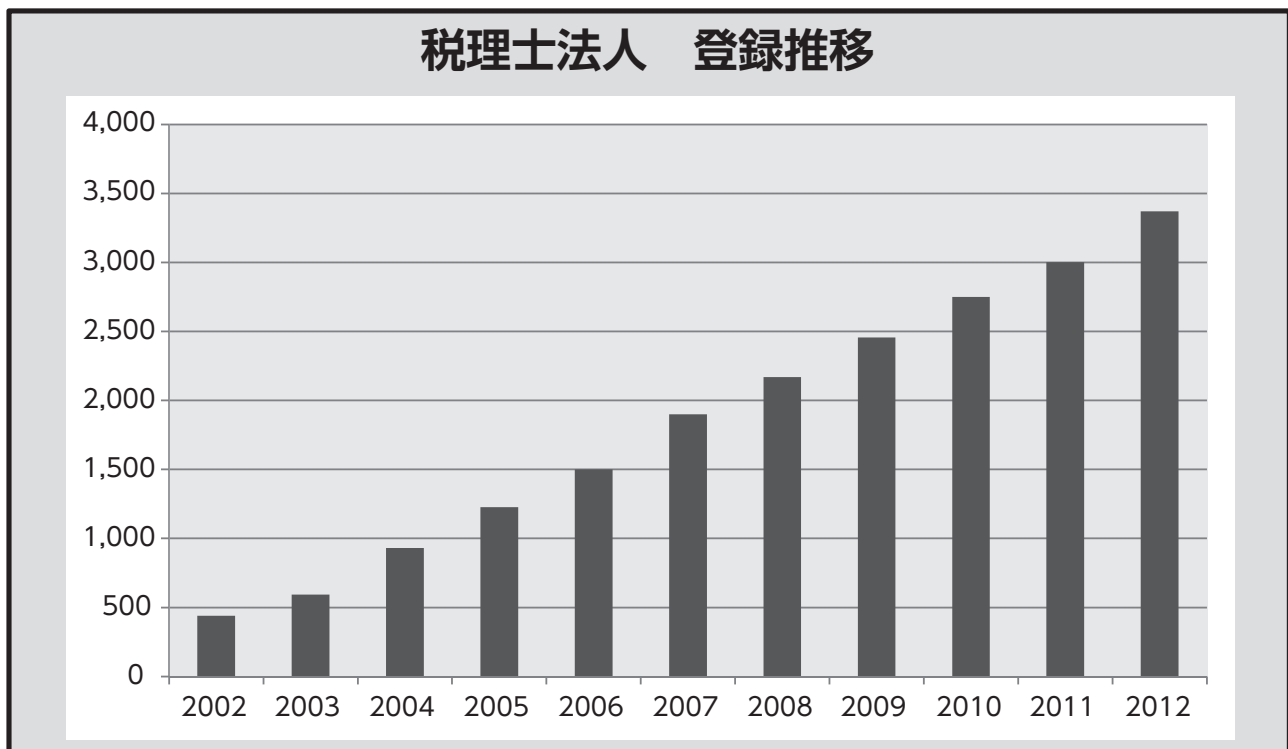
事務所を譲受した際に譲渡側の事務所を賃貸するケースがよくあります。その場合、事務所の家賃が近隣相場より高いケースがあるようで、相場並みに下げるのに苦労されたという話を聞きました。

◆ 職員が署名！?

所長が亡くなって1か月後位に税理士会から事務所にチェックに行ってみたら職員が署名して申告書を提出していたというケースがあったそうです。

◆ 支部に内規がある！?

後継者のいない事務所の所長が突然亡くなった場合の取り扱いについては、支部に内規があり支部長と綱紀委員長がそれに沿って対応するという支部があるようです。



あとがき

ミロク会計人会連合会の情報ネットワーク委員会では、2005年に事業承継に関するアンケートを会員向けに実施しました(集計結果は連合会ホームページ「会員の部屋」で公開)。

その後の2010年4月、活動計画に研究テーマとして「会計事務所の事業承継」に取り組むことが提案されました。「会計事務所の事業承継」に関する調査研究の手法について何度か議論を交えながら、『事例を集め、その情報を会員の皆様に提供する』という方向性を定め、事例収集への取り組みを開始しました。事例収集の手法についても意見を出し合いながら検討を重ねました。2012年1月には情報ネットワーク委員会内に小委員会設置が承認され、近畿会の立花委員を座長として、活動計画や成果物の立案が作成され本格始動しました。

取材については委員やMJSからの情報を元に、全国の様々なパターンの事例を収集し、事業承継を仲介する業者への取材も行いました。

大変デリケートな話題にも関わらず取材に応じていただいた皆様に深くお礼を申し上げます。

また、本テーマの調査研究活動中においてMJSに「会計事務所経営支援室」が設けられ、大きな反響が寄せられています。MJSの会計事務所への事業承継に関するサポート体制が整えられて参りました。

最後に、こうした支援活動や本冊子が会員皆さまの事務所経営の一助となれば幸いです。

2013年12月

情報ネットワーク委員会
事業承継小委員会一同

