

会計事務所の成長と発展をサポートする

月刊実務経営ニュース

BUSINESS MANAGEMENT NEWS

Special Issue

非同族承継を3代続ける あさひ合同会計グループの成長戦略

あさひ合同会計グループ 高木正男氏、藤原耕司氏インタビュー

非同族承継を3代続けるあさひ合同会計グループの成長戦略



INTERVIEW

あさひ合同会計グループ代表の高木正男氏（右）、あさひ合同税理士法人社員税理士の藤原耕司氏（左）

あさひ合同会計グループ（岡山県岡山市）は、昨年創業40周年を迎えた老舗会計事務所グループである。歯科をはじめとする医療・介護分野、地元金融機関との連携などに強く、会社設立支援やIT化支援など多種多様なサービスラインアップを誇る。代表の高木正男氏（写真右）は、創業者の急逝により10年前グループを承継し、職員と力を合わせて既存の強みを生かしながらグループの成長を持続させ、さらなる成長に向けた新規事業の確立も進めている。高木氏と、3代目としてグループを承継する藤原耕司氏（写真左）に、承継のスケジュールや今後の成長戦略などについて伺った。

創業40年の会計事務所グループ

—— あさひ合同会計グループは、岡山市に本拠を置き、昨年で創業40周年を迎えた会計事務所グループです。弊誌による取材は、2015年7月号に続いて2回目となります。

同グループは、あさひ合同税理士法人と株式会社あさひ合同会計、ネットリンクス株式会社の3社で構成され、税務・申告業務のほかに記帳受託やIT化支援、会社設立、経営支援などの幅広いサービスを地元企業に提供しています。

本日は、グループ代表の高木正男先生と、いずれ3代目としてグループを承継する藤原耕司先生にお話を伺います。

前回の取材では、創業者の奥山皖先生（おんざん）の急

逝に伴いグループを承継した高木先生が、顧客と地域への貢献、職員の満足を前面に掲げた経営理念を新たにづくり、それに基づいて事務所運営に注力されてきたことや、グループの成長を持続させるためのさまざまな取り組みなどについてお話しいただきました。

同グループの特徴のひとつは、歯科の診療所やクリニックをはじめ、介護事業所、薬局、社会福祉法人など、医療・介護分野に強いことです。全顧問先の約3分の1を、この分野が占めています。

また、高木先生は現在のトマト銀行に10年以上勤めた後、税理士を志して転職したという経歴をお持ちです。前職での経験を生かし、金融機関との折衝に大きな強みを持っています。

今回の取材では、これからグループの事業承継をどのように進めていくのかや、今後の

成長戦略を中心にお聞きしたいと思います。

まず、高木先生が事務所を引き継いであら現在までの10年間は、会計業界が大きく変化した時代といえます。税理士法の改正に伴い自由化が進み、ネットの普及により情報の取得や比較が容易になったこともあって、都市部では顧問料の下落が続いています。

大型事務所による全国への拠点展開も進んでおり、地域の会計事務所が従来の記帳代行・申告業務だけで生き残るのは難しくなっています。高木先生は、この状況をどう捉えていますか。

高木 おじや。仰るとおり、大阪など大都市の若い税理士たちが、価格競争で疲弊していることは承知していますし、その波が岡山にいつ押し寄せてきてもおかしくないと、10年前から覚悟していました。

ですから、この10年間は価格競争に巻き込

まれても事務所が存続していけるように、常に頂く報酬以上の付加価値をお客様に提供しようと努めてきました。

もうひとつ、私たちは地域を大事にすることを常に心掛けています。これは、地方の税理士事務所ならではのといえるかもしれません。私は銀行に勤めていたころから一貫して、「仕事を通して地域貢献」をモットーにしています。この地元岡山で、お客様と一緒に成

長していくことを第一に考え、仕事をしてきました。

これまででは、それで十分やっていったと思いますが、クラウド会計やAIの進化に伴い、記帳業務が「自計化」から「自動化」に変わったりある今、従来の記帳代行などの業務とは別の収益の柱を確立しなければ、存続は難しい時代に差し掛かっていると感じています。当グループでも、既にそのための取り組み

を始めています。事業承継や相続・資産税関連の業務に強い藤原を招いたのも、そのひとつです。

グループ入りを決めた2つの縁

—— それでは藤原先生に、あさひ合同会計グループに入った経緯をお聞きます。

藤原 私も地元が岡山で、大学を卒業するとまず中国銀行に入行しました。その後、税理士を目指そうと、銀行を退職しました。3年間税理士試験の勉強に専念した後に、税理士法人山田&パートナーズに転職して、最初は東京事務所、次に関西事務所（現大阪事務所）で働きました。税理士の資格を取得したのは、東京事務所に在職中の平成16年です。

あさひ合同会計グループとの最初のご縁は、創業者の奥山先生のお子さんと私が知り合いだったことです。私が税理士試験の勉強を始めたころ、岡山で成功している事務所の所長さんということで、お父様である奥山先生に税理士業界のお話を伺う場を設けてくれました。14、15年前のことですが、初対面のときから独特のオーラを放っている方でした。

もうひとつのご縁は、私の家族が、あさひ





■高木正男（たかき・まさお）

あさひ合同会計グループ代表。税理士。昭和32年生まれ。岡山県出身。岡山朝日高等学校卒。香川大学経済学部卒。昭和55年、株式会社山陽相互銀行（現トマト銀行）入行。平成3年、オクヤマシステム有限会社（現株式会社あさひ合同会計）入社。平成16年5月、税理士登録。平成17年、奥山皖税理士事務所副所長に就任。平成19年にあさひ合同税理士法人代表社員税理士、株式会社あさひ合同会計代表取締役社長に就任。

合同会計グループの顧問を務める国税OBの光岡先生と面識があったことです。そのご縁もあって、光岡先生には、私の結婚式に出席していただきました。

山田&パートナーズでは関西事務所長を務め、パートナーの職にも就きましたが、40歳を間近に控え、あらためて自分の今後の生き方を考えました。

山田&パートナーズでの仕事は大変刺激があり、中央で独立することは考えていませんでしたが、入社当初から、いずれ岡山に戻ることは決めていました。それを定年後にするか、40歳を機とするかで悩みましたが、早く戻ったほうが地域に根差して暮らせ、また、

これまでの経験を岡山のお客様に還元できると考えました。

岡山に帰るにあたり、奥山先生のお子さんを介して、あさひ合同会計グループから声をかけていただき、先ほど申し上げたこれまでの縁が自然につながったように感じ、入社を決めました。

—— 山田&パートナーズご出身であれば、資産税関係に強いのもよく分かります。

藤原 総合型税理士法人を掲げ、さまざまな分野の仕事がありましたが、なかでも、相続・事業承継といった資産税分野は伝統的に強く、間接経験も含めて、大小さまざまな案件に数多く関与できたことが、今の基礎にな

っています。また、大手金融機関の事業承継部門への出向のほか、執筆、セミナー講師といった機会にも多く恵まれ、情報発信や営業の大切さを学びました。

相続・事業承継支援を 新たな事業の柱に

—— 3年前の相続税法改正により課税対象者数が急増し、中小企業の後継者不足も喫緊の課題となっていますが、藤原先生は相続や事業承継の問題に悩む顧客をどのように支援していこうとお考えですか。

藤原 仰るとおり、今や社会的な問題となっ

ている相続・事業承継の支援については、会計事務所の付加価値業務として積極的にご提案していくべきだと思っています。

中小企業の事業承継を成功させるには、経営者やその家族との密接なコミュニケーションが不可欠です。ですから、中小企業の経営者にとって最も身近な存在である会計事務所は、その役割を担うのに最適な立場にいます。

その観点から見れば、先ほど高木が申し上げたクラウド会計やAIによる自動化は、入力などの単純な作業からスタッフを解放し、相続・事業承継支援といった、人間でなければできない付加価値業務に注力するための時

間を生み出してくれると考えることができます。

—— 今後、相続・事業承継やそれに付随するM&Aなどの業務をどのように展開していくか、差し支えない範囲で教えていただけますか。

藤原 当グループでは、相続・事業承継やM&Aの業務を展開するにあたって3年計画を立案し、それに基づいて進めています。計画スタートから、ちょうど1年経ちました。

具体的には、グループの既存のお客様と、外部のお客様の両方にサービスを展開します。まず、既存のお客様からの相続・事業承継ニーズに対応することで、サービスラインアッ

プに厚みを持たせます。並行して、他の会計事務所と顧問契約しているお客様の相続・事業承継ニーズも積極的に取り込んでいきます。

なお、他の会計事務所の仕事を全て引き受けるということではなく、相続や事業承継分野に限ってスポット的にお手伝いし、必要に応じて顧問の会計事務所とも協働し、岡山という地域で共存するというスタンスを取っています。

外に打って出るための営業活動としては、お客様に直接アプローチする方法もあります。が、今のところ金融機関と、司法書士や弁護士の方など他士業の先生方を通じてアプローチする戦略で動いています。



■藤原耕司（ふじわら・こうじ）

株式会社あさひ合同会計取締役副所長。あさひ合同税理士法人社員税理士。税理士。昭和50年生まれ。岡山県出身。岡山大安寺高等学校卒。同志社大学経済学部卒。平成11年、株式会社中国銀行入行。平成15年、税理士法人山田&パートナーズ（東京事務所）に入社し、平成18年税理士登録。大阪事務所長、関西本部長、パートナーを歴任後退職。平成29年7月、株式会社あさひ合同会計副所長・あさひ合同税理士法人社員税理士に就任。同年10月、あさひ合同会計取締役に就任。



そこで、現在当グループと提携していただいている先生方に加えて、さらに多くの先生方と広く連携するためのネットワークづくりを進めています。

—— 高木先生に伺います。藤原先生の加入により、相続・事業承継、そして資産税部門

の相談に耳を傾けていくなかで、顧客は金融機関にも相続や事業承継支援を求めているというアンケート結果もあります。

金融機関は問題解決ネットワークを多く持っていますし、双方の強みを生かした連携により、地域に貢献したいと思います。

—— グループのさらなる成長と、100年事務所の実現に向けた次の一手も既にお考えでしょうか。

高木 まずは3年計画に基づき、相続・事業承継、資産税部門を確固たる柱のひとつに育て上げることを進めます。

ここをしっかりと固めたうえで、次の柱のことも考えなければなりません。まだ明確な形にはなっていませんが、例えば当グループの強みである医療・介護分野や金融機関との連携のなかから生まれてくるかもしれません。

—— 他の士業に比べて中小企業との接点が多い会計事務所は、その気になれば多種多様なサービスが提供できると思います。

前回の取材で伺った、会計事務所の業務とITの両方に精通したスタッフがそろっている点も有利に働きそうですね。

高木 ええ。これまで蓄積してきたものを最大限に生かし、お客様から求められる前に価値を提供できるようになることが理想です。



はあさひ合同会計グループの大きな柱になりつつありますね。

高木 仰るとおり、相続・事業承継、資産税については、この1年間で予想以上の成果が出ています。藤原が申し上げたように、既存のお客様のニーズにお応えするだけでなく、

3代にわたる親族以外への承継

—— ここからは、グループの承継について伺います。藤原先生は現在、あさひ合同税理士法人の社員税理士と、株式会社あさひ合同会計の取締役副所長を務め、ナンバー2として高木先生を支えています。非同族の承継が3代続くことについて、どのようにお考えですか。

藤原 私の原体験は、勤務していた税理士法人山田&パートナーズ自身の事業承継を目の当たりにしたことです。グループ会社を含めると、独立系の税理士法人としては業界最大手クラスに成長させた創業者が、後継者として選んだのは血縁関係のない生え抜き社員でした。しかも、事前に公言した計画に沿い、まだ現役で十分仕事ができる61歳の時に、その43歳の後継者にバトンを渡しました。

しかし、それで会社の成長が止まったかというところ、私が在籍した間でも、従業員は約250名から約600名へと2倍以上の規模になり、売上、利益も同様に伸びました。

まず、自分が苦勞して大きくした会社を親族でない他人に任せる決断に驚きました。ま



こちらから積極的にご提案できる体制が整っています。

金融機関との連携も、実は以前から銀行が待ち望んでいたものです。金融機関も顧客に近い立場で仕事をしており、われわれ以上に多くのお客様を抱えています。そして、日々

た、バトンを渡された後継者は、第一に創業理念を尊重し、大切にしましたが、それに留まらず、カリスマ創業者とは違う特色を打ち出し、新しい施策にも積極的に取り組み、会社をさらに成長させています。そうした生の事業承継の過程を間近で経験し、非親族の事業承継の可能性を感じました。

同様に、奥山先生の急逝により経営をバトンタッチされた高木が会社を守り、10年かけて会社を発展させてきたことは、本当に素晴らしいことです。

その志を私も引き継ぎ、次の世代に伝えていかなければならないと考えています。

—— 高木先生に伺います。親族以外の人が事務所を継いだり、資格を持たない人がトップの座に就くなど、会計業界にも企業としての文化が定着しつつあります。また、そのような事務所が大きく躍進するケースも増えているように感じます。そのようななか、グループを委ねられる後継者が得られたことは大きいですね。

高木 ええ。特に、自分よりも能力の高い人にバトンタッチできるのは幸運といえます。これで運を使い切ってしまったかもしれない（笑）。

また、資格のない人も活躍できる場にした

いという思いは以前からあり、今、その実現に向けて検討を進めているところです。

次代につなげるための 組織づくりを推進

―― 最後に、グループの承継を進めていくに当たって、高木先生が藤原先生に期待していることをお聞かせください。

高木 現在、藤原には新たな柱となる相続・事業承継、資産税部門を中心に見てもらっていますが、徐々にグループの他部門の業務も任せていくつもりです。

とはいえ、何でも自分でやってしまうのではなく、スタッフと一緒に仕事をしながら、その部門のトップになれる人間を育ててもらいます。

並行して、次の柱となる事業を考え付いたら、同様にその部門を任せられるスタッフを一人育てて、藤原は全体をマネジメントする体制をつくってもらいます。

私がリタイアするときにそういう組織になつていれば、言うことはありません。

―― 今のお話を受けて、藤原先生の思いを伺います。

藤原 まず、実際に継ぐ前から言うのは気が

早いようですが、お客様に継続して関与できるように、40年続いた事務所の理念を守り、新しい取り組みも積極的に取り入れ、さらに成長軌道に乗せたうえで次の代につなぐことが、自身の役目だと強く思っています。

そのうえで、具体的な戦略をどう描くかですが、高木も申し上げたように、資産税の業務をこなしつつ、グループ全体の業務バランスをどうするか、試行錯誤しているところです。

現時点で、医療・介護分野や経理代行、IT化支援などの強みに加え、相続・事業承継という柱も確立されつつありますが、それだけでは不十分です。できれば核となる業務がもうひとつほしいと思っています。それは、おそらくAIを使って展開していく形になるでしょう。

また、現状でも単純作業ではなく、専門性が問われ、しかも、より早く深くという時代になっていることから、税理士の人数（顧問税理士を含め現在は7名）をさらに増やしたほうが良いと考えています。

一方で、AIに置き換えられない、お客様に寄り添った仕事が付加価値のひとつになりますが、それは資格の有無は関係ないと思います。形式的な資格がなくても、実務能力が

高く、コミュニケーション能力に長けている人材を育て、抜擢します。

事務所内で実務を支えてくれる方も大切ですが、私自身ができることは限られています。次の時代を担う人材を育て、そうした人たちと協力して、グループ名の由来である朝日のように、お客様を照らす存在で有り続けたいと思います。

―― 本日は貴重なお話をありがとうございました。あさひ合同会計グループのさらなる発展を祈念しています。

月刊実務経営ニュース

BUSINESS MANAGEMENT NEWS

会計事務所経営専門誌「月刊実務経営ニュース」について

「月刊実務経営ニュース」は、株式会社実務経営サービスが発行している会計事務所向けの経営専門誌です。成長の著しい会計事務所、優れた顧問先支援を実践している税理士を取材・紹介し、会計業界の発展に貢献することを目指しています。おもな読者は全国の会計事務所の所長や職員の皆様で、全国に約3万件あるといわれている会計事務所の約1割にご購読いただいています。

「非同族承継を3代続けるあさひ合同会計グループの成長戦略」は、「月刊実務経営ニュース」2018年9月号に掲載されました。
(月刊実務経営ニュース編集部)

