

2026. JAN. vol.147

1

BIZUP

BIZUP
ACCOUNTING OFFICE
MANAGEMENT REPORT

今イケてる

二代目・三代目承継者は
何を考えているのか――

●新春特別インタビュー
小宮一慶の最新経済分析
●事務所経営レポート
松本巧太郎会計事務所

新春特別対談

天野 大輔 先生

木村 智行 先生

西川 正起 先生

山根 陽介 先生

新春特別対談

今イケてる

二代目・三代目承継者は 何を考えているのか

成長と投資の相関関係から
成長事務所の取り組みを紐解く



株式会社ビズアップ総研
代表取締役・税理士
吉岡 高広



税理士法人山根総合会計事務所
代表税理士
山根 陽介 先生

S M C 税理士法人
代表社員・税理士・行政書士
西川 正起 先生

税理士法人KMCパートナーズ
代表社員・所長・税理士
木村 智行 先生

税理士法人レガシイ
代表社員税理士・公認会計士
天野 大輔 先生

会計事務所業界はいま、世代交代と構造変化の真っ只中にあります。
 デジタル化の進展、人材をめぐる環境変化、そして価値観の多様化—。
 従来の延長線では通用しない、新しい経営のかたちが求められています。
 2026年の幕開けにあたり、いち早く事業承継を果たし、
 組織の成長と変革を実現してきた4名のリーダーが集結。
 「承継」「成長」「投資」という3つの視点から、次世代経営のリアルと、
 持続的な拡大を支える意思決定のあり方について大いに語り合っていました。

承継から成長へ—
 次世代を牽引するリーダーたちが集結!

吉岡高広 (以下吉岡) ビズアップ総研2026年新春企画ということで、税理士法人レガシィの天野大輔先生、税理士法人KMCパートナーズの木村智行先生、SMC税理士法人の西川正起先生、税理士法人山根総合会計事務所の山根陽介先生にお集まりいただきました。一般企業に比べて高齢化が一步進んでいる業界の中で、いち早く承継を済ませ、事務所を大きく飛躍させている先生方がどんなことを考えていらっしゃるのか。今回は特に「成長と投資」という視点で、たくさんのお話を伺いたと思います。まずは、せっかくの機会なので自己紹介をお願いします。事務所の規模やスタッフ数、売上はおおよその数字で結構ですが、その構成やサービスメニューなども教えてください。

木村先生 (以下木村) 税理士法人KMCパートナーズの

木村です。現在、税理士法人にはスタッフが65名在籍しています。昨年9月に、ある税理士法人さんと経営統合したのですが、その分を加えて65名ということになります。売上は経営統合前の数字ですが、約7億円。内訳は税務・会計顧問がメインでおよそ8割、法人・個人の決算、その他コンサルティングサービスで1億円という構成です。

天野先生 (以下天野) 税理士法人レガシィの天野大輔です。メンバーは170名ほどです。売上は、レガシィマネジメントグループ合計で、昨年度が38億円でした。私たちは相続・事業承継専門の法人であり、相続・事業承継に関する税務・コンサルティング、不動産コンサルティング事業、M&Aコンサルティング、デジタルサービス事業という構成になっています。

山根先生 (以下山根) 税理士法人山根総合会計事務所の山根陽介です。私どもは、今日のメンバーの中では唯一、地域都市を拠点に活動しています。広島市に3拠点を構える税理士法人ですが、スタッフ数は現在60名、売上は約6億円です。弊社は社外CFOコンサルティングと

参加者	役職	承継形態	特徴
天野 大輔 先生	税理士法人レガシィ (本社:東京) 代表社員	親族内承継 (1979年生)	相続専門特化 創業1964年、代表就任2021年
木村 智行 先生	税理士法人KMCパートナーズ (本社:東京) 代表社員	親族内承継 (1976年生)	M&A・医業・相続に強み 創業1971年、代表就任2021年
西川 正起 先生	SMC税理士法人 (本社:愛知) 代表社員	第三者承継 (1981年生)	低価格財務MAS関連や低価格案件仕組み化に強み 創業1989年、代表就任2024年
山根 陽介 先生	税理士法人山根総合会計事務所 (本社:広島) 代表社員	ハイブリッド型親族承継 (1980年生)	社外CFOサービスに強み 創業2013年
吉岡 高広	株式会社ビズアップ総研 (本社:東京) 代表取締役 (ファシリテーター)	親族内承継 (1980年生)	吉岡マネジメントグループ 創業1977年、ビズアップ総研 代表就任2013年

いうコンサルティングビジネスに力を入れており、昨年は6,500万円ほど売り上げました。相続税申告も1億円近くありますので、同地域の他の事務所と比べると、税務顧問以外の売上比率が高いです。

西川先生 (以下西川) SMC税理士法人の西川正起です。スタッフはSMCグループ全体で115名、うち税務部門には70名ほど在籍しています。それ以外のビジネスとしては、いわゆるMAS監査と呼ばれる経営コンサル部門と、ホームページ制作やSEO対策などを請け負うマーケティング支援部門、また最近では経理BPOのサービスが伸びており、受注が増加しています。特に経理BPOについては、クラウド会計ソフトの会社にご協力いただき、受注増と社員の確保に向け積極的に展開しています。

事業承継—
 それぞれの覚悟と家族のかたち

吉岡 皆さまエリアもビジネスの形もそれぞれですが、一方、事務所の二代目または三代目で、すでに事業承継をご経験されている、という共通項があります。そこで、まずは皆さまの事業承継についてお話を伺いたと思います。今日は親族内だけでなく親族外で承継された先生もいらっしゃいますが、承継はいつ、どのように行われたのか。その過程や、印象に残っているエピソードをぜひお聞かせください。

木村 正式に承継したのは2021年1月です。2025年末でちょうど5年になりますが、実際には7年ほど前からマネジメントを含めて私が実質的に運営していました。父はすでに80歳を超えており、コロナ前から出社もしていませんので、形式上は2021年に承継しましたが、実態としてはすでに引き継いでいた形です。父は仕事生きがいの人で、今でも週に1回ほど午前中に顔を出してくれています。スタッフも「理事長 (父)」が来ると嬉しそうに声をかけてくれる。そんな光景を見るたび、父が築いてきた空気や文化は、数字や制度では引き継げない“場の力”なのだと感じます。

吉岡 お父様は83歳とのことですが、承継の際に意見の違いなどはありましたか。

木村 正直、もう少し早く承継しても良かったと思う時期もありましたが、父には「まだ経営の第一線でやりたい」という強い思いがありました。正式な発表は創立50周年の節目で、全社員の前で父が「次は副所長 (=私) に任せる」と話した時、父が涙ぐんでいたのを今でも覚えています。承継後も、やり方については何度も意見を交わしました。「それで人がついてくるのか」「そんなやり方ではだめだ」と言われることもありましたが、社員数や売上が伸びていく中で、次第に「任せて大丈夫」と思ってくれたように感じます。

天野 私は2021年11月に承継しました。父は会計士・税理士で、母は資格を持っていませんが、20年前から経営に関わり、人事やブランディングに注力してきました。ですから、私にとっての承継は「父からだけでなく、母からも引き継ぐこと」でもありました。母はもともと専業主婦でしたが、父に誘われて経営に関わり始め、人事改革やブランド構築を主導しました。社名「レガシィ」も母のアイデアですし、2009年にお茶の水から大手町へ移転したのですが、これを決めたのも母です。私は若い頃、文学を学び、SEとして働いていたのですが、母が楽しそうに経営を語る姿を見て「経営って面白い」と感じるようになり、少しずつこの業界にも関心を持つようになりました。父は十数年前から「70歳で引退する」と決めていたみたいですが、事業承継の計画は母が中心となって作っていたようです。議論や衝突もありましたが、明確なロードマップがあったことで大きな混乱はなく移行できたと思います。現在も両親は健在で、経営会議には出席していますが、経営の執行は私やきょうだいを含めた次の世代に任せてくれています。

山根 私の場合は少し特殊です。もともとが父は広島で10名ほどの個人事務所を運営していたのですが、スタッフは全員女性で、平均年齢も50代というベテランチームでした。一方、私は東京の税理士法人に勤務しており、その環境の中で自分が実家をマネジメントするイメージが湧かず、まずは自分で個人事務所を立ち上げました。その後、事業が軌道に乗ってきたため、逆に父に手伝ってもら

う形で経営統合しました。つまり「子から親を引き入れる」という逆転した承継ですね。法人化する際、社員税理士として父にも名を連ねてもらいましたが、現在は完全に引退し、孫の世話をしながら穏やかに過ごしています。承継の形に正解はありませんが、自分のやり方で新しい組織をつくり、それを父が支えてくれた。親子で協働した貴重な時間だったと思います。

吉岡 そして西川先生は、唯一の第三者承継です。どのような経緯だったのでしょうか。

西川 私は2024年1月にSMCグループの代表に就任しました。創業者の曾根から打診は以前から受けており、人事権（採用、面接、評価）を任されていたり、名古屋事務所の所長としては活動していました。2023年の食事会の後に個別に呼ばれ、「経営自体に飽きた。」と言われたのがきっかけです（笑）。もちろん冗談半分ですが、その裏には「時代に合わせて進めてほしい」という想いがあったと思います。曾根は“人が好き”なタイプでITツールにはあまり興味を持っていませんでしたが、変化の必要性は理解していました。私は44歳、曾根が65歳で、当時ナンバー2の岡本とは5歳差。年齢が近すぎて継承が難しかったため、私に白羽の矢が立ったのです。曾根の次女も税理士として社内におりますが、本人も曾根も「年齢や経験不足で任せるには至らない」と判断しました。将来どうなるかはわかりませんが、承継は「理念をどう受け継ぐか」が鍵だと考えているので、曾根の理念や文化を丁寧に受け継ぐことを第一にしています。

吉岡 西川先生と木村先生にお聞きしたいのですが、入所してからはどのようなキャリアを歩まれたのでしょうか。いわゆる巡回担当者のような形だったのか。詳しく教えてください。

西川 私の場合は、少し変わった経緯を辿っています。新卒でSMCに入社したのですが、当時は「3年働けばひとまずいいのかな」と思ったことや、「もう少し大きな職場で働きたい。また、地元の多治見より、都会の名古屋で働きたい」等、よくある4年目の退職をしております。そこから3年半ほど外で過ごし、復職しました。復職後はグループ

会社であるSMC総研の代表取締役を最初に務めました。SMC総研はMAS監査事業を中心に展開しており、経営の経験を積むには最高の環境だったように思います。曾根は、複数の会社を立ち上げ、それぞれのメンバーに経営を任せて育てるタイプでしたが、その中で私の会社の業績が良かったことが、後にグループ代表を任されるきっかけになったのだと思います。経営と現場の両方を経験する中で「責任と権限」を明確に分けて任せてもらったのは大きかったです。その後、SMC税理士法人の経営にも関わり、採用や評価制度の設計なども担当しました。そうして少しずつ、事業全体の流れや経営判断に関与するようになり、最終的に2024年1月、グループ全体の代表に就任しました。振り返れば、段階的に役割が拡張していくプロセスを経験させてもらったことで、組織の見え方が立体的になったと感じています。

木村 私は29歳のときに父の木村会計事務所に戻りました。それ以前は20名規模の事務所で働いており、税務会計だけでなく、企業再生やコンサルティングなども経験しました。クライアントは中小企業が中心でしたが、経営支援まで踏み込む仕事が多く、そこが現在の礎になっています。当時の木村会計事務所も20名規模で、マネジメント層の機能をどう構築するかが課題だったので、実務と組織運営の両方を学びたいという思いで戻りました。復帰後の1年間は一般社員として現場業務を担当し、クライアントの巡回や申告書作成など、他の社員と同じ立場で働きました。周囲も私の立ち位置に戸惑っていたようで、名字ではなく下の名前ですべて「智行さん」と呼ばれていましたね。ところが1年後、いきなり副所長に就任しました。もちろん実力的には私より経験豊富な税理士が何人もいましたが、父の考えは「地位が人を育てる」というものでした。文鎮型組織のトップに立つ父のもとで、私は若手の意見を吸い上げて経営層へ伝える“橋渡し役”を担い、徐々に採用や教育などマネジメント業務を少しずつ増やしていきました。10年ほど経つ頃には現場よりも組織全体を動かす側に比重が移り、自然とリーダーシップを取る場面が増えていきました。いきなり副所長という立場には戸惑いもありましたが、調整役としてバランスを保つことを意識しながら歩んできた結果、今があるのだと思います。

吉岡 皆さんのお話を伺うと、事業承継って難しいなと思う反面、単なる経営のバトンタッチを超えて「人と時代の交差点」なのだと考えさせられます。事業承継の数だけドラマがありますね。そのような中で、特に親族内承継の方々に関しては、先代との“家族のつながり”をととても大事にされてきたことがよくわかりました。従来、会計事務所の承継といえば「承継後も先代の影響が濃い」というのが通例でしたが、近年はそれが少しずつ変わってきているようにも感じられます。

キャラクターの違い—— 先代と自分を比べて

吉岡 ご自身の承継を改めて振り返ってみて、先代とのキャラクターの違いはありますか？ある場合は、どのような点が異なっているのでしょうか。詳しくお聞かせください。

天野 父は70代半ばの今もYouTubeや書籍での発信を続けています。母は「職人タイプ」と評しますが、実際には人前に出ることが好きで、現在でも研修やセミナーの講師を務めています。自ら先頭に立って動くタイプで、そうした姿勢は本当に尊敬しています。それから、父はとにかく好奇心旺盛で、いまでも自分で公式LINEを立ち上げたり、「会計事務所をいい状態にしたい研究会」というワークショップを主宰して、ウェルビーイングやアドラー心理学をテーマに語ったりしています。YouTubeのチャンネル名も「プラス発想応援チャンネル」と、土業の枠を超えた情報発信をしており、その活動を心から楽しんでいるようです。一方で、私はどちらかといえば母に似ています。父はスター選手として自らチームを率いるタイプでしたが、私は「自分はスターではない」と自覚しており、むしろチームの力を最大化する方向で経営を考えています。組織のフラット化を進め、若手を積極的に登用してチャンスを与える。永続的に発展する企業に必要なのは、個のカリスマ性ではなくチームとしての強さだと考えており、その視点から経営の仕組みを構築しています。



山根 私の場合も、親子でかなり違います。性格も見た目も似ていないので冗談交じりに「本当に親子ですか?」と言われることも多いです。父は典型的な職人気質で、とにかく緻密な計算を好み、ミスがあれば厳しく叱るような人でした。そうしたプロとしての姿勢は本当に尊敬していますが、私自身は真逆のタイプで、組織づくりや人材育成に力をいれてきました。私が東京から戻った当時、事務所はベテラン女性スタッフばかりで平均年齢が50代。そこで心機一転新卒採用に踏み切り、組織の若返りを図りました。さらに税務一辺倒だった業務に相続や医療といった新しい分野を取り入れ、事業の幅を広げていきました。父の職人魂は尊重しつつも、自分の代では「変える部分」と「残す部分」を明確にし、その両方を融合させてきました。結果として、今の事務所の形はそのバランスの上に成り立っていると感じます。結果として2013年に10名程だった組織も約60名になりました。

木村 私の父はまさに“昭和の頑固おやじ”でした。昔は社員や業者に対しても厳しく、怒鳴ることも多かったですね。いまではすっかり穏やかになりましたが、昔は迫力がありました。仕事に関しては完璧な職人タイプで、特に税務調査が大好きでした。国税当局と向き合うことを生きがいにしていた、税務調査の本を書いたり、国税局で講義をしたり、東京税理士会の理事や民事調停員なども務めていました。専門職としての矜持は誰よりも強く、私もその姿勢には大きな影響を受けています。ただ、私は父とは違い、カリスマ型ではなくチームで成果を出すタイプです。承継当初から「ひとりの力で引っ張る」よりも「組織で支え合う」



ことを意識してきました。父の時代は税務中心の専門家集団でしたが、私はそこにコンサルティングやM&A支援といった要素を加え、税務を起点にしながら顧客の価値を高める方向にシフトしています。父の時代が“職人の強さ”だったとすれば、私の代は“組織の柔軟さ”。事務所の可能性を広げながら、次の世代がさらに挑戦できる土台を築いていきたいと思っています。

西川 私も完全に真逆のキャラクターです。曾根は、まさに“親分”のような人で、身長182センチ、声も大きく、どこにいても存在感がありました。YouTubeでも書籍でも人前に立つのが大好きで、社内外を問わずカリスマ性を発揮していました。私はその正反対で、人前で話すのは得意ではなく、セミナー登壇も苦手。どちらかといえば裏方で支える方が性に合っています。バスケットボールに例えるなら、マイケル・ジョーダンよりスコッティ・ピッペンが好きなタイプです。ですから、代表になった今も「本当に自分でいいのか」と思う瞬間は多いです。曾根から「お前も表に出ろ」と言われてセミナーを任せられたり、SMC総研の代表を務めたりと、半ば“やらされて”ここまで来たところもあります。でも、そうやって少しずつ表に出る経験を重ねたことで、自分なりのリーダー像が見えてきました。私は44歳で、AIなどの新技術にはむしろ若い社員の方が詳しい。だからこそ、若手がどんどん前に出られる組織をつくりたい。親族外の第三者として承継した私の立場がうまく機能すれば、「血縁に頼らない承継」のひとつの成功事例になると思っています。ちなみに曾根が尊敬する経営者のひとりに孫正義さんがいるのですが、孫さんがニュース

に出るたびに「うちの曾根も戻ってくるのでは」とドキドキしています（笑）。

吉岡 4名の先生方のお話を伺って改めて感じたのは、会計事務所経営のリーダー像が、明確に“昭和型”から“令和型”へと移り変わっているということです。かつては、ひとりの強烈なカリスマが全体を引っ張り、周囲がその背中を追う「個の時代」でした。しかし今は、個の力に依存せず、チーム全体のバランスや組織としての強さをどう生み出すかが問われています。コロナ以降、その変化は特に顕著で、経営手法や価値観そのものが大きく変わりました。実際、会計事務所の成長の仕方——売上の伸ばし方や顧客の広げ方——も、従来の延長線上ではなく、組織的な推進力によって加速度的に伸びていると感じます。個のカリスマから、共創する組織へ。時代の変化をまっすぐに受け止め、それぞれのスタイルで「次の形」を模索している皆さんのお話は、とても象徴的でした。

税務を超えた事業展開—— 新たなチャレンジの“現在地”

- ◎天野先生
不動産・M&Aを軸とした
富裕層財産支援への戦略的シフト
- ◎西川先生
IT化支援と保険を軸にした高収益化
- ◎山根先生
コンサルティング・医療・相続の総合支援モデル
- ◎木村先生
M&A×財務コンサルによる
経営支援型事務所への進化

吉岡 先ほどは新しいサービスと組織づくりについてお話しいただきましたが、ここからはもう一步踏み込んでお聞

きしたいと思います。多くの会計事務所では税務がビジネスの軸を占めていますが、その一方で、いわゆる“税務以外のビジネス”——一般ビジネスの領域でも成果を上げている事例が増えています。皆さまの中で、特に成果を上げている分野があれば教えてください。まずは天野先生からお願いします。

天野 弊社の場合、税務以外の領域で大きな柱になっているのは「不動産」と「事業承継・M&A」ですね。いずれも税務からのクロスセルで始まるケースが多いのですが、土業の先生方との関係が深く、直接ご紹介をいただく案件も増えています。不動産やM&Aのニーズは増えてきており、今後の成長余地も大きい分野だと感じています。特に相続関連の業務では、不動産が相続財産に含まれることが多いため、納税資金の確保を目的とした売却支援だけでなく、相続対策としての不動産活用や投資提案も行っています。さらに最近では、後継者世代の方々が「一般的な賃貸経営ではなく、新しい事業を生み出したい」と希望されるケースも増えており、その想いを形にするためのサポートが求められています。そこで私たちは、不動産取引や建築に関する専門的なサポートに加え、顧客の想いを丁寧に聞く役割を設けました。目の前の成約を目指すのではなく、長期的な信頼関係を築き、顧客の願いに寄り添いながら、持続的な収益基盤を構築しています。人的リソースを集中させるため、財産規模が一定以上のお客様を中心に、長期的な関係性を前提としたサポートを行っているのも特徴です。現在、相続関連を中心とした売上比率は年々高まり、経営層としても今後さらに注力していく方針です。

西川 弊社では、グループ会社のSMC総研を中心に「MAS監査」を核としながら、さまざまなクロスセルを展開しています。全体の売上構成はおおよそ税務7割、非税務3割といったところですね。中でも特に収益性が高いのは「保険」と「IT化支援」です。保険分野では、顧問先ごとに最適な提案ができるよう社員研修を行い、全員が一定の知識を持って提案できる体制を整えました。覚えるべきポイントを10個程度に絞り、どの社員でも“自分の担当顧客に合う提案”を行えるようにしています。こうした仕組み化によって、保険は安定した利益を生む柱に

なっています。

もうひとつの柱であるIT化支援は、ここ数年で急速に伸びています。人が動く業務はどうしても労働集約的になりますが、IT導入支援は仕組みが回れば継続的に収益が発生します。マネーフォワードやfreeeの導入・運用支援を通じて顧客企業の業務効率化を支援し、同時に社内でも自動化を進めています。今後はこの分野をさらに強化し、“人ではなくITが働く”状態を作ることを目指しています。まだ発展途上ですが、税務に次ぐ第二の収益軸として確実に成長している領域です。

山根 弊社では、やはりコンサルティング・医療・相続・保険この4つが非税務領域の軸になっています。中でも最近伸びているのは「社外CFOコンサルティング」と「医療」ですね。税務顧問からの派生として始まっていますが、単なる付随業務ではなく、独立した事業部として展開しています。特に医療分野では、開業支援・事業承継・医療法人化・分院展開といった、医療経営のライフサイクル全体を支援するモデルを構築しました。ドクターの経営課題は一般企業と違い、制度や地域性の影響が大きい。その中で、税理士事務所が一番身近な相談相手になるので、経営・財務・人事まで含めた包括支援に発展しています。一方のコンサルティングでは、社外CFOコンサルティングというコンセプトで、中小企業のCFO領域の支援を得意としています。特徴的なのは、従来の「税務職人型」人材だけでなく、「事業会社出身者」や「金融機関経験者」など、異業種の視点を持つ人材を積極的に採用している点です。税務だけでは解決できない課題に対して、経営の



伴走者として提案できる体制を整えることで、顧問先からの依頼内容も大きく変わってきました。

もうひとつ伸びているのが「保険」です。単なる販売代理店ではなく、社外CFOとしての最適な資産形成・相続対策・事業保障など、経営戦略上のリスクヘッジとして提案しています。結果として、税務の売上に依存しない収益構造が少しずつ形になりつつあります。税務と非税務を分けるというより、「顧客価値を中心にしたサービス体系に再構築する」——その考え方が事務所全体に浸透してきたと感じています。

吉岡 なるほど。税務を軸にしながらも、顧客支援の幅を戦略的に広げておられるんですね。では最後に、木村先生の事務所ではいかがでしょうか。

木村 非税務領域の中で最も大きな柱になっているのが「M&A支援」と「財務コンサルティング」です。特にM&A支援は、事業承継と成長戦略の両面から譲渡と譲受をM&A仲介会社と一緒に支援する体制を取っております。その他、デューデリジェンス、スキーム設計、補助金申請、M&A税制の活用など、会計事務所ならではの強みを活かした総合支援を展開しています。M&A事業の成約件数は年間3～5件ベースで推移し、現在までに20件超のディールを手掛けました。税務顧問業務とのシナジーも強く、M&A後の経営支援・再生支援にもつながっています。

もうひとつの柱である財務コンサルティングは、資金繰り支援・経営計画策定・モニタリングなどを中心としています。特に中小企業の経営者に対して、単なる会計数値ではなく、「資金とビジョンの見える化」をテーマにした伴走型の支援を重視しています。そこから派生して、事業計画の実行支援や銀行交渉支援など、経営の現場に踏み込んだサービスも行っています。

これらの非税務領域を成長させるうえで欠かせなかったのが“チーム体制”です。税務・コンサル・M&A・人事・管理を横断するプロジェクトチームを設け、案件ごとに最適なメンバーを編成する仕組みを作りました。社員の専門性を活かしながら、個人プレーではなくチームとして成果を出す文化を根付かせたことで、税務以外の事業が着実に育っています。

投資なくして成長なし — 次の一手をどう打つか

◎木村先生

5年で2倍、M&AとBPOを軸に加速

◎天野先生

2030年に100億円、デジタル事業で飛躍へ

◎山根先生

非税務の成長で組織を牽引、
年収1,000万円のコンサル集団へ

◎西川先生

年率15%の持続成長、経理BPOで新需要を掴む

吉岡 ここからは「投資」と「成長率」についてお伺いします。いま事業承継を経て新たなフェーズを迎えている皆さまは、非常に貪欲に成長を追求されている印象があります。特に、事前に伺ったアンケート結果などを拝見しても、人材・マーケティング・オフィス環境など、積極的に投資を行っている事務所が多い。それぞれの組織で、どのような成長率を目標にし、どんな投資を行っているのか、順にお聞かせください。

木村 税理士法人単体としては、年間およそ10%の成長を目標としており、ここ数年、ほぼ計画通りに進んでいます。一方で、コンサルティングやM&A、BPOなどの新規事業領域については30%ずつ拡大していきたいと考えています。最近BPOの新会社も設立し、上場グループの経理代行などにも関与するようになりました。月100万円規模の案件もありますが、それでもたったふたりで対応できるほど生産性が高い。AIスキルを持つ若手が台頭してきたので、20代のうちからしっかり稼げる環境を整えています。グループ全体としては、現在7億円規模の売上を、来期9億5,000万円、2030年には15億円を目標としています。おおよそ5年で2倍の成長ペースです。経営統合やM&Aを通じた拡大も加速しており、今後は人材育成と組織シナジーを両立させながら成長スピードをさらに上

げていく計画です。

天野 弊社では、ここ数年は年率10%弱の成長を維持していますが、2030年にはグループ全体で100億円超を目指しています。特に注力しているのがデジタルサービス事業です。現在、グループ会社では、アプリやオンラインサービスなどの開発を進めています。弊社の遺言アプリ「AIユイゴンWELL-B」に代表されるように、相続ビジネスのデジタル化が今後の成長エンジンになると考えています。デジタルサービスが基盤となって既存事業をさらに成長させるイメージです。中長期的には、不動産・M&A含めた相続関連事業とデジタルサービス関連事業がバランスよく並び立つ構成を目指しています。M&Aを含めた積極的な投資を行い、メンバーが「ワクワクできる環境」をつくることを重視しています。業界にありがちな“ノルマ”ではなく、自発的な挑戦意欲を引き出すカルチャーづくり——それが長期成長の鍵になると考えています。

山根 税務領域については、サービス品質の維持を最優先に、年10%前後の成長を目安としています。ただ、非税務領域、特にコンサルティングとM&Aについては、より高い成長を見込んでおり、ここを中核に据えて「平均年収1,000万円のコンサルティングファーム」をつくる構想で

す。粗利でひとり3,000～4,000万円を生み出す少数精鋭のチームを育成し、税務部門を“信頼のインフラ”と位置づけて連携させる。これにより、優秀な人材を惹きつけ、採用力の強化にもつながると考えています。具体的には、金融機関や多業界の人材を積極的に採用し、コンサル脳を持つ人材を育てています。ゆくゆくは、税理士でない人物でもグループ全体のトップに立つような、真の経営組織をつくりたい。私が次にバトンを渡す時代には、そうした形が自然になっていると思います。

西川 税務部門の成長率を年12～15%程度に設定しています。急激な拡大はスタッフの負荷が大きく、品質を損なうリスクもあるため、安定成長重視です。そのうえで現在力を入れているのが、先ほどからお話している経理BPOです。中小企業の経理人材不足が深刻化しており、「経理担当が辞めたら業務が止まる」という相談が増えています。税理士法人が経理代行を担うことで、信頼と安心を提供できると同時に、高い収益性も確保できる。今は毎週のように採用面接を行い、経理経験者を積極的に採用して体制を拡充しています。結果として、税務とBPOが相乗効果を生み出す構造ができつつあります。



投資の判断基準——
未来を見据えた
決断と戦略的リターンの設計

- ◎木村先生
渋谷駅ビルへの移転とリブランディング——
「社格」をつくる投資
- ◎天野先生
人材とオフィス、そしてデジタルへの複線投資
- ◎山根先生
社外CFOサービスに1,000万円投資——
“新商品開発”で税務を超える
- ◎西川先生
人とIT、そして「撤退の判断」も投資の一部

吉岡 続いて、どのような投資を行われているのか、詳しく教えてください。

木村 2023年12月、オフィスを渋谷の新ランドマーク「渋谷サクラステージ」に移転しました。以前と同じ渋谷エリアですが、駅直結で雨に濡れずに通える立地です。決断したのは2022年、当時はまだ売上5億円ほどの規模でしたが、家賃だけで年間6,000万円超、敷金・内装・什器・家具などを含めると総額で約1億2,000万円の投資。正直、身の丈を超えた挑戦でした。それに加えて、ホームページやロゴ、パンフレットなどを全面刷新するリブランディングも同時に実施し、こちらにも1,000万円以上を投じました。当時は「コロナ禍でオフィス縮小がトレンド」の真っ只中。完全に逆張りの判断でしたが、「優秀な人材を採用・定着させるためには環境への投資が必要」と考えました。結果、採用の内定承諾率は9割程度に上昇し、経験者採用も進みました。社員自身も「KMCで働く誇り」を感じてくれており、ブランドの底上げに直結したと実感しています。また、2025年には6名規模の事務所のM&Aを実施。AIスキルの高い若手が加わったことで、KMCのクラウド化・高度税務分野を一気に加速できました。これらの投資は早期に回収できる見通しで、来期は9億5,000

万円規模までの成長を見込んでいます。

天野 投資の中心は、やはり「人材」と「環境」です。まず人材投資については、メンバーの年収アップやインセンティブ制度の整備に力を入れてきました。特に人事評価と報酬体系の再設計を進め、人事部門を強化。採用から教育、報酬までを体系的に見直すことで、成長を支える基盤づくりを進めました。また、デジタル事業への投資もここ3年で一気に加速しています。開発メンバーを積極的に採用し、相続分野のデジタルサービスの開発に投資しています。これは単なるIT化ではなく、相続・不動産・承継の事業モデルを次世代へとスケールさせるための戦略投資です。さらに、2023年には「東京ミッドタウン八重洲」への本社移転を決断。コロナ禍で「オフィス不要論」が広がる中でしたが、「経営承継の節目にこそウェルビーイングを通じてイノベーションを起こす場をつくろう」と考え、思い切って実行しました。結果、メンバーの満足度は上がり、顧客からの信頼も厚くなりました。投資はコストではなく、カルチャーとブランドをつくる装置だと改めて実感しています。

山根 コロナ禍のタイミングで、「税務の延長線上ではない、新しい収益軸をつくる」ことを決めました。税務顧問の値上げではなく、まったく別軸のサービスとして、年間300万円の報酬で、クライアントのCFO機能を代行する「社外CFOサービス」を立ち上げました。ただ、その設計には自社のノウハウだけでは限界があり、外部コンサルタントに約1,000万円を投じて構築しました。リリースして3年後には6,500万円、現在は年商1億円規模にまで成長しました。この経験から、「税理士法人にも新商品開発の発想が必要だ」と痛感しました。サービスを生み出すプロセス自体が人材育成にもつながり、社内の意識も大きく変わります。結果として、「コンサルティングに携わりたい」という応募者が増え、採用ブランドも向上。投資は単なる支出ではなく、「人を成長させ、採用にもつながる取り組み」だと感じています。

西川 弊社では、売上が立ってから採用するのではなく、先行して人を入れる方針を徹底しています。SEや経理専門人材など、非税務の即戦力を積極的に採用し、今では経理部隊がこの2年で12名に増えました。組織全体で

は120名規模ですが、「人への投資は利益よりも先」という考え方を明確にしています。また、IT投資では一時期kintoneをベースに独自システムを構築していましたが、月100万円規模のコストに対し、安定稼働が難しかったため、思い切ってMyKomonへ切り替えました。投資とは、やめる決断も含めた意思決定だと思っています。現在は売上12億円、利益率10%強を維持していますが、そのうち3割は再投資に充てています。投資回収の目安は3年以内。名古屋でもオフィス環境への投資を進めており、「社員が誇りを持てる職場」と「顧客が安心できる空間」の両立を目指しています。

吉岡 いま西川先生から「利益の3割を投資に回している」というお話がありました。ここからは、もう少し踏み込んで「投資の基準」について伺いたいと思います。毎年どの程度の利益を投資に充てるか、あるいは投資の判断をどのように行っているのか——いわば、先生方の“投資のルール”を教えてくださいませんか。

木村 投資の判断は、毎年の利益の一定割合を決めているというよりも、将来のバランスシートを基準にしています。2030年までのBSやキャッシュフロー計画を策定しているので、借入とのバランスやキャッシュフローを見ながら、投資可能な範囲を判断する形です。現在の渋谷オフィスは人員が70名を超え、社労士法人を含めると席が不足している状況です。そのため支店展開が必要と考え、横浜・みなとみらいエリアに新拠点を検討しています。通勤圏内に神奈川在住の社員が多いことや、採用上の優位性、顧客構成を踏まえ、横浜が有力候補となりました。具体的には坪単価25,000円以内で50坪程度を想定し、経営計画にシミュレーションを当てはめながら投資の妥当性を判断しています。

天野 投資判断は、BS・PL・キャッシュフローを基礎に、予算策定プロセスの中で部門責任者が主体的に考える仕組みにしています。組織のフラット化を進めてからは、各部門が自律的に投資と成果を考えられるよう、権限と責任を分散させています。一方で、経営判断を伴う大規模投資については、本部組織で十分な議論を重ねたうえで決定します。士業法人はファミリービジネスの形態が多

いため、クライアントに求める以上に自らもガバナンスを重視すべきだと考えています。最近ではファミリーガバナンスという概念も注目されていますが、当社もその考え方を取り入れ、投資判断を組織的・透明に行う体制を整えています。

変革のその先へ——
次の時代を見据えた挑戦への覚悟

吉岡 ここまでさまざまなお話を伺ってきましたが、最後に今後の展望と抱負をお聞かせください。

山根 税理士業界はいま大きな転換期を迎えています。私自身この業界に入って20年になりますが、お客様から直接感謝される仕事であり、人の人生に深く関われるこの仕事は本当に素晴らしいものだと思っています。ただ一方で、生産性の面ではこの20年で大きな変化が見られず、ひとり当たりの売上が1,000万円前後で停滞しているのが現実です。大学生の就職人気ランキングを見ると、コンサルティングファームが上位を占める一方で、税理士法人の名前はほとんど出てきません。だからこそ、私たちが経営を戦略的に考え、クライアントに喜ばれ、生産性を高め、給与を上げ、三方よしの事務所を作っていくことが大切だと考えています。事務所の成長が納税の増加につながり、社会にも還元される。そうした“業界としての健全な成長”を目指し、同じ志を持つ仲間たちと切磋琢磨していきたいと考えています。

西川 私は代表に就任してまだ日が浅く、まずは前代表である曾根の想いや理念をしっかりと会社に根付かせることが第一だと考えています。その上で、今後は自分自身の色も少しずつ出していきたい。私自身の転職経験からも、働く上での不満の多くは「給与」と「やりがい」に関係していると感じています。だからこそ、社員がやりがいを持ち、十分な報酬を得られる職場づくりを重視しています。すでに弊社では、30代で年収1,000万円を目指せる環境が整いつつあり、間もなく本人の努力次第で

それを実現できるようになります。税理士に限らず、志を持つ若い人たちがこの業界に魅力を感じて飛び込んでくるような、そんな組織をつくりたい。中小企業の経営支援を通じて、社会に貢献できる存在でありたいと思っています。

木村 私も税理士業界にはまだ大きな可能性があると感じています。税務・会計を出発点としながら、そこからクライアントの経営課題を幅広く解決していくことが今後ますます求められるでしょう。私自身もさまざまなことを学びながら、財務コンサルティングに加えて、BPO、DX支援、MAS、M&A支援、さらにはHR領域まで、アライアンスを活かして支援の幅を広げています。そうした付加価値型の事務所が増えれば、業界全体の生産性が上がり、より魅力ある業界へと変わっていくはずです。当社の理念には「物心両面の幸せの追求」という言葉があります。物質的な豊かさ、やりがいや誇りといった精神的な充実が両立すれば、社員も長く働けるし、優秀な人材も集まります。そのためにも、今後はさらに付加価値業務を高め、持続的な成長を実現していきたいと考えています。

天野 皆さんの抱負に共感するところが多く、特に「業界全体をよくしていく」という視点が印象的です。士業界は今、人材不足が深刻化していますが、その一因は“業界の面白さ”が十分に伝わっていないことにあると感じています。私たちはデジタルサービスやAIの活用など、新しい取り組みを通じて業界の可能性を広げていますが、こうした挑戦そのものが業界の魅力向上につながると信じています。業界をより良くしていくためには、横の連携を強化し、協力しながら新しい価値を生み出していくことが不可欠です。時間や知恵を投資し合いながら、共に発展していける関係を築いていきたい。これからも、今日ご覧いただいている皆さまと一緒に、業界の未来をつくる活動に取り組んでいきたいと考えています。

吉岡 長時間にわたり、貴重なお話をありがとうございました。2026年に向けて、会計業界はさらに変化と成長の時代を迎えるでしょう。これからもさまざまな形で、業界の新しい動きを発信していければと思います。本日は誠にありがとうございました。



■ **あまの・だいすけ** / 1979年東京都生まれ。慶應義塾大学大学院文学研究科を修了後、富士通グループでSEとして勤務し、公認会計士試験に合格。監査法人にて会計監査、事業再生、M&A支援に携わったのち、2015年に税理士法人レガシィへ入社。相続実務や事業承継、デジタルサービス開発に従事し、2021年にグループ代表へ就任。著書に『相続でモメる人、モメない人』（講談社）、『100億円相続事典』（日経BP）。YouTube「相続と文学」運営中。

■ **きむら・ともゆき** / 駒場東邦高校、慶應義塾大学商学部卒業後、都内の会計事務所を経て2006年に木村会計事務所に入社。2021年より代表として第二創業期を牽引し、2023年に本社を渋谷サクラステージへ移転。55年の歴史と先進性を融合し、税務会計を基盤に相続・事業承継、M&A、財務戦略、経営管理支援などをアライアンスを含めてワンストップで提供する“チームCFO®”を提供し、中小企業の財務と未来に伴走している。青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科の客員教授として会計人材の育成にも尽力している。

■ **にしかわ・まさき** / 1981年生まれ。22歳の時、専門学校在学中に税理士試験に合格。新卒でSMC税理士法人に入社。一度は退社し、他法人を経験後、再度SMC税理士法人に入社。一般的な税務だけでなく、MAS監査やお客様の事業継続をサポート。最近では特にITサービス関連で事務所の効率化を推進。2024年SMCグループの代表に就任。

■ **やまね・ようすけ** / 1980年広島県広島市生まれ。早稲田大学政治経済学部を卒業後、社・本郷 税理士法人と税理士法人高野総合会計事務所勤務し、中小企業から上場企業まで幅広く税務顧問やコンサルティング業務に従事。2013年に山根総合会計事務所を立ち上げ、現在、中四国最大級の税理士法人の代表を務める。『税理』（ぎょうせい）、『事例式契約書作成時の税務チェック』（新日本法規出版）、『有利な税務選択Q&A』（中央経済社）などの執筆実績や、セミナー実績も豊富。