

時代の要請に応じて中小企業の事業承継支援に
力を入れる税理士法人KMCパートナーズ



税理士法人KMCパートナーズ 木村智行所長（左から2人目）、株式会社KMCコンサルティング 蒲牟田哲司取締役（左）、
株式会社日本M&Aセンター 上夷聡史部長（右から2人目）、天野真之介チーフ（右）



蒲牟田哲司取締役
株式会社KMCコンサルティング



木村智行所長
税理士法人KMCパートナーズ 代表社員 税理士



上夷聡史部長
株式会社日本M&Aセンター
提携統括部コンサルタント戦略営業部



天野真之介チーフ
株式会社日本M&Aセンター
提携統括部コンサルタント戦略営業部

税理士法人KMCパートナーズ（東京都渋谷区）は、「中小企業の『お役立ち』と経営者に『感動を与える』ことが『真の経営指導』」という理念のもと、顧問先企業および所員の物心両面の幸せと成長を支援してきた。令和3年に創業50周年の節目を迎えた同社は、100年続く事務所を目指して新たな体制づくりに取り組んでおり、近年は株式会社日本M&Aセンターと提携して中小企業のM&A支援事業にも参入。全社一丸で顧問先のM&Aニーズ掘り起こしに力を入れている。そこで本記事では、ゼロからM&A支援事業を立ち上げて軌道に乗せた同社の取り組みについて、KMCパートナーズ代表社員の木村智行氏、株式会社KMCコンサルティング取締役の蒲牟田哲司氏、株式会社日本M&Aセンター提携統括部コンサルタント戦略営業部部長の上夷聡史氏、同部チーフの天野真之介氏にお話を伺った。（撮影市川法子）

M&Aのプロと共に顧問先支援に取り組む会計事務所

—— 本記事では、顧問先企業の事業承継支援に注力する会計事務所と、その取り組みを支えるM&A仲介会

社の方々にお集まりいただき、両社の連携による中小企業のM&A支援の実際や成功事例、会計事務所がM&Aの専門家と組むことで得られるメリットなどについて、忌憚なく語り合ってくださいませ。

KMCパートナーズは、昭和46年

の創業から50年以上にわたり、中小企業の永続発展に尽力する「参謀本部」として、税務会計だけでなく経営計画や資金調達など、多方面から顧問先企業をサポートし続けています。3年ほど前からは、日本M&Aセンターと提携を結び、後継者不在に悩む顧問先の事業承継やM&A支援を本格的にスタートさせました。

一方の日本M&Aセンターは、言わずと知れた国内のM&A仲介業界を牽引するトップ企業です。弊誌にもたびたびご登場いただいているので、読者の皆様には改めて紹介は不要でしょう。

漕ぎつけた案件も複数あります。そのようなお付き合いを通じて、私は会計事務所こそが中小企業経営者の最もよきパートナーであり、中小企業のM&Aを進めるうえでも欠かすことのできない存在であると、改めて強く感じています。

本日は、これまでの3年間を振り返りながら、KMCパートナーズさんのM&A支援に対する想いや取り組みについて伺いたいと思います。初めに木村先生から、御社の経営理念、基本方針を紹介していただけませんか。

事務所の成長を支える5つの理念

今回は、弊誌の通常のインタビューとは趣向を変えて、天野さんに行役を務めていただきたいと思います。それでは天野さん、よろしくお願ひします。

木村 当事務所では、次にご紹介する5つの理念を経営計画書に明記し、全職員の間で共有しています。

天野 当社とKMCパートナーズさんとの提携関係は、今年（令和4年）で4年目に入りました。この3年あまりの間、私もM&Aシニアエキスパートとして、さまざまな中小企業における事業承継のお手伝いをしてきました。もちろん、成約まで

まずは2つの大きな柱として、「租税正義の実現を目指す」と「納税者の権益を擁護する」があります。1番目は、税金をごまかさず、余計な税金を払わせることもしない、いわゆる適正課税の実現です。2番目



は、税法の範囲内で、顧問先の利益をしっかりと守っていくということですね。

そのために、われわれは全職員が税法に精通すべく、研修などを通じて

常にレベルアップを図っています。この税務レベルの高さが、KMCパートナーズの強みのひとつです。

3番目に掲げているのが、「職員を育て物心の幸せを追求する」です。

職員にしっかりと教育を施し、その成長と共に、給与などの待遇面はもちろん、働きがいや仲間意識など心の面の充実も追求するということが、継続4番目の理念が、「中小企業、および中小企業経営者の成長に貢献する」です。日本国内企業の99・7%を占める中小零細企業に対して総合的な支援を提供し、その永続的な成長に貢献していきます。

顧問先中小企業のあらゆる経営課題解決をサポート

そして最後に掲げているのが、「社格のある税理士法人にする」です。事務所の規模だけでなく、業務内容、職員の質の高さ、社員満足度を業界トップレベルにまで引き上げ、「KMCパートナーズ」ブランドを確立したいと考えています。

天野 今年で創業51周年を迎えられたKMCパートナーズさんは、組織としての若返りを図っていると聞きしています。改めて、中小企業の経営支援に対する御社の想い、考え方についてお聞かせください。

木村 先ほど申し上げたとおり、当社では4番目の理念として「中小企業、および中小企業経営者の成長に貢献する」を掲げていますが、そのなかにはもちろん、顧問先企業の社員さんや、そのご家族の幸せも含まれます。

天野 御社の顧問先様が、当社の提案でM&Aを検討し始めたことが、

門家をご紹介します形で、ワンストップ体制を構築しています。

顧問先へのM&A提案をきっかけに提携

企業の寿命は30年ともいわれています。企業を継続させるのは、それほど難しいということです。だからこそ、われわれは先代から引き継いだこの方針を堅持していきたいと考えています。

当事務所には現在、約520社の法人のお客様がいらっしゃいますが、それらのほとんどを占める500社は中小企業です。その多くは上場企業と違って、人材面などのリソースも、資金も不足しています。

そのような中小企業の経営をサポートしていくには、税務はもちろん融資、資金繰り対応、事業計画作成支援、給付金対応、さらには社長個人の所得税、相続、事業承継の問題に至るまで、ありとあらゆる経営課題の解決に取り組んでいかなければなりません。

天野 テクノロジーの進化や新型コロナウイルスの影響もあって社会環境が激変するなか、企業を継続させていくために業態、ひいては事業そのものを変えなければならぬケースも増えています。それに伴い、社内の人材も入れ替わりが激しくなっており、後継者不在による事業承継問題が深刻化しつつあるのではないかと思います。

なかでも事業承継支援は、企業の永続的な発展に寄与するためには欠かせないものであり、特に力を入れています。

木村 当事務所では、以前から暦年贈与や事業承継税制、組織再編などを活用しながら、親族内承継や社内承継に支援に取り組んでまいりました。しかし後継者がいない場合は、われわれには第三者への承継という選択肢がなかったため、致し方なく廃業という道を取らざるを得ないこ

また、人事、法務などの分野については、われわれが窓口となって社会保険労務士、弁護士などの社外専

このような現状を受けて、御社がM&A支援事業をスタートするに至った経緯をお聞かせください。

私自身、御社の職員の方々の、来訪者への挨拶をはじめとしたお客様への接し方を間近に見て、社員教育が徹底されていると感じます。中小企業の社長様への対応にしても、経営の課題から社長の個人的な悩みに至るまで、常に親身になって相談に乗る姿勢は、見ていてとても気持ちのよいものでした。御社の経営理念がありました。

天野 御社の顧問先様が、当社の提案でM&Aを検討し始めたことが、

既にご自社の評価額も算出してもらっていて、その株価の適正性などを含めて、M&Aに踏み切っても大丈夫か否かというご相談内容でした。担当者からその話を聞いた私は、正直に言ってひどく驚きました。その社長様はまだ年齢が若い方で、会社の業績もよかったです。

上夷 木村先生からのご説明を聞いて、KMCパートナーズさんが社外参謀並みにお客様の経営に深く関わっていること、そして、KMCパートナーズさん抜きではよいM&Aはできないと感じました。そこで、一緒にやりましょうとご提案しました。

M&A後も譲渡会社の顧問契約は継続

私はただちに日本M&Aセンターも思っています。



M&A支援業務に取り組むきっかけになったんですね。組織としてM&A事業に参入しようとご決断された

のも、そのタイミングでしょうか。
木村 実はその後、他の顧問先様についても、M&A仲介会社から提案

顧問契約継続のための2つの条件

—— M&A案件において、譲渡会社の顧問契約の継続を勝ち取っただけでなく、譲受側の企業の税務顧問まで依頼されたケースについて、ぜひ詳しくご紹介ください。

木村 KMCパートナーズでは来訪者があると、オフィス内の全員が立ち上がってその方にご挨拶をします。当事務所を訪れた譲受側会社の社長様が、まずその光景を目にされました。

さらに、当事務所の顧問先総合支援への取り組みについてお聞きになって、「子会社（譲渡会社）だけでなく、いずれはうち（本体の会社）の顧問もお願いしたい」と仰ったのです。その結果、譲渡したにもかかわらず、顧問先が減るどころか増えることになりました。

蒲牟田 顧問が当社に代わった際には、顧問料の見直しも行いました。当方の価格表に則ってご提案したところ、料金を上げることに對する了

承も頂けました。

上夷 親会社が上場企業の場合、連結子会社となって決算しますので、対応できなくなってしまう場合もありますが、KMCパートナーズさんのように顧問料を上げてもらうケースもあるんですね。

会計事務所からすれば、お客様の会社存続がかなえられてM&A報酬が得られるだけでなく、顧問契約の継続はもちろん顧問料もアップするわけですから、M&A支援事業に取り組むのは必然の流れですね。

天野 KMCパートナーズさんでは、M&Aの実施前に顧問契約継続を確約してもらうとのことですが、顧問契約を継続させるコツのようなものがあれば教えていただけますか。

蒲牟田 顧問先の社長様に、譲渡後も引き続き顧問契約の継続をお願いし、譲渡契約に盛り込んでいただいたり、買い手側との顔合わせにおいて、顧問契約の継続をお約束いただいたりしています。

その際には、日本M&Aセンターの担当者の方が顧問契約の継続を薦めてくださいます。これもひとつの

が来ていないか確認しました。すると驚いたことに、優良顧問先のほとんどに對して、そういった話が持ち掛けられていたのです。

M&A仲介会社が顧問先様のニーズを掘り起こして、M&Aの提案につながっていたわけです。片や、日頃から社長と会話をしているにも関わらず、われわれはそういったニーズを汲み取れていませんでした。これは大問題だと思い、危機感を募らせた。

そこで、蒲牟田を中心にKMCパートナーズとしてM&A事業に取り組んでいく方針を立て、上夷さんにお願いで所内研修を実施しました。そこからがスタートになります。

天野 会計事務所のM&A事業参入においてよく聞くのが、「顧問先に譲渡の話をしたら、気分を害されたりしないか」「譲渡をしたら、その顧問先を失うことになるのではないか」といった声です。こういった懸念ゆえに、なかなかM&Aに取り組めない事務所さんは少なくありません。

要因となっていますが、それ以外に重要な点が2つあります。

ひとつは、会計事務所と譲渡企業との間で信頼関係が構築されていることです。これが大前提となるため、日頃から顧問先企業経営者の相談相手になり、パートナーとして親密な関係を築き、深い絆を結んでおくことが大事です。

2つ目は、事務所のいわゆるブランドディングです。上場会社基準で決算を請けられる体制を整えるといった準備をしておくこともそのひとつです。

天野 KMCパートナーズさんは顧問先の経営者と、担当者レベルではなく組織として深くつながっている印象を受けます。これは、御社の強みだと思います。

蒲牟田 ありがとうございます。中小企業経営者のなかには個性の強い方もいらっしゃいますが、担当者には、組織としてバックアップするから積極的に、そして真摯に顧問先企業の社長と向き合うよう指導しています。

それによって、社長から何でも相

この点について、経験者であるKMCパートナーズさんのご意見、ご感想をお聞かせください。

蒲牟田 当社においても、顧問先を失ったというケースが過去に皆無だったわけではありません。しかし、日本M&Aセンターさんと提携してからは、M&A実施後に顧問契約を解除されたケースはありません。

買い手側の会社はおおむね、上場企業、大規模企業になりますが、その経営者様も当社にお招きし、KMCパートナーズの取り組みや、社員の人となりをご覧いただけます。それが安心と信頼を生み、M&A後の当該譲渡会社の顧問契約継続のお約束につながっています。そればかりか、買い手側の会社本体の税務顧問までご依頼されるケースもあります。われわれも、当初は顧問先を失うのではないかと不安を抱きましたが、それも今では完全に払しょくされています。社員もそうした体験を経て、M&Aに積極的に取り組む姿勢が顕著になっています。

談されるような関係を築き、われわれの知らぬ間にM&Aの話が進められることを防ごうという狙いです。むしろ、機会があればこちらからM&Aの提案をしてもよいと言っています。

全社一丸のM&A支援がもたらす大きな相乗効果

天野 KMCパートナーズさんは、いわばゼロからM&A支援事業の体制を作り上げてこられた成功体験をお持ちです。そこで、担当者に対するフォロワー体制など、組織づくりのポイントについてお聞かせください。

木村 まずは、組織としてM&Aに取り組むという方針を明確に打ち出したことが挙げられます。

次に、担当者に対しては、M&Aの知識をしっかりと身に付けてもらい、自信を持って社長様にM&Aをご提案できるようにするため、日本M&Aセンターさんのご協力を得て社内研修を実施しました。

さらに、蒲牟田をはじめとするM&Aに精通した人間が、顧問先を巡

回する担当者に同行し、M&Aの説明の仕方を実際にやってみせるOJTも行いました。

もっとも、マンパワーには限りがあり、全ての顧問先に同行することはできません。ですから、社長様との会話において、話題がM&Aに及んだら、必ずわれわれにつながるようにと指示しています。

それは、KMCパートナーズとしてM&A支援をしますという意思を伝えるためでもあります。当事務所がM&Aの支援をしていることを知らない顧問先様は、まだ結構いらっしやいますから、しっかりと周知していくことも重要であると考えています。

天野 全社一丸となってM&Aへの取り組みを進めるなかで、職員さんたちにどのような変化が見られましたか。

蒲牟田 M&Aへの取り組みは、物心両面において監査担当者の成長、特に実務能力の向上に大きく貢献しているのではないかと思います。

というのも、お客様にM&Aを提案するには、その会社の事業はもち

ろん、会社設立の経緯や会社に対する社長の思いまで知っておかなければならず、担当者には自発的にお客様について勉強する積極性が求められるようになるからです。

実際に当社では、担当者がM&Aの説明のためにお客様を訪問するとき、事前に予習をしていくようになりました。もちろん、われわれに相談しにも来ます。

このように、社長への働きかけに消極的だった担当者も、M&Aの説明をするために積極的に社長とのコミュニケーションを図るようになりました。

その結果、社長との信頼関係が深まり、頼られている実感と共に自信が湧いてきて、モチベーションも上がっています。このような相乗効果も生まれ、確実に職員の能力の向上につながっているといえます。

天野 M&Aを進めるにあたって、デューデリジェンスは欠かすことのできないプロセスですが、これについてはいかがでしょうか。

蒲牟田 当社のクライアントが譲受側の場合、譲渡会社に関するデュー

デリジェンスを依頼されることもあります。われわれは会計事務所ですから、税務会計面のチェックには慣れています。デューデリジェンスとなると、財務面、ビジネス面でもチェックしなければなりません。合併後の組織構成についても、報告書にまとめなければなりません。そういった作業を通じて、社員の総合力はさらにアップしていると思います。

一方、当社のクライアントが譲渡側の場合は、買い手側からのデューデリジェンスが入ります。これは、当該顧問先の担当者がそれまでの自分の仕事を見つめ直すよい機会になります。結果、本来業務においても緊張感や仕事の精度を高めようという向上心が生まれ、より仕事に張り合いが出るという好循環につながっていると思います。

万全のバックアップ体制 で会計事務所を支援

天野 私がKMCパートナーズさんの担当になって約3年が経ちますが、日本M&Aセンターとの提携につい

てはどのような感想をお持ちですか。
蒲牟田 まだまだ慣れないM&A業務ではありますが、普段から天野さんと緊密に連絡を取り合うことで、大きな安心感が生まれています。それは、他の担当者も同じだと思えます。日本M&Aセンターさんとの提携を、とても心強く感じているでしょう。

日本M&Aセンターさんは、業界のリーディングカンパニーとして実績もあり、組織としてのバックアップ体制もしっかりされています。法務面を含め、さまざまな角度から検討し直してくれますし、組織再編の方法も綿密な計画を考えた上でご提案してくださいます。聞けばすぐに答えてくれる、コンシエルジュの方のレスポンスの速さも素晴らしいと思います。案件を重ねるごとに、そういった感動が強くなっています。

また、こうしたバックアップ体制だけでなく、社員の方一人ひとりが誠実で人柄もよく、お客様に紹介しやすいという点も、私どもにとっては安心できる要素です。

天野さんにしても、物腰が柔らか

い反面、押しの強さも持っていて、顧問契約継続のお願いなど、ここぞというときに私が言えないようなことも、お客様に伝えてくださいます。

会計事務所側の立場をご理解いただいているところは大変ありがたく、助かっています。

このように頼れる営業マンをしっかり育成されているところも、日本M&Aセンターさんの大きな強みだと思います。

100年企業を目指し ブランド力を向上

天野 過分なお言葉ありがとうございます。

最後に、これから5年先、10年先の中長期的な展望についてお聞かせください。

木村 われわれの次の目標は100年企業です。創業50年を迎え、歴史をつないでいくことの重みを一層感じているところです。特に、理念を大事に守り、次の世代につなげていきたいと思っています。ただし、現状維持は衰退につながりますから、

そのままつなげていくのではなく、さらなる成長発展を目指していきま

天野 令和5年には本社の移転を予定されており、新オフィスで新たなフェーズに向けた一歩を踏み出されると伺っています。

木村 はい。来年の12月に渋谷駅直結の新築の駅ビルに移転します。実は、オフィス移転計画は3年ほど前から経営計画書に記してきました。5年後、10年後の数値目標も経営計画に明記し、社員に周知していますし、今のところその目標は毎年、着実に達成しています。

とはいえ、オフィス移転は大きな決断でした。家賃が大幅に上がりま

すから、それこそ現状維持では到底まかなえません。しかし、最高のオフィス環境を整えることで社員のモチベーションアップにつながるでしょうし、採用力も上がると思います。これによってブランド力をさらに高め、経営計画書にも掲げている「社格のある税理士法人」を目指します。

上夷 これまで着実に経営計画の目

標を達成されてきたとお聞きし、私なりにKMCパートナーズさんの5年後、10年後のイメージが湧きました。

新しい渋谷のオフィスに移られて、いずれはわれわれのライバル会社になっっているのではないのでしょうか。それはそれで喜ばしいことです。ぜひ、これからも一緒に頑張ってくださいと思います。

木村 私は現在45歳で、気力・体力ともに充実しています。ですから、最も頑張れる時期である今後5年、10年が勝負と捉えています。次の世代に引き継ぐまでに、KMCパートナーズのブランドをしっかりと確立したいと考えています。二代目といえども、創業者精神、ベンチャー魂を持って時代の変化に合わせ、チャレンジを続けていく所存です。

特に、成長戦略の要としてお客様へのM&A支援、事業承継支援に力を入れるとともに、将来的には、われわれのM&A成功体験をベースにした会計事務所のM&A業務ノウハウを、多くの事務所様にご提供していければという構想も描いています。

まだ、われわれのM&A事業も緒

に就いたばかりですので時期尚早ではありますがありますが、近い将来には必ず実現したいと考えています。
天野 そのようなチャレンジ精神に富む姿勢は、きつと顧問先の社長さんたちにも好影響をもたらし、それによって会計事務所と顧問先の間関係も、さらに良好なものになるでしょう。

今後M&Aパートナーズさんとの連携を一層強化していきたいと思

います。本日はありがとうございます。—— ありがとうございます。皆様のさらなる躍進を記念いたします。