

## &lt;論 説&gt;

## 輝きを失った税理士業界の復活のために

田 中 弘

## 目 次

## 第1章 なぜ税理士業界は輝きを失ったのか—金融機関にパイを奪われる日が近い—

## はしがき

- 1 税理士は高齢社会
- 2 試験委員でも解けない難問
- 3 税理士は準国家公務員
- 4 20年後の税理士像—稼ぐ税理士と食えない税理士
- 5 税理士の収入はいくらくらいか
- 6 今までは「食っていける業界」
- 7 相談に乗れない税理士
- 8 金融機関にパイを奪われる

## 第2章 税理士業界の輝きを取り戻す—稼ぐ税理士の武器—経営分析とコンサル

## はしがき

- 1 パイを大きくする努力を
- 2 「孤独な社長」の話し相手
- 3 「経営分析」は怖くない
- 4 経営者の目線と消費者の目線
- 5 切れない「切り口」
- 6 税理士のセカンド・オピニオン
- 7 「新しい税理士」像

## 第1章 なぜ税理士業界は輝きを失ったのか—金融機関にパイを奪われる日が近い—

## はしがき

会計の専門職と言えば、公認会計士と税理士がいる。会計士の方は、試験制度の改革（有資格者5万名計画の下に例年の3倍から4倍の合格者を出す、受験のときの学歴や年齢を問わないために高校生の合格者が出る、科目合格制度の導入などで受験者を増やす）が「不発」に終わり、昨年（2013年）までは多数の「就職難民」を生んで、志願者はピーク時の半分（2010年2万6千人→2013年1万3千人）にまで落ち込んだ。それが、今年（2014年）は、アベノミクス効果なのか、最大の就職先である監査法人が「受験者の青田刈り」に狂奔するほどの人気だという。

もう1つの税理士であるが、旧態依然の制度と相変わらずの時代にマッチしない試験に加え

て、業界自体が新規の人材が参入するのを嫌うことから、異常に高齢化と寡占化が進み、高額所得の税理士と年収 300 万円程度の税理士に 2 極分化し、所得格差が広がっている。

特に、最近の試験のレベルから見て、会計士試験の方が易しくなったという評価もあって、最近では、税理士希望者が迂回ルートとして会計士試験を受験すること多いと聞く。現行の制度では、会計士の登録をすれば、ほぼ自動的に税理士の資格を取得できるからである。かといってこの業界の未来が明るいわけではない。ここ数年の間に税理士試験の受験者が激減しているのが何よりの証拠である。

第 1 章では、税理士業界の現状と課題を紹介しながら、何故この業界が輝きを失ったのかを明らかにしたい。

## 1 税理士は高齢社会

私の手もとに、日本税理士会連合会（全国の税理士が加入する団体。税理士法の下に設立）が発行した『第 5 回 税理士実態調査報告書』（以下、報告書という）がある。全国の税理士 6 万 7 千名全員を対象とした調査（2004 年）である（有効回答は 3 万名弱、43.9%）。アンケート調査の一般的な回答率はよくて 10%、回答者にプレゼント（図書カードなど）をつけた場合でも 30% に満たない。税理士の調査で 44% 近くの回答を得たということは、この報告書が税理士とその業界を知るうえでこれ以上のものはなく、また信頼するに足るデータであることを物語っている。

なお、同連合会は、10 年ごとにこうした実態調査を行ってきたが、今年はその 6 回目にあたる。残念ながら、現在アンケートの集計中であり、本稿に反映させることができない。ただし、5 年ごとに行われる予備調査の結果を見ると、10 年前と現在では、大きな変化はないといってよい。

最初に注目したいのは、税理士の年齢構成である（図表 1）。驚くなかれ、60 歳以上の税理士が 60% を超えているのである。税理士としての経験を積んで、いま脂の乗り切っているはずの 40 代、50 代の税理士は 3 人に 1 人（33%）しかいない。この業界の将来を担うべき 20 代、30 代は 6% に満たない。80 代の人数に及ばないのである。

開業税理士の 6 割が 60 歳以上（60%）というデータを見て、皆さんは何を感じるであろうか。私は、失礼ながら、高齢の税理士が、果たして毎年の税法の改正や世間の流れ（技術革新、産業の変化、国際化、IT 化など）にちゃんと着いていけるのか不安を感じている。法人税法や

図表 1 開業税理士の年齢構成（回答数、24,229 名）

20 代	30 代	40 代	50 代	60 代	70 代	80 代
69 人 0.3%	1,340 人 5.5%	3,103 人 12.8%	4,974 人 20.5%	5,113 人 21.1%	7,990 人 33.3%	1,462 人 6.0%

所得税法だけではなく、消費税法も相続税法も、毎年毎年、経済状況や政権が変わるごとに大きく変わっている。若い税理士でも着いて行くのが大変なのに、還暦や古希を過ぎた税理士諸氏が税法の改正や世間の動きをフォローし続けることは、私の感想を正直に言わせていただければ、無理がある。

## 2 試験委員でも解けない難問

ところで、税理士業界が高齢化した原因は何であろうか。また、税理士の高齢化はいかなる問題をはらんでいるのであろうか。この問題は税理士業界や課税当局（国税庁）、もっと大きく、日本という国家にとって大きな問題である。

まず、税理士が高齢化した原因を考えてみよう。まず頭に浮かぶのは、試験が難しいということであろう。会計科目の簿記論と財務諸表論が必須で、税法科目は3科目の合格（そのうち、法人税法か所得税法に合格することが必須）が必要である。現役でばりばり仕事をしている若い税理士に、改めて試験を受けてもらったらどうなるであろうか。100人受けても1人も合格できないであろう。今の試験問題はほぼ実務とは無関係な上に、必要以上に難しいからだ。

司法試験と違ってあまり話題にならないが、税理士試験の場合は、1科目か2科目を残して20年も30年も毎年毎年試験にチャレンジしている受験者がたくさんいる。多くの方は実務経験も豊かで、税理士業務をするのに実力的に何の支障もない方々である。税理士試験は科目合格制を取ってきたので、受験する側からすると1科目ずつ受験勉強をして何年かで資格を取るという算段ができた。公認会計士試験が、少し前まで、7科目1度に受験・合格する必要があったのに比べると、税理士資格は時間をかければ取ることができると考えられてきた。それがまさか20年とか30年もかかるとは考えられなかったはずである。何が問題だったのか。

問題とすべきは、試験の中身の濃さとかレベルよりも、実は、問題のボリュームである。近年の試験問題を見ると、簿記論の問題は15-16頁、財務諸表論も10-13頁もある。ちなみに簿記論16頁を音読してみたとしたら2時間ほどかかるであろう。試験時間も2時間である。普通にチャレンジしたらとても時間内に解けるボリュームではない。計算問題なら出題した試験委員でも時間内には解けないであろう。

じっくり考えて答えを書くような問題ではなく、ただただハイスピードで問題を「処理」するテクニックが求められる。しかしである、実際に税理士になったときに、これほどのボリュームの仕事を猛烈なスピードで処理するような場面があるであろうか。もしも実務においてそうしたスピードと分量処理が求められるとすれば、きっと計算間違いや判断ミスが多発するであろう。私が言いたいのは、実際の税理士業務と税理士試験がマッチしていないということである。

## 3 税理士は準国家公務員

若い人材が税理士業界に入ってこなくなった原因は、他にもある。その1つは、税理士業界の

閉鎖性である。監査法人と違って税理士事務所には有資格者は1人いればよい（税理士法人は2人）。監査法人は、監査に従事した有資格者の数だけ顧問先に監査料を請求できるが、税理士事務所ではハンコを押せる有資格者は1人いれば足りる。1人でできるとなれば、あとから業界に入ってくる人たちは少ないほうが自分のパイは大きくなる。

しかし、この業界に若い人材が入ってこないと業界のパワーが落ちるだけではなく、公認会計士との競争に勝てなくなる。もっと大きな問題は、国の税収を十分に確保することが困難になりかねないことである。特に中小企業の場合、経営者は自分の会社の経営で目いっぱい、税金のことまで頭が回らない。もしも税理士がいなかったら、収めるべき税金がいくらになるのかもわからないし、そうなると思えないかもしれない。国中に税金を納めない経営者が増えても、税務署の職員の数に限られているので、督促にも行けない。督促に行ったところで、企業が帳簿をちゃんとつけていなければ督促する税金の額が分からないであろう。

国の収入（歳入。平成24年度歳入予算（当初予算）は公債金収入を除くと46兆円）のうち税収が92%の42.3兆円、そのうち、77%の32.8兆円が法人税、所得税、消費税である。中小企業では、税理士がいて初めてこれらの税金を納めると言ってもよい。その意味では、税理士は税収の確保という大役を担った「準国家公務員」なのである。この業界に若い人材が入ってこなければ、国家の財政に大きな支障をもたらしかねないのである。

#### 4 20年後の税理士像—稼ぐ税理士と食えない税理士

「税理士は堅い商売」「資格を取れば安定した仕事と収入が確約されている」と考えられたのは、昔の話である。いまでは安価な会計ソフトが出回り、会計計算や会計処理はパソコンさえあれば誰でもできる。

いまや税理士に求められるものが変わってきたのである。毎月の領収書を整理して、記帳を代行するだけという事務所は、間違いなく、コンピューター系の会社に仕事をさらわれるであろう。いままで顧問料として月に3万円とか5万円を「銀行振り込み」で受け取っていた会計事務所などは、「月に1万円で引き受けます」「領収書や必要な書類をFAXで送ってくれるなら、月に5千円で大丈夫です」というコンピューター系の会計処理会社に、金額面で対抗できるわけがない。

#### 5 税理士の収入はいくらくらいか

では、税理士はどれくらい稼ぐのであろうか。「税理士業務による収入」は、顧客（税理士界では、顧問先と呼ぶ）から受け取る代金のことで、事業会社でいえば「売上高」に相当する。これから事務職員の給料や事務所の経費を差し引いて、会計事務所所長としての収入（給与に相当）が「税理士の所得」である。企業で言えば「純利益」である。

税理士の所得としては、ほかに、他の資格（例えば、社会保険労務士）の業務収入、給与所得

図表2 税理士の総所得（所長の給料とボーナス合計）（回答数、24,229名）

300万円未満	300万円以上	500万円以上	700万円以上	1000万円以上	1500万円以上	2000万円以上	3000万円以上
5,805名 24.0%	3,680名 15.2%	3,365名 13.9%	3,439名 14.2%	3,107名 12.8%	1,685名 7.0%	1,224名 5.1%	803名 3.4%

などがあるが、これらをまとめて「総所得」としたとき、税理士はいくらくらい稼いでいるであろうか。報告書によれば、4人に1人は300万円未満である（図表2）。夫婦で一応の生活ができる水準が500万円としたら4割の税理士が水準に達していない。専門職であるから1,000万円は欲しいところであるが、その水準に達していないのが67%を超える。反面1,500万円以上が7人に1人（15.5%）いる。要するに、所得格差が大きいのである。報告書では年齢と所得の関係を調べていないが、高齢者が高額所得者であることは想像に難くない。

## 6 今までは「食っていける業界」

経済が右肩上がりの時代には、関与先の企業（税理士が法人税、所得税、消費税の顧問契約を結んでいる企業）も右肩上がりに成長してきた。こうした時代には、関与先も自然に増えたとし、関与先が「法人成り」（個人事業が株式会社などの法人になること）する機会などに顧問料を増額することもできた。バブルの時代には不動産の売買が盛んに行われ、不動産の売却益（譲渡所得）をめぐる税の相談や、相続・贈与の税務相談も高収入の素であった。

いま稼ぎ頭である60代、70代の税理士は、こうした恵まれた環境の恩恵をたっぷり受けてきた。特別の努力をしなくても、月に1回、関与先に出向いて社長とお茶を飲み、たまにゴルフの相手をして、顧問料が手に入った（もちろん、大いに努力した税理士もいる。そうした人たちは、図表2にあるように、総所得が3,000万円以上のクラスに入っている）。

言葉は悪いが、いままでの税理士は、特別の努力をせずとも「食っていける」世界にいたのである。その証拠が2つある。1つは、最近の税理士は、自分で関与先を回る（これを業界では「巡回監査」という）ことをせずに事務所の職員を行かせることが多くなっていることである。所長（税理士）の年齢が上がってきたこともある。関与先を訪問しても、社長や社長の奥さんとは何十年もの付き合いがあり、特別に話すこともなければ、訪問しないからといって顧問契約を切られるようなこともない。月に1回の巡回監査を手抜きして、事務所の職員に行かせても特別の支障はない、と考えるのであろうか。

## 7 相談に乗れない税理士

もう1つの証拠が、「努力しなくても食える税理士」像を裏付けている。それは、多くの税理士が、顧問先に対する「経営助言」をしていないことである。経営上のアドバイスやコンサルティングをしないのである。報告書によれば、調査に回答した24,229名の税理士のうち、「経

営助言業務を行っている」と回答したのが11,226名(46.3%)しかいない。これに対して「行っていない」と回答したのが12,621名(52.1%)もいる。

「経営助言を行わない」ということと「巡回監査を行わない」ということは、表裏の関係にある。経営上のアドバイスやコンサルティングをしないのであれば、わざわざ関与先に出向く必要もないわけである。

気になるのは、中小企業の社長にとって最も悩む販売関係の助言をする税理士がほとんどいない、という調査結果である。この数字をどう読んだらよいであろうか。

販売関係の助言は、税とは関係ない。しかし、中小企業の中でも最も多いのが小売店であろう。小売店の社長にとって、最も頭が痛いのは、税金……ではない。税金は、納税期が近くなると最大の悩みになるが、それ以外の11ヶ月は、何をおいても、「売上」であり、次いで「コスト」であり、最近では人材の確保であろう。その、一番の悩みに税理士が相談に乗ってこない……いや、乗れない。

税理士は、「中小企業のドクター」を自任するのであれば、中小企業の社長が一番悩んでいる「売れない」ことを、自分の問題として考える必要があるのではなかろうか。

## 8 金融機関にパイを奪われる

顧問料（コンサルもしないのに「顧問」というのもおかしい気がするが）は、これまで、所長（税理士）が月次の訪問をするときに現金で受け取ってきたのを、時代の流れとばかりに銀行振り込みにした。そうすると、月次の訪問をしなくても顧問料は振り込まれてきた。そうになると、なおのこと、所長が顧問先を訪ねる必要もなくなる。

毎月、顧問先を訪問して、その月の顧問料を現金で受け取ってきたときは、フェイス・ツウ・フェイスで話ができた。最近の経営状況やら顧客・製品などの話だけではなく、家族の健康、子供の進学・就職・結婚、お孫さんの誕生を話題にしたり、ゴルフや釣りの自慢話を聞いたり、家族にも話せないような「相続」や「金策」の相談にも乗ることができた。月次の訪問もせず、顧問料を銀行振り込みにするようでは、そうしたフェイス・ツウ・フェイスの関係が築けない。

税理士が中小企業の相談相手と言う役割を降りるにつれて、代わりに登場してきたのが金融機関である。地方銀行、信用金庫、信用組合といった中小ばかりではなく、最近では都市銀行も優良な中小企業への貸し付けと支援・育成に力を入れ始めた。税理士業界が、若い人材も入れず、コンサルもしない状況が続けば、近いうちにほとんどのパイを金融機関に奪われかねない。

本章では、税理士業界の現状と課題を紹介した。税理士は、公認会計士とは全く違う仕事をしている。税理士は、国の税収を確保するという非常に大きな仕事をしているのであり、その意味で「準国家公務員」ともいうべき立場にある。税理士業界が魅力を失い、この業界に入ってくる有能な若い人材が減少すると、中堅・中小企業にとって相談すべき相手がいなくなるという問題

とともに、法人税や所得税といった主要な国税を徴収する手段を失うことになりかねないのだ。

では、輝きを失った税理士業界に、どうすれば、若くて有能な人材を集めることができるか。これからの税理士は、いったい、どういう仕事をすればよいのか、次章では、そうしたことを書きたい。

## 第2章 税理士業界の輝きを取り戻す―稼ぐ税理士の武器―経営分析とコンサル

### はしがき

前章で紹介したように、税理士業界は高齢化と寡占化が異常に進み、高額所得の税理士と新人との所得格差が広がるにつれて、資格を取っても食っていけないと考えるのか、国家試験を受ける者が激減している。試験委員でも時間内に解けそうもない膨大な分量の試験と、人によっては最後の科目に合格するまでに20年も30年もかかることから、若い有能な人材が入ってこなくなった。困ったことに、経験豊富な税理士たちは、現在の高所得に満足し、中小企業の相談役を降りてしまっている。若い人たちから見ても中小企業の経営者から見ても、この業界は魅力と輝きを失っているのだ。

しかし、これから税理士になろうとしている若い人たちや若い税理士の皆さんは決して悲観することはない。この業界の平均年齢が60歳ということは、現在稼いでいる税理士の多くは20年後には間違いなくリタイアしている。税理士業界のパイは、これから税理士になる皆さんの前に残されるのだ。そうはいっても、この大きなパイに参加できるのは限られた税理士である。では、それはどんな税理士か。

### 1 パイを大きくする努力を

税理士は自らを「中小企業のビジネス・ドクター」と称しながら、現在はほとんどコンサル（経営助言）から手を引いている。経済が右肩上がりの時代には特別の努力をせずとも顧客（顧問先）は増えたとし、顧客が増えれば客単価（顧問先から受ける顧問料）が上がり、事務所収入は増えた。わざわざ顧問先への助言などしなくても企業は成長した。それまでは所長（税理士）が月次の訪問をするときに顧問料を現金で受け取ってきたが、時代の流れとばかり銀行振り込みにすると、月一回の訪問が面倒になり、顧問先には事務職員を行かせるようになった。コンサルをしないのであるから、税の知識も経営の知識も乏しい職員で十分間に合う……と考えたのであろうか。

私の乏しい経験からの話であるから割り引いて読んでいただいて構わないが、今の税理士業界は、若い人を育てようという機運が乏しいのではなかろうか。自分が高齢になって後継ぎを探すという段階では後継者問題を真剣に考えても、この業界全体のことを考えている人はそれほど多くないように思える。

理由の1つは、会計事務所にはハンコを押す人（有資格者）は1人いればいいという事情と、

もう1つは業界のパイの大きさである。この業界は、税務にこだわったこともあって、職域の拡大にはあまり熱心ではなく、また、資格取得後の研修・教育も税務から広がらなかった。

業界全体のパイの大きさは変わらない、自分のパイは確保している……となると、あえて職域の拡大に汗を流したり、辛い研修や自己再教育をすることもない、と考えてもおかしくはない。この業界は、これまでパイを大きくすることにあまり熱心ではなかったのではなかろうか。そのすきを突いて、情報処理会社や金融機関がパイを横取りするようになり、税理士のパイがますます小さくなってきた。

これからの「稼ぐ税理士」になる条件は、税の知識を増やすことではなく、経営分析とコンサルティングができることである。単なる記帳や会計処理は、素人でもできる会計ソフトが出回っているし、情報処理会社にアウトソーシングすることもできる。これからの税理士がやらなければならないこと・求められていることは、「事務的な作業」とか「機械化できる作業」を職員に任せて、自らは社長のよき「相談相手」「話し相手」に徹することである。そうすれば、この業界のパイはもっと大きくなるし、情報処理会社との価格競争をしなくて済むようになる。

## 2 「孤独な社長」の話し相手

中小企業の社長は孤独である。人知れず悩みを抱え、相談する相手も限られている。社長は、家族にも相談できない、同業者にも取引先にも聞けない、ましてや銀行には絶対に知られたくない悩みを抱え込んでいることが多い。そんなとき、社長が「先生!」と呼んで相談することができるのは、税理士しかいない。経営者からすると、税理士は唯一、さまざまな相談ができる身近な、しかも利害関係のない先生なのである。

従業員の確保や定着で悩んでいる社長もたくさんいる。これからの税理士には、資金繰りや資金調達のアドバイスやマーケティングのアドバイス、労務管理から採用人事といった経営全般のアドバイスが求められるのだ。いや、恐れることはない。ただ社長の悩みを聞いてやるだけでも、社長は満足する。

社長は、経営者としての経験が豊富であり、その事業のプロである。ヘタな助言などしないほうがよい。ただただ、社長の話をウンウン頷きながら聞いてやるのである。社長は、きっと、1時間も悩みを話しているうちに、自分で解決策を見つけ出していることが多いはずである。話を聞いてやるだけなら誰でもできる。しかし、社長にしてみれば、話す相手は税理士先生しかいないのだ。

近くに大型スーパーができて客足が遠のいたとか、景気の悪化で高額商品が売れなくなってきたとか、春が近づいてきたのに冬物商品の在庫が捌けない、来月の資金繰りは厳しくなる、従業員の居着きが悪い……そうしたことは、税理士から言われるまでもなく経営者は熟知している。経営者が一番知りたいのは、こういうとき、どうしたら苦境から脱出できるか、どうしたら売上を伸ばせるか、どうしたら工員を確保できるか……であろう。「中小企業のビジネス・ドク

ター」を任ずる税理士の力の見せ所は、ここにある。

### 3 「経営分析」は怖くない

「経営分析」などというと、たくさんの公式やら比率やらを使って、なんとか利益率が1パーセント上がったの下がっただの、なんとか回転率が業界平均を下回っているとか、たくさんの計算式や図表を見せて経営の現状を知らせることだと考えるのは間違いである。それは、社長を惑わすだけである。事業や店の実態は、経営者が肌で知っている。一日中仕事場にいるのである。たまに訪れる税理士がアドバイスなどしようものなら、「この業界で苦労したこともないやつが、偉そうな話をするな!」と言われるのがオチである。

例えば、資金繰りは中小企業の生命線であり、社長の頭から離れることはない。それだけに経営者はお金のやりくりは熟知しており、どのボタンを押せばよいかはよく知っている。ただし長期的に見るという視点が欠けていたり、借りる方ばかりに気がとられて返す方に気が回らないことが多い。

税理士としては、少し長期的な視点から、また借りるお金と返すお金のバランスを見て、「このところ掛売りが増えているから、売掛金の回収が遅れているところは気を付けた方がいいですね。特に〇〇商会さんには金額の上限と支払の期限を設定したらどうですか」といった具体的な提案をすると経営者に分かってもらえるのではなかろうか。

わたしも「経営分析」の本を何冊か書いている。どの本も200頁前後の薄い本である。中小企業の診断には、その程度の知識があればよい。経営分析では、企業が抱える問題を発見することはできるが、その問題を解決することはできない。売上が落ちたかどうか、どの商品・地域・店・時期の売上が落ちたかは、会計データを分析すればすぐにわかる。しかし、なぜ特定の店・地域・商品の売上が落ちたのかは、会計データは語ってくれない。

問題を発見できれば、社長と一緒に解決策を考えることができる。データを読むことができないければ、問題があることさえ気が付かないかもしれない。ここが「稼ぐ税理士」と「稼げない税理士」の分かれ道である。

### 4 経営者の目線と消費者の目線

もう1つの「コンサル」であるが、これも難しく考えることはない。コンサルの極意は、徹底的に経営者の話を聞くことと、消費者・顧客の目線で問題をとらえること、この2つである。税理士は経営者の目線と顧客・消費者の目線という2つを常に意識していれば、顧問先の社長のよき相談相手になれる。

大それたことを提案するとか、飛躍的に売上が伸びるアイデアを出す……そんなことではない。ちょっと気をつけていれば、誰にでもできる、税理士でなくてもできることである。ただし、普通の人には顧問先・関与先などはないので、どんなにいいアイデアがあろうとコンサルす

る相手がいない。その点、税理士には、コンサルをする相手、顧問先の社長がいる。

ご存じとは思いますが、「コンサルタントという資格」はない。食べていけるかどうかは別にして、明日からコンサルタントという肩書を名刺に刷っても、誰も文句は言わない。極端な話、コンサルは誰にでもできる。企業の「資本利益率」だの「総資産回転率」だの「売上高経常利益率」は、誰でも計算できる。会計ソフトを使っている会社なら、日々の取引データを入力するだけで即座に計算してくれる。しかし、こうしたデータをそのまま社長に話しても、「そうか、うちはダメなのか」で終わってしまう。そうでなければ、「うちの税理士の先生は訳の分からないことばかりぐずぐず言って金ばかり取っている」ということになる。そうではなく、数値（比率や金額）を一切使わずに、具体的で分かりやすく会社の置かれている現状を説明して経営者の判断材料を提供する……これが、中小企業の経営者が求めているコンサルの秘訣である。

例えば、自分の関与先がある商店街を歩くとしよう。顧問先にたどり着くまでに、何軒もの店の前を通るであろう。顧問先まで急ぎ足でいくのではなく、「この店の看板は目立たないな」「自分が経営者なら、この店はもう少し照明を明るくするな」「入り口に商品が山積みになっていてお客さんが入りづらそうだ」「この店は雰囲気がいいけど、客が入っていないのはなぜだろうか」など、1軒ずつ店をチェックしていくのである。

顧問先の店に着いて社長との用談が終わったら、お茶飲み話に、いま見てきた店の話をしよう。それも、自分の顧問先にとって参考となる話であればなおよい。「角のコンビニ、店員さんが若くてきびきびして気持ちいいね」（「社長の店も、店員がきびきび動いてくれるとよくなるのに」）、「あの酒屋さんは、お客さんが買ったビールを駐車場まで運んであげてたね」（「社長も、客の身になって、『雨の日には傘を貸す』、『重いものは配達する』というのはいかがですか」）、といった話である。傘を貸せば、返しに来るときにも買い物をしてくれるし、自宅まで配達したときは、次回も配達しますというサービスで顧客をリピーターにすることができる。何も特別なことではない。客の立場になって考えればよいだけである。

## 5 切れない「切り口」

お客様目線とか消費者目線は、誰でも持っているものである。しかし、残念なことに、大手企業の経営者も中小企業の経営者も、さらに言うと、従業員さえ「消費者目線」を忘れて、経営者の目線・企業の目線で営業していることがほとんどである。

スーパーでパックの餃子を買って、家に帰って食べるとしよう。餃子についている「たれ」の袋をうまく切れる人は天才である。ほとんどの人（消費者）は、ヌルヌルするたれの袋を手で切ろうとして失敗し、結局はハサミを持ち出すのではなからうか。「切れない切り口」のついた商品を堂々と売っているのは、消費者の立場でものを作っていないからだ。きっと経営者も従業員も自社の製品を食べないのである。

仕事明けに、仲間と、あるいは上司と「ちょっと一杯」というとき、飛び込みで店を選ぶこと

は珍しくない。しかしである。一番若い者が気を利かせて店を探すのであるが、店に入ってみなければ席が空いているかどうかわからない。上司を待たして「すみません。空いている店を探しますので、少し待ってください。」新人はつらい。でもちょっと立場を変えて考えてもらいたい。

満席なら、店の入り口に「ご来店ありがとうございます。申し訳ありませんがただいま満席です。次回のご来店をお待ちしています。」とでも掲示があれば、幹事役はまごつかなくて済む。「ただいま、海に見える御席が空いています」「団体様のお席が空いています（10名様まで）」「窓側のお二人席、空いています。星空がきれいですよ。」といった看板がでていれば、デートの2人も団体客もドアを開けるのに躊躇しなくても済む。ほとんどのレストランや居酒屋は、こんな知恵もない。お客様目線・消費者目線が乏しいのだ。だからこそ、消費者でもある税理士が経営者にヒントを出すことができるのだ。

## 6 税理士のセカンド・オピニオン

私もあちこちの会社や資産家から頼まれて税理士を紹介することがある。案件が少額であったりシンプルな事業の場合は、経験や顧客の少ない若い税理士を紹介するようにしているが、経験が少ないだけに、消費税の対応すらちゃんとできない税理士が多い。大学・大学院の教員として、そうした人物をこの業界に送り込んだ責任を感じている。

少し複雑な案件（相続がらみとか、国際的な取引をしている会社のようなケース）では、顧客の不安を消す必要があることから、一人ではなく、2人以上の税理士に頼んで相談に乗ってもらうようにしている。ところが、そうした話を持っていくと、「何々先生がやるなら、私はやらない」とか、「私が担当することに、他人は口出ししないでほしい」と言われる。私の感想であるが、税理士同士と一緒に仕事をしないと相談をしないというのは、結局は、自分の判断に自信がない、他の税理士から違う判断をされるのは困るからではなかろうか。そのように疑われても仕方ないような人がたくさんいる。

しかし、今の時代、病院でも重要な病名の判断とか重要な手術のことは、担当の医師の他にもう1人か2人の医師が同席して説明してくれるようになった。私の血縁者の1人が手術を受けたときは、担当の外科医のほかに、同僚の外科医、麻酔担当医、レントゲン技師など4-5名が同席して説明してくれた。わざわざ別の病院に足を運んで、もう一回、検体を取ったりレントゲンを撮り直したりしなくても、いわゆるセカンド・オピニオンが取れるようになった。セカンド・オピニオンを出すのは、逆に、安易な判断や無責任な姿勢を生むという批判もあるようであるが、そうした弊害よりも一人診断・判断の弊害や不信の方がはるかに大きな問題だと思う。

## 7 「新しい税理士」像

これまで税理士の業務といえば、税務に関するものが中心であったが、これからの税理士は、

極端なことを言うと、税の専門家である必要はない。そう言うと驚かれるかもしれないが、一人の人間がすべての税の知識を身につける必要などないし、不可能と言ってもよい。若いうちは研修会やセミナーに出て知識を更新することができても、年齢が上がるにつれて、新しい税法や改正についていくことが難しくなる。これからは税理士もネットワークを構築したり税理士法人にしたりして、個々の税理士としての限界を超えた仕事をする時代である。そこでは、税の知識は一人ひとりがオールラウンドな専門家になる必要はなく、地域ごとに、専門の職種ごとに、分担すればよい。相続に強い税理士、不動産の活用に強い税理士、医療関係に強い税理士、公益法人やNPO法人に強い税理士……各自が強みを持ち寄れば、いつでも最新の知識、正確な情報が手に入り、的確な判断ができるようになる。これだけ税制が複雑になり、中小企業とその経営者を取り巻く環境が厳しくなると、むしろ一人の税理士では適切な対応が困難になってきているということを認識すべきであろう。

税のことでも、1人の税理士が判断・助言をすると、必ずしもお客さんは納得しない。税理士が法人化（税理士法人）する意味がここにある。自分の目の前で専門家が相談して判断したのであればお客は疑わないのに、たった1人の先生が応対して、こうしたらいいと言われても素直に信じるわけにはいかないこともあろう。顧客が「この先生の言うことは本当にベストなんだろうか」「他にいい手はないのだろうか」と考えて当然であるが、個人事務所の税理士の場合は、そうした疑念を解消できない環境と雰囲気ではなかろうか。個人の税理士事務所でも、積極的にセカンド・オピニオンを提供できるようなネットワークを構築していただきたいものである。