世界第6位のグローバルファームに加盟したワンストップファーム
RSM汐留パートナーズに展望を訊く

RSM汐留パートナーズ CEO／RSM汐留パートナーズ株式会社 代表取締役社長CEO
公認会計士（日本／米国）・税理士・行政書士　前川研吾

RSM汐留パートナーズ（東京都港区）は、RSM汐留パートナーズ株式会社とRSM汐留パートナーズ税理士法人を中心に、社会保険労務士法人、行政書士法人、司法書士法人などを含む複数の法人で構成されるワンストップ型プロフェッショナルファームである。同社が特に強みとしてきたのは、IPOコンサルティングや国際業務である。同グループは令和4年11月に、世界第6位、米国第5位の国際的会計ネットワーク、RSMインターナショナル（以下、RSM）に加盟した。それまでは異なる会計ネットワークに加盟していたが、なぜ今回、RMSのメンバーファームになったのだろうか。本稿では、RSM汐留パートナーズ株式会社代表取締役社長CEOで、RSM汐留パートナーズCEOの前川研吾氏（写真）に、RSMに加盟するまでの経緯や、グローバルファームのメンバーとして目指す組織やサービスの展望、戦略を伺った。（撮影 市川法子）

世界第6位のグローバルファームに加盟

弊誌では、2022年8月号でも汐留パートナーズグループの取材をしています。当時、汐留パートナーズグループは別の会計ネットワークファームのメンバーでしたが、現在はその社名が示すとおり、RSMに所属しています。RSMは世界第6位、米国では第5位の会計ファームですが、RSMとの連携はどのように進んだのでしょうか。

前川　令和3年1月に、RSMのメンバーファームである税理士法人東京クロスボーダーズの村山暸永先生と、RSM清和監査法人の戸谷英之先生から「挨拶（あいさつ）に伺いたい」と連絡を頂きました。

実は戸谷さんは私の友人です。私は新日本

RSM汐留パートナーズグループのエントランス。RSMインターナショナルのコーポレートカラーが用いられている

監査法人（現・EY 新日本有限責任監査法人）で平成15年にキャリアをスタートしたのですが、その同期が戸谷さんでした。戸谷さんは4年ほどしてから、RSM清和監査法人にパートナーとして転職しました。その1年後には、私も汐留パートナーズを設立しましたが、開業当初は仕事がほとんどなく、実はRSM清和監査法人で非常勤の会計士としてアルバイトをしていました。ですから、ずっと交流があったのです。

その戸谷さんが久しぶりに訪ねてくれたのですが、経験豊富な村山先生も一緒でした。私ははじめ、業務提携を提案されるのではないかと想定していました。昨今は人材不足の時代ですから、業務を互いにシェアできないかという話だと考えていたのです。

――ところが、実際にはRSMへのお誘いだったわけですね。

前川　そうです。少しずつコミュニケーションを取っていき、村山先生から「汐留パートナーズさんはとても魅力的な事務所だと思います。RSMへの加盟についてどう思いますか？」とお声がけいただきました。

ただ、前回の取材でもお話ししたとおり、当時の汐留パートナーズは、国際的な会計ネットワークのPKFインターナショナル（以下、PKF）に所属していて、日本における代表も務めていました。ですから、お誘いはとても魅力的だったのですが、PKFへの不義理になってしまうのではないかと数週間にわたって真剣に悩みました。

――なぜ貴社にお声がかかったのでしょうか。

前川　RSMは世界で第6位、米国で第5位を誇るファームです。ただ、そのとき伺ったのは「日本ではGDPの規模の割にファームが小さい」ということを本部が感じていたそうなのです。

RSMでは各国のメンバーファームが、その国で10位以内に入ることを目標に掲げています。日本は特殊で、国内での正式なランキングはありませんが、「日本で展開する海外ファームのランキング」は海外にあるわけです。そのランキングには、例えば、辻・本郷税理士法人さんのような大きな事務所はそもそも入っていないのです。ただ、日本でもそのランキングを指標として、10位以内に入ることを目標としています。

その目標を達成するためには、税理士法人東京クロスボーダーズとRSM清和監査法人

が毎年オーガニックに成長しても、時間がかかるという状況でした。

そこで、本部が望む目標に向けて、もう一社メンバーファームを追加することを考えたそうです。当時、ＲＳＭでは労務やビザなどの領域は提供できていなかったこともあり、スタッフも１８０人程度と、ある程度の規模もある私たちにお話があったわけです。

若手メンバーが活躍できる舞台を

―― ただ、先ほども話されていたように、ファームを変更するには葛藤もあったのですね。

前川　はい。私たちは平成30年にＰＫＦに加盟しました。それ以前も国際業務には取り組んでいましたが、周囲から注目されるほどの体制ではありませんでした。ＰＫＦのメンバーファームとなってから、グローバルファームとしての作法や国際業務の連携のあり方など、多くを教えていただいたのです。

さらに、私たちがＰＫＦを抜けると、ＰＫＦの日本の税務ファームがなくなってしまう状況でした。そこで、私は別の事務所を紹介したり、それまでＰＫＦに紹介した日本の企業も引き続き支援できる状況をつくったりすることで、義理を果たせるのではないかと考えました。

―― それほどの決意をしてまで、ＲＳＭへ移ろうと考えた理由をお聞かせください。

前川　アカウンティング業界でのＢＩＧ４、ＢＤＯインターナショナルに次ぐ大きなグローバルファームに参入できるチャンスは、私の会計士人生ではもうないかもしれないと感じたからです。根拠があったわけではありませんが、動物的な勘でそのように感じました。

しかし最も大きな理由は、汐留パートナーズの若いメンバーに、より大きな舞台で活躍してもらいたいという想いです。スタッフの平均年齢は30代前半ですが、そのポテンシャルを伸ばしていく舞台を整えるのが私の役割だと思いました。

―― 汐留パートナーズグループは12法人からなると伺いましたが、全てがＲＳＭに加盟されたのでしょうか。

前川　私たちは現在、12法人で約２００名強の体制なのですが、今回加盟したのはそのうち7法人です。さらに、株式会社、税理士法人の５つは社名にＲＳＭを冠するようになりました。

実は、複数の士業法人が加盟するための審査はとても厳しいものでした。海外ではそもそも士業は、基本的に弁護士か会計士しか存在しません。ですから、最初に「社会保険労務士や行政書士、司法書士とは何か」を本部に説明し、理解してもらうまで、苦労がありました。

ＢＩＧ４にはない独自のブランディングの確立

―― ＲＳＭのメンバーファームとして、これからどのような活動をしていこうと考えていらっしゃいますか。

前川　今はまだホームページやメールアドレス、会社の営業資料やパワーポイント資料など、ＲＳＭへの加盟で必要となった変更が一段落したところです。ＲＳＭのブランドでこれまでのマーケティングを実践したら、どのような世界が広がっていくのか、メンバーとともにとても楽しみにしています。

私の個人的な目標は「ネクストＢＩＧ４」として、ＢＩＧ４とは志向を変えた独自のブ

前川研吾先生
RSM汐留パートナーズ CEO

ランディングを確立したいと思っています。汐留パートナーズは、ＲＳＭととても相性がよい部分があると思います。それはＲＳＭがＢＰＯ（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の領域を中心として、米国第５位にまで成長してきたという点です。

　これは、会社の展望をつくるアドバイザーの領域で拡大してきたＢＩＧ４とは対照的です。アドバイザリーだけではなく、アウトソーシングも併せて提供していきたい私たちの方向性と、ＲＳＭの特徴は合致していると感じています。その流れに乗って会社をどんどん成長させ、「日本にはＢＩＧ４のほかにもＲＳＭ汐留パートナーズというすばらしいワンストップファームがある」と認知してもらえるブランディングをしていきたいと思います。

RSM汐留パートナーズ（https://shiodome.co.jp/）

――ブランドを確立するために注力していく領域は、既に具体的に決めていらっしゃるのですか。

前川　国内では会計や給与などの領域で、偉大な先輩たちがたくさん活躍されています。そのような事務所と差別化していくために、クロスボーダーに活躍する企業のバックオフィスに対するコンサルティングやアウトソーシングを英語や中国語を活用して引き受けていきたいと考えています。

　先日集計してみたところ、売上の40％が外資系のお客様でした。間接的に外貨を稼ぐことになると思いますので、為替の状況がどうであれ、今後は外資と国内の割合が半分ずつになることを目指してお客様を獲得していきたいと思っています。

当面の目標と新たな取り組み

――顧問契約による収入を事業の中心としている従来型の会計事務所とは異なり、貴社の事業には多くの可能性がありそうですね。

　また、海外からのインバウンドで日本に進出してくる企業だけではなく、日本企業の海外進出も支援することで事業が安定していくと考えています。

――まさに、他の事務所との差別化につながる付加価値の高い業務だと感じます。

前川　税理士を目指す若い人材が減ってきている今、私たちのビジネスを成長させるためには、有資格者だけで組織を構成していくのは現実的ではありません。

　アドバイザリーだけでなくＢＰＯの領域で事業を発展させるためには、経理や人事などの経験がある人材とともにプロフェッショナルサービスを提供していく必要があります。同時に、ライセンスが必要なサービスは有資格者が提供するという体制を整えていくことが事業を成長させるために求められるでしょう。

前川　仰（おっしゃ）るとおり、可能性は無限大だと感じています。だからこそ、経営者としての手腕が問われているともいえます。

　インバウンドにフォーカスするのか、アウトバウンドも同時に進めるのかといった選択肢だけではありません。例えばＲＳＭでは、テクノロジーコンサルティングの領域も急成長しています。ＲＳＭ汐留パートナーズでも、テクノロジーにバックボーンのあるコンサルティング企業の出身者を採用して、その領域に注力するという経営戦略もあるでしょう。

　もちろん、ＲＳＭジャパンとしては最終的にはどの領域も求められるのですが、優先順位をつけてどこから取り組むべきなのかは悩みどころですね。この選択を誤ればメンバーに迷惑がかかりますので、この意思決定はとても重要です。

　ただ、現在はＲＳＭのメンバーファームに加盟した直後ですから、まず「ＲＳＭジャパンにはＲＳＭ汐留パートナーズというところがあって、そこにお願いすれば取りあえず大丈夫だ」とＲＳＭのメンバーに認知してもらうために、数年は必要だと考えています。

　そして、コロナがもう少し落ち着いたら、世界各地のＲＳＭメンバーファームのマネージングパートナーに挨拶をして「日本で何かあったら連絡してください」と営業活動を展開していきたいです。

――グローバルファームの一員として活動するからこそ苦労されている点があれば、お聞かせください。

前川　メンバーファーム内での独立性については、とても厳しく求められています。私たちのお客様の外資系企業の親会社が、米国や英国のＲＳＭメンバーの監査を受けていれば、日本での記帳代行サービスや給与計算サービスを継続することはできません。

　令和４年11月からＲＳＭに加盟したのですが、そのようなお客様との契約は10月31日までに全て終了することになりました。売上としては数千万円になります。海外と違って私たちに資本関係はないのですが、「同じＲＳＭを冠していたら、それは自己監査にあたる」という見解ですね。

　さらに日本でも、令和５年４月から公認会計士の職業倫理が新しい基準になり、例えばＲＳＭ清和監査法人と私たちが同じお客様にサービスを提供するのはより一層難しくなります。

――コンプライアンス意識が日本でもだいぶ徹底されてきているともいえそうですね。

前川　この問題はＲＳＭだけではなく、ＢＩＧ４のファームにも共通しています。彼らが監査をしているからこそ、税務や給与計算ができないというお客様が出てくるわけです。そういったときにＢＩＧ４はＢＩＧ４内のほかのファームには紹介したくないでしょう。

　そこで新しい取り組みとして、その受け皿として、特に私の前進でもあるＥＹを中心にＢＩＧ４と良好なお付き合いをスタートしています。「ＢＩＧ４の存在を脅かしはしないが、一定のクオリティーを持っている準大手」としての需要があると思います。

　今回ＲＳＭに加盟する際には、１年以上にもわたるデューデリジェンスを受けました。それを経て加盟しているということは、会社が上場審査を通過したのと同じくらいに受け止めてもらえているのかもしれません。

――その体制は、顧客にとっても安心感につながりますね。

前川　そうですね。国際業務だけではなく、国内業務においても信頼感を出せるのではないかと思います。

　ＲＳＭに加盟したことで、令和５年の１年をかけて、情報セキュリティ認証のＩＳＯ

２７００１を取得していきます。「情報セキュリティがしっかりしている事務所だ」とお客様にも捉えてもらえるようになると思っています。

大規模化による高度な価値の提供

――最後に、今後の5年、10年を見据えた展望をお聞かせください。

前川　個人的には、業界では寡占化がどんどん進んでいくのではないかと予測しています。ＢＩＧ４の分裂は起こるかもしれませんが、事務所としての寡占化は進む。つまり、事務所の規模が大きくなっていくと思うのです。

もちろん、個人事務所は今後も残り続けるでしょう。ただ、私たちのような事務所は１８０人という規模では業務に対応できなくなっていくでしょう。現在、ワンストップファームとしてサービスを提供していますが、サービスをひとつずつ見ていくとまだまだ規模は小さいので、それぞれのサービスに規模を持たせ、３００人、５００人と大きくしていかなければならないと思います。

――そのような規模の事務所では、どのようなサービスを提供できるようになるとお考えでしょうか。

前川　私はＢＩＧ４の動向をキャッチするためにさまざまなパートナーと交流していますが、産業ごとへの特化に向かっていると感じます。例えば、ＥＹのなかでも「この人は小売業に詳しい、とかあの人は製造業に詳しい」と、産業とサービスをつなぐ専門家をどんどん育てています。

各サービスや各産業の専門家となれば、１００名の規模では到底達成できません。５００名くらいの規模になってようやく、お客様に対して高度な価値のあるサービスを提供できるようになるのではないでしょうか。

寡占化と産業特化への流れを考えると、私たちも大きくならざるを得ないだろうということです。そのためには、他の事務所をＭ＆Ａで買収することも十分にあり得るでしょう。

――Ｍ＆Ａはどのくらいの規模の事務所を想定しているのでしょうか。

前川　私たちは創業以来、「汐留フィロソフィ」という経営理念をとても大切にしています。ＲＳＭにも、この汐留フィロソフィとても近いポリシーがあります。これらの理念は将来的にも守っていきたいものです。逆にいえば、この理念がくずれるようなＭ＆Ａは行いません。

そのように考えると、Ｍ＆Ａの対象は私たちがマジョリティーを保てるような規模、つまり大きくても従業員数１００名以下の事務所になると思います。

――Ｍ＆Ａを含めて拡大を目指していかれるのですね。

前川　東京には外資系の企業、上場会社や上場準備会社が多いので、私たちが地方に拠点を持つ形はあまり想定していません。東京で組織をひたすら大きくしていくことが、まずやるべきことだろうと思います。

また、ＡＩをはじめとするテクノロジーによって、この業界も大きく変化していくことでしょう。私たち自身の仕組みのＩＴ化を進め、そのうえでその知見をプロダクトとして提供できるようにならなければいけないと思います。テクノロジーの領域においても、アドバイザリーからシステムの実装、さらにはＢＰＯまでミックスしてサービスを提供できるようになっていきたいと考えています。

――本日は貴重なお話をありがとうございました。ますますのご発展を祈念しています。