大規模会計事務所の実態調査レポート 2025

2025 年 9 月 11 日
一般社団法人 会計事務所連携協議会

Ver. 1.0

© 2025 一般社団法人 会計事務所連携協議会

1. はじめに

一般社団法人 会計事務所連携協議会(略称: 会計連、理事長: 本郷 孔洋、事務局所在地: 東京都中央区)は、全国の会計事務所 17 社[1]が発起人となって、2024 年 12 月 25 日に正式に設立された。会計事務所連携協議会は、会員間の積極的な議論と協力、そして連携を通じ、会計事務所業界のブランドイメージの向上、および、会計事務所における人材の採用と育成の支援を中心に活動に取り組んでいる。

本実態調査レポートは、会計連の会員 17 社を対象とした調査に基づき、大きく変わりつつある会計事務所の今を、データに基づき、客観的に理解できるようにすることを目的としている。本実態調査レポートは、全国の会計事務所の役職員や会計事務所経営に関心を有するメディア等はもちろんのこと、会計事務所で働くことに多少なりとも関心を有している方々の参考になることを目指している。

1-1. 調査手法

本実態調査レポートは、会計連の会員 17 社を対象とした調査に基づいている。調査票は会計連の委託により、株式会社リアルソリューションズが設計した。調査は 2025 年 4 月から 5 月にかけて実施し、対象とした 17 社全社から回答を得た。ただし、一部の質問項目に対し、未回答となっている回答も存在するため、各調査項目のサンプル数(N)は必ずしも 17 とはなっていないことに留意されたい。

回答の分析は 2025 年 5 月から 7 月にかけて株式会社リアルソリューションズが実施した。本実態調査レポートの執筆も、株式会社リアルソリューションズが中心となって行うことにより、客観性を確保している。

2. 会計事務所とは

会計事務所とは、一般的に、税理士、公認会計士といった国家資格を持つ専門家が運営・所属し、主に会計・税務・財務に関する幅広いサービスを企業や個人に提供する事業体を指す。税理士が運営する場合には、「税理士事務所」、公認会計士が運営する場合には「公認会計士事務所」と呼ばれるが、総称して「会計事務所」と呼ばれることが多い。

日本全国には約 3 万の会計事務所が存在する[2]。全国に 6 万店弱存在すると言われるコンビニエンスストアの半分程度にはなるが、同じく全国に 3 万店程度と言われる、クリーニング店や学習塾などと同様に、全国に広く、当たり前のように存在する事業所である。

かつては、全国に 500 程度存在する税務署の近くに多く見られたが、これは税務申告が書面でなされた時代の名残であり、今は税務署の近くという場所への拘りは見られない。

---

[1] 発起人となる 17 社については、第 10 章「一般社団法人 会計事務所連携協議会について」を参照されたい。

[2] 2023 年発表の経済産業省・総務省「令和 3 年経済センサス」において国内会計事務所(産業小分類 724_公認会計士事務所、税理士事務所の事業所数)の総数は 32,246。

2-1. 税理士と公認会計士

税理士と公認会計士は区別せずに認識されていることも多いが、税理士と公認会計士は異なる国家資格である。

税理士は税理士法に基づく国家資格であり、「税理士は、税務に関する専門家として、独立した公正な立場において、申告納税制度の理念にそって、納税義務者の信頼にこたえ、租税に関する法令に規定された納税義務の適正な実現を図ることを使命とする」とされている。税理士法では、税理士の業務は税務代理、税務書類の作成、税務相談とされているが、この他税理士業務に付随して、財務書類の作成、会計帳簿の記帳の代行その他財務に関する事務を業として行うことができるとされている。

これに対し、公認会計士は公認会計士法に基づく国家資格である。公認会計士法では、「公認会計士は、監査及び会計の専門家として、独立した立場において、財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保することにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もつて国民経済の健全な発展に寄与することを使命とする」とされており、公認会計士の業務は、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の監査又は証明をすること、またこの他、財務書類の調製をし、財務に関する調査若しくは立案をし、又は財務に関する相談に応ずることとされている。

税理士法および公認会計士法に基づけば、税理士は「税務」の専門家、公認会計士は「監査および会計」の専門家ということになるが、実態としては、価値を提供する対象が異なると理解する方が正確である。すなわち、税理士は、中小企業や個人に対し、税務及びその前提となる会計を中核としたサービスを提供するのに対し、公認会計士は、主に上場企業を中心とした中堅・大企業に対し、監査および会計を中核としたサービスを提供している。前者は会計事務所として活動することが一般的であり、後者は監査法人として活動することが多い。なお、公認会計士は税理士試験を免除され、税理士として登録することが可能である。このため、公認会計士が税理士登録をした上で、中小企業や個人に対し、会計や税務を中核としたサービスを提供することも行われている。

本実態調査レポートで対象とする会計事務所は、税理士登録した公認会計士も含め、税理士資格を持つ専門家が、税務を中核に、会計・税務・財務に関する幅広いサービスを中小企業や個人に提供する事業体を指すものとする。

2-2. 個人事務所と税理士法人

もともと会計事務所は税理士の資格を有する個人が運営する事業所のみが認められていた。後述するように、現在では法人として会計事務所を運営することも認められているが、現在でも、会計事務所の大半は個人経営である。令和 3 年経済センサスにおいて国内会計事務所 [3]の総数は 32,246 事業所であるが、このうち 26,830 事業所(83.2%)は個人経営である。

もっとも、個人経営といっても、事業を行う個人、すなわち個人事業主であり、従業員を雇用していることも一般的である。上記の 26,830 事業所の個人経営の会計事務所のうち、事業主だけ(従業者数 1 名)は 5,708 に過ぎない。逆に言えば、個人経営の会計事務所のうち、約 8 割(78.7%)は、1 名以上の従業員を雇用している。ただし、個人経営の会計事務所の規模は一般的に小さい。個人経営の会計事務所のうち約 7 割(70.1%)は事業主を含めた従業者が 1 名から 4 名である。このため、会計事務所というと、

[3] 産業小分類が 724_公認会計士事務所、税理士事務所

事業主である税理士に数名の補助者という小規模事業者のイメージが定着している。しかしながら個人経営でも、従業者数が 50 名から 99 名という規模の会計事務所も、少数ではあるが存在している。

従前は個人経営しか認められていなかった会計事務所だが、2001 年に税理士法が改正され、個人ではなく、法人(税理士法人)として会計事務所を運営することが認められるようになった。税理士法人は 2 名以上の社員税理士が必要とされる。

現在では、税理士法人は一般的な存在となっており、令和 3 年経済センサスでは、法人形態の会計事務所が 5,416 事業所存在する。税理士法人の規模は個人経営の会計事務所と比較すれば大きい。従業者が 1 名から 4 名の税理士法人は 1,210 であり、これは税理士法人全体の約 2 割にとどまる。税理士法人の従業者数のボリュームゾーンは 5 名から 29 名であり、この規模の税理士法人は 3,785 と全体の約 7 割(69.9%)に達する。税理士法人の中には、従業者数が 1,000 名以上という超大規模事務所も少数ながら存在している。

今回の調査の対象となった会計事務所 17 社は全て税理士法人である。調査対象の役職員数は最小が 84、最大は 2,226、平均は 458 であった(N=16)。今回の調査の母集団は、会計事務所全体の中では大規模事務所に属すると言える。今回の調査は、会計事務所の今を、データに基づき、客観的に示すことを目的としているが、母集団を踏まえると、会計事務所全体でも、大規模事務所という 1 セグメントに特化した調査になっていることは留意いただきたい。

2-3. 有資格者と専門職員

前述のように会計事務所は、税理士資格を持つ専門家が、税務を中核に、会計・税務・財務に関する幅広いサービスを中小企業や個人に提供する事業体を指す。当然のことながら、会計事務所にとって、税理士資格を持つ専門家(一般に有資格者という)は文字通り不可欠な存在である。1 名以上(税理士法人の場合には 2 名以上)の有資格者がいなければ会計事務所は成り立たない。

一方で、会計事務所においては、税理士資格を持たない職員(本レポートでは専門職員と表現する)の存在も欠かせないものとなっている。税理士の業務は税務代理、税務書類の作成、税務相談とされており、これらは有資格者しか行うことはできない(いわゆる独占業務)。しかし、顧客ニーズの広がりにより、会計事務所が提供する業務は税務代理、税務書類の作成、税務相談より圧倒的に広いものとなっている。その中で専門職員の役割は、独占業務の補助要員としてはもちろん、独占業務以外に関しても、非常に大きいものになっている。

会計事務所が中小企業に対してサービスを提供する際には、税務申告は提供する価値の中核に存在する。しかしながら、それは提供する価値の一部にすぎない。会計事務所が中小企業に対して提供するサービスは、中小企業が健全に事業を継続・成長させるための支援全般にわたる。税務申告の手前には、月々の経営状況を正確に、タイムリーに可視化するための会計業務が必要である。また、中小企業経営者の伴走者として、経営コンサルティングサービスを提供することも一般的に行われている。これらの価値提供にあたっては、専門職員の存在は不可欠である。

会計事務所が個人経営の税務申告書作成業にとどまることなく、法人として組織化され、会計業務や経営コンサルティング業務、さらには、財務アドバイザリーや M&A 支援などの専門性の高い業務まで多様な顧客ニーズに応えられるようになったのは、専門職員の活躍あってこそである。会計事務所と言えば税理士の仕事というイメージは今でも強いが、実際には、専門職員という陰の主役あってこそ成り立って

いるという認識が必要である。

2-4. 会計事務所と事業グループ

会計事務所は、税務を中核に、会計・税務・財務に関する幅広いサービスを中小企業や個人に提供するが、その際には、会計事務所(税理士法人)を中核としつつも、社会保険労務士法人、司法書士法人など、複数の法人からなる事業グループとして活動していることも多く見受けられる。

事業グループとして活動することによって、顧客である中小企業・個人にとっては、多様なニーズにワンストップで応えてもらえるというメリットが生まれる。同時に、会計事務所(税理士法人)を中核とした事業グループ側からすると、一顧客から得られる顧客単価を向上させやすいといったメリットがある。

なお、事業グループとして活動している場合には、その中核となる会計事務所の規模は比較的大きめであり、税理士法人であることが一般的である。一方で、個人経営の会計事務所の場合でも、特定の社会保険労務士事務所や司法書士事務所と連携していることも一般的に行われている。この場合でも、顧客の観点からは、多様なニーズに応えてもらいやすく、また、会計事務所や社会保険労務士事務所、司法書士事務所の観点では相互送客が見込めるというメリットがある。

本調査では、基本的に会計事務所(税理士法人)を調査の対象としているが、事業グループとして活動している場合には、グループ全体の調査も一部実施している。

3. 調査対象会計事務所の基本属性

本章では、本調査の対象となった会計事務所 17 社(すべて税理士法人)の事業規模や対応業務、クライアントの構成、役職員構成など、基本的な属性を分析する。

3-1. 会計事務所の事業規模

本調査では、まずクライアント数 [4]の調査を行った。税理士法人のクライアント数については、16 社から回答があった。最小値は 750、最大値は 19,526、平均値は 5,204、中央値は 2,470 となった。クライアント数が 10,000 を超えているという回答が 2 社あり、平均値を引き上げている傾向が見られた。

グループ全体のクライアント数に関しては、回答が 12 社と減ったが、最小値は 1,000、最大値は 23,585、平均値は 7,381、中央値は 3,825 となった。グループ全体のクライアント数の回答があった 12 社について、税理士法人のクライアント数との比較を行ったところ、11 社が比較でき、平均して 42.0%増となっていた。つまり税理士法人単体のクライアント数に対し、グループ全体では 1.4 倍のクライアント数を獲得しているということである。事業グループとして活動している場合には、より多様なニーズに応えることにより、クライアント数を増やすことができていることが確認された。

[4] 本調査ではクライアントとは、継続的に取引のある顧客と定義した。このため、月次で支援している顧客はもちろん、年に一回ではあるが継続的に税務申告を行っている顧客の数も含まれる。逆に継続的な取引がなく、例えば相続税などで一回きりの顧客の数は含まれない。

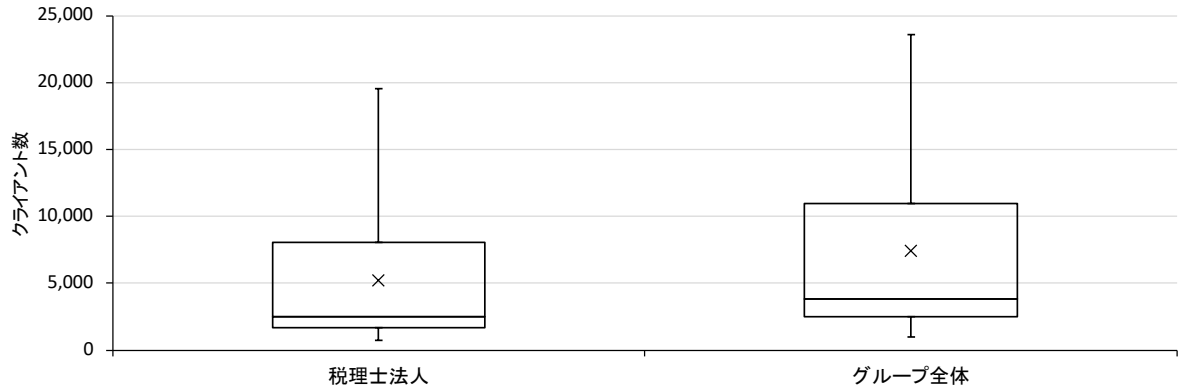

図 3-1 クライアント数(税理士法人およびグループ全体)[5]

次に売上高の調査を行った。税理士法人の売上高については、13 社から回答があり、最小値は 7.4 億円、最大値は 200.0 億円、平均値は 38.4 億円、中央値は 16.0 億円という結果であった。

グループ全体の売上高に関しては、11 社から回答があり、最小値は 16.0 億円、最大値は 260.0 億円、平均値は 76.0 億円、中央値は 50.0 億円となった。グループ全体の売上高の回答があった 11 社について、税理士法人の売上との比較を行ったところ、平均して 111.0%増となっていた。つまり税理士法人単体の売上に対し、グループ全体では 2.1 倍の売上高を達成しているということである。なかにはグループ全体の売上高が税理士法人の 6 倍以上という回答もあった[6]。ここからも会計事務所の提供するサービスであり、収益源が多様化していることが見て取れる。

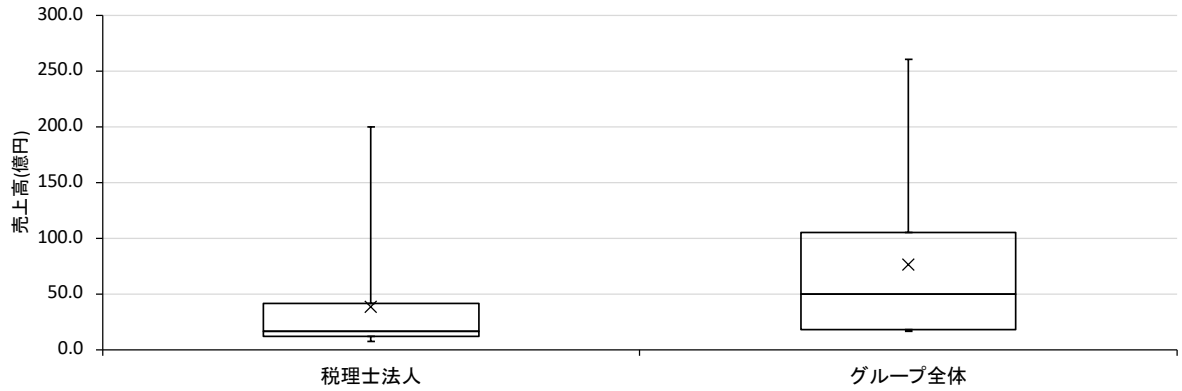

図 3-2 売上高(税理士法人およびグループ全体)

なお、税理士法人としての売上高の最大値である 200 億円というのは、1,500 社強が上場している東証スタンダード市場において、650 位前後の企業と同等である。また税理士法人としての売上高の平均

[5] このグラフはいわゆる箱ひげ図である。下のヒゲの下限が最小値を、上のヒゲの上限が最大値を示す。間にある箱の下限が第一四分位(データを下から並べ 25%に位置する)、上限が第三四分位(同 75%)、間の線が第二四分位(同 50%、中央値)を示す。図中の「×」は平均値を示す。

[6] このため全体の平均値が引き上げられていることには留意されたい。

値である 38.4 億円は、500 社強が上場している東証グロース市場において、270 位前後の企業と同等である [7]。税理士法人は、一般的な株式会社と異なり、上場の対象とはならないが、大規模会計事務所の事業規模は、上場企業に伍するレベルであると言える。

一方で、令和 3 年経済センサスにおいて、国内会計事務所の総売上高は 1 兆 9,023 億円とされている [8]。つまり今回調査対象となった税理士法人での最大売上高である 200 億円は、市場全体の約 1%に過ぎない。これは会計事務所という産業が非常にロングテール [9]であることを示している。一面においては、現在大規模とされる会計事務所でもまだまだ成長の余地があることを示していると同時に、他面においては、ロングテールの産業において、例え小規模であっても十分に成功することは可能であることを示している。

次に役職員数の調査を行った。税理士法人の役職員数については、16 社から回答があり、最小値は 84 名、最大値は 2,226 名、平均値は 458 名、中央値は 256 名という結果であった。

グループ全体の役職員数に関しては、14 社から回答があり、最小値は 165 名、最大値は 2,515 名、平均値は 627 名、中央値は 447 名となった。グループ全体の役職員数の回答があった 14 社について、税理士法人の役職員数との比較を行ったところ、平均して 63.8%増となっていた。

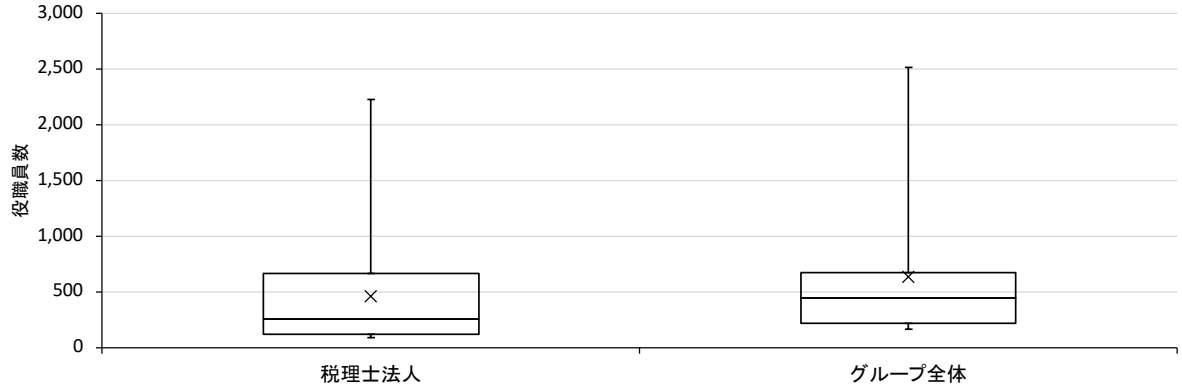

図 3-3 役職員数(税理士法人およびグループ全体)

次に、売上高と役職員数から、一人当たり売上高を算出した。税理士法人では算出可能な回答数が 13 社となり、最小値は 223 万円、最大値は 1,356 万円、平均値は 994 万円、中央値は 1,017 万円という結果であった。グループ全体での一人当たり売上高は、算出可能な回答数が 11 社となり、最小値は 877 万円、最大値は 1,589 万円、平均値は 1,069 万円、中央値は 970 万円という結果であった。

なお、税理士法人での一人当たり売上高の最小値が 223 万円となっているが、この回答のグループ全

[7] 2025 年 6 月 4 日に ullet.com で調査。

[8] この統計では、「事業所数」、「従業者数」及び「売上高」は必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計しているため、事業所数は総数 30,840、その売上金額の合計が 1,902,351 百万円となっている。

[9] 一般的には商品の売上構成の説明で利用される表現であるが、ここでは個々の売上は小さいが数の多い小規模事務所の売上が市場全体の売上の大きな部分を占める現象を意味する。

体での一人当たり売上高は逆に全 11 社中 2 位という高さであった。税理士法人を中核としつつ、グループ全体で売上をあげる事業構造になっているものと思われる。

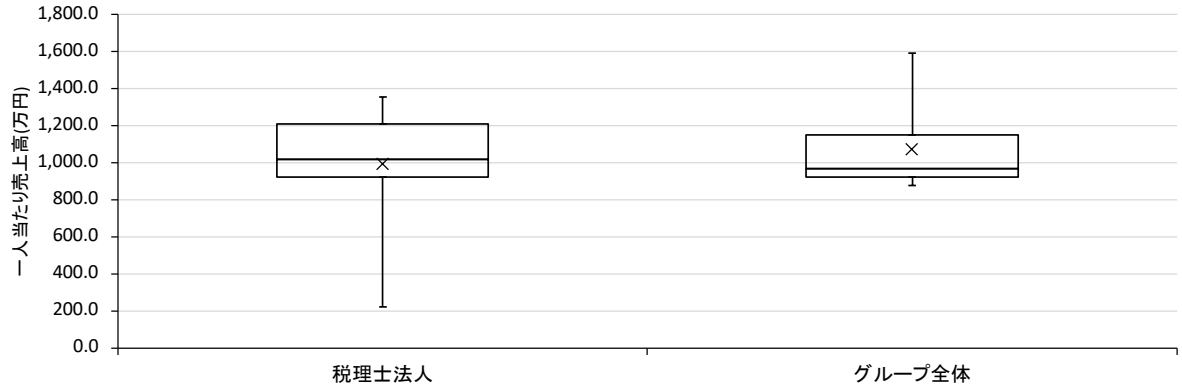

図 3-4 一人当たり売上高(税理士法人およびグループ全体)

税理士法人、グループ全体ともに一人当たり売上高の平均値は約 1,000 万円となっているが、これは役職員の給与水準を考える上では重要な指標である。企業の持続可能性を考慮すると、役職員の平均給与が一人当たり売上高を超えることはありえない。一方で、設備投資等の負担が軽い事業においては、役職員の平均給与が一人当たり売上高に近付くことは可能である。会計事務所については、設備投資等の負担は軽く、これは会計事務所において一定の昇格を経れば、年収 1,000 万円を十分に超えうるということを意味している。

3-2. 会計事務所の業務

前述の通り、税理士の基本業務は税務代理、税務書類の作成、税務相談とされており、これらは税理士の独占業務となっている。しかし、顧客ニーズの広がりにより、会計事務所が提供する業務は税務代理、税務書類の作成、税務相談より圧倒的に広いものとなっている。提供する業務は、会計事務所により様々であるが、以下のような業務が中心となっている。

- 税務申告・税務顧問
- 会計・記帳代行
- 経営コンサルティング
- 相続・資産税業務
- 企業再生・M&A 支援
- 財務戦略アドバイザリー

本調査では、上記の業務の実施状況について調査を行った。結果は図 3-5(業務の実施率)の通りである。

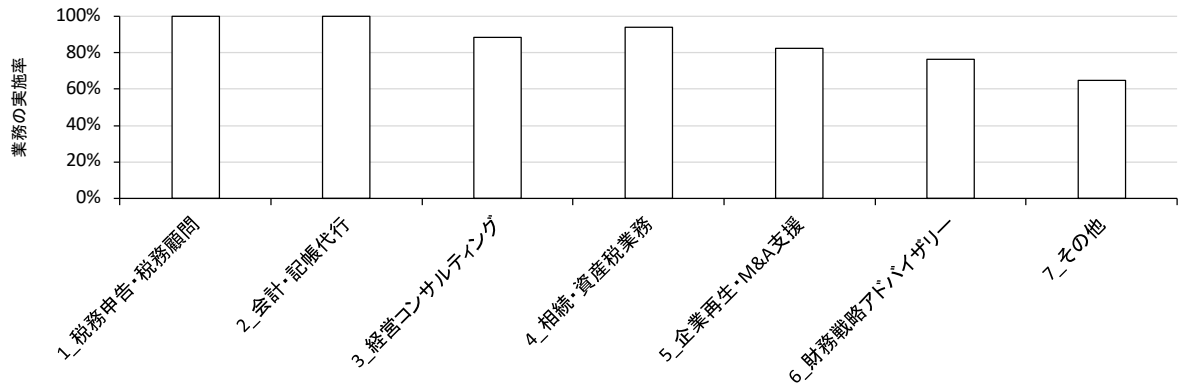

図 3-5 業務の実施率

独占業務となる税務申告・税務顧問はもちろん、これに密接につながる会計・記帳代行も回答した全ての事務所が実施しているとした。

これに加え、業務内容として経営コンサルティング、企業再生・M&A 支援、財務戦略アドバイザリーなども高い率で実施されていることが確認できた。なお、その他の業務としては、グループ士業法人を通じた行政書士業務、司法書士業務などのその他士業業務、BPO 事業、IT コンサルティング/DX コンサルティング、人材サービス業、スタートアップ支援、バーチャルオフィスの運営など、多岐にわたる業務を行っていることが確認できた。

3-3. 会計事務所のクライアント

本実態調査レポートで対象とする会計事務所は、税理士資格を持つ専門家が、税務を中核に、会計・税務・財務に関する幅広いサービスを中小企業や個人に提供する事業体を指すものと定義している。

本調査では、各社のクライアントの構成比を調査した。回答された構成比の平均(加重平均)をとったものが図 3-6(クライアントの構成比)である。

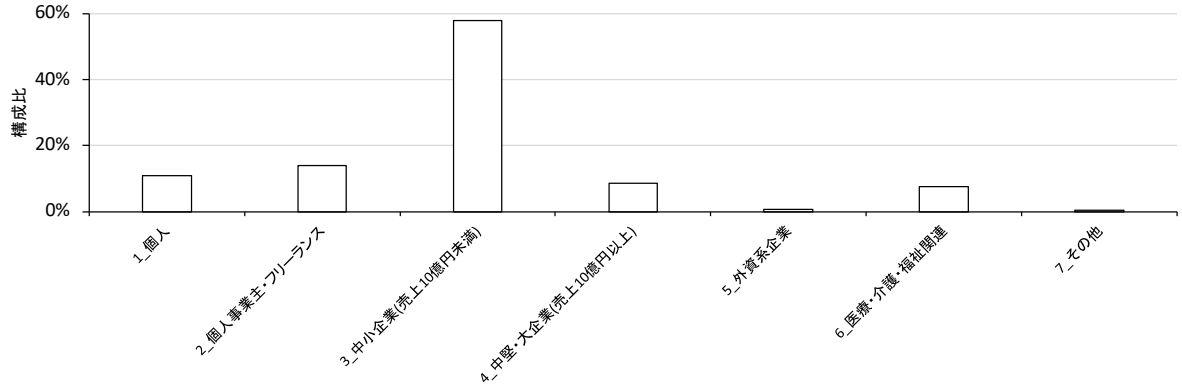

図 3-6 クライアントの構成比 [10]

10 各社の取引先数とクライアントの分布割合を加重平均して算出した。

クライアントのうち 60%弱が売上高 10 億円未満の中小企業であることが確認できる。

調査対象となった会計事務所の中には、クライアントの 95%が中小企業(売上高 10 億円未満)という回答もあった。一方で、クライアントの 50%が外資系企業とする回答もあった。全体的に中小企業がメインのクライアント層ではあるが、特定のセグメントを強みとしている会計事務所も存在している。また、その他としては具体的に公営企業その他をクライアントとしているという回答があった。

3-4. 会計事務所を構成するメンバー

3-1 節で、事業規模の一環として役職員数について分析を行なったが、役職員数については、役員/総合職/一般職/パートの 4 職種に分けて回答を得ている。職種の構成比を分析したところ、平均すると、総合職が全役職員数の 59.2%を占めていた。つまり、総合職は会計事務所の主戦力と言える[11]。

もっとも、より詳細に分析すると、16 の回答を 2 つのクラスタ(似た傾向を持つ固まり)に分割することができる。

表 3-1 職種構成のクラスタ分析

クラスタ 0	7 件	総合職の割合が高め	平均した総合職の構成比: 74.3%
クラスタ 1	9 件	総合職の割合が相対的に低め	平均した総合職の構成比: 52.9%

会計事務所では、一つのクライアントに対し、担当者が記帳業務から顧客とのやり取りまで一気通貫して対応するスタイルと、記帳業務と顧客のやり取りを明確に分担するスタイルがある。後者では、一般職やパートが記帳業務といった定型業務を担い、総合職がクライアントとのやり取りを担うという役割分担がなされている(このため、後者については、特に製販分離という言い方をする)。上記の 2 つのクラスタは、クラスタ 0 が一気通貫スタイル、クラスタ 1 が製販分離スタイルと見ることもできる。

役職員数については、さらに男性/女性それぞれの数についても回答を得ている。構成比を分析したところ、平均すると、男性が全役職員数の約半分である 51.1%を占めていた。産業によって役職員の男女比率は異なるが、会計事務所は男女比がほぼ半々であるということができる。

もっとも、より詳細に分析すると、16 の回答を 3 つのクラスタに分割することができる。

表 3-2 男女比のクラスタ分析

クラスタ 0	4 件	男性がやや多め	平均した男性の構成比: 59.8%
クラスタ 1	4 件	中立的	平均した男性の構成比: 50.9%
クラスタ 2	8 件	女性がやや多め	平均した男性の構成比: 39.9%

[11] なお、一般職が 0%という回答もあったが、これはそもそも総合職と一般職を区別していないとのことであった。ただし、その場合は全て総合職にカウントされており、総合職が当該会計事務所の主戦力であることに違いはない。

先ほどの職種別の構成比と男女比の相関関係を見ると、「一般職 + パートの割合」と「女性比率」には 0.45 の中程度の正の相関 [12]が見られた。これは一般職/パートの割合が高いと、女性比率が高い傾向があるということであり、つまり、女性は総合職よりも、一般職あるいはパートとして勤務していることが多めということである。しかしながら、回答のあった 16 社の中では、女性比率が 78.4%という回答もあり、むしろ女性中心の業務運営がなされているケースも見られる。

このように大規模会計事務所といっても、全てが同じようなスタイルというわけではなく、それぞれに個性があるということに留意されたい。

4. 会計事務所の総合職の働き方

本章では、会計事務所の主戦力である総合職に絞って、どのような業務を担っているのか。またどのような働き方なのかを見ていく。

4-1. 担当社数

まずは会計事務所において、総合職が一人当たり何社のクライアントを担当するかを調査した。

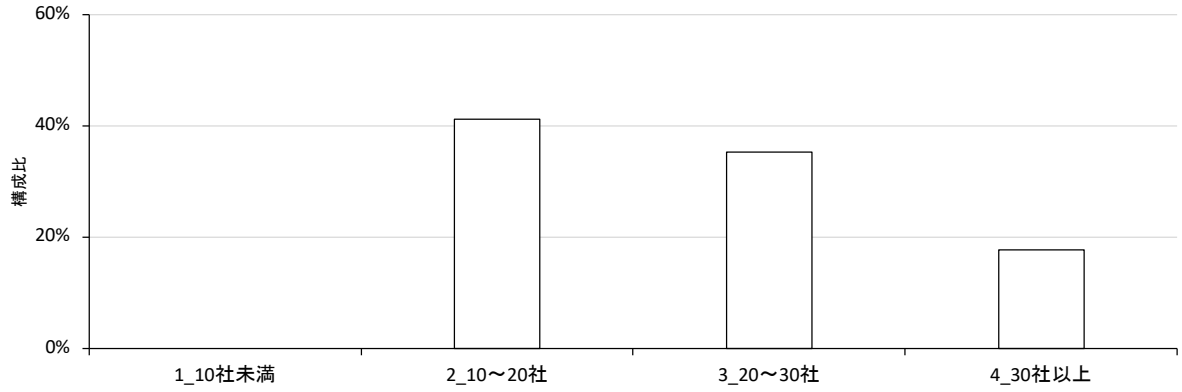

図 4-1 総合職一人当たりの担当クライアント数

回答(サンプル数 16)としては、総合職一人当たりのクライアント数 10~20 社が最多となり、次に 20~30 社となった。一方で、30 社以上とする回答も 3 社あった。

ここで、30 社以上とする回答 3 社は、すべて 3-4 における職種の構成比でクラスタ 1、すなわち総合職の割合が相対的に低めのクラスタに該当した。上述の通り、総合職の割合が相対的に低めのクラスタでは、一般職やパートが記帳業務といった定型業務を担い、総合職がクライアントとのやり取りを担うという役割分担がなされている可能性が高い。このため、総合職一人あたりのクライアント数が高い結果になっ

[12] ピアソン相関係数(以下断りがない限りは同様)

ているものと思われる。

4-2. 業務の時間配分

総合職の業務について、1. 定型ワーク(デスクワーク)、2. クライアントワーク、3. 新規営業、4. その他(採用、管理活動、教育など)の大きく 4 つに分類し、それぞれにどのように時間を配分しているか分析を行った。結果としては時間配分には大きく 2 つのパターンがあることがわかった。

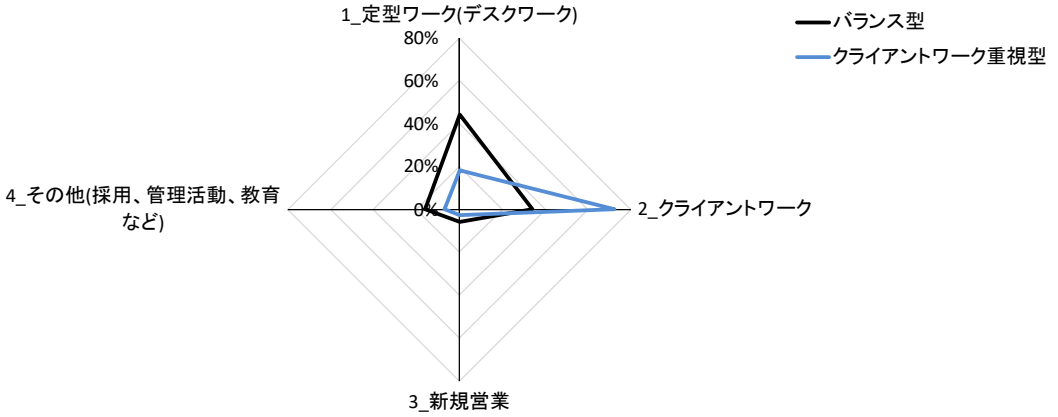

図 4-2 総合職の業務の時間配分

ここでいう 2 つのパターンは、「バランス型」と「クライアントワーク重視型」と表現できる。バランス型については、平均して時間の半分弱(44.1%)は定型ワーク(デスクワーク)に割いており、続いて 1/3 (34.2%)をクライアントワークに割いている。これに対し、クライアントワーク重視型は平均して時間の 3/4 (72.2%)をクライアントワークに割いている。

なお、全 17 社の回答のうち、12 社がバランス型に、5 社がクライアントワーク重視型に該当した。なお、クライアントワーク重視型 5 社のうち 4 社は、男女比で女性がやや多めのクラスタに属していた。先ほどの男女比の分析では「女性は総合職よりも、一般職あるいはパートとして勤務していることが多め」としたが、3-4 節で説明した製販分離型に該当し、一般職やパートが記帳業務といった定型業務を担う一方で、総合職がクライアントとのやり取りに多く時間を割くという役割分担が徹底されているということかもしれない。

もう一点興味深いのは新規営業に割く時間が短いということである(全 17 社の平均で 5.0%)。これはバランス型もクライアントワーク重視型でも大きな差はなかった。これは会計事務所の顧客獲得経路を反映しているものと考えられる。会計事務所の顧客獲得の大勢は、既存のクライアントからの紹介と言われる。一部の会計事務所ではインターネット等での広告も積極的に活用しているが、逆にいわゆる「ドブ板営業」は極めて非効率であり、全く行われていない。このため、会計事務所における新規営業とは、ほぼ紹介や広告からの問合せ対応を意味し、あまり物理的な時間を割く必要がないものと考えられる。

4-3. 勤務形態

勤務形態については、現時点と 5 年前で横比較を行った(グラフ上は 5 年前が左であることに留意)。フルタイム勤務をベースとしながらも、時短勤務制度については、ほとんどの会計事務所で導入されてい

る。

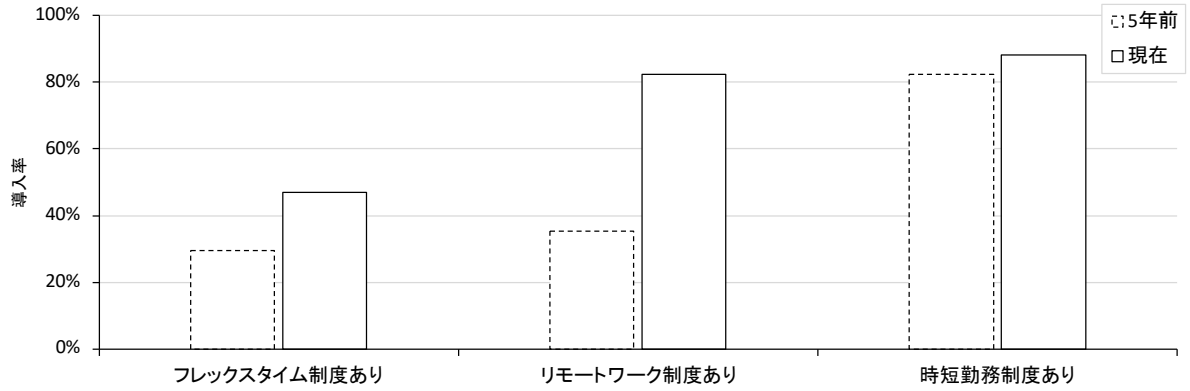

図 4-3 導入されている勤務体系

5 年前との比較では、リモートワーク制度の広がりが顕著である。現在では、8 割を超える会計事務所でリモートワーク制度が導入されている。

ただし、現在ではリモートワーク制度の導入事務所は増えたものの、利用率にはかなりばらつきがあり、全体的に言えば利用率が高いとは言えない(平均値は 33.5%だが、中央値が 10.0%)[13]。一方で、利用率が 100%という回答も 2 社あった。これは新型コロナウイルス禍を経て、リモートワーク制度自体は導入されたものの、その実際の利用率にはかなりばらつきがあり、完全に定着している事務所も存在している一方で、全体としては決して高いとは言えないということかと考えられる。

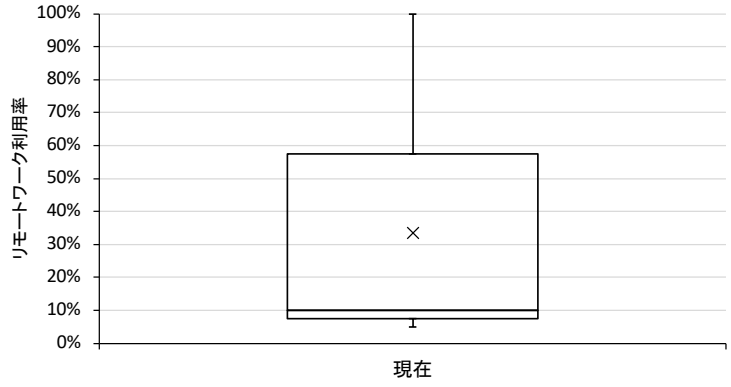

図 4-4 リモートワーク利用率

4-4. 労働時間

次に会計事務所における労働時間について分析を行った。会計事務所の業務では、申告期限の関係で年間で繁閑の差が生まれる。一般的に言えば、12 月～1 月は年末調整業務、2 月～3 月は個人の所

[13] 現在リモートワーク制度がある事務所数は 14、このうち 13 社が利用率を回答した。

得税確定申告業務、4〜5 月は 3 月決算の法人の申告業務で繁忙期となりやすいと言われている。このため、本調査では、12 月〜5 月を繁忙期と定義し、残りの 6 ヶ月(6 月〜11 月)を通常期として、繁忙期/通常期それぞれで分析した。

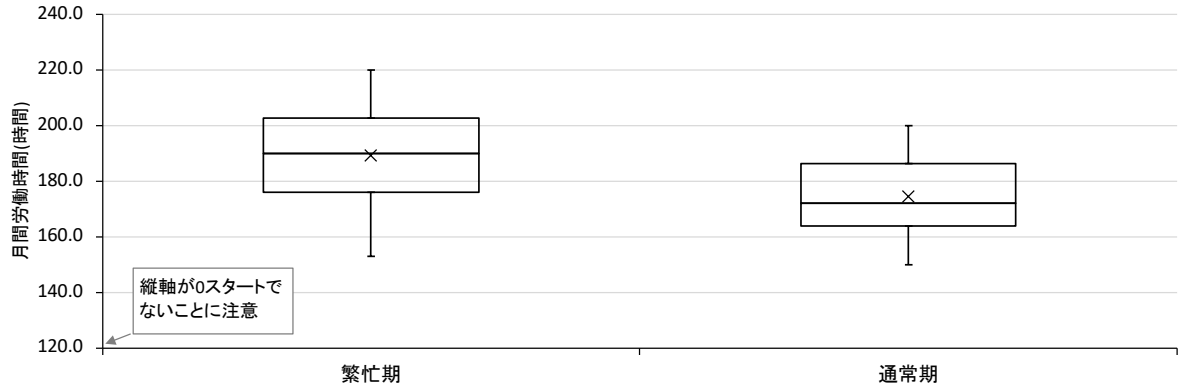

図 4-5 月間労働時間

まず一目でわかるのは、やはり繁忙期の方が月間労働時間が多くなるということである。繁忙期の月間労働時間の平均値は、189.3 時間。これは所定内労働時間を月 160 時間(20 日×8 時間)とすると、所定外労働時間(いわゆる残業時間)が 30 時間弱ということになる。もっとも回答によるばらつきも大きく、最大で 220 時間、最小で 153 時間であった。

通常期に関しては、平均値が 174.5 時間であった。これも所定内労働時間を月 160 時間とすると、平均的な残業時間は 14.5 時間ということになる。ならすと一日 44 分の残業となり、一般的に残業は少ない方と言えるだろう。もっとも、繁忙期ほどではないが、ばらつきは大きく、最大で 200 時間、最小で 150 時間であった。

詳細を確認すると、もともと残業時間が長めであり、繁忙期になってさらに残業時間が増える会計事務所もあれば、繁忙期/通常期を通じて残業がほとんどない会計事務所も存在する。

労働時間に関しては、5 年前との比較も行っている。図 4-6(月間労働時間の 5 年前との比較)において、左側が繁忙期(この中で左側が 5 年前)、右側が通常期(同様)である。

繁忙期、通常期ともに 5 年前と比較して減少していることが見てとれる。繁忙期の平均値は 5 年前の 194.5 時間から 189.3 時間に、通常期の平均値は 5 年前の 182.5 時間から 174.5 時間に減少している。繁忙期、通常期ともに減少しているが、通常期の方が減少幅は大きい。残業を減らす努力が行われ、特に通常期は労働時間の減少に成功しているものの、業務が増える繁忙期に関しては、背に腹はかえられず、通常期ほどの削減ができていないと解釈できるのではないか。

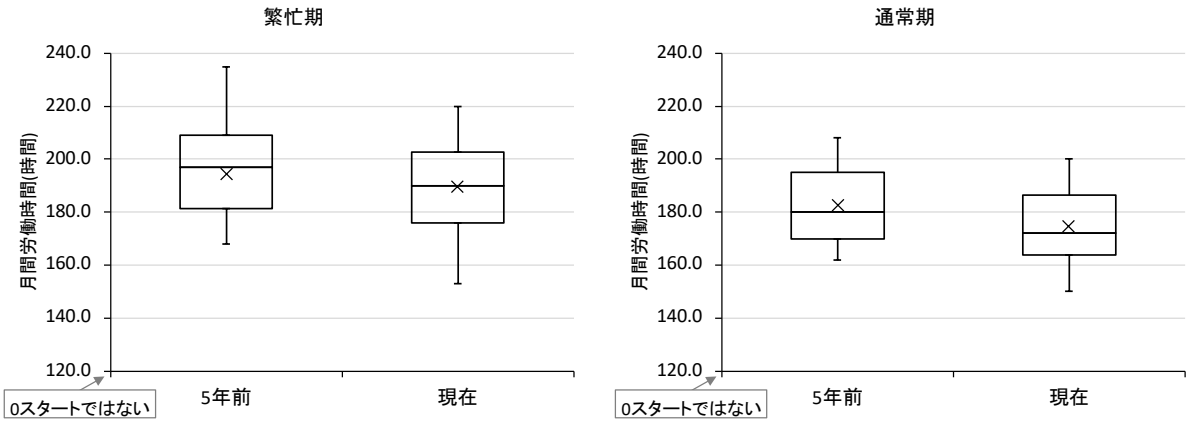

図 4-6 月間労働時間の 5 年前との比較

4-5. 休日出勤

本項では、休日出勤数の分析を行った。年間での繁閑の差は、労働時間の増加だけではなく、休日出勤の増加にもつながる可能性が高い。

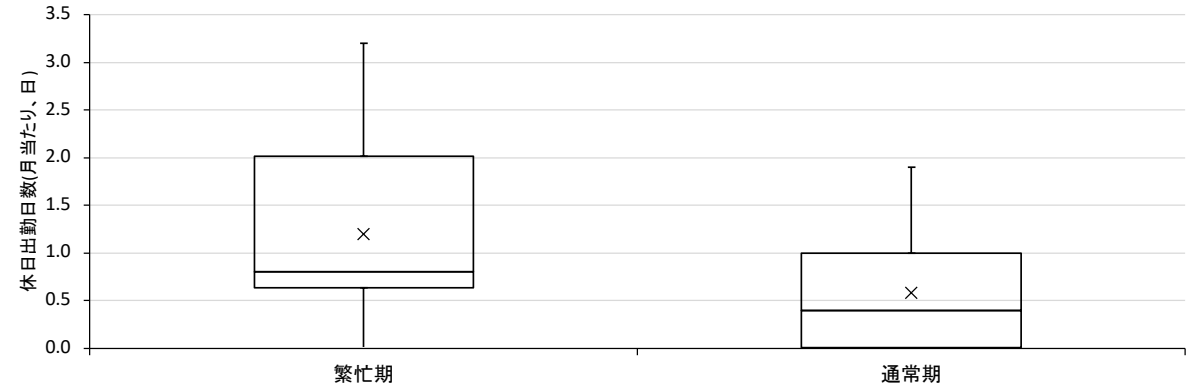

図 4-7 休日出勤日数

分析の結果、やはり繁忙期の方が明らかに休日出勤が多いことが明らかになった。繁忙期の休日出勤日の平均値は、1.2 日。月に 1 回強の休日出勤があるということになる。休日出勤についてもばらつきが多く、最大で 3.2 日、最小で 0 日であった。つまり、繁忙期であっても休日出勤はしないという会計事務所も存在する。

通常期は休日出勤は全体的に限定的である。通常期の休日出勤日の平均値は 0.6 日。ばらつきはかなり減少し、最大で 1.9 日、最小で 0 日であった。繁忙期が 0 日という会計事務所はすべて、通常期も 0 日であった。

休日出勤数に関しても、5 年前との比較も行っている。図 4-8(休日出勤日数の 5 年前との比較)において、左側が繁忙期(この中で左側が 5 年前)、右側が通常期(同様)である。

繁忙期に関しては、5 年前と比較して減少傾向にあることがわかる。繁忙期の平均値は 5 年前の 1.9

日から 1.2 日に減少している。もっとも個別の回答を確認すると、5 年前は 6 日だったのが、現在では 0 日と休日出勤をゼロに削減した事務所もある一方で、5 年前から休日出勤日数が増えた事務所も一部存在した。

通常期の休日出勤日数については、もともと少なめであることもあり、平均値は 5 年前も現在も 0.6 日とほぼ変わらない(正確には 0.61 日から 0.57 日と微減である)。

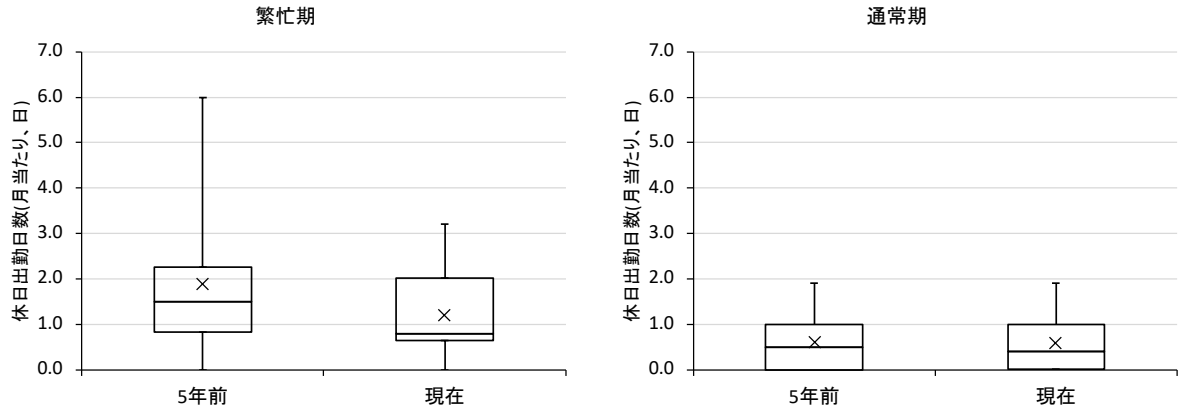

図 4-8 休日出勤日数の 5 年前との比較

4-6. 有給休暇取得率

本章の最後では、有給休暇の取得率を分析した。有給休暇の取得率は、労働時間や休日出勤数と同様に、ワークライフバランスの有力な指標と言える。分析の結果、有給休暇取得率の平均値は 64.3%となったが、厚生労働省の令和 5 年就労条件総合調査によると、調査対象における平均有給休暇取得率は 62.1%であった。今回調査対象となった会計事務所は、事務所によりばらつきはあるものの、全体的に有給休暇は普通にとりやすい環境と言える。

有給休暇取得率についても 5 年前と比較すると改善傾向にある。平均値は 5 年前の 57.5%から 64.3%に増加しており、箱ひげ図における「箱(下位 25%から上位 25%)」も上方にシフトしている。なお、現在と 5 年前の有給休暇取得率の相関関係を分析したところ、相関係数は 0.81 と強い正の相関を示した。つまり、全体として改善傾向ではあるが、5 年前に有給休暇取得率が低かった事務所は、今でも有給休暇取得率が低めということを意味する。

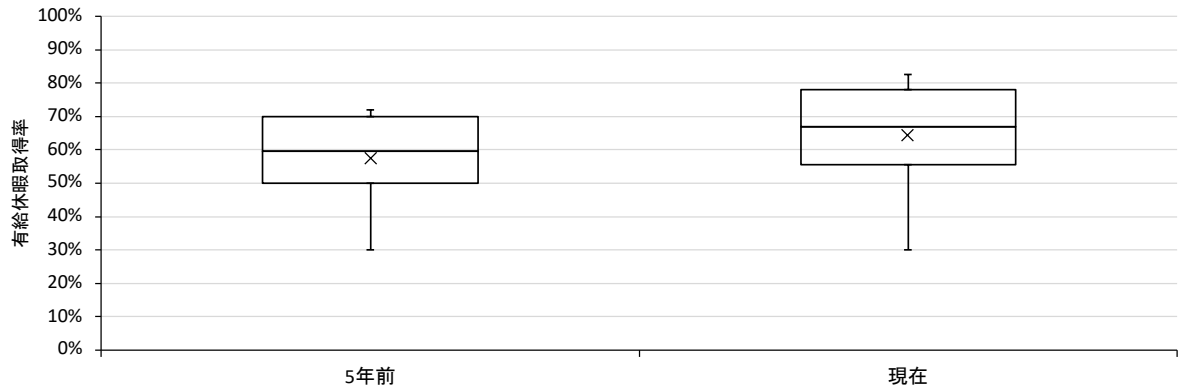

図 4-9 有給休暇取得率の 5 年前との比較

5. 会計事務所におけるキャリア

本章では、会計事務所における総合職のキャリアパスについて分析を行う。

5-1. 新卒採用と中途採用

会計事務所は、税理士資格取得のための専門学校の卒業生を除くと、全体的に中途採用が多いと言われている。今回の調査でも、新卒採用と中途採用の比率を分析すると、中途採用が 72.8%となり、やはり中途採用に重みがあることが確認された。

一方で、分析の結果、3 つのクラスタに分類できた。

表 5-1 新卒採用と中途採用の割合のクラスタ分析

クラスタ 0	13 件	中途採用が中心	平均した新卒採用の割合: 14.1%
クラスタ 1	1 件	バランス型	平均した新卒採用の割合: 51.0%
クラスタ 2	3 件	新卒採用が中心	平均した新卒採用の割合: 76.1%

つまり一部にはなるが、新卒採用を中心とし、新卒から育成することに力を入れている事務所が存在している。また、これまでは中途採用が中心であっても、戦略的に新卒採用に力を入れ始めている事務所も複数存在する。

5-2. 未経験者

上述の通り、これまでの会計事務所の採用は一部を除き、中途採用が中心であった。一方で、一口に中途採用と言っても、他の会計事務所での経験がある経験者と、会計事務所での経験のない未経験者では大きく異なる。

ここでは、中途採用のうち、未経験者の割合を分析した。分析の結果は、未経験者の割合が最大 99%、最小 0%、平均 39.5%、中央値が 35%であった。つまり中途採用において、ほとんどは未経験者という事

務所もあれば、未経験者は採用していないという事務所も存在する。全体的に言えば、1/3 強が未経験者ということになる。

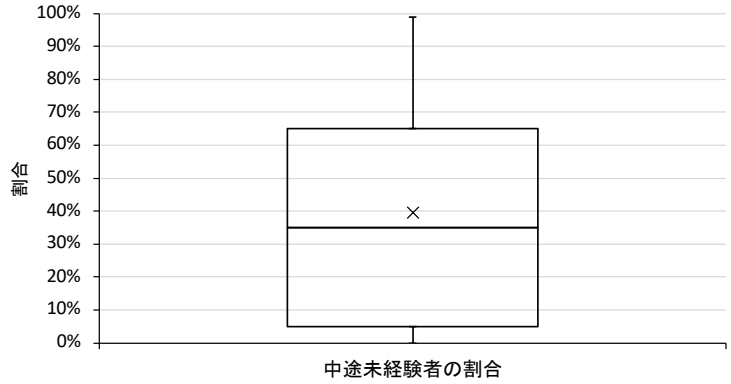

図 5-1 中途採用における未経験者の割合

即戦力を求めるという意味で、中途採用において経験者が優遇されることは確かである。一方で、業種を問わず人材の採用が難しくなってきている中で、多くの事務所で未経験者にも門戸は開かれている。未経験者にとっては、異業種でも成長の機会を得るチャンスとなっている。

5-3. 成長のイメージ

入社後は、一定の研修を経てクライアントを担当することになるが、どのぐらいの時期で担当クライアントを持つことになるのであろうか。調査の結果、早ければ 3 ヶ月未満、一方で 1 年以上という事務所も存在した。一番多いのは、3 ヶ月～6 ヶ月未満という回答であり、これが平均的と言えるだろう。

表 5-2 担当クライアントを持つまでの期間

3 ヶ月未満	1 社
3 ヶ月～6 ヶ月未満	11 社
6 ヶ月～1 年未満	1 社
1 年以上	4 社

なお、誤解のないように補足すると、ここでの担当は、完全に自走するという意味ではない。つまり先輩社員のサポートを受けつつ特定のクライアントを担当するという定義である。

次に入社後 3 ヶ月後、1 年後、3 年後の成長のイメージについて分析した。今回は新卒入社か中途入社かを区別せずに回答を求めているが、下記は主に中途入社をイメージしており、新卒入社については、もう少し時間をかけての成長が期待されていると理解されたい。また、下記は回答をまとめたものであり、実際には各事務所によって、一定のばらつきがあることは理解されたい。

まず 3 ヶ月後については、業務の基本を習得する時期であり、主にインプットと業務習熟の段階と位置付けられている。

- 仕訳・記帳・入力業務などの基本的な会計実務に従事
- OJT を通じて先輩職員の補助業務を担当
- クライアントとの関わりはまだ少なく、社内作業が中心
- 使用するソフトウェアや業務フローに慣れ、業務基盤を整える段階
- 一部ではクライアント面談への同席や同行が始まることもある

次に 1 年後については、一人で業務をこなせるようになる時期であり、実務の定着と担当者としての自立的な働き方が確立されてくる段階と位置付けられている。

- 月次処理や申告書の準備を単独で担当できるようになる
- 担当クライアントを持ち、顧客対応が本格化
- 繁忙期の経験を経て、年間の業務サイクルを一通り理解
- 社内レビューやチェックを受けつつも、自走できる業務領域が増加
- 一部では後輩指導や OJT サポートの役割も始まる

そして 3 年後については、プロフェッショナルとして活躍する時期になり、実務能力の深化、対外的な信頼構築、組織内でのリーダーシップの発揮といったことが求められる段階と位置付けられている。

- クライアントの主担当者として信頼関係を構築
- 会計・税務に加え、経営相談やコンサルティング対応にも関与
- 複数社を担当しながら後輩指導や育成にも関与
- マネジメント職やリーダー候補としての期待を受ける段階
- 事務所によっては資産税や国際税務など専門領域への展開も

5-4. 資格取得

会計事務所は、税理士資格を持つ専門家が、税務を中核に、会計・税務・財務に関する幅広いサービスを中小企業や個人に提供する事業体を指す。つまり、会計事務所にとって、税理士資格を持つ専門家(有資格者という)は不可欠な存在である。一方で、新卒採用はもとより、中途採用であっても、入社時点で税理士資格を有するというケースは少ない。このため、会計事務所においては、一般的に入社後の資格取得が推奨されている。

本調査では回答 17 社中、15 社において資格取得支援制度があるという結果だった。つまり、ほとんどの事務所で資格取得に対する支援を実施している。支援制度の具体的な内容は、個別の事務所によるが、全体としては大きく経済的支援と時間的支援にわかれ、以下のような支援が存在している。

表 5-3 資格取得支援制度

経済的支援	● 受験費用補助 ● 専門学校(税理士資格取得講座)学費補助 ● 大学院学費補助/貸与 ● 合格祝い金 ● 税理士会年会費の会社負担（資格取得後）
時間的支援	● 勉強時間の確保（早退・定時退社など） ● 勉強スペースの提供・動画研修の視聴 ● 試験準備期間中の週休 3 日制導入 ● 試験前特別休暇の付与（例：2 週間前から）

なお、回答 17 社中、2 社においては資格取得支援制度がないという回答であった。ただし、これは資格取得が推奨されていないという意味ではない。前述の通り、会計事務所と言えば税理士の仕事というイメージは今でも強いが、実際には、専門職員という陰の主役あってこそ成り立っている。ある意味、専門職員こそが主役であり、資格取得は個人の自由という考え方もあるのかもしれない。

実際に、有資格者と専門職員で待遇に差があるかの回答を求めたところ、全 17 社中、「ある」という回答は過半に届かない 7 社であり、残る 10 社は待遇差は「ない」という回答であった。なお、待遇差があると回答した事務所において、代表的な内容としては資格手当であった。

上記の分析結果はおそらく意外に思われるのではないか。やはり会計事務所では、税理士こそが主役であり、資格を持って一人前、資格を持たない者は補助に過ぎないというイメージが一般的に存在する。しかし、規模が大きくなり、高度に組織化した会計事務所においては、専門職員も有資格者と同様に活躍し、評価されているというのが実態である。

これを裏付けるために、専門職員に関して明確なキャリアパスがあるかどうかについて回答を求めたところ、全17社中全ての事務所が「ある」と回答した。つまり税理士資格を取得することは推奨され、結果的に優遇されることはあっても、逆に専門職員が冷遇されることはないということである。税理士資格を取らない限りキャリアの展望が描けないというイメージは実態に即しておらず、専門職員としてキャリアアップを図ることが可能であるということである。

5-5. 研修・教育制度

キャリアアップを図る上では、継続的に学び、成長をすることが不可欠である。これは税理士資格を取得しようとする人に限るものではない。むしろ税理士という一定の能力を可視化できる資格を持たない専門職員にとっては、より重要と言える。

本調査では、会計事務所においてどのような研修・教育制度が整備されているかの回答を求めた。

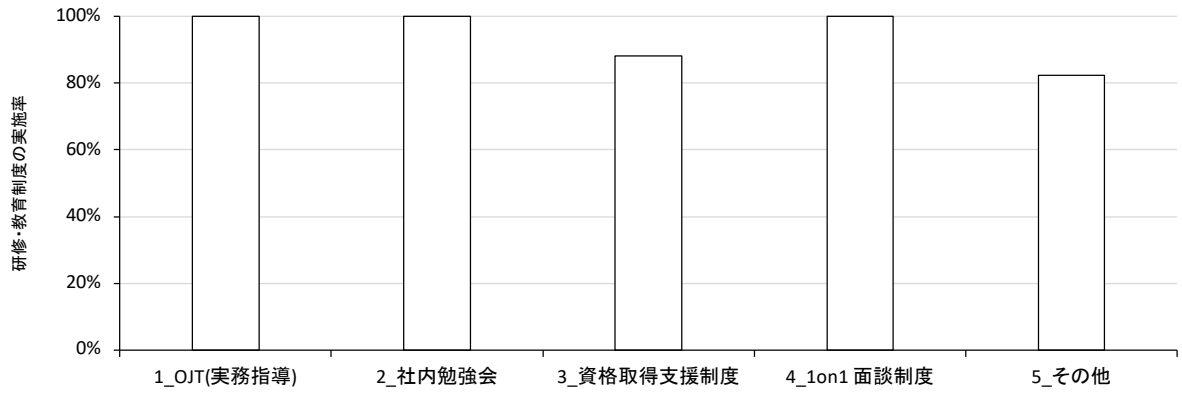

図 5-2 研修・教育制度

結果としては図 5-2(研修・教育制度)のように、OJT(実務指導)、社内勉強会、1 on 1 面談制度については、全社で実施されている。資格取得支援制度があるのは 15 社であり、5-4 節の分析結果と呼応している。

なお、その他としては、以下のような制度が存在した。

表 5-4 その他の研修制度

社内外の研修制度	● 外部講師研修、社外研修受講 ● オンライン研修 ● Excel、会計ソフトウェア研修 ● 階層別研修、フォローアップ研修
指導制度	● メンター制度、ブラザーシスター制度 ● 教育専門部署の設置 ● 教育チームの派遣 ● 新卒社員教育専門部署の設置
その他	● 海外研修

5-6. 転勤の有無

キャリアを考える上では、どこで働くかは重要である。会計事務所において、転勤がどの程度存在するのかについて分析を行った。

表 5-5 転勤の有無

転勤あり	0 社
本人の意向を踏まえた転勤あり	9 社
転勤なし	8 社

結果としては、転勤があるとないでほぼ半々となった。しかしながら、転勤がある場合も、本人の意向を踏まえるという回答が全てであった。業種によっては、本人の意思にかかわらず転勤があり、辞令発出後1~2 週間以内に問答無用で引越しということもあると言われるが、会計事務所に関しては、どこで働くかについて本人の意向が最大限尊重されると考えて良いのではないか。

5-7. 離職率

次に、会計事務所における離職率について分析をした。一般的に離職率は以下のように定義される。

離職率=(離職者数 ÷ 常用労働者数) × 100

離職率に関する全 17 社の回答は、最大値が 26.0%、最小値が 3.4%、平均値が 12.7%、中央値が 11.1%となった。厚生労働省の令和 4 年雇用動向調査結果の概況によると、日本企業全体の令和 4 年度の離職率は 15.0%であった。これを業種に分解して見ると、情報通信業(9.1%)のように低い業種もあれば、宿泊業・飲食サービス業(26.8%)のように顕著に高い業種も存在する。つまり会計事務所の離職率は、業種としてやや低めであると解釈できる。もっとも実際には、個社によって状況は異なる。

離職率については、5 年前の数字とも比較を行った。5 年前の平均値は 12.6%、中央値が 11.9%に対し、直近での平均値が 12.7%、中央値が 11.1%となり、大きくは変わっていないが、事務所間でのばらつきはやや減少している(箱ひげ図における「箱」がコンパクトになっている)。

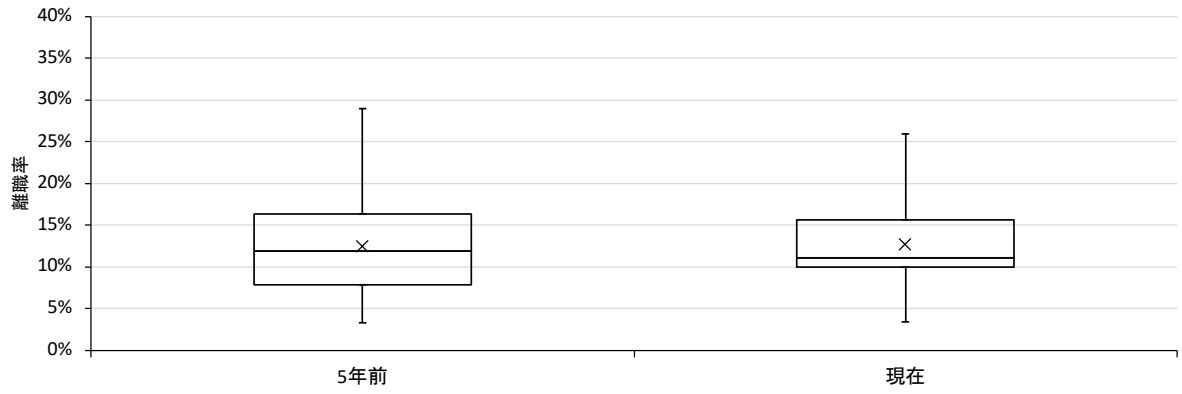

図 5-3 離職率の 5 年前との比較

しかしこれを個社でプロットすると、見え方は大きく変わる。5 年前と比較し、大きく改善している事務所もあれば、逆に大きく悪化している事務所も存在する。

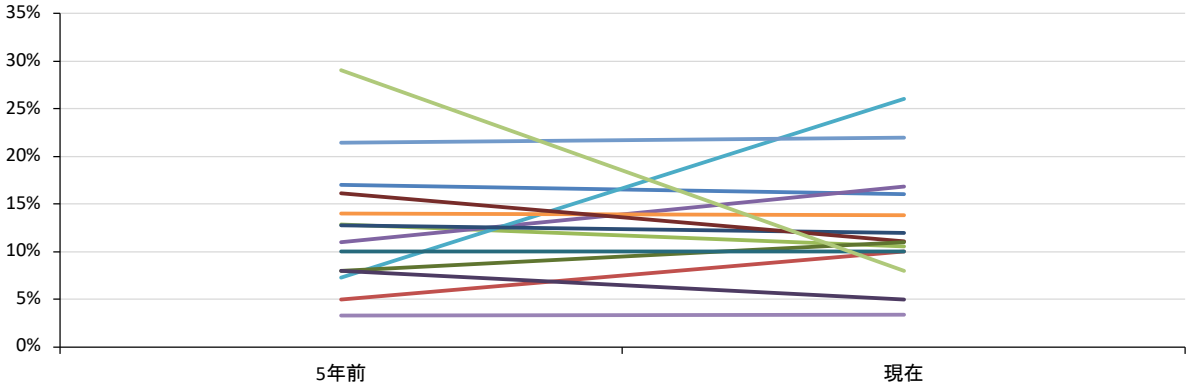

図 5-4 個社での離職率の変化

つまり、5 年前と比較し、高位安定、低位安定、低下、上昇それぞれのパターンがあるものの、結果として全体では大きく変わらないという結果になっている。

一般的に離職するリスクは入社後短期間の方が高く、入社から経過するとともに離職リスクが下がる(いわゆる定着する)と言われる。特に新卒入社に関しては、新卒入社 3 年以内の離職率は 1/3 近くに達する。2024 年 10 月に厚生労働省より発表された新規学卒就職者の離職状況(令和 3 年 3 月卒業者)では、2021 年 3 月大学を卒業した就職者の就職後 3 年以内の離職率は 34.9%であった。これは前年(32.3%)より 2.6pp の上昇である。

これに対し、今回調査した会計事務所では、直近での新卒 3 年以内離職率に回答があったのは 13 社であり、最大値が 50.0%、最小値が 9.7%、平均値が 22.5%、中央値が 20.0%であった。最大値こそ大きめではあるが、平均値 22.5%は、上記の全産業平均よりも明確に低い。

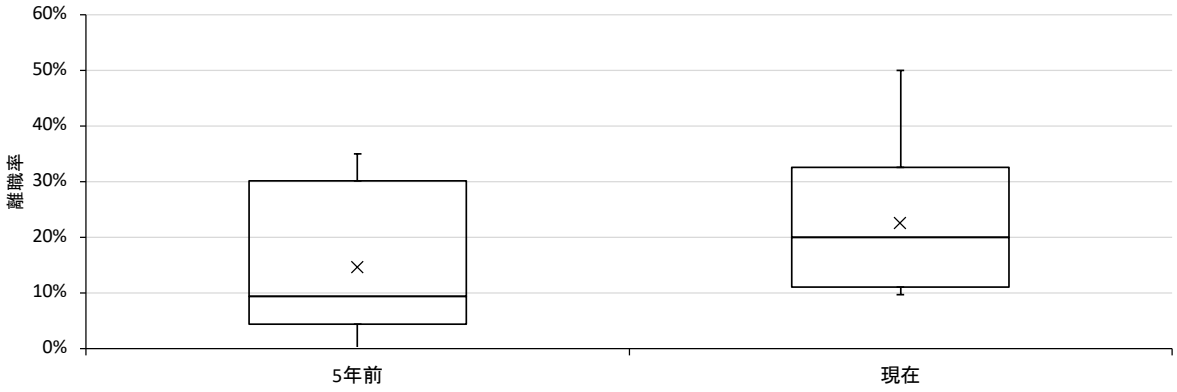

図 5-5 新卒入社 3 年以内離職率の 5 年前との比較

ただし、5 年前の数字と比較すると、上昇傾向にあり、要注意である。もっとも、5 年前(3 年以内での離職率を計算するため、実質的に 8 年前)には、新卒採用を行なっている事務所が少数であり、回答数が 6

社にとどまるため、参考値と解釈されたい。

次に中途入社 3 年以内の離職率について分析を行った。今回調査した会計事務所では、直近での中途3年以内離職率に回答があったのは16社であり、最大値が74.0%、最小値が9.4%、平均値が31.2%、中央値が 31.9%であった。

なお、5 年前の数字と比較すると、平均値が 32.4%から 31.2%と僅かに改善する一方、中央値は29.0%から 31.9%に若干悪化しており、明確に改善しているとも、悪化しているとも言えない状況である。

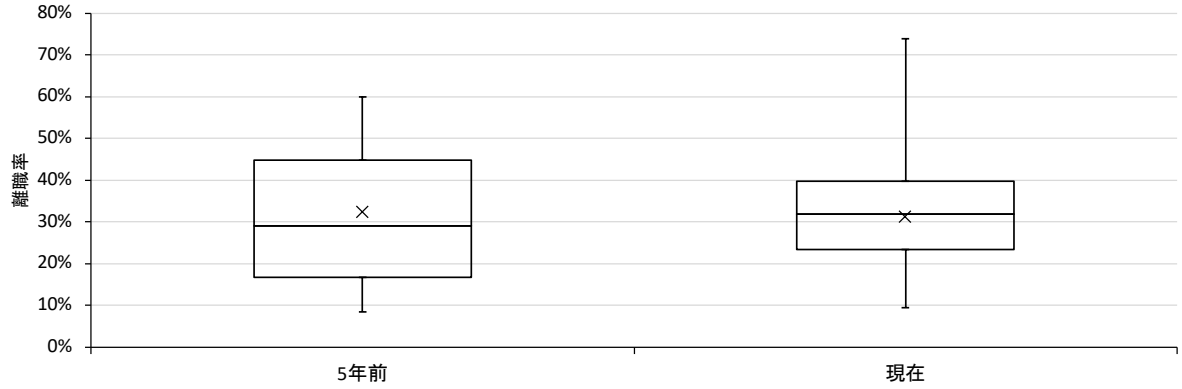

図 5-6 中途入社 3 年以内離職率の 5 年前との比較

決して低いとは言えない中途入社 3 年以内の離職率ではあるが、人材会社の調査によると、35～49歳で転職を経験した人のうち、前職が在籍 3 年未満となる「早期離職者」は 39.0%。年代別にみると、35～39 歳では早期離職者が約半数に迫るという数字[14]も存在する。こういった数字を踏まえると、会計事務所における中途 3 年以内離職率は、平均すると低いとは言えないものの、高いとも言えないことがわかる。

また、中途採用の離職率は、新卒採用の離職率の 1.5 倍とも言われる。今回の調査では、会計事務所の新卒 3 年以内離職率が平均 22.5%に対し、中途 3 年以内離職率が平均 31.2%であるため、概ねこの1.5 倍(実際には約 1.4 倍)の法則が成り立っていることがわかる。

今回の調査では、会計事務所における離職率は、絶対的に低いとは言えないが、産業全体の中では相対的には低いことがわかった。新卒で就職した会社で一生働き続けることが当たり前ではなくなった時代において、就職を検討する会社の離職率に関心を持つのは当然のことである。

6. 会計事務所の待遇

会計事務所の総合職としての働き方やキャリアについて理解が深まったところで、やはり気になるのは待遇であろう。本章では、会計事務所の総合職の待遇について分析を行った。

14 株式会社ビズリーチ「早期離職はなぜ起きる？ 中途社員の離職率や理由別対応策を紹介」(https://media.bizreach.biz/14158/)

6-1. 新卒入社

まずは新卒入社者に関する待遇であるが、15 社の回答に基づき、最小値は 295 万円、最大値は 457 万円、平均値が 363.3 万円、中央値が 370 万円となった[15]。

厚生労働省の令和 6 年賃金構造基本統計調査によると、大卒の新規学卒者の初任給平均は約 24.8 万円、12 カ月で 298 万円である。さらに新卒が受け取れるボーナスを 0〜2 カ月分と仮定すると、平均的な年収は約 300〜350 万円程度と考えられる。これを今回の調査結果と比較すると、会計事務所での新卒入社者の待遇は、産業全体の平均と同等か、一定程度上回るものと分析できる。

6-2. 中途入社

次に中途入社(未経験者)に関する待遇であるが、13 社の回答に基づき、最小値は 261 万円、最大値は 600 万円、平均値が 411.5 万円、中央値が 400 万円となった。中途入社者の待遇は、前職での経験年数に大きく左右されるために、相場として表現することは難しい。

当然期待されることではあるが、平均値/中央値ともに新卒入社の数値を上回っている。5-2 節では、未経験者が広く受け入れられていることを示したが、異業種転職であっても、前職での経験は一定程度考慮され、それが待遇に反映されていると理解できる。

6-3. 昇給イメージ

新卒あるいは中途での入社後 3 年目、そして 5 年目の待遇について調査を行った。結果としては、3 年目、5 年後に向けて、順調に昇給することが伺える。

平均値で比較すると、新卒入社が 363.3 万円に対し、中途入社が 411.5 万円、これに対し、入社 3 年目の平均が 518.8 万円、そして 5 年目が 629.5 万円と推移する。なお、中央値では、新卒入社が 370 万円に対し、中途入社が 400 万円、これに対し、入社 3 年目は 495.5 万円、そして 5 年目が 620 万円と推移する。

国税庁の令和 5 年分民間給与実態統計調査によると、勤続 5〜9 年の給与所得者の平均給与は 398 万円である。前述のように今回の調査では、会計事務所での入社 5 年目(正社員総合職)の平均給与 629.5 万円は、民間全体の平均を大きく上回るものと分析できる。

[15] なお、報酬について例えば 450~500 万円のようなレンジでの回答もあったが、この場合はその中間値である 475 万円として分析している。

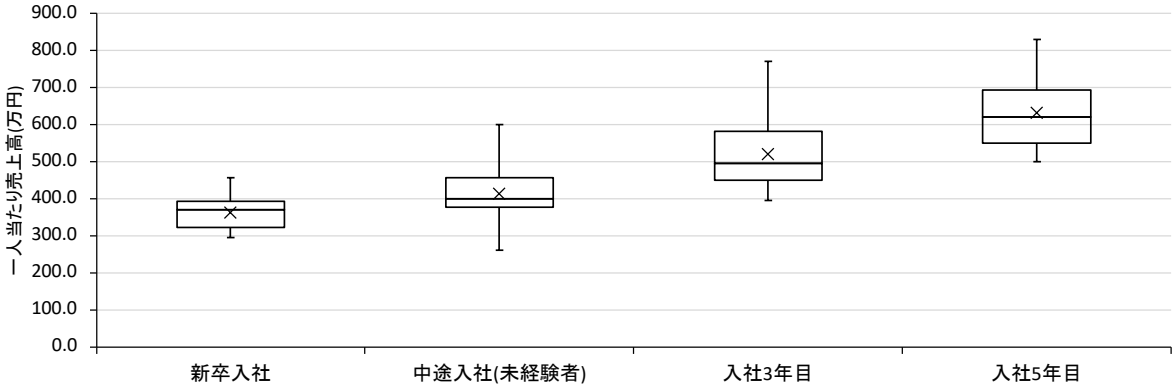

図 6-1 年収の推移

もっとも上記はあくまでも全体としての傾向値であり、個別の事務所はそれぞれ異なる。ここで新卒→3 年目→5 年目の昇給傾向について、クラスタ分析(サンプル数 14)を行ったところ、3 つのクラスタに分割することが可能であった。

表 6-1 年収推移のクラスタ分析

クラスタ 0	7 社	新卒→3 年目→5 年目と常に中位で推移
クラスタ 1	5 社	新卒→3 年目→5 年目と常に高位で推移
クラスタ 2	2 社	新卒時点は中位だが、5 年目にかけて高位に近付く

クラスタごとの推移をプロットすると以下のようになった。

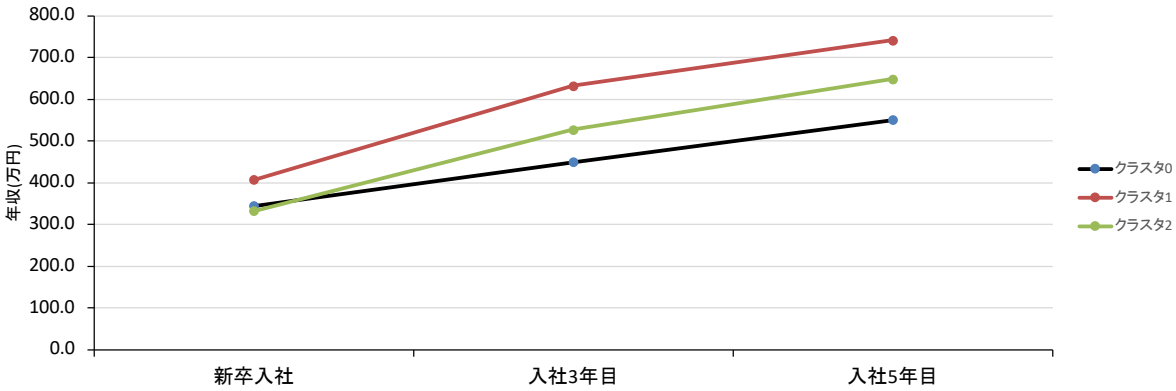

図 6-2 年収推移のクラスタ分析

単純に考えれば、常に年収が高位に推移するクラスタ 1 が理想的に見える。しかし、そこまで単純ではない。上記のクラスタと労働時間、有給休暇取得率、離職率の相関関係を分析すると、興味深い傾向が見られた(ただし、サンプル数が限られるため絶対的な結論が得られたわけではない)。

クラスタ 1 (新卒→3 年目→5 年目と常に上位で推移)に関しては、繁忙期の月間労働時間が最も長く、逆に有給休暇取得率が最も低かった。一般的に月間労働時間や有給休暇取得率はワークライフバランスのバロメーターとされるが、クラスタ 1 に関しては、ワークライフバランスがややワークに傾いているからこその高待遇という側面もあるのではないか。またクラスタ 1 に関しては、新卒入社 3 年以内での離職率が低めであるという傾向も見られた。これは新卒時点から年収が高いということが影響している可能性がある。一方で、中途入社 3 年以内での離職率は逆に高めとなる傾向も見られた。これは、ワークライフバランスがややワークに傾いていることが影響している可能性があるのではないか。

これに対し、クラスタ 2 (新卒時点は中位だが、5 年目にかけて上位に推移)については、クラスタ 1 に対し、新卒 3 年以内での離職率がやや高めであった。これは上記とは逆で、新卒時点での待遇がある程度限られることが影響している可能性がある。一方で、有給休暇取得率は比較的高いという、ワークライフバランスがややライフに傾いている傾向が見られた。

クラスタ 0 (新卒→3 年目→5 年目と常に中位で推移)はもっとも数が多いクラスタになるが、繁忙期の月間労働時間は最も短く、また有給休暇取得率、離職率の全てにおいて中位であるという傾向があった。

会計事務所は多様であり、全てにおいて完璧であり、万人に適した会計事務所が存在するわけではない。求職者の観点からは、ワークライフバランスや、待遇など、個人の志向にあった会計事務所を見極めることが重要である。

6-4. インセンティブ

通常の報酬だけでなく、インセンティブ制度(顧客獲得や売上獲得などに対し、報酬が支払われる制度)が存在するかどうかについても分析を行った。結果としては、全 17 社中、14 社は何らかのインセンティブ制度があるという回答であった。

内容としては、顧客紹介、売上獲得などに対するインセンティブが一般的であったが、この他にグループ内での顧客紹介や自社採用での紹介(いわゆるリファラル)に対するインセンティブがあるという回答もあった。また、金融商品や不動産紹介、M&A 案件など特定の商品やサービスに関するインセンティブという回答も多かった。ユニークなところでは、執筆に対するインセンティブという回答もあった。

なお、4-2 節で見たように、総合職の業務において、新規獲得のウェイトは低い。つまり業務としての重みが高いわけではないものの、実際に獲得に至ったクライアントに関するインセンティブは提供されているということかと考えられる。

6-5. 評価制度

昇給、昇格のためには、どのような評価制度があるかを分析した。もっとも一般的な回答は「上長による業績評価」であった(全 17 社中 15 社の回答)。他には、「担当売上連動」「所長による業績評価」という回答も多く、単一基準での評価ではなく、複数の評価の組み合わせが一般的であることが伺える。

逆に「年功序列」という回答は非常に少なかった(全 17 社中 1 社)。会計事務所においては、年功序列は一般的ではなく、基本的に実力主義と言えるだろう。なお、その他としては、行動評価や、役職に応じ

た要件の評価などが挙げられた。

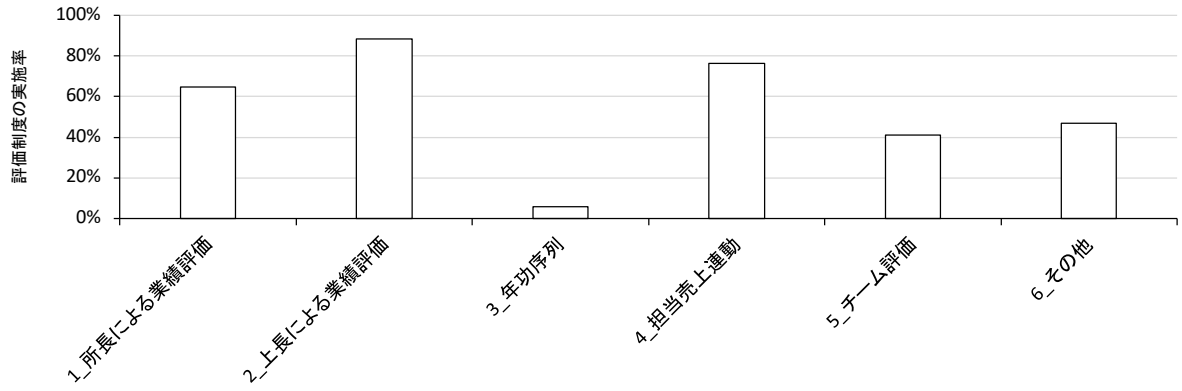

図 6-3 評価制度

一般的に組織が小さければ、一人一人の顔であり、日常の行動が見えやすいことから、制度として整備しなくても、個別に評価を行うことは可能である(ただし、この場合はどうしても個別評価によるバイアスが避けがたいのが難点である)。これに対し、組織として大きくなってくると、客観的な評価制度を確立しないと、中立的であり、納得感のある評価は困難である。会計事務所においては、規模が大きくなる中で、評価制度が整備されてきたものと考えられる。

評価制度とは別に、昇格試験の有無についても分析を行ったが、明示的な昇格制度があるという事務所と、ないという事務所にわかれた。ただし、ある場合でも、いわゆる昇格のためのテストという形は少数派であり、売上実績などの基準値をクリアするという形が多いようである。昇格試験がないと回答した事務所については、上記の評価制度の一環で、昇格が判断されるものと思われる。

6-6. 福利厚生制度

最後に、福利厚生制度についても分析を行った。整備されていることが多い制度は、「通勤に関する福利厚生」(通勤手当など)、「子育てや介護に関する福利厚生」(産前産後・育児休暇、学費補助など)、「健康やヘルスケアに関する福利厚生」(健康診断補助、運動施設補助など)が 16 事務所だった。また、「働き方に関する福利厚生」(リモートワーク、フレックスタイムなど)、「慶弔や災害に関する福利厚生」(慶弔金など)、「自己啓発に関する福利厚生」(資格取得補助など)が 15 事務所と続いた。

その他については、永年勤続制度のほかに、奨学金の代理返済、書籍購入制度などが挙げられた。

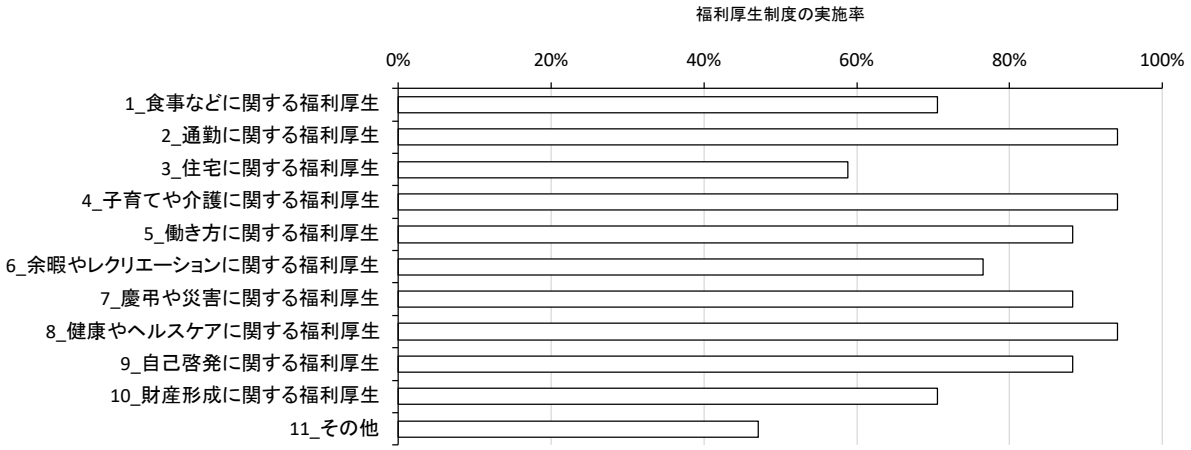

図 6-4 福利厚生制度

福利厚生制度は全体として充実していると言える。会計事務所の規模が大きくなる中で、福利厚生制度の充実が図られてきたものと考えられる。

7. 他業種との比較

本実態調査レポートは、会計事務所で働くことに多少なりとも関心を有している方々の参考になることを目指している。この観点から、就職及び転職の検討において、会計事務所と比較されることの多い業種/業態について、会計事務所の立場からそれぞれ類似点と相違点の回答を得た。

7-1. 一般企業の経理業務

まず、会計事務所と一般企業の中での経理業務とで、どのような類似点があるのか、逆に相違点があるのかを分析した。

共通点としては、会計・簿記の知識を持ち、数値を扱う専門職であるという点が挙げられた。会計事務所であっても一般企業の経理業務であっても、簿記はもちろん、会計全般の知識を求められる。なおかつ会計を通じて、会社の現況を数値として明確に示すことが役割である。また、経営判断を支えること、すなわち会社の現況を数値として明確に示すことにより、経営者の意思決定を支援することがミッションであることも共通点として挙げられた。

一方で、相違点としてはやはり一般企業の経理は見える範囲が自社にだけ限られるということ、これに対し、会計事務所は多数の業種であり企業に横断的に関与するということが多く指摘された。一般企業の経理は自社の事業や内部管理に深く関与する一方で、会計事務所は複数の企業を通じて、マクロ感であり、ベンチマーク的な視点を得ることができる。

また、会計事務所は外部の専門家として、申告内容への法的責任を含め、明確な責任を伴うことを相違点とする意見も見られた。さらに会計事務所は、事業承継や M&A など、一般企業の経理では経験することが難しい、より専門的・複雑な領域までカバーすることも相違点として挙げられた。

7-2. 経営コンサルタント

次に会計事務所と経営コンサルタントとの類似点および相違点である。全体として、もちろん相違する部分はあるが、類似点も多いという回答が多かった。

まず、クライアントの成長を経営者のアドバイザーとして務めるという点に類似性があるという意見が多かった。ともに、企業の成長を伴走型で支援する、価値を提供する対象が経営者である、経営判断に役立つ提案を行うという意見が見られた。さらに、クライアントのニーズをヒアリングし提案する、計画をもって業績向上を支援するという提案型の業務であることや、クライアントファーストの課題解決という課題解決型の業務であることに類似性があるという意見も多い。

一方で相違点としては、まず、経営コンサルタントはスポット型であり、短期支援が中心であるのに対し、会計事務所は継続的にクライアントに関わるという点が挙げられる。また、支援の領域として、会計事務所は、会計という企業の基盤を中心とするのに対し、経営コンサルタントはその先にある個別の論点であるという領域とその深度に違いがあるという意見もあった。また、会計という企業の基盤を中心とするだけに、クライアントの財務内容を完全に把握していることを会計事務所の強みとする意見もあった。

言うまでもないが、経営コンサルタントには特定の資格を必要としないのに対し、会計事務所には税理士資格が必要であること、また、税理士資格による独占業務があることも明らかな違いである。もっとも、本実態調査レポートのこれまでの分析を踏まえても、会計事務所の付加価値は独占業務だけから生まれているわけではない。むしろ独占業務の外に付加価値が広がっており、その観点では、会計事務所と経営コンサルタントに多くの類似性があるのも当然である。

7-3. 金融機関

最後に会計事務所と金融機関との類似点および相違点についても調査を行った。全体として、類似点もあるが、相違点が多いという回答が多かった。

まず、数字に基づく、具体的には決算書に基づいて企業を分析し、支援するという点に類似性があるという意見が多かった。また、ともに中小企業にとっての相談相手であるという点も類似点として挙げられた。経営上の課題や資金繰りの問題などの相談先として機能するという意味では、共通であるという意見であった。

一方で、相違点としては立場の違いが挙げられた。金融機関は中小企業の相談相手ではありつつも、最終的には金融機関の利益を優先せざるを得ない、これに対し会計事務所は最後までクライアントの利益を優先するという立場の違いである。また、中小企業と金融機関はどうしても、借り手と貸し手という上下関係にならざるを得ない、それに対し会計事務所は、同じ目線にたつパートナーであるという意見もあった。さらに関係性の長さについての指摘もあった。金融機関は人事異動によって担当が変わることが多いのに対し、会計事務所は長期的な関与によって、人ベースの信頼を積み重ねることができるという意見であった。

さらに本実態調査レポートのこれまでの分析を踏まえると、働く立場としては、営業の有無、転勤の有無も大きな差になるものと考えられる。4-2 節(業務の時間配分)で見た通り、会計事務所の総合職が新規営業に割く時間は平均して 5%程度に過ぎない。つまり会計事務所と金融機関では、業務に占める営業のウェイトには明らかな差がある。また、5-6 節(転勤の有無)で見た通り、会計事務所はそもそも転勤がない事務所が半数程度であり、残りの事務所についても、転勤はあくまでも本人の意向を踏まえるとしている。これに対し、特に広域で展開する金融機関については、転勤は当然必要なものとされる。つまり会計事務所と金融機関では、本人の意向にそぐわない転勤の可能性が明らかに異なる。

8. 会計事務所の将来

本調査では、自社の強みや特徴、クラウド・AI (Artificial Intelligence)・DX (Digital Transformation)などへの取り組み、今後の方向性などについて、自由記述で回答を得た。これらの回答からは、会計事務所が思い描く将来像が浮かび上がってきた。

近年、クラウドや AI といった技術の進化、またデジタルを前提とした事業や業務のあり方の再定義である DX により、会計事務所の業務は大きな転換点を迎えている。記帳業務など定型的な業務は自動化が進み、「将来的に会計事務所の仕事はなくなるのではないか」との見方も一部に存在する。

しかしながら、今回の調査結果から読み取れるのは、そうした変化を単なる脅威とせず、むしろチャンスと捉える前向きな姿勢である。定型業務はテクノロジーを最大限に活用することによって自動化する一方で、人間には「顧客との関係構築」「経営判断のサポート」など、より高付加価値な業務が求められているという認識は各社に共通している。

もっとも、調査対象の会計事務所 17 社では、どのようにテクノロジーを活用するか、また同時にどのように高付加価値化するかにおいても一様ではなく、それぞれの強みであり、それに基づいた戦略が色濃く反映されている。

- AI や RPA(Robotic Process Automation)[16]を駆使して業務効率を高める(例:RPA 自社開発、全社デジタル化)

16 ソフトウェア上のロボット(つまり自律的に動くソフトウェア)を使って、データ入力やコピー＆ペーストなどの定型的な PC 作業を自動化するシステム。

- クラウドを活用した在宅体制の構築や全国採用の実現
- 中小企業支援や起業家支援に特化し、地域密着型のコンサルティングを強化
- 国際税務や IPO 支援など高度専門領域に注力
- 人材育成とテクノロジーを組み合わせた新たなビジネス創出を模索

上記は一部の例であるが、方向性は多様であり、それぞれが自社の強みと戦略に沿って未来を構想していることが伺える。

一方で、多くの法人が今後の方向性として共通に挙げたのが「信頼」「人にしかできない価値の提供」「中小企業のパートナー」としての進化であった

テクノロジーの活用による効率化の先にあるのは、単なるコスト削減ではなく、顧客との関係の深化であり、社会に対して果たす役割の拡大である。会計事務所は、経営の傍らに寄り添い、時代に応じた最適なアドバイスを行うプロフェッショナルである。デジタルや AI が当たり前のように活用される時代の到来は、その役割の終焉ではなく、再定義の契機と捉えるべきであろう。

9. まとめ

本実態調査レポートでは、一般社団法人 会計事務所連携協議会の会員 17 社を対象に調査することによって、会計事務所の今をデータに基づいた客観的な視点から明らかにすることを目指してきた。

結果的に、世間的によくある会計事務所に関する思い込みを、改めることができたのではないかと考えている。最後に、よくある思い込みに対し、本実態調査レポートで明らかになった実態をまとめ、本実態調査レポートのまとめとしたい。

よくある思い込み	明らかになった実態
会計事務所は一般に小規模である。	法人化された税理士法人を中心に、役職員数が 100 人を超える会計事務所も多く、役職員数が 1,000 人を超え、売上も中堅の上場企業並みの会計事務所も存在する。
会計事務所は税務申告のスペシャリストである。	税務申告は会計事務所の中核的価値ではあるが、顧客ニーズの広がりにより、会計事務所が提供する業務は広く経営コンサルティング業務はもとより、財務アドバイザリーや M&A 支援などの専門性の高い業務まで含み、税務申告よりも圧倒的に広いものとなっている。
会計事務所においては税理士資格を有するものだけが活躍できる。	上記のように会計事務所が幅広い価値を提供できるようになったのは、専門職員の活躍あってこそである。会計事務所と言えば税理士の仕事というイメージは今でも強いが、実際には、専門職員という陰の主役あってこそ成り立っている。これを反映し、会計事務所では専門職員としてキャリアアップを図ることも可能になっている。

会計事務所の業務は労働集約型であり、全体的に労働環境が厳しい。	総労働時間を分析すると、繁忙期に増えるという傾向はあるものの、残業が多いとは言えない分析結果であった。また、有給休暇については、全体的に普通にとりやすい環境と言える。ただし、事務所によるばらつきも大きいことも事実である。
会計事務所では離職率が高い。	会計事務所の離職率は、業種としてやや低めであると解釈できる。もっとも実際には、個社によって状況は異なる。
会計事務所における待遇は芳しくない。	新卒入社者の年収の平均値が 363.3 万円、中央値が 370 万円となり、産業全体の平均を一定程度上回るものと分析できる。また入社 5 年目の平均値は 629.5 万円、中央値は 620 万円となり、これも一般的な相場を上回るものと考えられる。
会計事務所は皆似たような事業モデルである。	中核業務である税務申告・税務顧問、会計・記帳代行は全社共通であるが、どういった業務に注力するかには独自性がある。また、職種の構成、新卒中心か/中途中心か、育成方針、ワークライスバランス、報酬体系など、各社それぞれの戦略がある。
DX 化や AI の活用が進むと、会計事務所の仕事はなくなる。	記帳業務など定型的な業務は自動化が進むことは間違いがない。しかしながら、それは脅威ではなく、むしろチャンスと捉えられている。定型業務はテクノロジーを最大限に活用することによって自動化する一方で、人間には「顧客との関係構築」「経営判断のサポート」など、より高付加価値な業務が求められているという認識は各社に共通している。

本実態調査レポートは、会計事務所 17 社が良いところも悪いところも実態をさらけ出すことによって初めて可能になった。回答した 17 社の皆さんに改めて感謝の意を表したい。本実態調査レポートが、全国の会計事務所が今後の方向性を考える上で多少なりとも役立つことを願うと同時に、会計事務所で働くことに多少なりとも関心を有している方々の背中を押す材料になることを願っている。

10. 一般社団法人 会計事務所連携協議会について

一般社団法人 会計事務所連携協議会(略称: 会計連、理事長: 本郷 孔洋、事務局所在地: 東京都中央区)は、全国の会計事務所 17 社が発起人となって、2024 年 12 月 25 日に正式に設立された。会計事務所連携協議会は、会員間の積極的な議論と協力を通じ、会計事務所及びその先の顧問先にとってより最適な対応を実現し、会計事務所業界が社会のインフラとしてより大きな価値を提供できるよう、会計事務所間の連携を促進している。

会計事務所連携協議会は、以下の取り組みを行っている。特に初期においては、会計事務所業界のブランドイメージの向上、および、会計事務所における人材の採用と育成の支援を中心に活動を行っている。

- 会計事務所業界のブランドイメージの向上
- 会計事務所における人材の採用と育成の支援
- 会計事務所業界における最適なテクノロジーの活用方法に関する調査研究
- その他会計事務所運営に関わる情報交換
- 税制を含む政策に関する提言策定とその発信

一般社団法人 会計事務所連携協議会 会員一覧(2025 年 9 月 1 日現在 17 社、50 音順)

- 税理士法人アップパートナーズ
- RSM 汐留パートナーズ税理士法人
- AGS 税理士法人
- OAG 税理士法人
- サン共同税理士法人
- セブンセンス税理士法人
- 辻・本郷 税理士法人
- 税理士法人 TOTAL
- TOMA 税理士法人
- トリプルグッド税理士法人
- 日本クレアス税理士法人
- 税理士法人 Bricks & UK
- ベンチャーサポート税理士法人
- 税理士法人松本
- ミカタ税理士法人
- 税理士法人 名南経営
- 税理士法人山田&パートナーズ

E.O.D.