

過去の経験と今極めていることが未来に生きる

税務弘報

2022

7

JULY
VOL.70/NO.7

昭和28年2月3日第三種郵便物認可 令和4年7月1日発行（毎月1回1日発行）ISSN 0913-5278

特集

専門性を 武器にする

5年後を見据えた事務所経営の一形態

資産税／不動産取引／賃貸経営者

ネットビジネス／医療法人／公益法人

経営計画作成支援／融資支援／DX／対面

インタビュー

税理士のキャリア航海図

高野由里

対談

資産税調査最前線

ウィズコロナ調査から話題の注目論点まで

河合 厚×竹下祐史

中央経済社

興味を突き詰めて道を選ぶ

30年の経験から語る特化型事務所の特徴

玉越賢治

税理士法人ゆいアドバイザーズ
税理士



特定の業務に特化する働き方は、その業務ならではの特徴や顧客の動向があるという難しさがあり、高度な専門性が求められます。税に限らず、業務を取り巻く幅広い知識に加え、事務所の経営戦略やコミュニケーション能力が求められるという、経験がモノを言う世界です。これから専門特化型の道を歩むにあたって、押さえておくべきことは何でしょうか。およそ30年にわたり資産税の世界を歩まれてきたご経験から、専門性を磨く意義や難しさ、そしてやりがいをお聞きました。

I 興味に導かれたキャリア選択

■銀行で税理士を目指す

——税理士を志した経緯を教えてください。

私は商工組合中央金庫に勤務し、(株)リクルートを経て、(株)タクトコンサルティングに入社し、税理士法人タクトコンサルティングの設立に参加しました。そして2021年に独立し、資産税特化型のコンサル会社である(株)YUIアドバイザーズ及び税理士法人ゆいアドバイザーズを設立しました。

商工中金には約8年勤め、その時期に税理士の資格を取得しました。学生時代は別の資格を目指していたのですが、銀行で働く上で役に立つ資格を取りたいと考えたのです。

候補に挙がったのは、税理士と公認会計士でしたが、会計士試験の受験に要する時間的な制約を考え、税理士を選びました。

■自分に馴染むかも大切

——学生時代に目指していた別の資格とは何だったのですか？

弁理士の受験研究会に入っていました。

少し勉強してみたところ、弁理士は特許等知的所有権を取り扱う理系の資格だということがわかりました。

私は理系が得意ではなかったので、自分の一生のキャリアの仕事には向かないと考え、銀行に就職することにしました。

■現場を見るため事業会社へ

——銀行から事業会社であるリクルートに転職したのはなぜですか？

資格を取って見たら、次に資格を活かしたいと考えるようになりました。

そこで、リクルートに就職斡旋登録をして転職先を探していたら、私の経歴を見た採用担当者から「うちに来ないか」と誘われました。それがきっかけで、経理部員としてリクルートに入社することになったの

です。

ところが、入社翌年に、若い方はご存じないかもしれませんが、いわゆる「リクルート事件」が起きました。世の中を騒がせ、時の政権を揺るがした大事件でした。

——当時はどのようなお仕事をされていたのですか？

当初は、経理業務とグループ会社のIPO準備の仕事でしたが、事件が発生しバブル崩壊が重なったことでIPOは頓挫し、リクルートはグループで1兆円を超える不良資産を抱えることとなりました。後半は、これを10年くらいかけて自力で償却するスキームを作る部門に所属していました。今でいう「グループ内事業再生」の仕事です。

不良債権を処理するスキームが完成し、私なりにやるべきことはひと段落したと感じたので、次のステップに進もうと考えました。

——次のステップとして税理士業界を考えたのはなぜですか？

経理部門では、商法監査、今でいう会社法監査を行う会計士や、顧問である税理士とのお付き合いがありました。常に税理士・会計士業界に触れている環境で、自然とそちらに惹かれていきました。

ただ、私自身は会計士ではないので監査という仕事には就けません。一方で、事業会社の経理を通じて税理士の業務もそれなりに理解していましたが、特に魅力を感じませんでした。

なので普通の会計事務所に行くのもどうかと悩んでいるところに、転機が訪れたのです。

II 税理士業界へ

■普通ではないところに惹かれる

——タクトコンサルティングに入社するきっかけは何だったのですか？

IPOを目指す不動産担保金融会社を担当していた当時、税理士だということで営業担当者から不動産税務の質問を受けるのですが、実務をやったことがないのでわからないことが多く、頭を悩ましていました。

そんな中、雑誌『住宅情報』、現在のSUUMO出身の上司の助言で、同誌の税金コーナーを担当していた税理士の本郷尚先生を顧問に迎えることになったのです。

当時から、本郷会計事務所（及び㈱タクトコンサルティング）は資産税分野に特化し、ルーティン業務よりもコンサルティング業務に力を入れていて、普通の事務所とはちょっと違うな、面白いなという印象を受けました。そこで、実務をやったことはないけれど税理士の資格は持っているということのアピールして採用してもらったというのが、1994年の話です。

普通の事務所とは違った業務をしたいという、私のイメージにマッチした出会いでした。

■税、バブル、不動産

——当時のタクトコンサルティングはどのような事務所だったのですか？

創業者である本郷先生は、他とは違ったことをやりたいと考え、普通の会計事務所の仕事から資産税に特化した事務所への転換を目指していました。

税務にせよ会計にせよ、その基本は事後

処理です。法人税でいえば企業が活動した結果を記録して申告します。

そんな中、本郷先生は資産税に特化し、提案型のコンサルティング業務に関心を持っていました。

当時は不動産バブル全盛の頃で、資産税といえば、ほぼ不動産税務を指していました。不動産の譲渡、買換え、交換などに関する税務です。不動産会社も盛況で、それに応じてタクトコンサルティングも業績を伸ばしていたそうです。

ところが、バブル崩壊に伴い、不動産取引が減少し、税務の相談業務も激減しました。冬の時代があったと聞いています。

その時、タクトコンサルティングでは、不動産流通の税務から、相続税申告や不動産活用の業務に舵を切りました。

近年、相続税申告に特化した事務所が増えていますが、タクトコンサルティングはひと昔前の、平成ひと桁時代にすでにそれらの業務に力を入れていたということです。このように、新しい分野にいち早く目をつける事務所でした。

■不動産の提案業務を経験

——どのような業務を担当されていたのでしょうか？

当初は、相続税の申告に加え、不動産にまつわる業務を中心にやっていました。当時、「タクトは不動産業」といわれるほど、不動産税務に特化していました。

例えば、1992年の借地借家法改正で定期借地権制度が創設され、俄然土地活用が注目を浴びるようになりました。本郷先生はこれにいち早く目をつけ、「定期借地権の保証金方式」を編み出して全国展開してい

ました。

「不動産M&A」も、今でこそ一般的ですが、これも本郷先生が作り出した造語です。不動産を売買するのではなく、不動産を所有する会社の株式を売買するスキームです。

このように、税務に限らず、不動産に関わる提案型業務を数多く経験した時代でした。

ちなみに、税理士法改正に伴い、本郷会計事務所は税理士法人タクトコンサルティングに法人成りし、不動産税務から業務を拡大して、今では相続・事業承継や組織再編等まで幅広く手掛けています。

III 特化型の特徴

■独立

——2021年に㈱YUIアドバイザーズ及び税理士法人ゆいアドバイザーズを創設されました。資産税に特化したのはなぜですか？

タクトコンサルティング時代の経験が今の私を作りました。

また、普段の業務に加え、中小企業庁や日本商工会議所が主宰する事業承継関連の委員会委員を務め、事業承継の仕事の面白さを感じてきました。結果として、現在の私のライフワークになっています。

資産税が注目されたのは昭和末期の不動産バブルの頃からです。資産税は、法人税の世界に比べれば歴史は浅いです。

資産税に特化しているということが知れると、それに関する相談が集まってきます。「タクトさん、これできない?」、「玉越さん、こんな問題があるのだけど」と。

それに対して、やってみましょうと対応

することで、それがノウハウとなり新たな業務につながってきました。

対応領域が広がり、事業承継や組織再編まで扱うようになったのは、まさにお客様のちょっと変わった相談を1つひとつ受け入れて対応してきた経験が土台になっています。

■トラブル解決に強い専門特化

——資産税に特化するメリットは何ですか？

ひと言でいえば面白いことです。

1つひとつ案件が違うので、仕事の内容も変わってきます。例えば、相続では、関係者の立場、家族構成、人間関係は十人十色です。特に提案段階から関与すると、数多くの選択肢があります。非常に属人的な、人の個性が出てくるところが面白いのです。

ただ、これを面白いと感じるか辛いと感じるかは人によるでしょう。面白いと感じるなら、資産税に向いています。

——トラブルを税理士に相談するケースは多いのですか？

企業にせよ個人にせよ、身近な士業は税理士です。いきなり弁護士の門を叩くのはハードルが高いのではないのでしょうか。弁護士が必要になる1歩手前が、税理士の出番です。

まず、顧問の先生に相談する。その先生で解決できないなら、特化型事務所に相談が持ち込まれます。当社のお客様も、このように他の先生からの紹介でお会いするケースが多いです。

困っている人がいれば、困っている問題があれば、それを解決することでノウハウ



玉越 賢治（たまこし けんじ）

(株)YUIアドバイザーズ 代表取締役社長
税理士法人ゆいアドバイザーズ 代表社員
税理士

関西大学卒業。商工中金、(株)リクルートを経て、1994年(株)タクトコンサルティング入社。2003年税理士法人タクトコンサルティング代表社員就任。12年(株)タクトコンサルティング代表取締役社長就任。20年同社取締役会長就任。21年独立して現在に至る。<https://www.yui-advisors.com/>

の蓄積につながっていきます。

■経営面の不安と競争

——特化型のデメリットは何ですか？

スポット案件が多いことです。はっきりいって、事務所経営は不安定になります。

現在は、ありがたいことに多くのご依頼をいただいております。嬉しい悲鳴を上げています。しかし、1年後は閑古鳥が鳴いているかもしれません。

一般的な税理士事務所のイメージだと、顧問契約は積み上がっていきます。よほどのことがない限り、顧問契約が解除されることはないでしょう。長年やればやるほど顧問先は増えて事務所は安定します。

しかし、スポットの多い特化型事務所では、そういった安定感がありません。

だから、今ある仕事をこなしつつ、次の仕事の種蒔きもしなければなりません。そこが大変ですが、そこに面白さがあります。

——種蒔きとは、具体的に何をされていますか？

地道にセミナー講師や書籍の出版、雑誌への寄稿に取り組んでいます。忘れられないように常に自社の存在をアピールしておく必要があります。

業界全体を見ると、新聞やネットで広告したり、ネットでやりとりを完結させる仕組みを作ったりと、さまざまな工夫をしている先生が増えています。そういった事務所といたに差別化することができるのかということです。

ひと昔前は少数派だった資産税分野も、相続税申告など一部では価格競争の時代になっています。激しい競争の中で他とどう差別化するかが求められています。

■幅広い知識が必要

——資産税特化というのは、相続税と贈与税がわかれば大丈夫ということですか？

そうではありません。例えば、相続には民法や所得税法も関わりますし、事業承継の場面では事業承継税制だけでなく組織再編税制等の法人税法や会社法が、事業譲渡では消費税法や不動産取得税など、ケースによってさまざまな税目が絡んできます。

どこから矢が飛んでくるかわからないので、あらゆる分野をそれなりに知っておく必要があります。

したがって、専門特化とはいえ「私は相続税しかわかりません」といったら仕事になりませんし、誰も相談にきてくれません。

——経営に関する知識も必要なのですか？

例えば、組織再編の場面では、グループ経営をどうするのか、株価がどうなるのかといった論点は避けられません。

法人税は経営と表裏一体なので、経営者の方々も理解しやすい部分が多いと思います。しかし、ここに相続や事業承継の問題が関係してくると、途端にややこしくなります。両方わかる税理士は重宝されます。その最たるものが事業承継だと思います。

■経験がモノを言う

——スポットのお話が多いということですが、あらかじめどのような案件があるのか、想定できるのですか？

専門性を追究するほど定型化はしにくく、事前に想定できない場合が多いです。

例えば、相続でいうと、相続税の申告だけでなく、定型化した流れがあります。

ただ、相続「対策」となると途端に複雑になります。何をどうすれば合法的に節税できるのか、同族会社の事業承継で株の分配はどうすればいいのかと、関係者の数だけ検討しなければいけないことがあります。

——スポット案件を乗り越えるコツは何ですか？

場数を踏むこと、すなわち経験を重ねることに尽きます。

今でも覚えています、タクトコンサルティングに入社してほぼ1年間、頭の中が真っ白でした。お客様から電話がかかって

きても、何を質問されているのか、どう答えていいのか、わかりません。自分の中に回答する引出しがないので、どう対応したらいいのかわからないのです。

上司や先輩に聞いて答える。後に自分でも調べて確認する。その繰り返しでした。

Ⅳ 提案と実行という形

■提案業務

——相続や事業承継は着手から完了までが長く、やりとりも膨大です。どのような条件でお仕事を引き受けているのですか？

業務の設定、特に報酬については、長い間試行錯誤してきました。

現在は、大きく「提案業務」と「実行業務」に分けています。

提案業務は、約1時間の無料相談の後、ほぼその場で提案報酬の見積りを提示します。私もおよそ30年の経験を積んできたので、今ではお話を聞けば、解決の方向性やどれくらいパワーを要する仕事なのかわかります。

とはいえ、提案は1回で終わるケースもあれば、二転三転して、2、3年かかるケースもあります。

そこで、報酬の上限をお伝えするにしました。例えば、「上限100万円ですが、思ったより早く済めば50万円で請求することもあります」というように。

3年かかったら、本当は400万円いただきたいところだけでも、事前に上限100万円と伝えていたら100万円までしか請求しません。赤字受注になる可能性があるわけです。そこは、自分の見積りが甘かったということで、割り切ることにしています。

お客様には、上限はいくらだからその額は覚悟してくださいと伝えます。その代わり、納得するまで、2年でも3年でもお付き合いしますというスタンスです。

■「相談は無料」という根強い意識

——特化型事務所に相談するとなると、すでにそれなりの費用負担を覚悟しているお客様は多そうですが、いかがでしょうか？

当社の案件の多くは紹介者がいます。顧問の税理士先生からの紹介が多いです。その紹介者が事前に「無料ではないですよ」と伝えてくれています。

ともあれ、初回の無料相談の際に、提案業務は有料である旨お伝えしています。

もっとも、たまに紹介者が提案までは無料だと思い込んでいるケースがあります。

提案業務、言い換えるとコンサルティングは無料だという意識はまだまだ根強いです。顧問の先生の場合、ちょっとした相談事は無料でサービスしています。

お客様は、その延長線だと思ってしまいます。顧問の先生も「それって何か動いているわけではないから、請求できないよね」という意識があったりします。

「相談・提案は無料」という意識は、業界全体の意識改革も必要だと感じています。

それでも、当社に持ち込まれるのは規模が大きくて難しい案件なので、そのレベルのものを顧問料の範囲ではできない、リスクも抱えられない、それならお客様の負担はあっても玉越さんにやってもらったほうがいいよねというパターンが多いです。

全体的に見れば、紹介者との提携はうまくいっています。

■実行業務

——実行業務とはどういうものですか？

提案業務が終わったら、実行業務に移ります。机上ではなく実際の作業です。

実行業務は、何をどうするのが決まっています。どういった手法を使うのか、手順と期間はどうか、効果はどれほどか、全部決まっていますから、実行報酬額を提示し、お客様が納得すれば業務委託契約を結んで実行業務に着手します。

——提案と実行が分かれていたら、提案だけをしてもらい、実行を他の事務所をお願いするお客様も出てきそうですね。

提案業務の最終段階で、確定したスキームを提案していますから、お客様がそのスキームを他の、例えばより安く請け負う事務所に持っていくことは可能です。それは仕方がないと割り切っています。

最初は悩みましたが、他に行かれたということは、お客様との人間関係、信頼関係が築けなかった自分にも非があるのだと、己を納得させています。

ただ、そういったケースは少ないです。

信頼関係が築けないお客様は、提案業務の報酬額を聞いた段階でほぼ去っていきます。ここが、後に関係性が続くか否かの分かれ道になっています。

■安心感を与える

——紹介者からすれば、仕事を取られてしまうという不安があるのではないのでしょうか？

そうならないのが、特化型の強みだと思います。

例えば、法人税申告を手掛けている事務所であれば、顧問の先生からすれば自分の

仕事を取られるのではないかと疑心暗鬼になります。

一方、当社では「そもそもそういうことをやっていません」、「それはできません」というスタンスなので、紹介者も安心です。これも先生方との提携がうまくいっている要因だと思います。

■税務とコンサル

——税理士によるコンサルティングの有用性が叫ばれていますが、そもそも税理士は、業務としてコンサルティングをしてもいいのですか？

個人事務所であれば、税務だけでなく、コンサルをしようが、保険代理店をしようが、宅建免許を取得して不動産仲介をしようが、個人がすることですから自由です。

ただ、税理士法人の場合、税理士法でできることは限定列举されています。

実際、税理士法人タクトコンサルティングでM&A業務をしようとしたことがあるのですが、それは税理士法に抵触するのではないかと指摘を受けたことがあります。このためM&A業務は「株式会社タクトコンサルティング」で扱うことにしました。

当グループも、税理士法人とは別に(株)YUIアドバイザーズを立ち上げ、担当業務を分けています。

——そうすると、コンサルの需要が増えている中で、「税理士法人」としてそこに取り組んでいくのは難しいのですか？

コンサル業務の中身によっては、別会社を併設するなど、ひと工夫が求められるのではないのでしょうか。

受験生、特に若年層の受験生が激減して

いる理由に、従来型の税務、特に法人税の申告業務が価格競争になってきて、そこにAIの台頭が重なる中で、税理士業界の先行きに不安を感じているという点があると思います。

これからの税理士の生きる道として、記帳・決算・申告等の従来型の業務以外で税理士法人が担える領域も必要だと考えます。

V 特化型を選ぶ意義

■変化する需要を見極める

——「特化型」という選択は成功しているとお考えですか？

現在は、企業数が減っていたり、AIがルーティン業務を代替したりして、税理士業務全体のパイが減少傾向にあるといえます。その中で、差別化し生き残っていく道として、特化型は1つの答えだと思います。

資産税の場合、相続税申告だけでなく、事業承継や組織再編、信託などさまざまな論点が絡んできます。需要があれば供給があってしかるべきでしょう。

■他分野の経験も活きる

——銀行、事業会社、税理士という異なる3業種を経験されたことが、今に活きていると思われますか？

税務に限らず、幅広くものを知っている、経験しているというのは私の貴重な財産です。

例えば、お客様から銀行対応について相談を受けることがあります。すると、「こうなのではないでしょうか」と曖昧に答えるのではなく、「私が銀行員ならこうします」と断言できるわけです。

また、商工中金やリクルートとは、今も情報を共有したり、一緒に仕事をしたりしています。両社とも業界の中では中立的な立ち位置にあり、多くの方々とつながりがあります。

自分の得意分野を持ち、かつ、それ以外の得意分野を持っている人脈があるということは、私の財産です。

将来を見据えて転職したのではなく、その時々で気の赴くままに転職してきたのですが、今になって振り返れば、自分にとっては貴重な経験と人的資産を蓄えることができたと感じています。

VI 将来に向けて

■若手の活躍に期待

——これからどのようなビジネスをしたいか、構想はありますか？

走りながら考えているところです。

今のところ健康で特に病気もないので、もうひと働きできると感じています。

幸いなことにリクルート時代の後輩税理士に加え、タクトコンサルティングのOBをはじめ資産税系事務所出身の若手税理士が集まってくれました。今後これらのメンバーと一緒に何か面白いことができるのではないかとワクワクしています。

集まってくれたメンバーが、YUIアドバイザーズというプラットフォームで活躍してくれると嬉しいです。

——本日はありがとうございました。

4月25日、
税理士法人ゆいアドバイザーズにて