



税理士法人UAP
税理士 パートナー

平野 和俊

**最先端の法人コンサルティングと
資産税の新たな融合を目指す
プロフェッショナル連合体。
それがUAPです。**

日本のプロフェッショナルシリーズ
日本の会計人 第277回

日本の会計人

法制度・租税制度が大きく変貌し、その変化の度合いが大きくなっていく中で、法人や個人の資産を守り、引き継ぐ手法がますます複雑になっている。こうした社会の趨勢を踏まえて、「信頼と誠実」「自由と創造」「卓越した専門性と問題解決」を基本理念に掲げ、クライアントの悩みを解決するために全力を挙げているのが税理士法人UAPだ。「一般事業会社のような会計事務所」を目指す税理士法人UAPのパートナー、平野和俊氏にお話を伺った。

ノンバンクから税理士業界へ

税理士法人UAPは、その前身であるユニテッド アカウンティング パートナーズ (以下UAP)として2003年5月に税理士の平野和俊氏と公認会計士・税理士の後(うし

ろ)宏治氏により設立された。2006年7月1日に税理士法人化され、現在の形態になっている。設立から実質わずか5年ではあるが、クライアントから高い信頼を得て、関与先数、売上高ともに順調な伸び率を示している会計事務所である。

パートナーの税理士・平野和俊氏は、一橋大学を卒業後、一般事業会社に就職し、サラリーマンを経験している。学生時代まったく資格に興味がなかったという平野氏がなぜ税理士になろうと考えたのか、まずはその辺りから伺ってみた。

「新卒で入社したのは、いわゆるノンバンクで不動産事業融資業務に携わっていました。バブル経済崩壊という時代の流れの中で、債権回収や法務部で競売手続きや差し押さえ手続きなどに従事していました。その会社で不動産事業部に在籍している際に、宅建取引主任者登録して不動産仲介や担保物件の査定をしたことがあります。それが資格との出会いでした」

平野氏は、不動産と金融に関わっていけばいくほど、税務が重要であることを痛感するようになった。「それが税理士に興味を持った最初です。その後、親

会社からノンバンク撤退、つまり会社の解体を言い渡されました。大部分の社員がグループ会社へ異動する中、友人数名と何かやろうと立ち上がったのです。まだ若かったその時期、有り余る時間を注ぎ込んだ何かが、税理士試験の勉強でした。

法務部時代に民法など法律関係の勉強もしていましたが、仕事をしながら法曹を目指すのは不可能。そんな中で科目合格で取得できる税理士は魅力的でした」

平野氏は、入社してすぐ不動産鑑定士の資格試験に失敗するという苦い経験をしている。そのため、二度と資格試験は受けたくないと思っていたようだ。しかし、会社が解体となる今、何かやらなければという強い思いが、税理士試験へと駆り立てたのである。そこで簿記の初歩から勉強を始め、会社を辞める前に簿記論と財務諸表論に合格することができた。

退職後は約半年間、受験勉強に専念し、法人税法と消費税法に合格。不況だったためなかなか会計事務所の就職先が見つからず、一時期は経営コンサルティング会社に在籍していたこともあった。その後、資産税のコンサルティング業務をメインとするタクトコンサルティングに入社し、そこで1997年、晴れて税理士登録を果たした。税理士として第一歩を踏み出したばかりではない。タクトコンサルティングでは、ともにUAPを設立するパートナーとなる後宏治氏との出会いが待っていたのである。



新しい資産税の形を目指して

後氏は1988年に公認会計士2次試験に合格し、青山監査法人(現:プライスウォーターハウスクーパース)に入社

している。その後、地元に戻って会計事務所に入り、税務と監査を行っていた。しかし資産税を中心にやってみようという思いが次第に強くなり、資産税なら首都圏と、一念発起して再度上京。平野氏に少し遅れてタクトコンサルティングに入った。

平野氏と後氏は組織再編企画担当チームで顔を合わせ、その後もしばしば一緒に仕事をする機会に恵まれた。二人が意気投合するのに時間はかからなかった。

「組織再編税制、連結納税制度が始まり、大きく会計税務の世界が変わりつつありました。それなら、二人で新しい組織で、新しい会計税務をやってみようと思ったのです」と、平野氏は独立への経緯を振り返る。

平野氏の言うように、当時は組織再編税制等の動きが活発化する中で、会計ビッグバンの次に税務ビッグバンが来るだろうと言われた過渡期であった。その中で資産税も、旧来型の資産税ではなく新しい資産税があるのではないかと、あるいは資産税と法人税・会計とが融合した新しい仕事があるのではないかと、そうであるなら、新しい仕事にふさわしい新しい会計事務所の組織形態が必要ではないか、という思いが、二人を独立へと駆り立てたのである。

こうして、志を同じくする二人が構想を実現させたのが2003年5月。UAPの誕生である。「UAPにおける二人の役割分担というのは特にありません。業務面で強いて言うなら、会計士の後が監査系、デューデリジェンスやバリユーション等、主に会計分野を担い、私が証券化等を比較的多く扱っているくらいでしょう。資産税や組織再編関係は相談し、検討しながら二人で一緒にやっています」と平野氏が話すと、後氏も「この形態は非常にうまくいっていますね。ごみ箱の位置や社内イベントの企画といった細かい事も含めて、今までに大きく意見が食い違っ



▲ スタッフは総勢22名(公認会計士・税理士1名、税理士2名、税理士科目合格者6名を含む)



▲平野氏と後氏のパートナーシップからスタートしたUAP。

たことはないですね」と微笑みながら、すかさず合いの手を入れてくる。「あうん」の呼吸だ。

事務所を創設する際に二人の意見が一致した最大の点は「旧態依然とした会計事務所にはしたくない」という点だった。

「ユナイテッド アカウンティング パートナーズの意味は、社員の連合体という主旨。組織をプラットフォームとして、各人がそれを上手く利用し、かつ組織全体として調和のある貢献ができることを目指しています。現在のパートナーは私たち2名だけですが、将来的には増やしていきたいです。私たちはUAPという器を用意するので、理念に賛同してくれる人たちにこの器を開放していきたいのです。そして結果的にクライアントと世の中に役立てばと思っています」

個人と組織全体の「調和のある」貢献。この言葉がUAPのすべてを語っているとと言えるだろう。



3つの基本理念

UAPは、誠実さと弛まぬ努力でクライアントの信頼を獲得していくことに最大の努力を計っている。業務内容の詳細よりも、まずはUAPの基本理念を理解していただくのが重要だろう。

UAPでは、クライアントの信頼に応えるために、次の3つの実践理念を掲げている。

1. クライアントの立場で物事を考える。
2. 相応の報酬以上の利益は追求せず、減私奉公の精神を持って業務に当たる。
3. 正直・誠実。

単純、かつ明快なこの理念に基づいて、クライアントにとって必ずしも必要でない資産の購入を斡旋したり、保険の斡旋等の業務は一切行わないことを公約している。そして、すべての実践のベースには、「信頼と誠実」「自由と創造」「卓越した専門性と問題解決」の3つの基本理念が通底しているのである。

「長年、私たちは資産税の観点からクライアントの意思決定をお手伝いしてきました。大切な財産に関する意思決定には、最終的にクライアントに大きく飛び越えていただかなければならない壁が必ずあります。この意思決定

にまつわる問題点について、専門家として十分な検討が行われているか、常に客観的で公平な立場で誠実な助言をしているか、これらについて『クライアントの信頼』が得られていなければ、最後の壁はどうしても乗り越えることができません。そこで私たちの第一の理念を『信頼と誠実』に置きました。

次に、財産に関する現実の問題を解決する場合に大きな障害となるのが、租税や法律の諸規定です。クライアントの自由で創造的な意思決定を支援するために、こうした諸規定を活用することになります。限界はありますが、規程を杓子定規に適用することをしないように、その主旨や理念にさかのぼって検討し、解決案を提示することをめざしています。そこで第二の理念を『自由と創造』に置きました。

そして第三の理念が『卓越した専門性と問題解決』です。私たちの業務の基本は制度の正確な理解とその実践です。日々変化している税制等に対応すべく、不断の努力を続けなければならないと思っています。特に、理論面にかたよらず、あくまで『クライアントの問題解決』のために、実践的な研究を行います。そして問題解決のお手伝いをするために、高度で卓越した専門性を発揮することが目標です」

会計税務の世界では会計不祥事以来、信頼を取り戻すために様々な努力がなされてきた。この最もベーシックな「クライアントからの信頼」がどれほど大切かを再確認するような出来事とも言える。UAPは「クライアントからの信頼」をすべてのベースに、誠実に業務を遂行するこ



▲ユナイテッドアカウンティングパートナーズの意味は、社員の連合体という主旨。だから将来的にはパートナーを増やしていきたいと語る

とを最大のミッションと捉えているのである。



幅広いサービス分野

資産税に軸足を置いているUAPは、企業組織再編、事業承継、流動化・SPC管理、証券化コンサルティング、富裕層コンサルティング、M&Aを主たる業務分野としている。毎年のように行われる税制改正や会社法、多様な事業体課税等に対応して、常に新しい分野を開拓し、サービスの幅を広げていくのが強みといえるだろう。ここでUAPの具体的な業務について触れておきたい。

まず企業組織再編に関しては、複雑な組織再編税制を駆使した最適ストラクチャー構築を目指している。2001年度税制改正において組織再編税制が整備され、合併・分割・現物出資・事後設立に関わる税制が大幅に変わった。また、会社法の抜本改正やそれに伴う税制改正によって、株式交換・移転、金庫株、連結納税等が可能となり、それに伴って会計・税務上の論点が数多くでてきた。UAPでは、いち早くこれを研究し、数多くの事案や論点を取り扱っている。

組織再編案件に取り組む際に、UAPの担当者は必ず会社法、会計及び税務の3面からの詳細な論点整理をすることが求められる。論点整理とは、その案件に係る法規上の論点を網羅的に計上し、これらに対する解決策を一つ一つ検討していくことだから、とても大変な作業である。論



▲パートナーの後氏は、監査法人勤務後、一度は故郷で会計事務所勤務。しかし資産税に取り組むための状況が平野氏との出会いにつながった



▲事務所は千代田区内幸町の富国生命ビル11階

点整理にあたっては各人に与えられた税法六法と監査小六法の条文で確認しなければならない。「論点に対する解答を見つけることは難しいことではありません。論点を見落とすことなく網羅することが難しいのです。そのためには必要な条文だけを確認するのではなく、その案件に係る

条文全部をずっと追っていき、論点を見つけ出すことが必要です。また感覚的ですが、案件を前から、後から、横から、上からといろんな角度で見直すことが必要です。この論点整理ができるようになると一人前になったといえますが、5年くらいはかかります。そしてどれだけ経験を積んでも、担当者というのは視野が狭くなりがちですから、他のメンバーのチェックを受けることが必要です。これは私自身にもいえることです、「税務を十分に検討することはもちろんですが、クライアントの担当者にとっては、会社法上の実務手続きのほうが気になるものです。我々は会計人なので会社法はよく分かりませんが、サービス業として失格だと考えます。UAPでは税法が基礎とする会社法や民法の理解を重視しています。もちろん最終的には顧問弁護士に確認します」と、平野氏は語る。

UAPは大企業だけでなく、中堅企業を対象とした組織再編業務にも力を入れている。

「中堅企業の組織再編ほど刺激的なテーマはありません。大企業のコンサルティングでは得てしてパーツとして利用され、全体像が見えないなかで税務意見が求められるかもしれませんが、中堅企業ではそうではありません。会社法の手続き、会計、税務、労務、民法上の論点と多彩な知識及びコンサルティング能力が求められます」と平野氏は語る。

事業承継に関しては、非公開中堅企業のスムーズな事業承継をサポートするため、組織再編など先進的な手法の活用を積極的に行っている。

「常に事業承継の観点を頭に入れておかなければ、効果的な中堅企業の組織再編はできません。つまり、将来の承継に支障が生じないか、この組織再編で株価が高くなるのか低くなるのか。組織再編後の株価対策はどうすればいいのか。疎遠な親族株主の株式はそのままでもいいのか。従業員持株会の取扱いはどうしたらいいのか。不動産が会社所有とオーナー所有が混在している場合には、整理しなくてよいのか。将来の譲渡所得税を考慮するとより有利な手法は何か。法人税、所得税、消費税、相続税、贈与税、地方税すべての税知識をフル稼働させる必要があります。大変なだけにやりがいのある仕事です」

相続時精算課税制度の導入、会社法改正で可能となっ



た種類株式など事業承継をめぐる新しいツールも増えてきた。益々活躍の場が増えていくことだろう。

証券化・流動化においては、主に不動産流動化に係るSPC(特別目的会社)組成時の会計税務意見書作成その他の各種コンサルティングやSPCの会計帳簿作成・税務申告業務を行っている。

「現在首都圏の大型不動産購入者の約半数がSPCとされています。資産税、特に不動産税務を扱う上で、証券化・流動化の知識は欠かせません。証券化・流動化が興味深いのは3つの面で税務上の論点が発生することです。1つ目はSPCに不動産を譲渡する際の論点です。会計上はオフバランス、税務上は譲渡税の論点です。2つ目はSPCにおけるパススルー課税(SPCで課税されないということ)の論点です。不動産が対象資産の場合には消費税の取扱いも大変重要になります。3つ目は投資家の論点です。個人投資家であれば所得区分は何になるのか、源泉徴収はされるのか、海外投資家であれば租税条約の取り扱いはどうなっているのか。以上3つの面のようにパススルーとなるピークル(SPCや信託などの器という意味)を活用した場合には、法人税の知識だけでなく、資産税や富裕層コンサルティングの知識が必要となってきます。まさにUAPの得意とするところですよ」

証券化・流動化に関しては、SPCの設立手続き、資金管理、解散・清算手続き等を担当するSPCチームが設けられている。

「SPCチームは会社法、民法、宅地建物取引業法、金融商品取引法、信託法などの法務に長けた者が所属し、会計税務チームをバックアップしています。企業組織再編に係る登記手続きや議事録の作成も、SPCチームが法務担当として会計税務チームをバックアップしています」という

のは特筆すべき組織形態である。

その他、相続税申告、個人金融商品に係る税務コンサルティングを中心とした富裕層コンサルティングやタックスメリットを追求したM&Aスキームの提案と、幅広い分野でサービス提供が可能なのがUAPの強みである。平野氏はUAPの目指すところを次のように語っている。

「組織再編などの最先端法人コンサルティングと資産税コンサルティングの融合が創業時からのテーマです。『自由と創造』『卓越した専門性と問題解決』で、UAPならではのソリューションを提示できたら本望です。とはいえ、会計人にとって最も重要なことは『信頼と誠実』です。正確な事務処理と迅速な対応を常に心がけています」

やはり着地点は、「クライアントの信頼」にあるようだ。



業界未経験者7割の集団

設立5年目のUAPは、まだまだ創設期の若い組織と言える。現在は総勢22名(公認会計士・税理士1名、税理士2名、税理士科目合格者6名、セクレタリー7名、SPCアドミスタフ4名、アドミスタフ2名)のメンバーが、税務会計業務を中心として組織再編、M&A、資産税という幅広い案件にフレキシブルに対応している。

「最初の2年間は4~5名で動いていたのですが、ここ1~2年で一気にメンバーが増えましたね。UAPでは、税務会計スタッフをアソシエイト、税務会計補助スタッフをセクレタリー、SPC管理業務スタッフをSPCアドミスタフ、運営管理スタッフをアドミスタフと呼んでいます。

アソシエイトは、通常の法人税業務だけでなく、組織再編税務、不動産税務や相続・譲渡等の資産税もふまえた総合的な提案業務を行い、税務会計新時代の中心的なプレイヤーを目指しています。セクレタリーには、アソシエイトが高度なコンサルティング業務をするための基礎となる正確かつ迅速な事務処理を担当してもらっています。資産税業務もありますから、相続税申告補助業務や財産評価業務を行う場合もあります。SPCアドミスタフは、SPCの法務や資金管理等の非会計業務を担うスタッフです。会計事務所の会計・税務業務とは趣を異にする業務で、むしろ信託会社の受託業務に近いですね。アドミスタフは事務所の管理部門全般、つまり財務・経理・人事・総務を担当しています」

つまりUAPの特色は、税務会計業務に留まらない幅広いフィールドにプラスして、完璧な事務処理部隊がバックを支えているため、受託業務にも強いという点にもありそうだ。しかし、これだけ多彩なメンバーを揃えとなると、相当なキャリアを積んだ人材の確保が必要となるのではないだろうか。

ところが、UAPのメンバーの多くが業界未経験者、つまり他業界出身者なのだそう。そのためメンバーは異色な経歴の持ち主が多い。創業5年目の若い組織だからこそ、異色の経験者で作り上げて行くという主旨もありそうだ。

「これからもどんどんメンバーを増やしていきます。税務会計業界以外のフィールドで活躍されていた方も歓迎します。UAPと一緒に成長してくれる方がいいですね。

採用の際に求める資質も、『税務会計の基本知識および資格』ですが、過去の実務経験の有無は問いません。実際に、メンバーの7割が会計業界は初めてです。業務に必要なスキルや知識は入社後スムーズに身に付けられるように全社員が全力でサポートします」

その言葉を裏付けるように、社内のあちこちで先輩が後輩を懸命に指導する姿が目につく。自分の仕事がどんなに忙しくても、まず後進の成長を第一に考える優しいメンバーが多い。

「何がやりたいというより、UAPの理念に共感して入ってきてくれた人が多いのが嬉しいですね。クライアントの利益相反になることは決してしないという当法人のポリシー、そして皆でやっていくという連帯性に魅力を感じて入ってきてくれているようです」

20名体制となった2007年2月からはチーム制も導入し、会計税務チームが2チーム、SPCチームが1チームの体制となった。会計税務チームはそれぞれのチーム長を中心に、アソシエイト3名、セクレタリー4名ほどで構成され、SPCチームは4名でSPC管理プラス法務を担っている。組織全体が協業体制を組み、会計税務チームで合併のコンサルティングを受けるとSPCチームが法務面のサポートを請け負う連携プレイである。

新規顧客開拓を重視しないというのも資産税の事務所としてはユニークだ。

「目の前のクライアント一人一人に満足して頂くことが最大の営業であると考えています。正確な業務を心がけ、不断の勉強を続けることを重視して、新規開拓は重視していません」

会計事務所でありながら一般事業会社の組織意識の高い法人、それがUAPの姿だ。魅力溢れる企業風土に集まってくる人は多い。現在、平野氏、後氏の両氏は、マニュアル作りや業務管理システム、セキュリティ管理の問題などの社内体制整備に追われている。ノウハウのマニュアル化、業務のシステム化によって、会社全体の業務効率が高まり、ミスが極小化されることの好影響は計り知れないと考えるからだ。旧来の方法にこだわることなく新しい業務フローに挑戦することをメンバーに呼びかけている。



総合コンサルティングと受託会社機能の組み合わせ

順風満帆なUAPの今後の方向性について伺った。「事業承継絡みでいろいろな動きがあるでしょう。それは信託も含めてですが、そちらに注力していきたいですね。コンサルティングを主体とした資産税的切り口もありつつ、UAPの良さである充実した受託会社機能と組み合わせたところにビジネスチャンスがあるのではないのでしょうか。私たちは、そこに強みを発揮できと思っています」

そう後氏は今後のビジョンを話す。ただ仕訳をして税務申告をする会計事務所ではなく、寧ろいろいろなピークル駆使して、責任を持ってクライアントの財産を管理していく機能を重視した、一歩先を睨んだサービスを考えているのである。

平野氏、後氏両氏とも、働きながら勉強し、企業に勤めてから会計業界に入ってくる人を応援する気持ちが強く、そういう人にはぜひ頑張ってもらいたいとエールを送っている。「私も就職活動で苦労した経験があります。未経験というレッテルは、非常に会計業界では不利でした。しかし決してそんなことはないと思いますし、企業勤務の経験は非常に役に立ちます。ですから出遅れたと思わずに自信を持ってほしいですね。応援しています」

後氏は大学院で租税法を教えており、よく会計士や税理士の受験生とも話すことがあるそうだ。「会計や税務の勉強というのは、ビジネスの基礎言語です。会社のマネージメント層が何をベースに意思決定するかというと、基礎言語は財務・会計・税務。その基礎的な言語をしっかりと勉強しておくことは、どの分野にチャレンジするにしても有益でしょう。かつ、合格のために一定期間集中してトレーニングするのは非常に良いことで、やっておくべきことだと思います。テクニカルな面ではいろいろな試験対策等あると思いますが、それだけではなく自分が勉強していく中でどの方面に魅力を感じるのか、どういったことをやりたいのかといったことを、明確に持っている方がいいでしょう」

受験時代は勉強に集中しすぎるあまり、業界研究や周囲の状況というのはなかなか見えにくい。敢えて意図的に業界研究したり、積極的に先輩に業界の話聞くことをぜひお勧めしたい。それは自分の勉強を継続していく上での動機付けにもなり、単に受かるためだけの受験ではなく、受かってからがスタートというモチベーションアップのためにもなるだろう。

プロフィール

平野 和俊(ひらの かずとし)
1966年生まれ、三重県伊勢市出身。
1989年：一橋大学社会学部卒。同年4月、一般事業会社にて金融、不動産、法務等の実務に従事。
1995年：会計事務所にて資産税を中心としたコンサルティング業務に従事。
1997年：税理士登録。
2003年5月：ユナイテッド アカウンティング パートナーズ創設、パートナーに就任。
2006年7月：同事務所を税理士法人化、税理士法人UAP代表社員就任、現在に至る。
事務所：〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル11階
TEL：03-5511-1555 FAX：03-5511-1559
URL <http://www.u-ap.com/>