

## 複雑化するM&A・組織再編に係る会計や税務の疑問に答える 「組織再編質問会」

公認会計士・税理士 佐藤信祐事務所 公認会計士・税理士 佐藤信祐

M&A・組織再編分野の第一人者として名高い公認会計士・税理士 佐藤信祐事務所（東京都文京区）の佐藤信祐氏（写真）が、税理士事務所・公認会計士事務所を対象に、M&Aや組織再編について気軽に質問・相談できる「組織再編質問会」を立ち上げた。「組織再編質問会」では、M&A・組織再編に関する税務の悩みや質問に回答するだけでなく、実務研修も開講する。オンラインによるサービスとなるが、大手監査法人および税理士法人においてM&A・組織再編に関する会計・税務を経験し、今も複数の企業や会計事務所の顧問としてM&A・組織再編の業務を行っている佐藤氏が講師を務めるだけに、その中身は期待される。今回の取材では、「組織再編質問会」の概要と、会計事務所におけるM&A・組織再編の取り組みの現状について佐藤氏にお話を伺った。

### 独立開業後すぐにM&A・

「組織再編質問会」を立ち上げた佐藤信祐先生にお話を伺います。

まず初めに、佐藤先生のご経歴からお話しただけですか。

### 組織再編分野に特化

—— 本日は、M&A・組織再編に関する税理士・公認会計士向けのサポートサービス

質問会といっても、質問に答えるだけではなく、オンライン講座も開講されたというところで、その内容・仕組みについてもお聞きしたいと思います。

佐藤 私は、大学在学中に公認会計士の2次試験に合格し、その後、現あずさ監査法人で2年、現デロイトトーマツ税理士法人で4年半の経験を経て独立しました。





まとうしんすけ 佐藤信祐先生のプロフィール

佐藤信祐事務所 公認会計士・税理士。明治大学経営学部経営学科卒。大学在学中の平成9年に公認会計士第2次試験に合格し、卒業後、朝日監査法人（現有限責任あすさ監査法人）に入社。平成13年、公認会計士第3次試験合格・公認会計士登録。朝日監査法人を退職後、公認会計士・税理士 勝島敏明事務所（現デロイトトーマツ税理士法人）に入所。平成17年、独立し、公認会計士・税理士 佐藤信祐事務所を開業。平成24から平成29年にかけて慶應義塾大学大学院進学、博士号を取得。「債務超過会社における組織再編・資本等取引の会計・税務Q&A」（中央経済グループパブリッシング）、「新版／サクサクわかる！ 超入門 中小企業再編の税務」（清文社）、「グループ通算制度のすべて」（日本法令）ほか、M&A・組織再編に関する著書は40冊を超える。

トーマツに入ったのは平成13年、ちょうど組織再編税制が導入された年でもありませんでしたので、組織再編チームへの配属を希望し、以来、M&A、組織再編、事業再生に特化してきました。当時は、組織再編税制導入はもとより、外資系企業による日本企業の買収、再生バブル、産業再生機構といった社会背景もあり、再生ビジネスが活発化していたので、それにもかなり関与していました。独立開業後もその経験を生かし、今日に至るまでこれらの分野に特化して活動しています。

ただ、事業再生については、税務よりFAS（ファイナンシャル・アドバイザー・サービス）業務がメインになりつつあるのと、案件が少なくなってきたこともあり、今は提携先に全ての業務をお願いし、自分は後方支援に徹しています。そのような意味では、現在の専門分野はM&Aと組織再編だといえます。

—— M&A・組織再編に特化することは、独立の時点で決めていたのでしょうか。

佐藤 私は、トーマツの組織再編チームに所

属していましたし、FASで独立した人たちからも声をかけていただくなど、独立当初の人脈はほぼFAS、M&A分野だったこともあり、自然とそのような仕事が集まってきたのです。ですから、組織再編に強みのある事務所を目指して独立したのですが、気がついたら特化していたというのが正直なところです。組織再編に特化すると腹を決めたのは独立3カ月目くらいだったでしょうか。その時点でトーマツ時代の月収は超えていました。

## リーマンショック、東日本震災を受けて大学院へ進学

—— 独立開業してから間もなく、組織再編とM&A特化へと舵を切られたということですが、佐藤先生は慶應で博士号を取得されています。それも含め、開業からこれまでの変遷をお聞かせいただけますか。

佐藤 平成17年に開業し、トーマツのOBの方と提携しながら開業後間もなくM&Aと組織再編に特化して、出だしは好調でした。ところがその3年後、リーマンショックで月収が激減するなど、状況は一変しました。提携していた会計事務所は当時6事務所ありましたが、事業撤退などで半分になりました。業界全体を見ても、M&Aや組織再編を手がけていたFASの事務所はかなり減りました。当事務所も利益が3割くらい減り、どうしようかと悩んでいました。

そうしたなか起こったのが東日本震災です。これによりさらに利益は下がり、ピーク時の半分にまで減ってしまいました。これはもうどうにもならないということで、頭を切り替えて慶應義塾大学大学院に進学すること

にしたのです。

—— 事業が停滞している時期ですから、なかなか勇氣ある決断でしたね。

佐藤 そうですね。しかし結果的に、この時期に勉強に徹したことは、われながら英断だったと思っています。大学院では、非上場株式の評価について研究し、博士号を取得することができました。

—— そこで得た知識がその後の事業に生きたわけですね。

佐藤 それもありますが、大学院進学中にアベノミクスで景気が回復したこともあって、新しい提携先も増え、少しずつ利益が戻ってきました。そういった意味で、M&Aは景気に左右されやすいビジネスだといえます。

また、組織再編税制の専門家としての知名度も高まったことから、会計事務所との顧問契約数も増え、今では約20事務所に会計事務所向けの顧問業務を行っています。M&Aや組織再編を行った企業からも顧問として残ってほしいとの依頼もあり、一般企業向けの顧問契約も行っていきます。申告業務は行っていませんが、M&Aや組織再編を頻繁に行う企業も多く、今はそういった相談に対応する日々が続いています。

したがって、現在の当事務所の仕事は、組織再編コンサルティング業務のほか、一般企業向けの顧問業務、および会計事務所向けの顧問業務という形になっています。

—— M&A案件の数としては増加傾向にあるということでしょうか。

佐藤 案件は増えていますが、定型化され過ぎて有象無象が増えた印象です。話そのものは多いけれども、よい仕事もあればそうではない仕事もあります。大手M&A仲介会社の顧問をしている関係もあって、そういった相談は増えました。ただ、お断りはしているものの、顧問先以外の仲介会社からも電話やメールが来るようになってきました。M&A仲介会社もかなり増えてきたようで乱世の様相を呈しています。ですが、いずれは淘汰され、その数は減っていくだろうと思います。

## 強みを生む継続的な知識の

### インプットとアップデート

—— 貴事務所の特長、強みについてお聞かせください。

佐藤 M&Aと組織再編に特化していること、そして、特化事務所として常に知識、情報を

「組織再編質問会」(https://myhoumu.jp/soshikisaihen/)

生方のセカンドオピニオンとしての役割を果たすとともに、質問を受け付けるだけではなく、実務研修講座も開設し、定期的に動画を配信していきます。このサービスは、会員制サービスの企画・運営サポートなどを手がける株式会社バレーフィールドさんとの共同で立ち上げました。

—— 今回の企画はどのようなきっかけで立ち上がったのでしょうか。

佐藤 当事務所は基本的に、顧問として会計

事務所向けの相談業務を行っているのですが、顧問先以外にも時間も単位で相談したいというニーズがあり、コロナ禍以前はそういった業務も行っていました。しかし、1〜2時間という単発の相談から得られるメリットはそれほど大きくなく、当事務所としては撤退する必要を感じていました。

—— そのようななか業界再編が進み、100人、200人規模の会計事務所が増えてきました。会計事務所もある程度の規模になると、特定



の分野に詳しい税理士を顧問に迎えるようになります。大体、50人規模あたりからそういったことを検討し始めるようです。

おそらく今後、業界再編がさらに進むにつれ、M&A、組織再編に対応しようとする事務所とそうではない事務所に二極化していくでしょう。そうすると、前者からの依頼にはきちんと対応し、後者からの依頼は断るという選択をせざるを得なくなりそうです。ますます単発の依頼から撤退する必要があるのです。

ただ、大規模化した事務所が、特定の分野に詳しい税理士を顧問に迎え入れることを検討し始めるといっても、組織再編税制の分野については問題があります。ひとつは事務所の方針や地域の特性もあり、なかなか予算や人的資源を割けないという問題です。もうひとつは、組織再編税制の専門家と提携するにしても、そもそも組織再編税制の専門家の絶対数が少ないという問題です。

東京、大阪、名古屋、福岡といった大都市圏では、50人以下の規模の事務所でもM&Aや組織再編に対応することで付加価値をつけたいというニーズが少なからずあり、外部専門家への相談を検討するのですが、チャージ

アップデートしていること、この2点が強みだといえます。

逆に、国境を挟んだ仕事など、ビッグ4と比べて弱いところもあります。また、国内案件にしても、マンパワーが必要となるような仕事は、当事務所だけでは対応できませんので、提携先やトーマツ時代の後輩の人たちを手伝ってもらっています。ここは弱点といえるでしょう。

—— 常に知識、情報をアップデートしているという点について詳しくお聞かせください。

佐藤 具体的などころですと、常に執筆活動をしていることが挙げられます。もちろん、ビッグ4で経験を積んだ人たちのなかには、組織再編税制に詳しい人もたくさんいらっしゃいます。しかし、日々の業務に追われ、それら知識の体系的な整理やインプットをする時間が取れないのが現状です。

その点、当事務所では、ビッグ4のパートナーよりもチャージレートをやや高めに設定しており、そこまで多くの業務をこなさずとも収益が上がる仕組みになっています。そのため、必然的に知識のインプットやアップデートに時間を割くことができますし、執筆活動を通して知識の整理もできます。

現在、出版されている組織再編税制に関する書籍の半分近くは、私が書いたものだと自負していますが、書くことによって自然と知識のインプットとアップデートができるのです。

—— 知識量の多さが貴事務所の強みになっているということですね。

佐藤 そのように自負しています。読んだ書籍、条文の量、知識を整理する時間は圧倒的に長いでしょう。そしてそれが結果的に高めのチャージレートを可能にしているということだと思います。

ビッグ4でも組織再編チーム、M&Aチームがあり、それぞれ特化はしているのですが、現実には100%そのコンサルティングに舵を切っているわけではありません。といいますのも、この分野において最も売上の大きい業務は税務デューデリだからです。デューデリにはそれほど組織再編税制の知識は必要ありません。代わりに工数がかかります。そのぶん儲かるわけです。

実はここがジレンマで、お客様が付加価値を認めてくれるところと、多額の報酬を払ってくださるところが異なります。付加価値を認めてくれるのはコンサルティングですが、デ

ューデリには多くの人材を投入しなければならないため、多額の報酬が発生するのです。

—— ビッグ4は、組織再編に特化しているといっても、完全に特化しているとはいえないのですか。

佐藤 そういうことです。工数のほとんどはデューデリですから。当事務所では、デューデリは提携先に全て投じていますし、税務でどうしても必要であれば後輩(トーマツのマネージャー経験者)に入ってもらっています。よほど難しい案件でなければ私が関与することはありません。

### 「組織再編質問会」立ち上げの背景と経緯

—— 次に、今回スタートされた会計事務所向けサポートサービス「組織再編質問会」について伺っていきたくと思います。まずは「組織再編質問会」とはどのようなサービスなのかご紹介ください。

佐藤 「組織再編質問会」は、複雑化するM&A・組織再編に係る会計や税務の疑問に豊富な経験を持つ実務家が回答する、会計事務所向けのサポートサービスです。税理士の先

「組織再編質問会」のプレミアム会員が受けられるサービスの一覧

内容	
1	専用フォームによる質問・回答サービス
2	会員サイト内で一般化した質疑応答の内容を閲覧
3	オンライン視聴形式の実務講座
	01 組織再編成の制度趣旨と全体像
	02 M&Aの税務（基本的なスキーム）
	03 M&Aの税務（組織再編成の利用）
	04 子会社整理の税務
	05 グループ通算制度と組織再編成
	06 合同会社の資本等取引と組織再編成
	07 組織再編税制の失敗事例①（M&A）
	08 組織再編税制の失敗事例②（グループ内再編）
	09 税制適格要件の判定①（完全支配関係内の適格合併）
	10 税制適格要件の判定②（支配関係内の適格合併）
	11 税制適格要件の判定③（共同事業を行うための適格合併）
	12 税制適格要件の判定④（分割）
	13 税制適格要件の判定⑤（現物出資、現物分配、株式分配、株式交換等・移転）
	14 税制適格要件の判定⑥（無対価組織再編成、二段階組織再編成）
	15 繰越欠損金の引継ぎ
	16 繰越欠損金の引継制限・使用制限
	17 特定資産譲渡等損失額の損金不算入
	18 時価純資産超過額等がある場合の特例、事業の移転を伴わない適格組織再編成の特例
	19 非適格組織再編成の税務仕訳
20 適格組織再編成の税務仕訳	
4	Zoom個別質問会（6カ月に1回利用可（90分）・プレミアムプラン限定）
5	書式400種類〔弁護士監修の一般企業書式（提供：株式会社バレーフィールド）〕

レートが高過ぎて二の足を踏んでしまうので、組織再編税制の専門家のチャージレートは、ノウハウを維持するための時間とコストがかかるため、通常は高めに設定されます。当事務所も例外ではありません。

—— しかし、時代が時代ですから、M&Aや組織再編について相談できる体制だけでも整えておかないと、仕事の品質に不安を感じるのではないのでしょうか。

**佐藤** 確かに、いつでも相談できる体制をつくりたいというニーズは多くの会計事務所が持っています。ただ、それだけではなく、同時にノウハウを蓄積したいというニーズもあるのです。今取り組んでいるM&Aや組織再編の仕事を完遂して終わりではなく、その仕事から得たノウハウを所内に蓄積していき、新しい仕事に生かしていきたいということです。日々の業務におけるクライアントとの会話のなかから、顧客の潜在的なM&Aや組織再編ニーズをくみ取り、新たな案件を掘り起こしていくためには、体系的な知識の整理も必要になるからです。

そういった会計事務所の事情を見聞きするなかで、私は会計事務所の先生方からの相談に個別に応じるだけでなく、その相談内容を

一般化して皆で共有し、ノウハウを蓄積していくことで体系化する必要性を感じていました。

そのようななか、まさにそういった活動をされている松嶋 洋先生や伊藤俊一先生から多くのアドバイスをいただきました。さらには、「税務質問会」や「節税タックスプランニング研究会」などを立ち上げられている伊藤先生からバレーフィールドをご紹介いただき、「組織再編質問会」発足の運びになりました。

### 「組織再編質問会」の概要

—— それでは、具体的な仕組み、サポートの内容について伺っていきます。サービスは全てオンライン対応ということですね。

**佐藤** そうです。当事務所との直接契約と異なり、研修はオンデマンド形式で、相談については、スタンダード会員もプレミアム会員と同様に専用フォームから質問・相談を受け付けます。そして一般化した質疑応答の内容は閲覧することが可能です。プレミアム会員には半年に1回、Zoomでの個別質問会を提

供します。全てオンラインですが、当事務所が行っている会計事務所向け顧問業務でも、メールによる対応がほとんどですから、それほど支障はないと思います。

—— スタンダード会員とプレミアム会員のサービスの違いについて教えてください。

**佐藤** スタンダード会員では一部となりますが、プレミアム会員になると全ての実務講座を見ることが出来ます。3月までに20講座×2時間、合計40時間の動画を収録・配信する予定です。その後も1カ月に1講座を収録する予定です。

それと、先ほどお話しした半年に1回のZoomによる個別質問会はプレミアム会員限定ですが、よほどのことがない限りZoom相談はないのではないかと考えています。ほとんどはメールで事足りるのではないのでしょうか。

—— 先生の経験上、相談はメールだけで十分ということですね。

**佐藤** 不都合があるとすれば、守秘義務の部分だけだと思います。質問で会社名を出さなければよいのかというと、必ずしもそうではないケースもあります。社名を隠せば申告書をPDFで送ってもよいというわけにはいき

ませんので、必要最小限の部分だけをピックアップしたデータを送ることになります。このサービスでは、顧問先様に守秘義務解除をしたうえで質問をするということもできませんので、質問はそれなりにぼやかす必要があります。守秘義務については先生方も相当気を使うところでしょう。しかし、それ以外で不都合なことはほとんどないと思います。

—— 「組織再編質問会」は主にどのような方々を対象とお考えですか。

**佐藤** 組織再編質問会は、30〜300人規模の地方の一般的な会計事務所を想定していますが、東京都内の公認会計士の先生方からのニーズも多いのではないかと考えています。なぜなら、税務の経験がほとんどない状態でFAS業務やIPO支援業務をメインとして独立する人が多いからです。そういった公認会計士の先生方にとっては、組織再編税制を習得することで付加価値をつけることができますので、それなりのニーズがあると思っています。

現在想定しているのは、都内のM&A特化型公認会計士事務所と30〜300人規模の地方事務所、老舗事務所の3種類です。老舗事務所ともなると、よいお客様をお持ちですか

ら、組織再編の仕事に取り組みざるを得ないという事情もあるようです。そういった昔ながらの事務所さんのニーズにも対応していきたいですね。意外なところに隠れたニーズがありますから、あと1年くらい様子を見てみないと、どんな顧客層になるのかは未知数です。

## 会員数を限定し

## 質の高いサービスを提供

——「組織再編質問会」の今後のスケジュール、展開についてお聞かせください。

**佐藤** 最初の20講座は組織再編税制の網羅的な習得を目的にしていますが、来年以降は、年12回の体系的な講座にしたいと考えています。例えば、1年を通じて条文を読み込む力を習得し、事例を分析したうえで応用できる力を習得するといったカリキュラムが考えられます。ポリュームのある講座ですので、五月雨式に情報を配信するのではなく、1年間受講することでひとつの目標が達成できるような講座を目指したいと思っています。

もちろん、2年、3年と受講すれば、組織再編に関するノウハウ全てが習得できるよう

にするつもりです。ただ、可能であれば、受講者の方々には、研修や一般書籍で分からなかったこと、現在取り組んでいる業務で悩まれていることを積極的に質問していただければと思います。それによって、ビッグ4に負けない経験値を皆で積んでいくことができるからです。

——最後に、今後の目標と弊誌読者である会計事務所の方々へメッセージをお願いいたします。

**佐藤** まだ、始まったばかりの質問会ですので、どのようなニーズがあつてどのような顧客層が中心になるのか、今はまだ分かりませんが、来年の夏ごろにはそれもある程度はつきりしてくるでしょう。

目標は年内に10事務所、1年後に30〜50事務所です。今は執筆の仕事が立て込んでいますので、当面は30事務所に限定し、執筆が落ち着いたら50事務所に枠を広げようと考えています。いずれにしても、「組織再編質問会」は一般的な質問は対象外ですので、100事務所以上を想定していません。それは会員事務所様のニーズに丁寧かつ、柔軟に対応したいと考えているからです。

M&Aや組織再編にも対応できる事務所を

目指そうと考えている事務所さんは多いと思います。それらは確かに多少難易度の高い案件ではありますが、しかし、ハードルはそれほど高くはないと思っています。なぜなら、国境を挟むM&Aや組織再編に対応する必要はないからです。国内完結型のM&Aと組織再編に限定してノウハウを習得すればよいからです。

多くの先生方に、組織再編質問会の会員になつていただき、M&A、組織再編に対応できる専門家や事務所が増えることを期待しています。

——M&Aや組織再編に関わる会計事務所が今後増えていきますよう、佐藤先生のご活躍に期待いたします。本日はありがとうございました。