

中野フォーラム

2012 / SEPTEMBER

中野公認会計士事務所



第56号

所感

活力ある企業の共通点

所長 公認会計士 中野 雄介

活力のある組織には共通点があるように思えます。それは、

- (1) 「元気がある」
- (2) 「人を大切に」
- (3) 「オープンである」、の三つです。

この三つを揃えることは、簡単なようで難しいように思います。

「元気はあるが人間味を感じられない」「優しいけれど閉鎖的」など、思い当たることがあるのではないのでしょうか。

もちろん活力だけで事業が成り立つわけではなく、その前に卓越した技術力やブランド力、問題解決のノウハウなど、コアとなる商品やサービス、仕組みの存在が前提となることは言うまでもありません。

しかし、たとえ卓越した強みが存在したとしても、それに磨きをかけず安住しているだけでは日々の技術革新、競争の中でいざれ淘汰されてしまい、その輝きが失せて行くのは時間の問題でしょう。

日々の活動の中での事業環境の変化への対応力、ひいてはイノベーションがなければ事業継続は困難ですが、特に、グローバル競争にさらされた今日においては、そのサイクルが短くなりつつあります。

このような中で事業継続していくため、組織を維持発展させていくための原動力が「活力」ではないかと思えます。

(1) 元気がある

企業に訪問、面談して最初に元気を感ずるのは挨拶です。「元気がある」とは、「挨拶ができる」とほぼ同義になると思います。

声を出してきちんと挨拶する。そのメンバーから何か強いエネルギーを感じます。それをメンバー全員が実践すると組織全体の力を感ずります。

例えば、大きな声や目力、笑顔、きびきび

した行動は、こちらもそこから元気をもらえます。相手への呼びかけ、相手からの呼びかけが、認識している、されているということ、無意識のうちに活性化されていくように思います。病は気からと言いますが、活力は挨拶からではないのでしょうか。

(2) 人を大切に

組織の構成員、従業員を事業遂行のためのパートナーとして、力になってもらわなければならぬ存在として、感謝の気持ちをもって接し、会社の財産と考えている。

それを感じて構成員は失敗を恐れず精一杯努力する。そして構成員は顧客や関係者にも同じように接している。このような好循環ができ上っている状態です。

人を大切にするというのは、できない人、ダメな相手も放置することとは違います。また、何でもいなりというわけでもありません。まさに、好循環が成り立った上での話であり、野放しではかえって活力が失われていくのでしょうか。

顧客のわがままに戦略的ではなく、ただただ仕方なく後ろ向きに対応していたり、給料を払っているのだからという考えのみで従業員を業務遂行の道具、ロボットと勘違いしているようでは好循環が成り立つはずがありません。

(3) オープンである

オープンといっても、何でもかんでも情報

開示すればいいということではありません。公平で最大公約数が納得するシステムがあり、信賞必罰の体制が整っていて従業員や構成員が組織の方向性を確認し参画しやすい状態にあればいいのではないのでしょうか。

オープンであることは、信頼関係を構築し、協力を得やすくするための手段ですから、そのために必要な情報をオープンにすればいいのですが、それができないケースが意外と多いように思います。

信頼関係がありオープンであるから、一定の規律のもと風通しがよく自由闊達な風土が生まれ、組織としてより良き方向へ進むことができるのだと思えます。

三つをキーワードにして活力ある組織に

活力とは、組織の構成員が生き生きとその能力を発揮しながら組織の事業活動を維持継続させていく源であると思えます。

これは人が生きる上で必要なものと同じではないでしょうか。人の場合は活力がなくても、周囲の支えがあれば寿命を全うできますが、企業の場合は活力がなければ淘汰されてしまいます。活力のないところに人は集まりませんし、情報も集まらなくなります。

新しいものがどんどん流れこみ、柔軟にそれを生かしつつ組織の存続を図っていく。「元気」「人」「オープン」をキーワードに、活力ある組織がどんどん切磋琢磨して良い影響を与え合いながら、地域社会を活性化していくことができたいと思えます。

税務

相談室

【Q】 海外勤務することになった社員に給料と賞与を支給する場合、計算期間と出国のタイミングによって源泉徴収の取扱いが異なるようですが、具体的に教えてください。



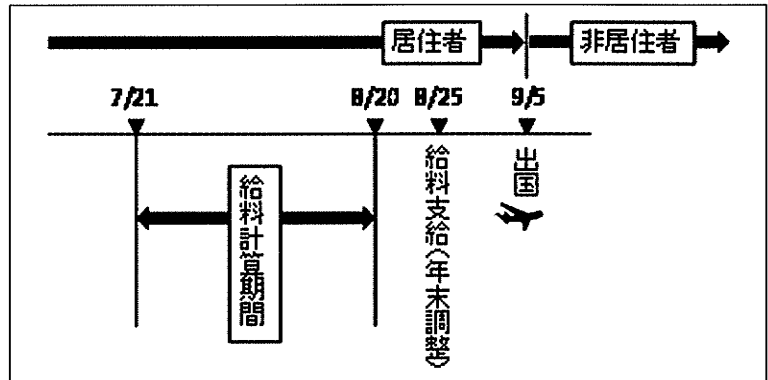
社員が海外勤務する際の源泉徴収は？

【A】

〈給料について〉

1. 出国前に給料を支給する場合

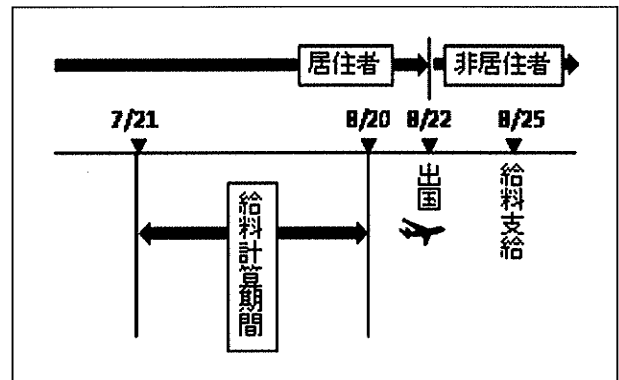
7/21から8/20までの給料を8/25に支給し、9/5に出国する場合は、国内での給料支払が最後となる8/25に年末調整を行い、所得税の精算を行います。



2. 出国後に給料を支給する場合

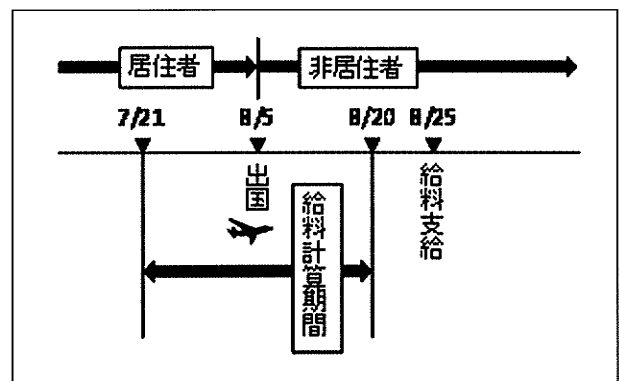
(1) 計算期間経過後に出国する場合

8/22に出国し、7/21から8/20までの給料(国内源泉所得)を8/25に支給する場合は、給料の20%を源泉徴収します。非居住者に国内源泉所得を支給することになるので、原則、支給月(8月)の翌月(9月)10日までに『非居住者・外国法人の所得についての所得税徴収高計算書』(納付書)で納付します。



(2) 計算期間の途中で出国する場合

8/5(計算期間の途中で)に出国し、7/21から8/4までの給料を8/25に支給する場合は、非居住者となった日(8/5)以後に支給する給料で、かつ計算期間が1月以下(上記(1)を除く)の場合は、源泉徴収は不要です。



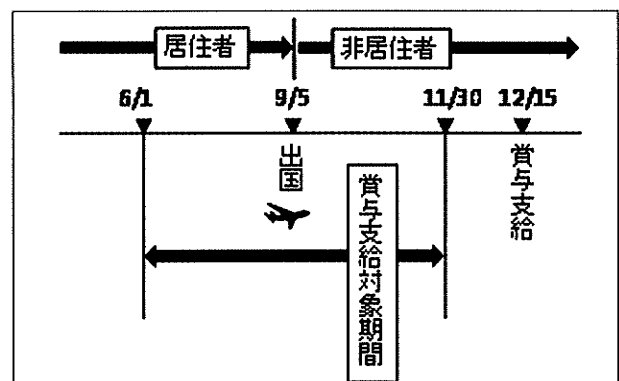
〈賞与について〉

1. 12月の賞与(計算期間の途中で出国する場合)

12/15に支給する賞与に占める国内勤務期間に対応する部分について、20%源泉徴収します。

2. 来年6月の賞与

海外勤務中の社員に対し現地の諸事情を勘案し、日本親会社で賞与支給をすることになっている場合、国内勤務部分(国内源泉所得)を含んでいない限り、源泉徴収の必要はありません。



(国際税務チーム)

会社法入門 ②

【定款】

「定款」とは、会社の組織、株式に関する事項、活動等を定める会社の根本規則であり、日本国でいえば「憲法」に当たるものです。

定款の記載事項には次の3つがあります。

1. 「絶対的記載事項」定款に絶対に記載しないと定款全体の効力が生じない事項

- ①商号
- ②本店所在地
- ③目的
- ④発行可能株式総数
- ⑤会社の設立に際して出資される財産の価額またはその最低額
- ⑥発起人の氏名(名称)、住所 (以上、6項目)



2. 「相対的記載事項」定款に記載しないと効力が生じない事項

- ①株式に関する事項
 - ・単元株式数
 - ・種類株式の内容・数 など
- ②株主総会に関する事項
 - ・株主総会の付議事項
 - ・普通決議の決議方法に関する別段の定め など
- ③株主総会以外の機関に関する事項
 - ・株主総会、取締役以外の機関の設置
 - ・役員等の責任免除 など
- ④その他の事項
 - ・公告方法
 - ・中間配当 など



今回は、株式会社における「定款」、「公開会社」と「公開会社でない会社（非公開会社）」、「大会社」と「大会社でない会社」について簡単に説明してみたいと思います。

3. 「任意的記載事項」その他の事項で会社法の規定に違反しない事項

- ①取締役・監査役の員数
- ②事業年度 など



定款は、会社の本店及び支店に備え置く書類として規定されており、また、営業時間内に株主・債権者から閲覧・謄抄本の請求があった場合には、これに応じなければなりません。

【公開会社と非公開会社】

会社法における「公開会社」とは、株式の全部または一部について譲渡制限の規定（「株式を譲渡により取得するには、取締役会等の承認を受けなければならない。」とする規定）がない会社をいい、「公開会社でない会社（非公開会社）」とは、株式の全部について譲渡制限の規定がある会社をいいます。

したがって、「株式を公開している」、「株式を公開していない」という「上場」「非上場」とは概念が異なりますのでご注意ください。

会社法	<公開会社>	株式の全部または一部について譲渡制限の規定がない会社
	<公開会社でない会社(非公開会社)>	株式の全部について譲渡制限の規定がある会社

【大会社と大会社でない会社】

旧法では、「大会社」「中会社」「小会社」となっていますが、会社法では、「大会社」と「大会社でない会社」とされ、「大会社」とは、最終の事業年度に係る貸借対照表の資本金の額が5億円以上または負債総額が200億円以上の会社となっています。

(司法書士 森上政人)

中小企業の監査

《第2回》

経営戦略に役立つ 在庫管理のツボ

在庫管理を怠ると、在庫を利用した粉飾決算や在庫の私的流用といった不正行為が起きかねません。

適切な在庫管理は、購買・販売戦略上の重要な情報となり、収益力の向上に役立つほか、不正防止を通じ従業員を守ることもつながります。

経営戦略に役立つ在庫管理のツボを挙げますので、貴社において実行可能かどうかご検討ください。

1. 回転期間分析による異常点の把握

過剰在庫や不良在庫の有無を把握するには、在庫回転期間の分析が有効です。回転期間が長期化しているようであれば、過剰在庫として運転資本の負担が重くなるばかりでなく、不良在庫の可能性もあります。

材料在庫は材料費と、仕掛品は総製造費用と、製品在庫は売上原価と比較することにより詳しく分析することができます。

〈具体例〉

$$\frac{\text{商品}}{\text{月平均売上高}} = 2.5 \text{ か月}$$

在庫をすべて販売するためにかかる期間を意味します。

■適正な在庫回転期間が1か月とすれば、異常に長いといえます。この場合、不良在庫、架空在庫の計上（粉飾決算）、仕入誤りや売上減少に伴う過剰在庫などの可能性が考えられます。

2. 継続記録による帳簿棚卸の併用

実地棚卸だけでは、盗難・紛失・横領された棚卸資産が原価に混入することになり、それらを認識することが困難です。そこで、入出庫の継続記録を行うことにより、帳簿残高を把握することが望めます。

実地棚卸高と帳簿棚卸高の差異分析を行うことにより、資産効率の向上による利益率向上のみならず、粉

飾・横領の防止効果が期待できます。

3. 棚卸し実施要綱の作成

棚卸しの準備から在庫数量の確定までは、1ヶ月近くかかることも珍しくありませんが、在庫全体を把握する良い機会なので、有効かつ効率的に進めることが望めます。

そのためには、棚卸しの手順や留意点を周知徹底させる必要があります。その手段として、棚卸し実施要綱を作成し、事前説明を行うことが望めます。

この結果、実地棚卸しのやり方や判断のばらつきを防止し、情報の標準化ができます。

4. 実地棚卸しへの他部門の立会い

実地棚卸しを担当者のみで完結させている会社は少なくないものと思われます。しかし、営業部門や経理部門が実地棚卸しに立会うことにより、新たな発見が得られることがあります。

たとえば、動きの鈍くなった在庫が発見された場合、営業部門であれば当該在庫の現状の売行きと比較し、値下げ販売等の在庫圧縮に努め不良在庫になる前に処置をすることが期待できます。また、経理部門であれば、適切な在庫処分により節税が可能です。

5. 外部保管在庫の管理

自社保管の在庫に比べ、外部保管の在庫は管理が不十分な場合があります。外部保管在庫の計上漏れのようなミスから、在庫報告の偽造を伴う架空在庫の計上が行われることもあります。

そのため、外部からの保管証明を入手したり、必要に応じ実物の確認を行ったりすることが望めます。また、倉庫使用料を分析し、実態のない倉庫使用料が発生していないか確認することも有効です。過剰在庫による倉庫使用料が発生しているのであれば、在庫圧縮によるコスト削減の機会になります。

☆

以上は、在庫管理の手法として特殊なものではありません。しかし、システム上の制約や、人員・コスト的な制約からなかなか実現することが困難な場合があります。

在庫管理の不備から、不良在庫の拡大を防止できず、結果的に多くの不良在庫を抱え経営が危うくなる事例も少なくありません。必要な情報を適時適切に入手することは、適切な意思決定を行う上での前提となります。在庫の重要性和コストを比較し、計画的に取り組まれてはいかがでしょうか。

(公認会計士 川崎寛史)

やさしい経営分析

〈第2回〉

財務分析の際にはご留意を

〈はじめに〉

「知彼知己者 百戦不殆」（彼を知り、己を知るもの、百戦してあやうからず）は約2,500年前の兵法書の言葉ですが、現代のビジネスにも通用するのではないのでしょうか。同業他社やライバル企業の動向は気になるものです。

今回は経営分析のための情報収集ツール、「有価証券報告書」をご紹介します。



〈有価証券報告書とは〉

有価証券報告書（以下「有報」）は、金融商品取引法に規定されている決算開示資料です。

上場会社のほかにも、株主の数及び資本金の額が一定以上の場合などには有報の作成義務があります。

有報は、金融庁が提供する電子開示システム「EDINET」で閲覧できます。

大体100頁前後になりますので、今回は、経営分析に役立つ情報のみをピックアップします。

〈いざ、経営分析〉

有報の表紙をめくると、「第1 企業の概況」に「主要な経営指標等の推移」とあり、過去5期間の財務情報が開示されています。売上高や経常利益、1株当たり純資産額、キャッシュ・フロー情報、従業員数の推移など、正に有報の顔です。また、以下の財務分析指標も開示されています。

自己資本比率	自己資本 ÷ 総資本
自己資本利益率	当期純利益 ÷ 自己資本
株価収益率	株式時価総額 ÷ 当期純利益
配当性向	配当金 ÷ 当期純利益

「第1 企業の概況」には「沿革」も掲載されています。「●●社と合併し業容拡大を図る」といった記載が

あれば、M&A戦略の奏功がうかがえます。

財務諸表を用いた財務分析では、「過去と現在の情報を用いるのみであり、将来の動向まで把握することはできない。」という点がしばしば指摘されます。

「第2 事業の状況」の「生産、受注及び販売の状況」には、受注生産型の企業では、売上の先行指標である受注残高が、また、「研究開発活動」では、事業セグメントごとの研究開発活動の成果や体制が開示されており、これらから企業の将来の動向を探ることができます。

「第3 設備の状況」には、事業セグメントごとの設備投資の実績と計画が開示されており、経営資源の投下状況が一目瞭然です。設備投資の状況から、企業がどのような成長路線を描くのかイメージできます。

「第4 提出会社の状況」には、株式の発行状況や大株主が開示されており、資本政策を知ることができます。また近年、「役員報酬、首位は●●社長の●億円」などと話題になることがありますが、上場企業の役員が単年度で1億円以上の報酬を受け取った場合には、有報のこの箇所に開示することが義務付けられています。

そして、財務分析に欠かせないのが「第5 経理の状況」です。ここに決算書（財務諸表）が開示されます。

有報独自の開示資料として、例えば、「キャッシュ・フロー計算書」や「セグメント情報」があります。

キャッシュ・フロー計算書	収支の状況を営業・投資・財務活動ごとに開示したもの
セグメント情報	企業が営む事業別業績や財産状況などを開示したもの

損益が黒字でも「キャッシュ・フロー計算書」によれば、営業キャッシュ・フロー（本業の収支）がマイナスなので経営基盤が弱いのではないかと、また、「セグメント情報」によれば、中核となる事業の業績が不安定で将来性に疑問符がつくなど、多方面から分析した結果、思わぬ実態が浮かび上がることがあります。

なお、有報で開示される財務諸表は、情報の信頼性を確保すべく公認会計士又は監査法人の監査証明を受けなければなりません。

〈さいごに〉

近年、有報における情報開示量は増大する一方です。情報を取捨選択し、同業他社やライバル企業の有報からその動向を探り、自社の経営に有効活用することも一法と考えます。

（公認会計士 栗田貴仁）

「リーダーにとって大切なことは、 すべて課長時代に学べる」

酒巻 久 著 朝日新聞出版



著者は、キヤノン電子機代表取締役社長です。1999年、キヤノン電子社長に就任し、環境経営の徹底により6年で売上高経常利益率10%超の高収益企業に育てました。

はじめて部下を持つ人に対する、経験に裏打ちされた実践的アドバイスが満載です。そのうちのいくつかをご紹介します。

1. 課長の仕事の優先順位

- (1) 自分自身
自分に実力がなければ昇進は難しいし、昇進しても部下がついてこない。
課長になっても自分の実力を磨き続ける必要がある。
- (2) 自分の上司
上司を巻き込んで支援を受けられるようにしておけば、自らの権限を超えて上司の権限の範囲まで、自分の仕事レベルをあげることができる。
- (3) 部下
自分の設定した目標を実現するため、実際に汗をかいてくれるのは部下である。
- (4) 同僚・他部署
頼まれごとを喜んで引き受けるなど、日ごろから良い関係を築いておけば、いざというときに協力が得られやすい。
- (5) 外部の取引先
横柄な態度をとって、ブランドと会社に対する信用を損なうことがあってはならない。

2. 新人教育は三年が勝負

新人は、上司がきちんと教えれば、基礎の覚えも早く、正しい報告のあり方も自然と覚えていく。また、いずれ自分が上司の立場にたったとき、部下指導で困ることがない。

3. 部下が伸びる4要素

- (1) 自分の「夢」があるか
- (2) 仕事に対する「積極性」があるか
- (3) やり遂げる「執念」を持っているか
- (4) 素直に反省できる「謙虚さ」があるか

4. 部下を育てるために、「明確な目標」と「能力に合った仕事」を与える。

最初から能力以上の仕事を与えてしまうと、自信をなくしたり、潰れてしまいかねない。

5. 作業中であっても、部下の話はちゃんと聞かねばならない。

大事な報告をしているのに、パソコンで作業しながらの生返事では、部下が不安になる。

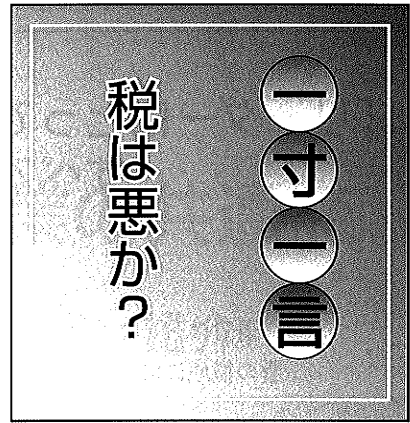
6. 部下より早く会社に来て、部下より遅く帰らなければならない。

部下をよく知り、見守る。部下に仕事を与えたら、失敗の可能性をあれこれ想定し、どのような事態に至っても、短時間でリカバーできるようにあらかじめ策を準備しておく。

7. 出世をしても、雑用ができる人間でいなければならない。

雑用をしなくなると、部下の立場でものが考えられなくなる。

題名のとおり、部下も上司もいる課長向けに書かれた本ですが、中小企業の社長様の従業員の指導法やマネジメントにも参考になると思われまますので、興味のある方はぜひご一読ください。
(鉄ちゃん)



推し進め、負け組と格差社会を作っているだけではないだろうか。

○：逆進性という欠点がある消費税には課税モレが少ない利点があり、所得捕捉が難しい欠点のある所得税には累進課税で負担能力に匹敵する利点がある。複数の税制を俯瞰的に見れば、互いの欠点を補完している。

○：消費税率が上がる。この世で税金が高くなって喜ぶ人はまずいないだろう。

しかし、日本で少子高齢化の進行は避けられない現実である。現状の出生率で推移すれば、高齢者を支える労働人口は減少の一途を辿る。

15歳～64歳対65歳以上の人口比は、1980年には8対1だったが、2010年で8対3、30年後には1・5対1になるといえる。

現行の年金・健保・介護制度が、近い将来破綻するのは明らかである。

○：新自由主義の思想によれば税は「悪」であるらしい。しかし税負担の重い北欧諸国の幸福度が高く、税負担の軽い日本やアメリカの幸福度が低いのは何故だろうか。

税負担の低さは競争による優勝劣敗を

生活必需品は除外するが、企業も消費税を負担するよう仕入税額を控除せず売上税化すれば、消費税率の上昇も緩和されるのではないかと。

一方、雇用の逆インセンティブが働く企業負担の厚生年金保険料などは撤廃してはどうか。

○：もちろん税金・社保の徴収や使途は公平・清廉でなくてはならないが、その徹底を訴えている間に制度は崩壊へと進んで行く。社保・税制の質と量の改善は、どちらを先にとり問題ではなく焦眉の急である。

○：国民が嫌がることを、国民の将来のため決定するのが政治ではないか。その点では野田総理は一応頑張っていると思いが如何。放言極論甚だ失礼。

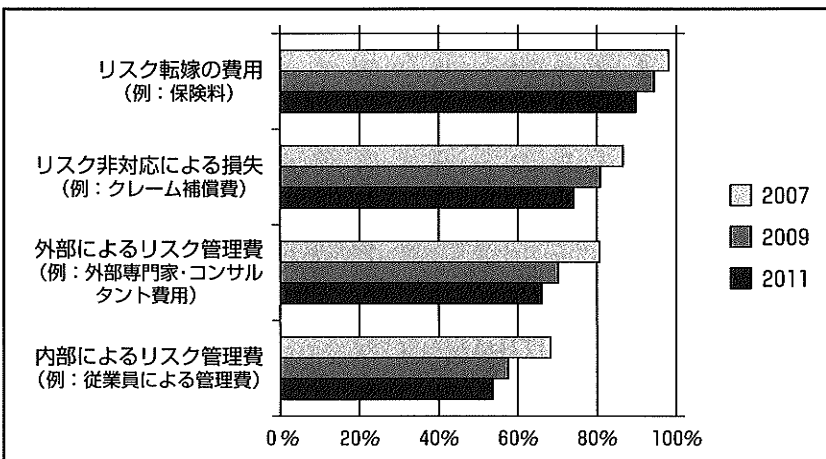
(則天去私)

海外情報

リスク・マネジメントの再考

【出展】

Journal of Accountancy
2012年4月号



発行所
中野公認会計士事務所
NAKANO C.P.A. OFFICE

〒602-0054 京都市上京区今出川通小川西入
TEL (075) 431-4361(代)
FAX (075) 431-4365
(IP)050-3802-2668
(HP)http://www.nakano-cpa.com

発行人 中野雄介

〈表紙写真〉

琵琶のうみ・みずのもり(草津市立水生植物公園)

中野公認会計士事務所のロゴマーク(左記)制作しました。

「リスク管理にかかる費用をその内容別に把握しているかどうか」について、58か国延べ960人の経営者を対象に実施した調査によると、これらを把握している経営者の割合は、年々減少傾向にあることがわかりました。

その理由は、資金不足やデータ不足、区分把握の効果に対する疑念等です。売上と直結しにくいリスク管理費用はとかくコストカットの対象になりがちですが、目先のコストよりも将来を見据えた慎重な判断が必要です。

東電の原発事故のように、リスク軽視が思いもよらぬ損失を招くこともあるのですから。

(公認会計士試験合格者 宮田 傑)