

NEW YEAR
vol.
60

年頭所感

事務方と協働した強い組織の実現を

相談室

持株会社のこと

損害保険あれこれ その3

火災補償

医療法人の事務力

国外財産調書の提出が始まる!!

Topics

経営革新等支援機関の活用法

海外情報

規制による費用負担増加とその対応策

中野フォーラム | 2014 JANUARY | 中野公認会計士事務所

NAKKANNO FORUM



年頭所感

事務方と協働した強い組織の実現を

所長 公認会計士 中野 雄介



新年あけましておめでとうございます。皆様におかれましては、健やかに新年をお迎えのこととお慶び申し上げます。昨年はグループ法人である清友監査法人が設立30年となりました。本年は中野事務所が開設90周年を迎えます。創業者から数えて三代にわたり京都を中心に事業を継続させていただいておりますのも偏に顧問先様をはじめとする関係各位のお陰と感謝申し上げます。

さて、世の中に目を転じますと、アベノミクスの三本の矢に加え、2020年の東京五輪開催が決定して、いよいよ経済効果も本格的になるのではないかと期待感が大きくなってきました。おそらくその効果は徐々に広がっていくことでしょう。残念ながら、いつの時代もどの企業も一律にその恩恵を享受して発展できるわけではありません。むしろ、これからの10年で良い企業と悪い企業がよりはっきりと分かれてくるのではないかと思います。その時に差別化を図り環境の変化をとらえて時代の波に乗って行くには、経営戦略とその速やかな執行が肝要となります。

「事務方の人材不足」

経営戦略の策定に当たっては右腕となる参謀役が重要ですが、戦略を具現化し速やかに執行できるか否かは、トップと現場を繋ぐ経営企画室や

事務方の捌きに大きく左右されます。中小企業をはじめとした小さな組織においては事務方が戦略の策定と具現化の両方を任されるケースが多いにも関わらず、今現場では、参謀役を含めた事務方の人材不足が深刻でそのパフォーマンスが相対的に低下しているように思います。その主な要因は三つあると思います。一つには、これまで事務方の人材育成がなされてこなかったことに加え、真っ先に人員削減の対象となってきたことが挙げられます。経営者はその重要性を認識して常に腹心や事務方の教育に熱心であれば問題ないのですが、事務方に丸投げでよきに計らえでは、その原因は経営者にあると言わざるを得ません。二つ目の理由として、経営環境が変わっているにも関わらず10年前、20年前のやり方から脱却できずに時代に対応できないということもあります。経営が苦しくなるとどうしても利益を生まない部署から人員削減されることとなりますが、その場合でも、今までの業務を見直し新しいやり方や仕組みを構築するいいチャンスと捉えて取り組めば、立派に事務方は機能するでしょう。しかし、業務効率化のツールが発達し廉価で購入できるにも関わらず、それらを有効活用して対応することもなく、ただただ時間をかけて今までのやり方で業務をこなしていればそのパフォーマンス

が下がるのも当然です。そして三つ目は、自己主張の時代にあって黒子に徹することが評価されにくくなったことがあります。すなわち、裏方として陰でチームや組織を支えることに喜びを感じるタイプの人材を生かし切れていないように思います。

「事務方に求められる人材」

事務方で問題なのは、時代の変化に対応できない、トップの顔色ばかりを伺う、情報収集せず必要な勉強もしない、都合のいい情報のみトップに入れて安易な施策あるいは自己の利益のために行動しようとする、上司の指示を免罪符にする、といったところでしょうか。

このような事務方にならないように、トップは事務方の重要性を認識して目配りを怠らず人材教育に努め、事務方は常に緊張感をもって事に当たらなければなりません。

事務方に求められる人材とは、まずはその職務に誇りを持つこと。そして、組織のために大局観を持って筋立てて行動でき、粘り強く業務をやり抜く力があること。何事にも気配りができて仕事が適時正確であることではないかと思います。

「トップと優秀な参謀・事務方が協働して施策を適時に実行していく」そんな組織を構築して大きな飛躍の年とされることを期待しております。

持株会社のこと



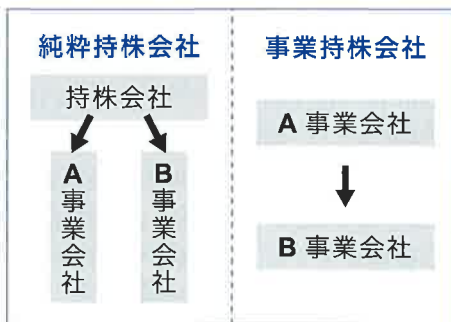
新聞報道などで「持株会社」ということばをよく見かけます。何となくわかるような気はしますが、基本的なことを教えてください。

1997年に独占禁止法が改正され、持株会社が解禁されました。その後、会社法や税法も改正され持株会社の設立が容易になり、現在では上場会社の1割以上が持株会社制度を導入しています。

持株会社制度にはさまざまなメリットがありますが、今回はM&A(企業の合併と買収)と絡めて持株会社制度について説明します。

持株会社の類型

持株会社には「純粋持株会社」と「事業持株会社」があります。純粋持株会社とは株式を保有することにより、他社を支配することのみを目的とする会社です。一方、事業持株会社は他社の支配を目的とするだけでなく、自らも事業を行う会社です。一般的に持株会社やホールディング・カンパニーと呼ばれるのは純粋持株会社のことであり、1997年に解禁されたのは純粋持株会社です。



M&Aの手法別メリット・デメリット

持株会社制度を導入する理由はいろいろありますが、多くの会社はその理由の一つとしてM&Aの自由度が高いことを挙げています。

M&Aを行う場合の純粋持株会社、事業持株会社、合併の各々のメリット・デメリットはおおよ次のとおりです。

メリット等 手法	😊 メリット	☹ デメリット
純粋持株会社	<ul style="list-style-type: none"> 別会社であり、制度や社風を統合する必要がない。 事業会社間是对等の関係であり、序列が生じない。 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社が自己の事業の最適化を優先する可能性がある。 子会社間で事業の重複が生じ、非効率となる場合がある。
事業持株会社	<ul style="list-style-type: none"> 別会社であり、制度や社風を統合する必要がない。 	<ul style="list-style-type: none"> 親会社と子会社という序列が生まれることにより、買収された側のモチベーションが下がったり、重要人物の退職が発生する場合がある。
合併	<ul style="list-style-type: none"> 事業の重複を解消し、合理化しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 異なる制度を一つにする必要性があり、調整には大変な労力を要する。 社風や会社文化といった非公式に醸成されてきた考え方や行動の違いから、大きなストレスをあたえることがある。

事業持株会社及び合併のデメリットはM&Aの大きな障壁でした。純粋持株会社は、これらの障壁をなくした、M&Aの効果を得るためのツールといえます。また、事業を売却する場合、売却する範囲(債権・債務、従業員)を決める必要がありますが、純粋持株会社であれば、事業は会社単位にすでに分離されていますので、株式の売却のみで完了するといったメリットがあります。

留意点

純粋持株会社化した場合、総資産に占める子会社株式の価額が50%以上になると、非上場会社の株式評価上、株式保有特定会社に該当し、相続・贈与時の株価が高くなる可能性があるので注意が必要です。

最後に

持株会社制度の導入は、各々のメリット・デメリットを検討した上で判断することになります。日本でもM&Aは着実に浸透してきており、その手法として持株会社制度を導入する会社は益々増えていくでしょう。

組織再編チーム 公認会計士 三牧 潔

損害保険あれこれ その3

引受保険会社東京海上日動火災保険(株) 保険代理店 (株)清貴 廣瀬 康夫 電話 075-431-4395



1 保険金額

火事や台風などによる財物の損害に備えるため、一般には火災保険と言われる損害保険をまず考えますが、火災保険とはいうものの、補償内容によっては火事だけではなく台風や水害に対しても備えることができます(前回お伝えした補償範囲を広くした総合保険)。そこで、火事等への備えのため、建物や収容家財などにいくら保険をかければいいのか悩ましいところですが、基本的には、生活拠点や事業活動拠点等それぞれの財物を再建するための資金が保険で準備出来れば安心です。そこで、保険金額(契約金額)を設定するには、「再取得価額※」をもとに設定する方法と、「時価※」をもとに設定する方法があります。

※「再取得価額(新価額)」… 保険の対象となる建物・動産と同等のものを新たに建築あるいは購入するために必要な金額

※「時価」… 再取得価額(新価額)から、経過年数に応じた減価や使用による損耗を差し引いた金額

保険金の支払事例：「再取得価額」および「時価」で契約した場合の比較

<p>新築 1,500万</p> 	→	<p>現在</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・再取得価額(同程度のものを建て直す費用) … 2,000万円 ・時価(再取得価額-消耗分(400万円)) … 1,600万円
--	---	---	--

この建物が全焼してしまった場合に支払われる保険金(免責金額を0円とした場合の例です。)

「再取得価額」で契約した場合	「時価基準」で契約した場合		
	契約金額 700万円 (契約金額<時価)	契約金額 1,600万円 (契約金額=時価)	契約金額 2,500万円 (契約金額>時価)
2,000万円	700万円	1,600万円	1,600万円
建て直しに必要な額が支払われます。	契約金額が限度で支払われます。→損害額どおりの保険金は支払われません。	損害額から消耗分が差引かれて支払われます。→「時価」で契約するときには、契約金額=時価が基本です。	損害額が限度で支払われます。→時価以上の保険料がムダになります。

保険金額は、住まいの保険、企業総合保険ともども再取得価額での設定が基本となりますが、企業総合保険では時価での保険金額設定も可能です。(*) 但し、時価基準での保険金額設定は、再建築や修繕を考えた時、資金不足になる可能性があるため出来る限り、再取得基準での保険金額設定をお考えください。

また、再取得価額や時価は年月の経過によって変化していきますので、契約更新時には保険金額を見直す必要があります。

*企業総合保険においては、保険金支払方式によって保険金額の設定方法が異なります。詳細は代理店にお問い合わせください。

2 もらい火

消防庁発表の「平成24年(1~12月)における概要(概数)」(H25年4月16日付)によれば、出火総件数は44,102件で、出火原因の主要なものは、**第一位が「放火」**5,340件(12.1%)、**二位「たばこ」**4,192件(9.5%)、**三位「こんろ」**3,941件(8.9%)となっています。出火原因の中には、自身で細心の注意を計ることにより失火を防ぐことが出来るものもありますが、他所で出火したものが不幸にして当所まで類焼に及んだ場合、出火元において重大な過失が認められなければ賠償責任を問うことができません。これは、日本の家屋は木造住宅が主要であるため、過去において、ひとたび火災となれば甚大な被害が生ずることが多かったため、出火元に対し個人賠償責任を問うことはしないとする法理によるものです(「失火の責任に関する法律」)。自分の財産は、ご自身で守るためにも火災保険が必要となってきます。さて、季節ごとの出火件数統計(「H24年版消防白書」総務省消防庁)によれば、12月から5月までの冬期・春期にかけて、全発生数の62%が集中しており、被害額も同時期に全被害額の68%が集中しています。まさにこれからが火災危険の季節です。損害保険について3回にわたりお伝えしましたが、保険制度はたくさんの契約者様により支えられる共助制度です。損害保険を契約する際には、ご自身のリスクの状況をよく分析し、それに見合った保険商品を選択しその内容を充分納得したうえで契約する必要があります。ご契約にあたっては、必ず「重要事項説明書」をよくお読みください。ご不明な点等がある場合は、代理店までお問い合わせください。

*文中の表現は(一般社団)日本損害保険協会発行の「パイアーズガイド」及び同協会のHP掲載内容を参考とした。

募集文書番号 13-T-08739 作成年月 2013年12月

医療法人の事務力



仕事柄多くの医療法人（以下「法人」という）の経営者に接し、法人の経営状況を見たり、アドバイスをさせていただく。その機会を通じて思うことは、業績が好調に推移し、無借金経営の法人から、放漫経営が続き債務超過に陥っている法人に至るまで、様々な法人が存在するということである。その大きな要因に法人の「事務力」の存在が挙げられる。業績が安定している法人は、トップである理事長が「事務力」を重視し、「事務力」をうまく活用している。ここでは、トップが「事務力」を活用している事例を述べたい。

① 数値に関心を持つ

業績が安定している法人のトップは、会計の専門的な知識を持っていないが自分なりに数値を見る眼、勤をもっている。理事会等で業績の報告や分析の説明が行われても、ある法人のトップは自分なりに大局的な数値を掴んでおり、納得できなければ質問し正確な状況を把握しようと努める。

さらに、事務局を活用し新たなデータの提供を求める。事務局は、理事長から鋭い質問が飛ぶことを予想し、普段から状況の把握、分析、勉強に抜かりがない。トップが事務局に緊張感を与え活力を引き出そうとしている。

② 事務局の意見を謙虚に聞く

トップの中には、「自分は医療の専門家だから、法人の状況を一番よく知っている」と言わんばかりに、事務局の意見に耳を傾けない人がある。例えば、トップが、診療単価を引き上げる対策として、入院の施設基準を7対1に変更する判断を示したとしよう。それに対し事務局が「1日当たりの入院基本料はアップし診療単価は上がるが、在院日数の制限を受けるため、延患者数が減少し病床利用率はダウンする。その結果、逆に診療収入は減少する可能性がある」と進言しても全く聞く耳を持たず、結局、事務局の予想どおりになってしまうようなケースがそれである。

一方、実際にあった事例では、弊所から診療単価が頭打ちになっていることを理事会で報告し、考えられる原因を示したところ、トップから診療単価のアップを図るうえでシミュレーションを行い対応を考えたいと相談を受けた。そして、専門家を紹介し、医事課での診療報酬の請求漏れがないか調査を実施、また、診療収入増の対策として、DPCを導入するよりも看護師の施設基準を7対1に引き上げた方が収入及び利益が大きく増加するとの結論に達したため早速実行し、大きな成果を収めている。

③ 医事課は専門性の高い人材を抱えているか

診療報酬は2年に1回、介護報酬は3年に1回各々改定される。診療報酬及び介護報酬は、国の医療政策によって絶えず変動している。法人の置かれている状況、法人の能力を考慮しながら、収入の減少を食い止めるためには、迅速で的確な対応が求められる。業績が安定している法人は、診療報酬等に関する卓越した知識と運用能力をもった人材を抱えており、常に迅速に対応している。業績の悪い法人にありがちなのが事務局の軽視である。事務長や経理責任者が他の技術職を本職としながら、片手間に経理を担当している法人を見かける。

このような体制では迅速な経理処理ができないのは勿論、有用な情報がタイムリーにトップや経営陣に届かず、対応が後手に回ってしまう。

④ これからの取り組み

膨張する医療費を抑制するため、今後も診療報酬の引き上げは期待できない。診療報酬の体系は、出来高払いから包括払いへと一層移行し、医療の効率化が益々求められる。さらに、消費税の税率の引き上げが収益を圧迫する。事務局が果たすべき役割は、収入や患者数に重点を置いた分析から、内部のコスト管理に重点を置いた分析へと変化していく。具体的には、診療科別原価計算、部門別原価計算の仕組みの構築とそれに基づく提案である。これに適した人材を確保、育成することが、今後の「事務力」のレベルアップにつながる。

医療法人チーム 税理士 楠本 博茂



国外財産調書の提出が始まる！！

平成24年度税制改正により制度化された国外財産調書の提出がいよいよスタートします。平成25年については、平成25年12月31日現在の国外財産の保有状況を記載した書面を平成26年3月17日までに提出することになります。平成25年11月に国税庁から調書の記載に関する「Q&A」が公表されました。

今回は、国外財産調書の記載についてではなく、「国外財産と相続税」についてお話しします。

(表1)は、外務省が公表している年度別の国外長期滞在者数及び国外永住者数の合計増加推移です。

近年、日本企業は経済のグローバル化により国内の製造部門、販売部門等の拠点を日本国内から外国に移転しています。これにより日本企業は諸外国において生産活動等を行い、日本人が諸外国で財産を形成する機会が非常に増えています。

このような経済の流れの中、相続税は平成25年の税制改正で、(表2)のように📢印に該当する相続人については、平成25年4月1日以後に開始した相続から国内財産及び国外財産の両方を申告することになりました。(📢印は改正前から両方を申告)今後、国外財産を相続申告しなければならない人は増えていくと思われます。

(表3)は、相続税の海外資産関連に係る調査の実施状況で、調査件数及び申告漏れ等の件数が年々増加傾向にあることがわかります。

(表1)

平成年度	19年	20年	21年	22年	23年	24年
増加(万人)	22	31	15	12	39	67

(外務省「海外在留邦人調査統計」より)

(表2)

被相続人 (亡くなった人)	相続人 (財産を相続する人)	国内に 住所あり	国内に住所なし		
			日本国籍あり		日本国籍 なし
			5年以内に 国内に 住所あり	左記以外	
国内に住所あり					📢
国内に 住所なし	5年以内に 国内に住所あり	📢	📢	📢	国内財産 のみ
	上記以外			国内財産 のみ	

(表3)

平成年度	19年	20年	21年	22年	23年	24年
実施調査件数(件)	407	475	531	695	741	721
国外財産申告漏れ等件数(件)	78	89	85	116	111	113
国外財産申告漏れ等価格(億円)	67	73	91	59	72	26

(国税庁「相続税の調査の状況」より)

経済環境の変化に伴い、税を徴収する立場からは、国外財産に着目するのは当然のことです。課税当局は、情報交換制度により外国課税当局と、利子・配当等の支払状況について情報交換なども行っています。

国外財産は国内財産と違い、課税当局が個々の保有状況を把握することは非常に困難で、申告漏れを未然に防ぐために、納税者に国外財産調書の提出を求め、保有状況を把握しようとすることは十分理解できます。

しかし、税率、基礎控除などの改正により平成27年から増税される相続税は、財産を相続により無償取得したことに対して課税されるものですが、そもそも亡くなった人が保有していた財産は、課税済み所得(財産)の蓄積であることから、先代が築き上げた財産を守っていこうとする相続人の立場も、一方で尊重する必要があると考えます。

税理士 足立 祥吾



経営革新等 支援機関の活用法

「中小企業金融円滑化法」が平成25年3月31日をもって期限を迎えました。円滑化法は、金融機関が中小企業や住宅ローンの借り手から融資の申込みを受けた場合には、貸付条件の変更等を行うよう努めることを求めています。しかし、中小企業の経営課題は、多様化・複雑化しており、中小企業の経営力を強化する必要があるため、平成24年8月「中小企業経営力強化支援法」が施行され、現在も有効です。支援法の目的には、財務及び会計等の専門家による支援事業を通し、課題解決のカギを握る事業計画の策定等を行うことが挙げられています。

支援事業を行う支援機関は、中小企業が安心して経営相談できるよう、専門的な知識や実務経験が一定レベル以上の者を国が認定することで、公的な支援機関として位置付けられています。

認定支援機関の費用は中小企業負担ですが、次のような国による一部費用負担や税制上の特典、補助金があります。

◎経営改善支援センターによる経営改善計画策定費用等の一部負担

金融支援が必要な中小企業を対象として、一定の要件の下、認定支援機関が経営改善計画の策定を支援し、中小企業が認定支援機関に対し負担する計画策定費用及びフォローアップ費用の総額について、経営改善支援センターが3分の2（上限200万円）を負担します。

◎商業・サービス業・農林水産業活性化税制

青色申告書を提出する中小企業者で、認定支援機関からの経営改善に関する指導及び助言を受け、指導及び助言を受けたことを明らかにする書類に税制措置を受けようとする設備が記載されており、その設備を実際に取得して、中小企業者の事業の用に供する場合、特別償却又は税額控除を選択適用できます。対象となる設備は、建物附属設備で60万円以上、器具備品で30万円以上のものです。この他一定の要件があります。

◎その他の補助金

平成25年度には次のような補助金の募集も行われました。

ものづくり補助金	ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金
創業補助金	地域需要創造型等起業・創業促進補助金
小規模補助金	平成25年度予算 小規模事業者活性化事業

公認会計士 和田 司

「迷いながら強くなる」

羽生善治 著 三笠書房

著者は皆様ご存知だと思いますが、将棋棋士の羽生善治さん。96年に名人、竜王、棋王、棋聖、王位、王座、王将の「七大タイトル」を独占という前人未達の記録を達成し、2012年には生涯獲得タイトルが81期と、歴代1位になりました。

本のテーマは、「自分の頭で考えた答えが人間を強くする。」というもので、考えるための基準、思考の磨き方、姿勢などがり章にわたって書かれています。私が印象に残った言葉は

1. 「玲瓏(れいろう)」というまっさらな透明な状態にあるとき、迷いのない選択ができる。
2. ミスには明確に自覚ができるミスもあるが、上達して次のステップに進まないことには、知ることすらできないミスもある。
3. 迷ったら「待つ」のも有効な手段。
4. 恐れを恐れない、恐れとはスパイスや調味料のようなものだ。
5. 選択が難しい場面においては、初見ならどのような判断を下すかという視点で考える。
6. たくさんの手を読んでも、実戦では徒労に終わることが多い。しかし、その徒労を繰り返さないと読みの力が伸びないことも事実。
7. 正しい道筋は必ず美しい。
8. どんなどきでも先入観を持たないで物事を見ることができたらと思う。ただし、先入観をなくした方がいいと思うのも、もしかすると立派な先入観であるかもしれない。
9. 向上していく時に必要な状態というのは、「自信半分・疑い半分」という心持で十分。
10. プロは例外なく守りが固い。

この他にもたくさんの言葉がありますが、いずれもビジネスシーンで活用できそうな考え方です。本の初めに書かれているように、この本自体が問題解決に直接つながるものではないかもしれませんが、ビジネスパーソンに問題解決のきっかけやヒントを与えてくれる一冊だと思います。

桑村 耕輔





このところ、サービス業の不祥事が頻発している。

有名ホテル、百貨店、喫茶店チェーンにまで至る食材の「誤表示」「偽装」、宅配会社の配送時の「手抜き」の発覚、さらには(少し趣は異なるが)、コンビニや外食チェーンの店員が悪ふざけ映像を自慢げに流す。

日本が世界に誇れる力の一つとして、顧客要求に繊細「緻密」に対応できる「おもてなし力」が挙げられていたのではなかったか(2020年東京オリンピック招致)。

これら醜態の原因は、コミュニケーション能力(受信面)の低下にあるのか。対面する人の身体の動き、視線の動き、息遣い等まで細かく観察し、相手の今の状態・要求を機敏に察知し、どう行動すれば最も喜んで

日本企業の「おもてなし力」は大丈夫か

もらえるかを一瞬で判断する、そのような能力が欠如しているのではないか。

そして、一種の大企業病も透けてみえる。すなわち、管理者と顧客の距離が遠すぎるこの弊害である。管理者は数字しか見ず、顧客の顔は売上高という数字にしか見えていない。

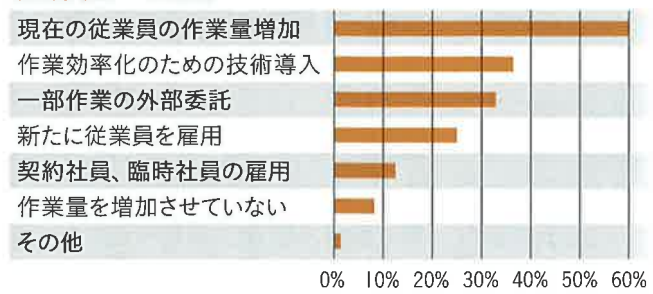
この二つの弊害を排除することが必要で、そこに中小企業の出番があるのでないか。顧客との距離が圧倒的に近い中小企業が、その末端まで社員教育を徹底し、各社員の教養力まで養成できれば、顧客との最高の「おもてなし」が実現できるだろう。そして、これはサービス業に限らず、自己の製品を通じて顧客とコミュニケーションする製造業にも当てはまるものと思う。

(金太郎)

海外情報

規制による費用負担増加とその対応策

規制負担への対応



[出典] Journal of Accountancy 2013年8月号

米国公認会計士協会は、1,185企業の経営意思決定者を対象として、規制負担への対応についての調査を実施しました。調査によると、ヘルスケア改革法等の法令規制による費用負担の増加への対応策として、従業員に今まで以上の作業を要求したとの回答が60%に上り、作業量を増加させていないとの回答はわずか9%ほどに留まっています。

日本においても社会保険料率が上昇しており、企業の費用負担は平成15年ではおよそ人件費の12.8%でしたが現在は15.9%へと増加傾向にあります。企業が非正規雇用に流れた一因は国の施策にあると言えるでしょう。サービス残業を推奨する訳ではありませんが、労使協調しての対応が必要かもしれません。貴社の10年を顧みるに、どのような対応をなされていたでしょうか、そして今後の対応予定はいかがでしょうか。

公認会計士試験合格者 鈴木 洵平



中野公認会計士事務所
NAKANO C.P.A. OFFICE

発行所 中野公認会計士事務所
〒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
<http://www.nakano-cpa.com/>

発行人 中野 雄介

表紙写真
中野公認会計士事務所内
茶室