

NAKAYANO FORUM

中野フォーラム | 2017 MAY | 中野公認会計士事務所

P2 所長所感

直接対話の重要性

P3 税務相談室

非上場株式の評価方法の改正

P4・5 平成29年度税制改正のポイント

P6 Topics

ABC (活動基準原価計算) のご紹介

P7 提携先寄稿

不動産売買契約の注意点

— 土壌汚染 —

文化街道 「食」 いかなごのくぎ煮

P8 一寸一言

日本語が変? じゃないですかあ

ニュースを読む

メガブランドの強さに関する考察

vol.

70



所長
所感

「直接対話の重要性」

所長 公認会計士 中野 雄介

わが国では、世界に名だたるメーカーである東芝が会計処理の問題で会社の存続すら危ぶまれる状況だ。また、海外では米国がシリアの空爆に踏み切り、世界各地でテロが頻発する物々しい状況になっている。しかし、これまでに色々なことが起こりすぎて、東芝の会計不祥事やテロの頻発も漠然とした不安はあるものの、「またか」といった空気の中で静観されているように感じる。過剰反応しないことは落ち着いた対応ともとれるが、麻痺しているのかもしれない。

深く考えるための条件

さて、新年度になってフレッシュな新入社員を迎えた会社も少なくないと思う。最近では、わからないことを上司や先輩に尋ねるのではなく、インターネットやSNSを駆使して解決することが多いそうだ。教える手間が省けていいような気がするが、それでは育て甲斐がない。一方で、わざわざ新人に頼まなくてもインターネットが解決してくれるし、良かれと思って指導したことがパワハラやアカハラなどと言われるぐらいなら自分で処理した方がよっぽど確実で安心だと考える上司もいるだろう。

非効率なようでも直接会話したり疑問をぶつけることで、より理解が深まったり新しい発想が生まれるのではないかな。

新社会人に限らず、インターネットやSNSの中に何でも答えがあって求めればすぐに答えが出るというような風潮があるように思う。確かにそれなりの答えは用意されているが、決してそれがすべてではない。答えはあるようでないものが多く、一つの物事もいろいろな見方や考え方があり、答えが一つとは限らない。そんなことは百も承知なのだろうが、深く考えず早く適当に一つの答えを見つけ物事を処理することに躍起になっているような気がする。これでは新しい発想など生まれようがないし、いわゆるイノベーションも期待できない。

変革が求められる今日において、この傾向が強くなっていることは不思議な気がするが、世の中の皆が変革を起こす側になってしまえば物事が前に進まないのも事実である。結局、どの時代も大多数には効率的に処理することが求められるということなのか。

効率性と多様性の共存

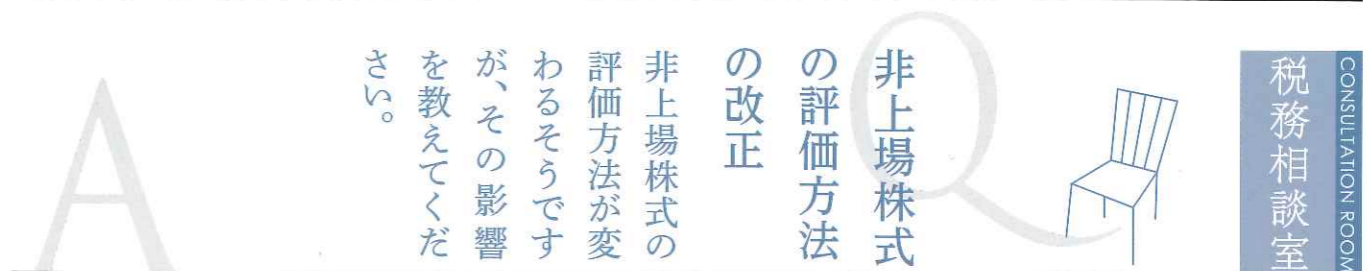
しかし、こと経営者に関してはそうも言っていない。経営者は組織を存続させるための舵取りをしている。環境が一定であれば効率性だけを追求すればよいが、経営環境は変化していくものであり、その変化に対応して組織を存続させるためには変革を起こさなければならない。即ち経営者は効率性だけでなく多様性を受け入れ、一見無駄と思えることにも時間とコストをかけて環境の変化に備えるための突然変異の種を持たなければならない。最近では、突然変異の種を自ら作り出すのではなく、M&Aによって調達することが珍しくなっている。それだけ組織を変革し時代に順応させることが難しいことの証左であろう。

新入社員は組織の文化やルールに馴染むまでは非効率な存在である。しかし、馴染んでいないからこそ見える世界が違い、組織に変革をもたらす種を持っていると言える。

直接対話による新たな気付き

インターネットやSNSには情報が溢れているが、得られる情報はどうしても見る側の興味に偏ったものになる傾向がある。

インターネットやSNSだけに頼るのではなく、すぐ傍にいる仲間の声に耳を傾け、直接対話することが新たな気付きを得る近道かも知れない。そして新入社員の非効率を許容する度量と、彼らの感覚や意見を取り入れる貪欲さを持つれば、新入社員から変革のヒントが掴めるかもしれない。



非上場株式の
評価方法が変
わるそうです
が、その影響
を教えてください
ます。

非上場株式
の評価方法
の改正

税務相談室
CONSULTATION ROOM

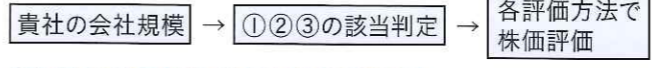
非上場株式の評価方法が、平成29年1月1日以後の相続・贈与から大幅に改正される予定です。その影響については様々なケースがあり一概には言えませんが、具体例を挙げて説明します。なお、この改正の内容は平成29年4月1日現在のものであり、今後変更される場合があります。

1. 評価方法の概要

(1) 評価の流れ

貴社の株価評価上の会社規模を基に、貴社が①大会社 ②中会社 ③小会社のうちどれに該当するかを判定します。

そして、上記3タイプの各々に応じた評価方法で貴社の株価を計算します。



(2) 類似業種比準価額と純資産価額

貴社の株価は、「(A) 類似業種比準価額」と「(B) 純資産価額」が構成します。

(A)は国税庁が公表する「業種別上場企業の平均株価」を基に計算します。また、(B)は「貴社のバランスシート」を基に相続税評価額で計算します。

貴社の株価 $\left\{ \begin{array}{l} (A) \text{ 上場企業の株価がベース} \\ (B) \text{ 貴社のバランスシートがベース} \end{array} \right.$

総じて、中小企業は(A)より(B)が高く、(A)は「上場企業の株価が上昇すれば、貴社の株価も上昇する」、(B)は「内部留保が多く、土地や上場有価証券等を含み益がある会社は特に高い」と言えます。

(3) 会社規模による評価方法

貴社が、① ② ③のうちどれに該当するかによって、評価方法は次のとおり決まります。

会社規模	(A) 類似業種比準価額	(B) 純資産価額
①大会社	(A)と(B)のどちらか低い方の価額	
②中会社	(A) × Lの割合	(B) × (1-Lの割合)
③小会社	(A) × 0.5	(B) × (1-0.5)

(備考)・中会社の株価は2つを足した価額(折衷価額)です。小会社も同様です。
 ・中会社の(A)より(B)が低い場合は(B)の価額です。
 ・中会社のLの割合は、貴社の総資産価額、従業員数、売上金額に応じて決まります。
 ・小会社の(B)が折衷価額より低い場合は(B)の価額です。

2. 今回の主な改正点

今回の主な改正点は、「(1)会社規模の判定基準の見直し」と「(2)類似業種比準価額計算の見直し」の2つです。

(1) 会社規模の判定基準の見直し

貴社の会社規模は、卸売業、小売業といった区分ごとの「(ア)従業員数」「(イ)総資産価額(帳簿価額)」「(ウ)売上金額」に応じて、①大会社 ②中会社 ③小会社のどれに該当するかを判定します。

貴社の会社規模 $\left\{ \begin{array}{l} (ア) \text{ 従業員数} \\ (イ) \text{ 総資産価額(帳簿価額)} \\ (ウ) \text{ 売上金額} \end{array} \right. \left. \begin{array}{l} \text{卸売業、} \\ \text{小売業等の} \\ \text{区分ごとに基準}$

改正前は(ア)100人以上が①であったのが、改正後は(ア)70人以上が①となります。従って、例えば貴社の従業員数が70人の場合、改正前の会社規模は「②((イ)(ウ)との比較あり)」であったのが、改正後は「①」に該当します。その結果、改正前の貴社の株価は「(A)と(B)の折衷価額」であったのが、改正後は「(A)と(B)のどちらか低い方の価額」となります。

(例) 従業員数70人 Lの割合0.75 (A)70 (B)100の場合

	改正前	改正後
会社の規模判定	②中会社	①大会社
株価評価方法	(A)と(B)の折衷価額	(A)と(B)の低い方
貴社の株価	77	70

[要点] 従業員数70人以上100人未満の会社の株価は、(A)を採用できることで、改正前に比べ低くなる場合があります。

(2) 類似業種比準価額計算の見直し

貴社の3要素(配当、利益、純資産(帳簿価額))を上場企業のそれと比較し、その比較値を上場企業の平均株価に反映させて貴社の(A)を計算します。

改正前は、3要素のうち「利益」の比較値を3倍にしていますが(利益の比重を大きくしていた)、改正後は「利益」の比較値を1倍とし、「配当」「利益」「純資産」の比重を均一としました。

(例) 上場企業の数値：平均株価200 配当10 利益10 純資産10
 貴社の数値：配当20 利益50 純資産30 斟酌率0.7の場合

	貴社の株価
改正前	$200 \times \frac{20}{10} + \frac{50}{10} \times 3 + \frac{30}{10} \times 0.7 = 560$
改正後	$200 \times \frac{20}{10} + \frac{50}{10} + \frac{30}{10} \times 0.7 = 466$

[要点] 好業績の会社の株価は、「利益」の比較値の比重が小さくなることで、改正前に比べ低くなると予想されます。(業績は悪くても内部留保が多い会社の株価は、「純資産」の比較値の比重が相対的に大きくなる(1/5→1/3)ことで、改正前に比べ逆に高くなると予想されます。)

資産税チーム 税理士 中村 洋平

平成29年度税制改正のポイント

平成29年3月27日に平成29年度税制改正法案が可決成立しました。主な改正点は次のとおりです。なお、中小企業経営者の財産評価に大きな影響を与える「非上場株式の評価方法の改正」は「税務相談室」に掲載しています。

【1】法人課税

所得拡大税制の見直し

現行の支援措置（「平成24年度比給与増加額×10%」の税額控除）に加え、1人当たり平均賃金を2%以上上げた中小企業（資本金1億円以下、以下同じ）の場合、「前年度比給与増加額×12%」の税額控除を受けることができます。

適用 平成29年4月1日から平成30年3月31日までに開始する事業年度に適用されます。

例 前年度従業員給与が年間3,000万円、当年度が2%増の3,060万円の場合、前年度比による法人税（地方法人税および法人住民税を含む。以下、同じ）の税額控除額は、改正前の金額に約8.5万円を加えた金額となります。

研究開発税制の見直し

中小企業は研究開発費の最大17%、大企業は最大14%の税額控除を受けることができます。また、研究開発税制の対象（改正前は製品の製造、技術の開発）に、ドローンやセンサー等を活用したサービス（例えば、農業支援サービス、観光サービス）の開発が追加されました。

適用 平成29年4月1日以後開始する事業年度から適用されます。

例 中小企業で研究開発費が年間1,000万円の場合、法人税の税額控除額は最大約200万円です。

中小企業等経営強化税制の創設

中小企業等経営強化法の経営力向上計画の認定を受けた中小企業が、平成29年4月1日から平成31年3月31日までの間に、一定の設備を取得し、かつ事業に供した場合は、即時償却または7%の税額控除（資本金3,000万円以下の法人は10%）の選択適用ができます。

例 資本金1,000万円の中小企業が300万円の設備を取得し事業に供した場合、税額控除を選択すると、法人税の税額控除額は約35万円です。

【2】所得課税

配偶者控除・配偶者特別控除の見直し

配偶者（仮に妻）の収入が給与収入のみの場合、現行は夫の所得に関係なく、妻の給与収入が年間103万円以下（給与収入103万円→給与所得38万円≦基礎控除38万円）であれば、夫は配偶者控除38万円（住民税は33万円、どちらも所得控除）を適用できました。

今回の改正により、夫の合計所得金額を1,000万円以下とする所得要件が加まりました。また、配偶者特別控除の適用要件は、妻の給与収入が年間103万円超141万円未満であったのが、年間103万円超201万円以下に拡大され、年間150万円以下の場合には最大38万円控除できます。

以上の適用関係をまとめると次のページのとおりです。

[配偶者控除・配偶者特別控除の適用（改正後）]

妻の給与収入 夫の合計所得	配偶者控除	配偶者特別控除		対象外
	103万円以下	103万円超 150万円以下	150万円超 201万円以下	
1,000万円以下	最大38万円	最大38万円	最大36万円	201万円超 0
1,000万円超	0	0	0	

注：夫の合計所得金額が900万円超1,000万円以下の場合、控除額は段階的に減少します。

適用 平成30年分から適用されます。

例 夫が妻について配偶者控除を適用している場合、夫の合計所得金額が給与所得600万円（給与収入800万円）と不動産所得550万円（収入－必要経費）の合わせて1,150万円、夫の所得控除金額が300万円とすると、配偶者控除が適用できなくなることによる所得税および住民税の増加額は年間約12万円です。

耐久性向上改修工事による税額控除の特例の創設

耐久性向上改修工事を行った場合、次の①または②のどちらかを選択適用できることになりました。

① ローン控除の特例（5年間）

$$\text{税額控除額} = \text{ローン残高} \times \text{控除割合}$$

対象工事	ローン残高上限	控除割合	控除限度額
耐久性向上改修工事	250万円	2%	5.0万円
上記以外	750万円	1%	7.5万円

注：省エネ改修工事と併せて行う工事に限ります。

② 税額控除の特例（その年のみ）

$$\text{税額控除額} = \frac{\text{標準的な費用の額 (最大600万円限度)}}{\text{標準的な費用の額 (最大600万円限度)}} \times 10\%$$

注：省エネ改修工事または耐震改修工事と併せて行う工事に限ります。

適用 ①②ともに平成29年4月1日から平成33年12月31日までの間に適用されます。

【3】資産課税

広大地評価の見直し

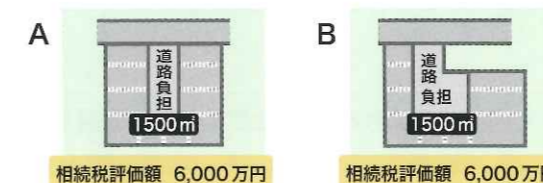
改正前	$\text{路線価} \times \text{広大地補正率} \times \text{面積}$ (面積に応じて減額)
改正後	$\text{路線価} \times \text{補正率} \times \text{規模格差補正率} \times \text{面積}$ (面積と形状に応じて減額)

なお、改正後の「補正率」および「規模格差補正率」は、まだ公表されていません。

この改正により、「形状の良い広大地は評価額が上昇する」と予想されますので、その対策としては、例えば「平成29年中の相続時精算課税贈与」が考えられます。

適用 平成30年1月1日以後の相続・贈与から適用されます。

例 広大地A、広大地Bともに、改正前の相続税評価額は6,000万円です。改正後は、比較的形状の良い広大地Aの相続税評価額が広大地Bより高くなると予想されます。



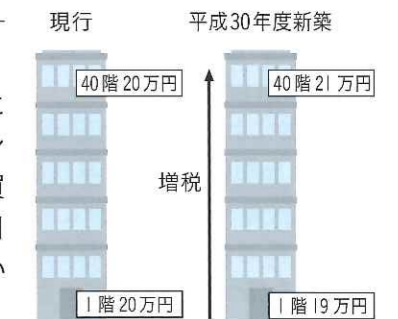
タワーマンションの固定資産税の見直し

高さ60メートルを超えるタワーマンションの固定資産税の見直しが行われました。

改正前の固定資産税	改正後の固定資産税
床面積が同じなら、どの階でも同じ税額	床面積が同じでも、高層階ほど高く、低層階ほど低い

具体的には、固定資産税は40階上がるごとに約10%増となります。

適用 平成30年度から新たに課税されるタワーマンション（新築、かつ売買契約が平成29年4月1日以後のタワマン）について適用されます。



なお、「タワマン節税」として問題視されている相続税評価に関する改正は、今年の改正では行われませんでした。

税理士 今井 正法

Topics ABC (活動基準原価計算) のご紹介

Activity Based Costing

ABCとは

ABC (Activity Based Costing) とは、主に製造業において、製造の過程で発生する製造間接費を適切に配分するために考案された原価計算方法です。伝統的な原価計算方法において製造間接費は、作業員の直接作業時間や生産数量、機械の操業時間等のおおまかな基準で各製品へ配賦していました。しかし、この配賦方法は、大量生産品や売れ筋の商品に多くの間接費を負担させてしまい、そもそも間接費の発生態様から見て正確性に欠けます。企業の生産活動が少品種大量生産から多品種少量生産に変化し、段取りやマテハン等の製造間接費が増えてくると、より正確な間接費配賦計算が求められるようになりました。そこで登場したのが、生産における活動(アクティビティ)に着目して製造間接費を配賦する「ABC」です。ABCを行うことで、より正確な原価計算が可能になるとともに、その分析結果を生産管理や価格決定に役立てることができま

伝統的原価計算との比較

(伝統的原価計算の具体例)

工場では、標準製品①と、特殊製品②、③を製造しています。その原価データは次のとおりです。

製品	月の段取回数	回の段取時間	月間段取時間合計(4人)	段取工の時給	月間段取工賃金	ロット生産量	月間生産量
①	20回	0.1h	8h	1,500円	12,000円	8,500個	170,000個
②	20回	0.3h	24h	1,500円	36,000円	1,100個	22,000個
③	20回	0.5h	40h	1,500円	60,000円	400個	8,000個
計	-	-	72h	-	108,000円	-	200,000個

(ABCの具体例)

そこで、ABCでは段取りという活動に着目し、製品1個当たりの段取工賃金を計算します。

製品	月の段取回数	回の段取時間	月間段取時間合計(4人)	段取工の時給	月間段取工賃金	ロット生産量	月間生産量
①	20回	0.1h	8h	1,500円	12,000円	8,500個	170,000個
②	20回	0.3h	24h	1,500円	36,000円	1,100個	22,000個
③	20回	0.5h	40h	1,500円	60,000円	400個	8,000個
計	-	-	72h	-	108,000円	-	200,000個

伝統的原価計算の場合、把握しているデータは全体の月間段取工賃金と製品別月間生産量のみですので、製品1個当たりの段取工賃金は「108,000円÷200,000個=0.54円」となります。しかし、段取工賃金は段取時間によって発生するため、標準製品①と特殊製品②、③の1個当たりの段取工賃金が同じ0.54円であるのは、正しい原価計算とは言えません。

製品①: 12,000円÷170,000個=0.07円

製品②: 36,000円÷22,000個=1.64円

製品③: 60,000円÷8,000個=7.50円

その結果、伝統的原価計算による製品1個当たり段取工賃金が①②③ともに0.54円であるのに対し、ABCでは①0.07円、②1.64円、③7.50円と、段取りの程度を反映することができます。

ABCの具体的な計算方法

ABCの具体的な計算は次のとおりです。

- 経済的資源を資源ドライバーによって活動に跡付ける
- 活動により発生した原価を、活動ドライバーを用いて原価計算対象へ割り当てる

経済的資源	資源ドライバー	活動	活動ドライバー	原価計算対象
倉庫係賃金	→ 作業時間	→ 保管活動	→ 部品別1日当たり 在庫金額×在庫日数	→ 各種部品
段取工賃金	→	→ 段取活動	→ 段取回数	→ 各種製品
コンピュータ費用	→ 端末台数	→ 設計活動	→ 設計時間	→ 各種製品
ガソリン代	→	→ 配送活動	→ 走行距離	→ 顧客

原価計算対象はこの他にも、サービス、販売チャネル、プロジェクト等があり、ABC計算を行う目的によって異なります。原価計算対象に集計された原価を分析・比較することによって、製品や顧客ごとの収益性を判断したり、あるいは工程の無駄を見つけたりすることができます。

導入にあたっての注意点

ABCは様々な分析が可能で、非常に有用な原価計算方法ですが、導入する場合は次の点に注意が必要です。

- ・活動の切り分けや各種ドライバーの設定に労力がかかる
- ・目的に応じた原価の集計が難しい

これらの懸念があって導入をためらっておられる場合や、導入途中で判断に悩まれるようなときはぜひご相談ください。

参考文献: 岡本清『原価計算』

公認会計士 宮田 傑

提携先
寄稿

不動産売買契約の 注意点

— 土 壌 汚 染 —

土壌汚染の問題は、東京築地市場の豊洲移転に絡みマスコミが長く取り上げています。この問題は、不動産売買契約(以下、売買契約)における売主である東京ガスの瑕疵担保責任(土壌汚染)の取り扱いが一つの焦点です。

売買契約時の土壌汚染に関する注意点は、土壌汚染の調査を実施することと土壌汚染の可能性が発見された場合の取り決めです。

不動産のコンサル・仲介・鑑定評価の依頼を受けた場合、業務の基本的な進め方は次のとおりです。

1. 調査
2. 必要な場合は土壌汚染調査会社に調査を依頼
3. 売買契約締結

当たり前ですが、「調査」が最も肝心です。所有者へのヒアリングに加え、右の項目を確認します。

窓口	確認事項
法務局	土地の所有者経緯等を閉鎖登記簿謄本から旧土地台帳に遡る
京都府立資料館	過去の住宅地図、町名変更、用途ごとの区分け図
行政所管部署	有害物質取扱事業者名、指定区域、その他特定事業所に該当するか *現地の状況により、隣地からのもらい汚染の可能性もあります

その上で、土壌汚染の可能性があれば、原則土壌汚染調査会社に調査を依頼して、土壌汚染の有無とその程度を把握し、場合によっては除去工事を行います。(実例: 染工場、クリーニング店、化学工場)

土壌汚染の可能性の有無とその程度、除去工事の実施の有無により、売買契約書の記載内容は当然異なります。最近では、十分な調査をしないまま、売主の瑕疵担保責任免除条項を採用する傾向がありますが、それはトラブルの原因となり、また仲介業者の調査不足を指摘される恐れがありますので、スムーズな不動産売買には慎重な調査が不可欠です。

寄稿: エス・エスコンサルグループ(株) 代表取締役社長 不動産鑑定士 安井 隆廣



兵庫県明石近辺の郷土料理として知られる「いなごのくぎ煮」を初めて知ったのは、明石の魚の棚商店街でした。稚魚を甘辛く煮たもので、商店や家庭によって生姜や山椒を加えるなど味付けは様々。甘辛く炊かれたその味は、家族のどの世代からも好まれ、我が家では春の食卓に欠かせないご飯のお供になりました。

いかなごの名前の由来は、一説には、何の魚の子か判らず、「いかなる魚(な)の子(こ)なりや」と言われたことから「いかなご」と呼ばれるようになったと言われています。

くぎ煮は、長田港(神戸市長田区)の網元が自分達の獲ってきたいかなごを、醤油と砂糖で煮て従業員に食べさせたのが始まりなど諸説ありますが、昭和十年に発行された「滋味風土記」に、「玉筋魚(いかなご)が大きくなつてから釘煎(くぎいり)にしたものは、玉筋魚料理の中で最も美味のものである。酒によし、飯によく、其上保存がきくといふのが嬉しい。」とあることから、昭和十年よりも前から人々にとって身近な食べ物として親しまれていたことがうかがえます。また、くぎ煮と呼ばれるのは「折れた釘のように見えるため」など由来は諸説あるようです。

くぎ煮として食されることの多いいかなごですが、「滋味風土記」には、塩茹でし胡瓜と和えたものを二杯酢で食す方法や、網にのせて焼いたものを生醤油で食す方法が記されており、現在は釜揚げやかき揚げとして食されることもあります。

今年のいかなごの新しい(稚魚)漁は昨年と同じ三月七日に解禁され、三月二十二日に終わりました。漁が終わるのが例年より一週間早かったのは、いかなごが少なくなっていることが原因だそうです。春を告げる魚として長く親しまれているいかなご。来年の春も、食卓に並ぶことを楽しみに待ちたいと思います。

杉浦 陽子



朝、職場に着くと先ずメールをチェックする。「お疲れ様です」で始まっている文章、同僚からのメールである。さては、昨晚メールをくれたのかなと思いきや、送信時間を見るとついさっきではないか。「お疲れ様です」とあるから夜と勘違いした。近頃の「お疲れ様です」は、手紙の拝啓や前略と同じ使い方をするらしい。しかし、「私は朝から疲れていないぞ」と言いたい。

こんなこともある。後輩から「…が…じゃないですかぁ」と言われ、大人気ないと思いつつ「知らん」と返す。また、行きつけの店のアルバイトが、「小芋煮になります」と言うものだから、つい「へえ、これから小芋煮になるんやあ」と言ってからかっってしまう。丁寧なつもりで「なります」と言っていることは十分承知しているが、気になってしまう。

(僕の悪い癖)

日本語が変？ じゃないですかぁ

日本語の使い方がおかしいと感じるのは自分だけかと思いい、その類の本を数冊買った。特に「お疲れ様です」と「じゃないですかぁ」「なります」を指して、解説している本を探した。やっと見つけた本には、やはり私を感じていることと同様の内容が書かれており安心した。(いや安心してはいけない)

書類を手で書くことが減り、手紙やはがきを書くことは滅多にない。ワードやメール、LINEなど便利な伝達手段が普及し、それとともに文章どころか絵文字やスタンプでやり取りする人が増えた。相手が近くに居るのにメールで済ませ、直接相手の顔を見ながら話すことも少なくなったような気がする。古くは日本教育の基本を「読み、書き、そろばん」としたように、手間を惜しまず、こつこつ積み重ねることが日本的だろう。そうすれば、日本語の未来は「全然大丈夫」だ。

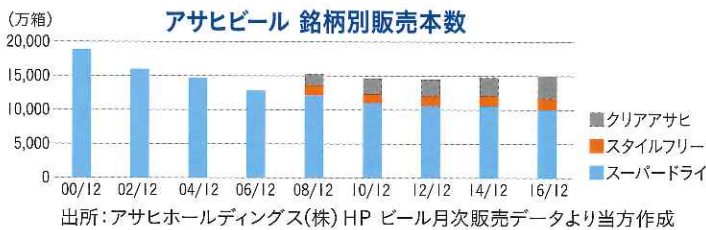
(左京)

ニュースを読む

メガブランドの強さに関する考察

アサヒビールに関する「メガブランド 強さの限界」というニュースについて考察する。

スーパードライの販売本数は、2000年に1億9,170万箱(1箱大瓶20本換算)であったものが、2016年には約半分の1億本にまで減少し、シェアも低下した。そのため、販売力に衰えが見られるとされている。



ビール大手4社シェア

社名	14/12	15/12	16/12
アサヒビール	51.1%	49.6%	49.0%
麒麟ビール	24.1%	24.3%	24.3%
サッポロビール	12.8%	13.7%	14.5%
サントリービール	11.3%	11.5%	11.2%

出所: 課税済み出荷数量ベースより当方作成

しかし、販売本数の落ち込みは、飲酒運転の厳罰化やお酒の種類の多様化(焼酎・ハイボール人気等)等の影響で日本のビール市場が低迷したことなど、外部要因の影響が大きいため、一概にアサヒビールの競争力に陰りが見られるとは言えない。そしてアサヒビールは、ライバルである麒麟ビールが、過去に「ラガー」の製法を変えて既存顧客の流出を招き失敗したことから、従来のブランドイメージを守りつつ、派生商品の開発を進めることによって、ブランドイメージの刷新を図ることに成功した。麒麟ビールのシェアが伸びない中、約2倍のシェアを確保していることから、圧倒的な競争力を保持していると言える。

確かに、当時シェア10%未満がスーパードライにより50%を超えた頃に比べると、イノベーションは見られないかもしれない。しかし、成熟した市場では、イノベーションはそうそう起こせるものではなく、逆に大きなリスクが生じる。ブランドイメージの維持と刷新を堅実に図ることが、長期的な成長につながるのではないかと考える。

公認会計士 米村 雲海



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

「鍛錬」

中尾 祐也

(中野公認会計士事務所所属)