

NAKANO FORUM

中野フォーラム | 2018 MAY | 中野公認会計士事務所

vol.
73



P2 所長所感

その会議本当に必要ですか?

P3 相談室

労働生産性の向上

P4・5 平成30年度税制改正のポイント

P6 Topics

～ICO～仮想通貨技術を使った資金調達

P7 寄稿

人口減少時代を生き抜く中小企業(全3回)

第3回 顧客ニーズに基づいた効果的な
手段の選択

文化街道 岸和田のチーゼル

P8 一寸一言 宿泊税が始まる

ニュースを読む 時価総額の逆転相次ぐ

所長所感

本当に必要ですか？



所長 公認会計士
中野 雄介

今年は例年なく桜の開花が早く、お花見の時機を逸した方も多いのではないでしょうか。大企業においては業績を伸ばす会社が増え、中小企業の中にも少し明るさが見られるようになった気がします。

また、京都においては、外国人を中心とした観光客の賑わいが衰えない中、先月、16年間続いた前府政を踏襲する西脇知事が誕生しました。京都の力強い発展に向けて尽力いただきたいと思います。

さて、労働人口が減少する中で生産性向上を図ることが喫緊の課題となっています。その一つの方策として、会議のあり方を見直す会社も多いのではないでしょうか。例えば、時間を制限する、あらかじめ議題を明確にする、メンバーを厳選する等々。しかし、そもそも何のために会議をするのかを突き詰めないと効果的な会議は実現しません。意見を聞きたいのか、承認してもらいたいのか、単なる情報共有なのか。単なる情報共有であれ

ば一斉メールを送信すれば十分で、会議をする必要すらありませんね。同じ空間で顔を合わせることの副次的效果は否定しませんし、むしろ大いに意義あることだと思いますが、本当に会議が必要となるのは、意見を聞きたい（聞くべき）場合に限られるでしょう。一堂に会する中、議題を提供して意見を求める。色々な人が様々な角度から意見を出すことによってその議題が煎じ詰められる。そして、多數決あるいは特定の意思決定者によって決定される。これが会議の手順ですが、このように有意義な会議とするためには、会議の出席者が心得ておくべき事項があります。出席者を提案する者と検討する者とに分けて、それぞれの注意事項を列挙してみましょう。

「提案者」

- ・意見を求めるうえで必要な情報を盛り込む
- ・異なる意見や疑問点がある場合には、問題点を分析してさらに必要な情報を再提供する
- ・反対や批判があっても謙虚に受け止め冷静に対応する

「検討者」

- ・議題について自分なりの切り口で分析し、問題点を検出する
- ・問題・疑問に思ったことは必ず発言する
- ・建設的な姿勢でどうすればもっと良くなるかを提案する

それぞれ当たり前のことばかりですが、実際の会議の場面ではそうならないのが現実です。提案者の中には、異論を合理的に受け入れられないばかりか、感情的になり意見する者を抵抗勢力と決めつける人もいます。また、議論に必要な情報が不足していたり、そもそも何に対して意見を求めているのか

分からない提案もあります。提案者の能力不足は会議が目に見えて紛糾し、あるいは停滞しがちですが、そのようなケースは、実はあまり多くありません。それよりも圧倒的に多いのは、検討者の対応が物足りないケースです。

会議の間一度も発言しない人を見かけませんか。選ばれて会議に出席しているのに、ただ聞いているだけでは、本人にとどまらず組織にとっても生産性はありません。中には仲良くしているので言いにくい、といった次元で考えている人もいるようです。自分の責任ではないから勝手にすればというスタンスの人もいます。このような人こそ会議に出席するべきではなく、別の業務に従事する方が組織にとって生産的です。

会議を有意義なものとするには、出席者を相応しい人に絞り、出席した以上は提案に対してより良い結論を導き出すことに貢献することです。検討者の不作為は、特に紛糾も停滞もすることがなくスムーズな議事進行となるので、一見、生産的な会議に思えます。しかし、実はこのケースが最もたちの悪い無駄な会議だと心得るべきです。このような会議が当たり前になると生産性の低下のみならず、メンバーの士気も下がり、会社自体の衰退に繋がりかねません。

会議においては和して同ぜず、共通の目的のもと建設的に意見交換して議論することが重要です。時間がかかるとしても、出席者が各自の視点で意見を出し合ってはじめて有意義な会議と言えるのです。

もちろん、会議には副次的な効果も含めて様々な意図があります。その意図に沿ったメリハリの利いた有意義な会議が実践されればと思います。

その会議本当に必要ですか？

もいかにして労働生産性を高めるか、模索しています。アドバイスをお願いします。

労働生産性

労働生産性とは、生産要素の1つである労働力の有効利用の程度を言い、産出量（アウトプット）を投下量（インプット）で除して計算します。産出量に付加価値や生産高を、投下量に労働者数や総労働時間などの労働量を当てはめ、1人または1時間当たりの成果を計算して経営に役立てます。

指標	算式	指標の意味
労働生産性	付加価値 労働量	1単位(人、時間)あたり 産出した付加価値

安倍内閣が提唱する「一億総活躍社会」の実現に向け、課題である労働力不足の解消策の1つとして、労働生産性の向上が挙げられています。特に団塊世代の退職により労働力が減少し、経営者の多くは労働生産性の向上が不可欠であると認識していますが、改善策に迫り切っていないのが実状です。

生産性の改善策

では、どうすれば労働生産性は向上するのでしょうか。労働生産性の算式は単純な割り算ですので、指標の向上には分子または分母からの大きく2つのアプローチがあります。1つは、同じアウトプットに対して投入するインプットの最小化を行うこと、もう1つは、投入するインプットに対してアウトプットを増大させることです。

インプットの最小化とは、すなわち効率化を行うことです。ここでは効率化について考えます。

(1) 不要業務の廃止

過去からの踏襲で何となく続けている業務が多いものです。特に老舗の場合、過去の成功体験が業務廃止の妨げになりがちです。

(2) 業務の標準化

特定の個人または部署等でのみ独自に行っている業務は、本来不要な業務であることが多く、

また、属人化された業務は、組織全体とすれば非効率であることが多い。

(3) 組織、決裁承認の簡素化

(4) 機械化の推進

(5) 不採算取引の廃止、不採算取引の利益率改善

赤字取引は論外ですが、利益率が低い取引も労働生産性を悪化させる要因となります。

(6) 生活残業の見直し

日本の給与体系は終身雇用制度に基づき、年齢・役職・労働時間により給与が決定するため、給与を増やしたいとき変動可能な労働時間の伸長（残業）を利用する可能性があります。

このような効率化により、インプットを削減できればよいのですが、一部では良策とは言えない事例が生じています。業務の効率化を行わず、残業時間の上限のみ設定するケース、正社員から派遣社員やアルバイトなどに配置替えをして、業務量ではなく労務費の最小化を図るケースなどです。これらは、一時的に指標が改善したとしても、将来にしわ寄せが行くだけです。

効率化は、生産性向上のための重要なアプローチですが、時として売上を確保するための値下げ原資に利用され、生産性向上の効果が相殺される事例が散見されます。

従って、長期的には効率化を通じて生産性を向上させるよりも、付加価値を高めて新たな利益を生み出すビジネスを開拓することが、目指すべき生産性向上のアプローチと言えるでしょう。『平成28年度情報通信白書』に「日本の法人はICT（情報通信技術）の活用が業務効率化およびコスト削減の実現手段と位置付けており…』とあるように、効率化の一環でICTへの投資を行っている法人が多く、攻めの投資が不十分だと言えます。ICTを活用して新たな付加価値を創造する、このような発想に転換する時期ではないでしょうか。

公認会計士 加藤 茂洋



平成30年度税制改正のポイント

平成30年3月28日に平成30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。

I. 法人課税

●所得拡大税制の見直し(税額控除、「中小法人=原則として資本金1億円以下」の場合)

要件が見直されるとともに、税額控除の計算方法が変更されました。

項目	比較	改正前	改正後
要件		(1) 給与総額が平成24年度より3%以上増加 (2) 給与総額が前年度以上に増加 (3) 平均給与月額が前年度を超えて増加	(1) 給与総額が前年度以上に増加 (2) 平均給与月額が前年度より1.5%以上増加
税額控除		平成24年度からの増加額×10%(法人税額の20%が上限)	前年度からの増加額×15%(法人税額の20%が上限)
適用	平成30年4月1日から平成33年3月31日までの間に開始する事業年度に適用されます。		
具体例	所得 2,500万円 前年度給与総額 2,900万円 前年度平均給与月額 30万円 当年度給与総額 3,000万円 当年度平均給与月額 31万円の場合 $(3,000\text{万円} - 2,900\text{万円}) \times 15\% = 15\text{万円}$ が法人税税額控除額です。		

2. 所得課税

●給与所得控除および公的年金控除から基礎控除へ(所得計算→課税所得計算)

給与収入や公的年金収入にのみ適用される給与所得控除や公的年金控除が減額され、共通に適用される基礎控除が増額されました。高所得者はこれらの控除が減額されるため増税となります。

具体的な内容は次のとおりです。

項目	比較	改正前	改正後	影響
給与所得控除		給与収入に応じ、控除額が65万円~220万円	一律(-)10万円(注1)	給与所得(+)-10万円
		給与収入1,000万円超で頭打ち(控除額220万円)	給与収入850万円超で頭打ち(控除額195万円)	給与収入900万円の場合、給与所得(+)-15万円
公的年金控除		公的年金収入に応じ、65歳未満は控除額が70万円~65歳以上は控除額が120万円~	一律(-)10万円(注1)	雑所得(+)-10万円
		控除額の頭打ちなし	公的年金収入が1,000万円超の場合、控除額は195.5万円で頭打ち(注2)	
		公的年金以外の所得は関係なし	公的年金以外の所得が1,000万円(2,000万円)超の場合、さらに一律(-)10万円(20万円)	公的年金収入が200万円、公的年金以外の所得が1,100万円の場合、雑所得(+)-10万円
基礎控除		38万円	48万円(注3)	課税所得(-)-10万円

(注) 1. 給与と公的年金の両方がある場合は、片方の控除のみ減額されます。

2. 対象者は3,000人程度と言われています。

3. 合計所得(課税所得の前)が2,400万円超で基礎控除は減額、2,500万円超でゼロです。

適用 平成32年分の所得税、平成33年分の住民税から適用されます。

項目	会社員の年収別増税額 (所得税および住民税)	年 収	850万円以下	1,000万円	2,000万円	3,000万円	5,000万円
	増税額	0円	4.5万円	6.5万円	31万円	34.2万円	

●青色申告特別控除の見直し(事業的不動産所得・事業所得・山林所得のいずれかがある人)

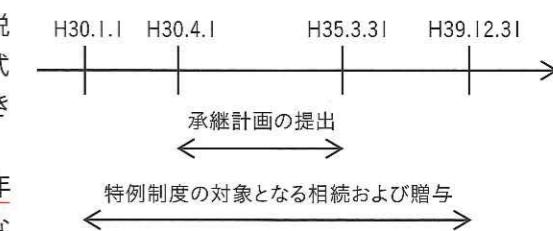
複式簿記の方法(貸借対照表と損益計算書を作成)で記帳を行い、確定申告書に貸借対照表を添付した場合の控除額が65万円から55万円に10万円引き下げられました。但し、電子申告した場合は65万円のまま据え置かれます。

適用 平成32年分の所得税、平成33年分の住民税から適用されます。

3. 事業承継税制の特例の創設

中小企業の世代交代を税制面から後押しするため、事業承継税制が10年間の特例措置で拡充されました。対象株式が発行済株式の2/3から全部に、また、雇用確保要件が実質撤廃になるなど、大きく緩和されました。

なお、この特例を適用するためには、平成30年4月1日から平成35年3月31日までに「承継計画」を本社が所在する都道府県庁に提出しなければなりません。



4. 小規模宅地の軽減特例の改正

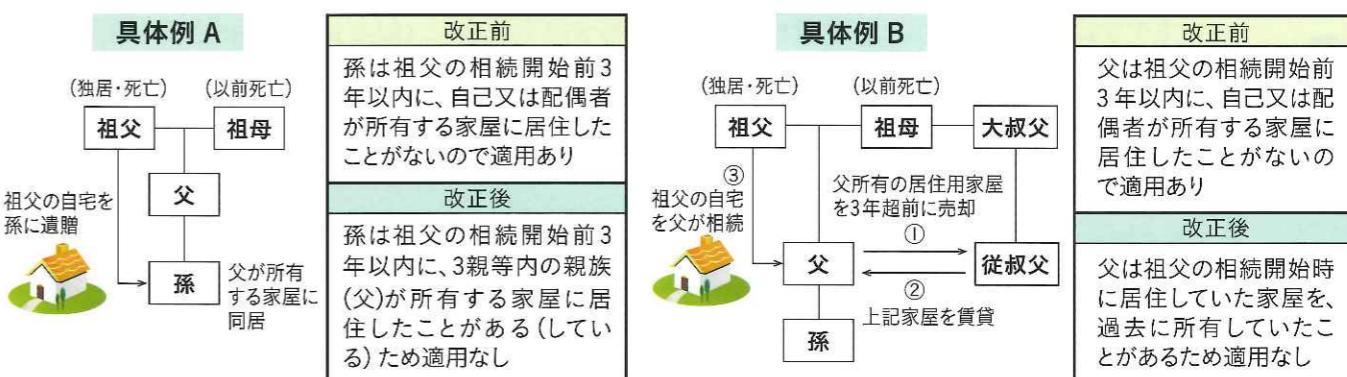
小規模宅地は、相続税の宅地評価について、事業用または居住用で、かつ一定の要件を満たす場合は、宅地の評価額を減額できる制度です。

(1) 特定居住用宅地の対象者のうち、持ち家に居住していない者の要件

改正前	改正後
相続開始前3年以内に、自己又は配偶者が所有する家屋に居住したことがないこと	相続開始前3年以内に、3親等内の親族、同族会社等が所有する家屋に居住したことがないこと
相続開始時に居住していた家屋を、(相続前に)所有していたことがないこと	相続開始時に居住していた家屋を、(相続前に)所有していたことがないこと

改正後の内容は、平成30年4月1日以後開始の相続に適用されます。

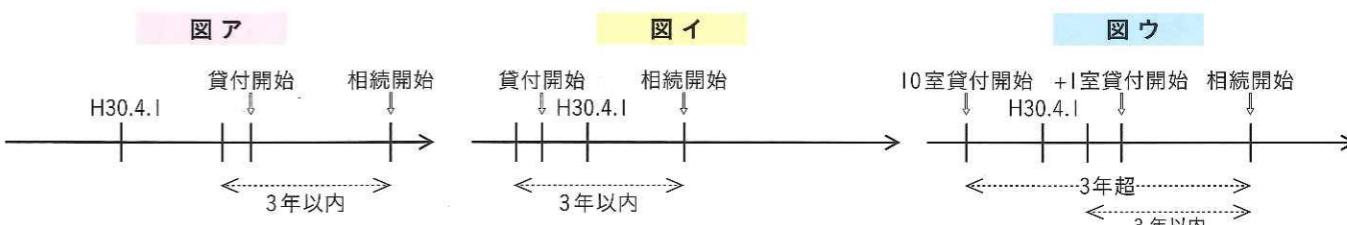
次の具体例AとBにおいて、祖父の相続税計算上、祖父の自宅土地は特定居住用の適用があるか?



(2) 貸付事業用宅地の一部規制

相続開始前3年内に貸付を開始した不動産(一定の事業的規模貸付不動産を除く)は、小規模宅地の特例の対象から除外されました。

適用は平成30年4月1日以後開始の相続ですが、同日前に貸付を開始した不動産は従来どおり特例の対象です。



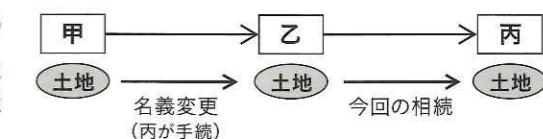
図ア 相続開始前3年内の貸付であるため小規模宅地の適用なし

図イ 平成30年3月31日以前の貸付であるので小規模宅地の適用あり

図ウ 相続開始前3年を超えて事業的規模(10室以上)の貸付事業を行っているので、11室全体が小規模宅地の適用あり

5. 登録免許税

今回の被相続人(以下、乙)の先代(以下、甲)名義のままになっている土地について、相続人(以下、丙)が平成30年4月1日から平成33年3月31日までに、甲から乙に名義変更する場合の登録免許税が免税になりました。



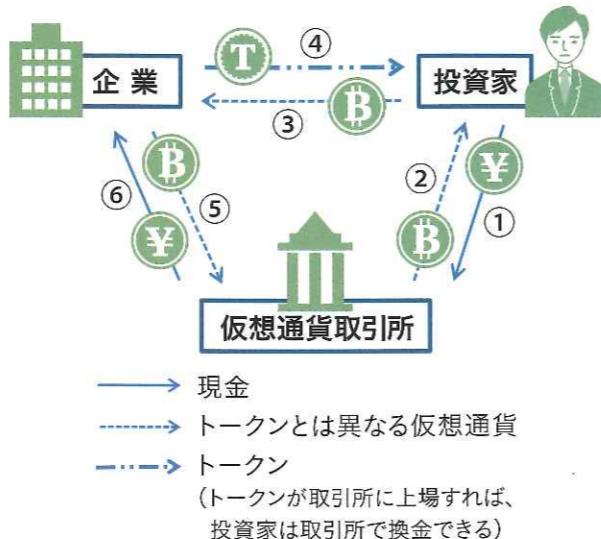
税理士 増田 裕介 吉村 優作



～ICO～ 仮想通貨技術を使った資金調達

1 ICOとは

ICOという単語を新聞等で目にしたことはあるでしょうか。ICO (Initial Coin Offering) は、直訳すると「新規仮想通貨公開」という意味で、資金を調達したい企業が「仮想通貨を発行して資金を調達する」新しい資金調達方法です。従来の資金調達の主流であった IPO (Initial Public Offering / 新規株式公開) は、発行した株式を厳重な審査を通して証券会社に仲介してもらい、投資家に販売するといった仕組みです。ICOがIPOと異なる点は、企業が独自の仮想通貨(トークン)を販売(図④)し、投資家はその代金を、現金ではなく仮想通貨で支払う(図③)という点にあります。



2 メリットとデメリット

では、企業側と投資家側で、どのようなメリットとデメリットがあるのでしょうか。

当事者	メリット	デメリット
企 業	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達における証券会社による仲介や、上場審査等の手続を要しない インターネット上の通貨であるため、世界中から資金調達ができる その結果、非上場企業でも短期間で多額の資金を調達できる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 人気の出る仮想通貨(トークン)を打出さなければ、投資家にとってのメリットが小さく、失敗すると投資家が多額の損失を被る可能性がある等、不確実性が非常に高い。従って、多くの投資家にその不確実性を納得して投資もらうことはハードルが高い
投資家	<ul style="list-style-type: none"> インターネット上の通貨であるため、少額で世界中のICOに参加することができる 投資した事業が成功するとトークンの価値が高まり、多額の売却益を獲得できる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 法整備が途上のため、投資判断に役立つ情報開示が企業任せである。従って、情報の信頼性を得ることが難しい(情報の非対称性) 投資した事業が失敗すると、多額の損失を被る可能性がある 企業が、集めた資金を持ち逃げする可能性がある 投資した事業が成功しても、トークンが仮想通貨取引所で流通し、かつ値上がりしなければ利益を得ることができない

3 会計処理上の問題点

企業側が調達した仮想通貨(図③)は、「資本」なのか「負債」なのか、仮に「負債」であればどの勘定科目で処理するのか、いくらで計上するのか、等の議論があります。現状、その答えはありません。これは、仮想通貨をはじめ、ICOの法的位置付けが曖昧であることから、その会計処理について明確な会計基準が整備されていないためです。従って、ICOに伴う個々の権利及び義務に基づいて、原理原則に立ち返って会計処理を考えるプロセスが必要であり、その複雑性から結果として誤った会計処理になる可能性があります。

4 まとめ

ICOはIPOと異なり、投資家を保護するための法整備ができておらず、日本を含めた各国による今後の法整備の動向が注目されます。法規制によっては制限される場合もあると思われますが、新しい資金調達方法として可能性を秘めているかもしれません。

公認会計士 田尾 彰

寄稿

人口減少時代を生き抜く中小企業(全3回)

第3回 「顧客ニーズに基づいた効果的な手段の選択」

前回は、中小企業が人口減少時代においても安定性が見込まれ、かつ勝ち目のある市場を探し出すポイントを考えました。重要なことは、なるべくターゲットを絞り、顧客ニーズを明確にすることです。そうすることで、ニーズにあった効果的な手段を選択できるようになります。今回の焦点はここです。狙った市場から望ましい反応を引き出すために、製品・サービス、流通、広告、価格などの手段を選択し、組み合わせることを「マーケティング・ミックス」と呼びます。これは、顧客ニーズの理解があって初めて可能になる方法です。

前回ご紹介した、宅配クリーニング業のA社の例を振り返ってみましょう。同社がまずターゲットにしたのは、自宅にいながらサービスを受けられる点にメリットを感じる人々、例えば店舗と自宅を行き来するのが面倒と感じる人々でした。そうした顧客層にとって、宅配クリーニングの流通システムはニーズに合致したものでした。そして、都市部の顧客にターゲットを絞ったことで、同社は衣類の無料長期保管サービスや、保管のためにオフシーズンの衣類をまとめて出す顧客を想定した、一定点数以上のクリーニング料金割引を考え出しました。もし、商圈拡大のためだけに市場を漠然と広くとらえてしまえば、こうした手段を選択し、組み合わせることはできなかったはずです。

第1回で触れたとおり、人口減少時代においては需要が縮小し、競争が激しくなると予想されます。地方に在る企業はなおさら厳しい状況に直面するでしょう。かかるなか、安定性が望める市場に進出するのは容易ではありません。経営資源に乏しい中小企業が勝ち残るために、顧客ニーズの理解を出発点としたマーケティング的発想が重要となるのです。

寄稿：日本政策金融公庫総合研究所 研究員 山口 洋平

明治19年、母の4代前の主がドイツから約3kgの種を輸入し、栽培を始めました。成長すると10センチほどの円筒状の花をつけます。見た目は大きな土筆(つくし)のような形をしており、先端は鉤(かぎ)状で乾燥させると、まるで大きなタワシのようになります。天日干しで乾燥させ、硬化した果穂(かすい)を起毛機に取り付け、カシミヤなど毛織物の毛立立てに使用します。チーゼルでしか出せない独特的の波模様や風合いは、高級生地には欠かせないものでした。当時は広大な畑が一面に広がり、収穫前はさぞ雄大な光景であったろうと想像します。

近年の起毛の工程では、針金の起毛機を使用することが主流になりました。見た目は大きな土筆(つくし)のような形をしており、チーゼルはほとんど使用しないそうですが、「高級毛織物の仕上げはチーゼルに限る」との声もまだ根強いようです。現在も蔵には乾燥したチーゼルがたくさん保存されていますが、生産する農家はなく、数年分の在庫を蔵に確保したうえで、種を残すために栽培しているのみです。そのためか、地元ではチーゼルを知らない子どもたちが増えてきています。時代とともに生活様式が変化し、必需品であったものがそうでなくなる、これは世の常です。レコード愛好家が居るように、チーゼル愛好家が存続することを期待します。

中田 愛子

大阪府岸和田市の「岸和田だんじり祭り」はよく知られていますが、岸和田の「チーゼル」をご存知の方は少ないと思います。母の実家は、岸和田で代々チーゼルの卸に携わっていました。チーゼルは植物で、和名は「ラシャカキグサ」、漢字では「羅紗搔草」と書きます。このような漢字で書く理由はその使用方法にあります。



岸和田のチーゼル



宿泊税が始まる



京都市は、本年10月1日から宿泊税の課税を開始する。日本での宿泊税の導入は、東京都、大阪府に次いで3か所目である。宿泊税は、地方税法に規定する、条例で定める特定の費用に充てるために都道府県が課税する税金であり、東京都は平成14年10月1日から、また、大阪府は平成29年1月1日から各自導入している。東京都以外の自治体は長期間追随しなかったが、訪日外国人の急増に伴い、その受け入れに伴う各自治体の財政上の負担が急増したため導入が続いた。

宿泊税の負担者は、ホテル、旅館等の宿泊者のほか、いわゆる違法民泊を含めた全ての宿泊者とされており、施設の運営者は宿泊者から宿泊税を徴収して納税する義務を負う。ここで、違法民泊を含むといふ点に疑問を感じる。そもそも

(京男)

も違法で民泊を行っている者が、宿泊者から適正に宿泊税を徴収し、かつ適正に納税することは思えないからである。もとより、民泊は旅館業法の許可を受け、建築基準法等の関係法令を遵守する必要があるが、犯罪の温床となる可能性が指摘されている違法民泊にどうして改善を期待できるか。

京都市は、民泊通報等の窓口を設けて取り締まりを行っているものの、違法民泊は数多く存在しているのが現状である。

京都市の宿泊税の目的は、

「国際文化観光都市としての魅力を高め、観光の振興を図ること」である。宿泊税導入を機に、公民連携で違法民泊の取り締まりを一層強化し、住む人も訪れる人にも、京都の品格や魅力が実感できる街づくりを推進して欲しい。

ニュースを読む》時価総額の逆転相次ぐ

本年4月1日の日本経済新聞によると、株式市場で同じ業界内の企業の「時価総額」順位が逆転しているようです。時価総額とは「株価×発行済み株式数」のこと、株式市場が評価する企業価値を示します。

2017年度は様々な業界で順位が入れ替わり、これは米中の貿易摩擦や円高進行などによる株式相場の先行き不透明感から、投資家が利益面に加え「収益環境の変化に対応できる企業」を選別しているとしたうえで、各社の時価総額が明暗を分けた理由として、①単価上昇②訪日客需要③アジア開拓の3つのポイントを挙げ、それぞれ次の事例を紹介しています。

①単価上昇

鉄道業界では、JR東海が景気回復に伴う会社員の出張増により、単価の高い新幹線利用が増加、客单価アップが評価され、JR東日本を抜きトップになった。

[経常利益の比較(以下同じ)] (億円)

企業	比較	前期実績	当期予想	増減	増減率
JR東海		563	537	▲26	▲4.6%
JR東日本		412	424	12	2.9%

(当方作成)

②訪日客需要

ドラッグストア業界では、マツモトキヨシHDが自社サイトで中国語の簡体字と繁体字の両方を使用することでリピーターを獲得、コスモス薬品を逆転した。

企業	比較	前期実績	当期予想	増減	増減率
マツモトキヨシ		308	315	7	2.3%
コスモス薬品		245	225	▲20	▲8.2%

③アジア開拓

乳酸菌飲料業界では、ヤクルト本社がアジア・オセアニアで「ヤクルト」の販売が好調、主力のヨーグルトの販売鈍化が懸念される明治HDを抜いた。

企業	比較	前期実績	当期予想	増減	増減率
ヤクルト本社		493	510	17	3.4%
明治HD		888	975	87	9.8%

時価総額の増加は利益に比例する一面もありますが、明治HDなどは経常利益が前期比増加予想にもかかわらず、時価総額は減少しています。これは、投資家が環境変化に対応できる企業を選別していることを示す最たる例といえるでしょう。

中小企業も、環境変化への的確な対応が企業価値の長期的な増大につながると考えます。

公認会計士試験合格者 鈴木 淳平



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

「ナイスシート」

新地 祐紀
(清友監査法人)