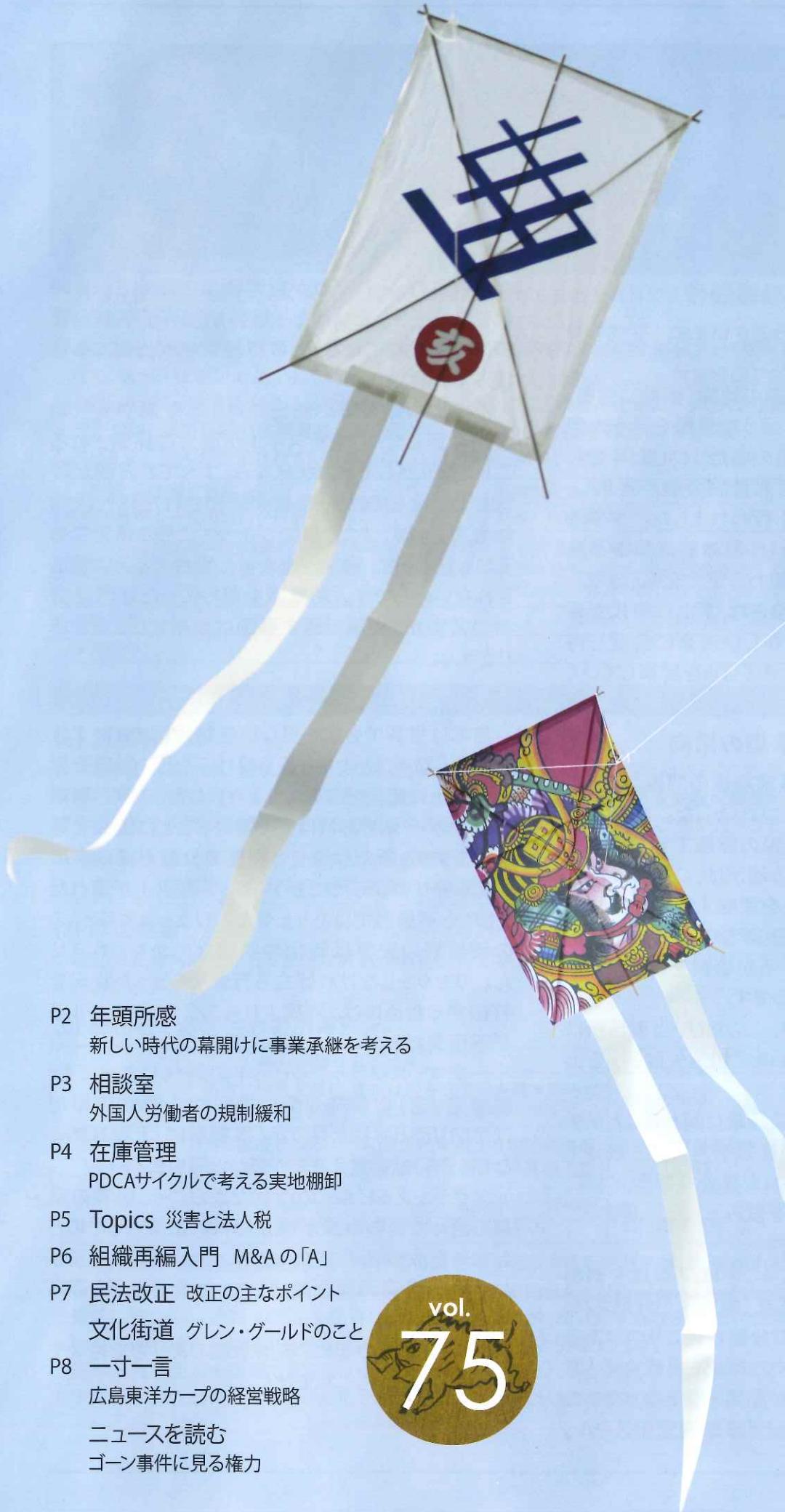


NAKANO FORUM

中野フォーラム | 2019 JANUARY | 中野公認会計士事務所



- P2 年頭所感
新しい時代の幕開けに事業承継を考える
- P3 相談室
外国人労働者の規制緩和
- P4 在庫管理
PDCAサイクルで考える実地棚卸
- P5 Topics 災害と法人税
- P6 組織再編入門 M&A の「A」
- P7 民法改正 改正の主なポイント
文化街道 グレン・グールドのこと
- P8 一寸一言
広島東洋カープの経営戦略
ニュースを読む
ゴーン事件に見る権力



新しい時代の幕開けに事業承継を考える

所長 公認会計士 中野 雄介

新しい時代の幕開け

新年あけましておめでとうございます。平成も残すところあと僅かとなりました。

昨年は大阪北部や北海道の地震、豪雨に猛暑、今まで経験したことのないような暴風を伴う大型台風など、自然の脅威を目の当たりにした年でした。また、朝鮮半島では南北首脳会談が実現し、それに続く米朝首脳会談も行われました。やや政治的パフォーマンスが先行し、具体的成果が不透明なもの、大きく時代が変わる予兆を感じます。

本年5月に新天皇が即位され、新しい時代が幕を開けます。私たちは、輝かしい未来に希望を持ちつつ、時代の変化に合わせて自らを変革していく覚悟と勇気が必要です。

最近の事業承継の傾向

企業経営においては、事業承継の問題が大きくクローズアップされる時代になりました。経営者の高齢化と後継者不足が喫緊の課題です。経営者の約半数が60歳以上という現況は、この10年間に事業承継が大きく進むことを意味するはずですが、その一方で、受け皿となる後継者の絶対数が不足している、後継者候補はいるが事業を継ぎたがらないといった現実もあるようです。

このような時代背景の中、このたび、当事務所は中央経済社より『事業承継の成功例失敗例』を上梓いたしました。

当事務所は従前から事業承継に関わることが多く、事業承継に対する問題意識を常に持ち続けてきました。その中で蓄積された事例を類型化して、それぞれの留意点の整理を試みました。是非、ご一読いただければと思います。

最近の事業承継で感じることは、「事業を創出する者(能力)」と「運営する者(能力)」が分離され、まさに新たな所有と経営の分離が起こりつつあることです。別の言い方をすれば、先祖代々の「家の承継」と「事業の承継」が混然一体となっていた時代から、「事業そのもの」と「事業運営のスキル」

が分離され、それが貨幣価値で測定される時代になってきたということです。M&Aが中小企業の間でも一般的になり、専門経営者が出現する現況がよい例です。

そうなると、事業の創出に対する敬意や畏敬の念が希薄となり、運営スキルが過大に評価されることになります。なぜなら、すべての評価が現況を前提としており、事業が創出された時代環境は考慮されず、また、事業があってこそその運営であるにも拘わらず、事業がなかった場合のことは想定されないからです。創業家を蔑ろにした専門経営者の言動が、物議を醸す事例は枚挙にいとまがありません。

真の事業承継とは

日本は世界でも類を見ない老舗大国です。これは大きくなることよりも長く続けることに価値を見出す風土に起因するのでしょうか。しかし、家と事業の継続が一体であれば長く続けることに価値を見出せますが、新たな所有と経営の分離が進み事業を切り売りする時代にあっては、その風土が薄れたとしても不思議ではありません。ひょっとすると、この価値観の変質は時代の要請なのかもしれません。リセットしなければ立ち行かなくなった状況を打破するためには、継続よりもスクラップ&ビルドが不可欠だと。

一方で、スクラップ&ビルトの時代にあっても、創業者(家)の精神が受け継がれず、単に事業だけが切り売りされたものが「事業承継」と呼ばれることに違和感を覚える方も多いと思います。

スクラップ&ビルトの時代だからこそ、精神の承継も含めた真の事業承継が尊ばれ価値あるものとして光を放つはずです。是非、多くの困難を乗り越え真の事業承継を達成していただきたいと願っております。

新天皇即位の年に、事業承継のあり方を考えてみるのもいいかもしれません。

当社は外国人の技能研修生を受け入れる予定です。
税金その他の基本的な注意点を教えてください。



外国人労働者の規制緩和
Q
CONSULTATION ROOM

① 出入国管理法の改正

外国人は技能研修生として来日し、日本企業で働きながら技能を習得できる一方、受入企業側にとっては労働力不足を補えるので、外国人労働者は今や、なくてはならない存在になっています。

ところが、現在の出入国管理法では、無期限、かつ、家族帯同で在留できるのは高度専門職の大学教授や医師等に限られています。技能研修生である外国人の在留期間は1~2年と短いことや、家族帯同が許されていないため1人で日本にいる寂しさから、期間経過後には帰国してしまい、それらのことが日本企業にとって大きな問題になっています。

改正では、就労目的の在留資格に次の2段階を設け、大学教授等高度専門職に限ってきた外国人の就労を単純労働にも広げます。受入が想定されている業種は、外食、農業、漁業、建設、介護等14業種あります。

段階	特定技能1号	特定技能2号
技能の種類	一定の知識や技能	熟練した技能
要件・特徴	工場内での単純な組立作業など技能実習を終了または技能試験と日本語試験に合格	さらに高度な試験に合格し、熟練した技術を持ち、かつ、更新時の審査を満たせば永住への道も開ける
在留期間	5年	制限なし(更新可能)
家族帯同	×	○

② 外国人の税務

(1) 居住者

1年以上日本で働く意思で入国した外国人は、日本の税務上、居住者となります。給与所得が1か所であれば、「給与所得者の扶養控除等申告書」を事業者に提出し、事業者は給与所得の源泉徴収税額表の甲欄を適用し源泉徴収します。給与所得が2か所以上あれば、主たる給与のみ甲欄を適用し、他の給与は乙欄を適用します。

<具体例> 月給20万円、扶養家族なしの場合の源泉所得税
甲欄適用 4,770円 乙欄適用 20,900円

(2) 非居住者

短期滞在の可能性がある場合は非居住者となり、事業者は給与所得に対し20.42%を源泉徴収しますので、滞在予定の確認が必要です。

(3) 居住者と非居住者の所得税

納稅義務者の区分			課税所得の範囲	課税方法
居住者	永住者	国内に住所を有し、または現在まで引き続き国内に1年以上居所を有する個人のうち、非永住者以外	全ての所得	申告納税 または 源泉徴収
	非永住者	日本国籍がなく、かつ、過去10年のうち国内に住所または居所を有していた期間の合計が5年以下の個人	国外源泉所得以外の所得と国外源泉所得で、国内で支払われた所得または国外から送金された所得	
非居住者	国内に住所も1年以上の居所も有しない個人	国内源泉所得		

なお、日本と租税条約を締結している外国の居住者が日本で得た給与所得は、連続する12か月または1暦年の滞在期間が183日(=半年)以下で、かつ、日本の居住者である雇用者および内国法人から給与の支給を受けていない場合、「租税条約に関する届出書」の提出を要件に、「短期滞在者免税」を適用すれば源泉徴収が免除されます。連続する12か月または1暦年のどちらが適用されるかは、租税条約締結国により異なります。

短期滞在者免税を適用できる者以外で、後に源泉徴収漏れがわかり、本人に源泉徴収税額を請求した時には帰国後で連絡がつかず、結局、事業者が負担せざるを得ないケースがありますので、ご注意ください。

国際税務チーム 税理士 野呂 和代

在庫管理

PDCAサイクルで考える実地棚卸

ほとんどの企業で在庫の実地棚卸（以下、棚卸）が行われていますが、その進め方次第では棚卸の効果が十分でない場合があります。そこで、棚卸を効果的に行うためのポイントをご紹介します。

1 棚卸の定義

ご高承のとおり、棚卸は期末に保有する在庫の実際数量をカウントし、期末の在庫数量と在庫金額を確定させる手続きです。

2 PDCAサイクルで考える棚卸の流れ

棚卸は、事前準備（Plan）、当日のカウント（Do）、差異分析（Check）、課題の共有・フィードバック（Act）の4つに大きく分けることができます。

3 事前準備（Plan）と当日カウント（Do）のポイント

棚卸を効果的に行うには、①カウントミスが生じやすい傾向を認識し、②事前に準備を行い、③カウントミスが生じにくく状況を作ることが重要です。私の経験上、「PD」では次のようなカウントミスの原因が多く見受けられ、その対策と留意点として次の諸点が挙げられます。



カウントミスの原因	対策	留意点
<ul style="list-style-type: none"> ・ロケーションに問題がある ・担当者の意識が低い ・ルールの周知不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・棚卸の対象品と除外品を明確に区別する ・品目ごとのエリア割り等、ロケーション管理を高める ・棚卸の重要性とルールを周知徹底する ・棚卸は計画どおりに行う 	<p><情報収集></p> <ul style="list-style-type: none"> ・カウントした在庫の状態 ・保管場所の状態 ・適正在庫量との比較 <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・滞留、不良在庫の把握 ・在庫多寡の判断 ・外部倉庫利用の要否判断

4 差異分析（Check）のポイント

棚卸の結果、帳簿記録による理論数量とカウントした実際数量との差異内容を把握し、分析することを差異分析といいます。差異が生じる原因として、①品目の入り繰り ②入出庫記録入力漏れ ③単位誤り ④棚卸時のカウントミス ⑤盗難・万引・横領等があります。

私の経験上、「C」では差異原因不明という結果をよく目にすることから、差異分析が十分に行えていない会社が多いように思います。差異原因を分析する際、原因は多岐にわたるため、限られた時間内で特定することは難しいですが、差異の中には⑤のように不正を示唆するものがあることや、①～④のどの原因で差異が多く発生し、どのようなプロセスに注意を払えばよいのか、といった現状の課題を把握できることから、可能な限り差異分析に注力することが求められます。

5 課題の共有・フィードバック（Act）のポイント

差異分析等で把握した課題を全社で共有し、次回以降の棚卸にフィードバックすることが重要です。「A」では、棚卸自体の課題や改善策である①差異の発生原因と予防策②棚卸方法の改善策だけでなく、③滞留、不良在庫の発生原因と予防策④適正在庫の水準⑤保管環境⑥外部倉庫利用の要否等を経営にフィードバックすることにより、棚卸を見直すとともに会社経営に役立てるすることができます。

6 棚卸のまとめ

棚卸に立会う中で、PDCAサイクルのC（差異分析）とA（課題の共有・フィードバック）のサイクルが上手く機能していないため、課題の認識が不十分であったり、認識した課題を活かしきれていない事例が散見されます。

棚卸をただの作業で終わらせないためにも、特にC（差異分析）とA（課題の共有・フィードバック）のサイクルを意識し、棚卸業務のPDCAサイクルを効果的に機能させることができ、棚卸の効果を十分に享受するためには不可欠です。

ビジネスサポートチーム 公認会計士 米村 雲海

Topics

災害と法人税

昨年は、台風、豪雨、地震と自然災害が多い年でした。実際に被災されたお客様からご相談があったことを踏まえ、法人が被災した場合および損害保険金を受取った場合の税務上の取扱いについて確認します。

1. 被災した場合

(1) 被災資産に関する災害関係費用

棚卸資産や固定資産などが、災害により被害を受けた場合の損失や取壊し費用、除去費用および復旧費用に関する、税務上の取扱いの概要は次のとおりです。

区分	具体例	会計処理
被災資産の減失または損壊による損失	棚卸資産の減失または損壊 建物、機械、備品等の減失または損壊	棚卸資産廃棄損（特別損失）または固定資産除却損（特別損失）
被災資産の減失または損壊による費用	損壊した棚卸資産の除去費用 損壊した建物の取壊し費用 土砂、障害物の除去費用	災害損失（特別損失）
被災資産の復旧費用	原状回復費用 耐久性を高めるための補強費用 土砂崩れの防止費用 ガス管、水道管の取替費用 地盤沈下または地割れによる地盛り費用	災害損失（特別損失）
資本的支出（資産計上）か修繕か明らかない費用	その費用の30%を災害損失（特別損失）、残額は資本的支出	
被災資産の修繕に代えて、新たに資産を取得した場合の支出	新たな資産の取得価額（被災資産を取壊したときは、その帳簿価額は除却損計上）	

(2) 被災資産の評価損

棚卸資産や固定資産などが災害により著しく損傷し、「帳簿価額>時価」となった場合には、帳簿価額と時価との差額を費用処理できます。

〈イメージ図〉 帳簿価額	評価損計上
500万円	300万円

時価
200万円

2. 保険金で新たな資産を取得した場合（圧縮記帳）

受取保険金は収益計上で、原則、法人税の課税対象です。そうすると、税引後の資金で新たな資産を取得せざるを得ません。

「圧縮記帳」は、受取保険金に対する課税を繰延べることで、新たな資産を取得しやすくする制度です。ただし、新たな資産が建物等の減価償却資産である場合、圧縮記帳分その後の減価償却費は減少します。（→課税の繰延べ）

《具体例》受取保険金 3,000万円、新たな資産（新建物）

2,800万円、被災直前の旧建物の帳簿価額 300万円（取壊し）、圧縮限度額 2,520万円の場合

(1) 保険金の受取と新たな資産の取得が同じ事業年度の場合

① 保険金受取時

B/S (貸借対照表)	P/L (損益計算書)
預金 3,000	受取 3,000
旧建物 300	保険金

② 新建物取得時

B/S	P/L
預金 200	旧建物除却損 300 受取 3,000
新建物 2,800	(差引利益 2,700)

③ 新建物圧縮時

B/S	P/L
預金 200	旧建物除却損 300 受取 3,000
新建物 280	新建物圧縮損 2,520
	(差引利益 180)

(2) 保険金を受取った翌事業年度に新たな資産を取得した場合

① 保険金受取時

B/S	P/L (損益計算書)
預金 3,000	圧縮特別 2,520 受取 3,000
旧建物 300	勘定繰入損 (差引利益 480)

② 新建物取得時（翌事業年度）

B/S	P/L
預金 200	旧建物除却損 300 圧縮特別 2,520
新建物 2,800	勘定繰入益 (差引利益 2,220)

③ 新建物圧縮時（同上）

B/S	P/L
預金 200	旧建物除却損 300 圧縮特別 2,520
新建物 280	勘定繰入益 新建物圧縮損 (差引利益 △300)
	戻入益

自然災害は、いつ、どの程度被災するかなど誰にも予測できません。被災によって設備投資が必要な場合、多額の資金が必要となり事業に支障をきたします。そのようなリスクを回避するため、適宜、保険の加入状況を確認することが肝要です。

税理士 池田 拓史

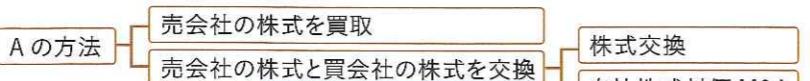
組織再編入門

M&A の「A」

M&Aは、後継者問題を解決する方法の一つとして用いられることが多くなり、中小企業にも身近になりつつあります。また、平成30年度の税制改正では、新たなM&Aの税制優遇措置が租税特別措置法の時限措置として創設されました。M&AのうちM(合併)は弊誌57号で取り上げましたので、今回はA(買収)の方法について、各々の概要を説明します。

① A(買収)

Aには、①売り手会社の株主(以下、売株主)から株式を買取る方法と、②売り手会社(以下、売会社)の株式と買い手会社(以下、買会社)の株式を交換する方法の2つがあります。さらに②には「株式交換」と「自社株式対価 M&A」の選択肢があります。従来は、会社法で規定されている「株式交換」のみ税制優遇の対象でしたが、平成30年度税制改正で、新たに「自社株式対価 M&A」も税制優遇の対象となりました。



① 株式買取

売株主から、目標とする保有割合まで株式を買取ります。上場会社では、株式公開買付(TOB)により買取りますが、非上場会社ではTOBによる買取はほとんど行われないため、売株主とIPOの交渉が必要となります。また、非上場会社は、譲渡制限株式(取締役会の承認がないと譲渡できない)であることが多く、その場合は取締役会の承認が必要です。

② 株式交換

売会社の株式を取得する対価として、買会社は自己の株式を交付します。会社法上の手続きを執るため、買会社および売会社で各々株主総会の特別決議が必要です。株式交換後は、売会社は必ず買会社の100%子会社となります。株式交換には、適格株式交換と非適格株式交換があり、適格株式交換が税制優遇の対象です。適格株式交換を適用するためには、適格要件を満たす必要があります。※適格要件は、買会社と売会社の支配関係によって異なります。

③ 自社株式対価 M&A

税制優遇を受けるためには、次の①～③の要件を満たす必要があります。

- ①平成33年3月31日までに、特別事業再編計画(※)について経済産業省等の認定を受けること
- ②株式取得前に売会社を支配していないこと
- ③買会社の株式以外の資産(現金その他の資産)を対価としないこと

(※)特別事業再編計画とは、①新市場開拓②価値創出③事業強化のいずれかの活動により、一定の目標達成を伴う取組みをいいます。

② 各種方法の比較

項目	方法	株式買取	株式交換	自社株式対価 M&A
買取資金	金銭	買会社の株式	買会社の株式	
買収後の売株主の立場	一	買会社の株主	買会社の株主	
手続き	売株主との売買	株主総会の特別決議の承認が必要(買会社および売会社) ※売株主は承認後、強制譲渡される	・株主総会の特別決議の承認が必要(買会社のみ) ・特別事業再編計画について、経済産業省等の承認が必要	
売株主の課税関係	譲渡益に対して、所得税住民税が約20%課税される	課税なし	税制優遇を受ける場合は課税なし	
売会社との支配関係	売株主が買取に応じた分を支配	必ず100%支配	売株主が買取に応じた分を支配	
子会社を対象としたM&A	可能	可能	可能だが、売株主に税制優遇なし	
デメリット	・買い手に買取資金が必要 ・売株主の譲渡益に対して課税	【非適格の場合】 ・売会社は時価評価による法人税課税 ・買会社は売会社の時価相当額の資本金等が増加(均等割等に影響)	【税制優遇がない場合】 ・売株主の譲渡益に対して課税 ・買会社は売会社の時価相当額の資本金等が増加(同左)	

③まとめ

「株式買取」は資金力、「株式交換」は適格要件を満たすか否か、「自社株式対価 M&A」は計画の承認を受けられるか否か、が各々カギとなります。ケースバイケースで、より現実的な方法を選択することになります。

組織再編チーム 税理士 加茂 敏充

民法改正

改正の主なポイント

4. 個人による保証の見直し

現行	制限なし
改正後	(1) 公証人による保証意思確認 個人が事業用融資の保証人になる場合、公証役場へ出向き(事情により出張あり)、保証人が負う責任について理解したことを公正証書で示す必要がある。当該意思確認の手続を経ずに保証契約を締結した場合、その契約は無効となる。
現行	(2) 個人の根保証契約(※) 保証人が個人である根保証契約は、保証人が支払の責任を負う金額の上限である「極度額」を定めなければ、保証契約は無効となる。 (※)根保証契約とは、一定の範囲に属する不特定の債務を保証する契約。例えば、住宅の賃貸借契約の保証人になる契約など。
現行	(3) 情報提供義務 保証人になることを主債務者が依頼する際、保証人に對して①主債務者の財産や収支の状況、②主債務以外の債務の金額や履行状況等に関する情報の提供が義務付けられる。

日常生活の中で、契約等に影響が生じる場合がありますので、ご留意ください。

公認会計士 柴田 和彦

ピアノを弾く時の姿勢として、まず始めに腕を床と水平にするよう教わります。そして上達するにつれ、椅子の高さを少し高めにするよう指導されます。この理由は、高い位置から演奏する方が鍵盤に体重をかけられ、より強い音を出すことができるからです。多くのピアニストは、椅子が高い位置にあることを好みます。私は4歳から18歳までピアノを習い、指導に反し椅子を低くする癖があつたため、よく先生から椅子の高さを注意されていました。また、大学のサークルなどで演奏したときは、仲間から「椅子が低い」と言わっていました。傍目には変かもしれないが、私が個人的な意見として、椅子は低い方が一音一音正確に演奏することができると思います。

そこで、椅子を低くして演奏していたことで有名なピアニスト、グレン・グールド(1932～1982)についてご紹介します。彼はバッハをこよなく愛し、「バッハの偉大なる演奏者」と称されたカナダ出身のピアニストです。彼の椅子の高さは床から30cmしかなく、胸と鍵盤がちょうど同じ高さにあります。低い椅子に座り、前のめりになつて演奏する姿はとても窮屈そうに見えますが、一音一音が明瞭で、複数の旋律がきれいに重なって聴こえる彼の演奏には圧倒されます。

彼は演奏姿勢だけでなく、ピアニストとしても変わっています。ライブコンサートを嫌っていました。その代わりに、電子メディアによる録音、録画等を積極的に行っていたので、36年前に亡くなっているものの、彼が演奏している姿を現在でも観ることができます。一見風変わりなピアニストですが、その音は本物です。

佐藤駿



グレン・グールドのこと

広島東洋カープの経営戦略

昨年、3年連続リーグ優勝の偉業を成し遂げた広島東洋カープは、1975年から40年以上黒字経営を継続している。黒字とはいえ、その実態は、成績不振と売上不振が続いたため、選手の年俸を低く抑えることで黒字を維持していた。当然、せっかく育てた優秀な選手は、より高い年俸や優勝の経験を求めて、他のチームに移籍するという悪循環が生じていた。にもかかわらず、親会社であるスponサーを得なかつたのはなぜか。

そこには、私の知る限り二つの経営理念がある。一つは、ファンがチームを育てている、そのファンの思いを大切にすること、二つ目は、選手と球団の相思相愛関係を目指すことである。すなわち、球団は、スponサーを得て大きな資金力をバックに、高い報酬で優秀な選手を獲得しても、地元ファンに愛されるチーム作りはできないと考えていたのだ。そし

て、1990年代には、球団職員をアメリカに派遣し、大リーグを参考にした「マツダスタジアム」を建設、また、試合の模様を数日後にはTシャツにプリントして販売するなど、手厚いファンサービスを実践している。

ゴーン事件に見る権力

2018年11月19日、世界販売台数トップクラスを誇る、日産・ルノー・三菱自動車連合という巨艦を率いたカルロス・ゴーン容疑者が、金融商品取引法違反の容疑で東京地検特捜部に逮捕されました。報酬に関する有価証券報告書の虚偽記載が容疑内容で、日産の内部調査では、会社資金を私的流用したこと等の複数の重大な不正行為があるとしています。

では、カリスマ経営者はなぜ不正を犯したのでしょうか。彼は日産をV字回復に導きましたが、ルノーと日産の両社を率いた頃から権力が過度に集中し、天井知らずの報酬を受け取り、他の役員との距離が空くとともにガバナンスが機能しなくなつたと見られています。「権力は腐敗する」の格言どおり、一極集中した権力は濫用されたのです。

その一方、経団連第4代会長であった土光敏夫氏は「メザシの土光さん」と呼ばれ、権力を持ちながらも質素

な生活を続けた人物として知られています。両者は共に権力者ですが、その違いはインテグリティ（誠実さ）にあると思います。私欲に溺れず法令を遵守し、社会的な責任の遂行と企業倫理を実践する、このことが重要なのではないでしょうか。同時に、一人の人間に権力を集中させない内部統制が欠かせません。会社法制の一般法である会社法は、権力濫用防止のための規定を設けていますが、日産の場合は他の役員が監視を怠っていたことが、今回の事件が起きた大きな原因と考えられます。

古今東西、権力が濫用される事例は多々ありますが、歴史から学び、インテグリティを持つこと、形骸化しない内部統制を構築することがその防止には不可欠です。人の上に立ち、権力を有する人間は、常に率先垂範の精神を忘れてはいけません。

三輪 莊介



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

「凧揚げ」

バランスが肝心