

- 
- 東芝に学ぶ戦略的思考と会計の重要性
 - 岐路に立たされている宅急便
 - 目標設定の五大条件
 - 経営力向上計画に関連する税制優遇措置
 - 相続放棄と相続税の関係

東芝に学ぶ戦略的思考と会計の重要性

東芝の不正会計問題が新聞紙上などで取り上げられ続けています。米国の原発子会社ウエスティングハウスへの投資失敗などで数千億円規模の巨額損失を出し、決算公表も遅れ、このまま進むと債務超過が確定し上場廃止するかもしれません。東芝メディカルなどの有望な事業を切り売りし、しのいできましたが、今後存続していくために必要な事業も財産もあまり残っていない状況で一部の銀行は支援を渋りだしています。からくり儀右衛門と呼ばれた田中久重と日本のエジソンと呼ばれた藤岡市助が力を合わせてできたイノベーションが得意だった会社が、何も変革を起こせずに歴史を閉じようとしています。なぜ、日本の産業界を代表する企業がここまで没落してしまったのでしょうか？ダメな事業からは撤退し、今後伸ばしていく事業に集中するための部門間を超えたコミュニケーションと判断が、なぜできなかったのか悔まれます。また、会計の数字をごまかさず直視し、原因を分析し今後の戦略を練り直す勇気をもてなかったのかと、様々な疑問がわきあがります。

しかし、この東芝の問題は私たち中小の組織を率いるリーダーに大きな教訓になると感じます。戦略的思考による方向性の決定と会計による戦略や戦術などの実行面の見直しがそれです。戦略とは、その言葉どおり「戦いを省略する」ことを目的としています。戦いを省略するためには、特定の顧客やユーザーにとっての特別な存在になる必要があります。具体的にはSWOT分析（自分の率いる組織の強み弱み、今後の環境変化を加味し方向性を決める手法）などで考えたりします。そして導き出した戦略をどのように実行するのかを考え行動計画に落とし込み、その成果を測定するために会計が存在します。会計は、一言で言えば経営情報を理解するためのツールです。今から500年くらい前にイタリアの修道士でレオナルド・ダビンチの数学の先生としても有名なルカ・パチオリが集大成しました。当時、複式簿記を活用して成長したのがイタリアでありその後、オランダ、イギリスと移行します。オランダは、今も複式簿記の活用に熱心で、農業部門での活用により日本では生産性の低い農業が高付加価値な産業になっています。この複式簿記の技術を戦略的に使いこなさないと、国策企業である東芝のような大企業でも存続の危機に陥ることを一連の不正会計問題は私たちに教えてくれているのではないのでしょうか。

成迫 升敏

岐路に立たされている宅急便

事業転換のビジネスモデルとされてきたヤマト運輸。40年前までは松下電器や三越百貨店などの大口荷主が顧客の中心だった。しかしその得意先から高価な絵画や別荘地の購入を迫られたり、業績悪化の穴埋めと配送料金を下げられなど配送部門は赤字に転落した。そこで38年前社長だった小倉昌男氏は、大口顧客から撤退することを決断し、数年前から始めていた宅配事業へと一気にシフトした。個人から荷物をこつこつ集め迅速且つ正確に届ける。非効率だが荷主の多くを占める主婦は配送料を値切ることなく現金で払ってくれた。宅配事業の魁(さきがけ)でした。それがいつの間にか顧客の9割がネット通販などの大口顧客になり、値引きが常態化、過当競争で平均単価も上がらない。再配達による業務内容の悪化、労働力不足、総量を抑制しないと立ちゆかなく、値上げに踏みきらざるを得ない岐路に立たされています。先駆者であるヤマト運輸が社会環境の変化にどのように折り合いをつけていくのかが注目されます。ここでも「変化対応」が重要なキーワードとなっています。

高木 幹夫

目標設定の五大条件

昨年末、ある企業様の会議で「2017年 私の目標」と題して、社員の皆さんにそれぞれの目標・テーマを考えてもらい共有しました。社員一人一人の目標を会社も理解し、逆に会社からの期待事項も各自に伝えてもらいました。今年の年末にはそれを見直して目標がどの程度達成できたか振り返り、各自に「昨年と比べこれだけ成長できたな」と実感をもって頂くことで、一年を実りある年にしてほしいと考えています。皆さんは、目標を決める際にどのような基準をもっていますか？いろいろと考え方はあると思いますが、私は、次のような条件をおすすめしています。

《目標設定の五条件》

条件	内容	例示
①達成可能であること	実現可能性	〇〇の資格を取る
②測定可能であること	客観的事実、数値化	試験に合格したかどうか
③具体的であること	「何を」「いつまでに」「どのように」	今年10月の試験に向けて
④主体的であること	自分が能動的に取り組めるかどうか	「私は（が）・・・します。」
⑤合意があること	関係者の理解・協力	会社、家族の理解



あまり望ましくない目標設定としては、「頑張ります」（測定不可能）、「将来的には〇〇したいと思います」（期限がない、具体的でない）、「来年は会社が〇〇になったらいいなあ」（主体的でない）などです。

また目標に向けた具体的な取り組みでも、どの程度進捗しているかを客観的・定量的に測定できるように行動指標を設けると日々の行動でも達成感を感じながら進んでいくことができると思います。社員教育の面でも、闇雲に「頑張れ」「努力しろ」というのではなく、目標を決めて共有することで、本人も会社からの期待が明確になりモチベーションも上がり、また会社側も、社員の取り組みを事業全体の戦略に結び付けやすくなるのではないのでしょうか。自分自身のテーマを一つ決めることが「集中体験」を生み、それが「成功体験」にもつながるようです。

4月は学卒社員の入社や子供が迎える新年度など、社員自身も初心を思い出し、気持ちを新たにしやすい環境でもあります。この時期を機会に、有意義に過ごしていくための参考にして頂けたら幸いです。

中村 雄太

経営力向上計画に関連する税制優遇措置

平成29年度の税制改正にて中小事業者の「攻めの投資」を後押しする趣旨で、経営力向上計画に関連する税制優遇措置として、「固定資産税の特例」対象設備の拡充及び「中小企業経営強化税制」の創設が行われましたので、ご紹介します。

1. 経営力向上計画の概要

平成28年7月施行された中小企業等経営強化法に基づく制度です。

「経営力向上計画」は、人材育成・コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、自社の経営力向上のために実施する3～5年の計画です。中小事業者が計画を策定・申請し、事業分野ごとの担当省庁により認定されると①税制優遇、②資金繰り支援（融資・信用保証等）、③補助金における優先採択の支援措置が受けられます。このうち、①の措置の拡充・創設に関して下記2、3にてご紹介します。なお、平成28年7月1日に施行された「中小企業等経営強化法」に基づき、中小企業・小規模事業者・中堅企業等が策定する「経営力向上計画」について、平成29年2月28日現在、16,146件認定されています。また、計画申請については、弊社をはじめとする経営革新等支援機関のサポートを受けることが可能です。



2.固定資産税の特例対象設備の拡充

中小企業等経営強化法の施行とともに始まった制度ですが、平成29年4月1日以降取得資産について以下の通り拡充されました。なお、この措置は固定資産税の軽減なので、赤字企業にも減税効果が期待できます。

【固定資産税の軽減措置】

取得期間	H28.7.1～H29.3.31	H29.4.1～H31.3.31
生産性向上設備相当(A 類型相当、工業会等による確認)		
機械装置	1台 160万円以上	
工具	-	1台 30万円以上(新規)
器具備品	-	1台 30万円以上(新規)
建物附属設備	-	1設備 60万円以上(新規)
軽減措置	課税標準 1/2	

※工具・器具備品・建物附属施設については一部地域において業種限定(長野県は全業種対象)。

3.中小企業経営強化税制の創設

下表の通り、従来からの中小企業等投資促進税制については、電子計算機やデジタル複合機などの器具備品の除外及び即時償却等の上乗せ措置の廃止による縮小を行ったうえで2年延長され、「中小企業経営強化税制」の創設により縮小部分を補っています。ただし、中小企業等投資促進税制はA・B類型に該当していなくても特別償却等の措置を受けられ、A・B類型に該当すればさらに上乗せ措置が受けられるという制度でしたが、中小企業経営強化税制では、対象となる設備についてはA・B類型に該当している必要があります。さらに中小事業者が「経営力向上計画」の認定を受ける必要があることに留意が必要です。

【特別償却・税額控除(法人税・所得税)】

制度名称	中小企業等投資促進税制		中小企業経営強化税制
取得供用開始期間	～H29.3.31	H29.4.1～H31.3.31	H29.4.1～H31.3.31
機械装置	1台 160万円以上		
工具	合計 120万円以上かつ 1台 30万円以上		1台 30万円以上
器具備品	合計 120万円以上かつ 1台 30万円以上		1台 30万円以上
建物附属設備	-		1設備 60万円以上
ソフトウェア	1本 70万円以上		
車両・船舶等	一定の要件		-
償却限度	30%		-
特別控除	7%		-
生産性向上設備(A 類型、工業会等による確認)又は 収益力強化設備(B 類型、経済産業局による確認)に該当			
償却限度	100%(上乗せ措置)		100%
特別控除	7%又は 10%(上乗せ措置)		7%又は 10%

4.手続きの概要

上記2・3の税制ともに、基本的には以下の手順を踏む必要があります。

- (1) 工業会等から証明書を入手
又は
税理士等による投資計画の事前確認及び経済産業局による投資計画の確認
- (2) 「経営力向上計画」の申請・認定
- (3) 設備の取得・事業供用

上記手続は1月以上かかり、これらの優遇措置を受けるための手続きを年末又は決算時に始めたのでは間に合いませんので、余裕をもって申請していただくことに注意が必要です。ご不明な点がございましたら、弊社担当者までお尋ねください。

饗場 徹

相続放棄と相続税の関係

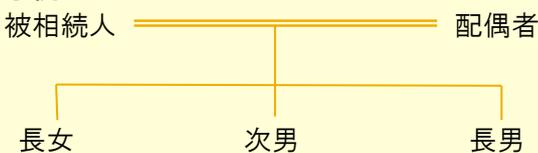
相続の相談を受けていますと、相続放棄をすると相続税が変わるのかという質問を受けることがあります。今回は、相続放棄の効果と相続税との関係をご紹介します。

1. 相続放棄の効果

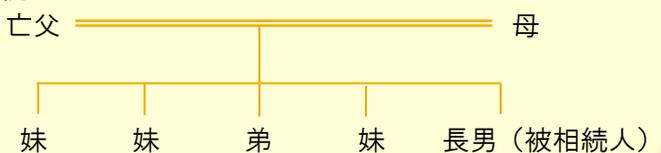
相続放棄は、原則として相続が開始してから3ヶ月以内に、相続人が家庭裁判所に添付書類を添えて相続放棄の申述書を提出しなければなりません。相続人が放棄をすると、その相続人は、初めから相続人ではなかったものとして取り扱われます。そのため、債務を承継する必要がなくなるだけでなく、被相続人の財産を承継する権利は一切なくなります。ただし、生命保険金などで受取人が指定されているものは受取人固有の財産ですので、放棄をした人でも受け取ることが可能です。

また、放棄により相続人の人数が変わってきます。通常相続人は、配偶者がいれば配偶者が相続人となり、その他の血族は①直系卑属（子や孫）、②直系尊属（父や祖父母）、③兄弟姉妹の順で相続人となります。

事例1



事例2



事例1では、相続人は配偶者、子3人の計4人ですが、長男が放棄をすると長男は相続人ではなくなりますので、相続人は3人となります。一方、事例2では、相続人である母が放棄をすると、直系尊属がいなくなるので、被相続人の兄弟姉妹4人が相続人となります。

このように、相続人の人数は相続を放棄することによって変化します。

2. 相続税への影響

ご存じのように、相続税の**基礎控除（3,000万円+600万円×相続人の数）**は相続人の人数によって変わります。相続人が生命保険金を受け取った場合の**非課税限度額（500万円×相続人の数）**も同様です。では、放棄によって基礎控除や生命保険金の非課税限度額を増やすことができるのでしょうか？

結論は、増やすことはできません。相続税法では、「放棄があった場合の相続人の数は、放棄が無かったものとした場合の相続人の数」と決められているため、放棄により相続人が増えたとしても、税金は減ることはありません。

さらに事例2で母が放棄した場合、兄弟姉妹が相続財産を取得することになり、兄弟姉妹は通常の相続税の1.2倍の相続税を支払わなければならない（相続税額の加算）、かえって税負担が大きくなります。

3. 相続税の税務上のメリット

それでは、相続放棄には税務上のメリットはないのでしょうか？例えば、事例2の被相続人が長男のケースで、生命保険金の受取人が妹になっている場合、母が相続放棄をすることによって妹が相続人となります。この場合、相続人が生命保険金を受け取った場合の非課税が適用され、税額が少なくなります。（下の計算例では92万円→48万円となります。）

また、母が多額の財産を保有している場合は、母が相続することによってさらに母の財産が増えるため、1.2倍の相続税を払っても有利になる場合もあります。このように税務上メリットがあるかどうかは、財産の状況によって変わってきますので、慎重な検討が必要です。

■計算例■ 相続財産 4,000万円
生命保険金（受取人：妹） 500万円

①相続放棄をしない場合

課税価格 4,500万円-3,600万円（基礎控除）=900万円
相続税総額 900万円×10%=90万円
相続税額 母：90万円÷4,000万円÷4,500万円=80万円
長女：90万円×500万円÷4,500万円×1.2倍
=12万円
合計 92万円

②相続放棄をした場合

課税価格 4,500万円-3,600万円（基礎控除）
-500万円（生命保険非課税）=400万円
相続税総額 400万円×10%=40万円
相続税額 兄弟姉妹：40万円×1.2倍=**48万円**

最後に、放棄はあくまで相続人本人の意思で行うものです。また、一度相続放棄が受理されると、取消しはできません。放棄は大きな決断となりますので、事前に担当者までご相談ください。

江塚 善彦（以上）