

エヌエムシイ税理士法人 （野本会計事務所） 便り

第9号

2009年7月25日発行
（毎月1回発行）

発行 エヌエムシイ税理士法人
東京本部事務所：東京都中野区本町2-46-1
中野坂上サンプライトツインビル26F
TEL：03-5354-5222
丸の内事務所：東京都千代田区丸の内1丁目
11-1 パシフィックセンチュリープレイス8F
TEL：03-6860-8252
いわき事務所：福島県いわき市平谷川瀬字
明治町59 TEL：0246-23-0006

企業発展の基礎は経理にあり

代表社員／税理士

野本 明伯

か。 経理とは、いったい何でしょう

「経営者マインドを身につけよ」
「経営は策を弄することなく、王道を！」 「会社は公器、社会のためになる経営を！」 などなど、いろいろ

なことが言われます。 いずれももつともな事ですが、さて、ではどうしたらいいのか、さっぱりわかりません。経営理念を事務所

所に貼ってある会社は多くても、その通りになる所が少ないのはなぜでしょう。 小規模事業の経営とは何か。 私なら、こう言います。

「経営の基本は、まず経理。これを武器にする会社は、必ず伸びる」

小むずかしい理念を何度口に出して言ったところで、経営者が経理を把握せずして満足な経営ができるわけがありません。経営理念とは、そうした会社の基本的なシステムをし

っかり作っておき、あるいは確実に合理化しておき、利益をどんどん出したあとで、はじめて生まれてくるものではないでしょうか。

何はなくとも、まず経理。これが基本中の基本なのです。 世界一たくさんのホームランを打った王選手は、現役時代どれだけバ

ツトの素振りをしたことでしょうか。 基本を大切に、はじめて大樹が育つのです。

その基本を大切にする方策がこれまでの小規模事業にはなかったのではないのでしょうか。

だから、目の前のニンジン（売上）を必死に追いかけることを「経営」と呼んでいたのです。しかし、パソコンが普及したいま、それは明らかに「自転車操業」です。

ほんの少しずつでも、自分の前に大きく広がる未来のことに思いを馳せてこそ、本当の経営者なのです。

そこに経営者の夢があり、ロマンがあるのです。

しかし、経営者がその日を必死で生きるために頑張る努力は尊いかも されませんが、本物の経営者とは未来の夢に向かっていく姿ではないかと思えます。

帳簿を付けることの本音

いかに小さくても、事業を行って いれば必ずお金が入り、また出て行きます。

簡単に言えば、それを記録するの

が経理です。

ひと月に売上がどれだけで、どのくらいの利益が出たかもわからない ようでは、正にドンブリ勘定。そんな根なし草の行き当たりバッタリでは経営とはいえません。そんなことはだれでも頭ではわかっていること でしょう。でも、本心のところでは どうなのでしょう。経理なんて、なければ無いに越したことないと考えて いませんか。

毎日の仕事に忙しくて「数字なんて、あとからついてくるものだ」という気持ちはどこかありませんか。それも当然のことです。それでも、やはりマジメに帳簿は付けなければ いません。

では、そんなに面倒な帳簿を、みなさんはなぜ付けるのでしょうか。

それは、とにかく「税金を正しく 収めなければならぬから」だと思います。もうちょっと率直に言えば、「税務署がコワイから」かもしれま せん。

みなさん、いつ来るがわからない 税務調査の日を想定して、必死で帳簿を付けているのです。あるいはも

つと日常的な感覚で言えば「会計事務所がウルサイから」という意見もあるかもしれませんが。そして、それ以外に経理を行う理由は見当たらない：というのが正直なところだと思います。

はつきり言えば「おカミ（税務署）に言われて仕方なくイヤイヤ帳簿を付けている」というのが正直なところではないかと思うのです。

経理事務の実態

理由はどうあれ、みなさん帳簿をつけています。処理の量や内容は業種によって異なっているでしょう。

ここで、現在の事業の経理事務を思い浮かべてみてください。

たとえば、社長の奥様が担当されて、週に一度くらいでまとめている方も多いことでしょう。従業員の一人を経理の兼任者として、まかせている場合もあると思います。

もちろん社長ご自身が、休日などに時間をつくっておやりになっているという方もいるでしょう。

いずれにしてもこんな悲鳴が聞こえてきそうです。

「単純な繰り返し取引だけど、量が多くて時間がかかる」

「やつと休みがとれると思ったら、未処理分の伝票がたまっていたのを思い出し、ガックリ」

「仕訳や勘定科目がわからず、データ入力ができないことがある」

「会計事務所は毎日こまめに帳簿を入力しなさいというが、とても毎日なんてできない」

そうかと言って、簿記の専門知識をもった人を経理の専任者として雇おうとしても、そんな余裕はない。

人は雇ってもいいが、経理専任ではもつたたいない。重要な数字を扱う業務だから、誰にでも任せられることもできない。仕方なく社長や奥様が苦勞している：そういうケースが多いようです。

小規模事業主のジレンマ

それでも、経理事務が事業経営になくてはならない業務であるなら経営者として真面目に真剣に取り組むのが当然です。ご自身の経営の基本のところをやめると言われても頑張っけて取り組むはずですよ。

しかし、帳簿入力は、前述のように「納税のため」だけの業務ではない。毎日の経営に役立つわけではないし、かといって節税の役に立っ

ているかと言えば、ほとんど意味がない。やつてもやらなくても同じ。

しかし、絶対にやらなければならぬ……ここに小規模事業主のみなさんのジレンマがあるわけです。

もし自社の経理を二ヶ月、三ヶ月遅れてまとめて入力するならば、目隠しをして走っているようなものです。したがって、いつも資金繰りを心配しながら毎日を送っていたり、売掛管理が悪くなって請求業務が後手にまわってしまったら、しっかりとした目標をもって経営を進めていくことが困難になったりしているわけです。これは、自転車操業の始まりです。

しかし経営者としては、「過去の数字というのは、どうしようもない。そんなもの見たって、どうにもならない」というお気持ちがあるはず。それは、まったくその通りなのです。このような経理の現状では、いかにスーパーマン経営者であっても、経理を経営に生かすことなど不可能。事業の経営的な現在地点などわからなくても、とにかく仕事を受注して、だぶん儲かるんだろうと思っけてバリバリ仕事をこなしていくしかなくなるわけですよ。

こうして小規模事業の経理は、ますますやつつかいモノになっていきま

経理は「経営パイロット」の重要なデータ

経理の本質的な目的というのは「納税のため」だけにあるではありません。

賢明な小規模事業主であるみなさんも、そんなことは百も承知であるはずですよ。ここで経理がいかに経営に役立つか、簡単に整理しておきましょう。

会社というのは、利益をあげながら納税・雇用などの社会貢献を果たしていく存在です。年を追うごとに成長し、脱皮を繰り返して変貌を遂げ、より経営者の理想に近い存在に近づいていかなければなりません。個人事業にしても同様です。そのために、的確な目標を設定し、そこに到達する努力を重ねるわけです。その中核の役割になっているのが、経理です。会社を飛行機にたとえてみると、経理はパイロット（経営者）が的確に判断して航空するためのデータとなるわけです。

パイロットは一定の時間で目的地に到着できるように、燃料を補給し、計器類をチェックし、必要な乗員を乗せ、食料なども積み込んで離陸しなければなりません。

目的地というのは会社の目標値です。一定の時間というのは、会社の一事業年度です。

燃料は資金、計器類は設備類、乗員は従業員というわけです。食料などは福利厚生や給与に当てはまりません。

【離陸の準備：経営計画の策定】

さて、パイロットは離陸前に次のことを考えなければなりません。

〔一〕 目的地をどこにするか

利益計画

〔二〕 燃料はどのくらい積むべきか・

資金繰り計画

〔三〕 乗員は何人必要か

人件費計画

こういうことをしっかり決めないで、フラフラと飛び立ってしまうのは、非常に危険なことです。

次の事業年度が始まる前に、このような計画を描いておかないと、会社の成長も危ういのです。

その判断は、前回のフライトにおける経験や実績にもとづいた確なものであればなりません。会社の日々の経理をもとにして、離陸前の周到な準備がなされるべきなのです。

【航行中の業務：経営のやりくり】

こうして、いよいよ離陸しました。事業年度末まで一年。その間、自動操縦にしておけば自動的に目的地に到着するかというと、残念ながら会社経営ではそうはいきません。

飛行しながら、毎日毎日、常に次のようなことを考えていかなければなりません。

- ・乗員（従業員）を乗せた飛行機は、本来に目的地の方角に向いているのか。
- ・現在地は、どこなのか。目的地にどれ位、近づいているのか。
- ・燃料の消費は計画どおりなのか。
- ・乗員が足りないということはないのか。

- ・エンジンは順調に動いているのか。
- ・計器類が異常を告げていることはないのか。

- ・乗員の士気は高まっているか。

会社でいえば、新事業年度の開始時に立てた計画から大きくそれていないかを、リアルタイムでチェックするということです。つまり、

- ・目標とした予算と現時点での実績を比べ、問題点を探り出して改善する。
- ・無駄に使われている燃料を少なくする。
- ・全体として足りなければ、早めに調達する。
- ・必要な人材があれば、的確な給料で雇い、戦力とする。
- ・従業員が目的意識をもって計画任務を遂行できるように環境整備する

などです。こうしたことは、すべての経営数値の情報がリアルタイムにパイロットである経営者に入っていないとできません。

【着陸体制に入る：】

予想利益を算出して節税対策
いよいよ年度末が近づいてきまし

た。着陸です。場合によっては、まだ目的地の手前かもしれない。しかしそれでもいいのです。目標に到着するための改善努力は十分になされたのですから。利益計画と実績のズレなどは、着陸してからまたじっくり検討しましょう。とにかく最も重要な着陸業務を無事終えなければなりません。決算日に近づいた会社にとって必要なことは、計画値と予測値の差異を縮めることです。

- ・現在どのくらいの利益が出ているのか。
- ・年度末の時点でのどのくらいになるか。
- ・このままいけば、どのくらいの税金を納めることになるのか。

これが着陸前（決算一カ月前）にわかれば、それまで燃料を節約していた部分（従業員への賞与や福利厚生費、広告宣伝費、設備投資など）につきこむことができるでしょう。

リアルタイムの経理が実現できていて、その情報から決算時の状態を予測する。これはパソコン（会計ソフト）の仕事になります。

【着陸―決算の検討】

無事着陸することができました。一年間の業績を振り返ってみなければなりません。予算と実際をいろいろな角度から分析し、反省点を明らかにします。そして、次のフライトにおける挑戦課題を見つけたし、離陸準備につなげていきます。

経理の仕事は会社の最大のコア業務

このように離陸と着陸を繰り返すことよって、会社は目標に向かって一歩一歩より大きな成長していくことができるのです。その土台として経理がしっかりしていることが基本になります。自社で帳簿をつけること、これが会社の成長発展の秘訣になるのです。

しかし、よく経営者の方で会計事務所に記帳代行を頼む方がいらつしやいます。すると会計事務所から出してもらった試算表が遅いとクレームを言う経営者があります。

でもよく考えて見れば、会計事務所に帳簿作成を頼むという事は遅いの当たり前なのです。

もし、自分の会社で帳簿をつけていればそんなことはありません。すぐにパソコンでリアルタイムな財務状態を見ることが出来ます。

会計事務所に頼むということは会計事務所を経営者はアウトソーシング先と考えているのです。

経理の仕事は会社の最大のコア業務です。その大事なコア業務をアウトソーシングしているから思うように事業は伸びないのです。

帳簿を自社でつけることであらゆる数字がリアルタイムにわかるようになっていきます。

そうすると様々な問題がわかり、即座に対応することが出来るのです。経営とは数字です。経営者は数字で物事を考えないといけないのです。

今日やってきた経営の結果がすべて帳簿の数字になって表れるのです。まさにそれが試算表に該当します。

今日は利益が上がった、減ったと数字になって表れます。そして、その原因はなんだろうと経営者は考えるのです。今日は雨が降ったからお客様が少なかったため売上が下がった、明日も雨が降るから売上が落ちるなど思い、事前に対策しようと、

数字で今後の経営を考えるようになるのです。

私たち、税務会計のプロ集団をご活用下さい

それでは会計事務所にはどのような仕事を頼めばいいのでしょうか。

会計事務所に頼むのは、会計事務所には出来ない仕事を頼むのです。会計事務所に出来ない仕事とは一体何でしょうか。

それは税務です。

わたしどもの事務所では現在、私を含め税理士を十名(有資格者含む)抱えております。全員が税務会計のエキスパートです。私どもではお客様が作成した帳簿が税法上、本当に正しいのか、どうかしっかりとチェックし、適切な指導をいたします。

さらに私どもの事務所ではお客様に対して決算・申告書作成はもちろんのこと、資金繰りの相談や経営計画の策定、さらには経営のアドバイスを提供することばかりではなく、中期な視野でアドバイスする「セカンドオピニオン」サービスもご用意しております。通常の会計事務所サービスは「顕微鏡」みたいなもので、

会社の経理の細部をチェックしているのにすぎません。

一方、セカンドオピニオンサービスは「望遠鏡」と「拡大鏡」のようなものです。「望遠鏡」は遠くを見ることが出来ます。そのため、会社の未来を見据えながら、現在、置かれている状況を「拡大鏡」で細部までチェックし、お客様の将来のことを考えながら先手先手の対策をアドバイスいたします。そうすることで万が一のリスクから回避することができるのです。具体的には会社の事業承継・相続対策、さらには社長個人の退職金や自己年金の作り方等を指導いたします。(セカンドオピニオンサービスの詳細については担当までお問い合わせ下さい)

今や会計事務所は、どこも一緒ではありません。必ず、会計事務所の特徴というものがああります。

この機会に、私たち会計事務所を「税務会計の外部ブレーン」として使う」という感覚を持って、皆様の経営に税務会計のプロである税理士十名をご活用いただければ幸いです。

(了)

「本文は野本明伯 著書 「経理革命」より一部抜粋し、加筆しました」

私たち十人の税務会計、相続対策やM&Aのプロフェッショナルをご活用ください



代表社員 税理士
野本 明伯

エヌエムシイ税理士法人代表社員株式会社エヌエムシイ代表取締役社長。経営コンサルティングを得意とし、自社グループを売上高三十億円、従業員二百名までにした実績を持つ。さらに、三十八年間にわたり約八十件の事業承継・相続対策を指導したキャリアを持つ。現在、エヌエムシイグループのトップとして全体指揮をとる。



副所長 税理士
山崎 政男

約四十年にわたり税務署に勤務その間、古川税務署長、八戸税務署長、仙台国税不服審判所国税審判官、福島税務署長を歴任。その後、福島税務署長を最後に退官し税理士になる。平成二十年エヌエムシイ税理士法人に入社し、現在、顧問先様の税務調査立会いや税務署との折衝を担当する。



税理士
佐藤 修一

昭和六十三年、野本会計事務所に入所。税務会計等を中心に一般企業の経理事務の合理化や節税対策のアドバイスを二十一年間にわたり勤めてきた。現在、エヌエムシイ税理士法人・東京事務所所長として全体を統括している。



税理士
常盤 圭子

資産税を専門とし、遺産総額が五十億円を超える大型の相続税申告など数多くの案件を手がける。特に不動産の税務・相続を得意とする。平成二十年にエヌエムシイ税理士法人に入社し、現在、事業承継や相続の相談を担当やその実務を担当する。



税理士有資格者
風間 光裕

二十三年間にわたり、税務署及び国税局に勤務し、主に法人企業の調査を担当する。今年六月に退官し、エヌエムシイ税理士法人に入社する。今後は今までの経験を活かし、税務調査対策に力を注ぐ。



公認会計士
森本 友則

ネスレ、大和証券、興銀インベストメントを経て、本多エレクトロン（元社長）、ファミール製菓（現副社長）、エフエットHD（現社長）の三つの会社を経営。株式公開を中心に会社分割、合併（M&A）等を得意とする。十五年間にわたりNMCグループの監査役を勤めながら、現在、税理士法人の顧問先様の企業存続や事業精算の案件を担当する。



顧問税理士
清水 順

約三十年にわたり法人税の実務事例研究を専門に行う。元国税庁税務大学校教授 東京国税不服審判所審判官 荒川税務署長・千葉東税務署長を歴任。平成十七年より四年間にわたりエヌエムシイ税理士法人のスタッフ育成と税務相談を専門に担当している。



顧問税理士
髭 正博

事業承継について日本の第一人者昭和五十八年より事業承継・相続対策業務を開始。二十一年間で二百件、しかも否認事例なしのキャリアをもつ。平成十七年より四年間にわたりエヌエムシイ税理士法人が受注した事業承継案件に対し、指導的役割を持ってノウハウの伝授と部下育成に力を注いでいる。



税理士有資格者
(平成二十年合格)
渡辺 年弘

医療法人の立上、経営に携わった経験から医療系の税務会計に強い。平成二十一年にエヌエムシイ税理士法人に入社し、現在、医療法人の指導を中心に、様々な法人分野の新規立上、さらには従業員持株会の設立などを主に担当する。



税理士有資格者
(平成十九年合格)
川上 祐子

会計業務経験七年。多数のお客様に出会い、これまで一〇〇件の法人を指導。平成十八年、エヌエムシイ税理士法人に入社し、現在、四十件のお客様を担当し、主に法人税の部門を得意として指導に注力している。

「税務調査から学ぶ」

第九回

十月までの手柄は「金」
十二月までは「銀」
それ以降は「銅」!?税理士
佐藤修一

今月七月十日から、納税者の利便性向上のため全国の税務署の受付窓口が一本化（ワンストップサービス）されています。

これは内部事務一元化の一環で、いままで各種申告や納税証明書の請求、また国税の納付や相談などといった、目的によりばらばらだった窓口が、ひとつで済ませられるということです。

また時期を同じくして、十日には人事異動が発令され新年度がスタートしました。

今月号では、税務署サイドが、八
月後半からの税務調査本番に向けて、この七月、八月をどのようなスケジュールで仕事を進めていくのか見て

行きましょう。

●赴任期間は三日から二週間

十日に異動が発令されると、通常赴任期間は三日、住居の移転が伴う場合は一週間、家族転居を伴う場合には二週間となるため、七月二十五日頃には一段落となります。

また異動の間隔は、三年～五年位が一般的のようです。

●七月・八月は税務調査の準備期間

七月の最終週ぐらいから、税務署長会議、管理者会議（統括官会議といえます）、新任者研修等が国税局

（注①）において順次行われるため、その間は通常調査は行われません。

そして調査を行わない間は、調査対象先の選定のほか、外観調査（本社、工場、店舗等の外観や客入りの状況を外から観察する）や内観調査（私服等で客のふりをして試し買いや飲食を行い、実際に代金を支払ってレジ打ちの有無を確認する）を実施します。

一方、年間調査件数のノルマ（件数以外にも、不正摘発に伴う追徴税額のノルマもあるようです）がある

ため、人事異動がなかった部門では、七月後半の週から調査を開始します。

また国税局においては、七月・八月の二カ月間調査が行われないことは好ましくないとの考えから、年間を通してなるべく調査の空白期間を作らないようシフトする傾向にあるようです。

（注①）税金の課税・徴収を行う財務省の外局として国税庁があります。その国税庁の地方組織として「十一
国税局と一つの事務所」、「五百二十四の税務署」が置かれています。詳細は左図①をご覧ください。

●調査対象先の選定

新年度スタートに伴い、国税庁から事務運営の方針が指示され、重点調査業種、注目業種等が決定されます。

また、国税局においては、独自の重点調査業種を別に決定し、税務署あてに指示を行うこととなります。

さらに税務署においても、その署の地場産業で好況な業種を選定し、独自の重点調査業種を選定していきま
す。ちなみに、不正常習業種（パチンコ、風俗産業、産業廃棄物処理業

モーター等の現金商売が多い）は常に重点調査業種に選ばれ、最近では好況業種で消費税の不正も多く認められる（給料を外注費に仮装して消費税を控除し過少に申告納税する）人材派遣業も調査対象に選ばれることが多くなっています。

また消費税の観点から調査対象とすることにより、従来よりも赤字会社に対する調査は増加傾向にあります。

そして調査対象先を選定する方法には、次のようなものがあります。

①KSKシステム（国税総合管理システム）の活用

全国の国税局と税務署をネットワークで結び、企業の五～七年分の申告情報をデータベース化し一元管理するコンピュータシステム。粗利益率、対前年比率、同業者比率などを分析して調査先の選定を行う。

②資料箋（しりょうせん）の活用

企業に対して、税務署が作成提出を依頼する資料（強制力はなく任意です）。売上先、仕入先、外注先、交際費等その他経費の支払先に関する

る情報提供が求められます。これは、資料箋の作成を依頼された企業ではなく、その相手先を調査するための資料として使われます。

③ 第三者の通報など

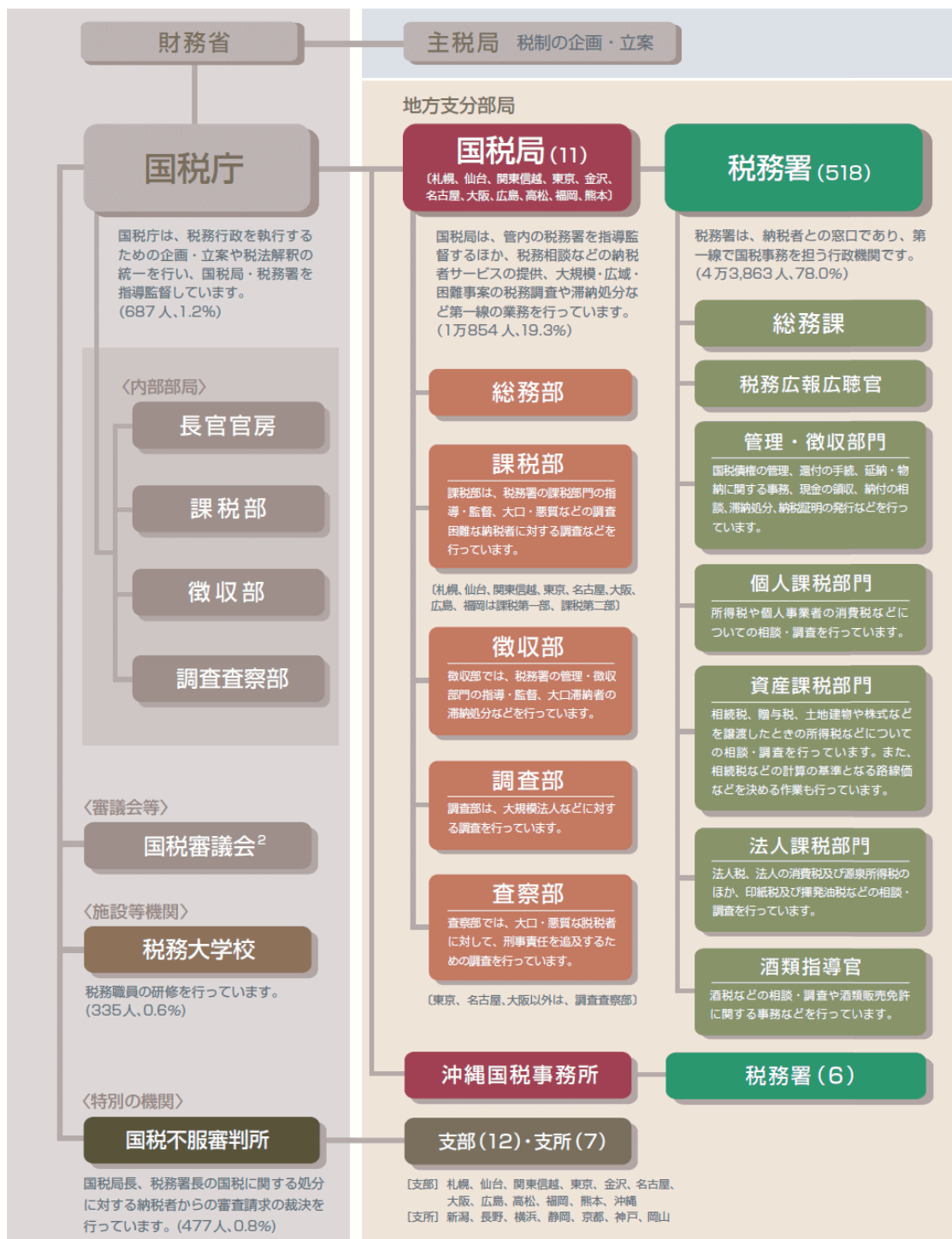
● 九月・十月の調査は要注意

税務署サイドには、十月、十二月、三月と調査を一旦締める時期があり、内部的には十月までの手柄(注②)は「金」、十二月は「銀」、それ以降は「銅」といわれております。早期に実績が欲しいため、より多くの追徴税額が見込まれる調査先を優先して調査することになります。

よって、八月後半から調査本番の九月、十月に調査を行う先は、税務署として相当力をいれて選定している場合が多いといえます。異動しないことが想定される部門の調査官は、新年度当初に実績を挙げて新署長にアピールするため、五月〜六月に調査すべき会社を取ってにおいて、七月後半に調査に着手するケースもあるようです。(了)

(注②) 手柄を専門用語で「増差所得」といいます。調査により不正計算又は間違いが発見され増加した所得金額(確定申告額と修正申告額との差額)を指します。この増差所得を基に、追徴税額が計算されます。

図① 国税事務を行う組織として、国税庁の下に、全国12の国税局（沖縄国税事務所）と全国524の税務署があります



(国税庁発行「国税レポート2008」より)

税務相談コーナー

税理士

清水 順



約三十年にわたり法人税の実務事例研究を専門に行う
元国税庁税務大学校教授
元国税不服審判所審判官
元税務署長

【質問】 決算賞与の未払い計上

決算期末の前に、決算予測をしたところ、今期は売上高の増加およびそれに伴う昨年度以上の利益の発生が見込まれます。

そこで、従業員に定期賞与(夏季・冬季の年二回)の他に、年度末に「決算賞与(業績賞与)」を支給したいと思っております。

この際、当社では問題点がありません。決算賞与を支払いたいのですが、今期中の資金的な余裕がありません。年度をまたいで、来期になれば資金的な余裕が生まれます。

この場合、決算書に決算賞与の未払い計上をすることは出来るのでしょうか。また未払い計上出来る場合、

合、税務上どのような要件を満たしていれば、当期経費として計上が認められるでしょうか。

【答】 3つの要件を満たせば経費として計上できます

決算期末に多額の利益が見込まれる場合に、従業員に利益を還元する目的で賞与を出すことは、従業員の労働意欲向上のためにも有効です。会社の節税対策にもなります。

このいわゆる「決算賞与」ですが、決算日までに実際に決算賞与を各人別に支給していれば、当期の費用(損金)として何の問題もないのですが、決算日後に支給していても次の3つの要件をすべて満たせば未払賞与として当期の費用に計上することができます。

- ① 決算日までに決算賞与の支給額を各人別に受給者全員に通知していること。
- ② 決算日後一ヶ月以内に受給者全員に支払っていること。
- ③ 決算で未払金(もしくは未払費用)の計上をしていること。

【解説】

決算日までに通知しなければならぬことになっているので、各月の月次決算をしっかりとっておこなって試算表を出し、利益予測を立てておくことが必要です。各人別に支給額を知ることになっているので、従業員全員で〇円という通知は認められません。また従業員全員に通知することになっているので、一部の従業員にだけ通知することは認められません。社長が口頭で伝えても①の条件は満たしますが、後から通知したかどうかの確認が不可能ですので、各人への通知は書面で行い、税務調査等でその証明を求められることも考えて日付とサインと確認印を受けおいたほうが良いでしょう。

②は、決算日後一ヶ月以内に各人銀行振込をすれば証拠が残ります。現金による支給であれば各人から確認印をとる必要があります。また、以下のようなケースは、損金算入が全額認められなくなりますので注意が必要です。

- ① 会社の就業規則で、支給日に在職する従業員のみ賞与を支給することとしている場合は、未払計上

が認められません。

② 結果的に、支給日到来前に退職した者に支給しなかった場合は、未払計上は認められません。

決算賞与は本来、今期の業績の如何により支給するかしないかを判断するものです。業績が良くなった場合、それは例年に比べ外的要因もありますが内的要因もあると考え、その内的要因のうち「従業員の会社に対する貢献度」を勘案するというものであるはずですが、会社内部の努力、つまり従業員の会社への貢献により、企業業績のアップに繋がりが、これに対する「貢献従業員に対するお礼」と、さらなる「モチベーションの高揚効果」を狙うところに決算賞与の意義を見い出さなければなりません。そこで、支給前に決算賞与の意味合いを経営者の方よりしっかりと従業員に伝達していただくことにより、経営判断上の効果を狙った行為の結果として「節税」になるというのが本来の姿となります。つまり、決算賞与というものは、「節税」対策としてではなく、上記目的に付随した効果ということになるでしょう。

毎週月曜日 清水税理士をはじめとする、その他専門税理士による税務相談(二時間無料)を承っております。事前に予約の上、資料等を前もってご送付下さい。

新連載「弁護士・高井伸夫通信」 第一回

「リストラの本質と手法」(前編)

〜長引く不況下の諸現象をふまえて〜

顧問弁護士 高井伸夫



【プロフィール】
高井伸夫法律事務所所長
一九六一年東京大学法学部卒業
一九六三年弁護士登録。
一九七三年高井伸夫法律事務所
を設立。
一九九九年上海事務所開設。
二〇〇六年北京事務所開設。
一貫して人事・労務専門弁護士
として活躍。

今回の不況は、若干の景気底打ちの兆しが見られるものの、「L字型」の長期停滞時代とも言われ、不況が長引く様相を呈している。世界同時不況のもと各企業は急激に業績を悪化させ、企業はリストラ義務を負っていると言っても過言ではない状況を迎えている。

【雇用調整の手順】

経営悪化した企業がリストラを断行する本来の目的は、あくまでも事業経営システムの再構築(リストラクチュアリング)にあることに留意すべきである。

具体的な雇用調整の手順は、①企業戦略に基づき今後の組織像を明確にし、②組織を活性化できる優秀人材の引き留め策を実行する、③正規

・非正規の区別なく「ローパフォーマー」の雇用を解消する、④その上で全社的に早期退職者を募集し、⑤それでも雇用調整が進まない場合には非正規労働者を雇い止めするということになる。

【リストラの大義名分】

今後、雇用調整・リストラが急激に進み、紛争が増えれば、いわゆる整理解雇の四要件に基づく裁判所の判断は、厳しい雇用情勢の中で厳格になってゆくであろう。企業は従業員への説明や組合との協議も短時間で終結することが迫られるために経営資料の開示も一層強く迫られる。そこで、リストラにあたっての「大義名分」を明らかにする必要性が高まる。

大義名分は、裁判所という「整理解雇の必要性」が現下の人員削減の必要性はもとより、従業員らの士気を極力損なわずに企業の存続・再生・再興を図るにはリストラしかないことをデジタルな資料で提示する点に、独自性がある。

大義名分書では、①厳しい経営状況、②経営改善努力、③経営のけじめと再建に向けた体制、④合理化の徹底と再建計画骨子、⑤再建の前提

としての物件費の限界と人員体制、⑥人件費および人員目標達成の具体的方策等の項目を掲げ、人員削減の必要性及び再興を実現する手立てを説得的に示す。

【想定状況・想定問答】

さらに、「想定状況」及び「想定問答」の精査も必要となる。

「想定状況」とはリストラの実行にあたってのリスクを予め想定し、対応策を構想することをいう。

「想定問答」とは労働組合との折衝・交渉で想定される質問、対象者との個人面談の際に想定される対象者からの質問、実際にリストラを実行する管理職がなすべき回答例とをリストアップし、Q & A形式にまとめたものである。

【スケジューリング】

さらに「スケジュール表」も内々に作成しなければならない。重要なのは、従業員を疲労させないために、人員削減を決意してから三カ月以内で全体が終了する進行表を作成することである。

【含み損社員から雇用解消】

ところで、非違行為はないがローパフォーマーである者をリストラに先立って勇退に導くプロセスの具体

例は、次の通りである。①まず、含み損社員のワーストを選ぶ。実際にはしがらみ等に影響されやすいが、それを乗り越えて本当のワーストを選定する。ここで留意すべきはあくまで現在の実力によって判断することであり、過去の実績を勘案してはならない。②次に、二回程配置換えを行いこの間、指導・注意・警告を繰り返して「誰もが当該労働者に往生した」という実績(例えば人事考課が三回連続最低ランクである等)を記録する。この点、裁判所も「勤務評定という客観的な評価に基づいて最も低い評価を受けた者を解雇」とした、「被解雇者(三回連続最低ランクのDを受けた者)の人は妥当であった」としている(「東京都土木建築健康保険組合事件」東京地判平一四・一〇・七)。③その後「残念だが勇退をお願いする」として勇退に導く。この時、然るべき退職金を支払うことが重要である。④当該労働者の勇退が前例となりその後の淘汰は容易に進むだろう。

(労働新聞社「労働新聞」〇九年四月二四日号、五月四日号、五月一日号掲載分より要約・修正)

定期連載

借入金二十億円から生還し、

企業経営のコツをつかむ

失敗体験から学んだ

企業経営のコツ

税理士 野本 明伯

「やる気にさせる人材育成法」

運を呼ぶ仕組みづくりを

しなさい！

成功者の話を聞きますと、みなさん共通して言います。

「運がよかった。ほとんど運ですよ、九〇%以上運ですよ」

そういう方はどういう方なのか。いつもニコニコしていて、底ぬけに明るい。常に前向きです。常に潜在意識がフル稼働しているのです。毎日朝から晩まで汗水たらして夢中で働いても思うように答が出せないという人は、顕在意識で考えて答をこの中で出そうとしているからなのです。

●精一杯の人生

よく皆さんは人生を、今日一日を、大事に、精一杯生きなければならな

いと言います。

精一杯生きなければならぬとはどのようなことなのか、お考えになったことがあるでしょうか。

朝起きてから夜寝るまで、体をコマネズミのように動かすことが精一杯なのか。そうではないはずですよ。

のんびりとゴルフをやっても精一杯の生き方はできません。ゆつくりとこたつに入ってテレビを見ているのも精一杯の生き方と言えるでしょう。

精一杯の生き方というのは、この顕在意識の五%を使って、潜在意識に働きかけ、そこから九五%の効果を引き出す、そういう生き方が精一杯ではないかと思えます。

とすれば、どうすればいいのか。皆さんはそれぞれ、こんな人生にしたい、こんな生き方をしたいと願っているはずですよ。

これは顕在意識の領域です。その願いを精一杯潜在意識に浸透させ、呼びかけ続けること。

これが精一杯の生き方ではないのでしょうか。これを動かすことばかりではありません。

寝ても醒めても、そう願う。たとえば、税理士試験を受ける。

そのために精一杯の努力をする。それは勉強するばかりでもないと思えます。

受験勉強の間に成功している会計事務所を訪問して、「ああ、こんな生き方をしたい。こんな先輩のようになりたい」と思ったら、それを頭に焼き付けること、これも成功の仕組みづくりの一つではないかと思えます。

●イメージを育てる

よく親が子供に、いい大学に入れないと立派な人になれない、偉くない、いい会社に入れないと言います。

しかし、いくら言っても子供は勉強しようとしません。子供をやる気にさせるには夢を与えることです。お医者さんにしたかったら、病気で困っている人を助けて、感謝されている医者の姿を現実に見せることです。

あるいは会計士にしたかったら、仕事をてきぱきとこなつていっている会計士の姿を見せることです。そのためには大学に入らなければいけないし、そのためにも勉強しなければならぬ。自分はこのように

なるんだ、こんな職業につきたい、こんな仕事をしたいと意欲的になる。そうすると自ずから勉強を始めます。それが親の子供に対する仕組みづくりです。

ですから、この五%を上手に使うことです。

社員に対しても同じです。社員一人ひとりに夢や目標を描かせる。その実現化を手伝って、この仕組みの中にくみこむ。そうしますと、社員は仕事に熱が入るのです。

たとえば、社内で営業キャンペーンとしてオーストラリアに行こうと目標を設定しても、職員にオーストラリアがどういふところがわからなかったら、モチベーション(動機付け)がかからない。そこでみんなにオーストラリアのパンフレットを配る、写真を見せる、行った人の話を聞かせる。それによって個々の潜在意識の中にオーストラリアが焼きつく。それが予想もしない効果を発揮するということですよ。

第三節 「好運を呼びこむ仕組みづくり」

●縁が円につながる

運をよくするには、その仕組みづくりによって大変な違いが出てきます。

運の良い人と悪い人とを植物でたとえると、浮き草なのか、けやきの大木なのかといったような違いがあります。

私が思うのに、それは根に違いがあります。

根がどれだけ太く、大きく張るかの問題です。これが非常に運を左右するのです。

この根とは何なのか。縁です。私が会報を通して皆さんにお話できるのも縁です。この縁があつてこそ、チャンスが与えられている。この縁を大事にするということです。

いままでお世話になつた方とか、お付き合いした方を次から次にぶつ切っていく人がいます。

それは根を張らない浮き草、あるいは一年草です。それではいつまでたつても運のいい人生は送れない。

運をよくするには、根を張らなければならぬ。大木のようにならなければならない。

根を張るといふことは、縁を大事にしなければならないということでもあります。

二十歳には二十年間の縁がり、三十歳には三十年間の縁があるはずで

す。

その縁を大事にすること、それが運を呼び込む最大のポイントです。

縁が円につながり、お金につながります。

その円は、マルです。お金というのはマルです、輪なのです。

輪につながっていくのです。人と人との縁、あるいは地縁とか血縁とかよく言われますが、そのほか学縁とか、いろいろな縁があると思えます。

この縁がお金につながり、やがて大きな輪になるのです。

もっと仕事を大きくしたい、大きく生きたいと思つたなら、人と人との手を組み合わせないと絶対に大きくなれません。

人と人とお互いに両手で手を結んで輪をつくり、その輪が大きくなればなるほど、みなさんの会社や事務所は大きくなります。

と同時にお金も回るようになりました。

そうするとどうでしょう。この輪が、次には和になるのです。

●運をよくする努力をわすれていないか

縁を大事にすることが根本なのですが、これが意外に難しい。とかく忘れてしまう。

初めて開業したとき、最初のお客さんはものすごくありがたいものです。

まさに、涙を流さんばかりに嬉しいものです。

しかし、だんだん大きくなってくると、いつの間にかそこがおろそかになってしまふ。

そういう大切なお客さんを忘れてしまう人が多い。でも、そのお客さんこそ一番大事にしなければならぬ。

●いまあることへの感謝

では、この根とは何なのか。けやきのような大木に成長させるには、ほどよく根を張らせ、水を与えて肥料を与え、日光を与えれば大木になります。

根が張らないことには、いくら水やこやしをほどこしても大きくはならない。

では、その根はどうしたら健やかに張れるのか。

私はこの根を張る最大の営みは、ご先祖を祀ることではないかと思

ます。

決して自分一人では生きられない。いまあるのもご先祖様があつて、両親がいて、自分があるということ

です。これは何人にとつても否定することはできません。

「おれが勝手に生まれてきた。おれは一人で生きてきた」と言えるものではないと思います。

これを忘れてはならないと思えます。それが、私どもの根ではないでしょうか。

これを意外とおろそかにしがちではないでしょうか。忘れてしまつて、自分一人であるかのような錯覚にとらわれてしまふのです。

昭和六十二年、私は家を新築し引越しをしました。

家を建てる前に何をしたいかといいますが、実はその五年ほど前に私のご先祖様のお墓を全部新しく建て直しました。

私の人生計画の中では、それは十年ほど前の計画に入っております。

(次号へ続く)

〈本文は野本明伯が執筆しておりますMDクラブ会報から抜粋して掲載しております〉

事務所ニュース

税務調査対策に強い税理士有資格者（九月登録）が入社



税理士有資格者
風間 光裕
(かざま みつひろ)

【経歴】
昭和六十一年 関東信越国税局入局。
税務署で主に法人税調査官として勤務。
その後、国税局総務部人事第一課主任。
調査査察部国税庁調査官、徴税第二部国税調査官等を歴任。退官後、エヌエムシイ税理士法人入社。

七月より元国税庁及び税務署にて法人の調査官を担当しております。風間光裕が入所いたしました。この経験を生かして皆様のお役にたてるよう、より一層の努力をする所存です。ですので皆様よろしくお願い致します。

【風間より自己紹介】

私は、これまで二十三年間国税局及び税務署で主に法人税担当の調査官として勤務してまいりました。

前職では、税務調査を通じて数百年の経営者の方々とお会いする機会に恵まれました。二十歳そこそこで初めて一人で調査に行き、自分の父

親以上の年齢の社長さんと向かい合った時の緊張した思いは今も忘れることはありません。

様々な業種・業態の会社の調査をしてきましたが、当然ながらすべての会社はそれぞれ異なっています。

営業内容、取引先の形態、資金繰りの状況、個人の所有資産、経営に対する考え方。帳簿を分析し検討しているだけでは、的確な調査はできません。代表者の方のお話をよくお聞きし、現場を確認して、会社の実態をできる限り正確に把握することが必要不可欠でした。

国税の職場で先輩から「調査とは人格と人格のぶつかり合いである」と教わりました。苦労して築き上げられた資産を税金として追徴しようとするわけですから、嫌われることはあっても喜ばれることのない仕事でしたが、事実関係をよくお聞きしただけで議論を尽くし、できるだけ最後に納得していただけたような調査をするよう心がけてきました。今後は、今までとは逆の立場となりますが、これまでの経験を活かし、元調査官としての視点も交えてお客様に安心感を持っていただけるよう仕事に精進して参ります。

有休、ボーナス無しで働く
経営者の情熱



東京事務所勤務

福岡 英人

経営者という言葉に対する一般的なイメージはどのようなものでしょうか。例えば、ワンマン、資産家、自由奔放、勝負、社会的強者、搾取る側等、そんなイメージが挙げられるのではないのでしょうか。

私が担当させて頂いている会社の経営者の方の中には、半年後、一年後は、どうなるのか分からないと言って、常に緊張感の中に身を置き、厳しい現状と向かい合い、転落と背中合わせというつもりで働いている方が何人もいらっしゃいます。

先日、ある経営者の方が冗談で「私も有休とボーナスがもらえる立場になりたい」「一生懸命やっても誰も褒めてくれない」とおっしゃっていました。そう言われて、改めて気がついたのですが社長という立場の人は有休無し、ボーナス無し、そのうえ誰からも褒められることのないまま毎日働いているのだと。そんな中でも、経営者の方が努力し続けられるのは、強い情熱があるからこそ

ではないでしょうか。

最近、テレビを見てみると、若者が将来の生活に夢や希望を持てる社会を実現することが大事だ、と訴える人が多いように感じます。しかしながら夢を自分の力で必死に掴みとろうとしている経営者の方を見ると、安心してバラ色の将来なんて、誰かに与えられるものではなく、自分が情熱を持って、もがきながら掴み取るものなのだと、痛感します。

昔、読んだビジネス書に「他人の情熱は人に感染する」と書いてありました。これはたくさんの方の情熱を持っている人のそばにいて、その人を応援することで、いつのまにか自分も情熱を持つことができ、応援してもらえようという人間になれるという意味です。私は元気な経営者の方を訪問した後、自分も元気になりそして経営者の方のために仕事を頑張ろうと思います。今は、皆様から情熱を頂くばかりですが、いつか、逆に情熱を分けられるような仕事ができればと思います。

〈本誌のご感想・お問い合わせ先〉

東京本部事務所
TEL 03-5354-1522
東京丸の内事務所
TEL 03-6860-8252
いわき事務所
TEL 0246-23-0006