

# 小川富也税理士事務所だより

編集発行人  
税理士・行政書士  
**小川富也**  
〒796-0068  
八幡浜市浜之町180番地  
TEL 0894-24-3355  
FAX 0894-24-2882



## 中堅社員を 販売店で研修

空調機器のT社は中堅社員を対象とした研修制度を充実させる。技術や製造など、営業とかかわりが薄い社員を販売店に派遣し、社員に顧客の声や市場動向を肌で感じさせ、技術開発などそれぞれの業務に生かすのが狙い。研修では主に職場を取りまとめるリーダーやリーダー候補

補社員を集め、製品について顧客が日常的に感じる使い勝手などについて生の情報を得る。参加する社員は、それぞれの業務で中核を担っていることが多いため、最新の現場感覚が実際の業務に役立つと期待している。

販売店との連携を強化するだけでなく、中堅社員が顧客の要望をじっくり聞きながら営業活動を経験できるといったメリットがある。

## 営業評価に顧客満足度

中古車販売のG社は営業担当者の評価体制を見直した。営業成績に加え、新たに顧客

満足度（CS）を評価基準に据える。CSは顧客アンケートなどの結果をもとに営業マングごとに算出して評価に反映する。

従来は営業マンが買い取りや販売を担当した中古車の利益に基づき、評価を決めていた。このほどCSを評価項目に加え、利益とCSの両面から評価するよう変更した。同社に寄せられた顧客の意見や商談が成立した顧客に配るアンケートの回答率と回答内容などを一定の基準で数値化する。

利益額だけで評価する従来の仕組みだと、できるだけ安く買って高値で販売した営業

マンの評価が高くなる。短期的な利益は大きくなる可能性はあるが、適正な販売価格を維持しなければ何度も同社を利用するリピート客が育たず、中長期的な成長につながらないと判断した。

## 育児休暇、 早期復職者に一時金

医薬品のT社は社員の出産や育児を支援する制度を強化する。育児休暇の取得期間を延長し、早期復帰した社員には一時金を支給する。

社員全体に占める女性の割合が増えており、支援制度の幅を広げる必要があると判断した。

職場に早期復帰した社員には保育援助を目的に一時金50万円を支給する。育児・出産を理由に退職した人の再雇用や自宅での勤務を認める制度も新たに導入する。



## 固定費の削減

固定費は企業の売上高の増減に関係なく一定してかかる費用をいう。管理部門の人員費や生産設備の減価償却費が固定費にあたる。売上高が減少している中、利益回復のために削減に取り組む企業が多い。一方、原材料など生産量や販売量に連動して増減する費用は変動費という。

収益性を測る指標の一つとして売上高に対する固定費の割合である売上高固定費比率がある。上場企業の単独決算を日経新聞が独自に集計したところ、2007年度年までは比率が22%台まで下がったが、2008年度は売上高の急減に固定費の削減が追いつかず、25%まで上昇した。金融危機前までの旺盛な設備投資などの影響で減価償却費が増えた。



# 優位な立場を利用して 取引相手に不利な条件 「優越的地位の濫用」

大手コンビニエンスストアがフランチャイズチェーン（FC）加盟店に消費期限の迫った弁当などの値引き販売を制限したことが問題となりました。公正取引委員会は独占禁止法の「優越的地位の濫用」にあたるとして排除措置命令を出しました。こうした優位な立場を利用して取引先に不利な条件を強要することは禁じられています。そこで今回は独占禁止法による「優越的地位の濫用」について考えてみます。

優越的地位の濫用とは、取引上の地位が相手方よりも優越していることを利用して、正常な商慣習に照らして相手方に不当に不利益な条件で取引することです。

して列挙する行為のうち、公正取引委員会が一般指定で禁じている行為で、具体的には金融機関による不当な歩積み、両建て預金、百貨店、大手スーパーの納入業者への押し付け販売、手伝い店員の強要などがあげられます。

## 優越的地位の濫用の主な事例

〈押し付け販売〉
取引関係を利用して自社製品やサービスの購入を強要する
〈返品〉
購入した製品や商品を一方的な都合で取引相手に返す
〈従業員などの派遣〉
取引相手の従業員に自社の業務を手伝うよう強要する
〈協賛金などの負担〉
バーゲンや広告費用の負担を取引相手に押し付ける
〈多頻度小口配送〉
一方的に物流経費の増加分を取引相手に負わせる

つまり、優越的地位の濫用とは、極端に言えば、「弱い者いじめ」に当たり、取引上優位な立場にある者が相手に不利な条件を設定することを指します。健全な資本主義市場では、高品質で廉価な製品を持っている中小

企業であれば大手と競争できるはずですが、優越的地位の濫用はそうした健全な資本主義の機能を低下させてしまうおそれがあります。近年、業界の再編による市場の寡占化で大手企業の力が強くなっており、優越的地位の濫用が増えてくる可能性ががあります。

### 改正独禁法で罰則強化

2010年1月には改正独禁法が施行され罰則も強化されました。このような改正が行われた背景には中小企業に対するいじめ、優越的地位を利用して不当な不利益を与える行為が横行していたという現実があります。20年度だけでも大型家電量販店による納入業者に対する濫用事件（割引強要、店員の派遣強要、商品の購入強要）などにより4件の排除命令と1件の警告が行われていました。こうした事例が後を絶たず、経済状況の悪化の中で拡大する恐れもあります。強要した企業にとっても罰則よりも弱いものいじめをしたという印象を与えることによるダメージの方が大きいといえます。

なかつた不合理な強要行為も拒絶することが可能となりました。排除命令や勧告に加え、課徴金も課せられ、厳しく対応されることになりましたので、不正な強要の排除がより可能になったわけです。

大手コンビニが排除措置命令を受けた理由としては、見切り販売をしようとした加盟店に「値引き販売をしないように」と指導したことがあげられます。複数の加盟店が「契約を打ち切られるのを恐れて従わざるを得なかつた」と証言しています。このような指導はかなり威圧的な対応として問題となりました。

また加盟店への指導に商品の出荷停止などの罰則を背景とした強制力があつたかどうかとも問題となります。もちろん、罰則を科すと明確に発言していなくても無言の圧力を感じさせるような雰囲気があれば問題になります。

中小企業としては、不合理な取引の強要や社員の派遣などを求められたときには、問題であることを明示するとともに強要を止めないときには公正取引委員会に相談するなど、勇気を持って泣き寝入りしない対応が求められます。



# 稲盛氏の「アメーバ経営」 小集団による独立採算制 全社員の経営参加を確立

会社更生法を申請した日本航空（JAL）を再建するため、このほど稲盛和夫氏が会長兼、社長として就任しました。稲盛氏は京セラ・KDDIなどを創業し、一代でトップ企業へと成長させた実業家として有名です。その稲盛氏が実践したのが「アメーバ経営」と呼ばれる独自の経営管理手法です。そこで今回は「アメーバ経営」について考えてみたいと思います。

アメーバ経営では、企業を小集団に分け、独立採算を徹底させます。小集団は事業活動を行う最小単位であり、これを「アメーバ」と呼びます。アメーバは固定的ではありません。経営環境の変化に応じて、ひと

つのアメーバを複数に分けたり、統合したりすることで、最適と考える組織体制にします。各アメーバは「時間当たり採算」という独自の管理会計の指標を導入しています。これは「稼いだお金ー使ったお金（経費）」

## アメーバ経営の3つの目的

### 目的に直結した部門別採算制度の確立

会社経営の原理原則は、売上を最大とし、経費を最小にしておくことである。この原則を全社にわたって実践していくため、組織を小さなユニットに分け、市場の動きに即座に対応するような部門別採算管理を行う。

### 経営者意識を持つ人材の育成

組織を必要に応じて小さなユニットに分割し、企業の連合体として会社を再構築する。そのユニットの経営をアメーバのリーダーに任せることによって、経営者意識を持った人材を育成していく。

### 全員参加型の経営の実現

全従業員が会社の発展のために力を合わせて経営に参加する。合感を持って働くことを「参加経営」とする。

「儲けたお金」と「使ったお金」の2式で算出します。つまり、稼ぎを最大限に増やし、経費を最小限に抑え、労働時間を最短にすることで、時間当たり採算は高くなります。「時

間」という要素を加味しているのは、社員に人件費を意識させるためです。各アメーバのリーダーは、時間当たり採算の数値目標を設定します。リーダーはメンバーと一致団結して採算を最大化できるように創意工夫を凝らします。

このような独自の管理会計の工夫により、それぞれのアメーバの実績が「見える化」され、明確な数値目標を目標として、一人ひとりの社員が主役となって意欲的に経営の工夫をすることになるのです。

ここで、注目されることは、利益を上げたアメーバは称賛されますが、その利益が個人の給与に直結する欧米型の成果主義ではなく、給与は長年の会社への貢献なども加味して各アメーバではなく全体で決められることです。つまり、日本人の伝統である集団としての活動が生かされる仕組みになっていることです。また、「労働時間当たりの採算」を最も重要な指標にしていることも参考になります。

利益そのものをアメーバの重要指標にすると、過重労働になってしまいう可能性もありますし、また労務費の管理を各アメーバに任せると、各アメーバの判断で人件費を削減するということになりかねません。組織

全体で決めることと、部分（アメーバ）が独自に決められることが、うまくすみ分けすることが大切ですが、適切な数値目標を設定する必要があります。

このような仕組みが機能するには、単に真似するだけではうまくいかず、その根幹となる経営哲学を徹底することが大切です。そして、このような「経営哲学」と「アメーバ経営」が、単に言葉で掲げられるだけではなく「徹底」していくことが何より重要です。

ここで稲盛氏の経営12カ条（経営哲学）を紹介します。

### ●稲盛経営12カ条●

- ① 事業の目的、意識を明確にする。
- ② 具体的な目標を立てる。
- ③ 強烈な願望を心に抱く。
- ④ 誰にも負けない努力をする。
- ⑤ 売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える。
- ⑥ 値決めは経営。
- ⑦ 経営は強い意志で決まる。
- ⑧ 燃える闘魂。
- ⑨ 勇気をもって事に当たる。
- ⑩ 常に創造的な仕事をする。
- ⑪ 思いやりの心で誠実に
- ⑫ 常に明るく前向きに夢と希望を抱いて素直な心で。



# 上場有価証券等の評価損

会社が長期保有を目的として上場株式を所有していることもあるでしょう。

事業年度末において、この保有する上場株式の価額が大幅に下落しているとき、どのような税務処理が認められているのでしょうか。

## 評価損が計上できるケース

会社が保有する上場有価証券の価額が「著しく低下したとき」は、損金経理により、帳簿価額を時価まで減額することによる評価損計上が認められています。

一般的に、上場有価証券の価額の著しい低下とは、

- ① 期末時価が期末帳簿価額のおおむね50%相当額を下回ること
  - ② 近い将来その価額の回復が見込まれないこと
- という2つの要件を満たす場合をいいます。
- では、②の株価の回復可能性についての判定はどのように行うのでしょうか。

## 株価の回復可能性の判断

所有する上場有価証券の株価が回復するかどうかの判断・予測は難しく、画一的な基準を設けることは困難です。

そのため、法人税法上では形式的な判断基準を設けておらず、個々の会社で、株価の回復が見込まれないことについて、合理的な判断基準を示している場合には、それが尊重されることになっています。

- ① 株式の時価が過去2年間にわたり著しく下落した状態にある
  - ② 株式の発行人が債務超過状態にある
  - ③ 2期連続で損失を計上しており翌期もそのように予想される場合
- などが挙げられます。

これらの合理的判断基準はあくまでも一例ですが、過去の市場価値の推移、発行人の業況等を総合的に勘案した判断基準が必要であると考えられます。

## 3月の税務と労務

### 税務

- ★21年分所得税の確定申告  
申告期間…2月16日から3月15日まで  
申告期限…3月15日
- ★所得税確定損失申告書の提出期限…3月15日
- ★21年分所得税の総収入金額報告書の提出  
提出期限…3月15日
- ★確定申告税額の延納の届出書の提出  
申請期限…3月15日 延納期限…5月31日
- ★個人の青色申告の承認申請  
申請期限…3月15日(1月16日以降新規業務開始の場合は、その業務開始日から2か月以内)
- ★20年分所得税の更正の請求 請求期限…3月15日
- ★贈与税の申告 申告期間…2月1日から3月15日まで
- ★個人の道府県民税、市町村民税、事業税(事業所税)の申告 申告期限…3月15日
- ★2月分源泉所得税・住民税の特別徴収税額の納付  
納期限…3月10日
- ★個人事業者の21年分の消費税・地方消費税の確定申告  
申告期限…3月31日
- ★1月決算法人の確定申告(法人税・消費税・地方消費税・法人事業税・(法人事業所税)・法人住民税)  
申告期限…3月31日
- ★1月、4月、7月、10月決算法人及び個人事業者(21年12月分の3月ごとの期間短縮に係る確定申告(消費税・地方消費税) 申告期限…3月31日
- ★法人・個人事業者(21年12月分及び22年1月分)の1月と3月ごとの期間短縮に係る確定申告(消費税・地方消費税) 申告期限…3月31日
- ★7月決算法人の中間申告(法人税・消費税・地方消費税・法人事業税・法人住民税)…半期分 申告期限…3月31日
- ★消費税の年税額が400万円超の4月、7月、10月決算法人の3月ごとの中間申告(消費税・地方消費税) 申告期限…3月31日
- ★消費税の年税額が4,800万円超の12月、1月決算法人を除く法人の1月ごとの中間申告(11月決算法人は2か月分)(消費税・地方消費税) 申告期限…3月31日

### 労務

- ★労働災害保険事業開始届 提出期限…3月10日
- ★健保・厚保の保険料の納付 納期限…3月31日

景気低迷が続く中、ユニクロの業績は好調だ。ユニクロの成長の秘訣は何か。それは低価格戦略だけではない。衣料品という成熟した市場でもユニクロはそこを拡充したところにある。

## ユニクロ、成長の秘訣

サイーと呼ばれる商品だが、今では若い男性や女性、子どもも身に着けるようになり、市場は大きく膨らんだ。薄い素材で伸縮性があり、静電気を抑えているために重ね着が楽になり、着こなしの幅が広がった。「おじさんだけの需要」から老若男女という幅広い需要を掘り起こした。▼低価格衣料品の代表格として見られがちなユニクロだが、好調の要因は安さの前に新しい価値を生み出し、新しい市場を作りだしているところだろう。