

ANGLE

アングル

7 ^{Vol.51}
月号

～ビジネスに新しい視点（アングル）を～

経営メモ

今月のテーマ：「ビジネスモデル崩壊？」
グループ代表 中村 亨

P1

『M&A サミット 2017 -Season1-』の振り返り
「田村 晃清 様トークセッション」

P5 - P6

労務トピックス

「時間外労働の上限規制のポイント」

P2

お知らせ①

「M&A 成功確率向上セミナー
『いま買い手企業が知っておくべきポイント』」
<7月26日(水)開催>

お知らせ②

「『M&Aサミット 2017』
未来に繋ぐ、経営者の想い -Season2-」
<7月11日(火)開催>

お知らせ③

「会社説明会情報」
<7月1日(土)より順次開催>

税務トピックス

「中小企業向け租税特別措置の要件見直し」

P3

P7

やさしい相続・事業承継

「『広大地』の評価に関する改正」

P4



「ビジネスモデル崩壊？」

今月の
テーマグループ代表 **中村 亨**
Nakamura Toru

EC 業界（インターネット通販等）の隆盛の影響で、それを支える宅配事業者が苦しんでいるようです。日経ビジネスでは「ヤマトの誤算」（平成 29 年 5 月 29 日号）、東洋経済では「物流が壊れる」（平成 29 年 3 月 4 日号）というセンセーショナルな特集が組まれました。また、紙面では「ヤマト、アマゾンに値上げ要求」という見出しも踊りました。

以下の決算数値をご覧ください。

■ヤマトホールディングス

(億円)

	H24年3月	H25年3月	H26年3月	H27年3月	H28年3月	H29年3月
売上高	12,608	12,823	13,746	13,967	14,164	14,668
経常利益	679	679	646	708	694	348

売上は着実に伸びているのに、経常利益は、ほぼ横ばい状態。「豊作貧乏」という表現がぴったりの PL です。これは宅配事業を主力とするヤマトホールディングスの財務数値です。

さて、もう一つ、佐川急便を中核とする S G ホールディングスの財務数値も見ておきましょう。

■SGホールディングス

(億円)

	H24年3月	H25年3月	H26年3月	H27年3月	H28年3月	H29年3月
売上高	8,811	8,713	8,350	8,574	9,433	9,303
経常利益	264	286	407	439	525	512

ヤマトと違い、経常利益が確実に伸びています。アマゾンとの配送契約を打ち切ったことが主因でしょう。

少し遡りますと、ヤマトがアマゾンとの取引を始めたのは平成 25 年春頃とされています。それ以前は、アマゾンは佐川急便と配送契約を結んでいました。しかし、佐川急便の主力は B t o B。推測ですが「アマゾンから大口割引を要求され、儲けが出ない」と判断して契約を打ち切ったのでしょう。この後釜としてヤマトが引き受けたようです。

現状のヤマトはどうでしょうか。

- ① 現場が疲弊しており、業務が追い付かない
- ② 人手不足から、人件費が高騰し、利益が出ない

ここで皆さんと一緒に考えてみたいのですが、なぜ現場の窮状をもっと早く受け止め、値上げを要求しなかったのか？ということになると思います。要因としては、下記の①～③が考えられるでしょう。

- ① アマゾンの取引量拡大を甘く見ていた（見誤った）
- ② 現場の窮状はよくあることで乗り切れると判断していた
- ③ 利益よりシェアの拡大に主眼を置いていた（アマゾンとの取引を始めた動機もここにあるのでしょうか？）

両社の利益の伸びの差がすべてアマゾンとの取引に起因するとは言いきれませんが、経営者の一つの判断が、大きく会社の趨勢を決めるというよい事例であり、考えさせられます。

「時間外労働の上限規制のポイント」

政府は、時間外労働の上限規制については、「働き方改革実行計画」（平成 29 年 3 月 28 日）を踏まえ、精力的に議論を進めています。改正案は、秋の臨時国会に提出予定です。

■罰則付きの上限を設定

法定労働時間を超えて働かせるには、36 協定（「時間外・休日労働に関する協定」）を労使間で締結する必要がありますが、現在は告示により原則として「月 45 時間かつ、年 360 時間」を上限として運用してきました。

しかしながら、現行の労働基準法は時間外労働の時間規制が曖昧であるため、これからは罰則による強制力を持たせ、臨時的な特別の事情がある場合においても上回ることをできない上限を設定する改正案がまとまりました。

具体的には、以下の要件をすべて満たす必要があるとしています。

■時間外労働の上限

	現行（告示）	改正案（法律）
原則	月 45 時間以内かつ年 360 時間以内	
罰則	なし	あり
特別条項	<ul style="list-style-type: none"> ・年 6 回まで ・時間外の上限なし 	<ul style="list-style-type: none"> ・年 6 回まで ・年 720 時間（月平均 60 時間）以内 ・休日労働を含み 1 か月 100 時間未満 ・休日労働を含み、2 か月ないし 6 か月平均で 80 時間以内

ここで注意したいのは、「休日労働を含み」という記述です。「年 720 時間以内」については、休日労働を含まず、あくまで時間外労働だけを対象とします。一方、1 か月または複数月の平均の計算の際は、「『時間外労働時間』+『休日労働時間』」で考えなければなりません。

政府は長期的な目標として、時間外労働を行う場合であっても、原則である「月 45 時間、年 360 時間以内」となることを目指していく方向です。また、月 60 時間を超える時間外労働に対する割増賃金率（50%）の中小企業への猶予が廃止されることが今後見込まれておりますので、事業規模にかかわらず法改正にむけた対応策を考えなければなりません。

今回の改正案により、労働時間管理について今一度見直す時期が到来しています。各企業においても、時間外労働を削減する取り組みは避けて通れないものになるでしょう。適正な労働時間管理についてお気軽にご相談ください。

日本クレアス社会保険労務士法人

〈労務管理に関しては、お気軽にお問い合わせください〉

お問い合わせ先は ☎ **03-3224-2722**
✉ info@ca-sr.com

マネージャー 社会保険労務士 **中山 啓子**



「中小企業向け租税特別措置の要件見直し」

平成 29 年度の税制改正で、中小企業でも所得が一定の金額以上ある場合には、中小企業向けの特例措置の適用を受けることができなくなります。

■中小企業向け租税特別措置の要件見直しの背景

本来、中小企業向けの特例措置は、財務基盤の弱い中小企業の支援を目的としています。特例措置を受けることができる中小企業者とは、資本金の額又は出資金の額が 1 億円以下の法人で、発行済株式等の総数のうち、同一の大規模法人に 2 分の 1 以上又は複数の大規模法人に 3 分の 2 以上所有されていない法人をいいます。

しかし、大企業並みの所得がある法人であっても、資本金の額を 1 億円以下にするなどの資本政策により、中小企業向けの税制特例を受けることが可能です。そこで適用要件の見直しが行われます。

■要件見直しの概要

大企業並みの多額の所得（15 億円）を継続的（3 年平均）に得ながら中小法人課税の対象となっている企業が存在することを踏まえ、中小企業関係租税特別措置の適用対象の適用基準について、「平均所得金額（前 3 事業年度の所得金額の平均）が年 15 億円以下」が加えられます。

■適用時期、対象となる制度について

改正は、平成 31 年 4 月 1 日以後に開始する事業年度分の法人税について適用されます。

■主な中小企業向け租税特別措置

□ 平成31年4月以後影響の出る税制	
研究開発税制	中小企業を対象とした中小企業技術基盤強化税制
中小企業投資促進税制	特定建物等を取得した場合の特別償却・特別控除
貸倒引当金の特例	法定割合（法定繰入率）
特別税額控除及び減価償却の特例	公害防止用設備の特別償却制度
	自動車教習用貨物自動車の特別償却制度
	被災代替資産等の特別償却制度
□ 税制の延長があった場合影響の出る税制	
中小法人の軽減措置	軽減税率（15%→19%）
少額減価償却資産の損金算入制度の特例	30万円未満の資産について取得価格の損金算入
交際費の損金不算入制度	年間800万円までの交際費は損金算入
所得拡大促進税制	税額控除率の優遇措置（20%→10%）
□ 影響の出ない税制	
欠損金	繰越控除の損金算入限度額 所得金額100%までを控除可能・繰戻還付
貸倒引当金	損金算入限度額
留保金課税	課税適用除外

今回は一部の修正のみでしたが、今後、その他の中小企業向け租税特別措置にも修正が入る可能性があります。今後も改正法案の動向には注意が必要です。影響は限定的とみられますが、ご不明点がありましたらご相談ください。

日本クレアス税理士法人（中小企業向け租税特別措置の適用制限についてのご相談はお気軽に）

お問い合わせ先は ☎ 03-3224-2870
✉ info@j-creas.com

執行役員 税理士 有賀 伸彦
執行役員 松井 優介



「『広大地』の評価に関する改正」

平成 29 年度税制改正により、「広大地」の評価に関する改正が行われます。土地を持つ地主さんにとっては、相続税にも大きな影響を与える可能性のあるものとなります。

■広大地とは？

広大地とは、面積が三大都市圏で 500 平方メートル以上、その他は 1,000 平方メートル以上など、一定の要件を満たす土地のことです。

広大地評価の制度とは、その地域における標準的な宅地の面積に比べて著しく広大な宅地の評価を、標準的な宅地の評価と比べて面積単価あたりの価格を低く評価するという制度です。

■改正の背景

現行の広大地の評価方法は、広大地に該当しさえすれば、土地の形状に関係なく面積をもとに評価されてきました。その結果、形状が良い広大地が実際の取引価格と比べて著しく低く評価される事例が見られました。

また、広大地の適用要件があいまいなため、広大地に該当するかどうかで財務当局と見解が分かれ、争いになることも少なくありませんでした。

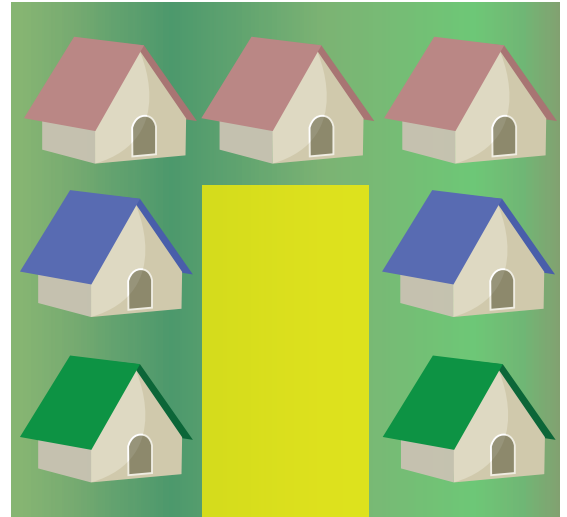
■改正の概要

現行の面積に比例的に減額する評価方法から、各土地の個性に応じて、形状・面積に基づき評価する方法に見直されます。

平成 30 年 1 月 1 日以後の相続により取得した財産の評価から適用されることとなります。

形状の良い広大地の評価額は、今までよりも高い評価額となる可能性がありますので、広大地を保有している方は、税理士や不動産鑑定士にご相談ください。生前に広大地について検討することで、相続対策や資産運用について、一緒に考えてみませんか？

■広大地の例



広大地に該当する主な要件

- ・戸建住宅適地
- ・500㎡以上の敷地

広大地に該当しない主な要件

- ・マンション適地
(中高層集合住宅用の敷地用途)

相続のバイブル

「相続のバイブル」は、円満で幸せな相続を願う皆さまの相続や遺言に関する「わかりにくい」を解決し、相続や遺言に対して興味関心、理解を深めるための一助となることを願い開設いたしました。

詳細は、Web サイトをご確認ください！

相続のバイブル

GO

<https://souzokubible.com/>

日本クレアス税理士法人 〈相続や不動産の相続対策についてのお問い合わせはお気軽に〉

お問い合わせ先は ☎ 03-3224-2870 マネージャー 税理士 豊田 章成

✉ info@j-creas.com



田村 晃清 様トークセッション ライフコミュニティ株式会社 創業者・顧問 **田村 晃清 氏**

M&Aを成功に導くポイントの一つは、社風や経営理念を理解してくれる『最良の相手』を見つけることです。実際に『最良の相手』とのM&Aに成功した、ライフコミュニティ株式会社の創業者であり、現在は顧問としてご活躍されている田村晃清様に、検討から成約に至るまでの体験談についてお話いただきました。

ライフコミュニティ株式会社の創業の経緯・想いをお聞かせ下さい。

大学時代のアルバイト先であるビル清掃会社がマンション管理会社を新規に立ち上げまして、卒業後はそのマンション管理会社に入社しました。入社から約11年後の昭和60年に、複数社で出資して新しいマンション管理会社を設立する話が持ち上がり、私は代表に就任しました。その後、経営は順調でしたが、バブルが崩壊し、出資していただいている株主様の多くが倒産するなどして経営環境の変化がありました。そして、新しく就任した社長との経営方針の食い違いもあり、平成15年に退職しました。

そして、平成15年6月にライフコミュニティ株式会社を設立しました。一般的に、マンション管理会社は親会社が不動産業を営むケースが多く、利益優先主義がまかり通っているように感じていました。しかし、長年マンション管理業に携わるなかで、会社第一主義、株主第一主義ではなく、「お客様第一主義の会社を作りたい」という想いがあり、独立系として、そうした会社を自分でつくろうと決心しました。

田村様は、昨年7月1日にライフコミュニティ株式会社の全株式を譲渡されました。検討を開始されたきっかけを教えてください。

平成26年12月に3週間の入院生活を余儀なくされ、事業承継の必要性について考えるようになりました。私は子供が3人いまして、末の息子が自社に入社しましたが、まだキャリアの浅さもあり、息子への承継は断念しました。同時に、社内承継を意識して取締役を1名選任していました。実務面では問題ありませんでしたが、経営や新規受注の観点でみるとやや社長としての経験不足が否めませんでした。このような経緯を経て、事業承継の選択肢としてM&Aを検討するようになりました。

平成27年9月ごろ、コーポレート・アドバイザーズさんとは別のコンサル会社から提案を受け、面談を実施しました。価格面では折り合いましたが、相手会社がデベロッパー系の管理会社でしたので、私が重視してきた顧客第一主義の社風と合わないのではないかと考え、お断りをしました。

その後、弊社から候補先として3社ご提案いたしました。まず、1社目は、いかがでしたか？

1社目は、他業種ということもあり価格面で折り合いませんでした。2社目は、新興デベロッパー系の管理会社でした。当初よりもいい価格条件でしたが、利益第一主義になってしまうと思いお断りしました。

3番目にご提案いただいた、電鉄系のマンション管理会社様の考え方は下記のものでした。

- ① 社風として顧客第一主義
- ② 社員を大切にす
- ③ M&A後すぐに合併等は考えていない

①～③を聞き、これまでの候補先のなかで最も自社方針に似ていると感じ決断に至りました。

特に印象に残っているのは、相手様が「私達は電車を走らせ、線路を守っています。何かトラブルがあった場合、線路を持って逃げることはできません。マンション管理事業においても、顧客第一主義を掲げ、問題が起きた場合は根本的な解決を心がけています」と述べたことです。この言葉が私の心に響きました。信頼関係の大切さを私と同じように重視している会社だと直感しました。さらに③についても、好印象でした。当面は自社のやり方を尊重し、時間をかけてすり合わせていくとの言葉に、さらに確信を持ちました。

クロージングに向けて各種調整を行うなかで、幹部・社員の方々に本件についてご説明されましたが、その反応はいかがでしたか？

デューデリジェンスを実施する都合上、幹部社員に対しては平成28年1月に話をしました。拒否反応が強くありました。幹部が反対した理由としては、下記の理由によるものでした。

- ① 独立系の管理会社であるべき
- ② 顧客第一主義＝品質第一主義がまもられるかどうか不安
- ③ 大手企業のグループに入ることによって色々な制約が加えられるのでは

一般社員の方へのご説明とその反応はいかがでしたか？

M&Aの実行が7月1日でしたので、社員の不安を解消するには時間が必要だと私なりに判断し、平成28年5月下旬に全社ミーティングを通して説明を始めました。ミーティング実施後、6月からはほぼ毎週、説明会を開催しました。繰り返し「雇用は全員継続されること」を伝えた上で、必要に応じて一人一人の不安を聞き取り、質問に回答しました。

時間をかけた甲斐もあり、最終的には全社員が今回のM&Aに対して理解を示しました。そして、実行当日、会議室で先方会社の役員様にご出席いただいた上で、懇親会を開くことができました。新たなスタートをよい雰囲気で行うことができ、M&A実行から7ヶ月経過する現在でも、定年退職以外の退職者はありません。

様々な課題について田村様と相手先様で協力し乗り越えていただき、昨年7月1日に無事、M&Aを実行されました。M&A後に実施した、取引先であるマンション管理組合への説明について反応はいかがでしたか？

管理組合に対しては、案内状を作成し、理事会のときに各担当者より書面に基づき説明をしました。全マンションのうち1件を除き了承されました。残りの1件は次の理事会時に私が出席して、説明をすることで了解を得ました。さらに、会社関係については、案内状を郵送することによって、特に問題はありませんでした。

田村様の現況についてお聞かせください。

現在、趣味のゴルフの他、NPO団体からのセミナー講師等、忙しくしています。勤務日以外の日も、仕事の意識が希薄になっていて、これまでと違い、自分のための時間を過ごしています。

最後に、これからM&Aをご検討されるオーナー経営者様にメッセージをお願いいたします。

今すぐに譲渡しなければならない状況のときよりも、話が進展しない場合はしばらく自分で経営をすればよいという状況のときの方が、じっくり相手を見極めながら有利に交渉を進められますので良いと思います。

(文責：「アングル」編集室)









『M&Aサミット2017 -Season2-』は、7月11日（火）ベルサール八重洲で開催いたします。基調講演として、ソフトバンク株式会社 前社長室長／多摩大学客員教授 嶋 聡 氏に、「孫正義と松下幸之助に学んだ後継者の条件」でお話いただく予定です。詳しくは、Webでご確認ください。

M&Aサミット2017

GO

お知らせ①「M&A 成功確率向上セミナー 『いま買い手企業が知っておくべきポイント』」

7月26日(水) 15:00～17:40 (受付14:30～) [無料/先着40名様]

- 15:00-15:30 「シナジー効果」
グループ代表 中村 亨 
- 15:30-15:50 「事例から学ぶ!譲渡案件の発掘方法について」
企業提携第2部 部長 木下 正康 
- 15:50-16:15 「M&Aにおける税務トピックス」
執行役員 税理士 中山 隆司 
- 16:25-16:50 「財務デューデリジェンスにおける留意点」
執行役員 公認会計士 江角 英樹 
- 16:50-17:15 「最近の労務デューデリジェンスの着眼点」
マネージャー 社会保険労務士 中山 啓子 
- 17:15-17:40 「株価検討とリスクへの対応」
執行役員 公認会計士 中原 抗三 

会場
東京本社セミナールーム

お問い合わせ
セミナー事務局
TEL 03-3224-2871
Eメール ma@co-ad.com

詳細・お申込みは、Web サイトをご確認ください!

日本クレアス セミナー **GO**

お知らせ②「『M&Aサミット2017』未来に繋ぐ、経営者の想い -Season2-」

M&Aサミット2017 -Season2-

7/11(火) 14:00-16:50 ◇ ベルサール八重洲3F 参加無料/先着150名/事前予約制

定員数を大幅に上回るお申し込みをいただいたため受付を終了させていただきました。
お申し込みをいただきました多くのお客様に御礼申し上げます。

基調講演

「孫正義と松下幸之助に学んだ後継者の条件」

ソフトバンク株式会社前社長室長/多摩大学客員教授 嶋 聡氏



詳細・お申込みは、Web サイトをご確認ください!

M&Aサミット2017 **GO**

お知らせ③「会社説明会情報」

日本クレアス及びコーポレート・アドバイザーズでは、夏の会社説明会を開催いたします。当社にご興味ご関心のある方は、是非ご参加ください。皆様に私たちの仕事や想いをお伝えできればと思います。

- 開催日程 第1回 7月1日(土) 14:00～ (受付開始13:30～)
- 第2回 8月19日(土) 14:00～ (受付開始13:30～)
- 第3回 8月23日(水) 19:00～ (受付開始18:40～)
- 第4回 8月26日(土) 14:00～ (受付開始13:30～)
- 第5回 9月2日(土) 14:00～ (受付開始13:30～)

■所要時間 2時間程度

■応募資格 公認会計士、税理士、社会保険労務士の資格をお持ちの方、もしくは勉強中の方、経理実務経験者。(M&A 実務経験者、マーケティング経験者等も募集しております)

■会場 東京本社セミナールーム (東京都港区赤坂2-2-12 NBF 赤坂山王スクエア2階)

■お問い合わせ 採用担当: 大家、永椎、中 おおや ながしい なか TEL 03-3224-2025
Eメール saiyo@j-creas.com

詳細・お申込みは、Web サイトをご確認ください!

日本クレアス 採用情報 **GO**

お問い合わせ先

日本クレアス税理士法人
日本クレアス社会保険労務士法人
株式会社コーポレート・アドバイザーズ・アカウンティング
株式会社コーポレート・アドバイザーズ M&A

電話 03-3224-2025 (代表)
URL <http://www.j-creas.com/>
Eメール info@j-creas.com

東京 大阪 横浜 千葉