

決算対策策定時に行なうべき「金のかからない」節税対策

(株)経営サポートステーション代表取締役 税理士・行政書士 井上一生

経営課題を現場から抽出

前号に続き、今回は決算対策策定時に行なうべき具体策を紹介しよう。

決算対策策定時には、各現場が日々感じている問題点、つまり「経営課題」を自由に出させる。差し迫った課題からそうではないもの。大きな問題から小さな問題までだ。図のように4つのマトリックスに分類できるが、これは経営計画を立てる上での大テーマの集まりとなる。つまり「経営課題」の抽出は、単年度経営計画立案の最初の作業である。

例えば総務部なら「会議室に来客者を通す際の案内導線が悪い」、「粗大ゴミ置場が小さい」等。業務部なら「プリンターがトラブってしょうがない。入れ替えてほしい」、「パソコンが遅くて仕方ない」等。各現場の細々とした苦情も集めさせる。最低でも年50個。未来のある戦略企業は50個×5年分=250個は抽出すべきだろう。

これは来期以降に向けての課題だが、決算対策時の税金対策に前倒しで活用できる。つまり税金対策とは、来期計画を当期で前倒しするということだ。「デスクトップパソコンが遅いなら、節税を考え、かつ業務の機動性にもつながる同機種ノートに統一してしまおう」といった判断になる。この判断は税金対策資金を、スピード経営への起爆エンジンにすることができるわけだ。

赤字会社の節税活動

コスト削減のチェックと実行、決

算対策、経営計画策定の3つを一緒に行なう企業習慣をつける。「投資の本義とは、コスト(原価)削減なり」という経営の格言がある。工場を見れば分かるが、なぜ、わざわざ高価な機械を導入するのだろうか？

省力化や品質向上のため高価な機械を購入しても、長期的に見ればコスト削減につながる。この判断から投資しているはずだ。

根本的なコスト削減や省力化は、逆に一時的に大きな経費や投資がかかるものが多い。決算対策として目先で処理する経費削減と、投資計画として経営計画に織り込む長期のコスト(原価)削減を、両面から考えるべきなのである。

赤字会社は「税金を払っていないから節税活動は不要」と考える人が多い。しかしこれは言葉が悪いが、経営者としては無知と考えざるを得ない。消費税、固定資産税、社会保険料、印紙税……。すべて国に払う経費なのだ。損益計算書にある「租税公課」という科目を見てほしい。赤字であっても、いかに多くの税金を払っているのかが分かる。

節税行動は、経費削減の一環でもある。これらを削減するために、例えば「分社化」したり、手形廃止を研究したりする。経営の様々な課題に「打つ手は無限」である。常によりベターな戦略・戦術がある。ここを「考える(考えさせる)」ことが、経営者の仕事ではないだろうか。

P.F.ドラッカーの主張

来期にかけての50個の課題や経費

削減のチェックと実行、及びこれらの「根本治療」の行動が済んでから、決算賞与や社員旅行、節税保険等の陳腐な節税本に書いてある「税金対策のための対策」という「対処療法」を検討すべきである。

多くの社長はこの手順が間違っている。決算賞与を引き出しただけの雇われ役員や、経理責任者の姑息な作戦に上手に乗せられてはいないだろうか。利益は、会社をより強くして、来期以降さらに利益を出す投資資金なのだ。

マネージメントを創造したP.F.ドラッカー博士は「元来、利益などというものは無い。幻想である。利益とは、企業を未来に存続させるためのコスト(原資)なのだ。」「実践する経営者(ダイヤモンド社)」第20章利益の幻想から/意識：井上)と述べている。

現状から来期にかけての経営課題対策や経費削減のチェックと実行。その原資こそが税金対策の王道なのである。

つまり会社が儲かっている時に、節税して内部蓄積をしておかないと、赤字に転落した時に、会社が倒産しかねないということである。不況に耐え得る会社の体力は、儲かっている時に作っておく必要がある。会社の体力は、内部蓄積や先行投資などによって作られるが、これらは節税して内部蓄積する利益と、節税できず納税した後に残る税引き後利益との両方によって得られる。

もちろん節税して残った利益と、納税後の利益とでは、利益の効率が

まったく異なる。

現金支出の伴う経費を作る節税は、時として、会社の体力を削ぐものだが、併せて頭のよい節税をすることによって、効率よく財務体質の強い会社、倒産しない会社を作るのだ。

経営者の最大の義務は、会社を倒産させないこと、つまり雇用を守ること。それには会社を存続・発展させることだ。したがって、節税もまた経営者の義務といえる。

金のかからない節税対策

節税対策はいつ行なうべきであるか？ 前号の表を見てほしい。

原則としては、決算日前まででないで節税対策は行なえない。基本は、決算3カ月前には、直近の試算表と残り3カ月の利益予想、及び来期投資計画などを基に「決算3カ月前対策会議」を行なうべきだ。ほとんどの企業は、税理士を外部ブレインとして抱えているはずだから、この時こそ税理士を最大限活用し、経営センスのある税理士の基で、赤字であろうと決算3カ月前対策会議を行なわなければならない。

とかく節税対策というと、お金のかかるものや資金繰りが悪くなるものが多い。例えば決算間際に保険に加入したり、社員旅行等の費用対効果を考えない支出を行なったりなど。お金のかかる節税対策がすべていけないとは思わないが、まず経営者が検討すべきは「金のかからない節税対策」ではないだろうか。

金のかからない節税対策の原則は、「含み損のある資産の処分」。つまり固定資産を取り除き、費用とすることにある。

まずは貸借対照表（バランスシート）の資産の部を見てほしい。資産科目の中には建物、器具備品や機械装置、さらにはゴルフ会員権、ソフ

トウェアなどいわゆる固定資産が列記されている。さらに、これらの固定資産の明細といえる固定資産台帳も合わせて見る。その中に、既に存在していない固定資産が、除却処理されずにそのまま決算書に計上されていないだろうか？

すでに除却や廃車してしまった固定資産は、その期の費用にすることができる。さらに除却処理がされていないということは、償却資産税（不動産の固定資産税に相当するもの）も払っていた可能性が高い。まったく無駄な税金といえる。除却洩れというのは、帳簿上で経理処理するだけで、まったくお金はかからないで節税になる。

含み損の表面化とは

固定資産に除却処理することができないとしても、その帳簿価格が時価と大きく相違するケースがたくさんあるはずだ。例えば活用しているゴルフ会員権や建物、土地等の資産で含み損があるものについては、関係会社に売却する形で、含み損を表面化させる。

価格については、ゴルフ会員権の仲介業者から価格表（売と買の両方をもらい中値をつける）を入手して値段を決める。不動産については、

不動産鑑定士に簡易鑑定書を出してもらい、それを価格として、売買契約をする。公正証書にすれば、完全だ。ただし、不動産の移動は、経費がかかる。移動の採算も検討してから実行してほしい。

一方、保有はしているものの現実に使用していない固定資産を費用処理できないかと考える経営者もいるだろう。

その際はぜひ、「有姿除却」を実行してほしい。

これは、すでにその使用を廃止しており通常の方法では事業に使用することが不可能だと思われる固定資産（特定の製品を作るために使用していた金型など）で、将来的にも再利用されることがないことが明らか固定資産が対象だ。

そのような固定資産については実際に除却処理がなされていなくても、帳簿金額から処分（売却）をした時の見積額を差し引いた残額の費用処理が認められる。

ただし、そのような固定資産については、他の固定資産と区別して管理しておく。税務調査時に詳細な説明を求められるので注意を要する。（参考文献：雑誌「FP生活（プロスパー企画）」の「節税は経営者の義務である！」）

