Beyond

ASAHI Research Institute

2022. 3 vol.15

インフォグラフィックの活用

あさひ総研

今後の贈与税の課税体系

令和 4 年 4 月からの変更点 (案) のご紹介

「経営労務診断」のすすめ

公益法人の決算スケジュール

Focus

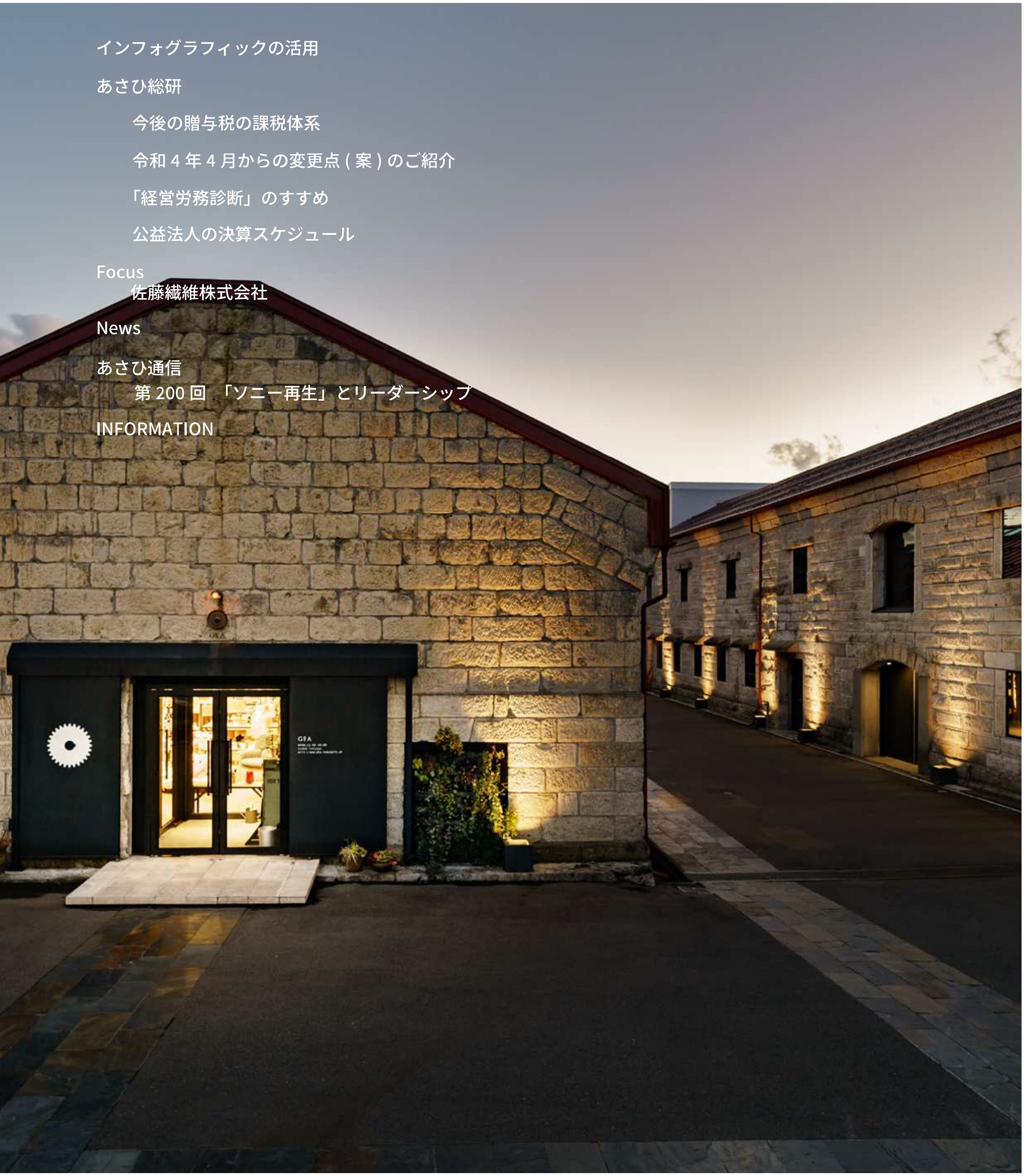
佐藤繊維株式会社

News

あさひ通信

第 200 回 「ソニー再生」とリーダーシップ

INFORMATION



Beyond

2022. 3 vol.15

CONTENTS

インフォグラフィックの活用

あさひ総研

01 ・相続
今後の贈与税の課税体系

02 ・税制
令和 4 年 4 月からの変更点 (案) のご紹介 ー少額減価償却資産の取扱いと G ビズ ID の発行についてー

03 ・労務
社労士診断認証制度「経営労務診断」のすすめ

04 ・公益法人
公益法人の決算スケジュール

Focus　佐藤繊維株式会社

News

あさひ通信　第 200 回 「ソニー再生」とリーダーシップ

INFORMATION

[Beyond] について

企業を取り巻く環境は、DX 化、新型コロナウイルスへの対応、人口構造の激変、AI やロボティクスをはじめとしたテクノロジーの進展により、これまで経験したことのない状況に遭遇しています。これまでの業界の常識や前提は通用しない時代、従前の枠を超えた思考が必要な時代になっていると感じます。あさひグループではこれまでの会計事務所の枠を超えて、経営者の皆様に役立つ情報を提供、活用頂きたいという思いを込めて『Beyond』を発刊いたします。

Monthly essay

イメージを伝達させるもの

インフォグラフィックの活用

統括代表社員　田牧　大祐

昨年開催された東京オリンピック 2020 の開会式では、ピクトグラムの演出が話題となった。ピクトグラムは意味するものを分かりやすいイラストで表現したもので、ヨーロッパでの道路標識での利用などから広く世界で利用されるようになったものである※1。

百聞は一見に如かずといわれるとおり、聴覚に比べ、視覚からの情報は、その伝達の優位性が高いとされる。特に、情報をイラストやグラフなどで分かりやすく視覚的に伝えるための技術を総称してインフォグラフィックと言い、ピクトグラムもインフォグラフィックの一つである。

数値情報や説明文など、大量のテキスト情報や複雑な情報を伝達する場合、視覚情報としては伝えにくく、近年、教育、ビジネスにおいてインフォグラフィックは注目を高めている。

手順書、相関関係、統計、階層、位置情報、タイムラインなど、文字情報では伝わりにくいことも、イラストや図、グラフなどの活用で、受け手にとって理解しやすいものとなる。あさひ会計でも数値情報が中心の財務諸表を分かりやすく伝えるために、自治体向けサービスにインフォグラフィックを活用した取組をスタートした。

中小企業においても、商品やサービスを文書や数値で説明するのではなく、イラストや映像を活用して伝えていくことで、発信側のイメージを高い伝達性をもって届けられる。マニュアルや業務管理、倉庫業務など、社内業務での利用も可能だ。

インフォグラフィックでは遊び心や明るさも表現でき、さらに文字情報よりイラストの方が記憶に残りやすいといわれる。ビジネスにおいて、インフォグラフィック活用の場面は無限にある。

※1　1964 年の東京オリンピックでも競技、案内サインなど、来日する外国人向けに積極的に活用された。1920 年代のオーストリアのオットー・ノイラートが教育のための図表を作成、国際図説言語（ISOTYPE）がピクトグラムの前身と言われる。

今後の贈与税の課税体系

贈与税の計算は、その年の 1 月 1 日から 12 月 31 日までの 1 年間で贈与によりもらった財産の価額を合計し、その合計額から基礎控除額 110 万円を差し引き、その残りの金額に税率を乗じて税額を計算します。つまり、年間 110 万円超の贈与には贈与税が課税され、110 万円以下の贈与には贈与税が課税されないことになります。この贈与税の課税方式を暦年課税制度と言います。

これに関して令和 2 年 12 月に公表された令和 3 年度税制改正大綱では、この贈与税の暦年課税制度を見直す記載がありました。そのため、令和 3 年度では、年間を通して新聞やネットニュース等でも「暦年贈与ができなくなるのでは…」「贈与税の 110 万円の非課税枠がなくなる？」といった見出しを見る機会が増えていました。このような暦年課税制度の動向が注目される中、令和 3 年 12 月に令和 4 年度税制改正大綱が公表されました。

結果としては、令和 4 年度から暦年課税制度がなくなる事とはなりませんでした。しかし、今後も下記のように贈与税の課税制度の見直しを検討することが言及されています。

「相当に高額な相続財産を有する層にとっては、財産の分割贈与を通じて相続税の累進負担を回避しながら多額の財産を移転することが可能となっている。今後、諸外国の制度も参考にしつつ、相続税と贈与税をより一体的に捉えて課税する観点から、現行の相続時精算課税制度と暦年課税制度のあり方を見直すなど、格差の固定化防止等の観点も踏まえながら、資産移転時期の選択に中立的な税制の構築に向けて、本格的な検討を進める。」

引用：令和 4 年度税制改正大綱

将来的に多額の相続税が予想される富裕層にとっては、小まめに分散して贈与しておけば、まとめて相続税を支払うより贈与税の方が安くなるため、非常に大きな節税効果を得られます。その格差是正のためにも、将来的に相続・贈与の課税体系を変えなければならないとしています。また、日本では相続開始前 3 年間に贈与した財産は相続財産として持ち戻し、相続税の課税対象としていますが、欧米諸国はより長い持ち戻し期間の中で贈与した財産を相続税の課税対象としており、相続と贈与をより一体的なものとして捉えています。ドイツは死亡日以前 10 年間、フランスは 15 年間、アメリカは期間を問わず生前贈与財産すべてに相続税を課しています。今後の贈与税の課税体系はこういった諸外国の制度も参考にされるようです。

<u>今後、どうなることが想定されるか？</u>

令和 4 年度税制改正大綱においても贈与の課税体系について、具体的な指針が出ているわけではありません。

そのため、推測の域を出ませんが、令和 4 年度税制改正大綱の「諸外国の制度も参考に」の通りであれば、贈与財産の相続財産への持ち戻し期間が 3 年から延長される可能性も高いと考えられます。持ち戻し期間が延長された場合、持ち戻しの対象となる財産は現状でも 110 万円以下の財産も対象となっているため、その延長した期間で贈与した 110 万円以下の贈与財産も相続財産に持ち戻されることが予想されます。その場合は当然、対象となった 110 万円以下の贈与も無税とはなりません。

しかし、暦年課税制度は、国民全体に周知されており、実際に当制度で贈与されている方は非常に多いと思います。持ち戻し期間を長くすればするほど、相続の際に過去の贈与の集計は煩雑になり、それを明確にするためには贈与税の申告が条件になると予想されます。その場合、例えば数千円のお年玉でさえ申告が必要なのか等、杓子定規な申告制度を適用してしまうと、弊害が出てくる面も多分にあります。

そのため、急に暦年課税制度がなくなる可能性は高いとは言えず、制度を変えるとしてもバランスを考えて、段階的に制度を改正していくのではないかと予想されます。

今後、生前贈与をしようと考えている方は、贈与税の制度改正に注視する必要があります。

山形事務所
パートナー
公認会計士・税理士　伊藤　俊和

事業会社の財務経理を経て、KPMG Japan 有限責任あずさ監査法人に勤務。現在は税理士法人あさひ会計で相続・事業承継の実務に携わる。

令和 4 年 4 月からの変更点（案）のご紹介

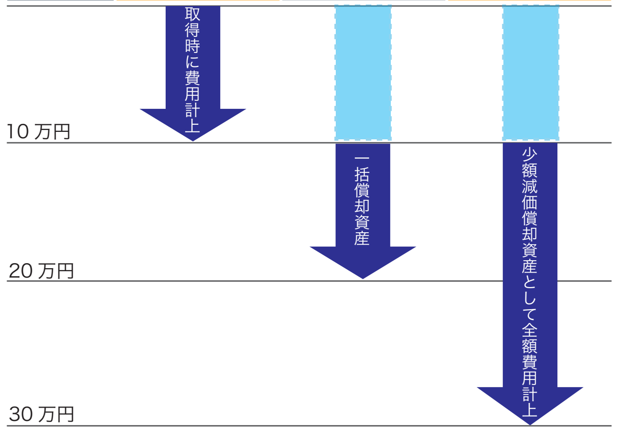
ー少額減価償却資産の取り扱い、G ビズ ID の発行についてー

■少額減価償却資産の取り扱い

令和 4 年度税制改正大綱にて、中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例が、令和6年3月31日まで延長となりました。この特例は中小企業者等が、取得価額 30万円未満の減価償却資産を事業の用に供した場合、取得価額に相当する金額を損金の額に算入できるものです。活用している事業者が多いと思われますが、令和 6 年 4 月 1 日以降は、“ 貸付けの用に供した資産 ” は対象資産から除外されることになります。また、一括償却資産・少額の減価償却資産についても貸付けの用に供した資産は対象外となります（下図参照）。

【一括償却資産と少額償却資産等の取り扱い】

種類	少額の減価償却資産	一括償却資産	少額減価償却資産
一資産あたりの取得価額	10 万円未満	10 万円以上 20 万円未満	10 万円以上 30 万円未満 (年間 300 万円に達するまで)
取り扱い	使用時に全額損金算入	3 年間で均等償却	使用時に全額損金算入
対象事業者	全事業者	全事業者	※中小企業者等



※青色申告法人である中小企業者又は農業協同組合で、常時使用する従業員の数が500人以下の法人

この取り扱いは、所得税についても同様となります。ただし、リース会社やレンタル会社等の賃貸業者等、貸付けを主要な事業として行う場合はこの改正に含まれないこととなっています。

■G ビズ ID の発行

本誌 2021 年（令和 3 年）8、9 月で取り上げました中小企業経営強化税制※を適用するためには、自社の経営状況や経営力向上の目標を示す指標等を記載した計画書（以下、経営力向上計画）を策定し、経済産業部局や一部省庁へ申請しなければなりません。経営力向上計画について、令和 2 年 4 月から経営力向上計画申請プラットフォームより電子申請ができるようになっています。電子申請をするためには、デジタル庁が発行する G ビズ ID を取得する必要があります。G ビズ ID を取得し電子申請を行うことで、作成にあたってのエラーチェックが行えたり、処理期間が短縮されたりとメリットが多数あります。提出する先は業種によって異なりますが、経済産業部局宛てのみの申請は、令和 4 年 4 月より完全電子化に移行する予定となっています。G ビズ ID の発行には数日の審査があるため、経済産業部局宛てへ申請する業種で、中小企業経営強化税制を検討している事業者は早めの登録をご検討ください。また、他の省庁へ申請する業種であっても、今後を見据え登録をするに越したことはないと思われます。ただし、現状利用料金は発生しないこととなっていますが、今後発生する可能性があることに注意が必要です。

※中小企業の設備投資による企業力の強化や、生産性向上を後押しする制度

G ビズ ID により経営力向上計画申請プラットフォームでできること

	経営力向上計画報告書（所得拡大促進税制の上乗せ措置用）	経営力向上計画申請	B 類型実施状況報告
G ビズ ID エントリー	○	×	×
G ビズ ID プライム	○	○	○

アカウント種別	発行方法	ログイン方法	スマートフォン又は携帯電話
gBizIDエントリー	審査を行わずオンラインで発行	ID/パスワードを用いた単要素認証	不要
gBizIDプライム	審査を行ない発行	ID/パスワードに加え、所有物認証による二要素認証	必要
gBizIDメンバー	（組織の従業員等用として）gBizIDプライムが発行 発行後はgBizIDプライムが許可したサービスのみ利用できます	ID/パスワードに加え、所有物認証による二要素認証	必要

デジタル庁 "gBizID"https://gbiz-id.go.jp/top/（参照 2022.2.8）

山形事務所
審査部
早坂　賢人

審査部にて従事。決算書や申告書のチェックを日々行う。

社労士診断認証制度
「経営労務診断」のすすめ

新たな人材獲得と既存の人材の定着のため就労環境を整えることに力を注いできた企業等から、「自社の労務管理状況について問題点の指摘と改善提案をしてほしい」というご要望をいただくことがあります。そんなときにお勧めしたいのが、全国社会保険労務士連合会が実施している「社労士診断認証制度」です。

1　職場環境改善宣言企業

社労士と一緒に「職場環境改善宣言企業」セルフチェックシートの項目を確認し、職場環境改善に一層力を入れることを宣言すると、「宣言企業」として、全国社会保険労務士会連合会ホームページに掲載されます。項目の一部をご紹介します。セルフチェックシートは社労士診断制度サイト（https://www.sr-shindan.jp/self-check/）から入手できます。

＜セルフチェックシート抜粋＞

項目	No.	内容	回答	
1. 就業規則	1	働くことに関連するルールを定めている	□はい	□現在、策定中です
	2	育児・介護休業法に関する取り扱いについての定めがある	□はい	□現在、策定中です
	3	ハラスメントに関する対応ルールを定めている	□はい	□現在、策定中です
2. 労働時間管理	4	始業・終業の時間管理を行っている	□はい	□現在、行う準備をしています
	5	時間外勤務や休日出勤を命じるために必要な労使協定（36 協定）を締結し、労働基準監督署へ届け出ている	□はい	□現在、36 協定を締結・届出するための準備を行っています
	6	人員配置や業務分担の見直し、「ノー残業デー」を設ける等、長時間労働とならないような取り組みを行っている	□はい	□現在、準備を進めています

2　経営労務診断実施企業

経営労務診断実施企業は、「職場環境改善宣言」を行ったうえで、「経営労務診断基準」の所定の項目について社労士の確認を受けた企業をいいます。達成度合いは関係ありません。

1の「宣言」のセルフチェックシートは簡易的ですが、2及び3の「診断」はより詳細です。例えば右表の労働条件の明示に関する項目は、セルフチェックでは「労働条件や労働契約内容を書面で明示している」ですが、診断基準では、より細かくなります。「適正か」「不足はないか」という判断は、正確な知識が求められるものですので、セルフチェックではなく社労士が資料確認とヒアリングにより診断します。労働条件の明示そのものに関連する定めがある法律だけでも労基法、パート・有期法、派遣法等複数あり複雑で、法改正が続く昨今、対応に抜け・漏れが発生していることも間々あります。ちなみに、労働基準監督官による調査での労基法、安衛法違反率は毎年おおよそ７割前後であり、それだけ労務コンプライアンスに完璧を求めるのは難しいといえます。労働条件通知ひとつ取っても、診断結果を活かして自社の雇用契約書や労働条件通知書のフォーマットを定めることで、その後の雇用契約締結事務を適切かつスムーズにできるようになります。

＜経営労務診断基準抜粋＞

	労働条件関連の定め
労務管理関連規程の整備	1. 明示の方法が適正か
	2. 明示する書面様式や項目内容に不足がないか
	3. 有期契約労働者がいる場合、更新の有無及び更新基準は明示されているか
	4. 短時間労働者への４つの明示事項は適正か

3　経営労務診断適合企業

２で紹介した、「経営労務診断基準」の必須項目すべてについて適正として社労士の確認を受けた場合、全国社会保険労務士会連合会のホームページに企業名と確認結果が公表されます。

労働基準監督署等の行政機関による調査を最近受けた企業は、「もう行政に確認されたから問題はないはず」と思うかもしれません。しかし、行政による調査は、所管の法令遵守状況のうち、その時の重点事項について確認をするものであって、労務管理全般が総ざらいされたわけではありません。もともと労務管理は、労使が良好な関係を保って本業に専念するためのもので、行政のテストにパスするためにしているのではありません。経営労務診断では、より広範な現状把握から課題抽出、労務管理手順の整理が出来、従業員対応や入社希望者への説明に自信が持てるようになることが期待できます。

労務管理状況の調査は、この診断制度のように、職場の健康診断として実施する場合もありますが、M&Aのための人事・労務デューデリジェンスや、株式上場審査に備えて内部統制の一部として労務関係の問題点を解消するために調査する場合もあります。その際は、目的に応じて重点項目を変えて実施しますので、社労士等にご相談ください。

全国社会保険労務士会連合会　社労士診断認証制度（経営労務診断）の詳細はここから確認できます。

https://www.sr-shindan.jp/

いまの社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士　今野佳世子

埼玉県内３か所の労働基準監督署にて労災認定・保険給付業務等に従事。2008 年いまの社会保険労務士事務所を開業。2010 年特定社会保険労務士付記。

公益法人の決算スケジュール

総務経理担当者にとって１年における最大の山場は、「決算」といえるのではないでしょうか。決算書は、法人が１年間行ってきた事業と財政状態を金額で表し、ステークホルダー（寄付者、会員、利用者、行政など）に対して適切に公表することが求められます。

迅速に正確な決算作業を行うためには、事前のスケジュール確認が重要です。以下に一例として、会計監査人非設置の３月末日決算法人のスケジュールを掲載します。

2～3月中	財務３基準の達成確認　（公益認定法人） 公益目的支出計画の目標値を超えるか確認　（移行法人） 決算日程の調整 固定資産の現物確認と除却資産の把握 退職給付引当資産等の特定資産への積立、取崩し
3月31日	現金実査・実地棚卸 事業計画書等の提出期限
4月1日	残高証明書の取得
5月初旬	決算書類の完成 公益目的支出計画実施報告書の作成　（監事監査が必要）　（移行法人）
同	監事への計算書類等の提供 ※計算書類を受領した日から４週間を経過する日まで（理事との合意で別途定めた日がある場合を除く） 監事監査（監査報告の理事への提出） 理事会の招集通知発送 ※理事会の１週間前まで（定款で別途定めた場合を除く）
5月中旬以降	理事会での計算書類の承認及び総会（評議員会）の招集決議 計算書類等の備え置き開始 ※総会(評議員会）の日の２週間前より５年間事務所へ備え置くことが必要（法人法129条） 総会（評議員会）招集通知の発送 ※総会（評議員会）の１週間前まで（定款で別途定めた場合を除く。社員又は評議員全員の同意がある場合は省略可）
5月末頃～6月末	定時総会（評議員会）にて計算書類等の承認
遅滞なく	貸借対照表の公告　（定款に定めた方法により） ※電子公告の場合は５年間　主たる事務所の公衆の見やすい場所への掲示は１年間
5月31日 or 6月30日	税務申告・納税期限（延長法人を除く） ※延長届を提出の法人は６月末まで提出（納税は６月納税の場合利子税が発生）
6月30日	定期提出書類提出期限　（公益認定法人、移行法人）

※３月末決算の会計監査人非設置法人

公益認定法人は、決算前の段階で財務３基準に適合しているかの確認が重要です。コロナ禍において、計画通りの事業が行えず想定以上に事業費が少なくなり、遊休財産の保有制限や収支相償、公益目的事業費割合 50%の各基準に抵触しそうな場合は、支出の調整や特定費用準備資金の積み立てなどの検討が必要になります。

移行期間中の一般法人にあっては、公益目的収支差額について、公益目的支出計画の目標値を超える見込みがあるかの確認が必要です。

未達事項は３月までに対応可能な項目は実行し、未達となる見込みの項目は事前に行政庁等に相談・協議することをお勧めいたします。

固定資産の確認も事前に行える作業です。期中取得・除却資産の確認と固定資産台帳の整備を行っておきましょう。理事会や総会（評議員会）の招集通知に関しては、定款を再度確認することを推奨します。定款に定められた期間までに通知を行ってください。

退職給付引当資産などの特定資産を決算時期に取得・取崩しを行う場合（定期預金等で別途口座管理をされているような場合）は、期日後には未払、未収計上ができませんので、年度末までに預入をしてください。

理事会と総会（評議員会）は２週間以上空けて開催する必要があります。これは、計算書類の備え置き期間が社員総会（評議員会）の開催２週間前からと定められており（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律 129 条①、199 条）、計算書類承認の理事会後に決算書の備え置きが始まりますので、理事会と総会（評議員会）は２週間の間隔が必要ということになるからです。

今年もコロナの影響で、書面や Web 会議形式での理事会や総会（評議員会）の開催となる法人があるかと思います。書面決議の場合は、１名でも反対の理事や評議員がいる場合は賛成多数で可決とはならず、提案内容を見直して全員の同意の取り付けが必要になります。その場合は想定した期間以上の時間が必要となりますので、注意が必要です。なお、WEB やテレビ、電話会議の場合は、通常開催と同様の取り扱いになりますので賛成多数での可決が可能です。

代表理事、業務執行理事の職務執行状況については、書面決議を用いて理事会への報告を省略することは法律上認められていません。そのため理事会の開催が必要になってきます。WEB 会議等での開催が難しい場合や、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、職務執行状況報告を実施するためだけに集まって理事会を開催するのが難しい場合もあると思います。この点は、内閣府も、理事会の開催時期について、「今般の新型コロナウイルス感染症に伴う影響のように、やむをえない事由により、当初予定していた時期に開催できない場合、その状況が解消された後合理的な期間内に開催していただければ、行政庁としては、その状況を斟酌して対応いたします」との考え方を示しています（令和２年５月 18 日付け「新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う公益法人の運営に関するお知らせ」）。期限内に開催できない場合は、理事会を開催することが可能になり次第速やかに理事会を開催し、その理事会で代表理事及び業務執行理事の職務執行状況報告を実施することが必要です。

山形事務所　経営支援２部
チームマネージャー　柴田　憲吾

一般の事業会社のほか、公益法人アドバイザーとして公益法人も担当。社内外の IT 化、DX 化、業務改善を進めている。

vol.3 あさひグループが注目する、地域の企業をご紹介します

Focus

生産から販売まで一貫体制を敷き トータルプロデュースを行う国内唯一の総合ニットメーカー

佐藤繊維株式会社は、1932 年創業・山形県寒河江市に本社と工場を置く紡績ニットメーカーです。原料の調達をはじめ、糸づくりからニット製品の製造、自社ブランドの展開や小売事業と、生産から販売までの「一貫生産」をすべて国内製造にて手掛けています。

古き良き伝統技術を大事にしながらも、新たな価値観を融合させ今までにないものづくり、オンリーワンのものづくりに挑戦し続けています。

Sato Seni Co.,Ltd.

佐藤繊維株式会社
https://satoseni.com/
山形県寒河江市元町 1-19-1
TEL.0237-86-3134

2015 年、本社敷地内に「GEA」というセレクトショップをオープン。地元の当たり前にある豊かさや大切に受け継がれている伝統文化など、山形寒河江のあらゆる財産を紡ぎながら<作り手目線のセレクト><山形にあるからこそできること>を強みとして独自の文化やライフスタイルを発信する拠点をつくりました。翌年 2016 年には、併設するレストラン「0053」や和食処「弦円庵」もオープン。作り手の顔が見える安心安全な地元食材を使い、その季節にしか味わえない料理を提供しています。

私たちは、2001 年に「M.&KYOKO」という自社ブランドを立ち上げ、全国の直営店や卸、TV ショッピングやネット通販を通して販売しています。海外との取引も行っており、台湾やニューヨーク、パリではパートナーショップも展開しています。

近年では、業界の大量生産大量廃棄の問題に向き合い、適正な量を生産して必要な方にお届けをする D2C として新たなブランドも立ち上げています。手に取る喜びを感じてもらい、消耗品としての衣類ではなく、何年も大切に着ることができるような製品を目指し作っています。

2021 年にリリースしたスタンダードラインデイリーウェア「nist」は、シンプル＆ベーシックなデザインを特徴としており、老若男女誰もが着たくなるような自由にニットウェアを楽しんでもらえる商品として展開。余剰在庫を作らない完全受注生産のブランド「kone」は、こだわりの国産シルクニットアンダーウェアをオリジナルラインとして発表。人気メイクアップアーティストである早坂香須子さんとコラボレートコレクションを展開すると瞬く間に注目をあびました。このようにして、時代や環境が変化していく中でも流行を追うのではなく、自分たちの作りたいものを作り、それがお客様に豊かさを与え続けていけるよう革新し続けています。

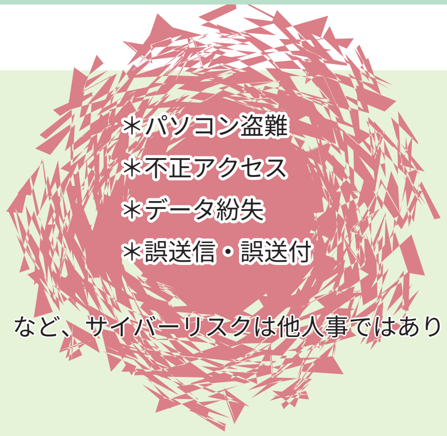
あさひグループ新職員のご紹介

所属：山形事務所特別経営支援部
鈴木　賢人（すずき　けんと）
公認会計士試験合格者

■3 月にあさひ会計に入社しました鈴木賢人と申します。前職では一般事業会社の監査に従事しておりました。趣味はサッカー観戦 (特に名古屋グランパス)、フットサル、ゲームです。これまでの経験を活かして、監査税務 FAS 等様々な業務に挑戦したいと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

サイバーセキュリティ保険の取扱いを開始しました

サイバーセキュリティ保険とは、サイバーリスクに起因して発生する様々な損害に対応するための保険です。



など、サイバーリスクは他人事ではありません！

サイバー攻撃は日々進化しています。

サイバーセキュリティ保険は、不正アクセスによって生じる情報漏えい等の賠償損害だけでなく、事故が発生した場合に発生する事故対応費用、事故原因・被害範囲調査費用、コンサルティング費用等も補償します。

今後、更に多様化するであろうと予測される、サイバー犯罪の手口。そのリスクを軽くするためにも、セキュリティ対策に加え、保険加入を検討することは十分に意味があると言えます。

〈ご相談・お問合せ先〉
取扱代理店：株式会社Cross仙台支社（あさひ会計提携代理店）
〒980-0804　宮城県仙台市青葉区大町1丁目1-30　新仙台ビルディング4階
TEL　022-262-4560

〈引受保険会社〉
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社　広域開発部　営業課
〒103-0027　東京都中央区日本橋3-5-19　あいおいニッセイ同和損保日本橋ビル
TEL　03-6734-9608　　FAX　03-6734-9609

★詳しくは、同封のチラシをご覧ください。

（2022年3月承認）B21-201469

「ソニー再生」とリーダーシップ

公認会計士・税理士 米田健一

2018 年 3 月期、ソニーは 7348 億円の連結営業利益を上げ、20 年振りに最高益を更新した。この時の社長は平井一夫氏 57 歳。平井氏がソニーの社長に就任する前年度 2011 年 3 月期の連結当期純利益は 4550 億円の赤字で 4 年連続の赤字だった。平井氏はそこから 6 年間で「ソニー再生」を実現した。

平井氏はエレクトロニクスこそがソニーの主流という時代に傍流も傍流、CBS との合弁子会社である CBS ソニーに入社し音楽業界の仕事に従事した。数年後､帰国子女だった平井氏は社命でたったひとりのニューヨーク駐在員として渡米、ひょんなことからアメリカの事業会社であるソニー・コンピュータエンタテイメント・アメリカ（SCEA）でプレイステーションの販売を手伝うことになり出向。その後、SCEA の社長から「お前に任せる」と、経営者としては全く素人の平井氏（当時 35 歳）が経営を任されることになる。前任の社長からは、リーダーに必要な資質は「方向性を決めること。そして責任をとること」だと教えられたという。この時､出向元のソニーミュージック（旧 CBS ソニー）ではまだ係長の身分だった。

平井氏がまずやったことは、社員との 1 対 1 のミーティングだった。当時の SCEA は徹底的な競争主義で、よく言えば実力主義だが、仲間同士で足を引っ張り合い、組織として機能していないどころか泥沼の状況だったという。ここで平井氏が貫いたことの一つが「つらい仕事こそリーダーがやる」ということだった。つらい仕事や嫌な仕事を人任せにするようなリーダーに、人はついてこない。もう一つの方針が「量は追わない」という量より質の路線を明確にしたことだった。こうして SCEA はまともな会社へと変身し、親会社 SCE(ソニー・コンピュータエンタテインメント) の記録的な利益の計上に貢献するまでになっていた。

SCE はプレイステーション 2 の快進撃が続く一方、ゲーム機でも家電でもパソコンでもない、家庭用スーパーコンピュータを狙ったプレイステーション 3 の立ち上げの失敗で 2300 億円の赤字を出してしまう。今度は、平井氏は親会社である SCE の立て直しに社長として取り組むことになる。「プレイステーション 3 はコンピュータではない、ゲーム機である。SCE はゲームというエンタテイメントを提供する会社」と商品と会社のポジションを明確にし、「お客様に感動してもらう」ことが原点だということを基本に据えたのだった。

その後、平井氏はソニーの社長に抜擢されるのだが、平井氏は「リーダーがすべき 6 ヶ条」を次のように述べている。

（1）正しい人間になる…リーダーである前に一人の人間として正しい人間で在れ。肩書で仕事をするのではなく、人格で仕事をする。

（2）高い IQ を持ったマネジメントチームを組成する…社長一人で全部決めるのはムリ、やらない方がイイ。YES マンは不要。「違いますよね」という人が重要。「異見を求める」が平井氏の哲学だ。

（3）ミッション、ビジョン、バリューを定義する…ソニーは幅広いビジネスを手掛ける巨大企業だが、向いている方向がバラバラだったという。何を軸にすればいいのか議論百出の中から生まれたのが、ソニーが目指す姿としての「KANDO を届ける会社」だった。

（4）戦略立案…このステップは上記の 3 つのステップの後におこなう。“ 正しい人間＋正しい戦略 ” が成功への唯一のスタートラインだ。

（5）現場に行く…トップ自ら何度も現場に足を運び、ミッション、ビジョン、バリュー＋戦略を社員に直説訴え、腹落ちしてもらう。エンジニア魂に火をつけ、社員を輝かせなければ製品やサービスを輝かせることはできない。

（6）後進に道を譲る… BCP（事業継続計画）の観点から、何年後に次のマネジメントに持って行くかロードマップを作っておく。

SEMINAR

あさひ会計ホームページの What's New「セミナー情報」をご覧ください。

会場◆ 【山形】あさひ会計山形事務所 【仙台】あさひ会計仙台事務所

『成長戦略・事業承継　個別相談会』

共催／日本M＆Aセンター

参加費：無料

現在の悩み・課題に応える手法として「M&A」を検討してみませんか。
M＆A・事業承継に詳しい税理士・コンサルタントが個別にご相談承ります。

◎各会場先着 5 組様限定、完全予約制※Zoom を利用した WEB 形式の面談も可能です。

ご案内HP

【山　形】 3 月 10 日(木) 4 月 11 日(月)

【仙　台】 3 月 16 日(水) 4 月 12 日(火)

◆時間：各会場共通　① 9:00 ②10:30 ③13:00 ④14:30 ⑤16:00

『経営者のための DX セミナー』

参加費：お一人様 ¥3,000

RPA や AI など、最新テクノロジーを活用した DX 化の取り組みが企業競争力に圧倒的な差をつけます。会計業務などの間接業務の変化、様々な業界ごとの RPA 導入の実例を紹介します。

◎紹介ツール：Microsoft Power Automate、早業 DX など

講師：株式会社 ASAHI Accounting Robot 研究所　柏倉佑美
税理士法人あさひ会計 DX 推進チーム　渡部竜次

ご案内HP

【山　形】 3 月 16 日(水) 4 月 13 日(水)

【仙　台】 3 月 18 日(金) 4 月 15 日(金)

◆時間：各会場共通　14:00 ～ 15:30

『相続個別相談会』

参加費：無料

「相続のことで家族でもめたくない」、「相続税がどのくらいかかるか不安」、「子どもや孫に財産を残してあげたい」、など、相続の悩みを個別相談会として無料にて相談をお受けします。

◎ご相談は、相続人の方、または遺言書を検討されている方とそのご親族様に限定させていただいております。

ご案内HP

【山　形】 3 月 17 日(木) 4 月 14 日(木)
山形相続サポートセンター
☎0120-652-144

【仙　台】 3 月 16 日(水) 4 月 14 日(木)
宮城相続サポートセンター
☎0120-954-883

◆時間：各会場共通　1 回目／ 10:00 ～、2 回目／ 14:00 ～　いずれも 1 時間程度

『実践型　5 ヶ年経営計画書策定講座』

参加費：お一人様 ¥88,000
追加 1 名につき￥11,000

目指す将来像 (夢・ビジョン・資金繰り) についてじっくり考え、
納得がいくまでシミュレーションしながら経営計画を作り上げていく実践型講座です。

◎1 社限定、完全予約制

ご案内HP

【仙　台】 3 月 15 日(火) 9:30 ～ 18:00
4 月　5 日(火) 9:30 ～ 18:00

『2022 年診療報酬改定セミナー』

参加費：お一人様 ¥6,000
あさひ会計と顧問契約がある場合は ¥3,000

診療報酬研究の第一人者である中林梓先生をお招きし、新型コロナ感染症対策や第 8 次医療計画による医療提供体制の構築を見据えつつ、具体的な対応策について徹底解説頂きます。

講師：株式会社 ASK 梓診療報酬研究所　所長　中林　梓　先生
講師プロフィール／請求漏れ・経営改善・在宅医療等をテーマに経営調査・分析、
各種教育研修・セミナーや執筆活動を行う。

ご案内HP

【ZOOM】 3 月 20 日(日) 13:30 ～ 16:30

『新入社員研修』

社会人の基礎を身につけ、現場で即実践できる！

主催／株式会社旭ブレインズ

参加費：お一人様 ¥22,000

新卒新入社員を対象とした 2 日間の研修プログラムです。　（詳細は同封のチラシをご覧ください。）

◎プログラム概要：
●オリエンテーション
●「仕事とは何か」を考える
●企業経営の目的
●社会人としてのマナー
●仕事のすすめかた
●3 ヶ月間の行動計画

ご案内HP

【山　形】 4 月 4 日(月)・ 5 日(火)
定員◆30 名※定員に達し次第締切

【仙　台】 4 月 6 日(水)・ 7 日(木)
定員◆12 名※定員に達し次第締切

◆時間：各会場共通　9:30 ～ 16:30（両日）

※1 社のみでの個別研修も実施できます。お問い合わせ下さい。

INFORMATION

ASAHI
Research Institute

GEA_ 佐藤織維株式会社 (P7 参照)

Beyond vol.15

2022 年 3 月　発行

発行元／あさひ総研

山形　〒990-0034　山形市東原町 2-1-27
TEL：023-631-6521
仙台　〒980-0804　仙台市青葉区大町 1-1-30
新仙台ビルディング 4 F
TEL：022-262-4554

https://asahi.gr.jp