

2019年10月7日 事例問題

事例研究 25 (管理会計により資金繰り改善を行った事例)

事例 2

保険代理店を営む A 社は前社長（甲：78 歳）が約 30 年前に個人事業として損害保険代理店を始め、その後株式会社を設立して法人化しました。当期で法人化後 15 年目を迎えます。A 社は保険代理店であることから、設備は不要で固定資産は保有していません。甲が保有するマンション（自宅とは別）を事務所として使用しており、家賃として年間約 200 万円を甲へ支払っています。固定客が相応にいるため、売上は 14 百万円程で安定していますが、パート従業員の人件費や接待交際費も多く、毎年 1 百万円程度の赤字が発生しています。また、この赤字を補填するために毎年 1 百万円を甲から借り入れており、返済はできていません。そのため、借入金が 15 百万円（すべて甲からの借入）あります。税務上の繰越損失も約 15 百万円となっています。

前社長（甲）は自身の高齢化のため、5 年前から長男（乙）を跡継ぎとして会社に入れて顧客の引き継ぎを進めると共に経理・総務等の管理業務を長男に任せてきました。しかし、世代のギャップから経営方針に齟齬が発生し、親子関係は大きくこじれてしまいました。長男（乙）はこのまま A 社の跡を継ぐことに対する不安が大きくなり、跡を継ぐことを拒否して大手企業へ転職してしまいました。

そこで、体調が優れなくなってきた前社長の甲は、次男（丙）を跡継ぎとして招き、1 年間かけて顧客の引き継ぎを行ってきました。今年 1 月、甲は自身が 100% 保有していた A 社株式を丙に贈与すると同時に代表取締役を丙に譲り名実ともに次男（丙）が A 社の社長となりました。株式の贈与にあたり、株式の相続税評価額を算定してみたところ、ほぼ 0 円であり、贈与税の心配はありません。なお、株式以外の財産は自宅（評価額：15 百万円）、有価証券（評価額：3 百万円）、A 社事務所としているマンション（評価額：7 百万円）、現預金 7 百万円となっています。

次男（丙）は損害保険会社で営業の経験があり、業界動向に精通していることに加え顧客対応も上手く新規客の開拓も徐々に進みつつあります。

一方、次男（丙）は経理の経験が一切無く、決算書の見方もよくわかりません。A 社はこれまで経理をすべて前社長（甲）が行っていましたが、今後

2019年10月7日 事例問題

は次男（丙）が担うことになります。クラウド会計システムを導入し、税理士のフォローを受けることで経理事務についてはなんとかなりそうですが、赤字の解消について次男（丙）は具体的な目標数値が全く見えていません。そこで、コンサルタントであるあなたに相談がもちかけられました。

なお、甲の家族関係は、妻、長男（乙）、次男（丙）、長女（結婚している）の5人家族で、長男（甲）と長女はすでに家を出ています。次男（丙）は甲と妻が暮らす自宅に同居しています。

【問1】 今年1月に前社長（甲）から次男（丙）に自社株式を贈与した際に贈与税がかからなかったことで甲・丙共に株式の譲渡や相続については安心してあります。事業承継コンサルタントであるあなたは、将来の相続発生時に懸念があることに気がつきました。さて、あなたは甲・丙両氏に①どの様な危険性があり、②どの様な対策を講ずるべき、と助言しますか？

【問2】 前社長（甲）は、引き続き会長として役員報酬を取ることにしました。但し、昨年より役員報酬を100万円下げることにし、次男（丙）は社長になったのだから昨年よりも200万円報酬を上げることにしました。他の経費が昨年とほぼ同等だとした場合、赤字を出さないようにするために、新社長の丙にどの様な経営管理を提案しますか？

ヒント

【問1】 株式贈与の際の贈与税、将来の相続税は発生しません。しかし、長男（乙）と次男（丙）の関係も良好とは言えない状況の中、税金だけではなく会社の継続に危険性が残っていないでしょうか？

【問2】 数字の見方に不安がある新社長に数値管理ができるようにするためには何をどの様に示せばよいでしょうか？