

## 1. “JT B、資本金1億円へ減資”に思う

2月23日の夜にTVでニュースを観ていたところ、旅行大手のJT Bが現在の資本金23.4億円を1億円に減資するという報道を聞きました。今期はコロナ禍で減収減益だそうですが、令和2年3月期の連結売上高1.3兆円弱で従業員数約2.7万人の企業が、どういう理由で1億円へ減資するのか。摩訶不思議な気がします。

翌日にネットで調べました。航空会社のスカマーク(現90億円)や新聞大手の毎日新聞(同41.5億円)も1億円に減資するようです。同様のケースで平成27年に家電大手のシャープが1億円に減資しようとして社会的な批判を受けて中止したことを思い出しました。

資本金が1億円以下となると、税法上は中小企業と看做されます。JT Bのように全国に営業拠点等を多数抱え、従業員数も万単位であっても中小企業!とするのです。中小企業と見做されることの税法上のメリットは納税面で多様な特典が付与されることにあります。例えば外形標準課税の課税から逃れることができるのです。

会社が赤字決算になれば所得が発生しない為に、益金課税の法人税や法人住民税の納税義務が発生しません。そうすると道路や上下水道等社会インフラの利益を最も多く受けている大企業は得になります。そこで、資本金1億円超の企業は赤字であっても地方税を納税する仕組みを作ったのです。それが外形標準課税です。

JT Bらの大企業!がする1億円への減資の目的が課税回避であれば、一納税者として心穏やかではありません。このような行為を許すのは、現行の税法に問題点があるからでしょう。**あらゆる制度は作成時には正当な理由があります。しかし時間の経緯とともに正当な理由は色あせてきます。制度疲労が起きるからです。制度疲労をそのままにしておくとその制度を悪用して、自利の為に活用とする動きが出てきます。**今回のJT Bや毎日新聞の動きは正にそうではないかと思うのです。

会社は創業以後、幾多の艱難辛苦を乗り越えて成長してきました。会社の成長は概ね次の4つの段階に区分することができます。創業期、成長期、成熟期、そして衰退期の4つです。会社の経営資源は大きく分けて4つあります。人財、物(製品等と設備等)、資金、そして情報です。会社は4つの発展段階と4つの経営資源とをクロスして色々な制度を企業は創り上げ、そして磨き上げていきます。**その制度・システムを創った時に「最高の制度だ」と自画自賛しても、時の経過と共に完璧と思っていた制度・システムは徐々に色あせてきます。何故なら、会社の今の立ち位置は既に過去の場所から移動しており、また経営資源の質や量も大きく変化しているからです。**

会社という器が変化し、またその器に入っている資源が変わっているのです。それでも従前に創った「最高の制度」を使い続けますか。**経営者は、最高だった制度を最善な制度へと意識的に転換する努力をしなければなりません。自己変革を怠ると、幸せな制度は不幸な制度となり、社長ほか全員を苦しめていくことになるからです。**

## 2. みずほ銀行、3度目+1のシステムダウン

2月28日にみずほ銀行のシステムがダウンし、当行のATMの8割が使用できなくなるという大失態をやらかしました(3月8日にもシステム異常が発生)。当行のシステムダウンは今回が初めてではありません。2002年(平成14年)4月、2011年(平成23年)3月、そして今回です。こうして時系列に年月を並べてみるとあることに気が付きました。それは約10年の間隔でシステムダウンを発生させているということです。

「十年一昔(じゅうねんひとむかし)」という格言があります。「10年も経つと昔のことになってしまう」というのでしょうか、みずほ銀行の経営トップや基幹システムの管理運営責任者の責任追及は免れないでしょう。この大失敗を他山の石として、自社の経営に活かしていきたいものです。そこで教訓を3つ考えてみました。

□教訓1:**致命的な大失敗をしても、月日の経過と共に自然と風化していくものである。**「風化する」「忘却する」「つらい体験から逃避する」。人にはこのような傾向があることを再認識しておく必要がある。

□教訓2:**風化を防ぐためには、一定期間毎に再教育をしなければならぬ!**「忘却の防止」「意思付けの強化」「新人等へ実体験を継承」「社内全部署での情報共有」。災いは忘れた(忘れない)頃にやってくる。会社に所属全ての人材が忘れさせない工夫をしなければならぬ。

□教訓3:**新たな事に挑戦する際は、最悪の事態を想定して計画を組む。**悲観的、消極的に実施計画を練り上げる。そして**不測事態発生時の事前対策も講じておこう。**

## 3. 書籍のご紹介:「日本企業の勝算」

今回紹介するのは小西美術工藝社社長デービッド・アトキンソン氏の著作です。氏はこの本の中で、日本の中小企業や行政の中小企業支援策に強烈な批判と「こうあるべきだ」と対策を提言しています。読み進めていくと、**「日本(の企業)が長期に亘って低迷している理由を「経営規模が小さ過ぎるからだ」と言い切っています。**

私が主要フィールドとしている中小企業診断士は、「名は体を表す」の通り中小企業(経営者)を支援することを生業としています。その中小企業が「成長し切れていない」理由を他国の中小企業支援策の事例や論文を参照に具体的かつ詳細に書き綴っています。この本を勧めることを少し躊躇しました。しかしホットレター49号にて「今だからこそ設備投資に強い関心を持つ」と、**会社成長の為に積極的な投資の勧め**を行っていました。

アトキンソン氏の主張はこの49号での私の主張と整合性があると感じたのです。氏は英国オックスフォード大学を出た後にゴールドマンサックス入社。来日後、2007年に同社を退社し2009年小西美術工藝社入社(11年社長兼会長に就任)。**氏の主張は受け入れ難い所もある一方で、会社を小規模のまま留まることなく成長させていくことが、日本が抱える諸問題の解決に繋がるという主張は納得できるものが多い**のです。是非ご一読を!