

同業類似法人の最高額に基づく「不相当に高額な部分」の算定

東京地裁平29年（行ウ）第371号，令2・1・30判決（LEX/DB25582011）

明治学院大学法学部教授 渡辺 充

Brush up Point

本件の争点は、役員給与に「不相当に高額な部分」があるか否か、また、その金額はいくらであるかということである。本件判示の特徴は、事実認定を踏まえて、次のとおり判断した点にある。

- 本件代表者が果たした職責及び達成した業績は、中古自動車販売業を目的とする法人において一般的に想定される職務の範囲内でも、相当高い水準にあったといえることができる。しかし、本件代表者が果たした職責等に照らしても、本件役員給与の額の高さ及び増加率は著しく不自然であると評価せざるを得ない。
- 同業類似法人の抽出基準については、同業類似法人について、事業の規模ないし性質の厳格な同一性までは要求されない。
- 本件における「不相当に高額な部分」の金額は、原告の売上げを得るために本件代表者が果たした職責及び達成した業績が相当高い水準にあったことに鑑み、当該調査対象事業年度における本件各抽出法人の役員給与の最高額を超える部分がこれに当たると認めるのが相当である。

I. 事実関係

原告は、平成9年9月11日に設立された自動車等の輸出入等を目的とする株式会社であり、マレーシアへの中古自動車の輸出を主たる事業としている。本件代表者（マレーシア出身）は、原告の設立以来、原告の代表取締役を務めており、また、原告の発行済株式の総数を保有している。本件各事業年度（平成23年7月期～平成27年7月期までの各事業年度）における原告の役員は、本件代表者、その妻である取締役P5及びP5の妹である代表取締役P1（本件訴訟における原告代表者）の3名であった。本件代表者及びP5は、マレーシアに居住して業務を行い、P1は日本に居住して業務を行っている。

原告は、平成21年から平成26年までの各9月に開催された定時株主総会において承認可決された役員給与の月額（承認された月額は

それぞれ翌10月から支給）に基づき、本件各事業年度において、本件代表者に対し法人税法34条1項1号に定める定期同額給与を支給したところ、被告税務署長（処分行政庁）は、原告が損金の額に算入した本件役員給与には、法人税法34条2項に規定する不相当に高額な部分の金額があり、同金額は損金の額に算入することができないとして、平成27年12月11日付けで、原告に対し、本件各事業年度の法人税並びに復興特別法人税について各更正処分及びこれらに伴う過少申告加算税の各賦課決定処分等を行った。これを不服とした原告は、所定の手続きを経て、本訴に至った。

<原告における役員給与の支給の状況>

(円)

区分	本件代表者	P5	P1	合計
平成21年7月期*	136,000,000	22,000,000	—	158,000,000
平成22年7月期*	120,000,000	24,000,000	—	144,000,000
平成23年7月期	272,000,000	24,000,000	7,000,000	303,000,000
平成24年7月期	400,400,000	24,000,000	9,700,000	434,100,000
平成25年7月期	470,000,000	24,000,000	11,700,000	505,700,000
平成26年7月期	480,000,000	24,000,000	12,000,000	516,000,000
平成27年7月期	520,000,000	34,000,000	22,000,000	576,000,000

* 平成21年7月期、平成22年7月期は、係争事業年度ではないが参考数字として表示した。

II. 主たる争点と当事者の主張

本件の争点は、本件役員給与のうち「不相当に高額な部分」があるか否か、また、その金額はいくらであるかということである。当事者の主張は、次のとおりである。

原告の主張	被告の主張
<p>(1) 被告は、本件役員給与には「不相当に高額な部分」（法人税法34条2項）があると主張するが、被告は、下記のとおり、その検討過程において、本件代表者の職務の内容が中古自動車販売等を目的とする一般的な法人の役員において想定される職務の範囲内にあるとの事実誤認をしており、また、原告の同業類似法人とは認められない本件各抽出法人を比較の対象としているのであるから、被告の検討結果が合理的な根拠を欠くものであることは明らかであって、本件役員給与の額に「不相当に高額な部分」があるとは認められない（主位的主張）。</p> <p>(2) 仮に、本件役員給与の額に「不相当に高額な部分」があるとしても、本件各事業年度における売上金額や改定営業利益（営業利益に本件役員給与を加算した金額）が、平成21年7月期及び平成22年7月期の平均額（売上金額83億3560万3292円、改定営業利益4億4567万7524円）とおおむね同水準又はそれ以上であることに鑑みれば、役員給与として相当と認められる金額は、平成21年7月期及び平成22年7月期において本件代表者に支給された役員給与の平均額（1億2800万円）を下回るものではないから、「不相当に高額な部分」の金額は、上記平均額を超える部分に限られるというべきである（予備的主張）。</p> <p>(3) 被告は、本件代表者の職務の内容が「中古自動車販売等を目的とする一般的な法人の役員において想定される職務の範囲内にある」ことを前提に、本件役員給与の額のうち「不相当に高額な部分の金額」として認められる部分の有無</p>	<p>(1) 被告がとった同業類似法人の選定についての抽出基準は、次のとおりである。①埼玉県内の各税務署の管轄区域（春日部税務署及びこれに隣接する6つの税務署の管轄区域である第1次対象区域のほか、それ以外の埼玉県内の8つの税務署の管轄区域である第2次対象区域を含む。）を対象に、②日本標準産業分類における大分類「〈1〉一卸売業、小売業」の中分類「54一機械器具卸売業」の小分類「542 自動車卸売業」を基幹の事業とし、③売上金額が原告の売上金額の2分の1から2倍までの範囲にある法人で、④代表取締役に対して役員給与の支給があり、かつ、争訟の係属していないものであること。この抽出基準は、いずれも合理的なものである。</p> <p>原告は、同業類似法人の抽出に当たっては、上記のほかに、(a)従業員数、(b)改定営業利益、(c)従業員1人当たりの売上金額及び改定営業利益、(d)他の企業からの独立性、(e)主たる事業の内容等の点についても厳密な類似性が求められるなどと主張する。しかしながら、法人税法施行令70条1号イは、「その内国法人と同種の事業を営む法人でその事業規模が類似するもの」と規定するのみであって、これ以上に要件を付していないのであるから、原告が主張する上記各事項についてまで厳密な類似性が求められているとはいえないというべきである。</p> <p>(2) 「不相当に高額な部分」の有無及びその金額</p> <p>① 原告の本件代表者の職務内容は、業務の一般的な指揮監督を行うとともに、マレーシアにおいて自動車販売事業者の新規取引先の開</p>

及びその金額を検討している。しかしながら、原告の顧客の大半はマレーシアの中古自動車販売業者であるところ、本件代表者は、マレーシアに在留し、①顧客の意向把握、②把握した意向に沿う中古自動車をオークションで落札するための使用人への指示、③落札した自動車の顧客への売却等の中古自動車販売に必要な業務を一手に行うとともに、④広告宣伝活動、⑤顧客との信頼関係構築活動、⑥顧客から寄せられたクレームへの対応、⑦顧客に対する支払の催促といった附随業務についても自ら行っていた。また、マレーシアに在留している原告の役員ないし使用人は、本件代表者のほかはP5のみであった。このように、本件代表者は、原告の事業面における業務全般を1人で担当していたのであって、その結果、原告は、上場企業等と資本関係が一切ないにもかかわらず、本件各事業年度において極めて高い業績(売上金額が約69億6000万円～約89億3000万円、改定営業利益が約3億3000万円～約6億3000万円)を達成したのであるから、本件代表者の職務の内容が、中古自動車販売等を目的とする一般的な法人の役員において想定される職務の範囲を大きく超えるものであったことは明らかである。

(4) 本件各抽出法人は、原告の同業類似法人であるとは認められない。被告は、原告の類似法人として、全10社の法人(本件各抽出法人)を抽出している。本件各抽出法人は2社を除き特定できるが、本件各抽出法人は、①従業員数、②改定営業利益、③従業員1人当たりの売上金額及び改定営業利益額、④他の企業からの独立性、⑤主たる事業の内容等の点で、原告とは事業の規模ないし性質を異にしているのであるから比較対象法人に当たらない。

したがって、本件各抽出法人は、原告と事業の規模ないし性質を異にするものであるから、本件各抽出法人を比較の対象として行われた被告の検討結果は、合理的な根拠を欠くというべきである。

拓営業などを行うといったものであるから、中古自動車販売等を目的とする一般的な法人の役員において想定される職務の範囲内にあるとすることができる。

また、原告の売上金額、売上総利益、営業利益は、いずれも減少傾向にあり、平成22年7月期と平成27年7月期を比較すると、売上金額は約3分の2に、売上総利益は約7割に、営業利益は約75分の1にそれぞれ大きく減少している。さらに、原告の使用人に対する給与も減少傾向にあり、平成22年7月期と比較すると、平成27年7月期は2分の1以下に大きく減少している。他方で、本件代表者に対する役員給与は、大幅な増加傾向にあり、平成22年7月期と比較すると、平成23年7月期は2倍以上、平成27年7月期は4倍以上となっている。

本件役員給与は、本件各抽出法人の役員給与の平均額と比較すると、約9倍から約23倍、本件各抽出法人の役員給与の最高額と比較しても、約4倍から約11倍という大きな差があることが認められる。以上、本件役員給与に「不相当に高額な部分」があることは明らかである。

②「不相当に高額な部分」の金額

ア 主位的主張(同業類似法人における役員給与の平均額に基づく算定)

役員給与として相当と認められる金額の算定に当たっては、同業類似法人における役員給与の平均額を超える部分が「不相当に高額な部分」の金額に当たると解するのが相当である。そうすると、本件における「不相当に高額な部分」の金額は、【別表5】の「差引(④-③)」欄記載のとおりとなる。

イ 予備的主張(同業類似法人における役員給与の最高額に基づく算定)

仮に、本件各抽出法人の役員給与の最高額を超える部分が「不相当に高額な部分」の金額に当たると解した場合には、本件における「不相当に高額な部分」の金額は、【別表8】の「差引(②-①)」欄記載のとおりとなる。

別表5

本件各抽出法人における役員給与の支給額

(単位:円)						
順号	管轄税務署	平成23年7月期	平成24年7月期	平成25年7月期	平成26年7月期	平成27年7月期
1	浦和	69,300,000	74,250,000	77,250,000	—	—
2	浦和	9,017,650	9,199,924	9,289,924	9,361,924	7,987,036
3	大宮	—	—	—	12,050,800	12,600,000
4	大宮	20,238,000	19,470,000	19,800,000	—	—
5	越谷	24,150,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000
6	川越	—	—	—	14,400,000	14,400,000
7	熊谷	36,000,000	36,000,000	36,000,000	45,000,000	48,000,000
8	熊谷	—	—	—	—	21,300,000
9	朝霞	—	6,840,000	—	6,840,000	6,840,000
10	朝霞	16,080,000	25,350,000	37,710,000	40,800,000	40,800,000
合計①		174,785,650	186,309,924	205,249,924	153,652,724	177,127,036
抽出法人数②		6法人	7法人	6法人	7法人	6法人
役員給与の平均額③ (①/②)		29,130,942	28,044,275	34,208,321	21,950,390	22,140,880
本件役員給与④		272,000,000	400,400,000	470,000,000	480,000,000	520,000,000
差引(④-③)		242,869,058	372,355,725	435,791,679	458,049,610	497,859,120

別表8

本件各抽出法人における役員給与の支給額及び最高額との対比

(単位:円)						
順号	管轄税務署	平成23年7月期	平成24年7月期	平成25年7月期	平成26年7月期	平成27年7月期
1	浦和	69,300,000	74,250,000	77,250,000	—	—
2	浦和	9,017,650	9,199,924	9,289,924	9,361,924	7,987,036
3	大宮	—	—	—	12,050,800	12,600,000
4	大宮	20,238,000	19,470,000	19,800,000	—	—
5	越谷	24,150,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000
6	川越	—	—	—	14,400,000	14,400,000
7	熊谷	36,000,000	36,000,000	36,000,000	45,000,000	48,000,000
8	熊谷	—	—	—	—	21,300,000
9	朝霞	—	6,840,000	—	6,840,000	6,840,000
10	朝霞	16,080,000	25,350,000	37,710,000	40,800,000	40,800,000
役員給与の最高額①		69,300,000	74,250,000	77,250,000	45,000,000	48,000,000
本件役員給与②		272,000,000	400,400,000	470,000,000	480,000,000	520,000,000
差引(②-①)		202,700,000	326,150,000	392,750,000	435,000,000	472,000,000

Ⅲ. 判決の要旨

東京地裁は、法人税法施行令70条1号イの役員給与の実質基準の判定要素につき、事実認定に基づき、次のとおり判決を下した。

(1) 本件代表者の職務の内容について

「本件代表者は、マレーシアにおいて原告の業務の全般的な指揮監督を行い、クライアントに対する営業を行って受注の大半を自ら獲得するなどしていた一方、原告の日本国内における業務の多くを、P1や従業員に委ねていたものであるところ、このような本件代表者の職務の内容は、中古自動車販売業を目的とする法人において、営業や販売を担当する役員について一般的に想定される職務の範囲内にあるものであって、これと質的に異なるものとはいえない。本件代表者が、受注の大半を自ら獲得していた点についても、原告のような小規模の同族会社においては、必ずしも珍しいことではない。」しかしながら、「本件各事業年度における原告の売上金額が、約69億円から約89億円に及んでいたこと（別表2）や、各業務において本件代表者が行っていた具体的な活動の内容（上記ア）に鑑みれば、原告の売上げを得るために本件代表者が果たした職責及び達成した業績は、中古自動車販売業を目的とする法人において一般的に想定される職務の範囲内でも、相当高い水準にあったといえることができる。」

(2) 原告の収益及び使用人等に対する給与の支給と本件役員給与の関係について

原告の売上金額及び売上総利益は、平成22年7月期をピークに減少傾向にあり、年度ごとに多少の増減はあるものの、本件各事業年度を通じて約2～3割の減少となっている。改定営業利益も減少傾向にあるが、売上金額

や売上総利益よりは小さな下げ幅となっている（なお、平成23年7月期に限ってみると、平成22年7月期の49.3%まで減少しているが、これには原告が東日本大震災に係る義援金として1億円を寄付したことが影響しており、上記1億円を改定営業利益に加算すると、平成22年7月期の64.2%となる。）。

一方、改定営業利益から本件代表者に支給した役員給与を減算した金額である営業利益は、減少傾向という点では、売上金額、売上総利益及び改定営業利益と共通するものの、その下げ幅はこれらと比べて格段に大きく、本件各事業年度において最も高額であった平成25年7月期をみても、平成22年7月期の30.3%（約1億6700万円）にすぎず、平成27年7月期に至っては、平成22年7月期の1.3%（約730万円）にまで落ち込んでいる。なお、改定営業利益に占める本件代表者に支給された役員給与の割合は、平成22年7月期が17.8%であったのに対し、本件各事業年度では、最低値が平成25年7月期の73.7%、最高値が平成27年7月期の98.6%と極めて高い数値を示している。

以上のような事実認定に基づき、「本件役員給与は、他の役員に支給された役員給与と比べて著しく高額であるばかりでなく、原告の収益が、本件各事業年度を通じて減少傾向にあり、使用人に対する給与の支給額も横ばいしないし緩やかな減少傾向にある中で、これに逆行する形で急増しており、その結果、原告の改定営業利益の大部分を占めることとなっており、原告の営業利益を大きく圧迫するに至っている…本件代表者の職務内容や原告の売上げを得るために本件代表者が果たした職責等に照らしても、本件役員給与の額の高さ及び増加率は著しく不自然であると評価せざる

を得ない。」

(3) 本件抽出基準等について

東京地裁は、本件抽出基準等は、原告の同業類似法人を抽出する基準及び抽出対象区域として合理的なものであるとし、特に、次のとおり、同業類似法人について、事業の規模ないし性質の厳格な同一性までは要求されないと判示した。

「同業類似法人の役員に対する給与の支給状況は、法人税法施行令70条1号イが規定する『当該役員の職務に対する対価として相当であると認められる金額』を超えるか否か等を判断するための比較対象の一つにすぎないものであるし、同業類似法人の抽出に当たって、事業の規模ないし性質の厳格な同一性を要求する場合には、事業の内容や規模等に特徴的な要素がある法人について、比較に十分な数の同業類似法人を抽出することが困難になり、法人税法34条及び法人税法施行令70条1号イが法人の役員給与の金額決定における恣意性の排除を図り、もって課税の公平性を確保しようとした趣旨を没却するおそれがある。上記の規定が『同種の事業』、『事業規模が類似』との文言を用いているのも、上記の『相当であると認められる金額』を判断するための比較対象に用いられる法人の抽出に当たり、事業の規模ないし性質の厳格な同一性までは要求されないことを前提としたものと解される。」

(4) 不相当に高額な部分の金額について

本件役員給与の支給状況と本件各抽出法人の役員給与の支給状況とを比較すると、平成23年7月期に係る本件役員給与の額は、これに対応する調査対象事業年度における本件各抽出法人の最高額と比較しても約4倍、金額にして約2億円高額となっている。しかも、

本件役員給与は本件各事業年度を通じて2～4倍増加したため、両者の較差は年度ごとに拡大し、平成27年7月期に係る本件役員給与の額は、本件各抽出法人の最高額の約10倍、金額にして約4億7000万円高額となるに至っている。「このような役員給与の支給状況の較差は、本件代表者の職務内容や原告の売上げを得るために本件代表者が果たした職責等を踏まえても、合理的な範囲を超えるものといわざるを得ない。」

以上によれば、「本件役員給与に『不相当に高額な部分』があることは明らかというべきである。そして、その部分の金額は、上記のとおり原告の売上げを得るために本件代表者が果たした職責及び達成した業績が相当高い水準にあったことに鑑み、当該調査対象事業年度における本件各抽出法人の役員給与の最高額を超える部分がこれに当たると認めるのが相当である。」

なお、被告主張の本件各抽出法人の役員給与の平均額を超える部分が「不相当に高額な部分」であるという点につき、「原告の売上げを得るために本件代表者が果たした職責及び達成した業績等の本件における事情に鑑みると、上記の平均額を超える部分を全て『不相当に高額な部分』に当たるものとした場合、本件代表者の職務に対する対価として不相当と認めるべきでない部分が含まれることになってしまうおそれがある。そうすると、上記のような本件の事情の下では、本件各抽出法人の役員給与の最高額を超える部分をもって『不相当に高額な部分』に当たると認めるのが相当であるから、被告の上記主張は採用することができない。」と判示した。

Ⅳ. 解 説

〔1〕本件は、本店所在地が埼玉県にあり、マレーシアへの中古自動車の輸出を主たる事業とする法人の代表者（マレーシア出身で、現在、マレーシア在住）に対する役員給与の額が、不相当に高額であるか否かという点が問題となっている。

税務当局は、法人税法施行令70条1号イの役員給与の実質基準に基づいて、①当該役員の職務の内容、②その内国法人の収益及びその使用人に対する給与の支給の状況、③その内国法人と同種の事業を営む法人でその事業規模が類似するものの役員に対する給与の支給の状況等に照らし、④当該役員の職務に対する対価として相当であると認められる金額を判定した。この限りにおいては、数多存在する役員給与に関する事件と同じ手法によるもので、取り立てて注目すべき点はない。

ただし、今回、税務当局は、印象として丁寧な作業による否認を行い、東京地裁もそれに答えるべく、上記判決の要旨に示したとおり、実質基準①から③につき検討し、③の同業類似法人の平均額を単に採るという手法ではなく、各抽出法人の役員給与の最高額をもって相当性を判断している点は特徴的である。これは、『残波事件』*1が、同じく同業類似法人の最高額と比較して判示した点と同様であるが、当該役員の経営能力が他の類似法人の役員と比べようがないときの役員給与の相当性の判断については、いまだ方向性が示されていないという未解決な点でも同様な案件である。

〔2〕ところで、実質基準①の本件代表者の職務の内容につき、原告は本件における特異性、経営能力の優れた点を指摘するが、これは事実認定の問題であり裁判の記録上からは必ずしも明らかでないが、どのような中小企業の社長でも、それぞれの会社における成長性を考慮した独自の経営思想、経営手腕により、その会社を運営している点に大小の差違はない。したがって、東京地裁が、「原告の売上げを得るために本件代表者が果たした職責及び達成した業績は、中古自動車販売業を目的とする法人において一般的に想定される職務の範囲内」であるとした点は首肯できる。しかし、東京地裁は、この点に加え、当該代表者の職責、達成した業績は、「相当高い水準にあった」ということができる。」と判示した。この点は、本件判決の特徴といえる。

次に、この「相当高い水準」にあったとしても、東京地裁は、実質基準②の原告の収益及び使用人等に対する給与の支給状況等を勘案すると、本件代表者への役員給与の額は、「合理的な範囲を超えるものといわざるを得ない」とした。そこで、実質基準③の同業類似法人との比較という常道の検討を行うことにより、その合理的な範囲を探ることになる。そして、結論として、不相当に高額な部分の金額は、「当該調査対象事業年度における本件各抽出法人の役員給与の最高額を超える部分がこれに当たると認めるのが相当である。」としたことも本判決の特徴である。

〔3〕本件のような役員給与の金額の妥当性については、最終的に③の同業類似法人比較基準という手法により判断され、議論の中心も、畢竟、抽出法人の妥当性にあつたように思われる。本件でも、税務当局は抽出法人を10法人選択し、単に2、3の法人を機械的に選定するのではなく、埼玉県内の各税務署の管轄区域に広がっている点は“丁寧”な対応であつたが、原告は、インターネット経由で中古自動車を落札してマレーシアに輸出するという原告の業態に照らせば、日本国内における地域的な影響は無視することができると主張した。筆者もかねてより抽出法人の地域限定については、意味が無い点を幾度も強調している。東京地裁は、この点につき、「原告は、埼玉県内に本社事務所を有し、使用人に給与を支給して事業を行っているのだから、事務所の維持管理に係る費用や人件費等の点で地域的な影響を受けていることは否定できない」と判示したが、この理屈は、本件代表者の経営能力に対し役務の対価性を測定する上において、地域限定要因が必要であることにつきなんら合理的な説明をするのではなく、むしろ的外れな説明となっている。判決は、さらに続けて、「比較に必要な十分な数の法人が現に抽出できている以上、抽出対象地域を拡大しないことが合理性を欠くものとはいえない。」と判示しただけである。したがって、抽出法人の地域性的問題については、本件判決でもなお不明な状態となっている。

また、本件においても「倍半基準」を採用し抽出法人を選定しているが、倍半基準の採用自体については、東京地裁は、「事業の規模ないし性質の厳格な同一性までは

要求されない」とし、倍半基準の合理性を認めている。したがって、この点についても、何ら進展のない判示である。

〔4〕役員給与の相当性に対する問題につき、筆者をはじめ納税者も、③の同業類似法人比較基準の技術的な問題に拘泥しすぎて、上記④の「当該役員の職務に対する対価として相当である」という本質的視座からの新たな立証方法を何ら発見できていない。

本件では、原告の収益が、本件各事業年度を通じて減少傾向にあり、使用人に対する給与の支給額も横ばいしない緩やかな減少傾向にある中で、これに逆行する形で本件代表者の給与は急増して、平成23年7月期272,000,000円、平成24年7月期400,400,000円、平成25年7月期470,000,000円、平成26年7月期480,000,000円、平成27年7月期520,000,000円となっている。一般的に考えてこれらの金額は相当に高額であると筆者も考えるが、原告は、その算定根拠や合理的理由を証明できていない。つまり、③の同業類似法人比較基準は、1つの指標として類似法人の平均額や最高額を示しているのに過ぎず、これは絶対的な「相等額」ではない。本件代表者給与がこれと同値である必要はなく、職務に対する対価として「相当額」であれば、その額は5億円でもかまわないのである。同業類似法人比較基準は、法人税法施行令70条1号イが示す実質基準の1つでしかないのである。

そこで、原告は、本件代表者の職務の内容について縷々説明するが、その主張は客観性を伴う“見える化”された数字をバックボーンとしていない。つまり、5億円が相当額であるということを裁判所が納得す

*1 最高裁一小平29(行ツ)第208号、平29(行ヒ)第237号・平30・1・25決定。残波事件については、渡辺充「役員給与の適正額—残波事件—」(『速報税理』ぎょうせい2016年8月21日号、33~41頁)、渡辺充「役員給与の適正額—残波事件②・控訴審判決—」(『速報税理』ぎょうせい2017年7月1日号、44~50頁)を参照のこと。

第47回 1000年続く企業の極意

日本には100年以上会社が継続している「老舗企業」がたくさん存在しています。中には1000年以上も継続している会社もあります。多くの老舗企業は戦争やウイルス感染など数々の苦難を乗り越えてきているはず。今回は、老舗企業の「継続の極意」について紹介します。

世界最古の企業は578年創業

世界最古の企業は日本の株式会社金剛組。聖徳太子が四天王寺の建立のため、百済から工匠を招き創業したとのこと。下表はその他1000年続く企業です。

順位	商号	創業年	業種
1	(株)金剛組	578	木造建築工事業
2	一般財団法人池坊華道会	587	生花・茶道教授業
3	(有)西山温泉慶雲館	705	旅館・ホテル
4	(株)古まん	717	旅館・ホテル
5	(有)善吾楼	718	旅館・ホテル
6	(株)田中伊雅	889	宗教用具製造業
7	(株)ホテル佐勤	1000	旅館・ホテル
8	(株)朱宮神仏具店	1024	宗教用具小売業
9	(株)高半ホテル	1075	旅館・ホテル
10	須藤本家(株)	1141	清酒製造業

※出典：東京商工リサーチ。筆者注：途中、事業譲渡や出資を受けるなど「継続」の定義をどう捉えるかによって上の表は議論があります。

また、創業100年以上の企業のうち、売上規模「1千万以上5億円未満」で全体の6割以上を占めています。老舗の「のれん」は小規模企業が支えているのです。

継続する極意

老舗企業が継続する極意については多々ありますが、本稿では三つ取り上げます。一つ目は「血縁にこだわらない事業承継」。血にこだわると長続きしません(野村進著『千年、働いてきました』角川書店)。二つ目は「身の丈経営」。決して本業からはずれた経営はしません。事実、金剛組は本業の社寺の建築から外れて一般建築に手を出したことで逆に経営悪化を招きました(金剛利隆著『創業1400年』ダイヤモンド社)。二宮尊徳の言葉に「遠きをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す」があり、まさに会社経営にも通じるものです(塚越寛著『リストラなしの年輪経営』光文社)。三つめは、会社の理念・価値観を繋いでいくということ。理念や価値観は時代に合わせて解釈し言語化に努めます(グロービス経営大学院著『創業300年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』中央経済社)。

最後になりましたが、心理療法のひとつに催眠療法があります。その中のひとつの療法に「未来世療法」があります。これは今の人生の未来を見る方法と、生まれ変わった未来の自分の人生を潜在意識から探る方法があります。後者を使うと、1000年後の自分の会社を見に行くことができます。以前、私は社長さん達にこの方法を試してみたところ、全員が1000年後の自分の会社を楽しそうに話してくださいました。そして未来を見たからこそ「今」の会社で行うべき小さな一歩に気づくことができたと言っていました。

る根拠がないのである。筆者は、『残波事件』の評釈の中で、たとえば、労働生産性、労働配分率、売上高付加価値率などの指標を用いて役員給与の相当性の“見える化”ができないかと指摘したが、筆者の力不足もあり、いまだその研究は道半ばである。訴訟における戦術として、同業類似法人比較基準の欠点を突いても、もはや訴訟では勝てないと考えている。法人税法34条の問題点は論者によっていろいろ指摘されているが、法令改正が見込まれない以上、新たな証明手段により役員役務に対する対価性の「相当性」を立証しなければならないというステージに移ったと考える。残波事件で東京高裁は、「控訴人の指摘する経営分析指標と個々の役員報酬額との関係について確立された一般的な理解があるとはう

かがわれ(ない)」と判示し、その後、東京地裁平29・10・13判決の「1.5倍事件」では、役員退職金の問題ではあるが、同業類似法人比較基準に基づく平均功績倍率の1.5倍をもって適正額とする判決を下した。この1.5倍事件では、1.5倍自体の根拠がなく、控訴審ではその判断が否認されているが、確実に裁判所においても、何らかの変化をもとめる兆しを示していると考えられる。今回の訴訟代理人弁護士は、ご高名な鳥飼重和弁護士である。本稿の執筆時点で、本件が控訴されたかどうかは不明であるが、新たな見える化により証明を行うことにより、「相当性」の立証の扉を開けてほしいと期待する次第である。

【わたなべ・みつる】