週刊東洋経済
2015 2/14

CONTENTS

表紙から

企業もそして個人も税務署が狙っている！税務調査にどう対処すべきか。「税務署」を大解剖する。

イラスト：こまつめ組

54 【第1特集】

税務署が来る

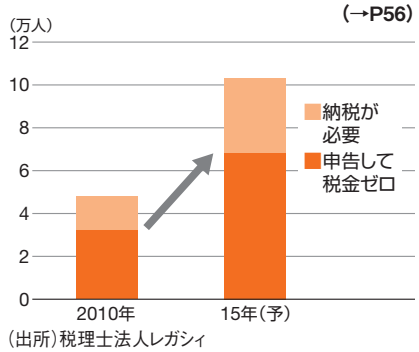
56 PART 1 相続新税制スタート
あなたの家が狙われる
ひとごとでは済まされない相続課税
60 ターゲットは富裕層 海外資産に課税の網
62 質問には意図がある 税務調査の切り抜け方
64 頼るべきはプロ 土地評価はここまで下がる
66 生前贈与ブームに待った！相続対策の落とし穴
70 相続税試算リスト
今年から相続税が発生する400駅 首都圏 名古屋圏 関西圏
74 そのレシートが現金になる 確定申告で賢く節税

76 国税庁の正体
76 徴税権力を握る巨大組織 課税逃れを見逃すな
78 税務署長は最高の名誉ポスト 国税職員の出世とポスト
80 最強の調査部隊 マルサの憂鬱

84 PART 2 国税当局 vs. 企業
あなたの会社が狙われる
調査官は質問のプロ 書類の準備が会社を救う
86 経理部長座談会 いい加減にしてくれ「重箱調査」
88 ポイントを解説 元税務署長が教える正しい節税術
91 消費税と電子書籍、スマホゲーム「海外」課税で基準が大変更
92 国際課税に新ルール 国境越えた大バトル

■ 申告対象者が倍増する
—首都圏の相続税申告対象者—

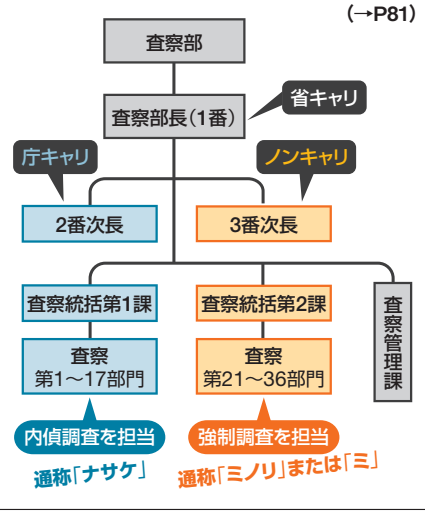
(→P56)



(出所)税理士法人レガシィ

■「ナサケ」と「ミ」に分かれる
—東京国税局査察部の組織—

(→P81)



9 | 経済を見る眼 | 生活保護基準引き下げの帰結／阿部 彩
11 | この人に聞く | 南場智子 ● 横浜DeNAベイスターズ オーナー | 黒字化は絶対目標
31 | 少数異見 | 米国が作り出した狂信集団

社長の器

38 大抜擢「バズーカ人事」の破壊力

ベテラン役員を高速で抜き去る大抜擢。
その意図はどこにあるのか。

三人三談

50 「一強」の時代

政治は首相官邸の独り勝ち。
一強とメディアの微妙な関係。

「安倍2.0の復讐戦」
逢坂 巌

「池上彰の戦略的思考」
安倍宏行

「紅白よりテレ東」
富澤一誠

94 | 知の技法 | 殺害された人質、日本は何をすべきか／佐藤 優
96 | 中国動態 | ユニクロ告発が示した労使対立の潜在リスク／梶谷 懐
98 | グローバルアイ | イスラムと西洋が戦争しているのではない／イアン・ブルマ
100 | フォーカス政治 | 「イスラム国」人質事件で官邸の情報共有ミス／歳川隆雄
102 | 株式観測 | ROE倍増作戦で日本株は再評価される／重見吉徳
103 | 為替観測 | 米国利上げ期待後退と油価底打ちで円安に／亀岡裕次
104 | 価格を読む | マラソン大会 | 都市マラソンの経済効果
106 | マクロウォッチ | 春闘始動、足りない非正規底上げ策
108 | ブックス&トレンズ | 『インドクリスタル』を書いた篠田節子氏に聞く ほか
114 | ゴルフざんまい | 進化中のゴルファーは言い訳しない／三田村昌鳳
117 | Readers & Editors | 読者の手紙、編集部から
118 | 生涯現役の人生学 | 名奉行大岡の豆腐さばき／童門冬二

図表作成：小堺賢吾／杉本祐子

本誌の記事は「東洋経済オンライン」「日経テレコン」「ジーサーチ」「ELNET」のデータベースに収録されており、フリーキーワードで検索、出力できます。

核心リポート

18 利益は「3兆円」に肉薄 トヨタに還元の圧力

儲かり過ぎたトヨタは、下請けや従業員への還元を求められている

20 そして誰もいなくなる? 新関空、民営化に暗雲
22 「ドローン」が空を舞う 勃興する無人ビジネス
24 1年遅れの構造改革 正念場のソニースマホ
26 日銀トレードが生む マイナス金利の異常さ

ニュース最前線

石油
28 原油安が〝在庫〟に直撃 元売り5社は全社赤字
海運
28 南米航路と北米航路 3社で分かれた明暗
財政
29 健全化は達成可能か 焦点は社会保障の削減

巻頭特集

スカイマーク経営破綻

32 折れた「叛逆の翼」

業界の異端経営者は、巨額の債務を残して舞台を降りた。
最後の独立系勢力はこのまま消えてしまうのか。

スカイマークは航空自由化に伴う新規参入組の象徴的な存在だった

35 INTERVIEW | 中条 潮 ● 慶応義塾大学教授 「官主導の共同運航案にはあきれた」
36 スカイマークを買う男 佐山展生の勝算
37 破綻は必然だった 財務で読み解くスカイマーク

深層リポート

44 楽天 海外事業 最後の賭け

全社を挙げて取り組む海外事業は赤字が続く。
切り札のカード事業を投じた台湾の成否が行く末を占う。

三木谷氏肝いりの海外事業は、結果が求められている

47 INTERVIEW | 小林正忠 ● アジア担当役員 「アジアにはトップを狙うチャンスがある」
49 ビジネスモデルに限界?「楽天市場」の曲がり角

2月7日号　訂正情報

83ページ「再編は待ったなし！」図表中の各社の売上高が、「JXホールディングス1兆2412億円、出光興産5034億円、東燃ゼネラル石油3241億円、コスモ石油3537億円、昭和シェル石油2953億円」とあるのは、正しくは「JXホールディングス12兆4120億円、出光興産5兆0349億円、東燃ゼネラル石油3兆2411億円、コスモ石油3兆5377億円、昭和シェル石油2兆9538億円」です。訂正します。

PR
5 ビジネスアスペクト クリエイティブ・シティ・コンソーシアム／二子玉川、世界に誇る創造都市へ
12 立命館大学 活躍の場を限定しないタフさを大切に

折れた翼

叛逆の翼

スカイマーク経営破綻

日本の空の自由化を牽引してきた新興企業が倒れた。業界の異端経営者は、巨額の債務を残して舞台を降りた。最後の独立系勢力は、このまま消えてしまうのか。

本誌：平松さわみ、武政秀明、杉本りうこ

撮影：今井康一

創業18年 スカイマークの軌跡

年	月	出来事
1996	11	澤田秀雄らの出資でスカイマークエアラインズ設立
98	2	運輸省（現国土交通省）へ定期航空運送事業免許を申請
	7	定期航空運送事業免許を取得
	9	羽田ー福岡線第1便就航
2000	3	搭乗者100万人達成
	5	東証マザーズに上場
02	7	国際航空運送事業許可証を取得
03	10	搭乗者500万人達成、ゼロ社長の西久保慎一が第三者割当増資を経て筆頭株主に浮上、顧問にも就任
04	1	西久保が社長就任
	11	ゼロと合併
05	3	資本金を減資、社長の西久保が会長を兼任
06	10	スカイマークに商号変更
09	5	井手隆司の会長就任に伴い、西久保は社長専任に
	10	使用機材をボーイング737-800に統一
10	11	エアバスとA380導入に関する基本合意書を締結
11	2	エアバスとA380の購入契約を締結
	6	公募・第三者割当増資を実施
13	11	東証1部に鞍替え
14	4	エアバスA380の前払い金未納（8億円）が発生
	6	エアバスA330の1号機を羽田ー福岡線で就航
	7	エアバスがスカイマークにA380の解約を通告
	10	成田国際空港から撤退
	11	日本航空に支援要請
	12	全日本空輸にも支援要請
15	1	民事再生法の適用を申請、西久保社長が退任

（敬称略）

会議室の壁際には、丸顔に眼鏡のあの顔があった。1月28日午後8時。スカイマークの臨時取締役会は、西久保慎一の社長辞任と民事再生法の適用申請を決議した。取締役会後、社内にまだ残っていた従業員数十人が会議室に招き入れられ、西久保の最後の姿を目にする。「これから大変だろうが、頑張ってほしい」。時折声を詰まらせつつも終始笑顔を貫き、最後に手を振りながら姿を消した。イントラネットに一つメッセージを残して。「挑んだ、飲んだ、笑った、飛んだ、そして、愛した。Ｔｈａｎｋ ｙｏｕ ａｎｄ Ｇｏｏｄ ｂｙｅ！」。

西久保流のロマンを感じさせる言葉だが、こんなせりふで幕が引けるのは映画か小説の世界だ。現実は厳しい。経営破綻したスカイマークは、経営再建に向けた長い道程を歩まねばならない。

申請から1週間後の2月4日午後2時。東京・永田町で債権者説明会が開かれた。井手隆司会長は深く頭を垂れるとともに、緊張した声音で陳謝した。「大型機材を導入した結果、円安もあって支払額がかさんだ。低価格運賃というブランド力を発揮できなくなった。しかし、債権者の皆様に納得してもらえるような再生計画を作る。だからもう一度、ご協力をいただきたい」。

だが会場の4分の3程度の席を埋めた債権者の関心は、再生計画にはほとんど向かわなかった。「債務の弁済率の想定は」「1社で複数の債権を持っている場合はどうなるか」。債権回収に関する実務的な質問ばかりが相次いだ。説明会に参加したある債権者は、「もう少し早く手を打てていればと残念だ。債権は大幅にカットされて、分割返済になるのだろう」と淡々と話した。

同日には東京地方裁判所が再生手続きの開始を決定。そして、5日に、スカイマークは投資ファンド・インテグラルと再生支援基本契約を締結した。インテグラルから半年程度、最大90億円のつなぎ融資を受け、運転資金を支えてもらう見通し。5月下旬に再生計画案を裁判所に提出、6月下旬には債権者集会で計画の可決を目指す。そこまで無事にこぎ着けて初めて数年にわたる経営再建の過程に突入するが、その末にかつてのような輝きが取り戻せるかは未知数だ。

資金の手当て？問題ない

誕生から破綻まで、スカイマークは日本の航空史に残る存在だ。航空規制緩和を受け、現エイチ・アイ・エス会長の澤田秀雄が1996年に設立（当時の社名はスカイマークエ

撮影：梅谷秀司

撮影：尾形文繁

変容するリーダーの資質

社長の器

ワタミ次期社長
清水邦晃

富士通次期社長
田中達也

三井物産 | 富士通 | ワタミ が相次ぎ発表

大抜擢「バズーカ人事」の破壊力

経済界からも「バズーカ砲」が放たれた。ベテラン役員を高速で抜き去る大抜擢人事である。渦中の企業は総合商社、IT企業、居酒屋チェーンの3社。その破壊力は…。＝敬称略＝

本誌：秦 卓弥、山田泰弘、又吉龍吾、堀川美行

三井物産次期社長
安永竜夫

1月20日、東京・大手町の三井物産本社。売れっ子アートディレクター、佐藤可士和が昨年完成させた会社の新ロゴを背に衝撃的な社長交代会見が始まった。

役員序列では実に32人抜きである。名門総合商社の三井物産において、戦後最年少の若さで社長の座に上り詰めることになる。社内の誰もが驚いた、まさかの人物は機械・輸送システム本部長で執行役員の安永竜夫(54)である。取締役でさえなく、社内の下馬評にも名前が挙がらなかった人物の起用なのだ。

安永自身にとっても天と地がひっくり返るほどの衝撃だったに違いない。「青天の霹靂。頭が真っ白になった」「天命と思って受けろと言われた。サラリーマンとしてはノーチョイスだと思った」。

それにしても、30人以上の役員を高速でぶっちぎってまで安永が起用される理由とは何だったのか。

「54歳の若さが決め手だった」。現社長の飯島彰己は安永起用の理由をこう説明した。「私も58歳で就任したが、6年経つと体力、気力がキツくなる。6年後も体力、気力を今と同じように維持できる人を選びたいという視点だった」。

会社の歴史上でも異例の大抜擢である。社内力学に大きな波紋を起こすことは間違いない。特にごぼう抜きされた役員たち、それを支えるスタッフたちの胸中は穏やかであるはずがない。経営掌握までのハードルは低くない。

32歳で三井物産初の世界銀行出向を経験

安永の経歴は実に多彩だ（40ページ表）。まず32歳で三井物産社員としては初めて世界銀行へ出向した。本人は「外から三井物産を見ることができた」と振り返る。50歳のときには経営の中枢である経営企画部長にも就任する。年齢からいうと、この時点では特別速くトップへの階段を駆け上がっていたわけではない。

その後、機械・輸送システム本部長としてブラジルの貨物・旅客鉄道事業への投資案件を手掛けるなど実績を積み上げる。インフラ事業強化が必要な三井物産にとって、この事業は大きな意味があった。

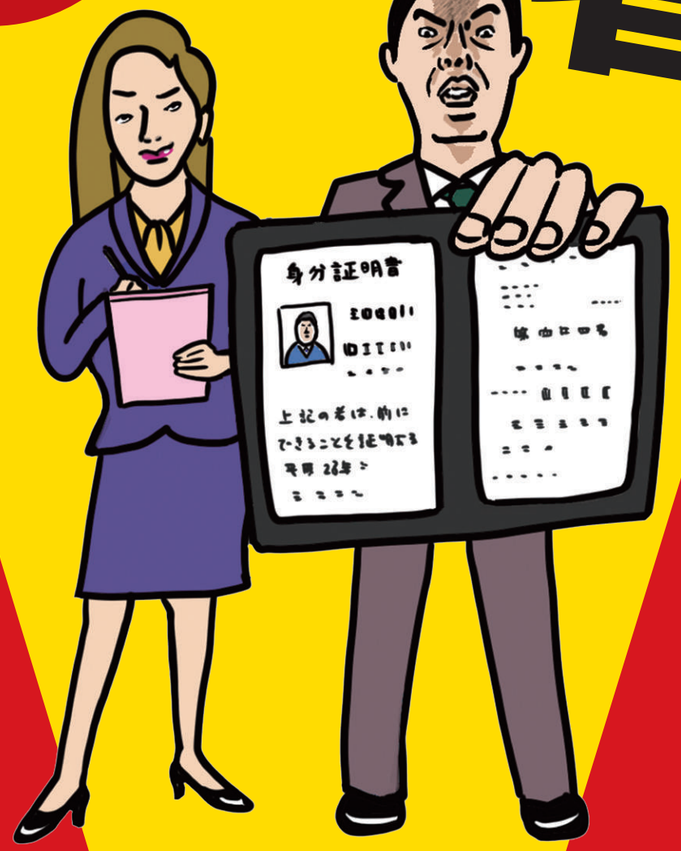
しかし、安永はテレビドラマにありがちな冷徹な国際ビジネスマンではない。愛媛県今治市。タオルと造船の生産、みかん栽培で知られる温暖な土地である。そこで育った安永の性格を一言で表すなら、「温かい人柄」であるという。

上意下達を実践する人物ではない。部下に対しては厳しく命じるよ

税務署が来る者

相続増税であなたも税務調査と無縁ではいられない。企業に対する調査も大きく変化。「税務署」を丸裸にしよう。

本誌：長谷川 隆、並木厚憲、前野裕香、長谷川 愛
デザイン：杉山未記　進行管理：富久田朗子
イラスト：こまつめ組



PART1 相続新税制スタート
あなたの家が狙われる

P.56…**相続税**の**税務調査**が大変化
P.60…狙われる**富裕層**の**海外資産**
P.64…**土地評価**はここまで下がる
P.66…相続対策の落とし穴
P.70…課税対象が拡大 **相続税試算リスト**
P.74…**確定申告**で賢く節税
P.76 徴税権力を握る巨大組織 **国税庁の正体**

PART2 国税当局 vs. 企業
あなたの会社が狙われる

P.84…**書類の準備**が会社を救う
P.86…**経理部長座談会**
P.88…元税務署長が教える**正しい節税法**
P.92…国際課税に新ルール **国境越えた**バトル