

### 賢者の言魂

190

理念より  
機能を優先せよ。

宮原賢次 — 住友商事

みやはら けんじ

昭和10(1935)年生まれ。京都市出身。同志社高等学校から京都大学法学部へ進み、昭和33(1958)年に卒業すると住友商事へ入社。銅管貿易第一課長、銅管貿易第二部長を経て昭和61(1986)年、取締役鉄鋼貿易本部副部長に就任。平成2(1990)年には常務に昇格し米国住友商事社長となる。この時の渡米を含め、ニューヨークには通算9年間滞在。赴任中、現地の金融機関との交流を深め、幅広い人脈と太いパイプを構築した。平成5(1993)年に帰国すると専務に昇格。平成8(1996)年には社長に就任するが、その直前に発覚した銅の不正取引事件への対応に追われることとなる。この事件の影響で住友商事は創業以来初の最終赤字に転落。宮原は米国滞在中に現地の金融業界から学んでいた「リスク・リターン」をベースとしたビジネス思考をモデルに、平成10(1998)年には経営再建へ向けた「改革パッケージ」を作成した。この改革パッケージに沿うかたちで全社のビジネスラインを約250に分解。徹底した不採算事業の整理と不良債権処理によって財務体質を改善した。また、アジア各地の工業団地建設に積極投資し、入居企業の「バリューチェーン構築」を支援するトータルサービスを提供。総合商社が取り組む新しいビジネスモデルとして定着させた。業績をV字回復させ、同社を再び成長軌道に乗せた後、平成13(2001)年には会長に退いた。令和8(2026)年1月、90歳で死去。

# 取引先に突然調査官が！ 本当に怖い 反面調査

大事な取引先がなにを質問され、どんな情報がチェックされているのか……。取引のある会社や個人に対して不明瞭な点を確認するために行われる「反面調査」は、自社が直面している本体の税務調査以上に気になる存在だ。何かあれば取引先からの信用を失い、その後の経営に支障をきたすこともあり得ない。謎の多い「もつひとつの調査」の実態を探る。

反面調査とは、税務調査の際に帳簿書類など財務会計の証拠書類に不備があると思われる場合に、調査対象者の取引先や関連会社、債権債務者、親類縁者などに対して実施されるものだ。基本的に調査官が取引先などを訪問し、関係書類をチェックして契約内容や金銭、物品のやりとりを確認する。質問検査権に基づいているため受け手には対応義務があり、拒否した場合には罰則もある。

諸説あるものの、本体である税務調査の件数に対し、約1割で反面調査が行われているといわれる。

当然、本体調査の対象である会社は気が気ではない。大事な得意先に取引内容について根掘り葉掘り聞かれ、その結果、万が一にも「怪しい会社だ。」

## 「事前連絡する」と「しないもの」……

社という印象を持たれたら、取引に支障をきたす可能性も否定できない。特に反面調査先にごまかすまで情報が伝えられるのかというのは最大の関心事だ。

一番気になるのは、調査対象となつている納税者名(会社名)が知られるのか。これについては、「通謀の恐れがある場合は教えないこともあるが、基本的には、どこの会社とのどのような取引について確認したいという旨を伝え、関係資料を見せてもらう(元国税調査官)。調査を合理的に進めるために、少なくともどこの会社について調べているのかは伝わってしまうようだ。

載っていないければ架空仕入れが疑われることになる。どの程度まで調査の手が伸びるのかも気になるところだ。税務署や国税局では管轄区域がキッチリ線引きされており、税務調査もその範囲内で行っている。そのため管轄外にある取引先までは見ないだろう。

署に委託して動いてもらうのが主流になっている。調査してほしい取引先の名称、所在地、確認事項を詳しく記入した依頼書を管轄地の税務署に送り、これを受けた税務署では内容を検討したうえで反面調査を実施し、その内容を回報書として戻すという流れだ。この委託システムにより、遠隔地の取引先であつても、かなり細かくチェックされていると考えてよい。

反面調査の怖いところは、「事前通知」が必ずしも行われないということだ。税務調査の手続きについて定めた国

税通則法では、税務調査の事前通知の義務が法律上明確化されているが、反面調査はこの事前通知の対象に含まれていない。国税庁の税務調査手続に関するFAQによれば「反面調査の場合には、事前通知に関する法令上の規定はありませんが、運用上、原則として、あらかじめその対象者の方へ連絡を行うこととしていきます」とあるが、実際には多くの反面調査が無予告で行われている実態がある。反面調査の多くが無予告で行われる理由については、予告してしまうと取引先と調査対象が通じ合つて事前に対策を講じてしまうからだ、と説明されることも多いが、ある日突然税務署の訪問を受ける取引先や、それを後日取引先から聞かされる身にしてみれば、たまつたものではないだろう。

反面調査は税務職員のみに限られていた強力な調査権限であり、ヘタをすると取引先の信用を失いかねない。国税庁の事務運営指針では「取引先等に対する反面調査の実施に当たっては、その必要性和反面調査先の事前連絡の適否を十分検討する」とされているものの、その必要があるかどうかを判断するのは税務署だ。そのため、どうしても調査の場面では納税者が受け身にならざるを得ないが、心構えだけはしておきたいことろだ。



### 二升五合

3月号の本欄を書く。2011年3月11日午後2時46分……。あの日から15年が経過する▼信濃毎日新聞主筆の桐生悠々が「関東防空大演習を喰う」と題した論説を発表したのは1993年。「帝都の上空に於て、敵機を迎え撃つが如き作戦計画は、最初からこれを予定するならば滑稽」であり「敗北そのものである」として、この演習を痛烈に批判した。二二六事件の2年半前昭和8年のことだから軍部は当然ながら激怒。反骨の老ジャーナリストは社を去ることとなる▼論説はこう続ける。空爆で関東一円は「阿鼻叫喚の一大修羅場」となり「関東地方大震災当時と同様の惨状を呈するだろう」。この予測が12年後の東京大空襲で現実のものとなった▼悠々翁ほどではないにしても、現代のジャーナリストや専門家たちも「原発の安全神話を喰う」といった内容で、事故発生以前から再三警告を発してきた。その都度、電力会社や政府は「最悪の事態も想定して対策は万全だから絶対に安全」として取り合わなかった▼震災後、政府は原発の運転期間を最長60年とする法改正を行い、新設や増設は「想定していない」との見解を示してきた。しかし岸田政権が23年にこれを大転換。原子力を「最大限活用」とする決めた。そして衆院選で歴史的な大勝利を収めた高市政権も、この決定を「喰う」とはいないようだ。