



ツワブキ

ハ ン ズ 通 信

編集発行
 (株)ハンスホールディングス
 TOUGH SHOP 広島
 代理店 株式会社ハンス
 〒730-0051
 広島市中区大手町3丁目8-24 大東ビル3階
 TEL. 082(544)6311
 FAX. 082(544)6312

10月

(神無月) OCTOBER

14日・体育の日
 22日・即位礼正殿の儀の行われる日

日	月	火	水	木	金	土
.	.	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	.	.

ワンポイント 郵便料金の引上げ

消費税率10%への引上げに伴い、10月から郵便料金が引き上げられ、通常はがきは62円から63円に、定形郵便物(封書)の25g以内は82円から84円となります。また、これに伴い63円や84円などの新料額の切手が発行される一方、62円や82円といった旧料額の切手の販売は終了となります。

10月の税務と労務

- 国 税 / 9月分源泉所得税の納付 10月10日
- 国 税 / 特別農業所得者への予定納税基準額等の通知 10月15日
- 国 税 / 8月決算法人の確定申告 (法人税・消費税等) 10月31日
- 国 税 / 2月決算法人の中間申告 10月31日
- 国 税 / 11月、2月、5月決算法人の消費税等の中間申告 (年3回の場合) 10月31日
- 地方税 / 個人の道府県民税及び市町村民税の第3期分の納付 市町村の条例で定める日
- 労 務 / 労働者死傷病報告(7月~9月分) 10月31日
- 労 務 / 労災の年金受給者の定期報告 (7月~12月生まれ) 10月31日
- 労 務 / 労働保険料第2期分の納付 10月31日 (労働保険事務組合委託の場合は11月14日)

体験談から探る企業経営の定石

多くの中小企業経営者の方は、他の経営者の体験談を聞くことが好きです。

自社の経営のヒントにしようとしている場合もあるし、失敗談などにもうなずく所があるからでしょう。

しかし、他の経営者の体験談は、どうしても個人的なリーダーシップ等が目がいつてしまい、結果、経営の本質から反れてしまう恐れもあります。

したがって、企業経営の定石を基準に自社の経営を考察し、また他の経営者は、経営の定石をきちんと踏まえていたのだからかと考えていくべきです。

ここでは、企業経営の定石についてご説明し、次に、一人であらう少額から起業し成功しているN氏の事例を紹介します（繰り返しになりますが、ここでも経営の定石と照らし合わせて見てく

ださい）。

一 企業を営むとは、何をすることか

1 必要な額のお金を手元に入ること

企業は、商品、あるいはサービスを絶えず提供することによって成り立っています。

もちろん、この商品やサービスは自社製のものばかりではなく、他社からの仕入れもありま

す。そして、継続し提供するためには、仕入れや支払のお金が絶えず還流して行くことです。還流する、とは、その前提として商品やサービスが売れることです。

次に、売れた、つまりはお金が還流したとしても、次第にそ

の額が減少するのであれば、いざれじり貧となります。

したがって、少なくとも最初に使った以上のお金が還流してこなければ利益は出てないのです。

ここで重要なのは、「利益が出ること」と「手元にお金が増えること」と「手元にお金が増えること」とは同じではないということ、キャッシュフローの重視がいわれるのはこのためです。

2 事業の成績は「経理」で表される

「お金が回っている」とは、何かを買うとか支払おうとしたときに手元にお金があるかどうかです。

繰り返しになりますが、利益が出ていることとお金が増えることは別の話です。京セラの稲盛和夫氏は「利益

が出たとしても、その利益の額だけお金が貯まっているわけではない。その理屈を理解するためには、簿記の知識が欠かせない」と言います。

やや長期で見れば、利益の額だけ手元のお金が増えたとしても、その時でも問題となるのは、必要なときにお金の手元に回ってくるかどうかです。

このことは、資金繰りがつかどうかの問題ですが、ここに資金繰り表の作成の意義があります。

そもそも事業活動は、簿記という技術（経理）を使うことによつてのみ、示すことができま

す。事業がうまくいっているかどうか、経理上の数字として、試算表とか決算報告書などの形式で表し、はじめて判断が可能となります。

3 企業の目的は商品に反映される

ある商品、サービスをこの価格で売れば利益が出る、お金の回ると判断できたとしましょう。では、その商品、サービスが

その価格なら売れるという根拠は、どこから求めたのでしょうか。

市場にない新しいものを提供するのであれば、その需要の見通し、どれだけ売れそうかが全てとなります。しかし、多くの場合、すでに同じようなものは市場に出ている。そのような時の問題は、自社で提供する商品なりサービスなりの特徴、つまり「差別化」ができていくかどうかです。

差別化は、商品やサービスの機能そのものについてだけでなく、価格あるいは売り方、管理の手法など、企業活動のすべての側面が対象となります。

要するに新しい商品やサービスを提供するということは、企業の存在自体を他社と差別化することなのです。

二 事例／N製作所(株)

N製作所(概要:業歴六五年、従業員二五名、プラスチック製造(大型品)、後継者有り)のN社長は、これまでの経営を振

り返り「経営者には三回、勝負時期がある」。そして「一回目のときに失敗すると、挽回するのに一〇年位はかかるだろう。その後も、二回目、三回目と分岐点となる大きな決断の時期があるが、経営を確立するために、最初の一回目と二回目を成功させることが必要ではないか」と話す。

1 一回目の分岐点

N氏は工業高校を卒業後、二年目に町工場の多い東京・S区で独立。S区はプレス加工業、金型製造業など都内有数の工業区です。

N氏は、中古のプラスチック成型加工機で自転車のサドルを作り、日夜、卸売業者に納入。しかし、二年、三年と経っていき、くたびれるだけの同じ日が続く。そうしては夜遅く一人で営業しているおばあさんの定食屋で食事して帰る日々。

N氏:「どうしたら金がたまる

ようになるのかな」
おばあさん:「貯金するんだよ」
N氏:「おばあさんこそ、貯金

する余裕があるのか?」
おばあさん:「あるよ、二千万円位しかないけどね」

N氏:「エッ!どのようにして貯めたんだ」

おばあさん:「貯金したから」
N氏:「...」

それから、N氏は苦しい中でも必死に地元信用金庫に毎月、定積みをしました。何度、その金に手を付けようと思ったか分りませんでしたが、三年間もたつと抵抗なく積立てを行うようになりまし。

N氏は、その後、自己資金で機械を購入し、仕事を増やしました。

そして、「不況は四年間続く、しかし好況期は半年間しかない。不況期に借金が多いと、利益が出なくても受注せざるを得ないが、借金がなければ仕事を取らず好況期に貯めた蓄えでしのぐ」という、経営方針を確立していきます。

2 二回目の分岐点

N氏の扱う商品、得意先は増えていきます。従業員は一〇名前後。

独自商品を持ちたい思いは強く、N氏は食器、特にチヨコレート等を入れる器をガラス製品に替えて、プラスチックで出来ないか挑戦しました。

N氏の計画で特筆すべきは、この計画が三年間で成功しなければ撤退すると決めて実行に移したことです。

薄いプラスチックに花などの模様をつけるといふ金型技術の開発。

着手後、二年間はあつという間に経ち、二年十ヵ月目ようやく開発が実を結びました。

この食器は、デパートだけで百万個の注文があり、業界では「Nカット」として知られています。

最後に、N氏のとつた経営戦略を企業経営の定石に照らし合わせ、二点だけお話ししましょう。

N氏は、①内部留保(貯金)により赤字受注を避けていること、②技術開発を行う時に、自社の体力、特に資金繰りがつかいか否かを冷静に判断していることです。

中小企業等の生産性向上設備の 固定資産税の特例（償却資産）

1 設備投資の必要性

ここ数年、税制改正では企業（特に中小企業）に対する設備投資を後押しする制度の創設や見直しが行われていますが、これは、主に以下の理由からです。

(1) 中小企業等の業績は、回復傾向ではあるものの、労働生産性は伸び悩んでおり、大企業との差も拡大傾向にあります。また、中小企業等が所有している設備の中には老朽化が進んでいるケースも多く、生産性向上への足枷となっていること

(2) 今後、少子・高齢化や人手不足、働き方改革への対応等の厳しい事業環境を乗り越えるため、老朽化が進む設備を生産性の高い設備へと一掃させ、事業者自身の労働生産性の飛躍的な向上を図る必要があること

そのような中で、中小企業等

にとって利用しやすい制度の一つが、平成三十年度税制改正で創設された、一定の償却資産について自治体が固定資産税を零（ゼロ）から二分の一の間に軽減する「生産性向上特別措置法に基づく固定資産税の特例措置」（中小企業等の生産性向上設備に係る固定資産税の特例）です。

この制度は赤字会社でも利用可能なので、多くの事業者で資金繰りの負担を軽くすることができ、また固定資産税の税率をゼロとしている自治体も多いことから、中小企業等にとっては有効に活用できる制度です。ここで改めて制度の内容を見ていきます。

2 生産性向上特別措置法による固定資産税の特例

(1) 制度創設の経緯
中小企業者等が新規の設備投

資をして生産性の向上を図る一方、市町村の財政運営にできる限り影響を与えないように国・地方が一体となり、生産性革命・集中投資期間における臨時・異例の措置として、地方税法において償却資産に係る固定資産税の特例として創設されました。

(2) 制度概要

市町村が策定し国から同意を受けている「導入促進基本計画」に適合し、かつ、労働生産性を一定割合以上向上させるものとして、市町村から認定を受けた中小企業者等の「先端設備等導入計画」に記載された一定の機械・装置等の設備投資が特例の対象とされます。

認定を受けると、その新規取得設備に係る固定資産税の課税標準が三年間にわたってゼロから二分の一の範囲内において軽減されます。この制度では、自治体の判断が重視されており、軽減される割合は各市町村の条例で定めた割合になります。

なお、「先端設備等導入計画」では、三年間、四年間又は五年間の間で、労働生産性が年平均三%以上向上することとされて

います。

*労働生産性の算式
(営業利益+人件費+減価償却費)÷労働投入量(総時間)

適用期間は、生産性向上特別措置法の施行日である平成三十年六月六日から令和三年三月三十一日までとされています。

(3) 適用対象者

特例の適用対象者である中小企業者等とは、次のとおりです。

- ① 資本金又は出資金の額が一億円以下の法人
 - ② 資本又は出資を有しない法人のうち常時使用する従業員数が一、〇〇〇人以下の法人
 - ③ 常時使用する従業員数が一、〇〇〇人以下の個人
- ただし、資本金等が一億円以下でも、次の「みなし大企業」に該当すると、対象外となります。
- ・同一の大規模法人（資本金一億円超）に発行済株式又は出資の総数又は総額の二分の一以上を所有されている法人
 - ・二以上の大規模法人に発行済株式又は出資の総数又は総額

の三分の二以上を所有されている法人
 なお、先端設備等導入計画の認定を受けることができる中小企業者等は、
 製造業など：資本金の額等が三億円以下又は常時使用する従業員数が三〇〇人以下
 卸売業：資本金の額等が一億円以下又は常時使用する従業員数が一〇〇人以下
 小売業：資本金の額等が五、〇〇〇万円以下又は常時使用する従業員数が五〇人以下
 であることが定められています。

(4) 対象設備
 対象設備は、①一定期間内に販売されたモデルであること(中古資産は対象外)、②旧モデルと比較して、生産効率、エネルギー効率、精度その他の生産性の向上に資するものの指標が年平均一%以上向上するもので、工業会等から証明書を取得した次の設備です。

a 一台又は一基の取得価額が一六〇万円以上の機械装置(ただし、販売開始時期が十年以内のもの)
 b 一台又は一基の取得価額が

三〇万円以上の測定工具及び検査工具(ただし、販売開始時期が五年以内のもの)
 c 一台又は一基の取得価額が三〇万円以上の器具備品(ただし、販売開始時期が六年以内のもの)
 d 一の取得価額が六〇万円以上の建物附属設備(ただし、償却資産として課税されるものに限られ、販売開始時期が一四年以内のもの)
 (5) 適用手続
 特例の適用を受けるための手続は下記図表のとおりです。
 (6) その他
 「先端設備等導入計画」の認定を受けた中小企業者等は、金融支援と予算支援を受けることができます。

① 金融支援
 民間金融機関から融資を受ける際に、信用保証協会による信用保証のうち、普通保証とは別に追加保証が受けられます。

② 予算支援
 固定資産税の特例の率をゼロと定めた自治体において、「先端設備等導入計画」の認

定をその自治体から取得した中小企業者等は、各補助金の申請の際に、優先採択の対象となります。

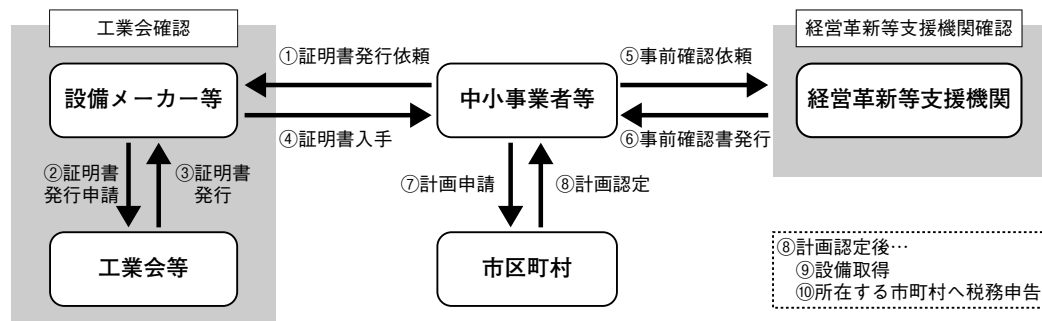
3 自治体の対応

制度を適用すると固定資産税の課税標準が三年間にわたりゼロ以上二分の一以下の範囲内において軽減されますが、前記のとおり、軽減割合は自治体の判断が重視されており、軽減される割合は、各市町村の条例で定めた割合とされています。

中小企業庁によると、今年六月末で固定資産税の軽減措置を講じた自治体は一、六三六で、認定を受けた計画は三万一、七五五件、認定を受けた計画に盛り込まれた設備等の数量は合計で一〇万四三四台(金額ベースで約八、九二〇億円)となっています。

そのうち、固定資産税をゼロとする措置を講じているのは一、六二九自治体で、三万一、七五七件を認定しています。認定計画に盛り込まれた設備等の数量は合計で一〇万四一三台(金額ベースで約八、九一七億円)の設備投資が見込まれています。

(図表) 固定資産税の特例について (スキーム図)



(出典) 中小企業庁「生産性向上特別措置法」先端設備導入計画について (パンフレット) より

医療保険制度の改正

医療保険制度の適正かつ効率的な運営を図るため、健康保険法等を改正する法律が令和元年五月二十二日（以下、「公布日」）に公布されました。

改正事項が広範ですので、「オンライン資格確認の導入」と「被扶養者の要件の見直し」をお伝えし、最後にその他の改正事項に触れます。
施行日は、各項目の「一」内をご覧ください。

一 オンライン資格確認の導入

保険医療機関等で療養の給付等を受ける場合の被保険者資格の確認について、個人番号カード（マイナンバーカード）によるオンライン資格確認の仕組みが導入されます。
【公布日から二年を超えない範囲内で政令で定める日】

（一） オンライン資格確認

患者は、個人番号カードまたは健康保険証（個人を識別するため二桁の新たな番号を追加記載したものが発行されます。）を保険医療機関等で提示し、保険医療機関等は提示されたものを基にオンラインによる資格照会をすることが可能となります。

期待される効果として、次のことが掲げられています。
① 過誤請求等の削減
従来は、社会保険の資格を喪失し、使用することができない健康保険証を窓口で提示した時は、失効保険証を利用したことに伴う過誤請求が患者に対して行われていました。窓口で資格を確認することにより、このような過誤請求の防止につながっていくことができるようになります。
そのほか、過誤請求をして

も回収をすることができない未収金を大幅に削減することの効果の一つとされています。

② 事務コストの削減

保険者における高額療養費の限度額適用認定証の発行など、現在生じている事務負担の削減が見込まれています。

（二） プライバシー保護

プライバシー保護の観点から、健康保険事業や関連事務以外に、被保険者記号・番号の告知を要求することが禁止（告知要求制限）されます。

基礎年金番号、個人番号にも同様の措置があり、違反した場合の勧告・命令、立入検査、罰則の規定が設けられます。

二 被扶養者の要件の見直し

グローバル化が進展する中、医療保険に関して次の課題が指摘されています。

- ・生活の拠点が日本にない親族までが健康保険の給付を受けられることができるという在外被扶養者に関する課題
- ・本来加入資格を有しない外国人が、不正な在留資格によ

り、国民健康保険に加入し給付を受けている可能性があるという課題
これらを解消するための対応が行われます。

（一） 被扶養認定における国内居住要件

健康保険の被扶養者の認定において、原則として「国内に住所を有する者」であることが要件に追加されます。

また、留学生その他の日本に住所を有しないものうち、日本に生活の基礎があると認められるものについても、例外的に要件を満たすこととされます。

なお、いわゆる医療滞在ビザ（日本において治療等を受けることを目的として訪日する外国人患者等及び同伴者に対し発給されるもの）等で来日して国内に居住する者は、被扶養者の対象から除外されます。

※ 除外対象は省令で規定されます。

（参考）健康保険の被扶養者
現行では、次の者が被扶養者の範囲とされます。これらに加え、新たに国内居住要件が設けられます。

① 被保険者の直系尊属、配偶者（事実上婚姻関係と同様の者を含む）、子、孫、兄弟姉妹で、主として被保険者に生計を維持されている者（必ずしも同居している必要はありません）。

② 被保険者と同一の世帯で主として被保険者の収入により生計を維持されている次の者
ア 被保険者の三親等以内の親族（①該当者を除く）
イ 被保険者の配偶者で、戸籍上婚姻の届出はしていないが事実上婚姻関係と同様の者の父母および子
ウ イの配偶者が亡くなった後における父母および子

〔令和二年四月一日施行〕

(二) 市町村における調査対象の明確化

日本人を含む国民健康保険の被保険者の資格管理等の観点から、市町村が関係者に報告を求めること等ができる対象として、被保険者の資格の得喪に関する情報を追加し、市町村における調査対象の明確化が行われました。

関係者としては、例えば、外

国人については、留学先である日本語学校等や経営管理を行う企業の取引先等、日本人については、勤務先である企業の雇用主等が想定されています。

【公布日より施行】

三 その他の改正概要

(一) 医療情報化支援基金の創設
技術革新が進む中で、医療分野においてもICTを積極的に活用し、効率的かつ質の高い医療提供体制を構築していくことが急務であるとされてきました。そこで、医療情報化支援基金を創設し、医療分野におけるICT化の支援として次の事業が行われます。

・オンライン資格確認の導入に向けた医療機関・薬局のシステム整備の支援として、保険医療機関・薬局での初期導入経費（システム整備・改修等）を補助
・電子カルテの標準化に向け、国の指定する標準規格を用いて相互に連携可能な電子カルテシステム等を導入する医療機関での初期導入経費を補助

〔令和元年十月一日施行〕

(二) NDB、介護DB等^(注)の連結解析等

国が保有する医療・介護分野のビッグデータについて、安全性の確保に配慮しつつ、幅広い主体による利活用を進め、学術研究、研究開発の発展等につなげていくため、研究者等へのデータ提供、データの連結解析に関する規定の整備が行われます。

(注) 「NDB」は、医療保険レセプト情報等のデータベースを指し、「介護DB」は、介護保険レセプト情報等のデータベースを指します。

〔令和二年十月一日（一部の規定は令和四年四月一日）施行〕

(三) 高齢者の保健事業と介護予防の一体的な実施
七十五歳以上高齢者に対する保健事業を市町村が介護保険の地域支援事業等と一体的に実施することができるよう、国、広域連合、市町村の役割等について定めるとともに、市町村等において、各高齢者の医療・健診・介護情報等を一括して把握できるように規定の整備等が行われます。

〔令和二年四月一日施行〕

(四) 審査支払機関の機能の強化
社会保険診療報酬支払基金（支払基金）について、本部の調整機能を強化するため、現行の四七都道府県支部の権限を本部に集約することや医療保険情報に係るデータ分析等に関する業務の追加等が行われます。

〔改正項目により、令和二年十月一日又は令和三年四月一日施行〕

(五) 二重払いの解消
社会保険の未適用事業所が遡及して加入する等の場合、国民健康保険と健康保険の間における保険料の二重払いが生じる場合があります。

現行では、各年度の最初の保険料の納期の翌日から二年を経過した後においては、時効により国民健康保険の保険料は還付することができませんでしたが、これを解消するための整備が行われ、既に納付されていた保険料について、遡及して年度単位で賦課決定（減額）を行った上で還付を可能とする改正が行われました。

【公布日より施行】

融資担当者の判断

中小企業経営者の中には、「金融機関の融資担当者と話をしていて、私（経営者）の説明を聞かずに決算書ばかり見て、きちんと会社の実情を捉えようとしていない」と不満を口にする人がいます。

このような融資担当者（以下、担当者）の融資判断について説明しましょう。

1 会社の業績をみる

担当者は、少なくとも業績が良い状態で申し込まれた場合、経営者に問題があるというだけで融資を断ることはありません。

つまり、融資判断は経営者の人物評価を単独に行っていないということです。換言しますと、現在の会社業績を検討している過程で経営者の評価を行っているのです。

もっとも、物事にはすべてプラス面とマイナス面があるわけですが、評価を誤るのは、業績が良ければ、そのプラスだけをと

る、逆に悪くなれば、マイナスだけをとるという判断になりがちだということです。

2 会社の沿革をみる

経営者がいくら立派な未来図を説明しても企業業績が悪いと、やはり、評価は割り引かれるでしょう。

とはいうものの、経営者の手腕を評価しなければならぬ融資案件はあります。

例えば、現在の業績は確かに良くはないが、業績が上向きそうだから設備増強を実施したいという場合です。

そのときの判断に影響を与えるのは、過去にその経営者がどう難局を乗り切ったかです。つまり、会社の沿革です。

したがって、担当者の判断をこのように考えてみて下さい。業績が良いときでも、担当者は今良い状態であるとしたら、その理由は何か、それが経営者のある意思決定によるものであったら、その根拠は何からくるものだろうか、と考えていることです。

お金のリスクについて

経済成長が緩やかで賃金が上がらないところ、物価やサービスが上昇する状態が続いています。そのような中で、現預金だけを貯蓄しているとしたら、何か問題はないのでしょうか。

経済専門家の中には、良くても「ジリ貧」だし、お金は「リスク」がある時代に来ていると指摘する人がいます。

ということは、手元にあるお金は「価値」にリスクが生じるという意味になります。

お金を貯め続けていく経済はリスク（正確には不確実性）が高まる…？

話は飛躍しますが、リスク分散の方策は、お金を他の「価値」に交換することです。それは、モノやサービスという価値との交換（消費）でもあります。

つまり、消費が活発になれば、経済は活性化し、社会における賃金等も上昇し、結果的には自分の懐に入のお金が増える。そして、企業の投資へとつながっていきます。

相応しいビジネスモデルを

大相撲では、体重の重い方が有利に決まっています。だから、力士たちは、たとえ一時的にせよ「体重が減る」ときに不安を抱くそうです。しかし、ケガのために二〇一六年の秋場所を休場した横綱・白鵬は、抜本的な肉体改造に取り組みべく、断食に挑戦したとのことです。無理にでも食事を摂り続けていると、体には大き

な負担がかかり、そのせいで病気や故障につながる、として断食に踏み切ったのです。白鵬関が三日間の断食のほか、「穀菜食」を徹底した取組みの成果は、二〇一七年夏場所で優勝という形であられました。時代が変わっても相変わらずのビジネスモデルでやっているうまくいかない企業は、白鵬関に学んだらいかがでしょうか。