



すいせん

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

12月 (師走) DECEMBER

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

12月の税務と労務

- 国 税** / 給与所得者の年末調整
今年最後の給与を支払う時 1月6日
- 国 税** / 給与所得者の扶養控除等
(異動) 申告書及び保険料
控除申告書の提出 1月6日
- 国 税** / 11月分源泉所得税の納付
今年最後の給与を支払う前日 12月10日
- 国 税** / 10月決算法人の確定申告
(法人税・消費税等) 1月6日
- 国 税** / 4月決算法人の中間申告 1月6日
- 国 税** / 1月、4月、7月決算法人の消
費税の中間申告(年3回の場合)
1月6日
- 地方税** / 固定資産税・都市計画税(第
3期分)の納付
市町村の条例で定める日
- 労 務** / 健康保険・厚生年金保険被
保険者賞与支払届
支払後5日以内

ワンポイント 国外財産調書制度

海外資産を把握するため、12月31日時点で国外財産の合計が5千万円超の居住者が、その種類、数量、価額、所在等を記載した調書を翌年3月15日までに税務署長に提出する制度。期限内に提出した場合には、記載した財産に所得税等の申告漏れがあったときでも、過少申告加算税が減額される特例等が設けられています。

弱い会社の経営戦略

中小企業者の経営相談を長年行ってきたA氏は、弱い（業績不振）の会社の原因は、次のような点にあると指摘します。

- ・ 戦略と戦術の区別がつかず繰り返し戦術（作業）が大事だと思っている。
- ・ 社長が責任を持って担当すべき役割（戦略を練ること）を理解していない。
- ・ 戦略には、強い会社の戦略と弱い会社の戦略の二通りがあるが、その事を知らない。

競争社会において、自社が他社に勝つためには、社長が経営の原理・原則を知っておく必要があります。

今回は、弱い会社の経営戦略について考えていきますが、その前に会社の経営力及び会社を取り巻く環境について、触れていくことにします。

1 経営力のおさえ方

まず、会社の経営力とはどういうことかということや、経営の全体像を明らかにしておきます。

(1) 経営の目的

人は食事から取るカロリーをエネルギーにして生きていますが、会社は商品・優良なサービスをお客様に提供し、お金を貰い粗利益（儲け）を出し生存在しています。

この事から、経営の目的は利益を出すこと、という答えになります。更に考えていくと、お客様を創り出し、その数を増やし利益を出すことになり

ます。当然、多数の競争相手もお客

様を増やそうと努力しています。

したがって、自社はお客様が多いか少ないかの問題は、競争相手と比較（相対的に判断）してどうかの問題となります（市場占有率の問題）。

繰り返しになりますが、経営の目的は、お客様を創り出し、お客様占有率で一番を目指すことです。

(2) 目的を果たすには

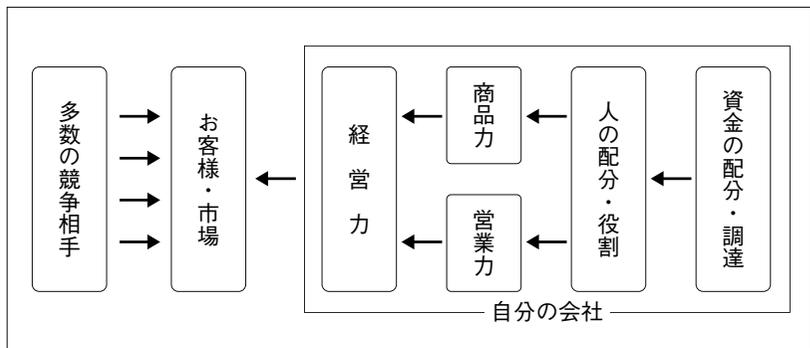
目的を果たそうとすると、自社の経営を構成する要因について検討することになります。要因には、①営業力、②商品力（商品・優良なサービス）、③組織（人の配分・役割）、④資金、があります。

これらの構成要因を捉えた上で自社にふさわしい目標を決めていきます。

(3) 目標の決め方

目標の決め方では、何を（商品対策）、どこで（営業地域対策）、誰に（業界・客層対策）、どういう売り方を（営業対策）、繰り返し買ってもらう（お客様維持対策）、人員の採用・役割

図1 経営の全体像（イメージ）



分担（組織対策）、資金の調達・配分（財務対策）を検討していきます。

(4) 目標の達成

この目標を達成する効果的なやり方が戦略です。あとは戦略を決めた上で、力強く実行（これを戦術といいますが）に移し、業績を上げていきます。

経営力を中心とした経営の全体像（図1）で以上のことを確認してください。

2 弱い会社の戦い方

自社の経営戦力を把握したら、次にその戦力で相手企業とどう戦うかです。

(1) 事例研究

問 年商一〇億円の会社A、B社がある。お客様は両社とも五〇〇社。商品や粗利益、一社当たりの取引高は同じ。
A社は一県（C県）だけで営業し、B社はC県を含め四県で営業している。A社とB社どちらが利益性が高いか。
答 A社。
新しいお客様を創るには、多くの経費が掛かります。しかし、それが難しい……。

そのような場合は、自社の戦力を重点的に投入する。事例では、A社は地域にお客様を集中したこと、相手企業をC県において上回ることとなった（市場占有率の原則に適合させた）ことを表しています。

「二位営業有利の原則」、「一位集中の原則」、「一位経費割安の原則」等、これらは特定の何かに集中したことで生じる効率上昇の効果をいいます。勿論、商品・サービス、客層に集中することでもこのことは生じます。

この法則の理論的根拠になっているのが、一九一四年のフレデリック・ランチェスターの「戦闘時における力関係はどのように決まるか」の研究論文です。後に、「競争の原理」と呼ばれ、日本の中小企業経営者の経営戦略として研究のテーマに取り上げられてきました。

(2) ランチェスターの法則

大企業は中小企業より確かに強い。いや、大企業は中小企業より全体的に強い、と言い換えたい方が良くも知れません。ということ、中小企業が全体的

にみると、劣勢であるという事ですが、そうであっても、やり方次第では部分的に優勢に立てることを意味しています。

つまり、大企業と中小企業が全面戦争を展開すれば、大企業が圧倒的に強い。

しかし、大企業と中小企業が局地戦争になった場合、中小企業がその戦場に戦力を重点投入し、相手の戦力を上回れば、その範囲内で強者になることができます。

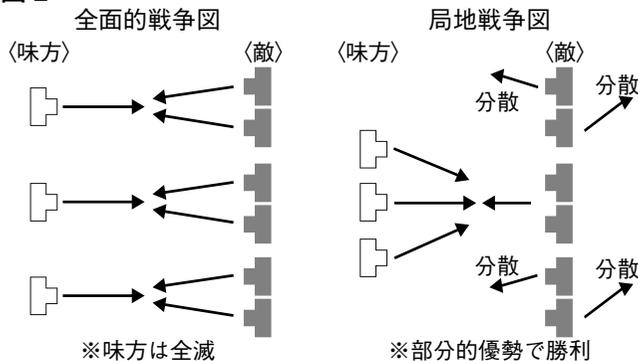
これがランチェスターの法則です（図2参照）。

(3) 弱い会社の戦い方

自社の業績向上のため、「競争の相手」と「競争の場所」を明確にする。つまり、「誰と」、「どこで」戦うのかを選定することが重要であることは理解いただけたでしょうか。では、具体的にどう取り組むのかとなると、一概には言えません。
自動車メーカーのトヨタ自動車のみならず、国内であれば、日産、ホンダ、スズキ等、世界ではGM、メルセデス、ワーゲン等。また、EVでは中国企業と、

自動運転ではグーグルが競争相手となり、競争相手が明確とは言えませんが、また相手を見誤ると痛い目にも合います。
どういう絞り込みにするかは、非常に難しいところです。
しかし、どのような絞り込みをするにせよ、「戦いに勝てる戦場」を選ぶことは非常に大切であることは間違いありません。

図2



令和元年 年末調整のポイント

年末調整は、給与の支払者が給与の支払いを受ける一人一人について、毎月の給与や賞与などの支払の際に源泉徴収した税額と、その年の給与の総額について、納めなければならぬ税額（年税額）とを比べて、過不足を精算するものです。

◎ 年末調整の対象者

年末調整の主な対象者は、次のとおりです。なお「給与所得者の扶養控除等（異動）申告書」の提出が前提です。

- 〈年末調整の対象となる人（例）〉
- ・一年を通じて勤務している人
 - ・年の中途で就職し、年末まで勤務している人
 - ・年の中途で退職した人のうち、次の人
 - ① 死亡により退職した人
 - ② 著しい心身の障害のため退職した人で、退職の時期からみて、本年中に再就職

ができないと見込まれる人（**例**）

- ・前掲の人のうち、本年中の主たる給与の収入金額が二十万円を超える人

・二か所以上から給与の支払を受けている人で、他の給与の支払者に扶養控除等（異動）申告書を提出している人や、年末調整を行うときまでに扶養控除等（異動）申告書を提出していない人（月額表又は日額表の乙欄適用者）

◎ 令和元年分の留意点

- 1 復興特別所得税
所得税の二・一％の復興特別所得税の上乗せは、令和十九年分まで続いています。
- 2 住宅ローン控除の特例創設
住宅取得等の借入金控除に追加する特例として、令和元年十月一日から令和二年十二月三十一日までの間に消費税率一〇％が適用された住宅を購入し、住み始めることを条件に、所得税・住民税の控除期間が十年から十三年に三年間延長されました。ただし、初年度は確定申告で手続きをする必要があります。

配偶者控除額及び配偶者特別控除額の一覧表

（国税庁資料）

		納税者本人の合計所得金額（給与所得だけの場合の納税者本人の給与等の収入金額）			【参考】 配偶者の収入が給与所得だけの場合の配偶者の給与等の収入金額
		900万円以下 (1,120万円以下)	900万円超 950万円以下 (1,120万円超 1,170万円以下)	950万円超 1,000万円以下 (1,170万円超 1,220万円以下)	
配偶者控除	配偶者の合計所得金額 38万円以下	38万円	26万円	13万円	1,030,000円以下
	老人控除対象配偶者	48万円	32万円	16万円	
配偶者特別控除	配偶者の合計所得金額 38万円超 85万円以下	38万円	26万円	13万円	1,030,000円超 1,500,000円以下
	85万円超 90万円以下	36万円	24万円	12万円	1,500,000円超 1,550,000円以下
	90万円超 95万円以下	31万円	21万円	11万円	1,550,000円超 1,600,000円以下
	95万円超 100万円以下	26万円	18万円	9万円	1,600,000円超 1,667,999円以下
	100万円超 105万円以下	21万円	14万円	7万円	1,667,999円超 1,751,999円以下
	105万円超 110万円以下	16万円	11万円	6万円	1,751,999円超 1,831,999円以下
	110万円超 115万円以下	11万円	8万円	4万円	1,831,999円超 1,903,999円以下
	115万円超 120万円以下	6万円	4万円	2万円	1,903,999円超 1,971,999円以下
	120万円超 123万円以下	3万円	2万円	1万円	1,971,999円超 2,015,999円以下
	123万円超	0円	0円	0円	2,015,999円超

◎ 令和二年分からの改正点
令和二年分より、給与所得控除及び基礎控除の見直しや、控

除申告書に電子的控除証明書を添付して提出することが可能となるなどの改正が行われますので、注意が必要です。

所得控除額一覧表（抜粋）

【社会保険料控除額】 支払った又は給与から控除された社会保険料の合計額			
【小規模企業共済等掛金控除額】 （独）中小企業基盤整備機構に支払った共済掛金（旧第二種共済掛金は生命保険料控除の対象）、確定拠出年金法に規定する企業型年金加入者掛金又は個人型年金加入者掛金、地方公共団体が実施する心身障害者扶養共済掛金との合算額			
【生命保険料控除額】			
保険等の種類	旧契約	新契約	両方適用する場合
一般の生命保険料	最高 5 万円	最高 4 万円	最高 4 万円
個人年金保険料	最高 5 万円	最高 4 万円	最高 4 万円
介護医療保険料	—	最高 4 万円	—
合計適用限度額	最高 12 万円		
※旧契約とは、平成 23 年 12 月 31 日以前に締結した保険契約等、新契約とは、平成 24 年 1 月 1 日以後に締結した保険契約等			
【地震保険料控除額】			
$\left(\begin{array}{l} \text{地震保険料の額 (最高 50,000 円)} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{旧長期損害保険契約の支払保険料} \\ \text{① 10,000 円までの場合……支払保険料の全額} \\ \text{② 10,000 円を超える場合} \\ \text{……支払保険料} \times 1/2 + 5,000 \text{ 円} \\ \text{(最高 15,000 円)} \end{array} \right)$			
※地震保険と旧長期損害保険の両方の控除額がある場合は、その合計額（最高 50,000 円）			
障害者控除額	障害者 1 人につき……270,000 円 特別障害者 1 人につき……400,000 円（同居特別障害者の場合 750,000 円）		
寡婦（寡夫）控除額	270,000 円（特別の寡婦は、350,000 円）		
勤労学生控除額	270,000 円		
配偶者控除額	一般の控除対象配偶者	130,000 円～380,000 円	
	老人控除対象配偶者	160,000 円～480,000 円	
配偶者特別控除額	配偶者の合計所得金額が 38 万円超 123 万円以下	10,000 円～380,000 円	
扶養控除額	一般の控除対象扶養親族	16 歳以上 19 歳未満	380,000 円
		23 歳以上 70 歳未満	
	特定扶養親族	19 歳以上 23 歳未満	630,000 円
	老人扶養親族	同居老親等以外	480,000 円
同居老親等		580,000 円	
基礎控除額	380,000 円		

※ 控除対象配偶者、控除対象扶養親族……所得者と生計を一にする配偶者その他の親族、都道府県知事から養育を委託された児童（いわゆる里子）及び養護老人のうち、所得金額の合計額（繰越損失控除前）が 38 万円以下の者（青色事業専従者又は白色事業専従者とされる者を除く）。

※ 特定扶養親族……控除対象扶養親族のうち、平成 9 年 1 月 2 日から平成 13 年 1 月 1 日までの間に生まれた者（年齢 19 歳以上 23 歳未満の者）。

※ 老人控除対象配偶者、老人扶養親族……昭和 25 年 1 月 1 日以前生まれ（年齢 70 歳以上）の控除対象配偶者、控除対象扶養親族。

※ 同居特別障害者……控除対象配偶者や扶養親族が、特別障害者に該当し、かつ、その者が所得者又は所得者と生計を一にする親族のいずれかと同居を常況としている者。

※ 同居老親等……老人扶養親族のうち、所得者又はその配偶者の直系尊属で、所得者又はその配偶者のいずれかと同居を常況としている者。

◎税額控除である「住宅借入金等特別控除」については、給与所得者の場合、確定申告をした年分の翌年以降の年分に、年末調整で適用を受けることができます。

労働基準法上の「労働者」の判断基準

労働基準法では、その適用対象である労働者を「使用される者で、賃金を支払われる者という」と規定しており、労働者であるか否かは、次の二点（使用従属性）によって判断されます。

- ・「使用される」指揮監督下の労働」という労働提供の形態
 - ・「賃金支払」という報酬の労働に対する対償性（報酬が提供された労働に対するものであるかどうか）
- 実際には、指揮監督の程度および態様の多様性、報酬の性格の不明確さ等から、労働者性を判断することが困難な場合もあります。

今回は、労働者であるか否かの基準を示した旧労働省（現・厚生労働省）の労働基準法研究会による「労働基準法研究会報告」を基に、判断のポイント等を説明します。

判断基準のポイント

まずは、判断基準の項目を掲げます。これらを総合判断することによって労働者性の有無を判断していきます。

- 一 使用従属性の判断基準
 - （一） 指揮監督下の労働
 - ・ 仕事の依頼、業務従事の指示等に対する諾否の自由の有無
 - ・ 業務遂行上の指揮監督の有無
 - ・ 拘束性の有無
 - ・ 代替性の有無
 - （二） 報酬の労働対償性
 - 二 労働者性の判断を補強する要素
 - ・ 事業者性の有無
 - ・ 機械、器具の負担関係
 - ・ 報酬の額
 - ・ 専属性の程度 等

使用従属性の判断基準

- ①（一） 指揮監督下の労働
 - ・ 仕事の依頼、業務従事の指示等に対する諾否の自由の有無

「使用者」の具体的な仕事の依頼、業務従事の指示等に対して諾否の自由を有していれば、他人に従属して労働を提供するとは言えず対等な当事者間の関係となり、指揮監督関係を否定する重要な要素となります。

これに対して、具体的な仕事の依頼、業務従事の指示等に対して拒否する自由を有しない場合は、指揮監督関係を推認させる重要な要素となります。

なお、当事者間の契約によつては、一定の包括的な仕事の依頼を受諾した以上、当該包括的な仕事の一部である個々具体的な仕事の依頼については拒否する自由が制限される場合があります。また、専属下請のように事実上、仕事の依頼を拒否することができないという場合もあります。

- ② 業務遂行上の指揮監督の有無
 - このような場合には、拒否する自由を有しないことを理由に直ちに指揮監督関係を肯定することはできず、その事実関係だけでなく、契約内容等も勘案する必要があります。

業務の内容及び遂行方法について「使用者」の具体的な指揮命令を受けていることは、指揮監督関係の基本的かつ重要な要素になります。

- ③ 拘束性の有無
 - この点も指揮命令の程度が問題であり、通常注文者が行う程度の指示等に止まる場合には、指揮監督を受けているとは言えないとされています。

勤務場所及び勤務時間が指定され、管理されていることは、一般的には、指揮監督関係の基本的な要素です。

しかしながら、業務の性質上（例えば、演奏）、安全を確保する必要上（例えば、建設）等から必然的に勤務場所及び勤務時間が指定される場合があり、その指定が業務の性質等によるものか、業務の

遂行を指揮命令する必要によるものかを判断します。

④ 代替性の有無（指揮監督関係の判断を補強する要素）

本人に代わって他の者が労務を提供することが認められているか否か、また、本人が自らの判断によって補助者を使うことが認められているか否かなど労務提供に代替性が認められているか否かは、指揮監督関係そのものに関する基本的な判断基準ではありませんが、労務提供の代替性が認められている場合には、指揮監督関係を否定する要素の一つとなります。

(二) 報酬の労務対償性

報酬が時間給を基礎として計算されるなど労働の結果による較差（最大と最小の差）が少なく、欠勤した場合には応分の報酬が控除され、いわゆる残業をした場合には通常の報酬とは別の手当が支給されるなど報酬の性格が使用者の指揮監督の下に一定時間労務を提供していることに対する対価と判断される場合には、「使用従属性」を補強することとなります。

労働者性の判断を補強する要素

「使用従属性」の判断が困難な場合には、以下の要素をも勘案して、総合判断します。

(一) 事業者性の有無

労働者は、機械、器具、原材料等の生産手段を有しないのが通例ですが、いわゆる備車運転手（自らが所有する車両を使用して、業務を行う者）のように、相当高価なトラック等を所有して労務を提供する例があります。このような事例については、その者の「事業者性」の有無を併せて、総合判断することが適当な場合もあります。

① 機械、器具の負担関係

本人が所有する機械、器具が安価な場合には問題はありませんが、著しく高価な場合には自らの計算と危険負担に基づいて事業経営を行う「事業者」としての性格が強く、「労働者性」を弱める要素となるものと考えられています。

② 報酬の額

報酬の額が当該企業において同様の業務に従事している正規従業員に比して著しく高

額である場合には、一般的には、当該報酬は、労務提供に対する賃金ではなく、自らの計算と危険負担に基づいて事業経営を行う「事業者」に対する代金の支払と認められ、その結果、「労働者性」を弱める要素となるものと考えられています。

③ その他

①、②のほか、裁判例においては、業務遂行上の損害に対する責任を負う、独自の商号使用が認められている等の点を「事業者」としての性格を補強する要素としているものがあります。

(二) 専属性の程度

特定の企業に対する専属性の有無は、直接に「使用従属性」の有無を左右するものではなく、特に専属性がないことをもって労働者性を弱めることとはなりません。が、「労働者性」の有無に関する判断を補強する要素のひとつと考えられています。

① 他社の業務に従事すること

が制度上制約され、また、時間的余裕がなく事実上困難である場合には、専属性の程度

が高く、いわゆる経済的に当該企業に従属していると考えられ、「労働者性」を補強する要素の一つと考えて差し支えないとされています。

② 報酬に固定給部分がある、業務の配分等により事実上固定給となっている、その額も生計を維持しうる程度のものであるなど報酬に生活保障的な要素が強いと認められる場合には、前記①と同様、「労働者性」を補強するものと考えられます。

(三) その他

以上のほか、裁判例においては、次のような点について「労働者性」を肯定する判断の補強事由とするものがあります。

- ・ 採用、委託等の際の選考過程が正規従業員の採用の場合とほとんど同様であること
- ・ 報酬について給与所得として源泉徴収を行っていること
- ・ 労働保険の適用対象としていること
- ・ 服務規律を適用していること
- ・ 退職金制度、福利厚生を適用していること

外国人労働者の受入れ

外国人労働者の受入れを拡大する改正出入国管理法が今春から施行されています。そこで、ワークスモバイルジャパンが公表している「外国人労働者と働いた経験のある日本人に対する業界別意識調査」の結果をみてみましょう。

外国人労働者の受け入れについて「賛成」と回答した人は、外国人労働者と働いた経験のない人の68.5%に対して、経験がある人は74.8%と受け入れへの賛成割合が高くなっています。

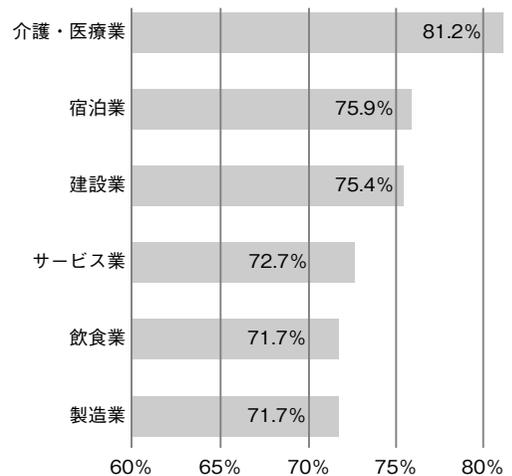
業界別でみると、最も高いのが「介護・医療業」で81.2%と、他業界に比べて高いようです(右表参照)。

外国人労働者の受け入れに賛成と回答した理由について(複数回答)は、「人手不足解消につながる」68.2%、「異なる視点を取り入れ、新しいアイデアが生まれる」40.1%、「海外の人と交流ができる」36.8

%の順で、自社の人手不足解消に期待を寄せる企業が多く、特に建設業でその割合が高いのが特長です。

なお、企業が実施した受入施策としては、「多言語業務マニュアルの準備」、「外国人労働者向け福利厚生の方策」、「日本語・日本文化研修」などが多くなっています。

業種別の会社の外国人労働者受入に対する賛成意向



「安売り」への対応

最近、スーパーの折り込みチラシを見る機会が減ったと思いませんか。新聞の発行部数が減少しているの、連動して折り込みチラシも減っているからです。

一方、宅配で新聞を取り続けている、これまでチラシで把握していた特売情報が、スマートフォンでチェックすれば済む時代になりました。

チラシ特売の退潮とともに、流通業界で台頭してきている「エブリデイ・ロー・プライス(毎日安売り)」という価格戦略です。

チラシや店舗の運営経費を徹底的に省き、浮いた経費を原資に店頭売価を引き下げる、体力勝負の大手の戦略です。

中小企業は同じ土俵では勝つのは難しいので、消費者の「本物志向」に徹していくのも一つの生き方でしょう。

財政とは？

政治経済評論家・I氏に“財政とは何か”と聞くと、財政とは「××を○○したもの」と明確に答えます。

さて皆様は、××や○○をどう答えますか？(答えは最終行)。

I氏はさらに、“政治(政治の役割)とは何か”について、次のように話します。

「政治の役割は、国民からどのようにお金を集め、そのお金をどのように使うかを決めることである。お金以外では、国民が共同生活を行うためのルール(法律)を作って、それを実施すること(立法と行政)」と言います。

財政に話を戻しますが、財務省は毎年、「日本の財政関係資料」という小冊子(無料)を発行しています。中小企業経営に影響するニュースを読む際にも、この冊子を手元に置いておくと便利です。

(答え 財政とは、「政治」を「数値化」したもの)