

中小企業の健全性支援マガジン（毎月1日発行）

BUSINESS ONE POINT

TFG ニュースレター

2015. 1 No. 281

健全性支援実績No1を目指す！

T&FGgroup
TFG 税理士法人
株式会社 東亜経営総研

TFG 検索

〒550-0011 大阪市西区阿波座1-4-4-8F
TEL(06)6538-0872（編集担当 岸本）
e-mail info@tfgr.jp

今月のコンテンツ

[経営のお役立ち情報]

- I. 中小企業経営にまつわる随想
- II. 健保と国保について
- III. 後継者育成を軸に経営計画を導入
- § 1日公庫が開催されました

[今月のトピックス]

- ・経営指標解説コーナー
- ・中小企業庁情報コーナー
- ・今月お役立ちホームページ

中小企業経営にまつわる随想

TFG 会長 藤原 忠義

謹賀新年 本年もどうぞ宜しくお願い申し上げます。

日本企業の足を引張っている六重苦云々といわれて久しいですが、目下のところ円高苦は、逆に円安問題という大きな反作用が生じております。国際比高い法人税率、労働法規制、エネルギー問題からくる高電力料、不利な貿易環境等、依然として六重苦を引きずっております。申し上げる迄もなくこれらは国際競争上からの論点であり、多くの中小企業にとってはもっと基本的な切実な問題なり、厳しい環境があります。具体的には、人材痛、資金繰痛、販売不振痛、税金痛、IT 格差（デジタル・デバイド）痛、事業継続痛等、企業経営により違いがあるものの痛みの無い企業は無いのではないのでしょうか。

六重苦はやがて国レベルで整備されるという期待感もあるのですが、中小企業の諸々の痛みは所詮、自力脱却以外に出口はありません。いろいろと世間には、誘惑に飛びつきたい様なおいしい話も飛びかっています。読者各位には無用な話ですが、必ず落とし穴が待っている可能性が高く、このような場合は信頼のおける人物に見解を尋ねることが大事です。又偶然性に頼る訳にもまいりません。不公平ではありますが運、不運はつきものです。しかしながら、運をものに出来る状況（努力）があったからこそ運をものにできたのであって、そういう状況に至っていない場合は知らぬ間に通りすぎ、それをものにすることはできません。

そこで一つ提案的に申し上げたいのは、それぞれ業種業態の違いはあったとしても、それなりに企業経営体としてクリアしなければならぬ問題を、一度リストアップされては如何がでしょうか。問題の所在がはっきりしない以上、問題をクリアすることはできませんので断続的に時間をかけてでもリストアップすることが大事です。又出つくしたとしても次から次に新たな課題に気付いた時はその都度追加していきます。

そして、クリアすべき問題に優先順位を付し、常時少数ずつ絞り込んでクリアしていくのです。週2点改善主義というスピードでクリアしている企業もありますが、ゆっくりでもよいのであく迄継続することが大事です。こうした臨戦体制で積み上げていけば数カ月後或いは数年後に変容を遂げているはずです。このクリ

ア－すべき問題のが分かりにくければ、例えばそれぞれの同業各社が共通でもっている弱点を列挙してもらっても結構です。それを時間かけて停止することなく克服していくのです。

さて、次のポイントはこのリストされるかも知れないという問題点を取り上げることにしましょう。売価又は単価（以下単に売価という）の設定・評価の元になる付加価値と粗利益又は加工高（以下単に粗利という）の基本的な算出手順が自社では明確になっていないという問題についてです。

売価は相手さんがあり市場メカニズムが機能するので、これが明確になっていようとなかろうと決まっています。大抵は意に反する状況も多いはずですが、しばしば、これではうちは大赤字やとか、やっつけられへんがな！という場面があります。又戦略的・作戦的に低価格を設定するケースもありましょう。現実のその売価で実際問題として、自社は経営的、資金的、財務的に具体的にどのような結果になるのか。通常ならという状況から、どの程度マイナス方向に動いているのか。その売価のみならずいろいろ絡みあって具体的な結果が生じることから、それを正確に把握することによって対策も異なってくるものと思います。激しい風波で船が翻弄されるということがありますが羅針盤等もあり、基本のコースからどの位の距離や時間の差が生じているのかは明確になります。翻弄されているもののそれを管理下におくことができます。経営体も意に反する形で進んでいったとしても、全くこれと同じでなければならぬでしょう。そうすることによって正しい対応がとれるという訳です。起業後間もない経営者とかの場合、戦略的、作戦的な場合を除きこの売価の設定自体おかしいのではないかと、思われるケースがよくあります。自社が提示した売価では継続的に経営体としては明らかに成立しないという程の誤判断もあります。いくら生産性を上げて、回転率をあげてもその売価では逆算すると付加価値が10万円/月もいかないのでは、話になりません。やはり誤判断を避けるため又精度アップの為に付加価値などを正しく把握する習慣が大事かと思うのです。

以下その付加価値と粗利の基礎的な算出基準を示しておきたいと存じます。判断を容易にするため、又その算出過程で応用が効く様にするためシンプル化して1人当り平均額を基本形としてご説明します。

1. 先ず1人当りの平均給与等を算出する：代表者も含めた在籍者全員の直近1年分の賞与（役員分は除く）を含む給与総額に会社負担の社会保険料等の法定福利費並びに厚生費を加算した金額を給与等と呼称します。この給与等の全員分を12カ月で除して1人当りの平均給与等/月を算出します。今、仮にこれを30万とします。
2. 次に自社なりに労働分配率を決めた上、1人当りの付加価値を求めます：労働分配率は給与等を付加価値で除した率のことです。日本企業の平均はここ2、30年は70%~75%で推移しています。（財務省法人企業統計調査による）この率は小規模程高くなる傾向があります。仮に自社で70%と設定した場合、1人当り付加価値は30万（平均給与等）÷70%≒43万/月となります。*付加価値＝給与等＋純利益＋金利、地代、租税
3. 次は付加価値から諸経費率（対粗利比）によって1人当りの粗利を求めます：当社（流通業）の直前実績を参考に40%の経費率として43万÷(1-40%)≒72万がJ自社の基準となる粗利ということになります。

売上は粗利益率25%とし72万÷25%=288万/月となり、代表者を含めて10人とした場合は2,880万/月が基準となります。以上で1人当りの付加価値43万、全体として430万が経営の基幹である付加価値の基準値に当たることになります。そのためこれを軸として粗利((売価-原価又は仕入単価)×数量等)、回転率、生産性、諸経費(固定費+変動費)等()内の項目も含めて各々がその相互の関連に考慮しつつ展開していくことが望ましいと云えます。その意味で付加価値は死守すべき内堀であり各主要項目は外堀であると考えてよいかと存じます。

以上、拙筆におつき合い戴き有難うございました。各位の益々の御健闘を祈願致しております。

II. 健保と国保について

—払うものが違えばもらえるものが違う—

わが国には、多くの医療保険があります。75歳になると全員が一律で後期高齢者保険に移管されますが、それまでに加入する医療保険は様々です。ここでは代表的な医療保険である健康保険と国民健康保険について概要を説明します。どちらも、負傷・疾病・死亡・出産を対象として保険給付をすることとされていますが、違いがあります。

■誰が誰に払うのか

- 1.健康保険…サラリーマンが加入するのが健康保険です。健康保険は、健康保険協会(国)が運営しています。保険料はサラリーマンと事業主が折半し事業主が厚生年金と一緒に日本年金機構(国)に払います。
- 2.国民健康保険…主に自営業者が加入します。各市町村が運営しています。他の医療保険に加入する資格(公務員・サラリーマンである、など)のない人はすべて国民健康保険に加入することになっています。世帯主が世帯員分をまとめて市町村に納付します。

■いくら払うのか

- 1.健康保険…給料の額によって、いくら払うのかが決まります。扶養親族が何人いても、金額は同じです。都道府県単位で微妙に保険料が異なりますが、ほぼ給料の10%となります。したがって本人と事業主が約5%ずつ負担することになります。なお扶養親族とは、大まかにいうと生計を一にする年収130万円未満の親族です。時給800円で週30時間の労働が目安です。
- 2.国民健康保険…所得割、資産割、均等割、平等割という4要素の合計額で金額が決まります。資産割のない市町村もあります。

所得割…①住民税×率 ②(総所得金額-33万円)×率(市町村によって①または②)

資産割…固定資産税評価額×率

均等割…加入者一人当たりの金額×人数 平等割…世帯当たりの金額

健康保険と異なり、世帯に属する親族の数で金額が大きく変わります。市町村が運営する保険なので、保険料の金額は市町村によって大きく異なります。

■何が給付されるのか

- 1.健康保険…①私事での病気・怪我の治療代、②治療中の生活費、③埋葬代、④出産代、⑤出産時の生活費などが支給されます。治療中の生活費・出産時の生活費は、給料の約2/3です。埋葬料は原則5万円、出産代は39万円または42万円です。
なお、仕事上で怪我をしたときは、健康保険ではなく労災保険が下ります。
- 2.国民健康保険…市町村によって異なります。

①法定給付

必ずもらえるのが治療代です。仕事上の怪我でも私事の怪我でももらえます。

必ずもらえることになっているが、市町村の事情によってはもらえないのが、埋葬代と出産代です。

②任意給付

市町村が支給・不支給を自由に決めることができるのが、治療中の生活費・出産時の生活費です。したがって、市町村によっては病気・怪我の治療代しかもらえないというケースもあり得ます。国民健康保険はセーフティネットですので、各医療保険のうちで最低ラインの給付となります。

■保険料を支払ってないときはどうなるのか

- 1.健康保険…事業主が払うので、原則サラリーマン本人が未納ということはありません。仮に事業主が資格取得届の提出を怠ったため被保険者証を所持しておらず、自分で全額負担したときは、後日現金で7割分が給付されます。
- 2.国民健康保険…1年間未納が続くと被保険者証が取り上げられ、被保険者資格証明書が交付されます。この場合には、病院ではいったん全額支払いを受け、後日市町村から7割分の現金を支給されることになります。さらに6か月经つと、被保険者資格証明書も返還しなければなりません。これらの期間は、市町村の裁量で短縮されることがあります。

もともと健康保険は工場労働者(給与所得者)を対象に大正時代に始まりました。田舎から都会に単身働きに出てきて、借家で暮らす人です。助けてくれる家族がいないので、働けなくなると一切の収入がなくなり家賃すら払えなくなってしまいます。そういう成立時の目的や経緯から、生活費などにも行き届いた配慮がされており、国民健康保険との大きな差になっているようです。

Ⅲ ． 後継者育成を軸に経営計画を導入することは適していますか？

— 後継者育成は、中小企業の最重要事項に位置すべき課題です。 —

昨今は、ご周知の通り、後継者不在により廃業を余儀なくする事例が多々散見されますが、殊に特異性のある技術等を持つ企業の消滅は、社会の経済力にとっても損失であり、事業の継続、雇用の保持の観点からも中小企業が最も取り組むべき課題の一つであることは間違いないでしょう。

■そもそも社員教育と経営計画はどういう関連性があるのでしょうか

まず、表題の「後継者育成を軸に経営計画を導入すること」についての回答は、“十分に適合している”と言えます。これから後継者をスタートする場合はもとより、そのような段階からでも経営計画の適合上、問題はないです。もとより経営計画の前提でもある経営戦略は、いわゆる「競争力を高める」ことにあります。それを策定する際の時間配分の問題、商品改良能力の問題、技術・サービスの表現方法等は全て人が絡んでいますので、競争能力向上の教育研修計画的な思考は、当然、後継者も交えて組み込むべきことです。また、この競争能力の意味は、最前線の戦術の練磨だけでなく、後方支援の役割も不可欠ですし、それらを統括する指揮管理能力、その背景たる戦略論等も総合力として欠くことはできません。社員教育はも

とより後継者にとっても必須項目となることは自明です。

■具体的には、どのように取り込めば良いのでしょうか

教育問題で最大の課題は、環境問題とも言えるでしょう。つまり環境が人を作り、人が環境を作るということです。そして、後継者の環境作りの基本は「現代表者の職務責任の分割スケジュール（職務責任・権限移譲の時系列的な計画表）が作れるかどうかということです。殊に、少人数の中小企業では、明確な職務責任の所在が不明瞭で、一人何役で「忙しい」というのが常であることはよくある話です。昨今の事業承継でも、財務的なことは承継できても、いざ後継者の会社経営の段階で上手く行かないのはこの職務責任・権限移譲がスムーズにできていないからと言っても過言ではありません。本来は後者の方が重要なのです。これをスムーズに承継させるのが、「現代表者の職務責任の分割スケジュール」であり、まだ在任中から、後継者に対してOJT的に教育訓練するためのカリキュラムを経営計画に取り込むことで、実際的な承継ができるのです。

■教育訓練とは、何か特別な時間を割かなければならないのか

時間の無い中小企業で、業務と別枠で研修をすることは難しいですし、実務的でなくなるリスクが高いです。ですから、冒頭に述べた企業の「競争力を高める」ための経営計画の中で、教育環境整備することが大事です。即ち、責任分割を明確にし、計画策定・業績測定 of 仕組みを設定、そしてそれらの経営途上の局面で各種会議等の多角的な意見交換の場といった環境そのものに教育効果が認められます。まずは、社員数に拘らずに、経営者や管理職、一般社員の職務分割に取り組むことをお勧めします。



経営指標解説コーナー

■ インタレスト・カバレッジ・レシオとは

インタレスト・カバレッジ・レシオとは、営業利益を支払利息で除した値であり、どの程度余裕を持って営業利益で借入金の利息をまかなえているかを示す指標です。インタレスト・カバレッジ・レシオは10倍以上が理想で、1倍以下の会計期間が数期続くと銀行から追加で借入をすることが困難な領域になってきます。2~3倍くらいが標準で、20倍以上あるとかなり優良だといえます



金融庁情報コーナー

■ 企業実証特例制度について

企業実証特例制度は、事業者が安全性等を確保する措置を実施することを条件として、企業単位で規制の特例措置を講ずる制度です。事業者の技術力等に着目し、全国一律の規制改革を先導するとともに、産業競争力の強化と安全性等の確保・向上を同時に実現することを目指します。本制度にご関心のある方は、金融庁ホームページに利用の手引きがございますので、一度ご覧になられてはいかがでしょうか。



今月のブックマーク

当コーナーでは企業経営や業務管理に役立つ実践的でオススメのホームページをご紹介します。

リコール情報サイトをご存じでしょうか。リコールとは、設計、製造上の欠陥があった場合について、そのメーカー等がその製品を回収、あるいは修理することをいいます。消費者庁では特にフォローすべき31品目のリコール製品を公表しています。同サイトには細かなリコール情報が掲載されていますが、リコールを対岸の火事とするのではなく、リコール情報全般からその傾向を読み取り、自社製品開発に生かすなどの工夫も必要だと考えます。ご関心ある方はチェックしてみてください。

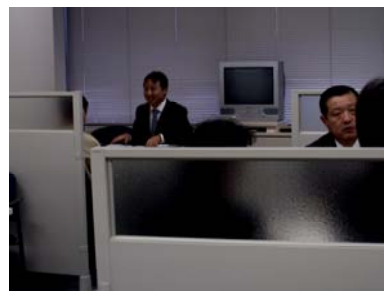
「リコール情報サイト」

<http://www.recall.go.jp/>

TFGで開催！「一日公庫」

会議室コーナーにて融資相談会が開催されました。

去る12月8日、「一日公庫融資相談会」では、日本政策金融公庫の融資担当者が私共の事務所に出張され、その場で懇切な融資相談を承りました。終日、間断なくご相談の経営者の方々が来社され、新規分野への進出、設備投資などへの成果を得られました。



祝！「大阪市民・文化功労表彰」を向井修二氏(具体美術家)に授与

去る11月、TFG共栄会会員・向井修二氏((株)エス・エス・ムカイ代表取締役)は、記号を用いたユニークな作風など、長年の芸術活動の功績に対して、大阪市民表彰を大阪市長より受けられました。過去にも桂文枝氏など各界著名人が顕彰されており、共栄会一同としても、氏の更なるご活躍に今後も声援を送りたいものです。

以上、詳しくはTFG共栄会事務局 新井、岸本 TEL 06-6538-0872 FAX 06-6538-0896 迄

TFGでは経営管理システムの一環として国際基準のISOにも従来より取り組んでおり、また経営計画策定や事業承継、海外取引・進出に関する支援等についてのコンサルティング業務も、ご遠慮なくご連絡、ご相談下さいませ！

起業・革新・ベンチャー支援 ... T&FG group

TFG 検索

TFG 税理士法人
株式会社 東亜経営総研

〒550-0011 大阪市西区阿波座1丁目4番4号
野村不動産四ツ橋ビル8F
(06) 6538-0872 (代表) FAX (06) 6538-0896

[URL] www.tfg.gr.jp [E-mail] info@tfg.gr.jp

TFG ニュース編集担当 岸本 圭祐