

## 今月の注目ニュース

### □ 22年度税制改正の協議論点

新たな政府調査会が動き始め、「税額控除への移行」や「給付付き税額控除」、「納税者番号制度」など、マニフェストに記載された事項を中心に多くの議論が行われています。なかでも、平成22年度税制改正で盛り込まれる予定の租税特別措置法の見直しに関しては、見直しの度合いによってはかなりのインパクトが予想されます。また、格差の是正や手当の創設などの為に中長期的な改正の議論も進められています。

**所得税**・・・①配偶者控除・扶養控除の廃止②年金課税の見直し③金融所得の一体課税④所得控除から税額控除へ⑤給付付き税額控除

**相続税**・・・法定相続分離税から遺産課税方式への転換

**法人税**・・・①租税特別措置の見直し②中小企業の軽減税率③特殊支配同族会社の役員給与の損金不算入の見直し

**消費税**・・・消費税率の引き上げ

### ★22年度の税制改正で検討されている項目の一部をご紹介します★

#### ★中小企業の軽減税率18%から11%へ

法人課税所得800万円以下の課税所得に対する税率18%を**11%に引き下げる**ことが検討されています。わが国経済の基盤である中小企業の活性化を図るため、政府全体で中小企業対策に全力で取り組み、その経営者を支援することで、経済の基盤を強化する事を目的としています。

#### ★特殊支配同族会社の役員給与損金不算入の廃止について

役員給与損金不算入は、特殊支配同族会社(1人オーナー会社)の役員に対して支給される給与のうち一定割合に課税するというものです。平成18年4月1日以後に開始される事業年度より適用されてきましたが、廃止することが検討されています。当該税制の趣旨は節税目的の法人成りに歯止めをかけるためでした。法人成りしてしまえば、役員給与は会社経費として、また役員の所得として、法人税の節税と給与所得控除による二重の控除を受けることができるためです。

現在は、役員給与の支給金額に応じて決まる、給与所得控除額に相当する一定の金額を損金と認めないこととしています。**給与所得控除額に相当する金額に法人税率を掛けた金額が納税額となり、平成22年度の税制改正により、特殊支配同族会社の役員給与損金不算入制度が廃止されると、当該金額だけ減税となります。**

#### ★所得税改革の推進(給付付き税額控除)

生活保護の問題点を解決するための所得税改革として、相対的に高所得者に有利な「所得控除」を整理し、「税額控除」「手当」「給付付き税額控除」への切り替えが検討されています。税額控除は、所得の高低に関係なく税額から一定額を差し引く為、中・低所得者に有利となり、さらに、「給付付き税額控除」は、税額控除の額より税額が低い場合、控除しきれなかった一定割合を給付するものであり、税額控除と手当の両方の性格を併せ持つ制度です。**これらの政策を適切に組み合わせることで、格差の拡大を食い止めることを目的としています。**

**給付付き税額控除制度の導入**については、生活保護などの社会保障制度の見直しと合わせて検討されていますが、不正還付・不正受給を防ぐためにも所得の正確な把握が必要であり、**納税と社会保障給付に共通の番号制度の導入**が前提となるようです。なお、税額控除額全額を控除するだけの税額がなく、給付を受けることになる場合は、その給付額はまずは年金や医療等の社会保険料負担分と相殺することを検討しています。

### 連載企画

### ～不況に挑む～ 今月の元気 企業！！

会社がなくなるという瀬戸際の状況から、成功への道歩んだ企業を検証することで生きた教訓が得られます。オリジナルにこだわり、「絶対に売れる」という強い信念を持ち続ける経営者をご紹介します。

#### 第7回 地元の人々に愛されるおやつ菓子を提供「六花亭製菓(株)」

北海道を代表する菓子メーカー「**六花亭製菓株式会社**」は、十勝の帯広市に本拠地を置き、道内はもちろんのこと、多くの本州からの観光客などからも人気を集めている。

昭和43年、**ホワイトチョコレート**を開発したが発売後3、4年間は反応が鈍く製造をやめようかと考えていた。そんな矢先、**道内を旅する若者の口コミで評判はまたたく間に全国に広がり**同社の看板商品となった。また、賞味期限の長い商品を開発出来たこともあり、六花亭はそれまでの「家業」から「企業」へと大きく飛躍した。

小田豊四郎会長の信念は「**うまいものは必ずうける。菓子職人として地元の人々に愛されるおいしい菓子を作りたい。お客さんに喜んでもらいたい。**」そこに込められているのは菓子に対する深い思い、そうした菓子作りに熱い情熱を注いできた結果が、ビジネスとしての成功をもたらした。同社はあくまでも**帯広を本拠地と定め、中央進出は図らない**。販売拠点を身の丈に合った**北海道だけに限定している事が良い結果に繋がっている。**

六花亭製菓は**売上目標を掲げず、社員のノルマもない**。利潤の追求ではなく**消費者の求める商品づくりを重視しているため**である。このため、**地元の顧客が毎日買ってくれるおやつ菓子の開発には最大限の努力**をしており、多くの魅力的な商品で応えている。経営戦略として**土産用菓子との差別化**が有効に機能し、堅実な成長に繋がっている。～元気の素 元気企業より～



## 有限会社 ブライトン 代表取締役 小山田 泉 先生

宮城県仙台市生まれ。早稲田大学商学部卒業後、都市銀行に入行。おもに貸付、外国為替の業務に従事。退行後は、欧州雑貨の輸入卸販売事業を創業、また欧米輸入住宅の建材輸入卸販売企業に乞われて、同社専務取締役就任。

その後、軍事アナリストの小川和久氏や政策ブレーンの若手政治家とともにリスク管理のシンクタンクを設立、初代内閣安全保障室長の佐々淳行氏の指導のもと危機管理等の概念を各種メディアを通じて世間に紹介した。現在は、企業の組織・業務改革(リスク管理、業務改善)やグループ経営・財務戦略等についてタスクフォース型の提案やアドバイスを行っている。

### PROFILE

連載企画「今月のプロフェッショナル」の最終回は、弊社の最高顧問であり、リスク管理(マネジメント)のスペシャリストである小山田泉先生にインタビューを行いました。

## 1. プロフェッショナル像をどのようにお考えですか？

深い専門性の追及、自己のテーマに関する研究への情熱と継続を怠らず、やがていつの日か、どのような形であれ、世の中へ「お返し」をするというのが私の考えです。

そして、仕事の中でも色々な楽しさを見出し、余暇にあっても、仕事のヒントになるようなものを発見できれば素晴らしいと考えています。

「仕事をする時間は労働で、残った時間は余った時間？働いている時間は苦しくて、解放された時間を待ち望む…」、このように仕事と余暇を分けて考えることは、言葉は悪くなりますが「奴隷の発想」と同等になってしまうのではないのでしょうか。

## 2. 現在のお仕事を始められたきっかけについて教えてください。

コンサルテーションを開始したきっかけは、ある大手旅行代理店の通信販売の企画です。企画が大当たりし、前年対比、300%を達成し、顧客に感謝された事が大きな自信となり、テーマ領域を拡大しました。現在は、業界専門家のチーム編成による、タスクフォース型の提案スタイルとなっていますが、問題解決に向けた発想の転換手法や、思考プロセスの技術は開始した頃とほぼ同じです。

## 3. 先生が一番得意とされるサービスはどのようなものですか？

中小・中堅オーナー企業の経営者の参謀業務が性に合っていますね。経営戦略、販売促進戦略等マーケティング活動の提言、さらには二世経営者への経営バトンタッチまでの体制作りなどですね。また、新興企業の若手経営者に対して、経営理念の「創り方」から経営戦略面、人事政策、業務体制構築のアドバイス等もしております。

## 4. 今後のビジネスモデルについてどのようにお考えですか？

ビジネスモデルは、「儲けを生み出す具体的な仕組み」だと思いますが考えればきりがありません。最近若い経営者や起業家から新規事業の相談で話を聞く機会も多いですが、アイディアは楽しそうだが回収エンジンが明確でないと感じるプランが多いですね。どうやって売上げを計上し、資金を回収し続けるのか、特に回収する部分が弱いと、大抵は失敗します。「たぶんお客さんがいるだろう」程度の思い込みでは成功できません。やがてじり貧になります。

先日、郊外型WEDDINGで企画運営して成功している若手経営者と知り合いました。郊外の田んぼの真ん中等に、場違いなくらい実にお洒落で優雅な建物を造り、新しいWEDDINGを提案しているのだが、人気が凄くて、順番待ちの状態のようです。ニーズを探さだけでなく、時にはマーケットを強引にリードして新しい市場を創るやり方もあるというわけです。

これまでマーケティングは、市場生活者のニーズに合わせて、企業側がそれに近づいていく、追っかけていくというスタイルが一般的でした。しかし、現代社会の多様な価値観や趣向の違いに対応する為には、このように企業からの積極的な半歩先を行く斬新な提案型のスタイルも必要です。

他に、テーマとして興味があるのは、企業の定年退職者の第二の生きがいを支援するサービスです。

ベビーブーマー世代は「ビジネス戦士が多く、遊びが下手」、こういう人たちに受けるビジネスがあるはず。ドリルダウンしていけば、たくさんアイディアが出てくるかもしれませんね。

常に、「歩」に戻る覚悟、泰然自若でありたい。最悪を想定している。小山田 泉 先生

最終回特別企画  
対談 ～プロフェッショナルが振り返る2009年と今後の展望について～

有限会社 ブライトン 代表取締役

(株)ブレインコンサルティング代表取締役

小山田 泉

×

保科 悦久

1. 2009年は「100年に一度」と言われるほどの大不況でしたがこの一年をどのように振り返りますか？

小山田先生：景気という意味では大企業、中堅企業ともに日本経済がアメリカ経済に大きく振り回された一年であったと考えます。本家のサブプライムローンの発信地であるアメリカよりも、むしろ日本のほうが経済危機が懸念された状況が続いた、そんな一年であったと私は思います。

保科：そういった中で日本経済では「政権交代」もあり、経済構造も転換期にさしかかっているのかもしれない。従前の日本経済は輸出主導型の経済でしたが、それを重視するというよりは内需型の経済構造にも目を向けつつあります、話の規模が少し大きくなってしまっているのですが、日本経済の構造自体が転換のダイナミズムにあるのではないのかという気がします。

2. 現況と2010年の展望について

保科：2009年は総じて「よくなかった」、それを踏まえ、2010年の展望をどのようにお考えですか？

小山田先生：年内に二番底を覗きに行く可能性はないとは言えません。来年もあまり楽観はできない年になりそうですね。金融に注目してみますとBIS基準が厳格化される動きがあり、この病み上がりの経済状態の中でこのような動きがあることを懸念しております。（銀行にとっては健全な経営を考えたあるべき姿なのかもしれませんが…）個人的な考えですが、中小企業の資金繰りはますます厳しい状況になっていく懸念があると思います。そして2009年に表面化されなかった問題もいくつか出てくるかもしれません。悪いと考えておいたほうが良いでしょう。

保科：資金繰りの問題はまだまだ厳しい状況が続くそうですね。地域の金融機関の方とお話をしていると少しずつ倒産が増えてきたということを目にするようになりました。資金繰りの改善があればこの状況を乗り越えられるでしょうか…

小山田先生：このような不況下を乗り越えるために全社員が知恵を絞って、新しいビジネスモデルを考え、それにチャレンジしてみるのも一つの打開策になるでしょう。すなわち、2010年を「守り」から「攻め」へのチャレンジ元年として、将来の経営を支えていくような「新しい種子」を蒔く年にする、といった進取の精神が必要でしょう。

保科：私自身も中小企業の経営者として2010年を考えてみますと、何か新しく違う方向のもの（新事業）を打ち出しながらも今は来るべき開幕の時に備え、十分に選手（社員）たちを鍛える時期である、そのように考えております。ただ、どのような力量で新事業に力を注いでみるものか、迷うところはあるでしょうね。

小山田先生：新たなビジネスモデルの構築においては、本業+αで考えることが重要であると思います。例えば事務機械の販売会社が、いきなり不動産販売を始めるというのではなくて、今あるサービスの延長線上に新しいアイデアや付加価値を盛り込むことが大事です。

また、現在のような不況下ではまず、取引先の人間関係において、競合他社より圧倒的に強い信頼関係を築き、社内（相手先）人脈の構築で優位性を確立させる事が大切。

そうした中で、まずは提案した内容を先方が良く聞いてくれる、理解してくれる、それを基に決断したり行動してくれる、という流れがないと仕事は成り立ちません。

また提案する際には、こちら都合の提案ではなく、相手が喜ぶ提案や担当者が助かる提案である事、これらは必ずしも全てとは言いませんが、延いては企業全体に貢献していく事が多いといえます。ニーズは探したり発見する事も大切ですが、探そうと思って見つかるものでもありません。お客さんとの会話の中に、多くの潜在的なニーズがあるはず。意外に青い鳥は近くにいます。

3. 中小企業の経営者の皆様にメッセージをお願いします。

小山田先生：不況下においては、大企業よりもむしろ中小企業のほうが危機意識が高く、経営者意識を持った優秀な社員もいます。大企業では失われつつある「商人的な発想」これが大切であり、中小企業の社員は皮膚感覚で経営状況を感じることができ、社長との距離も近い。社員が良いアイデアを出し、社長が即決して行動に移す等小回りが利く。さらに、経営者が社員に対して権限を委譲し、リスクを共有させて、社員自らが経営していくんだという意識を持ってもらう「社員皆経営者主義」。これこそが中小企業の強みではないかと思えます。

保科：このような厳しい環境にあるときこそ社員の経営者意識を高めていくことができるということですね。来るべき時期に向け、この状況下に前向きに立ち向かっていってほしいと思います。

小山田先生&保科

経営者の皆さま、一緒にがんばっていきましょう。皆様にとって2010年が良い年になりますよう、心よりお祈り致します。

ブレイン編集担当者より

小山田先生、ご協力くださりありがとうございました。

小山田先生には、弊社の最高顧問として常日頃スタッフに愛情たっぷりのご指導をいただいております。中小企業の「社員皆経営者主義」、私もしっかりと身に刻んでおきたいと思えます。



業況 : 上昇傾向は足踏み  
見通し : 6月以降、横ばい傾向続く

◎東京都産業労働局の平成21年10月調査によると、9月の都内中小企業の業況DI（業況が「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合）は、▲57→▲59とわずかに悪化した。8ポイント上昇した前月の動きは続かず、4月（▲71）からの上昇傾向は足踏みとなった。一方、今後3ヵ月間（10～12月）の業況見通しDI（当月（9月）に比べて「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合）は、6月以降横ばい傾向が続いている。

◎業種別の業況DIをみると、卸売業（▲63→▲59）が4ポイント改善。製造業（▲57→▲59）が2ポイント、小売業（▲58→▲63）とサービス業（▲48→▲53）はともに5ポイント悪化した。

◎業種区分別でみると、製造業では前月14ポイントと大きく改善した「一般・精密機械等」（▲59→▲74）が当月15ポイント悪化し、再び厳しい水準に戻った。卸売業では、「衣料・身の回り品」（▲77→▲62）が15ポイント改善し、4期連続の上昇となったほか、「化学・金属材料」（▲71→▲57）が1年ぶりに▲50台まで戻した。一方、小売業は「余暇関連」（▲48→▲75）の大幅な悪化が目立つ。

### 【ゴルフ用品小売業】業界動向

◎社団法人日本ゴルフ場事業協会の調査では、平成19年度のゴルフ場年間利用者数は8,689万人、ゴルフ場売上高1兆1,450万円となっており、我が国最大のスポーツ産業と言っても過言ではない。

◎かつての「おじさんのスポーツ」は今は昔。ここ数年で「おしゃれなスポーツ」に変貌してきた。火付け役は女子は宮里藍や横峯さくら、男子は石川遼などの若い世代。

彼らの登場でおしゃれなゴルフファッションも急速に広まりファッション雑誌にゴルフ特集や関連広告が増えている。また、「ゴルフコン」（ゴルフ合コン）と呼ばれる出会いの場としてもゴルフが注目されてきている。

◎ゴルフ用品はブランドや性能の違い、使用者の技術レベルなどによってその価格帯は非常に広いが、クラブだけでも14本（最大）用意しなければならないなど、一般的には高いコストが掛かるスポーツだというイメージが持たれがちである。

### 景況指数表（業種）

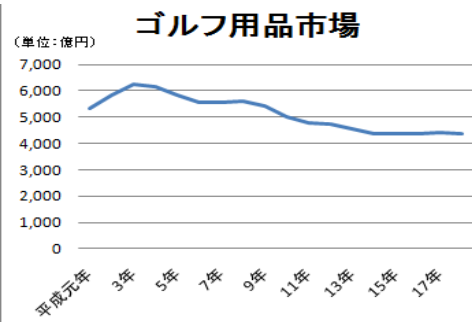
・指標値（%）：DI＝「良い」・「増加」等企業割合－「悪い」・「減少」等企業割合

調査規模	調査対象企業数	3,875	9月の景況						今後3か月間の見通し		
			業況	売（前上月比）高	売（前年同月比）高	仕入（前月比）単価	販（前月比）単価	製品商品在庫	業（当月比）況	売（当上月比）高	売（前年同月比）高
全	体	▲59	▲31	▲68	▲4	▲19	11	▲31	▲23	▲64	
製	造	▲59	▲23	▲73	2	▲18	10	▲25	▲19	▲65	
	衣料・身の回り品	▲61	▲24	▲71	▲2	▲19	2	▲20	▲14	▲62	
	住宅・建物関連	▲57	▲37	▲69	1	▲24	13	▲38	▲30	▲54	
	紙・印刷	▲53	▲30	▲73	▲9	▲13	5	▲40	▲31	▲63	
	材料・部品	▲53	▲11	▲82	7	▲18	4	▲15	▲15	▲76	
	一般・精密機械等	▲74	▲28	▲72	▲1	▲20	18	▲28	▲17	▲70	
	電気機器	▲65	▲23	▲80	9	▲19	17	▲16	▲10	▲63	
	その他	▲43	▲24	▲38	13	▲8	8	▲34	▲29	▲42	
卸	売	▲59	▲35	▲72	▲8	▲16	15	▲30	▲19	▲69	
	衣料・身の回り品	▲62	▲47	▲77	▲18	▲27	26	▲30	▲27	▲72	
	食料品	▲57	▲26	▲62	▲10	▲22	12	▲35	▲27	▲58	
	日用雑貨	▲56	▲32	▲60	▲5	▲15	10	▲28	▲17	▲62	
	建築・住宅関連	▲63	▲44	▲75	▲15	▲16	15	▲44	▲26	▲70	
	化学・金属材料	▲57	▲30	▲77	1	▲7	12	▲17	▲9	▲80	
	機械器具	▲65	▲32	▲81	▲4	▲12	18	▲29	▲10	▲75	
小	売	▲63	▲40	▲61	▲10	▲19	7	▲35	▲26	▲57	
	衣料・身の回り品	▲61	▲41	▲67	▲18	▲20	14	▲48	▲36	▲56	
	食料品	▲66	▲41	▲66	▲12	▲16	6	▲28	▲19	▲62	
	日用雑貨	▲52	▲44	▲52	3	▲16	▲4	▲41	▲33	▲46	
	耐久消費財	▲62	▲32	▲60	▲14	▲31	0	▲26	▲21	▲53	
	余暇関連	▲75	▲35	▲52	▲3	▲15	14	▲28	▲18	▲64	
サ	ー	▲53	▲30	▲65	—	▲23	—	▲34	▲30	▲62	
	企業関連サービス	▲53	▲30	▲63	—	▲26	—	▲29	▲27	▲64	
	個人関連サービス	▲52	▲33	▲68	—	▲16	—	▲46	▲37	▲56	

(注) 1. 調査項目：業況（良い・普通・悪い）、売上高（増加・ほぼ同様・減少）、仕入単価・販売単価（上昇・ほぼ同様・低下）、製品商品在庫（過大・適正・不足）。  
2. 売上高：製造業は生産額。  
3. 販売単価：サービス業は料金単価。

\*参考 東京都産業労働局HP

◎「レジャー白書」によると、ゴルフ用品は平成3年をピークにつけた後縮小を続けている。



◎売上単価が上がらない一方で、中古販売分野の成長によって、商品ライフサイクルが短縮されたことなどはプラス材料である。

またゴルフ用品各社は、クラブのメンテナンスやレッスン、ゴルフ場の予約販売など商品販売以外のサービスについても力を入れてきている。

\*参考 社会経済生産性本部「レジャー白書」