



ツワブキ

# SKJ 通信

税理士法人 SKJ

〒350-1306  
埼玉県狭山市富士見2-4-5  
TEL 04-2957-5777  
FAX 04-2950-1033

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ってしまい、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、一人です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、ここでも経営の定石と照らし合わせて見てく

ださい）。

## 一 企業を経営するとは、何をするのか

### 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ことです。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、お金も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くるが、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、三年と経っていくが、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。

ある日、

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。三年間もたつと抵抗なく積立てを行うようになりました。

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。

## 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ると、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。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。