



# 法人こおりやま

2016. 9

第459号



題名/林道に咲く華 提供/大波 天久 中国書法研究院客員教授

～従業員向けの情報も満載です。 事業所内にて御回覧下さい～

## インターネットセミナー

300タイトル以上のセミナーが無料で受講できます

郡山法人会のホームページから無料でセミナーがご覧いただけます

<http://www.koriyama-hojinkai.or.jp>

**無料**

郡山法人会

検索

で検索いただけます

ログインIDとパスワードを入力してログインしてください

ログインID

.....

パスワード

.....

ログイン

会員は専用IDとパスワードを入れてログインする事により多くのコンテンツが視聴可能となります。

ID・パスワードは 会員ID: **1101** パスワード: **1005**

お問い合わせは郡山法人会事務局まで TEL:024-933-7777

税務署ニュース

国税を期限内に納付出来ない場合には..... 2

税のミニ通信

租税教室について..... 3

「経営者のためのキャッシュフロー講座」

②キャッシュフロー計算書の会社経営への活用方法..... 4

「人事評価制度」

運用定着4つのポイント..... 6

トピックス..... 8

## 目次

## 税務署ニュース

# 国税を期限内に納付できない場合には

国税については、それぞれ定められた期限までに納付していただく必要があります。

## ⇒ 延滞税がかかります。

※ 納付が期限に遅れた場合には、原則として法定納期限の翌日から完納する日までの日数に応じて計算した延滞税を納付しなければなりません。

## ⇒ 財産の差押えなどの滞納処分を受ける場合があります。

※ 督促状が送付されてもなお納付されない場合には、法律に定められた差押えなどの強制的な徴収手続を行うこととなります。

## ⇒ 納税証明書「その3」が発行されません。

※ 納税証明書「その3」は「未納の税額がないこと」の証明です。

## 国税を一時に納付できない方のために猶予制度があります。

### 申請による換価の猶予

国税を一時に納付することにより、事業の継続又は生活の維持を困難にするおそれがあり、他の国税の滞納がないことなどの一定の要件に該当するときは、その国税の納期限から6か月以内に所轄の税務署に申請することにより、原則として、1年以内の期間に限り、換価の猶予が認められる場合があります。

※ 上記の「申請による換価の猶予」のほか、「税務署長の職権による換価の猶予」があります。

### 納税の猶予

次のような理由により、国税を一時に納付することができないときは、所轄の税務署長に申請することにより、原則として、1年以内の期間に限り、納税の猶予が認められる場合があります。

- ① 災害、病気、休廃業、事業上の著しい損失など
- ② 本来の期限から1年以上経過した後に、修正申告などにより納付すべき税額が確定したこと

### 猶予が認められると…

- ・ 猶予期間中の延滞税の全部又は一部が免除されます。
- ・ 財産の差押えや換価(売却)が猶予されます。

申請の手続など、詳しくは税務署(徴収担当)にご相談ください。

税のミニ通信

# 租税教室について

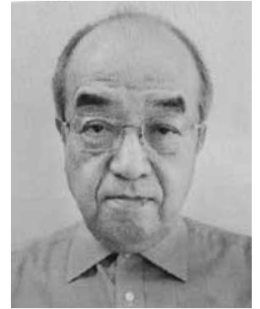
郡山税務署は租税教室の開催が仙台国税局管内で非常に多かったところに、ある会合でこれからのことを考えた時“税の重要なことは義務教育のうちにキチンと教えた方がよい”という意見がありました。このため各団体にも租税教室への講師派遣を呼び掛けたところ、東北税理士会郡山支部が即引受けたと聞いたのは今から15年前ではなかったか(?)と記憶しています。以来今日まで毎年講師派遣に応じているそうですが、まさか退職後自分の孫のような小学生に税について話すようになるとは。これも時代の流れでしょうか。

ただ平成元年に消費税が導入されたために生れた時から納税者であるためでしょうか。今の小学生は税に対する理解が以前と比べてかなりあると感じています。

以下は租税教室で話している(話したいと思っている)ことです。

1. 税は時(時代)によっても土地(国)によっても異なるということを教科書を例にして説明しています。私達が小学生だった時、教科書は今のようは無償ではありませんでしたので毎年新しい教科書を買ってもらえる人が羨ましく思いました。(教科書が無償になったのは東京オリンピックの前年の昭和38年から)。また、平成になってからですが中学生の税の作文のなかにアメリカで育った人が日本では自分だけの教科書がもらえるが、アメリカでは教科書は借りものであるため自分の名前を書くことも重要なところに線を引くこともできないと書いてありました。日本もアメリカも無償であることは同じでも微妙に異なっていると感じ話しています。
2. 国等の予算(平成28年度) 日本の財政を私達の家計に置き換えてみると1年間の収入は623万円ですが支出は967万円です。差引き344万円の赤字(不足分は借金)で年度末に借金残高は8,664万円となります。金額は異なりますが福島県も郡山市も同じような状態です。借金はいずれ返さなくてはなりませんのでよく考えていただきたい。
3. 税は江戸時代までは年貢として米で物納するというのが中心でした。今では税=税金(金納)という言葉が当り前のように使われていますが、これは安積良斎先生の門人の一人神田孝平の建議によって明治6年に実施された地租改正以降のことでもまだ150年もたっていません。神田孝平議員は所得税法の創設に強く反対したことで有名な人ですがその反対理由は「富持に課税するというのが将来必ず貧者にも課税されようし 軍備の金はきりが無い」といわれています。
4. 税務署の誕生 税務管理局(現在の国税局)体制ができたのは日清戦争終了後の明治29年(1896)11月でこれによって全国各地に20の管理局とその下部組織として504の税務署が誕生しました。今年は120年の節目をむかえますが当時、福島県岩代国安積郡郡山町に税務管理局があったのです。現在郡山市は経済県都といわれていますがこのことから明治時代には経済、交通の中心であったということは推測されると思っています。

最後に日本語では“納税者”といいますが英語では“タックスペイヤー”といえます。江戸時代に郡山を訪れた松尾芭蕉は“不易流行”といっていますが税も同じであると思っています。どうかよきタックスペイヤーになっていただきたいと願っています。



東北税理士会郡山支部  
税理士 山内 賢二

2回  
シリーズ  
②経営者のための  
キャッシュ・フロー講座未来事業(株)  
公認会計士

西山太郎

# 会社経営への活用方法



今回は、「キャッシュ・フロー計算書の会社経営への活用方法」をお話します。

キャッシュ・フロー計算書（以下ではC/Fという）は、資金の流れを大きく、「経常的な収支」「投資等による収支」「財務上の収支」に分け、さらに、「経常的な収支」を「営業収支」と「営業外収支」に分けて表示することをよく理解してください。

の主要業務から産み出される「営業収支」が特に重要です。

P/L（損益計算書）で、営業利益が計上されているにもかかわらず、営業収支がマイナスである場合があります。

「収支」は「収入」と「支出」の差引計算で求めるわけですが、収支がマイナスになるのは、「収入へ支出」となっているからです。

C/Fを会社経営に活用するには、このように分類された各段階でのキャッシュ・フロー（収支）が有する意味を理解することが重要なのです。

## 1 経常収支 （特に営業収支）

経常収支の内でも、会社

①売上はあるものの、代金回収が滞り気味である、  
②必要以上の仕入を行い在庫が増加している、

つまり、「売上代金回収よりも仕入代金・経費の支払いの方が多し」という状況なのです。

このような状況となるのは、

③売上代金回収サイト（期間）と仕入代金支払サイトが支払先行型（支払サイトの方が短い）となっている、  
などの可能性が考えられます。

## 2 投資活動による収支

これらの可能性は、「会社経営の根幹」ともなる部分ですから、もし該当するのであれば、早急な改善が必要となります。

よく「設備投資は減価償却費の範囲内」という経営格言を聞きますが、これは満足な経常利益を計上し、

経常収支もプラス、かつ借入金返済負担が少ない会社が設備投資を行う場合に該当する経営格言であり、全

ての場合に該当する格言ではありません。

（この格言を信じ、安易に設備投資を実行し、その後苦しんでいる経営者の方を何人も見てきています）

では、設備投資を判断するには、どのような判断材料が有効なのでしょう。その答えは、「C/Fを利用することにあります。」

C/Fの構造からも明らかのように、経常収支から財務収支（利払、元金返済等）を差引いた金額が設備投資に利用できるキャッシュ・フローとなるのです。（もし、この金額を上回る設備投資を行うのであれば、手許現・預金を取り崩すか、追加的銀行借入を実行する、などの必要性が生ずることとなります）

さて、「新たに設備投資を行ったが、必要資金は銀行から借入し、決算においては新設備の減価償却費が増加した」という話はよく聞く話ですが、「設備投資」「銀行借入」「減価償却」

の3者の関係を、読者の皆様はよく理解されているでしょうか。

上述3者の中で、特に分かりにくい「減価償却」とは、「固定資産を取得（設備投資）し、使用した場合に、使用・時の経過等に伴う固定資産の減耗分を費用（経費）として認識する会計上の手続き」と定義されています。

簡単な例でいえば、200万円の設備を購入した入時の費用にならず、耐用年数（その設備が使用可能と見積もられる期間）に亘って、費用化（簡略化して云えば、耐用年数10年とすれば1年間に200万円だけが費用となる）するということとです。

この減価償却費は、支払時に即時に費用となる経費の支払いのように、資金の支出を伴うものでしょうか。

上述の例でいえば、200万円は「資金の支出あり」ですが、単に「計算上

の費用」である減価償却費200万円は「資金の支出なし」なのです。

金融機関の「税引後利益に減価償却費を加算した金額が借入金の返済原資（当然に返済は資金支出を伴う）となる」という説明を聞かれたご経験をもちでしようが、これは上述の「減価償却費は資金支出がない費用である」ということから導かれているのです。

上述の例で設備投資に必要な資金の全額を金融機関から借入したとしましょう。

（設備投資前の税引前利益・300万円、設備投資により増加すると予想される利益（但し減価償却費控除前）・150万円 とします）

借入した資金の返済期間としては何年とすればよいでしょうか。（下記算式）

資金的な余裕を考えた場合（手元資金の取り崩しを考慮しない）には、上記のように計算されますが、金融機関に信用のない経営者

の方は「借りることが出来るのであれば返済期間は何年でもいい」と、

極端な場合には短期の借入（1年以内の返済）を実行し、当然に苦しくなる資金繰りで新たな借入に走る

ことになり、金融機関からの信用をさらに低下させるといふ悪循環に陥ってしまうことが多

いようです。設備投資を借入により行う場合には、上記の計算式で行ったようなシ

ュミレーションを実施し（予想増加利益額をいろいろと想定して）、それに基づき、

望ましい借入期間を算定の上、当該期間の（予想）キャッシュ・フロー計算書を作成し、金融機関に提示することが出来れば、金融機関の信用が増すことは明らかでしょう。

$$2000 \div \frac{[(300+150-100) \times (1-0.42) + 100]}{2000} = 6.6 \text{年}$$

借入額 ÷ 投資前利益 予想利益 減価償却費 税引後利益への換算のため

付録

ご説明したキャッシュ・フロー計算書が、経営を分析するにあたり、実際にどのような使われているか、実例を挙げながら説明していきます。

実例として、ある地方金融機関を通じて、経営改革のコンサルティング依頼のあった製造業A社の実際の決算書（特定できないよう説明上支障のない範囲で修正している）を基に説明していきます。

一瞥するだけですと、A年度の苦境から見事「V字回復」を果たしたと見えませんが、ほんとにそうでしょうか。

うか。私どもでは「真実を探るため」C/Fを必ず作成することとしています。

そうすると、「V字回復」はおろか、このままいくと「谷底へ転落（倒産）」という姿が浮かんできます。

P/LとC/Fとの比較をし易くするため、前記P/Lから、資金に關係のない減価償却費を調整した（修正）P/Lは左記です。

通常の企業活動であれば、ほぼ一致するであろうC/Fの経常収支と、（修正）P/Lの「営業利益」との乖離が約2億円ありますが、これは「粉飾決算の疑い濃厚」を指し示すものです。

粉飾決算を行っているであろうと推測される（実際行っていました）が、勘定の推移は、左記の通りです。非常に変な動きとなっています。

「売上」（売上高の伸び以上に売上債権残高が増加している）や「在庫」（A年度からA+2年度では在庫が約50%増加している）の水増し、「仕入」（仕入債務が急減している）の計上見合わせなどが疑われます。

このように小手先の粉飾決算を重ねたとしても、このように見抜かれてしまうという実例でした。

P/L

	A年度	A+1年度	A+2年度	合計
売上高	1,772,089	1,721,782	1,792,086	5,285,957
売上原価	▲1,234,867	▲1,093,272	▲1,158,429	▲3,486,568
販管費	▲616,879	▲610,715	▲616,405	▲1,843,999
営業利益	▲79,657	17,795	17,252	▲44,610

C/F【要約】

	A年度	A+1年度	A+2年度	合計
経常収支	▲30,842	▲79,844	▲54,926	▲165,612
設備関係収支	▲114,756	721	▲24,680	▲138,715
財務収支控除前総合収支	▲145,598	▲79,123	▲79,606	▲304,327
財務収支	▲14,339	▲21,995	▲29,530	▲65,864
支払利息	▲402,674	76,499	106,828	▲219,347
借入金増減	▲417,013	54,504	77,298	▲285,211
財務収支	▲562,611	▲24,619	▲2,308	▲589,538
総合収支				

【修正】P/L

	A年度	A+1年度	A+2年度	合計
売上高	1,772,089	1,721,782	1,792,086	5,285,957
売上原価	▲1,211,694	▲1,069,498	▲1,133,396	▲3,414,588
販管費	▲613,139	▲607,493	▲613,179	▲1,833,811
営業利益	▲52,744	44,791	45,511	37,558

主要勘定の推移

	A年度	A+1年度	A+2年度
売上債権	222,233	247,168	328,155
棚卸資産	100,797	131,904	149,185
仕入債権	191,207	136,203	115,506

従業員200名の、ある企業にお伺いした時、開口一番、経営者から言われたのは、「ウチの従業員は、何をやっても続かないんだ」という言葉でした。

聞けば、これまで、様々な取り組みや制度を導入してきたものの、継続した試みがない、との事です。もちろん、これは経営者独特の言い回しであり、よくよく調べてみると、継続している取り組みや制度はいくつも存在していました。

しかし、経営者からしてみれば、大きな投資の制度や取り組みが継続しない事は、我慢ならないのでしょうか。今回は、4年前に多額を投じて刷新した人事評価制度が、うやむやのまま立ち消えし、今は実施をされていけないという点で、「どうにかならないものか」というご相談でした。

実は、この会社、その後の全従業員ヒアリングでも、従業員側から同じ言葉が出てきました。「ウチの会社

# 人事評価制度 構造スキル 意識仕組み 運用定着 4つのポイント

(株)セールスリンク代表取締役 佐藤なな子

使えない使わない制度であれば、それは投資ではなく、無駄なコストとなります。

しかし、残念ながら、制度設計には注力するが、運用定着を軽んじているために、形骸化・陳腐化する制度は多いものです。

評価制度に限らず、制度設計をする場合、運用定着重視で考えていくと、「構造・スキル・意識・仕組み」の4つがポイントになってきます。

諦めずに現場に落とし込む

先ほどの企業に当てはめて考えてみましょう。

4年前に導入したという、その人事制度を客観的に見させていたところ、制度自体の不備もなく、この企業にもマッチした、充実した制度内容でした。

つまり、「構造面」の問題は無かったということですが。

しかし、従業員アンケート

トやインタビューで、従業員の多くが、新しくスタートした人事評価制度を、「難しい」「面倒だ」と感じていました。

例えば、これまで評価制度や評価表らしきものさえなかったところに、急に項目数の多い評価シートが表れ、年に4回評価を実施しなければならぬ。

しかも、評価表の言葉の解釈は難しく、評価表の内容で示された成果の出し方や、やるべきと設定された行動は、これまでやってきた事とは違い、高度に感じていたそうです。

構造が整っていても、それを運用していく従業員のスキルに合致しているかどうか、重要なポイントです。どんなに立派な構造を整えても、それを理解したり使えたりしないと意味が無いのです。

制度設計をする場合、その制度を牽引するマネージャーと職と間接部門担当者の育成は、必須です。なぜな

ら、評価制度をはじめとする制度のほとんどは、マネジメントのツールとして存在するからです。

つまり、運用主体者は「マネージャー職者」となりまますから、この職位の方々が、どれだけ諦めずに繰り返し、現場に落とし込むかが重要になるのです。

前出の企業では、以前導入した評価制度を再開するために、評価表現の修正と、評価設定をした内容のスキル研修、およびマネジメント職者と間接部門職者の育成から改めてスタートし、評価項目解説の勉強会を毎月、実施することとなりました。

制度導入で何を指すかを明確に

制度構造・スキルが整ったら、次は、意識づけです。

評価制度設計の前に、私は「全従業員インタビュー」を実施することがあります。

その中で、現在使用して

いる制度についてお聞きすることがありますが、多くの従業員は「会社がつくった制度が上から降ってきて、やらされている」「評価制度は自分の給料を決める仕組みだ」と考えています。

つまり、主体的ではない上に、利己的です。これでは、制度運用が効果的に動くことはありません。

本来、評価制度をはじめとする制度はすべて、企業の利益確保のためにあるはずで

利益が無ければ、従業員満足のため、つまり、報酬や労働環境の整備、会社の安定継続に割く原資が確保できません。

利益を確保するためには、売り上げを上げる必要があります。売り上げを上げるには、お客様にご満足いただく必要があります。お客様様にご満足いただくために、従業員行動が必要になります。

その従業員行動がなされているかどうかを見るのが、

評価制度なのです。

ちなみに、従業員がきちんと行動できるようにするのが、人材育成・教育訓練です。

そんな原理原則論はもとより、全員一致の方向を見るためのツールのひとつとして、評価制度は重要な役割を担います。私がよく行うのが「評価項目読み解き研修」です。評価項目は、全て経営者や役員、または従業員自らがオリジナルで作成します。

つまり、従業員にどう行動してほしいか、どんな考え方を持ってほしいか、どのような行動をしたら利益配分をしたいのかが、評価項目自体に表れているとも言えます。

評価項目は、会社から従業員への期待でもあり、指針でもあります。これを読み解けば、自身に期待されていることや、どんな考え方で、どう行動すれば良いのかが、理解できるのです。

経営者が指し示した方向

や方法が間違えているかどうかは、本来、誰もわからないはずで

なぜなら、まだ誰もその場所に、そのやり方で、このメンバーで行ったことが無いはずだからです。もしも間違えたら、「その方法を取ると間違えるということがわかった」ということ

とですから、その方法を今後取らなければ良いだけの話です。にも関わらず、経営方針に文句を言って、行動しない理由にしてしまう従業員に出会うことがあります。

これは、意識の摺り合わせが不十分だということかもしれません。

評価制度に限らず、制度やルールが何のために存在し、何をその制度導入で目指すのかが明確であれば、従業員意識が高いと言えます。

前出の企業では、経営者は「ウチの社員は何をやっても続かない」と言い、従業員は「ウチの会社は何を

やっても続かない」と言っていました。これでは相互に他責化をし合うだけで、何も解決はしません。

そこで、経営者が毎週毎週、従業員に向けたメルマガ配信や、朝礼や月例会議の中で、経営理念の解説から始まり、評価制度の重要性や必要性、制度へ主体的に関わる重要性、仕事の意識への期待など、自社の考え方・価値観、つまり、哲学教育を行いました。

以前は、「この会社はブラック企業ですから」と他人事のように言う従業員も少なくありませんでしたが、今では「ウチの会社の体制を整えるには」と、自分事として捉えることができ

る従業員が増えています。最後は、構造を動かすための仕組みです。

構造を動かすためには、従業員に定着するように、うまく使えるように、ツールや仕組みを整えることが必要です。

例えば、評価制度を設計

し、それを動かす仕組みとして、社内「運用定着委員会」を設置したり、「制度ブラッシュアップ掲示板」を社内システムに組み入れ、常に改善案を求めたり、運用情報の収集交換を行っている企業があります。

前出の企業の場合には、「リーダー定着進捗会議」の中で、部下の人材育成と評価を絡めて、定着や評価結果、定着進捗の状況を共有しています。

これが制度を動かすひとつの仕組みとなっているのです。

このように、制度設計では「構造・スキル・意識・仕組み」の4つがポイントになってきます。

制度設計が完璧ではなく、6割7割の出来だとしても、まずは動かし続けること

そして、動かしている中で出た課題をもとに、カイゼンをしていくこと。

これが、「運用定着」と言えるのではないでしょうか。

## トピックス

### 「あぶくま洞散策ツアー」

婚活事業「あぶくま洞散策ツアー」を開催いたします。神秘的な空間で運命の出会いを見つけましょう。お申込みお待ちしております。

**日時**／平成28年 10月2日(日) 9:20～16:00

**場所**／あぶくま洞(田村市滝根町)

募集人数／男性15名・女性15名(応募多数の場合抽選。)

参加費／男性2,000円・女性1,000円

応募資格／・真剣に結婚を考えている20歳以上40歳くらいまでの独身男女。

・男性は田村市在住、又は田村市内で勤務している方、及びそれに準ずる方。

お問い合わせ・お申込み先：郡山法人会田村支部(船引町商工会内)婚活事業実行委員会

TEL: 0247-82-4264 FAX:0247-82-0296

### 「会員親睦ゴルフコンペ開催」

会員親睦ゴルフコンペ大会を下記のとおり開催いたします。健康増進と会員相互の親睦を深めたく、奮ってご参加くださいますようお願い申し上げます。

**日時**／平成28年 10月27日(木)

**場所**／郡山ゴルフ倶楽部

定員／40名(定員になり次第、締切ります。)

参加会費／1名:3,000円(別途プレー費)

参加資格／郡山法人会会員企業(1企業2名以内)

お申込み・お問い合わせ先：郡山法人会事務局 TEL:024-933-7777

「e-Tax」なら国税に関する申告や納税、申請・届出などの手続きがインターネットで行えます。

国税電子申告・納税システム

# e-Tax

電子申告で  
効率UP!

納税にはダイレクト納付が便利です!

e-Taxを利用して電子申告等をした後に、届出をした預貯金口座から、簡単な操作で即時又は期日を指定して納付することができます。

※事前にダイレクト納付利用届出書の提出が必要です。  
※届出書の提出から利用可能となるまで、1か月程度かかります。

e-Taxを利用して  
所得税及び  
復興特別所得税の  
申告をすると  
こんなメリットが!

添付書類の  
提出省略

還付が  
スピーディー

法人会

法人会は会社経営の効率化のために  
e-Taxの普及を支援しています。

ご利用に際し条件、注意事項があります。  
詳しくはホームページでご確認ください。

イータックス 検索

法人会の「経営者大型総合保障制度」は  
昭和46年に発足し、  
会員のみなさまと共に歩んでまいりました。  
これからも会員のみなさまをお守りしてまいります。

法人会の経営者大型総合保障制度  
広げよう  
企業保障の  
大きな傘を

DAIDO 大同生命

郡山支社/福島県郡山市中町1-22  
TEL 024-922-0860

AIU AIU保険会社

郡山支店/福島県郡山市中町1-22  
(郡山大同生命ビル6F) TEL 024-932-0822