

2019 経済と経営と税務

○景気はどうか

- * 金利(P17)、原油(P8)、
土地(P19)、消費(P24)
- * 貿易摩擦(P5)
- * 人口減少と企業の生き残り
条件(P69～P73)
- * 消費増税と景気変動

○経営はどうか

- * 働き方改革法への対応(P62～P64)
- * 「深度ある対話」の実現(P65)

○税務はどうか

- * 2019 税制改正大綱
- * 消費増税
- * 自社株に贈与税・相続税はかからない？

平成 31 年 1 月 7 日 (月)

三上公認会計士・税理士事務所

目 次

頁

経 済

I 景 況

1 基 調

- (1)景気を牽引するのは何か？ 1 ~ 2
- (2)「間接化」した日米経済関係 3
- (3)トランプのアメリカ 3 ~ 5
- (4)中国経済 6

2 日本経済

- (1)景況 (5)資産価格 6 ~ 26
- (2)物価 (6)雇用
- (3)金利 (7)消費
- (4)為替 (8)企業業績

3 日本経済の状況

27

4 暮らし本位の経済成長

28

5 中小企業の業況

28

6 県内9月経済概況

29

7 地域金融にかかわる主な政策

29 ~ 30

8 金融円滑化法廃止

31 ~ 32

9 金融機関の構造改革

33

経 営

I 日本の企業経営を取り巻く環境と課題

34

1 「変化」への対応

35

2 「多様化」への対応

36 ~ 40

II 経営の原則はあくまでも自己責任

1 目の前の課題を大切にし、新しいことへ挑む

41 ~ 42

2 不易流行

42

3 モラルの再検証

42

4 攻めのガバナンス

42

5 We Must Change!

43

6 社員の自立

43

7 マーケティング・マネジメント

43 ~ 44

8 本気になろう!

44

Ⅲ	当面の視点	
	1 中期経営ビジョンの見直し	45 ~ 46
	2 経営方針	47 ~ 49
	3 組織関連	50 ~ 58
	4 事業活動	59
	5 当面の視点	60 ~ 65
Ⅳ	流通業界 2019 年の行方	
	1 構造悪化	66
	2 重要経営課題	67 ~ 71
	3 オーバーストア (OS) の対応	72 ~ 73
	4 ドラッグストア	74 ~ 75

税 務

I	2019 年税制改正大綱のポイント	76 ~ 78
II	消費増税	
	1 経過措置をいま考えておく	79
	2 消費税増税対策	80
	3 軽減税率 国税庁 Q & A	81
III	新事業承継	
	1 中小企業の事業承継、いわゆる「2025 年問題」	82
	2 新事業承継税制を活用した株式承継フロー	83
	3 非上場株式等についての贈与税・相続税の納税猶予・免除のあらまし	84 ~ 95
	4 納税猶予の最大限活用	96 ~ 98
	5 適用要件チェックリスト	99
IV	働き方改革関連法	100 ~ 104

経営

I 日本の企業経営を取り巻く環境と課題

市場

リーマンショック→最終需要の急速な落ち込み→在庫圧縮(2009年1~3月で完了)



新たな経営課題 ← 既存商品、既存サービスの需要落ち込み
時代を見据えた製品・サービスを的確に
市場に送り出す



- ・ 先進国から新興国、発展途上国にウェット移行
- ・ 工業社会から知識社会へ
- ・ はやぶさストロー現象
流入 観光客

青森力 — 食
 — 祭
 — 雪

流出

- ・ 日帰り観光
- ・ 日帰り出張
- ・ 法人・事業所の県外移転
 宿泊客 ビジネス 159万人
 観光 145万人
- ・ 消費購買力の流出

外的環境

法規制の変化 事前規制から事後監視・法令順守

受託者責任に関する意識の変化 忠実義務、利益相反の回避

→ 顧客本位の商品・サービスをどう設計・提供できるか



知識がカギ

- ・ 新しい顧客層に満足してもらう価値の創造
- ・ 顧客層のシフトに対応した経営資源の絞り込み
多様性向上

2 「多様性」への対応

(1) 多様性が必要となる理由

- ・ 異なる市場
- ・ 異なる製品
- ・ 異なる製品ライフスタイル
- ・ 異なるカスタマー

(2) 多様な人材を生かす — ダイバーシティ（多様性）の進展

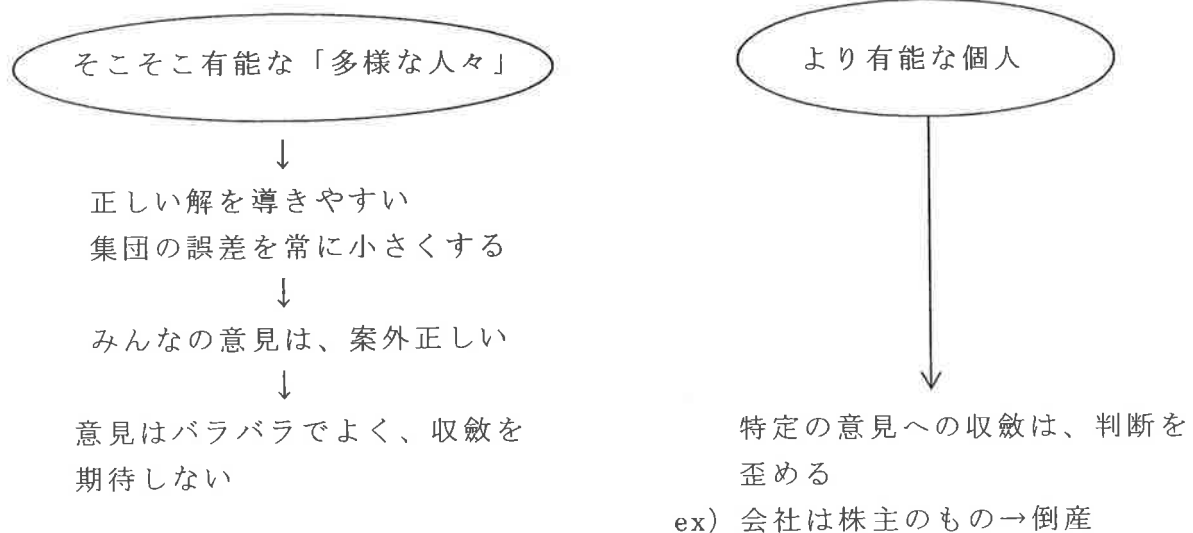
人材マネジメント用語集

ダイバーシティ

- ・ Diversity and Inclusion
- ・ 雇用の機会均等、多様な働き方を指すことば。
- ・ 旧日経連の「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」中間報告によれば、日本型ダイバーシティは次のように定義されている。

「異なる属性（性別、年齢、国籍など）や従来から企業内や日本社会において主流をなしてきたものと異なる発想や価値を認め、それらをいかすことで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、利益の拡大につなげようとする経営戦略」

前例踏襲、根回し、横並びといった日本的慣行を捨て、腰掛けの女性社員や口先だけの若手の奇異なアイデアに耳を傾け、失敗を恐れずに新しい試みに挑戦する。



(3) 経営とは、他人を通して事をなすこと

カナダの教育者ウィリアム・ウォード

- 「・凡庸な教師は指示をする
- ・良い教師は説明をする
- ・優れた教師は範となる
- ・偉大な教師は内なる心に火をつける」

指示ではなく、社員の心に火をつける

「拍手の量」で人は動く

人間1人の力なんか大したことはない。

みんなの心に火をつけて一緒に頑張ったほうがよほど大きな力になる。

経営者がどんなに優秀でも、個人のエネルギーはたかが知れてる。

経営とは、他人を通して事をなすこと

(4) 管理職自身の間観が重要

- ・人はそのように扱えばそのようになるという原則
- ・どうせすぐやめると思って扱うからすぐやめる、そういう人しか来ない

(5) 管理職の仕事

- ・ 新しい習慣を常につけられるリーダーになる必要がある
 - ex) 1 命令と質問
 - 2 目標逆算（目標を逆算して決める）と価値合理（信じたものは続ける）
- ・ 選択肢を
 - ・ 採用する
 - ・ 却下する
 - ・ オプションを持つ

選択肢は — 普通の社員、職員が作る

「目的合理」…目的・目標を達成するために、逆算して方法を発想すること。

「価値合理」…目的とは別に、価値あることだからやる・継続する・努力するという発想

企業で言うと、CSR や人材育成の取り組み。

投資をしても、それがいつどのような形で戻ってくるのか計算も出来ず、またその結果をお金に換算できない。

個人で言うと、後者は信頼関係の構築があてはまるとのこと。

個人単位での信頼関係構築は、目的からの逆算では達成しづらく、まず互いに「アドバイス」を交換するなど、コミュニケーションを通じて「気付き」で「学び」「価値観を共有」し、耳に痛くてもアドバイスを聞いたからこそ仕事などの「達成感を味わえた」という「喜び」を実感するからこそ信頼関係が構築される。

自分ひとり、自然体に取り組んでいたときには解決できなかった問題を解決する中で必然的に価値合理がなされ、「気付いて」「学べる」人が集まってくることで「発信」できるチームが出来上がる。

(6) 考え方レベルの伝達

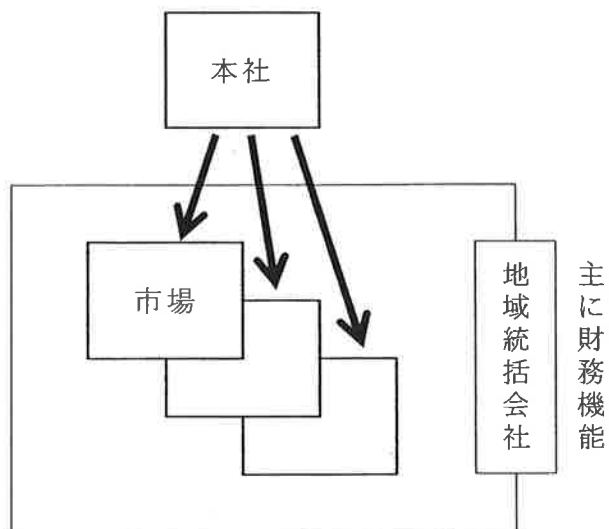
- ・ 長嶋はサッカーの監督にはなれない
 - 「これをやれ」 — 野球型 具体的に命令ができる
 - 「こういう考えでやれ」 — サッカー型
- ・ 考え方を自分の言葉で、繰り返し伝達する
- ・ わかってやっているのか、質問して確認する
- ・ 「人の話を聞く」、「人に伝える」→ 両方使えるようにする

(7) 柔軟に学習し成長し続ける能力

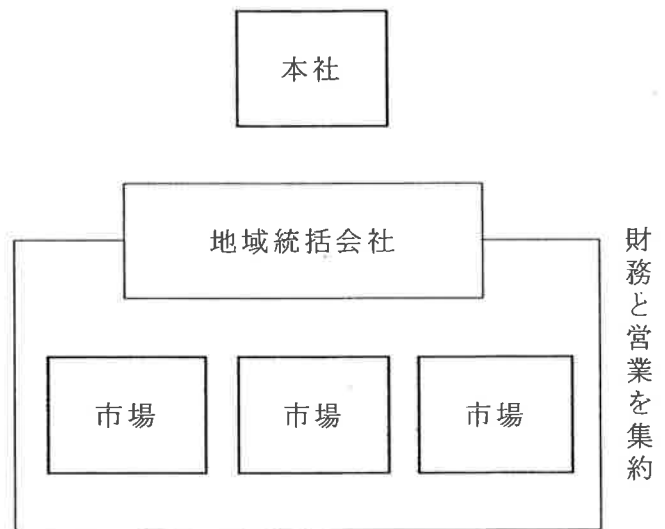
- ・ 仮説を持って、必ず検証しているか
- ・ 検証したことから、高いレベルの学びをしているか — 学びは一人でやらずにチームで行う
- ・ 学んだことを生かして、過去を否定し行動を変える柔軟性を持っているか
- ・ 限られた具体的経験をそのまま無理に一般化し、ゆがんだ自論を作り、都合の悪い例は見ないようにすることがないか
- ・ 変化が激しい時代は、積み上げでなく継続的学習が不可欠、ダーウィンいわく「生き残るのは強いものではない、変化に適応できたものだ」

(8) 機能の集約と節約

(図 1)



(図 2)



- ・ 本社では遠すぎる(図 1)
- ・ 市場毎では多すぎる(図 2 の市場)
- ・ 市場の多様性に伴い再び権限委譲をはじめている
 - ・ 地域統括会社はこの中間形態(図 2 の地域統括会社)
 - ・ 事業部門は市場に直面するポジションで事業に専念
- ・ 財務と営業を集約するのは地域統括会社



それぞれの市場で意思決定できる人材が多数必要



権限委譲と人材育成

(9) 心の荒(すさ)み

20才の学生比較調査から：対人信頼感 (%)

	フィンランド	韓国	日本
ほとんどの人は他人を信頼している	73.6	48.2	29.2
この社会では、気をつけていないと誰かに利用されてしまう	25.4	79.0	79.7
ほとんどの人は基本的に善良である	83.6	74.7	37.8

㊦1：数値は「そう思う」と「ややそう思う」の合計

㊦2：出処については神野直彦『分かち合い』の経済学」岩波新書 P10 を参照



会社が教育機関にならないといけない時代

- ・ 日本の高校生自宅での勉強時間 1日 1時間を切っている
昔 4当 5落
- ・ 大学入学後も勉強しない

<日本経営の強み>

- ・ 集団内における所属意識
- ・ 忠誠心
- ・ 相互信頼