

めざします。企業の繁栄と社会への貢献 *"Hojin"*

# ほじん

# 春

2018

No.700

グループ  
Group

## 私の経営哲学—第16回

富山法人会 阪神化成工業株式会社

# 高田 順一

**特集** AI時代の積極的な  
サイバーセキュリティ  
リスク対応について

## **新連載** 老舗の肖像

株式会社 印傳屋 上原勇七

株式会社 カステラ本家 福砂屋





## ようこそ 小さな宝石箱 富士の国やまなしへ

芦澤 敏久

第13回法人会全国女性フォーラム山梨大会が、来たる4月12日に山梨県甲府市で開催されます。

山梨県は東京圏に隣接していますが、世界文化遺産の富士山をはじめ、南アルプス、八ヶ岳などを擁する3つの国立公園、1つの国定公園に囲まれ、森林面積78%、緑豊かな宝石箱のような地域です。

自然の恵み、山々に育まれたミネラルウォーターや、盆地の気候から生まれた「ぶどう」、「桃」、「スモモ」は日本一の生産量を誇っています。

80に上る醸造所が作るワイン、豊かな名水から生まれる日本酒も、個性豊かな味わいを競演しています。中でも甲州ぶどうから作られたワインは世界的にも高い評価を得ています。

伝統工芸品である水晶貴石細工、絹織物、甲州印伝、甲州手彫印章、雨畑硯、和紙などは、技術は伝えながらも時代にあった形に変化しています。

例えば水晶原産地であった山梨では、江戸時代から培われた水晶研磨技術が、現在のジュエリー出荷量日本一を支え、その技術は県内経済の基盤となっている機械電子産業に引き継がれています。

2019年には中部横断自動車道の開通、2027年にはリニア中央新幹線開業が予定され、山梨の観光、産業には新たな変化が期待されています。

ミレーの「種をまく人」、「落ち穂拾い」などで知られる山梨県立美術館、ノーベル生理学・医学賞の大村智先生が収集した女流作家の作品を中心に展示している葦崎大村美術館などもきらりと光る宝です。

奇しくも、4月12日は「武田信玄」の命日で、信玄公の遺徳を偲び、武田二十四将の騎馬行列が行われます。山里では桜の花から桃の花へとピンクが濃くなっていきます。雪の残る四方の山々とのコントラストを堪能しながら、山梨名物の「ほうとう」、「煮貝」、「吉田のうどん」、「信玄餅」などもご賞味ください。

春から秋にかけては、果樹王国の面目躍如、いちご、さくらんぼ、桃、ぶどう、柿、梨などが食べられます。是非、お好みの果物を求めて、またのご来訪を心からお待ちしております。

山梨県法人会連合会会長 株式会社山梨中央銀行相談役

## 法人会の理念

法人会は税のオピニオンリーダーとして  
企業の発展を支援し 地域の振興に寄与し  
国と社会の繁栄に貢献する  
経営者の団体である



# 私の経営哲学

MY MANAGEMENT PHILOSOPHY

第16回

Junichi  
Takada



## 使命と目標を抱き 「喜んで」立ち向かう

高田 順一

阪神化成工業株式会社  
代表取締役社長

*Junichi Takada*

“薬都とやま”の歴史を大正時代から受け継ぐ阪神グループは、医療用容器を製造する阪神化成工業、医薬品の製造販売を行うファーマパックを中心に、5つの会社を展開している。先端技術の革新が日々進む医療業界の中で、容器の製造と薬の充填

を同時に行うブロー・フィル・シール (Blow Fill Seal) の唯一の受託専門メーカーでもある。そこに辿り着くまでは幾つもの大きな壁が立ちはだかっていた。しかし、社長の高田順一氏は自らの使命と向きあい、決して諦めることなく、怯むことなく、挑戦し続けた。

Q 御社の一番の強みを教えてください。

A 創業は祖父が江戸時代から続く富山製薬の瓶をつくり始めた大正時代です。その後、薬の容器がガラスからプラスチックに変わり、阪神化成工業という会社を作りました。売上の6割は薬品を入れる容器の製造で、残りがロー・フィル・シール（以下BFS）です。BFSとは容器の製造と薬の充填を同時に行うシステムのことですが、完全無菌で密閉するので防腐剤を入れなくて済むことや、コスト面で容器の保管や輸



送費などがからないこと、短時間で製品が完成するなどのメリットがあります。強みはこのBFSです。日本でBFSの受託専門メーカーは弊社だけです。

Q BFSの導入はどのようないきさつがあったのですか？

A 我々は空容器を作ってお客様に納品する、それがメインのビジネスでした。昭和58年頃、ドイツに容器製造のいい機械があるということで調査に行ったのですが、どこから充填したか分からないアンプル注射剤がありました。聞いてみると、プラスチックの成形と同時に充填するというので、そこで初めてBFSのことを知りました。非常に面白い技術でこれなら弊社でもできそうだと興味はありましたが、我々は製薬会社ではありませんから、導入までは考えませんでした。機械自体もその当時に4億もするような高額なものでした。

腐剤を入れる必要もない。お子さんでも妊婦さんでも安全だという付加価値もプラスでき、結果としてお客様に大変喜ばれました。

Q 会社にとつての危機的状況がBFS導入のきっかけとなったということですね。

A その通りです。ただ、これはあくまで弊社敷地内にあるお客様の工場にBFSの機械を導入したという段階です。私の中ではやはりこれを使って自社で薬をつくりたいという想いがずっとありました。

そんな時、別のお客様からコンタクトレンズ洗浄液の製造問題が持ち込まれました。それが大きな仕事へ繋がりが、ファーマシューティカル（医薬品）とパッケージという言葉を合わせて、「ファーマパック」という新会社を平成9年4月に作るようになったのです。大沢野の工場ではコンタクトの洗浄液をBFSで充填し組み立て、見学できるようにラインも縦に並べました。

でも、ここから次の段階に進むためには依然として薬の免許という障壁がありました。製薬会社に我々の構想を一生懸命話していましたが、それだったらおたくの従業員を預かってあげるよという方や、私がおたくの会社に入社して、そういう仕組みを作らしようと言ってくださる方もいました。そのような方々のお

陰で、製薬業の許可を得ることができました。やりたいことを、ショー・ザ・フラッグではないですけれど、旗幟を鮮明にするという人々に助けていただけたんだと痛感しました。

Q 晴れて医薬品メーカーになったということですね。

A はい、そして最初に社員を預かってくださった製薬会社から、BFSの機械を渡すから製品にして納めてくださいという要請を受けました。世の中、アウトソーシングが普及し始めたところで、製薬会社が自社で全てを作るよりも、不得意なところは得意なところに任せ、自分たちはコアの部分に集中するといった流れが増えてきた時代でした。以降、お得意先から機械をお預かりし製品にして納めるという、お互いに利害が一致する一つのパターンが完成したのです。

BFSというのは容器をつくり、同時に内容液を充填し瞬時に密封するという一連の技術ですが、ほとんどが容器を作る技術なのです。これは我々にとっては日常的ですが、製薬会社さんにとつては長くはない工程です。一方、我々容器メーカーには医薬品製造の許可という大きなハードルがあり、お互いそれをやるわけにはいきませんでした。その障壁を、弊社が製薬の許可を取りクリアできたのです。

Q 障壁がなくなりお互いがハッピーになったということですね。





**A** はい、さらに当時の法律改正で、アウトソーシングが非常に容易になりました。それまでは、薬を作るためには検査や包装など、どこか一工程を必ず依頼主が最後に自分の責任でやらなくてはいけませんでした。それが外注先に全部委託できるようになったので、品質管理もコストダウンも提供できるわけです。大きな法律改正が我々を後押ししてくれたと思っています。

**Q** この強みが生まれた背景を教えてください。

**A** BFSの導入では、弊社の対応が遅れ、製薬会社のほうではしびれを切らし、弊社での製品化を断る寸前まで来ていました。そう言われてようやくお尻に火が付いて動いた、ということです。ここは今でも様々な局面で、弊社の課題の一つだと思っています。

**Q** 他に危機的状況はなかったのですか。

**A** リーマンショック直前、原油価格がどんどん上がって、1バレル1150ドル近くまで高騰したときは大変でした。原油価格の上昇にともない原料が上がりますから。それから、BFSもファーマパックのほうも現在ほど稼働していない平成20年頃は、会社全体でみるとトータルで赤字のときもありました。しかし、ファーマパックの事業がその後伸びたので、黒字転換することができました。

**Q** 社員の方へ共有している理念などありますか。

**A** 本人にとってはチャレンジだと思いうことでも、「はい、喜んで」という気持ちでやりましょうという考えです。『致知』という雑誌に仕事や人生で苦労した人が頑張ってきたという内容の記事があるのですが、それを読んでお互いに感想を述べ合ったり、自分の仕事や人生に当てはめたり、そんなことも毎月実施しています。

**Q** 経営に何が大切であるとお考えでしょうか。

**A** お互いに何をやらなければいけないかということが理解できて、その力を発揮できるチームワークが一番大事だと思います。また、中小企業でするので、セクシヨナリズムは絶対駄目だと思っています。営業も製造も技術も、お互いが同じ方向に向けていけば力になります。横を向けば全く力にならない。そうならないようにチームワークを高めていこうと話しています。

あと、これはあまり人には話したことではないのですが、私は昭和24年に生まれ、その年の暮れに肺炎になりました。親はもう駄目かと諦めていたらしいのですが、たまたま父が怪我をして病院に行ったときに、お金があるなら、と進駐軍が横流ししたペニシリンを持っていったドクターを紹介されたそうなんです。父は私を急いで連れて行き、ペニシリンを1本打ってもらったら、今まで苦しくて死にそうだったのがすつと収まり、命拾いをしました。

父が怪我をしなかったら、多分そこで私の人生は終わっていたでしょう。1本の薬で私は命を繋いでもらったので、それは、この業界で一生懸命仕事をしなさいと命を授けられたことだと思っています。ですから、私ができることがあれば、何でも「はい、喜んで」とやらせて頂きたいと思っています。

COMPANY PROFILE

阪神化成工業株式会社

創業	1972年9月
所在地	富山県富山市小中163番地
資本金	4,780万円
業種	医療用プラスチック容器・キャップの製造・販売
関連会社	阪神容器株式会社 ファーマパック株式会社 北陸硝子工業株式会社 バイホロン株式会社

<http://www.hansin.co.jp/>



1 BFSで作られた医薬品。医薬品、治療薬にとどまらず様々な分野での利用が広がっている  
2 文部科学大臣賞や特許庁長官賞、企業グランプリ技術部門賞など受賞歴も多数。写真は国の技能検定の合格証書  
3 チームワークの重要性が企業風土にも根付いている



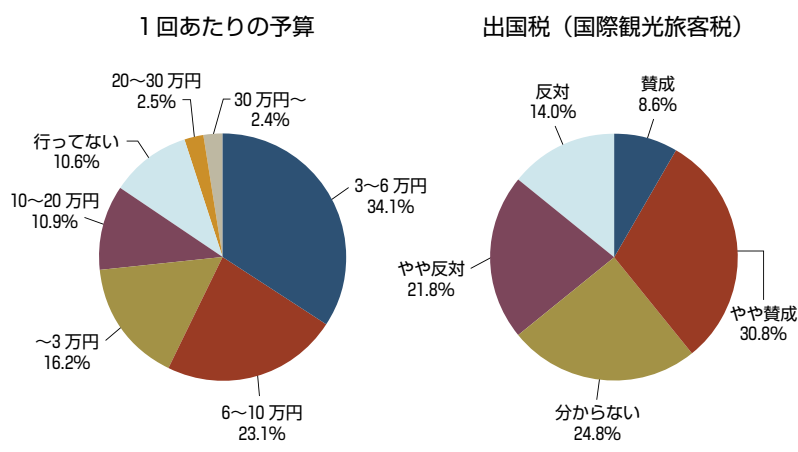
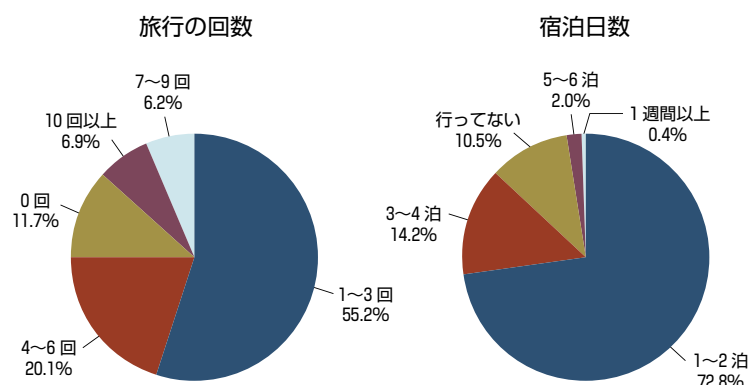
代表取締役社長 高田順一

1949年富山市生まれ。慶應義塾大学経済学部卒。商社勤務を経て、1973年阪神容器株式会社に入社。1978年阪神化成工業取締役、1990年より阪神グループの代表取締役に就任。富山法人会副会長。趣味はゴルフ。

# 「経営者の実像に迫る」アンケートを実施

法人会アンケート調査システムを使用した2018年度2回目の「経営者の実像に迫る」アンケートは、「直近1年間の旅行」に関して、942人の回答を得た。

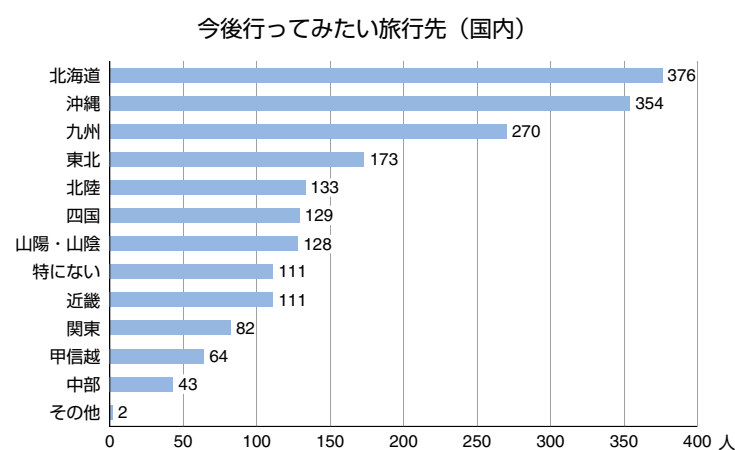
この1年間で約9割の経営者が何らかの旅行をしており、旅行回数では、「年1〜3回」（55%）、宿泊日数では、



「1〜2泊」（73%）、1回あたりの予算では、「1人あたり3〜6万円」（34%）が最多であった。時期は「秋季」が最多で、「夏季」が続ぎ、宿泊日数は、年代の高い層で比較的多く、1回あたりの予算も年代の高い層で高額な傾向が見られた。

旅行先で見ると、国内は「関東」「近畿」「九州」がトップ3、海外では「東南アジア」「東アジア」が上位だが、全体の6割超の経営者が海外には行っておらず、国内旅行先の上位3地域のうち、「関東」は若い年代層が、また「近畿」は逆に高い年代層が多かった。

今後行ってみたい旅行先の国内は、「北海道」「沖縄」「九州」が人気で、海外では、「欧州」「東南アジア」が上位であったが、約4人に1人が「特にない」と回答。旅行先を決める際には「旅行サイト」を最も多く参考とし、次に「口コミ」「ガイド本等」が続ぎ、デジタルとアナログ双方を活用している実

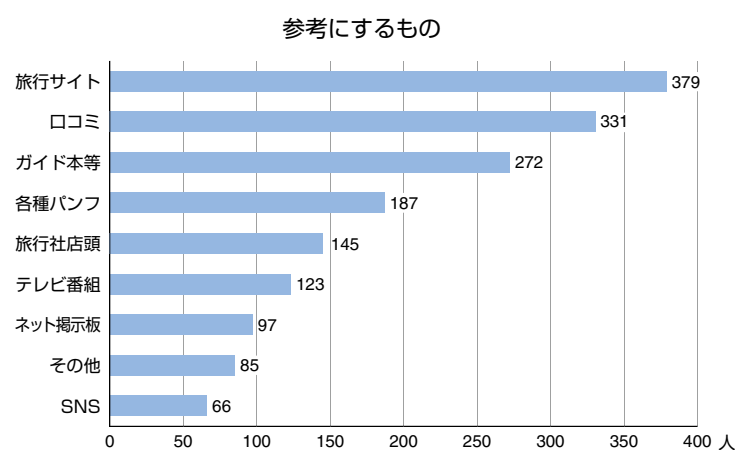


態が垣間見えた。

「出国税」（国際観光旅客税）は、「賛成」と「やや賛成」の合計が約40%、「反対」と「やや反対」の合計も約36%と、ほぼ均衡する結果であった。

当アンケートは、このシステムに親しみをもち、多くの皆様に登録・回答いただくことを目指したシリーズ企画であり、会員企業の経営者とそれに準じる方々を対象としている。興味のある方は、法人会アンケート調査システムにぜひご登録をお願いしたい。

詳しくは、全法連 法人会アンケート調査システムで検索を！



# AI時代の積極的なサイバーセキュリティ リスク対応について

株式会社インターネットリスク総研 新領域開発室  
元内閣官房 情報通信技術(ICT)総合戦略室 参事官補佐 土井 剛

2010年以降に登場したスマートフォン  
の普及により、インターネット  
を流通する情報は指数関数的に増え  
続け、今後はありとあらゆるものがイ  
ンターネットに接続される「IoT  
(Internet of Things)の時代」となり、  
2020年には300億台以上の機器  
がネット接続されると言われている。

また、現在我々は第3次AIブーム  
の真ただ中にある。GAFMAと呼  
ばれている「Google、Apple、Facebook、  
Amazon、Microsoft」等のソフトウェ  
アテクノロジーを活用し、成長してき  
た巨大プラットフォームは、入手し  
続けている膨大なデータを活用するこ  
とで、第3次AIブームを引き起こし  
ている。そして、その歩みを止めるこ  
となく、ライバルに先駆けて莫大な資  
金をAI技術開発に先行投資すること  
で、圧倒的なポジションを手に入れよ  
うと研究開発を続けている。

一方、出遅れた感のある日本では政  
府が主導して、Society 5.0を提唱し、  
AIを産業再生の切り札と計画してい  
るが、超先進的な企業を除くと多くの

日本企業では「AIをどのように活用  
すべきか？」について、いまだ方向性  
を定められていないように考えられる。

そもそもAIという技術はどのよう  
なものなのか？を考えてみると、一般  
的にAIと呼ばれるすべての機能を単  
独で実現するAI技術は存在しない。

たとえ単一の機能であっても、それを  
実現するためにいくつかの技術が組み  
合わされていることが多いのが実情だ。  
しかも、同様な機能を実現する場合で  
も使用できるデータの性格によって最  
適な技術が異なる場合がある。このよ  
うな点がAIをより分かりにくいもの  
にして、その活用方法の検討が進まな  
い理由となっているのかもしれない。

実際にAIが活用されている事例を  
考えると、生産現場へのAIの導入は  
多くの場合、IoTやロボットといっ  
た技術と一体となって進められている。  
IoT(例えば生産工場の生産機械に  
つけられたセンサーや画像)で収集さ  
れた膨大なデータを有効活用するには  
AIが必要不可欠といえる。今後、

ディープラーニング(深層学習)や強化  
学習と呼ばれるAIの学習技術が応用  
される機会が増えることによって、A  
Iの利用用途である「識別・予測・実  
行」性能を飛躍的に向上させたロボッ  
トや機械が生産現場に入り込んでく  
るのは、もはや時間の問題と考えられ  
る。

また生産現場以外にも、ITメデイ  
ア、マーケティング、金融、ヘルスケ  
アなどの業種において、既に多くのA  
I技術が活用され始めている。この分  
野においては、主にデジタルマーケ  
ティングと呼ばれるインターネットで  
蓄積された顧客ビッグデータを利用す  
ること、AIの導入が早くから進ん  
でいた。AIを活用することによって  
顧客を限りなく細分化し、それぞれの  
個別な欲求に対応しようとする共通し  
た方向性が見いだせる。

Amazonに代表されるEC(Electronic  
Commerce)サイトは、顧客の  
細かなニーズ・欲求に対応することで  
利用者を増やし、その利用者からさら  
に情報入手、その情報を活用してさ  
らに細かい顧客対応を行うというサイ  
クルを回すことによって、膨大な情報

を蓄積するシステムを構築。その情報  
量によって流通のみならず生産へも影  
響を及ぼすようになっていく。このよ  
うな顧客のパーソナライズ化はB2C  
のみならずB2Bにも波及してゆくも  
のと思われる。

そのような状況で今一度考えなけれ  
ばいけないのは、「企業にとってAIは  
データ活用のための手段であって、A  
Iの導入自体が目的ではない」という  
ことだ。企業は自社の事業において自  
社の強みとなり付加価値を生むデー  
タを見極め、そのデータをどう活用し  
て事業を成長させるかという戦略的視点  
のもとにAIの活用を図るべきである。

このように、企業はITだけでなく、  
AIそしてIoTから生成されるデー  
タにますます依存せざるを得なくなっ  
ているが、その一方で、2016年に  
流出した個人情報10億件を超え、記  
憶に新しいところでは、2017年5  
月のランサムウェア WannaCry の被  
害が発生するなど、サイバー攻撃のリ  
スクも年を追うごとに増大しており、  
サイバーセキュリティリスクをコント  
ロールしつつ、革新への挑戦を続ける  
ことが重要となっている。

一方、こうしたサイバーセキュリ  
ティリスクに対する、セキュリティ投  
資へのリターンは見えにくい性質のも  
のであるため、企業経営者自身が積極  
的にリーダーシップを取る必要がある



と言われている。

AIやIoTが活用される時代においては、サイバースキスはサイバースペースにおける個人情報や営業機密の漏えい、あるいは不正送金といった問題だけでなく、ネットワークにつながった自動車やウェアラブル端末、家電製品などから（移動、生体、購入履歴、生活などの）情報が漏洩することや、自動車や家電の乗っ取りに伴う現実世界での事故・損害を与える（テロを含む）事例が増えてくることが想定される。

そうした中で、利用者のリテラシーやセキュリティ意識の向上が求められるのは勿論のこと、IoT機器を製作する、あるいはサービスを提供する企業にも責任が一定求められる。

このような状況の中、経済産業省が「経営者のリーダーシップの下で、サイバースキリティ対策を推進するため、「サイバースキリティ経営ガイドライン」を2015年12月に策定し昨年11月に見直しを行っている。内容としては、サイバー攻撃から企業を守る観点で、経営者が認識する必要がある「3原則」、及び経営者がサイバースキリティ対策を実施する上での責任者となる担当幹部（CISO等）に指示すべき「重要10項目」をまとめている。

昨年の改訂においてポイントとなったことの一つに、『指示9の「サプライ

## サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver2.0

- 課題を踏まえて3原則を維持しつつ、基本構成を見直し。

### 1. 経営者が認識すべき3原則

- (1) 経営者は、サイバーセキュリティリスクを認識し、**リーダーシップによって対策を進めることが必要**
- (2) 自社は勿論のこと、ビジネスパートナーや委託先も含めた**サプライチェーンに対するセキュリティ対策が必要**
- (3) 平時及び緊急時のいずれにおいても、サイバーセキュリティリスクや対策に係る情報開示など、**関係者との適切なコミュニケーションが必要**

### 2. 経営者がCISO等に指示すべき10の重要事項

リスク管理体制の構築	リスクの特定と対策の実装
(指示1) サイバーセキュリティリスクの認識、組織全体での対応方針の策定 (指示2) サイバーセキュリティリスク管理体制の構築 (指示3) サイバーセキュリティ対策のための資源（予算、人材等）確保	(指示4) サイバーセキュリティリスクの把握とリスク対応に関する計画の策定 (指示5) <b>サイバーセキュリティリスクに対応するための仕組みの構築</b> (指示6) サイバーセキュリティ対策におけるPDCAサイクルの実施
インシデントに備えた体制構築	サプライチェーンセキュリティ
(指示7) <b>インシデント発生時の緊急対応体制の整備</b> (指示8) <b>インシデントによる被害に備えた復旧体制の整備</b>	(指示9) <b>ビジネスパートナーや委託先等を含めたサプライチェーン全体の対策及び状況把握</b>
	関係者とのコミュニケーション
	(指示10) 情報共有活動への参加を通じた攻撃情報の入手とその有効活用及び提供

※出展：経済産業省「サイバーセキュリティガイドラインの改定ポイント」

チェーンのビジネスパートナーや委託先等を含めたサイバースキリティ対策の実施及び状況把握」において、委託先におけるリスクマネーの確保や委託先の組織としての活用の把握（ISMSやSECURITY ACTION）等の留意点を追記』が挙げられる。これは、日本企業の自社のセキュリティ点検は欧米にやや遅れる程度だが、委託先等へのケアは大幅に遅れていることから追加されたもので、今後サプライチェーンやビジネスパートナー、委託元などからのセキュリティ対策状況の確認や認証取得等の要請が予想される。

また、内閣サイバーセキュリティセンター（NSC）は、2016年8月に「企業経営のためのサイバースキリティの考え方」を策定し、各企業の視点に合わせた取組方法についてのガイド（経営層に期待される「認識」及び実装のためのツール）も掲げ、来るべきサイバー社会に向けた準備に利用されることを想定した企業経営のためのサイバースキリティに係る基本的な考え方を示している。

今後ますます重要性を増すサイバースキリティ対策において、企業はこれらのガイドライン等を踏まえ、サイバースキリティ対策をしっかりと行った上、AIやIoTを積極的に競争力強化に活用していくことが求められるだろう。



# 老舗の肖像

file:  
001

株式会社 印傳屋 上原勇七 甲府法人会  
創業 天正十年 Since 1582

Indenya Co., Ltd.

## 印



1



4



3



2

1 2017年秋に登場したエトルスシリーズの手提と束入

2 明治5年頃の印傳屋の店舗

3 山梨県のものづくり企業で構成されるエリアに本社を置く

4 代表取締役社長の上原重樹氏。印傳屋では家長は代々上原勇七を襲名する

天正十年(1582)創業の印傳屋上原勇七は、鹿革と漆が特徴の伝統工芸品「甲州印伝」の老舗。十七世紀頃に海外から装飾革が渡来し、日本の革工芸にさまざまな新技法が誕生した中の一つが、甲州印伝で、その名の由来はインド産装飾革の「インデヤ」とされる。エキゾチックな名前の響きと、トンボやウロコ等の縁起の良い伝統柄、漆付けの独自技法による装飾と、防水や汚れにくく実用性のある美しく粋な小物として、江戸時代から今に至るまで愛され続けている。江戸後期まで数軒あった印伝細工所が消えてゆく中、家長だけに技術を秘法として「口伝」する印傳屋だけが残った。

印傳屋の印伝製造は、「漆付け」「燻べ」「更紗」の主要三工程を含み、全工程が熟練工の手作業で行われる。技術と共に、職人たちのものづくりへの想いも秘法の一部として伝承された。しかし、二子相伝による継承は、印傳屋の印伝品質を維

## 守るべき伝統と変革への弛まぬ挑戦

代表取締役社長 上原 重樹

持する根幹であると同時に、「口伝」で技術を伝えることには限界があった。

その限界に挑戦したのが、現會長の十三代上原勇七だ。家長だけに伝承されてきた技術を職人と共有すると決断し、それによって生産量を一気に増加させた。卸業だけから販路も拡大し、東京青山、大阪心斎橋、名古屋御園と都市部に直営店をオープン、そこで得られる顧客の生の声に耳を傾け、商品開発に活かしている。

一子相伝の伝統を職人との共有で転機につなげた印傳屋。今同社は、社内外連携のプロジェクトチームや、女子美大との産学連携で、枠を超えた人たちと伝統の価値を共有し、新たな価値創造に向けた協業に取り組む。また、今年初めには、新入幕を果たした30年振りとなる郷土力士の化粧まわしに印伝を提供した。印傳屋の伝統と、地域に根差した事業活動は、400年以上経った今も変わらない。

Company Profile

株式会社 印傳屋 上原勇七 本社所在地・山梨県甲府市川田町エリア201 055-220-1660  
業種・印伝(鹿革製品)製造販売 従業員数・82名 <http://www.inden-ya.co.jp/>

元亀二年（1571）、ポルトガル貿易港として開港され、イェズス会領となった長崎。ここでは出島が完成する寛永十三年（1636）まで、日本人とポルトガル人はともに暮らし、親しく交流していたという。そんな中、初代福砂屋はポルトガル人からカステラなどの南蛮菓子づくりを伝えられる契機があり、寛永元年（1624）、甲子の年に創業した。

日本に伝わったカステラは、江戸中期になると徐々に味、製法共に工夫が加わり、日本人の口に合うように進化していった。

明治という新しい時代を迎えると、福砂屋でも当主たちが革新的な取り組みに挑んだ。十二代当主は中国で慶事や幸運の象徴とされる蝙蝠を商標に採用。さらに、卵と砂糖の配合を多くした福砂屋特製「五三焼カステラ」を創案。卵への感謝、物を大切に扱うことの教え、日常の無事への感謝のための「卵供養」を執り行い、今も続いて

## 経営の支柱は、原点回帰と創意工夫

代表取締役社長 殿村 育生

いる。十三代当主は、宮中御買上の栄に浴し、卵白のみを使った特製「白菊」や卵黄のみの特製「黄菊」カステラを作り上げた。

福砂屋が創業以来長崎カステラの古法として大切にしているものが、「手わざ」による、一人一貫主義の製法だ。これは、卵の手割りがら焼き上げまでを一人の職人が一貫して行う製法である。また、卵の泡立ては、白身と黄身を別々に攪拌する別立法を取り入れており、この二つが福砂屋の味と企業文化を支える屋台骨となっている。全国四カ所の工場では、この「手わざ」による製法を実践している。

福砂屋は、「すべて誠実を旨とします」を企業理念に掲げ、製法の継承育成のための創意工夫とカステラ文化の創造、普及、発展を使命とする。間もなく創業400年。経営信条の問いへの答えは、「時代認識の大切さを共有する中で、伝統は守るものではなく、育てていくものだ」。



1 長崎市船大工町にある長崎本店。六代目市良次（1775年卒）の代に船大工町に移転した  
2 卵と小麦粉、砂糖、水飴のみで作られる福砂屋のカステラ。添加物は一切使用しない  
3 第十六代当主の殿村育生氏

Portrait of the  
LONG ESTABLISHED  
COMPANY

file:  
002

株式会社 カステラ本家 福砂屋  
創業寛永元年 — Since 1624  
長崎法人会

Company Profile

株式会社 カステラ本家 福砂屋 長崎県長崎市船大工町3-1 095-821-2938(代表)  
業種 ■ 菓子製造業 従業員数 ■ 570名 <http://www.fukusaya.co.jp/>



## 平成30年度税制改正まとめ

平成30年度税制改正では、働き方の多様化を踏まえ、様々な形で働く人をあまねく応援する等の観点から個人所得課税の見直しが行われるとともに、デフレ脱却と経済再生に向け、賃上げ・生産性向上のための税制上の措置及び地域の中小企業の設備投資を促進するための税制上の措置が講じられ、さらに、中小企業の代替わりを促進する事業承継税制の拡充等が行われた。

個人所得課税では、給与所得控除及び公的年金等控除の控除額が一律10万円引き下げられ、基礎控除の控除額が一律10万円引き上げられた。また、給与所得控除については給与収入が850万円を超える場合の控除額が195万円に引き下げられた（子育て世帯、介護世帯は負担増とならない措置が講じられる）。

さらに公的年金等控除については、公的年金等の収入が1000万円を超える場合の控除額に上限が設けられるとともに、公的年金等控除以外の所得金額が1000万円超の場合は、控除額が引き下がる。

中小企業の設備投資を促進するための税制措置としては、市町村計画に基づき中小企業が実施する設備投資について、固定資産税の課税標準を最初の

3年間ゼロ以上1/2（市町村の条例で定める割合）とする特例措置が創設された。また、企業における持続的な賃上げを促す観点から、所得拡大促進税制が見直された。

事業承継税制については、非上場株式に係る贈与税・相続税の納税猶予制度の特例制度が創設され、10年間の特例として、猶予対象の株式の制限（株式総数の2/3）の撤廃、納税猶予割合の引き上げ（80%から100%）、雇用確保要件の弾力化が行われるとともに、複数（最大3名）の後継者に対する贈与・相続に対象を拡大し、経営環境の変化に対応した減免制度を創設する等の措置が講じられた。

### ◆政府・国会議員らに提言

全法連では、「平成30年度税制改正提言」に伴う県連・単体会の提言活動の状況を取りまとめた。

国会議員関係では、全国294会の法人会が実施。議員本人127人を含め衆・参院議員492人（前年度506人）に提言を行った。

地方自治体関係では398会が実施。都道県は知事本人13人を含め41件、都道県議会41件、市町村長784件（前年度755件）、市町村議会502件（同491件）となっている。

また全法連においては、自民党・公明党・希望の党がそれぞれ開催したヒ

アリングに全法連税制委員会の柳田道康委員長らが出席し、法人会の提言を訴えた。更に、財務副大臣、中小企業庁長官・総務省自治税務局長等、関係省庁に対しても提言活動を行った。



政策研究大学院大学 井堀利宏特別教授の講演

### ◆平成30年税制セミナー

来年度税制改正に向けた最初の取り組みとなる「平成30年税制セミナー」が、2月14日、東京都新宿区のハイアットトリージェンシー東京で行われ、全国の法人会税制委員ら398人が出席した。

セミナーでは、まず財務省の田島淳志審議官が、平成30年度税制改正について詳細な解説を行い、その後、政策研究大学院大学の井堀利宏特別教授が、

「今後の税財政改革の方向性について」と題する講演を行った。

セミナー翌日には、全法連税制委員会が開催され、検討テーマやスケジュール等を審議。また、31年度税制改正提言の取りまとめに向けて、3～5月に役員、税制委員等を対象にした税制アンケートを今年も実施することが確認された。

今後は、単体会、県連、全法連の各レベルでの議論を積み重ね、最終的には9月の全法連理事会で「平成31年度税制改正に関する提言」を決議する予定である。



2月15日開催の全法連税制委員会

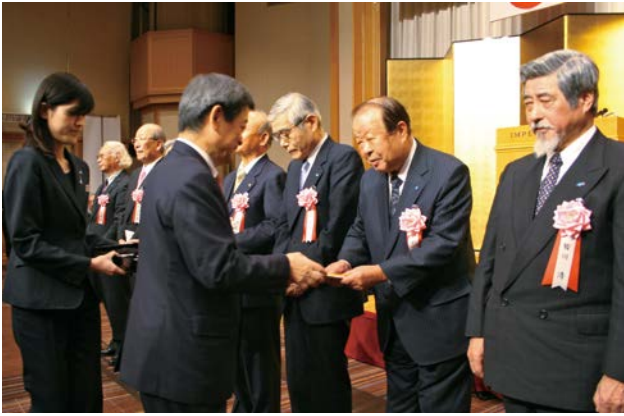


## 新年賀詞交歓会開催

1月22日、全法連・東法連共催の新年賀詞交歓会が、東京・日比谷の帝国ホテルで開催され、来賓や法人会関係者およそ600人が出席した。

まず、第一部として、外交政策研究所・代表の宮家邦彦氏による新春記念講演が「最新の国際情勢と日本経済に与える影響」と題して行われた。

第二部では、国税庁の課税部長と法人課税課長を来賓に迎え、平成29年に叙勲、納税表彰を受章した法人会役員に対する受章祝典が行われ、小林栄三会長が「受章された皆さまには謹んでお祝い申し上げますとともに、皆さまを



小林会長から受章者へ記念品が贈呈された

支えてこられた方々に対しても心から敬意を表したい」とあいさつし、出席した37人の受章者に記念品を贈呈した。その後、財務副大臣や財務大臣政務官、各政党の税制調査会等に所属する国会議員、国税庁幹部など多数の来賓が出席し、第三部・賀詞交歓会が華やかに挙行された。

来賓を代表して、うへの賢一郎財務副大臣が「法人会には、日頃から税務行政に多大なご協力を賜り感謝申し上げます。来年度の税収は戦後三番目の高水準を見込んでおり、企業の経済活動が好調で財政の健全化に向けて着実に進んでいると認識している。引き続き、財政再建は勿論のこと、安定した経済成長に向けて最大限の努力をしていきたい。また、上昇傾向にあるGDPを600兆円に引き上げ、経済の好循環に繋げていきたいと考えているので、企業の皆様には生産性を上げよう努力をお願いしたい。かねてから法人会よりご要望のあった事業承継税制については、税負担なく貴重な経営資源を継承していただけるよう改正法案を国会に提出する予定である。今後も皆さまからの様々な要請にしっかりと応えながら、あるべき税制を追求していきたい」とあいさつした。

## 国税庁の実務研修

1月29日、全法連会館で、国税庁の

実務研修が行われた。これは、国税庁・税務大学の企画により、日本の大学に留学している諸外国の税務職員への研修の一環として、日本の納税協力団体を視察する目的で実施されたものである。

当日は、11か国、15名の留学生が全法連会館を訪れ、松崎全法連専務理事から法人会の成り立ちや組織状況、活動内容等について説明を受けた。

その後、法人会の提言活動や租税教室、今後の課題などについて活発な質疑応答が行われ、参加者からは「法人会のような活動をしている団体はユニークで、他国ではあまり見られないと思う」「法人会の活動は革新的であり、創造的だ。自国でも参考にしたい」といった感想が寄せられた。

## 「自主点検チェックシート」のスヌメをリリース

全法連ではこの度、自主点検チェックシートの内容を解説したDVD「法人会 自主点検チェックシート」のスヌメ（38分50秒）を作成し、各地の法人会に配布した。

かねてより全法連では、中小企業の税務コンプライアンス向上のための取り組みとして、自主点検チェックシートを活用し、企業自ら内部統制面や経理面に関する自主点検を行うことを推奨している。



11か国の留学生が参加した実務研修

また、改訂された法人事業概況説明書には、自主点検チェックシート実施の有無が記入できる「社内監査」欄が新設される等、自主点検チェックシートの重要性が増している。

このDVDは、自主点検チェックシートの活用方法を、実際の点検項目を取り上げながら、具体的に紹介している。DVDには、研修会やセミナー冒頭での使用を想定した自主点検チェックシートの目的や、使い方を解説したダイジェスト版（12分）も収録されている。

DVDの内容は、全法連HP「自主点検チェックシート」のコーナーから視聴できるので、ご覧いただきたい。



## 「庄内出羽人形芝居」で出前租税教室

〔酒田〕 酒田法人会（山形）では、租税教育活動を重要事業の一つとし、郷土芸能の人形芝居を用いた出前租税教室を実施している。『庄内出

羽人形芝居』は、現在唯一の伝承人形遣い・津盛柳貳郎氏による人形の操り方が特徴的な市の無形民俗文化財で、海外でも高い評価がある。

津盛氏の協力で始めたこの租税教室は、平成19年度から酒田市と遊佐町の



全小学校を訪問し、10年目の28年度から2巡目を迎えた。これまで参加した児童数は累計6800名超。青年部会と女性部会の運営で、荷物の搬出入、舞台の設営に加え今年度からは、人形芝居一座の一員として舞台裏で相方を務めるなど、積極的に取組んできた。

2部構成の第1部は、津盛氏が創作した人形芝居「税金ってなに？」で、人形を駆使し、楽しさの中に税金の仕組みや大切さを溶け込ませた舞台。第2部の「出羽人形囃・傘踊り」では民族伝統芸能本来の技と醍醐味を披露する演出に、会場は子ども達の笑いと驚きの渦に包まれた。中には授業参観日に合わせる学校もあり、家族団欒の話のネタにも寄与する種まき効果となつて、租税教育事業は大きな役割を果たしてきたと自負している。

こうした長年の取り組みは「租税教育の推進に顕著な功績」があったとして、昨年11月には仙台国税局長から感謝状も受けている。

## 士業専門部会が発足

〔武蔵野〕 平成29年9月、武蔵野法人会（東京）に士業専門部会が発足した。税理士、公認会計士、弁護士、司法書



士、行政書士、社会保険労務士、中小企業診断士、弁理士、不動産鑑定士、土地家屋調査士の10士業を営む会員が構成メンバーで、同業者としての部会員交流会、情報交換会、研修会などのほか、一般会員へのサービス提供に繋がる各種セミナーの開催、無料相談会、情報提供等が期待されている。同じ法人会員同士ということでも、一般会員も安心して相談でき、しかも企業経営に関係する分野が網羅されていることで、士業専門部会が一括して対応できるワンストップでの対応が可能となり、会員にとっても使い勝手がよいと評判。さらにはこの部会運用によって新たな士業の方々の入会もあり、会員サ-

ビスの充実、会員増強、組織強化といった複合的な効果も得られた。同会には既に、運輸専門部会、不動産賃貸経営専門部会もあり、新年度にはIT専門部会の発足も計画されている。

## 君も挑戦してみないか！ 税金クイズアプリ

〔西大寺〕 西大寺法人会（岡山）は、租税教育事業の一環として、小学生を対象にスマートフォン及びタブレット端末向け（iOS版・android版）アプリ「おやかま探検 税金クイズ」を岡山県法人会連合会と共同制作した。

このアプリは、子どもにも身近に





なったスマホ・タブレットのデジタル端末を使って、税の大切さを理解してもらい、併せて郷土岡山についても関心を深めてもらおうというもの。クイズは西大寺税務署が、郷土写真は岡山県観光連盟が、そしてアプリ制作は会員企業の株式会社システムタイズの協力をいただいた。

親しみやすいキャラクター「おかやまの冒険家 タックス君」が県内13法人会エリアの名所旧跡を検査する内容で、クイズは3回間違えるとゲームオーバー、10問以上でクリア、13問全問正解でパーフェクトが表示される。何度も遊んでももらえるように、正解数

をツイッターに投稿し正解数を競う取り組みも行っている。実際に遊んでみるとクイズはかなり難しく、何度も間違えて再度チャレンジしたくなるという好評。

租税教室で学んだ「税」を、家族と一緒に考えるチャンスとして注目、普及拡大を期待している。

## 租税教育紙芝居を制作

〔脇町〕 脇町法人会（徳島）女性部会では、税について分かりやすく伝えるため、美馬市とつるぎ町をテーマにした園児向けの「紙芝居」を制作。これまでは管内の幼稚園などで上演していたが、会員だけでなくより沢山の方々に

に広報するため、部会員の語りで「けんちゃん」とあゆちゃんのたんけん」動画を作成して、YouTubeに掲載した。登場する「せいきんマン」が、身近な滑り台から、地域の施設・町並み・自然までを整備・保全してくれる内容の12分半となっている。同法人会HPのリンクから、是非ご覧いただきたい。



## チェックシート活用と

## 軽減税率対策の研修会

〔北那覇〕 北那覇法人会（沖縄）は、11月24日に那覇市おもろまちの沖縄県立博物館・美術館で、「自主点検チェックシート活用法及び消費税の軽減税率



制度対策研修会」を実施した。講師の沖繩国税事務所 謝花喜也法人課税課長は、企業の自主点検の重要性、社内の文書管理、資産科目の適正な管理、また損益の適正な計上にあたり、自主点検チェックシートの活用の仕方を説明、法人事業概況説明書への記載についても解説した。消費税については、沖繩国税事務所間税課の安森渉氏に軽減税率（8%）の対象品目に関して飲食料品等の概要、中小の小売業者等を対象にした複数税率対応レジの導入や改修に対する補助金など、中小事業者が利用できる支援制度について伺った。研修会は大変好評で、平成30年度も2回程の開催を予定している。

国税電子申告・納税システム

# e-Tax

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

「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。

電子申告で効率UP!

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。



# 年金開始70歳超へ拡大案 高齢者の雇用改善がカギ

M・K

政府が公的年金の受給開始時期を拡大し、70歳を超えても選択できるような改革案を閣議決定した。今後、高齢者の激増が見込まれるため、意欲のある人の就労を促そうというのである。支給開始年齢自体の引き上げにつなげたいとの思惑もあるようだ。だが、高齢者の雇用環境を大幅改善せずに改革を進めても、実効性は上がらないだろう。

## 「一律引き上げ」への思惑も

公的年金の受給開始時期の拡大は、政府の中長期的な指針となる「高齢社会対策大綱」の改訂版に盛り込まれた。政府は詳細を詰め、2020年の法整備を目指している。

現状の年金の受給開始年齢は原則65歳だが、本人の希望で60〜70歳の間で選択できる。選択の幅を70歳超に拡大し、より柔軟に選べるようにしようというのだ。

現行では65歳より遅らせると、毎月0.7%ずつ受給額が増える。70歳を超えて受給する場合は、さらなる上積みを図る考えだ。

「人生100年時代」と言われるようになり、長い老後の生活費を考

えざるを得なくなった。「働けるうちは働き、受給額を増やす」というのはひとつの選択肢となり得よう。

政府が選択肢の拡大に手を付けることにしたのは、高齢者の就労を促す狙いがある。

総人口に占める高齢者の割合は2050年代に40%近くに達する。高齢者の就労が進まなければ、社会の支え手が極端に不足し、社会自体が機能しなくなるとの危機感だ。

大綱は「65歳以上を一律に『高齢者』と見る一般的な傾向は現実的なものでなくなりつつある」とも明記し、年齢で画一的に区分してきた考え方を改める姿勢も示した。

政府には隠された思惑もあるようだ。今回示した選択肢の拡大案では

なく、年金支給開始年齢の一律引き上げを模索しているのだ。

ただ、国民の理解が進まず、与党内の慎重論も根強い。このため、厚生労働省内からは「段階を踏まざるを得ない。今回の改革案が将来的な一律引き上げに向けた一歩になれば」といった本音も聞こえる。

## 年齢にかかわらず「戦力」化

とはいえ、制度変更を行ったら、自動的に高齢者の就労が進むわけではない。

選択肢の拡大と、一律の引き上げのどちらの改革案を実現するにしても、高齢者が意欲を持って仕事に臨むことができ、能力を発揮しやすい雇用環境を整備しないことには始まらない。

政府は、定年延長や雇用延長に取り組む企業に対する支援の拡大や、ハローワークに「生涯現役支援窓口」を設置する考えだ。さらに、高齢起業家に対しては融資面などでバックアップを図る。

こうした政策面での後押しは歓迎すべきだが、それ以上に必要なのが経営者の理解や努力である。

高齢者が生き生きと働けるようにするには、仕事の内容や処遇も見直すことが不可欠だ。

現状では、能力に見合わない補助的な仕事に回って働く意欲を失う人がいる一方で、過酷なノルマを課されて健康を害する人もいる。

一方で、単に定年の延長だけを推進すれば若い世代の昇進が遅れ、組織によどみや歪みが生じかねない。それで労働生産性が低下したのでは元も子もなくなる。

重要なのは年齢にかかわらず、どの世代も個々の能力や体力に応じ、その人に適した仕事を選べるような労働環境に転換することだ。

若い世代がいま行っている仕事の中には、むしろ高齢者が行った方が効果的な業務もあるだろう。

若者が存分に活躍しつつも、高齢者が「戦力」として活用できる社会の実現が求められる。

残り1年強となった平成の世ですが、税制を振り返ると特色的なことが浮かび上がります。それは、税制の最大の機能である「財源調達機能」が衰えてしまったという事実です。

わが国の消費税は、平成元年（1989年）4月に3%で導入され、平成9年に5%に、平成26年に8%へと引上げられました。それにもかかわらずわが国の税収総額は、平成3年度の98・3兆円から平成28年度の100・1兆円へとわずかに2兆円しか伸びていません。国民所得に占める比率（これは税負担率とよばれています）を見ると、平成元年には27・7%でしたが、その後はデフレ経済、リーマンショックの中で、平成21年度には21・9%まで下落しました。第2次安倍政権の下で金融緩和・円安が生じ回復しましたが、平成26年度の水準は26・0%と、いまだ平成元年の27・7%には及びません。バブル経済前の昭和61年の25・2%よりも低い水準で、財源調達機能はすっぴり低下したという事実が見て取れます。これは、経済対策として、所得税や法人税の大幅な減税が繰り返し行われたためですが、逆に言えば、減税を行っても、経済の活性化にはつながらず、ましてや増収にはならなかったということでもあります。

さらなる問題は、この間歳出が大きく伸びたので、歳入と歳出のギャップ、

つまり財政赤字はますます拡大したということです。

社会保障給付費の推移（国民所得比）を見ると、平成元年度は14・0%でしたが、その後は一貫して伸び続け、27年度には29・6%となんと2倍を超える増加となりました。社会保障給付費

## 平成の 次の時代への責任は

中央大学法科大学院教授・  
東京財団上席研究員 森信茂樹

には、税だけでなく社会保険料も入っています。この水準が租税負担率を上回る水準になったというのは驚くべきことではないでしょうか。この結果、平成元年度にはGDP比1・1%の黒字だった財政収支は、リーマンショック後の平成21年度に同9・5%の赤字

となり、その後回復したとはいえ、いまだ4・5%を超える赤字の状態にあります。その間債務は増え続け、債務残高はGDPの2・5倍の水準となりました。

つまり、税の財源調達機能が劣化しているの、消費増税を2度行っても、

### 税論

経済がそこそこ回復しても、社会保障費などの歳出増には追いつけない状況、つまり「給付が負担を上回る」という政策が長く継続されてきたということ、結局、赤字は将来世代につけ回しされていくという不都合な真実が、平成の税制から見えてきます。

良識のある政治であれば、受益と負担のアンバランス（将来へのつけ回し）を国民負担の増加で対応（中福祉・中負担）するの、歳出削減を中心に対処（低福祉・低負担）するの、これを国民に問うはずですが、わが国ではそうなりません。安倍政権が、財政赤字縮小に充てることが決まっていた消費増税の一部を教育の無償化などに充てることで選挙をしたのに対し、野党側はこぞって消費増税の凍結を主張するなど、財政赤字の縮小や教育無償化などに必要な財源の具体案を提示する政党はない状況です。

このような状況の中で、政府はこの夏に新たな財政目標を作ります。これまでの2020年度プライマリーバランス黒字化という目標が、アベノミクスが想定通り進まなかったことや、消費増税2%の半分を教育無償化などに充てることなどで達成できなくなったからです。

今年選挙も予定されていないので、財政健全化に向けて、歳出削減の具体案だけでなく、税の財源調達機能の回復に向けての議論も行うことが必要ではないでしょうか。これが平成の次の時代に向けての、われわれ世代の最大の責任だと思えます。世界には、「親切・重税党」と「冷淡・軽税党」しかないという冷酷な現実を認識すべき時であると考えます。

# 事業承継に新税制は役立つか

**Q** 平成30年度税制改正の目玉が事業承継税制の大幅改正であるといわれていますが、その内容とそれを適用する場合の留意点について説明して下さい。

品川 芳宣  
筑波大学名誉教授

## 10年間の時限立法で事業承継税制を大幅に改正

**A**

中小企業の事業承継については、現経営者の高齢化（団塊世代が中心）と後継者不足から、重大な時期を迎えています。そこで、平成30年度税制改正においては、この危機的状態に対処するために平成21年に導入され、事業承継税制の中核となっている非上場株式等の納税猶予制度を次のように大幅に改正します（主要事項）。

① 贈与又は相続における適用対象株式数が、今までは2/3が上限でしたが、全株式が対象になります。  
② 相続税の納税猶予について、今までは相続税額の80%が猶予されていま

したが、100%が猶予されます。

③ 雇用確保要件について、経営承継期間（5年）の従業員数の平均値が80%を下回った場合にも、即、全額納付を要せず、認定経営革新等支援機関の指導及び助言を受け、その理由を記載した書類を都道府県に提出することになります。

④ 後継者について、今までは1人に限定されていましたが、上位3名（ただし、10%以上の議決権数を有していること）まで承継が可能になります（兄弟承継が可能）。

⑤ 自社の贈与について、今までは代表者1人からの贈与に限られていましたが、代表者以外の者から贈与されても納税猶予の対象になります（この改正は、今までの納税猶予制度にも適用されます）。

⑥ 経営の悪化等経営環境が変化し、一定の要件を満たす場合には、悪化後の財産等を基に相続税額又は贈与税額を再計算し、当初の納税猶予税額を下回るときは、その差額が免除されます。  
⑦ 贈与税の納税猶予について、相続時精算課税制度と併用する場合には、後継者が贈与者の指定相続人（孫を含む）以外の者（第三者）であっても、右の併用が可能になります。

なお、以上の改正による新事業承継税制（新納税猶予制度）については、平成30年1月1日から同39年12月31日までの贈与・相続に適用されますが、その適用を受けるためには、平成30年4月1日から同35年3月31日までの間に、「特例認定承継会社」としての認定を受けるため、「特例承継計画（計画書）」を作成し、その計画書を都道府県

庁に提出しなければなりません。以上のように、納税猶予制度は、中小企業側の要望を大幅に受け入れたため、利用者が大幅に増加することが見込まれています。

もともと、法人企業の事業承継税制は長い歴史があり、多くの問題がありますので、それらが一度に解決することには問題も残っています。

元々、法人企業の事業承継税制は、非上場株式の評価の弾力化によって進められてきましたが、それには限界があるということで、平成14年に初めて租税特別措置法に特例が設けられました。それが不十分であるということで、平成21年度税制改正で非上場株式等の納税猶予制度ができました。しかし、その適用要件が厳しいこともあって、その利用件数は、最近でも4〜500件に留まっています。もともと、事業承継対策は、税制以外にも多様な方法があるのも事実です。

このような状況の中、中小企業存続の危機を越えさせることより、税制面での支援を強化したわけです。特に、今までは、非上場株式の納税猶予制度は要件が厳しいということで、税理士等の専門家も敬遠していましたが、これからは、彼らも「認定経営革新等支援機関」として活躍できますので、利用件数も相当に増加することになると思います。



# 実践 税務調査

税理士 牧野 義博



調査対象法人の理事長が急逝したことから、非常勤理事であったMが理事長に昇格しました。

M理事長の住所は大阪であることから、調査対象法人の本店所在地である東京に勤務した期間は、会社が用意したホテルに宿泊しています。

調査対象法人は本店所在地である東

## 理事長への本店滞在旅費支給の是非

京でのM理事長の滞在費を旅費交通費として処理をしていることから、実地調査の争点となっています。

それでは調査の状況を見ていきましょう。

**調査官** M理事長に対して東京滞在中の宿泊料を支払っていますが会計処理を見ると旅費交通費とされています。

その根拠と理由を説明してください。

**担当者** 当社の本店事務所は狭路で、宿泊施設もないことから、外部の宿泊施設を利用せざるを得ない実情にあるため、本店において勤務した期間については、役員旅費内規により、東京滞在中の宿泊料を旅費交通費として支給しました。

何か問題でもありませんか。

**調査官** 通常の業務を遂行するための旅費は、勤務地を離れて業務のために出張するものですから、通常の勤務地（この場合は本店事務所）において従事した勤務に対し旅費交通費を支給するのは誤りです。

さらに、調査対象法人には大阪に支店等（用務地等）がなく、M理事長が本店所在地と異なる遠隔地に居住していることについて、特段の合理的な理由がありません。M理事長に支給され

る役員旅費のうち交通費は、本社を起点として他の用務地等までの計算が行われていますから、用務地等から本社への宿泊出張は矛盾します。

**担当者** 法的根拠を教えてください。

**調査官** 法人税の所得金額の計算上、

損金の額に算入されるべき通常の業務の遂行にかかる旅費の額は、企業会計の慣行に従い、役員又は使用人がその勤務する場所を離れて職務の遂行をするための旅行に通常要する費用と解し、このことは所得税法第9条第1項第4項（非課税所得）において明らかにされています。

M理事長が勤務する場所以外の地に居住していることは、個人的な事情によるものであり、M理事長の住所を通常勤務する場所と認める事実がありません。**担当者** わかりました。それでどうなるのですか。

**調査官** 結果として、M理事長の生活費の一部を負担したことになります。臨時的な経済的利益の供与と認められますので、あらかじめ定められた基準により規則的

に反復又は継続して支給されている定期同額に該当しませんから、役員賞与の支給として損金不算入となります。**担当者** どうも納得が行きません。**調査官** それでは更正処分とします。

調査対象法人は国税不服審判所に審査請求を行いました。原処分が相当との裁決が出ました。

通常の業務の遂行に係る旅費は、勤務する場所を離れて行う旅行の費用であることに留意してください。



イラスト 渡辺 正義



## 「昼寝の奨め」

大谷 克弥

医療ジャーナリスト

「睡眠負債を減らそう」との提唱が職場にも波及

日本の若年従業員はかつて、前夜の残業で疲れて昼休みについウトウトしても上司の目が光りました。そして「食べてすぐ寝ると牛になる」を引き合いに、神聖な職場でだらない格好は厳禁と叱られました。

江戸期に生まれたというこの格言は、満腹して眠くなる子供に対する礼儀の教えとされています。しかし実際は、眠くても子供は勉強、年長者は仕事を、という洗脳で、勤勉実直と謳われる日本人像を創る基になった、という説も強くあります。

ところが最近風向きが変わり、午後の仮睡は従業員の士気を高め、生産性が向上するとして注目されています。きっかけは米スタンフォード大学の研究者が提唱した「睡眠負債」という革命的な発想でした。

それは一日にわずかな睡眠不足でも蓄積されると、借金の利息が雪ダルマ式に増えてパンクするのと同じ

ように、従業員にも企業にも重大な支障を及ぼすという警鐘でした。これを機に睡眠の研究が進み、負債を減らす切り札として、毎日少しずつの昼寝が浮上してきたのです。

日本人の睡眠時間が短いことは世界的にも広く知られますが、とりわけ働きバチが代名詞の中年男性に6時間を切る人が増え、憂慮されています。折しも政府は働き方改革を打ち出し、各企業は従業員の睡眠指導にも乗り出しました。昼寝への視線はさらに熱くなることでしょう。

では奨励される昼寝とはどんなものかについて、企業従業員と高齢者を軸に説明します。

### 15分の仮睡で脳はリフレッシュ

職場で奨められる昼寝は熟睡ではなく、浅くて短い仮睡です。食後の一服ならぬ一睡なのです。従って昼食後の眠気がくる12時半ごろから昼休みの終わる13時までに、15分程度、となります。

睡眠をとる場所は、専用のベッドコーナーなどを設けると、してはいけない熟睡に入ってしまう。そこで大半は、タイマーをセットして自席の机にうつ伏せになるか、椅子に背もたれをするのが普通です。

ポイントは、本当に眠れなくても構わないこと。じつと目をつぶって15分ほど同じ姿勢を保っていれば、脳はしっかり休息してリフレッシュされ、睡眠負債を返済します。慣れれば、立ったままでも仮睡できるコツを覚えていくようです。

日頃の睡眠不足を休日の寝だめで補おう、とする人が多くいます。しかし睡眠負債論が出て、寝だめは生活のリズムを乱し、夜の寝つきを悪くすると否定されました。あくまで毎日少しずつが基本なのです。

### 30分以内だと認知症の予防にも

睡眠時間にはかなりの個人差がありますが、高齢になると健康な人でも通常は短くなっていきます。加え

て夜中に何度もトイレに立ったり、朝の目覚めが次第に早くなったりして、高齢者は慢性的な睡眠負債を抱えて暮らしていると言えます。

ですから高齢者にも昼寝が奨められるのですが、やはり条件はあります。こちらは熟睡でも構いませんが、同じく夜の寝つきに影響してくるので、時間帯は12時から15時まで。その上で睡眠時間は30分以内に抑えるのが望ましい、とされます。

なぜかと言えば、30分以内の昼寝を習慣化させると、睡眠負債の返済はもとより、認知症を発症する確率が昼寝をしない人に比べ5分の1に減るという研究データがあるからです。逆に昼寝を1時間以上しているお年寄りは、発症率が2倍になるという驚く報告もあります。今後も様々な研究が続くでしょうが、現段階のデータを踏まえて、30分を超えないのが賢明と思われる。

最後に、これはまだ実験的な試みとして一部の高校や大学では毎日の昼食後の休み時間に、学生と教職員の全員が机に15分間のうつ伏せを行っているそうです。学力向上に結びつくかどうかのデータも集まるでしょうから、昼食後の仮睡は教育界にも広がる可能性があります。





## 4月からはじめる「積立預金」

4月になり、気分も新たに貯金を始めようという方も多いことでしょう。今まであまり貯金ができなかったという人も、始めるには4月は区切りもいい。デフレはまだまだ続きそうなので、しっかり現金を貯めましょう。

サラリーマンの場合、積立貯金をするなら検討する順番があります。

まず、会社に社内預金がある人は社内預金の枠いっぱい積立をしましょう。なぜ社内預金が一番かと言えば、あらかじめ給料から引かれてしまうので、税金だと思えば諦めもつく。また、社内預金の金利は最低でも0.5%以上と決まっております（労働基準法第18条第4項の規定に基づく省令）、現在の銀行金利は0.01%ですから、銀行の50倍もの金利がつくのです。

社内預金の次に検討したいのが財形貯蓄。社内預金より金利が低いです、財形貯蓄も社内預金と同じように給与天引きなので、一度申し込めば忘れていてもお金が毎月貯まります。

財形貯蓄には、一般財形、住宅財形、年金財形の3種類がありますが、まずは住宅財形からスタート。一般財形は通常の預金同様に利子に税金がかかりますが、住宅財形と年金財形は元金550万円までは条件に合った使用をすると利息から税金を引かれませんが、条件にあった使用をしなくても課税は5年を遡ってとなります。

会社に、社内預金も財形貯蓄もないという人は、給料が振り込まれる銀行の自動引き落としで積み立てましょう。給料が振り込まれた次の日くらいに積立が引き落とされるようにセットしておくといいでしょう。

実は、お金を貯めようと思った時に陥りがちな間違いがあります。それは、少しでも金利の高い金融機関に預けようとする事。

どうせ預けるなら、少しでも金利が高い銀行に預けた方が有利だと思いがちですが、給与振込口座と違う銀行で積立預金を始めると、そのお金を毎月その銀行に移さなければいけないこととなります。最初の何回かはそうやって積立できても、そのうち面倒になってやめてしまうケースがほとんど。中断すると、そこからお金が増えません。

今は100万円預けても、金利は10円程度。それならば、わざわざ面倒なことをして途中で積立を中断してし

まうよりも、放っておいても積み立てられていく方法を採用すべきでしょう。

自営業の場合には、サラリーマンと違って毎月決まった額の給料が振り込まれるわけではありません。ですから、月々〇〇万円という決まった額の積立をしていくのは難しい方が多いかもしれません。

ただ、自営業者はサラリーマンと違って、商売で使う銀行などの振込口座を自分で指定できます。まず、商売先の振込口座と生活口座を用意し、生活口座に月々一定額の生活費をいれるということにすると、サラリーマン同様に給料感覚で生活できます。また最近、あらかじめ指定した日に引き落とし口座の残高が最低指定残高以上の時には、その超過分が自動的に積み立てられるという銀行もあります。

たとえば、月の生活費が30万円だったら、仕事先からのお金が振り込まれる口座から毎月25日に30万円ずつ生活口座へお金が振り込まれるようにしておきます。そして、そのお金で生活するようにしていけば、取引先からの振込口座には自動的に30万円を超えた分のお金が積み立てられていきます。

お金を貯める時、節約してなるべくお金を残して貯めようという方がいますが、これも間違いです。確かに、給料がたっぷりあれば、生活するのに必要なお金を使って残った分を貯金することもできるかもしれませんが、ほとんどの方はそれほどたっぷり給料をもらっているわけではないので、残そうと思ってもなかなか残らず、貯金ができないということになりがち。しかも、残らないことにイライラして、お金ではなくストレスばかりがたまることとなります。

だとしたら、そんなストレスを残さないように、まずもらった給料からあらかじめ貯金を差し引いておき、その残りのお金で生活できるようにしましょう。貯蓄額は、最初は少しでもいい。そして生活が大丈夫なら、徐々に増やしていきましょう。

ちなみに今年1月の法施行により、10年以上出し入れがない2009年以降の銀行の預金は、休眠口座の扱いということになってしまいます。普段利用していない口座は整理して、お金を引き出しておいた方がいいでしょう。

# 難解の世代

◆ 柴 昭一



## 間違いさがし



2枚の絵には、間違いが7か所あります。頭のコリがとれるかな？ 答えは19ページの下にあります。

## お知らせ

- 今号から、誌面がカラーとなりました。
- 新たな企画「老舗の肖像」がスタートしました。日本は創業100年超となる企業が約3万社存在し、世界でも類をみない多さです。「老舗」=事業を長期継続させる経営ノウハウを保有されていることから、何らかのヒントを会員間で共有できればと思います。

1 **エール**

2 **私の経営哲学**

阪神化成工業株式会社  
代表取締役社長 高田 順一  
使命と目標を抱き「喜んで」立ち向かう

5 **経営者アンケート**

6 **特集**

株式会社インターリスク総研 新領域開発室 土井 剛  
AI時代の積極的なサイバーセキュリティリスク対応について

8 **新連載 老舗の肖像**

株式会社印傳屋 上原勇七  
株式会社 カステラ本家 福砂屋

10 **全法連ひろば**

12 **法人会リレーニュース**

14 **情報分析の目**

15 **税論**

16 **税務相談Q&A**

17 **実践 税務調査**

18 **健康バンザイ**

19 **暮らし塾**

20 **▶間違いさがし▶難解の世代**

▶ご意見・ご要望・ご感想は  
〒160-0002 東京都新宿区四谷坂町5-6  
公益財団法人 全国法人会総連合「ほうじん」係へ。





# 桜鯛

【さくらだいたい】

■この季節、この食べ物(食の歳時記)

桜の咲く頃に脂が乗って  
美味な「魚の王様」です。

桜鯛 はにかむ姉の 祝い膳(航生)

小学生の頃、年の離れた姉が結婚しました。桜の花が咲いている季節だったと記憶しています。花嫁姿ではにかむ姉が、子供心にとても綺麗に見えました。その祝いの席に、色鮮やかで見事な鯛が出されたのです。隣りに座っていた叔父が「おめでタイと言うからね。縁起がいいんだよ」と教えてくれました。

鯛は春の産卵期に腹部が赤みを帯び美しくなつてきます。ちょうど桜の時期と重なるので、「桜鯛」と呼ばれます。あつさりした白身でクセがなく、どんな料理にも合います。刺身を筆頭に塩焼き、鯛ちり、鯛飯、鯛茶漬けなどさまざまに楽しみ方があり、頭は潮汁やかぶと焼きに、皮は粕にと、捨てる場所がないほどです。その上、高たんぱく低脂肪でヘルシー、栄養的にも優秀な食材といえます。

鯛のように春に旬を迎える魚は、冬の寒い時期に不足しがちなビタミンやミネラルを補つてくれるといわれます。

寒い冬場を乗り越え、多方面に目を配りながら、ビジネスを有利な展開に進めていく経営者を、(法人会の経営者大型総合保障制度)がしっかりと支え続けます。

## 法人会会員のみなさまに 経営者大型総合保障制度

生命保険と損害保険の組み合わせにより、万一の場合はもちろん、働けなくなった場合のリスクに備えるための各種制度商品をご用意しています。

### 〈会社をお守りするトータル保障プラン〉

おたくりになる リスクに対する保険	重度の身体障がい 状態による退職の リスクに対する保険	重大疾病による 長期離職の リスクに対する保険	ケガ・病気による 一時的な離職の リスクに対する保険
総合型V Rタイプ	総合型V Tタイプ	Jタイプ	Mタイプ

◎上記商品の正式名称は次のとおりです。  
 総合型V Rタイプ:大同生命の無配当満期定期保険(無解約払戻金型)とAIG損保のベーシック傷害保険、  
 総合型V Tタイプ:大同生命の無配当就業障がい保障保険(身体障がい者手帳連動・無解約払戻金型)  
 もしくは無配当就業障がい保障保険(身体障がい者手帳連動型)とAIG損保のベーシック傷害保険、  
 Jタイプ:無配当重大疾病保障保険(無解約払戻金型)、  
 Mタイプ:無配当総合医療保険(保険料払込中無解約払戻金型)  
 ◎ご検討・ご契約にあたっては、「設計書[契約概要]」「注意喚起情報」「ご契約のしおり」「約款」を必ずご覧ください。  
 ◎記載は平成30年1月現在の内容です。将来変更となる可能性があります。



引受保険会社  
**DAIDO 大同生命保険株式会社**  
 本社(大阪)〒550-0002  
 大阪市西区江戸堀1丁目2番1号  
 (東京)〒103-6031  
 東京都中央区日本橋2丁目7番1号  
 0120-789-501(通話料無料)  
 大同生命ホームページ <https://www.daido-life.co.jp/>

**AIG 損害保険株式会社**  
 〒105-8602 東京都港区虎ノ門4丁目3番20号  
 TEL 03-6848-8500  
 AIGホームページ <http://www.aig.co.jp/sonpo>  
 F-29-1003 (平成29年11月7日)