



コキア

ハNZ熊本通信

編集発行

(株)ハNZ熊本

〒860-0811

熊本県熊本市中央区本荘
6丁目8-7

TEL. 096 (375) 4340

FAX. 096 (375) 4341

10月 (神無月) OCTOBER
13日・スポーツの日

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 ペポルインボイス

ペポル (Peppol) とは、インボイスなどの電子文書をネットワーク上でやり取りするための国際標準規格です。ペポルインボイスに対応した会計ソフト等を利用する場合、取引先の会計ソフト等がペポルの規格に対応していれば、異なるシステム間でもインボイスの送受信や自動処理を行うことができます。

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／個人住民税第3期分の納付 市区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)

ホールドアップ問題 ～自動車産業を例として～

一般に、企業が取るべき一番良い行動は、相手の行動によって変わってきます。そこでは、相手の出方を予想して、自分の取るべき行動を選ぶ必要性が出てきます。

このような相互関係の中で何が起るかを分析するのが「ゲーム理論（経済理論）」です。通常、ゲームの状況では、相手と自分の駆け引きとなり、分析は簡単ではありません。そこにゲーム理論を学ぶ理由があります。

多額のお金絡む企業間競争では、多くの人が知恵を絞って、利潤を高めることができるよう行動を決めています。

以下では、経済分析に使われているゲーム理論の一つの方法を紹介します。

1 ホールドアップ問題とは

取引場面では、次のような状況がよく起きます。

① 組立メーカー・A社が新製品を開発。その製品には特殊な部品が必要で、A社は作れません。

② 部品を作ることができる企業はたくさんありますが、製作には特殊な機械設備が必要であるため、部品メーカー・S社に発注しようと考えています。

③ S社は、受注するとなると9000万円の設備投資が必要です。

④ A社は110円／個、10万個の発注をS社に提示。S社は1000万円の利益が

見込めます。

⑤ S社はいったん部品の生産にかかると、この部品は他の企業には売れません。

⑥ その後、A社は部品を50円に値下げ要求。この場合、S社は受け入れざるを得ません。しかし、この価格では投下した費用は十分に回収できず、S社の利益はマイナスになります。

取引においてこの種の問題はよくあり、ゲーム理論の一つ「ホールドアップ問題」として知られています。ホールドアップとは、「手を上げる」という西語で拳銃を突き付けて言うセリフです。「他社に代替的なものとして販売ができないとき、いったん取引契約を結んだら、引き返すことが難しく、相手に好きなようにされてしまう」ということです。

ホールドアップ問題を図で示します。「左頁図」は、その見た目から「ゲームの木」といわれ、時間を通してゲームが行われる場合に使われます。図は左から

右へ進行します。

分岐点は、それぞれあるプレイヤーの意思決定を示し、分岐している枝は、そこでの行動の選択枝を表します。

例えば、最初の分岐点は、部品メーカーが「つくる」投資するか、「つくらない」投資しないかの二択です。

二度目からの行動においても、選択枝はその分岐点における戦略を表します。矢印の先がゲームの終着点で、その結果に対応する利得の組み合わせを示します。

なお、【図】の最終点で部品メーカーが製造した場合、部品メーカーがマイナス5000万円、組立メーカーがプラス2000万円になっていますが、プラス2000万円の数字は仮定の数字であるとお考え下さい。

2 ホールドアップ問題の解決

会社間契約では、起り得る全ての状況を記述できない、といていいでしょう（不完備契約）。

このことからホールドアップ問題の解決では、契約の内容を

あらかじめ確定するのではなく、状況の変化に対してどのように対応するかというルールを決めておく方法があります。

例えば、

◎ 需要の変化によるリスクを誰が負担するか？

◎ 投資した固定費の負担があるが、製品の価格変動によるリスクは部品メーカーが負担するのか？組立メーカーになるのか？

等です。

日本の自動車産業における継続取引に関する研究では、自動車メーカーが部品メーカーに対して価格変化を認めるかどうかについて、

① 原材料価格の変化の場合：転嫁が認められる

② 人件費が高騰する場合：転嫁が認められない

③ エネルギー価格が上昇する場合：転嫁が認められない

つまり、自動車メーカーは、部品メーカーが価格転嫁の費用原因を証明できるか否かを判断基準にする（人件費は内部要因の問題で分らない）と分析しています。

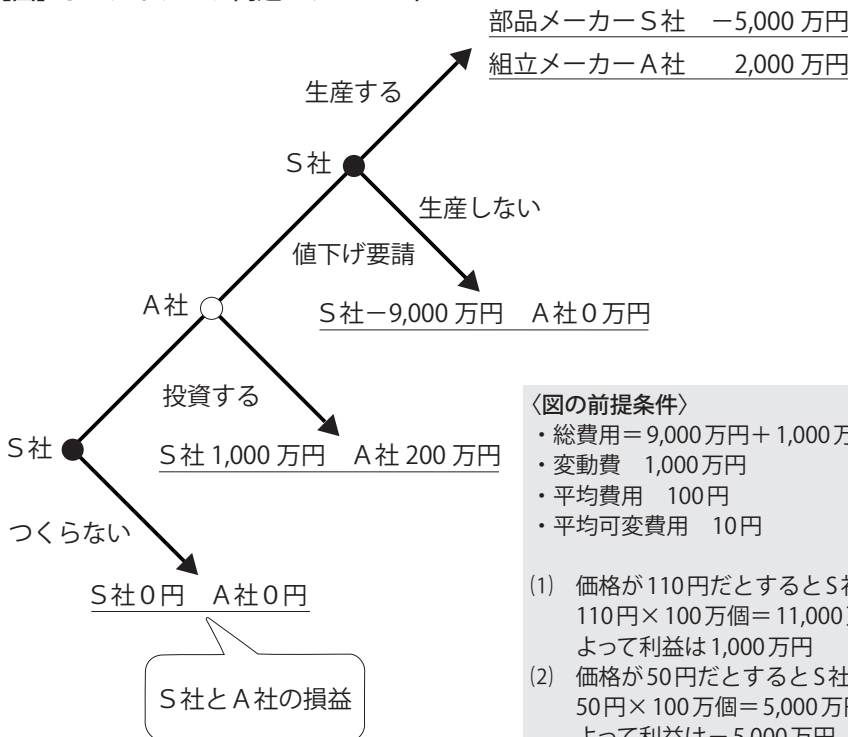
3 日本の自動車メーカーと米国の自動車メーカーの比較

米国の自動車メーカーは、原材料の調達、部品、完成品まで全て自社で生産するようにしています。一方、日本は、部品メーカーとの長期的取引（企業グループ）で、生産します。

日本と米国を大雑把に比較すると、1969年と1980年の従業員1人当たりの生産台数は、トヨタが39・7台↓68・9台、日産が25・5台↓50・5台へと大きく上昇。これに対して、大型車を中心とする米国のGMは、9・0台↓9・5台、フォードが11・1台↓10・1台と小幅な変化です。

また、労働装備率（従業員1人当たりの設備投資額）では、トヨタが1969年の937万円から1980年に2916万円、日産が653万円↓2044万円とほぼ3倍以上。これに対して、GM576万円↓559万円、フォード889万円↓824万円です。
日本の自動車メーカーの強さが歴然としています。

【図】 ホールドアップ問題 ゲームの木



〈図の前提条件〉

- ・総費用＝9,000万円＋1,000万円＝10,000万円
- ・変動費 1,000万円
- ・平均費用 100円
- ・平均可変費用 10円

- (1) 価格が110円だとするとS社の収入は
110円×100万個＝11,000万円
よって利益は1,000万円
- (2) 価格が50円だとするとS社の収入は
50円×100万個＝5,000万円
よって利益は－5,000万円
- (3) A社は当初200万円の利益を見込んでの発注

令和7年度税制改正 退職所得控除 の調整規定



確定拠出年金の老齢給付金を一時金で受け取った場合、退職所得として課税されます。その後、一定の期間内に他の退職金を受け取った場合、退職所得控除額の調整をする必要がありますが、令和7年度税制改正で、対象となる期間が変わりました。今回は、退職所得控除の仕組みや、改正された調整規定について見ていきます(※)。

※ 本稿は一般退職手当等の場合を前提とした内容になっています。勤続年数等によっては計算方法が異なる場合がありますのでご注意ください。

退職所得とは

退職所得とは、退職により勤務先から受ける退職手当などの所得をいいます。退職所得には、社会保険制度などにより退職に基因して支給される一時金や、確定拠出年金法に規定する企業型年金規約や個人型年金規約に基づいて老齢給付金として支給される一時金なども含まれます。

退職所得の金額は、原則として収入金額から退職所得控除額を差し引いた金額に2分の1を乗じて計算します。税額は、原則として他の所得と分離して所得税額を計算します。**【図1参照】**退職手当等を支払うときは、退職者から提出された「退職所得の受給に関する申告書」に記載されている勤続年数を基に源泉徴収税額を計算して、所得税などを源泉徴収します。申告書の提出がない場合は、支給額に20・42%の税率を乗じて計算した税額を源泉徴収します。

確定拠出年金とは

確定拠出年金は、拠出された掛金とその運用益との合計額を

【図1】退職所得の金額の計算

退職金(源泉徴収される前の収入金額)			
退職所得控除後の金額		退職所得控除	
↓ × 1/2 退職所得の金額	勤続年数	退職所得控除額	
	20年以下	40万円 × 勤続年数	最低 80万円
	20年超	800万円 + 70万円 × (勤続年数 - 20年)	

(注)5 特定役員退職手当等については1/2の適用はありません

(注)1 勤続年数に年末満の端数がある場合は、1年に切り上げます
(注)2 障害者になったことが直接の原因で退職した場合は、100万円を加算します
(注)3 前年以前に退職金を受け取ったことがあるときなど、控除額の計算が異なる場合があります
(注)4 確定拠出年金の一時金の場合の勤続年数は、確定拠出年金の拠出期間です

2か所以上からの退職金

退職金は、長年の勤労に対する報償的給与として一時に支払われるものであり、退職後の生活の原資に充てられることなどから、退職所得控除を設けることや、他の所得と分離して課税されることで、税負担が軽くなるように配慮されています。

ただし、同じような時期に2か所以上から退職金等の支払いを受ける場合には、退職所得控除の調整が必要になります。

基に、将来の給付額が決定する年金制度です。掛金を事業主が拠出する企業型確定拠出年金(企業型DC)と、加入者自身が拠出する個人型確定拠出年金(iDeco)があります。

原則は、60歳に達した場合に老齢給付金として給付を受けることができますが、一定の障害状態になった場合などにも、給付を受けられることがあります。

税額の計算にあたり、確定拠出年金を年金として受給した場合は公的年金等控除、一時金として受給した場合は退職所得控除を適用することができます。

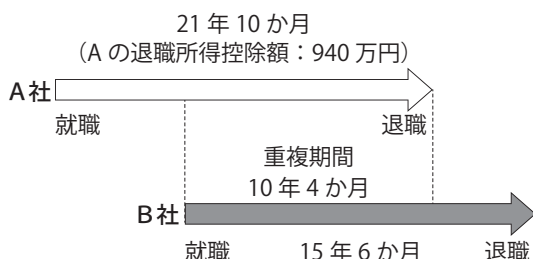


退職手当等（確定拠出年金の老齢給付金として支給される一時金以外）の支払いを受ける年の前年以前4年以内に他の支払者から支払いを受けた退職手当等がある場合、退職所得控除の額について調整計算を行います。

具体的には、本年分の退職手当等の勤続年数に基づいて算出した退職所得控除額から、勤続期間が重複している期間の年数に基づいて算出した退職所得控除額相当額を控除した残額になります（※）。【図2参照】

※ 前の退職手当等の支払額がその退職手当等の勤続期間に基づいて計算した退職所得控除額に満たない場合は、前の勤続期間を調整して、重複期間を計算します。

【図2】前年以前4年以内に退職金を受けた場合の退職所得控除額



※ Aの退職手当等の金額が940万円に満たない場合は、Aの勤続期間を調整したうえで、右の計算式の重複期間を計算します。

- ① Bの勤続年数：
16年（1年未満の端数切上げ）
- ② ①の年数に基づく退職所得控除額相当額：
 $40万円 \times 16年 = 640万円$
- ③ 重複期間の年数：
10年（1年未満の端数切捨て）
- ④ ③の年数に基づく退職所得控除額相当額：
 $40万円 \times 10年 = 400万円$
- ⑤ Bの退職所得控除額：②－④＝240万円

改正の内容

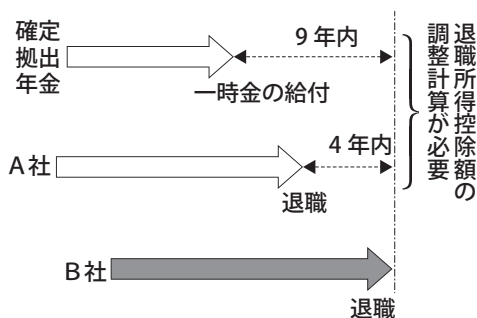
確定拠出年金の老齢給付金として支給される一時金とその他の退職金の支払いを受ける場合も、退職所得控除の調整規定の対象となりますが、その支給を受ける順番によって重複排除に係る調整期間が異なります。

① 「先に退職金の支給を受ける場合」は、その受給が老齢一時金の受給年以前19年内的の場合に調整規定の対象となりますが、②「先に老齢一時金を受給する場合」は、受給年以前4年内とされています。

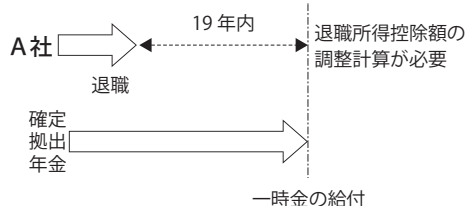
令和7年度税制改正では、課税の公平性の観点から、前記②のケースについて見直しが行われました。これにより、退職金の支払いを受ける年の前年以前9年以内に老齢一時金の支払いを受けている場合には、退職所得控除額の調整計算をすることになります。【図3参照】

この改正は、令和8年1月1日以後に老齢一時金の支払いを受けている場合であって、同日以後に支払いを受けるべき退職手当等に適用されます。

【図3】令和7年度税制改正の内容



※参考 老齢一時金の受取り前に退職金を受け取った場合



働き方改革の取組促進と助成金 (働き方改革推進支援助成金) の活用



平成31年以降、働き方改革関連法が順次施行され、時間外労働の上限規制や年次有給休暇の確実な取得等を目的とした制度改正が行われました。

今回は、「労働時間・年休の動向」「働き方改革の取り組み促進」そして「助成金(働き方改革推進支援助成金)の活用」について解説します。

一 労働時間・年休の動向

- (1) 労働時間の動向
労働時間の動向をみると、令和2年に感染症の影響などにより大幅に減少した後、令和3年以降には増加がみられたものの、令和4年・5年は横ばいで推移しており、また、平成31年より低い水準での推移が続いています(厚生労働省「令和6年版労働経済の分析」より)。
- (2) 年次有給休暇の動向
年次有給休暇の取得率は、平成27年以降上昇が続いており、令和4年には、昭和59年の調査開始以降初めて6割を超えました。その後も上昇を続け、令和5年には65.3%となりました。企業規模別にみると、規模が大きい企業ほど取得率が一貫して高い傾向にあります。令和5年における千人以上規模の企業では67.0%、30～99人規模企業でも63.7%となり、近年は中小企業においても取得率が上昇しています(厚生労働省「令和6年版 労働経済の分析」「令和6年就業条件総合調査」より)。

二 働き方改革の取り組み

- (1) 改革を進める際のポイント
働き方改革を成功させるためには、経営層の強い意思とリーダーシップが不可欠です。改革は全社的な取り組みであり、経営層の明確なメッセージと行動をもって推進していくことが重要です。
- (2) 取り組み例
また、「働き方改革の必要性」や「実現したい働き方」、「会社が目指すもの」といったビジョンと具体的な目標を明確にし、それを全従業員と共有することにより、改革の目的が理解され、当事者意識を持って取り組むことができるようになるでしょう。

① 現状把握

まずは自社の実態を把握することから始めましょう。

労働時間、残業時間、休日出勤の状況、業務の実態、生

産性、従業員の意識調査などを通じて課題の洗い出しを行います。

② 課題設定

現状把握をもとに課題を設定します。

- ・ 長時間労働の原因(業務量、ムダな作業、非効率な会議など)

- ・ 非効率業務(手作業による集計、二重入力など)

- ・ 働き方の柔軟性を阻む要因(制度、風土など)

③

改善施策の検討・設計

次のように具体的な施策を検討してみましょう。

- ・ ITツールの活用、業務フローの見直し

- ・ ペーパーレス化、電子申請の導入

- ・ 会議削減、簡略化

- ・ フレックスタイム、テレワーク制度の整備

④

実行・運用開始

改善施策を講じる際は、最初から全社に導入するのではなく、小さな部門で試行し、成功体験を積むとともに課題

については改良を重ねながら軌道修正をしていくのも、進め方の一つです。

あらかじめ定量目標（残業削減、満足度向上など）を設定し、進捗管理を行うと、次の⑤で触れる効果検証・見直しを進めやすくなります。

⑤ 効果検証・見直し
施策実行後は月次で効果を検証し、残業時間・生産性・満足度などの指標を用いて評価します。好事例は社内です。有し、さらに改善が必要な部分は追加施策を検討し、継続的に改善を図ります。

三 助成金の活用

厚生労働省や各都道府県において、働き方改革と関連した助成金・奨励金等が設けられていることがあります。

例えば、厚生労働省においては「働き方改革推進支援助成金」としていくつかのコースが設けられています。「労働時間短縮・年休促進支援コース」は、生産性を向上させ、時間外労働の削減、年次有給休暇や特別休暇の促進に向けた環境整備に取

り組む中小企業事業主を支援するものです。要件や支給額は「下表」をご参照ください。

◆ ◆ ◆
今回は、助成金活用の一例として「働き方改革推進支援助成金（労働時間短縮・年休促進支援コース）」を取り上げましたが、働き方改革と関連した助成金には他のコースも設けられています。「働き方改革 助成金」「雇用関係助成金」「ツール」などのキーワードで検索し、自社の施策にあったものを見つけていくとよいでしょう。
※ 助成金制度の新設・変更・廃止は随時行われることがあるため、活用の際は事前に受付期間・要件などをご確認ください。

【表】労働時間短縮・年休促進支援コースの要件や支給額等

項 目	要件・支給額等
①対象事業主	◎ 労働者災害補償保険の適用を受ける中小企業事業主であること。 ◎ 年5日の年次有給休暇の取得に向けて就業規則等を整備していること。 ◎ 交付申請時点で、一定の「成果目標」（下表③参照）の設定に向けた条件を満たしていること。
②助成対象となる取組（いずれか1つ以上を実施）	◎ 労務管理担当者に対する研修 ◎ 労働者に対する研修、周知・啓発 ◎ 外部専門家によるコンサルティング ◎ 就業規則・労使協定等の作成・変更 ◎ 人材確保に向けた取組 ◎ 労務管理用ソフトウェア、労務管理用機器、デジタル式運行記録計の導入・更新 ◎ 労働能率の増進に資する設備・機器などの導入・更新
③成果目標	以下の「成果目標」から1つ以上を選択の上、達成を目指して取組を実施する必要があります。 ◎ 月60時間を超える36協定の時間外・休日労働時間数の縮減等 ◎ 年次有給休暇の計画的付与制度の新規導入 ◎ 時間単位の年次有給休暇制度と、助成金の交付要綱で規定する特別休暇を1つ以上新規導入
④助成上限額と助成額	「③成果目標」の達成状況に応じて「②助成対象となる取組」の実施に要した経費の一部を助成します。助成額は、成果目標に応じ25万円から150万円を上限とする助成金のほか、「賃金の引上げ」に応じた加算額も設けられています（引上げ人数や引上げ率により金額は異なります）。
⑤注意点	令和7年度は、11月28日が交付申請の締切とされ、交付決定後、提出した計画に沿って取組を実施します（事業実施は、令和8年1月30日まで）。 ※ 助成金は、国の予算額に制約され、公開されている締切日前に締切とされる場合があることにもご注意ください。
⑥不正受給に関して	近年は不正受給対応の厳格化が行われています。支給申請書に虚偽の記載をしたり、偽りの証明を行うことは、不正受給に該当し、不正受給の場合は受給額等の返還や、不正受給日から5年間、雇用関係助成金（不正受給を行った以外の助成金を含む）は不支給とされます。 助成金活用の際は、自社の取組と合っているものなのかを十分に検討しながら活用していくとよいでしょう。

現金とキャッシュレス

日本人の現金志向は、社会構造や経済状況、人々の心理に深く根ざした現象です。キャッシュレス化について、次のような点があげられます。

1 現金好きの理由

(1) 長年の慣れ

歴史的に現金決済が中心で、日常に深く浸透している。幼い頃から現金のやり取りに触れ、便利さを実感してきた世代は、キャッシュレス決済に抵抗感がある。

(2) 安心感

銀行口座やクレジットカードの残高を気にしなくても、必要な金額が常に手元にある安心感は、不安定な経済の中で大きな意味を持つ。

また、現金を使用することで、消費の抑制や計画的な支出を意識しやすくなる。

(3) キャッシュレス化のコスト、不信任感

キャッシュレス決済は様々な手数料、

システムトラブルによる決済失敗のリスクも発生。個人情報観の観点からも、現金は信用性を保ちやすい手段である。

2 日本のキャッシュレス決済普及の課題とメリット

(1) キャッシュレス決済が進まない理由

◎ 乱立状態（キャッシュレス決済サービスが多い）

◎ 店舗側にとって異なる決済手段の契約や会計処理は煩雑

(2) キャッシュレス普及のメリット

◎ 現金決済のインフラコスト削減（例えば、千円札は平均2年の寿命で、これらによるコストは年間2.8兆円と推計）

◎ 店舗の業務効率化（人手不足対応を含む）

◎ 消費者の利便性が大きく向上
キャッシュレス化で得られた利用履歴に基づいて、商品・サービス改善に生かし、消費者一人ひとりに適したサービスが提供される。

怪しい勧誘

「短期で絶対儲かる」、「他にはない特別な金利をあなただけに」、「などのセールストークや複雑すぎる投資話の勧誘には、注意が必要です。」

これらの話の中身は、金融商品の原則を逸脱したものです。金融商品の原則は、リスクを取らない場合は得られるリターンも低くなる（預貯金、個人向け国債等）一方、高いリターンを

経営力とは

一般的に「経営力」とは、会社を成長させ、存続させていくために経営者が持つさまざまな能力であると言われています。

昨年亡くなられた自動車メーカー・スズキ(株)の鈴木相談役は、ある対談の中で、経営者に必要な能力は決断力とか行動力などというものもあるが、「倒産するかも知れない」という「感覚」を持っていることが「経営力」ではないかと発言しています。

経営そのものは「生き抜く」ことであるから、「倒産するかも知れない」という危機感をいかに価値へと向上させ、会社全体や社員をそこへ向かわせていくことが必要ではないか、また、危機に直面した時に必要なのがトップダウンである。

その上で、トップダウンはトップが号令するのではなく、トップが現場に降りて行き、そこで具体的にものを見て、より良い方法があることを現場の人たちと作り上げていくことだ、と言っています。

得たい場合は高いリスクを受け入れる必要があります（株式・投資信託等、FX、先物取引等）。金融商品の取引での鉄則は ◎ ロールスク・ハイリターンはあり得ない ◎ 向こうから近寄ってくる「今だけ」「あなただけ」には注意 ◎ 万が一トラブルに遭ったら、一人で悩まず、早めに適切な相手に相談することで道が開けるの3つです。