



「アイ・エー 経営者通信」送付のご案内

この度の令和4年台風15号により、被害を受けられた皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早く復旧されますようお祈り申し上げます。

台風15号

今回の台風に伴う災害について、内閣府により9/23に静岡県中西部をはじめ県内多くの地域に災害救助法が適用されることとなりました。各市町村のHPで被害を受けられた方への案内がかなり詳しくわかりやすく掲載されています。各種申請に必要な書類も入手できます。行政への罹災届の申請は早めの方が良いとのことでした。

対応①

この連休中から浸水や冠水により、建物や自動車に被害を受けられた方からのお申し出が相次ぎ、2018年の10/1の状況を思い出させました。4年前の時は停電の被害が多く、数日間にわたって電気の無い不便な生活を強いられました。また強風で屋根やフェンス、物置などの被害が圧倒的に多くありました。今回は大雨。今年に入って「線状降水帯」の発生による局地的な集中豪雨が降るのは県西部で3回目です。今まで他人事として捉えていたものを、当事者意識をもって捉えざるを得ない状況になってしまいました。前回の大雨の時に、保険に入るだけでなく、実際の被害を軽くすることを考えないと…という話をしていた東区のお客様の所に昨日訪問したら、水囊(土囊の中身が水のもの)を用意して活用されていました。それでもエアコン室外機には被害がありましたが、最小限の被害で済んでよかったと仰っていました。

対応②

今回の台風は建物よりも自動車の方に被害が多いようです。土曜日、保険会社の窓口には電話はつながらず、ラインなどを案内されたのにそれもパンクしてつながらない、という状況で多くのお客様にご迷惑をお掛けいたしました。申し訳ございませんでした。担当者ベースで連絡を取ってくださったお客様には、何とか連休中に初期対応はさせて頂けたと思いますが、9/29現在、まだ代車の手配が出来ていない状況が残っています。自動車や住宅の保険で代車対象外とか水災対象外など、補償対象外のご契約で、対応が出来ない場合も多くありました。今回のような非常事態への備えとして、ご加入の保険についてコースや特約は適切か、念のために確認しておくことをお勧めいたします。現状の対応でお困りの場合、補償の見直し、その他気になることございましたら、気になっているうちにお尋ねください。次の台風が近づいてきています。では今月もよろしくお祈り申し上げます。

～トピックス～

執筆者個人のことで、23日深夜、実家の横浜から浜松に戻ってきました。大雨のニュースもそれほど深刻に考えずに運転して来たのですが、厚木あたりから豪雨の中に向かって走っているような状態でした。実家で他人事のように見ていたニュースも、車内では、当事者として全く異なる価値観で見えていました。

当初、新東名が清水より先通行止めの表示になり、しばらくして両方ダメになりました。その境目で私は第一から第二に向かう連絡線を誰もいない中一台で走っていましたが、新静岡インターで降ろされました。ここでも警察やNEXCOの方が本当にひどい状況の中で作業されていました。その後、静岡の町中を通り1号線を浜松まで帰ってきました。

天竜川が近付いてきた頃、雨は弱まってきていましたが、東名に向かう車線は激しく長い渋滞になっており、私はその横をずっと通り過ぎて家に向かったのですが、あの行列のほとんどは大型車でした。長距離バスの行先を見ると福岡…。いつ着けるのだろう？と思うと、行列の皆様方のご苦労に頭の下がる思いでした。

2時過ぎに着いてスグ寝ましたが、土日は電話対応していました。とても疲れた3連休でした。(浅井)



ピラカンサ

10月

(神無月) OCTOBER

10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 法定外税

自治体が条例を制定して総務大臣から同意を得ることで新設できる税。税収の用途を限定しない「法定外普通税」と用途限定の「法定外目的税」があり、宿泊税や産業廃棄物税は多くの自治体が導入しています。最近では、交通税や太陽光パネル税などの“一風変わった”新税の導入の動きも出ています。

10月の税務と労務

- 国 税 / 9月分源泉所得税の納付 10月11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)

経営・経済に 役立つ ゲーム理論



1990年代以降、市場経済のみならず身近な事象にも当てはまる「ゲーム理論」が多方面にわたり活用されています。近年では、企業経営にも取り入れられてきているゲーム理論について紹介しましょう。

1 ナッシュ均衡について

現在でも政策に影響があると
言われるアベノミクスを例にとり
ナッシュ均衡を考えることに
します。

アベノミクスは3本の矢、つまり、「金融政策」、「財政政策」及び「構造改革」の推進でした。その中心的な役割を担うとされていたのが金融政策ですが、その本質は、以下のとおりです。

- ・人々は将来に対する期待を形成して、社会の中で経済取引を行っている
- ・人々の期待形成が重要

このことから、人々が弱気の期待を持っている状況から強気の期待を持つ状況にするにはどうすればよいかということでした。

では、人々の「期待」に焦点を当ててゲーム理論で紐解くとどうなるか、話を進めます。

先ず、ゲーム理論で各企業が設備投資をするか、しないかの状況を「表」に示しています（下表参照）。

表の数字は、
・ 自社1社だけ投資しても、注文が増えないので損をする（マイナス2点）

・ 現状は0点とする
・ 自社と他社がお互い投資するならば好況になり得をする（プラス5点）

〈表〉企業間の設備投資ゲーム

		企業2	
		設備投資する	設備投資しない
企業1	設備投資する	5、5	-2、0
	設備投資しない	0、-2	0、0

（注）企業1の数字は左側、企業2の数字は右側
例えば、企業2だけが設備投資をした場合、企業2は-2、企業1は0となる

とします。表はゲームのプレイヤー（企業）がどのような行動をするのかに関する組み合わせを表しています。

企業1の立場に立つて、
・ 企業2が設備投資を「しない」時には「しない」の方がよい
・ 企業2が設備投資を「する」時には「する」の方がよい
企業2の立場に立つて、
・ 企業1が設備投資を「しない」時には「しない」の方がよい
・ 企業1が設備投資を「する」時には「する」の方がよい

つまり、お互いに他の企業が選択している行動に対して最適な行動を選択しようとしている。そして、お互いに最適な行動を選択している状態、という条件からみると2つの均衡する箇所（ナッシュ均衡）があります。

① 企業1、企業2ともに設備投資をする（5、5の箇所）
② 企業1、企業2ともに設備投資をしない（0、0の箇所）

①が好況で、②は不況です。経済の中では、企業は他の企業の行動を予想しながら意思決定をしています。意思決定の要因は、日本銀行の行動、政府の経済対策、他の企業行動や消費者の行動に対する期待等さまざまです。

アベノミクスは、次の期待（先述の②→①への移行）をもとにしたのです。

・ 金融緩和の継続で、これからもずっと利子が低いままで
・ 金融緩和を継続するので必ず適度なインフレが発生します
・ 一定数の企業が設備投資を選択するようになると自分も設備投資を選択することが得になります

2 コミットメントについて

ゲーム理論で、もう一つの方法現に「ゲームの木」による方法があります。

例えば、「どのような生活上の工夫をすればいいのか」とか、「どのような社会の制度を設ければいいのか」といった理解において、ゲーム理論の「コミットメント」という概念が役に立つのですが、その際にゲームの木が使われます。

分かりにくい言い方をしましたが、次の例と図を見てご理解ください。

◆コミットメントの例(1)

図を見て、以下の文章を読んでください。

石炭が豊富な地域を占領中の独軍の所に、仏軍が出動し両軍が対峙した。なお、独軍は川を背にしている。

図の数字で0は「損得なし」、10は石炭が取れる所を占領するので「得」。マイナス3は軍隊に被害が出るので「損失」です。数字は左側が仏軍、で右側が独軍です。図2の太線は、仏軍の行動を予測する線です。

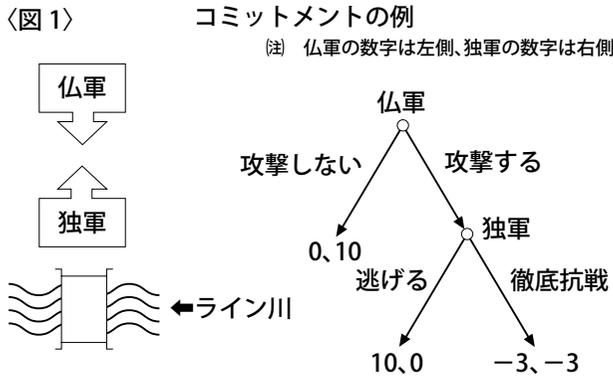
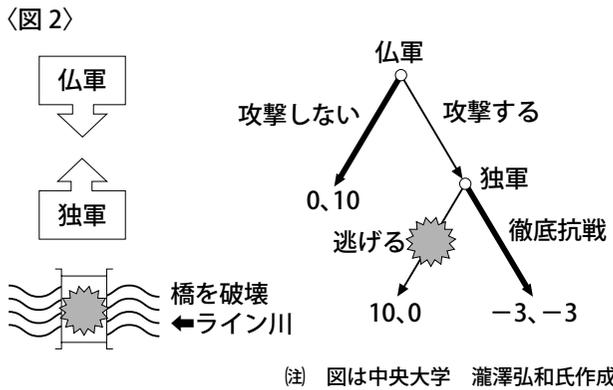


図1から、独軍は仏軍の攻撃を予測し、徹底抗戦（マイナス3）を避け逃げる道（0）を選ぶ。一方で、仏軍は攻撃しない（0）と攻撃する（10）を比較し攻撃を選ぶ。

◆コミットメントの例(2)

独軍は自ら背後の橋を爆破し逃げる選択肢を無くすことにした（図2を参照）。すると、仏軍は独軍の徹底抗戦（マイナス3）を知ることにより、攻撃し



ない（0）と比較し、攻撃しない方が良いという結論を出す。さて、コミットメントとは、①1人の意思決定では、選択肢を削ること得をすることはない、②ゲーム的状况では、選択肢を削減することで、相手を自分より有利な方に動かして得をする事ができる。これをコミットメントと言います。つまり、コミットメントの意義は、事後的に望ましい行動

動（独軍が橋を爆破する）と、事前（独軍は背後の橋で逃げる）ができる）の意味で、望ましい行動が異なる可能性があるということである。

よく見る例ですが「他店の方が安い場合は、そのチラシを持って来てもらえば、必ず値引きします」。これもコミットメントの話です。ライバル店の価格よりも必ず安くすると宣言するのは、価格競争にコミットするわけで、価格競争を目指しているゲーム理論ということなのです。

一見、消費者想いのようである、実はそうでもありません。消費者に目立つ形でコミットすると、競合店からすれば価格を下げたところで結局、お客さんを取れない、値下げするメリットがなくなると馬鹿馬鹿しくなる。消費者想いな装いとは裏腹にお互いに値段を下げない工夫になっているのです。

このようにゲーム理論の考え方は現実的なビジネス戦略であり、理解を深めていくことは中小企業経営に必要であると思います。

制度準備に確認 インボイスの作成 インボイスの作成 インボイスの作成 インボイスの作成



今年も10月に入り、いよいよインボイス制度（適格請求書等保存方式）が導入されるまであと1年となりました。制度導入により、取引の際に売り手であるインボイス発行事業者は、買い手である取引相手（課税事業者）からの求めに応じて、インボイスを交付するとともに、交付したインボイスの写しを保存することが義務となります。

今回は、インボイス制度の開始までの準備やインボイスの作成に当たっての確認を売り手側メインに見ていきます。

一 インボイス制度開始までの準備

主なものとしては、次のようになります。

- ① インボイスの記載事項（イメージ）は下図のとおりです。
- ② 売り手側：自社発行の請求書等をインボイス対応にインボイス発行事業者の登録と合わせての準備として、次のようなものがあります。
- ③ 取引先に発行している書類の収集と分析
- ④ インボイスとする書類の確定
- ⑤ インボイスとする書類に必要な項目を追加
- ⑥ 取引先にインボイスとする書類の様式を通知し、了解を得る
- ⑦ 発行したインボイスの写しの保存方法を確定
- ⑧ 買い手側
- ⑨ 取引先がインボイス発行事業者かどうかの確認
- ⑩ 取引先からのインボイスの受け取り方法の確認
- ⑪ 受け取ったインボイスの様式確認（不備がある場合は是

請求書

△△商事株式会社
登録番号 TO12345...

11月分 131,200円 ××年11月30日

日付	品名	金額
11/1	魚 ※	5,000円
11/1	豚肉 ※	10,000円
11/2	タオルセット	2,000円
...		
合計	120,000円	消費税 11,200円
8%対象	40,000円	消費税 3,200円
10%対象	80,000円	消費税 8,000円

※軽減税率対象

- ① インボイス発行事業者の氏名または名称及び登録番号
- ② 取引年月日
- ③ 取引内容（軽減税率の対象品目である旨）
- ④ 税率ごとに区分して合計した対価の額（税抜きまたは税込み）及び適用税率
- ⑤ 税率ごとに区分した消費税額等
- ⑥ 書類の交付を受ける事業者の氏名または名称

- ⑦ 正を依頼
- ⑧ 受け取ったインボイスからどのように仕訳を計上するかを決定
- ⑨ 受け取ったインボイスの保存・管理方法を確定

簡単に挙げてみても、これだけの準備を令和5年9月末までに完了させる必要があります。

③ その他
インボイス制度に対応できるようなレジや経理・受注システムなどのシステム改修、継続的な取引相手に対する登録番号伝達方法の検討や、インボイス交付（受領）方法についての認識共有、社員（従業員）への研修の実施といったものなども頭に入れて行動することが必要です。

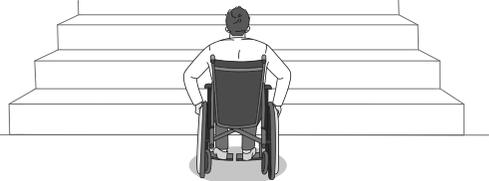
二 売手側の具体的対応

(1) インボイスとする書類の確定

まず、取引先との間でどのような書類を発行しているかを整理してみることから始めます。一般的には、見積書、注文書、納品書、請求書、領収書等がありますが、インボイス制度では、書類の名称に関係なく、インボイスの記載要件を満たしたものをインボイスとして取り扱うこととしています。

なお、インボイスは、一つの書類のみで記載事項の全てを満たす必要はありません。例えば、

障害者雇用 差別禁止・合理的 配慮の提供等



「障害者の雇用の促進等に關する法律」（障害者雇用促進法）においては、障害者の雇用義務に基づく雇用促進措置などが定められています。

今回は、同法による障害者差別の禁止や合理的配慮の提供義務について、厚生労働省が公開しているQ&A等を基に解説します。

一 雇用分野での 障害者差別の禁止

障害者雇用促進法では、障害者であることを理由とした障害

のない人との不当な差別的取扱いが禁止されています。

募集・採用、賃金、配置、昇進、教育訓練などの雇用に関するあらゆる局面で、障害者であることを理由として行う次のようなことは差別に該当し、禁止されています。

- ・ 障害者であることを理由に障害者を排除すること
- ・ 障害者に対してのみ不利な条件を設けること
- ・ 障害のない人を優先すること

以下、差別に該当する例、しない例を掲げます。

① 募集・採用時の差別の例

- ・ 単に「障害者だから」という理由で、求人への応募を認めないこと
- ・ 業務遂行上必要でない条件を付けて、障害者を排除すること（障害者のみ一定の資格等を応募の要件とすることも禁止される差別に該当します）

② 採用後において禁止される差別の例

- ・ 労働能力などを適正に評価することなく、単に「障

害者だから」という理由で異なる取扱いをすること

- ・ 単に障害者であることを理由として、昇進の対象としない、特定の職務を割り当てる（割り当てない）、雇用形態を変更する、障害者のみを退職の勧奨対象とすること

③ 禁止される差別に該当しない場合

- ・ 積極的な差別是正措置として、障害者を有利に取り扱うこと
- ・ 合理的配慮（後述）を提供し、労働能力などを適正に評価した結果として障害者でない人と異なる取扱いをすること
- ・ 合理的配慮に応じた措置をとること（その結果として、障害者でない人と異なる取扱いとなること）

二 雇用分野での 合理的配慮の提供義務

合理的配慮とは、次のものいいいます。

- ・ 募集及び採用時において、障害者と障害者でない人

との均等な機会を確保するための措置

- ・ 採用後においては、障害者と障害者でない人の均等な待遇の確保または障害者の能力の有効な発揮の支障となつていいる事情を改善するための措置

（一）募集・採用時の合理的配慮 のための手順

① 障害者から事業主に対して、支障となつている事情や必要な配慮を申し出てもらう。

② 申し出を受けた事業主は、どのような合理的配慮を提供するかを当該障害者との間でよく話し合う。

③ 事業主は講ずる措置を確定するとともに、措置の内容及び理由（後述の「過重な負担」にあたる場合は、その旨及びその理由）を障害者に説明する。

（二）採用後の合理的配慮のための 手順

① 配慮を必要としている障害者の把握・確認等

- ・ 労働者本人からの申し出の有無に関わらず、事業主から障害者に対して、職場で支障

となつてゐる事情の有無を確
認します。

支障となつてゐる事情が確
認された場合、どの様な措置
を講ずるかについて話し合
行い、事業主は講ずる措置を
確定するとともに、措置の内
容及び理由(「過重な負担」に
あたる場合は、その旨及びそ
の理由)を障害者に説明しま
す。

② 職場内での意識啓発・説明
障害者が職場に適応し、有
する能力を十分に発揮できる
よう、一緒に働く上司や同僚
に、障害の特性と配慮事項を
理解してもらえらるる様に職
場内での意識啓発が必要です。
(三) 必要な配慮について話し合
う際の参考例

どのような配慮が必要か話し
合うに当たっては、障害特性や
状況等を踏まえ、例えば次のよ
うな観点から進めることができ
ます。

- ・ 就業時間、休暇等の労働条
件面での配慮が必要か
- ・ 障害の種類や程度に応じた
職場環境の改善や安全管理が
なされているか

・ 職務内容の配慮、工夫が必
要か

・ 職場における指導方法やコ
ミュニケーション方法の工夫
ができないか

- ・ 相談員や専門家の配置また
は外部機関との連携方法ほど
うか
- ・ 業務遂行のために必要な教
育訓練は実施されているか

(四) 合理的配慮の具体例
合理的配慮の具体例としては
以下のとおりです。

① 募集・採用時の合理的配慮
の例

- ・ 視覚障害がある方に対し
し、点字や音声などで採用
試験を行う
- ・ 聴覚、言語障害がある方
に対し、筆談などで面接を
行う

② 採用後の合理的配慮の例

- ・ 肢体不自由がある方に対
し、机の高さを調節するこ
となど作業を可能にする工
夫を行う
- ・ 知的障害がある方に対
し、図などを活用した業務
マニュアルを作成したり、
業務指示は内容を明確にし

てひとつずつ行ったりする
など作業手順を分かりやす
く示す

・ 精神障害がある方などに
対し、出勤時刻・休暇・
休憩に関し、通院・体調に
配慮する

なお、厚生労働省のホームペ
ージには「合理的配慮指針事例
集」として各企業の実施例が公
開されていますので、ご参照く
ださい。

(五) 過重な負担
合理的配慮は「過重な負担」
にならない範囲で事業主が講じ
ればよく、合理的配慮の提供義
務については、事業主に対して
「過重な負担」を及ぼすことと
なる場合は除くこととされてい
ます。

過重な負担は、以下の6つの
要素を総合的に勘案し、個別の
措置ごとに事業主が判断するこ
とになります。

- ① 事業活動への影響の程度
- ② 実現困難度
- ③ 費用・負担の程度
- ④ 企業の規模
- ⑤ 企業の財務状況
- ⑥ 公的支援の有無

三 相談体制の整備など

事業主は、障害者からの相談
に適切に対応するために、相談
窓口の設置などの相談体制の整
備をすることが義務づけられて
います。

事業主と障害者との間で話し
合いをする機会を確保しながら、
労使双方で解決を図り、必要な
措置を講じていきましょう。

なお、令和3年度において、
公共職業安定所に寄せられた相
談実績(障害者差別および合理
的配慮の提供に関するもの)は
次のとおりです。

- ・ 障害者差別 55件
- ・ 合理的配慮の提供 189件

障害者差別に関する相談とし
て多かつた項目は、「配置」、「募
集・採用時」、「賃金」、「雇用形
態の変更」で、合理的配慮の提
供に関する相談として多かつた
項目は、「上司・同僚の障害理
解に関するもの」、「相談体制の
整備、コミュニケーションに関
するもの」、「業務指示・作業手
順に関するもの」でした。

清掃業の現状

これからの時代の予測で、清掃業はロボットが行うから“衰退産業”である、という記事を目にしました。

しかし、清掃は人間でなくては出来ない仕事です。試しにロボットを導入したところ採算面では合わず、またみんなが「汚れている」と思う所にロボットは行きません。

例えば、スーパーの売場。通路の中央を綺麗にする事はロボットも出来ます。しかし、実際にゴミが溜まるのは端の部分。そこを工夫して綺麗にする、というような真似は出来ない。清掃を実労働とする人間であれば出来ます。

では、改めて「清掃とは何か」、「掃除とは何か」を考えます。先ず清掃と聞くと、ゴミを取り除く事と答える人がいます。

では、「ゴミとは何か」。ゴミとは不要物であって、美観を損ねる全てのものをいいます。我々の目に見えるゴミは全体の3割

しかありません。目に見えるゴミは大したことがないのです。

人間が視認出来るゴミは3ミクロンまで、それ以下のゴミは集めることで初めて見えてきますが、これが残りのゴミです。

いわば目に見えるゴミを取り除くのが「掃除」だとすれば、「清掃」は目に見えないゴミを取り除くことで、これが清掃業者の仕事です。

清掃業の歴史を見ます。戦後の経済成長に伴い、どんどん建物が増えました。するとこの業界では優秀な人材より、その場にある人や資材で間に合わせるといった流れになってしまいました。

お陰で企業としては大事な仕事なのに重要な部門と見なされず、どんな人間でも出来るとなりました。

清掃業に限らず警備業、施設点検業等ビルメンテナンス業界は再考する時期であると思います。

別荘地

K町は全国的にも有名な別荘地です。駅を中心にブティックの店、ケーキ店、土産品店等、相当数の店舗が並んでいます。

しかし、少し意外性を感じるのは不動産会社が多いことです。まだまだこれからも奥へと開発が進むのかと置いていたら、どうもそうではないようです。

別荘を購入後3年も経たないうちに売却したAさんに聞くと「毎週末にゲストを呼んで楽しく過ごそうと思って購入した。最初の頃は友人や親戚関係者が来てくれたのだが次第に来なくなった…孤独感を感じるだけだね。我々金融関係者ばかりではなく多くの人がそうではないかと思う」。

別荘を持ちたい価値観は各人異なるのは当然のこととしても、買う時はおカネ、それ以降は人間の力、その人の魅力、ということではないかと思います。

改めて人間関係の大切さを認識させられます。

東南アジアと日本の関係

日刊紙に「東南アジア、影響薄まる日本」という記事がありました。ASEAN（東南アジア諸国連合）における日本の存在を分析したものです。

ASEANとの貿易額は、2008年まで米国と首位を争っていましたが、2009年には中国に抜かれて2021年には3倍の差を付けられています。一方で、日本の対ASEAN

直接投資の累積シェア（ストック）で見れば19%でダントツです。言い換えればASEANとの関係で日本は「過去」を食いつぶしているということです。

ただし、「世界の平和、安全、繁栄のために正しいことをする国」として、日本はトップに挙げられています。各企業の国境を越えて進む気概も必要でしょう。