

令和3年8月2日	
資料提供	
担当課	企業振興課
担当者	矢野、井汲
電話	073-441-2760

## 第9期わかやま塾（第1回）の概要

第9期わかやま塾（第1回）を、仁坂塾長、中野塾頭（中野 BC 株式会社 代表取締役会長）、田村師範（和歌山県 総務部長）、高岡師範（株式会社タカショー 代表取締役社長）、塾生56名が出席し、アバローム紀の国において開催しました。つきましては、講義概要について報告します。

### ◎知識編講義「和歌山県予算を通して見る地方財政制度」

#### 和歌山県 総務部長 田村 一郎 師範

##### ① 和歌山県の予算

- ・和歌山県の令和3年度予算は6,120億円。人口が約93万人であることから、一人当たり約67万円という規模感。
- ・予算は使途が決められている特定財源（2,700億円）と、決められていない一般財源（3,420億円）に分けられる。しかし、一般財源から人件費や公債費といった義務的経費等（2,730億円）を支払わなければならない。和歌山県が特色ある政策を実行するために充てることができる予算は880億円。さらに、前年度から継続しなければならない政策もあるため、自由度の高い予算は一段と小さくなる。
- ・複式簿記で記載される企業会計に対し、県の予算書は歳入と歳出で記載される単式簿記。資金繰りや償還能力の確認が必要とされる企業に対し、行政は事業を実施するうえでの財源確保の確認が重視される。
- ・行政は地域において必要なものを把握し、需要に合わせた予算を割り振らなければならない。また、行政が実施する事業は利益や損失が発生するものではなく、歳入は大きく変化しないことから、歳出が適正であることが重要。
- ・行政の財政は収入がどれくらいあるか正確に計算してから、それに釣り合った支出の計画を立てるべきという「入るを量りて出ざるを為す」という言葉で表されるが、近年は決算にも注目し財務諸表も作られるようになっている。
- ・約1,800ある都道府県および市町村といった自治体は地方自治法に基づき定められたルールに従って予算を編成する。中でも「会計年度独立の原則」が重要。これは、各会計年度の歳入はその会計年度の歳入を充て、歳出予算の経費は翌年度に使用することはできないというもの。

##### ② 歳入

- ・行政の代表的な収入は税であるが、所得税や法人税が国税、個人県民税や自動車税は県税、市町村民税や軽自動車税は市町村税というように、法律で明確に区分されている。
- ・県税は地方税法に定められており、県は、地方税法とほぼ同じ内容の県税条例に則って税を徴収。法人2税（法人県民税・法人事業税）は企業業績に左右されるが、個人県民

税や地方消費税は、安定的な歳入が見込まれ、県の歳入の大半を占めている。税による収入は安定しており、大きく増えることもない。

- 自治体は議会の議決を得ることで、地域の実情に合わせて独自に課税制度を制定することができる。和歌山県では「きのくに森づくり税」を個人県民税や法人県民税に上乗せする形で徴収しているが、税収全体のうちの極僅か。
- 居住地により行政サービスや住民負担に過大な格差があってはならない。自治体間の税収の増減幅を緩和し、全国民が一定レベルの行政サービスを受けられることを保障するための財源として、国は自治体に地方交付税交付金を交付。
- 地方交付税は、自治体の標準的な税収等から算出した基準財政収入額を、標準的な水準の行政サービスを実施するために必要となる経費として国が定めた基準に基づいて算出された基準財政需要額から差し引いた額として求められる。
- 財政力指数(基準財政収入額÷基準財政需要額)が1を超えると一定レベルの行政サービスを提供するための財源が充足されていると判断され、地方交付税は交付されない。都道府県で1を超えているのは東京都のみ。和歌山県は0.33で都道府県のうち43位であり、財政に占める地方交付税の割合が高いが、地方交付税により補填されることから歳入のブレは小さい。
- 地方公共団体が行う特定の事務事業に対して国から国庫支出金が交付される。国庫支出金には、国が地方公共団体と共同で行う事務に対して一定の負担区分に基づいて義務的に負担する国庫負担金、国が援助として交付する国庫補助金、国からの委託事務で経費の全額を負担する国庫委託金の3つがある。
- 地方債は、地方公共団体が財政上必要とする資金を外部から調達することによって負担する債務で、返済が複数年にわたる長期債務。地方債の発行は、原則、建設事業費等の財源とする場合に認められる。これは、事業効果が後世の住民に及び、住民負担の年度間の調整を図ることが望ましいことから認められている。

### ③ 歳出

- 歳出は歳入ほど行政区画により実施主体が明確に区分されておらず、県・市町村の双方が担当している分野もある。例えば市町村立である小中学校の給与・人事は県が担っており、これが県の歳出に占める人件費を大きく見せている要因。また、市町村は県に比べ商工費は小さく生活保護や児童福祉といった扶助費の割合が高くなりがちである。
- 財政の健全運営の観点から、総務部は義務的経費と政策的経費という歳出の性質に関心がある。義務的経費は、行政サービスを維持していくために経常的に必要となる経費で、人件費や扶助費が挙げられる。政策的経費は、政策的判断により、新たな行政サービスの実施や現行行政サービスの水準向上を図るために一時的に投入されるもの。

### ④ 地方自治体は財政破綻しないのか

- 国と地方自治体の借金は1,000兆円を超えており、国民1人あたり約1,000万円と計算される。うち143.5兆円(令和元年度)が地方自治体の借金だが、臨時財政対策債を除くと横ばい。臨時財政対策債は、財源不足分を補うため地方自治体が特例として発行する地方債であり、地方交付税の財源(国税収入の一定割合)の不足分を補うもの。
- 地方自治体の財政が悪化する要因は、特色ある行政への偏り、歳入を過大に見積もった予算編成、公営企業等の赤字補填等。地方財政制度は、標準的な支出をしていれば地方交付税により十分な財源が確保され、健全に運営できる仕組みになっている。
- 財政規模に対する負債の割合を示した健全化判断比率により、地方自治体の財政状態を確認することができる。和歌山県は注意しなければならない水準にはなく、全都道府県の中で中位にある。

## ⑤ 予算編成

- ・予算は、10月下旬に各課が事業案を財政課に提出。財政課長や総務部長の査定を経て、2月上旬までに知事が査定し、県議会での承認(議決)を得て予算が成立する。
- ・和歌山県では、政策の方針や新規事業などについて、新政策会議という独自の手法で話し合う。4月ごろから意見交換を始め、7月～9月の新政策会議で知事の意見を踏まえながら議論を深める。
- ・このようなスケジュールであるため、県庁に政策を要望する場合は秋までに要望するのがよい。個社の希望ではなく、業界としての要望や、世の中のプラスになるような内容であれば実現可能性が高い。具体的な政策を考えるのは課長以下なので、彼らに要望すると良い。予算査定では、事業の財源も重要な判断要素なので、国の補助金に関する情報も併せて説明すると実現性が増すかもしれない。

## ◎心掛け編講義「経営者としての心得」

### 株式会社タカショー 代表取締役社長 高岡 伸夫 師範

#### ① これからは地方の時代

- ・海南省で創業し、東証一部に上場した現在も本社は海南省にある。海外との取り引きも積極的に推進しアジア経営者連合会の代表理事を務めているが、本社が地方にあることが不利だと思ったことはない。
- ・大事なことは事業に価値があること。(株)ニトリホールディングスは、本社が地方(札幌市)にありながら、“ライフスタイルを提供する会社”として、全世界で約700店舗を展開。全国的に見ても本社を地方に移す会社が多く、現在は地方の時代だと言える。
- ・本社の場所や規模は重要ではない。その時期、その地域に何が足りないのか、何が求められているのか一つ一つ分析し、その事業が社会に対して「意味があるか」、「価値があるか」を考えていくことである。

#### ② 和歌山県のポテンシャル

- ・日本はGDPやGNPといった経済指標では世界3位だが、国連による“世界幸福度ランキング”では58位。これは先進国の中で最下位クラス。
- ・ビジネスチャンスは、まだ価値が見出されていない、誰も手を出していないような水準にあるものを、高い水準に引き上げるところに眠っている。
- ・昔のように大量生産・大量消費というビジネスモデルは通用しない。時代は量から質へと移り変わっており、環境を見極め、社会に役立つことが何であるのかを考えることが重要。
- ・和歌山県には長い歴史や文化があり、世界遺産をはじめとした多くの観光資源がある。豊かな自然を誇り、梅やみかんをはじめとした様々な作物を生産している和歌山県は人々を心身ともに豊かにできる、まさに健康づくりに貢献できる県である。
- ・現在のビジネスにおけるキーワードは健康・文化・環境。これらが和歌山県にたくさんあることを皆さんに認識しておいてほしい。

#### ③ ビジネスにとって大事なこと

- ・商いの基本は「儲ける」こと。漢字に表されているとおり人を信じることであり、社員だけでなく代理店など取引先を含めて信じられる仲間を作っていくことが大切。また、真摯に対応し、自社の理念に共感してもらうことでお客さまに信じてもらうことも大切。
- ・「儲ける」とは、単なる“金もうけ”ではなく、価値を見出すこと。価値は紙幣・通貨で表されるが、ここでの価値は紙幣・通貨ではなく、何に価値があるかを認識する考え方のこと。

- ・新たな価値を生み出すためには、利益を上げて再投資し続けることが必要。このためには黒字でなければならない。当然のことだが、納税は会社の責務。ビジネスをするに当たり納税できないのであれば、そのビジネスはやめた方が賢明。

#### ④ 経営の基本

- ・経営の基本は、「目的の明確化」、「組織づくり」、「徹底した運営」。
- ・経営計画書を作成することで、社内で目標を共有するとともに将来のビジョンを明確にすることができる。また、社員に業務計画を発表させることは育成に効果的。自身の業務を言語化することで責任感が生まれる。経営者から各社員まで将来のビジョンを共有し、社内でしっかり落とし込み、会社一丸で取り組むことが重要。
- ・2人以上は、組織であり、その組織が何をしていくのか、理念やビジョンをもつことが重要。社員の育成や社会のために会社が貢献し続ける責任はトップにある。
- ・「徹底した運営」は、ヒト・モノ・カネ・ソフトウェアに及ぶ。ヒトの運営とは、その人材をどう活かすのか、ひとえ(偏)に経営者の技術にかかっている。
- ・「企業は人なり」と言うが、社員をどのように成長させるかは経営者の力量による。社員は自社の製品やサービスに魅力を感じ、会社のために一生懸命働き、お客様に感謝されることにより、会社がいかに社会の役に立っているのかを感じ、初めてこの会社に入って良かったと思える。
- ・これからのビジネスは、SDGs、ESG(環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance))や Society5.0などがキーワード。これらの知識を持ち、時代との関係を見極め、どうすれば社会や地域に貢献し、利益を出し価値を作っていくのかを考えることがビジネスを成功に導く。

#### ⑤ 経営戦略の考え方

- ・企業規模に応じた戦略を立てなければならない。競争力が高い分野に新規で参入することは難しいが、市場が小さくニッチな分野であれば小さな企業である強みや地の利を生かした戦略を立てることができる。これはランチェスター戦略における弱者の法則。会社の成長とともに規模にあった戦略を考えていけばよい。
- ・経営者はどのように社会に貢献するかということと共に、誰が実行しても成功する手法を作りあげなければならない。ただし、これはビジネスで重要なことなので秘密裏に計画すること。
- ・新型コロナウイルスは人々の価値観を一変。順位が入れ替わるのは大きな変化がある時であり、現在はビジネスチャンスと言える。変化を見据えて長期ビジョンを立て、人を活かしつつ、社会への貢献について考えることが大切。「顧客とは誰なのか？」を考えることで回答が導かれる。

#### ⑥ 塾生へのアドバイス

- ・アンテナは張っていないと錆びていくため、若くても常にアンテナを抜げること。時代に先行している人・場所に出向き、常に新しい情報を取り込み組み合わせることでイノベーションが起きる。わかやま塾はまさにそのような場であり、お互いが学んだもの、ベストなものを話し合い、掛け合わせることができる。
- ・もう一つは忍耐力。いわゆる残った者勝ち。忍耐を持ってしっかりと続けることにより、会社を通じて社会に貢献してほしい。転職を考えている場合は、まずは社会情勢と会社の経営状況を分析し、社員でも今後の会社の方向性を考えて提案し、より良い方に会社を変化させていくことを考えた方がよい。自身ではなく会社を転職させて、新しい業界にチャレンジすることを考えるとよい。