



さくら

# NAO Letter

NAO  
税理士法人

編集発行人  
代表社員  
高井直樹

〒500-8335  
岐阜市三歳町4-2-10  
TEL 058(253)5411(代)  
FAX 058(253)6957

4月

(卯月) APRIL

29日・昭和の日 30日・国民の休日

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	・	・	・	・

## ワンポイント 自筆証書遺言の方式緩和

昨年の民法（相続法）改正で、今年1月13日から作成する自筆証書遺言の方式が緩和され、これまで遺言書の全文を本人が自書しなければなりませんでした。添付する財産目録については、パソコンでの作成や、通帳のコピー等が認められ、自書でなくてもよいとされました。ただし、各頁に署名押印は必要です。

## 4月の税務と労務

- 国 税 / 3月分源泉所得税の納付 4月10日
- 国 税 / 2月決算法人の確定申告(法人税・消費税等) 5月7日
- 国 税 / 8月決算法人の中間申告 5月7日
- 国 税 / 5月、8月、11月決算法人の消費税の中間申告(年3回の場合) 5月7日
- 地方税 / 給与支払報告に係る給与所得者異動届の提出 4月15日
- 地方税 / 固定資産税(都市計画税)の第1期分の納付 市町村の条例で定める日(原則4月中)
- 地方税 / 土地・家屋価格等縦覧帳簿の縦覧 4月1日～4月20日  
または最初の納期限のいずれか遅い日以後の日まで
- 地方税 / 軽自動車税の納付 市町村の条例で定める日(原則4月中)
- 労 務 / 労働者死傷病報告(休業4日未満:1月～3月分) 5月7日

# 企業の社会的責任とは



経営コンサルタント・A氏と  
工務店経営者・B氏の対話。

A…「僕は大学卒業後は、どの  
会社に入ろうか迷ってね」

B…「俺は迷ったことないよ。

工業高校を出たらスキルを身  
につけ賃金が高い所に移る。

その後、また賃金の良い所に  
転職すると決めていたから」

A…「Bさんは色々あったと思  
うけど、結局、工務店を創業  
したよね」

B…「友人と二人で始めた頃は  
金はないし、ただただ人の倍  
以上働いていた。しかし、人

を雇わなければ稼ぐのに限界  
があると分った（現在、従業  
員数一二名）」

A…「じゃあ、人使いは荒かった  
のではないの？」

B…「ウン。荒いというより、確  
かに厳しいよ。俺は、仕事が  
出来ない奴は分かるから、す  
ぐに辞めてもらった」

A…「……」

B…「ある時、仕事中に時間を気  
にして時計を見ていた奴が何  
人かいた。そこで、翌日の朝、  
みんなに、時計は俺が預かっ  
ておく」と言って、時計を出  
させた。しかし、たまたまそ  
の日は三時で予定の仕事が終  
わったので、ゼネコンの監督  
者に帰る報告をしてみんなを  
帰した。その時はみんな喜ん  
でいたよ」

大企業のサラリーマンを経験  
後、コンサルタント業に転職し  
て二年目のAさんは、Bさんの  
行動、考え方は頭では理解でき  
るものの、釈然としません。  
理由は、企業が事業を行う目  
的は「利潤追求」だけで良いの  
かということ。世間一般では、  
この姿勢に対する風当たりが強い  
ということにも一因があると思  
うのです。

## 一 利潤追求に 社会的使命がある

企業の社会的責任論を説く人  
には「企業の目的は社会貢献に  
あり、利潤追求はその手段であ  
る」といいますが、この論理を  
推し進めていくと、利潤追求と  
いう手段とはまったく別途に、  
企業が社会的責任を達成する手  
段があると受け取れます。

しかし、企業という組織はそ  
の他の法人と違い、利潤追求と  
いう手段をもち取られてしま  
うと、社会的に存在するのは不  
能です。

また、「利潤は社会的貢献に  
対する報酬である」と説く人も  
います。しかし、利潤が社会的

貢献に対する報酬であるならば、  
公益法人が高い利潤をあげてし  
かるべきですが、現実はその  
ではありません。

いずれにしても、企業にとっ  
て「利潤」は欠く事のできない  
根幹であり、それを企業の目的  
としていようが、社会貢献に対  
する報酬として規定しようが、  
所詮、言葉の問題ではないでし  
ようか。

企業は社会から大切な人・物・  
資本等事業活動に必要な資源を  
預かっています。特定の間人や  
グループでそれらを占有するも  
のではありません。その上で、  
企業は人・物・金を有効に使う  
責任があり、その責任を測る尺  
度が「利潤」です。

したがって、「利潤を追求す  
ることが何よりの社会的責任で  
ある」と言えます。

言うまでもありませんが、企  
業の利潤は、その一部が税金と  
なり、国や地方自治体が行う社  
会福祉や社会資本の整備等の大  
きな部分を占めます。

## 二 利潤の中身を分析する

繰り返しになりますが、企業

はあくまでも営利を追求し、利潤をあげて社会的責任を果たすものです。

とは言つても、現在、盛んに言われている地域住民運動、消費者からの追及、労働者の言い分などにしても、企業に「利潤追求をするな」というのではなく、利潤の本身を問題視している、いわば、消費者や従業員を無視した「搾取的利潤」を問題にしていると捉えるべきではないでしょうか。

利潤を、算式を使って説明しますと、「売上高－原価＝利益（利潤）」が従来の考え方。

この式から利潤を大きくするには、①売上高を大きくする、②原価を下げる、の二つの方法しかありません。

売上高を大きくするには、ときには生産者や販売者側にとって都合の良い情報だけを提示する、一方、原価引下げの手段に経営側にだけ都合の良い、成果主義の導入を労働者に押し付け、利潤をあげようと試みます。

経営者は「売上高－原価＝利益」を、更に分析・検討していく必要があると思います。

さて、消費者（顧客）は、企業の都合を考慮するわけでもなければ、原価を保証するつもりもなく、あくまでも、企業が自分に何を与えてくれるのか、どういう価値を提供するかを判断し、その対価でお金を払います。つまり、企業が利益を出すために、顧客に対する「貢献的価値」を実現しなければならぬ、ということなのです。

その実現の上で人件費と経費をまかない、継続していくための利益を出していかなければならない（これらは固定費）。

また、その貢献的価値に使われるのが、材料費、外注加工費、仕入費用（これらは変動費）です。そして、貢献的価値が高くなればなるほど、それに要する変動費は比例的に増加していきますが、顧客と関係のない固定費は一定です。

### 三 利潤は

「付加価値の創造」といえる

前述の算式「売上高－原価＝利益」、これを分析します。

「売上高－変動費＝人件費＋経費＋利益」。つまり、人件費

＋経費＋利益が利潤といい、ある人は「生産価値」、ある人は「創造価値」と呼びますが、一般的に「付加価値」という言葉で表現します。

こう考えてくると従来、顧客は企業側で決めた原価と、企業側で決めた利益の合計額を支払わされていると見てきている面がありそうです。

ところが、第一に顧客のことを考えて企業が「利益追求」をしていると捉えれば、企業の利潤追求への見方が変わってくると思います。

### 四 従業員の労働は

「原価」であるか？

「売上高－原価＝利益」ということを固定的に考える経営者は、原価は売上高を獲得するために要した全ての費用という概念で捉え、その中で最も大きな部分を占めるのが人件費（賃金）と考えます。そこで、「減量経営」と名目を掲げ、人件費を圧縮する企業が続出しました。

「売上高－原価＝利益」の固定的な考え方には従業員からの反発があります。

そこで「売上高－賃金以外の原価＝賃金＋利益」と、式を変えてみましょう。つまり、賃金＋利益が前述の付加価値であると同視します。

このことにより、利潤を獲得することは、経営者側は企業を存続させるために、従業員は生活を守るために、ともに協力していこうという方向で動くことになりました。

### ●結論として

改めて、中小企業経営者は社会から人・物・資本等を預り、真の「利潤」を追求していくよう望まれている点を強調します。

### （注）

企業の売上高と諸費用は相互に密接な関係があり、売上高が増加すれば諸費用も一般に増加し、売上高が低下すれば諸費用も一般に減少しますが、売上高と費用の増減割合は決して単純なものではありません。ある種の費用は売上高の増減にほぼ比例して増減し変動費と呼ばれるのに対し、他の種の費用は売上高の増減に全く関係なく一定し、固定費と呼ばれます。

## 義父の社長と別れて 独立すべきか

**問** 私は大手精密機器メーカーに勤務後、妻の父親が経営するビルクリーニング会社で専務として働いています。

いま、頭を抱えているのは、社長と私の経営方針が異なることです。これまでの成り行きからみて、これでは仕方がないから独立してやっていこうと思っていますが、いかがなものでしょうか。

**答** ご質問によりますと、社長と専務の確執は行き着くところまで行ったとの判断のようですが、果たして、この判断は正しいかどうか。改めてこちらから疑問を呈します。

まず、この様な場合は、やはり何が何でもケンカ別れとなってはいけません。企業の発展・維持に2人組み合わせて生かせる方法はないかと論ずるべきでしょう。

このときの注意事項をあげてみます。

第一に、経営方針という大事な話合いや討議をする場合は、社長と専務の二人だけで行わないことです。この様な時こそ、顧問など第三者を入れ、重要事項を決めていくようにします。

第二に、両者の責任・権限を明確にして業務の分担を明確にすることです。

その時々で権限や命令系統が変わったりしては、これが従業員の行動を混乱させる原因になります。

第三は、他社にも散見されるのですが、リーダーの立場にいる社長とか専務はどの様な認識の下に行動すべきかが、案外、分かっていないことが多いです。これについては専門家に依頼し、意見を聞く必要があると思います。

第四として、社長の娘婿という立場から自分のホンネ、社長の言い分をよく考えてみることです。

これらの対策を行い、一時の感情で社長と袂を分かつことのないよう慎重に考えましょう。

## ワクワク系マーケティング

ある過疎の町にあったスーパーの話です。そのスーパーの社長は売上が激減し、廃業しようかとKさん(ワクワク系マーケティングの提唱者)に相談しました。

Kさんは「売れない原因を間違えると対応策を間違えるよ」と教えます。

するとその年、過去最高の売上が出ました。翌年もその翌年も。何をやったのか。

商品も値段も同じ…。社長はお客様をワクワクさせたのです。

例えば「福岡県朝倉市のF農園の梨です。F農園の4つの梨園は九州北部豪雨で壊滅しました。豪雨の翌日、Fさんは絶望的になりました。しかし、一つだけ持ちこたえた梨園がありました。Fさんはその梨園を見て希望の光が見えました。これが豪雨を持ちこたえた梨です」と宣伝しました。

この説明を読むと買いたくなる人も少なくないでしょう。

人は心が動くと行動します。お客様をいかにワクワクさせるか考えましょう。

### 「ほめる」と「しかる」

「損失の心理的インパクトは利益のインパクトの二倍」と言われています。

例えば、「一〇〇円をどこかで落とした悲しみは、どこかで二〇〇円拾うことよりやくぜ口になる」ということです。

「ほめられる」ということは心にとって利益になる。一方、「しかられる」ことは損失です。ビジネス社会では叱られるこ

とが多い。若者といえども、叱られてストレスが強くなると考え方が転換していく。「こんな頑張っている自分が責められるべきではない。頑張っていない者が罰せられるべきだ」等の判断で勝手な正当化を行っていきませぬ。御社では叱る回数が増えていませんか？一度叱る、に対して二度ほめてやっとゼロになるとを忘れないで下さい。