



花菖蒲

# 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

6月

(水無月) JUNE

日	・	13	27
月	・	14	28
火	1	15	29
水	2	16	30
木	3	17	・
金	4	18	・
土	5	19	・
日	6	20	・
月	7	21	・
火	8	22	・
水	9	23	・
木	10	24	・
金	11	25	・
土	12	26	・

## 6月の税務と労務

- |   |   |
|---|---|
| <b>国 税</b> ／5月分源泉所得税の納付<br>6月10日                          | <b>地方税</b> ／個人の道府県民税及び市町<br>村民税の納付(第1期分)<br>市町村の条例で定める日 |
| <b>国 税</b> ／所得税の予定納税額の通知<br>6月15日                         | <b>労 務</b> ／健康保険・厚生年金保険被<br>保険者賞与支払届<br>支払後5日以内         |
| <b>国 税</b> ／4月決算法人の確定申告(法<br>人税・消費税等) 6月30日               | <b>労 務</b> ／児童手当現況届(市町村役<br>場に提出) 6月30日                 |
| <b>国 税</b> ／10月決算法人の中間申告<br>6月30日                         |   |
| <b>国 税</b> ／7月、10月、1月決算法人の消<br>費税等の中間申告(年3回の<br>場合) 6月30日 |   |

### ワンポイント 法人設立ワンストップサービス

法人設立時に必要な「法人設立届出書」、「給与支払事務所等の開設・移転・廃止届出書」の提出など、複数の行政機関への各種手続をマイナポータルでのオンラインサービスで一度に行えるシステム。2月からは設立登記などにも対応し、全ての手続きに拡大されています。

# 中小企業の

## 生産性を高めるには

### 足腰の強い中小企業の構築に向けて



政府の成長戦略会議（以下、会議）は昨年十二月、政府の骨太方針に基づき、「新たな日常」の早期実現に向けた施策項目について、ポストコロナ時代を見据えた中間とりまとめ「実行計画」を公表しました。

そのテーマの一つに、中小企業政策（改革）が盛り込まれています。

会議では、足腰の強い中小企業の構築のための議論の場で、メンバーである元金融アナリストのデービット・アトキンソン氏が、中小企業の再編促進などにより、現在の中小企業の実績を上げる必要があるとの意見を述べたのに対して、中小企業の淘汰につながることを懸念し

た日本商工会議所（以下、日商）の三村明夫会頭の意見が出されるなどにより、会議が注目されました。

今回は、会議における両者の主張を中小企業の実績向上に絞って見ていきます。

#### 一 アトキンソン氏の主張

アトキンソン氏の主張は、日本経済の実績が低いのは、中小企業の実績の低迷が長期にわたることから企業規模の拡大が必要というもので、それにより日本の実績は改善して、日本は豊かになれるとしています。その理由として、

- ・ その国によって実績向上が異なる最大の理由は、それ

ぞれの国でどの規模の企業に労働者を分配しているかの違いによる

- ・ あるデータによると、日本企業の平均規模はアメリカの四五・三%にすぎず、日本の実績が低い原因は小さい企業が多い

- ・ 経営者の質が実績を左右している。そこで中小企業の整理淘汰をすると社長になるための競争が激化し、より高い能力の経営者が生き残り、能力の高い経営者のいる企業に減りゆく労働者を集約できるとをあげています。

簡単に言えば、「規模の経済が働かならば、実績向上を高めることができる」というものです。そして、アトキンソン氏は、日本の中小企業経営者は「経験と勘と努力」で経営しており、これが規模の大きな企業になれない原因とも分析しています。

#### 二 三村日商会頭の主張

一方、アトキンソン氏の「日本企業の実績向上または労働実績向上が低いのは企業規模が小さいか

ら」の主張に対して、三村日商会頭は資料（図1及び図2）を用いて、規模の問題ではないと反論しています。

三村会頭は、企業の付加価値を基にして、付加価値の要因の一つである労働実績向上は高いのか、低いのかを論じていますので、まず付加価値と労働実績向上とは何かについて説明します。

通常、企業の労働実績向上が高いのか、低いのかを捉えるには、下の算式で計算します。

そして、労働実績向上を改善しようとするれば、付加価値を増やすか、労働者数を削減することになります。別の言い方では、付加価値を増やすには売上を増やすか、コストを下げるということです。

ここで補足を入れることにします（ご存じの方は、飛ばしていただいで結構です）。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{労働者数}}$$

$$\text{付加価値} = \text{売上高} - \text{生産コスト (人件費・物件費等)}$$

〔補足〕生産性を付加価値で捉えることの意味は、生産品数の多い企業は物的労働生産性等では把握するのが困難であることから、貨幣表現である付加価値を用いています。簡便化のために採用している基準と大まかに理解してください。

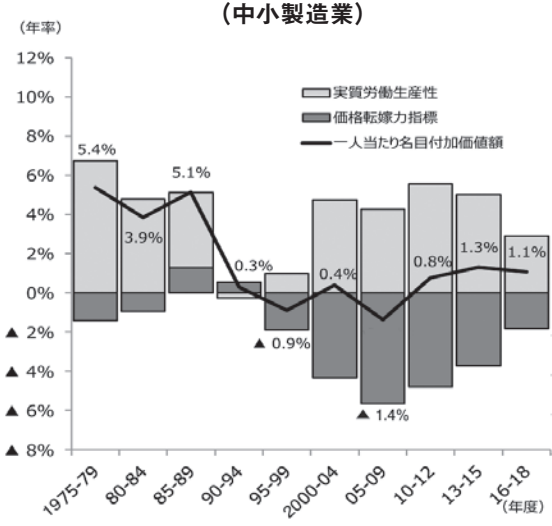
したがって、貨幣表現である付加価値労働生産性を用いての説明ということです。

① 中小企業の生産性は長らく横ばい傾向で、近年、大企業との格差は徐々に拡大傾向にある

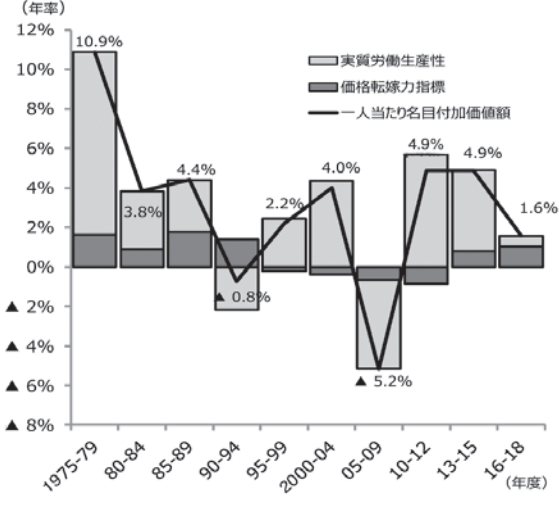
② 中小企業の実質労働生産性の伸び率は、総じて年率三五％程度で大企業と遜色のない水準。しかし、一九九五～九九年度以降、価格転嫁力指標の伸び率が一貫してマイナスのため、中小企業の実質労働生産性の伸び率は一％程度

さて、本論の三村会頭の説明をみてみましょう。

一人当たり名目付加価値上昇率とその変動要因 (図1)



一人当たり名目付加価値上昇率とその変動要因 (図2)



出典「中小企業白書2020」

に低迷  
前記の説明は、図1及び図2により明白です。このうち、図1について少し説明します。

一九七五年から一九七九年度における一人当たりの名目付加価値額は五・四％でした（折れ線グラフ上）。仮に概数として価格転嫁力を▲一・三％、実質労働生産性は六・七％としますと、五・四％（六・七％－一・三％）ということになります。

三村会頭の中小企業擁護論は

②に如実に表れています。

一九九五年から一九九九年度以降の中小企業の売上高低迷の原因は、大企業がデフレや新興国企業の勃興による国際競争力の低下などにより需要（＝売上高）減少に直面した際、付加価値向上により真の実質生産性改善ではなく、人件費削減（雇用削減）や下請け企業による納入価格の切り下げなどによって生産コストを引き下げ、少ない売り上げでも利益を出す仕組みを構築し

たことではないか、とみていることです。さらに言いますと、中小企業の実質生産性を高めるために個々が努力することは当然ですが、自社の経営努力だけでは解決できない取引環境、競争環境の問題があるという指摘です。

中小企業庁は近年、特に取引適正化を重視していますが、ポストコロナでの中小企業重視の政策こそが求められているのではないのでしょうか。

## 即断即決

社長は、「即断即決」でなければいけない、と良くいわれています。

経営コンサルタントの甲さんは、以前、このような話を聞きました。

関東一円で展開しているスーパーA社は、新規出店の候補地を探す営業開発部に6名の社員がいます。開発部員は1～2カ月間単位で候補地を多い時は10カ所位、少ない時でも3～4カ所に目を付け、A社長に報告します。

その後、A社長と開発部員は2台の乗用車に分乗し、候補地を巡回します。そのとき、A社長は「ここはダメだ、ここもだな。よし、ここは出店しろ」といった具合に次々と出店場所を決めていくとのこと。

経済情勢が減速・停滞期での即断即決は、はたして妥当でしょうか。

甲さんは、「そもそも即断即決は経営者にとって必要な能力なのかまでさかのぼる

と…。必要な能力ではあるが、常に即断即決である必要はない」、「スピードを上げる」ところと、スローで行くべきところを見極める能力の方が重要である」と考えます。

つまり、即断即決が必要な経営問題と、即断即決ではなく熟慮をしなければならない経営課題の区分の見極めが必要であるということです。

即断即決を必要とする問題は、①急な資金ショート、②クレームの処理、③突発的に発生した事故、④進めてきた商談のクロージングの時期、⑤従業員の病気にあつての入院等の措置、等々。

一方、熟慮が必要な問題とは、①経営計画の策定、②人事に関する全般的事項、③新たな設備投資、④安定した金融機関の資金調達、⑤新規事業への進出等々。

即断即決で臨むことへの注意や熟慮をしすぎて手当が遅れてしまうこともあります。社長は、事柄に応じた適切な判断が必要となります。

## 社有不動産の売却

先般、大手広告業・D社や大手旅行業・J社の本社ビル(社有ビル)の売却がマスコミに大きく報じられ、この不動産売却は、時代の背景を投影していると、注目されました。

社有不動産の売却は「前向きの売却」と「後ろ向きの売却」とで意味合いが違ってきます。

前向きの売却には、例えば、「今後の在宅ワークの増加傾向を見越して新事務所に移転するための充当資金」とか、「事業所の統廃合を行い、売却によるキャッシュフローを高める」等があります。

これに対し、「資金繰りが厳しくなったために換金を目的に売却」や「赤字決算で不動産の含み益が必要になっての売却」などは、後ろ向きの処分です。

取引先の社有不動産の売却については、「いつ、どこに、いくらで、そして売却の目的は何か」等の情報を集め、自社の今後の経営に備えておきたいものです。

### 社員教育

コロナ禍での会社存続には、社員の協力が不可欠です。そして、いざというこの時期こそ、社員への「人の教育」ができていくか否かが試されています。飲食業・K社(従業員一五名、アルバイト三八名)のA社長は、こう言います。

「企業には、三つのタイプの人がいます。すなわち、自燃人(自分で燃える人)、可燃人(火をつけると燃える人)、不燃人(なかなか燃えない人)です。大手企業は、その比率が二・六二二で、うちは〇・二二八」でした。現状の八割の不燃人をどうにかして可燃人、自燃人にするしかなかったのです」

そもそも、自分自身に問題があると思っていない一人一人に、社長も学びながら対応(気づかせ)をしてきたそうです。K社では、一人の退職者も出していません。