

# 経営管理 マガジン

# 11

2023 November

P2 経営 TOPICS

## 経営資源や人的資源に限りのある 中小企業はどう販路拡大していくべきか

P3 データで見る経営

日本の中小企業の開・廃業率は低い？  
企業が生き残るために必要なものとは

P4 税務・会計 2分セミナー

インボイス制度スタートに伴い  
知っておきたい消費税の確定申告

P5 労務 ワンポイントコラム

私傷病休職中でも  
産前産後休業を請求できる？

P6 社長が知っておきたい 法務講座

経営が困難な会社を立て直す！  
『事業再生』の種類と注意点

P7 増客・増収のヒント

『マーケティングの自動化』で業務改善  
「自動化」が及ぼすメリットとは

P8 経営なんでも Q&A

20年賃金が上がらないと揶揄される日本  
賃上げを実行するために必要なこととは



税理士法人

GrowUp

〒525-0037  
草津市西大路町6-2  
TEL:077-532-8368  
FAX:077-532-8398

税理士法人GrowUp

滋賀相続相談所

## 経営資源や人的資源に限りのある 中小企業はどう販路拡大していくべきか

限りある経営資源をどう効率よく活用するかは、経営者にとって悩ましい問題です。経済産業省は中小企業に対するさまざまな支援策を公表しています。それをふまえて中小企業がどのようにして自力で販路を開拓し拡大していくかについて解説します。

### 頑張る中小企業を応援するために 国が示す販路拡大施策とは

国際情勢の悪化に伴い、物価上昇などによる不況が長期化しています。また、グローバル化の進展などで中小企業は下請けの取引だけでなく、自社で販路を開拓する必要に迫られています。このような背景のなか、自社の製品やサービスを新規市場に展開するにはどうすればよいのでしょうか。

中小企業のなかには優れた新製品や新技術・新サービスを備えながら、販路の開拓に苦心しているケースは非常に多くあります。その理由としては、「新規性が高いがゆえに具体的な市場が顕在化していない」「さらに広域的な販路開拓を行いたい手がかりがない」などが挙げられます。経営資源に限りがある中小企業にとって、自社単独で販路開拓を行うのは至難の業といえます。

そこで、このような悩みを抱える中小企業が活躍できるよう、国はさまざまな施策を打ち出しています。そのなかの一つである『販路拡大施策』は、主な施策として、独立行政法人中小企業基盤整備機構による『販路開拓コーディネート事業』を行っています。これは販路開拓に苦心する中小企業などを対象に、豊富な販路ネットワークを持つ販路開拓コーディネーターを中心として「ブラッシュアップ支援」「テストマーケティング支援(市場へのアプローチの手がかりをつかむこと)」「フォローアップ支援」を行う事業です。

具体的には、マーケティング企画立案支援を行い、想定される市場を分析し販路を絞り込みます。そして、想定市場企業への同行訪問によるテストマーケティングを行い、フィードバックします。最終的に自社単独で販路開拓を実施できるよう、支援するというわけです。

### 人的なリソースが少ない企業では 専門家への相談やIT活用を検討

販路拡大費用を補助する施策としては『小規模事業者持続化補助金』があります。こちらは、商工会や商工会議所の支援を受けながら、持続的な経営に向けた経営計画を作成し、販路開拓や生産性向上に取り組む小規模事業者に対して、その費用の一部を補助する制度です。具体的には、各地の商工会議所で行われている販路開拓・拡大にあたり、たとえば東京商工会議所では大手バイヤー企業の購買担当者と直接商談する機会を設けています。

このほかにも、中小企業診断士などの専門家に相談することも一案です。また、人手不足により販路開拓に踏み出せない場合は、生産性をあげるためにITの活用を検討してもよいでしょう。

販路開拓を行うには、広範囲において自社製品やサービスを展開できるようにすることが大切です。その際、どのポジションに経営資源を投入すれば他社と差別化できるのかを見極めることが重要といえます。政府による支援や補助金など外部資源を上手に活用しながら、自社製品やサービスの販路開拓をすすめていきましょう。



# データで見る経営

## 日本の中小企業の開・廃業率は低い？ 企業が生き残るために必要なものとは

中小企業庁が毎年公表する『中小企業白書』によると、日本の開業率と廃業率はともに10%未満で、特に近年はその数字がさらに低下しています。一方、海外では事情が異なるようです。日本経済の生産性を向上させ、中小企業が生き残るために必要なことは何かを考察します。

### 開業率は上昇、廃業率は減少傾向 開業・廃業割合が低い日本経済

中小企業庁が公表した『2022年版中小企業白書 小規模企業白書』内の『開業率・廃業率の推移』によると、最新数値の2020年は中小企業の開業率が5.1%、廃業率は3.3%となっています。

日本の開業率は1988年度がピークで、その後は低下傾向に転じました。途中で上昇と下降を経て、2020年度には上昇し、5.1%まで回復しています。

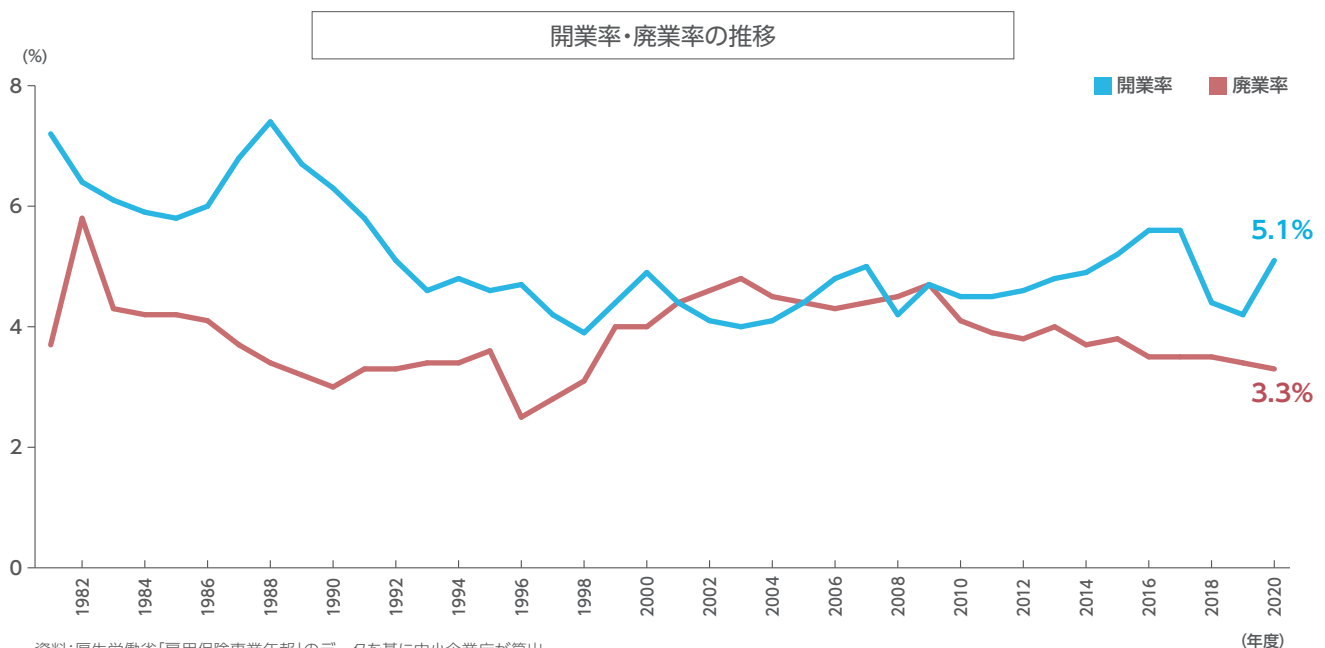
一方、廃業率は1980年代がやや高く、1990年代から下がりました。近年は2009年度以降、開業率が廃業率より上回る状態がずっと続いています。

ちなみに世界では、英国が開業率11.9%、廃業率10.5%(2020年度)、アメリカが開業率9.2%、廃業率8.5%(2019年度)です。このことから、日本は開業率と廃業率の比率が低いといえます。

### 若返りした優良な中小企業が 日本経済の生産性を向上させる

日本経済の生産性を向上させるためには、全企業数の99.7%を占める中小企業の生産性の引き上げが必要です。開業率と廃業率の数字が低いということは、優良企業の誕生や生産性の低い企業が淘汰される機会が少ないとも言い換えられます。

一方で、廃業企業＝生産性がすべて低い、とは限りません。廃業理由の代表格が、経営者の高齢化や後継者不足の問題です。東京商工リサーチが発表した『2022年「休廃業・解散企業」動向調査』では、休廃業企業の代表者の年齢は、70代が最多で42.7%、60代以上では86.4%を占めました。優秀な若手経営者への引き継ぎや友好的なM&Aが、中小企業の存続の鍵となります。経営者は将来を見据えて長期的に取り組むべきでしょう。



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

(注)1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である(雇用保険法第5条)。

出典：中小企業庁『2022年版 中小企業白書 小規模企業白書』

# 税務・会計 2分セミナー

## インボイス制度スタートに伴い 知っておきたい消費税の確定申告

2023年10月1日からインボイス制度がスタートしました。免税事業者から課税事業者になると、これまでの所得税や法人税の確定申告に加えて、消費税の確定申告も行う必要が出てきます。新たに課税事業者となった際に必要な、確定申告の基礎知識を説明します。

### インボイスの請求書ではなくても 1万円未満は仕入税額控除がOK

免税事業者が適格請求書(インボイス)を発行するために適格請求書発行事業者として登録すると、課税事業者になります。免税事業者とは消費税の納税が免除されている事業者のことで、課税事業者とは消費税を納税する義務を負った事業者のことです。そのため、課税事業者は1年に一回、消費税の確定申告をしなければいけません。消費税の申告と納付の期限は、個人事業主であれば毎年3月31日(土日の場合は翌月曜日)、法人は課税期間終了日の翌日から2カ月以内です。

ここでいう消費税は間接税といって、課税事業者が消費者や取引先などが支払った消費税をいったん預かり、代わりにまとめて納税する税金です。

課税事業者も仕入れなどで消費税を支払っているため、二重課税にならないよう、確定申告の際には消費者や取引先から預かった消費税額から、仕入れなどの際に支払った消費税額を控除することができます。これを『仕入税額控除』といいます。ただし、インボイス制度の導入により、仕入税額控除を行うためには、インボイスとして発行された請求書や領収書が必要になります。

インボイスではない請求書や領収書などは控除することができないため、その分の負担が増してしまいます。そこで、少額(税込1万円未満)の課税仕入れについて、一定の期間はインボイスの保存がなくても仕入税額控除が可能になる『少額特例』という緩和措置が取られます。この措置の対象になるのは、基準期間における課税売上高が1億円以下、または特定期間における課税売上高が5千万円以下の事業者で、適用期間は2029年9月30日までです。

### 確定申告で行う消費税の計算と 課税事業者の事務負担軽減がカギ

インボイス制度導入により、税負担や事務負担の増加が懸念されています。そこで新たに課税事業者となった小規模事業者を対象に、『2割特例』という支援措置も取られます。これは、2026年9月30日までの3年間は、納税額を預かり消費税の2割程度にできるというものです。

納税する消費税額算出のための仕入控除税額の計算方法は、事業者ごとに異なり、複雑です。たとえば売上が700万円で経費が150万円の場合、従来は一般課税の場合、消費税額が55万円ほど、簡易課税の場合は35万円(サービス業のみなし仕入率で算出)ほどになります。しかし、2割特例では売上700万円の消費税となる70万円の2割、つまり14万円が納める消費税額になります。

このように、さまざまな緩和措置が設けられていますが、あくまで期限付きの措置ということを理解しておきましょう。

消費税の確定申告に必要な確定申告書や消費税額計算表などの書類は、国税庁のホームページや税務署の窓口で入手できます。確定申告書には、課税標準額や仕入税額、納付税額や消費税額などを算出したうえで、それぞれの数値を正しく記入し、税務署に提出しなければいけません。

インボイス制度はスタートする前から、導入により事務負担が増すことが懸念されてきました。特に確定申告は、知識も時間も必要です。新たに免税事業者から課税事業者になった事業者は、事務負担の軽減のためにもインボイス制度に対応した会計ソフトの導入や、税理士など専門家への依頼なども検討することをおすすめします。

# 労務 ワンポイントコラム

## 私傷病休職中でも 産前産後休業を請求できる？

時代の流れとともに、企業における出産関係の休業への補助や理解が深まっています。では、たとえば私傷病休職中で傷病手当金を受給中の従業員が産前産後休業を取得したい場合は、どうすればよいのでしょうか。今回は、産前産後休暇についておさらいします

### まずは産休・育休の 基本要件を理解する

『産前産後休業』いわゆる産休には、出産予定日の6週間前(双子以上を妊娠している場合は14週間前)から請求できる『産前休業』と、出産の翌日から8週間までの就業を禁止する『産後休業』があります。また、労働基準法では、「産前休業を申し出てきた場合」と「請求の有無を問わず、産後8週間経過しない場合」は就業させてはならない(産後6週間を経過した女性が請求し、医師が支障ないと認められた業務に就かせることは差し支えない)と定められています。

なお、育休といわれる『育児休業』は、養育する子が満1歳(一定の要件を満たす場合は最長満2歳)の誕生日を迎える前日まで認められており、父母ともに取得可能です。

そして、一定要件を満たした際、産休中に自身が加入している健康保険から支給されるのが『出産手当金』で、育休中に雇用保険から支給されるのが『育児休業給付金』です。出産手当金の1日当たりの支給額は、健康保険に1年以上加入している場合は『支給開始日以前12カ月の各標準報酬月額を平均した額÷30日×2/3』となります。出産手当金は、産前6週間(双子以上を妊娠している場合は14週間)～出産後8週間までの『労務に服さなかった期間』について権利が生じると、健康保険法で定められています。

### 傷病手当金と出産手当金 同時に受給することは不可能

では、たとえば私傷病休職中で傷病手当金を受給中の従業員が「産休を取得したい」と申し出てきた場合は、どうすればよいのでしょうか。結論からいうと、傷病手当金と出産手当金の併給はできません。

傷病手当金よりも出産手当金が優先して支給されるため、傷病手当金を受給中の場合は、産前6週間に達した時点で出産手当金の申請に切り替えることとなります。ただし、産前休業について請求がなければ、私傷病休職扱いのまま問題ありません。また、仮に産前休業の請求がなく、私傷病休職扱いだったとしても、出産の翌日からは請求の有無に関係なく、産後休業に移行しなければなりません。

出産手当金を受給する場合、その期間の傷病手当金は支給されません。ただし、傷病手当金と出産手当金の算出方法は同じですが、支給開始月が異なれば、同額とならない場合もあります。そのため、出産手当金の額が傷病手当金の額より少ないときは、その差額が支給されます。

傷病手当金の支給期間の上限は、『支給開始日から通算して1年6カ月』です。

年々、私傷病休職に入る従業員は増加しており、その間に妊娠・出産する人も今後増えていくことが考えられます。私傷病休職の取り扱いについては会社の規定次第であることも多いので、企業においては、あらかじめ就業規則を確認しておきましょう。





# 社長が知っておきたい 法務講座

## 経営が困難な会社を立て直す！ 『事業再生』の種類と注意点

資金繰りの悪化や業績の不振などによって行き詰まった事業の立て直しを『事業再生』といいます。事業再生には、当事者同士が協議しながら行う『私的再生』と、法律に基づき裁判所の管理下で行う『法的再生』があります。双方の特徴や必要な手続きなどを説明します。

### 当事者間で協議し立て直しを図る 私的再生のメリットとデメリット

採算の取れない事業を抱えてしまうと会社の経営が悪化し、倒産につながるおそれがあります。中小企業は金融機関から融資を受ける際に、経営者個人が会社の連帯保証人となっていることがほとんどで、事業継続が困難になった場合、会社の借入金は経営者が支払うことになります。経営者が借金を弁済することにならないように、債務整理や収益構造の改変などの対応策を講じ、会社を継続させるための方法が『事業再生』です。

事業再生は私的再生によって事業の立て直しを図り、私的再生が頓挫した場合に、法的再生を行うのが一般的です。私的再生は債務者である自社と債権者との間で話し合いを行い、合意のうえ事業再生を行う方法です。その際、通常は債務の支払いを一時停止し、債権者に債権放棄などを求めていくこととなります。しかし、債権放棄を受けるには、再生計画の作成や返済できる債務の明確化などの条件があるうえ、債権者の同意を得ることも簡単ではありません。法的再生と組み合わせたり、第三者機関の支援を受けたりすることが多いでしょう。第三者機関が関与する私的再生には、経済産業大臣の認定を受けた第三者が債務者と債権者の間に入る事業再生ADR(裁判外紛争解決手続)制度と、各都道府県の商工会議所などに設置されている中小企業再生支援協議会による再生支援があります。

私的再生は、第三者の協力を仰ぎつつも原則として当事者間で協議することになるため、交渉がうまくまとまればスムーズに事業再生を行うことができます。その一方で、合意に至らなければ事業再生は叶いません。法的な拘束力もないため、債権者に反対されれば法的再生に進むこととなります。

### 立て直しを目指す再建型制度 中小企業に適している民事再生

法律に基づいて債務整理を行う法的再生には、会社を置くための『清算型』と、会社を立て直すための『再建型』に分けられます。清算型は会社が抱えている債務の清算を目的としますが、再建型は事業再生を目的としています。再建型の手続きとしては主に民事再生法に基づく『民事再生』と、会社更生法に基づく『会社更生』に分けることができます。

どちらも会社の債務を整理しながら再建を目指すための手続きですが、民事再生は債権者の数が比較的少ない中小企業や個人事業主の利用を主に想定しているのに対し、会社更生は債権者の多い上場企業や大企業に向けた制度だといえます。また、会社更生は株式会社しか利用することができず、会社更生に比べると、民事再生は経営者が退陣させられることがないのが特徴です。裁判所の管理下で、経営権を維持しながらみずから作成した再生計画に基づいて借金の返済を行っていき、返済できない分の債務は免除されることとなります。債務を免除してもらうには、裁判所に再生計画を認可してもらわなければならないが、認可には債権者の半分の同意が必要などの条件があります。実現性の高い再生計画を立てることができれば会社の再建も現実味を帯びてきますが、再生計画が認められないと破産手続きに移行する可能性も高くなることに注意が必要です。

民事再生の申立ては、管轄の地方裁判所で行います。ただし、事業再生のための私的再生に比べると手間がかかるうえに、裁判所への予納金や弁護士費用など、費用もかさみます。会社の規模や経営状況によって策定する再生計画の内容も異なるため、検討する際は弁護士など専門家に相談しましょう。

# 💡 増客・増収のヒント

## 『マーケティングの自動化』で業務改善 「自動化」が及ぼすメリットとは

マーケティングは企業活動の重要な要素の一つですが、手間や時間がかかるものでもあります。そこで、近年注目されているのが『マーケティングの自動化』と、それを実現する製品サービスです。ここでは、基礎知識やメリット、導入の成功例を紹介します。

### マーケティングの自動化とは？ ツールの導入がもたらすメリット

『マーケティングの自動化(マーケティングオートメーション。以下「MA」)』とは、マーケティング活動を自動化し、効率よく集客・商談・購買に結びつける仕組みのことです。マーケティング活動は時間や手間、コストがかかるため、近年はこのMAを行う製品サービスが種類豊富に出ており、多くの企業に活用されています。

MAツールには、製品ごとによつて目的があります。主なものとして、リード(見込み客)の状態に応じて「リードの収集や管理」、「受注可能性に基づいた顧客の分類やスコアリング」、「顧客属性などから効果的なキャンペーンの企画実行」、「データ分析と効果測定」などがあります。マーケティングの最終的な目的は自社製品やサービスへの興味を高め、商談・購入にまでつなげることであり、それに伴う一連の過程を自動化します。

自社のマーケティングに合ったMAツールを導入できれば、効率よく自社製品やサービスを世に広めることができるでしょう。

MAツールはBtoCやBtoBのマーケティングに活用できます。それでは次に、具体例をみていきましょう。



### MAを成功させる第一歩は 自社の課題を洗い出すこと

自社ECサイトで服や雑貨を販売するA社は、多くの顧客が最初の購入から2回目以降の購入に至らないという、定着率の低さが課題でした。それまでA社のマーケティング手法は、セールや新商品の案内メールを、どの顧客に対しても同じ内容で一斉送信するものでした。

そこでA社はMAツールを導入し、ユーザーの最初の購入履歴およびサイト内の閲覧履歴から、興味を引きそうな商品の情報を絞り、メールで配信できる仕組みを構築。各ユーザーの年齢や性別、趣向に合わせて複数の内容のメールを出し分けするようになった結果、再購入率が約1.5倍になり、売り上げも飛躍的に伸びました。

MAツールには顧客情報や購買履歴、アクセスログなどデータ統合機能が備わっています。統合されたデータに素早くアクセスし、さまざまな視点からの分析を行います。そして、顧客の属性やランクごとにメールを配信するなど、多角的なアプローチを行うことが可能です。A社はこの機能を活用し、課題をクリアしたことになります。

MAツールを導入する最大のメリットは「膨大な顧客データの管理」、「自動分析」などです。また、これまで人の手を要していた「データ抽出」「レポート作成」「メール配信」なども一括化でき、人的作業負担も削減できます。

社会のデジタル化に伴い、マーケティングにおける自動化も日々進化を遂げています。これから導入を検討する企業は、まず、自社のマーケティング活動のどの部分でMAツールを活用できるのかを洗い出すところからはじめるとよいでしょう。

# 経営なんでも Q&A

## 20年賃金が上がらないと揶揄される日本賃上げを実行するために必要なこととは



給与に関し、日本全体がここ20年以上横ばいで、なかなか上がらないと耳にします。我が社でも賃上げは至上命題と強く認識しているものの、実際は簡単にはいかないのが現状です。政府はこの状況についてどう考えているのでしょうか？また、今後企業はどのようにすれば賃上げが実現するのでしょうか。



賃上げは社会全体で持つべき認識であり、政府も企業の賃上げを主要政策に掲げています。賃上げは政治的な対策も必要であるとともに、企業努力が極めて重要です。今、企業においては、そのためにいかにして生産性の向上や付加価値の構築を実現できるのか真価が問われているといっても過言ではありません。

### なぜ日本の賃金は上がらないのか それには構造上の理由が存在する

日本はここ20年、賃金が上がらない国といわれています。なぜ、このような状況が続いているのでしょうか。いくつか考えられる原因のなかで、企業側の要因を中心にみていきましょう。

日本は急速に少子高齢化が進み、労働人口は確実に減っています。この状況は加速する一方であり、社会的に喫緊の問題といえます。労働人口が減っても企業が業績を維持し、向上させていくためには、生産性を上げていく必要があります。しかし、人材不足のなかで生産性と労働力双方を向上させるのは容易ではありません。そのようななか、たとえ人員調整したいと思っても労働者保護の観点から解雇なども事実上制限されており、得策ではありません。また、一度賃金を上げてしまうと簡単に変更できないなど、正当な理由のない待遇変更もむずかしいのが実情です。

昨今の物価高も相まって、労働者にとって賃金自体上がっても生活水準が上がりづらいという悩ましい問題もあります。これは企業側も同様で、エネルギーコストの上昇を価格に転嫁しにくいというのも、賃金アップにつなげにくい原因としてあるでしょう。このように、日本の賃金が上がらない理由には複雑な要因が組み合わさっているといえるのではないのでしょうか。

### 付加価値や生産性向上だけでなく働きやすさを優先する

少子高齢化による人口減少下でも、企業は業績を維持向上させ、経営を継続させなければなりません。貴重な人材を確保し雇用を継続させるためには、自社製品やサービスの付加価値を高め、生産性向上に努めていく必要があります。企業側が、従業員の賃金アップをいかに強く認識できるかがカギといえるでしょう。

まずは、賃金アップのためのアクションプランを立てていきます。すると、「業務の効率化」「無駄なコストの削減」「質の高い製品・サービスの構築」という課題が見えてきます。これは当然のことのように思われますが、じつは改善のための行動に移せない企業も多いといえます。

これらの課題をクリアするためには、従業員の働き方改善やスキルアップへの支援も重要です。その施策として国は『賃上げ促進税制』を推進しています。いくつかの必須要件のほかに、継続雇用者の給与等支給額を前年度比で一定数以上増加させた企業が、教育訓練費を前年比で10%以上増加させた場合に、税制優遇する制度もあります。

賃上げの実現には、企業の生産性をあげる必要があります。しかし、そのためには従業員ファーストの視点を持つことが大切です。国の施策を注視しながら、身近な改善から行っていきましょう。