



さくら

経営者通信

編集発行人
株式会社
プロット

〒063-0869
札幌市西区八軒9条東4-1-1
ラフィナーネ北大2F
TEL 011(700)1020
FAX 011(700)1021

4月

(卯月) APRIL

29日・昭和の日

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	.	.

ワンポイント GSS (ガバメントソリューションサービス)

デジタル庁が提供する政府共通の業務実施環境。国税当局では昨年より金沢・福岡国税局で導入が始まり、今年6月までに全国の国税局へ順次展開される予定です。税務署等職員との連絡に、GSSにより提供されるメール、Web会議、オンラインストレージなどの各ツールが、必要に応じて利用可能となります。

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) 4月30日
- 国 税 / 8月決算法人の中間申告 4月30日
- 国 税 / 5月、8月、11月決算法人の消費税等の
中間申告(年3回の場合) 4月30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)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 市区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) 4月30日

ビジネス関係者の 学習方法



経営者や管理者、社員を含め「ビジネス関係者」は、会社に入った当初、経営について知識も経験もほとんどありません。経験は時間をかけて積み重ねるため、まずは知識だけでも得ようと学びます。

そこで、多くの方は経営一般の本や経理・営業など特定の業務に関する本を読み、新聞で「×社長が感銘を受けた本」といった記事を目にすると、直ぐに読みたい気持ちが高まります。成功者の自伝を読めば、ただひたすらに感心してその考え方を吸収しようと心掛けます。さらにセミナーにも参加していく……。

段階になると、自分は仕事ができるという過剰な自信が芽生え、「自分には自分のやり方がある」といった傲慢さが強くなり、学ばず居心地の良さの中で自信を持つことも必要でしょうが、学びを止めてしまうと大成しないのでは無いでしょうか。

前置きが長くなりましたが、経営書を読み、セミナーに参加し、その中で説かれていた経営理論を参考にし、必要に応じて修正していく……このような学習サイクルを保つことが重要です。以下では、具体的な学び方を紹介します。

1 **ベンチマーキング**
より高い目標を掲げて挑戦す

ると、想定外のことが次々に起きます。それでも、成り行き任せにせず目標達成に向け「何とかする」というとき、どのような経営理論を参考にすれば良いか悩む場面も多いでしょう。その選択肢の一つが「ベンチマーキング」です。

ベンチマーキングは、次のプロセスをとる戦略です。
○ 学は真似る
○ 素直さが人を伸ばす
○ 模倣は創造性(独自のアイデアや作品)を生み出す
この中で「模倣」は、自分の何を変えたら良いのか分からない場合に、非常に有効な学習方法です。

次に、ベンチマーキングを実践していく手順について説明します。「俺には俺のやり方がある」といった自己流に固執すると成長は止まってしまいます。この自分の意識を変えていくことは難しいので、まず行動を変え、結果を見て、その後「意識が変わる」。これがベンチマーキングのアプローチです。具体的な学習方法の順序は、次の通りです。

① 課題の特定
学習し成長しようという気持ちを持ちました。このとき、「何となく、もう少しうまくなりたい」という漠然とした認識では、模倣の対象がぼやけてしまいます。

② 模倣の対象者を選ぶ
自分のどこをどう改善したいのか、つまり、問題点を絞ることが第一段階となります。

③ 模倣の対象者の行動を真似る
次に、課題を解決するために、模倣する対象者(手本)を選びます(次頁図は、手本と学ぶ人の時間の使い方の対比です)。

④ 模倣と真似によって得られた示唆は、とりあえず実践する
模倣する対象者の行動を真似る

2 **経験学習理論**
経営学からの「学習方法」をもう一つ紹介します。

多くの人は、「学習」とは何かのスキルの知識を獲得することと捉えていると思います。しかし「経験学習理論」は、「経

験」とは予測しなかった結果に出会うことができる機会と定義し、経験を通じて自分の信条・習慣・思考様式を変化させることで、同じインプットに対して、より良いアウトプットを生み出せるようになることが学習であると説きます。

経験学習理論はデイヴィッド・コルブが最初に唱えました。コルブによる経験学習は「具体的体験」を起点とする省察と抽象化のサイクルであり、次のように進めていきます。

- ① 具体的経験
経験学習で最も注目すべきは「経験」です。そして、経験は「予測しなかった結果に出会う機会」ですから、その難問への対応では、それまで暗黙的になされていた自分の行動を表に出して、批判的に振り返ることになります。従って、「全部うまくいっている」は危険な兆候であり、「学習の停滞した状態」であることとなります。
- ② 内省的省察
前記の経験を、多様な観点から振り返ります。

③ 抽象的概念化
他の場面でも適用できるような概念化を行い、持論を作ります。

④ 活動的実践
更に新しい場面で抽象化した学びを実際に試してみます。以上の経験学習の考察を踏まえると、ビジネス関係者が学ぶためには、自ら「良質な経験をえられる機会」を創り出していく姿勢が大切であることが分ります。

3 **経験学習の実例**
N社長のケース

中堅企業N社のN社長の創業時(20代前半〜30代半ば)の行動を、経験学習理論の観点で見つめます。

▼N氏は、工業高校卒業後、中堅企業に就職し22歳で独立。精度をあまり問わないプラスチック小物製品を扱いながら苦しい経営が続きました。
ある晩、飲み屋のお婆さんAに、ため息交じりでこのことを話すと：
A「アンタ、貯金しな」

N「お婆さんこそ、貯金があるのか？」
A「あるよ。3000万円位。毎月少し無理な額を決めて続けるんだよ」

N氏は最初の2年間は苦しんで貯金をおろしたくなる時が何度もあったが、3年位経つと当たり前のようにできるようなったと話します(具体的経験)。
▼やがて、N氏の貯金は経営に大きな力となります。設備を自己資金で購入すれば、不況期に赤字受注を避けられます。

N氏の経験では、小規模事業者の景気サイクルは、3年半は不況、半年間の好況期があることが分かりました。
この好況期の半年間は思い切り貯めこむ、そして不況期はじつと耐える(内省的省察)。

▼不況期には、同業者から「自分のところの従業員を雇って欲しい」、「安くてもいいから機械を引き取ってくれないか」といった思わぬ話が来るようになる(抽象的概念化)。
▼再び景気が上向くと、設備・人材を投入し新たな経験に挑戦していく(活動的実践)。

図 店長の時間の使い方

	その他	店内作業	データ分析・資料作成	他店・本部との連絡	接客	スタッフとのコミュニケーション
好業績店舗の店長	10	16	7	8	11	29
低業績店舗の店長	19	28	8	4	5	15

◎低業績店舗の店長はスタッフとのコミュニケーションの時間が短く、データ分析・資料作成の時間が長い
◎好業績店舗の店長はスタッフの他に会議や接客等「コミュニケーション」に多くの時間を割いている
山口周氏のプロジェクト・データを基に作成

令和7年度決算の留意点

令和7年4月1日以後に開始する事業年度から適用される法人税制には、法人税率の特例や中小企業経営強化税制の見直しなどが行われていますので、決算・申告手続きの際の留意点を確認します。

法人税率の特例

中小企業者等については、所得の金額のうち年800万円以下の金額について適用される税率は15%とされています。これを「中小企業者等の法人税率の特例」といいます。

この特例について、令和7年4月1日以後に開始する事業年度から、所得の金額が10億円を超える事業年度については、適用される税率が17%になります。

【表1参照】

また通算法人は、この特例の適用対象法人の範囲から除外され、中小通算法人等の軽減対象所得金額以下の金額に適用される税率は19%になります。

ここで「通算法人」とは、完全支配関係のある企業グループ内の各法人を納税単位として、各法人が個別に法人税額の計算と申告を行い、その中で、損益通算等の調整を行うグループ通算制度の対象となる法人をいいます。通算法人のうち、各事業年度終了の時ににおける資本金の額または出資金の額が1億円を超える法人など一定の要件を満たす法人を「大通算法人」といい、大通算法人以外の普通法人である通算法人を「中小通算法人」といいます。

他方、「軽減対象所得金額」は、一定の場合を除き、年800万円を通算グループ内の法人の所得の金額の比で配分した金額とされます。

中小企業経営強化税制

中小企業経営強化税制について、対象となる経営力向上設備等が見直されています。

- 対象設備の見直し
対象設備について、次の見直しが行われています。【表2参照】
- 生産性向上設備（A類型）
① 生産性向上設備（A類型）における生産性の指標が見直されました。また、収益力強化設備（B類型）における投資計画の投資利益率に係る要件が引き上げられました。
- デジタル化設備（C類型）
② デジタル化設備（C類型）が除外されました。
- A類型、B類型及び経営資源集約化設備（D類型）から、暗号資産マイニング業の用に供する設備が除外されました。



(2) 経営規模拡大設備の新設
売上高100億円超を目指す中小企業に係る措置が新設されました。【表3参照】
具体的には、売上高100億円超を目指す投資計画における平均投資利益率が7%以上であること、及び、経営規模拡大要件に適合することについて、経済産業大臣の確認を受けた投資計画に記載された投資の目的を達成するために必要不可欠な設備（経営規模拡大設備）が追加され、一定の特別償却や税額控除を受けることができます。

賃上げ促進税制

賃上げ促進税制は、令和7年度の決算からの見直しはありませんが、適用の誤りが多いので、制度を確認します。

国内雇用者に支給した給与などの額が、前年度と比べて一定以上増加した場合に、増加額に税額控除割合を乗じた額を法人税額から控除する制度が、賃上げ促進税制です。全法人向け・中堅企業向け・中小企業等向けの制度があり、それぞれの制度

によって、賃上げ要件や基本割合が異なります。教育訓練費の額が一定の割合で増加していることやプラチナくるみん等の認定を受けることによって税額控除割合の加算があります。税額控除できる額は、調整前法人税額の20%（当期税額基準額）が上限になっています。また、中小企業等については、当期税額基準額を超える額は、最大5年間繰り越して、各期の上限の範囲内で調整前法人税額から控除することができます。この規定の適用を受けるためには、賃上げ促進税制の適用を受けた事業年度以後の各事業年度の確定申告書等に、明細書を添付する必要があります。

賃上げ促進税制では、「給与等の支給額」から「その給与等に充てるため他の者から支払を受ける金額」を控除することになっています。この控除する金額から、「役務提供の対価として支払を受ける金額」は除かれます。具体的には、看護職員処遇改善評価料及び介護職員処遇改善加算などは、「給与等の支給額」に含まれることとなります。

表2 中小企業経営強化税制の見直し

類型	改正前		改正内容
	設備の内容	規模要件	
生産性向上設備 (A類型)	旧モデルと比べて生産性が年平均1%以上向上する設備	機械装置 (160万円以上) 工具 (30万円以上) 器具備品 (30万円以上) 建物附属設備 (60万円以上) ソフトウェア (70万円以上)	・生産性の指標を単位当たり生産量、歩留まり率、又はコスト削減率に見直し ・暗号資産マイニング業の用に供する設備の除外
収益力強化設備 (B類型)	投資利益率が5%以上の投資計画に係る設備		・投資計画における投資利益率に係る要件を7%以上に引き上げ ・暗号資産マイニング業の用に供する設備の除外
デジタル化設備 (C類型)	可視化、遠隔操作、自動制御化のいずれかに該当する設備		除外
経営資源集約化設備 (D類型)	修正ROA又は有形固定資産回転率が一定以上上昇する設備		暗号資産マイニング業の用に供する設備の除外

※国税庁 HP 掲載の表を一部抜粋

表3 経営規模拡大設備

対象資産	規模要件	特別償却	税額控除
機械装置	1台又は1基の取得価額が160万円以上	即時償却 ※2	7% (10%) ※2 ※3
工具及び器具備品	1台又は1基の取得価額が30万円以上		
ソフトウェア	一の取得価額が70万円以上	15% (25%) ※4	1% (2%) ※4
建物及びその附属設備	一の建物及びその附属設備の取得価額の合計額が1,000万円以上		

- ※1 特別償却や税額控除は、経営の向上及び経営の規模の拡大に著しく資するものに該当する場合または、経営の向上及び経営の規模の拡大に著しく資するもので、かつ、経営力向上が確実に行われるために必要なものに該当する場合に、適用することができます。
- ※2 対象資産は、機械装置、工具、器具備品、及び一定のソフトウェア
- ※3 カッコ内は、資本金の額等が3,000万円以下の中小企業者等の場合に適用されます。
- ※4 カッコ内は、経営の向上及び経営の規模の拡大に著しく資するもので、かつ、経営力向上が確実に行われるために必要なものに該当する場合に、適用されます。

表1 法人税率の新旧対照表

※国税庁 HP 掲載の表を一部抜粋

法人の区分				適用税率		
				本則税率 【改正なし】	特例税率 改正前	改正後
普通法人 ※特定の医療法人を除く	中小法人	下記以外の法人	23.2% (19%)	-	所得金額 年10億円以下 所得金額 年10億円超	- (15%) - (17%)
		適用除外事業者に該当するもの			-	
	中小法人以外の普通法人		23.2%	-		
人格のない社団等、一般社団法人等、又は法人税法以外の法律によって公益法人等とみなされているもの		所得金額 年10億円以下	23.2% (19%)	-	所得金額 年10億円超	- (15%) - (17%)

- ※ カッコ内は、所得金額のうち年800万円以下の金額に適用される税率
- ※ 中小法人とは、普通法人のうち各事業年度終了の時ににおいて資本金の額または出資金の額が1億円以下であるものなど一定の法人をいいます。

統計情報を活かした働き方の見直し

日本の働き方は、かつての「長時間労働・終身雇用・年功序列」から大きく変化しつつあります。少子高齢化や価値観の多様化を背景に、労働時間や賃金制度、雇用形態などの実態は大きく様変わりしています。本記事では、統計データを基に昭和・平成から現在までの働き方の変化を整理し、これから求められる働き方の見直しについて考えます。

一 昭和と平成期の働き方

昭和から平成にかけての働き方を統計から見ると、「長時間・正社員中心」であったことが浮かび上がります。年間総実労働時間は昭和後期から平成初期にかけて1人当たり2000時間超で推移し、時間外労働の規制や管理も限定的で、繁忙期には長時間労働が常態化する職場も少なくありませんでした。

当時はフルタイム正社員が雇用の中心を占めており、非正規雇用の割合は現在ほど高くありませんでした。長期雇用を前提とした人事制度の下、企業は安定的な労働力を確保し、労働者も同一企業で働き続けることを前提にキャリアを形成していました。賃金構造は、年齢や勤続年数に応じて上昇する傾向が強く、年齢別賃金カーブは中高年層に向けて大きく上昇する形を描いていました。若年期の賃金は抑

えられる一方、長く勤めることで将来的な賃金上昇が見込める構造は、終身雇用と密接に結び付いていました。

二 令和の働き方と近年の変化

令和に入り、労働時間と休日・休暇の両面において、働き方は転換点を迎えています。旧来の「長く働くこと」を前提とする構造は、近年、数値の上でも大きく変化しつつあります。年間総実労働時間は長期的な減少傾向が続いており、近年は1700時間台で推移する年が一般的となっています。この変化は、景気循環による一時的な要因ではなく、時間外労働規制の強化や労働時間管理の見直しといった制度的対応、短時間労働者の増加など様々な要因が積み重なった結果といえます。

三 高齢化社会と働き方の変容

高齢化の進行は、日本の働き方に構造的な変化をもたらしています。昭和の時代には、「定年を迎えれば仕事を引退する」という人生設計が一般的で、高齢期の就業は例外的なものと考えられていました。しかし近年の調査を見ると、60歳代後半から70歳代前半における就業率は長期的に上昇しており、昭和期には想定されていた水準に達しています。特に65～69歳層では、就業率が5割前後にま

昭和・平成→令和にかけての働き方の変化

昭和・平成	令和
長時間労働(年2,000時間超)	労働時間の減少(年1,700時間台)
正社員中心・終身雇用	多様な雇用形態・柔軟な働き方
年功序列賃金	賃金カーブが緩やかに・選択的賃上げ
休日少・有休取得率低い	年間休日増・有休取得率も高水準に
定年=引退	高齢者の就業継続(65～69歳で約5割)

企業に求められること

- ・従来の働き方を前提とした経営を見直す
- ・働き方の見直しが人材確保や事業継続に直結
- ・多様な人材確保には労働時間や休日、働き方の柔軟性が鍵
- ・中小企業は実務に即した工夫で働き方を再設計

で高まっており、高齢になって働くことが一般的な選択肢になりつつあります。企業側も、定年制の見直しや継続雇用制度の導入が広く浸透し、70歳までの就業機会確保措置(高齢者雇用安定法)において、65歳以降は努力義務)に取り組み企業も増加しています。これは、単なる法令対応にとどまらず、労働力確保の観点から高齢者が重要な担い手となっていることを示しています。昭和期には「引退」が前提であった高齢期の位置づけは、現在では「就業の継続」という形へと大きく転換しており、企業の人材活用の在り方そのものが問われています。

四 賃金と働き方の変化

賃金構造は、昭和から平成にかけては、年齢や勤続年数に応じて上昇する年功的な賃金カーブが一般的で、長期雇用が前提の制度として機能してきました。賃金構造基本統計調査などを見ると、近年の年齢別賃金カーブは緩やかになっており、年齢

だけで賃金が決まる仕組みは統計上も明確に変化しています。一方で、近年は賃金引上げの動きも活発化しています。賃上げを実施する企業の割合は上昇傾向にあり、賃金水準が比較的高い伸びを示した年も見られます。ただし、その内容は一律ではなく、特定の職種や人材に重点的に配分するケースも増えています。これは、限られた原資の中で、どのように人材を確保・定着させるか企業ごとの判断が反映された結果といえます。賃金と働き方の関係は、もはや「長く勤めれば上がる」という単純な構造ではなく、働き方や役割などと密接に結び付くものへと変化しつつあります。

五 企業に求められる働き方の見直し

これまで見てきた統計では、日本の働き方の前提が昭和期から大きく変化していることが示され、この傾向は、企業規模を問わず、従来の働き方を前提とした経営が見直しを迫られていることを意味します。

特に中小企業にとって、働き方の見直しは「余力があれば取り組む施策」ではなく、人材確保や事業継続に直結する課題となってきたと言えます。若年層や子育て世代、高齢者といった多様な人材を確保するためには、労働時間や休日、働き方の柔軟性が重要な鍵となります。統計が示す社会全体の変化に対応できない場合、採用や定着の面で不利になる可能性も高まります。もっとも、中小企業における働き方の見直しは、大企業と同じ施策をそのまま導入すればよいわけではありません。限られた人員や資源の中で、業務の優先順位を見直し、属人化を減らし、働き方に一定の柔軟性を持たせるなどの「実務に即した工夫」が重要となります。部分的な改善であっても、積み重ねることによって働きやすさは着実に向上します。昭和の頃には想定されていなかった働き方が普及しつつある昨今においては、自社の実情に即した形で働き方を再設計していくことが求められるでしょう。