



すいせん

W  
 Power Alliance Tax Accountants Office  
**パワーアライアンス税理士事務所**  
*News*

編集発行人

パワーアライアンス税理士事務所  
 税理士 若杉 治  
 〒151-0073  
 東京都渋谷区笹塚3-37-1  
 第1花井ビル2F  
 TEL 03 (5365) 4744(代)  
 FAX 03 (5365) 4745  
 E-mail info@wakasugi.zei-mu.net

**12月** (師走) DECEMBER

日	1	15	29
月	2	16	30
火	3	17	31
水	4	18	・
木	5	19	・
金	6	20	・
土	7	21	・
日	8	22	・
月	9	23	・
火	10	24	・
水	11	25	・
木	12	26	・
金	13	27	・
土	14	28	・

**12月の税務と労務**

- 国 税** / 給与所得者の年末調整  
今年最後の給与を支払う時 1月6日
- 国 税** / 給与所得者の扶養控除等 (異動) 申告書及び保険料控除申告書の提出  
今年最後の給与を支払う前日
- 国 税** / 11月分源泉所得税の納付  
12月10日
- 国 税** / 10月決算法人の確定申告 (法人税・消費税等) 1月6日
- 国 税** / 4月決算法人の中間申告  
1月6日
- 国 税** / 1月、4月、7月決算法人の消費税の中間申告 (年3回の場合)  
1月6日
- 地方税** / 固定資産税・都市計画税 (第3期分) の納付  
市町村の条例で定める日
- 労 務** / 健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届  
支払後5日以内

**ワンポイント 国外財産調書制度**

海外資産を把握するため、12月31日時点で国外財産の合計が5千万円超の居住者が、その種類、数量、価額、所在等を記載した調書を翌年3月15日までに税務署長に提出する制度。期限内に提出した場合には、記載した財産に所得税等の申告漏れがあったときでも、過少申告加算税が減額される特例等が設けられています。

# 弱い会社の経営戦略

中小企業者の経営相談を長年行ってきたA氏は、弱い（業績不振）の会社の原因は、次のような点にあると指摘します。

- ・ 戦略と戦術の区別がつかず繰り返し戦術（作業）が大事だと思っている。
- ・ 社長が責任を持って担当すべき役割（戦略を練ること）を理解していない。
- ・ 戦略には、強い会社の戦略と弱い会社の戦略の二通りがあるが、その事を知らない。

競争社会において、自社が他社に勝つためには、社長が経営の原理・原則を知っておく必要があります。

今回は、弱い会社の経営戦略について考えていきますが、その前に会社の経営力及び会社を取り巻く環境について、触れていくことにします。

## 1 経営力のおさえ方

まず、会社の経営力とはどういうことかということや、経営の全体像を明らかにしておきます。

### (1) 経営の目的

人は食事から取るカロリリーをエネルギーにして生きていますが、会社は商品・優良なサービスをお客様に提供し、お金を貰い粗利益（儲け）を出し生存在しています。

この事から、経営の目的は利益を出すこと、という答えになります。更に考えていくと、お客様を創り出し、その数を増やし利益を出すことになり

ます。当然、多数の競争相手もお客様を増やそうと努力しています。

したがって、自社はお客様が多いか少ないかの問題は、競争相手と比較（相対的に判断）してどうかの問題となります（市場占有率の問題）。

繰り返しになりますが、経営の目的は、お客様を創り出し、お客様占有率で一番を目指すことです。

### (2) 目的を果たすには

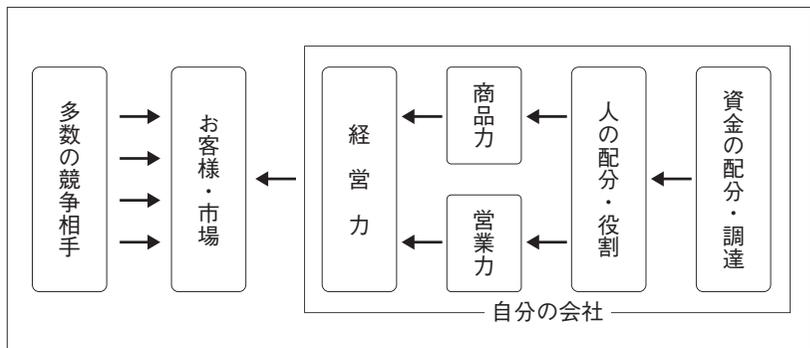
目的を果たそうとすると、自社の経営を構成する要因について検討することになります。要因には、①営業力、②商品力（商品・優良なサービス）、③組織（人の配分・役割）、④資金、があります。

これらの構成要因を捉えた上で自社にふさわしい目標を決めていきます。

### (3) 目標の決め方

目標の決め方では、何を（商品対策）、どこで（営業地域対策）、誰に（業界・客層対策）、どういう売り方を（営業対策）、繰り返し買ってもらう（お客様維持対策）、人員の採用・役割

図1 経営の全体像（イメージ）



分担（組織対策）、資金の調達・配分（財務対策）を検討していきます。

#### (4) 目標の達成

この目標を達成する効果的なやり方が戦略です。あとは戦略を決めた上で、力強く実行（これを戦術といいますが）に移し、業績を上げていきます。

経営力を中心とした経営の全体像（図1）で以上のことを確認してください。

## 2 弱い会社の戦い方

自社の経営戦力を把握したら、次にその戦力で相手企業とどう戦うかです。

### (1) 事例研究

問 年商一〇億円の会社A、B社がある。お客様は両社とも五〇〇社。商品や粗利益、一社当たりの取引高は同じ。  
A社は一県（C県）だけで営業し、B社はC県を含め四県で営業している。A社とB社どちらが利益性が高いか。  
答 A社。  
新しいお客様を創るには、多くの経費が掛かります。しかし、それが難しい……。

そのような場合は、自社の戦力を重点的に投入する。事例では、A社は地域にお客様を集中したこと、相手企業をC県において上回ることとなった（市場占有率の原則に適合させた）ことを表しています。

「二位営業有利の原則」、「一位集中の原則」、「一位経費割安の原則」等、これらは特定の何かに集中したことで生じる効率上昇の効果をいいます。勿論、商品・サービス、客層に集中することでもこのことは生じます。

この法則の理論的根拠になっているのが、一九一四年のフレデリック・ランチェスターの「戦闘時における力関係はどのように決まるか」の研究論文です。後に、「競争の原理」と呼ばれ、日本の中小企業経営者の経営戦略として研究のテーマに取り上げられてきました。

### (2) ランチェスターの法則

大企業は中小企業より確かに強い。いや、大企業は中小企業より全体的に強い、と言い換えたい方が良くも知れません。ということ、中小企業が全体的

にみると、劣勢であるという事ですが、そうであっても、やり方次第では部分的に優勢に立てることを意味しています。

つまり、大企業と中小企業が全面戦争を展開すれば、大企業が圧倒的に強い。

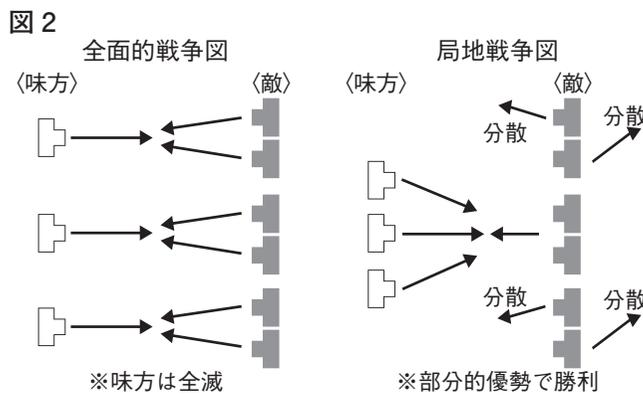
しかし、大企業と中小企業が局地戦争になった場合、中小企業がその戦場に戦力を重点投入し、相手の戦力を上回れば、その範囲内で強者になることができます。

これがランチェスターの法則です（図2参照）。

### (3) 弱い会社の戦い方

自社の業績向上のため、「競争の相手」と「競争の場所」を明確にする。つまり、「誰と」、「どこで」戦うのかを選定することが重要であることは理解いただけたでしょうか。では、具体的にどう取り組むのかとなると、一概には言えません。  
自動車メーカーのトヨタ自動車のみならず、国内であれば、日産、ホンダ、スズキ等、世界ではGM、メルセデス、ワーゲン等。また、EVでは中国企業と、

自動運転ではグーグルが競争相手となり、競争相手が明確とは言えませんが、また相手を見誤ると痛い目にも合います。  
どういう絞り込みにするかは、非常に難しいところです。  
しかし、どのような絞り込みをするにせよ、「戦いに勝てる戦場」を選ぶことは非常に大切であることは間違いありません。



## 外国人労働者の受入れ

外国人労働者の受入れを拡大する改正出入国管理法が今春から施行されています。そこで、ワークスモバイルジャパンが公表している「外国人労働者と働いた経験のある日本人に対する業界別意識調査」の結果をみてみましょう。

外国人労働者の受け入れについて「賛成」と回答した人は、外国人労働者と働いた経験のない人の68.5%に対して、経験がある人は74.8%と受け入れへの賛成割合が高くなっています。

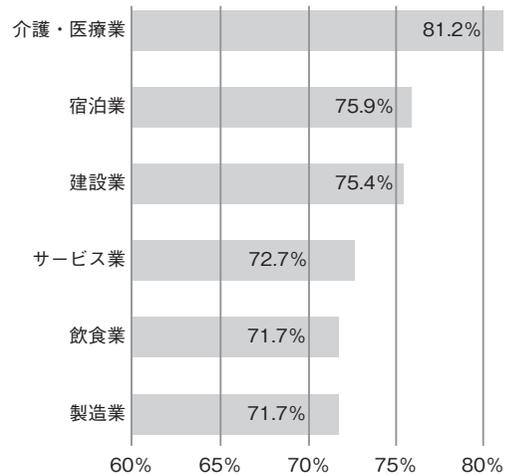
業界別でみると、最も高いのが「介護・医療業」で81.2%と、他業界に比べて高いようです(右表参照)。

外国人労働者の受け入れに賛成と回答した理由について(複数回答)は、「人手不足解消につながる」68.2%、「異なる視点を取り入れ、新しいアイデアが生まれる」40.1%、「海外の人と交流ができる」36.8

%の順で、自社の人手不足解消に期待を寄せる企業が多く、特に建設業でその割合が高いのが特長です。

なお、企業が実施した受入施策としては、「多言語業務マニュアルの準備」、「外国人労働者向け福利厚生の方策」、「日本語・日本文化研修」などが多くなっています。

業種別の会社の外国人労働者受入に対する賛成意向



## 「安売り」への対応

最近、スーパーの折り込みチラシを見る機会が減ったと思いませんか。新聞の発行部数が減少しているのに、連動して折り込みチラシも減っているからです。

一方、宅配で新聞を取り続けている人も、これまでチラシで把握していた特売情報が、スマートフォンでチェックすれば済む時代になりました。

チラシ特売の退潮とともに、流通業界で台頭してきているのが、「エブリデイ・ロー・プライス(毎日安売り)」という価格戦略です。

チラシや店舗の運営経費を徹底的に省き、浮いた経費を原資に店頭売価を引き下げる、体力勝負の大手の戦略です。

中小企業は同じ土俵では勝つのは難しいので、消費者の「本物志向」に徹していくのも一つの生き方でしょう。

## 財政とは？

政治経済評論家・I氏に「財政とは何か」と聞くと、財政とは「××を○○したもの」と明確に答えます。

さて皆様は、××や○○をどう答えますか？(答えは最終行)。

I氏はさらに、「政治(政治の役割)とは何か」について、次のように話します。

「政治の役割は、国民からどのようにお金を集め、そのお金をどのように使うかを決めることである。お金以外では、国民が共同生活を行うためのルール(法律)を作って、それを実施すること(立法と行政)」と言います。

財政に話を戻しますが、財務省は毎年、「日本の財政関係資料」という小冊子(無料)を発行しています。中小企業経営に影響するニュースを読む際にも、この冊子を手元に置いておくくと便利です。

(答え 財政とは、「政治」を「数値化」したもの)