

〔論 説〕

同族会社の視点から考察する労働分配率の問題点と 役員報酬の生産性指標に関する提言

土 屋 清 人

1. 問題の所在

企業にとって生産性とは、いかに少ない投入量（額）で、より多くの産出量（額）を産み出すかを示す指標である。生産性をアップさせれば付加価値が多くなり、企業に恩恵をもたらすといわれている。では、産み出された付加価値は、最終的に誰に帰属するのであるだろうか。

のちに述べる通り、日本では企業の大半を中小企業が占めている現状にあり、そのなかでも中小企業の多くが同族会社である。同族会社ということは、社長が経営者であると同時に株主であり、役員が社長の一族で構成されている場合が多い。そのため、同族会社では、社長一族が役員報酬を調整し、税務戦略を駆使しながら経営を行っているという見解がある。仮に社長一族に限られた付加価値において労働者への分配を少なくし、役員報酬という形で社長一族へ多く分配しているならば、付加価値に占める一族の役員報酬比率を算出すれば、中小企業の付加価値分配の実態が明らかになる。

一般に付加価値会計の労働分配率の計算は、人件費 ÷ 付加価値で算出されてきた。人件費とは、同族会社の役員報酬と労働者の賃金を合算したものである。だが、この労働分配率では、生み出された付加価値の行き先が不透明である。社長一族が付加価値において、どの程度の割合を手に入れているのか、これまで明らかにされることはなかった。

そのため本稿は、同族会社という特殊な労使関係の視点で、付加価値分配の現状を明らかにする指標として役員報酬の生産性を提言する。一般的に役員報酬の生産性について言及する際には、利益や配当を駆使した指標が用いられる。しかし、中小企業の場合、厳しい税法上の問題や節税戦略によって、恣意的に利益を圧縮するため、ROE（自己資本利益率）などの指標は中小企業の実態を反映しているとは言えない。

本稿で提案する役員報酬の生産性とは、役員報酬が賃金の何倍であるかを示す指標であり、数値が高ければ高いほど、付加価値における役員報酬比率が高いことを意味する。そして、数値が低ければ低いほど、付加価値における役員報酬比率が低いことを意味する指標である。役員報酬と賃金には、資産評価等のような恣意的な価値判断は介在しない。したがって、役員報酬と賃金は、財務諸表において最も信頼できる数値といえよう。この数値を使用して、同族会社における中小企業の実態に迫る。

しかし、中小企業には財務報告の厳密な義務がないため、企業ごとの経営分析ができない。そこで本稿では業種別ごとの財務データを利用することにより、役員報酬の生産性を数値化する。これにより、業種別においてどの業種が、役員報酬の生産性が高いか低いか、

つまり少ない賃金で多くの役員報酬を生み出しているか、また低い役員報酬で重責を担っている業種が明白になる。

これまで労働分配率は、付加価値計算において変動費や限界利益率を求めなければ算定できなかった。しかし、本稿で提唱する役員報酬の生産性は、損益計算書の数値を使用することによって簡単に算出できることを論証した。この点は、付加価値会計において新たな視点を付加したものと判断する。

2. 労働分配率の問題点

2.1. 中小企業の位置づけと同族会社の特殊な経営手法

はじめに、大企業、中堅企業、中小企業の定義を確認しておく。定義は表 1「中小企業の定義（資本金別）」の通り、資本金をベースに分類する。つまり資本金 10 億円超を大企業とし、資本金 1 億円超から 10 億円以下を中堅企業、資本金 1 億円以下を中小企業⁽¹⁾とする。

総務省が発表している数値をもとに、「企業数及び常用雇用者数（資本金別）」をまとめたのが表 2 だ。これをみると、我が国が中小企業によって支えられている実態がはっきり確認できる。ちなみに表 2 は総務省のデータをベースに使用しているため、若干中小企業

表 1 中小企業の定義（資本金別）

分類 \ 項目	資 本 金
大 企 業	10 億円超
中 堅 企 業	1 億円超から 10 億円以下
中 小 企 業	1 億円以下

資料：租税特別措置法第 42 条の 3 の 2 を参考に作成

表 2 企業数及び常用雇用者数（資本金別）

資本金別 \ 項 目	企 業 数	常 用 雇 用 者 数 (人)
大 企 業 (10 億円以上)	5,919 (0.3%)	10,282,986 (25.1%)
中 堅 企 業 (1 億以上～10 億円未満)	25,011 (1.4%)	6,672,521 (16.3%)
中 小 企 業 (1 億円未満)	1,746,361 (98.3%)	24,022,982 (58.6%)

資料：総務省「令和 3 年経済センサス-基礎調査速報集計」より作成

注：資本金不詳の企業を含むため、各階級の計は合計と一致しない

資本金不詳企業は資本金 1 億円以下に含めた

(1) 中小企業の定義は法人税法の中小法人の資本金をベースに、大企業に定義においては(株)日本政策投資銀行「2022 年度地域別設備投資計画調査」を参考にした。

等の定義が変わるが、ここでは大勢に影響はないものと判断する。

まず常用雇用者数に着目してほしい。中小企業は全体の58.6%を雇用しており、日本国民の生活を支えていることは明らかだ。しかし、一方企業数では1%に満たない大企業が、25.1%を雇用。つまり1/4を占めており、1企業当たりの常用雇用者数の多さがうかがえる数値となっている。

次に、これらの大企業、中堅企業、中小企業がどの程度の利益を計上し、法人税等を納めているか確認する。実は、国税庁の統計資料を見ると中小企業の多くが欠損法人となっている。欠損法人とは、赤字の累積があり、単年度が黒字になっても所得が発生しないため、法人税等⁽²⁾が課税されない法人をいう。

表3「欠損法人割合（2021年度）」を見ると、全法人の62.3%が欠損法人であることがわかる。特に中小企業においては、61.9%が法人税等を納めていないのだ。連結法人においては37.2%、中堅企業において27.3%が法人税等を納めていない。なぜ、特に中小企業において、法人税等を納めない現状が発生するのか。それは、中小企業特有の経営方針、節税対策があるからだ。

表3 欠損法人割合（2021年度）

（単位：社）

項目	企業	中小企業	中堅企業	大企業	連結法人	合計法人
資本金（円）		1億以下	1億超～10億以下	10億超	-	-
法人数		2,829,899	12,126	4,657	1,836	2,848,518
欠損法人数		1,752,543	3,319	1,056	683	1,757,601
欠損法人割合（%）		61.9	27.3	22.7	37.2	62.3

資料：国税庁「〔第147回〕国税庁統計年報書（令和3年度版）」大蔵財務協会より作成

中小企業の独特の経営とは、タックスプランニングや節税効果を狙った方法である。中小企業の場合、多くが未上場のため、配当金は総合課税となり、所得税率が適用され最大55%の税率が課される。一方、上場企業の配当は申告分離課税を選択すれば、20.315%で済む。したがって、中小企業では配当金の活用メリットがないので、役員報酬を調整する方法が頻繁に活用される。配当金が総合課税されるより、給与所得控除を利用できる役員報酬を活用する方が、メリットがあるというわけだ。

なぜ、このように役員報酬の調整が可能かといえは、同族会社であるからに他ならない。同族会社の定義は、法人税法第2条第10号に規定されている。すなわち「同族会社とは、株主等の3人以下並びにこれらと政令で定める特殊の関係のある個人及び法人がその会社の発行済株式又は出資の総数又は総額の100分の50を超える数又は金額の株式又は出資を有する場合その他政令で定める場合におけるその会社をいう。」となっている。

政令に定める特殊の関係にある個人は、同族関係者の範囲として、法人税法施行令第4

(2) 当然であるが地方税の均等割りは発生している。

条に「一 株主等の親族、二 株主等と婚姻の届出をしていないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者、三 株主等(個人である株主等にに限る。)の使用者」等と列挙されている。

血縁関係の視点で捉えると、同族関係者とは、株主等の親族(民法725条にて定められた「配偶者」「6親等内の血族」「3親等内の姻族」)といえる。親族などの特殊の関係にある者で株式の50%超を保有するということは、親族のリーダーが会社の権力を掌握することを意味する。本稿では、同族会社における経営者及びその親族を同族会社一族(または一族)と呼ぶことにする。

そして、会社法第309条1項では、株主が持ち株比率50%超によって得られる権限が定められている。すなわち「株主総会の決議は、定款に別段の定めがある場合を除き、議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の過半数をもって行う。」ことが規定されている。

つまり、同族会社であれば、株主である経営者が一族を取締役に選任することも可能となる。取締役の選任・解任など会社の意思決定の大部分を株主である経営者が決定することができるわけだ。

仮に一族以外の者を取締役にしても、解任は株主総会の決議で行うため、株主の意に反する者は、即解任することができる。更に、役員報酬は、会社法では「定款または株主総会の決議によって定める」となっており、多くの企業では株主総会の決議によって決定している。また、株主総会で予め役員報酬の総額のみを決め、取締役会で各々の役員報酬を決定する方法もある。

したがって、同族会社であれば同族会社一族に対して高額な役員報酬を設定することが可能となる。逆に一族以外の役員に対しては、低い役員報酬を設定できるわけだ。これは労働者の賃金においても同じである。同族会社一族に優しく一族以外に厳しく賃金格差をつけることができるのだ。これが、同族会社における中小企業の特殊性であり、日常行われている経営手法である。

一族の役員報酬や賃金を高く設定する理由は、法人税等を納めることを極力回避したいという思惑が働くからだと言われている。特定の株主が持ち株比率50%超を所有して代表取締役就任していれば、自分の役員報酬、妻や息子の役員報酬や賃金を高く調整して、法人税等の節税対策を行うことも可能である。自分の役員報酬以外に妻や息子の役員報酬や賃金を調整する理由は、給与所得控除額の上限が低くなっているためだ。所謂、所得分散を行い、一族の納税額をトータル的に抑える方法を取り入れるためである。

この点については、加藤寛元千葉商科大学学長を会長とした平成8年税制調査会「法人課税小委員会報告」において指摘されている。すなわち「役員報酬に関連し、企業の経営者とその親族等に過大な報酬を支払うことにより所得の分散を図っているといった問題や、簿外の収益から役員に対し定期的な金銭の支払いがある場合の課税上の取扱いを明確化すべきではないかといった問題の指摘がある。こうした問題については、課税の公平を確保する観点から、できる限り法制上の整備によって解決を図ることが適当である。」と論じている。

また「我が国の法人を諸外国と比較してみると、赤字申告法人の割合が高いこと、人口対比での法人数が多い」点も指摘している。税制調査会において指摘されていることは、先に確認したように同族会社であるが故に可能なことが理解できよう。このような特殊な

経営は、上場企業以外で行われる傾向がある。なぜならば、株価の影響を受けないからである。上場していれば、より多くの利益を稼ぐ必要があるだろう。しかし、未上場企業であれば、多くの利益よりも不必要な税というキャッシュ・アウトを抑制したいものだ。まして、相続問題が発生すれば、純資産価額方式を用いなければならない。また一株当たりの評価額を低くするには、身内の役員報酬や賃金を高額にして所得分散した方が得策といえよう。しかし、このような視点は、会計学の中では扱われない領域である。

2.2. 役員報酬等で赤字にした場合の付加価値計算

付加価値の計算方法には2つの方法がある。控除法と加算法の2種類である。これら2種類の計算式は、研究機関等によって多少異なる場合があるので、ここでは、公益財団法人 日本生産性本部・新たな付加価値分析に関する研究会が編集した『高付加価値経営にむけた今日的な付加価値概念』⁽³⁾の計算式を用いる。ここでは、控除法の計算式は、「付加価値＝売上高－前給付（売上原価＋販売費及び一般管理費－人件費－減価償却費）±付加価値調整額」となっている。また、加算法の計算式は、「付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費」となる。

どちらの計算方式においても付加価値は変わらない。ただ、「加算法は付加価値の分配された結果の集計であり、統計などのように事後的に把握する便宜的な計算方法であり、控除法が適用できない場合にもちいるもの」とされている。したがって、その調整を行うにあたって控除法には付加価値調整額という項目がある。

先程確認した同族会社に利用される節税効果を狙った同族会社一族の役員報酬等の調整を加算法に当てはめて考察すると、以下のようになる。

付加価値＝営業損失＋人件費＋減価償却費

つまり、人件費で赤字（営業損失）を作っても付加価値は変わらないのである。
この点を例示で考察すると以下の通りになる。

例示

営業利益が10円、人件費が60円、減価償却費が30円の場合の付加価値は100円になる。
つまり付加価値100円＝営業利益10円＋人件費60円＋減価償却費30円となる。

仮に営業利益に対して税金が課税されるのを回避したい場合、同族会社では次のような節税方法が用いられる。それは、一族の役員報酬等を20円アップして人件費を80円（60円＋20円）に増額する方法である。

その結果、営業利益はマイナスになり▲10円、人件費が80円、減価償却費が30円となる。この付加価値の計算式は次の通りである。

(3) 公益財団法人 日本生産性本部・新たな付加価値分析に関する研究会 編（2019）『高付加価値経営にむけた今日的な付加価値概念』14頁、公益財団法人 日本生産性本部

営業損失▲10円+人件費80円+減価償却費30円=付加価値100円

つまり、一族の人件費を増額して赤字にしても付加価値は変わらないということだ。
付加価値の分配先が税務署ではなく一族の役員等の懐に変更されただけのことだ。

2.3. 赤字から考察する地方税の付加価値割の考え方

地方自治体は企業に対して各種の行政サービスを提供している。その行政サービスを享受している企業は、必要な費用を負担すべきという考えから、法人事業税が課せられている。2004年3月までの法人事業税の課税標準は、法人の所得であった。2.1.「中小企業の位置づけと同族会社の特殊な経営手法」で確認したように欠損法人の割合も6割を超えている。そのため、法人事業税の徴収に限界が生じていることが、かねてより問題視されてきた。

そこで、地方自治体は課税標準を所得から法人の事業活動規模をも加味する応益課税の考え方に基づき外形標準課税を導入した。外形基準としての課税標準の考え方としては、資本金又は出資金、売上高、収入金額、事業所家屋面積、事業所用地面積、従業員数、給与総額、付加価値(加算法、控除法)など様々なものがある。

法人事業税は、従来の所得割の他に、資本割と付加価値割⁽⁴⁾を加えることにより、地方財政の安定的徴収源の確保を行ったのだ。

この付加価値割では赤字をどのように捉えているかを確認する。付加価値割の算定にあたっては、まず付加価値額を算出する。以下の式になる。

付加価値額⁽⁵⁾ = 収益配分額 (①報酬給与額+②純支払利息+③純支払賃借料) ± 単年度損益

上記の算式で見ると、赤字に該当する部分は±単年度損益のところに示されている。つまり、単年度損失(赤字)が生じた場合は、収益配分額からマイナスしろということだ。仮に単年度損失≥収益配分額であるならば付加価値額はゼロとなる。

ただ、収益配分額(①報酬給与額②純支払利息③純支払賃借料)のうち多くを占めているものは、①報酬給与額である。報酬給与額とは、役員報酬、給与、賞与、退職金等の合計額をいう。同族一族の役員報酬等を多くすることによって赤字に移行させる中小企業の独特な税務戦略が想起できよう。ある意味、地方自治体は企業が報酬給与額によって単年度赤字を作り出すことを見越しているともいえる。

更に面白いことに、報酬給与額が収益配分額の70%相当額を超える場合には、収益配分額×70%を雇用安定控除額とする。そして報酬給与額から控除し、付加価値額を圧縮する処置を地方自治体自らが認めている。つまり、付加価値額が大きくなることを地方自治体自らが抑制していることを意味する。地方自治体が企業の納付を慮っており、付加価値額に占める報酬給与額がいかに多いか、地方自治体が認識しているからに他ならない。この処置の存在こそ、地方自治体が企業の報酬給与額を利用し単年度を赤字にしていることを見抜いている証ではなかろうか。

(4) 東京都の場合の税率は、所得割1.18%、付加価値割1.26%、資本割0.525%(令和4年税制改正時点)

(5) 付加価値額の計算においては、単年度ベースで計算し、繰越欠損金の調整は認められない。

つまり、地方自治体が課税する事業税の付加価値割においても、先に見た付加価値の加算方式のように基本的に単年度が赤字になっても付加価値は大きく変化しないのである。そして付加価値の多くを占めるものが、報酬給与額、いわゆる人件費（主に役員報酬と賃金等）ということになる。

2.4. なぜ労働分配率の人件費が役員報酬と賃金の合算なのか

労働分配率の計算において、相反する労使関係にある役員報酬と賃金を合算して計算することを是としてきたのか。実は政府も経済政策を決定する際に国民総所得をベースにした労働分配率を指標として活用してきた経緯がある。その例として令和3年11月内閣官房の新しい資本主義実現本部事務局が作成した「賃金・人的資本に関するデータ集」の一部である図1「国際的に見た労働分配率の低下傾向」を見るとわかる。

タイトルの下に労働分配率の算出方法が明記されている。すなわち労働分配率は雇用者報酬を国民総所得（GNI）で割った値と示している。つまり、 $\text{雇用者報酬} \div \text{国民総所得 (GNI)} \times 100$ ということだ。そして、雇用者報酬とは何かは、注書きに「生産活動から発生した付加価値のうち労働を提供した雇用者への分配額」と明記されている。独立行政法人 労働政策研究所・研修機構によると、雇用者報酬とは「生産活動から発生した付加価値のうち労働を提供した雇用者への分配額をさす。ここでいう雇用者とは、産業、政府サービス生産、対家計民間非営利サービス生産を問わずあらゆる生産活動に従事する就業者のうち、個人事業主と無給の家族従事者を除くすべての者であり、法人企業の役員、特別職の公務員、議員等も雇用者に含まれる⁽⁶⁾。」と記述されている。つまり、就業者の賃金、法人企業の役員等であることがわかる。

政府は、国際間の労働分配率の比較において、国民総所得をベースにした労働分配率（ $\text{雇用者報酬} \div \text{国民総所得 (GNI)} \times 100$ ）を使用するため、当然に分子の雇用者報酬には、的確に把握可能な報酬等は計上しなければならない。つまり、役員報酬と賃金を分ける必要は全くないことがわかる。

この政府が使用する労働分配率の算定法が、企業の労働分配率にも適用されたようだ。しかしながら、中小企業においては、国民総所得ベースの労働分配率の算定方式のように、分子に同族会社一族の役員報酬と労働者の賃金を合算して使用することは、かなり問題がある。

理由は、役員報酬を得る取締役と賃金をもらう労働者は法律上異なるからだ。取締役は企業と委任契約によって締結されているが、労働者は雇用契約によって企業に雇われている。労働基準法第9条には労働者の定義が明記されている。すなわち「この法律で「労働者」とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者をいう。」と規定されている。

中小企業の多くが同族会社であり、株主と経営が一致しているため、労働者は株主であり経営者である代表取締役の命令には基本的服従せざるを得ない関係にある。同族会社においては、取締役の多くが一族で固められる傾向が強い。更に、2.1. で確認したように税

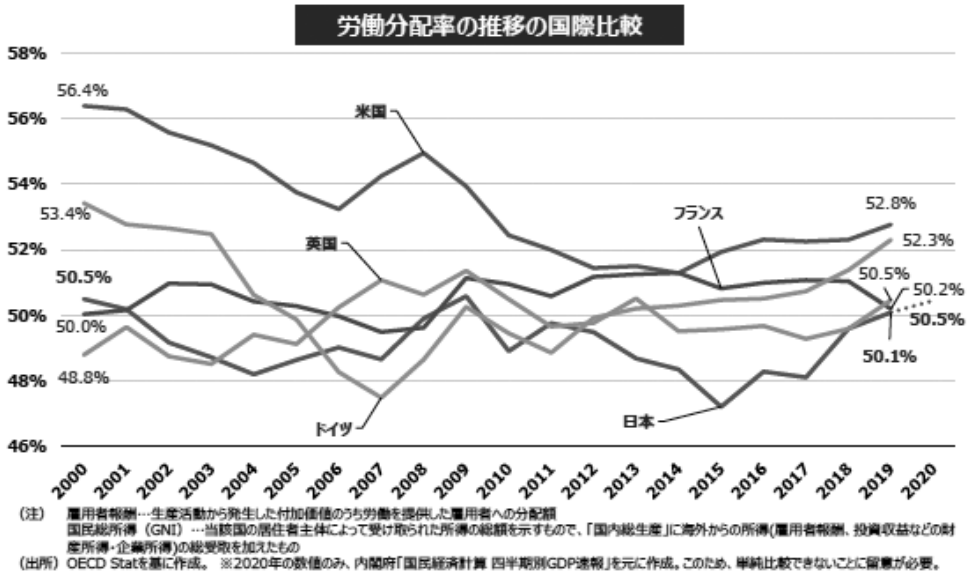
(6) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 HP <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/yougo/d03.html>（閲覧日：2024年5月3日）

務対策の面から一族の役員報酬等の調整が行われる。これによって、税のキャッシュ・アウトを抑制する。雇い主の立場にある一族取締役と使われる労働者は相反する立場にいるともいえる。このような関係性の中で役員報酬と賃金を合算するような労働分配率を計算して、どのような意味があるのか、甚だ疑問である。

中小企業の同族経営の特殊性を鑑みた場合、中小企業の付加価値分配の実態を把握するためには、同族会社一族の役員報酬等と一族以外の賃金に区分して付加価値分配率を計算することが必要ではなかろうか。

図1
国際的に見た労働分配率の低下傾向

○ 先進国の労働分配率（雇用人報酬を国民総所得（GNI）で割った値）は、趨勢的に低下傾向。この点の一つの背景となつて、各国において、資本主義の見直し、民主主義の危機といった議論が生じている。



資料：令和3年11月内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局「賃金・人的資本に関するデータ集」より一部抜粋
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryou1.pdf（閲覧日：2024年4月29日）

3. 労働分配率と賃金分配率格差から捉える役員報酬の生産性

3.1. 中小企業における財務データ開示の問題点と業種別分析の重要性

上場企業であれば、有価証券報告書の作成が義務付けられ、誰でも閲覧が容易くできる。実はあまり知られていないが、非上場企業も決算公告の義務がある。では上場企業以外の企業の場合、有価証券報告書のような報告義務があるのか。実は、会社法第440条1項に「株式会社は、法務省令で定めるところにより、定時株主総会の終結後遅滞なく、貸借対照表（大会社⁽⁷⁾にあっては、貸借対照表及び損益計算書）を公告しなければならない。」と明記されている。また、仮に公告を怠った場合、または不正の公告等をした際には、会社法第976条において「100万円以下の過料に処する。」と規定されている。しかし、多

くの非上場企業は決算公告を行っていない。また、公告を行っていないからといって罰金を支払った等の話も聞かない。このような状況を踏まえ、特に中小企業には公告義務はないと一般的には思われている。

また、仮に公告をしたとしても、中小企業の場合は貸借対照表のみが公告対象であることを鑑みると、果たしてこの決算公告にはどの程度の意味があるというのか。貸借対照表に限定している理由を推測すると、債権者保護の意味合いが想定される。経営破綻した場合に、どの程度の財産が残っているのか確認するためには、貸借対照表は貴重な情報となるからだ。だがここで、中小企業の貸借対照表の情報が適正であるかが問題となってくる。

中小企業の会計を考えると、現金残高が適正であるのか、また売掛金が本当に回収できるのか、社長への貸付金など回収可能性はあるのか等、換金性が担保される資産であるか否か定かではない。また、貸借対照表だけでは、それぞれの勘定科目の詳細が不明なため、情報の信ぴょう性も低い。したがって税務申告書でも貸借対照表の事実を明確にするために、勘定科目内訳明細書の添付が義務付けられている。このことから単に貸借対照表を情報開示すれば良いという話にはならない。このように考察すると、決算公告を行っている中小企業の情報を取得しても価値はあまりないように考えられる。このようなバックグラウンドを所管行政庁も了承済みのため、会社法第 440 条 1 項に違反してもペナルティを課さないのかも知れない。

中小企業の決算公告を見ても情報価値がないので、中小企業の財務分析は業種別に行うことが効果的である。本稿では 1966 年の初版発行以来 4 年ごとに改定が行われ定評がある『第 14 次業種別審査辞典』（以下、審査辞典という）を活用する。審査辞典において掲載されている財務データは、TKC 経営指標から作成されたものである。この TKC 経営指標には資本金 1 億円以上の企業も含まれている。しかし、圧倒的な中小企業数がベースになっているため、業種別における中小企業の財務数値を把握することが可能だ。

審査辞典の各業種の貸借対照表・損益計算書および経営分析表には、1 社当たり平均額の B/S・P/L が作成される。また、売上高から売上高営業利益率、限界利益率、労働分配率、役員報酬等額、平均従事員数まで提示されている。なお、審査辞典であれば、多くの図書館で閲覧可能なため、普遍的資料として扱える。したがって、審査辞典のデータをもとに、一定の条件を付加することによって、賃金分配率等をシミュレーションすることができる。

3.2. 労働分配率の算定に必要な計算要素

はじめに労働分配率の算定に必要な計算要素を確認しておく。必要な計算要素は、①売上高②限界利益率（付加価値利益率）③人件費の 3 要素である。図 2「労働分配率とは」を参照されたい。

売上高から変動費を差し引いた限界利益（付加価値）に対して、人件費が何%占めているかを見る指標が労働分配率である。したがって、売上高に限界利益率を乗ずれば限界利

(7) 大会社とは、会社法第 2 条 6 号において規定されており、次に掲げる要件のいずれかに該当する株式会社をいう。すなわち、最終事業年度に係る貸借対照表に、資本金として計上した額が 5 億円以上であること、あるいは、貸借対照表の負債の部に計上した額の合計が 200 億円以上である株式会社である。

益（付加価値）がわかる。

図2 労働分配率とは



労働分配率とは

$$\text{人件費} \div \text{限界利益 (付加価値)} \times 100$$

 ※限界利益 (付加価値) がいくらかは

$$\text{売上高} \times \text{限界利益率}$$
で算出できる

審査辞典は4年ごとに改定を行うものであり、データが2018年度⁽⁸⁾のものである。

ガソリンスタンドを例にとって説明する。労働分配率に必要な項目を集計したものが表4「ガソリンスタンド労働分配率」である。

はじめにこの表のポイントを説明する。まず、ガソリンスタンドを全企業と黒字企業に分類し、それぞれの財務データ（平均売上高等）が示されている。平均とは、それぞれの企業集計数により、1企業あたりの平均を算出したものである。また、平均従事員数（従業員である社員、パート・アルバイト、と常勤役員）も記載されている。なお、人件費は、損益計算書と売上原価内訳書に記載されている人件費に該当するものをピックアップして使用する。なお、本稿で見ているのは、黒字企業ではなく全企業である。同族会社の場合、恣意的に一族の役員報酬を調整する税務対策を利用することが多い。したがって赤字企業を含めた全企業を分析することによって、中小企業の実態をリアルに捉えられるからだ。

では、全企業を例に挙げ、労働分配率の計算過程をみる。労働分配率の計算目的は、限界利益（付加価値）の中に何%の人件費が占めているかを示すためだ。したがって、①売上高に対して②限界利益率を乗ずることにより、③限界利益（付加価値）がわかる。この③に対して④人件費がどの程度占めているのか、これが⑤労働分配率になる。人件費は、A 役員報酬、B 役員外販管人件費、C 労務費の合計金額⁽⁹⁾である。これについては、人件費の明細（ガソリンスタンド）を参照されたい。このような手順で計算すると、労働分配率は全企業の場合53.7%であり、黒字企業場合は52.9%になる。

(8) COVID-19が2019年末から中国にて発症し、その後日本経済も大打撃を与えたことを考慮すると、2018年度データはCOVID-19の影響を受けていない年度なので、ある意味業種の特徴を反映したデータといえる。

表4 ガソリンスタンド労働分配率

(単位：千円)

年度・項目 財務データ	2018	
	全企業	
	1,590 件	11.6 名
	黒字企業	
	802 件	15.4 名
①売上高	445,907	641,442
②限界利益率	17.5%	17.3%
③限界利益	78,034	110,969
④人件費	41,940	58,670
⑤労働分配率 (④÷③×100)	53.7%	52.9%

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

〔第14次〕業種別審査辞典 第3巻(株) きんざい 2020年, 1053から1054
頁より作成

注) ③⑤は独自に計算

3.3. 賃金分配率の算定方法および労働分配率と賃金分配率の格差

次に賃金分配率を見ていく。賃金分配率の目的は、付加価値に占める同族会社一族以外の賃金割合の算出である。したがって、人件費から一族の役員報酬を差し引いた賃金を計算し、その賃金が限界利益（付加価値）に対して何%を占めているか、それを示すものが賃金分配率である。

では、賃金分配率はどのように計算すればよいのであろうか。これは、先に示した人件費の明細に対して一定の条件を加えることによってシミュレーションが可能となる。

図3「賃金分配率とは」を参照されたい。

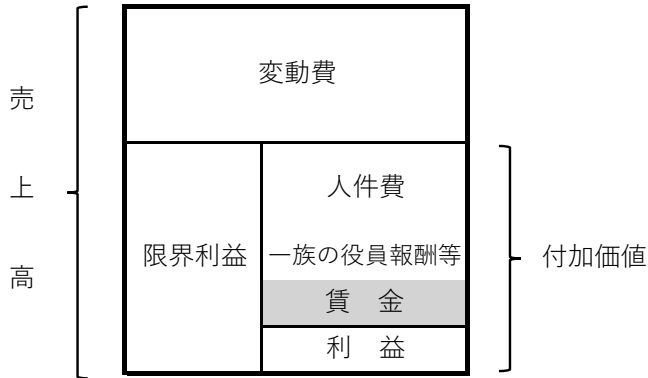
まずは、一族の役員報酬がいくらであるかを明らかにしなければならないのだが、しかし、審査辞典に掲載されていないため、人件費において一定の条件設定を行う必要がある。先に見た表5「人件費の明細（ガソリンスタンド）」における、A 役員報酬を一族の役員報酬と仮定する。したがって一族以外の賃金はB 役員外販管人件費 + C 労務費となる。つまり、賃金分配率の計算式は、 $D \text{ 賃金} \div \text{限界利益} \times 100$ となる。

例えばガソリンスタンドの全企業の賃金分配率を算出するためには、まず賃金を把握する必要がある。表6「賃金の明細（ガソリンスタンド）」を見ると、全企業の場合D 賃金（32,994千円）は、B 役員外販管人件費（32,400千円）+ C 労務費（594千円）となる。表7「ガソリンスタンド賃金分配率」を見ると全企業の賃金分配率は、 $D \text{ 賃金} (32,994 \text{ 千円}) \div \text{限界利益} (78,034 \text{ 千円}) \times 100$ により、42.3%となる。

黒字企業の賃金分配率は42.5%になる。賃金分配率を算出することにより、一族以外に

(9) 労働分配率の計算において、分子の人件費には、法定福利費や研修教育費、賞与引当金等を含める考え方もある。しかし、そのような細かいことはここでは敢えて捨象する。損益計算書から明確に人件費勘定（役員報酬、役員外販管人件費、労務費）と思われるものだけを使用して算出した方がシンプルになるからである。恣意性を排除する計算に筆者は力点を置いているためである。

図 3 賃金分配率とは



賃金分配率とは

$$\text{賃金} \div \text{限界利益 (付加価値)} \times 100$$

表 5 人件費の明細 (ガソリンスタンド)

(単位：千円)

内訳 \ 項目	全企業	黒字企業
A 役員報酬	8,946	11,524
B 役員外販管人件費	32,400	46,171
C 労務費	594	975
D 人件費 (A+B+C)	41,940	58,670

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会
 『〔第 14 次〕業種別審査辞典 第 3 巻』(株) きんざい 2020 年, 1053 頁より作成

表 6 賃金の明細 (ガソリンスタンド)

(単位：千円)

内訳 \ 項目	全企業	黒字企業
A 一族の役員報酬	8,946	11,524
B 役員外販管人件費	32,400	46,171
C 労務費	594	975
D 賃金 (B+C)	32,994	47,146

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会
 『〔第 14 次〕業種別審査辞典 第 3 巻』(株) きんざい 2020 年, 1053 頁より作成

表7 ガソリンスタンド賃金分配率

(単位：千円)

年度・項目 財務データ	2018	
	全企業	黒字企業
	1,590 件 11.6 名	802 件 15.4 名
①売上高	445,907	641,442
②限界利益率	17.5%	17.3%
③限界利益	78,034	110,969
④賃金	32,994	47,146
⑤賃金分配率 (④÷③×100)	42.3%	42.5%

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

〔第14次〕業種別審査辞典 第3巻〕(株) きんざい, 2020年より作成

どの程度の付加価値を分配しているか明らかになった。では、労働分配率と賃金分配率にどの程度の開きがあるのか、表8「ガソリンスタンドの労働分配率と賃金分配率の開差」を参照されたい。全企業から見てみる。労働分配率は53.7%であるが、賃金分配率は42.3%になる。開差が11.4ポイントとなる。一方黒字企業は、労働分配率が52.9%、賃金分配率は42.5%となり、開差は10.4ポイントとなる。全企業も黒字企業も開差としては、あまり変わらないことがわかる。

表8 ガソリンスタンドの労働分配率と賃金分配率の開差

企業	項目	全企業	黒字企業
	労働分配率	53.7%	52.9%
	賃金分配率	42.3%	42.5%
	開差 (ポイント)	11.4	10.4

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

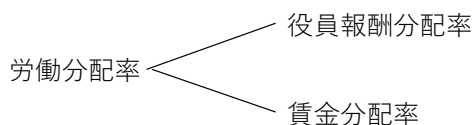
〔第14次〕業種別審査辞典 第3巻〕(株) きんざい, 2020年より作成

3.4. 役員報酬の生産性に関する計算方法

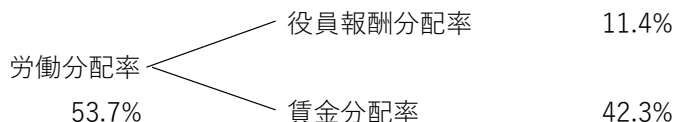
労働分配率と賃金分配率の格差が何を示しているのか、これがポイントになる。

この開差(11.4ポイント)は一体何を意味しているのか。開差は一族の役員報酬分であるということだ。表6のA一族の役員報酬(8,946千円)が表7の③限界利益(78,034千円)に対して11.4%(8,946千円÷78,034千円×100)という意味である。

つまり、下記に示すように労働分配率とは、役員報酬分配率と賃金分配率の2つに分類することが可能ということになる。



上記の図にそれぞれの分配率を記入すると下図になる。この比率を用いて役員報酬の生産性が高いのか低いのか判定する。



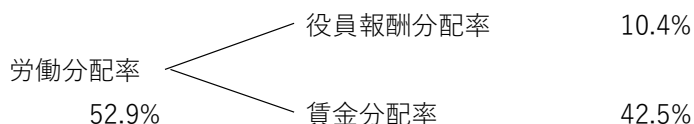
上記の図の比率をもとに次なる計算をする。つまり $11.4\% (\text{役員報酬分配率}) \div 42.3\% (\text{賃金分配率}) = 0.27$ である。この0.27という数値は、役員報酬の生産性を示している。つまり、役員報酬の生産性とは、役員報酬が賃金の何倍かということだ。一般的には役員報酬の生産性とは、企業の役員が受け取る報酬が、企業のパフォーマンス（役員報酬が効率的に資本を運用しているか）や株主価値の向上にどの程度貢献しているかを示す概念である。しかし同族会社の場合、社長が経営者であると同時に株主であるため、配当ではなく役員報酬を活用した独特の税務戦略が行われるので、ROE（自己資本利益率）では同族会社の分析には不向きである。そのため、新しい役員報酬の生産性指標が必要となるのだ。

損益計算書の数値を使用した計算式で示すと $8,946 \text{ 千円 (役員報酬)} \div 32,994 \text{ 千円 (賃金)} = 0.27$ となる。この0.27が役員報酬の生産性の意味とは、すなわち役員報酬 8,946 千円を稼ぐために賃金 32,994 千円を効果的に使用したか否かがわかるわけだ。

冒頭にも書いたように生産性とは、少ない投入量（額）で、より多くの産出量（額）を生み出すことをいう。役員報酬の生産性とは、どれだけ少ない賃金で効果的に役員報酬を生み出しているかを明らかにするための指標である。つまり、1.00 に近くなればなるほど、役員報酬の生産性が高いということになる。企業によっては、1.00 を超えることもある。もちろんその場合は、さらに役員報酬の生産性が高いということになる。逆に、ゼロに近い数値であれば、役員報酬を生み出すのに多大な賃金がかかっていることを示すということだ。

同族会社における中小企業経営の特徴として、一族の役員報酬を過大にして法人税等を圧縮する節税対策を鑑みると、役員報酬の生産性を知ることは重要である。この役員報酬の生産性指標が1.00 に近くなればなるほど、賃金分配率が低いことを意味するからだ。基本的に労働分配率の計算において、付加価値計算の手続きは必要不可欠であるが、本稿で示した役員報酬の生産性に必要なものは、役員報酬と賃金の額である。変動費の計算や限界利益率などは必要ない。役員報酬と賃金は損益計算書を見れば、簡単に計算できてしまうため、効果的である。

では、ガソリンスタンドの黒字企業における役員報酬の生産性は、どうか下図を基に計算してみる。



役員報酬の生産性の計算式は $10.4\% (\text{役員報酬分配率}) \div 42.5\% (\text{賃金分配率}) = 0.24$ となる。損益計算書の数値を使用した計算式で示すと、 $11,524 \text{ 千円} (\text{役員報酬}) \div 47,146 \text{ 千円} (\text{賃金}) = 0.24$ になる。

ガソリンスタンドにおける役員報酬の生産性が低い理由は、多くの労働者やアルバイトを雇用しなければ経営を維持できないからだ。表4の全企業の平均従事員数が11.6名であることから理解できよう。ガソリンの小売価格は原油価格に石油・石炭税、揮発油税、消費税が加算される等のため変動比率が82.5%と非常に高く、限界利益はかなり低くなる。そのためレギュラーガソリンの1リットルの粗利は10円といわれている業界である⁽¹⁰⁾。売上高100%から82.5%（変動比率）を差し引いた17.5%（限界利益率）のうちから、役員報酬や賃金、家賃、水道光熱費など諸々の費用を捻出する必要があるのだ⁽¹¹⁾。このため、役員報酬の生産性が低いと考えられる。

3.5. 役員報酬の生産性と計算手順の検証

3.5.1. 形成・美容外科における役員報酬の生産性と計算手順

同様な方法により形成・美容外科の役員報酬の生産性を調べてみる。はじめに労働分配率と賃金分配率の格差を確認する。表9「形成・美容外科 労働分配率」を参照されたい。形成・美容外科の労働分配率（全企業）は、①売上高158,330千円、②限界利益率が83.5%であるため、③限界利益（付加価値）は、132,206千円（売上高158,330千円×限界利益率83.5%）になり、④人件費が85,639千円（表10を参照）なので、④人件費85,639千円÷③限界利益（付加価値）132,206千円×100 = 64.8%となる。黒字企業も同様に計算すると62.1%となる。

表9 形成・美容外科 労働分配率

（単位：千円）

年度・項目 財務データ	2018	
	全企業	
	951件 15.6名	602件 16.3名
①売上高	158,330	178,996
②限界利益率	83.5%	83.5%
③限界利益	132,206	149,462
④人件費	85,639	92,763
⑤労働分配率 (④÷③×100)	64.8%	62.1%

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

『〔第14次〕業種別審査辞典 第8巻』（株）きんざい、2020年、560から561頁より作成

注）③⑤は独自に計算

(10) 一般社団法人 金融財政事情研究会 (2020) 『〔第14次〕業種別審査辞典 第3巻』1050頁、(株) きんざい

(11) 前掲書10、1054頁

表10 人件費の明細 (形成・美容外科)

(単位：千円)

内訳	項目	全企業	黒字企業
A	役員報酬	39,772	43,280
B	役員外販管人件費	41,862	46,220
C	労務費	4,005	3,263
D	人件費 (A+B+C)	85,639	92,763

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

〔第14次〕業種別審査辞典 第8巻〕(株) きんざい, 2020年, 560頁より作成

次に美容・整形外科の賃金分配率を算出する。先のガソリンスタンドで行ったようにA役員報酬を全て一族の役員報酬と仮定し計算する。表11「賃金の明細(形成・美容外科)」を参照されたい。D賃金は、全企業が45,867千円、黒字企業が49,483千円となる。賃金分配率の計算式は、 $D \text{ 賃金} \div \text{限界利益} \times 100$ となる。表12が賃金分配率の算出結果である。賃金分配率は全企業の場合34.7%であり、黒字企業場合は33.1%になる。

表11 賃金の明細 (形成・美容外科)

(単位：千円)

内訳	項目	全企業	黒字企業
A	一族の役員報酬	39,772	43,280
B	役員外販管人件費	41,862	46,220
C	労務費	4,005	3,263
D	賃金 (B+C)	45,867	49,483

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

〔第14次〕業種別審査辞典 第8巻〕(株) きんざい, 2020年, 560頁より作成

表12 形成・美容外科 賃金分配率

(単位：千円)

財務データ	年度・項目	2018	
		全企業	黒字企業
		951件 15.6名	602件 16.3名
①	売上高	158,330	178,996
②	限界利益率	83.5%	83.5%
③	限界利益	132,206	149,462
④	賃金	45,867	49,483
⑤	賃金分配率 (④÷③×100)	34.7%	33.1%

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

〔第14次〕業種別審査辞典 第8巻〕(株) きんざい, 2020年より作成

労働分配率と賃金分配率を比較する。表13「形成・美容外科の労働分配率と賃金分配率の開差」を参照されたい。全企業から見てみる。労働分配率64.8%、賃金分配率34.7%であるため、開差が30.1ポイントになる。つまり、労働分配率の半分近くが一族の役員報酬として分配されていることがわかる。

黒字企業の場合においても、労働分配率が62.1%、賃金分配率が33.1%になるので、その開差29ポイントになる。

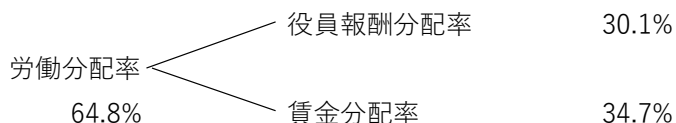
表13 形成・美容外科の労働分配率と賃金分配率の開差

企業	全企業	黒字企業
労働分配率	64.8%	62.1%
賃金分配率	34.7%	33.1%
開差（ポイント）	30.1	29

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

〔第14次〕業種別審査辞典 第8巻』（株）きんざい、2020年より作成

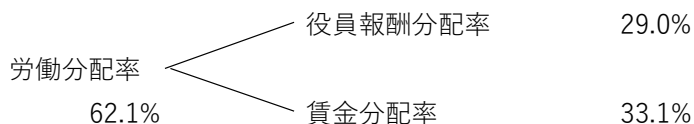
この開差が役員報酬分配率である。つまり、労働分配率は、下図のように役員報酬分配率（30.1%）賃金分配率（34.7%）に分類することができる。



上記の図をもとに役員報酬の生産性について計算をする。つまり $30.1\% \div 34.7\% = 0.87$ となる。

損益計算書の数値を使用した計算式でいうと 39,772 千円（役員報酬） \div 45,867 千円（賃金） $= 0.87$ となる。すなわち役員報酬 39,772 千円を稼ぐために賃金 45,867 千円を使用したことを意味する。ガソリンスタンドと比較すると、役員報酬の生産性が非常に高いことがわかる。1.00に近い数値ということは、賃金と同等な役員報酬が付加価値から分配されていることになるからだ。

では、形成・美容外科の黒字企業における役員報酬の生産性はどうか。それぞれの分配率を計算すると次の下図ようになる。



上記の図をもとに役員報酬の生産性について計算をする。つまり $29.0\% \div 33.1\% = 0.88$ となる。

損益計算書の数値を使用した算式でいうと 43,280 千円（役員報酬） \div 49,483 千円（賃金） $= 0.87$ となる。

形成・美容外科は売上に占める自費収入が大きく、仕入や外注等の変動費が非常に少な

いため限界利益率は 83.5% と非常に高い。つまり人材が重要な業種であることがわかる。そのため、労働分配率も 64.8% と非常に高い。平均従事員数も全企業で 15.6 名である。ガソリンスタンドよりも多い。しかし、その労働分配率の半分以上が、役員報酬として分配されており、したがって、役員報酬の生産性の数値が高い傾向があることがこの数値からわかる。

3.5.2. 保育所における役員報酬の生産性と計算手順

最後に保育所の生産性を調べるために、はじめに労働分配率と賃金分配率の格差から確認する。表 14「保育所 労働分配率」を参照されたい。保育所の労働分配率（全企業）は、①売上高 113,439 千円、②限界利益率が 94.8% であるので、③限界利益（付加価値）は、107,540 千円（売上高 113,439 千円 × 限界利益率 94.8%）になり、④人件費が 71,806 千円（表 15 を参照）のため、④人件費 71,806 千円 ÷ ③限界利益（付加価値）107,540 千円 × 100 = 66.8% となる。黒字企業も同様に計算すると 66.4% となる。

表 14 保育所 労働分配率

(単位：千円)

年度・項目 財務データ	2018	
	全企業	黒字企業
	157 件 26.4 名	114 件 29.7 名
①売上高	113,439	127,458
②限界利益率	94.8%	94.6%
③限界利益	107,540	120,575
④人件費	71,806	80,057
⑤労働分配率 (④ ÷ ③ × 100)	66.8%	66.4%

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

『〔第 14 次〕業種別審査辞典 第 7 巻』(株) きんざい, 2020 年, 728 から 729 頁より作成

注) ③⑤は独自に計算

表 15 人件費の明細 (保育所)

(単位：千円)

内訳 項目	全企業	黒字企業
A 役員報酬	9,817	11,429
B 役員外販管人件費	60,078	67,722
C 労務費	1,911	906
D 人件費 (A+B+C)	71,806	80,057

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

『〔第 14 次〕業種別審査辞典 第 7 巻』(株) きんざい, 2020 年, 728 頁より作成

次に保育所の賃金分配率をシミュレーションする。これまでと同様に A 役員報酬を全て一族の役員報酬と仮定し計算する。表 16「賃金の明細（保育所）」を参照されたい。D 賃金は、全企業が 61,989 千円、黒字企業が 68,628 千円となる。賃金分配率の計算式は、 $D \text{ 賃金} \div \text{限界利益} \times 100$ となる。したがって、表 17 のように賃金分配率は全企業の場合 57.6% であり、黒字企業の場合は 56.9% になる。

次に、労働分配率と賃金分配率を比較する。表 18「保育所の労働分配率と賃金分配率

表 16 賃金の明細（保育所）

(単位：千円)

内訳	全企業	黒字企業
A 一族の役員報酬	9,817	11,429
B 役員外販管人件費	60,078	67,722
C 労務費	1,911	906
D 賃金 (B+C)	61,989	68,628

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

『〔第 14 次〕業種別審査辞典 第 7 巻』(株) きんざい, 2020 年, 728 頁より作成

表 17 保育所の賃金分配率

(単位：千円)

年度・項目	2018	
	全企業	黒字企業
財務データ	157 件 26.4 名	114 件 29.7 名
①売上高	113,439	127,458
②限界利益率	94.8%	94.6%
③限界利益	107,540	120,575
④賃金	61,989	68,628
⑤賃金分配率 (④÷③×100)	57.6%	56.9%

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

『〔第 14 次〕業種別審査辞典 第 7 巻』(株) きんざい, 2020 年より作成

表 18 保育所の労働分配率と賃金分配率の開差

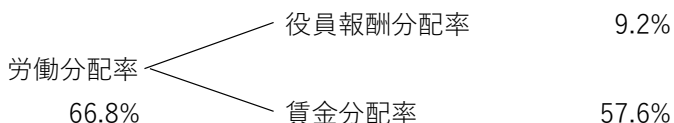
企業	全企業	黒字企業
労働分配率	66.8%	66.4%
賃金分配率	57.6%	56.9%
開差 (ポイント)	9.2	9.5

資料：一般社団法人 金融財政事情研究会

『〔第 14 次〕業種別審査辞典 第 7 巻』(株) きんざい, 2020 年より作成

の開差」のようになる。全企業を見てみる。労働分配率 66.8%，賃金分配率 57.6%であるので、開差が9.2ポイントになる。つまり、労働分配率の大半が賃金として支払われていることがわかる。

この開差が役員報酬分配率である。つまり、労働分配率は、下図のように役員報酬分配率 (9.2%) 賃金分配率 (57.6%) に分類することができるわけだ。

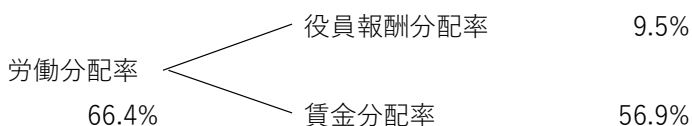


上記の図をもとに役員報酬の生産性について計算をする。つまり $9.2\% \text{ (役員報酬分配率)} \div 57.6\% \text{ (賃金分配率)} = 0.16$ となる。

損益計算書の数値を使用した計算式でいうと $9,817 \text{ 千円 (役員報酬)} \div 61,989 \text{ 千円 (賃金)} = 0.16$ となる。すなわち、役員報酬 9,817 千円を稼ぐために賃金 61,989 千円を使用したことを意味する。形成・美容外科と比較すると、役員報酬の生産性が非常に低いことがわかる。0に近い数値ということ、賃金よりかなり低い役員報酬が、付加価値から分配されていることを意味するからだ。ガソリンスタンドの役員報酬の生産性は 0.27 であるため、保育所の役員報酬の生産性はさらに低いことがわかる。

では、黒字企業における保育所の役員報酬の生産性を見てみる。黒字企業の労働分配率が 66.4%，賃金分配率が 56.9%，その開差は 9.5ポイントになる。表 16 の A 一族の役員報酬 (11,429 千円) が表 17 の ③限界利益 (120,575 千円) に対して、 $9.5\% \text{ (11,429 千円} \div 120,575 \text{ 千円} \times 100)$ という意味である。

それぞれの分配率を記入したものが下図になる。



これをもとに役員報酬の生産性について計算をする。つまり $9.5\% \text{ (役員報酬分配率)} \div 56.9\% \text{ (賃金分配率)} = 0.17$ となる。

損益計算書の数値を使用した算式でいうと $11,429 \text{ 千円 (役員報酬)} \div 68,628 \text{ 千円 (賃金)} = 0.17$ となる。すなわち役員報酬 11,429 千円を稼ぐために賃金 68,628 千円を使用したことを意味している。

保育所は仕入や外注等の変動費が非常に少ないため、限界利益率は 94% 台と非常に高い。つまり人材が重要な業種であることわかる。保育所で預かる子供の年齢は 0 歳から小学校入学前までが対象のため人手がかかる。また人命を預かる職種でもあり責任問題に発展しやすいため、多くの人員を確保する必要がある。そのため、全企業でも 26.4 名の従事員数が必要となる。労働分配率は 66% 台と非常に高いが、役員報酬の生産性は 0.17 とガソリンスタンドを下回る。それは、付加価値を保育士等の賃金に分配しなければならなかったためだ。

先に見た形成・美容外科のように限界利益率が高いから一族の役員報酬分配率を高く設定できるとも限らない。自由診療のように高額の価格設定が可能であれば、役員報酬の生

産性を上げることも可能だ。しかし、保育所の価格は私営の保育所であっても、市区町村が経営する公営の保育所の価格に引っ張られてしまう。そのため、採算が合う価格で経営ができないという問題が発生し、低い売上高の中で役員報酬や賃金を分配しなければならない。それが、役員報酬の生産性に表れているといえる。

4. 結論

これまで、同族会社という特別な労使関係視点の付加価値分配の指標がなかった。そのため、経営において最も重要な付加価値を最終的に誰に帰属させているのか、わからなかった。また、中小企業における財務諸表開示の厳密な義務化がないため、付加価値分配の帰属問題について誰も疑念に思わなかった経緯がある。

また、中小企業の閉鎖的な決算公告を配慮し、業種別データをもとに、特殊な労使関係における、付加価値分配の現状を把握する役員報酬の生産性の指標を提示した。一般的には役員報酬の生産性とは、企業の役員が受け取る報酬が、企業のパフォーマンス（役員報酬が効率的に資本を運用しているか）や株主配当にどの程度貢献しているかを示す概念である。しかし中小企業では、同族会社に厳しい税法上の問題から配当を利用できないため、役員報酬を活用した独特の税務戦略が行われる。そのため、利益をベースにしたROE（自己資本利益率）などの指標は中小企業には通用しない。そのため、新しい役員報酬の生産性指標が必要となるのだ。

さらに本稿では、この役員報酬の生産性指標が、付加価値計算という面倒な手続きを用いることなく、損益計算書の数値を使用し簡略的に算出できることを示した。したがって、企業ごとに決算時において、役員報酬の生産性が容易に計算できることになる。このことから、業種間の役員報酬生産性の違いを簡単に把握することができる。

現在日本では、深刻な物価上昇に賃金が追い付かず、賃上げの必要性が喫緊の課題になっている。大企業では賃上げに応じる企業も多いようだが、中小企業ではなかなか進んでいないという現状がある。

現在、1,000業種以上の役員報酬の生産性を算出しているが、中小企業の賃金問題を役員報酬の生産性を一つの基準として見ると、いくつかのパターンに分類することができる。パターン別に業種を分類できれば、賃金問題や金融措置的なテコ入れ策も見えてくる。役員報酬の生産性の視点からの分析が、中小企業の持続的発展の一助になれば幸いである。

〔参考文献〕

1. 青木脩（1973）『付加価値会計論』中央経済社
2. 青木脩，小川冽，山上達人編（1981）『企業付加価値会計』有斐閣双書
3. 山上達人（1986）『付加価値分析』税務経理協会
4. 一般社団法人 金融財政事情研究会（2020）『〔第14次〕業種別審査辞典 第3巻』（株）きんざい
5. 一般社団法人 金融財政事情研究会（2020）『〔第14次〕業種別審査辞典 第7巻』（株）きんざい

6. 一般社団法人 金融財政事情研究会 (2020) 『〔第14次〕業種別審査辞典 第8巻』 (株) きんざい
7. 愛知県 HP「付加価値税の仕組み (外形標準課税)」
<https://www.pref.aichi.jp/soshiki/zeimu/0000034665.html> (閲覧日 2024-05-05)

(2024.5.20 受稿, 2024.7.17 受理)

〔抄 録〕

中小企業の同族会社では、一族の役員報酬等を調整する特殊な税務戦略が行われるが、この点を加味した付加価値分配の指標がなかった。このため経営において最も重要な付加価値を最終的に誰に帰属させているのか、わからなかった。また、中小企業における財務諸表の開示が厳正に実施されないため、付加価値分配の帰属問題について無関心であった。

この点を踏まえ、企業ごとの付加価値分析ではなく業種別に付加価値分析を行うことにより、中小企業の経営手法を反映した利益や配当に囚われない役員報酬の生産性指標を提言した。さらに、この指標は、付加価値計算という面倒な手続きを用いることなく、損益計算書の数値を使用し簡略的に算出できる。したがって、企業ごとに決算時において役員報酬の生産性が容易に計算できることを論証した。