

経営管理 マガジン

11

2020 November

P2 経営 TOPICS

コロナ禍で『リモート営業』化も加速？ インサイドセールスという手法

P3 データで見る経営

後継者難、従業員退職などによる
人手不足倒産急増の背景は？

P4 税務・会計 2分セミナー

税務調査が来てもあわてないために
知っておきたい傾向と対策

P5 労務 ワンポイントコラム

休日や業務時間外に研修を行う場合
給与や手当を支払うべき？

P6 社長が知っておきたい 法務講座

もし会社が倒産の危機に陥ったら
2つの再生手続きとその留意点

P7 増客・増収のヒント

顧客一人あたりの利益を高める
クロスセルとアップセル

P8 経営なんでも Q&A

じつは正しく知らなかった？
助成金と補助金の違い



税理士法人

Grow Up

税理士法人GrowUp

滋賀相続相談所

【草津事務所】
〒525-0037
草津市西大路町6-2
TEL:077-532-8368
FAX:077-532-8398

【彦根事務所】
〒522-0074
彦根市大東町13-1 上野第2ビル2階 南角
TEL:0749-47-6368
FAX:0749-47-6369



コロナ禍で『リモート営業』化も加速？ インサイドセールスという手法

コロナ禍によって、企業の多くがテレワークを導入するなど、業務のリモート化が進んでいます。特に課題とされているのが、営業部門やマーケティングなど顧客に直接関わる部門のリモート化です。そこで注目されているのが『インサイドセールス』です。

インサイドセールスとその主なメリットとは

インサイドセールスは、国土の広いアメリカで生まれました。顧客と会ってセールスをするのが物理的にむずかしい環境のなかで、商圏を広げていくためにとられた営業手法です。

その手法とは、Web会議やメール、電話などの遠隔コミュニケーションツールを使い、顧客と直接対面せずに行うというもの。従来は、営業マンが顧客のオフィスを訪問する、あるいは店舗や展示会での交流を通じて、顧客と実際に会う形での対面セールスが主流でしたが、インサイドセールスでは、遠隔で顧客に対して提案や商談、交渉などを行います。

インサイドセールスのメリットとしては、以下の点があげられます。

① セールスを効率化できる

足を使ったセールスでは顧客のオフィスや打ち合わせ場所に行かなければならず、移動の時間やコストがかかってしまいます。しかしインサイドセールスであれば、通信環境があればどこでもセールスができるため、こうした負担を軽減することができます。

② 商圏が広がる

たとえば店舗を構える飲食店の場合、顧客は“お店に来られる人”に限定されてしまいます。しかしECサイトを立ち上げてネット販売をすれば、顧客は全国に広がります。このように商圏の限界が広がります。

③ 人材不足の課題がクリアできる

すべての対応をリモートで行うインサイドセールスなら、対面のセールスよりも人手がかかりません。オンラインツールの発達した現在では、基本的な対応はチャットボット(会話ができる人工知能)に任せることも可能ですし、見込み客に一斉にダイレクトメールを送ることもできます。

インサイドセールス導入の 大まかな手順とは

1. ターゲットと目標を決める

まず、どんなセールスタargetに対してどうアプローチしていくかを決めます。すでに商品を熟知しており購入を検討している人にするのか、それとも商品を全く知らない人にするのかによっても、手法は大きく変わります。

すでに商品を知っている人に対しては、早々に個別の商談を行うことで成約率が高まるでしょう。まだ認知度が低い人に対しては、まずは商品のよさを知ってもらわなくてはなりません。

2. 目標を達成するために必要なツールを選定する

ターゲットや目標が決まったら、次に必要なツールの導入です。セールスのツールとしてはLINE@やFacebook、InstagramなどのSNSのほか、Chatworkなどのビジネスチャットツールなど、さまざまなアプリケーションが活用できます。ほかにもマーケティングプロセスを自動化するMA(マーケティングオートメーション)、営業のプロセスの可視化や業務管理に役立つSFA(営業支援システム)、顧客情報を一元管理できるCRM(顧客管理システム)などのツールを活用すれば、効率はぐんと上がります。予算や目的に応じて必要なツールを選定しましょう。

今後、管理部門だけでなく営業部門もリモート化が進んでいくと考えられます。自社に合ったインサイドセールスの手法を構築していきましょう。



データで見る経営

後継者難、従業員退職などによる 人手不足倒産急増の背景は？

仕事はあるのに、人手が足りないために仕事を受けることができずに倒産してしまう『人手不足倒産』。会社としてはできるだけ避けたいところですが、増えているのが現状です。人手不足倒産が起きる要因はどこにあるのでしょうか。

人手不足倒産が過去最多ペースに 最も多い理由は『後継者難』

東京商工リサーチによると、2020年1～8月の『人手不足』関連倒産は318件(前年同期262件)で、1～8月期としては過去最多だったことがわかりました。これは、過去最多を記録した2019年1年間の人手不足倒産426件に迫る勢いです。倒産理由の内訳は、代表や幹部役員の死亡、入院などによる『後継者難』が244件(前年同期153件)で最多。次いで、幹部や中核社員の独立、転職などで事業継続に支障が生じた『従業員退職』が27件(同30件)、人員確保が困難で事業継続に支障が生じた『求人難』が31件(同60件)、賃金上昇が収益を圧迫した『人件費高騰』が16件(同19件)。特に、前年に比べ『後継者難』が急増していることが、人手不足倒産の増加に拍車をかけていることが見てとれます。

人手不足倒産を呼び寄せる 主な4つの要因とは

【後継者不足】70代の経営者も増え、会社を引き継げる後継者がいないために倒産を余儀なくされます。

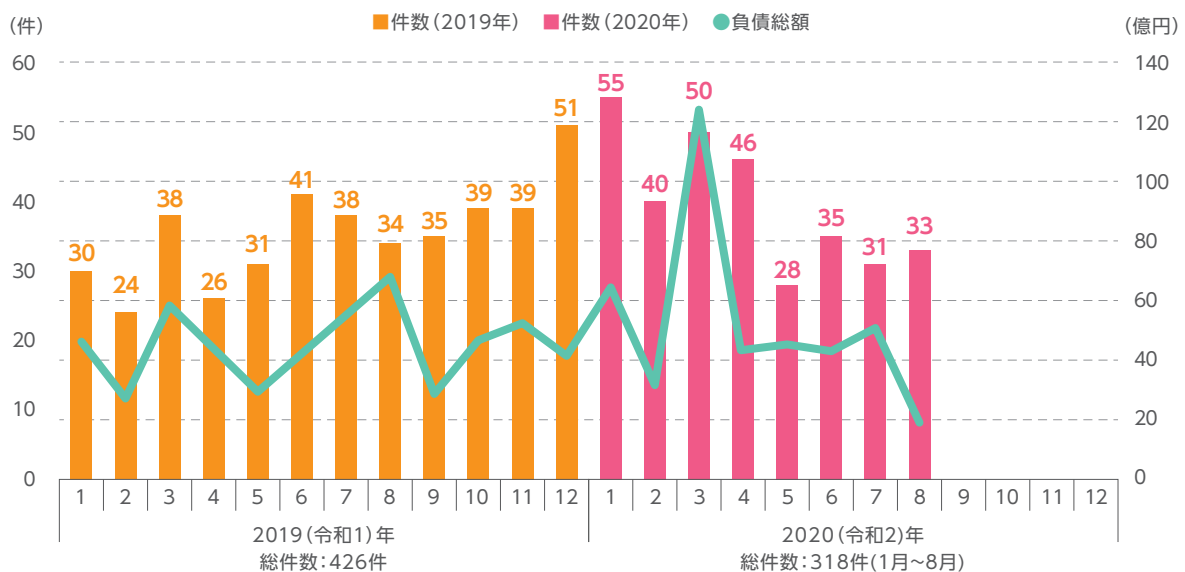
【従業員退職】中堅社員の離職が続き、残った社員が高齢化。社内の新陳代謝ができなくなります。

【求人難】少子高齢化で若年層の絶対数が減っているため、求人自体が難しくなっています。

【人件費高騰】賃金水準が年々上昇しているため、収益面は変わらなくても、人手が維持できないケースもあります。

人手不足は、社員を増やすだけでは解消されません。アウトソーシングを取り入れる、定型業務はRPA(業務の自動化技術)を活用するなど、人手不足倒産を避けるために長期的な工夫が求められそうです。

人手不足関連倒産月次推移



出典:東京商工リサーチ

税務・会計 2分セミナー

税務調査が来てもあわてないために 知っておきたい傾向と対策

ほとんどの経営者が、税務調査があると聞くと、不安を感じてしまうのではないのでしょうか。「うちは何を調べられても大丈夫」と自信を持って言える会社は少ないものです。いざ税務調査が来るときにあわてなくて済むよう、税務調査の基本的な知識をお伝えします。

税務調査は年間9万9,000件！ 意外と多い申告漏れ

税務調査は全ての会社に入るわけではないため、つい「まさかうちには来ないだろう」と油断してしまう方も多いでしょう。

しかし、調査が入る割合は意外と多いのです。国税庁が発表している『平成30事務年度 法人税等の調査実績の概要』によれば、税務調査の件数は年間で9万9,000件となっています。総務省・経済産業省の調べで、2016年6月1日の時点で日本の企業数は385万6,457企業と判明しているため、大きく変動がなければ全体の約2.5%程度が税務調査の対象になっていると考えられます。

さらに、税務調査を受けた会社のうち、非違があった件数は7万4,000件。申告漏れの所得金額は1兆円を超えています。このように、多くの会社に調査が入り、頻繁に申告漏れが見つかるので、調査が来てもよいよう、よく準備しておく必要があります。

ところで、税務調査の対象になりやすい会社には特徴があります。税務署としても限られた人員のなかで効率よく調査を行わなければならないため、どのような会社をチェックすれば申告漏れが見つかりやすいかのノウハウがあるのです。「税務調査の対象になるのは儲かっている黒字の会社だろう」と考えてしまいがちですが、赤字であっても申告漏れを起こしやすい条件を備えている会社は調査が入りやすくなります。どのような場合に税務調査が入るのか、しっかり理解しておくことが肝心です。



どんな会社に調査が入る？ 申告漏れを起こしやすい条件とは

それでは、税務署の調査対象に選ばれやすい会社の条件についてご紹介します。

●業績が大幅に伸びた会社

その年に好況だった業種や、売上げが伸びた会社は調査が入りやすいといわれます。不動産を売却して利益が出たタイミングなどで調査が入ることもあります。

●納税額が大きく落ち込んだ会社

納税額が減り、かわりに交際費や家賃などの経費が大幅に増えた会社は、不当な操作をしていないか確認が入ります。

●過去に不正をしたことがある会社

過去の指導に従って、きちんと帳簿をつけているかを調査で見られます。不正をした会社と取引がある会社も対象になりやすいといわれています。

このように、業績や貸借対照表の数値に大きく変動があったタイミングや、不正をした履歴があるときに、調査対象に選ばれやすくなるようです。

ほかにも、飲食業などで現金でのやり取りが多い会社は、請求書や領収書以外の証拠が残らないため、粉飾決算がしやすく、調査の対象になりやすいといえます。

ちなみに、重点的に確認される項目としては『売上と経費の伸び率』、『人件費』、『交際費』、『減価償却費』、『寄附金』等があげられます。ミスを指摘されないためにも、これらの項目はよく確認しましょう。

どの会社が税務調査の対象になるかはわかりません。ここにある特徴に当てはまらなくても、税務調査の対象になる可能性は十分にあります。いざ調査が入ったときにあせらないよう、日頃から金の流れには注意しましょう。



休日や業務時間外に研修を行う場合 給与や手当を支払うべき？

新入社員研修やビジネスマナー研修、業務に関する専門的な研修など、会社は社員に対してさまざまな研修を用意します。なかには、休日に研修を設定する場合もあるでしょう。こうした研修時の給与や手当について、正しく認識できているかどうかを確認してみましょう。

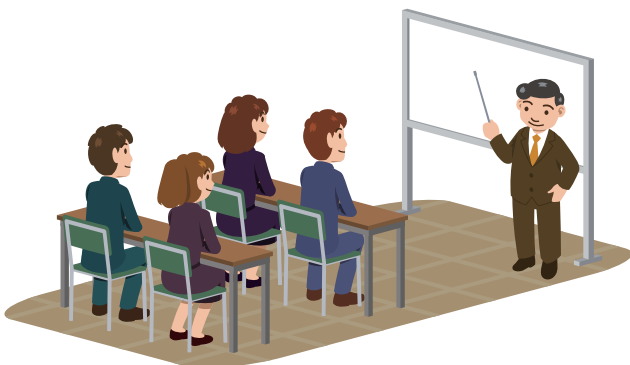
強制参加の研修の場合は 賃金の支払い義務が生じる

会社は、社員の受ける研修が『労働時間に当たる』場合、給与を支払わなければなりません。厚生労働省の『労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン』（2017年1月20日策定）によると、参加することが業務の一部として義務付けられている研修や、使用者の指示により業務に必要な学習等を行っていた時間は、労働時間に当たるとされています。

たとえば新人研修などのように、会社がカリキュラムとして設定している研修があります。こうした研修は強制参加であるケースが多く、その場合は業務の一環だと判断され、労働時間に該当します。つまり、給与の支払い義務が発生することになります。

一方、会社がスキルアップなどを目的とした研修を用意しており、それを社員が自由意志で受けるという場合には、研修を受ける時間が業務（労働時間）に当たるとは判断されません。つまり、給与を支払う必要はありません。

ただし、参加するかどうか昇進や昇給に影響するなど、参加しないと不利益を被るような場合は事実上の強制参加とみられ、給与の支払い義務が発生します。



所定労働時間外や所定休日の研修は 別途給与の支払いが必要となる

また、所定労働時間外や所定休日に強制参加の研修を行う場合は、その時間分の給与の支払いが必要になります。

なお、労働基準法では、原則として1日8時間、週40時間という『法定労働時間』を超えて社員を働かせてはなりません。これを超えて働かせる場合は36協定が必要で、かつ超えた分については、時間外労働として、25%の割増賃金を支払う義務が生じます。

また、休日についても、少なくとも週1日以上、または4週に4日以上の日を与えなければならず、これを『法定休日』と呼びます。法定休日に研修を行う場合は、休日手当として、35%の割増賃金を支払う義務が生じます。

こうした人件費の負担をできるだけ抑えるためには、可能な限り通常の勤務時間内に研修をスケジュールすることがポイントです。繁忙期が個人や部署で異なる場合は、各自の空き時間に受けられるようeラーニングなどを導入するのも一つの方法です。

また、人件費やコストという点では、『誰を講師に立てるのか』も重要です。社員を講師にする場合はその人件費がかかりますし、外部機関に委託する場合は参加費や交通費がかかります。このほか、専門家に直接声をかけて会社に来てもらう、オンライン研修を利用するなど、選択肢はさまざまありますから、コストと研修効果のバランスを考えて、最適な方法を選んでいきましょう。

社員教育のために、各種研修は必要です。業務命令で受けさせるものは法律の定めのとおり給与や手当を支払い、社員にはしっかりと研修の内容を身につけてもらいましょう。



社長が知っておきたい 法務講座

もし会社が倒産の危機に陥ったら 2つの再生手続きとその留意点

会社を経営していれば、業績が悪化することもあります。こういった、破綻寸前の会社を、瀬戸際で復活させる手続きが『企業再生』です。一時的に危機に陥ったからといって、必ずしも会社が潰れてしまうわけではないのです。今回は、企業再生の種類や留意点についてお伝えします。

裁判所がバックアップする 『法的再生』のメリットとは

もし企業が倒産してしまったら、金融機関をはじめ、債権者が、金銭を回収することは困難です。破産手続きにより支払われる金銭は、雀の涙ほどの金額になるかもしれません。

しかし、企業が企業再生の手続きを踏んで復活すれば、経営者や従業員の生活が今まで通り続けられるだけでなく、債権者にとっても貸したお金が返ってくる可能性が高まります。企業再生がうまくいけば、当事者の企業のみならず、債権者にとってもメリットがあるのです。

ひと口に企業再生といっても、いろいろなやり方があります。裁判所の強力な後ろ盾を得ながら、事業を建て直す『法的再生』もあれば、経営者が自ら債権者のもとをまわり、債権を整理していく『私的再生』もあります。

まず、法的再生では、裁判所に予納金を支払い、再生計画をもとに事業を建て直していきます。

司法の介入が始まると、これまで企業活動を圧迫していた取り立てや差し押さえが、強制的に中断させられます。企業は、ひとまず平常運転に戻って、事業の建て直しに集中できるのです。また、再生計画案に債権者全員の合意が得られなくても、一定の要件を満たせば、事業再生をすすめられます。すべての手続きにおいて、裁判所の強力なバックアップが得られ、二人三脚で復活に向けて取り組めるのが最大のメリットです。

一方で、法的再生にも欠点があります。手続きが始まると『手続きに入っている』ということが世間的に公になってしまうのです。これが信用不安を招き、計画がうまくいかなくなるリスクがあります。

債権者との示談のもと 裁判所を介さず行う『私的再生』

法的再生とは別に、裁判所を介さずに行う『私的再生』についてもご説明します。

私的再生には決まった手続きなどはありません。会社をいままで通り運営しながら、金融機関や債権者を個別に回って、支払時期を遅らせてもらう、分割払いにしてもらう、さらには債権を放棄してもらうといった交渉を持ち掛け、示談・和解のもとで債務を整理していきます。

私的再生では、関係者のみが関与することから、一般には経営難であることがわかりづらく、企業価値が損なわれにくいという大きなメリットがあります。

法的再生との大きな違いは、一部の強硬な金融債権者が反対をすると、再生計画が成立しないことです。さらに、債権者が抵当権を実行してしまえば、抵抗することも不可能なので、競売によって工場などが売却されてしまい、事業が継続不可能になる可能性もあります。

法的再生手続きでは、再生計画に従ってしか返済されないため、「私的再生にとどめておけばより多くの金銭が回収できます」と債権者を説得できれば、交渉は成立しやすいでしょう。逆に、それが難しければ交渉は成立せず、法的再生の手続きに移ることになります。

このように企業再生にはいくつかの選択肢があります。どの方法がよいかは会社によりませんが、いずれにせよ、債権者の理解を得る努力が必要です。



💡 増客・増収のヒント

顧客一人あたりの利益を高める クロスセルとアップセル

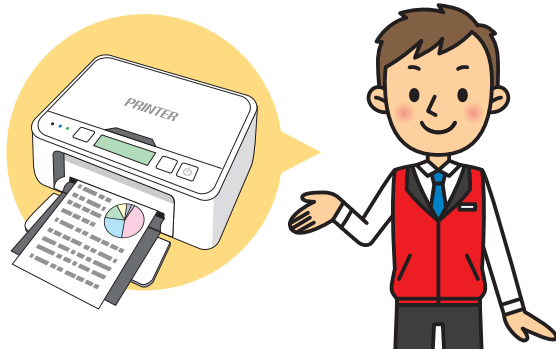
増収のため、“顧客単価を上げる”という視点が近年重視されています。顧客のニーズが多様化し、新規顧客の獲得が容易ではない昨今、営業効率を上げるためにも欠かせない考え方です。今回は、そのために知っておきたい『クロスセル』と『アップセル』を紹介します。

クロスセルとアップセルで ライフタイムバリューを上げる

『クロスセル』とは、ある商品を検討している顧客に対して、その商品以外の購入も促すことをいいます。たとえば、プリンターを単体で購入しようとしている顧客に対して、インクやコピー用紙もセットで購入するよう促したり、「離れた場所から簡単に資料をプリントできる」などのメリットを説明し、タブレットの購入も促したりする手法です。

一方、『アップセル』とは、ある商品を検討している顧客に対して、それよりもさらにグレードの高い商品の購入を促すことをいいます。プリンターの例でいえば、プリント機能だけでなくコピーやスキャン機能なども備えた複合機タイプや、より高速でプリントできる上位モデルを案内したりすることが、アップセルに該当します。

いずれの手法も、その目的は“ライフタイムバリューを上げる”ことにあります。ライフタイムバリューとは、『顧客1人(または1社)と取引を開始してから終えるまでの間に、その顧客から得られるトータルの利益』のことをいいます。日本語では顧客生涯価値と訳されます。再びプリンターの例を出すと、顧客が最初に求めたものはプリンター本体のみだったとしても、その後、継続してインクやコピー用紙なども売れることを考えると、顧客のライフタイムバリューはプリンター本体の価格では収まりません。



事前に市場調査を行い 見込み客を引きつける工夫を

ライフタイムバリューを上げるには、顧客にリピートしてもらえることも大事な要素となります。そのためにも、クロスセルやアップセルを活用するときには、顧客満足度を上げることを意識する必要があります。

また、クロスセルやアップセルを行うときには、事前の市場調査が欠かせません。たとえば、アップセルを行うとしても、用意した上位モデルが顧客のニーズに合っていないければ売れません。たとえば、プリンターを購入する顧客が法律事務所や不動産会社など、日常的にFAXを多用する業種であれば、プリンターの上位モデルとしてFAX付きのものを案内することには意味があります。しかし、学生などにFAX付きの上位モデルを提案しても、そもそものニーズがないため購入につながりません。

また、クロスセルやアップセルを活用するにしても、まずは見込み客に注目してもらう必要があります。そこでよく使われているのが、『破格の値段の商品を前面に出して広告を打ち、店舗に誘導する』という施策です。そして、実際に店舗に来てくれた客にしっかりとアピールできるよう、商品の選択肢を増やしておくのです。

たとえば、衣料品店であれば、チラシに掲載されている色味に加えてさまざまなカラーバリエーションを用意したり、同じようなテイストで少し値段が高いものを揃えたり、あるいはコーディネートできる商品を多数提案したりします。選択肢が広がれば、想定予算をオーバーして買い物をしてもらえる可能性が高まります。

売上アップのためには、新規顧客の獲得だけでなく、ライフタイムバリューを高めることも重要です。こうした施策をぜひ活用してみたいはいかがでしょうか。

経営なんでも Q&A

じつは正しく知らなかった？ 助成金と補助金の違い



新たに社員を雇うため、事業資金を増やす方法を考えています。そこで、助成金を調べていたら、助成金以外にも公的な資金調達方法として補助金というものがあることを知りました。助成金と補助金は違うのでしょうか。また、何か注意点はありますか？



助成金とは、基本的に厚生労働省が管轄となり、雇用を促進している会社に対して金銭的に支援するためのものです。どちらも返済の必要はありませんが、申請には十分な準備が必要です。給付が後払いである点にも注意しましょう。

要件を満たせばOKの助成金 審査に通ればOKの補助金

助成金は主に『雇用』に関連しているのに対し、補助金は『事業』に関連しています。助成金の特徴は、要件を満たしていればほぼ100%支給されることです。

たとえば、中途採用者の雇用管理制度を整備し、中途採用の拡大を図った事業主が申請できる『中途採用等支援助成金』、建設業の中小事業主が、35歳未満の若年者、または女性を建設技能労働者等として試用雇用するときに申請できる『トライアル雇用助成金』(若年・女性建設労働者トライアルコース)など、さまざまな助成金があります。

一方、補助金とは、基本的に経済産業省などが管轄となり、事業に対して経済的なサポートを行うためのものです。補助金が採択されるためには審査を受けなければならない、評価の高いものから採用されるため、助成金のようにほぼ100%支給されるわけではありません。

従業員数が少ない企業や個人事業主の販路開拓の取り組み等を支援し、ホームページの作成や店舗の改装などを行う費用を一部補助する『持続化補助金(小規模事業者持続化補助金)』、中小企業や小規模事業者がバックオフィス業務の効率化やマーケティングのためにITツールを導入する際の費用を一部補助する『IT導入補助金』など、さまざまな補助金があります。

似て非なる助成金と補助金 共通点と意外なデメリット

助成金と補助金で共通していることは、“借入ではないため、給付を受けても返済する必要がない”という点です。

また、助成金も補助金も、原則、後払いとなっています。助成金や補助金が採択された後、事業主が資金を使って事業を行い、事務局が確認後、事業主が支出した一部または全部が補助金として支給されます。つまり事業主は、一旦はかかる費用を捻出しなければなりません。

助成金は年間を通じて受け付けていることが多いですが、補助金は募集期間が短めです。自社に必要な制度を探し、申請するための準備期間が必要なことを考えると、できるだけ早い段階からアンテナを立てて探し始めることが重要といえます。

このように、一旦は費用を負担することが、事業資金として助成金や補助金を活用する際に気を付けたい点といえるでしょう。特に補助金は、募集のタイミングにあわせられるよう前もった準備が必要です。

今は新型コロナウイルスの影響により、コロナ特例も含めた多くの助成金や補助金の制度が登場しています。制度をうまく活用しながら、経営を軌道に乗せていきましょう。