

# 経営管理 マガジン

# 10

2023 October

P2 経営 TOPICS

## 2023年度経済産業省の重点施策の一つ 成長分野等への挑戦に向けた投資の促進

P3 データで見る経営

2022年上半期の雇用動向調査  
入職者数が離職者数を大幅超過

P4 税務・会計 2分セミナー

税務調査で附帯税を最小限にするために  
やっておきたい修正申告などの事前準備

P5 労務 ワンポイントコラム

ドライバーの残業に上限規制が適用！  
『2024年問題』による懸念事項とは？

P6 社長が知っておきたい 法務講座

風評被害を受けたら法的措置を検討！  
加害者の責任を追及するための方法とは

P7 増客・増収のヒント

顧客体験からエンゲージメントを高める  
カスタマーエクスペリエンスとは

P8 経営なんでも Q&A

人員を強化して組織力を強化！  
人手不足だからこそ企業に必要なもの



税理士法人

Grow Up

〒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

## 2023年度経済産業省の重点施策の一つ 成長分野等への挑戦に向けた投資の促進

経済産業省が発表した『令和5年度 経済産業省概算要求』では、中小企業への施策が複数出されました。中小企業対策費として1,343億円が要求されました。今回は、この概算要求の内容を中心に、成長志向の中小企業への国の施策を解説します。

### 成長分野への投資促進によって どのようなことが期待できるのか

『令和5年度 経済産業省概算要求』では、一般会計として、中小企業対策に1,343億円もの予算を要求し、前年比22.6%と大幅増となり、中小企業支援への本気度が相当なことがうかがえます。

また、中小企業庁が2023年6月に中小企業を応援する5つの報告書及びガイドラインの概要を記した『成長志向の中小企業の創出を目指す 政策の検討成果と今後の方向性』では、中小企業の成長に向けたより具体的な施策を知ることができます。この資料では中小企業について、中小企業・小規模事業者は雇用の7割、付加価値額(企業が事業活動によって生み出した価値を数値で表したもの)の5割を生み出しており、日本経済の屋台骨を支える重要な存在であると述べています。また人口の減少やDX・GXなど経済社会構造の転換はさらに進み、中小企業はこれまでの経営の常識から大きくパラダイムシフトする必要があるとして、より能動的に、攻めの姿勢で積極的に経営の考え方を変えるべきであると記載しています。

ほかにもこの資料では、中小企業がさらなる成長を遂げるためのモデルとして「売上100億企業」を提示。中小企業が売上高100億円以上の中堅企業に成長すると、高いレベルで外需獲得や域内経済牽引、賃上げに貢献するとし、経済成長を実現させるにはこのような成長企業をつくり出すことが重要である、と述べています。

一方で、売上高100億円超の企業は日本の企業全体の約0.4%に過ぎません。そこで国は、中小企業の成長分野への挑戦に向けた投資を積極的に促そうとしています。

### 中小企業の成長を支援することは 国内の経済回復の起爆剤となるか

中小企業に限らず、日本企業に対する国による主な施策としては、多様な人材の育成、スタートアップやイノベーションの促進支援が目立っています。

たとえば、人材面では大企業などの人材の出向起業やリカレント教育支援、デジタル活用による教育システム改革の促進などがあげられます。近年、小中学校においても起業に関する教育が進みはじめており、それと同時に学校外の民間教育の場を整備する施策もあります。また、スタートアップの海外展開支援や海外から国内への起業家等の呼び込み、研究開発型のスタートアップの創出などがあります。

特に中小企業への支援としては、創業時の経営者保証を不要とする保証制度創設、後継者同士のネットワークの創出、事業再生・事業承継・引継ぎの円滑化、経営力再構築のための伴走支援などがあります。

コロナ禍による影響、人口減少、GX・DX等の構造転換など多くの課題を抱えた日本経済を成長させるには、中小企業の躍進が重要であるといえます。今回、経済産業省の概算要求が実現すれば、中小企業が日本経済飛躍の起爆剤になり得るかもしれません。



## 2022年上半期の雇用動向調査 入職者数が離職者数を大幅超過

コロナ禍を経て大きく落ち込んだ雇用状況も、徐々に回復傾向にあります。しかし、入職者数の拡大を追うように離職者数も増えている状況は変わりません。人材不足を解消するために今、企業は何をするべきなのか。データから、そのヒントを紐解きます。

### 企業の入職者が離職者を超過 しかし解消されない人材不足

厚生労働省が公表した『令和4年上半期雇用動向調査の状況』によると、2022年1月～6月の入職者数は475万8,700人で、離職者数の445万8,700人を30万人上回りました。業種形態別に見ると、一般労働者の入職者数は291万2,100人、離職者数は253万3,500人で、入職者数が離職者数を大きく超過。一方、パートタイム労働者は入職者数184万6,600人、離職者数192万5,200人で、離職者数が入職者数を上回りました。

また、入職率・離職率の推移では、入職率は9.3%、離職率は8.7%で、入職率が0.6ポイント超過。前年同期と比べると、入職率が0.7ポイント、離職率が0.6ポイント上昇していることから、入職者数は拡大し続けていることがわかります。

### 入職率を高め離職率を抑える 企業ごとに適したアプローチを

コロナ禍のため2020年は入職率と離職率が拮抗していましたが、社会的にある程度落ち着いてからは、入職率が離職率を大きく上回り、世の中全体として人手不足が深刻化していることがうかがえます。産業別で見ても、「宿泊業・飲食サービス業」「卸売業・小売業」「医療・福祉」などは入職者数の上位に入る一方で、離職者数も上位に位置付けられる結果となりました。

入職率を高めて離職率を抑えるには、多様な人材がやりがいをもって働き続けられる環境づくりが必要です。若者をはじめ、幅広い世代の優秀な人材を確保していくこと、そして、今いる人材がこの先も働けるように、自社の状況に適した手段を考えていきましょう。

入職率・離職率の推移(各年上半期)



出典：厚生労働省「令和4年上半期雇用動向調査結果の概要」



## 税務調査で附帯税を最小限にするために やっておきたい修正申告などの事前準備

税務調査で申告内容の誤りを指摘されると、場合によっては延滞税や過少申告加算税、重加算税などが発生します。調査の前に自主的に修正申告を行っておけば、これらのペナルティを回避できるかもしれません。修正申告を含む税務調査の事前準備について説明します。

### 税務調査の流れと準備する資料 チェックされやすい項目とは

『税務調査』とは、法人や個人事業主、一般納税者が行う税務申告に対し、その申告内容が正しいかどうかを税務署が調査することです。税務調査には、悪質な脱税の疑いがある場合に行われる『強制調査』と、納税者の合意を得て行われる『任意調査』の2種類があり、多くの法人や個人は任意調査を受けることになります。ただし、任意といっても調査を拒否することはできません。調査の事前通知を受けたら税理士と連絡をとり、必要書類の見直し作業などを行います。ちなみに、事前通知は調査の約2~3週間前に行われるため、この期間に調査を受ける準備をすることになります。もし、税務署から提示された調査日時に都合が合わなければ、別の日時に変更してもらうことも可能です。

調査は過去3年間の事業年度を対象に行われることが多く、ケースによって過去5年間にさかのぼって行われることもあります。そのため直近3~5年度分の法人税や消費税の申告書、元帳等の帳票類、領収書などを用意しておきましょう。ほかにも、請求書や契約書、通帳など必要と思われる資料はすべて準備しておく必要があります。

税務調査で主にチェックされるのは、売上や経費、在庫や現金の管理状況などです。申告書に計上されていない売上があれば、本来納める税金よりも少ない額の税金しか納めていないことになります。また、私的な支出を経費として計上していれば、その分の経費は否認されます。在庫の計上漏れなども含め、こうした申告内容の誤りによって税額を実際よりも少なく申告していた場合には、修正申告を行って不足分の税金を納め、さらに延滞税や過少申告加算税などを支払う必要があります。

### 修正申告を行うタイミングで 過少申告加算税の加算率が異なる

延滞税は、申告で確定した税額が申告期限までに納付されない場合や、修正申告や更生等の処分です。また、過少申告加算税や重加算税は、申告に不備があった場合に課される加算税の一種です。加算税にはほかにも、無申告加算税と不納付加算税があります。これらの延滞税と加算税は、期限を守って正確に申告と納税を行い、税務調査でも指摘を受けなければ課されません。すべてを完璧に申告することはむずかしいですが、税務調査前に申告内容の間違いに気づければ、自主的な修正申告によって、このような加算税を軽減できます。

たとえば、売上や在庫の計上漏れや私的な経費の計上などがあれば、本来の税額よりも少ない額で申告しているため、過少申告加算税が課せられます。税務調査後に税務署から通知を受けて修正申告を行った場合は、その加算税率は50万円以下の部分は10%、50万円を超える部分は15%になります。しかし、税務調査が行われるという事前通知があってから、売上や在庫の計上漏れや私的な経費の計上に気づき、調査前に修正申告を済ませることができれば、加算税率は50万円以下の部分は5%、50万円を超える部分は10%で留めることができます。また、税務調査の事前通知の前に修正申告を終わらせておけば、そもそも過少申告加算税は発生しません。ちなみに、税務調査では修正申告に至った理由を税務調査官から聞かれるので、答えられるようにしておくのがベストです。

大事なのは、申告内容の誤りに気づける仕組みを築くことと、素早く修正申告を行うことです。正しい申告ができる体制づくりを心がけましょう。



## ドライバーの残業に上限規制が適用！ 『2024年問題』による懸念事項とは？

これまでバスやタクシー、トラックなどの自動車を運転する業務は、労働基準法による残業時間の上限規制が設けられていませんでした。しかし、労働基準法の改正により、2024年4月1からは時間外労働の上限規制が適用されることとなります。「2024年問題」とも呼ばれる自動車運転の業務における時間外労働の上限規制について確認しておきましょう。

### ドライバーに対して適用される 時間外労働の上限規制

2018年に働き方改革関連法案が成立し、労働基準法が改正されました。この改正によって、ほとんどの企業は時間外労働の上限が原則月45時間・年360時間になり、臨時的な事情がない限り、これを超えることができなくなりました。臨時的な事情があって労使が合意する場合も、時間外労働は年720時間以内などの規制があります。多くの企業に適用されるこれらの基本的な規制を『一般則』といいます。この上限規制について、大企業は2019年4月から、中小企業は2020年4月から適用が始まりました。

しかし、業務の特殊性や、短期間での切り替えがむずかしいことを理由に、自動車運転の業務などに対しては、5年間の猶予が設けられていました。この猶予が終了し、適用がスタートするのが2024年4月1日です。適用が始まると、自動車運転の業務についても、時間外労働の上限規制が原則月45時間・年360時間となり、臨時的な事情がある場合は、労使間で特別条項付き36協定を締結したうえで、年960時間（休日労働含まず）が限度となります。ただし、年960時間は月平均で80時間となりますが、1カ月の上限の規制はありません。

これらの時間外労働の上限規制は、あくまで自動車運転の業務に対する規制です。運送業でも、ドライバーではない運行管理者、事務職、整備・技能職、倉庫作業職などは一般則が適用されます。ほかにも一般則では、特別条項付き36協定における時間外労働と休日労働について、月100時間未満・2～6カ月平均80時間以内などと規制されていますが、自動車運転の業務には適用されません。また、一般則の『時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6回まで』という規制も適用外となります。

### 改正改善基準告示も適用開始 事業者が向き合う2024年問題

時間外労働の上限規制には罰則が設けられており、違反すると6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金が科されるので注意が必要です。また、2024年4月1日に適用がスタートするまではドライバーをいくらでも働かせてよいというわけではありません。厚生労働省ではドライバーの拘束時間や休憩時間などの基準となる『自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（改善基準告示）』を定めており、これに違反すると労働基準監督署から指導や是正勧告を受けることとなります。

この改善基準告示も改正され、新しい基準が2024年4月1日から適用されます。改善基準告示による規制はタクシー・ハイヤー、トラック、バスと、業種によって異なります。たとえばトラック運転者は、これまで1カ月の拘束時間が原則293時間、最大320時間でしたが、2024年4月1日からは原則284時間、最大310時間になります。この改正された改善基準告示をもとに、事業者はドライバーの勤怠を見直す必要があります。

いわゆる2024年問題と呼ばれるこれらの規制は、運送業の経営悪化を招くともいわれています。時間外労働の上限規制の適用によって、ドライバーの荷物を運ぶ量が限られてしまうため、物流の脆弱化や運賃の上昇、さらにはドライバーの人手不足に拍車がかかるといった懸念があるからです。しかし、長時間労働が常態化している自動車運転業務においては、ドライバーの事故や過労死を避けるためにも、今回の上限規制の適用と、改善基準告示の改正に伴う適切な勤怠管理を行っていかねばいけません。運用開始はまもなくです。業務スケジュールの見直しや、作業の効率化など、自社で行える取り組みを考えていきましょう。



# 社長が知っておきたい 法務講座

## 風評被害を受けたら法的措置を検討！ 加害者の責任を追及するための方法とは

風評被害とは事実無根の不確かな情報によって、ものが売れなくなったり人が差別を受けたりといった被害を受けることです。健全な企業経営を行っていても、風評被害によって大きな経済的損失が生じるケースは多々あります。企業が風評被害に遭った際の、法的な対応策について説明します。

### 風評被害は報道やネットがきっかけ 間違った情報を是正する必要がある

風評被害のきっかけとなる情報の発信源は、主にメディアによる報道と、SNSや口コミサイトなどの書き込みに分けることができます。テレビなどの報道は多くの人が目にするため強い影響力があり、誤った内容や事実誤認の情報が含まれていると風評被害が起きやすいといえます。また、報道が正しくても、受け取られ方によって風評被害が起きることもあります。自社と類似した名前の会社が事件を起こしたことで誹謗中傷を受けたり、一部の会社の不祥事によって業界全体が悪いイメージで見られてしまったりといったケースも多くあります。さらに、社会的な出来事に起因する風評被害もあります。最近では東京電力福島第一原発の汚染処理水の海洋放出を巡り、漁協関係者を中心とした風評被害が懸念されています。汚染処理水は国際安全基準を満たすまで浄化されているものの、海産物の注文は減少傾向にあるといわれています。

また、SNSや口コミサイトなどを介したデマやゴシップが風評被害のきっかけになることもあります。コロナ禍では、ある飲食店の家族が新型コロナウイルスに感染しているという事実無根の噂がSNSで拡散され、店は無言電話や予約キャンセルなどの被害を受けました。

こうした風評被害を受けた場合は、正しい情報の発信と同時に、企業や店としての立場を表明する必要があります。出回っている情報が事実と反するものであれば、公式サイトやSNS、各種メディアなどで間違いであることを是正するなど、被害を最小限に食い止めなければいけません。ネット上での書き込みに端を発する風評被害であれば、原因となった書き込みの削除依頼などを行きましょう。

### いくつかの条件を満たせば 法的措置をとることが可能になる

企業としての姿勢を対外的に示すためにも、風評被害に遭ったら法的措置を検討すべきです。風評被害における法的措置とは、主に経済的な損失に対して加害者に損害賠償請求を行うことをいいます。民事上の責任追及だけでなく、場合によっては犯罪行為として刑事上の責任追及を行うこともあります。度が過ぎた悪質なデマやゴシップなら、刑事告訴を視野に入れた対応も考えておきましょう。

一方で、企業や店が風評被害の加害者に責任を追及するためには、いくつかの条件を満たさなければいけません。はじめに、風評被害のきっかけとなった記事や投稿が不法行為に該当するか否かを確かめ、因果関係を立証する必要があります。たとえば、デマによって企業の評価が落ちた場合は、信用毀損罪や偽計業務妨害罪、名誉毀損罪などに該当する可能性があります。ただし、このデマによって経済的損失が発生したという証拠がないと、損害賠償請求が認められない可能性があります。風評被害のもととなった情報が掲載された記事や、デマや噂が投稿された画面のスクリーンショット、メールや電話の通話記録、売上の推移がわかる帳簿など、証拠になりそうなものはすべて保管しておきましょう。

また、損害賠償請求をする場合には、加害者の特定が必要です。ネットの書き込みの場合は、サイト運営者にIPアドレスの開示請求をしたうえで、プロバイダーに発信者情報開示請求を行きましょう。

風評被害の法的措置は、デマの情報が消されたり、拡散されたりしてしまう前に、迅速に行うことが大切です。間違った情報が流出していることに気づいた時点で、まずは弁護士など、専門家に相談することをおすすめします。

# 💡 増客・増収のヒント

## 顧客体験からエンゲージメントを高める カスタマーエクスペリエンスとは

世の中はモノや情報にあふれ、私たちの頭の中で処理しきれない情報過負荷の状態に陥っています。今回は近年注目されている「エクスペリエンス(体験・経験)を売る」という手法である『カスタマーエクスペリエンス』の考え方について説明します。

### カスタマーエクスペリエンスは どうして支持されているのか

カスタマーエクスペリエンス(以下、CX)は、マーケティングや経営戦略のコンセプトのことで、日本語では『顧客体験』『顧客体験価値』と訳されます。似た言葉で、顧客を支援・サポートする『カスタマーサービス』がありますが、CXはこれを内包しています。そして、チャンネル(集客のための媒体や流通経路)や店内体験、販売プロセスにまでおよび、非常に広い概念としてとらえられる点で、カスタマーサービスと異なります。

この『顧客体験(価値)』が重要視されてきている背景の一つに、前述の『情報の過負荷』があげられます。世の中にはあふれんばかりの情報が飛び交っており、「うちのサービスは他社とは違う」「差別化された商品」といっても、消費者にはその違いを理解することがむずかしいでしょう。生活スタイルや価値観が多様化し、従来のようにその商品・サービスの魅力を知るだけでは、商品やサービスの購入にはなかなか結びつきにくいといえます。

また、スマートフォンの普及により、SNSなどを駆使した顧客とのコミュニケーション手法も多様化しています。実店舗、オンラインの違いにかかわらず、顧客が商品やサービスの購入・利用にあたってどのような体験をし、その体験に対してどのような価値を感じているかに着目し、洗い出されたデータをもとに顧客一人ひとりの体験をさらに向上させる必要があります。こうしてファンを増やすことが、CXの基本的な考え方です。CXは、現代の消費活動にマッチする部分が多いため、企業のマーケティング活動において非常に重要な考え方であるといっても過言ではありません。

### リピーターが増えて認知度も拡大 CXの導入にはメリットが多い

CXの実例としては、スターバックスコーヒーやApple社が有名です。スターバックスコーヒーは、ソファや落ち着いた照明などを使ったインテリアに揃えて、おいしいコーヒーを楽しむ環境を整えています。まさにユーザー体験を具現化しているといっよいでしょう。またApple社も、iPhoneなどで多彩なアプリを展開して人々の生活を豊かにするコンテンツを提供したり、カスタマーサポートなどの周辺サービスでユーザーをサポートしたりしています。このような取り組みにより、他社サービスと圧倒的な差別化が図られているのです。

CXのメリットは「ファンの創出」「ブランディング力の向上」「リピーター客の獲得」など、多岐に渡ります。人の好みや価値観にアプローチする手法だけあり、顧客から得る評価は必ずしも好意的なものになるとは限らないというデメリットもあります。しかし、CXの向上に取り組むことは、自社製品やサービスに新たな価値を創造する可能性を高めるうえで重要なのです。自身の会社でもCXについて真剣に考え、他社と一線を画す顧客体験を作り出してみたいかがでしょうか。



# 経営なんでも Q&A

## 人員を強化して組織力を強化! 人手不足だからこそ企業に必要なもの



コロナ禍も落ち着いてきましたので、業績拡大を目指し、自社の人員整備に力を入れていこうと考えています。そのため、積極的な人材採用とともに、現状の人員強化をしていきたいのですが、まず何から始めればよいのかわかりません。どのようなことに注意し、何から進めていくべきでしょうか？



中小企業はどうしても人的資源に限りがあります。まず経営者がすべきことは、自社の人材が本当に今の仕事にやりがいを持って働いているか、不満や不安を感じていないかを把握することです。そのうえで、足りない部分を教育などで補っていくことにより、人員の強化、ひいては組織力強化が期待できるでしょう。

### 従業員の能力を強化するには 個々の働き方に着目すべし

会社を経営していくうえで必要な資源は、「ヒト・モノ・カネ・情報」であるといわれています。そのなかでも重要なのはヒト、つまりは『人材』です。時代の流れとともにDXやITが推進され、生産性を上げるための環境が整備されていくなかで、優れた製品やサービスを生み出せるのは、最先端の技術を駆使して事業を展開していく人材がいてこそだといえます。

しかし、少子高齢化により人口が減少し続けている今、企業の人材不足も業界を問わず深刻化しています。不確実性の高い現代において、企業は人材を育て、商品やサービスの付加価値を高めていき、長期的に成長していける経営方法を探さなければ、生き残ることはむずかしいといえるでしょう。新たな採用に力を注ぐよりも先に、離職を防止し、未永く働いてもらえる会社でいることが、最も「ヒト」という資産を増やすことにつながります。

人員を強化するための考え方は数多くあり、まず着手するべきものとしては、主に次の2つがあげられます。1つは人材のスキル向上を目的とした学習やトレーニングの充実、そしてもう1つは人材がやりがいを持って働けるような環境の整備です。それぞれ見ていきましょう。

### 人材のスキル向上と働く環境整備 会社全体で取り組む姿勢を見せよう

『人材のスキル向上』は、従業員のスキルと知識を向上させるために、継続的な教育とトレーニングプログラムを社内において構築し、実施することが必要です。自社が求める人材像と今いる従業員の能力を把握し、研修や資格習得の推奨など、それに合った教育課程を整備します。キャリア開発プログラム(CDP)を構築し、従業員のキャリアアップ支援制度を設けるのも一つの手です。その際、ただスキルアップを推奨するだけでなく、結果を定期的にフィードバックして評価することも重要です。従業員の成果と成長を会社として評価することで、従業員はさらにやりがいを持って仕事に取り組めるでしょう。

『働きやすい環境の整備』は、ワークライフバランスの促進が重要になります。リモートワークや休暇制度など、従業員が求めている柔軟な働き方を可能な限り認めることで、業務に向かう集中力も高まります。その際、定期的なチームミーティングなど、従業員同士の関係強化や情報共有の機会を増やすと効果的です。さらに健康プログラムやストレス管理のサポートなどを導入すれば、従業員は快適な環境で能力を発揮しやすくなります。

自社の人材力を強化するには、まず、働く従業員の満足度をあげていくことが大切です。