

# 経営管理 マガジン

# 12

2023 December

## P2 経営 TOPICS

### 限られた経営資源で目指すべき方向へ 経営計画をどう見直していくべきか

## P3 データで見る経営

健康長寿社会を実現させるカギは  
企業による健康経営で『健康寿命』延伸

## P4 税務・会計 2分セミナー

確定申告の「わからない」はここへ！  
質問に答えてくれる相談窓口ガイド

## P5 労務 ワンポイントコラム

月60時間を超える時間外労働の  
割増賃金率、中小企業も引き上げに

## P6 社長が知っておきたい 法務講座

契約時には入念なチェックが必要！  
海外企業と契約書を交わす際の注意点

## P7 増客・増収のヒント

事業展開に役立つ『フレームワーク』で  
マーケティング活動を効果的に実践

## P8 経営なんでも Q&A

今や時代の主流？  
テレワークを導入するには



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

## 限られた経営資源で目指すべき方向へ 経営計画をどう見直していくべきか

事業を継続・発展させるために重要な『経営計画』は、策定して終わりではなく、その計画をスタートさせなければ意味がありません。経営計画を策定する重要性や見直しの必要性と、そのタイミングについて確認していきましょう。

### 経営計画はビジョンを明確に示し 経営戦略や目標を可視化すること

人・モノ・金・情報といった経営資源には限りがあり、近年では経済情勢や外部環境の変化も著しいため、経営はいうまでもなく、一朝一夕で成功を収められるほど簡単なものではありません。

そこで重要なのが経営計画です。経営計画とは、経営理念を実現するために、目標やビジョンを明確にし、経営戦略や行動計画を具体的に示すことです。経営計画のない企業経営は航海にたとえるなら、地図やコンパスを持たずに航行するようなもの。自社が今どこに向かっているのかわからずに働く従業員は、不安になるでしょう。

経営目標や戦略を策定することはもちろん大事ですが、それを可視化できなければ意味をなしません。経営計画を示すことで、社内の暗黙のルールだった目標や方向性が明確になり、事業計画もスムーズに運ぶようになります。そして、それが理念となって社内に根付きます。結果、社員側も自分の将来における人生設計が可能となり、安心して働けるようになるのです。

経営計画がしっかり構築されている企業には、そうでない企業よりも優秀な人材が集まりやすい傾向があります。また、金融機関から融資を受ける場合、そもそも経営(事業)計画がないと審査に通りません。公的な補助金や助成金を申請する際も、綿密な経営計画を策定すると採択率が高まるといわれています。

経営計画の策定は、資金調達において有利に働き、取引先や従業員・求職者からの信用力強化の観点からも有用だといえるでしょう。

### 社内外環境の変化を早期に見極め 軌道修正することが大きなカギ

策定した経営計画を完璧に遂行するのは事実上不可能です。不確実性の高い時代といわれるなかで、計画通りにいかないことのほうが多いのは当然でしょう。

また、経営計画策定後に非常に重要なのが、定期的に経営計画の進捗を確認することです。見直しのスパンは短期であればあるほど好ましいといえます。特に近年は感染症の流行や物価上昇・為替市況などの観点から、先々を見通すことがむずかしい情勢です。しかし、むしろこのように事業環境(外部環境)が変化したタイミングこそ経営計画の見直しが必要で、そのなかで、計画が期限内に達成できそうもないと判断されたのであれば、迅速に軌道修正を行いましょ。逆に計画が早期に達成する見込みとなった場合も同様です。

会社経営を成功に導くために重要なツールである経営計画は、策定して終わりではありません。環境の変化に対応しつつ、成長し続けていくためにも、経営計画を策定したあとは、定期的に見直しながら運用していきましょう。



# データで見る経営

## 健康長寿社会を実現させるカギは 企業による健康経営で『健康寿命』延伸

人間の平均寿命は、医療技術の飛躍的な進歩や生活環境・栄養の改善も相まって飛躍的に伸びています。また、健康な状態でいられる期間も連動して伸びているようです。今回は「健康寿命」に関するデータを、企業経営にどう生かすのか考えていきます。

### 平均寿命とともに健康寿命も延伸 両者の差の縮小で労働力を確保

厚生労働省の公式サイト『e-ヘルスネット』によると、平均寿命は「0歳における平均余命」、健康寿命は「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」と定義されています。2019年の平均寿命は男性81.41歳、女性87.45歳で、健康寿命は男性72.68歳、女性75.38歳でした。平均寿命と健康寿命との差は、男性8.73年、女性12.06年で、この差の期間は、日常生活に制限のある不健康な期間を意味し、2010年から男女ともに縮小傾向にあります。

平均寿命と健康寿命の差が小さくなればなるほど、より長い間、健康的な生活を送ることができ、社会に出て働くことのできる人が増えることで、より活気のある社会になっていくことが期待されます。

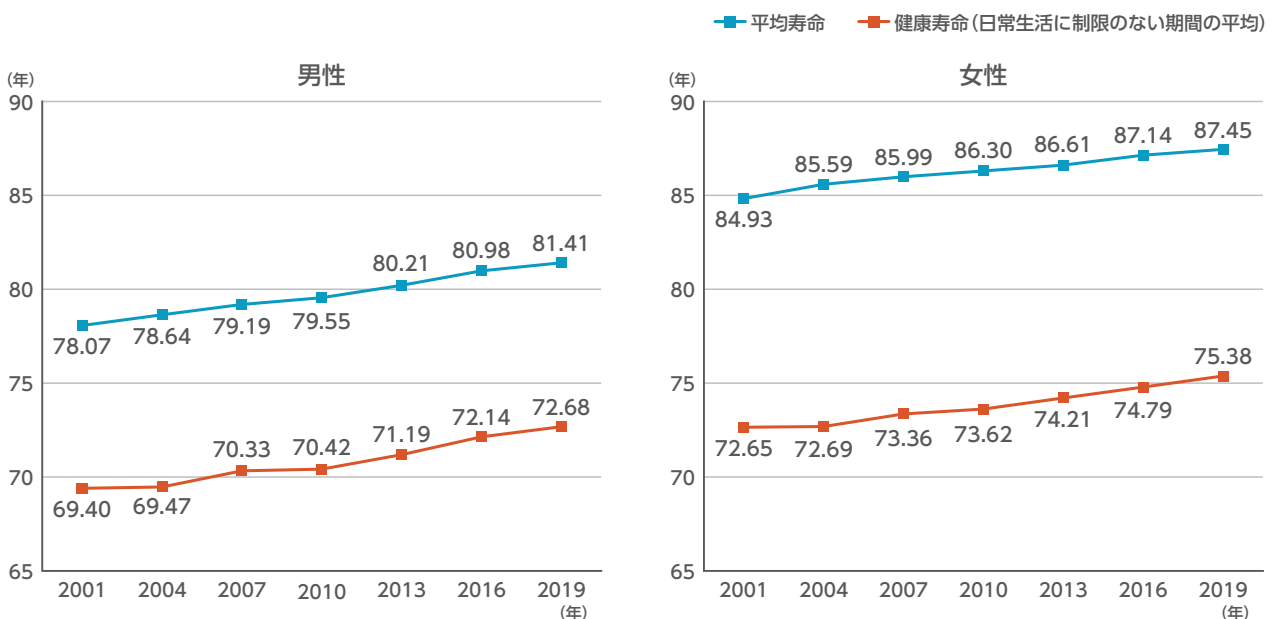
### 従業員などの健康管理について 経営的視点で考えることの重要性

平均寿命と健康寿命との差を縮小させるためには、まずは健康寿命の延伸が重要です。経済産業省では、健康長寿社会の実現に向けた取り組みの一つとして『健康経営』を推進しています。

健康経営とは、企業が従業員などの健康管理を経営的にとらえ戦略的に実践することです。従業員の健康への投資は、健康でいる期間、つまり健康寿命の延伸にもつながり、少子高齢化で労働力の確保がむずかしい現在、従業員が少しでも長く労働力を提供してくれるという利点になります。

全社一体となって取り組む健康管理は、生産性の向上や組織の活性化をもたらします。事業と従業員双方にとってメリットのある健康経営について、検討してみたいかがでしょうか。

平均寿命と健康寿命の推移



出典：厚生労働省『e-ヘルスネット』





## 確定申告の「わからない」はここへ！ 質問に答えてくれる相談窓口ガイド

1年間の所得税の額を算出し、税務署に申告・納税する手続きを確定申告といいます。個人事業主などは、所得があった年の翌年の指定された期間中に確定申告を行う必要があります。新たに確定申告をする必要がある人に向けて、確定申告に役立つ相談先を紹介します。

### 確定申告の有無を確認しておく 無申告はペナルティの危険あり

法人の確定申告は事業年度ごとの決算に基づいて行うため、一律で決まった期日はありませんが、個人事業主は毎年2月16日から3月15日という短期間で確定申告を行わなければいけません。また、個人事業主以外も、投資や不動産取引などで一定の所得が発生している人や、一定額の公的年金を受給している人、1年間の給与所得が2,000万円を超える会社員、副業など本業以外での所得が20万円を超える人なども、この期間内に確定申告を済ませる必要があります。

確定申告は自身で1年間の収支と支出に基づき、納めるべき所得税額を計算しなければいけません。煩雑な計算や制度のむずかしさなどから、多くの人が「手間がかかる」「よくわからない」と感じています。しかし、確定申告を行わない『無申告』のままですと、税務署から税務調査を受ける可能性があり、場合によっては無申告加算税や延滞税などが課せられ、本来の税金以上の額を納めなければいけないこともあります。

こうしたペナルティを受けないために、手間や時間がかかっても期日までに確定申告を行う必要があります。もし、わからないことや確定申告の方法を確認したい場合などは、さまざまな組織や団体が設けている相談窓口などを利用しましょう。たとえば、税務のプロである税理士事務所では、確定申告時期に無料の相談会を開いているところが少なくありません。また、費用はかかりますが、確定申告の手続きそのものを税理士に引き受けてもらうことも可能です。税理士への依頼は、優遇税制や節税対策など、事業や税金についての有効なアドバイスをしてくれるというメリットがあります。

### 期間中には相談会場などが開設 電話やチャットなどでも相談できる

確定申告の書類を提出する税務署の多くも、期間中に相談会場などを設けています。ただし、職員は確定申告の方法や相談に乗ってくれますが、書類自体は自分で作成しなければいけません。原則として、税務署は全国一律で開庁時間が月曜日から金曜日の8時30分から17時までと決められており、一部の税務署では特定の日曜日に相談を受け付けているところもあります。また、確定申告期間中は会場が混雑することが予想されるため、あらかじめ電話などで確認や予約をしておくとういでしょう。

来署することがむずかしい場合は、電話で相談することも可能です。各国税局には国税局電話相談センターが設置されており、税金に関する質問に答えてもらえます。電話相談は受付時間内のみの対応となりますが、国税局では税務相談チャットボット『ふたば』を2020年から導入しており、こちらは24時間いつでもAI(人工知能)が対応してくれます。所得税や消費税の確定申告に関する質問などに答えてくれるので、相談したいことがあれば、まずはスマートフォンやパソコンなどからチャットボットを利用してみることをおすすめします。

税理士や税務署のほかにも、市区町村役場の税務に関係する窓口や、商工会議所や商工会の開催する相談会などでも、確定申告について尋ねることができます。また、会員限定になりますが、各地の青色申告会では確定申告についてさまざまな支援を行なっています。青色申告会とは青色申告を行う個人事業者のための納税者団体で、各地域の税務署ごとに点在しています。こうした団体や組織の力を借りながら、間違いのない適切な確定申告を行いましょ。



## 月60時間を超える時間外労働の 割増賃金率、中小企業も引き上げに

2010年4月から月60時間を超える法定時間外労働の割増賃金率が引き上げられ、大企業では50%と定められました。改正に伴い2023年4月1からは中小企業でもこの割増賃金率の引き上げが開始されています。今回は、この改正のポイントなどについて解説します。

### 深夜労働や休日労働の取り扱いも 見直しへ 割増賃金率を要チェック

労働者が健康を保持しながら、労働以外の生活のための時間を確保して働くことができるよう、2010年4月1日から労働基準法における月60時間を超える法定時間外労働(以下時間外労働)の割増賃金率が引き上げられ、大企業は即時適用されました。

中小企業については、その影響の大きさなどが考慮され、適用が猶予されていましたが、改正により2023年4月1からは、大企業と同じく適用・開始されています。

これまで、月60時間を超える時間外労働の割増賃金率は、大企業が50%以上、中小企業が25%以上でした。しかし、大企業、中小企業ともに50%以上に改正され、中小企業の割増賃金率の下限が25%から50%に引き上げられました。なお、月60時間以下の時間外労働の割増賃金率は、従来通り、大企業、中小企業ともに25%です。

そして、この割増賃金率の引き上げに伴い、深夜労働や休日労働を行う場合の取り扱いについても見直されました。

深夜労働については、月60時間を超える時間外労働を深夜(22:00~5:00)の時間帯に行わせる場合には、割増賃金率は75%以上(深夜割増賃金率25%+時間外割増賃金率50%)となります。また、休日労働については、法定休日に行った労働時間は月60時間を超える時間外労働の算定には含まれません。それ以外の休日に行った労働時間は含まれます。なお、法定休日に労働させた場合の割増賃金率は、従来通り35%以上です。

### 引き上げ分の割増賃金の代わりは 代替休暇の付与での対応も可能

こうした割増賃金率の引き上げに伴い、『代替休暇制度』が設けられています。この制度は、月60時間を超える時間外労働を行なった労働者の健康を確保するため、引き上げ分(25%)の割増賃金の支払の代わりに、有給の休暇(代替休暇)を付与することができるというものです。ただし、代替休暇を付与したとしても、60時間以上で引き上げられた分以外の割増賃金は支払う必要があります。

この制度の主な内容は、次の2つになります。

①付与する代替休暇の時間数は、「(1カ月の法定時間外労働時間数-60)×換算率」で算定します。換算率は、「代替休暇を取得しなかった場合に支払う割増賃金率-代替休暇を取得した場合に支払う割増賃金率」です。

②特に長い時間外労働を行った労働者の休息の機会を確保する観点から、代替休暇は、まとまった単位(1日、半日、1日または半日のいずれか)で、一定の近接した期間内(法定時間外労働が月60時間を超えた月の末日の翌日から2カ月間以内の期間)に付与しなければなりません。

また、代替休暇制度の導入にあたっては、労使協定を結ぶ必要がありますが、この協定は労働者に代替休暇の取得を義務づけるものではありません。実際に代替休暇を取得するかどうかの決定権は労働者にあり、労働者は割増賃金の支払いを受けるか代替休暇を取得するかを任意で選択できます。

事業者においては、割増賃金率の引き上げや代替休暇制度の導入に合わせて、必要な就業規則の変更がなされているかを確認することが大切です。従業員の労働時間を適切に管理し、賃金を適正に支払うという労務管理の基本を徹底しましょう。



# 社長が知っておきたい 法務講座

## 契約時には入念なチェックが必要! 海外企業と契約書を交わす際の注意点

国際取引においては、特に契約書が重要視されます。異なる国同士の取引は、適用される法令や商慣習が異なるため、契約書で細かい部分まで規定しておかないと、後々トラブルに発展しかねません。海外企業と取引する際に知っておきたい、契約書の形式や記載のポイントについて解説します。

### 国際取引で使われる英文契約書 記載漏れがないよう再確認

社会のグローバル化によって、日本企業が海外企業と取引を行うケースが増えています。国際取引は市場を広げるビジネスチャンスである一方、取引先相手となる海外企業と契約を締結する際には、より慎重になる必要があります。日本の企業間でも取引の際には契約書を交わしますが、国際取引で主に使用する英文契約書は日本の契約書とは形式や項目が大きく異なるため、まずはその内容や構成要素を理解する必要があります。仮に、日本で使用していた契約書を英訳しても、国際取引で使える英文契約書にはなりません。その逆で、海外企業から送られてきた英文契約書を正確に和訳することも、大変難易度が高い仕事です。

英文契約書を作成する際に注意したいのは、曖昧な表現や、細かい事項の記載漏れをなくすことです。日本の企業間の契約であれば、ある程度は商慣習の常識や解釈が共通しているため、曖昧な表現や契約書に記載がない事項に関しても話が通りやすいといえます。しかし、商慣習が異なる海外企業との取引では、契約書で明確に文章化しておかないと、解釈の相違などからトラブルや紛争に発展する可能性があります。契約書は一般的に、売買契約やサービス契約、ライセンス契約などの際に用います。意味が伝わりにくかったり、誤解されやすかったりするような文章では、契約が履行されないこともあるので注意しましょう。また、契約書に書かれていることがすべてなので、契約書に記載のない事項が守られなくても責任を追及できません。英文契約書を作成する際は、誰が読んでも同じ解釈ができる文章で、さらに、各条項の詳細を網羅して記載するなど、内容の漏れを防ぐように書くことが重要です。

### 取引時に最初に決めておくのは 準拠法や契約違反など

海外企業との取引を行う際にまず決めておきたいのが『準拠法』です。準拠法とは、他国間の契約において適用される法律のことで、たとえば契約上の紛争が生じた場合などは、準拠法で定めた国の法律が適用されます。準拠法は当事者間で決めることになり、外国の法律を準拠法にする場合には、その国の法律を理解しなければならず、手間やコストがかかります。また、国内の法務では対応できないケースが出てくるかもしれません。外国の法律を準拠法とするには、相応のリスクを負うことを理解しておきましょう。

さらに、契約違反や債務不履行などが起きた際の取り決めも重要です。国際取引では、納期や支払いの遅れはたとえ故意でなくても、契約違反や債務不履行として、相手企業から責任を厳しく追及されるおそれがあります。たとえば戦争や国内の紛争、大規模な自然災害など、当事者間の責任ではない不可抗力の事由に関しては、責任を問わない旨をあらかじめ契約書に明確に記載しておきましょう。ほかにも、秘密保持や譲渡禁止、契約解除など、契約書に記載する条項は多岐にわたります。英文契約書の特性や必要な条項をよく理解したうえで作成を進めていきましょう。

今後ますます盛んになるであろう国際取引において、相手企業とトラブルなく交渉を進めるためには、英文契約書の内容がとて重要で重要で重要です。リスク回避や不利な契約を結ばないために、多少の費用をかけてでも、国際取引に詳しい弁護士などに契約書の作成やレビュー、立ち会いなどを依頼することが望ましいでしょう。



# 💡 増客・増収のヒント

## 事業展開に役立つ『フレームワーク』でマーケティング活動を効果的に実践

情報整理や分析、企画の立案など、さまざまなシーンで役立つ『フレームワーク』ですが、特に、マーケティング活動で用いると効果的です。今回は、フレームワークの概要を解説しつつ、成功した実例を取り上げながら、用いるメリットを紹介します。

### マーケティングフレームワークで課題解決と目標達成を目指す

フレームワークとは、情報整理および分析、戦略立案などで活用できる思考の枠組みのことです。ビジネスでフレームワークを使うと、業務上の課題を見極め、改善につなげることができます。なかでも、マーケティング活動で用いるフレームワークは、自社のマーケティング戦略に沿った課題の洗い出しや効果的な施策に役立ちます。フレームワークは論理的な考え方で、情報を取捨選択する方法だといえます。

また、同じ枠組みで思考することでフレームワークがチーム内の「共通語」となり、話し合いが容易になった結果、短時間で共有が可能になります。

フレームワークにはさまざまな種類があります。特に、マーケティング活動で用いられるフレームワークとして知られているのが、『4P分析』『3C分析』『PDCA』『AIDMA』『5フォース分析』『SWOT分析』などです。これらは状況や目的などによって使い分けていくことで、より効果を発揮します。実際、多くの企業が、これらのフレームワークを用いて事業を成功させています。



### フレームワークによる事業展開で多くの企業が成功を果たす

効率よくマーケティング活動を行う手段として、多くの企業がフレームワークを取り入れています。ここでは特に用いられることが多い4P分析に注目します。

4Pは「Product(製品:顧客が購入したい製品を生産する)」「Price(価格:最適な価格を決定する)」「Place(販売場所:どのような場所でどのように流通させるか)」「Promotion(販促活動:どのように販促するか)」の頭文字からなる略語です。この4つの視点から自社の製品やサービスを分析し、効果的な販売戦略を立てます。

4P分析の成功例で有名なのが、コーヒーチェーン店のスターバックスです。同ブランドは世界各国で展開されており、それぞれの国の文化や好みに応じた商品(Product)を開発しています。また、価格(Price)を高めに設定することで、高級感やおしゃれなブランドイメージを打ち出し、日本で1号店の出店場所(Place)を銀座にしたことで、ハイクラスなコーヒーチェーンという立ち位置を獲得しました。そして、マスメディアに広告を出さないという販売促進(Promotion)の施策も、大きな特徴です。新商品の情報を、SNSの口コミなどで拡散されるよう働きかけています。スターバックスは4P分析によって、現在のブランド力を確立しました。

マーケティング活動におけるフレームワークは、自社が思い描く製品の販売展開やブランド訴求を効果的に消費者や世間に行うことができます。多種多様なフレームワークのなかから自社の方向性に合わせたものを選べるのも大きな利点でしょう。

まだフレームワークを用いていないならば検討してみてもよいかもしれません。

# 経営なんでも Q&A

## 今や時代の主流? テレワークを導入するには



コロナ禍をきっかけに普及した『テレワーク』の導入を、自社でも検討しようと思っています。しかし、在宅ワークをメインにした業務について、具体的にどのようなメリットやデメリットがあるのかわかりません。テレワークを検討するうえで留意すべき点や、導入する際のポイントについて教えてください。



テレワークは自宅やコワーキングスペースなど、会社以外のさまざまな場所で仕事をする働き方の総称です。導入を検討する際には、自社の業務の特性を勘案し、従業員の業務内容や役割分担を把握することが大切です。多様な働き方に順応できるという意味でも、働き方改革の一環として多くのメリットがあります。

### 従業員満足度、経費削減など メリットの多いテレワーク

テレワークとは、『ICT(情報通信技術)を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方』と定義されます。インターネットなどのICTを利用することで、本来勤務する場所から離れ、自宅などで仕事をできることから、コロナ禍により多くの企業において急速に導入されました。

テレワークの導入には、さまざまなメリットがあります。場所を問わずに行える柔軟な働き方は、育児・介護等を行う一部の従業員にとって有利なのはもちろん、家族と過ごす時間を重視したい人や趣味の時間をもちたい人の、QOLの向上にも役立ちます。また、企業にとっては、通勤費やオフィス費用を削減でき、働き方改革に前向きな会社であるという印象付けのきっかけにもなるでしょう。柔軟な働き方を取り入れることで、「従業員の育児や介護による離職を防止できる」「遠隔地の優秀な人材を雇用できる」「災害時に事業が継続できる」といったメリットも考えられます。

一方、デメリットとしては、社内勤務時と比べて従業員間でのコミュニケーションが取りにくいことや、勤怠管理や従業員の評価基準が複雑になりやすいたことがあげられます。また、業務の性質上、テレワークを導入できない従業員との不平等が発生することもあるかもしれません。

### テレワークはデメリットもあるが 従業員の働き方改善の期待は高い

テレワークは、所属するオフィスから離れて仕事を行います。そのため、始業・終業時刻など労働時間の管理方法や非テレワーク従業員との処遇調整、適切なマネジメントや評価制度などについて、まずは適正なルールづくりをすることが何より重要です。

もし、完全テレワークを導入することがむずかしい場合は、出社とテレワークのハイブリッド型で導入するという方法もあります。たとえば、従業員の業務内容に応じて、柔軟に働く場所を変えるスタイルです。そうすることで、従業員は業務の遂行に不具合を出すことなく、テレワークのメリットを享受できるでしょう。

テレワークを導入するには、ネットワーク環境整備をはじめとする業務のオンライン化、情報セキュリティ対策の強化が必須となり、それに伴う費用も発生します。会社の規模によっては、『テレワーク促進助成金』など、テレワークに関連した助成金や補助金の制度(申請期限や要件等あります)を利用できる可能性もあるので、検討してみてもよいでしょう。

新たに導入した働き方を継続させていくためにも、自社の業務内容と従業員の意向をしっかりと確認してから実行していくことが大切です。