

経営管理 マガジン

03

2024 March

P2 経営 TOPICS

世界的課題であるSDGsの達成のため 日本企業は今後どのように対応すべきか

P3 データで見る経営

日本企業の「後継者問題」が改善傾向に
事業承継は「非同族」が主流となるのか

P4 税務・会計 2分セミナー

法人税が発生しない場合とは
赤字で発生しない税金/発生する税金

P5 労務 ワンポイントコラム

労働契約時の交付でトラブル回避にも！
『労働条件通知書』作成時の注意点

P6 社長が知っておきたい 法務講座

M&Aの実施に伴う『法務DD』の
チェック項目や注意すべきこととは

P7 増客・増収のヒント

成功する起業家に共通する思考プロセス
『エフェクチュエーション』とは何か？

P8 経営なんでも Q&A

人材不足の解消やスキルアップに貢献
副業人材を活用しはじめる企業が急増中



税理士法人

GrowUp

〒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

世界的課題であるSDGsの達成のため 日本企業は今後どのように対応すべきか

SDGsは「持続可能な開発目標」と訳され、世界中が抱える経済や環境、社会問題を解決するために国連で採択されました。達成目標の期限を2030年と定めるなか、日本の現状はどうなっており、企業として今後どう取り組んでいくべきかについて解説します。

意外に知らないSDGsの定義 我が国日本の取り組みの現状とは

SDGsは2015年の『国連持続可能な開発サミット』において、150を超える加盟国の参加のもと全会一致で採択され、今や世界的な課題として注目されるようになりました。

SDGsには、経済、社会、環境などさまざまな分野にまたがった17の目標と、その達成に向けて具体的な行動を示す169のターゲットがあり、世界が解決しなければならない課題が凝縮されています。目指すものは「誰一人取り残さない世界の実現」で、世界から「貧困」「差別」「格差」をなくすための動きがSDGsの根本となります。

なぜSDGsへの取り組みが重要なのでしょうか。それは、地球温暖化などに起因する気候変動や環境破壊、経済的格差の拡大、国際紛争など、世界全体で解決すべき大きな喫緊の課題があるからです。この諸問題を解決しないまま、地球を次の世代に託すわけにはいかないと考え、SDGsでは「2030年」までに目標を達成すると定めています。ですが、その期限が目前に迫っているものの、進捗状況は決して順調とはいえません。

では、日本のSDGsに対する現在の取り組み度合いはどうでしょうか。SDGsの達成度・進捗状況に関する国際レポート「Sustainable Development Report2023」によると、日本は前年の19位から2位下落し過去最低の21位となりました。日本のSDGsの取り組みは、目標1（貧困）、4（教育）、9（イノベーション）など高く評価される項目がある一方、目標5（ジェンダー）、12（生産・消費）、13（気候変動）、14（海洋資源）、15（陸上資源）などが低く、達成に向けた課題点も多く残されています。

企業のSDGsへの取り組みが 環境・社会の課題解決につながる

企業がSDGs経営に取り組む意義は多々あります。まず、SDGsに取り組む企業を優先する投資家からの支援が受けやすくなり、新たなビジネスチャンスや収益の創出が見込めます。

また、社会貢献意欲の高い優良な顧客からの共感が得やすくなり、売上アップが期待できます。製品や商品に付加価値が生まれ、競争優位性が高まりやすくなり、企業ブランディングの向上にもつながるでしょう。さらに同じくSDGsに取り組んでいる取引先からの信頼も高まり、良好な関係の構築が見込めます。

そのほか、SDGs達成に向けて優れた活動を行っている企業・団体などを表彰する「ジャパンSDGsアワード」という賞もあります。選ばれればSDGsに積極的に取り組む企業であると評価され、各種媒体に露出されることで認知向上につながります。また、SDGsに取り組むことで、社会に貢献しているという意識により、社員のモチベーションアップや満足度の向上も期待できるでしょう。

SDGsは、企業の積極的な取り組みなしには達成は困難です。また、一部の部署や従業員だけでなく、企業全体で取り組んでいくことが重要です。SDGsへの理解を進め、何ができ、何をしていくべきか、一つひとつ考えて実践していきましょう。



日本企業の「後継者問題」が改善傾向に 事業承継は「非同族」が主流となるのか

日本企業の大多数を占める中小企業は後継者不足に悩まされており、いまや国家的な課題となってきました。しかしここへきて、その後継者不在率に大きな変化が起こっています。今回は、深刻な後継者問題が改善傾向となっている理由などをデータから紐解いていきます。

日本企業の後継者不在率に変化 コロナ禍前の水準を下回る結果に

帝国データバンクが公表した『全国「後継者不在率」動向調査』によると、2023年の全国・全業種約27万社のうち後継者が「いない」「未定」とした企業は14.6万社となり、全国の後継者不在率は53.9%であることがわかりました。コロナ前の2019年からは11.3ポイント、不在率57.2%だった2022年からも3.3ポイントの低下で、6年連続の低下です。この結果により、同調査を開始した2011年以降、後継者不在率が2年連続で6割を下回ったこととなります。

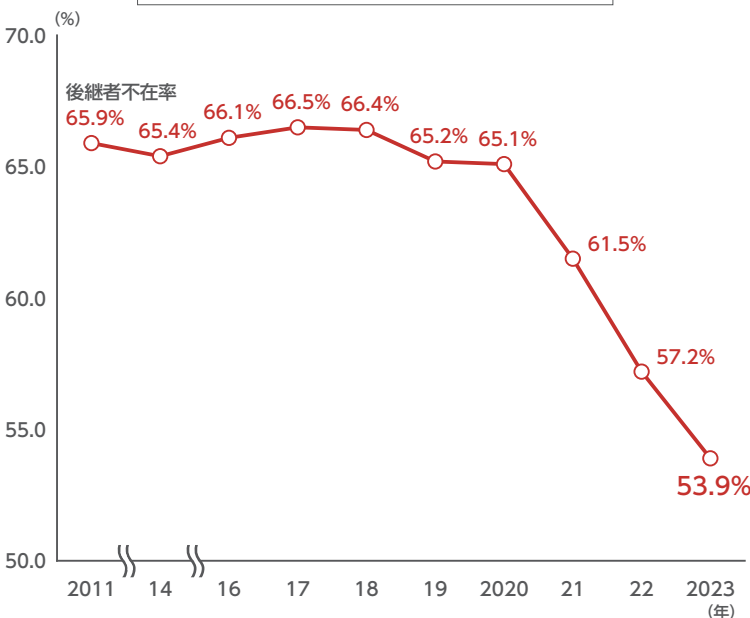
事業承継動向としては、同族承継は33.1%で前年より4.5ポイント低下し、内部昇格が2.2ポイント増の35.5%で、初めて同族承継を上回りました。M&Aなどによる事業承継が20.3%と、調査開始以降初めて2割を超えました。

経営者のコロナ禍による情勢不安 「同族承継」にこだわらない傾向

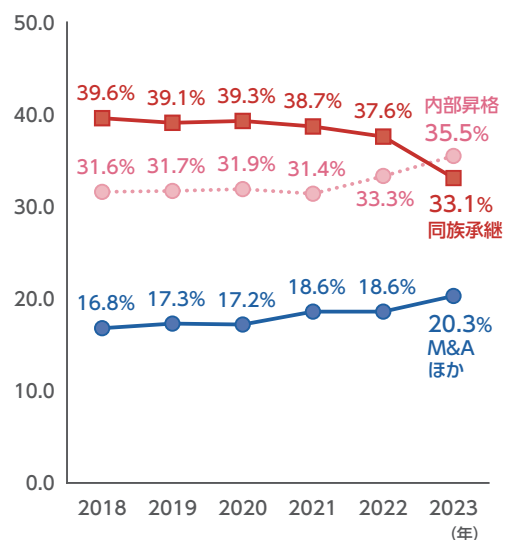
日本企業の経営者の平均年齢が60歳を超えた昨今、多くの企業が事業承継に取り組む時期を迎えています。従業員の雇用や取引先との関係にかかわる不安、コロナ関連融資の借り入れ返済や資金繰りの困難さから、後継者選定が急務となっている企業も少なくありません。

しかしここ数年で、金融機関や商工会議所など官民一体となって推し進めてきた事業承継支援が世の中に浸透してきました。また、M&Aの普及や事業承継税制の改良・拡大、事業承継ファンドなど、さまざまなニーズに応えるメニューが揃っています。同族承継に限らない事業承継に着手しやすくなったことも、日本企業の後継者問題の解決に寄与しているといえるでしょう。今後もこの傾向は緩やかに維持されていくと予想されます。

後継者不在率推移(全国・全業種)



就任経緯別推移



(注1) ~2021年の数値は、過去調査時の最新データ

(注2) 「M&Aほか」は、買収・出向・分社化の合計値

出典：帝国データバンク「全国「後継者不在率」動向調査(2023)」

税務・会計 2分セミナー

法人税が発生しない場合とは 赤字で発生しない税金／発生する税金

法人税は、法人が企業活動によって得た所得に対して課される税金です。よって、所得がなく赤字の状況であれば、法人税は発生しません。今回は、赤字の場合に発生しない税金、赤字であっても発生する税金について詳しく解説します。

法人税が発生しない場合とは 「赤字」の概念を知る

法人税は、法人が企業活動によって得た所得(利益)に対して課税される国税の一種です。

法人税は所得に応じて課税されるため、所得がない赤字の状態であれば、法人税は発生しないこととなります。

企業にとって赤字とは、通常、決算月までの1年間で所得がゼロ未満になる状態のことをいいます。ただし、法人税法上の所得と決算書上の所得は違い、決算書では費用として認められていたのに法人税法上では損金として認められないものもあります。そのため、決算書では赤字になっているにもかかわらず、法人税法上では赤字ではないという場合もあるので注意が必要です。

赤字の場合、法人税は発生しませんが、赤字であっても納付しなければいけない税金もあります。そういった税金は、企業の経営状況や財務状況に大きな影響を与えるため、適切な税務対策を行うことが求められます。

なお、「公益法人等(社団法人、財団法人など)」、「公共法人(地方公共団体、国立大学法人など)」、「人格のない社団等(PTAや町内会など)」は、社会のために公益事業を営む組織であり、営利が目的ではなく、特定の人や法人に特別な利益を与えないことが認定されているため、非収益事業に係る所得等の一定の所得については法人税が課されないなどの税制優遇を受けることができます。



赤字でも発生する・しない税金 しっかり把握し納付漏れを防ぐ

赤字の場合に納税が発生しない税金には、法人税のほか、地方法人税、法人事業税、特別法人事業税などがあります。法人税は所得に応じて課税されるため、赤字になり所得がなければ法人税は発生しません。また、法人税に基づいて計算される地方法人税なども発生しないこととなります。

一方、赤字でも発生する税金には、法人住民税や消費税、印紙税、固定資産税などがあります。

法人住民税は、法人税の金額で変動する『法人税割』と、金額が決められている『均等割』で構成されています。法人税が発生しない場合、法人税割も発生しませんが、均等割は損益に関係なく、法人の規模に応じて税額が決定されます。したがって、法人が赤字でも納付しなければなりません。

消費税も、決算が赤字でも、原則課税制度の場合、課税売上に係る消費税額が課税仕入れに係る消費税額を超えていれば、支払う必要があります。簡易課税制度を選択している場合も課税売上高に基づき納付すべき消費税額が計算されるため、赤字でも課税売上高があれば納付が必要となります。

法人事業税については、通常赤字であれば発生しませんが、資本金が1億円を超える法人は『外形標準課税対象法人』となり取扱いが変わります。そのため、従来のものであった税金のほか、資本金等の額および付加価値額などを課税標準として事業税が課されます。したがって、赤字の場合、所得に応じた部分の税金は発生しませんが、外形標準課税による税金は発生することとなります。

赤字だから税金を払わなくてよいと判断するのは禁物です。納税が発生しない税金、支払うべき税金を把握し、納付漏れには気を付けましょう。



労働契約時の交付でトラブル回避にも！ 『労働条件通知書』作成時の注意点

労働基準法により、会社は労働契約の締結の際に、賃金などの労働条件を明示しなければなりません。そのうち一定の項目については書面で交付する必要があり、この書面が『労働条件通知書』です。今回は、労働条件通知書の基本事項や注意すべき点を解説します。

労働条件通知書に記載すべき項目 4月の改正で項目が追加

すべての労働者について、労働条件通知書に必ず記載しなければならない事項には、①労働契約の期間、②期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準、③就業の場所、従事すべき業務、④始業・終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、労働者を二組以上に分けて就業させる場合における就業時転換、⑤賃金の決定・計算・支払の方法、賃金の締切り・支払の時期、⑥退職（解雇の事由を含む）があります。また、短時間や有期雇用の労働者の場合、昇給の有無、退職手当の有無、賞与の有無、相談窓口の四つの事項も記載しなければなりません。就業規則等に定めがある場合には、退職手当、臨時に支払われる賃金、賞与などに関する事項についても明示が必要で、書面での明示義務はありませんが、あわせて記載しておくのが一般的です。

この労働条件明示のルールが4月から改正になり、次のように労働契約の締結・更新のタイミングでの労働条件の明示事項が新しく追加され、労働条件通知書への記載が必要となります。

労働契約の締結時と、有期労働契約の場合は更新時に「就業場所・業務の変更の範囲」が追加されます。また、有期雇用の労働者の場合は、契約の締結・更新時に「更新上限（通算契約期間または更新回数の上限）の有無と内容」が、無期転換ルールに基づく無期転換申込権が発生する契約の更新時に「無期転換申込機会」と「無期転換後の労働条件」が追加されます。なお、無期転換ルールとは、同一の利用者との間で有期労働契約が通算5年を超える場合、労働者の申込みにより無期労働契約に転換される制度です。

ほかの通知書との違いや 交付時の注意点を把握しよう

従業員を雇い入れる場合、法律で交付を義務づけられている労働条件通知書のほかに、義務とはされていませんが、採用通知書や雇用契約書を交付することがあります。採用通知書は、採用を決定した際に会社として雇用契約を締結する意思を示した書面です。また、雇用契約書は、民法や労働契約法で規定されている雇用契約に関する事項を記載した書面で、雇用契約締結時に会社と従業員双方が合意して署名捺印をする契約書です。

これに対して、労働条件通知書は、雇用契約を締結する際に会社が従業員に対して労働条件を通知するための書面です。このため、労働条件通知書を交付しただけでは、従業員から労働条件の同意を得ているという証拠にはなりません。雇用契約書も同時に交付する、または労働条件通知書兼雇用契約書を作成することをおすすめします。

労働条件通知書の交付において、会社は明示する労働条件を事実と異なるものとしてはならず、明示された労働条件が事実と相違する場合、従業員は即時に労働契約を解除できるとされています。そのため、労働条件通知書には就業の実態に即した記載をする必要があります。また、労働条件通知書は、すべての従業員に対して、原則として書面で交付しなければなりません。ただし、従業員が希望した場合には、電子メール、FAXなど書面を印刷できる方法による交付も認められています。

このように、労働条件通知書に記載すべき内容についてはさまざまなルールがあり、また4月から記載すべき項目が追加されます。そこで、労働条件通知書を正しく記載できるよう、厚生労働省のホームページでひな形を確認しておきましょう。



社長が知っておきたい 法務講座

M&Aの実施に伴う『法務DD』の チェック項目や注意すべきこととは

M&Aを行う際には、買収先の企業に対して、訴訟や負債といった法的なリスクの有無を調べる必要があります。この調査のことを『法務デューデリジェンス(法務DD)』といいます。問題を抱えた企業を買収してしまわないように、法務DDについて理解しておきましょう。

増え続ける中小企業のM&Aで 特に気をつけたいリスクとは

日本国内の中小企業におけるM&Aの成約件数は右肩上がりであり、2021年度には2,400件を突破しました。今後も増えていくであろう中小M&Aですが、実施する際に気をつけたいのが、対象となる買収先企業が抱えているかもしれない法的なリスクです。上場企業であれば株価が企業評価の指針の一つになりますが、非上場である中小企業は企業価値を把握することがむずかしく、外からリスクを探し出すのは容易ではありません。そこで、M&Aを実施する前の法務DDが重要になります。

法務DDの目的は、M&Aを進めるにあたって、買収先が法的なリスクを抱えていないか明らかにすることにあります。法務DDによってリスクが判明すれば、M&Aの可否の決定やリスクをふまえた金額交渉などを行うことができます。もし、リスクを把握しないままM&Aを進めると、問題のある企業を高値で買収することになりかねません。特に中小企業のM&Aには、法務DDが不可欠となります。

法務DDで調査する項目は多岐に渡りますが、契約関係は特にチェックしておかなければいけない項目の一つです。売買契約や賃貸借契約、業務委託契約などの基本的な契約の確認はもちろん、所有権や担保権などの権利関係の契約がM&A後も変わらずに維持できるのか、不利になる条項がないかなど、確認しておく必要があります。また、相手先の企業価値を正確に求めるためには、資産と負債の把握も重要です。不動産や金融資産などのほか、企業によっては知的財産を保有していることがあるので確認しておきましょう。負債については、借入金や未払い金の状況、買掛金などを明らかにしておきます。

法令違反や訴訟問題にも要注意 外部資料も確認しよう

経営者が株式の大半を所有するオーナー企業では、上場企業と比べるとコンプライアンスやコーポレートガバナンスなどの面で整備が不十分なケースもあり、法令順守や労務関係について入念に確認しておく必要があります。会社法や税法、労働関連の法令などが守られていない場合は、経済的なリスク以上にダメージを負う可能性があるからです。

たとえば事業における必要な許可が取れていなかったり、談合や利益相反取引などが行われていたりすると、買い手側の企業価値も損なわれてしまいます。また、労働関連の法令違反は、従業員との労務トラブルに発展する可能性があるため、賃金や労働時間が適正かどうか、各種ハラスメントの有無なども調べておく必要があります。法令違反をしていなかったとしても、訴訟問題を抱えている可能性があるため、訴訟リスクについても明らかにしておきましょう。そのほかにも、組織の運営状況や株式の内容、環境問題などを確認しておくことが大切です。買収先の企業は自社を高く買ってもらうために、不利な資料を出してきません。提示された資料だけではなく、外部資料も確認しましょう。

これら法務DDは、M&Aに詳しい弁護士に依頼するのが一般的です。法務の専門家である弁護士であれば、判明した法的なリスクについて、どのように対処したらよいか、アドバイスを受けることもできます。法務DDの費用は事業規模などによっても大きく変動するため、どこまで法務DDを依頼するのか、法律の専門家とよく相談しながら進めていくとよいでしょう。

💡 増客・増収のヒント

成功する起業家に共通する思考プロセス 『エフェクチュエーション』とは何か？

将来の予測がむずかしい近年のビジネス界で、経営者はどのように事業展開すればよいのでしょうか。そのヒントとなるのが、優れた起業家に共通する思考を体系化した『エフェクチュエーション』と呼ばれる理論です。昨今、注目されているこの理論について解説します。

起業家の「成功の方程式」を分析 エフェクチュエーションの考え方

エフェクチュエーションとは、成功した優秀な起業家の思考プロセスや行動などを分析した意思決定の理論です。世界的な経営学者で、バージニア大学ビジネススクールの教授でもあるサラス・サラスバシー氏が、2008年に提唱しました。

現代は不確実で先が読めない『VUCA(ブーカ)』といわれる時代です。「Volatility(変動性)」「Uncertainty(不確実性)」「Complexity(複雑性)」「Ambiguity(曖昧性)」の頭文字から作られたこの言葉が表すように、世界的な不況やコロナ禍、予測不能な自然災害など、絶え間ない変化が続いています。ビジネス界においても消費者の多様な価値観によって、競合他社との競争はより激化し、これまでと同じやり方だけでは企業が生き残ることはむずかしくなってきました。

そこで、注目を集めたのがエフェクチュエーションという考え方です。これまで戦略的なアプローチとして多く活用されていたのは、目標を先に立てて、達成する手段を後から検討する理論である『コーゼーション』でした。しかし、近年の状況下では、まず今手元にある資産や情報を駆使して結果を創出する『エフェクチュエーション』のほうが、高い効果を期待されています。

エフェクチュエーションは、「自分は何ができるか」という観点から考え、自分がすでに持っている『3つの資源』を整理することから始まります。

- ① 自分は誰か(価値観、興味、関心)
- ② 何を知っているのか(知識、専門性、経験)
- ③ 誰を知っているのか(人脈、交流関係)

このプロセスを経て、新たな可能性を導き出していきます。

エフェクチュエーションの発想で ピンチを「チャンス」に変える

エフェクチュエーションには、以下の5つの原則があります。

- ① 手中の鳥：既存の手段、現在所有している資産や情報を用いて、新しい価値を生み出すこと。
- ② 許容可能な損失：仮に損失が生じても致命的にならないようにコストや体制を整え、リスクを回避しておくこと。
- ③ クレイジーキルト：形や柄の違う布を縫いつけて1枚の布を作るクレイジーキルトのように、顧客や競合他社、従業員など、さまざまなパートナーと共にゴールを目指していくこと。
- ④ レモネード：形の悪いレモンでレモネードを作るように、失敗や損失をチャンスととらえ、工夫を凝らして新たな価値を持たせること。
- ⑤ 飛行機の中のパイロット：想定外の事態に直面しても、状況に応じて今できることを冷静に捉えて、臨機応変な行動をすること。

たとえば、資本が少ない場合に高い固定費をかけて出店するのではなく、損失を理解してECサイトへの出品からはじめるのは「許容可能な損失の原則」といえます。また、「レモネードの原則」の好例が、(株)亀田製菓の「柿の種」です。型抜き工程を間違えて製造したせんべいを出荷したところ、奇抜なデザインが好評を得てヒット商品となりました。

「この状況でできることは何か」というエフェクチュエーション理論の実践は、企業が抱えているさまざまな課題に一石を投じる手になるかもしれません。業務上の課題を解決につなげられるよう、既存のリソースを有効活用し、新たな価値の創出に取り組んでみてはいかがでしょうか。

経営なんでも Q&A

人材不足の解消やスキルアップに貢献 副業人材を活用しはじめる企業が急増中



慢性的な人手不足に悩んでいて、対策はしているのですが手詰まり状態です。そのようなとき「副業人材の活用」に関するニュースを見ました。以前は副業・兼業NGの会社が多い印象がありましたが、今はどうでしょうか。もし、実際に副業人材を活用する場合、どのようなことに注意したらよいのか教えてください。



政府の方針発表もあり、人材不足解消の手段として副業人材の活用が進んでいます。最近では大企業や行政機関でも容認されています。しかし、あくまで副業は本業に支障のない範囲で行うことが前提です。どのような業務に副業人材を活用すべきかを考え、トラブルを発生させないように留意することも必要です。

少子高齢化がしばらく続く日本で 労働の担い手不足は深刻な状況に

少子高齢社会に突入して久しい日本において、生産年齢人口(15~64歳)の減少は深刻な問題です。内閣府『令和5年版高齢社会白書』によると、1995年をピークに生産年齢人口は減り続け、2050年には2022年の約1/4減となる5,540万人まで減少すると推計されています。

社会全体で業界問わず人材不足が深刻化し、とりわけ中小企業の現状はもっと厳しくなると予想されます。従来のフルタイムによる人材雇用の形態だけでは、事業を運営していくのがむずかしくなっているといえます。

この状況を重く見た政府は2020年の『経済財政運営と改革の基本方針(骨太の方針)』において、特に「人への投資」に重点を置くことを発表しました。企業が政府の支援を受けるにあたり「人的資本投資などを通じ、中長期的な価値創造にコミット」することを求めています。この「人的資本投資」に関する具体的な取り組みの一つとして「兼業・副業の促進」をあげています。

高い専門性やスキル、豊富な経験を持つ『副業人材』の活用により、社内にはないノウハウや技術が蓄積され、組織の活性化が見込めます。

このような背景から今、副業人材の活用が注目を集めています。

副業人材を上手に活用することで スキルアップと人材不足の解消へ

副業人材の活用方法として主に3つのタイプがあります。作業内容や納期を明確にして委託する「タスク型」、システム開発や新規事業の立ち上げなどに携わる「プロジェクト型」、期間や成果物を限定せず、経営課題の解決などを委託する「ミッション型」の3つです。どのタイプが自社の依頼したい業務内容に適しているか検討しましょう。

行政機関でも副業を解禁する動きがみられます。2019年3月には国家公務員、その後は地方公務員に対して公益的な兼業が解禁されました。最近では、広島県安芸高田市が「地域の高齢化や人口減少に伴う人手解消」「新たな経験・知識・情報・技術の習得」を目的とし、条件つきで兼業を認め、2023年10月1日より施行しました。今後、ほかの行政機関の追従も期待できます。

反面、トラブルや本業のパフォーマンス低下を懸念し、副業・兼業禁止を掲げる企業はまだまだ少なくありません。経団連が2022年に実施したアンケートでは、副業・兼業を認める企業の割合は5割強と、全体的な容認まで時間がかかりそうです。

深刻な人材不足の状況下において、高い専門性や豊富な経験をもつ副業人材の活用は、さまざまなメリットが期待できます。依頼業務のミスマッチが起きないように留意して、活用しましょう。