

経営管理 マガジン

09

2024 September

P2 経営 TOPICS

企業やビジネスパーソンに求められる 『インテグリティ』の考え方とは何か

P3 データで見る経営

消費者物価指数の伸びは鈍化傾向
春闘の影響が物価に反映されるか

P4 税務・会計 2分セミナー

経営者保証に依存しない融資確立が目的
選択できる信用保証制度を開始

P5 労務 ワンポイントコラム

一方的な条件変更はトラブルのもと
不利益変更を行う場合の注意点とは

P6 社長が知っておきたい 法務講座

債権回収の『消滅時効』に要注意！
時効の『更新』で期限をリセット

P7 増客・増収のヒント

SNSマーケティングの購買行動モデル
『SIPS』は発信者と消費者の相互関係が軸

P8 経営なんでも Q&A

上司が指示したら『業務』となる？
始業前の出勤指示には細心の注意が必要



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

企業やビジネスパーソンに求められる『インテグリティ』の考え方とは何か

経営やマネジメントにおいて、健全さが求められることに異論はないでしょう。そのうえで重要な概念として、誠実を意味する『インテグリティ』という考え方が注目されています。ここでは、インテグリティの必要性や、企業の導入事例などについて解説します。

企業の不祥事が多発する今こそ 健全かつ誠実で真摯な経営が必要

『インテグリティ』とは「誠実」「真摯」を意味し、健全な組織運営に必要とされています。ピーター・ドラッカーやウォーレン・バフェットも、インテグリティの重要性を説いています。一般の消費者などが企業にどのようなイメージを持っているかを調べる『ESGブランド調査』では、環境、社会、ガバナンスの既存の指標に加えて、2020年から新たに4つめの指標としてインテグリティが追加されました。このことから、インテグリティは企業イメージを形作る重要な要素の一つであるといえるでしょう。

インテグリティとよく似た言葉に「コンプライアンス」があります。両者には共通点が多く、相違点としては行動に対する「積極性」や「自主性」があげられます。コンプライアンスは国や企業など外部が定めたルールを守るため、他律性が強いのにに対し、インテグリティは個人の意識や姿勢が軸となるため、自律的な要素が強いという違いがあります。インテグリティがある企業・従業員であれば、不正行為などを行うことはまずないといえるでしょう。ルールを守るべき理由や目的を理解し、本当の意味でコンプライアンスを遵守するには、インテグリティの意識が必要です。

インテグリティが重要視されている背景の一つとしては、企業の不祥事があげられます。行き過ぎた成果主義により過度なノルマを課せられた従業員が、達成のために不正を働くようになり、問題の隠ぺい行動は企業全体においても見られるようになりました。その結果「データの改ざん」「根拠のない情報の発信」など、企業の不祥事が多発し社会問題へと発展したのです。

インテグリティは企業だけでなく すべてのビジネスパーソンに必要

経営者は、みずからが率先して、公益性や社会貢献性を意識した経営を進めることが求められます。管理職は、企業・従業員のために行動することや、部下の個々の能力を最大限に引き出す努力が必要でしょう。従業員は、問題が起きた場合に「ごまかさない」「すぐ報告する」などの真摯な姿勢が必要です。インテグリティはすべてのビジネスパーソンが備えるべき考え方といえます。経営層から率先して取り組めば、従業員も誠実な組織運営を意識するようになるでしょう。

インテグリティを推進する企業として、ドイツのメルセデス・ベンツグループが有名です。同社は従業員の基本となる価値観として「インテグリティ規程」を掲げ、「社会的責任を果たしていくことが長期的な成功に繋がる」と明記しています。潜在的なリスクや不確実なことなどをオープンに話せる『声を上げる文化（スピークアップ）』は、透明性を保ち不正がおきにくい企業文化を醸成している好事例といえます。

企業の誠実な行動が、顧客からの信頼獲得につながります。誠実な経営をぜひ目指しましょう。



データで見る経営

消費者物価指数の伸びは鈍化傾向 春闘の影響が物価に反映されるか

総務省が公表した2024年3月度の消費者物価指数によると、生鮮食品やエネルギーを中心に物価高は続くものの、それ以外の伸びは鈍化傾向にあるようです。明るい兆しである一方で、企業や消費者による影響をもたらしてくれるのか、よく考える必要があります。

生鮮食品とエネルギーを除くと 総合指数の伸びは鈍化の傾向に

2024年3月の消費者物価指数によると、総合指数は107.2(2020年=100)となり、前年同月比で2.7%の上昇となりました。前月比で0.2%の上昇で、その伸びは縮小傾向にあります。

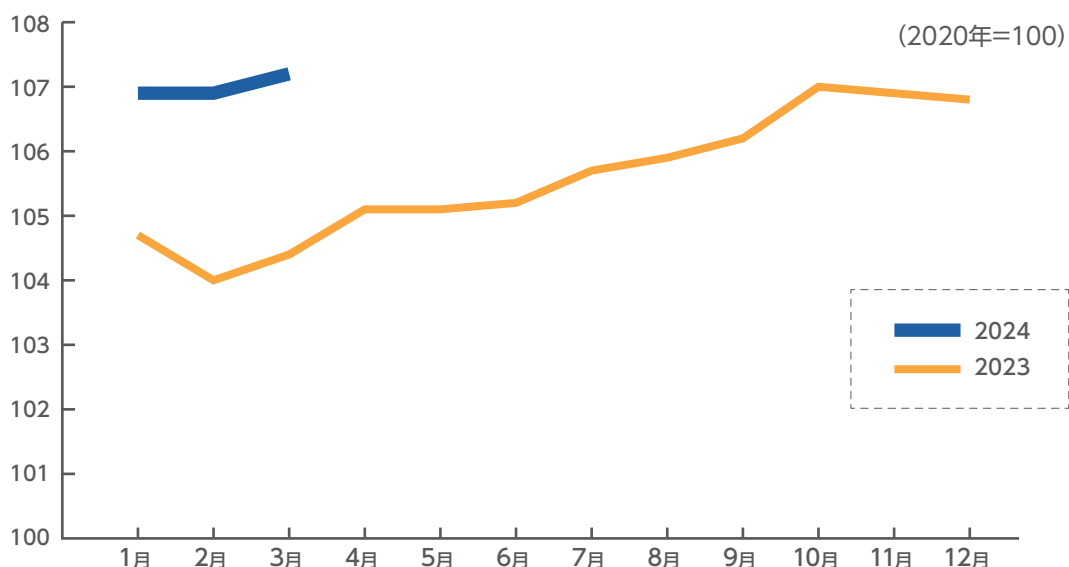
「生鮮食品を除く」総合指数は106.8(前月比2.6%上昇)、「生鮮食品及びエネルギーを除く」総合指数は106.2(同2.9%上昇)で、伸び率は2022年4月から2年以上連続して日銀の物価安定目標の2%以上となりました。一方、「生鮮食品を除く」総合指数の伸び率は2月の2.8%から3月は2.6%と縮小傾向にあります。生鮮食品とエネルギーを除く総合指数は前年同月比で2.9%上昇したものの、2023年の8月の4.3%以降、伸び率は7カ月連続で縮小しています。

物価上昇の鈍化を実感しづらい 賃上げが急務も今後の動向次第か

これまで政府による電気・ガス価格激変緩和対策事業により、全体の数値を下げていましたが、電気代、都市ガス代の下落幅が縮小してきており、総合指数を押し上げています。一方、変動の激しい「生鮮食品」「エネルギー」を除いた指数の上昇率には鈍化傾向がみられます。特に、宿泊料の指数の伸び率は、2月の前年同月比33.3%から3月は27.7%と大きく下落しています。

物価上昇が鈍化傾向にあるものの、消費者には実感しづらいでしょう。打開策として企業の賃上げが望まれるも、経済状況の不透明感により、物価情勢の見極めが続くことが予想されます。今年の春闘の影響が夏から秋にかけて、どのように物価に反映されていくか、注視していきましょう。

総合指数の動き



出典：総務省「2020年基準 消費者物価指数 全国2024年(令和6年)3月分」

税務・会計 2分セミナー

経営者保証に依存しない融資確立が目的 選択できる信用保証制度を開始

中小企業庁は2024年3月15日、法人である中小企業者が一定の要件を満たした場合、保証料率の上乗せを条件に、保証人による保証を提供しないことを選択できる信用保証制度を創設しました。創設の背景ならびに制度の概要、そして適用にあたっての要件を説明します。

保証料率の上乗せで選択できる 新たに創設された3つの制度

信用保証制度は、中小企業が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が保証人になる制度です。ただし、信用保証協会の保証を受ける場合には経営者保証を求められることが多く、経営者保証は、経営への規律付けや資金調達の円滑化に寄与する一方、経営者が債務の返済義務を負うため、思い切った事業展開や早期の事業再生、円滑な事業承継を妨げる要因となっていると考えられています。また、起業関心層が起業をためらう理由として経営者保証をあげることも多く、中小企業の事業の発展を後押しする取り組みとして、2023年4月には『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』の改正など、経営者保証の見直しなどが行われてきていました。

これらの背景を踏まえて、2024年3月15日に創設されたのが、事業者選択型経営者保証非提供制度(横断的制度)です。

本制度は、信用保証付き融資において、一定の要件を備えた中小企業者が保証料率の上乗せを条件として経営者保証を提供しないことを選択できる制度です。この制度を信用保証付き融資に適用することで、経営者保証を提供することなく融資を受けることができるため、経営者保証が抱えるさまざまな課題を解決することが期待されています。また、上記の横断的制度の活用を加速するために上乗せされる保証料率の一部を国が補助する信用保証制度と、民間金融機関における取組浸透を促す目的で、例外的に既往のプロパー融資(経営者保証あり)から信用保証付き融資(経営者保証なし)への借り換えを認める保証制度が時限的に創設されています。

新設された信用保証制度 適用されるための条件は

現在でも一定の条件を満たせば、融資から経営者保証を解除することはできましたが、今回創設された横断的制度では、保証料率の上乗せがあることから、従来よりも緩和された要件が設定されています。法人の設立時期によって満たすべき要件は異なりますが、基本的には下記のすべての要件を満たすことで本制度を利用できます。

- ① 過去2年間(法人の設立日から2年経過していない場合は、その期間)において決算書などを申込金融機関の求めに応じて提出していること
- ② 直近の決算において代表者への貸付金などがなく、かつ、代表者への役員報酬、賞与、配当などが社会通念上相当と認められる額を超えていないこと
- ③ 直近の決算において債務超過でない(純資産の額がゼロ以上である)こと、または直近2期の決算において減価償却前経常利益が連続して赤字でないこと
- ④ 上記①及び②については継続的に充足することを誓約する書面を提出していること
- ⑤ 中小企業者が、保証料率の上乗せにより保証人の保証を提供しないことを希望していること

なお、保証料率は上記③の要件の両方を満たす場合は0.25%、③の要件のいずれか一方を満たす場合または法人の設立後2事業年度の決算がない場合は0.45%が信用保証協会所定の保証料率にそれぞれ上乗せされます。

横断的制度の利用にあたっては、細かい条件を満たす必要があるため、正しい理解に基づく必要があります。詳細については、金融機関または専門家に事前相談するようにしましょう。



労務ワンポイントコラム

一方的な条件変更はトラブルのもと 不利益変更を行う場合の注意点とは

会社が従業員の合意なく、一方的に労働条件を不利益に変更することは、さまざまな法律上で原則として禁止されていますが、例外的に認められる場合があります。不利益変更を行うために必要な要件や、実際に不利益変更を行う際の実務上におけるポイントを解説します。

合意なき不利益変更は行えない やむを得ず不利益変更を行うには

不利益変更とは、会社が労働条件を従業員にとって不利益になるよう変更することをいいます。会社は、事業環境の変化などにより、労働条件の変更を検討せざるを得ない場合があります。しかし、会社が一方的に不利益な変更を行うことは認められておらず、原則として従業員の合意が必要です（不利益変更禁止の原則）。たとえば、基本給や手当などの賃金を減額する、休日数を減らす、労働時間を増やす、福利厚生を廃止するといったことなどが、不利益変更に該当します。不利益変更を行っても会社は罰せられませんが、不利益変更を従業員の合意なく行くと、モチベーションの低下や、労使紛争などの問題が起こる場合があります。

そこで、会社の経営状況の悪化などによりやむを得ず、従業員にとって不利益な労働条件に変更しようとする場合には、原則として従業員の同意が必要です。この場合、不利益の内容を具体的に説明し、どれだけの不利益を受けるか従業員に納得してもらったうえで、同意を得ることが重要です。

また、同意がなくとも、就業規則の変更による場合は例外的に不利益変更が認められることがあります。この場合の要件は、①就業規則の変更に合理性が認められること、②変更後の就業規則を従業員に周知させることの2つです。この要件のうち、就業規則の変更が合理的なものであるかは、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合などとの交渉の状況、そのほかの就業規則の変更にかかる事情に照らして判断されることになっています。このように、不利益変更の例外要件の認定は非常に厳しいといえます。

不利益変更を行う場合の注意点 労使トラブルに発展しないために

やむを得ない事情によって、会社が労働条件の不利益変更を行う場合には、次のような点に注意して労使トラブルに発展しないようにしなければなりません。まずは、従業員に不利益変更を丁寧に説明することが重要です。不利益変更の必要性や内容などについて、従業員の理解と納得を得ることがポイントです。そして、従業員の同意を得られた場合は、同意の書面を取得することが必要です。従業員から口頭で同意を得ただけでは、不利益変更後にトラブルになることもありますので、変更内容を具体的に記載したうえで従業員が同意した旨を書面で残しておくことをおすすめします。

また、従業員にできるだけ不満を残さないような配慮をすることも大切です。たとえば、特別な手当などの代替措置や経過措置により不利益を緩和することで、不満が大きくなるのを防ぐことができます。

なお、仮に会社が従業員の合意なく不利益変更を行なったとしても、罰則は定められていません。しかし、不利益を受けた従業員から訴訟を起こされて、会社に対して損害賠償の支払いを命じられるリスクがあり、また会社の信頼を失うおそれもあります。

このように、従業員の合意なく、労働条件を不利益に変更することは、原則、禁じられています。例外的に不利益変更が認められる場合もありますが、例外要件を満たすことはとてもむずかしいため、正しい手順で進めなければ、従業員の理解を得られず、あとで労使トラブルに発展することもあります。不利益変更を行う必要がある場合には、専門家に相談しながら進めていきましょう。



債権回収の『消滅時効』に要注意！ 時効の『更新』で期限をリセット

債権には時効があり、時効が成立した債権は、相手に時効を援用されると、それ以降は回収できません。ただし、債権者は時効を迎える前に時効を伸ばす『完成猶予』と、時効までの経過期間をリセットできる『更新』を行えます。債権回収で理解しておきたい、2つの措置を解説します。

支払日から5年が回収のリミット 債権がなくなる消滅時効に要注意

企業間取引では、一般的に商品やサービスの代金を後日受け取る掛取引が行われており、この後日受け取る代金のことを『売掛金』と呼びます。一方、掛取引などの営業取引以外で発生した未回収の代金のことを『未収金』といいます。営業取引以外とは、たとえば株式や固定資産の売却、不動産の賃貸などで代金を得るケースのことです。

売掛金や未収金はどちらも債権であり、債権者である事業者はこれらの債権を期日までに回収しなければいけません。しかし、債務者の支払い能力が不足していたり、財政状況が悪化していたりすると、回収が難航してしまうことがあります。回収が遅れたり、困難な状況にあったりする債権のことを『不良債権』といいます。

そして、不良債権をいつまでも回収できずにいると、最終的に回収することが不可能になってしまうかもしれません。なぜなら、債権には回収できる期限として、民法に基づく『消滅時効』が定められているからです。この消滅時効を迎えてしまった売掛金や未収金などの債権は、相手に時効を援用されると文字通り『消滅』し、債務者に支払う義務がなくなると同時に、債権者は債権の回収ができなくなります。

これまで消滅時効期間は、債権の種類によって細かく定められていましたが、2020年4月の民法改正によって、債権の種類を問わず、支払期限から数えて5年に統一されました。つまり、債権の支払期限から5年の間に回収できないままだと、その債権は消滅する可能性があるということです。たとえば、2024年5月末日に支払ってもらった売掛金であれば、5年後の2029年5月末日に時効が成立して、その売掛金が消滅してしまう可能性があるのです。

時効の成立を先送りにする方法と カウントを一度リセットする方法

債権者は、債権が消滅時効を迎えないように適切な管理を行わなければいけません。もし、時効が迫っていた場合には、時効の『更新』と『完成猶予』という措置を講じる必要があります。時効を迎えて、相手はその時効を援用しさえすれば債権が消滅させられる状態のことを時効の『完成』といいます。債権者が時効の完成を防ぐための方法がこの時効の更新と完成猶予です。

時効の更新は、時効までの期間をリセットする措置で、更新が認められれば時効までのカウントはゼロになり、再び5年経たないと該当の債権は消滅しません。時効の更新を行う方法はいくつかあり、債務者が、債務の存在および返済義務を認めた場合にも時効がリセットされます。たとえば、債権者が債務者に対し、契約書や確認書に署名させたり、債権の一部を支払わせたりできれば、債務者が債務を承認したとみなし、時効の更新が成立します。また一般的には、債権者が裁判を起し、確定判決が出ることで時効が更新されます。

一方、時効の完成猶予は時効の完成を先延ばしにする手段です。裁判を起せば、その裁判の判決が出るまでは、時効までのカウントが止まります。ほかにも、債権者が債務者に対して内容証明郵便などで債権の支払いを請求すると、6カ月間の完成猶予が認められます。この完成猶予の方法を『催告』といいます。完成猶予は時効までの期間がリセットされるわけではなく、あくまで一定の猶予が与えられる措置なので注意が必要です。

債権の消滅時効が迫っている場合は、まずは催告によって6カ月間の猶予を確保し、その間に裁判の準備を進めるようにしましょう。

💡 増客・増収のヒント

SNSマーケティングの購買行動モデル『SIPS』は発信者と消費者の相互関係が軸

マーケティングの考え方は時代の流れにより、さまざまに変わってきました。SNSが急速に発達した現在では、無計画にマーケティングを展開しても成果をあげることはむずかしいでしょう。今回は、SNS時代に特化したフレームワークの『SIPS』について解説します。

SIPSはファンマーケティングに有効 合言葉は『参加』『共有&拡散』

『SIPS』とは、2011年に電通が提唱したSNS時代の購買行動モデルです。SIPSではSNSなどで『共感(Sympathize)』できる情報を見つけ、それを検索して『確認(Identify)』をする、そして、購入もしくは、他人にすすめるという行動で『参加(Participate)』し、SNSで情報を『共有&拡散(Share&Spread)』していくという考えです。

従来のマーケティングフレームワークで似たものとして『AIDMA』『AISAS』があります。AIDMAは、消費者の購入までの「消費活動」を説明するモデルです。商品の存在を『認知(Attention)』し、『興味(Interest)』の対象であれば、手に入れたいという『欲求(Desire)』が起こり、それが『記憶(Memory)』に残り、購入という『行動(Action)』につながるというものです。AISASは、AIDMAをインターネットが普及した時代に適用させたもので、『認知』『興味』以降が、インターネットで『検索(Search)』を行い、その結果をもとに購入という『行動(Action)』をし、得られた体験や知識をSNSで『共有(Share)』するというモデルです。

AIDMAやAISASが「古い」ということではありません。SIPSは、AIDMAやAISASと共通する部分はあるものの、SNSを頻繁に利用する層の購買行動にフォーカスしたもので、市場の状況などにより、これらを併用するとよいでしょう。

SIPSの大きな特徴は、購買の始点が『認知』ではなく、SNSなどでの『共感』であるということと、『行動』ではなく『参加』であるというところにあります。SIPSを上手に活用することで、自社のファンを作り出す『ファンマーケティング』で威力を発揮しそうです。

購買行動は時代とともに変化する 『顧客視点』で捉えることが基本

SIPSはあらゆる場面で存在しています。

ここでSIPSの理論を「お取り寄せロールケーキ」の販促に活用した例をあげてみましょう。

地方のお菓子屋さんが「お取り寄せロールケーキ」をSNSに投稿したとします。それを見たユーザーが「魅力的だ」「おいしそう」と『共感』します。ユーザーは購入前に口コミなどを『確認』することで、「本当においしいのか」という疑問を解消するための行動をとります。口コミなどにより安心感を得たユーザーは、実際に購入する、あるいはSNSの投稿にリアクションを取ることで『参加』することとなります。そのロールケーキを購入して消費した結果「おいしい」と感じたユーザーは、その感想を『共有・拡散』し、それが広がることにより、さらなる「共感」を生み出すこととなります。これがSIPSの考え方です。

時代の変化に合わせて、新たに提唱されるフレームワークを参考にしながらも、顧客の視点に立つことの重要性を忘れずにマーケティング施策を展開していく必要があります。SIPSについて自社商品にどう影響し、活かせる部分があるのか、考えてみてはいかがでしょうか。



経営なんでも Q&A

上司が指示したら『業務』となる？ 始業前の出勤指示には細心の注意が必要



先日、新入社員から「始業の30分前には出社して仕事の準備をしておくように上司から指示されたが、早出出勤の分は残業として扱われるのか」と質問されました。終業時間を超えて勤務した場合は支払う必要があると思いますが、今回のような始業前出勤の場合、社員に対して残業代を支払う必要はあるのでしょうか。



早出残業代を支払う必要があるかどうかは、その業務が使用者である事業主側の指示に基づくか否かがカギになります。上司の指示(指揮命令下の明示)の場合、労働時間に該当するため早出残業代を支払う可能性が高まります。早出を指示して業務を行わせたのに残業代を支払わないでいると、問題になりかねません。

労働時間把握と残業の管理は重要 放置はトラブルにつながる

『早出』とは、会社の始業時間より早く出勤することです。始業時間より早く出勤して仕事を開始し、そのまま始業時間を迎えて通常の終業時間まで働くと、その日は早出出勤した分だけ所定労働時間より長く働いたこととなります。

早出出勤をした場合の賃金の取り扱いは、それが会社の指示命令によるものがカギとなります。会社の早出出勤の指示により、1日の所定労働時間を超えて働くことになった場合、残業代を支払う必要があります。逆に、遅刻回避やオフピーク通勤など、従業員の個人的な理由で早出出勤した場合は、自主的な行為であるため残業代は発生しません。

労働時間の把握と残業代の支払いについては、労働基準監督署も厳重に指導しており、労働問題として取り上げられることの多い事例の一つです。厚生労働省が公表した、労働時間に関するガイドラインでは、会社が従業員に対し作業着や制服の着用を義務付ける場合、着替え時間などについて「労働時間とみなす」と明記しています。

早出残業を放置した場合、未払い賃金の請求を従業員から受ける可能性や、法令違反により罰則を受けるリスクがあります。また、こういったことが続くと、社員のモチベーションの低下や、離職率の高まりなどにもつながっていくでしょう。

早出残業問題を防止するためには 危機意識と仕組み構築が重要

この問題を防ぐための第一歩は、事業主側の『高い問題意識』です。「早出させても賃金を払う必要はない」という安直な考え方は非常に危険です。そのうえで、「早出をさせない」「早出を最小限に留める」ための、仕組みづくりが重要です。

具体的な方法としては、「始業時間前および終業時間後に残業をする場合は、上司の許可制にする」「入室開始可能時間を設定し、始業時間前の職場に入室させない」「朝礼は始業時間後に行う」などがあげられます。始業前に行う職場の掃除など、業務開始までの事前準備に時間が必要な場合は『当番制』とし、当番の社員のみが早出勤務を行うルールとするのも一案です。

また、始業時間と営業時間を同一にしてしまうのは、よい方法とはいえません。その代わりに、シフト制を導入するのも有効です。たとえば「勤務時間は9時から18時、労働時間8時間、休憩時間1時間」の場合、勤務時間を「早番(8時30分から17時30分)」と「遅番(9時から18時まで)」の2シフト制にし、早朝の電話対応や掃除などの事前準備は、早番の社員が行うといった方法です。

職種や業態によって事情は異なりますが、早出残業を防ぐための仕組みをつくり、無用な労働トラブルを回避できるようにしておきましょう。