

経営管理 マガジン

12

2024 December

P2 経営 TOPICS

企業が今後直面する可能性のある困難 『2025年の崖』の課題や対策とは

P3 データ に見る経営

企業全体の労働時間は前年対比で微増に
労働時間上限規制で業務の抜本的改善を

P4 税務・会計 2分セミナー

リース取引の勘定科目は何か適切？
仕訳処理のポイントを解説

P5 労務 ワンポイントコラム

裁量労働制に関するルール改正
変更点と気をつけるべき点は

P6 社長が知っておきたい 法務講座

『利益相反取引』に該当する具体例と
会社側がやるべき対応を理解しておく

P7 増客・増収 のヒント

売上を伸ばすために必要なこととは何か
「売上の構成要素」について考えよう

P8 経営なんでも Q&A

日本の景気を判断する指標「日経平均」
日経平均の動きを経営動向の参考に



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

企業が今後直面する可能性のある困難 『2025年の崖』の課題や対策とは

『2025年の崖』という言葉は、IT技術の革新に伴い、これまで使用していたシステムが老朽化・複雑化し、DX推進ができず大きな経済損失につながる可能性を示しています。今回は2025年の崖に関連して、企業が抱える課題や解決策について解説します。

『2025年の崖』の放置は 企業の成長や存続の足かせに

『2025年の崖』とは、経済産業省の「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』克服とDXの本格的な展開～」で提示された言葉です。

同レポートでは、DX推進によるデータ活用にあたり、老朽化・複雑化した既存システムが抱える課題についての指摘がなされています。そして、この課題が解決できない場合、DXが実現できないだけでなく、この課題に伴う経済損失が、2025年以降、最大で年間12兆円にまで増加する可能性があります。これらの経済損失が発生するリスクを「2025年の崖」と呼んでいます。

老朽化・複雑化・肥大化・ブラックボックス化したシステムを『レガシーシステム』といい、存在し続けるだけで経営・事業戦略上の足かせになるリスクを抱えているとされています。2025年には、基幹システムを21年以上利用している国内企業が全体の約6割を超えるといわれており、多くの企業で、「レガシーシステム」が抱える問題と向き合う時が訪れることになるでしょう。

また、既存システムの維持管理費も今後ますます高騰し、IT予算の9割以上を占めると予測されています。

そのほか、各種システムのサポート期間の終了に伴い、システム全体を見直す必要があるだけでなく、IT人材の不足によりシステムの保守運用が困難になり、サイバーセキュリティやシステム障害などのリスクも高まるおそれがあります。

クラウド活用の進展と共に、従来型のITサービス市場は成熟しているものの、急速な変化が続き、企業はこれらの変化への対応が重要といえるでしょう。

企業システムの現状を知ることで 新たな解決策を講じるきっかけに

2025年の崖の克服がむずかしい要因として「経営層の意識欠如」「変化を好まない現場からの抵抗」などが考えられます。経営者や情報システム部門がDX推進に積極的でも、新システムの導入により既存の業務フローなどが刷新されることに事業部門が消極的になるケースもみられます。各部署が個別最適化を優先した結果、複雑になったシステムが企業全体での情報・データ管理を困難にしているという背景もあります。また、IT系の人材不足により、システム運用をベンダー企業に任せてしまい、社内にノウハウが蓄積されないという状態も要因の一つです。

2025年の崖を解決する方法としては、やはり意識改革と社内整備の構築が重要です。たとえば「DX推進システムガイドライン」を制定し、経営戦略におけるDXの重要性を社内に周知させると共に、情報の見える化や分析スキームの構築など改善に取り組む体制を整備するとよいでしょう。また、ITシステムの刷新はもちろん、新たな技術へ対応できるようIT系人材を育成していく必要があります。さらに、ベンダー企業との関係性の見直しや、DX推進を伴走する新たな社外パートナーの開拓など対外的な活動も重要です。

「2025年の崖」の定義や課題についてしっかり理解し、自社に該当する課題があれば積極的に改善に取り組んでみてはいかがでしょうか。



企業全体の労働時間は前年対比で微増に 労働時間上限規制で業務の抜本的改善を

厚生労働省が毎年公表している『毎月勤労統計調査』（令和5年分結果確報）によると、コロナ禍後の経済活動の再開もあり、所定内給与額は増加傾向にある一方で、業種によっては労働時間の増加が懸念されています。上限規制の影響や、課題と対策について解説します。

全体の所定外労働時間は減少 長時間労働が目立つ業種も

厚生労働省の「毎月勤労統計調査」（令和5年分結果確報）によると、現金給与総額は前年比1.2%増の329,778円で、総実労働時間は前年比で0.1%の微増でした。就業形態計の所定外労働時間は10.0時間と、前年比0.9%の減少で、企業が地道に行なってきた、働き方改革がある程度奏功している様子がうかがえます。

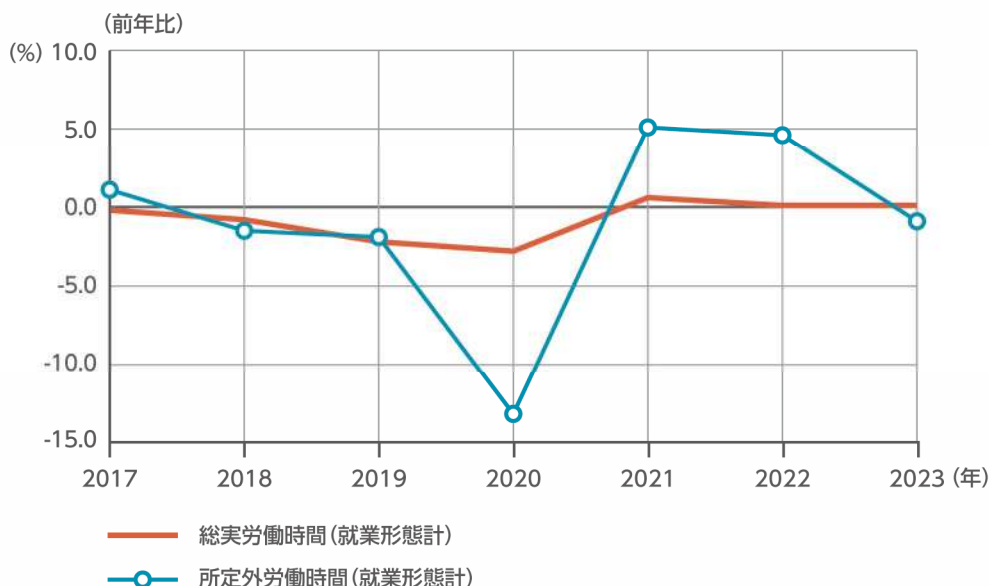
業種別では「建設業（164.3時間）」「運輸業、郵便業（167.7時間）」が他業種と比べ、総実労働時間が長い傾向にあります。これらの業種は以前から長時間労働の問題が指摘されており、2024年4月1日から始まった運送業と建設業、医師の時間外労働の上限規制が、今後どのように影響してくるか注目されています。

「時間外労働の上限規制」適用が 生産性向上にどう影響していくか

本調査から、全体ではここ数年で企業の働き方改革が浸透してきている様子が見取れますが、業種によってはまだ長時間労働が解消されていません。業務の特性や取引慣行から、規制適用が猶予されていた業種での時間外労働の上限規制が始まり、物流などへの支障が懸念されていた「2024年問題」ですが、企業によっては、AI活用による配送の効率化やIT化の推進による残業時間の削減など、業務オペレーションの見直しを進めているようです。

国は「上限規制が順守されるよう事業主に助言や指導を行う」方針を示しています。この規制により、企業はさらなる生産性の向上を推進していく必要があるでしょう。

労働時間の動き



出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（令和5年分結果確報）

リース取引の勘定科目は何が適切？ 仕訳処理のポイントを解説

ユーザーが設備や機器を直接購入するのではなく、リース会社から借りる仕組みをリース取引といい、リース料を経費として全額計上できるというメリットがあります。今回は、リース取引の種類とそれに応じた仕訳、そして減価償却が可能なケースについて説明します。

リース取引は全部で3種類に分類 種類によって仕訳が異なる

リース取引には、大きく「ファイナンス・リース取引」と「オペレーティング・リース取引」の2種類があります。このうち、「ファイナンス・リース取引」は、借り手が資産を分割払いで購入する場合とほとんど変わらないリース取引を指し、「解約不能（リース期間中に中途解約ができない契約）」と「フルペイアウト（借り手が資産の取得や維持などにかかる費用のほとんどを負担する契約）」の2つの条件を満たすものが該当します。また、「ファイナンス・リース取引」は、リース期間の終了後に所有権移転の有無によって、さらに2種類に分けられ、リース期間終了後に所有権が借り手に移るものを「所有権移転ファイナンス・リース取引」、所有権が借り手に移らないものを「所有権移転外ファイナンス・リース取引」といいます。一方、「オペレーティング・リース取引」は、「ファイナンス・リース取引」以外のリース取引を指し、すべてのリース取引はこれら3種類のいずれかに該当することになります。

リース取引のメリットの一つは、リース料を経費として全額計上できることです。経費計上時の勘定科目は、リース取引の種類によって異なり、「オペレーティング・リース取引」の場合は「リース料」を、「ファイナンス・リース取引」の場合は原則「リース債務」を用います。ただし、「ファイナンス・リース取引」であっても、①借り手が中小企業で、②「所有権移転外ファイナンス・リース取引」に該当し、③そのほかの必要要件を満たす場合には簡便処理が認められ、「オペレーティング・リース取引」と同じように「リース料」での経費計上が可能です。

減価償却できるリース資産は？ 契約によって償却期間が異なる

リース取引のうち、「ファイナンス・リース取引」に該当する場合は減価償却の対象となります。これは、「ファイナンス・リース取引」の実態が、借り手が資産を分割払いで購入する場合と大差がなく、会計上も売買取引と同様の処理を行うためです。一方、「オペレーティング・リース取引」の場合、「ファイナンス・リース取引」とは異なり、「解約不能」と「フルペイアウト」のいずれか、もしくは両方の条件を満たしていません。そのため、実態としても賃貸借取引とみなされ、減価償却の対象外となります。

「ファイナンス・リース取引」の減価償却を行う場合、「所有権移転ファイナンス・リース取引」と「所有権移転外ファイナンス・リース取引」のどちらに該当するかによって、計算方法が異なります。「所有権移転ファイナンス・リース取引」の場合は、リース期間終了後に所有権が借り手に移るため、自己所有資産と同様に、法定耐用年数を基に減価償却を行います。一方、「所有権移転外ファイナンス・リース取引」の場合は、リース期間を耐用年数（償却期間）として計算します。これは、法定耐用年数とリース期間が異なる可能性があり、その場合は帳簿に未償却の資産が残ってしまうためです。なお、計算方法は異なるものの、仕訳方法自体は「所有権移転ファイナンス・リース取引」と「所有権移転外ファイナンス・リース取引」で違いはありません。

リース取引は種類によって会計処理が異なるなど、慣れていない担当者にとってはむずかしく感じることもあるかもしれません。自社の取引内容を正しく把握し、必要な対応を行いましょう。

労務 ワンポイントコラム

裁量労働制に関するルール改正 変更点と気をつけるべき点は

2024年4月1日より裁量労働制に関するルールが改正されています。そこで、裁量労働制を適切に運用するために、制度の目的や概要を再確認し、今回の改正に至った背景や改正による変更点などについて説明します。

4月から裁量労働制のルール改正 制度の概要と改正に至った背景

裁量労働制は、労働基準法に定められた「みなし労働時間制」の一種で、従業員が実際に働いた時間ではなく、労使であらかじめ定めた時間を働いたものとみなして、賃金を支払う制度です。裁量労働制には専門業務型裁量労働制（以下、専門業務型）と企画業務型裁量労働制（以下、企画業務型）の2種類があります。厚生労働省の「令和5年就労条件総合調査」によれば、採用企業の割合は「専門業務型」が2.1%、「企画業務型」が0.4%で、「事業場外みなし労働時間制」が12.4%、「フレックスタイム制」が6.8%です。

裁量労働制は、労働時間ではなく労働による成果に対して報酬が支払われるため、業務の遂行の方法や時間配分などを、従業員の裁量に委ねることにより生産性を高めることを目的としています。そして、対象業務と職種について、専門業務型は研究開発職や士業など定められた専門的な業務に、企画業務型は事業運営に関する事項についての企画、立案、調査および分析の業務に従事する労働者に適用できると定めています。しかし、裁量労働制の運用において、長時間労働が常態化しやすい、定められた業務や職種以外へ適用されているといった問題があったため、2024年4月1日から運用ルールの見直しがされました。

今回の改正における主な変更点として、まず、専門業務型、企画業務型ともに、健康・福祉確保措置が強化されました。具体的には、すべての対象労働者に対する措置として、勤務間インターバルの確保、深夜労働の回数制限、労働時間の上限措置が、個々の対象労働者の状況に応じて講ずる措置として医師の面接指導が追加されました。

専門業務型と企画業務型の変更点 協定事項や決議事項などが追加

次に、専門業務型の変更点としては、対象業務にM&Aアドバイザーに関する業務が追加され、労使協定に定めなければならない事項に、①制度の適用にあたって労働者の同意を得ること、②労働者が同意をしなかった場合に不利益な取り扱いをしないこと、③制度の適用に関する同意の撤回の手続き、④各労働者の同意および同意の撤回に関する記録の保存、が追加されました。

企画業務型は導入にあたり労使委員会の設置が前提となり、これらも変更があります。労使委員会の決議に定める必要がある事項に、①制度の適用に関する同意の撤回の手続き、②各労働者の同意の撤回に関する記録の保存、③対象労働者に適用される賃金・評価制度を変更する場合に労使委員会へ変更内容の説明を行うこと、が追加されました。また、労使委員会の要件も見直しがされ、①対象労働者に適用される賃金・評価制度の内容について使用者から労使委員会に対する説明に関する事項、②制度の趣旨に沿った適正な運用の確保に関する事項、③労使委員会の開催頻度を6カ月以内ごとに1回、を運営規定に追加することとなりました。なお、労働基準監督署への定期報告の頻度は、労使委員会の決議の有効期間の始期から起算して初回は6カ月以内に1回、その後1年以内ごとに1回に変更されています。

このように、今回のルール改正により裁量労働制の運用面での課題が改善されています。裁量労働制を採用している企業はまだ少数で、現状は対象となる労働者がいない企業も多いと思われませんが、今後採用を検討しているのであれば、改正点も含めて制度を理解しておきましょう。



『利益相反取引』に該当する具体例と 会社側がやるべき対応を理解しておく

『利益相反取引』とは、取締役が自分や第三者の利益のために、会社の利益を犠牲にする取引のことを指します。会社法では、この利益相反取引に一定の規制を設けています。利益相反取引を行う際に、会社としてどのような対応が必要になるのか、基本事項を説明します。

取締役と会社の利益が対立 直接取引による利益相反取引とは

取締役が自己の利益を得るために、会社の利益が損なわれるようなことがあってはいけません。会社法では双方の利益が対立する取引を『利益相反取引』と定め、取引の際には必要な手続きを踏ませるなど、一定の規制をかけています。

利益相反取引の典型的な例として、取締役と会社との売買契約などの直接取引があげられます。たとえば、取締役所有の土地を会社に売却する場合、その土地の値段が相場よりも高いと、取締役は利益を得られますが、会社側は余分に代金を支払うこととなります。このような取締役と会社の利益が対立するケースは利益相反取引に該当します。たとえ土地の所有者が取締役ではなく、親族などの第三者だとしても、取締役がこの親族の利益を図るために売買を主導した場合は、利益相反取引が成立します。取締役と会社間の取引にはさまざまなケースがありますが、特に売買契約は利益相反取引になりやすいので注意しましょう。

利益相反取引の判断基準は会社が不利益を被るかどうかによるため、会社の不利益にならない取引は原則として利益相反取引にはなりません。たとえば、取締役が会社に対して無利子や無担保で金銭を貸し付ける場合は、会社が不利益を被ることはないため、利益相反取引に該当しません。ただし、貸し付けの際に高額な利子や過大な担保などを設定している場合は利益相反取引となります。

ほかにも、会社から取締役に対して行われる贈与や、約束手形の振り出しなどのケースも利益相反取引となる場合があります。会社法では、こうした取締役と会社の直接的な取引を「直接取引による利益相反取引」と規定しています。

間接取引による利益相反取引例と 取締役会などでの承認の必要性

取締役と会社の直接的な取引ではなくても、利益相反取引になることがあります。それが「間接取引による利益相反取引」です。取締役の個人的な借金について、会社が債務を引き受けたり保証したりする場合、会社と債権者との間で保証契約などを結ぶため、取締役と会社間の直接取引ではなく間接取引となります。このケースでは、取締役は会社に債務の保証をしてもらえるというメリットがありますが、会社は保証債務という本来は負わなくていいリスクを負うこととなります。間接取引でも、取締役が利益を得て、会社が不利益を被る場合は、利益相反取引に該当します。

直接取引と間接取引共に、利益相反取引に該当する取引を行う場合には、事前に会社の承認が必要です。取締役会の設置会社は取締役会の承認が必要になり、非設置会社は株主総会の承認を受けなければいけません。また、その際は該当する取引について、取締役は取引の種類や目的物、価格などの情報を「重要な事実」として開示し、承認を受ける必要があります。これらの承認を受けていけば、取締役は利益相反取引を行うことが可能で、承認を受けていなければ、会社側は該当の取引について無効を主張できる場合があります。

取締役が利益相反取引を行うには取締役会や株主総会の承認が必要ですが、もし会社に損害を与えてしまった場合は、承認を受けていたとしても損害賠償責任を負います。しかも、この責任は「役員の仕事をした」として、承認の決議で賛成した取締役にも及びます。取締役であれば重大な責任を負う可能性もあるため、どのケースでも利益相反取引を巡る判断は慎重に行いましょう。



増客・増収のヒント

売上を伸ばすために必要なこととは何か 「売上の構成要素」について考えよう

企業として、「どう売上を伸ばすか」を考えるのは重要なことでしょう。売上拡大は、営業やマーケティングなどの各部門でも共通して持つ目標です。売上を伸ばすにはどうすればよいか、今回はそのために必要なことを「売上の構成要素」という観点で考えてみましょう。

「売上構成の3要素」とは 何が自社に足りないのかがわかる

売上と一口にいうものの、その実、「売上の3要素」によって構成されています。この売上の3要素は「顧客数（新規顧客数+既存顧客数）」「客単価」「購買頻度」の3つで、これらをかけ合わせたものが「売上」となります。そのため、これらの各要素の数値を上げるアプローチを行うことが、企業の売上を伸ばすために重要なことといえます。「売上が伸びない」と悩む企業は、この3つの構成要素から売上拡大を妨げている要因を探るとよいかもしれません。

新規顧客数が伸びない場合であれば、「見込客（リード）の獲得不足」「見込客の育成不足」「受注率が低い」「受注に必要な人員の不足」などの理由が考えられます。新規顧客の獲得率を向上させるためには、一定数のリードが必要になり、それを踏まえた受注確度の検討やアプローチを考えることが重要です。

客単価が伸びない場合には「安易な値上げ・値下げ」「顧客ニーズをとらえていない」「不十分な値決め」などが理由としてあげられるでしょう。「値決めは経営」というように、最初の価格設定は重要なタスクです。そのためには顧客のニーズを把握できているのかをしっかりと考える必要があります。適正な価格設定を行うことで、安易な値下げがなくても安定的な購入につながることを期待できます。

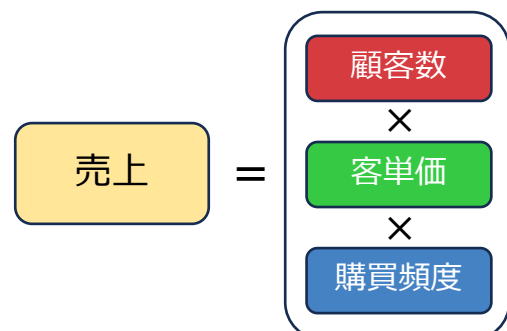
購買頻度が高まらない理由としては「ペルソナ（想定する顧客像）を意識した対応が足りない」「サポート・フォロー不足」があります。顧客へのアプローチが足りずに「待ち」の姿勢が強すぎると、購買頻度が向上しない場合があります。

売上の要素は業種により異なるも 工夫次第で売上アップが期待可能

小売・卸売・飲食などを例にして、「かけ算方式」で考えてみましょう。日頃から質の高いサービスを提供し、SNSなど駆使して情報発信していけば、クチコミから新規顧客を増やすことができるかもしれません。また、飲食店であれば単品料理以外に上位の「コース料理」を提案すること（アップセル）や、ドリンクなどの追加を提案すること（クロスセル）で、客単価の向上が期待できます。ポイントカードの導入や定期購入のプランを用意することで、購買頻度が高まるかもしれません。

なお、売上の3要素は、業種・業態で内容が異なるともいわれています。前述した「かけ算方式」のほか、販売施策や提供サービス・商品の売上を合計する「足し算方式」や売上向上の実行プロセスを数値化する「KPI方式」などがあります。

売上構成要素は、業種や業態によって多少異なるものの、基本的な考え方は同じといえます。工夫次第で売上向上の可能性は広がります。自社商品やサービスの販売がいまひとつ振るわないようであれば、一度、この「売上の構成要素」を見つめ直してみてもいいかがでしょうか。



経営なんでも Q&A

日本の景気を判断する指標「日経平均」 日経平均の動きを経営動向の参考に



よくテレビや新聞、ネットなどで『日経平均』に関するニュースを目にしますが、お恥ずかしいことにあまり意味がわかっていません。恥ずかしくて、まわりにもなかなか聞きにくいのが実情です。『日経平均』は、具体的に私たちの生活や企業活動にどのように影響するのでしょうか。ぜひこの機会に教えてください。



『日経平均』は簡単にいえば「日本の景気を判断する指標」のことです。日経平均株価は算出開始から70年以上経過し、日本を代表する株価指数として世界中で広く利用されています。日経平均株価が上がれば企業の価値も上がり、社員の給料などにも反映され、ひいては国内の経済がよくなると考えられます。

経営者なら知っておいて損なし！ 日経平均は日本の景気動向の指標

日経平均は、よくテレビや新聞などのニュースで取り扱われることも多く、その言葉を耳にしたことがあるでしょう。では、日経平均とはどのようなものなのでしょうか。

日経平均とは、正確には「日経平均株価」といい、東京証券取引所プライム市場に上場する幾多の企業のうち、日本経済新聞社が選定した、活発に取引され流動性が高い225銘柄の株価を使って算出した株価平均型の指数のことです。日経平均は非常に重要な株価指数として世界的に知られており、相場動向を測る指標としてだけでなく、多くの指数連動型金融商品でも活用されています。日経平均の計算頻度は「5秒間隔」といわれ、各銘柄の株価は目まぐるしく変わります。また、銘柄の入れ替えは定期的に行われ、経営再編や経営破綻などで欠員が出る場合には「臨時入れ替え」で銘柄を補充し、常に225銘柄を維持しています。

この「日経平均」は日本の企業動向に大きな影響を及ぼします。この数値の動きひとつで、日本の景況が大きく変化するといっても過言ではありません。そのため「わが社は中小企業だから関係がない」と、ひとつごとくには考えず、あらためて日経平均の定義や日本経済に及ぼす影響について学んでおくとよいでしょう。

日経平均株価の概要を理解すれば 自社の経営動向や方向性の参考に

資源に乏しい日本は昔から「加工貿易立国」といわれています。海外から材料を買い、モノを製造して、海外に売るというスタイルです。

ここで重要となる要素のひとつに「円相場」があります。「円安」になると、輸入する資源や材料のコストが高くなりますが、輸出する製品が海外で売れやすくなるため有利となります。逆に「円高」の状態になると、輸出する製品の価格が上がり、海外で日本製品が売れにくくなります。

円安基調になれば、輸出をメインとしている銘柄企業の業績が上がり、平均株価が上昇して株主の利益につながります。株主が当該株式を買い増したり新規購入が増えたりすれば、企業の価値が上がるだけでなく、社員の給料やボーナスに好影響を与えるため、国内の経済は好調になるという考え方です。一概にはいえませんが、一般的には円高よりも円安状態のほうが「景気がよい」とされます。

日経平均の銘柄企業には、製品輸出を主力とする企業が多く採用されており、この動向が日本の経済を左右することとなるのです。

自社には関係ないとは思わず、日経平均についてこの機会に知っておき、自社の経営動向を考える指標としてとらえるとよいでしょう。