

# 経営管理 マガジン

# 01

2025 January

P2 経営 TOPICS

## 災害時でも事業を継続させるために BCPの策定で注意すべきポイント

P3 データで見る経営

転職者数が増加傾向に  
従業員定着のために何をすべきか

P4 税務・会計 2分セミナー

『滞納整理』にならないように  
税の納付期限に要注意！

P5 労務 ワンポイントコラム

従業員が退職する際に会社が行う手続き  
保険関連や税金関連の手続きを忘れずに

P6 社長が知っておきたい 法務講座

会社命令で制作した著作物の著作権は？  
著作者を巡る『例外』について理解する

P7 増客・増収のヒント

生産性向上と売上拡大に奏功  
AIツールを自社に導入する利点とは

P8 経営なんでも Q&A

多様な人材を活用し能力の最大化を図る  
ダイバーシティ経営は企業経営の源流に



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

## 災害時でも事業を継続させるために BCPの策定で注意すべきポイント

日本は自然災害が多い国といわれており、これまでも大規模な地震・台風・土砂崩れなどが各地で発生しています。企業はこうした自然災害などが発生しても事業継続が可能となるように、事前の対策が必要です。今回はBCPの重要性、留意点などについて解説します。

### 不測の事態が起きても事業継続 企業のBCP策定は必要不可欠

BCPとは「事業継続計画（Business Continuity Plan）」の頭文字をとった言葉で、自然災害、大火災、感染症まん延など不測の事態が生じた場合、事業への影響を最小限に抑えて継続できるようにするための計画のことです。

日本でBCPが重要視される背景には、これまで数多くの自然災害（地震・台風・大雪など）により受けてきた甚大な被害が理由としてあり、今後も被害を受けることで、事業を継続できなくなる可能性があるためです。内閣府や文部科学省の調査によると、今後30年以内の南海トラフ地震の発生確率は70～80%、首都直下型地震の発生確率は70%と予測されています。また、新型コロナウイルス感染症の世界的流行により経済が機能不全に陥ったことは、私たちの記憶に新しいところです。医療や福祉、物流や小売業など社会生活を支える業種は「エッセンシャルワーカー」と呼ばれ、緊急事態が発生した際も事業の継続が強く求められます。自然災害や感染症まん延などにより、事業やサービスを止めてしまうことのないよう、企業はBCPの策定が急務とされています。

企業のBCP策定の現状について、帝国データバンクの「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2024年）」によると、BCPを「策定している」企業は約2割と過去最高で、「策定意向あり」と回答した企業を含めると半数でした。策定する企業が増えた一方、「策定していない」「分からない」と回答した企業も半数あり、BCPに関する意識はまだ十分ではないという状況です。自然災害に限らず、さまざまなリスクがある昨今、企業のBCP策定は重要課題といってよいでしょう。

### 国や自治体もBCP策定を支援 有効に機能させるポイントとは

BCPを策定し、機能させるうえで留意すべき点について簡単にご紹介します。

まず、自社の「重要業務・優先すべき業務」を確認しましょう。これを「中核事業」といいます。いくら事業継続が重要といっても、災害の程度によってはサービスの提供ができなくなる場合があります。一般的に、災害が発生した際のライフラインの復旧には48～72時間かかるといわれています。その間は従業員の出勤もむずかしくなるでしょう。中核事業のうち「何が重要」で「何を優先すべき」なのか優先順位をつけ、どこに限られたリソースを割くべきか、あらかじめ決めておくことが大切です。また、各業務の「目標復旧時間」を設定し、その時間までに中核事業の機能不全状態を解消できるよう、リソースを復旧業務に割り当てるようにしましょう。さらに、代替策の確保も重要です。たとえば、製造業であれば部品の調達先や生産拠点を複数確保しておくなどの対策が考えられます。そして、顧客と緊急時におけるサービス提供レベルを、あらかじめ決めておくといよいでしょう。このように対策しておくことで、リスクを軽減する可能性は高まります。

BCPの策定に関して、国や自治体による各種支援制度があります。中小企業庁の「事業継続力強化計画認定制度」で認定を受けた企業は、税制措置や金融支援などの支援が受けられます。また、東京都などの自治体ではBCP実践促進助成金も受け付けています。商工会議所でも、BCP策定セミナーを開催するなどの支援を行なっています。

不測の事態が起きても困ることのないよう、未対応の企業はBCP策定に着手してみましょう。

## 転職者数が増加傾向に 従業員定着のために何をすべきか

企業の人手不足は需要増加や労働時間短縮などが影響し、深刻さを増しています。雇用情勢、特に労働者の流動性が近年大きく変化していることも見逃せません。今回は厚生労働省が公表するデータから、労働者の転職傾向がどのように変化しているのかを考察します。

### 雇用情勢は改善も人手不足は深刻 労働者の流動性（転職）も拡大か

2024年9月、厚生労働省は「令和6年版 労働経済の分析」を公表しました。今回のテーマは「人手不足への対応」となっており、企業の雇用情勢について、近年改善の動きが見られるものの、人手不足感はコロナ禍前よりも拡大してきていると指摘しています。特に2010年代以降の人手不足は「長期かつ粘着的」となっており、最近では人手不足が多額の産業・職業で生じていることも無視できません。

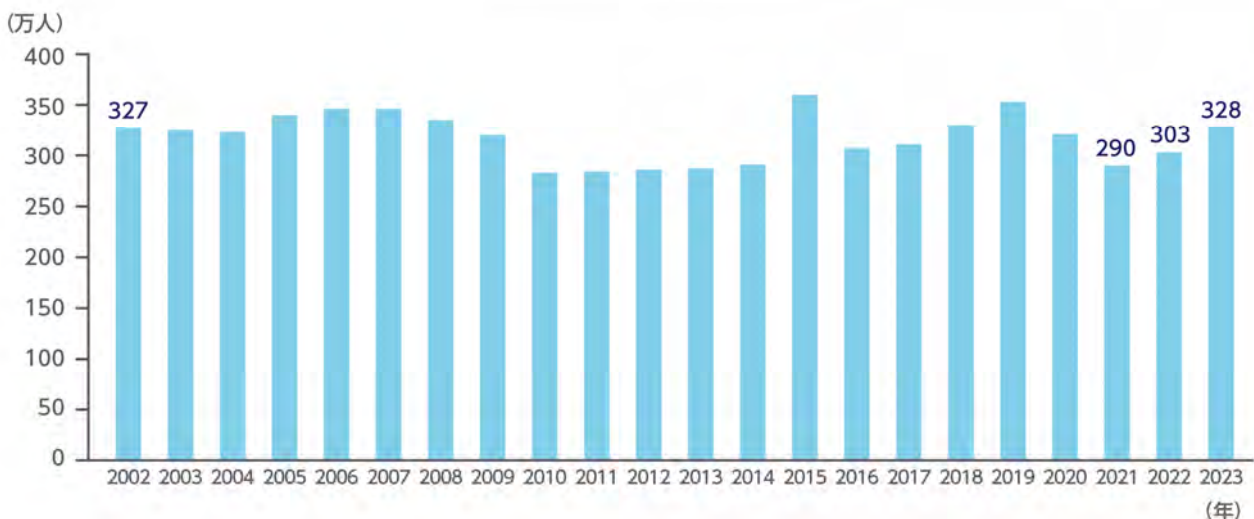
一方で労働者の転職傾向を見ていくと、2009～2010年にかけて転職者数が落ち込み、2011年から2019年まで増加が続き、コロナ禍以降で一時落ち込んだものの、2022年以降、再び増加傾向に転じています。

### 労働者の転職傾向は「積極的」に 離職率を下げる取り組みが重要

労働者の転職傾向を見ると、リーマンショック期のように雇用情勢が厳しい時期は「人員整理・勧奨退職のため」などの消極的な理由が多かったのに対し、雇用情勢が増加傾向となった2022年以降は「より良い条件の仕事を探すため」という積極的な理由の転職が増えています。

今回の調査では、人手不足への対応策として、「多様な人材が活躍できる職場づくり」による人材確保や、ICT導入による業務負担の軽減などの「労働生産性の向上」の重要性を指摘しています。特に、人手不足が深刻な業界では、賃金水準や労働環境・条件の整備・改善など離職率を下げる取り組みが必要です。企業は従業員の定着に向け、これらの施策に取り組むとよいでしょう。

転職者数の推移



出典:厚生労働省「令和6年版 労働経済の分析 一人手不足への対応」



# 税務・会計 2分セミナー

## 『滞納整理』にならないように 税の納付期限に要注意！

法人が税金を滞納してしまうと、延滞税が課されたり、信用度が低下したりするデメリットのほか、『滞納整理』の対象となり、財産の差押えが行われる可能性があります。今回は、滞納整理の概要と流れ、また滞納整理にならないように気をつけるポイントを解説します。

### 財産を差し押さえられることも 『滞納整理』とは何か

「滞納」とは、税金や公共料金などが定められた期限内に納付されていない状態を指し、そのような場合に行政機関などが滞納者に対して行う一連の業務のことを「滞納整理」といいます。具体的には、督促状の送付、財産調査、差押えなどの手続きが「滞納整理」に含まれています。国税庁によると、令和5年度の租税の新規発生滞納額は7,997億円で、前年度よりも802億円（11.1%）増加しており、これらが「滞納整理」の対象となります。「滞納整理」という聞き慣れない言葉かもしれませんが、公平な税負担を実現するために重要な役割を担っています。

滞納整理は、主に①督促、②催告、③財産調査、そして④差押えの順で行われます。

納税者が納付期限までに納付しなかった場合、まずは督促状が送られます。それに応じない場合は、さらに催告状（催告書）を送付し、自主的な納付を促します。催告は最終警告としての意味合いも強く、それでも納付されない場合は財産調査のうえ、不動産や自動車などの財産の差押えに進むこととなります。

「滞納」は、単なる納付のし忘れなどのうっかりミスが原因のケースもあり、多くの場合、差押えに至る前に完納されます。しかし、通常の滞納整理の手法で処理進展が図られない場合には訴訟を活用することも増えており、令和5年度には139件の原告訴訟が提起されました。訴えに至ったなかには、滞納法人が取引先に対して、代表者の家族名義の預金口座への支払いを依頼して財産隠蔽を図ろうとした事例などがあり、悪質な滞納者に対しては厳正な対処がなされています。

### 滞納整理にならないために 気をつけるべきポイント

万が一にも滞納してしまった場合、延滞金などのペナルティが発生し、最終的には財産の差押えに至ります。滞納しないためには、期限通りに納税できる社内の仕組みづくりが重要です。特に会計担当者は「計算が納付期限に間に合わない」「帳簿書類の作成に時間がかかる」といった悩みを抱えていることがほとんどなので、最低限、以下のポイントを押さえましょう。

- ①日々の帳簿管理でお金の流れを把握する
- ②早めに専門家へ相談する
- ③納付期限に余裕をもって申請書類を作成する

滞納の未然防止については、国税庁を中心に、国や各自治体が積極的に取り組んでいます。ホームページでの周知をはじめ、SNSを活用した納期限や振替期日などの周知、キャッシュレス納付の推進、個々の納税者に対する納付指導などが行われています。自治体によっては「滞納整理強化月間」を設定し、期間中は休日相談窓口を開設している場合もあるので、こうしたサポートを積極的に活用するのも一つの手です。

なお、どうしても支払いがむずかしい場合は、税務署への事情説明なども検討しましょう。状況に応じたアドバイスのほか、納税猶予といった措置を受けられる可能性があります。一般的に、源泉徴収税や消費税は差し押さえされやすい傾向があるため、そうした点も含め、適切な手段を探ることが重要です。

滞納整理にならないようにするには、日々の帳簿付けをしっかりと行うことに加え、困ったときは早めの相談をおすすめします。

# 労務 ワンポイントコラム

## 従業員が退職する際に会社が行う手続き 保険関連や税金関連の手続きを忘れずに

従業員が退職する際には、会社は、貸与物の回収などのほかに、社会保険や税金などに関するさまざまな手続きを迅速かつ適切に行わなければなりません。今回は、従業員の退職に伴って会社が行う手続きの内容や注意すべき点などについて説明します。

### 社会保険関連の手続きでは 各資格喪失届を期限内に提出

まず、会社が行う社会保険関連の手続きを紹介します。健康保険および厚生年金の資格喪失については、資格喪失日（退職日の翌日）から5日以内に手続きをする必要があります。具体的には、管轄の年金事務所に「健康保険・厚生年金保険被保険者資格喪失届」と「健康保険証」を提出します。健康保険証は、従業員本人のもののほか扶養家族分も提出する必要があるため、従業員から退職日まで回収しましょう。健康保険組合に加入している会社は、年金事務所と健康保険組合にそれぞれの被保険者資格喪失届を提出することになり、健康保険証は健康保険組合に提出します。

雇用保険の資格喪失については、退職日の翌々日から10日以内に手続きをする必要があります。具体的には、管轄のハローワークに「雇用保険被保険者資格喪失届」と「雇用保険被保険者離職証明書」を提出します。この書類と共に、賃金台帳など離職日以前の賃金支払い状況や離職理由が確認できる書類を提出することで、「離職票」が交付されます。離職票は退職者が雇用保険の失業給付などを受給するために必要になるものです。そのため、退職前に離職票の可否を退職者に確認し、離職票の発行を希望しない場合には、離職証明書の提出は不要です。ただし、退職者が59歳以上の場合は、本人の希望の有無にかかわらず離職票を発行するため離職証明書の提出が必要です。なお、正当な理由なく離職票の発行手続きや交付を行わない場合には罰則が科されることがあります。

また、労災保険については、雇用保険の資格喪失手続きによって自動的に資格喪失となるため、手続きを行う必要はありません。

### 所得税に関する手続きでは 源泉徴収票を1カ月以内に交付

次に、税金関連の手続きについて紹介します。所得税の手続きでは、退職した年の給与から差し引いた所得税のほか、1月1日から退職日までに支払った給与や賞与、控除した保険料などを記載した「源泉徴収票」を発行します。これは退職後1カ月以内に退職者に交付する義務があり、違反した場合は罰則が科されることがあります。

住民税の手続きでは、会社が給与から天引き（特別徴収）している場合は、退職に伴い特別徴収を停止するため、退職日の翌月10日までに「給与支払報告に係る給与所得者異動届出書」を退職者が居住する自治体に提出します。特別徴収は1年分の住民税を6月から翌年5月までの期間で徴収し、次のように退職時期によって退職に伴う徴収方法が異なるため注意が必要です。1～4月に退職した場合は未納分を一括徴収し、5月に退職した場合は通常どおり1カ月分を徴収しますが、6～12月に退職した場合には普通徴収に切り替えるか一括徴収するかを退職者が選択します。

会社が退職者へ渡さなければならない書類は、すでに紹介した源泉徴収票や離職票のほか、「雇用保険被保険者証」（会社保管の場合）や「健康保険資格喪失証明書」（本人の希望があった場合）などがあります。必要な書類が揃ったら、速やかに郵送などの方法で退職者へ渡しましょう。

退職に関する手続きに抜け漏れや遅延などがあると、退職者とのトラブルにつながるだけでなく、内容によっては罰則が科される場合もありますので、迅速かつ適切に手続きを行いましょう。また、貸与しているPCなど、従業員からの返却が必要なものについても、忘れずに回収しましょう。





## 会社命令で制作した著作物の著作権は？ 著作者を巡る『例外』について理解する

著作権は著作物の著作者に認められた権利で、著作権法によって定められています。また、著作権を有している人を著作権者といいます。多くの場合は著作物を実際に作った人が著作者、著作権者となりますが、なかには例外もあります。著作者をめぐる例外を説明します。

### 著作権と著作者人格権は会社帰属 職務著作と認められるための要件

著作物を制作した段階で、著作者には自動的に著作権と著作者人格権が付与されます。著作権とは著作者の財産的な利益を保護するための権利で、通常は著作者の許諾なく第三者が勝手にその著作物を利用することはできません。許諾のないまま利用した場合は著作権侵害となります。なお、著作権法に基づき、著作権の一部または全部を他人に譲渡したり、相続したりできます。著作権を有している人のことを著作権者と呼びますが、もし著作者が著作権を譲渡した場合、著作者ではない人が著作権者となります。したがって、著作者が著作権を譲渡していた場合、たとえ自分の著作物であっても利用するためには、譲渡した相手の著作権者に許諾をもらわないといけません。

一方、著作者人格権は他人への譲渡や相続ができません。著作者の人格的な利益を保護する著作者人格権では、著作者に対して未発表の創作物を公表する・しない権利（公表権）、氏名を表示する・しない権利（氏名表示権）、内容を勝手に改変されない権利（同一性保持権）などが認められています。しかし、会社の業務として制作された著作物は、一定の要件を満たせば会社が著作者となり、著作権と著作者人格権の両方が会社に帰属します。これは従業員を著作者としてしまうと、会社側が著作物を利用する際に従業員から許可を取る手間が生じ、円滑な利用を妨げてしまうため設けられた著作権法の例外です。会社の命令下で制作された著作物を「職務著作」といい、会社主導により、業務に従事する者が職務として制作した物であることが要件となります。職務著作の場合、公表の際は会社名義でなければいけません。

### 複数人で手がけた共同著作物と 映画にまつわる著作権の考え方

著作権法では複数人で制作した著作物についても取り扱いを定めています。2人以上で制作した著作物は「共同著作物」として、制作に関わった人が共同で著作権を持つこととなります。ただし、明確に関わった部分が判明していれば、それぞれの部分において著作権が生じます。たとえば、楽曲のAパートとBパートで作曲者が異なる場合は、各パートにおいて、それぞれ著作者が異なります。契約や制作方法などによって異なるものの、小説などすでに文章で書いた原作があり、それを元に漫画家が作画を行う原作付きの漫画の場合は、原作が原著作物となり、漫画は二次的著作物となります。また2人で制作した著作物であっても、1人が補助的な役割しか担っていない場合は共同著作物にはならないこともあります。著作物は「思想又は感情を創作的に表現したもの」と定義されますが、表現に必要な指示や入力などを主として行なった者しか著作者にはなりません。

ほかにも、複数人で制作する創作物といえば映画があります。映画は大勢の関係者の関与によって完成するという特殊性から、著作権法によって例外が定められています。映画監督が個人で制作した自主映画は、監督が著作者であり著作権者となります。一方、映画会社の社員である映画監督が映画を制作した場合、その映画は職務著作となり、著作権と著作者人格権は映画会社に帰属します。さらに、映画会社が外部の映画監督に依頼して映画を制作した場合は、著作権者が映画会社となり、監督は著作者人格権のみを持つこととなります。著作権にはこのような例外があるため、該当する場合は権利の所在を確認しておきましょう。

# 💡 増客・増収のヒント

## 生産性向上と売上拡大に奏功 AIツールを自社に導入する利点とは

少子高齢化などにより、企業の人材不足は深刻な問題となっています。これからは少ない人員のなかで、いかに生産性を向上させて売上・収益を上げていくかがカギになるでしょう。今回は近年目覚ましく進化しているAIに着目し、売上向上に向けた活用方法を紹介します。

### AIは企業の売上拡大に貢献 人材不足解消の起爆剤となるか

AIとは人工知能 (Artificial Intelligence) の略であり、人間が行う問題解決や意思決定といった知的能力を、コンピューターをはじめとする機械を用いて模倣・再現をするもののことです。

AIの進化は目覚ましく、次々と新たな技術が生まれ出されています。「売上向上」に着目しても、AIでできることは多岐にわたり、たとえば過去の販売データや外部要因を分析し売上予測を立てること、個々に向けてカスタマイズしたパーソナライズドメールを作成・送信すること、商談の議事録や商品説明文、提案資料の作成など、その活用方法はさまざまです。

では、なぜ売上拡大に「AI」が有効なのでしょう。理由はいくつかありますが、大きなものとして、取り扱うデータが爆発的に増加していることや、労働の効率化が求められていることなどがあげられます。AIで処理できるデータ量は膨大で、それらのデータをもとにAIを活用した機械学習を駆使することで、売上予測に影響を与えるであろう要因や影響度合いを分析できます。

また、新型コロナウイルスの流行期には、その影響で、対面でのコミュニケーションが激減し、オンライン中心の生活になるなど私たちの生活スタイルは大きく変わりました。現在でもその影響は続き、従来の営業やビジネススタイルが大きく様変わりしたことで、AIを活用して業務を効率化することが重要視されるようになりました。

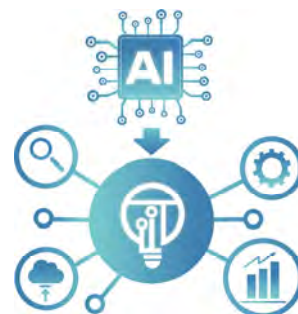
このように、企業はいかに生産性を高め、少数精鋭によって利益を上げていくかが問われており、AIの活用はそれを実現するための必須のツールであるといっても過言ではありません。

### 生産性向上と売上拡大実現に向け AIは可能性を秘めたツール

AIを活用して大幅な作業負担軽減につなげたスーパーマーケットの事例があります。過去の販売データ・天気データ・セール情報などのデータを分析し、それを元に自動で発注することで、発注業務の手間を大幅に削減し、顧客満足度を高める仕事に集中できるようになりました。また、全体の売上を最大化するために、AIを使って、膨大な商品数のなかから売上効率を上げる商品の組み合わせを算出し、品揃えパターンを生成しているドラッグストアもあります。

AIは大変便利なツールであるといえますが、企業がこれを導入・活用するうえでは課題もあります。たとえば、新システム導入に伴う組織の対応力や推進力の不足、負担感が懸念されること、データを分析して課題を解決するデータサイエンティストやプロジェクトマネジャーの確保・養成がむずかしいことなどがあげられます。AIの仕組み構築に不安がある場合は、SaaSの活用やコンサルティングサービスの活用も一案です。

生産性向上・収益の拡大を見据え、AIにできることは任せて業務効率化し、売上につながるコア業務に専念できる体制を考えてみましょう。





# 経営なんでも Q&A

## 多様な人材を活用し能力の最大化を図る ダイバーシティ経営は企業経営の源流に



最近よく『ダイバーシティ経営』という言葉聞くようになりました。聞きかじりの知識から「多様な人材を活用する経営」と思っていますが、詳しいことはあまり理解していません。ダイバーシティ経営を実践していくうえで、具体的に企業経営においてどのようなことを意識する必要があるのでしょうか。



ダイバーシティは「多様な人材」を意味し、性別、年齢、人種や宗教・信条、価値観だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含んでいます。ダイバーシティ経営では、そういう多種多様な人材が活躍できる組織づくりを行い、イノベーションを生み出し、価値創造につなげていくとよいでしょう。

### 多様な人材が遺憾なく力を発揮 それがダイバーシティ経営の本丸

経済産業省は『ダイバーシティ経営』を、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義しています。ダイバーシティ経営が注目されるようになった背景には、少子高齢化に伴う人手不足や労働人口構造の変化、働き方の多様化、市場のグローバル化などがあります。このような状況のなかで、ダイバーシティ経営によって人材の多様性を増すことで、生産性の向上や人手不足の解消、多様化するニーズへの対応など、企業の価値創造にもつながると考えられています。

また、ダイバーシティ経営を行うことで、①プロダクト・イノベーション、②プロセス・イノベーション、③外的評価の向上、④職場内の効果の4つの効果が期待されています。③が高まることで優秀な人材確保につながり、④で社員の意欲が高まることで組織内の雰囲気向上し、①や②の成果へとつながっていきます。

そんなダイバーシティ経営では「経営者の取り組み」「人事管理制度の整備」「現場管理職の取り組み」の3つが重要で、これらが互いに連携し、取り組みを定着させることで、組織風土が醸成され、成果につながっていくとされています。

### ダイバーシティ経営の実践事例 自社への導入を検討する参考に

ダイバーシティ経営の取り組み事例をいくつかご紹介します。水産物などの製造販売を行う会社では正社員のうち女性比率が36%を超え、女性管理職の割合も2割を超えています。同社では、管理職の職務の明確化や目標の共有などを行うことで、管理職を目指す女性が増えました。また、安心して持続的に働ける環境づくりを行い、育休後の復帰率は100%を誇り、積み上げたキャリアが途切れないような取り組みを行なっています。

また、建築金物の設計・製造を行う会社では、男性社員の育休取得率100%の実績があります。同社は、残業ゼロを目標に掲げ、働き方の見直しを図り、業務の属人化解消を徹底して実施しました。また、育休取得制度に対しても経営者みずから制度を学び、制度を構築してきました。女性を含め誰もが働きやすい企業を目指し、さまざまな取り組みを行なった結果、男性育休取得率100%、残業ゼロでも同社の売上は向上しています。

多様な人材を活躍させることが社内の「文化」になるまで落とし込むことが、ダイバーシティ経営をうまく進めるためのポイントです。

多様化する現代社会に対応するためにも、ダイバーシティ経営の実施を検討してみたいかでしょうか。