

経営管理 マガジン

06

2025 June

P2 経営 TOPICS

企業全体としての価値を向上させる手法 『事業ポートフォリオ戦略』を考える

P3 データで見る経営

日本の外国人労働者数は過去最多を記録
人手不足解消をけん引する存在となるか

P4 税務・会計 2分セミナー

役員報酬はどう決める？
税務と経営の両面から考えるポイント

P5 労務 ワンポイントコラム

「名ばかり管理職」の法的リスクと
企業がとるべき対応とは？

P6 社長が知っておきたい 法務講座

商標権侵害の法的なリスクに要注意！
『並行輸入ビジネス』成功のポイント

P7 増客・増収のヒント

顧客を絞り込み効率的に販売するために
顧客ターゲティングをどう活用すべきか

P8 経営なんでも Q&A

インターネット上の仮想空間メタバース
ビジネスシーンで役立つ可能性は



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

企業全体としての価値を向上させる手法 『事業ポートフォリオ戦略』を考える

事業運営において、経営資源の効率的な配分、リスク分散などの戦略的な組み合わせにより、企業全体の価値を向上させることは大変重要です。そのために必要となる、企業が運営するすべての事業を可視化した『事業ポートフォリオ』を活用した戦略について解説します。

不確実性の高い世の中だからこそ 事業ポートフォリオ戦略が重要

事業ポートフォリオ戦略では、企業が複数の事業を運営する際に、各事業の特性や相互関係を考慮し、全体としての最適な組み合わせを目指します。この戦略を行う目的は、経営資源の効率的な配分、シナジー効果の創出、リスク分散などがあります。不確実性が高い世の中だからこそ、事業ポートフォリオの構築により、各事業や製品の特性、市場地位を考慮し、全体としてどのような経営方針を展開すべきか見直していくのも有効な手段の一つといえるでしょう。

事業ポートフォリオ戦略を進めていくうえで有効なフレームワークとして「SWOT分析」があります。内部環境における「強み」「弱み」、外部環境における「機会」「脅威」とに分け、自社の状況を把握・分析します。ほかにもCustomer（顧客）・Function（機能）・Technology（技術）の3つを評価軸とし、事業ドメインを明確にする「CFT分析」もあります。

この戦略をとるメリットとして、①経営資源を最適に配分できる、②迅速な経営判断が可能になる、③リスク管理能力が向上する、④採算・不採算の事業が明確になる、などが期待できます。

ただし、成功させるためには、いくつかの注意点もあります。たとえば、収益性の高い事業に偏り過ぎると、その事業が立ち行かなくなった場合のリスクが大きくなるため、事業間のバランスを保つことが重要です。また、外部環境の変化に柔軟に対応できないと後れを取ってしまいかねません。さらに経営資源の配分についても状況を見て適切に配分しないと、いざというときに経営資源が枯渇することになりかねないので、注意が必要です。

事業ポートフォリオ事例に学ぶ 自社でも導入の意義あり

事業ポートフォリオ戦略の事例をいくつかご紹介いたします。「SONY」は過去に事業展開が多岐にわたっており、経営の足かせとなっていました。しかし、事業ポートフォリオを活用し事業を適切に再構築したことにより、現在の強固な市場地位を築きました。たとえば、低収益で成長の見込みない事業から撤退し、成長性の高いエレクトロニクスやエンターテインメント分野にリソースを集中投下したことや、イノベーションを促進し、先進的な技術や製品の投入を積極的に行い、市場での競争力を高めたこと、そして国際市場でのプレゼンスを強化し、多様な市場ニーズに対応する戦略を採用したことなどです。こうしてSONYは見事に復活を遂げました。

「富士フイルム」も事業ポートフォリオ戦略により、事業の転換に成功した例として知られています。フィルム事業が衰退するなかで、新たな成長分野へのシフトを図り、現在の多角化経営を実現しました。具体的には、フィルム事業からヘルスケアや高機能材料、印刷などの成長分野へと事業を転換したことや、新規事業の開発に向けて研究開発を強化し、革新的な製品やサービスを提供したことなどです。そして、他社との戦略的パートナーシップを通じて、新たな市場や技術を取り込んだことで現在の地位を再構築した好事例といえるでしょう。

事業ポートフォリオ戦略は、綿密な分析と柔軟な判断が重要です。簡単ではありませんが、事業間のシナジーを最大化し、事業の成長を促すために有効な戦略です。この機会に、事業ポートフォリオについて研究してみたいかかでしょうか。



日本の外国人労働者数は過去最多を記録 人手不足解消をけん引する存在となるか

「外国人雇用状況」の届出状況によると、2024年10月末時点で外国人労働者数は230万人を超え過去最多となりました。届出義務化以降、日本での外国人労働者の就労状況に大きな変化が見られます。今回は外国人労働者の推移と企業への影響、今後の見通しを解説します。

外国人労働者数は過去最多を更新 国別・在留資格別とも新たな傾向

2024年10月末時点での外国人労働者数は2,302,587人と前年比253,912人増で、外国人雇用状況の届出が義務化された2007年以降、過去最多となり、対前年増加率は12.4%と前年と同率でした。また、外国人を雇用する事業所数は342,087所で前年から23,312所増加し、こちらも過去最多を更新し、対前年増加率は7.3%と前年の6.7%から0.6ポイント上昇しました。

国籍別で見ると「ベトナム（570,708人／全体の24.8%）」「中国（408,805人／同17.8%）」「フィリピン（245,565人／同10.7%）」の順に多く、在留資格別では「専門的・技術的分野の在留資格」が届出義務化以降、初めて最も多くなり、全体の3割以上を占めました。

特定技能を有する外国人労働者は 今後の日本企業の重要な担い手に

政府は深刻な人手不足を背景に特定技能制度を見直しています。2024年3月の閣議決定で「自動車運送業」や「鉄道」など新たに4分野が対象として追加され、同年4月からは既存の分野でも「特定技能制度の受入れ見込数」の上限を引き上げました。少子高齢化が進む日本で経済成長や社会保障制度の維持のためには、外国人労働者を重要な労働の担い手と認識することが必要です。行政手続きから生活環境に至るまで受け入れ体制の整備だけでなく、文化の違いへの理解やコミュニケーションについての留意も欠かせません。

外国人労働者は今後「特定技能」がキャリアの中心となり、特定技能を持つ外国人労働者が、日本をけん引する存在になり得るでしょう。

在留資格別外国人労働者数の推移



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ

役員報酬はどう決める？ 税務と経営の両面から考えるポイント

中小企業の経営者にとって、役員報酬の設定は重要です。適切な報酬設定は会社と個人にメリットをもたらす一方、不適切な報酬設定は税務調査のリスクや資金繰りの悪化を招く可能性があります。今回は、役員報酬決定の基本から実務的な設計手法までを解説します。

役員報酬の基本の「キ」と 損をしないための決め方の鉄則

役員報酬は、取締役や監査役に支払われる報酬で、一般従業員の給与とは税務上のルールが異なります。中小企業では経営者が株主兼役員の場合が多く、役員報酬は会社の利益配分方法の一つとして重要な意味を持ちます。適切に設定すれば役員報酬は損金（経費）として認められ節税につながりますが、ルールに反すると、税務署から否認されるリスクもあります。

税法上、役員報酬は主に「定期同額給与」と「事前確定届出給与」と「業績連動給与」の3種類に分類されます。なかでも中小企業で一般的なのは「定期同額給与」です。毎月同額の報酬を支給し、年度途中で報酬額の増減は原則認められておらず、年度途中で変更した場合、変更後の金額は損金に算入されない可能性があります。報酬額の通常改定は、事業年度開始日から3カ月以内にする必要があります。「事前確定届出給与」は賞与などの変動報酬を支給する場合に用います。支給額や時期を事前に定め、原則、株主総会などの決議の日から1カ月以内か会計期間開始の日から4カ月以内のいずれか早い日に税務署へ届け出る必要があります。届出通りに支給することで損金算入が認められます。「業績連動給与」は、有価証券報告書にて開示する必要があるなどの要件があるため、上場企業や大企業が対象になります。

役員報酬を決める際のポイントとして「過大報酬」の問題があります。会社の規模や業績、同業他社の水準から見て著しく高額な報酬は「不相当に高額な部分」として損金に算入されない可能性があります。過大報酬に該当するかは、業績や職務内容、同業他社との比較で総合的に判断されます。

資金繰りも考慮しよう 報酬シミュレーションを解説！

役員報酬の設定にあたっては正しい手続きを踏むことも重要です。株主総会で総額を決議し、取締役会で各役員への配分を決定します。特に議事録の作成・保管は、税務調査で報酬根拠を示すために不可欠です。また、役員報酬の設定は、節税効果だけでなく会社の資金繰りにも大きな影響を与えます。特に中小企業では、資金繰りの観点からの検討が不可欠です。報酬が高すぎると運転資金不足や設備投資資金の確保が困難になり、低すぎると法人税負担が増加します。また、報酬額は社会保険料負担にも影響するため、総合的に検討する必要があります。

たとえば、業績が右肩上がりのA社では、節税目的で役員報酬を月額100万円に設定しました。結果として税負担は月額50万円のときよりも軽減されましたが、毎月の支出が増えたために資金繰りが逼迫し、急な運転資金の確保に支障をきたしました。一方、堅実経営を続けるB社では、役員報酬を月額30万円に抑えることで、内部留保を厚くしながら設備更新や将来の事業展開に備えています。資金面での余裕が経営の安定にもつながっています。

このように、役員報酬の設定は税務と経営の両面から考えるべき重要な意思決定です。実務的なポイントとしては、①適正な報酬水準の見極め、②税金とのバランス、③資金繰りへの配慮、④将来の事業計画との整合、⑤定期的な見直しの5点があげられます。

最適な報酬は会社の状況により異なるため、業績、資金需要、将来計画を総合的に考慮し、専門家と相談しながらの設計をおすすめします。

労務ワンポイントコラム

「名ばかり管理職」の法的リスクと 企業がとるべき対応とは？

近年、管理職としての肩書きを持っていても、実際には管理職としての権限や報酬を得ていない「名ばかり管理職」が社会問題になっています。今回は、「名ばかり管理職」の問題点や法的リスク、企業がとるべき対応などについて説明します。

「名ばかり管理職」の問題点は？ 労働基準法の管理監督者の要件

「名ばかり管理職」とは、肩書きは管理職でありながら、実際には管理職としての権限や報酬を得ていない従業員のことです。労働基準法の管理監督者に該当する者は労働時間や休憩、休日に関する規定が適用除外とされていますが、名ばかり管理職の問題点は、企業がこれを都合よく解釈して、従業員を管理監督者扱いにすることで、労働時間を把握せず、残業代を支払わないことです。

労働基準法では、管理監督者とは「監督もしくは管理の地位にある者または機密の事務を取り扱う者」と定義されており、管理監督者として認められるには、主に、①労務管理について経営者と同等の権限を持っている、②出退勤などの労働時間について自由裁量が認められている、③賃金などその地位にふさわしい待遇がなされている、などの要件を満たすことが求められます。企業が、これらの要件に該当しない者を管理職として扱い、残業代などの割増賃金を支払っていなかった場合は、違法行為となる可能性があります。こうした名ばかり管理職が生じる背景には、企業の競争力強化のためのコスト削減がありますが、これにより企業は法的リスクを抱えることとなります。

名ばかり管理職の問題について裁判で争われた事例に、2008年のマクドナルド事件があります。当時マクドナルドは店長を管理監督者として扱っていましたが、裁判では職務の内容や権限、賃金などの待遇の観点から管理監督者にあたることは認められませんでした。また、ほかの飲食業や小売業でも同様の事例があり、職務権限や出退勤の自由裁量といった観点から店長などを管理監督者として扱うことが否定されたケースがほとんどです。

「名ばかり管理職」問題への対応 基準の明確化と労務管理の適正化

名ばかり管理職の法的リスクを回避するためには、企業は次のような対策を講じることが必要です。まず、企業での管理職の定義を先に紹介した管理監督者の要件に照らして見直すことが重要です。管理職の基準を明確にしたうえで、管理職に該当する従業員とそうでない従業員との線引きを行います。また、労働時間管理の適正化への取り組みのため、管理職にも適用すべき労働時間ルールを整理することも大切です。管理監督者についても、深夜労働については別途把握し、割増賃金を支払う必要があり、また、健康確保を図る必要があることから、適正な労働時間管理を行わなければなりません。労働時間管理に関して管理職に自己申告制を採用している場合でも、パソコンのログイン・ログオフやIDカードの入退室記録などの客観的データと照合することで、勤務実態との乖離がないかチェックできます。

そして、管理職の線引きをした場合は、残業代未払いリスク回避のためにも、管理職に該当しないとした者には時間外割増賃金を支給しなければなりません。現行の給与体系に役職手当など管理職としての対価がある場合に、それを控除したうえで新たに時間外割増賃金を支給する方法をとる際は、変更の合理性を従業員へ説明し納得を得ることが重要です。また、訴訟リスクを減らすためには、管理職に昇格させる際に、その役割や権限、処遇などについて教育することも大切です。

「名ばかり管理職」問題を放置すると、企業は大きなリスクを抱えることとなります。このリスクを回避するためには、管理職の明確な基準の設定と適正な労務管理が求められます。



商標権侵害の法的なリスクに要注意！ 『並行輸入ビジネス』成功のポイント

ECサイトの普及と拡大により、日本でも「並行輸入ビジネス」参入事業者が増加しています。しかし、並行輸入は商標権侵害などの危険が伴うため、正しい知識を身につける必要があります。並行輸入を成功させるために、知っておきたい法的なリスクや対策を解説します。

拡大傾向の国内の並行輸入市場 並行輸入のリスクとは

AmazonやeBay、AliExpressなどのECサイトの拡大によって、近年は誰でも海外の商品を手軽に購入できるようになりました。そして、メーカーや正規代理店を通さずに海外で購入した商品を輸入し、日本国内にて販売する「並行輸入ビジネス」が注目を集めています。日本における並行輸入市場も拡大傾向にあり、最近では海外事業者との並行輸入品の取引も頻繁に行われています。

並行輸入は正規代理店とは異なるルートで商品を仕入れるため、正規輸入品よりも仕入れ値を抑え、安価に販売できるというメリットがあります。また、日本で未発売の商品も、並行輸入であれば取り扱うことが可能です。一方で、正規輸入は海外ブランドやメーカーから許可を得て、正規代理店を通じて商品を販売する手法です。一般的に許可を得るのは困難を伴いますし、多くの場合、契約によって日本での販売価格が決められています。また、日本未発売の商品も勝手に販売できません。

しかし、正規輸入には並行輸入にはない大きなメリットがあります。まず、正規輸入であればほとんどの場合、正規代理店からの保証やアフターサービスが受けられます。また、正規輸入品は正規代理店を介することで安定した入手ルートを確保できます。さらに、最大のメリットは偽物を輸入してしまう可能性がゼロに等しいという点です。一方、並行輸入は偽物を輸入してしまうリスクが常にあることを理解しておきましょう。

並行輸入でも正規輸入と同じ「真正商品」を取り扱っている場合は違法ではありません。しかし、並行輸入によりコピー商品などの偽物を販売した場合、知的財産権を侵害するおそれがあります。

コピー商品を輸入し販売すると 知的財産権侵害になる可能性も

並行輸入は、商標権や特許権などの知的財産権で保護されている真正商品を、権利者の許諾を受けずに別のルートで輸入して販売するビジネスともいえます。ただし、真正商品を取り扱う場合に限り、並行輸入であっても知的財産権の侵害には当たりません。一方で、真正商品ではないコピー商品などを取り扱ってしまった場合は、知的財産権の侵害になることに注意が必要です。「真正商品の並行輸入」であるかどうかは「①真正商品性」「②国内外の権利者の同一性」「③品質の同一性」で判断されます。たとえば、A国と日本でB社が販売している同じ商品を、CさんがA国から安価で並行輸入した場合、A国と日本で同じ商標が登録されているとすれば、その商品に付されている商標は商品の出所がB社であることを示し、同時にA国と日本の登録商標が保証する品質であることとなります。この場合、①～③のすべてを満たしているため、商標権の侵害にはなりません。

並行輸入は、商品入手のための信頼できる買付ルートの確保と、真正商品と偽物を見分ける知識が必要不可欠です。買付ルートが確保できておらず、さらに真偽もわからなければ、コピー商品を購入してしまうリスクが非常に高くなります。知識や確実なルートがなければ、安易に手を出すべきではありません。商標権や特許権などを侵害した場合は、税関による輸入の差し止めや、権利者による差し止め請求などを受ける可能性があります。さらに、知的財産権を侵害した場合、刑事罰の対象となる可能性もあるので注意が必要です。

並行輸入は魅力的なビジネスモデルですが、法的なリスクを伴うことも理解しておきましょう。

💡 増客・増収のヒント

顧客を絞り込み効率的に販売するために 顧客ターゲティングをどう活用すべきか

情報やモノが溢れる現代では、いくら質の高い商品やサービスでも、簡単には売れなくなっ
てきています。だからこそ、顧客ターゲティングの精度向上は、効率的なマーケティング施
策に欠かせないのです。今回は、具体的な進め方や導入事例について解説します。

マーケティング戦略の軸を明確に 顧客ターゲティングの必要性とは

顧客ターゲティングとは、文字通り「顧客の
ターゲットを選定すること」です。モノや情報が
飽和し、競争が激化している現代では、製品や
サービスを販売するのは簡単ではありません。そ
のため企業は、ターゲットとなる顧客層を絞り込
むことで、より確実かつ効率的に買い手の購買意
欲を高める努力をしています。

顧客ターゲティングの重要性は多岐にわたります。まず、品揃え、接客、内外装、販促などの戦
略立案に不可欠です。ターゲットを明確にすること
で、それに合った品揃えやレイアウトを考えら
れます。また、自社商品・サービスの特徴を明確
にし、アピールすべき点をつかみ、マーケティング
に活かすためにも重要です。さらに、顧客ター
ゲットのニーズに合った商品・サービスの開発を
行ううえでも、顧客ターゲティングは有効です。

市場ニーズよりも自社の強みを前面に押し出し
て製品を開発する「プロダクトアウト」とは違い、
顧客のニーズや需要を最優先に考え、製品やサー
ビスを開発する「マーケットイン」は、まさに顧
客ターゲティングの基本的な考え方といえます。

顧客ターゲティングの進め方の一つに「ペルソ
ナ設定」があります。ペルソナとは、簡単に言え
ば「顧客像」です。趣味嗜好や行動パターンなど
を詳細に設定し「実在し得る個人」を見立てます。
市場を顧客やニーズなどの共通項で細分化する
「セグメンテーション（S）」、細分化した市場
のなかから、自社が狙うべき市場を定める「ター
ゲティング（T）」、ターゲット市場内での自社
の立ち位置を決める「ポジショニング（P）」を
合わせた「STP分析」という手法もあります。

企業の導入事例を参考にしながら 自社の最適市場を見極めていこう

顧客ターゲティングを成功させた企業事例を紹介
します。

「無印良品」では、飾り気のない、シンプルな
ライフスタイルを求める人をターゲットに設定し
たマーケティングが有名です。無駄な付加価値を
つけず、シンプルで素材を生かした商品開発のため
に、パッケージやデザインの「無駄」も省いて
合理性を追求した結果、その飾らないシンプルな
見た目を「おしゃれ」と感じる女性にも受け入れ
られて、ブランディングの確立にも奏功しました。

「スターバックス」もターゲティングの成
功例としてあげられます。「コーヒーを通じて
人々の生活に彩りを加え、人々とコミュニ
ティを1つにする」というビジョンをもとに、
単なる喫茶店ではなく「サードプレイス」
（家と職場以外の第三の場所）としての店舗
づくりを追求しています。椅子やソファの座
り心地や間接照明などの内装にこだわり、く
つろげる空間を演出しています。

売上の伸び悩み、あるいはもっと売上を増やし
たいと思う企業は、一度顧客ターゲティングの見
直しを図ってみるのもよいでしょう。



経営なんでも Q&A

インターネット上の仮想空間メタバース ビジネスシーンで役立つ可能性は



インターネット上に構築された仮想空間「メタバース」についてよく話を聞きます。しかし言葉を聞きかじった程度の知識しかないので、もう少しいろいろ知りたいと思っています。メタバースはビジネスへどのように活用できるのでしょうか？ 教えていただけると嬉しいです。



メタバースとは、インターネット上に構築された三次元の仮想空間のことで、アバターを通じて交流・活動が行えます。また、メタバース空間でイベントの開催や、コンテンツやサービスを提供することで、新たな顧客層へのアプローチが可能です。まだ新しい技術ですが、今後ますます発展していくことが予想されます。

仮想と現実をつなぐメタバース ビジネス領域の拡大へ

メタバースとは、インターネット上に構築された多人数参加型の仮想空間のことです。ユーザーは自身の分身となるアバターを使って活動します。仮想空間で物の売買、他者とのコミュニケーション、イベントの開催、街の散策などが可能になり、仮想空間でありながら、メタバース上で購入した商品が後日自宅に届くなど、現実世界と連動したサービスも登場し、最近注目を集めています。当初はオンラインゲームが主流でしたが、最近はビジネスの世界でも、バーチャルオフィスの導入やオンライン会議の実施などで活用されています。

似たような言葉に「VR（仮想現実）」がありますが、VRが仮想空間にリアリティや没入感を与えるための「手段」であるのに対し、メタバースはVR機器がなくても利用することができる点で異なります。そのため、メタバースはVRを包含する概念ともいえるでしょう。

メタバースが注目されている背景として、一番にはテクノロジーの進化があげられます。また、デジタル資産であるNFT（非代替トークン）市場の盛り上がりのほか、コロナ禍を経てのニーズの変化も大きいでしょう。コミュニケーションの手段がリアルからバーチャルへと広がり、働き方や交流のあり方に新たな選択肢が生まれています。

新時代の扉を開くか？ メタバースが秘めた可能性

メタバースにもメリットとデメリットがあります。メリットは、新たなエンターテインメント体験ができること、世界中の人とリアルタイムでつながれること、ビジネスの可能性が広がることなどです。一方で、なりすましの横行、情報漏洩やデータ改ざんといったセキュリティ面の懸念などのデメリットも存在します。

メタバースはビジネスシーンでも活用が進んでおり、アバターを使ったリモート会議では、自宅にいながら仮想空間で同僚とのミーティングが実現できます。バーチャルオフィスに設置されたホワイトボードにアイデアを書き込み、ほかのメンバーと共有することもでき、実際の会議さながらの体験が可能です。また近年では、行政サービスにもメタバースの活用が進みつつあります。東京都江戸川区では、自宅や職場にいながらメタバース空間で相談や手続きが行える「メタバース区役所」の実証実験を、2023年に開始しました。住民は、職員が操作するアバターと音声やチャットでやりとりでき、本格稼働すれば住民の利便性向上や、役所業務のDX化推進にも貢献すると期待されています。

メタバースは日常生活だけでなく、ビジネスにも広く応用されており、今後の動向に要注目です。