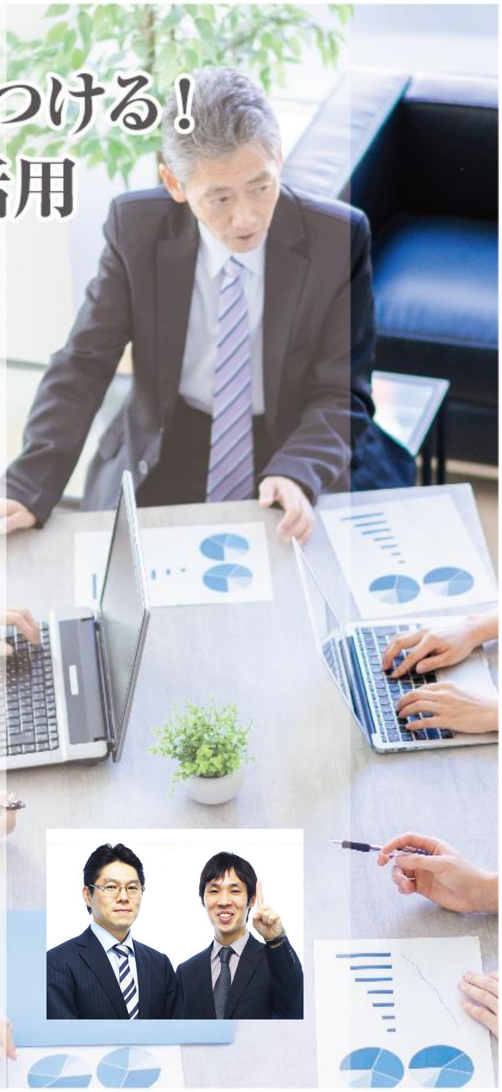
社長のマネジメントをサポート

経営管理マガジン

09

2023 September



P2 経営 TOPICS
時代に適応する自己変革力をつける！『経営力再構築伴走支援』の活用

P3 データで見る経営
日本政策金融公庫が公表の融資実績から経営者は資金繰りをどう捉えるべきか

P4 税務・会計 2分セミナー
社員旅行の費用を福利厚生費として経費計上するための条件とは

P5 労務 ワンポイントコラム
無断で休日出勤した従業員がケガ！これって労災に認定される？ されない？

P6 社長が知っておきたい 法務講座
取引先が倒産してしまった！どうやって債権を回収するべき？

P7 増客・増収のヒント
コンバージョン効果を高めるための手法 ネイティブ広告とはどのようなものか

P8 経営なんでも Q&A
便利だけどリスクも大きい！自社商品にサブスクを導入するポイント

ashita accounting あしたの会計事務所
（白根裕也税理士・公認会計士事務所）
〒110-0016 東京都台東区台東 4-13-20 ハクセンビル４階
tel : 03-6231-7314
fax : 03-6735-4608
URL : https://ashitak.com/ あした 会計 検索

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

経営 TOPICS

時代に適応する自己変革力をつける!『経営力再構築伴走支援』の活用

中小企業は日本経済の根幹を支える重要な存在であり、政府もさまざまな支援を行っています。今回は、そのなかで経済環境の変化が激しい時代に適合し、企業の自己変革力を強化するための支援モデルとして注目される『経営力再構築伴走支援』について解説します。

経営力再構築伴走支援とは何か これまでの施策とその問題点

経営力再構築伴走支援は、令和4年からスタートした中小企業･小規模事業者などに対する支援制度です。新型コロナウイルス感染症の拡大や国際情勢、DXなどの技術革新の進展などにより、近年の経営環境は大きく変化しています。このようななか、中小企業が迅速かつ柔軟に対応（問題の解決自走化）するためには、『自己変革力』が必要です。そして、経営者を支える経営支援のあり方も変革すべきであるという観点から、政府は令和3年10月に『経営力再構築伴走支援モデル』を取りまとめました。

これまでの施策は、企業の目先の課題にその都度対応する『課題解決型』の伴走支援でした。そして、支援者からの提案に対して企業が受動的に対応しており、自走化へと変革する動機がない状態でした。この反省から、表面的な経営課題だけに焦点を当てるのではなく、支援者が経営者との対話と傾聴を重ねることにより、経営者自身に本質的な経営課題の気づきを与えるという『経営力再構築型（課題設定型）』の支援方法に変化してきました。現在は、これを自走化への動機づけ、自己変革力の向上と位置づけ、伴走支援の大きな柱としています。

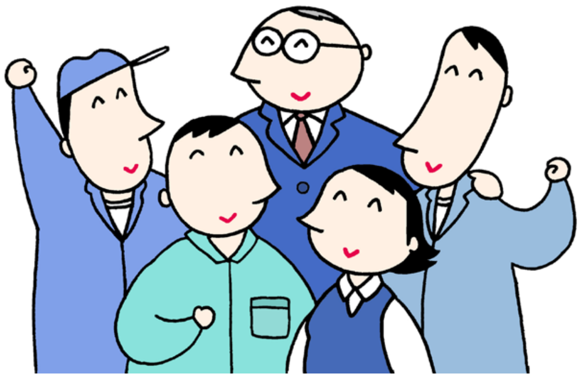
伴走支援を成功させるためには、経営者の意識や行動自体を変えていくことも重要です。経営者自身が、本質的な経営課題を掘り下げるという課題設定から、その先の課題解決に結びつけるために、支援者の課題解決スキルを向上させることが大切です。さらに、経営者や従業員がみずから能動的に、課題解決に向けて行動する意識を持つことが求められています。

伴走支援の取り組み事例から見る 今後企業ができることとは？

では、実際に行われた伴走支援事例を見てみましょう。新潟市にある調理器具製造企業の経営者面談では、受注が多いのに供給が需要に追いつかず、新商品開発の余力もない状況が判明しました。原因は部門間の連携不足で、それが生産性向上のネックになっていたのです。そこで、部門間連携の強化が必須であると考えた支援側は、各部門長によるプロジェクトチーム組成を提案しました。部門間の情報共有ルールや仕組みの構築、生産管理基準の設定、受注･在庫管理の業務フロー作成などについて議論を重ねました。

その結果、みずからの課題解決に向けた組織体制と実行力の向上が実現し、売上が前年比2億円増、営業利益が2年間で34%増となったのです。

このように、伴走支援を利用することで、自社の問題点や課題が可視化され、組織的に社内改善が定着するケースが多くあります。自社の経営課題の設定を客観的に行うことが困難な場合は、経営力再構築伴走支援を利用してみてはいかがでしょうか。



データで見る経営

日本政策金融公庫が公表の融資実績から経営者は資金繰りをどう捉えるべきか

日本政策金融公庫が公開する融資実績データによると、令和2年度の実績が突出して増加しています。なぜ、国はここまで経済対策を手厚く実行してきたのか。日本の経済界を支える中小企業の位置づけを踏まえつつ、大きな融資が行われた理由を考察します。

令和2年融資実績が激増したのはコロナ禍対策が急務であったから

日本政策金融公庫が公表する企業融資実績データによると、令和元年度まではおおむね1兆円超でしたが、令和2年度はコロナ禍での支援策により4兆5,648億円と急増しました。その後、令和3年度は1兆6,873億円まで戻りました。

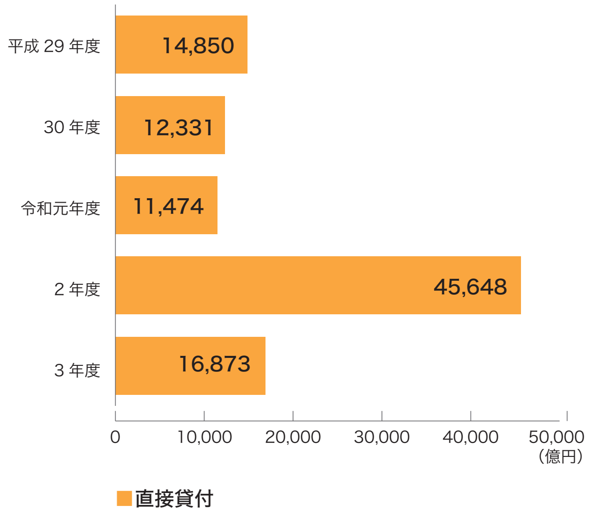
一方で、令和3年に行われた融資実績の内訳をみると「新型コロナウイルス感染症」に関連する融資が9,115億円と全体の54%を占めており、中小企業にとって新型コロナは深刻な悪影響を及ぼしたことがわかります。また、「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化」が3,872億円（22.9%）、「企業活力強化」が1,693億円（10.0%）と続き、この結果からコロナ禍は深い爪痕を残していることがうかがえます。

ゼロゼロ融資42兆円の返済が開始企業の資金繰りが真剣に問われる

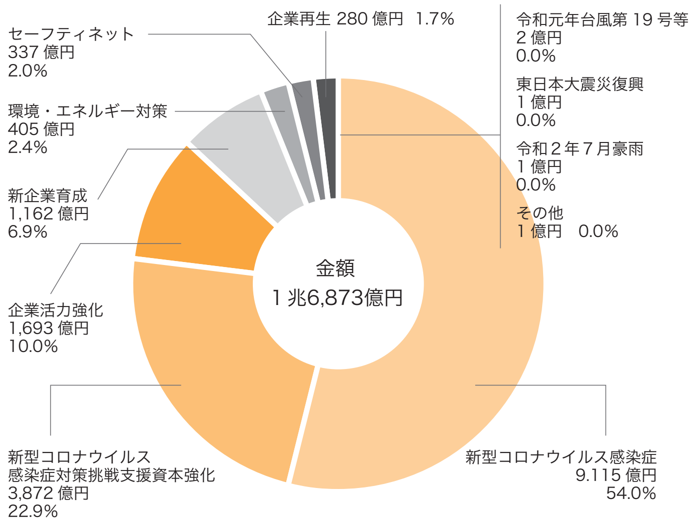
令和3年、政府はコロナ禍を乗り切るための経済対策に踏み切り、各金融機関は政府の大号令のもと、企業救済を目的とした融資を行いました。これは国内企業の99.7%を占め、各産業の土台やインフラ機能として経済界を支える中小企業を守るためです。大規模な融資により、多くの企業が危機を回避してきました。そして現在、総額42兆円ものいわゆる『ゼロゼロ融資（実質無利子・無担保の融資）』の元利返済が始まっています。

経済が回復の兆しを見せはじめたものの、最近の物価高や原材料費などの高騰も相まって、企業の経営環境は依然として厳しい状況です。企業はいかに資金繰りをよくし、自社製品やサービスの付加価値を高めていくかを問われるでしょう。

融資実績の推移



融資実績の内訳



（注）融資には、社債を含みます。総融資実績から投資育成会社貸付を除いたものの内訳です。
また、各融資制度の実績は1億円未満を切り捨てて算出しています。

出典：日本政策金融公庫「融資の状況」『融資実績の推移』を編集部加工

税務・会計 2分セミナー

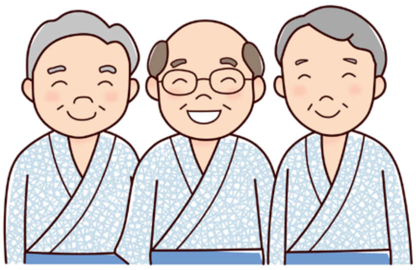
社員旅行の費用を福利厚生費として経費計上するための条件とは

『福利厚生』とは従業員に提供する賃金以外の報酬のことで、その費用は主に福利厚生費として仕訳します。社員旅行の費用も福利厚生費として経費計上できますが、どんな旅行でも社員旅行と認められるわけではありません。経費にするための条件を確認しておきましょう。

課税対象にならない少額不追求経費にできる福利厚生費の捉え方

コロナ禍を経て、社員旅行が復活の兆しを見せています。社員旅行は従業員をねぎらう目的のほか、従業員同士や部署間の交流を活性化させるという狙いもあります。忘年会や新年会、食事補助や慶弔見舞金などと同様に、社員旅行も従業員の福利厚生の一つで、会計処理では『福利厚生費』という勘定科目で仕訳を行います。しかし、福利厚生費として経費計上するためには、いくつかの条件を満たさなければいけません。

福利厚生とは、企業が従業員に対して支給する給与や賞与以外の報酬です。給与や賞与が金銭の支給なのに対し、福利厚生は金銭を支給しているわけではないので、いわゆる『現物支給』として扱われます。たとえ現物支給でも報酬には変わりがないため、原則的には給与などと同じように所得税や住民税の課税対象となります。しかし、それでは金銭を受け取っていないにもかかわらず、税金が生じることになります。そこで国税庁では、経済的利益の額が少額の現物給与であれば課税対象にはしない、という通達をしています。それが『少額不追求』です。ここでの経済的利益とは、従業員が得ることのできる利益を指します。社員旅行についても少額不追求が適用されるため、一定の条件を満たしていれば福利厚生費として経費計上することができます。



社員旅行の費用を経費にする条件と経費計上が認められない旅行の範囲

国税庁では、「少額不追求の趣旨を逸脱しておらず、その内容などから総合的に勘案して、社会通念上一般に行われているレクリエーション旅行と認められるもの」を、福利厚生費として経費計上できる社員旅行と定めています。具体的には「旅行の期間が4泊5日以内であること」と、「旅行に参加した人数が全体の人数の50%以上であること」が主な条件となります。ちなみに海外旅行の場合は「外国での滞在日数が4泊5日以内であること」が条件になります。

一部の役員だけで行く旅行は福利厚生費にはならず、給与として課税する必要があります。また、取引先に対する接待や慰安のための旅行の費用も福利厚生費にはならず、接待交際費などとして処理する必要があります。そして、家族を社員旅行に同伴させる場合は、実質的に私的な旅行になってしまっていると社員旅行とは認められない可能性があるため、自由時間以外は家族にも団体行動を徹底してもらいましょう。さらに、家族の旅費などは会社の福利厚生費として処理できず給与扱いとなり課税される場合もあるので、家族を同伴した社員に負担してもらうようにした方がよいでしょう。社員旅行はあくまで任意の行事なので、不参加の社員に対し、旅行代金の代わりに金銭や物品を支給してしまうと少額不追求が適用されないので注意してください。国税庁では少額不追求が適用される額を明確にしておらず、社員旅行の内容などを総合的に勘案して判断するため、その旅行が経費として認められるかどうかは事前に専門家などに相談しておくと安心です。

労務 ワンポイントコラム

無断で休日出勤した従業員がケガ！ これって労災に認定される？ されない？

労働災害（労災）とは、業務上の事由または通勤によって負傷、疾病、傷害または死亡（以下、傷病等）となることを指します。事業者には労災を防止する義務があり、労災が起きた場合には、その責任を問われることがあります。では、長期休暇中の従業員が無断出社して怪我をした場合、事業者に責任はあるのでしょうか。労働災害が認められる範囲について解説します。

業務に従事していない場合でも業務災害が認められる可能性

事業主は一人でも労働者を使用したら、労災保険に加入する義務があります。労災保険（労働者災害補償保険）は、従業員が業務上や通勤中に傷病等となった場合に、労災保険による給付が行われます。ただし、従業員の傷病等がすべて労災に認定されるわけではありません。労災は業務に起因する業務災害と、通勤中の通勤災害に分かれており、それぞれに認定基準が定められています。ここでは、業務災害と認定される基準について説明します。

業務災害と認定されるためには、2つの条件があり、従業員が事業主の支配下にあること、支配下にあったこととその負傷等との間に因果関係があることです。たとえば、工場で機械に巻き込まれて怪我をした場合や、飲食店で調理中に火傷をした場合などは、勤務中の傷病なので、事業主の支配･管理下にあるといえます。このようなケースでは特別な事情がない限り、業務災害に該当する可能性が高くなります。ただし、故意に事故を起こしたことによる傷病や、業務とは関係のない作業が原因の傷病、自然災害で負った傷病（災害を被りやすい業務の事業は除く）などは、業務災害と認められません。

また、事業主の支配･管理下にあれば、業務に従事していなくても、業務災害と認められることがあります。たとえばトイレ休憩の時間、用具や設備の後片付けの時間などは、業務に付随する行為であり、事業主の支配･管理下にあるとみなされます。よって、このときに起きた事故などに起因する傷病は、業務災害と認められます。さらに、休憩時間なども業務の時間ではありませんが、私的な作業や故意の事故で負った傷病ではない限り、業務災害と認められる可能性は高いでしょう。

従業員の自己判断による休日出勤にも要注意

従業員が外回りや出張などで事業主の管理下を離れている場合でも、会社や上司から命令を受けて業務に従事しているため、一般的には事業主の支配下にあるといえます。つまり、外回り中や出張中の傷病でも、特別な事情がない限りは、通常の事業所などと同様に業務災害として扱われます。

では、たとえば長期休暇中の従業員が、無断で出社して怪我をした場合はどうなるのでしょうか。このケースでも、事業主の支配下にあるか否かで判断することができます。無断で出社しているということは、会社や上司の命令を受けずに、自己判断で業務に赴いたことになります。これは事業主の支配下にあるとはいえず、このときに起きた事故などによる傷病は、業務に起因するものだったとしても業務災害とは認められません。

ただし、事業主の支配下になかったのかどうかは、実際の状況をふまえて個別に判断する必要があります。長期休暇中の従業員が無断で出社していることを、本当に会社や上司が知らなければ、事業主の支配下になかったといえるかもしれません。しかし、暗黙の了解になっていたり、黙認されていたりした場合などは、事業主の支配下にあると判断されて業務災害が認められる可能性もあります。休日出勤の場合でも、会社の指示のもとなのか、自己判断なのかなどによって結果は異なります。

休暇中の従業員が無断で出社することは、会社にとってリスクでしかありません。予防労務の観点からは、出社をさせない、出社しても社内に入れないようなセキュリティ対策も重要です。無断で出社する従業員がいたら、状況をよく確認したうえで、就業規則に沿い適切な対応を行いましょう。

社長が知っておきたい**法務講座**

取引先が倒産してしまった!
どうやって債権を回収するべき?

『倒産』とは法的に定義されている言葉ではなく、会社が資金繰りに窮して、事業を継続できない状態を指します。もし、取引先が倒産してしまったら、取引先から債権を回収しなければなりません。今回は、その回収方法について解説します。

納品済み商品の引き上げのための所有権留保特約を付帯させておく

一般的に、倒産した企業から債権を回収するのは非常にむずかしいとされています。倒産は、経営がうまくいかずに資金不足に陥った状態だからです。それでも、まったく方法がないわけではありません。場合によっては、債権の大部分を回収できることもあります。

まず、取引先が倒産したら、現状の確認を行います。社屋を訪れるなどして、取引先がどのような状況かを確認すれば、自社商品の納品を差し止めたり、納品済の商品を引き上げたりといった対応が取れます。一度納品した商品でも『所有権留保特約』を付帯させておけば、売買契約を解除して引き上げることが可能です。

所有権留保特約とは、売り手が売買の代金を担保するために、代金が支払われるまでは所有権を買い手に移さず、保留する契約のことです。ただし、所有権留保特約があっても、相手先の倉庫から勝手に商品を持ち出すと、窃盗や不法侵入の罪に問われる可能性があります。債務者である取引先から同意を得て、立ち会いのもと引き上げるようにしましょう。ちなみに同意を得る場合には、同意書を作成して署名をもらっておくと安心です。また、所有権留保特約を結んでいなくても、両社の合意があれば代金の未払いや契約の不履行を理由に売買契約を解除し、商品を引き上げることができます。さらに、取引先が商品の引き渡しを拒否したとしても、裁判所に占有移転禁止の仮処分の申立を行ってから訴訟を経て商品を引き上げる方法もあります。ただし、商品が第三者に転売されている場合は、所有権留保特約の有無にかかわらず商品を引き上げることはできません。

資産を譲り受ける代物弁済や債務と債権を差し引く相殺で回収

自社商品を引き上げられない場合は、合意のもと取引先の資産を債権の代わりに譲り受ける『代物弁済』という方法もあります。資産には、取引先に納品されていた商品や、入金前の受取手形や小切手、車や不動産なども含まれます。また、取引先が別の会社に対して保有している売掛金の債権を譲り受ける『債権譲渡』という方法もあります。ただし、ほかの債権者から詐害行為として取消される可能性もありますので、十分注意が必要です。

さらに、取引先に対して債務がある場合には、取引先への債権と自社の債務を同じ金額だけ相殺させることもできます。ただし、いくつか要件があるので、実施する前に確認しておきましょう。

代物弁済や相殺のほかにも、裁判による資産の仮差押えや連帯保証人への取立などの手段を講じることができます。しかし、取引先が『破産手続』を開始した場合には注意が必要です。破産手続とは、裁判所に選定された破産管財人が倒産した企業の財産を金銭に換えて、債権者に配当金を分配する法的手続の一つです。倒産した取引先が破産手続を開始した場合、独自に債権を回収することができなくなります。また後日、自社が行った代物弁済や相殺などの債権回収に関して、破産管財人から否認される可能性があります。否認された場合は、せっかく回収した金銭や資産を返さなければいけません。破産手続が開始されると、債権者は破産管財人から配当金しか受け取ることができず、債権の多くが未回収になる可能性もあります。

ケースによって対応が異なるため、取引先が倒産したら、弁護士などの専門家に相談しましょう。

増客・増収のヒント

コンバージョン効果を高めるための手法 ネイティブ広告とはどのようなものか

近年、インターネット広告が全広告のなかで主流となりつつあります。マスコミ４媒体（テレビ・新聞・ラジオ・雑誌）を大きく上回り、日本の総広告費全体の半数近くを占めている状態です。今回はインターネット広告の一つである『ネイティブ広告』を取り上げます。

ネイティブ広告とはどんなものか まずはその意味や目的を理解する

ネイティブ広告とは、記事（コンテンツ）と広告が自然に融合しているインターネット広告のことです。インターネット上で、記事やニュースなどのコンテンツのなかに溶け込んでいるかたちで広告が表示され、閲覧しているユーザーを自然な流れで、広告主の公式サイトや商品ページなどに誘導するつくりになっています。

ネイティブ広告は『コンバージョン率』を高めるためによく使われています。コンバージョンとは、サイトを閲覧しているユーザーが広告や動画を見ることで、広告主が求めているユーザーの行動（たとえば、サイトでの商品購入や問い合わせなど）に至ることです。『購入』『問い合わせ』という広告主にとって価値ある行動をユーザーにどう訴求するかがカギになり、実際に行動に至る割合をコンバージョン率といいます。

ネイティブ広告は、対象となる商品やサービスに接触したことがない潜在層に対するアプローチに適しているといわれています。ネイティブ広告の主な種類に、記事広告やSNS広告である『インフィード型』、検索連動型広告である『ペイドサーチ型』、出稿先媒体のレコメンド（おすすめ）枠に表示させる『レコメンドウィジェット型』などがあります。広告主は、これらのなかから打ち出し方を選ぶことができます。

ネイティブ広告を掲載するうえで重要なのは、出稿先サイトとの関連性や親和性です。掲載されるのはユーザー自身が興味を持って訪れるサイトなので、ターゲット層が自然と絞られます。そのため、狙いたいユーザーに訴求しやすく、コンバージョン効果を期待できるのです。

ネイティブ広告の性質をよく知り 自社商品などの認知度を高めよう

ネイティブ広告のメリットは、消費者にストレスを与えずに展開できるだけではありません。商品やサービスに興味関心を抱いている人々に広く訴求できること、また、SNS広告の活用により拡散効果が期待できることなどもあげられます。

ただし、ネイティブ広告は商品ページなどに遷移するため、場合によってはステルスマーケティング（第三者的な立場を偽装し、広告と気付かれないように商品を宣伝する手法）と認識される恐れがあります。ステルスマーケティングはマイナスイメージを持たれやすいため、注意が必要です。また、広告効果が出るまでには一定の時間がかかるため、中長期的なプランニングで取り組む必要があります。

ネイティブ広告を成功させるうえで大切なのは、宣伝する商品やサービスに合ったネイティブ広告の種類や出稿先サイトを選ぶこと、宣伝を過度にアピールしないことです。また、ネットリテラシーの高いユーザーが増えているなか、ステルスマーケティングのように見る人を不愉快にさせるような訴求方法は避けるべきです。

ネイティブ広告を上手に運用して自社商品やサービスを広めていきしょう。

経営なんでもQ&A

便利だけどリスクも大きい！自社商品にサブスクを導入するポイント

Q question

近年、巷ではいわゆる『サブスクサービス』を活用した商品やサービスが多くなりました。当社でも、自社の製品やサービスに応用できないかと思い、その方法について模索しています。ビジネスにサブスクを取り入れる際のメリットやデメリット、導入する際のポイントなどがあれば教えてください。

A answer

サブスクを導入するメリットは、新規顧客の獲得や、継続して長期的な収益が得られることなど多岐に渡ります。うまくいけば業績拡大も期待できるでしょう。ただし、サブスクを浸透させることはむずかしく、利用者が増えずにコストすら回収できない危険性があることなど、その仕組みについて理解を深めることが重要です。

サブスクサービスとは何なのか その市場規模と利用状況を探る

サブスクとは、『サブスクリプション』の略で、商品やサービスを定額で一定期間、使い放題で利用できるサービスのことをいいます。

一般的には、料金を支払っている間、自由に商品やサービスを利用することが可能です。現在、サブスクは音楽や動画、ゲームやマンガなどのコンテンツ系から、ファッションや家具、車や乗り物といった製品など、さまざまな事業で取り入れられています。

サブスクサービスが普及した背景として、人々が「モノを持たなくなった」ことが影響していると考えられています。そのなかには、モノを『所持』するのではなく、『利用』することに重きを置き、日常生活の充実を図る人が増えた傾向も影響しているでしょう。

現代では、生活に関する考え方も多様化しています。安価で提供できるようになったコンテンツ配信サービスや、技術的な進歩によりモノを素早く的確に配送できるようになった物流の発展、コロナ禍により在宅で過ごす時間が増えたことも、サブスクサービスの拡大につながったといえるでしょう。

新規顧客の獲得だけでなく 解約を抑止する施策が必要

サブスクサービス導入のメリットは、成功すれば継続的に売上を得られ、業績拡大のチャンスがあること、新規ユーザーの獲得が比較的容易である点などです。一方で、導入開始までに多くの商品やコンテンツを用意しなければならないことや、それに伴い初期コストが高いこと、利用者のニーズに応えるため常に最新のアイテムを用意する必要があることなど、デメリットもあります。

サブスクが一般的になった今、ユーザーの目は肥えてきています。実際、利用者にとって魅力の少ないサブスクサービスは利用頻度が減り、解約が続くケースも多くなってきているようです。サブスク導入のポイントの一つには、解約リスクをいかに抑えることができるかにあるといえます。「ユーザーが使用していない機能についてそのメリットを伝える」「解約理由に対して解決策を提示する」「家族や友人などと使えるようにするなど使い勝手をよくする」など、解約を抑止する方法を考えておかねばなりません。

市場規模を伸ばしているサブスクサービスですが、実際に運用し顧客を維持することは容易ではありません。サブスクサービスの導入を検討する際は、リスクマネジメントをきちんと成立させることから考えていきましょう。