

# 経営管理 マガジン

# 02

2026 February

## P2 経営 TOPICS

### リスク分散と成長を実現する多角化経営 メリット・デメリットと事例紹介

## P3 データで見る経営

白書が示す若者の労働・社会保障観  
全世代で支え合うための企業の役割とは

## P4 税務・会計 2分セミナー

2027年開始の新リース会計基準とは？  
中小企業が押さえるべき実務ポイント

## P5 労務 ワンポイントコラム

年5日の年次有給休暇取得を確実に  
働き方改革で変わった年休の「義務」

## P6 社長が知っておきたい 法務講座

課長が大事な契約にサインしてもOK？  
法人における『契約締結権限』とは

## P7 増客・増収のヒント

「デザインと心理学」で顧客の心を掴む  
行動を促し売上向上につなげるためには

## P8 経営なんでも Q&A

中小企業もランサムウェアの標的に？  
実施すべき対策と被害後の対応を探る



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

# リスク分散と成長を実現する多角化経営 メリット・デメリットと事例紹介

企業が持続的に成長するために、主力事業とは別に新たな分野へ進出する「事業多角化」が注目されています。今回は、他社の成功事例を紹介しつつ、事業多角化のメリット・デメリットや具体的な進め方について解説します。この機会にぜひ、参考にしてみてください。

## 事業経営の基礎となる多角化戦略 そのメリットとデメリット

企業が成長戦略を検討するうえで、「アンソフの成長マトリックス」は有効なフレームワークとして広く知られています。このマトリックスでは、主力事業とは異なる新たな分野へ進出する戦略を「多角化」と呼びます。近年では、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化や顧客ニーズの多様化を背景に、新たな収益源を確保するための多角化戦略が重視される傾向にあります。

多角化には大きなメリットがあります。

- ①「市場拡大による収益の拡大」が期待できる点
- ②事業環境が変化しても、複数事業でリスクの分散が可能な点
- ③事業の組み合わせによるシナジー効果がある点  
販売面では販売網の共有、生産面では技術の共同利用、投資面では研究成果の転用、管理面では経営ノウハウの共有などがあげられます。
- ④プロダクトライフサイクルへの上手な活用が見込める点

主力製品が衰退期に陥った場合でも、別の製品が成長期の状況であればそれで補うことができ、全体的に売上を安定させることができます。

- ⑤従業員のモチベーション向上が期待できる点  
多様な業務や役職が生まれ意欲が向上します。一方でデメリットも存在します。
- ①経営資源の分散によって生じるコスト増  
特に初期コストが増大しがちになります。
- ②事業が個別に動く非効率化や、新事業の不振による損失拡大の可能性
- ③事業の多様化により本業のブランドが不明瞭に  
ブランドが不明瞭になると、毀損につながるおそれもありますので、注意が必要です。

## 多角化を具体的に進める方法と 導入時の留意点や成功事例を紹介

多角化の進め方は主に3つあります。

### ①自社だけで行う方法

社内ベンチャーなどが考えられますが、構築に時間がかかる点が課題としてあげられます。

### ②アライアンス

他社と資本・業務提携しリスクを分散させることで、短期間で収益増加の実現が期待できます。

### ③M&Aで、必要な事業を行う企業を買収・合併

むずかしい側面があるも、一からの事業立ち上げより早く異分野へ進出できる点は魅力です。

中小企業が多角化を行う際には、長期的な視点で計画を立てることが重要です。まず既存事業をブラッシュアップし、経営基盤を固めます。いきなり巨額の投資をせず、スモールスタートを心がけましょう。成長市場という理由だけで安易に選ばず、競争優位性を構築することが重要です。そして、自社の強みやシナジー効果を過信しないことです。過信は「慢心」へとつながり、失敗の要因となるおそれがあります。

多角化に成功した企業の事例として、富士フィルム株式会社があります。写真フィルムの主原料であるコラーゲンやコア技術の抗酸化技術を化粧品や再生医療に応用し、成功を収めました。また、株式会社セブン&アイ・ホールディングスも事業多角化を実現した企業として有名です。コンビニエンスストア網を基盤に、顧客ニーズを起点として銀行業やプライベートブランド開発へと事業を拡大しました。

多角化はリスク分散と成長に重要な戦略です。自社の強みを活かし、長期的な視点で検討することが成功のカギとなります。



## 白書が示す若者の労働・社会保障観 全世代で支え合うための企業の役割とは

令和7年版厚生労働白書は「次世代の主役となる若者」に焦点を当てています。アンケートからは労働分野への高い関心と、社会保障全般への理解度の課題が見えました。このデータに基づき、全世代で支え合う社会の実現に向け、国・企業が取り組むべき施策を解説します。

### 白書は「若い世代」へ強烈に発信 日本の未来は「全世代型社会」へ

令和7年版厚生労働白書はこれまでとは異なる構成で、「次世代の主役となる若者の皆さんへ」と題し、若者に「自分ごと化」を促すメッセージを強く打ち出しています。白書内のアンケートによると、若者の関心は自身のキャリアに直結する「労働分野」が約8割と高い一方、「介護」は約4割強となっており、分野によって差が見られました。また、関心の有無にかかわらず内容を「理解している」割合は、全分野で5～6割にとどまる現状も浮き彫りとなっています。

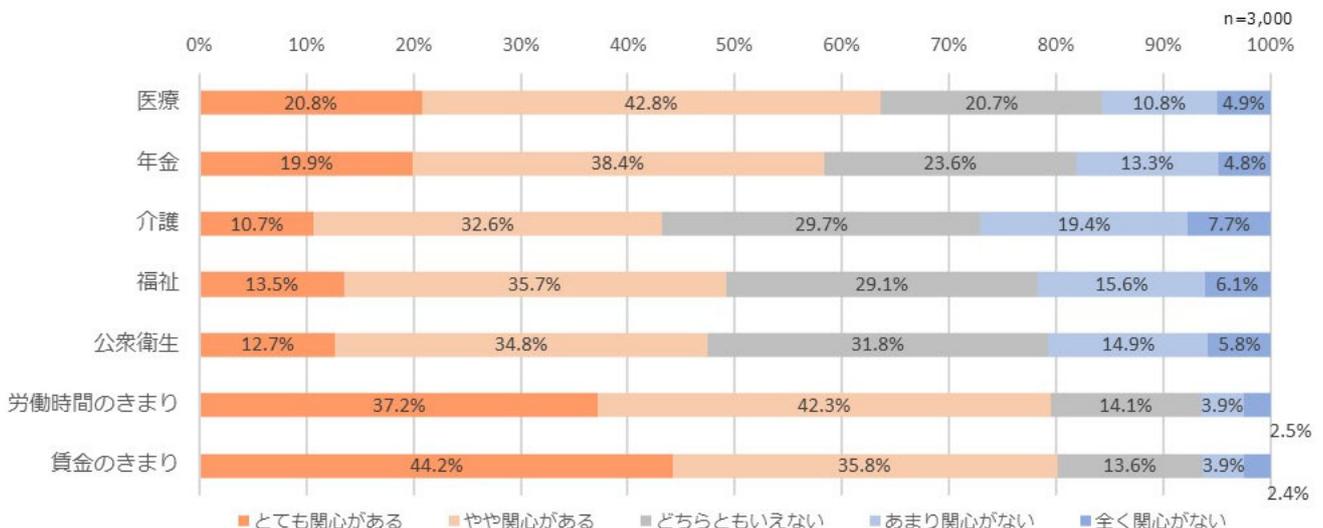
こうした状況のなか、国は「若者が高齢者を支える」という固定観念を払拭し、「全世代で社会保障を支え、また全世代を支える」という方針への転換を強く示しました。

### 全世代型社会の実現は企業がカギ 持続的成長に向けどう取り組むか

「全世代型社会」の実現に向け、国は格差防止や誰もが希望どおりに働ける環境整備を進めていますが、この実現に企業の経営戦略が密接に関わってくることは間違いのないでしょう。企業には、社会の支え手となる従業員のために賃金向上に取り組むことや、労働力不足を補うために女性・高齢者の活躍を推進することが、より一層求められます。また、将来の医療・介護ニーズ増大に備えた人材確保や働き方改革の推進に加え、デジタル技術の活用も重要な要素となります。

若者は「労働」に強い関心を持っています。企業が彼らの希望に応える環境を整備することが、企業の持続的成長と「全世代で支え合う社会」の実現に不可欠な取り組みといえるでしょう。

社会保障や労働施策への関心



## 2027年開始の新リース会計基準とは？ 中小企業が押さえるべき実務ポイント

2027年4月から新たなリース会計基準が適用され、借手においてこれまで費用処理のみで計上されていた多くのオペレーティングリースが、貸借対照表上で「使用権資産」と「リース負債」として計上されます。今回は、新基準の概要と従来制度との違いを解説します。

### 新リース会計基準の概要と 従来制度との違いとは

2027年4月から新リース会計基準が適用予定です。この会計基準では、借手については原則すべてのリース契約について、貸借対照表に「使用権資産」と「リース負債」の計上が求められます。従来は費用処理のみで対応していたオペレーティングリースも、資産・負債の認識が必要です。また、新基準ではリース期間や割引率を契約内容に基づき合理的に見積もる必要があり、契約更新の選択権がある場合、その行使可能性を踏まえた測定が求められます。貸手については、引き続きオペレーティングリースとファイナンスリースを区分し、区分に応じた処理を行う必要があります。ファイナンスリースの場合の会計処理のうち、リース料受取時に売上高と売上原価を計上する方法は、収益認識会計基準において割賦基準が認められなくなったことを踏まえ、廃止とされました。

背景には、国際会計基準や米国会計基準との整合性を図り、企業財務の透明性を高める狙いがあります。従来の区分はオフバランス処理が多く、企業間比較が困難と指摘されていました。新基準は、こうした問題を解消するための転換点となります。中小企業では適用が任意となるケースもありますが、親会社が上場企業で連結ベースの対応が必要となる場合や、金融機関・取引先から新基準に基づく財務情報の提出を求められるケースもあるため、事前の状況把握が重要です。中小企業にとっては、総資産と負債が増加したように見える影響が避けられず、自己資本比率などの財務指標が一時的に低下する可能性があります。特にリース利用が多い企業では、貸借対照表の構造変化が大きいので、早めの準備が求められます。

### 新基準導入にあたり 中小企業が注意すべき点

新基準では、すべてのリースが資産計上されるわけではなく、短期リース（12カ月以下）や重要性が低い少額資産については、例外的に従来どおり費用処理が認められます。少額資産の金額基準は明確に定められていませんが、パソコン・事務機器など重要性の低い契約が対象となるのが一般的です。まずは自社が締結しているリース契約を棚卸しし、契約期間・金額・更新条件を整理することが第一歩となります。

また、会計処理の変更により経理フローやシステムの見直しが必要になる可能性があります。使用権資産の減価償却、リース負債の利息計算、契約変更時の再測定など、手続きが複雑化するため早めの準備が欠かせません。

さらに、財務指標の変動によって銀行融資や取引先の与信条件（支払サイト・仕入条件など）に影響が生じる可能性もあります。負債が増加して自己資本比率が低下すると、財務が悪化したように見えるため、金融機関には新基準による影響を事前に説明し、誤解を避ける対応が求められます。

また、使用権資産の減価償却や利息相当額の計上は税務上の取り扱いにも影響するため、会計と税務のずれ（税効果会計）を踏まえた対応が必要になります。会計基準の変更に伴う実務負担の増加を見据え、専門家への早期相談も検討しておくといでしょう。

新リース会計基準の導入は、単なる経理処理の見直しにとどまらず、企業の財務情報の見え方そのものを大きく変える改正です。金融機関や取引先とのコミュニケーションも含め、適用開始までに十分な対策を講じることが重要です。

# 労務ワンポイントコラム

## 年5日の年次有給休暇取得を確実に働き方改革で変わった年休の「義務」

労働基準法の改正により2019年4月から、年10日以上の子年次有給休暇が付与される者について、そのうち5日は企業が時季を指定して取得させることが義務化されています。今回は、経営者が押さえるべき「年休の5日取得義務」と管理のポイントを解説します。

### 年次有給休暇制度の基本と「年5日」義務の範囲

企業は、労働者が雇入れの日から6カ月間継続勤務し、その全労働日のうち8割以上出勤した場合には、原則として年10日の年次有給休暇を付与しなければなりません。その後、継続勤務年数が1年増えるごとに付与日数が増加し、20日が限度となり、パートタイム労働者など所定労働日数が少ない労働者は、所定労働日数に応じた日数を比例付与します。なお、年休の消滅時効は2年で、未取得分は翌年度へ繰り越されます。

企業に義務づけられている年休の時季指定の対象となるのは、年10日以上の子年休が付与される労働者（管理監督者や有期雇用労働者も含む）で、企業は年休を付与した日（基準日）から1年以内に5日について時季を指定して年休を取得させなければなりません。この年5日の年休の取得は、労働者からの取得時季の申出が原則ですが、状況に応じて企業が労働者の意見を尊重しつつ取得時季を指定します。この場合、労働者がみずから申し出て取得した日数や、労使協定で取得時季を定めて与えた日数（計画的付与）は、時季指定の5日から控除できます。ただし、半日単位の年休は0.5日として5日に算入できますが、時間単位の年休は算入できません。また、労働者が指定した時季が事業の正常な運営を妨げる場合には、時季変更権を行使し、年休の取得時季をほかの日へ変更できますが、労働者が時季を定めた場合にのみ行使することが可能で、乱用は認められません。

なお、企業が時季指定を行う場合は、対象となる労働者の範囲や指定の方法を就業規則に明記する必要があります。また、労働者ごとに年休管理簿を作成し、3年間保存しなければなりません。

### 確実な年次有給休暇取得のための実務上の対応と違反した際の罰則

従業員に確実に年5日の年休を取得させるためには、次のような対策が考えられます。

#### ①制度の設計

年休を取得しやすくするため、半日単位の年休の運用や労使協定による計画年休の導入について検討し、制度を整備します。

#### ②取得計画の作成

各従業員の基準日を台帳化し、1年間の取得計画を立案し、全社的に起算日を合わせるために基準日を変えるなど1年間の期間に重複が生じる場合は、比例按分による管理も認められています。

#### ③取得の促進

年5日の取得にあたっては、まず自己申請や計画年休で積み上げ、5日に不足する分について時季指定を行います。

ただし、時季指定を行う場合は、注意点があります。時季指定にあたっては、従業員の意見を聴取し、その意見を尊重するよう努めなければなりません。時季指定は書面でその日付を明らかにして行う必要があります。また、時間単位の年休を5日に「カウント」する、就業規則に時季指定の方法を記載していないなどの違反が起きないように、ルールを正確に把握することも重要です。なお、年5日取得させられなかった場合は、30万円以下の罰金が科される可能性があります。

「年5日」は会社の責務ですから、自己申請や計画年休、時季指定を組み合わせることで確実に達成しなければなりません。そのために、規程や運用フロー、管理簿を整え、監督対応できる証跡を保持することが大切です。不明な点があれば、早めに労働基準監督署や専門家へ相談しましょう。



## 課長が大事な契約にサインしてもOK？ 法人における『契約締結権限』とは

企業の経営活動では、原則として、代表取締役がすべての契約に署名する必要があります。しかし、会社側が「契約締結権限」の含まれた業務を委任することで、部長や課長でも、契約書へのサインが可能になります。会社法で定められた契約締結権限を説明します。

### 代表権を持たない取締役にも 委任によって権限を付与できる

会社の業務執行に関する最高責任者である代表取締役は、会社法第349条第4項に基づき、会社を代表して契約を締結できる権限が与えられています。この権限のことを「契約締結権限」と呼びます。したがって、代表取締役が署名した契約書は、その内容が法令や定款に違反しない限り、そのまま会社が署名したこととして扱われます。

しかし、日々発生する無数の契約すべてに代表取締役が対応するのは現実的ではありません。取締役会の決議や代表取締役からの委任によって、代表以外の取締役が契約締結権限を含む「業務執行権限」を与えられることもあります。たとえば、副社長や専務取締役といった取締役は、それぞれが業務執行権限の一部を与えられることが多いでしょう。この場合は、代表取締役と同じように、その業務に関する契約を締結する権限を持っていることがほとんどです。この権限は会社法上の代表権ではありませんが、委任に基づく「代理権」として機能し、契約締結権限に基づいて各取締役が結んだ契約も、会社が結んだこととなります。

各取締役に権限を与える際には、ガバナンス上、規程などで委任する範囲を明確に定めることが重要です。なぜなら、代表以外の取締役が実際には与えられていない権限を越えて契約を結んだ場合、会社は契約の無効を訴えることができないからです。特に取引相手がその取締役に権限がないことを知らないケースでは、会社はその契約上の全責任を負うこととなります。このように、実際に権限がないにもかかわらず、権限があると誤信される肩書を会社が付与している取締役のことを、会社法上「表見代表取締役」と呼びます。

### 役員でなくとも権限付与は可能 正しいルールでリスクを低減

取締役ではない部長や課長といった従業員に対しても、会社が委任した範囲内に限り、契約を締結する権限を与えることができます。この権限は、労使間の雇用契約や個別の委任契約に基づき、従業員に民法上の代理権を授与することによって生じます。たとえば、資材調達部門の部長に対して、会社側が「1回100万円までの仕入れ契約」に限った締結権限を与えるなどのケースです。

問題は、この権限の範囲があいまいだったり、部長がその範囲を越えて契約してしまったりした場合です。前記の例でいえば、上限100万円までの権限しか与えられていない部長が独断で500万円の資材購入契約を結んでしまったらどうなるでしょう。たとえ会社が部長に権限の制限を設けていても、相手がその制限を知らなければ、会社は契約の無効を主張できず、契約は有効とみなされます。取引相手が「資材調達部門の部長なのだから、この程度（500万円）の購買契約を結ぶ権限は持っているだろう」と信じることに正当な理由があると判断されれば、部長がルールを破っていても、会社は契約の責任を負うこととなります。

こうしたリスクを防ぐためには「決裁規程」を整備することが重要です。契約締結権限の範囲を明確に定めるのはもちろん、契約書を法務部などで一元管理し、稟議書などの決裁プロセスを経なければ契約が実行できない仕組みの作成が、内部統制のカギとなります。契約締結権限を適切に管理することは、意図しないリスクから会社を守る重要な仕組みとなります。まずは自社の規程やルールが正しく運用されているか、今一度確認しておきましょう。

# 💡 増客・増収のヒント

## 「デザインと心理学」で顧客の心を掴む 行動を促し売上向上につなげるためには

デザインの目的は顧客の心を掴み、行動を促すことです。心理学的な要素を重視し、購買意欲を高めるデザインは売上向上につながります。今回は、デザインが心理に与える影響と、媒体ごとの特性を踏まえたポイントや注意点について解説します。

### 情報過多の現代社会における 広告デザインと心理学の関係

広告デザインは心理学と密接に関係しています。なぜなら、広告デザインは顧客の心理に働きかけ、購買意欲を高めることを目的としているからです。顧客の心を掴み購買意欲を高め、行動を促すことが広告の目的であり、顧客心理を理解したデザインにすることで、広告効果を最大化できます。現代社会では、心理的アプローチが他社との差別化に不可欠です。顧客の購買行動には心理的メカニズムが働き、以下のプロセスを理解することが重要です。①認知：広告に注目し、内容を理解する、②興味：広告内容に興味を持ち、さらに知りたいと思う、③欲求：商品やサービスを欲し、購入したいと思う、④行動：実際に商品やサービスを購入する、というプロセスです。

デザインは、これらの心理プロセスをスムーズに促進する「仕掛け」です。視覚的に魅力的なデザインで「認知」を促し、商品のメリットを示すテキストで「興味」や「欲求」を喚起し、心理学に基づいた行動喚起で「行動」へ導きます。

心理学的な効果として、「色彩心理効果」では、赤は興奮や緊急性、青は信頼や安心感を連想させます。また、「孤立効果」は似た要素が並ぶなかで異なるものがあると、無意識に記憶に残りやすくなる心理効果です。「初頭効果」は最初に提示された情報のほうが後の情報よりも記憶に残りやすいという心理効果で、Webサイトのファーストビューや見出し設計などに活用されます。

このように、デザインの構成には心理学が大きく関わっており、これらの心理的なプロセスを理解することで、顧客が広告に反応し購買行動を起こすまでの流れをより明確に把握できるのです。

### 「顧客心理」をつかむデザイン術 媒体の特性を活かし最大化へ

広告デザインは媒体ごとに効果的な要素が異なります。Web広告では、限られた時間で相手の注意を引く必要があります。色の感情効果や魅力的な画像で関心を惹き、「今すぐ購入」などの具体的な行動喚起（CTA）でクリックを誘導します。また、スマートフォンでの閲覧を前提としたモバイル対応も不可欠です。

印刷広告では、限られたスペースで顧客の記憶に残す必要があります。ターゲット層に合わせたフォントやレイアウトを選び、簡潔で印象的なメッセージを伝えます。エンボス加工や箔押しなど、紙の質感を活かす工夫も有効です。

動画広告では、視聴者の心を掴む構成が求められます。映像と音楽を組み合わせ、共感を呼ぶストーリーテリングでメッセージを伝えます。TikTokなど短尺動画プラットフォームへの最適化も重要なポイントです。

また、広告デザインでは、誇大広告を避け、倫理面に配慮することも大切です。ターゲットを明確にしたうえで、A/Bテストで効果を比較・検証することも成功のヒントとなります。顧客心理を理解し、行動を促すデザインこそが、ビジネスの成功に貢献するといえるでしょう。



## 経営なんでも Q&A

# 中小企業もランサムウェアの標的に？ 実施すべき対策と被害後の対応を探る



最近、ランサムウェアの被害が増えているという報道を耳にします。しかし、ランサムウェアとはどのようなものなのかよくわかりません。大企業がターゲットのようですが、我々中小企業も注意すべきでしょうか。もし必要な場合、何に気をつけたらよいかも含め教えてください。



ランサムウェアとは、感染したコンピュータのデータを暗号化し「身代金」を要求する不正プログラムのことで、近年、大企業に限らず中小企業も標的となっています。被害を防ぐには社員個人と企業全体の対策が必要です。万一感染した場合、初動対応を行なったうえで、速やかに警察などへ相談することが重要です。

### 企業を震撼させるランサムウェア 内容を知らないと深刻な被害に！

「ランサムウェア」とは「身代金 (Ransom) 」と「ソフトウェア (Software) 」を組み合わせた言葉です。パソコンやサーバーへ不正に侵入し、感染先のデータを勝手に暗号化して使用不能にした後、それを元に戻すことと引き換えに「身代金」を要求する悪意あるプログラムです。

万一、会社の業務システムが感染すると、通常の業務運営ができなくなります。実際に、国内では大手製造業をはじめ、受発注システムの被害によって工場の操業を一時停止した事例も確認されています。これは売上の逸失だけでなく、サプライチェーン全体への影響、顧客からの信用失墜にもつながる重大なインシデントです。

近年の主な侵入経路は、テレワークで用いられるVPN機器の脆弱性や、推測されやすい認証情報を狙い企業ネットワークに侵入するといったものです。セキュリティパッチの未適用や、安易なパスワード設定では狙われやすくなります。手口も悪質化しており、従来はデータを暗号化するだけでしたが、現在はデータを盗み出し、身代金を支払わなければ機密情報や顧客データを公開すると脅す「二重恐喝 (ダブルエクストーション) 」が一般的な手法となっています。これにより、企業は情報漏洩のリスクにも晒されてしまうのです。

### ランサムウェア対策と 被害発生時の対応法

被害防止には、社員個人はもちろんのこと、企業全体での対策が不可欠です。社員個人が行うべき対策としては、不審なメールやURLを開かないこと、推測されにくいパスワードを設定し、使い回さないこと、許可なくソフトをインストールしないこと、定期的なセキュリティ教育を受けることなど、リテラシーを高めることが大変重要です。

一方、企業全体の対策としては、OSやソフトを常に最新化すること、ウイルス対策ソフトを導入し常に定義ファイルを最新の状態に保つこと、多要素認証などで認証を強化すること、アクセス権限は最小限にすることなどがあげられます。特にデータのバックアップを取得し、ネットワークから物理的に切り離して保管することは、被害軽減に極めて有効です。これらは企業の最低限の責務として受け止めるべきでしょう。

それでも万一被害に遭った場合には、慌てずに端末をネットワークから隔離することが重要になります。その際、感染原因の調査に必要なログなどが消失してしまうおそれがあるため、安易に電源は切らないよう注意が必要です。

身代金を支払ってもデータが戻る保証はありません。速やかに組織全体で状況を把握し、警察や専門機関へ相談・通報することが重要です。