

# 経営管理 マガジン

# 11

2021 November

P2 経営 TOPICS

すべての年代の人が活躍する  
『エイジレスに働ける社会』がくる!

P3 データ 見る経営

2020年はコロナ禍で大成長?  
未来の明るいEC市場が『微減』のなぜ

P4 税務・会計 2分セミナー

どのようなチェックが入る?  
税務調査で重要視される棚卸資産

P5 労務 ワンポイントコラム

社員の介護離職を防ぐために!  
知っておきたい公的な両立支援制度

P6 社長が知っておきたい 法務講座

取引先が倒産したらどうなる?  
自社が受けるダメージを軽減するには

P7 増客・増収 のヒント

お客と信頼関係を構築して購買に繋げる  
ダイレクトレスポンスマーケティング

P8 経営なんでも Q&A

1 on 1 ミーティングを取り入れたい!  
そのポイントと注意点とは

## すべての年代の人が活躍する『エイジレスに働ける社会』がくる!

公的年金の支給開始年齢の引き上げを踏まえ、希望する人は年齢に関係なく働ける社会、いわゆる『エイジレスに働ける社会』の実現に向けた準備が始まっています。シニアになっても働き続ける社会に向け、どのような動きがあるのでしょうか。

### エイジレスに働ける社会とその背景にある定年延長

誰もがエイジレスに働ける社会が提唱されるようになりました。その背景には、公的年金の受給年齢引き上げと、それに伴う定年の引き上げがあります。

そもそも、昭和の時代には55歳での定年が主流でした。しかし、1998年には定年年齢は60歳に引き上げとなり、2006年には65歳までの雇用確保措置の義務化が定められました。

これまでは、定年を迎えてリタイアした後は、娘や息子の家に住み、預貯金や年金で生活していくというライフコースが想定されてきました。しかし現在は親子が遠く離れて暮らすことも多くなり、年金の支給開始年齢も引き上げられる可能性があります。

働き手にとっては、働ける期間が増えることで、老後の生活に対する不安が軽減する効果があるのは事実です。特に近年は晩婚化によって子どもが生まれる年齢が遅くなり、定年となる年齢までに子どもが独立していないケースも増えています。「定年後も子どもの養育費や住宅ローンの返済がまだ残っているから、現役世代と同じくらいの収入がほしい」と考えている人も少なくありません。

また、仕事を続けることにやりがいを感じており、できる限り仕事を続けることを希望している人もいます。エイジレスに働ける社会は、そうした人達にとって望ましいものであるといえます。



### 定年後の仕事も視野に入れて若いうちからキャリア計画を

会社によっては、できる限り平均年齢を低くしたいと考えているところもあります。こうした職場では、定年年齢後も働き続けたいという希望には応えづらいものでしょう。しかし、業種によっては、少子化により新卒採用が難しい、20代、30代の採用が難しいという企業も出てきています。新たに若い人材が採りにくい会社では、中途採用を強化する動きもあります。定年年齢になる前の50歳代から、今後のキャリアプランを見据え転職をする人も増えるはずで

た中小企業では若い新卒社員に仕事を覚えてもらうための教育や指導をする余裕がないところもあります。せっかく手間をかけて教育しても、一人前になる前に退職されてしまうリスクもあります。そういった場合、今会社で働いてくれている従業員に長く働き続けてもらった方が、低リスクであると考えている企業も多いのです。ただし、定年後も働き続ける意思があるのなら、『自分にしかできない会社にとって必要なスキル』があることも大切です。

エイジレスに働ける社会であっても、人は高齢になれば体力が衰えます。労働者が生活を守るためには、無理せず働きながら生活に困らないために、困らない貯金額がどれくらいなのか、従業員に把握してもらう機会を設けてもよいでしょう。退職金制度があるなら受けとれる退職金の額を調べる、月々いくら分くらい働けば、望む生活ができるのかを理解する、といった準備は、エイジレス時代に『より長く』働いてもらうためにも、大切な準備なのです。



## 2020年はコロナ禍で大成長？ 未来の明るいEC市場が『微減』のなぜ

企業が消費者にモノやサービスを販売する『BtoC-EC』市場は、これまで右肩上がり成長してきました。しかし、2020年の調査では、調査開始以来、初めて横ばいという結果になりました。巣ごもり需要で拡大したイメージのあるEC市場で、何が起きたのでしょうか。

### コロナ禍の外出制限で物販は拡大 しかしサービス系は…

経済産業省の『令和2年度産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）』によると、2020年の日本国内BtoC-EC市場規模は、19.3兆円（前年19.4兆円、前年比0.43%減）と、微減しました。

同年は新型コロナウイルス感染防止のため、なるべく外出を避けるようにという要請が政府から出されました。その結果、多くの市民が買い物を控え、ネット通販を利用したため、物販ではECが急拡大しました。しかし、旅行やイベント・ライブ等が相次いで中止となる中、『旅行サービス』、『飲食サービス』、『チケット販売』が大幅に縮小。物販と相殺する形でBtoC-EC市場全体はほぼ横ばいとなり、最終的には830億円の減少でした。調査開始以来、減少は初めてでした。

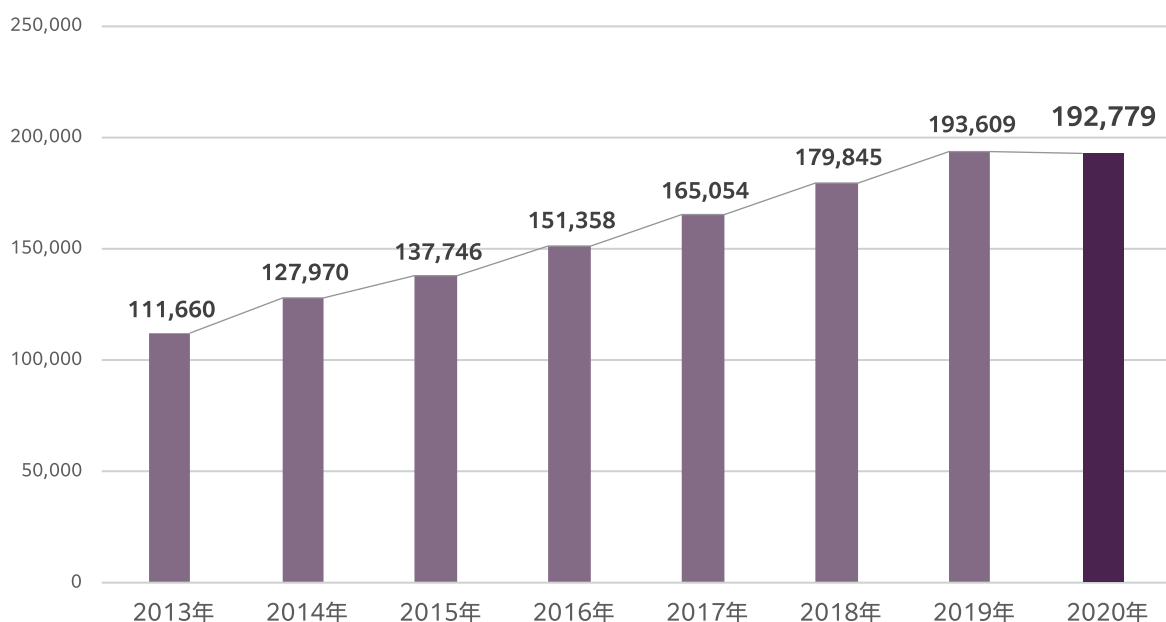
### 軒並み2ケタ成長の物販 書籍や映像・音楽ソフトで急拡大

資料によると、物販系では、生活家電や衣服、食料品、生活雑貨など、すべてのカテゴリーで市場規模は前年比2ケタ増となっています。EC化率では、『生活家電、AV機器、PC・周辺機器等』が37.45%、『書籍、映像・音楽ソフト』が42.97%となり、商品・サービスの約半数がECを経由するようになっています。

一方、今回悪化したサービス系分野では、旅行が1兆5,494億円（60.24%減）、飲食が5,975億円（18.03%減）、チケット販売が1,922億円（55.58%減）と軒並み大幅減となりました。

毎年成長しているEC市場。一時的な増減はあれど、今後も拡大が予想されます。

BtoC-EC市場規模の経年推移（単位：億円）



出典：経済産業省 <https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>



## どのようなチェックが入る？ 税務調査で重要視される棚卸資産

製造業や小売店の『在庫』は、会計上では『棚卸資産』として扱われ、貸借対照表では『資産の部』に含まれます。じつはこの棚卸資産は、税務調査で重点的に確認される部分といわれています。今回は、税務調査が入ったときに注意したいポイントについて解説します。

### なぜ棚卸資産は税務調査で重点的に調べられるのか

棚卸資産はいわゆる在庫のことで、『将来的に販売するために保管しているもの』です。棚卸資産には、製品や商品のほかにも、それらをつくるための原材料や、作りかけのもの(仕掛品)などが含まれます。

棚卸資産となる製品や商品には、仕入れ値が含まれています。たとえば、販売価格100円のチョコレートを、他社から30円で仕入れているとしたら、チョコレートを売って得られる利益は70円ということになります。まず税務面で注意すべきなのは、その仕入れ(支出)と販売(収入)のタイミングがずれる点だといえます。会社は仕入れの時点で仕入れ先にお金を支払うことが多く、その製品や商品を売却して収益を回収するまでにタイムラグが生じるため、会計上では支出だけが増えてしまう場合があるのです。

また、棚卸資産は、定期的に数を数えて正確性を確保していく必要がありますが、在庫が大量にある場合には計上ミスも起こりやすくなります。特に、倉庫や店舗など商品の在庫を保管している場所が複数ある場合には、計数ミスが起きる確率が高まります。

原則として期末に残っている在庫は売上原価からマイナスし、当期の原価から除かれます。しかし計上ミスがあり、実際の期末在庫の数よりも計上した数の方が少なくなると、売上原価の数字が大きくなり、結果として納税額が少なく算出されてしまうのです。棚卸資産の数字は社内の操作で変動させることが簡単にできるため、計上ミスではなく、人為的に操作をして売上原価の数字を変動させることも難しくありません。こうした理由で、税務調査では棚卸資産は重要な調査項目であると考えられているのです。

### 決算前の取引や自社の評価方法は税務調査でチェックされやすい!

では、税務調査が来たとしたら、棚卸資産についてどのようなチェックが入るのでしょうか。

税務調査時には、実際の会計処理の流れのほか、保管されている場所の実地調査や、棚卸を管理するときに使っている帳簿などにチェックが入ります。棚卸資産の計上から管理、保管についてまで一通りチェックされると考えておくとよいでしょう。

決算に近い時期の取引は、決算直前の売上を決算後に計上すれば、売上原価の数字も変動させられるため、特にチェックが入りやすいところだといえます。また、会社が税務署に届け出た評価方法どおりに棚卸資産を算定しているかという点もチェックされます。

一連のチェックに付随して、調査官からさまざまな質問が投げかけられることとなります。質問に答えられなければ、なぜ答えられないのか追及されてしまうため、根拠を持って回答できるよう決算期の資料は保存しておきましょう。棚卸資産には在庫単価だけでなく、付随費用も含まれます。帳簿をあらかじめチェックして備えておくのも、一つのポイントです。

万が一、事前準備の時点で棚卸資産の計上漏れや、何らかの不備が見つかった場合は、隠さずに申告することが大切です。見つからないように工作し、結果的に見つかった場合には、悪意があるものとして重い追徴課税を科されるおそれもあります。

社内の棚卸資産算定に不安がある場合には、適切な在庫の管理方法や棚卸の正しい手順を確立するためにも、専門家に相談するのがよいでしょう。クリアな会計処理を行い、税務調査をスムーズに乗り切りたいものです。

# 労務 ワンポイントコラム

## 社員の介護離職を防ぐために！ 知っておきたい公的な両立支援制度

要介護状態の家族がいる労働者のなかには、介護と仕事の両立が困難で、離職を余儀なくされる人も少なくありません。こうした問題を解決するため、育児・介護休業法により仕事と介護の両立支援制度が設けられています。その概要を見ていきましょう。

### 休業・休暇から時短勤務まで 介護のために利用できる諸制度

育児・介護休業法で設けられている制度には、主に以下のものがあります。

#### ●介護休業

雇用保険の被保険者は、要介護状態の対象家族（事実婚を含む配偶者、父母、子、配偶者の父母、祖父母、兄弟姉妹、孫）を介護するために、介護休業を取得することができます。対象家族1人につき3回まで、通算93日まで取得できます。

また、要件を満たせば、休業期間中に介護休業給付を受けることができます。要件は、①支給単位期間（休業開始日を基準とした1カ月以上の期間）に休業開始前の8割以上の賃金が支払われていたこと、②支給単位期間の就業日数が10日以下であることの2点で、支給額は休業開始時賃金月額のおおむね67%となります。

#### ●介護休暇

介護のために短時間の休みが必要な場合には、1日あるいは時間単位で介護休暇を取得できます。対象家族が1人の場合は年5日まで、2人以上の場合は年10日まで取得できます。介護休暇を取得した日は無給でも構いません。

#### ●短時間勤務等の措置

対象家族を介護する労働者は、希望に応じて短時間勤務制度等を利用できます。そのため事業主は、『短時間勤務制度』『フレックスタイム制度』『時差出勤の制度』『介護サービス利用費の助成措置』のうち1つ以上の制度を設け、利用開始日から連続する3年以上の期間に2回以上利用できるようにしなければなりません。

このほか、労働者の希望に応じて、所定外労働や時間外労働、深夜業を制限する制度もあります。

### 介護休業期間中でも 社会保険料の支払いは必要

介護休業に関連して注意しておきたいのが、介護休業期間中でも社会保険料（厚生年金保険料、健康保険料）が発生し続ける点です。なぜなら、介護休業給付によって休業期間中の所得が保障されているためです。また、給料が下がることで2等級以上の差が生じない限り、標準報酬月額は変わりません。

休業期間中は介護休業給付があるため、給与の支払いをストップする会社が多いでしょう。通常、社会保険料は事業主と従業員が折半して支払いますが、給与がストップすると支払いをすることはできません。従業員側の保険料がどのような形で徴収するか、あらかじめ就業規則などに定めておくようにしましょう。

なお、参考までに育児休業中の場合は、申請により会社も本人も社会保険料は免除されます。

家族を介護している従業員がいる場合、従業員から、介護休業や介護休暇の取得等を求められる可能性があります。また、現在はそのような従業員がいなくとも、家族が要介護状態になるということは、誰にでも起こり得ることです。仕事と介護の両立支援制度について理解を深め、就業規則を整備するなどの具体的な準備を進めておきましょう。





# 社長が知っておきたい 法務講座

## 取引先が倒産したらどうなる？ 自社が受けるダメージを軽減するには

法人がさまざまな取引を行うなかで、万が一取引先が経営悪化によって倒産してしまったら、自社も無傷ではられません。取引先の倒産による自社のダメージを最小限にするためには、どのような視点が必要なのでしょう。

### 取引先の倒産手続きによって 債権回収の難しさも異なる

一般的に、取引の規模や取引先の企業規模が大きくなるほど、取引の進行は煩雑になり、商品の引渡しと売上金の回収にタイムラグが生じてしまいます。取引内容によっては、仕事の完成から入金までに数カ月開いてしまうこともあるようです。

もし、その間に取引先企業が経営悪化により倒産し、債務を支払うだけの資金がなくなったら、債権を回収できなくなるおそれがあります。多額の取引がある取引先であれば、自社が受ける被害は甚大なものになるでしょう。また、これによって取引が難しくなり、自社の生産をストップせざるを得なくなるなどの影響が考えられます。

では、取引先が倒産したら、債権の回収はどうなるのでしょうか。倒産の法的手続きを見てみましょう。

#### ●破産・特別精算

破産・特別精算は、会社をたたむ手続きのことです。取引先の業績が悪化し、資金援助を受けたり債務の減額などの措置を受けたとしても再生が難しいと判断された場合に、この手続きを選ぶことが多いといえます。倒産した会社の資産は、破産法や会社法にしたがって債権者に配当されます。ほかに債権者が多い場合や倒産した会社が抱える債務総額が大きい場合には、満足のいく債権回収が難しくなります。

#### ●民事再生・会社更生

民事再生や会社更生は、会社をたたまずに事業を再建させる手続きです。取引先の事業が残っている状態であれば債権回収の可能性は高まりますが、債務免除や債務減額の影響を受けることがあります。破産などと同様に、債権の全額回収が難しいケースも少なくありません。ただ、取引の際に不動産に抵当権を付けるなど、担保を有している場合は、債務免除や債務減額の影響を受けません。

### 日頃から取引先の変化に 注意しておこう

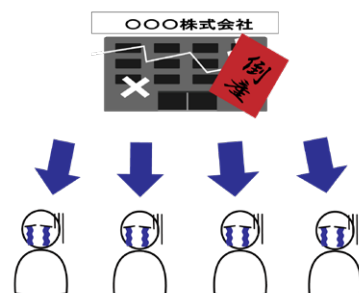
取引先が倒産してしまったら、債権の完全な回収はほぼ不可能だと考えてよいでしょう。自社の被害を最小限に抑えるためには、日頃から取引先の様子を確認しておくことが大切です。

ほとんどの場合、企業はいきなり倒産するわけではありません。まずは業績が悪化し、再建に向けて動いても業績が回復せず、徐々に債務が膨らんだ結果、倒産という決断を下すのが一般的です。

つまりまずは業績の変化を察知することが大切だといえます。たとえば、弁済の期日が遅れがちになった、期日の延長を申し出る回数が増えてきた、社員の退職が相次いでいるなどは、何らかの変化が起きている兆しとなります。

また、万が一に備えて回収手段を確保しておくこともポイントです。たとえば、半金は前払いにもらう、担保を設定しておくなどです。

取引先の倒産による自社の連鎖倒産を防ぎ、連携するほかの取引先を守るという意味でも、もしもの事態が起きた場合について考えておきましょう。





# 増客・増収のヒント

## お客と信頼関係を構築して購買に繋げる ダイレクトレスポンスマーケティング

マーケティング手法の一つとして有力なDRM(ダイレクトレスポンスマーケティング)は、現在、多くの企業で活用されています。広告やWebサイトなどに反応してくれた見込み客と時間をかけて信頼関係を築いていくこの方法は、リピーターを増やすのにも有効です。

### 購買確率の高いお客に 狙いを定める手法

DRM(ダイレクトレスポンスマーケティング)とは、広告・宣伝に対して反応(レスポンス)を求め、また、反応があった見込み客に対して直接アプローチをしかけ、商品を販売するマーケティング手法です。

たとえば、商品について案内したメールマガジンを配信し、「さらに詳しい内容は資料をご請求ください」と記載しておきます。そうするとメルマガ購読者のうち、何割かの人からは資料請求のオファーが来ます。そこで、資料請求をした人を対象に、商品についてさらに詳しい案内を送るといったのがDRMです。

ほかにも、公式ブログやSNSの投稿で幅広い層に自社のメルマガ購読を呼びかけ、メルマガを購読してくれた人に対してより役立つ情報や商品のセールスなどを行うといった方法もあります。

DRMのメリットは、なんとといっても購買の確率が高い人に的を絞って情報を発信することができる点です。偶然訪れただけの人ではなく、商品に興味があり、よりその商品について知りたい・その商品を求めている人を選別することができます。そのため、効率よく購買を促すことができます。

一方で、DRMという手法には、成果が出るまでにある程度時間がかかる、手間がかかるというデメリットもあります。

たとえばブログやSNSで不特定多数に情報を発信し、そこを入口としてDRMに繋げていこうとした場合には、同じ内容を含んだブログを書き続けなければなりませんし、配信頻度も高くする必要があります。

まずはできるだけ多くの見込み客に認知されることがDRMの第一歩といえます。

### 大きく分けてステップは3つ DRMによるアプローチ法

DRMは、不特定多数に向けて広告を打つだけのマスマーケティングとは異なり、興味を持ってレスポンス(反応)をしてくれた人に深くアプローチしていくやり方です。広告媒体にはさまざまな種類がありますが、相性がよいのは、費用が安く抑えられ、多くの人の目にとまりやすい、ブログやSNSなどインターネットを介した方法でしょう。そこでDRMを成功させるために重要なステップを3つに分けて、ポイントと手順を説明します。

**1.集客**  
不特定多数に向けた情報発信を行い、反応が来るのを待ちます。メールマガジンや無料サンプルを提供することなどを目的に、名前やメールアドレスなどを登録してもらいます。「商品やサービスに興味がある」という人を集め、見込み客リストを作りましょう。

#### 2.育成

次に行うのは、レスポンスをくれた人達を『育成』するプロセスです。たとえば、環境に優しい石けんを販売したいのであれば、『環境に優しい石けんを買うべき理由』に気がつくように育成していきます。環境汚染や自然素材についてなど、さまざまな切り口から商品のよさを伝えていくことで理解が深まります。共感できる価値を提供し、信頼関係を築くことが大切です。

#### 3.販売

見込み客の商品への欲求が高まった状態で、販売を行います。『メルマガ読者限定セール』など、緊急性や限定性のある案内をすることで、購買の確率はさらにアップします。

DRMは、時間をかけて見込み客との関係を築く手法です。一度購入した人にリピーターになってもらうためにも、信頼されるアプローチを考えましょう。

# 経営なんでも Q&A

## 1on1ミーティングを取り入れたい! そのポイントと注意点とは



社内の人間関係をよくし、社員のモチベーションを上げるために、1on1ミーティングを取り入れたいと考えています。ただ、今まで1対1で社員たちと話してきたことがないので、どのような内容について話せばよいのかわかりません。1on1ミーティングではどのようなことに注意すればよいでしょうか。



1on1ミーティングから得られる効果はさまざまありますが、1on1ミーティングの目的は上司と部下の信頼関係を構築することによって部下の成長を支援し、モチベーションアップにつなげるものです。部下が本音で話せる場を設けること、長期的視点を持って適切なペースで行っていくことが大切です。

### 1on1ミーティングは 部下のために行う気持ちで

上司と部下が1対1で対話をする1on1ミーティング(以下、1on1)は、従来の個人面談のような部下の業務状況や目標の確認、人事考課のフィードバックだけでなく、部下の体調やメンタル、ワークライフバランスなど幅広いテーマについて話し合う場です。

1on1は、一般的に10~30分くらいの時間をかけて上司と部下で対話します。また、基本的に1カ月~数カ月に1回など定期的に行い、継続していくことが重要です。最初は二人きりでの対話がぎこちなかったとしても、回数を重ねるごとにお互いの理解は深まっていくでしょう。

そこで注意すべき点は、部下の話を批判せず、受け入れることです。上司が話を聞く姿勢を持って対話に臨むことで、部下は「自分のことを理解しようとしてくれている」と感じ、ほかの人には話しにくい相談事もしやすくなります。それにより、職場に対して抱いていた不安や疑問などを解消しやすくなります。

そして大切なのは、1on1はただの対話時間ではなく、部下が仕事やプライベートで抱える問題や悩みを解決できるよう上司がサポートするための時間であるということです。上司としてアドバイスするだけでなく、部下自らが答えを出せるよう導くような対話を心がけましょう。

### 在宅勤務中の社員にも オンラインでの1on1

昨年でコロナの影響でリモートワークを導入する会社が増え、社員同士の対面コミュニケーションが減ったため、社員が悩みを抱えていたり落ち込んだりしていることを察することが難しくなっています。そこで、リモートワークでも1on1を導入することにより、社員の体調や精神的な変化などに上司が早く気づけるようになります。実際、2012年から1on1を実施しているヤフー株式会社では、リモートワークが多くなった現在でもオンラインでの1on1を続けることで、社員一人一人の体調や進捗管理、パフォーマンスの向上に役立っているといえます。

オンラインで1on1を行う際は、たとえば以下のようなことに注意すると、対話がスムーズに進みます。

- 双方が話したい内容を事前に共有しておく
- オンライン通話中はお互いの顔が見えるようにする
- 相手の話が終わるまで喋らない
- 話に出てきた重要事項をメモしておく

1on1はうまく取り組めば、オフラインでもオンラインでも、上司と部下の信頼関係を構築する方法として大きな効果を発揮します。社員一人一人の想いに耳を傾け、個々のモチベーションアップと明るい職場づくりを目指しましょう。