

Beyond

ASAHI
Research Institute

2023. 7 vol.31

骨太方針 2023

あさひ総研

MBO と事業承継

年次有給休暇の「5日」

人的資本経営

決算書の分析

Focus

株式会社プロスパイン

News

あさひ通信

第 216 回 持続的賃上げの仕組み

INFORMATION



CONTENTS

骨太方針 2023

あさひ総研

- 01 ・事業承継
MBO と事業承継
- 02 ・労務
年次有給休暇の「5日」
- 03 ・経営
人的資本経営
- 04 ・社会福祉法人
決算書の分析

Focus 株式会社プロスパイン

News

あさひ通信 第216回 持続的賃上げの仕組み

INFORMATION

[Beyond] について

企業を取り巻く環境は、DX化、新型コロナウイルスへの対応、人口構造の激変、AIやロボティクスをはじめとしたテクノロジーの進展により、これまで経験したことのない状況に遭遇しています。これまでの業界の常識や前提は通用しない時代、従前の枠を超えた思考が必要な時代になっていると感じます。あさひグループではこれまでの会計事務所の枠を超えて、経営者の皆様に役立つ情報を提供、活用頂きたいという思いを込めて『Beyond』を発刊いたします。

構造的賃上げに向けた好循環へ



骨太方針 2023

統括代表社員 田牧 大祐

6月16日に閣議決定した骨太方針^{*1}の書き出しでは、ロシアによるウクライナ侵略が国際秩序を揺るがす中、我が国は、インフレ圧力など、国際的な環境変化に直面していることが記載されている。

骨太方針は2001年よりスタートしたが、書き出しにおいて“インフレ”という言葉が登場したのは今回が初めてである。エネルギー問題、食料問題などの世界的な課題がもたらしたものは、四半世紀にわたるデフレからインフレへの転換であり、2023年は日本経済が抱える課題が大きくシフトする時期に入ったといえる。

骨太方針2023では、「新しい資本主義」を加速させるものとして、従来「コスト」と認識された賃金、設備・研究開発投資を、「未来への投資」として再認識している。特に人への投資、構造的賃上げを賃金と物価の好循環につなげるとする。この好循環を生み出すためには、生産性向上、イノベーション促進が必要であり、リスクリング^{*2}、GX（グリーントランスフォーメーション）^{*3}の取組、DX（デジタルトランスフォーメーション）、スタートアップ推進が重点投資対象として掲げられている。

賃上げに関して、パート・アルバイトの時給が昨年来大きく上がっている点は身近な変化であり、大手金融機関等の新卒給与の大幅アップも耳慣れたニュースとなっている。一方、光熱費や材料費高騰、賃上げの影響を、企業は価格転嫁をしきれていないと感じる。価格転嫁は構造的賃上げの要である。賃金と物価の好

循環がなければ、企業の収益性は上がらず、持続的成長や賃上げというさらなる分配へもつながらない。賃上げの流れを作れるかは、雇用の7割を占める中小企業において賃上げが実現出来るかどうかにかかっている。賃上げ税制や補助金に加え、赤字法人の賃上げ促進をどうするか。業界毎の労務費の価格転嫁の実態調査と労務費転嫁の在り方についての指針を年内にまとめるという。

これまで企業において、コストカットとして人件費を削減し、賃金を上げてこなかったことが、成長を鈍化させ、物価の下落、さらなるコストカットという悪循環をもたらしたといえる。賃上げ、価格転嫁へ舵を切り、2023年が時代の転換点だったと言えるかは、経営者の判断にかかっている。

賃上げは、未来への投資である。

※1 毎年6月頃に、経済財政諮問会議の答申を経て閣議決定される経済財政運営と改革の基本方針で、経済運営の課題や次年度の予算編成、税制のベースになるものである。2023年は「加速する新しい資本主義～未来への投資の拡大と構造的賃上げの実現～」が掲げられている。

※2 技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために業務上必要とされる新たな知識や技術の再教育、新たにスキルを身に付けることで、企業のDX人材確保の手法にもなっている。

※3 異常気象や環境破壊への対応など脱炭素社会を目指す経済社会システムの変革。省エネルギー推進、クリーンエネルギーへの転換等。



MBO (Management Buyout) は、株主と経営者が異なる場合などに、経営者が自己資金や銀行借入等を活用して、自らが企業オーナーになることをいい、中小企業の事業承継において重要な選択肢となります。本稿では MBO の概要と方法、メリット、デメリットについて解説いたします。

<MBO の概要>

中小企業の MBO は、取締役等の経営者が自己資金や銀行融資を受け、既存オーナーから会社所有権を譲り受ける手法です。中小企業の事業承継は、第一にオーナーの子息等に継承する親族内承継、そして第二に企業内の経営者・従業員に承継する企業内承継、最後に第三者へ経営権を移譲する第三者承継（いわゆる中小企業 M&A）がありますが、中小企業 MBO は第二の方法に当たります。

経営者は企業戦略の全体像を把握しており、また従業員との関係性、取引先との関係性への理解が備わっています。経営者自らが会社の所有権を譲り受けることで、所有と経営が一致し、よりスピーディーな経営が実現できることが MBO の特徴です。

中小企業では特に既存オーナーである経営者の高齢化が進んでおり、事業存続のために企業を誰に承継するかが大きな課題です。企業内で後継経営者が見つかる場合には、MBO は重要な選択肢となります。

<MBO の手法>

MBO は自己資金や銀行借入で、後継経営者が直接的に既存オーナーから株式を譲り受ける方法や、後継経営者が持ち株会社を作り、その持ち株会社が既存オーナーから株式を譲り受ける方法があります。

<MBO のメリットとデメリット>

メリット

・MBO の主なメリットの一つは、上記の通り、経営者自身が新オーナーとなるため、企業の所有と経営が一致し、意思決定の迅速化を図れることにあります。また、後継経営者に経営戦略やビジョンがある場合、自らがオーナーになることで、投資意思決定がより強固に実現可能となります。さらに経営者が会社の所有権を引き継ぐため、これまで培った企業風土や取引先、従業員との関係性の継続も期待されます。

MBO と事業承継

・事業承継問題を抱える中小企業にとって、後継者問題が解決され、事業継続が可能となります。

デメリット

・MBO を実現するには、既存のオーナー株主と後継経営者で株式の取引価格の調整が必要になります。既存オーナーは、より高額で株式を譲り渡したいと思いますが、後継オーナーは逆に投資資金を抑えたいと考えられると思います。このような場合、既存オーナーと後継経営者は双方で適正な譲渡価格について交渉、調整が必要となります。

・後継経営者は通常、自己資金で企業対価を用意することは困難な場合がほとんどです。そのため多くの MBO では銀行借入が必要となります。この銀行借入の返済原資は、引継企業の稼得資金で賄われることになるため、銀行借入の返済計画をよく見定めて実行する必要があります。



山形事務所
パートナー
公認会計士・税理士 広川 諭

2010 年新日本有限責任監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）入所。事業会社を中心に会計監査業務に従事。2017 年税理士法人あさひ会計に入所後は M&A 支援、株価算定・シミュレーション、財務デューデリジェンス、税務相談（組織再編、グループ法人税制）を担当。

年次有給休暇の「5日」

「1 年に 5 日は年次有給休暇（以下「年休」）を取得させなければならない」ということは、広く知られています。ほかにも、年休について「5 日」という日数が登場することがあり、混乱しやすいのでまとめてみました。

① 1 年間に 5 日以上取得させなければならない

2019 年労基法改正施行により、1 回の付与日に 10 日以上付与された者には、年休を年に 5 日以上取得させなければならないとなりました。それ以前は、会社が年休取得を拒否したことを証明するのは難しく、本人が取得を請求して休んだ日について賃金が支払われなかった場合に初めて法違反が成立したため、年休制度が形骸化している企業の従業員にとっては、年休を取得できないことについて訴えること自体が難しいものでした。それが、2019 年労基法改正により、実際に 5 日取得させなかったという事実から法違反であると判断できるようになったため、以前はよくみられた「就業規則には年休の定めがあるが、誰も取ったことがない」という企業が、実際に年休を取得させ、管理するようになった例が多く見受けられます。また、年に 5 日の取得を確実にするため、計画年休や本人の申出による取得がなされない場合は、会社が従業員本人の意向を聴きながら、取得日を指定することもできるようになりました。

② 時間単位で取得可能なのは年に 5 日分まで

年休を時間単位で取得できる企業が最近では増えましたが、これは当たり前のことではありません。年休取得の原則は日単位であって、労使協定を締結することで初めて、年に 5 日の範囲内で、年休を時間単位で与えることが可能となります。なお、半日単位の取得は、本人から申出があった場合は認めてもよいとされており、労使協定は不要で取得日数の上限はありません。

労働基準法上は、年休はなるべく連続した長い期間で取得することが望ましいという考え方がベースにあります。細切れで取得させても休養にならないという発想です。しかし、実際は年休の取得目的は休養だけではなく短時間で用事を済ませる等多様であり、時間単位取得は使い勝手がよく労使双方にとってのメリットがあります。そのため、2010 年 4 月 1 日の労基法改正により時間単位取得が可能となって以降、管理の煩雑さがあってもなお時間単位年休制度を導入する会社が増えています。



なお、時間単位で取得させた分は、①の年 5 日取得義務の日数にカウントできません。

③ 計画的付与は、残日数の「5 日を超える分」

年休は、原則として従業員が指定した時季に与えなければなりません。就業規則に定めを置き、労使協定を締結することにより、(1) 事業場全体の休業による一斉付与方式(2) 班別の交替制付与方式 (3) 個人別付与方式等により、計画的に休ませることができます。これを、計画的付与といいます。①の 5 日取得義務履行を確実にするために計画的付与を実施することもできます。計画的付与の対象となるのは、各人の年休残日数のうち 5 日を超える部分です。これは、計画的付与より取得日が特定される時点、一斉付与で労使協定に具体的な日が定められるのであれば、その労使協定が締結された日における各人の残日数と、その後実際に休む日までに付与される日数で考えます。計画的付与で日付が特定された後は、その日数分については、個々の従業員には時季指定権がなく一方、企業も時季変更権を行使することはできなくなります。要するに、計画的年休で取得することが決まっている日数分は、自由に取得できない日数として予約されているようなものです。もし、事業場全体で一斉付与する場合に、年 5 日超の残日数がない従業員に対しては、休業手当を支給する、特別休暇を与える、あるいは年休の日数を増やす等の措置が必要です。なお、労使協定において、計画的付与の対象から除外する従業員について定めることもできます。なお、時間単位での計画的付与はできません。

法定どおりの付与では、正社員は入社 6 ヶ月後に 10 日の年休を与えられますが、その 10 日のうち 5 日は、本人が指定する日に、日単位（又は半日単位）で取得可能であるように残しておかなければならない、ということになります。



いまの社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士 今野佳世子

埼玉県内 3 か所の労働基準監督署にて労災認定・保険給付業務等に従事。2008 年いまの社会保険労務士事務所を開業。2010 年特定社会保険労務士付記。



大手企業の人事担当者が最近注目しているキーワードの一つに人的資本経営があります。

「人的資本経営」とは、企業が外部環境の変化に対応して企業価値を高めていくためには、人材の「材」は「財」であることを再認識し、人はコストや資源ではなく「投資対象の資本」すなわち経営の元手であると考えて、人材の価値を引き出していく経営スタイルが求められている、ということのようです。

人的資本経営が注目を集めている背景として、主に次の4つがあります。

①ESG 投資

ESG は、環境 (Environment) ・社会 (Social) ・ガバナンス (Governance) の英語の頭文字をとった言葉です。投資家が企業の株式等に投資するとき、キャッシュフローや利益率などの財務情報に加えて ESG への取組み状況をみて投資対象を選定する傾向が高まっています。人的資本は社会とガバナンスに含まれ、人材への投資状況が企業の成長性を評価するポイントとなることから、人的資本に関する情報開示を企業に求めています。

②国際標準化機構 (ISO) の動き

2018 年、自社の人的資本経営の状態を社内外に発信する際のガイドラインとして ISO30414 を発行。コンプライアンス・コスト・多様性・リーダーシップ・組織文化・採用・後継者育成など 11 領域について、人件費・採用コスト・平均給与・年齢性別構成・リーダーが管理する人数・従業員満足度・離職率・労働災害・人材開発コスト・後継者準備率など 58 の指標を定めて人的資本情報開示の国際標準化を図っています。

③人材版伊藤レポート

2020 年、経済産業省のプロジェクト「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が“人的資源・管理”から“人的資本・価値創造”へと変革する必要性を提唱。研究会の座長を務めた一橋大学伊藤邦雄教授にちなんで「人材版伊藤レポート」と呼ばれ、これからのあるべき人材戦略を「経営戦略と人材戦略の連動」など3つの視点と、「リスキル・学び直し」「従業員エンゲージメント」など5つの共通要素に着目して策定・実行することを経営陣に求めています。

④企業内容等の開示に関する内閣府令

2023 年 1 月に改正。「有価証券報告書」「有価証券届出書」の記載事項において「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」「人的資本、多様性に関する開示」が求められるようになります。

人的資源 (Human Resource) という考え方は 20 年以上も前からあり、決して新しい考え方ではありません。にもかかわらず、なぜ今、人的資本 (Human Capital) なのかというと、人・物・金・情報として知られている経営資源の中で、とりわけ“人”に重点が移ってきているからと言えます。他の資源と同じように、人を効率よく集めて育てて使うという考え方から、人に資金を投じて価値を高めていくという考え方に改めようというものです。

経営学者 P.F.ドラッカーは、自身の著書『現代の経営』の中で「人的資源、すなわち人間こそ、企業に託されたもののうち最も生産的でありながら、最も変化しやすい資源である。そして最も大きな潜在的な力を持つ資源である。」と説明しています。

経営資源のうち、物・金・情報は時間が経つにつれて減耗・陳腐化する一方ですが、人は自ら成長する貴重な経営資源です。人だけが物・金・情報を利用できます。仕事は人によって行われます。人の能力の向上が、そのまま企業の成長と業績となります。

大手企業に限らず人材確保が重大な経営課題となっている中堅・中小企業にとっても、人的資本経営は取り組むべきテーマです。企業は、社員の能力・スキルの向上を目指して、まさに人そのものへの投資を積極的に行うときにきています。

(参考・出典)

経済産業省
「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書
～人材版伊藤レポート～」
P.F.ドラッカー (1996) 『新訳 現代の経営 (下)』ダイヤモンド社



株式会社旭ブレインズ
コンサルタント 倉金 徹

経営コンサルティング業務に従事。
情報処理安全確保支援士
(登録番号第 001326 号)
中小企業診断士

決算書の分析

7 月になり決算作業が一段落したところかと思えます。ただ、前年度の分析や分析結果を反映した計画の策定などはこれから着手する法人も多いのではないのでしょうか。そこで今回は、決算の分析にあたりその着眼点をいくつかピックアップしご紹介致します。

【収益】

単価 × 人数 (収益に係る要素ごとの分析)



収益は補助金・寄附金などを除くと、おおよそが「単価 × 人数」と分解することができます。分析するにあたってはこの単価、人数のように要素ごとに分解して分析する必要があります。例えば収入減少といっても、利用者の数が減少している場合と、利用者の平均要介護度が下がったり、加算項目が請求できなくなったりなど一人当たりの単価が減少している場合があります。要因によって対策すべき事項は変わってきます。そのため、単純に収益が「上がった」「下がった」だけでなく、その要因をしっかりと把握することが重要になってきます。

【費用①】

<人件費> 人件費率は適正な数値になっているか。



人件費率 (人件費 / 事業収益) が高い場合は、主に二つの原因が考えられます。分母となる収入が低い場合と、人件費が高くなっている場合です。前者の場合は、課題となるのは収入であるため、その視点で対策を行う必要があります。

難しいのは後者の時です。人件費率が高いからと言って、職員の給与を減らしたり、退職させたりといったことは、様々な観点から現実的な対策とは言えないでしょう。当然配置基準を満たすことを前提として考えなければなりません。その中で、効率化できる部分がないか、削減できる業務がないかなどを見直すことで長期的に人件比率を適正な数値に修正していく必要があります。

また近年、人材紹介会社への手数料や、採用活動を第三社に委託するケースが多く見受けられるようになりました。そのような、人件費には含まれない費用に関しても、「手数料」や「業務委託費」の一部ととらえるのではなく、人件費関連の費用として、年間どの程度のコストがかかっているのか個別に集計し把握しておく必要があります。



※その他の職員に係る分析項目

従事者一人あたりサービス活動収益＝
サービス活動収益 / 年間平均従事者
労働生産性＝付加価値額 / 年間平均従事者数
労働分配率＝人件費 / 付加価値額

【費用②】

<事業費・事務費> 経費率は適正になっているか。



同業他法人と比較して経費率がどの程度になっているか把握し分析する必要があります。当然多い場合は削減の余地がある可能性が高いので、項目ごとに不必要なものはないか、代替可能なものはないか検討する必要があります。その過程で一点注意すべき事項があります。それは毎年発生しないようなイレギュラーな経費がどの程度含まれているかです。

昨年度に関してはコロナウイルスの感染症対策費や、燃料費・光熱費の増加といったように、様々なかかりまし経費に苦しみられた法人が多いのではないのでしょうか。このようなイレギュラーな経費に関しては、実際にどのくらい発生しているのか、どの程度補助金などで補填があったのか、補填がなかった場合法人の収支はどの程度になっていたのかを把握しておく必要があります。特に、燃料費や光熱費の高騰分に関しては、昨年度はある程度補助金での補填がありましたが、今年度も補填があるとは限りません。また、その高騰した金額が恒常的なものになる可能性もあります。その場合どの程度法人の収支に影響がでるかは正確に把握しておく必要があるでしょう。



山形事務所
経営支援部
チームマネージャー
三沢 博美

一般の事業会社のほか、
医療関係及び社会福祉法人を担当。

Focus

信頼感を産み出し 未来(あした)を創ろう マグネットギアの開発・設計・製造をワンストップで提供

株式会社プロスパインは、今年で創業45年の製造業の会社です。宮城県大崎市にて金型部品加工業として創業し(旧社名松栄工機)、現在は金属加工と共に、約20年前から開発を進めてきたマグネットギアが主力製品です。マグネットギアは、永久磁石の反発と吸引を利用した、金属同士の噛み合い無しに動力を伝えるユニットで、磁気歯車とも呼ばれています。お客様ごとの製品を設計から製造まで一貫して社内で行えることが当社の強みです。



株式会社プロスパイン

http://www.prospine.co.jp

宮城県大崎市松山次橋字新千刈田117番地

TEL.0229-54-3375(代表)



マグネットギアは金属の噛み合いがないため、無発塵、オイル交換のメンテナンスが不要、低騒音、低振動といった特徴があります。その特徴を活かし、当社のマグネットギアは、厳しい衛生基準が要求される食品製造装置、医療機器に、近年では高いクリーン度が求められる半導体やEV用バッテリー製造装置への導入が進み、年を追うごとに需要が伸びています。販路も業種問わず日本全国、そして一部は海外にまで及び、今後更なる成長が期待できる製品です。



当社のマグネットギアがお客様に受け入れられている理由、それは設計、解析、製造、検査までの全工程を社内で一貫してワンストップで対応できるところにあります。これは創業時から培った金属加工の技術力と約20年に渡るマグネット製品の開発力の組み合わせによるものであり、この強みを持つのは全国でも当社のみと自負しています。



マグネットギアの開発当初は、売上が思うように伸びず苦しい時代が長く続きましたが、軌道に乗ったのはここ数年のこと。人手不足、車の電動化、IoTの発展と時流にうまく乗ることができたのは幸運でした。昨年の秋には、マグネットギアの旺盛な需要に対応するため1300㎡の新工場を増設しました。最新の工作機械を増設した新工場は、生産効率が大幅に向上し、利益率の向上に貢献しています。地元宮城県北を中心とした従業員の雇用も順調に進んでいます。

私たちは今後、自社の強みをPRして製品の拡販を進め、製造業界内での自社の認知度を高めていくことが目標です。その結果、若い人が当社に魅力を感じて入社し、一緒に製品を作り会社と共に成長する、そんな会社を目指しています。



「海外展開に向けた 法務・税務の基礎」

海外進出・海外展開についての基礎を、法務・税務の両面から、世界最大規模の法律事務所である「ディーエルエイ・パイパー」に所属する専門家により分かりやすくご説明いただきます。

開催日時:	令和5年8月8日(火) 13:30 ~ 16:30
講師:	DLA Piper 法律事務所 オブカウンセル 鶴澤 圭太郎氏 米国NY州弁護士・弁護士・税理士 タックス・ダイレクター 古賀 陽子氏 米国公認会計士試験合格
参加費用:	おひとり様 3,000円
定員:	20名
会場:	税理士法人あさひ会計 セミナーホール 山形市東原町2丁目1番27号

プログラム:	【第一部】はじめての海外展開法務 ・海外展開の方法 ・現地での事業運営 ・現地からの撤退、海外展開の再構築 ほか
	【第二部】はじめての国際税務 ・日本で海外と取引を行う場合の国際税務 ・海外進出をした場合の国際税務 ・二重課税された場合の対応方法 ・近時の国際税務の動向 ほか
	【質疑応答】法務・税務についての質疑応答

主催 ◆ ディーエルエイ・パイパー東京パートナーシップ外国法共同事業法律事務所
共催 ◆ 税理士法人あさひ会計・株式会社山形銀行

詳しくは、あさひ会計までお問い合わせください。

Microsoft Power Apps 開発支援・研修サービスの提供開始のお知らせ

株式会社ASAHI Accounting Robot研究所は、RPA等を用いた業務自動化支援に加え、新たにMicrosoft Power Appsの開発支援や操作研修を行うアプリ開発支援サービスを開始いたしました。Microsoft Power Appsの導入から開発・運用に至るまでの技術支援、開発者の育成支援等を総合的にご提供いたします。

ご提供サービス

導入・運用支援

- お客様のPower Apps 開発・運用を、経験豊富なプロのエンジニアがしっかりとサポートします



開発者育成支援

- 基礎操作から実践的な操作までPower Appsの技術を身に付けるための開発者育成支援を提供します



くわしい情報はこちらのQRコードからご覧いただけます →→



持続的賃上げの仕組み

公認会計士・税理士 **栗田 健一**



物価上昇や人手不足が続く中、企業存続発展のために「持続的な賃上げ」の必要性が叫ばれている。岸田首相は「デフレからの脱却の為に、賃上げが当たり前の経済を実現する」といい、大手企業の一部も物価上昇や人材不足感が強まる中、継続的な賃上げを表明している。

2023年の春闘においては、連合の集計によれば加重平均で11,554円(3.76%)の賃上げが、雇用者300名未満の中小企業では8,763円(3.39%)の賃上げが実現し、バブル崩壊以降最大の賃上げ率となった。一方、4月の実質賃金は前年同月比で3.2%減と13ヶ月連続でマイナスとなっている。

とはいえ中小企業にとって、利益が上がらなければ賃上げの原資が続かず、持続的な賃上げは不可能だ。賃上げをするには業績を向上させなければならず、それが出来なければこれまでと桁違いの採用難どころか、既存の社員の定着も困難となり、企業の存続が危ぶまれるだろう。人事コンサルタントの松本順市氏は、持続的な賃上げを行うためには「賃金が増える仕組みを社員に説明しなければならぬ」という。以下は松本順市氏が説く賃上げの仕組みだ。

通常、会社において社員は一般階層(1等級から3等級)から中堅階層(4等級から6等級)、管理階層(6等級から9等級)へと成長していき、それに伴って世の中に大きな貢献をし、その結果として年収が増加していく。

社員が一般階層で仕事をするということは自利の世界であり、自分がやったことを褒めてもらい、その分だけ賃金が増える世界だ。

社員は次の段階で中堅階層にステップアップして部下を持ち、部下を成長させることが自分の仕事になる。この段階は「部下の成長支援」という利他的世界だ。しかし、自分が採用したわけでもない他人を成長させることは簡単ではない。そのプロセスはプレーヤーとは違うマネジメントの世

界であり、部下が成長しないのは部下のせいではなく、自分の部下指導が十分できていないからだということになる。つまり、部下を成長させることは上司である自分に対する期待成果であり、部下を成長させることが自分の成長(成果)であることを理解することになる。

単純化していえば、年1500万円の付加価値を上げる年収500万円の中堅社員が部下育成に専念し、平均年収300万円の部下5人を自分と同じ力量に育て上げれば、7500万円の付加価値を創出でき、部下を入れての現時点での年収計は2000万円であり、大幅な賃上げが可能になるという計算だ。

松本順市氏が提唱する人事制度はスキルを持ち、重要業務を遂行し、成果を上げる人の評価は5点満点の4、それを部下や同僚に教えることが出来る人を5としている。つまり、自分の力を自分一人に留めおくのではなく、部下や同僚に移転することにより会社全体としてはより多くの付加価値を創出できる体制を構築できるというのだ。松本氏はこの人事制度を実践し数多くの優良企業の誕生を支援してきた。彼が提唱する人事制度は2023年5月までで全国で1369社が採用している。

もう一つ、私が提唱する黒字化の手法がある。「客を切る」だ。どんな企業でも顧客ごとに採算計算をすると、ほとんどの場合赤字の得意先がある。その企業に対しては、データを示し値上げ交渉をすることになるが、値上げに応じて頂けないのならその顧客を「切る」しかない。その結果、「減収増益」となる。経営者の皆さんは「売上」に固執するのだが、売上をいくら上げて赤字では意味がない。キチッと得意先別損益を把握し、果敢に「客を切る」ことが黒字化につながるのだ。この管理手法を取り入れている企業の営業利益率は、稲盛和夫氏が指し示す10%を超えている。BtoCの企業であればコンビニが実施しているように採算性(交差比率)の悪い「販売商品を切る」ことになる。

SEMINAR

あさひ会計ホームページのWhat's New「セミナー情報」をご覧ください。
会場◆【山形】あさひ会計山形事務所 【仙台】あさひ会計仙台事務所

『成長戦略・事業承継 個別相談会』 参加費：無料

現在の悩み・課題に応える手法として「M&A」を検討してみませんか。M&A・事業承継に詳しい税理士・コンサルタントが個別にご相談承ります。

◎各会場先着5組様限定、完全予約制
※Zoomを利用したWEB形式の面談も可能です。



【山形】 7月10日(月) 8月10日(木)	【仙台】 7月11日(火) 8月9日(水)
◆時間：各会場共通 ① 9:00 ② 10:30 ③ 13:00 ④ 14:30 ⑤ 16:00 共催/日本M&Aセンター	

『相続個別相談会』 参加費：無料

「相続のことで家族でもめたくない」、「相続税がどのくらいかかるか不安」、「子どもや孫に財産を残してあげたい」、など、相続の悩みを個別相談会として無料にて相談をお受けします。

◎ご相談は、相続人の方、または遺言書を検討されている方と
そのご親族様に限定させていただいております。



【山形】 ☎0120-652-144 山形相続サポートセンター	◆開催日時：各会場共通 7月12日(水) 8月9日(水)
【仙台】 ☎0120-954-883 宮城相続サポートセンター	*1回目/10:00~ *2回目/14:00~ いずれも1時間程度

『～リスクリングの第一歩～ はじめてのRPA』 参加費 無料

「リスクリングやDXについて最近よく耳にするけど、具体的に何を始めたらいい?」という方の第一歩を後押しします。

主催：株式会社ASAHI Accounting Robot 研究所
講師：エンジニア 柏倉 佑美



◎プログラム▶・Windows10、11標準搭載のRPA「Power Automate for desktop」とは
・企業におけるRPA活用事例、リスクリング事例から学ぶ
・Power Automate/Power Automate for desktop 自動化デモ

【山形】 8月2日(水)	【仙台】 8月7日(月)
◆時間：各会場共通 14:00～15:30 各会場定員◆8名	

事務スタッフが始める!『自動化・デジタル化Webセミナー』 参加費 無料

生産性向上を目的とした自動化やデジタル化を事務スタッフ業務から始める方法をご紹介します。

主催：株式会社ASAHI Accounting Robot 研究所
講師：カスタマーエクスペリエンス 大溪 明日香



◎プログラム▶・自動化ツールPower AutomateとPower Automate for desktopとは
・無償版と有償版の違い
・ライブデモ(操作実演)

【Webセミナー/Teams】7月13日(木)
◆時間：10:30～12:00 8月21日(月)

Microsoft Base Sendai セミナー 『RPA推進のお悩みをズバリ解決!』 ◆第1回 RPA活用の始め方 参加費 無料

「組織内でRPAやデジタル改善の推進リーダー担う方にむけて、導入フェーズに応じた取り組み内容やよくあるお悩みの解決方法をシリーズでご紹介するセミナーの第1回目です。

主催：株式会社ASAHI Accounting Robot 研究所
講師：カスタマーエクスペリエンス/ Microsoft MVP 大溪 明日香
テクニカルエバンジェリスト/ DXアドバイザー 澁谷 匠

◀こんな方におすすめ▶
・RPA活用に興味がある、活動を始めたい方
・社内のRPA推進リーダー、メンバー
・デジタル活用の導入推進に興味がある方



◎プログラム ▶・RPA活用のはじめ方
・ツールの選定や推進体制の考え方
・よくあるお悩みと解決策

【仙台】定員10名
【オンライン】定員30名
7月24日(月)
◆時間：各会場共通 11:00～12:00



YouTube 動画配信中 役立つ<<税>>の情報を分かりやすく配信。限定公開です。

あさひ会計ch

<https://bit.ly/3Nt0xb9>

現在公開中のタイトルはこちら

【インボイス制度】⑨売手側の取扱い(対象書類)

- ・領収書、レシートの場合
- ・請求書、納品書の場合

【インボイス制度】⑩売手側の取扱い(端数処理)

- ・基本的なルール
- ・端数処理が認められない場合

【インボイス制度】

- ①制度の概要
- ②検討対象者について
- ③適格請求書発行事業者の判定フローチャート
- ④免税事業者の検討事項
- ⑤2割特例について
- ⑥事務負担の軽減措置(帳簿のみ要件の対象拡充)
- ⑦売手負担の振込手数料の取扱い
- ⑧賃貸借契約の見直し

ぜひご覧ください!



株式会社プロスパイン (P7 参照)

Beyond vol.31

2023 年 7 月 発行

発行元/あさひ総研

山形 〒990-0034 山形市東原町 2-1-27
TEL : 023-631-6521

仙台 〒980-0804 仙台市青葉区大町 1-1-30
新仙台ビルディング 4F
TEL : 022-262-4554

<https://asahi.gr.jp>