

| アンケート報告書 |

# 我が国を支える 中堅・中小企業の経営実態調査

## 人手不足とコンプライアンス



税理士法人山田&パートナーズ  
山田コンサルティンググループ株式会社  
弁護士法人 Y&P 法律事務所  
一般社団法人山田経済・経営研究所

ご挨拶

---

皆様には、平素から多大なるご支援をいただき、心から感謝申し上げます。

山田グループでは、我が国を支える中堅・中小企業の経営者の皆様に有用な情報を提供したいという趣旨から、皆様の抱えておられる経営課題についてのアンケートを実施するに当たり、数多くの諸課題の中から、今回は、特に多くの経営者の皆様が現に悩んでおられる人手不足の問題と、成長する企業のガバナンスにとっては不可欠である会計・法務面の制度整備の問題を取り上げさせていただきました。

おかげをもちまして、各業種、企業規模等を通じて合計 625 社もの多くの皆様からご回答を頂戴することができ、各社における種々のご苦心、ご工夫の状況等について認識をあらたにさせていただきました。ここにあらためて厚く御礼を申し上げる次第です。

ご回答の内容については、アンケートご依頼の際にも申しましたように、個人情報取扱いには重々の留意をした上で集計・分析を行い、各社の課題の所在、そしてそれぞれのお取り組み状況等について、全体的な整理のみならず、業種・規模に即した整理もできる限り分かりやすく整理させていただきました。皆様の今後の会社経営に当たってのご参考、一助にさせていただければ誠に幸いです。

今回のアンケートを実施させていただいた各法人（山田コンサルティンググループ株式会社、税理士法人山田&パートナーズ、弁護士法人 Y&P 法律事務所、一般社団法人山田経済・経営研究所）といたしましても、このアンケート結果をしっかりと踏まえさせていただいて、今後とも、皆様の更なるご発展のために最大限のお力添えをしてまいりたいと考えております。より一層のご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくご願い申し上げます。

令和元年 5 月

税理士法人山田&パートナーズ統括代表社員

三宅 茂久

山田コンサルティンググループ株式会社代表取締役社長

増田 慶作

一般社団法人山田経済・経営研究所理事長

永長 正士

# 目次

---

ご挨拶 .....	1
目次 .....	2
アンケート調査の概要 .....	3
回答法人の基本属性 .....	4
アンケート調査結果	
I. 働き方改革に関する実態調査 .....	5
1. 企業が抱える経営課題 .....	6
2. 人手不足への取り組み .....	8
3. 働き方における課題とその原因 .....	11
4. 働き方改革の取り組みと具体的施策 .....	13
5. 総括 .....	17
II. 会計に関する実態調査 .....	19
1. 会計基準の採用状況 .....	20
2. 経理作業の状況（自計化の状況と課題） .....	23
3. 会計ソフトの状況 .....	27
4. 原価計算の状況 .....	31
5. 税務会計情報の収集 .....	37
6. 総括 .....	40
III. 法務に関する実態調査 .....	42
1. 社内規程の整備状況 .....	43
2. 社内規程未整備の背景 .....	46
3. 社内規程未整備の背景② .....	47
4. 社内規程整備のメリット .....	48
5. 社内規程の相談相手 .....	50
6. 契約書の整備状況 .....	52
7. 労務管理についての取り組み .....	55
8. 株主総会・取締役会 .....	57
9. 株主管理 .....	58
10. 総括 .....	59
参考資料 1 質問票 .....	61
参考資料 2 回答集計結果 .....	69

# アンケート調査の概要

---

<b>1. 調査の目的</b>	我が国を支える中堅・中小企業の経営者にとって喫緊の課題となっている「人手不足」「働き方改革」の課題や、成長を目指す企業にとっては不可欠な会計・法務面の制度整備について、その実態を整理・分析することにより経営者に対して有用な情報提供を行うために、本調査を実施した。
<b>2. 調査の時期</b>	平成 30 年 11 月 16 日～平成 31 年 1 月 31 日
<b>3. 調査対象</b>	中堅・中小企業を中心とした法人事業者
<b>4. 調査票配布数</b>	1,690 件
<b>5. 回答数</b>	625 件（回答率 36.9%）
<b>6. 調査票配布方法</b>	調査票の送付、対面での手渡し

# 回答法人の基本属性

<p><b>Q1</b></p> <p>業種</p>		<p><b>Q5</b></p> <p>現在の資本金</p>	
<p><b>Q2</b></p> <p>正規社員の人数 (役員含)</p>		<p><b>Q6</b></p> <p>直近年度の売上高</p>	
<p><b>Q3</b></p> <p>創業年数</p>		<p><b>Q7</b></p> <p>直近年度の経常利益額</p>	
<p><b>Q4</b></p> <p>社長の年齢</p>		<p><b>Q8</b></p> <p>業績見通し</p>	

# アンケート調査結果

## I 働き方改革に関する実態調査

---

近年、「人手不足」や「働き方改革」といったキーワードが経営における重要テーマとして多くみられます。しかしながら、中堅中小企業を相手にしたコンサルティングの現場では、このテーマに関する受け止め方や取り組み姿勢・内容については、非常にばらつきが大きいことを実感しております。この背景には、「情報がシステムや人事など限定的・断片的なものが多い」「成功事例として取り上げられる企業は大企業が多く、そのまま取り入れるのが難しい」という収集できる情報に制約があり、その結果として、「どう進めたらよいかわからない」「まずはやれることからやる」といった取り組み状況になっている側面があると考えております。

そこで、本調査では、当グループのクライアントを対象に、「人手不足」や「働き方改革」について課題認識から取り組み内容まで幅広い視点から調査いたしました。本章では、現時点における中堅中小企業の実態と課題を明確にして、このテーマに悩まれている多くの経営者の方へ有効な情報を提供することを目的に分析・提言をまとめております。

## 1. 企業が抱える経営課題（Q9～Q13）

### ポイント

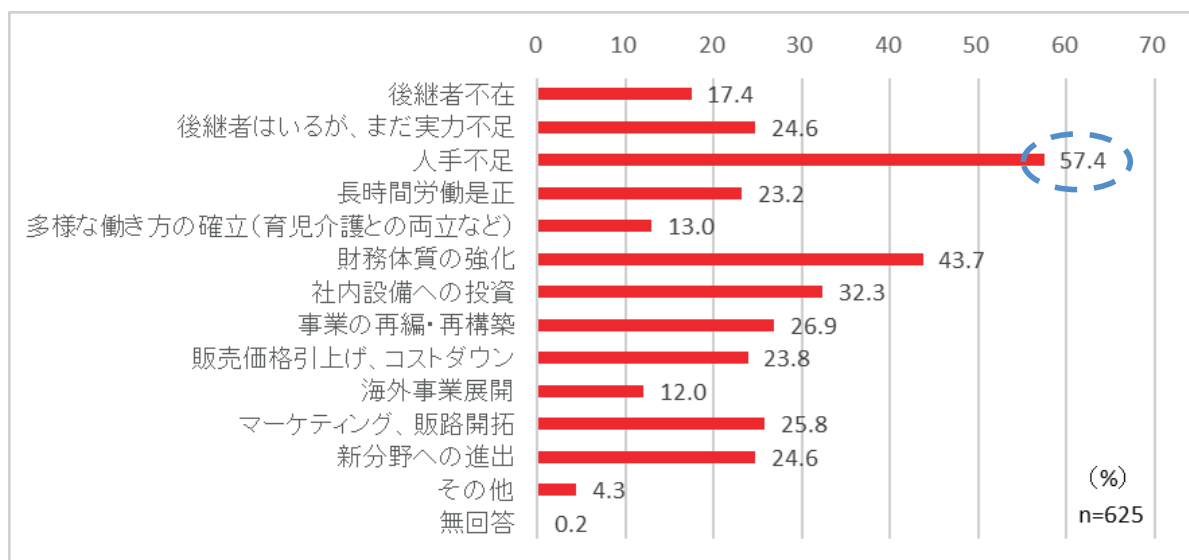
経営課題としては、人手不足との回答が57.4%でトップとなっています。次いで、財務体質の強化、社内設備への投資と続いています。事業の根幹的課題である財務体質強化と人手不足への対応、社内設備への投資などへの対応を同時に迫られている中堅中小企業の実態が表れています。

人手不足はすべての業種で高い結果となっていますが、特に運輸・通信業、建設業、農林水産業・鉱業では7割を超える企業が人手不足と回答しています。一方で、長時間労働の是正と回答したのは23.2%にとどまりましたが、運輸・通信業、建設業、小売・飲食業では平均を大きく上回っており、業種による差が大きくなっています。

### ① 企業が抱える経営課題のトップは「人手不足」

企業が抱えている経営課題は、人手不足（57.4%）の割合が最も高く、次いで財務体質の強化（43.7%）、社内設備への投資（32.3%）の順となっている。

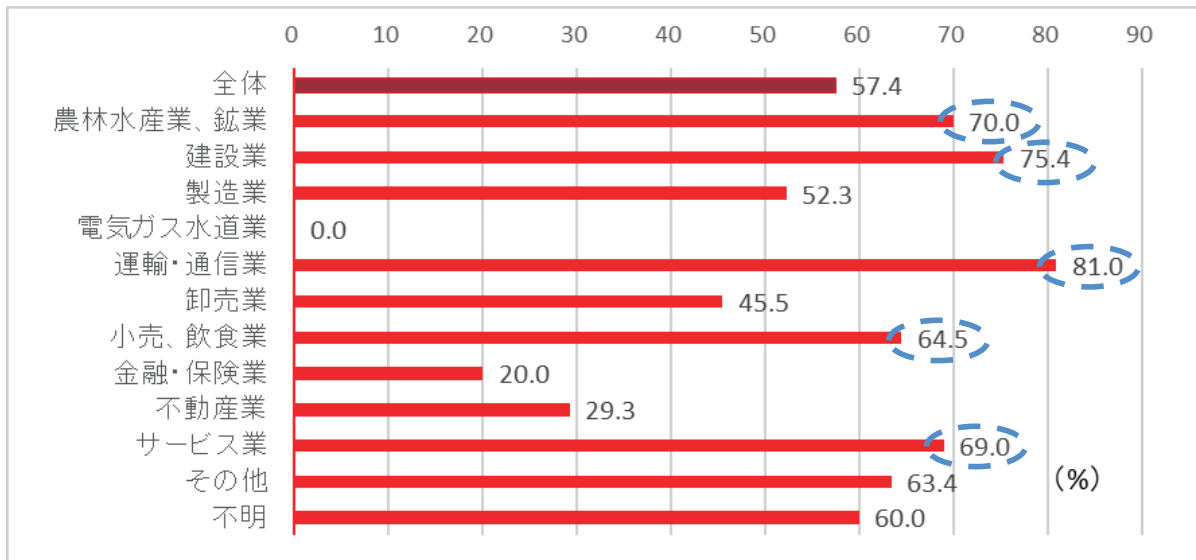
【図 I -1】 企業が抱える経営課題（Q9 関連）



② 「人手不足」を経営課題と考える企業は業種によって異なる傾向がある

企業が抱える経営課題のうち、「人手不足」の割合が高い業種は、運輸・通信業（81.0%）、建設業（75.4%）、農林水産業・鉱業（70.0%）、サービス業（69.0%）、小売・飲食業（64.5%）であった。

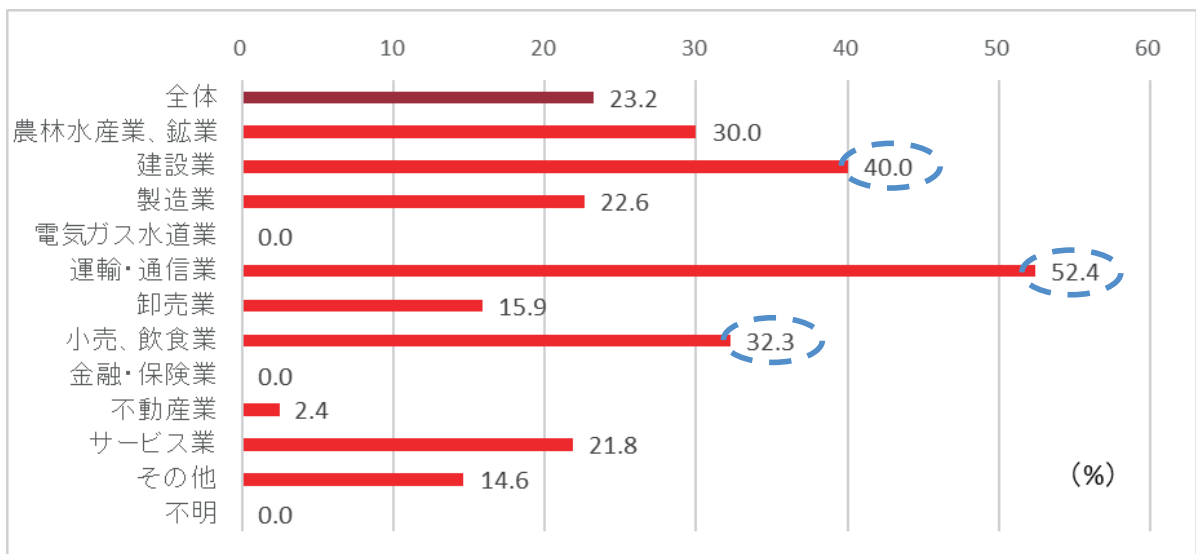
【図 I -2】 「人手不足」を経営課題と考える企業の業種（Q9 関連）



③ 「長時間労働の是正」を経営課題と考える企業は業種によって異なる傾向がある

企業が抱える経営課題のうち、「長時間労働の是正」の割合が高い業種は、運輸・通信業（52.4%）、建設業（40.0%）、小売・飲食業（32.3%）であり、これらの業種は全体平均（23.2%）を上回っている。

【図 I -3】 「長時間労働の是正」を経営課題と考える企業の業種（Q9 関連）





## 2. 人手不足への取り組み（Q14～Q20）

### ポイント

人手不足への対応策としては、既存社員と同じ属性の採用力強化がトップであり、次いで既存社員の生産性向上、外注／アウトソーシングの積極活用、組織再編成や既存社員の配置転換と続いています。フリーランサーなどの外部個人の積極活用や AI や RPA、IoT への積極投資といった施策はそれぞれ 4.2%、11.7% と低い結果となりました。

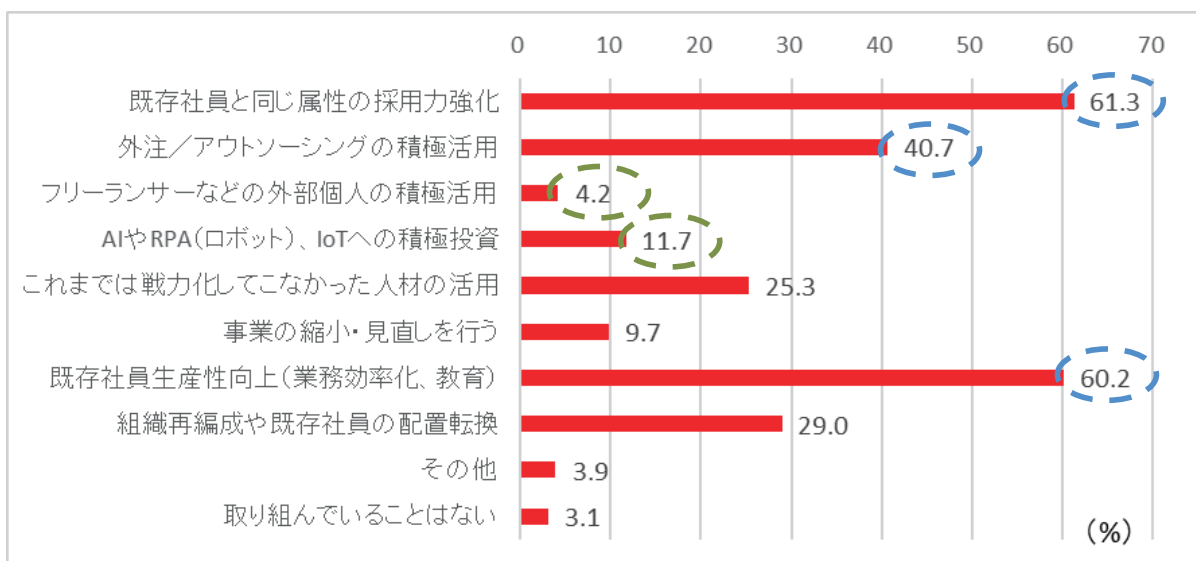
今後強化する予定の施策も概ね同様の結果となりましたが、AI 等への積極投資が 19.8% と高くなっています。一方で AI 等への積極投資は、取り組みづらい施策ではトップ（32.9%）となっており、その理由は「効果は期待できるが、投資と見合うかがわからない」、「何から着手してよいかかわからない」の割合が高くなっています。

人手不足への対応のための人材活用として、既に取り組んでいるもしくは今後、強化する予定の人材の割合は女性や高齢者が高く、取り組みづらい人材の割合は外国人が高い結果となりました。

#### ① 既に取り組んでいる人手不足への対応策のトップは、「既存社員と同じ属性の採用力強化」、次いで「既存社員の生産性向上」

企業が既に取り組んでいる人手不足への対応策のうち、割合が高いのは既存社員と同じ属性の採用力強化（61.3%）、既存社員生産性向上（60.2%）、外注／アウトソーシングの積極活用（40.7%）であった。

【図 I - 4】 人手不足を経営課題と考える企業が、既に取り組んでいる人手不足への対応策の状況（Q14 関連）

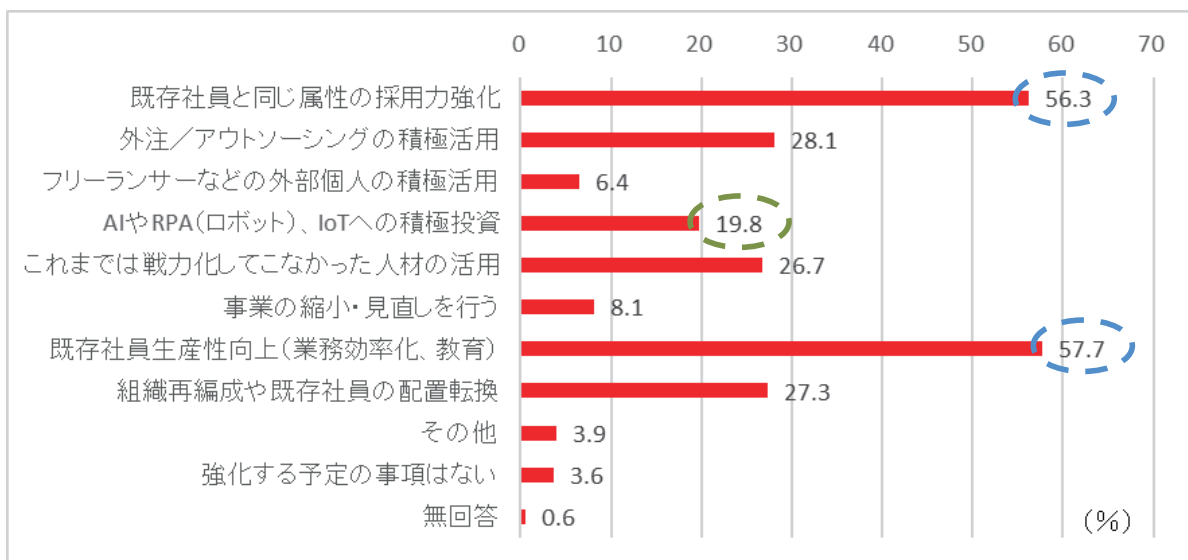


② 「AI や RPA、IoT への積極投資」に取り組んでいる企業は少ないが、今後強化する予定の企業の割合は高くなっている

「既存社員と同じ属性の採用力強化」と「既存社員生産性向上」の割合は、取り組み済みの対応策と同様に高い。

「AI や RPA、IoT への積極投資」の割合は、既に取り組んでいる対応策では 11.7%であったが、今後強化する予定の対応策では 19.8%と上昇した。

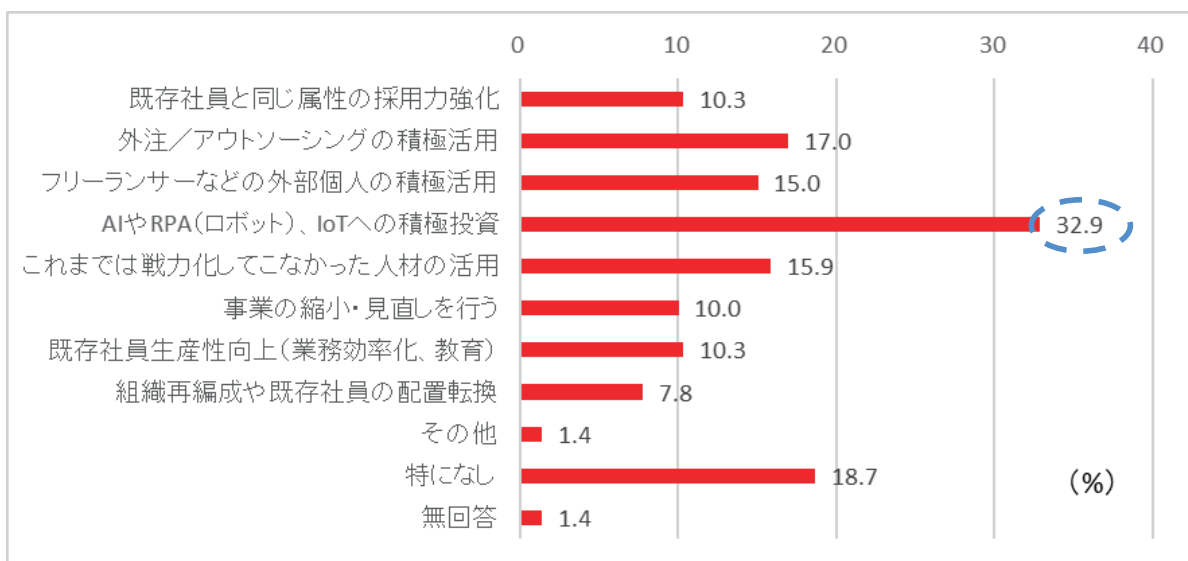
【図 I -5】 人手不足を経営課題と考える企業が、今後強化する予定の人手不足への対応策の状況（Q 1 6 関連）



③ 取り組みづらい人手不足への対応策も「AI や RPA、IoT への積極投資」が高い

興味はあるが取り組みづらい人手不足への対応策の割合が最も高いのは、AI や RPA、IoT への積極投資（32.9%）であった。

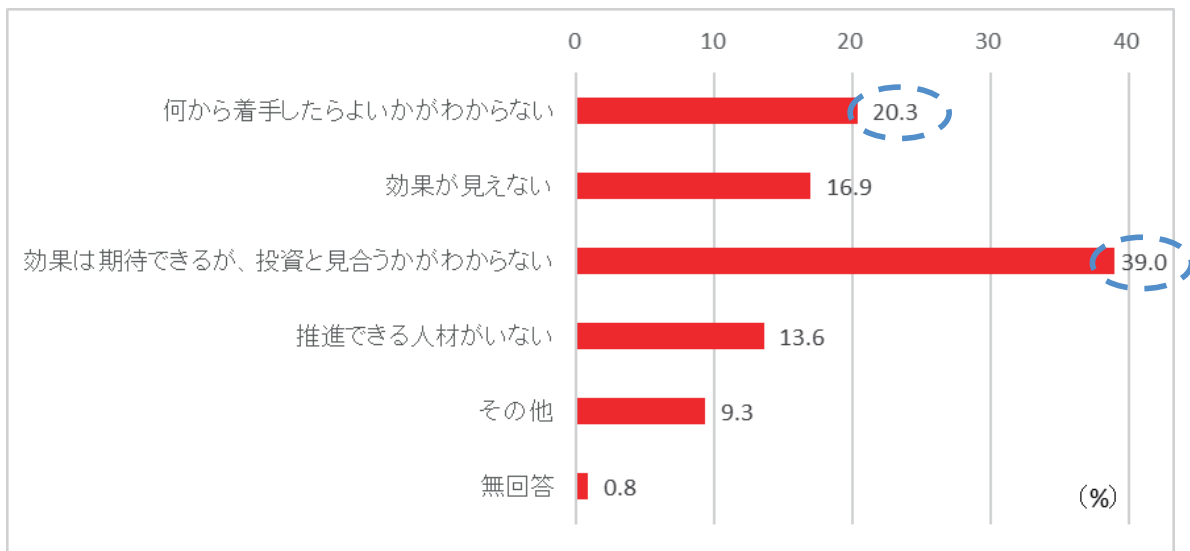
【図 I -6】 興味はあるが取り組みづらい人手不足への対応策の状況（Q 1 8 関連）



④ 「AI や RPA、IoT への積極投資」へ取り組みづらい理由

AI や RPA、IoT への積極投資に取り組みづらい理由は、効果は期待できるが投資と見合うかがわからない（39.0%）、何から着手してよいかかわからない（20.3%）の割合が高かった。

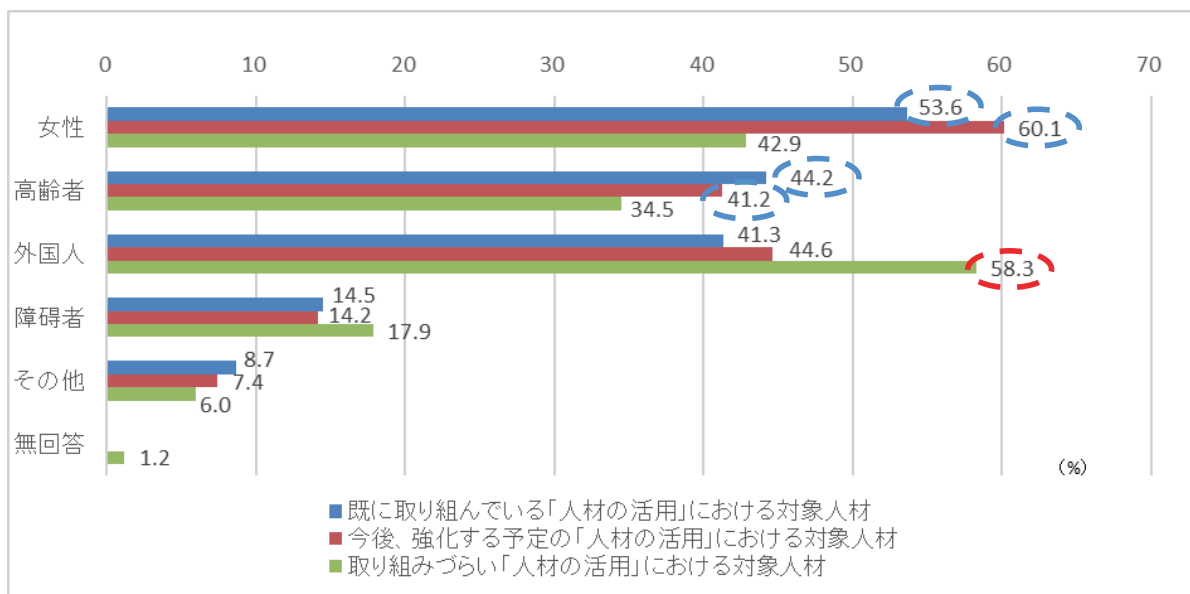
【図 I -7】 興味はあるが取り組みづらい人手不足への対応策のうち、「AI や RPA、IoT への積極投資」へ取り組みづらい理由（Q 2 0 関連）



⑤ 人手不足への対応の対象と考えられている人材は、女性・高齢者の割合が高い

人手不足への対応のために、既に取り組んでいる、もしくは今後強化する予定である人材は女性・高齢者の割合が高い。一方で、取り組みづらい人材は外国人の割合が高い。

【図 I -8】 「これまでは戦力化してこなかった人材の活用」の対象となる人材（Q 1 5, 1 7, 1 9 関連）



### 3. 働き方における課題とその原因（Q21～Q22）

#### ポイント

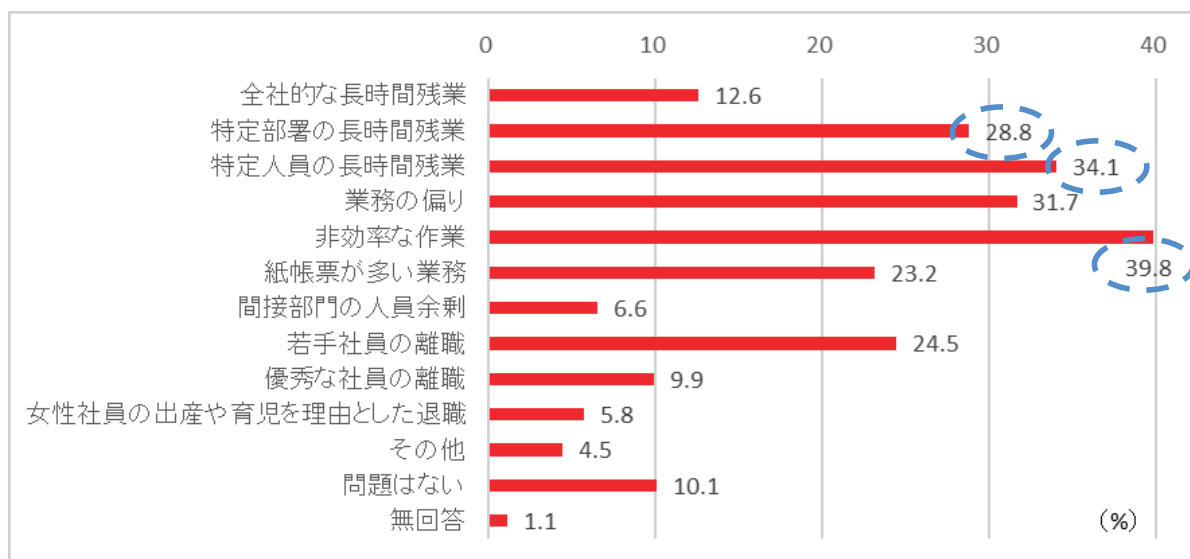
働き方における問題のトップは、非効率な作業で40%近くの企業が問題と回答しています。全社的な長時間残業を問題と挙げる企業は12.6%と低く、特定部署や特定人員の長時間残業を問題として回答する企業の割合が高くなっています。業務の偏りを問題として挙げる企業が多く、特定部署や特定の人員に業務が偏り、長時間労働になっていることがうかがえます。

働き方における問題の原因としては、人材の質的な不足・偏りが50%を超えてトップ、次いで人材の量的な不足、社員の生産性・スキルの低さ、スキル・ノウハウの属人化、全社的な改善ノウハウの不足と続いています。中小企業における人手不足や人材のスキル不足、偏りなどが課題として浮かび上がります。

#### ① 働き方改革における問題点

働き方改革の問題点として、割合が最も高いのは非効率な作業（39.8%）であった。また、全社的な長時間残業（12.6%）の割合は比較的低い一方で、特定部署の長時間残業（28.8%）、特定人員の長時間残業（34.1%）の割合は高くなっている。

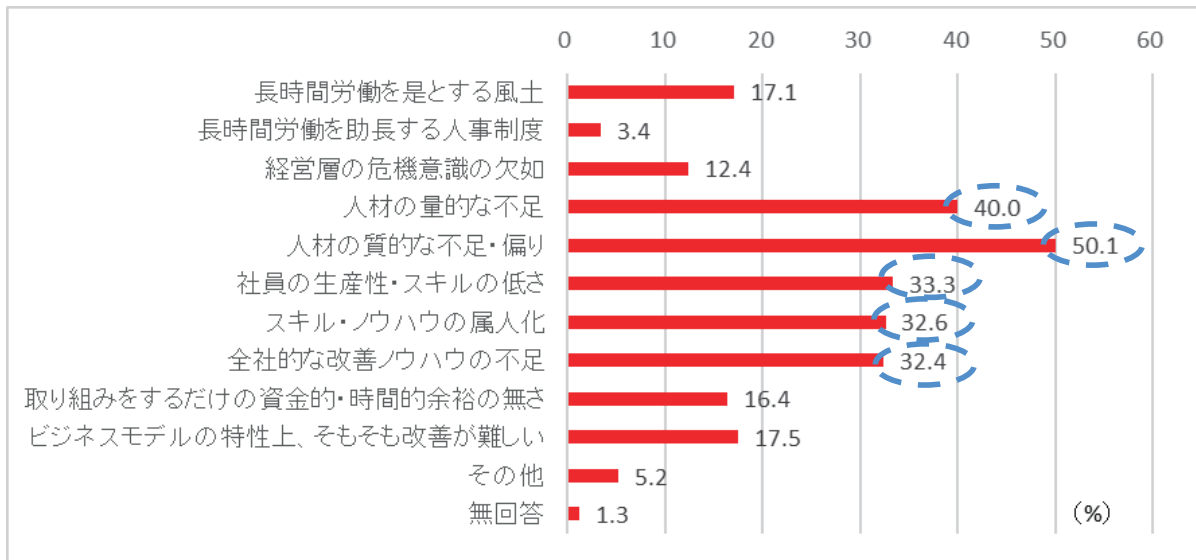
【図 I -9】 働き方改革における問題の状況（Q21 関連）



## ② 働き方改革における問題の原因

働き方改革における問題の原因としては、全体の半数以上が人材の質的な不足・偏り（50.1%）を挙げ、次いで人材の量的な不足（40.0%）、社員の生産性・スキルの低さ（33.3%）、スキル・ノウハウの属人化（32.6%）、全社的な改善ノウハウの不足（32.4%）の割合が高くなっている。

【図 I -10】働き方改革における問題の原因（Q 2 2 関連）



## 4. 働き方改革の取り組みと具体的施策（Q23～Q28）

### ポイント

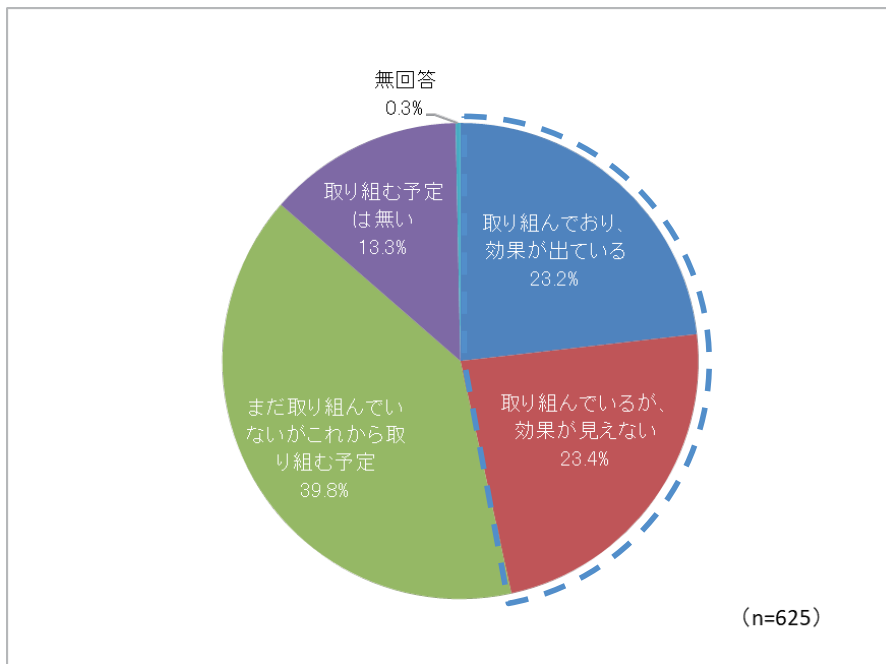
働き方改革へは46%を超える企業が既に取り組んでいると回答しているものの、何らかの効果が出ているのは半数の企業にとどまっています。今後取り組む予定の企業も約40%となっていますが、取り組み効果を得るためには取り組み方に工夫が必要であると言えます。

効果を感じられている企業とそうでない企業の違いとしては、取り組み主体と取り組み内容において違いがありました。取り組み主体においては、社長主導で進めるほうが効果を感じやすくなっています。また、取り組み内容については、「人員の増加」「評価／報酬制度の見直し」「特定職種や新人・若手の育成・研修」「部門ごとのミッション・ビジョンの設定」などは全体に共通しており、これらは働き方改革における基盤となる施策と言えます。一方で、「新商品開発」「サービス内容の見直し」といった事業面、「業務の削減・廃止」「業務の棚卸」といった業務面、そして、「販売・勤怠管理システムの導入・変更」「社内SNS等のコミュニケーションツールの導入」といったシステム面の事項においては、効果を実感している企業とそうでない企業に取り組み度合の差が見られました。

### ① 働き方改革への取り組み状況

回答企業の4割以上が働き方改革へ何らかの取り組みを行っている。一方、取り組みを行っている企業のうち、効果が出ていると回答した企業は約半数に留まっている。また、約4割の企業はこれから取り組む予定と回答している。

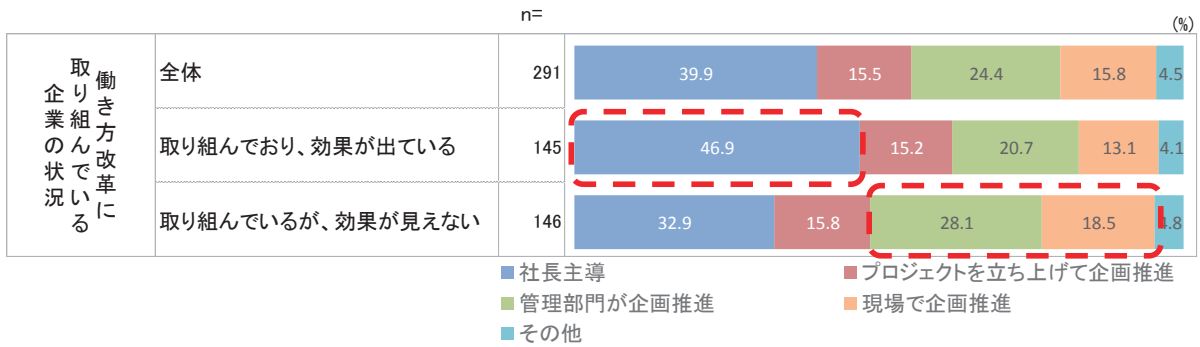
【図 I -11】 働き方改革への取り組み状況（Q23 関連）



② 取り組み主体によって働き方改革の効果には差がある

働き方改革へ何らかの取り組みを行っており効果が出ていると回答した企業では、社長主導で取り組みが行われている割合が高い。一方、効果が見えない企業では、管理部門や現場での企画推進の割合が、効果が出ている企業と比較して高くなっている。

【図 I -12】 働き方改革への取り組み主体（Q 2 4 関連）

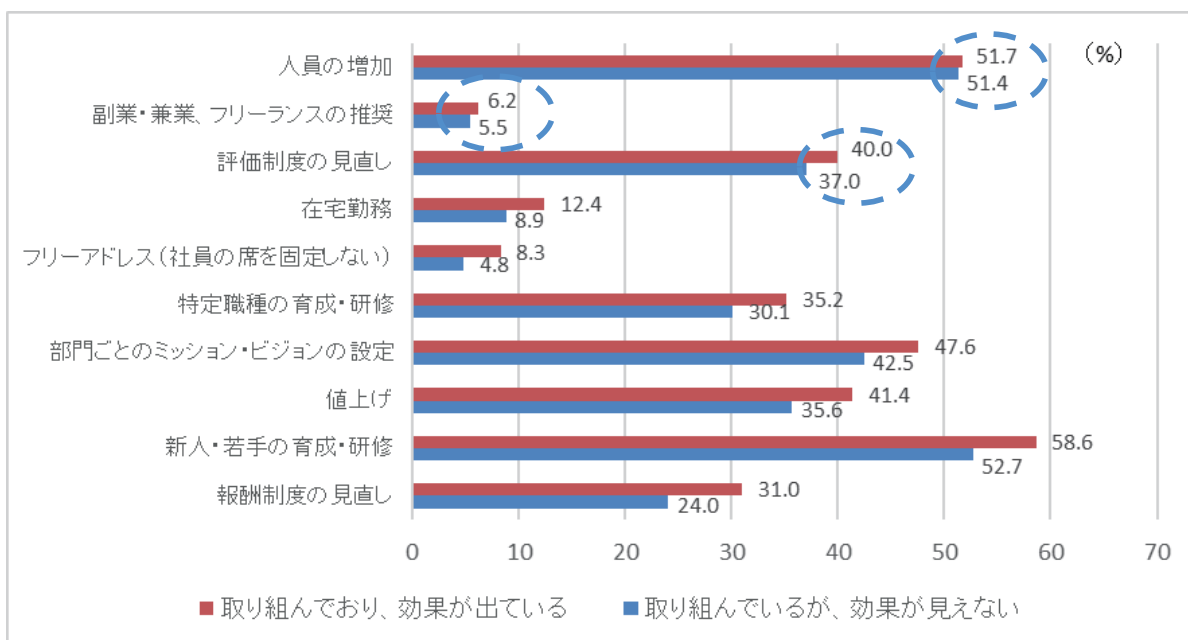


### ③ 働き方改革への効果実感により働き方改革への取り組み内容に違いがある

働き方改革に取り組んでいる企業のうち、効果が出ている企業と効果が見えない企業において、取り組み内容の割合の差が小さいものは順に、人員の増加、副業・兼業、フリーランスの推奨、評価制度の見直しであった。また同様に、取り組み内容の割合の差が大きいものは順に、業務の削減・廃止、業務の棚卸、サービス内容（提供時間、対応エリア等）の見直しであった。

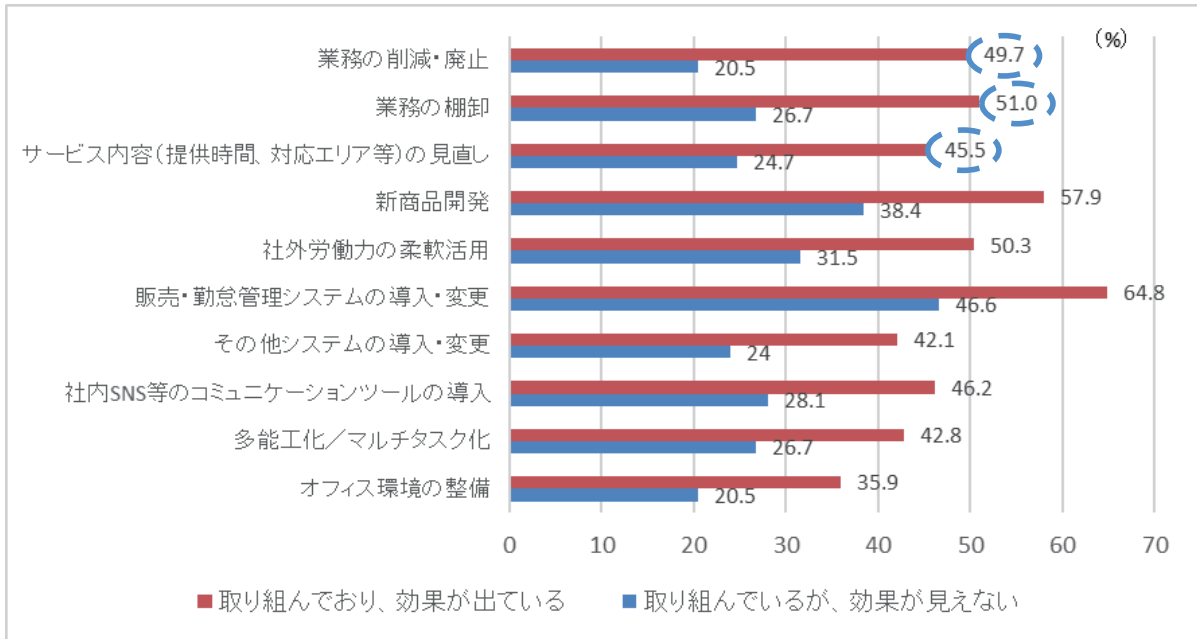
まだ働き方改革に取り組んでいないがこれから取り組む企業が、今後取り組む予定の取り組み内容のうち割合が高いのは、ミドルマネジメントの育成・研修（59.8%）、経営幹部の育成・研修（57.4%）、業務の棚卸（57.0%）、評価制度の見直し（57.0%）、報酬制度の見直し（56.2%）であった。

【図 I -13】働き方改革に取り組んでいて、効果が出ている企業と効果が見えない企業における取り組み内容の割合の差が小さい上位 10 項目（Q 2 5 関連）

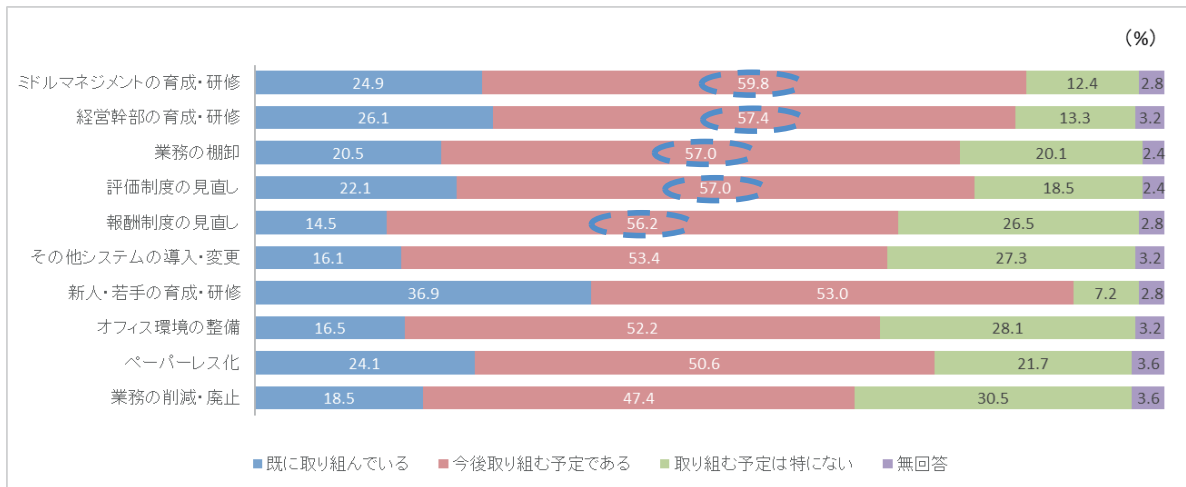




【図 I -14】働き方改革に取り組んでいて、効果が出ている企業と効果が見えない企業における取り組み内容の割合の差が大きい上位 10 項目（Q 2 5 関連）



【図 I -15】まだ働き方改革に取り組んでいないがこれから取り組む企業が、今後取り組む予定の取り組み内容のうち上位 10 項目（Q 2 5 関連）



# 働き方改革に関する実態調査 総括

## 1. 企業が抱える経営課題

60%弱の企業が「人手不足」を経営課題として捉えており、人手不足にどう対応するかが近年の経営における最重要テーマであることが確認できました。ただし、業種による傾向差が大きく、また、「長時間労働の是正」とセットで課題となっているのは運輸・通信業、建設業、小売・飲食業という結果になりました。

## 2. 人手不足への取り組み

人手不足への取り組みについては、60%程度の企業が「既存社員と同じ属性の採用力強化」「既存社員生産性向上」を挙げており、これまでの組織戦略・人材戦略の枠組みで対応している会社が多いことが確認できました。

一方で、「これまで戦力化してこなかった人材の活用」「組織再編成や既存社員の配置転換」に取り組んでいる企業は25~30%、さらには「AIやRPA、IoTへの積極投資」「事業の縮小・見直し」については10%程度の取り組み状況でした。

人手不足時代においては、既存の事業戦略・組織戦略・人材戦略をそのまま維持するのか、それともそれらを再検討して時代に合った会社に組み替えていくのか、その判断が求められます。この点においては、後者に着手している企業はまだまだ少ないことがうかがえます。

## 3. 働き方における課題とその原因

働き方における課題は「非効率な作業」「特定人員／部署の長時間残業」「業務の偏り」が上位になりました。また、その原因としては、「人材の量的な不足」が40%でしたが、それ以上に「人材の質的な不足・偏り」を原因と考える企業が多くなっており、

中堅中小企業においては、必ずしも人材が潤沢ではなく、ときには「できる人間に仕事が集まる」状況が起きがちです。その場合、一律的にそういう人材の業務を制限することは業績への影響も大きく、法令順守や業務効率化とのジレンマに陥っている実情もあります。

これまで以上に、全社的な業務効率の改善、業務の重要度と役割分担の見直し、重要な役割を担う人材への処遇改善等を積極的に推進することが、このジレンマへの対応策となります。

#### 4. 働き方改革の取り組みと具体的施策

働き方改革に取り組んでいる企業は半数に迫っていますが、効果を実感できている企業はその半数（全体からみると1/4程度）という結果になりました。

効果を実感できている企業の特徴は、推進体制としては「社長が主導」しており、取り組み内容としては「採用・育成といった人事領域だけでなく、事業・業務・システムまで含めた総合的な対応をしている」という点が明らかになりました。

#### まとめ・提言

人手不足時代が続くことが見込まれる中、課題認識は多くの企業が共通でもっているものの、その対応・取組についてはばらつきがある状況が確認できました。

政府主導で始まった「働き方改革」ですが、それを「しのぐ」と捉えるか、「これを機会に会社を強くする」と捉えるかで取り組みの内容も大きく変わり、それは5年後10年後の会社の存続にも大きく影響するものであると私どもは考えております。

現在、中堅中小企業経営者に求められているのは、人手不足社会に対応したビジネスモデルと組織・人材の在り方の見直しです。具体的には、「自社のビジネス上のコア事業を明確にして、そこに対応するコア業務とノンコア業務を峻別する」「それぞれの業務に応じた適切な人材・労働力（外部やシステムも含めて）を組み合わせる」「事業・組織・業務・システム・制度・風土を一体として改革する」ことが重要になります。

今回の調査でもそこまで踏み込んでいる企業ほど効果・成果を実感できていることを確認できました。今後は、そういった取り組みを行う企業が増えることで日本経済を下支えする中堅中小企業がより強くなることが重要であり、そのことが人口減少時代に突入する日本にとっても大きな意味があるものと考えております。本調査が多く悩まれる経営者にとって、その経営改革の一助となれば幸甚に存じます。

## Ⅱ 会計に関する実態調査

---

法人の会計に関する経理の方法には、様々な選択肢が用意されています。

たとえば、法人が毎期作成する財務諸表（決算書）について、これをどのようなルールに従って作成するかは、上場会社のように法令によって求められている場合を除き、経営者に自由裁量が認められています。一般的な作成方法としては「中小企業の会計に関する基本要領」、「中小企業の会計に関する指針」、I F R SやG A A Pなどの「上場会社が適用している会計基準」等があげられますが、実務上は、そもそもこうした会計基準には拠らず税法にもとづく損益の計算の方法に従って作成しているというケースも多くあり、経営者によって様々です。

同様に、原価計算についても、原価の集計方法には複数の方法が存在しており、そのうちのどの方法に拠るかは経営者の裁量に任されている部分が大い分野となっています。税金算出に必要な最低限の原価計算をする方法を選択している場合もあれば、厳密な製品別原価計算を行って利益管理・投資計画に役立てているようなケースもあります。

そのほか、会計仕訳の入力の主体として、会計仕訳の入力を自社内で行う場合もあれば、外部に委託するという場合もあります。

本パートでは、こうした様々な選択肢がある中で、経営者の方々が、実際にどのような選択をされているのか、また、その選択の中でどのようなお悩みをお持ちなのかを調査し、経営者の皆様がこれからのよりよい経営環境を実現するための指針として調査結果をご利用いただけるよう企業の業種別、成長段階や規模別などの視点から分析を行っています。

## 1. 会計基準の採用状況（Q29）

### ポイント

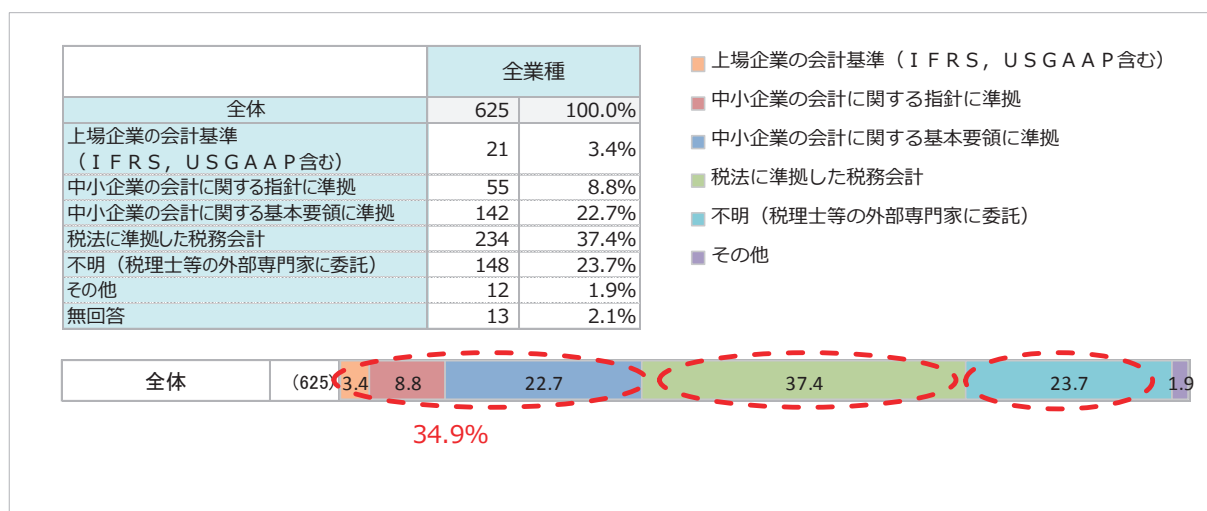
- ・回答頂いた法人のうち、3分の1を超える法人で、会計基準(\*)に準拠した財務諸表（決算書）を作成しています。
- ・会社の規模が大きいほど、経営者による会計基準への関心が高まる傾向がみられます。これは、企業規模が大きくなるほど、金融機関や株主などの利害関係者が増え、より透明性のある財務諸表（決算書）の作成が必要とされるためと考えられます。
- ・海外展開等の具体的な成長戦略を描いている法人や、将来の見通しが明ると回答する法人では、会計基準に準拠した財務諸表を作成する傾向がみられます。

(\*)ここでいう会計基準とは、中小会計要領・中小指針・上場企業が適用している会計基準を指します。

### ① 会計基準の採用状況（全業種）

財務諸表（決算書）を、会計基準（中小会計要領・中小指針・上場企業の会計基準）に準拠して作成している法人は34.9%、税法のルールに従って作成している法人は37.4%、外部委託のため準拠している会計基準が不明である法人が23.7%であった。

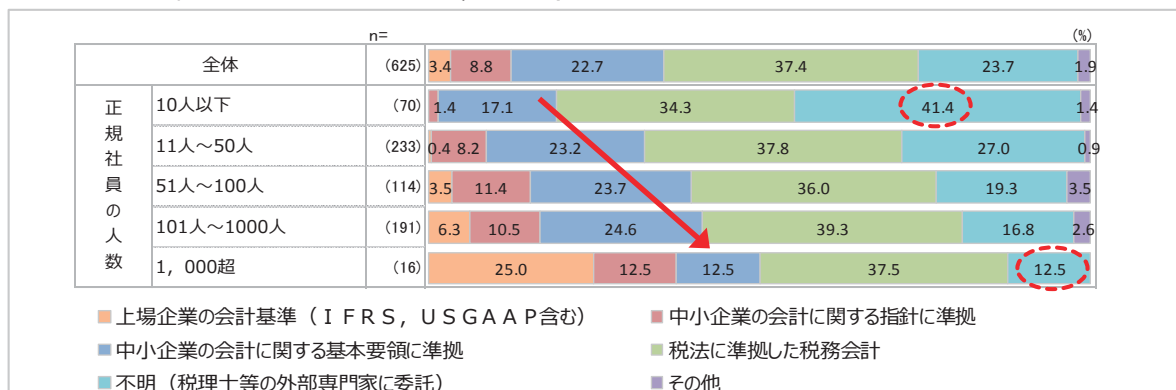
【図Ⅱ-1】 会計基準の採用状況（Q29 関連）



## ② 会社規模が大きくなると会計基準へ準拠する法人の割合は高まる

採用している会計基準と従業員規模との間には相関性がみられ、従業員規模が大きいほど、会計基準に準拠していると回答する法人の割合が増加した。これに伴い自社の準拠する会計基準が不明であると回答する法人の割合は41.4%から12.5%まで減少した。規模が大きくなるにつれ、経営者の会計基準に対する関心が高まっていることがうかがえる。また、税法準拠の法人は、どの規模においても、3～4割程度であった。

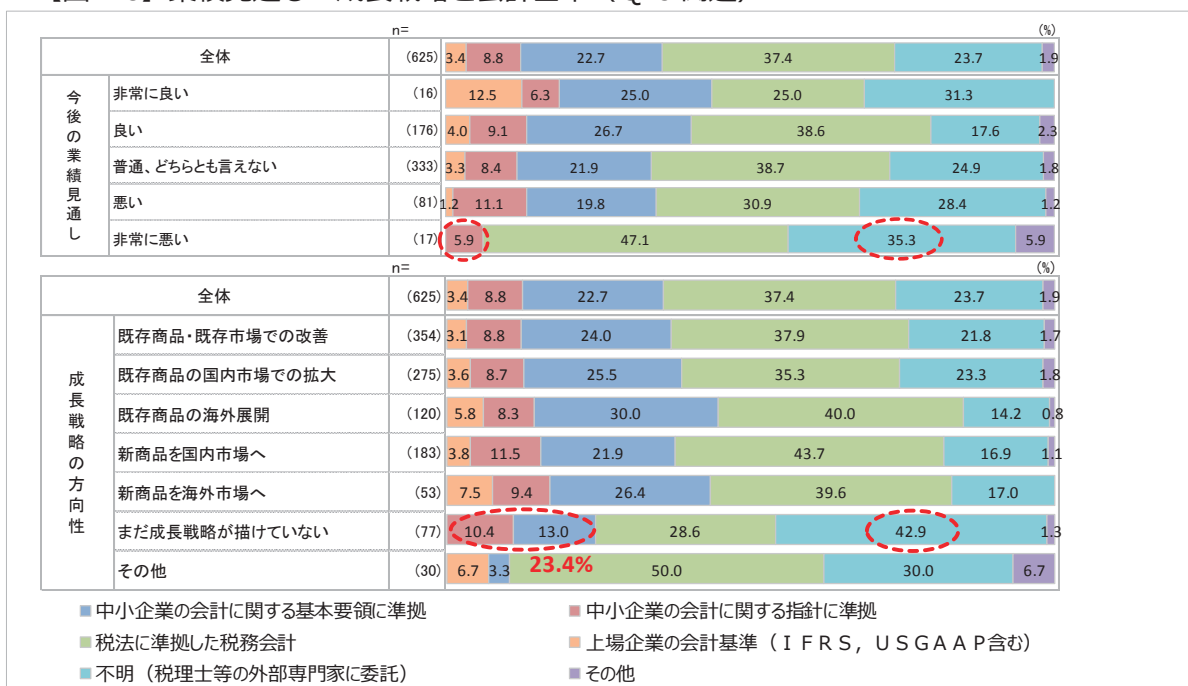
【図Ⅱ-2】従業員規模と会計基準（Q29 関連）



## ③ 「業績見通しが悪い」や「成長戦略が描けていない」と回答する法人では、採用している基準が不明である割合が高い

今後の業績見通しが「非常に悪い」と回答している法人、及び「成長戦略が描けていない」と回答している法人は、採用している会計基準が「不明」と回答する割合が高く（それぞれ35.3%、42.9%）、会計基準に準拠していると回答する割合が低かった（それぞれ5.9%、23.4%）。

【図Ⅱ-3】業績見通し・成長戦略と会計基準（Q29 関連）



## ■補足■ それぞれの基準の特徴

会計基準とは、財務諸表を作成する際のルールをいい、複数の基準が存在している。どの会計基準に拠るかは、利用の目的、任意もしくは強制適用の別など、法人の状況に応じて決定することになる。

### 1. 中小会計要領とは

中小会計要領とは、「中小企業の会計に関する基本要領」の略称で、中小企業の実態に即した会計ルールとして中小企業庁、金融庁より2012年に公表されたもの。この基準に拠ることで、①「経営者が自社の経営状況を的確に把握できること」による経営力向上、②「金融機関や取引先等へより正確な財務情報を提供できること」による資金調達力向上や取引拡大、が期待される。また、経営者に理解しやすく、事務負担も過重とならないように配慮がされている。

### 2. 中小指針とは

中小指針とは、「中小企業の会計に関する指針」の略称で、中小企業の会計処理等に関する指針として、日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、日本商工会議所、企業会計基準委員会の4団体によって策定され、2005年に公表されたもの。上記1と同様に中小企業のための会計基準として策定されているが、税効果会計や組織再編の会計等を含むため、中小会計要領よりもその導入へのハードルは高い。

### 3. 上場会社の会計基準

I F R S（国際財務報告基準）やG A A P（一般に公正妥当と認められる会計基準）など、上場会社を中心に適用される会計基準をいう。

上記①、②、③の順にルールはより厳格になるため、利用する者にとっては財務諸表の内容に対する信頼度や比較可能性は増すが、一方で、事務負担は重くなっていく。

### 4. 税法に準拠するとは

上記1～3の会計基準によるわけではないが、法人税法などの税金を計算する際のルールに準拠して財務諸表を作成している場合をいう。オーナーが親族のみで占められている場合や、銀行借入がない等、利害関係者が少ないような場合には財務諸表の利用者が限定的であるため、税法に準拠するととどまるケースが多いと考えられる。

## 2. 経理作業の状況（自計化の状況と課題）（Q30～Q32）

### ポイント

- ・ 仕訳入力については、回答頂いた法人のうち、8割以上が自社内で行っています。また、企業の規模別に見た場合、規模が大きいほど、自社内で仕訳入力を行う法人の割合は高くなります。
- ・ 経理作業上の課題としては、多くの業種で、(a)経理知識の属人的蓄積による弊害、(b)月次や決算に時間がかかりすぎること、の2点があげられています。
- ・ 会社規模が大きくなるほど、これら(a)(b)の課題を回答する法人の割合は高くなっています。より複雑になる経理・財務に対応できる人材の確保・育成を組織の継続性の観点を踏まえながら行うとともに、月次や決算などの作業部分については徹底した効率化を進める必要があります。

### 2.1 仕訳入力の外部委託の現状（Q30）

◆一般に、自社内で仕訳入力を行い、試算表を作成することを「自計化」といいます。仕訳の入力状況を調査することで自計化の進展状況を確認します。

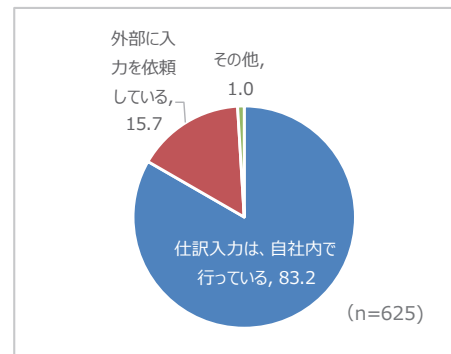
#### ① 仕訳入力の外部委託をしている法人は、15%程度

自社内入力の法人は83.2%、外部委託は15.7%であった。

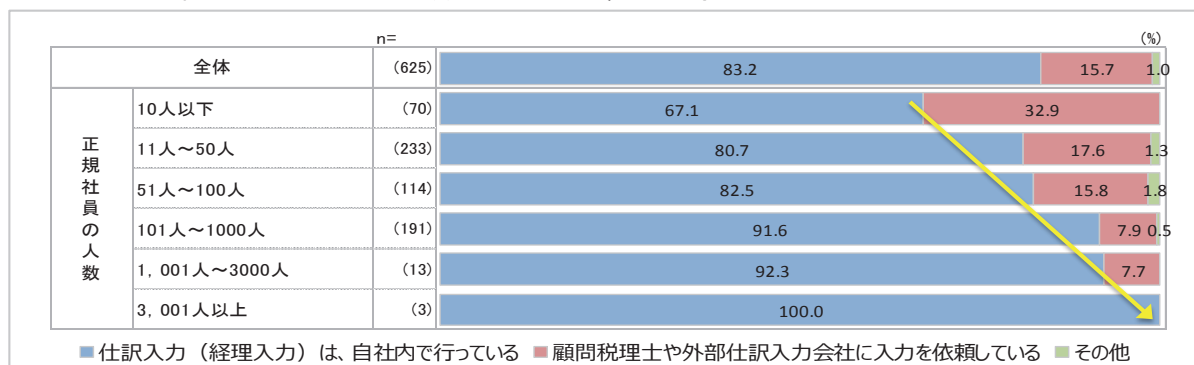
#### ② 企業規模が大きくなるほど、自社内での仕訳入力が多くなる

仕訳入力を自社内で行うか、それとも外部委託するかは、業種による差はあまりみられず、従業員数や資本金額、売上高などの企業規模が大きいほど自社内で行う割合が高まった。

【図Ⅱ-4】 仕訳入力の状況



【図Ⅱ-5】 従業員規模別にみる仕訳入力状況（Q30 関連）

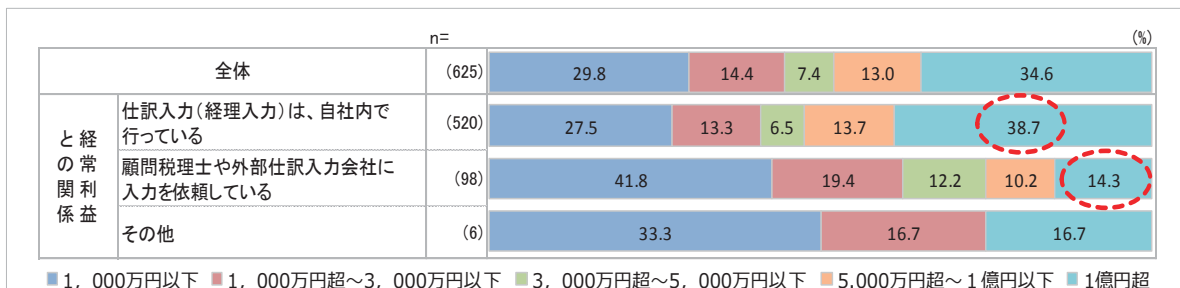




### ③ 自社内で仕訳入力をしているほうが、経常利益が大きくなる傾向がある

仕訳入力と経常利益の関係をみると、たとえば経常利益1億円以上の法人が、どれくらいの割合で存在するかに注目した場合、自社内入力の法人では38.7%を占めているのに対し、外部委託の場合は、14.3%にとどまった。

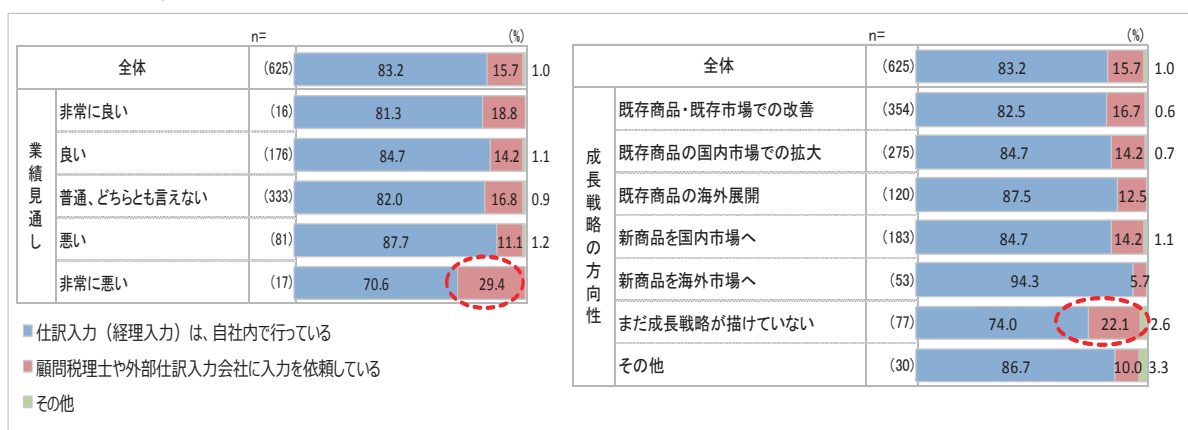
【図Ⅱ-6】 経常利益と仕訳入力状況（Q30 関連）



### ④ 業績見通しが非常に悪い、成長戦略が描けていない法人では外部委託の割合が高い

「業績見通しが悪い」と回答した法人、「成長戦略が描けていない」と回答した法人では、仕訳入力を外部委託している法人の割合が高かった。

【図Ⅱ-7】 業績見通し・成長戦略と自計化の関係

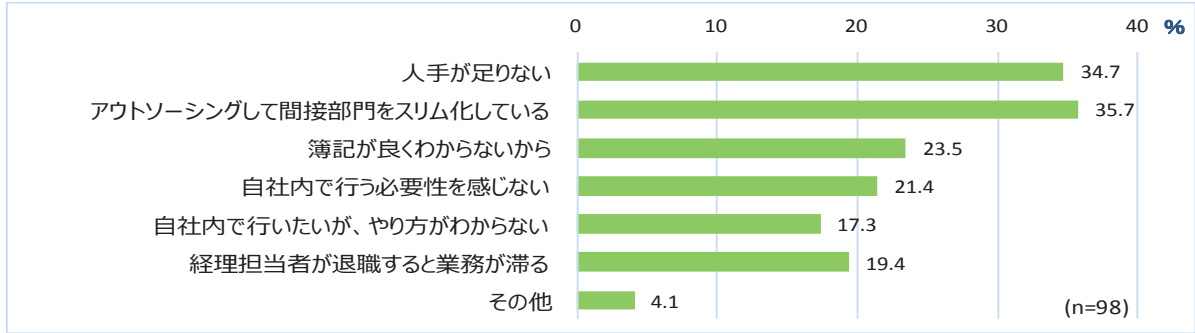


## 2.2 自社内で仕訳入力を行わない理由（Q31）

外部に委託している理由として、「アウトソーシングして間接部門をスリム化している(35.7%)」が最多回答となっているが、ほぼ同じ割合で「人手が足りない(34.7%)」が回答されている。

続いて、「簿記がよくわからない(23.5%)」、「やり方がわからない(17.3%)」、「経理担当者が退職すると業務が滞る(19.4%)」といった知識・人材不足による理由を選択する回答もそれぞれ2割前後となっており、自計化を意識はしながらもリソース不足が自計化を妨げている可能性がある。

【図Ⅱ-8】自社内で仕訳入力を行わない理由（Q31 関連）（複数回答可）



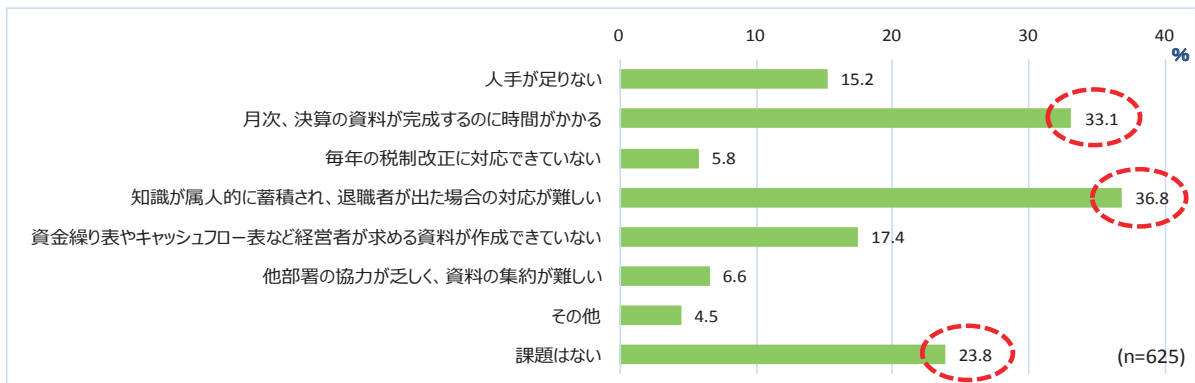
## 2.3 経理作業上の課題について（Q32）

### ①経理作業上の課題（全業種）

経理作業上の問題として、最多の回答数は、「知識が属人的に蓄積され、退職者が  
出た場合の対応が難しい(36.8%)」であり、次いで、「月次・決算の資料が完成するの  
に時間がかかる(33.1%)」であった。

一方、「課題はない」とする法人も2割以上あった。

【図Ⅱ-9】経理作業上の課題（Q32 関連）（複数回答可）



### ②業種別に見る経理作業上の課題とは

どの業種においても共通して課題としてあがっていたのが、①知識が属人的に蓄積  
され退職者がでた場合の対応が難しい、②月次決算の完成に時間がかかる、の2点で  
あった。

一方、業種による相違点は下記の通りであった。

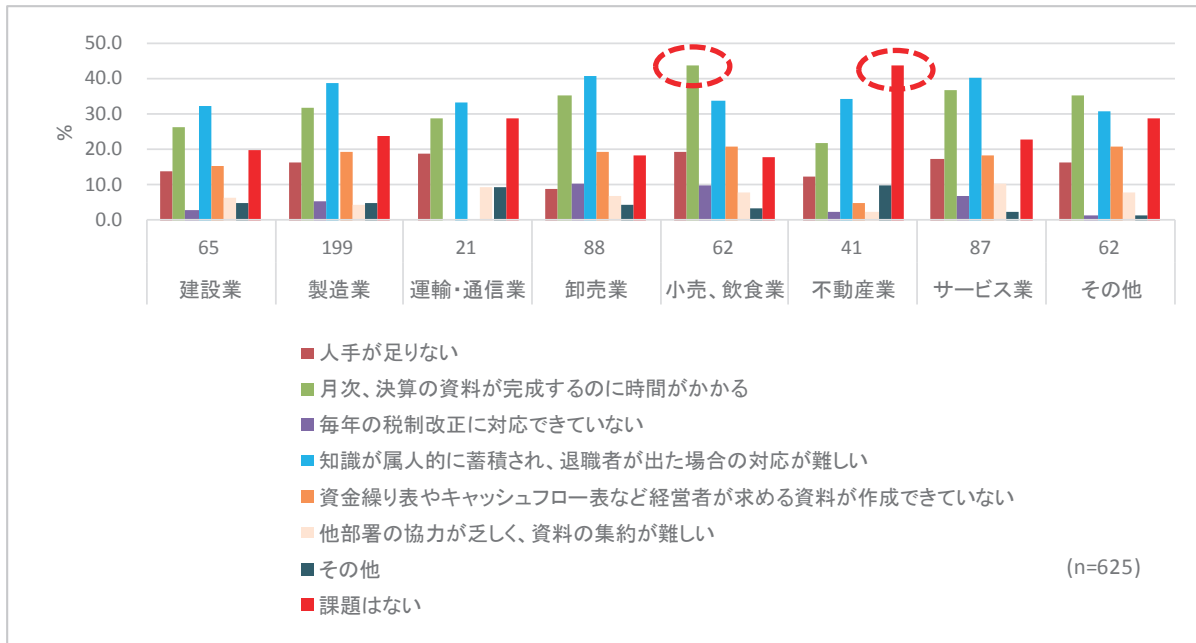
(i)小売・飲食業 →月次・決算の資料作成に時間がかかる、と答えた割合が高い。

業種の特徴として、取引量が多く、処理に手間がかかると感じていることに一因  
があると考えられる。

(ii)不動産業 →経理作業上の課題は少ない、と回答した割合が高い。

資産管理会社などは、毎月収支が一定してある場合には、経理上の課題は少ない  
と考えられる。

【図Ⅱ-10】業種別にみる経理作業上の課題（Q32 関連）（複数回答可）



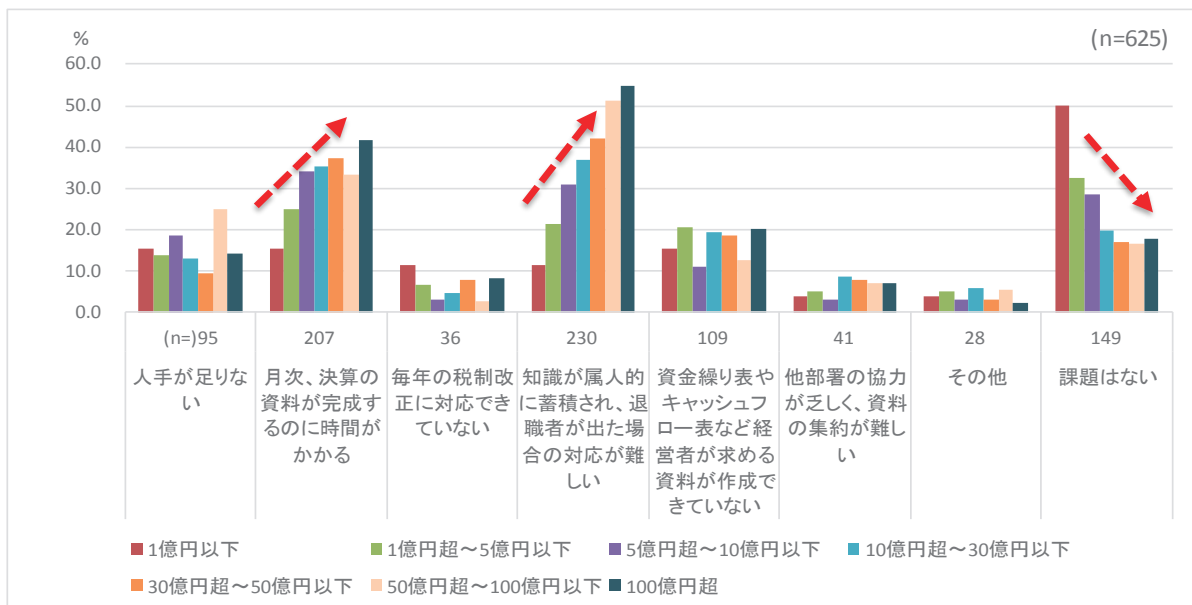
\*ここでは、農林水産業・鉱業、電気ガス水道業、金融・保険業は、「その他」業種に含まれております。

### ③売上規模が大きくなるほど、経理作業上の課題を認識する法人の割合は高くなる

売上規模が大きくなるほど、「人手が足りない」「月次、決算の資料が完成するのに時間がかかる」「知識が属人的に蓄積され、退職者が出た場合の対応が難しい」を回答する法人の割合が高まった。

一方、「課題はない」と回答する法人の割合は低下した。

【図Ⅱ-11】売上規模別の経理作業上の課題（Q32 関係）（複数回答可）



### 3. 会計ソフトの状況（Q33～Q34）

#### ポイント

・全体の約7割の法人で、現在の会計ソフトに「満足している」と回答していますが、1割強の法人は「不満があり変更を検討している」を回答しています。

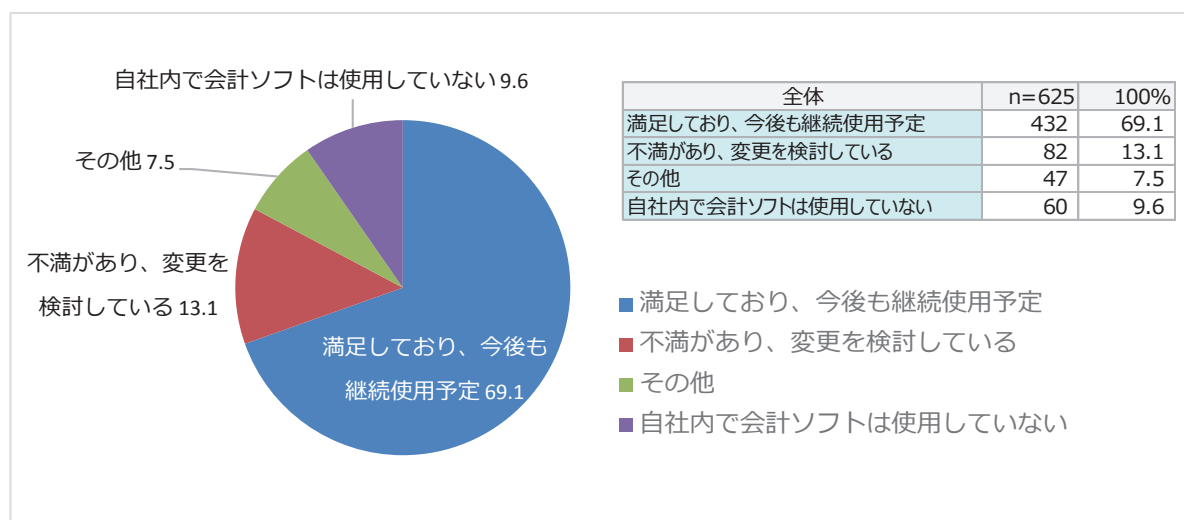
・売上規模が大きくなるほど会計ソフトへ不満を感じる法人の割合は増える傾向にあり、企業の成長に応じ、それまで使用している会計ソフトでは経営者の要求に応えられなくなる傾向があるようです。（売上50億円までの法人では、他システムとの連携に関する不満をもち、さらに売上50億円超では、管理会計に関する不満をもつ回答が複数見受けられました。）

#### 3.1 会計ソフトの利用状況（Q33）

##### ①現在使用の会計ソフトに7割の法人が満足している

全体の69.1%の法人で現在の会計ソフトに「満足している」との回答であったが、一方で、13.1%の法人が「不満があり変更を検討している」との回答であった。

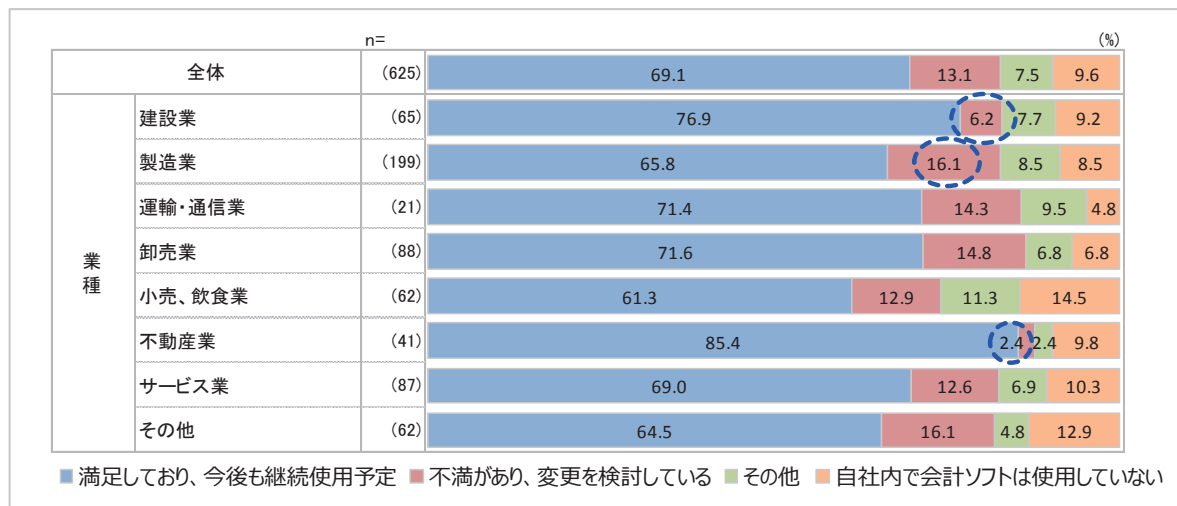
【図Ⅱ-12】会計ソフトの利用状況（Q33 関連）



## ②会計ソフトへの利用状況、満足度は業種によって異なる傾向がある

業種別に見ると、建設業や不動産業で、現会計ソフトに満足している割合が高く、一方で、製造業で最も不満を示す割合が高かった（不満の具体的内容は図Ⅱ-16 参照）

【図Ⅱ-13】業種別にみる会計ソフト利用状況（Q33 関連）



\*ここでは、農林水産業・鉱業、電気ガス水道業、金融・保険業は、「その他」業種に含まれております。

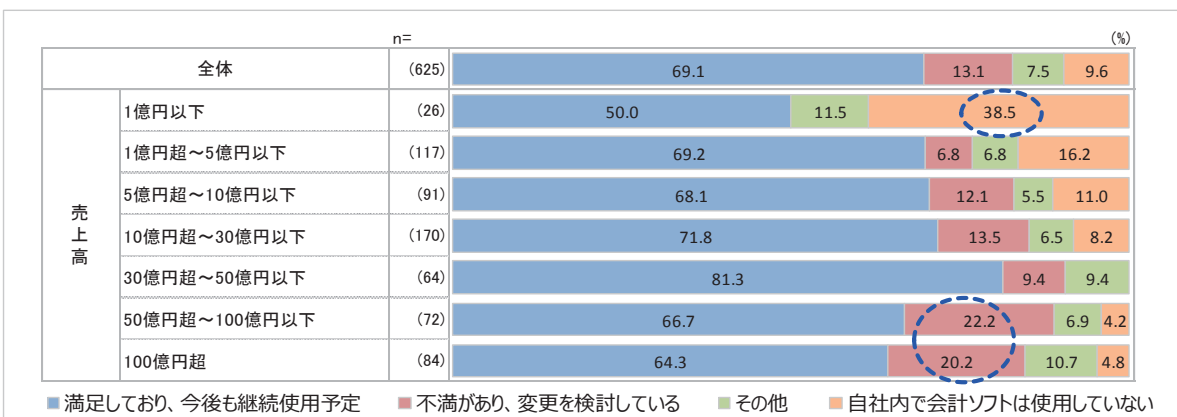
## ③売上規模が大きくなるほど、会計ソフトの利用は増えるが、不満も増える

売上高が1億円以下の法人では、会計ソフトを利用していない割合が高く(38.5%)、不満があり変更を検討している法人はゼロであった。

しかし、売上高1億円超では、売上規模が大きくなるほど、会計ソフトへ不満を感じる法人の割合は増加していく。

小規模会社は、十分な経理体制を備えていない場合、外部委託をしていることも多く、また、会計ソフトの標準的な機能でも経営者の要請にある程度応えることが出来ると考えられる。しかし企業規模が大きくなり自計化が進んでくると、使用しているソフトの特性や限界が見えてくることで、具体的な不満を抱くようになると考えられる。

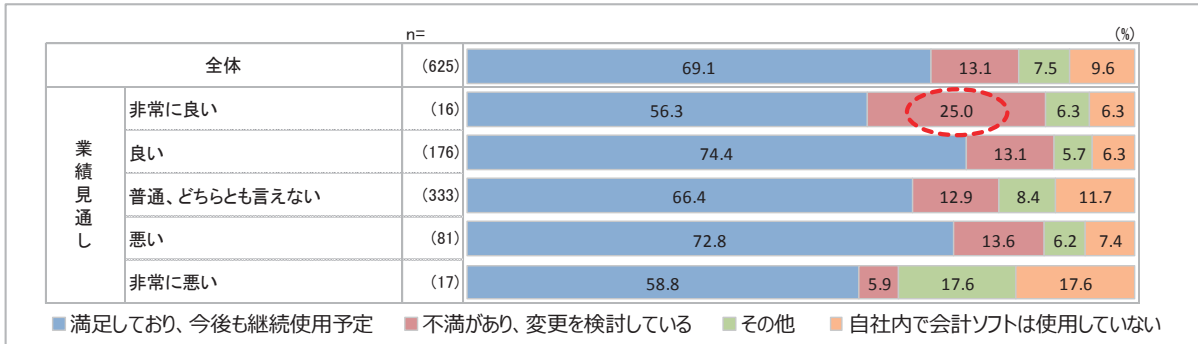
【図Ⅱ-14】売上規模別による会計ソフト利用状況（Q33 関連）



#### ④「業績見通しが良い」と回答している法人は、会計ソフトへの不満が多い

業績見通しが良い法人は、会計ソフトへの不満を持つ割合が多い（25%）。積極的に財務会計データを活用するにあたり、会計ソフトの機能が経営者からの各種要望に応えきれていない、という状況が生じていると考えられる。

【図Ⅱ-15】業績見通しと会計ソフトの利用状況（Q34 関係）



### 3.2 会計ソフトの変更を検討している理由（Q34）

#### ①会計ソフトに不満があり、変更を検討している場合の最大の理由は「使いづらい」

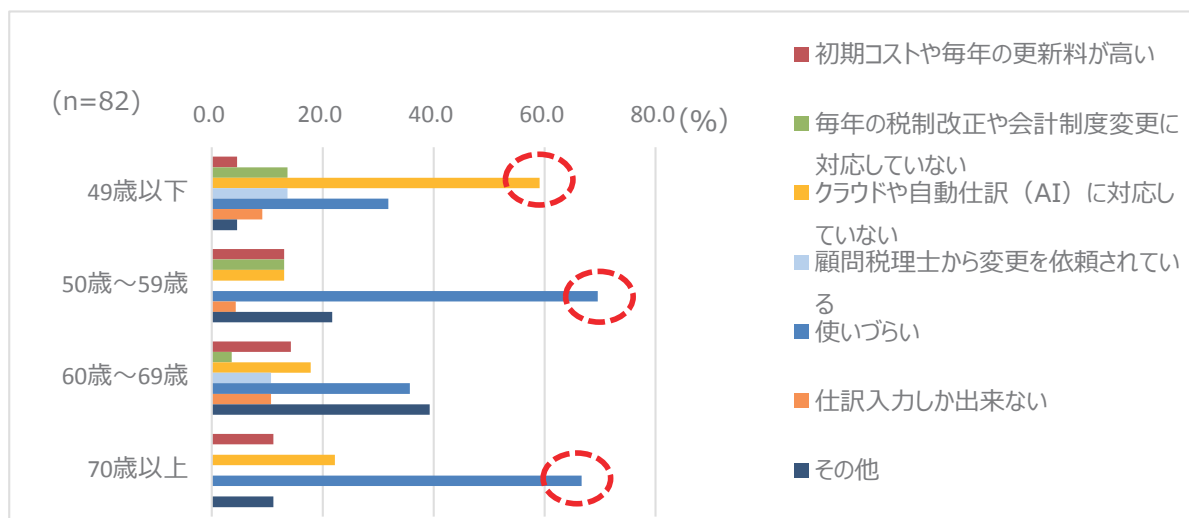
会計ソフトの変更を検討している理由として挙げられる主な理由は、「使いづらい」が最大の回答となっており、次いで「クラウドやAIに対応していない」であった。

【図Ⅱ-16】会計ソフトの変更検討事由（Q34 関連）（複数回答可）



## ②経営者の年代により、会計ソフトの変更を検討する理由は異なる

【図Ⅱ-17】経営者の年代別にみた会計ソフト変更理由（Q34 関連）（複数回答可）



経営者の年齢別に見ると、

→(1)経営者が40代においては、「クラウドやAIに対応していない」点について、会計ソフト変更を検討したい、と考える理由がトップにあがっている。

→(2)経営者が50歳以上である場合、会計ソフトの「使いづらさ」が、会計ソフト変更を検討したい主な原因となっている。

## ③売上規模ごとの会計ソフト変更検討理由（自由回答より）

会計ソフト変更理由について自由回答をみると、特に売上高50億円までの法人では、他システムとの連携ができていない点について不満を持ち、売上50億円超の法人では、利益管理に対応できていない点に関する不満があげられている点に特徴があった。

## 4. 原価計算の状況（Q35～Q37）

### ポイント

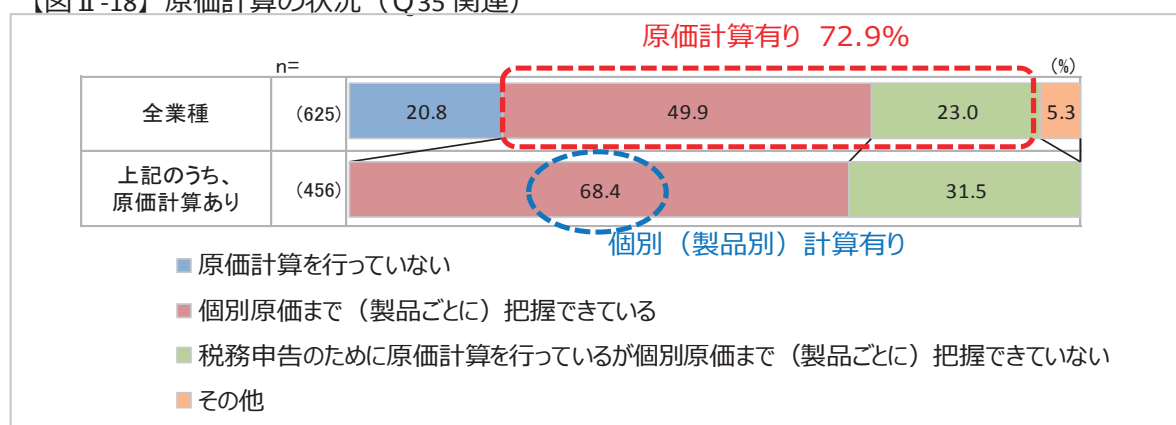
- ・回答頂いた法人のうち約7割で原価計算が行われており、建設業・製造業については8割以上が原価計算を行っていました。
- ・売上規模が大きい法人ほど、個別（製品別）原価計算まで行っている法人の割合は高くなっています。
- ・税務申告目的で原価計算を行っている法人では、「個別（製品別）原価を把握しない理由」として、品目数の多さや労務費の集計の困難さ、人材・知識不足をあげる回答が多くありました。原価計算の技術的な難しさが個別（製品別）原価計算導入のネックとなっている現状が浮かび上がりました。利益管理・予算管理等の鍵ともなる個別（製品別）原価計算をいかに効果的に導入できるかが重要となってくるものと考えられます。

### 4.1 原価計算の現況（Q35）

#### ① アンケート回答法人の7割以上で原価計算が行われている

回答いただいた法人全体で見た場合、72.9%の法人で原価計算が行われており、そのうちの約7割の法人で、個別（製品別）原価計算まで行っている。

【図Ⅱ-18】原価計算の状況（Q35 関連）



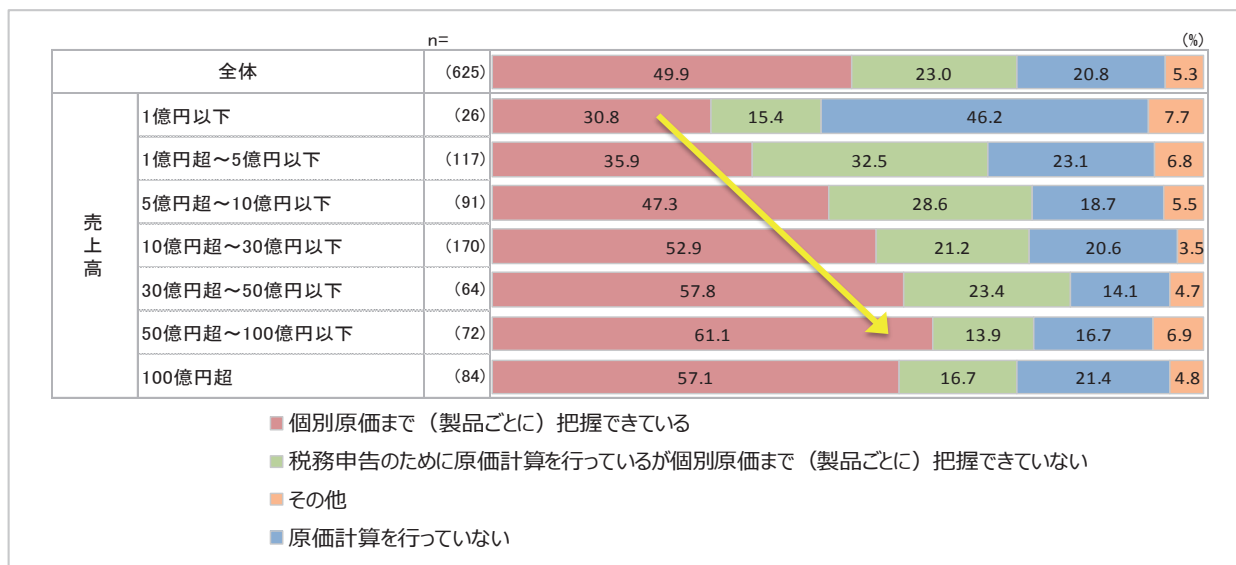
#### ② 売上規模が大きくなるほど、個別（製品別）計算を行っている法人が多い

売上規模が大きくなるほど、「原価計算」そのものを行う法人の割合は概ね増加した。また、「個別（製品別）原価計算」を行う法人の割合も売上規模が大きくなるほど概ね増加傾向にあった。



一方、「税務申告目的の原価計算」を行う法人の割合は、売上1億円を超えると急増し、その後は売上規模が大きくなるにつれ減少する傾向にあった。

【図Ⅱ-19】売上規模別の原価計算の状況（Q35 関連）



●個別（製品別）原価計算

ここでは「個別原価計算」を、製品ごとの製造コストを集計して、製品別の損益を把握することができる原価計算の方法をさすものとして扱います。

●税務申告のための原価計算

税務申告のための原価計算とは、税金（法人税等）の計算のために行うコスト計算のことを指します。具体的には、当期に発生したコストを、そのまま当期の「経費」とするか、それとも来期以降の経費となる「期末在庫」に区分することに主眼があるもので、製品別などの詳細な計算は主たる目的とはされていません。

●個別（製品別）原価計算のメリット・デメリット

「個別原価計算」によれば、製品ごとの損益を把握でき、利益管理を可能とすることから、より精緻な意思決定や経営計画立案を行うことができるようになります。しかし、製品ごとに材料費、労務費や製造経費などの各種コストを集計しなければならず、その事務的負担は大きなものとなります

★製造業・建設業の個別原価計算の状況

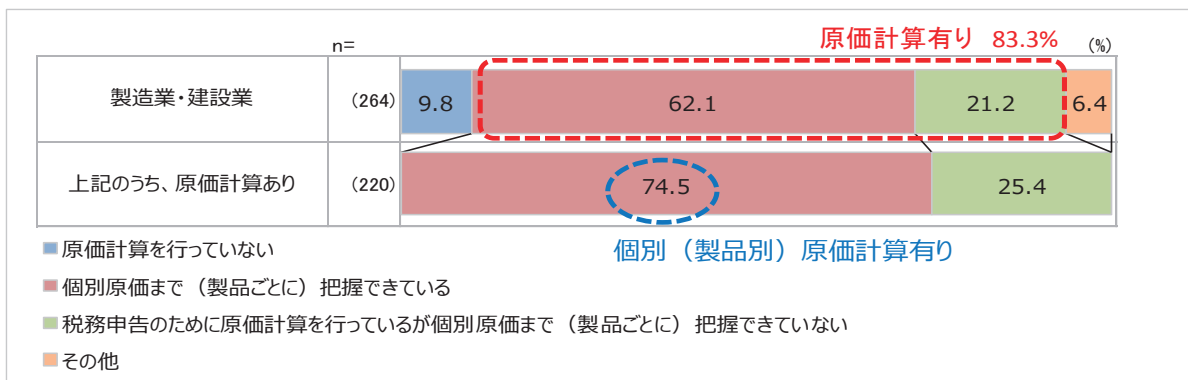
◆個別原価計算に関心が高いであろう業種として建設業・製造業に絞った調査結果を確認します。

①建設業・製造業では、8割以上の法人で原価計算が行われている

製造業・建設業に絞った場合、83.3%の法人で原価計算が行われており、さらにそのうちの4分の3が個別（製品別）原価計算を行っていた。9.8%の法人では、原価計算が行われていない\*）、との回答であった。

(\*）これは売価還元法により実地棚卸から期末在庫を評価するような場合に原価計算そのものではないものとして選択したケースなどが考えられる。

【図Ⅱ-20】 製造業・建設業における、売上規模別の原価計算の状況（Q35 関連）

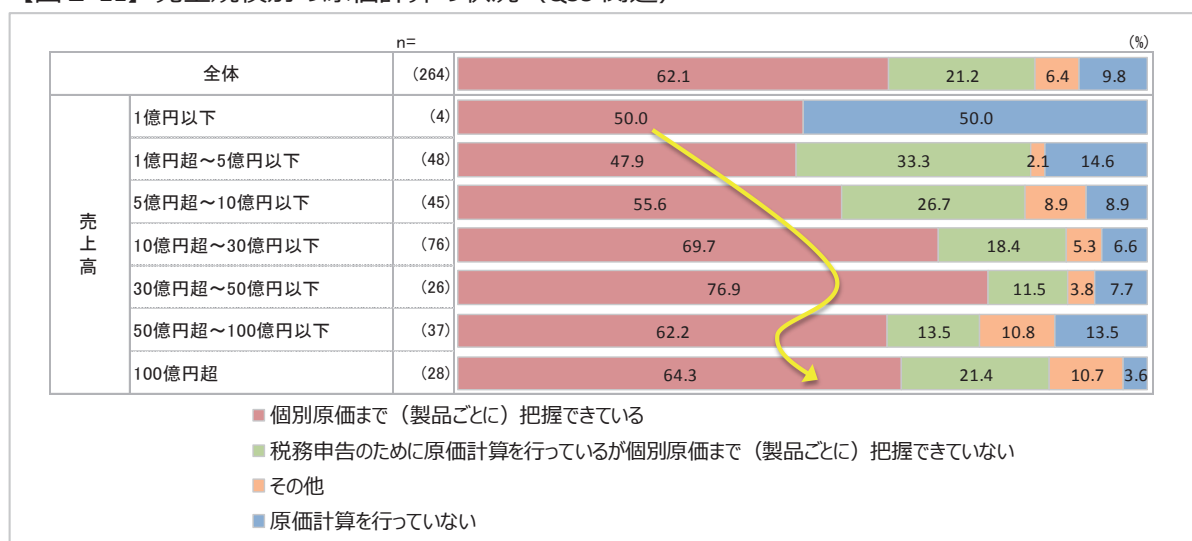


### ② 売上規模が大きいほど、個別（製品別）原価計算を行う法人は多くなる傾向がある

売上規模が大きくなるほど、「税務申告目的の原価計算」の割合が低くなり、「個別（製品別）原価計算」の割合が高くなる傾向があった。特に、売上10億円～50億円の層でその傾向が強く出ていた。

その後、売上50億円を超えたあたりで、個別（製品別）原価計算が一度減退する傾向があるため、原価計算を行う目的、レベルや現行体制等について見直しを迫られる一つのターニングポイントがこのあたりに存在しているものと考えられる。

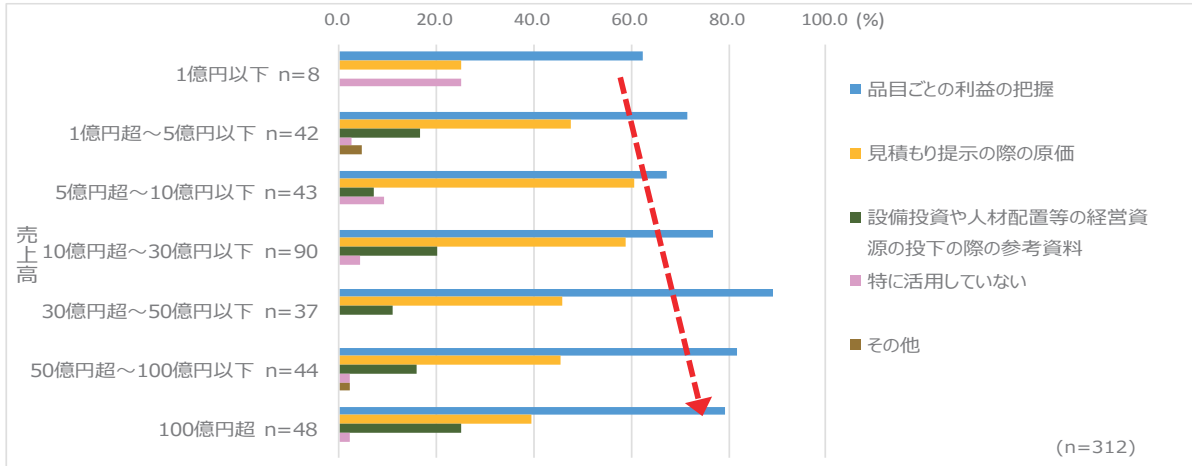
【図Ⅱ-21】 売上規模別の原価計算の状況（Q35 関連）



### ③ 売上規模別にみる個別（製品別）原価活用目的

売上規模別に製品別原価計算の結果をどのように活用しているか調査を行った。品目ごとの利益の把握は、売上規模が大きくなっても原価計算の大きな目的となっている。見積もり提示の際の原価としての利用目的は減少傾向にあったが、設備投資等の意思決定を行ううえでは、その重要性は増す傾向があった。

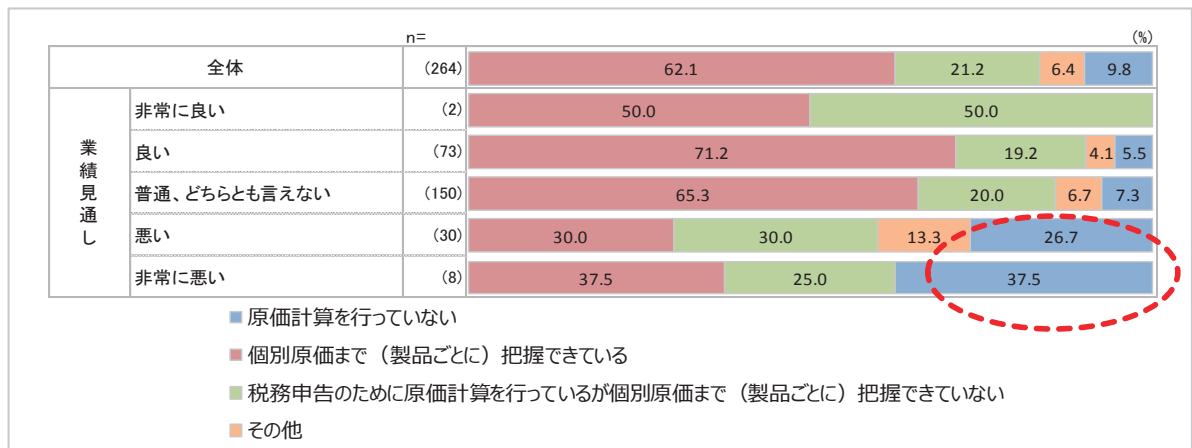
【図Ⅱ-22】売上規模と製品別原価の活用目的（Q36 関連）（複数回答可）



④業績見通しが良いほど、原価計算がおこなわれている

業績見通しが悪いほど、個別（製品別）原価計算がされていない傾向があった。

【図Ⅱ-23】（製造業・建設業のみ）業績見通し別の個別（製品別）原価計算活用目的

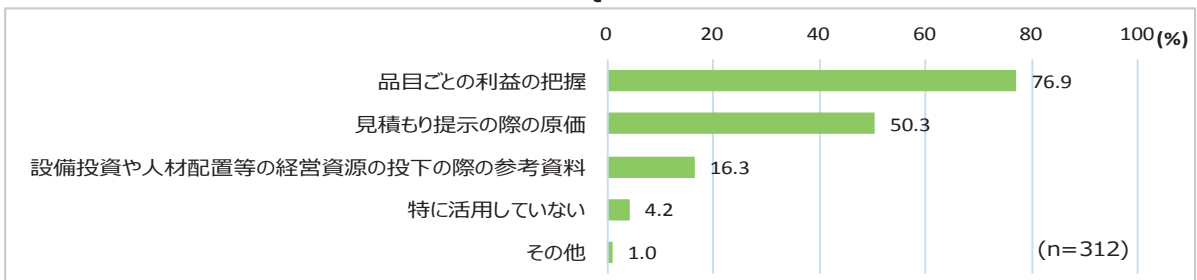


4.2 個別原価計算の活用状況（Q36）

①個別（製品別）原価計算の最大の目的は、「品目ごとの利益の把握」である

個別（製品別）原価計算の利用の目的についての最多回答は「品目ごとの利益把握」であった。次いで、「見積もり提示の際の原価の把握」があがっていた。

【図Ⅱ-24】原価計算の活用目的（全業種）（Q36 関連）（複数回答可）



### 4.3 個別原価計算を把握していない理由（Q37）

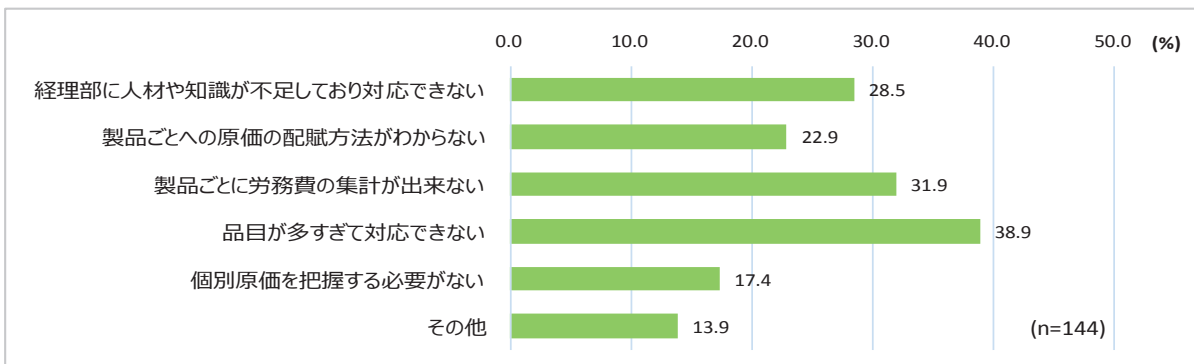
#### ①個別（製品別）原価計算を把握しない最大の理由は「品目が多すぎる」である

原価計算を行っているものの個別原価までは把握しない理由として、最多回答は「品目が多すぎて対応できない」であった。次いで、「製品ごとに労務費の集計が出来ない」であった。製品ごとなどの個別原価を集計することが困難である状況が読み取れる。

「経理部に人材や知識が不足しており対応できない」「製品ごとへの原価の配賦方法がわからない」との回答が続いていることから、技術的な理由により個別原価を把握していないケースが相当数あると予想される。

【図Ⅱ-25】個別（製品別）原価計算を把握しない理由（Q37 関連）（複数回答可）

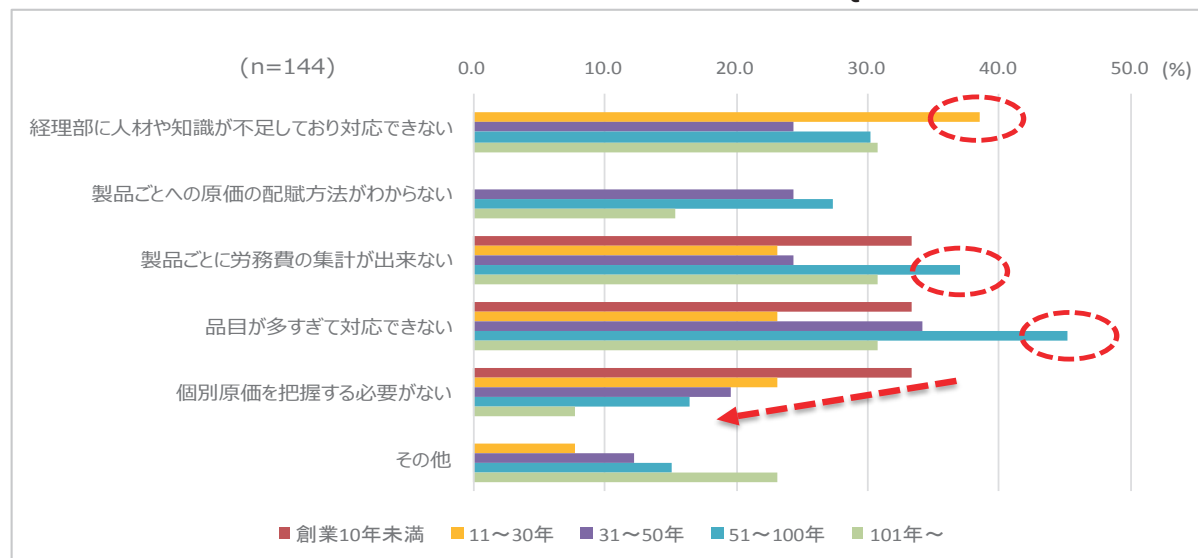
※当問は、税務申告目的のみで原価計算を行っていると回答した経営者への質問項目です。



#### ②創業年数別にみる個別原価計算を把握しない理由

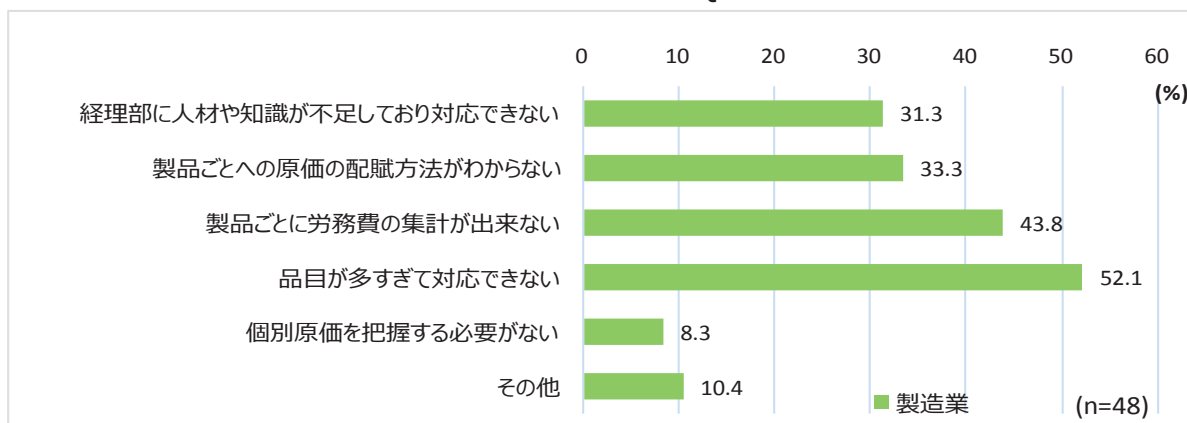
業歴が短い法人では「人材・知識不足」を問題点としてあげる傾向があり、業歴が長い法人では「品目数の多さ」や「労務費の集計の困難さ」を問題点としてあげる傾向があった。

【図Ⅱ-26】創業年数別にみる個別原価計算を把握しない理由（Q37 関連）（複数回答可）



### ③ 製造業に注目した場合の「個別（製品別）原価を把握しない理由」

【図Ⅱ-27】 製造業にみる個別原価を把握しない理由（Q37 関連）（複数回答可）



製造業では、半数以上の法人で、「品目が多すぎて対応できない」と回答していた。その他、主な理由としては、「製品ごとへの配賦方法がわからない」「製品ごとへの原価の配賦方法がわからない」等、知識・人材不足、品目数の多さなどからくる技術的な困難さを回答する傾向がより顕著となった。また、「個別原価を把握する必要がない」との立場を明確にしている法人は8.3%であった。

## 5. 税務会計情報の収集（Q38～Q40）

### ポイント

・税制に変更が生じたときなどの会社の対応方法としては、「税理士に任せている」との回答が最も多いものの、企業規模が大きくなるほど自社内における税務情報の収集体制も充実するようになり、税理士に相談・アドバイスを受ける体制へと変わっていきます。

・税務情報の収集法としては、税理士・監査法人からのアドバイスの他、各種セミナーへの参加や、雑誌・業界紙などの定期刊行物、Webによる情報収集が多く利用されているようです。

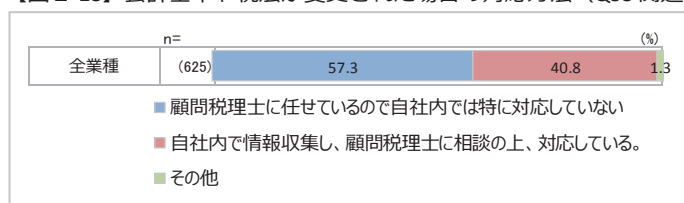
・また、企業規模が大きくなるほど、「正しい税務会計処理のため」「社内規定を改訂するため」などの回答割合が増えることから、企業の成長によりコンプライアンスをより重視するようになる傾向が見られます。

### 5.1 会計基準や税法が変更された場合の対応方法（Q38）

#### ① 会計基準や税法が変更された場合の対応方法

顧問税理士に完全に任せるか、自社内での情報収集と併せて税理士と相談しながら対応しているか、のいずれかであった。

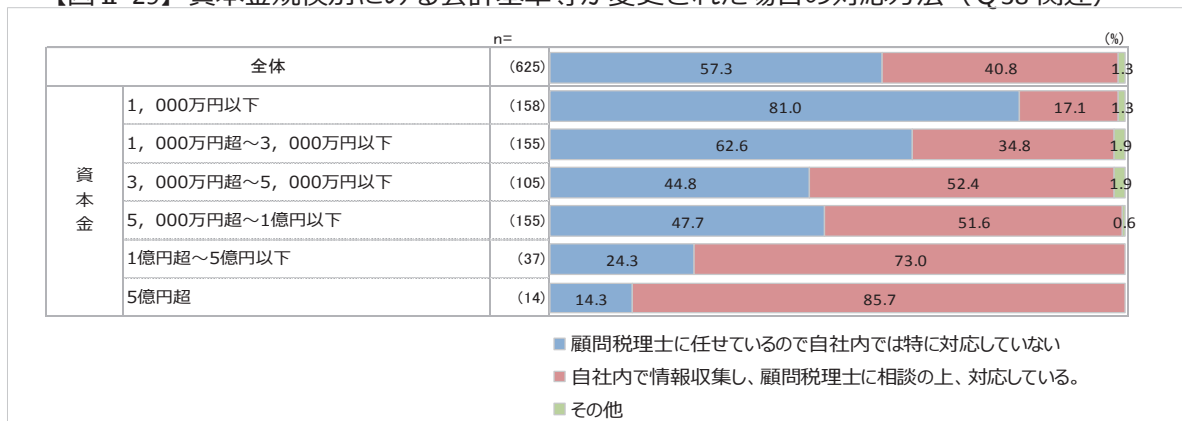
【図Ⅱ-28】 会計基準や税法が変更された場合の対応方法（Q38 関連）



#### ② 資本金規模が大きくなるほど、自社内での情報収集も行うようになる

資本金規模別に情報収集方法をみると、規模が大きくなるほど、徐々に自社内での情報収集を行うようになる。

【図Ⅱ-29】 資本金規模別にみる会計基準等が変更された場合の対応方法（Q38 関連）

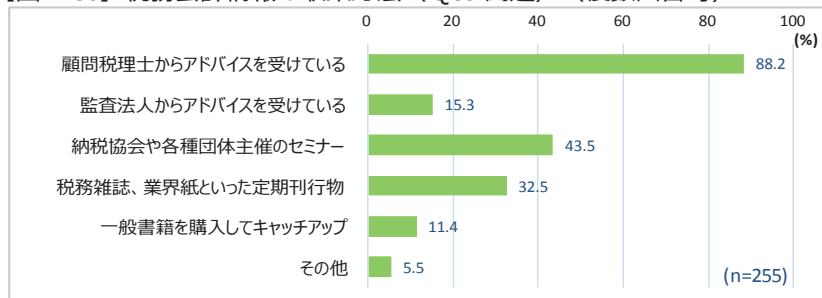


## 5.2 税務会計情報の収集方法（Q39）

### ① 税務会計情報の収集方法は、税理士・監査法人からのアドバイスが多い

多くの法人で、顧問税理士・監査法人からアドバイスを受けており、セミナーや刊行物で追加的な情報を収集している。

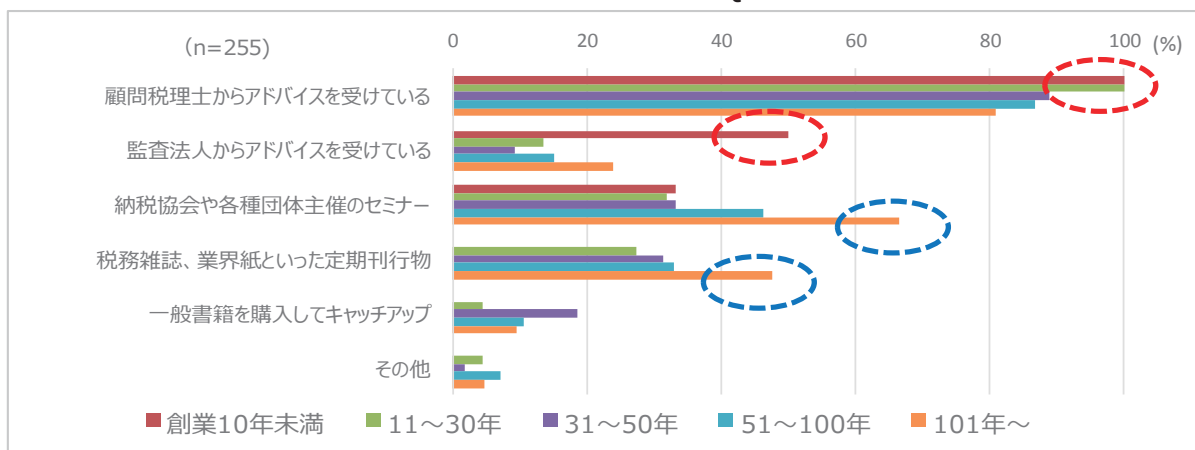
【図Ⅱ-30】 税務会計情報の収集方法（Q39 関連）（複数回答可）



### ② 創業年数別にみる情報収集法

業歴が短い法人ほど、顧問税理士・監査法人からアドバイスを多く求め、業歴が長い法人では、セミナー参加や刊行物といった情報源についても、積極的に活用する姿が見られた。

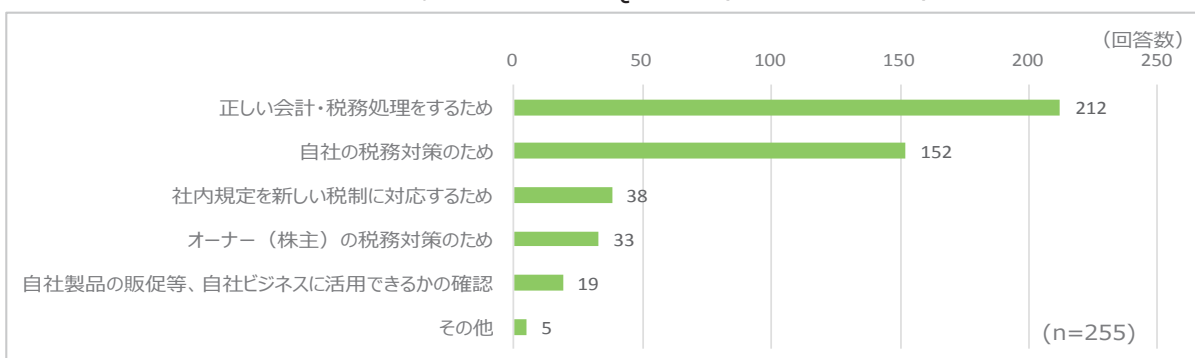
【図Ⅱ-31】 創業年数別にみる税務会計情報の収集方法（Q39 関連）（複数回答可）



## 5.3 税務会計情報の活用方法（Q40）

### ① 収集した税務会計情報の活用法

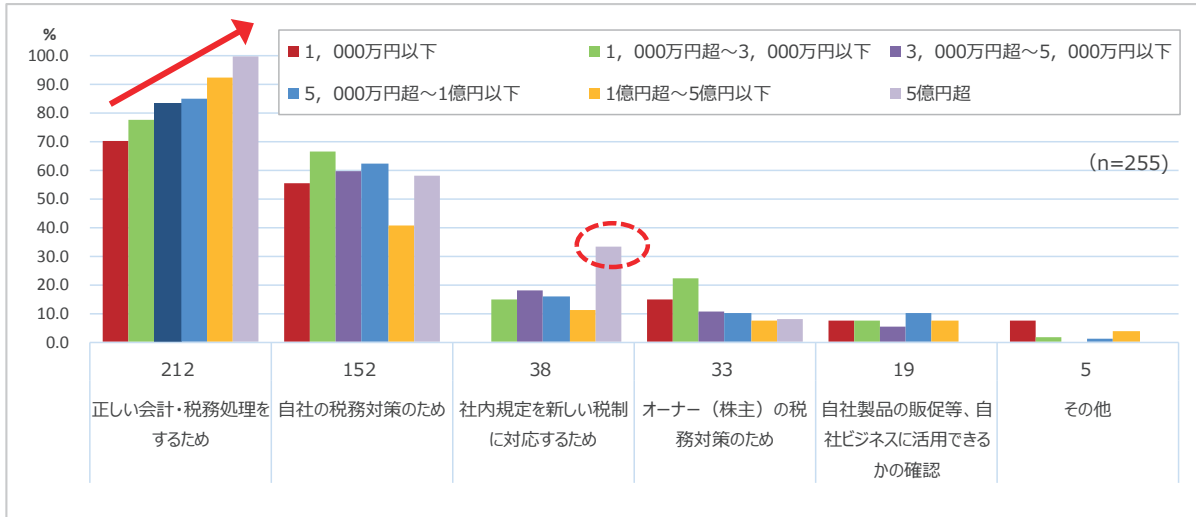
【図Ⅱ-32】 収集した税務会計情報の活用方法（Q40 関連）（複数回答可）



## ②資本金規模別に見る情報活用法

資本金規模別に見た場合、資本金が大きくなるほど、「正しい会計・税務処理を行うこと」に対する意識が高まり、特に5億円超では「社内規定を新しい税制に対応させるため」とする意識が高まる。

【図Ⅱ-33】資本金規模別の情報活用法（Q40 関連）（複数回答可）





# 会計に関する実態調査 総括

## 1. 会計基準 ～自社の財務状況を正確に把握するために～

財務諸表を作成するにあたりどのようなルールに従って作成しているか調査したところ、アンケートに回答いただいた法人のうち、約3分の1が「会計基準」に準拠して作成、さらに約3分の1が「税法（税金計算のルール）」に準拠して作成、残りが「外部委託のため不明」等との結果が得られました。

このうち「会計基準」に準拠する法人の割合は、従業員数や資本金額などの企業の規模が大きくなるほど、高くなるという傾向がありました。

法人の置かれている状況や、財務諸表に何を求めるかによって、どの基準に準拠すべきかは異なってきますが、会計基準に準拠した財務諸表を作成することで、自社の発信する情報への信用力がアップし、より確かな財務データに基づいた経営を実現することが可能となります。

このことが、企業規模が大きい法人の経営者、将来見通しが明るいと回答する経営者、成長戦略の策定に関心がある経営者のもとでは、会計基準に準拠して財務諸表を作成するという傾向が強いことに繋がっているものと考えられます。

## 2. 経理の状況 ～自計化の状況と経理上の課題、効率化と人材育成～

一般に自社内で仕訳入力を行い、毎月の試算表、決算書などを作成することを「自計化」といいます。

通常、自社内で仕訳入力を行っている場合であれば、試算表・決算書まで自社内で作成している（もしくはそれに近い状態になっている）ことが多いと考えられますので、今回のアンケート結果にもとづけば、自社内で仕訳入力を行っている8割以上の法人で自計化が進んでいるものとみられます。そして、この自計化は、法人の規模が大きくなるほど、進んでいる傾向がありました。

また、経理作業上の悩みとしてどのような課題を抱えているか調査したところ、「月次・決算に時間がかかる」「知識の属人化による弊害」をあげる法人が多数あり、人手や専門知識などのリソース不足がネックとなっているようです。さらに、法人の規模が大きくなり自計化が進むほど、これらの課題を抱えこむ法人も多くなる傾向がみられました。

ひとつの方向性として、毎月定型的に発生する作業を中心に、AIによる自動化を取り入れるなどしてIT化を進め、徹底的に効率化を進める。その一方で、あくまでも経理財務の主導権は自社内で握れるよう、経理作業の全体を掌握しつつ、そこから得られる経理データ・会計データを、高度な財務戦略に活かすことのできるような人材を社内で積極的に育てていく、ということが必要と考えられます。その際には、誰か一人に依存する体制にならないよう、組織の継続性を踏まえつつの人材配置・育成計画、マニュアル整備等を意識的に行っていく必要もあると考えられます。

### 3. 会計ソフトについて ～成長段階に応じた会計ソフト～

自計化している法人では、通常、会計ソフトを使用していると考えられます。この会計ソフトについて、今回回答頂いた法人のうち約7割は、現在使用中のものに満足していると回答がありましたが、1割強の法人では不満を感じ、変更を検討しているとの回答がありました。

特徴的なのは、法人の規模が大きくなるほど、不満を抱く割合が大きくなっている点です。法人が小規模な段階では、標準的機能でも満足できることも多く、ましてや導入して間もなければそもそも会計ソフトの評価自体が難しい状況にあると考えられますが、法人が成長するにつれ、それまで使用している会計ソフトでは対応できないこと（たとえば、他システムとの連携、管理会計の効果的な活用）が意識されるようになり、そこに不満が発生してくるようです。

会計ソフトによって、得意とする法人像があるため、法人の成長段階に応じ、経営者は現場での不効率が生じていないか、見直していくことが必要と考えられます。

また、業種によって、たとえば小売業などのように取引量が多く、経理処理に時間がかかってしまっているような場合など、AIでの自動化を進めることによって作業効率が大幅にアップすることも十分考えられるため、積極的な効率化の視点で見直しを行うことも必要です。

### 4. 原価計算について ～法人の成長とともに原価計算はより詳細に～

回答いただいた製造業・建設業の法人のうち、約8割以上の法人で原価計算が行われていました。そのうちの約7割の法人で製品別の原価計算が行われていました。

製品別の原価計算は、品目数が多岐にわたっている場合、労務費などの製造コストを製品別に集計することには手間がかかることから、製品別までは把握せず税務申告目的の原価計算で済ませている法人も多いようです。

アンケート結果では、売上規模が大きい法人ほど製品別の原価計算を行う割合は増えています。また、同時に売上規模が大きくなるほど「品目ごとの利益管理」や「設備投資などの投資計画の経営判断材料」として重視する傾向があります。

これは、製品別の原価計算が、利益管理や予算管理、設備投資計画を行ううえで重要な情報を提供するものとして、認識されているものと考えられます。

### 5. まとめ

規模の大きい法人をはじめ、業績見通しが良いと回答した法人や成長戦略が比較的明確になっている法人では、会計基準に従って財務諸表を作成している傾向が強く、また製品別原価計算の実施率が高いなど、経営状況を把握するため、会計データの取得に積極的に取り組んでいる姿勢がうかがえました。

### Ⅲ 法務に関する実態調査

---

企業に関する法律事務を扱う企業法務は、大きく臨床法務、予防法務、戦略法務に分類することができるといわれています。

臨床法務とは、法的な紛争が発生した後に法的な対応策をとるものを言い、従来は臨床法務が企業法務の中心でした。しかし、近年は、法的な紛争を未然に防ぐために、前もって法的な対応策を講じる予防法務、更には、M & Aのように、法律的な専門知識を経営戦略に利用する戦略法務の重要性が説かれるようになっていきます。

中堅中小企業にとって、予防法務や戦略法務の取り組み方や意識には、大きなばらつきがあるように思われますが、法務の対応力を強化することで、不要な紛争を防止し、更には新たな事業展開に良い効果をもたらすことも可能です。

そこで、今回は予防法務に焦点を当てて、「社内規程」「契約書」「労務」「株主総会・取締役会」「株主管理」といった典型的に紛争が生じやすい項目に関し、各法人がどのように対応をしているのかについてアンケートを実施しました。

このアンケート結果について、業種や売上等の幅広い観点から分析を行い、特徴が見られた結果についてまとめました。また、そこから見えた課題については、併せて提言も行なっております。

# 1. 社内規程の整備状況（Q41、43、44、46）

## ポイント

規模が大きな法人ほど、社内規程の整備状況が良いと回答する割合が高い傾向にあります。特に売上規模が5億円を越える法人か否かで顕著な差がみられました。

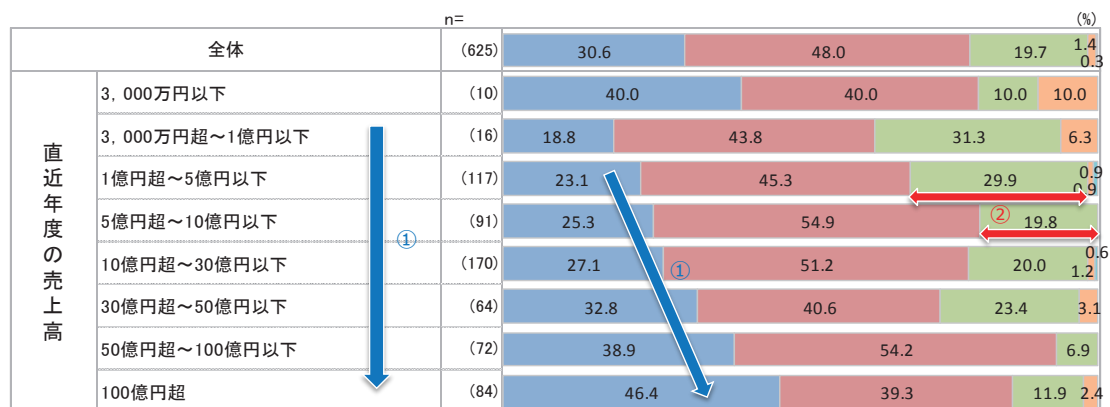
### ① 売上規模と社内規程の整備状況との関係

法人の売上規模と社内規程の整備状況に相関関係が認められ、何らかの専門家の意見等も聞いて一定水準以上の整備を行なっているという回答は売上が高いほど増加する傾向にあった。

### ② 社内規程の整備状況の意識は売上規模5億円前後で顕著な差が現れる

まだ十分な整備をしていないと回答した割合は19.7%であるが、売上が1億円～5億円の法人で限ってみると29.9%、売上が5億円～10億円以下の法人では19.8%という結果となり、5億円を下回る法人は十分な整備をしていないとの回答の割合が顕著に多い。

【図Ⅲ-1】売上高と社内規程の整備状況（Q6-Q41）

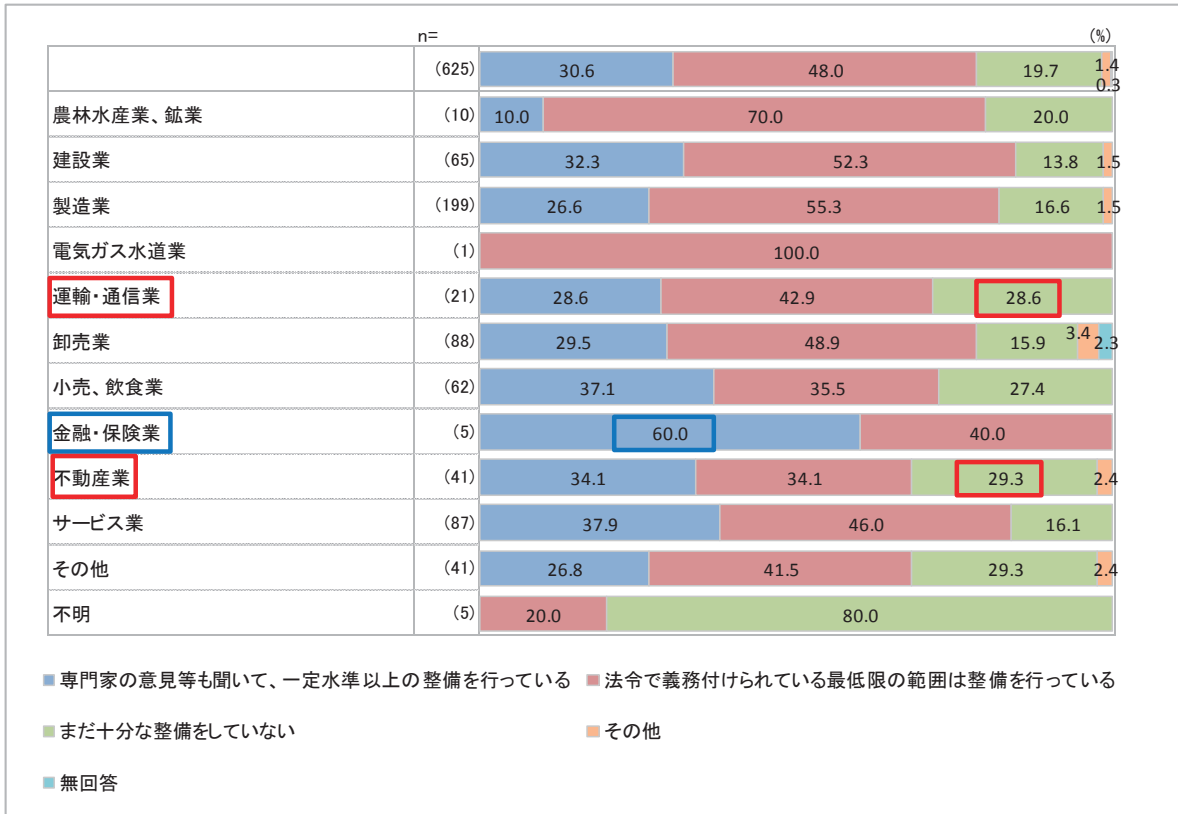


■ 専門家の意見等も聞いて、一定水準以上の整備を行っている ■ 法令で義務付けられている最低限の範囲は整備を行っている  
 ■ まだ十分な整備をしていない ■ その他  
 ■ 無回答

### ③ 業種別の比較

業種別に見ると、金融・保険業は専門家等の意見を聞いて一定水準以上の整備を行なっているとの回答が多く、他方で運輸・通信業や不動産業はまだ十分な整備をしていないとの回答が多い結果となった。

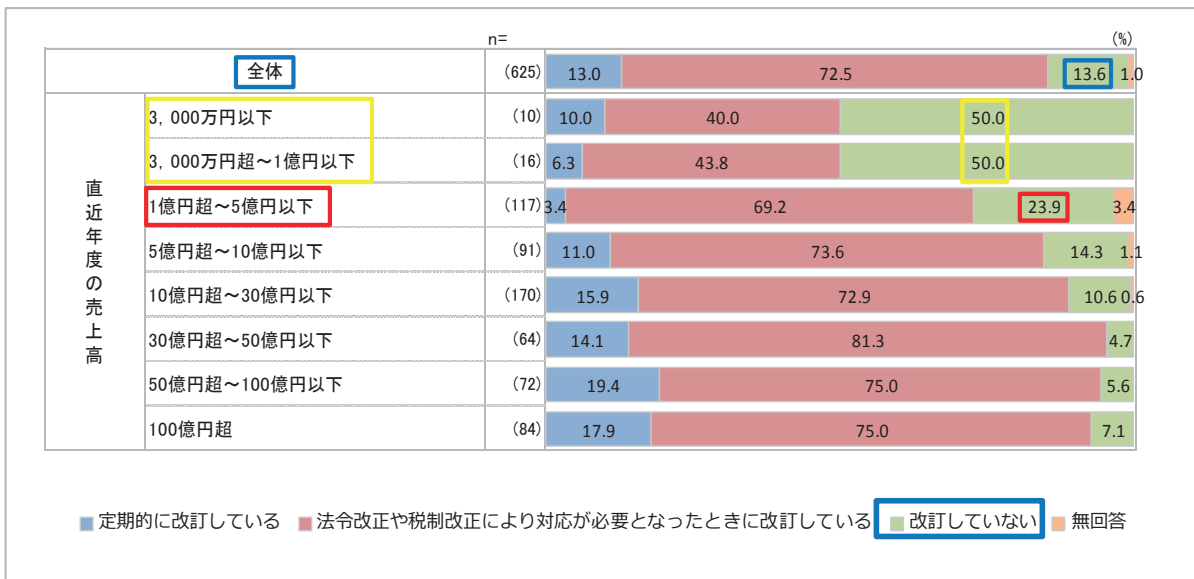
【図Ⅲ-2】業種と社内規程の整備状況（Q1-Q41）



④ 社内規程改訂の頻度も売上規模5億円の前後で顕著な差が現れる

改訂していないとの回答は13.6%であるが、売上が1億円～5億円の法人は23.9%であり5億円を下回る法人は定期的に社内規程を改訂していないとの回答の割合が顕著に多い。特に売上1億円を下回る会社に限ってみると、3000万円から1億円の法人は50.0%、3000万円以下の法人は50.0%となり、1億円を下回る法人は実に半数が社内規程を改訂していない。

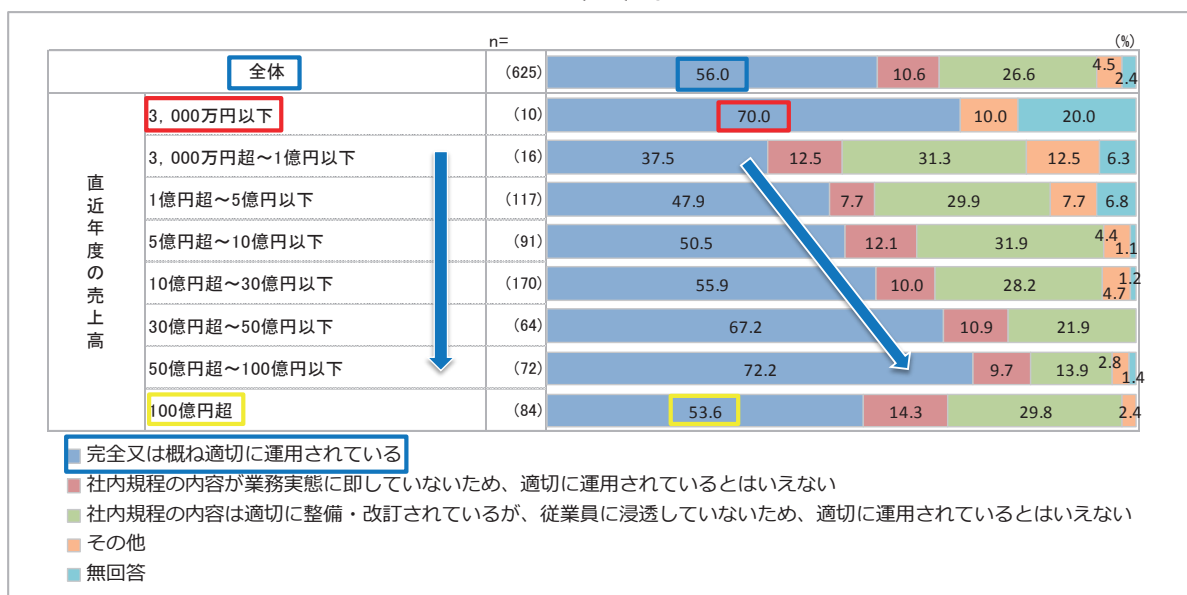
【図Ⅲ-3】売上規模と社内規程改訂の頻度（Q6-Q43）



### ⑤ 売上規模と社内規程の運用状況との関係

売上が3000万円～50億円の法人については、売上が多くなるにつれ、社内規程について完全又は概ね適切に運用されているという回答が増加する傾向にあった。ただし、社内規程について完全又は概ね適切に運用されているという回答の全体の平均は56.0%であるところ、3000万円を下回る法人については70.0%と高い割合となっており、逆に100億円を超える法人については53.6%とやや低い割合にとどまる結果となった。

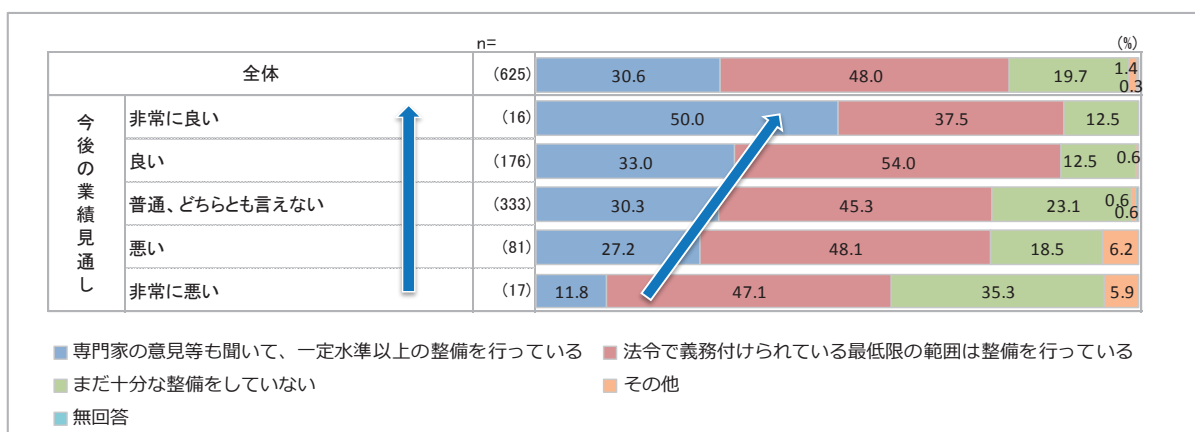
【図Ⅲ-4】売上規模と社内規程の運用状況（Q6-Q46）



### ⑥ 業績見通しと社内規程の運用状況との関係

業績見通しが良いと回答している法人は、社内規程について完全又は概ね適切に運用されているという回答が増加する傾向にあった。

【図Ⅲ-5】業績見通しと社内規程の運用状況（Q8-Q41）



## 2. 社内規程未整備の背景（Q42、45、48）

### ポイント

社内規程を十分整備していない理由として、売上5億円を下回る法人は社内規程改訂の重要性・必要性を感じないといった回答が多く、他方で5億円を上回る法人は人的な余裕がないため、改訂のための知識が不足しているためといった理由が多い結果となりました。

前者の場合、各社の実情にあわせて、改訂が必要な項目はないか、今一度確認することも一考に値すると考えられます。また、後者の場合、外部の専門家に社内規程の改訂を依頼することによって、社内の人的リソースや知識を補うことが可能であるように考えられます。

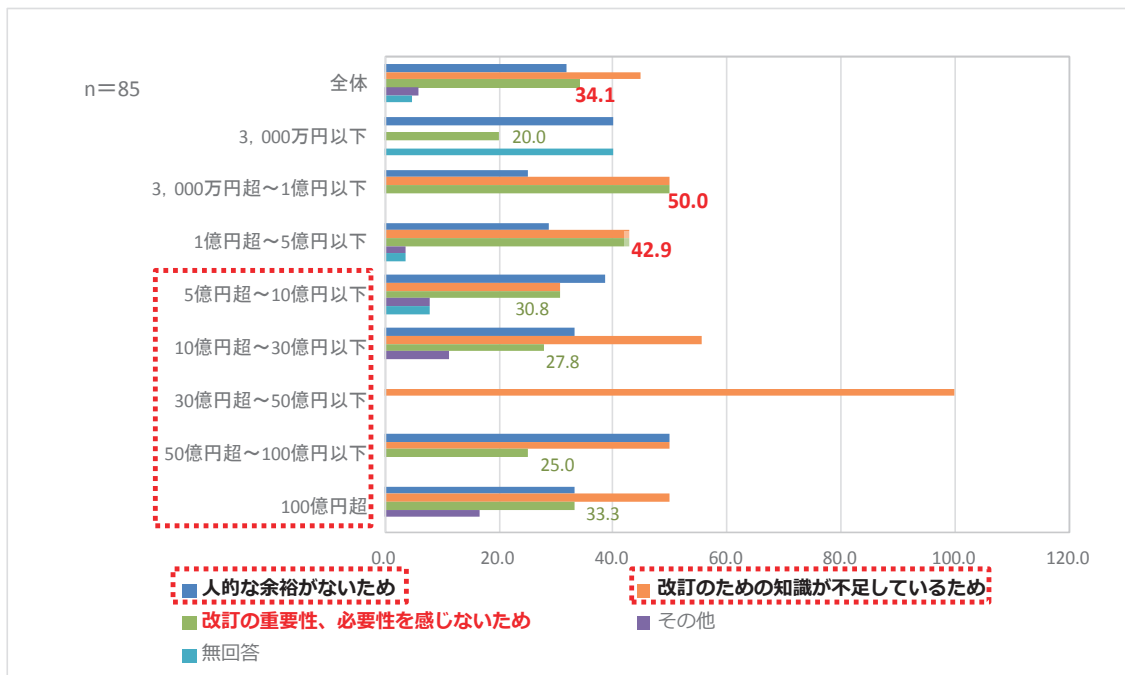
#### ① 売上規模5億円を下回る法人が社内規程を整備しない理由

整備しない理由として改訂の重要性、必要性を感じないためといった回答は全体で34.1%であるが、売上が1億～5億円の法人は42.9%、3000万円～1億円の法人は50.0%となり、売上が5億を下回る法人は社内規程を改訂する重要性や必要性を感じないといった回答が多い結果となった。

#### ② 売上規模5億円を上回る法人が社内規程を整備しない理由

売上が5億円を超えると、整備しない理由として、改訂の重要性、必要性を感じないためといった回答は減少し、人的な余裕がないため、改訂の知識が不足しているためといった回答が増加する傾向がある。

【図Ⅲ-6】社内規程を整備しない理由（売上規模別）（Q6-Q45）



### 3. 社内規程未整備の背景②（Q42. 45. 48）

#### ポイント

社内規程を十分整備していない理由として、従業員10名を下回る法人は社内規程改訂の重要性・必要性を感じないといった回答が多く、他方で従業員50名を上回る法人は人的な余裕がないため、改訂のための知識が不足しているためといった理由が多い結果となりました。

前者の場合、各社の実情にあわせて、改訂が必要な項目はないか、今一度確認することも一考に値すると考えられます。後者の場合、外部の専門家に社内規程の改訂を依頼することによって、社内の人的リソースや知識を補うことが可能であるように考えられます。

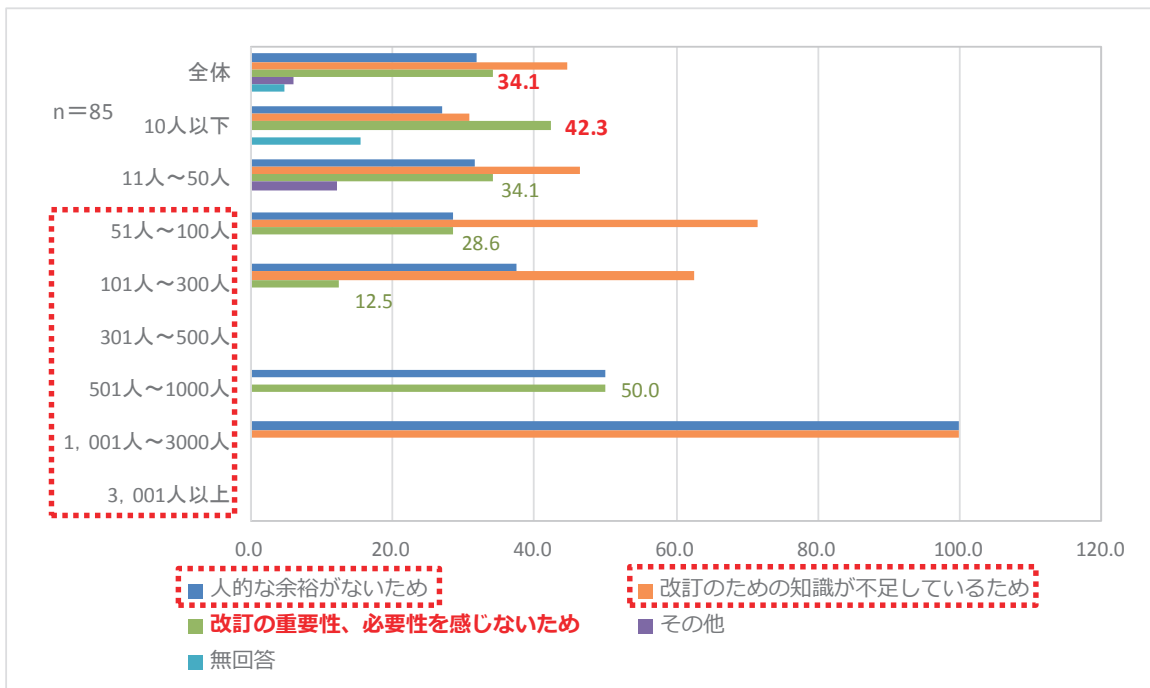
#### ① 従業員10名を下回る法人が社内規程を整備しない理由

整備しない理由として改訂の重要性、必要性を感じないためといった回答は全体で34.1%であるが、従業員数が10人以下の法人は42.3%であり、従業員数が少なれば少ないほど社内規程を改訂する重要性や必要性を感じないといった回答が多くなる傾向がある。

#### ② 従業員50名を上回る法人が社内規程を整備しない理由

従業員数が50名を超えると、整備しない理由として、改訂の重要性、必要性を感じないためといった回答は減少し、人的な余裕がないため、改訂の知識が不足しているためといった回答が増加する傾向がある。

【図Ⅲ-7】社内規程を整備しない理由（従業員数別）（Q2-Q45）





## 4. 社内規程整備のメリット (Q47. 49)

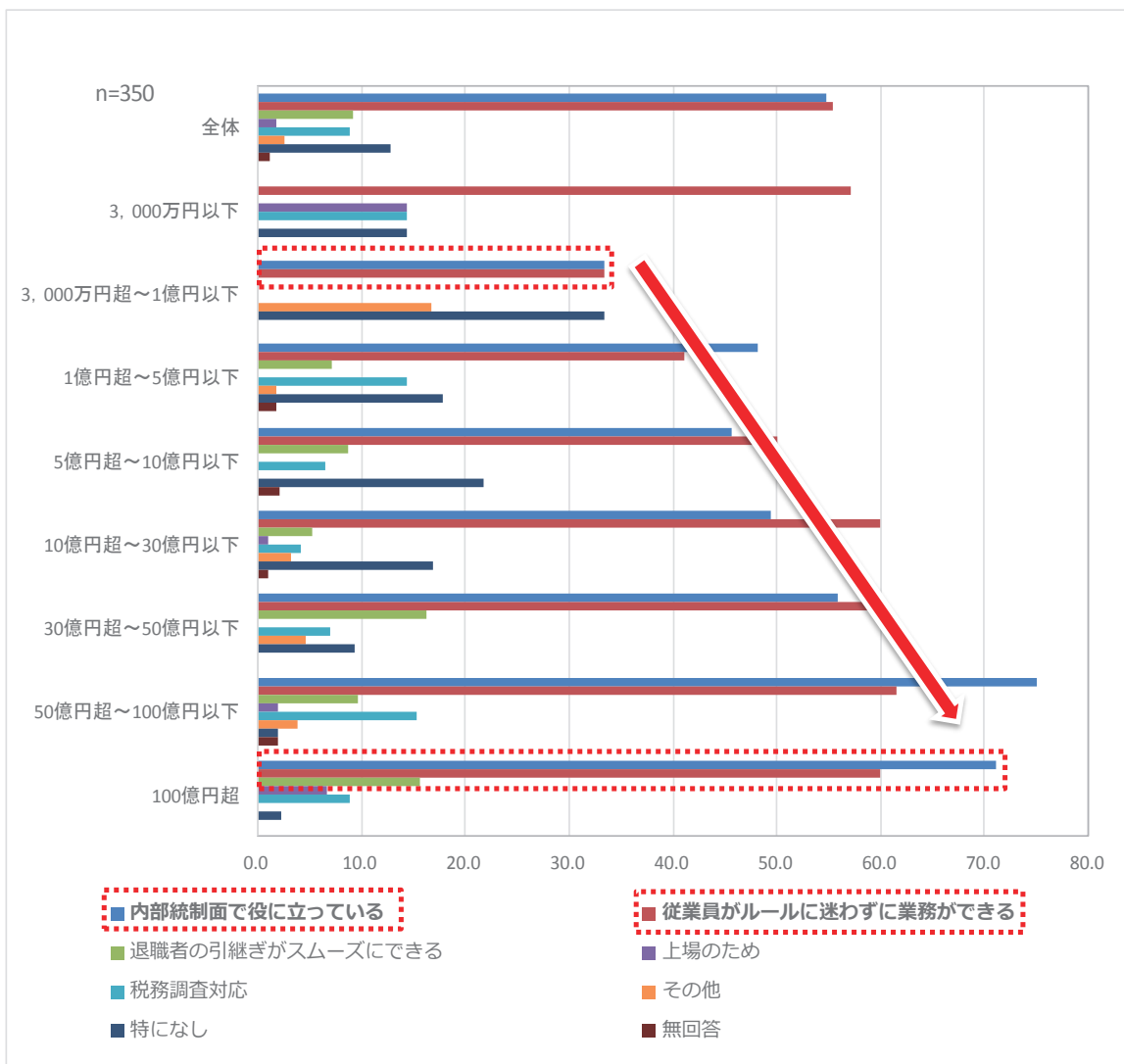
### ポイント

社内規程を整備してよかった点として、売上5億円を下回る会社は特になしと感じる割合が比較的多く、売上規模・従業員数が大きくなるほど内部統制面や従業員がルールに迷わず業務できるといった回答が増加する結果となりました。

#### ① 売上規模が大きな法人は社内規程を整備するメリットを感じる傾向がある

売上が高くなるにつれて、内部統制面で役立っているとの回答や、従業員がルールに迷わずに業務ができるといった回答が増加する傾向が認められる。

【図Ⅲ-8】売上規模と社内規程を整備するメリット (Q6-Q49)



## ② 従業員が多い法人は社内規程が内部統制面で役立つと感じる傾向がある

社内規程が内部統制面で役立っているといった回答は全体で 54.9%であるが、従業員が 51 名～100 名では 65.2%、101 名～1000 人では概ね 61%、1000 人を超えると 75.0%となり、従業員数が多いほど社内規程が内部統制面で役立っているといえる。

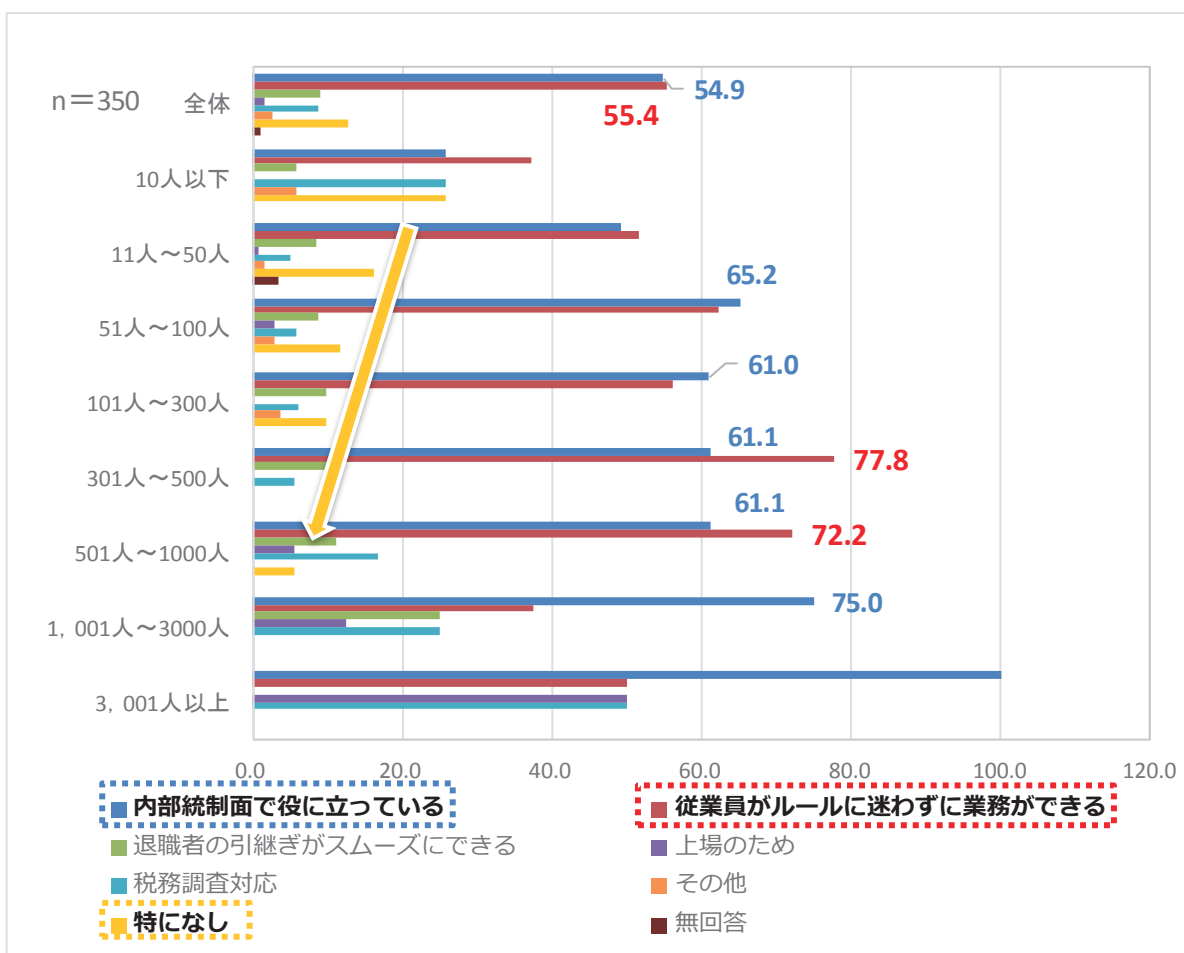
## ③ 従業員数が少ない法人は社内規程を整備するメリットを感じにくい傾向がある

社内規程を整備してよかった点として、「特になし」との回答は従業員数が少ない法人ほど多い傾向となった。従業員が少ない法人は社内規程を整備するメリットを感じにくいといえる。

## ④ 従業員数が多い法人は従業員がルールに迷わず業務できる点で社内規程が役立つと感じる傾向がある

従業員がルールに迷わず業務ができるといった回答は全体で 55.4%であるが、従業員数が 301 名～1000 人の法人については、概ね 70%台の高い割合となった。

【図Ⅲ-9】従業員数と社内規程を整備するメリット（Q2-Q49）



## 5. 社内規程の相談相手（Q50）

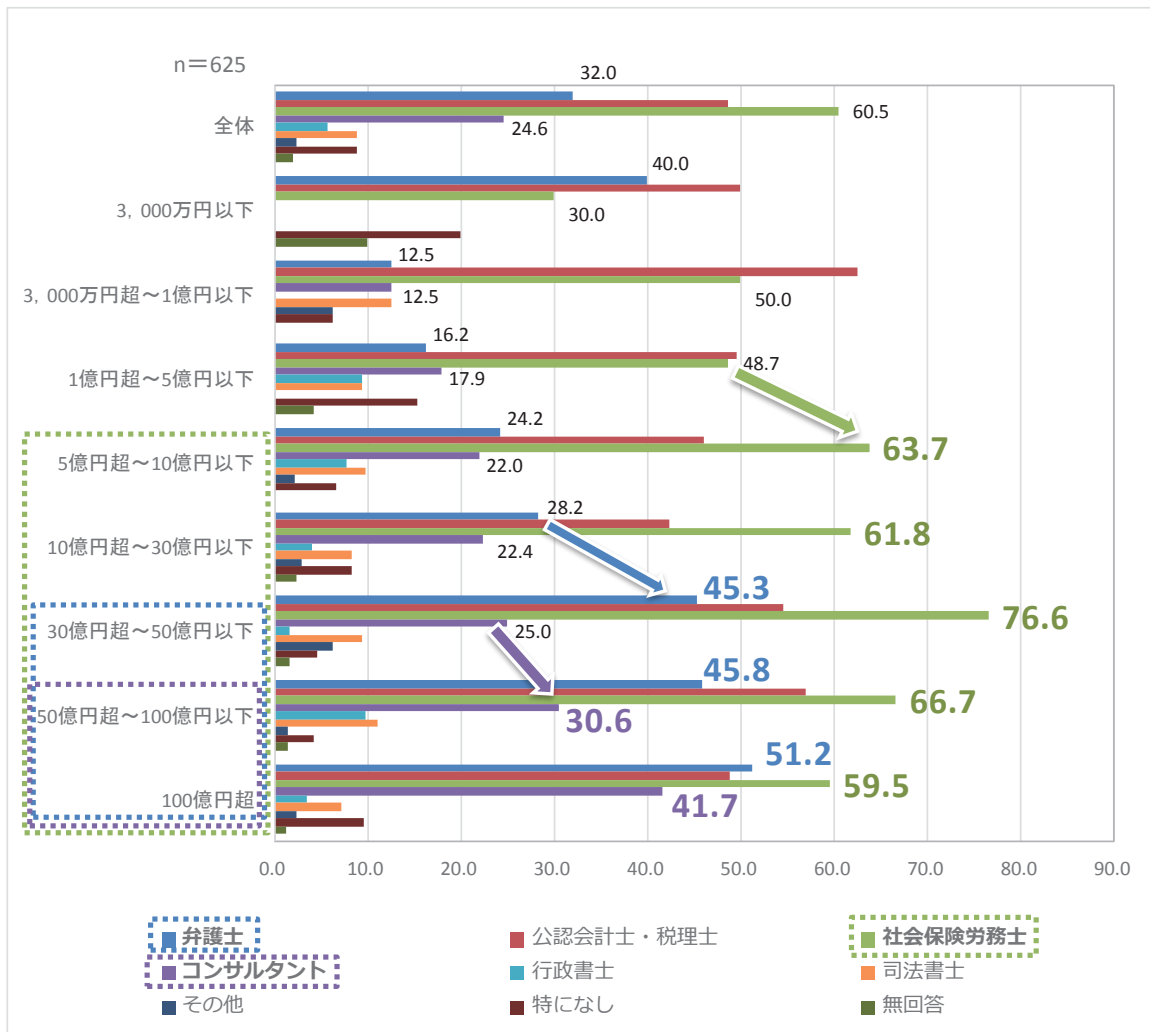
### ポイント

売上額や従業員数の違いによって、規程の整備にあたって、相談しているもしくは相談したい専門家が異なる結果となりました。

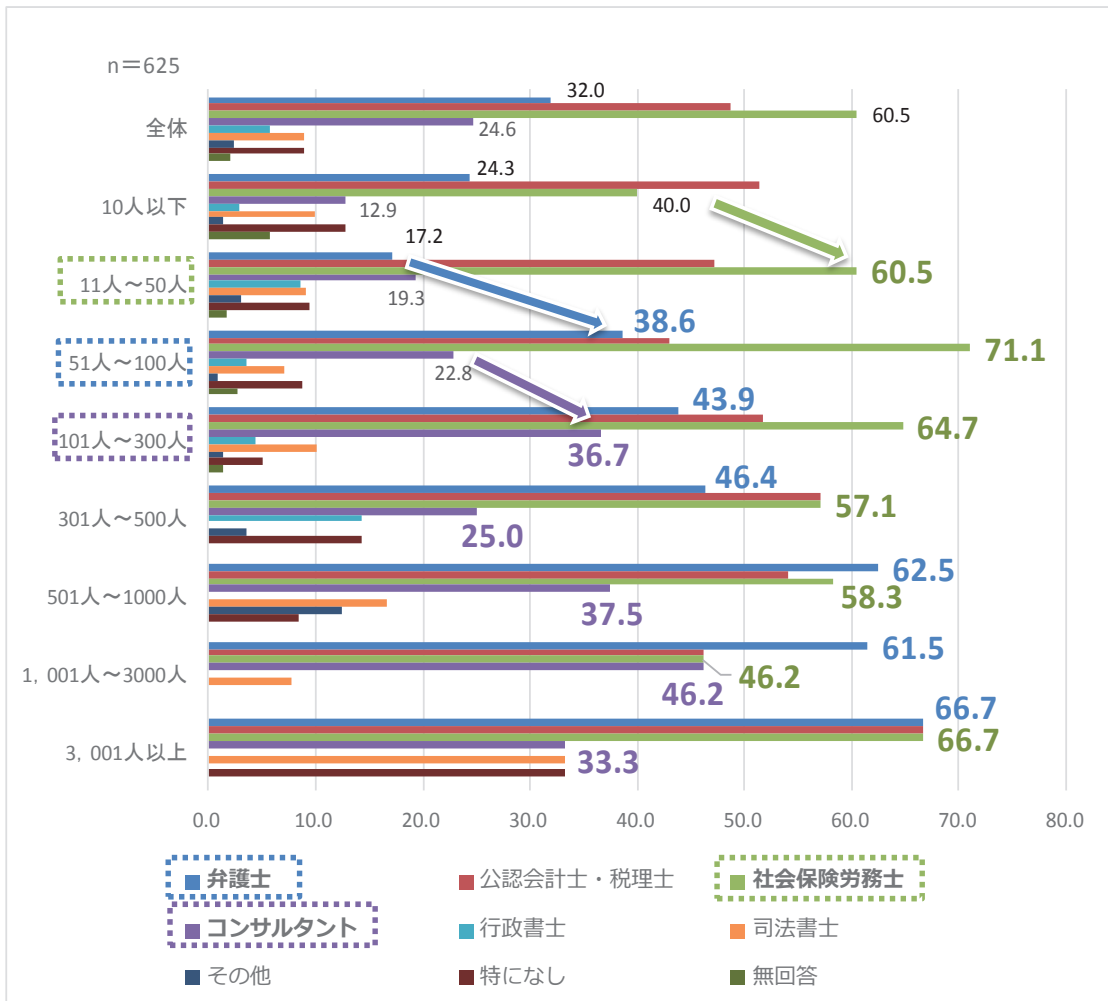
規程の整備にあたっては、法人の規模も参考に、適切な専門家に対し、相談をするのが適切であると考えられます。

- ① 売上が5億円または従業員が10人を超えると、社会保険労務士へのニーズが増加する。
- ② 売上が30億円または従業員が50人を超えると、弁護士へのニーズが増加する。
- ③ 売上が50億円または従業員が100人を超えると、コンサルタントへのニーズが増加する。

【図Ⅲ-10】売上状況と相談したい専門家（Q6-Q50）



【図Ⅲ-11】従業員数と相談したい専門家（Q2-Q50）



## 6. 契約書の整備状況（Q51）

### ポイント

契約について特に心配ないといった回答が全体の半数近くに上りましたが、以下の法人に特徴がありました。

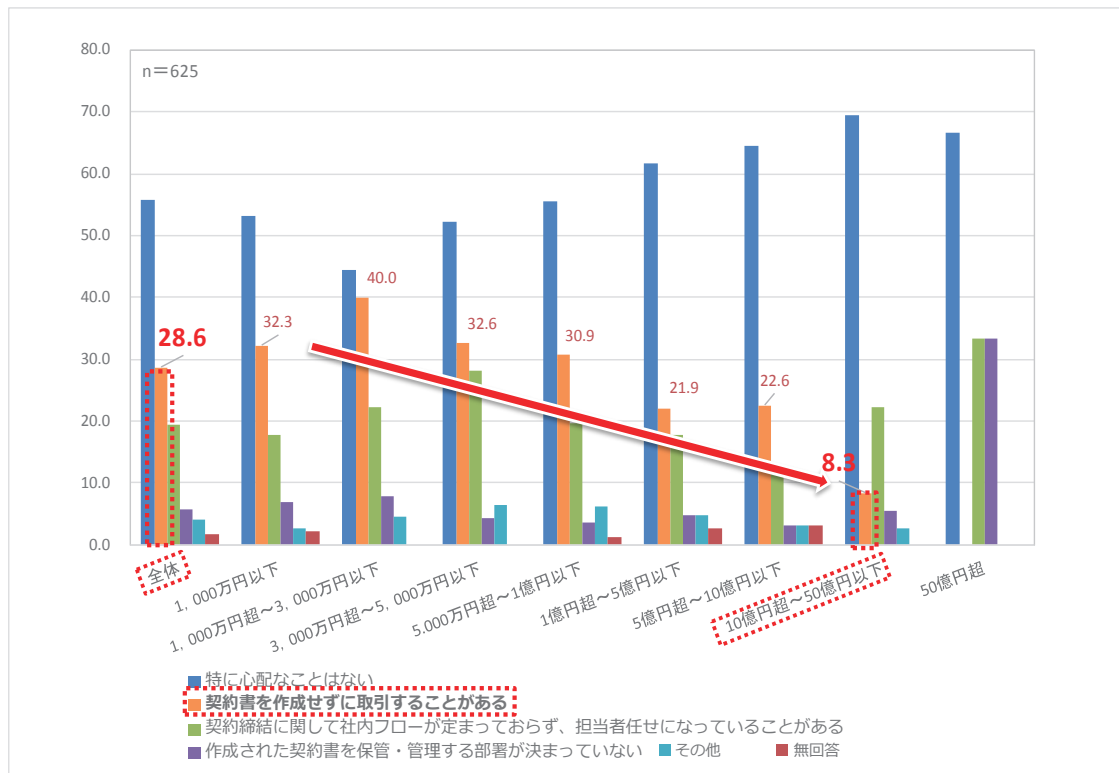
- ① 利益が大きい法人ほど、契約書を締結せず取引をするとの回答割合が低い結果となりました。10億円を超えるか否かで顕著な差が認められました。
- ② 創業が100年を超えている法人は、契約書の社内のフローが未整備であるとの回答や、契約書を作成していないとの回答が顕著に多い結果となりました。
- ③ 建設業・不動産業は契約書を締結せず取引をするとの回答割合は低い一方で、卸売業と製造業は契約書を締結せず取引をするとの回答割合は高い結果となりました。

なお、2020年4月には民法（債権法）の改正の施行も迫っているため、上記の結果を参考に、従前の契約書の書式を変更する必要があるかも併せて検討することが必要だと思われます。

#### ① 利益が大きな法人は契約書を締結せず取引するとの回答割合が低い

契約書を締結せず取引するとの回答は全体で28.6%であるが、利益が1,000万円以上の法人では、利益額が大きい法人ほど、契約書を締結せず取引するとの回答の割合が低い結果となった。特に、利益が10億円を超えると8.3%となった。

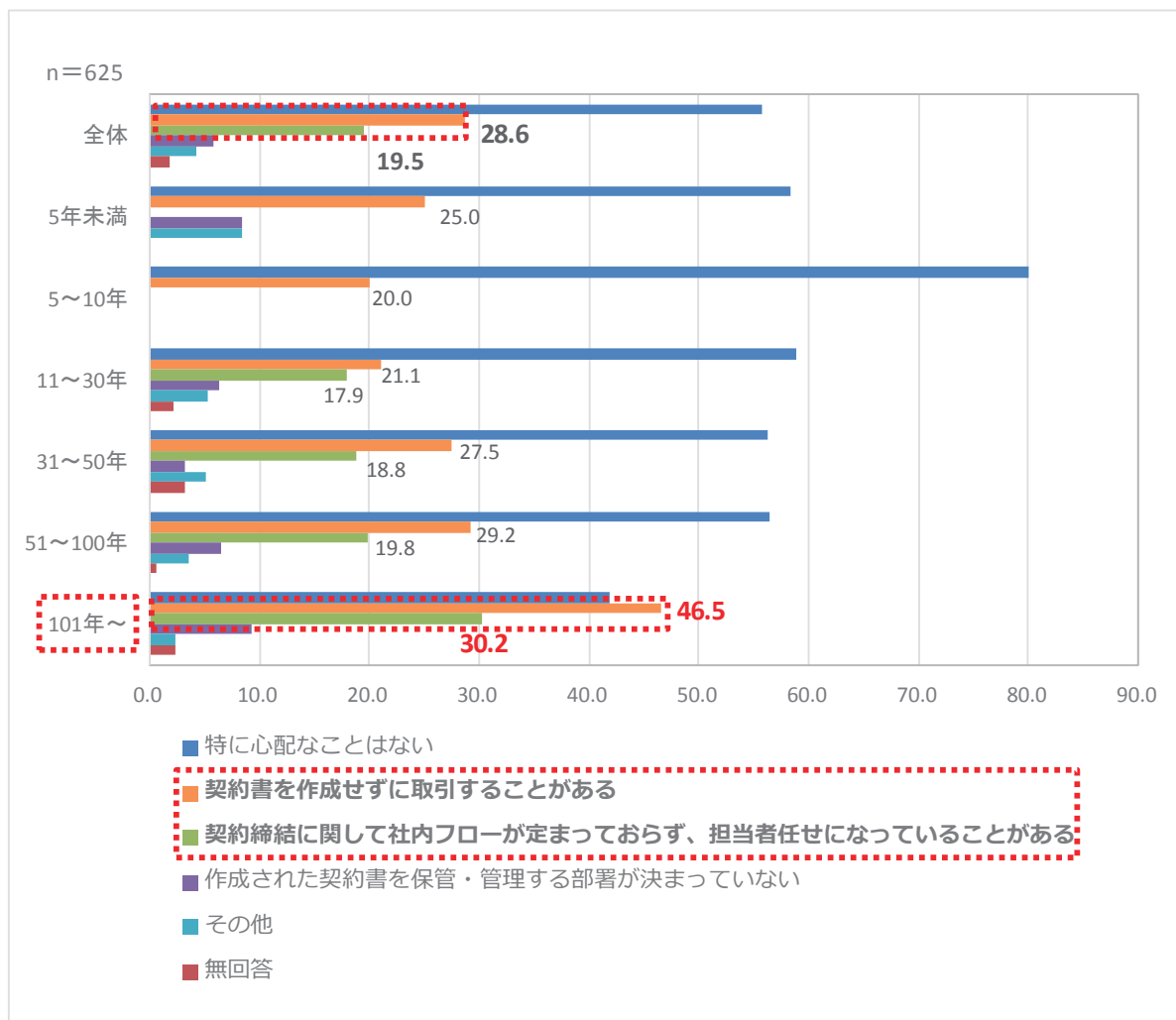
【図Ⅲ-12】 経常利益額と契約の整備（Q7-Q51）



## ② 創業 100 年を超える法人

契約書を締結せず取引するとの回答は全体で 28.6%、契約締結の社内フローが未整備といった回答は全体で 19.5%であり、創業年度が 5 年未満から 100 年の法人については創業年度の違いによる顕著な差は認められなかった。しかし、創業が 100 年を超える法人は、契約書を締結せず取引するとの回答が 46.5%、契約締結の社内フローが未整備といった回答が 30.2%と、顕著に多い結果となった。

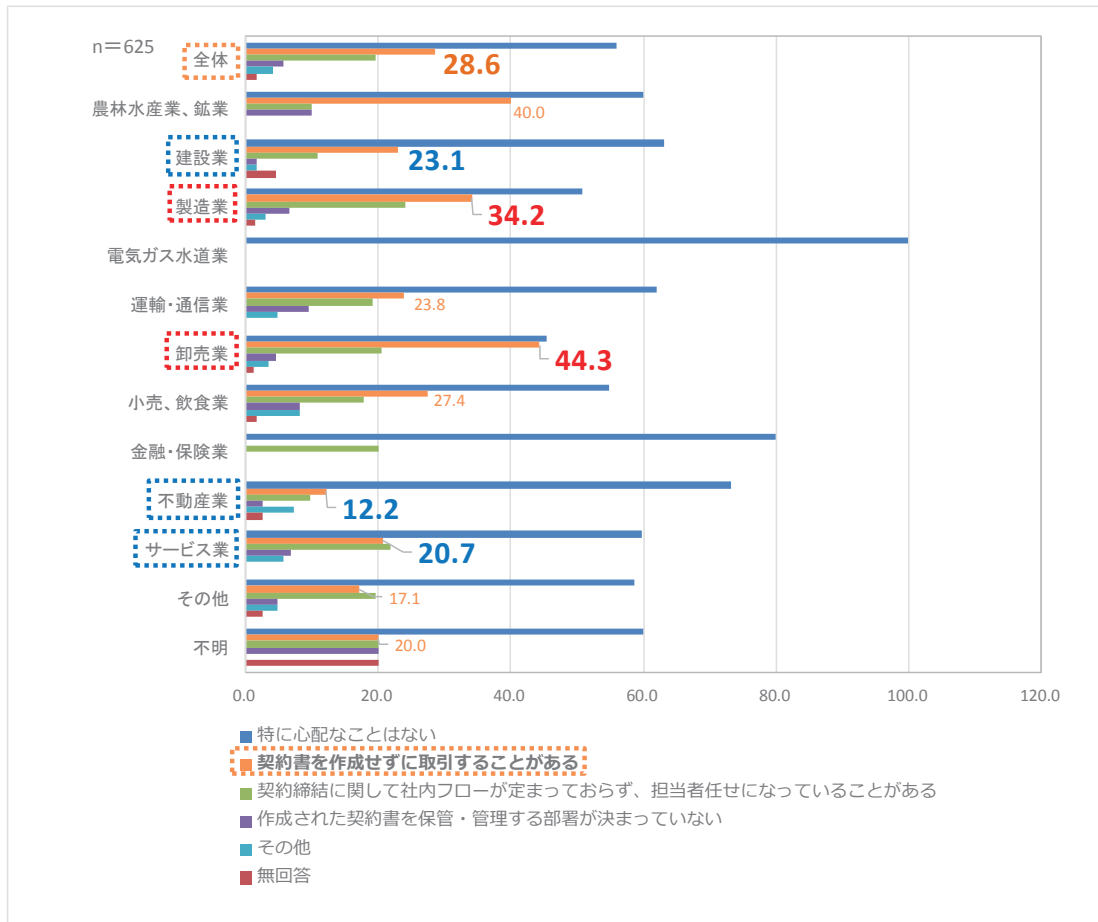
【図Ⅲ-13】創業年数と契約書の整備（Q3-Q51）



### ③ 業種別の比較

契約書を締結せず取引するとの回答は全体で 28.6%であるが、不動産業は 12.2%、建設業は 23.1%、サービス業は 20.7%と比較的低い割合となったのに対し、卸売業は 44.3%、製造業は 34.2%と比較的高い割合となった。

【図Ⅲ-14】業種と契約書の整備（Q1-Q51）



## 7. 労務管理についての取り組み（Q52）

### ポイント

労務管理については、以下の法人に特徴がありました。

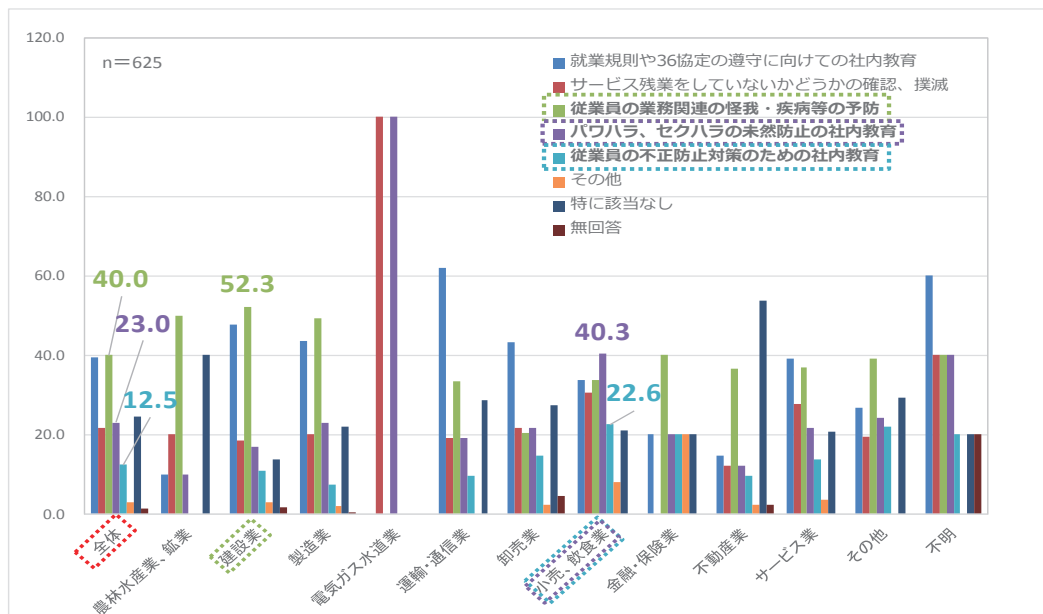
- ① 建設業は従業員の業務関連の「疫病・怪我の予防」について力を入れている傾向が強く、小売業・飲食業はパワハラ・セクハラ防止及び従業員の不正防止対策に力を入れている傾向が強い結果となりました。
- ② 従業員数が50名を下回ると、「サービス残業をしていないか」どうかの確認や「パワハラ・セクハラ防止」に力を入れている法人の割合が顕著に減少し、特に従業員が10名を下回ると、労務管理について力を入れて対策していることが特にないと回答する法人の割合が顕著に増加しました。
- ③ 従業員が100名を上回ると、サービス残業をしていないかどうかの確認やパワハラ・セクハラ防止に力を入れている法人の割合が顕著に高い結果となりました。

なお、労働法は法人の規模にかかわらず遵守しなければならない法律であるとともに、近年は働き方改革のもと労働者の労働環境が注目を集めている状況であるため、各社の実情にあわせて、自社の労務管理に問題がないか改めて確認することが必要だと思われます。

### ① 業種別の比較

従業員の業務関連の「疫病・怪我」について力を入れて対策していると回答した法人は全体で40.0%だったのに対し、建設業は52.3%と高い割合となっていた。また、パワハラ・セクハラ防止に力を入れて対策していると回答した法人は全体で23.0%、従業員の不正防止対策と回答した法人は12.5%だったのに対し、小売・飲食業はパワハラ・セクハラ防止が40.3%、従業員の不正防止が22.6%となり、特に高い結果となった。

【図Ⅲ-15】業種と労務管理（Q1-Q52）





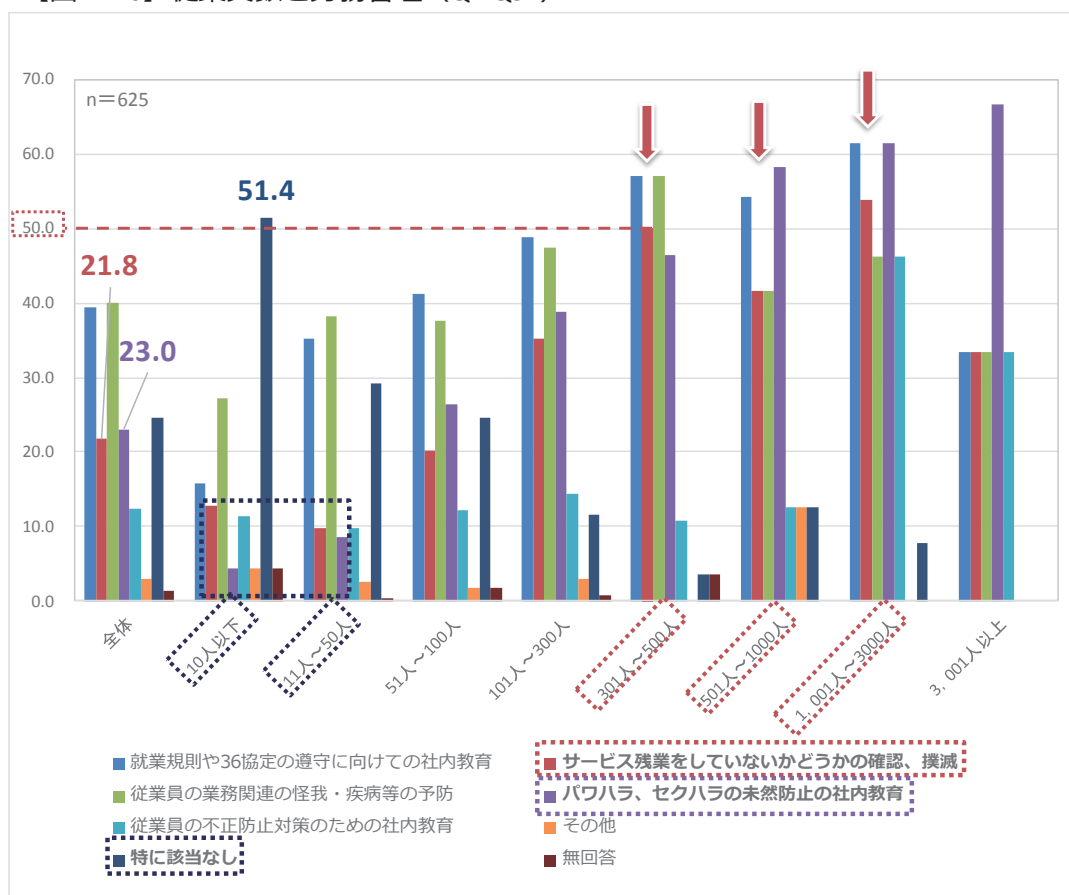
② 従業員が少ない法人は労務管理対策に力を入れて対策していることが特にないとの回答が多い傾向にある

サービス残業をしていないかについて力をいれて対策をしていると回答した法人は全体で 21.8%、パワハラ・セクハラの未然防止の社内教育と回答した法人は 23.0% だったのに対し、従業員数が 50 名を下回るとこれらに力を入れているとの回答が顕著に低い割合となった。さらに、従業員数が 10 名を下回ると、労務管理について力をいれて対策しているものが、特に該当なしとの回答が 51.4% と特に高かった。

③ 従業員数が多い法人は、サービス残業をしていないかどうかの確認に力を入れている

従業員が 100 名を上回る法人について、サービス残業をしていないかどうかの確認に力を入れている法人は平均を上回る結果を示し、特に従業員が 300 人～3000 人の法人は 4 割ないしほぼ半数が力を入れていると回答した。

【図Ⅲ-16】従業員数と労務管理（Q2-Q52）



## 8. 株主総会・取締役会（Q53）

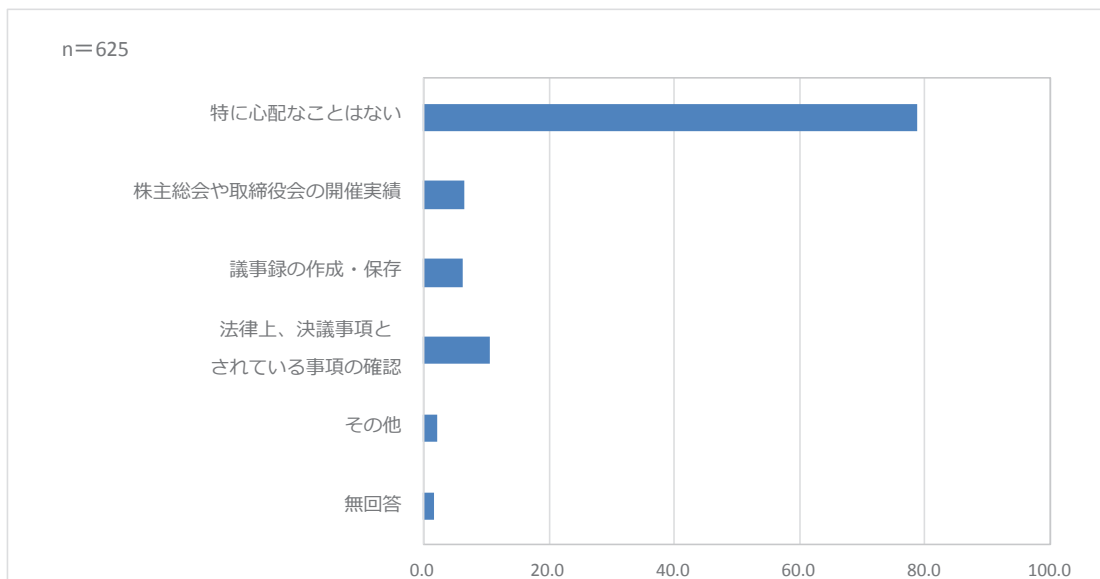
### ポイント

株主総会や取締役会については特に心配がないとの回答が多数を占めましたが、一部不安を感じている法人も見られました。

### 心配がないとの回答が多数だが、不安を感じている法人も1割弱程度あった

株主総会や取締役会について特に心配がないとの回答が多かったものの、何らかの形で不安を感じている法人も1割弱程度あった。株主総会や取締役会の手続に瑕疵がある場合、株主総会や取締役会の決議が無効になってしまう場合もあるため、疑問がある場合には、専門家に相談するのがよいと考えられる。

【図Ⅲ-17】株主総会・取締役会（Q53）



## 9. 株主管理（Q54）

### ポイント

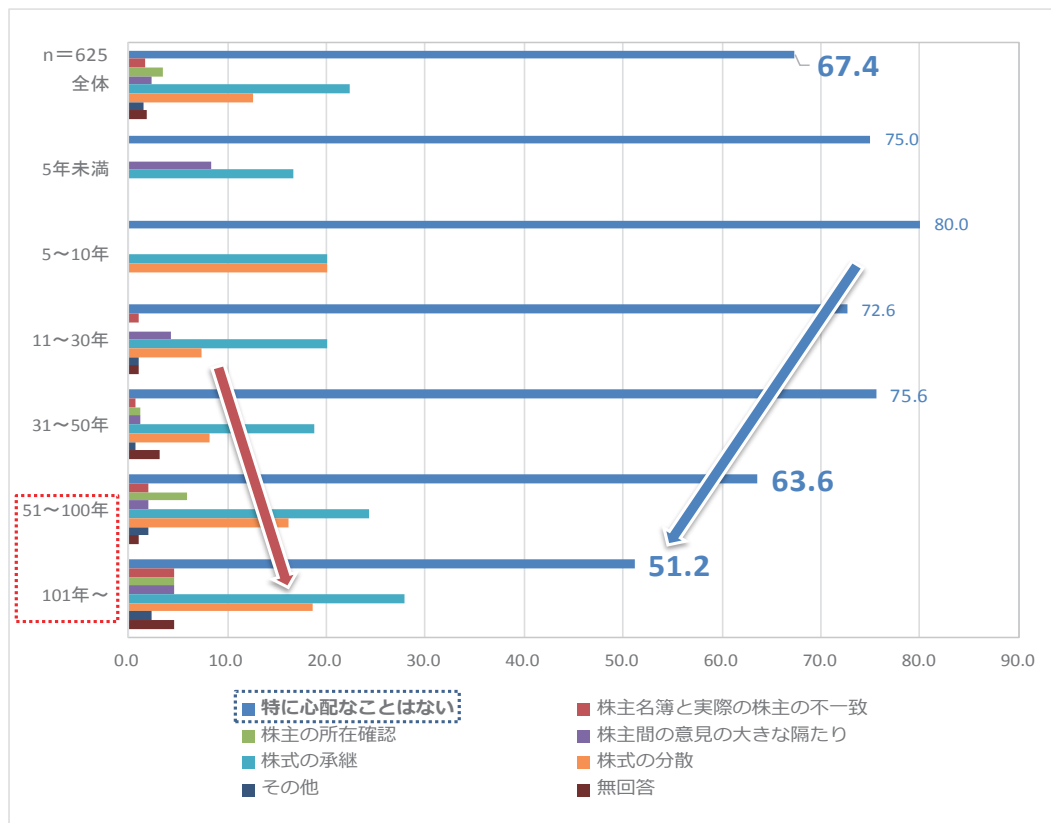
株主管理については特に心配がないとの回答が多数を占めました。一方で、株主管理について心配だと回答した法人の多くは、創業年数が50年を超える法人でした。

一般的に、創業から年月が経つと、所在不明の株主が生じたり、相続等により株式が分散したりする傾向にあるため、株式をどのように管理していくか早い時期に検討をする必要があると思われます。また、既に株式の管理に問題が生じている場合には、何らかの対応をする必要があるか早期に検討することが適切だと思われます。

### 創業50年を超える法人は株主管理の心配がやや多い

株主管理について全体としては特に心配がないとの回答が67.4%と多数を占めたが、創業51年～100年の法人は63.6%、創業100年以上の法人は51.2%となり、創業が短い法人と比較すると、相対的に低い結果となった。また、株主管理について心配だとする個別の項目も、創業50年を超える法人は、創業が50年以下の法人と比較し、高い傾向にあった。

【図Ⅲ-18】 株式管理について心配な点と創業年数（Q3-Q54）



## 法務に関する実態調査 総括

### 1. 社内規程の整備

今回のアンケートでは、法人の規模や従業員数が大きな法人は、社内規程の整備状況が良く、社内規程を整備したことによって内部統制面で役立つといった回答や従業員がルールに迷わず業務できるとの回答が多い傾向にありました。他方で、企業の規模や従業員数が比較的小さな法人は、社内規程の整備が進んでおらず、社内規程が存在するメリットをあまり感じていないという結果となりました。

一般的に、企業の規模が比較的小規模の間は、経営者一人が全社を見回して管理監督することができる一方で、企業規模や事業内容が拡大すると、従業員一人一人の力量のみで日常業務を回していくことは難しく、組織による経営を行なう必要があると言われていています。そして、このような状態になると、企業そのものが、部門毎にバラバラの方向で走り始めることを防ぐためにも、一定の軸のもとで組織が運営できるような「統制」の仕組みが必要となると言われています（岩崎仁弥著・TMI 総合法律事務所監修「社内諸規程作成・見直しマニュアル」21頁（日本法令））。今回のアンケート結果は、法人の規模によって、社内規程に対する評価が分かれており、規模が比較的大きな法人が社内規程のメリットをより多く感じている点で、上記一般論を裏付けたものと言えます。

法人の規模が大きな会社が、社内規程を整備していない理由を分析すると、人的な余裕がないため、改訂のための知識が不足しているためといった回答が多い結果となりました。特に、このような法人については、外部の専門家に社内規程の改訂を依頼することによって、社内の人的リソースや知識を補うことが可能であるように思われます。

それでは、どのような専門家に依頼をするのが適切でしょうか。今回のアンケートでは、社内規程の整備にあたって、依頼している又はしたい専門家も、法人の規模によって異なる結果となりました。規程の整備にあたっては、法人の規模も参考に、適切な専門家に対し、相談をするのが適切であると思われる。

最後に、アンケートの結果を見ると、規模が小さな法人は、社内規程を整備する必要がないようにも思えます。しかし、法人の規模にかかわらず、日常業務において発生する事象に対し、何らかのルールを定めていることが多いはずで、そこで、こういったルールを整理しておくだけでも、十分効果があると思われるし、更に進んで、各社の実情にあわせて、改訂が必要な項目はないか、今一度確認することも一考に値すると思われる。

### 2. 契約書の整備

契約について特に心配ないといった回答が全体の半数近くに上りましたが、利益が大きいほど、契約書を締結せず取引するとの回答割合が低い結果となりました。

契約書を作成する最も大きな意義は、将来の紛争の回避にあります。双方の信頼関係が維持されている間は、契約書がなくとも口約束だけで、円満な取引が実現できるでしょう。しかし、それまでの関係に変化（周辺環境の変化や担当者の変更など）が生じると、双方が理解する契約内容が異なるなどして、契約の解釈を巡り、紛争に発展することがあります。

このような紛争は、双方の信頼関係が維持されている最初の段階で、契約内容を双方がしっかり詰めて、契約書という形で明確になっていれば、容易に防ぐことができます。

一見煩雑にも思えますが、一たび訴訟に発展してしまうと、1年近く手続に時間がかかり、仮に勝訴したとしても多くの時間的・金銭的成本が発生します。契約に心配がある場合には、弁護士などの専門家に相談をすると良いと思われます。

特に、2020年4月には民法（債権法）の改正の施行も迫っているため、従前の契約書の書式を変更する必要があるか検討するととても良いタイミングともいえます。

### 3. 労務管理

労務については、業種によって、力を入れている項目が異なる結果となりました。

Iの働き方改革に関する実態調査にもあるように、近年は働き方改革のもと労働者の労働環境が注目を集めている状況であるため、各社の実情にあわせて、自社の労務管理に問題がないか改めて確認することが必要だと思われます。

### 4. 株主総会・取締役会

株主総会や取締役会については、心配ないとの回答が多数を占めました。

しかし、株主総会や取締役会の手続が誤っている場合、株主総会や取締役会の無効原因になることもあります。アンケートでも一部の法人は不安があるようですので、そのような場合には、一度専門家にアドバイスを求めるのがよいでしょう。

### 5. 株主管理

株主管理については、特に心配がないとの回答が多数を占めました。一方で、株主管理について心配だと回答した法人の多くは、創業年数が50年を超える法人でした。

創業から年月が経つと株式の分散が進み、株式の承継などの場面で支障が生じる可能性が高まります。例えば誰が真の株主なのかという株主権の確認を巡る紛争、株主が派閥化し支配権を巡って争う紛争などです。

株主の管理についても早い時期に対応しておくことで、将来の紛争を未然に防止できますので、何らかの対応が必要ないか改めて検討するとよいでしょう。

以下の各設問に対して、該当するものの番号に○をつけてください。  
 その際、一つだけを選択いただく場合と、複数選択ができる場合がございますので、  
 各設問での指定にご留意ください。よろしくお願ひ申し上げます。

**Q1 貴社の業種をご選択ください。(○は一つだけ)**

1. 農林水産業、鉱業	5. 運輸・通信業	9. 不動産業
2. 建設業	6. 卸売業	10. サービス業
3. 製造業	7. 小売、飲食業	11. その他
4. 電気ガス水道業	8. 金融・保険業	( )

※Q2～7は、もしご不明な場合も、最も近いものをお答えください。

**Q2 貴社の(役員を含む)正規社員の人数をご選択ください。  
 ※貴事業所のみではなく、企業全体の人数をお答えください。(○は一つだけ)**

1. 10人以下	4. 101人～300人	7. 1,001人～3,000人
2. 11人～50人	5. 301人～500人	8. 3,001人以上
3. 51人～100人	6. 501人～1,000人	

**Q3 貴社の創業年数をご選択ください。(○は一つだけ)**

1. 5年未満	3. 11～30年	5. 51～100年
2. 5～10年	4. 31～50年	6. 101年～

**Q4 貴社の社長の御年齢をご選択ください。※ご不明の場合もおおよそでお答えください。  
 (○は一つだけ)**

1. 29歳以下	3. 40歳～49歳	5. 60歳～69歳
2. 30歳～39歳	4. 50歳～59歳	6. 70歳以上

**Q5 貴社の現在の資本金をご選択ください。(○は一つだけ)**

1. 1,000万円以下	5. 1億円超～3億円以下
2. 1,000万円超～3,000万円以下	6. 3億円超～5億円以下
3. 3,000万円超～5,000万円以下	7. 5億円超
4. 5,000万円超～1億円以下	

**Q6 貴社の直近年度の売上高をご選択ください。(○は一つだけ)**

1. 3,000万円以下	5. 10億円超～30億円以下
2. 3,000万円超～1億円以下	6. 30億円超～50億円以下
3. 1億円超～5億円以下	7. 50億円超～100億円以下
4. 5億円超～10億円以下	8. 100億円超

**Q7 貴社の直近年度の経常利益額をご選択ください。(○は一つだけ)**

1. 1,000万円以下	5. 1億円超～5億円以下
2. 1,000万円超～3,000万円以下	6. 5億円超～10億円以下
3. 3,000万円超～5,000万円以下	7. 10億円超～50億円以下
4. 5,000万円超～1億円以下	8. 50億円超

**Q8 貴社の今後の業績見通しをご選択ください。(○は一つだけ)**

1. 非常に良い	4. 悪い
2. 良い	5. 非常に悪い
3. 普通、どちらとも言えない	

**Q9 貴社における現在の経営課題を教えてください。(複数選択できます)**

1. 後継者不在
2. 後継者はいるが、まだ実力不足
3. 人手不足
4. 長時間労働是正
5. 多様な働き方の確立(育児介護との両立など)
6. 財務体質の強化
7. 社内設備への投資
8. 事業の再編・再構築
9. 販売価格引上げ、コストダウン
10. 海外事業展開
11. マーケティング、販路開拓
12. 新分野への進出
13. その他 ( )

**Q10 (前問Q9で1.「後継者不在」または2.「後継者はいるが、まだ実力不足」に○をつけた方のみ)  
 事業承継の方向性として最もあてはまるものをお答えください。(○は一つだけ)**

1. 親族内承継	3. 外部との連携
2. 親族外の社員への承継	4. 未定

**Q11 (Q9で10.～12.のいずれかに○をつけた方のみ)  
 外部との提携(業務・資本)の方針を教えてください。(○は一つだけ)**

1. 積極的に推進	3. 今のところ検討していない
2. 今後検討	4. 未定

**Q12** 貴社の成長戦略の方向性を教えてください。(複数選択できます)

1.	既存商品・既存市場での改善
2.	既存商品の国内市場での拡大
3.	既存商品の海外展開
4.	新商品を国内市場へ
5.	新商品を海外市場へ
6.	また成長戦略が描けていない
7.	その他 ( )

**Q13** (前問で3.「既存商品の海外展開」または5.「新商品を海外市場へ」に○をつけた方のみ) 海外戦略について、ご検討されているエリアを教えてください。(複数選択できます)

1.	アメリカ
2.	ヨーロッパ
3.	中国
4.	東南アジア
5.	インドなど南アジア
6.	中東
7.	アフリカ
8.	その他 ( )

**I. 貴社の人手不足への対応等についてご教示ください。**

**Q14** 貴社が既に取り組まれている「人手不足」への対応策を教えてください。(複数選択できます)

1.	既存社員と同じ属性の採用力強化
2.	外注/アウトソーシングの積極活用
3.	フリーランサーなどの外部個人の積極活用
4.	AIやRPA(ロボット)、IoTへの積極投資
5.	これまでは戦力化してこなかった人材の活用
6.	事業の縮小・見直しを行う
7.	既存社員生産性向上(業務効率化、教育)
8.	組織再編成や既存社員の配置転換
9.	その他 ( )
10.	取り組んでいることはない

**Q15** (前問で5.「これまでは戦力化してこなかった人材の活用」に○をつけた方のみ) 「これまでは戦力化してこなかった人材の活用」に回答をされましたが、対象となる人材を下記から選択してください。(複数選択できます)

1.	女性
2.	高齢者
3.	外国人
4.	障害者
5.	その他 ( )

**Q16** 貴社が今後、強化する予定の人手不足への対応を教えてください。(複数選択できます)

1.	既存社員と同じ属性の採用力強化
2.	外注/アウトソーシングの積極活用
3.	フリーランサーなどの外部個人の積極活用
4.	AIやRPA(ロボット)、IoTへの積極投資
5.	これまでは戦力化してこなかった人材の活用
6.	事業の縮小・見直しを行う
7.	既存社員生産性向上(業務効率化、教育)
8.	組織再編成や既存社員の配置転換
9.	その他 ( )
10.	強化する予定の事項はない

**Q17** (前問で5.「これまでは戦力化してこなかった人材の活用」に○をつけた方のみ) 「これまでは戦力化してこなかった人材の活用」に回答をされましたが、対象となる人材を下記から選択してください。(複数選択できます)

1.	女性
2.	高齢者
3.	外国人
4.	障害者
5.	その他 ( )

**Q18** 貴社として、異味はあるが、取り組みづらい人手不足への対応を教えてください。(複数選択できます)

1.	既存社員と同じ属性の採用力強化
2.	外注/アウトソーシングの積極活用
3.	フリーランサーなどの外部個人の積極活用
4.	AIやRPA(ロボット)、IoTへの積極投資
5.	これまでは戦力化してこなかった人材の活用
6.	事業の縮小・見直しを行う
7.	既存社員生産性向上(業務効率化、教育)
8.	組織再編成や既存社員の配置転換
9.	その他 ( )
10.	特になし

**Q19** (前問で5.「これまでは戦力化してこなかった人材の活用」に○をつけた方のみ) 「これまでは戦力化してこなかった人材の活用」に回答をされましたが、対象となる人材を下記から選択してください。(複数選択できます)

1.	女性
2.	高齢者
3.	外国人
4.	障害者
5.	その他 ( )

**Q20** (Q18で1~9のいずれかに○をつけた方のみ)

**Q18**でお答えになった、「興味はあるが、取り組みづらい人手不足への対応」の回答理由をそれぞれ教えてください。(○はそれぞれ一つずつ)

	効果が 見えない	何が わからない が、 着手した らよい か	効果は 期待でき るが、 資金と 見合う かわら ない	推進 できる 人材が いない	その他
※Q18で○をつけたもののみお答えください ⇒横方向に回答ください					
1.既存社員と同じ属性の採用力強化	1	2	3	4	5( )
2.外注/アウトソーシングの積極活用	1	2	3	4	5( )
3.フリーランサーなどの外部個人の積極活用	1	2	3	4	5( )
4.AIやRPA(ロボット)、IoTへの積極投資	1	2	3	4	5( )
5.これまでは戦力化してこなかった人材の活用	1	2	3	4	5( )
6.事業の縮小・見直しを行う	1	2	3	4	5( )
7.既存社員生産性向上(業務効率化、教育)	1	2	3	4	5( )
8.組織再編成や既存社員の配置転換	1	2	3	4	5( )
9.その他	1	2	3	4	5( )

**Q21** 貴社の「働き方」における問題を教えてください。(複数選択できます)

1. 全社的な長時間残業
2. 特定部署の長時間残業
3. 特定人員の長時間残業
4. 業務の偏り
5. 非効率な作業
6. 紙帳票が多い業務
7. 間接部門の人員余剰
8. 若手社員の離職
9. 優秀な社員の離職
10. 女性社員の出産や育児を理由とした退職
11. その他 ( )
12. 問題はない

**Q22** (前問で1~11のいずれかに○に回答された方に)

前問のような「働き方における」問題が起こる原因について、想定されるものを教えてください。(複数選択できます)

1. 長時間労働を是とする風土
2. 長時間労働を助長する人事制度
3. 経営層の危機意識の欠如
4. 人材の量的不足
5. 人材の質的な不足・偏り
6. 社員の生産性・スキルの低下
7. スキル・ノウハウの属人化
8. 全社的な改善ノウハウの不足
9. 取り組みをすだけの資金的・時間的余裕の無さ
10. ビジネスモデルの特性上、そもそも改善が難しい
11. その他 ( )

**Q23** 貴社の「働き方改革」の取組状況を教えてください。(○は一つだけ)

1. 取り組んでおり、効果が出ている
2. 取り組んでいるが、効果が見えない
3. まだ取り組んでいないがこれから取り組み予定
4. 取り組み予定は無い

**Q24** (前問で1.「取り組んでおり、効果が出ている」または2.「取り組んでいるが、効果が見えない」に○をつけた方のみ)

既に取り組んでいる場合は、その取組みについて、以下より最もあてはまるものをお答えください。(○は一つだけ)

1. 社長主導
2. プロジェクトを立ち上げて企画推進
3. 管理部門が企画推進
4. 現場で企画推進
5. その他 ( )



Q25 他の会社が取っている下配のような「働き方改革」の具体的施策について、貴社における取組み状況を教えてください。(〇はそれぞれ一つずつ)

⇒横方向に回答ください	1 既に 取り組ん でいる	2 今後 取り組む 予定で ある	3 取り組む 予定は 特にな ない
<b>事業戦略やビジネスモデルの見直し(付加価値の向上)</b>			
新商品開発	1	2	3
不採算サービスの縮小・撤退	1	2	3
サービス内容(提供時間、対応エリア等)の見直し	1	2	3
値上げ	1	2	3
<b>組織体制の刷新</b>			
組織の統廃合	1	2	3
多能工化/マルチタスク化	1	2	3
人員の増加	1	2	3
社外労働力の柔軟活用	1	2	3
<b>人材育成</b>			
経営幹部の育成・研修	1	2	3
ミドルマネジメントの育成・研修	1	2	3
新人・若手の育成・研修	1	2	3
特定職種の育成・研修	1	2	3
<b>業務再設計</b>			
業務の棚卸	1	2	3
スキルマップの作成	1	2	3
ペーパーレス化	1	2	3
業務の削減・廃止	1	2	3
<b>ITの活用</b>			
販売・勤怠管理システムの導入・変更	1	2	3
フリーアドレス(社員の席を固定しない)	1	2	3
AIやRPA(ロボット)、IoTの活用	1	2	3
モバイルワーク(移動中のPC利用等)	1	2	3
その他システムの導入・変更	1	2	3

(次頁につづく)

(つづき)

⇒横方向に回答ください	1 既に 取り組ん でいる	2 今後 取り組む 予定で ある	3 取り組む 予定は 特にな ない
<b>人事制度再構築</b>			
労働時間制の変更	1	2	3
在宅勤務	1	2	3
副業・兼業、フリーランスの推奨	1	2	3
報酬制度の見直し	1	2	3
評価制度の見直し	1	2	3
オフィス環境の整備	1	2	3
<b>組織風土変革</b>			
経営理念の制定	1	2	3
部門ごとのミッション・ビジョンの設定	1	2	3
社内SNS等のコミュニケーションツールの導入	1	2	3
早帰りDAYの導入や残業禁止	1	2	3

Q26 「働き方改革」の具体的施策について、上の内容およびそれら以外の施策についてコメントがあれば、ご回答ください。

Q27 Q25で1つでも「既に取り組んでいる」を回答された方にお伺いします。「働き方改革」の影響としてどのような「良い面」があったかを教えてください。(複数選択できます)

1. 売上改善	
2. コスト削減	
3. 社員満足度向上	
4. 長時間労働が抑制できた	
5. 離職率改善	
6. 採用力向上	
7. その他 ( )	
8. 良い面はない	

**Q28** 引き続き Q25 で 1 つでも「既に取り組んでいる」を回答された方にお伺いします。  
「働き方改革」の影響としてどのような「悪い面」があったかを教えてください。  
(複数選択できます)

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| 1. | 残業抑制による「ジタハラ(時短ハラスメント)」 |
| 2. | 特定社員への業務負荷の偏り           |
| 3. | 残業代減少による給与減少            |
| 4. | 持ち帰り残業やモチベーションダウンが発生    |
| 5. | 生産性の低下                  |
| 6. | 情報漏えいなどセキュリティ上の問題       |
| 7. | コミュニケーションの不足            |
| 8. | その他 ( )                 |
| 9. | 悪い面はない                  |

**II. 貴社の会計の状況についてご教示ください。**

**Q29** 会計方針については、採用されている会計基準を教えてください。  
※最もあてはまるものをお答えください。(〇は一つだけ)

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1. | 中小企業の会計に関する基本要領に準拠        |
| 2. | 中小企業の会計に関する指針に準拠          |
| 3. | 税法に準拠した税務会計               |
| 4. | 上場企業の会計基準(IFRS, USGAAP含む) |
| 5. | 不明(税理士等の外部専門家に委託)         |
| 6. | その他 ( )                   |

**Q30** 仕訳入力(経理入力)について最もあてはまるものを教えてください。(〇は一つだけ)

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| 1. | 仕訳入力(経理入力)は、自社内で行っている    |
| 2. | 顧問税理士や外部仕訳入力会社に入力を依頼している |
| 3. | その他 ( )                  |

**Q31** (前問で2.「顧問税理士や外部仕訳入力会社に入力を依頼している」に〇をつけた方のみ)  
自社内で行われていない理由を教えてください。(複数選択できます)

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| 1. | 人手が足りない                 |
| 2. | アウトソーシングして間接部門をスリム化している |
| 3. | 簿記が良くわからなから             |
| 4. | 自社内で行う必要性を感じない          |
| 5. | 自社内で行いたいのが、やり方がわからない    |
| 6. | 経理担当者が退職すると業務が滞る        |
| 7. | その他 ( )                 |

**Q32** 経理作業上の課題があれば教えてください。(複数選択できます)

- |    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 1. | 人手が足りない                             |
| 2. | 月次、決算の資料が完成するのに時間がかかる               |
| 3. | 毎年の税制改正に対応できていない                    |
| 4. | 知識が属人的に蓄積され、退職者が出た場合の対応が難しい         |
| 5. | 資金繰り表やキャッシュフロー表など経営者が求める資料が作成できていない |
| 6. | 他部署の協力が乏しく、資料の集約が難しい                |
| 7. | その他 ( )                             |
| 8. | 課題はない                               |

**Q33** 貴社の会計ソフトの状況について教えてください。(〇は一つだけ)

- |    |                   |
|----|-------------------|
| 1. | 満足しており、今後も継続使用予定  |
| 2. | 不満があり、変更を検討している   |
| 3. | その他 ( )           |
| 4. | 自社内で会計ソフトは使用していない |

**Q34** (前問で2.「不満があり、変更を検討している」に〇をつけた方のみ)  
変更を検討している理由を教えてください。(複数選択できます)

- |    |                        |
|----|------------------------|
| 1. | 初期コストや毎年の更新料が高い        |
| 2. | 毎年の税制改正や会計制度変更に対応していない |
| 3. | クラウドや自動仕訳(AI)に対応していない  |
| 4. | 顧問税理士から変更を依頼されている      |
| 5. | 使いづらい                  |
| 6. | 仕訳入力しか出来ない             |
| 7. | その他 ( )                |

**Q35 貴社の原価計算の状況を教えてください。**

※最もあてはまるものをお答えください。(○は一つだけ)

1. 原価計算を行っていない
2. 個別原価まで(製品ごとに)把握できている
3. 税務申告のために原価計算を行っているが個別原価まで(製品ごとに)把握できていない
4. その他 ( )

**Q36** (前問で2.「個別原価まで(製品ごとに)把握できている」に○をつけた方のみ)  
個別原価をどのように活用されているか、教えてください。(複数選択できます)

1. 品目ごとの利益の把握
2. 見積もり提示の際の原価
3. 設備投資や人材配置等の経営資源の投下の際の参考資料
4. 特に活用していない
5. その他 ( )

**Q37** (Q35で3.「税務申告のために原価計算を行っているが個別原価まで(製品ごとに)把握できていない」に○をつけた方のみ)

個別原価を把握されていない理由を教えてください。(複数選択できます)

1. 経理部門に人材や知識が不足しており対応できない
2. 製品ごとへの原価の配賦方法がわからない
3. 製品ごとに労務費の集計が出来ない
4. 品目が多すぎて対応できない
5. 個別原価を把握する必要がない
6. その他 ( )

**Q38** 会計基準や税法が変更される場合に、貴社の対応について教えてください。(複数選択できます)

1. 顧問税理士に任せているので自社内では特に対応していない
2. 自社内で情報収集し、顧問税理士に相談の上、対応している
3. その他 ( )

**Q39** (前問で2.に○をつけた方のみ)  
どのように情報収集していますでしょうか。(複数選択できます)

1. 顧問税理士からアドバイスを受けている
2. 監査法人からアドバイスを受けている
3. 納税協会や各種団体主催のセミナー
4. 税務雑誌、業界紙といった定期刊行物
5. 一般書籍を購入してキャッチアップ
6. その他 ( )

**Q40** (Q38で2.に○をつけた方のみ)

収集した情報をどのように活かしていますか。(複数選択できます)

1. 正しい会計・税務処理をするため
2. 自社の税務対策のため
3. 社内規定を新しい税制に対応するため
4. オナー(株主)の税務対策のため
5. 自社製品の販促等、自社ビジネスに活用できるかの確認、
6. その他 ( )

**Ⅲ. 貴社の社内規程等の状況等についてご教示ください。**

**Q41** 各種社内規程(例: 稟議規定や経理規定等)を整備されていますか。(○は一つだけ)

1. 専門家の意見等も聞いて、一定水準以上の整備を行っている
2. 法令で義務付けられている最低限の範囲は整備を行っている
3. まだ十分な整備をしていない
4. その他 ( )

**Q42** (前問で3.に○をつけた方のみ)

「まだ十分な整備をしていない」と回答された理由を教えてください。(複数選択できます)

1. 人的な余裕がないため
2. 整備のための知識が不足しているため
3. 整備の重要性、必要性を感じないため
4. その他 ( )

**Q43** 現在ある社内規程について、どのように改訂をしていますか。最もあてはまるものをお答えください。(○は一つだけ)

1. 定期的に改訂している
2. 法令改正や税制改正により対応が必要となったときに改訂している
3. 改訂していない

**Q44** (前問で1.「定期的に改訂している」に○をつけた方のみ)  
改定の頻度を教えてください。(○は一つだけ)

1. 概ね1年ごと
2. 概ね3年ごと
3. 概ね5年ごと
4. その他 ( )

**Q45** (Q43で「改訂していない」に○をつけた方のみ)  
改訂していない理由をご教示ください。(複数選択できます)

- |    |                   |
|----|-------------------|
| 1. | 人的な余裕がないため        |
| 2. | 改訂のための知識が不足しているため |
| 3. | 改訂の重要性、必要性を感じないため |
| 4. | その他 ( )           |

**Q46** 社内規程は、適切に運用されていますか。(○は一つだけ)

- |    |   |
|----|---|
| 1. | 完全又は概ね適切に運用されている                                    |
| 2. | 社内規程の内容が業務実態に即していないため、適切に運用されるとはいえない                |
| 3. | 社内規程の内容は適切に整備・改訂されているが、従業員に浸透していないため、適切に運用されるとはいえない |
| 4. | その他 ( )   |

**Q47** (前問で1.「完全又は概ね適切に運用されている」に○をつけた方のみ)  
社内規定を適切に運用するために、貴社としてどのような工夫をされているのかを  
教えてください。(例えば、従業員へ浸透させるための工夫などについて)

→Q49へ

**Q48** (Q46で2.または3.に○をつけた方のみ)  
どのような理由によって社内規定が業務実態に即したものとなっていないのか、  
又は従業員への浸透ができていないのか、思い当たることがあれば教えてください。

→Q50へ

**Q49** (Q46で1.「完全又は概ね適切に運用されている」に○をつけた方のみ)  
規程を整備・改訂してよかつたと思われれることを教えてください。(複数選択できます)

- |    |                    |
|----|--------------------|
| 1. | 内部統制面で役に立っている      |
| 2. | 従業員がルールに迷わずに業務ができる |
| 3. | 退職者の引継ぎがスムーズにできる   |
| 4. | 上場のため              |
| 5. | 税務調査対応             |
| 6. | その他 ( )            |
| 7. | 特になし               |

**Q50** 規程の整備にあたって、相談されているもしくは相談したい専門家を教えてください。  
(複数選択できます)

- |    |           |    |         |    |      |
|----|-----------|----|---------|----|------|
| 1. | 弁護士       | 4. | コンサルタント | 7. | その他  |
| 2. | 公認会計士・税理士 | 5. | 行政書士    | (  | )    |
| 3. | 社会保険労務士   | 6. | 司法書士    | 8. | 特になし |

以下、社内規程以外についてご質問します。

**Q51** 貴社の取引先との契約関係について、ご心配な点があれば、その内容を教えてください。  
(複数選択できます)

- |    |  |
|----|--|
| 1. | 特に心配なことはない                             |
| 2. | 契約書を作成せずに取引することがある                     |
| 3. | 契約締結に関して社内フローが定まっておらず、担当者任せになっていることがある |
| 4. | 作成された契約書を保管・管理する部署が決まっていない             |
| 5. | その他 ( )                                |

**Q52** 貴社の労務管理について、現在力を入れて対策されているものがあれば、  
その内容を教えてください。(複数選択できます)

- |    |                        |
|----|------------------------|
| 1. | 就業規則や36協定の遵守に向けての社内教育  |
| 2. | サービス残業をしていないかどうかの確認、撲滅 |
| 3. | 従業員の業務関連の怪我・疾病等の予防     |
| 4. | ハラスメント、セクハラ等の未然防止の社内教育 |
| 5. | 従業員の不正防止対策のための社内教育     |
| 6. | その他 ( )                |
| 7. | 特に該当なし                 |

**Q53** 貴社の株主総会や取締役会について、ご心配な点があれば、その内容について教えてください。(複数選択できます)

- |    |                     |
|----|---------------------|
| 1. | 特に心配なことはない          |
| 2. | 株主総会や取締役会の開催実績      |
| 3. | 議事録の作成・保存           |
| 4. | 法律上、決議事項とされている事項の確認 |
| 5. | その他 ( )             |

**Q54** 貴社の株主管理について、ご心配な点があれば、その内容について教えてください。(複数選択できます)

- |    |                |
|----|----------------|
| 1. | 特に心配なことはない     |
| 2. | 株主名簿と実際の株主の不一致 |
| 3. | 株主の所在確認        |
| 4. | 株主間の意見の大きな隔たり  |
| 5. | 株式の承継          |
| 6. | 株式の分散          |
| 7. | その他 ( )        |

**Q55** その他、社内の労務管理、内部統制面でお困りのことがございましたら、ご回答ください。

--

質問は以上です。ご回答、誠にありがとうございました。

## 各社国内拠点一覧

### 「I 働き方改革に関する実態調査」

#### 山田コンサルティンググループ株式会社

東京本社	東京都千代田区丸の内1-8-1 丸の内トラストタワーN館10階	TEL. 03-6212-2510
盛岡出張所	岩手県盛岡市盛岡駅西通2-9-1 マリオス19階	TEL. 019-621-5030
東北(仙台)支店	宮城県仙台市青葉区中央1-2-3 仙台マークワン11階	TEL. 022-399-7068
郡山事業所	福島県郡山市駅前2-5-12 郡山野村證券ビル5階	TEL. 024-927-0890
浜松事業所	静岡県浜松市中区板屋町111-2 浜松アクトタワー15階	TEL. 053-457-7111
名古屋支店	愛知県名古屋市中村区名駅1-1-3 JRゲートタワー41階	TEL. 052-533-5327
京都支店	京都府京都市下京区四條通烏丸東入長刀鉾町20 四條烏丸FTスクエア9階	TEL. 075-253-1323
大阪支店	大阪府大阪市中央区伏見町4-1-1 明治安田生命大阪御堂筋ビル12階	TEL. 06-6202-1260
神戸支店	兵庫県神戸市中央区磯上通8-3-5 明治安田生命神戸ビル11階	TEL. 078-232-0510
岡山事業所	岡山県岡山市北区下石井1-1-3 日本生命岡山第二ビル本館4階	TEL. 086-232-7484
広島支店	広島県広島市東区二葉の里3-5-7 GRANODE広島6階	TEL. 082-568-1890
九州(福岡)支店	福岡県福岡市中央区天神2-14-8 福岡天神センタービル6階	TEL. 092-738-5650
熊本事業所	熊本県熊本市中央区桜町2-17 第2甲斐田ビル4階	TEL. 096-312-1330

### 「II 会計に関する実態調査」

#### 税理士法人 山田&パートナーズ

東京本部	東京都千代田区丸の内1-8-1 丸の内トラストタワーN館8階	TEL. 03-6212-1660
札幌事務所	北海道札幌市中央区北一条西4-2-2 札幌ノースプラザ8階	TEL. 011-223-1553
盛岡事務所	岩手県盛岡市盛岡駅西通2-9-1 マリオス19階	TEL. 019-903-8067
仙台事務所	宮城県仙台市青葉区中央1-2-3 仙台マークワン11階	TEL. 022-714-6760
北関東事務所	埼玉県さいたま市大宮区桜木町1-7-5 ソニックシティビル15階	TEL. 048-631-2660
横浜事務所	神奈川県横浜市西区北幸1-4-1 横浜天理ビル4階	TEL. 045-411-5361
新潟事務所	新潟県新潟市中央区上大川前通七番町1230-7 ストークビル鏡橋10階	TEL. 025-333-9794
金沢事務所	石川県金沢市昭和町16-1 ヴィサージュ9階	TEL. 076-234-1511
静岡事務所	静岡県静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル5階	TEL. 054-205-3210
名古屋事務所	愛知県名古屋市中村区名駅1-1-3 JRゲートタワー41階	TEL. 052-569-0291
京都事務所	京都府京都市下京区四條通烏丸東入長刀鉾町20番地 四條烏丸FTスクエア9F	TEL. 075-257-7673
大阪事務所	大阪府大阪市中央区伏見町4-1-1 明治安田生命大阪御堂筋ビル12階	TEL. 06-6202-5881
神戸事務所	兵庫県神戸市中央区磯上通8-3-5 明治安田生命神戸ビル11階	TEL. 078-232-1331
広島事務所	広島県広島市東区二葉の里3-5-7 GRANODE広島6階	TEL. 082-568-2100
高松事務所	香川県高松市番町1-6-1 高松NKビル14階(旧住友生命高松ビル)	TEL. 087-823-3303
福岡事務所	福岡県福岡市中央区天神2-14-8 福岡天神センタービル6階	TEL. 092-713-8261

### 「III 法務に関する実態調査」

#### 弁護士法人 Y&P 法律事務所

東京都千代田区丸の内1-8-1 丸の内トラストタワーN館8階	TEL. 03-6212-1663
--------------------------------	-------------------

#### 一般社団法人山田経済・経営研究所

東京都千代田区丸の内1-8-1 丸の内トラストタワーN館8階	TEL. 03-6629-6746
--------------------------------	-------------------

