



- 不祥事を防ぎ組織を発展させる組織風土と組織文化
- 下請法の改正が中小企業に与える影響は？
- Peppol（ペポル）を使った新しい請求書の仕組み
- iDeCo（個人型確定拠出年金）の改正について

不祥事を防ぎ組織を発展させる組織風土と組織文化

2024年6月28日、当時の武見厚生労働大臣が「もう小林製薬だけに（実態調査を）任せておくわけにはいかない」と発言した小林製薬の紅麹成分のサプリメントを巡る健康被害問題は、会長と社長の親子トッパ2人の引責辞任となりました。外部弁護士による検証委員会の報告書は、安全性や危機管理に関する意識が甘かった小林章浩社長ら経営側の責任は重いと指摘しています。被害の把握から2カ月以上に渡って、自主回収や公表をせず、社外取締役だけでなく、厚労省にも調査中の死者数を報告しませんでした。「あったらいいな」をカタチにする「今までにない商品を開発し、顧客のニーズを満たす」が小林製薬の企業姿勢です。消炎鎮痛剤「アンメルツ」水洗トイレ用芳香洗浄剤「ブルーレット」芳香消臭剤「サワデー」など、様々なヒット商品を作り、家庭に愛されてきました。なぜ顧客を裏切るような隠蔽経営体質に変質したのでしょうか。小林製薬は1886年（明治19年）創業の老舗企業で、社長の小林章浩氏は6代目です。株式公開をし、事業を大きく伸ばした一雄会長の長男にあたり、2013年に42歳の若さで社長に就任しました。保険不正請求事件で、伊藤忠商事に中古車販売事業や車の整備事業など全ての事業を譲渡する結果となったビッグモーター事件を想起します。事業承継をした若き社長の経営判断ミスともいえるでしょう。父親の時代から風通しの悪い経営体質はあったかもしれませんが、父親から新社長へのバトンタッチの間に悪い部分が強化されたことは似ています。相次ぐ自動車検査の不正問題と同様に見受けられるのは、現場と経営陣が目の前の問題に真正面から向き合わず、「ごまかそう」「時間稼ぎしよう」「きっとバレないだろう」という組織の空気感にあると推察されます。この空気感をハーバード大学「ジョージ・H・リットビン教授」らは「組織風土（仕事環境で活動する人達が直接・間接的に知覚し、彼らのモチベーションに影響を及ぼす仕事環境の特性）」と定義しました。「リーダーシップのスタイル」「組織構造」「社内ルール」など、複数の要素が絡み合っただけで働く人々の仕事への姿勢に影響を与えます。「他の人のいる前でスタッフを怒鳴る」など、負の感情を表に出すリーダーの下にいたスタッフは口をつぐみ、やがて組織の淀んだ空気感につながります。「組織風土」の怖いところは、比較的短期間で変化しやすく、放置すると劣化する点です。物理学のエントロピーの法則、例えば、コーヒにミルクを垂らすと次第にミルクの色に薄まっていく現象に類似性を感じます。「一方的な上下関係ばかりで、下から上には意見を言えない」「自部門の事だけで他部門には無関心」「中間管理職が疲弊していて個々人が問題を抱え込む」「不正を含めた問題に気づく人がいても見て見ぬ振りをする」といった「組織風土の劣化病」は不正の温床となり、何より組織の成長を阻む要因となります。

では、この「組織風土」の劣化にどう対処したら良いのでしょうか。組織をプラスの方向に動かす心理的なエンジンとして「組織文化」があります。先述の「組織風土」とは似て非なるもので、よく混同されて使われています。組織開発・組織文化研究の権威であるマサチューセッツ工科大学「エドガー・H・シャイン教授」は、「組織文化とは、ある集団が外部への適応や内部の統合の課題に取り組む過程で学習したパターンで、十分に有効であると証明され、正しいやり方として新しいメンバーに教えられるようになった、共有された基本的仮定の集合」と定義づけています。いわば、「組織文化」は組織が問題解決の中で獲得した学習の産物です。「何を言っても干されない」「人として受け入れられている」などの心理的安全性が高い「組織風土」の土台の上に形成される「組織文化」が望ましく、「組織固有の価値観が組織全体に浸透していて、メンバー全員の価値観が多様でも、同じ方向を向いて協力し合っている状態が好ましい」といえます。「製品を作り出す」「サービスを提供する」など、様々な組織の活動を成長発展させ続けるためには、「組織風土」と「組織文化」の双方を健全なものにするための「リーダーシップ」「組織体制」「ミーティング」「研修体制」など、あらゆる施策や在り方を見直す必要があります。「組織風土」「組織文化」を構成する指標を測定できる様々なツールも開発されてきています。組織の風土と文化の改善・改革こそが組織の成長発展には欠かせないと考えます。

成迫 升敏

『組織文化とリーダーシップ』『企業文化』 エドガー・H・シャイン著 白桃書房



下請法の改正が中小企業に与える影響は？

下請代金支払遅延等防止法が改正され、新名称：「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律」（略称：中小企業取引適正化法又は取適法）として、令和 8 年 1 月 1 日から施行されます。改正の背景や目的、主な改正点を下請業者（以下中小受託事業者という）の視点から解説します。

現行下請法の目的である、下請取引の公正化と下請事業者の利益保護の趣旨に変更はありませんが、近年の急激な物価上昇や環境変化に応じて、中小企業の価格転嫁が進まない状況を改善するために改正されました。まずは、この法律の適用対象者を次の表で確認しましょう。

中小企業取引適正化法の適用対象者

取引類型	委託事業者（発注側）	→ 中小受託事業者（受注側）
○ 製造委託・修理委託・ 特定運送委託 ○ 情報成果物作成委託・役務提供委託 (プログラム製作、倉庫保管、情報処理)	ケース1 資本金：3億円超	→ 資本金：3億円以下
	ケース2 資本金：1千万円超3億円以下	→ 資本金：1千万円以下
	ケース3 従業員：300人超	→ 従業員：300人以下
上記以外の 情報成果物作成委託・役務提供委託	ケース1 資本金：5,000万円超	→ 資本金：5,000万円以下
	ケース2 資本金：1千万円超5千万円以下	→ 資本金：1千万円以下
	ケース3 従業員：100人超	→ 従業員：100人以下

※赤字が新しく追加された項目です。中小受託事業者には個人事業も含まれます。

次に主な改正点のうち 5 つを例示します。

I. 協議を適切に行わない代金額の決定の禁止

中小受託事業者から価格協議の求めがあつたにもかかわらず、「協議に応じない」「委託事業者が必要な説明を行わない」など、一方的に代金を決定して、中小受託事業者の利益を不当に害する行為を禁止する規定を新設する。

→ 中小受託事業者がコスト増加による価格改定を要求しやすくなることが考えられます。

II. 手形払等の禁止

手形支払いは禁止。また、電子記録債権やファクタリングについても、支払期日までに代金に相当する金銭（手数料等を含む満額）を得ることが困難であるものについては認めないこととする。

→ 支払期日（製品の受領日や役務提供完了日から 60 日以内）を超える電子記録債権等は実質的に認められなくなるため、資金繰りの改善や割引手数料の負担がなくなります。

III. 運送委託の対象取引への追加

発荷主（メーカーや卸売業者）が運送事業者に対して物品の運送を委託する取引を、新たな類型として追加する（以前は独占禁止法で対応していたものを統合）。

→ 立場の弱い物流事業者が、荷役や荷待ちを無償で行う慣行などの問題解消が期待される。トラック運送業の価格転嫁率は全業種で最下位のため、同時に改正された「受託中小企業振興法」では、中小企業取引適正化法の対象外となる取引も含めて価格転嫁や取引適正化を支援します。

IV. 従業員基準の追加

申適用基準として従業員数の基準を新たに追加する。

→ 本法の適用逃れのための資本金の減資や、中小受託事業者に増資を求める行為が排除できます。

V. 面的執行の強化

「報復措置の禁止」の申告先として、現行の公正取引委員会及び中小企業庁長官に加え、事業所管省庁の主務大臣を追加する。

→ 事業所管省庁が加わるということは、許認可等を管理する官庁に指導・助言権限が付与されることになるため、委託事業者に対する牽制機能が強化されることが期待されます。



今回の改正により、中小受託事業者の取引価格上昇や支払条件の見直し、新たに追加された運送業者の待遇改善等が期待されています。一方で価格転嫁が進むにつれて、物流コストや各種取引価格が上昇し、結果としては物価上昇が加速することが予想されます。各企業では物価上昇に対応できるような設備投資や効率化を進めて、利益が確保できる体制を構築していきましょう。

財務コンサルティング事業部 安藤 雅弘

Peppol (ペポル) を使った新しい請求書の仕組み

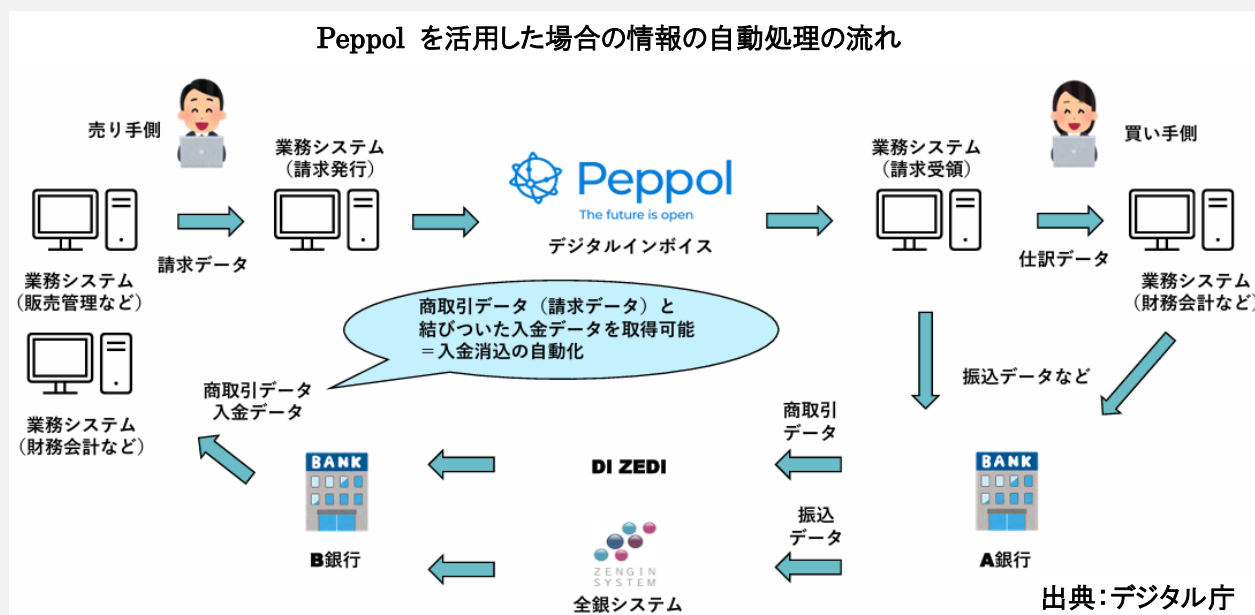
2023年10月から始まったインボイス制度では、適格請求書の発行・保存が必要になり、事務の手間が増えたと感じている方も多いのではないのでしょうか。そこで今後注目されるのが「デジタルインボイス」という仕組みです。これは、請求書のやり取りを紙やPDFではなく、データとして直接やり取りする方法のことです。

I. Peppolとは？

デジタルインボイスの土台になっているのが「Peppol」という国際的な仕組みです。もともとはヨーロッパで始まったもので、「国や会社が違って、同じ形式で請求書データを送受信できるようにするためのルール」です。つまり「世界共通の言語」で請求書のやり取りができるイメージです。もちろん、そのままでは日本の消費税や取引の慣習に合いません。そこで、日本では「JP PINT(ジェイピー・ピント)」という日本向けのルールが整えられました。これにより、インボイス制度に必要な「登録番号」や「税率ごとの消費税額」などもきちんと対応できるようになっています。売り手側と買い手側のシステムが異なっていても、Peppolに対応していればデータでのやり取りが可能です。

II. どんなメリットがあるの？

デジタルインボイスを使うと、買い手側は請求書を受け取ったときに会計ソフトに自動で取り込むことができるようになるため、経理担当者の入力の手間が減ります。さらに、全銀システムを利用することで、支払いがスムーズになる効果が期待できます。また、売り手側は発送作業が軽減されることに加え、買い手に送信した請求データと入金データに含まれた請求データと突合ができるため、売掛金の自動消込ができるようになります。一方で、デメリットは、Peppolに対応したソフトの利用料が必要となることです。ソフトによってはデジタルインボイスの送受信ごとにコストが発生します。



III. 中小企業にも広がるの？

すでに一部の大手企業や会計ソフトは対応を始めています。また、中小企業でも導入可能なソフトも増えているため、今後は取引先から「デジタルインボイスでやり取りしたい」と言われることも増えてくると考えられます。

デジタルインボイスは、「経理の手間を減らし、仕事を効率化できる新しい道具」と考えていただければと思います。人手不足の時代にあたって、デジタルインボイスを意識し、自社の経理システムや業務体制の効率化を進めていただければと思います。当事務所でも、導入の相談や対応方法についてサポートいたしますので、気になる方はぜひご相談ください。

飯田事業部 江塚 善彦



iDeCo（個人型確定拠出年金）の改正について

令和7年度税制改正におけるiDeCo（個人型確定拠出年金）の改正（事務所通信395号参照）について、改正時期が未定でしたが、令和7年6月13日に年金制度改革法案が成立し、改正時期や改正内容等が確定いたしましたので、その詳細についてお話しさせていただきます。

iDeCo（個人型確定拠出年金）の主な改正内容

区分	現状（改正前）	令和9年1月より（改正後）
会社員の方 （企業年金がない場合）	月々2.3万円（年間27.6万円）	月々6.2万円（年間74.4万円）
自営業の方	月々6.8万円（年間81.6万円）	月々7.5万円（年間90万円）
加入年齢	60歳～65歳未満	70歳未満

最も注目だった改正時期ですが、令和9年1月から改正される見込みです。会社員の方や自営業等の方の加入年齢（上限）について、加入資格等によって異なっていましたが、今回の改正により70歳に統一されるため、70歳未満であれば加入できるようになります。掛金の上限額について、会社員の方は年間27.6万円から74.4万円に引き上げられ、約47万円の増額が可能となります（自営業者等の方は年間81.6万円から90万円に引き上げられ、約9万円の増額が可能となります）。また、iDeCoは掛金全額が所得控除されるため、税金が軽減されます。

会社員の方が掛金を年間27.6万円から74.4万円にした場合（年間47万円の増額）

年収	500万円	800万円
軽減額 （所得税 + 住民税）	約10万円	約14万円

※家族構成等によって、軽減額が増減する場合があります。

具体的には、年収500万円の方が年間47万円増額した場合、所得税と住民税を合わせて約10万円の税金が軽減（増額の約20%）され、年収800万円の方の場合は、約14万円の税金が軽減（増額の約30%）されます。

資産形成については、iDeCoの他にNISA（ニーサ）制度もあり、よく比較検討されます。iDeCoは所得控除（税金の軽減）ができますが、原則、中途解約ができません。一方、NISAは所得控除（税金の軽減）ができませんが、中途解約ができます。資産形成としては、どちらの制度もそれぞれ異なるメリットがありますので、この機会にぜひご検討下さい。

品質管理部 五味 淳一

厚生労働省 HP『年金制度改革法が成立しました』

年金制度改革法が成立しました

令和7年5月16日、「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律案」を第217回通常国会に提出し、衆議院で修正のうえ、6月13日に成立しました。

令和7年5月16日、「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律案」を第217回通常国会に提出し、衆議院で修正のうえ、6月13日に成立しました。