

特集

# “管理”が変わる！ キーワードは電子化

「管理業務」のイノベーションが求められている。開発・製造や営業・マーケティング業務以上に……である。中小企業経営者は、制度改正に真摯に対応しつつ、その先の劇的変革へ向けた種まきに取り掛からなければならない。



# 「経営のプロは管理を語り、素人は戦略を語る」

経理、財務、人事、総務など企

業の管理業務部門のことを「バックオフィス」と表現するケースが増えている。そもそもバックオフィスとは、「後方支援」という意味合いを持ち、直接売上げや利益を生み出さない（とされている）業務のことを指す。一方、開発、製造や営業、マーケティング、カスタマーサポートなど、収益を稼ぎ出している（ように見える）業務を一般に「フロントオフィス」と表現する。しかし、そもそも、これら言葉の使い方は正しいのだろうか。

## ステルス型の病巣に気づく

中小企業の経営者に管理業務についての話を聞くと、かなりの割合で「営業活動（いわゆるプロ

ントオフィス）に注力するあまり、

管理（いわゆるバックオフィス）はないがしろにしてきた”あるいは「スタッフに任せてきた”などと平然と返してくる。しかし、そのことによって、いかに本来的な意味での「戦力」を知らず知らずに削いできたのかを理解している経営者は極めて少ない。

財務をおろそかにした結果、キャッシュフローが枯渇して黒字倒産の憂き目を見てしまったというのがそうした経営者が陥る分かりやすい失敗例だろうが、ここではそのような「不注意」的事案には言及しない。それはまた別の問題。それよりも、管理業務軽視の社風によって、分かりにくいステルス型の「病巣」として組織のなかに非効率や非生産性を抱え込んでし

まうことの方が怖い。

つまり、こういうことである。

企業は製品を販売することで売り上げを創出する。たとえば、メーカーであれば製造部門が製品を生産し、小売業であればバイヤーが仕入れ、それら製品を持つて営業部門が顧客に販売する。一方で、生産部門や営業部門にはヒト、モノ、カネを供給し続けられないといけない。当たり前のことだが、ここをおろそかすると、利益創出を目的とする「会社」という組織は十分に機能しない。ヒト、モノ、カネという3つの経営資源を適時適切に供給する役割を担うのが管理部門なのである。その管理部門が機能していない会社は、最前線での営業活動を維持することができなくなるといわけだ。

19世紀のスイス出身の著名な軍事学者であるアントワーヌ・アン

リ・ジヨミニは、戦争理論を構成する重要な要素として、戦略と並んで兵站を挙げている。兵站とは軍の後方支援の諸活動のこと。具体的には物資の配給や兵員の供給施設の構築・維持などだ。企業で言えば「バックオフィス」である。戦史家たちの多くが「戦争のプロは兵站を語り、素人は戦略を語る」と口にするのも、むべなるかな。換言すれば「経営のプロは管理（バックオフィス）を語り、素人は戦略を語る」ということになるのか。実は企業にとつてバックオフィス、つまり管理業務は、フロントオフィスに勝るとも劣らぬ重要性を帯びているのである。だとすれば、どちらが「バック」なのか「フ

「レント」なのかを特定して表現するのはナンセンスだといえよう。

## デジタルイゼーション3原則

図表を見て欲しい。

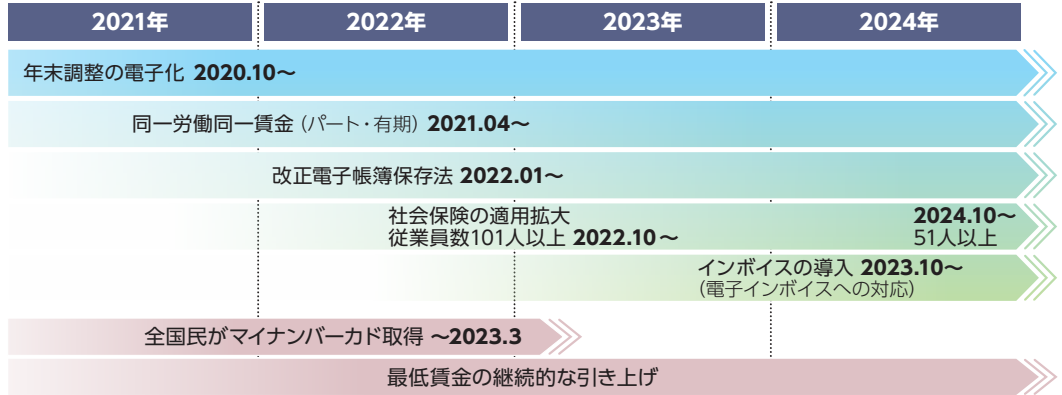
国の制度改革によって、中小企業が対応すべきことがら、目白押しであることが分かるだろう。2020年10月の年末調整の電子化にはじまり、同一労働同一賃金への対応、改正電子帳簿保存法の施行、社会保険の適用拡大、そしてインボイス（適格請求書）の導入……。底流では、マイナンバーカードの普及や最低賃金の引き上げが進み、これらにも適切に対応しなければならぬ。

もはやコンプライアンスは組織の最優先課題のひとつとなっている。ゆえに中小企業経営者は、これらを「知らない」では済まされない。一つひとつに着実に対応していかなければ、場合によっては違法行為として司法から、あるいは「企業倫理に悖る」として世間からペナルティを課せられ、結果的に「存亡にかかわる事態」にもなりかねないのである。

創業80年の老舗金属加工メーカーの3代目経営者は、本誌の取材にこう話す。



中小企業が対応すべき制度改革



「当社でも管理部門が対応すべき事柄が急速に増えてきたという印象があります。制度改革への対応もそうですが、世の中の流れに的確に沿い続ける努力が、社会的存在としての企業の成否を左右するのだと実感するようになってきました。もはや、従来型の商慣習に乗った殿様商売で生き残る時代ではありません」

図表のような制度改革は、バブル崩壊以降の世界経済の変動とインターネットの普及、IT技術の進化のなかで、政府が舵を切り続けてきた方向性の延長戦上にあると考えられる。

その駆動力のコア部分に存置されているのが「デジタル化」という文言だ。アナログからデジタルへの変換によって、さまざまな業務を効率化していく動きは、ここ数十年の間、世界中の国々、地方行政、企業がこぞって志向し続けている。国レベルの視点でいえば、「デジタルガバメント実行計画」「ソサエティ5.0」となり、民間では「デジタルテクノロジーの力によってビジネスの仕組みを再構築する」という意味合いを乗せて近年は「デジタルトランスフォーメーション」という文言が氾濫

するようになった。

これら官民の動きは密接に絡み合っている。そもそもデジタルガバメントの目的は、デジタル技術を活用しながら社会問題の解決や経済成長につなげようというもの。手始めは、紙で行っていた行政手続きをオンラインでできるようにする諸々の取り組みである。いわゆるデジタルイゼーションだ。国は、デジタルイゼーションにおける3原則として①デジタルファースト（個々の手続き・サービスが一貫してデジタルで完結する）②ワンスオンリー（提出は1度きり）③コネクテッド・ワンストップ（民間サービスを含め、複数の手続き・サービスをワンストップで提供する）を挙げている。この3原則を軸にして次世代の新たな社会基盤を構築することを目指すわけだが、もちろんそこには官民協働が欠かせない。人形遣いの掛け声がいくら大きくとも、肝心の人形が踊らなければ浄瑠璃は成立しないのである。

## ミクロを積み上げマクロへ

こうした背景のなかでの中小企業経営者の意識はどうだろうか。経営者の世代によっても違いが

出てくるだろうが、概ね「制度改革に正に対応するのがやっと」というのが正直なところだろう。コロナ禍で苦戦が続く経営状況のなか、国の描く壮大な未来像など「知ったこっちゃない」といったところかもしれないが、ことデジタルライゼーションに関しては、経営者が積極的にコミットしていく意思を示さなければ、まったく絶望的にまضيことになる。これは厳然たる事実である。少し勘の働く経営者であれば、そのところは直感的に理解していると思うが、実際に身につまされる形でリーダーシップを発揮している例は少ないと言わざるを得ない。

30代の卸売業を営む経営者はこう語る。  
「コロナ禍によって、リモートビジネスが当たり前の世の中になり、



その意味でもデジタル化へと尻を叩かれている気がします。世の中の流れに遅れないよう管理部門を強化する必要がある。制度改革に对应しつつ、われわれは、その先の生産性の劇的向上にまでつなげたいと考えています。社内手続きの電子化はもちろん、契約や手形などの電子化には早急に取り組みたい」

本特集では、いくつかのパートに分けて管理業務の課題解決、そしてデジタル化が必要な喫緊の課題について取り上げている。対応が急がれるインボイス制度と電子インボイス、普及の端緒についての電子契約、手形の電子化、オフィスのペーパーレス化と電子帳簿保存法、マイナンバーの未来……。これらは先に述べたデジタルライゼーション「3原則」を実現する

ための「ミクロ」に過ぎないのかもれない。しかし、ミクロが統合されて、はじめてマクロが出来る。ミクロの課題を解決しつつ、中長期的にはマクロへ、つまりはデジタルガバメントへと通じているという意識を持つことが必要だろう。それが、中小企業経営がコーポレートガバメントを整備するモチベーションとなるし、ひいては企業業績の向上へとつなげるための明確な布石になる。冒頭に戻ろう。バックオフィスの「バック」との表現は、明らかに現状あるいは未来の経営に即していない。管理業務は企業にとっての最前線の業務である、との強い認識をもちつつ、経営の効率化、生産性の向上にまい進していただきたい。

(本誌・高根文隆) ●

# お探しの本は ここにあります。

インターネットで簡単注文！  
オフィス・ご自宅にお届けします。  
領収書としてもご利用できる  
コンビニ決済をはじめ、各種クレ  
ジットカードのご決済が可能です。

## インターネットで 本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店 honto は、TKC  
戦略経営者メニュー 21 / e21  
まいスターに搭載の「玉手箱」  
からご利用ください (TKC 会員  
事務所は ProFIT から)。

上記の TKC サービスから honto  
をご利用の場合、全てのご注文が  
《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等  
は、TKC 会員事務所におたず  
ねください。

# honto

本と電子書籍の  
ハイブリッド書店

# PART 1 インボイス制度への対応

インタビュー

◎TKC 税務研究所 特別研究員 齋藤文雄

## 2年後の施行に向け中小企業経営者が取り組むべきポイント

2023年10月からスタートする「インボイス制度」（適格請求書等保存方式）。実際の運用は2年先だが、今年の10月には「適格請求書発行事業者」の登録申請が始まるなど、制度対応に向けた動きが慌ただしくなりつつある。そんなインボイス制度の概要と対応のポイントをTKC 税務研究所特別研究員の齋藤文雄氏に聞いた。

——インボイス制度が実務に与える影響をどのようにみていますか。

齋藤 インパクトが大きいのは、やはり仕入税額控除（課税売上げにかかる消費税から課税仕入れにかかる消費税を控除する仕組み）の適用を受けるための要件として、

適格請求書等（インボイス）の保存が義務づけられることでしょう。現在は①一定の事項が記載された帳簿の保存②区分記載請求書等の保存——の二つを満たしていれば

仕入税額控除の適用を受けられますが、2023年10月以降は②が「インボイスの保存」に変わります。詳しくは後ほど説明しますがインボイスを発行できるのは課税事業者

者だけです。今後、仕入税額控除の対象となるのは原則として課税事業者との取引に限定されることとなります。

——仕入税額控除が適用されない

ことで事業者にどのようなデメリットが？

齋藤 免税事業者との取引ではこれまでのように課税仕入れにかかる消費税額を控除できなくなるので、課税売上げにかかる消費税額をそのまま納付することになります。つまり、免税事業者と取引を行った場合の納税額がこれまでよりも大きくなるのです。ただし、

23年10月1日～26年9月30日まで仕入税額相当額の80%、同10月1日～29年9月30日まで50%の仕入税額控除を認める経過措置が設けられているので、インボイス

制度開始後6年間は免税事業者との取引でも一定額を控除することができます。

——そもそもインボイスとはどのような書類を指すのでしょうか。

電子データでの保存も可

——

——



齋藤文雄特別研究員

よび適用税率

⑤ 税率ごとに区分した消費税額等  
⑥ 書類の交付を受ける事業者の氏名または名称

これらは一つの書類で網羅する必要はなく、例えば図表1のように請求書と納品書で記載事項を満たし、書類どうしの関連性が明らかであれば単一の適格請求書として認められます。ただ、書類の保存や複数書類で対応することを取引先に案内する手間を考えると、

一つの書類ですべての記載事項を網羅した方が実務上の負担は少なくなるでしょう。

また、紙のインボイスに代えて適格請求書にかかる電磁的記録（適格請求書の記載事項を記録した電子データ）を提供することも可能です（詳細はP18）。この場合、

提供した電磁的記録は一定の要件を満たした方法で保存する必要が

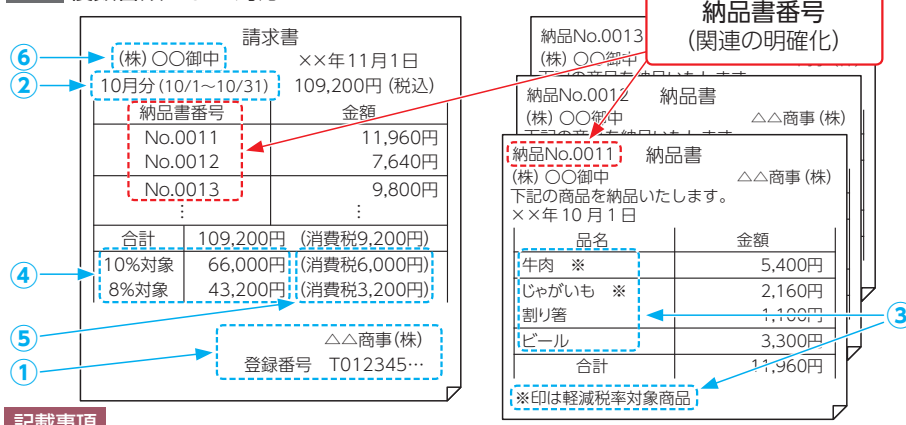
④ 税率ごとに区分して合計した対価の額（税抜きまたは税込）お

③ 取引内容（軽減税率の対象品目である旨）  
② 取引年月日  
① 適格請求書発行事業者の氏名または名称および登録番号

### Profile さいとう・ふみお

税理士。元練馬東税務署長。国税庁で消費税法基本通達の制定等に従事した後、国税局調査部統括官、税務大学校教授等を歴任。

図表1 複数書類による対応



記載事項

- ① 適格請求書発行事業者の氏名または名称および登録番号
- ② 取引年月日
- ③ 取引内容(軽減税率の対象品目である旨)
- ④ 税率ごとに区分して合計した対価の額(税抜きまたは税込み) および適用税率
- ⑤ 税率ごとに区分した消費税額等
- ⑥ 書類の交付を受ける事業者の氏名または名称

図表2 交付義務の免除

- ① 公共交通機関である船舶、バスまたは鉄道による旅客の運送(3万円未満のものに限ります)
- ② 出荷者等が卸売市場において行う生鮮食品等の譲渡(出荷者から委託を受けた受託者が卸売の業務として行うものに限ります)
- ③ 生産者が農業協同組合、漁業協同組合または森林組合等に委託して行う農林水産物の譲渡(無条件委託方式かつ共同計算方式により生産者を特定せずに行うものに限ります)
- ④ 自動販売機・自動サービス機により行われる課税資産の譲渡等(3万円未満のものに限ります)
- ⑤ 郵便切手を対価とする郵便サービス(郵便ポストに差し出されたものに限ります)

図表5点とも「適格請求書等保存方式の概要—インボイス制度の理解のために—(国税庁)より抜粋

業者はe-Taxで申請するかも含めて、顧問税理士に相談することをお勧めします。

また、適格請求書発行事業者に原則として次の四つの義務が課されることとなります。

- ① 適格請求書の交付義務
- ② 適格返還請求書の交付義務
- ③ 修正した適格請求書の交付義務
- ④ 写しの保存義務

ただし、図表2にあるとおり、公共交通機関による旅客の運送(3万円未満)、郵便切手を対価とする郵便サービスなど、適格請求書の発行が困難な取引に関しては交付義務が免除されています。

なお、適格請求書発行事業者でない事業者がインボイスと誤認されるような書類を発行したり、偽りの内容を記載することは法律で

禁止されています。違反した場合の罰則も設けられているので注意してください。

——飲食店やスーパーマーケットなど、不特定多数と取引するような事業者は対応に苦心しそうです。

齋藤 そのような事業者の場合には、記載事項を一部簡略化した「適格簡易請求書」を発行することもできます。

——適格簡易請求書とは？

齋藤 小売業、飲食業といった不特定多数に対して商品・サービスを提供するような事業者は、適格請求書に代えて適格簡易請求書を発行することができます(図表3)。

適格簡易請求書は適格請求書と比べると「書類の交付を受ける事業者の氏名または名称」を記載する必要がなく、「税率ごとに区分した消費税額等」または「適用税率」のいずれか片方だけの記載で済む点で異なります。ちなみに、記載項目がレシートに記載されていれば売り手はレシートをインボイスとすることも可能です。

**書式・保存方法を検討せよ**

——インボイス制度に対応するためにあたって事業者が注意すべきことは？

あり、電磁的記録の提供を受けた事業者も、一定の要件を満たした方法で保存することで仕入税額控除の適用が受けられます。

——インボイスを発行できる事業者は？

齋藤 「適格請求書発行事業者の登録申請書」を所轄税務署長に提出し、登録を受けた事業者(適格請求書発行事業者)に限られます。

また、適格請求書発行事業者になれるのは課税事業者だけです。免税事業者でも「消費税課税事業者選択届出書」を提出して、登録申請を行えば登録を受けられますし、選択届出書の提出なしに登録申請できる経過措置も設けられています。今年の10月1日から適格請求書発行事業者の申請が開始されるので、登録を検討している事

齋藤 商品・サービスの売り手と  
買い手で押さえておきたいポイン  
トは異なります。

売り手の立場であれば、まず適  
格請求書発行事業者に登録する  
かを検討し、登録を受ける場合に  
は請求書、納品書や領収書などい  
ずれの書類をインボイスとして発  
行するか、発行・保存方法は紙か電  
子かなどを決める必要があるでし  
ょう。これによって事務処理の方

法も変わりますし、業務システム  
に求められる機能も異なります。

また、インボイスに記載される  
消費税額等の1円未満の端数処理  
は一つのインボイスにつき1回行  
うこととなります。したがって、  
取引のつど発行するような納品書  
と、月ごとの取引をまとめて発行  
している請求書では端数処理の回  
数が異なるため、消費税等の合計  
額も違ってきます。さらに、売上

税額の計算方法もインボイスに記  
載されている消費税額等を積み  
上げて計算する「積み上げ計算」  
と適用税率ごとの取引総額を割り  
戻して計算する「割戻計算」の二  
つから選択できるようになるので、  
どの方法を採用するかを検討する  
必要があります(図表4)。

このように、書式、発行や保存  
方法から税額計算まで幅広く検討  
し、これまでのやり方から変える  
場合は取引先との協議の場を設け  
る必要があるでしょう。

—— 買い手の立場では？  
齋藤 一言で言えば「仕入税額控  
除を受けるために自社はどう対応  
するか」を検討する必要があります。  
これまで様々な述べてきたよう  
に、仕入税額控除の適用を受ける  
には帳簿と請求書等を適切に保存  
しなければなりません。特に23年  
10月以降は適格請求書あるいは適  
格簡易請求書、もしくはこれらに  
代わる電子インボイスをルールに  
のっとりて保存する必要があります。  
したがって、売り手から発行  
されたインボイスをどう保存する  
かをまず検討する必要があります。  
よう。ちなみに、適格請求書等の  
交付を受けることが困難な次の取  
引は帳簿の保存だけで仕入税額控

除が認められています。

① 適格請求書の交付義務が免除さ  
れる取引(図表2)の①④⑤に掲  
げる取引  
② 適格簡易請求書の記載事項を満  
たす入場券等が使用の際に回収さ  
れる取引  
③ 古物営業、質屋または宅地建物  
取引業を営む事業者が適格請求書  
発行事業者でない者から、古物、  
質物または建物を当該事業者の棚  
卸資産として取得する取引

④ 適格請求書発行事業者でない者  
から再生資源または再生部品を棚  
卸資産として取得する取引  
⑤ 従業員等に支給する通常必要と  
認められる出張旅費、宿泊費、日  
当および通勤手当等にかかる課税  
仕入れ

—— 売上税額と同様に、仕入税額  
控除の計算方式も選択肢が増え  
るのでしょいか。

齋藤 はい。図表4にもあるよう  
に、仕入税額控除の計算方法も  
「積み上げ計算」にするか「割戻計  
算」にするか、積み上げ計算でも  
「請求書等積み上げ方式」とする  
か「帳簿積み上げ方式」とするか  
を決めておかなければなりません。  
やり方によって控除税額に違いが  
出てきますからね。なお、原則は

図表3 適格請求書と適格簡易請求書

適格請求書	
①	適格請求書発行事業者の氏名または名称および登録番号
②	取引年月日
③	取引内容(軽減税率の対象品目である旨)
④	税率ごとに区分して合計した対価の額(税抜きまたは税込)および適用税率
⑤	税率ごとに区分した消費税額等
⑥	書類の交付を受ける事業者の氏名または名称

適格簡易請求書	
①	適格請求書発行事業者の氏名または名称および登録番号
②	取引年月日
③	取引内容(軽減税率の対象品目である旨)
④	税率ごとに区分して合計した対価の額(税抜きまたは税込)
⑤	税率ごとに区分した消費税額等または適用税率

請求書

△△商事(株)  
登録番号 T012345...

11月分 131,200円

××年11月30日

日付	品名	金額
11/1	魚*	5,000円
11/1	豚肉*	10,000円
11/2	タオルセット	2,000円
...		
合計	120,000円	消費税 11,200円
8%対象	40,000円	消費税 3,200円
10%対象	80,000円	消費税 8,000円

※軽減税率対象

スーパー○○  
東京都.....  
登録番号 T123456...

領収書

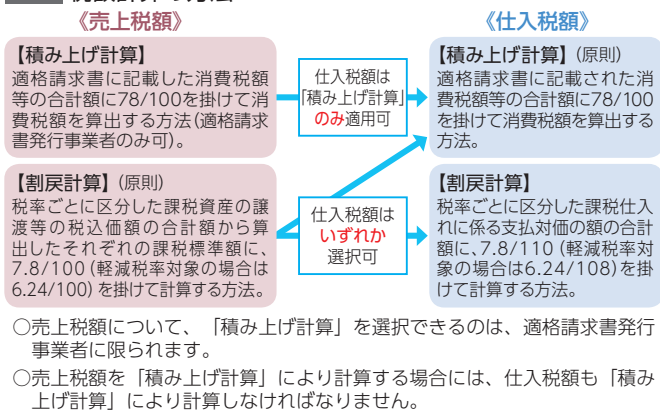
××年11月30日

ヨーグルト*	1	¥108
カップラーメン*	1	¥216
ビール*	1	¥550
合計		¥874
8%対象		¥324
10%対象		¥550
お預り		¥1,000
お釣		¥126

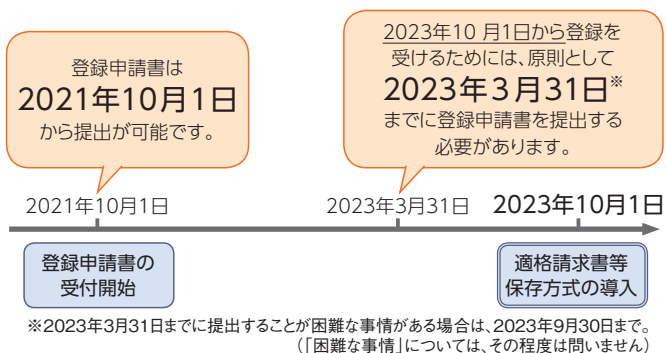
適用税率または消費税額等のどちらかを記載 ※両方記載することも可能



図表4 税額計算の方法



図表5 適格請求書発行事業者の登録申請スケジュール



積み上げ計算で、売上税額の計算を積み上げ方式で行う事業者は割戻計算を適用することができないので、仕入税額の計算方法を決めなければならないのは「割戻方式

で売上税額を計算する事業者」ということとなります。  
**制度の理解を深めよう**  
—— 免税事業者はインボイス制度

を契機に課税事業者に転換するかを考える必要がありそうですね。齋藤 適格請求書発行事業者の登録を受けなければインボイスの交付要求に応じる義務は発生しませんが、仕入税額控除が適用されないだけ値引きを求められたり、最悪の場合は取引が打ち切りになる可能性も考えられます。過度な要求は独占禁止法、下請代金支払遅延防止法などに抵触するおそれがあるものの、このような要求が一切起こらないとも限りません。もちろん、事業者によって事情はさまざまですから、一概に課税事業者に転換した方が良くと断言することも難しい。ただ、免税事業者のまま事業を続けるのであれば、こういったリスクがあることをあらかじめ承知しておく必要があるでしょう。

—— インボイス制度に向けて中小企業経営者がまず手をつけるべきことは？  
齋藤 制度に関する情報を社内に発信することででしょうか。自ら能動的に情報を収集し、買い手に対してインボイスの発行義務があること、売り手からインボイスが交付されない仕入税額控除の適用が受けられなくなるといった仕組みを、従業員に周知するようにしてください。そのほか、取引先が適格請求書発行事業者であるかどうかを確認するか、免税事業者からテナントや駐車場を借りている場合の対応など、取り組むべき課題は多岐にわたりますが、国税庁のQ&Aを参照したり顧問税理士と相談しながら、一つ一つ対応策を考える必要があるでしょう。

インタビュー・構成/本誌・中井修平



解説 ◎電子インボイス推進協議会（EIPA）

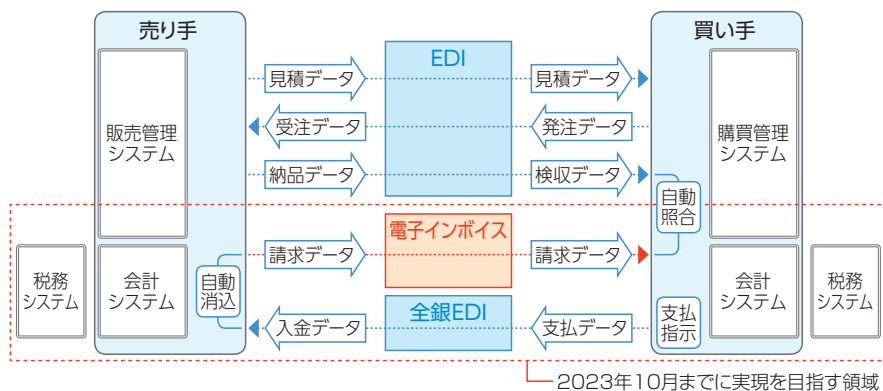
# 電子インボイスがおよぼす実務への影響

2023年10月から開始されるインボイス制度を前に、いま注目を集めつつあるのが請求書のやり取りをデータで行う「電子インボイス」だ。電子インボイスの概要と実務に与える影響を、EIPAの幹事会社であるTKCの飯塚真規社長、土井了次長（システム開発研究所）に聞いた。

電子インボイスとは「適格請求書の電磁的記録」のことで、その名のとおり請求書のやり取りをすべてデータで行うものです。新型コロナウイルスの感染拡大によってデジタルトランスフォーメーション（DX）が人々の口の端にのぼり、デジタル技術を活用した業務改革が叫ばれるようになりました。一方で中小企業の業務プロセスを見てみると、紙やファクスを中心としたアナログな処理にあふれており、業務の効率化や従業員の生産性向上を妨げているのが現状です。

特にインボイス制度がスタートする2023年10月以降は適格請求書の保存が仕入税額控除の要件となるため、請求書の適正な管理はもろろん、経理業務や消費税の申告業務もより煩雑になることが予想されます。このような背景を踏まえ、EIPAでは電子インボイスの標準規格の策定を行っています。この規格の策定において

電子インボイスによるデータ連携の流れ



電子インボイス推進協議会のホームページより抜粋

は、請求の後工程である支払い・入金消込・会計処理・消費税申告といった事務の効率化も目指して

います。

## 電子インボイスで生じる変化

では、電子インボイスを活用することで管理業務にどのような影響を与えるのでしょうか。

一つは会計データの自動生成による経理業務の省力化です。詳細は後ほど説明しますが、日本ではPeppol（ペポル）と呼ばれる国際規格をもとに電子インボイスの標準仕様を策定しています（日本版ペポル）。この仕様に準拠した電子インボイスのデータ抽出機能が会計システムに搭載されれば、インボイスから仕訳データを生成できるようになります。これによって取引の入力負担が軽減するのはもちろん、数字の打ち間違いや入力もれといったヒューマンエラーの防止にもつながります。もう一つは入金消込処理をスムーズに行えることです。日本版ペポルは全国銀行資金決済ネットワ



ークの全銀EDIシステム（ZEDI）との連携を予定しています。これにより個別のインボイス番号が振り込みデータと紐づくので、電子インボイスを発行した企業はインボイス番号をキーにすることで、会計システム上で取引ごとに入金の有無を確認できるようになります。その結果、売掛金と入金額を一つ一つ突合する必要がなくなり、入金消込に費やす時間を大幅に削減することができます。さらに、電子インボイスの活用はタイムリーな業績管理にも役立ちます。請求書を紙で発行する場合、印刷や郵送の手間がかかることから、日本の商慣習では締日を基準にひと月分の取引金額を合算して請求する方法が多く用いられてきました。これが電子インボイスになると請求書のやり取りはほ

ぼワンクリックで完結するので、取引のつど請求書を発行しても事務負担は大きくなりません。その上、会計システムとの連動によって取引データがシームレスにつながりますから、経営者は自社の財務状態や経営状況をより適時に把握できるようになります。今は検討段階ですが、TKCシステムもこれらのメリットを享受できるように、順次バージョンアップを実施する予定です。

そのほか、ペーパーレス化によって請求書の管理が簡素化すること、保管コストが削減することも電子インボイスの活用によって得られるメリットと言えるでしょう。

### 区分記載請求書にも対応

このように、電子インボイスの普及により管理業務の大幅な効率化が期待できますが、すべての事業者が電子インボイスを発行できるわけではありません。そもそもインボイスを発行できるのは適格請求書発行事業者だけですから、電子インボイスを利用するには事前に「適格請求書発行事業者の登録申請書」を所轄の税務署に提出する必要があります（詳細はP14）。また、実際に電子インボイスを活



用するには、自社だけでなく相手方の対応も不可欠なので、「請求書のやり取りを電子化しても問題ないか」「利用するための体制は整っているか」など、取引先の状況や意向はあらかじめ確認しておく必要があるでしょう。

なお、消費税法上は電子インボイスを紙で保存しても仕入税額控除の適用を受けられますが、来年1月1日施行の改正電子帳簿保存法により、電子で送受信した取引情報について出力書面での保存が認められなくなります。電子インボイスもその対象とする場合、当該データを保管するための準備に取りかかることをお勧めします。

ちなみに、EIPAでは免税事業者を含めた全事業者が請求業務のデジタル化に対応できるよう、適格請求書だけでなく区分記載請求書の電子化に向けた仕様の検討にも取り組んでいます。これにより、適格請求書発行事業者に含まれない免税事業者でもデジタル化による業務の効率化やコスト削減といったメリットを享受できるようになります。

### 2022年秋から運用予定

先ほど説明したように、日本に

おける電子インボイスの標準仕様は「ペポル」をベースに策定しています。そもそも、ペポルは電子文書をネットワーク上で授受するための仕様や運用ルール等を定めた国際規格で、元々は欧州の公共調達（税金を使って行われる契約行為）の仕組みとして導入されました。その後、事業者どうしの取引でも利用されるようになり、現在は欧州はもちろん、シンガポール、オーストラリアをはじめとする世界30カ国以上で採用されるなど国際的な利用が進んでいます。

EIPAでは現在、日本版ペポルを日本の法制度や商慣習に合わせるための追加要件を整理しており、今年中に国内標準仕様の初版を公開。各ベンダーでのテスト期間を経て、来年の秋ごろには電子インボイスシステムの運用を開始する予定です。ちなみに、インボイス制度がスタートする前に運用を始めるのは実務上の混乱を避けるためです。

EIPAでは、引き続き仕様策定と電子インボイスの普及・啓発に取り組み、電子インボイスシステムの安定稼働と実務への定着を目指して活動していきます。

（インタビュー・構成／本誌・中井修平）

# 商慣習にもとづく「手引書」で食品流通業界を啓発

請求書のフォーマット変更や保存方法の検討など、インボイス制度によって求められる実務対応は多岐にわたる。特に日々多くの商品を取引している食品流通業への影響は計り知れない。そこで、食品流通業者の業界団体である日本加工食品卸協会は、このほどインボイス制度対応の手引書を公開した。手引書の概要と製作の背景を時岡肯平専務理事に聞いた。



時岡肯平専務理事

「加工食品の卸売業者はメーカーや小売業者と日々膨大な量の商品を取引しているため、事務スタッフは納品書や請求書、支払通知書等の処理に多くの時間を費やしています。ここにインボイス制度への対応が加わると実務に大きな混乱を招くことは火を見るよりも明らかでした。このような問題意識から、当協会ではインボイス制度の概要と具体的な対応指針をまとめた『インボイス制度対応企業間取引の手引き』（手引書）を作成したのです」

年6月のことである。部会には会員企業の中から税務・会計業務、システム運用に従事する社員23名がメンバーとして参加。1カ月に1回のペースで議論の場を設け、具体的な対応方法について話し合ったという。

「当協会では法令や税制改正などがあると、そのつど専門部会を立ち上げて実務への影響と対応策について議論してきました。インボイス制度も2年前に消費税軽減税率が導入されたときから『いずれしっかりと話し合う必要がある』といった声が多く聞かれたので、去年の6月にインボイス制度への

対応方針を策定する専門部会を立ち上げました。専門部会ではウェブ会議システムを活用するなど、いわゆる三密の回避を意識しながら議論を進め、今年の4月に『手引書』が完成。5月末に会員企業に配布するとともに当協会のホームページに公開しました」（時岡専務理事）

「ス制度の基礎知識はもろろん、具体的な対策等が網羅的に記載されている。」

**推奨パターンを提示**

それでは、実際に手引書の内容をみていこう。手引書は①インボイス制度の解説②具体的な対応③標準書式とEDIフォーマット等④よくある質問（FAQ）——の四つのパートで構成されており、特に①②に大半のページが割かれている。出色なのは②で取引ごとの交付方法を整理し、日食協の推奨パターンを具体的に提示している点だ。

こう話すのは日本加工食品卸協会（日食協）の時岡肯平専務理事である。日食協は加工食品流通の近代化・効率化に関する調査研究、加工食品卸売業の経営者、従業員、教育研修などを手がける業界団体。そんな日食協でインボイス制度への対応方針を策定する専門部会（「インボイス制度対応専門部会」）が立ち上がったのは昨



『インボイス制度対応 企業間取引の手引き』（一般社団法人日本加工食品卸協会）

ときに財務省や国税庁、農林水産省の担当者と打ち合わせの場を設け、インボイス制度の疑問点や適格請求書を運用する上での注意点について意見交換を行った。こうして議論を進めること1年、完成した『手引書』にはインボイ

「例えば、メーカーと卸売業者の取引では『請求書+支払通知書』をインボイスとして推奨しています。これは、メーカーが発行した請求書に追加・修正がある場合、卸売業者が支払通知書を発行して精算することが商慣習として根づいているためです。一方、卸売業

COMPANY DATA

一般社団法人日本加工食品卸協会

所在地 東京都中央区日本橋本町 2-3-4 江戸ビル4階  
会員数 96社（正会員）



## こんな時どうする？



### Q1

取引先が適格請求書発行事業者であるかをどのように確認すれば良いでしょうか。直接尋ねるのは少し憚られるので……何か良い方法があれば教えてください。（機械部品製造業）

**A** 「当社の会計処理の方法を検討する必要がありますので、貴社の請求書の記載やレイアウトが変わるのであれば事前に教えてください」と尋ねてはいかがでしょうか。また、自社が相手側の注文書や請求書を発行するような取引形態の場合は、「書類に記載する必要があるので、『登録番号』が発行されたらご連絡ください」と聞くのも一つです。

### Q2

ちなみに、国税庁は今後「適格請求書発行事業者公表サイト」を公開する予定です。こちらで適格請求書発行事業者の名前や屋号、住所、特定番号が公表される予定ですので、このサイトを利用して取引先が適格請求書発行事業者かを判断できる見込みです。

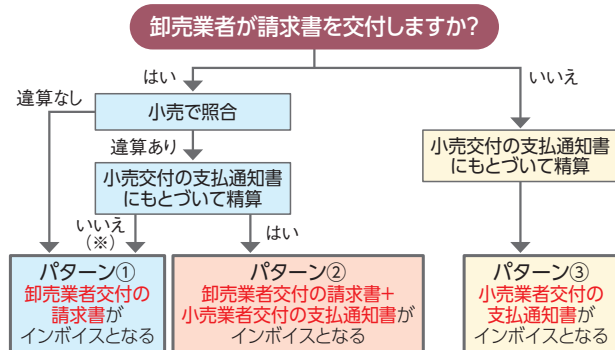
**A** 個人事業主から社員の駐車場を借りていますが、インボイス制度によって賃料の支払額に影響が出る可能性があります。具体的にどのような影響があるのでしょうか。（食品小売業）

**A** 不動産のうち店舗や事業所、駐車場の貸し付けは消費税の課税対象

者と小売店の取引においては、請求書のやり取りをする頻度は比較的少ないので、『請求書+支払通知書』に加えて『支払通知書』をインボイスとして推奨しています（時間専務理事）

インボイス制度では相互の関連性が明示されていれば、複数の書類を一つのインボイスとすることが認められている。そのため、『手引書』のなかでも、相互の書類を一体のインボイスとする場合の記載事項や端数処理の計算方法など

## インボイスの交付パターン（品代の場合）



※ 次月以降、卸売業者が請求書に反映させる場合等  
『インボイス制度対応 企業間取引の手引き』より抜粋

について細かく解説している。ただし、「これらはあくまでも推奨パターンであり、企業によってはこれ以外をインボイスとすることは最適な場合も考えられますから、具体的な対応についてはメーカーや小売業者と協議し、自社の業務フローに適したやり方を考える必要があるでしょう」と時間専務理事は補足する。

ちなみに、取引別（品代・リベーンをチャートで整理してあるの

です。したがって、これらを免税事業者から借用している場合は23年10月以降、仕入税額控除の適用を十分には受けられないため、消費税を多く負担することになります。

この場合は、まず貸主に適格請求書発行事業者の登録をお願いし、受け入れてもらえないようであれば①貸主と消費税相当額の値引き交渉を行う②課税事業者である貸主の物件に転居する③仕入税額控除をあきらめて賃借を継続する——の三つを考

える必要があるでしょう。いずれにしても、制度が始まる前に物件の貸主や顧問税理士と対応を話し合うことが重要です。（本誌編集室）

で、各質問項目に「はい」「いいえ」で答えることで自社にとつて最適なインボイスを判定できる（上図参照）。

## 第2版の公開を予定

手引書ではそのほか、仕入税額控除の適用を受けるための要件やインボイスの保存方法、支払通知書の相手方への確認の例など、業務上必要とされる対応について詳しく説明されている。こういった業界の商慣習に特化した解説書は他に類を見ないため、現在は食品流通のみならずスーパーマーケットの業界団体等の研修でも活用されているという。

「インボイス制度は2年後に始まりませんが、業務フローの見直しやシステム改修等を考えると今から準備しておいた方がいい。当協会では引き続き、インボイス制度対応に関する情報発信に務めるとともに、『商品代金請求書』『販売促進金支払案内書』などの標準書式ならびに標準EDIフォーマット等の改訂に取り組みます。また、これにあわせて手引書の第2版を今年中に公開する予定です」（時間専務理事）

## PART 2 契約業務の電子化を進める

◎銀座得重法律事務所代表 弁護士 得重貴史

### Q&A

# 電子契約の導入で企業実務はこう変わる

「脱ハンコ」のかけ声とともに、機運が急速に高まりつつある契約の電子化。電子契約を行うメリットは何か、また企業実務にどのような影響を与えるのか。電子契約に精通する得重貴史弁護士に聞いた。

**Q** 電子契約とは？

**A** 電子委任状の普及の促進に関する法律第2条2項の一部を引用すると、電子契約とは「電子情報処理組織を使用する方法その他の情報通信の技術を利用する方法により契約書に代わる電磁的記録が作成されるものをいう」と規定されています。つまり、紙ではなく電磁的記録により作成される契約を意味します。

身近な例を挙げると、インターネットショッピングの際にユーザーに同意を求める利用規約や、個人情報保護指針などが当てはまります。

**Q** 電子契約に対する関心が高まっている背景は？

**A** そもそも電子契約の関連法規である電子署名法は、2001年に施行されました。もともと、企業実務において電子契約は、今日

まであまり浸透していませんでした。潮目が変わったのは昨年です。

新型コロナウイルス感染防止のため、テレワークが普及。書類にただハンコを押すために出社するのは、ハンコ出社などと呼ばれ、生産性向上の観点からも望ましくありません。

そして、政府によるデジタル化推進策も影響しています。契約にまつわる慣行の見直しが指示され内閣府、法務省、経済産業省は昨年6月「押印についてのQ&A」という資料を公表しました。この資料には、押印しなくても契約の効力に影響は生じないことが明記されています。

### 広範な書類が対象

**Q** どんな書類が電子契約できる？

**A** 書面での作成が法律上要請されていないければ、原則として電子



契約できます。

例えば、保証契約や雇用契約、業務委託契約をはじめ、企業実務にまつわるさまざまな契約が当てはまります。建設業なら建設請負契約、宅建業なら不動産売買契約書や賃貸借契約書なども電子契約が可能です。

**Q** 紙やハンコがなくても契約は成立する？

**A** 例外はありますが、契約はたとえ口頭であっても成立します。

昨年施行された改正民法522条で「契約の成立には、法令に特別の定めがある場合を除き、書面の作成その他の方式を具備することを要しない」と規定されています。

**Q** 例外とは？

**A** 法律で書面の作成が必要とされている場合は、紙で契約を締結しなければなりません。一例を挙げると任意後見契約は、法務省令で定める様式の公正証書によらなければならぬと定められています。ただし、あくまで現時点での規定であり、「脱ハンコ」の流れを受け、電子契約可能な書類の範囲



### Profile とくしげ・たかし

2008年早稲田大学法学部卒。10年法政大学法科大学院修了。15年米カリフォルニア州立大学パークレー校ロースクール留学（客員研究員）。19年銀座得重法律事務所開設。東京弁護士会AI部会所属。

## 電子契約の メリット

- ★契約締結タイムラグ、コストの削減
- ★文書管理の効率化
- ★改ざんが困難になる
- ★データ保存により災害等に備えられる
- ★印紙代が発生しない



は拡大中です。

### Q 電子契約のメリットは？

**A** 何よりもまず、書類のやり取りにともなう手間がなくなり、郵送代を削減できます。さらに、データとして保存できるため、書庫で保管する必要がありません。なおかつ、クラウド上でデータ保存できれば、災害に備えるBCPの観点からも有効です。電子契約サービスの機能次第ですが、検索も容易になるでしょう。

そして、印紙代がかからないことも利点といえます。とりわけ高額な収入印紙税が発生する不動産業などの業種では、大きな効果を見込めるはずです。実際、クライアントの中で電子契約の問い合わせが目立つのは、不動産会社やソフトウェア開発会社です。

### Q 企業実務に与える影響は？

**A** 電子契約では契約相手に書類を送付し、押印して返送するという作業が不要になるので、契約手続きが迅速になり、業務効率化が進むでしょう。

また、電子契約の大きな特徴として、電子署名やタイムスタンプによって契約内容の改ざんリスクを最小化できる点があります。従来の書面による契約では、契約日より以前の日付にさかのぼって、契約内容を適用するといった事例も見受けられました。電子化すると、こうした慣行は通用しなくなります。もし日付をさかのぼって適用する場合は、その旨を定めた一文を盛り込まなければなりません。なりすましには注意が必要です。電子契約では手続きが簡便になる

分、契約権限を有しない社員が契約権者になりすまし、社内決裁を経ずに契約を取り交わすリスクが発生します。そのため、印章管理規程の内容を再度点検し、電子契約サービスを導入する際は、電子署名の権限を社員ごとに設定できるシステムを選択する必要があります。

### 電子署名の有効性

#### Q 電子署名とは？

**A** ひと言でいうと、重要な書類に押す「電子的な実印」といえます。電子署名法2条には、以下のように定義されています。

この法律において「電子署名」とは、電磁的記録（電子的方式、磁気的方式その他の人の知覚によっては認識することができない方式で作られる記録であつて、電子計算

機による情報処理の用に供されるものをいう。以下同じ。）に記録することができる情報について行われる措置であって、次の要件のいずれにも該当するものをいう。

一 当該情報が当該措置を行った者の作成に係るものであることを示すためのものであること。

二 当該情報について改変が行われていないかどうかを確認することができるものであること。

つまり、本人であることと、改変されていないことという、二つの条件を満たしたものを電子署名といいます。

**Q** 電子署名を付した契約が真に成立していることを証明するための条件は？

**A** 同じく電子署名法の3条に、以下のとおり規定されています。

電磁的記録であって情報を表すために作成されたもの（公務員が職務上作成したものを除く。）は、当該電磁的記録に記録された情報について本人による電子署名（これを行うために必要な符号及び物件を適正に管理することにより、本人だけが行うことができるものに限る。）が行われているときは、真正に成立したものと推定する。

すなわち、本人が電子署名を行



つていれば、真正に成立したものとみなされます。

**Q** 電子署名を行う方法は？

**A** まず、契約当事者双方が電子証明書を取得し、電子署名を行う「当事者型」と呼ばれる方法があります。企業の場合、法務局に赴き電子証明書を取得する手間と費用がかかるので、この方法はあまり普及していないのが実情です。

もうひとつは「立会人型」と呼ばれる方法で、電子契約サービス提供事業者が立会人となり、電子証明書をを用いて電子署名を行います。そのため、契約当事者が電子証明書を取得する手間がかからず、一連の契約手続きをスムーズに行えます。

### 「電子」がスタンダードに

**Q** 電子契約を導入すると、契約書類の保存期間は変わる？

**A** 契約様式を紙から電子に変更しても、保存期間は特に変わりません。法令で定められている期間保存しておく必要があります。

**Q** 電子契約できる書類の範囲を確認する上で、経営者が知っておくべき関連法規は？

**A** 先にふれた電子署名法に加え

て、不動産業なら宅建業法、ソフトウェア開発業なら下請法といった具合に、業態に応じた法律の規定を確認しておくべきです。実務に関する不透明点は、電子契約に詳しい専門家に確認することをおすすめします。

**Q** 電子契約をめぐる今後の動向は？

**A** DX（デジタルトランスフォーメーション）が叫ばれるなか、電子契約はますます普及していくと思います。大きな改正点としては、不動産売買時における重要事項説明書の電子化が22年までに予定されています。現状では、書面契約に回帰する可能性は低く、あらゆる契約をペーパーレスで行うのが当たり前の世の中になると予測しています。

電子化にまつわる法改正は、昨今めまぐるしく実施されています。最新情報を手にするには、電子契約や電子署名、デジタル庁といった用語で、定期的にインターネットでキーワード検索するとよいでしょう。あるいは電子契約サービスの提供者や専門家に質問したり、セミナーに参加するのも有効です。

インタビュー・構成／本誌・小林淳二

# サービス選択時に念頭に置きたい六つのポイント

電子署名やデータ保管など、電子契約に関わる手続きをインターネット上で手軽に行える、電子契約サービス。電子契約の普及にともない、さまざまな機能を売りにしたシステムが登場している。使い勝手の良いサービスを見極めるポイントについて、ネオキャリアの松葉治朗氏が解説する。

当社では、クラウド型電子契約プラットフォーム「Signing」を提供しており、業種、規模問わず、多くの企業から問い合わせをいただいています。

書面契約と電子契約を比較した

場合、書面契約の抱える問題点は管理、時間、コスト、そしてセキュリティの四つに集約できます。書面契約では、契約書を書庫で保管する必要があり、郵送手続きに時間を要します。書類の受け取り、確認のため出社せざるを得なくなり、テレワークの定着がむずかしくなります。さらに、収入印紙代や切手代も発生し、火災などによる消失リスクにも備えなければなりません。

一方、電子契約はウェブサイト上で「電子署名」を行うことで完結できるため、こうした課題とは無縁です。電子署名の方式を大別すると、「当事者型」と「立会人型」があります。当事者型では、契約の当事者双方が電子証明書を認証局から取得した上で、電子署名を行います。ただ、電子証明書の取得に要する時間とコストから、この方法はあまり普及していません。対し

## 承認機能でリスクを低減

現在提供されている電子契約サービスには、人工知能（AI）を駆使して契約書のレビューを実施するものや、文書管理機能に特化したものなど、さまざまなタイプがあります。導入を検討する際、念頭に置くべきポイントを契約書準備、契約締結、契約書管理の順で以下に解説します。

## サービス選択時に確認しておきたい機能

- ★ 社内承認機能
- ★ 契約書ごとの項目設定機能
- ★ 契約相手のサービス登録が不要か
- ★ 入力フォーム形式が備わっているか
- ★ 本人確認書類のウェブ収集機能
- ★ フォルダー管理機能

### Profile

まつば・じろう  
事業戦略本部プロダクトデザイン部部長。2014年慶応義塾大学経済学部卒業後、人材系ベンチャー企業を経て、15年ネオキャリア入社。電子契約サービス「Signing」、人事向けクラウドサービス「jinjer」の企画開発、運営を手がける。



企業スローガンの前に立つ松葉氏

まず前提として、立会人型のサービスを選ぶべきです。当事者型では自社で電子証明書を取得する必要があり、契約相手の取得も必須となるので、手間とコストを勘案すると現実的な選択肢ではありません。

電子契約では、契約書を容易に作成できるメリットがある反面、社員が上司の承認を得ずに取引先に送信するリスクが発生します。そのため重視したいのが、社内承認を得た書類のみを送信可能とする社内承認機能です。例えば、特定の社員を承認権者に設定できる、承認条件を複数種類から選べる等の機能があると利便性が増します。

請求書や納品書、雇用契約書をはじめ、企業活動では膨大な書類が発生します。加えて記載するべき項目は、契約締結日や取引先名、取引金額など多岐にわたります。したがって、記載項目を書類ごと



に任意で設定できる項目設定機能が備わっているかを確認することも大事です。

つづく契約締結のステップで確認しておきたい点は、サービス登録の有無です。パソコン等に登録を必要としないサービスの方が、契約手続きのスピードは大幅にアップします。具体的には、契約相手に電子契約書のURLが記載されたメールを送信し、該当サイトにアクセスして入力できれば、パソコンやスマートフォンで契約締結をシームレスに行えます。他方相手も登録する必要があるサービスでは、手続きが煩雑になるのは避けられません。

また、書類入力時の機能として、入力フォーム形式が備わっている方が、より親切な設計のサービスであるといえます。項目に応じて補足の説明を表示したり、カレンダーやプルダウンメニュー等から回答項目を選択できたりすれば、入力ミスや抜け漏れの防止に役立ちます。

そして契約締結には、本人確認手続きが欠かせません。締結する都度、運転免許証などを契約相手に郵送する必要があると、リードタイムが大幅にかかってしまいま



登録不要のサービスなら契約手続きをスムーズに行える (画面はサインングの例)

す。身分証明書を撮影し、データとして送信できるウェブ収集機能があれば、使い勝手が格段に向上します。

最後に、契約書管理のステップです。電子保存する契約書が増えたときに重要なのが、フォルダ管理機能です。フォルダ階層や、書類ごとの閲覧権限を詳細に設定できるサービスの利用をおすすめします。

### 印章管理規程の見直しから

電子契約サービスの価格体系で主流となっているのは、月額固定料金制です。一定額の利用料に加え、電子契約の実施件数に応じた料金が上乘せされます。通常、複数の料金プランの中から選択できるケースが多いようです。また、利用者のID単位で課金するサービスもあり、こちらは電子契約時の課金がない点特徴といえます。

サービスの試用版があれば、導入前に試しておくことでスムーズに利用開始できるでしょう。

電子契約を導入する場合、「印章管理規程」の見直しから着手するのが一般的です。電子契約というと、電子化できるのは契約書のみと考える人が少なくありません

が、検収書や内定通知書など日常業務にまつわるあらゆる書類が電子化の対象となります。当社も電子契約への切り替えを進めている最中で、サービス利用規約等の簡易な契約から重要度の高い書類へと、電子化の範囲を拡大しつつあります。

電子契約が将来的にいつそう普及すると、契約者同士が異なる電子契約サービスを利用している状況も起り得ます。その場合、どちらのサービスを利用して、契約を締結するのか。現状では明確に回答することはできませんが、電子契約サービス提供事業者が連携するなどの対応策を検討する必要があります。

蛇足ですが、日本企業の一部の職場には、上司にお辞儀をしているかのように部下が左斜めに傾けてハンコを押す、「お辞儀ハンコ」と呼ばれる慣習があるようです。サインングではこの機能は搭載していません。実務上、優先度の高い機能ではないと考えているためです。電子契約の定着を目指すなら、こうしたならわしから解放されてもよいのではと個人的に感じています。

インタビュアー・構成／本誌・小林淳二

# 手形に代わる電子決済方法「でんさい」の普及進む

商取引の決済方法の一つとして

長く利用されてきた手形取引が、電子記録債権の「でんさい」に代わりつつある。手形は、商品やサービスの納入企業が、代金を一定期間の後に支払うことを約束して発行する書面（有価証券）のことをいう。手形を発行（振り出し）した企業は、出金のタイミングを遅らせることで、資金繰りを無理なく行うことができる。一方、手形を受け取った企業は期日になると振り出し企業の当座預金口座から該当の金額が引き落とされ、現金化することができる（手形割引で早期現金化も可能）。電子化の流れを受けて、こうした手形の機能がオンライン上で完結するサービスがでんさいである。

でんさいを提供する全銀電子債権ネットワーク（でんさいネット）は、電子記録債権法に基づく電子債権記録機関として2010年6月に設立された。同社は全国銀行協会の100%子会社で、13年2月にでんさいのサービス提供を開始。現在、全国497の金融機関

が参加している。

手形をでんさいに切り替えることで、支払い企業・受け取り企業双方にとって、コスト削減（手形・領収書の取り扱いに係る印紙税・郵送料等の削減）や、事務負担軽減（手形への記入・押印、取り立て依頼などの軽減）、リスク低減（盗難・紛失リスクの解消）

などのメリットが期待できる。

また、受け取り企業は手形と同様、取引金融機関で支払い期日前に割引・担保として活用でき資金化が行える。必要な資金の分だけ分割して資金化することもでき、資金繰りの円滑化が図れるのも大きな特徴だ。

でんさいの利用契約社数は45万以上を数え、発生記録請求件数は20年度で376万件と右肩上がりで増加中だ。実際の利用は中小企業が多く、でんさいの発生記録請求件数比率の58%に及んでいる（21年3月）。業種別では製造業、卸売・小売業、建設業の3業種で95%を占めている。

利用を希望する企業はどうすればよいのだろうか。でんさいネットの担当者はいこう。

「でんさいは、取引金融機関のインターネットバンキングを通じて利用でき、既存口座から決済資金の引き落としや入金が行えます。別口座で管理する必要はありません。また、相手先企業の取引金融機関を考慮する必要もなく、全国

の銀行、信用金庫、信用組合などで利用することができます」

手数料については金融機関ごとに異なるので、まずは取引金融機関に確認するのが安心だ。でんさい導入にともなうコストとそれで節約できる印紙税などを比較できるコスト診断ツール（でんさいネットのホームページで公開）を活用するのもよいだろう。

全国銀行協会が実施した手形利用者の意向調査では、「手形をやめたい」と答えた企業が8割以上に上り、でんさいなど電子的な手段への切り替えを考えている実態が浮き彫りになった。でんさいネットも、でんさいの新規利用者を対象に参加金融機関へ支払う発生記録手数料の一部をでんさいネットからキャッシュバックするキャンペーンを実施したり、企業向けオンラインセミナーを開催したりと普及活動に注力している。決済電子化の流れは避けられないだけに、今後でんさいの利用はさらに増えていくことになりそうだ。

（本誌・植松啓介）

## でんさい四つのメリット

1. コスト削減	手形・領収書の取扱いに係る印紙税・郵送料等を削減
2. 事務負担軽減	手形への記入・押印、取立依頼等の事務負担を軽減
3. リスク低減	手形と異なり、盗難・紛失リスクを解消
4. 資金繰り円滑化	取引金融機関で支払期日前に資金化が可能* 必要な資金の分だけ分割して資金化が可能

※ 金融機関で取り扱い可否・審査基準・所要時間等が異なる。

# PART 3 ペーパーレス化を実践する

インタビュー

◎群馬大学情報学部教授 柴田博仁

**特性に応じた紙とデジタルの使い分けが成功の鍵を握る**  
 大企業に比べ中小企業での取り組みが遅れているペーパーレス化。群馬大学の柴田博仁教授は、紙とデジタル双方の特性を生かした使い分けが成功の鍵を握ると語る。

オフィスワーカー144名を対象に電子文書をプリントアウトした理由を収集した2008年のある調査では、紙を使う理由で最も多いのが「紙で提出・保管・配布する規定があるから」の44・9%だった。つまり約45%が「使わざるをえない紙」で残りの55%が「使いたくて利用している紙」ということになる。この調査はやや古く、デジタルデバイスがより普及した現在では、後者の割合は50%を切っていると思われるが、依然として業務は紙を中心に回っているのである。

（紙と電子併用も含む）。ほとんどプリントアウトする必要のない提案書や企画書の類も5割超が紙出力されており、多くの企業で従来通り紙が業務で使用されている現状が浮き彫りになった。

この承認・提出業務における電子化の進み具合を、企業規模別に分けてみると、見事に企業サイズに比例していることが分かった。社員数5000人以上の企業は、30〜1000人の企業に比べ数倍の割合でペーパーレス化が進んでいたのである。



## Profile

しばた・ひろひと

1968年、秋田県生まれ。2003年、東京大学工学系研究科博士課程修了。博士（工学）。富士ゼロックス株式会社技術開発本部研究主幹を経て、2020年10月に群馬大学に着任。専門はユーザインタフェース・デザイン、認知科学。著書に『ペーパーレス時代の紙の価値を知る——読み書きメディアの認知科学』（産業能率大学出版部、共著）などがある。

**紙で業務が回る現状**  
 実はペーパーレス化の技術的な

壁は高くない。電子契約書の効果が認められるなど法的な問題もクリアされている。ではなぜ中小企業でペーパーレス化が進んでいないのだろうか。その理由として、

- システム導入の初期投資が必要
- ペーパーレス化にともなう社員教育が必要
- 大規模な組織に比べてペーパーレス化の効果が大きくない
- ワークスタイルの変更を伴う
- 導入に失敗したら業務がストップしてしまう
- 一時的な業績悪化に耐える体力

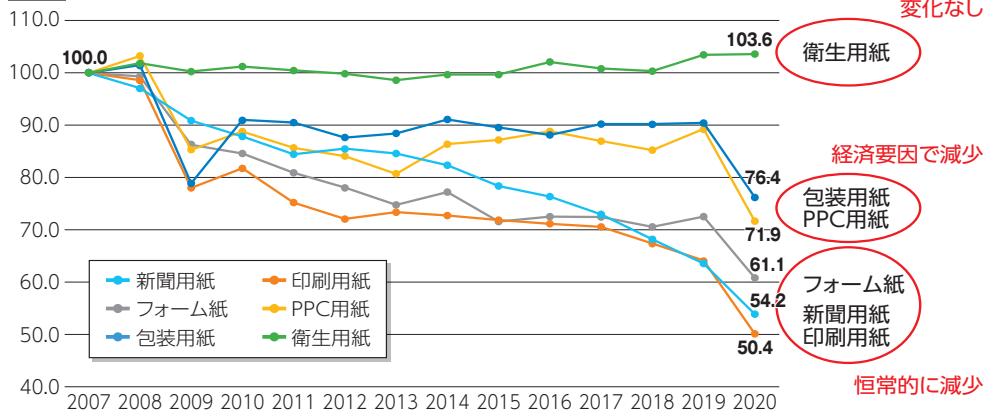
が必要  
 などが挙げられる。現状でもそれなりに業務が回っているのに、あえてリスクを取る必要がないと判断されているのである。

さらに20年7月、ペーパーレス化の権限を持つ企業経営者や管理者を対象に、書類別にどれくらいペーパーレス化が進んでいるかをヒアリングした調査が行われた。その結果によると、約7割の企業が請求書や契約書などの書類を紙で出力していることが分かった



これを裏付けるデータとして、紙の生産量の推移を確認してみよう（図表1）。衛生用紙はほぼ横ばいで、商品を含む包装用紙やオフィスで使用するPPC用紙は、リーマンショックでガクッと落ちた後に持ち直し、コロナショックでまた減少に転じた。フォーム紙、新聞用紙、印刷用紙はリーマンシ

図表1 2007年を100とした場合の紙の生産量の推移



このように紙の生産量は、経済状況から影響をさほど受けず安定しているもの、経済のターニングポイントに影響を受けるもの、



恒常的に減少しているものの三つに分けることができる。オフィスで使うPPC用紙は2番目のグループに属し、恒常的に減少しているわけではないことが分かる。

### 操作メディアとしての特性

読むためのメディアとしては紙が圧倒的に好まれている。しかし実は、これまでの研究結果から紙とディスプレイでの読みのスピードには違いがないことが明らかになっている。読書の速度だけではない。理解度や眼精疲労の客観値（コントラスト感度、フリッカー値、視力）にも違いがないと言われている。主観的には紙は読みやすいとされるが、客観指標では差異はそれほど大きくないのである。ではなぜ人は紙を好むのか。ヨーロッパの研究者が業務中に読む活動に費やした行動の事例を収集して分析した結果、その割合が多かったのは「相互参照の読み」「答えを探すための読み」「議論す

るための読み」「校正・編集のための読み」などだった。業務では1ページ目から順番に最後まで読む「線形の読み」をするケースは特殊である。むしろ導入部分や参考文献などを行き来しながらパラパラとめくる「ジグザクの読み」をするほうが多いだろう。

オフィスでは複数の文書を並べて相互に確認しながら読み、会議などでは人と議論しながら読むことになる。その際私たちは、紙にペンで書き込んだり、指をさしたり、なぞったりする。時には紙と電子のメディアを横断した読みが行われるかもしれない。つまり企業の実務における読みは、単に視覚的に情報を得る「目による読み」だけでなく、多様な行為を含む「手による読み」という側面を持っているのである。

これまで私はさまざまな実験を行ってきたが、手を使って読む状況になると、紙の良さが顕著に示されるのを見てきた。例えば紙は文書を並べたり、重ねたり、位置を微調整したりしやすい。ページをパラパラめくって概要を簡単につかむことができるし、指をばさめばほとんどワンアクションで容易にページ間を行き来できる。

ページをめくるときに、最後の文字を読む前に指でめくる準備をし、瞬時に次のページに移ることができるのも紙の利点だ。タブレットなどではページをめくるとに視覚を利用しなければならず、どうしても次のページに移るタイミングが遅れてしまう。紙はページをめくりながら考え続けられる、話し続けられる、読み続けられるのである。この「ながら」読みができるという特徴は、相手の様子やうかがいながら読むことができるという側面にもつながっている。タブレットは基本的に下を向きながら読むので、周囲の状況を把握することはむずかしい。

テキストをなぞったり書き込んだりするのにも紙の方が優れている。タブレットでテキストをなぞろうとして誤ってページをめくってしまった体験を持つ人は少なくないはずだ。つまり紙の特徴は「見やすい」のではなく、「扱いやすい」ことにある。表示メディアというより操作メディアととらえるべきなのである。

### 紙削減をコロナ禍が後押し

この操作メディアとしての特徴はどこからくるかというと、それ

## 電子帳簿保存法 スキャナ保存制度 への対応が急務

領収書や請求書などの証憑書類を電子データ化して保存するには、電子帳簿保存法（電帳法）の「スキャナ保存制度」への対応が必須である。現在でも紙の証憑類は税務上7年間の保存が必要であるが、同制度に対応すれば、定期検査後には廃棄することができる。

電帳法は1998年に施行された比較的新しい法律だ。

施行当初は自分が作成した書類しか保存することができず、使い道が限られていた。しかし、その後、2005年、15年、16年とスキヤナ保存に対して規制緩和が行われ、デジタルメヤスマホで撮影された写真データが証憑として認められるようになり、次第に使い勝手がよくなってきた。



要件が緩和されるとはいえ、中小企業がこの制度を活用してペーパーレス化に取り組むには、たとえば、TKC証憑ストレージサービス(TDS)のような専用システムを導入するのが現実的である。

そして、22年1月からは、さらに要件が緩和される。たとえば、保存開始3カ月前までの所轄税務署への申請書提出義務の廃止。また、タイムスタンプ（電子データがある時刻に確実に存在したことを証明する電子的な時刻証明書）の付与期間が2カ月以内へと延長され、領収書など

の書類への自署も不要。電子保存したデータに訂正または削除を行った事実と内容を確認できるシステムを使用すれば、それをタイムスタンプの付与に代替することができるようになる。さらに、相互けん制のために受領者、経理担当者等、それ以外の第3者の3名でのデータ保存や定期検査の体制を構築しなければならぬという事務処理規定も廃止される。

要件が緩和されるとはいえ、中小企業がこの制度を活用してペーパーレス化に取り組むには、たとえば、TKC証憑ストレージサービス(TDS)のような専用システムを導入するのが現実的である。TDSは、スキャナ保存制度に対応したクラウド型ストレージサービスであり、公益法人日本文書情報マネジメント協会(JIIMA)の認証も取得している。もちろん、来年1月からの同制度の要件緩和、あるいは電子取引データの保存にも対応する。システム導入を検討するなら、しっかりと法的要件に対応するシステムを選択すべきだろう。

(本誌編集室)

は紙がモノだからである。人間は実態のない情報を紙というモノに印字することによって、優れた操作性を生み出した。紙を渡すことは紙とともに情報を渡すことであり、紙を整理することは情報を整理することになる。本の厚みは情報量に比例するのである。

モノには①子供の頃から操作に慣れ親しんでいる②視覚に依存しない、触覚や聴覚を含めた豊富なフィードバックがある③両手と10本の指を使って多様で複雑な操作を簡単に行える④モノの形状から使い方を類推できる——などのさまざまな利点があることから、モノとしての紙の置き換えはそう簡単には進まないのである。

こうして中小企業を中心になかなか進まなかったペーパーレス化だが、コロナの影響でだいぶ風向きが変わってきた。前述の2020年7月に行った調査では、テレワークを行っている組織の85・5%は、今後のテレワークを継続したいと回答。「減らして実施したい」も含めると95・5%で、現状テレワークを実施していない組織でも、今後テレワークの導入を検討している組織は28・5%に達した。テレワークは今後も増え続け

る見込みだが、それを行うにはペーパーレス化が前提条件になる。

中小企業がペーパーレス化に失敗しないためには、まず紙を使った現状の業務を観察し、紙の役割を軽視しないことが必要である。

現実的に紙が業務を効率化している側面があり、メディアの置き換えが業務を壊してしまう可能性があるからである。

業務の観察で着目すべきは、紙に対して人が行う行為（紙とのインタラクション）で、その種類と頻度に気を配りたい。並べて比較したり、整理したり、ページをばらばらめくったり、ページを行き来する、指でなぞる、書き込むなどの行為が頻繁にみられるようだと、紙をデジタルに置き換えた場合のリスクが高い可能性がある。大まかには

- 目を使うなら電子、手を使うなら紙
- 情報を受け取るなら電子、情報をつかみ取るなら紙
- きれいに表現するなら電子、描いて考えるなら紙
- マルチタスクしたいなら電子、集中したいなら紙

といった使い分けが適切だろう。(インタビュー・構成／本誌・植松啓介)

# 経営層を巻き込み手掛けやすいところから実践せよ

——中小企業におけるペーパーレス化の現状をどのように見ているか。

**渋屋** コロナ前からペーパーレス化に取り組んでいる中小企業は、すでに名刺をスキャンして名刺管理ソフトで管理、顧客情報などとともに全社で共有するなどの取り組みを行っています。これは事業活動で得たデータを最大限経営に生かそうという意識からきたものです。一方この1年で目立つのは、コロナ禍にもなつて始めたテレワークに付随したもの。生産性を

落とさずにテレワークを実現するためにペーパーレス化が不可欠ですからね。すでにペーパーレス化をどんどん進めてプラスのスパイラルに入っている企業、必要に迫られて取り組みはじめた企業、最初の一步が踏み出せずつまづいてしまっている企業などさまざまだと思います。

——取り組みが遅れている企業はどうすればよいでしょう。

**渋屋** いきなり100%を目指してもうまくいきません。私がおすすめているのは、過去の書類は後回しにして、最初からデータでやりとりできる資料からペーパーレス化を進めること。例えば名刺など過去の紙の書類のデータ化はそれなりの手間や労力がかかるので、ペーパーレス化がある程度進んだ段階で検討すればよいと思います。とにかく一つでもよいので書類のデジタル化を行い、経験値を貯めていくことでノウハウが蓄積されていきます。最終的には法的に紙でなければならぬものゝぞき、すべて紙をデータに置き



換えていくのが理想ですが、年に

数回しか確認しないような資料まで無理をしてペーパーレス化する必要はありません。少しずつ紙の書類の割合を減らしていくような感覚で取り組むとよいと思います。——とはいえ、ペーパーレス化の取

り組みにもコストがかかります。

**渋屋** 現在も複合機を使用している中小企業が一定数あります。既存の複合機のスキナー機能を使えばコストをかけずに紙文書のデジタル化をすることができます。

複合機メーカーがデジタルデータのファイル管理ソフトウェアを提供している場合もあるので、有効に活用してみてもいいかもしれません。その際にポイントが一つあります。今後は社会全体でますます

すテレワークの導入が進むと見込まれていますが、管理しているデジタルデータを会社に行かなければ参照できないのではペーパーレス化の意味がありません。自宅からでも出張先からでもどこからでもデータを安全に参照できるように、経営者はどんな心構えが必要ですか。

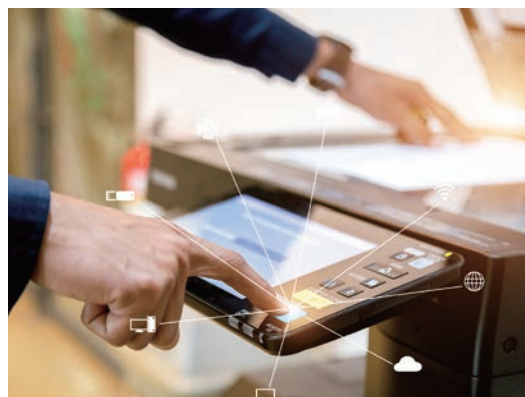
**渋屋** 本当にペーパーレス化を進めたいと考えるなら、「たとえば社長でも必要な人が自分で印刷する」というルールにしてみるといいかもしれません。場合によっては紙切れや紙詰まり、トナー交換などに対応しなければならず、プリンターの運用は意外に面倒。印刷すること自体が不便だと経営層が感じなければ、ペーパーレス化は進まないでしょう。

また紙をスキャンしてPDF化するだけで満足してもいけません。そのデータを活用していかに成果を上げるかが経営者の役割だと思います。

インタビュー・構成／本誌・植松啓介

## Profile しぶや・りゅういち

マーケティングとITを得意とする経営コンサルタント。中小企業診断士。情報処理技術者(ITストラテジスト、ネットワーク、セキュリティ)。コンサルティングや研修、セミナーでは、単に知識を伝えるのではなく、組織に浸透させることを意識している。



## PART 4 マイナンバー制度を理解する

# 今後も拡大が見込まれる利用範囲と利便性

◎行政書士 寺田 淳

マイナンバー制度（社会保障・税番号制度）がスタートしてまもなく6年が経とうとしており、すでにさまざまな場面で運用されています。

現在の活用状況をおさらいしてみよう。まずは確定申告。個人事業者等の確定申告や給与所得者の源泉徴収票、給与支払報告書、扶養控除等（異動）申告書などの年末調整書類に個人番号の記載が求められています。また、健康保険や雇用保険、児童手当といった社会保障関係の手続きを行う際にも個人番号の提出が必須です。さらに金融関係での活用も進んでおり、証券口座を新規で開設したり、配当金を受領したり、NISA・つみたてNISAなどの非課税口座を開設する、投資信託の売却代金を受け取る場合にも、金融機関や証券会社に個人番号を通知することが義務づけられています。

### 医療費の確認が可能に

マイナンバーカードの活用も進

んでいます。身近な例で言えば、市区町村が発行する証明書をコンビニで取得できるサービス。住民票の写しや印鑑登録証明書、住民票記載事項証明書、各種税証明書、戸籍証明書などを最寄りのコンビニに設置されている専門機から取得することができます。また、マイナンバーカードを持つ人に最大5000円のポイントが付与されるマイナポイントの登録期限も今年末まで延長となりました。なお、今年の4月末までにカードの取得を申請した人が対象で、5月以降に申請した人は対象外となるので注意が必要です。

今年の3月からは健康保険証としての運用も開始されました。これにより、例えば転職や再就職等で保険者が変更になった場合、新しい健康保険証を持参する必要がありました。マイナンバーカードを健康保険証として利用することで、加入保険者が変更になっても継続して受診することが可能になりました。3月以降、一部の病



### Profile

てらだ・あつし

東京都生まれ。中央大学卒業。1980年に新卒で電気メーカーに就職し大半を営業職として勤める。20代後半で行政書士の資格を取得し、2009年に退職し個人事務所を開業。本業以外にも自分の経験を活かした起業・独立相談をはじめ、相続問題や終活全般をアドバイスするとともにSNSやセミナーでシニアの第二の人生をテーマにした情報発信を行っている。

院や歯科医院、調剤薬局でプレ運用が始まっており、7月現在で全国約1300カ所の医療機関で運用が開始されています。ちなみに東京都では約150カ所でプレ運用が始まっているようです。

さらに、今年の10月以降、マイナポータルを通じて個人の医療費や薬剤の情報を閲覧できる予定です。これによって、1年間の健診情報や医療費の履歴に加えて、「お薬手帳」で管理していた薬剤情報もすべてマイナポータルから確認できます。さらに、来年の確定申告（2021年分の所得税確定申告）から、マイナポータルから医療費情報を自動入力することが可能となるので、確定申告時に

欠かせなかった1年間の医療費の領収書を保管したり、集計する手間が大幅に削減できます。

ちなみに、マイナンバーカードを健康保険証として利用できる医療機関は、窓口等に「マイナ受付」のポスターやステッカーが掲示されています。厚生労働省のホームページ（下記QRコード参照）でも利用可能な医療機関のリストが公開されているので、詳しくはこちらを確認してください。

### 今後のスケジュール

2022年以降も続々と利用範囲の拡大が計画されています。主なトピックは次のとおりです。

●22年度



厚生労働省ホームページ▶

マイナンバーカード機能（電子証明書）のアンドロイド端末への対応開始、ハローワークカードとしての利用開始

●23年度

戸籍関係情報との情報連携開始

●24年度以降

運転免許証との一体化、海外での継続利用開始、マイナポータルでの公金受け取り口座の登録対応  
なお、これらは予定となっており、スケジュールが前倒し・延期になる可能性もあります。

**個人資産との紐づけが懸念**

このように、さまざまな用途での活用が期待されているマイナンバーカードですが、現在の取得率は芳しくありません。実際に21年7月1日現在の数値を見ると、全国平均で34・2%、東京都で



36・8%となっています。ちなみに、全国トップの取得率を誇るのが宮崎県で44・8%。これは全国唯一の40%台で県民の2・5人に1人がマイナンバーカードを取得している計算になります。一方、最も取得率が少ないのが沖縄県で27・1%となっています。

マイナンバーカードの普及が進まない要因の一つに「個人資産との紐づけで自分の資産額が国に把握されることへの懸念」が考えられます。冒頭で説明したとおり、現在は証券口座や投資信託、NISA口座を新規で開設するなどの場合のみマイナンバーの通知が義務づけられています。ただ、今後の動き次第では、マイナンバー制度開始前に開設した証券口座や既存の預金口座との紐づけも<sup>せしやう</sup>紐上りする可能性があります。実際に、

預金口座とマイナンバーの紐づけの義務化に向けた議論が昨年に立ち上がりましたが、資産額の把握を危惧する意見が上がったこと、マイナンバーカードの普及率の低さを背景に見送りとりました。ただ、給付金等の迅速な支給や行政コストの削減を背景に、紐づけの義務化に向けた議論が開始される可能性もあります。

個人番号、マイナンバーカードの利用範囲は今後も拡大することが予想されており、税務申告や行政手続き等の利便性がいっそう向上することが期待されています。行政が信頼性の高い情報管理体制の構築やセキュリティの充実に取り組むことで国民の信頼を獲得できれば、交付率のさらなる向上につながるのではないのでしょうか。  
（構成／本誌・中井修平）