

料金別納郵便



タフショップ遠州はお客さまの安心を守る、
地域の力強い味方!!

アイ・エーは県西部の代理店の中核を担う総轄代理店です。
株式会社アイ・エーは「お客さまを守る生涯のパートナーでありたい」という想いを共有する提携企業との強い
ネットワークを活かして、地域のナンバー1を目指し、暮らしの中に潜む様々なリスクからお客さまを守るために
全力でサポートいたします。

「アイ・エー 経営者通信」送付のご案内

陽春の候、貴社ますますご盛栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のお引立てを賜り厚くお礼申し上げます。今月も「アイ・エー経営者通信」をお届けします

新年度

年始の挨拶をしたばかりのような気がしますが、もう第一四半期が終わり、新年度に突入です。決算、納税、人事、等々、多忙な時期を過ごされた皆様には大変お疲れ様でございました。歓送迎会のピークを前にまん延防止法が解除されましたが、どうする？という微妙な雰囲気もあったかと思えます。別れと出会いの季節となりました。

組織改編

私どもの主要なパートナーの、あいおいニッセイ同和損保(株)にも大きな組織改編がありました。それに合わせて、弊社にも大きな変化がございます。4月1日から、保険会社の支社機能の一部を弊社に移転し、静岡県西部地域での中核代理店として再スタートすることとなりました。日々の業務内容は今までと変わることはありませんが、より広い地域で、より多くのお客さまと接して行くこととなります。この重責を担うことへのプレッシャーを痛感しつつ、現場に近いところから臨機応変に、お客様視点で対応できる代理店の立場を活かし、より質の高い保険業務運営を行って参ります。

改装のご挨拶

再スタートを切るにあたり、業務と並行しながらのささやかな規模ではありますが、弊社の改装工事を行ってまいりました。従来は2階のみでしたが、1階も使えるようになり快適な空間になりました。これもお客様の変わらぬご愛顧のおかげと、心より感謝しております。今までは手狭な事務所でしたが、接客スペースや打合せ用の会議室もご用意いたしましたので、これからはお客様にも快適にお過ごし頂けるのではないかと思います。お近くにおいでの際には、ぜひお立ち寄りくださいませ。この紙面をお借りしまして、お客様のこれまでのご厚意に深く感謝するとともに、今後もより一層のご指導ご鞭撻を頂き、さらなるお引き立てを賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

～トピックス～

去年から今年に掛けて約3か月、弊社の改装工事がありました。2階から1階に、そしてまた2階に。身の回りの整理整頓が追いつかず、混乱しながら日常業務を行っておりました。そのような中で感じたこと。

まず、自分のスペースがあることの有難さ。最近ではフリーアドレスというオフィスもあるようで、私たちもそんなオシャレな事務所を一瞬夢見たのですが、とにかく紙の資料が多い仕事ですので、大事な書類が所定の位置にあることの大切さをあらためて認識しました。

そして不要なものの多さ。この機会に全社員で断捨離を決行したのですが、業者さんも驚く廃棄物の量。機密書類の多さ。シュレッダー追いつかず、溶解処理に運んだ段ボールは数え切れず。かなりスッキリしましたので、これからはミニマリストを目指したいと思います。

そして、ルーティンワークの大切さ。名もない家事という言葉もありますが、片付け、掃除、照明管理、施錠、ありとあらゆることを決めていくことに楽しさもありますが、ストレスもあり。管理するものを減らすことで管理が楽になることも再認識しました。ペーパーレスは大切です。(浅井)



さくら

4月

(卯月) APRIL

29日・昭和の日

日	月	火	水	木	金	土
.	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

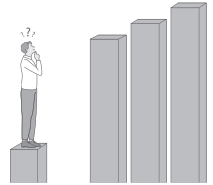
ワンポイント 成年年齢 4月から18歳に引下げ

民法改正により令和4年4月1日から成年年齢が18歳に引き下げられました。税制においても、相続税や贈与税の計算の際に適用する未成年者控除のほか、個人住民税の非課税措置、贈与税の特例税率、相続時精算課税の適用者、事業承継税制の受贈者などの年齢要件が20歳から18歳となりました。

4月の税務と労務

- 国 税 / 3月分源泉所得税の納付 4月11日
- 国 税 / 2月決算法人の確定申告(法人税・消費税等) 5月2日
- 国 税 / 8月決算法人の中間申告 5月2日
- 国 税 / 5月、8月、11月決算法人の消費税の中間申告(年3回の場合) 5月2日
- 地方税 / 給与支払報告に係る給与所得者異動届の提出 4月15日
- 地方税 / 固定資産税(都市計画税)の第1期分の納付
市町村の条例で定める日(原則4月中)
- 地方税 / 土地・家屋価格等縦覧帳簿の縦覧
4月1日～4月20日
または最初の納期限のいずれか遅い日以後の日まで
- 地方税 / 軽自動車税の納付
市町村の条例で定める日(原則4月中)
- 労 務 / 労働者死傷病報告(休業4日未満:1月～3月分) 5月2日

「経済財政白書」から見る 日本経済の現状と課題



経済白書とは

コロナ禍の経済情勢を見る手がかりの一つとして、「経済財政白書」があります。

経済財政白書（経済白書）とは、日本経済の動きを分析し、今後の改善の方針を立てるために1947年から毎年、発行されている資料です。

内閣府が作成しており、経済白書は白書類の中でも最も格式が高いといわれています。

2001年、内閣府に経済財政諮問会議が発足し、その会議での資料や提言の役割を担うため、正式名称は「年次経済財政白書」となっています。

経済白書の構成は、第一章は日本経済の現状として短期的な景気の視点で書かれています。つまり、現状の景気について述べ、これからの景気はどのようなになるかが書かれています。

第二章に構造分析、政策関連について（日本経済の長期的視点および政策視点）が述べられています。

令和3年度版の概要をみると、タイトルは「レジリエントな日本経済へ…強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速」です。レジリエントは英語でなじみのない言葉ですが、柔軟なとか、しなやかな（名詞のレジリエンスは回復力や弾力性）の意味です。

次に、同年度版白書の構成を見ることにします。

第一章は我が国経済の現状とマクロ面の課題であり、現状の景気はどうなっているかの分析となっています。

先に述べた第二章、構造分析と政策関連については、第二章と第三章に分けて説明しています。第二章は「企業から見た我が国経済の変化と課題」、第三

章は「雇用をめぐる変化と課題」です。

そして、第二章は企業（企業部門）に焦点を当て、第三章は雇用（広く捉えれば「家計部門」）に焦点を当てて、構造分析や改善分析を行っていると言えます。

1 第一章（景気論）の要旨

以下は、白書の原文を抜粋（「」部分）し、次にこの文書の説明という形で進めます。

「我が国の景気は回復局面にあるものの、歩みは緩やか。内需と所得・雇用の循環が感染拡大によって抑制」

——現状の景気の評価は上向きであるとしていますが緩やかである。それは新型コロナウイルスによる影響が大きいということでしょう。

「ワクチン接種の進展等を通じて感染症の影響を抑える下、経済社会活動の段階的引上げが回復の力ギ。具体的には、3つの「期待と懸念」の懸念を解消すること

① 活発な消費意欲と感染拡大大
② 好調な企業業績とアジアの
感染拡大

③ 過去50年間で最も少ない倒産件数と一方で増大した企業債務

——概ね消費は活発になっていく。しかし、感染拡大を抑えなければならないとし、プラス面とマイナス面の両方があると説明。次に、企業の中には厳しいところもありますが好収益を上げているところもあり、全体的には上がっている

と見えています。さらに、企業業績にはアジアの感染が重要な要素になるとしています。これは、サプライチェーンを通じての影響があるからです。

③は、政府による支援が功を奏していますが、感染収束後の企業債務の懸念を指摘します。

「これらを克服し、労働需給の改善を背景とした賃金上昇が物価に反映されれば、デフレ脱却への歩みを進めることに」

——つまり、現状では需要不足の不安が残りますが、こうした懸念を解消し、期待を現実のものとすることで内需を持

ち直し、労働需要の改善を背景とした基調的な賃金上昇が物価に反映されることになれば、デフレ脱却への歩みを進めることになる、と分析しています。

2 第二章（企業編）の要旨

「6重苦」の解消の途上にある」
 コロナ禍を契機とする変革の動き、を課題に挙げています。

企業部門を総括すると「6重苦」の解消の途上にあると説明。つまり、解消の途上とポジティブに見られるが、完全に解消しているわけではない、ということです。そして、変革の動きも見られると指摘しています。

「企業にとって成長への課題として」
 ① デジタル化の実装加速、それを担うソフトウェア業界での開発インセンティブ強化、情報通信業の投資・人材不足の解消
 ② カーボンニュートラルに向けた世界的な動きの中、イノベーションによるエネルギー

効率の引上げ実現と電力コストの引下げ

③ 地域の立地企業が直面する、人口減少によるインフラ維持等のコスト上昇を抑制」

①と②は前から言われていることですが、前政権の意向を反映し強調したと言えると思われまます。

③は、人口減少をいかに抑えていくかは地方は特に課題であることを指摘しています。

第二章の「企業から見た我が国経済の変化と課題」で中小企業経営者の方がおさえておくべき箇所は、企業が直面している6重苦への理解であると思います。

したがって、この点に焦点を当て取り上げることにします。

「企業が直面してきた「6重苦」は、解消したもの、してないものが存在」

6重苦は、東日本大震災の頃から苦しめられた課題ですが、6重苦は表のとおり「概要説明資料」の企業の「6重苦」の状況より抜粋）。

① 為替に対しては対応力が

ついてきている

② EPA（自由貿易）は、かつてに比べればネックとなつてはいない

③ 国際的に見て高くはない労働市場の硬直性は以前と変らない

⑤ 新たな成長の要因にした

⑥ 負担が高まっているので解消したい

⑦ デジタル化の遅れは、国際的に見てより鮮明になってきた

第二章・企業編では、その他に業態転換やサプライチェーン見直しの動きに触れています。ソフトウェア開発体制の抜本的変革については、従来の経済白書では見られないほど、踏み込んだ指摘をしている点は異例であるかも知れません。

なお、第三章は割愛しますが、いずれにしても白書はボリュームがあり、読みごたえがあるものとなっております。

駆け足で説明しましたが、経済白書等は内閣府のホームページのサイトからダウンロードできます。

経営者等の方々には、経済財政白書の全体を読むより説明資料を見た方が分かりやすいと思いますので、自社の経営状況を頭に浮かべながら一度今後の経営の方向性を考えてみてはいかがでしょうか。

企業の「6重苦」の状況（抜粋）

	現状	評価
①円高	円高は解消 85.03 (2021/6末)	- 為替変動に対し以前よりレジリエントに
② EPAの遅れ	TPP11、日EU・EPA他24か国と発効・署名 輸出入の約5割 (2021/1末)	●
③法人税高	29.74% (法人実効税率：2018年度以降)	●
④労働市場の硬直性	正規雇用者数：3,529万人 非正規雇用者数：2,165万人 (2020年)	▲
⑤環境規制	2030年度までに温室効果ガス46%削減 (2013年度比) (2021年)	- 新たな成長の源泉に
⑥電力不足・コスト高	17.0円/kWh (産業向け：2019年度)	▲
新たな課題	デジタル化の遅れ	× 感染拡大下でIT化の遅れがより鮮明に

出向・転籍に関する 税務の要点



春は企業で人事異動が行われる季節です。この中で人事交流の手法として一般に行われるものに「出向」と「転籍」があります。

今回は、出向・転籍に関する税務の取扱いについて、そのポイントを整理します。

1 出向と転籍

出向は正式には「在籍出向」、転籍は「転籍出向」といい、これを縮めて「出向・転籍」と呼ばれています。いずれも他の企業に異動して新たな企業の指揮

命令下で就労することを指しますが、大きな違いがあります(下図参照)。

出向は、元の会社との労働契約を残したまま出向先企業で業務に従事することを指し、通常将来的に元の会社に戻ることを前提として行われます。

転籍は、元の会社との労働契約を終了し転籍先と新たな労働契約を結ぶものです。

2 出向者の給与と賞与

出向における取扱いとして多い、「出向元法人が出向者に給与を支払い、出向先法人が出向元法人に負担金を支払う」ケースについてみていきます。

(1) 出向元法人が支払う給与の方が多い場合

給与較差を補填するため出向元法人が負担する給与は、出向元法人の損金に当たります。しかし、出向元法人が支払う給与の方が多いときには、そのことに合理的な理由がない場合は出向先法人への「寄附金」として取り扱われます。

給与較差を補填する合理的な理由がある負担には、次のよう

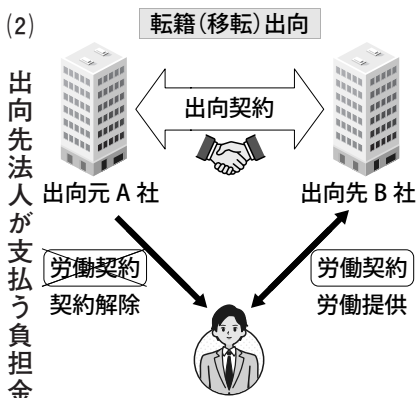
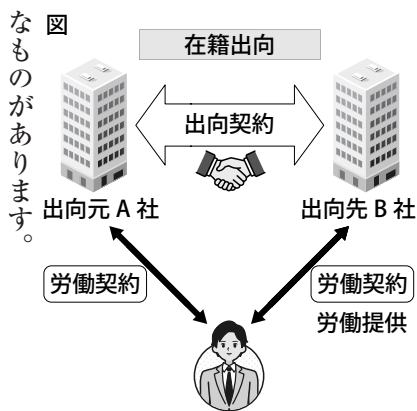


図 ① 出向先法人が経営不振等なものがあります。

① 出向先法人が経営不振等で出向者に賞与を支給できず、出向元法人が負担した場合

② 出向先法人が海外にあるため、出向元法人が留守宅手当を支給する場合

この給与較差補填金は、出向元法人が出向者に直接支給しても、出向先の法人を通じて支給しても同様に取り扱われます。

なお、出向先法人が出向元法人に支払った金額は、経営指導料等の名義で支出されていても実質的に負担すべき給与相当額であれば、出向先法人において出向者に対する給与として取り扱われます。そのため消費税は不課税取引となります。

(2) 出向先法人が支払う負担金の方が多い場合

出向先法人が出向元法人に支払う負担金は、出向者に対する給与として取り扱います。しかし、出向者の特殊能力を評価して技術指導料を含めて支払う場合など、負担金の方が多い場合には、その負担することに合理的な理由がある場合は問題ありませんが、そうでないと「寄附金」として取り扱われます。

3 出向者が出向先法人において役員となっている場合

出向者が出向先法人で役員である場合において、次のいずれにも該当するときは、出向先法人が支出する給与負担金は役員

給与に該当します。

① その給与負担金の額が役員給与として出向先法人の株主総会や社員総会などで決議されていること

② 出向契約等において出向者に係る出向期間や給与負担金の額があらかじめ定められていること

4 出向者の退職給与

出向者は出向元法人を退職した時に出向元から退職金を受け取ります。ただし、出向期間中に対応する退職給与相当額については、出向先法人が負担すべきものとして、通常、出向先法人から出向元法人へ負担金が支出されます。

この負担金の支出の時期としては、①出向先法人から出向元法人へ復帰した時、②出向元法人を退職した時、③出向期間中があります。

①又は②の場合には、原則、出向先法人の支出した事業年度の損金の額に算入されます。

③の出向期間中に負担金を支出する場合には、次の2つの要件のいずれにも該当するときは、



出向先法人の支出した事業年度の損金の額に算入されます。

イ あらかじめ定めた負担区分に基づいて定期的に支出していること

ロ その支出する金額が、出向期間に対応する退職金の負担額として合理的に計算された金額であること

なお、この負担金を損金の額に算入することは、出向者が出向先法人において役員になっているときでも認められます。

また、出向者が出向元法人を退職しても、出向先法人で引き続き勤務していることがあります。この場合に、出向先法人が出向元法人に支出する出向期間

に対応する退職金相当額は、たとえその出向者が出向先法人において引き続き役員又は使用人として勤務しているときでも、その支出した事業年度の損金に算入します。

5 転籍者の退職給与

転籍の場合の転籍前の法人が負担する退職給与については、次の3つの支給形態があります。

① 転籍時に転籍前の法人が本人に直接支給する方法

② 転籍時に転籍前の法人から転籍後の法人へ退職給与負担金として支出する方法

③ 転籍者が転籍後の法人を實際に退職する時に、本人に直接又は転籍後の法人を通じて支給する方法

そして、転籍者に係る退職給与につき転籍前の法人における在職年数を通算して支給することとしている場合において、転籍前の法人及び転籍後の法人がその転籍者に対して支給した退職給与の額（相手方である法人を経て支給した金額を含む。）については、それぞれの法人における退職給与となります。

ただし、転籍前の法人及び転籍後の法人が支給した退職給与の額のうちにこれらの法人の他の使用人に対する退職給与の支給状況、それぞれの法人における在職期間等からみて明らかに相手方である法人の支給すべき退職給与の額の全部又は一部を負担したと認められるものがあるときは、その負担したと認められる部分の金額は、相手方である法人に贈与したものとされます。

6 コロナ禍における助成金

新型コロナウイルス感染症の影響により事業活動の一時的な縮小を余儀なくされた事業主が、在籍型出向により労働者の雇用を維持する場合に、出向元と出向先の双方の事業主に対する助成金として「産業雇用安定助成金」があります。

対象の前提は、雇用維持を図る助成のため、出向期間終了後は元の事業所に戻って働くこととされています。

この産業雇用安定助成金を受給する事業主が法人の場合は法人税の課税対象となります。

今年5月施行分 確定拠出年金 制度の改正



高齢期の就労が拡大する中で長期化する高齢期の経済基盤の充実や、中小企業を含むより多くの企業や個人が制度を活用できるようにすること等を趣旨とした確定拠出年金制度が見直され、2020年6月から順次施行されています。

今回は、改めて制度の概要と今年5月に施行される改正点を確認します。

一 確定拠出年金制度の概要

(一) 対象者と拠出額
確定拠出年金は、拠出された

掛金とその運用収益との合計額を基に、将来の給付額が決定する年金制度で、次の2種類があります。

① 企業型

加入対象者は、制度を実施する企業に勤務する厚生年金保険の被保険者です。

掛金は、事業主が拠出します。掛金には、拠出限度額が設けられ、確定給付型の年金実施の有無等によって金額が異なり、例えば、確定給付型の年金を実施していない企業では、月額5万5千円となります。

② 個人型「iDeCo（イデコ）」

加入対象者は、次のとおりです。

- ・ 自営業者等（国民年金の第一号被保険者）
- ・ 厚生年金保険の被保険者（同第二号被保険者）
- ・ 専業主婦（夫）等（同第三号被保険者）

掛金は加入者自身が拠出します。ただし、「iDeCo+」（イデコプラス・中小事業主掛金納付制度）を利用する場

合は事業主も拠出可能です。

個人型年金においても拠出限度額が設けられ、金額は加入者の種類ごとに定められ、例えば、自営業者の場合は月額6万8千円となります。

◆ 参考1

企業型年金は、確定拠出年金と確定給付企業年金に分けることができます。確定拠出年金は「DC」、確定給付企業年金は「DB」とも表記されます。

企業年金の加入者数の推移をみると、長らく企業年金の中核を担ってきた適格退職年金・厚生年金基金から、確定給付企業年金（DB）・企業型確定拠出年金（企業型DC）に移行しています（厚生労働省公表資料より）。

◆ 参考2

日本の年金制度は3階建ての構造となっており、1・2階部分の公的年金が国民の老後生活の基本を支え、3階部分の企業年金・個人年金と合わせて老後生活の多様なニーズに対応しています（下図参照）。

(二) 運用

運用商品（預貯金、投資信託、保険商品等）の中から、加入者等自身が運用指図を行います。

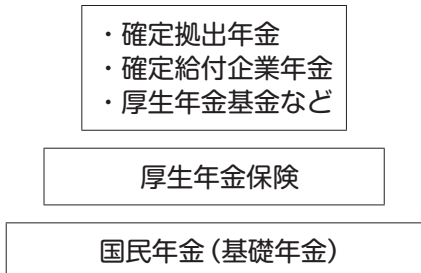
運用商品を選定・提示する者は、必ず3以上（簡易企業型年金においては2以上）35以下の商品を選択肢として提示することとされています。

(三) 給付

給付には、次のものがあります。

- ・ 老齢給付金
- ・ 障害給付金
- ・ 死亡一時金
- ・ 脱退一時金

日本の年金制度



二 制度改正

(一) 加入可能年齢の拡大

① 企業型

〈現行〉

- ・ 60歳未満の厚生年金保険の被保険者を加入者とする。
- ・ 60歳以降は、規約に定めがある場合、60歳前と同一事業所で引き続き使用される厚生年金保険の被保険者について65歳未満の規約で定める年齢まで加入者とすることができる。

〈改正後〉

- ・ 厚生年金保険の被保険者(70歳未満)であれば加入者とするができる。
- なお、規約で定める資格として「一定の年齢未満」であることを定め、「65歳未満」を加入者とすることもできま

② 個人型(iDeCo)

〈現行〉

- ・ 60歳未満の国民年金の被保険者が加入可能。

〈改正後〉

・ 国民年金の被保険者であれば加入可能。

③ 留意点
なお、これにより60歳以上の者のうち、厚生年金保険の被保険者等(国民年金の第二号被保険者)や国民年金の任意加入被保険者も加入可能となります。また、これまで海外居住者は加入できませんでしたが、国民年金に任意加入していれば加入できるようになります。

③ 留意点

企業型DCの老齢給付金を受給した方は、企業型DCには再加入できません。また、iDeCoの老齢給付金を受給された方は、iDeCoには再加入できません。

① 企業型DCの老齢給付金を受給された方であっても、iDeCoへの加入は可能です。同様にiDeCoの老齢給付金を受給された方であっても、企業型DCへの加入は可能です。

(二) 脱退一時金の見直し

① 企業型

〈現行〉

企業型DCの中途引き出し(脱退一時金の受給)が例外的に認められていたのは、個人別管理資産の額が1万5千円以下である方に限られていました。なお、1万5千円を超える場合、他の企業型DCやiDeCoなどに資産を移換して、iDeCoに資産を移換して、iDeCoの脱退一時金の受給要件を満たしている方であれば、iDeCoの脱退一時金の受給が可能でした。

し(脱退一時金の受給)が例外的に認められていたのは、個人別管理資産の額が1万5千円以下である方に限られていました。なお、1万5千円を超える場合、他の企業型DCやiDeCoなどに資産を移換して、iDeCoに資産を移換して、iDeCoの脱退一時金の受給要件を満たしている方であれば、iDeCoの脱退一時金の受給が可能でした。

② 個人型(iDeCo)
〈現行〉
中途引き出し(脱退一時金の受給)が例外的に認められていたのは、国民年金の保険料免除者である方に限られていました。

〈改正後〉

個人別管理資産の額が1万5千円を超える方であっても、iDeCoの脱退一時金の受給要件を満たしている方は、iDeCoに資産を移換しなくても企業型DCの脱退一時金を受給できるようになります。

② 個人型(iDeCo)

〈現行〉

中途引き出し(脱退一時金の受給)が例外的に認められていたのは、国民年金の保険料免除者である方に限られていました。

〈改正後〉

国民年金の被保険者となることができないう方で、通算の掛金拠出期間が短いことや、資産額が少額であることなどの一定の要件を満たす場合には、iDeCoの脱退一時金を受給できるようになります。

(三) 制度間の年金資産の移換の改善

過去の法改正において、個人の転職等の際の制度間の資産移換を可能としましたが、さらに改善が図られました。具体的には、今年5月から次の移換が可能になります。

- ・ 終了した確定給付企業年金(DB)からiDeCoへの年金資産の移換
- ・ 加入者の退職等に伴う企業型DCから通算企業年金への年金資産の移換

「通算企業年金」とは、確定給付企業年金(DB)や企業型DCが共同で設立し会員となっている企業年金連合会が、退職者等向けに運用する年金の一つです。

正しい経営

1960年代前半、M・フリードマン(米国・経済学者)は、“企業経営者の役割は株主利益最大化である”と主張しました。

米国企業経営は1980年代、90年代と企業経営はその方向で発展。このような流れで、例えばコンピュータ会社のIBMは、自社の株価を上げるためコンピュータ部門を中国に譲渡、コンサルタント会社になりました。また、経営者の報酬は自社の株式で支払われる(ストックオプション制度)等も現われ、反面では従業員の生活は無視され、米国会社は富の深刻な偏在が起こったのです。

2008年、リーマンブラザーズの倒産、今回のコロナパンデミックの問題では、経済発展を自由に任せることを問題視し、修正しつつあります。

同時に、企業経営では「正しい経営とは何か」が問われてきたのです。

そのような流れで我が国においては、2010年「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞が創設されました。

本賞では、人員整理はしない、下請けにコストダウンを強制しない、法定の障害者雇用率を上回る、重大な労災がない、そして黒字経営を堅持、の全ての条件を満たす会社から優秀な会社を選出します。

この基準の考え方は、別の観点で「5つの人」を重視する経営とすることができます。

つまり、1番目は社員とその家族、2番目は外注先・下請企業、3番目は顧客、4番目は地域社会、5番目は株主を大切にします。

上記の優先順位には意味があり、「顧客に商品・サービスを提供するのは社員。顧客のことを考えるより、社員の幸せを先に考えるのが経営者の仕事」となります。

大切にしたい会社、つまり、「正しい経営」までの道のりは難しいものですが、実行していきたいものです。

ドーナツ経済学

脱成長で地球を救えるか？
果てしない経済成長をやめて地球を守れというのが脱成長の主張です。半世紀前のラジカルな視点はどう見ても資本主義とは両立せず、無視されました。しかし、その後の50年間で地球の環境破壊は深刻化し、さすがに伝統的な資本主義(成長至上主義)ではもたないという認識が広がってきました。

では、どうするか？
一つの選択肢として挙げられたのが「ドーナツ経済学」です。「社会の基盤。誰もがまともな生活を送るのに必要な条件」を内側の環、「環境の天井。人間の活動によって生じる負荷に地球が耐えられる上限」を外側の環とするドーナツ状の円板を想定し、経済活動は両者の間(ドーナツの実体部分)で行い、どちらの環も突き破ってはいけないという考え方です。

“ナンバー2”の扱い

多くの中小企業経営者は、自分の不得意な分野で力を持つ社員を“ナンバー2”として迎えます。そして、期待をかけます。

これにより、「3人から15人へと発展していく飲食業者」、「4人の専門建設業者から20人の工務店」等成長する過程で、ナンバー2が力を発揮し、成果をあげます。

するとナンバー2は「社長が出来ないことを俺がやっている」という自信から、「自分がいないとこの会社は回らない」といった感情に変わる…。

何年かこのことが続くと、社長の発言を陰で否定するようになり、いずれ会社を去ることになる…。

これは、ナンバー2が悪い訳ではなく、社長が仕事を他人に任せただけに原因があります。社長は、自らしなくてはならない仕事、すなわち会社全体はもとより、個々の社員に目を配り、自らの思いを常に会社の隅々にまで浸透させるのが仕事なのです。