

| |
|--------|
| |
| 料金別納郵便 |
| |

「アイ・エー 経営者通信」 送付のご案内

立春の候、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。

暖冬といわれても…

記録的な寒波襲来でここ数日非常に寒く…という書き出し、実は昨年の本稿の文章そのままです。24日には関ヶ原をはじめ各所で大雪による交通障害が発生しました。渋滞の影響を受けた方、JRやNEXCOをはじめ管理者の皆様方には本当にお疲れ様でした。雪道での渋滞のきっかけとなるノーマルタイヤでのスリップ。静岡在住だと油断しがちと思いますが、雪や台風は地震と違いある程度予測可能ですので、行先に応じて冬タイヤの装備など十分な備えをもって出発してください。

地震

地震といえば、正月の雰囲気吹き飛ばした能登半島の地震。日が経つにつれ被害の大きさに圧倒されます。倒壊などの被害に遭われた家屋の多さに加え、寒さや積雪などさらなる悪条件が続き、現地の皆様にはどれほどのご苦労かと。お亡くなりになった方々のご冥福をお祈りし、ご遺族にはお悔やみ申し上げます。また被害に遭われたすべての方々にお見舞い申し上げます。一日でも早く落ち着いた生活が出来るよう応援しています。一部地域では集団避難という究極の選択もありました。各地で起こる災害を目にし、明日は我が身と十分な備えをもって生活したいものです。

航空機事故

正月といえば、地震に続いて日航機と海保機の事故。地震支援の活動中だった隊員の方々にも敬意と哀悼の意を表します。そして大きな機体が火に包まれた衝撃的な映像を見ながら、旅客機の379人は14名がケガをしたものの全員脱出し命に別状なし。日航のCAをはじめ乗員、他社や空港スタッフの方々全員の、非常時に備えた訓練の成果だということは間違いありません。非常時にそれぞれの役割を理解して行動できることの大切さを学びました。いざという時に私たちも同じようにできるよう、想定される災害に対して十分に備えておきたいものです。ちなみに、報道によると日航は今回の事故による損失として150億円を計上するとのこと。他にも対応費用は莫大な金額に上ると思われますが、米国コンサル会社が仲介、主幹事がAIGの保険に入っており、保険金額は約186億円。全危険担保のため全額支払われる見込みとのこと。逸失利益は補償されないものでそれでも大きな損害にはなりますが、保険も十分な備えとしてお役に立つことが分かりました。では今月もよろしく願い申し上げます。

～トピックス～

毎年この時期には同じことの繰り返し、暖冬といえども冬は冬ですね。

各地で大雪が降り、どこでも寒風吹きすさぶ日があります。そしてインフルエンザが流行しています。猛威を振った新型コロナは5類に変わり、今どれだけの人が感染しているのかよくわからなくなりました。

全国の医療機関約5千箇所からの報告(厚労省)では、コロナ罹患者数は1月第1週だけで約3万5千人。実際はその何倍もの方が感染しているので、全く油断は出来ません。今年は他にノロウイルスも流行の兆しがあります。アルコール消毒が効かないので、丁寧な手洗いが肝心です。

どの感染症もかかったら1週間はつらい症状が続き、仕事も学校も休まなくてはなりません。コロナ禍ではインフルエンザもノロウイルスも大きな流行がありませんでした。すっかりおざなりになってしまっている、うがいや手洗いの徹底は絶対に効果があります。そして密な環境ではマスクを再開してはいかがでしょう。

あれほど大騒ぎとなった絶望的なコロナ禍も、のど元を過ぎてすっかり以前と変わらぬ日常になりました。医療従事者の皆様への感謝も忘れずに、日常生活を過ごせるありがたさを満喫したいと思います。(浅井)



うめ

◆ 2月の税務と労務

2月

(如月) FEBRUARY

11日・建国記念の日 12日・振替休日 23日・天皇誕生日

- 国 税 / 令和5年分所得税の確定申告
2月16日～3月15日
(還付申告は申告期間前でも受け付けられます)
- 国 税 / 贈与税の申告 2月1日～3月15日
- 国 税 / 1月分源泉所得税の納付 2月13日
- 国 税 / 12月決算法人の確定申告(法人税・消費税等)
2月29日
- 国 税 / 6月決算法人の中間申告 2月29日
- 国 税 / 3月、6月、9月決算法人の消費税等の中間
申告(年3回の場合) 2月29日
- 国 税 / 決算期の定めのない人格なき社団等の法人
税の確定申告及び納付 2月29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 | . | . |

地方税 / 固定資産税(都市計画税)の第4期分の納付
市町村の条例で定める日

ワン
ポイント

配当集計フォーム 国税庁HPの確定申告書等作成コーナーにある配当等の内容を表計算ソフト等で入力するためのフォーマット。入力・保存したデータは、作成コーナーの配当所得、配当控除の入力画面でデータ読込の操作を行えば、その内容が作成コーナーに反映されます。なお、特定口座での受入分、特定公社債の利子等は集計対象外です。

個人保証に依存しない融資慣行の確立



今回は、経営者保証改革の取り組み、「経営者保証に関するガイドライン」と「経営者保証改革プログラム」を紹介します。

一 経営者保証に関するガイドラインの概要

経営者保証とは、金融機関から事業者（法人）への融資に対して、経営者が連帯保証を提供する仕組みです。

経営者保証の意義としては、「経営者への規律づけ」、「資産調達の円滑化」というプラス面はあるものの、「思い切った事業展開の抑制」、「早期の事業再開の阻害」といったマイナス面が指摘されています。経営者保証のマイナスの側面を解消する

ため、2013年、金融関係者、中小企業団体、専門家等の研究会にて策定されたのが「経営者保証に関するガイドライン」（以下、ガイドライン）です。2014年2月から適用されていますが、ガイドラインはあくまでも自主的（法的拘束力なし）なもので、金融機関はこれに沿って対応するというものです。

ガイドラインは、経営者保証を提供することなく融資を受けるための要件として、次のものを挙げています。

(1) 法人、個人一体性の解消

例えば、社会通念上、適切な範囲を超える法人から経営者への貸付等による資金の流出の防止、経営者が法人の事業活動に必要な本社・工場・営業車等の資産を所有している場合、法人所有とすること等

(2) 財務基盤の強化

① 業績が堅調で十分な利益（キャッシュフロー）を確保しており、内部留保も十分な場合

② 業績はやや不安定だが、業績の下振れリスクを勘案しても、内部留保が潤沢で借入金

全額の返済が可能と判断できる場合

③ 内部留保は潤沢ではないものの、好業績が続いており、今後も借入れを順調に返済し得るだけの利益を確保する可能性が高い場合等

(3) 財務状況の適時適切な情報開示

本決算のほか試算表、資金繰り表等の定期的な開示等を挙げられています。なお、これら経営者保証徴求時の対応以外に、保証債務の整理について、法的個人破産手続きに依らずに保証債務を整理する手続きや、その際の保証人の残余財産・弁済額の範囲についての規定もあります。

二 事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の概要

経営者保証を理由に事業承継を拒否する後継者がいることから2019年に「事業承継に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」が策定され、2020年4月から運用を開始しました。

当特則の概要は、前経営者、

後継者の双方からの保証の二重徴求を禁止し、例外的に必要な場合は次のような場合であると限定列挙しています。

(1) 前経営者が死亡し相続確定までの間の一時的な二重徴求
(2) 法人から前経営者に対する多額の貸付金等が残存しており、後継者が前経営者の保証を解除しないことを求めている場合

(3) 金融支援を実施している先等であつて、前経営者から後継者への多額の資産等の移転が行われているなどの特段の理由により、前経営者と後継者の双方からの保証を求めなければ、金融支援を継続することが困難となる場合

(4) 前経営者、後継者の双方から、専ら自らの事情により保証提供の申し出があつた場合
その他、事業計画の内容を基に後継者から保証を求めないことが出来ないかを柔軟に検討するとされています。

三 経営者保証改革プログラムの概要

金融庁は、金融機関に対して

前述のガイドラインを進めるために「経営者保証改革プログラムの概要」を策定し、昨年4月から適用を開始しました。

内容は、次のとおりです。

- (1) 金融機関が経営者等と個人保証契約を締結する場合には、保証契約の必要性に関し、事業者・保証人に対して個別具体的に以下の説明をすることを求めるとともに、その結果等を記録することを求める（保証契約時に詳細な説明が必要となる事項）
- ① どの部分が十分でないために保証契約が必要になったのか（可能な限り、資産・収益力については定量的、その他要素については客観的・具体的な目線を示すこと）
- ② どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるのか
 経営者保証の解除に必要な収益力の改善や、ガバナンス体制の整備等について、認定経営革新等支援機関が伴走支援を行う際の着眼点等を示した「収益力改善支援に関する

実務指針」が中小企業庁より公表されています（下表は実務指針の参考資料）。

- (2) ①の結果等を記録した件数を金融庁に報告することを求める

※ 「無保証融資件数」＋「有保証件数で適切な説明を行い、記録した件数」＝100%を目指す

- (3) 金融庁に経営者保証専用窓口（経営者保証ホットライン）を設置（電話での受付）し、事業者等から「金融機関から経営者保証に関する適切な説明がない」などの相談を受け付ける

- (4) 状況に応じて金融機関に対し、特別ヒアリングを実施する
- さらに、経営者保証改革プログラムでは、民間金融機関に対して「経営者保証ガイドラインの浸透・定着に向けた取組方針」の作成、公表の要請等を通じて、経営者保証に依存しない新たな融資慣行の確立に向けた意識改革を進めるよう要請しています。

表 経営者のための経営状況自己チェックリスト

| チェックポイント | 自己チェック✓ | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | YES | NO |
| ① 毎月の試算表を作成しており、資金繰り表等で当面（向こう1年分程度以上）の資金繰りを管理できている | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ② 営業黒字が維持できており、繰越欠損はない | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③ 借入金を増やさなくても運転資金は確保できている | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ④ 減価償却が必要な資産については、正しく費用を計上している | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤ 税金・社会保険料の滞納がない | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥ 経営理念やビジョンがあり、従業員と共有できている（社是、社訓、スローガン、パーパス等も含む） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑦ 自社の強みの活用や弱みの克服に向けた取組を行っている | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑧ 自社の業務フローや商流（取引の流れ）を十分理解している また、販売先（ユーザー）は複数に分散している | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨ 市場動向（為替、原油価格、賃金水準等）で、何が経営に影響を与えるかを理解し、対応策を考えている | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑩ 事業を継続・発展させるための人材育成に取り組んでいる（後継者を含めた経営陣の育成、技術やノウハウの伝承等） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

（出典） 経済産業省「収益力改善支援に関する実務指針」

確定申告のポイント



今年も確定申告の時期になりました。昨年と比べて大きな改正はありませんが、令和5年分のポイントを整理します。次頁に確定申告の主な対象者や注意点をまとめたチェックリストがありますので、ご活用ください。

一 令和5年分確定申告

令和5年分の確定申告と納税の期限は、令和6年3月15日です。窓口での相談と申告書の受付は、令和6年2月16日から始まります。なお、還付申告は2月15日以前でもすることができ

ます。確定申告の必要がない人の還付申告については、還付申告を

する年分の翌年1月1日から5年間行うことができますので、令和5年分については令和10年12月31日まで申告が可能です。

二 令和5年分の留意点

(1) e-Taxの利便性向上
国税庁のホームページには、画面の案内に沿って金額などを入力するだけで、申告書や青色決算書などを作成し、e-Taxによる送信（申告書の提出）ができる「確定申告書等作成コーナー」があります。確定申告書等作成コーナーには、マイナポータルを経由して控除証明書などのデータを一括で取得し、各種申告書の該当項目へ自動入力できる、マイナポータル連携とい



う機能が備わっています。令和5年分からは、給与所得の源泉徴収票・国民年金基金掛金・iD eCo・小規模企業共済掛金

(2) 公金受取口座登録制度

が、この機能の対象になります。給付金などを受け取るための口座として、本人名義の口座を「公金受取口座」として登録ができます。登録可能な預貯金口座は、一人1口座のみです。

公金受取口座は、緊急時の給付金だけではなく、年金や児童手当、所得税の還付金などの受取りにも利用できます。確定申告書には、還付金の受取口座を公金受取口座として登録することや、既に登録済みの場合は、公金受取口座を還付金の受取口座として指定することができます。チェック欄が設けられています。

三 確定申告の誤りやすい事例

最後に、確定申告で誤りが多い事例を3つ紹介します。

事例①

令和2年分から給与所得控除額と公的年金等控除額が一律10万円引き下げられ、控除上限額が変更されました。それに伴

い、給与等の収入金額が850万円を超える場合で年齢23歳未満の扶養親族を有するなど一定の要件を満たすときは、給与所得から所得金額調整控除を行います。控除額や所得金額調整控除の適用誤りがみられます。

事例②

医療費控除に、薬局で購入した日用品が含まれている誤りがみられます。また、高額療養費や生命保険会社などからの入院給付金、出産育児一時金など、医療費が補填される金額が医療費の額から差し引かれていない事例もあります。

事例③

合計所得金額が1000万円を超える人は、配偶者控除や配偶者特別控除を適用できません。また合計所得金額が250万円を超える人は、基礎控除を適用できません。合計所得金額が2400万円以下の人は48万円の基礎控除を適用できますが、2400万円を超え2500万円以下の人は、合計所得金額に応じた控除額が適用されず、これらの控除の適用についての誤りもみられます。

確定申告チェック表

(令和5年分用)

① 確定申告が必要な人

| 区分 | 項目 | チェック内容 | チェック欄 |
|----------|--|--|--------------------------|
| 対象者(主な例) | 個人で事業を行い、または不動産収入があり、納税額がある | 青色申告決算書・収支内訳書の添付が必要 | <input type="checkbox"/> |
| | 給与収入が年間2,000万円を超える | | <input type="checkbox"/> |
| | 給与所得・退職所得以外の所得の合計額が20万円を超える | 還付申告の場合は20万円以下の場合も含めて申告 | <input type="checkbox"/> |
| | 2か所以上から給与をもらっている | | <input type="checkbox"/> |
| | 同族会社の役員等で、その同族会社から給与の他に貸付金利子や賃借料などの支払いを受けた | | <input type="checkbox"/> |
| | 公的年金等に係る雑所得の金額から所得控除を差し引くと残額がある | 公的年金等の収入金額が400万円以下で、その全部が源泉徴収対象の場合、かつ、公的年金等に係る雑所得以外の所得金額が20万円以下の場合には申告不要 | <input type="checkbox"/> |
| | 外国企業から受け取った退職金など、源泉徴収されていない退職金がある | | <input type="checkbox"/> |
| | 譲渡所得や山林所得などの各種所得があり、納税額がある | 損益通算をできる損失は、不動産・事業・譲渡・山林所得のみ ※譲渡は、一定の居住用財産以外の土地・建物等を除く 業務に係る雑所得で一定の場合は、収支内訳書の添付が必要 | <input type="checkbox"/> |

② 確定申告の際の注意点

| 区分 | 項目 | チェック内容 | チェック欄 |
|---------------|----------------------|--|--------------------------|
| 所得控除(主な例) | 医療費控除 | 補てん金は、未収であっても見積もりにより計上 | <input type="checkbox"/> |
| | | 差引負担額から所得金額の5% (最高10万円) を差し引く | |
| | | 医療費控除の明細書の添付が必要、領収書は5年間保管 | |
| | 寄附金 | 領収書・証明書等の添付が必要 | <input type="checkbox"/> |
| | 特定扶養親族 | 対象者は、扶養親族のうちH13.1.2～H17.1.1生まれの人 | <input type="checkbox"/> |
| | 寡婦控除 | ひとり親控除の対象者を除く。合計所得金額が500万円以下 夫と死別の場合は扶養親族要件なし、離別の場合は扶養親族要件あり | <input type="checkbox"/> |
| | ひとり親控除 | 合計所得金額が500万円以下、子の所得48万円以下、事実婚の状況にない | <input type="checkbox"/> |
| 配偶者控除・配偶者特別控除 | 合計所得金額が1,000万円超は適用不可 | <input type="checkbox"/> | |
| 税額控除(主な例) | 配当控除 | 控除額：課税総所得金額が1,000万円以下は10%、1,000万円を超える部分は5% | <input type="checkbox"/> |
| | 住宅ローン控除 | 合計所得金額が2,000万円（特例居住用家屋・特例認定住宅等は1,000万円）超は、適用不可 添付書類 (1) 新築・中古家屋の場合 ① 家屋(土地)の登記事項証明書 ② 請負契約書 又は 売買契約書の写し ③ 住宅取得資金に係る借入金の年末残高等証明書 (2) 増改築等をした家屋の場合 上記(1)の書類の他に、次のいずれかの書類 ① 建築確認済証の写し ② 検査済証の写し ③ 増改築等工事証明書 | <input type="checkbox"/> |
| その他 | 源泉徴収税額 | 未払いの源泉所得税額も含めて記載 | <input type="checkbox"/> |
| | 予定納税額 | 第1期・第2期とも、未納があっても記載する | <input type="checkbox"/> |
| | 第3期分の税額 | 納税の場合は、100円未満の端数を切り捨て | <input type="checkbox"/> |

年収の壁・支援強化パッケージの活用



パート・アルバイトで働く方が「年収の壁」を意識せずに働ける環境づくりを支援するため、令和5年10月に「年収の壁・支援強化パッケージ」が厚生労働省より公表・開始されました。今回は、その概要と活用方法や注意点を解説します。

一 「年収の壁」を巡る現状

会社員・公務員の配偶者で、扶養され保険料負担がない「第3号被保険者」のうち約4割が就労し、その中には、社会保険料負担等による手取収入の減少

を理由に、就業調整をする方が一定程度存在しています。

就業調整の理由には、次のようなものがあります（厚生労働省「令和3年パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査」・複数回答）。

(1) 被扶養者の認定基準（130万円の壁）

・ 年収130万円を上回ると配偶者の健康保険、厚生年金保険の被扶養者からはずれ、国民健康保険・国民年金に自分で加入しなければならなくなるから：約57%

(2) 被用者保険加入（106万円の壁）

・ 労働時間が週20時間を超えると雇用保険、健康保険、厚生年金保険の保険料を払わなければならぬから：約21%

※ 従業員数100人超の企業では、一定要件を満たすパート・アルバイトの方も、健康保険・厚生年金保険の加入対象となります。

(3) 配偶者の会社の配偶者手当
一定額を超えると配偶者の会社の配偶者手当がもらえなくなるから：約15%

二 パッケージの概要

公表された「年収の壁・支援強化パッケージ」は、次のもので構成されています。

（106万円の壁への対応）

- ・ キャリアアップ助成金
- ・ 社会保険適用促進手当
- ・ 事業主の証明による被扶養者認定の円滑化

（配偶者手当への対応）

- ・ 企業の配偶者手当の見直し

次に、具体的な施策を見ていきましょう。

(1) キャリアアップ助成金

「社会保険適用時処遇改善コース」が新設されました。労働者本人負担分の保険料相当額の手当（社会保険適用促進手当）の支給や賃上げなどにより、年収の壁を意識せず働ける環境づくりを行う企業を後押しするコースで、2種類のメニューがあります。

① 手当等支給メニュー（手当等により収入を増加させる）
賃金の15%以上を追加支給すること等の要件を満たすと

きに、1人あたり3年間で最大50万円（大企業は3/4の額）を支給

② 労働時間延長メニュー（①に労働時間延長メニューを組み合わせることも可能）
一定以上の所定労働時間の延長・賃金の増額をした場合に、一人あたり30万円を支給対象となる労働者の要件（例えば、「社会保険加入日の6か月前の日以前から継続して雇用されている」・「社会保険加入日から過去2年以内に同事業所で社会保険に加入していなかった。」等）がありますので、実施前に確認をしておきましょう。

(2) 社会保険適用促進手当
短時間労働者への社会保険の適用を促進するため、労働者が社会保険に加入するにあたり、事業主が労働者の保険料負担を軽減するために支給するものです。新たに発生した本人負担分の保険料相当額を上限として、保険料算定の基礎となる標準報酬月額・標準賞与額の算定に考慮しないことができます。

また、事業所内でのバランスを考慮し、事業主が同一事業所

内で同じ条件で働く他の労働者にも同水準の手当を特例的に支給する場合には、同様の取扱いとする事ができます。

厚生労働省より、Q&Aが出版されていますので、一部を抜粋します。

Q1 社会保険適用促進手当の標準報酬算定除外は、どのような方が対象となるか。

A1 新たに社会保険の適用となった労働者であつて、標準報酬月額が10万4千円以下の者が対象となります。また、事業所内での労働者間の公平性を考慮し、事業主が同一事業所内で同じ条件で働く、既に社会保険が適用されている他の労働者にも同水準の手当を特例的に支給する場合には、同様に、保険料算定の基礎となる標準報酬月額・標準賞与額の算定に考慮しない措置の対象となります。

Q2 標準報酬等の算定から除外できる期間の上限はあるか。

A2 それぞれの労働者について、最大2年間、標準報酬月額・標準賞与額の算定において考慮しないこととします。

各労働者について、2年が経過した後は、標準報酬月額・標準賞与額の算定に含めて保険料が計算されません。

Q3 社会保険適用促進手当は労働者に毎月支払う必要があるか。複数月分の本人負担分保険料相当額について、まとめて社会保険適用促進手当を支払うことは可能か。

A3 社会保険適用促進手当は、あくまでも事業主が労働者に対し、労働者の社会保険料負担を軽減するために自らのご判断で支給いただくものであり、支給のタイミングや方法についてもそれぞれの事業主ごとに決定いただくこととなります。

Q4 社会保険適用促進手当を支給する場合、就業規則(又は賃金規程)の変更と労働基準監督署への届出が必要か。

A4 常時10人以上の労働者を使用する事業場においては、就業規則(又は賃金規程)の変更と届出が必要になります。**(3) 事業主の証明による被扶養者認定の円滑化**
今回の措置は、一時的に収入

増(130万円以上)になった方について、事業主が証明を行うことにより、引き続き被用者保険の被扶養者となることを可能とする措置です。こちらも厚生労働省より具体的な取り扱いを示したQ&Aが出版されています。その一部を抜粋します。

Q1 事業主の証明による被扶養者認定の円滑化は、あくまでも「一時的な事情」として認定を行うことから、同一の者について原則として連続2回までを上限とすることとされているが、具体的には何をもつて「1回」「連続2回」と数えるのか。

A1 新たに被扶養者を認定する場合を含む被扶養者の収入確認に当たつて事業主の証明を用いて一時的な収入変動である旨を保険者が確認した場合には、「1回」と数えます。被扶養者の収入確認を年1回実施する場合は、「連続2回」とは連続する2年間の各年における収入確認において事業主の証明を用いることが「連続2回」になります。

Q2 どのような事情が「一時的な収入変動」として認められるか。

A2 一時的な収入増加の要因としては、主に時間外勤務(残業)手当や臨時的に支払われる繁忙手当等が想定され、一時的な収入変動に該当する主なケースとしては、

- ・ 他の従業員が退職したことにより業務量が増加
 - ・ 受注が好調だったことにより、事業所全体の業務量が増加
 - ・ 突発的な大口案件により、当該事業所全体の業務量が増加
- などが、想定されます。
- (4) 企業の配偶者手当の見直し**
の促進
パートタイム労働で働く配偶者の就業調整につながる配偶者手当(配偶者の収入要件がある配偶者手当)については、企業の配偶者手当の見直しが進むよう、見直しの手順をフローチャートで示す等、わかりやすい資料が厚生労働省から公表されています。

経営戦略

経営戦略はとても重要です。以下、事例を参考に見ていきます。

● 清掃業T社の場合

T社は小規模マンションや個人会社の社屋といった、何れも作業員1人～4人程度の現場を50数か所担当しています。

社長は大きな現場を取れば会社は飛躍的に伸びると考え、昨年1月に大学の入札に参加し、2月に破格の安値（現場の必要人員を30数名と考えた見積額）により受注に成功しました。しかし、3月になり大学から説明を聞くと、以前4年間は40名超の清掃員が担当（I社25人、S社17人）で作業していたということを知りました。

4月の仕事の開始時期までに40名の人員の確保は難しく、I社とS社で働いていた契約社員に声をかけ33名を確保し7名の新規募集で対応し、部長と課長を常駐させました。4月以降も学校が始まると大学

側の要請も多く、その結果、1年間のトータルでは大幅赤字となりました。

経営コンサルタントから、「いきなり大学全体の仕事を受けず、部分的な受注（例えばS社の担当箇所に絞る）にする。或いは大きな仕事の現場の下請けをしてから参入すべきだった」との指摘を受けました。

● デイサービス（通所介護）K社の場合

スタッフは一生懸命仕事をしており、各自が良かれと思った事も行っています。

しかし、遠方までの送迎、役所への書類の提出を業務時間後に行っているので残業が多くなります。顧客の数が変動してもスタッフは最大人数を配置しているため、赤字となっています。

顧問税理士に相談し、営業地域を狭めて送迎は15分以内としました。顧客の人数に合わせ人員配置して、事務作業は専任者に任せました。また、軽食や備品代は徴収することにした結果、黒字に転換しました。

経営トップは、「戦略なき経営は赤字になる」事を知っておきたいものです。

経営目標の変更

「中期目標」（5か年計画とか、XX年までの目標等）を定め、その目標達成に向けた経営を行う企業は少なくありません。

しかし、最初は良かったのですが、2年位してくると目標達成には経営資源不足等の理由からムリであることを感じるようになる（目標の形骸化）場合があります。

これは、正面からの取組みへの困難点が明示されてきたということですから「これを難しくしている理由はこれだ、これが出来ないことが達成を困難にしているのだ」ということが分かったのです。この場合、計画は変えないといけなく考えます。

あとは、その変える方法次第となりますが、変更した「経営ストーリー」が納得のいくものであれば、経営者・従業員ともに受け入れるようになります。

なお、この経営ストーリーは、具体的（例えば、数字を示す）な内容、言わば、戦略ストーリーであることも大切な点であるといえるでしょう。

白書

各省庁が発行する「白書」は多岐にわたります。経済産業省では、法律に基づかない白書（非法定白書）である「通商白書」と、法律の裏付けがある白書（法定白書）である4白書（中小企業白書、「小規模企業白書」、「ものづくり白書」、「エネルギー白書」）を毎年発行しています。そして、「通商白書」とも

に内閣府の「経済財政白書」も古く、非法定白書です。両白書は、必要に応じて作られることになった、つまり、スタート時点で立法化の必要がなかったからです。新しい白書になればなる程、新たな作成するには人員、予算がかかることから、作成の必要性を関係者に説得する等のハードルをクリアする手段の一つとして法律を作るという傾向になってきたからです。