



## 「アイ・エー 経営者通信」 送付のご案内

猛夏の候、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。

### 2020.1.16

新型コロナウイルスの感染者が国内で初めて確認された日です。それから4年半が経ちました。先日、あるグループのコンサートに行ってきました。席の間を開けるとか、声を出さないとか、マスク着用とか、一切関係なく超満員で大いに盛り上がっていました。イベントというイベントは中止となり、居酒屋に行くのは悪のように見られ、極めて不自由で閉塞的な時期を過ごしてきたあの頃のことは、既にもはや記憶のかなたに追いやられ、すっかり元の生活に戻りました。

### 1 1週連続で増加？

厚労省の発表によると、新型コロナ患者数が7月21日までの1週間で1つの医療機関当たりの平均患者数が13.62人で前の週の1.22倍となり、11週連続で増加しています。増加傾向が続いていて、これまでもお盆明けが感染拡大のピークだったことを踏まえると、今後も感染者が増えることが見込まれます。九州方面での数値が高い傾向があり、多い県で31.08人、静岡は13.96人でほぼ全国平均値となっています。

### KP.3？

様々な株の種類が時期によって変異しながら流行してきていましたが、現在はオミクロンの派生「KP.3」というウイルスが日本だけでなく北半球全体で主流となっています。従来のウイルスよりも過去の感染やワクチンによる免疫を逃れる能力が高く、感染力がやや強い。症状の重さなどはこれまでと変わらないが、直近の厚労省のデータでは新型コロナによる入院が増えていることもあり注意が必要です。夏風邪と思って受診したらコロナだったというケースもあるようです。ワクチン接種や罹患経験のある方は症状が軽くなる傾向があるため、自覚症状がないという方も多いと思われます。重症化は少ないといわれていますが、この猛暑の中に高熱で苦しむのは想像しただけでも厳しいと思われ、手洗いやうがいなどの基本的なことをやってみましょう。

### がんばれニッポン！

東京大会がコロナで翌年に延期されてからもう3年。パリオリンピックが開幕しました。詩選手は残念でしたが、柔道、フェンシング、スケートボードでのメダル獲得！熱帯夜の寝不足で体調を崩すことの無いよう、水分補給とビールの飲み過ぎにも十分注意しましょう。では今月もよろしく願い申し上げます。

## ～トピックス～

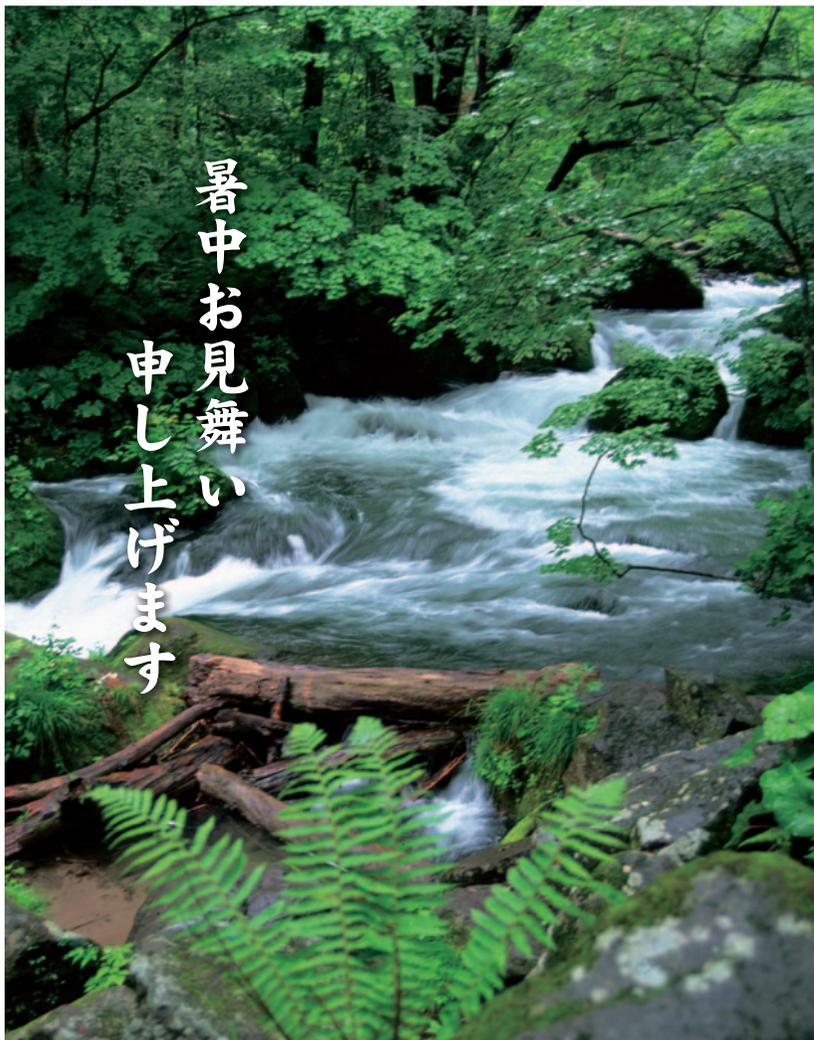
いろいろなスポーツがメジャーになって、(あくまでも個人的な感想ですが)以前に比べて下火になったかと思っていたプロ野球。失礼しました。全然そんなことはありません。ちょっと見に行くかと思っても席なんか空いていません。週休1日の連戦にも関わらず、毎日6試合ほぼ満員となる集客を誇る興業、ニッポンのプロ野球！外国からのお客様も多く、ニッポン式の応援が楽しいようです。

フェスもライブもスポーツ観戦もお祭りも、いろいろな楽しみの多い夏。偶然に見る大きな花火や幼稚園の園庭にみる流しそうめん。様々な場面で夏を感じて、情緒も感じて良い！…なのですが、とにかく暑い！

プロ野球以上に、高校野球。炎天下の中、常に全カプレー。清々しさを上回る熱中症の心配。選手も応援団も本当に大変です。久しぶりの掛西も応援しようと思います。そろそろ甲子園もドームにした方がよいのでは？

しばらく我慢していたことの反動のせいか、一生懸命遊ぶ人が増えたように感じます。国内の多くのレジャー施設でコロナ前を上回る人出を見込み、経済循環も好調になりそう。

現地でもテレビでも、観戦しながら、ビールを飲むことには変わりなく。冷たいビールが美味しいのは暑い夏のおかげ。(浅井)



暑中お見舞い  
申し上げます

## ◆ 8月の税務と労務

8月

(葉月) AUGUST

11日・山の日 12日・振替休日

- 国 税 / 7月分源泉所得税の納付 8月13日
- 国 税 / 6月決算法人の確定申告 (法人税・消費税等) 9月2日
- 国 税 / 12月決算法人の中間申告 9月2日
- 国 税 / 9月、12月、3月決算法人の消費税等の  
中間申告 (年3回の場合) 9月2日
- 国 税 / 個人事業者の消費税等の中間申告 9月2日
- 地方税 / 個人事業税第1期分の納付  
都道府県の条例で定める日
- 地方税 / 個人住民税第2期分の納付  
市区町村の条例で定める日

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	31

ワン  
ポイント

**相続人申告登記** 相続登記が令和6年4月から義務化されましたが、期限内の申請が難しい場合に、簡易に義務を履行できる手続きが「相続人申告登記」です。相続登記の義務不履行による過料を回避できるメリットがありますが、相続した不動産を売却したり抵当権を設定する際には、通常の相続登記が必要な点にご注意ください。

# データ活用の経営

近年「データを活用した経営をしよう」といった掛け声の下、盛んに「データ活用」の成功事例が取り上げられています。そのような背景には、従来の

経営の判断・評価が、かん、コツ、経験、度胸によって行われてきた（経営者の暗黙知）の今後は、経営に必要となるデータで補って事業をしていくことが必要であるのではないかと、といった認識があるからです。

多くの中小企業経営者はその考え方に賛同するものの、「では、データはどう集めるのか」「そもそも、改まって考えるところでデータって何ですか」というところで止まってしまいかも知れません。

## 1 データの意味

すでに何度も「データ」という単語が出てきました。大雑把に言いますと、データは資料と同じ意味で、小中学校では「資料」、高校以降では「データ」と呼ぶことが多いです。

そして、データを利用するための段階を示すと、データ（それ自体では意味を持たない数字・記号など）↓情報（データを何らかの基準で整理して意味づけられたもの）↓知識（情報をまとめて体系化・構造化すること、規則性、傾向、知見を導き出したもの）↓知恵（知識

を正しく認識、判断し課題や解決につながるアイデア・指針）となっていくます。

では、データの簡単な例を挙げてみます。156、160、165、168、170、175（cm）—これはあるクラスの6人の身長の数値です。この6つの値全体をデータと言います。

これだけでも数字に苦手意識を持つ方もいます。「数字でのノルマ」「数字で説明をしろ」などでネガティブにとらえる人も少なくないからです。でもそれは他人から与えられた数字だからです。「目の前の問題を解決するために自分で数字を取りに行く」ことが基本です。

難題でも、「数字というツールにより解決できた」、という体験をすると仕事のやり方も変わります。後に事例の紹介をしますが、その前にデータの種類の等について説明したいと思えます。

## 2 データの種類とその収集方法

収集方法の違いからデータの種類を見ると

### ◆調査データ

研究やマーケティングなどで明確な意図をもって収集例：政府統計、マーケティング、財務状況、アンケート

### ◆観測データ

天体観測や気象観測などのように探査機や気象レーダーから収集例：アメダス、衛星写真

### ◆実験データ

原因の効果を測定するため、他の条件は同じにしたサンプルを作成し収集比較例：インターネット環境を使ったオンライン広告の比較実験

### ◆行動ログデータ

インターネット行動ログやGPSからデータを収集例：マーケティング、商圏の分析

### ◆マシンログデータ

加工・製造機器やコンピュータから収集

例：プラントの制御システム、自動車の制御モニタリング等です。

以上のようにさまざまな観点からデータは集められています。

では、データはどのように情報にして活用していくのか、説明したいと思います。

### 3 データの活用

以前、北海道のある農業協同組合では、出荷するニンジン等の等級（L・M・Sサイズ等）を選別するときに機械で行っているという報道がありました。

市場に出すニンジンを選別は重さ、形、傷の有無、大きさ等を人に頼った判断で、出荷した農家と受け取った卸売市場関係者の見方が異なる点に農家は頭を悩ませていました。

そこでメーカーに依頼すると、メーカーの担当者はニンジン重量、形、大きさ、傷の状態等あらゆる角度から3000枚ほどの写真を撮り、それを熟練の農業組合の方に提示。組合員が各写真をL・M・S等に区分けし、これを基に機械に区分けの仕方を学習（マシンラーニング）させていきました。

その後のニンジン選別の工程ですが、まず、整列機に相当数のニンジンを入れ↓ベルトコンベアに次々と流していく↓コン

ベア上に設置のカメラはニンジンを撮影しパソコンにそのデータを伝える↓パソコンはL・M・S、不良品等の判別をして該当のベルトコンベアに指示↓ニンジンはそれぞれのベルトへ継続的に流れていく。

このような事例は町工場のAI活用でもよく見かけます。

Yプレスは、月当たり50万個の製品を目視検査していました。従業員6名で約10日間かかっており機械を導入。導入後は検査する製品数が50万個↓2万個に減少、AIが判定した48万個は良品としてそのまま出荷。

結果、AIが不良品として判定した製品（2万個）には不良品と良品が含まれるため、再度検査員が目視検査。検査に要する総時間が40%削減。なお、購入費用は約30万円、導入期間は約70日間でした。

### 4 データを情報にする

具体的な事例について紹介したところで、データを情報にするとはどういうことなのかについて話を進めることにします。

先述の身長と体重との関係で

取り上げることになります。6人の学生の身長と体重は下表のとおりでした。

一般的に身長が高い人は体重の数値も大きいと予想されます。この関係をグラフにしたのが下図です。身長と体重の関係式を求めるには（回帰分析）、表計算ソフトに組み込まれた式で、下記枠内のようになります。

180cmの人の体重は下記の計算式から66・4kg位と予想できます。

このような分析は例えば、レストランで来店客数と日毎の売上金額、平日、休日、最高温度等の関係から分析し、最上金額が定まる構造を確定したいといったことにも応用されます。

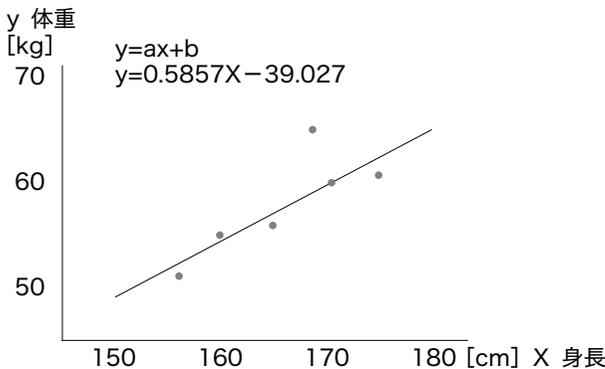
某研究所は広告会社の委託から、ある商品の宣伝にYouTube、Facebook、新聞にどのような配分でお金を投入すると効果があるかの関係式を算出しています。

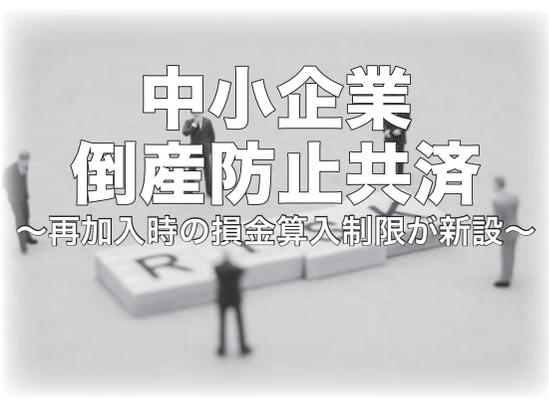
計算式  

$$Y(\text{体重}) = 0.5857X(\text{身長}) - 39.027$$

表 6人の学生の身長と体重

身長 (cm)	体重 (kg)
156	51
160	55
165	56
168	65
170	60
175	61





中小企業倒産防止共済は、取引先事業者が倒産した際に、中小企業が連鎖倒産や経営難に陥ることを防ぐために昭和53年に創設された制度で、独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）が運営しています。昭和40年代後半は、景気後退による倒産件数が増大しました。中小企業は取引先企業の財務情報などの入手が困難なため、突然の取引先企業の倒産で被害を受けることが多いことから、中小企業の相互救済の仕組みとして、

中小企業倒産防止共済が始まりました。  
今年度税制改正で、中小企業倒産防止共済掛金の損金算入に、一定の制限が設けられました。

### 共済への加入

中小企業倒産防止共済に加入できる企業は、引き続き1年以上事業を行っている中小企業者で、表1の資本金等の額または従業員数のいずれかに該当する個人事業主または会社などです。ただし、住所や主たる事業の変更を繰り返しているため継続的な取引の状況把握が困難な企業など、一定の要件に該当する場合は、加入できません。加入する際には、契約申込書や掛金預金口座振替申出書（※）等の書類を、中小機構と業務委託契約を締結している委託団体または金融機関（代理店）に提出をします。委託団体や代理店の求めにより、登記事項証明書や納税証明書、確定申告書などの書類の提示が必要になります。  
※ 委託団体で申し込む場合は、事前に預金口座のある金融

融機関で確認を受けます。

### 共済掛金

共済掛金は、月額で5千円から20万円までの範囲で、自由に選択できます。そして掛金の総額が800万円に達するまで、積み立てをすることができます。掛金は、掛金前納申出書を提出することで、前納することができます。なお加入の申し込み時に前納を希望する場合は、契約申込書にその旨を記載します。納付した掛金は、事業所得の必要経費または法人の損金の額に算入することができます。

### 共済金の貸付

共済の契約者は、「加入後6か月以上を経過し、かつ6か月以上の掛金を納付している」共済契約者の直接の取引先事業者が倒産した「取引先事業者の倒産により、売掛金債権などの回収が困難となった」などの条件を満たすと、共済金の貸付を受けることができます。ただし共済金の額が少額などの一定の場合は、貸付を受けることができません。また取引先

表1 加入要件

業種	資本金等の額	従業員数
製造業、建設業、運送業、その他	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下
ゴム製品製造業（※）	3億円以下	900人以下
ソフトウェア業または情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下

※自動車または航空機用タイヤおよびチューブ製造業ならびに工業用ベルト製造業を除く

が夜逃げなどをした場合は、この制度でいう「倒産」には該当しないので、注意が必要です。共済金の貸付には、担保や保証人は必要ありません。また、貸付利子は無利子です。ただし、貸付を受けた共済金の額の10分



の1に相当する金額が、納付した掛金から控除されます。  
 なお共済金貸付制度とは別に、取引先が倒産していなくても臨時に事業資金が必要な場合に借入れできる、一時貸付金制度もあります。

### 解約と解約手当金

共済契約の解約には、「任意解約」「機構解約」「みなし解約」の3つがあります。解約をした場合、掛金納付月数が12か月以上上るときは、掛金の納付月数等に応じて掛金総額の75%から100%相当額の解約手当金が支払われます(表2参照)。  
 解約手当金は、事業所得の収入金額または法人の益金の額に算入されず。

### 令和6年度税制改正

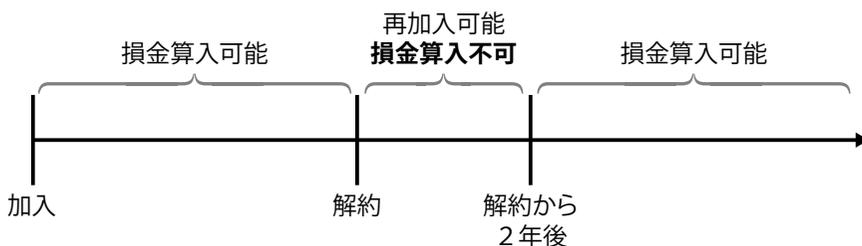
昨今、中小企業倒産防止共済については、加入後3年目から4年目に解約し、その後すぐに再加入する件数が増えていきます。前述のように共済掛金には、事業所得の必要経費または損金の額に算入することができると、この税制上の優遇措置があり、加入者へのアンケートでも、この税制上の優遇措置があることが加入の決め手であるという回答が全体の約3割を占めています。また、インターネットなどでも、もっぱら節税をアピールして中小企業倒産防止共済への加入を勧めるものが数多く存在しています。

そのような状況から、令和6年度税制改正で、中小企業倒産防止共済を解約したあと再加入した場合、解約した日から2年を経過する日までの間に支出する共済掛金については、事業所得の必要経費または法人の損金の額に算入することができないことになりました(図参照)。この改正は、令和6年10月1日以後の解約について適用されます。

表2 解約手当金の支給率

	任意解約 契約者が任意に行う解約	機構解約	みなし解約
		掛金の滞納などの事由による、機構が行う解約	契約者の死亡、解散、会社分割などの場合
掛金納付月数	1か月～11か月	0%	0%
	12か月～23か月	80%	85%
	24か月～29か月	85%	90%
	30か月～35か月	90%	95%
	36か月～39か月	95%	100%
	40か月以上	100%	100%

図 改正内容のイメージ



※個人事業主の場合は、「損金算入」を「事業所得の必要経費に計上」と読み替えてください。



# 求職者等への 職場情報提供

求職者と企業のミスマッチを解消し、円滑な労働移動を促進していくためには、求職者が求める情報を適切に提供することが有効とされています。

企業の情報公表の在り方等について行われた調査（厚生労働省）では、「自身が経験した転職・就職活動の中で入手した企業の職場情報と比較し、転職・就職後に働き始めてから知った実際の職場環境との間に自身にとって不都合なギャップがあった者」は、全体の約6割となっていました。

このようなギャップが生じないようにするためには、労働条件に限らず職場に関する種々の情報を適切に提供し、実際の職場環境等との乖離を解消するこ

とが必要と言えるでしょう。

今回は、令和6年3月に厚生労働省により策定された「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」（以下「手引」）に基づき、企業等が職場情報を提供するに当たっての課題や対応策等を解説します。

## 💡 法令等による開示・提供項目

労働関係法令により定められている開示・提供項目および資本市場における企業等の非財務情報（人的資本関係）の開示に係る取扱い等については、次の3つに大別することができます。

(1) 労働者の募集に当たって開示・提供する必要があるもの

労働者の募集等に当たっては、求人票や募集要項等において、労働条件を明示しなければならぬこととされており（職業安定法）、また、その募集が新卒者等を募集するものである場合は、これに加えて、募集・採用に関する状況、職業能力の開発・向上や職場定着の促進に関する取組状況についての情報提供が求められています（若者

雇用促進法）。

(2) 労働者の募集の有無にかかわらず定期的な公表が求められるもの又は公表することが望ましいとされているもの

企業等における人材の多様性を確保するとともに、そのキャリア形成や労働者の職業生活と家庭生活の両立を図る観点から、該当する企業等において、開示することが求められています。

具体的には、

- ・ 中途採用者数の割合（労働施策総合推進法）
- ・ 育児休業の取得状況（育児介護休業法）
- ・ プラチナくるみん取得企業の次世代育成支援対策の実施状況（次世代育成支援対策推進法）
- ・ 女性の活躍状況（女性活躍推進法）

などが該当します。

(3) 資本市場において企業が提供する非財務情報（人的資本関係）

資本市場においては、企業の非財務情報の開示の取組が進められており、令和4年5月には、

人的資本経営を実践に移していくための取組、重要性及び工夫をまとめた「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」人材版伊藤レポート2020」が公表され、令和4年8月には「人的資本可視化指針」により、資本市場への情報開示の在り方等が整理されました。

また、令和5年3月期決算から、有価証券報告書において人材育成方針や社内環境整備方針のほか、女性活躍推進法等により公表している場合には、女性管理職比率、男女の賃金の差異等について記載が求められることとなりました（企業内容等の開示に関する内閣府令）。

## 💡 求職者等が開示・提供を求める情報等

手引の策定にあたり実施した転職経験者、求人企業及び民間人材サービス事業者を対象とするヒアリング等において、求職者等は、主に、次の項目を求めていることが確認されました。

(1) 情報の内容

① 企業等・業務に関する情報

- ・ 企業等の安定性

・事業・業務内容（自身の望む仕事ができるか、自らの強みを活かせるか）

②

・業務により習得できるスキル、入社後のキャリアパス  
・職場環境に関する情報  
・在宅勤務、テレワーク  
・女性活躍の状況、男性育休取得率、女性比率  
・育児休業、短時間勤務等  
・職場の雰囲気、社風  
・社員の定着率

③

・労働条件・勤務条件  
・賃金（昇給等の中長期的な見直し含む）  
・所定外労働時間（残業時間）、所定労働時間、有給休暇取得率  
・副業・兼業の可否  
・転勤の有無

④

・求職者等の属性による傾向  
【転職者の場合】  
・経験者採用等割合、経験者採用等の離職率  
・研修制度、オンボーディング制度、フォロー体制  
・過去に同部署に入社した人の経歴

【非正規雇用労働者の場合】

・就職後のキャリア形成（昇

給制度及び教育訓練の有無等）

・正社員転換制度の有無及び正社員転換実績  
情報の単位

(2) ミスマッチ防止の観点から、所属する予定の部署や担当する予定のプロジェクトチーム単位等での情報であることが望ましいとされている一方で、部署単位等の詳細な情報について、ウエブサイトや求人情報の中で広く開示することは、情報量が過多になる等の懸念もあります。情報量過多への対応については後述します。

 情報提供の課題・対応

職場情報を提供するに当たっての課題や、その対応例を紹介しします。

(1) 提供時期・提供方法

求職者等に対して職場情報を提供するに当たっては、ウエブサイトや求人票、募集広告で広く一般に開示、面談の場、職業紹介事業者経由による提供等が考えられます。

(2) 提供する情報の量

求職者等が求める情報は多様

ですが、情報量が過度に多いと、全体的にわかりづらくなり、求職者等に情報が伝わりきらないことが想定されます。

対応例として、次のように段階に応じた提供が考えられます。

【例1】 応募段階（求人票や募集情報）では「企業全体」の働き方等に関する情報を提供し、選考段階において「部署単位等」の働き方等に関する情報を提供する。

【例2】 応募段階（求人票や募集情報）では数値情報や取組状況を提供し、選考段階において、補足として職場の雰囲気等の定性的な情報を提供する。

(3) 数値情報の提供

数値情報は、企業等における取組の状況を端的に把握することが可能であり、また、複数の企業等の間での比較が容易となることから、求職者等の企業選択に資するものと言えます。

法令における定義等に基づき算出されているものもあります。任意に提供する数値情報においては、その算出に用いてい

る数値の定義や算出方法が企業等によって異なることが想定されます。

その定義や算出方法、注釈等を付記し、求職者等の誤解を招くことのないよう留意することが望ましいです。

(4) 情報の正確性

情報の更新については、最新の情報であることが望ましいものの、内容によっては、更新作業に過度の負担を要することも考えられるため、企業等の体制等と比較考量しつつ検討し、更新した時期や次回の更新予定時期を併せて提供していくとよいでしょう。

(5) 中小企業等における情報発信

中小企業等においては特にウエブサイトの整備やウエブサイトに掲載する情報の更新に係る負担が大きいという課題があります。少ない負担で求職者等に対する情報提供を行う場合は、厚生労働省が設けている職場情報総合サイト（しよくばらほ）等を活用していくとよいでしょう。

## 個人商店経営の基本

個人商店では、お客様が減ったから何かお客様を増やす方法を考えようというパターンをしばしば見かけます。しかし、その前に決めるべきこと・やることがあると考えます。

まず、決めるべきことは「生活をしながら商売を続ける」のか、それとも「経営をする」のか、です。

生活をしながら商売を続行する場合は、現在の商店主が健康なうちは商売を続けるというものです。

そして、その後は①他人に貸して賃料をもらうか、②廃業するか、③後継者に引き継ぐか、です。この場合、売上げが減少中なども見られます。いずれにしても成長は望みにくく、衰退していくことが多いです。

では、個人商店が「経営をする」場合です。

よく考えがちなのは、商店主が経営学をしっかり勉強して「人・モノ・カネ」につ

いて現状を検証して利益を出し続ける仕組みを作るといった抽象的なものです。

むしろ、現実的な戦略は、家庭の生活にいくらお金がかかるのかを決め、その上で商売にいくらかかるのか“生活資金と商売の運転資金を一緒にしないこと”をベースにおいて、自分達の人材力、商品力、資金力から考えて「何をどこまでできるのか」考えて決めていくことだと思います。

### 東京で多店舗経営の食品スーパーS店の例

S店は開業当初はSさんと奥さんの2人の八百屋さんでした。何とか大きい店にしたいと2人で話し合いました。「いったいうちはいくらあれば生活ができるんだ」「余ったお金はお客様のために使おう」。

良い商品を提供することを優先し、地の利は悪いものの東京では新鮮な野菜を集積するO市場から仕入れ、余裕のある資金は売り値を低くするために回していきました。現在のSさんは、メガバンクも認める経営者です。

## 複利の考え

世の中の経済は複利の考えで動いています。例えば、会社の目標で「現在の売上高を2倍にしよう、X年までに」といった場合、複利で考えています。このX年を計算する簡単な方法が72の法則です。

例えば、A1の分野は年15%成長とすると、 $72 \div 15 \parallel 4.8$ です。5年間たらずで2倍になるということです。逆に年3%縮小していく業界では、 $72 \div 3 \parallel 24$ です。24年間で業界規模は2分の1になってしまうということになります。

さて、あなたが学生に、「来年卒業するけれど何処に就職したらよいか」と相談されたら、どのように答えますか？

通常は、伸びている業界の中にある会社を勧めますが、もちろん下り坂の業界の会社でも、その会社は成長分野への進出を狙う戦略を取るのである。

## メモ書きの効用

20代の頃、上司から「とにかくメモを取れ」と言われた人は多いことでしょう。メモを取れば仕事のミスも減りダンドリもうまくいくと教えられたものです。

さて、清掃業界は顧客からのクレームが出やすい。特にトイレですが、当仕事を担当する女性のパートの入れ替わりが激しい。

Tさんは百貨店、複合商業施設、病院等の現場で長年にわたりトイレの清掃指導を行っています。そして、指導ではいつも「メモ用紙をポケットに入れ、気が付いたことは書いておいてください」と話します。

Tさん自身、当業界に入ったのは30代始めの頃でした。以来、当時の先輩に言われたメモを取ることを守っています。それは、その効用を何度も体験しているからです。

Tさんは、「私の経験はメモに書いてあり、これをまとめれば“トイレ清掃”の題で一冊の本になります」、とも話します。