

1 19世紀初頭に書かれたとされるグリム童話の中に、「ブレイメンの音楽隊」という有名な童話があるのは、みなさんもご存じであろう。

年を取って、荷物が運べなくなったロバは、飼い主から虐待を受けたため、飼い主から逃げ出してブレイメン（現ドイツ）に行き、音楽隊に入隊しようと旅に出る。その旅の途中で、ロバは同じく狩猟で獲物が取れなくなった老いた狩猟犬、ネズミを退治できなくなった老いたネコ、声が出なくなっている物にならなくなったオンドリらと出会い、一緒にブレイメンを目指す。

旅の途中で、ロバたちは、一軒の明かりを灯した家を見つけた。近づいて部屋の中を見るとき、おもしろい食事をしていた。

ロバたちは、どろぼうを追いつつ、画面にネコが乗り、猫の背中にオンドリが乗り、窓から一斉に、「ヒヒーン、ワンワン、ニヤー、コケコッコー」と叫んだ。

どろぼうたちは、聞いたことのない雄たけびと、窓に写ったロバたちの影を見て、お化けが出たと驚き、一目散に退散する。ロバたちは、その後この家で平和な生活を送った、というあらすじの話である。

2 ブレイメンの音楽隊の話は、いたるところでこの話の教訓が語られている。新しい環境での再出発を目指すことの大事さや、仲間との協力の大切さ、不測の事態への臨機応変の対応、老後の人生のあり方、など様々な立場の人が立場、立場で、教訓を説いている。

中小企業にとって、どんなことがここから学べるのだろうか、と考えてみた。

中小企業には、大企業のように有能な人材は揃っていないし、集まりもしない。人材を確保するだけの財源は不足しているから、限られた経営資源で経営を維持している。いかなければならないという宿命を負っている。

自社の弱点や人材の問題点・課題点を挙げると言われればキリがないくらいあるというのが中小企業である。

しかし、ないものを嘆いても仕方がない。足りないものではなく、自社にあるもの、すなわち自社の強みや社員の強みで、勝負するしかないのである。ブレイメンの音楽隊は、一見弱点だらけのロバたちが、その強みを生かし、強みで協力し合って新しいものを作り出した話と解釈すると、奥が深い童話である。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

ブレイメンの音楽隊と中小企業

となりの弁護士

編集後記

他人に迷惑をかけてはいけないのか

小さな子どもと外出すると、基本的には周囲に迷惑をかけ続けることになり、我が家の子と比較的おとなしいほうですが、それでも急に大声を出して周りを驚かせたり、急に道端に座り込んで周りを迂回させたり、ごはんをたくさんこぼして周りに人に掃除させたりしています。ですから保護者である私は「すみません」と「ありがとうございます」を言い続けることになるのですが、子どもは全く気にせず堂々としているし、周りの人々も「子どもはそういうものだから」と受容してくれることが多いようです。混んでいる店や電車で子が泣いてしまったりとやっぱり周りの視線が気になり、必死であやしたりしています。

「他人に迷惑をかけてはいけない」という道徳観は特に日本で根強いようです。たとえば「障害者は社会に迷惑をかけるだけだから存在価値はない」などと極端に考える人もいます。しかし、そういう人でも、たいてい、加齢や病気、失業等で、いつかは他人に迷惑をかけることになり、ます。実際、人は周りに迷惑をかけることになり、ことはできません。「子どもはそういうものだから」というより、人間全般はそういう弱さを持っている生きものなのではないでしょうか。

子どもと外出していると色んな人に声をかけられます。「かわいいね」「がんばれ」「大丈夫だよ」など。迷惑をかける／かけられることは、煩わしいことですが、ポジティブな側面も少なからずあるでしょう。励ましたり励まされたり、受け入れられたり受け入れられなかったり、社会で生きていくとはそういうことなんだあと、子持ちという「弱さ」を体験する中で日々感じています。

釜澤 菜穂



社会保険労務士法人・行政書士事務所

オフィス・サポートNEWS

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場2-14-2 新陽ビル507号室
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第168号 2023年2月

発行責任者 鎌田 勝典

TOPICS

新型コロナ関連破たんが5,384件

労使トラブル110番

法定休日から継続して平日勤務となった場合の割増賃金の計算

連載

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

司法書士の業務つれづれ帳

JAZZでほっと一息

となりの弁護士 ほか

時言

格差社会と特殊詐欺

- フィリピンを拠点とする特殊詐欺グループの報道が連日続いている。主犯格とされている者たちも30代、40代と若い、実行犯は圧倒的に20代、10代の若者たちである。狙われるのは60代以上の高齢者層。若年層が豊かな高齢者層の財産を収奪しているという構図が見える。1日の特殊詐欺被害額は平均約7,730万にまでのぼる。
- 特殊詐欺を取材している神奈川新聞の田崎基氏は、その著書『ルポ特殊詐欺』（ちくま新書）の中で次のように指摘している。「家計調査報告書」（総務省統計局）によれば、「純貯蓄額」は60歳～69歳の層が2,323万円、70歳以上が2,318万円。負債額が最も多いのが40歳未満。つまり現役時代に住宅ローンを中心に借金して生活し、退職金でローンを完済して、その後一気に貯蓄が増える。豊かな高齢者がその資産を現金、預金で持っている。一方、特殊詐欺で立件された約7割が30歳未満である。
- 世帯年収を低い順に並べたとき中央に位置する「中央値」は、ピーク時の1996年の約550万円と比べ、2019年は437万円まで低下している。この世帯で育った若者が食っていけるだけの収入源として何を選択していくのか。「1日で10万円稼げる」と言われるとついつい犯罪に手を染めてしまう若者が生まれてしまう。
- 詐欺事件ではなくても、手っ取り早い収入を得るため風俗に身を投じる女性も多く、「1日2万円」と言われる治療（未認可の薬等の実験対象）のバイトで食いつなぐ方もいる。

根本的に、若年層の生活苦の解決抜きにこの社会現象はなくなるのではないだろうか。

新型コロナ関連破たんが5,384件

【東京商工リサーチ社の調査の概要】

東京商工リサーチ社は、新型コロナ関連の経営破たんの累計件数を発表しました（2023年2月1日現在）。

（1）新型コロナ関連の経営破たん数が、負債1,000万円以上の件数で5,124件（倒産4,965件）、負債1,000万円未満の小規模倒産も含めると5,384件に達したとのこと。2021年の1,718件と比べると、2022年は3割増の2,282件です。国内の企業数（358万9,333社、2016年総務省調査）を基にすると、コロナ破たん1,000社に1社ですが、最も比率が高い東京では1,000社に2社近くの破たん率です。

（2）破たん要因は、①疲弊が続く脱類型、②景気回復期での資金繰り破たんが多いようですが、最近では、③原材料価格のコストアップ、④人出不足と人手に係るコストアップも負担となつてのしかかっています。

（3）業種別では、コロナ禍での来店客の減少に加え、食材や光熱費高騰の負担が重い飲食業が最多で807件に及ぶ。次いで、工事計画の見直しなどの影響を受けた建設業が600件に達しています。小売店の休業が影響したアパレル関連（製造、販売）の371件。飲食業などの不振に引きずられている飲食料品卸売業が271件。インバウンドの需要消失や旅行・出張の自粛が影響したホテル、旅館の宿泊業が166件。これらが上位を占めています。

【飲食業の「休廃業・解散」が過去最多】

飲食業の倒産自体は減少しつつあるものの、「休廃業・解散」は2022年過去最多の1,899件にのぼっています。

2022年の飲食業をめぐっては、コロナ支援が終了・縮小した一方で、コロナ感染は収束の兆しが見られませんでした。また、コロナ禍での生活様式の変化も定着し、客足はなかなか戻らない状況が続いていま

す。売上げがコロナ禍以前（2019年11月）の水準に届かない飲食業者は80.7%を占め、全業種平均（52.9%）を30ポイント近く上回っています。

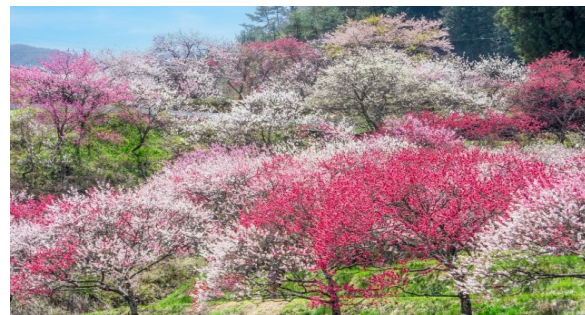
業種別では、「食堂・レストラン」1,281件で最多ですが、好調だったはずのテイクアウトやデリバリー業態でも休廃業・解散が急増しています。背景には、急速な事業者の増加（新設や他業種からの業態転換など）による過当競争の影響があるようです。

原油・原材料価格の高騰の影響では飲食業は100%が受けています。また、コスト増加分を価格に「転嫁できていない」企業は38.7%にのぼります。競争の激しい飲食業においては、食材コストが上昇してもメニュー価格の据え置きをせざるを得ない状況です。人出不足の深刻化は採用コストの負担や人件費上昇をもたらしその影響も大きいようです。

【介護事業者の「休廃業・解散」も過去最多】

2022年の介護事業者の休廃業・解散は、2010年の調査開始以来、過去最多の495件（前年比15.6%増）を記録しています。倒産も合わせると638件にのぼります。

ヘルパー不足や競争激化に加え、コロナ下で利用者控えが進んだほか、物価高、コストアップなどが重なり、事業継続を断念する介護事業者が相次ぎました。国や自治体からの資金繰りや職員の処遇改善などの支援が薄まると、経営再建を見込めない介護事業者も多く、2023年は休廃業・解散がさらに増える可能性があります。



年金相談の現場から



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

74歳で心臓のペースメーカーを入れる手術を行ったが障害年金は？

Question

現在74歳です。先日、心臓のペースメーカーを入れる手術を行ったのですが、病院から「障害年金をもらえるかもしれません」と言われました。現在老齢年金をもらっています。

Answer

【ペースメーカー装着した場合の扱い】

一般的には、初診日から1年6ヵ月を経過した日を障害認定日として、その時点で障害等級の該当の有無及び該当状況を判断して障害年金の支給の可否を判断します。しかし、心臓のペースメーカーの装着（またはICD＝埋め込み型除細動器、または人工弁）を装着した場合は、それを装着した日が障害認定日となり、通常、障害等級の2級または3級で認定されます（3級とは障害厚生年金にのみある等級です）。

【初診日要件を満たしているか？】

初診日とは、障害の原因となった病気やけがについて初めて医師の診断を受けた日のことです。心臓の病気ですと、心臓に何らかの異常（不整脈、心臓発作など）が発生して病院に行った時と考えてください。その初診日が、いつだったかを初診日要件といいます。以下の要件を満たしているかどうかです。

<障害基礎年金の場合>

①国民年金の被保険者

②国民年金の被保険者であった60歳以上65歳未満の者で日本国内に住所を有する者

<障害厚生年金の場合>

○初診日が厚生年金保険の被保険者（在職中）であること

A：心臓で、最初に病院に行かれた日はいつですか。不整脈だとか、心臓発作とか、心臓に係る何らかの症状があり、病院に行か

れた日です。

Q：69歳のときに心筋梗塞があり、病院に行きました。それが最初です。

A：その時、在職中だったのでしょうか？

Q：65歳で定年となり、その後再雇用で働いていて、厚生年金に加入していました。

A：そうすると障害厚生年金に該当する可能性がありますね。障害基礎年金の方は要件に該当しませんが、また、保険料納付要件というのがあって、すべての被保険者期間で保険料滞納期間が3分の1を超えていないか、または直近1年間に滞納ゼロであるか、いずれかの条件を満たせばいいのですが、厚生年金にずっと加入していたのであれば保険料納付要件はクリアしていると思います。

【老齢年金と障害年金の

いずれを選択するか？

あなたは老齢年金をすでに受けておられるということでした。老齢基礎年金と老齢厚生年金の両方か、あるいは老齢基礎年金のみの受給だと思います。もし障害厚生年金の受給権が発生しますと、老齢年金と両方を受けることはできませんので、どちらが高い額となるか、年金事務所と相談して、選択するようにしてください。



ChatGPT

昨年の夏ぐらいからSNS上でAIが作ったアートを見るようになった。そのアートは、Open AI社が開発した「DALL・E」というアプリケーションで作ったもので、画きたい作品のディテールを文書で書き込むと、AIが画像を制作するというものである。

最近話題になっているのは、同社が開発した「chatGPT」。質問を入力すると人間が書いたような文章で対話するように回答してくる。ChatGPTはインターネット上の様々な文章から学習しており、膨大な情報量を持つ。ChatGPTを使ってMBA試験やアメリカの医師資格試験の問題を解いた結果、合格ラインに達したというニュースもあった。まだ間違った回答も多くあり進化の途中だが、AIは人間の意思と関係なく日々刻々と進化している。

「シンギュラリティ」という概念がある。AI等のコンピューターが人間の能力を超え、これにより人間の生活に大きな変化が起こる時点のことで、2005年にレイ・カーツワイル博士が提唱した。当時は「2029年にAIが人間並みの知能を備え、2045年にシンギュラリティが来る」と言われていたが、昨年AIは人間を超えてしまった。既に、プログラム、小説、アニメ、音楽などがAIで作られ始めている。

私の父は現場仕事の人で、小さい頃から「肉体労働ではなく」頭を使う仕事をしろ」と父から言われていたこともあり、私は司法書士という仕事を選んだ。40年程前にテレビや本で見た21世紀の予想図ではロボットが活躍する社会だったが、40年経って肉体労働に代わるロボットはまだ少ない。むしろ頭脳労働がAIに代わる方が早そう

司法書士事務所リーガルオフィス白金
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



だ。これからどうしたらいいか、chatGPTに質問してみた。
Q：10年後、司法書士のとって最も重要なスキルは何でしょうか。
A：司法書士の仕事において、10年後に最も重要なスキルは、以下の3つだと考えられます。
1. デジタル技術に精通していること 今後、デジタル化はますます進み、デジタル技術を使った業務が増えることが予想されます。そのため、司法書士には、デジタル技術に精通していることが求められるようになるでしょう。例えば、電子書類の作成や取引業務でのオンライン取引システムの利用などが挙げられます。
2. コミュニケーション能力が高いこと クライアントとのコミュニケーションは、司法書士の仕事において非常に重要な役割を果たしています。クライアントと適切にコミュニケーションを取り、クライアントのニーズや要望を正確に理解することが求められます。
3. グローバルな視野を持っていること グローバル化が進む中、海外でビジネスを展開する企業や個人が増えています。したがって、国際的なビジネスに関する知識や、海外との取引に関する法的知識が求められるようになるでしょう。
以上のように、10年後の司法書士には、デジタル技術に対する理解やコミュニケーション能力、グローバルな視野が求められるようになると考えられます。



Killing Me Softly with His Song やさしく歌って

「やさしく殺して」とは物騒な歌ですね。killing meとは程度のひどい様を表現するときに使われるようです。耐えられない、しんどい、つらいの意味になります。でも、インターネットで「好きすぎて辛い」という文章を見つけました。I love you so much it's killing me.日本語の「せつない」という表現がピッタリではないでしょうか。

この曲ができた経緯やヒットまでの道のりはとても興味深いです。20歳の女性歌手ロリ・リーバーマンはロサンゼルスクラブでドン・マクリーンの歌う「Empty Chairs」という曲に出会います。この曲に感動して彼女は「Killing Me Softly With His Blues」という詩を書きます。Bluesとなっていますが、マクリーンが歌ったのはフォーク調でした。リーバーマンに楽曲を提供することになっていた作詞家ノーマン・ギンベルと作曲家チャールズ・フォックスが彼女の詩を基に「Killing Me Softly with His Song」を作ります。1972年8月に発表されたリーバーマンのオリジナルはヒットしませんでした。飛行機のBGMとして流れていたこの曲をロバータ・フラックが聴いて気に入り、カバーします。オリジナルはフォーク調でしたが、ジャズ、ロック、R&Bの歌手であったロバータの歌い方は抑揚がついて、少しパンチが効いています。こちらは大ヒットし、4週連続でビルボード誌第1位を達成。さらに彼女はグラミー賞で最優秀レコード、最優秀楽曲、最優秀女性ボーカルの3部門を受賞します。

(コーラス)
彼の指で弾かれる音は私の痛み
彼の歌は私の人生そのもの
その歌でやさしく歌って
その歌でやさしく歌って
彼の歌は私のすべてを伝えている

その歌でやさしく歌って
(パース1)
彼の歌は良いなと思った 歌のスタイルも気に入ったわ
だから彼の近くに行き、ちょっと聴いてみようと思ったの
そこには若い男の子、私の眼には初対面だった
(コーラス)
彼の指で弾かれる音は私の痛み
彼の歌は私の人生そのもの
その歌でやさしく歌って
その歌でやさしく歌って
彼の歌は私のすべてを伝えている
その歌でやさしく歌って
(パース2)
私は熱くなって顔が火照った 人混みのなかで恥ずかしいくらいね
私の手紙を彼に見つけられたように思った
皆の前で大声で読まれた感じ
もう終わってほしいと祈ったけど 彼はそのまま演奏し続けたわ
(コーラスに続く)

歌い方ひとつで、ヒットしたり、しなかったりというのは面白いですね。日本でも尾崎紀世彦、ペドロ&カプリシャス、弘田三枝子、渡辺美里などがカバーしていますが、分かる気がします。
指で弾かれる音はドン・マクリーンの弾くギター音なのかなとか、せつないから優しくと言っているのかなとか想像してしまいます。70年代の曲ですから、動画付きでYouTubeにアップされています。是非視聴してみてください。



法定休日から継続して 平日勤務となった場合の割増賃金の計算

Question

アルバイト勤務で、日曜日の9時から翌月曜日の12時30分まで勤務した場合、すべての時間が休日労働と扱われるのでしょうか？割増賃金の計算がよくわかりません。なお、日曜日は法定休日としています。

Answer

【2暦日の渡る労働と 法定休日労働の関係を整理する】

- (1) まず2暦日に渡る労働、つまり当日から夜12時を超えて翌日にまで及んだ労働のことですが、この場合当日からの労働の継続した労働と扱われます(2日間の別々の労働とはならない)。もし継続した労働が法定労働時間(1日8時間、週40時間)を超えた場合には、超えた部分は1.25倍以上の割増賃金を支払うこととなり、かつ、22時から5時までの深夜時間帯については0.25の深夜割増を加算することとなります。
- (2) その際、法定休日(事例の場合は日曜日)から継続して月曜日にまで及んで労働した場合の扱いは(1)の原則とは少し違ってきます。労働基準法は、法定休日労働と時間外労働とを峻別しており、休日に8時間を超える労働をしてもあくまでも休日労働として扱います。いうまでもなく1日は午前0時から夜12時までの24時間を指します。ということは、法定休日(日曜日)から継続して翌日(月曜日)まで労働しても、休日である夜12時までは1.35倍以上の割増賃金であり、月曜(午前0時)からの労働は日曜からの労働から継続してカウントするのではなく、月曜の午前0時からの労働が時間外労働であるかどうかを判断することになります。
- (3) 一方、深夜の時間帯の労働は休日であろうが、休日以外であろうが0.25を加算します。休日の深夜時間帯の労働は「1.35+0.25=1.6」以上の割増賃金を支払わなければなりません。
この考え方を整理した通達を紹介します。

記

暦日休日の場合の休日労働及び時間外労働の取扱い労働基準法(以下「法」という。)第三十五条の休日は原則として暦日を指し、午前0時から午後十二時までをいうものであるが、当該休日を含む二暦日にまたがる勤務を行った場合の法三十七条にもとづく割増賃金を支払うべき休日労働及び時間外労働の考え方は次のとおりである。

- ① 休日労働となる部分の考え方
法定休日である日の午前0時から午後十二までの時間帯に労働した部分が休日労働となる。
したがって、法定休日の前日の勤務が延長されて法定休日に及んだ場合及び法定休日の勤務が延長されて翌日に及んだ場合のいずれの場合においても、法定休日の日の午前0時から午後十二までの時間帯に労働した部分が三割五分以上の割増賃金の支払いを要する休日労働時間となる。
- ② 時間外労働となる部分の考え方
①で休日労働と判断された時間を除いて、それ以外の時間について法定労働時間を超える部分が時間外労働となる。この場合、一日及び一週間の労働時間の算定に当たっては、労働時間が二暦日にわたる勤務については勤務の開始時間が属する日の勤務として取り扱う。(平6・5・31基発331号)

【事例のケースに当てはめると】

- 事例のケースに当てはめると次のようになります。
- ① 日曜日9時～22時(休憩時間を除く)：割増率1.35倍以上
② 日曜日22時～24時：1.35+0.25=1.6倍以上
③ 月曜日午前0時～12時30分(休憩時間を除く)：法定労働時間(8時間)以内については割増なし、8時間を超える部分については1.25倍以上

なお、以上はあくまでも就業規則の定め等は考慮せず、法律上の最低限の定めについての考え方です。就業規則で、法定休日以外の休日(所定休日)も休日労働として扱うという定めをしているとか、法定休日について日曜日以外の別の定めをしているとかもありますから、その場合は就業規則の定めに基づいて決めるようにして下さい。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑧

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所
代表 森 慎一 <http://office-mori.biz/>



第82回：新型コロナ休暇の廃止

1. 新型コロナ休暇廃止の相談のあらまし

先日、令和5年5月8日から新型コロナウイルス感染症について、感染症法上の5類感染症に位置づけられることが決定されました¹⁾。5類に移行すれば、季節性インフルエンザと同じ分類となり、就業制限等などの行動制限も行えないこととなります。

すると、耳の早い方から、さっそく次のような相談が舞い込んできました²⁾。「これまで新型コロナの陽性者については有給の特別休暇を認めていました。しかし、これは、陽性になった場合の行動制限のため1週間程度休まなければならないことへの配慮であり、そもそも緊急措置でした（ただし就業規則に規定済み）。インフルエンザなどでは、これまでも法定の年休で対応してもらっています。新型コロナについても5類移行後は、同じ様に対応してもらうことにして、新型コロナのための特別休暇は廃止したいです」。

今回は、このようなご相談への対応を検討しましょう。

2. 不利益変更の判断基準

いくら任意の制度でも、特別休暇の廃止は不利益変更に該当する可能性があるのです。労契法10条の定めにも留意しなければなりません。同条では、就業規則の変更により労働条件を不利益に変更する場合には、その変更が、①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件の変更の必要性、③変更後の就業規則の内容の相当性、④労働組合等との交渉の状況⑤その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであることが求められます。

このうち、基本となるのは①と②の比較衡量であるところ、コロナ休暇の廃止について考えると、休暇廃止による不利益は明らかであり、特に年休の残日数が少ない従業員にとっては賃金の減少につながるものが想定されます。一方、その必要性については、上記の言い分では十分ではないように思われました。その可否は、最終的には裁判所で判断されることではありますが、会社としては、慎重さが求められるといえるでしょう。

3. 本相談へのアドバイス

上記のとおり、単純に廃止だけしてしまうことは、違法とされる懸念がありました。なにより、上

記の事業主の考えが従業員にとって説得的ではないように思いましたので、存続と廃止の中間的な次の案を提案しました。

① 傷病一般を対象とした特別休暇

まず、特別休暇として有給の「傷病休暇」を創設することが考えられます。かなり従業員有利な対応と思われるかもしれませんが、日数のある程度絞り込めば、会社の負担もそこまで重くはならないのではないのでしょうか。たとえば、健保の傷病手当金の待期期間に充てることを想定して、3日を1年に1回付与するなどです。

なお、規模の小さい企業では少しハードルが高いかもかもしれませんが、失効年休の積立休暇を創設することも一案です。

② より範囲を絞った危険感染症特別休暇（仮称）

①の対応は譲りすぎるといえるのであれば、感染症法で定める一定の感染症を対象とする休暇を創設することが考えられます。今の新型コロナウイルス感染症は、感染症法上の「新型インフルエンザ等」に位置付けられていますので、今後もこのカテゴリーや2類以上の感染症などを対象とする特別休暇として整理して、存続させるというわけです。要するに、5類移行と同時に新型コロナは特別休暇の対象外になるわけで、なにやら煙に巻いているような印象を持たれるかもしれませんが、それでも単に廃止するよりは、説明しやすいように思います。

今回挙げた①、②いずれの方法をとったとしても、労契法10条の合理性が担保できるというものではないのは当然です。しかし、こういった配慮の積み重ねが紛争予防の観点からは非常に重要であると筆者は考えています。

また、不利益変更の局面では、最終的には従業員の同意書を取る場合がありますが、そのときにも、会社として不利益の程度の削減や配慮をしたことが、円滑な同意の取得につながるものと考えます。

1) これにともない、名称を「新型コロナウイルス感染症2019」へ改称することなども検討されている（日経新聞2023.2.17）

2) 論点を分かりやすくするため、実際の相談よりもかなりシンプルにしている。

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

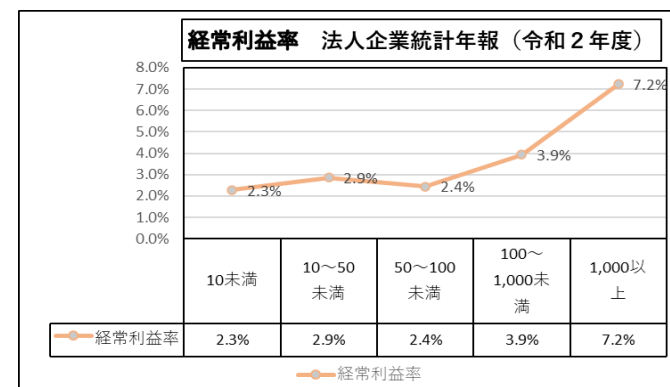
経営コンサルタント 野澤 周永 （株式会社Vコンサル）



第118回：中小企業の実際問題解決法

1. なぜ、中小企業の利益率は低いのか？

中小企業の経営コンサルティング事業をはじめて19年目になります。売上規模でいえば数千万円から100億を超え、500億円規模まで幅広い中堅・中小企業を対象にコンサルティングしています。そんな立場から見ていると、もちろん健全に黒字基調で安定的に利益を上げている会社もありますが、多くの場合は、利益率は平均的に大企業に比べて低く、年ごとにも不安定であるといえます。



考えられる要因はいくつかあります。

①経営資源がそろっていない。

人材がいない、機械が古い、資金繰りが不安定、情報が不足している、といった理由です。

②生産性が低い。

これは、①の経営資源がそろっていないが故ということはあると思いますが、DX化が立ち遅れている、ITリテラシーが低い、また、業務が標準化されていないなど様々な理由が考えられます。

③外部環境に左右されやすい

もちろん、大企業でも外部環境に左右されますが、その影響度の差があります。財務力の差がそれに影響しているとも言えます。

2. 中小企業の問題解決法の課題とその原因

それでは、それらを解決する方法があるかを考えてみます。率直に言えば、経営資源の不足やそれに伴う生産性の低さや、外部環境の影響を受けやすい性質が急転直下変わるわけではありません。ただ、それを少しずつでも良い方向を導くことは可能です。

それが、まさに「中小企業の知恵」であり、創意工夫ということになります。“人材がいなければいけない”に”例えば、沢山の製品バリエーションを持つことは、資源を分散配置することになります。すなわち、得意分野に「資源集中」ということが課題になります。そうすれば、資源効率は当然上昇することになります。

生産性が低いから、それだけ残業しても仕事をこなすといった「働き方改革」に逆行する考えも結局は、人の

勤労意欲をそぐことになり、生産性向上にはつながりません。その逆であり、限られた時間で高い生産性をあげるためには、人のモチベーションアップにつながる、休日など個人の時間を確保したり、代休や有休をとりやすくすることは、生産性アップに総体的につながると知りながら、実際力を入れて実行されていないといったケースも多くみられます。

また、外部環境に左右されやすいことで本業の売上・利益が下がる兆候がみられたら、自社の強みや今のトレンド（機会）を生かした、新しいビジネスへの取組（事業再構築など）を本業の傍ら、推進して、付加価値向上を目指す。という方法は常套手段と言えます。

3. 中小企業の大企業にない強みとは

中小企業の大企業にない強みは何でしょう？

①組織が小さく、経営者の意思決定が経営や事業に反映しやすく、フットワークのいい経営のかじ取りができること。

②ニッチといわれる「ターゲットを絞った」ビジネス展開により、その分野では大きな総合企業よりも力を発揮して、強みをもちうること。（特定のサービスや製品に強みを持つということ）

③資源が限られているゆえに、人の活躍の場があり、人の余った大企業と違い、その人の持つスキルや技能、経験を十分に生かす機会がある。（多様性・ダイバーシティに対応可能）

4. 中小企業の実際問題解決法

最後に実際に効果をあげる問題解決法はなんなのでしょうか？

（1）マインドをもつこと。

利益向上や売上アップの施策にきちんと向き合い、そのために必要な施策を不退転で実行するマインドを持つことです。

（2）マイペースであること。

よくあることは自社より大きな会社をうらやむことです。それは意味のあることでしょうか？現実の資源の現状に合った、いわば身の丈にあったビジネスで最大効率をあげることで、その成果を得られることで、大きな満足を得られます。自分の足で、自分のできることをマイペースで行えれば、必ず良い方向に導いていけます。

（3）一丸となって戦うこと

中小企業は人の数が限られ、「人の顔がみられる」組織と言えます。実態的に理念を共有して、情報共有を進めつつ、事業に取組み、改善を繰り返せば、必ず勝機はみつかります。

きれいごとではありません。良いと考える施策を皆で一丸となって取り組むことが大きなパワーを確実に生み出します。