だ破きしを靡。産て、浴し世 るの支 °自え今 己て年 手や私びての 続るが没い中 破来に

産て入

のくり

申れ十

立た数

の中年

相小来

談企事

を業務

立を所

て含と

け経を

て営結

るに残の困と

る

が

でた験 あ人はそり

でベ受落たで

整きけし会は

せといいと不

るや相光のを

をり談景経働

得つはも営いなく、よ者で

案がめに社を

ほい経る的で

んたしし指世

どんてか弾風

け

へた事

ンみで

・で失

。レ強業

、にす会得

て社

くそ正

くが巨

°なー

理こて

ざをる

いしま

とっ営

一 る

事たじ目

り果故 あし 可事しや がか破ろめそ避業よ責事はる者全 そ破と産 れ産てに をでも向 受あ冷き

うを か踏 む 経が 営ご 者と とき

けれ静合 入ばでう れそ達私 るれ観の 覚はし経 悟変て営 がえい者 て張 でらる依 の感 きれ 質リ いいりた る現遂ち のス ーク

長い営 企で企

くい題手な い外でくいそ破じ か部あいのの産て な環るくが覚・事 こか今悟倒業 く境 なのとどう日がなといる。 こ化もか本い隣り とやちはのとり組は想ろ、現、合む 定ん経状中わ中 あ外だ営だ小せ小 るのが者 意 事 `の 業生業 味故ど才 のきの 不で 社て経

es, at t one

なドつ

いアの

°ばドひ **」**かア

りがつ

うるのでがう任業務 か薄あ上ものがまま ど氷る手な問上らた常を つを で楽

産する



弁護士法人 パートナーズ法律事務所長

をま間 差で力 破が である。 伸る。逆 でる 人の べ 境を 全力 はで、 死 乗 ぬ破 わ産 必く越けし ずし えって いててはも る破きな実 弁護士 原 和良 も産たいは のし経しあ

ケも敗 ラあ ゙せ るた は、そ験は 次れは 欠んは、新 う年た な齢な 名をス をわし 残な しいに

the closed which has (When りに目を が開く。 opens; been を one d ns; but 奪しの that w that we do opened for わかド れしア ♀ 開よ いく do happine we look do not us.) た私る ドカサ アち 気 閉 clos-気閉うひと かたと

ず健、康 れ , の 生 めて、難、 \mathcal{O} 間困 その係へ 人に困事

でるは金 と こ。、の生でこったはれ

。れ期難てなは

いい何

業経営:

ゃ

ジネス

に限

つ

たこ

次分るそ予困きはれ

うにかて きしな子るまに白がとてが然とか「ならえ」いぶとはやまいいどもま行が靴つ、あそ説「いこなて でにこ言くうにかて 「いこなても ごやといきう す限とっ こっをい「りん得ごは、 しよよもの登こた!」自だ園う らはた相うつーいり ら手とか緒けたた! やくのつせ事でん肌伝 `い喜がきらにない つの気ちん情い食着えほ も社さぶどにないいこ こと、やりたいこと、やりたいこと、やりたいこと、やりたらいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいれば要求はいると、やりた て手にの。はたべだていお歳く伝な「こどのなけきくきの 誘るだってより、 ででいれ、 で選していれ、 ででいれ、 で選ん ヤの つ私朝ている、れんだ てを早いてれ、れんだ いま、て「るだりた 情健はった ゃ るいはう を全必てく る押だずはない くっいま、て「るだ着」い子おら初かだ子れいかす言外およりたかとな恥はなよど ت ح 気しとぶいことに付思った。 色でもかずそいしも 11 。いに庭 なけいかなと ほに空かうよっては にす想 散ま方出の うお歩た次てトとパ るるまりい かのすまこや `で[`]すとら 「は゜´、゜な なとは最でてトラダ尋しどて」よとどんが 育み何は つ、行近変そをとさねて効はな」きと、芽

て涼かはわの見面んるみ力当どとに嫌い生

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173号 2023年7月

発行責任者 鎌田 勝典



「人手不足」倒産の急増

1. 東京商工リサーチが発表した2023年上半期(1 ~6月)の倒産件数では、中小企業の「人手不足」 倒産が過去2番目の67件だった。これは法的倒産 の件数だから、廃業等の数は含まれないので実態は もっとより深刻であろう。

67件の要因別内訳は、求人難が27件、従業員退 職が16件、人件費高騰が24件。コロナ禍で流出し た人材は、資金力のある大手企業に流れ、中小企業 では人手不足が深刻である。さらに、人材確保と従 業員の定着には賃上げが不可欠だが、資金力に乏し い企業では人件費上昇が資金繰り悪化を招き、人件 費高騰による倒産が急増している状況である。産業 別内訳は、運輸業19件、サービス業他18件、建設 業13件。いわゆる労働集約型産業が、人手不足の 影響をもろに受けている。

- 2. 全体の倒産件数は4,042件で、3年ぶりの4,000 件台となった。産業別では、資材費高騰の影響が大 きい建設業が785件、輸入物価高の影響が大きい製 造業459件、燃料高の影響が大きい小売業が434 件、人手不足倒産の典型として飲食業424件と続 く。コロナ期の21年、22年は手厚い資金支援で倒 産が抑えられてきたが、ゼロゼロ融資の元本返済が 7月から本格化するので、今後の倒産件数は増大し 続けると予測されている。
- 3. 日経新聞(7月11日付)は、「中小企業に淘汰 の波」と一面で大きく報道した。中小企業にとっ て、実力が問われる時代である。

オフィス・サポートNEWS

TOPICS

令和4年度の「個別労働紛争解決制度」及びパワハラ・セクハラ相談の状況

厚生労働省は、6月30日、「個別労働紛争解決制度の施行状況」及びパワハラ・セクハラその他ハラスメント相 談件数を公表しました。

令和4年4月の改正労働施策総合推進法の全面施行に伴い、同法に規定する職場におけるパワーハラスメントに 関する相談については同法に基づき対応することとなったため、個別労働紛争解決制度の「民事上の個別労働紛争 (いじめ・嫌がらせ)」の相談件数には計上されなくなったため従来の統計との比較が同じようにはできません。 両方の統計を紹介することとします。

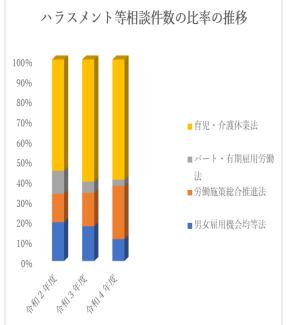
【総合労働相談件数は15年連続100万件超え】

厚生労働省が発表した「令和4年度個別労働紛争解決制度の施行状況」によると、総合労働相談件数は15年連続 で100万件を超え、高止まり状況です。

総合労働相談とは、都道府県労働局、労働基準監督署内、駅近隣の建物など379カ所に、あらゆる労働問題の相 談に対応する総合労働相談コーナーを設置して、専門の相談員が対応したものです。その件数は、124万8,368件 (前年度比0.5%増)で、内訳は「法制度の問い合わせ」が86万1.096件、「労働基準法等の違反の疑いがあるも の」が18万8,515件、「民事上の個別労働紛争」が27万2,185件です(※)。







(※) 「民事上の個別労働紛争」の件数にはパワーハラスメントに 関する相談は計上されていない。令和4年4月に改正労働施策総合 推進法が一部施行されたことに伴い、同法に規定する職場における パワーハラスメントに関する相談は同法に基づいて対応されること となった。「個別労働紛争解決制度」上の「民事上の個別労働紛争 (いじめ・嫌がらせ)」は、労働施策総合推進法上のパワーハラス メント以外の内容の「いじめ・嫌がらせ」件数が計上されている。

上記注意書きにあるように、ハラスメント法のハラスメントに該 当しない「いじめ・嫌がらせ」の件数は、それでも11年連続で最 多です。続いて多くなっている「自己都合退職」とは、「退職届の 受け取りを拒否された」など円満な退職を事業主が阻むような例が 多いようです。

【ハラスメント相談件数の状況】

それでは雇用環境・均等部(室)に寄せられたハラスメント相談 件数の状況を見てみます。ここでは、男女雇用機会均等法(セクハ ラ等)、労働施策総合推進法(パワハラ)、パートタイム・有期雇 用労働法(同一労働同一賃金、無期転換申込等)、育児・介護休業 法(マタハラ等)について寄せられた相談件数です。

<件数総数の推移>

令和2年度 130.396件 令和3年度 140.483件 令和4年度 192.623件

・指導の申出、あっせんの申請】

個別労働紛争解決制度では、迅速な解決のため、都道府県労働局 口頭または文書で行い、指導は当事者のいずれかに問題がある場合 に問題点を指摘し解決の方向性を文書で示すもの)と、都道府県労 働局に設置されている紛争調整委員会のあっせん委員(弁護士や大 学教授など労働問題の専門家)が紛争当事者の間に入って話し合い を促進することにより紛争の解決を図るあっせん制度があります。 その申出や申請を受けて迅速な解決をめざすものです。

助言・指導の申出は7.987件(処理件数7.979件)、あっせん申 請は3,492件(処理件数3428件で、合意の成立は1,098件)でし た。

オフィス・サポートNEWS



年金相談の現場から



20歳前の傷病による 障害基礎年金をもらうためには

特定社会保険労務士 鎌田 勝典

てんかんにより障害基礎年金を45歳から受給しています。初診日が20歳前なの で、20歳からもらうことはできないのでしょうか?そうなれば20歳から45歳まで の25年分を遡ってもらうことができると思うのですが。

【20歳前傷病による障害基礎年金とは】

通常の障害基礎年金では、①初診日要件、 ②保険料納付要件、③障害認定日における要 件が問われます。①の要件とは、初診日に国 民年金の被保険者であること(または60歳以 上65歳未満で日本国内に在住している者)、 ②の要件とは、初診日の属する月の前々月ま での被保険者期間のうち保険料滞納期間が3 分の1を超えないこと(または令和8年4月 1日までの特例措置として、初診日の属する 月の前々月までの1年間に保険料滞納期間が ないこと)、③の要件は障害認定日に障害等 級の1級または2級に該当していること、と いう3つの要件です。

一方、20歳前傷病による障害年金は、初診 日が20前ですから、上記①の初診日要件と、 ②の保険料納付要件は問われません。

【20歳前傷病の場合の認定日とは】

障害年金の請求の際には、障害認定日段階 で障害等級に該当する場合における請求(認 定日請求という)と、認定日には障害等級に 該当しない場合に、65歳に達するまでの日の 前日までに障害等級に該当する場合の請求 (事後重症という)とがあります。障害年金 を請求する際には、認定日請求か、事後重症 請求かのいずれかを選択することになりま

よっては特別の認定日の場合がある)、初診 日から1年6ヵ月を経過した日のことです。 20歳前傷病による障害基礎年金の場合、障害

認定日が20歳前のときは20歳になったときが 障害認定日となり、障害認定日が20歳に達し た日後であるときはその日が障害認定日とな ります。

つまり、20歳前傷病による障害年金を、20 歳(または20歳に達した日後で初診日から1 年6カ月経過した日)からもらうためには、 20歳の時点(または20歳に達した日後で初診 日から1年6カ月経過した日)から受給する ためには、20歳の時点での認定が必要で、そ の時点での医師の診断書が必須となります。

【いまから20歳時点まで遡って 受給することができるか】

あなたの場合、認定日請求ではなく、事後 重症請求を選択して、請求して認定されたと 思います。もしこれを覆して、20歳時点まで 遡るとするならば、20歳の時点での医師の診 断書をそろえて、認定日請求として新たな請 求をすることとなります。まずその25年前の 時点での医師の診断書をそろえられるかどう かが大前提になります。

また、認定日請求と事後重症請求は同時に できるものではなく、いずれか一方を選択し て請求しなければなりません。現在事後重症 として認定されているものを否定して、新た な請求をするわけですから、現在受給してい る障害年金を否定することになります。そう 障害認定日は、一般的には(病気の種類に いうリスキーな挑戦をしてまで、確実な申請 となるかどうかは慎重な判断が必要です。

地方創生の原動力

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/





近年、地方創生は日本社会の重要なテーマとなっている。人口の 都市部への集中と地方の過疎化は、地方経済に大きな打撃を与えて いる。なぜ、そのような問題が起こり、そしてどのようにしたら解 決できるのだろうか。

先日、その中小企業家同友会の全国行事に参加し、分科会のグ 出した。彼は写真を撮るのが好きで、その日も一日東京を周って写ループディスカッションでは、地域活性化、デジタル化、グローバ 真を撮っていたそうだ。撮った写真を見せてもらうと、私が見たこル化などのテーマで議論をした。 とのない東京の風景があった。おそらく日本人のイメージにはない

驚いた話が二つあった。新潟で学校給食の食材を扱うAさんは、 学校との受発注は未だに電話かFAXを強いられていると嘆いてい た。学校側が情報漏洩などを恐れてメールやアプリを使わないため だそうだ。香川で自動車販売をするBさんは「社員とのやり取りは アナログに拘りたい。」と言い、社員とはメールやLINEではな く「会話」でやり取りをしているそうだ。Aさんは外部環境の問題、Bさんは自分の意識の問題だが、いずれにしても問題の根底に は「変わりたくない人たち」の存在がある。

全国大会に毎年参加すると、全国各地の仲間も増えるし、毎年会う人もいる。懇親会から二次会、三次会…と他県の人たち何十人と話すと、只々、人と地域による違いに驚き、笑い、何かに気づく。この人は変わったなあ、この人は変わらないなあ、この地域は変わったなあ、この地域は変わらないなあ、さて、自分はどうだろう?自分はこの地域で何ができるだろう?というような想像が頭を巡っていく。

話は変わるが、先日ドイツで音楽家をしている大学の同期Cと食事をした。Cは大学卒業後にドイツの音大に留学をしてそのままド

国際機能

イツのプロオーケストラに採用された。Cの夫は同じオーケストラ のヴァイオリニストで、ドイツのオーケストラは1カ月間夏休みを 取ることから夫婦で日本に来ていた。

Cと二人で食事をしていたが、そこにCの夫がひょっこりと顔を出した。彼は写真を撮るのが好きで、その日も一日東京を問って写真を撮っていたそうだ。撮った写真を見せてもらうと、私が見たことのない東京の風景があった。おそらく日本人のイメージにはない東京の風景だと思う。彼の写真は企業広告などにも採用され、彼の副業になっていた。

彼に「写真とヴァイオリン、どっちが好き?」と聞いたら「ヴァイオリン嫌い」と言った。ヴァイオリンは幼少期から英才教育を受けて、親にやらされたことがそのまま職業になっているようだった。一方、写真は自らの手で切り開いたものである。

地方創生に話を戻す。心理学などに「他人と過去は変わらない。 自分と未来は変えられる。」という格言がある。他人を変えるとい うことは非常に難しい。一方、何かが変わる起点は、当事者が「変 わりたい」と思った瞬間である。新しい世界に触れ、違いに気づい た時、自らを知り、変わりたいと思う。

地方創生は「自分と未来を変えられる」力を必要とする。そして その力は、私たち一人一人の中に確かに存在している。「変わりた い」という意識が、地方創生の大きな一歩を踏み出す原動力となる ことを信じて、私たちは未来を切り開いていくことができるだろ う。

JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

休肝日と「ウイスキーがお好きでしょ」

休肝日を止めましたと友人に言ってみると、「じゃあ毎日飲めるね」とニコニコ顔で返事が返ってきます。休肝日というのは基本的に毎日お酒を飲むという前提があって成り立つ日です。吞兵衛の言い訳だったり、二日酔いがひどくて飲みたくても飲めない場合の日。

ウィスキーがお好きでしょ もう少ししゃべりましょ ありふれた話でしょ それでいいの今は

気まぐれな星占いが

ふたりをめぐり逢わせ 消えた恋とじこめた 瓶をあけさせたの

ウィスキーがお好きでしょ この店が似合うでしょ あなたは忘れたでしょう 愛し合った事も

ウィスキーがお好きでしょ もう少ししゃべりましょ ありふれた話でしょ それでいいの今は

演歌歌手の石川さゆりが歌ったのは、「サントリークレスト12年」のCMソングでした。作詞は田口 俊、作曲は杉 真理(まさみち)です。曲調がジャズ風なのでJazzに分類される場合があるようです。シングルCDも発売され、ゴスペラーズがアカペラでカバー、竹内まりやバージョンもある。CMソングとしては大ヒットと言えるでしょう。映像が思い浮かぶのは、サントリー角瓶の小雪、菅野美穂、それとも角ハイボールの井川遥でしょうか

話を元に戻すと、休肝日を決めるより、楽しくお酒を飲む日を作る方が体に良いし、お酒もおいしい。それでも、美人のママさんに「ウィスキーがお好きでしょ」と言われたら飲んでしまうかも。馬鹿だねー、男は。

オフィス・サポートNEWS





労働相談メール roudou@officesup.com

着替え時間、移動時間は労働時間か

Question

タイムカード打刻時間をもって労働時間の管理を行っていますが、ある従業員が、終業後、着替えを行い、タイムカードのある場所への移動の時間後に打刻をしています。これらは労働時間としてカウントすべきなのでしょうか。

Answer

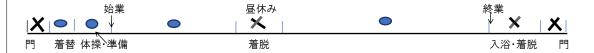
【三菱長崎造船所事件 · 最高裁判決】

どの時間が労働時間に該当するかについては、最高裁の判決(三菱重工長崎造船所事件)で考え方が示されています。

<三菱重工長崎造船所事件、最高裁・平12.3.9判決>

「労働時間に該当するか否かは、**労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるかにより客観的に決まるもの**であって、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのいかんにより決定されるべきものではない」

「労働者が、就業を命じられた業務の準備行為等を事業所内で行うことを**使用者から義務付けられ、又は余儀なくされたとき**は、当該行為を所定労働時間外において行うものとされている場合であっても、当該行為は、特段の事情のない限り、使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができる」



ここで示されている考え方は、「労働時間とは、使用者の指揮命令下に置かれている時間のことをいい、使用者の明示又は黙示の指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間に当たる。…(中略)…なお、労働時間に該当するか否かは、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのいかんによらず、…客観的に定まるものであること。また、…個別具体的に判断されるものであること」というものです。

具体的には、次のようなものは労働時間として取扱わなければならないものとなります。

- ⑦業務に必要な準備行為(着替え等)、業務終了後の業務に関連した後始末(清掃等)
- ①手待時間
- ⑦業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講、指示により業務に必要な学習時間

【着替えの時間の扱い】

一般的に着替えといっても、仕事の内容と着替えの位置づけによって扱いは違ってくると思います。飲食店のフロアー従業などのように、飲食店用の半纏様のものを羽織る程度のものと、安全のため厳重に装備をするものとは違います。上記、造船所事件では、安全靴、ヘルメット、作業着に着替えなければ作業できないという仕事ですから、始業時刻前の着替え、ラジオ体操の時間はすべて作業の準備行為、「使用者の指揮命令下に置かれた」時間と評価され、労働時間という扱いをしています。

また、始業前の着替え時間と終業後の着替え時間は扱いが違います。始業前は作業の準備行為ですから労働時間と位置付けられていますが、終業後の入浴や着替え時間は作業の準備行為とは言えませんから労働時間とはみなされていません(図の●と×の印の違いはそういうことです)。

【タイムカード打刻時間=労働時間か】

次に労働時間の管理の仕方の問題です。「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(平成29年1月20日付け通達)が、労働時間管理の基本的通達となっていますが、そこでは労働時間の管理の仕方は、①タイムカード、ICカード等の記録によるか、②使用者による現認(出勤簿に記録する)によるか、いずれかを原則的な方法としており、③自主申告制を採用する際にはいくつかの条件を課しています。

ご相談のようなタイムカードまでの移動時間(どれぐらいの時間によるかも検討が必要ですが)はもちろん労働時間ではありません。タイムカードの打刻時間が労働時間と合致しないようなケースでは、タイムカード方式と使用者による現認による出勤簿等への記録というやり方とを併用することもあり得るかと思います。

それらも含めた正確な記録ができる方法を検討することをお勧めします。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント®

MORI社会保険労務士・行政書士事務所



第87回:退職金(モデル就業規則の改定)

1 モデル就業規則の改定

厚生労働省が作成しているモデル就業規則が改定さ れました。今回改定されたのは、退職(一時)金に関 する規定です。これは、「経済財政運営と改革の基本 方針2023」(骨太の方針)において「『成長分野への 労働移動の円滑化』については、…自己都合退職の場 合の退職金の減額といった労働慣行の見直しに向けた 『モデル就業規則』の改正や退職所得課税制度の見直 しを行う」とされたことを受けて行われたもので、次 のように改定されました。

<改定前>

第〇条 勤続 年以上の労働者が退職し又は解雇 されたときは、この章に定めるところにより退職 金を支給する。ただし、自己都合による退職者 年未満の者には退職金を支給しな い。また、第67条第2項により懲戒解雇された者 には、退職金の全部又は一部を支給しないことが ある。

<改定後>

第〇条 労働者が退職し又は解雇されたときは、こ の章に定めるところにより退職金を支給する。た だし、第68条第2項により懲戒解雇された者に は、退職金の全部又は一部を支給しないことがあ る。

改定前の下線部分が今回の改定で削除された箇所で す。これにより、自己都合退職について勤続年数の条 件を付ける部分がなくなり、自己都合退職することに 対する退職金制度上の不利益が発生しないようになり ました。しかし、これは冒頭の骨太の方針のように 「労働移動の円滑化」のために行われたものです。つ まり、直接的に会社の利益という観点で行われた改正 ではありませんので、この改定をあまり気にする必要 はないと思います。

もとよりモデル就業規則が変更されたからといっ て、会社に同じような規定にしなければならないわけ ではありません。会社としては、自社の退職金制度の 目的を踏まえて、必要があれば変更すればよいわけで す。一般的に、退職金は採用対策や長期勤続へのイン センティブなどのために導入されます。このこともふ まえて自社での退職金制度を点検する機会にしてくだ さい。

なお、モデル就業規則は、退職金の額自体を自己都 合退職とそれ以外で区別していませんでした。そのた め、支給率表については変更はありません。

2 懲戒解雇時の不支給

モデル就業規則は、懲戒解雇されたときの退職金の 不支給規定を設けています。このような規定自体は一 般的によく見られるものですが、懲戒解雇時の退職金 不支給の取り扱いは裁判例では慎重に審査されること が多く、特に全額不支給については、「永年の勤続の 功を抹消してしまうほど重大な不信行為が必要であ る」1)という基準が示されていることに留意してくだ さい。たとえば、鉄道会社に勤務しているにもかかわ らず、2度にわたって電車内での痴漢行為を行い懲戒 解雇され、退職金を全額不支給とされたことが争われ た事案では、前記の判断基準を示したうえで、「本件 行為が…相当強度な背信性を持つ行為であるとまでは いえ」ないとして、3割の支給(7割減額)が認めら れたものがあります。したがって運用には注意を要し ます。

ところで、自己都合退職後に重大な非違行為(たと えば横領)が発覚した場合に、モデル就業規則の退職 金返還規定を根拠に退職金を不支給とすることは可能 でしょうか。すでに退職している者を懲戒解雇するこ とはできませんので、文字通り解釈すれば、それはで きないことになるでしょう。そこで、退職金の不支給 事由として、「在職中に懲戒解雇事由に相当する行為 があった者」も対象となるように規定しておくべきで

こうなると、退職してすでに退職金が支給された後 に懲戒解雇事由が発覚した場合にも対応できるように しておきたくなります。たとえば、「すでに退職金が 支給された場合には、その全部または一部の返還を求 めることができる」と定めることが考えられます。

なお、中小企業退職金共済制度(中退共)を利用し ている会社の場合は、懲戒解雇を理由に共済の退職金 を減額するためには中退共の認定を受けなければなら ず、会社が減額を決定することはできないので、不支 給条項を設けることはできません。自社がどのような 退職金制度なのかを理解したうえで、退職金規程は作 成する必要があります。

1) 東京高判H15.12.11「小田急電鉄事件」。なお、 学説では、「ポイント式退職金…等、功労報奨的性 格が希薄で賃金後払い的性格が濃厚な退職金制度が 採用されている場合には、それに応じて、減額・不 支給条項について厳格な…判断がなされるべきであ る」(荒木尚志「労働法」)とされている。

オフィス・サポートNEWS



新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

http://www.vcon.jp

(株式会社 V コンサル)





第123回:資金繰り管理を知る

1. 金繰りの重要性

企業にとって、「資金繰り」は屋台骨であり、最重要管 理項目です。但し、「資金繰り」という言葉は良く聞くも のの、"自分で資金繰りをしたことがない。" "資金繰り で困ったことがない""資金繰り表を実は読めない"とい う方は実に経営者にも多いという事実があります。

なぜかと言えば、資金繰りが回らなければ、「会社は終 わり」ですが、身につまされなければ気にすることがない からです。例えば、「売上は現金ですぐ入ってきます。利 益は出ています。」という会社の場合は、資金繰りを心配 する必要がないからです。たとえば、たいていの子供は、 家庭を持って家族を養ってくれているお父さんやお母さん がいれば、ごはんやお金の心配をすることはありません。 なぜなら、家庭のお金を管理しているご両親がお金やご飯 の準備をすべてやってくれているからです。会社も一緒 で、仕事はこれまでのお客さんがいる、お金は経理が管理 してくれているという状況なら、経営者も目の前の資金繰 りを意識し、管理する必要がないからです。ただ、そんな 平和な光景も、突然の経営危機が到来する(大抵の場合、 そんなことが起きるとは思っていません)、例えば主力の 客先が発注先を代えて同業他社に売上の大半が流れる(例 えば部品メーカーやコンビニの弁当製作工場などをイメー ジするとわかりやすいです。)ケースなどです。売上が失 速して、給与や仕入代金や税金が払えなくなったらどうな るでしょうか?正常な事業活動が運営できなくなり、事業 継続を断念せざるを得なくなります。つまり、資金繰りと いうのは実感をお持ちの方は多くはないですが、企業に とって最重要・最優先の課題なのです。

2. 資金繰りの構成を学ぶ

資金繰りは、主に次に構成でできています。

- ① 日繰り表
- ② 月次資金繰り表
- 売上代金入金予定表
- ④ 仕入代金出金予定表
- ① 「資金がショートする(なくなる)」タイミングを知 る必要があり、日々の資金不足をモニタリングする意味 では、まずは「日繰り表」が重要で、これで毎日の資金 残高から資金の過不足状態が分かります。とりわけ、資 金ショートはどの時点で起きるかといえば、単純にお金 がまとまって支出(買掛金の支払いや給与支払いなど) があるときがほとんどです。
- ② 但し、日繰り表は精緻に日々の入出金予定を管理でき ますが、「木を見て森を見ず」になり、毎月、人件費 や、各経費、税金、返済などがいくら位支出するのか は、見えづらいという欠点があります。その意味で、月 当たりの各分類項目の入出金の金額を積み上げて、月末 資金の過不足状態を知るには、「月次資金繰り表」が重 要となります。「月次資金繰り表」は、月当たりの各分 類項目あたりの金額規模をおさえるには適当なツールで

あり、月末ごとの資金残高の過不足を3カ月ないし6か 月先まで見通すことができます。

- ③ 月次資金繰り表を作成するとき、精査しなければなら ないのは、売上回収入金予定と仕入支払出金です。これ は売上や仕入の予定月が分かり、それに基づく契約上の 支払い条件(毎月〇日締め翌月末や翌々月末払い 現金 または手形・電子債権等など)が分かって初めて売上や 仕入れがいつ現金化するかわかります。つまり、月次長 期資金繰り表作成のためには、「売上代金入金予定表」 作成が必須です。
- ④ 同時に「仕入代金出金予定表」も同じように重要なわ けです。

3. 資金繰り管理のポイント

資金繰り管理の上で重要なのは、まず各資金繰り表や入 出金の予定表間の"数字が合って整合している"ことで す。「そんなの合ってるに決まっているじゃないか」と考 える方も多いと思いますが、意外と表間の数字はあってい ないケースが多いです。なぜかと言えば、

- (1) 資金出入金は変動することが多く、一つに表だけ直 して他を直し忘れる。
- (2) 数字のどこを合わせればいいか、担当者や経営者が 正しく理解していない。
- (3)全ての資金の動きの変化(金額の変更や入金出勤日 の変動)が正確に追いきれない。

などの理由によります。ですから、資金繰り管理の各作表 間の数字はあっているものと考えるのでなく、違っていな いかとうい目線で、見ていくことが無難です。

4. 資金繰りは事業のすべてに通じる

資金繰りは経理担当者だけでできるものではありませ ん。営業部門の受注情報や、事業部門の仕入購買情報、諸 経費額の見込みや確定値の把握など、営業部門、事業部 門、経理事務部門が最新の情報を突き合わせないと、正確 ないし正確に近いものはできず、これだと管理不十分にな ります。

また、途中の出入金の積み上げプロセスが不正確なの に、経営者が結果だけ見て一喜一憂しているようでは、経 営はおぼつきません。確かに経営者は忙しいです。しか し、資金繰りは正確か?近々資金ショートするリスクはな いか?その場合に早期に金融機関等に資金調達に走る臨戦 態勢をとる必要があります。

資金繰り・・甘く見てはいけません。屋台骨です。経営 者でも知ったかぶりはいけません。わかるように理解すれ ば、経営の見える化や経営安定化のモニタリングは万全で す。そんな認識を持ってまいりましょう。