

あけまして
おめでとう
ございます



経営者通信

編集発行人
株式会社
プロット

〒063-0869
札幌市西区八軒9条東4-1-1
ラフィーネ北大2F
TEL 011(700)1020
FAX 011(700)1021

1月

(睦月) JANUARY

1日・元日 12日・成人の日

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	31

ワンポイント 源泉控除対象親族

令和7年分までの扶養控除等申告書には「控除対象扶養親族」を記載していましたが、8年分以後は、これに特定親族（生計を一にする19歳以上23歳未満の親族で合計所得金額が58万円超123万円以下）のうち合計所得金額が100万円以下の人を加えた「源泉控除対象親族」を記載するため注意が必要です。

1月の税務と労務

- 国 税／給与所得者の扶養控除等申告書の提出
本年最初の給与支払日の前日
- 国 税／報酬、料金、地代、家賃等の支払調書の提出
2月2日
- 国 税／源泉徴収票の交付、提出
2月2日
- 国 税／12月分源泉所得税の納付
1月13日
(納期の特例を受けている事業所の7～12月分は1月20日)
- 国 税／11月決算法人の確定申告
(法人税・消費税等)
2月2日
- 国 税／5月決算法人の中間申告
2月2日
- 国 税／2月、5月、8月決算法人の消費税等の
中間申告(年3回の場合)
2月2日
- 地方税／固定資産税の償却資産に関する申告
2月2日
- 地方税／給与支払報告書の提出
2月2日
- 労 務／労働保険料の納付(第3期分)
2月2日
(労働保険事務組合委託の場合2月14日まで)

認知能力が成長の鍵

アテンション・ベースド・ビュー (ABV)

日本企業の多くは、経営環境や市場、技術、事業の変化をうまく捉えきれず、内部留保額が2023年末は600兆9857億円へと積み上がっています。これは2008年の内部留保額の倍額となっており、新たな成長のためにどこへ投資すればよいのか、捉えきれずにいる可能性があります。

近年の戦略論・組織論に「アテンション・ベースド・ビュー (Attention-Based View, ABV)」という理論があります。新たな成長の道筋を示す可能性があるこの理論について、詳しくみてみましょう。

アテンション・ベースド・ビュー (ABV)とは

ABVは1997年、米イリノイ大学のウィリアム・オカシオ教授によって提唱されました。体系化した企業行動を説明するための理論であり、ハーバート・サイモン教授が創始した企業の行動理論に由来し「限定された合理性」の概念から発展しています。

限定された合理性とは、人は

合理的であろうと意図するが、認知能力の限界により限られた合理性しか持ち得ないこと。つまり、企業において認知能力に一定の制約があるため、その能力を適切に振り向けないと意思決定の質の低下に繋がるという考え方です。

ABVの基本的な考え方は、企業の行動や戦略は「経営者や組織がどこに注意を向けるか」によって企業内の意思決定が決まるといえるものです。ABV

は「注意」の視点から企業行動を説明するための理論です。この「注意」を整理してみます。

◆「注意」の構成要素

- (1) 注意の制約性
経営者や組織は有限の注意しか持てず、すべての課題に対応できないため、優先順位付けが不可欠。
- (2) 注意の構造化
組織内のルール、制度、文化がどこに注意を向けるかを枠づける。
- (3) 注意の分配
人間の認知能力や組織の処理能力には限界があり、全ての情報や課題を同時に扱うことはできないため、組織全体がどう注意の分配をするかが戦略を左右する。企業行動の核心でもある。

認知能力を高める組織の仕組み

では、企業の「認知能力」に影響する要因は、どこにあるのでしょうか。

- (1) 経営者が複数部門間での調整を積極的に行う
- (2) 経営チームのあり方は広範に検討されるべき
- (3) 経営チームの多様性が高いと注意の幅が広がり、価値のある機会に注目する傾向があるとされる
- (4) 日本企業の取締役会は女性や外国人の比率が低く高齢者が多いので、多様性が乏しいとされる。これは組織の認知能力の幅の狭さや深さの不足に繋がり、新規事業機会や有望な成長分野を認知しづらくし、戦略的な意思決定の質を下げる
- (5) 人事責任者を戦略策定に積極的に関与させると、その戦略が求めている能力を持つ人材採用や訓練開発を積極的に進める
- (6) 外部関係者の関わりを強化し、産学連携を進める企業は外部関係者と関わりが強く

り、技術や開発動向に注意を向けやすく、理解の質もよくなる

(4) 企業グループの親会社と子会社の関係

↓ 親会社が放任状態をやめ積極的に子会社の情報や知識を提供すると、理解度は高まる

(5) トップの兼任のあり方

↓ 会長兼最高経営責任者 (CEO) の場合、監督と執行が一致しているため、他の取締役の監査機能が低下する

ABVとRBVの違い

ABVによく似た言葉に「リソース・ベースド・ビュー (Resource-Based View, RBV)」があります。

RBVは、企業の内部の経営資源に競争優位の源泉を求めるアプローチです。ここでいう企業内部の経営資源とは、生産設備や不動産等の有形資産、ブランドネームや特許等の無形資産、顧客対応力等の資源や能力を指しています。ABVは「その資源や能力をどう認識・解釈し、どこに使うかは注意の向け方次第」と補完的に説明するもので

す。つまり、ABVは、資源があるのに成果が出ないケースを経営者の注意の偏りや組織文化による意思決定で説明できます。

実務での応用

(1) 経営会議での議題設定を明確にする

○ 経営陣がどこに注意を集中しているか見える化を行う

○ 時間配分・同じ技術を持つ企業でも、「新規事業」に注意を向けるか「既存市場の強化」に注力するかで戦略が変わる

例① トヨタ

品質改善に経営陣の注意を長期的に集中させたことで、競争優位性を確立

例② ノキア

携帯電話市場で資源はあったが、スマートフォン台頭に十分な注意が払えず競争力を失った

例③ スタートアップ

資源や人材が限られる中、「どこに集中するか」の選択が成否を分ける
○ 議題に出る頻度を把握する
○ 投資配分を決定する
○ 注意のバイアスを点検

過去の成功体験や文化に縛られて重要な変化を無視していかないかをチェック。

(3) 組織全体で注意分配

研究開発、営業、バックオフィスなどで「注意の偏り」が起きていないかを管理する。会議体制、報酬制度、評価システムなど組織構造や制度を方向づける際、意思決定者に選択肢を送り届けられるまでに、特定の課題や対処法が重要なものとして選択され、他の課題や対処法は重要ではないと切り捨てられ消失してしまふことが起こります。フィードバックがなかった状態で意思決定者に送り届けられることがないよう、注意の分配をマネジメントすることが戦略遂行に直結します。

慶應義塾大学の清水たくみ准教授らによると、ABVの観点からの日本の上場企業を分析した興味深い発表があります。

2004年から2016年までの986社の日本の上場企業の有価証券報告書を分析し、競合企業と比較し

をより良くするための方法を見つけていきます。

(1) 経営者が複数部門間での調整を積極的に行う

↓ 注意すべき事象を共有すると部門間での全体戦略を形成しやすい

(2) 経営チームのあり方は広範に検討されるべき

↓ 経営チームの多様性が高いと注意の幅が広がり、価値のある機会に注目する傾向があるとされる

↓ 日本企業の取締役会は女性や外国人の比率が低く高齢者が多いので、多様性が乏しいとされる。これは組織の認知能力の幅の狭さや深さの不足に繋がり、新規事業機会や有望な成長分野を認知しづらくし、戦略的な意思決定の質を下げる

↓ 人事責任者を戦略策定に積極的に関与させると、その戦略が求めている能力を持つ人材採用や訓練開発を積極的に進める

↓ 外部関係者の関わりを強化し、産学連携を進める企業は外部関係者と関わりが強く

(3) 産学連携を進める企業は外部関係者と関わりが強く

た際のその企業の成長を左右するアテンションの独自性を研究。

Q パフォーマンスを向上させるうえで、競合企業と同じ経営課題に注目すべきか、それとも全く独自の経営課題に注目すべきか？

A 自社の事情を理解しながらも戦略の独自性が高すぎず適度に設定し展開する企業が総資産利益率で好調である結果が出ています。なぜなら、競合企業の行動を理解できるうえ、差別化された目の付けどころによって有効に戦略行動をとることができるからです。

◆ ◆ ◆

情報過多の時代、企業がこれからの変化に対して適切に注目し、「認知能力」を発揮すると、企業業績を上げることができ、国際的な競争力を高め新たな成長ができるというでしょう。

償却資産申告と法定調書

1月、償却資産申告書や法定調書などの書類を提出しなければいけません。大きな改正はありませんが、事業者にとって重要な手続きですので、ポイントを整理します。



I 償却資産申告

申告の対象となる資産

償却資産とは、土地及び家屋以外の事業用に供することができる資産のうち、一定のものをいいます。会社や個人で事業を行っている人が、事業のために用いることができる構築物や機械、器具や備品などが申告の対象になります(表1参照)。

建物には電気設備や給排水設備といった「設備等」が取り付けられています。建物と設備等の所有者が同じ場合は、その設備等が独立した機器としての

性格が強いもの(例…防犯カメラ)など一定のものは償却資産として取り扱います。一方、建物と設備等の所有者が異なる場合は、その設備等はすべて償却資産として取り扱いますので、その設備等を取り付けた賃借人等が申告をします。

申告の手続き

令和8年1月1日現在、償却資産を所有している人が、償却資産の申告をします。償却資産を他者に賃貸している場合は、貸主が申告をします。

提出する書類は、「償却資産申告書」、「種類別明細書」など

があります。提出先は、償却資産が所在する市町村(東京都23区は都)です。窓口のほか、郵送や電子申告で提出することができます。申告書の提出期限は、令和8年2月2日です。

II 法定調書

法定調書の種類

法定調書は、所得税法や相続税法、租税特別措置法などの規定により提出が義務付けられている資料で、「給与所得の源泉徴収票」や「報酬、料金、契約金及び賞金の支払調書」、「不動産の使用料等の支払調書」など、63種類の法定調書があります。主な法定調書の提出義務者は、表2の通りです。

平成28年1月1日以後の金銭等の支払等に係る法定調書については、金銭等の支払を受ける人や支払者等のマイナンバーまたは法人番号の記載が必要です。

法定調書の提出

法定調書は、書面や電子申告で作成・提出することができます。国税庁が提供しているe-Tax

ソフト(WEB版)では、「報酬、料金、契約金及び賞金の支払調書」、「不動産の使用料等の支払調書」、「不動産等の譲受けの対価の支払調書」、「不動産等の売買又は貸付けのあつせん手数料の支払調書」、「退職所得の源泉徴収票・特別徴収票」を作成することができます。

これらの法定調書の提出期限は、「退職所得の源泉徴収票・特別徴収票」を除き、令和8年2月2日です。「退職所得の源泉徴収票・特別徴収票」は、退職の日以後1か月以内が提出期限ですが、税務署への提出分は、他の受給者の分を取りまとめ、翌年1月31日(令和7年分は令和8年2月2日)までに提出することも認められています。

これらの法定調書の提出範囲は、法定調書ごとに金額基準が決まっています(表3参照)。金額は、消費税及び地方消費税の額を含めることが原則ですが、消費税及び地方消費税の額が明確に区分されている場合は、その額を含めないで判定すること

表1 償却資産の種類と例示

資産の種類	主な償却資産の例示
1 構築物	舗装路面、庭園、門・塀・緑化施設等の外構工事看板(広告塔等)、ゴルフ練習場設備等
構築物	建物附属設備
2 機械及び装置	受変電設備、予備電源設備、その他建築設備、内装・内部造作等
3 船舶	各種製造設備等の機械及び装置、大型特殊自動車のうち建設機械に該当するもの等
4 航空機	ボート、釣船、漁船、遊覧船等
5 車両及び運搬具	飛行機、ヘリコプター、グライダー等
6 工具、器具及び備品	大型特殊自動車等
	パソコン、陳列ケース、看板(ネオンサイン等)、医療機器、測定工具、金型、理容及び美容機器、衝立、ルームエアコン、応接セット、レジスター、自動販売機等



表2 主な法定調書の提出義務者

種類	提出義務者
給与所得の源泉徴収票	俸給、給料、賃金、歳費、賞金その他のこれらの性質を有する給与の支払をする者
退職所得の源泉徴収票・特別徴収票(※)	法人の役員に対して退職手当、一時恩給その他のこれらの性質を有する給与の支払をする者
報酬、料金、契約金及び賞金の支払調書	外交員報酬、税理士報酬など、一定の報酬、料金、契約金および賞金の支払をする者
不動産の使用料等の支払調書	不動産や航空機などの借受けの対価などの支払をする法人と不動産業者である個人
不動産等の譲受けの対価の支払調書	不動産や航空機などの譲受けの対価などの支払をする法人と不動産業者である個人
不動産等の売買又は貸付けのあつせん手数料の支払調書	不動産や航空機などの売買または貸付けのあつせん手数料の支払をする法人と不動産業者である個人

※ 死亡退職により退職手当等を支払った場合は、相続税法の規定による「退職手当金等受給者別支払調書」を提出することになりますので、退職所得の源泉徴収票・特別徴収票は提出する必要はありません。

表3 法定調書の提出範囲

受給者の区分	提出範囲
給与所得の源泉徴収票	
年末調整をした人	
(1) 法人の役員及び、現に役員でなくても令和7年中に役員であった人	令和7年中の給与等の支払金額が150万円を超えるもの
(2) 弁護士、司法書士、土地家屋調査士、公認会計士、税理士、建築士など※これらの人に給与等として支払っている場合が対象	250万円を超えるもの
(3) 上記(1)・(2)以外の人	500万円を超えるもの
年末調整をしなかった人	
(4) 「給与所得者の扶養控除等申告書」を提出した人	
令和7年中に退職した人、災害により被害を受けた人で一定の人	250万円を超えるもの
※法人の役員の場合には50万円を超えるもの	
主たる給与等の金額が2,000万円を超えるため、年末調整をしなかった人	全部
(5) 「給与所得者の扶養控除等申告書」を提出しなかった人	令和7年中の給与等の支払金額が50万円を超えるもの
退職所得の源泉徴収票・特別徴収票	令和7年中に支払いが確定した法人の役員に対して支払う退職手当等
報酬、料金、契約金及び賞金の支払調書	
区分	提出範囲
(1) 外交員、集金人、電力量計の検針人及びプロボクサーの報酬、料金	
(2) バー、キャバレー等のホステス、パンケットホステス、コンパニオン等の報酬、料金	同一人に対する令和7年中の支払金額の合計が50万円を超えるもの
(3) 広告宣伝のための賞金	
(4) 社会保険診療報酬支払基金が支払う診療報酬	50万円を超えるもの
※国立病院、公立病院、その他公共法人等に支払うものは不要	
(5) 馬主が受ける競馬の賞金	令和7年中の1回の支払賞金額が75万円を超える支払いを受けた人に係るその年中の全ての支払金額
(6) プロ野球の選手などが受ける報酬及び契約金	同一人に対する令和7年中の支払金額の合計が5万円を超えるもの
(7) 上記(1)から(6)以外の報酬、料金等	
不動産の使用料等の支払調書	15万円を超えるもの(注1・2)
不動産等の譲受けの対価の支払調書	100万円を超えるもの(注2)
不動産等の売買又は貸付けのあつせん手数料の支払調書	15万円を超えるもの(注2)

(注1) 法人に支払う不動産の使用料等については、賃借料を除く、権利金・更新料等のみを提出します。なお、不動産の管理会社を通じて個人に対し不動産の使用料等の支払いをする場合、その支払いは個人に支払う不動産の使用料等になります。

(注2) 不動産業者である個人のうち、主として建物の賃貸借の代理や仲介を目的とする事業を営んでいる人は、提出義務がありません。

賃金引上げ等のための 中小企業・小規模事業者への 支援事業

近年、中小企業を取り巻く環境は大きく変化しています。最低賃金の引上げや人手不足への対応、生産性の向上など、経営者が取り組むべき課題は年々複雑化しています。

こうした背景を受け、国や都道府県では、中小企業の経営基盤を強化し、持続的な成長を後押しするためのさまざまな支援策を用意しています。

厚生労働省においては、「賃上げ」支援助成金パッケージと

して、最低賃金引上げに関連した助成金のほか、生産性向上（設備・人への投資等）、正規・非正規の格差是正、より高い処遇への労働移動等を通じ、労働市場全体の賃上げを支援するための支援策のとりまとめが行われました。本記事では、それらの中から一部を取り上げ、概要や活用のポイントを紹介いたします。

「賃上げ」支援助成金パッケージ

「賃上げ」支援助成金パッケージは、下図の助成金をとりまとめたものです。

助成金制度は要件や支給額の拡充・変更、廃止が行われることがありますので、最新の情報を入手の上でご活用ください。

1 生産性向上（設備・人への投資等）への助成金

① 業務改善助成金

概要 最低賃金は毎年のように引き上げられており、中小企業にとつ

ては大きな負担となっています。その一方で、従業員の生活安定や人材定着の観点からも、賃金水準の引上げは避けて通れない課題です。この両立を図るために活用できるのが「業務改善助成金」です。

令和7年9

「賃上げ」支援助成金パッケージ

生産性向上（設備・人への投資等）

- ・業務改善助成金
- ・働き方改革推進支援助成金
- ・人材開発支援助成金
- ・人材確保等支援助成金（雇用管理制度・雇用環境整備助成コース）

非正規雇用労働者の処遇改善

- ・キャリアアップ助成金（正社員化コース、賃金規定等改定コース）

より高い処遇への労働移動等

- ・早期再就職支援等助成金（雇入れ支援コース、中途採用拡大コース）
- ・特定求職者雇用開発助成金（成長分野等人材確保・育成コース）
- ・産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）

月には、「中小企業・小規模事業者の賃金向上推進5か年計画」の一環としての最低賃金の引上げに関する支援の拡充が行われ、業務改善助成金については対象事業者の拡大、賃金引上げ計画の事前提出を省略可能とするなどの措置が採られています。

② 制度の目的

業務改善助成金は、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げる中小企業事業者に対して、生産性向上のための設備投資や人

材育成に要する費用を助成する制度です。単なる賃上げ支援ではなく、「生産性向上」と「賃金引上げ」をセットで進める点が特徴です。

③ 助成内容

助成率や上限額は、引き上げる賃金額や対象労働者数に応じて変動します。たとえば、事業場内最低賃金を30円以上引き上げる場合、対象経費の4/5（事業場内最低賃金額が1000円以上の場合）は3/4、助成上限額は30（

130万円が助成されるなど、条件によって高い助成率や助成上限額が適用されます。

④ 申請の流れとポイント

申請の際は、事前に賃金引上げ計画の策定と労働局への届出を要します（令和7年度は、計画の事前提出を省略可能とする特例が設けられています）。

令和7年度申請分は、機器等の納品・支払完了・賃金引上げを令和8年1月末日（事業完了期限）までに終えることとされているため、これから活用をお考えの場合は、令和8年度申請に向けて制度に関する情報を収集し、概要把握や設備投資・人材育成など生産性向上に資する取組の検討を行っていくとよいでしょう。

⑤ 活用事例

小売業の事例では、POSレジと在庫管理システムを導入することで業務の効率化を実現し、その成果を賃金に反映させた例、製造業では、生産ラインに省力化機器を導入して残業時間を削減し、賃上げと働きやすさの両立を実現した例があります。

2 人材確保等支援助成金

① 制度のポイント

人材確保のために雇用管理改善につながる制度等（賃金規定制度、諸手当等制度、人事評価制度、職場活性化制度、健康づくり制度）の導入や雇用環境の整備（従業員の作業負担を軽減する機器等の導入）により、離職率低下を実現した事業主に対して助成されます。

② 利用できる企業

中小企業、大企業どちらも利用可能ですが、賃金規定制度の導入による助成は中小企業のみが利用できます。

③ 活用例

複数の雇用管理制度や作業負担を軽減する機器等を導入し、賃上げ（5%以上）を行った場合、最大287.5万円が支給されます。

2 非正規雇用労働者の処遇改善（キャリアアップ助成金）

① 制度のポイント

非正規雇用労働者の基本給の賃金規定等を3%以上増額改定し、その規定を適用させた場合に助成されます。

助成額は、賃上げを行った非正規雇用労働者1人あたり最大7万円（大企業の場合は1人あたり最大4.6万円）です。

② 活用例

中小企業が賃金規定等を5%増額改定し、10人の有期雇用労働者の賃金引上げを実施した場合、65万円が支給されます。

都道府県の賃金引上げ支援事業

国の制度に加えて、各都道府県でも独自の賃金引上げ支援施策が展開されています。厚生労働省のホームページ（「最低賃金引上げに向けた中小企業・小規模事業者への支援事業」のキーワードで検索）では、全国の取り組みを一覧できる資料が公開されています。

① 取り組み例

① 専門家派遣 経営改善や人材育成に関するアドバイザーを無料または低コストで派遣し、企業ごとに最適な改善策を提案する取り組みがあります。特に中小企業では、外部の知見を得ることが大きな推進力になります。

② 設備投資やIT導入の助成 国の助成金に上乗せする形で、県独自の補助金を用意しているケースも見受けられます。たとえば業務効率化に資する機器導入や、クラウドシステムの導入支援などが対象です。

③ 研修・セミナーの開催

労務管理や賃金制度設計に関するセミナーを開催し、企業の担当者が知識を深められるようにしている自治体もあります。

④ モデル企業の紹介

地域内で賃上げに成功している企業の事例を広く紹介し、他の企業の参考になるようにする施策も取り入れられています。

⑤ 活用のポイント

各都道府県の支援策は、その地域の産業構造や中小企業の実情に合わせて設計されています。国の助成金と併用できるケースもあり、組み合わせることでより大きな効果が期待できます。中小企業の経営者や人事労務担当者にとっては、国の制度を知るだけでなく、「地域ならでは」の支援策も確認し、最大限に活用していくとよいでしょう。