



- ナッジ(nudge)を組織経営に活かす
- 「コロナ借換保証」を使って資金繰りを改善
- 社会福祉法人の指導監査について考える
- 令和 6 年 1 月 1 日開始！電子取引データの保存義務

ナッジ (nudge) を組織経営に活かす



当年 5 月 8 日に新型コロナウイルスが 5 類へ移行となりました。コロナ下におけるソーシャル・ディスタンスの要請では、スーパーマーケットのレジ待ちの列にも足跡マークが貼られ、自然と間隔をあけて待つのが普通になっていました。松本駅でも同様に、階段利用を促す身近な仕掛けとして、「ここまで登ると〇〇カロリー消費！」などと書かれたステッカーが活用されています。これらのように、人々に行動変容を促すちょっとしたきっかけ・仕組みを「ナッジ(nudge)」と呼んでいます。ナッジとは、「ひじで小突く」「そっと押して動かす」の意味で、行動変容をそっと優しく促すスタイルは、ゾウが子ゾウを鼻でやさしく押し動かす様子に例えられています。

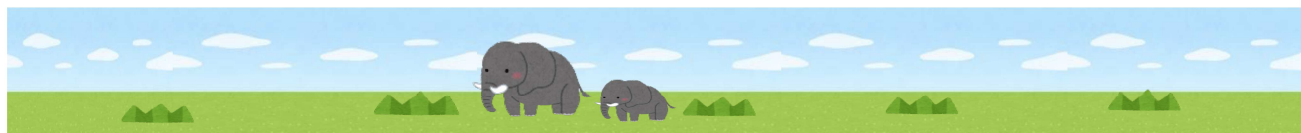
ナッジは、行動経済学の知見から、望ましい行動をとれるよう人を後押しする事で多額の報酬または罰則といった手段を用いるのではなく、「人が意思決定する際の環境をデザインすることで、自発的な行動変容を促すこと」を目的としています。2017 年に、シカゴ大学のリチャード・セイラー教授がノーベル経済学賞を受賞したことをきっかけに、ナッジは、「心の会計(メンタルアカウンティング)の概念とその実践手法」として大きな注目を集めることとなりました。長らく経済学において、「人間は合理的な判断をする完全合理的な経済人」という前提条件がありました。しかし、セイラー教授の提唱は、「人間は非合理的な判断をしがちである」とこれまでと比べて革新的なものでした。人間の非合理性を受け入れ、人間の癖を上手に活用するナッジ的な思考・知恵は、個人や組織の様々な場面に活用が期待されています。

欧米を中心に公共政策への応用も進んでいます。英国では、納税の督促状に「10 人中 9 人は期限までに支払っている」「税金は期限までに納めるもの」という内容のメッセージを添えたところ、従来に比べ約 5 ポイントも、税金の回収率が高まりました。また「2 年連続して検診を受けた人は翌年も 90%の人が受診しています」というメッセージをつけると、検診率がアップし健康増進への期待も高まりました。周囲から影響を加味し、「社会規範にはひとまず則っておきたい」という人間の気持ちの強さが伺えます。英国政府は、ナッジ活用チームを立ち上げ、犯罪率の低下など様々な行政問題に取り組んでいます。

日本においても、その機運は行政をはじめ高まりつつあります。民間においても活用事例が出てきています。例えば、「検診を希望する」にチェックしてもらっていたのを、「検診を希望しない」にチェックしてもらうように指示を変えたところ検診率のアップにつながりました。デフォルトの設定、最初の指示に人間は従いやすい傾向が見て取れます。また、病院の看護師の離職対応においては、制服の色を日勤は赤色、夜勤は緑色に変えることにより、毎年数十人あった離職者が 10 分の 1 に減少しました。夜勤明けの看護師は、ナースコールに出なくても気兼ねがなくなり、帰宅もしやすいといった、心理的負担軽減のメリットが大きいようです。

この「ナッジ理論」は職場に応用すると、わざわざ研修の時間をとったり、日常業務を邪魔することなく、社員にポジティブな行動を自発的に取らせ、新しいスキルを身につけさせることが可能になってきます。現在、このナッジを組織に応用して成功しているのは Google です。我々中小の組織経営者も、日常のスタッフの行動顧客の行動をよく観察し、どのような好ましい行動をとってもらうのか再定義し、ナッジを活用しながら理想に近づけていく努力が必要なのではないでしょうか。

成迫 升敏



「コロナ借換保証」を使って資金繰りを改善

これから返済開始がピークを迎える、民間ゼロゼロ融資等の借換保証制度についてご案内します。令和2年3月から始まった実質無利子・無担保で据置最大5年の「民間ゼロゼロ融資」について、政府発表資料によると、その返済開始時期は令和5年7月から令和6年4月に集中します。依然として業績が回復しない、また売上高は順調に回復しているが物価や賃金高騰により利益率は低迷したままなど、借入金の返済原資を確保できない企業が多いのが実情です。その上で民間ゼロゼロ融資の返済が始まると資金ショートしてしまうのではないかと、という経営者様の心配の声をお聞きします。そこで、新たな保証制度として「コロナ借換保証」が中小企業者向けに令和5年1月に創設され、返済据置期間を更に延ばす等の対策が打てるようになりましたので、ご紹介いたします。

「コロナ借換保証」の概要

保証限度額	1億円、100%保証融資は100%保証で借換可能（ゼロゼロ融資では6,000万円）
保証期間（据置期間）	10年以内（5年以内）
金利	金融機関所定金利（ゼロゼロ融資ではゼロ（3年間利子補給））
保証料率	0.2%～（ゼロゼロ融資ではゼロ）
保証人	代表者は要件（法人・個人分離、資産超過）を満たせば不要 代表者以外の連帯保証人は原則不要
必要条件	①経営行動計画書の作成、②金融機関の伴走支援
申込人資格	①セーフティーネット4号、5号の認定 ②売上高が前年同月と比較して5%以上減少していること ③売上高総利益率、又は営業利益率が5%以上減少していること（6パターン） 比較対象例（1）「最近1ヶ月間」と「前年同月」 （2）「最近1ヶ月間」と「直近決算期」 （3）「直近決算」と「直近決算前期」を対比
取扱期間	令和6年3月31日までの予定（信用保証協会に保証申込がなされたもの）

コロナ借換制度のメリット

一番のメリットは、返済開始時期を遅らせることができることです。融資による資金繰り改善には、①追加融資、②返済額の減額（リスケジュール）、③借り換えなどがあります。①追加融資は月々の返済額が増加してしまう、②返済額の減額は金融機関からの評価が悪化する、などのデメリットがあります。一方で、③の借り換えは新規融資で現状の借入を返済するため、「コロナ借換保証」を活用することで新たに据置期間を設定して返済開始時期を遅らせることができます。

もう一つのメリットは、ゼロゼロ融資では保証枠の上限が6,000万円でしたが、コロナ借換保証では1億円に変更され、4,000万円増額されました。そのためゼロゼロ融資以外の保証制度からの借り換えができる可能性もあります。

経営行動計画書の作成

指定の計画書は非常にシンプルなもので、5カ年計画をA3用紙1枚にまとめます。もちろん用紙一枚にまとめる前に、別途検討する資料があるとわかりやすいと思いますが、具体的には次の5点を計画書に落とし込みます。①現状認識：自社の状況や取り巻く環境を確認する、②財務分析：売上増加率など国が推奨するローカルベンチマークの指標、③目標設定、④具体的なアクションプラン、⑤収支計画及び返済計画：売上高や返済額など5項目の数値

サンプルはこちら https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sinyouhosyou/dl/keikaku_sample.pdf →



経営行動計画書と金融機関の伴走支援が必要

この制度を活用するためには①経営行動計画書を作成して金融機関等の審査を通過すること、また進捗確認のために②金融機関から継続的な伴走支援を受ける必要があります。

経営者の方々は、会社をどのように発展させ、または改善させていくか、そのための方法を常に考えていらっしゃると思います。それを経営行動計画書として見える化することで、外部の方を巻き込んで進捗確認していく良い機会と考えていただき、この制度の活用をご検討ください。

安藤 雅弘

社会福祉法人の指導監査について考える

令和2年、3年は社会福祉法人に対する一般指導監査の件数自体が少なく、また、感染症拡大のリスクもあるため、監査自体が延期もしくは中止になるケースがありました。令和5年5月8日より、新型コロナウイルス感染症の取り扱いが5類に移行となり、今後は社会福祉法人に対する一般指導監査の件数も増加することが予想されます。今回、指導監査が増加することを見込んで監査の主な指導事項の傾向と対策についてまとめてみます。

■主な指導事項

指導事項		令和3年度		令和2年度		令和元年度	
		件数	割合	件数	割合	件数	件数
会計管理、会計処理が不適切		67	39.4%	48	25.8%	124	24.0%
内訳	経理規程の不備又は実態との相違	13	7.6%	19	10.2%	32	6.2%
	会計処理(小口現金等)が不適正	17	10.0%	5	2.7%	30	5.8%
	決算手続、計算書類等の作成が不適切	7	4.1%	4	2.2%	20	3.9%
	会計管理体制が不適切	9	5.3%	7	3.8%	8	1.6%
	その他	16	9.4%	13	7.0%	34	6.6%
評議員の選任、評議員会の運営が不適切		22	12.9%	37	19.9%	62	12.0%
理事の選任、理事会の運営が不適切		29	17.1%	33	17.7%	94	18.2%
監事の選任、監事監査が不適正		5	2.9%	15	8.1%	40	7.8%
評議員及び役員報酬について		9	5.3%	10	5.4%	89	17.2%
支給基準の内容及び総額の決定等が不適正		43	25.3%	43	23.1%	107	20.7%
その他		43	25.3%	43	23.1%	107	20.7%
計		170	100.0%	186	100.0%	516	100.0%

長野県資料「令和3年度 社会福祉法人・施設等に対する指導監査の概要」より抜粋

特に多い指導事項が会計管理、会計処理に関する項目(赤枠内)です。令和元年から令和3年までの3年間の傾向をみても指導件数に対する割合は増加傾向です。以下具体例を記載します。

「経理規程の不備又は実態との相違」

「会計処理の取り扱い変更等の経理規程上の改定がなされていない」「随意契約における見積徴取業者数に係る規程が条文に追加されておらず、新しい制度に未対応の経理規程である」等です。

「会計処理(小口現金等)が不適正」

「小口現金の残高等が経理規程に定められている限度額を超えて運用されている」「会計責任者と出納職員が兼務しているケースがある」等が問題になっております。

「その他現場立会から」

「補正予算の編成がされていない」「経理規程に記載されている一定額以上の契約に関して、本来であれば入札等が必要な取引について随意契約が行われている」等です。

上記の様な指導事項から、対応ポイントとして2つ程考えられます。

①法人の経理をどのように行うのかの「設計の視点」と、②実際にどのように現場で動いているのかの「運用の視点」になります。指導監査の結果通知に対して、改善報告書の提出により、その場での一次対応はできるかと思いますが、その後、以前と同じことを指摘された、というケースも少なくありません。これは、法人の現場運用のスタッフが人事異動等で変更してしまうこと等の理由があり得ますので、時間をかけて体制を整えていく必要があります(運用の視点)。しかし、経理規程等の問題(設計の視点)については最新法令に対応している規程かどうか、現場の実態との乖離はないかをチェックして、法人の経理規程自体を今回の理事会で改定することで対応可能です。こちらは比較的着手し易いのではないのでしょうか。

経理規程の改定手続について、どの社会福祉法人も、この機会に一度見直してみても如何でしょうか。もし、収益事業を行っている社会福祉法人であれば電子帳簿保存法への対応について、追加で検討する必要がある可能性があります。電子帳簿保存法を扱った次ページもよろしければご覧ください。

令和6年1月1日開始！電子取引データの保存義務

電子帳簿保存法のうち、電子取引の保存義務(請求書・領収書・契約書・見積書などを電子データで受領・送付した場合には、その電子取引データそのものを一定の要件を満たした形で保存しなければならない義務)は、ご存じの通り、中小企業等の事務処理面の準備を考慮して実質延長となっていました。それが、延長の措置が廃止され、一部改正を行った上で、令和6年1月1日から施行されることとなりました。今回は改正内容をお伝えします。

1. 電子取引データは「真実性」「見読性」「検索機能」の3つ要件を満たした上で保存が必要です。

要件	内容
真実性	保存されたデータが真実であることを確保するため、タイムスタンプや訂正・削除ができない保存システムを利用する、訂正・削除を防止する事務処理規程の整備を行うなどのいずれかの措置を取る必要があります
見読性	パソコンやディスプレイ、プリンター及びその操作マニュアルを備えつけ、保存しているデータを速やかに出力できるようにしておく必要があります
検索機能	以下の3種類の方法のいずれでも検索できる必要があります a. 取引年月日、取引金額・取引先の3つの項目で検索できること b. 日付又は金額の範囲指定により検索できること c. 2つ以上の任意の項目(金額と取引先名など)を組み合わせた条件により検索できること

2. 今回の改正では、上記の3つの要件自体は変更ありませんが、緩和措置が改正されるとともに、猶予措置が追加されました。(赤字部分が改正・追加された部分)

緩和・猶予	内容
【緩和措置1】	前々年度の売上高が5,000万円以下の事業者が、データのコピーの提出に応じることができるようにしていれば「検索機能」は不要
【緩和措置2】	データのコピーの提出に応じることに加え、データを明瞭な状態で印刷して取引年月日や取引先ごと整理し、提示・提出の求めに応じることができるようにしていれば「検索機能」は不要
【緩和措置3】	データのコピーの提出に応じることができるようにしている場合は「検索機能」のうちb、cは不要
【猶予措置】	税務署長が要件通りに保存ができなかったことについて相当の理由があると認め、かつ、データのコピーの提出及び印刷した書面の提示・提出に応じることができるようにしていれば上記3要件はすべて不要

3. 以上のことを図にまとめると以下のようになります。

	原則	【緩和措置1】	【緩和措置2】	【緩和措置3】	【猶予措置】
対象	-	売上高5,000万円以下の事業者	すべての事業者	すべての事業者	相当の理由あり
真実性	必要	必要	必要	必要	-
見読性	必要	必要	必要	必要	-
検索機能	必要	-	-	検索機能のaのみ必要	-
データのコピーの提出に応じる	-	必要	必要	必要	必要
印刷した書面の提示・提出に応じる	-	-	必要 (取引年月日や取引先ごと整理)	-	必要

猶予措置の「相当の理由」の具体的な事例は明らかになっていませんが、「相当の理由」ありと認められるケースは多くないものと思われます。ただ、最も手間がかかると見込まれる「検索機能」要件の適用範囲が見直され、幅広い事業者にとって対応しやすい制度になったと思います。ただ、いずれの場合にもデータの保存自体は必要となっています。どのようなデータを受け取り又は送っているのか確認し、令和6年1月1日から対応できるように準備をいただければと思います。

江塚 善彦