

あけまして  
おめでとう  
ございます



# NAOだより

編集発行人

NAO税理士法人

代表社員

赤堀 安宏

〒500-8335

岐阜市三歳町4-2-10

TEL 058(253)5411(代)

FAX 058(253)6957

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)  
(労働保険事務組合委託の場合2月14日まで)  
2月2日

# 認知能力が成長の鍵 アテンション・ベースド・ビュー(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。そこで「注意」を整理してみます。

## (1) ◆「注意」の構成要素

### 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梓づける。

例…成果主義文化の会社は「数字」へ注意が集中しやすい。

### (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配分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。組織内部の認知能力の仕組みによって企業内の意思決定が決まるというものです。ABV

をより良くするための方法を見ていきます。  
(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  
↓ 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行える  
(3) 外部関係者の関わりを強化する  
↓ 産学連携を進める企業は外部関係者と関わりが強くな

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か、捉えきれない可能性があります。

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イリアム・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は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ります。

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
- トツプの兼任のあり方
- 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ので、他の取締役の監査機能が低下する

#### A B V と R B V の違い

- A B V 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。

R B V 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。A B V 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、A B V 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

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こと

##### 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つたが、スマートフォンの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いのかをチェック。

フイズなどで「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

選択肢が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うことが起こります。フイルターがか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、注意の配分をマネジメントすることが戦略遂行に直結します。

#### 研究開発、営業、パックオ

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？

#### Q パフォーマンスを向

か？

A 自社の事情を理解しながらも戦略の独創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、差別化された目的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。

慶應義塾大学の清水たみ准教授らによる、A B V 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。

1 2 0 0 4 年 か ら 2 0 1 6 年 ま で の 9 8 6 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

情報過多の時代、企業がこれからの変化に對して適切に注目し、「認知能力」を發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えるでしょう。



## 株式報酬制度

株式報酬制度とは、会社が役員への報酬や従業員への給与を自社の株式で支払う制度のことです。株式のみではなく現金報酬と併用することが一般的です。

かつては直接株式を報酬として支払うことは認められていませんでした。会社法上、無償の株式発行や労働による出資ができないからです。

しかし、諸外国では株式報酬制度が一般的に利用されているため、2016年に直接的な株式報酬支払を認めるという見解が出され、さらに株式報酬に関する税制改正もされたため2017年以降、日本でも株式報酬制度を導入する会社が増えてきました。日本企業は欧米に比べて月例給の比率が高く、株価引上げに対する経営陣の意識づけが低いと投資家から批判されてきました。2023年に東京証券取引所が上場企業に資本コストや株価を意識した経営を要請し、

株式報酬比率を上げる企業が増えてきました。

外資系コンサル会社WTW（ウイリス・タワーズワトソン）が売上高等1兆円以上の日本企業83社を対象に最高経営責任者（CEO）ら経営トップの報酬を集計したところによると、主要企業の株式報酬の比率は2024年度に前年度より3ポイント上がった33%とはじめて3割を超える現金で支払う月例給いわゆる基本報酬（2ポイント低下の32%）を初めて上回りました。

欧米型の報酬体系が広がっており、経営者が企業価値を高める動機づけにもなります。グローバルで人材を獲得しやすくするほか、株価を意識した経営を後押しする効果があります。また、株式報酬は一定の勤続年数後株式が交付される場合、役員等の他社への流出や独立を防止する効果があります。優秀な人材をキープできるので、中長期的な経営方針を立てやすいというメリットもあります。

## 「第6の味覚」に注目

味覚には甘味、うま味、塩味、酸味、苦味の5種類が知られているところですが、最近は第6の味覚として「脂肪味」が注目されています。

味を感じる仕組みは、味の刺激を舌などに分布する味蕾の味蕾細胞先端部分にある受容体が受け取り、味神経を通じて情報を脳に伝達することで感じます。食物中の油脂は唾液で脂肪酸に分解されます。脂肪を含む料理をおいしく感じるのは脂肪酸だけを感じる味細胞のほか、甘味細胞やうま味細胞の半数以上も脂肪酸に反応するからです。脂肪は独特の食感や匂いで認識されると考えられてきましたが「GPR120」という受容体が脂肪酸をキャッチし特定の神経を経由して脳に伝えることで味として感知しています。GPR120という受容体がうまく機能しないと脂肪酸とうま味を区別できず脂肪の多い食事を好むようになると報告されており、食事による肥満を防ぐ重要な鍵となります。

電動キックボード

電動キックボードは2023年7月、規制緩和により「特定小型原動機付自転車」と分類されました。これ、16歳以上であれば運転免許なしで運転できるようになります。しかし、運転できるようになってしまった。街中で見かけるようになつた。電動キックボードは、シェアリングサービスも普及し、手軽な移動手段として注目されています。都市部では自動車よりもコン

パクトで交通渋滞緩和やCO<sub>2</sub>排出量が少ないため環境負荷低減のメリットがありますが、一方で放置駐輪、歩道走行、飲酒運転などの交通ルール違反、接触事故などが社会問題となっています。2024年の交通事故件数は4万件超に上り、これまた、事故の17%が飲酒運転によるものです。罰則強化など、事業者のさらなる対策が求められます。