

経営者の明日を後押しする

# 経営マガジン



2017  
6月号

P.01 [経営TOPICS]

## てるみくらぶ破たんが示す低価格路線のリスク

P.02 [税務・会計ラウンジ]

平成29年度税制改正で対象範囲が拡大！  
「手取金額」が毎月同額でも  
定期同額給与と認められます

P.03 [労務ワンポイントコラム]

組織の空気を読み、  
ノウハウを熟知することが理想の  
プレーイング・マネージャー

P.04 [データで見る経営]

中小企業の売上増加は  
「単価増」より「受注増」

P.05 [経営なんでもQ&A]

「キラキラネームだけど優秀」な  
人材は採用する？ しない？

P.06 [経営トラブル110番]

部下の不祥事で連帯責任を名目に  
上司に懲戒処分を科したら  
「無効」と訴えられた！

P.07 [ブックレビュー]

『日本でいちばん  
社員満足度が高い会社の  
非常識な働き方』

[経営者のための健康小心]

体調を崩しがちな梅雨は体温調節をしっかりと



つながりを大切にする 次世代の会計事務所

あしたの会計事務所 株式会社

(白根裕也税理士・公認会計士事務所)

〒110-0016 東京都台東区台東4-13-20 ハクセンビル4階

tel : 03-6231-7314 / main 03-4571-0519 / office

fax : 03-6735-4608

URL : <http://ashitak.com/>

あした 会計

検索

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

# てるみくらぶ破たんが示す 低価格路線のリスク

低価格ツアーで有名な旅行会社・てるみくらぶが、3月末に航空会社への発券費用が支払えずに破たんに追い込まれました。2,500人の日本人旅行者が海外の旅行先に取り残されたり、代金を前もって払い込んだ8万～9万人もの利用者の旅行が催行されなくなるなど、前代未聞の被害をもたらしました。徹底的な低価格路線は企業体力を消耗し、破たんにつながるリスクが大きいことを、この例は示しています。

## 外部環境の変化に対応せず 格安ツアーに注力

「激安ヨーロッパフリープラン パリ・ロンドン・アテネ 5泊64,000円～」 「夏旅ハワイ 6日間 99,800円～」 「激安サイパン 4日間11,800円～」 など、てるみくらぶは人目を引く格安ツアー商品をセールスポイントに掲げ、旅行客の支持を得てきました。

こうした格安ツアーが可能だった背景には、2000年代初頭、航空会社が「ジャンボジェット」と言われた大型飛行機を中心とした路線を多く開設していたことがあります。搭乗率を少しでも上げるために、航空会社は航空券を安売りし、さまざまな旅行会社が格安ツアーを企画していました。

その後、2010年に日本航空が経営破たんするなど、航空会社各社は経営状態が苦しくなりました。そこで不採算路線を見直し、旅客機の座席数を絞り、単価を下げなくても搭乗率を上げられるようにするなど、各社が収益確保へとかじを切り出したのです。

こうなると旅行会社は航空券を安く入手できなくなります。外部環境の変化を受け、大手旅行会社は周辺事業や地域振興への進出を行い、経営の多角化へと着手しました。しかし、てるみくらぶは、その後も格安ツアーの販売を続行。低価格路線を貫きました。

## 薄利多売のために 打ち出した「自転車操業」

行き過ぎた低価格路線は企業体力を疲弊させます。航空会社から以前のような安価で航空券を仕入れられなくなると、利益を確保できず、薄利多売のビジネスを強いられます。てるみくらぶは「1件でも多くの顧客を集めるため、低価格を訴求した広告を大量に出稿」「航空会社やホテルに支払う現金を調達するため、ツアーを申し込んだ顧客に予約翌日までに代金一括振込を促す」といった「自転車操業」での資金繰りが行き詰まり、破たんしたのです。

ここでのポイントは、てるみくらぶが外部環境の変化に対して、有効な手を打たなかったことにあります。航空会社の不採算路線見直しや座席数縮小で、航空券調達単価がアップした際に、「ツアー価格の見直し」や「新事業への進出」など、低価格路線にとらわれない対策を打つべきだったのかもしれませんが。

低価格路線は、外部環境の変化にもろいものです。差別化の一環として行いがちですが、行き過ぎた低価格路線は、企業体力を奪うだけで、長い目で見るとプラスになりません。低価格路線のリスクを、てるみくらぶの破たん劇があらためて認識させてくれたのではないのでしょうか。



# 平成29年度税制改正で対象範囲が拡大! 「手取金額」が毎月同額でも 定期同額給与と認められます

平成29年度税制改正により、定期同額給与の対象範囲が拡大されました。これまで外国人役員など、役員報酬の手取額を保証している場合、額面金額が月によってばらばらにならざるを得ませんでした。すると、定期同額給与とみなされず、損金に認められませんでした。今回の税制改正で手取金額が同じでも定期同額給与とみなされ、損金算入が認められるようになりました。今回の改正については、基本的に大企業を対象としたものと考えられますが、中小企業も対象となります。

## 従来は「額面金額」が同額でないと 損金算入が認められなかった

「定期同額給与」とは、役員に対する給与のうち、その支給時期が1ヵ月以下の一定期間ごとである給与で、その事業年度の各支給時期における支給額が同額であるものを言います。事前確定届出給与などを除き、定期同額給与に該当しない役員報酬は、損金算入が認められません。

これは、役員報酬の金額決定権を有する役員が、役員報酬を利用して恣意的に法人の利益を調整することを防ぐための規定です。従前は支給する役員報酬の「額面金額」が同額でなければ損金算入が認められないものとして執行されていました。実際に、過去には手取金額が同額であっても、額面金額が同額でないため、定期同額給与に該当しないものとして差額分が否認となった事例もあるのです。

## 「手取金額」の同額化は 利益操作のためではない

今回の改正では役員報酬の額面金額から源泉所得税、住民税の特別徴収額、社会保険料などを控除後の「手取金額」が同額である場合も、損金算入が認められることとなりました。役員報酬から控除される健康保険料(4月)、住民税の特別徴収額(6月、7月)、厚生年金保険料(10月)、源泉所得税の年末調整(12月)は、それぞれカッコ内の月に、役員報酬の手取金額が変動す

る場合があります。大企業が外国人を役員とする場合、役員報酬の手取額を保証しているケースが多く、控除金額が変わることにより額面が変わってしまうという事態が起こっていました。これは法人が恣意的に利益操作するためにやっているものではないため、今回のような改正が行われたものと考えられます。

## エクセルの「ゴールシーク」機能などを 活用して逆算

手取金額を一定額とするための額面金額を計算するには、計算結果からその結果を得るための数値を逆算する、エクセルの「ゴールシーク」機能を使うなどの方法が考えられます。控除額は各種税金や社会保険料であるため、計算する際には思わぬミスがないよう、専門家にチェックを依頼するなどして、対策するとよいでしょう。

詳しいことは会計事務所にお問い合わせください。



# 組織の空気を読み、 ノウハウを熟知することが 理想のプレーイング・マネージャー

日本企業の間管理職のほとんどが、担当実務をこなしながらチームの管理も行うプレーイング・マネージャーです。プレーイング・マネージャーは、突出した実務スキルとマネジメント能力が求められますが、それだけでは不十分です。理想的なプレーイング・マネージャーとは、どのような能力が必要なのでしょう。

## 99%の課長がプレーヤーとしての仕事と管理職としての仕事を受け持つ

産業能率大学が2016年に発表した「第3回上場企業の課長に関する実態調査」によると、上場企業の課長のプレーヤーとしての仕事の割合は、以下のようになっています。

- プレーヤーとしての仕事が半分以下…54.8%
- プレーヤーとしての仕事が半分より多い…44.3%
- プレーヤーとしての仕事はない…0.9%

99.1%の課長がプレーイング・マネージャーとして、プレーヤーとしての仕事と管理職としての仕事の両方を担っていることが判明しました。そして、「プレーヤーとしての活動はマネジメント業務に支障があるか」という質問に対しては「とても支障がある」と「どちらかと言えば支障がある」を合わせると58.3%にも上り、プレーヤーと管理職の仕事の両立に苦労している様子がうかがえます。

## 担当部署の業績と周囲の業績も目配りができるのが中間管理職

アメリカ・インテル社のCEOをしていたアンドリュー・S・グロブ(1936-2016年)は、理想的なプレーイング・マネージャーについて、次のように説いています。

「中間管理職とは、担当部署の最高経営責任者(CEO)であるがゆえに、担当部署の業績に加えて周囲の業績についても目配りができる」つまり、プレーイング・マネージャーは担当の仕事と指導ができるだけでなく、いかに周囲に影響

を及ぼすことができるかが大切だと言うのです。

多くの会社では、役職が上がるにあたって「当該企業で役に立つ能力」を求めています。当該企業の商品・サービスに関する現場での知識やスキル、会議の段取り、部門間調整など、当該企業で通用する特有の能力が高くなるにつれ、昇進していきます。

この「当該企業で特に役に立つ能力」を発揮するには、その組織のハードとソフトとが組み合わさった「組織の空気を読む能力」が大事になってきます。

組織の空気を読む能力が高まれば、担当部署だけでなく周囲の部署に影響を与えられます。ひいては、隣接部署の業績アップをもたらすでしょう。よって、「当該企業で特に役に立つ能力」の高さが、プレーイング・マネージャーには要求されるのです。

担当部署を超えた業績アップをもたらすことができるのは、組織のノウハウを熟知しているからです。理想的なプレーイング・マネージャーとは、「ノウハウ・マネージャー」とも言うことができるでしょう。



# 中小企業の売上増加は「単価増」より「受注増」

中小企業庁は2017年3月に「中小企業の経営課題に関するアンケート」の調査結果を公表しました。売上高を1年前と比較すると、37.3%の企業が「増加」と回答。一方、増収の内訳をみると、「販売・受注単価」に関して「増加」と回答した企業は17.8%にとどまりました。中小企業の売上増加は「単価増」より「受注増」ということが読み取れます。

## 売上高「増加」企業が37.3%

同アンケートでは、売上高を1年前と比較すると、37.3%の企業が「増加」と回答し、「減少」の30.1%、「変わらない」の32.6%を上回りました(グラフ1)。

「増加」と回答した企業を業種別でみると、卸売業が39.1%と最も高く、次いで建設業の37.9%という結果でした。一方、小売業では47.0%の企業が「減少」と回答していることが目立ちました。

また、「販売・受注量」に関しては「増加」と回答した企業は36.5%に達し、「減少」の28.1%を上回りました。

業種別でみると、「増加」と回答した割合が最も高いのは卸売業の39.4%。小売業では45.1%が「減少」と回答しました。

一方、「販売・受注単価」に関しては、「変わらない」が60.5%と最も多く、「上昇」は17.8%にとどまっています。

受注単価の引き上げが難しく、受注量でカバーして売上を増加させている様子がうかがえます。

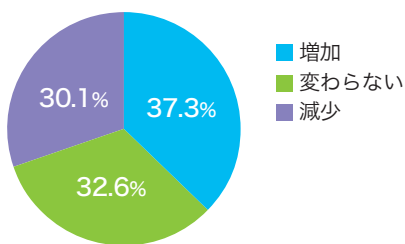
## 売上拡大策の主体は製品やサービス内容

なお、グラフ2では「売上拡大に向け今後注力していきたい取り組み」について示しています。

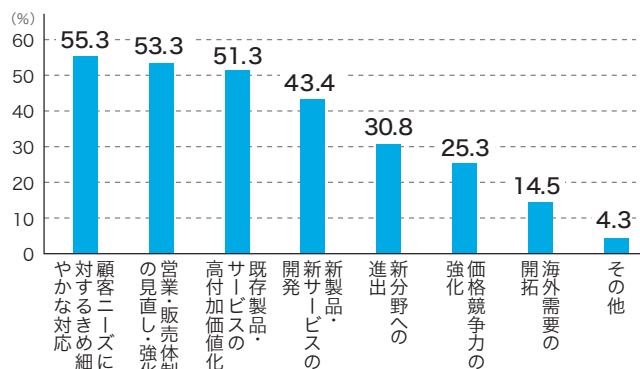
「顧客ニーズに対するきめ細やかな対応」「営業・販売体制の見直し・強化」「既存製品・サービスの高付加価値化」などの回答が目立ちました。

一方、「価格競争力の強化」は25.3%にとどまっています。価格よりも製品やサービス内容を主体とした売上拡大策を検討している企業が多いことがうかがえます。

グラフ1 1年前と比べた売上の状況



グラフ2 売上拡大に向け今後注力していきたい取り組み



出典:東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」

# Q&A 「キラキラネームだけど優秀」な人材は採用する？ しない？



若手社員の採用を実施しております。近ごろは「皇帝(しいざあ)」「輝茶(きてい)」「光(らいと)」「泡姫(ありえる)」というように、ふりがながないと読めない「キラキラネーム」の応募者が増えています。先日面接した応募者がキラキラネームだったのですが、とても優秀でした。名前を理由に不採用にするのもかわいそうなので、採用したほうがいいのでしょうか？



**会社目線でキラキラネームの従業員を採用することで生じる不利益を考えてみましょう。キラキラネームであることを理由に不採用にしても、違法ではありません。**

結論としては、キラキラネームの応募者を採用することは、見送ったほうが賢明です。

理由としては、会社が受ける不利益が小さくないからです。

世間はまだまだキラキラネームに対する偏見が根強く残っています。キラキラネームの人を紹介されると、たいてい「こんな奇抜な名前をつけるなんて、親の常識を疑う」と思うことでしょう。これと同じで、キラキラネームの社員を、取引先等社外の人間に紹介すると、「この会社は非常識な名前でも採用するのか」と、会社の常識が疑われかねません。会社のブランディングに悪影響を及ぼす可能性があるのです。

経理や総務、秘書などのかしくまった部署にキラキラネームの社員がいると、対外的にマイナスのイメージを与えかねません。また、重要な商談やクレーム対応など、シリアスなビジネスシーンにキラキラネームの社員がいると、ビジネスの流れに影響が出る恐れがあります。どんなにスキルや能力があっても、配属させないほうがいいでしょう。

## どのような人間を採用するかは基本的には雇用主の自由

確かに人柄や能力を勘案せずに名前を理由に不採用にすることは、不合理に感じられます。しかし、キラキラネームであることを理由に不採用

としても、違法ではありません。その理由は、次のような最高裁の判例があるからです。

「自己の営業のために労働者を雇傭(こよう)するにあたり、いかなる者を雇い入れるか、いかなる条件でこれを雇うかについて、法律その他による特別の制限がない限り、原則として自由にこれを決定することができる」

つまり、どのような人間を採用するかを決めるのは、基本的には雇用主の自由であることを、判例は示しています。キラキラネームであることを理由に不採用にしても、現時点では規制する法律がなく、違法とまでは言い切れないというのが現状です。

一方、すでにキラキラネームの従業員がいる場合、名前を理由に降格や減給、解雇など不当な扱いをするのは許されません。この点には気をつけましょう。

キラキラネームの従業員を採用するかどうかは、会社目線で不利益を把握した上で判断を下しましょう。





# 部下の不祥事で連帯責任を名目に 上司に懲戒処分を科したら 「無効」と訴えられた!

2年前にある社員が不祥事を起こし、その上司にも連帯責任を名目に減給の懲戒処分を科しました。その後、上司が退職し、しばらくしたら「懲戒処分は無効だ」と訴えてきました。何かまずい点があったのですか?

## 上司の行為が就業規則の どの懲戒事由に該当するのかを検討

結論から言うと、単なる連帯責任を名目に、部下の不祥事で上司に懲戒処分を科すことは問題です。「部下が不祥事を起こしたら、上司も懲戒処分を受けるべき」と、上司について具体的な懲戒事由への該当性を検討せずに、連帯責任だけを名目として懲戒処分を科すことは避けるべきでした。上司自身の管理監督義務違反の内容を慎重に検討することが必要だったのです。

懲戒処分を行う場合、就業規則において、懲戒対象となる事由と懲戒処分の種類を規定しておく必要があります。部下の不祥事で上司を懲戒処分する場合も、就業規則に定めがあることを前提に、上司の行為が就業規則のどの懲戒事由に該当するのかを、検討することが求められます。その場合の懲戒事由の具体例としては「部下への管理監督または業務上の指導、指示を怠り、部下が懲戒処分に相当する行為をしたとき」「部下の非違行為を知得したにもかかわらず、その事実を隠ぺい、または黙認したとき」などが挙げられるでしょう。

## 上司の懲戒処分を検討すべきこと

部下の不祥事で上司を懲戒処分する場合、検討する必要がある事項は、以下のようになります。

- 管理者として監督指導義務の不履行の有無
- 規律違反(不履行)の程度
- 会社での前例の有無

通常は、上司への処分よりも行為者への処分のほうが重い場合が多いです。しかし、部下が重大な違反行為を行い、会社に甚大な損害をもた

らした場合、部下の違反行為の阻止や発見の遅れについて、上司に重大な過失があるならば、上司も懲戒解雇の対象になることがあります。

## 部下の不祥事で上司の懲戒解雇が 有効になった裁判

(関西フェルトファブリック事件、大阪地裁、平成10・3・23)。

- 経理担当社員が約8,500万円を横領していたのが発覚
- 上司である営業所長は、経理担当社員と何回も飲食をともにし、月給20万円程度(営業所長も周知している)の経理担当社員に対し、飲食代や歓送迎会2次会などの費用を立て替えさせていたにもかかわらず、精算を申し出ることもなく放置
- 営業所長が健全な常識を働かせれば、経理担当社員の行為に不審の念を抱き、横領行為を発見できる状況にあった
- 営業所長が日計表や現預金残高などの経理関係書類のチェックを著しく怠ったため、発見が遅れ、横領額が増大した

以上の点から、上司である営業所長の重大な過失が認められ、就業規則の懲戒事由に該当するとして、懲戒解雇が有効になりました。





## 社員満足度を高めるためのヒントがわかる!

「会社に電話がない」「顧客に会わない」「10連休が年4回」「いつでもどこでもオフィス」「21時に強制退勤」「ツイッターで業務連絡」「全社員にiPhone支給」「全社員が経営を学ぶ」「社員モチベーション診断を受ける」など、常識にとらわれない手法で社員満足度を高め、毎年140～200%の成長を遂げている現・ChatWork株式会社。代表の山本敏行氏による非常識な仕組みやノウハウが、同書には詰まっています。

同書の事例は非常識ながらも、社員の心をつかんだものばかり。すべてを実践することは難しいと思われます。しかし、「当社ならこうすれば導入できる」と考えることで、社員満足度向上のヒントが生まれることでしょう。

社員が増えてきて、社員満足度について考えてみたい社長にはお勧めの一冊です。

## 日本でいちばん社員満足度が高い会社の非常識な働き方

山本敏行 著  
ソフトバンククリエイティブ  
定価1,400円(税抜)



### こんな方におすすめ

- 社員満足度を高めたい会社社長
- 社員の定着が悪い会社社長
- 社員が増えてきた会社社長

## 体調を崩しがちな梅雨は体温調節をしっかりと

## 経営者のための

## 健康小心



間もなく梅雨の季節がやってきます。梅雨どきは誰でも体が疲れやすくなり、体調不良を訴えがちです。

では、なぜ梅雨になると体が疲れやすくなるのか。主な原因は温度差にあります。雨が降ると気温が急に下がり、晴天になると真夏並みに暑くな

り、1日の温度差が大きくなりがちです。体が受けるダメージは小さくなく、どんな人でも疲れてしまうのです。

対策としては、できるだけこまめに体温を調節することです。社長さんは梅雨どきでも終日お客様のところへ外出する機会が多いでしょう。雨が降って肌寒くなったときのために、常に1枚上着を用意しておきましょう。

就寝時も同様です。夜中に寒くなったとき、すぐに毛布を上にかけるようにしておくといでしょう。エアコンを活用し、室温を26度前後に保ち、蒸し暑いときには除湿機能を使って湿度を調整すると、睡眠が快適になります。

うっとうしい梅雨ですが、ほんの少し気をつけるだけで乗り切ることができるでしょう。