

社長のマネジメントをサポート

経営管理マガジン

8

August
2017



02 経営TOPICS

東芝解体に学ぶ、物言えぬ経営風土の怖さ

03 データで見る経営

総合労働相談件数が
8年連続で100万件越え

04 税務・会計2分セミナー

ふるさと納税の返礼品として
家電製品に注目が集まっている！

05 労務ワンポイントコラム

忘年会や二次会で起きたセクハラは
会社にも責任が問われる！

06 社長が知っておきたい法務講座

誤って利用している人が多い？
商材写真の著作権について

07 増客・増収のヒント

優良顧客を増やすには
“えこひいき”をしなければならない

08 経営なんでもQ&A

社内でいじめが発覚！
どのように対応すればいい？



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/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

東芝解体に学ぶ、 物言えぬ経営風土の怖さ

年初来、大手家電メーカー「東芝」の問題がニュースやメディアを賑わせています。その大きな原因となっているのが、アメリカの原子力発電所メーカーであるウエスチングハウスを中心とした原発事業の不振です。事業不振を隠し続けたことによって、東芝は解体の憂き目に立たされることになりました。なぜそのような経営風土ができてしまったのでしょうか？

カンパニー化によって 本社が全体を見れなくなった

理由のひとつとして、組織形態が大幅に変化したことが挙げられます。1999年に東芝は、自主責任と迅速な経営判断を生み出すために、社内カンパニー制を導入して当時8つのカンパニーを生み出しました。現在は5つの事業グループと7つの社内カンパニーがあります。

各カンパニーには総務・人事・経理が置かれており、カンパニーごとに経営目標を決めて決算書を作成しています。カンパニー制度を導入したことで専門の事業分野が迅速に展開できるようになった反面、本社が各カンパニーを統制するのが難しくなりました。

社内カンパニー制度の最大のメリットは事業ごとに責任が明確化されることです。一方、会社全体の利益ではなく、カンパニー単独の利益を目指すようになるリスクもあります。

「会社全体のため」を 忘れてはいけない

自らのカンパニーの利益を最優先するように組織の力が働けば、ネガティブな情報や事実の隠ぺいにつながりかねません。最悪の場合には、会計操作に手を下してしまう経営体質になってしまうこともあるのです。

実際に東芝はそのような経営風土に陥ってしまい、不適切な会計操作を積み重ね、今回の解体につながったと考えられます。

複数の事業を展開している大企業では、事業の責任を明確にして迅速な経営をするために、今後もカンパニー制度のような組織形態を採用する必要が出てくるでしょう。

各カンパニーごとの競争意識は必要ですが、各々の組織が会社全体の利益のため、ひいては社会全体の利益のために活動していることを忘れてはいけません。



総合労働相談件数が 8年連続で100万件越え

ある政治家が秘書に対して暴言・暴行を行っていたことがニュースで大きく取り上げられ、話題になりました。年々注目度が高まるパワハラ問題ですが、もし社内で起こってしまうと職場環境の管理不足として会社に責任を問われるケースにも発展します。今回は厚生労働省が発表した「平成27年度個別労働紛争の施行状況」をもとに労働紛争の現状を見ていきます。

「いじめや嫌がらせ」が 紛争を引き起こす

平成27年度の総合労働相談件数は103万4,936件で、前年度と比べると1,889件増加していました。総合労働相談件数が100万件を超えるのは8年連続です。この件数のうち24万5,125件は、労働者と事業主の間に民事上の個別労働紛争が起きています。

民事上の個別労働紛争の相談内容として多かったのは、上から「いじめや嫌がらせ」(22.4%)・「解雇」(12.7%)・「自己都合退職」(12.7%)でした。

教育にあたる社員にも 研修が必要

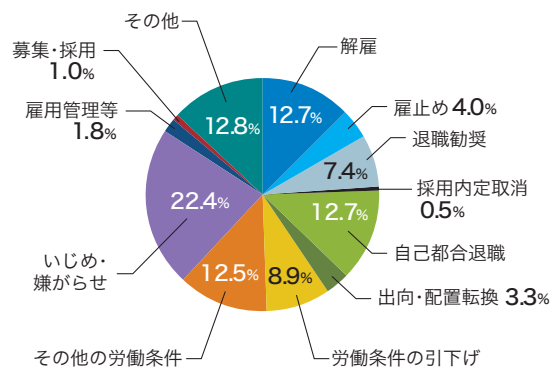
パワハラ問題の背景には、職場のマネジメント機能の低下があるのではないのでしょうか。

OJTを社員教育の中心にしてしまうと、新入社員を教育するのは、人手不足が原因で超多忙な中堅社員となってしまいます。時間がないなかで

思い通りに部下やスタッフが動かないと、暴言や無視、暴行などをしてしまう社員も出てくるかもしれません。

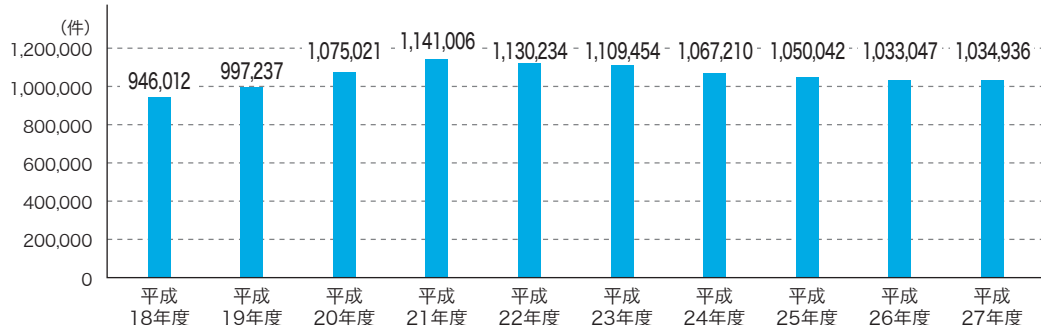
このようなことが起きないように、職場を統括する店長や部門長だけでなく、人材教育を担当する社員に対しても研修を実施する必要があります。教育者としての心得や振る舞い方を伝えることで、会社全体の空気が変わり、いじめや嫌がらせが起きにくくなるでしょう。

グラフ 民事上の個別労働紛争の相談内容



出典：厚生労働省「平成27年度個別労働紛争解決制度の施行状況」

グラフ 総合労働相談件数の推移



出典：厚生労働省「平成27年度個別労働紛争解決制度の施行状況」

ふるさと納税の返礼品として 家電製品に注目が集まっている!

地方自治体からの返礼品をお中元やお歳暮感覚で利用している人が多い「ふるさと納税制度」。返礼品には、その地域の特徴を生かしたものが用意され、なかには市場価格よりも高いものがあるといえます。今回は、いま注目が集まっている返礼品についてご紹介します。

制度改正には 目を光らせておこう

返礼品を紹介する前に、ふるさと納税制度について解説します。本制度は、「生まれ育ったふるさとに貢献したい」「自分の意思で応援したい自治体に寄付をしたい」という声から生まれました。ふるさと納税制度を活用して寄付をすると、寄付額のうち原則2000円を除いた全額が所得税・法人税の控除対象となります。また自治体によっては返礼品がもらえます。この返礼品を目的に、ふるさと納税制度を利用する人が多いです。

本制度は創設されてから何度か制度改正が行われています。そのひとつが2015年に新しくできた「ふるさと納税ワンストップ特例制度」です。確定申告が不要な給与所得者で、かつ納税先が1年間で5団体以内であれば手続きを簡素化することができます。今後も制度改正があると予測されるので、ふるさと納税を活用される方は注目しておきましょう。

数量限定の返礼品は 争奪戦の可能性も

さて返礼品についてですが、大部分は肉・米・果物・醤油・油といった食料品が占めています。今年注目を集めている食料品は「さくらんぼ」です。今年のさくらんぼは例年よりも小ぶりになっており、価格がやや高くなっています。そんななかでも厳選した品質のさくらんぼを返礼品としている自治体があり、市場に並ぶ商品よりも非常にお得になっているのです。

最近では食料品以外にも旅行券や食事券、雑貨品など幅広い分野の返礼品が出てきています。なかでも家電を返礼品としている自治体は人気です。日立製作所の企業城下町として有名な茨城県日立市は、返礼品として日立の家電が扱われています。日立市以外にも大手家電メーカーの支社がある自治体であれば返礼品が家電である可能性があります。

人気のある返礼品だと数量に限りがあることも。ふるさと納税制度を活用される方は、乗り遅れてしまわぬよう返礼品を調べておいた方がいいかもしれません。



忘年会や二次会で起きたセクハラは会社にも責任が問われる!

職場でセクハラをした本人は民法709条の不法行為責任を問われ、使用者である会社も民法715条によってセクハラを起こした人物を選任した責任と監督責任(使用者責任)を問われることになります。では、忘年会や二次会でセクハラが発生したときは、会社が責任を取る必要があるのでしょうか?

午前1時に起きた事件でも使用者責任を問われた!

忘年会や二次会におけるセクハラ問題については、2003年に行われた「三次会終了後のタクシー内におけるセクハラ事件」の東京地裁の判例が参考になります。

これは女性部下Aが、役員Bにキスや肉体関係を迫られたことを訴えた裁判です。問題は事件が三次会の帰りのタクシーで起きたという点でした。

セクハラ行為を行った役員は民法709条に基づく不法行為の責任を問われましたが、会社にも責任は問われたのでしょうか?

事件は三次会後の午前1時過ぎに起きたことを考慮すると、多くの人は会社に責任はないと考えるでしょう。しかし、この事件は会社にも使用者責任が問われています。その理由を見ていきましょう。

二次会や三次会は仕事の延長として判断されやすい!

この事件で会社に責任があるかどうかの判断は、「三次会は職務として開催されているか」で決まります。この事件では、4つの要素から三次会が会社の業務の延長上であると判断されました。

- ①一次会は被告の会社の職務として開催された
- ②二次会は一次会の責任者である被告(役員B)の発案で、一次会に参加している全員が参加していた
- ③役員Bは原告(女性部下A)に対して三次会にも参加しろと命じていた
- ④三次会に参加したのは会社の従業員で、しかも職務についての話があった

判例のように会社や部署が主催する懇親会や忘年会というのは、仕事だと解釈されやすいようです。日頃から職員に対して注意を促しておかないといけません。





社長が
知っておきたい
法務講座

誤って利用している人が多い？ 商材写真の著作権について

みなさんご存知のとおり、著作権者に無断で著作物をほかの媒体に掲載したり、流用したりすることはできません。しかし、知らぬ間に著作権を侵していたというケースが少なくありません。今回は、つい誤って利用しがちな商品写真の著作権問題について紹介します。

著作権は登録しなくても発生する？

「著作権」とは、知的財産権のひとつです。知的財産権には、文化的な創作物の保護を対象とする「著作権」と特許権や実用新案権、意匠権、商標権といった「産業財産権(工業所有権)」の2種類があります。

文化的な創作物とは、文芸や学術、美術または音楽に属するものとされ、思想または感情が創作的に表現されたものです。それを著作物といい、制作した人を著作者といいます。「産業財産権(工業所有権)」は登録しなければ権利が発生しませんが、「著作権」は著作物が創作された時点で自然と権利が生じます。これを「無法式主義」と言い、著作者の死後50年間は著作権の保護対象となります。

著作権者の許諾なく、著作物の一部または全部利用すること、許諾された範囲外利用することは、原則として著作権の侵害となります。では、今回のテーマである商品写真は著作物に当てはまるのでしょうか？

一般的には、思想または感情が創作的に表現されたものではない家具などの工業商品を撮影した写真には、「そもそも著作権が発生しない」と言われています。ところが、家具の写真が無断で流用したことで著作権侵害になった判例があります(平成24年(ワ)第21067号 著作権侵害差止等請求事件)。

撮影方法や構図によって写真に著作権が発生する

スウェーデン発祥の家具量販店「IKEA」。同店はスタイリッシュな北欧家具を

低価格で購入できるとあって人気が高いお店ですが、2017年4月までは通信販売を行っていませんでした。お店が近くになく、通販で購入したいと考える顧客は、買い物代行業者に依頼していたのです。

IKEAの商品を取り扱っていた買い物代行会社が、自らのホームページにIKEAの商品カタログに掲載していた商品写真を流用していました。これが著作権侵害にあたると判断されたのです。

判決では、「家具の配置や構図などに創造性が感じられ、広告写真の統一性を生み出しており、商品の特性を視覚的に伝えるものになっているから著作物である」と裁判所が認めたのです。

写真の著作物性については、撮影方法か被写体配置で認めるのか裁判所でも意見が分かれています。しかしながら、撮影方法や構図によって著作権が認められたケースもあるので、不用意な流用は止めるべきでしょう。





優良顧客を増やすには “えこひいき”をしなければならない

何度も自社商品を購入してくれる優良顧客が存在すると、収益の向上や事業の安定を図るのが簡単です。ただし、何もアクションを起こさずに優良顧客は増えません。今回は優良顧客の増やす方法について紹介していきます。

まずはリピーターを 知ることから始める

まず行うのは「自分のリピーターを知る」ことです。売上を意識している人は多いかもしれませんが、リピーターが何人いるのかを把握している人はあまりいないでしょう。

リピーターは過去の取引履歴から見つかります。リピーターとして判断する基準のひとつとして、自社売上の上位10～20%を担っている顧客が挙げられます。

リピーターの人数がわかれば、彼らの「性別」「年齢」「職業」といった情報をまとめていきましょう。「好きなブランド」や「趣味」などがわかればなお良しです。リピーターの詳細な情報をまとめることで、優良顧客となり得る顧客層が見えてきます。

優良顧客になっても コミュニケーションは忘れずに

次に行うのは「リピーターを“えこひいき”する」ことです。どんな顧客でもほかの人が得られない有利な条件や特典を望んでいるものです。リピーターとそうでない人とで差別化を図ることで、「商品を多く買えば“えこひいき”してもらえるんだ」と意識づけることができ、優良顧客の増加を促します。

“えこひいき”は大手企業も実施しています。たとえば、年間3000万人を誇る東京ディズニーリゾートでは、より多くのお金を支払っている顧客に対してはアトラクションを並ばずに利用でき

るよう特別待遇をしています。一昔前の東京ディズニーリゾートでは平等に顧客と接していましたが、“えこひいき”することにシフトチェンジしたのです。

優良顧客になったとしても忘れてはいけないのがあります。それは「優良顧客とは適度にコミュニケーションを取る」ことです。リピーターが商品を買わなくなるタイミングは、会社の存在を忘れたときです。アナログな方法ですが、お礼状や季節ごとのあいさつを欠かさないことが大切になってきます。



Q&A

社内でいじめが発覚! どのように対応すればいい?



社内でいじめが起こっていると報告を受けました。使用者である自分がその現場を見たことがないので実態は把握できませんが、いじめをしている上司といじめられている部下は把握しています。どのように対処すべきか悩んでいます。



まずは実態を把握することに務め、対応を協議する必要があります。場合によっては配置換えも検討しましょう。

人間関係型のいじめは 見えづらいので注意が必要

今回の相談内容は、上司と部下という人間関係に起因するいじめのようです。人間関係に起因するいじめの特徴は、人格を否定するような侮辱的な発言や叱責、暴力といったものだけでなく、「会話をしない」といった無視が起きているケースも含まれます。

使用者は職場の環境を良好に保ち、労働者の安全に配慮しなければいけません。ですから、使用者が知らないところで発生することが多い、人間関係型のいじめには注意が必要です。

いじめ発覚後は 実態の把握が優先

いじめの加害者と被害者が判明している場合、加害者を呼びつけて叱ったり、注意したりすることがあるでしょう。しかしそれでは、いじめが悪化する可能性があり、根本的な解決になっていません。

いじめが発覚したときに最優先すべきことは、いじめの実態を把握することです。「誰が」「いつ」「どこでどのようにして」「誰をいじめたのか」「いじめはどのような内容だったのか」を相談者に確認しましょう。

事実関係を確認したあとは、公的機関や弁護士、精神科医などの専門家と連携して対応策を協

議していきます。

早急に両者を引き離す必要があると認められた場合には、配置転換を行いましょう。配置転換をする際に、加害者である上司が部署に残り、被害者の部下が異動させられることがあります。これでは被害者から不公平だと捉えられかねません。なるべく被害者の立場を考えた対策が必要です。

また対策の実施と並行して、被害者への心のケアもしていきましょう。

加害者に対しては個人の人格権を侵す不法行為であることを伝えましょう。企業秩序を乱し、業務に支障をきたす行為であることを理解させ、厳正に対処する必要があります。加害者を懲戒処分にする場合は、処分理由と処分の重さが適正でないといけません。

