



スポーツやネットの世界の栄枯盛衰に学ぶ経営術  
正社員の副業・兼業推進案について  
介護業界の人材採用～企業主導型保育事業の活用～  
第三者へ譲る良いタイミングは？～今、それとも10年後？～  
年次有給休暇の強制取得制度導入!!

## スポーツやネットの世界の栄枯盛衰に学ぶ経営術

プロ野球でチームの成績も会社の業績も不振に喘いでいた横浜ベイスターズを買収したのは結局、トステムやイナックスを傘下とする住宅設備業界の住生活グループ(現在のLIXILグループ)ではなく、楽天さえも健全な青少年の育成にどういふものか?と疑問をつけたソーシャル・ネットワーキング・サービス(以下「SNS」)大手のDeNA(ディー・エヌ・エー)でした。横浜ベイスターズは、元々マルハニチロ水産の実業団チームとして1929年に設立された歴史と伝統を誇る球団です。この水産大手のマルハニチロから民放のTBSに経営が移り、さらに1999年に創業したばかりのDeNAに移りました。スポーツの世界には特に時代の栄枯盛衰を感じます。そのクレームをつけた楽天も球団を運営していますが1997年創業で8千億円の売上と1万3千人強のスタッフを抱えるネットショッピングの大手であり、ネットの世界の百貨店ともいふべき存在として君臨しています。売上が減少し、スーパーやコンビニにも売上を抜かれ、その存在を小さくしている百貨店とは対照的な存在です。社内で英語を義務化することや海外展開を始めるなどユニークな経営で業績を伸ばし続けています。

球団経営に乗り出すところは会社業績が良いところが多いというのはダイエーから買収したソフトバンクも同様です。任天堂もイチローのいたマリナーズの筆頭株主でした。しかしゲーム界の王者任天堂もかつては営業利益が赤字に転落するという事態に見舞われていました。携帯型ゲーム機の販売不振の原因となったのはライバルのソニーではなく、ネットの世界でゲームを提供する横浜ベイスターズを買収したDeNAそのものでした。アップルの故スティーブ・ジョブズの経営革新が音楽をネットの世界に移行させましたが、同じ事がゲームの世界でも顕著に起きていることを痛感します。商売は通りが一本違うと随分と収入に差がつくものですが、現在は立地条件が道路だけでなくネットなどを含む様々な消費者へのアクセス手段の中で考えなくてはいけないことや競合相手は目に見えにくいところに存在していることを改めて痛感します。

とかく不健全で分かりにくい企業で誤解されるモバゲー(DeNAのポータルサイトSNS「Mobage」の略称)のDeNAですが、その創業者取締役会長南場智子(なんばともこ)氏は女性で津田塾大学卒業後ハーバードでMBA(経営学修士プログラム)を取得し、最大手のコンサルティング会社マッキンゼーの役員に上りつめたまさに「やまとなでしこ」です。1962年に新潟県で生まれ、夫の看病のために一線を退きました。お隣の県出身で女性経営者、家族のために大切に育て上げた会社をも退く姿勢に共感や親近感を覚えるのは私だけでしょうか。1999年創業で2013年3月期には1,777億円の売上で808億円の利益をたたき出す会社を作り上げるのですから脱帽ものではないでしょうか。閉鎖的だと揶揄される日本の組織ですが、SNSの世界では革命とも呼ぶことの出来る状態がおきているのかもしれない。

DeNAのライバルGREEは2004年に設立され、経営者は史上最年少で東証一部に上場した田中良和社長です。そしてSNSの世界的な成功者といえれば2004年創業のフェイスブックです。世界でもっとも若い億万長者となった創業者マーク・ザッカーバーグ社長は1984年生まれで、ハーバード大学の在学中に創業し、築いた資産が1兆円を優に超えていますから、これもまた脱帽ものです。

ゲームとスポーツの世界を消費者として楽しむのもよいですが、経営主体の有様から我々組織への影響や今後に活かせることがたくさんあるのではないのかと改めて感じました。

成迫 升敏



## 正社員の副業・兼業推進案について

政府が進める働き方改革の中に“副業・兼業の解禁”があります。昨年末、そのガイドライン骨子及び就業規則案が示されました。副業・兼業の注目度が高くなった理由には、柔軟な働き方を求める労働者の増加や、日本経済の活性化・労働力不足の問題解決に向けて政府が推進していることがあります。㈱リクルートキャリアが行った調査によると、正社員の兼業や副業を禁止している企業は77.2%でした。

少し前まではほとんどの企業が全面禁止でしたが、景気変動の影響を受ける企業、例えばリーマンショックで仕事が激減し、生活給となっていた残業ができず、給与が減ったため副業を止むなく容認したなど、許可する企業が増えました。裁判例からいうと、原則、副業・兼業を認めることが適当であるとされています。労働者の希望に応じて、原則、副業・兼業を認める方向で検討することが求められることとなりますが、副業により自社の業務に支障を来すことは看過できません。労働時間や健康の状態を把握するために、副業・兼業の内容等を労働者に申請・届出させるなど策を講じる必要があります。

働き方改革の中で懐疑的な見方がされている副業・兼業ですが、厚生労働省はその解禁に向け議論を進めています。副業・兼業という働き方を求める労働者の増加、また、企業にもたらされるメリットへの期待感などから容認する動きは今後さらに活発になるでしょう。

高木 幹夫

## 介護業界の人材採用～企業主導型保育事業の活用～

平成29年10月時点で介護職の有効求人倍率は3.83倍となり、危機感を抱く介護事業所にとっては様々な人材採用の一手を打ちたい所です。今回は国の政策としても、新聞記事においても話題に上がっている「企業主導型保育事業」について、今後の人材採用の戦略の参考としてご紹介します。

### 企業主導型保育事業の導入メリット

- 社会福祉法人の法人格はなくても**一般事業主( )であれば法人・個人でも設置可能**  
(子ども・子育て拠出金【社会保険料に含まれる】を支払っている事業者)
- 一定の要件さえクリアすれば**認可保育並みの助成が受けられる**(助成内容は後述参考)
- 事業所内の職員だけでなく、**地域の子どもの受け入れができる**
- 複数の企業が**共同で設置・共同で利用する事ができる**
- 認可保育に比べ**人員基準等が緩和されている**(保育士が半数以上いれば運営ができる)

企業主導型保育事業とは、企業が職員のために設置する「事業所内保育」ですが、市町村の総量規制がなく始める事ができます。また、認可保育では全員が保育士でないと運営ができませんが、保育士が半数以上いれば運営することができるので介護施設の職員の兼務でも始める事が可能です。

平成28年度からの2年間で全国1,768施設、長野県20施設(平成29年11月末現在)が助成決定を受けています。イオンモールや綿半ホームエイド等の大手企業の導入や、工業団地内で導入している企業が目立ちますが、病院・介護施設で導入している企業も多く、長野県内の助成決定施設のうち約1/4を占めています。定員6名から設置が可能なので中小零細企業でも、地域内の企業と連携していけば継続的な運営が可能です。弊社のお客様で導入された訪問看護・有老ホームの事業所では、「不足していた看護師の確保ができ職員の働く幅が広がった」という声をお聞きしますので、潜在的な資格者や能力のある職員の確保に役に立っていると言えるでしょう。

### 助成内容

- 整備費の3/4が助成される(新築・改修工事費用)
- 運営費(人件費、賃借料等の経費)の約95%が助成される(毎月定額)

<例：定員15名で新築した場合>

整備費：【新築建物(約100㎡) 3,000万円】	助成金額 約2,250万円
運営費：【1,2歳児：10名、3歳児：5名の場合】	助成金額 毎月約200万円



平成30年度も企業主導型保育事業の助成が継続されます。また、「園児の半数以上が従業員の子ども」という入所規制が撤廃される予定です。長野県内では長野市、松本市、安曇野市等では潜在的な待機児童がいる声を聞きますので、潜在的な人材の掘り起こしと継続的な雇用ができる職場環境づくりをして、今後の人材不足の時代への対応策としてご検討下さい。

藤牧 秀明

## 第三者へ譲る良いタイミングは？ ～今、それとも10年後？～

最近、事業承継をテーマにしたコンテンツが増えているように感じます。NHKの『マチ工場のオンナ』やTBSの『陸王』は事業承継問題が絡んでいるドラマです。国も事業承継問題を大きな問題と捉えており、税制の改正など様々な施策を検討しています。事業承継は日本全体の共通問題になっています。最近、弊社でも事業承継・相続・M&Aの相談が多くなってきています。

以前、事務所通信302号で簡易企業評価について掲載させていただきました。簡易企業評価をご依頼いただいた経営者の方から『この評価金額であれば会社の業績が好調で役員報酬もそれなりにもらっているから、会社を譲ることは悩むなあ』という声がありました。そこで今回は、株式譲渡と役員報酬対価をもらう場合、どのような事が考えられるか検討してみました。

### 事例を用いた株式譲渡と役員報酬の比較

<事例>

前提条件

- ・役員報酬：3,000万円 最終利益：100万円
- ・資本金：2,000万円 現時点での企業評価金額：3億円

継続仮定条件

- ・役員報酬 3,000万円 × 10年 = 3億円
- ・評価金額 3億円(現在評価額) + 1,000万円{ } = 3.1億円

100万円の利益が10年間継続したと仮定しています。(1,000万円 = 利益100万円 × 10年)



表1 株式譲渡時期による額面金額および総手取り金額の比較

	今譲渡するパターン	10年後に譲渡するパターン
株式譲渡金額(額面)	3億円	3億1,000万円
資本金	2,000万円	2,000万円
株式譲渡益	2億8,000万円	2億9,000万円
所得税(20.315%)	5,688万円	5,891万円
株式譲渡手取り	2億4,312万円	2億5,109万円
役員報酬(額面)	-	3億円
役員報酬手取り(注1)	-	1億6,500万円
<b>額面金額 合計</b>	<b>3億円</b>	<b>6億1,000万円</b>
<b>手取り金額 合計</b>	<b>2億4,312万円</b>	<b>4億1,609万円</b>

額面金額は  
2倍以上に  
でも  
手取り金額は  
約1.7倍

(注1)役員報酬の手取りは所得税・住民税・社会保険料を加味して概算で45%を控除しています。

表1の株式譲渡金額と役員報酬の額面金額の合計を比較すると3億円と6.1億円で2倍以上の差が出ていますが、手取り金額の合計を比較すると1.7倍程度の差になります。税金等を考慮すると額面の差額がそのまま手取りに反映しないことが分かります。金額のみで比較した場合には、10年後に譲渡した方がお得になっています。

### 単純な事例の比較に加えて考慮すべきこと

ただし、前述の事例での比較では考慮されていないことが2点あります。

一つ目が『時間の価値』です。今手元にある資金を運用すればある程度の資産を増やすことができます。二つ目が『今後10年間会社を同じ内容で存続させることができるか?』という点です。この二つ目がとても大きな事項になります。

業界の波や景気に左右されながら10年間変わらずに経営していくことは並大抵の事ではありません。今譲渡するか?それとも10年後に譲渡するかを比較検討するには、**自社の企業価値、業界の動向、譲受先が現れるタイミング**を考慮して検討する必要があります。

最初にM&Aを検討される際には企業価値を算出し、現状を把握することをお勧めします。

自社の企業価値を知りたい方は弊社の事業承継・M&A担当部署までご相談下さい。現在、簡易企業評価を無料にて提供しています。また、毎月第二月曜日には無料株価診断会を実施しています。ぜひ、お気軽にご相談下さい。

有限会社長野県M&Aセンター 松澤寿史

# 年次有給休暇の強制取得制度導入!!

政府は平成 29 年 3 月 28 日の働き方改革実現会議において、働き方改革実行計画を決定しました。衆議院解散により先延ばしとなったため、国会での審議入りはこれからになりますが、予定されている法改正の中でどの企業でも対応を求められるのは年次有給休暇(以下「年休」)の強制取得です。

## 年休の強制取得の導入へ向かう背景

政府目標として平成 32 年までに年休の取得率を 70%とする数値目標が掲げられていますが、現在の年休の取得率は 50%です。

その原因としては、いわゆる正社員の約 16%が年休を 1 日も取得していない点が一つに挙げられます。さらにこの年休をほとんど取得していない労働者は長時間労働の比率が高い傾向にあります。そのため年休が確実に取得されるような仕組みの導入が必要であると判断されました。

## 強制取得制度って具体的にどのような内容？

そこで労働基準法改正に年休の強制取得が盛り込まれる予定です。具体的には、年休の日数が 10 日以上労働者に対し、年休のうち 5 日については 1 年以内の期間に時季を指定して与えなければならないこととなります。これには罰則規定(30 万円以下の罰金)も定められています。年休をとらない社員がいると社長が罰則を受ける可能性があります。ただし労働者本人が取得した場合や年休を計画的に付与している場合は、その日数分については指定する必要がありません。

また、法改正にあわせて以下の規定が定められます。

使用者が年休の時季を指定する際には、労働者の意見を聴くこと  
及び労働者の意思を尊重するよう努めること  
使用者には年休の管理簿を作成する義務が課されること



## 有効な備えの一つ ~ 計画付与制度 ~

年休の強制取得制度に対する備えとしては、年休の計画付与制度の導入が有効な方法です。

計画付与制度とは労働者が年休を取得しやすくするために、使用者があらかじめ年休の取得日を指定する制度です。主な方法として以下のようなものがあります。

労働者全員の年休を同じ日に指定して、その日をお休みとする方法  
労働者をグループに分け、グループ毎に年休を指定する方法  
個人毎に年休付与計画表を作成する方法



さらに具体的には

- ・シフト勤務の場合、公休日 9 日に年休を 1 日足して 10 日のお休みをとる月を決めておく
- ・子育て中の労働者には学校行事の予定日を年休として年休計画表を作成する

などの対応が可能です。

年休の計画的付与制度の導入には、就業規則の規定と労使協定の締結が必要になりますので、詳しくは社会保険労務士にお問い合わせ下さい。

法改正で会社の業務に支障がでないためにも、今から対応を検討しては如何でしょうか。

中谷 幸喜  
(以上)

