



- 東京オリンピック招致に学ぶ
- セブンカフェにみる「上質さ」へのこだわり
- 2014 年 夏の賞与を決定する前に知っておきたい3つのこと
- M & Aにおけるメリット～従業員の雇用ってどうなるの？～
- 有効な遺言は本当に安心ですか？～気をつけたいトラブル事例～

東京オリンピック招致に学ぶ

2020 年東京オリンピックの招致が、厳しい選考の中成功したのは、記憶に新しい事だと思います。オリンピックは、公共投資による景気刺激だけでなく、数々の技術革新を含むイノベーションを社会や企業などの組織にもたらす事が期待されます。中国の冷凍餃子やアグリフーズの農薬混入事件で消費低迷していますが、今日の家庭の食卓はもちろん、業務用にも無くてはならない存在となった冷凍食品も、その普及は東京オリンピック選手村で提供した事がきっかけでした。外食レストランもしっかりですし、セコムなどの警備保障もオリンピックがきっかけで成長したサービスです。学校で受験を勧められた英語検定も東京オリンピックが起源となっていますから、日本の社会や経済を革新していく商品やサービスが誕生する事をとても期待しています。

ところで、前回落選したにもかかわらずプレゼンテーションが上手でないとされる日本が、なぜオリンピックを引き寄せる事に成功したのでしょうか。そこには、影の立役者として印象演出プレゼンテーション術のスーパー・コンサルタントであるマーティン・ニューマン先生が存在がありました。父がフランス人である滝川クリステルさんのプレゼンテーションがとても印象的でした。キーワード「おもてなし」は 2013 年流行語大賞に選出されました。先生の考え方は、日本人はとかく出る杭打たれることを恐れすぎる。それよりも打たれても凹まない出る杭になるべきだということです。そして杭を出す事は印象`impression`を大切にすることであり、それは話す内容よりも重要であるということです。

1971 年にカリフォルニア大学の心理学教授アルバート・メラビアン博士が著書「非言語コミュニケーション」の中で、人間が伝える事の 55%が視覚情報、38%が聴覚情報、7%が言語情報だと述べていますが、まさに通じるものがあると感じました。

組織経営に置き換えてみれば、プレゼンテーションにおける`話す内容`は製品や技術、サービスだと思っています。自分たちが良いと思うモノを作れば、良いと思うサービスをすれば売れるという、プロダクトアウト型発想の呪縛によって、多くの日本企業が、デザインや使い方の提案に優れた外国企業に負けている現状に似ていると感じます。プレゼンテーションにおける`印象`とは組織経営ならデザインやブランド、顧客価値や提供してくれる使い方、スタッフの姿勢態度などなどから構成されるのかなと解釈しました。自分の率いる組織が提供する製品やサービスが、印象良く顧客の皆様に伝わっているのか、改善すべき点は何なのか、考えなくてはいけないと感じました。

成迫 升敏

セブンカフェにみる「上質さ」へのこだわり

セルフ式のドリップコーヒーで後発であったセブンイレブンが一気に他店を引き離した。長野県生まれの鈴木会長のこだわりがすごい。コンビニに求められる「気軽さ」も重視しますがそれと同じくらい「上質さ」も追求しています。1 杯百円のものにここまでやるか。コーヒー豆を厳選し甘味を引き出すダブル焙煎を行いその豆を各店舗へチルド温度で配送し挽きたての鮮度を保つ。水は軟水を用い一杯ごと挽きたてをドリップするこだわり。「上質さ」を徹底して追求したセブンカフェはコーヒーショップ店ともファーストフード店とも異なる「買って持ち帰る」市場を掘り起こしました。自販機の缶コーヒーが消費税改正で 120 円が 130 円になっても 1 杯百円の「手軽さ」は維持する姿勢。飲めばたしかに美味しいと感じます。コーヒーを買うならコンビニに寄ってしまう。他のコンビニよりも安くて良いものを提供しリピーターを獲得し一気に市場を席巻してしまう。隙間市場を見つけながら利便性を付加していく。価値観への変化対応が経営の神髄といえます。

統括部長 高木 幹夫

2014 年 夏の賞与を決定する前に知っておきたい3つのこと

賃上げに沸いた今年の春闘。夏季賞与の予測も好調な数字が出てきました。しかし、中小企業は厳しい見方もあり、今夏の賞与はばらつきが出そうです。

1 昇給額から月 100 円分を賞与に移行するだけで社会保険の負担が年 3 万円以上減る！？

支給額が簡単に増やせないのであれば、控除を減らす方法を考えてみましょう。社員にとっても、会社にとっても負担となっている社会保険料を、給与と賞与のバランスを変えるだけで、減額できる事例をご紹介します。

昇給前給与 225,000 円、4 月昇給、昇給額 5,000 円の社員の社会保険料を試算してみましょう。昇給額を 100 円減額し、その分を賞与で支給しただけで、本人も会社も年間 3 万円以上保険料の負担が減ります。同条件の社員が 10 名いるとすると、会社負担を年間 35 万円近くも減額できることになります。

(1) 通常通り 5,000 円を給与で昇給させた場合

1 年分の保険料は…			夏季賞与 30 万とすると…	
3 月給与	昇給	4 月給与	本人負担	会社負担
225,000 円	+5,000	230,000 円	413,136 円	417,456 円
			夏季賞与	社会保険料
			300,000 円	43,035 円

(2) 昇給額を 100 円減額し、1200 円/年を夏・冬賞与で 600 円ずつ支給した場合

1 年分の保険料は…			夏季賞与 30 万とすると…	
3 月給与	昇給	4 月給与	本人負担	会社負担
225,000 円	+4,900	229,900 円	378,708 円	382,668 円
			賞与に+600 円	社会保険料
			300,600 円	43,035 円

<差額>

本人負担	会社負担
▲34,428 円	▲34,788 円

同じ条件の社員が 10 名いるとすると
 $34,788 \times 10 \text{ 名} = \text{会社負担} \text{▲}347,880 \text{ 円}$

このように、本人の年収は 5,000 円昇給したときとほとんど変わらず※1、社会保険料の減額が実現できます。社会保険の等級は 1～3 万程度の階段状になっていますので、このシミュレーションのように、少額の調整で効果が得られる場合は限られていますが、“昇給額〇円”というカタチにこだわらなければ、社員の手取りが年何万円も増え、会社負担が年数十万円も削減できる場合もあるのです。

なお、昇給額や給与額を調整することには最大限の配慮が必要で、社員への説明が足りないと会社への不信感に繋がります。社員との信頼関係があって初めて、節約の意味があるということをご理解ください。(※1：残業代の計算単価などには影響があります)

2 2013 年 夏の賞与実績 ～弊社調べ～

○弊社調べによる賞与支給があった一人当たり平均※2

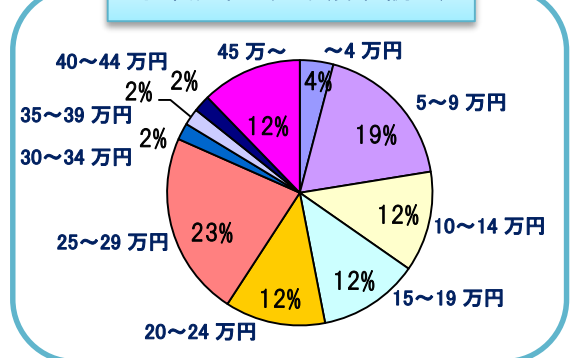
	金 額	支給月数
一般業(医療系除く)	258,132 円	1.2 ヶ月

※2 支給月数=賞与/基本給

○全国実績（厚生労働省「毎月勤労統計調査」より）

	金 額	前年比
5～29 人規模事業所	258,817 円	+1.0%
5 人以上事業所	359,317 円	+0.3%

事業所平均分布(弊社調べ)



3 2014 年 主要四調査機関による夏の賞与予測まとめ

平均 36.4 万、前年比+1.4%と、いずれも好調な数字となっています。

	金 額	前年比	出 典	
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング	363,300 円	+1.1%	「調査レポート」	2014 年 4 月 2 日付
みずほ総合研究所	365,141 円	+1.6%	「みずほインサイト」	2014 年 4 月 9 日付
日本総合研究所	364,000 円	+1.3%	「Research Eye」	2014 年 4 月 3 日付
第一生命経済研究所	365,000 円	+1.6%	「Economic Trends」	2014 年 4 月 3 日付

M & Aにおけるメリット～従業員の雇用ってどうなるの？～

平成 26 年 2 月 19 日の帝国データバンク「長野県内社長分析」によると県内社長の平均年齢は 59.6 歳、全国 8 番目の高さです。社長交代率では、3.80%と前年 3.54%を 0.26%上回っており、全国では 5 番目に高く、他県より交代が進んでいると言えます。最も社長交代率が高かった 4.81%と比較すると、ここ数年は 3%台と低水準にとどまっています。原因は、中小企業の後継者難や平均寿命の上昇も影響していると考えられます。

弊社では、事業承継、後継者難の解決策の一つとして数回 M & A をご紹介しましたが、今回はそのメリットの 1 つ、従業員に注目してご紹介します。

【譲渡企業における M & A のメリット】

■ 経営者の気持ち

⇒経営者は変わるが会社は存続されるという安心感

■ 取引先・地域

⇒取引の継続、雇用の場が存続するため、周囲へ迷惑をかけず企業としての対面が保たれる

■ 社長の手取り

⇒退職金や株式譲渡の代金が手に入り、廃業と比べて手取り額が多くなる可能性が高い

■ 従業員

⇒従業員の雇用が維持されるため、路頭に迷うことはない

株式譲渡、合併、会社分割、事業譲渡と M & A の手法はいくつかあり、その手法によって考えるべきポイントが変わってきます。今回は、中小企業の M & A で多く採用される株式譲渡のポイントをお伝えします。

【ポイント】

① 今までの雇用条件が継続できる

株式譲渡は、会社の組織自体に変更がなく、会社の株主を変更させるものです。株式譲渡により従業員の地位に何も変更は生じません。また、従業員との雇用条件が変更されることもありません。

② 簿外労働債務の有無を確認することが必要

株式譲渡により譲受企業（者）は株主として会社を実質的に支配し、経営していくことになりますので、株式譲渡を行う場合に会社は、雇用契約上の未払の賃金債務、時間外割増賃金債務、退職金債務、有休の未支給などの簿外債務の有無の確認が必要となります。譲渡対価に影響が出ます。

③ 主要従業員を確保する

①のとおり、従業員の地位に変更は生じませんが、株主、経営陣が変わる影響で、従業員自らが辞職する可能性があります。会社におけるキーマンの離脱は、株式譲渡後の譲受企業（者）による事業継続に支障を来すことがあります。譲受企業（者）が事業展開を考える際、キーマンとなる従業員が離脱しないことが重要です。そのため、株式譲渡契約締結後に、従業員との信頼関係の引継ぎが旧社長から新社長へスムーズに行われることが必要です。

※株式譲渡とは、譲渡会社の既存株主がその保有株式を譲渡会社に譲渡し、譲受会社は譲渡会社にその対価を支払うという手法です。

上記のようなポイントを踏まえ、右図のような検討が必要となりますが、最終的に重要視されるのは“人”であり、中小企業の場合は特に経営者と従業員の信頼関係が築けているかが大きなポイントとなります。事業承継を考えるにあたっても同様のことが言えます。自社の労務関係でご心配な方は、弊社の M & A 担当部署までご相談下さい。

《考えておくこと、準備すべきこと》

- ① 簿外債務が発生していないか。
- ② 就業規則の見直しが適宜行われ、
現在の組織体制に合致しているか。
- ③ 従業員との個別の労働契約は
適切に行われているか。

有効な遺言は本当に安心ですか？～気をつけたいトラブル事例～

近年、相続手続の相談にみえる方の意識の変化を感じるようになりました。以前は「跡取りが全部」というお気持ちを持って相談にみえる方が多かったのですが、最近では、他の相続人が一定の財産を相続する権利を持っていることを認識し、財産を分配しようとする配慮が見られます。そうはいても、自営業の方や農業経営者の跡取りの立場である以上、先代の財産の多くを、若しくは全てを相続し、〇〇家を護っていききたいことでしょう。

遺産分けで揉めて相続ができないという状況を避けるために、効果的なものが「遺言」です。遺言書には、遺言者が自身の財産について「誰に」「何を」相続させるかを記します。有効な遺言であれば、遺言書に記載の通りに遺産分けがなされます。公証役場で作成する遺言（遺言公正証書）は公証人という法律の専門家が作成してくれるので、無効になる可能性がほとんどありません。このように遺言、特に遺言公正証書があれば、跡取りの方も全ての財産を相続できます。でも「これで安心ですね」と断言はできません。遺言書には注意をしなければいけない点がいくつかあります。

1 遺言書は何度でも作成できます

遺言書は、一度作成したら終わりではありません。一度は「跡取りに全部」という内容で作成してもらったとしても、仲違いをしたり、考え方の相違を摺合せできないことが原因で遺言者の気持ちが変わるかもしれません。遺言者が大病を患った際、献身的に面倒を看た他の相続人の存在が、遺言の内容を変えるきっかけとなることもあります。遺言で跡取りが確実に相続をできるかどうかは、確実ではないのです。









2 遺留分があります

有効な遺言により、「跡取りに全部」相続がなされた結果、全くもらえなかった相続人が生じます。一定の相続人は遺留分を持っています。遺留分とは民法で定められている一定の相続人が最低限相続できる財産のことをいいます。遺留分を侵害された相続人は、たくさんもらった相続人に対し、「遺留分相当の財産をよこせ」と請求できる権利を持っているのです。遺留分の割合は以下の通りです。

- ① 相続人が配偶者、直系卑属（子・孫等）は法定相続分の **2分の1**
- ② 相続人が直系尊属（父母等）のみのときは法定相続分の **3分の1**
- ③ 相続人が兄弟姉妹の場合には**遺留分がない**

遺言を作成するときは遺留分への配慮も必要になります。

遺留分の割合

法定相続人	遺 留 分
配偶者のみ	 1/2
配偶者と子（代襲相続含む）	 1/4  1/4 <small>（人数で等分します）</small>
子のみ（代襲相続含む）	 1/2 <small>（人数で等分します）</small>
配偶者と父母（直系尊属のみ）	 1/3  1/6 <small>（人数で等分します）</small>
父母（直系尊属のみ）	 1/3 <small>（人数で等分します）</small>
兄弟姉妹	 遺留分はありません

3 遺言者の財産の内容も、相続させたい人も変わる可能性があります

作成時には有効な遺言であったとしても、無効になってしまう場合があります。遺言者が配偶者を想って全ての財産を相続させる遺言を作成したのに、配偶者の方が先に亡くなってしまった。この場合はせっかくの遺言が無効になってしまいます。また、当時跡取りとして考えていた相続人とは異なる相続人が承継することになった場合、遺言の通りに相続をさせようと、事業経営に重大な問題が生じる可能性もあります。有効な遺言は、作って安心だけでなく見直しも必要です。

以上の通り、遺言をご希望の方には安全確実な遺言公正証書をお勧めしていますが、作成したら安心ではありません。作成時に注意をしなければいけない事があります。そして作成してからも見直しをすることが必要です。

（以上）