

- ビッグモーター事件から考える後継者育成と理念経営
- M&Aの事前準備 ～譲受側のPMIの活用～
- スマホアプリ納付でポイント獲得
- 年収の壁について



## ビッグモーター事件から考える後継者育成と理念経営

ビッグモーターの不祥事が、新聞などのマスコミで話題となっています。車体を意図的に傷つけることで、保険金を過大に不正請求した事件です。保険金を過大請求された損害保険各社はもちろんの事、その後、増加した保険料を支払うことになるユーザーは堪え難いものです。今までの中古車販売店は小規模で、清潔感の無い空き地に車が並べてあるだけでしたが、ビッグモーターはいち早く、綺麗で清潔感重視の店舗展開でイメージを刷新しました。女性が気軽に立ち寄れる販売店として信頼があっただけに、顧客信頼に対する裏切り行為は顧客や関係者を傷つけました。これらの行為は、刑法の器物損壊罪、詐欺罪にも当たり得る非常に悪質な行為だと言えます。

業界問わず少子高齢化による事業縮小する中、中古車小売市場は右肩上がりの成長で、4兆円強の規模です。ビッグモーターは、年商7千億円、シェアの20%近くを占め、従業員数約6千名、店舗数は全国300箇所以上です。非上場会社であるため、正確な数字は不明ですが、ダントツの業界トップ企業です。1976年に24才という若さで兼重宏行社長が故郷山口県岩国市で「兼重オートセンター」を個人創業、80年に現在の社名「株式会社ビッグモーター」となりました。そして、下記の経営手法が当たり、業界大手だったガリバーを抜き去りました。

- ・ 新車ディーラーのような大きくて綺麗なショールームの店舗
- ・ キッズスペースや来場者プレゼントの用意
- ・ 「車買取専用窓口」の大きな看板の設置
- ・ 買取した中古車を自社で販売することによる無駄な中間マージンの削減
- ・ 全国展開の販売網と物流ネットワークを活かした高価買取を実現
- ・ ラジオやチラシを中心とした広告の増加



順風満帆に見えた経営が何故コンプライアンス問題で躓いたのかは、行政をはじめとした調査結果を待たないと分かりませんが、「創業者から2代目経営者に経営を移譲している過程で起きた事件なのでは？ 要因は何か？」と分析することが、私達組織経営者にとっては学びです。

### 2代目社長への移譲で経営が不安定となる要因

#### ◆リーダーシップスタイルの変化

初代社長と2代目社長のリーダーシップスタイルが大きく異なると、企業文化や経営方針に混乱が生じます。他の事例として、ダイエーや大塚家具での事業継承でも、変化による影響が見られました。ビッグモーター、創業者である宏行氏と息子の宏一氏の経営スタイルは大きく異なっていました。

#### ◆業績に対する過度なプレッシャー

2代目社長は初代社長が築き上げた業績を維持、あるいは更なる成長に、強いプレッシャーを感じます。このプレッシャーは、時に不適切な経営判断を引き起こします。

#### ◆2代目社長の経営・現場での経験不足

経験不足によって、経営対象の関係性・特性・本質を見抜けず、適切な意思決定に至れないケースがあります。

#### ◆従業員からの抵抗

初代社長への忠誠心による抵抗感、新しい経営スタイルへの不満が、影響を及ぼすことがあります。

#### ◆創業者から2代目への過大評価

こうした評価は、親心や後継者としての期待からくるものです。自身の存在そのものを引き継ぐことを望む中で自身からの高評価が必要ではないかと考えることがあります。

#### ◆継承の準備不足

ビッグモーターの新卒採用サイトを見ると、【流した汗に、正当な評価を】～日本一だからこそ目指せる道が、ここにはある～「自動車に関するすべてのことをサポートする“ワンストップサービス”という独自のビジネスモデルを強みにしている」とアピールがあります。参加スタッフは、「自動車に関する全てのサポートをしたい」「正当評価されるという組織」と見事にうたい上げていました。こうした経営理念に立ち返り、現在・将来の経営体制を自己チェックする事がいかに大切かを考えさせられる事件だと、執筆する中で改めて感じました。

成迫 升敏

## M&Aの事前準備 ～譲受側のPMIの活用～

帝国データバンクによると、2022年の事業承継の形態として、親族内承継「34.0%」、従業員承継「33.9%」、第三者承継(M&A)「27.8%」となっており、近年「M&A」による事業の引継ぎが増加している傾向にあるようです。また中小企業経営において、事業承継での譲受だけでなく、企業規模の拡大や事業多角化などの成長戦略の一環としても、M&Aが活用されています。その中で、M&Aの目的を実現させ、その効果を最大化するため、M&Aの成立後に行われる組織や業務の統合(PMI)を重視する動きが出てきています。今回は、このPMIについてご紹介をさせていただきます。

### ◆PMI(Post Merger Integration)とは

Post Merger Integrationの頭文字をとり、「PMI」と呼ばれています。M&Aの成立後に行われる統合作業であり、M&Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なものと定義されています。M&Aの「成功」は、その成立ではなく、M&Aの目的として当初期待されていた効果を実現できるかどうかです。令和4年3月経済産業省より「中小PMIガイドライン」が発表されておりますので、詳しく知りたい方は是非ご覧下さい。

### ◆M&Aした後にどうするか

「中小PMIガイドライン」の内容を簡単にご紹介させて頂くと、PMIの取り組みは、①「**経営統合**」→②「**信頼関係の構築**」→③「**業務統合**」の3つの領域に分かれます。冒頭でも、「PMI」はM&A後に行われるとお伝えしましたが、実際はM&Aの成立前から**事前準備**しておく必要があります。以下に気をつけるポイントを含めてご紹介します。

#### ① 経営統合

異なる経営方針のもと経営されていた2社の経営の方向性、経営体制、仕組み等の統合を目指す。

- ・M&A後の譲渡企業の新たな経営の方向性を検討、言語化する。
- ・これまでの経営の方向性との差異が社内外の関係者に与える影響をできるだけ緩和するよう対策を講じ、新たな経営の方向性を説明する。

#### ② 信頼関係の構築(譲渡側経営者、従業員、取引先等)

組織・文化の融合に向けて実施すべき取組、経営ビジョンの浸透や、従業員の相互理解、取引先との関係構築等を目指す。

- ・譲渡側経営者へ敬意をもって接し、引継ぎ期間の明確化や譲渡側経営者の役割を明確にする。
- ・M&Aの経緯を「譲渡後遅延なく」、「全ての従業員に対して」、「同時に/等しく/正確に」伝える。
- ・譲渡後は、従業員と個別に面談して、従業員が感じている不安・不信感をできるだけ具体的に把握して、納得感・共感が得られるよう、丁寧な説明を行う。

#### ③ 業務統合

事業(開発・製造、調達・物流、営業・販売)や、管理制度(人事、会計・財務、法務)に関する統合を目指す。

- ・できるだけ早い時期に譲渡側の業務運営について詳細かつ広範囲に把握をする。

#### PMIの取り組みの流れ



2023年度版「中小企業白書」によると、PMIは「基本合意締結前」から準備していた方が、M&A後の満足度も高く、シナジー効果を発揮していて効果を上げているケースが多いようです。M&Aは「生きている会社」を譲受けるので、陳腐化させないようにタイミングよく、PMI業務に着手する事が非常に重要になります。今後M&Aをご検討している方は是非参考にさせて頂ければ幸いです。

## スマホアプリ納付でポイント獲得

10月1日からインボイス制度が開始します。その影響で、今まで消費税の納税義務が無かったのに、消費税を納めなければならなくなる方もいらっしゃるのではないのでしょうか？税金の支払いが多くなり、気が重くなる経営者様もいらっしゃるかと思います。今回はそんな税金の支払いをスマホアプリで行うことでポイントが獲得できるという、お得な情報をお伝えさせていただきます。

### ◆スマホアプリ納付とは？

PayPay、d払い、au PAY、LINE Pay、Amazon Payといったスマホ決済アプリを使って税金納付を行うことです。令和4年12月から国税も利用できるようになったので、かなり幅広い税目の納税が可能となりました。以前からクレジットカードで納税することでポイントを獲得することもできましたが、クレジットカード納税の場合、1万円毎に税込み約83円の手数料が発生します。スマホアプリ納付はそれとは異なり、手数料の負担無しで納付することが可能で、アプリによってはポイントを獲得することが可能です。下記にスマホアプリ納付の特徴とクレジットカード納付との違いをまとめました。

### スマホアプリ納付の特徴とクレジットカード納付との違い

	スマホアプリ納付	クレジットカード決済
対象の国税	所得税、消費税、贈与税、相続税、法人税などすべての税目	
対象のアプリ クレジットカード	PayPay、d払い、au PAY、LINE Pay、メルペイ、Amazon Pay	VISA、Mastercard、JCB、アメックス など
手数料	無料	1万円毎に約83円(税込)
納付上限	1度の納付につき30万円まで	1000万円未満

住民税、自動車税といった地方税も対象にはなりますが、対象となるアプリは各都道府県等によって異なるため、確認が必要です。長野県であれば、令和5年4月より納付書にQRコードが記載されており、それをスマートフォン等で読み取ることにより、スマホアプリで納付することが可能です。

### ◆ポイントを獲得する方法は？

国税をスマホアプリ納付する場合、下記のようにアプリに預金口座やクレジットカードなどから残高をチャージしてから支払う必要があります。



残高チャージにクレジットカードを利用することで、クレジットカードに対してポイントが付与される場合があります。更にチャージした残高から税金を支払う際に、PayPayやau PAYであればアプリ内でポイントが付与され、二重でお得となるケースもあります。全てのクレジットカードやアプリでポイントが獲得できるわけではないので、事前に対象となるカードやアプリを確認しておく必要があります。Amazon Payの場合はAmazonギフト券をクレジットカードで購入、アプリにチャージし、納付します。ギフト券の購入をクレジットカードで行う事により、ポイントを獲得できる可能性があります。

スマホアプリ納付は1度に納付できる額が30万円までとなります。したがって、納税額がそれ以上の場合には何回かに分ける必要があり、納付に手間が掛かります。また、所得税、消費税の口座振替登録をされている方は、事前に口座振替の取りやめ手続きが必要になります。口座振替納付の場合、所得税であれば4月中旬～下旬に引き落とされますが、スマホアプリ納付される場合の納付期限は3月15日までとなります。納付期限にはくれぐれもご注意ください。

前田 圭介



# 年収の壁について

パート従業員の年収金額を気にしながら雇用をされている経営者は多いのではないのでしょうか。一般に言われる『年収の壁』が原因であることは広く知られておりますが、現在政府は、この『年収の壁』の見直しを検討しています。最近メディアでも度々取り上げられているのもこのためです。今回は、改めて『年収の壁』とはどういったものなのかを整理してみたいと思います。

## ◆そもそも『年収の壁』とは？

パート従業員が働く際に住民税や所得税、年金や社会保険料を負担しなくてはならなくなる一定の金額のことを『年収の壁』と呼んでいます。この金額を超え手取り額が減ってしまうことを避けるため、多くのパート従業員は年収額を気にしながら勤務されており、こういった就業調整が人手不足を加速させる要因となっていると言われております。特に社会保険料の手取り額に与える影響が大きいことから、政府は社会保障制度の見直しに踏み出しています。

## ◆『年収の壁』の種類



年収額	住民税	所得税	社会保険料	配偶者控除	配偶者特別控除
100万円以下	かからない			対象	対象外
100万円	かからない				
103万円	かかる	かかる	かからない	対象外	対象
106万円			かかる場合あり		
130万円			かかる		
150万円					
201万円					



《住民税》：年収が100万円以下であればかかりません。

《所得税》：年収が103万円を超えると、超えた金額に対して所得税がかかります。

《社会保険料》：一般的に130万円の壁として知られています。従業員が101名以上の企業で働いている場合は106万円です社会保険料がかかる場合があります。(所定労働時間などの条件があります)

《配偶者控除》：年収が103万円以下の場合、世帯主(納税者)の所得金額に応じた額で控除を受けられます。

《配偶者特別控除》：控除を受けられます。年収が150万円を超えると、年収が増えるほど控除額が小さくなり、201.6万円に達すると控除額が0円になります。

## ※交通費の取り扱いについての注意点※

住民税・所得税の扶養判断の際には交通費(非課税分)を年収には含みません。  
しかし、社会保険上の扶養判断の際には交通費を年収に含みますのでご注意ください。



## ◆今後の方向性

政府はこのような『年収の壁』を解消するために、賃上げや労働時間の延長によって新たに生じる社会保険料を肩代わりして支払うなど、ある一定条件を満たした企業に対し、従業員1人当たり最大で50万円の助成金を支払う方向で調整を進めているとの報道が出ています。また、雇用しているパート従業員が「年末時点で『年収の壁』を超えてしまいそうだから急に休みを取る」などの動きがあると企業としては困ってしまうため、一時的に年収が壁を越えてしまっても扶養にとどまることができるという暫定的な制度を設けようという動きもあるようです。

パート従業員の働き方の検討、新たな採用の必要性など、経営の中で重要な判断に関わる内容ですので、タイムリーに情報を得ていくことが重要になります。『年収の壁』を超えても手取り額で損をしないという収入額を試算することも可能です。パート従業員に長く安心して働いていただくためにも、試算を元に働き方を一緒に考える時間を設けてみてはいかがでしょうか。ご興味のある方やご不安・お困りごとをお持ちの方はお気軽にお問い合わせください。

那須 和人

### 一営業日に関するお知らせ

10月6日(金)は会計部門休業日とさせていただきます。  
ご迷惑をおかけ致しますがご理解の程よろしくお願い致します。