

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

問い合わせ：永井孝幸税理士事務所

住所：岐阜県各務原市那加桐野外二ヶ所大字

入会地6番地4 エステイタスKN-6 101号

フリーダイヤル 0120-016-555

TEL：058-380-6336

# 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・グローブ(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。

