

経営管理 マガジン

05

2023 May

P2 経営 TOPICS

株価が急落するほどのダメージも 客の迷惑行為への対策とは

P3 データで見る経営

2年ぶりに実質賃金がマイナスに転落 無理なく賃上げを実行するための施策

P4 税務・会計 2分セミナー

『経営者保証』制限見直しにより 中小企業融資で新たな局面

P5 労務 ワンポイントコラム

退職代行業者から退職願いが届いた！ 企業が行うべき適切な対処法と注意点

P6 社長が知っておきたい 法務講座

小切手や手形を紛失したらどうする？ 無効にするための公示催告手続とは

P7 増客・増収のヒント

自社商品の海外展開を成功させる 『ローカライゼーション』の重要性

P8 経営なんでも Q&A

単なる従業員の学び直しではない？ 企業主導で行う『リスキリング』の利点



税理士法人

GrowUp

税理士法人GrowUp

滋賀相続相談所

【草津事務所】
〒525-0037
草津市西大路町6-2
TEL:077-532-8368
FAX:077-532-8398

【彦根事務所】
〒522-0074
彦根市大東町13-1 上野第2ビル2階 南角
TEL:0749-47-6368
FAX:0749-47-6369

株価が急落するほどのダメージも 客の迷惑行為への対策とは

大手飲食チェーンでの客による迷惑行為が頻発し、その動画が拡散されて大きなニュースになりました。これらの迷惑行為を防止するのは簡単ではありませんが、経営の根幹を揺るがしかねないこの問題に、企業としてどう向き合うべきかを考察していきます。

さまざまな業界に広がる迷惑行為 有効な対策を見出すためには？

2023年2月、大手回転寿司チェーン『スシロー』にて、高校生の迷惑行為がSNSで拡散されました。醤油ボトルや湯飲みをなめたり、流れている寿司を指でつついたりしたもので、スシローの株価は大幅に下落、損失額は160億円以上になりました。スシローはこの事件を受けて、翌日の開店前に、全店ですべての湯飲みを洗浄、醤油ボトルの入れ替えなどを行ったほか、今後はオーダー商品のみ提供に切り替える、卓上の調味料は希望があれば交換するなどの対策を発表しました。

外食産業ではこのような迷惑行為動画の拡散が頻発しており、各社とも警察へ被害届を提出し、「厳正に対処する」と述べています。スシローは再発防止策として、卓上の調味料を交換可能にし、席とレーンの間にアクリル板を設置すると発表しました。スシロー以外の外食チェーンでも、寿司皿カバーの不審な開閉を察知する人口知能(AI)搭載カメラの全店舗導入や、無料提供の付け合わせを個別包装に切り替えるなどの対策を講じています。

これらの迷惑行為は、理不尽なクレームを行うカスタマーハラスメント(以下、カスハラ)の一種といえます。従来カスハラは、土下座の要求や暴言、罵倒といった行為が多かったものの、近年、前述のような迷惑行為動画の拡散が増えてきました。動画の拡散は企業のイメージダウンや風評被害、株価下落など、被害が飛躍的に拡大する点で、従来のカスハラ以上の影響力があるといえます。そのため、企業として早急な対応が必要であり、改めて、自社の対応指針やマニュアルを見直すほか、後述する厚生労働省の指針を確認していくことが求められます。

企業として対応方針を決定し 対応マニュアルの策定を

では具体的に、迷惑行為をはじめとするカスハラに対応するには、どうすればよいのでしょうか。まずは企業としての対応策、対応マニュアルを整備することが必要です。

最初に取り組むべきは、迷惑行為・カスハラ防止策を考えることです。その際には他社事例が参考になります。同業他社で起きた事件は自社にも起こり得ると考え、自社で同様の迷惑行為が発生した場合の対応策を想定しておきましょう。

二つ目は、迷惑行為ができない環境を整えることです。たとえば、卓上に置かれた箸や爪楊枝、調味料を個包装のものに切り替えるなど、迷惑行為の原因となり得る状況を減らします。三つ目は、抑止力を高めることです。迷惑行為は発見次第、厳正に対処するという警告文を掲示するほか、客への声かけを増やすなどの対応策を実施していきましょう。四つ目は、企業としての対応方針・対応マニュアルを整備し、社内に周知することです。

こうした状況を受け、厚生労働省は2022年2月に『カスタマーハラスメント対策企業マニュアル』を策定し、理不尽なクレームや迷惑行為への対応についてより踏み込んだ指針を示しました。マニュアルには具体的な策定手順やポイントが丁寧に示されているので、参考にするとよいでしょう。

あらゆる迷惑行為・カスハラ発生のリスクをゼロにするのは容易ではありませんが、企業として一貫した対応方針を示し、防止策を実施していくことでリスクを低減していくことは可能です。迷惑行為を防ぐにはどのような対策が有効なのか、各社がどのように対応していくのか、今後も注視していきましょう。

データで見る経営

2年ぶりに実質賃金がマイナスに転落 無理なく賃上げを実行するための施策

「物価上昇に実質賃金の伸びが追いつかない」などの言葉がニュースになるなか、大企業はもちろん、中小企業でも賃上げの動きが広がっています。自社の業績や物価上昇などを踏まえ、適正に賃上げをしていくための考え方についてヒントを紹介します。

経済活動再開により物価上昇へ 賃金上昇が追いつかず家計を圧迫

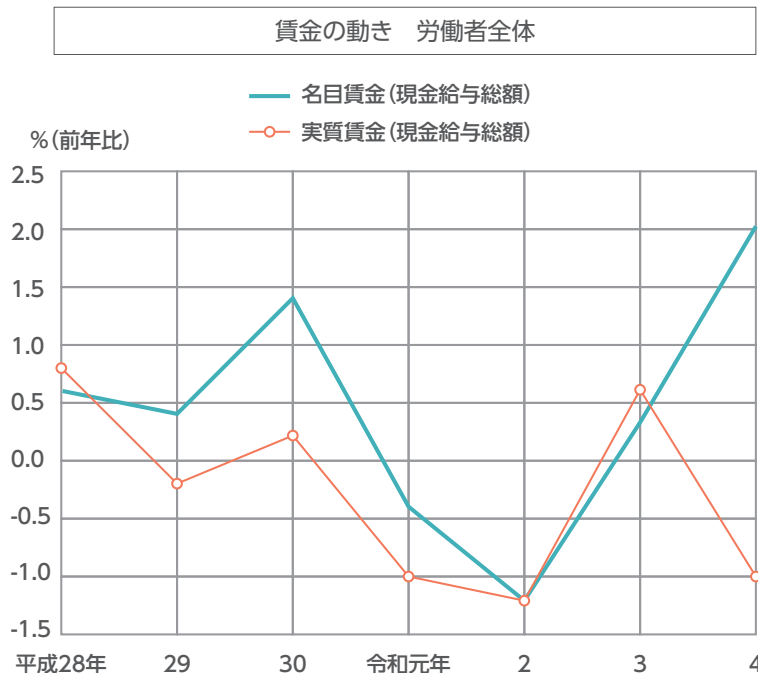
コロナ禍を経て経済活動が再開したことにより、業績を回復させた企業が増えています。厚生労働省が発表した『毎月勤労統計調査 令和4年分結果確報』によると、名目賃金にあたる1人当たりの現金給与総額は月平均32万5,817円、前年比で2.0%増となりました。この伸び率は31年ぶりの大幅増であり、賞与などの『特別に支払われた給与』も前年比4.6%増と大きく伸びました。

しかし、物価の影響を考慮した実質賃金は前年比1.0%減となり、2年ぶりのマイナスとなりました。実質賃金を算出する指標となる消費者物価指数(持ち家の家賃換算分を除く総合指数)が3.0%増と賃金の伸びを上回り、家計を圧迫する形となっています。

物価高に負けない賃上げ施策 無理ない賃上げで労使が潤う形に

このような状況のなか、「業績が上がったら賃上げしたいが、適正な賃上げ幅がわからない」といった悩みを持つ経営者は少なくないようです。賃上げを実施する際には、どれくらい業績が上がったらいくら賃上げするのか、従業員に説明できる仕組みを持つことが重要です。

たとえば、「昇給は粗利益の予算達成率に基づいて支給」「賞与は企業全体で稼いだ利益を配分する」「配分方法は自社で決めた評価基準に基づく」などと決めておきます。このような方法であれば、明確な賃上げの仕組みを示すことができ、従業員のモチベーションも高まります。業績に基づく施策であれば無理なく実施でき、同時に従業員も潤うという『理想』を実現することも可能です。



出典：厚生労働省『毎月勤労統計調査 令和4年分結果確報』

税務・会計 2分セミナー

『経営者保証』制限見直しにより 中小企業融資で新たな局面

2023年4月から、金融機関の慣行となっていた『経営者保証』に制限が設けられました。経営者保証は、中小企業の経営者本人が銀行からの借入時に法人の連帯保証人となっていました。その見直しが進められました。今回はこの見直しの経緯やポイントを解説します。

見直しが進められてきた 経営者保証とその問題点

『経営者保証』とは、中小企業が金融機関から融資を受ける際に、経営者個人が連帯保証人となるものです。金融機関にとっては貸し倒れのリスクを抑えられ、経営者にとっては融資を受けやすくなるというメリットがあるため、長年、慣習化されてきました。中小企業庁の調べによると2020年度時点で、『すべての借入れ』に対して、経営者保証を提供していると答えた中小企業は44%、『借入れの一部』に対して提供していると答えたのは36%と、中小企業の約8割で経営者保証が利用されています。

では、その問題点はどこにあるのでしょうか。経営者保証は企業が倒産した際、経営者個人に企業の借入金返済を求めため、多額の借入金を返済できず自己破産せざるを得ないケースもあります。景気が悪化した近年、経営者にとっては経営者保証のデメリットが増大したといえるでしょう。自己破産によって再チャレンジがむずかしくなるほか、借り換え手続きが煩雑で、スムーズな事業継承や早めの事業再生を阻害しており、創業や新たな事業展開をためらう大きな要因となっているからです。

このような状況を鑑み、2014年2月から『経営者保証に関するガイドライン』の運用が開始されました。これは経営者保証なしの融資拡大を後押しすることを目的に、金融庁、日本商工会議所などが官民一体でまとめたもので、金融機関に経営者保証が不要となる条件の明示を求めたほか、経営者が早期の事業再生や廃業を決断した場合に一定の生活費を残し華美でない自宅に住み続けられる可能性などが示されました。合わせて経営者保証に代わる個人の保証を求めない各種保証制度の創設など、環境整備も進められてきました。

起業、事業展開、事業継承…… 期待される中小企業の活性化

経営者保証に関する取り組みをさらに進めるため、2023年4月に『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』が改正されました。それにより、金融機関が経営者保証を求める際に、それが必要となる理由の説明と、経営者保証を解除するための改善点などを明示のうえ、説明内容を書面などで保存し金融庁へ報告することが義務化されました。これらの措置により、今後は『経営者保証に関するガイドライン』に示された以下の3要件を満たしている企業に対して、経営者保証なしで融資を行う金融機関が増えることが期待されています。

- 資産の所有やお金のやりとりに関して、法人と経営者が明確に区分・分離されている
- 財務基盤が強化されており、法人のみの資産や収益力で返済が可能である
- 金融機関に対し、適時適切に財務情報が開示されている

また、この改革によって、現在経営者保証をつけている融資についても、保証を外せる可能性が高まります。融資や経営者保証について疑問がある方は専門家にも相談しながら、状況を確認してはいかがでしょうか。





退職代行業者から退職願いが届いた！ 企業が行うべき適切な対処法と注意点

退職代行とは退職を希望する人の代わりに、退職の意思を企業に伝えるサービスであり、近年利用者が増えています。従業員が退職代行サービスを通じて退職意思を伝えてきた場合、企業はどのように対応すればよいのでしょうか。注意点などについて解説します。

その退職願は本人からのもの？ 連絡が来たら本人確認を

一般的に退職手続きは退職希望日が記載された退職願を従業員が提出し、企業が受理することで進んでいきます。しかし、近年は「退職が言い出しづらい」「上司が退職を聞き入れてくれない」などの理由から、退職代行サービスを利用する人が増えています。企業は「退職代行サービスを利用しているから」という理由で、退職を拒否することはできません。民法第627条では雇用期間が決まっていない従業員は、いつでも退職の申し入れができ、申し入れた日から2週間経てば退職することができることと定められています。

また、民法第628条では、雇用期間が決まっている有期雇用者も、やむを得ない事由があるときはただちに労働契約の解除ができるとしています。代行業者は従業員の意思を代行しており、代行業者を使ったからといって退職を企業が拒否することはできません。

しかし、本人に退職の意思がないにも関わらず、何者かが代行業者を使って退職させようとしているといった可能性もあるため、代行業者を通じて退職願が提出された場合は、まずは本人の依頼であることを確認する必要があります。本人に連絡するのが一番確実ですが、企業との直接的な接触を拒絶される場合もあります。その場合はメールなどの、心理的ハードルが比較的低い方法で連絡するほか、代行業者に従業員本人が依頼したことを示す委任状、社員証や身分証明証などのコピーなどを提出してもらいましょう。もし、本人確認ができない場合は、退職手続きが進められない旨を代行業者を通じて、従業員に伝えてもらうことが必要です。

退職代行業の運営元をチェック 一般事業者の『非弁行為』に注意

また、退職代行業の運営元の確認も忘れずに行いましょう。退職代行業の運営元は弁護士、労働組合、一般事業者に分かれ、運営元が弁護士か労働組合の場合は、退職日や退職金、有給休暇消化の時期や日数などの交渉を行うことができます。これらの交渉は『法律事務』とされ、弁護士以外の者が行うことは違法行為になります。

労働組合は弁護士ではありませんが、憲法第28条で認められた団体交渉権があるため、退職関連の交渉を行うことができます。労働組合には社内で結成する社内労働組合と、労働者が個人で参加する産業別、地域別などの合同労働組合があります。運営元が合同労働組合の場合、企業には関係がなく、交渉に応じる義務はないと感じるかもしれませんが、これに応じないことは『不当労働行為』とされる可能性もあります。誠実に対応していきましょう。

一方、代行業者が一般事業者の場合は、退職の意思を企業に伝えたり、退職届などを本人の代わりに提出する伝達業務しかできません。退職条件や退職日などの交渉をしてきた場合は、その交渉に応じる必要はなく、執拗に交渉を迫ってくる場合は弁護士などに相談しましょう。

ただし、一般事業者による代行業者であっても、企業が従業員の退職そのものを拒否することはできません。代行業者から退職を伝えられた際には、明確な従業員側の意思表示ととらえ、退職自体を前提としながら、スムーズに退職手続きを進めていきましょう。くれぐれも退職代行業者を使ったというだけで、退職の拒否や引き延ばしと受け取られるような対応をしないよう注意が必要です。



社長が知っておきたい 法務講座

小切手や手形を紛失したらどうする？ 無効にするための公示催告手続とは

小切手や手形は、現金に代わる支払い手段として、主に企業間の取引で使用されてきました。小切手や手形を紛失した場合には、簡易裁判所で『公示催告手続』を行います。公示催告手続の手順や必要書類などについて確認しておきましょう。

紛失や盗難のリスクを避けるため 小切手や手形の電子化が推進中

小切手や手形は長年にわたって企業間の取引に使われてきましたが、企業の経理処理や取引データ保存の電子化が進められるなか、紙の小切手や手形はその役割を終えようとしています。現在、政府と金融機関は、2026年度末を目処にコストや手間のかかる紙の小切手や手形を廃止し、電子決済サービスへの移行を進めています。

紙の小切手および手形の電子化を推進する理由の一つに、現状の小切手や手形は紛失したり、盗まれたりする可能性があることがあげられます。万が一、紛失した場合には、拾った人や盗んだ人に利用されないよう、それらを無効にする必要があります。そのための手続が『公示催告手続』です。

公示催告手続は非訟事件手続法の第99～118条に基づいており、申立人は、該当する小切手や手形の支払地を管轄する簡易裁判所で申立てを行います。具体的な場所は、裁判所のWebサイトで確認しておきましょう。

公示催告手続によって申立てを受けた裁判所は、その小切手や手形を所持している人に対して、一定の期間までに小切手や手形の権利を争うか否かを申し出るよう、官報と裁判所の掲示場に掲載して催告します。これを『公示催告』と呼びます。一定の期間内に申し出がない場合、裁判所は該当の小切手や手形を無効にして、使えないようにします。これを『除権決定』といいます。裁判所によって除権決定された小切手や手形では、拾った人や盗んだ人は権利を行使できません。公示催告手続を行った申立人は、小切手や手形の代わりに裁判所から発行された『除権決定の正本』を債務者に示すことで、支払いを受けることができます。

まずは警察へ届け出て書類を用意 除権決定されるまでの流れを確認

公示催告手続には、さまざまな書類が必要です。まず、遺失届もしくは盗難届を警察に届け出て、『遺失(盗難)等届出受理証明書』を発行してもらいます。この受理証明書と紛失した状況を記載した『陳述書(喪失の状況報告書)』、小切手や手形の『振出証明書』と『申立書』を、管轄の簡易裁判所に提出します。申立書や振出証明書などの書式は裁判所のWebサイトからダウンロードできますが、振出証明書に関しては振出人(小切手を発行した会社など)に発行してもらうため、紛失した事情を説明し、必要事項を記入してもらいます。同時に振出人には、手形金支払いの委託を取り消すための『事故届』を支払銀行に提出してもらいましょう。これにより、第三者がその手形を使うことができなくなります。

上記の書類とともに、公示催告手続の申立手数料1,000円を収入印紙で支払います。また、郵便切手と官報公告掲載料も必要になります。官報公告掲載料は、書類の提出後に送られてくる振込用紙を利用し、その金額を支払いましょう。

手数料を納めて書類を提出すると、簡易裁判所が審査を行い、公示催告手続開始決定と公示催告決定がされます。これらが決定すると、公示催告の内容が官報や裁判所の掲示板に掲載されます。掲載開始は公示催告決定から2週間～1カ月後ほどで、掲載期間は裁判所の決定によって異なりますが、最低でも2カ月間とされています。この期間に申し出がなければ、裁判所により除権決定がなされ、該当の小切手や手形が無効になります。

一般的に除権決定に至るまでには、時間も手間もかかります。もしものときは、専門家への依頼を検討してもよいでしょう。

💡 増客・増収のヒント

自社商品の海外展開を成功させる『ローカライゼーション』の重要性

自社商品の海外展開を検討するにあたり、理解しておきたいのが『ローカライゼーション』という考え方です。日本語で『現地化』と訳される通り、商品を現地に合せて最適化させることをいいます。海外進出成功のヒントとなるローカライゼーションについて解説します。

ローカライゼーションを行うには 事前の理解と入念な調査が不可欠

人口減少による国内市場の減少や人件費の上昇などを背景に、多くの企業が国内市場だけではなく海外市場を見据え、実際に進出を果たして成功を収めています。

2008年にアメリカに現地法人を設立した菓子メーカーの森永製菓は、ソフトキャンディのハイチュウをアメリカで大ヒットさせました。2021年度のアメリカでのハイチュウの売上高は105億円を超えています。また、うどん専門飲食店の丸亀製麺も、インドネシアやフィリピンなど海外9カ国に200店舗以上を展開しています。森永製菓も丸亀製麺も、日本で人気の商品をそのまま販売しているのではなく、現地に合わせたローカライゼーションを行っています。

日本のハイチュウは既存菓子とは異なる食感とフルーツのフレーバーで大ヒットしましたが、アメリカのハイチュウは、定番フレーバーのほかに、日本では販売していないアサイーやドラゴンフルーツなどのフレーバーを投入しました。丸亀製麺も出汁を調節したり、マカロニ&チーズ風のうどんを開発したりするなど、現地の好みに合わせた工夫を行っています。

海外は文化や言葉、宗教や習慣、法律に至るまで、さまざまな面で日本とは異なります。自社の商品をターゲットとなる国の消費者に受け入れてもらうためには、現地の人々の嗜好に基づいた販売戦略が欠かせません。ローカライゼーションを行うには、その国の文化や習慣について理解を深めたうえで、実際に現地でヒアリングやアンケートなどの調査を行い、その国で暮らす人々のニーズや好みを把握することが大切です。

商品名も国によってタブーあり 使用できない言葉や材料に注意

日本でヒットした商品だとしても、一切手を加えずに海外でヒットすることはほとんどありません。商品自体のローカライゼーションを行わなかった場合でも、商品名やパッケージなどは再検討が必要です。

江崎グリコの人気商品であるポッキー(Pocky)は、英語でpoxが『痘症』を連想させる言葉であることから、海外展開に際して商品名を変更しました。ヨーロッパ圏には、形状の似たテーブルゲームの玩具があり、その名前を取って『MIKADO』という商品名で販売されています。また、カルピスが英語では『Cow Piss(牛の尿)』に聞こえるため、北米では『Calpico(カルピコ)』として販売されているのは有名な話です。

このように、商品名が現地ではふさわしくないケースもあります。入念な調査のうえで、変更の有無を考えていきましょう。

ローカライゼーションを行わなかった結果、思わぬトラブルが発生する恐れがあることにも注意が必要です。もし、その国の法律や宗教上の規律などに触れる商品であれば、国際問題に発展しかねません。たとえばイスラム圏に進出する際には、イスラム教で許されている食べ物を意味する『ハラール』と、許されていない物を意味する『ハラム』に最大限留意する必要があります。主に酒や豚肉を使用した食品はハラムとなり、イスラム圏で販売することは禁忌とされます。

ローカライゼーションには事前の調査が欠かせませんが、実際に販売してみないとわからないことも多くあります。販売を開始してからも、常時修正と改善を行っていくことが大切です。

経営なんでも Q&A

単なる従業員の学び直しではない？ 企業主導で行う『リスキリング』の利点



2022年の新語・流行語大賞にもノミネートされるなど、『リスキリング (Reskilling)』という言葉が注目を集めています。『学び直し』という意味であることは理解していますが、『リカレント教育』とは何が違うのでしょうか。また、企業として従業員にリスキリングを実施するメリットなども教えてください。



リスキリングとは、企業の変革に対応するために必要な人材の確保を目的として、業務と並行して学ぶことを指します。よって、個人のキャリアアップや生涯学習を目的とすることもあるリカレント教育とは意味合いが異なります。企業主導で行うリスキリングは、エンゲージメントや業務効率の向上などのメリットがあります。

国によるリスキリングの定義とは？ 導入が推進されている背景を知る

岸田文雄首相は2022年10月の所信表明演説で、「リスキリングの支援に5年で1兆円を投じる」と表明しました。注目を集めはじめたリスキリングについて、経済産業省では『新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること』と定義しています。この“大幅な変化”とは、近年加速化するDX(デジタルトランスフォーメーション)にほかなりません。DXとはAIやIoTなどを活用した業務フローの改善、およびビジネスモデルの変革のことで、現在、多くの企業がDXの推進に取り組んでいます。このDX時代に生まれる新しい職業や業務に対応するためにも、リスキリングによって必要なスキルを獲得することが求められているのです。

一方リカレント教育は、大学などの教育機関で学び直し、再び就労することもあります。リスキリングとリカレント教育の大きな違いは、リスキリングは企業主導でスキルを学ぶという点です。リカレント教育は、あくまで個人が主体となって各々の学び直したいタイミングで行うものですが、リスキリングには、個人の主体性も重視しつつ、企業が従業員にスキルを『獲得させる』という側面があります。

国内外の大手がリスキリングを推進 得られるメリットと注意点とは？

DXによって会社のビジネスモデルが変革するのであれば、学ぶ内容もそれに則したものでないといけません。リスキリングで獲得を目指すスキルは「仕事で価値を創造するために必要なスキル」である必要があります。たとえば、アメリカの大手小売のAmazonは、倉庫作業員などの非技術職をエンジニアなどの技術職に移行させる社内研修プログラム『アマゾン・テクニカル・アカデミー』を実施。研修の卒業者を、クラウドサービスの最先端部署に配属しました。また、日本でも日立グループなどは、ジョブ型人財マネジメントの転換に向けて、学習体験プラットフォームの導入など、国内全従業員16万人を対象としたリスキリングに力を注いでいます。ほかにも富士通や住友商事、三菱商事など大手企業がリスキリングを推進しています。

自社でリスキリングを行うことは、業務の効率化や、新しいアイデアの創造、エンゲージメントの向上などのメリットにつながります。リスキリングによってデジタル技術などの新たなスキルを習得した従業員は、企業にとってこれまで以上に重要な存在となるはずですが、一方で、リスキリングは従業員に相応の負担がかかることがあります。対象者や範囲を決める際には、自発性を重視し、決して無理強いないように注意しましょう。