

ANGLE

アングル

Vol.59
4月号

～ビジネスに新しい視点（アングル）を～

経営メモ

今月のテーマ：

「生え抜き社員より外部人材？」

グループ代表 中村 亨

P1

『M&A サミット 2018 -Season1-』の振り返り

「ストーリーとしての競争戦略と M&A

『優れた戦略の条件』

一橋大学大学院国際企業戦略研究科 (ICS) 楠木 建 氏

P5 - P6

労務トピックス

「障害者雇用促進法の改正

～平成 30 年 4 月から～

P2

お知らせ①

M&A 成功確率向上セミナー 2018

「買収後の統合業務 (PMI) を見据えて

知っておくべきポイント」

<4月24日(火)・5月16日(水)開催>

お知らせ②

事業承継 成功確率向上セミナー 2018

「いま、オーナー経営者が

知っておきたいポイント」

<4月10日(火)・5月17日(木)開催>

P7

税務トピックス

「情報連携投資の促進に係る税制の創設」
コネクテッド・インダストリーズ税制 /
IoT 投資に対する税制措置

P3

やさしい相続・事業承継

「小規模宅地等の特例の見直し」
(貸付事業用宅地)

P4



「生え抜き社員より外部人材？」

今月の
テーマ

グループ代表 **中村 亨**
Nakamura Toru



生え抜き社員と外部人材を入れ替えることで業績を回復させている企業が増え始めています。日本でも米国並みにキーマンの流動性を高める動きが目立ってきています。

生え抜き社員だけでは時代に適応できないのでしょうか。

■名門復活のカギは人材の流動化

コンピューターメーカーの“ヒューレット・パカード”。2006年に米IBMを売上高で抜き、「世界のIT企業」となった名門企業です。しかし、PC事業が失速し、2012年には約1兆円もの最終赤字を計上する事態に陥りましたが、現在、ヒューレット・パカード・エンタープライズ（2015年設立）として、急速に復活しつつあります。

復活のために大がかりな組織再編の陣頭指揮をとったホイットマン前CEO（2018年2月退任）は、徹底した非戦略事業の切り離しを行い、世界で約30万人いた従業員を約6万人（2018年）にまで減らしました。

また、戦略事業においては、社内キーマンの入れ替えを目的に、企業買収で外部人材を取り入れ、戦略事業部や開発部門のトップ、現場の指揮官など組織の要となるポジションに配置したそうです。これにより、改革のうねりを大きくしていったようです。

■外部人材が重要なポジションに

外部人材の登用は、日本企業でも行われるようになってきています。缶コーヒーでおなじみの“ダイドードリンコ”も外部人材を登用して業績を立て直した1社です。

人口減少が進む日本では、缶コーヒー市場も縮小しています。厳しい環境のなかで企業として成長を続けるには、市場を喚起する新商品やプロモーションが今以上に重要となります。そうした役割を担う「マーケティング部」の発足にあたり、ダイドードリンコはP&Gジャパンから部門長を招聘し、さらにスタッフも外部人材中心に編成したそうです。すると、缶コーヒー「世界のバリスタ」シリーズ（2013年発売）が大ヒットし、累計約10億本の販売数となりました。今や看板ブランドへと成長しています。

■生え抜きだけでは不安

外部人材の登用が進めば、社内がギクシャクするかもしれません。有能なプロパー社員が退職してしまう可能性や、社内の軋轢によっては外部人材が実力を発揮できないといった事態も想定できるでしょう。こうしたリスクを考えると、多少事業スピードが落ちても生え抜き社員を再教育する選択肢もあっていいはずです。しかし、少なからぬ企業が「キーマンほど生え抜きより外様」にかじを切り始めているようです。（参考：日経ビジネス2018.2.9「社員の賞味期限」）

社員の成長が会社の生産性を左右するという観点からも、急成長する事業やベンチャー企業においては、外部からの人材登用が不可欠な時代なのでしょう。外部人材には、固定概念などが無いため新しい発想や着眼点が得られやすいなど、イノベーションを起こす要素があるのだと思われます。

とはいえ、プロパー社員にも常に教育や能力開発の機会を提供し、成長のための企業風土づくりが、必要なことと思われます。皆様のお考えは、いかがでしょうか？

「障害者雇用促進法の改正 ～平成30年4月から～」

障害者雇用促進法によって、「企業は法定雇用率以上の障害者を雇用しなければならない」ことが義務付けられています。平成30年4月からは、障害者の法定雇用率が段階的に引き上げられます。今月号では、障害者雇用促進法の改正のポイントについてお伝えします。

■障害者雇用率について

障害者の法定雇用率が、平成30年4月1日から右表のように変更されます。

◇障害者の法定雇用率の改正

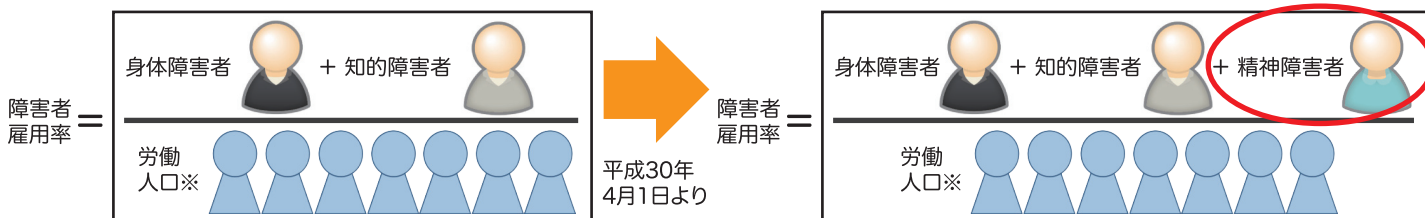
事業主区分	法定雇用率	
	現行	平成30年4月1日以降
一般の民間企業	2.0%	2.2%
国、地方公共団体・特殊法人等	2.3%	2.5%
都道府県等の教育委員会	2.2%	2.4%

◇対象となる事業主の範囲が拡大します

今回の法定雇用率の変更に伴い、障害者を雇用しなければならない民間企業の事業主の範囲が拡大し、従業員50人以上から**45.5人**に変わります。これまで対象でなかった企業にも報告義務の範囲が拡大します。

◇障害者の法定雇用率が引き上げられた理由

これまでは身体障害者または知的障害者のみが雇用義務の対象となっていましたが、今回から精神障害者も含まれることになりました。



上記のように、法定雇用率算出の対象に、精神障害者が含まれたことで、分子の部分が増加、結果として、雇用率が上がりました。※労働人口 = 常用労働者数 + 失業者数

◇精神障害者のカウント方法の変更

精神障害者の職場定着を促すため、法定雇用率制度や障害者雇用納付金制度（障害者雇用率未達成の企業に課せられるペナルティ）において、精神障害者である短時間労働者に関する算定方法が変更されます。勤務時間が週20時間以上30時間未満の精神障害者について、これまでの「0.5人分」から「1人分」への引き上げとなります。一層の雇用促進につながる狙いがあります。

週所定労働時間	30時間以上	20時間以上30時間未満 (短時間労働者)
身体・知的障害者	1	0.5
重度	2	1
精神障害者	1	1

通常は
0.5人

精神障害者で短時間労働者が「1人」と認められる要件

- 1) 精神障害者であり短時間労働者であること
 - 2) 雇入れから3年以内の方、または、精神障害者保健福祉手帳取得から3年以内の方
 - 3) 平成35年3月31日までに、雇い入れられ、精神障害者保健福祉手帳を取得した方
- 上記の全ての要件を満たすことが求められます

改正を踏まえ、今後は障害者雇用を積極的に取り組む企業が増えるのではないのでしょうか。これからは、障害をハンデではなく、一個性と考え、多様な人々が最大限に能力を発揮できる環境づくりが求められます。

日本クレアス社会保険労務士法人

〈障害者雇用についてお問合わせはお気軽に〉

お問合わせ先は ☎ **03-3224-2722**
✉ info@ca-sr.com

マネージャー 社会保険労務士 **中山 啓子**



「情報連携投資の促進に係る税制の創設」

コネクテッド・インダストリーズ税制 / IoT投資に対する税制措置

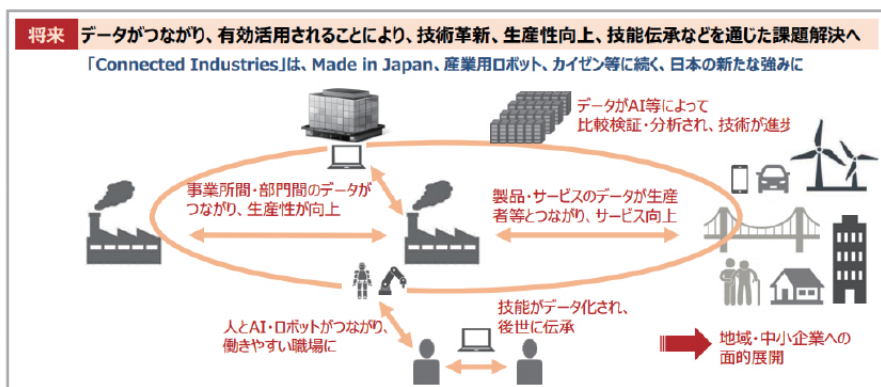
平成30年度税制改正において「情報連携投資の促進に係る（コネクテッド・インダストリーズ）税制」が創設されます。この税制の狙いは、事業所・工場、技術・技能等の電子データ化が進んでいるものも、それぞれバラバラに管理され、連携していない現状があり、将来的にはデータがつながり、有効活用されることにより、技術革新、生産性向上などを通じた課題解決へとつなげることにあります。

■情報連携投資の促進に係る税制の概要

青色申告法人が一定のサイバーセキュリティ対策を講じられたデータ連携・利活用により、情報連携利活用設備を合計5,000万円以上取得した場合に、特別償却又は特別控除できる制度です。

事業者は当該取組内容に関する事業計画を作成し、主務大臣が認定します。認定計画に含まれる設備に対して、税制措置が適用されます。

適用には、(1)革新的データ活用計画の認定を受けること、(2)情報連携利活用設備を5,000万円以上取得すること、が要件になります。



引用：経済産業省「Connected Industries」東京イニシアティブ2017

(1) 革新的データ活用計画の認定要件

データ活用計画の認定要件

① データ連携・利活用の内容

- ・社外データやこれまで取得したことのないデータを社内データと連携すること
- ・企業の競争力における重要データをグループ企業間や事業所間で連携すること

② セキュリティ面

- ・必要なセキュリティ対策が講じられていることをセキュリティの専門家が担保すること

③ 生産性向上目標 投資年度から一定期間において、以下のいずれも達成見込みがあること

- ・労働生産性：年平均伸率2%以上
- ・投資利益率：年平均15%以上

(2) 情報連携利活用設備を5,000万円以上取得した場合、特別償却もしくは税額控除が受けられる

対象設備の導入に対して、特別償却30%又は税額控除3%（賃上げを伴う場合は5%）が適用されます。

対象設備	特別償却	税額控除
データ収集機器、サイバーセキュリティ対策製品、データ分析により自動化するロボット・工作機械、データ連携・分析に必要なシステム等	30%	3%（法人税額の15%を控除）
		5%（※上乗せ） （法人税額の20%を控除）

※上乗せ（税額控除）は、計画の認定に加え、平均給与等支給額が前事業年度に対して3%以上である場合、取得価額の5%が税額控除の適用となります。（通常）取得価額×3% ⇒（上乗せ2%）取得価額×5%

■適用時期

法施行日から平成33年3月31日までの間に取得し、事業の用に供した場合に適用されます。

日本クレアス税理士法人 〈情報連携投資の促進に係る税制についてのご相談はお気軽に〉

お問い合わせ先は ☎ 03-3224-2870

✉ info@j-creas.com

執行役員 税理士

有賀 伸彦

執行役員

松井 優介



「小規模宅地等の特例の見直し」 (貸付事業用宅地)

平成30年度税制改正で「小規模宅地の特例」が見直されます。相続対策でタワーマンション等の投資用不動産を購入して、一時的に現金を不動産に換え、小規模宅地の特例を適用して相続税負担を軽減する事案などが問題視されているようです。どのような見直しとなったのでしょうか。

■小規模宅地等の特例とは

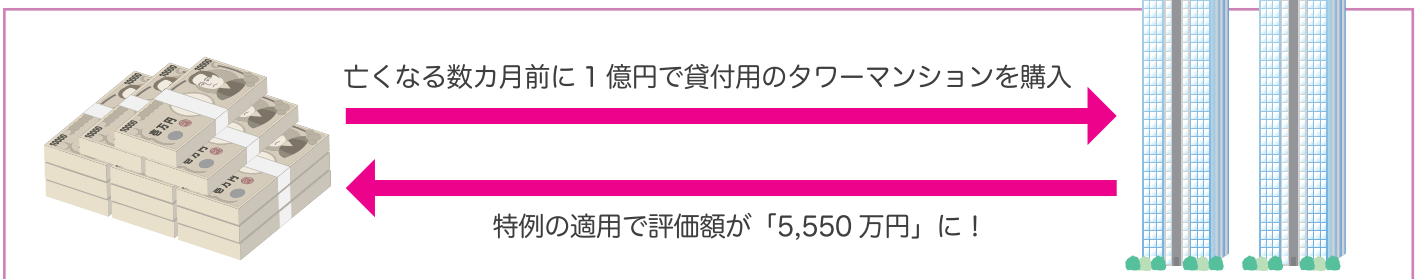
被相続人(亡くなった人)が残した土地のうち、一定の「宅地」については、相続税評価額を80%減額または50%減額できる、という特例です。減額できる限度面積と減額できる割合は次のとおりです。

要件		限度面積	減額される割合
(1)	特定居住用宅地 マイホームの敷地	330㎡	80%減額
(2)	特定事業用宅地 事業用の建物の敷地	400㎡	80%減額
(3)	特定同族会社事業用宅地 同族会社への賃貸敷地	400㎡	80%減額
(4)	貸付事業用宅地 貸付マンション等の敷地	200㎡	50%減額

※いくつかの種類土地を持っていた場合は、原則としてどれかを選択しての適用となります。

→見直しへ

■問題となった具体的なケースについて



〈例〉時価1億円のタワーマンションを購入(建物5,000万円、土地5,000万円)

- ①建物評価額：5,000万円 × (1 - 0.3) = 3,500万円 ※借家権割合を30% (0.3) とする
貸付用マンションなどの建物の評価は、賃借人の権利部分を考慮して計算します。
- ②土地評価額：5,000万円 × (1 - 0.6 × 0.3) = 4,100万円 ※借地権割合を60% (0.6) とする
貸付用マンションなどの土地の評価は、借地権割合と借家権割合を乗じた率を控除して計算します。
- ③小規模宅地の特例(貸付事業用)を適用：4,100万円 → 2,050万円 (50%減額) の評価になる
時価1億円のタワーマンションが、①建物3,500万円 + ②土地2,050万円 = 5,550万円となる。
(相続直前に現金を不動産に換えることで、4,450万円もの評価額が圧縮されました)

■見直しの概要

上記の(4)貸付事業用宅地(200㎡までの宅地の評価額を50%減額)に関して、相続開始前3年以内に貸し付けを始めた宅地は、小規模宅地の特例の対象から除外されることになりました。ただし、事業的規模で貸し付けを行っている場合を除きます。

貸付用のマンションを購入した場合、上記の①と②(建物・土地の評価額が減額)は可能です。しかし、購入時点から3年が経過していなければ、③(小規模宅地の特例による減額)は適用できなくなりました。

今後はより早い段階から相続対策について検討すべきでしょう。不動産組換えによる節税に関しても私達にお声掛けください。

日本クレアス税理士法人

〈相続対策に関するご相談はお気軽に〉

お問合わせ先は ☎ **03-3224-2870**
✉ **info@j-creas.com**

マネージャー 税理士 **豊田 章成**
シニア 税理士 **福島 直樹**



ストーリーとしての競争戦略と M&A 『優れた戦略の条件』

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 (ICS) 楠木 建 氏



1992年、一橋大学大学院商学研究科 博士課程を修了、一橋大学商学部助教授および同イノベーション研究センター助教授などを経て、2010年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科の教授となる。競争戦略とイノベーションを専門分野として、企業が競争優位を構築する論理について研究している。

オポチュニティ企業とクオリティ企業

事業の稼ぐ力の源泉に注目して企業を分類してみると、「オポチュニティ企業」と「クオリティ企業」になります。戦後の高度成長期においては、オポチュニティ企業が大多数でした。経済成長による外部環境の追い風が吹き、次から次へと新たな収益機会が生まれていましたが、現在の日本のような成熟経済期においては、主役となるのはクオリティ企業でしょう。

オポチュニティ企業の主な特徴

- ・ 稼ぐ力の源泉は外部環境のオポチュニティ
- ・ 本社レベルの戦略的選択がカギ
- ・ 先行者利益と規模の経済
- ・ 成長が一義的目標

現代のオポチュニティ企業の代表例は、孫社長率いるソフトバンクです。20・30年先を予測して買収を繰り返しており、投資センスが重要となります。「ポートフォリオ経営」とも言い換えられ、素早い決断でオポチュニティをつかむ特徴があります。

クオリティ企業の主な特徴

- ・ 成熟経済の主役
- ・ 稼ぐ力の源泉のシフト
- ・ 事業内部の腰が据わった価値創造
- ・ 差別化された顧客価値

クオリティ企業の代表例は、永守社長率いる日本電産でしょう。独自の立ち位置と戦略ストーリーの一貫性があり、優れた戦略ストーリーをもっています。それは単に「モノ」や「サービス」の質を向上させるというのではなく、背景にある独自の価値創造のクオリティは、他社の追随を許さないものとなっています。

競争戦略の基本論理

戦略として大切なのは、競合他社との「違い」をつくることです。しかし他社との「違い」をバラバラに打ち出すだけでは意味がありません。それらの「違い」がつながり、連動するなかで、長期利益が実現するのです。

戦略には「ストーリー」が大事である

優れた戦略は、思わず人に話したくなるような「ストーリー」であることが多いものです。話しているうちに、楽しさが伝わり、まるで「動画」を見ているかのように展開するのが特徴です。時間的な奥行きを持ち、様々な要素が相互作用しながら事業が推し進められる様子が頭に浮かびます。自分自身でさえも、面白くて仕方がないくらいのストーリーであることが大切です。

「組み合わせ」ではなく「順列」時間軸が入っている

中期経営計画など企業戦略について伺う機会もありますが、アクションが箇条書きされたようなものも少なくありません。「静止画の羅列」のような戦略では、なかなか人を動かすことは難しいでしょう。

アクションの「組み合わせ」に終始してしまってはダメです。半年後、1年後、3年後といった時間の経過(順列)とともに、事業が進化するような展開があるかどうかが鍵となります。

戦略を立案する目的は「長期利益」の実現

戦略の目的は、「長期利益」を実現することといえるでしょう。そのためには、特定の「飛び道具」「必殺技」に頼るのは危険です。今ですと「IoT」「Fin Tech」といった旬の要素に依存し過ぎると、ストーリーがなくなってしまうでしょう。

長期利益を実現している企業は、競合他社に模倣される恐れもあります。しかし、総体としての「戦略ストーリー」に違いがあり、論理の一貫性があるのならば、そう簡単に追いつかれないものです。

スターバックスの成功と「コンセプト」

スターバックスは、職場でも家庭でもない「第三の場所」をコンセプトに掲げ、米・シアトルで創業しました。コンセプトを実現するために、ゆったりとくつろげるソファ席を多く配置し、気持ちを心地よく落ち着かせるためにジャズを流し、コーヒーにあうスイーツなどを数多く品揃えしています。

日本における出店戦略にも、コンセプトを重視した姿勢が顕著です。出店直後の10年間は、東京・丸ノ内などオフィス街に集中的に店舗を拡大していました。しかも直営店のみで、スターバックスらしさが十分に発揮できるように時間をかけたのでした。フランチャイズ契約を結べば、店舗網を一気に拡大させることも可能でしたが、そうした方針は取りませんでした。コンセプトの実現を一貫して最優先としていました。

事業が「主」で会社が「従」の関係性

企業の稼ぐ力は「事業」にあります。M&Aでオーナーが変わったとしても、事業が継続していくことが大切です。時折、本社が各事業に対して出過ぎるケースを見かけます。これは、主従が逆転しますのであまり良くないと思われます。「会社はフィクション、事業はリアリティ」とも言い換えることができるでしょう。

◇M&Aの活かし方

ソフトバンクのようなオポチュニティ企業においては、本社が先頭に立ってポートフォリオ経営を行っています。そうした意味において、M&Aは有効な手段となるでしょう。

一方、日本の多くの企業はクオリティ企業に分類されます。クオリティ企業においては、事業の戦略で稼ぐことが大切であり、事業を強化するための買収もあると思います。皆様の事業戦略の文脈の中に、M&Aという大きな意思決定がフィットするのであれば、結果として良いM&Aとなるのだと思います。事業を推進するなかの一手一手が明確な論理でつながってこそ、良い戦略となるのです。(文責:「アングル」編集室)



お知らせ① M&A 成功確率向上セミナー 2018 「買収後の統合業務 (PMI) を見据えて知っておくべきポイント」

日本国内の M&A 件数は引き続き高い水準で推移していますが、買収後の事業・組織・機能の統合 (PMI) に苦勞している会社が多く見受けられます。本セミナーでは、M&A の成功に不可欠な (PMI: Post Merger Integration) にスポットを当てて、「戦略」、「案件発掘」、「税務」、「人事・労務」、「財務・会計」、「買収後の管理」の 6 つの視点から各専門家が解説します。

4月24日(火)・5月16日(水) 13:30～16:50 (受付 13:00～)

※両日同じ内容です
[先着 40 名様/無料]

13:30-14:00 **「成功する M&A 戦略のヒント」**
グループ代表 中村 亨



14:00-14:30 **「買収後、成功する会社の見つけ方」**
企業提携第 2 部 部長 木下 正康



14:30-15:00 **「税務上の注意点と選択のヒント」**
執行役員 税理士 中山 隆司



15:10-15:40 **「人事・労務マネジメント上の必要なアプローチ」**
マネージャー 社会保険労務士 中山 啓子



15:40-16:10 **「PMI における財務会計上の諸問題と対応ポイント」**
執行役員 公認会計士 江角 英樹



16:10-16:50 **「買収後の管理と M&A の成否」**
執行役員 公認会計士 中原 抗三



会 場
東京本社セミナールーム

お問合わせ
電 話 03-3224-2871
Eメール ma@co-ad.com

詳細・お申込みは、ウェブサイトをご確認ください!

日本クレアス セミナー GO

お知らせ② 事業承継 成功確率向上セミナー 2018 「いま、オーナー経営者が知っておきたいポイント」

4月10日(火)・5月17日(木) 16:00～17:30 (受付 15:30～)

※両日同じ内容です
[先着 25 名様/無料]

事業承継・相続・M&A の専門家が以下の疑問にお答えしながら、解説いたします。

- ✓ 事業承継の進め方と各選択肢 (親族内承継、社内承継、M&A) における検討ポイントは?
- ✓ 平成 30 年度税制改正でより使いやすくなった事業承継税制の内容と具体的な活用方法は?
- ✓ M&A の譲渡価格、相手先、タイミングの考え方は?

日本クレアス税理士法人

執行役員 税理士 中川 義敬、執行役員 税理士 松井 優介

株式会社コーポレート・アドバイザーズ M&A

企業提携第 1 部 部長 山内 直人、マネージャー 伏江 亜矢、マネージャー 丸谷 貢平



会 場 東京本社セミナールーム

お問合わせ 電 話 03-3224-2871 Eメール ma@co-ad.com

詳細・お申込みは、ウェブサイトをご確認ください!

日本クレアス セミナー GO

お問合わせ先

日本クレアス税理士法人

日本クレアス社会保険労務士法人

株式会社コーポレート・アドバイザーズ・アカウンティング

株式会社コーポレート・アドバイザーズ M&A

電話 03-3224-2025 (代表)

URL <https://j-creas.com/>

Eメール info@j-creas.com

東京

大阪

横浜

千葉