

# Energize

私たちはお客様の**“元気”**をサポートします！

## ハウステンボス経営再建の秘訣 !!

三月に参加したM&Aローマ国際会議、二日目の基調講演はH I Sの澤田会長でした。

講演のテーマは「ハウステンボス経営再建の秘訣」... 開業以来18年間赤字が続き2003年には一度経営破綻しているハウステンボスの再建を何度も断りながら引き受けることになった経緯から、一年で19億円の黒字に転化し、以後34億円、57億円、今期は上半期で50億円と黒字を拡大している経営の秘訣についてお話いただきました。

最初に社員全員を集めて話した内容は三つだけ...

1. 私たちの仕事は楽しく感謝しながら地域貢献できる素晴らしい仕事である【ミッション】
2. モナコ王国と同じ面積を観光ビジネス都市として5年後に100億円の利益を出そう【中期計画】
3. 一年で黒字化して、ずっと出していないボーナスを支給しよう【短期計画】

その一年で黒字化するためにして具体的にしたいことは...【当期行動指針】

1. 一日15分で良いから掃除をして綺麗にしよう
2. ウソでも明るく元気に仕事をしよう
3. 売上を2割増やして、経費を2割減らそう

売上2割増加のためには、入場料を下げたりイベントをやってみたり、失敗しながら試行錯誤をする中で100万本のバラフェスティバルやガーデニングワールドカップ、東洋一のイルミネーション等々の「NO.1、オンリー1」になれるものを見つけていった。そして、経費2割削減のためには、過剰設備投資を軽減するために敷地の三分之一をフリーゾーンにして店舗を集中化させ、すべての部門で経費を2割カットするための方法を考え、考えつかなければ2割早く歩いて2割仕事を早くすることを意識させる。

こういうお話を聞くと、まず「改善したノウハウ」を知ろうとする経営者が多いのですが、そういう経営者は絶対に成功しないと保証します。この講演の本質は「経営とは何か」という点にあります。その中から出てくる具体的な個別の手法はケースごとに異なる枝葉の話でしかありません。本質的なベースがあるからこそ、具体的な手法が生きるのです。現に、売上については澤田さんだって失敗を繰り返しながらも、その原因を追究し、諦めずに改善と挑戦を繰り返していることが分かります。

本質の部分については... いつもお話している『経営とは、自社の「ミッション（使命、志）」から逆算した5年後の「あるべき姿」と「現状」とのギャップを明確化・課題化し、これを価値化しながら「ミッション」を実現していく一連のプロセスである』... という内容に沿った、まさしく経営の「原理原則」そのままのお話でした！本物って、いつでもシンプルで原理原則に沿っているものだ... 改めて感動しました。

澤田さんが経営者として何が優れているのかと考えると、それは「経営の原理原則を守ってる」「視野が広く想像力が強く、大きなビジョンを描ける」「諦めず粘り強く運を手に入れる力を持っている」のではないかと感じました。

そして、澤田さんの最後の言葉を胸に刻み込みました。

「成功は夢・目標の持ち方で決まる」... 裏山に登ると、富士山に登ると、エベレストに登るのではすべてが異なってくる。だから人は大きな夢、大きな目標を持たなければならない。

そして、最後に、「最も困難な案件は、最も輝く案件である」...

## ◆ 所得拡大促進税制

所得拡大促進税制とは、雇用を促進し個人の所得水準を底上げする観点から、給与支給額が増加をした場合には、一定の要件をもとに税額控除の適用を受けることができる制度です。平成25年度の税制改正において創設された制度ですが、企業にとってより使いやすいものとするため、計画的・段階的な賃上げを支援する見地から、平成26年度の税制改正で一部改正となり適用要件が緩和されましたので、法人に係る改正後の内容についてご説明致します。

### ● 制度の概要

次の3つの要件を満たす場合に、国内雇用者（注1）給与等支給増加額について10%の税額控除（法人税額の10%（中小企業等は20%）を限度）が認められています。

改正後の制度は、青色申告法人が平成26年4月1日以降に終了する事業年度について適用されます。

要件①	<p>雇用者給与等支給増加等額（雇用者給与支給額（注2）から基準雇用者給与等支給額（注3）を控除した後の金額）が基準雇用者給与等支給額と比較して一定割合（適用年度により異なる。）以上であること。</p> <p>【一定割合とは？】</p> <p>イ、平成27年4月1日前に開始する適用年度 ⇒ 2%</p> <p>ロ、平成27年4月1日から平成28年3月31日までの間に開始する適用年度 ⇒ 3%以上</p> <p>ハ、平成28年4月1日から平成30年3月31日までの間に開始する適用年度 ⇒ 5%以上</p>
要件②	雇用者給与等支給額が前事業年度の雇用者給与等支給額を下回らないこと。
要件③	平均給与等支給額が前事業年度の平均給与等支給額を超えていること。

（注1）国内雇用者とは、法人の使用人のうち法人の有する国内の事業所に勤務する雇用者をいい、役員及び役員の特典関係者は除きます。

（注2）雇用者給与等支給額とは、各事業年度の所得の金額の計算上損金の額に計上される国内雇用者に対する給与等の支給額をいいます。

（注3）基準雇用者給与等支給額とは、平成25年4月1日以後に開始する各事業年度のうち最も古い事業年度の直前の事業年度（基準事業年度）の所得の金額の計算上損金の額に算入される国内雇用者に対する給与等の支給額をいいます。

### ● 適用要件

この制度の適用を受けるために、税務申告より前に届出等の手続きは必要ありませんが、確定申告書等に「雇用者給与等支給額が増加した場合の法人税額の特別控除に関する明細書（別表六（二十）」を添付しなければなりません。法人が中小企業等に該当するか否かは適用を受ける事業年度終了時の現況により判定します。なお、白色申告書を提出している法人については本制度を受けることができません。

### ● 雇用促進税制との関係

所得拡大促進税制と似た制度で雇用促進税制という制度があります。この制度は、雇用の確保を図る観点から雇用者数が前事業年度末に比べて5人以上（中小企業は2人以上）、かつ、10%以上増加させるなど一定の要件を満たした事業主に対して税制上優遇されるというものですが、所得拡大促進税制と雇用促進税制は選択適用となっており、重複適用は認められていません。すなわち、雇用促進税制を適用する事業年度については、所得拡大促進税制の適用を受けることができない点にご留意下さい。

ご不明な点がございましたら担当者までご相談ください。

## ★ 2-6-2の法則

組織には「2-6-2の法則」という原理原則があります。

合目的組織の中の構成員は必ず以下のような3グループに分かれます。

- ①変化に強く、実績・生産性が高く積極性のある優秀な上位2割のグループ
- ②常に上位か下位の強い方に影響される平均的で一般的な6割の母集団
- ③変化に弱く実績・生産性が低く積極的に行動せず不平不満の多い下位2割のグループ

経営者なら必ず「もう少し優秀な社員が採れば」と思うことがありますが、現実には優秀な社員ばかりを採用できたとしても組織は思うようには動きません。野球なら一時の読売ジャイアンツ、サッカーなら一時のレアルマドリードのようにスーパースターを集めても優勝できないのです。逆にスター選手を引き抜かれたチームから新たなスター選手が誕生したりします。つまり組織はエリートばかりを集めても結局は2-6-2の構成になるし、下位の2割をクビにしたとしても残った中で新たな2-6-2が生まれるということなのです。結局、全員が同様に優秀な組織を作ることはできないのです。そこが人材育成や組織マネジメントの難しいところでありポイントでもあるのです。

どんな組織にも必ず足を引っ張る下位2割が生まれる。下位2割は上位2割が優秀であり続けるためのガス抜きの役割を担っているので万一彼らを切捨てると優秀な2割の人たちも優秀でいられなくなってしまふ。だから下位の2割を切捨てることなく上手に活かす手立てを考えることが必要です。

### ● ポイントは気づきと変化

心理学の権威である横浜国立大学准教授の堀之内高久氏の考えによれば、上位2割が生産性が高く優秀であるのは、彼らは『気づきが多く、行動が早い人』からだそうです。つまり、①自己成長モデル「気づきがあり変えられる人」②現状維持モデル「気づきはあるが変われない人」③ビジターレベル「気づきもなく変われない人」と分類でき、人が行動を起こすための前提は「気づき」であり、「気づき」がない限り人は主体的に行動できないし自己成長しないと説いています。

では気づきを与えるための方法は?... 自己成長モデルのメンバーに対しては、ある程度のストレスを与える方が良くとされます。高い目標や難易度の高い業務を与えると彼らはそこから多くの気づきを得て、それらを学びに変え、次々と行動を起こします。上司は甘えを提供するよりある程度のストレスを与える方が彼らの望む方向に導くことができるのです。つまり常に実力の120%の仕事を与え続けるのです。

これに対して現状維持モデルやビジターレベルのメンバーに対しては、彼らの話を聴くことに時間をかけて承認することが良くとされます。まず彼らを承認した後、質問を投げかけ、自ら考え話させることで、自ら気づききっかけを作り行動に向かうサポートをする必要があります。質問を通じて彼らの思考を手助けし、自分自身で「気づく」までそれを繰り返す、行動への障害を取り除き、行動に繋げるのです。その際、本人が困難と感じる行動を促すのではなく、比較的容易に踏み出すことのできる小さな一歩を設定してあげることが大切です。「成果はやる気があるから出る」のではなく「(小さくても)成果が出るからやる気が出る」のだということです。ある会社では、2-6-2の能力別の営業チーム編成にしたところ、中位・下位のチームの社員からトップセールスが誕生したケースもあるとのことでした。

突き詰めると、「気づきがなく変化できない下位の2割」の特徴は、「真面目で頑張るタイプだけど、しなやかさと素直さに欠け視野が狭いため変化に弱く、優秀な人の隣では自分の理解できないことに恐れを抱くので心が折れやすくなる」のではないかという気がします。

「2-6-2の法則」をミーティングで話したとします。真剣に主体的に聞く人2割、適当に聴いている人6割、自分とは関係ないとつまらなそうに聞く人2割。およそ、当たってるかもしれませんね(笑)

## ★ 相続税対策第10弾

2014年度の税制改正案では、個人の節税を封じる内容が目立ちます。消費税率の引き上げに加え、給与所得控除の縮小など増税が相次ぐ今、節税の道も狭まれば、家計の負担感はさらに増大します。

### ● 財産譲渡時の優遇縮む

相続財産に係る譲渡所得の課税の特例について、次の見直しが講じられました。

- ① 相続財産である土地を譲渡した場合、譲渡所得の金額の計算上取得費に加算する額は、現行の「その者が相続した全ての土地等に対応する相続税相当額」から「その者が譲渡した土地等に対応する相続税相当額」に変更される。
- ② 相続財産の譲渡に係る確定申告書の提出期限後に、当該相続財産の取得の起因となった相続に係る相続税額が確定した場合（相続税の期限内申告に限る。）には、当該相続財産の期限内申告書を提出した日の翌日から2ヶ月以内に限り、更正の請求により上記①の特例の適用を受けることができる。

(注) 上記改正は、平成27年1月1日以後に開始する相続又は遺贈により取得した資産を譲渡する場合に適用される。

### ● 相続で負担感増

相続財産に係る譲渡所得の課税特例の見直しを分かりやすく解説してみましょう。

通常、土地を譲渡して得た所得には所得税と住民税がかかります。

ただし現在は、相続した土地を譲渡した場合は別です。

相続税申告期限後3年以内という条件付ですが、譲渡収入から差し引く取得費（土地の取得代金など）に売却する土地の分だけでなく、相続した他の土地に係る相続税も加えられます。

その結果、譲渡所得がゼロになり、所得税・住民税負担がなくなることもありました。つまり、売却資金をまるまる納税資金に充てることが可能であったのです。

しかし、今回の改正案では実際に売却した土地に対応する相続税しか取得費に加えられなくなり、所得税・住民税がかかるケースが増えると予想されます。

対象は平成27年1月1日以降に相続又は遺贈した土地の売却分からになります。

### ● 相続税の納税資金準備を！

実際に売却していない土地に対する相続税まで取得費に加えられる現行制度には、根強い批判があったのは確かです。半面、相続した土地が売却し易く、土地の流動化が促進された面もありました。

平成27年1月1日からの基礎控除引き下げによる相続税の課税ベース拡大により、相続で個人が取得する土地を手放すケースは増えるとみられ、今回の相続した土地を譲渡する際の税優遇の縮減は大きな影響を及ぼすと考えられます。

それに従い相続税の納税資金の準備や、事前の相続対策がより重要となります。

あなたが元気なうちに残されたご家族が困らないように事前の準備をしましょう。



#### （株）横浜総合フィナンシャルの西尾です！

相続が大きく変わり、大增税時代が幕を開けます。

相続はわからないことが多く、不安感も大きいものです。

まずは財産評価から始めましょう。

私たち横総にご相談下さい！

「 敵と戦う時間は短い 自分との戦いこそが明暗を分ける 」

(王 貞治)

スポットライトの当たる本番の戦いは一瞬です... そのプロセスとしての自分との戦いが本番の戦いで明暗を分けるのです。どんなスポーツでも、どんな勝負でも、そして経営であってもそれは同じことのような気がします。当たり前の日常の中にある凡事徹底... そこに私たちの戦いの本質があるような気がしてなりません。

★本や講演やお客様のお話の中から、「これは自分の生き方に取り入れよう」と感じたことをノートに書きとめています。そのノートの中から一言... (v o l . 7 3)

★ 先日、日本で日本の企業に就職した外国人の新人研修の様子が紹介されていました。日本人の新人と一緒に研修を受けるのですが、他の日本人よりも積極的で、「この職場で頑張るぞ!」という意気込みを感じました。言葉が壁になって研修の中の試験に何度も落ちていましたが、挑戦を続け、心配する周囲の人には「何で落ち込む必要があるのですか」と返答し、見事試験に合格していました。これからは優秀でやる気のある外国人が益々増えていき、日本人というだけでは負けてしまう時代が来るのかと思いました。 (KARINO)

★ 小型船舶免許2級を取得しました。皆様にナゼ?と聞かれて困っているのですが、群馬という海なし県に生まれ育ち海にあこがれて東京を飛び越えて港町横浜に上京してきた私の憧れみたいなものでしょうか?まだ教習でしか操縦席に座っていないのですが、自分で運転する船で海を走ってみると心がほんわかとしたワクワク感で満たされ、思い残していたことが昇華していくような気分を味わいました。子供の頃の思いって大人になっても残るんですね。晴れて免許も取得したことですしこれから何するか考えます。(YAMAMOTO)

★ 今月、お客様にご紹介頂き営業訪問した某金融機関様から数年ぶりに電話を頂きました! 電話の内容は... 融資先のお客様が税理士を探されているとのこと。当面の要望は税務業務とのことでしたが、電話を頂いたことに感謝です。営業とはどれだけ多くの種をまき、芽が出るまでまてるのか、根気のいる仕事です。出会った全ての方とのつながりを大切にすることで、仕事は広がっていくことを改めて感じます。この機会を提供頂いたM建設のSさん、ありがとうございました。今後とも宜しくお願いします! (TOCHIKURA)

★ ご心配をおかけしたエクアドル最高峰のチンボラソ6310mから無事帰国しました。残念ながら今回の登頂は逃しました。年末に八ヶ岳で痛めた右膝の靭帯を年明けのエベレストに向けたトレーニングで悪化させてしまい出発前から厳しい状態でしたが、中止になったエベレストの代わりに私のリクエストで公募して組織した登山隊だったので参加しない訳にもいかず、最初から半分観光旅行の覚悟をして出発しました。

でも、エクアドルは想像以上に素敵な国でした。「常春」と言われる標高3千mの高原に広がる首都キトは緑の牧草地に囲まれ清々しい風が吹き抜ける別天地でした。おまけにステーキも果物もワインも美味しいのなんのって! ネパールとは大違い (笑) 毎日ステーキを食べながら前半の高所順応はサボり最後のチンボラソに賭けましたが、右膝の痛みに加えて登頂当日にエクアドル人ガイドが雪壁から墜落して靴のアイゼンの歯が私の左膝に刺さるというアクシデントもあり登頂は断念せざるを得なくなりました。残念! でも楽しい旅でした (笑)



写真は南米名物クイ (巨大ネズミ) の丸焼き。美味しい! (IZUMI)

## TEAM 横浜総合事務所

税理士法人横浜総合事務所

株式会社横浜総合マネジメント／株式会社横浜総合フィナンシャル／株式会社横浜総合エクスペリエンス

< 横浜総合ASP推進センター / 横浜総合M&Aセンター >

### セミナーのご案内

※関与先値引き有り

#### ★ “将軍の日” 中期経営計画作成セミナー

**自社の5年後のあるべき姿と、そのための経営課題を明確にするための一日！**

日時：平成25年6月17日(火)／10時～18時

場所：横浜総合事務所セミナールーム

募集：5社限定 料金一社 32,400円

昼食代込（お二人迄参加可）

#### ★ “新・横総経営塾” 毎月開催、経営者セミナー <※※※会員募集中※※※>

**第41回「平成26年度 税制改正～日本経済復活に向けた税制改正～」**

講師：TEAM横浜総合事務所 COO 山本 歩美

日時：平成26年6月19日(木)／16時～18時、終了後実費にて懇親会

場所：横浜総合事務所セミナールーム

募集：都度参加会費 5,000円

#### ★ “後継者育成塾” 3期生募集中

**創業者の志を継承する「人財」を育成します！**

主催：NN構想首都圏地域会LLP

日時：平成25年5月17日(金)～平成27年3月7日(土)

場所：セミナーハウス クロス・ウェーブ船橋

募集：全24日間・12回(全1泊2日の合宿形式) 120万円(一括・分割可)

### ネットワーク

日本大通り法律事務所、小越司法書士・行政書士事務所、小俣不動産鑑定士事務所

(株)人材経営センター、(株)日本M&Aセンター、(株)船井財産コンサルタンツ

(株)事業パートナー、(株)FPG、(株)経営改善支援センター、一般社団法人日本フードアドバイザー協会

(株)パワーズプロジェクトマネジメント、NMC 税理士法人税務総合対策室、税理士法人東京クロスボーダーズ

(株)日本エスクロー信託、ベンチャー支援機構MINERVA(支援会員) 他

〒231-0021 横浜市中区日本大通 17JPR横浜日本大通ビル 10F

TEAM 横浜総合事務所／TEL045(641)2505、FAX045(641)2506

ホームページ <http://www.yoko-so.co.jp/>

「経営者へのメッセージ」「癒しの森暮らし」のブログにもつながります