

Back Number
2015-2016

《千年企業研究会》

次世代の経営者育成講座

- 第39回 2015年 1月
- 第40回 2015年 2月
- 第41回 2015年 3月
- 第42回 2015年 4月
- 第43回 2015年 5月
- 第44回 2015年 6月
- 第45回 2015年 7月
- 第46回 2015年 9月
- 第47回 2015年10月
- 第48回 2016年 2月
- 第49回 2016年 3月
- 第50回 2016年 4月
- 第51回 2016年 5月
- 第52回 2016年 6月
- 第53回 2016年 7月
- 第54回 2016年 9月
- 第55回 2016年10月
- 第56回 2016年11月
- 第57回 2016年12月

負債勘定について (1)

■負債勘定について

今回から負債勘定について、取り上げたいと思います。負債勘定はバランスシート（貸借対照表）上では右側に位置しており、さらに負債と資本に分かれます。資産勘定は資金の運用状況を表しておりますが、負債勘定は資金の調達状況を示したものになります。

なお、負債と資本の分類は、主として返済義務の有無で判断されます。返済義務を有するものが負債（他人資本）であり、金利等のコストがかかります。返済義務が無いものが資本（自己資本、株主資本）で、コストがかかりません。

こうした説明をすると「株式にも配当が発生する」と言ったご意見が出ると思いますが、両者には大きな違いがあります。金利等は収益の大小に関わらず発生するもので、必ず支払わなければなりません。一方、配当は経営者の判断で払わない事も可能であり、相応の自由度があります。こうした点も一つの見方として、含んでおいて頂ければと思います。

■ ROE（株主資本利益率）について

バランスシートの財務分析においては、様々な指標があります。日本では売上高利益率（利益÷売上高）が重視される一方、欧米では株主資本利益率・ROE（利益÷株主資本）が重視される傾向にあります。ROE が判れば、配当率が判る為に株主はこの指標を重視しており、会社は株主のものとする欧米の考え方がここにも反映されているかと思えます。しかしながら、近年は日本でも ROE を中長期の目標として取り上げる企業が出る等、注目されつつあります。今後、財務分析における重要度は増していくと思われます。

この他の代表的な指標として総資産利益率・ROA（利益÷総資産）、自己資本比率（自己資本÷（負債+資本））などが挙げられます。自己資本比率は企業の安全性を示す指標です。これが高いほど、借入金への依存度が低く、安定した企業と言えます。

■負債勘定の分類について

負債勘定の各論の冒頭として、分類方法についてご説明します。まずは法律上の債務であるか否かです。法律上の負債として代表的なものが借入金です。法律外の債務とは会計理論上のもので、各種引当金が代表的なものとなります。

次に短期であるか、長期であるかで分類されます。方法としては資産勘定同様の 1year ルールでの分類の他、営業循環ルールがあります。こちらはその債務が営業に伴うか否かで分類され、通常営業の範囲内とした場合は短期の債務として計上します。詳細については次回以降、取り上げたいと思います。

負債勘定について(2)

■負債勘定の科目について

今回は負債勘定の各論について取り上げたいと思います。負債勘定は資産勘定ほど科目数が多くありません。主な分類方法は法律上の債務であるか否(会計学的な債務)か、そして長期か短期かという事になります。後者の分類方法は資産勘定同様の1yearルールその他、営業循環ルールがあります。こちらはその債務が営業に伴うか否かで分類され、通常営業の範囲内とした場合は短期の債務として計上します。

■法律に基づく負債勘定

(1) 買掛金

仕入れた原材料や商品の代金を、後日支払う取引で発生するものを指します。なお、支払い期日が1年以上先の場合も、営業に伴うため、短期の負債として計上されます。

(2) 支払手形

代金を後日支払うという点で買掛金と似ていますが、相手方が信用できない時など、取引に手形が発行されるものを指します。

(3) 前受金

売り上げた商品の代金などの一部を先に受けた場合に計上されます。その一部を売上として計上しそうなものですが、会計上のルールとして、まず負債に計上します。後日、残りの代金を受け取った際に、全体の売上を改めて計上することとなります。

(4) 借入金

負債勘定の代表的なものと言えます。返済期間が1年を越えるか否かで、長期と短期に分かれます。なお長期負債のうち、期日から1年を切った場合、その部分について別途、短期負債として計上されます。

(5) 未払金

社屋の工事費用など、営業外の項目で後日支払う代金などを指します。

(6) 仮受金

経理処理上、詳細が判らない入金などを指します。取引実績のない会社からの入金で、詳細が確認できていない時などに計上されます。仮受金及び仮払金は、本来は決算時に残すべきでない科目です。決算時には内容をはっきりとさせて他の勘定科目として計上すべき科目と言えます。

■各種引当金について

法律外の債務で代表的なものとして、各種引当金が挙げられます。引当金とは会計理論上の債務で、将来起きることに備えて、予め積立した金額を指します。賞与引当金、退職給与引当金、貸倒引当金がこれに該当します。これは評価性引当金と負債性引当金に分類されます。

(1) 評価性引当金

評価性引当金は資産の価値が毀損することを前提としたものです。貸倒引当金がこれに当たります。売掛金が取引先の倒産により、回収できないケースなどが挙げられます。年に数%かは発生することが予測できる時も計上します。一般的には借方にマイナスで計上します。

(2) 負債性引当金

負債性引当金は将来の支出に備えるものが計上されます。賞与引当金、退職給与引当金がこれに当たります。退職金の支払いについて、社内規定がある場合、引当金を計上する必要があります。

引当金は経費として繰り入れることができるため、税金対策として多く積み立てることも可能です。そのため、税務署が定める基準をもとに厳格に運用されます。計上が認められるための条件が以下の4点となります。

1. 将来の特定の費用又は損失であること
2. その費用又は損失の発生が当期以前の事象に起因していること
3. その費用又は損失の発生の可能性が高いこと
4. その費用又は損失の金額が見積もることができること

税務会計における引当金の計上など、詳細については次回取り上げたいと思います。

2015年2月開催

負債勘定について (3)

■前回の講義内容について

今回で負債勘定は終了すると思われませんが、前回までを簡単に振り返ってみたいと思います。負債勘定は法的な勘定（借入金等）と会計的な勘定（引当金等）に分類されます。後者は更に価値の毀損に備える評価性引当金（貸倒引当金等）と、将来の支出に備える負債性引当金（退職給与引当金等）に分かれますが、今回はそうした視点とは違った角度で、引当金について講義を進めたいと思います。

■有税引当金と無税引当金

例えば、銀行の会計処理で 10 億円を貸し付けた企業が 1 回目の不渡りを出したとします。その場合、保守主義・安全性の原則の立場をとる会計学上、10 億円を当期に貸倒引当金として計上する事が求められます。この 10 億円を費用として計上した結果、例えば経常利益が 50 億円となった場合、実効税率を 40% とした時、税金は 20 億円となります。

しかし、税務署は貸付先企業が完全に倒産していない限り、引当金の計上を認めないケースが多く、この場合は、経常利益が 60 億となり、税金は 24 億円（実行税率を 40% と仮定）となります。しかし、会計士は税務署が引当金の計上を認めなかったとしても、保守主義、安全性の原則のもと、前倒しでの計上を求めます。この場合にいわゆる有税引当金として計上する事になるのです。

具体的な手続きとしては、確定申告書の別表 4 で税務調整を行います。前述した税金の差額分 4 億円（24 億円 - 20 億円）は法人税等調整額として計上されます。この額は繰延税金資産として資産勘定にも計上されることとなります。これらの一連の手続きを税効果会計と言います。

なお、無税の引当金として認められる「いわゆる倒産」とは和議、破産、会社更生法、民事再生法等の手続きが為されている場合を指します。

■会計上視点と税務上視点について

会社の利益を計上する時、会計学上は「収益 - 費用 = 利益」となりますが、税務上は「益金 - 損金 = 所得」で表されます。収益に対しては益金に対応するわけですが、会計上、収益に計上しても税務上は益金に入らないケースもあります（配当金など）。一方、費用に対しては損金に対応する訳ですが、例えば交際費などは会計上、費用として計上しても、税務上は損金として認められず（大企業の場合）、その結果、税務上の所得額は増加することになります。

言い換えれば、企業側が交際費を費用に計上しても、それを税務署が費用として認めなかった場合を、「損金不算入」と表現するのです。法定を越えた減価償却（償却期間 5 年のものを 3 年で計上する場合など）も損金不算入となります。

経営者としては、実務を覚えるところまでは行かなくとも、税務上の視点を持つことも忘れて頂きたいと思います。

資本勘定について (1)

■今回の講義内容について

今回から資本勘定について取り上げたいと思います。その導入として、株式について触れたいと思います。会社のステータスになるものとして、利益や売上と同じく挙がってくるものが株式です。上場していない「非上場」から、ジャスダック等の「店頭公開(上場)」、証券取引所の審査を経て公開する「二部上場」「一部上場」という流れで、株式市場におけるランク付けがあります。一部上場企業となりますと、大変な優良企業と言えますが、さらに「信用取引企業(信用銘柄)」となりますと、一層の箔が付きます。他方、非上場企業のランクが低いかと言えば、必ずしもそうではありません。非上場であることにもメリットがあり、上場すれば株主の意向を無視する訳にはいきません。非上場からの上場を意味する IPO (Initial Public Offering) の「P (Public)」には「公開」という意味があります。つまり上場するということは、個人が所有する会社ではなくなる、ということを感じて頂きたいと思います。

■資本勘定の位置づけ

バランスシート上で、資本勘定は貸方に計上されます。同じ貸方の負債との大きな違いは返済義務の有無です。資本勘定に返済義務はなく、その一方で利益が上がった場合には、株主に配当することとなります。貸方における資本勘定の割合を自己資本比率といいます。これは企業の安全性を示す指標となり、高いほど安全と言えます。バランスシートでは資産=負債+資本という式が成り立ち、見方を変えれば資産-負債=資本となります。この時、資本がマイナスとなる状態を「債務超過」と言い、企業にとっては存亡の危機と言えます。上記の式で出る結果はプラスが大きいほど望ましい状態と言えます。

■ ROE について

ROE (Return On Equity) とは利益÷資本で算出される「資本収益率」を指します。米国企業の平均値が 20%程度であるのに対し、日本企業では 2~5%となっています。米国最大手の年金基金カルパースが「ROE が低い企業には、株主総会において役員案を承認しない」旨の声明を出すなど、国内でも注目され始めています。近年では ROE に目標設定をする企業が出るなど、資本に見合った適正利益を追う体勢に近づいてきていると言えます。投資家が高い ROE を求める背景には、配当額を上げるという目的が透けて見えます。ROE を高めるには利益を上げるか、資本を下げるかの選択肢があります。この資本の増減に注目した場合、配当として社外に出すという方法があります。そのため、直接的に配当を求めることのほか、ROE の上昇を求めていると考えられます。日本でも 2015 年の実績予測として ROE が高まると見られていることもあり、皆さんも ROE に目を向けて頂ければと思います。

資本勘定について (2)

■今回の講義内容について

前回到引き続き、資本勘定について取り上げたいと思います。会計学の講座等では往々にして終盤に取り上げられる項目なのですが、経営者にとっては最も重要な項目と言えます。それは処理を誤ると、会社法違反等で逮捕される可能性もあり、経営者として命取りになる恐れがある為です。

資本勘定には (1) 資本金、(2) 資本剰余金、(3) 利益剰余金、(4) その他 (1. 評価・換算差額、2. 新株予約権) といった項目があります。資本金と資本剰余金は資本取引によるもの、利益剰余金は損益取引によるものとして分類されます。今回はこれらについて講義を進めたいと思います。

■資本金、資本剰余金、利益剰余金の関係性

例えば 100 億円の資本が会社に入った場合、2 分の 1 を限度額として資本剰余金に組み込むことができます。資本剰余金については、利益剰余金と同様、配当原資にすることが出来ますので、資本金と比べ、柔軟に活用出来るメリットがあり、上場企業では限度額一杯まで資本金を資本剰余金に組み込むことが一般的です。

また、配当をしたら、その 10 分の 1 の額を資本剰余金と利益剰余金の合計額が資本金の 4 分の 1 の金額になるまで、積み立てるというルールがあります。なお、資本金を資本剰余金に組み込む意図は別のところにもあります。

それは万一の場合、資本を取り崩さなければならないのですが、資本金に比べて資本剰余金の方が、手続き上、取り崩し易いという特徴があります。いずれにしても、減資は企業の存亡の瀬戸際にするもので、経営者としては絶対に避けねばならない事態と言えます。

■配当性向について

配当額を当期利益で割って算出する配当性向という数値があります。これは当期利益のうち、配当金として支払われる割合を指します。日本における上場企業の配当性向の主流は 20 ~ 30% となっています。この数字は一昔前に比べますと高くなっていますが、世界的に見れば、決して高い方ではありません。

■「その他」の項目について

1 の評価・換算差額とは商品有価証券の価値が 50% 以下になった時、損失として資本勘定に計上したものを指します。2 の新株予約権の主なものとして、ストックオプション、ワラント債が挙げられます。前者は経営者や従業員に報酬の他に与えられる「自社株を購入できる権利」です。会社の株価が上がれば、得られる利益も上がることから、賞与として利用されることがあります。後者は発行会社の株式を買い付ける権利の付いた社債のことを指します。社債の返済期限になっても現金がない時、代わりに株式で返すといったことがあります。

資本勘定は会社の意思決定で動く科目であり、経営者になった時役に立つ知識ですので、しっかりと覚えておいて頂きたいと思います。

2015年5月開催

資本勘定について (3)

■ 今回の講義内容について

前回に引き続き、資本勘定について取り上げたいと思います。資本勘定は企業から見れば自己資本、投資家から見れば株主資本となる様に、立ち位置によって捉え方が変わってきます。今回は資本勘定を「純資産」と見たときに、企業価値を表す指標としてどう考えられるかについて、触れたいと思います。

■ PBR と PER について

企業価値を表す参考指標として PBR (Price Book-Value Ratio : 株価純資産倍率) と PER (Price Earnings Ratio : 株価収益率) があります。どちらも株取引をする上で重要な指標となりますので、覚えておいて頂きたいと思います。

(1) PBR について

PBR とは、1株あたり純資産額に対する株価の倍率(状況)を図る指標です。企業の資産面から、企業価値に見合った株価かどうかを判断するのに役立ちます。この数値が高いと株価は割高、低いと割安と判断できます。「 $PBR = \text{株価} \div 1 \text{株あたり純資産額 (BPS)}$ 」で求める事が出来ます。

(2) PER について

一方、PER は企業の収益力と株価を比較することによって、株価がどの程度の水準にあるのかが分かる指標です。簡単に言えば、会社の出す利益に対して、今の株価が安いのか高いのかを判断する指標ということです。「 $PER = \text{株価} \div 1 \text{株あたり利益}$ 」で求める事が出来ます。日本では 7~8 倍が一般的で、バブル期には 80 倍程度まで高騰したことがあります。

いずれの指標も重要ではありませんが、簿価と時価との比較により、資産の価値に「含み」があることを見逃さないで頂きたいと思います。例えば、その会社が所有している土地の価値が計上されている価額よりも高い、もしくは安いということがあります。当然、それによって PBR と PER も変わってきます。したがって、皆さんには、これらの指標を単純に信じないで頂きたいと思います。また、比率と同時に原点の数字に目を向けて頂きたいと思います。

■ 増資について

資本勘定を増やすには (1) 増資、(2) 利益を上げるという方法があります。本日は増資について、取り上げたいと思います。増資には (1) 公募増資、(2) 第三者割当増資、(3) 株主割当増資の 3 つの形式があります。(1) は不特定多数の投資家、(2) は特定の第三者、(3) は既存の株主に対して、それぞれ割り当てを受ける権利を与えて行う増資です。(2) と (3) で指名を受けても、断ることが可能です。いずれの場合でも、取締役会の

決議を要し、時価より低い額で増資を募る場合は、株主総会の決議を要します。

なお、増資をした場合の影響についてですが、(1) 自己資本比率が上がる、(2) 第三者割当の場合は経営権が移る恐れがある、(3) ROE (資本収益率) が下がるといったことが挙げられます。(3) については、米国最大手の年金基金カルパースが「ROE が低い企業には、株主総会において役員案を承認しない」旨の声明を出すなど、機関投資家の動向に影響するケースがありますので、注意が必要です。

増資等、資本勘定に関わる事項は経営者の意思決定が不可欠であり、経理関係者に任せきりにしてはいけません。扱いを間違えれば逮捕に至るケースもあり、経営者としては最も注意を払うべき事項ですので、心に留めて頂きたいと思います。

2015年6月開催

第 45 回 2015 年 7 月

トマ・ピケティ氏について

■今回の講義内容について

今回はフランスの経済学者：トマ・ピケティ (Thomas Piketty) 氏について取り上げたいと思います。同氏の著書「21 世紀の資本」は世界 10 数カ国で出版され、1000 万部以上が読まれるというベストセラーになっています。折しも、資本勘定について触れておりますので、教養の一つとして覚えて頂ければと思います。

ピケティ氏は資本主義社会について、貧富の格差が広がる運命にあり、この是正の為に正しい政治介入が必要であるとしています。その理論根拠になるのが、「資本収益率 (r) > 経済成長率 (g)」という不等式です。同氏は 20 カ国以上の過去 200 年間に亘る納税記録を元に前述の式を導き出しました。つまり「資本家 (経営者) の所得 > 労働者の所得」ということが言える為に、資本主義経済は危ういとしています。アメリカを例にしますと、1%の富裕層が占める国の所得総額の割合が、1970 年代以前は 6~8%だったものが、1980 年代以降は 20%までになっています。この格差はさらに広がると言われています。

ピケティ氏は断定的な言い方はしないものの「 $r > g$ 」が普遍的である以上は「資本主義はやがて崩壊する」としており、適切な政治介入の必要性を説いています。

今回の講義内容は本論から外れるものではありませんが、話題が出た時に、少しでも話ができる様になって頂きたいと思います。

2015 年 7 月 開催

資本勘定について (4)

■今回の講義内容について

(1) 債務の株式化について

「債務の株式化 (Debt Equity Swap)」とは借入金を資本に組み入れることを指します。帳簿上は帳尻が合うものの、経営権が債権者へと移るといったデメリットがあります。例えば、資本 1000 億円の会社が、一行の銀行から借り入れた 2000 億円を株式化した場合、3000 億円の資本のうち、3分の2を占める銀行が筆頭株主となりますので、経営陣は総入替えとなり、銀行が主導権を握ることとなります。

(2) 減資について

「減資」とは資本金を資本準備金に移し替え、累積赤字に充てることを指します。例えば、資本金 100 億円、累積赤字 90 億円の会社が 9 割の減資をして、累積赤字を解消するというものです。一般的にはその後に穴埋めをする増資を行います。その増資をする会社が経営に関わることとなりますので、こちらも経営陣の入替え等は避けられません。

債務の株式化、減資はいずれも会社の瀬戸際に執る最終手段と言えます。株主総会、又は取締役会での然るべき決議が必要であり、実施するためには高いハードルが待ち受けています。

(3) 自己株式について

会社の資産 (現金) で自社株を買うことを「自己株式」といいます。こちらは会社の経営状況が良い時に行われるもので、配当と同じ経済効果となります。自社の株を買うことにより、市場に流通する株式が減る＝株の単価が上がります。そして時価が上がるため、株主にはメリットが生まれることとなります。

関連する言葉で「金庫株」があります。こちらは買い戻した自社株を消却せずに、保有することを指します。金庫株は商法改正により解禁され、主に株価の下落に歯止めをかける、企業の組織再編成に備えることなどが目的とされています。

(4) 配当について

会社が上げた利益を株主に還元することを「配当」といいます。商法時代は年に1回 (または半期に1回) でしたが、会社法施行後は回数に制限はありません。株主総会を経て、配当額を決議します。配当は経営陣にとって、社内留保か社外流出かで難しい判断を迫られます。配当して、社外へ流出すれば会社は弱体化しますが、極端に社内留保に回れば、株主から退陣を要求されてしまいます。この様に難しい舵取りが要求されるのです。

配当政策については安定配当か高配当性向（高配当）、どちらに基づくかで別れてきます。前者は利益の大小に関わらず、株式の額面の何割かを配当することを守る方針となります。後者は配当性向（配当額÷当期純利益）に基いて配当する方針であるため、配当額が利益に左右されます。近年では外資の影響もあり、後者を重視する企業が増えています。

今回取り上げた内容は、経理事務のレベルで触れることは稀であると言えます。しかしながら、経営者としては必要な知識となりますので、心に留めて頂きたいと思います。貸借対照表に関わる項目の講義は今回までとなります。次回はキャッシュフロー計算書について取り上げたいと思います。

2015年9月開催

第 47 回 2015 年 10 月

キャッシュフロー計算書について (1)

■今回の講義内容について

今回はキャッシュフロー計算書 (C/F) について、取り上げたいと思います。キャッシュフロー計算書は財務諸表の 1 つで、企業の現金の動きを示すものです。貸借対照表や損益計算書で計上される損益は会社毎の尺度に左右されるのに対し、現金が幾ら残っているかは紛れも無い実態であり、より確かな基準と言えます。日本では 2000 年 3 月期から上場企業での作成が義務付けられています。

■なぜ C/F を作成するか

会計は大きく財務会計、管理会計、税務会計の 3 つに分類されます。財務会計は決算と、管理会計は予算と関わりが深く、税務会計は税の公平性のためにあります。企業が作成する決算書は会計上の規則のもと、それぞれの尺度・基準で作成されます。例えば、経費を多く計上すれば利益が下がり、それに伴って課税額が下がります。このため、できる限り同じ尺度・基準にする必要があるという点からも、税務会計と C/F は重要となります。

■会計上の損益と現金収支の差異について

C/F を見る上で注意して頂きたいのが「会計上の損益と現金収支が必ずしも一致しない」ということです。この点について、注意を払うべき項目についてご説明します。

(1) 減価償却費

例えば、ある企業で 1 億円の機械 (10 年で償却) を購入したとします。購入の 1 年目と 2 年目の売上が 2000 万円 (すべて現金収入と仮定する) で、その他の経費がなかった場合、1 年目の損益は「2000 万円 - 1000 万円 (機械の減価償却費) = 1000 万円」となります。この時、現金の動きは「2000 万円 - 1 億円 (機械の購入費) = ▲ 8000 万円」となり、一致しないことがわかります。2 年目も会計上の損益は 1000 万円となりますが、現金については機械購入の支払が済んでいるので (減価償却費は会計上の経費で、実際の現金の支払はない)、手元には 2000 万円残ることになります。極端な例ではありますが、損益 ≠ 現金であることがわかり頂けるかと思います。

(2) 交際費

接待などで発生する交際費は原則、経費として認められていません。そのため、課税対象となります。なお、中小企業については一定額まで控除が認められます (800 万円又は飲食のために支出した費用の 50%)。その他、会議費や取材費として認められる飲食代で、1 人当たり 5000 円以下のもの等、例外的に費用として計上できるケースがあります。要は課税対象利益と現金の有高との差異が生じます。

(3) 売上の計上基準

売上をいつ計上するかによっても、損益と現金収支の不一致は発生します。その基準としては売買契約時（口約束）、売買契約時（書面）、設置時、検収時等が挙げられます。なお、売上計上基準の継続性とならんで、売掛金の存在も最終利益と現金有高の重要な相違点となります。

(4) 費用の計上基準

費用の計上はその売上を出すために使ったタイミングで計上するため、前述した売上の計上基準に伴って費用化します。それゆえ、費用・売上対応の原則が重要です。さらに売掛金同様、買掛金も最終利益と現金有高の重要な相違点となります。こちらについては次回取り上げたいと思います。

2015年10月開催

第 48 回 2016 年 2 月

キャッシュフロー計算書について (2)

■今回の講義内容について

今回も前回に引き続いて、キャッシュフロー計算書 (C/F) について取り上げたいと思います。C/F は財務諸表の 1 つで、企業の現金の動きを示すものです。貸借対照表や損益計算書で計上される損益は、売上計上基準や減価償却の解釈等、会社毎の尺度に左右されるのに対し、現金が幾ら残っているかは紛れもない事実であり、より確かな基準と言えます。

■会計上の損益と現金収支の違いについて

(1) 売掛金

例えば、売上が 100 万円、仕入が 70 万円であれば、粗利は 30 万円となります。全ての動きが現金であれば、手元には 30 万円残ることになります。ところが、売上のうち 30 万円が掛取引 (売掛金) である場合、C/F では、手元の現金が残らないのに対し、会計上では 30 万円の利益が計上される事になります。

(2) 引当金

B 社が A 社に 1 億円を貸していたとします。この A 社が倒産する可能性が高まった際に、貸している 1 億円を貸倒引当金として計上することがあります。こちらは経費として計上されますので、B 社の売上が 2 億円だった時、利益は 1 億円となります。その一方で現金の動きはなく、2 億円が手元に残ります。

(3) のれん代

のれん代とは企業 M&A の際、買収に要した価額と買収される企業の純資産額の差額分を指します。例えば、A 社が純資産 20 億円の B 社を 30 億円で買収した場合、10 億円がのれん代として計上されます。のれん代は営業権とも言われ、買収される企業のブランド、人材、営業力等に価値を認めるものです。のれん代は日本では減価償却、IFRS では減損会計で処理がなされます。

2016 年 2 月 開催

キャッシュフロー計算書について (3)

■今回の講義内容について

前回に引き続き、キャッシュフロー計算書について取り上げたいと思います。今回はその結びとして「キャッシュフロー計算書はどうやって作成するのか」について講義を進めたいと思います。

■キャッシュフロー計算書の作成について

キャッシュフロー計算書は大きく (1) 営業活動キャッシュフロー、(2) 投資活動キャッシュフロー、(3) 財務活動キャッシュフローの 3 つに分けられます。

(1) は通常の事業活動に関係する C/F で最も大事な項目と言えます。金利、配当等が含まれ、経常利益とほぼイコールの関係です。この項目がマイナスですと、その企業は要注意と言えます。(2) は不動産、有価証券等の売却、投資に関係する項目です。プラスであれば資産を売却、マイナスであれば設備や株式に投資した、といったことが読み取れます。(3) は借入や返済に関係します。プラスは金融機関からの借入、マイナスは金融機関への返済、増資・減資もこの項目に関係します。

そして、これら 3 項目は (1) が間接法か直接法、(2) と (3) が直接法で作成されます。直接法は家計簿のイメージに近く、売却や購入、借入等について、逐一記入します。これは重要度が高いのと同時に件数が少ない為です。他方、間接法については当期利益をベースに、各勘定科目について現金の動きを反映させます。例えば、減価償却費や引当金は費用として計上されますが現金は手許に残っています。前者は購入時に現金を支払っており、後者は賞与や退職金等に備えているため、計上時に現金は動きません。よって、キャッシュフロー計算書作成時にはプラスで計上されます。この他、掛取引では商品の売買について、現金を受け取っていない、又は支払っていないということで、それぞれ増減がキャッシュフローに反映されます。

この様に現金の流れを客観的に示すのがキャッシュフロー計算書です。損益計算書は会社の意見に左右されるのに対し、実際の現金の流れを計上していきます。

■キャッシュフロー計算書の演習問題

単位(100万円)

	A社	B社	C社	D社	E社	F社
営業C/F	500	800	▲500	▲600	800	600
投資C/F	100	▲200	300	▲500	300	▲500
財務C/F	200	▲300	300	1200	▲500	300
合計	800	300	100	100	600	400

今回はキャッシュフロー計算書について、演習問題を出したいと思います。ここに 6 社のキャッシュフローがあります。この中から良いと思う会社と悪いと思う会社を 1 つずつ選ぶというものです。

まず営業C/Fで見ますと、CとDがマイナスで要注意です。しかしながら、Dは赤字でありながらも、金融機関から多くの融資を受けています。銀行から後押しを受ける投資をしているのかもしれませんが。他方B社は利益を上げて、投資も強気です。E社は利益を上げつつ不動産を売却しており、財務体質の改善を図っていると見えます。A社は手許に現金を多く残し、次なるチャンスを待つ手堅さを感じられます。実は今回の問題に1つの正解はありません。何を評価するかで、どこが良い企業であるかが変わってくるためです。

2016年3月開催

第 50 回 2016 年 4 月

財務分析について (1)

■今回の講義内容について

今回から会計学の結びとして財務分析について取り上げます。これまで会計学では簿記の精神から始まり、仕訳、勘定科目、財務諸表 (B/S、P/L、C/F) を1つの流れとして取り上げてきました。これらは経理担当者であれば必要な知識ですが、社長の立場であれば、知っていることに越したことはありませんが、必ずしも知らなくてはならないというものではありません。社長にとって特に大切なのは今回取り上げる財務分析です。財務分析によって、会社の正しい方向性を決定することが社長の重要な役割のひとつですので、心してお聞き頂きたいと思います。

■財務分析の分類について

財務分析は言うなれば「経営分析」であり、ひいては「会社分析」と言えます。経営分析は数字で表せない「定性的分析」と数字で表すことができる「定量的分析」に大きく分けられますが、今日は前者について取り上げたいと思います。

「定性的分析」とは、画一的な数字や点数等を基にした客観的な評価が出来ない会社の適応力や経営力の分析の事を言いますが、具体的には (1) 業界の将来性、動向、(2) 企業の競争力 (強み、弱み)、(3) 経営者 (及び従業員)、(4) 組織力といった項目で評価します。

(1) は大局的な視点となります。パチンコ業界で言えば、以前は 3,000 万人だった競技人口が、今は 1,000 万人になっています。これが今後どうなっていくのかを考えていく、というものです。雲を掴む様な話ですが、忘れてはいけない視点の1つと言えます。

(3) は一見、会社の分析に結びつかない様に思われますが、意外と企業の体質に表れてきます。経営者が創業者、ワンマン、天下り、生え抜き、サラリーマン社長等のいずれのタイプであるのか、経営者を深く見つめると見えてくるものがあります。ワンマン社長は創業期から成長途中の段階では許されますが、ある程度の規模に成長してからは、合議制に則ることが望ましいかと思えます。

(4) の組織という観点で重要な項目が労働組合の存在です。労組は闘争的なものと民主的なものに大別されます。前者は経営陣と闘って、労働者にとってより良い条件を引き出していくもので、後者は経営陣と話し合い、譲るところは譲って会社の存続を図るものです。労働組合も力を持ちますと、経営陣にとって無視できない存在となってきます。労働組合のあり方によっては、企業業績を大きく左右する事もあり、経営者を知る事と同じく重要と言えます。これらも忘れてはいけない視点と言えるかと思えます。

2016 年 4 月 開催

財務分析について (2)

■今回の講義内容について

前回に引き続いて財務分析について取り上げたいと思います。今回は「定量的分析」について講義を進めたいと思います。数字で表せない「定性的分析」に対し、「定量的分析」は数字で表すことができるものです。別の角度で言いますと、前者は原因であり、後者は結果と言えます。定量的側面は分析するだけでなく、経営の政策に反映させることが重要です。

■財務分析の分類について

定量的分析は(1)収益性分析、(2)安全性分析、(3)成長性分析、(4)生産性分析に分類できます。(1)は損益計算書に基づくもの、(2)は貸借対照表に基づくもの、(3)は対前年で比較するもの、(4)は1人当たりの生産性に基づくものです。いずれの視点も重要なものです。今回は費用と収益の関係、収益性分析について取り上げていきます。

多くの企業は売上高から原価を引き粗利益、ここから経費を引き営業利益、ここから借入金等の利息を計上して経常利益、ここから特別損益を計上して税引前当期純利益、ここから税金を引いて当期利益を計上します。

粗利益は収益の大本となりますので、一般的には高ければ高い方が良いとされています。したがって、最大限に高めることが求められます。ここから経費を引いた営業利益は本来的な利益と言えます。続く経常利益という概念は日本独特のもので、IFRSにはありません。日本では借入金を経費と一線を画している事によります。

特別損益は「お化粧」と称されることがあります。例えば、経常利益が赤字のとき、所有不動産を売るなどして、決算書の見栄えをよくすることからそう呼ばれます。多くは会社が苦しい時に計上しますので、なるべくなら出さない方が望ましいと言えます。最後に税金を引いて当期利益を計上することとなります。各段階の利益に様々な意味合いがありますので、それを掴むことが重要です。

例えば、当期利益が2億円のA社と1億円のB社があったとします。これだけ見ればA社の方が優秀ですが、売上高がA社1000億円、B社10億円であった場合、当期利益率がそれぞれ0.2%、10%となり、この点においてB社が優秀と言えます。かと言って一概にどちらが優秀ということは言えません。売上高は企業の顔であり、規模を示すものです。1000億円規模の企業活動における社会貢献度は大いに評価できるポイントと言えます。この様に財務分析には大局的な視点が求められます。

■当期利益の処分について

当期利益の処分については、役員の賞与、配当金、内部留保に分けられます。株主の承認、社内の調整を経れば、どのような配分にしても問題ありません。当期利益における内部留保の割合を社内留保率と言います。この数値には会社の健全性、安定度や経営方針が表れます。発展途上の企業においては、今後の成長

を見据えて 70 ～ 80%程度が望ましいと言えます。

一方、当期利益における配当金の割合を配当性向と言います。以前は 1%程度ということもありましたが、外国人投資家の圧力もあり、近年は 40%という数字も珍しくありません。財務分析では様々な数値が算出されますが、1つの側面だけでなく、様々な面からバランスよく分析することが重要です。

2016 年 5 月 開催

財務分析について (3)

■今回の講義内容について

前回に引き続いて財務分析について取り上げたいと思います。損益計算書では売上高から原価を引き粗利益、ここから経費を引き営業利益、ここから借入金等の利息を計上して経常利益、ここから特別損益を計上して税引前当期純利益、ここから税金を引いて当期利益を計上する、ということを前回で説明しました。今回は、税引前利益について取り上げたいと思います。

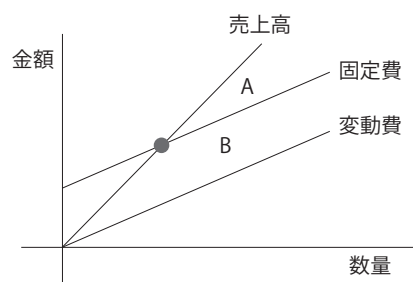
■税引前利益について

損益計算書では税引前利益に実効税率を掛けて、税額を決めるとお伝えしましたが、正確には所得に実効税率を掛けて決定します。損益計算書はあくまで会社の意見であり、各社の事情に左右されます。会計上は収益－費用で税引前利益を計上しますが、税務上は益金－損金で所得を計上します。

両者の違いは様々な項目があります。例えば配当金は収益に計上されますが、益金からは控除されるケースがあります。配当金は納税後の当期利益から捻出されるもので、ここから税金を引くと二重課税になるという考え方があるためです（二重課税にはならないとする考え方もあります）。一方、費用については一定の交際費や法定を上回る減価償却費を損金として認めないケースや、貸倒引当金も否認されれば損金として計上されません。企業も個人と同様に、確定申告書の別表4で税務調整をして、所得を確定します。

■収益分析について

収益分析をする上での指標として売上高総利益（粗利）率（額）、売上高営業利益率（額）、売上高経常利益率（額）、売上高当期利益率（額）が挙げられます。どれも大事な項目ですが、本業でどれだけ儲けたかを示す売上高営業利益率が特に重要です。これが10%を超えますと、高収益企業と言えます。また、率のみならず、額も重視したい項目です。他にもROA (Return on Assets) ・総資産利益率、ROE (Return on Equity) ・純資産利益率も重要な指標です。どれだけ資本勘定で利益を上げたか示すROEは海外投資家に注目されています。一般的に欧米は高く、日本は低いと言われており、平均値は8%程度です。



損益分岐点 (BEP・Break even point) についても取り上げたいと思います。こちらは固定費を限界利益（売上高－変動費：図中B）で割って算出します。例えば、固定費が100万円、商品の販売単価が1000円、

仕入単価が 500 円の場合、2000 個が損益分岐点（図中赤丸）となります。これによって計上されるのは営業利益（図中 A）の有無です。こちらからは利益を最大化するためには固定費を下げるということが重要であるといったことおわかり頂けるかと思います。物の考え方は様々ありますので、これらの指標を分析し、じっくり考えて、商売の成り立ちを理解して頂きたいと思います。

2016 年 6 月 開催

財務分析について (4)

■借入金の適正額について

安全性分析に入る前に、収益性分析における借入金の適正額について取り上げたいと思います。設備投資に関する借入額については次の式で算出されます。

『 設備の借入額 ÷ (当期利益 + 償却費) = 7 ~ 8 年 (妥当な水準) ※ 』

※業種によって異なり、メーカー等では 7 年、不動産賃貸業等では 10 年が目安となる。

例えば、借入額が 1 億 5000 万、当期利益が 500 万、償却費が 1000 万円だった場合、算出結果が 10 年となり、金融機関等は「過大な借入である」といった判断をします。借入額の総額の適正額は次の式となります。

『 借入額の総額 ÷ 月商 = 』で算出される数値で業種ごとに判別されます。メーカーなら 3 倍、商社なら 6 倍が適正というように、ひとつの水準として用いられます。借入額が多いということは金利も増えますので、収益性に影響します。ひとつの視点として覚えて頂きたいと思います。

■安全性分析について

安全性分析とは、その企業が倒産しないか、という点について分析するものです。まずは「現預金の残高 (3 ヶ月定期まで)」が挙げられ、これに勝るものはないという側面もあります。しかしながら、様々な指標がありますので、これらについて取り上げたいと思います。

(1) 自己資本比率 【 自己資本 ÷ 総資産 】

資産勘定における自己資本の割合を示すもので、高ければ高いほど良いとされています。同時に、その資本の内容が確かであるかも重要です。経営者として評価される項目ですので、少しでも良く見せたいという心理が働きますが、扱いを誤れば逮捕されることもある為、十分な注意が必要です。

(2) 流動比率 【 流動資産 ÷ 流動負債 = 200% 以上が理想 】

流動資産は 1 年以内に現金化できる資産、流動負債は 1 年以内に返済しなければならない負債で、いざというときに流動資産を売って流動負債を返す、という面で見えた安全性の指標です。200% 以上が理想となるのは、流動資産を半値で売っても返済可能となるからです (2 対 1 の原則)。また、流動資産の中身に目を向けることを忘れてはいけません。例えば、関連会社への貸付金が挙げられます。貸し付けている関連会社が倒産間近であれば、資産の健全性に問題有りとなります。商品であれば、流行遅れでないか、製造業においては製品、半製品、仕掛品の市場価格の判断によっては価値が変わってきます。

(3) 当座比率 【 当座資産 ÷ 流動負債 = 100% 以上が理想 】

当座資産は3ヶ月以内に現金化できる資産で判断する指標です。こちらもやはり、その内容を注視する必要があります。

(4) 固定比率 【 固定資産 ÷ 資本勘定 = 100% 以下が理想 】

設備や不動産の購入を短期の借入で賄っていないかを判断する指標です。固定資産を自己資本の枠内にしておくのが理想とされており、無理な借入をしていないかを見る指標と言えます。

(5) 固定長期適合率 【 固定資産 ÷ (資本+長期借入金) = 100%以下が理想 】

固定比率に固定負債を加味した指標です。なお、これらの指標における固定資産は簿価や実際の投資額で算出することが望ましいとされています。

安全性分析においては上がってきた数字を鵜呑みのするのではなく、中身を注視する必要があります。不良在庫を抱えていないか、含み損はないか等、資産全体に不良がないか確認することが重要です。

2016年7月開催

財務分析について (5)

■会計学の講義を振り返って

本日まで会計学について取り上げてきましたが、簡単に振り返ってみたいと思います。会計学は会社法、労働法、税法と並んで、経営者として欠かす事の出来ない要素として、取り上げてきた訳ですが、これらは業種等に関係なく「知らない」では絶対に済まされないものばかりです。逐条的に知識を得る必要はありませんが、ベースを理解しておく必要がありますので、改めて肝に銘じて頂きたいと思います。

■安全性分析の補足について

安全性分析の安全性とは即ち倒産しない事ですが、その指標として注目すべきは現預金の残高です。これは安全性の極致とも言えます。保有しておきたい現預金残高は一般的に月商の半分(15日分)が最低ライン、30日分が望ましいラインとされています。

現預金残高が少ないのは、もちろん問題ですが、多すぎても投資家から非難されることがあります。B/Sの一番上にある項目であり、誰が見てもわかる指標ですので、注目して頂きたいと思います。

■生産性分析と成長性分岐について

生産性分析は各指標を従業員数で割って算出します。その数値を他社と比べることで分析していきます。従業員数にパート社員を含む、含まないといった形式の違いはありますが、同じ基準で他社と比較します。成長性分析は各指標を対前年、対前月等で比較します。この成長性分析がないと道を誤ることもありますので、特定の部署に限らず、様々な立場の方に持って頂きたい視点と言えます。

経営者としてはやはり、対前年で減収減益にならないことが重要と言えます。生産性分析と成長性分岐はお伝えする事項が少ないため、駆け足になってしまいましたが、どちらも重要ですのでしっかり覚えて頂きたいと思います。

■会計学の結びに

今回で会計学の講義は終了となります。会計学は一言で言えばセンスに尽きます。知識をベースに、自身の会社に何が必要か、どの様な状況にあるのかを把握する。そして、上がった数字に対して、どう経営するのかを考えて頂きたいと思います。

次回からは労働法について取り上げていきます。細かい技術的な話ではなく、経営者としてどの様に従業員と接するかについて、大局的にお伝えしたいと思います。各法律が何故あるのか、歴史的な背景等、社長としての視点で講義を進めたいと思います。

労働法の講義を始めるにあたり

■労働法の講義を始めるにあたり

今まで会社法、会計学と勉強してきた、いよいよ本日から労働法について取り上げていきます。細かい専門的な話をする訳ではありませんので、肩の力を抜いてお聞き頂ければと思います。私のビジネス人生を振り返りますと、そのうちの約半分が人事・労務の仕事に携わってきたこととなります。皆さんにお伝えするのはその経験談です。細かい法律を逐条的に取り上げるのではなく、社長の立場でどういうスタンスで労働法に取り組むか、ということについてお伝えしたいと思います。何よりも「社員を大切にする」「社員を幸せにする」という姿勢を念頭に置いて、講義をお聞き頂きたいと思います。

■アメリカの賃金制度について

労働法の講義を始めるにあたり、私がアメリカに渡った際に強く印象に残った「アメリカの賃金制度」の一例についてお話しさせていただきます。日本でも賃金の支給形態は様々ですが、アメリカでは多くの場合、次の様に分かれてきます。経営層等の幹部社員 (Officer、Director 等) は年俸制、一般社員から下がっていくに連れて、月給、週給月給、日給月給、時間給月給と変わってきます。果てはチップ、言わば「瞬間給」という人もいます。このことからアメリカの働き方が見えてきます。アメリカでは自身が任された仕事の範囲でのみ、仕事をするということです。日本では手が空けば、忙しい人や部署の仕事を手伝うことがあります。それは権利を超えることとしてアメリカではほとんどないことです。このことは大変衝撃的でした。

また、賃金格差についても印象に残っています。アメリカでは職階給として賃金が決まってきます。取締役クラスになりますと最低限保証される報酬の他に役員賞与があります。決算で計上できた最終的な利益は、役員賞与 (ストックオプション含む)、配当、内部留保に配分されます。それぞれの割合は会社の施策によりますが、大変な金額になります。アメリカには夢があると感じる一方、勝ち負けの差がハッキリしていると感じたものです。

■労働法に係る用語について

次に労務・人事関係で目にする用語について取り上げたいと思います。労働者の給料は一般的に「賃金＋一時金」又は「給与＋賞与」等で表現されます。両者の意味する結果は同じですが、前者は組合用語、後者は経営者用語という違いがあります。労働者側から見れば、給料はもらうものではなく、勝ち取るものとなります。また、「人事」「労務」という言葉があります。一つの見方ですが、前者はホワイトカラーに関わるもの、後者はブルーカラー (工場労働者等) に関わるものと言えます。

■労基法の位置づけについて

労働法を取り上げていく、とお話ししてきましたが、「労働法」という名の法律はありません。重要な位置づけにあるのが「労働三法 (労働基準法、労働組合法、労働関係調整法)」と呼ばれる法律です。特に労働

の最低基準を定めた「労働基準法」は重要で、これに反する労働協約（労組と経営者が結ぶ協定）を結ぶことはできません。そして、労働協約に反する就業規則を定めることもできず、就業規則に反する労働契約を結ぶこともできません。例えば、1日の労働時間を8時間として就業規則で定めた場合、1日10時間という契約を個別に結ぶことはできないということです。これらの優位性は下記の通り表されます。

労働契約 ≥ 就業規則 ≧ 労働協約 ≥ 労働基準法

また、労働基準法を犯せば、経営者や人事関係者は処罰を受けることもあります。労働基準法に関する罰則は主なものとして強制労働（1年以上10年以下の懲役）、中間搾取（1年以下の懲役）、給与の強制貯蓄、給与に男女格差を設ける（6ヶ月以下の懲役）等があります。「労働基準法違反は大したことがない」と高を括る方もいますが、懲役刑もあり決して軽くありませんので、その点を肝に銘じて頂きたいと思います。

2016年10月開催

労働基準法の違反について

■労働基準法の違反について

本日も労働法について取り上げたいと思います。本講義では細かい知識について学ぶことで人事担当者を育成するといったことは目的としておりません。労働法に対して経営者の視点で大局的に見て頂くための講義とお考えください。取り上げる内容については社会常識の一つとお考え頂き、肩の力を抜いてお聞き頂きたいと思います。

前回、労働基準法に違反すれば懲役刑を課されることもあるという話を致しました。最も重い刑罰になると、10 年以下の懲役まで定められています。こうした刑罰が適用されるのは「暴行、脅迫、監禁等により、精神又は身体を自由を不当に拘束する手段によって、労働者の意思に反して労働を強制する」といった特殊なケースに限られますので、一般的な経営者であれば、これに該当するということは通常ありません。

一方、現実的なものとしては、36 協定、休日や有給休暇の取扱い等の違反で、6 ヶ月以下の懲役が課される場合がありますので、十分に注意して頂きたいと思います。違反者として書類送検されますと大変な損失を受けることとなります。ちなみに書類送検とは身柄を拘束されないだけで、法的には逮捕と変わりがなく、刑事・民事の裁判で争うこととなります。法廷闘争となれば、多額の弁護士費用や書類代等がかかります。これらは会社が負担すると株主から代表訴訟を受けるため、個人で負担せざるを得ません。また、有罪判決が出れば、その会社での将来が断たれることにもなり、金銭以外の損失も少なくありません。たかが労働基準法違反と軽んじることがない様に、肝に銘じて頂きたいと思います。

■均等待遇について

均等待遇について巡る論議として「男女同一」「正規雇用と非正規雇用」等が代表的です。一般論として言われている数値で、正規雇用の男性の平均賃金を 100 とした場合、正規雇用の女性が 67、非正規雇用の男性が 41、非正規雇用の女性が 37 になると言われています。この点について、日本は世界と比べて遅れているとされています。

男女での格差を是正すべく、男女雇用機会均等法が施行されたのが昭和 61 年のことです。賃金格差を解消するため、男性の賃金を下げる訳にはいかないものの、女性の賃金を上げれば全体のコストが上がります。そこで当時の企業は「総合職・一般職」という枠組みを作りました。表向きは性別での格差ではなくなりましたが、それぞれの男女比を見ますと総合職が 9:1、一般職が 1:9 と言われており、実態としての解決には至っていません。それは同法が施行されてから 30 年経った今も進んでいません。

この状況に ILO (国際労働機関) から圧力がかかり、同一労働同一賃金推進法が今年 6 月に施行されました。しかしながら同法は「3 年以内に法制上の措置を含む必要な措置を講ずる」とするに留まっており、実効性は不透明と言えます。それでも、徐々にではありますが、均等待遇実現に向けて進んでいるものと思います。

労働法の監督機関について

■労働法の監督機関について

本日も労働法について取り上げたいと思います。何度もお伝えしている様に、本講義では人事部長や人事課長といった専門職を育てる事を目的にはしておりません。もちろん、時には細かな部分を取り上げることもありますが、基本的には経営者として大局的な見地から労働法と付き合っていくための講義ですので、ご承知おき頂きたいと思います。

労働法の監督官庁は厚生労働省ですが、同省は厚生省と労働省が 2001 年に合併してできた省庁です。その厚生労働省の局の一つとして労働基準局があります。更に都道府県単位で、各労働局があり、その下部機関として労働基準監督署があります。そして、労基署内の監督主務課に労働基準監督官が所属しており、具体的な取り締まりを行っています。

■労働審判制度について

労働問題を解決する機関は(1) 個別的労使関係と(2) 集団的労使関係に分かれます。(1) は労基法を準拠法とし、労働審判委員会に持ち込まれます。(2) は労働組合法、労働関係調整法を準拠法とし、労働委員会に持ち込まれます。労働審判委員会は平成 18 年に運用が開始されていますので、あまり馴染みがないかもしれません。

なお、労働紛争を持ち込む機関・組織としては(1) 公共職業安定所、(2) 労政事務所(労働相談情報センター)、(3) 都道府県労働局、(4) 労働基準監督署、(5) 労働審判委員会、(6) 弁護士(弁護士会)、(7) 労働組合(企業内、産業別等)、(8) サラリーマンユニオン(管理職ユニオン)等が挙げられます。(6) と(7) が一般的かと思います。(8) は労働組合がない会社の人が加盟します。

労使紛争の事例として、とある企業での事例をご紹介します。当時、その企業の経営陣が 50 代の社員数名に対して、成果が出ないことを理由に解雇を言い渡しました。社員側はこれを管理職ユニオンに持ち込み、会社に対して退職金の支払いを求める訴えを起こしました。申し込まれた団交は拒否できませんので、同社の人事担当者がユニオンの幹部、元社員代表者らとの交渉にあたりました。会社側は当初、支払いを突っぱねていましたが、最終的には退職金を支払うことで決着をしました。解雇を言われた社員にとっては管理職ユニオンが役に立った一例です。