

長野県松本市市上 9-9

TEL : 0263-33-2223 FAX : 0263-33-2396

長野県長野市栗田 292 番地

TEL : 026-291-4153 FAX:026-291-4163

HP : <http://www.narusako.co.jp>

- 大豆に学ぶ経営
- 生産性向上設備投資減税とは
- 平成 26 年度診療報酬改定 ～在宅医療への影響～
- 「裸足の国でいかに靴を売るか？」

大豆に学ぶ経営

アメリカのオバマ大統領が弁護士になる前、社会で一番はじめに体験した仕事は、街づくりのNPOの仕事でした。さらに遡り学生時代のアルバイトは農業だったそうですが、仕事ができないと首になったのだそうです。演説ではその体験をもとに、農業を「世界市場の中で高度な技術力、マーケティング力、経営判断が求められる大統領以上に複雑で素晴らしい仕事である」と述べています。百姓とは100のかばね（技術）を使いこなすものという由来がありますが、まさにオバマ大統領の演説は的を得ていると思います。

日本は農業から製造業にシフトすることにより豊かになりました。米国のお株である車という産業を奪い世界の自動車大国に成長しました。しかし、農業分野では逆にお株を奪われています。自動車産業を作り上げたのは「カイゼン」のトヨタ自動車ですが、自動車産業の歴史においてその功績が大きいのは、大量生産体制により価格を引き下げ、金持ち向けの贅沢品であった自動車を自転車や馬車から置き換えたフォードに尽きると思います。流れ作業による自動車生産は、当時の流通価格の半値で、大半のアメリカ人に手が届く価格を可能にしました。その結果1908年にはフォードのシェアは9%だったものが、1921年には61%と爆発的に伸び、1923年には大半の米国家庭にマイカーがある状態を作り出しました。

日本の大豆の70%は米国からの輸入なのですが、実はそのもとをたどると、エジソンの研究所で世界中の作物を調べ日本の大豆に眼をつけたフォードの存在が大きいのです。

フォードはトラクターのメーカーでもありました。このトラクターの生産性が上がったことで、小麦やトウモロコシがだぶついて値段が下がってしまったため、農家に次の作物を提案したかったのです。当時、誰も見たことが無い作物（大豆）を自社で全部買い取る保証をつけて普及させます。さらに、大豆を絞って食用油にしたり自動車のシートの生地に絞るかすを使ったりと用途開発を進めます。豆腐を作ってもおからは廃棄物として捨てていることの多い日本に対して、これを醤油の原料に売り込んだりと、応用展開と提案が上手だなと感心します。こうしてアメリカは世界一の大豆輸出国となり、逆に日本の大豆自給率は4%に落ちこみました。車は国産が増えましたが豆は逆の結果になっていたのです。古事記の時代から大豆とつきあっている日本ですが100年も歴史の無い組織に負けてしまうのですから、業種、業界、組織の違いを問わずマーケティングや戦略の重要性を感じざるをえません。

しかし、日本にも豆腐をアメリカに売りこみ2008年に農林水産大臣賞を受賞した森永の雲田康夫氏のような人もいます。家畜の餌としか思われていない大豆で作られた製品を売り込み成功している人も出現してるのですから日本酒や味噌など希望がもてるなと感じます。国内に眼を転じて豆腐という伝統的で成長性が低いと思われている業界でゼロから始めて大成功した「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」で有名な男前豆腐店の創業者は1968年生まれの若き伊藤社長です。原材料も作り方もこだわっているけれども、パッケージは変わっていて大きなギャップを作り口コミを中心に成長して行きました。

ターゲットを明確に定め相手の求めているものを自分なりのこだわりで妥協せずに作る（サービスであれば提供する）こと、組織の目的は顧客の創造であると言ったドラッカーの箴言を思い出す、大豆業界からの学びでした。

成迫 升敏

生産性向上設備投資減税とは

平成 26 年度税制改正法案が 3 月 20 日に可決成立しました。例年、もう少し遅い時期に可決成立しますが、今回はだいぶ早く、戦後 2 番目の早さだそうです。今回は、税制改正の中で新たに創設された生産性向上設備投資減税についてご説明します。

生産性向上設備投資減税は、古くなった設備を新しくすることで企業の生産性を上げ、その結果、企業の収益性が上がることを目的として作られた制度*1 で、平成 26 年 1 月 20 日～平成 29 年 3 月 31 日までに取得した設備が対象になります。(表 1 参照)

*1 企業の生産等設備が対象で、本社機能しかない建物や福利厚生施設や事務用器具備品などは対象外となります。

■表 1 生産性向上設備投資減税の概要

| | 先端設備 | 生産ラインやオペレーションの改善に資する設備 |
|----------|---|-------------------------------|
| 優遇措置 | ①即時償却 (100%費用) *2 ②税額控除 (法人税を減額) *2 平成 28 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日の間に購入した場合は、50%費用。 また、建物・構築物については 25%費用 | |
| 設備の種類 | 特定の資産 (最新モデル) *表 2 参照 | 全ての資産 |
| 生産性向上要件 | 最新モデルの一世代前モデルと比較し、 生産性が年平均 1%以上の向上 (ソフトウェアは除く) | 投資利益率が 15%以上 (中小企業者は 5%以上) |
| 最低取得価格要件 | ① 機械装置 (単品 160 万円以上) ② 工具・器具備品 (単品 120 万円) (単品 30 万円以上かつ合計 120 万円以上) ③ 建物・付属設備 (単品 120 万円) (付属設備は単品 60 万円以上かつ合計 120 万円以上) ④ 構築物 (単品 120 万円以上) (先端設備は対象外) ⑤ ソフトウェア (単品 70 万円以上) (単品 30 万円以上かつ合計 70 万円以上) (中小企業者に限る) | |
| その他 | 工業会などからの証明書が必要 | 購入前に経済産業局への申請が必要 |

■表 2 「特定の資産」の種類と用途

| 設備の種類 | 用途または細目 | 設備の種類 | 用途または細目 |
|-------|-------------------------------------|--------------------------|--|
| 機械装置 | 制限なし | 建物 | ■断熱材 |
| 工具 | ロール | | ■断熱窓 |
| 器具備品 | ■試験又は測定機器 | 建物附属設備 | ■電気設備 (照明設備を含み、蓄電池電源設備を除く) |
| | ■陳列棚および陳列ケースのうち、冷凍機付 または冷蔵機付きのもの | | ■冷房、暖房、送風またはボイラー設備 |
| | ■冷房用または暖房用機器 | | ■昇降機設備 |
| | ■電気冷蔵庫、電気洗濯機その他これらに類する 電気又はガス機器 | ■アーケード又は日よけ設備 (ブラインドに限る) | |
| | ■氷冷蔵庫および冷蔵ストッカー (電子式のを除く) | ソフト ウェア | ■設備の稼働状況等に係る情報収集機能 および分析・表示機能を有するもの |

具体的に適用を受けるためには、まず設備の種類を選択し、生産性向上要件と最低取得価格要件を満たす必要があります。先端設備に該当する場合は、特定の資産が対象となり工業会などからの証明書が必要になります。一方、生産ラインやオペレーションの改善に資する設備は、対象資産に制限はありませんが、その代わり購入前に投資利益率の算出 (投資計画) や経済産業局への申請が必要になります。また投資利益率とは、投資が何年で回収できるかを示す指標であり、中小企業者の場合、5%以上になっていますので、20 年で回収できれば要件をクリアできます。

この制度は新しい制度ではありますが、さまざまな場面で活用できると思いますので、是非ご検討下さい。詳細につきましては、弊社職員までお問い合わせ下さい。

平成 26 年度診療報酬改定 ～在宅医療への影響～

今回の診療報酬の改定では、在宅診療を行っている医療機関への報酬が大きく変わりましたので、在宅療養支援診療所として届け出ている診療所に注目してみたいと思います。

改定では、サービス付き高齢者住宅やグループホームなどの同一建物に入所している患者さんへの「在宅時医学総合管理料（在総管）」と「特定施設入居時等医学総合管理料（特医総管）」の点数が大幅に減額となりました（表1）。さらに、訪問ごとに算定する「在宅患者訪問診療料2（同一建物）」についても200点→103点（表2）と減額となっています。

このままですと、同一建物に入所している患者さんへの在宅診療報酬は大きく減額となってしまいますが、大きな減額を免れるポイントとなる記載が2つあります。

①在宅患者訪問診療料の項目で「同一建物居住者であっても、医師が同一日に一人しか診療しない場合は、同一建物以外の点数（833点）を算定する」

②在総管・特医総管の項目で「同一建物における管理料（在総管・特医総管）の減額は、月1回以上、訪問診療料の「同一建物以外の場合」（833点）を算定した場合は行わない」

例えば、在宅療養支援診療所で処方箋あり、月二回訪問とした場合「医師が同一日に一人しか診療しない」を月に一日該当させることによって、該当する日の訪問診療料は833点、該当しない日の訪問診療料は103点となりますが、833点を算定した日があるのでこの月の在総管は減額されずに4,200点となります。この場合の月額点数は833点+103点+4,200点=5,136点となります。

もし月二回の訪問を両日とも他の患者さんとまとめて行くと、訪問診療料は両日とも103点となり、在総管は減額され1,000点となりますので、103点+103点+1,000点=1,206点となり3,930点もの大きな差が生じます。

同一建物の患者さんが複数いる場合、一日ですべての在宅患者さんを診療し、他の日で一日1人ずつ診療することで点数は高くなるという理屈です。同一建物の在宅患者さんをお持ちの先生は、できるだけ在総管・特医総管が減額とならない毎月の訪問計画を立てる必要があります。

| ■同一日に一人しか診療しない場合 | | |
|--------------------|--------------------|--------------|
| 訪問診療料1 (同一建物以外) | 訪問診療料2 (特定施設以外) | 在総管 (在支診) |
| 833点 | 103点 | 4,200点 |
| 5,136点 | | |
| ■両日ともまとめて診療した場合 | | |
| 訪問診療料2 (特定施設以外) | 訪問診療料2 (特定施設以外) | 在総管 (在支診) |
| 103点 | 103点 | 1,000点 |
| 1,206点 | | |

■表1 各点数の改定による変更（出典：厚生労働省保険局医務課作成 「平成26年度診療報酬改定の概要」より作成）

| 区分 | 機能強化型在支診・病 | | | | 在支診・病 | | それ以外 | |
|------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 病床有 | | 病床無 | | - | | - | |
| 病床 | 病床有 | | 病床無 | | - | | - | |
| 処方箋 | 処方箋有 | 処方箋無 | 処方箋有 | 処方箋無 | 処方箋有 | 処方箋無 | 処方箋有 | 処方箋無 |
| 在総管 | 5,000点 | 5,300点 | 4,600点 | 4,900点 | 4,200点 | 4,500点 | 2,200点 | 2,500点 |
| 特医総管 | 3,600点 | 3,900点 | 3,300点 | 3,600点 | 3,000点 | 3,300点 | 1,500点 | 1,800点 |

| 区分 | 機能強化型在支診・病 | | | | 在支診・病 | | それ以外 | | |
|------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 病床有 | | 病床無 | | - | | - | | |
| 病床 | 病床有 | | 病床無 | | - | | - | | |
| 処方箋 | 処方箋有 | 処方箋無 | 処方箋有 | 処方箋無 | 処方箋有 | 処方箋無 | 処方箋有 | 処方箋無 | |
| 在総管 | 同一 | 1,200点 | 1,500点 | 1,100点 | 1,400点 | 1,000点 | 1,300点 | 760点 | 1,060点 |
| | 同一以外 | 5,000点 | 5,300点 | 4,600点 | 4,900点 | 4,200点 | 4,500点 | 3,150点 | 3,450点 |
| 特医総管 | 同一 | 870点 | 1,170点 | 800点 | 1,100点 | 720点 | 1,020点 | 540点 | 840点 |
| | 同一以外 | 3,600点 | 3,900点 | 3,300点 | 3,600点 | 3,000点 | 3,300点 | 2,250点 | 2,550点 |

■表2 在宅患者訪問診療料2（同一建物）の改定内容（出典：表1と同じく作成）

| | 訪問診療料1（同一建物以外） | 訪問診療料2（特定施設等） | 訪問診療料2（左記以外の同一建物） |
|-----|----------------|---------------|-------------------|
| 改定前 | 830点 | 400点 | 200点 |
| 改定後 | 833点 | 203点 | 103点 |

*同一建物居住者であっても、医師が同一日に一人しか診療しない場合は、同一建物以外の点数（833点）を算定する。

「裸足の国でいかに靴を売るか？」



裸足で歩いている国を見てどう考えるか。ある人は「この国では靴の潜在需要が全くないから靴なんて売れっこない」と考えるか「この国ではもの凄い靴の需要がありそうだ。だって誰も靴を履いていないのだから」と考えるか。この両者の違いは大きい。

たとえば「靴」という概念がない国で「この靴は完全防水ですが、全くムレません。またデザインも格好良いから目立ちますよ」と言ってもほとんどの反応は「???」という感じでしょう。お客様の頭に「靴」という概念がないため、靴を履かなければならない必然性を感じていないからです。では少し言い方を変えて「あなた、いつも裸足ですね。ほらその足、石ころにつまずいて怪我をしていますね。痛いでしょう？遠い道を歩くのも大変ですよ。実は靴を履くと、石ころで足を怪我することがないからとても歩きやすくなります、遠い道でも疲れませんですよ」と言ったらどうでしょうか。これなら裸足の国に人にとって「靴」という「利便性」(ベネフィット)が伝わり、「おっ靴を履いてみようかな？」となります。

裸足の国で靴を売る場合、前者のアプローチは「製品志向型販売」後者のアプローチは「価値訴求型販売」となります。靴が既に日常的になっている国では、前者のアプローチでも「価値訴求型販売」になり得ます。つまり「製品志向型販売」か「価値訴求型販売」かは、販売形態そのもので決まるのではなく、その市場のお客様が決める、ということになります。「価値」はお客様が決める訳ですから、考えてみるとこれは至極当然のことです。

よくグローバル企業で陥りがちなのは、他の地域で成功した製品をそのまま持ってきて「価値訴求型販売」をやっているつもりでも、市場の実態と乖離していて、実は「製品志向型販売」になっている。ということです。この罠を避けるためには、まず市場のお客様の課題を理解すること。そして、その課題に対する自社の価値を考え、その価値を提供し、メッセージとして伝えることです。良いものだから売れるのではなく、価値を感じるから売れる。「こんなに便利な使い方があるんだ」と気づかせることが重要です。多様な価値観の現代社会においては私達に創造的なマーケティング志向の発想が求められています。

統括部長 高木 幹夫

製品志向型販売

製品で他者と差別化
製品自体の価値や利点をアピール

価値訴求型販売

製品やサービスを利用することによって
顧客が感じるであろう価値をアピール

おしらせ

平成 26 年 6 月 13 日 (金) 会計部門は休業日とさせていただきます。
ご迷惑をおかけいたしますが、ご理解の程お願い申し上げます。

