

今月の
テーマ

はじめに 納豆業界に学ぶ経営

1. 子ども手当は税金で消えてしまう！？
～子ども手当での支給額と所得税・住民税の増加額の比較～
2. 2011 年経審改正 ～中小零細企業への影響～
3. 患者さんが医院のファンになる！～理念による接遇～



納豆業界に学ぶ経営

長野県を代表する食品メーカーの一つ、「なっとういち」でおなじみの、飯田市の旭松食品が、「愛知県のミツカンに事業譲渡する」という新聞記事を読んだ方も多いと思います。オランダのフィリップスとのシェーバーの特許戦争で有名な松本市の泉精器製作所の民事再生適用の記憶が新しいだけにとっても残念です。日本で初めてバレンタインデーのチョコを販売した会社の一つとして、また高級チョコレートメーカーとして有名なメリーが韓国のロッテグループの傘下に入りまし、家電のラオックスが中国企業の傘下に入ったことなど一時、飛ぶ鳥を落とす勢いだった会社がなぜ、こうも脆く崩れ去っていくのでしょうか。

旭松食品は昭和 25 年に凍み豆腐の事業により創業し、凍み豆腐の世界では現在も首位を堅持しています。譲渡する納豆事業の売上高は 38.5 億円（11 年 3 月期予想）ですが、調子の良かったときから激減してしまっています。これまでに、埼玉工場の閉鎖と関東エリア・東海エリアなどでの販売の停止、長野県・山梨県および近畿以西の営業活動に集中といったリストラを断行してきましたが、競争激化に加え原材料の高止まりなどにより、ミツカンへの譲渡に至っています。愛着ある事業を縮小撤退していく判断と実行には大変な経営者の心の痛みがあるだろうと感じます。納豆事業へは、昭和 58 年に臭いが少ない納豆を開発し、「なっとういち」として飯田地区にて販売、昭和 61 年には関西市場へ本格進出しました。時代ニーズを読んで製品の用途開発までできる、マーケティング能力のある会社なのだなと感じます。このような企業でも、撤退を余儀なくされる市場ルールの怖さを改めて感じます。

納豆の市場は約 1850 億円ですが、業界内シェアはここ 5 年で様変わりしています。2005 年時点では、タカノフーズ 25.6%、ミツカングループ 10.8% という状況で業界第 3 位以下は全てシェアが 1 桁台であり、10 位以下の合計が 31.4% を占めるといふ地方中小企業の乱立という中で、強いところがより強くという寡占化が進んでいます。7% のシェアを持っていた、くめ・クオリティ・プロダクツ(株)が倒産したのをミツカンが吸収し、現在では業界シェアを 5% ほど上げ約 20%。最大手、おかめ納豆で有名なタカノフーズの約 30% を急激に追いつけている動きに加え、今回の旭松食品からの事業譲受によってさらにミツカンが伸びるのでしょう。ミツカンは創業 200 年の酢で有名ですが、納豆事業への参入は 1997 年ですから、いつ新規参入やアウトサイダーが入ってきて業界地図が塗り変わってしまうのか、それに対して対応すべきなのか経営者は絶えず市場を注視していなければならないと感じます。また、大手スーパー中心の PB ブランドのシェアも 30% 以上になってきていますので単純なメーカー間競争とはいえないのですね。勝てる見込みがない事業をずるずると引きずる経営者が多い中で、納豆事業から撤退し凍み豆腐や自社の強み（他社にはない菌開発力）を発揮できる大豆の加工食品に経営資源を集中するとした旭松食品の経営判断は、さすがだと言えるのではないのでしょうか。

マネジメントの父と呼ばれるドラッカー博士は経営目標の中に、売上高などのほかに廃棄すべき事業や商品の目標を持つ重要性を説いています。組織の目標は問題重視型ではなく機会重視型である必要性も併せて説いています。現状の目に見える問題ばかりにとらわれるのではなく、冷静に今後の経営環境の変化の中で、自分の組織にどのようなチャンスと脅威があるのか、そのチャンスにどう関わっていけば良いのか決断し、問題にとらわれ流されることなく、組織を導くことこそ我々、経営に携わる職業の者が考えなくてはいけないことだと改めて痛感しました。

成迫 升敏

- この度の震災で被害に遭われた方々へ、心からお見舞いを申し上げます。 -



子ども手当は税金で消えてしまう！？

～子ども手当での支給額と所得税・住民税の増加額の比較～

子ども手当の支給（13,000 円/月）及び公立高校の授業料の無償化は、次世代を担う子どもの成長及び発達を支援する目的で、昨年4月より始まっています。現在、子ども手当法案は国会審議を通過していませんが、可決された場合には、3 歳未満の子どもがいる世帯へ現行より 7 千円増の 2 万円が支給される予定です。その一方で、平成 23 年から税制改正により扶養控除が廃止され（38 万円→0 円）、特定扶養控除が減額されます（63 万円→38 万円）。子ども手当受給世帯及び高校生のお子さんがある世帯は、所得税・住民税が昨年と比べて増加となります。子ども手当をもらっても、税金で消えてしまうのではないかと心配されている方も多いようです。そこで・・・今回は、可決された場合の「子ども手当・高校授業料無償化」と「所得税及び住民税の増加額」を比較し、検討してみました。



? 扶養控除の廃止で税金は増える？

下表は、扶養控除の廃止によって、扶養する子ども 1 人あたり、年間の所得税・住民税がどのように増えるかを試算したものです。

給与収入の額	子どもが 16 歳未満		年間の増税額	子どもが 16 歳～18 歳		年間の増税額
	H22 年	H23 年		H22 年	H23 年	
400 万円	134,000 円	191,000 円	+57,000 円	97,000 円	135,000 円	+38,000 円
600 万円	348,000 円	424,000 円	+76,000 円	298,000 円	348,000 円	+50,000 円
800 万円	690,000 円	804,000 円	+114,000 円	615,000 円	690,000 円	+75,000 円
1,000 万円	1,197,000 円	1,311,000 円	+114,000 円	1,123,000 円	1,198,000 円	+75,000 円

? 家計への影響は？

子ども手当や、無償化される高校の授業料によって手取り金額が増えた代わりに、扶養控除の廃止によって税金が増えた場合、それぞれの世帯ごとに、どのくらいの影響があるのかまとめてみました。（下表参照）

右表の結果から、全ての世帯において「所得税・住民税の増加額」が「子ども手当・高校の授業料」を超えることはありません。その中でも、手取額が最も多くなるのは 3 歳未満のお子さんがある年収 400 万円の世帯で、183,000 円です。逆に手取額が最も少なくなるのは、3 歳～15 歳のお子さんがある年収 800 万円～1,000 万円の世帯で、42,000 円です。

給与収入の額	（子ども手当／無償化される授業料）-増税額		
	3 歳未満	3 歳～15 歳	16 歳～18 歳
400 万円	+183,000 円	+99,000 円	+82,000 円
600 万円	+164,000 円	+80,000 円	+70,000 円
800 万円	+126,000 円	+42,000 円	+45,000 円
1,000 万円	+126,000 円	+42,000 円	+45,000 円

この様にご自身の所得によって手取額が変わっていきますので、お子さんをお持ちの方は手取額がいくらになるのか、是非ご確認ください。



2011年 経審改正 ～中小零細企業への影響～

昨年10月15日に公布され、今年4月1日以降申請分から適用となる経営規模等評価(P点)の改正について解説します。前回2008年の改正では、評価項目の変更等、かなり大規模な改正内容で、大企業有利と言われていました。それでは、**今回はどのような改正でしょうか？**

改正による**貴社への影響**、そして今後の対策を検討する材料としてご覧下さい。

また、既に今年1月1日より虚偽申請項目について改正が施行されています。例えば、Y点算出のための疑義項目が増える、技術者数と完工高のバランスを審査する等、申請事務が厳格化され、今後もこの傾向が続きますので、ご注意ください。



改正の経緯

昨今、建設投資額は減少傾向が続いています。完工高評点を確保するための低価格受注、工物品質の低下を防止する目的と、ペーパーカンパニー排除をさらに進める等、企業評価をより適正にしていきたいという意図があります。



基準の改正内容

1. 技術者に必要な雇用期間 (減点要因) … 6ヶ月以上雇用をしている技術者に限定
2. 工事高の評点テーブル (加点要因) … X1(完工高)とZ2(元請高)評点を上方修正
3. 再生企業に対する減点措置 (減点要因) … 4月1日以降に民事再生又は会社更生を行う企業から適用
4. 社会性等(W点)の評価項目 … 建設機械の所有(リース)状況と、ISOの取得状況をP点へ加点
(状況により**加点・減点、両方**の要因)



注意点

特に上記1.について、改正後は決算日6ヶ月前から雇用されている技術者のみ、加点対象となります。つまり、決算月に雇用した場合、改正後は加点対象になりませんので注意が必要です。



評点事例検討 (完成工事高3億円(内元請2億円)、評価対象建設機械2台所有、ISO未取得の場合)

	現行評点	改正後評点	P点の差
X1(完工高) (×0.25)	828	842	+3
Z2(元請工事高) (×0.25)	162	187	+6
W(社会性) (×0.15)	1,200	1,150	▲7
X2(純資産、利益額)・Z1(技術者)・Y(財務)	改正による変化なし		



評点事例についての解説・対策等

～中小企業での傾向～

一般的な中小企業では上記のような傾向になります。つまり、工事高で評点が増加、社会性で評点が減少し、結果として、**P点が1～3点ほど増加する**という傾向になります。

しかし、W点に追加されるISOと建設機械状況は、長野県の新客観点数で加点項目とされていますので、次回の平成25年度・26年度入札参加資格申請(格付)で加点されなくなると考えられます。

P点が小幅に上昇したものの、新客観点数がそれ以上に減少する場合、結果として自社の格付評点は減少しますので、これを見越した対策が必要になります。

～経審評点・格付評点の再審査について～

前回改正時は、経審評点と格付評点の両方の再審査が義務付けられていましたが、今回は任意での再審査が可能です。しかし、格付評点の再審査には注意が必要です。なぜなら、新基準のP点を現行のP点へ修正して再審査を行うことが検討されているためです。これは新基準のP点と新客観点との両方で加点される建設機械とISOの評点を修正することが目的です。格付評点の再審査には慎重な検討が必要です。詳細につきましては、弊社担当者までご相談下さい。



患者さんが医院のファンになる！～理念による接遇～

先日弊社のお客様から接遇によって患者さんとトラブルになってしまったお話を伺いました。

ある歯科医院で、前日に抜歯をした患者さんが痛みが取れないと再来院されました。受付のスタッフが症状を聞き、先生に伝えようとカルテにメモを貼り、順番に案内をしようとしていました。しかし、先生にメモが渡るまでに時間がかかってしまい、その間に患者さんは帰ってしまいました。その日の夜先生宛てに「何故すぐに対応してくれなかったんだ」とお怒りの電話がありました。



これは何が原因なのでしょう？スタッフは患者さんの症状をメモに残し、順番に案内をしようとしていて、決して間違った接遇ではありません。しかしながら患者さんを怒らせてしまったのは、自分を理解してもらえず「型にそった接遇」をされたからではないのでしょうか？もしもメモをすぐに先生に渡していたら、先生自ら問診をしていたかもしれませんし、優先的に診察室に案内することが出来たかもしれません。このような接遇では、なかなか患者さんのニーズに気付くことが出来ず、医院のファンになって頂くどころか患者さんとトラブルになってしまいかねません。

しかし仮に、「患者さんの立場に立つ」という先生の考えを日頃からスタッフが意識し、接遇を行っていたとしたらどうでしょうか？上記例の受付スタッフは患者さんの痛みと不安な気持ちを察して、すぐ先生にメモを渡し対応したと思えます。先生の考え（診療理念）を基とした接遇を行っている则ち理念が行動の拠り所となり応用が利くようになります。そのため上記のようなトラブルを未然に防ぐことができ、患者さんにファンになって頂けるかもしれません。そこで今回は、「診療理念を基とした接遇」をご紹介します。

理念を基とした接遇を行い、成功している有名な例として「リッツカールトン・ホテル」があります。このホテルは、理念を基に作成されたクレド（信条）カードにより全員が同じ価値観を共有し、スタッフ全員がそれを携帯し理解に努めています。そうすることで自然にお互いが協力し、お客様を感動させるサービスを提供しています。リッツカールトン・ホテルの接遇でお客さんを感動させた下記のようなお話があります。

フロリダにあるリッツ・カールトン・ネイプルズで、ビーチ係が砂浜に並んだビーチチェアを片付けていたところ、ある男性のお客様がやってきて、「今夜、この浜辺で恋人にプロポーズをしたいんだ。できればビーチチェアを一つ残しておいてくれないかな。」そのスタッフはビーチチェアのほかにテーブルも残して、真っ白なテーブルクロスを敷き、お花とシャンパンで飾りつけました。さらにレストランの従業員に頼んでタクシーに替り、手に真っ白いクロスをかけ、カップルの到着を待っているという粋な演出をしたのです。

「リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間」参照

これは極端な事例ですが、依頼はチェアを残すことだけだったのに対し、このスタッフはクレドの「リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です」ということを理解していたため、このように行動をすることができました。このような接遇を行い喜ばれるのは、ホテル（一般業）だけに限らないのではないのでしょうか？

弊社のお客様でも理念を基とした接遇を行っている医院があります。そのお客様から理念の作り方や、注意点について教えていただきました。※1

Ⅲにもある通り、理念を作ったからといってすぐに接遇が変わるわけではありません。理念を定着させる方法として右記※2のようなことがあります。

新年度は気持ちも新たにになり、接遇など基本的なことを見直す良い機会だと思います。今一度、先生のお考えをスタッフに伝え、理念を基にした接遇に取り組んでみるのはいかがでしょうか？

理念の作り方・注意点 ※1

- I. 先生が理想とする医院像を持つ
→ 先生自身がどのような医院にしたいのかを明確に持つ
- II. 決してぶれない
→ 理念が途中で変わったりすると、スタッフが迷ってしまう
- III. 途中で止めず、医院に浸透するまで繰り返す
→ 理念を作ったからといってすぐに浸透するものではないので毎日繰り返す

理念を定着させる方法 ※2

- I. 朝礼の際に、理念を全員で読み上げる
- II. 朝礼や終礼の際に、理念に対する先生の考えをスタッフに伝えたり、実際にあった出来事を振り返る
- III. 接遇研修の時間を取りケーススタディを行い、一人ひとりどのように対応するかスタッフに考えてもらう