



ポインセチア

ワイズ経営ニュース

編集発行人

ワイズコンサルティング
株式会社

〒104-0061
東京都中央区銀座1-8-21
中央ビル5F

TEL 03 (3567) 3072
FAX 03 (3567) 3075

12月の税務と労務

12月

(師走) December

23日・天皇誕生日

国 税 / 給与所得者の年末調整

今年最後の給与を支払う時

国 税 / 給与所得者の扶養控除等(異動)申告書

及び保険料控除申告書の提出

今年最後の給与を支払う前日

国 税 / 11月分源泉所得税の納付 12月10日

国 税 / 10月決算法人の確定申告

(法人税・消費税等) 1月5日

国 税 / 4月決算法人の中間申告 1月5日

国 税 / 1月、4月、7月決算法人の消費税の中間申告

(年3回の場合) 1月5日

日	月	火	水	木	金	土
・	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	・	・	・

地方税 / 固定資産税・都市計画税(第3期分)の納付

市町村の条例で定める日

労 務 / 健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支

払届 支払後5日以内

相続税の課税方式

相続税の課税方式には、遺産の総額に対して課税する遺産課税方式と個々の相続人が相続した遺産に対して課税する遺産取得課税方式があります。わが国の課税方式は、両方式を折衷したような、法定相続分を考慮した遺産取得課税方式になっていますが、来年度税制改正で見直される予定です。



中小公庫の事例で紹介 組織の活性化・

人材育成に成功する企業

今回は、組織の活性化や人材育成に成功している企業の事例を中心に紹介します。

企業を取り巻く経営環境が刻々と変化の中で、経営目標の達成に向けて経営計画を実行していくためには、その環境変化に柔軟に対応できる機動的な組織体制づくりが重要になってきています。

また、組織を構成する個々の人が持つ能力や意欲を最大限に引き出し、社員を一つの方向に導きながら、組織の活性化を図っていくことは、経営資源の限られた中小企業にとって、最も重要な課題の一つと言えます。

しかしながら、現実には、「経営者の想いや考えが現場の従業員に浸透しない」、「組織が硬直化し、新たな発想が生まれにくい」、「業務がマンネリ化し、現場に活気がない」、「中核となる人材が育っていない」といった経営課題を抱えて

いる企業が多く見られます。

このような状況下、経営者のリーダーシップのもと、長年にわたって試行錯誤を繰り返して、組織や人材に関わる経営課題を克服し組織の強化や活性化に成功し、高い業績を挙げている企業について中小公庫の事例に基づき説明します。

事例 1

積極的な権限委譲と週単位のPDCAサイクルによる組織活性化

事業内容：各種食料品小売業

従業員：二八五名

年商：一三〇億円

資本金：五千万円

取組みの背景

A社は、昭和六十一年に現社長が創業した生鮮三品と一般食料品を中心にチェーン展開するスーパーマーケット。

差別化戦略として「毎週新規開店」という新鮮なイメージを打ち出し、週末まとめ買いを消費者に提案。一週間のうち木曜日曜日の四日間だけ営業し、この期間内に生鮮三品を売り切るのが最大の特徴となっています。

社長はもとも肉の卸を営んでいましたが、取引先スーパーの自らの利益のみを考えた売価設定に疑問を抱き、「新鮮・豊富・安心・お値打ち」をモットーにA社を設立しました。社長の「誠意を込めた顧客第一主義」の経営理念を浸透させるために、幹部会議や個人面談等で従業員に繰り返し伝えていますが、大切なのは「日常的にそれを具体化し、実践していくこと」と考え様々な取組みを行っています。

1. 従業員への権限委譲

鮮度が命の生鮮食品スーパーでは、商品回転を早くする必要があり、柔軟な組織体制とスピードが不可欠です。

そこでA社では、やる気のある従業員は、年齢や役職に関わらず権限を委譲しチャンスを与えています。

例えば、生鮮品については、市場での買付け・加工・販売までを一貫して部門担当者に任せています。担当者は自分が仕入、加工した商品が実際に売れていく喜びを味わうことができます。

また、担当者が商品の仕入量・

季節要因・販売策等を考慮して、売場プランを立てるなどの権限も与えています。

やる気があり成果を挙げた従業員は、二十代で店長になるケースも多くなっています。やる気があればチャレンジさせてもらえ、失敗しても、その失敗から学べばよいという姿勢が、従業員のチャレンジ精神向上につながっています。

2. 現場第一主義の徹底

売上の主力である精肉・鮮魚・青果は、担当者の目利きが重要です。社長は、「目利きは現場で覚えてこそ身につくものだ」と考え、社長や店長が担当者と一緒に仕入れや加工を行いながら、目利きの方法を伝えています。

現場での経験を重視し、特に店長に対して現場主義に徹するよう指示しています。部下に対して、実体験に基づいたアドバイスが説得力を生むという考えからきています。

3. 一週間で計画、実行、

評価、改善のサイクルを実施
A社は、月・火曜日が休みで、水曜日が陳列等の開店準備、木

日曜日で商品を売り切るようにしています。

日曜日の夜には、売場ごとの売上や利益等の結果を公表しています。従業員は、その週の計画が達成されたかどうか把握でき、達成できなかったときは、その原因の検証をすぐ行うことができます。そして翌水曜日に改善会議を開き、計画を立て、販売を行う、というサイクルができています。

4. 社内での積極的な

コミュニケーション

社長は、各店舗をまわり、従業員に声をかけ、店長と従業員とも積極的なコミュニケーションを図れる仕組みとなっています。

取組みの成果・効果

従業員自身が「どうしたら新鮮でおいしく、安く提供できるか」を常に考えて行動するようになり、コストダウンにも積極的に取り組むようになってきています。

さらに、仕入量や季節感なども考慮して、売場レイアウトの変更も毎週行い、新規開店の新鮮さを感じさせています。

事例 2

フリーターの即戦力化と高齢者活用による機動力経営

事業内容：電子部品製造業

従業員：一七七名

年商：二九億円

資本金：一億円

取組みの背景

中堅電機メーカーをやめて個人創業した電子部品の組立加工業。以前の会社で労使問題に巻き込まれ、コミュニケーションの重要性和従業員に公平でなくてはならないことを学んでいます。この経験が、後の経営方針に影響を与えました。

具体的な取組み

1. 目標設定

当初は理念や目標もなく、人脈だけを頼りに受注をこなす日々で、希望が持たず退職する従業員もいて社内に閉塞感が出るようになりました。

社長はこのため「当社の発展段階」として、二〇年間の長期ビジョンを策定し、自社商品の開発等で従業員に夢が持てるようにしま

した。また、大手メーカーからの受注もあり、軌道に乗ることができました。

2. アイデアを出しやすい環境

商品開発で従業員からのアイデアや提案によるものが多くなっており、これは、発想が多様化するように、必ず複数の工程やプロジェクトを同時に担当させていることによりです。

3. 従業員が提案・相談しやすい環境

社長が自分の考えや方針を自分の言葉で伝え、現状の悩みなども社長レポートで伝えることで、これに反応する形でコミュニケーションの機会が増え、提案や相談も従業員から上がってきています。

4. フリーターの活用による機動力アップ

時季により受注変動が激しく、いかにして機動的に人員を動員できるかを考え、フリーターの行動特性と雇用のミスマッチを解消するインターンシップ制度に着目し、彼らを週単位の契約社員として雇

用する「ウィークリーワーカー制度」を考案しました。

勤務状況や職場の規律、意欲等の審査基準を満たせば正社員への道も開かれています。なお社長は、雇用形態に限らず仕事で成果を挙げた者には、賃金をアップするなど公平な評価を行っています。

5. フリーターの即戦力化に高齢者人材活用

「作業者としては生産効率が劣るものの、若手人材の指導や適性を見抜く力はあること」に着目。フリーターに対する教育に高齢者を活用しています。

取組みの成果・効果

従業員のアイデアを出しやすい環境づくりにより、生産技術だけでなく現場レベルの提案も数多く出されています。

ウィークリーワーカー制度については、現状一〇〇名の登録労働者を抱え、高齢者人材の活用により即戦力としていつでも動員できる体制となっています。

以上の2事例等を参考に、組織の活性化を検討してみましょう。

顧客の差別化

多くのお店は、販売促進活動をしないと顧客離れ率が40%前後、一方、新規顧客は10%程度がやっとという状態です。

お店の売上を考えると“逆転の発想”かも知れませんが、“お店に大切なお客”を優先することで維持・発展を図ることを不況期には考えるべきかもしれません。

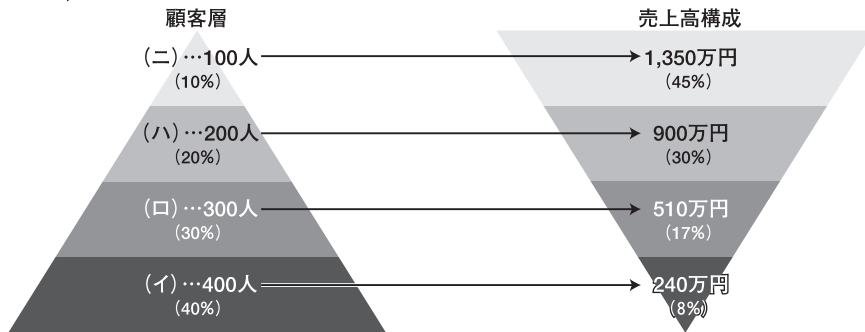
顧客を、(イ) 1回しか来なかった層、(ロ)

業種にバラツキはあるかも知れませんが2回位来た層、(ハ) 3回以上来てくれた得意客層、(ニ) 何度も来てくれるファン層、と分類します。

その分類を元に売上額を見ますと、ほとんどの業種で売上の75%は30% (上記(ニ)と(ハ)で)のお客によるという結果が出ます(図を参照下さい)。

まず、固定客を大切に、そして、その固定客が新たに連れてきてくれたお客を固定客化する…。このような戦略をご検討下さい。

お店の売上高・3,000万円、顧客・1000人の例



使いたい言葉

営業に限らず全ての仕事にコミュニケーションは大切です。特に相手の話を聞くとき、どのように受けとめると会話が弾むのでしょうか。

女性経営者Yさんは商談の中で、次のような言葉であいづちを打つと言います。

イ さすがですネ
ロ スゴイですネ
ハ スバラシイですネ

ニ そうですネ
ホ 尊敬しますヨ
ヘ そこまでは気が付きませんでした
ト それは信じられない(感嘆・女性向けの言葉)

これらは肯定する言葉であり、相手の方は気を良くし、余裕を持って話を進めていくでしょう。

ホの尊敬しますヨは、なかなか言えないと思いますが、年長者の方には自分がそのように感じたら思い切って言ってみてください。

成功する人の味方

成功している中小企業経営者の方には、味方になってくれる人がいるものです。

その味方の人数はともかく、情報を提供してくれる人、仕事のチャンスを運んでくれる人……色々ですが、次のような分類の中に、必ず1人はいるという傾向が見られます。

1. 家族...北京オリンピックの時、メダルを取った選手のインタビューでは“家族に一言”と話していました。家族の支援はまっ先にあげられます。
2. 会社の先輩...自分より仕事の経験が豊富で信頼できる人
3. 会社内の同僚...経営者である場合は専務、平社員であつたら同期入社の人等
4. 社外の人...直接仕事に関わらない人、例えば美容室の経営者が犬の美容室の経営者に相談する等
5. 尊敬する人...セミナーの講師、大企業の社長等、このようになりたいという人