



ピラカンサ

Yamamoto Acc office



山本総合会計ニュース

編集 発行人  
税 理 士

山本 孝久

〒152-0003  
東京都目黒区碑文谷5-12-1  
TS碑文谷ビル2F  
TEL 03 (3791) 8863  
FAX 03 (3791) 8292

◆ 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12日

国 税 / 10月決算法人の確定申告

(法人税・消費税等) 1月4日

国 税 / 4月決算法人の中間申告 1月4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4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

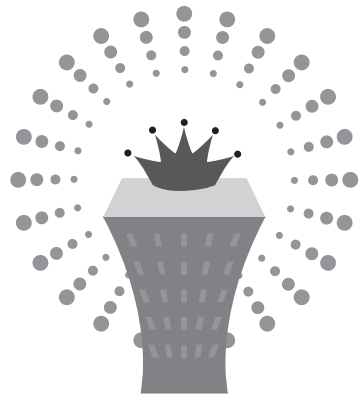
市町村の条例で定める日

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

**中小企業倒産防止共済制度** 中小企業倒産防止共済制度は、中小企業の連鎖倒産を防止するため、取引先が倒産した場合に、積み立てた掛金総額の10倍を限度に、無利子・無担保・無保証人で共済契約者に貸し付ける制度です。本年10月1日から貸付限度額が8,000万円に、掛金総額が800万円に、掛金月額が20万円にそれぞれ引き上げられています。

ワンポイント



## 地域貢献で事業も成功



地域社会への貢献活動など社会貢献活動を行い成功をおさめている事業者がいます。ここでは、地域社会の一員として貢献することで成功している美容院と電器店の事例について、関東経済産業局の調査（平成二十三年三月）を参考に紹介します。

### 事例1

埼玉県狭山市に本社のある美容室M。同社の営業範囲は、エステ、ブライダル等のサロン、フォトスタジオ、介護美容など美容関連全般にわたっています。同社の特徴は、地域の顧客ニーズに応える美容師の質と営業スタイルにあります。

同社では、顧客の満足度を追求するため、美容師の高い技術・ノウハウはもちろんのこと、顧客情報の一元管理にも取り組んでいます。

この結果、各店舗の顧客の来店状況が掴め、店舗ごとに最適な美容師の配置が可能となっています。

○ 戦略的な人づくりと組織風土づくりが経営力の源泉

美容師は、職人気質が強く一人一人の経営感覚は薄いため、現役で活躍する年齢は短いとも言われています。この理由から、社長は同社が追求するのは「社員一人一人が長く働ける環境づくりが大切であり、社員が会社を意識し共有していけるような

組織が大切」と語っています。

このための取組みとして人づくりの三か年計画を提案。まず一年目はスクラップ、二年目はビルド、三年目はスタビリイズ（定着）として位置付けました。「会社の存在があつてこそ社員が長く働ける」「社員のモチベーションが高まる」「社員の技術とスキルが活きる」。こうした社員共通の意識を芽生えさせることが目的です。

三か年計画では、社員一人一人に対して、「店舗を拡大し地域で一番になるためには何が必要か」について自らをみつめる機会を作りました。また、顧客のニーズを把握するために同社のサービスについて顧客アンケート

トを実施。その結果、当時のサービス価格の五〇%が顧客の相場であることが明らかになりました。

これを機に「残りの五〇%の付加価値をどうやって顧客に提供していくか」「社員一人一人がどうサービスの質の向上に取り組んでいくか」。これが課題となりました。このため、業界特有の職人気質の殻を破り、人材の質の向上を図ることにしました。

外部講師を招いた勉強会や交流会を開いたり、メーカーが美容商品を実地販売する姿を見せるなど、営業力強化のためのコーチングの機会とし、接客や提案力を身につけることができました。

次に、社員が高いモチベーションを持ちながら顧客サービスにあたるためのルール作りを行いました。

例えば、前向きな社員の動機付けのために指名料は社員自らが設定し、評価は顧客の満足次第との考えを浸透させました。また、給与体系と年齢、キャリアとの関係を取り払う一方で、サービス内容を各工程に分け、合計一〇〇%のポイント制の給与体系を導入しています。

この結果、社員自らの価値を高めるインセンティブと、手の空いた美容師がお互いに各工程をサポートする体制に繋がりました。

これらの取組みは、個々の店舗をトップダウンで管理するのではなく、社員一人一人が会社を「自らがより長く美容師として活躍するための場」として意識し、共有する組織風土となっています。会社への定着率も約九五%にまで向上しています。

同社は、優秀な人材と企業風土が出来上がったことで、新たな事業展開が可能となり、今後は美容サロンを一事業部門とし、

健康をテーマとした総合企業を目指しています。

## 事例2

東京都下などを主な商圏として発展している電器店M。独自にあみだした「御用聞きサービス」や「顧客への礼状書き」、毎週土曜日の多様なイベントの開催などにより、顧客と地域社会との良好な関係を築き上げています。

○顧客・地域社会の期待に応える「絆と信頼の経営」

バブル崩壊後、同店の周辺には大型家電量販店の進出が相次ぎました。社長は、価格競争では勝ち目がなく、社員を減らすことなく事業を継続するには「高売り」しかないと判断しました。

高売りは、単に商品が高く売るといふことではなく、粗利益率をいかに高めるかという考えから生まれたものです。売上主義から粗利主義への転換です。粗利益率をすぐに上げることは難しいですが、一〇年計画で率を高める取組みを始めました。

どうすれば「高売り」ができるのか。実践したのが「顧客削減」と「御用聞きサービス」です。

同店は創業以来、御用聞き回りをして製品の修理を行ってきました。修理に限らず、お客が困っていること、例えばお遣いや戸締り、洗濯物の取込み、留守番など、頼まれれば余程の支障がない限り対応してきました。こうしたサービスを「裏サービス」として力を入れてきました。「高売り」を実現するには、さらにきめ細かなサービスが必要と、取り組んだのが「顧客削減」です。

お客の状況に応じたきめ細かなサービスを提供するためには、ある程度顧客を絞り込む必要があります。同店は独自の方法で顧客を絞り込み「痒いところに手が届く」から「痒くなる前手が届く」サービスを考えました。

この結果、地域の顧客から高い信頼を得て、他店より値段が高くても顧客から支持される「高売り」（粗利経営）の目標を計画より二年早く実現し、今で

は粗利益率四〇%になっています。

また、地域の中でも年寄りが増えて小さな困り事は毎日のようにあります。「こんなことまでやってくれるのか」と感じるような、顧客が予想する以上のサービスの提供を目指しています。

同社社長は、一番大事な仕事として、顧客への礼状書きと土・日曜日は必ず店舗で顧客と接することを挙げています。特にもっとも時間をかけて行っているのが礼状書きです。営業社員が日々顧客と接する中で絆を深めるだけでなく、同店と顧客との間にもう一本のベルトを掛けることで絆をさらに強くしています。こうした背景には「地域の皆様に助けられて商売をしている」、「つまり「助け合い」という顧客との信頼が大切という考えからきています。

大型家電量販店を競争相手とは考えず、全く異なる土俵の存在と捉え、価格競争ではなく、地域の顧客との絆と信頼を大切にしたい独自の経営を行っています。



## 継続する力

X社は、週に1回、店長及びスーパーバイザーを一堂に集めた会議を行っています。

会議は20年以上も続けられており、会議のトータル数は1,000回以上になっているはずです。

その成果は、X社の1店舗当たりの売上が、他社のライバルのコンビニチェーンに比べて2割上回っていることに表れています。

それならば、他社も週に1度の会議をすればいいかと言えば、そう単純な話ではありません。

もちろん、他社でも最初の3ヵ月、半年、1年間は続いても、それ以降は、いつしか1人減り、2人減り…となり、「継続する」となるとなかなかできるものではありません。

先程、売上高が2割違うと言いましたが、

流通業に詳しいK氏は、X社と他社では社員の意識に差があるからだ、と分析します。

以下は、K氏の意見。

「会議の目的はコミュニケーションをとることだが、このコミュニケーションは“意味”と“意識”の両方で成り立つ。コミュニケーションとして電話やメール等があるが、それらは意味を伝えられるが意識はなかなか伝わらない」

「会えば、意識が伝わりやすい。X社はそのことを十分に知っており、経営は理屈ではない部分があることを熟知している。だからこそ、時間と費用をかけても全国から店長とスーパーバイザーを毎週、本社に集めて会議を20年間以上も続けている」

こうした意識の差が、店舗における接客態度、顧客に合わせた品揃え等の違いになって表れているのでしょう。

繁盛している個人商店も、店主、奥さん、息子さん等全員が商品、サービス等の向上を継続して行っています。

## 自動車業界の動向

今年三月十一日の東日本大震災は、被災地に工場を持つT社を中心とした自動車産業にも大きな変化を生じさせました。震災後の急激な落込みから回復へと潮目が変わる中、業界関係者の見方は、量産部品では「五月が底、七月でほぼ回復」「九月十二月がピークとなり、人員の不足が懸念」「急激な増産のため、派遣社員も必要」と

なっています。一方で、「来年四月以降の見通しは立っていない」「円高基調の中で、いつまで国内生産が維持されるか分からない」など、先行きが不透明で対応に苦慮する様子も伺えます。さらに「親会社から海外へ出るか、他分野へ移行するか、事業縮小するかという三択を迫られている」という声もあります。今後、業界は親会社の動向に左右されていきそうです。

## 経営相談をするに当って

各地方自治体の窓口には、中小企業経営者のための相談担当者がいます。

ベテラン担当者A氏は、相談者にまず「おたくの会社は何をやっているのですか」と質問します。すると、多くの社長は「あれもこれもやっています」と答えるそうです。

これでは「ふーん、そうですか」で終わってしまい改善策を提案できないそうです。つまり、多くの経営者が“自社の強み”を理解することの大切さが分かっていないということでしょう。

現在の厳しい状況下で会社が存在していること自体、大変なことです。外から見るとこんなに強みがあるのに、「自社の強み」に気付いていないだけなのです。

相談する場合、「自社の強み」を把握した上で、取引先、金融機関、経営コンサルタント等に対し、自社の強みを生かすにはどうすればよいだらうか、と話していく必要があるのではないのでしょうか。