

## 今回の格言

**練習の時に楽をするな。**

**練習の時に苦しめ。 王貞治(福岡ソフトバンクホークス球団会長)**

我々、事業家にとっての練習とは何でしょうか？

皆様の会社の従業員さまにとっての練習とは何でしょうか？

私・桐元にとっての練習とは。。。

先日、少し早めの夏期休暇をとって、お客様の仕入れに同行させてもらって、ベトナムに行ってきました。仕入に同行しているため、早朝と夕方は比較的時間に余裕があったので、読んだ本が「海賊とよばれた男」です。出光創業者・出光佐三氏の事業家人生の物語でした。久しぶりに本を読んで、感動して涙しました。お勧めです。熱い気持ちを持てます。日本人としての誇りを取り戻せました。

本書で、満州一帯を出光の従業員さんが、営業に飛び回るシーンがあったのですが、自分もホーチミンから離れた山間部の工場に行く道中と重ねて、感慨深かった。ただ、私はクーラーの効いた自動車移動。出光の従業員さんは、リヤカーに油を載せて販売していた。すごく楽な時代だと感じての移動でした。

ベトナムで感じたこと

1. 戦争によって歴史的な遺産、観光資源があまりない。つまり、戦争の惨禍を痛感しました。
2. ベトナム人は掃除好きである。  
工場視察した際に、従業員の方々が手待ちの時間があると掃除されていました。  
また、毎朝、路上を掃除される方々がいるので、町に嫌な臭いがまったくしなかった。
3. 30~40代の方々が企業を中心である。  
これも戦争の影響でしょうが、ベトナムの平均年齢が27歳、企業を中心となっているのは30

~40代の方々。

## 4. 経済の中心は中国系

2つの工場見学に行きましたが、2世、3世の方々でした。自分たちで創業したようなので、彼らのバイタリティーを感じました。また、お客の大半がベトナム人というお店で食事しても、中国系の方々が多かったです。現地の平均給料からすると相当高いお店でしたが。

製品のジャンルによって、中国とベトナムを含めた他のアジア地域では、ばらつきがあると思います。ただ、今回のお客様の製品に関しては、中国の方が、まだレベルが高いです。工場によってももちろん違いはあるでしょうが。

これは、日本が商品を購入する際に高い品質基準を求めたことも一因だと思います。また、家電製品では、日本の超大手企業を退職された方々が中国・韓国の企業へ転職されたこともあるのでしょうか。

「Made in japan」いつまでも最高の品質と世界中から評価されるためには、絶えざる革新が必要なのでしょうね。

自分を見つめ直すきっかけとなる【場＝機会】として、旅行はいいですね。今から夏期シーズンです。たとえ、短い期間でもいつもと違う環境に身を置いてみては如何でしょうか。面白い機会になるかもしれませんよ。

(桐元 久佳)

なぜ、この会社の成長はとまらないのか 自己覚知の経営  
杉田圭三／杉田一真 著 かんき出

「卓越したよい会社」とは、

- ① 志が高い
- ② 倫理的に正しく豊かな企業理念を持っている
- ③ 自社の存在意義を必死になって追求している

「卓越したよい会社」をつくるための経営手法として見えてきたもの——それが「自己覚知」です。「自己覚知」とは、自分に気付き、自分を知ること、つまり、「自(己)覚(知)」すること。自覚とは、「自分自身の置かれている一定の状況を媒介として、そこでの自分の位置・能力・価値・義務・使命などを知ること」を意味します。

### 1. 「自己覚知」した企業の共通項を探る

1) 経営哲学を仕組み化して現場に落とし込んでいる  
しまむらは、経営理念を「高い生産と適正な企業業績を維持する」とし、4Sを重視したローコスト・オペレーション・システムをM社員制度やマニュアルとリンクさせた改善提案制度などを駆使した仕組みを経営の現場に落とし込み、機能させています。

サイボクハムは畜魂碑を建立して、畜魂感謝祭を行い、「豚の命を大切に」という経営哲学を店内に浸透させ、1頭まるまる活かし切る努力と、美味しいものを製造し、食べきってもらおう努力をしています。

2) 能力を誘発させる【場】をつくり機能させている

しまむらは「高速配転主義」の【場】を設定し、人材を育成しています。仕事のポストをどんどん変え、スペシャリストをゼネラリストに育て、広い視野と知識を身につけさせ、常にチャレンジ精神を持ち続ける人材へと進化させています。

3) 暗黙知を形式知に変換し、共有し、進化させている

しまむらは、最も優れたベテラン社員の仕事のやり方の暗黙知を形式知に変換した「マニュアル」とリンクした「改善提案制度」が、M社員の能力を最大限に発揮させている。

ハオコーは「感動と笑顔の祭典」「店長塾」で、パートナーさんの改善活動の取り組み、成功事例となる店長の店舗経営の暗黙知を形式知にし、共有を図っている。

4) 個々人が払った努力を公正・公平に評価している

ハイデイ日高は「直営店舗方式の多店舗展開」により、社員の将来の夢が大きく膨らむと同時に努力して成果を出した者には、店舗経営者というポストが用意されており、払った努力が報われる。

個々人が払った努力の程度に応じて信賞必罰の人事考課が機能し、能力主義に基づく公正・公平に評価することを受容する好ましい組織風土が醸成される。

### 2. 「自己覚知」がなぜ経営に必要なのか

京セラの稲盛和夫名誉会長は人生・仕事の結果に関する方程式を次のように示しています。

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

特に重要なのは「考え方」でマイナス100点からプラス100点まであります。正しい「考え方」＝意識・心を持つか持たないかで、人生・仕事の結果が大きく左右されます。

お客様に期待以上の満足(喜び)を与え、「絶対に必要とされる存在」になるには、常に「徳」の精神に基づき、情理を尽くし、親身になってお客様の対応をし、尊敬を得ることが不可欠となる。

ヘンリー・フォードは、「成功に秘訣というものがあるとすれば、それは他人の立場を理解し、自分の立場と同時に、他人の立場から物事を見ることのできる能力である」と喝破しています。

### 3. 「自己覚知」の経営に至るメカニズム

1) 自己覚知をうながす心について

人間の行動をコントロールするものは、人の心(意識)であり、それぞれの人の意識レベル、「自己覚知」の度合いが行動に比例し、人の能力を最大限に発揮させることとなります。経営資源は、人・物・金・情報などと認識されえています。それらは、互いに影響を及ぼしていますが、人がその行為を通して他の人・物・金・情報などのすべての経営資源をコントロールし、最大限に活かす源になっている。

## 2)「自己覚知」に至るまでのメカニズム

心は誰にも見えないけれど、心遣いは見える。それは、人に対する積極的な行為だから。同じように、胸の中の思いは見えないけれど、思いやりは誰にでも見える。それも人に対する積極的な行為だから。人間の「心」の中身である「思い」を、「行い」というカタチで「見える化」しなければ、「結果」に結びつけることはできない。カタチにできるかできないか、行動に移せるか移せないかの差は「思い」、つまり「気持ち」の強さによる。

## 4.「自己覚知」するための5つの要素

企業が「自己覚知」する5つの要素

### 1)「第1要素」経営哲学を再構築する

「この会社は何のために存在しているのか」「この経営をどういう目的で、どのようなやり方で行っていくのか」という基本の考え方を明確にし、経営者自身が自社の存在理由を鮮明にし、明文化し、経営判断の根本がぶれないようにする必要がある。さらに企業経営は、「すべての人々の幸福の実現を図るために行う」という根本認識のもとに、全社員とその家族、取引先とその家族が幸せになれるように行うのです。

### 2)「第2要素」組織を再設計する

社員が2人以上いれば組織が必要となります。組織の設計が悪ければ、社員の能力を引き出せなくなったり、経営効率が低値したりする。組織設計の段階で一人ひとりの役割・権限・責任を明確にし、権限委譲することによって、それぞれの能力を引き出さなければならない。最適なビジネスユニットを構築すれば、責任逃れのできない自己責任経営体制が構築されるので、経営実態を把握して主体的に経営課題の解決に取り組む当事者意識を持った人材を育成することができる。

### 3)「第3要素」意味ある【場】をつくる

結果を出すためには、経営理念を事業の現場に落とし込み、物事が他との関連のなかに価値や重要性を持つことを深く考えさせる【場】をつくることです。人を自己覚知させるには、仕事環境である【場】が重要な役割を果たしているからです。

人は次の3つにやりがい、働きがいを感じている

- ① 創造性のある仕事ができる【場】環境がある
- ② 仕事の結果がフィードバックされる【場】環境がある

### ③ 仕事を通じて成長できる【場】環境がある。

【場】は、全社員の経営に関する考え方(意識)を変革する機会をつくります。では意味ある【場】はどうつくればいいのか。【場】にはハードとソフトがあります。例えば会議の場合、会議室はハードで会、議室で行われる〇〇会議そのものはソフトです。

- ・経営目的を実現する全社員参加の経営の場
- ・経営活動を最適に執行する経営計画立案・発表の場
- ・経営活動の成果を評価する計画・実績検討会の場
- ・経営活動の最適執行実践度評価の場
- ・経営活動の実効性を高める数多くの場

上記3つの条件を最適に執行する「第4要素」最適な執行方法をシステム化と「第5要素」好ましい組織風土を確立することで、決められたことが決められたように執行できるシステムが重要になる。

本書は、私の同業でもある埼玉の税理士の方が執筆されました。私自身、成長しているお客様と停滞気味のお客様の違いは何なのか？何が原因なのか？絶えず、観察してきました。幾つかのポイントが見えてきたタイミングで本書と出会い、是非とも経営者の方々に本の要点だけでも伝えたいと思って紹介しました。紙面の都合で、ベンチマーク企業の紹介は省略し、要点の箇条書きとなっております。興味ある方は、弊所のHPでもう少し詳細のエッセンスをご覧頂きたいと思えます。可能ならば、是非とも購読して頂きたいと思えます。

お勧め度：☆☆☆☆☆ 星5つ

(桐元 久佳)



## 消費税の改正について

### 1 消費税の増税時期

消費税の増税は以下時期に2段階で増税されます。

- ・平成26年4月1日から 8%
- ・平成27年10月1日から 10%

### 2. 住宅取得控除について

以前に住宅取得控除の改正についてお話させて頂いたように住宅借入金等をする場合の所得税額の特別控除について適用期間(平成25年12月31日)が平成29年12月31日まで4年間延長されることになりました。

例えば一般住宅取得の場合には以下に基つき控除額を算定します。

#### ① 居住時期が平成26年1月～3月の場合

住宅借入金等の年末残高の限度額  
2,000万円

#### ② 居住時期が平成26年4月～

平成29年12月の場合

住宅借入金等の年末残高の限度額

4,000万円になります。それぞれの控除期間は10年間、控除額は借入金等の年末残高の1.0%です。

注意が必要なのは、②の金額は一般住宅の対価の額又は費用の額に含まれる消費税等の税率が8%又は10%である場合の金額が該当します。

消費税の税率が現行の5%の税額で購入されている場合には、平成26年4月1日以降に居住した場合でも①の金額により計算します。

①に該当住宅を特定取得以外といい②に該当する住宅を特定取得と言います。

### 3. 工事の請負等に関する経過措置

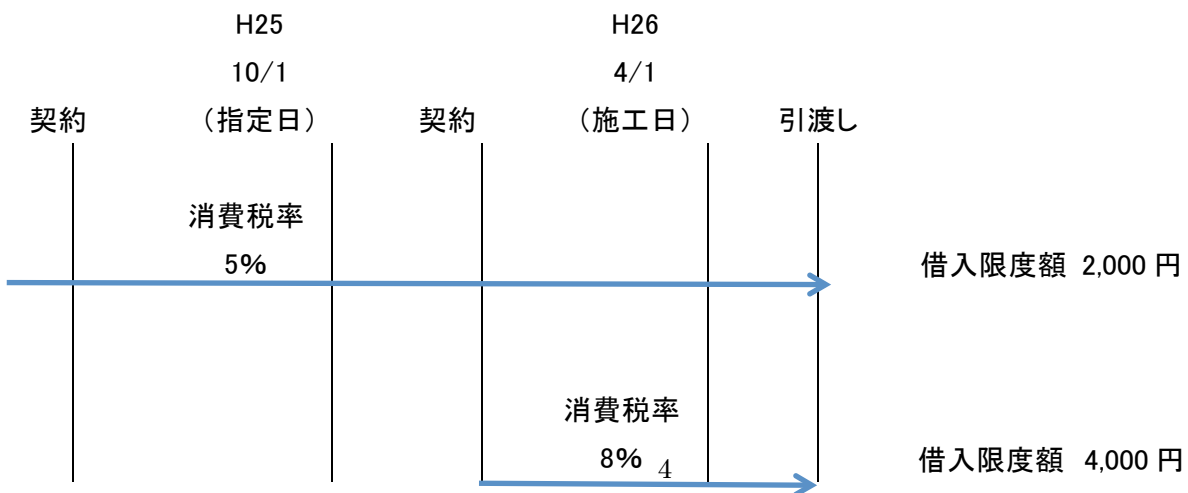
指定日(平成25年10月1日)の前日までの間に締結した工事の請負等の契約に基づき、施工日(平成26年4月1日)以後にその契約に係る課税資産の譲渡等を行う場合に住宅借入金に旧税率を適用し、限度額(控除額参照) 3,000万円 1.0%

この場合には、旧税率が適用され特定取得以外に該当することから、住宅ローン控除は、2-①の住宅取得控除が適用されることとなります。

施工日(平成26年4月1日)以後に課税資産の譲渡等を行ったとしても、指定日(平成25年10月1日)の前日までに契約したか指定日以後に契約したかで、税率が5%で適用されるか8%で適用されるかが判断されると同時に2-①の住宅取得控除を使うのか2-②の住宅取得控除を使うのかを判断することとなります。

(上西 孝尚)

### イメージ図



## 9月までの税務・労務のご案内



### ● 7月

#### 【税務】

- 所得税予定納税額第1期分納付・・・16日まで
- 6月分源泉所得税の納付・・・10日まで
- 源泉所得税納期の特例分の納付・・・10日まで
- 固定資産税・都市計画税第2期分の納付  
・・・31日まで(条例による)

#### 【社会保険労務】

- 年度更新(労働保険概算・確定保険料申告手続)・・・10日まで
- 労働保険料・一般拠出金の納付・・・10日まで
- 健康保険・厚生年金の報酬月額算定基礎届の提出(7月1日現在のもの)・・・10日まで
- 雇用保険被保険者資格取得届(前月分)  
・・・10日まで
- 障害者・高齢者雇用状況報告書の提出  
・・・15日まで
- 労働者死傷病報告書の提出(休業4日未満、  
4～6月分)・・・31日まで
- 健康保険・厚生年金の保険料の納付(前月  
分)・・・31日まで

### ● 8月

#### 【税務】

- 7月分源泉所得税の納付・・・12日まで
- 個人事業税第1期分の納付  
・・・31日まで(条例による)
- 個人住民税第2期分の納付  
・・・31日まで(条例による)

#### 【社会保険労務】

- 雇用保険被保険者資格取得届(前月分)  
・・・12日まで
- 健康保険・厚生年金の保険料の納付(前月  
分)・・・31日まで

### ● 9月

#### 【税務】

- 8月分源泉所得税・住民税特別徴収税額の納  
付・・・10日まで

#### 【社会保険労務】

- 雇用保険被保険者資格取得届(前月分)  
・・・10日まで
- 健康保険・厚生年金の保険料の納付(前月  
分)・・・30日まで

### 編集後記

いつもお世話になっております。編集担当の古賀です。

あっという間に7月に入ってしまった。梅雨のジメジメ感が過ぎれば、いよいよ夏に突入ですね。夏といえば、海や山と様々なイメージがあると思いますが、事務所内のスタッフにとっては、なによりも毎年恒例の“税理士試験”です。試験まで1ヶ月を切り、いよいよ緊張感が漂ってきました。ニュースでも耳にしましたが、今年はいわゆる“五月病”が長引いている人が多いようです。暑い上に度重なる節電が重なると、余計に体がだるくなり、ヤル気が出てきません。そこで、最近は特に、仕事も勉強もメリハリが重要であると感じます。集中力が切れたなあと感じた時は、10分程度でもうちわ片手に思い切って仕事・勉強と全く違う状況に身を置いてみるのもよいでしょう。その後の集中力が上がる…かも。

体調管理に気をつけて、この夏を乗り切りましょう。次回の日新サポートレターの発行は、10月です。