



- 全日本柔道連盟に学ぶ組織経営
- 新たな資産となりつつある「ポイント」
- 医療機関のキャッシュレス決済
- 令和3年夏季賞与支給実績【速報!】～経理代行調べ～

全日本柔道連盟に学ぶ組織経営



1964年の東京オリンピックから正式種目となった柔道。今年開催された東京オリンピックでは過去最多の9個の金メダルを獲得しました。近年のオリンピックではあまり良い成績を残せずにいた日本のお家芸でもある柔道ですが、見事な復活を果たしました。全日本柔道連盟のルーツとも言える講道館の創始者である嘉納治五郎氏は、アジア圏で初めてIOC国際オリンピック委員会の委員に就任した人物であり、彼は柔道の正式種目化をはじめ、東京オリンピックの開催等に尽力してきたため、この結果には感慨深いものがあるでしょう。2012年のロンドンオリンピックでは男子柔道日本代表が史上初めて金メダルがゼロという事態となり、さらに翌年には女子選手達のパワハラ告発があったため、全日本柔道連盟はその存在理由を問われる大きな危機を迎えることとなりました。そこで改革として取り組んだのが組織の意思決定の透明性を確保することでした。役員や指導者、オリンピック代表の選出の基準や過程を出来る限りオープンなものにし、名よりも実のある人物を登用していきました。実際、2016年にはオリンピックの出場経験のない金野潤氏と増地克之氏が、それぞれ男子強化委員長と女子監督に抜擢されています。代表の選考についても、今までは会議のみで決定を下していたため、単純な成績や直近の活躍、また声の大きい役員や指導者の意思に左右されていましたが、対戦相手の実力も考え、勝ち負けだけではなく試合内容や失点率などをポイント化して選考するようになりました。この改革により現場は風通しが良くなり、明るく活気のある組織風土に変わったそうです。

企業においても**環境変化に適応するために組織のデザインを定期的に見直す必要**があります。構成員の編成、採用、役割分担、教育、評価などの人事の仕組みを見直し、企業全体が組織風土、すなわち企業文化の変化に積極的に適応できるように成長していく必要があります。

企業文化は、特にトップが不在の時にスタッフ個人が物事の判断や決断を下す際の基準、または日々の問題解決のための行動規範と言えます。例えば、「少し表情の暗い仲間に声掛けするのか？放っておくのか？」、「定時に1人だけ先に帰るのか？残っているスタッフの仕事の進捗を心配するのか？」、「時間が取られるから新入社員に何か教えるのは面倒と考えるのか？、あるいは将来に対する投資(教えた新入社員が成長して将来自分を助けてくれるかもしれない)として考え育成するのか？」など、企業文化は日々のスタッフの一人一人の判断と行動に大きな影響をもたらします。

全日本柔道連盟のケースでは、結果主義・パワハラ体質の組織風土であったものが、プロセス重視・育成重視の組織へと転換しました。今では全日本柔道連盟はデータ分析システムを導入し、4千人の選手と4万件の試合を分析しています。特に海外選手の得意技と審判ごとの反則を取る傾向を分析し対策を練り、選手と共有しています。

ワールドカップで活躍したラグビー日本代表も選手の育成にタブレット(多機能携帯端末)を導入し、選手個人の様々な情報をデータで管理しています。具体的には、選手が自分の体重、心拍数、体温、疲労度、睡眠の質、腰や太ももなどの筋肉の状態をタブレットに毎日入力し、コーチが選手個人の体調や筋力に合わせて筋肉トレーニングやランニングなどのメニューを決め、ケガをしない範囲内で選手の能力を高めています。さらにレスリング業界から指導者を招き、小柄な日本人の身体的特徴を生かして低い位置での高速タックルを身に付けることで海外選手を倒せるようになりました。

現在デジタル技術の活用によって企業のビジネスモデルを変革し自社の競争力を高めていくこと、すなわちDX(デジタルトランスフォーメーション)が大切と言われています。デジタルをいかに現場の日常に活かすのかと同時に、組織風土を風通しが良く、心理的安全性が高く、また意見を言い合いお互いを高めあっているようなものにするため、組織にデザインしていく事がリーダーの責務ではないでしょうか。



成迫 升敏

新たな資産となりつつある「ポイント」



現在、ポイントの市場が拡大を続けています。株式会社矢野経済研究所が行った国内ポイントサービス市場の調査によれば、2019年には2.00兆円、2020年には2.07兆円（見込）、2021年度には2.09兆円（推計）の市場規模になっているそうです。当初は商品の購入に際したおまけとして始まったものですが、今や新たな「資産」とも言える存在になってきました。仮に、月100万円を事業経費や生活費で使おうとします。一般的なクレジットカードでは1%のポイントが付与されるため、月1万円のポイントが付くことになり、年間12万円分のポイントとなります。しかし、これを定期預金で実現しようとするれば大変です。定期預金の金利が通常0.003%なので、4億円の資金が必要となります。

ここではポイントを効率よく貯める**入口戦略**、無駄なく使う**出口戦略**、また**注意点**を解説いたします。

入口戦略 ポイントを効率よく貯めるには

① 日々の支払いをポイントが貯まるクレジットカードにかえる

ポイントを貯めるための入り口となります。楽天カード、Amazonカード、Tポイントカード、dポイントカード、Pontaカードなどがあります。最近では電気・ガスの支払いや保険の支払い、家賃の支払いなど固定費の支払いもカードでできるようになっています。

② 備品や日用品の購入を楽天やAmazonで購入する

大手ネット通販サイトである楽天やAmazonで購入する場合、ポイントが溜まりやすくなります。

③ ふるさと納税をポイントが貯まるサイトで申請する

ふるさと納税を行う際もポイントが貯まります。楽天ふるさと納税やauPAYふるさと納税、ANAのふるさと納税などがあります。**楽天ふるさと納税では最大30.5%のポイントが還元される**ため、ふるさと納税を行うことで発生する2,000円の自己負担についてもポイントでまかなえてしまいます。

出口戦略 ポイントを効率よく使うには

ポイントは使わなければ意味がありません。効率よく使っていけないと消えてしまうこともあるため注意が必要です。

① ポイントを貯めたところで使う

楽天やAmazonなどであれば買い物にポイントを使うことができますし、マイルを貯めて旅行に行くことも可能です。

② 現金のように使う

楽天PAYやdポイント払い、auPAYなど、街で現金のように使用できるようになってきました。

③ ポイント投資をする

ポイントがおまけという立場から資産と呼ばれるまでになった最大の要因は、**ポイントを投資に回せるようになった**ことではないでしょうか。楽天ポイントやdポイント、Tポイント、Pontaポイントなど主要なポイント制度であれば、基本的には投資に回すことが可能です。

注意点

① ポイントは仕入値引として処理をするか、雑収入で計上する（参照：タックスアンサーNo.6480）

事業者がポイントを使って物を購入した場合、ポイント分については仕入値引として処理をするか、雑収入にする必要があります。

② 個人がポイントを使用した際に一時所得となる場合がある（参照：タックスアンサーNo.1907）

企業が発行するポイントをその企業のお買い物の際に使用した場合には、値引きと同様の行為とみなされて一時所得とはなりません。臨時・偶発的に取得したポイントはそのポイントを使用した年分の一時所得となります。また、投資に回した場合についてもそのポイント分は一時所得となりますので、年間50万円以上の一時所得がある場合には確定申告をする必要があります。

まとめ

「たかがポイント」という時代は終わりました。支払いの1%が常に値引きされると思うと無駄にはできません。特にこだわりがない方は、今現在は楽天ポイントがおすすです。楽天カードを作って日々の買い物をカードで決済し、ふるさと納税も楽天ふるさと納税を活用、出口ではクレジットカードの支払いをポイントで行ったり、投資に回したり、街での買い物を楽天Payで行うことで、無駄なくポイントを使うことができます。ただ、softbankが出資しているPayPayやNTTドコモのdポイントなど、様々な企業がこぞってこのポイント市場の覇権を握ろうとしていますので、引き続き情報を追っていきます。

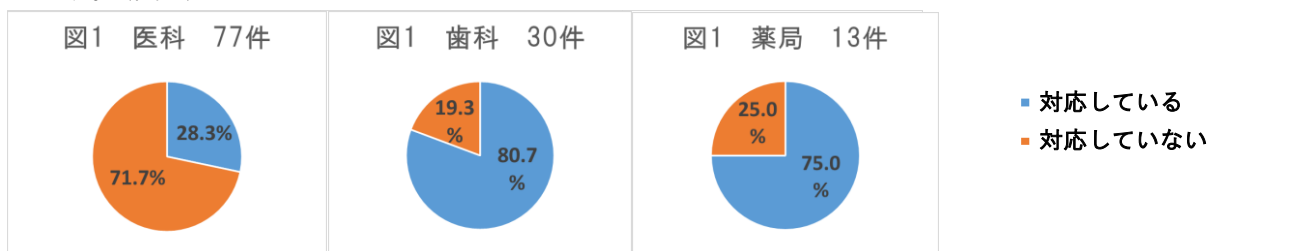
医療福祉事業部 井上 敦史

医療機関のキャッシュレス決済

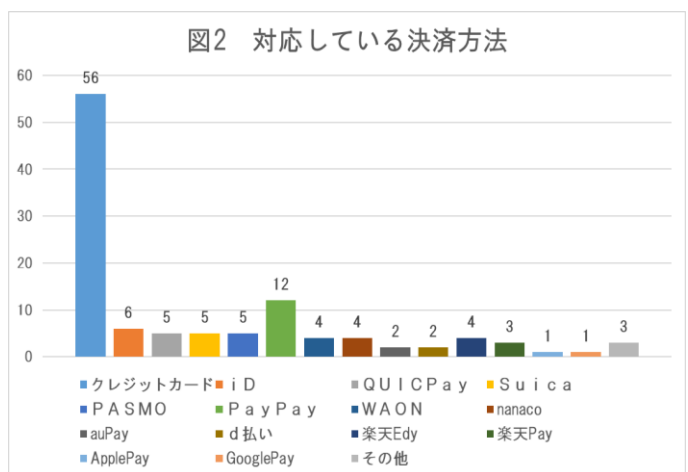
経済産業省は 2025 年までに、日本のキャッシュレス決済の比率を 40%とし、将来的には世界最高水準の 80%とする目標を打ち出しています。新型コロナウイルス感染症の流行などの影響もあるのかもしれませんが、日常的にキャッシュレス決済を利用する頻度が増えてきたように感じます。

医療機関の現場では、キャッシュレス決済の導入はどの程度進んでいるのでしょうか？また、先生方はどのようにキャッシュレス決済についてお考えなののでしょうか？今回は弊社の医療機関のお客様にアンケートにご協力いただきました。その結果をまとめましたので見ていきたいと思います。

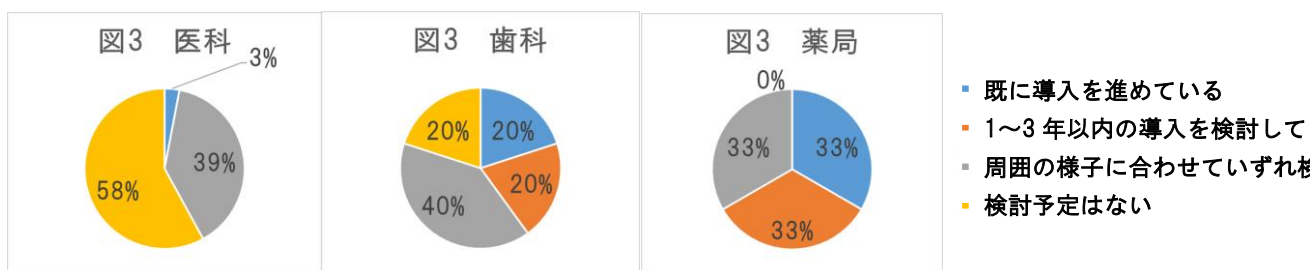
まず、クレジットカード、デビットカード、電子マネー、スマートフォン決済などのキャッシュレス決済に対応している比率は、アンケート全体で 49.1%の医療機関が「対応している」という回答でした。その内訳をみると、対応している比率は医科 28.3%、歯科 80.7%、薬局 75.0%となりました。自費診療が多い歯科での導入が高くなっており、その反面、保険診療の比率の高い医科では低い導入比率となっています。（図 1）



次に、対応している医療機関ではどのような種類のキャッシュレス決済の手段を採用しているかお聞きしたところ、クレジットカードの導入比率が 56 件と圧倒的に高い結果となり、その他は導入数が少ないものの PayPay が 12 件と頭一つ抜け出ている結果となりました。（図 2）



ここで気になるのは現在キャッシュレス決済に対応していない医療機関に対する「今後キャッシュレス決済を検討しますか？」という項目です。この質問への回答は、導入比率の低かった医科では「検討予定はない」が最も高く、次いで「周囲の予定に合わせていずれ検討する」の回答が多い結果となりました。（図 3）



医科では慎重な対応が多い結果ですがその理由を確認すると、「高齢者の患者が多いため利用者が少ないと思われる」、「決済手数料がかかるため」などの意見が多く見受けられました。

キャッシュレス決済には 3%前後の手数料が発生するため二の足を踏んでしまいますが、保険診療の支払いで考えると、診療報酬の窓口負担金が 3割、その 3%が手数料と考えると診療報酬の 0.9%相当となります。この費用に対して得られるメリットとして、患者様の利便性向上、現金を扱わず会計が行えるためコロナ対策となる、会計の待ち時間の短縮などが挙げられます。

決済手数料を特別手数料として安価に設定した **日本医師会向けキャッシュレスサービス**なども提供されていますので手数料の対策としても一考ではないでしょうか。

今後ますますキャッシュレス決済は普及すると思われるため、改めて導入をご検討されてみてはいかがでしょうか。

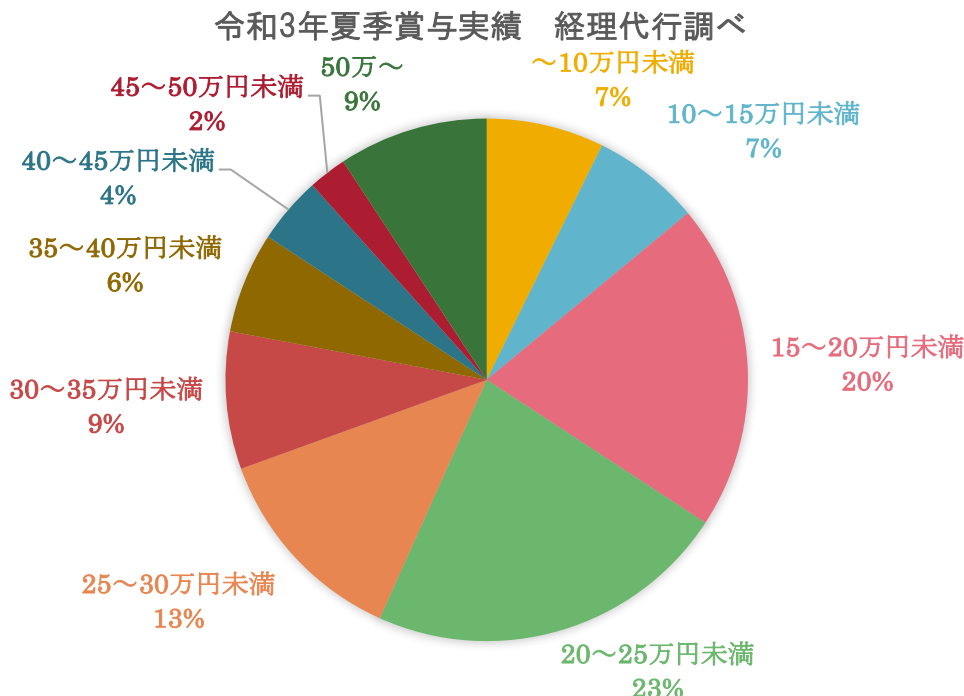
医療福祉事業部 金沢 佳光

令和3年夏季賞与支給実績【速報！】～経理代行調べ～

弊社の関与先様の令和3年夏季賞与支給実績(図1)です。

(一社)日本経済団体連合会(令和3年8月5日発表)によると、大手企業の今年の夏季賞与妥結結果は前年比-8.27%と、昨年の-2.17%を大きく下回る結果となり、大手企業でも厳しい夏となりました。

図1



○賞与支給があった人の全体平均

平均賞与額	支給月数	支給事業所数割合
272,412 円	1.26 ヶ月	71.9%

○業種別平均

(1) 製造・サービス・建設業などの業種(医療・福祉系以外)

平均賞与額	支給月数	支給事業所数割合
267,576 円	1.17 ヶ月	45.2%

(2) 医療・福祉系

平均賞与額	支給月数	支給事業所数割合
276,278 円	1.33 か月	87.8%

(※平均＝賞与支給があった人の平均。支給月数＝賞与額/基本給)



平均賞与額は支給があった人の平均値のため、金額は業種間で大きく差が出ていませんが、医療・福祉系以外の業種では支給事業所割合が45.2%となっており、不支給者をいれた平均額では相当な差が出ると思われます。また、昨年に引き続き、観光関係の業種では厳しい状況がみられました。

そろそろ年末賞与を検討する時期かと思えます。判断が難しい状況はまだまだ続きそうです。

<参考> 令和2年 年末賞与の支給実績(厚生労働省 毎月勤労統計調査 令和3年4月6日付)

対象	平均賞与額	前年比
5～29人	269,100 円	-1.5%
30人以上	440,899 円	-3.4%

株式会社経理代行 松村 規代