

2011.9.13

週刊WEB

発行
税理士法人ゼニックス・コンサルティング

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年9月9日号
米国経済見通し～失速懸念を抱えながらも低成長持続か

経済・金融フラッシュ 2011年9月9日号
韓国の金融政策(11年9月)
～インフレ問題の先延ばしは先行きのリスクに

2 経営TOPICS

統計調査資料
景気ウォッチャー調査(平成23年8月)

3 経営情報レポート

災害・不測の事態に備える
事業継続計画(BCP)の策定法

4 経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:管理者育成
リーダー育成の重要性
中小企業におけるリーダーの役割

米国経済見通し

～失速懸念を抱えながらも低成長持続か

要旨

1 米国経済見通しの概要

上半期の米GDPは、1-3月期0.4%(前期比年率、以下も同じ)、4-6月期1.0%と低成長が続いた。上半期の停滞には、欧州の信用不安、ガソリン価格の上昇、日本の震災等、様々な景気抑制要因が重なった。

こうした要因が緩和に向くと見られた下半期入り後も、米景気は回復よりも失速の懸念を強める展開となっている。米国の財政・格下げ問題や欧州の信用不安等による金融市場の混乱に加え、依然低迷する住宅市場や雇用回復の遅れが主要因と言えよう。

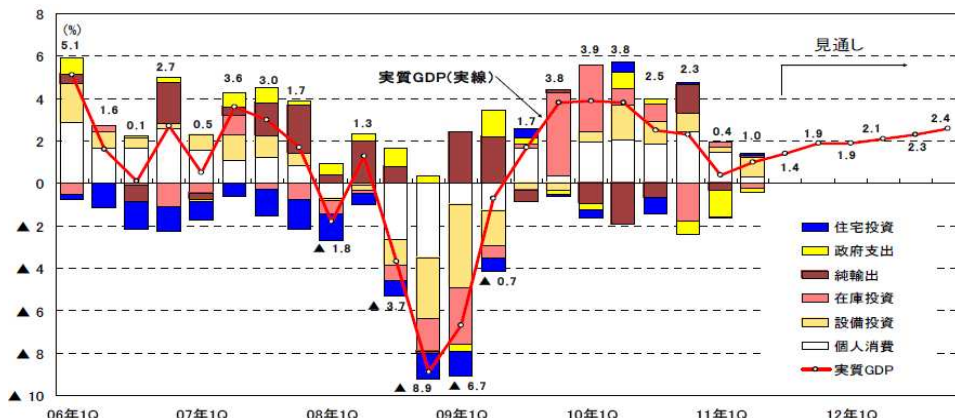
このため、オバマ大統領は9/8に4470億ドル規模の景気・雇用対策を発表、FRBは、8月FOMCで2013年半ばまでのゼロ金利据え置きを表明後、9月FOMCでも追加の金融緩和策が期待されている。しかし、景気対策の成否についてはなお曲折も想定され、また、追加の金融政策もすでに低

水準にある長短金利の維持が主目的といえ、景気の下支え効果に留まると見られる。雇用・住宅の回復が弱く、景気回復への推進力に欠ける中では、成長率も低水準に留まろう。2011年の成長率は1.6%、2012年は1.9%と見込まれる。

2 急がれる政策対応

上半期の低成長や失業率の高止まりは、追加の景気対策の必要性を高め、オバマ大統領は、9/8、4470億ドル規模の景気・雇用対策を発表した。ただし、赤字削減を探る議会にとって、追加の支出増は受け入れにくい側面を持つ。また、市場は金融政策への期待を高めている。下旬開催のFOMCでは追加金融緩和策実施の可能性が高い。一方、バーナンキ議長は、米経済の成長には金融政策以外の対応も必要であり、金融政策の限界を指摘している。

米国の実質GDP・寄与度の推移と見通し(前期比年率)



韓国の金融政策(11年9月)

～インフレ問題の先延ばしは先行きのリスクに

要旨

1 金融政策の状況

韓国銀行(中央銀行)は9月8日に金融政策決定会合を開催し、政策金利である基準金利を3.25%で据え置くことを決定した。6月に政策金利を3.00%から3.25%に引き上げてから、3カ月連続で利上げを見送ったことになる。

中央銀行は、今回の利上げを見送った背景に米国をはじめとした先進国の低迷による世界経済の成長鈍化があるとした。

1 インフレの状況

インフレの状況について見ると、8月の消費者物価指数(CPI)上昇率は前年同期比で5.3%の増加、農作物と石油を除いたコアCPI上昇率は前年同期比で4.0%の増加と、どちらも高い数値を記録している。CPI上昇率は2011年に入ってから8カ月連続で中央銀行のインフレ目標(3.0±1.0%)の上限を超えて推移し、コアCPI上昇率も目標の上限に達している。

2 先行きのリスク

インフレ圧力が強いにもかかわらず、今回、中央銀行は利上げをせずインフレを抑制する姿勢を見せなかった。中央銀行は、自身が指摘しているような世界経済の減速懸念に加え、金利上昇が家計債務の利払い負担に大きな影響を与えることを危惧しているものと考えられる。

確かに景気減速への影響を見極めるために、利上げペースをある程度ゆっくりとすることは必要だが、インフレ率が予想を上回るペースで推移し、その終息が見えないにもかかわらず、高い経済成長にこだわって、インフレ抑制に遅れを取ってしまうことは事態をより深刻にする可能性がある。

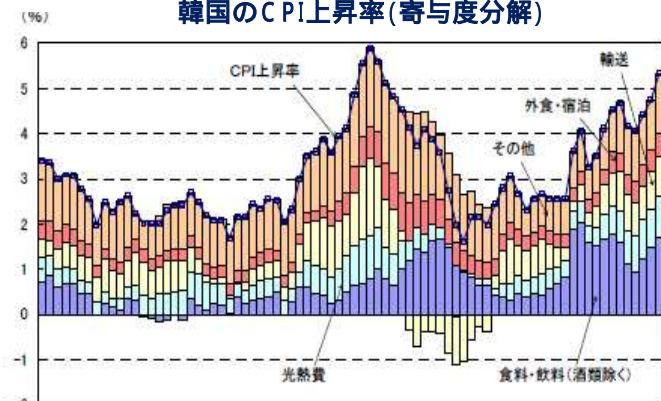
韓国は内需の減速を覚悟して利上げを実施するか、外需の減速を覚悟して通貨高を容認するか、いずれにしても弊害は発生するだろうが、何らかの方法で本格的にインフレ抑制策の実施をすべき時期にあるように思われる。

韓国のインフレ率と政策金利



(注)コアCPIは農作物と石油を除く。
2008年3月6日以前の政策金利は翌日物コールレートの誘導目標、それ以降は7日物レボ金利。
(資料)CEIC

韓国のCPI上昇率(寄与度分解)



(資料)CEIC

「経済・金融フラッシュ」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

景気ウォッチャー調査

平成23年8月調査結果

今月の動き（8月）

8月の現状判断DIは、前月比5.3ポイント低下の47.3となり、5か月ぶりに低下した。家計動向関連DIは、東日本大震災の発生後に冷え込んでいた消費マインドは回復しつつあるものの、テレビ等の駆け込み需要の反動減がみられたこと、天候が不順で客足が鈍かったこと、一部で農畜産物の買い控えの動きがみられたこと等から、低下した。

企業動向関連DIは、受注が増加し生産活動が回復しつつあるものの、急激な円高の進行により採算への影響が出てきていること等から、低下した。

雇用関連DIは、製造業で生産活動が回復し、求人が増加しているものの、円高の進行等を背景に採用等で慎重な姿勢もみられるようになったこと等から、低下した。

8月の先行き判断DIは、前月比1.4ポイント低下の47.1となり、2か月連続で低下した。

先行き判断DIは、企業の生産活動の回復が見込まれる一方で、消費者及び企業が先行き不透明感を持っていることや、円高の進行等により企業の経営環境悪化の懸念が強まっていること等から、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門すべてで低下した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気の現状は、東日本大震災の影響が残る中で、このところ持ち直しのテンポが緩やかになっている」とまとめられる。

全国の動向

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、47.3となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を5.3ポイント下回り、5か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を2か月ぶりに下回った。

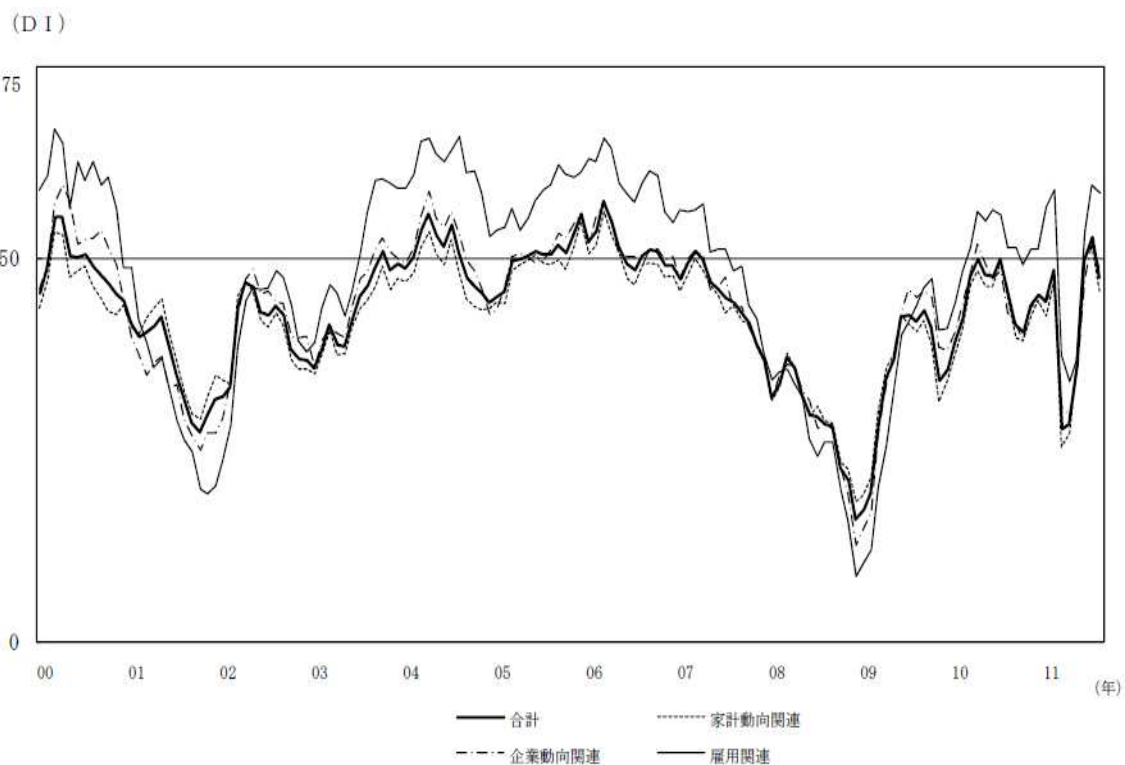
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2011						
	月	3	4	5	6	7	8	(前月差)
合計		27.7	28.3	36.0	49.6	52.6	47.3	(-5.3)
家計動向関連		25.3	27.1	36.3	49.8	51.8	45.2	(-6.6)
小売関連		27.4	29.2	38.4	49.9	51.8	42.7	(-9.1)
飲食関連		15.9	20.7	30.3	48.2	49.4	42.4	(-7.0)
サービス関連		21.6	23.8	33.6	50.8	53.4	50.7	(-2.7)
住宅関連		32.9	29.4	35.9	46.8	47.8	47.3	(-0.5)
企業動向関連		30.6	29.3	34.7	47.3	51.7	48.3	(-3.4)
製造業		34.6	32.0	36.3	48.8	53.3	47.2	(-6.1)
非製造業		27.1	26.8	33.3	46.5	51.1	49.6	(-1.5)
雇用関連		37.3	33.8	36.6	53.4	59.5	58.4	(-1.1)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2011	6	3.0%	28.4%	41.1%	19.2%	8.3%	49.6
	7	3.8%	30.9%	43.1%	16.4%	5.9%	52.6
	8	2.7%	22.3%	44.0%	23.3%	7.6%	47.3
(前月差)		(-1.1)	(-8.6)	(0.9)	(6.9)	(1.7)	(-5.3)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、47.1となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を1.4ポイント下回り、2か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を51か月連続で下回った。

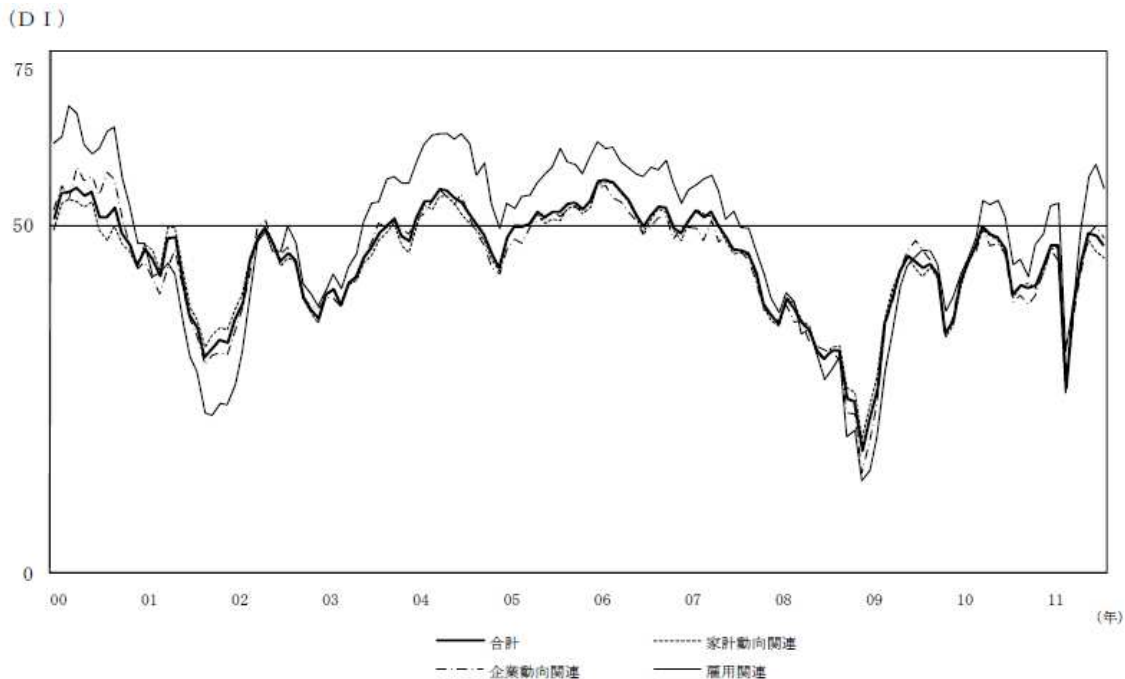
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2011 3	4	5	6	7	8	(前月差)
合計		26.6	38.4	44.9	49.0	48.5	47.1	(-1.4)
家計動向関連		25.9	38.7	44.8	47.9	46.4	45.4	(-1.0)
小売関連		25.7	39.2	45.7	47.7	44.8	43.9	(-0.9)
飲食関連		21.8	34.8	34.2	45.3	47.4	47.3	(-0.1)
サービス関連		28.3	40.0	46.1	50.3	50.4	48.5	(-1.9)
住宅関連		22.8	33.4	43.1	41.5	41.9	44.2	(2.3)
企業動向関連		26.2	37.3	43.3	48.9	49.9	48.3	(-1.6)
製造業		26.7	39.2	44.6	49.5	50.7	46.9	(-3.8)
非製造業		25.9	35.8	42.5	48.6	49.1	49.7	(0.6)
雇用関連		31.9	39.0	49.3	57.0	58.7	55.3	(-3.4)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2011	6	1.7%	25.5%	48.0%	17.0%	7.8%	49.0
	7	1.7%	23.3%	48.7%	19.7%	6.6%	48.5
	8	1.5%	20.1%	50.3%	21.5%	6.6%	47.1
(前月差)		(-0.2)	(-3.2)	(1.6)	(1.8)	(0.0)	(-1.4)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成23年8月調査結果)」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

災害・不測の事態に備える 事業継続計画（BCP）の策定法

ポイント

1 事業継続計画（BCP）の概要

.....

2 BCP策定のステップ

.....

3 BCP策定の事例紹介

.....

4 リスク別のBCP策定ポイント

.....



<参考文献>

『新版 実践BCP策定マニュアル - 事業継続マネジメントの基礎 (オーム社)』 昆 正和 著
『事業継続管理の基本と仕組みがよ〜くわかる本 (秀和システム)』 勝俣 良介・落合 正人 著
『BCP策定のためのヒント』 中小企業庁
『日本経済新聞』

1 事業継続計画(BCP)の概要

■ 1 | 不測の事態に対応した事業継続計画(BCP)

東日本大震災後、BCP(事業継続計画=Business Continuity Plan)が注目を浴びています。しかし、東日本大震災を経験し、BCPの必要性を実感しているものの、実際には何から手を付けていいのかわからない、という企業も多いのが実態です。本レポートでは、BCP導入の基本的な考え方とそのポイント、中小企業でも策定可能な作業ステップを解説していきます。

東日本大震災において下記のようなBCPの事例がありました。BCPを策定すると緊急事態に遭遇した際、被害を軽減し、いち早くビジネスを復旧できる企業体質を作り上げることができます。

業種	内容
建設業 (宮城県)	<p>被害 建物の一部に被害を受けた。</p> <p>対応 翌日3月12日から社員約20名を動員し復旧作業に向け地域の被害調査を開始。</p> <p>BCPが有効に機能したポイント</p> <p>2010年3月にBCPを策定し、安否確認システムを導入し、初動体制の確保に努めた。被害調査体制の確保に努めた。被害調査体制も迅速に行うべくBCPに盛り込んでおり、ほぼ計画通りに動くことができた。</p>
IT企業	<p>対応 在宅勤務を実施。管理職以外の社員は社内に固定席がなく、どこでも働ける体制が常態化している。</p> <p>BCPが有効に機能したポイント</p> <p>フリーアドレスを採用しており、自宅業務が可能な場合、BCPの大きな武器になることが実証された形。特に詳細な判断項目を決めておかなくても、自宅から常時と変わらない情報交換が可能であり、また、本来業務の実施が可能というスタイルは、製造業でも一部の部門では成立する可能性が高い。ただし、停電による端末使用不可および激震による基幹システムの損傷等で、全ての業務が停止するリスクについて、代替方法を検討しておく必要はある。</p>

■ 2 BCP策定プロセスのステップ

日常的な経営資源の使用、アクセス、供給のサイクルがストップしたとき、どのように判断・予測し、どのようなアクションを起こすのかは、次の2つの切り口に整理することができます。

事業を中断させないためには、何をどのように守ればよいのか
守るべき事業、業務、経営資源は何か
これらをどのようなリスクから守ればよいのか
これらをリスクから守るにはどのような対策をとればよいのか
事業が中断したときは、何を、いつまでに、どのような方法で回復すればよいのか
それぞれの業務の停止はいつまで許されるか
どの業務を優先的に回復すべきか
どのような方法で回復すればよいのか(代替手段はあるか)
業務の回復のために誰がどのような役割を受け持つのか
それぞれの役割を持つ人はどのように動けばよいのか

2 BCP策定のステップ

以下に述べるSTEP 1～3の手順でBCPを策定していきます。

STEP 1 潜在リスクの予測・把握

- (1) 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握する
- (2) 自社の存続にかかわる重要な業務を挙げる
自社が生き残るために顧客(取引先)の信用や市場シェアを維持できるか
自社の財務状況がどこまで耐えられるか
企業の社会的責任(CSR)
- (3) 中核事業を復旧させる目標時間を設定する
- (4) 復旧に時間がかかる必要資源を把握する



STEP 2 対策を講じる

- (1) 緊急時の資金調達について考えておく
- (2) 対策や代替手段を考える
緊急時に、従業員が出社してくれるか(徒歩での出社は可能か)
従業員の家族の支援が期待できるか
臨時要員や応援要員(OB活用など)の確保は可能か
安否確認の方法(従業員、家族、協力会社)は確立しているか
自社の重要施設の代替(同業他社へ委託含め)
生産設備故障時の代替(スペア確保)
納入業者被災時の代替(在庫確保)
ライフライン(電力・電話・水道)の代替
輸送方法(自動車・海運等)の代替
連絡手段(電話・電子メール)の代替
- (3) 従業員、取引先などとの共通認識を持つ
目標復旧時間の合意
災害時の連絡手段(通常の電話や電子メールが使えない場合)
相互の支援内容
- (4) 安否確認と取引先との連絡手段を考える



STEP 3 BCPの運用と改善

- (1) 今後、実施すべきことを整理し計画的に進めていく
- (2) 1年間の活動を総括して、BCPを見直す

3 B C P策定の事例紹介

小売業A社は、県××地域に、東店、南店、西店、北店の4店舗をもつ中堅スーパーです。地域貢献をモットーにしてきたA社にとって、災害時にも営業を続け、お客さまに商品を提供し続けることは、A社の信頼向上にもつながるはずだと考えました。そこでA社経営者は、BCPを作ることにしました。

STEP1 潜在リスクの予測・把握

自社が遭遇する重大な自然災害などを確認する

県のホームページで公開されている防災情報などを基に、4店舗が遭遇する自然災害を確認することから始め、その結果から大地震で店舗が被災した場合のBCPから考えることにしました。

自社の存続にかかわる重要な業務を挙げてみる

「売上額大小の問題ではなく、地震発生直後からも、食料品や生活必需品をお客さまに提供し続けることを目指したい」と考えたため、食料品と生活必需品の販売を中核事業として位置付けることにしました。

中核事業を復旧させる目標時間を設定する

地震発生後、食料品などの販売を再開するまでの目標時間を決めました。

復旧に長時間を要する資源を特定する

4店舗の店長で資源の洗い出しを行い、早期操業復旧の支障となりそうなポイントを把握しました。

STEP2 対策を講じる

資金調達についても考えておく

災害時対応貸付や共済、地震保険の条件についても確認しておくことにしました。融資制度の事前確認は、申請が後手に回り融資が遅れることを防止するためにも必要です。

対策や代替手段を考える

従業員等と共通認識を持つ

現場との共通認識を持つため、東店、南店、西店、北店の4名の店長から意見を聞きました。

安否確認と取引先との連絡手段を考える

地震発生直後の従業員の安否確認手段と併せて、各卸業者との緊急時の連絡手段を考えておくことにしました。

STEP3 B C Pの運用と改善

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

BCPの対策として今後実施すべきことを様式に書き出して整理し、この実施項目リストを、部屋の目立つ場所に貼り付けました。また、項目別に担当者を決めたと上で、各担当者との今後の計画を具体的に検討することにしました。

1年間の活動を総括して、BCPを見直す

中核事業の内容や目標復旧時間に変更がないかどうか、各実施項目の進捗状況を確認し、「中小企業BCP策定運用指針」にある自己診断チェックリストを使って、自社の事業継続力を診断しました

4 リスク別のBCP策定ポイント

■ 1 | 停電対策

(1) 停電のリスク

停電のリスクに備えるには、次の3つを特定しておくことが大切です。

- 業務のどの部分に、どれだけの電力供給が必要か
- 業務が停電で停止した場合、どのような影響が出るか
- 停電から回復したとき、その業務を直ちに再開できるか

(2) 基本的な停電対策

一般的な停電対策としてIT装置などを対象としたUPS、発電機などがありますが、ごく身近なデスク回りの対策として採光の確保、手作業、定期的なバックアップなどが考えられます。

■ 2 | 建物と設備

(1) 最大のダメージを想定する

BCPといえども災害に対して万能ではありません。自然災害や火災などが発生すれば、建物や設備資産が重大なダメージを受けて、事業継続戦略の根幹を揺るがす事態となる可能性もあります。

(2) 事業拠点・施設・備品の確保

ワーストケース(最悪の事態)を前提とするBCPでは、いくつかの防災上の対策とともにこのような事態に遭遇した場合の代替策を用意しなければなりません。

施設・備品等の防災対策

- a. 日常の安全点検(非常口・エレベータ・消火器・給湯室など)
- b. 建物や施設の耐震補強、機械装置やファイル棚の固定 など

代替施設の条件

- a. 同時被災のおそれのない場所
- b. 電気・電話・インターネット回線の供給可能な場所 など

代替施設の候補地

- a. 被災を免れた敷地内の倉庫や別棟の建物
- b. 会社の支店・営業所など同時被災のおそれのない場所 など

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



リーダー育成の重要性

リーダー育成の重要性について教えてください。



リーダー育成の重要性

多くの中小企業では、社員教育までなかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。その理由として、「時間的余裕がない」、「育成を指導する人材が不足している」、「資金的余裕がない」などが挙げられます。

企業を永続的に発展させるためには、「中核となるリーダーを常に育成し続けること」が不可欠です。特に、限られた人員で経営している中小企業にとっては、有能な人材を失った損失は、極めて大きく、最も重要な資産の流出だといえます。会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。しかし、将来を見据え、自社のリーダーを育てなければ、会社の将来的展望は描けなくなってしまいます。

人材育成の基本原則

企業における人材育成は、前述したように時間も手間もかかり一朝一夕とはいきません。だからこそ、下記に示すような基本原則に基づき人材育成を進めるべきであるといえます。

早期に当人の弱点に気づかせる
継続的に行動を変えることで習慣化する
人材育成は一日してならず

まず、人材育成に最も重要なのは、会社側が社員一人ひとりに対して、早期に自らの弱点に気づかせて、行動を支援することです。自分自身の改善すべき点に気づき、行動を変え、それを習慣づけることによって確実に弱点を克服することができます。

しかし、実際には日常業務に忙殺されるため、継続的に自身の行動を変えることは難しくなります。そこで、企業側にできることは、各自に行動改善計画を求め、定期的に自己点検する仕組みをつくり、面接などコミュニケーションにより上司と互いに確認することです。

(参考: 篠田泰一 著「管理者養成マニュアル」)

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



中小企業におけるリーダーの役割 中小企業において、リーダーはどんな役割でしょうか

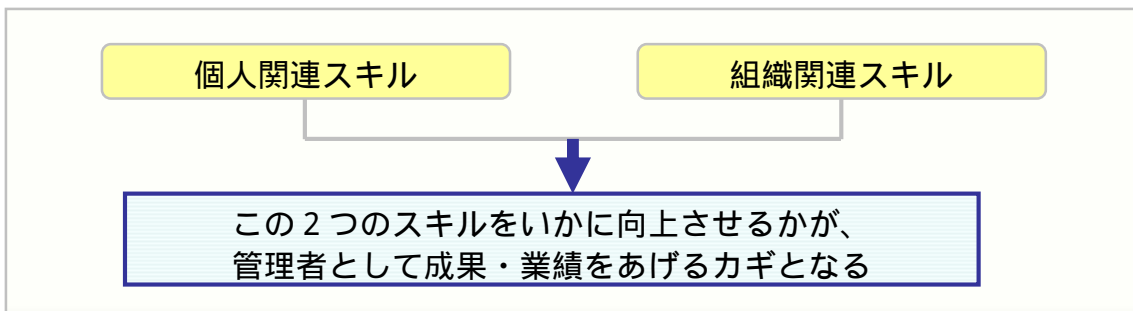


リーダーの役割

中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

この2つの役割を果たしていくためには、知識面・意識面・行動面の3つの能力要件が必要となります。これら能力要件を満たすためには以下の2つのスキルを向上させることが必要です。



個人関連スキルとは、自身の業務処理能力が高く、プレイヤーとして一人称でどんどん仕事をこなしていきける技能を意味します。個人関連スキルには「自走力」や「アピール力」、「計画企画力」、「判断力」などが含まれます。一方、組織関連スキルとは、多くの部下やメンバーを持ち、幅広い仕事をこなしていく技能を意味します。職位が上がるにつれて、より高い組織関連スキルが要求されます。組織関連スキルには、「適応力」や「感受性」、「統制力」、「決断力」が挙げられます。

この2つのスキルと13の能力要件の相関関係は右図の通りとなります。また、この図を活用し、分析することができます。分析結果として、例えば、個人関連スキルの強い、スペシャリストもしくはプレイヤー傾向の強いリーダーなのか、組織関連スキルの強い、マネージャー型なのかを把握することが可能となります。

結果として、リーダー本人の重点育成ポイントが明確化されます。

このように、2つのスキルをいかに伸ばしていくかがポイントとなります。

(参考：篠田泰一 著「管理者養成マニュアル」)

13の能力要件をスキル別に分類する

