

2013.5.21

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 2013年5月17日号
増税下で底堅さを見せる米経済

経済・金融フラッシュ 2013年5月16日号
【マレーシアGDP】 予想外の低成長

2 経営TOPICS

統計調査資料
2013(平成25)年1~3月期四半期別GDP速報
(1次速報値)

3 経営情報レポート

社員の意識改革を図る！
中小企業のコンプライアンス対策

4 経営データベース

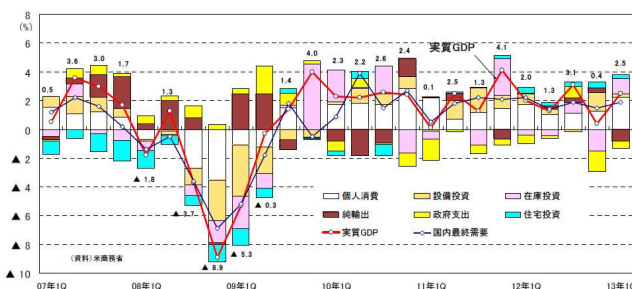
ジャンル:経営計画 サブジャンル:業績管理
四半期経営計画の目的とチェックポイント
四半期業績管理

増税下で底堅さを見せる 米経済

要旨

1 年初の「財政の崖」合意に伴う実質的な増税や3月に開始された強制歳出削減等は、米国経済に抑制的に作用する。特に、所得面への影響を通じた個人消費の減速が懸念されている。ただし、好調な自動車や年末に掛けての駆け込み的な所得増等を背景に、1-3月期の実質個人消費は同3.2%と伸びを高めた。

実質GDPと寄与度内訳の推移
(四半期別、前期比年率、棒グラフは寄与度内訳)
~1-3月期GDP改善も国内最終需要は
低位安定的推移

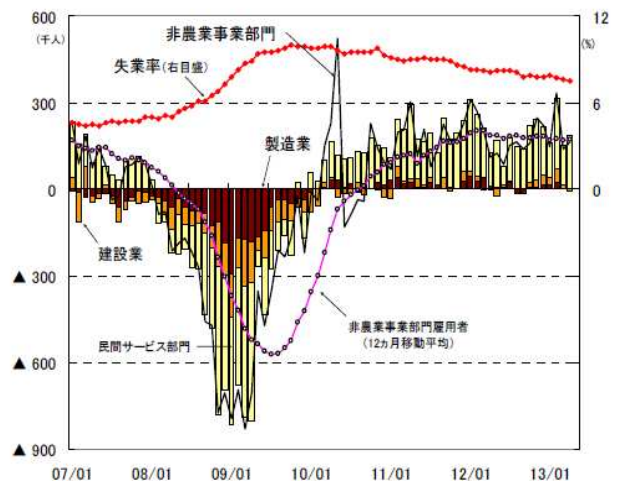


2 また、3月の雇用者や小売売上高が減速を見せるなど弱めの指標が続き、景気減速懸念を強めたが、4月の雇用者や小売売上高が回復を見せ、景気の底堅さが再認識されている。

3 こうした背景には、F R Bが異例の緩和策を取り景気を下支えしていると共に、株価や住宅価格が持続的な上昇を見せ、加えてガソリン価格の下落等も影響したと見られる。

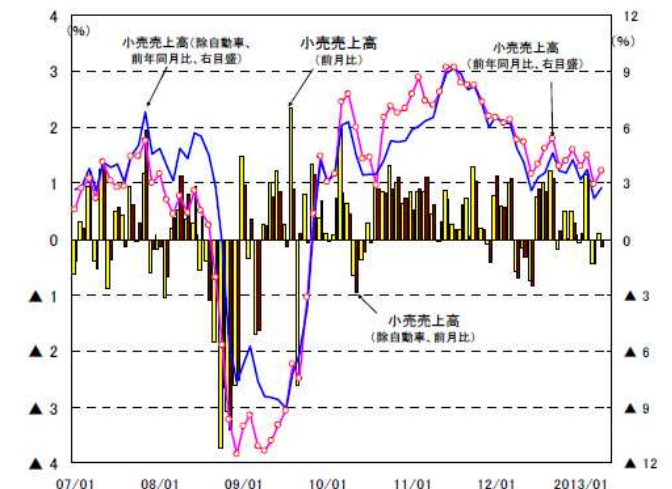
4 増税・歳出削減の影響は今後も抑制的に作用しようが、雇用失速の強まる局面ではF R Bのさらなる景気テコ入れ策も期待され、米経済の回復基調は維持されるものと思われる。

雇用者増減の内訳と失業率（前月比、%）



(資料) 米労働省

小売売上高の推移



(資料) 米国商務省

【マレーシアGDP】 予想外の低成長

要旨

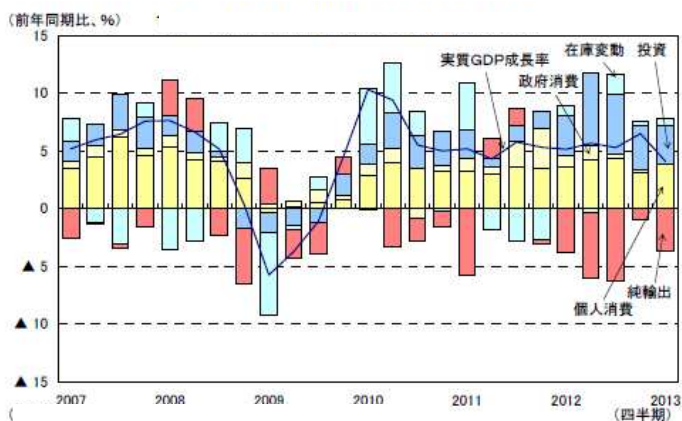
1 現状: 予想外の4%前半

マレーシア統計庁(DOSM)は5月15日に2013年1-3月期の国内総生産(GDP)を公表した。実質GDP成長率は前年同期比(原系列)で4.1%の増加となり、前期の前年同期比+6.5%より大きく減速、2009年7-9月期以来の低い成長率となった。

成長率の内訳を需要項目別に見ると、成長率低下の主因は純輸出であり、内需については、前期と比較してもほぼ同程度の伸び率を確保していることが分かる。

個人消費は前年同期比+6.1%(前期:同+4.9%)と加速、投資は前年同期比+13.2%(前期:同+16.0%)と減速したものの、5四半期連続の2桁成長を記録している。

マレーシアの実質GDP成長率(需要側、原系列)

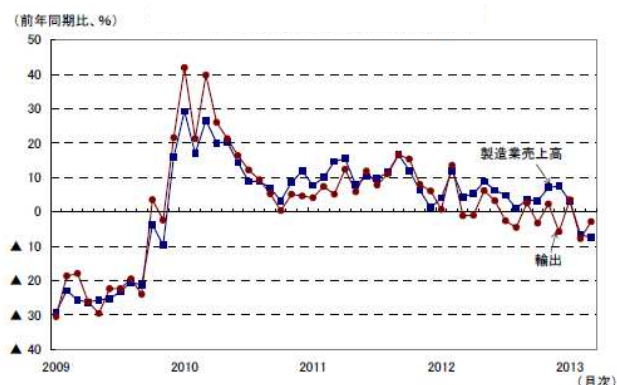


(資料) C E I C

2 選挙は混乱なく終了、過度の悲観は必要なし

今回のGDP統計からは、マレーシアの成長率が大きく低下し、外需に対する懸念が浮上したと言える。実際、月次の輸出動向を地域別に見ると、米国・欧州・日本・中国向けの輸出が足もとですべてマイナス成長に陥り、ASEAN向けを除く輸出がすべて冴えない状況だ。

マレーシアの製造業売上高と輸出伸び率



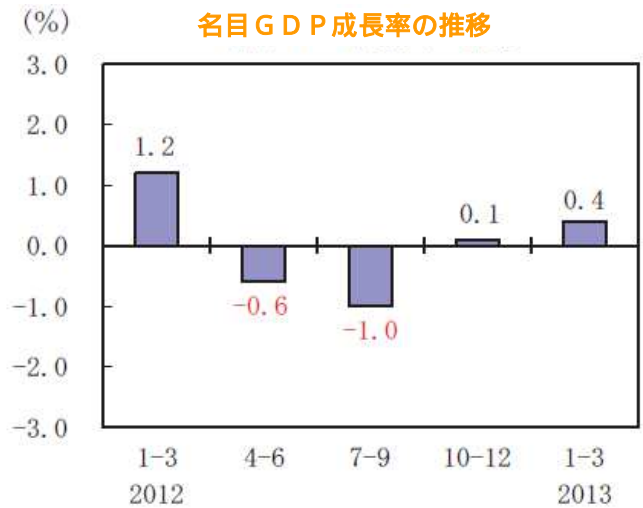
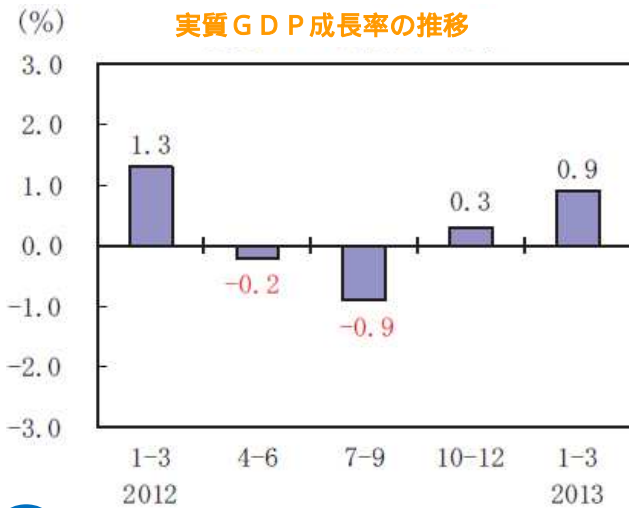
特に主要産業である先進国向けの電気電子機器の輸出は不調で、製造業の売上高も冴えない。ただし、好感できる材料もある。内需のうち、やや弱含んでいた個人消費は持ち直している。輸出が低迷するなかでも、労働市場が依然として好調で、最低賃金の導入などから、消費者景況感の良好さが保たれていることが背景にあると思われる。

2013(平成25)年1~3月期 四半期別GDP速報 (1次速報値)

国内総生産(支出側)及び各需要項目

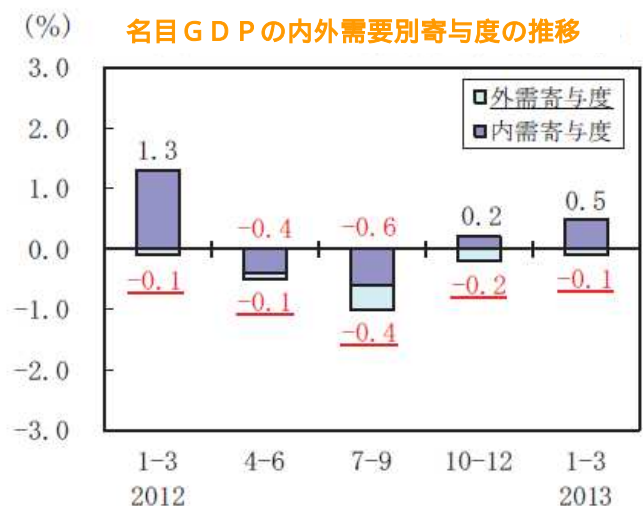
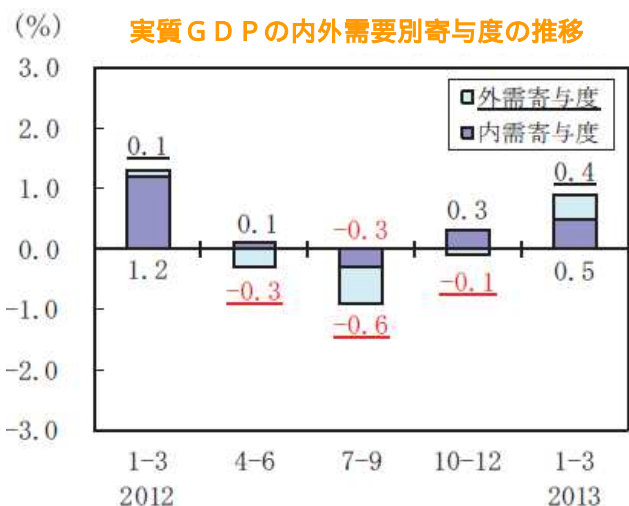
1 GDP成長率(季節調整済前期比)

2013年1~3月期の実質GDP(国内総生産・2005暦年連鎖価格)の成長率は、0.9%(年率3.5%)となった。また、名目GDPの成長率は、0.4%(年率1.5%)となった。



2 GDPの内外需別の寄与度

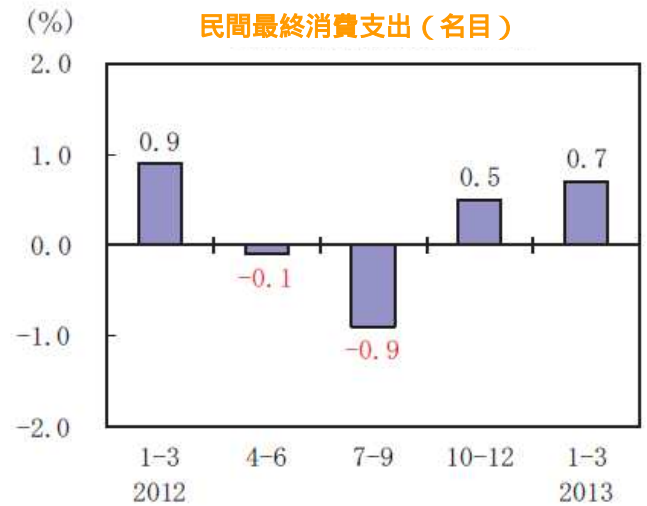
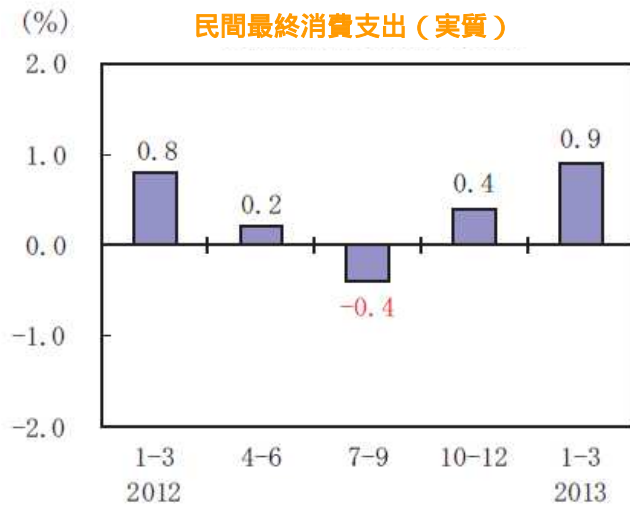
GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要(内需)が0.5%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.4%となった。また、名目は国内需要(内需)が0.5%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.1%となった。



3 需要項目別の動向（季節調整済前期比）

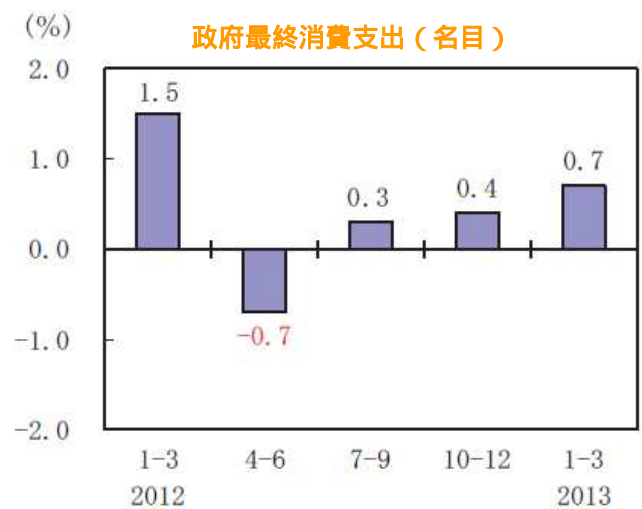
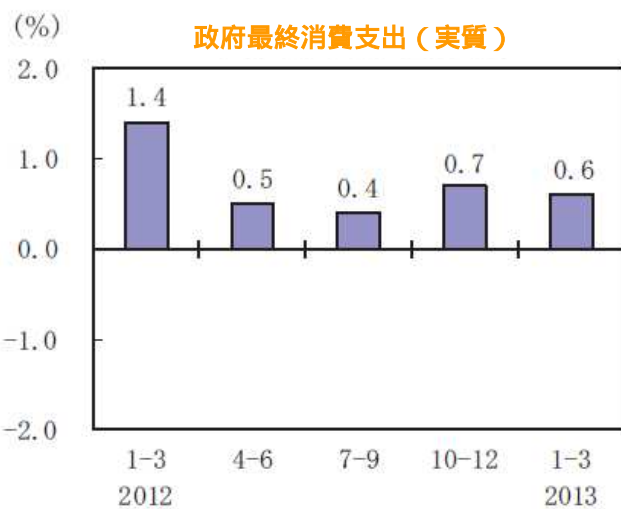
（1）民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質0.9%（10～12月期は0.4%）、名目0.7%（10～12月期は0.5%）となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質0.9%（10～12月期は0.4%）、名目0.7%（10～12月期は0.5%）となった。家計最終消費支出（除く持ち家の帰属家賃）は、実質1.0%（10～12月期は0.4%）、名目0.8%（10～12月期は0.5%）となった。



（2）公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質0.6%（10～12月期は0.7%）、名目0.7%（10～12月期は0.4%）となった。公的固定資本形成は、実質0.8%（10～12月期は2.8%）、名目1.3%（10～12月期は2.7%）となった。公的在庫品増加の成長率への寄与度は、実質0.0%（10～12月期の寄与度は0.0%）、名目0.0%（10～12月期は0.0%）となった。



（3）輸出入の動向

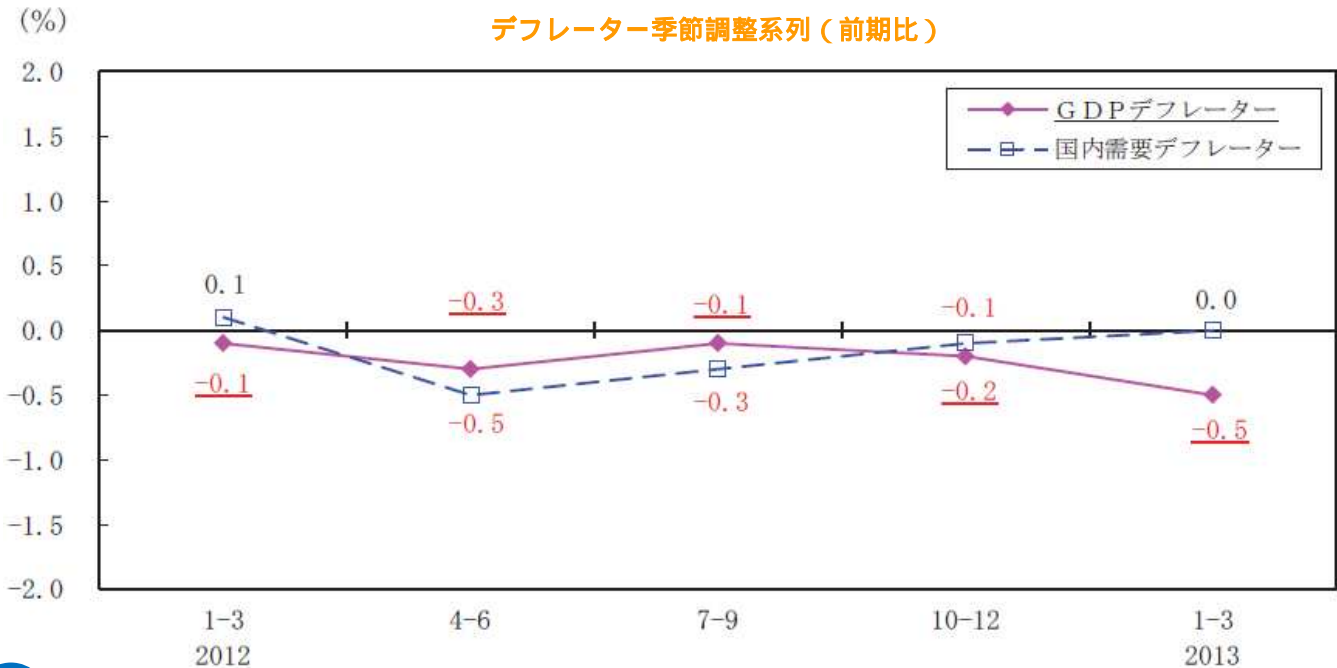
財貨・サービスの輸出は、実質3.8%（10～12月期は2.9%）、名目8.2%（10～12月期は0.1%）となった。財貨・サービスの輸入は、実質1.0%（10～12月期は2.2%）、名目8.0%（10～12月期は1.2%）となった。

4 デフレーターの変動

(1) 四半期デフレーター季節調整系列^(注)(前期比変化率)

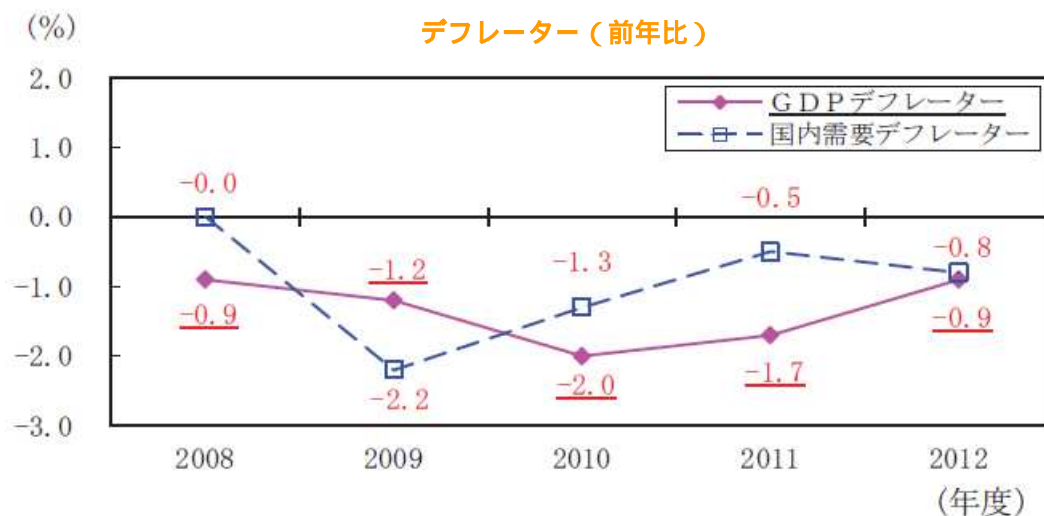
GDPデフレーターは、0.5%(10~12月期は0.2%)となった。国内需要デフレーターは、0.0%(10~12月期は0.1%)となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは4.3%(10~12月期は3.2%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは6.9%(10~12月期は3.4%)となった。

(注) 四半期デフレーター季節調整系列 = (名目季節調整系列 / 実質季節調整系列) × 100



5 2012年度のGDP

2012年度の実質GDP成長率は1.2%、名目GDP成長率は0.3%となった。2012年度のデフレーターについては、GDPデフレーターが0.9%、国内需要デフレーターが0.8%となった。GDP成長率の内外需別寄与度をみると、実質の内需が2.0%、外需が0.8%となった。また名目の内需が1.2%、外需が0.9%となった。



「2013年1~3月期四半期別GDP速報」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。

社員の意識改革を図る！ 中小企業のコンプライアンス対策

ポイント

- ① コンプライアンス違反を引き起こす背景
.....
- ② 社内体制を整備し、コンプライアンス体制を強化する
.....
- ③ 啓蒙活動でコンプライアンス体制を定着させる
.....



参考文献

- ・わかりやすいコンプライアンス 加藤 浩康 著 一般社団法人金融財政事情研究会
- ・コンプライアンス経営 浜辺 陽一郎 著 東洋経済新報社

1 コンプライアンス違反を引き起こす背景

■ コンプライアンスとは何か？

コンプライアンスとは、企業や個人が社会活動を遂行する上で、社会とのかかわりで守るべき行動規範です。法令や社内の諸ルール遵守のことで、「法令遵守」「企業遵法」という概念を総括する言葉です。このほかにも、確立された社会規範（社会常識、倫理観など）を守ることを総称しています。整理すると、コンプライアンス経営で遵守すべきルール（社会規範）は、次の3つにまとめることができます。

法規範	法律、条例、その他政府の規制など
社内規範	社内ルール、業務マニュアルなど
倫理規範	企業倫理、社会的規範など

このうちの倫理規範については、その捉え方について定説があるわけではなく、その捉え方はそれぞれの企業の考え方に委ねられています。このように、一言でコンプライアンスといっても、その範囲を定めることは難しく、画一的に捉えることはできません。そのため、企業で発生する不祥事には、次のようなさまざまな要素が複合的に絡み合って発生します。

企業理念・使命感の喪失

会社への忠誠心の欠如、世論からの影響

役職員の社会常識、倫理観の喪失

会社、自己の利益重視による顧客無視

同質化した職場

ルール違反行為に対する無関心、なれあい主義の横行

内部監査体制の機能不全

監査、検査機能がない、もしくはあっても機能していない

不適切な人的交流

役人との癒着、反社会勢力との交際

不正事故を引き起こす2つのケース

不正を引き起こす
2つのケース

コンプライアンス
体制が整っていない

(具体的対策)
・コンプライアンスチェック体制の構築
・内部通報制度の創設
・コンプライアンス規程作成
・就業規則の整備 など

コンプライアンス
啓蒙活動が不十分

(具体的対策)
・自社の創業精神、企業理念の周知
・社内規程、規則の周知
・継続的なコンプライアンス教育の実施
・不正事例研究 など

2 社内体制を整備し、コンプライアンス体制を強化する

■ 自社のコンプライアンス体制を構築する

コンプライアンス体制を強化するためには、経営者自身がコンプライアンス方針を示し、不正を許さず、不正を起こさせない仕組みを構築することが必要です。

以下でコンプライアンス体制が整備されている建設会社A社の例を紹介します。

A社はホームページにおいても以下の内容を公開しており、外部に対してコンプライアンスへの取り組みを全社的に行っていることを宣言しています。

【A社のコンプライアンスへの取り組み方針】

国際化や情報化が進展し、ビジネスの迅速さが求められる時代において、コンプライアンスが経営に占める重要度は、ますます高まっています。当社は「企業行動規範」を定めて法令を遵守するとともに、信用と社会的責任を重んじ健全な経営を行います。

コンプライアンス委員会

コンプライアンスをはじめとする企業倫理意識を社員等関係者全員に浸透させ、未然に違法行為を防ぐ仕組みを構築するために、主要な役員等で構成されるコンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンス室

コンプライアンス委員会の事務局機能としてコンプライアンス室を設置し、マニュアルの作成、教育・研修計画の立案等を担当しています。

コンプライアンス推進担当者

事務局からの連絡事項の伝達や教育・研修の取りまとめ等、実際のコンプライアンス活動を推進するために、本社各部門および全支店にコンプライアンス推進担当者を配置しています。

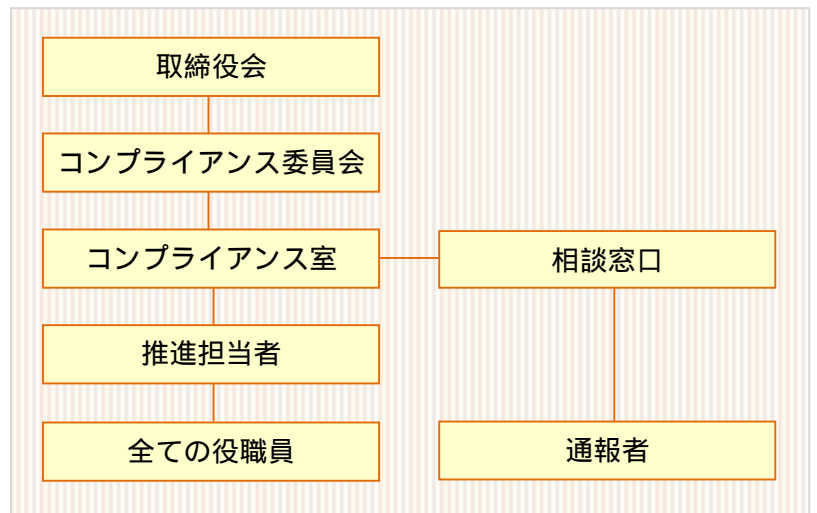
コンプライアンス教育・研修の実施

毎年度、全社員を対象としてコンプライアンス教育・研修会を開催し、社員のコンプライアンスに対する理解を高めています。前期は「コンプライアンスマニュアル」を、後期は「建設業法遵守のためのマニュアル」をテキストとして毎年2回研修を実施しています。

コンプライアンス相談窓口の設置

企業活動や社員の行動が、法令、コンプライアンスマニュアル等から逸脱している場合に、違反行為を未然に防止できるよう、電子メール、電話等で通報および相談できる窓口を設けています。

コンプライアンス推進体制図



違反者に対する措置の厳格化

法令等違反行為に対して、会社規定に則り厳正に処分することを周知するとともに、役員を含めた就業規則を整備しています。

重大な法令違反行為に対する通報の義務化

指名停止、営業停止など会社に重大な損害を与える行為を知った場合、会社に通報することを義務化しています。

コンプライアンスに関わる規程、マニュアル類の整備

「企業行動規範」で定めた内容について、社員が具体的に守らなければならない事項をコンプライアンスマニュアルにわかりやすくまとめ、イントラネットで公開しています。

■ 自社のコンプライアンスマニュアルを作成する

具体的な制度運用方法として、全社員にコンプライアンス経営の徹底を図るためのコンプライアンスマニュアルを作成し、全員に配布し、日常的にも指導、教育を徹底していくことが必要です。

コンプライアンスマニュアル項目のイメージ

項目	内容
自社の企業精神	創業精神、企業倫理、企業使命、社員の幸福の実現など企業の行動基準として明示
法律、規則の明示	基本法令、規則の明示 新たに施行される法律、自社ルールを随時明示
経営姿勢	同一職務に長期間就労させないことの明示 日常業務のチェック体制 各部門別の自己点検体制 不祥事発生時の対応、再発防止策を徹底する専門部署（もしくは責任者）の設置 不正事故に対する制裁、罰則の明示
教育スケジュール	コンプライアンスプログラムを遂行するためのスケジュール策定 社員に対する教育（遵守すべき法律、規則、社会常識、倫理観など）を実行 最低年1回は、コンプライアンス研修を実施
チェックと実行評価	部門間相互チェックの実施体制の構築 各部門のコンプライアンスリスク評価と対処方法の明示 コンプライアンスプログラムが機能しているか定期的チェックの実施 関連情報収集方法

コンプライアンスマニュアルとは、型どおりの行動を要求するものでなく、社員の職務行動における指針となるものです。これは、職務遂行における最も基本かつ重要なものとなります。

その内容は、自社にとって遵守すべき法令、社内規則、モラルなどで、コンプライアンス体制、違法行為の発見、不祥事発生時の手続き、方法を明示し、コンプライアンス違反を起こさせない意識啓発に活かします。

3 啓蒙活動でコンプライアンス体制を定着させる

■ コンプライアンスを啓蒙するための具体的研修例

コンプライアンス研修の実施にあたり、教育を通してどのような人材を育成したいのかを明確にする必要があります。どのような人材になればいいのか、そのような人材が増えると職場や組織はどのようなのかを示すことで、コンプライアンスへ取り組む意義を確認できます。下記のような階層別コンプライアンス研修体系を整備して、意識醸成を図ることが大切です。

階層別コンプライアンス研修の例

新人～一般職員 コンプライアンスの基礎知識習得
コンプライアンスは自社にとってどのような影響を及ぼすか 社員の心構え、規範行動の遵守
主任～係長 コンプライアンスの対処法の理解
部下の行動見本としてのあり方 コンプライアンス事例に対する対処法の理解
課長～部門長 コンプライアンスの組織的な問題解決策の実践
組織におけるコンプライアンス機能 機能を有効にするための管理職の役割
経営者層
法人の社会的使命と経営者の責任 社内コンプライアンス体制の構築法

一般社員向けコンプライアンス研修のカリキュラム例

時間帯	テーマ
10:00～11:00	わが社の創業精神およびコンプライアンスに関する法律基礎知識
11:00～12:00	最近の不祥事によって失敗した企業の事例研究 <事例ビデオ視聴、グループディスカッション>
13:00～14:00	わが社の就業規則の理解
14:00～15:00	わが社における過去のインシデントについて <グループディスカッション>
15:00～16:00	わが社の行動規範の見直し <グループディスカッション、発表>



四半期経営計画の目的とチェックポイント

四半期経営計画の目的は何ですか。また、四半期ごとのチェックポイントにはどのようなものがありますか。



1 四半期経営計画の目的

一言で表現すれば兆候の早期発見・早期解決への対応ということになります。

まず、「**四半期経営計画書**」とは、日々の業績をバランスの取れた現状認識と現状否定という2つの危機感をチェックし、問題点、改善点があればメモし、そしてその解決に直ちに取り組むためのものです。3ヶ月(四半期)という期間は問題解決、あるいはメドをつけるには十分な期間であり、世の中の動きにも対応できる期間です。

計画倒れとの決別のため

企業経営には、チェックポイントが多々あり、そのチェックポイントを怠らないことが重要である。気づいたことをメモにする。そして直ちに行動に移すことが経営者の役割である。

激変期の経営環境に流されないため

自社の進むべき道、いわゆる進路設定(経営計画)を策定し、長期的視野を持ち、普段の行動指針を四半期(3ヶ月)の活動計画、行動検証、翌期の活動計画設定のサイクルを回す必要がある。

土壌汚染、水質汚濁の浄化費用負担

危機感の基本とは、現状認識と現状否定である。

後ろ向きの危機感の場合は、現状認識でとどまることになるが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進む。現状に甘んじない、現状を少しでも改善していこうという前向きの、意欲的な現状否定だからである。

2 四半期経営計画の目的

四半期経営のねらいの重要な点は、日々の実績をバランスのとれた現状認識と現状否定という2つの危機感でチェックし、問題点、改善点があればメモにし、そしてその解決に取り組むことです。以下に具体的なチェックポイントを紹介してみましょう。

利益の絶対額を直視する。

原単位分析で効率性を見る。

増客数で営業活動点検をする。

社員の成長度を見る。

主要顧客満足度を知る。

社風のほころびを点検する。

運転資金の余裕度を把握する。

将来の戦略を立案する。

経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



四半期業績管理

四半期サイクルで活動計画策定や業績管理を行う意義を教えてください。



四半期業績管理のねらいは、経営上の問題点や改善点を把握し、3ヶ月単位でPDCAサイクルを回し、その解決に取り組んでいくことにあります。通常3ヶ月あれば問題の大半は解決することができ、本来あるべき経営の姿に戻すことが可能となります。四半期業績管理の中では、以下のポイントをチェックする必要があります。

1 定量的チェックポイント

目標経常利益は確保されているか
目標売上（全社、部門別、商品別、担当者別）は達成しているか
新規顧客獲得件数は達成しているか
変動費率は計画通りか
固定費予算は守られているか
売掛金の予定通りか（長期滞留はないか）

上記のチェックポイントを確認し、その要因を徹底的に究明します。

たとえば、目標売上が達成できていない場合は、部門ごとに設定した活動計画どおりの行動がなされていたかを確認していきます。

もし活動量が確保されていなければ、計画通りに活動させる仕組みが必要ですし、量は確保されていても実績が伴わない場合は、活動の質を見直したり、活動計画そのものの見直しも必要になります。

2 定性的チェックポイント

経営方針は浸透しているか
社員の成長はどうか（日々課題に取り組んでいるか）
社内のルールが守られているか（社風のほころびはないか）
PDCAは回っているか
報・連・相はできているか
クレームや事故は発生していないか

企業の業績を土台で支えるのは、この定性的な部分であるといっても過言ではありません。業績を上げるためにも、社内のコミュニケーションを図り、意思統一していくことが重要です。