

# 週刊 企業経営



# WEB MAGAZINE マガジン

発行 税理士法人優和

1

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年9月7日号

金融市場の動き(9月号)  
～QE3と通貨のパワーバランス

経済・金融フラッシュ 2012年9月7日号

9月ECB政策理事会  
新たな国債買い入れプログラム・OMTの概要を公表

2

## 経営TOPICS

統計調査資料

景気動向指数  
平成 24 年7月分(速報)

3

## 経営情報レポート

中小企業のための  
経営承継対策の進め方

4

## 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:ナレッジマネジメント

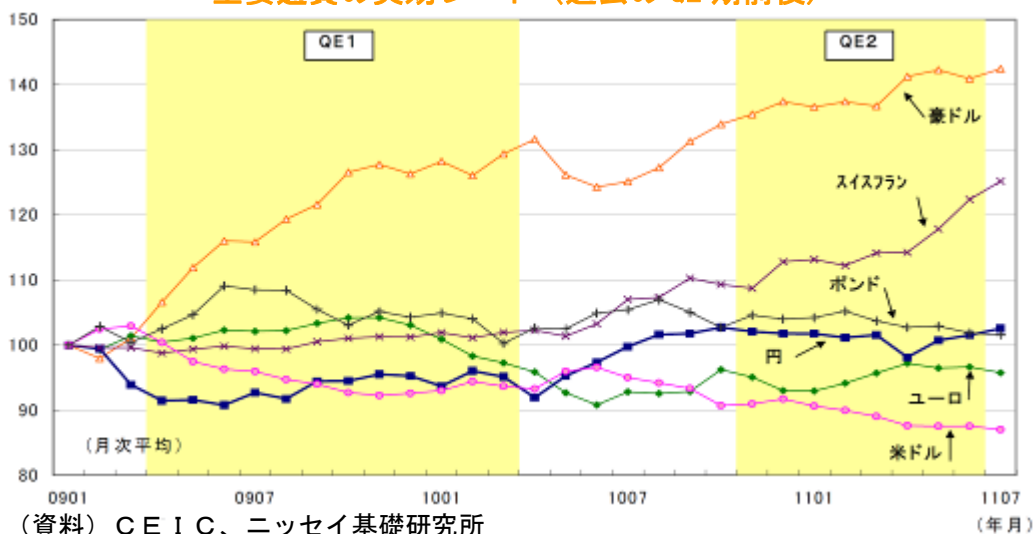
ナレッジマネジメントとは  
暗黙知と形式知

# 金融市場の動き(9月号) ～QE3と通貨のパワーバランス

## 要旨

- 1 (為替) 過去の QE 期間中のドル円レートの動きはまちまちだ。QE1 では5円程度の大幅な円高ドル安となった一方、QE2 では、円高ドル安が進んだわけではない。しかし、実効為替レートで見た場合、ドルは QE1、QE2 期間ともに大きく下落しており、QE がドル安に繋がっている。この際、重要となるのは、「ドルの為替レートが下がるためには、他のいずれかの通貨が上がらなければならない」という点である。過去の QE 局面では多くの主要通貨の対ドルレートが上昇した。では、現在の状況でドルが下落するとすれば、市場で選ばれて上昇する通貨はどれだろうか。見渡してみると、円以外の主要通貨はそれぞれ課題や弱みを抱えている一方、円については買われないうための強い理由が見当たらない。従って、筆者は QE3 が実施された際のドル安圧力が円に向かってくる可能性はかなり高いと考えている。その際、政府・日銀の対応が本当に重要になってくる。
- 2 (日米欧金融政策) 8月の金融政策は日米欧ともに現状維持となった。その後9月に入り、ECBが前回再開方針を示していた国債買入れプログラムの概要を公表した。即座に再開されるわけではないものの、ユーロ防衛に向けてさらに踏み込んだ形に。
- 3 (金融市場の動き) 8月の金融市場は、一旦米景気回復期待などから長期金利上昇、ドル高に振れたが、終わってみると前月とほぼ同水準に。ユーロは買戻しで反発した。今月の最大の焦点はFRBがQE3に踏み切るかであり、判断材料として目先の米雇用統計が重要な意味を持つ。欧州でも債務危機に纏わるイベントが相次ぎ、正念場を迎える。

主要通貨の実効レート (過去の QE 期前後)



# 9月ECB政策理事会

## 新たな国債買い入れプログラム・OMTの概要を公表

### 要旨

#### 1 国債買い入れプログラム・OMTの概要を公表

欧州中央銀行（ECB）が5日に9月の政策理事会を開催した。今回の政策理事会では、（1）前回理事会で導入方針を表明した新たな国債買い入れプログラムの始動の時期や規模、方法などの具体的内容がどこまで明かされるのか、（2）金融機関の流動性支援のための追加策を実施するのか、（3）追加利下げを行うのか、の3点が注目されていた。

前回理事会以降、最も関心が高かった新たな国債買い入れプログラム・OMT（Outright Monetary Transactions）の概要は以下のとおりであり、市場の事前観測と概ね一致した。

#### 2 ドイツ連銀のみがOMTに反対

ドラギ総裁は、政策理事会後の記者会見で、今回の決定は政策理事会メンバーのうち1人を除いて全員が一致したことを明らかにした。ドラギ総裁は、前回と異なり、OMTに反対した理事としてドイツ連銀のバイトマン総裁を名指しすることは避けたが、バイトマン総裁自身が、OMTはマネタリー・ファイナンスにあたるとして批判的な立場を表明している。

実際、OMTは、EFSF/ESMの「包括支援プログラム」や「予防的プログラム」が対象国の財政健全化、競争力の回復に十分な効果を挙げることができなければ、ECBが損失を負うリスクを伴う。また、対象国がプログラムから乖離したことを理由としてECBが買い入れを停止することが財政危機を増幅するおそれもある。

#### 3 追加利下げは見送り

今回の理事会では、OMTに関する決定の他に、金融機関の資金繰り支援のために、OMTの対象国や「包括支援プログラム」下の国の政府が発行ないし保証している債券を適格担保の最低基準要件の適用対象から除外することも決めた。一部に期待があった追加利下げについて、ドラギ総裁は、協議はしたが、その時期ではないとの判断で据え置いたことを明らかにした。

7月利下げ後のECBの政策金利は主要オペ金利0.75%、預金ファシリティー金利0.0%で、追加利下げに踏み切る場合、金利差（コリドー）の縮小か、コリドーを維持し、預金ファシリティーの金利をマイナスに引き下げるかという選択を迫られる。

#### ECB/ユーロシステム・スタッフ経済見通し

		2012年			2013年		
		下限	上限	中央値	下限	上限	中央値
実質GDP成長率	前回(12年6月)	-0.5	0.3	-0.1	0.0	2.0	1.0
	今回(12年9月)	-0.6	-0.2	-0.4	-0.4	1.4	0.5
インフレ率(HICP)	前回(12年6月)	2.3	2.5	2.4	1.0	2.2	1.6
	今回(12年9月)	2.4	2.6	2.5	1.3	2.5	1.9

# 景気動向指数 平成 24 年7月分(速報)

## 1 概要

### 1 7月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：91.8、一致指数：92.8、遅行指数：86.3となった

先行指数は、前月と比較して1.4ポイント下降し、4ヶ月連続の下降となった。3ヶ月後方移動平均は1.27ポイント下降し、3ヶ月連続の下降、7ヶ月後方移動平均は0.23ポイント下降し、2ヶ月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して1.3ポイント下降し、4ヶ月連続の下降となった。3ヶ月後方移動平均は1.40ポイント下降し、2ヶ月連続の下降、7ヶ月後方移動平均は0.26ポイント下降し、10ヶ月振りの下降となった。

遅行指数は、前月と比較して0.3ポイント下降し、3ヶ月振りの下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.10ポイント上昇し、12ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.16ポイント上昇し、27ヶ月連続の上昇となった。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、足踏みを示している。

### 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り。

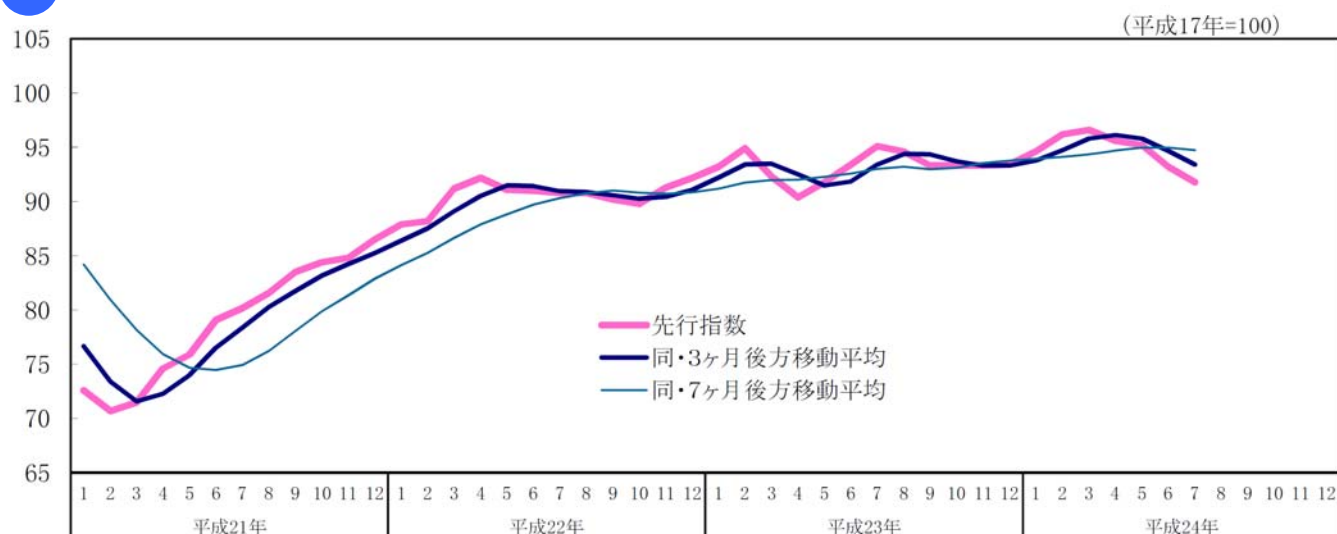
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C11:有効求人倍率(除学卒)	0.13	C5:所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.39
		C2:鉱工業生産財出荷指数	-0.30
		C10:中小企業出荷指数(製造業)	-0.18
		C3:大口電力使用量	-0.13
		C1:生産指数(鉱工業)	-0.12
		C6:投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.10
		C7:商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.08
		C4:耐久消費財出荷指数	-0.05
		C8:商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.01
		C9:営業利益(全産業)	-0.05

「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。  
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

## 2 速報資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



#### 2 先行指数採用系列の寄与度

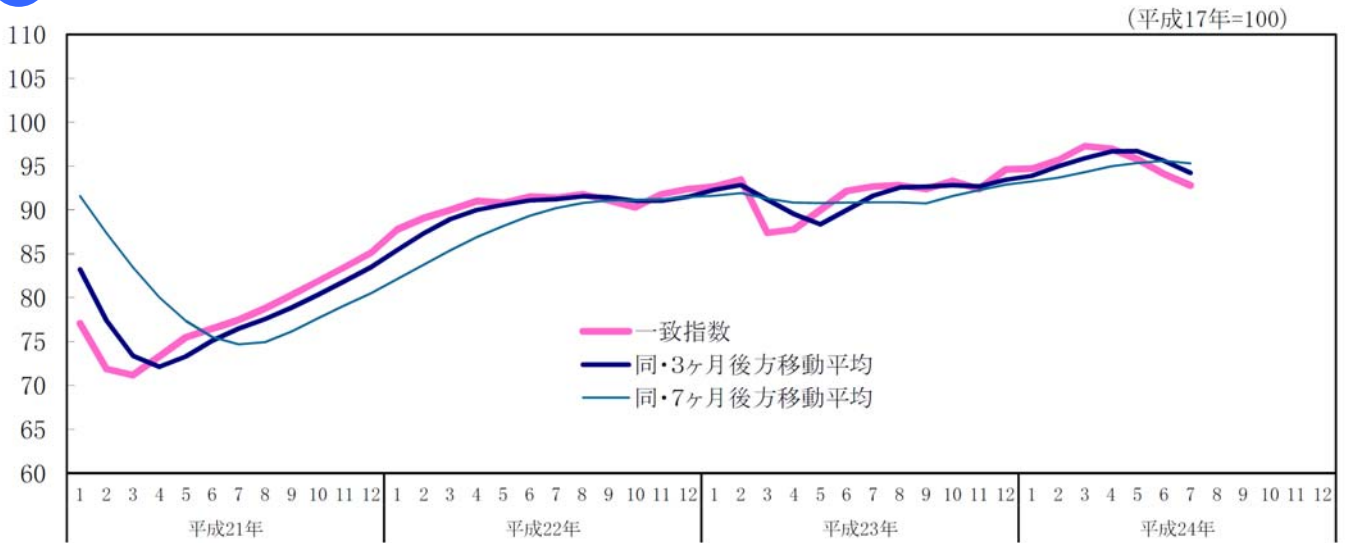
		平成24年(2012)					
		2月	3月	4月	5月	6月	7月
CI先行指数		96.2	96.6	95.6	95.2	93.2	91.8
	前月差(ポイント)	1.6	0.4	-1.0	-0.4	-2.0	-1.4
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	0.8	12.1	5.5	-2.4	0.5	7.6
	寄与度(逆サイクル)	-0.10	-0.40	-0.55	0.21	-0.07	-0.64
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-7.7	0.5	7.4	-5.1	8.1	3.7
	寄与度(逆サイクル)	0.67	-0.04	-0.66	0.67	-0.66	-0.46
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-0.3	1.6	3.6	3.0	-2.1	-0.6
	寄与度	-0.01	0.17	0.39	0.32	-0.21	-0.06
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	3.0	-3.0	5.3	-14.7	6.3	
	寄与度	0.11	-0.10	0.21	-0.50	0.24	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	9.9	-8.5	5.2	3.2	-7.4	4.8
	寄与度	0.48	-0.45	0.28	0.16	-0.44	0.27
L6 消費者態度指数	前月差	-0.3	1.0	0.2	0.4	0.1	-0.2
	寄与度	-0.06	0.35	0.10	0.16	0.04	-0.07
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	1.3	1.0	-0.3	-3.2	-1.6	-0.5
	寄与度	0.19	0.14	-0.10	-0.54	-0.34	-0.11
L8 長短金利差	前月差	-0.01	0.03	-0.10	-0.06	0.00	-0.05
	寄与度	-0.00	0.04	-0.12	-0.07	0.01	-0.06
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	7.4	6.4	-3.9	-8.8	-1.6	1.7
	寄与度	0.42	0.37	-0.15	-0.43	-0.01	0.18
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.13	0.09				
	寄与度	0.13	0.09				
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	-1.2	5.2	-4.1	-4.3	-6.5	-3.7
	寄与度	-0.08	0.28	-0.28	-0.29	-0.41	-0.26
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.12	-0.09	-0.11	-0.14	-0.17	-0.16
3ヶ月後方移動平均		94.7	95.8	96.1	95.8	94.7	93.4
	前月差(ポイント)	0.96	1.07	0.33	-0.33	-1.13	-1.27
7ヶ月後方移動平均		94.1	94.4	94.7	95.0	95.0	94.7
	前月差(ポイント)	0.16	0.29	0.32	0.28	-0.02	-0.23

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。



## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		平成24年(2022)					
		2月	3月	4月	5月	6月	7月
CI一致指数		95.7	97.3	97.0	95.8	94.1	92.8
	前月差(ポイント)	1.0	1.6	-0.3	-1.2	-1.7	-1.3
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-1.6	1.3	-0.2	-3.4	0.4	-1.2
	寄与度	-0.05	0.12	-0.02	-0.37	0.02	-0.12
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	1.0	2.6	-0.9	-2.7	-0.5	-2.8
	寄与度	0.11	0.26	-0.10	-0.30	-0.06	-0.30
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	0.6	0.8	-0.1	-2.8	-1.6	-0.7
	寄与度	0.10	0.13	-0.03	-0.53	-0.30	-0.13
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	3.7	-4.9	2.9	-4.2	-6.2	-0.8
	寄与度	0.18	-0.15	0.16	-0.24	-0.36	-0.05
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	1.6	0.3	-1.6	1.8	-1.6	-3.2
	寄与度	0.19	0.04	-0.22	0.13	-0.21	-0.39
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-0.6	0.5	-0.4	4.5	-2.2	-1.3
	寄与度	-0.05	0.03	-0.03	0.18	-0.18	-0.10
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.6	6.9	-4.6	-2.1	-3.4	-1.0
	寄与度	0.11	0.50	-0.37	-0.17	-0.27	-0.08
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	2.2	1.8	-0.2	1.8	-5.9	-0.1
	寄与度	0.11	0.09	-0.02	0.10	-0.33	-0.01
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.8	1.8				
	寄与度	0.11	0.11	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	-0.3	3.6	0.2	-1.9	-0.7	-1.7
	寄与度	-0.03	0.34	0.03	-0.22	-0.07	-0.18
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.02	0.01	0.03	0.02	0.01	0.01
	寄与度	0.22	0.13	0.35	0.24	0.14	0.13
3ヶ月後方移動平均		95.0	95.9	96.7	96.7	95.6	94.2
	前月差(ポイント)	1.10	0.90	0.77	0.03	-1.07	-1.40
7ヶ月後方移動平均		93.7	94.3	95.0	95.4	95.6	95.3
	前月差(ポイント)	0.43	0.64	0.66	0.36	0.24	-0.26

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している(詳しくは16頁参照)。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

# 中小企業のための 経営承継対策の進め方

## ポイント

- 1 後継者の決定基準と育成の流れ  
.....
- 2 後継者の「能力」アップを図るためのポイント  
.....
- 3 「人間性」「一貫性」向上への取り組み方  
.....



## 1 後継者の決定基準と育成の流れ

近年、中小企業における経営者の交代が大きなテーマになっています。経営者の方が60歳を超えて、待たなしの状況となっている企業も多く見受けられます。

このような社会環境を踏まえ、本レポートでは、後継者の決定とその育成の進め方について解説します。

### ■ 理想は世襲、責任と権限は一体化しておく

中小企業での後継者の決定にあたっては、基本的には3つの選択肢が考えられます。

- **最良** 「世襲」 自分の子供に継がせる
- **良** 「幹部社員」 在籍している幹部社員に継がせる
- **可** 「外部」 から適任者をスカウトする

では、なぜ「世襲」が最も良い選択肢になるのでしょうか。後継者を決定する際には、「本人的要素」「社内的要素」「対外的要素」という3つの視点から考える必要があります。

#### ● 本人的要素

親の立場からすると、当然自分の子供に経営を委ね、株式、資産も自分の子供に引き継ぎたいと思うのが当然。本人的要素というより、実際には「親の心情的要素」も含まれる。

#### ● 社内的要素

例えば3人の幹部の中から1人を社長に選んだらどうなるか。実力が拮抗していればいるほど、選ばれなかった幹部は必ず不満を持ち、社長になれなかった2人の幹部は、新社長に非協力的になったり、社内が分裂したり、2人が独立してしまうという事態も考えられる。

#### ● 対外的要素

金融機関は、保証能力の高い経営者を歓迎するため、幹部や外部からのスカウトといったサラリーマン社長の場合、融資に消極的になる可能性がある。

### ■ 社長の役割、後継者に求められる資格・資質

#### (1) 社長の役割

ドラッカーが考えた経営層(トップマネジメント)の役割のうち、重要な要素が3つあります。

- **社長の役割その1** 事業決定の役割
- **社長の役割その2** ビジョン・価値基準決定の役割
- **社長の役割その3** 組織を作り上げる役割



## (2)後継者に求められるリーダーシップ3要素

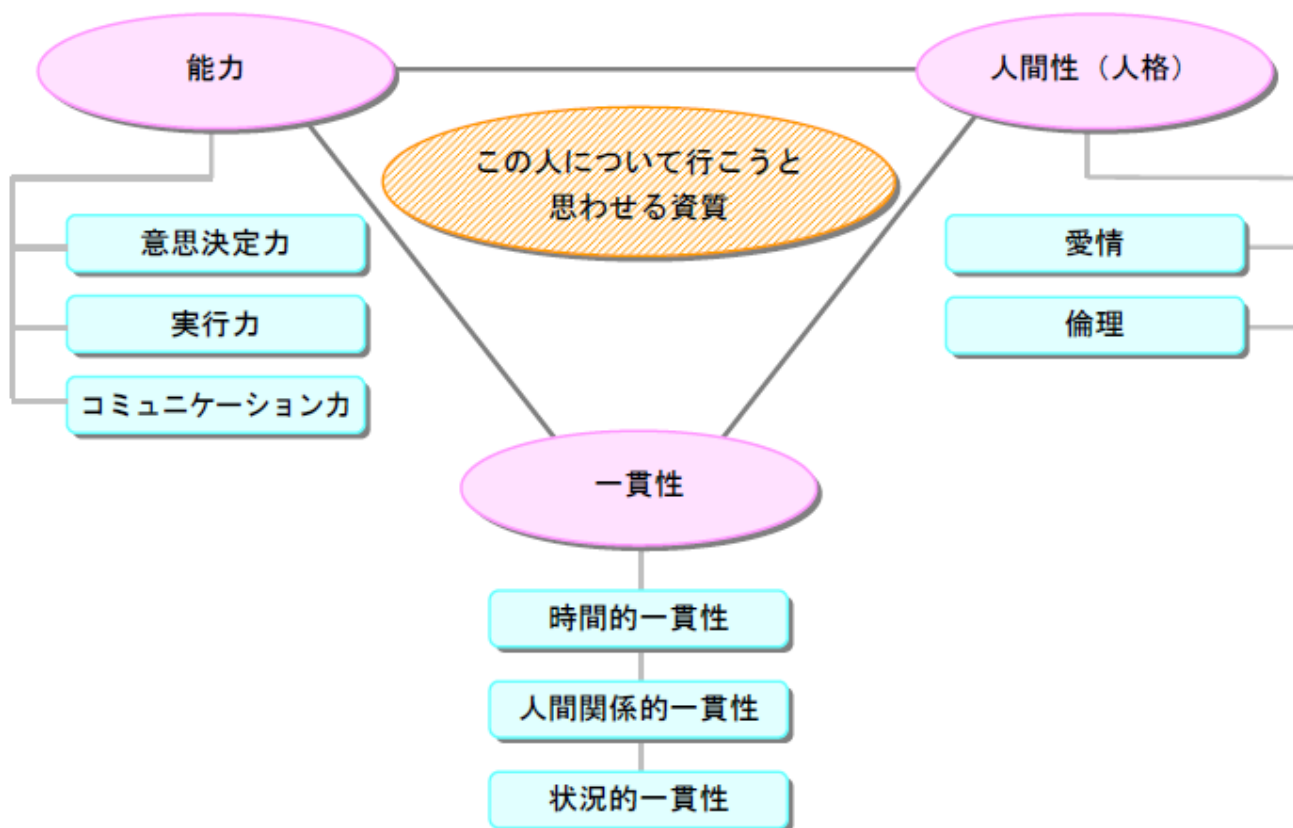
経営者にとって、リーダーシップを兼ね備えていることは必須条件です。リーダーシップを部下の立場から見て、「ついていくに値する経営者としての資質」とは何でしょうか。

必要欠くべからざる条件は2つあります。

1つはその経営者に従うことによって、戦いであれば勝てること、ビジネスであれば（経営）目標を達成できること、つまり自分が属している会社や組織を成功に導くことができる「能力」を経営者が備えていることです。

もうひとつは、その経営者との人間関係が深まることを部下が望むこと、即ち部下が社長に認められたいと思い、社長との関係を築きたいと望むような「人間性（人格）」を持っていることです。

この2つが、部下が経営者に対してリーダーシップとして求める基本的な資質です。そしてもう一つ補完的な要素として「一貫性」があります。行動に陰日向がなく、部下から見て常に信頼できるという安心感、安定感を感じさせることも不可欠な条件です。



## 2 後継者の「能力アップ」を図るためのポイント

### ■ 後継者養成の10年計画の立て方

後継者が決まったら、次にすることは後継者の育成です。できれば、自分の子供に後を継がせることが理想ですので、その場合の最も計画的な育成について解説します。

#### (1) 学校卒業後はまず他流試合をさせる

できれば、指揮命令や社会常識の教育やしつけがしっかりしている大企業が望ましいでしょう。期間は3～8年程度が妥当です。

#### (2) 入社後は徹底して現場経験を積ませる

特に、営業部門や生産（購買）部門の会社の生命線となっている部門の経験が重要です。自社の事業の構造を理解するのに非常に役立ち、早い段階から顧客との関係を作っておく意味もあります。

#### (3) 部門経営者を経験させる

できれば、後継者自身が自分で事業構想を練り、重要な経営判断をするところまで経験させてやりたいことです。もしそのような経験をさせることが難しければ、重要なプロジェクトのリーダーを経験させ、成功体験を積ませることが必要でしょう。

### ■ 職場では習得できない「経営知識」の習得法

#### (1) 専門的業務知識

基本はOJTですが、経営者として必要な知識はその業務分野に関するさまざまな知識が又々・もしく整理・体系化されていなければなりません。そのためには、業務知識やノウハウを部下たちに教えさせたり、他部署や他社との勉強会で発表させることなどが有効です。

#### (2) マネジメント知識

マネジメント知識の習得についての第一のポイントは、戦略論、組織論、マーケティング、財務・経理、人事、ITといった学習科目を体系的に、網羅することです。第二のポイントは、集中的に学習するということです。それぞれの科目が有機的につながっていますので、科目どうしの関係性を理解した上で、ひとまとまりの知識として身につけることが大切です。

第三のポイントは、きちんと記憶することです。豊富な知識はそれだけで部下に「この人について行こう」と思わせるパワーを持っています。特に日本社会では知識に対する評価が高い傾向があります。

### 3 「人間性」「一貫性」向上への取り組み方

#### ■ 「人間性」の本質的な向上は行動改善から始まる

##### (1) 4つの基準行動を実践する

人間性を高める具体的実践法として、「あいさつ」「早起き（起き方）」「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」「4S（整理・整頓・清掃・清潔）」があります。

いずれも人間性を高める上で重要なことであり、これらを実践していくことで後継者自身の人間性を高めるだけでなく、部下、組織にも良い影響をもたらします。

##### (2) 人間性の開発と演出

リーダーシップを構成する要素の中には、訓練や学習によって実際に身につけるべきものと、演出によってうまく表現する方法があります。

##### (3) 効果的な改善行動

具体的な人間性の演出・表現方法として、以下の二つが挙げられます。

- 傾聴
- 責任を引き受ける

#### ■ 一貫性の3種類

一貫性には、時間的一貫性、人間関係的一貫性、状況的一貫性の3つがあります。時間的一貫性、人間関係的一貫性については、部下の意識調査や部下からのフィードバックを通して、自分が一貫性を損ないがちな場面や状況をまず把握し、そうした状況に置かれたときの行動について、日頃から注意を払っているだけでも、そこで出てくる態度や行動は大きく違ってくるものです。

状況的一貫性については、上記の対応では限界があります。ではどのような手段をとれば、状況的一貫性を強化することができるのでしょうか。

#### ■ 体力強化の有効性

特効薬的な手法は、残念ながら見当たりません。強いて改善の手立てをあげるならば、体力の強化をすることが意外に有効です。

状況的一貫性は、苦しい状況に置かれたときでも自制心を失うことなく、目標の達成に向かって、部下を率いながら頑張り続けることです。こうした姿勢と態度を保つのに必要なのは、強靱な精神力と執着心であり、それを支えるには強い体力が必要であることは実感できることです。

# 経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: ナレッジマネジメント



## ナレッジマネジメントとは ナレッジマネジメントとはどのようなものですか



ナレッジマネジメントの明確な定義はありませんが、「組織の創造性を支えるナレッジを質、量ともに向上、拡大させる施策を通じて、組織の実行可能性と価値提供能力を高めることを目的とした仕組みを形成し、継続的にその仕組みを発展させていくこと」であるといえるでしょう。

具体的には、ナレッジの担い手（提供者であり活用者）である組織内の従業員が情報インフラによってナレッジを共有することで顧客への提供価値（質とスピード）を向上させ、かつ、それらの価値がナレッジとして加速度的に蓄積されていく取組であるということです。

90年初頭のバブル崩壊に伴い企業を取り巻く環境は大きく変わりました。これに伴い、企業経営そのものも、大きなパラダイムシフトを求められています。すなわち従来の成功法則が成り立たず、企業の価値観も含めて生き残りのための大胆な自己変革が必要とされているのです。自己変革のためには新たな企業ルールの創造とその認知・実行が必要となります。それも質とスピードを伴う変革です。

そこでナレッジマネジメントが注目され始めました。

### ■ナレッジマネジメントの必要性

- ①顧客志向の価値・ナレッジの創出
- ②より迅速で、創造的な商品・サービスの提供
- ③組織的なナレッジの蓄積と活用

ナレッジマネジメントにおける「ナレッジ」とは次の4つをさします。

- ①**データ**：「データ」とはある瞬間の事象の状態を表すもので、それ自体に意味はありません。いわば「素材」です。小売業ではPOSデータがこれに当たります。
- ②**情報**：「情報」はデータを、目的を持って整理・加工され、何らかのメッセージを持つものです。先ほどの小売業の例では時系列の売上推移、品目別売上高などがこれに当たります。
- ③**知識**：作成された情報を分析し、結果を踏まえて洞察を加えたものです。販売実績報告書などの資料がこの例です。
- ④**知恵**：知恵とは、知識をもとに活用者個人が応用力、適応力を用い坑道を通じて創造する価値です。したがって活用者の能力に多分に左右されるものであり、また、個別のケースのみにしか該当しないものです。



### 暗黙知と形式知

ナレッジマネジメントの「暗黙知と形式知」について教えてください。



ナレッジマネジメントにおいては、ナレッジを暗黙知と形式知とに区分します。そして、下記が、各々の特徴となります。

#### (1) 暗黙知

社員が経験を通じて学習した結果獲得した知識で表出化（ビジュアル化）されていないもの

#### ■暗黙知の特徴

- 言語化しえない、言語化しがたい知識
- 経験や五感から得られる直接的知識
- 現時点の知識
- 身体的な勘所、コツと結びついた技能
- 主観的、個人的
- 情緒的、情念的
- アナログ知、現場の知
- 特定の人間・場所・対象に特定・限定されることが多い
- 身体経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能

#### (2) 形式知

暗黙知の表出化されたもの。他人にとって利用可能な形を備えたもの。組織が共有する財産

#### ■形式知の特徴

- 言語化された明示的な知識
- 暗黙知から分節される体系的知識
- 過去の知識
- 明示的な方法・手順、事物についての情報を理解するための辞書的構造
- 客観的・社会（組織）的
- 理性的・論理的
- デジタル知
- 情報システムによる補完などにより場所の移動・移転、再利用が可能
- 言語的媒介を通じて共有、編集が可能

暗黙知は、形式知に比して操作がしにくいとはいえ、形式知を含めた知識の源泉であり、暗黙知をいかに豊かなものとしていくかが、ナレッジマネジメント成功のカギを握るものといえます。