

**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11月2日号**金融市場の動き(11月号)  
追加緩和による円安効果の正体**経済・金融フラッシュ 2012年11月9日号**10月マネー統計(2012年11月号)  
～銀行貸出増加の要因を探る

2

**経営TOPICS****統計調査資料**景気ウォッチャー調査  
(平成24年10月調査結果)

3

**経営情報レポート**強い会社は強い社員で作られる！  
組織精鋭化の進め方

4

**経営データベース****ジャンル:人事制度 サブジャンル:目標管理制度**目標管理制度における PDS サイクルのポイント  
目標管理制度を導入する際の適用範囲

# 金融市場の動き(11月号)

## 追加緩和による円安効果の正体

### 要旨

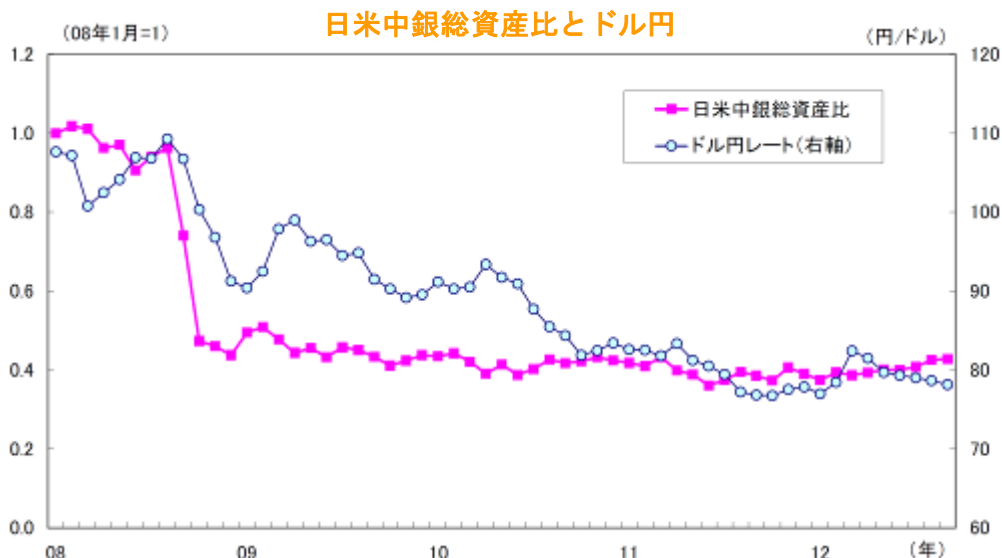
1 (為替)10月は日銀の追加緩和が一大テーマとなった。「日銀の(資産買入増額による)追加緩和=円安要因」というのは共通認識となっているが、日銀の総資産やマネー供給量拡大自体はあまりドル円との相関がない。ドル円について説明力が高いのは日米2年債金利差であり、最近の為替の動きもこれに沿ったものだが、同金利差に対して日銀は殆ど影響を与えることが出来ない。しかし、追加緩和が意味なしというわけではない。

一つは長期金利を通じた効果だ。国債買入によって長期金利が低位に誘導されることは、日米長期金利差を通じて円高圧力を抑制する効果を持つと考えられる。また、投機筋は金融政策の変化を重要な売買材料にしており、追加緩和は円売り材料となる。投機筋のポジション変化は速いため持続性はあ

まり期待できないものの、近年投機筋の動きとドル円の連動性が強まる中で、強い緩和姿勢を示し続けることは円安に繋がる。

2 (日米欧金融政策)10月の各国金融政策は、月末に日銀が連月となる追加緩和を実施する一方、欧米の金融政策は現状維持となった。11月はおそらく無風となりそうだが、12月FOMCに向けてFRBが追加緩和姿勢を見せるかが次焦点となる。

3 (金融市場の動き)10月の金融市場は、円安ドル高、ユーロドルは一進一退、長期金利は横ばいという結果となった。当面の予想は、ドル円と長期金利は横ばい圏内の動きに、ユーロ相場はギリシャとスペイン問題の進展次第と見る。



(注) 日米中銀総資産比=日銀総資産/FRB総資産(08年1月=1として指数化)、為替は月次平均値  
(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

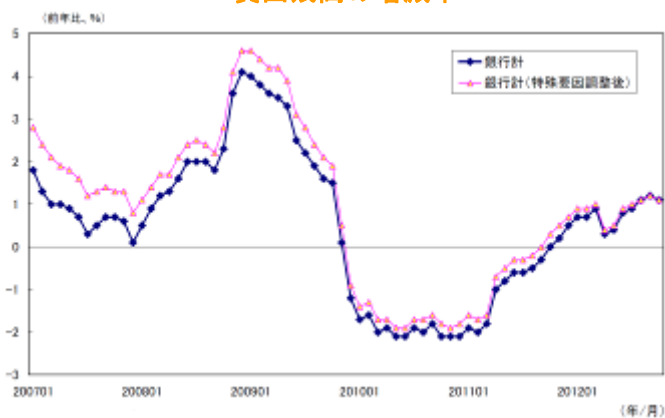
# 10月マネー統計(2012年11月号) ～銀行貸出増加の要因を探る

## 要旨

### 1 貸出動向:貸出の伸びが一服

日銀が11月8日に発表した10月の貸出・資金吸収動向等によると、銀行貸出(平残)の伸び率は前年比1.1%と、3ヵ月連続の1%超えとなったが前月の同1.2%からはやや縮小した。伸び率縮小は6ヵ月ぶりとなる。業態別では、都銀等が対前年▲0.4%(前月改定値も同じ)、地銀等が同2.6%(前月は同2.8%)と、地銀の伸びが引き続き顕著ではあるが、前月からはやや鈍化している。

貸出残高の増減率



### 2 主要銀行貸出動向アンケート調査:企業の資金需要は2四半期ぶりに増加

10月22日公表の主要銀行貸出動向アンケート調査によれば、2012年7-9月期の銀行から見た企業の資金需要増減を示す企業向け資金需要判断D.I.は前回(4-6月期)の▲3から8ポイント改善の5と2四半期ぶりに改善。D.I.はプラス化、

すなわち増加とする回答が優勢となった。企業規模別では、大企業が6(前回比4ポイント上昇)、中小企業が1(同7ポイント上昇)と、水準では大企業の方が高いものの、改善幅では中小企業が大企業を上回った。業種では建設・不動産の改善が顕著になっており、復興需要の好影響をうかがわせる内容である。増加の要因としては、「貸出金利の低下」が企業規模を問わず最多となっており(大企業では手許資金の積み増しも同率首位)、金融緩和の効果も一定効いている模様。

### 3 マネタリーベース:日銀当座預金は初の40兆円越え

11月2日発表の日銀による資金供給量(日銀当座預金+市中のお金)を示す10月のマネタリーベース(平残)伸び率は前年比10.8%(前月は同9.0%)と連月で拡大した。日銀当座預金の伸び率が前年比32.2%(前月は同27.6%)と拡大し、伸び率を押し上げた。季節調整済み前月比年率の伸び率で見ても32.1%と大幅なプラスに。マネタリーベース残高(平残)が128.1兆円、当座預金残高が42.8兆円と、ともに過去最高を更新した。日銀当座預金残高が平残で40兆円を越えたのは初であり、10年前との比較では2.8倍に相当する規模になっている。

# 景気ウォッチャー調査

## (平成24年10月調査結果)

### 今月の動き (6月)

10月の現状判断DIは、前月比2.2ポイント低下の39.0となり、3か月連続で低下した。家計動向関連DIは、気温の高止まりによる秋物商戦の不振や、尖閣諸島をめぐる状況変化の影響が旅行等で引き続きみられたこと等から、低下した。

企業動向関連DIは、企業において海外景気の減速や尖閣諸島をめぐる状況変化の影響による受注の減少等がみられたこと等から、低下した。

雇用関連DIは、製造業で雇用調整の動きがみられたこと等から、低下した。

10月の先行き判断DIは、前月比1.8ポイント低下の41.7となり、6か月連続で低下した。

先行き判断DIについては、消費税引き上げの駆け込み需要等への期待感がみられる一方で、消費税引き上げによるマインド低下への懸念や、尖閣諸島をめぐる状況変化等に起因する悪影響への懸念等による先行き不透明感がみられる。こうしたことから、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門で低下した。

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、「景気は、さらに弱まっている」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、39.0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2.2ポイント下回り、3か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を6か月連続で下回った。

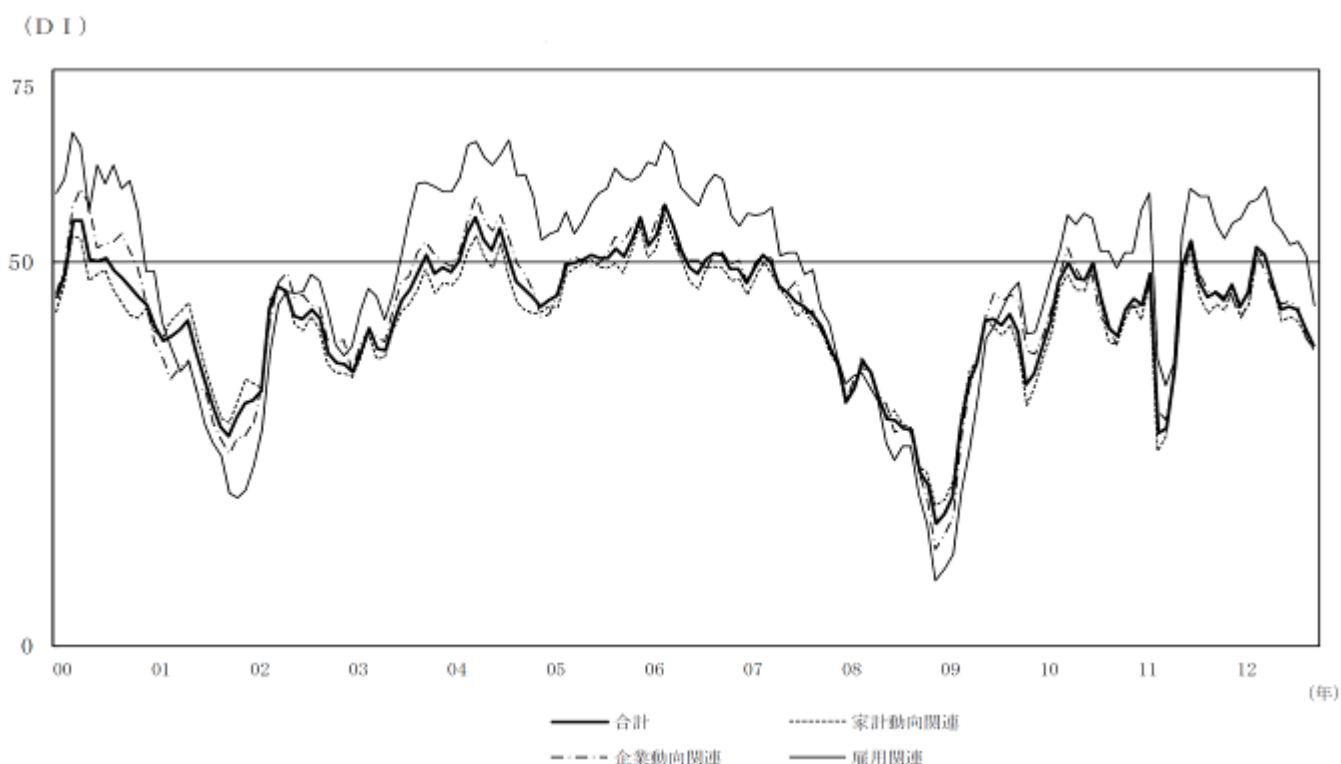
図表1 景気の現状判断D I

(D I)	年	2012						
	月	5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計		47.2	43.8	44.2	43.6	41.2	39.0	(-2.2)
家計動向関連		46.4	42.1	42.8	42.1	40.2	38.4	(-1.8)
小売関連		44.8	40.4	40.2	40.0	38.3	37.1	(-1.2)
飲食関連		44.0	37.0	42.1	41.6	39.8	37.0	(-2.8)
サービス関連		49.4	45.2	46.7	44.6	42.1	39.9	(-2.2)
住宅関連		50.0	49.1	49.7	51.2	48.5	45.2	(-3.3)
企業動向関連		45.9	44.4	44.8	44.0	40.0	38.3	(-1.7)
製造業		45.9	43.9	43.1	41.6	37.3	36.5	(-0.8)
非製造業		46.1	45.1	46.6	45.9	42.1	40.1	(-2.0)
雇用関連		55.2	53.9	52.1	52.5	50.8	44.3	(-6.5)

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	D I
2012	8	0.8%	14.7%	49.5%	27.9%	7.0%	43.6
	9	0.4%	11.4%	48.4%	31.9%	7.8%	41.2
	10	0.4%	9.9%	44.7%	35.5%	9.5%	39.0
(前月差)		(0.0)	(-1.5)	(-3.7)	(3.6)	(1.7)	(-2.2)

図表3 景気の現状判断D I





## 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、41.7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1.8ポイント下回り、6か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を6か月連続で下回った。

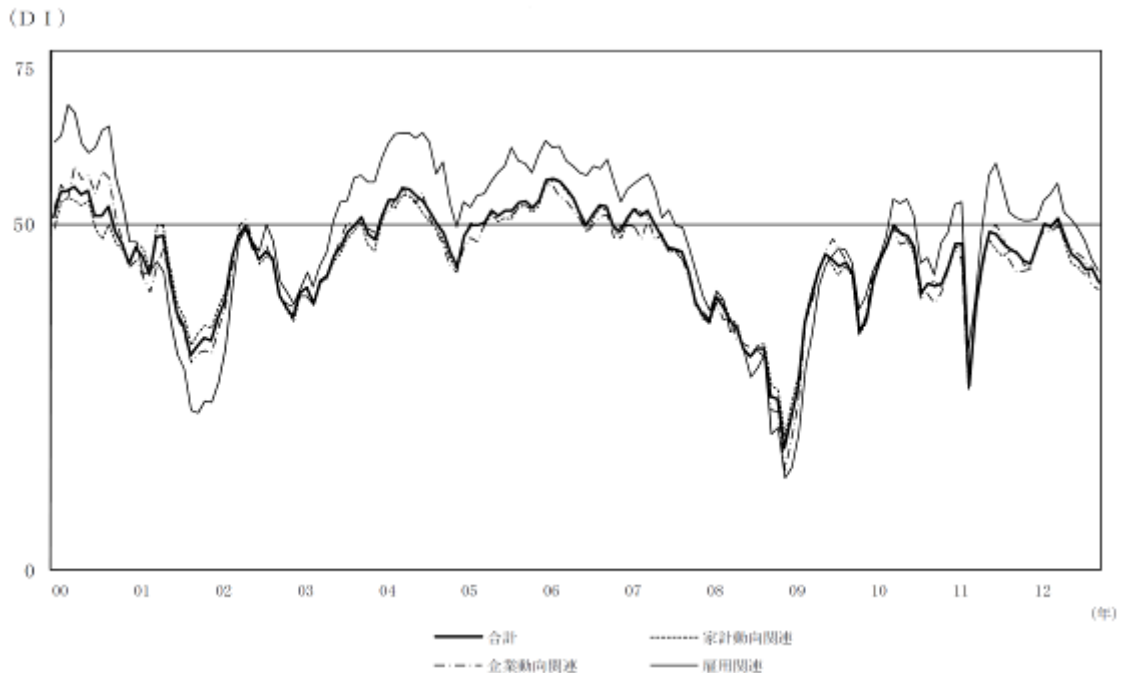
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2012						
	月	5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計		48.1	45.7	44.9	43.6	43.5	41.7	(-1.8)
家計動向関連		47.7	44.5	43.9	42.6	44.1	41.9	(-2.2)
小売関連		46.0	42.1	41.1	40.5	42.7	40.1	(-2.6)
飲食関連		44.9	41.4	44.5	46.2	47.9	42.0	(-5.9)
サービス関連		51.6	49.1	47.6	43.5	45.1	45.3	(0.2)
住宅関連		49.7	49.7	52.2	53.7	47.9	43.6	(-4.3)
企業動向関連		47.7	46.8	45.8	45.0	41.3	40.5	(-0.8)
製造業		47.1	46.0	44.0	43.4	40.1	39.0	(-1.1)
非製造業		48.3	47.6	47.5	45.8	41.8	41.7	(-0.1)
雇用関連		51.6	50.8	49.4	47.6	44.9	43.2	(-1.7)

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
2012	8	0.7%	13.2%	53.1%	26.0%	7.0%	43.6
	9	0.8%	14.4%	50.4%	27.3%	7.2%	43.5
	10	1.3%	11.2%	48.9%	30.3%	8.3%	41.7
(前月差)		(0.5)	(-3.2)	(-1.5)	(3.0)	(1.1)	(-1.8)

図表6 景気の先行き判断DI



# 強い会社は強い社員で作られる！ 組織精鋭化の進め方

## ポイント

- 1 精鋭化された組織はここが違う
- 2 組織を精鋭化するための取り組み
- 3 精鋭組織の劣化と再構築



# 1 精鋭化された組織はここが違う

## ■ 精鋭化された組織とは

社長が、どんなにすばらしい戦略戦術と儲かる方向性を指示しても、実行するのは社員です。社員が戦略戦術や方向性を理解し、実行しなければ決して業績は伸びません。そこで、社長と同レベルの強い業績向上意欲を持ち、かつ、強い実行力を持つ精鋭組織をつくり上げていくことが重要となります。

規律も統一もなくただ集まって騒ぐさまを「烏合の衆」と言います。一方、選り抜かれた優れた人を「精鋭」と言います。「少数精鋭」とは、少数の選りすぐった人によって事に当たることです。

ニトリの似鳥社長は、少数精鋭ではグローバル時代を乗り切れないと考えており、「多数精鋭」にしなければならないと考えています。

一方、クロネコヤマトでは人数が多いから烏合的人間ができてしまうので、少数にすれば、どの職場も責任感が強くなるため「少数精鋭」が有効であると考えています。

どちらが正しいかは社長の考え一つですが、結論として言えるのは、組織が精鋭化されていれば生産性は上がり、困難が伴う仕事も前に進むようになり、しかもスピードが速くなるということです。

では、精鋭化された組織とはどのような組織なのでしょう。

精鋭化された組織は次のような取り組みを行なっています。注意する点は、いくら優秀な幹部や社員がいても、トップの組織運営が誤っていると、社員は能力を十分に発揮することができないということです。トップによる組織運営の巧拙によって、組織を精鋭化できるかどうかが決まります。

## ■ 精鋭組織の5つの取り組み

- ① 危機感を持っている
- ② 価値観の共有がされている
- ③ 社員の相互信頼関係を築いている
- ④ 新しいテーマにチャレンジをしている
- ⑤ 継続的改善を行なっている



## 2 組織を精鋭化するための取り組み

### ■ 業績面での取り組み

組織を精鋭化するためには、どのような取り組みが必要なのでしょうか。具体的取り組みポイントを業績面から整理します。

### ■ 業績面での組織精鋭化の取り組み

- ① 積極的な顧客拡大の取り組み
- ② 競合をしのぐ商品・サービスの開発
- ③ クレーム発生率の減少

#### (1) 積極的な顧客拡大の取り組み

##### ① マーケット動向の察知と素早い対応

マーケットは生き物です。明日になれば昨日までとは 180 度変わってしまうこともあります。よって、マーケットの動向をいち早く察知し、対応していかなければなりません。

マーケティング活動では、企業の内部環境と外部環境を認識し、事業の機会を見だし、そこに自社の強みを活かします。また、ターゲットとなる顧客に対して何を提供するのか、どのようにして収益を上げるかといった観点でマーケティング活動を展開します。

##### ② 積極的なイベント開催

精鋭組織では、市場ニーズを反映したイベントやセミナーが十分に行われ、常に新規顧客を増やすための取り組みがされています。また、商品を相手の記憶に残すために次のような営業ツールを用意しています。営業ツールは、顧客が持ち帰り、かつ感銘を与えるものでなければなりません。

### ■ 顧客に感銘を与える営業ツール

- 自己商品・サービスの総合案内
- テーマ別（商品別）商品案内
- 小冊子
- セミナーレジュメ・テキスト

## (2)競合をしのぐ商品・サービスの開発

### ①競合分析

競合他社の調査は、自社の競争力を高める上で非常に重要な要素です。ライバル社の取り組みに対抗するために、自社内でさまざまな工夫を凝らします。これが自社を強くするのです。分析すると相手の優位性、つまり、さまざまな要素が自社製品よりも顧客に受け入れられていることが分かります。顧客に受け入れられている要素・要因を探ることは、経営戦略を構築する上においても重要なファクターであり、競合先の調査は事業経営において必須事項といっても過言ではありません。

### ■競合分析のポイント

- 経営戦略の動向
- 製品特性の変化、新製品開発の動向
- 生産技術・設備の動向
- 販売・広告宣伝の動向

### ②競合をしのぐ商品・サービス開発

競合分析の結果、競合他社にはない商品やサービスの開発が必要だということがわかります。他社にはない商品・サービスの開発、提供により、差別化を図り、既存顧客が自社に流れる仕組みを作るのです。

また、昨日までの主力商品が明日も売れるとは限りません。顧客ニーズを分析し、競合他社より一歩でも早く新商品への取り組みをする必要があります。

また、現在提供している商品やサービスも磨き込みをかけ、魅力度を向上させることも重要です。

### ■商品・サービス開発のポイント

- 提供サービスの拡大
- 新製品・サービス開発
- 生産技術・設備の動向
- 販売・広告宣伝の動向

## 3 精鋭組織の劣化と再構築

### ■ 精鋭組織は必ず劣化する

精鋭組織ができたとしても、いつかは必ず劣化していきます。

実は、精鋭組織になった瞬間から組織の劣化が起こり、衰退の一途を辿っているのかもしれない。そして、そのまま放置すれば、また元の停滞した組織に戻ってしまいます。個人の能力は、いくら高い能力を持っていても、それを磨かなければ劣化していきます。組織も同様であり、これはいわば自然の摂理といえるでしょう。

企業は、この自然の摂理に逆らって精鋭組織を維持しなければなりません。

### ■ 劣化の原因

- ①無関心社員の増加
- ②周囲無視の社員の増加
- ③責任転嫁社員の増加
- ④セクト主義の横行

一方、劣化に至るまでの社員の心理状態を整理すると、次のように整理できます。社員の勝手な判断や思い込み、無関心が組織を劣化させます。

### ■ 劣化に至るまでの心理状態

- ①今は目標達成できているのだから、明日もこのままで問題ない
- ②自分は目指すべきところまで到達したので、これで十分
- ③自分が悪いのではなく、顧客（会社）が悪い
- ④自分には関係ない

### ■ 再構築のポイント

企業の業績とは、社員の意識と行動の有機的な結合の結果です。もし、社員の気持ちや心が病んでいたら業績は必ず低迷します。原因は全ての社員の意識や心の中にあります。したがって、再構築のための解決策もまた、社員の意識改革にあるのです。

精鋭組織を再構築するためには、社長が先頭に立って幹部や社員を変えさせなければなりません。一旦、チャレンジ精神を失い、モチベーションも下がり、慢心にあふれた社員の意識を変えるのは本人任せではできません。

そこで、まず行うべきは幹部社員のテコ入れであり、その上で幹部社員を通じ社員の意識改革を進めます。

# 経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 目標管理制度



## 目標管理制度を導入する際の適用範囲

目標管理制度を人事制度として導入するのですが、その際、適用する社員の範囲と対象範囲を広げていくポイントを教えてください。



### (1) 目標管理制度導入による影響を緩和するために対象範囲を決める

目標管理制度は、人事考課制度にも直結しています。したがって、社員にとって、導入前と後ではその賃金に多大な影響を与える可能性があります。

したがって、賃金の急激な変化を避けるため、目標管理制度の導入範囲を限定し、段階的に取り入れていく等の措置がとられることもあります。

### (2) 管理職と一般従業員とに分けて制度を導入する

目標管理制度導入による賃金の急激な変化を避けるためには、「管理職と一般従業員とに分け、はじめは管理職だけに目標管理制度を導入する」という方法をとると良いでしょう。

### (3) 会社の上層部から順に導入範囲を広げていく

管理職の中でも、始めは経営陣と部長クラスまでの導入にとどめ、順次課長、係長クラスへとその導入範囲を広げ、最後に一般従業員にまで導入範囲を拡大するという手法が多く用いられます。

### (4) 上層部から順に導入範囲を広げていくメリット

会社の上層部から順に導入範囲を広げていく方法は、部下の面接をおこなう立場にある管理者を「目標管理の手法や思考」に慣らすことができ、部下への教育をスムーズにおこなうことができるという利点があります。

### (5) 職務ごとの目標管理制度適応度

定型の事務作業を行う事務員や、研修中の新入社員、非正規雇用従業員等は、目標管理制度に組み込みにくい存在でしょう。これらのように、目標管理制度の適応が難しいと考えられる場合は、全社への目標管理制度導入にあまりこだわることなく、選択的に導入していくのが良いでしょう。

#### 【職種別の目標管理制度適応性】

職位・職種	適応判断
社長・役員	適用必須
部長・課長・係長	適用必須
営業・渉外職	適用しやすい
研究開発職	適用しやすい
企画職	適用しやすい

職位・職種	適応判断
製造担当者	適用しにくい
定型作業要員	適用しにくい
新入社員	不向き
非正規雇用従業員	不向き

# 経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 目標管理制度



## 目標管理制度における PDS サイクルのポイント

目標管理をPDSサイクルに沿って運用していくのですが、その各段階におけるポイントを教えてください



### (1)【PLAN：計画】目標設定の段階でのポイント

#### ① 目標設定時期と設定前面接

企業の新しい会計年度が始まる期首の前に上司と部下の面接を済ませ、新年度のスタートとともに目標管理制度を始めるようにします。この面接は、社員個人の今後1年間の動きに多大な影響を与えるものであり、極めて重要であるといえます。

#### ② 目標を提示させる

面接を行う前に、目標を部下から提示させます。目標に関しては、「全社の経営計画に沿った個人目標を自分で考えさせる」ことが重要になります。そうすることにより、社員の自発的な「経営参画意識」を引き出すことができます。

#### ③ 部下と管理者との面接

面接においては、管理者は「部下が申告してきた目標」に対し、話し合いを通して「組織目標との整合性」や「社員間での目標調整」、「目標難易度の調整」を行うこととなります。ここでは、管理者は「社員の納得を十分に得られるように」話し合いを進めていくことが重要です。

### (2)【DO：実施】目標設定の段階でのポイント

#### ① 目標を達成させるための進捗管理

社員が掲げた目標を達成できるよう、管理者は「社員の行動」「社員の出す途中結果」等の情報を的確に把握し、途中面接の場において改善等の指示をします。

#### ② 途中面接の頻度は月に1回程度

進捗を管理する途中面接の頻度は、月に1回程度おこなうのが良いでしょう。これを怠ると、目標達成の可能性は大幅に減少してしまいます。

#### ③ 途中進捗管理面接にて

途中面接の場には、管理者は下記の内容について部下と話し合いを行わなければなりません。

### (3)【SEE：評価】達成度評価の段階でのポイント

#### ① 社員個人に自己の目標達成度を評価させる

目標カードに「自分は目標に対し、どれだけ達成させることができたのか」を部下に記入させ、「自己評価」をおこなわせます。

#### ② 管理者は、自己評価の妥当性をチェックする

社員に自己評価をさせた後は、面接においてその評価の妥当性を話し合います。ここでは、問題があれば指摘し、社員の納得を得られるようにします。