

# 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2月13日号

10-12 月期の実質GDPは前期比▲0.6% (年率▲2.3%)  
～外需が大きく落ち込む中、内需には一定の底堅さ

経済・金融フラッシュ 2012年2月10日号

ギリシャ政府債務再編には利益分配の範囲での対応は可能  
2月ECB政策理事会: 政策金利変更は検討せず

2

## 経営TOPICS

統計調査資料

2011(平成 23)年 10～12 月期四半期別GDP速報

3

## 経営情報レポート

強い組織を作り上げる！  
管理者の「役割遂行力」強化法

4

## 経営データベース

ジャンル:会社法 サブジャンル:会社運営

会社運営の仕組み  
定款の記載事項

# QE 速報: 10-12 月期の実質GDPは 前期比▲0.6%(年率▲2.3%)

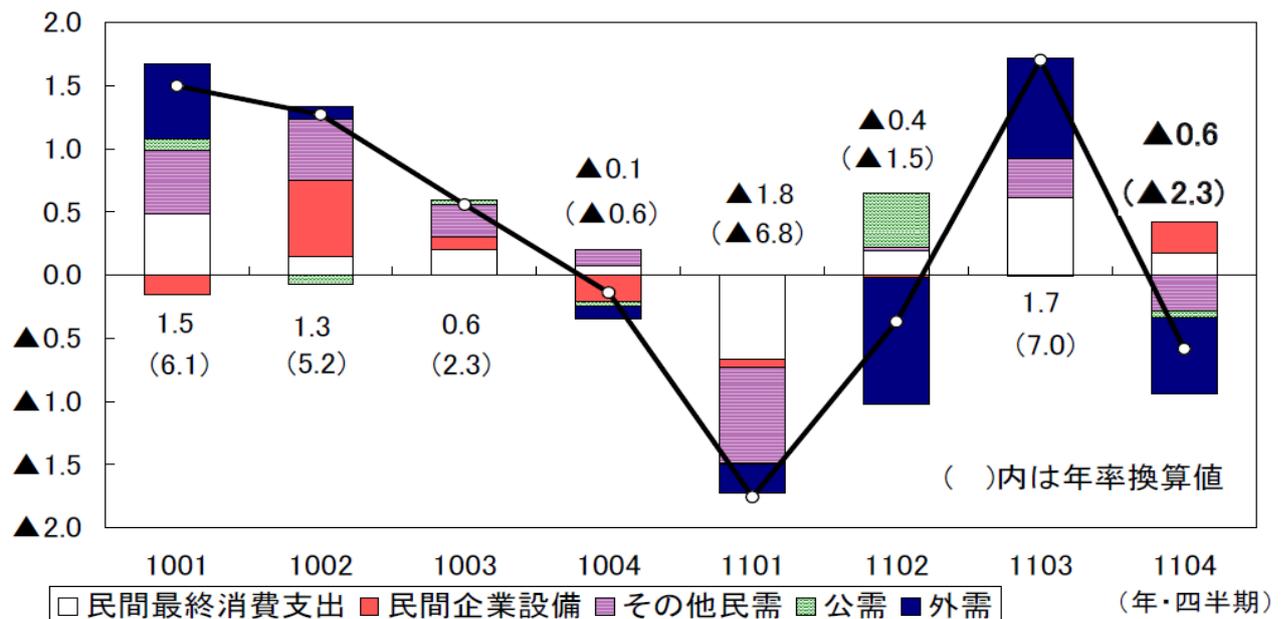
～外需が大きく落ち込む中、内需には一定の底堅さ

## 要旨

- 1 (2011年10-12月期の実質GDP成長率は、前期比▲0.6%(前期比年率▲2.3%)と2四半期ぶりのマイナス成長となった(当研究所予測1月31日:前期比▲0.3%、年率▲1.4%)。
- 2 7-9月期に成長率を大きく押し上げた輸出が、円高、海外経済の減速にタイの洪水による悪影響が重なり減少に転じたことがマイナス成長の主因である。国内需要は設備投資が5四半期ぶりに増加したことなどから4-6月期、7-9月期に続き増加を維持したが、外需の落ち込みをカバーするまでには至らなかった。
- 3 10-12月期のGDP統計は日本経済が足踏み状態となっていることを改めて示すものとなったが、内需は一定の底堅さを維持しており、景気がこのまま後退局面入りすることは避けられるだろう。
- 4 2012年1-3月期は補正予算の執行に伴い公的固定資本形成が増加に転じること、雇用・所得環境の持ち直しを背景に民間消費が増加を続けることなどから、プラス成長に復帰する可能性が高い。ただし、外需が引き続き成長率の押し下げ要因となるため、現時点では10-12月期の落ち込み分を取り戻すまでには至らないと予想している。

(前期比、%)

実質GDP成長率の推移



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

# ギリシャ政府債務再編には 利益分配の範囲での対応は可能

## 2月ECB政策理事会:政策金利変更は検討せず

### 要旨

#### 1 新たな決定は12月理事会決定を受けた 各国中銀の担保要件緩和の承認のみ

9日に開催された2月の欧州中央銀行（ECB）政策理事会では、12月の理事会で決定した各国中央銀行による担保要件の緩和を承認した以外に、新たな決定はなかった。ECBが12月に実施した3年物資金供給の効果もあり、2月3日までの1週間はECBが国債買い入れを行わなかったにも関わらず、イタリア、スペインの10年国債利回りは7%の危機ラインを大きく下回る5%台で推移、市場の緊張は一時期より緩和している。

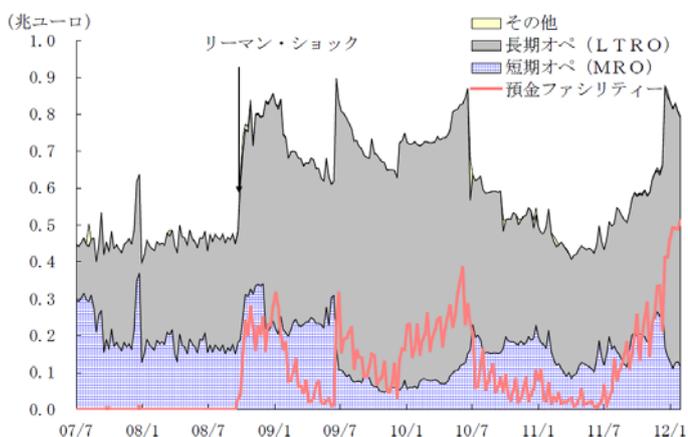
政策対応の進展もあり景気下振れリスクが一時期に比べて緩和しつつあること、さらに12月に決定した政策の実行段階にありその効果を見極める必要があることから、当面、ECBは史上最低水準への利下げという選択肢は留保しながら、様子見を継続すると思われる。

#### 2 ギリシャ政府債務再編には利益の分配の範囲での対応は可能との判断

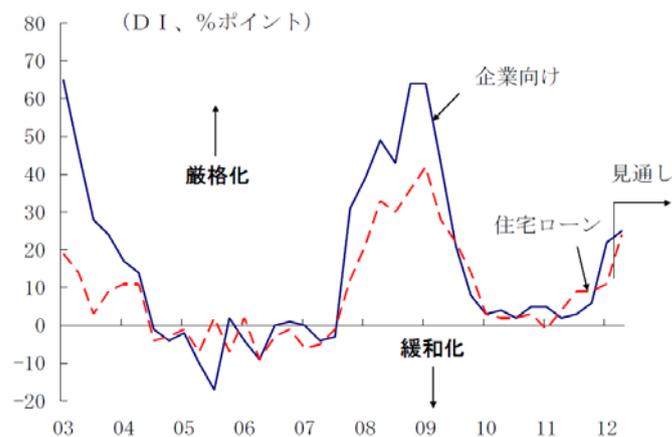
9日の記者会見では、ギリシャ政府の債務再編に関するECBの関与についての質問が相次いだ。同日午後6時からのユーロ圏財務相会合（を控えた段階にあったため、民間関与（PSI）による債務再編を含む追加支援の前提条件となる構造改革プログラムについて、パパデモス首相と連立与党3党党首が合意に達したとの連絡があったことを明らかにしたが、「ユーログループ会合が終わる前に言えることはない」との立場を貫いた。

しかし、ドラギ総裁は、ECBのギリシャ政府の債務再編への関与の障壁とされるマネタリー・ファイナンスを禁じたEU運営条約123条の解釈について、ECBへの出資比率に応じて「利益を分配する」範囲であれば「抵触しない」との見方を示した。

ECBの資金供給と預金ファシリティ残高



銀行貸出サーベイ（貸出条件）



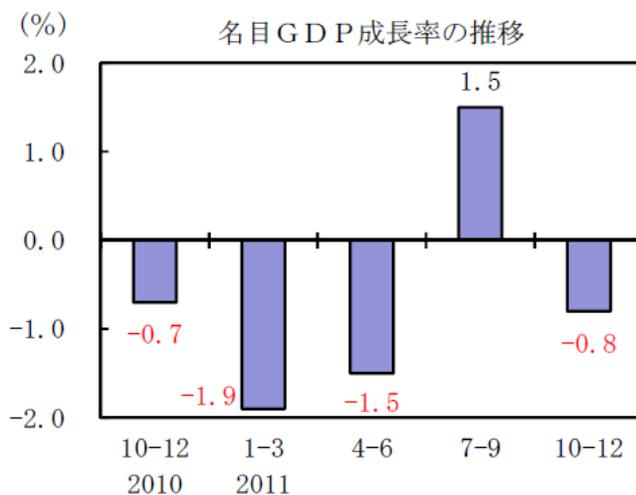
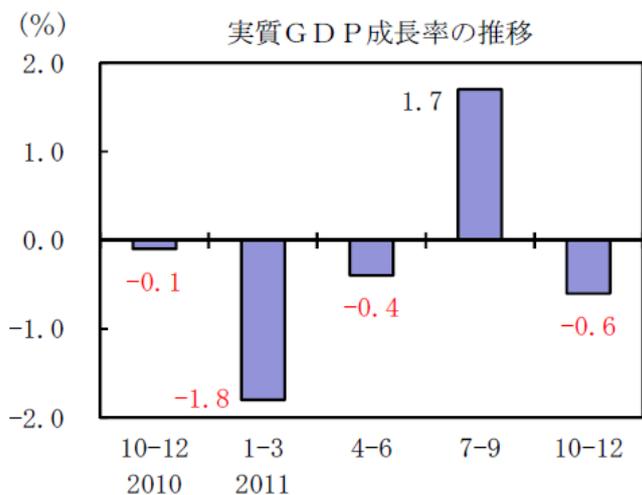
# 四半期別GDP速報

2011年(平成23)年10-12月期・1次速報

## 国内総生産(支出側)及び各需要項目

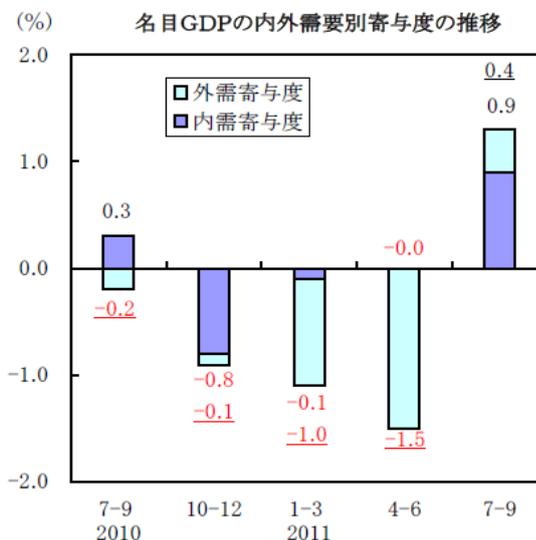
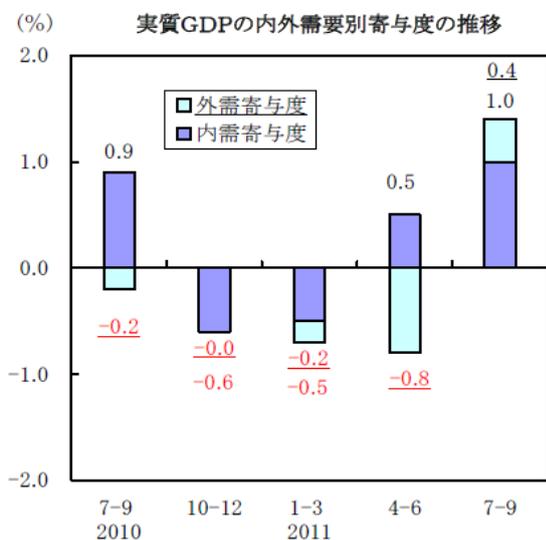
### 1 GDP成長率(季節調整済前期比)

2011年10~12月期の実質GDP(国内総生産・2005暦年連鎖価格)の成長率は、▲0.6%(年率▲2.3%)となった。また、名目GDPの成長率は、▲0.8%(年率▲3.1%)となった。



### 2 GDPの内外需別の寄与度

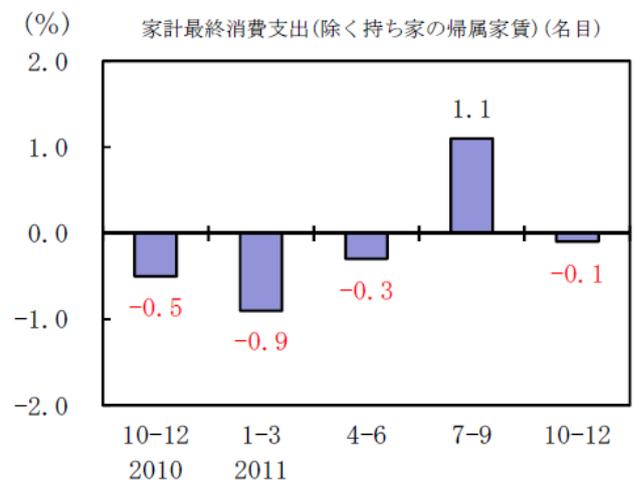
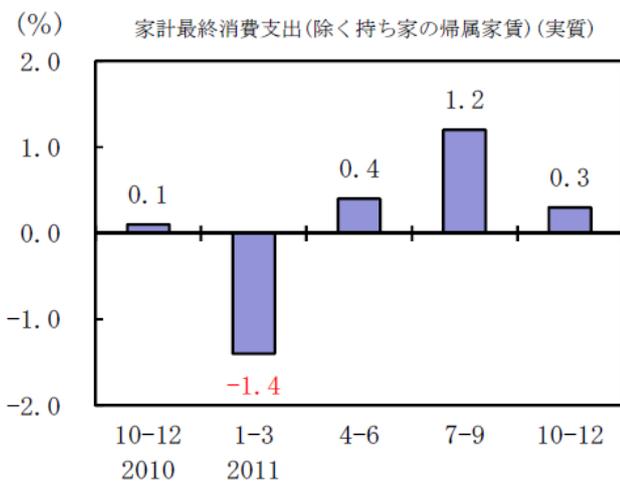
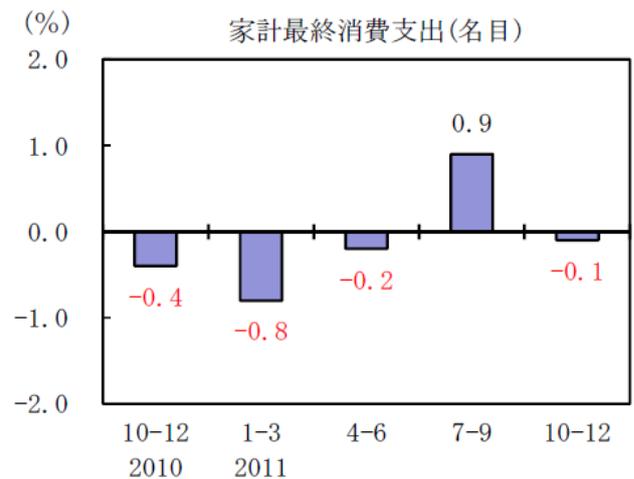
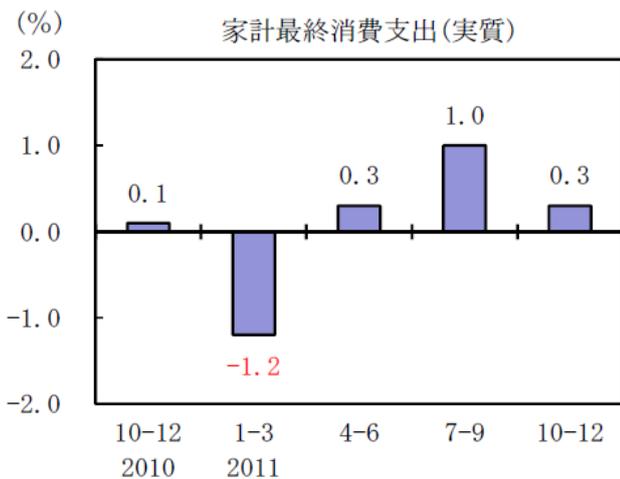
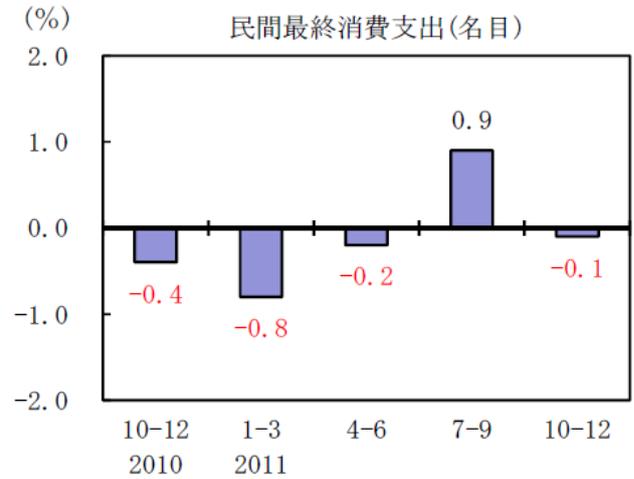
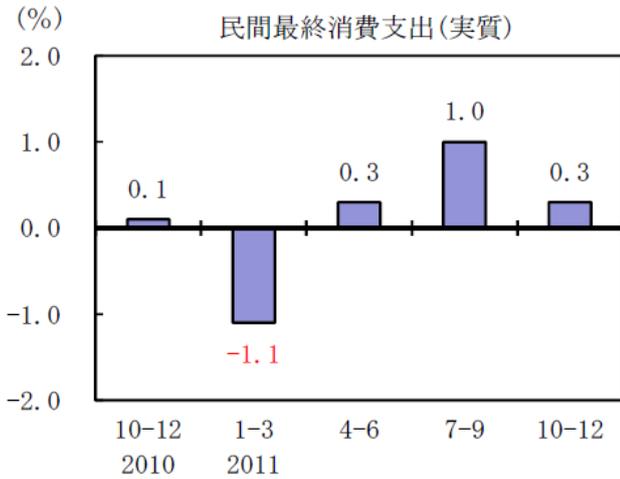
GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要(内需)が0.1%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が▲0.6%となった。また、名目は国内需要(内需)が▲0.1%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が▲0.7%となった。



## 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 0.3% (7~9 月期は 1.0%)、名目▲0.1% (7~9 月期は 0.9%) となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質 0.3% (7~9 月期は 1.0%)、名目▲0.1% (7~9 月期は 0.9%) 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 0.3% (7~9 月期は 1.2%)、名目▲0.1% (7~9 月期は 1.1%) となった。



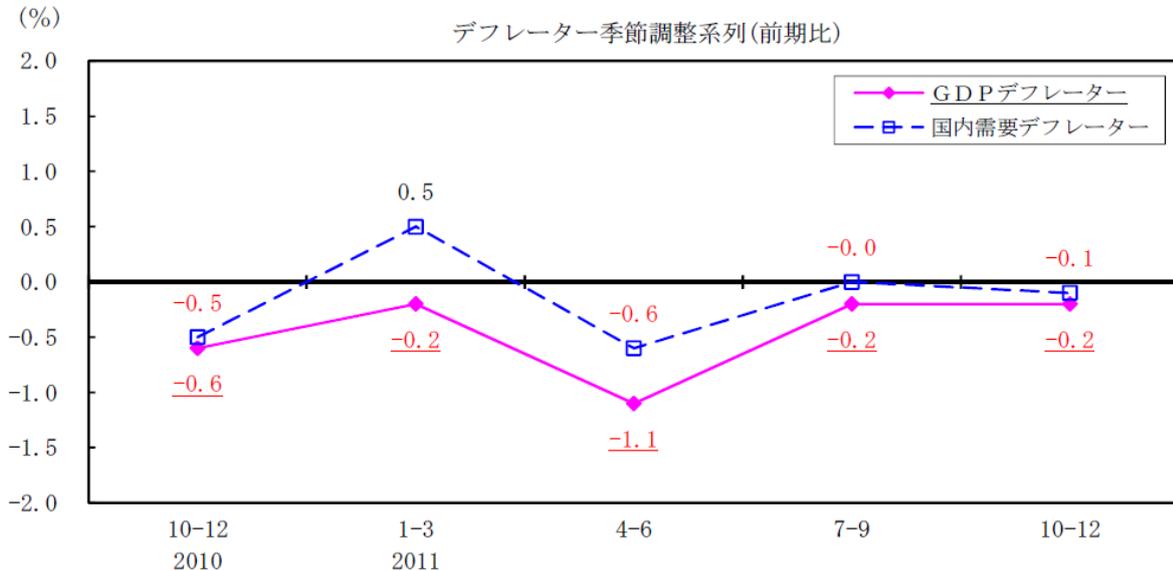
## デフレーター動向

### (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、▲0.2% (7~9月期は▲0.2%) となった。

国内需要デフレーターは、▲0.1% (7~9月期は▲0.0%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは▲1.4% (7~9月期は▲1.9%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは▲1.0% (7~9月期は▲1.0%) となった。

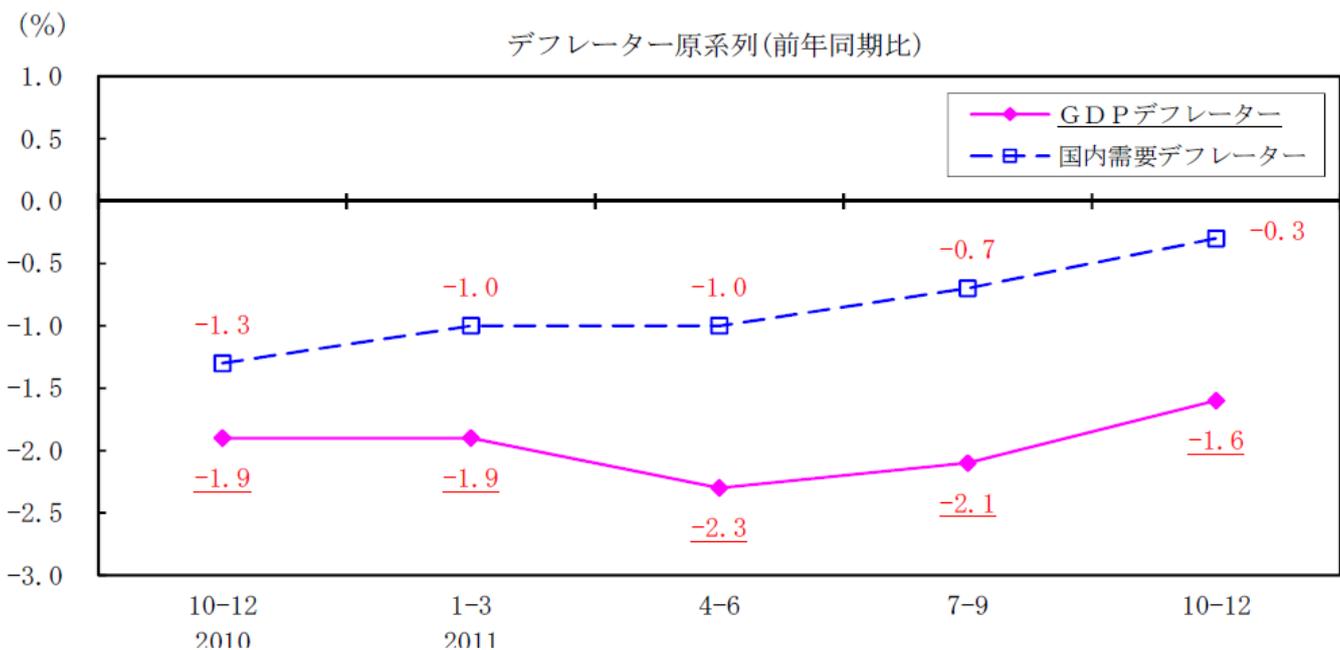


### (2) 四半期デフレーター原系列 (前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、▲1.6% (7~9月期は▲2.1%) となった。

国内需要デフレーターは、▲0.3% (7~9月期は▲0.7%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは▲2.8% (7~9月期は▲1.6%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは6.0% (7~9月期は7.9%) となった。



# 強い組織を作り上げる！ 管理者の「役割遂行力」強化法

## ポイント

- 1 今、管理者に求められる役割遂行とは何か  
.....
- 2 業績目標達成責任を果たすために実践すべきこと  
.....
- 3 業務管理責任を果たすためのポイント  
.....
- 4 人材育成責任を遂行するためにやるべきこと  
.....



# 1 今、管理者に求められる役割遂行とは何か

## ■ 管理者に求められる三大責務

以前のような経済成長が見込めず、他社との差別化を明確に打ち出さなければ、市場での競争で生き残ることができない時代になっています。

その差別化を生み出す源泉は人材力です。そして、経営陣が打ち出す基本方針や戦略を消化して、具体的な戦術に展開して、組織内に浸透させるのが管理者の役割です。

このような理由で、管理者の役割遂行の重要度が非常に高まっています。

管理者の職務とは「管理者という職位に与えられた権限をもとに、組織あるいはチームを通して、企業目標を達成するための活動を行うこと。」と定義されます。

管理者に求められる経営管理という役割を具体化すると、次のようになります。

## ■ 管理者の三大責務

### (1) 部門業績目標達成の責任

- ① 上席者は常に数値目標の達成を意識すること
- ② 業務品質向上と業績は同時に向上させなくては意味がない
- ③ 品質を理由に数値目標から逃げようとしてはいけない

### (2) 業務管理の責任

- ① ヒトの組み合わせによる効率化を図る
- ② 納期管理のため進捗チェックと適切な軌道修正指示を出す
- ③ 品質管理のためのチェック体制を整備する

### (3) 部下の育成

- ① 基本はしつけから始まる
- ② あいさつ、4S、報・連・相は上席者が率先垂範する
- ③ 仕事力＝やる気×能力
- ④ 部下のやる気を高めるにはコミュニケーション力が大切
- ⑤ 部下の能力を高めるためには、自分自身の能力向上が必要

管理者は、部下と会社という相反しがちな2つの立場に目を配りながら、職務を遂行していかなくてはなりません。



## 2 業績目標達成責任を果たすために実践すべきこと

管理者の三大責務のうち、最も重要な役割が「業績目標達成責任」です。

企業は適正な利益を挙げ続けなければ、存続していくことができません。

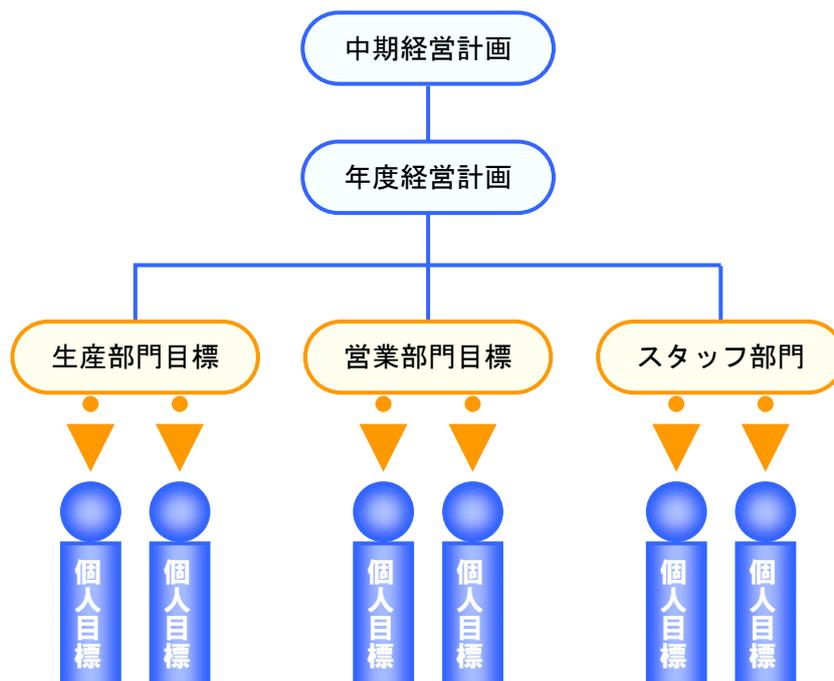
そのために、経営者、経営幹部は戦略を立案し、中期ビジョン（中期経営計画）を掲げます。

管理者は、その戦略に基づき、年度の部門売上、部門利益の目標を設定します。ここまでは、どの企業でも、どの管理者も行っているはずですが、そこから先のサイクルをうまく回せている管理者は少ないといえます。

また、毎年目標は設定しているものの、未達成が当たり前になっている企業も多く見られます。

### ■ 部門目標を組織のメンバーに適切に割り振る

最初に、部門目標を個人目標へと落とし込んでいく必要があります。個人目標の総和が部門目標の達成になるよう、目標の連鎖を作り上げることが大切です。



個人目標への展開にあたっては、全社方針、部門方針を明確にして、組織のメンバーに、「なぜ」「何を」という部分をきちんと理解させておくことが大切です。

この共通認識がなければ、個人目標は単なるノルマになってしまい、自ら目標達成に向かう動機付けができなくなります。

また、テーマごとに成果指標と目標を数値化しておくことも重要です。

業績の進捗状況に関するPDCAサイクルを回していくためにも、あいまいな達成基準ではなく、すべてのテーマを数値化しておくことが必要なのです。

### 3 業務管理責任を果たすためのポイント

管理者の二つめの役割は、業務管理責任です。

業務管理責任とは、自社の製品、商品、サービスのレベルを管理して、顧客満足の維持、向上を図ることです。

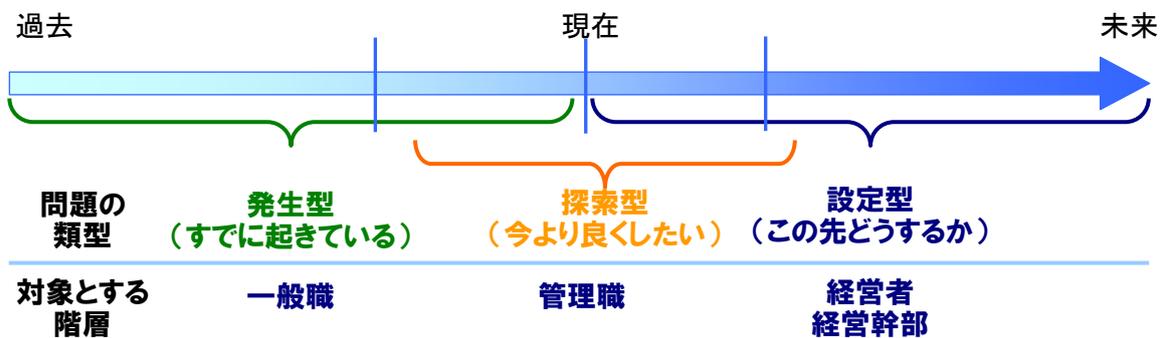
#### ■ 三つの視点で業務を見る

問題とは何でしょうか。ロバート・A・サイモンは、『意思決定の科学』（1979年）の中で、『問題解決は目標の設定、現状と目標（あるべき姿）との差異の発見、それら特定の差異を減少させるのに適当な、記憶の中にある、もしくは検索による、ある道具または過程の適用という形で進行する』としています。

言い換えれば、『目標（あるべき姿）と現状とのギャップ』が「問題」ということになります。

問題は、問題を考える時点から見て、「発生型問題」「探索型問題」「設定型問題」の三つの類型に分けることができます。

また、それぞれの問題に対応すべき階層については、「発生型問題」を一般職（主任・係長含む）が、探索型問題を管理職が、設定型問題は経営者や経営幹部が、ということになります。



#### ■ 問題に気づく管理者になる

経営者、経営幹部から「なぜ、こんなことになるまで気づかなかったんだ!」と言われたことはありませんでしょうか。業務上のクレームやトラブルは、早く「気づく」ことができれば、半分解決したようなものです。では、このような問題に気づく力がある管理者と弱い管理者の違いは、どこにあるのでしょうか。その違いは、四点に集約されます。

- ① 「問題」の前提となる「あるべき姿」が的確に描けている
- ② 「現状」の認識力・分析力が高く、現状の正確な把握ができる
- ③ 「ギャップ」が発生する構造を解明することができる
- ④ 本質的な部分に焦点を当て、対処すべき事柄に順序づけができる

# 経営データベース ①

ジャンル: 会社法 > サブジャンル: 会社運営



## 会社運営の仕組み

会社運営の仕組みについて教えてください。



会社は出資した株主という人の集まりからできています。株主は自分たちが拠出した資本が会社の事業に最適に活用され、最大の利益と配当が得られることを期待します。

会社の運営においては、意思決定機関としての株主総会が立法府としての国会にあたり、取締役が行政、監査役が司法の役割を果たすという意味で、これらの仕組みは三権分立の思想を取り入れているといわれています。

必ずしも経営の専門家ではない多数の株主の出資を前提にしているため、ここで経営の専門家である取締役が会社運営を担うこととなります。

株主は自分達の利益を最大にしてくれる取締役を株主総会によって選任します。取締役は株主の委任を受けてその責任を果たすために取締役会でどのような方針で経営を行って行くか、業務執行の意思決定を行います。

### ●取締役会

その方針を実行できる人を代表取締役として選任し、代表取締役は他の取締役と協力してその方針を実行して行きます。

### ●監査役

株主総会で選任され、取締役の業務執行を監査することを任務とします。監査役は取締役の職務執行が法令や定款に違反している場合にはその行為の差し止めを請求することができます。

### ●会計参与

主に中小企業の決算書の信頼性を高めることを目的に、会社法で新たに設けられることとなった株式会社の機関です（設置しなくても可）。株主総会により選任され、会計に関する専門的識見を有する者として、取締役・執行役と共同して計算書類を作成するとともに、その計算書類を取締役・執行役とは別に保存し、株主・会社債権者に対して開示することなどが主な役割となります。公認会計士もしくは税理士の有資格者しか就任することができません。また、その会社の取締役が兼任することもできません。

### ●委員会

指名委員会、監査委員会及び報酬委員会のことで、これらを置く株式会社を委員会設置会社といいます（会社法2条12号）。

委員会設置会社は、従来の株式会社とは異なる企業の統治制度（コーポレートガバナンス）を有します。取締役会の中に社外取締役が過半数を占める委員会を設置し、取締役会が経営を監督する一方、業務執行については執行役にゆだね、経営の合理化と適正化を目指しました。

企業の経営を監督し、意思決定を行う「取締役会」と、実際の業務の執行を行う「執行役」の二つの役割を明確に分離したのは、アメリカで採用されている組織構造のうち最大公約数的な部分を参考にしたものです。

## 経営データベース ②

ジャンル: 会社法 > サブジャンル: 会社運営



### 定款の記載事項

定款には、どのようなことが記載されているのでしょうか。教えてください。



定款の記載事項としては絶対的記載事項と相対的記載事項及び任意的記載事項があります。

#### (1) 絶対的記載事項

絶対的記載事項については、それが記載されていない場合には、定款そのものが無効となる程重要なもので、以下の事項があります。

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 目的</li><li>● 商号</li><li>● 会社が発行する株式の総数</li><li>● 額面株式を発行する時は1株の金額</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 会社の設立時に発行する株式の総数ならびに額面無額面の別及び数</li><li>● 本店の所在地</li><li>● 会社が公告を行なう方法</li><li>● 発起人の氏名及び住所</li></ul> |
|---|--|

#### (2) 相対的記載事項

相対的記載事項は、記載する事によって初めて効力が発揮されるものであり、逆にこの記載がなければ当該事項についての効力が認められないものです。相対的記載事項としては次のようなものがあります。

- 株主総会の決議方法（定足数の定め）
- 取締役及び監査役の選任の方法（累積投票の排除）
- 取締役および監査役の任期（任期中の最終の決算期の定時総会の終結まで伸長）
- 株式の譲渡制限
- 株主名簿の閉鎖等

#### (3) 任意的記載事項

会社は強行法規や公序良俗に反しなければ自由に定款の内容を定め、そのような事項を任意的記載事項として記載できますが、一度定款に定めた以上は会社や株主を拘束する事となります。任意的記載事項としては次のようなものがあります。

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 株主総会の招集及び議長</li><li>● 取締役及び監査役の員数</li><li>● 取締役会の招集および議長</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 代表取締役や役付取締役の員数</li><li>● 取締役の報酬</li><li>● 会社の決算期等</li></ul> |
|--|---|