

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6月1日号

金融市場の動き(6月号)

～資源国通貨の行方

経済・金融フラッシュ 2012年6月1日号

インド 2012 年 1-3 月期GDP:前年同期比+5.3%

～予想外の低成長、ルピー安の悪循環が懸念

2

経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)

(平成 24 年4月分・速報)

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

金融市場の動き(6月号)

～資源国通貨の行方

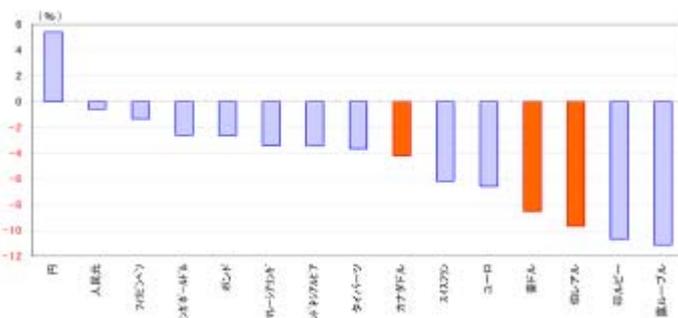
要旨

1 (資源国通貨) 資源国通貨の下落が鮮明だ。資源国通貨は世界経済の成長に伴う高成長・高金利により世界のリスクマネーを集めることで、長期的な通貨上昇トレンドを形成してきただけに、ひとたび市場がリスク回避的になるとマネーの動きが逆回転を始める。実際市場がリスク回避に転じて以降の下落幅はユーロを上回る。また、新興国経済の減速などから豪州やブラジルでは輸出が前年割れとなっており、連続利下げが実施されていることもファンダメンタルズ面からの通貨下落の裏づけとなっている。欧州の債務問題はこれから正念場であるため、しばらくはリスク回避姿勢が強い状況が続くのはほぼ確定的。その点で資源国通貨も底値をうかがう展開が予想される。しかしその後は、リスク回避姿勢の緩和、新興国経済等の底入れが予想される。中長期的な視点でも、世界経済の成長とこれに伴う資源需要増加シナリオの蓋然性は高く、資源国通貨が再び上昇基調に転じる可能性は高い。

2 (日米欧金融政策) 5月の金融政策は日米欧とも現状維持であった。日銀の今後の動きについては、7月展望レポート見直し時に基金増額による追加緩和に動くというのが基本線だが、FRBが大きく動いたり、市場が底割れる場合は前倒しで対応を行うだろう。

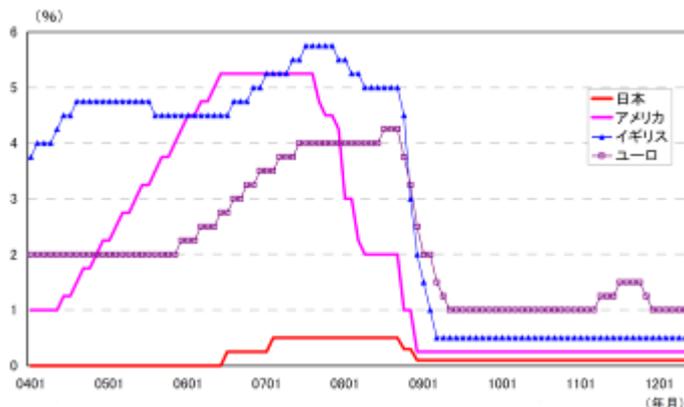
3 (金融市場の動き) フランス、ギリシャの選挙結果を受け、5月の金融市場ではリスク回避姿勢が強まり、株価が下落、金利が低下、ユーロは急落した。少なくともギリシャの再選挙が終わり、方向性が見えてくるまではリスク回避姿勢の強い状況が続く。失望するような米経済指標が出ると、円とドルの均衡が崩れ、円高圧力が強まる。

地域別の一人当たりのGRP (2010年)



(資料) Bloomberg (資料) 対象は主要先進国、BRICs、ASEAN

2012年1-3月期の経済成長率



(資料) Bloomberg (資料) 対象は主要先進国、BRICs、ASEAN

インド 2012年 1-3 月期GDP: 前年同期比+5.3%

～予想外の低成長、ルピー安の悪循環が懸念

要旨

1 現状:成長率は5%台に

インド中央統計機構(CSO)は5月31日に2012年1-3月期の国内総生産(GDP)を公表した。実質GDP成長率(供給側1)は前年同期比5.3%の増加となり、2011年の1-3月期(前年同期比+9.2%をピークに4四半期連続で成長率が減速した。これはリーマン・ショック期を下回る成長率となる。その結果、2011年度(2011年4月～翌年3月)の成長率は前年比+6.5%となり、2010年度(前年比+8.4%)から大きく鈍化した。

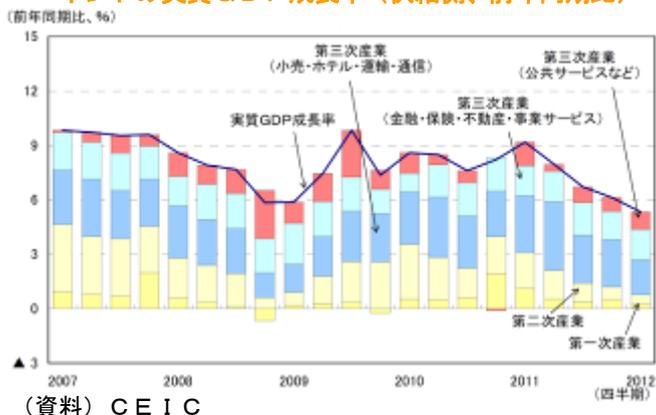
1-3月期の成長率を供給側から見ると、第一次産業、第二次産業、第三次産業のすべてで10-12月期より減速している。とりわけ第二次産業の減速が顕著で、なかでも2011年前半には7%台で成長していた製造業が、1-3月期には前年同期比▲0.3%を記録した。製造業は昨年10-12月期(同+0.6%)ですでに低成長だったが、1-3月期はさらに低下しマイナス成長に転じている。第三次産業は比較的堅調に推移しているが、1-3月期は前年同期比+7.9%と10-12月期(同+8.9%)から低下しており、経済活動全体が鈍化していることを示唆する結果だったと言える。

2 ルピー安からの悪循環が懸念材料

今回発表された1-3月期の成長率は事前の予想を下回って、5%前半まで低下した。生産全体が鈍化しているが、特に製造業の

落ち込みは深刻となっている。鉱工業生産指数を見ると、2011年後半にはすでに資本財・中間財の生産が鈍化していたが、2012年に入ると、これらに加えて耐久消費財の伸びも低迷しはじめたことがわかる。生産の落ち込みが資本財だけでなく、消費財にも波及していることから個人消費の環境も厳しさを増していることがうかがえる。また、インドの場合、特に懸念すべきは、政府の経済政策余地が限定的であること、そしてルピー安の悪影響であろう。

インドの実質GDP成長率(供給側、前年同期比)



インドの鉱工業生産指数伸び率(財別)



労働力調査(基本集計)

(平成 24 年4月分・速報)

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は 6275 万人。
前年同月に比べ 27 万人の減少。
5か月連続の減少
- 雇用者数は 5477 万人
前年同月に比べ 15 万人の減少
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「卸売業、小売業」、「製造業」などが減少、「医療、福祉」などが増加

【就業率】

- 就業率は 56.5%。
前年同月に比べ 0.2 ポイントの低下

【完全失業者】

- 完全失業者数は 315 万人。
前年同月に比べ 0.2 ポイントの低下
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先都合」が 14 万人の減少。「自己都合」が 6 万人の増加

【完全失業率】

- 完全失業率（季節調整値）は 4.6%。
前月に比べ 0.1 ポイントの上昇

【非労働力人口】

- 非労働力人口は 4504 万人。
前年同月に比べ 23 万人の増加。14か月連続の増加

原 数 値	実 数 (万人,%)	対前年同月増減 注) (万人,ポイント)				
		4月	3月	2月	1月	
就業者	6275	<-27>	<-23>	-40	-48	
雇用者	5477	<-15>	<-17>	-43	-28	
自営業主・家族従業者	772	<-12>	<-6>	3	-23	
〔主な産業別就業者〕	農業, 林業	243	<-3>	<-7>	-7	-8
	建設業	505	<20>	<3>	-22	-21
	製造業	1050	<-23>	<-7>	-5	-11
	情報通信業	189	<8>	<6>	2	10
	運輸業, 郵便業	334	<-19>	<-10>	-16	-11
	卸売業, 小売業	1019	<-30>	<-26>	-21	-27
	学術研究, 専門・技術サービス業	195	<-10>	<-19>	-8	3
	宿泊業, 飲食サービス業	373	<-2>	<-14>	-20	-9
	生活関連サービス業, 娯楽業	240	<-9>	<-4>	-9	-9
	教育, 学習支援業	296	<-1>	<-2>	10	2
	医療, 福祉	705	<35>	<34>	30	37
	サービス業(他に分類されないもの)	457	<8>	<13>	3	-12
	就業率	56.5	<-0.2>	<-0.1>	-0.2	-0.3
うち15~64歳	70.5	<0.3>	<0.2>	-0.2	0.0	
完全失業者	315	<-14>	<-15>	-14	-19	
男	191	<-13>	<-9>	-10	-18	
女	125	<0>	<-5>	-5	-1	
〔求職理由別〕	定年又は雇用契約の満了	40	<-1>	<-5>	0	-2
	勤め先都合	76	<-14>	<-11>	-14	-12
	自己都合	108	<6>	<-5>	1	-5
	学卒未就職	24	<0>	<2>	0	-2
	新たに収入が必要 その他	35 27	<-2> <-4>	<0> <4>	-3 1	3 -1
非労働力人口	4504	<23>	<27>	40	58	

季節調整値	実 数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
完全失業率	4.6	0.1	0.0	-0.1	0.1
男	4.8	-0.1	0.2	-0.2	0.0
女	4.2	0.1	-0.1	-0.2	0.4

1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は 39 万人(0.6%)の減少、非労働力人口は 23 万人(0.5%)の増加
- 15～64 歳の労働力人口は 50 万人(0.8%)の減少、非労働力人口は 31 万人(1.5%)の減少
- 65 歳以上の労働力人口は 11 万人(1.8%)の増加、非労働力人口は 56 万人(2.4%)の増加

(万人, %, ポイント)

平成24年 4月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
15歳以上人口	11097	-17	5355	-9	5742	-8
労働力人口	6591	<-39>	3807	<-41>	2784	<4>
就業者	6275	<-27>	3616	<-31>	2659	<5>
完全失業者	315	<-14>	191	<-13>	125	<0>
非労働力人口	4504	<23>	1547	<37>	2957	<-13>
労働力人口比率	59.4	<-0.2>	71.1	<-0.5>	48.5	<0.1>
就業率	56.5	<-0.2>	67.5	<-0.3>	46.3	<0.1>
15～64歳人口(生産年齢人口)	8065	-92	4060	-45	4005	-48
労働力人口	5985	<-50>	3430	<-54>	2554	<3>
就業者	5683	<-39>	3251	<-44>	2432	<5>
完全失業者	302	<-10>	180	<-10>	122	<-2>
非労働力人口	2078	<-31>	629	<16>	1449	<-48>
労働力人口比率	74.2	<0.2>	84.5	<-0.3>	63.8	<0.7>
就業率	70.5	<0.3>	80.1	<-0.1>	60.7	<0.7>
65歳以上人口	3032	75	1295	36	1737	40
労働力人口	606	<11>	376	<11>	230	<1>
就業者	592	<13>	365	<13>	227	<0>
完全失業者	14	<-2>	11	<-3>	3	<1>
非労働力人口	2426	<56>	918	<21>	1507	<34>
労働力人口比率	20.0	<-0.1>	29.0	<0.1>	13.2	<-0.3>
就業率	19.5	<0.0>	28.2	<0.3>	13.1	<-0.3>

注) <>内の対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

2 就業者の動向

1 就業者数

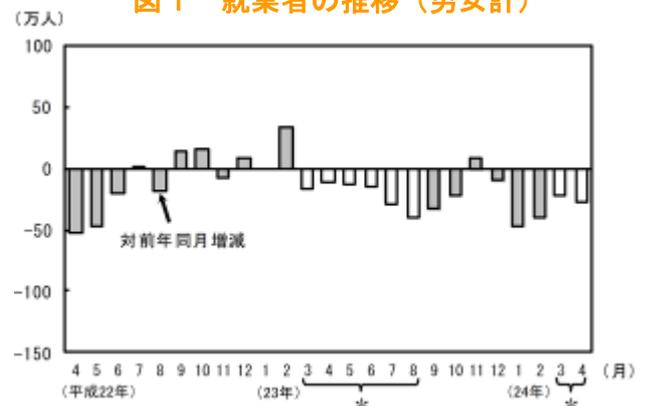
- 就業者数は 6275 万人。前年同月に比べ 27 万人 (0.4%) の減少。5か月連続の減少。男性は 31 万人の減少、女性は 5 万人の増加

表2 男女別就業者 (万人)

平成24年 4月	実数	対前年 同月増減
就業者	6275	<-27>
男	3616	<-31>
女	2659	<5>

注) 対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

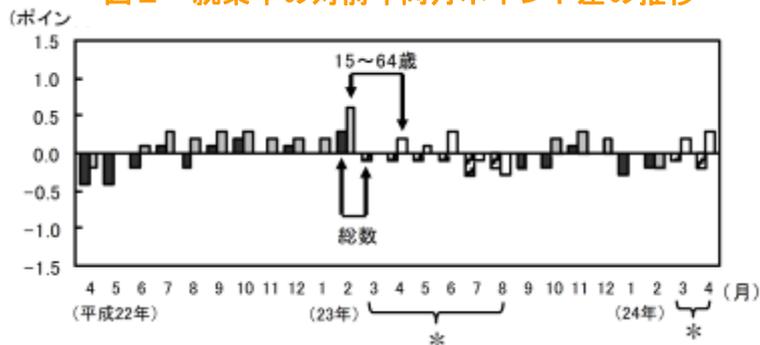
図1 就業者の推移 (男女計)



就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.5%。前年同月に比べ0.2ポイントの低下
- 15~64歳の就業率は70.5%。0.3ポイントの上昇。
男性は80.1%。0.1ポイントの低下
女性は60.7%。0.7ポイントの上昇

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



*平成23年3~8月及び24年3月以降は、補完推計値を用いて計算した参考値

3 従業上の地位

- 雇用者数は5477万人。前年同月に比べ15万人(0.3%)の減少。
男性は3130万人。29万人の減少。
女性は2347万人。15万人の増加
- 自営業主・家族従業者数は772万人。前年同月に比べ12万人の減少

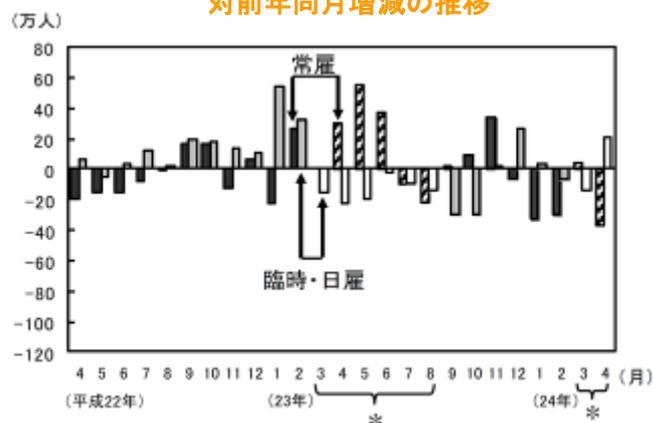
表3 従業員の地位別従業者

平成24年 4月	実数	対前年 同月増減
就業者	6275	<-27>
雇用者	5477	<-15>
男	3130	<-29>
女	2347	<15>
うち非農林業雇用者	5426	<-15>
自営業主・家族従業者	772	<-12>

注) 対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

- 非農林業雇用者数及び対前年同月増減
農林業雇用者…5426万人と、15万人(0.3%)減少。4ヵ月連続の減少
常 雇…4693万人と、37万人(0.8%)減少
臨時雇…630万人と、23万人(3.8%)増加
日 雇…103万人と、2万人(1.9%)増加

図3 非農林業雇用者の従業上の地位別対前年同月増減の推移



平成23年3~8月及び24年3月以降は、補完推計値を用いて計算した参考値

4 従業者規模

- 企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減
1~29人規模……1571万人と、1万人(0.1%)減少
30~499人規模……1870万人と、18万人(2.1%)減少
500人以上規模……1454万人と、16万人(1.1%)増加

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
.....



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)	<ul style="list-style-type: none">■被害 建物の一部に被害を受けた。■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。■BCPが有効に機能したポイント 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。
IT企業	<ul style="list-style-type: none">■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。■BCPが有効に機能したポイント 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。

■ 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。

- ①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か
- ②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。

STEP1 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
 - ① 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
 - ② 自社の財務状況がどこまで耐えられるか
 - ③ 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



STEP2 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
 - ① 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)
 - ② 従業員の家族の支援が期待できるか
 - ③ 臨時要員や応援要員(OB活用など)の確保は可能か
 - ④ 安否確認の方法(従業員、家族、協力会社)は確立しているか
 - ⑤ 自社の重要施設の代替(同業他社へ委託含め)
 - ⑥ 生産設備故障時の代替(スペア確保)
 - ⑦ 納入業者被災時の代替(在庫確保)
 - ⑧ ライフライン(電力・電話・水道)の代替
 - ⑨ 輸送方法(自動車・海運等)の代替
 - ⑩ 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
 - ① 目標復旧時間の合意
 - ② 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)
 - ③ 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



STEP3 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 BCP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

① 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。

② 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。

③ 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。

④ 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

① 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。

② 対策や代替手段を考える

③ 従業員等と共通認識を持つ

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

④ 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 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

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。

② 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。

- ① 業務のどの部分に、どれだけの電力供給が必要か
- ② 業務が停電で停止した場合、どのような影響が出るか
- ③ 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。

① 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

② 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

③ 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



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

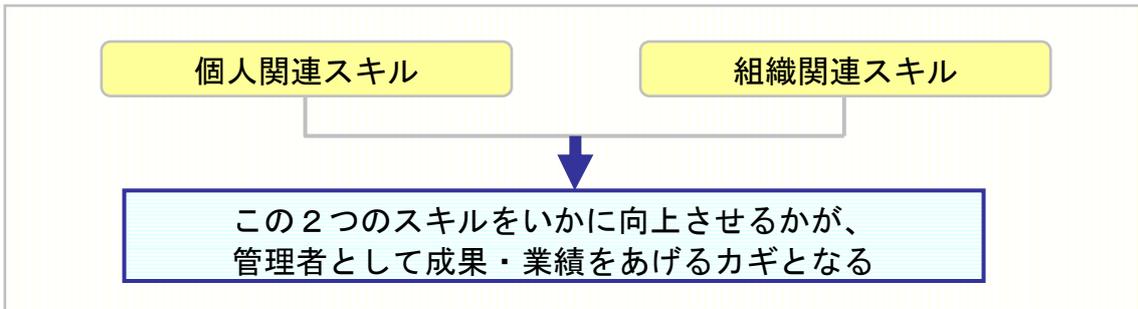


■リーダーの役割

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

