

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7月27日号**アジア新興国・地域経済：
8月発表予定の経済指標と予測**経済・金融フラッシュ 2012年7月26日号**韓国 2012年 4-6 月期GDP計
成長は再び減速、低成長が長引く可能性も

2

経営TOPICS**統計調査資料**平成24年度年次経済財政報告
—日本経済の復興から発展的創造へ—

3

経営情報レポート京セラ成長の原動力 = アメーバ経営に学ぶ
小集団チーム別 採算管理の手法

4

経営データベース**ジャンル: 人事制度** **サブジャンル: 人事制度**人事異動の命令根拠
早期退職制度

アジア新興国・地域経済： 8月発表予定の経済指標と予測

要旨

1 中国経済は、輸出・投資・消費の3つの牽引役が揃って鈍化するなど減速傾向が顕著だが、7月に発表された4-6月期のGDPが前期比で伸びを速めるなど、財政金融政策の発動で変化の兆しが見え始めている。在庫調整はまだ調整途上とみられるものの、影響の大きい自動車製造の在庫水準は前年同月並みに改善していることから工業生産の動きに注目している。一方、7月の消費者物価は前年同月比1%台への低下が予想されるため、もし景気指標が悪化すれば、3ヵ月連続で利下げを実施する可能性もあるとみている。

2 また、8月はインドとASEAN主要国で4-6月期のGDPが発表される。インドでは成長低迷と高インフレが並存しており、経済政策の余地が少ない状況にある。1-3月期の成長率が大きく低下しただけに、この苦境が続くのか、それとも改善の兆しが見られるかが注目される。ASEAN主要国については国内のセンチメントが強い国が多く、海外経済の低迷が長引くなかでも比較的高成長が達成できると見込まれる。それだけに、他の新興国に先んじて成長率の底打ちが見られるかが注目点と言えるだろう。

【中国】

発表 予定日	経済指標		当研究所の予測値		前回	
				対象期		対象期
8月9日	工業生産(規模以上、付加価値ベース)	(前年同月比)	9.8%	2012年7月	9.5%	2012年6月
8月9日	小売売上高	(前年同月比)	13.5%	2012年7月	13.7%	2012年6月
8月9日	固定資産投資(除く農家の投資)	(前年同月比)	20.3%	2012年1-7月期	20.4%	2012年1-6月期
8月9日	消費者物価指数	(前年同月比)	1.7%	2012年7月	2.2%	2012年6月
8月10日	貿易収支	(百万ドル)	31,909	2012年7月	31,757	2012年6月
	輸出総額	(前年同月比)	9.3%	2012年7月	11.3%	2012年6月
	輸入総額	(前年同月比)	10.0%	2012年7月	6.3%	2012年6月

【インド、ASEAN、韓国、台湾】

8月1日	韓国:消費者物価指数	(前年同月比)	2.2%	2012年7月	2.2%	2012年6月
	タイ:消費者物価指数	(前年同月比)	2.7%	2012年7月	2.6%	2012年6月
	インドネシア:消費者物価指数	(前年同月比)	4.9%	2012年7月	4.5%	2012年6月
8月6日	台湾:消費者物価指数	(前年同月比)	1.7%	2012年7月	1.8%	2012年6月
8月7日	インドネシア:国内総生産(GDP)	(前年同月比)	6.5%	2012年4-6月期	6.3%	2012年1-3月期
8月8日	フィリピン:消費者物価指数	(前年同月比)	3.0%	2012年7月	2.8%	2012年6月
8月14日	インド:卸売物価指数	(前年同月比)	7.0%	2012年7月	7.3%	2012年6月
8月15日	マレーシア:国内総生産(GDP)	(前年同月比)	4.9%	2012年4-6月期	4.7%	2012年1-3月期
	マレーシア:消費者物価指数	(前年同月比)	1.6%	2012年7月	1.6%	2012年6月
8月30日	タイ:国内総生産(GDP)	(前年同月比)	2.6%	2012年4-6月期	0.3%	2012年1-3月期
8月30日	フィリピン:国内総生産(GDP)	(前年同月比)	4.0%	2012年4-6月期	6.4%	2012年1-3月期
8月31日	インド:国内総生産(GDP)	(前年同月比)	5.6%	2012年4-6月期	5.3%	2012年1-3月期

(注) 発表日が変更になる可能性もある

韓国 2012年4-6月期GDP

:前期比+0.4%

～成長は再び減速、低成長が長引く可能性も

要旨

1 現状:再び減速へ

韓国銀行(中央銀行)は7月26日、2012年4-6月期の実質国内総生産(GDP)を公表した。前期比(季節調整済)では0.4%の増加となり、1-3月期の同+0.9%から成長が減速したことが明らかになった。

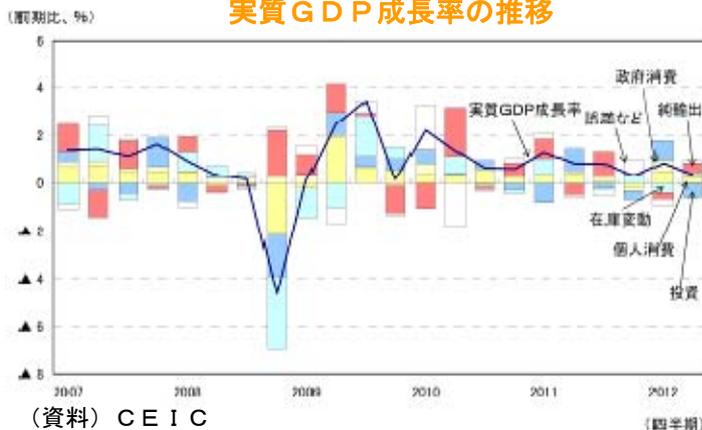
GDP成長率を需要項目別に見ると、4-6月期は個人消費でプラス成長が続いたものの、その他の投資、輸出、輸入はすべて前期比マイナスとなった。特に設備投資が同▲6.4%と大幅縮小したため、投資全体で▲2.3%と大きなマイナス成長を記録している。設備投資は、1-3月期に前期比+10.3%と2桁増を見せていたため、その反動減というテクニカルな理由が考えられるものの、需要減速によって生産活動が低迷しているという要因も大きいと思われる。また、韓国経済の原動力と言える輸出も、4-6月期は前期比▲0.6%とやや縮小している。輸入の落ち込み(前期比▲1.7%)の方が輸出の落ち込みより大きかったため、純輸出のGDP成長率への寄与はプラスであったが、内外需ともに経済活動が低迷している結果だったと言って良いだろう。

2 今後:低成長が長引く可能性も

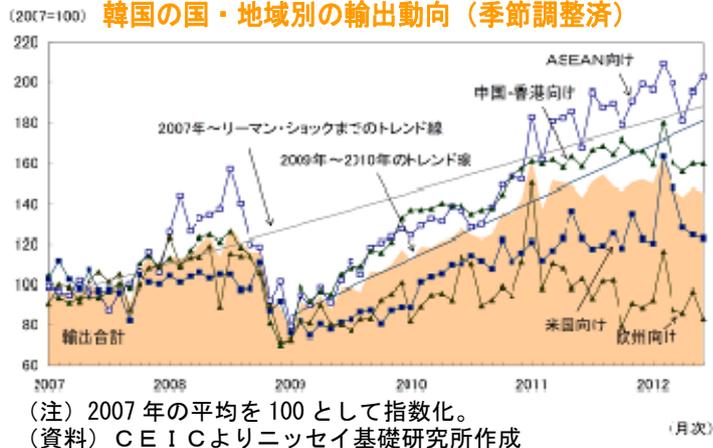
韓国経済の成長率は1-3月期にやや持ち直したものの、再び減速、予想以上に低迷が長期化している。特に、輸出については欧米先進国向けの輸出が低迷しているほか、主要輸出相手国である中国向け輸出も

頭打ちになっている。また、4-6月期のGDP統計では個人消費はかろうじてプラス成長を維持したが、実情はかなり弱い回復であると考えられる。実際、昨年後半の小売売上高と今年上期(7/26時点で公表済の1-5月期)の売上高伸び率を比較すると、今年は耐久財・半耐久財・消費財のすべての財で伸び悩んでいることが分かる。特に耐久財の売上高は前年同期比で減少するに至っており、個人消費も決して底堅いとは言えない状況にある。

実質GDP成長率の推移



韓国の国・地域別の輸出動向 (季節調整済)



平成24年度 年次経済財政報告

日本経済の復興から発展的創造へ

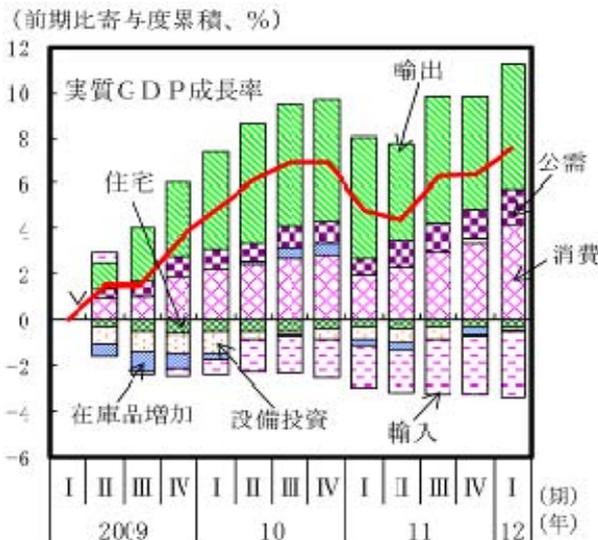
結果の概要

1 回復しつつある日本経済

■景気の現局面

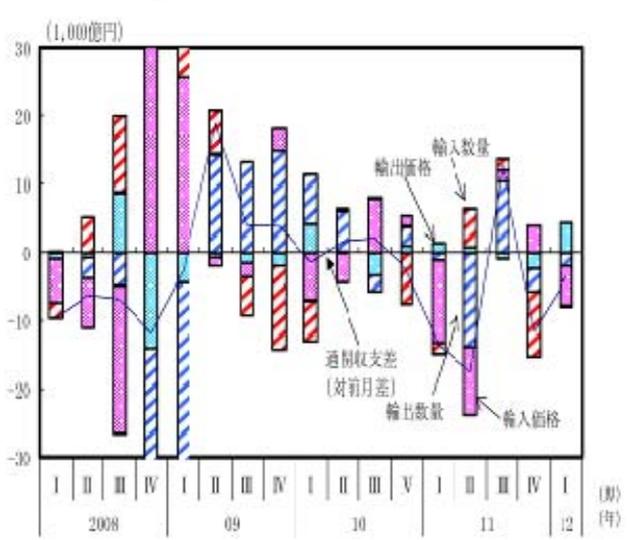
- 復興需要等を背景に緩やかに回復しつつある我が国の景気。
- 大震災後は、①輸出数量の伸び悩み、②輸入数量の増加、③輸入価格の上昇により貿易収支が赤字化。

実質GDP成長率の推移



(備考) 内閣府「国民経済計算」により作成。

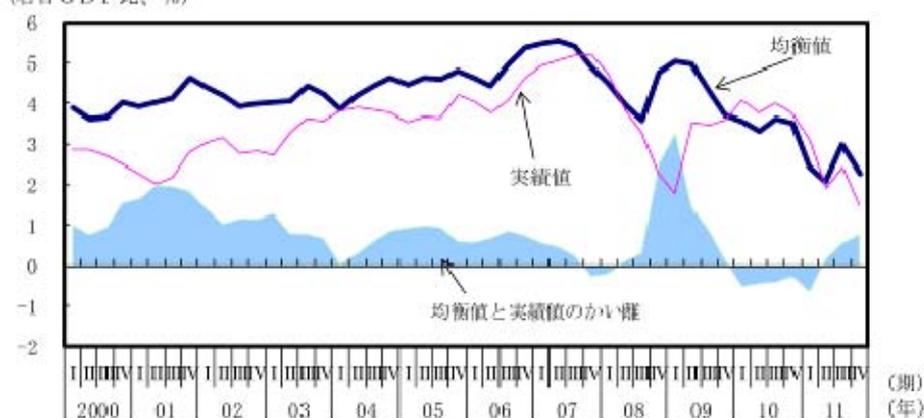
通関収支差の要因分解



(備考) 財務省「貿易統計」により作成。

- 2000年代前半は経常収支の実績値が均衡値を下回っていたが、リーマンショック前後に概ね一致。その後、実績値及び均衡値は共に低下傾向。

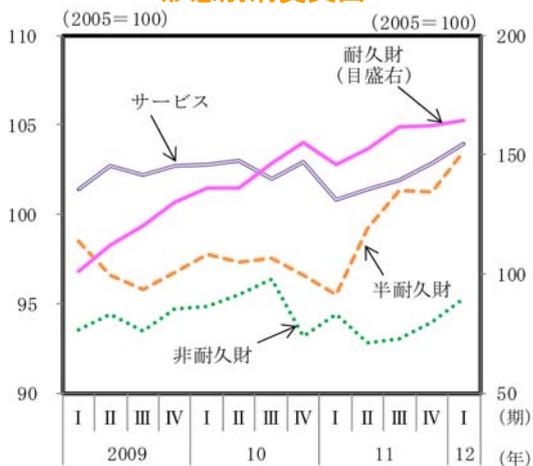
均衡名目経常収支対名目GDP比の推移



(備考) 均衡名目経常収支とは、潜在GDPと潜在国内需要から求めた経常収支(貯蓄投資差額)。

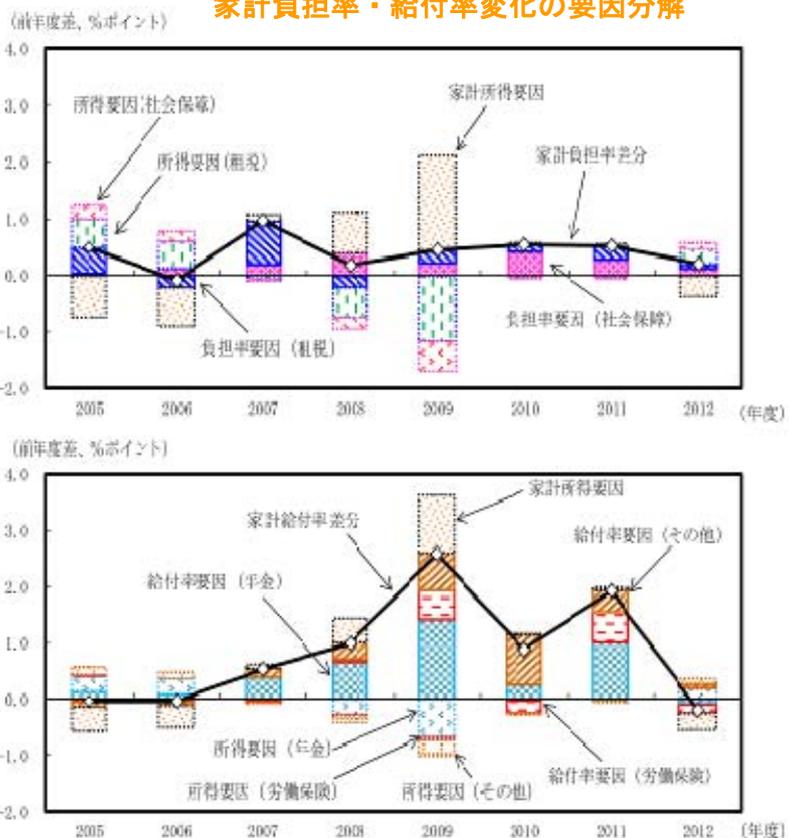
- 政策効果による押し上げもあり、消費は緩やかに増加
- 2012 年度の家計負担・給付はおおむね横ばい

形態別消費支出



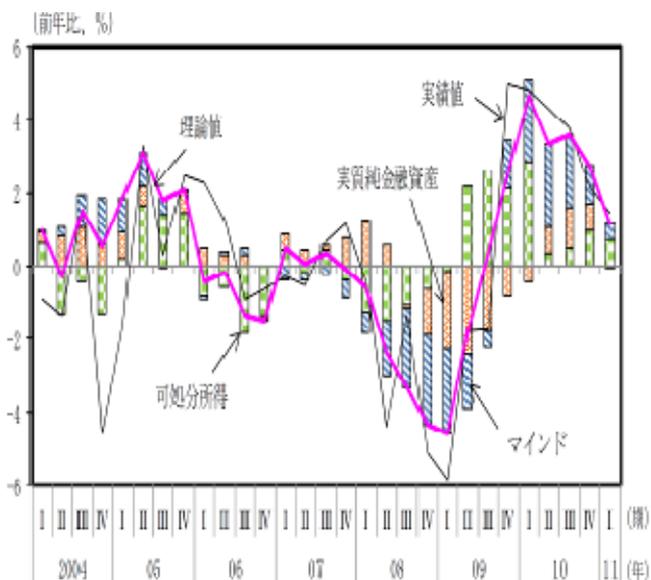
(左 備考) 内閣府「国民経済計算」により作成。
 (右 備考) 内閣府「国民経済計算」、「平成 24 年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」、総務省「国税・地方税の税収内訳」、「地方財政白書」、財務省「平成 24 年度の国民負担率について」等により作成。2010 年度までは実績、2011 年度は実績見込み、2012 年度は見通し。

家計負担率・給付率変化の要因分解

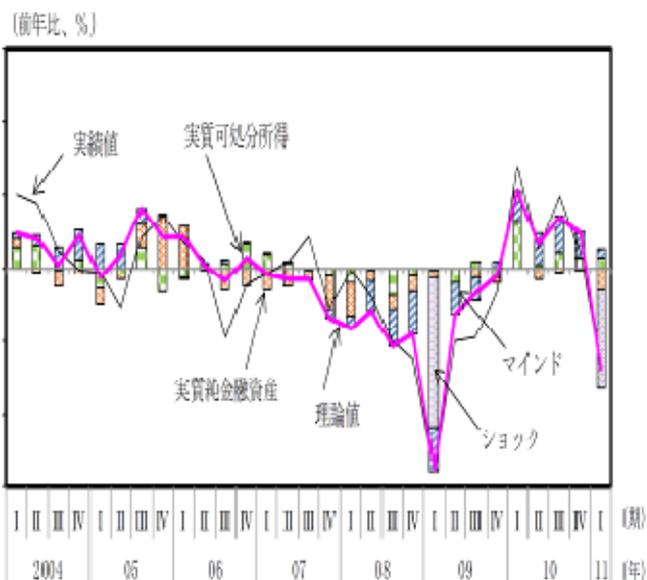


- 高齢世帯の消費は資産やマインドによって変動する程度が大きい

高齢世帯（1世帯当たりの実質消費額）



非高齢世帯（1世帯当たりの実質消費額）



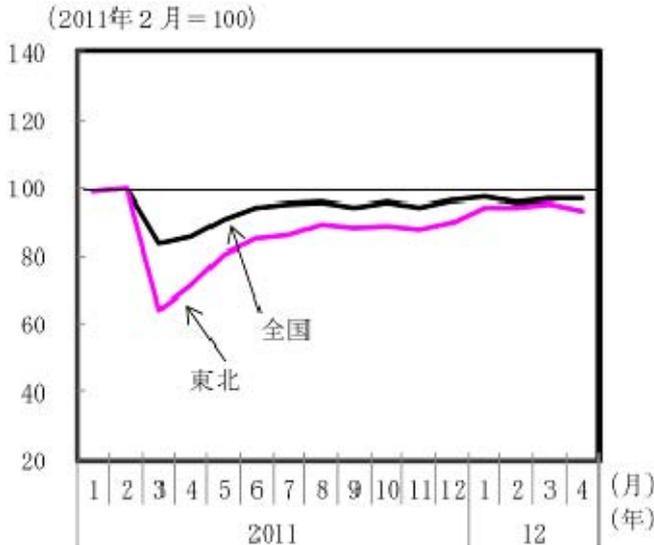
(備考) 内閣府「国民経済計算」、「消費動向調査」、「単身世帯消費動向調査」、総務省「家計調査」、「国勢調査」、「人口推計」、日本銀行「資金循環統計」により推計し、作成。

2 東日本大震災からの復興

生産の立て直しとサプライチェーンの再編成

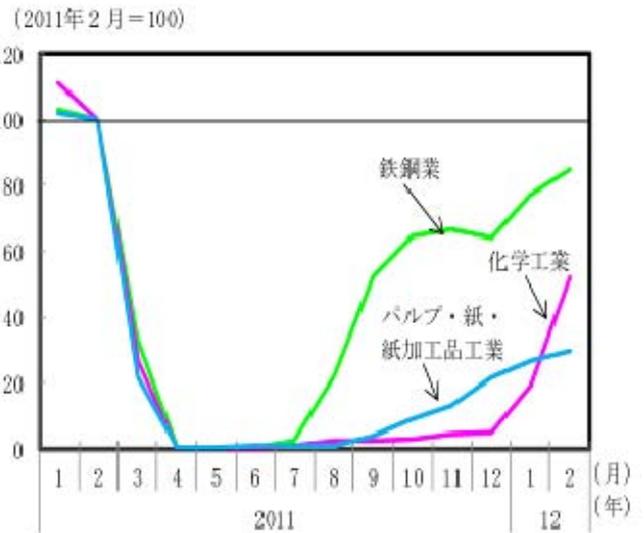
- 浸水地域は依然として厳しいものの、被災地の生産はほぼ回復。

東北地方の生産の推移



(備考) 東北の生産に占める被災3県の割合は約7割。

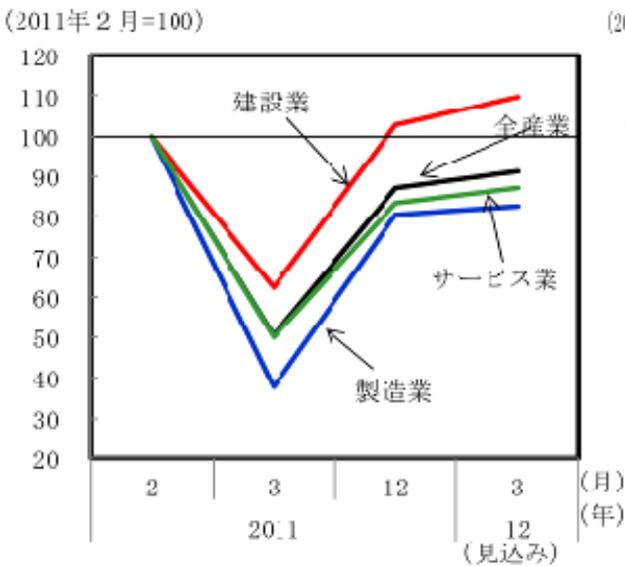
被災3県の浸水地域の生産動向



(備考) 生産重量の季節調整値。

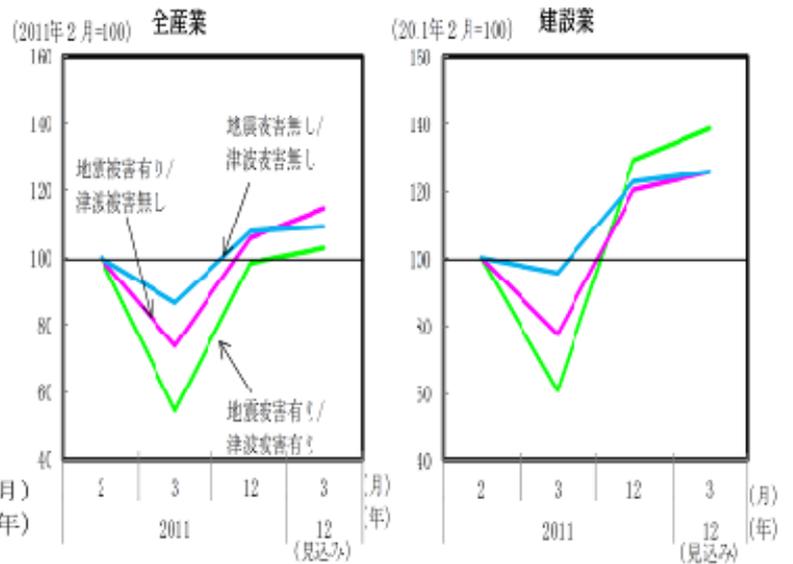
- 浸水地域の生産能力は大きく毀損したものの、その後立ち直り。
- 浸水地域は売上が弱いものの、建設業は復興需要もあり浸水域で好調

生産・販売能力（津波被害、地震被害有）



(備考) 内閣府「企業行動に関する意識調査」により作成。

売上高の動向



京セラ成長の原動力 = アメーバ経営に学ぶ 小集団チーム別採算管理の手法

ポイント

- 1 アメーバ経営を支える小集団チーム別採算管理
- 2 組織に対する考え方
- 3 基本運用ルールづくり方
- 4 チーム別採算表づくり方



1 アメーバ経営を支える小集団チーム別採算管理

■ 1 | アメーバ経営とは

アメーバ経営とは、稲盛和夫京セラ名誉会長が京セラを経営していく中で、自らの経営哲学を実現していくために創りだした経営手法です。この経営手法があったため、京セラもKDDI（現au）も高収益をあげ、大会社に発展できました。アメーバ経営は、経営哲学（フィロソフィ）の浸透と小集団のチーム別採算制度の運用の両輪で成り立っています。つまり、会社を高収益体質に導く車（インフラ）がチーム別採算制度であり、それを動かすためのガソリン（エネルギー）が経営哲学だと言えます。

アメーバ経営 = 小集団チーム別採算管理の運用 + 経営哲学の浸透

■ 稲盛和夫著「アメーバ経営」より

1959年、支援して下さる方々のご好意により、私は京セラを設立していただいた。1984年には、KDDIの前身である第二電電を創業することができた。両社はいまでも高収益をあげ、発展を続けているが、その経営を支えているのが、「アメーバ経営」と呼ばれる、確固たる経営哲学と精緻な部門別採算管理をベースとした経営手法である。

京セラが急速に発展し、規模が拡大するなかで、私は、ともに苦楽を分かち合い、経営の重責を担う共同経営者がほしい、と心の底から願うようになった。そこで、会社の組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分け、社内からリーダーを選び、その経営を任せることで、経営者意識を持つリーダー、つまり共同経営者を多数育成した。

また、アメーバごとに経営の内容が正確に把握できる、独創的で精緻な部門別採算管理の仕組みを構築した。同時に、経営をガラス張りにし、部門別の経営の実態が誰にでもわかるようにした。さらに、アメーバ経営は経営哲学と一体でなければならないので、そのルールや仕組みのひとつひとつが京セラの企業哲学と明確につながるようにした。

（中略）

京セラやKDDIだけでなく、すでに300社を超える企業が、京セラの関連会社のコンサルティングを受けながらアメーバ経営を導入し、業績を飛躍的に伸ばしている。アメーバ経営を正しく理解し、トップ自らが先頭に立って真面目に真摯に実践すれば、必ず企業の体質を大幅に強化することができると確信している。

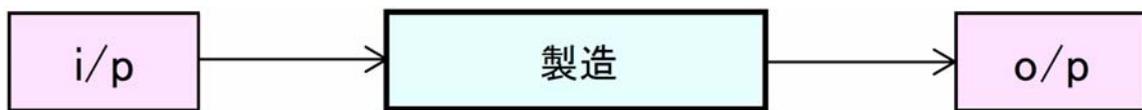
■ 2 | 小集団チーム別採算管理とは

(1) 会社の中に小さな会社をたくさん創る

組織を必要に応じて小さなチームに分割し、小さな町工場や商店の集まりとして会社を再構成します。そのチームの経営を現場のリーダーに任せることによって、会社の中には、小さな町工場や商店の社長が多数生まれます。こうして、社内に市場原理が導入されることによって、競争力のある企業体質へと生まれ変わります。また、企業家精神旺盛なリーダーが排出され、会社の成長の原動力となっていきます。

(2) 組織を小集団のチームに分割する

通常、製造業は次のプロセスによって付加価値を創出します。



i/p（インプット）は原材料費であり、o/p（アウトプット）は製品ということになります。しかし、ここで製造のプロセスに焦点を当ててみます。すると、製造という一つの大きな機能の中には、いくつもの小さな機能が存在することが分かるはずです。

ここからは、イメージをしやすいように、お菓子の工場を例にとって具体的に表したいと思います。お菓子の製造では、原材料費が投入されてから商品ができるまでに、次の工程を経ています。

①材料を仕込む ②生地を作る ③成形する ④焼成する ⑤盛り付ける

つまり、製造過程は次の機能に分解されます。



上記の工程、一つ一つが小集団としての経営単位となり得ます（この場合は、機能別に分割した小集団のチーム）。そして、それぞれが「売り」と「買い」を持った採算単位であり、小さな会社となるのです。

2 組織に対する考え方

■ 1 | 組織の考え方

小集団チーム別の管理会計では、採算単位となるチームを、どのように分割するかということが重要となります。チームは、リーダーを中心としたメンバーが主体性を持ち、いきいきと働けるよう、独立した経営体として自主的に活動します。一方で、会社全体の一部としてチームが機能していることが大切です。各チームでは組織全体のベクトルに合わせて自主的に経営を進め、さらに内部牽制が有効に働くことで、会社全体の大きな力を発揮します。このように「個」と「全体」が調和する組織編成が非常に重要です。

小集団チーム別採算の組織編成においては、特に次の点を明確にすることが必要です。

- ①会社としてビジネスを遂行する上で必要な機能を明確にすること
- ②その機能を担う組織を明確にすること
- ③その組織の果たす役割・責任を明確にすること

■ 組織の基本的機能が果たす役割・責任

営業部門	役割	販売活動（受注から入金まで）を通じて付加価値を創出し、同時にお客様の満足度を高める。
	責任	上記の役割を果たすことによって、利益を確保し、増大させる。
製造部門	役割	お客様を満足させるものづくりを通して付加価値を創出する。
	責任	上記の役割を果たすことによって、利益を確保し、増大させる。
研究開発部門	役割	市場ニーズにもとづいた新製品、新技術を開発する。
	責任	上記の役割を果たすことによって、会社の利益に貢献する成果を挙げる。
管理部門	役割	各アメーバの事業活動を支援し、会社全体の円滑な運営を促進する。
	責任	限られた経費・時間の中で、上記の役割を果たす。

3 基本運用ルールのつくり方

■ 1 | 基本運用ルールの考え方

小集団チーム別採算管理では、各部門が自部門の役割の中で、創意工夫しながら経営を行いますが、その部門の経営活動の結果を「採算表」という経営管理資料（チーム別の月次損益計算書）で見ていくことが重要です。以下に、チーム別の採算を実績管理していく上での基本運用ルールの考え方を記載します。

小集団チーム別採算管理における基本運用ルールの考え方として次の4点が重要です。

- ①部門の役割に基づく活動結果が、採算表に反映されること
- ②公平・公正かつ、シンプルであること
- ③物と伝票が1対1で対応していること
- ④実績と残高が対応していること

①部門の役割に基づく活動結果が、採算表に反映されること

今日のような経済構造の変革期においては、社員全員の創意工夫、改善意欲、業績向上への執着心を醸成することが必要となります。

そのためには、業績検討会議の場を有効に機能させることがポイントになります。しかし、業績検討会議が単なる予算と実績の差異確認の場になってしまっている企業が多いのではないのでしょうか。前月の実績を確定するのに時間がかかり、月末近くになってようやく前月の検討会が開かれたりしている企業も少なくありません。業績管理をしていても高い業績を上げられる企業とそうでない企業の差は、「毎月早期に業績の善し悪しの原因を明確にして、当月以降の活動修正に反映できているか否か」ということにあります。

②公平・公正かつ、シンプルであること

各部門の経営状況を正しく捉えるために、運用ルールが一部の部門に都合の良い不公平なものであってはなりません。

また、小集団チーム別採算管理で最終的に目指していることの1つは、「全員参加の経営」です。全社員の経営参加意欲を喚起するために、運用ルールが専門的な知識のない人でも理解できる簡単なものであることが必要です。同時に、社員の方々の知恵や工夫を経営に活かすためには、部門の自主性を規制するような細かなルールを設定するのではなく、シンプルなルールとすることが大切です。



人事異動の命令根拠

社員の能力開発、合理的な人員配置の実現、環境変化へ対応するために、人事異動を実施したいのですが、どのような点に注意すればよいでしょうか。



就業規則に明記しておけば、人事異動の命令は可能ですが、職権乱用は認められません。

(1) 就業規則への明記

人事異動については、社員の同意を得る必要はありません。就業規則に「業務上必要であるときは、人事異動を命令することがある」と明記しておけば、業務上の必要に応じて、命令できます。また、社員は正当な理由がない限り、人事異動の命令に従う必要があります。

(2) 人事異動の効果

人事異動には様々な効果がありますが、代表的なものを以下に述べます。

①合理的な人員配置

会社としては、部門ごとの人員配置が適切であるかどうかを常に検討し、アンバランスが生じているときはそれを解消するために、人事異動を実施することが必要です。

②職場の活性化

同じメンバーで長期間仕事をしていると、職場の雰囲気停滞する傾向にあります。

それは生産性にも悪影響をもたらします。

やはり、メンバーの一部を定期的に入れ替え、職場に新鮮な空気を与える方が望ましいでしょう。

③マンネリ防止

一つの仕事に何年も従事していると仕事のやり方がマンネリ化し、仕事の効率化、改善、コストダウン等に励むことが少なくなります。

これを人事異動によって、別の仕事を担当することにより、モチベーションの向上につながり、新たな気持ちで仕事をとらえることができます。

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事制度



早期退職制度

業績悪化に伴い、人件費削減の必要性が生じました。特に中高年齢層にダブツキ感があり、手を打ちたいと考えています。そこで早期退職を提案したいのですが、どのように行うべきでしょうか。



早期退職制度は、中高年齢層のローテーションに活用できるという人事上のメリットがあります。また、中高年社員は、早い段階で第二の人生の挑戦を考えることができるという面もあります。よって、退職の優遇内容をどれだけ充実できるかが、制度の成否を決定します。

(1) 適用対象者

適用対象者は、年齢（勤続年数）や退職理由で決めます。ただし、年齢をあまり下げることが望ましくありません。

(2) 退職金の優遇方法

退職金の優遇方法としては、下記の方法があります。

- 会社都合退職の支給率を用いて、算出する
- 定年退職した場合に適用される退職金の一定のパーセントに相当する額を上積みして算出する
- 年齢や勤続年数に応じて、一定額を加算する

退職金の優遇に魅力がないと、利用者が一人もでないこととなります。一方、退職条件をよくしすぎると、予定を上回る数の利用者がでて、退職金負担の増大、経営活動に対する支障が生じます。

したがって、優遇制度の条件は慎重に検討する必要があります。