

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12月11日号**2012～2014 年度経済見通し
～12年7-9月期GDP2次速報後改定**経済・金融フラッシュ 2012年12月13日号**米12月FOMCでは、ツイストオペに代わり長期国債購入を決定
～政策変更の条件に失業率を導入

2

経営TOPICS**統計調査資料**景気ウォッチャー調査
平成24年11月調査結果

3

経営情報レポート自ら考え行動する社員を作る！
クレド経営の進め方

4

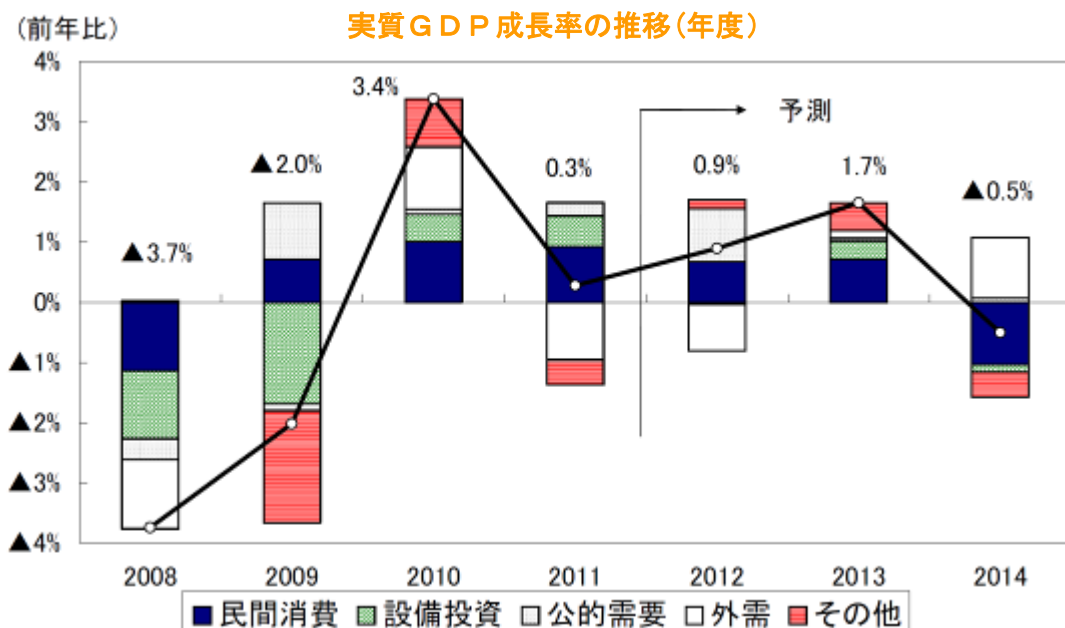
経営データベース**ジャンル:企業運営 サブジャンル:社内不正防止**不正防止のための仕組み作り
内部牽制制度確立のポイント

2012～2014 年度経済見通し ～12年7-9月期GDP2次速報後改定

要旨

＜実質成長率:2012年度0.9%、2013年度1.7%、2014年度▲0.5%を予想＞

- 2012年7-9月期の実質GDP（2次速報値）は前期比▲0.9%（年率▲3.5%）と1次速報と変わらなかったが、4-6月期が前期比年率0.3%から同▲0.1%へと下方修正されたため、2四半期連続のマイナス成長となった。
- GDP 2次速報の結果を受けて、11月に発表した経済見通しの改定を行った。実質GDP成長率は2012年度が0.9%、2013年度が1.7%、2014年度が▲0.5%と予想する。成長率の遡及改定に伴い2011年度から2012年度へのゲタ（発射台）が上方修正されたことを主因として、2012年度の見通しを0.2%上方修正した。
- 2012年10-12月期もマイナス成長となるが、景気はすでに底入れの兆しが見られる。2013年1-3月期には海外経済の持ち直しを背景とした輸出の増加を起点としてプラス成長に復帰し、2012年春をピークとした今回の景気後退は短期間で終了することが見込まれる。
- 2013年度は個人消費、住宅投資で消費税率引き上げ前の駆け込み需要が発生し、高めの成長が続くだろう。ただし、2014年度は駆け込み需要の反動減に物価上昇に伴う実質所得低下の影響が加わることから、マイナス成長となる可能性が高い。



米12月FOMCでは、ツイストオペ に代わり長期国債購入を決定 ～政策変更の条件に失業率を導入く

要旨

1 長期国債購入と失業率“目標”の導入を決定

12月11・12日に開催されたFOMC（連邦公開市場委員会）では、ツイストオペレーション（期間6年以上の国債を購入する一方、同額の期間3年以内の国債売却を年末まで実施）が年末までに期限を迎えるため、その代替策に注目が集まっていた。FRBはツイストオペレーションに代わり、長期国債を毎月450億ドル購入（ツイストオペレーションと同額）することを決定した。また、9月FOMCで決定した毎月400億ドルのMBS（住宅ローン担保証券）の購入（いわゆるQE3）と、保有している政府機関債や同機関のMBSからの償還金をMBSに再投資する決定を維持し、国債に関しても1月以降、償還される国債の入札時のロールオーバーを再開するとした。これによりFRBの債券保有額は毎月850億ドルのペースで拡大する。

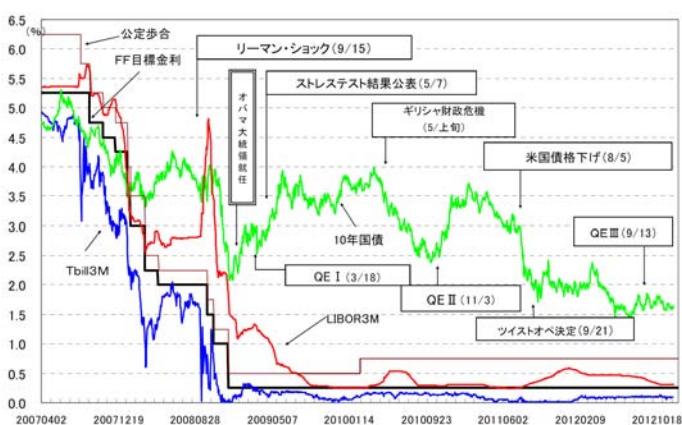
（longer-run objective）を幾分下回って推移している。長期的インフレ期待は安定している」とした。以上、ハリケーン要因を除けば、景気認識に前回FOMCとの変化は見られない。11月の失業率の低下（7.7%）も、高止まりしているとの判断には影響していない。

先行きの見通しでは、「委員会は法令で定められたFRBの責務（mandate）である雇用の最大化と物価の安定を迫及している。委員会では、十分な金融緩和策がなければ、経済成長は雇用市場を持続的に改善するほど強くはならないと考えている」。また、「世界的な金融市場の緊張により経済見通しがかなり大幅なダウンサイドリスク（significant downside risks）にさらされる状況が続いている。インフレに関しては、中期的に2%の目標（objective）ないしそれ以下のレベルで推移すると見込んでいる」とし、前回と同様の表現を用いた。

2 FOMC声明文の概要

FOMCの声明文では、前回FOMC以降の米経済について、「米経済は、天候要因を別にすれば、緩やかなペースで拡大している。失業率は幾分低下したものの高止まりしている。家計消費は改善を続け、住宅部門は一層の改善の兆候が見られたが、設備投資は減速した」としている。インフレについては、「エネルギー価格の影響を大きく受けた一時的な変動を別にすれば、委員会の長期目標

FRB政策金利と長短期金利の推移（日別）



景気ウォッチャー調査 平成 24 年 11 月調査結果

今月の動き（11月）

11月の現状判断DIは、前月比1.0ポイント上昇の40.0となり、4か月ぶりに上昇した。

家計動向関連DIは、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ものの、気温の低下により冬物商材の動きが好調であったこと等から、上昇した。

企業動向関連DIは、一部の業種における受注の増加や、円高に一服感がみられたこと等から、上昇した。

雇用関連DIは、製造業で雇用調整の動きがみられたものの、年末年始に向け派遣の依頼が増加したこと等から、上昇した。

11月の先行き判断DIは、前月比0.2ポイント上昇の41.9となり、7か月ぶりに上昇した。

先行き判断DIについては、消費税引き上げによるマインド低下への懸念や、世界経済の減速等による先行き不透明感がみられる一方で、消費税引き上げの駆け込み需要や円安傾向の継続等への期待感がみられる。こうしたことから、家計動向部門及び企業動向部門で上昇し、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、引き続き弱い」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、40.0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が上昇したことから、前月を1.0ポイント上回り、4か月ぶりの上昇となった。また、横ばいを示す50を7か月連続で下回った。

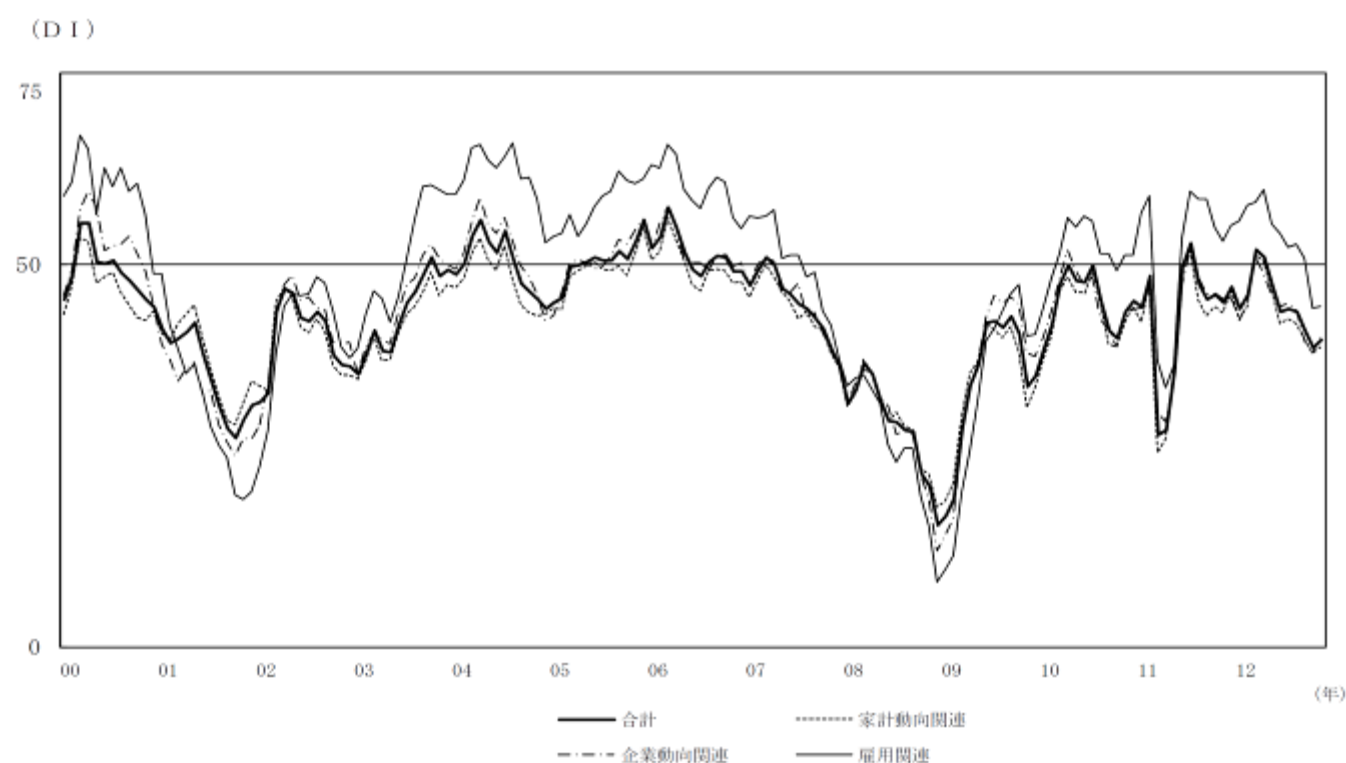
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2012						
	月	6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		43.8	44.2	43.6	41.2	39.0	40.0	(1.0)
家計動向関連		42.1	42.8	42.1	40.2	38.4	39.2	(0.8)
小売関連		40.4	40.2	40.0	38.3	37.1	38.1	(1.0)
飲食関連		37.0	42.1	41.6	39.8	37.0	36.6	(-0.4)
サービス関連		45.2	46.7	44.6	42.1	39.9	40.7	(0.8)
住宅関連		49.1	49.7	51.2	48.5	45.2	45.4	(0.2)
企業動向関連		44.4	44.8	44.0	40.0	38.3	40.6	(2.3)
製造業		43.9	43.1	41.6	37.3	36.5	40.6	(4.1)
非製造業		45.1	46.6	45.9	42.1	40.1	40.7	(0.6)
雇用関連		53.9	52.1	52.5	50.8	44.3	44.5	(0.2)

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	DI
2012	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
	11	1.0%	10.9%	45.2%	33.3%	9.6%	40.0
(前月差)		(0.6)	(1.0)	(0.5)	(-2.2)	(0.1)	(1.0)

図表3 景気の現状判断DI



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、41.9となった。雇用関連のDIは低下したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが上昇したことから、前月を0.2ポイント上回り、7か月ぶりの上昇となった。また、横ばいを示す50を7か月連続で下回った。

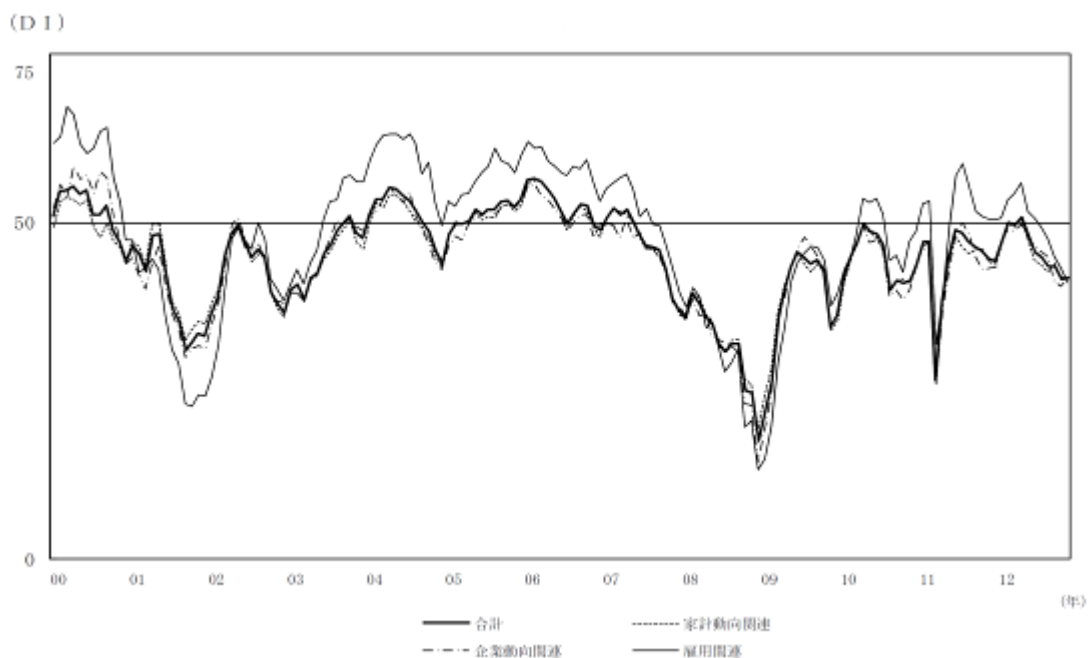
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2012						
	月	6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		45.7	44.9	43.6	43.5	41.7	41.9	(0.2)
家計動向関連		44.5	43.9	42.6	44.1	41.9	42.0	(0.1)
小売関連		42.1	41.1	40.5	42.7	40.1	41.2	(1.1)
飲食関連		41.4	44.5	46.2	47.9	42.0	40.4	(-1.6)
サービス関連		49.1	47.6	43.5	45.1	45.3	42.9	(-2.4)
住宅関連		49.7	52.2	53.7	47.9	43.6	47.8	(4.2)
企業動向関連		46.8	45.8	45.0	41.3	40.5	41.9	(1.4)
製造業		46.0	44.0	43.4	40.1	39.0	41.5	(2.5)
非製造業		47.6	47.5	45.8	41.8	41.7	42.8	(1.1)
雇用関連		50.8	49.4	47.6	44.9	43.2	41.2	(-2.0)

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	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
	11	1.3%	11.9%	48.9%	29.3%	8.7%	41.9
(前月差)		(0.0)	(0.7)	(0.0)	(-1.0)	(0.4)	(0.2)

図表6 景気の先行き判断DI



自ら考え行動する社員を作る！ クレド経営の進め方

ポイント

- 1 なぜ今、企業経営に「クレド」が必要なのか
.....
- 2 クレド作成の進め方・ゴールの設定法
.....
- 3 利害関係者のニーズ把握とクレドの具体化
.....
- 4 クレド活用により組織風土を改革した事例紹介
.....



<参考文献>

- 「ESクレドを使った組織改革」(税務経理協会) 中筋 宣貴・石川 勲・小宮山 靖行・金野 美香・日本ES開発協会 著
- 「クレドが『考えて動く』社員を育てる！」(日本実業出版社) 吉田 誠一郎 著

1 なぜ今、企業経営に「クレド」が必要なのか

■「クレド」とは何か？

企業理念や社是などに代えて、クレドを導入する企業が増えています。クレドとは、「信条」を意味するラテン語で「企業の信条や行動指針を簡潔に記したもの」を意味します。

■クレド（例）

- お客様に「ありがとう」と言っていただくためにすべきことを常に考えて行動しましょう。
- お客様の苦情・クレームは「会社へのアドバイス」「私へのアドバイス」として感謝し、真摯に対応しましょう。
- 挨拶はまずお客様の目を見て、心から笑顔の声を出しましょう。

■なぜ今、「クレド」なのか

現代は、インターネットショッピングに象徴されるように、安くて便利なモノが世の中にあふれています。デフレ環境のなか、価格競争が激しく、消費者ニーズも多様化している昨今では、消費者の要求も日毎に厳しくなり、商品や価格で差別化することが困難になってきました。

競争が激しくなる中、マンパワー・サービスでの差別化が重要視されてきました。しかし、業務マニュアルによる社員教育や人事評価システムでは、細かな部分までの人材育成は難しいのが現状です。モノがあふれ、物質に恵まれた時代だからこそ「こころ」に訴えかける何かが必要とされ、その「こころ」に訴えかける仕組みが「クレド経営」なのです。最近では、業種・規模を問わず、多くの企業で導入されるようになり、企業とそこで働く社員により影響を与えています。

クレドを導入する企業の多くは、企業理念を組織の内外に浸透させることを目的としています。つまり、自社の存在意義や仕事への誇り、社会に貢献しているといった意識を盛り込み、会社の価値観を形にして社員に浸透させるツールとして「クレド」を活用し、また、そうした企業の多くが、クレドを名刺サイズのカードに印刷して常に社員が携帯できるようにするなど、朝礼や仕事中のあらゆる局面においてすぐに確認できるように工夫されています。

■タクシー会社で活用されているクレドの事例

- ① 企業の社会的責任と地域社会への貢献を果たし、地域に必要不可欠な存在価値のある会社を目指します。
- ② お客様、お取引先、社員等会社に関係するすべての人々の幸せを求めます。
- ③ すべての社員が「誇り」と「生きがい」の持てる会社を目指し、タクシードライバーの地位向上に努めます。
- ④ すべての社員は平等かつ対等です。
- ⑤ チャレンジ精神を尊重し、新たなサービスに積極的に取り組みます。
- ⑥ お客様とドライバーの声を重視し事業に反映させます。
- ⑦ いつも元気で明るく、大きな声であいさつの出来る職場を目指します。

出典：株式会社 愛鶴 ホームページ

2 クレド作成の進め方・ゴールの設定法

■ クレド作成のプロジェクトチームの編成

(1) キックオフ

企業理念や社是・社訓というものは、創業経営者がつくったものがほとんどですが、クレドはこれとは少し違った視点で取り組みます。つまり、経営者を含む全社員が一緒になってつくるのです。これには、クレドは完成した後に社員一人ひとりに浸透させることを念頭においているという理由があります。

もし、クレドが経営者や経営幹部など、現場の社員が普段は顔さえも合わせない雲の上の存在から、ある日突然配付されるようなものだったら、社員たちに当事者意識はなかなか芽生えないでしょう。よって、クレドをつくる過程では「自分たちもクレドづくりに参加した」「この文章には、私たちの意見も含まれているんだ」という思いを社員に抱かせることが大事なのです。

クレド作成は、企業によっては3ヶ月～1年かけてじっくりと全社員を巻き込んで行ないますが、その最初の作業としてもキックオフには特に時間をかけるべきです。「なぜ、いま理念を再度見直すのか?」「クレドが必要な理由とは?」など語り合い、共感を得る作業をします。

なぜなら、このときほど社員が理念を正面から考え、向き合う濃密な時間はないからです。

(2) クレド作成プロジェクトチームの発足

クレドを作成する際は、経営者特命のプロジェクトチームを発足させ、スタートするのが一般的です。そのプロジェクトメンバーは各部署から選抜されます。できれば、次代の幹部になるような若手がいいでしょう。

■ クレド作成プロジェクトのチーム分け

Aチーム 活動バックアップ	Bチーム クレド作成の中核メンバー	Cチーム 現場の第一線まで伝える役割
社長以下、役員など経営幹部	営業、販売、経営企画部門のリーダーを座長にして、社内横断的に若手の幹部候補を集める	拠点のリーダー、熟練のパート社員など

■ 職種区分の分類方法

クレド作成プロジェクトチームを組織したあとに大事なのは、「基本方針づくり」です。つまり、このプロジェクトチームの目指すべき目的やゴールはいったいどこなのか、明確にしておく必要があります。プロジェクトには、人件費や会議費用などの目に見えにくいコストや時間が多くかかっています。当然、相応の成果が求められます。よって、最初に基本方針を規定し、経営トップと共有したほうが、これから先のプロジェクトをスムーズに進めることができます。

3 利害関係者のニーズ把握とクレドの具体化

会社の利害関係者が何を求めているかをここで把握します。理想的には利害関係者に対してアンケート調査を行い、ニーズを明らかにします。しかし、アンケート調査が難しければ、営業担当者など顧客と接する機会が多い社員の意見を収集して、クレド作成の材料にしていきます。

■ 利害関係者のニーズ把握

(1) 社員インタビュー

社員が数百人でも全員参加でつくるというのが、クレド作成では非常に重要な考え方になります。その手段として、全社員を対象とするアンケートを実施して意見の聴取を行います。

■ 社員アンケート（例）

あなたは、次の方々へどんな約束を実施しますか？ また、どうすればこの方々に満足を与えられますか？ 具体的に書いてください。

①お客様

()

②ともに働く仲間

()

③ビジネスをサポートしてくれる取引先・協力会社

()

(2) お客様アンケート

お客様のご意見をお聞かせください

お客様への対応について

□店員の、接客対応はいかがでしたか？

悪い 1 2 3 4 5 (○印で) 良い

□こんな接客がいい、こんなサービスがあれば…などご意見がございましたか？（ご記入ください）

社員へのインタビューが終われば、次はお客様が普段から、自社にどのような要望を持ってくださっているのかを調査し、それをクレドに反映させていかなければなりません。おそらく多くの企業では、顧客満足（CS）アンケートを実施していると思います。そのアンケートを、クレド作成に盛り込むのです。その際に重要なのは、アンケートに書かれた内容の中で「良い点に目をつけること」だといえます。

例えば、飲食店のアンケートに、「小さな子供連れで来店したが、スタッフが非常に子供に気

をつかってくれた」と書いてあったり、住宅販売会社の場合、「モデルルームから帰るときに急に雨が降り出し、傘を持っていなかったが、営業マンが傘を貸してくれ、タクシーまで呼んでくれて助かった」などのポジティブな部分に着目します。

(3) 取引先・協力会社へのアンケート

お取引先様の声をお聞かせください

弊社では、この度「クレド」の構築を行なっております。弊社の成長・発展にはお取引先様との良好な関係づくりは不可欠です。そこで、お取引先様のご意見をお聞かせいただき、クレドの開発および、業務改善の一助にする所存です。なにとぞご協力をお願いいたします。

弊社本部、店舗対応のの対応について
□皆様が日常的に接する担当の対応はいかがでしたか？

悪い					良い
1	2	3	4	5	(○印で)

クレド作成に欠かせないのがこの項目です。社外の利害関係者である取引先・協力会社へのインタビューを実施します。これらは大変な作業ですが、自社に材料や部品を納入してくれる協力会社などにも、インタビューを行ないます。この作業の目的

は、利害関係者にクレドに参加してもらうことで自社の姿勢をアピールし、やがてはそんなクレドへの思いを彼らとも共有し、自社のクレドを守っていただくことにあります。

■ 利害関係者のニーズ把握

(1) クレドの文章化

こうして集まった膨大な量の「声」を整理する作業に取りかかります。まずは、クレドの全体構成を考えてみます。何より読み手である社員にとって、わかりやすいものでなければいけません。そのためには、「既存の企業理念および社是・社訓」「グランドクレド」「アクションクレド」という構成を基本にするとよいでしょう。

「既存の企業理念および社是・社訓」は、従来からある理念は否定しないという姿勢の表れですから、そのままの文面をクレドカードに掲載しても問題はありません。また、「グランドクレド」は理念をわかりやすくした3項目程度の文言です。経営者の思いをたった3項目にまとめられるのか、という疑問もあるかもしれませんが、逆に言うと、3項目にまとまらないようならば社員には伝わらないと考えたほうがよいでしょう。

最後の「アクションクレド」については、次の3つの観点から文章化します。

一番目は、グランドクレドの文面と、利害関係者アンケートをマトリクスにして文章化することです。

経営データベース ①

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



不正防止のための仕組み作り

発生する可能性のある不正行為を防ぐ仕組みを作らなければと思います。どのような仕組みを整えればよいでしょうか。



不正防止のポイントとして、発生する可能性のある不正行為については、下記に挙げるような制度に基づいて、防止体制を整える必要があります。

内部牽制制度	●社内における処理を合理的に分担することにより、ミスや不正などを未然に防ぐための仕組み、特定の人または組織に業務が集中することを回避することを意味します
会計管理制度 (会計統制)	●正確な会計記録を適時に作成するための制度。帳簿組織を合理的に整備・運用することを中心とし、特に補助簿を利用した消し込み管理などが重要となります
内部監査制度	●内部監査を専門とする他の部門から独立したスタッフ組織により行われ、経営目的からみた重点事項を集中的にチェックし発見するためのものです

また、不正防止のための仕組み作りとして、一定の事務または業務を1人の従業員の支配下におかない様な会社経理の仕組みを作ることが重要です。

■会社経理の仕組み作り

- ①取引の処理は必ず2人以上の手を経て完結するようにする。例えば、注文する人と検収する人は同一人であってはならない
- ②同一事項の取引記録を2箇所以上で行う。例えば、売掛金の入金というひとつの取引について、金銭出納帳と売掛金台帳（コンピューター入金入力）の記録等、別々の担当者に行わせる。従業員の少ない企業では、チェック機能を発揮できるように経営者自身が業務を分担する
- ③回数券、切手、印紙、プリペイドカード等、換金性のある商品は、購入者と管理者を別々の人とする。管理者には受払簿を作成させる
- ④売掛金の回収は、銀行振込みで行うことを徹底させる。領収書は市販のものは使用しない。自社専用の領収書を作成し、連番を打つ。書き損じは領収書控えとともに斜線を引き残す。領収書控えと現金を経理担当者は受け取り確認印を押す。使用済領収書は経理担当者が回収する。売掛金領収書は毎月必ず郵送する
- ⑤倉庫内の「商品の横流し」については、実地棚卸を行えば、数量不足となる。徹底した原因追求が必要。（帳簿棚卸、実地棚卸を定期的に行う必要性）

不正の手口は数多くあり、その不正行為も複雑化しています。内部牽制制度を確立することが必要です。

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



内部牽制制度確立のポイント

小さな会社なので、特定の人に業務が集中しがちになり、内部牽制制度をどう整えていくべきか迷います。制度確立のポイントを教えてください。



(1) 職務分掌を徹底すること

小さな会社であれば、銀行印は社長やその家族が保管していることと思いますが、規模が大きくなるにしたがって、社長が銀行印を保管し押印することは時間的に不可能になっていきます。経理担当者が1人しかいない時には、経理担当者に銀行印を預けるのではなく、社長の片腕たる取締役などに押印させるなどの工夫をすることにより、小切手・手形・振込依頼書の作成と銀行印の押印を同一の従業員に行わせない仕組みを作ります。

このように1つの事項に対して、2人以上の従業員を関わらせることを「職務分掌」といいます。この職務分掌は不正を防止する手段として有効です。

(2) 売掛金管理を徹底すること

売上代金を着服するという不正は、経理担当者だけでなく営業担当者にも行われる可能性のある不正です。こうした不正行為を防止するためには、領収書管理と滞留債権管理を徹底することが有効です。領収書を連番管理し、全ての入金金額と使用した領収書を紐付きで管理できるようにします。

また、回収期限になっても入金されてこない売掛金を適時に把握し、顧客に督促を行うような管理体制を構築しておけば、売上代金の着服が発見される確率が高くなるため、不正の発生率は低下しますし、発生しても瞬時に見つけることが可能となります。なお、定期的に顧客に対して、売掛債権の確認作業を行うことなども不正防止に有効な手段です。

(3) 支払稟議体制を確立すること

支払稟議体制が確立していない場合には、個人的な支出を経費として従業員が請求したり、架空の請求書を作成して会社に請求したりということがあります。

このような不正を防止するためには、経費の事前申請制度や支払報告書による承認制度を確立して、上司による承認を徹底させ、業務に必要な経費かどうかを組織的に判断するような体制を確立し、運用することが有効な手段です。

(4) 一定額以上の現金は会社に保管しないようにすること

多店舗展開している小売店など、現金を扱うことが多い会社において、特に現金については定期的に銀行へ預け入れることを徹底する必要があります。

レジシートと現金との照合作業を各店舗に行わせ、レジシートを本社に送付させる。翌日には前日の売上を現金入金させる。本社では、レジシートと預金入金額との照合作業を行う。このような業務体制を構築し、徹底させる必要があります。

本社においても、従業員が申請する経費精算などで銀行振込を利用するといった方法を採用することにより、手持現金残高を可能な限り小額に抑え、盗難や不正などのリスクを極小化することが必要です。

キャッシュレスにすることで不正を防止をすることが可能となります。