

週刊 企業経営

MAGAZINE



WEB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 2013年11月15日号テーパリング観測に揺れる米経済
～雇用改善もイエレン副議長は慎重姿勢**経済・金融フラッシュ 2013年11月13日号**企業物価指数(2013年10月)
～4ヶ月連続で前年比は2%を超える上昇率に

2 経営TOPICS

統計調査資料2013(平成25)年7～9月期四半期別GDP速報
(1次速報値)

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:社員教育コミュニケーション
部下の叱り方

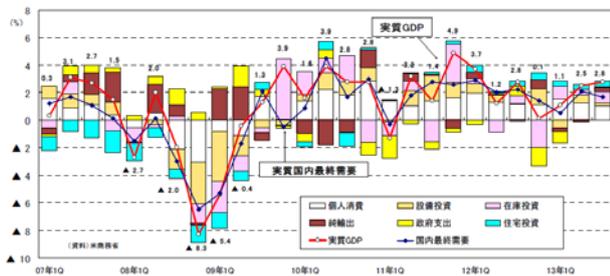
テーパリング観測に揺れる米経済 ～雇用改善もイエレン副議長は 慎重姿勢

要旨

1 米国経済の概況 ～政府閉鎖の影響を注視

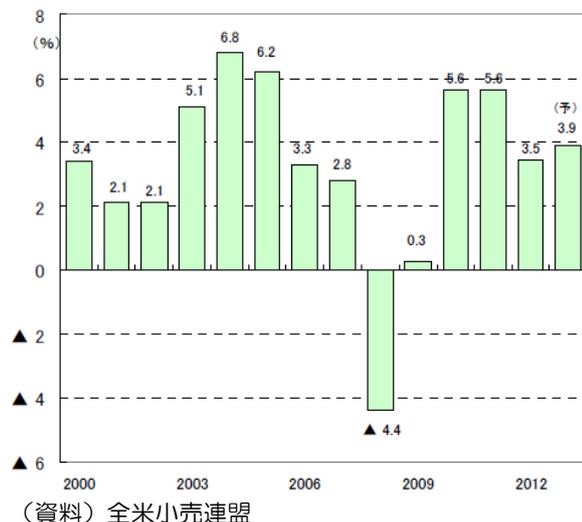
- 7-9月期GDPは年率2.8%と上昇も、在庫増による所が大きく、住宅投資を除くと、個人消費、設備投資等の主要な需要項目が減速するなど、景気が加速したとの見方は難しい。減速要因には9月にかけての長期金利急上昇の影響が大きかったと思われる。

7-9月期GDP上昇も国内最終需要は減速
(実質前期比年率、%、棒グラフは寄与度内訳)



- 10-12月期は金利の上昇に加え、政府閉鎖の影響等で景気減速が懸念されるが、10月雇用者の予想外の増加により、影響

クリスマスセールの暦年推移と予想

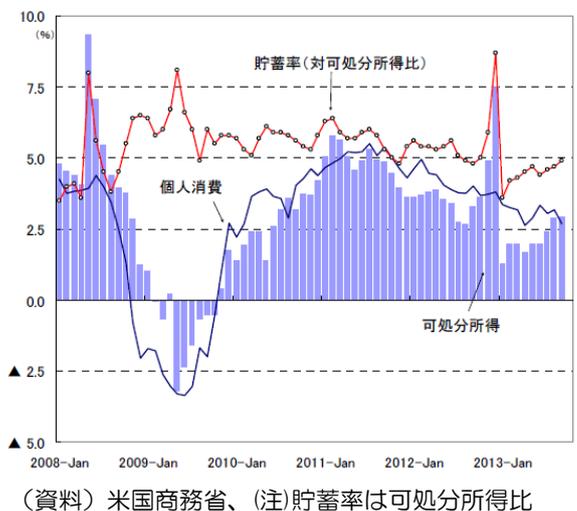


大きくないとの見方が出ている。今後、11月雇用統計やクリスマスセールの状況が注目されよう。

2 12月FOMCに向け、テーパリング観測が再浮上

- 金融市場では、雇用統計発表後12月のテーパリング（資産購入縮小）観測が再浮上し、長期金利が上昇している。当面、11月雇用統計が注目されるが、イエレン副議長は一層の雇用回復が必要として慎重姿勢を見せている。
- しかし、個人消費の伸びは低く、雇用市場では市場参入を見合わせた巨大な弛みを抱える。来年初の財政問題も考慮すれば、「雇用の最大化」を責務とするFRBが緩和縮小を急ぐ理由が増したわけではない。“イエレン新議長”に委ねる可能性は依然高いと思われる。

名目個人所得・消費の推移（前年同月比、%）



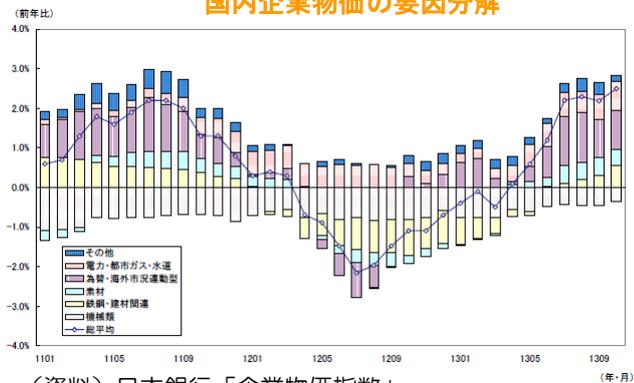
企業物価指数(2013年10月) ～4ヶ月連続で前年比は2%を超える 上昇率に

要旨

1 企業物価指数は前年比で7ヶ月連続の上昇

11月13日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2013年10月の国内企業物価は前年比2.5%と7ヶ月連続で上昇し、9月の同2.2%から上昇率が拡大した。前年比では、4ヶ月連続で2%を超える高い上昇率となっている。また、対前月比では▲0.1%と低下したものの、夏季電力料金調整後では同0.1%と4ヶ月連続で上昇している。

国内企業物価の要因分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

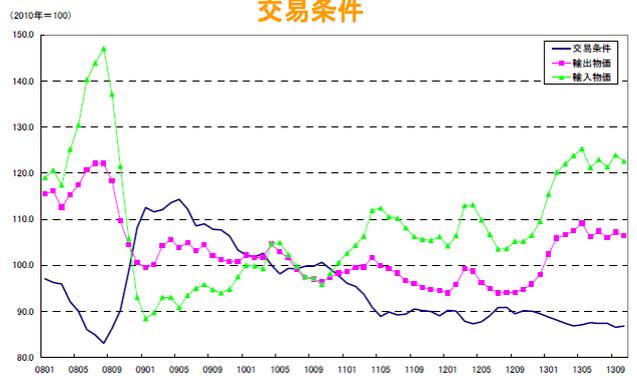
2 交易条件は4ヶ月ぶりに改善

10月の輸出物価は前年比12.2%、前月比▲0.7%となり、輸入物価は前年比16.5%、前月比▲1.0%となった。一方、契約通貨ベースでは、輸出物価は前年比▲2.2%、前月比▲0.1%となり、輸入物価は前年比▲0.9%、前月比▲0.1%となった。輸出物価、輸入物価ともに契約通貨ベースでは前年比で下落しているもの

の、円安基調が続いているため、円ベースでは前年比で大幅な上昇となっている。

10月の交易条件（輸出物価／輸入物価×100）は86.8（9月：86.5）となり、4ヶ月ぶりに改善した。

交易条件



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

3 消費財は前年比で11ヶ月連続の上昇

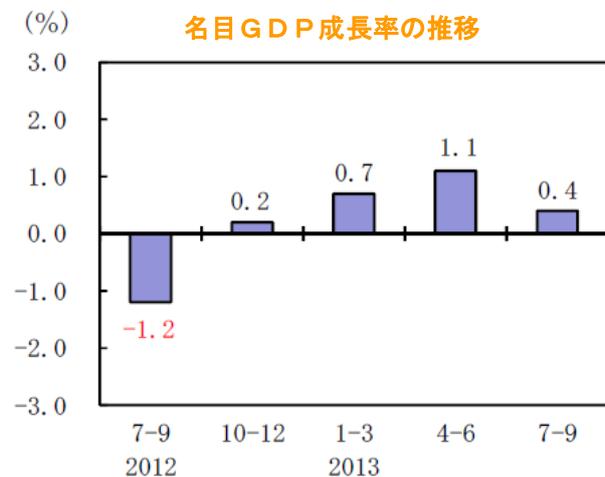
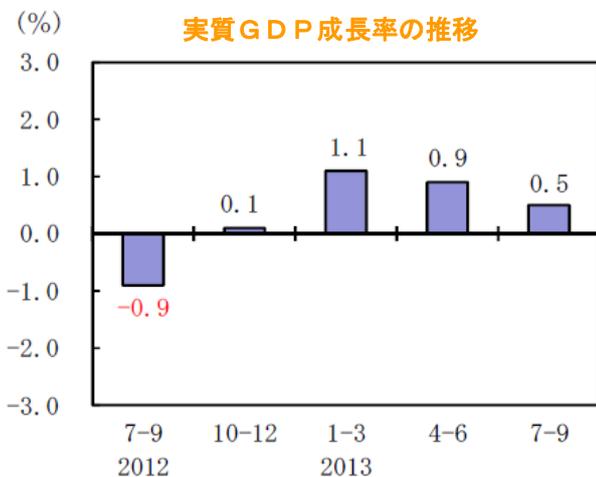
2013年10月の国内需要財の物価は前年比5.5%となった。その内訳を需要段階別・用途別にみると、素原材料が前年比16.9%（9月：前年比15.7%）、中間財が前年比5.4%（9月：前年比5.3%）、最終財・資本財が前年比1.4%（9月：前年比2.1%）、最終財・消費財が前年比2.9%（9月：前年比3.2%）となった。最終財・消費財については、前月より上昇幅が縮小したものの、企業間の取引では、円安基調の継続に伴い、素原材料、中間財のみならず最終財にまで物価上昇が徐々に波及する流れは続いている。

2013 (平成25) 年7~9月期 四半期別GDP速報 (1次速報値)

I 国内総生産(支出側)及び各需要項目

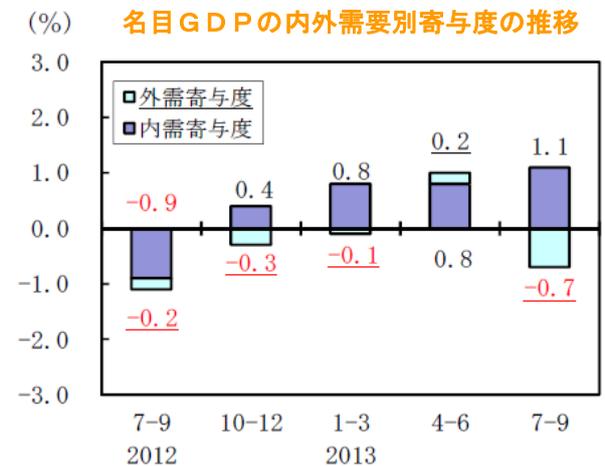
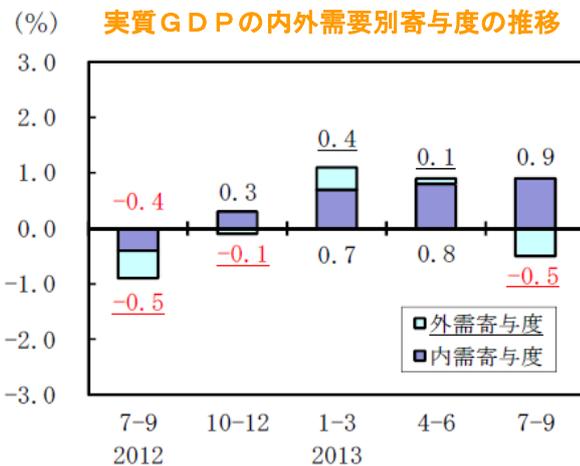
1 GDP成長率 (季節調整済前期比)

2013年7~9月期の実質GDP (国内総生産・2005暦年連鎖価格) の成長率は、0.5% (年率1.9%) となった。また、名目GDPの成長率は、0.4% (年率1.6%) となった。



2 GDPの内外需別の寄与度

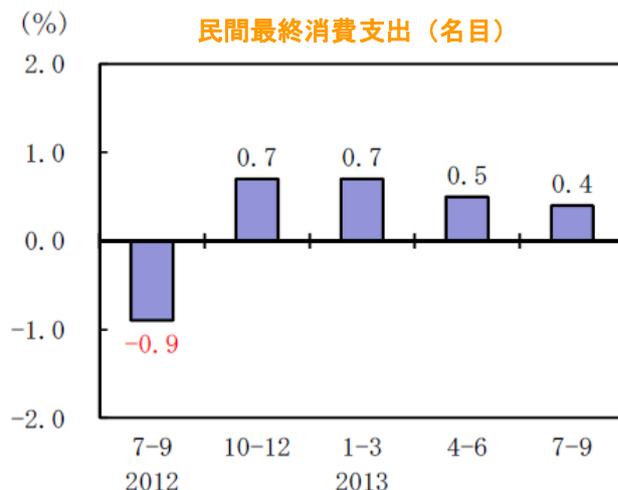
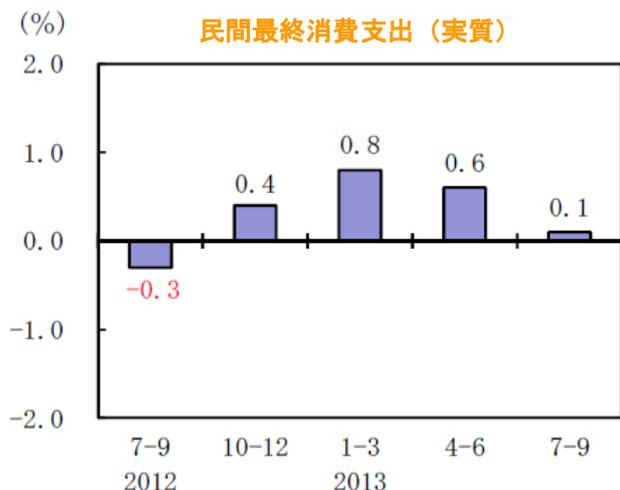
GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要 (内需) が0.9%、財貨・サービスの純輸出 (輸出-輸入) が▲0.5%となった。また、名目は国内需要 (内需) が1.1%、財貨・サービスの純輸出 (輸出-輸入) が▲0.7%となった。



3 需要項目別の動向（季節調整済前期比）

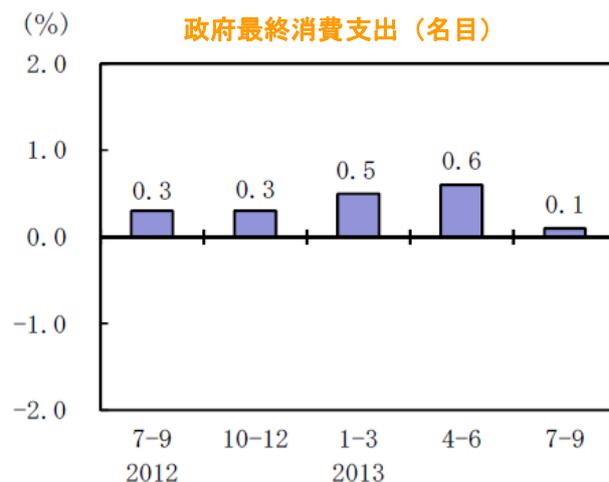
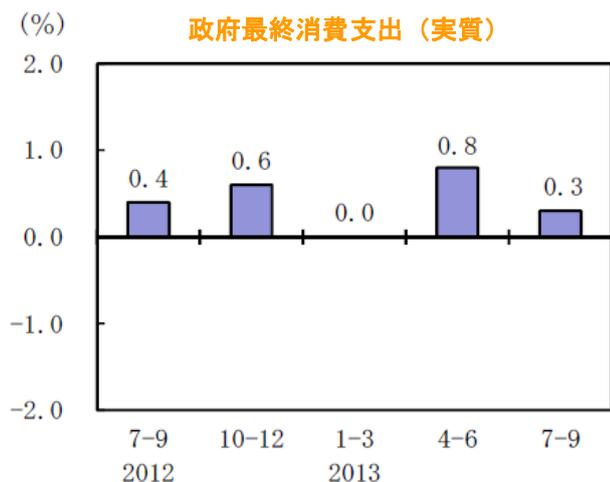
(1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質0.1%（4～6月期は0.6%）、名目0.4%（4～6月期は0.5%）となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質0.1%（4～6月期は0.6%）、名目0.4%（4～6月期は0.5%）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0.0%（4～6月期は0.6%）、名目0.5%（4～6月期は0.6%）となった。



(2) 公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質0.3%（4～6月期は0.8%）、名目0.1%（4～6月期は0.6%）となった。公的固定資本形成は、実質6.5%（4～6月期は4.8%）、名目6.6%（4～6月期は5.5%）となった。公的在庫品増加の成長率への寄与度は、実質0.0%（4～6月期の寄与度は▲0.0%）、名目▲0.0%（4～6月期は0.0%）となった。



(3) 輸出入の動向

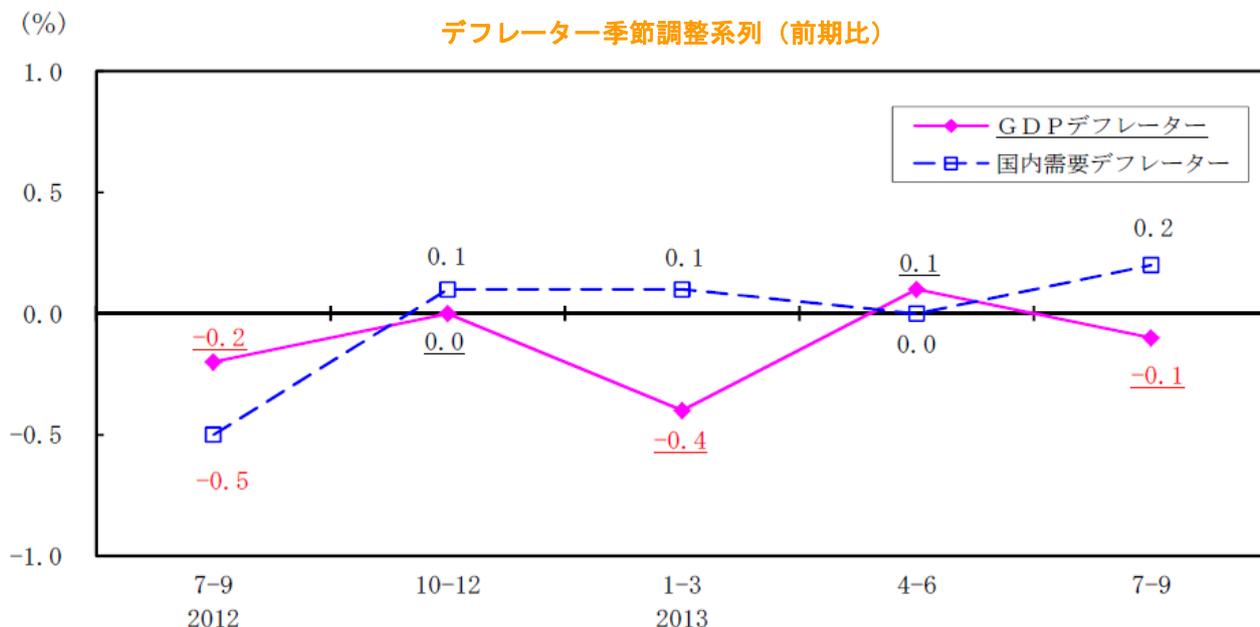
財貨・サービスの輸出は、実質▲0.6%（4～6月期は2.9%）、名目0.8%（4～6月期は4.8%）となった。財貨・サービスの輸入は、実質2.2%（4～6月期は1.7%）、名目4.5%（4～6月期は2.9%）となった。

4 デフレーターの変動

(1) 四半期デフレーター季節調整系列^(注) (前期比変化率)

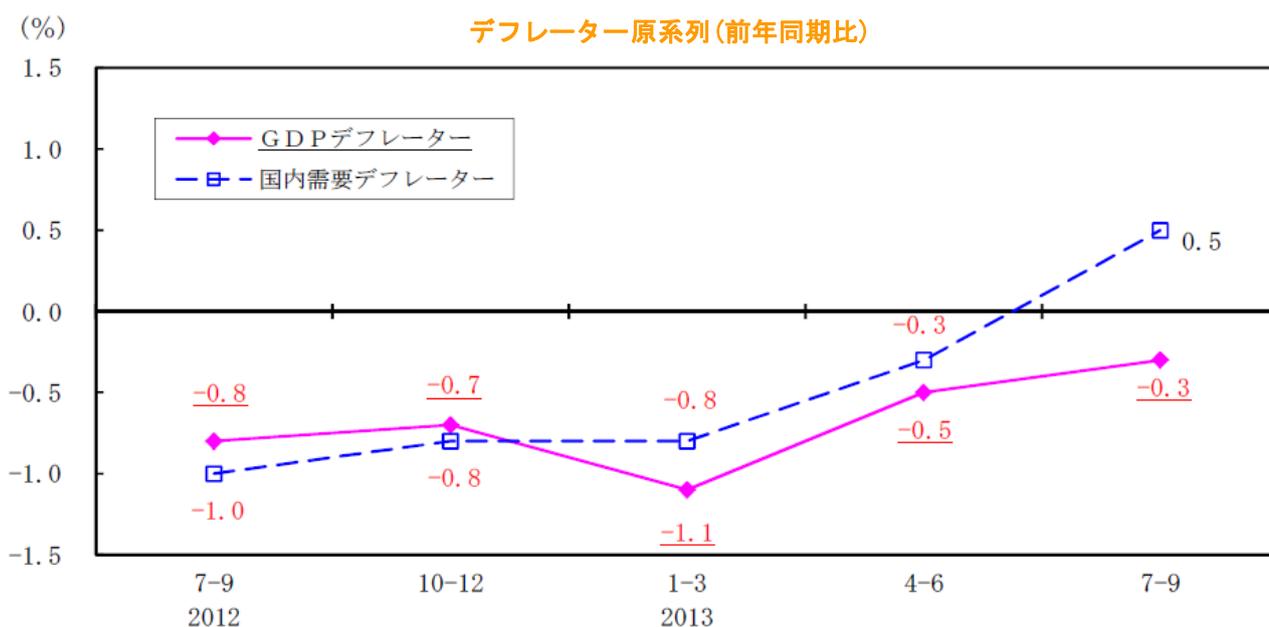
GDPデフレーターは、▲0.1% (4~6月期は0.1%) となった。国内需要デフレーターは、0.2% (4~6月期は0.0%) となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは1.4% (4~6月期は1.8%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは2.2% (4~6月期は1.3%) となった。

(注) 四半期デフレーター季節調整系列 = (名目季節調整系列 / 実質季節調整系列) × 100



(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、▲0.3% (4~6月期は▲0.5%) となった。国内需要デフレーターは、0.5% (4~6月期は▲0.3%) となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは11.0% (4~6月期は9.0%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは14.2% (4~6月期は9.3%) となった。



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



■参考文献

- ・『新版 実践BCP策定マニュアルー事業継続マネジメントの基礎 (オーム社)』 昆 正和 著
- ・『事業継続管理の基本と仕組みがよ〜くわかる本 (秀和システム)』 勝俣 良介・落合 正人 著
- ・『BCP策定のためのヒント』 中小企業庁
- ・『日本経済新聞』

1 事業継続計画(BCP)の概要

■ 不測の事態に対応した事業継続計画(BCP)

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。いずれもリスクへの対処方針を経営戦略的に取り込んだ内容になります。

業種	内容
リサイクル業 (宮城県)	<ul style="list-style-type: none">■被害 海岸近くの廃油、廃プラスチックの再処理工場で、タンク15基中10基が流出。プラント建屋も破壊された。■対応<ul style="list-style-type: none">●内陸側の民家（登記上の本社）に本社機能を移設●廃油回収再開では県内の同業者と連携■BCPが有効に機能したポイント<ul style="list-style-type: none">●BCPに協力会社を盛り込んでいた（事前に協議がされていた）●設備が損害を受けた場合の復旧手順を事前に決めていた
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。

以上のように、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。事業継続計画(BCP)というと大企業向けと認識されがちですが、中小企業でも策定が可能です。

2 BCP策定のステップ

■ 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

自社が意識しておかなければならないリスクを確認するための一つの手段として、インターネット上で国や自治体が公表している地震被害想定や、河川氾濫浸水マップ、土砂災害ハザードマップなどをチェックする方法があります。会社所在地周辺で大規模地震が発生した場合の震度や液状化の危険性、また、近隣の河川が氾濫した場合の想定浸水区域などを日ごろから確認しておく必要があります。企業が影響を受ける災害のうち、代表的な災害を想定して、中核事業の被害を評価します。

(2) 自社の存続にかかわる重要な業務を挙げる

経営者が、主として次の観点を総合的に判断して定めます。企業自体あるいは会社の事業を継続するに当たって、経営上最優先すべき事業のことを、BCPでは特に「中核事業」といいます。大規模地震などの緊急時には、経営に当たって必要となる人的資源・物的資源ともに平常時並みに確保することが難しくなります。そこで一つの目安として、「普段利用している経営資源が、すべて3割程度しかない」と仮定して、その範囲で継続すべき中心となる事業の存続を考えてみます。ここでも、経営者自身が経営戦略として中核事業を決めることが重要です。

(3) 中核事業を復旧させる目標時間を設定する

目標復旧時間の設定は、次の視点から考えてみます。特定した中核事業について、緊急時に、いつまでにその事業の復旧を目指すか（目標復旧時間）をあらかじめ定めておきます。

中核事業が中断した場合、顧客や市場がいつまで待ってくれそうかを検討します。まずは、経営者が日ごろの取引で培ったセンスで予測して構いません。大企業では定量的に影響を予測する方法を採ることもありますが、中小企業の場合は顧客や市場を把握している経営者の判断が最も確実と思われると思います。次に、事業が中断した場合、どの程度の期間まで会社の資金繰りが耐えられそうかも検討します。これら2通りの視点から、まずは目標復旧時間を定めます。その後、目標復旧時間を適宜見直します。有効なBCPとするには、目標復旧時間に関して顧客や取引先との合意を得ることが必要です。特に「対企業」で事業活動を行っている会社であれば、意見交換や調整を行いながら設定することが重要です。

(4) 復旧に時間がかかる必要資源を把握する

中核事業の継続に必要な経営資源（ヒト・モノ・資金・情報）を把握します。その際、目標復旧時間内では修理、再調達、回復、再生などが困難な経営資源が抜け落ちないように把握することが肝心です。復旧可能日数を正確に予測することは困難であるため、まずは、現場の従業員の方の意見も聞きながら、「その経営資源が、目標復旧時間内に復旧が可能か否か？」の二択で考えても構いません。社会インフラの復旧予測は、自治体で実施している地震被害想定調査の結果や中小企業BCP策定運用指針が参考になります。

3 BCP策定の事例紹介

■ BCP策定(小売業)

【STEP 1】

(1) 自社が遭遇する重大な自然災害などを確認する

A社経営者は、△△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つの店舗が遭遇する自然災害を確認することから始めました。

(2) 自社の存続にかかわる重要な業務を挙げてみる

A社経営者はインターネット上で公開されている「中小企業BCP策定運用指針」の基本コースを参考にしつつ、BCPを作り始めました。まずは、「自社の存続にかかわる重要な業務」を考える必要があります。これを特にBCPでは、「中核事業」、「重要業務」などと呼びます。

(3) 中核事業を復旧させる目標時間を設定する

- ① 在庫分については、原則として地震発生当日中(棚から落ちた商品の撤去や清掃にかかる時間により前後する)から販売を再開する。
- ② 停電が発生した場合には、要冷蔵の生鮮品などの販売は電力復旧まで停止する。
- ③ 物流が復旧するまでは新規の入荷ができない。在庫がなくなった商品については、物流復旧のタイミングをめどに販売を再開する。暫定的に、この期間を1週間としておく。電力もこの時期には復旧予定。
- ④ 都市ガスや上水道等、ライフラインの復旧までに、最悪の場合、30日以上程度かかる。加熱調理が必要な総菜や、水洗いが必要な生鮮品などの販売再開は、これらの復旧を待ってからになる。
本格的な営業再開については約1か月経った物流の回復後になると予想される。特に重点的に仕入れを行う商品細目については、今後、現場の担当者も含めて、少し詰める機会をもつことにする。

(4) 復旧に長時間を要する資源を特定する

- ① 地震による店舗建屋損壊などによる来店中のお客様や従業員の被災
- ② 店舗建屋が利用不可になった場合の営業場所
- ③ 揺れによる棚の転倒や商品落下、未固定の冷蔵設備や調理機器類の破損・故障
- ④ 電力供給停止に伴う店舗内消灯、バーコード読取型レジの停止、冷凍・冷蔵設備の停止（特に、停電中は夜間の店舗内営業は難しい）
- ⑤ 道路通行止めなど、物流の停止による商品仕入れの途絶
- ⑥ 直接に取引のある卸各社の被災による商品仕入れの途絶（取引先はほぼ県内にあり、同時被災の可能性が高い）
- ⑦ 火気使用中に被災した場合、二次災害としての火災発生

4 リスク別のBCP策定ポイント

■ 停電対策

(1) 停電のリスク

私たちは小規模な停電に慣れていますが、しかしBCPを前提とする限り、「少し待てば回復する」というこれまでの思いこみは捨てなければなりません。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

これは業務貢献度の高い機械装置や情報システムなど、電気で動作する重要なツールを指し、特にピンポイント的な停電対策には不可欠な情報です。

②業務が停電で停止した場合、どのような影響が出るか

影響の大きさを推定しておくことで停電時の業務復旧優先順位を決める目安にもなります。

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

電気を使う装置によっては、停電時の電源を切る順番、回復時の電源を入れる順番に注意しなければならないものがあります。タイミングを誤るとデータの消失やハード障害などを引き起こす原因となります。

(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。

①UPS

無停電電源装置とも呼ばれ、停電や電圧変化などの電源トラブルが発生したとき、内部バッテリーを電源としてコンピュータや周辺機器等に電源を供給する装置です。ただしモーターやエアコン、レーザープリンタなどUPSの使用に適さないものもあるため、注意が必要です。

②発電機

用途に応じて様々なサイズの発電機があります。小規模な会社が災害時の非常用電源として使用できるポータブルガス発電機他、通信設備、照明設備、排水などのバックアップに適した本格的な発電用エンジン発電機などもあります。

③採光

日中ブラインドやカーテンを閉めて照明をつけたり、窓をファイルキャビネットなどでふさいで仕事をしている職場を見かけます。少なくとも日中の停電時は戸外の明かりを最大限利用できるようなしておく必要があります。

④手作業

デスクワークだけでなく、工場その他の生産現場についても、停電でPCその他の装置が使用できない場合、手作業で進められる作業を特定しておくことが大切です。これは重要業務の代替手段の一環として検討してください。

⑤随時のバックアップ

重要な文書を作成中に、アプリケーションエラーやハードディスク障害によってデータが消失することは誰もが経験しています。これは停電にも当てはまります。エンドユーザレベルで重要な入力データはこまめに保存し、定期的にCD-RやUSBメモリなどにバックアップをとりましょう。

経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 社員教育



コミュニケーション

我が社ではコミュニケーションがうまくとれていないような気がします。仕事にも差し障りがでてきているようなのですが、何か改善策はないでしょうか？



以前 NASA（米国航空宇宙局）でスペースシャトルの打ち上げが失敗し、日本人の宇宙飛行士も含め、多くの犠牲者が 出たことがありました。直ちに調査委員会が設置され、調査が開始されました。その時大きな問題として2つ原因が指摘されたのです。その一つが「コミュニケーションの悪さ」でした。

上層部にインタビューすると「まさか、こんなことが起こると思っていなかった」と口をそろえて言い、より現場に近い層に聞くと「これは起こるべくして起こった。いつかはこうなるのではと思っていた」という意見が多かったそうです。つまり、現場の情報が上に伝わってなかったのです。作業をする人と意志決定をする人との間にギャップがあったわけです。こうして上と下とのコミュニケーションの悪さが指摘されたのでした。様々な企業でこれと似たようなことが起こっています。コミュニケーションとは非常に抽象的な言葉ですが、仕事上においては、情報の円滑な受信・発信と捉えると、解決策が見えてきます。ここで重要なのは報告・連絡・相談の大切さです。これを社内で徹底しているか、していないかでは随分とアウトプットも異なってきます。円滑に仕事を進める一つのコミュニケーションの取り方と捉えていただければ結構です。

①報告

1) 事前報告（着手報告）、2) 中間報告、3) 最終報告（結果報告）の3つがあります。仕事の内容にもよりますが、全てが終了してから報告を受けるよりも、その前に受けていた方が修正が効きますし、指示した側も安心です。

- 1) の事前報告ですが、まずプランを含めて仕事の着手を報告させることです。
- 2) は、その仕事の進捗度合いを報告させます。
- 3) は、最後の報告です。誰にどのように報告するのか（口頭・文書・会議等）。この3つは徹底しましょう。

②連絡

連絡とは、その業務遂行上関わりが出てくると思われる関係者や関係部署にお知らせをすることです。耳に入れておいた方がよいと思われる人達です。仕事を円滑に進める上では効果的です。

③相談

業務を遂行する上で、わからないことや疑問に思うこと等を、遠慮せず聞ける体制を整備しておくことです。自分が全て答える必要はありません。場合によってはどこの誰に相談したらよいかをアドバイスすることもできるはずで

この報告・連絡・相談を上手に行えば、自然とコミュニケーションを密に取ることとなり、それが仕事を円滑に進めることとなります。

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 社員教育



部下の叱り方

我が社の管理職を見ていると部下を叱ることができていません。
部下を叱れない管理職を見ていて歯がゆく思うのですが……。



また最近の若い親は子供を叱らなくなっているようです。会社の中でも同様の傾向があります。世の中の風潮として昔ほど“叱る”ことがなくなっているのかもしれない。叱らなくとも望む結果が出れば（高橋選手のように）、無理に叱る必要はないでしょう。ここで考えなければならないのは、なんの為に“叱る”のかということです。上司が部下を“叱る”とき、それは考え方・スタンス・行動を変えて欲しいからです。そして何度言っても行動が変わらないから、ということもあるでしょう。いずれにせよ目的は行動変革です。ですから叱るのはその方法の一つであると言えるでしょう。

叱るとは、辞書を引くと“責め、とがめる”とあります。その他の方法にも、誉める、諭す、アドバイスする、共に考える・・・部下の性格や特徴、状況等を判断しながら使い分けることが、目標達成（部下の行動変革）の近道ではないでしょうか。確かにその方法の一つである叱る行為の比重は少なくなってきました。本来ならばここはアドバイスや諭すのではなく“叱る”のが最も功を奏すと思われる場面でも叱らない、これは問題です。何故なのでしょう？考えられる主な理由は以下の通りです。この他にも色々あると思いますが、参考にしてください。大切なのは、部下の行動変革です。方法はたくさんあるので、それを柔軟に使い分けるということです。

■叱れない主な理由

①叱り方がわからない（自分が叱られたことがない）

叱ろうと思っているのだが、その効果的方法がわからず叱れない

②叱る（怒りの感情を伴う）ことは悪いことだと思っている

悪いことだと思っていると、人間は行動に移せない

③感情的になるのは大人気ない

特に日本人はこの傾向が強い。理性的に行うのが良いと思っている

④部下への無関心・責任のなさ

自分の子供は叱るが隣の子供は叱らないのと同じ論理

⑤叱った後の部下との関係や行動に対する恐れ

辞めてしまうのではないか、人間関係がまずくなるのではないか等

⑥自分に自信がない

本当にこれでいいのかと迷ったり思っていたりする