

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 2014年6月27日号

中国経済:最近の景気回復は本物なのか?

～需給両面や電力消費・貨物輸送など景気10指標でチェックして見ると…

経済・金融フラッシュ 2014年6月27日号

雇用関連統計14年5月

～雇用情勢は改善傾向が継続

2 経営TOPICS

統計調査資料平成25年中小企業実態基本調査
(平成24年決算実績)

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

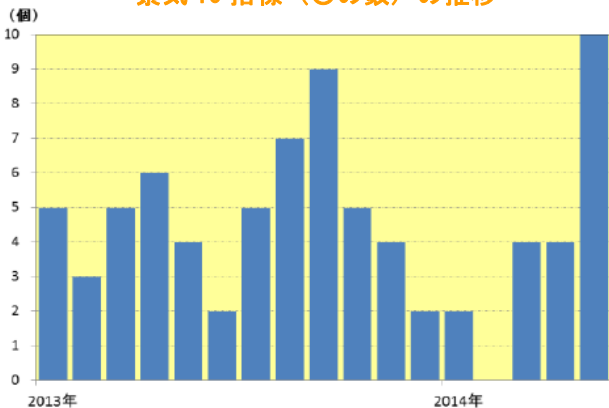
中小企業におけるリーダーの役割

中国経済： 最近の景気回復は本物なのか？ ～需給両面や電力消費・貨物輸送など 景気10指標でチェックして見ると…

要旨

1 中国で景気動向を示す代表的な指標としては以下の10指標が挙げられる。需要面から景気を捉える上では、小売売上高、固定資産投資、輸出の3つ。供給面から景気を捉える上では工業生産、製造業のPMI、非製造業の商務活動指数の3つ。それに電力消費量、貨物輸送量、生産者物価、通貨供給量（M2）の4つを加えた全10指標である。

景気10指標（○の数）の推移



(資料) CEICのデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

2 景気が良くなっているのか悪化しているのかを見るため、3ヵ月前と比べて上向きであれば“○”下向きであれば“×”とし、その結果をまとめたのが上図である。昨年夏場には、7月には○の数が5つ、8月には7つ、9月には9つと増え、成長率も7-9月期は前期比2.3%増（年率換算では9%台半ば）へ加速したが、その後は徐々に減少、2月には全てが×

に落ち込んだ。そして、3-4月には○が4つ、5月には全てが○となった。

3 しかし、今回の景気回復は力強さに欠ける点が目立つ。①小売売上高、工業生産、電力消費量はともに3ヵ月前に比べて上向いているもののその回復の勢いは鈍い、②製造業のPMI、非製造業の商務活動指数はともに上向いているが予想指数には頭打ち感がある、③鉄道の貨物輸送量は上向いてきたものの道路・水路では伸びが鈍化、④住宅販売減に伴う不動産投資の減速はこれからが本番で固定資産投資の伸びは今後も鈍化すると見られる。

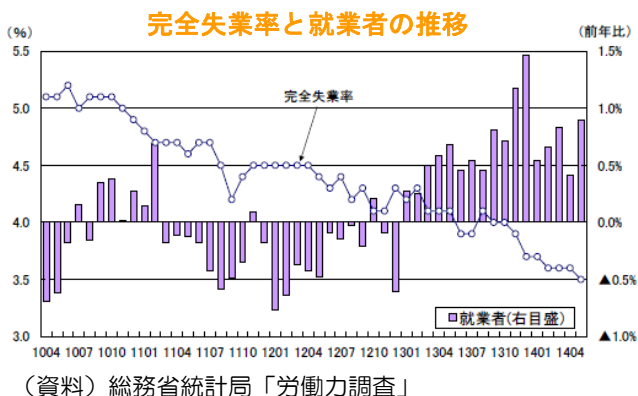
4 2014年4-6月期の実質GDP成長率は当研究所の回帰モデルでは前年同期比7.4%増と推計される。但し、①6月には非製造業の商務活動指数が上昇する可能性があること、②今年の夏収穫は豊作となりそうなこと、③景気10指標が揃って上向いていることなどから、回帰モデルの予測値を上方修正して、同7.5%増と予想することとした。但し、今回の景気回復は力強さに欠ける点が目立つことから、その後（7-9月期）の成長率は再び鈍化すると見ている。

雇用関連統計14年5月 ～雇用情勢は改善傾向が継続

要旨

1 失業率は前月から0.1ポイント低下の3.5%

総務省が6月27日に公表した労働力調査によると14年5月の完全失業率は前月から0.1ポイント低下し3.5%となった。労働力人口が前月から35万人の増加となる中、就業者数も35万人増加し、失業者数は前月に比べ3万人の減少となった。労働市場への参加者が増える中でも失業率が低下したことは前向きに捉えることができるだろう。失業者の内訳を求職理由別（季節調整値）にみると、自発的な離職による者（自己都合）の割合が上昇し、雇用契約の満了や事業の都合といった非自発的な離職による者の割合が低下する傾向が続いており、失業の深刻度も和らぐ形となっている。



2 雇用情勢は改善傾向が継続

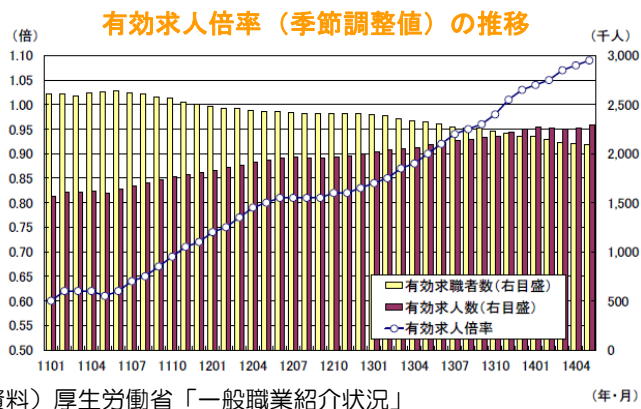
厚生労働省が6月27日に公表した一般職業紹介状況によると、14年5月の有効

求人倍率は前月から0.01ポイント上昇の1.09倍となった(QUICK 集計・事前予想：1.08倍、当社予想も1.08倍)。

失業者の減少を反映し、有効求職者数が前月比▲0.2%と4カ月連続の減少となる一方、有効求人数は前月比1.3%と2カ月連続で増加した。

有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から横ばいの1.64倍となった。新規求人数、新規求職者数ともに前月比▲1.5%の減少となった。新規求人倍率が引き続き高水準であることは変わらないが、2月の1.67倍からはやや低下しており、新規求人数の増加ペースも鈍化傾向にある。消費増税後の景気減速を受けて企業の求人意欲が若干弱まっている可能性もあるだろう。

消費税率引き上げ後の景気関連指標は個人消費を中心に弱めの動きも見られるが、雇用情勢は改善傾向が継続している。



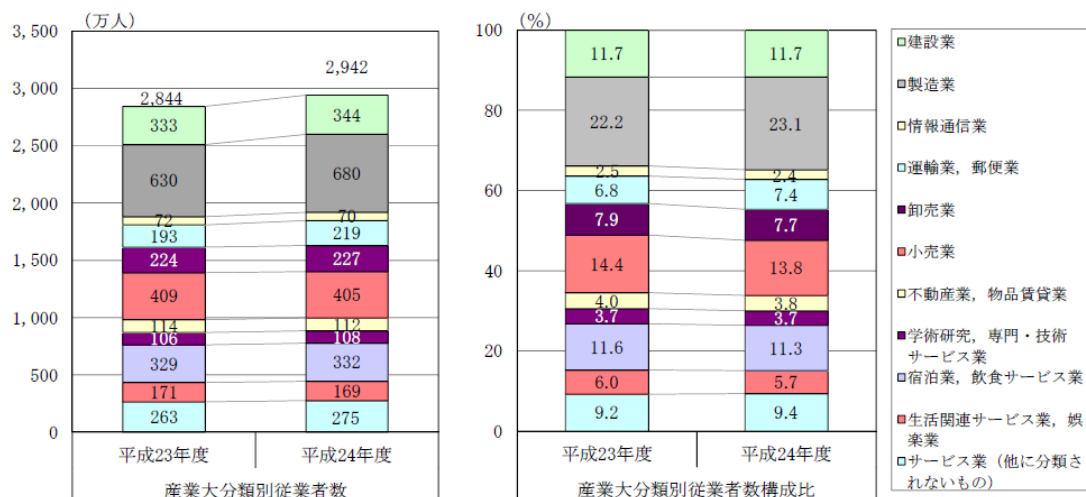
平成25年 中小企業実態基本調査 (平成24年決算実績)

結果の概況

1 中小企業の従業者数

- 平成24年度における中小企業の従業者数は2,942万人で、前年度に比べ3.5%増加している。
- 従業者数の変化を産業大分類別にみると、7産業で増加しており、なかでも増加率が高い産業は、運輸業、郵便業（前年度比13.3%増）、製造業（同7.9%増）である。一方、従業者数が減少しているのは、情報通信業（同▲2.3%減）、不動産業、物品賃貸業（同▲1.6%減）、生活関連サービス業、娯楽業（同▲1.5%減）、小売業（同▲0.9%減）の4産業である。
- 従業者数の産業別構成比は、製造業（構成比23.1%）がもっとも高く、次いで小売業（同13.8%）、建設業（同11.7%）の順となっている。
- 「他社からの出向従業者（出向役員を含む）及び派遣従業者」を除いた従業者数の雇用形態別構成比を産業大分類別にみると、正社員・正職員の割合が高いのは情報通信業（72.5%）と運輸業、郵便業（72.3%）である。また、パート・アルバイトの割合が高いのは宿泊業、飲食サービス業（52.7%）、小売業（40.0%）、サービス業（他に分類されないもの）（35.4%）と生活関連サービス業、娯楽業（32.1%）である。
- 「他社からの出向従業者（出向役員を含む）及び派遣従業者」を除いた従業者数の変化を雇用形態別にみると、法人企業では、正社員・正職員、パート・アルバイトが前年度に比べ、それぞれ9.8%、5.3%増加している。個人企業においては、正社員・正職員、パート・アルバイトがそれぞれ▲20.2%、▲20.1%減少している。

中小企業の従業者数及び構成比の推移（大産業分類別）

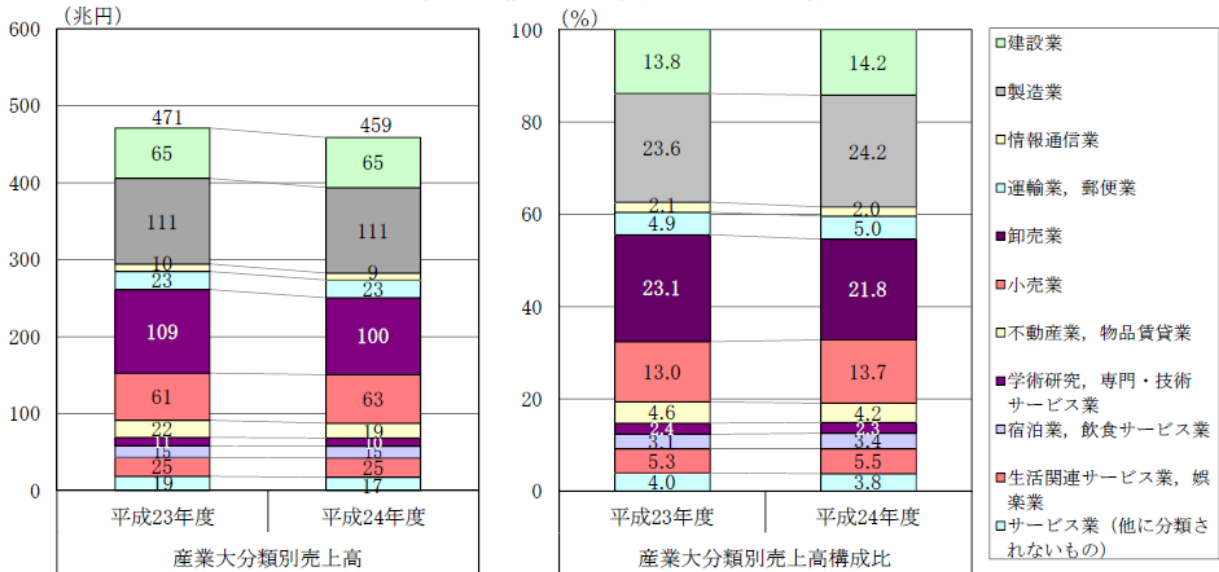


(注1) 四捨五入の影響から内訳の合計が100%にならない場合がある（以下、同様）

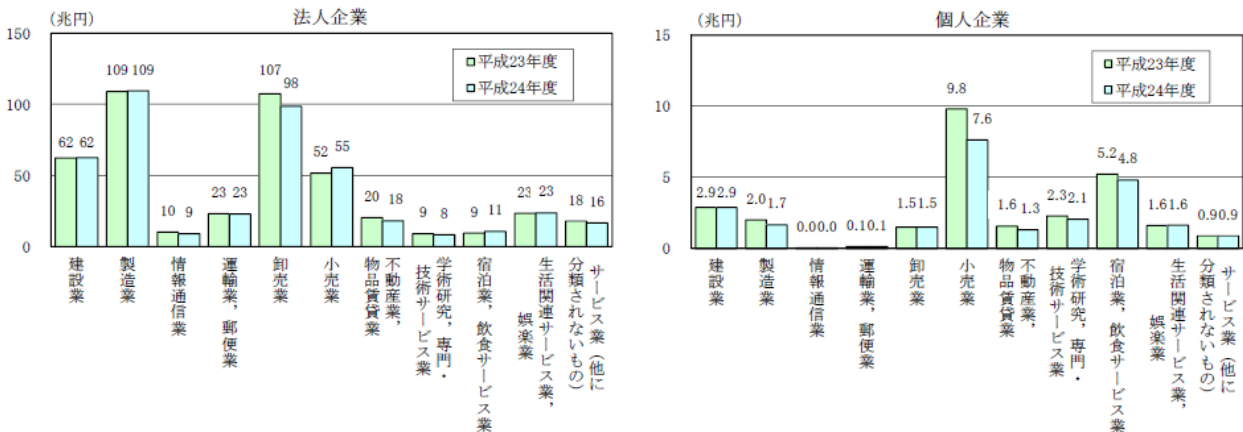
2 中小企業の売上高の状況

- 平成24年度における中小企業の売上高は459兆円で、前年度に比べ▲2.6%減少している。
- 中小企業の売上高の変化を産業大分類別にみると、6産業で減少しており、不動産業物品賃貸業（前年度比▲11.1%減）、情報通信業（同▲10.5%減）、卸売業（同▲8.3%減）の順で減少率が高い。一方、宿泊業、飲食サービス業（同5.1%増）、小売業（同2.7%増）、生活関連サービス業、娯楽業（同1.1%増）、建設業（同0.2%増）、製造業（同0.1%増）の5産業では増加している。
- 産業別構成比は、製造業（構成比24.2%）の占める割合がもっとも高く、次いで卸売業（同21.8%）、建設業（同14.2%）、小売業（同13.7%）の順となっている。
- 1企業当たりの売上高は1億3,869万円で、前年度に比べ1.1%増加している。
- 1企業当たりの売上高の変化を産業大分類別にみると、売上高が減少しているのは5産業で、不動産業、物品賃貸業（前年度比▲8.3%減）、サービス業（他に分類されないもの）（同▲6.8%減）、情報通信業（同▲6.1%減）、卸売業（同▲5.5%減）、学術研究、専門・技術サービス業（同▲4.3%減）である。一方、売上高が増加しているのは6産業で、小売業（同10.0%増）、宿泊業、飲食サービス業（同9.6%増）、建設業（同4.2%増）などである。
- 法人企業の1企業当たり売上高2億8,184万円、個人企業の1企業当たり売上高1,383万円である。

中小企業の売上高及び構成比の推移（産業大分類別）



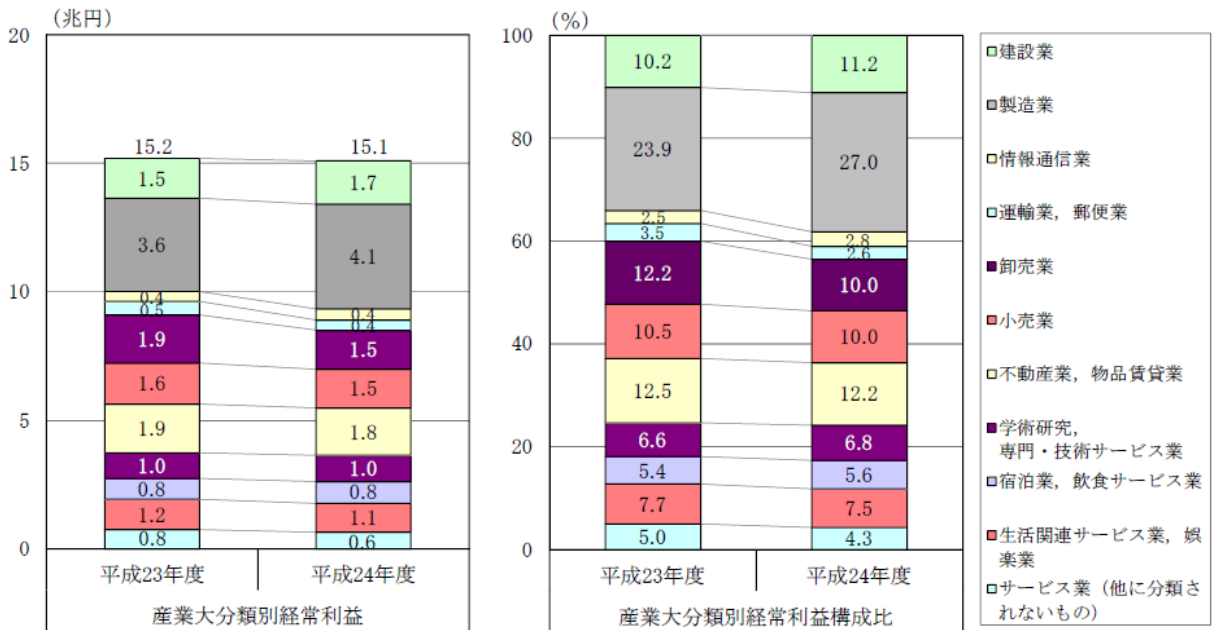
中小企業（法人企業・個人企業別）の売上高（産業大分類別）



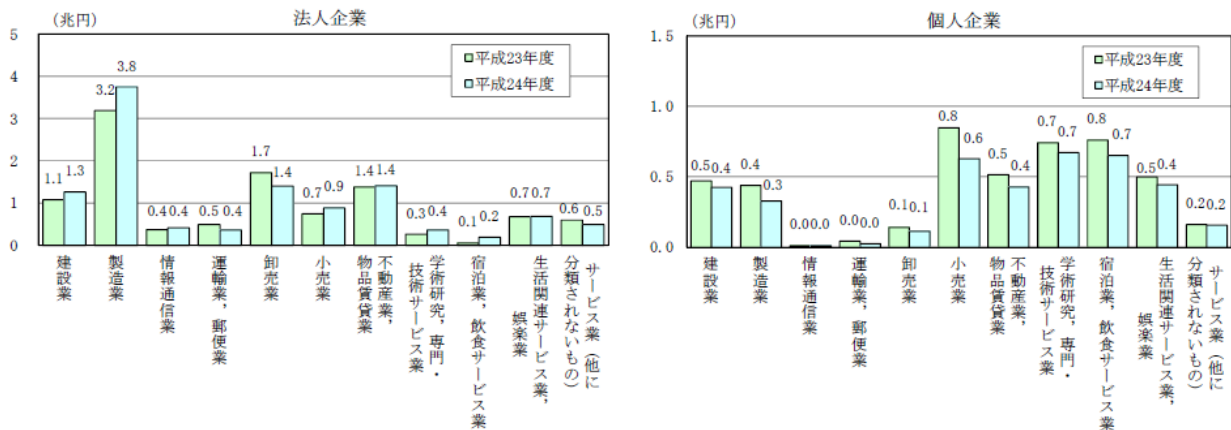
3 中小企業の収益の状況

- 平成24年度における中小企業のうち、法人企業の経常利益は1兆2,095億円で、前年度（1兆5,549億円）から6.2%増加している。産業大分類別にみると、宿泊業、飲食サービス業、学術研究、専門・技術サービス業など8産業で増加している。
- 個人企業の経常利益は3兆8,787億円で前年度比▲16.2%減少している。産業大分類別にみると、情報通信業（前年度比0.5%増）を除く全ての産業で減少しており、なかでも減少率が大きい産業は、運輸業、郵便業（同▲42.5%減）、小売業（同▲25.8%減）、製造業（同▲25.4%減）などである。
- 1企業当たりの経常利益は、法人企業では727万円で、前年度の667万円より9.1%増加している。1企業当たりの経常利益は、運輸業、郵便業（前年度比▲23.7%減）、サービス業（他に分類されないもの）（同▲16.4%減）、卸売業（同▲16.0%減）を除く全ての産業で増加している。
- 個人企業では219万円で、前年度の250万円より▲12.3%減少している。1企業当たりの経常利益が増加しているのは情報通信業（前年度比7.1%増）のみで、運輸業、郵便業（同▲37.6%減）、製造業（同▲23.4%減）、小売業（同▲19.9%減）、卸売業（同▲16.0%減）など10産業で減少している。

中小企業の経常利益及び産業別構成比の推移（産業大分類別）



中小企業（法人企業・個人企業別）の経常利益（産業大分類別）



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

■ 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、どのように判断または予測し、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

これらは、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
- (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
- (3) 従業員、取引先などとの共通認識を持つ
- (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

2 BCP策定のステップ

■ 対策を講じる

(1) 緊急時の資金調達について考えておく

多くの中小企業は、財務基盤が大企業に比べて脆弱であり、企業存続に当たり、事故・災害時の資金繰り対策が極めて重要です。災害等の緊急時の資金繰りは企業にとって死活問題です。大地震などに遭遇して業務が停止すると、収入は減少しますが、継続的に発生する支出のため、いつかは資金が底を突いてしまいます。

政府系中小企業金融機関により、緊急時向けの融資制度が設けられていますので、金融機関に問い合わせるとよいでしょう。

(2) 対策や代替手段を考える

緊急時は、従業員の安全確保と安否確認が最重要です。

他社による代替生産（OEMなど）を含め、ボトルネックとなる資源については、日ごろからできる限りの代替策を考えておくことが重要です。

モノについては、生産設備、原材料、ライフライン、輸送方法、連絡手段などについて代替策を確保します。

(3) 従業員、取引先等と共通認識を持つ

BCPを策定する際には従業員はもちろんのこと、取引先、協力会社などとあらかじめ意見交換や調整を行っておくことが重要です。緊急時の事業を継続するためには取引先や協力会社、組合等と連携できることが重要です。BCPの策定に当たっては、次の点について意見交換や調整をしておきましょう。

- 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

取引先や協力会社、組合等と一緒にBCPを勉強したり、協力して策定したりすることは極めて有効です。

(4) 安否確認と取引先との連絡手段を考える

特に大地震発生直後のために、従業員や取引先との連絡を迅速に取れるように手段を決め、お互いに合意しておくことが重要です。安否確認の方法として、多くの会社では「緊急連絡網」を作成しています。しかし、特に大地震の場合、1週間程度は、一般の電話がつながりにくい状態が続くといわれています。

そこで、以下のような安否確認方法を選択し、「従業員携行カード」を作成して、従業員に使い方などを周知しておくことが有効です。

3 BCP策定の事例紹介

■ BCP策定(小売業)

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。

(1) 資金調達について考えておく

日ごろ、お客様とは主に現金で取引する小売業にとって、長期間の営業縮小は資金繰りの悪化に直結します。しかし、経営者としては、この間も従業員への給与は払い続けなければなりません。また、棚から落下して売り物にならなくなった商品分の再調達や、地震により建屋や設備の損壊や故障が発生した場合には、追加費用もかかります。いざというときのために、災害時対応貸付や共済などの制度をあらかじめ把握しておくとともに、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。申請が後手に回ると融資も遅れてしまうため、これらの融資制度を事前に確認しておく必要があります。

(2) 対策や代替手段を考える

ようやく早期操業復旧のボトルネックを特定できました。そこで、それぞれのボトルネックについて、対策や代替手段を考えました。

(3) 従業員等と共通認識を持つ

これまでの検討から、目標復旧時間と対策の方向性が見えてきました。そこでA社経営者は、実際に現場との共通認識を持つため、東店、南店、西店、北店の4名の店長から意見を聞くことにしました。店長たちとの議論は白熱しました。今回の会議を終えて、各店長にBCPへの取り組みを前向きに受け取ってもらえたことに勇気づけられました。店長たちにBCPの意義を理解してもらうことは、その店舗で働く従業員にBCPの意義を理解してもらうために重要です。今後、各店長から得られた意見も反映して、対策を詰めていく必要があります。

(4) 安否確認と取引先との連絡手段を考える

①電話が利用できない場合の各卸業者との連絡手段として、電子メール(携帯電話のメールも活用)で連絡を取る方針とする。また、近くにある営業所がある卸業者については、直接訪問することも想定する。また、各卸業者から当社への連絡拠点は東店をメインとし、東店が被災して利用できない場合は、南店、西店、北店の順序で連絡拠点とする。これらの方針を各卸業者と合意しておく。

②従業員の安否確認手段については、各店舗単位で取りまとめる方針とする。既存の緊急連絡網が最新の情報に更新されているか確認が必要。また、携帯版災害用伝言板サービスや携帯メール、災害時伝言ダイヤルサービス171も積極的に活用していく。

4 リスク別のBCP策定ポイント

■ 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。建物や設備への重大なダメージでまず考えられるのは、死傷者を出すおそれがあること、処理途中の重要なデータが消失したり、貴重な文書資産が焼失や浸水などで使用できなくなること、そして何よりも顧客や取引先に対して約束していた納入品やサービスの供給が停止して多大な迷惑をかけること、ビジネスの良好な関係も途絶えてしまう（会社から離れてしまう）ことなどです。業務資産の物理的なダメージに加え、こうした経営上のさまざまな損失も合わせると、その財務的損失は計り知れないものとなるでしょう。

(2) 事業拠点・施設・備品の確保

地震や火災によるオフィスや店舗の崩壊や、設備や備品の焼失は、あまりに被害が深刻であるため、できることなら考えずに済ませたいと思うかも知れません。しかし、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

以下の要件を検討し、実施してください。また、火災の原因となる要素はさまざまです（コーヒーポットや灰皿、PCや周辺機器のコード、テーブルタップの過剰配線が集中する通気性の悪い場所、放置した段ボールの山など）。必要に応じて消防署のアドバイスを受けましょう。

②代替施設の条件

以下の要件を検討し、実施してください。これらの代替施設は、BCP発動時には代替対策本部として、復旧段階には事務処理などの後方支援業務の仮設オフィスとして使用します。

- 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
- c. 従業員が無理なく通える場所
- d. 顧客や取引先との対応に支障がない場所

③代替施設の候補地

以下の要件を検討し、実施してください。また、情報システムの復旧を中心とした代替候補地については、費用対効果を考慮の上、設備業者が提供するレンタルのIT施設などを検討することも選択肢の一つです。

経営データベース ①

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

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: 篠田泰和 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。



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。

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、**個人関連スキル**・**組織関連スキル**の2つのスキルを向上させることが必要です。

■ 会社経理の仕組み作り

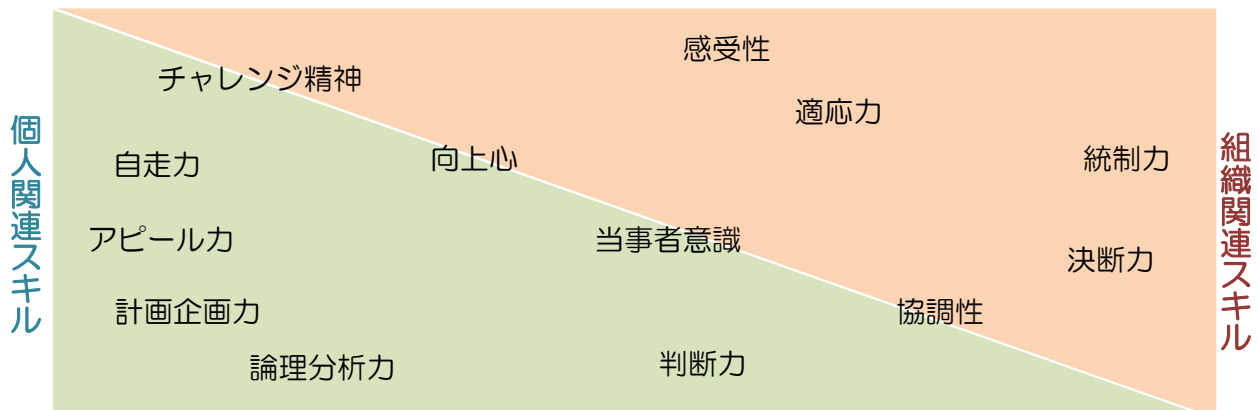
- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

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下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。

■ 13の能力要件をスキル別に分類する



(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)