

2013.9.10

週刊WEB

発行

株式会社 常陽経営コンサルタンツ

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2013年9月6日号

金融市場の動き(9月号)

～迫り来る QE3 縮小とシリアという関門

経済・金融フラッシュ 2013年9月6日号

9月ECB政策理事会:

経済見通し上方修正も政策金利の下方バイアスは維持

2 経営TOPICS

統計調査資料

法人企業統計調査結果(平成25年4～6月期)

3 経営情報レポート

強い会社は強い社員で作られる!

組織精鋭化の進め方

4 経営データベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:個人情報保護法

個人情報の当該性

個人情報の適正な取得

金融市場の動き(9月号)

～迫り来るQE3 縮小とシリアという関門

要旨

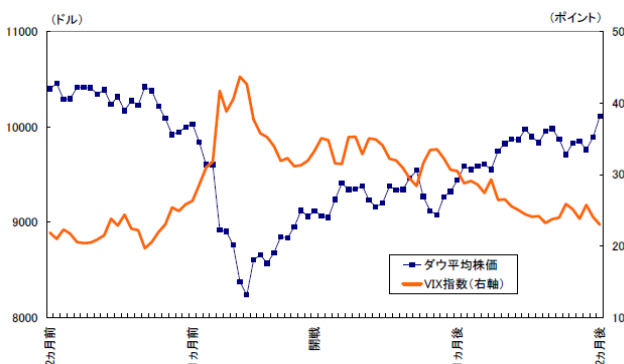
1 (株価) 今月の日本株市場はにわかに正念場の雰囲気が高まっている。まず、今月の最重要テーマはQE3の縮小だ。実際に今月決定される確証はないが、仮に見送りとなっても、年内に縮小が開始される可能性が高い。QE3の縮小に対して米株価がどのような反応をするかが日本株にとって重要になる。これまで日本株を継続的に買って来たのは海外投資家だからだ。過去のQE終了後の株価動向から考えると、QE3縮小が日本株の大きなリスク要因であることは否定できない。米株安となれば、円安を通じた日本株上昇も期待できないだろう。そして、もう一つの重要テーマはシリア情勢だ。過去のアフガン、イラク両戦争当時の米株価をみると、ともに開戦以降下落はしていないが、事前に織り込まれていたためと考え

られる。今回は警戒感が殆ど出ていないため、「武力介入の実行」や「戦闘長期化懸念の発生」時には、そこで株価が織り込みにいき、下落する可能性がある。

2 (日米欧金融政策) 8月の金融政策は日米欧ともに現状維持となった。7月FOMC議事録だが、QE3縮小開始時期を読み取れるような情報は殆ど無く、決定的な手掛かりが無いまま焦点の9月を迎えることに。

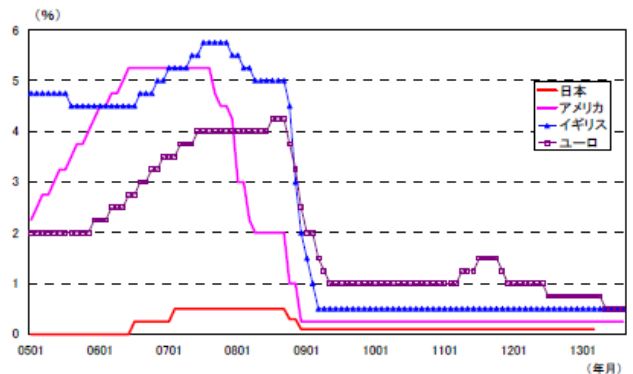
3 (金融市場の動き) 8月の金融市場は、ドル円、ユーロドルともにほぼ横ばいとなり、長期金利は低下した。今月は材料多く波乱含みだが、リスクオン地合いにはなりにくく、円安トレンドは難しいと見る。長期金利は横ばい圏内を予想。

アジア新興国・地域の成長率(国別寄与度)



(資料) Bloomberg

各国政策金利(8月末時点)



(注) 値は月末値、日本はマネタリーベースへの誘導目標
変更に伴い、13年3月で更新停止

(資料) 各国中央銀行

9月ECB政策理事会： 経済見通し上方修正も 政策金利の下方バイアスは維持

要旨

1 ガイダンスを確認、政策金利は据え置き

欧州中央銀行（ECB）は、5日に9月の政策理事会を開催した。7月に導入したフォワード・ガイダンス（政策金利は長期にわたり（an extended period of time）、現在の水準か、それよりも低い水準に留まる）を確認、政策金利の据え置きを決めた。その他、「長期」が念頭に置いている期間や、ガイダンス停止の目安となる指標や水準を特定していない。

2 スタッフェconomic見通しは僅かに上方修正

ユーロ圏の経済指標には、先月14日公表の4～6月期GDPが前期比0.3%と7四半期ぶりのプラスに転じるなど、ようやく下げ止まりの兆候が表れて来た。4～6月期の成長率は、天候要因の反動などで実勢以上に強めの数値となった部分があるが、7～9月期に入っても、実質GDPと連動性が強い総合PMI（購買担当者指数）が活動の拡大と縮小の分かれ目となる50を上回るなど回復基調は続いていると思われる。

ECB/ユーロシステムのスタッフ経済見通し

		2013年			2014年		
		下限	上限	中央値	下限	上限	中央値
実質GDP成長率	前回(13年6月)	-1.0	-0.2	-0.6	0.0	2.2	1.1
	今回(13年9月)	-0.6	-0.2	-0.4	0.0	2.0	1.0
インフレ率(HICP)	今回(13年6月)	1.3	1.5	1.4	0.7	1.9	1.3
	今回(13年9月)	1.4	1.6	1.5	0.7	1.9	1.3

(注) 3月と9月はECB、6月と12月はユーロシステムのスタッフによる予測

(資料) ECB

3 ドラギ総裁は市場の金利上昇期待を牽制

政策金利のバイアスを下方とするガイダンスにも関わらず、ユーロ圏の金利は経済指標の改善によって上振れやすくなっている。ドラギ総裁は、「私は景気の回復に対してとてもとても慎重である」などといった表現で景気の先行きに対する慎重姿勢を強調、市場金利の過剰な動きを牽制した。

4 OMT成功の鍵は目標設定と制度設計

ECBの非標準的手段の縮小は、資金供給残高の縮小以外でも進みつつある。国債の買い入れ残高は、1年前に導入を決めた新たなプログラム・OMTの導入で新規買い入れを停止したSMPの残高が償還によりピーク時の2193億ユーロから8月末には1907億ユーロまで減少、金融機関が発行するカバード・ボンドの買い入れ残高もピークの707億ユーロから599億ユーロまで減少している。

5 ECBの政策金利据え置きは2015年まで続く見通し

ECBは2015年まで超低金利政策を継続すると見ている。今回公表されたECBのスタッフ見通しのおり、ユーロ圏経済の回復は極めて緩やかなペースに止まり、内生的なインフレ圧力は弱い。

法人企業統計調査結果 (平成25年4～6月期)

結果の概要

「四半期別法人企業統計調査」は、我が国の資本金、出資金又は基金（以下、資本金という。）1,000万円以上の営利法人等の仮決算計数を取りまとめたものである。当調査結果から平成25年4～6月期の企業動向（金融業、保険業を除く）をみると、売上高については、製造業では減収、非製造業では増収となった。経常利益については、製造業、非製造業ともに増益となった。また、設備投資については、製造業では減少、非製造業では増加となった。

(注) 1. 営利法人等とは、合名会社、合資会社、合同会社及び株式会社並びに信用金庫、信用金庫連合会、信用協同組合、信用協同組合連合会、労働金庫、労働金庫連合会、農林中央金庫、信用農業協同組合連合会、信用漁業協同組合連合会、信用水産加工業協同組合連合会、生命保険相互会社及び損害保険相互会社をいう。

2. 平成20年4-6月期調査より金融業、保険業を調査対象に加えた。

1 売上高と利益の動向（金融業、保険業を除く）

(1) 売上高

売上高は311兆6,656億円で、前年同期（313兆3,008億円）を1兆6,352億円下回り、対前年同期増加率（以下「増加率」という）は△0.5%（前期△5.8%）となった。

業種別にみると、製造業では、輸送用機械などで増収となったものの、食料品、生産用機械、情報通信機械などで減収となったことから、製造業全体では△3.9%（同△6.6%）となった。

一方、非製造業では、運輸業、郵便業、情報通信業、建設業などで減収となったものの、卸売業、小売業、サービス業、不動産業などで増収となったことから、非製造業全体では1.0%（同△5.4%）となった。

■雇用・労働力需給

区 分	2012(平成24)				2013(平成25)					
	4～6	増加率	7～9	増加率	10～12	増加率	1～3	増加率	4～6	増加率
全 産 業	3,133,008	△ 1.0	3,162,444	△ 4.4	3,209,208	△ 6.8	3,268,637	△ 5.8	3,116,656	△ 0.5
製 造 業	959,416	5.0	967,660	△ 5.4	964,475	△ 7.0	977,453	△ 6.6	922,310	△ 3.9
食 料 品	118,912	8.0	121,948	1.9	128,212	2.1	100,280	△ 6.9	111,432	△ 6.3
化 学	100,742	5.4	96,512	0.7	100,455	2.9	97,232	3.5	98,663	△ 2.1
石 油・石 炭	49,894	6.9	44,767	△10.4	50,643	△ 0.0	49,012	△ 3.1	47,453	△ 2.9
鉄 鋼	42,610	△ 2.2	44,340	△ 4.1	38,609	△15.9	39,309	△13.7	40,638	△ 4.6
金 属 製 品	45,813	26.4	49,361	12.6	46,439	0.4	45,923	5.8	42,183	△ 7.9
は ん 用 機 械	16,202	5.2	16,157	△ 1.9	15,083	△ 3.9	16,915	△ 7.0	11,965	△26.2
生 産 用 機 械	56,654	13.4	57,302	4.0	52,247	0.4	59,974	0.0	51,266	△ 8.4
輸 送 用 機 械	36,790	6.4	36,781	△ 0.1	34,695	△ 2.7	38,424	△ 2.5	32,783	△18.9
電 気 機 械	60,880	△15.2	67,320	△13.9	62,510	△18.6	72,208	△ 1.2	60,476	△ 0.7
情 報 通 信 機 械	79,504	△ 6.3	84,604	△15.0	83,664	△ 9.9	86,679	△13.2	78,087	△ 5.6
輸 送 用 機 械	157,397	26.4	159,687	△ 8.9	150,821	△16.7	169,961	△11.9	158,356	0.6
非 製 造 業	2,173,592	△ 3.4	2,194,784	△ 3.8	2,244,733	△ 6.7	2,291,184	△ 5.4	2,194,346	1.0
建 設 業	218,216	7.0	222,726	2.4	224,277	2.1	273,182	△ 4.1	217,717	△ 0.2
卸 売 業、小 売 業	1,194,623	△ 7.7	1,202,046	△ 2.7	1,246,168	△ 6.4	1,204,513	△ 2.2	1,201,246	1.4
不 動 産 業	67,517	△ 1.4	69,247	△ 2.1	70,196	△ 4.3	78,461	△10.6	76,696	13.6
物 品 賃 貸 業	29,209	2.9	30,547	8.2	30,695	6.9	30,464	1.9	29,420	1.7
情 報 通 信 業	134,690	△ 0.3	132,229	△ 6.8	130,041	△ 7.3	151,500	△13.3	125,685	△ 6.7
運 輸 業、郵 便 業	148,175	2.9	136,484	△11.9	138,056	△11.0	139,380	△ 5.2	135,136	△ 8.8
電 気 業	43,769	10.4	51,291	9.3	46,828	7.0	51,290	0.3	46,771	6.9
サ ー ビ ス 業	321,080	△ 0.6	325,544	△ 6.7	321,119	△14.9	331,736	△14.0	321,086	3.0
資 本 金 別										
10 億 円 以 上	1,341,025	3.8	1,364,088	△ 4.1	1,383,247	△ 6.7	1,420,736	△ 1.2	1,330,662	△ 0.9
1 億 円 ～ 10 億 円	569,948	5.1	581,403	△ 2.7	587,303	△ 3.6	613,523	△ 2.8	542,721	△ 4.8
1,000 万 円 ～ 1 億 円	1,222,035	△ 8.2	1,216,953	△ 5.5	1,268,658	△ 8.4	1,234,378	△11.8	1,243,273	1.7

(注)

- 増加率は対前年同期増加率である。
- 全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。
- 平成21年4-6月期調査から業種分類を改定し、旧分類の「一般機械」と「精密機械」の一部を「はん用機械」、「生産用機械」、「業務用機械」に再編するなどした。

(2) 経常利益

経常利益は15兆6,790億円で、前年同期（12兆6,461億円）を3兆329億円上回り、増加率は24.0%（前期6.0%）となった。

業種別にみると、製造業では、生産用機械、食料品で減益となったものの、輸送用機械、情報通信機械、鉄鋼などで増益となったことから、製造業全体では51.5%（同28.3%）となった。一方、非製造業では、情報通信業、建設業などで減益となったものの、卸売業、小売業、サービス業などで増益となったことから、非製造業全体では11.3%（同△3.2%）となった。資本金階層別の増加率をみると、10億円以上の階層は49.7%、1億円～10億円の階層は1.8%、1,000万円～1億円の階層は△12.5%となった。

2 投資の動向（金融業、保険業を除く）

(1) 設備投資

設備投資額は8兆3,106億円で、増加率は0.0%（前期△3.9%）となった。業種別にみると、製造業では、輸送用機械、石油・石炭などで増加したものの、情報通信機械、金属製品、食料品などで減少したことから、製造業全体では△9.1%（同△8.3%）となった。一方、非製造業では、サービス業、情報通信業などで減少したものの、建設業、不動産業、卸売業、小売業などで増加したことから、非製造業全体では5.6%（同△1.5%）となった。なお、ソフトウェア投資額は6,774億円で、増加率は△13.5%（同9.7%）となり、ソフトウェア投資額を除いた設備投資額は7兆6,332億円で、増加率は1.4%（同△5.2%）となった。

■ 経常利益の推移

区分	2012(平成24)			2013(平成25)		
	4~6	増加率	7~9	増加率	10~12	増加率
全産業	126,461	11.3	104,536	6.3	127,901	7.9
製造業	39,849	2.7	31,106	△ 2.1	43,886	21.4
食料品	5,051	△ 4.3	4,647	△ 1.8	5,758	0.1
化学	9,121	△ 8.1	5,360	△ 42.2	9,134	28.9
石油・石炭	△ 1,515	△ 197.7	369	*	675	108.0
鉄鋼	210	△ 89.8	119	△ 85.8	140	△ 81.5
金属製品	1,641	327.6	2,095	12.6	1,783	5.7
はん用機械	676	2.3	697	145.9	516	△ 4.8
生産用機械	3,469	△ 0.3	1,949	40.8	1,813	△ 24.7
業務用機械	1,936	△ 29.6	1,810	△ 33.8	1,879	16.1
電気機械	1,901	△ 51.3	919	△ 66.9	2,807	△ 6.4
情報通信機械	408	△ 75.8	681	25.5	1,215	*
輸送用機械	9,243	1,050.9	7,279	128.8	7,044	37.3
非製造業	86,621	16.0	73,437	10.2	84,015	2.0
建設業	4,869	60.2	2,943	26.6	7,090	57.4
卸売業、小売業	24,675	△ 2.0	27,627	16.7	25,961	△ 7.3
不動産業	8,883	45.6	6,096	10.4	10,692	46.4
物品賃貸業	1,775	4.3	1,858	△ 11.4	1,943	△ 0.3
情報通信業	13,385	12.1	10,010	△ 7.5	10,394	△ 2.2
運輸業、郵便業	9,469	56.3	8,102	8.7	8,024	△ 11.7
電気業	△ 3,886	△ 3,060.9	△ 1,110	*	△ 2,131	*
サービス業	23,214	39.4	14,776	11.3	18,230	△ 18.1
資本金別						
10億円以上	70,160	△ 2.7	60,285	12.3	68,223	19.6
1億円～10億円	17,428	18.0	17,270	△ 7.7	20,653	2.0
1,000万円～1億円	38,875	46.5	27,001	3.9	39,025	△ 5.4

(注)

- 増加率は対前年同期増加率である。なお、*印は前年同期の経常利益が負数のため算出できないものである。
- 全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。
- 平成21年4-6月期調査から業種分類を改定し、旧分類の「一般機械」と「精密機械」の一部を「はん用機械」、「生産用機械」、「業務用機械」に再編するなどした。

■ 設備投資の推移

区分	2012(平成24)			2013(平成25)		
	4~6	増加率	7~9	増加率	10~12	増加率
全産業	83,092	7.7	86,062	2.2	90,707	△ 8.7
製造業	(75,265)	(6.8)	(79,997)	(2.4)	(83,137)	(△ 7.2)
製造業	31,390	14.7	33,319	0.5	30,556	△ 9.6
食料品	3,044	△ 6.9	3,289	22.0	3,419	9.4
化学	3,022	28.1	4,597	13.8	4,523	5.9
石油・石炭	504	136.4	381	11.3	503	111.9
鉄鋼	1,543	△ 20.5	1,669	△ 32.1	1,904	△ 30.4
金属製品	1,842	109.9	1,796	23.4	1,198	0.1
はん用機械	369	3.0	394	△ 15.4	370	△ 22.7
生産用機械	1,833	55.3	1,862	7.8	2,215	44.3
業務用機械	1,148	9.3	1,358	△ 0.1	1,229	△ 19.1
電気機械	2,803	23.1	2,942	△ 5.2	2,188	△ 13.6
情報通信機械	4,365	0.3	3,614	△ 21.5	2,791	△ 29.6
輸送用機械	3,957	17.4	5,211	21.5	4,456	1.4
非製造業	(6,293)	(2.4)	(4,329)	(3.9)	(6,507)	(△ 6.0)
建設業	2,953	△ 21.0	2,571	18.7	3,131	△ 30.7
卸売業、小売業	11,858	△ 3.6	11,834	10.8	14,362	△ 1.8
不動産業	3,413	3.5	3,498	△ 18.7	4,315	△ 15.6
物品賃貸業	3,196	7.4	3,238	7.8	3,396	0.2
情報通信業	8,325	15.6	10,169	13.0	9,809	△ 12.7
運輸業、郵便業	7,099	10.4	7,388	4.0	8,390	15.8
電気業	5,076	11.6	5,531	△ 7.0	6,053	1.0
サービス業	8,396	5.3	8,822	△ 6.6	8,555	△ 27.4
資本金別						
10億円以上	48,369	6.0	52,167	1.1	53,829	△ 1.9
1億円～10億円	12,888	20.1	14,011	2.2	13,551	△ 6.8
1,000万円～1億円	21,835	5.0	21,884	4.8	23,387	△ 22.1

(注)

- 設備投資とは、有形固定資産（土地の購入費を除き、整地費・造成費を含む）及びソフトウェアの新設額である。
- 増加率は対前年同期増加率である。
- ソフトウェア投資額を含む。（）書きは、ソフトウェア投資額を除いたものである。
- 全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。
- 平成21年4-6月期調査から業種分類を改定し、旧分類の「一般機械」と「精密機械」の一部を「はん用機械」、「生産用機械」、「業務用機械」に再編するなどした。

(2) 在庫投資

在庫投資額は3兆4,426億円（前年同期1兆784億円）となった。業種別にみると、製造業の投資額は1兆6,964億円（同1兆723億円）、非製造業の投資額は1兆7,462億円（同61億円）となった。また、在庫率は8.5%（同8.0%）となった。

■在庫投資と在庫率の推移

(単位：億円、%)

区 分	2012(平成24)		7~9		10~12		2013(平成25)		4~6	
	4~6	増加額	増加額	増加額	増加額	1~3	増加額	増加額	増加額	
全 産 業	10,784	△ 32,670	△ 1,183	△ 15,669	43,191	1,286	△ 54,763	10,445	34,426	23,641
製品・商品	13,460	△ 5,352	△ 10,010	△ 11,110	17,149	1,367	△ 26,288	△ 1,426	10,428	△ 3,032
仕掛品	△ 238	△ 15,948	9,866	△ 4,886	23,530	3,276	△ 31,257	6,735	21,590	21,827
原材料	△ 2,438	△ 11,370	△ 1,038	326	2,512	△ 3,357	2,781	5,136	2,408	4,846
製 造 業	10,723	△ 17,146	△ 2,898	△ 4,220	7,571	△ 4	△ 15,189	4,261	16,964	6,241
非製造業	61	△ 15,524	1,715	△ 11,449	35,620	1,290	△ 39,575	6,184	17,462	17,400
建設業	△ 1,969	458	6,622	△ 1,027	14,076	3,594	△ 15,597	△ 1,598	9,312	11,282
卸売業、小売業	8,633	830	△ 7,871	△ 7,567	16,479	△ 1,061	△ 13,411	1,010	6,122	△ 2,511
不動産業	△ 1,199	△ 2,651	△ 629	△ 4,687	408	1,414	△ 2,184	5,357	△ 2,455	△ 1,256
在 庫 率	8.0		8.1		8.2		7.6		8.5	

(注)

- 増加額は対前年同期増加額である。
- 在庫率 = $\frac{\text{棚卸資産（期末）}}{\text{売上高}} \times 100$
- 在庫投資 = 調査対象期間中の棚卸資産増加額
- 全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。

3 投資の動向（金融業、保険業を除く）

受取手形・売掛金は188兆7,826億円（増加率△1.1%）、支払手形・買掛金は149兆805億円（同△2.5%）となった。短期借入金は148兆9,518億円（同5.4%）、長期借入金は243兆3,466億円（同0.3%）となった。

現金・預金は148兆5,487億円（同5.1%）、有価証券は22兆3,305億円（同△1.5%）となった。また、手元流動性は13.8%（前年同期13.3%）となった。

■資金関連項目の推移（全産業）

(単位：億円、%)

区 分	2012(平成24)		7~9		10~12		2013(平成25)		4~6	
	4~6	増加率	増加率	増加率	増加率	1~3	増加率	増加率	増加率	
受取手形・売掛金	1,909,357	△ 1.1	1,914,549	△ 2.0	1,961,828	△ 7.0	2,021,040	△ 8.3	1,887,826	△ 1.1
支払手形・買掛金	1,529,286	△ 0.8	1,526,514	△ 0.2	1,564,581	△ 7.2	1,582,422	△ 9.1	1,490,805	△ 2.5
短期借入金	1,413,802	△ 7.4	1,420,008	△ 6.3	1,462,449	△ 5.9	1,419,983	△ 7.4	1,489,518	5.4
長期借入金	2,425,096	△ 3.6	2,442,337	△ 3.6	2,441,490	△ 3.8	2,457,783	△ 1.5	2,433,466	0.3
現金・預金	1,413,949	△ 0.9	1,472,342	2.7	1,422,409	△ 3.1	1,497,400	△ 2.3	1,485,487	5.1
有 価 証 券	226,679	△ 6.3	225,951	△ 8.2	220,139	△ 13.3	232,254	△ 0.8	223,305	△ 1.5
手元流動性	13.3		13.3		12.9		12.9		13.8	

(注)

- 受取手形・売掛金、支払手形・買掛金、短期借入金、長期借入金、現金・預金、有価証券は期末残高である。
- 有価証券は流動資産中の有価証券である。
- 増加率は対前年同期増加率である。
- 手元流動性 = $\frac{\text{現金・預金} + \text{有価証券}}{\text{期首} \cdot \text{期末平均}} \times 100$
- 全産業には金融業、保険業は含まれていない。

4 自己資本比率（金融業、保険業を除く）

自己資本比率は38.4%（前年同期37.6%）となった。

(注)

- 自己資本比率 = $\frac{\text{純資産} - \text{新株予約権}}{\text{総資本}} \times 100$
- 全産業には金融業、保険業は含まれていない。

■資金関連項目の推移（全産業）

(単位：%)

区 分	2012(平成24)		2013(平成25)	
	4~6	7~9	10~12	1~3
全 産 業	37.6	37.9	37.8	38.3
資 本 金 別				4~6
10 億 円 以 上	42.1	42.5	42.0	42.2
1 億 円 ~ 10 億 円	34.4	35.1	35.7	37.2
1,000 万 円 ~ 1 億 円	31.4	31.4	31.8	32.6

「法人企業統計調査結果(平成25年4~6月期)」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

強い会社は強い社員で作られる！ 組織精鋭化の進め方

ポイント

- 1 精鋭化された組織はここが違う
- 2 組織を精鋭化するための取り組み
- 3 精鋭組織の劣化と再構築



1 精鋭化された組織はここが違う

■ 精鋭化された組織とは

社長が、どんなにすばらしい戦略戦術と儲かる方向性を指示しても、実行するのは社員です。社員が戦略戦術や方向性を理解し、実行しなければ決して業績は伸びません。そこで、社長と同レベルの強い業績向上意欲を持ち、かつ、強い実行力を持つ精鋭組織をつくり上げていくことが重要となります。

ニトリの似鳥社長は、少数精鋭ではグローバル時代を乗り切れないと考えており、「多数精鋭」にしなければならないと考えています。一方、クロネコヤマトでは人数が多いから烏合的人間ができてしまうので、少数にすれば、どの職場も責任感が強くなるため「少数精鋭」が有効であると考えています。どちらが正しいかは社長の考え一つですが、結論として言えるのは、組織が精鋭化されていけば生産性は上がり、困難が伴う仕事も前に進むようになり、しかもスピードが速くなるということです。

では、精鋭化された組織とはどのような組織なのでしょう。精鋭化された組織は次のような取り組みを行なっています。注意する点は、いくら優秀な幹部や社員がいても、トップの組織運営が誤っていると、社員は能力を十分に発揮することができないということです。トップによる組織運営の巧拙によって、組織を精鋭化できるかどうかが決まります。

■ 危機感を持っている

精鋭組織では、トップが抱く危機感を幹部・社員が共有し、危機を回避するために一人ひとりが何をすべきか理解したうえで、その役割を果たし、業績を向上させています。一方、業績が悪化している多くの企業は、危機感を持っているのはトップだけであり、社員はもちろん、幹部ですら危機感を持っていない状況となっています。それでは、どうすれば幹部や社員に危機感を持たせることができるのでしょうか。危機感の持たせ方を、業績が悪い場合と良い場合に分けて説明します。

■ 業績が悪化している時

- ① 経営実態を認識させる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ 得意先別分析で「割の合わない」顧客がいることを認識させる
- ④ 商品別分析で売上・利益が減少している商品を認識させる

■ 精鋭組織の5つの取り組み

- ① 危機感を持っている
- ② 価値観の共有がされている
- ③ 社員の相互信頼関係を築いている
- ④ 新しいテーマにチャレンジをしている
- ⑤ 継続的改善を行なっている

■ 業績が良い時

- ① 今の商品でいつまで稼げるか考えさせる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ それでも危機感をもたないときは思い切って担当を変える

2 組織を精鋭化するための取り組み

■ 業績面での取り組み

(1) 積極的な顧客拡大の取り組み

① マーケット動向の察知と素早い対応

マーケットは生き物です。明日になれば昨日までとは180度変わってしまうこともあります。よって、マーケットの動向をいち早く察知し、対応していかなければなりません。マーケティング活動では、企業の内部環境と外部環境を認識し、事業の機会を見だし、そこに自社の強みを活かします。

② 積極的なイベント開催

精鋭組織では、市場ニーズを反映したイベントやセミナーが十分に行われ、常に新規顧客を増やすための取り組みがされています。商品を相手の記憶に残すために次のような営業ツールを用意しています。営業ツールは、顧客が持ち帰り、かつ感銘を与えるものでなければなりません。

■ 顧客に感銘を与える営業ツール

- 自己商品・サービスの総合案内
- テーマ別（商品別）商品案内
- 小冊子
- セミナーレジューメ・テキスト

(2) 競合をしのぐ商品・サービスの開発

① 競合分析

競合他社の調査は、自社の競争力を高める上で非常に重要な要素です。ライバル社の取り組みに対抗するために、自社内でさまざまな工夫を凝らします。これが自社を強くするのです。分析すると相手の優位性、つまり、さまざまな要素が自社製品よりも顧客に受け入れられていることが分かります。

■ 競合分析のポイント

- 経営戦略の動向
- 製品特性の変化、新製品開発の動向
- 生産技術・設備の動向
- 販売・広告宣伝の動向

② 競合をしのぐ商品・サービス開発

競合分析の結果、競合他社にはない商品やサービスの開発が必要だということがわかります。他社にはない商品・サービスの開発、提供により、差別化を図り、既存顧客が自社に流れる仕組みを作るのです。また、昨日までの主力商品が明日も売れるとは限りません。顧客ニーズを分析し、競合他社より一歩でも早く新商品への取り組みをする必要があります。

(3) クレーム発生率の減少

クレームの発生率はゼロが理想です。発生率を限りなくゼロに近づけるためには、発生の要因となる項目を事前に察知し、発生前に撲滅することがポイントです。また、仮にクレームが発生しても、迅速かつ誠実に対処し、再発防止策を講じることで、逆に顧客の信頼を勝ち取ることができます。

■ 組織風土を変える取り組み

「自立」と「個性」を大事にする社員が集まった集団は、相互に認め合う創造的な雰囲気を持つ社風を形成します。この考え方からすると、社風改革の本質的アプローチは、経営トップが将来に通用する価値観を持ち、現場の第一線までそれを浸透させる努力を続けることです。

(1) 基準行動の浸透

精鋭組織を見ると、社員の基準行動が徹底されています。挨拶や報連相（報告・連絡・相談）は、社内における最低限のコミュニケーション手段です。いつの時代でも、挨拶や報連相の重要性は変わりません。正しい挨拶は、相手を認め、尊重するという気持ちの表れです。また、身だしなみを整えることで、相手に与える印象もよくなり、社員の心の強化にもつながっていきます。

(2) 社内・会社周辺と地域の美化の徹底

精鋭組織の社内や会社の周りを見ると、清掃や整理整頓が行き届いています。清掃を行うことで気持ちもリフレッシュでき、その状態を保つことで次に使う人に対する思いやりの心が醸成されます。整理整頓が頭の中の整理整頓にもつながり、論理的かつ建設的な考え方が培われます。また、精鋭組織では、上司・部下関係なく、全員で取り組んでいます。自社の周りはもちろん、自社が経営できるのも地域のおかげと、清掃範囲を町内にまで広げて地域貢献をしています。

(3) 社員教育制度の充実

社員一人ひとりが成長するために、成長段階ごとに基準があり、計画的に教育する仕組みが出来上がっています。さらに、知識習得や技術・技能習得に必要な資料やテキストが整っており、いつでも利用可能な状態になっています。組織風土面における精鋭組織判断チェック項目を、以下にまとめました。自社の組織は精鋭化されているか、チェックしてみましょう。

■ 精鋭組織判断チェックリスト（組織風土面）

項目	判定基準	判定
① 基準行動の浸透	きちんとした挨拶ができています	
	電話は素早く出る	
	報連相の徹底	
	報連相の徹底	
	身だしなみが整っている	
② 社内美化の徹底	5Sが徹底されている	
	会社周辺と地域の美化への取り組み	
③ 社員教育制度の充実	成長段階ごとの基準を明示	
	OJTの充実	
	習得に必要な資料・テキストが充実	
	上席者が積極的に関与	

判定：○～十分できている △～取り組みは自不十分 ×～取り組みができていない

3 精鋭組織の劣化と再構築

■ 組織精鋭化への取り組み事例

■ ニトリの多数精鋭化への取り組み

ニトリでは、毎年百人規模でアメリカに研修旅行に派遣しています。同業である家具などの小売店はもちろんのこと、ウォルマートなどの世界的な小売業も見学しますが、ホテルに帰り、レポートを作成しなければなりません。どうすればお客に感動を与えることができるか。店舗のレイアウトはどうあるべきか。品揃えはどうすべきかなど、さまざまな視点で「儲かるためのアイデア」を盛り込まなければなりません。レポートを提出しなければ次の見学には参加できなくなるため、みんな必死です。

社内提案制度も充実しており、改善して提案するからみんな生き生きしています。小集団活動（QCサークル活動）も盛んで、大手自動車メーカーから品質管理のプロを迎え、品質管理や信頼性管理にも力を入れています。また品質管理は製品の品質だけが対象ではなく、仕事そのものの品質も充実させようと考え、管理手法や改善手法を全員が身に付けるように全社を挙げて活動しています。

似鳥社長は「賞を乱発せよ」と号令を掛けています。いいことをしたら賞をあげて労をねぎらう作戦で、このような活動が「多数精鋭化」への導火線になっています。今や、ニトリは「安かろう。悪かろう」ではなく、「お値段以上、ニトリ」になっているのです。

■ クロネコヤマトの全員精鋭化への取り組み

平成23年8月、栃木県の二つの支店でクロネコメール便700通あまりが焼却されたり、シュレッダーに掛けられて捨てられるという前代未聞の事件が発生しました。忙しくて配達が遅れ、そのうち期限切れになり、処理に困り果てた上の犯行だということです。クロネコヤマトのような一流企業でも、このような事件が起こってしまいます。

一般的に支店や営業所の人数は多いため、自分一人ぐらいさぼったり、不正を働いてもばれないと思う輩は出てくるものです。

クロネコヤマトでは、都市部において「エリアセンター制度」を導入しています。エリアセンターでは、車ではなくリヤカーや自転車で集荷し、配達しています。担当者の人数はせいぜい7～8人の所帯で、常時いるのは5～6人ですから、さぼっていれば何しろ目立ちます。一人ひとりが任務を遂行しなければ、エリアセンターは成り立ちません。つまり、責任感が湧いてくるのです。

少人数にすれば全員が戦力となります。すなわち少数にすれば全員が精鋭にならざるを得なくなるのです。



個人情報の当該性

個人情報にはどのような種類があるのですか？



1. 保護法で規定する個人情報

保護法上、「個人情報」とは、生存する個人に関する情報であって、当該情報に含まれる氏名等により特定の個人を識別することができるものをいいます。

【個人情報の具体例】

①死者に関する情報

死者に関する情報であっても、当該情報が遺族等の生存する個人に関する情報でもある場合には、生存する個人を本人とする情報として、個人情報に当たることになります。

②外国人の情報

外国人に関する情報も、国籍等の区別なく、特定の個人を識別できる情報であれば、個人情報に当たります。

③法人の代表者の情報

この情報が法人の保有する文書に記載されている場合には、代表者個人の情報であると同時に、法人の情報にも当たることになります。

④防犯カメラの映像

映像から特定の個人を識別することができる場合には、個人情報に当たりますが、識別できない場合には当たりません。テープに記録された音声情報も同様です。

⑤行政機関に持ち込まれた相談事案の処理票に記載された相談の内容や処理の経過

処理票に具体的な相談内容及びそれを受けた行政機関の対応等が記載されており、処理票から申出人を識別することができるのであれば、当該申出人の個人情報に当たります。

⑥採用試験の結果

採用希望者の個人情報に当たります。

2. メールアドレスは個人情報にあたるのか

メールアドレスには、個人情報に該当するものとしません。

記号を羅列したもの（例えば「O123ABCD@soumu.go.jp」）のように、それだけでは特定の個人を識別できない場合には、個人情報には該当しません。しかし、特定の個人の氏名を記載したもの（例えば「〔氏名のローマ字記述〕@soumu.go.jp」）のように、特定の個人を識別できる場合には、個人情報に該当します。

ただし、メールアドレスから直ちに特定の個人を識別することが難しい場合であっても、メールアドレスは、各個人にとって私信を受け取るなどのためのインターネット上の住所とも言うべきものであり、慎重かつ適正に取り扱う必要があることに変わりはありません。

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 個人情報保護法



個人情報の適正な取得

個人情報の適正な取得を教えてください。また本人から個人データの開示を求めらるよいでしょうか？



1. 個人情報の適正な取得

個人情報保護法17条では、個人情報取扱事業者が個人情報を取得する際には、「偽りその他不正の手段により個人情報を取得してはならない」とあります。

これはOECD8原則の収集制限の原則（適法・公正な手段により、かつ情報主体に通知又は同意を得て収集されるべき）に対応します。尚、不正の手段とは自らの行為が不正の手段である場合に加えて、不正な手段で個人情報を収集した第三者から、不正な収集であることを知りつつ個人情報の提供を受ける場合も含まれます。

参考までに、経済産業省のガイドラインで「不正の手段」の具体例としてあげている例を下記に記します。

【事例1】

親の同意がなく、十分な判断能力を有していない子供から、取得状況から考えて関係のない親の収入事情等の家族の個人情報を取得する場合。

【事例2】

法23条に規定する第三者提供制限違反をするよう強要して個人情報を取得した場合。

【事例3】

他の事業者に指示して上記事例1又は事例2等の不正の手段で個人情報を取得させ、その事業者から個人情報を取得する場合

2. 本人への個人データの開示

不開示情報に該当する場合は応じる必要はありません。
その不開示情報とは、以下のような情報のことです。

- ①開示請求者の生命、健康、生活又は財産を害する恐れがある情報。
- ②第三者（個人）に関する個人を特定可能な情報等。
- ③第三者（法人、個人事業者）に関する営業秘密情報等。
- ④国の機関、独立行政法人等の審議等の情報。
- ⑤国の機関、独立行政法人等の国家安全情報、外交情報、操作情報等。

【参考】「ルール&手順 個人情報保護法」 カットシステム