

# 週刊 企業経営

# WEB MAGAZINE マガジン

発行  
**AERTS GROUP**

アーツ税理士法人  
アーツ公認会計士事務所

## ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年3月13日号  
2009・2010 年度経済見通し  
～08年10-12月期GDP2次速報後改定

Weeklyエコノミスト・レター 2009年3月13日号  
米国経済見通し  
～景気対策は即効性乏しく、2009年は大幅マイナス成長に

## 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料  
景気ウォッチャー調査(平成21年2月調査結果)

## 経営情報レポート 要約版

健全な企業経営を確立する  
社内不正防止体制の構築

## 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



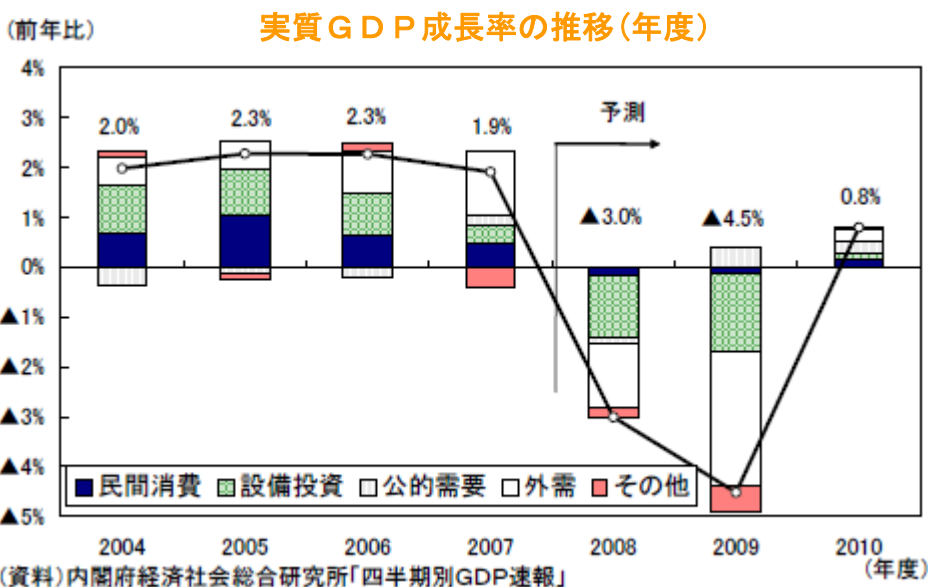
# 2009・2010 年度経済見通し

## ～08年10-12月期GDP 2次速報後改定

### 要 旨

<実質成長率:2008年度▲3.0%、2009年度▲4.5%、2010年度0.8%を予想>

- 1** 2008年10-12月期のGDP 2次速報は、民間在庫の上方修正を主因として、実質GDP成長率が1次速報の前期比3.3%(年率12.7%)から前期比3.2%(年率12.1%)へと上方修正された。
- 2** 実質GDP成長率は2008年度が3.0%、2009年度が4.5%、2010年度が0.8%と予想する。前回見通し(2月時点)から2008年度、2009年度の成長率をそれぞれ0.1%、0.6%下方修正した。2009年度の下方修正は、2008年度の最終四半期にあたる2009年1-3月期の予測を下方修正したことにより、2008年度から2009年度へのゲタ(発射台)が大幅に下がったことが主因である。
- 3** 景気は2010年初め頃に底打ちすると予想するが、米国をはじめとした海外経済の低成長が長期化する可能性が高いため、前回の回復局面のような輸出の高い伸びは当面期待できない。2010年度中は前期比年率1%前後の低成長が続くだろう。
- 4** 景気の急速な悪化を受けて、失業率の上昇ペースは今後加速する可能性が高く、2009年後半に過去最悪の5.5%を超えた後、2010年には6%台に達すると予想する。



「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 米国経済見通し

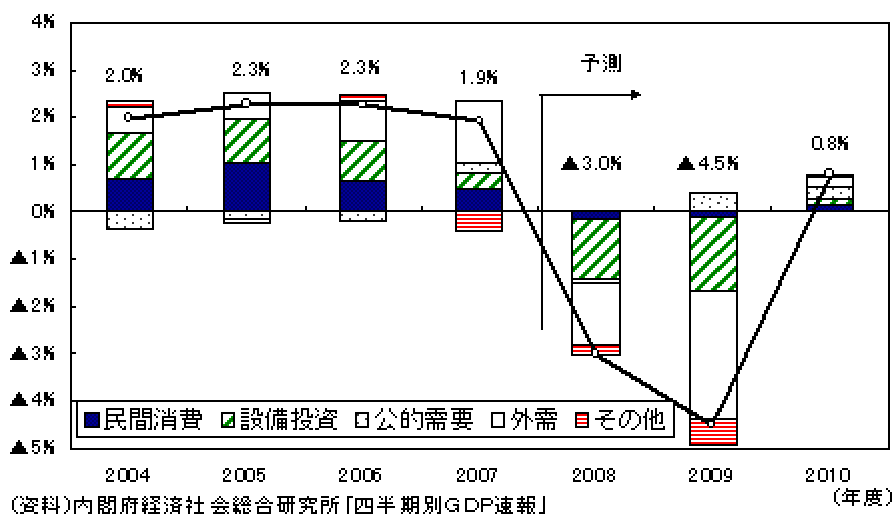
～景気対策は即効性乏しく、2009年は大幅マイナス成長に

## 要 旨

<米国経済の見通し>

- 1** 10-12月期の成長率は前期比年率6.2%と26年ぶりの大幅マイナスとなるなど、9月金融危機以降の景気後退は急激である。特に雇用の減少が目立ち、昨年9月以降の減少は330万人に昇る。政府の金融対策にもかかわらず、金融・信用不安の深刻化は緩和されず、住宅価格・株価の下落が続いており、個人消費の悪化を中心に内需は総崩れとなるなど、当面、マイナス成長は避けられない。
- 2** オバマ大統領の景気対策法が成立したものの、足元の景気後退への即効性は乏しいと思われ、市場では、不良資産処理を巡る金融安定化策に注目が集まっている。シティ、AIG、GMと言ったビッグビジネスの問題が燻っているのも信用不安の一因となっている。
- 3** 今後、政府による景気対策や金融安定化策等が機能発揮したとしても、負債を膨らませ、資産サイドの毀損の大きい家計のバランスシート調整には、長期の調整が必要となろう。このため、米景気は年後半にはプラス成長に転じると見込まれるが、成長率の回復は緩やかなものとなろう。年間の成長率は2009年 3.0%、2010年 0.5%と予測される。

(図表1) 米国の成長率の見通し (棒グラフは寄与度内訳、前期比年率)



「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 景気ウォッチャー調査 (平成 21 年 2 月調査結果)

## 今月の動き (2月)

2月の現状判断DIは、前月比 2.3 ポイント上昇の 19.4 となり、2か月連続で上昇した。家計動向関連DIは、消費者の購買態度が依然慎重であるものの、円高等による一部商品の価格低下や、環境対応車・住宅に対する購買意欲がみられたこと等により、上昇した。企業動向関連DIは、受注の減少やそれに伴う在庫調整・減産等が続き、資金繰りも厳しいものの、原材料価格の低下、一部企業での販売量の増加等により、上昇した。

雇用関連DIは、新規求人数の減少、離職者の増加、休業の増加等が続いているなか、前月に比べ、「悪化」と判断する人が減少し、「やや悪化」と判断する人が増加したこと等から、上昇した。

2月の先行き判断DIは、前月比 4.4 ポイント上昇の 26.5 となった。

先行き判断DIは、家計部門においては、景気・雇用・株価に対する先行き不安、所得の減少見込みがあるものの、定額給付金の給付、環境対応車や住宅ローンに係る減税、高速道路料金の値下げに対する期待があること等から、上昇した。企業部門においては、厳しい状況ながらも、在庫調整の進展が一部で期待されていること等から、上昇した。

雇用部門においては、厳しい状況ながらも変わらないと予想する人が増加したこと等から、上昇した。

景気ウォッチャーによる判断を総合すると、景気の現状は極めて厳しいものの、このところ悪化のテンポが緩やかになっているとのことであった。

## 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、19.4 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 2.3 ポイント上回り、2か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す 50 を 23 か月連続で下回った。

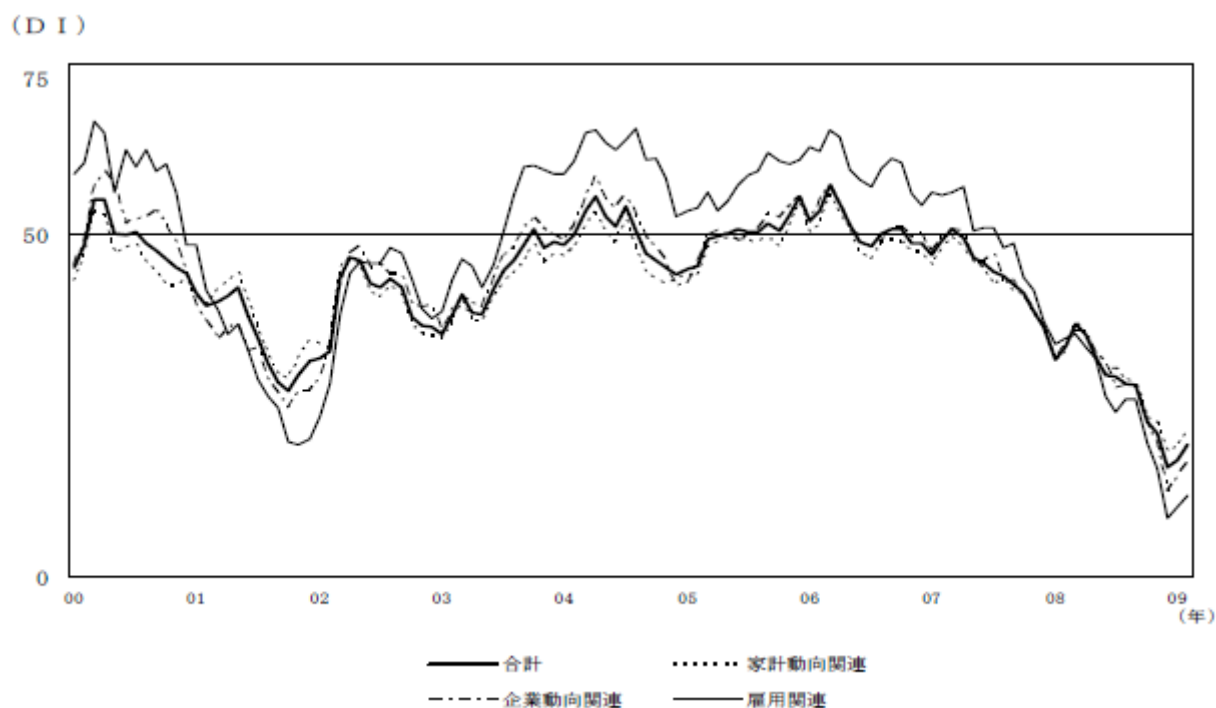
図表 1 景気の現状判断 D I

(D I)	年 月	2008 9	10	11	12	2009 1	2	(前月差)
合計		28.0	22.6	21.0	15.9	17.1	19.4	(2.3)
家計動向関連		28.4	23.2	22.5	18.2	19.0	21.5	(2.5)
小売関連		28.0	21.4	20.9	16.0	18.7	21.1	(2.4)
飲食関連		23.9	23.6	26.5	19.8	17.2	17.2	(0.0)
サービス関連		30.2	27.3	25.9	22.6	20.3	22.6	(2.3)
住宅関連		29.7	21.9	18.5	17.2	18.2	25.0	(6.8)
企業動向関連		27.8	22.4	19.2	12.4	14.6	16.7	(2.1)
製造業		29.9	22.9	18.9	11.8	14.4	17.2	(2.8)
非製造業		25.8	21.5	19.4	12.6	14.7	16.3	(1.6)
雇用関連		25.9	19.6	15.7	8.5	10.1	11.9	(1.8)

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	D I
2008	12	0.5%	3.0%	11.1%	29.9%	55.4%	15.9
2009	1	0.2%	1.9%	14.9%	32.0%	51.0%	17.1
	2	0.4%	2.9%	17.2%	33.0%	46.5%	19.4
(前月差)		(0.2)	(1.0)	(2.3)	(1.0)	(-4.5)	(2.3)

図表 3 景気の現状判断 D I



## 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、26.5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4.4ポイント上回り、2か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を21か月連続で下回った。

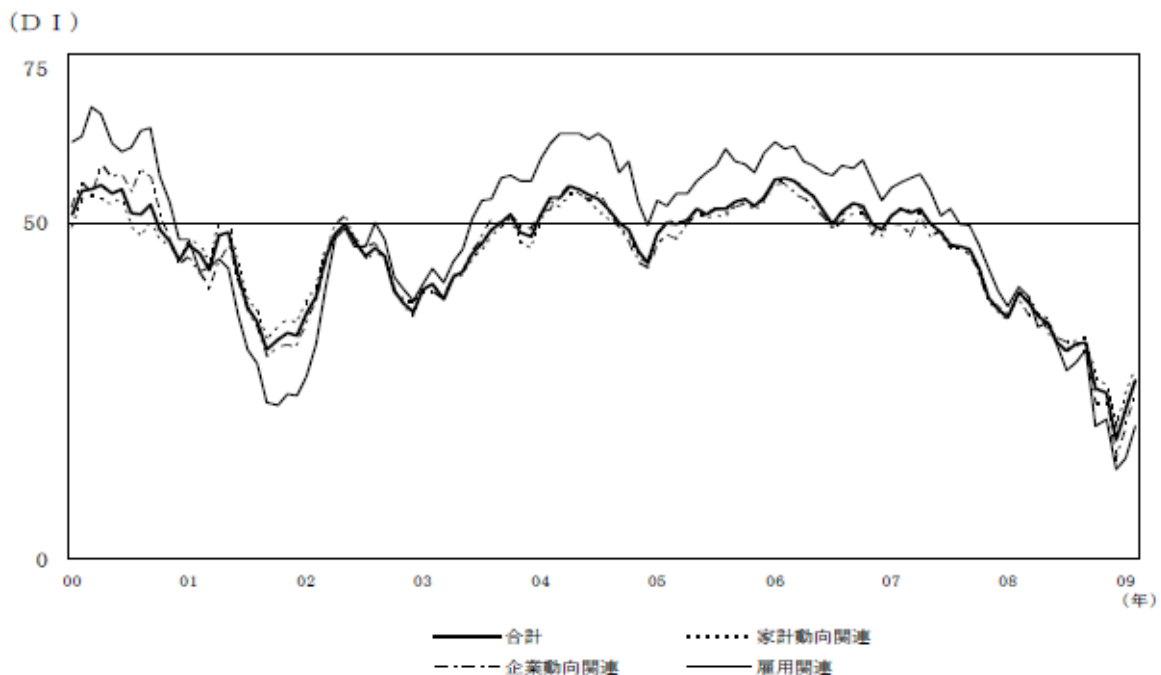
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2008				2009		(前月差)
	月	9	10	11	12	1	2	
合計		32.1	25.2	24.7	17.6	22.1	26.5	(4.4)
家計動向関連		32.8	26.8	25.9	19.3	24.2	28.2	(4.0)
小売関連		31.1	25.3	24.5	18.8	23.3	27.2	(3.9)
飲食関連		31.9	27.3	27.6	18.3	22.9	30.7	(7.8)
サービス関連		37.1	29.9	28.4	20.1	26.7	30.2	(3.5)
住宅関連		30.6	26.3	25.9	20.8	22.9	26.2	(3.3)
企業動向関連		30.7	23.1	22.9	14.5	19.3	24.5	(5.2)
製造業		32.3	22.4	21.1	13.7	20.9	28.6	(7.7)
非製造業		29.4	23.3	24.2	15.2	17.8	20.9	(3.1)
雇用関連		31.1	19.6	20.7	13.3	14.9	19.6	(4.7)

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
2008	12	0.4%	1.6%	17.2%	29.6%	51.3%	17.6
2009	1	0.2%	3.8%	22.9%	30.8%	42.3%	22.1
	2	0.4%	6.5%	28.2%	28.4%	36.4%	26.5
(前月差)		(0.2)	(2.7)	(5.3)	(-2.4)	(-5.9)	(4.4)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成21年2月調査結果)」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。

# 健全な企業経営を確立する 社内不正防止体制の構築

## ポイント

- 1 社内不正が起きる要因  
.....
- 2 不正行為を生みやすい業務特性を掴む  
.....
- 3 不正防止のために業務体制を変革する  
.....
- 4 発見と予防の「マネジメントサイクル」を確立する  
.....
- 5 社内不正防止体制の構築例  
.....

# 1 社内不正が起きる要因

## ■ 社内不正とは

社内不正といえば、新聞紙上を賑わすような大企業の社員が引き起こした巨額不正に目を奪われがちですが、実は、社員による不正は、大企業よりむしろ中小企業に多いのが実態です。

中小企業における社内不正のほとんどは、経営者の不正に対する認識不足や、不正を未然防止・早期発見する内部統制の仕組みの不十分さに起因しているといっていよいでしょう。不正の要因が排除され、経営者と社員がお互いに信頼しあえるような職場にしていくためには、不正の起きにくい社内の仕組みをつくることが不可欠です。

社内不正は、主に次のような行為に分類されます。

### 社内不正の分類

#### ● 粉飾決算

主に経営者によって行われる不正であり、財務諸表上虚偽の表示をすることをいいます。たとえば、都合のよい財政状態または経営成績を表示するための資産の過大表示や負債の過小表示、重要な情報の開示の欠如等があります。

#### ● 資産の不正流用

いわゆる「使い込み」と呼ばれるもので、金銭・物品の横領・着服を伴うものをいいます。社員の不正は、多くが会社財産の横領・着服によって行われます。

「資産の不正流用」タイプの不正については、下記のようなパターンがあります。

## ■ 社員による不正のパターン

社員が行う会社財産の横領・着服は、大部分が次のようなパターンで行われるといっていよいでしょう。

### (1) 社員が単独で行う不正

1人の社員が秘密裏に会社のチェックをかいくぐって行うものであり、一般的に大きな金額にはなりにくい不正です。しかし、社員による不正で最も多く、金額が累積することで被害が拡大するのがこのパターンですから、注意が必要です。

### (2) 社員同士の共謀による不正

複数の社員が共謀して行う不正は、単独による行為に比べて大規模・複雑になってきます。た



例えば、出納担当者と承認者とが共謀すれば出納事務手続においてけん制が働かず、不正は発見しにくくなります。

### (3) 社員と会社外部の者との共謀

社員が取引先など会社外部の者と共謀して不正を行うケースは、最もその事実を発見しにくいパターンだといえます。例えば、ある社員が取引先と共謀して取引先から受け取る請求書を偽造させたとしたら、会社内部の資料からはチェックが及ばず、不正の発覚は非常に困難となります。

## ■ 不正が起きやすい会社とは

### (1) 職務が1人の社員に集中している会社

ほとんどの中小企業では、社員数が少ないことから日常業務を細かく分担させる事が出来ないのが実状です。そのため、1人の社員が単独で任されている職務が多くなっていることは否めません。

また、長年勤務している社員に対しては経営者も強い信頼を寄せており、職務を任せきりにしてしまう傾向が強くなりがちです。このような会社では日常業務の経営者のチェックが甘くなり、不正が行われる可能性が高いといえます。

更には、不正が行われていても発見されないままという事もあります。

### (2) 経営者が金銭的にルーズな会社

中小企業では、経営者がオーナーである事が多いため、会社の財産を自由に使うことが出来る立場にあります。しかし、経営者自身が公私混同の行為を行っては、会社全体に金銭的にルーズな状況を生み出す事に繋がり、社員による不正が発生しやすい環境を作ってしまいます。経営者は自らの襟を正し、社員との信頼関係の構築に努めなければなりません。

### (3) 不正を防止する仕組みが十分でない会社

中小企業では、大企業のように業務管理の仕組みを確立する事は物理的にも経済的にも困難なケースが多く、不正に対する未然防止・早期発見の仕組みが十分ではないケースが多くみられます。このような状況では、不正が発生する可能性が高くなります。そこで、経営者と従業員が互いに信頼し合える職場とする為には、少なくとも業務と管理を区別する仕組みを構築しておく必要があります。

次章より、その仕組みと構築法について解説します。

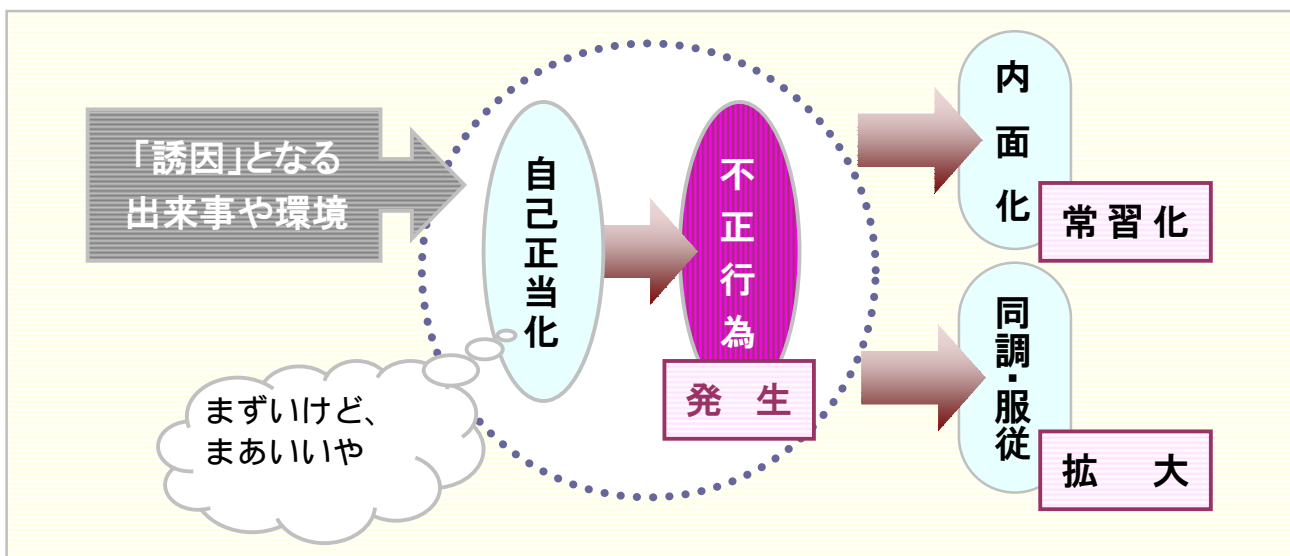
## 2 不正行為を生みやすい業務特性を掴む

### ■ 不正を生み出す心理メカニズム

連日のように報道されている企業の不正を見てわかることは、その多くが決して特別な人ではなく、「普通の人」によって引き起こされているということです。犯罪傾向がみられる人でもなければ、企業トップのように「特別な立場」にある人でもない、ごく普通の人たちによって、多くの企業の不正が引き起こされているのです。

では、なぜ「普通の人」が「不正行為」を引き起こすのでしょうか。不正を引き起こしてしまった心理メカニズムを探ってみましょう。

#### 不正の発生と拡大の心理メカニズム



#### (1) 自己正当化

不正が発生する現場には、必ず「自己正当化」という心理メカニズムが働いています。

#### 自己正当化とは

自己に都合の良いように自己弁護したり、もっともらしい理由づけで自分の立場を正当化したりしようとする心の働き

例えば、よくテストの点数が悪いと、「問題が良くなかった」といった言い訳をする人がいますが、これは責任を自分の怠慢以外に置くことで、自己を正当化し、心理的な負い目を少なくしようとするものです。

実は、日常の企業活動の中でも「自己正当化」はしばしば見られる行動です。特に次に挙げるようなフレーズを多く耳にするような職場は、かなり自己正当化の傾向が強く、不正の発生リス

クが高い職場ということが出来ます。

### 典型的な「自己正当化」のフレーズ

- 会社のためだ
- 建前ばかり言っていては、仕事にならない
- みんながやっている
- 清濁併せ呑むことも必要だ

### (2) 同調

「自己正当化」が不正の引火点となる心理メカニズムであるのに対し、不正を組織内に拡大させていく際に大きな作用を果たすのが、「同調」の心理メカニズムです。

#### 同調とは

明確な根拠がないにもかかわらず、周囲の人や集団の意見や態度に賛成し、同じ行動を取ろうとする心の動き

例えば、会議の席などで、自分の本心は違うにもかかわらず、周囲の人が皆「それがいい」という意見でまとまってしまったため、ついつい自分もそれに賛同してしまった、などが「同調」です。

周囲の意見が一つの方向に集約していくとき、抵抗するにはそれなりのエネルギーが必要であり、同調した方がはるかに楽です。このため、人は心理的負担が少ない方に引きずられることになりがちなのです。

### (3) 服従

同調と並ぶ、不正拡大のもう一つの心理メカニズムが「服従」です。同調が、集団心理的なものであるのに対して、「服従」は「経営者 - 社員」「管理者 - 部下」のように、上下関係が明確な場合に発生する心理メカニズムです。

#### 服従とは

社会的圧力のもとに、不本意ながら相手の指示に従ってしまうこと

過去の企業の不正事例では、管理者の命令で嫌々ながら実行したというケースが散見されます。また、不正に至らないまでも、管理者があまり支配的、強制的であるために、部下が萎縮し、活気を失ってしまうケースは、多くの企業で見られる現象です。

# 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

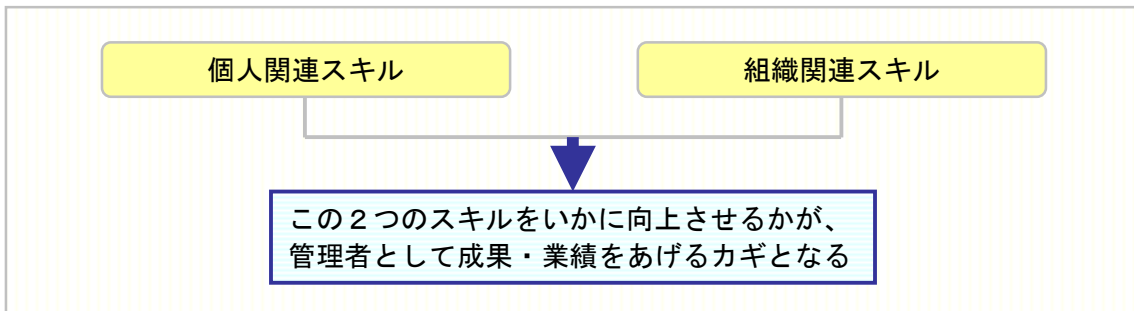


中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

### リーダーの役割

- 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

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以下の2つのスキルを向上させることが必要です。



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き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右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。

このように、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。

(参考：篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

■13の能力要件をスキル別に分類する

