

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4月2日号**

3月調査日銀短観

大企業・製造業の景況感はやばいの▲4、先行きの改善もわずか

経済・金融フラッシュ 2012年4月5日号

4月ECB政策理事会

拡大する域内格差、当面は現状維持を継続せざるを得ず

2

経営TOPICS**統計調査資料**

景気動向指数

平成 24 年2月分(速報)

3

経営情報レポートビジネスマンの多忙を解消するための
タイムマネジメント実践術

4

経営データベース**ジャンル: 営業拡大** サブジャンル: **購買心理**

購買心理機能やメリット

購買心理スイッチングコスト

3月調査日銀短観

～大企業・製造業の景況感は横ばいの▲4 先行きの改善もわずか

要旨

1

大企業製造業業況判断 D.I.は▲4と前回から横ばいとなった。前回調査以降もしばらくは欧州問題で緊張感の高い状況が継続し、円も高止まった。その後はタイ洪水の影響剥落に加え円高修正など輸出企業の経営環境は改善したはずだが、前回水準を上回るほどの反発には至らなかったようだ。欧州等の景気減速感や原油価格の上昇などが制約要因となった可能性も高い。中小企業は前回から2ポイント悪化。円高修正の直接効果が限定的となる一方で原油高の影響を受けやすいことが影響した可能性がある。非製造業は消費が底堅く推移する中、スマホ人気や復興需要もあり、大企業、中小企業ともに改善した。

2

先行きについては、大企業でほぼ横ばい、中小企業ではかなりの悪化を示し、企業の慎重姿勢が明らかとなった。とりわけ景気低迷や事業環境悪化への対応力が相対的に乏しい中小企業では悲観的な見方が強い。

3

今回から公表された12年度計画について、収益は増収増益見通しとなったものの、経常利益は11年度の落ち込み分も取り戻せず、市場が描いている「12年度大幅増益シナリオ」とは乖離がある。前提となる12年度想定為替レートも78円台前半とかなり慎

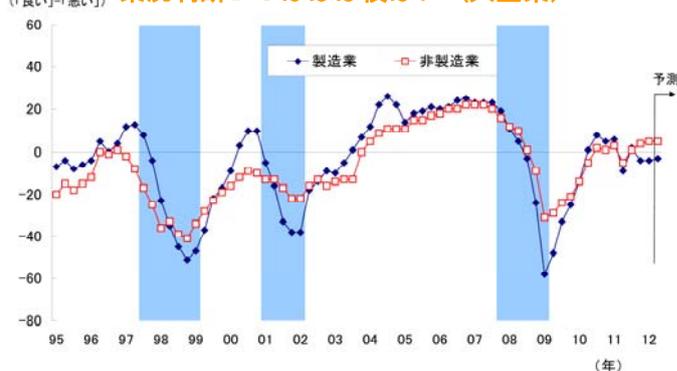
重な印象。一方、12年度設備投資計画については11年度のスタート時点を上回り、近年では最も高い水準。本格回復を示唆しているとはまだ判断しかねるが、先行きについての一つの明るい兆しではある。

業況判断D.I.

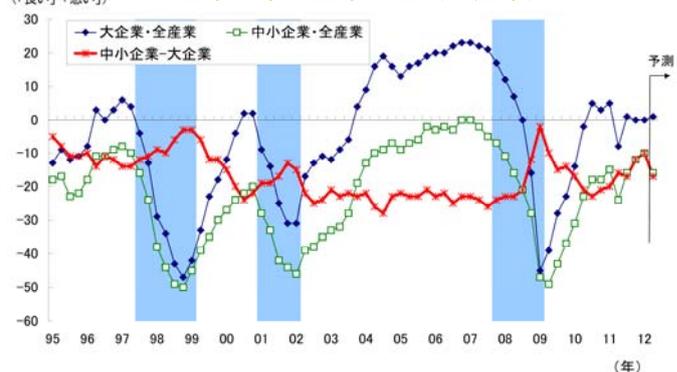
		2011年12月調査		2012年3月調査			
		最近	先行き	最近	変化幅	先行き	変化幅
大企業	製造業	-4	-5	-4	0	-3	1
	非製造業	4	0	5	1	5	0
	全産業	0	-2	0	0	1	1
中堅企業	製造業	-3	-10	-7	-4	-8	-1
	非製造業	-4	-8	-1	3	-5	-4
	全産業	-3	-9	-3	0	-6	-3
中小企業	製造業	-8	-17	-10	-2	-15	-5
	非製造業	-14	-21	-11	3	-16	-5
	全産業	-12	-20	-10	2	-16	-6

(注) 「最近」の変化幅は、前回調査の「最近」との対比。
「先行き」の変化幅は、今回調査の「最近」との対比。

業況判断D.I.はほぼ横ばい(大企業)



大企業と中小企業の差(全産業)



(注) シャドローは景気後退期間
(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

4月ECB政策理事会

拡大する域内格差

当面は現状維持を継続せざるを得ず

要旨

1 ユーロ危機は「小康状態」。しかしリスク要因には事欠かない

ユーロ圏の信用危機は、昨秋から冬にかけての連鎖的な財政・金融機関の破たんという最悪のシナリオを回避し、「小康状態」となっている。ギリシャ政府の支払い能力回復のための民間関与（PSI）という大きな山を乗り越えることができたのは、ECBが総額1兆ユーロを超える3年物資金供給（図表1）で金融機関の流動性リスクを封じ込めたこと、モンティ政権の財政再建や構造改革への取り組みが信認を獲得し、イタリアの財政に対する不安が緩和したからと考えられるだろう。

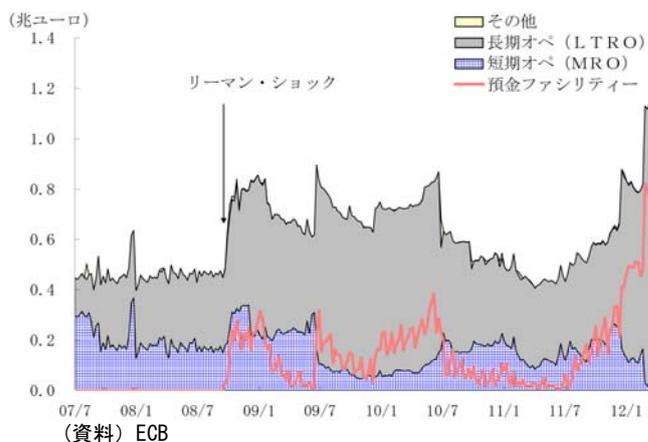
2 政策理事会は全会一致で現状維持。出口戦略は「時期尚早」

4日に開催された4月の欧州中央銀行（ECB）政策理事会は全会一致で現状維持を決めた。

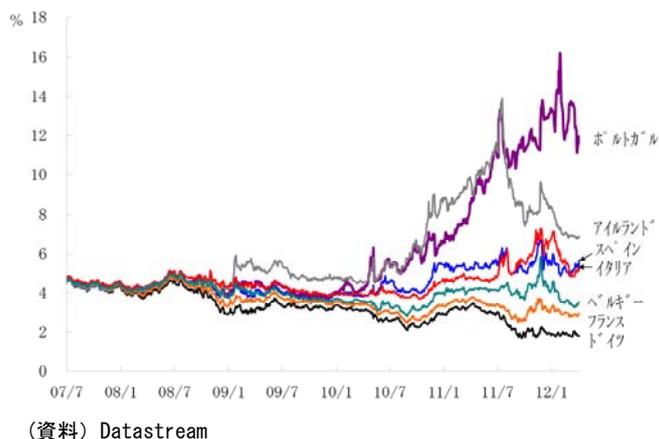
今月の声明文には、先月に続いて、「過去数ヶ月に実施した標準的（＝利下げ）、非標準的（＝3年物資金供給）金融政策の組み合わせが金融環境の安定化と金融政策の波及経路の改善に貢献した」とした上で、「今後の展開を注意深く見守る必要」があり、「非標準的手段は本来一時的な手段である」、「中期的な物価の安定に対する上振れリスクに対処するための必要なすべての手段は利用可能である」との文言が挿入された。3年物資金供給については過去2度の効果と副作用を検証しないまま3度目を実

施することは考え難く、昨年11月に1年間で総額400億ユーロを目標にスタートした金融機関の発行する担保付き債券であるカバードボンド買い入れプログラム（第2弾）については、ドラギ総裁は記者会見で見直しを協議していることを認めており、期限前に停止する可能性もある（注）。しかしながら、ドラギ総裁は、出口戦略に関する質問に「時期尚早」との判断も示しており、現時点で、より積極的な引き締め方向への政策転換は考えられてはいないようだ。

ECBの資金供給と預金ファシリティ残高



独仏、危機国、重債務国の10年国債利回り



景気動向指数 平成 24 年2月分(速報)

1 概要

1 2月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：96.6、一致指数：93.7、遅行指数：85.6となった。（注）

先行指数は、前月と比較して2.1ポイント上昇し、4ヶ月連続の上昇となった。3ヶ月後方移動平均は1.16ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.22ポイント上昇し、4ヶ月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.0ポイント上昇し、2ヶ月振りの上昇となった。3ヶ月後方移動平均は1.03ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.36ポイント上昇し、5ヶ月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して2.2ポイント上昇し、2ヶ月振りの上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.56ポイント上昇し、4ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.41ポイント上昇し、22ヶ月連続の上昇となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。

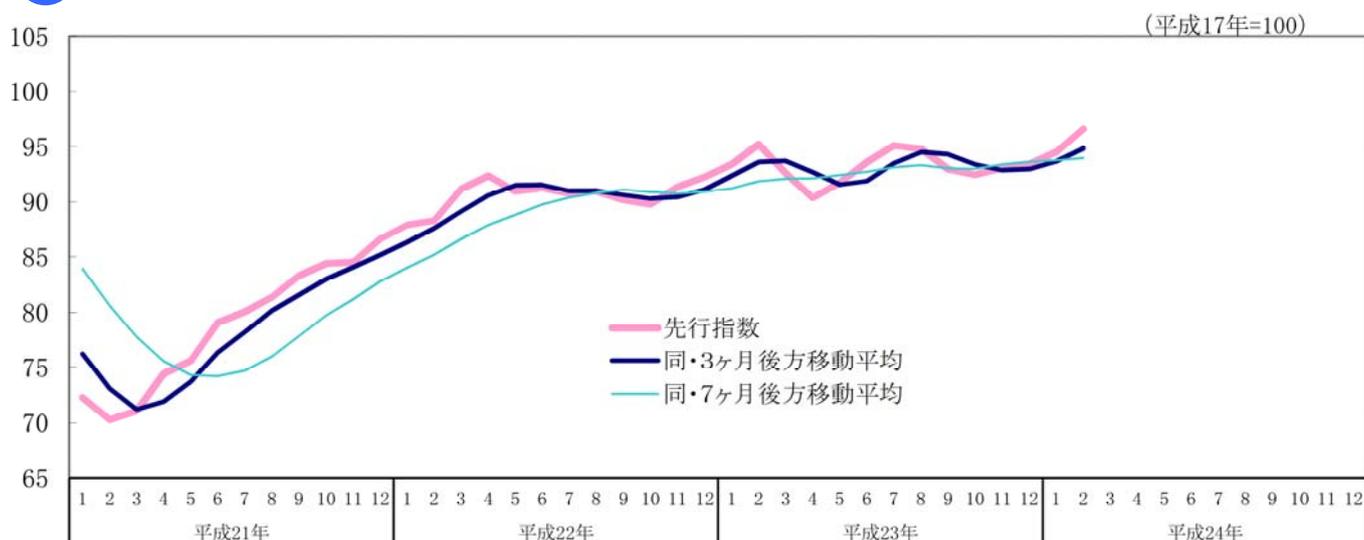
3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り。

寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C11:有効求人倍率(除学卒)	0.24	C10:中小企業出荷指数(製造業)	-0.08
C4:耐久消費財出荷指数	0.21	C1:生産指数(鉱工業)	-0.05
C2:鉱工業生産財出荷指数	0.16		
C7:商業販売額(小売業)(前年同月比)	0.13		
C3:大口電力使用量	0.11		
C5:所定外労働時間指数(調査産業計)	0.11		
C8:商業販売額(卸売業)(前年同月比)	0.11		
C6:投資財出荷指数(除輸送機械)	0.07		
		C9:営業利益(全産業)	-0.06

「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



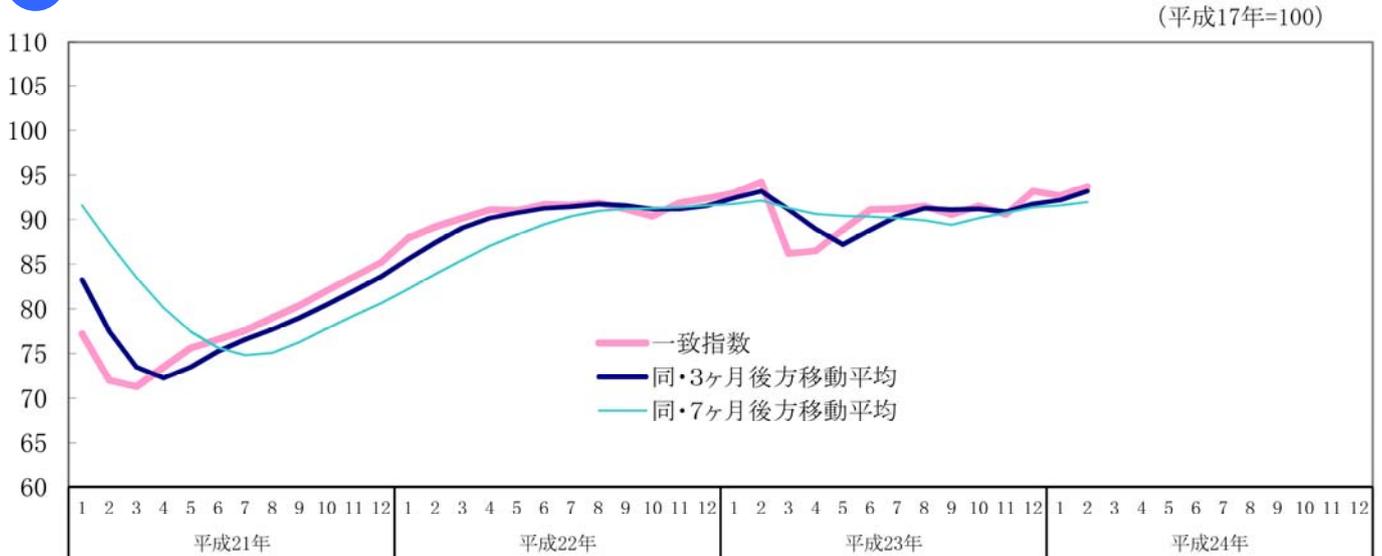
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成23年(2011)				平成24年(2012)	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
CI先行指数	前月差(ポイント)	93.0	92.5	93.1	93.4	94.5	96.6
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-1.8	-0.5	0.6	0.3	1.1	2.1
	寄与度(逆サイクル)	-0.36	0.35	0.19	0.37	-0.28	0.18
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	3.0	5.1	-2.9	-5.5	1.0	-8.1
	寄与度(逆サイクル)	-0.33	-0.43	0.36	0.58	-0.11	0.86
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-0.1	0.9	2.4	0.3	1.2	-0.3
	寄与度	0.03	0.11	0.25	0.05	0.15	-0.01
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	-8.3	-6.6	14.9	-7.1	3.3	
	寄与度	-0.26	-0.20	0.44	-0.22	0.12	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-18.4	3.1	5.8	-4.5	3.0	9.9
	寄与度	-0.66	0.16	0.30	-0.24	0.17	0.60
L6 消費者態度指数	前月差	1.0	0.0	-0.8	0.4	1.3	-0.3
	寄与度	0.35	0.03	-0.22	0.16	0.50	-0.08
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-3.2	0.1	-1.4	-0.9	2.4	1.3
	寄与度	-0.67	-0.03	-0.31	-0.20	0.43	0.25
L8 長短金利差	前月差	-0.01	0.03	0.02	-0.09	-0.01	-0.01
	寄与度	-0.00	0.05	0.03	-0.09	-0.00	-0.01
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-3.2	-0.5	-2.7	0.3	1.6	7.4
	寄与度	-0.10	0.04	-0.07	0.08	0.16	0.52
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.20	-0.29	-0.28	-0.16		
	寄与度	0.18	-0.23	-0.22	-0.12		
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	3.2	-1.5	0.7	1.1	2.3	-1.2
	寄与度	0.16	-0.10	0.02	0.05	0.12	-0.10
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.17	-0.16	-0.19	-0.15	-0.16	-0.16
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	94.3	93.4	92.9	93.0	93.7	94.8
	前月差(ポイント)	-0.20	-0.87	-0.56	0.13	0.67	1.16
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	93.0	93.0	93.4	93.6	93.8	94.0
	前月差(ポイント)	-0.32	-0.01	0.38	0.23	0.13	0.22

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成23年(2011)				平成24年(2012)	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
CI一致指数		90.6	91.5	90.6	93.2	92.7	93.7
	前月差(ポイント)	-0.9	0.9	-0.9	2.6	-0.5	1.0
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-3.3	2.2	-2.7	3.8	1.9	-1.2
	寄与度	-0.23	0.20	-0.24	0.35	0.14	-0.05
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-0.9	-0.1	-1.7	5.0	-1.5	1.5
	寄与度	-0.09	-0.01	-0.16	0.45	-0.17	0.16
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	0.3	1.2	0.6	-0.1	0.2	0.6
	寄与度	0.04	0.19	0.10	-0.01	0.04	0.11
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-5.4	4.0	-11.4	14.2	2.0	4.1
	寄与度	-0.27	0.18	-0.36	0.52	0.10	0.21
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.9	0.4	-0.2	2.1	-0.3	0.8
	寄与度	0.11	0.05	-0.02	0.25	-0.03	0.11
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-4.9	2.7	1.6	2.0	-4.8	1.0
	寄与度	-0.35	0.18	0.10	0.13	-0.38	0.07
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.5	3.0	-4.1	4.7	-0.7	1.7
	寄与度	0.10	0.20	-0.28	0.32	-0.05	0.13
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-4.4	0.0	-3.2	0.4	-1.5	2.2
	寄与度	-0.21	-0.01	-0.16	0.01	-0.09	0.11
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.8	-1.8	-1.9	-1.9		
	寄与度	0.11	-0.13	-0.13	-0.09	-0.06	-0.06
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	-3.3	-3.5	2.9	4.5	-2.1	-2.0
	寄与度	-0.25	-0.04	0.10	0.44	-0.24	-0.08
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02
	寄与度	0.14	0.14	0.14	0.22	0.25	0.24
3ヶ月後方移動平均		91.1	91.2	90.9	91.8	92.2	93.2
	前月差(ポイント)	-0.17	0.10	-0.30	0.87	0.40	1.03
7ヶ月後方移動平均		89.4	90.2	90.8	91.4	91.6	92.0
	前月差(ポイント)	-0.51	0.76	0.58	0.62	0.22	0.36

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している(詳しくは16頁参照)。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

ビジネスマンの多忙を解消するための タイムマネジメント実践術

ポイント

- ① タイムマネジメントの重要性と基本的な考え方
.....
- ② スケジュール管理の技術
.....
- ③ 仕事の進め方「五原則」
.....
- ④ 1日を有効に使うポイント
.....

1 タイムマネジメントの重要性と基本的な考え方

■ タイムマネジメントの重要性が増している理由

工業が主要な産業であった時代におけるタイムマネジメントとは、まじめに努力し、定型的な仕事を能率よくこなすことでした。

しかし、私たちが今行っている仕事の内容は大きく変わっています。第一に仕事は同じことの繰り返しではなく、多様化し、複雑化しています。

第二に、仕事が多くの人との連携で行われるようになり、不確実性が増大しています。

第三に、一つの仕事のサイクルが長くなり、複数の仕事を同時並行的に進めなければならなくなっています。

したがって、複雑なスケジュールリングが必要とされるようになりました。そのためには時間管理のノウハウを身につけておくことが必要とされるようになってきたのです。

■ 時間管理は誰にとって重要か

時間管理は、ビジネスマン全員に必要なことですが、重要度は職業や地位によって大きく違います。

自由業かサラリーマンか、管理職か一般社員かで、仕事の内容、自由裁量権が大きく異なるからです。

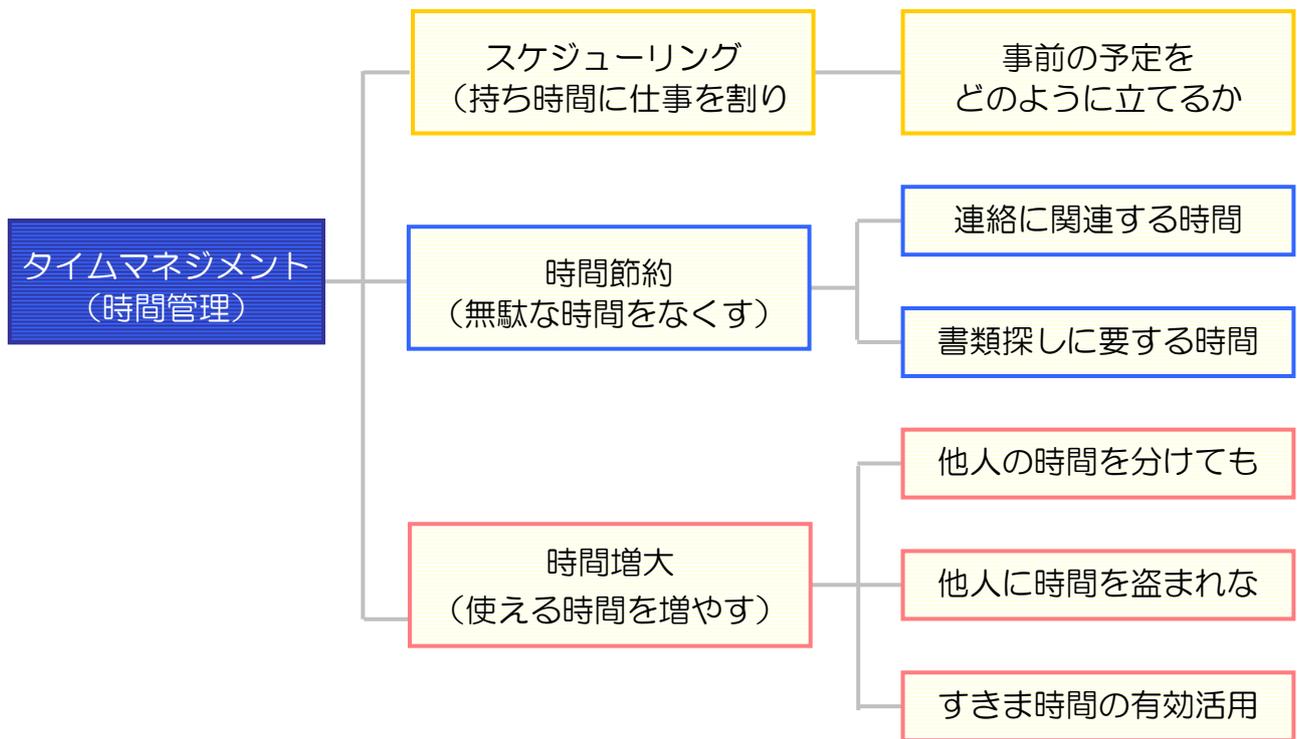
サラリーマンの一般社員は、上司との関係、雑務、顧客からの電話など、自分でコントロールしづらい仕事に囲まれながら、自分本来の仕事をこなしています。

また、昨今の厳しい経営環境下において、1人の社員にかかる業務負荷は極めて大きくなってきています。このような状況下で、サラリーマンの一般社員としては本来業務以外の仕事をすばやくこなして、自分本来の仕事をするための時間をいかに確保するかということが至上命題となっているのです。

本レポートは、多忙で雑務に忙殺されていると感じるビジネスマンに特に役立てていただけるはずです。

■ タイムマネジメントの3要素

私たちは、タイムマネジメント（時間管理）という言葉をよく使いますが、その言葉をはっきり定義せずに使っていました。ここで、タイムマネジメントの要素を明確にしておきます。タイムマネジメントは、表に示すような3つの要素から成り立っています。



第一の要素は、スケジュールリング、つまり、持ち時間に仕事を割り振る手法です。これはさらに、次の2つに分けられます。第一に、事前のスケジュールリングで、仕事の約束や面会のアポイントメントなどをどのように行うかです。第二に、実際の仕事の進め方です。予定を入れた後に発生した不測の事態に対処しつつ、当初の予定をどのようにこなしていくかが問題となります。

第二の要素は、時間節約、つまり無駄な時間をなくすことです。これを広い意味で捉えれば、仕事の効率を高めることはすべてこの中に入ります。

そして第三の要素は、使える時間を増やすこととなります。

本レポートでは、以上3つの要素を踏まえて解説していきます。

2 スケジュール管理の技術

■ スケジューリングの2条件

先に触れたように、スケジュールリングとは「持ち時間にさまざまな仕事を割り振っていくこと」です。短い時間の場合、これは比較的容易にできます。たとえば、試験の場合などです。私たちは、時計を見ながら、あと何問残っていて、あとどれだけ時間があるか、1問あたり何分使えるか、といったことを考えます。

この例でわかるように、スケジュールリングのためには、

- ①自分の持ち時間
- ②自分のなすべき仕事

の両方を正確に把握する必要があります。

試験のように、ごく短い時間であれば、スケジュールリングは簡単ですが、仕事ではもっと長いスパン、数週間から場合によっては数ヶ月のスケジュールリングに関しては、アナログ時計のような、残り時間を「見える化」してくれるよい道具がないというのが実態です。そのために私たちは、長いスパンのスケジュールリングに失敗してしまいます。

■ 重要度と緊急度で仕事に優先順位をつける

タイムマネジメントのノウハウの一つとしてよく言われるのが、「仕事の重要度と緊急度を明確にして優先順位をつけ、重要度の高いものを先に行え」ということです。

これが、第一の原因です。重要性と緊急性で仕事を整理して、何から優先的に取り組むべきか、日頃から整理する癖をつけることが大切です。

	緊急性：大	緊急性：小
重要性：大	優先的に時間を割り当てる ○ ○ ○ ○	いつやるか決めておく ○ ○ ○ ○
重要性：小	すき間時間を割り当てる ○ ○ ○ ○	緊急性が高くなるまで保留 ○ ○ ○ ○

3 仕事の進め方「五原則」

第2章では、仕事のスケジュールの立て方について触れました。

この章では、仕事を効率よくこなしていくための5つの原則について解説します。

■ 原則1：中断しない「かたまり時間」を確保する

仕事を進める上で、非常に重要なのは、ひとまとまりの仕事を、中断せずに一気に仕上げることです。人の脳は、一度作業を中断すると中断前のペースに戻るのに時間を必要とします。特に、考える仕事の場合は特に大変です。最悪なのは、重要なアイデアなどを忘れてしまうことです。

例えば、3日かかる仕事は、分断された3日よりも連続した3日のほうが効率よく、質の高い仕事ができるということです。これは、1日の中でもいえることです。電話やコピー、上司から頼まれる雑用などで仕事を中断されると、効率が下がってしまいます。

このような雑務は、雑務だけをこなす時間を作り、まとめて行うと効率がよく処理できます。1日の効率的な時間の使い方については、第4章で触れることにします。

■ 原則2：仕事は発生したその場で片付ける

第二原則は「仕事は発生したその場で片付ける」ということです。多くの事務的な仕事にこの原則が当てはまります。例えば、「出張報告書」「会議の議事録」といったたぐいのものです。このような事務的な仕事は、頻繁に発生し、あっという間に処理すべき仕事が多まってしまいます。更に最悪なのは、内容を忘れてしまったり、必要な資料が見あたらなくなってしまうことまで起こります。

このような仕事は、あらかじめ基本書式を準備しておき、出張の移動時間を利用して作成したり、会議中に完成させるようにします。このような仕事は、その場で完結させることが大切です。

■ 原則3：「稚拙・8割の原則」で効率を上げる

「重要な仕事を優先する」という原則を実行するのは、なかなか難しいものです。

なぜなら、緊急性の高い雑務が頻繁に発生するからです。

事前にうまくスケジュールリングしていても、飛び込みの仕事は常に発生してしまいます。

このような事態に対処するための原則は、完璧主義にならないことです。「ある段階」までを、とりあえず仕上げてしまうということです。時間があれば、さらに改善するようにすればいいのです。

経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 購買心理



購買心理 — 機能やメリット

新しい商品をお客様に案内するためのセールス話法を作ろうと考えています。留意点はどのようなことですか。また、カタログの製品紹介にも活用したいと考えているのですが。



お客様にぶっつけ本番で営業してもうまくいきません。事前にセールス話法を作るとは非常に重要な作業です。

購買心理の観点から考えて見ましょう。お客様が欲しいものは何か考える必要があります。それは、お客様が本当に欲しいのは「製品・商品」そのものではなく、その「製品・商品」からもたらされる機能やメリット・優越感・便利さ等にお金を払おうとするのです。

ある人が日曜大工に使用するドリルが欲しくて、ホームセンターに買いに行きました。しかし、本当に欲しいのは、ドリルではなく穴が欲しいのです。何故、生命保険に入るのでしょうか？保険が欲しいわけではなく、万一の場合の保証や安心、家族への責任が欲しいのです。満期時のリターンや保証内容を説明することは大切です、しかし、お客様の家族や子供の将来の話をしたほうが、感情的な買う気は高まります。お客様の立場になって、何をメリットとして訴えれば買う気が向上するか考えてみましょう。

購買は価格と利益・メリットの力学なのです。ただし、2点ほど注意が必要です。

1つ目は、我々は自分が扱っている商品やサービスが最高であると信じています。もちろん、この気持ちは大切ですが、その最高の商品がどう役立つかは人それぞれ違うのです。商品やサービスを説明する前に、購入基準を事前に聞き出さないとなりません。

2つ目は、売れない営業マンほどその商品やサービスから得られる様々な特徴を説明しがります。人間はものを購入する際ただ一つのメリット・利益に惚れ込むということです。

様々なメリットを訴えたいのはわかりますが、お客様を混乱させるだけなのです。セールストークを作る際は、お客様のメリット、利益を前面に出した話法が効果的です。商品の性能、コストだけではお客様の買う気は向上しません。カタログも同じように考えてください。いくつか考えられるメリット・利益を考え、それに対応したトークを作るとよいでしょう。

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 購買心理



購買心理 — スイッチングコスト

新商品を扱うことになりました。既存商品から新商品へ買い替え需要を喚起する際のポイントを教えてください。



お客様に買い替えを提案するには、スイッチングコストを十分考慮しなければなりません。

■スイッチングコスト

買い換えや商品の切り替えの時に支払う全てのコストで、お客様は全てこのバランスで判断します。

下の表を見てみてください。パソコンを例にご紹介しましょう。

ウィンドウズからマックへ買い換えるとマウスの操作が異なります。慣れるのに時間がかかります。買い替えの際スイッチングコストが高いといえます。新しい操作方法になれるまで時間がかかるからです。

しかし、少々手間取っても格段に処理スピードが上がれば話は別です。また、今まで活用していたソフトや作成したコンテンツが、全く使えなくなるとスイッチングコストは高くなります。反対に活用出来ると低くなります。ブランドに対する信頼性は、全く知らないメーカーのものは使いにくいのが人の常です。また、投資金額が大きすぎるのもスイッチングコストが高いといえましょう。

スイッチングコストは、低ければ低いほど購買動機は高まります。お客様は図のように利益・メリットとスイッチングコストの力学で購買を判断すると考えればよいわけです。したがって、お客様に新規商品を提案する際は、買い替えのスイッチングコストを低くすることが必要です。

低い ← スイッチングコスト → 高い	
<ul style="list-style-type: none">●使い慣れている●現状機能のまま●既存設備の活用・一部改良●ブランドに対する信頼性●投資額が少ない	<ul style="list-style-type: none">●新しいためまごつく●「もっとこうであれば」が実現●全部取り替え●新規メーカーに対する不安●投資額が大きい