

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10月5日号**金融市場の動き(10月号)
～QE3後の市場の反応と中国リスク**経済・金融フラッシュ 2012年10月5日号**10月ECB政策理事会:利下げは協議せず
OMT実行の準備はできている

2

経営TOPICS**統計調査資料**景気動向指数
平成24年8月分(速報)

3

経営情報レポート訓練で高めることができる
問題解決の論理的思考術

4

経営データベース**ジャンル:経営実務 サブジャンル:プロジェクトマネジメント**プロジェクトチーム内におけるコミュニケーションの重要性
プロジェクト遂行時におけるリスクマネジメントの方法

金融市場の動き(10月号)

～QE3後の市場の反応と中国リスク

要旨

1 (市場全般) 今回 QE3 後の市場の初期反応をまとめると前回 QE2 後と比べてリスク回避的である。そしてその要因は、世界経済の不透明感が強いと考えられる。QE はリスク・オン要因であるため、世界金融市場が今後リスク選好に傾くかどうかは実体経済、欧州問題とのバランスが重要になる。

なお、QE3 後の日本株の出遅れ感が目立つが、要因として大きいのはやはり中国の影響と考えている。日本は外需主導型経済でかつ中国との繋がりが強く、中国の減速はマイナス材料として大きい。

さらに、日中間の緊張というマイナス要因も重石になっている。業種別では中国の影響を収益面で最も直接的に受けやすいのは自動車産業と考えられるが、他産業への波及力の強い同産業を通じて、日本企業は幅広く中国情勢(実体経済+日中関係)の影響を受ける可能性が高い。日本株の出遅れについては、従来の為替に加えて中国情勢が重要なキーファクターになったと言えるだろう。

2 (日米欧金融政策) 9月の金融政策については、日米で追加緩和が実施された。ECB も8月に再開方針を示していた国債買入れプログラムで合意しており、各国中銀が揃って政策対応を打った形に。目先の注目は 10 月末展望レポート発表時の日銀の対応。

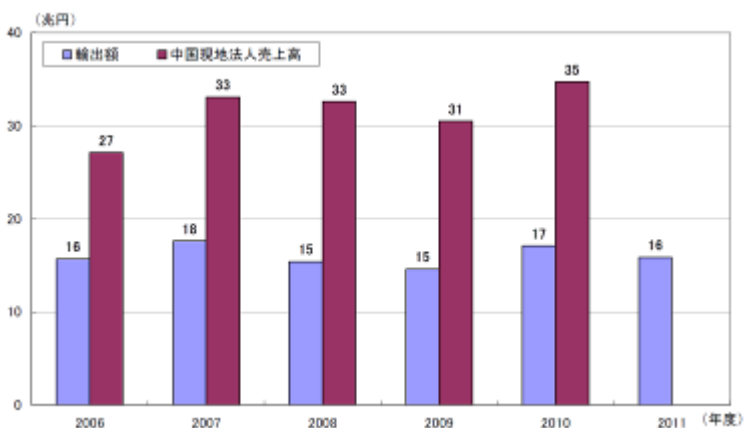
3 (金融市場の動き) 9月の金融市場は、ECB の対応や QE3 を受けてドルが対ユーロ、円で下落した。長期金利はほぼ横ばいであった。当面の予想は、ドル円相場と長期金利は膠着ぎみの展開に、ユーロ相場はスペインの対応次第で動くとする。

株価の変動(QE直前と15営業日後の比較)



(資料) 各国証券取引所

対中輸出額と現法売上高の推移



(注) 現法売上高は 2010 年度分まで

(資料) 財務省「貿易統計」

経済産業省「海外事業活動基本調査」

10月ECB政策理事会：利下げは協議せず ～OMT実行の準備はできている

要旨

1 政策金利については協議せず

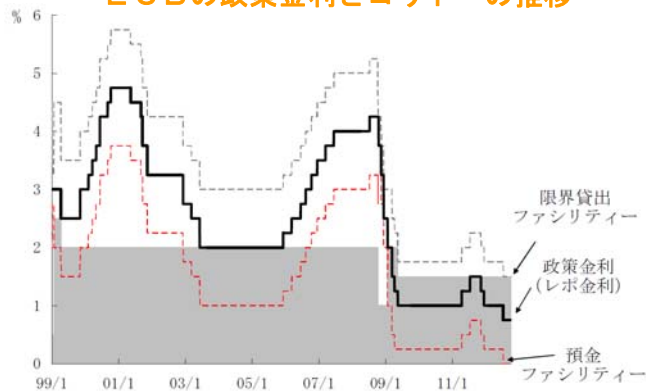
欧州中央銀行（ECB）が4日にスロベニアのルド・プリ・クラニユで10月の政策理事会を開催、政策金利の据え置きを決めた。ユーロ圏経済は、すでに後退局面に入っていると見られるが、実質GDPと連動性が高い総合PMI（購買担当者指数）が9月も46.1と活動の拡大と縮小の分かれ目である50を割り込んでおり、景気に下げ止まりの兆しは見られない。今回の声明文でも、景気の見通しは「しばらく弱い状態が続いた後、極めて緩やかな回復」局面に入るとして慎重な見方に修正された。

こうした経済環境から、追加利下げ観測は根強いが、ドラギ総裁は、理事会後の記者会見で今回は利下げについて協議しなかったことを明らかにした。7月の利下げ後、ECBの政策金利は、主要オペ金利0.75%を中心として限界貸出ファシリティ金利1.5%、預金ファシリティ金利0.0%となっている。追加利下げに踏み切る場合、平時は2%、現在は1.5%の限界貸出ファシリティと預金ファシリティの金利差（コリドー）をリーマン・ショック直後以来の1%に縮小するか、コリドーを維持し、預金ファシリティ金利のマイナスへの引き下げを選択しなければならない。

2 追加的な非標準的政策もなし

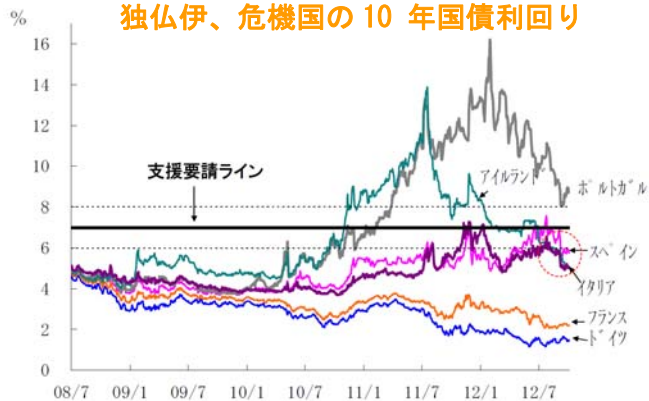
今回の政策理事会では、非標準的政策についても事前観測どおり新たな決定はなかった。前回の政策理事会でOMTの導入を決定済み、もう一つの柱である資金供給についても、前回理事会で適格担保の最低基準要件の緩和を決定済み、期間2週間の主要オペ（MRO）、1カ月物特別オペ、3カ月物オペ（LTRO）については年内のスケジュールも固まっている。3年物の資金供給も第3弾を実施するとしても、そのタイミングは2011年12月実施分の第1弾の早期返済期限後と見られる。

ECBの政策金利とコリドーの推移



(資料) 各国証券取引所

独仏伊、危機国の10年国債利回り



(資料) Datastream

景気動向指数

平成 24 年8月分(速報)

1 概要

1 8月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：93.6、一致指数：93.6、遅行指数：87.6となった

先行指数は、前月と比較して0.6ポイント上昇し、5ヶ月振りの上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.73ポイント下降し、4ヶ月連続の下降、7ヶ月後方移動平均は0.14ポイント下降し、2ヶ月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して0.2ポイント下降し、5ヶ月連続の下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.90ポイント下降し、3ヶ月連続の下降、7ヶ月後方移動平均は0.17ポイント下降し、2ヶ月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して0.9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0.33ポイント上昇し、13ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.54ポイント上昇し、28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、足踏みを示している。

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。

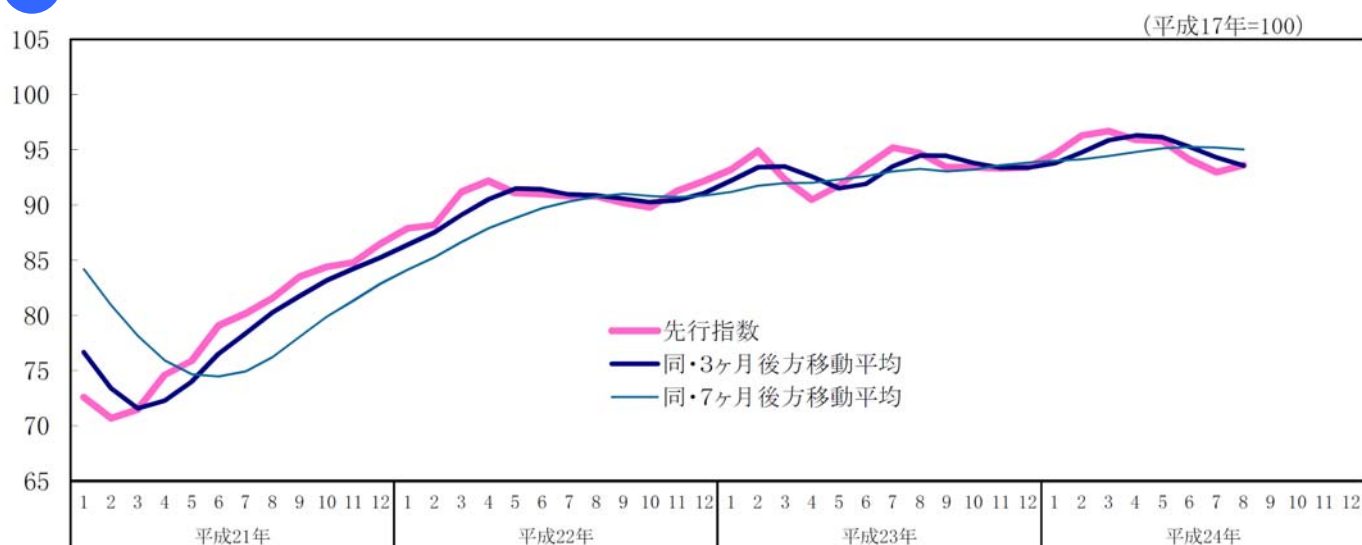
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C7: 商業販売額(小売業)(前年同月比)	0.19	C6: 投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.23
C2: 鉱工業生産財出荷指数	0.10	C1: 生産指数(鉱工業)	-0.14
C3: 大口電力使用量	0.08	C4: 耐久消費財出荷指数	-0.10
C11: 有効求人倍率(除学卒)	0.03	C10: 中小企業出荷指数(製造業)	-0.06
		C5: 所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.03
		C8: 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.02
		C9: 営業利益(全産業)	-0.04

「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。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



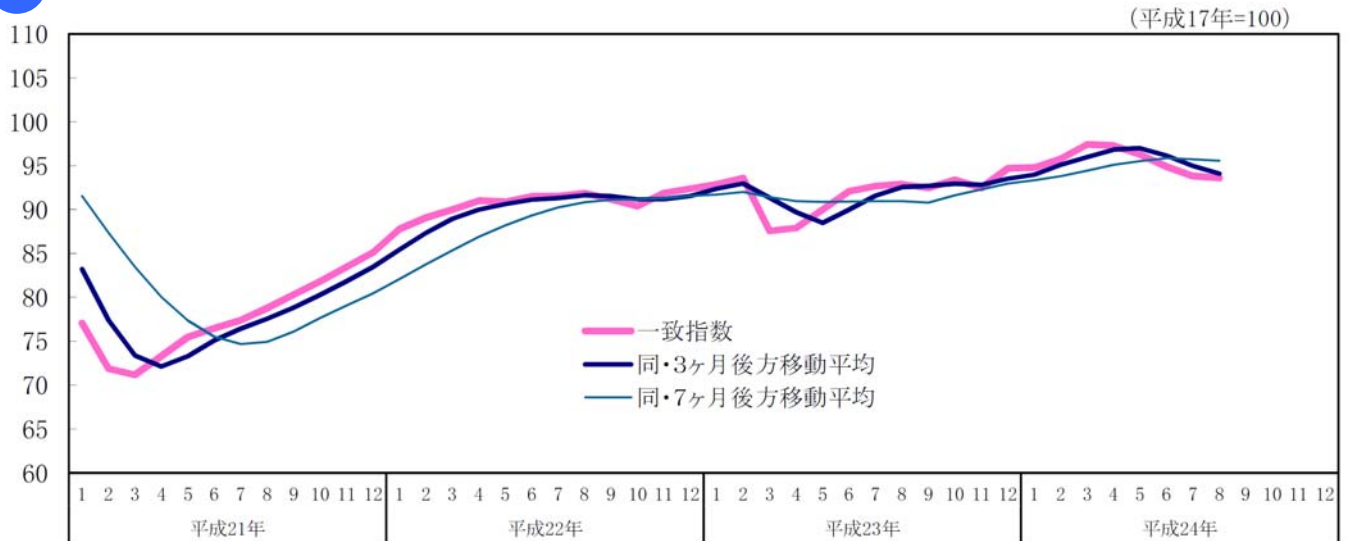
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成24年(2012)					
		3月	4月	5月	6月	7月	8月
CI先行指数		96.7	95.9	95.8	94.1	93.0	93.6
	前月差(ポイント)	0.4	-0.8	-0.1	-1.7	-1.1	0.6
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	12.1	5.5	-2.4	0.5	7.6	-4.0
	寄与度(逆サイクル)	-0.38	-0.50	0.20	-0.06	-0.58	0.40
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	0.5	7.4	-5.1	8.1	3.6	-3.3
	寄与度(逆サイクル)	-0.04	-0.58	0.61	-0.53	-0.41	0.49
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	1.6	3.6	3.0	-2.1	-0.6	-0.1
	寄与度	0.17	0.35	0.29	-0.19	-0.06	-0.00
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	-3.0	5.3	-14.7	6.3	4.7	
	寄与度	-0.10	0.19	-0.39	0.22	0.18	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-8.5	5.2	3.2	-7.4	4.8	-0.6
	寄与度	-0.42	0.26	0.15	-0.40	0.24	-0.07
L6 消費者態度指数	前月差	1.0	0.2	0.4	0.1	-0.2	0.0
	寄与度	0.35	0.09	0.15	0.04	-0.06	0.00
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	1.0	-0.3	-3.2	-1.6	-0.5	0.6
	寄与度	0.14	-0.09	-0.43	-0.31	-0.10	0.11
L8 長短金利差	前月差	0.03	-0.10	-0.06	0.00	-0.05	0.02
	寄与度	0.04	-0.11	-0.06	0.01	-0.05	0.04
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	6.4	-3.9	-8.8	-1.6	1.7	0.4
	寄与度	0.37	-0.14	-0.38	-0.01	0.17	0.09
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.12	0.14	0.10	0.05		
	寄与度	0.12	0.14	0.10	0.05		
L11 中小企業売上げ見通しD. I.	前月差	5.2	-4.1	-4.3	-6.5	-3.7	-4.7
	寄与度	0.28	-0.25	-0.26	-0.38	-0.24	-0.33
一致指数トレンド成分							
	寄与度	-0.09	-0.10	-0.13	-0.16	-0.15	-0.18
3ヶ月後方移動平均		95.9	96.3	96.1	95.3	94.3	93.6
	前月差(ポイント)	1.10	0.43	-0.17	-0.86	-0.97	-0.73
7ヶ月後方移動平均		94.4	94.8	95.1	95.3	95.2	95.1
	前月差(ポイント)	0.28	0.36	0.34	0.12	-0.06	-0.14

(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24年(2012)					
		3月	4月	5月	6月	7月	8月
CI一致指数		97.4	97.3	96.3	94.9	93.8	93.6
	前月差(ポイント)	1.6	-0.1	-1.0	-1.4	-1.1	-0.2
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	1.3	-0.2	-3.4	0.4	-1.0	-1.3
	寄与度	0.12	-0.02	-0.33	0.04	-0.10	-0.14
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	2.6	-0.9	-2.7	-0.5	-2.7	0.9
	寄与度	0.26	-0.09	-0.28	-0.05	-0.29	0.10
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	0.8	-0.1	-2.8	-1.6	-0.7	0.4
	寄与度	0.13	-0.02	-0.48	-0.27	-0.14	0.08
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-4.9	2.9	-4.2	-6.2	-0.8	-1.5
	寄与度	-0.16	0.14	-0.22	-0.33	-0.05	-0.10
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.3	-1.6	1.8	-1.6	-3.2	-0.3
	寄与度	0.04	-0.20	0.13	-0.20	-0.37	-0.03
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	0.5	-0.4	4.5	-2.2	-1.1	-2.9
	寄与度	0.03	-0.03	0.18	-0.16	-0.09	-0.23
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	6.9	-4.6	-2.1	-3.4	-0.9	2.5
	寄与度	0.50	-0.33	-0.15	-0.24	-0.07	0.19
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	1.8	-0.2	1.8	-5.9	-0.2	-0.3
	寄与度	0.09	-0.01	0.09	-0.30	-0.02	-0.02
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	2.2	1.3	1.3	1.3	-0.04	-0.04
	寄与度	0.14	0.08	0.08	0.08	-0.04	-0.04
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	3.6	0.2	-1.9	-0.7	-0.9	-0.6
	寄与度	0.35	0.03	-0.20	-0.07	-0.10	-0.06
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.01	0.03	0.02	0.01	0.01	0.00
	寄与度	0.13	0.32	0.22	0.13	0.13	0.03
3ヶ月後方移動平均		96.0	96.8	97.0	96.2	95.0	94.1
	前月差(ポイント)	0.90	0.83	0.17	-0.83	-1.17	-0.90
7ヶ月後方移動平均		94.4	95.1	95.5	95.9	95.8	95.6
	前月差(ポイント)	0.64	0.69	0.41	0.35	-0.13	-0.17

(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。

訓練で高めることができる 問題解決の論理的思考術

ポイント

- 1 問題解決に必要な2つの能力
.....
- 2 問題の本質を見極める論理的思考の実践法
.....
- 3 問題発見のためのQC7つ道具
.....



1 問題解決に必要な2つの能力

企業や組織などの中で、問題解決を進める上で管理者に不可欠な能力が2つあります。

1つは、問題設定のための「情報収集力」です。この情報収集力には集めた情報を整理して分析する能力も含まれます。

もう1つは、整理した情報や客観的事実を基に何が問題であるかを特定する「問題発見力」です。問題発見さえできれば問題の半分以上は解決するといわれていますので、特に重要な能力です。

■ 情報収集力

企業における重要な意思決定は、組織のタテ・ヨコから得られる情報や業界の資料、政府・マスコミの情報などを総合的に判断して意思決定が行なわれており、直接、自分の目で確かめた事実に基づいてなされることはほとんどありません。したがって、情報収集の仕方や分析処理の方法、情報についての解釈の能力などによって大きな差が生じます。

この情報収集においては、広い視野で様々な観点から自由に発想することが重要となります。そのためにはフレームワーク（枠組み）で発想を行うことが必要になります。

■ 情報収集のためのフレームワーク例

- SWOT分析
- 効率・効果
- 質・量
- 事実・価値
- メリット・デメリット
- ファイブフォース分析
- 時間軸（長期・中期・短期、過去・現在・未来）
- 3C（Customer・Company・Competitor）
- 価値連鎖（バリューチェーン）
- マーケティングの4P
- プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

■ 問題発見力

管理者に不可欠なもう1つの能力として、「問題発見力」があります。問題解決において何が「問題」で、その問題の原因となっているものが何であるかを究明しない限り、問題解決はできません。また、問題そのものの設定や問題点の特定が誤っていた場合、いくら解決策を講じても解決には至りません。

したがって、この「問題発見力」が管理者にとって最も重要な能力であるといっても過言ではありません。

(1) 問題の構造

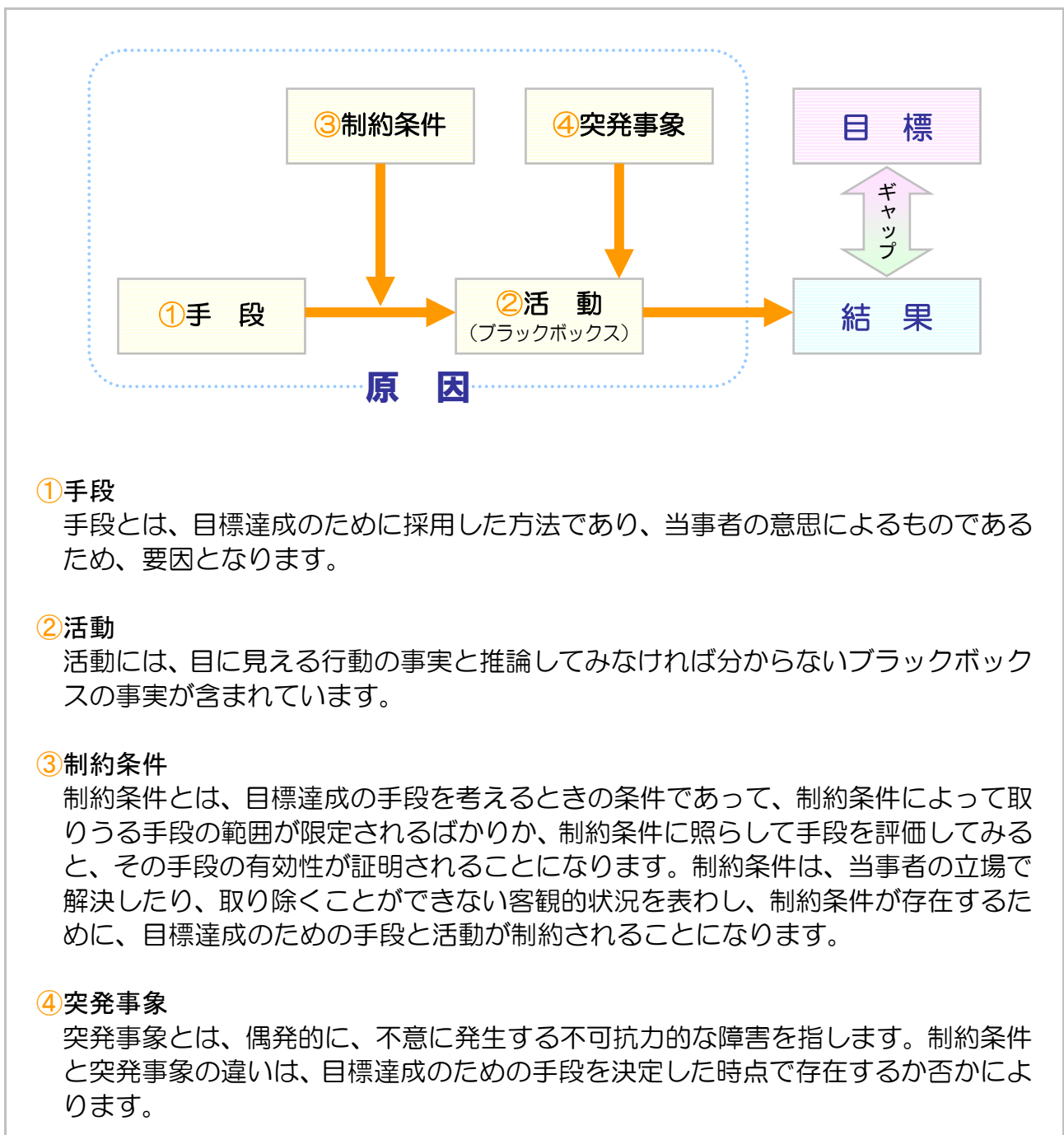
問題の存在に気付いたとしても、それで問題が正しく認識できるわけではありません。問題解決は、その問題の論理構造を理解しなければ不可能です。なぜなら、起こった問題の事後処理を

行なっても、それがどのような過程で生じたかという原因やその相互関係を解明しない限り、問題解決には至らないからです。

問題解決のステップは、目標と現状のギャップを正しく認識し、そのギャップを引き起こしている原因を究明、対策を講じるという順序になります。

これらのステップの中で最も難しいのは原因分析のステップです。原因をいかに体系的に構造化していくかがポイントになります。問題の発生原因が複数あるとき、それらの原因の相互関係を分析しない限り、原因のウエート付けはできません。

また、原因は大きく「条件」と「要因」に分けることができます。さらに、条件は「制約条件」と「突発事象」に、要因は「手段」と「活動」に分けることができます。



2 問題の本質を見極める論理的思考の実践法

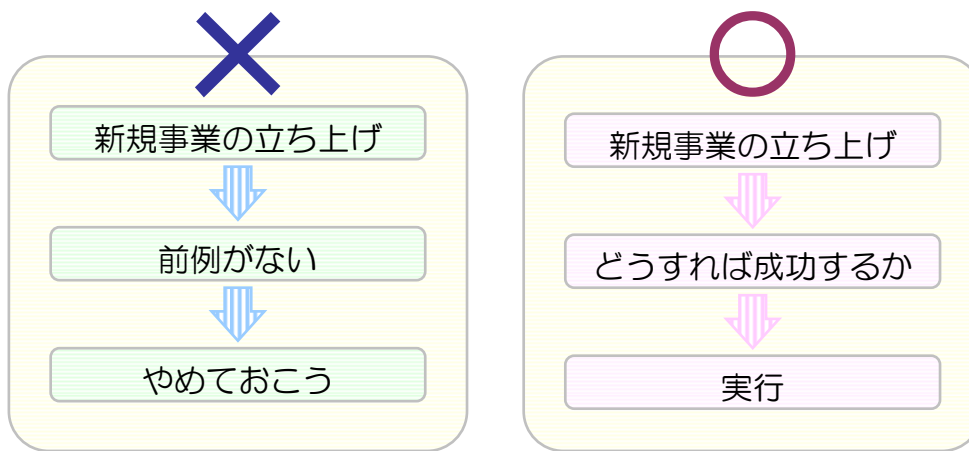
問題解決には、問題の本質を見極めることが重要です。そのためには、論理的思考が必要であり、以下に紹介するいくつかの論理的思考によって、問題解決を効率的に進めることができます。

■ ゼロベース思考

(1) ゼロベース思考とは

過去の成功体験や自社・自部門の常識にとらわれて、その経験や常識に基づいた思考しか出来ない場合、その枠の外にある解決法を見落としてしまうことがあります。

ゼロベース思考とは、このような自らの常識や既成概念をいったんリセットしてしまい、白紙に戻した上で、考える枠を大きく広げて新しい可能性を求める思考方法のことです。



(2) 既存の枠を取り除く方法

それでは、既存の枠からどう抜け出せば良いのでしょうか。人間はそれぞれ自分の思考回路を持ち、そのフィルターを通して考えています。その思考回路というのは、今までの経験や周りの環境から影響を受けて形成されたものです。したがって、論理的に考えるのを阻害するのがこの思考回路です。ある組織に長期間所属したり、いつも同じ志向を持つ人たちと一緒にいる時間が長い人などは、この個性的なものの方やその組織や業界のルールにどっぷりとつかってしまっている場合が多くあります。

ここで、一番重要な問題は、自分では「その偏見・先入観に対して自覚症状がない」ということです。知らず知らずのうちにそのような枠にとらわれて考えてしまっているのです。その枠を取り除くには、意識的に次の行動をとることが必要です。

まず、業界の常識を疑ってみることです。「この問題は専門家がいないと解決できない」⇒「専門家のいないわが社では解決できない」ではなく、「専門家でないと解決できない問題」という常識を疑い、いったん取り払うことによって新たな可能性を考えます。たとえば、「業界大手のA社と業務提携をすることで解決できないか」などです。

自分が所属する部門や、自分の立場（役職）を一度忘れ、自社内にはびこる暗黙のルールや慣習から抜け出すことを実践することです。そして、自分の成功体験の下、いつもそのやり方を踏襲することを、意識的に抑制するように心がけることです。

■ 演繹法と帰納法

(1) 演繹法

演繹法は、まず事実があって、そこから解釈を通して結論が導かれる論証形式です。いわゆる「三段論法」です。演繹法は、次の順序で論理を展開していきます。

- ① まず、世の中に実在する事実/前提（ルール）を述べる
- ② その事実に関連する状況（観察事項）を述べる
- ③ 前記2つの情報が意味することを解釈し述べる（結論）

つまり、観察事項をルールと照らし合わせ、観察事項からルールにコメントし、「それゆえに」という言葉で結論を結びます。

例えば、実在しているルールが「投資利益率が20%超でなければ投資は行なわない」であり、事実に関連する観察事項が「回転寿司事業の投資利益率は14%である」であった場合、前記2つの情報を解釈し、「よって、回転寿司事業には投資しない」という論理展開になります。

(2) 帰納法

帰納法とは、複数の観察された事実や意見の類似性から結論を導く方法です。帰納法は、自動的に結論が出る演繹法とは異なり、「観察された情報の共通性から結論を導く」という作業が必要です。すなわち、結論は「・・・だろう」、「・・・ようだ」という推測の形をとることが多くなります。したがって、帰納法を用いて出された結論は必ずしも100%正しいわけではないことに留意すべきです。

例えば、「シニア世代が都心へ移り住んでいる」、「夫婦世帯が都心へ移り住んでいる」、「独身世帯が都心へ移り住んでいる」という情報を受けて、ある人は「利便性を求めて都心に人が集まっている」と結論を出し、またある人は「都心への流入が過剰となり、公共機関のサービスが追いつかない」という結論を出すかもしれません。帰納法を用いる時には、伝え手と受け手との間で納得がなければ不適切な論理展開になるため注意が必要です。

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクトチーム内におけるコミュニケーションの重要性 プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください



プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合も少なくありません。相手に伝えたことが正しく理解されているかということ、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているかどうかにも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。

問題の対処方法とその結果		当方	先方
対決・対峙	当事者同士が相対して解決の道を探る	Win	Win
妥協	折衷案を落としどころにする	?	?
鎮静	一時的に目をつぶり争いを小さく扱う	Lose	Lose
強制	上司命令などで強制的に解決する	Win	Lose
撤退	状況が消え去る・好転するのを待つ	Lose	Lose

この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかつたり、新たな火種となつたりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ただし、実際のプロジェクト運営の場では対立の構図は様々であり、すべて「対決・対峙」のスタンスで臨むことは不可能です。しかし、どのような場合でも上記のフレームを念頭に置いた上で、臨機応変に対処することの方がむしろ重要です。そしてこれはプロジェクトのみならず、様々なビジネスの場においても応用できます。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクト遂行時におけるリスクマネジメントの方法 プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法について教えてください



リスクとは既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、次のような事前予防的なマネジメントをいいます。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかしプロジェクトマネージャーは万能ではありませんし、本人不在時のリスクマネジメントができなくなってしまいます。

重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。

可視的に整理するためには、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。

リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせで行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されていますので、洗い出されたリスクがどのレベルに該当するのかを整理するのに活用し、具体的な対応を検討していきます。

