

**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26日号**中国経済：  
内需回復ノ兆候ミユルモ在庫ノ山高シ**経済・金融フラッシュ 2012年10月26日号**消費者物価(全国 12年9月)  
～コア CPI 上昇率は当面ゼロ近傍の推移が続く見込み**2****経営TOPICS****統計調査資料**全国中小企業動向調査結果  
(2012年7-9月期実績、10-12月期以降見通し)**3****経営情報レポート**社内・社外の意味疎通を高める！  
管理者のコミュニケーション力強化法**4****経営データベース****ジャンル:経営計画 サブジャンル:年度経営計画**年度経営計画の策定手順  
月次経営計画を立てるポイント

# 中国経済： 内需回復ノ兆候ミユルモ在庫ノ山高シ

## 要旨

- 1 今年7-9月期の国内総生産（GDP）は前年同期比 7.4%増と、前四半期の同 7.6%増を 0.2 ポイント下回り7四半期連続で減速した。先進国と比べれば依然高いが、中国としてはリーマンショック後の 2009 年1-3月期以来の低成長となった。但し、前期比でみると 2.2%増と前四半期を上回っており、今年1-3月期の 1.5%増をボトムに成長ピッチは回復しつつある。
- 2 需要項目別に見ると、9月は輸出・消費・投資の3つの柱が揃って改善した。輸出は欧州・米国ともに急回復は見込みづらく今後の回復力は限定的とみられるものの、消費は高い賃金上昇とインフレ落ち着きによる実質所得改善を背景に回復傾向が続くとみており、投資は不動産開発投資が鈍化するものの公共投資の前倒しや鉄道建設投資の増額で鈍化傾向に歯止めが掛かることから、中国の内需は回復に向かう兆候が見えてきた。
- 3 但し、在庫の積み上がりは気になる。9月の工業生産は若干改善したものの、企業家アンケート調査では在庫水準がリーマンショック後と同レベルまで上昇しており、多少の需要回復では生産調整が続いてしまう可能性が高い。但し、サービス産業は企業マインドが好調を維持するなど底堅い動きを示していることから、生産をある程度下支え

する要因になるとみている。

- 4 また、現在の金融緩和は、不動産規制を堅持するなど政府の意向に沿った分野に限定した金融緩和となっている。今のところ融資の回復ピッチは鈍いが、政府の意向に沿った「戦略的新興産業」や「省エネ環境保護」の分野で、民間企業が事業チャンスを発掘すれば、融資の回復ピッチが速まる可能性もあるため、今後は民間活力の動向が最大の注目点となるだろう。

経済予測表

	単位	2011年	2012年	2013年
		(実績)	(予測)	(予測)
実質GDP	前年比、%	9.3	7.7	8.3
最終消費	寄与度、%	5.2	4.2	4.4
総資本形成	寄与度、%	4.5	4.1	4.1
純輸出	寄与度、%	▲ 0.4	▲ 0.6	▲ 0.2
消費者物価	前年比、%	5.4	2.7	3.3

企業家アンケート調査（5000社）



(資料) CEIC (中国人民銀行) のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

# 消費者物価全国(12年9月)

## コアCPI上昇率は 当面ゼロ近傍の推移が続く見込み

### 要旨

#### 1 コア CPI は5ヵ月連続のマイナス

総務省が10月26日に公表した消費者物価指数によると、12年9月の消費者物価（全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI）は前年比▲0.1%（8月：同▲0.3%）と5ヵ月連続のマイナスとなったが、下落率は前月から0.2ポイント縮小した。事前の市場予想（QUICK集計：▲0.2%、当社予想は▲0.1%）を上回る結果であった。

食料（酒類除く）及びエネルギーを除く総合は前年比▲0.6%（8月：同▲0.5%）、総合は▲0.3%（8月：同▲0.4%）となった。

#### 2 物価下落品目数の割合が3ヵ月連続で50%を上回る

消費者物価指数の調査対象524品目（生鮮食品を除く）を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けると、9月の上昇品目数は193品目（8月196品目）、下落品目数は267品目（8月は270品目）となった。

上昇品目数の割合は36.8%（8月は37.4%）、下落品目数の割合は51.0%（8月は51.5%）、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は▲14.1%（8月は▲14.1%）であった。物価下落品目数の割合は3ヵ月連続で50%を上回った。

コアCPIの下落率は0.2ポイント縮小したが、品目数で見れば前月までと状況

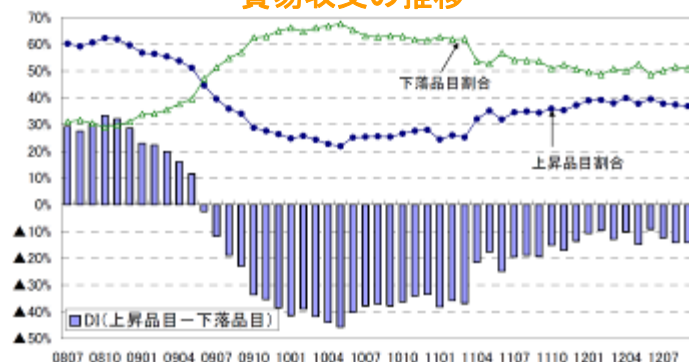
は変わっていない。

#### 3 コア CPI 上昇率はゼロ近傍の推移が続く見込み

12年10月の東京都区部のコアCPIは前年比▲0.4%（9月：同▲0.4%）となり、下落率は前月と変わらなかった。事前の市場予想（QUICK集計：▲0.4%、当社予想は▲0.5%）通りの結果であった。

ガソリン（9月：前年比2.5%→10月：同3.4%）、灯油（9月：前年比2.6%→10月：同4.1%）の上昇幅は拡大したが、電気代（9月：前年比14.7%→10月：同12.9%）、ガス代（9月：前年比4.7%→10月：同3.1%）の上昇幅が縮小したため、エネルギー価格の上昇率は9月の前年比9.4%から同8.2%へと縮小した。東京都区部のコアCPI上昇率のうち、エネルギーによる寄与が0.48%（9月は0.54%）、食料品（生鮮食品を除く）が▲0.21%（9月は▲0.15%）、その他が▲0.77%（9月は▲0.80%）。

貿易収支の推移



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

(年・月)

# 全国中小企業動向調査結果

(2012年7-9月期実績、10-12月期以降見通し)

## 中小企業の景況

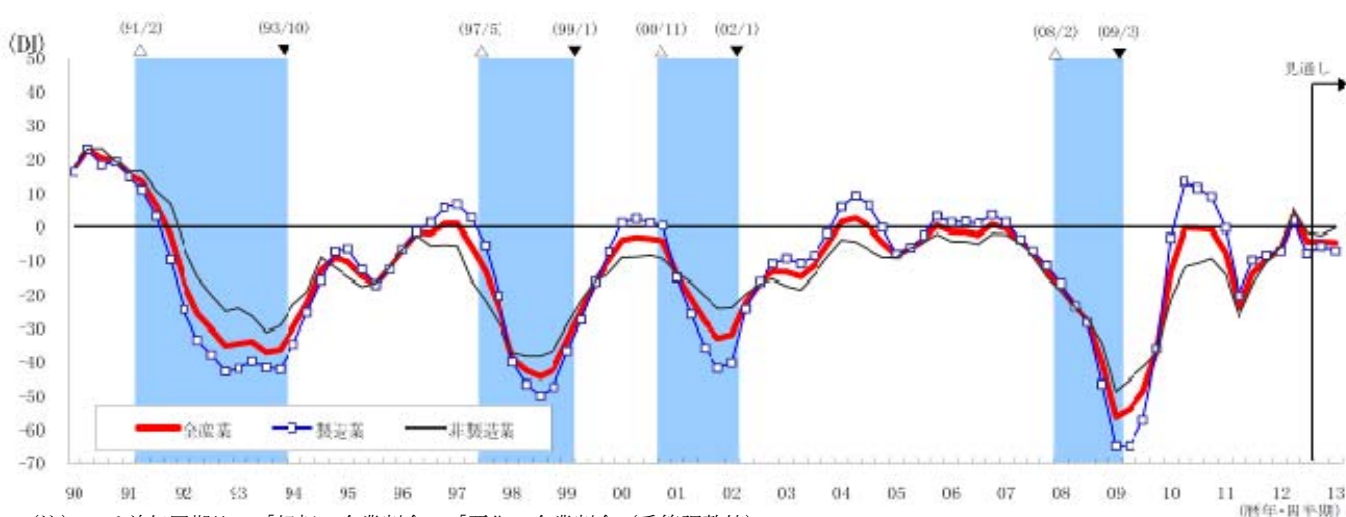
### 1 業況判断

- 今期（2012年7-9月期）の業況判断DIは、前期（2012年4-6月期）から8.2ポイント低下し、▲4.3となった。低下は5期ぶりである。
- 来期（2012年10-12月期）は、今期からほぼ横ばいの▲4.4に、来々期（2013年1-3月期）は▲4.6となる見通しである。

#### ■業況判断DIの推移（季節調整値）

[2012年7-9月期までは実績・10-12月期以降は見通し]

	2011/7-9	2011/10-12	2012/1-3	2012/4-6	2012/7-9 (前回見通し)	2012/10-12 (前回見通し)	2013/1-3
業況判断DI (季節調整値)	▲13.9	▲9.6	▲6.6	3.9	▲4.3 (0.8)	▲4.4 (1.0)	▲4.6
製造業	▲9.9	▲8.4	▲7.2	1.9	▲7.9 (▲0.1)	▲5.7 (0.7)	▲7.1
非製造業	▲17.1	▲10.4	▲5.9	5.5	▲1.7 (1.8)	▲2.5 (0.9)	▲0.4

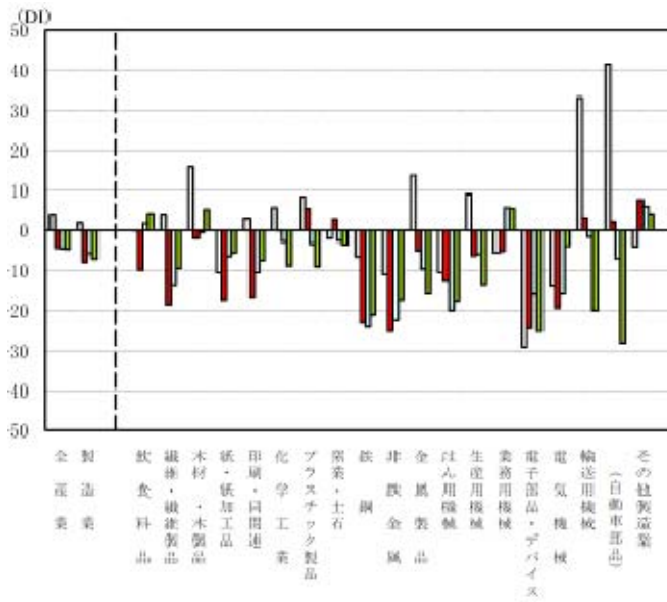


(注) DIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）。

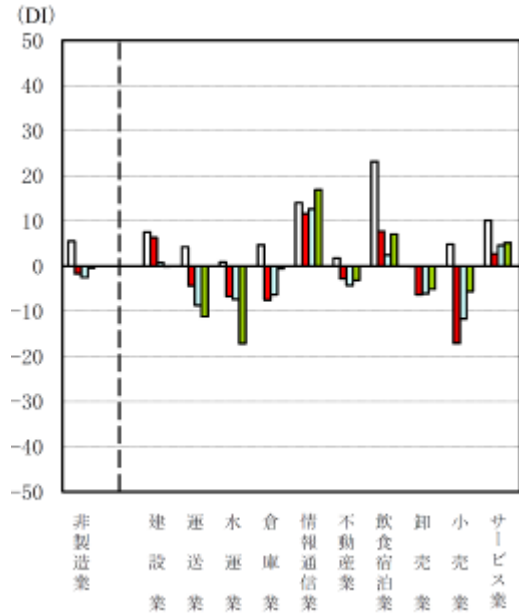
- 今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は金属・機械関連を中心にほとんどの業種で低下した。なかでも前期高い水準にあった輸送用機械は今期大きく低下した。
- 非製造業は、すべての業種で低下したものの、建設業や飲食宿泊業などでプラスの水準が続いている。

## ■業種別業況判断 DI の推移（季節調整値）

— 製造業 —



— 非製造業 —



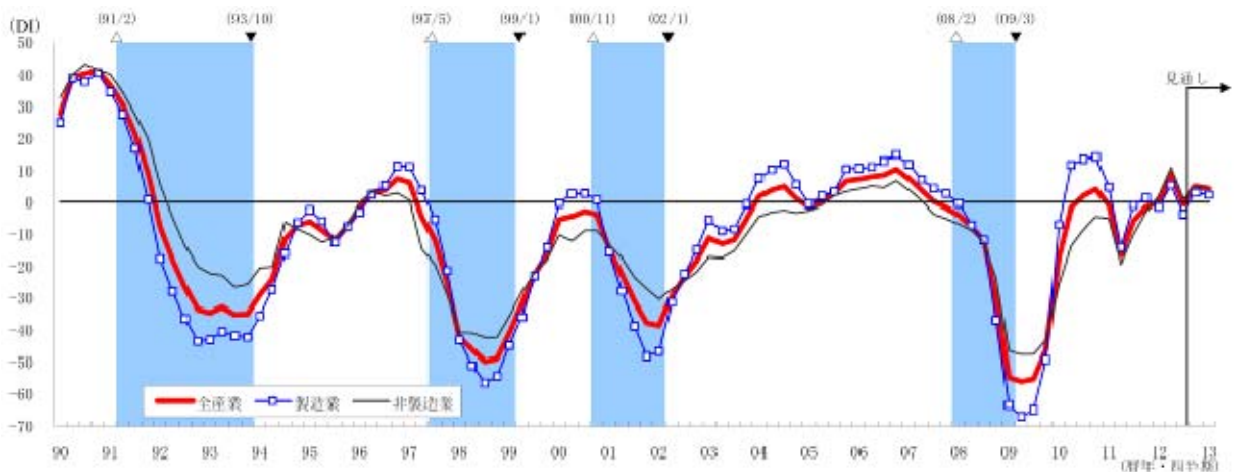
## 2 売上

- 今期の売上 DI は、前期から 9.7 ポイント低下し、▲0.7 となった。低下は 5 期ぶりである。
- 来期は、今期から 5.7 ポイント上昇し 5.0 に、来々期は 4.2 となる見通しである。

## ■売上 DI の推移（季節調整値）

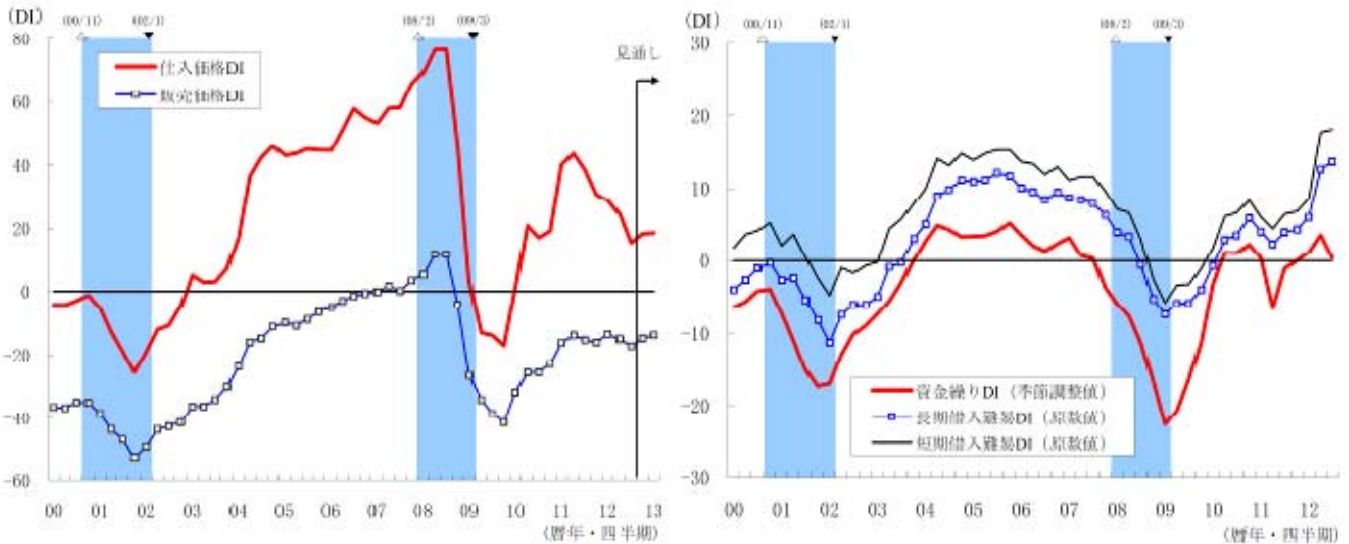
[2012 年 7-9 月期までは実績・10-12 月期以降は見通し]

	2011/7-9	2011/10-12	2012/1-3	2012/4-6	2012/7-9 (前回見通し)	2012/10-12 (前回見通し)	2013/1-3
売上DI (季節調整値)	▲ 5.8	▲ 1.5	▲ 0.1	9.0	▲ 0.7 (5.6)	5.0 ( 8.4)	4.2
製造業	▲ 1.0	1.3	▲ 1.5	5.4	▲ 3.7 (4.5)	3.0 ( 9.3)	2.3
非製造業	▲ 10.1	▲ 3.2	2.0	10.9	1.0 (7.0)	4.8 ( 8.0)	4.7



### 3 価格、金融関連

- 今期の販売価格 DI は低下した。仕入価格 DI は 5 期連続で低下したものの、来期は上昇する見通しとなっている。
- 今期の長期借入難易 DI、短期借入難易 DI はいずれも上昇した。資金繰り DI は低下した。

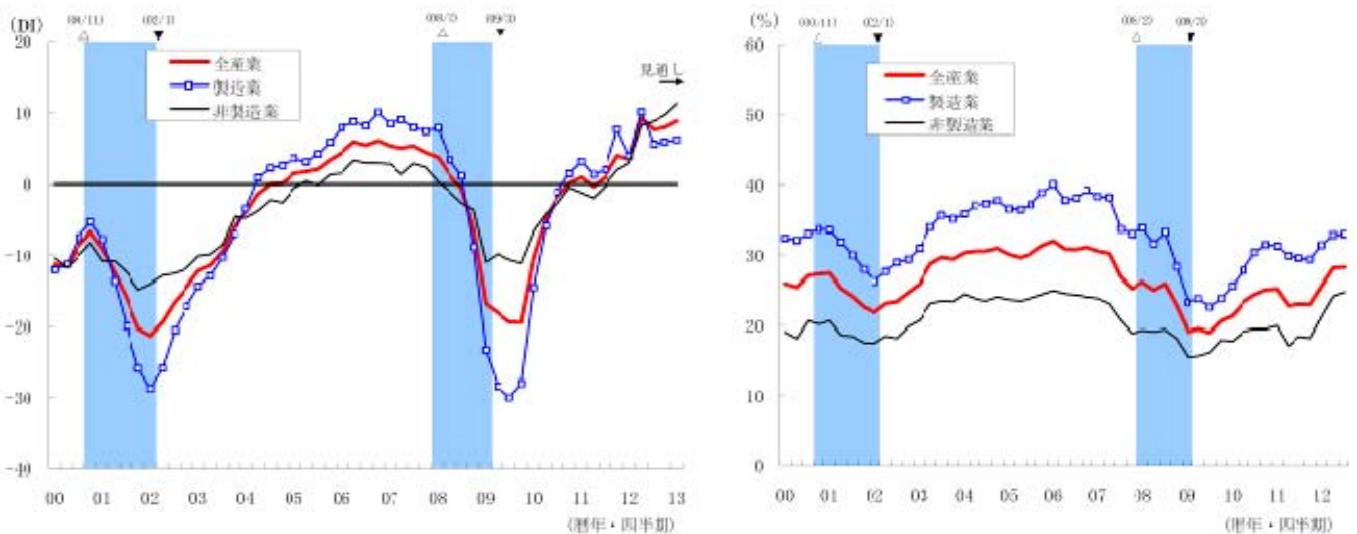


(注) 価格関連 DI (仕入価格 DI、販売価格 DI) はともに前年同期比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合 (原数値)。

(注) 1 資金繰り DI は前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合 (季節調整値)。  
2 長・短借入難易 DI は前年同期比で「容易」企業割合－「困難」企業割合 (原数値)。

### 3 雇用・設備

- 今期の従業員 DI はやや低下したものの、5 期連続でプラス水準となった。
- 今期の設備投資実施企業割合は 3 期連続で上昇した。



(注) 従業員 DI は前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合 (季節調整値)。

# 社内・社外の意思疎通を高める！ 管理者のコミュニケーション力強化法

## ポイント

- 1 意思疎通とES・CSの関係  
.....
- 2 相手が話したくなる「話の聴き方」  
.....
- 3 本質に迫る上手な「質問の仕方」  
.....



# 1 意思疎通とES・CSの関係

## ■ はじめに

企業を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況が続いています。

経済成長が横ばい、あるいはマイナス成長下で自社の業績を上向きにするためには、相当の努力が必要です。

ここで中小企業が取るべき施策は、価格以外における差別化です。差別化の中で、最も資金がかからず、効果を出せるのがサービス力の強化です。そして、サービス力強化の基礎となるのが、顧客の要望を汲み取るコミュニケーション力です。

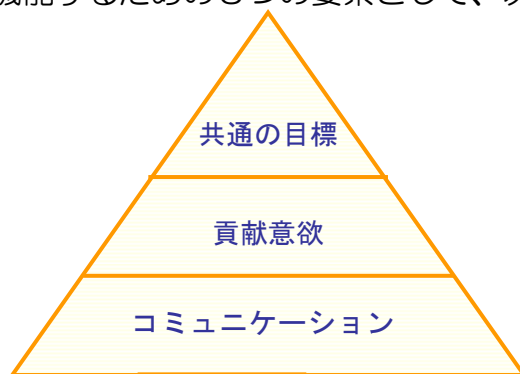
本レポートでは、コミュニケーション力強化の基本スキルを紹介します。管理者が社内ですべての部下に対してコミュニケーションスキルを活用することにより、部下のモチベーションを高めることができます。また、部下に教えることにより、部下の顧客対応力を高めることにも役立ちます。

## ■ なぜ社内のコミュニケーションが大事なのか

管理者の立場を一番よく表している定義は「人を通して仕事をする人」というものです。

したがって、私たち管理者は部下・後輩の「能力」と「やる気」をいかに高めて、会社の業績向上につなげていくか、ということに力を注がなくてはなりません。

そして、組織が有効に機能するための3つの要素として、次の3つが挙げられます。



組織ベクトルを合わせるためには、全員が共有できる目標や目的が必要です。また、その目標の達成に自分も役に立ちたいという貢献意欲や高いモチベーションが重要です。

そして、貢献意欲を引き出すための基礎となるのがコミュニケーションです。

ここ数年「クレド」がもてはやされていますが、「クレド」の基本にあるのがこのような考え方なのです。組織内のコミュニケーションが円滑になると、お互いの信頼関係が高まり、組織に対する貢献意欲が高まるのです。これは、ES（従業員満足）を重視する経営の根底となる考え方でもあります。このような意味において、管理者が組織内のコミュニケーションの円滑化に積極的に取り組む必要があるといえます。



## 2 相手が話したくなる「話の聴き方」

コミュニケーションの基本は会話です。そしてその会話の中で最も重要なのが、話の聴き方です。高い成績を挙げる営業マンの多くは、そんなに話し上手ではありません。「なんでこんなにおとなしい人がトップ営業マンなんだろうか？」と思うような人が多いのです。

上手なコミュニケーションの基礎となるのは「話す」ことよりも、「聴く」「訊く」ことで、「話し上手は聴き上手」なのです。

### ■ 相手と歩調を合わせるペーシングとは

実際には、相手との類似点を即座に見つけることは容易ではありません。それでは、「類似性の法則」を用いて相手のバリアーを取り除き、信頼関係を構築するにはどのようにすれば良いのでしょうか。

答えは意識的に類似点を創り上げることです。そのテクニックが「ペーシング」です。ペーシングとは、相手の歩調に合わせることです。

相手 「やっぱり冬のスポーツといえばスキーだよね」  
自分 「そうですね。スキーは最高ですよね……」

このように、ペーシングすることによって相手と類似点を増やしていけば良いのです。実際にスキーができなくても構いません。スキーに興味を持っていることを示しても立派なペーシングになります。

逆に、ペーシングせずにお客様の話の腰を折ることを「ディスペーシング」と言います。

相手 「やっぱり冬のスポーツといえばスキーだよね」  
自分 「そうですかねー。寒い冬は家で暖かい鍋物が一番だと思うんですけど」

相手の立場で考えれば、このように言われると面白くないはずですが。このようなことは、社内でも社外でも起こりがちなことです。

また、相手の考えを無視して自分の言いたいことだけを言うのもディスペーシングとなります。いつも自分のペースで仕事をしていても、人間としての幅は広がりません。まずは、相手を知ることからペーシングは始まります。ペーシングにより人間としての幅が広がります。

### 3 本質に迫る上手な「質問の仕方」

「聴く」スキルと同様に重要な要素として、「質問」のスキルがあります。質問を上手にできれば、相手の要望や本音、感情を引き出すことができます。

#### ■ 6つの質問を使い分け相手が答えやすい「うまい」質問をする

質問には上手い質問と下手な質問があります。

上手い質問は、相手が答えやすく、自分の望む答えが得られる質問です。一方、下手な質問は、相手が答えにくく、自分の望む答えが得られない質問です。闇雲に相手に質問しても、結果は得られません。

したがって、事前に質問する内容を吟味しなければなりません。

以下に、代表的な質問を6つ紹介します。(1)と(2)、(3)と(4)、(5)と(6)はそれぞれ対になっています。それぞれの特徴を覚え、意識的に使い分けてみてください。

(1) オープン質問 (拡大問題)

(2) クローズド質問 (限定質問)

(3) 直接質問

(4) 間接質問

(5) 関連質問

(6) 並列質問

#### (1) オープン質問(拡大問題)

「何が」「どのように」「なぜ」といった言葉で始まる質問のことです。どのような答えが返ってくるかは分かりません。自由回答式の質問といえます。

「この点についてはどのようにお考えですか？」

「どのようなところが問題だと考えますか？」

「なぜその点を重要視するのですか？」

オープン質問のメリットとしては、一言では答えられない回答を得ることができるため、「より多くの情報を入手できる」「口数の少ない人に話をさせることができる」「本音に近い回答を得る事ができる」といったことが挙げられます。

一方、開かれすぎた質問は逆に答えにくくなるため、注意が必要です。

また、「なぜ」と聞かれると人は考え始めます。本音に近い回答が期待できますが、同時に、人間は「なぜ」と聞かれると反射的に防衛する傾向があります。つまり、「いいわけ」的な回答になる場合があるということです。それは、私たちは子供の頃から「なぜ」の後に、次のような

否定的な言葉を多く聞いてきたからです。

「なぜ兄弟喧嘩するの?」「なぜ言うことを聞けないの?」「なぜ勉強しないの?」

同じように、相手も「なぜ」と聞かれた瞬間にバリアーを張ってしまい、その後の言葉は聞き流してしまうのです。ところが、「なぜ」を別な言葉で言い換えることにより、回答を得やすくすることができます。

なぜ時期を重要視されるのですか?

→「時期が早いと、どのようなメリットがありますか?」

なぜこの仕事をやりたくないのですか?

→「この仕事をやるとどんな問題が起こりそうですか?」

## (2)クローズド質問(限定質問)

簡単に「YES」「NO」で答えられる質問です。または端的に答えることができる質問です。

「この解決策で問題ないですか?」

「今回のミスの原因は不注意ですよ?」

「AとBどちらですか?」

クローズド質問のメリットとしては、「率直に『YES』『NO』を引き出すことができる」「時間の短縮が図れる／物事を速く進めることができる」「口の重い人に話すきっかけを作ることができる」といったものが挙げられます。

一方、デメリットとしては、自分自身が相手の答えを限定しているので、それ以外の情報は入ってこなくなり、他の関連情報が収集しにくくなるということが挙げられます。

## (3)直接質問

単刀直入に求める答えを聞く質問です。

「ご家族は何人ですか?」

「どのくらいの期間でお考えになっていますか?」

「この件については、どなたが決定をされるのですか?」

メリットとしては、「わかりやすく、コミュニケーションミスが起こらない」「事実や情報を集めやすくなる」といったものが挙げられます。一方、相手は質問ではなく‘詰問’と感じてしまうこともありますので、会話の初期段階では注意が必要です。さらに、シビアな問題は答えにくくなります。

# 経営データベース 1

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 年度経営計画



## 年度経営計画の策定

年度経営計画の策定にはどの階層が関わるべきでしょうか。



年度経営計画の作成は、トップ層だけでなく幹部層、できれば全社員の関わりで作成すべきものです。

そのためには、経営計画策定に全社員が理解を持ち、興味を抱かせる必要があります。そのひとつの手段として、経営計画に待遇改善や環境改善を盛り込むことがあり、それにより、社員自身がこれを達成するために自らが進んで策定することとなり、みんなの理解と合意の上で労働環境を変え、待遇を改善していくことが可能となります。これにより、会社に蔓延している「あきらめ風土」を払拭し、社員にとって魅力ある会社づくりに貢献させることが狙いです。

ところで、全員の参加でつくるとはいえ、おのずから役割の分担はあります。その役割は各階層で異なります。トップ層は経営ビジョンと方針、幹部は戦略の具体化、管理者・一般層は実行計画の策定ということです。

経営計画策定にあたって、社長の一番の役割は、社長補完者の協力を得ながら、自社の経営力を正しく把握するとともに、外部環境の動向を掴み、変化をチャンスと捉えて的確な戦略の方向づけをすることです。

幹部層は、経営方針にそって戦略を練ることが求められます。また、担当部門の政策や予算もつくることとなりますが、それには自分の協力者である部門の補完者を参加させて、むしろ補完者を中心に立案させ、これを指導しながら部門計画をまとめることが必要です。



## 経営データベース ②

ジャンル： 経営計画 > サブジャンル： 年度経営計画



### 月次利益計画を立てるポイント

年度利益計画において、月次ごとの利益計画でチェックが重要だと考えられますが、どのような点について注意したらよいでしょうか。



月次利益計画は、利益計画の進捗状況をチェックし、フォローすることのできる実行予算ですので、非常に重要な役割を担います。

作成にあたっては、製品・商品売上に関する季節指数（販売時期の売上増減の傾向）を必ず盛り込むことがポイントです。特に主力製品・商品が季節ものである企業は、十分にこの点を配慮した計画を立てる必要があります。季節指数は過去3～5年程度の実績を振り返り、算出するべきです。

実際の月次利益計画づくりの際には、販売部門などから上がってくる販売予測情報などが重要なデータとなります。季節指数を考慮しながら、月ごとに売上・利益・費用の配分を行っていきます。費用には、月ごとに発生する費用、賞与のようにある一定期間に限って発生するもの、減価償却費のように1年分を算定計上する費用があります。減価償却費のような費用は、月次に配分して計上し、賞与についても支給時期だけでなく、月次に積み立てるような形で予算化する方法も考えられます。また、月次利益計画は年度計画の中でも極めて現場に近い計画であり、進捗状況をコントロールするものです。

そのため、計画値だけでなく計画の実施に合わせて、月次の実績値を記入し、その差異分析を行うべきだと考えられます。

もし、計画通りに利益が獲得できていないのであれば、担当部署・担当者のアクションプランと照らし合わせ、現場レベルの行動内容を修正する必要があります。なぜその月に目標利益を達成できなかったかを分析し、計画の数値に向けて各部門と担当者がやり方を修正することで、会社そのものの体質が改善されていくことにつながります。

### 月次利益計画の作成・利用のポイント

- 季節指数を配慮し、月次ごとの売上増減の計画を立てる。
- 販売予測情報に季節指数を盛り込み、売上・利益・費用の配分を行う。
- 進捗状況をコントロールする観点から、計画値と実績値の差異分析を行う。

修正があれば  
フォロー

実態に合った目標計画への修正が図られ、  
会社そのものの体質が改善