

# 週刊 企業経営

MAGAZINE



# WEB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 2013年12月10日号**

欧州経済見通し

ー債務危機国は下げ止まりも、全体の回復ペースは緩やかー

**経済・金融フラッシュ 2013年12月11日号**

企業物価指数(2013年11月)

～5ヶ月連続で前年比2%を超える上昇率に

## 2 経営TOPICS

**統計調査資料**

第134回中小企業景況調査

(2013年10-12月期)

## 3 経営情報レポート

明日から着手し、確実に利益を出す

コスト管理のポイント

## 4 経営データベース

**ジャンル:営業拡大 サブジャンル:ビジネスコーチング**

コーチング導入の効果

ビジネスコーチングを活用した会議のポイント

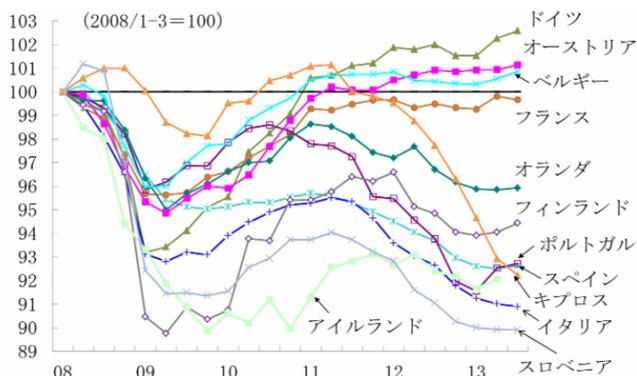
# 欧州経済見通し

## —債務危機国は下げ止まりも、 全体の回復ペースは緩やか—

### 要旨

**1** 2013年のユーロ圏は、市場の混乱の再燃を回避、景気後退から脱したが、年初までの落ち込みが響き、年間の成長率は2年連続のマイナス成長となる。

景気の方角性や経済活動の水準のばらつきが  
残るユーロ圏～ユーロ参加国の実質GDP～



(注) ギリシャは実質GDPの季節調整値を公表していないため図示していない

(資料) eurostat

### 2014年の主要日程

年月日	項目
13年12月15日	アイルランド、EU-IMF支援プログラム卒業(確定)
13年中	単一銀行破綻処理メカニズム(SRM)合意目標
14年1月	スペイン、EU銀行支援プログラム卒業(確定)
(欧州議会選挙前)	単一銀行破綻処理メカニズム(SRM)法案採択(目標)
14年5月22日～25日	欧州議会(任期5年)選挙
14年6月末	ポルトガル支援プログラム終了(予定)
14年10月	ECBによる銀行の包括査定完了
14年11月1日	欧州委員会新体制発足
14年11月4日	SSM発足/欧州安定メカニズム(ESM)銀行直接支援解禁
14年末	欧州委員会、汎欧州預金保険制度の選択肢提案(予定)
14年末	ギリシャ向け第二次支援EFSF融資終了
15年初	銀行再生・破綻処理手続き指令の発効(目標)
15年1月	単一銀行破綻処理メカニズム(SRM)発足

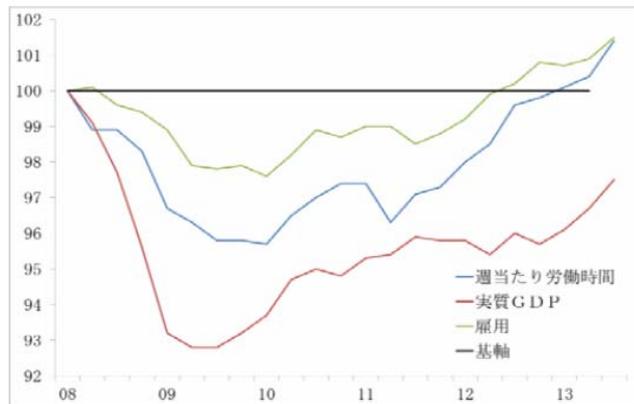
**2** 14年は周辺の債務危機国が持ち直すが、フランス、イタリア、オランダなど大国の経済が伸び悩むため、プラス成長に転じるものの、0.8%と低水準となる。

**3** 域内の成長・雇用格差、銀行市場の分断が解消していないが、ユーロ圏経済の回復期待、欧州中央銀行(ECB)が供給した3年物資金前倒し返済などの影響で、金利上昇、ユーロ高圧力が高まりやすくなっている。ECBは政策金利のバイアスを下方とするフォワード・ガイダンスを維持、必要に応じ追加策を実施する構えを継続。

**4** イギリス経済は住宅市場、個人消費主導で回復が加速、14年の成長率は2.3%、15年は2.0%と世界金融危機後で始めて2%台を回復する見通しである。

**5** イングランド銀行(BOE)は、成長加速でも余剰生産能力の解消には時間を要すると見ており、利上げを開始するのは15年後半となろう。

### イギリスの実質GDPの推移



(資料) ONS

# 企業物価指数(2013年11月)

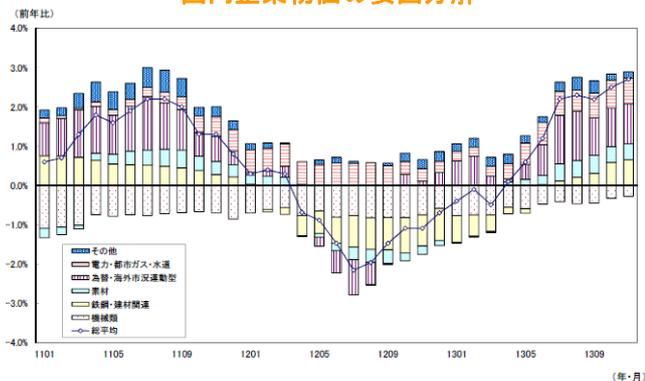
## ～5ヶ月連続で前年比2%を超える 上昇率に

### 要旨

#### 1 企業物価指数は前年比で8ヶ月連続の上昇

12月11日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2013年11月の国内企業物価は前年比2.7%と8ヶ月連続で上昇し、10月の同2.5%から上昇率が拡大した。

国内企業物価の要因分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

11月の国内企業物価を寄与度別に見てみると、機械類が前年比▲0.3%、鉄鋼・建材関連が前年比0.7%、素材が前年比0.4%、為替・海外市況連動型が前年比1.0%、電力・都市ガス・水道が前年比0.7%、その他が前年比0.2%となっている。

#### 2 交易条件は2ヶ月ぶりに悪化

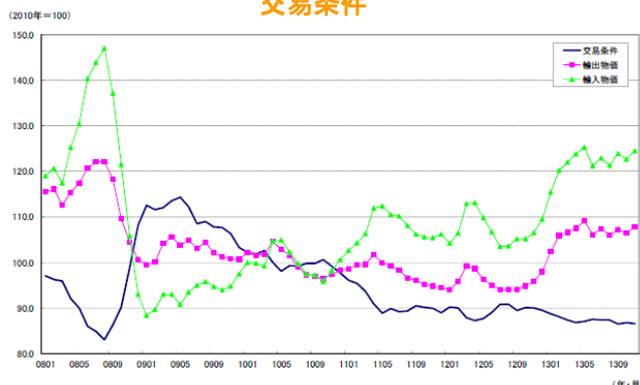
11月の輸出物価は前年比12.4%、前月比1.2%、輸入物価は前年比16.9%、前月比1.5%となった。一方、契約通貨ベースでは、輸出物価は前年比▲2.0%、前月比▲0.1%となり、輸入物価は前年比▲

0.4%、前月比▲0.2%となった。

輸出物価、輸入物価ともに契約通貨ベースでは前年比で下落しているものの、円安基調が続いているため、円ベースでは前年比で大幅な上昇となっている。

11月の交易条件（輸出物価／輸入物価×100）は86.6（10月：86.8）となり、2ヶ月ぶりに悪化した。

交易条件



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

#### 3 最終財の価格上昇がより鮮明に

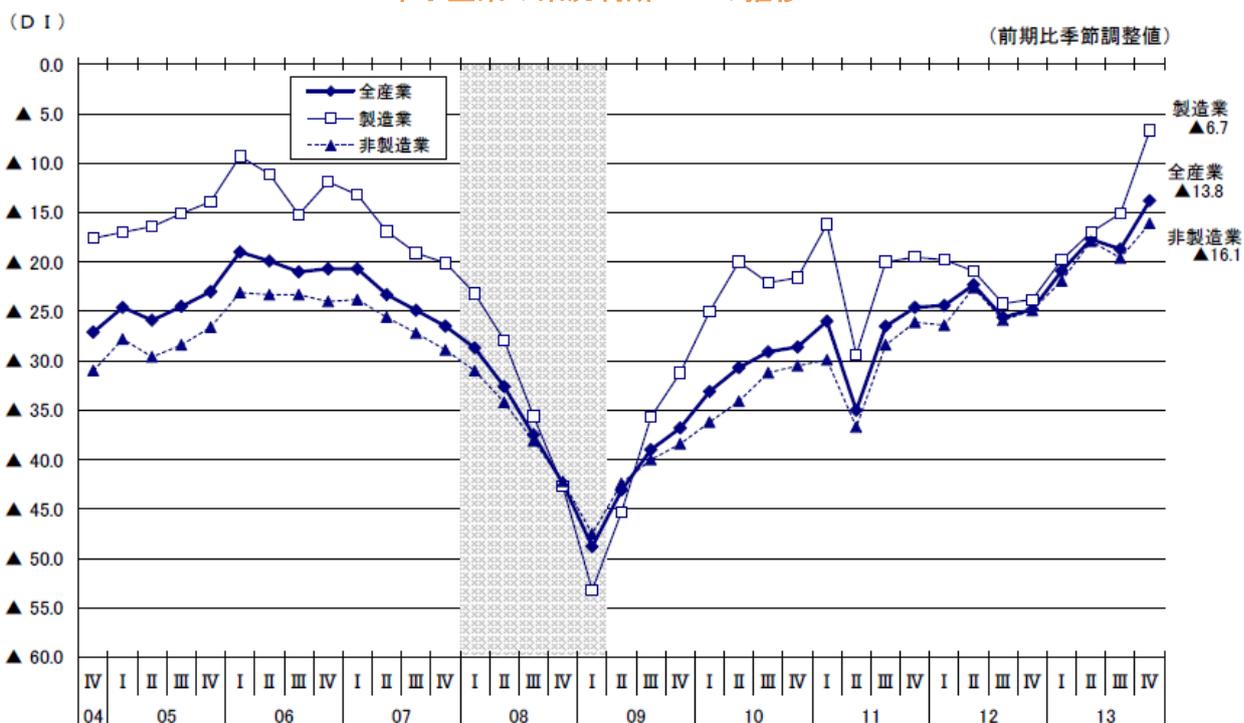
2013年11月の国内需要財の物価は前年比5.8%となった。その内訳を需要段階別・用途別にみると、素原材料が前年比17.0%、中間財が前年比5.5%、最終財・資本財が前年比1.9%、最終財・消費財が前年比3.2%となった。最終財は、前月より上昇幅が大きく拡大しており、企業間の取引では、円安基調の継続に伴い、素原材料、中間財のみならず最終財にまで物価上昇が徐々に波及する流れは続いている。

# 第134回中小企業景況調査 (2013年10-12月期)

## 業況判断DI

2013年10-12月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲18.7→) ▲13.8(前期差4.9ポイント増)となり、マイナス幅が縮小した。製造業の業況判断DIは、(前期▲15.1→) ▲6.7(前期差8.4ポイント増)とマイナス幅が縮小した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲19.6→) ▲16.1(前期差3.5ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

### 中小企業の業況判断DIの推移

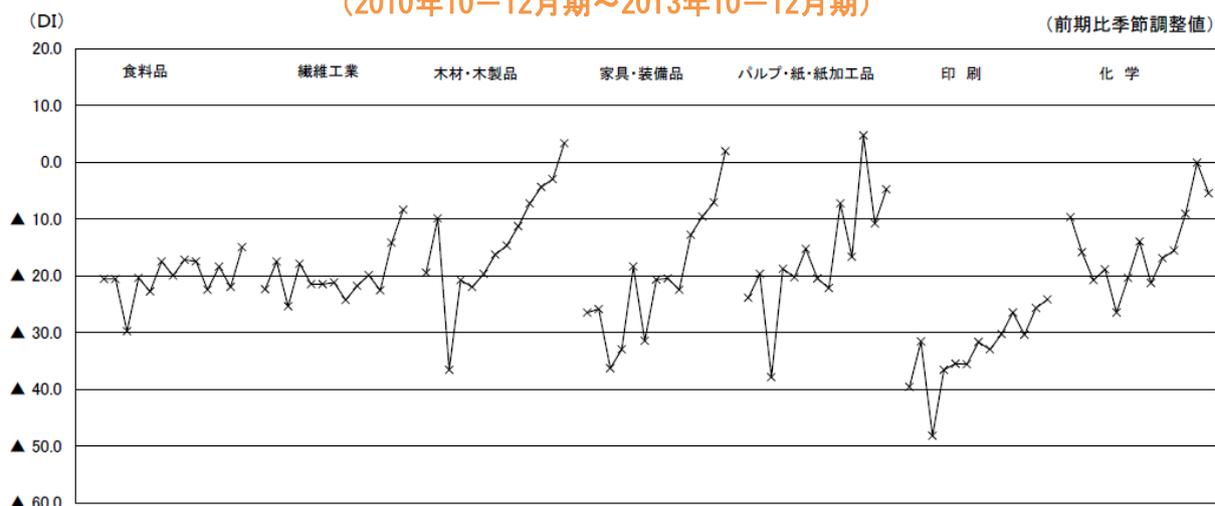


### (1) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲15.1→) ▲6.7(前期差8.4ポイント増)とマイナス幅が縮小し、過去最高水準を更新した。

製造業の14業種の内訳では、鉄鋼・非鉄金属で2.0(前期差16.3ポイント増)、輸送用機械器具で0.3(前期差15.6ポイント増)、金属製品で0.1(前期差15.3ポイント増)など6業種でマイナス幅が縮小するとともにプラスに転じ、電気・情報通信機械器具・電子部品で▲2.3(前期差13.6ポイント増)、食料品で▲15.0(前期差7.0ポイント増)、パルプ・紙・紙加工品で▲4.8(前期差6.0ポイント増)など6業種ではプラスではないもののマイナス幅が縮小し、化学、窯業・土石製品の2業種でそれぞれ▲5.5(前期差▲5.4ポイント減)、▲7.8(前期差▲0.2ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

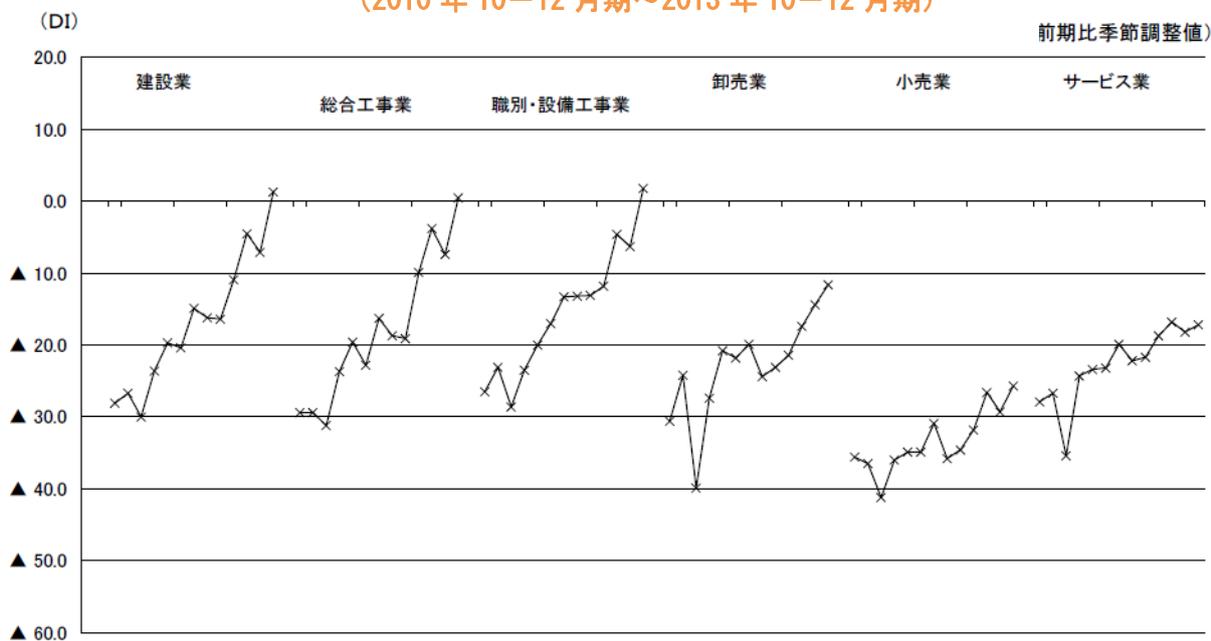
### 中小企業の製造業 業種別 業況判断DIの推移 (2010年10-12月期~2013年10-12月期)



### (2) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲19.6→) ▲16.1 (前期差 3.5 ポイント増) となり、マイナス幅が縮小した。産業別に見ると、建設業で 1.3 (前期差 8.4 ポイント増) とマイナス幅が縮小するとともにプラスに転じ、小売業で▲25.7 (前期差 3.6 ポイント増)、卸売業で▲11.6 (前期差 2.8 ポイント増)、サービス業で▲17.2 (前期差 1.0 ポイント増) とそれぞれマイナス幅が縮小した。

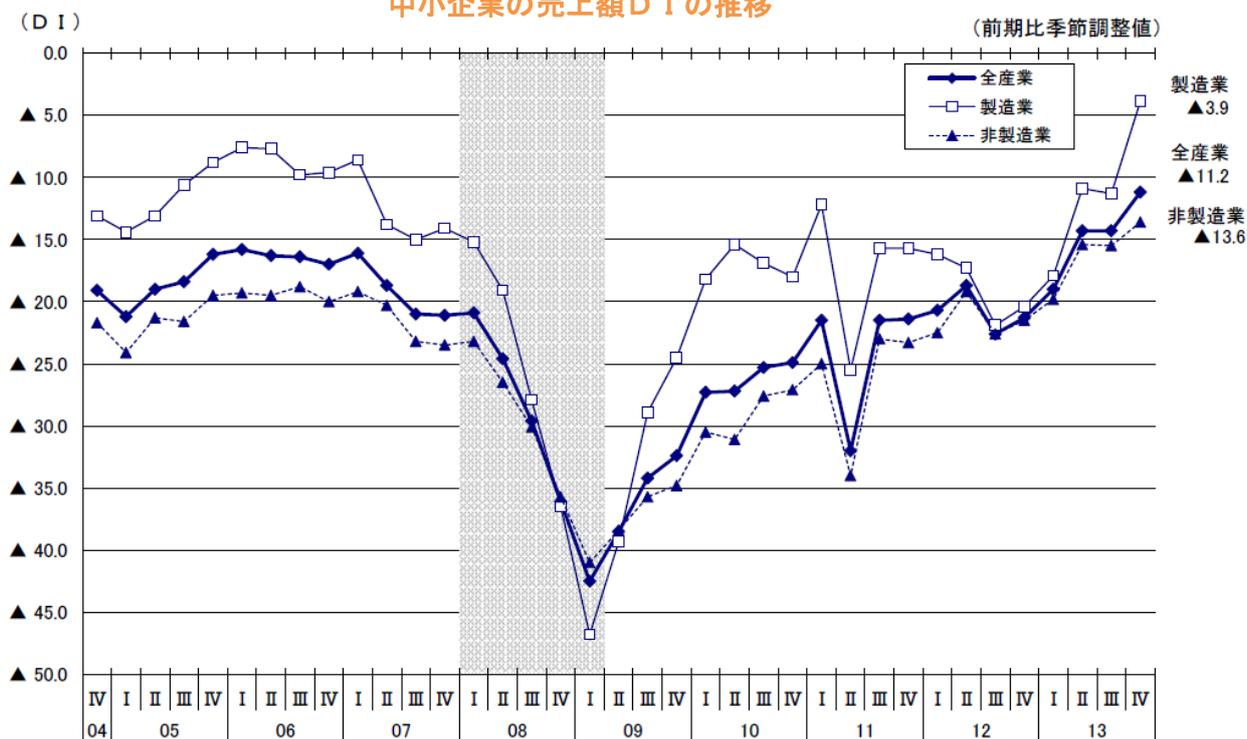
### 中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移 (2010年10-12月期~2013年10-12月期)



### 売上額DI

全産業の売上額DIは、(前期▲14.3→) ▲11.2 (前期差3.1ポイント増) とマイナス幅が縮小した。産業別に見ると、製造業で (前期▲11.3→) ▲3.9 (前期差7.4ポイント増)、非製造業で (前期▲15.5→) ▲13.6 (前期差1.9ポイント増) と、いずれもマイナス幅が縮小した。

### 中小企業の売上額D Iの推移

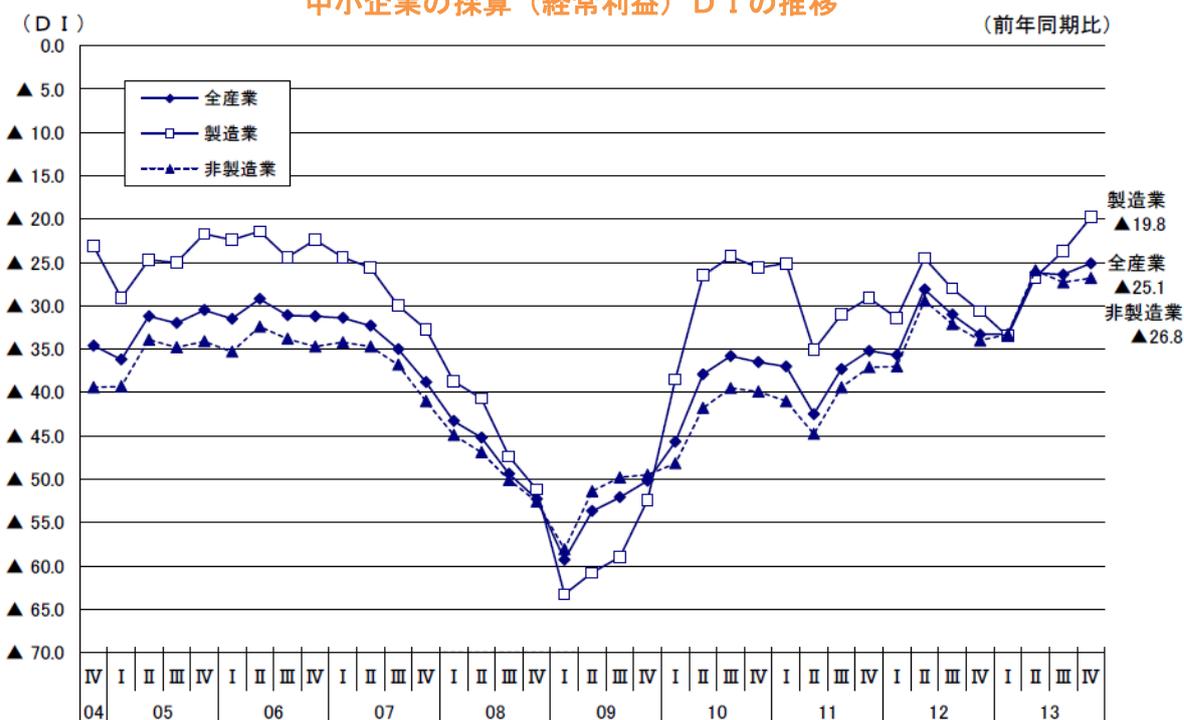


### 採算(経常利益)DI

全産業の採算(経常利益)DI(「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期▲26.4→)▲25.1(前期差1.3ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

産業別に見ると、製造業で(前期▲23.7→)▲19.8(前期差3.9ポイント増)、非製造業で(前期▲27.3→)▲26.8(前期差0.5ポイント減)と、いずれもマイナス幅が縮小した。

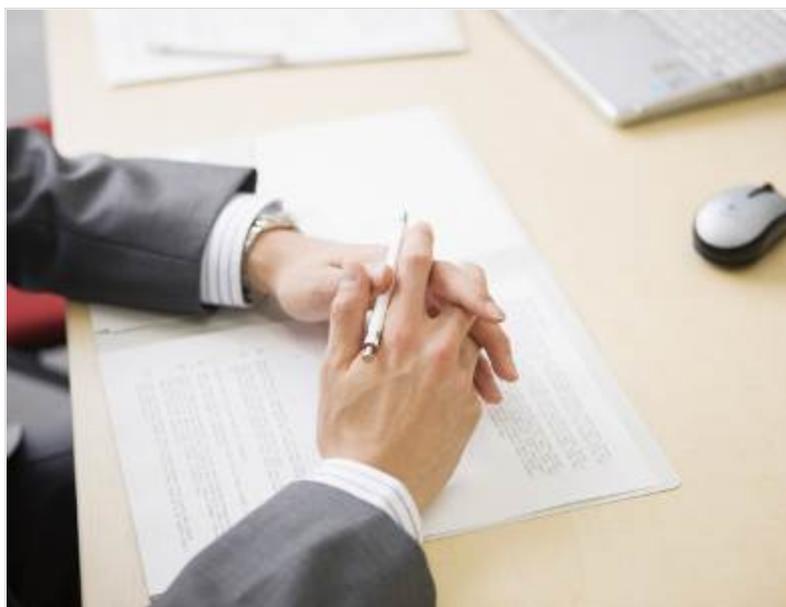
### 中小企業の採算(経常利益)DIの推移



# 明日から着手し、確実に利益を出す コスト管理のポイント

## ポイント

- 1 コスト管理で利益を生み出す
- 2 人件費の管理ポイント
- 3 販売費・一般管理費の管理ポイント
- 4 コスト管理は業務改善活動



### ■参考文献

『中小企業のための経費削減』山田 浩司 著 東洋経済 刊  
『非常時の経費削減 1240 実例』アクト経営問題研究グループ 著 中経出版 刊  
『業務改善がよくわかる本(日本能率協会マネジメントセンター 2007 年)』オフィス業務改善研究会 編

# 1 コスト管理で利益を生み出す

## ■ 売上アップとコスト管理、どちらが効率的か

利益を増加させるには、以下の2つの方法があります。

- ①売上を増やして利益を確保する
- ②コスト管理をして利益を確保する

## ■ 事例

売上高10 億円、経常利益率2%の企業の経常利益2,000万円を1.5倍の3,000万円に増加させるためにはどうすればよいかを、下記の2つの条件でみてみます。

### ●前提条件

- 売上高 10億円
- 限界利益 3億円
- その他固定費 1億円（営業外損益含む）
- 変動費 7億円（変動費率 70%）
- 人件費 1.8億円
- 経常利益 0.2億円

### ①売上高を増加させて利益を確保

$(\text{固定費}2.8\text{億円} + \text{目標経常利益}0.3\text{億円}) \div (1 - \text{変動費率} : 30\%) = 10.3\text{億円}$   
必要売上高は、10.3億円となり、3,000万円の売上増加が必要。

### ②売上高は10 億円のままで、コスト管理を行って利益を確保

変動費と固定費で1,000 万円のコストダウンが必要。

①と②のどちらが、労力がかからず効率的かということ、売上を3,000万円増加させることは、現在の環境下ではそう簡単にはいきませんし、仮に実現できたとしても相当な時間がかかります。一方、1,000万円コストダウンさせる方法は、すぐに着手でき、即効性があるものがほとんどです。本レポートでは、「できているようで、できていないこと」や「工夫すれば自社でもできる」ことに気付いていただき、すぐにでも着手できるコスト管理の手法を紹介します。

## ■ コスト管理推進のための5つの鉄則

- ①社長がコスト管理に関する方針を示す
- ②コスト管理は幹部社員が率先して行う
- ③社員に当事者意識を持たせる
- ④何事にもお金をかけない工夫を考える
- ⑤業務改善を組織に定着させる

## 2 人件費の管理ポイント

### ■ ギリギリの人数でも業務をうまく回すポイント

#### (1) 業務のヤマを作らずに平準化する

業務に繁忙期と閑散期があるのは仕方がないことです。しかし、業務の平準化を行うことで限られた人数でも与えられた業務をこなすことができるのです。この業務の平準化には自分の仕事を平準化することと、自分と他人の仕事を平準化する二種類があります。

##### ①自分の業務の平準化

自分の業務を平準化することで、無理のないスケジュールを立てることが可能になります。

まずは、自分が抱えている仕事全体を把握します。抱えている業務を一度全て洗い出し、重要度や期限、その仕事にかかる時間などを設定します。設定した期限や重要度などに従って、それぞれの仕事をいつ取り組むのかを割り振ります。もちろん、突然急な業務が入ることもありますが、その様な場合にも、事前にスケジュールを組んであれば、後ろ倒しにすることが可能な業務を移すなどの対処をして対応することが可能になります。

##### ②自分と他人との仕事量の平準化

時間に追われて仕事をしている人は、一人で仕事を抱え込んでしまっていることが多い傾向があります。仕事全体を把握した時に他人に依頼できる仕事があった場合は依頼することが大切です。仕事を依頼することで、同時に仕事を仕組み化することが可能になり、個人だけでなく社内全体の業務改善につながります。一人ひとりが業務を抱え込み、偏在してしまっている場合、その社員が休むと業務が滞ってしまうような危険があります。仕事を平準化することで、できる限り仕事の仕組み化・マニュアル化を図り、不測の事態にも備えることが可能になります。

#### (2) 手が空いている社員は管理者も含めて支援に入る

前述の通り、全体の仕事量はコントロールすることはできなくても、その仕事を行う一人ひとりの業務量はコントロールすることは可能です。つまり、業務量が多ければ、その分多くの人がその仕事をすればいいし、業務量が少なければ、少ない人数でやればいいということです。

そのために必要なのは、一人の人が多くの業務をこなせるようにしておくことです。いわゆる、「多能工化」や、「マルチジョブ化」を目指すということです。そうすることで、忙しい部署に対しては他の部署から応援に行くことができ、一人あたりの業務量を分散することができるのです。多能工化や、マルチジョブ化は、個人個人の仕事のスキルを上げることにもなるので、これを進めることは大事です。本来、業務の複雑さや困難度合いに応じて、その業務を担当する社員を決めて行うべきであることは言うまでもありません。単純定型業務を管理者のような賃金単価の高い社員が日常的に行っているようでは、本来果たすべき役割と業務レベルのバランスが取れずに、非効率になってしまいます。しかし、繁忙期には、それは関係ありません。管理者といえども、業務が集中している部署には、単純定型業務であろうと、応援に入ることが重要なのです。

### 3 販売費・一般管理費の管理ポイント

#### ■ 広告宣伝費は費用対効果を検討する

##### (1) 費用対効果は3つの視点でみる

広告宣伝のための支出した金額に見合う以上の貢献が、企業にもたらさなければなりません。企業の資金的な制約からも、単に製品の評判が向上したといった抽象的な基準ではなく、売上や利益などの「具体的な金額貢献度」で広告宣伝活動を評価する判断基準を持つべきです。

チラシとDMのどちらが自社にとって効果があったかを把握することも、販売促進コストを合理的に削減するために重要な視点です。これは、費用総額で比較するのではなく、費用がどれだけ売上や利益に貢献したかという点が判断基準となります。

具体的には、以下に挙げる3つの視点で基準を設定します。

- ① 1通（1枚）当たりの発送（送信）費用
- ② 1件の注文獲得にかかった費用
- ③ 売上金額に対してかかった費用

例えば、DMの1通当たりのコストが100円で4%の受注率、チラシのコストが10円で0.5%の受注率だとすれば、DMの受注1件あたりにかかった費用は、 $100 \text{円} \div 4\% = 2,500 \text{円}$ なのに対して、チラシの場合は、 $10 \text{円} \div 0.5\% = 2,000 \text{円}$ となります。よって、DMの方が効果が高いといえます。

##### (2) 効果的な宣伝広告の方法

効果的な広告宣伝とは、最小のコストでより効果的な宣伝効果を上げることです。具体的には、次に挙げる方法が考えられます。

- 行政主催の展示会を活用する
- 掲載料が割安なフリーペーパーの活用
- 命名権で宣伝する
- 名刺を効果的に作り、販促効果を高める
- アフィリエイトを活用する
- YouTube を活用する
- SNSを活用する
- メールマガジンで宣伝する

#### ■ 出張旅費は実態を調査して見直す

- ムダな出張を減らす
- 日帰り出張の手当は廃止する
- 宿泊を伴う出張時の日当を見直す
- 宿泊手当は上限値を決め実費支給にする
- 割引運賃をフル活用する
- ビジネスパックを活用する
- 高速道路の利用基準を決める
- ETCは必ず取り付ける
- 同じ方面へ出張する社員がいれば、社有車で相乗りできないか検討

## 4 コスト管理は業務改善活動

### ■ 業務改善推進のための物の見方・考え方

業務改善を推進するためには、幹部社員の物の見方や考え方が重要になってきます。

以下に挙げるような見方や考え方を幹部社員自らが持ち、それを組織全体に浸透させる、すなわち、組織内の価値観を揃えることが、業務改善に臨む際に最も重要なことです。

市場が著しく変化する時代では、現時点で最適な手段や手法が、明日も最適とは限りません。市場が絶えず変動し、前工程も後工程も常に変化する中で、作り方も当然変化し、ムダの出方も変わってきますので、その目的に対する手段や手法を常にいくつも考えた上で、自社にとって最善の策を選ぶことが大切です。トヨタ自動車では、社員は「仕事をしに行くのではなく、知恵を出しに行く」という考え方が浸透しています。知恵を出せる社員が多ければ多いほど、組織は強くなり、改善が進み、結果として利益向上につながっていくのです。

- 現在の業務のあり方に疑問を持つ
- 今日、判明した問題は今日のうちに手を打つ（日々改善）
- 知恵を出せば改善方法は必ずある
- 問題の原因は自分達にあると自覚する
- 幹部社員は「自分でやる」のではなく「部下ができるようにする」ことが責務
- 全員が複数業務をこなせばコストを削減できる
- 一度改善できても監視し続けないと逆戻りする

### ■ 課題を設定し業務改善を推進する

#### (1) 課題の明確化

業務や帳票の流れなどはプロセスチャートを作ることで課題が明らかになります。プロセスチャートは、個人の業務の流れを、部・課・係・担当者といった範囲で関連付け、他の部門まで広げていきます。プロセスチャートにすると、どの部署の、どの段階に課題があるのかが明確になります。

#### (2) 幹部社員は部下に役割分担するのが仕事

中小企業では、本来部下がやるべき業務を、幹部社員自らがやっている実態をよく見かけます。中には、時給800～900円のパート従業員がやるべき業務にまで、幹部社員自ら行っているケースもあります。幹部社員の本来業務は、業務をその内容や難易度によって分担し、監視や指導を通して組みを徹底することです。パートの仕事を取って「自分はこんなに頑張っている」と叫んでも、誰も評価はしてくれません。幹部社員には自分の役割をよく自覚させることです。

# 経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ビジネスコーチング



## コーチング導入の効果

コーチングを取り入れることで、企業内にどのような変化を起こすことが出来ますか？



上位下達で業績を向上させる時代は終わりました。もちろん、上からの指示命令がなければ組織は機能しませんし、これにより、ある程度の成果を出すことは出来ます。

しかし、それ以上の成果を望むとなると上位下達だけでは難しいのです。なぜなら、社員はいつまでも「やらせている」という気持ちが強く、まして上司部下の人間関係がうまくいっていない場合においては、その傾向は顕著に現れていきます。

そこで必要となってくるのが、コーチングという手法です。コーチングの目的は、「部下との信頼関係をつくる」ことと、「部下の自発的行動を促す」ことにあります。

コーチングを取り入れることにより、上司には以下のような変化が現れてきます。

- 部下やチームメンバーのことをよく観察し、部下の考え方や行動を理解する
- 顔みや合の手など相手に合わせたコミュニケーションを図り、相手に対する共感を示す
- 話し手の問題であることを意識し、自分の主観で意見を言ったり、感情的になったりしない
- 本人が「何を言いたいのか」に集中し、途中でさえぎったりせずに、最後まで聞く
- 部下やチームメンバーの存在や行動を承認し、モチベーションを高め、信頼関係を築く
- 部下やチームメンバーが現実派、社交派、友好派、理論派のどのタイプであるかを把握し、行動傾向に合わせたコミュニケーションを図る
- 部下やチームメンバーに深く考えさせ、新しいアイデアを引き出したり、気づきを促す質問ができる
- 部下やチームメンバーを本気にさせ、確実に行動を起こさせるための核心を突く質問やフィードバックができる
- 部下やチームメンバーのゴールをイメージ化させることでモチベーションを高め、その後、行動レベルに詳細化する質問ができる
- 目標が達成できるよう的確なアドバイスをタイミングよく行なうことができる

日経BP社が、社員のやる気を阻害する要因について、22歳～39歳の職業を持つ男女各2,000人、合計4,000人を抽出して行なった調査結果では、「経営陣や上司への信頼関係をなくしたとき」ということが第1位でした。

コーチングを取り入れて、上司が部下との信頼関係を構築することで、部下はやる気を出し、自発的行動を行って最高のパフォーマンスを発揮してくれます。

## 経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ビジネスコーチング



### ビジネスコーチングを活用した会議のポイント ビジネスコーチングを活用した会議のポイントを教えてください。



ビジネスコーチングを会議に活用して、業績を向上させるためにはいくつかのポイントがあります。企業の業績を向上させるには、業績管理の体制をどのように構築していかにより有効に機能させるかということが鍵を握ります。そのためのポイントは、以下の点に集約されます。

- (1) 会議の目的を確認する
- (2) 紙に書いてから発表する
- (3) 今達成できていることを考える
- (4) 問題を「どのようにすれば」に置き換える
- (5) 言えない問題を言ってみる
- (6) 戦略的目標を設定する
- (7) 目標達成のために誰が何をするかを考える
- (8) コミットメント・リストを作成する
- (9) どうすれば計画通りに進められるかを考える

ビジネスコーチングにおける会議のポイントのうち、「紙に書いてから発表させる」ということは特に重要です。

参加者それぞれが自分の目標やそのためにすべきことなどを紙に書いてから発表させるようにすることには、下記のようなメリットがあります。

①自分の考えがまとまる、②発表に時間がかからない、③書いている間は他人の意見が見えない、④自分自身が考えて書き、発表したことなので責任感が出てくる

また、会議においてはさまざまな問題点や障害が出されますが、重要なことは、「～だから出来ない」というのではなく、「どうすれば～できるのか?」という表現に変えてみることです。これによりそれぞれがその解決方法を考えるようになります。

また、目標達成のために誰が何をいつまでにするかを決めることも重要となります。一人ひとりが自分がやるべきことをコミットメント（約束）し、コミットメント・リストなどにまとめます。しかし、コミットメント・リストは作成してからが重要です。コミットした項目についての進捗状況を常に確認し、チーム内の全員が共有化することによって、「このままでは目標が達成できない。出来ていない原因を探り、その障害となっているものを協力して取り除いていこう」という気持ちにさせていくのです。

お互いに進捗状況をチェックし、目標達成のために全員が共通の価値観を持って邁進していく組織風土、これこそがビジネスコーチングのもたらす最大の効果といえます。