

# MAGAZINE

## 週刊 企業経営 ウェブマガジン

発行  
株式会社 常陽経営コンサルタンツ

### 1 ネットジャーナル **要旨**

Weeklyエコノミスト・レター 2010年3月12日号

中国 286 都市の比較分析:

消費市場としてビジネスチャンスが大きい都市は?

Weeklyエコノミスト・レター 2010年3月12日号

2010・2011 年度経済見通し

～09 年 10-12 月期GDP2 次速報後改定

### 2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

景気ウォッチャー調査(平成 22 年2月調査結果)

### 3 経営情報レポート **要約版**

「説得力」「営業力」の強化に役立つ

論理的コミュニケーション実践法

### 4 経営データベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:経費削減

経費削減の基本的考え方

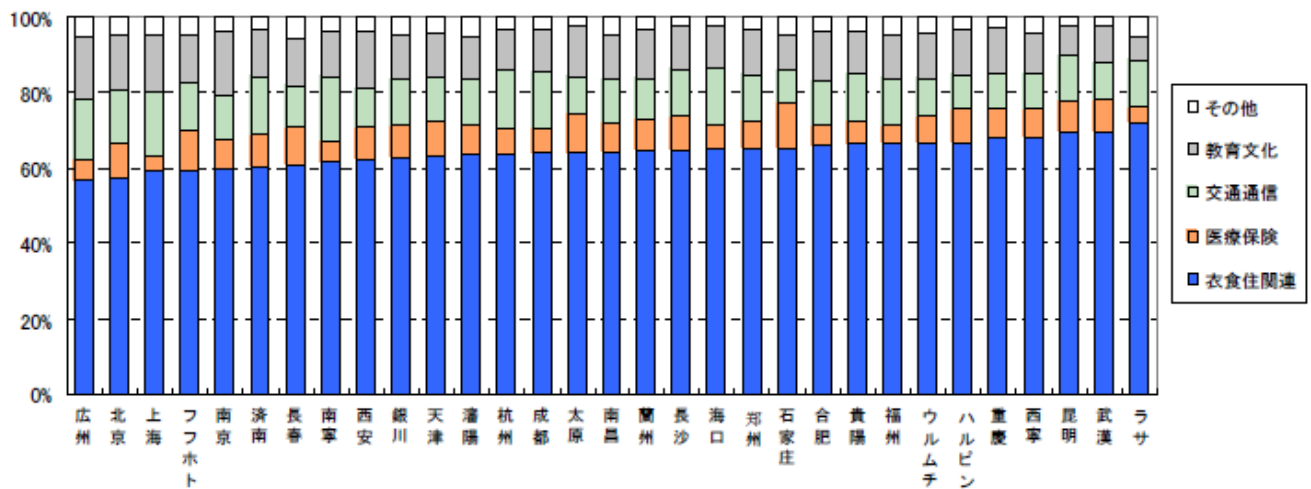
経費削減に対する意識の持ち方

# 中国 286 都市の比較分析： 消費市場としてビジネスチャンスが大きい都市は？

## 要旨

- 1 日本の消費関連企業が中国の消費市場で事業を拡大する動きが顕著になってきた。そこで、中国全国各地の 286 都市をユニバーズとし、どの都市に消費市場としてのビジネスチャンスが大きいかを定量的に分析して見た。
- 2 まず、中国の消費市場を、所得と消費、都市と農村、沿岸部と内陸部等の観点から分析し、その特徴とビジネスチャンスの在り処を考察している。
- 3 消費市場としてのビジネスチャンスが大きいか否かを判断する基準は、販売する商品の種類、販売方法、ターゲットとなる所得層等に因って異なるが、本稿では生活水準、市場規模、成長性、効率性の4つとした。
- 4 この評価基準で中国全国 286 都市を比較評価すると、有望な都市と見られるAランク都市は予想通り沿岸部に集中しているものの、内陸・東北部にも有望な都市は点在しており、日本の消費関連企業のビジネスチャンスは更に地域的な広がりを見せそうだ。

中国各省都の消費構成(2008年)



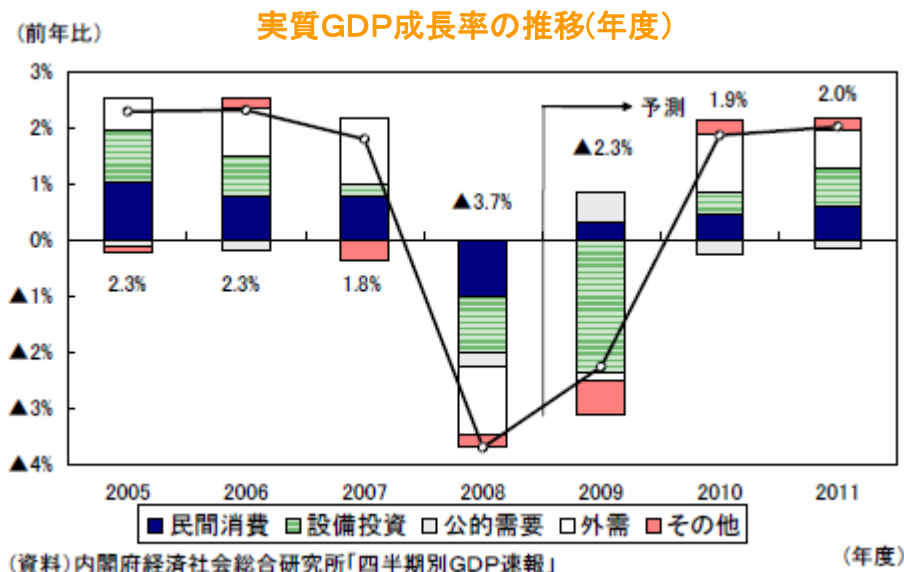
# 2010・2011 年度経済見通し

～09年10-12月期GDP2次速報後改定

## 要旨

＜実質成長率:2009年度▲2.3%、2010年度1.9%、2011年度2.0%を予想＞

- 2009年10-12月期のGDP2次速報は、民間在庫の下方修正を主因として、実質GDP成長率が1次速報の前期比1.1%(年率4.6%)から前期比0.9%(年率3.8%)へと下方修正された。
- GDP2次速報の結果を受けて、2月に発表した経済見通しの改定を行った。実質GDP成長率は2009年度が▲2.3%、2010年度が1.9%、2011年度が2.0%と予想する。足もとの実績値が下方修正されたことを主因に、2009年度の見通しを▲0.2%下方修正した。
- 日本経済は、個人消費の低迷や公共事業の大幅減少などから2010年半ばにかけて減速することが見込まれる。ただし、海外経済の回復を背景とした輸出の増加や企業収益の改善に伴う設備投資の持ち直しが続くため、景気腰折れは回避されるだろう。
- 景気のリスク要因のひとつは、公共事業の大幅削減である。2010年度の政府予算案では公共事業関係費が2009年度2次補正後と比べ30%以上の大幅減少となっているが、これは小泉政権が5年間かけて行った削減幅にほぼ匹敵する大きさである。経済情勢次第では補正予算で公共事業の積み増しを余儀なくされる可能性もあるだろう。



# 景気ウォッチャー調査

平成22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 3.3 ポイント上昇の 42.1 となり、3か月連続で上昇した。

家計動向関連DIは、消費者の節約志向が続いているものの、環境対応車への購入補助・減税や家電エコポイント制度の影響により、乗用車や薄型テレビの販売が好調であることや、平年よりも上旬と下旬の気温の変動が大きかった影響により、冬物・春物衣料に動きがみられたこと、旧正月期間を中心としてアジアからの観光客が増加したこと等により、上昇した。企業動向関連DIは、販売価格の引下げ圧力は強いものの、受注や出荷が持ち直していること等から、上昇した。雇用関連DIは、雇用に対する企業の態度が依然として慎重であるものの、一部での求人の動き等から、上昇した。

2月の先行き判断DIは、前月比 2.9 ポイント上昇の 44.8 となった。

先行き判断DIは、家計部門では、一部車種を対象とするリコールが乗用車販売へ及ぼす影響に対する懸念はあるものの、家電エコポイント制度、環境対応車への購入補助・減税、住宅版エコポイント制度の効果への期待等、企業部門では、受注増への期待等、雇用部門では、一部での求人の動き等により、上昇した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、厳しいながらも、下げ止まっている」とまとめられる。

## 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、42.1 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 3.3 ポイント上回り、3か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す 50 を 35 か月連続で下回った。

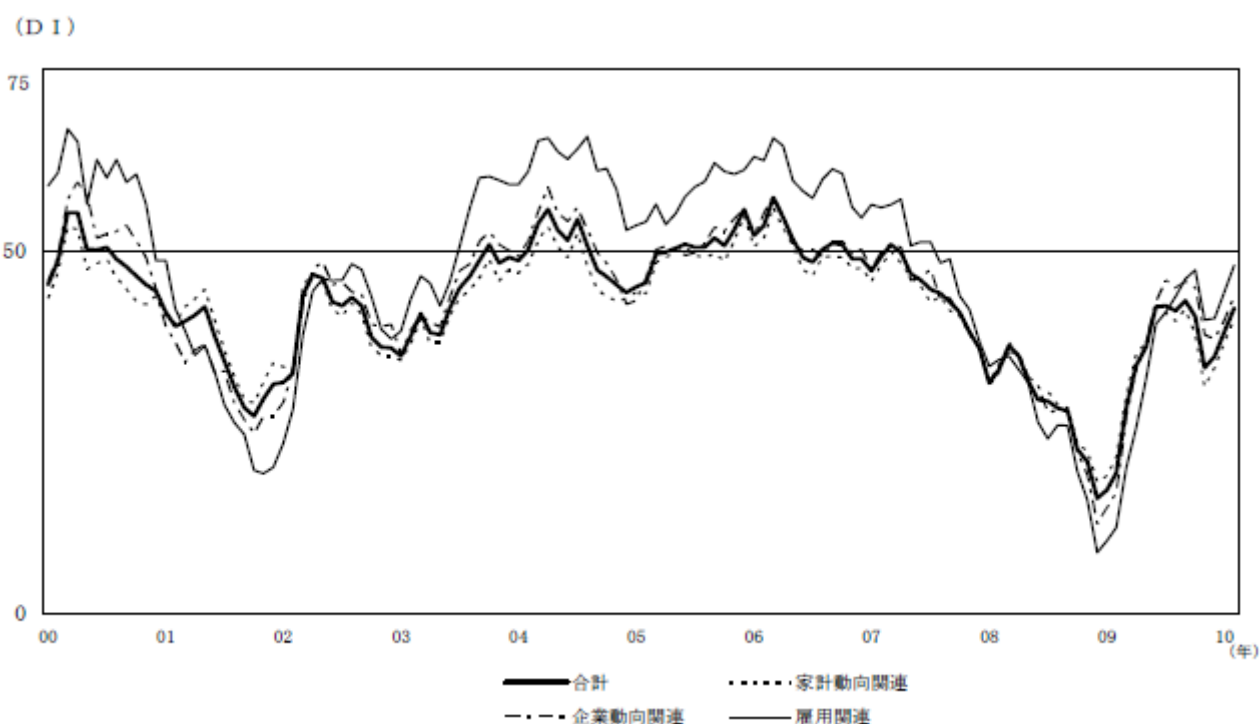
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2009 9	10	11	12	2010 1	2	(前月差)
合計		43.1	40.9	33.9	35.4	38.8	42.1	(3.3)
家計動向関連		41.8	38.5	31.3	33.8	37.4	40.6	(3.2)
小売関連		41.5	37.8	29.9	33.5	36.8	40.6	(3.8)
飲食関連		36.9	37.2	30.2	32.9	32.7	36.0	(3.3)
サービス関連		43.5	39.3	33.1	34.4	39.3	42.1	(2.8)
住宅関連		42.0	42.8	36.6	34.2	38.6	39.7	(1.1)
企業動向関連		45.7	44.9	38.4	37.9	40.4	43.8	(3.4)
製造業		48.4	45.4	40.5	40.7	42.1	45.0	(2.9)
非製造業		43.7	44.1	36.6	35.6	39.0	43.1	(4.1)
雇用関連		46.1	47.3	40.5	40.7	44.3	48.0	(3.7)

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	DI
2009	12	1.0%	8.4%	40.2%	32.2%	18.2%	35.4
2010	1	0.5%	10.8%	46.9%	27.0%	14.8%	38.8
	2	0.5%	13.7%	51.8%	21.8%	12.2%	42.1
(前月差)		(0.0)	(2.9)	(4.9)	(-5.2)	(-2.6)	(3.3)

図表3 景気の現状判断DI



## 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、44.8 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 2.9 ポイント上回り、3か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す 50 を 33 か月連続で下回った。

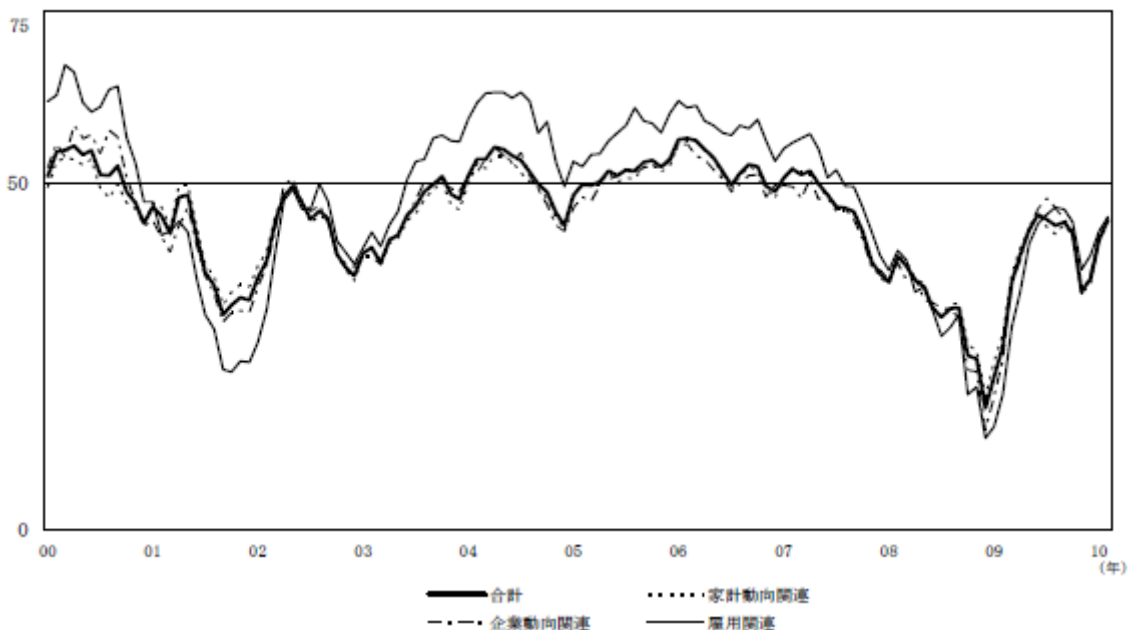
図表4 景気の先行き判断DI  
(DI)

	年 2009				2010		(前月差)	
	月	9	10	11	12	1		2
合計		44.5	42.8	34.5	36.3	41.9	44.8	(2.9)
家計動向関連		44.1	42.4	34.1	35.5	41.4	44.6	(3.2)
小売関連		44.5	41.5	32.4	35.5	40.4	43.3	(2.9)
飲食関連		45.0	45.0	34.6	29.4	40.2	46.3	(6.1)
サービス関連		44.0	44.3	37.1	37.2	43.6	47.2	(3.6)
住宅関連		39.7	40.3	35.4	34.5	41.9	43.4	(1.5)
企業動向関連		44.9	43.1	34.1	36.8	42.8	45.0	(2.2)
製造業		46.8	43.6	36.0	39.5	44.7	45.5	(0.8)
非製造業		43.5	42.4	32.4	35.0	41.4	44.6	(3.2)
雇用関連		46.3	44.5	37.6	39.7	43.1	45.2	(2.1)

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
2009	12	0.6%	7.6%	46.4%	27.2%	18.3%	36.3
2010	1	0.6%	13.7%	50.5%	23.1%	12.1%	41.9
	2	0.5%	16.8%	53.8%	18.9%	10.0%	44.8
(前月差)		(-0.1)	(3.1)	(3.3)	(-4.2)	(-2.1)	(2.9)

図表6 景気の先行き判断DI  
(DI)



「景気ウォッチャー調査(平成 22 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。

# 「説得力」「営業力」の強化に役立つ 論理的コミュニケーション実践法

## ポイント

1 論理思考は相手と理解しあうための思考の共通基盤

2 論理思考のための基本スキル

3 論理思考をビジネスの場面で活用した事例

### <参考文献>

- ロジカルシンキングが身に付く入門テキスト 西村 克己 著 中経出版 2003年
- 3分でわかるロジカル・シンキング 大石 哲之 著 日本実業出版社 2008年

# 1 論理思考は相手と理解しあうための思考の共通基盤

## ■ 1 | 論理思考は相手と理解しあうための思考の共通基盤

最近、日本でもビジネスマンのスキルとして、論理思考が重要視されるようになってきました。もともと欧米では、高校の授業に組み込まれるほど一般的な素養です。欧米に限らず、インドや中国など多民族で構成される社会では、それぞれ生活規範や常識が異なります。しっかりと自分の意思を持ち、それを正しく表現する手段を身につけていないと自分の存在や生活が危うくなることもあります。そのような環境において、論理思考は身を守るための必須スキルであるといっても過言ではありません。

ビジネスマンとしても業種や業態はもとより、社風の異なる企業や、価値観の異なるお客様との間で、論理思考を共通基盤として活用すれば、合理的なコミュニケーションが実現します。

論理思考は、あくまで思考のための方法です。自分の思考をしっかりと確立することも大切ですが、どんなに素晴らしい考えでも、頭の中にとどめておくだけでは周囲に対して役立てることができません。アウトプットしてはじめてその価値が認められるからです。ビジネスの現場では、「考える」ととどまらず、アウトプットしないと意味がありません。

このレポートでは、アウトプットまでを強く意識し、下記をテーマとしています。

「論理思考」+「コミュニケーション」=「ロジカル・コミュニケーション」

単に知識や教養として身につけるのではなく、是非実践してその効果を実感し、その具体的なアウトプットの方法を体得して下さい。

## ■ あなたの論理思考度チェック

以下の質問に対して、「あてはまる」と思った場合には、チェックして下さい

- |      |                               |                          |
|------|-------------------------------|--------------------------|
| Q 1  | 「なぜ？」と問われると、返答に困ることが多い        | <input type="checkbox"/> |
| Q 2  | 思いついたことをそのまま話してしまう            | <input type="checkbox"/> |
| Q 3  | 大事なことを最後に言う癖がある               | <input type="checkbox"/> |
| Q 4  | 一方的に話してしまう傾向が強い               | <input type="checkbox"/> |
| Q 5  | 人の話をじっくり聞くことができない             | <input type="checkbox"/> |
| Q 6  | アイデアは良くても、それ以上の具体的な段階まで進まない   | <input type="checkbox"/> |
| Q 7  | 「話が飛躍する」と言われたことがある            | <input type="checkbox"/> |
| Q 8  | 「話がわかりにくい」と言われたことがある          | <input type="checkbox"/> |
| Q 9  | 新しい仕事を始める場合、どこから手をつけてよいかわからない | <input type="checkbox"/> |
| Q 10 | 感情的に反応することが多い                 | <input type="checkbox"/> |

0～1 A 既に論理思考に慣れているか、元々備えている

2～3 B ほぼ論理思考を備えている

4～ C やや論理思考に欠けている



## ■ 論理思考が欠けている人の傾向

- 論理的な飛躍がある
- 結論がハッキリしない
- 話の主体性が見えない
- 話の内容が連鎖的に変わる
- 言葉が足りない
- 重要な内容と些末な内容が混在する
- 短い単語、句、センテンスを用いる
- 文章の途中で話をやめたり、沈黙する

## ■ 2 | 論理思考の2本柱は「検証」と「根拠」

では、ロジカル・コミュニケーションにおける「論理思考」とは何なのでしょう。

冒頭にも紹介しましたが、欧米の高校で学習する論理思考は「Critical Reasoning」と呼ばれます。Critical には、「批判的な」という訳もありますが、ここでは「あら捜しをする」というような意味です。一方、Reasoning は「理由付け」です。

言い換えると、論理思考とは下記のことをいいます。

- (考えを) 十分に検証する
- (主張に対して) 根拠をしっかりと揃える

あるテーマに対して、深く考えたり、考えをまとめあげていく際に、頭の中だけで展開するのは誰にとっても至難の業です。堂々巡りになったり、途中で空中分解してしまいがちです。

皆さんは複雑な物事を理解するとき、普段どのようにしていますか。ごく自然に、図に描いて理解しているのではありませんか。ビジネスの世界には、「図」「ネットワークダイアグラム」「フローチャート」など図解ツールがたくさんあります。論理思考のためにも「ロジック・ツリー」や「マトリクス」など、いくつかの図解ツールがあります。

皆さんが物事を考えるとき、推論を司る脳の領域が活性化します。記憶領域もアクティブになります。頭の中だけにとどまらず、思考の過程で、自分の考えをいったん自分の外へアウトプットし、再び目でインプットすることで、脳の視覚領域も働かせることができます。脳の様々な機能を動員することで、短い時間でより多くのフィードバックを得ることができ、精度の高い結果に近づけていくことができます。最近、理解を深めるために「見える化」することの効用がよく話題になっていますが、脳の仕組みから考えても理にかなっています。

## ■ 3 | 論理思考の基礎技術

論理思考を行うのに必要な基礎的な技術として、4つの項目を説明します。

- MECE
- 演繹法
- 帰納法
- ピラミッド・ストラクチャー

## 2 論理思考のための基本スキル

### ■ 1 | MECE ~モレなく、ダブリなく~

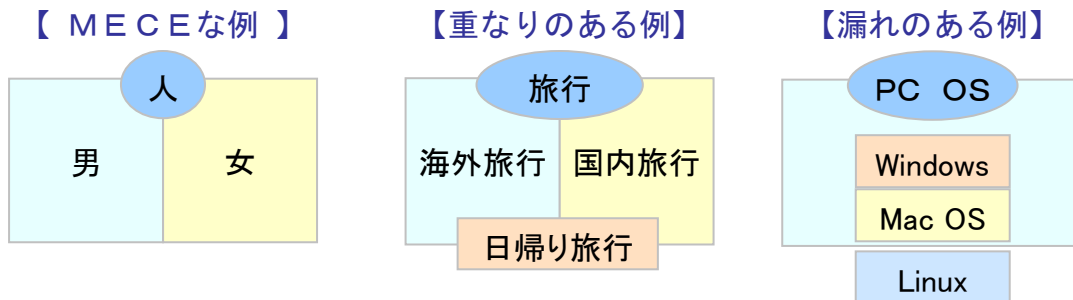
#### (1)MECEとは

論理思考の基礎技術で最も重要なものがMECEです。MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) とは、「各事柄間に重なりがなく、全体として漏れがない」状態のことで、「ミーシー」と呼ばれます。

例えば、「人」を「男」と「女」に分けると、それはMECEとなります。

一方で、「旅行」を「国内旅行」と「海外旅行」と「日帰り」に分類すると、明らかに重複があります。

「パソコンのOS」を「Windows」と「Mac OS」に分類すると、「Linux」が抜けてしまいますので、漏れが発生します。



MECEは同じ対象でも分け方が幾通りもあります。例えば、東京から大阪までの交通手段をMECEに分けると、陸路、海路、空路という分け方や乗り物を使うか、使わないかという分け方もできます。

基本的には「AとA以外」という分け方をすれば確実にMECEになります。これを繰り返すことによってMECEで細かく切り分けていくことができます。

#### (2)MECEに分けることの重要性

問題に対する原因や方策を考えるのに、何の根拠もなくバラバラに事柄を羅列しても、なかなか解決策は見出せません。また、適当な羅列ではダブリによって時間をロスしたり、モレによって最重点項目が抜ける場合があります。そのため、MECEの考え方を段階的に適用していき、物事の解決策を見出すことが重要になってきます。MECEを段階的に見ていくプロセスは後述のピラミッド・ストラクチャーで構成します。

## 3 論理思考をビジネスの場面で活用した事例

### ■ 1 | 短時間で趣旨を説明する習慣を身につける

#### (1) エレベータートークとは

ビジネスの場面では、限られた時間で言いたいことをわかりやすく相手に伝えることが頻繁に求められます。エレベータートークとは、エレベーターに乗っている程度の時間（30秒～1分程度）で言いたいことの要旨を述べ、相手に理解してもらうことです。

語源は、アメリカのシリコンバレーで、起業家がベンチャーキャピタルや投資家の勤務するオフィスのエレベーターの前で待ち伏せをして、偶然エレベーターに乗り合わせたふりを装い、短時間に自らの事業内容の魅力を伝えることに成功し資金調達にこぎつけたというサクセスストーリーからきています。

では、実際にエレベータートークの事例を使って解説します。

#### (2) エレベータートーク事例

あなたは、アメリカの本社から来日したCEOに、日本での新商品Nの投入に関する戦略を報告しなければなりません。しかし、CEOは多忙で、唯一のチャンスはエレベーターと一緒に乗るわずか30秒ほどです。報告する内容は下記のとおりです。

- ① 新商品Nの物流拠点は買収により対応可能である。
- ② 高い技術力は、対競合との優位性構築のために不可欠な要素である。
- ③ 新商品Nは海外では販売されているが、日本国内では規制により販売できなかった。  
しかし、国内ニーズは高く、規制緩和が行われれば、大きな市場が形成されるだろう。
- ④ 海外で新商品Nと同じような商品を扱っている会社の収益性は高い。
- ⑤ 自社の技術力は業界でもかなり高い。
- ⑥ スムーズな配送が他社との優位性構築のために不可欠である。
- ⑦ 新商品Nの規制緩和が次年度から施行されることが決定した。
- ⑧ 優位性を確保できる物流拠点の買収がもうすぐ完了する。

#### ① MECEとピラミッド・ストラクチャーを意識する

まず重要なのは、与えられた情報をいかにグルーピングし、ピラミッド・ストラクチャーを構成するかです。論理的思考の基礎を身に付けるには、非常に重要な作業になります。

#### ② ピラミッド・ストラクチャーを作る

情報を整理しただけでは、実況中継に過ぎません。そこから一步踏み込んで「どうするべきか」という解釈をする必要があります。

# 経営データベース 1

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



## 経費削減の基本的考え方

よく経費を削減しろと言われてますが、企業における経費削減とはどのようなことなのでしょう？  
ただ経費を使わないようにすれば良いのでしょうか？



### 1 経費削減の目的を理解する

経営者であれば、業績を伸ばしたい、会社を大きくしたいと考えるのは、当然のことですが、売上を増加させるには時間がかかる場合もあります。

売上を増加させることももちろん重要ですが、利益を確保することを第一に考えると、経費の削減についても着目しなければなりません。

また、経費削減は売上増加に比べると短期間で効果を上げるため、具体的にどの経費について削減するのかを検討しなければなりません。ただし、経費削減で一番注意しなければならないことは、それが最終目的でないという点です。

つまり、経費削減することを目的としてしまうと、経営自体をもっと良くしていこうという意識が低くなってしまいます。最終目的は、会社の利益を上げることであり、経費削減はそれに寄与するものであるということを理解しなければなりません。

経費削減とは、業務の効率化を目指すものであり、会社の中のどこに無駄な部分があるのかを見出し、それを削減することなのです。

### 2 利益を出すには2つの方法しかないことを理解する

利益が出なければ、当然、会社の経営は継続できません。

その利益を生み出すには、「売上を上げること」と、「経費を下げること」の2つの方法しかないことを理解させなければなりません。

#### 【利益を生み出す2つの方法】

- 売上げを上げること
- 経費を下げること

当然、片方だけ達成されても、もう片方が不十分であれば、利益は残せないことを社員に意識づける必要があります。

## 経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



### 経費削減に対する意識の持ち方

従業員に対して、経費削減の意識を持たせたいと思っています。どうすれば、全従業員に経費削減の意識を浸透させることができるでしょうか？



#### 1 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減には、様々な方法がありますが、大きく分けると「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。

#### ■経費削減の際に着目する費用

- |       |        |        |
|-------|--------|--------|
| ●仕入   | ●一般管理費 | ●人件費   |
| ●業務管理 | ●金融費用  | ●節税 など |

これらは、決して、経営者のみでできるものではありません。経費削減を実現するためには、全社が一丸となって取り組まなければなりません。社員に経費削減の意識を持たせることが必要なのです。

会社を継続していくためには、利益を得ることが必要です。社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが、経費の無駄を招くこととなります。

これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

#### 2 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減というと、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が多く見られます。

しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといても、モチベーションを高めることは難しくなります。

人件費が削減されたことにより、モチベーションが低下してしまい、その影響で売上が低下してしまうようであれば、その経費削減は成功したとは言えません。

#### 3 ルールを決め経費削減につなげる

経費削減を実現するための重要な要素として、継続性が挙げられます。本来、経費削減に関しては、1回ぐらいでうまくいくことは少ない、ということを理解し、継続して経費削減に取り組まなければなりません。経費削減は、細かな積み重ねであり、1つひとつの取組みを着実に行うことで、その結果として利益に貢献します。