

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4月9日号

上振れる景気と下振れる物価
～先行きの消費者物価は上振れの可能性も

経済・金融フラッシュ 2010年4月12日号

3月マネー統計:
銀行貸出は約4年半ぶりの前年比マイナス2%台

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3月調査結果)

3 経営情報レポート **要約版**

すぐに始められる経営改善策
オフィス内のコスト削減法

4 経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:管理者育成

リーダー育成の重要性
中小企業におけるリーダーの役割

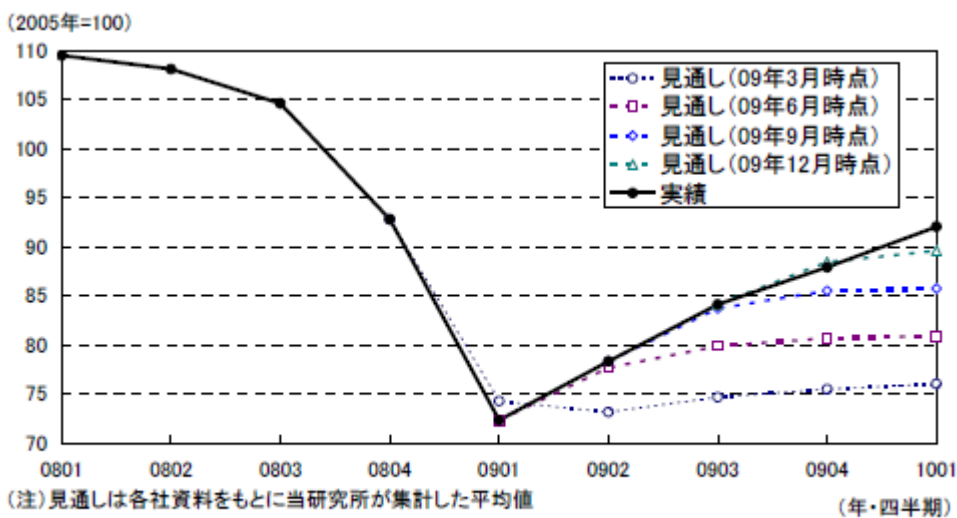
上振れる景気と下振れる物価

～先行きの消費者物価は上振れの可能性も

要旨

- 1 景気が2009年春に底打ちしてからほぼ1年が経過した。この間、鉱工業生産を中心とした景気関連指標の多くは見通しよりも上振れて推移している。
- 2 直近(2009年10-12月期)の実質GDPの水準は1年前の見通しに比べると2%以上高く、輸出回復の恩恵をより強く受ける鉱工業生産の水準(2010年1-3月期)は1年前の見通しから20%以上上振れている。
- 3 実績値の上振れが続く一方、景気の先行きについては引き続き慎重な見方が多く、先行きの成長率見通しは景気の見方が最も厳しかった1年前とあまり変わっていない。
2009年度の実質GDP成長率の見通
- 4 景気関連指標の多くが上振れする一方、消費者物価は実績、見通しともに下方修正が続いている。ただし、景気の上振れは予想を上回るペースで需給バランスが改善していることを意味すること、原油をはじめとした国際商品市況が想定を上回るペースで上昇していることなどから、消費者物価の見通しは今後上方修正される可能性がある。

鉱工業生産の水準は1年前(09年3月時点)の見通しから約20%上振れ



3月マネー統計： 銀行貸出は約4年半ぶりの前年比マイナス2%台

要旨

1 貸出動向：設備投資動向が今後のカギ

日銀が発表した貸出・資金吸収動向等によると、3月の銀行総貸出（平残）の前年同月比伸び率は▲2.0%と前月（▲1.6%）からマイナス幅が拡大した。マイナス2%台は2005年8月以来となる。比較対象である09年3月はリーマン・ショック後の金融市場の混乱に伴う貸出急増のピークにあたり、その反動という面もあるが、資金需要の低迷も続いているようだ。短観の2010年度設備投資計画は前年度比▲3.9%と下げ止まり感が出ているが、今後企業の投資姿勢が積極化するかどうかは銀行貸出を左右するポイントになる。

なお、中小企業向け貸出は引き続き前年比▲3%台で推移している。短観の資金繰り判断D.I.も中小企業では依然水準が低く、倒産も過去のトレンドからは高止まりしている。中小企業向けの政策サポートの効果が今後出てくるのか注目される。

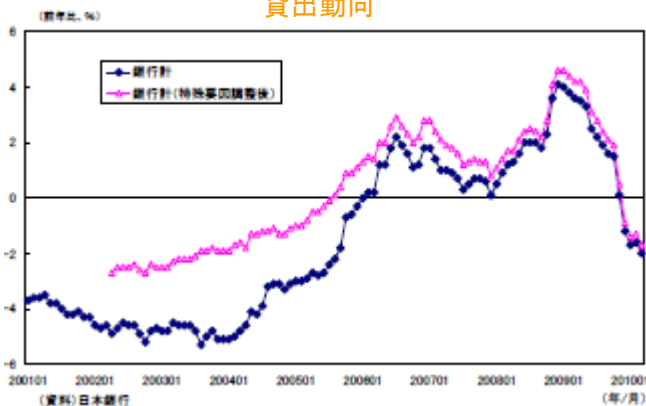
2 マネタリーベース： 追加緩和を背景に高い水準をキープ

日銀による資金供給量を示す3月のマネタリーベースは、前年同月比2.1%増と19ヶ月連続の前年比プラスとなった。前月の伸び率（2.2%）からはほぼ横ばいである。日銀は12月に導入した新型オペの資金供給枠を3月17日に10兆円から20兆円程度へと拡大、金融緩和姿勢を強めている。日銀の積極緩和への期待は高く、緩和姿勢は今後も当面維持されるとみられることから、マネタリーベース残高は引き続き高水準で推移していくとみられる。

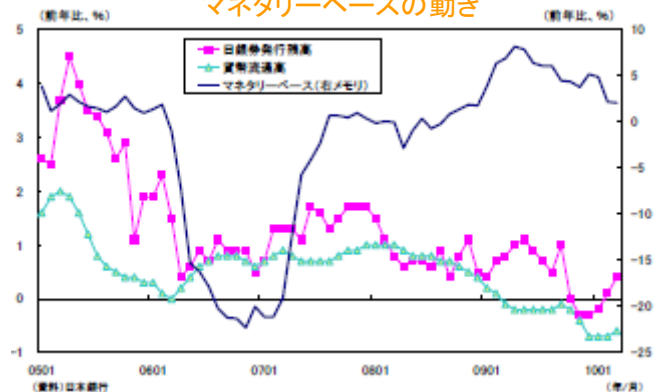
3 マネーストック：通貨供給量の伸びは緩やかに低下しつつも、引き続き高水準

通貨供給量の代表的指標である2月のM2（現金、国内銀行などの預金）平均残高は前年同月比2.6%増（前月は2.7%増）、M3（M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む）は同2.0%増（前月は2.0%増）と、伸び率はやや鈍化傾向にあるものの、依然高い水準にある。

貸出動向



マネタリーベースの動き



景気ウォッチャー調査

平成22年3月調査結果

今月の動き（3月）

3月の現状判断DIは、前月比 5.3 ポイント上昇の 47.4 となり、4か月連続で上昇した。

家計動向関連DIは、家電エコポイント制度の対象商品が4月以降、一部変更になることによる駆け込み需要等もあり、薄型テレビの販売が急増していることや、環境対応車への購入補助・減税の効果によって乗用車の販売が好調であることのほか、消費者の低価格志向は依然続いているものの、購買意欲に回復の動きがみられること等により、上昇した。企業動向関連DIは、販売価格の引下げ圧力は続くものの、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は慎重であるものの、一部での新規求人の増加等から、上昇した。

3月の先行き判断DIは、前月比 2.2 ポイント上昇の 47.0 となった。

先行き判断DIは、家計部門では、3月の薄型テレビの販売急増の反動減に対する懸念はあるものの、子ども手当の支給、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、原材料価格の上昇に対する懸念はあるものの、受注増への期待等、雇用部門では、一部での求人の増加等により、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、持ち直しの動きがみられる」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、47.4 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 5.3 ポイント上回り、4か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す 50 を 36 か月連続で下回った。

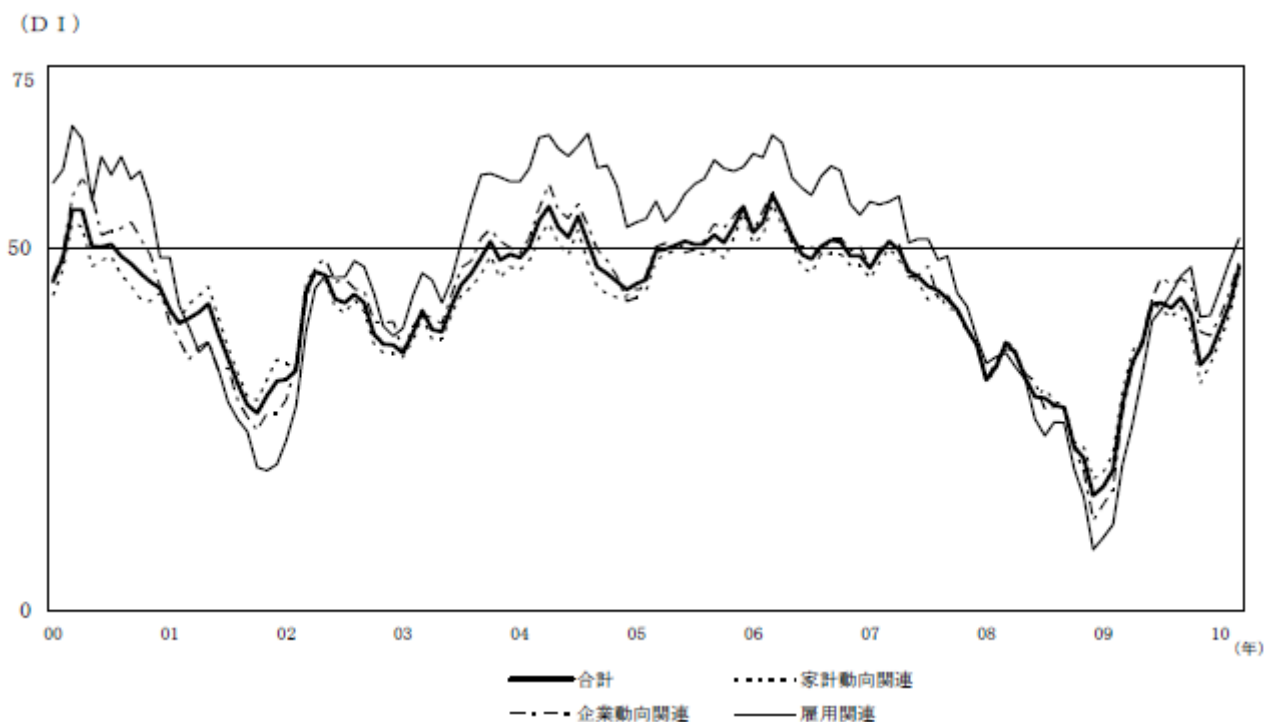
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2009 10	11	12	2010 1	2	3	(前月差)
合計		40.9	33.9	35.4	38.8	42.1	47.4	(5.3)
家計動向関連		38.5	31.3	33.8	37.4	40.6	46.5	(5.9)
小売関連		37.8	29.9	33.5	36.8	40.6	45.8	(5.2)
飲食関連		37.2	30.2	32.9	32.7	36.0	44.9	(8.9)
サービス関連		39.3	33.1	34.4	39.3	42.1	48.1	(6.0)
住宅関連		42.8	36.6	34.2	38.6	39.7	47.6	(7.9)
企業動向関連		44.9	38.4	37.9	40.4	43.8	48.0	(4.2)
製造業		45.4	40.5	40.7	42.1	45.0	49.2	(4.2)
非製造業		44.1	36.6	35.6	39.0	43.1	47.3	(4.2)
雇用関連		47.3	40.5	40.7	44.3	48.0	51.3	(3.3)

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
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
	3	1.2%	21.7%	50.7%	17.8%	8.5%	47.4
(前月差)		(0.7)	(8.0)	(-1.1)	(-4.0)	(-3.7)	(5.3)

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、47.0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2.2ポイント上回り、4か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を34か月連続で下回った。

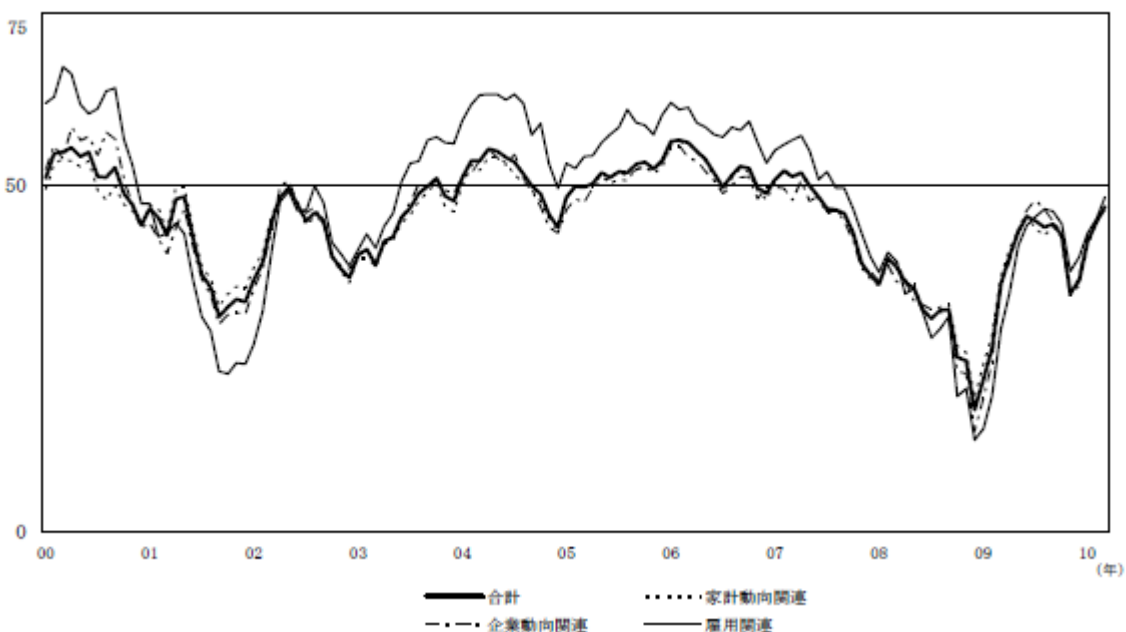
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2009			2010			(前月差)
	月	10	11	12	1	2	3	
合計		42.8	34.5	36.3	41.9	44.8	47.0	(2.2)
家計動向関連		42.4	34.1	35.5	41.4	44.6	47.0	(2.4)
小売関連		41.5	32.4	35.5	40.4	43.3	46.8	(3.5)
飲食関連		45.0	34.6	29.4	40.2	46.3	48.3	(2.0)
サービス関連		44.3	37.1	37.2	43.6	47.2	47.8	(0.6)
住宅関連		40.3	35.4	34.5	41.9	43.4	43.7	(0.3)
企業動向関連		43.1	34.1	36.8	42.8	45.0	46.4	(1.4)
製造業		43.6	36.0	39.5	44.7	45.5	48.3	(2.8)
非製造業		42.4	32.4	35.0	41.4	44.6	44.7	(0.1)
雇用関連		44.5	37.6	39.7	43.1	45.2	48.3	(3.1)

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
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
	3	0.8%	19.5%	54.2%	17.8%	7.7%	47.0
(前月差)		(0.3)	(2.7)	(0.4)	(-1.1)	(-2.3)	(2.2)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成22年3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。

すぐに始められる経営改善策 オフィス内のコスト削減法

ポイント

1 コスト削減の目的と実行手順

.....

2 通信コストの削減法

.....

3 印刷コストの削減法

.....

4 移動コストの削減法

.....

5 エネルギーコストの削減法

.....

<参考文献>

- 究極のコストカットの進め方 工藤 工・田村 雅司 著 中経出版
- オフィスの業務改善がすぐできる本 (株)日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター
- はじめての経費削減100問100答 出口 秀樹/福沢 康弘 著 明日香出版社
- 利益を生み出す絶対!経費削減 藤井 和哉 著 新星出版社

1 コスト削減の目的と実行手順

■ なぜコストを削減するのか

モノが売れる時代は、売上ボリュームをいかに増やすかが最大のテーマでした。しかし現在のように消費が冷え込んでくると、売上がなかなか上がらない中で必要利益を確保しなくてはならないため、コスト削減の重要性が以前より高まってきています。

コスト削減には一般的に次の4つの方法があります。

- ①仕入方法の見直し：購買先の再検討、支払条件の見直し、輸送コストの削減 等
- ②生産方法の見直し：作業の効率化、生産設備の改善 等
- ③在庫管理の改善：廃棄ロスの回避、倉庫管理費用・人件費の削減 等
- ④社内経費の削減：各種購入品の価格比較、光熱費・郵送費・印刷費などの節約 等

この中では④「社内経費の削減」が一番取り組みやすく、効果もすぐ期待できるので取り組みやすいといえます。

■ コスト削減の実行手順

コスト削減に取り組むとき、「削減すべきコスト」がわからないと実践のしようがありません。何でも削減すればいいというものではないのです。そこで、コスト削減を3ステップに分け、それぞれの段階でやるべき事を示していきます。

■ コスト削減の手順



● STEP① データを収集する

コスト削減をする際の大きな問題は、「どのコストを削減するか」決定することです。

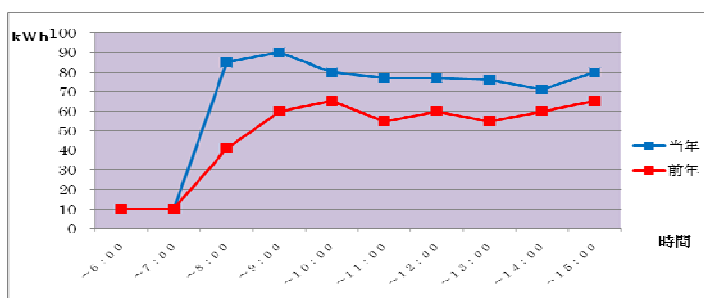
そのために、まずはコストを具体的な数字で見える形にし、ムダを洗い出さなくてはなりません。最初は、コスト削減予定項目のデータを収集することから取り組みましょう。

また、ムダを見つけるのに有効なのは比較することです。事務所の電気代や水道代、携帯電話代のデータを表にして対前年比で見てください。

■時間帯別の電力量を前年度と比較した例

(単位：kWh)

時間/日付	当年	前年	比較差
～6:00	10	10	0
～7:00	10	10	0
～8:00	85	41	-44
～9:00	90	60	-30
～10:00	80	65	-15
～11:00	77	55	-22
～12:00	77	60	-17
～13:00	76	55	-21
～14:00	71	60	-11
～15:00	80	65	-15



●STEP② コストを分析・検討する

コスト削減を行うときは、利益を生み出していないムダなコストから削減するようにしなくてはなりません。そのために、各項目のコストを数字で示し、金額の大きさや削減の容易さを検討します。

■コスト分析表

		年間支払額	改善時期	改善後金額(目標)	改善しやすさ
電気代		785,659 円	200X 年 Y 月	650,000 円	◎
水道代	上水	321,042 円	200X 年 Y 月	280,000 円	○
	下水		200X 年 Y 月		×
電話代	固定	465,487 円	200X 年 Y 月	350,000 円	○
	携帯	1,201,336 円	200X 年 Y 月	1,000,000 円	○
・		216,000 円	200X 年 Y 月	150,000 円	◎
・					
合計		〇〇〇 円		□□□ 円	

コストの検討は次の5つのステップで行います。

- 手順1 コストの基準を決める
- 手順2 コストを見積る
- 手順3 ムダを発見する
- 手順4 コスト標準表を維持する
- 手順5 コスト見積りの評価システムを作成

●STEP③ コスト削減項目を決定する

コストの分析・検討が終わったら、次にどの項目を削減していくかを決定します。

削減項目の決定には、社員それぞれの意識づけが必要です。目標設定は、個人の目標ではなく、チームや事務所全体の目標とすることが大切であり、「昨年比〇%の削減をおこなう」と目標設定します。

基本的には、上記のような分析ステップを踏んで、体系的にコスト削減に取り組むことが理想です。本レポートでは、どの企業でも共通して取り組める「通信コスト」「移動コスト」「印刷コスト」「エネルギーコスト」の4つのコストに注目し、具体的な削減方法について解説していきます。

2 通信コストの削減法

通信費を「現状でも充分安いはず」「年間にかかっている費用全体から見れば微々たるもの」などと考えてそのままにしていますか？

電話、インターネット接続のプランや、利用している郵送サービスを再編する事で、通信関連にかかっている費用は、思いのほか削減することが可能です。

昨今、複雑で様々なサービスが提供されている通信・運送業界ですが、各社のサービス内容を比較しながら、自社にとって最善の選択をすべきです。

■ 固定電話のIP化

IP (Internet Protocol) 電話とは、従来の電話回線ではなく、インターネット回線を利用した電話のことです。NTTの交換機を使わないため、料金が安くなり、全国どこでも3分8円前後で通話ができます。さらに、同一もしくは提携グループ^{※注}のIP電話サービス加入者同士では通話料が無料になるというメリットがあります。

■ 3分間の通話料金比較（固定電話にかける場合）

発信者	区域内	都道府県内の区域外		
		～20 km	20～60 km	60 km～
一般加入電話	8.925 円 (3分)	21 円	31.5 円	42 円
IP電話	7.875 円～8.4 円程度 (全国一律)			

(詳細はプロバイダのホームページをご覧ください。)

110番や119番などの緊急電話番号にはかけられない(一部、プロバイダを除く)ことや、0120(フリーダイヤル)や104(番号案内)などのNTTの付加サービスへの通話ができないことがデメリットとして挙げられますが、一般加入電話と併用している場合は、頭に「0000」をつけることで一般加入電話から発信できます。また、緊急電話は携帯電話からでもかけることができるので、不安に感じることはほとんどないでしょう。

※注) 主な提携グループ

- NTTコミュニケーションズ をはじめとするIP電話基盤事業者グループ
- KDDI・日本テレコム をはじめとするIP電話基盤事業者グループ
- ぷらら、NTT-ME をはじめとするIP電話基盤事業者グループ
- フュージョンコミュニケーションズ をはじめとするIP電話基盤事業者グループ

3 移動コストの削減法

一般的に営業の際の移動手段は車であり、ガソリン代や高速料金などの「移動コスト」が発生します。これらは、社員数が多いほど、また、活動範囲が広いほど膨大なものとなり、コスト高に頭を悩ませている経営者の方も多いのではないのでしょうか。

また、社員の「移動コスト」というカテゴリには、毎日の通勤交通費や、出張時の交通費・宿泊費なども含まれます。これらのコストをどう削減するのか示していきます。

■ ガソリン代・高速料金の節減

(1) ガソリン代

社用車を保有している会社にとって、車を走らせるための燃料費は削減のしようがない経費として見逃してはいないのでしょうか。

ガソリン代については、大きく2つのコスト削減策があります。

一つは「各月一括払い契約」による単価の割引（1リットル当たり1円～5円）です。この契約を結ぶと、毎月の請求書に車両ごとの給油量が記載されますので、社用車の利用状況管理に役立ち、さらに、社員の立替の必要がなくなり、精算手続きや領収書の整理などの事務処理の軽減にもつながります。

ただし、これは営業所単位で交渉をするので、契約営業所以外で給油すると恩恵を受けることができないという弱みもあります。

もう一つは、ガソリン元売り各社が発行する「クレジットカード」の利用です。利用額に応じてガソリン代がキャッシュバックされる割引制度があり、1リットル当たり15円～45円という大きな削減が見込めます。

(2) 高速料金

高速料金は、ETC（Electronic Toll Collection System）の導入によって割引料金で利用することができます。車載器の取り付けとセットアップのための初期投資は必要ですが、ランニングコストと支払方法を含めた利便性を考えると、導入するメリットは大きいといえるでしょう。

さらに、カードごとの通行日、区間、利用回数、利用料金などの通行明細が発行されるので、きめ細かい車両管理が可能となります。

また、社用で高速道路を利用する際に重要なことは、走行距離に制限を設けることです。

たとえば、「会社から50km以上離れた地域に移動する場合のみ、高速道路の利用を許可する」などのルールを作り、近距離での濫用を防ぐ手法です。

ただし、ルール作りは、費用対効果を考慮しながら慎重に進めるべきです。

経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



リーダー育成の重要性

リーダー育成の重要性について教えてください。



■リーダー育成の重要性

多くの中小企業では、社員教育までなかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。その理由として、「時間的余裕がない」、「育成を指導する人材が不足している」、「資金的余裕がない」などが挙げられます。

企業を永続的に発展させるためには、「中核となるリーダーを常に育成し続けること」が不可欠です。特に、限られた人員で経営している中小企業にとっては、有能な人材を失った損失は、極めて大きく、最も重要な資産の流出だといえます。会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。しかし、将来を見据え、自社のリーダーを育てなければ、会社の将来的展望は描けなくなってしまいます。

■人材育成の基本原則

企業における人材育成は、前述したように時間も手間もかかり一朝一夕とはいきません。だからこそ、下記に示すような基本原則に基づき人材育成を進めるべきであるといえます。

- 早期に当人の弱点に気づかせる
- 継続的に行動を変えることで習慣化する
- 人材育成は一日してならず

まず、人材育成に最も重要なのは、会社側が社員一人ひとりに対して、早期に自らの弱点に気づかせて、行動を支援することです。自分自身の改善すべき点に気づき、行動を変え、それを習慣づけることによって確実に弱点を克服することができます。

しかし、実際には日常業務に忙殺されるため、継続的に自身の行動を変えることは難しくなります。そこで、企業側にできることは、各自に行動改善計画を求め、定期的に自己点検する仕組みをつくり、面接などコミュニケーションにより上司と互いに確認することです。

(参考：篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



中小企業におけるリーダーの役割 中小企業において、リーダーはどんな役割でしょうか

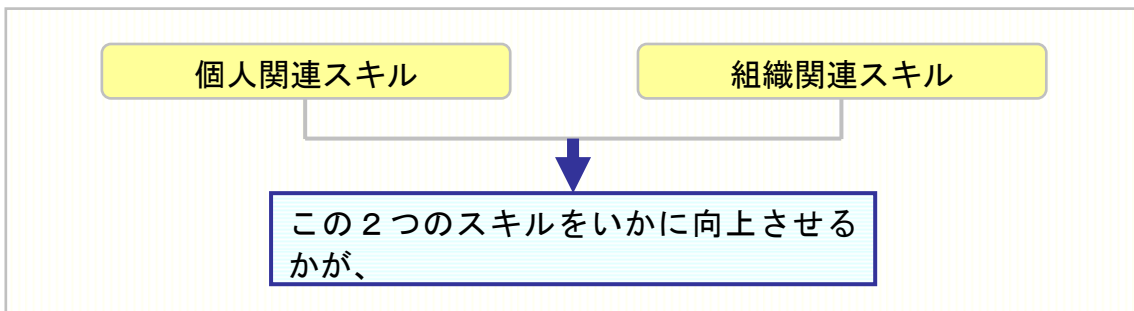


中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

■リーダーの役割

- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

この2つの役割を果たしていくためには、知識面・意識面・行動面の3つの能力要件が必要となります。これら能力要件を満たすためには以下の2つのスキルを向上させることが必要です。



個人関連スキルとは、自身の業務処理能力が高く、プレイヤーとして一人称でどんどん仕事をこなしていける技能を意味します。個人関連スキルには「自走力」や「アピール力」、「計画企画力」、「判断力」などが含まれます。一方、組織関連スキルとは、多くの部下やメンバーを持ち、幅広い仕事をこなしていく技能を意味します。職位が上がるにつれて、より高い組織関連スキルが要求されます。組織関連スキルには、「適応力」や「感受性」、「統制力」、「決断力」が挙げられます。

この2つのスキルと13の能力要件の相関関係は右図の通りとなります。また、この図を活用し、分析することができます。分析結果として、例えば、個人関連スキルの強い、スペシャリストもしくはプレイヤー傾向の強いリーダーなのか、組織関連スキルの強い、マネージャー型なのかを把握することが可能となります。

結果として、リーダー本人の重点育成ポイントが明確化されます。

このように、2つのスキルをいかに伸ばしていくかがポイントとなります。

(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

■13の能力要件をスキル別に分類

