

2011.7.5

週刊WEB

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年7月1日号

6月調査日銀短観

～大企業・製造業の景況感は15悪化の 9、先行きは 字回復

経済・金融フラッシュ 2011年7月1日号

雇用関連統計 11年5月

～持ち直しの兆しが見られる雇用情勢

2 経営TOPICS

統計調査資料

第124回中小企業景況調査(2011年4-6月期)

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:事業承継・相続 サブジャンル:遺言書の活用

遺言書の必要性

遺言書の種類

6月調査日銀短観

～大企業・製造業の景況感は15悪化の9、
先行きは 字回復

要旨

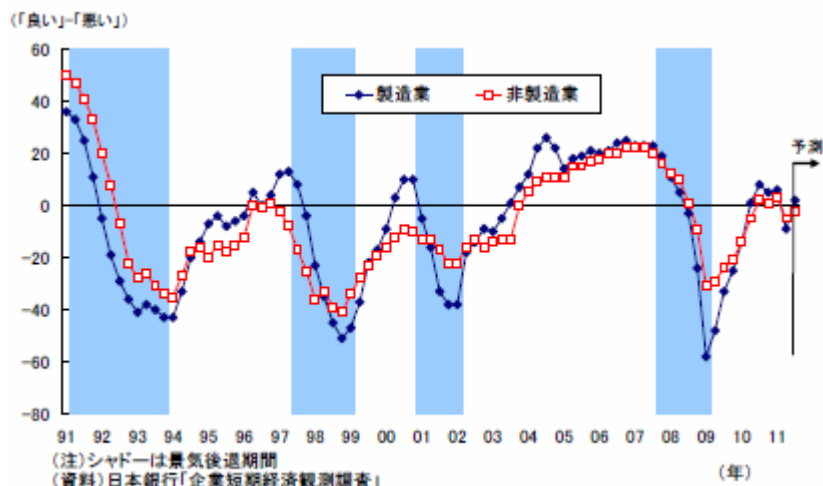
1 大企業製造業業況判断 D.I.は 9と前回から 15ポイント悪化、震災によって企業マインドが大きく下振れした姿が示された。震災後、サプライチェーンの回復は順調に進み生産も回復基調が明確になってきているため、企業景況感の最悪期は既に脱していると考えられる。但し、水準自体は未だ震災前を大きく下回っていることから、前回調査との対比では大幅な悪化という構図。サプライチェーン寸断の影響は大企業に留まらないこと、消費も本格回復には至っていないことから、企業規模や製造・非製造の別なく、景況感は大きく悪化した。

2 先行きについては大企業製造業の D.I.が 2と 11ポイントの大幅改善。夏場の電力逼迫が企業活動の制約要因となる懸念が残り、先行きでも D.I.水準は震

災前に届かないものの、サプライチェーンの復旧や復興需要による生産回復期待が押し上げた形。中小企業製造業の先行き改善もかなり大きい。一方、非製造業の先行きはやや弱い印象。特に中小企業では悲観が強い。

3 11年度設備投資計画（全規模全産業）は対前年 0.0%と前回調査から上方修正となったが、3月調査からの修正率は昨年同時点をやや下回る。例年3月から6月調査にかけては、設備投資計画が固まってくることに伴って大きめの上方修正が行われる傾向があるが、今年度は震災の影響で計画策定が遅れ修正幅が制約された要因もあるとみられる。悲観するような水準ではないが、やや力強さには欠け、復興を見越して設備投資を積み上げる状況にはないようだ。

業況判断DIは大きく悪化も、先行きは改善（大企業）



「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

雇用関連統計 11年5月

～持ち直しの兆しが見られる雇用情勢

要旨

1 失業率は3ヵ月ぶりに改善

総務省が7月1日に公表した労働力調査によると、5月の完全失業率は前月から0.2ポイント低下し4.5%となった（QUICK集計・事前予想：4.7%、当社予想は4.8%）。就業者数は前年比0.1%（4月：同0.1%）と2ヵ月連続で増加した。自営業主・家族従業者は大幅に減少したが、雇用者数が4月の前年比0.4%から同1.1%へと伸びが大きく高まった。失業者数は293万人（前年比38万人の減少）となり、12ヵ月連続で前年の水準を下回った。

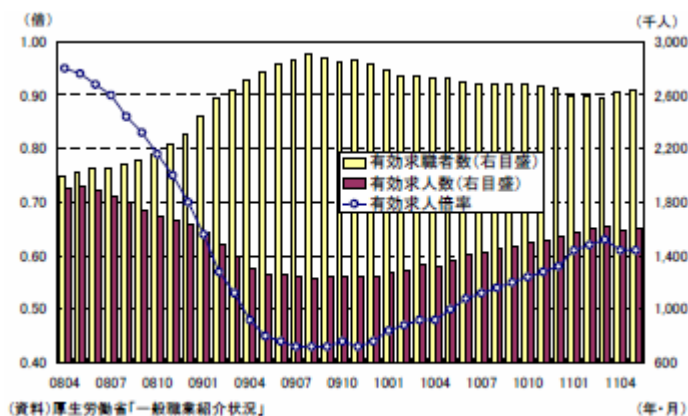
東日本大震災後、雇用調整助成金の特例が拡充された（青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県、栃木県、千葉県、長野県、新潟県のうち災害救助法適用地域に所在する事業所等の支給要件を緩和）。これを受けて、雇用調整助成金の申請数は3月、4月と急増したが、5月は前月よりも若干減少した。

東日本大震災発生後には、雇用情勢が急速に悪化することも懸念されたが、経済活動の急激な落ち込みが短期間にとどまったこともあり、雇用調整が本格化するリスクは低下していると考えられる。

2 被災地では新規求人、求職ともに大幅増

厚生労働省が7月1日に公表した一般職業紹介状況によると、5月の有効求人倍率は前月から横ばいの0.61倍となった（QUICK集計・事前予想：0.60倍、当社予想も0.60倍）。有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から0.03ポイント改善の0.98倍となった。新規求人数は震災が発生した3月には前月比7.1%と大きく落ち込んだが、4月（前月比5.8%）、5月（同1.1%）と2ヵ月連続で増加し、震災前の水準をほぼ回復する形となっている。新規求人数、新規求職申込数を地域別に見ると、直接の被災地である東北地方では、復興、復旧に向けて新規求人数が大幅に増加する一方、震災によって職を失った人が多かったため、新規求職申込件数も急増した。

有効求人倍率（季節調整値）の推移



経済・金融フラッシュの全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

第 124 回中小企業景況調査

(2011年4 - 6月期)

調査結果のポイント

中小企業の業況は、東日本大震災の影響により、全地域で急激に悪化した。

地域別に業況判断D I (全産業) をみると、東日本地域が大幅に悪化したことに加え、他の地域にも間接的に影響が及び、すべての地域でマイナス幅が拡大した。

製造業、非製造業ともに業況判断D I は、マイナス幅が大幅に拡大した。

<トピックス>

今回のD Iの大幅悪化は、リーマン・ショック時の動きに類似している。そのときの業況判断D I (全産業)の来期見通しの改善・悪化の方向は実績と同じであった。そこで、今期の同値をみると、28.5で前期差6.3ポイント増の改善を示しており、来期の実績値はマイナス幅が縮小するものと思われる。一方で、電力供給の制約や上昇傾向にある原材料価格が転嫁出来ないなど、収益の悪化の要因も多く、今後もそれらの動向を注視してゆく必要がある。

[調査要領]

- (1) 調査時点 平成23年6月1日時点
- (2) 調査方法 全国の商工会、商工会議所の経営指導員及び中小企業団体中央会の調査員による聴き取り
- (3) 調査対象 中小企業基本法に定義する、全国の中小企業

	調査対象企業数		有効回答企業数		有効回答率 (%)
	数	(%)	数	(%)	
製造業	4,654	(24.6)	4,505	(24.6)	96.8
建設業	2,500	(13.2)	2,419	(13.2)	96.8
卸売業	1,200	(6.3)	1,132	(6.2)	94.3
小売業	4,768	(25.2)	4,588	(25.1)	96.2
サービス業	5,828	(30.7)	5,636	(30.9)	96.7
合計	18,950	(100.0)	18,280	(100.0)	96.5

注：()内は構成比(%)

- (4) その他 毎年4 - 6月期に、過去に遡って季節調整値の再計算を行っている。被災の程度が激しい東北地方太平洋沿岸地域では一部調査の取りやめや調査対象について近隣内陸地域に所在する企業への振り替え等をおこなっている。
最新の長期時系列データは中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページで公表している。

1. 業況判断DI

(1) 全産業

2011年4-6月期の全産業の業況判断DIは、(前期 26.3) 34.8(前期差 8.5ポイント減)となり、9期ぶりにマイナス幅が拡大した。

(2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期 16.1) 28.8(前期差 12.7ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

製造業の14業種のうち、窯業・土石製品で26.0(前期差10.6ポイント増)とマイナス幅が縮小したものの、輸送用機械器具で40.9(前期差39.8ポイント減)、木材・木製品で36.5(前期差26.3ポイント減)、パルプ・紙・紙加工品で37.4(前期差19.9ポイント減)、家具・装備品37.3(前期差16.4ポイント減)など13業種でマイナス幅が拡大した。

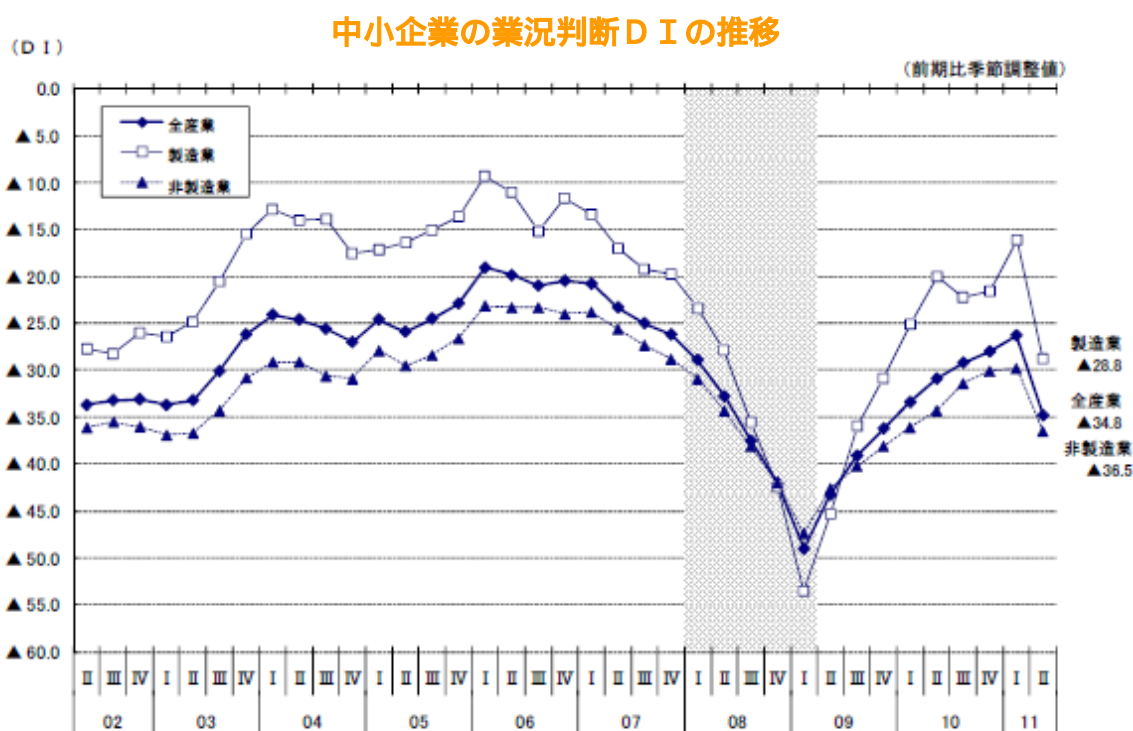
(3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期 29.8) 36.5(前期差 6.7ポイント減)となり、9期ぶりにマイナス幅が拡大した。

産業別にみると、卸売業で39.6(前期差15.0ポイント減)、サービス業で34.9(前期差7.8ポイント減)、小売業で40.7(前期差4.1ポイント減)、建設業で29.8(前期差3.9ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

サービス業の内訳では、宿泊業で46.2(前期差13.3ポイント減)、対事業所サービス業(運輸・倉庫)で37.2(前期差12.5ポイント減)、対個人サービス業(自動車整備・その他)で34.8(前期差11.5ポイント減)などすべての業種でマイナス幅が拡大した。

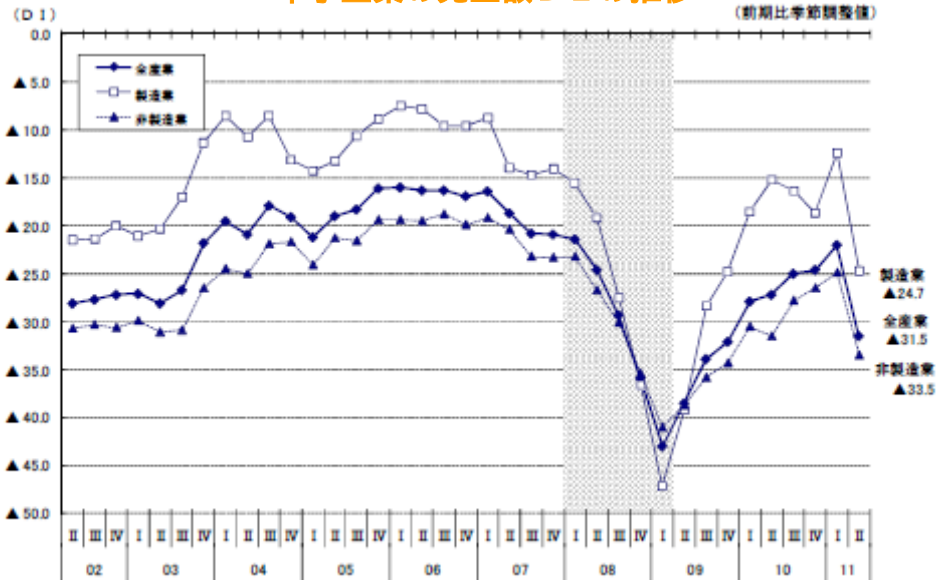
(注)「対個人サービス業(生活関連)」は、物品賃貸業、洗濯・理容・美容・浴場業等の8業種。「対個人サービス業(自動車整備・その他)」は、自動車整備業、機械等修理業の2業種。「対事業所サービス業(運輸・倉庫)」は、道路貨物運送業、倉庫業等の5業種。「対事業所サービス業(専門技術・その他)」は、専門サービス業等の5業種。



2. 売上額DI

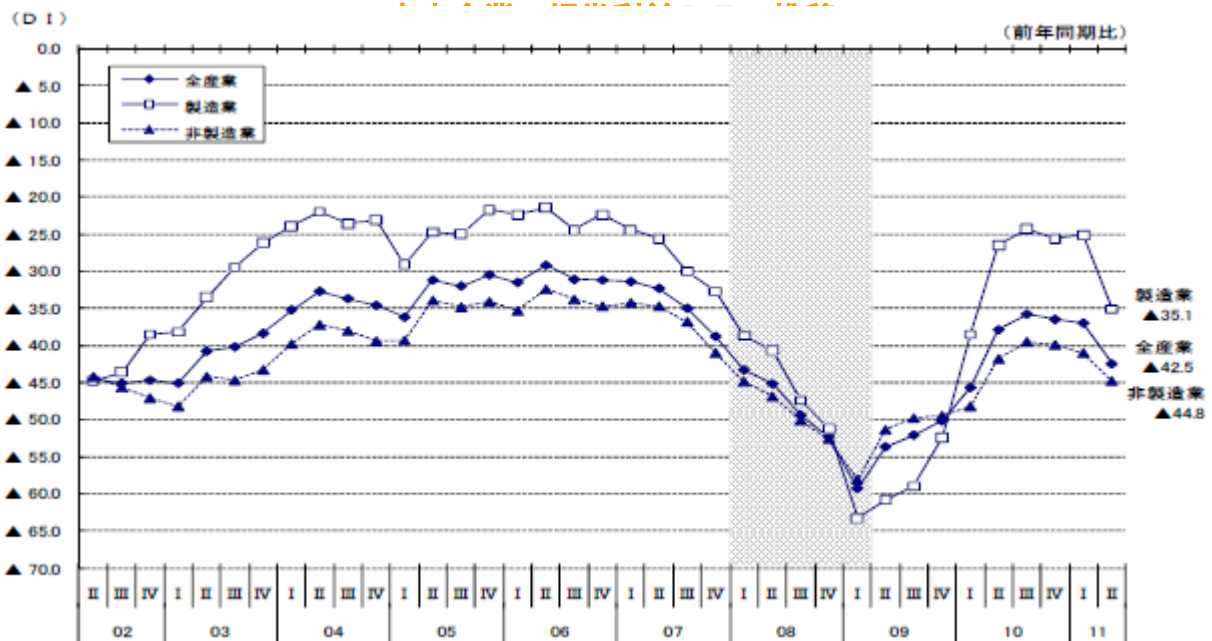
全産業の売上額DIは、(前期 22.0) 31.5(前期差 9.5 ポイント減)とマイナス幅が拡大した。産業別にみると、製造業で(前期 12.4) 24.7(前期差 12.3 ポイント減)、非製造業で(前期 24.9) 33.5(前期差 8.6 ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

中小企業の売上額DIの推移



3. 経常利益DI

全産業の経常利益DI(「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期 37.0) 42.5(前期差 5.5 ポイント減)と3期連続でマイナス幅が拡大した。産業別にみると、製造業で(前期 25.1) 35.1(前期差 10.0 ポイント減)、非製造業で(前期 41.0) 44.8(前期差 3.8 ポイント減)とマイナス幅が拡大した。



「第124回中小企業景況調査(2011年4-6月期)」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。

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

ポイント

- ① 意味疎通と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」
.....
- ④ 相手が共感する「話し方」
.....



<参考文献>

『『あなたから買いたい』と言わせる営業心理学』 菅谷 新吾・宮崎 聡子 著（アスカビジネス）

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。

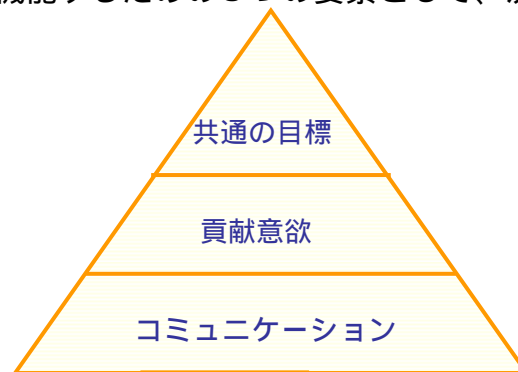
本レポートでは、コミュニケーション力強化の基本スキルを紹介します。管理者が社内では部下に対してコミュニケーションスキルを活用することにより、部下のモチベーションを高めることができます。また、部下に教えることにより、部下の顧客対応力を高めることにも役立ちます。

■ 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ため、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。



遺言書の必要性

遺言書はなぜ必要なのですか、教えてください。



遺言書があれば全てがうまくゆくというわけではありませんが、「遺言書を作成しておく」ことは、被相続人となる人の意思を明らかにする唯一の手段です。

一般的に各相続人はそれぞれの家庭をもち、その家庭が一番大切なところとなります。その結果自分のところを優先に考えた主張をするために、トラブルに発展していくケースが多くなっているのです。分割が決まっていないと、各相続人の気持ちとして少しでも多くの財産を貰いたいというのも人情だと思えます。

遺言を書くことは、親として最後の義務であるといわれているのも、この辺からきているのだと思われます。

特に以下のような場合には、遺言書を作成した方が良いと思われます。

- (1) 子供のいない夫婦
- (2) 再婚した夫婦
- (3) 相続人間に不和がある場合
- (4) 自分の事業を承継させたい場合
- (5) 相続人以外の人に財産を分けたい場合
- (6) 婚姻届けをしていない場合
- (7) 財産を与えたくない相続人がいる場合
- (8) 相続人が未成年者の場合
- (9) 相続に何らかの条件を付けたい場合
- (10) 配偶者の生活基盤と生活資金を確保したい場合



遺言書の種類

遺言書にはどのようなものがありますか？



遺言は一般的に、自筆証書遺言、秘密証書遺言、公正証書遺言の3種類があります。いずれの場合も遺言の効果が生じたときは、遺言者は既に死亡しており、その内容確認が出来ないため、法律で厳格な方式を定めています。遺言書は公正証書遺言をお勧めします。

	自筆証書遺言	公正証書遺言	秘密証書遺言
作成方法	本人が遺言の ・全文 ・日付（年月日） ・氏名等 を書き押印（認印可）する ワープロ、テープ不可	本人が口述し、公証人が筆記する 必要書類 ・印鑑証明書 ・身元確認の資料 ・相続人等の戸籍謄本、登記簿謄本	本人が遺言書に署名捺印の後、遺言書を封じ同じ印で封印する。 公証人の前で本人が住所、氏名を記す。 公証人が日付と本人が述べた内容を書く。 ワープロ、代筆可
場所	自由	公証役場	公証役場
証人	不要	証人2人以上	公証人1人、証人2人
署名捺印	本人	本人、公証人、証人	本人、公証人、証人
家庭裁判所の検認	必要	不要	必要
長所	・証人の必要がない ・遺言を秘密にできる ・費用がかからない	・証拠能力が高い ・偽造の危険がない ・検認手続きが不要	・遺言の存在が明確 ・遺言の内容は秘密 ・偽造の危険がない
短所	・紛失、偽造の危険性 ・方式不備による無効 ・検認手続きが必要	・作成手続きが煩雑 ・遺言を秘密にできない ・費用がかかる ・証人2人以上の立会	・作成手続きが煩雑 ・費用がかかる ・検認手続きが必要