

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2016  
496  
10/6

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年9月30日号

## 中国経済：景気指標の総点検(2016年秋季号) ～李克強指数は急回復も、総合判断としては小康状態

経済・金融フラッシュ 2016年9月26日号

## 資金循環統計(16年4-6月期) ～個人金融資産は前年比31兆円減の1746兆円、 目減りが続く

経営  
TOPICS

統計調査資料

第145回中小企業景況調査 (2016年7-9月期)

経営情報  
レポート

部下との信頼関係を築き、育成につなげる！  
部下の力を伸ばす「褒め方・叱り方」

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  
経費削減に対する意識の持ち方  
削減を検討すべき2つの費用

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

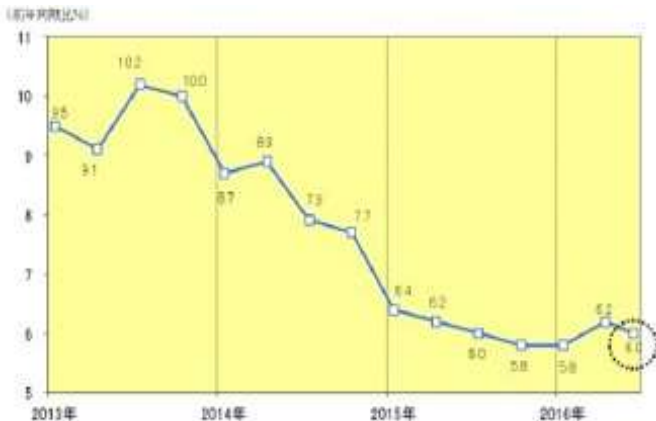
発行：村田健二税理士事務所

# 中国経済：景気指標の総点検 (2016年秋季号) ～李克強指数は急回復も、 総合判断としては小康状態

## 要旨

**1** 中国経済を供給面から点検すると、7-8月期の工業生産は前年同期比6.0%増と、4-6月期の同6.2%増をやや下回る水準で推移している。既に公表された統計を見る限り、第3四半期（7-9月期）の成長率は前四半期を小幅に下回る可能性がある。また、弱含みだった製造業PMIは8月に回復、非製造業PMIは引き続き堅調に推移している。

### 工業生産（実質付加価値ベース、一定規模以上）の推移



(資料) CEIC (中国国家统计局) のデータを元にニッセイ基礎研究所で推定  
(注1) 一定規模以上とは本業の年間売上高 2000 万元以上の工業企業  
(注2) 累計で公表されるデータを元に推定

**2** 需要面を点検すると、小売売上高は7-8月期に前年同期比10.3%増と4-6月期と同水準の伸びで推移、価格要因を除いた実質では上回っている。固定資産投資は7-8月期に同5.5%増と、4-6月期の同7.3%増を大きく下回る水準に鈍化した。輸出は8月に前年同月比2.8%減とマイナス幅が大幅に縮小したものの、トレンドとしての改善を見込める状況には至っていない。

**3** その他の重要指標を点検すると、電力消費量が昨年の伸びを大幅に上回っていること、鉄道貨物輸送量に底打ち感がでてきたこと、工業生産者出荷価格がマイナス幅を縮めてきたことなどがプラス材料である。但し、電子商取引（EC）など新たな消費活動の動きを反映する道路貨物が昨年の伸びを下回ったこと、通貨供給量（M2）が政府見通しの「13%前後」を大きく下回って推移していることなどマイナス材料も少なくない。

**4** 景気指標を複数組み合わせ合わせた総合指標を点検すると、「李克強指数」は景気の急回復を示しているものの、「景気評価点」は分岐点となる5点を挟んで一進一退を繰り返しており、工業生産、製造業PMI、非製造業PMIを説明変数とする線形モデルで計算した「GDP推計値」は4-6月期の前年同期比6.7%増とほぼ同水準で推移している。

### GDP推計値（月次）



(資料) 各種公表データを元にニッセイ基礎研究所で独自作成

# 資金循環統計(16年4-6月期)

## ～個人金融資産は前年比31兆円減の1746兆円、目減りが続く

### 要旨

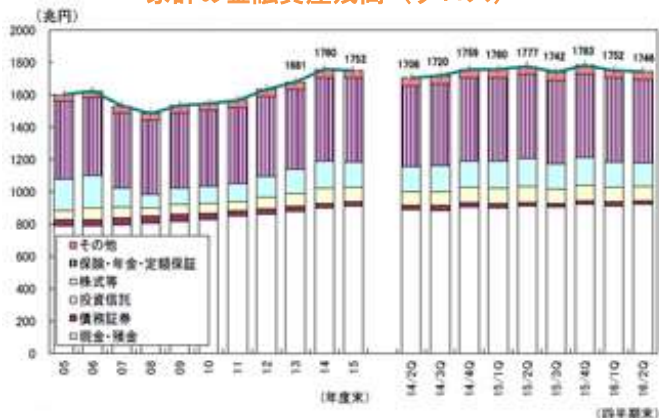
#### 1 個人金融資産(16年6月末)

**：16年3月末比では6兆円減**

2016年6月末の個人金融資産残高は、前年比31兆円減(1.7%減)の1746兆円となった。前年比でのマイナス幅は3月末の8兆円減(0.4%減)から大きく拡大した。年間で資金の流入超過が15兆円あったものの、株価の下落と円高の進行を受けて、時価変動の影響がマイナス46兆円(うち株式等がマイナス28兆円、投資信託がマイナス15兆円)に達したためだ。

四半期ベースで見ると、個人金融資産は前期末(3月末)比で6兆円の減少となった。例年4-6月期は一般的な賞与支給月を含むことからフローで流入超過となる傾向があり、今回も11兆円の流入超過となった。

家計の金融資産残高(グロス)



#### 2 内訳の詳細: 普通預金への資金流入増加、投資信託からの流出続く

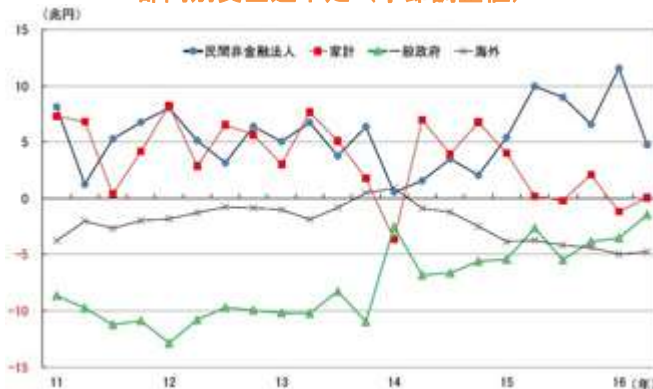
4-6月期の個人金融資産への資金流入について詳細を見ると、季節要因(賞与等)によって例年同様、現預金への資金流入(積み増し)が際立っている。ただ

し、例年はこの時期に定期性預金への流入が起きるものの、今回は資金流出となっており、それに見合う額の大半が流動性預金(普通預金など)の積み増しに回っている状況がうかがわれる。マイナス金利政策導入以降、定期預金金利がほぼゼロにまで引き下げられた影響が続いていると考えられる。

#### 3 その他注目点: 企業の資金余剰が継続、現預金残高は過去最高を更新

16年4-6月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、従来同様、企業(民間非金融法人)部門が大幅な資金余剰となり、一般政府の資金不足を補い、残りが海外へ流出した形となっている(家計はほぼ均衡)。ただし、企業部門の資金余剰幅は1-3月期から減少(11.6兆円→4.8兆円)しており、円高に伴う収益悪化が影響している可能性がある。一方、一般政府の資金不足額は縮小傾向が続いている。

部門別資金過不足(季節調整値)



(資料) とともに日本銀行



# 第145回中小企業景況調査 (2016年7-9月期)

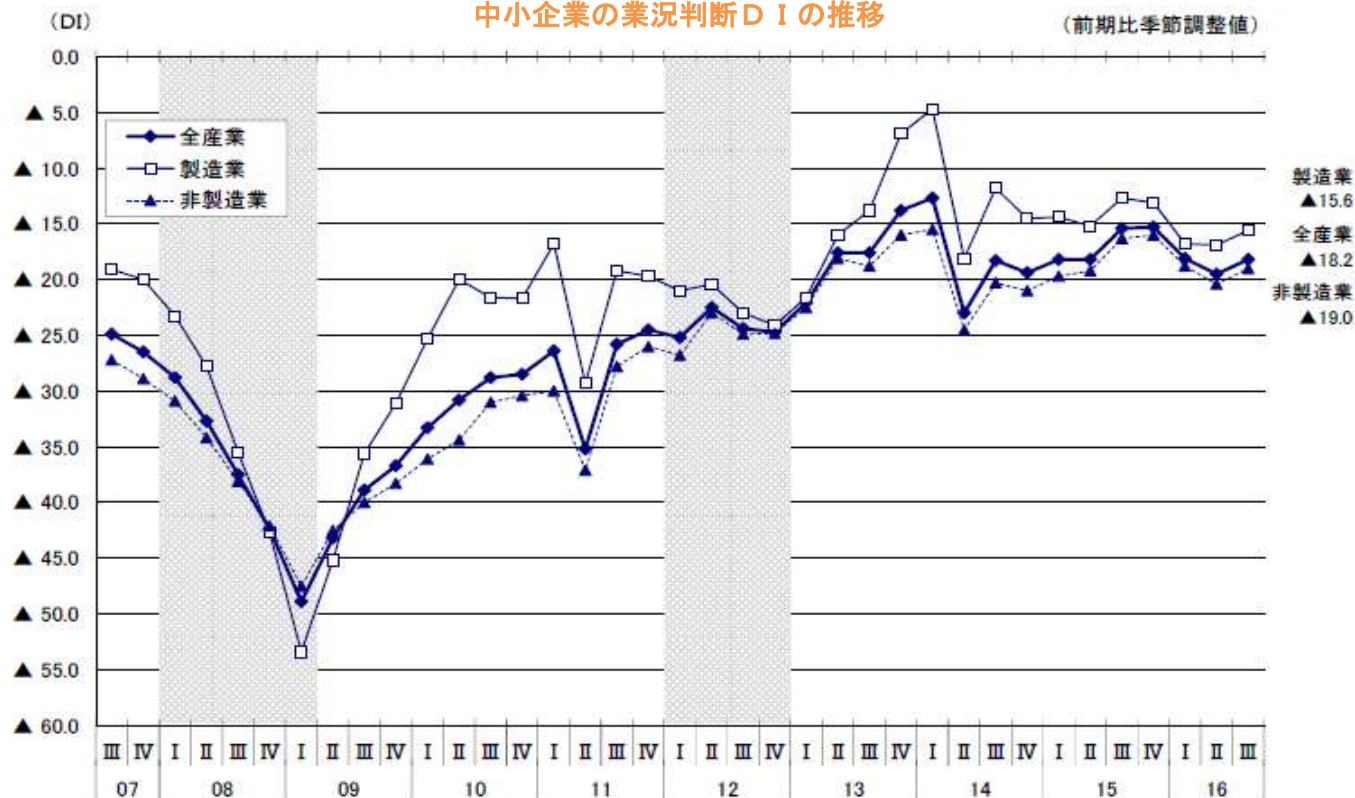
## 業況判断DI

2016年7-9月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲19.5→) ▲18.2(前期差 1.3ポイント増)となり、3期ぶりにマイナス幅が縮小した。

製造業の業況判断DIは、(前期▲16.9→) ▲15.6(前期差 1.3ポイント増)と4期ぶりにマイナス幅が縮小した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲20.4→) ▲19.0(前期差 1.4ポイント増)と3期ぶりにマイナス幅が拡大した。

中小企業の業況判断DIの推移

(前期比季節調整値)

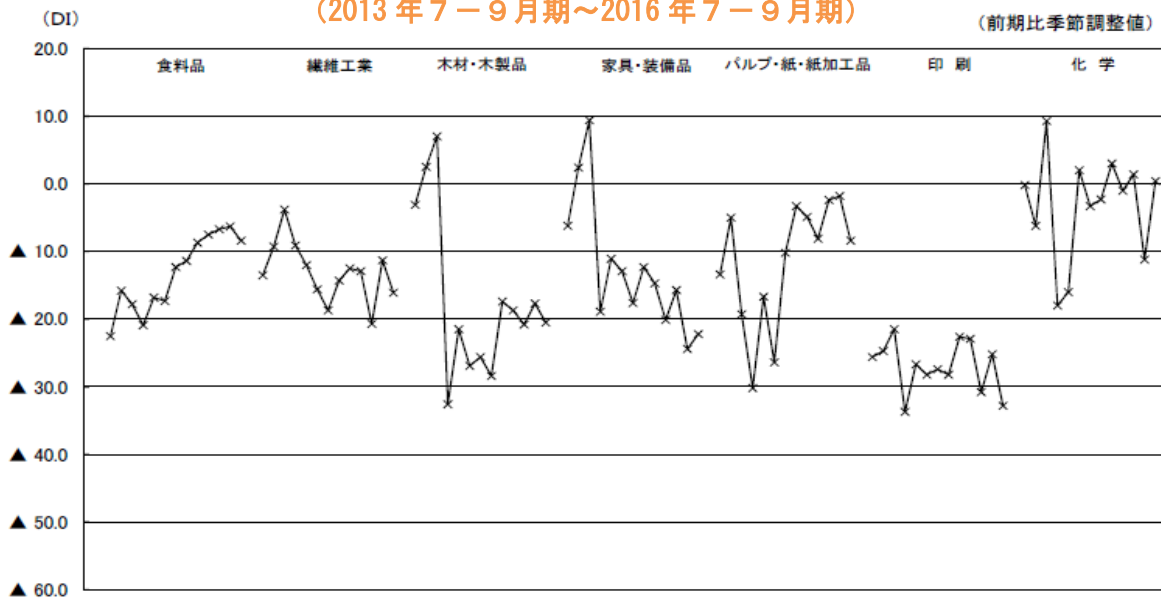


### (1) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲16.9→) ▲15.6(前期差 1.3ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

製造業の14業種の内訳では、化学で0.4(前期差 11.6ポイント増)とマイナスからプラスに転じ、鉄鋼・非鉄金属で▲11.0(前期差 12.3ポイント増)、輸送用機械器具で▲17.2(前期差 4.9ポイント増)、金属製品で▲16.6(前期差 4.3ポイント増)、電気・情報通信機械器具・電子部品で▲10.9(前期差 3.7ポイント増)など8業種でマイナス幅が縮小し、印刷で▲32.8(前期差 7.6ポイント減)、パルプ・紙・紙加工品で▲8.4(前期差 6.6ポイント減)、繊維工業で▲16.1(前期差 4.8ポイント減)など5業種で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 (2013年7-9月期~2016年7-9月期)

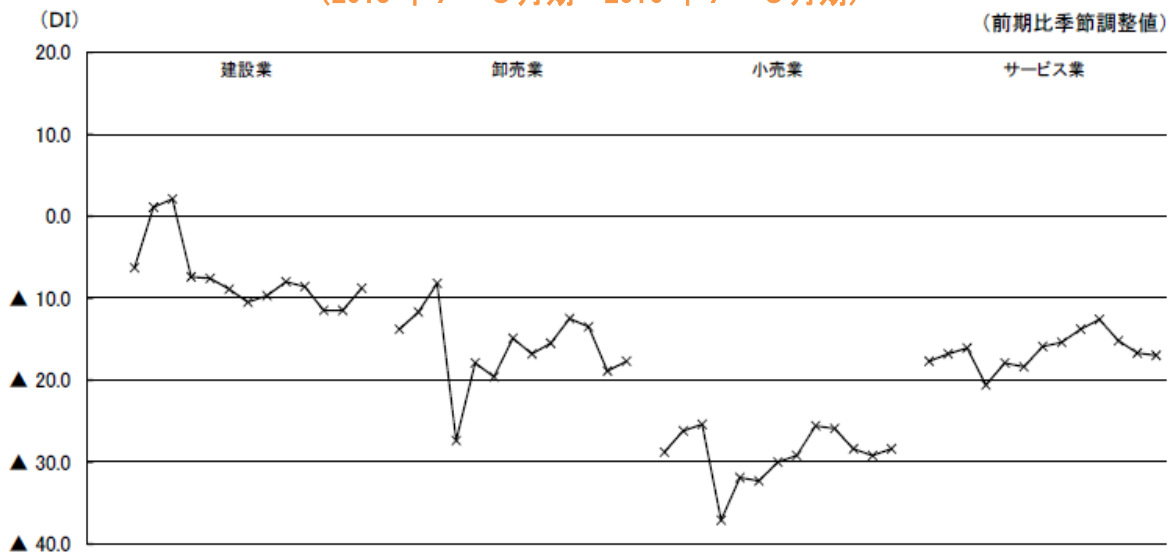


## (2)非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲20.4→) ▲19.0(前期差1.4ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

産業別に見ると、建設業で▲8.8(前期差2.7ポイント増)、卸売業で▲17.7(前期差1.2ポイント増)、小売業で▲28.4(前期差0.8ポイント増)とマイナス幅が縮小し、サービス業で▲17.0(前期差0.3ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

### 中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移 (2013年7-9月期~2016年7-9月期)

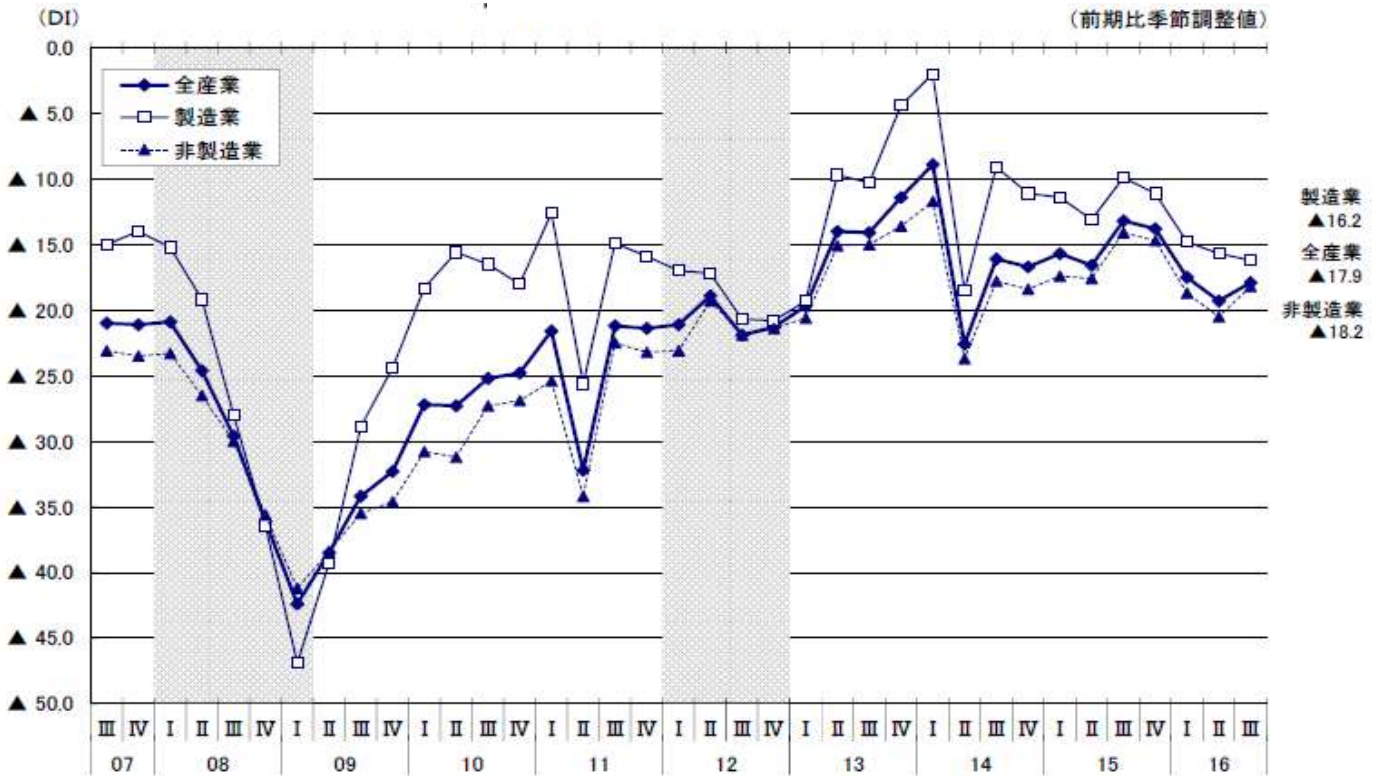


## 売上額DI

全産業の売上額DIは、(前期▲19.3→) ▲17.9(前期差1.4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▲15.7→) ▲16.2(前期差0.5ポイント減)とマイナス幅が拡大し、非製造業で(前期▲20.5→) ▲18.2(前期差2.3ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

## 中小企業の売上額D I の推移

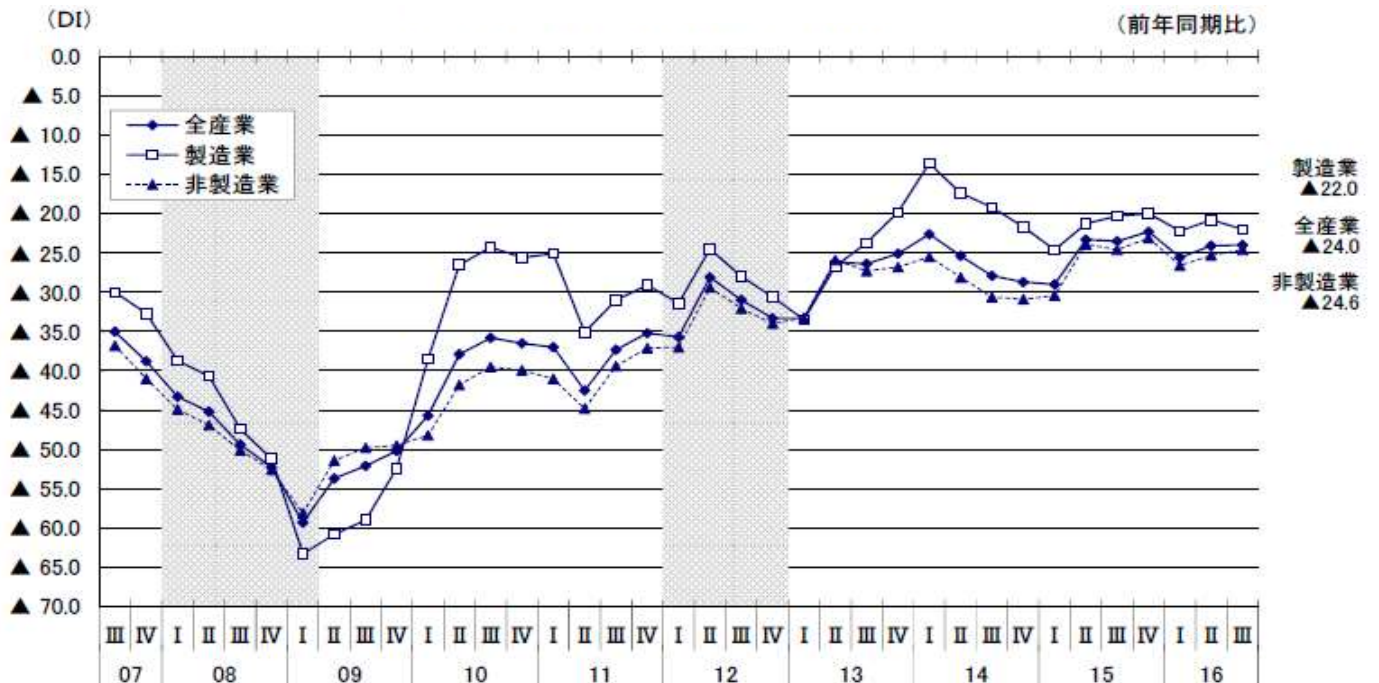


## 採算(経常利益)DI

全産業の採算(経常利益)DI(「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期▲24.1→)▲24.0(前期差0.1ポイント増)とわずかにマイナス幅が縮小した。

産業別に見ると、製造業で(前期▲20.8→)▲22.0(前期差1.2ポイント減)とマイナス幅が拡大し、非製造業で(前期▲25.3→)▲24.6(前期差0.7ポイント増)と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



「第145回中小企業景況調査」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。

# 部下との信頼関係を築き、育成につなげる！ 部下の力を伸ばす「褒め方・叱り方」

## ポイント

- 1 叱れない上司、叱られたい部下  
.....
- 2 部下との信頼関係を強くするコミュニケーション法  
.....
- 3 「褒め方」「叱り方」をチェックする  
.....
- 4 自社の成長に直結する「褒め方」「叱り方」  
.....



### ■参考文献

知識ゼロからのほめ方&叱り方（幻冬舎、本間正人著）  
叱って伸ばせるリーダーの心得 56（ダイヤモンド社、中嶋郁雄）  
売上が上がるほめる基準（商業界、原邦雄著）



# 1 叱れない上司、叱りたい部下

## ■「褒める」だけでは人は育たない！

今の主流は“褒めて伸ばす”ことです。でもそれだけでは部下は育ちません。それは、部下を指導する立場にある上司にとっては、現場の実感として理解いただけだと思います。一方で、「部下を叱れない」リーダーも増えてきていると言われています。

特に最近では、「すぐにパワハラと言われる」「叱ったら次の日から出勤しなくなる」ということも珍しくなく、一昔前のように精神論では通用しなくなっているのが現状です。

しかし、昔から「言われるうちが花」と言われているように、史上最高キャッチャーとして名高く、引退後はヤクルト等の監督を努めた野村克也氏は、「三流選手は無視、二流選手は褒め、一流選手は叱って育てる」と言っています。「叱り」によって成長するのは部下だけでなく、上司も人間として成長することができます。そして部下は、面倒であっても自分のことを真剣に考え、叱ってくれる上司を待っているのです。

## ■上司に求められる指導スタンス

- 褒めるだけでは部下は育たない
- 部下は、叱ってくれる上司を望んでいるということを理解し、真剣に部下のことを考え、叱ることも重要

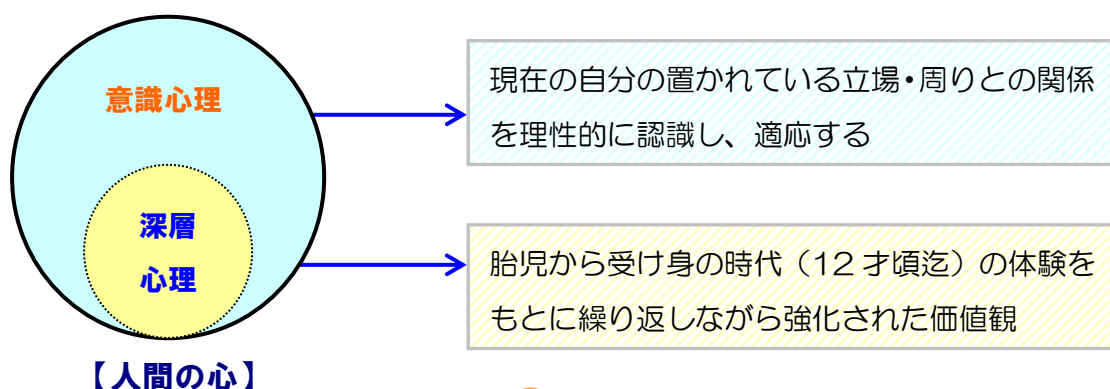
## ■意識心理に働きかける

「叱れない上司」が増えている一方で、「叱りたい部下」が増えています。

人間の心は、個人に与えられた素質に、指導者（リーダー）のあり方を中心とする生育環境、さらにそれらの受け止め方が加わって形成されていきます。人間の心に大きな影響を与える「意識心理」は、リーダーの関わり方一つで変えることができます。

ある若者に関するアンケートの結果等をみると、「直すべきところがあればしっかりと指摘して欲しい」という意見が多く見られました。

部下は、叱った時には反抗的な態度を取るかもしれませんが、最後は「本気のリーダー」についていきたい、と思うものです。





## 2 部下との信頼関係を強くするコミュニケーション法

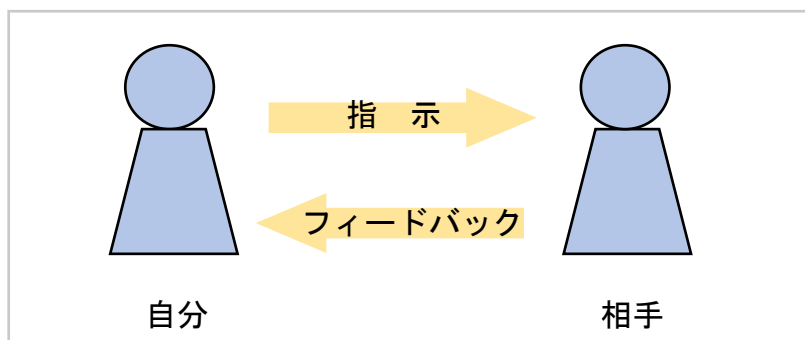
### ■ 双方向のコミュニケーションを実践する

日頃から、上司と部下の間で円滑なコミュニケーションが取れていれば、信頼関係もできていきます。上司から部下へ、単に指示をするだけとか、報告を聞くだけなどの一方通行のコミュニケーションで終わらせてしまうと、相互の真意が分からず、信頼関係はうまく築けません。コミュニケーションを行う際には、一方通行でなく、双方向のコミュニケーションを意識することが大切です。

双方向コミュニケーションとは、例えば、何か指示をする場合に、相手の考えや疑問点を聞き出すことです。反対に、部下から何か報告を受けたときには、ただ返事をするだけでなく、その報告に対して、内容を確認したり、自分の考えを述べるなどを心掛けることです。

このように、日頃からコミュニケーションを深めていくことができていると、褒めたり、叱る場面でも、相手にはその言葉が響きます。

### ■ 双方向コミュニケーション



### ■ 上司は、部下を育てる喜びを持つ

上司という立場に立った人が、部下を育てることに喜びを持って接していれば、部下の立場に立って考え、適切な指導を行うことができるようになります。

また、部下の成長を願って、部下の立場に立って叱ることを心掛けていけば、人格を否定したり、一方的にどなりつけるような叱り方はしないはずで。

指導を受ける側の部下の意識も「自分のために厳しく叱ってくれている」ということも分かってもらえるはずで。

「褒める」ことも「叱る」ことも、大きなエネルギーを必要としますが、上司が身に付けなければいけない必須のスキルの一つです。両方を効果的に行える上司が良い上司なのです。

### 3 「褒め方」「叱り方」をチェックする

#### ■ 「褒め方」をチェック

<チェック> 職場の部下一人を思い浮かべてください。  
その部下の「褒め言葉」を、30個目標に書き出してみましょう。

ここでは、褒める“量”をチェックしました。「褒める」ためには、まず部下を普段からよく観察し、良い点・優れている点をより多く把握しておく必要があります。また、短所と思われる点も裏を返せば長所になる、という視点も褒めるためには必要です。

ここで20個以上「褒め言葉」が見つかった方は、普段から部下をよく観察し、様々な角度から部下の良さを見られる人といえます。残念ながら10個を下回った結果となった上司は、まだ部下を褒めようという意識が足りないかも知れません。これからは、出来るだけ部下を観察する時間を作り、部下の良さを発見する努力が必要といえます。

#### ■ 「叱り方」をチェック

<チェック> あなたはこのような叱り方をしていますか？

①感情先行型

②人格否定型

③責任転嫁型

④説教型

部下がミスを犯したときに感情先行で上司に叱られると、自分の非を認めていても、素直に反省することなく、かえって反発心を煽ってしまいます。叱る上司も、相手のためというよりも、相手を責め立てることで自分の感情を発散させるだけになっている可能性がありますので、このような叱り方は要注意です。叱る際には、何を伝えたいのかを整理し、冷静な状態で相手の成長を願って忠告する姿勢で伝えることが必要です。

相手の人格を否定するような叱り方は、禁物です。叱る対象は、あくまで「行動」です。頭ごなしに「お前はダメなやつだ！」と叱るのではなく、誤った考え方や行動に着目し、なぜその考え方や行動が悪かったのかを伝える気持ちを持つことが必要です。

責任転嫁型の叱り方は、「自分は言いたくないけど課長が言ってたから」とか「不満があるならば上司に言って」などという言葉が発するようなケースです。部下からは、「この件については、真剣に関わろうという意識がない」と見透かされてしまいます。叱るときには、自分も部下指導に関わっているという意識を持ち、このような発言は控えるべきです。

説教型の叱り方は、内容は的を得ていても、「だらだら」、「ネチネチ」と長い時間をかけて叱っているうちに部下は反省するどころか、早くこの場を離れたいという意識になってしまいます。叱りたいことを事前に整理し、「何を叱るのか」、「どこに問題があったのか」「今後どうあるべきか」についてポイントを絞った叱り方を心掛けると良いでしょう。

## 4 自社の成長に直結する「褒め方」「叱り方」

### ■「褒める」メリット

「褒める」ことによって、もたらされるメリットを大きく挙げると以下のとおりです。

#### ■「褒める」ことにより、会社にもたらされるメリット

- ①社員のモチベーション向上、レベルアップが図られる！
- ②社員が辞めない！
- ③採用経費が削減できる！

お客様に高い満足度を与えるためには、社員が職場や自社の商品に対して高い満足感を感じ、自社の商品を積極的、かつ丁寧な対応で販売することが必要です。

そのためには、社員をしっかりと観察し、褒められるところをたくさん見つけ、褒めることが大切で、それを繰り返すことで社員のモチベーションが上がり、売上に反映され続けるのです。

社員のモチベーションが上がれば、離職も少なくなります。求人誌に広告を出せば、大きさ等によっても異なりますが数十万円はかかります。さらに求人誌でも成果が上がらなければ、人材紹介会社を頼ることになります。そうすると、年収の3割程度の手数料がかかるといわれています。「褒める」ことは、これだけ大きなメリットを生むのです。

#### <プラスのスパイラル>

「褒める」⇒「認められていると感じる」⇒「やる気が出る」⇒「定着する」

#### <マイナスのスパイラル>

「褒めない」⇒「必要とされていない、と感じる」⇒「辞める」⇒「求人広告」

### ■「叱った」後のフォローを忘れない

上司が、叱った後に不機嫌な顔をしていたり、避けるような態度をとってしまうと、叱られた部下は「まだ怒ってるんじゃないか」などと悪い方に勘ぐってしまいます。

上司としては、「叱ったばかりだし、俺とは話したくないだろうから、そっとしておいてやろう」という思いやりからの行動かもしれませんが、部下はそう受け止めません。

ですから、叱った後は何事もなかったように上司から明るく話しかけることが大事です。そうすることで嫌な空気は払拭されます。

そして、叱ったことに改善が見られたなら、褒めてあげます。そうすることで、部下は「正当に見てくれている」と感じ、上司の「叱る」に愛情があることを理解するのです。



# 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。

例えば、冬季の暖房の温度設定を個人の感覚で温度調整してというような場合、一概には言えない部分もありますが、無駄な暖房費がかかっている可能性が高いといえます。

## 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



### 削減を検討すべき2つの費用

経費のうち安易に人件費を削減すべきでは無いといいますが、その他に優先して削減すべき経費とはどのようなものですか？



#### 1 変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。外注部分の内製化による削減も、実現可能かどうか検討します。物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

#### ■変動費削減の具体例

- 外注部分を自社で取り込む
- 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し仕入原価を下げる
- 共同倉庫、共同配送化により物流コストを削減
- インターネット活用による、より安価な部品・材料の調達
- 3社見積 1社受注を徹底し、仕入業者拡大と費用削減を図る

また、人的資源を有効に活用するためには、人員の適正配置を検討しなければなりません。

例えば、多くの部門が存在する企業であれば、業績の好調な部門で人手が足りないからといって、すぐに社員を募集するのではなく、業績の不調な部門から好調な部門へ人員を異動させるなどの方法を取り、人員の適正配置を行うべきです。

#### 2 固定費の削減

ランニングコスト、施設維持管理コストなど、毎月一定額を支払っているものについては、必要な経費として削減しなくても良いコストのものもあります。

職場の中において、無駄な経費がないかどうか経費を洗い出し、必要経費と削減（または廃止）可能な経費を分類し、削減可能な経費については、出来るだけ早い段階で削減に着手します。

早く手を付ければ、早く削減効果が期待できるからです。

#### ■固定費削減の具体例

- 旅費規程の見直し（日当、利用交通手段など）
- 社用車をリース車や自家用車借上げ方式へ切り替え
- 保守管理契約内容の見直し
- ミスコピーの裏紙活用
- 制服の廃止
- 会社契約の携帯電話を廃止し、個人への一定額料金補助方式へ変更