

2015.12.15

週刊WEB

発行
税理士法人日下事務所

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 2015年12月9日号

欧州経済見通し

～相次ぐ危機でも回復は途切れないのか？～

経済・金融フラッシュ 2015年12月7日号

【11月米雇用統計】

雇用者数は21.1万人増加。順調な労働市場の回復を確認。
12月の政策金利引き上げは確定的。

2 経営TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査

平成27年11月調査結果

3 経営情報レポート

社員を育て意思の統一を図る！
営業会議の進め方

4 経営データベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:社内不正防止

不正の兆候

不正防止のための仕組み作り

欧州経済見通し

～相次ぐ危機でも回復は途切れないのか？

要旨

- 1 2015年のユーロ圏では危機が相次いだ
が、緩やかな回復は途切れなかった。
- 2 16年もユーロ圏の内需主導の緩やかな回
復は続く見通しだ。実質GDPは15年の
前年比1.6%、16年同1.6%、17年同
1.7%、インフレ率は、世界的な原油価格
の動きが大きく影響し、15年はゼロ、16
年1.1%、17年1.6%と予測する。

ユーロ圏の実質GDP、雇用、投資



(資料) 欧州委員会統計局

- 3 相次ぐ危機でもユーロ圏の回復が途切れ
なかった最大の理由は、欧州中央銀行（E
C B）の金融緩和の強化にある。ユーロ高
圧力の緩和や、ユーロ圏経済の内外のショ
ックへの耐性を高める上で大きな役割を
果たしたが、貸出や設備投資などへの効果
はこれまでのところ限定的だ。期待される
成長率が低い上に、民間企業の過剰債務や
銀行の不良債権処理の遅れが、金融政策の
波及を妨げていると思われる。

- 4 16年も個人消費は雇用所得環境の改善に
支えられて堅調に推移する見通しだ。投資
も拡大が見込まれるが、域内のデレバレッ
ジの圧力が残り、新興国を中心とする輸出
も伸び悩んでいるため、現時点での計画に
比べて、ペースは緩やかになるだろう。
- 5 他方、難民対策費や治安対策の強化など、
危機対策のための政府支出が一定の押し
上げ効果を果たす見込みであり、その規
模は想定よりも上振れる可能性がある。
- 6 英国経済は2017年にかけて2%台半ば
の成長が続く見通しであり、イングラン
ド銀行（BOE）は、16年7～9月期に
利上げに着手するだろう。
- 7 英国では17年末までに欧州連合（EU）
残留の是非を問う国民投票が実施される。
果たして英国民が合理的な判断を下すの
か。向こう2年間の最大の注目点となる。

英国のEUに対する要望事項

経済ガバナンス：ユーロ未導入国の権利保護

競争力：EUレベルの競争力強化策推進と規制の削減

国家主権の保護：EU立法への国内議会権限強化など

EUからの移民：社会保障「均等原則」の一部制限等

(資料) キャメロン首相トウスクEU大統領宛書簡
(2015年11月10日付)

【11月米雇用統計】

雇用者数は21.1万人増加。順調な労働市場の回復を確認。12月の政策金利引き上げは確定的。

要旨

1 結果の概要:雇用増加数は市場予想を上回り、労働参加率も改善

12月4日、米国労働省（BLS）は11月の雇用統計を公表した。11月の非農業部門雇用者数は前月対比で+21.1万人の増加（前月改定値：+29.8万人）となり、市場予想の+20.0万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を上回った。失業率は5.0%（前月：5.0%、市場予想：5.0%）と、こちらは市場予想に一致した。一方、労働参加率は62.5%（前月：62.4%）と前月から改善した。

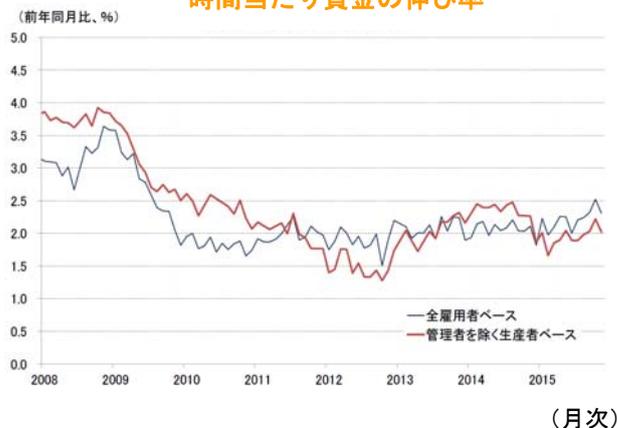
2 結果の評価:労働市場の順調な回復を確認。12月の政策金利引き上げを決定づける内容

11月の雇用増加数は、30万人近かった前月からは伸びが鈍化したものの、10-11月の平均が25.5万人となり、7-9月の17.4万人から増加ペースの加速が鮮明となった。また、年初からの増加ペースも21万人と、99年以来の高さとなった14年の26万人からは低下したものの、20万人超のペースを維持しており、15年も労働市場の順調な回復が持続していることを示している。さらに、失業率は前月と同水準となったものの、懸念されていた労働参加率が3ヵ月ぶりに改善したことも評価できる。労働参加率の改善は、職探しを諦めて労働市場から

退出した人が再び労働市場に参入していることを示すため、雇用者数などの労働市場の「量」に加え「質」も改善していることを示している。もっとも、労働参加率は依然として77年以来の低水準に留まっていることから、更に改善の余地は残っていると言えよう。

一方、時間当たり賃金（全雇用者ベース）は前月比+0.2%（前月：+0.4%）、前年同月比+2.3%（前月：+2.5%）と、プラスを維持しているものの、前月比、前年同月比ともに伸びが鈍化した。雇用者数が順調に増加する中でも、賃金上昇が加速し難い状況は持続している。このように11月の雇用統計が2ヵ月連続で良好な内容となったことから、FRBは労働市場の回復に自信を深めたとみられる。

時間当たり賃金の伸び率



(注) 全雇用者ベースは2007年3月以降
(資料) BLSよりニッセイ基礎研究所

景気ウォッチャー調査 平成27年11月調査結果

今月の動き(10月)

11月の現状判断DIは、前月比2.1ポイント低下の46.1となった。

家計動向関連DIは、小売関連などが低下したこと等から低下した。企業動向関連DIは、製造業及び非製造業が上昇したことから上昇した。雇用関連DIについては、上昇した。

11月の先行き判断DIは、前月比0.9ポイント低下の48.2となった。

雇用関連DIは上昇した一方で、家計動向関連DI及び企業動向関連DIは低下した。

なお、季節調整値でみると、現状判断DIは前月比1.3ポイント低下の50.4となり、先行き判断DIは前月比1.1ポイント上昇の51.7となった。

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、中国経済に係る動向の影響等がみられるが、緩やかな回復基調が続いている。先行きについては、中国経済の動向やテロ事件など、海外情勢への懸念がある一方で、観光需要や燃料価格の低下、雇用の改善への期待等がみられる」とまとめられる。

●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の現状、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

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、46.1となった。企業動向関連、雇用関連のDIが上昇したものの、家計動向関連のDIが低下したことから、前月を2.1ポイント下回り、2か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を4か月連続で下回った。

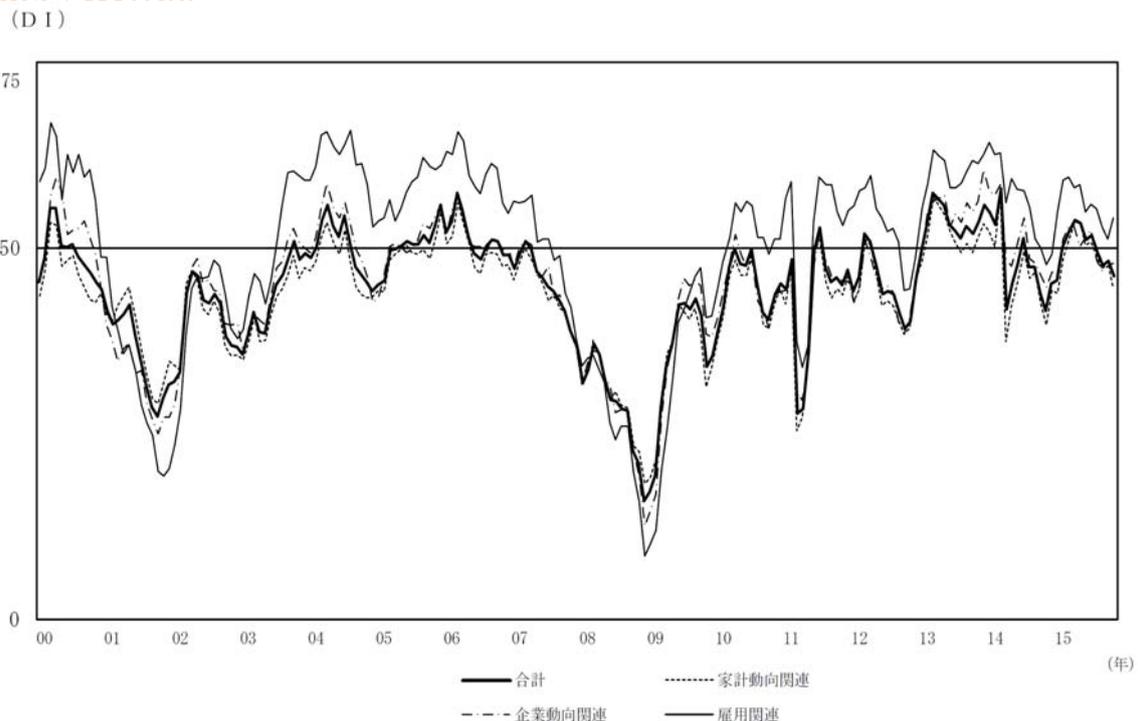
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2015						
	月	6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		51.0	51.6	49.3	47.5	48.2	46.1	(-2.1)
家計動向関連		50.4	50.8	48.8	47.0	48.1	44.4	(-3.7)
小売関連		49.8	50.5	48.1	45.7	47.0	41.4	(-5.6)
飲食関連		49.1	48.8	47.0	43.8	46.2	44.6	(-1.6)
サービス関連		52.3	53.3	50.8	50.5	50.6	49.2	(-1.4)
住宅関連		49.1	44.8	47.3	45.4	48.7	49.1	(0.4)
企業動向関連		51.3	52.4	48.3	46.9	47.4	47.8	(0.4)
製造業		49.9	51.1	46.4	45.1	47.2	47.9	(0.7)
非製造業		52.6	53.6	50.0	48.5	47.3	47.4	(0.1)
雇用関連		54.7	55.7	55.2	52.7	51.1	54.0	(2.9)

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
2015	9	2.1%	15.9%	55.9%	21.8%	4.2%	47.5
	10	1.5%	18.0%	56.2%	20.8%	3.6%	48.2
	11	1.7%	15.1%	54.2%	24.2%	4.8%	46.1
(前月差)		(0.2)	(-2.9)	(-2.0)	(3.4)	(1.2)	(-2.1)

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、48.2となった。雇用関連のDIが上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが低下したことから、前月を0.9ポイント下回った。また、横ばいを示す50を4か月連続で下回った。

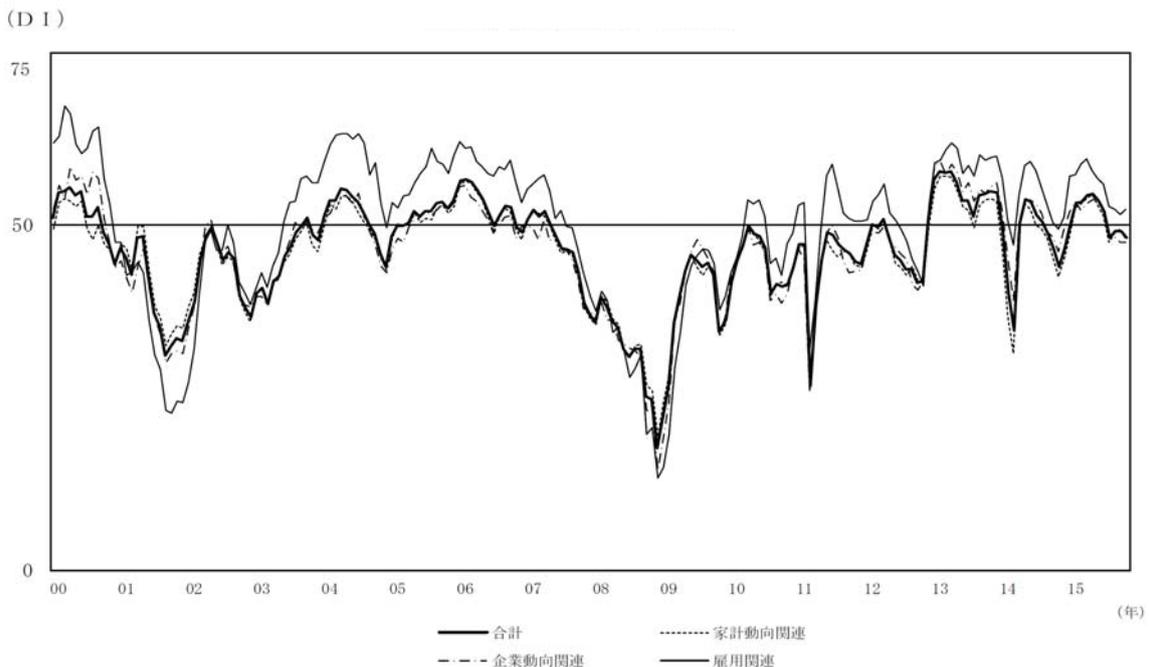
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2015						
	月	6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		53.5	51.9	48.2	49.1	49.1	48.2	(-0.9)
家計動向関連		52.9	51.3	47.4	48.9	49.3	47.9	(-1.4)
小売関連		53.2	50.9	46.2	48.2	49.1	47.4	(-1.7)
飲食関連		52.4	51.2	46.4	48.6	50.9	49.4	(-1.5)
サービス関連		53.0	52.9	50.0	50.7	49.9	48.3	(-1.6)
住宅関連		50.6	48.5	47.0	47.2	47.2	48.4	(1.2)
企業動向関連		53.9	51.9	48.7	48.3	47.5	47.4	(-0.1)
製造業		53.5	52.4	48.3	47.7	47.8	46.5	(-1.3)
非製造業		54.2	51.8	49.0	48.8	47.1	48.1	(1.0)
雇用関連		56.6	56.0	52.7	52.3	51.5	52.2	(0.7)

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
2015	9	2.0%	18.4%	56.8%	19.6%	3.2%	49.1
	10	1.4%	19.4%	56.9%	19.0%	3.3%	49.1
	11	1.7%	18.2%	55.5%	20.2%	4.3%	48.2
(前月差)		(0.3)	(-1.2)	(-1.4)	(1.2)	(1.0)	(-0.9)

図表6 景気の先行き判断DI

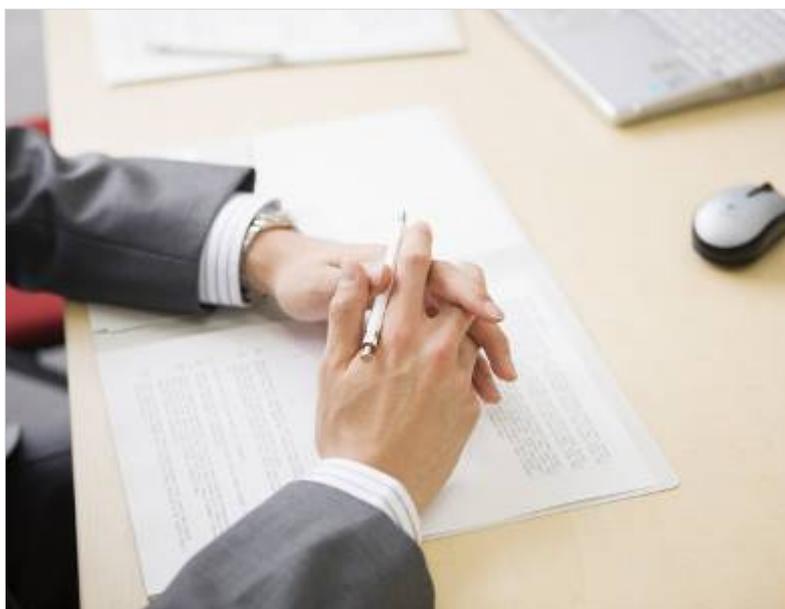


「景気ウォッチャー調査 平成27年11月調査結果」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営TOPICS」よりご確認ください。

社員を育て意思の統一を図る！ 営業会議の進め方

ポイント

- 1 理想的な営業会議の在り方
.....
- 2 形骸化しやすい営業会議とは
.....
- 3 活動に結びつく営業会議の進め方
.....
- 4 営業会議を活性化させる進行の技術
.....



■参考文献

『説得技術のプロフェッショナル(ダイヤモンド社)』伊東 明 著
『営業リーダーの教科書(株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン)』横田 雅俊 著
『会議の上手なやり方が面白いほどわかる本(中経出版)』山田 豊・横館 暁郎 著

1 理想的な営業会議の在り方

■ 営業会議の本来の目的とは

営業会議の目的は、現在までの実績を把握・分析し、今後の業績向上と営業マンのリーダー育成の場として役立てることです。具体的には、次のような4点が挙げられます。

- ①現在までの実績を把握し、目標達成、目標未達成の原因を究明する
- ②現在までの実績、原因の究明結果を踏まえ今後の方針を明確化する
- ③経営トップの方針を伝達し部門の活動方針を統一化する
- ④重要事項に関する情報を共有化する

【営業会議の基本原則】

(1)研修の場とする

営業会議では、営業マンが、実績、要因分析、今後の取組みについて発表し、それに対して質問、議論を行い、現状把握がされます。営業マンにとっては、自分の考えをいかに伝えるかという説明能力向上の研修の場になります。一方、経営者もしくは経営幹部にとっては、営業マンに気付きを与えるコーチングの場にもなります。営業マンの話聞き、適切な質問を投げかけ、答えを引き出し、やる気を引き出させ、「考える」営業マンを育成していくのです。

(2)チェックの場とする

営業会議はPDCAサイクルの中のCとAが中心になります。まずは、個々の営業マンの行動結果をチェックすることが重要です。例えば、営業会議の場で、営業マンもしくは営業マンを束ねる営業リーダーが延々と説明・弁解し、周りから長時間にわたる質問や追及がなされることが多くありますが、営業会議を効率的、かつ効果的に行うためには、業績管理のフォーマット統一や、事前の資料配布、持ち時間を決めておくことが重要なポイントになります。

(3)意思決定の場とする

行動結果のチェック後は、それに基づいて次に何に取り組むのかという意思決定を行わなければなりません。すなわちPDCAサイクルのCからAへのフィードバックです。会議においては、未来に向けた意思決定をすることが最も重要です。

効果的な手段としては、会議終了時において意思決定内容を議長が再確認したり、配布資料に、前回意思決定された項目を記載したりすることが挙げられます。

(4)動機づけの場とする

行動結果のチェックとそれに基づく意思決定がされても、メンバーの納得性が低ければ、期待する結果を出すことができません。すなわち、PDCAサイクルのDを促進するような配慮が必要です。参加メンバーが、意思決定された事項の目的をきちんと理解し、達成時のイメージを共有化することで、目標達成の動機づけができるような配慮をすることが求められます。

2 形骸化しやすい営業会議とは

多くの企業では、個人だけで達成できない仕事を組織全体で対処する必要がありますが、どんなに有能で多才な人材を集めたからといって、必ずしもうまくいくわけではありません。この背景には、営業会議が形骸化されていることが挙げられます。

■ ここが「ムダ」な営業会議

ムダな会議とは、生産性の低い会議と言い換えることができます。2009年に実施したヤフー意識調査（母数13,625票）では、以下のような集計結果が公表されました。

会議には、ストーリーが必要であり、以下のように1つのテーマだけに絞った会議は、モチベーションの低下を招き、逆にマイナス効果となる危険性があるといえます。

■ 生産性の低い会議

①売れない営業マンなどをつるし上げる「尋問会」	32.7%
②上司の“講演”を拝聴する「独演会」	18.1%
③グチを言い合って終わる「慰め会」	16.5%
④決定事項を延々と聞かされる「報告会」	15.3%
⑤気合を入れるだけの「恫喝（どうかつ）会」	14.3%
⑥その他	3.1%

また、別の調査では、営業会議のムダに関し、以下のような結果が出ています。

■ 会議のムダと感ずる割合

①会議の7割以上にムダがある	15.0%
②会議の5割以上にムダがある	34.3%
③会議の3割以上にムダがある	30.5%
④会議のムダは3割未満	16.4%
⑤会議の全てがムダだと感じる	3.8%

この結果より、現在実施されている営業会議には、多くのムダが顕在化していると判断することができます。その原因は、わざわざ営業会議をしなくても、数値の報告であれば書類やメールで回覧すれば時間も無駄にならないと思っている点にあります。また、最終的に、「来月は一生懸命頑張ります」等の精神論で片付けようとしているところにも問題があります。

営業マンが同じ時間を共有する場面では、深掘りした会議が必要です。同じ営業スタイルを繰り返していないか、営業方法に問題ないか、同業他社の動きに変化はないか、商材に問題ないか、お客様への提案方法に問題ないか、3C分析及びマーケティングの4Pについての分析はできているか等、数字も大切ですが、根本から見直すことを検討する必要があります。

3 活動に結びつく営業会議の進め方

■ 営業会議のステップ

営業会議とは、営業方針や社外情報を共有し、営業活動において「誰が」「何を」「いつまでに」するかを決定する場です。また、営業会議を実施することにより、営業マンのモチベーションがアップし、営業活動の質を高める必要があります。営業会議のステップは、右のようなものです。

アイスブレイクでは、最近気になる時事問題や、お客様のエピソードなど、興味を引く話が好ましいと言えます。話をする、もしくは聞くための雰囲気作りやリラックスした空気を作るうえでアイスブレイクは必要です。抵抗なく本題に入るための工夫ですから、時間をかける必要はありません。問題点の解明に関しては、単に営業マンの努力不足と決めつけず、次のような視点から究明する必要があります。

■ 営業会議のステップ

- STEP1 アイスブレイク
- STEP2 前回の決定事項の確認
- STEP3 営業数値、営業活動の報告
- STEP4 成功体験の共有
- STEP5 問題点の把握、解明
- STEP6 アクションプランの決定
- STEP7 総括

商品に関する問題	商品の質が悪い、価格競争力がない、時代遅れ
マーケットの問題	飽和状態、ニーズがない、ターゲットのミスマッチ
マネジメントの問題	営業マンへの育成不足、人事評価への不満
営業マン自身の問題	やる気の低下、スキルの欠如、行動量・時間の使い方

これらのステップを双方向のコミュニケーションを意識して取り組むことにより、「個人」から「組織」を意識し、ボトムアップ化が実現され、チーム力の強化が期待できます。

■ 活動しやすくなるための5つの要素

活動しやすくなるための営業会議では、5つの要素のすべてを満たすように組立て、運営していくことが重要です。

■ 活動しやすくするための5つの要素

要素1	やることがわかりやすい	何をすればよいのか明確に理解できる状態である
要素2	やることが具体的である	活動のイメージが湧くと行動しやすい
要素3	やることに納得できる	やる理由が腑に落ちていれば、抵抗感なくすぐに行動できる
要素4	やるための障害が低い	「やって問題ないのか」、「何のためにやるのか」といった懸念や疑問があると、行動には移せなくなる
要素5	調和が取れている	メンバー間の関係の調整、またはタイミングが合っていることも重要

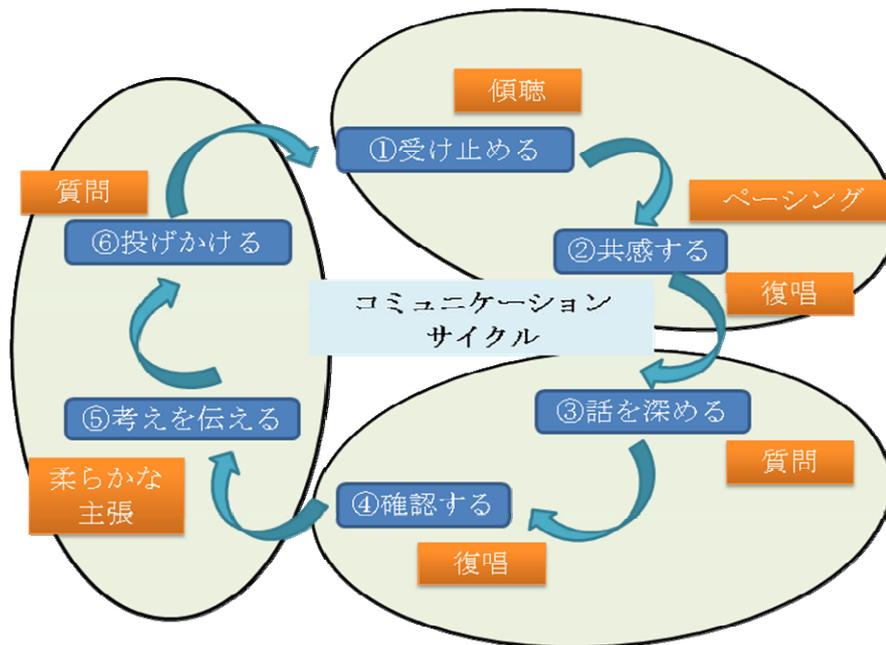
4 営業会議を活性化させる進行の技術

■ コミュニケーションサイクル

営業会議の進行役は、社員の意思統一を図り、目標達成意欲をかき立てる必要があります。そのために必要なのがコミュニケーション力です。コミュニケーション技法は様々あり、多種多様なテクニックがありますが、議論しているうちに1つにパターン化されていきます。

メンバーに対する理想的なコミュニケーションサイクルとは、次のようなものです。

■ コミュニケーションサイクル



出典：『説得技術のプロフェッショナル』伊東明 著を一部改編

①受け止める	傾聴	大切なのは、批判や意見をはさまず、最初はありのままを受け止めることです。
②共感する	ペーシング・復唱	ペーシングや復唱を使って、共感をメンバーに伝え、気持ちを通じ合ったことを知らせます。
③話を深める	質問	質問スキルを使って話を少し深めます。拡張質問と限定質問の使い分けや、質問の大きさが鍵となります。
④確認する	復唱	メンバーの意思がはっきりしてきたなら、自分の言葉でまとめ直して確認します。ここでポイントがずれていた場合、もう一度③に戻ります。
⑤考えを伝える	柔らかな主張 (質問)	理解が合っていたら、今度は自分の考えを伝える番になります。
⑥投げかける	質問	こちらの意見もメンバーに正しく伝わったなら、次の対話に向けて、新たな質問を投げかけます。このサイクルを繰り返せば、議論がどんどん深まっていきます。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

経営データベース 1

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



不正の兆候

社内不正を未然に防ぐために、その兆候を知ることが第一歩かと思います。不正の兆候としては、どのようなものがありますか。



特定従業員が次に挙げるような行動をとるとき、それは金銭の不正（横領）発生の可能性を示す危険信号といえます。

【横領発生の危険信号】

- 同僚からの小額の金銭貸借
- オフィスに債権者が取り立てに現れる。または、債権者へ支払延期を求める電話を頻繁にかける
- 誰彼構わずに借金する算段に奔走している
- 非効率の結果を数字の操作により、もみ消そうとする傾向
- 自分に対する嫌疑をそらすために他人を批判する
- 質問に対する回答に非合理的な説明が混じる
- 自らの資力を超える損失を被る可能性のあるギャンブルに手を出す
- 過度の飲酒、ナイトクラブへの出入り、ならびに不適切な者との交際
- 高級自動車または、贅沢な家具調度品を仕事上の経路を通じて購入または取得している
- 所得を上回る生活水準の理由について遺産相続と説明する
- 合理的な質問に対して苛立つ
- 日中に記録の保管を他者に委ねることを拒絶する：超過勤務が常態となっている
- 休暇の取得を拒絶し、摘発を恐れて昇進を辞退する
- サプライヤーのスタッフとの恒常的な付き合いならびに接待
- 異常な額の銀行残高、また巨額の有価証券の購入
- 債務支払の目処の無いまま、自身または家族の疾病の長期化
- 自慢癖がある。または、異常な大金を持ち歩く
- 表面上のつじつま合わせのため過去の記録を書き換える

不正が発生すると組織全体にも様々な兆候が現れるようになります。典型的な危険信号は次の通りです。

【横領発生の危険信号】

- 従業員の入れ替わりが速い
- 従業員のモラルが低い
- 修正仕訳を裏付ける書類がすぐに用意できない
- 銀行勘定調整表が迅速に完成できない
- 顧客のクレームが増加する
- 産業全体の景気や会社の全体業績はよいのに利益は悪化傾向にある
- 重要な監査上の問題点が多数ある
- 原因を確かめずに棚卸資産の減耗を処理する
- 非現実的な業績期待
- サプライヤーに対する支払い裏付けのために請求書の複製を用いる
- 単独の業者から調達している

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



不正防止のための仕組み作り

発生する可能性のある不正行為を防ぐ仕組みを作らなければと思います。
どのような仕組みを整えればよいでしょうか。



不正防止のポイントとして、発生する可能性のある不正行為については、下記に挙げるような制度に基づいて、防止体制を整える必要があります。

【不正行為の防止制度】

内部牽制制度	● 社内における処理を合理的に分担することにより、ミスや不正などを未然に防ぐための仕組み、特定の人または組織に業務が集中することを回避することを意味します
会計管理制度 (会計統制)	● 正確な会計記録を適時に作成するための制度。帳簿組織を合理的に整備・運用することを中心とし、特に補助簿を利用した消し込み管理などが重要となります
内部監査制度	● 内部監査を専門とする他の部門から独立したスタッフ組織により行われ、経営目的からみた重点事項を集中的にチェックし発見するためのものです

また、不正防止のための仕組み作りとして、一定の事務または業務を1人の従業員の支配下におかない様な会社経理の仕組みを作ることが重要です。

- ① 取引の処理は必ず2人以上の手を経て完結するようにする。
例えば、注文する人と検収する人は同一人であってはならない。
- ② 同一事項の取引記録を2箇所以上で行う。例えば、売掛金の入金というひとつの取引について、金銭出納帳と売掛金台帳（コンピューター入金入力）の記録等、別々の担当者に行わせる。従業員の少ない企業では、チェック機能を発揮できるように経営者自身が業務を分担する。
- ③ 回数券、切手、印紙、プリペイドカード等、換金性のある商品は、購入者と管理者を別々の人とする。管理者には受払簿を作成させる。
- ④ 売掛金の回収は、銀行振込みで行うことを徹底させる。領収書は市販のものは使用しない。自社専用の領収書を作成し、連番を打つ。書き損じは領収書控えとともに斜線を引き残す。領収書控えと現金を経理担当者は受け取り確認印を押す。使用済領収書は経理担当者が回収する。売掛金領収書は毎月必ず郵送する。
- ⑤ 倉庫内の「商品の横流し」については、実地棚卸を行えば、数量不足となる。
徹底した原因追求が必要。（帳簿棚卸、実地棚卸を定期的に行う必要性）