

週刊WEB

企業経営 マガジン

2018
604
12/11

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年12月6日号

日銀短観(12月調査)

～大企業製造業の業況判断D.I.は
3ポイント低下の16と予想

経済・金融フラッシュ 2018年12月3日号

法人企業統計18年7-9月期

～自然災害、既往の原油高の影響で、
企業収益、設備投資の改善が一服

経営
TOPICS

統計調査資料

2019年の中小企業の景況見通し

～「中小企業景況調査」(2018年11月)の付帯調査結果

経営情報
レポート

人材と働き方を多様化させる！

ダイバーシティマネジメント

経営
データ
ベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:接遇向上

企業イメージを向上させる電話の受け方 電話の基本丁寧語

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:〇〇〇〇〇〇〇〇会計事務所

日銀短観(12月調査) ～大企業製造業の業況判断D.I.は 3ポイント低下の16と予想

1 12月調査短観では、大企業製造業で4
四半期連続の景況感悪化が示されると予
想する。中国向け受注の減少など、設備
投資関連を中心に貿易摩擦の悪影響が顕
在化しつつある。こうした貿易摩擦や海
外経済減速によるマイナスの影響が7-9
月に相次いだ自然災害の影響剥落という
プラス効果を上回るだろう。

また、非製造業も構造的な消費の伸び
悩みや長引く人手不足などから景況感が
悪化すると予想。携帯料金の値下げ圧力
も重石になっている可能性がある。

日銀短観業況判断D.I.の予測表

		9月調査		12月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	19	19	16	14
	非製造業	22	22	20	19
	全産業	21	20	18	16
中堅企業	製造業	15	13	13	10
	非製造業	18	15	16	12
	全産業	17	14	15	11
中小企業	製造業	14	11	12	9
	非製造業	10	5	9	4
	全産業	12	7	10	6

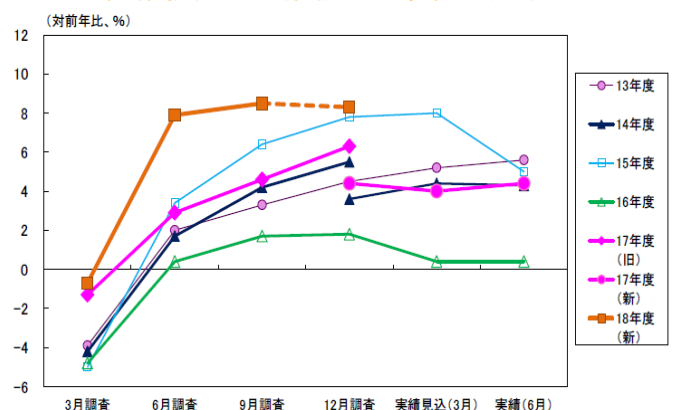
(資料) 9月調査は日本銀行、12月調査予測はニッセイ基礎研究所

2 先行きの景況感も幅広く悪化すると予
想。製造業では、海外経済減速や貿易摩
擦激化に対する懸念が示されそう。米
中貿易摩擦の終結は依然として見通せな
いうえ、来年初からは日米通商交渉が開
始され、米政権による対日圧力が強まる
ことが想定される。非製造業もインバウ
ンドを通じて世界経済との繋がりが強ま
っているだけに海外情勢への警戒が現れ
やすいほか、人手不足深刻化に対する懸
念も現れそう。

3 2018年度の設備投資計画は、前年比
8.3%増と小幅に下方修正されると予想。
例年12月調査では、計画が上方修正され
る傾向が強いうえ、高水準の収益や省力
化投資需要が一定の追い風となる。しか
し、貿易摩擦や世界経済を巡る先行き不
透明感の強まりによって、設備投資の様
子見や先送りの動きが広がりつつあり、
計画を押し下げると見込んでいる。

4 今回の短観で最も注目されるのは設備
投資計画の動向だ。例年のパターン通り、
上方修正されるのか、それとも海外から
強まる逆風の影響で下方修正されるのか
がポイントとなる。また、近年上昇基調
が続いてきた販売価格判断D.I.の動向も
注目される。

設備投資計画推移(全規模全産業)



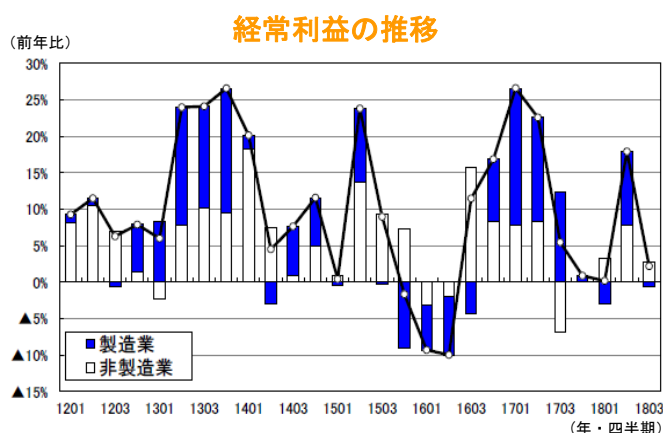
(注) リース会計対応ベース。17年度分12月調査は新旧併記、
その後は新ベース(調査対象見直し後)、点線は予測
(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

「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「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

法人企業統計18年7-9月期 ～自然災害、既往の原油高の影響で、 企業収益、設備投資の改善が一服

1 企業収益の伸びが急低下

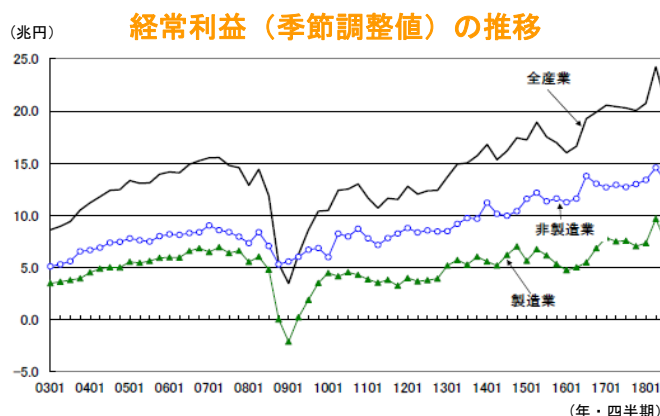
財務省が12月3日に公表した法人企業統計によると、18年7-9月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比2.2%と9四半期連続の増加となったが、18年7-9月期の前年比17.9%から伸びが大きく低下した。製造業が前年比▲1.6%（4-6月期：同27.5%）と2四半期ぶりの減益となったことに加え、非製造業が前年比4.6%（4-6月期：同12.4%）と前期から増益幅が縮小した。



2 経常利益(季節調整値)は大幅減少も、 高水準は維持

季節調整済の経常利益は前期比▲14.3%（4-6月期：同16.9%）と3四半期ぶりに減少した。前期比で二桁の大幅減少だが、前期の高い伸びの反動による部分も大きく、18年4-6月期に次ぐ過去2番目の高水準を維持している。製造業が前期比▲22.5%（4-6月期：同31.6%）と3四半期ぶりの減少、非製造

業が前期比▲8.8%（4-6月期：同8.8%）と4四半期ぶりの減少となった。



(資料) ともに財務省「法人企業統計」

3 設備投資も自然災害の影響を受ける

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比4.5%と8四半期連続で増加したが、4-6月期の同12.8%から伸びが大きく鈍化した。

製造業（4-6月期：前年比19.8%→7-9月期：同5.1%）、非製造業（4-6月期：前年比9.2%→7-9月期：同4.2%）ともに前期から伸びが低下した。

4 7-9月期・GDP2次速報は下方修正を予想

本日の法人企業統計の結果等を受けて、12/10公表予定の18年7-9月期GDP2次速報では、実質GDPが前期比▲0.4%（前期比年率▲1.5%）となり、1次速報の前期比▲0.3%（前期比年率▲1.2%）から下方修正されると予測する。

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「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

2019年の中小企業の景況見通し ～「中小企業景況調査」 (2018年11月)の付帯調査結果

日本政策金融公庫 2018年12月4日公表

概況

1 業況判断の見通し

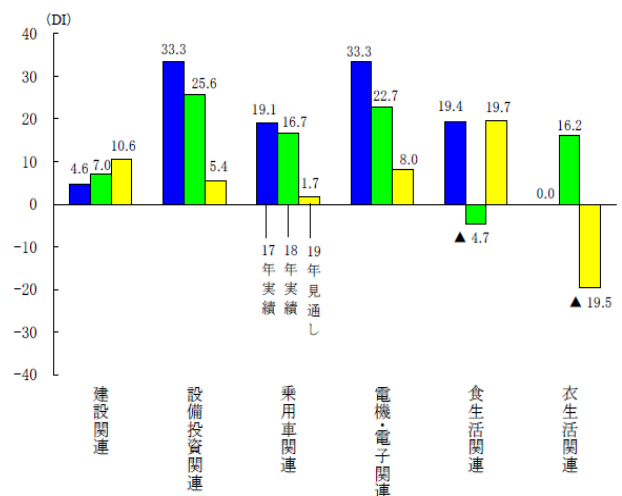
- 2018年の業況判断DI（実績）は、11.0と、2017年（16.9）から5.9ポイント低下した。
- 2019年の業況判断DI（見通し）は、5.4と、2018年から5.6ポイント低下する見通し。
- 2019年の業況判断DIを需要分野別にみると、建設関連、食生活関連で上昇する見通し。設備投資関連、乗用車関連、電機・電子関連、衣生活関連は低下する見通し。

業況判断（前年比）

（単位：％）

	改善	横ばい	悪化	DI
2015年	31.2	46.4	22.4	8.8
2016年	25.4	51.1	23.5	1.9
2017年	32.7	51.6	15.8	16.9
※今回調査結果 2018年実績	28.3	54.4	17.3	11.0
2019年見通し	21.1	63.2	15.7	5.4
<参考> 2018年当初見通し	24.7	65.0	10.3	14.4

<参考> 需要分野別の業況判断DI



（注）

- 1 業況判断DIは前年比で「改善」－「悪化」企業割合。
- 2 各年11月の調査時点における、同年の実績見込み及び翌年の見通しを尋ねている（以下同じ）。
- 3 割合については四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある（以下同じ）。

（注）

各企業が取り扱う製品のうち、最もウエイトの大きいものの最終需要先別に集計（以下同じ）。

2 売上高・経常利益額の見通し

- 2019年の売上高DIは、11.7と、2018年（14.7）から3.0ポイント低下する見通し。
- 2019年の経常利益額DIは、3.5と、2018年（0.5）から3.0ポイント上昇する見通し。

売上高（前年比）

（単位：％）

	増加	横ばい	減少	DI
2017年	37.9	43.0	19.1	18.8
2018年実績	34.2	46.3	19.5	14.7
2019年見通し	25.7	60.3	14.0	11.7
<参考> 2018年見通し	29.5	61.4	9.1	20.4

（注）売上高 DI は前年比で「増加」－「減少」企業割合。

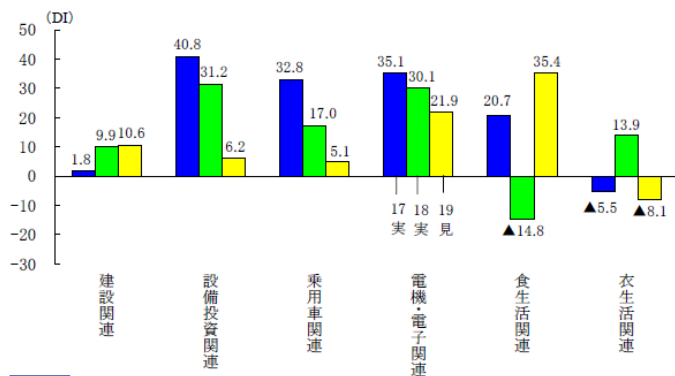
経常利益額（前年比）

（単位：％）

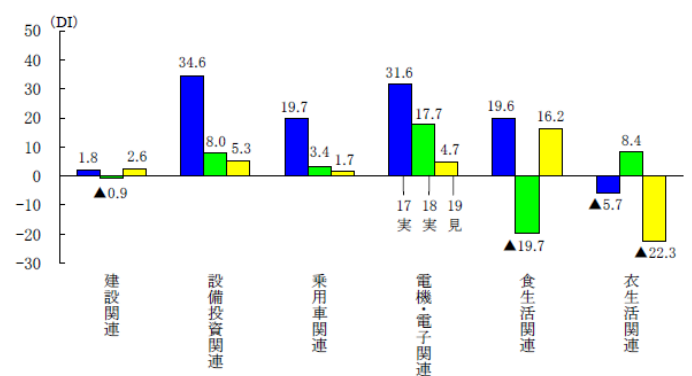
	増加	横ばい	減少	DI
2017年	35.2	45.1	19.8	15.4
2018年実績	26.0	48.5	25.5	0.5
2019年見通し	22.3	58.9	18.8	3.5
<参考> 2018年見通し	25.0	61.2	13.7	11.3

（注）経常利益額 DI は前年比で「増加」－「減少」企業割合。

<参考> 需要分野別の売上高 DI



<参考> 需要分野別の経常利益額 DI



3 価格の見通し

- 2019年の販売価格 DI は、10.8 と、2018年（15.0）から 4.2 ポイント低下する見通し。
- 2019年の仕入価格 DI は、29.5 と、2018年（39.3）から 9.8 ポイント低下する見通し。

販売価格（前年比）

（単位：％）

	上昇	横ばい	低下	DI
2017年	14.9	77.7	7.4	7.5
2018年実績	19.7	75.7	4.7	15.0
2019年見通し	17.4	76.0	6.6	10.8
<参考> 2018年見通し	17.1	74.9	8.0	9.1

（注）販売価格 DI は前年比で「上昇」－「低下」企業割合。

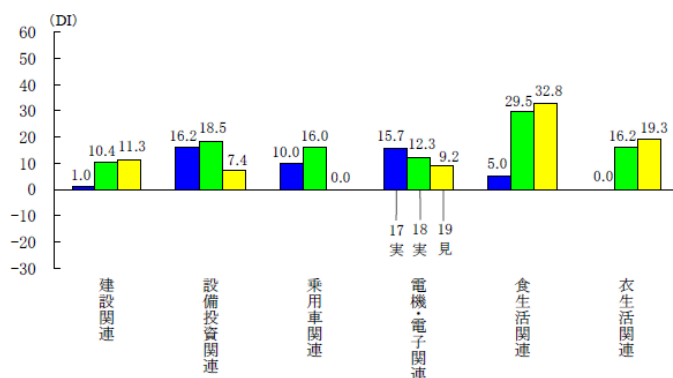
仕入価格（前年比）

（単位：％）

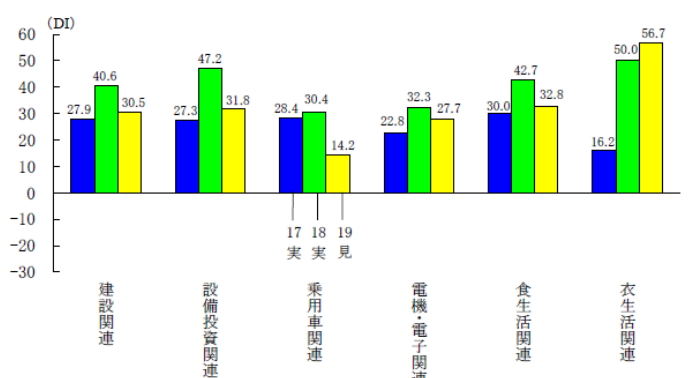
	上昇	横ばい	低下	DI
2017年	33.2	61.3	5.5	27.7
2018年実績	44.2	50.9	4.9	39.3
2019年見通し	33.8	61.8	4.3	29.5
<参考> 2018年見通し	31.0	63.1	5.9	25.1

（注）仕入価格 DI は前年比で「上昇」－「低下」企業割合。

<参考> 需要分野別の販売価格 DI



<参考> 需要分野別の仕入価格 DI



4 設備投資額・従業員数の見通し

- 2019年の設備投資額DIは、▲0.6と、2018年（8.1）から8.7ポイント低下する見通し。
- 2019年の従業員数DIは、15.6と、2018年（12.6）から3.0ポイント上昇する見通し。

設備投資額（前年比）（単位：％）

従業員数（前年比）（単位：％）

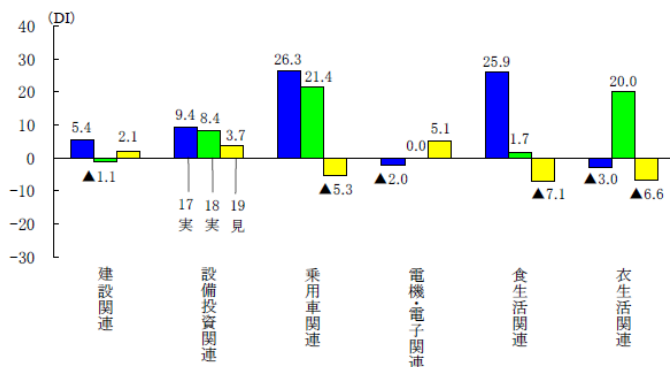
	増加	横ばい	減少	DI
2017年	25.2	56.6	18.3	6.9
2018年実績	24.0	60.1	15.9	8.1
2019年見通し	17.3	64.9	17.9	▲0.6
<参考> 2018年見通し	20.3	61.5	18.3	2.0

（注）設備投資額DIは前年比で「増加」－「減少」企業割合。

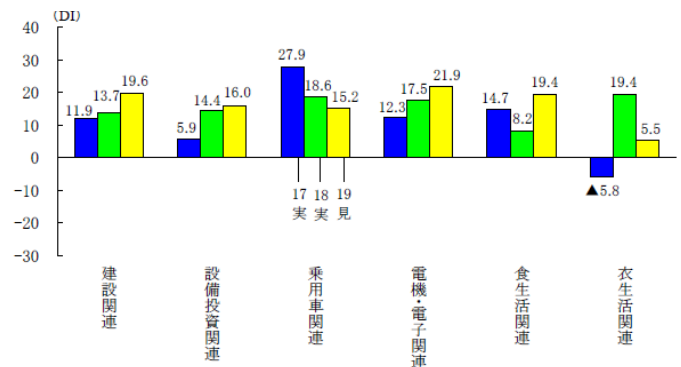
	増加	横ばい	減少	DI
2017年	20.3	68.2	11.5	8.8
2018年実績	21.6	69.4	9.0	12.6
2019年見通し	19.3	77.0	3.7	15.6
<参考> 2018年見通し	23.7	71.5	4.8	18.9

（注）従業員数DIは前年比で「増加」－「減少」企業割合。

<参考> 需要分野別の設備投資額DI



<参考> 需要分野別の従業員数DI



5 金融の見通し

- 2019年の資金繰りDI、貸出態度DI、借入残高DIは、2018年より低下する見通し。
- 2019年の借入金利DIは、2018年より上昇する見通し。

資金繰り（前年比）

メイン金融機関の貸出態度（前年比）

	緩和	横ばい	悪化	DI
2017年	20.4	73.1	6.5	13.9
2018年実績	15.9	79.6	4.5	11.4
2019年見通し	11.4	81.5	7.1	4.3
<参考> 2018年見通し	15.3	80.2	4.6	10.7

（注）資金繰りDIは前年比で「緩和」－「悪化」企業割合

	緩和	横ばい	悪化	DI
2017年	24.3	73.0	2.7	21.6
2018年実績	17.7	81.0	1.3	16.4
2019年見通し	13.7	84.4	1.9	11.8
<参考> 2018年見通し	19.8	77.5	2.7	17.1

（注）貸出態度DIは前年比で「緩和」－「悪化」企業割合

2019年の中小企業の景況見通しの全文は、
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。



人材と働き方を多様化させる！ ダイバーシティ マネジメント

- 1.ダイバーシティマネジメントの全体像
- 2.中小企業が目指すべき社員多様性の在り方
- 3.ダイバーシティ推進のための取組みポイント
- 4.ダイバーシティの積極的推進事例



参考文献

- 『多様性を活かすダイバーシティ経営』（日本規格協会）
- 『ダイバーシティマネジメントの実践』（労働新聞社）
- 『男女共同参画白書』（内閣府）

1

企業経営情報レポート

ダイバーシティマネジメントの全体像

■ ダイバーシティマネジメントとは何か

「ダイバーシティ（Diversity）」とは、多様性のことで、性別、世代、国籍、障害の有無等の違いのことです。その多様性を最大限に活用し、企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法のことを「ダイバーシティマネジメント」といいます。

これまで、実際にダイバーシティを拡大する企業は、大企業や外資系企業、一部のIT・通信関連業種などに留まっていたましたが、昨今では以下の2つの理由から、中小企業においても取り組みが加速しつつあります。

- アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等の一部業種・職種で人手不足が明確になっている
- 少子化による労働供給の先細りが懸念される中、国家の成長戦略として、女性・高齢者・外国人などの活用推進が謳われている

わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

そこで多様な人材に活躍の機会を提供し、従業員の様々な個性を基とした違いを企業内に取り入れ、活用することにより組織力と競争力を強化することが喫緊の課題といえます。

■ ダイバーシティマネジメントの全体像

どんな経営か

一人ひとりの違いを尊重し、活かすことで生じる相乗効果を組織の成果につなげている経営



企業が取り組むべき経営スタンス

- 人材の多様性を活用
 - ・ 性別（女性の活用）
 - ・ 世代（高齢者の活用）
 - ・ 障害の有無（障害者の活用）
 - ・ 国籍（外国人の活用） 等
- 働き方の多様性を活用
 - ・ 雇用形態（ワークライフバランス）
 - ・ 休業制度の活用 等

2

企業経営情報レポート

中小企業が目指すべき社員多様性の在り方

■ 女性の活用を企業の戦力とする

日本では近年、「全ての女性が輝く社会」の実現を成長戦略の中核に据えて集中的に施策を講じてきています。また、女性の就業者数及び生産年齢人口（15～64歳人口）に占める就業率（年平均）は、平成20年のリーマンショック以降、伸びが停滞していましたが、平成24年から平成26年にかけては、経済の好転とも相まって、就業者数は75万人、就業率は2.9%の伸びとなりました。平成27年8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立したことを受け、国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施することとなります。（労働者が300人以下の民間事業主については努力義務）

- 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
 - 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組状況などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
 - 女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）
- 【参考】状況把握する事項：女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率 等

■ 高齢者の活用で企業ノウハウを伝承させる

生涯現役で、より長く働きたいと考えている高齢者にとっての仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）は、育児後の女性と同様に、より長く勤続するという意味での働き方の見直しになります。人口減少、高齢化が進む我が国において、働く意欲のある高齢者が長年蓄積してきた経験と能力を存分に発揮することは、経済の活力を維持・向上させていく観点から非常に重要な課題です。そのため、高齢者の雇用管理では、高齢者が年齢に関係なく意欲と能力に応じ働き、企業に貢献できる環境を整備することが重要で、以下の4点に着目する必要があります。

- ①モチベーションの維持
- ②公正な評価
- ③働き方のニーズに配慮
- ④身心の健康に配慮

■ 障害者の活用で社会的責任を果たす

厚生労働省では毎年、民間企業や公的機関などにおける「障害者雇用状況集計結果」を取りまとめています。また、障害者雇用促進法では、事業主に対し、常時雇用する従業員の一定割合以上の障害者を雇うことを義務付けています。この義務を法定雇用率といい、民間企業には2%が課されています。（平成25年4月1日に法定雇用率が、民間企業で1.8%から2.0%に引き上げられました。）

3

企業経営情報レポート

ダイバーシティ推進のための取組みポイント

■ トップが経営戦略として位置づけメッセージを発信する

ダイバーシティが組織に浸透するためには、経営トップの強いコミットメントが必要です。また、成長戦略の一つとしてダイバーシティマネジメントを掲げ、将来ビジョンを明確にする必要があります。経営トップがダイバーシティマネジメントの意義や目指すべき会社の方向性を定期的に繰り返し発信することによって、従業員に会社の「本気度」を伝え、意識改革を促すことが可能になります。

経営トップの信念を継続的にメッセージとして発信する



- ☑ 多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境整備
- ☑ 管理職層のマネジメント改革
- ☑ 公平、公正、透明性のある人事評価制度の導入
- ☑ 多様な人材の積極的な活用
- ☑ 個々の強みを活かす課業の洗い出し
- ☑ 個々のキャリア形成や能力開発のための教育計画の策定

■ 「個」に着目した複線型人事制度を導入する

複線型人事制度とは、働き方の多様性に照らし合わせた人事制度の仕組みです。従業員の多様な価値観や働き方を尊重する観点において、配置・評価・報酬等の人材マネジメントの仕組みを「個」に着目して柔軟かつ多様な選択ができる複線型の仕組みとすることも重要な課題といえます。従業員の納得性を高め、効率的に企業運営をするための公正な複線型人事制度の導入ポイントは、以下のとおりです。

- 課業範囲の明確化
- 求める能力の明文化
- 代表的な行動事例（評価の着眼点）の明文化
- 育児休業がマイナスにならない評価制度の構築
- 短時間勤務がマイナスにならない評価制度の構築
- 「働き方」ではなく「業務成果」で評価する
- キャリアステージの変更を可能とする

4 企業経営情報レポート

ダイバーシティの積極的推進事例

■ 従業員の成長と新しい働き方を追求するA社

A社は、神奈川県にある昭和40年に設立された従業員26名の電気設備会社です。同社は、「社員重視の経営」を理念に掲げ、働き甲斐のある職場環境を築くために以下の4つの視点を重要視しています。

● C S (Customer Satisfaction)・・・顧客満足
● E S (Employee Satisfaction)・・・従業員満足
● F S (Family Satisfaction)・・・家族満足
● P S (Personal Satisfaction)・・・個人満足

C Sを向上させるためには、E SのみならずF S、P Sも満たす必要があるという考えを掲げています。具体的な試みとしては、月に2～3回、業務終了後に自社の従業員のみならず、取引先や同業の企業と連携し、資格取得のための勉強会を開催して個人のスキルアップの機会を与えています。

また、一人一台のパソコン貸与と自社構築のシステムにより、テレワークの実現を可能にしています。テレワークとは場所や時間にとらわれない以下の3つの柔軟な働き方のことで、業務効率を上げるとともにP Sも向上させることができます。

■ テレワークの種類と具体的な働き方

● 在宅勤務	自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクス等で連絡をとる働き方
● モバイルワーク	顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。
● サテライトオフィス勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方

同社は、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みも重視しています。顧客担当を2名体制とすることを基本としており、情報共有の体制が構築されているため、「育児・介護」に関わる休暇制度を存分に活用することができます。特に育児休業は、平成21年からの6年間で10名の男性が利用していることから、各種マスコミからも注目を浴びています。

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。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:接遇向上

企業イメージを向上させる 電話の受け方

取引先から電話対応が悪いと指摘されたのですが、
どのように改善したらよいのでしょうか。

(1)ベルがなったら直ぐに出る

3回までに出るのが基本。4回以上は「お待たせいたしました」のお詫びから始めるのが一般的です。電話を待つ人間がイライラしてくるのは11秒を過ぎたあたりからという調査結果があります。コール数にすると4回目あたりからです。ですから「お待たせいたしました」の一言が気分を和らげてくれます。

(2)抑揚のある声で名を名乗る

「はい、〇〇でございます」。このとき抑揚をつけた方が相手に与える印象はよくなります。受話器を通すと実際の声より無機質に聞こえます。改善するには抑揚をつけることです。無論ハキハキと明るく出るの言うまでもありません。最近では「はい、〇〇（企業名）、△△（個人名）でございます」と個人名を名乗る企業が多くなっています。

(3)挨拶はビジネスの基本

相手が名乗ったら「お世話になっております」、「お世話になります」と必ず言います。ビジネスの慣用句です。先方が先に言うこともありますが「こちらこそ」で終えてしまうケースが稀にあります。きちんと「こちらこそお世話になっております」と手抜きせずに言うことが相手の心象をよくします。

(4)名指し人がいないときは親身になって対応する

相手は用事があるから掛けてきているのです。「〇〇はただ今会議中です」で終えてしまっただけでは不親切です。最低でも何時に戻るのかは伝える必要があります。また積極的に要件を伺い、場合によってはこちらから掛け直すことを申し出ると親切的な印象を与えます。

(5)終わりの挨拶で最後の詰めをする

内容によって「（お電話）ありがとうございました」や「今後とも宜しくお願いします」「またのご来店お待ちしております」等最後に付け加えるとグッと印象はアップします。また電話では掛け手から先に切るというマナーがあります。相手が切ったことを確かめてから切るのが普通です。先にガチャンと切ってしまうと印象は下がります。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:接遇向上

電話の基本丁寧語

社員の電話を聞いていると、言葉づかいに乱れがあるようです。どのように改善したらよいでしょうか。

言葉づかいの乱れは、正しい話し方や言葉を知らない、という理由と、知っていても職場では指摘されないため「これでいいんだ」と思っている場合と2つあると思われます。改善法としてまず、言葉の重要性を伝えることと（波及効果）、再度基本からやり直すことが求められます。

手っ取り早いのは外部の講師を招いて研修会を組むことですが、社内でもできます。以下のようなコピーを渡し、目に触れるように、または手帳に張りたりして、気を付けることを促すのです。そして、職場の上長が気づいた時こまめに指摘をすることが大切です。「心のもち方」がエチケット、マナーはそれをどう表現していくのかの「作法」です。

覚えておきたい電話の基本丁寧語

わたし	わたくし
誰	どちら様
わかりました	かしこまりました
すみませんが	恐れ入りますが
知りません	存じません
ないです	ございません
電話してください	お電話いただけますでしょうか
少し待ってください	少しお待ちください
早く来てもらえませんか	お早めにおいでください
後で行きます	後ほどお伺いいたします
聞いておきます	承ります
今席にいません （会議中、外出中、見当たらない）	ただ今席をはずしております（何時に戻る、折り返し電話をする、要件を承る）のどれかを必ず言う。相手は用事がありかけてきたのだから。これによって印象は各段にアップする。
さっき来ました	先ほどお見えになりました
いくらですか	いかほどでしょうか
失礼します	お電話有難う御座いました。失礼致します。（感謝の言葉は相手に良い印象を与えるばかりでなく、インパクトの強い余韻を残す言葉です）