

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.821 2023.5.9

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年4月28日号

2023年1-3月期の実質GDP

～前期比0.1% (年率0.3%)を予測

経済・金融フラッシュ 2023年5月1日号

宿泊旅行統計調査(2023年3月)

～日本人延べ宿泊者数は2ヵ月連続でコロナ禍
前を上回り、外国人延べ宿泊者数は急回復

経営TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査

(2023年3月実績、4月見通し)

経営情報レポート

社員の成長を促進する チームビルディング実践法

経営データベース

ジャンル:マーケティング > サブジャンル:顧客調査

顧客調査の内容と進め方

ミステリーショッパー・マーケティング

発行:税理士法人KJグループ

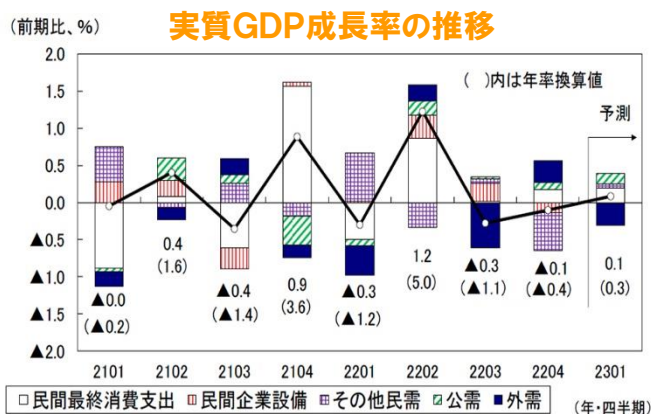
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

2023年1-3月期の実質GDP ～前期比0.1%(年率0.3%)を予測

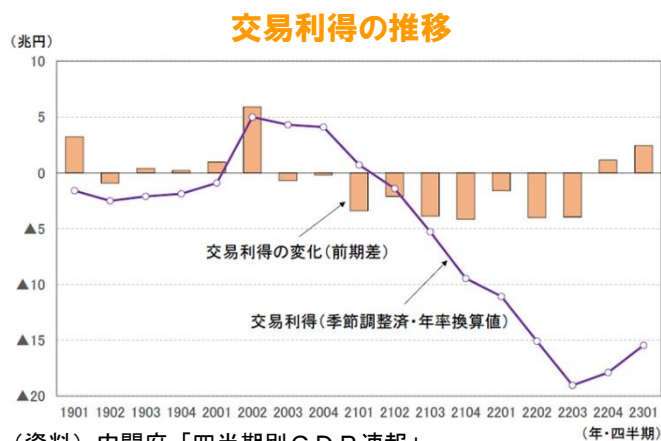
ニッセイ基礎研究所

- 1** 5/17に内閣府から公表される2023年1-3月期の実質GDPは、前期比0.1%(前期比年率0.3%)とかがうじてプラス成長を確保したと推計される。



(注) 2204 までは当研究所による改定見込値、2301 は予測値
(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

- 2** 海外経済の減速を背景に輸出が前期比▲2.4%の減少となり、外需が成長率を押し下げた(前期比・寄与度▲0.3%) ことに加え、設備投資(前期比▲0.1%)、住宅投資(同▲0.2%)も小幅な減少となったが、外食、旅行などの対面型サービスを中心に民間消費が前期比0.4%と高めの伸びとなったことから、かろうじてプラス成長を確保したとみられる。

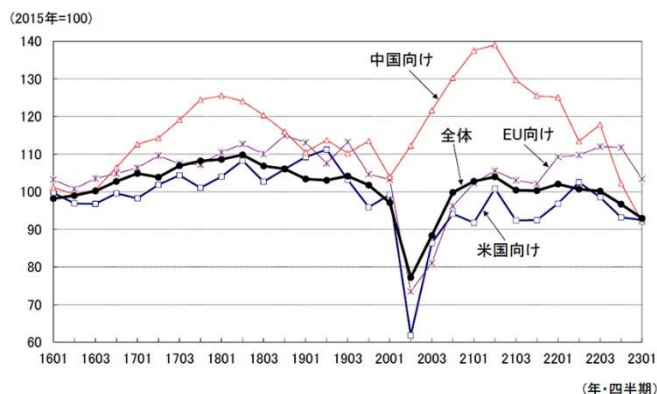


(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

- 3** 交易利得(損失)は、2021年1-3月期から減少が続いてきたが、原油高や円安の一服により、2022年10-12月期に8四半期ぶりの増加となった後、2023年1-3月期は前期差2.4兆円と2四半期連続で増加することが見込まれる。

- 4** 2023年1-3月期の実質GDPは、コロナ前(2019年10-12月期)の水準を1.0%上回るが、消費税率引き上げ前のピーク(2019年7-9月期)を▲1.9%下回ることが見込まれる。経済の正常化にはまだかなりの距離がある。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



(資料) 財務省「貿易統計」

- 5** 2023年4-6月期は、欧米を中心とした海外経済の減速を背景に輸出の低迷が続く一方、経済社会活動の正常化に伴う民間消費の増加が続くことから、現時点では年率1%程度のプラス成長を予想している。

「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。

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

宿泊旅行統計調査(2023年3月) ～日本人延べ宿泊者数は2ヵ月連続でコロナ禍 前を上回り、外国人延べ宿泊者数は急回復

1 外国人延べ宿泊者数は 急速に回復ペースを高めた

観光庁が4月28日に発表した宿泊旅行統計調査によると、2023年3月の延べ宿泊者数は4,973万人泊（2月：4,114万人泊）となった。前年同月比は48.6%（2月：同76.7%）、新型コロナウイルスの影響が出る前の2019年同月比でみると、▲2.8%（2月：同▲5.5%）と2ヵ月連続でマイナス幅が縮小した。

2023年3月の日本人延べ宿泊者数は4,184万人泊（2月：3,521万人泊）となり、2019年同月比は0.5%（2月：同2.8%）と2ヵ月連続でコロナ禍前を上回った。1月10日以降、運用が再開された全国旅行支援の後押しを受けて日本人延べ宿泊者数は高い水準で推移している。

延べ宿泊者数の推移(2019年同月比)



（出典）ともに観光庁「宿泊旅行統計」

2 使用条件の撤廃でさらなる 活用が期待される全国旅行支援

日本人延べ宿泊者数は、2ヵ月連続でコロナ禍前の水準を上回った。全国旅行支援が開始された2022年10月以降、日本人延べ宿泊者数はコロナ禍前と同程度の

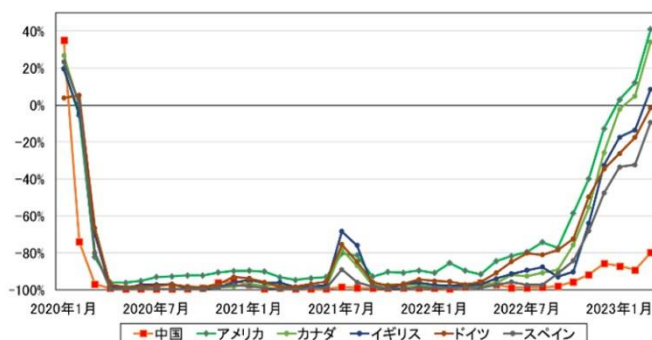
水準で推移しており、同制度が積極的に活用されていることが分かる。全国旅行支援は2022年10月に運用が開始され、2023年1月10日以降は割引率を40%から20%へ下げて延長されている。

3 中国からの入国者が回復すれば、 外国人宿泊者数はさらに回復していく

外国人延べ宿泊者数は2022年10月11日に個人旅行の解禁、短期滞在のビザ免除再開、一日あたりの入国者数の上限の撤廃など水際対策が緩和されたことで急回復してきた。しかし、2023年入り後は回復のペースが鈍化した。

その一因は中国人観光客が回復していないことである。中国人観光客はコロナ禍前、外国人観光客のおよそ3分の1を占めていたが、厳格なゼロコロナ政策及び同政策解除後の中国国内での感染拡大に伴う日本政府側の入国規制によって回復が遅れている。

国籍別外国人延べ宿泊者数



（注）従業員数10人以上の施設

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。

全国小企業月次動向調査 (2023年3月実績、4月見通し)

日本政策金融公庫 2023年4月25日公表

結果の概況

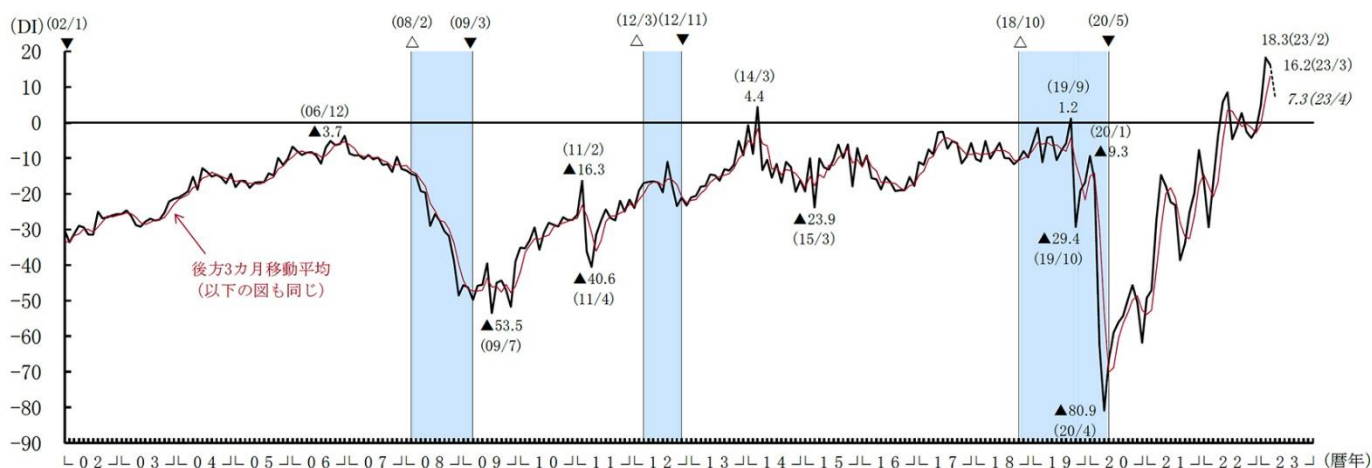
[概況] 小企業の売上DI(3月実績)は、低下

1 売上

- 2023年3月の売上DIは、2月(18.3)から2.1ポイント低下し、16.2となった。
4月は7.3と、3月に比べ8.9ポイント低下する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲2.1→▲1.9)ではマイナス幅が縮小した一方、非製造業(22.4→17.3)では低下した。
4月は、製造業で▲17.4、非製造業で11.3と、ともに低下する見通しとなっている。
- 非製造業では、飲食店と運輸業を除くすべての業種で低下した。
4月は、卸売業と建設業を除くすべての業種で低下する見通しとなっている。

売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

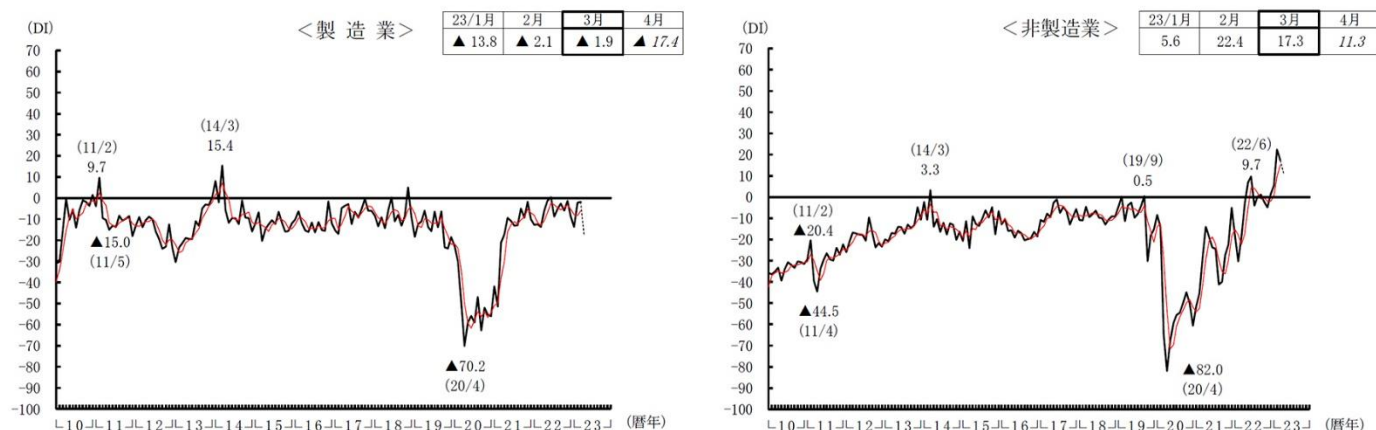
	2022 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023 1月	2月	3月	4月
実績	▲16.9	▲3.7	5.8	8.5	▲4.7	▲1.2	2.7	▲2.6	▲4.3	▲2.0	4.8	18.3	16.2	-
見通し	▲26.9	▲14.6	5.2	7.4	2.1	▲10.4	▲3.7	▲4.9	▲4.3	▲7.6	▲3.9	6.2	17.9	7.3



(注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合ー「減少」企業割合

2 ーは実績、...は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。(以下同)

業種別売上DIの推移(季節調整値)



(見通し)															
	2021年 10月	11月	12月	2022年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
製造業	▲9.3	▲1.7	▲10.1	▲12.7	▲12.4	▲13.7	▲6.0	▲1.3	0.4	▲8.7	▲5.2	▲2.6	▲6.0	▲1.3	▲8.8
金属・機械	3.7	13.2	5.2	▲2.9	▲2.2	▲11.9	1.4	▲3.2	8.2	▲4.6	▲6.7	▲5.0	▲11.0	▲3.3	▲20.2
その他製造	▲22.1	▲17.4	▲23.6	▲21.3	▲17.1	▲15.7	▲9.3	1.2	▲6.2	▲11.5	▲10.0	0.3	▲2.9	▲2.1	1.2
非製造業	▲27.4	▲22.4	▲5.0	▲18.1	▲30.3	▲18.5	▲3.1	6.9	9.7	▲4.0	0.2	1.1	▲2.2	▲4.9	1.3
①卸売業	▲28.4	▲9.9	▲14.8	▲13.2	▲18.7	▲17.1	5.3	▲6.1	▲6.4	▲28.1	▲2.0	▲4.0	2.3	▲9.3	▲7.7
織・衣・食	▲35.4	▲7.3	▲14.7	▲19.3	▲20.3	▲10.6	▲4.4	▲12.2	▲0.7	▲21.2	1.5	▲1.8	7.6	4.0	▲5.3
機械・建材	▲21.9	▲9.8	▲12.3	▲11.3	▲18.8	▲19.6	7.5	▲6.4	▲9.8	▲32.8	1.2	▲7.7	0.3	▲16.6	▲6.2
②小売業	▲24.5	▲16.2	▲21.4	▲20.8	▲24.9	▲22.2	▲17.3	▲10.8	1.4	▲5.8	▲2.4	2.0	▲13.8	▲14.9	1.1
耐久消費財	▲27.3	▲35.1	▲27.1	▲41.9	▲39.8	▲46.7	▲32.0	▲31.7	▲13.4	▲19.8	▲28.3	▲19.2	▲21.1	▲33.5	▲25.7
非耐久消費財	▲23.4	▲11.8	▲19.4	▲20.2	▲22.8	▲17.9	▲13.8	▲5.5	5.0	▲3.6	4.2	6.8	▲11.7	▲10.7	7.6
③飲食店	▲27.5	▲25.1	26.9	▲16.0	▲57.1	▲18.5	11.1	40.9	32.8	6.6	18.5	21.7	26.1	9.5	14.4
④サービス業	▲26.3	▲25.9	▲2.0	▲13.8	▲27.0	▲7.1	8.8	9.2	18.4	1.4	▲3.3	▲2.8	1.2	4.3	▲3.1
事業所向け	▲10.0	▲4.9	▲5.9	▲18.9	▲14.6	▲2.3	4.5	5.0	▲2.1	10.1	2.1	▲4.8	5.0	▲8.2	▲10.7
個人向け	▲29.6	▲31.9	▲1.8	▲12.8	▲33.1	▲10.2	9.9	10.3	24.4	▲1.4	▲5.1	1.7	1.8	8.8	▲1.9
⑤建設業	▲30.1	▲34.1	▲28.3	▲31.1	▲25.6	▲24.6	▲6.6	▲1.6	▲20.9	▲14.2	▲17.4	▲13.7	▲18.6	▲19.9	▲16.7
⑥運輸業	▲11.0	▲7.1	▲12.5	▲7.0	▲33.8	▲2.5	▲11.2	6.4	18.4	▲2.3	▲3.4	▲7.1	▲1.0	▲11.1	▲3.6
道路貨物	▲13.0	▲10.3	▲18.6	▲6.8	▲23.1	▲9.9	▲17.7	▲4.8	9.2	▲17.1	▲15.5	▲21.9	▲13.8	▲25.2	▲12.7
個人タクシー	▲7.0	1.6	30.9	▲6.5	▲41.9	11.4	40.8	61.3	59.6	42.4	52.5	49.0	56.4	49.3	54.7
全業種計	▲25.2	▲19.8	▲7.7	▲16.2	▲29.4	▲16.9	▲3.7	5.8	8.5	▲4.7	▲1.2	2.7	▲2.6	▲4.3	▲2.0

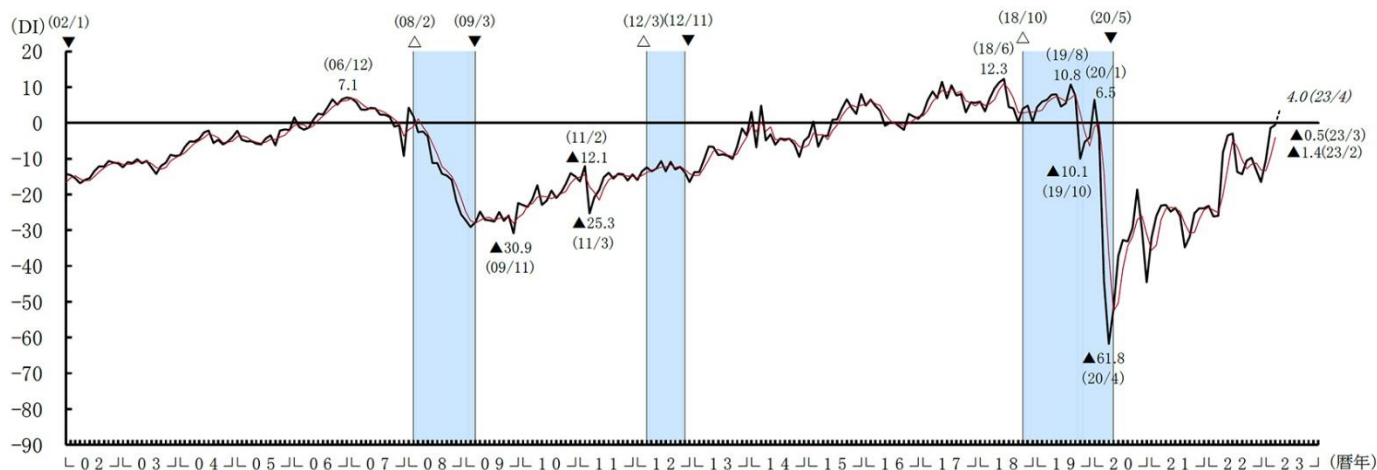
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。 (注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採算

- 2023年3月の採算DIは、2月からマイナス幅が0.9ポイント縮小し、▲0.5となった。
- 4月の採算DIは、4.0と上昇する見通しとなっている。

採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2022 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023 1月	2月	3月	4月
実績	▲26.0	▲8.3	▲3.5	▲2.9	▲13.7	▲14.3	▲10.6	▲9.8	▲13.3	▲16.5	▲10.3	▲1.4	▲0.5	-
見通し	▲25.3	▲15.9	▲3.0	0.3	▲6.8	▲17.4	▲14.6	▲12.7	▲12.7	▲18.6	▲10.0	▲5.5	0.8	4.0



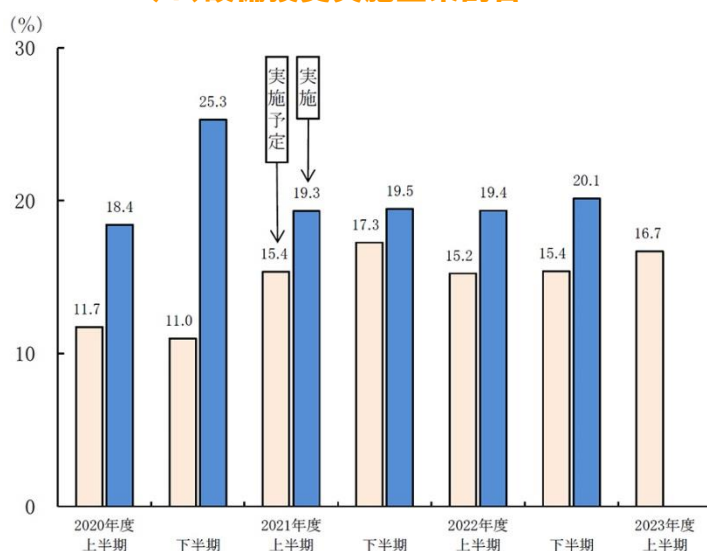
(注) 採算D1は「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 設備投資

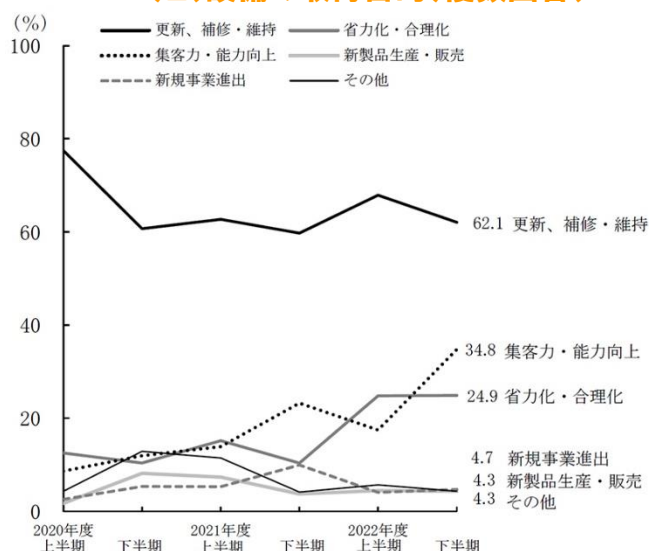
- 2022年度下半期に設備投資を実施した企業割合は、20.1%と2021年度下半期から0.6ポイント上昇した。2023年度上半期の設備投資実施予定企業割合は、16.7%と2022年度上半期の実施予定企業割合に比べて1.5ポイント上昇している。
- 設備投資を「実施した」と回答した企業にその取得目的を尋ねたところ、「更新、補修・維持」が62.1%と最も多く、次に「集客力・能力向上」が34.8%となっている。

設備投資実施企業割合と取得目的(全業種計)

(1) 設備投資実施企業割合



(2) 設備の取得目的(複数回答)



(注) 1 設備投資はリースも含む。
2 上半期は4月から9月まで、下半期は10月から翌年3月までを示す。

(注) 1 (1) で設備投資を「実施した」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため合計は100%とはならない。

全国小企業月次動向調査(2023年3月実績、4月見通し)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。



経営情報
レポート
要約版

人

事



社員の成長を促進する

チームビルディング 実践法

1. チームビルディングの必要性と概要
2. チームビルディングに必要なハード面の整備法
3. チームビルディングに必要なソフト面の整備法
4. チームメンバーを育てるコーチングスキル



参考資料

「ティール組織」(フレデリック・ラルー、英治出版) 「THE TEAM 5つの法則」(麻野 耕司著、幻冬舎)
「Good Team 成果を出し続けるチームの創り方」(齋藤 秀樹著、日経 BP)

1

企業経営情報レポート

チームビルディングの必要性和概要

中小企業経営において、企業業績を向上させるには個人偏重型の組織から、チーム力を重視した組織への変革が求められています。

その背景として、様々な情報が簡単に手に入る高度情報化社会の到来により、顧客ニーズが複雑化したことがあげられます。様々な顧客ニーズに企業が応えて業績を向上させるためには、社員個人の成果に加えてチーム全体で工夫や改善を行っていくことが重要となってきました。

本レポートではチーム全体で成果が上がる組織になるためのチームビルディングの実践法について解説します。

■ チームビルディングとは

工業が主要な産業であった時代は、少品種大量生産が主流であったため、組織は社員の行動を管理し、まじめに努力して定型的な仕事を能率よくこなすことを重要視していました。

■ 高度成長期と現代における価値の対象

高度成長期（工業化社会） 価値の対象：企業	現代（情報化社会） 価値の対象：組織・個人
● 行動を管理	● 目標による管理
● 一律に定期昇給	● 実力による格差
● 企業内組合	● 労使協調

■ 戦後～現代における組織に対する価値の違い

戦後の価値 業 界	高度成長期の価値 企 業	現代の価値 組織・個人へ
グループ 個々の成果の集まり		チーム 個々の成果+チームとしての成果

しかし、情報化社会になり、仕事の内容は大きく変わってきています。同じことの繰り返してはなく、多様化し複雑になっています。

したがって、多様化する業務に効率よく対応するためには、チームメンバーそれぞれが自律し、個々の目標を達成しながらもチームの目標を達成する、いわば自律型のチームを作る必要があります。

2

企業経営情報レポート

チームビルディングに必要なハード面の整備法

■ ハード(組織)面整備におけるステップ

ハード面の整備におけるステップには、4つのステップがあります。最初のステップでは、まず組織モデルを選択します。

次に、チームが適切な方向に進むことができるようにチーム目標を設定して、目標を達成させるためにメンバー同士の連携をスムーズにするルール作りを行い、さらに、チームメンバーのモチベーションを上げるような仕組み作りへと進んでいきます。



■ ステップ別ハード(組織)面整備のポイント

(1)STEP1:組織モデルの選択

最初のステップは、自社の現状を踏まえた上でどの組織モデルを選択するか決定します。

■ オレンジ(達成型)組織とティール(進化型)組織の特徴

目指すべき組織	特徴
オレンジ (達成型)組織	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の目的を重視 ・組織によるトップダウン、上層部のマネジメント ・(組織で割り当てられた)個々の目的に対する成果、達成度で評価 ・若い企業、ベンチャー企業に多い
ティール (進化型)組織	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の自己実現を重視 ・会議、上下関係、階層といった概念の撤廃 ・目的、存在意義は変化し続ける ・メンバー個々がチームのルールを理解した上で自ら意思決定 ・様々な企業に適合するが、自律した人材(育成の仕組み)が必須

①オレンジ(達成型)組織の特徴

オレンジ(達成型)組織は、目的に対しての個人の成果や達成度で個人を評価する組織を指します。スタートアップ企業やベンチャー企業などにみられる組織であり、年齢や社歴、階級よりも本人の実力を重んじる傾向にあります。一見、ティール(進化型)組織と似ているようにも感じますが、大きな違いとしてあげられるのは、それぞれの目的です。

オレンジ(達成型)組織の大きな目的は、その名のとおり目的を達成することです。

また、個人の成果が評価されるものの、機械のようにしっかりと組織が目指す成果の達成に向けて管理されています。

3

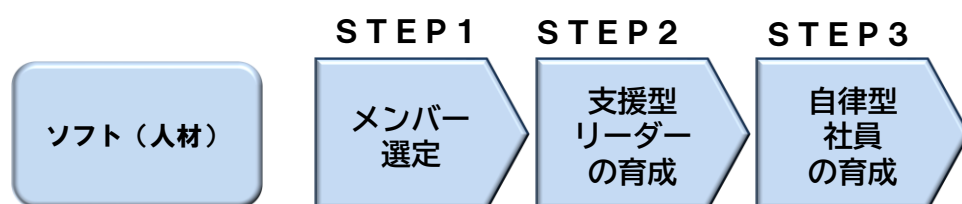
企業経営情報レポート

チームビルディングに必要なソフト面の整備法

■ ソフト(人材)面整備におけるステップ

チームビルディングにおいてハード（組織）面を整えた後は、ソフト（人材）面の整備も必要となるため、ソフト（人材）面について解説します。

ソフト（人材）面の整備におけるステップは、メンバーを選択することから始まり、従来の独裁型ではなく、支援型リーダーの育成、自律型社員の育成が必要となります。チームビルディングにおけるソフト（人材）面整備におけるステップは次のとおり3つのステップです。



■ ステップ別ソフト(人材)面整備のポイント

(1)STEP1:メンバーの選定

チームビルディングにおける、ソフト（人材）面整備のステップ1ではメンバー選定を行います。チーム作りが決まった時、すでにチームの存在意義は決まっているはずですが。メンバー選定において、その存在意義や目的に合ったメンバーの特徴、多様性が備えられているかが重要です。

■ チームメンバー選定のポイント

- チームに必要なメンバーの特徴を理解しているか
- チームメンバーには目的に合う多様性があるか

例えば、営業で新規開拓チームを新たに作るとした場合、そのチームメンバーの能力には必要なものが揃っているかを考えます。必要となる能力は、営業力やマーケティングスキルが基本となりますが、広告を打ち出すのであれば WEB デザインのスキルも必要になります。WEB デザインに長けたメンバーがいなければ、その部分は外注などが（現実的に）可能かなどを考えます。

また、外注が可能かどうかについては、資金面はもちろんのこと、自分たちの成し遂げたい意図を外注先にきちんと伝えられるメンバーがいるかも重要な要素となってきます。

こうした部分を考慮することを含めて、メンバー選定を行う必要があります。

(2)STEP2:支援型リーダーの育成

ステップ2では支援型リーダーの育成を行います。このステップにおける支援型リーダーは、これまでの企業におけるリーダーやマネージャーのタイプと大きく異なります。

4

企業経営情報レポート

チームメンバーを育てるコーチングスキル

■ コーチングの3つの基本姿勢

チームビルディングにおいて、コーチングによるチームメンバーの育成に有効なスキルです。コーチングとは、1対1、即ち上司と部下との関係において部下のやる気を引き出す手法で、一般的にはパーソナルコーチングのことを指します。本章では、チームビルディングで目指す組織がオレンジ（達成型）組織であれば上司と部下、ティール（進化型）組織であればチームリーダーとチームメンバーに置き換えて解説していきます。

コーチングの基本原則は、以下の3点に要約されます。

- ① 答えは部下（チームメンバー）自身が持っている
- ② 上司（チームリーダー）は部下（チームメンバー）の味方である
- ③ 部下（チームメンバー）の自発的行動を促す

（1）答えは部下自身が持っている

仕事をする上で部下が壁にぶつかったとき、上司にはその解決法がすぐ浮かぶケースが多いと思います。上司は部下自身が答えを導き出せるような働きかけをすべきなのです。

（2）上司は部下の味方である

部下は上司が自分の味方であると感じることで信頼関係が醸成され、部下は本音を出しやすくなります。

（3）部下の自発的行動を促す

人は、自分で決めたことの方が最後まで責任を持ってやり遂げようとするものです。

■ パーソナルコーチングの3つの基本的立場と3つのスキル

コーチングを実施する上で、守らなければならない3つの基本的立場（「共感」「ニュートラル」「ペーシング」）と、3つの必要なスキルは「傾聴」「承認」「質問」です。

（1）3つの基本的立場：共感

コーチングは信頼関係を築いていることが前提となります。

上司が自分を認めている状態は、信頼関係が生まれる条件の一つです。部下が発した言葉の一つひとつや、これまでの部下の行動などを、まずは共感を持って受け止めることが重要です。

そうすれば部下は安心感を持ち、上司に対して心を開くでしょう。

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:マーケティング > サブジャンル:顧客調査

顧客調査の内容と進め方

顧客調査の内容、進め方を
具体的な例を挙げて教えてください。

顧客調査は準備を含め5つのステップによって実践します。

(1)ステップ1:顧客調査の目的と課題の整理

顧客調査の目的によって、調査対象となる顧客や、調査方法が異なります。最初に、何のために調査するのか、その目的を明確にしておくことが重要です。

(2)ステップ2:調査対象の顧客を決める

顧客調査の目的やテーマを決めたら、誰を対象に調査を行うのかを決めます。

①中間顧客が存在する場合

バリューチェーンによる中間顧客が存在する場合、どの顧客層に対して調査を行うのかを決定する必要があります。自社の優先すべき顧客満足要素を選択し、顧客満足要素に対して中間顧客及び最終顧客に対しての重要度を決定し、判定することが重要になります。

②対象顧客の絞り込み

製品やサービスの特性によって、対象となる顧客は特定されてきますが、さらに対象顧客を絞るかどうかを検討します。

③顧客の抽出方法

自社の顧客情報を整理して、対象となる顧客の抽出方法を決めます。

(3)ステップ3:調査方法の決定

①調査手段

どんな手段で調査を行うのかを選定します。以下のような方法が考えられます。

- | | | |
|--------------------|------------|----------|
| ●配布、回収ともに郵送 | ●直接配布、郵送回収 | ●面接、電話 |
| ●お店、セミナーや展示会場で直接記入 | | ●インターネット |

②その他の項目

自社名を開示して行うか、非開示で行う匿名調査かを決定します。

(4)ステップ4:仮説を立案する

調査対象にどのような要素があるのか、仮説を立てます。

(5)ステップ5:顧客満足要素を整理する

仮説を立てた後は、どのような顧客満足要素が影響しているかを検討します。

ジャンル:マーケティング > サブジャンル:顧客調査

ミステリーショッパー・マーケティング

ミステリーショッパー・マーケティングとは どのような手法なのでしょうか。

ミステリーショッパー・マーケティングとは、覆面調査ともいわれ、店員に知られていない調査スタッフがお客のふりをして店舗を訪問し、接客サービス、品揃え、商品やサービスの品質、店舗環境、さらには従業員の営業力など、顧客視点にたってありのままの状況を分析・評価する方法です。

(1)ミステリーショッパー・マーケティングが生まれた経緯

「お客様の声を聞く」、「顧客満足を実現する」「顧客第一主義」「お客様の視点で」「顧客の立場で」、恐らくどの現場でも、”お客さま”の重要性を認識していることでしょう。

しかし、お客様は大切だという認識がありながらも、いつになってもお店とお客さまの間のズレはなくなりません。むしろ、そのズレは大きくなる一方です。

そのズレを無くすことはできないだろうか。このような問題を解決するために生まれたのが、ミステリーショッパー・マーケティングという方法です。

お店側の一方向的な提案ではなく、お客さま自身が提案することで、お店とお客さまのズレを修正していくことが可能なのです。もちろん、今まで通り、お店の創意工夫した情報発信は大切です。しかし、同時に、お客さまという「重要な情報源を活用」することで、お客さまとより強力な関係を築くことが可能となります。

(2)ミステリーショッパー・マーケティングの目的

ミステリーショッパー・マーケティングの目的を考えると、主に次の3つのポイントに分類できます。

- ①お店とお客さまのズレを修正するため
- ②お客様の視点を現場に反映させるため
- ③新規開拓・固定客の増加に結びつけるため

(3)ミステリーショッパー・マーケティングの効果

ミステリーショッパー・マーケティングを行うことで、どのような効果が見込めるのでしょうか？効果としては、次の3つのポイントがあります。

- ①連帯感による強固な関係の構築
- ②現場の意識改革
- ③高収益体質への改善