

# 週刊 企業経営

# WEB MAGAZINE マガジン

発行  
**AERTS GROUP**

アーツ税理士法人  
アーツ公認会計士事務所

## ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年4月10日号  
さらなる上昇が避けられない欧州の失業率

経済・金融フラッシュ 2009年4月10日号  
大幅減少続く米貿易赤字  
～2月は▲260億ドルと前年比▲58%の減少

## 経営 TOPICS 抜粋

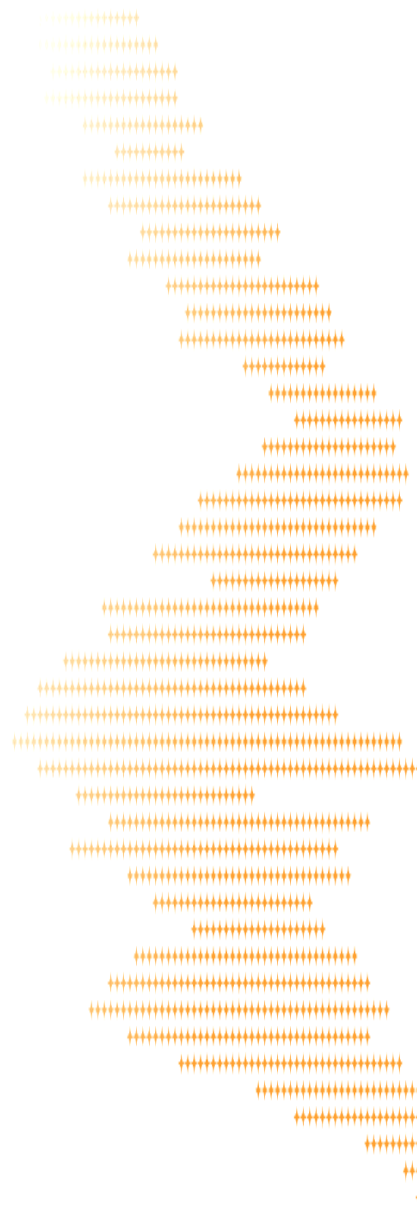
統計調査資料  
景気ウォッチャー調査(平成21年3月調査結果)

## 経営情報レポート 要約版

「説得力」「営業力」の強化に役立つ  
論理的コミュニケーション実践法

## 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:CSR(企業の社会的責任)  
CSRとは  
企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

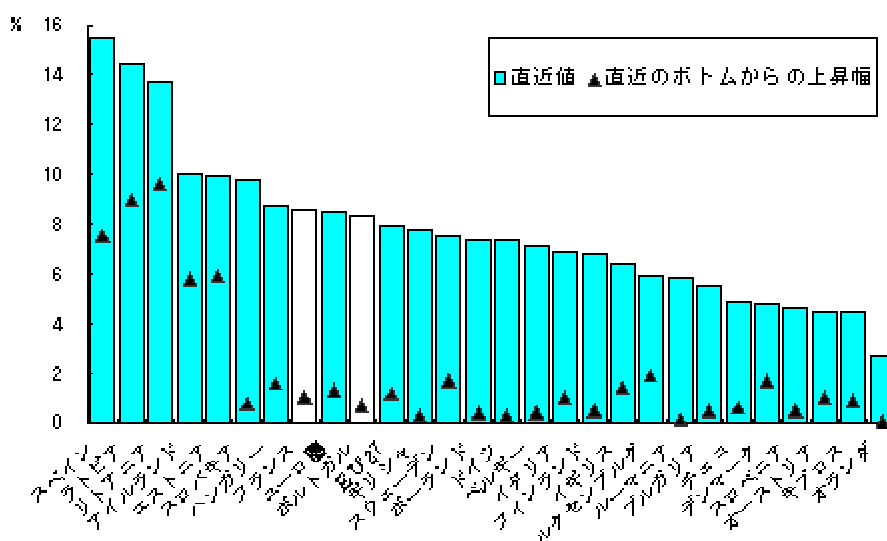


# さらなる上昇が避けられない 欧州の失業率

## 要 旨

- 1** 欧州の多くの国は、第一次石油危機後、長年にわたり失業問題に悩まされてきた。近年、欧州統合や労働市場改革の進展などで構造的失業の問題は改善に向かっていったが、戦後最大の景気後退で、失業率は第一次石油危機後のピークを更新する可能性が出てきた。
- 2** 失業率の上昇テンポは、足もとの生産の減少幅の大きさに加えて、有期雇用契約の活用や解雇規制の緩和など労働市場の柔軟性が増したことで、加速しやすくなっている。ワークシェアリングは、雇用の確保とともに、解雇や景気回復時の採用コスト軽減に資するなどのベネフィットがあるが、生産回復までの時間が長期になれば、企業は負担に耐え切れなくなり、時間当たり賃金の引下げや雇用の調整に踏み込まざるを得なくなる。域内の労働移動による、雇用のミスマッチの解消、失業抑制効果にも多くを期待できない。
- 3** 所得水準、社会保障給付の水準が低い中東欧にとって、雇用の削減、賃金の抑制や引下げの痛みは大きい。通貨・金融危機を引き金とする経済危機への不安は燻っている。

### 上昇するEU加盟国の失業率～スペイン、アイルランド、バルト3国では二桁に～



(資料) Eurostat

「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。

# 大幅減少続く 米貿易赤字

～2月は▲260億ドルと前年比▲58%の減少

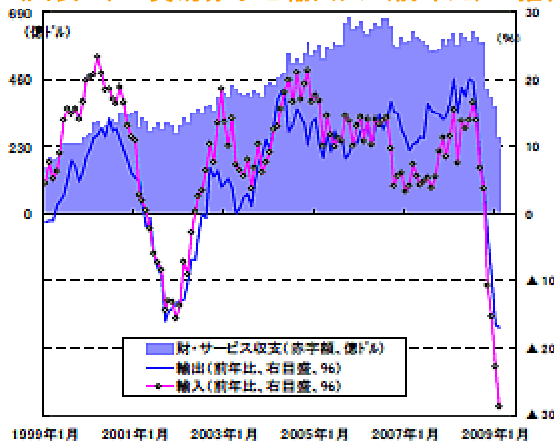
## 要 旨

### 1 貿易赤字は急速な縮小の動き ～2月前月比は、輸出増の半面、輸入減が持続

米商務省が4/9発表した2月の財・サービスの貿易赤字額は、259.7億ドル（国際収支ベース、季節調整済）と1999年11月（257.5億ドル）以来の低水準となり、市場の予想（360億ドル）前月（362億ドル）をともに大きく下回った。前月比では28.3%と7ヵ月連続の縮小、前年比では58.0%と4ヵ月連続の縮小となった。

輸出入の動きを見ると、輸出は前月比1.6%と7ヵ月ぶりに増加したが、輸入は同5.1%と7ヵ月連続で減少した。一方、前年同月比では輸出が16.9%、輸入が28.8%と、両方とも減少したが、輸入の減少率が大きく、また、輸入の方が金額ベースの規模が大きいこともあり、赤字額の減少が急速に進んだ（図表1）。

（図表1） 貿易赤字と輸出入（前年比）の推移



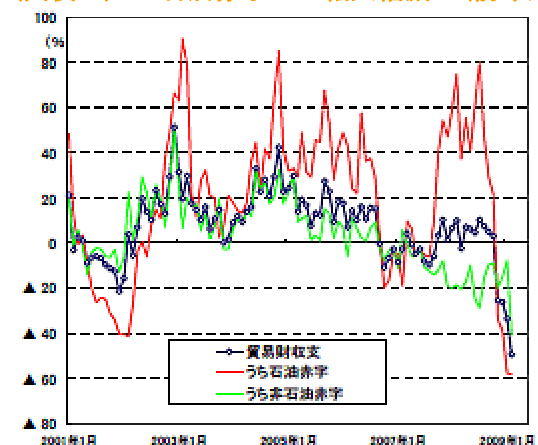
（資料）米商務省、国際収支ベース、季節調整済

### 2 輸入減の主因は石油の減少 ～自動車も大幅な減少に

輸入減少の最大の要因は、石油・石油製品の輸入減にある。原油価格の下落もあって、石油輸入は前年同月比56.0%と半減しており、石油以外の財輸入（同26.0%）との比較では減少幅が倍以上となる。なお、石油に次いで減少幅が大きいのは自動車で前年比53.5%だった（図表2）。

一方、輸出の減少について前年比で見ると、自動車が同44.4%と大幅な減少となったことが大きい。そのほか工業用原材料が同30.3%、食料が同19.2%、等の減少率が大きかった。原油価格の下落と内外経済の悪化により、前年比の輸出入はともに大幅な減少を見せているが、既に米国の輸出入が減少した2001年リセッション時を上回る減少幅となっている。

（図表2） 石油赤字が一転大幅減に（前年比）



（資料）米商務省、（季節調整済、サービス除き）

「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。

# 景気ウォッチャー調査 (平成 21 年 3 月調査結果)

## 今月の動き (3月)

3月の現状判断DIは、前月比9.0ポイント上昇の28.4となり、3ヶ月連続で上昇した。家計動向関連DIは、消費者の購買態度が依然慎重であり、進学・就職・転職向けの新生活関連商品の販売が不振であった一方、高速道路料金の引下げや定額給付金の給付の開始による需要増が一部でみられたこと等により、上昇した。企業動向関連DIは、受注の減少やそれに伴う在庫調整・減産等が続き、資金繰りも厳しく、取引先からの値下げ圧力も高まるものの、一部企業での受注の回復等により、上昇した。雇用関連DIは、新規求人数の減少、離職者の増加、休業の増加等が続いているなか、前月に比べ、「悪化」と判断する人が減少し、「変わらない」と判断する人が増加したこと等から、上昇した。

3月の先行き判断DIは、前月比9.3ポイント上昇の35.8となった。

先行き判断DIは、家計部門においては、景気・雇用に対する先行き不安、所得の減少見込みがあるものの、高速道路料金の引下げ、定額給付金の給付、環境対応車や住宅ローンに係る減税に対する期待があること等から、上昇した。企業部門においては、厳しい状況ながらも、在庫調整の進展や受注の回復が一部で期待されていること等から、上昇した。雇用部門においては、厳しい状況ながらも「変わらない」と予想する人が増加したこと等から、上昇した。

景気ウォッチャーによる判断を総合すると、景気の状態は極めて厳しいものの、悪化のテンポがより緩やかになっているとのことであった。

## 全国の動向

### 1 景気の状態判断DI

3か月前と比較しての景気の状態に対する判断DIは、28.4となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を9.0ポイント上回り、3か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を24か月連続で下回った。

図表1 景気の現状判断DI

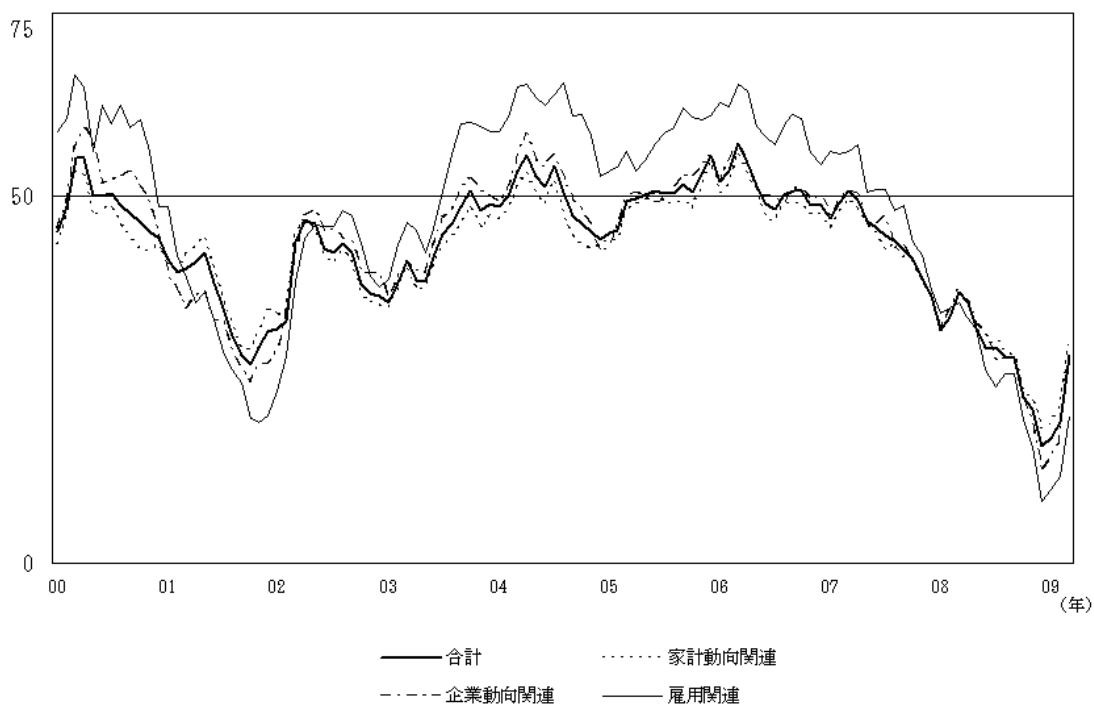
(DI)	年	2008				2009		
	月	10	11	12	1	2	3	(前月差)
合計		22.6	21.0	15.9	17.1	19.4	28.4	(9.0)
家計動向関連		23.2	22.5	18.2	19.0	21.5	30.0	(8.5)
小売関連		21.4	20.9	16.0	18.7	21.1	28.9	(7.8)
飲食関連		23.6	26.5	19.8	17.2	17.2	30.5	(13.3)
サービス関連		27.3	25.9	22.6	20.3	22.6	31.8	(9.2)
住宅関連		21.9	18.5	17.2	18.2	25.0	32.5	(7.5)
企業動向関連		22.4	19.2	12.4	14.6	16.7	27.2	(10.5)
製造業		22.9	18.9	11.8	14.4	17.2	26.3	(9.1)
非製造業		21.5	19.4	12.6	14.7	16.3	27.8	(11.5)
雇用関連		19.6	15.7	8.5	10.1	11.9	20.1	(8.2)

図表2 構成比

年	月	良く	やや良く	変わらない	やや悪く	悪く	DI
		なっている	なっている		なっている	なっている	
2009	1	0.2%	1.9%	14.9%	32.0%	51.0%	17.1
	2	0.4%	2.9%	17.2%	33.0%	46.5%	19.4
	3	0.6%	7.0%	29.1%	31.6%	31.6%	28.4
(前月差)		(0.2)	(4.1)	(11.9)	(-1.4)	(-14.9)	(9.0)

図表3 景気の現状判断DI

(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、35.8となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を9.3ポイント上回り、3か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を22か月連続で下回った。

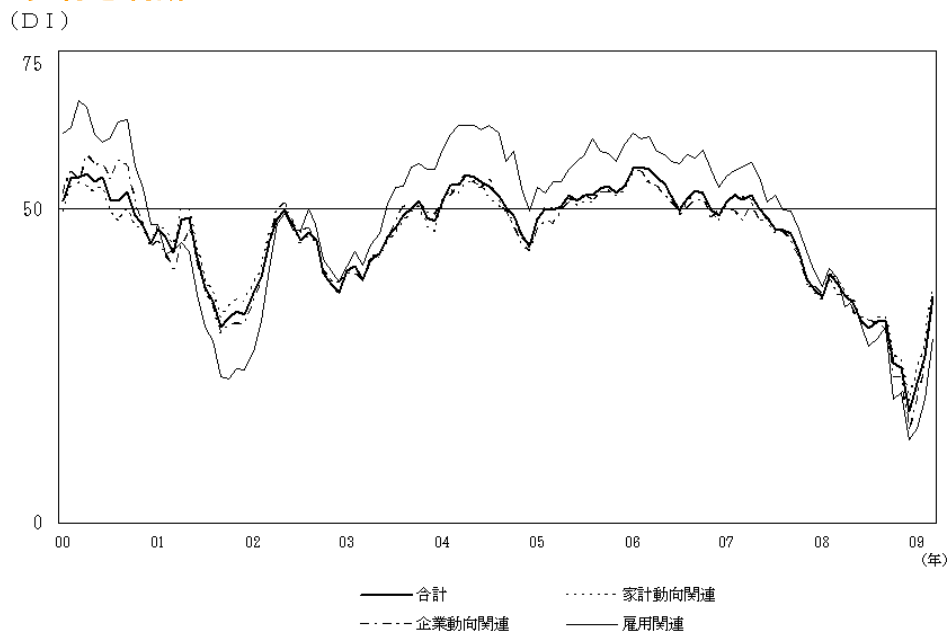
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2008				2009		
	月	10	11	12	1	2	3	(前月差)
合計		25.2	24.7	17.6	22.1	26.5	35.8	(9.3)
家計動向関連		26.8	25.9	19.3	24.2	28.2	36.8	(8.6)
小売関連		25.3	24.5	18.8	23.3	27.2	37.4	(10.2)
飲食関連		27.3	27.6	18.3	22.9	30.7	33.9	(3.2)
サービス関連		29.9	28.4	20.1	26.7	30.2	36.6	(6.4)
住宅関連		26.3	25.9	20.8	22.9	26.2	34.4	(8.2)
企業動向関連		23.1	22.9	14.5	19.3	24.5	36.0	(11.5)
製造業		22.4	21.1	13.7	20.9	28.6	37.1	(8.5)
非製造業		23.3	24.2	15.2	17.8	20.9	34.5	(13.6)
雇用関連		19.6	20.7	13.3	14.9	19.6	29.3	(9.7)

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
2009	1	0.2%	3.8%	22.9%	30.8%	42.3%	22.1
	2	0.4%	6.5%	28.2%	28.4%	36.4%	26.5
	3	0.4%	11.8%	40.1%	25.7%	21.9%	35.8
(前月差)		(0.0)	(5.3)	(11.9)	(-2.7)	(-14.5)	(9.3)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成21年3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。

# 「説得力」「営業力」の強化に役立つ 論理的コミュニケーション実践法

## ポイント

- 1 論理思考は相手と理解しあうための思考の共通基盤  
.....
- 2 論理思考のための基本スキル  
.....
- 3 論理思考をビジネスの場面で活用した事例  
.....

### <参考文献>

- ロジカルシンキングが身に付く入門テキスト 西村 克己 著 中経出版 2003年
- 3分でわかるロジカル・シンキング 大石 哲之 著 日本実業出版社 2008年

# 1 論理思考は相手と理解しあうための思考の共通基盤

## ■ 1 | 論理思考は相手と理解しあうための思考の共通基盤

最近、日本でもビジネスマンのスキルとして、論理思考が重要視されるようになってきました。もともと欧米では、高校の授業に組み込まれるほど一般的な素養です。欧米に限らず、インドや中国など多民族で構成される社会では、それぞれ生活規範や常識が異なります。しっかりと自分の意思を持ち、それを正しく表現する手段を身につけていないと自分の存在や生活が危うくなることもあります。そのような環境において、論理思考は身を守るための必須スキルであるといっても過言ではありません。

ビジネスマンとしても業種や業態はもとより、社風の異なる企業や、価値観の異なるお客様との間で、論理思考を共通基盤として活用すれば、合理的なコミュニケーションが実現します。

論理思考は、あくまで思考のための方法です。自分の思考をしっかりと確立することも大切ですが、どんなに素晴らしい考えでも、頭の中にとどめておくだけでは周囲に対して役立てることができません。アウトプットしてはじめてその価値が認められるからです。ビジネスの現場では、「考える」とどまらず、アウトプットしないと意味がありません。

このレポートでは、アウトプットまでを強く意識し、下記をテーマとしています。

「論理思考」＋「コミュニケーション」＝「ロジカル・コミュニケーション」

単に知識や教養として身につけるのではなく、是非実践してその効果を実感し、その具体的なアウトプットの方法を体得して下さい。

## ■ あなたの論理思考度チェック

以下の質問に対して、「あてはまる」と思った場合には、チェックして下さい

Q 1	「なぜ？」と問われると、返答に困ることが多い	<input type="checkbox"/>
Q 2	思いついたことをそのまま話してしまう	<input type="checkbox"/>
Q 3	大事なことを最後に言う癖がある	<input type="checkbox"/>
Q 4	一方的に話してしまう傾向が強い	<input type="checkbox"/>
Q 5	人の話をじっくり聞くことができない	<input type="checkbox"/>
Q 6	アイデアは良くても、それ以上の具体的な段階まで進まない	<input type="checkbox"/>
Q 7	「話が飛躍する」と言われたことがある	<input type="checkbox"/>
Q 8	「話がわかりにくい」と言われたことがある	<input type="checkbox"/>
Q 9	新しい仕事を始める場合、どこから手をつけてよいかわからない	<input type="checkbox"/>
Q 10	感情的に反応することが多い	<input type="checkbox"/>

- 0～1 A 既に論理思考に慣れているか、元々備えている  
2～3 B ほぼ論理思考を備えている  
4～ C やや論理思考に欠けている



## ■ 論理思考が欠けている人の傾向

- 論理的な飛躍がある
- 結論がハッキリしない
- 話の主体性が見えない
- 話の内容が連鎖的に変わる
- 言葉が足りない
- 重要な内容と些末な内容が混在する
- 短い単語、句、センテンスを用いる
- 文章の途中で話をやめたり、沈黙する

## ■ 2 | 論理思考の2本柱は「検証」と「根拠」

では、ロジカル・コミュニケーションにおける「論理思考」とは何なのでしょう。

冒頭にも紹介しましたが、欧米の高校で学習する論理思考は「Critical Reasoning」と呼ばれます。Critical には、「批判的な」という訳もありますが、ここでは「あら捜しをする」というような意味です。一方、Reasoning は「理由付け」です。

言い換えると、論理思考とは下記のことをいいます。

(考えを) 十分に検証する

(主張に対して) 根拠をしっかりと揃える

あるテーマに対して、深く考えたり、考えをまとめあげていく際に、頭の中だけで展開するのは誰にとっても至難の業です。堂々巡りになったり、途中で空中分解してしまいがちです。

皆さんは複雑な物事を理解するとき、普段どのようにしていますか。ごく自然に、図に描いて理解しているのではありませんか。ビジネスの世界には、「図」「ネットワークダイアグラム」「フローチャート」など図解ツールがたくさんあります。論理思考のためにも「ロジック・ツリー」や「マトリクス」など、いくつかの図解ツールがあります。

皆さんが物事を考えるとき、推論を司る脳の領域が活性化します。記憶領域もアクティブになります。頭の中だけにとどまらず、思考の過程で、自分の考えをいったん自分の外へアウトプットし、再び目でインプットすることで、脳の視覚領域も働かせることができます。脳の様々な機能を動員することで、短い時間でより多くのフィードバックを得ることができ、精度の高い結果に近づけていくことができます。最近、理解を深めるために「見える化」することの効用がよく話題になっていますが、脳の仕組みから考えても理にかなっています。

## 2 論理思考のための基本スキル

### ■ 1 | MECE ~モレなく、ダブリなく~

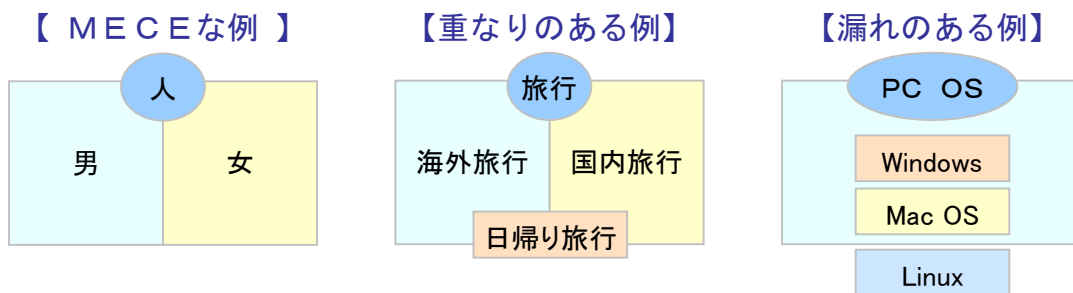
#### (1)MECEとは

論理思考の基礎技術で最も重要なものがMECEです。MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) とは、「各事柄間に重なりがなく、全体として漏れがない」状態のことで、「ミーシー」と呼ばれます。

例えば、「人」を「男」と「女」に分けると、それはMECEとなります。

一方で、「旅行」を「国内旅行」と「海外旅行」と「日帰り」に分類すると、明らかに重複があります。

「パソコンのOS」を「Windows」と「Mac OS」に分類すると、「Linux」が抜けてしまいますので、漏れが発生します。



MECEは同じ対象でも分け方が幾通りもあります。例えば、東京から大阪までの交通手段をMECEに分けると、陸路、海路、空路という分け方や乗り物を使うか、使わないかという分け方もできます。

基本的には「AとA以外」という分け方をすれば確実にMECEになります。これを繰り返すことによってMECEで細かく切り分けていくことができます。

#### (2)MECEに分けることの重要性

問題に対する原因や方策を考えるのに、何の根拠もなくバラバラに事柄を羅列しても、なかなか解決策は見出せません。また、適当な羅列ではダブリによって時間をロスしたり、モレによって最重点項目が抜ける場合があります。そのため、MECEの考え方を段階的に適用していき、物事の解決策を見出すことが重要になってきます。MECEを段階的に見ていくプロセスは後述のピラミッド・ストラクチャーで構成します。

## 3 論理思考をビジネスの場面で活用した事例

### ■ 1 | 短時間で趣旨を説明する習慣を身につける

#### (1) エレベータートークとは

ビジネスの場面では、限られた時間で言いたいことをわかりやすく相手に伝えることが頻繁に求められます。エレベータートークとは、エレベーターに乗っている程度の時間（30秒～1分程度）で言いたいことの要旨を述べ、相手に理解してもらうことです。

語源は、アメリカのシリコンバレーで、起業家がベンチャーキャピタルや投資家の勤務するオフィスのエレベーターの前で待ち伏せをして、偶然エレベーターに乗り合わせたふりを装い、短時間に自らの事業内容の魅力を伝えることに成功し資金調達にこぎつけたというサクセスストーリーからきています。

では、実際にエレベータートークの事例を使って解説します。

#### (2) エレベータートーク事例

あなたは、アメリカの本社から来日したCEOに、日本での新商品Nの投入に関する戦略を報告しなければなりません。しかし、CEOは多忙で、唯一のチャンスはエレベーターと一緒に乗るわずか30秒ほどです。報告する内容は下記のとおりです。

- ① 新商品Nの物流拠点は買収により対応可能である。
- ② 高い技術力は、対競合との優位性構築のために不可欠な要素である。
- ③ 新商品Nは海外では販売されているが、日本国内では規制により販売できなかった。  
しかし、国内ニーズは高く、規制緩和が行われれば、大きな市場が形成されるだろう。
- ④ 海外で新商品Nと同じような商品を扱っている会社の収益性は高い。
- ⑤ 自社の技術力は業界でもかなり高い。
- ⑥ スムーズな配送が他社との優位性構築のために不可欠である。
- ⑦ 新商品Nの規制緩和が次年度から施行されることが決定した。
- ⑧ 優位性を確保できる物流拠点の買収がもうすぐ完了する。

## 企業経営 Q&A ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: CSR(企業の社会的責任)



CSRとは  
CSR(企業の社会的責任)の定義について教えてください。



「企業の社会的責任」は、一般的に Corporate Social Responsibility の頭文字をとって CSR と呼ばれています(以下 CSR)。従業員の労働面における人権保護や地球環境、地域社会など、多様で大勢のステークホルダー(利害関係者)に配慮した経営を意味します。

文化活動を支援するメセナ(芸術文化支援活動)とは異なり、本来の企業活動に対する取り組みを言います。

最も基本的な CSR 活動として挙げられるのは、企業活動に関して、ステークホルダーへの説明責任を果たすことです。会社の財務状況や経営の透明性を高めるなど、上場企業に限らず、様々な企業が CSR 活動に取り組んでいます。

### 【CSR活動の一環として捉えられる活動例】

- ①コンプライアンス(法令遵守)
- ②環境活動
- ③NPOへの協力

CSR 活動への取り組みは、一般に、その企業に対する信頼・安心感などプラスのイメージを顧客や消費者に与えると言われてしています。消費者へプラスイメージを与えることは、心理的効果の一つであるハロー効果もあり、企業活動にもプラスに働きます。

また、CSR 活動への評価は、株価等にも反映されやすいため、商品の欠陥などの不祥事やスキャンダルへの対応によって、社会的責任を果たしていないと判断された場合には、売上や株価に大きな影響を与えることがあります。

# 企業経営 Q&A 2

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: CSR(企業の社会的責任)



## 企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

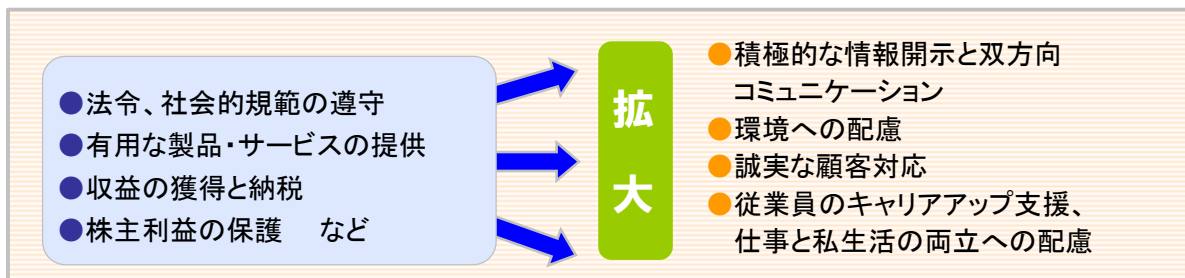
企業の社会的責任の範囲と企業を取り巻くステークホルダーについて教えてください。



### ■広がる企業の社会的責任の範囲

近年では、利害関係者との調和に加えて、積極的な情報開示と双方向のコミュニケーション、環境への配慮、誠実な顧客対応、従業員のキャリアアップ支援と仕事・私生活の両立への配慮、市民活動への支援なども企業が自主的に取り組むべき項目として認識されつつあります。

つまり、「企業の社会的責任」という言葉が示す内容と範囲が、社会的環境や人々の考え方の変化を受けて大きく変容しつつあるといえます。



### ■企業を取り巻くステークホルダー

企業にとってステークホルダーとは、顧客、株主、従業員、地域社会といった、その企業と何らかの利害関係を有する主体を意味します。これらのステークホルダーの影響力が高まる中で、企業はステークホルダーに配慮した様々な活動を行なうことが求められるようになりました。

#### 【企業を取り巻くステークホルダー】

今まで重視していたステークホルダー
<ul style="list-style-type: none"><li>●出資者である株主</li><li>●資金や経営支援を提供する金融機関</li><li>●規制や指導・支援を行なう監督官庁</li><li>●マス（集合体）としての顧客・消費者</li></ul>



実際に企業を取り巻くステークホルダー
<ul style="list-style-type: none"><li>●多様なニーズを持つ顧客・消費者</li><li>●工場や事業所の立地地域の住民</li><li>●取引先</li><li>●企業で働く従業員</li><li>●出資者である株主</li><li>●資金や経営支援を提供する金融機関</li><li>●規制や指導・支援を行なう監督官庁</li></ul>

企業が今まで重視していたステークホルダーには、規制を守り、有用な製品やサービスを提供し、利潤を生み、株価を上げ、利益を還元することが求められていました。

しかし、企業を取り巻くステークホルダーは、実際にはもっと多様であり、企業はこれらと相互に影響を与え合い、それぞれの立場から企業活動に関心を持っていることから、多様なステークホルダーに配慮した企業活動を行なうことが求められています。