

経営する心  
経営する技術  
経営する数字  
この三位一体が成功する経営だ

中小企業に試練 製造・非製造とも厳しい判断・・・

3月の中小企業(資本金2千万円以上1億円未満)の景況判断指数は、製造業が前12月調査から8ポイント悪化して再びマイナス6になった。非製造業も3ポイント悪化のマイナス15になった。3月の先行きは製造業が3ポイント低下のマイナス9。非製造業も6ポイント低下のマイナス21と厳しい予測をしている。

	中小企業選択肢別社数構成比%			
	製造業		非製造業	
	12月	3月	12月	3月
よい	23	19	14	12
さほど良くない	56	56	60	61
悪い	21	25	26	27
よい-悪い(指数)	2	6	12	15

業種	中小企業の景況判断		
	2007年～2008年		
	12月	3月	6月予測
製造業	2	6	9
繊維	27	31	32
木材・木製品	40	42	35
紙・パルプ	18	18	15
化学	2	4	13
石油・石炭	9	8	28
窯業・土石	22	35	33
鉄鋼	25	25	8
非鉄金属	26	12	2
食料品	3	8	8
金属製品	9	4	9
一般機械	18	13	5
電気機械	10	5	6
造船・重機	34	33	23
自動車	32	30	14
精密機械	6	1	3
非製造業	12	15	21
建設	21	23	37
不動産	5	1	7
卸売	12	16	18
小売	23	23	24
運輸	5	15	19
通信	13	5	13
情報サービス	20	23	16
電気・ガス	21	17	17
対事業所サービス	4	3	1
個人サービス	13	16	14
飲食店・宿泊	20	30	28
リース	12	3	8

中小企業5,394社 回答率98.4%

中小企業の業種別の景況判断

上表のとおり製造業は12月に比べて「よい」とする企業の割合が23 19に減少、悪いが21 25に増加した結果、景況判断指数はマイナス6に悪化した。

素材業種は全体で4ポイント低下のマイナス15になり、鉄鋼などを除くほとんどの業種が悪化している。加工業種は全ての業種が前12月調査より8ポイント悪化し、特に金属製品や電気機械、精密機械はマイナスになった。6月までの先行きも製造業全体で3ポイント低下のマイナス9を予測するなど、軒並み厳しい判断になった。

一方、非製造業全体では「よい」とする企業割合が14 12に減少し、「悪い」が26 27に増加のため景況判断指数も前回より3ポイント悪化のマイナス15になった。とくに運輸や飲酒・宿泊、リースが悪化している。6月までの先行きも非製造業全体で6ポイント低下のマイナス21と、殆どの業種が厳しい判断になり、中小企業にとってまさに試練の春になった。

**設備投資計画** 景気の先行指標になる08年度の設備投資計画は製造業が20.7%、非製造業が25.9とそれぞれ大幅な減少を計画している。

**売上高と収益計画** 08年度の売上計画は、前年度に比べて製造業2.3%増に対し、非製造業は0.4%の減少を見込み、経常収益は製造業16.6%、非製造業4.2%とそれぞれ増加計画。

**雇用と資金繰り判断** 雇用は全体で現状の不足超8から先行きは不足超7と横這い。資金繰りは前回より4ポイント悪化して苦しくなっている。

大企業の景況感、大幅に続落・・・ 日銀短観 4月1日 発表

3月の大企業の景況感を示す景況判断指数(「良い」から「悪い」割合を差し引いた値)は、主要指標の製造業で前12月調査より8ポイント悪化のプラス11と、03年12月以来の低水準。先行きも4ポイント悪化を予測するなど、米国の景気減速や円高、原油高や原材料価格の高騰で慎重な見方が一層広がった。一方、大企業・非製造業も前12月調査より4ポイント悪化のプラス12になり、先行きも不透明感をにじませている。

大企業の業種別判断

素材業種は紙・パルプを除く全業種の景況感が悪化し、全体でプラス4と前回調査より8ポイント低下した。特に木材・木製品が14ポイントも悪化のほか、石油は24ポイント悪化のマイナス5と厳しい判断になった。

加工業種も全業種の景況感が後退し、全体でプラス14と前回調査より8ポイント低下した。特に金属製品の景況感は一段と悪化のほか、精密機械は前回調査より22ポイントも低下。

3か月後の先行き判断は、製造業全体で4ポイント低下のプラス7を予測している。素材業種では紙・パルプ、窯業などが低下を見込み、加工業種では造船・重機や自動車などが足元の景況より大幅な悪化を予測している。

一方、非製造業の現状は、全体で4ポイント低下してプラス12になった。建設、不動産や個人消費の伸び悩みから小売が4ポイント悪化したほか、サービス関連業種も低下している。先行きは全体で1ポイント改善のプラス13だが、建設、小売などを除く全ての業種が横這いか悪化を予測。

売上と収益計画

08年度の前年度の売上高は、前年度比1.8%増を計画。08年度の前年度の経常収益は前年度比0.3%増を計画している。

設備投資計画

07年度の前年度の設備投資計画は、前年度に比べ6.8%増だが、08年度は製造業がマイナス3.3%、非製造業がマイナス0.6とそれぞれ減少計画。

業種	大企業の景況判断		
	2007年～2008年		
	12月	3月	6月予測
製造業	19	11	7
繊維	5	3	5
木材・木製品	22	36	27
紙・パルプ	3	0	6
化学	20	13	9
石油・石炭	19	5	5
窯業・土石	2	8	14
鉄鋼	29	13	13
非鉄金属	18	8	16
食料品	1	0	4
金属製品	14	23	19
一般機械	37	28	27
電気機械	21	10	11
造船・重機	50	39	13
自動車	37	33	12
精密機械	30	8	10
非製造業	16	12	13
建設	2	9	2
不動産	37	21	14
卸売	12	14	13
小売	4	0	10
運輸	14	17	15
通信	30	29	18
情報サービス	49	42	33
電気・ガス	0	7	2
対事業所サービス	31	22	22
個人サービス	19	13	16
飲食店・宿泊	12	3	3
リース	13	5	6

大企業2447社 回答率99.0%

# 全国と群馬の経済動向

【県内の経済動向】(大型小売店) 2月は低気温で春物衣料が低調だったが、食料品が好調のため全体では前年を上回った。(家電量販) 2月はテレビやエアコン、暖房器具が好調で前年を上回った。(乗用車登録) 2月は小型車、軽乗用車ともに前年を下回ったが、普通車が前年を上回り、全体で3.4%増加した。(住宅着工数) 2月は貸家が前年を上回ったが、持家、分譲が低調のため前年水準を下回った。(公共投資) 2月は国や行政法人等の発注減で前年水準を大幅に下回った。(企業生産) 1月の鉱工業生産はほぼ横這いだが電気機械は全体的に好調な生産。一般機械は金型関連の一部に低調な動きもあるが、工作機械は堅調な生産を維持している。軽自動車は低調だが、普通車は新モデル投入などを背景に生産水準を引き上げている。(雇用) 2月の有効求人倍率は1.65倍の高水準。  
〔日銀前橋支店・4月1日公表の概要〕

	生産関連指数				雇用				公共投資			
	鉱工業生産指数				大口電力使用量				公共工事請負高			
	左・前月比		右・前年同月比		前年同月比				前年同月比			
	全国	群馬	全国	群馬	全国	群馬	全国	群馬	全国	群馬		
平成19年1月	2.3	4.4	4.6	0.5	2.1	7.2	1.05	1.48	0.9	11.3		
2月	0.7	1.7	0.2	2.2	1.8	8.2	1.05	1.50	4.6	97.9		
3月	0.4	1.7	3.8	3.6	3.2	8.4	1.03	1.52	17.1	6.4		
4月	0.4	2.0	4.0	1.6	2.2	5.2	1.05	1.68	1.5	1.6		
5月	0.3	3.8	3.5	4.6	3.4	6.0	1.06	1.82	0.4	12.8		
6月	1.3	1.1	4.1	1.4	2.8	6.7	1.07	1.88	2.9	16.1		
7月	0.4	3.2	1.8	3.7	1.6	3.4	1.07	1.77	4.0	46.5		
8月	3.5	4.4	1.7	1.2	2.9	3.3	1.06	1.70	5.1	4.4		
9月	1.4	0.8	3.5	0.9	4.2	4.7	1.05	1.62	12.1	29.9		
10月	1.7	4.7	2.0	3.5	3.1	2.8	1.02	1.61	3.2	4.6		
11月	2	2.9	1.4	0.5	2.2	0.7	1.00	1.58	4	20.4		
12月	1.4	0.8	1.6	1.7	1.5	2.1	0.98	1.61	1	4.9		
平成20年1月	2	2.2	0.3	1.3	1.9	2.8	0.98	1.74	4	6.7		
2月	1.2	4.2				6.8	0.97	1.65	13.1	13.3		
3月												

	個人消費関連指標									
	乗用自動車登録台数(前年比)				大型店小売店売上		大型家電小売店売上		住宅着工数	
	群馬の車種別内訳				前年同月比		前年同月比		前年同月比	
	全国	群馬	登録車	軽乗用車	全国	群馬	全国	群馬	全国	群馬
平成19年1月	5.3	2.4	8.7	11.7	0.6	1.5		6.0	0.7	12.9
2月	4.2	3.0	11.2	15.6	1.4	0.9		1.7	9.9	13.3
3月	7.1	3.7	11.2	15.7	0.3	0.2		6.3	5.5	11.9
4月	7.3	2.0	5.1	3.6	0.8	0.7		0.7	3.6	1.0
5月	4.8	5.6	11.6	6.8	0.3	0.3		7.6	10.7	26.9
6月	8.0	12.2	18.6	1.3	1.8	0.4		3.9	6.0	8.7
7月	9.7	13.8	11.2	18.6	2.5	4.4		7.1	23.4	33.8
8月	2.1	4.6	1.4	10.3	1.7	0.4		11.2	43.3	26.1
9月	5.0	5.4	8.0	0.4	0.2	0.5		8.5	44.0	7.1
10月	1.1	2.5	6.7	6.1	0.1	0.4		1.7	35.0	37.5
11月	0.6	1.0	7.9	16.6	1.9	0.9		2.4	27.0	18.7
12月	7.7	6.8	10.6	0.5	0.4	0.5		2.5	19.2	30.2
平成20年1月	3.8	1.5	1.8	0.9	0.8	2.3		3.9	5.7	3.6
2月	1.0	3.4	6.5	2.2	2.7	2.4		6.4	5.0	6.8
3月										

注: 「大型小売店売上」は新設店ベース。

## 茂木健次の洗心会経営講座

### 「心を癒す経営」

自分が変われば周りも、経営も変わる

第二回

この講座の基本は、自分が変われば従業員や周りも変わり、自社の経営も変わるという「心と経営」の成功の話です。つまり、心を癒すと経営は成長し、心が荒れると経営もやがて破綻の道をたどるようになります。これが三十年余の経営相談から発見した私の法則です。

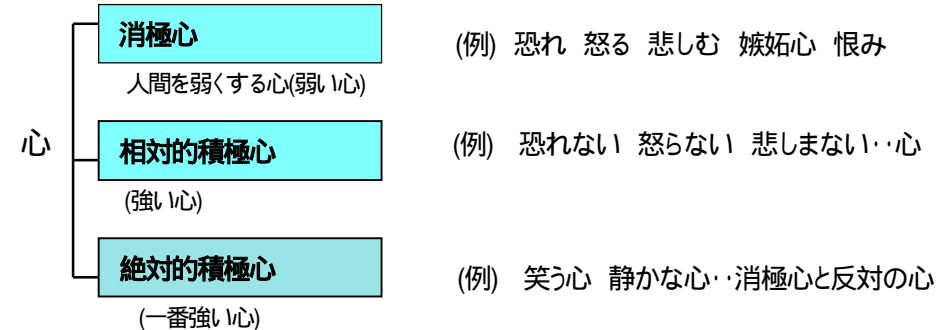
人間は誰でも本来的に心も金も豊かになる「内なる力」を持っていますが、残念なことに自分の内なる力に気が付かないか、その力を活用できないだけです。

それさえ引き出せば、もっと豊かな経営ができ、資金繰りに苦労しない経営がやれるようになり、もっと楽しく幸せに生きられるようになります。さあ、心も豊かになり経営も成功するために、「内なる力」を引き出す方法を学習しましょう。

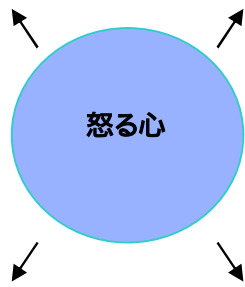
### 心はいつも一方通行

心はいつも一方通行であり、同時に二つの感情を持つことはできません。例えば、ある事象に「恐怖心」が湧けば、恐怖心はそのまま消えず、逆に、「恐怖心」がなければ、怖れは湧いてきません。

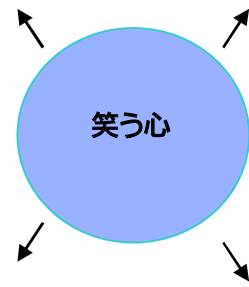
心には次ぎの三つがあります。



消極心が湧いてきたときは、それを否定することで心が強くなります。相対的積極心で弱い心を否定し、消極心をなくすことです。



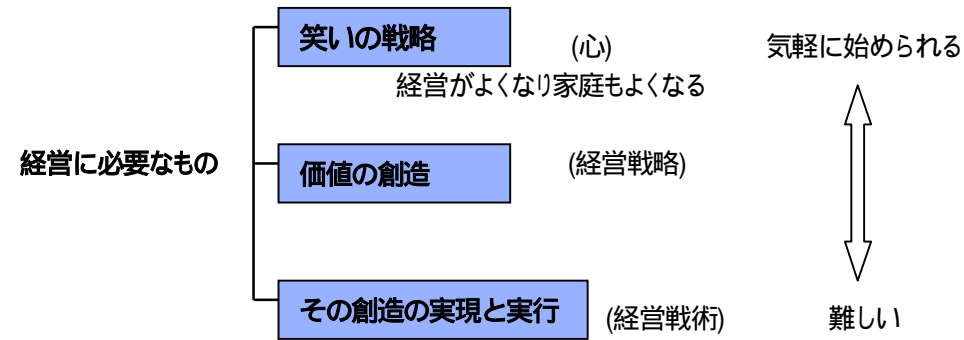
消極心を持った人からは  
周囲の人は去っていく



積極心を持つと人は周りに  
集まってくる

それでは、顧客を増やし、売上を増やし、顧客に買ってもらう、利益を出すにはどうしたらよいのでしょうか？

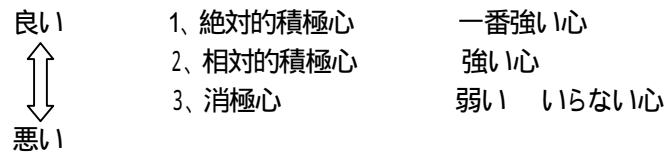
それはとても簡単なことです。  
売上を増やして利益を出すためには、客を増やして、客に買ってもらうことです。実に簡単なことですが、それを実現させるためにはその仕組みが必要です。



経営は、社員一人ひとりの動きがにぶいと会社全体の動きは悪くなります。会社は A、B という一人ひとりの個人の動きではなく、A + B という組織体としての動きが必要です。

その中に「笑いの戦略」が入ることで組織体としての動きはよくなり、反対に怒っているばかりの経営者がいる会社は、やがて社員も去り、顧客も立ち寄りなくなります。

### 心の良さ



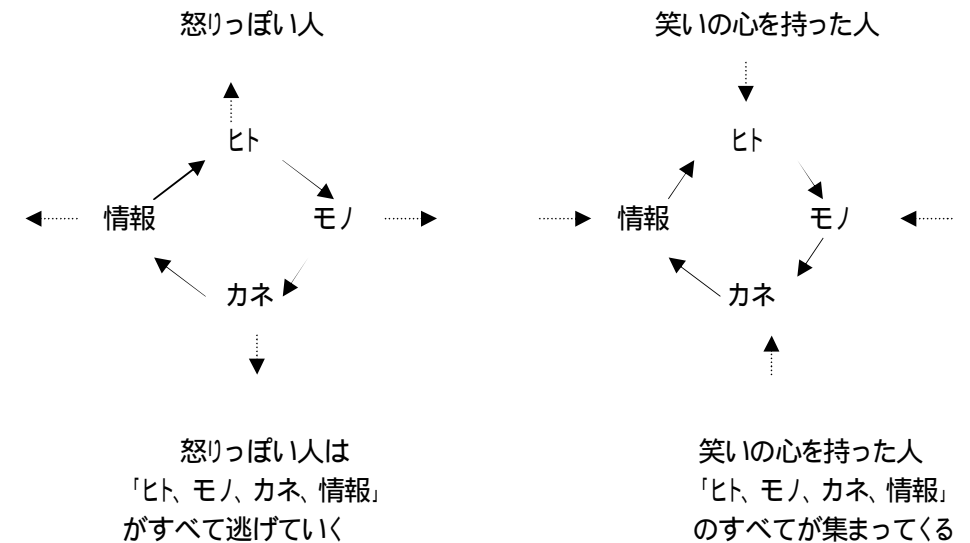
### 「笑いの戦略」のステップアップ作戦

これまでの話を前提にして「笑いの戦略」をどう立ち上げるか、具体的に展開してみましょう。そのためには、消極心 → 相対的積極心 → 絶対的積極心へと、否定と転換を使ってステップアップすることです。

例えば、怖れる心を → 否定し、怖れない心に → 転換する 笑いの心  
悲しむ心を → 否定し、悲しまない心に → 転換する 笑いの心

消極心は人間の本能として持っているもので、これをなくすことは大変に難しいものですが、それを否定(進化)して強い心に変え、さらに転換(向上)して一番強い心にもっていかないと絶対的積極心は生まれません。

ところで、経営を支える四つものヒト、モノ、カネと情報ですが、怒りっぽい経営者と笑いの心をもった経営者とは、「ヒト、モノ、カネ、情報」の質と量に雲泥の差がでできます。



### 「笑いの戦略」を進めていく順序は？

第一は、社長(または社長の奥さん)です。  
第二は、幹部社員です。  
第三は、一般社員です。

このことによって会社全体の体質が「笑う」ようになっていくことが肝心です。自らを癒し、社員を癒し、顧客を癒すためには、まず「笑う心」を掌中にすることです。逆にいいますと、怖れても怖れなくても、人間は死ぬときは死ぬ。つまり怖れない方がいいということです。

## (私の提言、その1)

とくに小規模企業は「経営者の心の持ち方ひとつ」で会社は変わります。

決算書の数値は経営者の心の持ち方を反映しています。心の持ち方一つひとつが決算書の数字に反映されてくるのです。

決算書の数字が悪い原因は、経営者の心の持ち方にあり、いくら決算書の数字を分析しても良くはなりません。唯一の解決方法は経営者の考え方や頭の中身を変えることです。考え方や頭の中身を変えるのは簡単なことです。

これまで話したように「笑いの心」を持った人には、「ヒト、モノ、情報」が集まるように、心の持ち方を変えればよいのです。心の持ち方を強く、正しく変えていけば、決算書の数字は自然に改善されてくるものです。

「強く正しい」とは、信念のあることです。信念とは、信じ念じることです。信じ念じることができるものを探し出すことです。これが決算書を良くするための経営者の最大の仕事であり、自社の抱える経営課題を解決に導く唯一の道です。

大企業は組織の力で動きますが、小規模企業は経営者の心の持ち方一つで動きます。たとえ現在の決算書の数字が悪くとも、近い将来にはその真価が発揮されて良い決算書になってきます。

[以下、次号に続く]

## 中央総研 21世紀のビジョン

### 使命

- 1 正しい指導と計算と判断をして手続きをする。
- 2 税務調査省略と申告是認99%のための「書面添付」システムを構築する。
- 3 できる限り倒産させず、決して見捨てない。  
最善の倒産防止策は成長であり、成長の裏には倒産の危険もある、と警鐘を鳴らす。

### 行動の指針

四摂法を「生きること、経営すること、職業をやる」ための指針とする。

四摂法とは、「愛語、布施、利行、同時」の四つをいう。

愛語とは親切と正しさをいう。布施とは指導をいう。利行とは他利をいい、同時とは自利をいう。

即ち、親切で正しい監査や指導を行ない、顧問先を利し、自らも利することをいう。

### 【編集後記】

春季号は4月1日公表の日銀短観の概要と茂木所長の新シリーズ「心を癒す経営」第二回を掲載しました。今回の日銀短観は、原油高をはじめ原材料の調達コストが上昇するなど、企業を取り巻く経営環境が一段と厳しく、米国のサブプライムローン問題が深く影響しているため、これまで増収増益を続けてきた大企業の景況感に翳りが始まっております。特に、中小企業はさらに水面下の厳しい水準で、まさに試練の春といえます。

先進企業が成長の壁にぶつかるような状況になれば、われわれ中小企業の業績はさらに深刻さを増すほか、生活必需品の値上げで家計部門への影響も大きく、一体、この先はどうなるのか不安ばかりが付きまとい、適切な政策が望まれます。

皆さんが経営判断に迷ったときは、中央総研の経営相談室を活用いただくとともに、茂木所長の「成功の経営」や「心を癒す経営」などを読み込んで戦略や戦術を考え、日銀短観を参考に業界や自社の現状と先行き把握して今年の売上や収益、設備投資を計画ください。

### 中央総研「経営者・幹部の経営道場」開催中

日 時: 毎月第二水曜日 午後七時より開講

テーマ: 「売れない時代に心を研ぐ」

参加費: 月 三千元

心の鍛錬に来てください。

発行日 平成20年4月1日

発行者 株式会社中央税法総合研究所

代表者 茂木 健次

所在地 勢多郡富士見村小暮 583

郵便番号 371-0103

電話番号 (027)288-8085 代表

職員一同、皆様方の一層のご健闘とご自愛を祈っております。