

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.899 2024.12.3

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2024年11月25日号

中国経済:2024~26年の見通し
~トランプ政権2.0の対中追加関税と
習政権3.0の経済政策に左右される展開に

経済・金融フラッシュ
2024年11月22日号

消費者物価(全国24年10月)
~コアCPI上昇率は2ヵ月連続で鈍化した
が、12月には3%程度まで加速する見込み

経営TOPICS

統計調査資料
機械受注統計調査報告
(令和6年9月実績)

経営情報レポート

**持続的な企業価値向上のための
人的資本開示のポイント**

経営データベース

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:顧客対応

**お客様の上手な対処法
お客様への質問ポイント**



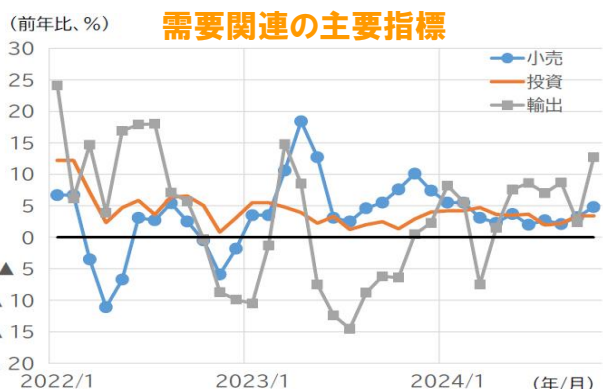
中国経済：2024～26年の見通し ～トランプ政権2.0の対中追加関税と 習政権3.0の経済政策に左右される展開に

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

1 中国の2024年7～9月期の実質GDP成長率は、前年同期比+4.6%と、前期（24年4～6月期）の同+4.7%から小幅に減速した。需要項目別にみると、内需の減速と輸出の拡大という傾向に変化はみられない。10月単月の指標をみると、外需の勢いは依然として弱まっていない。

内需に関しても、主に政策効果によって小売や投資に持ち直しの動きがみられる。



（注）小売・投資の1・2月は年初来累計。輸出はドル建て。
（資料）中国国家統計局、中国海関総署、CEICより、ニッセイ基礎研究所作成

2 今後を展望すると、下振れと上振れのリスクが併存するだろう。第1の下振れリスクである米国の対中追加関税に関しては、トランプ大統領が1期目の経験を踏まえて政権運営および関税発動に乗り出すことができそうだ。このため、25年以降、比較的早い時期に発動される可能性は否定できないが、通商交渉の材料として位置づけられれば、一度に全品目に60%の関税を課すことにはならないと思われる。

第2の下振れリスクである国内不動産不況に関しては、足元で改善の兆しが見え始めたが、今後の改善ペースや持続性

にはまだ不安が残る。正常化までに長期間を要し、不安定な状況が続くとみている。他方、上振れリスクである国内の追加経済対策に関しては、25年3月開催予定の全国人民代表大会で、24年から実施されている需要喚起策の継続、拡大が決まる見込みだ。財政赤字のほか、特別国債や地方政府専項債など赤字には計上されない財源も含め、規模が24年からどの程度拡大するかが注目点となる。

3 以上を踏まえ、24年の実質GDP成長率は、+4.8%と予想する。通年の成長率目標である「+5%前後」は辛うじて達成される見込みだ。25年から26年にかけては、米国の対中追加関税（30%）早期発動と中国の一定の追加経済対策の実施を前提とし、それぞれ+4.1%、+3.5%と予想する。ただし、これら前提条件の規模や進展のペースによって大きく左右される不確実性の高い展開となるだろう。

中国のGDP成長率等の見通し

		2023	2024	2025	2026	
		実績	予測	予測	予測	
実質GDP	前年同期比、%	5.2	4.8	4.1	3.5	
	最終消費	前年同期比、%	8.0	3.8	4.3	3.5
	総資本形成	前年同期比、%	3.5	3.6	4.0	2.4
	純輸出	寄与度、%pt	▲0.6	1.1	0.1	0.6
消費者物価	前年同期比、%	0.2	0.4	0.4	0.5	
LPR(1年)	期末、%	3.45	3.35	3.25	3.25	
対ドル為替レート	平均、元/ドル	7.09	7.19	7.20	7.15	

（注）一部試算値。
（資料）中国国家統計局、CEICより、ニッセイ基礎研究所作成

「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。

消費者物価(全国24年10月) ～コアCPI上昇率は2ヵ月連続で鈍化したが、 12月には3%程度まで加速する見込み

ニッセイ基礎研究所

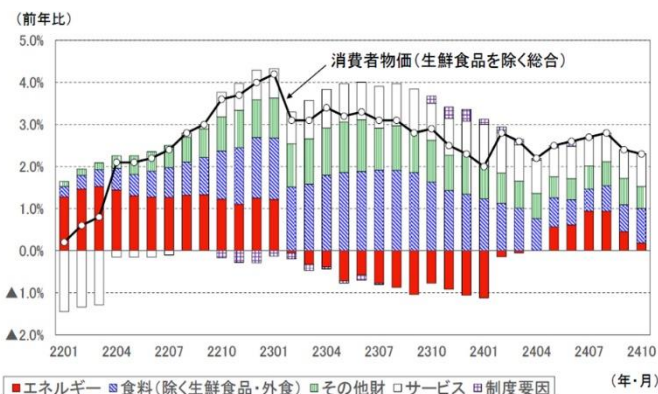
本レポートの文書(画像情報等含む)に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

1 コアCPI上昇率は前月から 0.1ポイント縮小の2.3%

総務省が11月22日に公表した消費者物価指数によると、24年10月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比2.3%(9月:同2.4%)となり、上昇率は前月から0.1ポイント縮小した。事前の市場予想(QUICK集計:2.2%、当社予想も2.2%)を上回る結果であった。

食料(生鮮食品を除く)の上昇率が急拡大したが、昨年10月に補助金が半減された裏が出ることにより、電気・都市ガス代の上昇率が大きく低下したことがコアCPIを押し下げた。

消費者物価(生鮮食品を除く総合)の要因分解



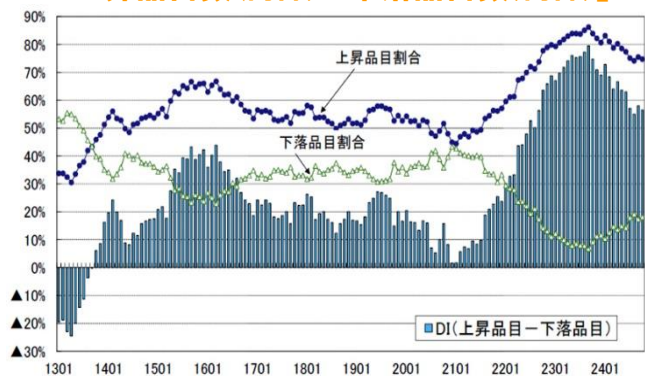
(注) 制度要因は、Go To トラベル事業、全国旅行支援(資料)とともに総務省統計局「消費者物価指数」

2 物価上昇品目数が2ヵ月ぶりに減少

消費者物価指数の調査対象522品目(生鮮食品を除く)を前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、10月の上昇品目数は390品目(9月は394品目)、下落品目数95品目(9月は91品目)となり、上昇品目数が

2ヵ月ぶりに前月から減少した。上昇品目数の割合は74.7%(9月は75.5%)、下落品目数の割合は18.2%(9月は17.4%)、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は56.5%(9月は58.0%)であった。

消費者物価(除く生鮮食品)の 「上昇品目数(割合)-下落品目数(割合)」



(注) 消費税率引き上げの影響を除いている。

3 コアCPI上昇率は11月から再加速し、 12月には3%程度に

10月は電気・都市ガス代の上昇率縮小を主因として、コアCPI上昇率は鈍化したが、11月に「酷暑乗り切り緊急支援」の値引き単価が縮小され、12月には支援策が終了することから、電気・都市ガス代の上昇率が大きく高まる。政府は11月中にまとめる経済対策で、電気・都市ガス代の負担軽減策を25年1月使用分から再開(～3月)し、24年内としていたガソリン、灯油等に対する激変緩和策は補助を段階的に縮小し、24年12月から2ヵ月かけて価格上限を現在の175円から185円に引き上げるとしている。

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。

機械受注統計調査報告 (令和6年9月実績)

内閣府 2024年11月18日公表

2024(令和6)年9月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比で見ると、受注総額は、8月 3.0%減の後、9月は 2.9%減となった。

需要者別にみると、民需は、8月 4.2%減の後、9月は 1.1%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、8月 1.9%減の後、9月は 0.7%減となった。内訳をみると製造業が 0.0%減、非製造業（船舶・電力を除く）が 1.5%増であった。

一方、官公需は、8月 33.1%増の後、9月は防衛省で減少したものの、「その他官公需」、地方公務等で増加したことから、13.6%増となった。

また、外需は、8月 15.3%減の後、9月は航空機、産業機械等で増加したものの、電子・通信機械、道路車両等で減少したことから、10.3%減となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、8月 8.7%減の後、9月は重電機、産業機械等で減少したものの、道路車両、工作機械等で増加したことから、4.9%増となった。

次に四半期別の受注動向を前期比で見ると、受注総額は、4～6月 7.4%増の後、7～9月は 4.7%減となった。

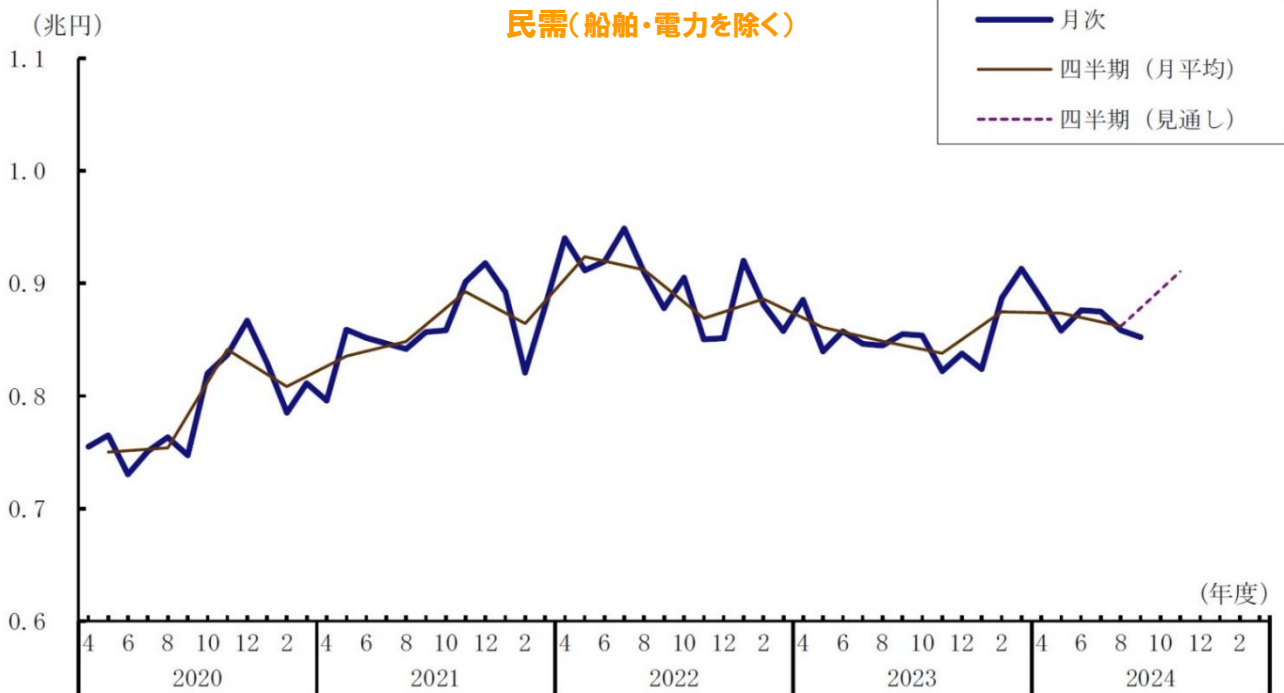
需要者別にみると、民需は、4～6月 16.4%増の後、7～9月は 15.8%減となった。

このうち、「船舶・電力を除く民需」は、4～6月 0.1%減の後、7～9月には、非製造業（船舶・電力を除く）が増加したものの、製造業が減少したことから、1.3%減となった。

また、官公需は、4～6月 33.6%減の後、7～9月には「その他官公需」、地方公務等で減少したものの、防衛省、運輸業で増加したことから、30.7%増となった。

一方、外需は、4～6月 21.7%増の後、7～9月には電子・通信機械、産業機械等で増加したものの、船舶、道路車両等で減少したことから、2.1%減となった。

なお、代理店の受注は、4～6月 7.3%減の後、7～9月には工作機械、鉄道車両で減少したものの、道路車両、産業機械等で増加したことから、8.0%増となった。



(備考) 1. 四半期(月平均)は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示(例えば7~9月の月平均値は8月の位置に表示)。
2. 「2024年10~12月(見通し)」の計数は、「見通し調査(2024年9月末時点)」の季節調整値を3で割った数値。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、8月2.5%減の後、9月は0.0%減となった。

9月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、窯業・土石製品(124.8%増)、石油製品・石炭製品(62.7%増)等の8業種で、パルプ・紙・紙加工品(32.8%減)、化学工業(18.0%減)等の9業種は減少となった。一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、8月2.3%減の後、9月は0.9%減となった。

9月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、鉱業・採石業・砂利採取業(50.4%増)、リース業(17.8%増)等の7業種で、情報サービス業(25.7%減)、卸売業・小売業(12.8%減)等の5業種は減少となった。

次に四半期別の受注動向を前期比で見ると、製造業からの受注は合計では、4~6月2.8%増の後、7~9月には7.2%減となった。

7~9月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは17業種中、石油製品・石炭製品(47.0%増)、窯業・土石製品(37.4%増)等の6業種で、パルプ・紙・紙加工品(39.4%減)、食品製造業(37.1%減)等の11業種で減少となった。

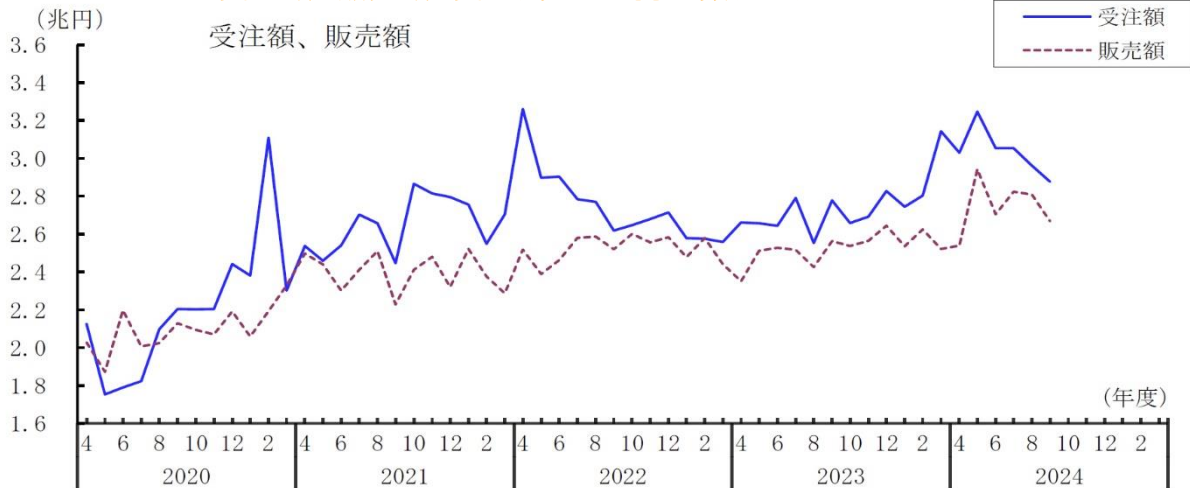
一方、非製造業からの受注は合計では、4~6月25.7%増の後、7~9月は21.1%減となった。7~9月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは12業種中、不動産業(21.7%増)、鉱業・採石業・砂利採取業(16.5%増)等の8業種で、電力業(56.1%減)、金融業・保険業(8.9%減)等の4業種で減少となった。

3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

9月の販売額は2兆6,679億円(前月比5.0%減)で、前3か月平均販売額は2兆7,666億円(同0.4%減)となり、受注残高は40兆2,990億円(同0.5%増)となった。

この結果、手持月数は14.6か月となり、前月差は0.1か月増加した。

受注額、販売額、受注残高、手持月数(総額、季節調整値)



機械受注統計調査報告(令和6年9月実績)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



経 営

持続的な企業価値向上のための 人的資本開示の ポイント

1. 人的資本に関する情報開示の潮流
2. 人的資本の測定とISO30414
3. ISO認証取得と人的資本開示へのアプローチ
4. 人的資本開示をふまえた経営事例



参考資料

『企業価値創造を実現する人的資本経営』（吉田寿・岩本隆 共著） 『人的資本経営のマネジメント』（一守靖 著） 一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム：『経営戦略としての人的資本開示』『戦略的人的資本の開示 運用の実務』 経済産業省：『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～』 他

1

企業経営情報レポート

人的資本に関する情報開示の潮流

2023年3月期決算以降、人的資本に関する情報開示が義務化されました。

義務化の対象は、有価証券報告書を発行する大手企業4,000社ですが、中堅・中小企業においても「人的資本開示」は重要なテーマです。本レポートに人的資本開示が求める項目や基準等を記載しますので、自社の現状把握や企業価値向上に役立ててもらえれば幸いです。

■ 人的資本開示に関する指標

人的資本の開示に関する基準や枠組みを、いくつもの団体が策定しています。

特にISOには、生産性（人的資本ROIを含む）や人材育成、従業員の安全・健康に関する多岐に渡る項目が設定されています。

図1-5:各組織が求める人的資本開示の項目

組織名称	基本情報/財務				育成			流動性			ダイバーシティ			健康・安全			労働慣行				コンプライアンス/倫理		
	従業員数<基本情報	コスト	生産性	他の要素との結合	リーダーシップ	育成	スキル/経験	採用	維持	サクセッション	ダイバーシティ	非差別	育児休暇	安全	身体的健康	精神的健康	エンゲージメント	労働慣行	児童労働/強制労働	賃金の公正性		福利厚生	組合との関係
ISO	○	○	○		○	○		○	○	○	○			○	○	○							○
SASB						○		○	○		○	○		○	○	○		○	○	○	○	○	
NFRD							○				○	○		○	○				○				
SEC	○					○		○	○													○	
GRI	○					○		○	○		○	○	○	○	○	○			○	○			○
WEF	○					○					○	○		○	○				○	○			

組織名称	指標開示	概要
ISO(International Organization for Standardization)	原則義務	人材マネジメント基準「ISO30414」ではコンプライアンス・ダイバーシティ等、人材に関して11項目の開示すべき項目を設定。
SASB(サステナブル会計基準審議会) 「SASBスタンダード」	原則義務	77の業種毎に具体的な開示項目・指標を設定。業種ごとに「労働慣行」「従業員の安全衛生」「従業員参画・ダイバーシティと包摂性」の3観点から重要事項について具体的な質問・評価基準を提示。
NFRD (EU非財務情報開示指令)	義務	人的資本に関しては「社会・従業員」の項目で性差別廃止と機会均等、労働安全衛生等についての開示が推奨される。開示にあたっては法的拘束力のないガイドラインがあるほか、SASBやGRI等の既存の基準を活用することも可能。
SEC (米国証券取引委員会)	義務	従業員の数の開示は必須。事業を理解する上で、人的資本に関して更に具体的な情報が重要である場合は、フルタイム・パートタイム・季節・臨時労働者の数、そして離職率の情報等も開示が必要。
GRI(Global Reporting Initiative) “GRIStandards”	任意	人的資源に関しては、雇用、労使関係等、15の領域に関する開示事項を提示。全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求める。
WEF「ステークホルダー資本主義測定指標」	任意	人的資本に関しては企業の公平性と従業員の待遇を反映するため多様性、賃金格差、安全衛生等の指標開示が推奨される。その他ダイナミック・マテリアリティの考えのもと、自社の事業やステークホルダーにとって重要であると判断されるものについては柔軟に開示することを推奨。

出典：経済産業省（令和2年 産業経済研究委託事業 経営戦略と連動した人材戦略に関する調査）

2

企業経営情報レポート

人的資本の測定とISO30414

■ 人的資本に関する情報開示のガイドライン

(1) ISOとは

ISOとは、1947年に設立されたスイスのジュネーブに本拠地を置く国際標準化機構のことです。国際標準化機構の英語表記は「International Organization for Standardization」であり、その頭文字を取った略称で「ISO」と呼ばれています。ISOの主な活動は国際的に通用する規格を制定することであり、ISOが制定した規格をISO規格といいます。

ISO規格は、国際的な取引をスムーズに行うために、製品やサービスに関して同じ品質や同じレベルのものを世界中で提供できるようにしようとする国際的な基準です。規格の制定や改訂は日本を含む世界165カ国（2014年現在）の参加国の投票によって決まります。

身近な例として、イソネジ(ISO68)、フィルム感度(ISO5800)、非常口マーク(ISO7010)といった製品そのものを対象とする「製品規格」があります。

一方、製品そのものではなく、組織の品質活動や環境活動を管理するための仕組みについてISO規格が制定される「マネジメントシステム規格」があり、品質マネジメントシステム(ISO9001)や環境マネジメントシステム(ISO14001)、人材マネジメントシステム(ISO30414)等の規格が該当します。

(2) ISO30414とは

ISO30414は「人材マネジメントに関する情報開示のガイドライン」として2018年12月に制定されました。これは企業の内外問わず関係者に向けて、人的資本に関する情報をどのように報告すれば良いかという指針であり、企業の透明性を高めることを目的としています。

また企業の規模や業種、業態に関わらず、すべての組織に適用可能なガイドラインとしています。ガイドラインでは、以下の領域に関する指標を定めています。

人的資本領域	概要
1.コンプライアンスと倫理	法規範・社内規範・倫理規範等に対するコンプライアンスの測定指標
2.コスト	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する測定指標
3.ダイバーシティ	従業員と経営層の多様性を示す指標
4.リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼やリーダーシップ開発等の指標
5.組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6.健康・安全	労災や安全衛生等に関連する指標
7.生産性	労働生産性や人的資本への投資効果に関する測定指標
8.採用・異動・離職	採用・異動・離職の人事マネジメントに関する企業の能力を示す指標
9.スキルと能力	従業員個々のスキルや能力開発に関する指標
10.後継者育成	経営層や幹部等の候補者に対して後継者育成がどの程度行われているのかを示す指標
11.労働力	従業員数や業務委託、休職等の指標

出典：株式会社野村総合研究所（ナレッジ・インサイト 用語解説一覧 ISO30414）一部筆者加筆

3

企業経営情報レポート

ISO認証取得と人的資本開示へのアプローチ

■ ISO導入のSTEP

ISO30414 を導入するためのSTEP は次の通りです。

Step1: プロジェクトメンバー選定

Step2: ISO30414の理解

Step3: 課題抽出

Step4: 目標設定

Step5: 評価実施

Step6: 人的資本情報の開示

Step1: プロジェクトメンバー選定

ISO30414 の導入に向けてプロジェクトメンバーを選定します。経営層や人的資本に関心の高い社員等対象を幅広く設定し、多様でバランスの取れたメンバー構成とします。

Step2: ISO30414の理解

ISO で何が求められているのかを、ISO 文章をもとに学習して理解を深めます。自社におけるISO 導入の意義やメリットをメンバー間で共有し、導入のフローについても確認します。

他社の人的資本開示状況を調査して、自社の各種設計や運用の参考にします。

Step3: 課題抽出

ISO 導入の目的を確認し、自社経営方針をもとにゴールを設定します。また、現状分析を行い社内のHRに関する制度面、システム面、運用面等の課題の洗い出しを実施します。

Step4: 目標設定

設定したゴールや ISO30414 をもとに測定項目を選定し、目標とする水準や評価基準を定めます。

Step5: 評価実施

測定項目に対して評価を実施します。評価の結果を分析してレポートにまとめて社内に周知し、評価結果をもとに改善を実施して組織の最適化を目指します。社外への情報開示に向けて開示する項目や様式、手順等を定めます。

Step6: 人的資本情報の開示

社外に向けて人的資本情報を開示します。社外のステークホルダーからの質問や要望に対応し、必要に応じて自社の人的資本への取り組みを改定します。

4

企業経営情報レポート

人的資本開示をふまえた経営事例

人的資本の向上に取り組み、その可視化や開示に取り組んでいる先進企業の中から 3 社を取り上げて紹介します。

■ 事例 1: 人事情報システムで社員を可視化



オムロン株式会社 京都府 / 1933 年創業

製造業：制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業

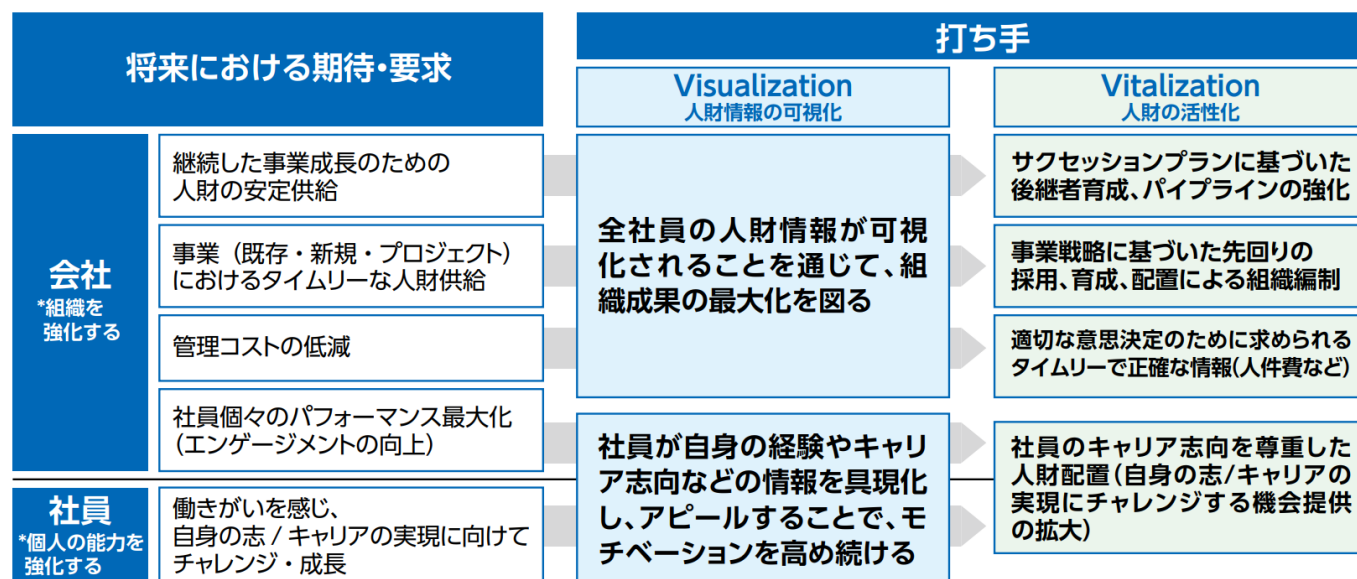
(1) グローバル人事情報マネジメントシステム導入による組織づくり

同社は、社員が個性や能力を発揮して活躍し、企業理念の実践を加速させるための環境整備に取り組んでいます。その一環として「グローバル人事情報マネジメントシステム」を導入し、魅力的な組織づくりを進めています。

(2) 社員の能力・経験・志向を見せる化

「グローバル人事情報マネジメントシステム」で社員の能力や経験、志向を可視化する“見せる化”を実践しています。この“見せる化”により、社員一人ひとりのキャリアに対する充実感や成長実感の向上と、適材配置の両立を目指しています。

図4-1: グローバル人事情報マネジメントシステムを通じた、将来における期待・要求に対する打ち手



出所：同社統合レポート（2021年3月期）より抜粋

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:営業管理 > サブジャンル:顧客対応

お客様の上手な対処法

お客様の意見に対して主張する際の
上手な対処法を教えてください。

商談を進めていけばお客様と意見が対立することはよくあります。

また、この葛藤をうまく乗り越えなければ、商談そのものが決裂することも考えられます。お客様が気分を害さないようにこちらの主張を述べるのにはどうしたらよいのでしょうか。

それには「クッション話法」という話法があります。

これは文章と文章の間にクッションのような柔らかいものを入れて、相手を納得しやすくする話法です。特に相手が反論を述べてきたときや、相手の意見と違うことを述べたいときに使うと効果があります。

例えば、

相手:「でもね、おたくの商品は他社さんに比べると高いからね」

あなた:「そうなんです、高いんです。実はその分燃費がすごく良くて、ランニングコストが非常に低く抑えられます。例えば年間のコストで言うと・・・」

お気づきでしょうか？ここでのポイントは2つあります。1つは相手が「高い」と言っていることに一旦同意しています。そして2つ目は「実は」という接続詞を使用していることです。

これがクッションの役割を果たし、相手を納得しやすくしているのです。

分かりやすくするために悪い事例と対比させてみましょう。

相手:「でもね、おたくの商品は他社さんに比べると高いからね」

あなた:「そんなことはありませんよ、・・・」または、「しかしですね、ランニングコストが・・・」

何故この事例が駄目なのでしょう？

1つは、相手の言ったことに対して直ぐに反論しているからです。相手にとってみれば自分の言いたいことをわかってもらっていない、聞いてもらっていない、という思いが残ります。

結局この人は自分にとって都合の良いことしか言わない、と思うのです。

2つ目は「しかし」という接続詞を使っています。この「しかし」はかなりくせ者です。心理学者のDr.モアンは「しかし」という言葉は非常に強い言葉だ。聞いた人はまるで顔に冷水をぶっかけられたような気持ちがする」と言っています。したがって、「しかし」よりも「実は」という接続詞を選択する方が、相手に柔らかく伝わります。反対意見を述べる際活用してください。

お客様への質問ポイント

お客様の状況を聞く際に、何をどのように伺えば
良いか、ポイントを含めて教えてください。

(1)初期質問

目的:主に導入部分で使用。お客様の信頼を得る。

初めて会った人の警戒心を解き、「この人なら話を続けてもよい」という承認をお客様から得るための質問です。そのためにはお客様やお客様の周辺状況を話題にし、質問することです。お客様は自分のことですからよく話をしてくれる可能性は大です。そして相槌を打ちながら更に質問していけば会話は弾みます。ポイントは“共感を示す”ことです。

例えば、法人の場合、製品・サービス、会社理念、職場、従業員、お客様自身を話題にすることです。例えば、壁に掛かっている会社理念を見て「これは創業者の方がお創りになったのですか？」と聞いてみる等です。そして心から興味を持ち共感を示すのです。

(2)拡大質問

目的:主に序盤から中盤まで使用。情報の獲得とお客様が抱えている課題の全体像を知る。

効果的質問は良い回答を導き出しますが、非効果的質問は望ましくない回答を引き出します。

最終的には「これは良い製品だ、買いたい」「アドバイスや提案が欲しい」とお客様に思ってもらう必要があります。しかしこれはお客様自身が決めることで、営業がいくら熱心に説明をしても無駄です。買うクリティカルポイント(臨界点)を突かなければ買う気は向上しないのです。

質問することで、お客様の頭を整理し、自分でそのポイントを探し出せるように導くのです。

例えば、「そうですね。〇〇というメリットが考えられますが、どう思われますか?」「△△の観点で考えると如何でしょうか?」等と質問していくのです。

つまり、お客様と共に考えながらポイントに導くのです。

(3)解決質問

目的:主に中盤から終盤まで使用。課題の探索と解決方法を導き出す。

お客様の課題の絞り込みを行い、提案する解決方法が有用だと認めてもらうための質問です。

例えば「すると課題は〇〇ということですね。例えばこのようにステップを踏むとまず初めにこの問題が解決され、そして・・・」「つまり〇〇ということになりますが、その原因は・・・」等です。お客様が困っている、解決したい課題は何で、その方法としてどのようなものがあるか、自社のサービスや製品でどう役立つことができるかを、質問しながら検証していくのです。