

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.809 2023.2.7

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年1月31日号

## 2022年10-12月期の実質GDP

～前期比0.3% (年率1.0%)を予測

経済・金融フラッシュ 2023年1月31日号

## 雇用関連統計(22年12月)

～雇用情勢の改善に陰りがみられる

## 経営TOPICS

統計調査資料

## サービス産業動向調査

(2022年(令和4年)11月分速報)

## 経営情報レポート

## 怒りを上手にコントロールする! アンガーマネジメント実践法

## 経営データベース

ジャンル:会社法 > サブジャンル:M&A

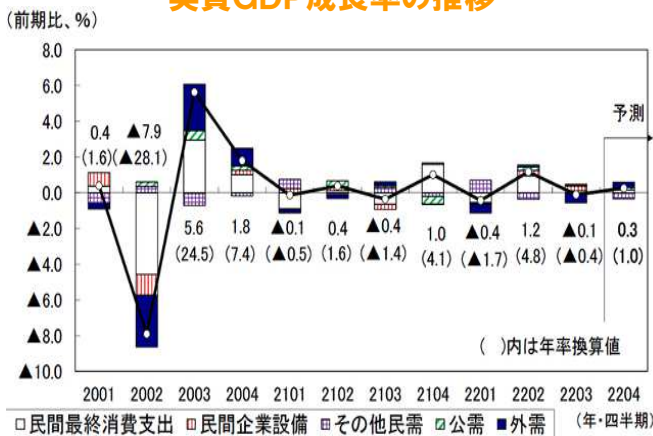
## 売り手側のM&Aの手順 買い手側のM&Aの手順

# 2022年10-12月期の実質GDP ～前期比0.3%(年率1.0%)を予測

ニッセイ基礎研究所

**1** 2/14に内閣府から公表される2022年10-12月期の実質GDPは、前期比0.3%（前期比年率1.0%）と2四半期ぶりのプラス成長になったと推計される。

## 実質GDP成長率の推移



(注) 2203までは当研究所による改定見込値、2204は予測値  
(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

**2** 民間消費が前期比0.3%と堅調を維持する一方、設備投資（前期比▲0.2%）、住宅投資（同▲1.5%）が減少したことなどから、国内需要は5四半期ぶりに減少したが、外需寄与度が前期比0.3%（年率1.3%）と成長率を押し上げた。

## 交易利得の推移

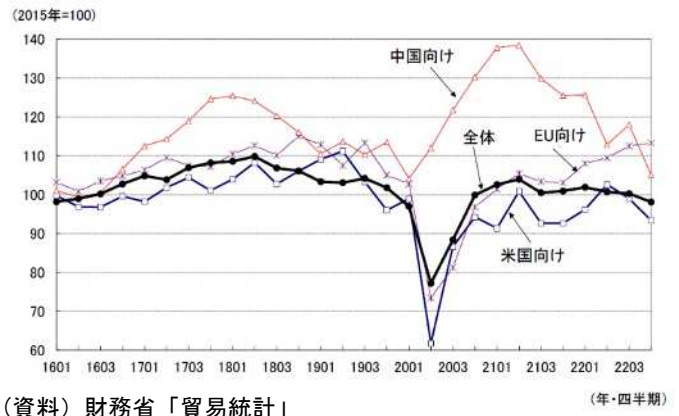


(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

**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、原油安や円高に伴う輸入デフレーター低下によって、2022年10-12月期は前期差1.7兆円と8四半期ぶりの増加となるだろう。

**4** 2022年10-12月期の実質GDPは、コロナ前（2019年10-12月期）の水準を1.2%上回るが、消費税率引き上げ前のピーク（2019年7-9月期）を▲1.5%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



**5** 2023年1-3月期は、民間消費、設備投資などの国内需要は底堅い動きが続く一方、欧米を中心とした海外経済の減速を主因として輸出が減少に転じることから、現時点では年率ゼロ%台の低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

# 雇用関連統計(22年12月) ～雇用情勢の改善に陰りがみられる

ニッセイ基礎研究所

## 1 失業率は前月から横ばいの2.5%

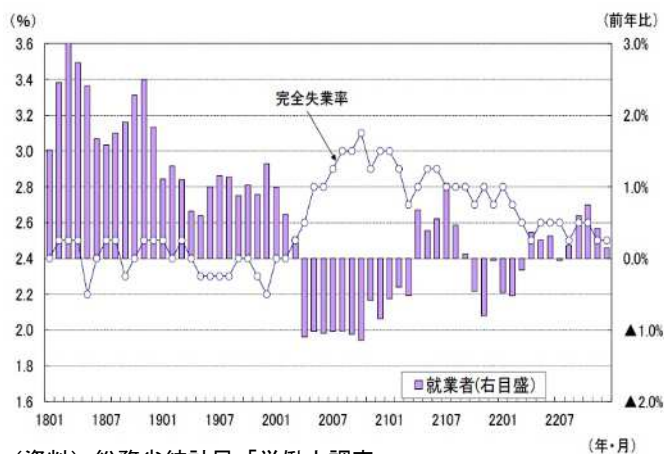
総務省が1月31日に公表した労働力調査によると、22年12月の完全失業率は前月から横ばいの2.5%（QUICK集計・事前予想：2.5%、当社予想も2.5%）となった。

労働力人口が前月から8万人の増加となる中、就業者が前月から6万人増加し、失業者は前月から▲2万人減の171万人（いずれも季節調整値）となった。

労働力人口、就業者ともに前月から増加したが、10、11月の2ヵ月で労働力人口は▲40万人、就業者は▲30万人減少していたことを考慮すれば、戻りは弱い。

就業者数は前年差10万人増（11月：同28万人増）と5ヵ月連続で増加したが、増加幅は前月から縮小した。

### 完全失業率と就業者の推移



## 2 製造業の新規求人数が22ヵ月ぶりの減少

厚生労働省が1月31日に公表した一般職業紹介状況によると、22年12月の有

効求人倍率は前月から横ばいの1.35倍（QUICK集計・事前予想：1.35倍、当社予想は1.36倍）となった。

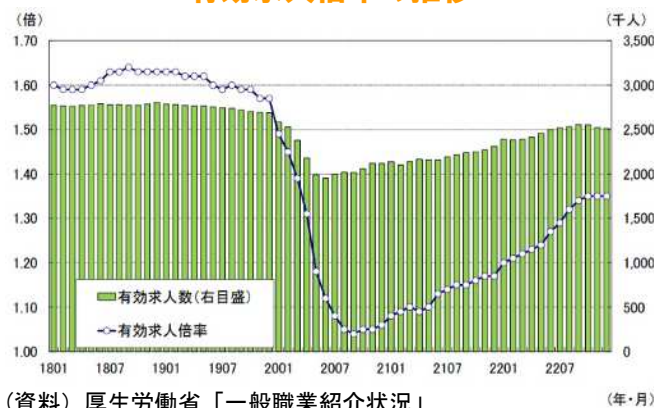
有効求人数が前月比▲0.4%と3ヵ月連続で減少、有効求職者数が前月比▲0.3%と6ヵ月連続で減少した。

有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から▲0.03ポイント低下の2.39倍と3ヵ月ぶりに低下した。

新規求人数は前年比4.8%（11月：同8.7%）と21ヵ月連続で増加したが、増加率は前月から鈍化した。

産業別には、生活関連サービス・娯楽業が前年比18.5%（11月：同6.3%）の高い伸びとなったが、宿泊・飲食サービス業が前年比6.9%（11月：同21.2%）と伸びが大きく鈍化したほか、建設業（前年比▲6.2%）が2ヵ月ぶり、製造業（同▲0.1%）が22ヵ月ぶりに減少に転じた。

### 有効求人倍率の推移



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。

# サービス産業動向調査

## 2022年(令和4年)11月分速報

総務省統計局 2023年1月31日公表

### 2022年11月分速報

#### 1. サービス産業の売上高<sup>(※1)</sup>

月間売上高は、32.1 兆円。前年同月比 4.6% の増加。

(10月の前年同月比(6.8%)に比べ、2.2ポイント低下)

●増加: 「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」など8産業

#### 2. サービス産業の事業従事者数<sup>(※2)</sup>

事業従事者数は、2935 万人。前年同月比 0.5% の増加。

●増加: 「情報通信業」、「宿泊業、飲食サービス業」など8産業

●減少: 「運輸業、郵便業」

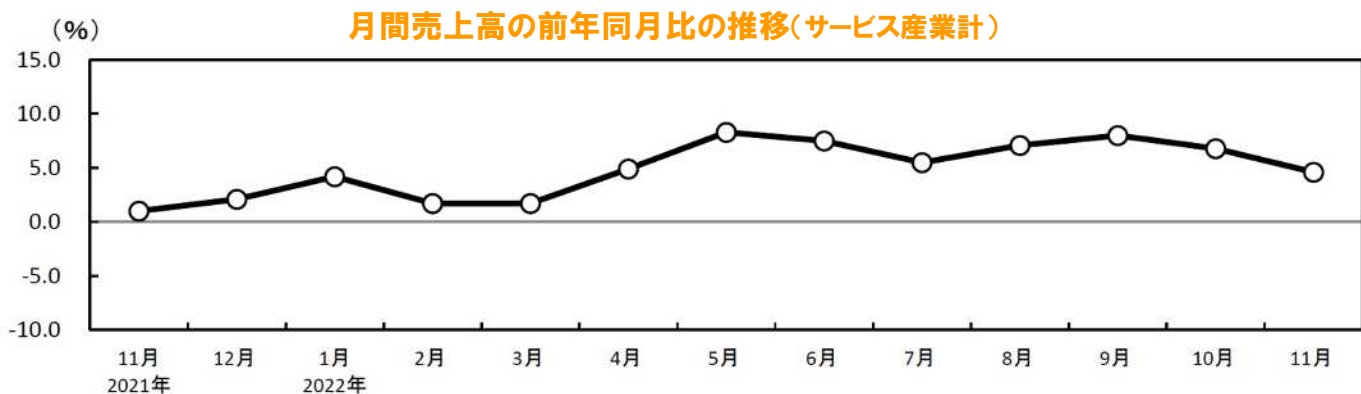
(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

### 1 サービス産業の売上高(事業活動別の集計)

#### (1) 月間売上高の推移

11月の月間売上高は、32.1兆円。前年同月比4.6%の増加。



|                     | 2021<br>11月 | 12月 | 2022<br>1月 | 2月   | 3月  | 4月  | 5月  | 6月   | 7月   | 8月  | 9月  | 10月  | 11月  |
|---------------------|-------------|-----|------------|------|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|------|------|
| 前年同月比 (%)           | 1.0         | 2.1 | 4.2        | 1.7  | 1.7 | 4.9 | 8.3 | 7.5  | 5.5  | 7.1 | 8.0 | 6.8  | 4.6  |
| 前年同月比の前月差<br>(ポイント) | 2.8         | 1.1 | 2.1        | -2.5 | 0.0 | 3.2 | 3.4 | -0.8 | -2.0 | 1.6 | 0.9 | -1.2 | -2.2 |

(注) 2021年の前年同月比は、母集団情報変更・標本交替により生じた変動を調整した前年同月の値を用いて計算している。  
(以下同)

## (2)産業別月間売上高

●増加:「生活関連サービス業、娯楽業」(3.7兆円、前年同月比10.8%増)、「宿泊業、飲食サービス業」(2.3兆円、同10.0%増)など8産業

### 月間売上高一産業大分類別(2022年11月)

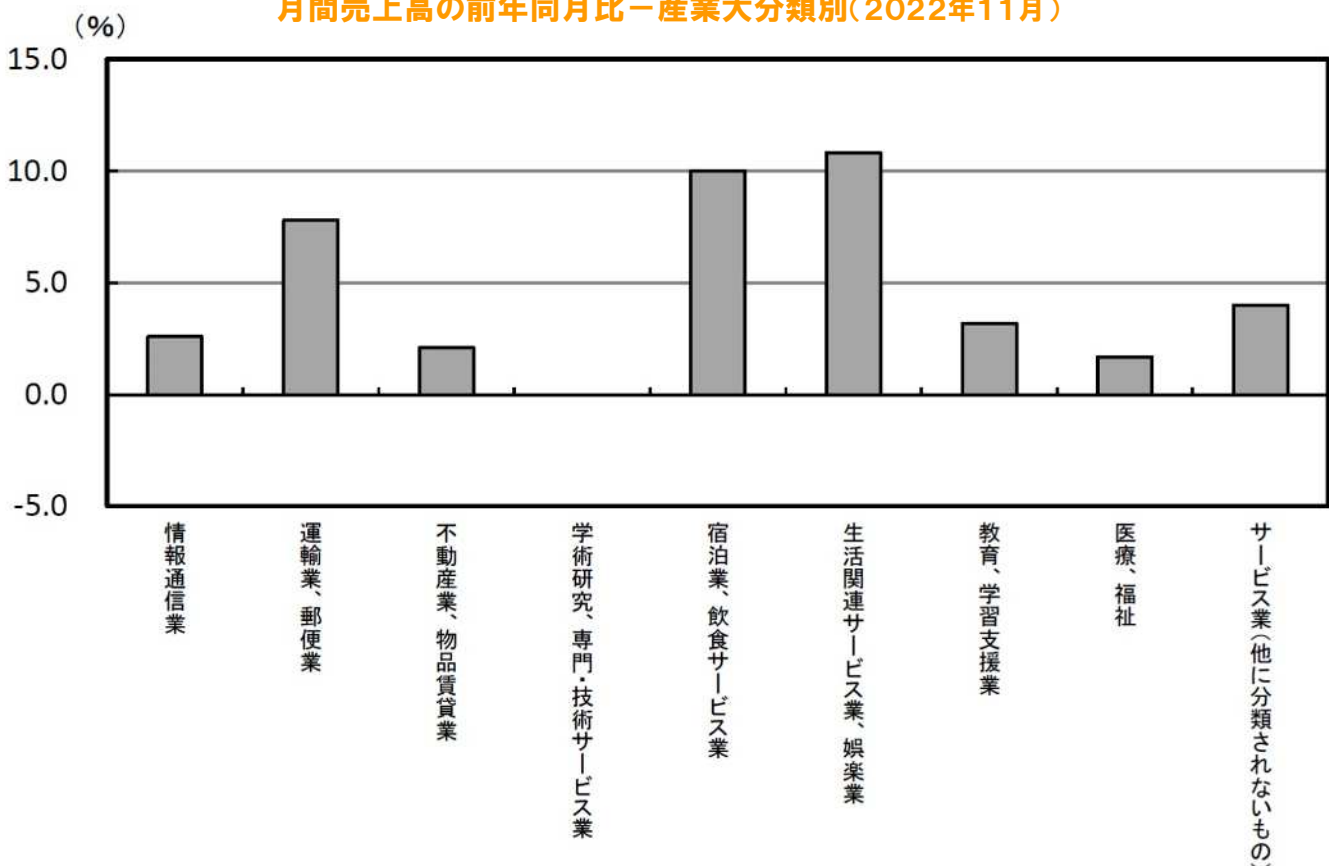
| 産業(大分類)               | 実数(百万円)    | 前年同月比(%) | 寄与度(参考)(注6) |
|-----------------------|------------|----------|-------------|
| サービス産業計               | 32,068,494 | 4.6      |             |
| 情報通信業                 | 4,788,848  | 2.6      | 0.40        |
| 運輸業、郵便業               | 5,422,128  | 7.8      | 1.28        |
| 不動産業、物品賃貸業            | 4,119,976  | 2.1      | 0.28        |
| 学術研究、専門・技術サービス業(注1)   | 2,671,656  | 0.0      | 0.00        |
| 宿泊業、飲食サービス業           | 2,306,584  | 10.0     | 0.68        |
| 生活関連サービス業、娯楽業(注2)     | 3,705,895  | 10.8     | 1.18        |
| 教育、学習支援業(注3)          | 298,450    | 3.2      | 0.03        |
| 医療、福祉(注4)             | 5,097,778  | 1.7      | 0.28        |
| サービス業(他に分類されないもの)(注5) | 3,657,178  | 4.0      | 0.46        |

(注1)「学術・開発研究機関」及び「純粋持株会社」を除く。(注2)「家事サービス業」を除く。

(注3)「学校教育」を除く。(注4)「保健所」、「社会保険事業団体」及び「福祉事務所」を除く。

(注5)「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。(注6)サービス産業計の前年同月比に対する寄与度(以下同)

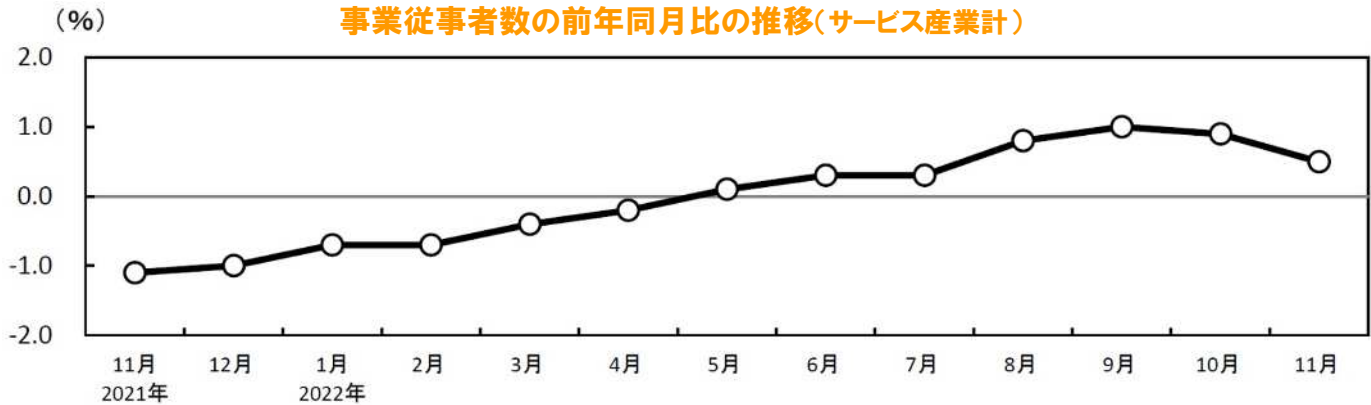
### 月間売上高の前年同月比一産業大分類別(2022年11月)



## 2 サービス産業の事業従事者数(事業所・企業等単位の集計)

### (1) 事業従事者数の推移

11月の事業従事者数は、2935万人。前年同月比0.5%の増加。



|                     | 2021<br>11月 | 12月  | 2022<br>1月 | 2月   | 3月   | 4月   | 5月  | 6月  | 7月  | 8月  | 9月  | 10月  | 11月  |
|---------------------|-------------|------|------------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|
| 前年同月比 (%)           | -1.1        | -1.0 | -0.7       | -0.7 | -0.4 | -0.2 | 0.1 | 0.3 | 0.3 | 0.8 | 1.0 | 0.9  | 0.5  |
| 前年同月比の前月差<br>(ポイント) | 0.3         | 0.1  | 0.3        | 0.0  | 0.3  | 0.2  | 0.3 | 0.2 | 0.0 | 0.5 | 0.2 | -0.1 | -0.4 |

### (2) 産業別事業従事者数

- **増加:** 「情報通信業」(203万人、前年同月比2.1%増)、「宿泊業、飲食サービス業」(503万人、同1.6%増) など8産業
- **減少:** 「運輸業、郵便業」(331万人、同2.0%減)

### 事業従事者数－産業大分類別(2022年11月)

| 産業(大分類)           | 実数(千人) | 前年同月比(%) | 寄与度(参考) |
|-------------------|--------|----------|---------|
| サービス産業計           | 29,350 | 0.5      |         |
| 情報通信業             | 2,029  | 2.1      | 0.14    |
| 運輸業、郵便業           | 3,313  | -2.0     | -0.23   |
| 不動産業、物品賃貸業        | 1,588  | 0.2      | 0.01    |
| 学術研究、専門・技術サービス業   | 1,782  | 1.5      | 0.09    |
| 宿泊業、飲食サービス業       | 5,030  | 1.6      | 0.28    |
| 生活関連サービス業、娯楽業     | 2,361  | 0.2      | 0.02    |
| 教育、学習支援業          | 995    | 0.6      | 0.02    |
| 医療、福祉             | 8,501  | 0.3      | 0.09    |
| サービス業(他に分類されないもの) | 3,751  | 0.6      | 0.08    |

サービス産業動向調査(2022年(令和4年)11月分速報)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。



怒りを上手にコントロールする！

# アンガーマネジメント 実践法

1. アンガーマネジメントとは
2. 「怒り」の本質を知る
3. 「怒り」への上手な対処法
4. 自分の感情を上手に伝える方法



## ■参考資料

『アンガーマネジメント 叱り方の教科書』（安藤俊介著 文昇堂） 『アンガーマネジメント 怒らない伝え方』（戸田久実著 かんき出版） 『怒りが溶ける！ 優しくなれる！ アンガーマネジメント』（大正谷成晴、西村智宏、箱田高樹共著 コミックス出版）

## 1

企業経営情報レポート

## アンガーマネジメントとは

職場や日常生活において、誰しも怒りの感情を抱く瞬間はあるものですが、この怒りの感情を自分の思うがままに相手にぶつけると、周囲との関係は悪化します。

職場において、怒られた部下が上司に対してパワハラだと感じた割合は、怒った側の上司がパワハラだと感じた割合の3倍以上あり、認識の違いが大きいというデータもあります。

本レポートでは、怒る際の感情コントロールを可能にするアンガーマネジメントのポイントについて解説します。

## ■ アンガーマネジメントが注目されてきた背景

## (1) 怒る人が増えた理由

社会が複雑化し競争も激化している中で、多様な価値観を持つ人が集まったビジネスの場面では、考え方の違いや世代間のギャップなどから上司と部下に考え方の食い違いが生じやすく、そのギャップにストレスを感じると、怒りが生まれやすくなります。

また、社会生活が便利になりすぎているため、不便や不快なことに対する忍耐力が低下し、些細なことに対してもイライラしやすい人が増えたのも、その要因のひとつでしょう。

## (2) アンガーマネジメントが広まった背景

アンガーマネジメントは、怒り (anger) の感情と上手に付き合うための技術であり、怒りをなくすことではありません。怒る必要があるときに、上手に怒ることも含みます。すなわち、怒りを知り、対処できるようになるための技術です。アンガーマネジメントは、1970年代にアメリカで開発された怒りの感情をマネジメントするための「感情理解教育プログラム」です。

このプログラムは、身近な人へのDVや犯罪者への矯正プログラムとしてカリフォルニア州を中心に実施され、その取り組みは大きな成果がみられており、全米の教育機関や企業でも広く導入されてきました。最近では日本でも、教育の現場や企業の研修などで広がりを見せています。

## ■ アンガーマネジメントは「怒り」の技術である

## (1) 上司が叱らない理由

上司が感情的な言葉を発すると、その後の上司と部下の関係がぎこちなくなったり、行き過ぎた指導になると、部下からパワハラであると訴えられるケースも増えています。それを恐れて上司が部下を叱らなくなると、上司の発言力は低下し、部下は好き勝手な行動をして、統制のきかない組織になってしまうかもしれません。よって、ビジネスの場面では、部下に対して叱ること、怒ることは、上司の考え方を指導する上では必要です。感情を上手にコントロールした叱り方を身に付けることができれば、部下は成長し、生産性も向上することが期待できます。



# 2

企業経営情報レポート

## 「怒り」の本質を知る

### ■ 怒りの感情が沸いてくる構造

#### (1) 怒りは自分の身を守るための感情

怒りは、自分の身を守る防衛のための感情ともいわれます。動物が敵に襲われそうになったときには、恐怖を抑えて敵と対峙しますが、人間にも同じような反応があります。このとき脳内にアドレナリンが分泌され、心拍数が上がり戦闘態勢になります。

感情的になって部下を攻撃してしまうのは、上司自身、無意識に自分が傷つかないようにしている場合があるかもしれません。

#### (2) 怒りに隠れた感情を探る

怒りは、二次感情ともいわれています。怒りはとても強い感情のため、その裏側にどんな感情が潜んでいるのか、私たちはなかなか気づけないのです。

怒りの裏側には、本来分かって欲しい感情である「一次感情」があります。

①一次感情：心配、焦り、不安など

②二次感情：一次感情を基にした反応

- 「こうあってほしい」「○○であるはず」という期待、理想が裏切られたとき、分かって欲しいと思うことが、分かってもらえなかったときに怒りは生まれる
- その時に感じる気持ち、「悲しい」「つらい」「寂しい」「悔しい」「不安」「困惑」…といった気持ちが怒りとなってあふれる

怒ってカッとなると、怒りの感情だけが表に出てしまいがちです。そうすると、相手に本来分かってほしかった本当の気持ち（一次感情）を理解してもらえないままになってしまうのです。

心の状態をコップと水に例えて考えてみます。心配、焦り、不安などの感情を水とし、その感情の許容量をコップとします。コップに入っている水の量が少なければ、さらに注ぎ足しても溢れませんが、水が沢山入っている状態では、すぐに溢れてしまいます。

この溢れてしまった水が「怒り」です。例えば、部下がしょっちゅうミスや失敗を繰り返すような場合、イライラしやすくなっているかもしれません。

人によって、持っているコップの大きさは違いますし、状況によって、コップに満たされている水の量も違います。この心のコップが溢れないように、水が溜まってきたら時々コップの外にこぼして、気持ちをリセットするような方法を持っておくと良いでしょう。

また、心のコップを大きくして、水が溜まってもしなやかに溢れにくい、すなわち怒りにくい思考パターンをつくることで、気持ちに余裕が生まれます。

## 3

企業経営情報レポート

## 「怒り」への上手な対処法

## ■ 怒りが鎮まるのは6秒

勢いで怒りを爆発させてしまった後に、「言い過ぎた」「どうしてあんな対応をしてしまったのだろう」と後悔してしまうケースがあります。カチンときたときに「反射的な行動をとらない」ことが重要です。例えば、部下の言動に対して「売り言葉に買い言葉」というように反射的に反応すると、感情にまかせた不適切な対応になってしまう危険性があります。

怒りのピークは、ほんの数秒間、一般的には約6秒間といわれています。怒りが消失しなくても、この数秒間をやり過ごすことができれば、大きな失敗は回避できます。

怒りをクールダウンさせる方法がいくつかあります。そこで、怒りに対する反応を数秒間遅らせるためのテクニックを紹介します。状況に応じて試してみましょう。

## ■ 6秒ルール

イラっとした場面で爆発しそうになる感情を抑えるには6秒

## ■ 怒りを鎮める5つのポイント

## ■ 怒りを鎮める5つのポイント

- |             |            |            |
|-------------|------------|------------|
| ①深呼吸をする     | ②その場を離れる   | ③思考をストップする |
| ④目の前の物に集中する | ⑤感情をリセットする |            |

## (1) 深呼吸をする

怒りやストレスを感じる時は、自然と呼吸が浅くなり、緊張が高まります。落ち着いた場所で呼吸を整える時間をとることができると、リラクゼーション効果によって怒りを軽減する効果が得られます。呼吸に意識を集中することで、反射的な言動を防ぐこともできます。

その方法は、静かにゆっくりと口から息を吐き、吐ききったら自然に鼻から吸い込みます。ゆっくりと数をかぞえ、吐くほうを長くするように意識して繰り返します。

深呼吸は、誰でも簡単に取り組むことができるうえ、静かに呼吸を整えることで冷静な自分を取り戻すことができます。

## (2) その場を離れる

イライラして冷静に対応できない時は、その場を離れるという選択もあります。その場を離れることで冷静な感情を取り戻すことができます。

## 4

企業経営情報レポート

## 自分の感情を上手に伝える方法

## ■ 怒ったときのNGワード

## (1) いつも・必ず・絶対

- 「君は、注意散漫だからいつも同じ失敗を繰り返してしまう」
- 「複数の業務が重なると必ず一つは忘れるよね」
- 「この仕事は絶対やらないよね」

「いつも」「必ず」「絶対」という言葉が口ぐせになっている人は要注意です。

これらは、一方的に相手を決めつけてしまうので、怒っているときには使わないほうが良いでしょう。言われた相手も「いつも失敗するわけじゃない」「忘れないときもある」と反論したくなり、素直に注意を聞き入れられないかもしれません。たまたま今回起こった出来事が、「いつも」起こるとは限りません。「何事にも例外がある」「違う場合もあるかもしれない」ということを念頭において、決めつけにならないように注意しましょう。また、「いつも」「必ず」とひとまとめにせず、今回の出来事だけに焦点をあてて話すように心がけましょう。

## (2) なんで？

- 「この前も教えたのに、なんでできないの？」
- 「昨日申し送りをしたのに、なんで伝わっていないの？」

「なんで？」という言葉は、相手を責めてしまうことがあります。「なんで？」と聞かれても答えようがないと、とりあえず謝るか、言い訳するか、反論するか、不毛なやりとりになるだけです。しかし、ビジネスの現場でミスや事故が起きた時は、その事実を振り返り、対策を講じ、安全性を高めていくことが求められます。

出来事を振り返る際、理由を探り分析する作業は不可欠です。その上で、「なんでできないの？」を「どうしたらできるかな？」に言い換えてみてください。否定でなく、一緒に考えようとする姿勢が伝わると思います。

## (3) 前から思っていたけど

- 「前から思っていたけど、ちゃんとメモをしないから忘れるのよ」
- 「そのうちミスをすると前から思っていたけど、やっぱりね」

怒った時に、「前から思っていた」と過去を持ち出すのもNGです。話の論点が逸れて、本来伝えたいことが定まらなくなります。

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:会社法 > サブジャンル:M&A

# 売り手側のM&Aの手順

売り手側のM&Aの手順について教えてください。

基本的な売り手側の条件交渉までの手順は、次の6段階です。

## ①仲介機関への相談

自ら相手を探し、直接交渉をする方法もありますが、交渉が決裂した際のリスクが大きいため信頼できる、金融機関、M&A専門会社等の仲介機関に相談することをおすすめします。M&Aに関する情報・ノウハウを蓄積しているのでの確かな助言を得ることができます。

## ②各種資料の提出

仲介機関より依頼される各種資料（会社概要、決算書、登記簿謄本等）を揃え提出します。また、仲介機関からヒアリングも行なわれます。提出された資料などに基づき、仲介機関は企業評価（株価評価）を行います。

現状分析をもとに、仲介機関と経営者との打ち合わせにより売却価格を決定します。その際、経営者が納得できる最低価格を決めておくことが望ましいといえます。

## ③相手先への打診

仲介機関が買い手候補先を選定し、機密保持に留意しながら打診を行ないます。

最初は社名を伏せた資料で打診し、相手先が興味を示せば、機密保持契約を締結した上で詳細な資料を提示します。打診の際は売り手の意向（例えば、この企業は外して欲しい等）が尊重されますので、仲介機関に伝えてください。

## ④トップ面談と基本合意

自社と買い手候補の経営者同士によるトップ面談を行います。

条件折衝において、社員の処遇、M&A完了までのスケジュール、相互の遵守事項が決まりましたら、基本合意書にサインを行います。

## ⑤条件折衝と売却の決定

M&Aについての詳細条件を詰めていき、最終的な売却価格を決定します。ただし、基本合意の段階である程度の条件（不動産の所有権、社員の処遇、役員退職金など）は示しておくべきです。

## ⑥売却契約の締結と説明会開催

譲渡内容と売買価格を定めた契約書を取り交わし、売り手企業は、譲渡に必要な書類を引き渡し、買い手企業からは譲渡代金を受け取ります。この段階までは、取引先や社員にはM&Aへの準備が進んでいることは伏せておきます。契約締結後、直ちに、社員への説明会を行います。その際には自社の経営者と買い手企業の経営者が同席のもと説明を行います。

ジャンル:会社法 > サブジャンル:M&A

# 買い手側のM&Aの手順

買い手側のM&Aの手順について教えてください。

基本的な買い手側の条件交渉までの手順は次の7段階です。

## ①事業戦略の策定と候補先の選定

M&Aは、買収自体が目的ではなく、M&Aによって会社が成長・発展することが目的になります。そのため、自社の事業戦略を策定することが重要です。その上でM&Aの対象となる分野・業種、候補企業等を選定します。

## ②相手企業の情報入手

事業戦略やM&Aの対象が固まれば、情報収集をします。自らの活動で情報を収集し、打診する方法もありますが、一般的には仲介機関に相談することになります。その際には、できるだけ具体的なニーズを伝えることが重要です。

## ③メリット、スキーム等の検討

入手した相手企業の情報をもとに、自社にとって事業戦略上のメリットや相乗効果があるか等を検討します。機密保持契約を締結した後は、相手企業の詳細な情報も提示されますから、買収金額の概算やどのようなM&Aの形態がよいのかなど、仲介機関の助言を受けながら検討を行います。

## ④トップ面談と基本合意

自社と売り手企業の経営者同士によるトップ面談を行います。面談を行う際の留意点は、売り手企業の事業内容や財務内容だけでなく、経営者の経営姿勢の見極めも行っていることも考慮し、面談に臨むことが必要です。

## ⑤買収監査の実施、条件折衝と売却の決定

買収監査（デューディリジェンス）とは、買い手企業が財務（資産、負債）の状況、法務（定款、契約関係など）、事業内容、人事労務（会社組織、社員への処遇など）の詳細を調査することです。買収監査では、買い手企業が依頼した専門家が売り手企業を訪問し、帳簿の閲覧や経営者等へのインタビューを行います。

## ⑥売却契約の締結と説明会開催

M&Aについての詳細条件を詰めていき、最終的な購入価格を決定します。ただし、基本合意の段階である程度の条件（不動産の所有権、社員の処遇、役員退職金など）は示しておくべきです。

## ⑦売買契約の締結と説明会への参加

譲渡内容と売買価格を定めた契約書を取り交わし、買い手企業は譲渡に必要な書類を譲り受け、売り手企業へ譲渡代金を支払います。契約締結後、直ちに、売り手企業は自社社員への説明会を行います。その際には買い手企業の経営者が同席のもと説明を行うことが望ましいです。