

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2018  
**582**  
7/3

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年6月22日号

【アジア・新興国】

東南アジアの経済見通し

～景気は内需を中心に堅調維持も、  
資金流出と貿易摩擦のリスクに注意

経済・金融フラッシュ 2018年6月27日号

資金循環統計(18年1-3月期)

～個人金融資産は、前年比44兆円増の  
1829兆円に、過去2番目の高水準

経営  
TOPICS

統計調査資料

第152回中小企業景況調査 (2018年4-6月期)

経営情報  
レポート

経済の先行きと経営の方向性が見える！  
「経済指標」の読み方

経営  
データ  
ベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:管理者育成

名ばかり管理職問題への対応  
高業績企業のコーチング特性

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット  
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

# 【アジア・新興国】東南アジアの経済見通し ～景気は内需を中心に堅調維持も、 資金流出と貿易摩擦のリスクに注意

**1** 東南アジア経済は、輸出主導型の景気回復によって堅調に推移している。昨年、海外経済の回復やITサイクルの改善を受けて好調が続いた輸出は今年に入って増勢が鈍化してきている。

内需は、企業業績の改善による設備投資の拡大や政府のインフラプロジェクトの進展などから総固定資本形成が復調しており、また民間消費も雇用・所得環境の改善と物価の安定を背景に堅調な伸びを維持している。

## 東南アジア5カ国の成長率とインフレ率の見通し

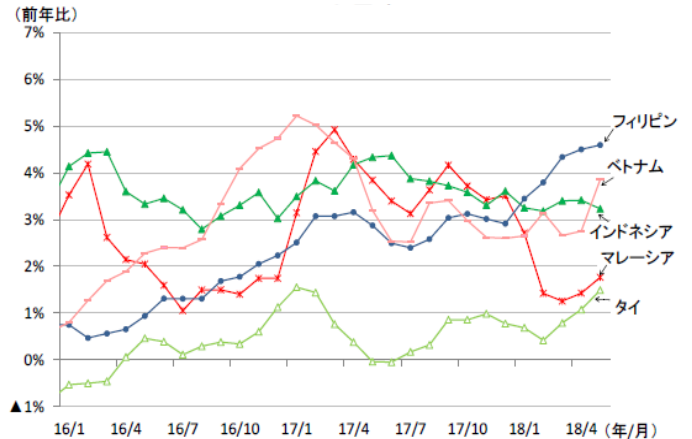
実質GDP (前年比,%)	2016年 (実)	2017年 (実)	2018年 (予)	2019年 (予)
マレーシア	4.2	5.9	5.2	4.9
タイ	3.3	3.9	4.3	3.7
インドネシア	5.0	5.1	5.3	5.4
フィリピン	6.9	6.7	6.7	6.6
ベトナム	6.2	6.8	6.8	6.5

消費者物価 (前年比,%)	2016年 (実)	2017年 (実)	2018年 (予)	2019年 (予)
マレーシア	2.1	3.8	1.9	2.8
タイ	0.2	0.7	1.2	1.6
インドネシア	3.5	3.8	3.5	4.2
フィリピン	1.3	2.9	4.2	3.5
ベトナム	2.9	3.5	3.6	4.1

(資料) C E I C、ニッセイ基礎研究所

**2** 消費者物価上昇率は、コアインフレの上昇に原油価格の上昇と通貨安による輸入インフレが加わって上昇を続けるが、来年には景気の伸び悩みを背景に落ち着いていくだろう。

## CPI上昇率



(資料) C E I Cを元にニッセイ基礎研究所作成

**3** 金融政策は、内需が本格回復に至っていない国もあるものの、当面インフレ圧力が高まり、欧米の金融政策の正常化による本国通貨の下落も見込まれるため、段階的な金融引締め策が進められるだろう。

**4** 経済の先行きは、輸出が減速する一方で民間投資の回復が続き、堅調を維持すると予想する。国別に成長率予想を比較すると、18年は昨年好調だったマレーシアが減速するものの、その他の国は内需拡大を背景に前年並みか、前年を上回る成長を予想する。19年は、インドネシアが持続的に拡大する一方、輸出の増勢鈍化を背景にマレーシアとタイが低下、フィリピンとベトナムは堅調な内需が支えとなって若干の低下に止まるだろう。

「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。

# 資金循環統計(18年1-3月期) ～個人金融資産は、前年比44兆円増の 1829兆円に、過去2番目の高水準

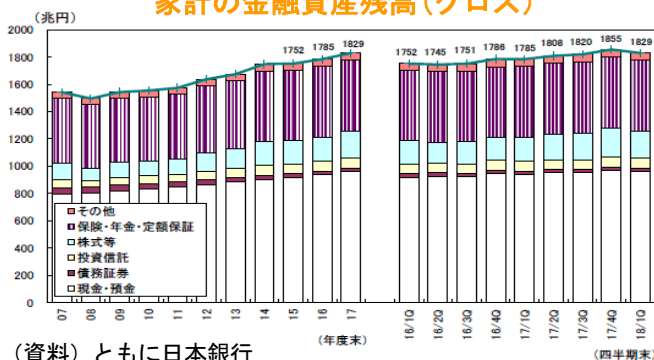
## 1 個人金融資産(18年3月末): 17年12月末比では26兆円減

2018年3月末の個人金融資産残高は、前年比44兆円増(2.5%増)の1829兆円となった(注1)。残高は過去最高であった昨年12月末を下回ったものの、過去2番目の高水準に。年度末としては過去最高を更新した。年間で資金の純流入が22兆円あったうえ、大幅な株価上昇によって、時価変動(注2)の影響がプラス23兆円(うち株式等がプラス24兆円、投資信託がプラス1兆円)発生し、資産残高が押し上げられた。

(注1) 今回、遡及改定ならびに推計方法の見直しにより、2005年以降の値が改定されている。家計資産への影響は投信を中心にマイナス23.5兆円。

(注2) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

家計の金融資産残高(グロス)





# 第152回中小企業景況調査 (2018年4-6月期)

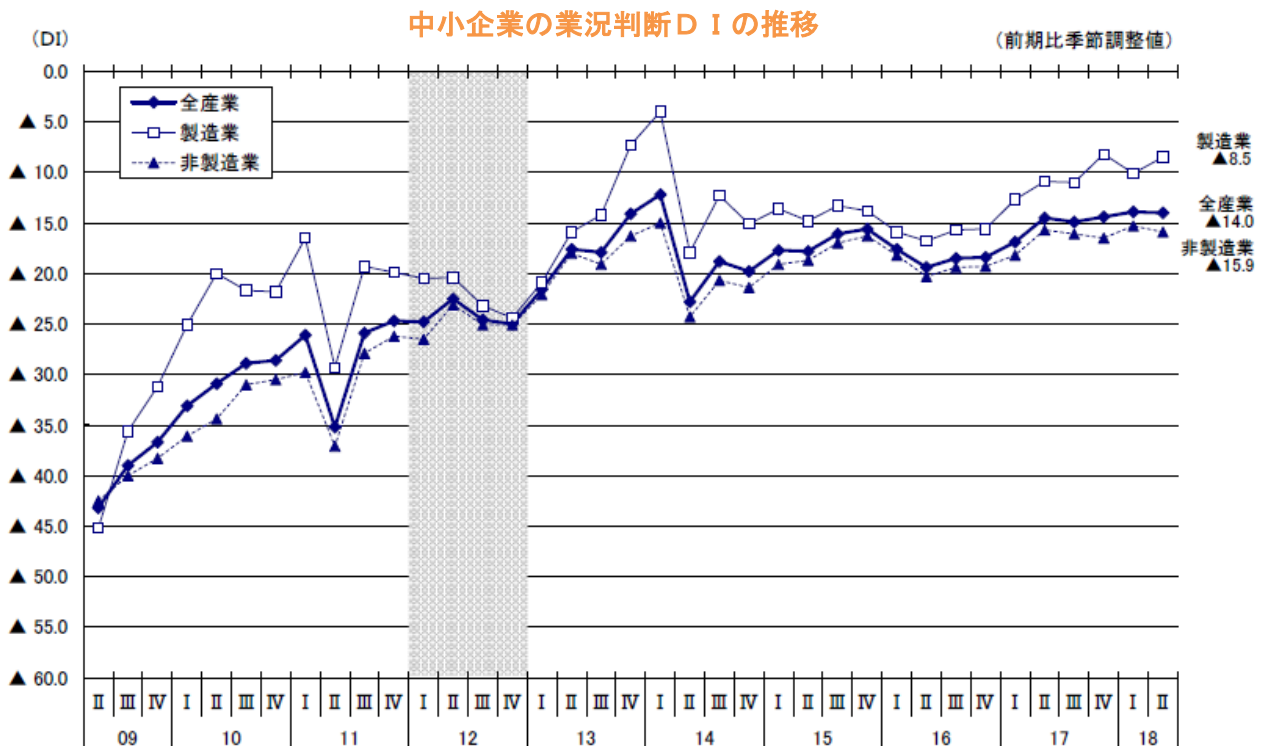
中小企業庁 2017年6月27日公表

## 業況判断DI

### (1) 全産業

2018年4-6月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲13.9→) ▲14.0(前期差 0.1 ポイント減)となり、3期ぶりにマイナス幅がわずかに拡大した。

製造業の業況判断DIは、(前期▲10.1→) ▲8.5(前期差 1.6 ポイント増)と2期ぶりにマイナス幅が縮小した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲15.3→) ▲15.9(前期差 0.6 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅がやや拡大した。



### (2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲10.1→) ▲8.5(前期差 1.6 ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

製造業の14業種の内訳では、鉄鋼・非鉄金属で12.0(前期差 14.8 ポイント増)、パルプ・紙・紙加工品で10.6(前期差 11.5 ポイント増)など3業種でマイナスからプラスに転じ、窯業・土石製品で▲10.5(前期差 9.5 ポイント増)、家具・装備品で▲12.5(前期差 7.7 ポイント増)など5業種でマイナス幅が縮小し、化学で▲1.0(前期差 2.1 ポイント減)とプラスからマイナスに転じ、電気・情報通信機械器具・電子部品で▲4.8(前期差 1.6 ポイント減)、金属製品で▲2.8(前期差 1.3 ポイント減)など5業種でマイナス幅が拡大した。

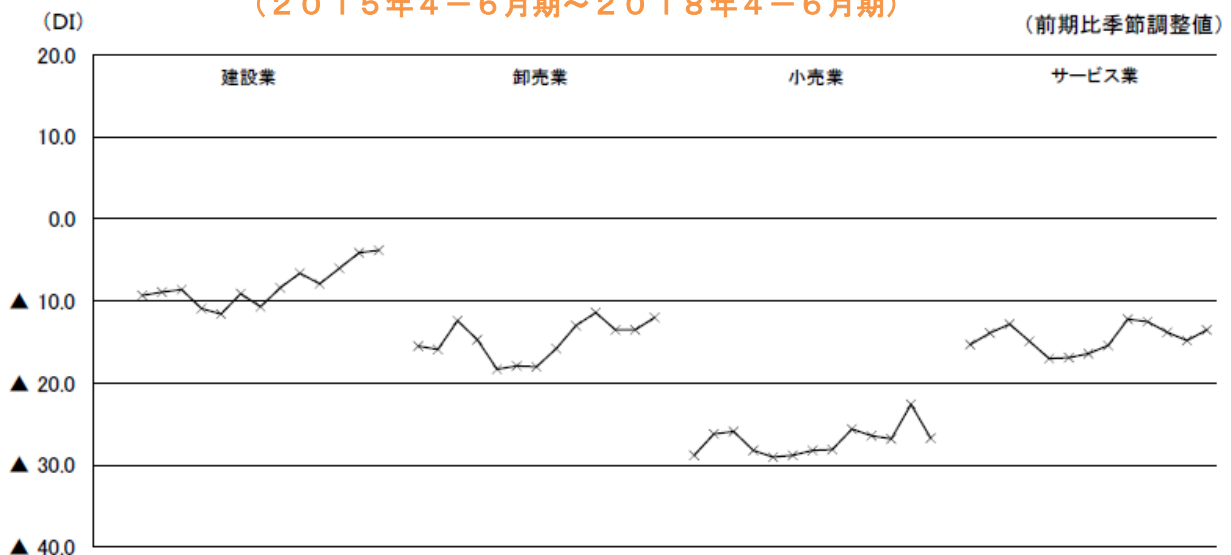
中小企業の製造業 業種別 業況判断DIの推移・抜粋  
(2015年4-6月期～2018年4-6月期)



### (3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲15.3→) ▲15.9(前期差 0.6 ポイント減)とマイナス幅がやや拡大した。産業別に見ると、卸売業で▲12.0(前期差 1.5 ポイント増)、サービス業で▲13.5(前期差 1.3 ポイント増)、建設業で▲3.8(前期差 0.3 ポイント増)とマイナス幅が縮小し、小売業で▲26.7(前期差 4.1 ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移  
(2015年4-6月期～2018年4-6月期)

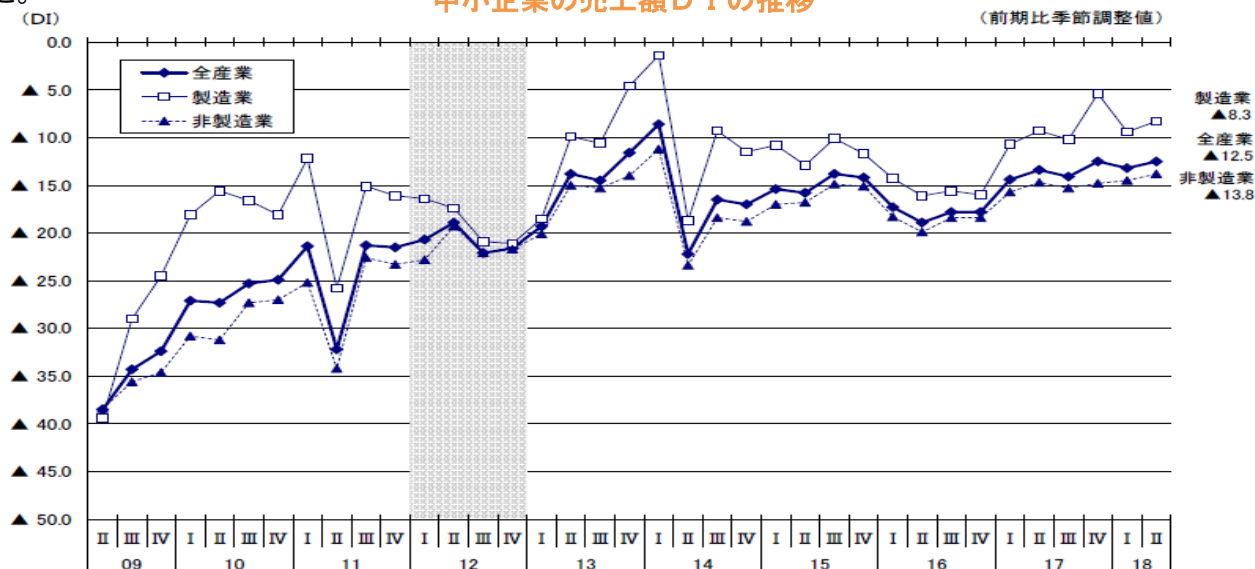


サービス業の内訳では、情報通信・広告業で 1.5(前期差 4.4 ポイント増)とマイナスからプラスに転じ、宿泊業で▲13.9(前期差 6.7 ポイント増)、対事業所サービス業(専門技術その他)で▲2.5(前期差 3.3 ポイント増)、対事業所サービス業(運送・倉庫)で▲6.3(前期差 2.7 ポイント増)とマイナス幅が縮小し、飲食業で▲21.2(前期差 1.0 ポイント減)、対個人サービス業(生活関連)で▲17.3(前期差 1.0 ポイント減)、対個人サービス業(自動車整備その他)で▲16.2(前期差 0.5 ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

## 売上額 D I

全産業の売上額 D I は、(前期▲13.2→) ▲12.5 (前期差 0.7 ポイント増) とマイナス幅がやや縮小した。産業別に見ると、製造業で (前期▲9.4→) ▲8.3 (前期差 1.1 ポイント増)、非製造業で (前期▲14.5→) ▲13.8 (前期差 0.7 ポイント増) といずれもマイナス幅が縮小した。

### 中小企業の売上額 D I の推移

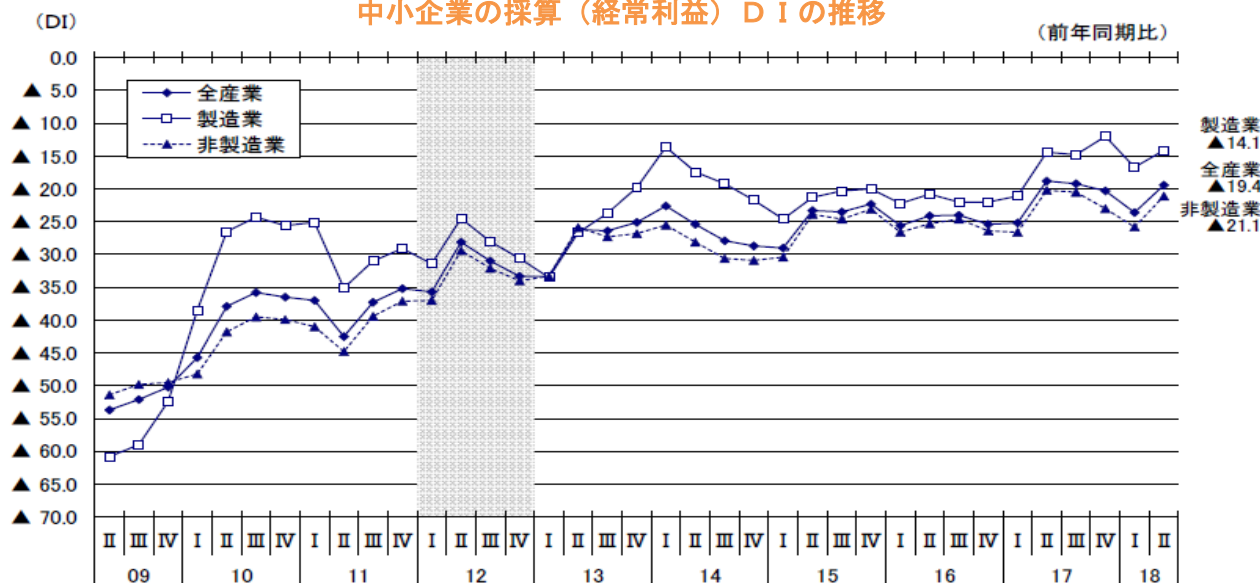


## 採算 (経常利益) D I

全産業の採算 (経常利益) D I (「好転」－「悪化」、前年同期比) は、(前期▲23.6→) ▲19.4 (前期差 4.2 ポイント増) とマイナス幅が縮小した。

産業別に見ると、製造業で (前期▲16.7→) ▲14.1 (前期差 2.6 ポイント増)、非製造業で (前期▲25.8→) ▲21.1 (前期差 4.7 ポイント増) といずれもマイナス幅が縮小した。

### 中小企業の採算 (経常利益) D I の推移



第152回中小企業景況調査 (2018年4-6月期) 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。



経済の先行きと経営の方向性が見える！

# 「経済指標」 の読み方

- 1.「経済指標」とは？
- 2.経済の現状と見通しを知る
- 3.雇用環境の実態と先行きを知る
- 4.物価の動向を知る



## 参考文献

経済指標の読み方 上・下（日本経済新聞社 編）  
初心者のための経済指標の見方・読み方（塚崎公義 著、東洋経済新報社）  
日本銀行 ホームページ／日本相互証券株式会社 ホームページ  
総務省統計局 ホームページ／Bloomberg ホームページ

# 「経済指標」とは？

## ■「経済指標」の見方

「経済指標」は、実にたくさんのものが存在するため、全部見ることは到底不可能です。そこで、自社にとってどんな情報が必要なのかを見極め、各経済指標の特性を理解した上で、経済指標を取捨選択し、利用していくことが重要になります。

まずは、経済指標を見る上で押さえておきたい注意点をまとめました。

### ● どのような目的で、何を、どのように測ったかを理解する

→ 数量の統計か？ 金額の統計か？

→ 「指数」……ある年を基準として、現在の水準がどうかを示す数値。

例えば、2017年のガソリン価格を100とすると、2018年に5%価格が上がった場合、「105」となります。

ただし、通常複数項目をまとめて指数化していますので、その場合は加重平均（重要度に応じてウェイトを付けて平均する）します。

→ 「D.I.」……「良い」という回答から「悪い」という回答の割合を引いた値。

例えば、「良い」55%「悪い」45%の場合、D.I.は「10」となります。「良い」10%「どちらでもない」90%「悪い」0%でも結果は同じになります。

### ● 景気よりも先に動く指標（先行指標）か、遅れて動く指標（遅行指標）かを理解する

→ 「先行指標」……景気の先行きを示す指標。景気予測に使用する。

（例）株価、長短金利差、新規求人率等

→ 「一致指標」……景気の現状を示す指標。現状把握に使用する。

（例）百貨店販売額、有効求人倍率等

→ 「遅行指標」……景気に遅れて表われる指標。実際どうであったか確認する。

（例）家計消費支出、完全失業率等

### ● 季節性のある指標は、「季節調整値」で見る

→ 指標の比較には「前年比」が広く用いられていますが、景気の転換点を把握するタイミングが遅れる可能性があるなど、問題点もあります。

そこで、「季節調整値」を使います。「季節調整値」は、季節要因による変動を除いた「実力」を表す値です。

例えば、12月はケーキが年平均の10倍売れるとすると、12月の売り上げの1/10が「実力」だと考えれば、他の月の売上と比較することができます。

プロは複雑な計算をしていますが、下記のような方法でも、ある程度の値をつかむことができます。

$$12 \text{ 月の売上高} \div \frac{\text{過去 10 年の 12 月の売上の平均 (10 個のデータの平均)}}{\text{過去 10 年の売上の月平均 (120 個のデータの平均)}}$$



# 2

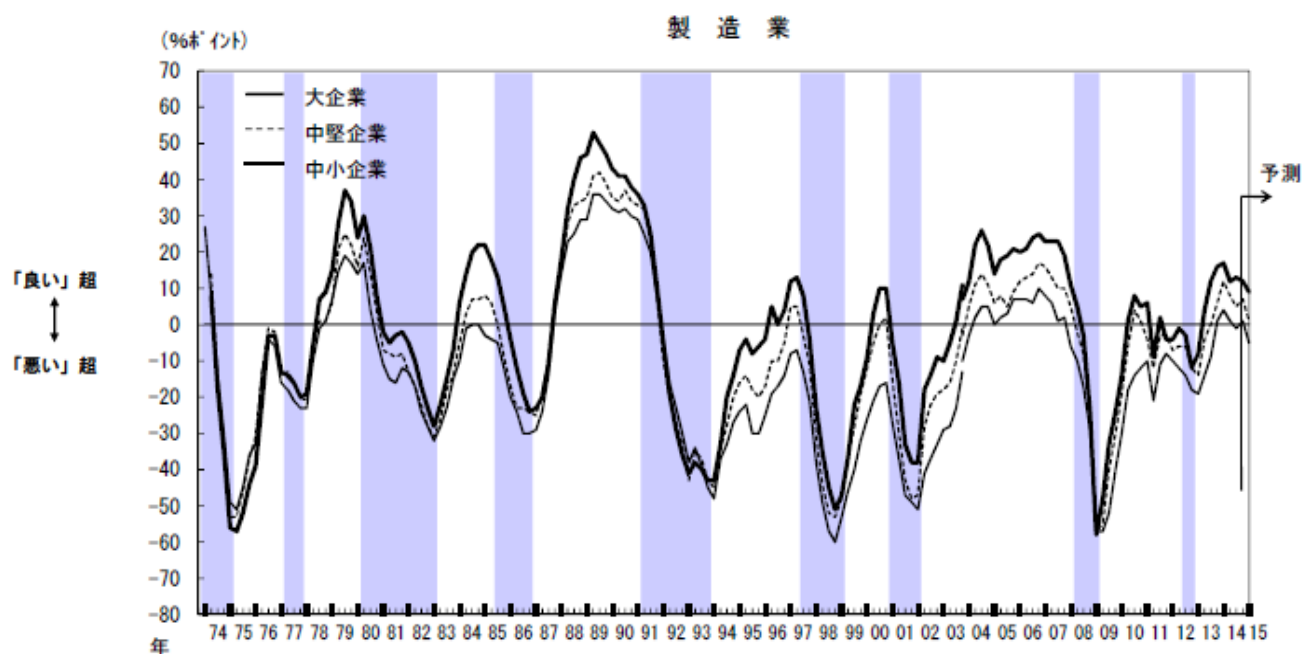
## 企業経営情報レポート

# 経済の現状と見通しを知る

### ■ 日銀短期経済観測調査

正式名称は「全国企業短期経済観測調査」で、日本銀行調査統計局経済統計課が発表していることから、通称「日銀短観」と呼ばれています。総務省の事業所・企業統計調査をベースに、常用雇用者数 50 人以上の民間企業約 8,300 社を対象とし、総売上高、経常利益、人件費、設備投資額等について、実績値と今後の見込み（予定）をアンケート調査し、年 4 回公表しているものです。中でも、「大企業製造業の業況判断D.I.」は特に注目されています。

### ■ 業況判断D.I.の推移



(出所：日本銀行)

シャドー部分は景気後退期を表していますが、業況判断D.I.と概ね同じ動きをしており、整合性が高いことがわかります。直近では、消費増税の影響から、中小企業で「悪い」に傾いていることが上のグラフから見て取れます。

### ■ GDP(国内総生産)

GDP(国内総生産)とは、国内で1年間に新しく生み出されたモノやサービスの合計額です。

“国内”なので、企業が海外支店等で生産したモノやサービスは含みません。

GDPには①名目GDPと②実質GDPがあります。その関係性は、以下のとおりです。

$$\text{②実質GDP} = \text{①名目GDP} - \text{物価上昇率}$$

# 3

## 企業経営情報レポート

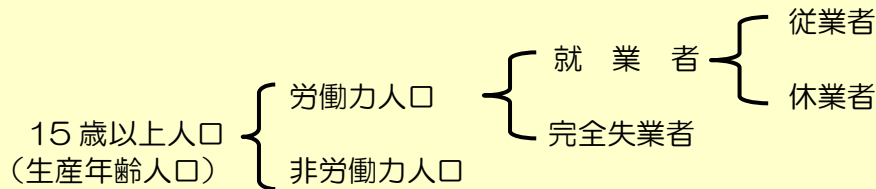
# 雇用環境の実態と先行きを知る

### ■ 完全失業率

「完全失業率」は、労働力人口に占める完全失業者の割合のことで、全国から約4万世帯を抽出して実施する標本調査で、調査員が戸別訪問して調査票をまとめ、総務省が集計・発表しています。

労働力人口……15歳以上人口（生産年齢人口）から非労働力人口（無業で仕事を探していない人）を引いたもの

完全失業者……調査期間中仕事をしなかったが、就業が可能で、就業を望んでおり、実際に職を探したか、過去に行った求職活動の結果を待っている人



一般的には、景気が悪くなれば完全失業率は上がり、良くなれば下がります。

また、景気が好転すれば労働市場へ職を求める人が流入しますので、労働力人口が増えます。就業者を上回る勢いで労働力人口が増えれば、完全失業率は上がります。

### ■ 有効求人倍率

「有効求人倍率」は、全国の公共職業安定所が取り扱った求人、求職件数を集計し、求職者数に対する求人数の割合を算出する事で、労働市場の需給動向、就職難易度を示すものです。

有効求人倍率が低いことは、求職者数の割には求人数が少ないことを示し、仕事に就くのが難しいことを意味しています。逆に、高いことは雇用情勢が良いことを示しています。

また、新規求人数は景気に敏感に反応し、景気の上昇局面では増加し、後退局面では減少します。これは、企業が求人を抑制し、人件費の削減を進めるためです。景気の山（ピーク）には、はっきり先行して減り始めますので、先行指標としても活用できます。

### ■ 雇用統計(非農業部門雇用者数、失業率)

「雇用統計」は、アメリカ労働省が毎月第1金曜日に公表していますが、前月のデータが翌月上旬に発表されるというタイミングの早さ、金融政策の判断に重要視されているという理由などから、市場の注目度が最も高い経済指標です。特に、非農業部門雇用者数の前月比増減と、失業率は注目されていますが、景気の遅行指標であることには注意が必要です。

# 4 企業経営情報レポート

## 物価の動向を知る

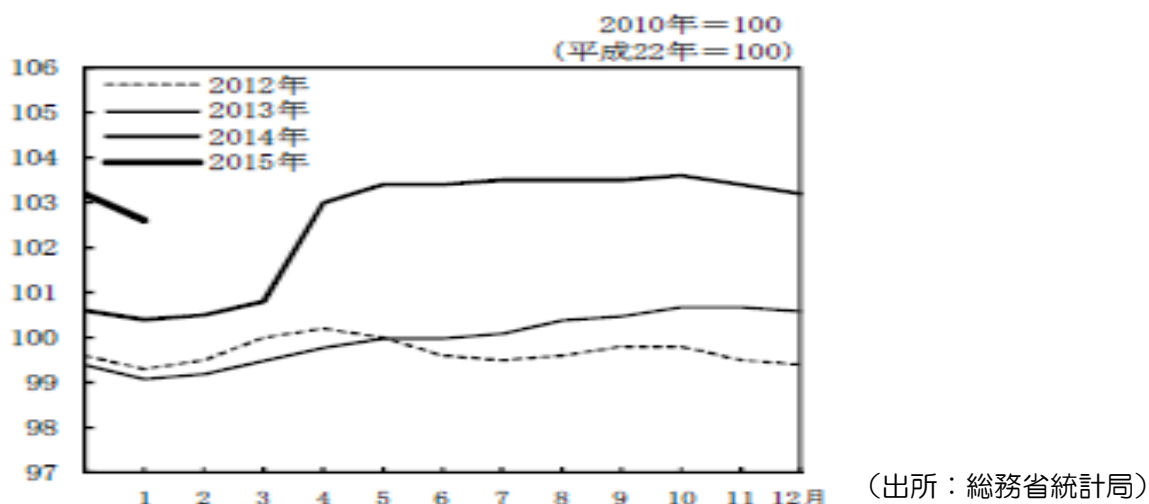
### ■ 全国消費者物価指数(CPI)

物価関連の指標で最も注目されるのが、この「全国消費者物価指数」です。

「全国消費者物価指数(CPI)」は、消費者が購入する商品を約600品目に分けて調査し、物価がどのように変化しているかを指数で表します。指数は、ある時点でウェイトを固定し、その時点に比べて価格がどう動いたかを調べる**ラスパイレス型**を採用しています。実態に合わせるため、ウェイトは5年に一度見直しを行います。年金の物価スライドの基準になるなど、政策決定にも利用されており、総務省から毎月26日を含む週の金曜日に発表されています。

生鮮食品は、天候などの要因によって価格が変動しやすく、他の商品やサービスの価格変動を見えにくくしてしまうため、「生鮮食品を除く総合」で物価の趨勢を見るのが一般的です。アメリカの消費者物価指数でも同じ考え方から「食糧、エネルギーを除く「コア消費者物価指数」で見るのが一般的になっています。

### ■ 全国消費者物価指数(生鮮食品を除く総合)の推移



### ■ CRB指数

アメリカの調査・出版会社コモディティ・リサーチ・ビューロー社が発表している、最も代表的な国際商品指数です。アメリカ国内の商品取引所に上場するエネルギー、産業素材、貴金属、農産物、畜産物、食品の17種類の先物価格を指数の形で算出し、発表しています。その他ロイター指数、DJ・AIG先物指数などの国際商品指数と比べると、穀物や加工食品のウェイトが高いのが特徴です。商品価格は需給要因、産出国の地政学・政治要因の他、近年は投機筋の動きもあり、非常に変動しやすくなっています。様々な原料を輸入に頼っている日本にとって、原料価格の動きを押さえておくことは、経営上非常に重要であると言えます。

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:人事制度 > サブジャンル:管理者育成

# 名ばかり管理職問題への対応

「名ばかり管理職」問題には  
どのように対応すればよいのでしょうか？

## 1. 「名ばかり管理職」に関する議論

企業組織の中で、「管理職」という地位についた者は、管理職手当（役職手当）を支給する代わりに、時間外勤務手当で支給対象外として早出や、残業手当を支給しない企業がほとんどです。一般企業なら、通常課長職以上の役職についた社員となります。ところが、大手企業を中心に（特にサービス業や販売業）時間外勤務手当対象外とされてきた管理職に対する対応に、問題があるのではないかと、取り上げられるようになってきました。

## 2. 管理職とは何かを考える好機と捉える

これまで管理職の時間外勤務などの取り扱いを曖昧にしてきた中小企業も、「名ばかり管理職」問題に直面したら、管理職とは何かを考えるよい機会だと、考えるとよいでしょう。そうすることで、管理職のあり方、仕事の進め方を新しい視点から見直せるのではないのでしょうか。

## 3. 管理職の本当の役割を認識させる

法的な見解とは別に理解しておかなければならないのは、経営組織における社員の役割分担です。企業組織は規模の大小に関わらず、理論的に解説すると4つの階層に分けられます。

一般層と経営職層（役員レベル）には特に解説は必要ありませんが、重要なのは監督職層と管理職層の役割の違いです。

## 4. 経営幹部に管理職の自覚を持たせる

- ① 自社での管理職の使命は、何であることを明確に示す。特に監督職と管理職の違いについてはきちんと説明しなければならない。
- ② 管理職になった場合の処遇の変化（給与・賞与体系・人事考課内容等）をきちんと説明する。
- ③ 特に管理職手当（役職手当）と時間外勤務の関係をはっきりさせておく。〇〇時間の時間外勤務を目安として支給するのであれば、その旨を説明し、できるだけその範囲内の勤務で業務処理ができる管理体制を作るのも、管理職の役割であることを明示する。
- ④ 以上の条件を理解し、納得できるか確認する。疑問点には丁寧に繰り返し説明する。
- ⑤ 職場で問題が生じた場合は、いつでも上司に相談できる体制を整えておく。

以上の手順を踏んだ後、本人が了解した場合に正式に管理職として任命します。

本人が了解できない場合は、管理職に登用するのは当面控えるべきでしょう。



ジャンル:人事制度 > サブジャンル: 管理者育成

# 高業績企業のコーチング特性

高業績を収めている企業のコーチングを参考にしたいと思います。具体的な方法を教えてください。

中小企業におけるリーダーの役割を果たすために必要な「個人関連スキル」「組織関連スキル」を伸ばしていくにあたっての具体的な育成方法は以下の通りです。

## ■高業績企業に見られる企業特性

企業経営の目的は利益を上げ存続し続けることですが、企業経営の実態を見てみると、高業績企業と業績低迷企業とでは管理者や部下の能力や意識、会議の進め方などに大きな違いが見られます。

	高業績企業	業績低迷企業
幹部 管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営者の戦略や方針をよく理解している</li> <li>●部下への指示は具体的でフォローを怠らない</li> <li>●部下に常に関心を持ち関わっている</li> <li>●思考の枠を取り払い、さまざまな角度から考える</li> <li>●部下の自主性をうまく引き出し、自分の意見を押し付けない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営者の戦略や方針を十分理解できていない</li> <li>●部下への指示は具体性に欠け指示のしっばなし</li> <li>●部下に対して無関心</li> <li>●過去の経験や慣習にとらわれ、思考の枠からはみ出せない</li> <li>●自分の考えを押し付け、部下に考えさせようとしない</li> </ul>
部下	<ul style="list-style-type: none"> <li>●指示されていなくても自ら考え、行動に移している</li> <li>●上司を信頼し、コミュニケーションも取れている</li> <li>●自分に課せられた役割を理解し、目標達成のために最善を尽くす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●指示待ち人間が多い</li> <li>●上司に対して不信感を抱いており、コミュニケーションが取れていない</li> <li>●自分くらい目標未達でも大丈夫と思っているメンバーがいる</li> </ul>
会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「何を」「誰が」「いつまでに」を明確にし、具体性を持たせている</li> <li>●ポジティブな発言が多い</li> <li>●全員が意見をぶつけ、ディスカッションしている</li> <li>●会議には自分なりの考えを持って参加し、自分の意見を積極的に発言する</li> <li>●部下が「やる気」を前面に出し目標に向かって邁進する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●抽象的な発言ばかりで、具体性に欠ける</li> <li>●ネガティブな発言が多い</li> <li>●一部の者だけが声を大にして議事をリードしてしまう</li> <li>●何の考えも持たずに会議に出席するメンバーが多い</li> <li>●部下がしらけてしまっており、「やる気」はどこかに失せてしまっている</li> </ul>

幹部・管理職や部下の意識や資質の違いは、特に会議において顕著に現れます。高業績企業で行なわれている会議は、結果としてビジネスコーチングの手法を用いているのです。また、そこではファシリテーターとしてのリーダーの存在が欠かせません。