

# 企業 経営



Vol.613 2019.2.19



Weeklyエコノミスト・レター 2019年2月14日号

## QE速報:10-12月期の実質GDPは前期比0.3%(年率1.4%)

～2四半期ぶりのプラス成長も力強さに欠ける

経済・金融フラッシュ 2019年2月12日号

## 貸出・マネタリー統計(19年1月)

～銀行の不動産貸出への偏重が緩和

### 統計調査資料 景気ウォッチャー調査 (平成31年1月分調査)

### 意識と行動が変わる！ 成果を生み出す「思考法」

ジャンル:経営戦略 サブジャンル:組織形態  
代表的な組織構造の傾向  
アメーバ経営とは

ネット  
ジャーナル

経営  
TOPICS

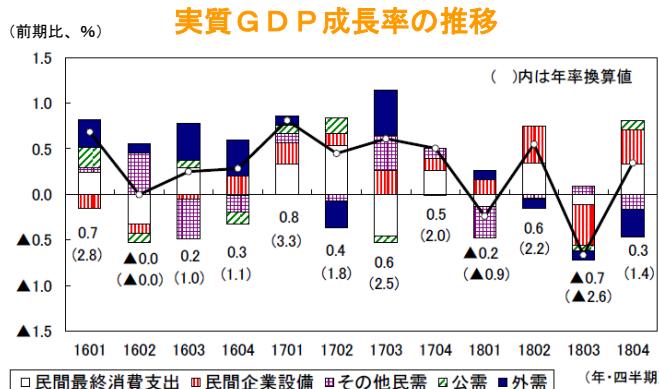
経営情報  
レポート

経営  
データ  
ベース

ネット  
ジャーナル  
ニッセイ基礎研究所

# QE速報:10-12月期の実質GDPは前期比0.3%(年率1.4%) ~2四半期ぶりのプラス成長も力強さに欠ける

**1** 2018年10-12月期の実質GDPは、前期比0.3%（年率1.4%）と2四半期ぶりのプラス成長となった。（当研究所予測1月31日：前期比0.3%、年率1.3%）。



**2** 自然災害の影響で7-9月期に減少した民間消費（前期比0.6%）、設備投資（同2.4%）が揃って高い伸びとなり、国内需要が前期比0.7%の増加となったことがプラス成長の主因である。一方、外需寄与度は前期比▲0.3%（年率▲1.2%）と3四半期連続のマイナスとなった。

輸出は前期比0.9%と2四半期ぶりに増加したが、前期比▲1.4%の落ち込みとなった7-9月期の後としては低い伸びにとどまり、輸入の伸び（前期比2.7%）を大きく下回った。

**3** 2018年の実質GDPは0.7%と7年連続のプラス成長となったが、2018年内（1-3月期から10-12月期まで）の成長率は▲0.0%にとどまった。

日本経済は2018年を通して横ばい圏の動きが続いたと判断される。

**4** 景気は2018年に入ってから一進一退の動きが続いており、特に年後半は停滞色を強めている。海外経済の減速を背景に輸出の低迷が続くことから、日本経済は先行きも低空飛行が続く可能性が高く、輸出の失速を起点として景気が下振れするリスクも徐々に高まっている。

「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。

(資料) ともに内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

## <需要項目別の動き>

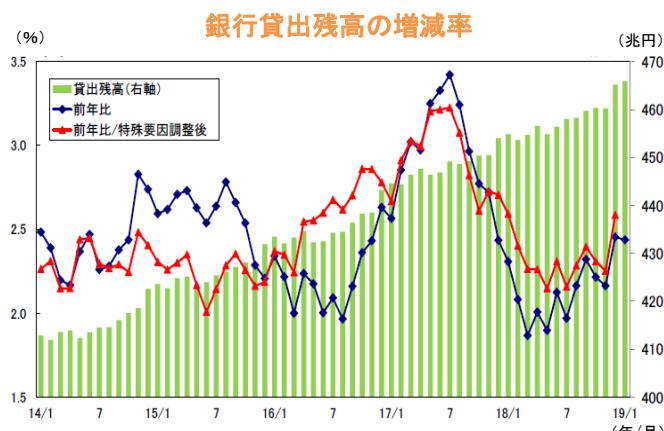
民間消費は前期比0.6%と2四半期ぶりに増加した。7-9月期は相次ぐ台風上陸による外出の手控えや生鮮野菜、エネルギー価格の高騰によって下押しされたが、10-12月期は雇用所得環境が改善を続ける中、天候が比較的落ち着いていたこと、生鮮野菜の価格高騰一服、ガソリン、灯油価格の下落によって家計の実質購買力が上昇したことが、消費の増加に寄与した。雇用者報酬は名目・前年比3.2%（7-9月期：同2.6%）、実質・前年比2.5%（7-9月期：同1.7%）となり、名目、実質ともに前期から伸びを高めた。

# 貸出・マネタリー統計(19年1月) ～銀行の不動産貸出への偏重が緩和

## 1 貸出動向：地銀の貸出伸び率は2ヵ月連続で低下（貸出残高）

2月8日に発表された貸出・預金動向（速報）によると、1月の銀行貸出（平均残高）の伸び率は前年比2.44%と約1年ぶりの水準に回復した前月（同2.45%）からほぼ横ばいとなった。

業態別では、都銀等の伸び率が前年比1.65%（前月は1.60%）とやや上昇した。都銀の伸び率は昨年夏を底に明確に回復しており、大企業のM&Aに絡む資金需要が寄与しているとみられる。



(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比＝（今月の調整後貸出残高－前年同月の調整前貸出残高）／前年同月の調整前貸出残高

## 2 マネタリーベース：伸び率は約6年ぶりの低水準に

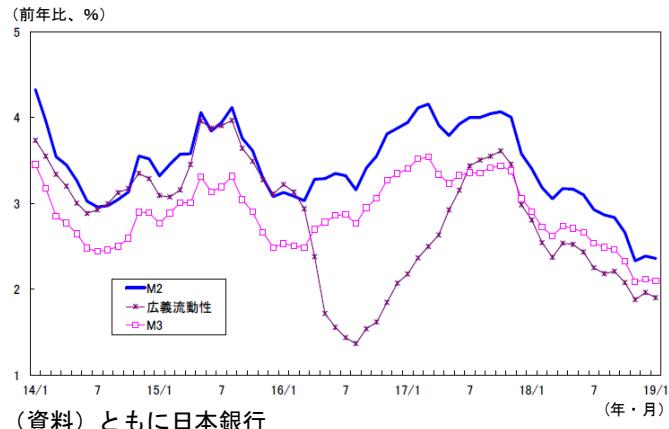
2月4日に発表された1月のマネタリーベースによると、日銀による通貨供給量（日銀当座預金+市中に流通するお金）を示すマネタリーベースの前年比伸び率は4.7%と、前月（同4.8%）からわずかに低下した。低下は2ヵ月連続で、伸び率

の水準は2012年5月（2.4%）以来の低水準となった。これまで同様、内訳の約8割を占める日銀当座預金の伸び率が前年比5.2%と前月（5.3%）から低下したほか、2015年以降高い伸びが続いていた日銀券発行高の伸びが前年比3.3%（前月は3.4%）と2013年8月以来の低水準に低下したことが影響した。

## 3 マネーストック：投資信託の前年割れは25ヵ月連続に

2月12日に発表された1月のマネーストック統計によると、金融部門から市中に供給された通貨総量の代表的指標であるM2（現金、国内銀行などの預金）平均残高の伸び率は前年比2.36%（前月は2.39%）、M3（M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む）の伸び率は同2.10%（前月は2.12%）とともに前月からほぼ横ばいとなった。

### M2、M3、広義流動性の伸び率



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。

# 景気ウォッチャー調査

## (平成31年1月調査)

内閣府 2019年2月8日公表

### 今月の動き(2019年1月)

1月の現状判断DI（季節調整値）は、前月差1.2ポイント低下の45.6となった。

家計動向関連DIは、飲食関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、非製造業が上昇したことから上昇した。雇用関連DIについては、上昇した。

1月の先行き判断DI（季節調整値）は、前月差1.5ポイント上昇の49.4となった。

家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DIが上昇した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差3.4ポイント低下の44.8となり、先行き判断DIは前月差3.0ポイント上昇の50.0となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「緩やかな回復基調が続いているものの、一服感がみられる。先行きについては、海外情勢等に対する懸念もある一方、改元や大型連休等への期待がみられる。」とまとめられる。

### ●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とする目的とする。

### ●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

### ●利用上の注意

- 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
- 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

### ●DIの算出方法

景気の現状、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

## 全国の動向

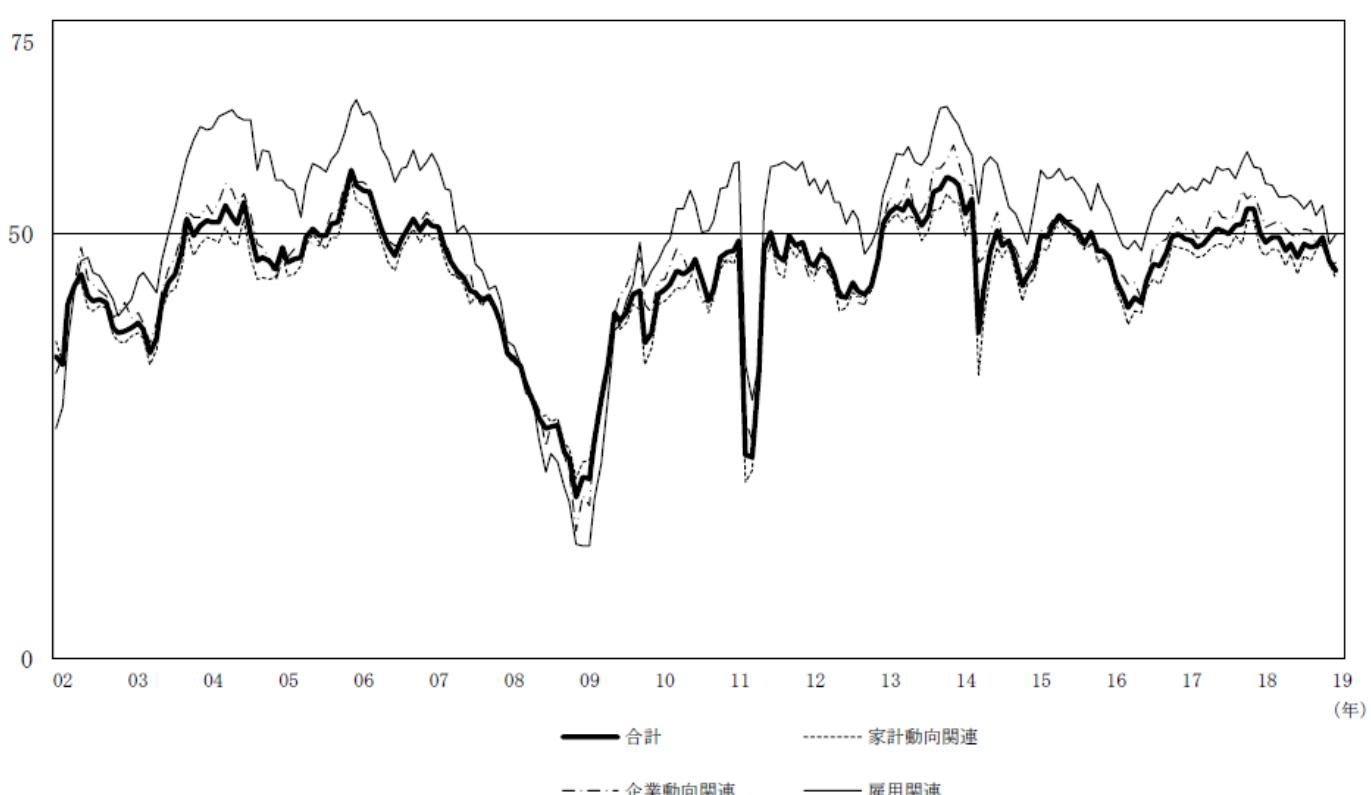
## 1 景気の現状判断DI（季節調整値）

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、45.6となった。企業動向関連、雇用関連のDIは上昇したものの、家計動向関連のDIが低下したことから、前月を1.2ポイント下回り、2か月連続の低下となった。

景気の現状判断DI（季節調整値）

(D I)	年	2018						(前月差)
		月	8	9	10	11	12	
合計			48.7	48.3	48.6	49.5	46.8	45.6 (-1.2)
家計動向関連			47.4	46.8	47.9	49.3	46.6	44.6 (-2.0)
小売関連			46.8	47.2	47.0	47.1	45.3	42.5 (-2.8)
飲食関連			46.7	46.0	49.0	51.1	47.2	44.2 (-3.0)
サービス関連			48.4	45.9	48.8	52.1	48.6	48.5 (-0.1)
住宅関連			49.6	48.1	50.9	54.1	49.2	47.3 (-1.9)
企業動向関連			50.5	50.3	48.8	48.5	46.1	46.6 (0.5)
製造業			49.7	47.9	47.8	48.1	45.7	43.4 (-2.3)
非製造業			51.2	52.1	49.7	49.2	46.8	49.4 (2.6)
雇用関連			52.9	53.8	52.2	53.3	48.8	49.9 (1.1)

景気の現状判断DI（季節調整値）



## 2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

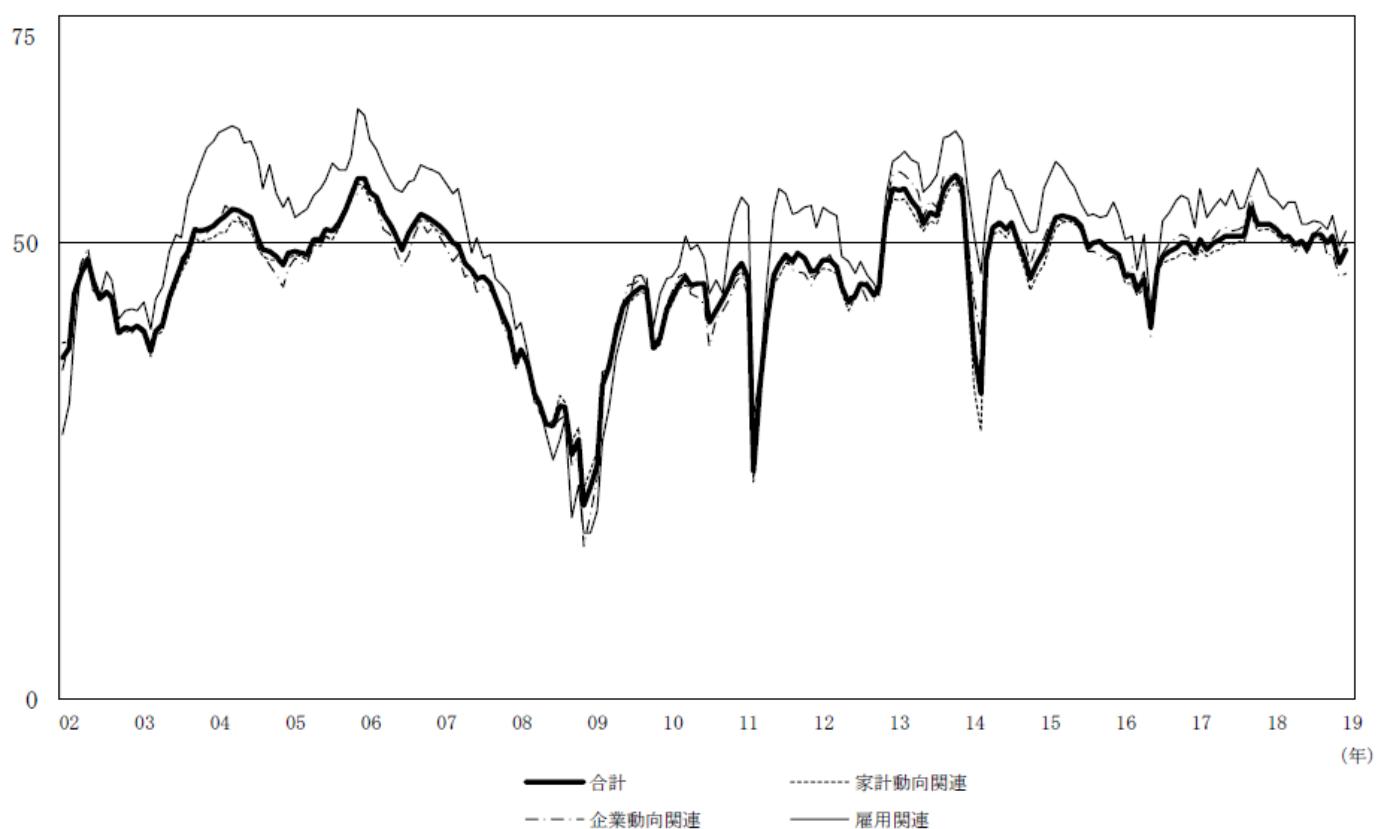
2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、49.4となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を1.5ポイント上回った。

景気の先行き判断DI（季節調整値）

(D I)	年	2018				2019		
	月	8	9	10	11	12	1	(前月差)
合計		51.1	51.0	50.0	50.8	47.9	49.4	(1.5)
家計動向関連		50.9	50.5	50.2	51.0	48.0	50.0	(2.0)
小売関連		50.7	50.3	49.7	50.1	47.9	49.6	(1.7)
飲食関連		47.4	48.9	49.2	52.2	44.4	49.7	(5.3)
サービス関連		51.8	51.1	51.2	52.0	49.1	51.0	(1.9)
住宅関連		52.0	51.6	51.3	52.8	48.2	48.9	(0.7)
企業動向関連		51.1	51.7	48.6	49.0	46.3	46.8	(0.5)
製造業		51.0	51.0	48.1	48.1	44.2	45.2	(1.0)
非製造業		51.0	52.2	48.9	49.9	47.8	48.0	(0.2)
雇用関連		52.5	52.3	51.5	53.1	49.8	51.3	(1.5)

景気の先行き判断DI（季節調整値）

(D I)



景気ウォッチャー調査（平成31年1月調査）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。



意識と行動が変わる！

# 成果を生み出す 「思考法」

1. 成果を生む思考のメカニズム
2. 行動と結果が変わる「思考法」
3. 良い習慣化をもたらす「思考法」
4. 成果を生み出す組織づくりのポイント



## ■参考文献

- 「思考体力を鍛える」（西成活裕著、あさ出版社）  
「ポジティブの教科書」（武田双雲著、主婦の友社）  
「挫けない力」（石田淳、白戸太朗著、清流出版社）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 成果を生む思考のメカニズム

「思考は現実化する」という言葉があります。これは、思考は行動につながり、その行動は、結果に結びつくことを表しています。世の中で成功している経営者が、なぜ成功しているかというと、成果を生み出すための正しい思考が、正しい行動へと導き、それが結果につながっているからです。

### ■ 行動を左右する「物の見方」と「思考パターン」

#### (1) 発想を変えると状況が変わる

成果を生み出している人は、自分の考え方や行動に対して自信を持ち、前向きな思考を持っている人が多いと言われます。例え、苦手な分野があったとしても、それをどう乗り越えるかという視点で現実を見つめ、乗り越える手段を見出しています。

例えば、「自分は話し下手である」と自認している経営者は、交渉上手な片腕を持っているなど、弱点をどうカバーするかという手段を考え、必要な手を打っています。何をやってもうまくいかないときには、逆に「どうしたらできるだろうか?」という視点を持ち、発想を変えると状況が変わり、良い結果につながるかも知れません。つまり、物の見方を変えることで、状況をプラスに変えることができます。

#### ◆ 行動を左右する前向きな「物の見方」

- 目指したい理想（ゴール）を描く
- できることに視点を置き方法を考える
- 自分に不足している要素があれば  
他人の力も借りる
- 物事を決め付けない
- 逆転の発想を持つ
- 全体を俯瞰して現実を捉える

#### (2) 成果を伴う人が身につけている思考パターン

成果を伴う人は、成果につながる思考法を身につけています。例えば、常に目標を達成させている人は、状況を冷静に見つめ、先の展開を見通し、目標から逆算してどのような方法が良いかを考え、行動し、成果につなげることができます。

#### ◆ 成果を伴う思考パターン

- ゴールから逆算して物事を考えている
- 先の展開を読み行動している
- 煮詰まったときにリラックスできる方法を持っている
- 仕事の優先順位をつけて取り組む習慣を身につけている
- 自分の発する言葉に自信を持っている（前向きな言葉を使っている）
- まずやってみるという意識を持ち、すぐに行動に移している

## 2

企業経営情報レポート

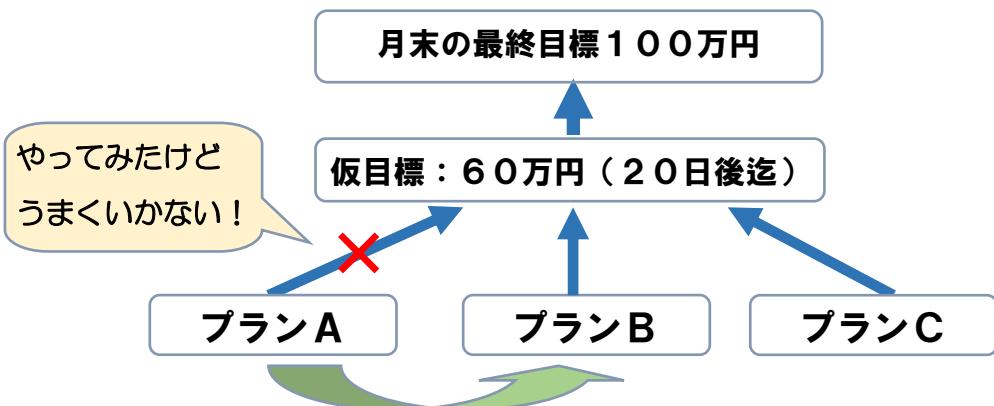
## 行動と結果が変わる「思考法」

## ■ 行動が変わる仮説思考

## (1) 目標達成につなげる「仮目標」と「複数プラン」の設定

当初立てた目標達成のストーリーが予定通りに進むことは考えにくいものです。もし、予定どおりに進まないときに、「月末までには何とかなる」とか「後で挽回すればいい」などの希望的観測だけで何も手を打たなければ、月末に目標達成出来なかった、という結果になる可能性は高くなります。目標達成を確実にするための方法として、仮目標(小目標)を設定し、さらに、仮目標を達成するための複数プランを用意しておく方法が有効です。そうすれば、仮目標の達成が困難であることに早く気づくことができ、プランの変更などの軌道修正を素早く行えるからです。

## ◆「仮目標」と「複数プラン」の設定イメージ



## ■ 優先度の低い仕事は、思い切って切り捨てる

あまりに多くの仕事があり過ぎて、どちらから手をつけたら良いか見当もつかず、何も手をつけられなくなってしまった・・・このような経験をした人もいるかも知れません。このように、自分の処理能力を超えるぐらいの仕事を抱えてしまった時には、挫折しやすくなります。

難局を乗り越えることが出来る人は、仕事の処理能力が高いことは言うまでもありませんが、優先順位をつけるだけでなく、重要性、緊急性のないと判断した仕事はいっそ手をつけずに放置しておくことが出来る人です。このように、常に自分の頭の中で仕事を整理する思考を持っている人は、業務も効率的に行っており、成果にもつなげています。

## ◆仕事を前向きに、効率的に進めるポイント

- やるべき仕事を書き出す
- やらなくてもいい仕事をきっぱり捨てる

# 3

企業経営情報レポート

## 良い習慣化をもたらす「思考法」

### ■ 生活習慣の健全化を継続するポイントは「ご褒美」と「見える化」

人の体は、すべてこれまで行ってきた行動によって出来上がっています。言い換えれば、自分の生活習慣が今の自分の体を作り上げているといっても過言ではありません。

成果を生み出す前に、「体が資本」であると言われているように、生活習慣病にならないためにも、生活習慣の健全化を重要視するという思考を忘れないことです。ただし、無理なダイエットを行うと反動（リバウンド）を起こしてしまうように、ポイントは、毎日コツコツと行っていくことです。飲むお酒の量を控えめにしたり、軽い運動（20～30分くらいの散歩でも可）を継続していくことが大切です。

また、このような良い習慣を継続して行うために、自分に対するご褒美を設定（例えば、1ヶ月散歩を続けたら、好きな食べ物を食べるなど）したり、やったことを毎日記録に取るなど「見える化」する（散歩時間や距離など）工夫を行うことで、継続していくという意識が高まっていきます。

#### ◆ 良い習慣を継続させるポイント

- 生活習慣の健全化（自分の体は自分で守る）する思考を常に持つ
- 定期的に自分に「ご褒美」を設定する
- 取り組みを見える化（記録）する
- 一度に沢山ではなく、毎日コツコツを心掛ける

### ■ やらない「0」と第一歩を踏み出す「1」は大きく違う

目標を決めて行動するときに大事なことは、全くやっていない状態から、まずは、第一歩を踏み出すことです。つまり、何事も「まずは何か行動する」という思考を持つことが大切です。

何事も最初の一歩を踏み出す際には、意欲や勇気を伴います。例えば、毎朝、早起きしようと決めているのに「あと5分だけ寝ていたい」という衝動に駆られてしまい、布団の中から抜け出せない人がこの状況から脱していざ起きるために、一大決心が必要となります。このようなケースでは、まず起きたときに自分の好きな行動（コーヒーを飲む、大事に育てている花に水をあげるなど）を決めておくのが良い方法です。心理的なハードルを下げることで、行動を起こしやすくなるからです。

#### ◆ 行動を促すポイント

- 失敗を恐れずまずはやってみる
- 自分の好きな方法（行動）から取り組む
- 目標（どうなりたいのか）を書き出しておく
- やり方を変えながら前に進む

# 4 成果を生み出す組織づくりのポイント

## ■ 成長企業に見られる組織面と人材面の特性

成長企業は、社員一人ひとりの貢献意欲が高く、正しい思考に基づく行動によって成果につなげています。それらが普段から実践できているのは、自社の組織風土が良い風土であるという裏づけになっているともいえます。社員一人ひとりが、良い組織風土のもとで、正しい物の見方や思考法を身につけており、それが自社の発展をもたらします。

### ◆ 成長企業に見られる組織面と人材面の特性

#### ① 組織面

- 高いビジョンと経営戦略がある
- 経営ビジョン、戦略が社員一人ひとりまで浸透している
- 業績管理の仕組みの下で、一步先を見据え早めに手を打っている
- ほう（報告）・れん（連絡）・そう（相談）が徹底している
- 取引先、株主、社員を大事にしている
- 社員を大事にしている など

#### ② 人材面

- モチベーションが高く、前向きである
- 貢献意欲が強い
- 常に問題意識を持ち、創意工夫している
- 仲間（後輩、上司）から信頼されている
- 周りの人、モノに対する感謝の気持ちを持っている
- 健康な体が保たれている など

## ■ 良い組織風土をつくるためには、まず「基準行動」の徹底が重要

職場には、その職場独特の雰囲気や暗黙の基準があり、職場のメンバーは知らず知らずのうちに、それに見合った行動をとっています。こうした職場に根ざした気風、見えざる掟のことを「職場風土」と呼びます。つまり、職場には、「こうするべき」、「こうするのが当たり前」という暗黙的に共有されている価値観、規範があります。

職場の価値観・規範は、社員が日常的に正しい行動や判断を行う際に、拠り所となる基準です。社員が複雑であいまいな状況の中で的確に判断し、正しい行動をするためには、価値観や規範を共有することが必要です。そのためには、社員一人ひとりが日頃から正しい基準行動を実践しなければなりません。その実践が良い組織風土をつくり、自社の発展・収益向上につながります。

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:経営戦略 > サブジャンル:組織形態

# 代表的な組織構造の傾向

様々な組織形態を持つ企業が増えているようですが、各々の特徴を教えてください。

以下に最近の代表的組織構造の傾向として4つほどあげます。

- (1) フラット型組織  
(3) バーチャル企業体

- (2) ネットワーク型組織  
(4) 社内ベンチャー

## (1) フラット型組織

迅速な意思決定と実行を一番の目的にしています。

組織の階層をできるだけ少なくし、平らな形(フラット)にした組織構造です。

俗に“文鎮型組織”とも言います。従来型のピラミッド構造だと意思決定が上まで上がり、また下へ降りてくるまで時間がかかり迅速な行動がとれません。この弊害をなくすものです。

## (2) ネットワーク型組織

情報通信ネットワーク技術を基本とし、部門・業務を越えて全社で提携する、もしくは資本関係や業種の枠を超えた提携関係によって結ばれた組織形態です。

組織の活性化を動態化することができます。

## (3) バーチャル企業体

戦略的提携やジョイント・ベンチャーという方法を用いて、保有する経営資源をはるかに上回る事業を展開する組織を言います。

複数の企業が機能を分担し、事業を共同で進める仮想企業です。このようなことで市場に対して柔軟に対応でき、かつスピーディーに商品やサービスの提供が可能になります。

ネットワーク型組織の一部とも見なされます。

## (4) 社内ベンチャー

新事業開発の為に社内で自由にベンチャーを作らせ、それを独立企業のように運営させることを支援する仕組みです。メリットは、企業家精神の育成、独立した運営による従来にはない新しい発想の促進、既存事業からの圧力の排除、等があげられます。

いずれの組織構造も、変化の激しい外部環境に対して、柔軟に対応し打って出るために考えられた形といえるでしょう。

ジャンル:経営戦略 &gt; サブジャンル:組織形態

# アメーバ経営とは

アメーバ組織、アメーバ経営には  
どのような特徴があるのでしょうか。

アメーバ経営とは、会社の組織を小集団に分けて、運営管理していく経営手法です。小集団が独立採算制で運営していくことが大きな特徴です。個々のアメーバがそれぞれ活動する結果として、会社全体の活性化を同時に実現させていこうとするものです。さらに、アメーバ経営では、神経細胞のように部門間同士で相互作用が図られることで、この「個」と「全体」の調和を実現する上で、組織の考え方として次の4点があります。

## (1)役割と責任の明確化

アメーバ経営では、各組織が営業、製造、研究開発、管理の4つの機能の中でどの役割と責任を担うかを明確にしています。その際に大事なことは採算に関する責任です。例えば、返品や受注の打ち切りなどの原因で製品が売れ残ってしまった場合、その在庫責任がどの組織に属するかについて明確にします。営業の依頼や顧客の注文に基づいて生産した在庫は営業責任、製造部門での作り過ぎや納期短縮のための在庫は製造責任といったように、責任のルールをつくります。

役割と責任を明確にするとともに、採算責任を明確にする社内ルールを規定しています。

## (2)採算部門と被採算部門の明確化

アメーバ経営では全ての組織について、利益を生み出す役割を持つ採算部門なのか、あるいは採算部門の支援や会社経営の健全性を維持・管理する役割を持つ非採算部門なのかを明確にしています。

## (3)ダブルチェックが働く組織体制

アメーバ経営では各部門の実績数字について、会社として正確さを保証する体制を確立します。つまり、組織間でダブルチェックがかかる体制を社内に確立することです。各部門の収入や経費、時間の計上において、自部門でチェックするだけでなく、管理部門がダブルチェックする体制を作るということです。

## (4)上位組織の役割

アメーバ経営は小集団部門別採算という管理手法を探るため、最小組織だけが主体性を持つようになるとされる場合もありますが、上位組織自体も1つのアメーバと考えます。つまり、個々のアメーバ組織はそれに独立しながらも、上位組織の一部分として位置付けられます。

このため、上位組織のリーダーは、上位組織としての経営方針を明確に示すとともに、下位組織のアメーバ間の調整も含めて経営向上を図るものです。