

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.666 2020.3.17

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年3月9日

## 2020・2021年度経済見通し

～19年10-12月期GDP 2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2020年3月10日

## 貸出・マネタリー統計（20年2月）

～銀行貸出の伸びが底入れ、  
紙幣の伸びは約7年半ぶりの低水準に

経営 TOPICS

統計調査資料

## 景気ウォッチャー調査 （令和2年2月調査）

経営情報レポート

## 人と組織を変える 組織開発のポイント

経営データベース

ジャンル：経営分析 > サブジャンル：経営分析の目的

## 経営分析の目的と種類

## ゼロベース思考で行う経営分析

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行：税理士法人日下事務所

# 2020・2021年度経済見通し

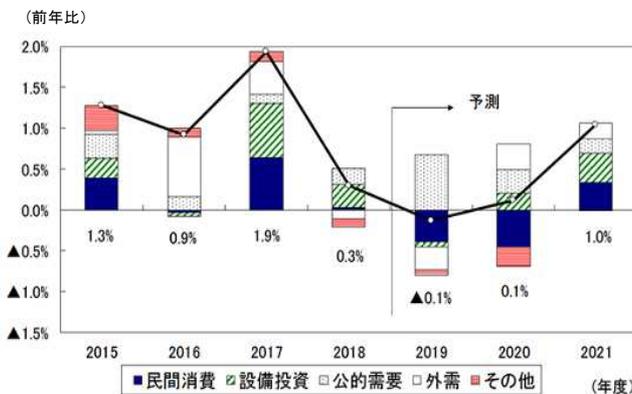
## ～19年10-12月期GDP 2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

＜実質成長率：2019年度▲0.1%、2020年度0.1%、2021年度1.0%を予想＞

**1** 2019年10-12月期の実質GDP（2次速報）は、設備投資の下方修正などから、1次速報の前期比▲1.6%（年率▲6.3%）から前期比▲1.8%（年率▲7.1%）へと下方修正された。

実質GDP成長率の推移（年度）



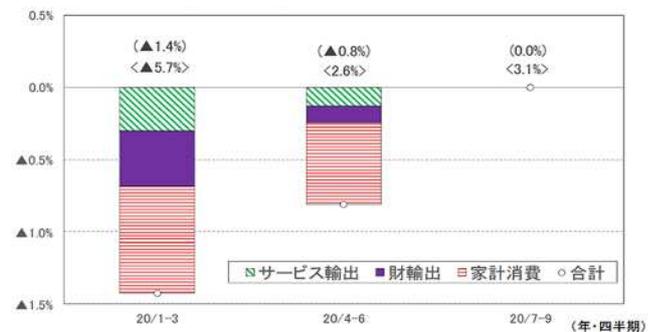
（資料）内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**2** GDP2次速報の結果を受けて、2月に発表した経済見通しを改定した。実質GDP成長率は2019年度が▲0.1%、2020年度が0.1%、2021年度が1.0%と予想する。新型コロナウイルスの影響が想定を上回る可能性が高くなったことを受けて、2019年度を▲0.3%、2020年度を▲0.2%下方修正した（2021年度は0.1%上方修正）。

**3** 2020年1-3月期は、駆け込み需要の反動が和らぐことが成長率を押し上げるものの、新型コロナウイルスの感染拡大による影響がそれを上回り、財・サービスの輸出、民間消費が大きく落ち込むこ

とから、前期比年率▲4.2%と2四半期連続のマイナス成長になると予想する。景気は2018年秋頃をピークに後退局面入りしている公算が大きい。

新型コロナウイルスによる実質GDPへの影響



（ ）内は実質GDPの水準への影響、< >内は実質GDP成長率（前期比年率）への影響

**4** 2020年度入り後は、新型コロナウイルスの終息を前提として東京オリンピックが開催される夏場にかけて高成長となるが、年度後半はその反動で景気の停滞色が強まる可能性が高い。

消費者物価（生鮮食品を除く総合）の予測



（資料）総務省統計局「消費者物価指数」

「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。

# 貸出・マネタリー統計(20年2月)

## ～銀行貸出の伸びが底入れ、紙幣の伸びは約7年半ぶりの低水準に

ニッセイ基礎研究所

### 1 貸出動向：貸出の伸び率が底入れ（貸出残高）

3月9日に発表された貸出・預金動向（速報）によると、2月の銀行貸出（平均残高）の伸び率は前年比2.24%で前月（同2.01%）から上昇した。伸び率は昨年12月に2%を割り込んだ後、2カ月連続で上昇し、3カ月ぶりの水準に回復している。業態別では、都銀等の伸び率が前年比2.08%（前月は1.61%）と前月から大きく上昇した。M&A資金など大企業向けの資金需要が押し上げ要因になったようだ。都銀の伸び率は大口M&Aに左右されて振れやすくなっているが、2019年以降は平均で2%程度となっている。



(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  
(資料) とともに日本銀行

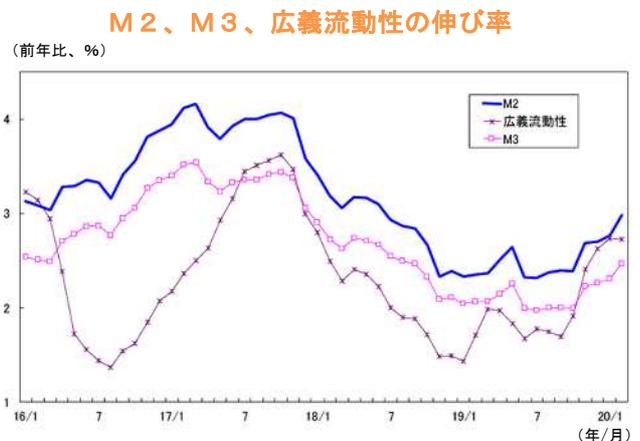
### 2 マネタリーベース：通貨供給量の伸びが回復、紙幣の伸びは約7年半ぶりの低水準に

3月3日に発表された2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＋市中に流通する紙幣・

貨幣）を示すマネタリーベースの前年比伸び率は3.6%と、前月（同2.9%）を明確に上回った。伸び率は昨年7月（3.7%）以来の高水準にあたる。内訳の約8割を占める日銀当座預金の伸び率が前年比4.0%（前月は3.1%）と持ち直したことが寄与した。

### 3 マネーストック：通貨総量の伸びは拡大、投資信託の伸びは高止まり

3月10日に発表された2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2.98%（前月は2.76%）、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2.47%（前月は2.31%）とともに4カ月連続で上昇した。



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 (令和2年2月調査結果)

内閣府 2020年3月9日公表

## 今月の動き (2020年2月)

2月の現状判断DI (季節調整値) は、前月差 14.5 ポイント低下の 27.4 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、非製造業等が低下したことから低下した。雇用関連DI については、低下した。  
2月の先行き判断DI (季節調整値) は、前月差 17.2 ポイント低下の 24.6 となった。  
家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DI が低下した。  
なお、原数値でみると、現状判断DI は前月差 13.2 ポイント低下の 27.4 となり、先行き判断DI は前月差 16.3 ポイント低下の 26.6 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、「新型コロナウイルス感染症の影響により、急速に厳しい状況となっている。  
先行きについては、一段と厳しい状況になるとみている。」とまとめられる。

## 1. 全国の動向

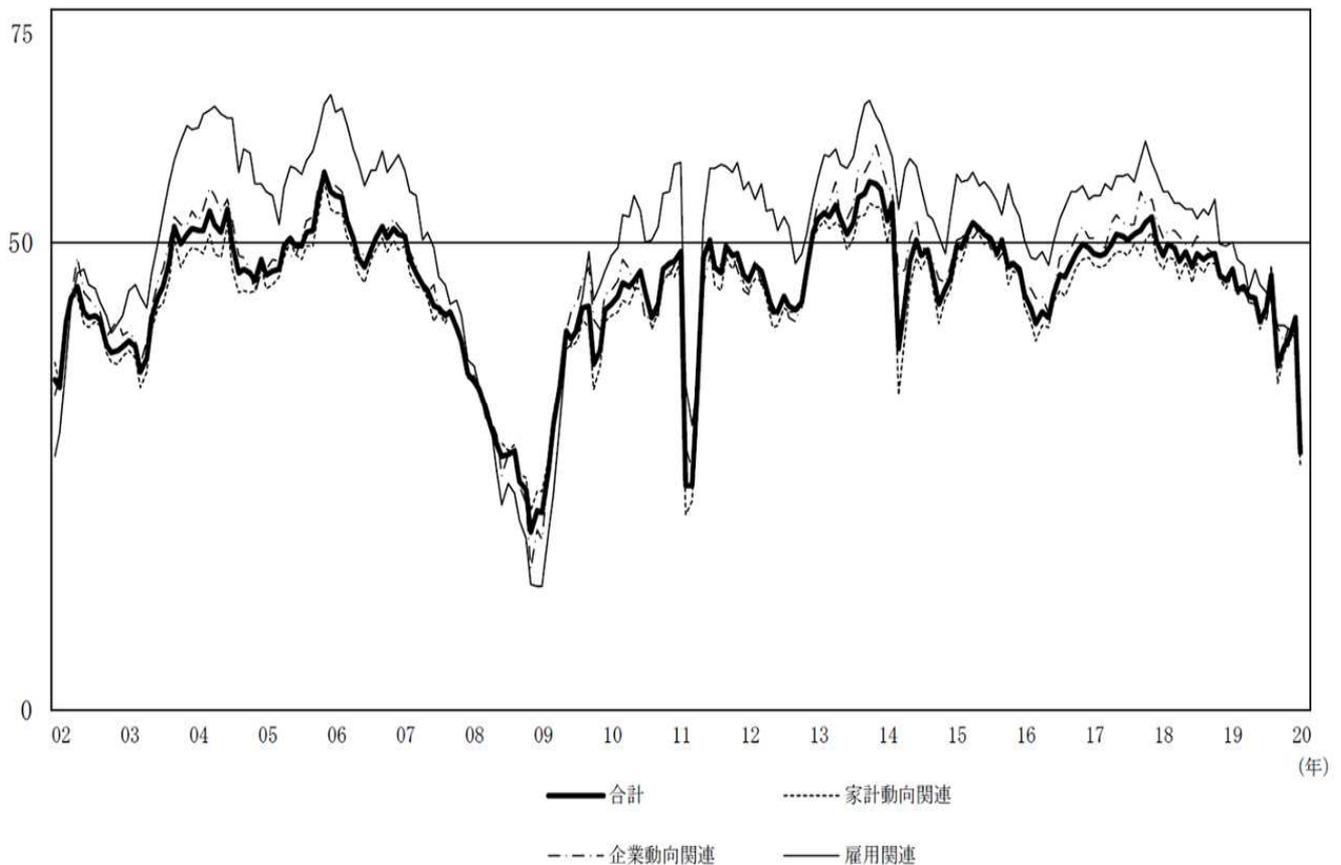
### 1 景気の現状判断DI (季節調整値)

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DI は、27.4 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 が低下したことから、前月を 14.5 ポイント下回り、4か月ぶりの低下となった。

景気の現状判断DI (季節調整値)

(DI)	年 月	2019 9	10	11	12	2020 1	2	(前月差)
合計		46.6	36.9	38.8	39.7	41.9	27.4	(-14.5)
家計動向関連		47.6	34.9	38.3	39.0	42.2	26.1	(-16.1)
小売関連		49.7	31.4	35.6	37.8	42.6	26.7	(-15.9)
飲食関連		42.2	35.1	40.9	39.1	39.8	16.0	(-23.8)
サービス関連		46.1	40.6	42.2	41.1	42.3	25.3	(-17.0)
住宅関連		42.1	41.0	42.2	40.1	41.9	36.3	(-5.6)
企業動向関連		44.7	41.0	39.2	41.2	41.7	30.1	(-11.6)
製造業		43.4	38.9	35.2	39.1	40.1	31.0	(-9.1)
非製造業		45.4	42.4	42.7	42.6	43.2	29.9	(-13.3)
雇用関連		43.7	41.1	41.1	40.8	39.8	30.4	(-9.4)

(D I) 景気の現状判断D I (季節調整値)



**2** 景気の先行き判断D I (季節調整値)

2～3か月先の景気の先行きに対する判断D Iは、24.6 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D Iが低下したことから、前月を17.2ポイント下回った。

景気の先行き判断D I (季節調整値)

(D I)	年 月	2019 9	10	11	12	2020 1	2	(前月差)
合計		37.8	44.3	45.9	45.5	41.8	24.6	(-17.2)
家計動向関連		36.7	44.8	47.1	46.1	42.4	23.3	(-19.1)
小売関連		33.5	45.2	46.8	47.3	43.9	25.4	(-18.5)
飲食関連		38.5	40.5	45.9	40.2	39.3	12.9	(-26.4)
サービス関連		42.0	46.0	49.1	46.0	40.4	20.3	(-20.1)
住宅関連		40.2	41.3	42.0	42.3	41.4	29.8	(-11.6)
企業動向関連		39.3	44.0	44.0	44.7	40.9	26.3	(-14.6)
製造業		40.0	44.2	43.8	45.0	39.5	25.6	(-13.9)
非製造業		38.6	43.9	44.2	44.5	41.9	27.0	(-14.9)
雇用関連		41.8	41.2	42.2	43.0	40.0	29.9	(-10.1)

## II. 各地域の動向

### 1 景気の現状判断D I（季節調整値）

前月と比較しての現状判断D I（各分野計）は、全国 12 地域で低下した。

最も低下幅が大きかったのは九州（17.2 ポイント低下）で、最も低下幅が小さかったのは北陸（9.2 ポイント低下）であった。

景気の現状判断D I（各分野計）（季節調整値）

(D I)	年 月	2019 9	10	11	12	2020 1	2	(前月差)
全国		46.6	36.9	38.8	39.7	41.9	27.4	(-14.5)
北海道		49.0	40.7	42.0	39.5	40.6	27.3	(-13.3)
東北		45.9	35.2	33.8	39.0	41.3	31.1	(-10.2)
関東		46.3	37.3	40.4	41.0	43.7	27.9	(-15.8)
北関東		44.6	35.4	39.1	41.9	41.1	28.8	(-12.3)
南関東		47.0	38.0	40.9	40.6	44.7	27.6	(-17.1)
東京都		49.5	40.3	42.4	43.1	46.2	24.5	(-21.7)
甲信越		42.5	35.0	35.3	34.9	40.3	27.5	(-12.8)
東海		46.1	38.0	40.7	40.0	41.7	26.2	(-15.5)
北陸		46.0	34.8	36.3	38.1	37.9	28.7	(-9.2)
近畿		50.0	40.4	40.4	40.2	40.9	25.1	(-15.8)
中国		44.7	37.3	38.8	38.5	41.6	29.5	(-12.1)
四国		45.6	34.7	39.2	39.8	41.7	29.4	(-12.3)
九州		44.5	36.2	39.4	40.5	43.8	26.6	(-17.2)
沖縄		44.6	40.1	44.0	40.1	43.6	28.8	(-14.8)

### 2 景気の先行き判断D I（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断D I（各分野計）は、全国 12 地域で低下した。

最も低下幅が大きかったのは北陸（23.1 ポイント低下）で、最も低下幅が小さかったのは沖縄（11.9 ポイント低下）であった。

景気の先行き判断D I（各分野計）（季節調整値）

(D I)	年 月	2019 9	10	11	12	2020 1	2	(前月差)
全国		37.8	44.3	45.9	45.5	41.8	24.6	(-17.2)
北海道		43.3	47.5	45.8	46.2	36.2	17.9	(-18.3)
東北		33.8	43.0	41.6	42.0	45.3	27.3	(-18.0)
関東		38.0	44.1	45.0	46.2	44.2	25.3	(-18.9)
北関東		37.9	41.5	43.0	45.1	41.8	24.6	(-17.2)
南関東		38.0	45.1	45.8	46.7	45.2	25.5	(-19.7)
東京都		39.4	46.8	46.9	48.8	45.7	26.2	(-19.5)
甲信越		36.4	38.5	44.0	45.4	45.1	23.2	(-21.9)
東海		37.1	42.5	46.6	44.1	40.0	25.8	(-14.2)
北陸		39.3	42.2	43.5	41.8	39.4	16.3	(-23.1)
近畿		38.6	45.4	45.8	45.1	39.9	25.1	(-14.8)
中国		38.3	42.9	44.9	44.3	42.5	24.3	(-18.2)
四国		38.3	44.3	46.1	45.8	43.3	28.3	(-15.0)
九州		37.2	45.1	47.2	45.7	40.8	26.2	(-14.6)
沖縄		42.4	47.2	52.0	47.2	39.6	27.7	(-11.9)

景気ウォッチャー調査（令和2年2月調査結果）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

# 人と組織を変える 組織開発 のポイント

1. 組織開発の必要性と課題
2. 組織開発のアプローチ手法
3. 中小企業における組織変革のポイント
4. 人材開発によって組織活性化に成功した事例



## ■参考文献

「組織変革のマネジメント」(松田陽一著 中央経済社) 「組織開発の探求」(中原淳、中村和彦著 ダイアモンド社) 「マンガでやさしくわかる組織開発」(中村和彦著 日本能率協会マネジメントセンター) 「中小機構」ホームページ

# 1

## 組織開発の必要性と課題

中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、このような環境変化の下で企業を成長・発展させることは容易なことではありません。環境変化に対応し、自社を成長、発展させながら組織力を向上させるためには、大胆な組織変革が求められています。

本レポートでは、組織を変革させるための組織開発の進め方について解説いたします。

### ■ 組織開発の目的

組織開発が注目を集めるようになったのは、先行きが不透明な中で中小企業がさまざまな問題に対処していくためには、閉鎖的な組織から脱することのできる組織へ変革していかなければならないという認識が高まってきたことにあります。組織開発論の第一人者であるウォリックは、組織開発の目的として、「組織の自己革新力を養う」ことを挙げています。環境変化に適応し続け、生き残りを図るためには、自己変革に取り組み続ける力が必要とされています。

### ■ 組織開発の定義

ウォリックは、組織開発を、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である」と定義づけています。

つまり、組織開発はその過程において、組織が持つ潜在的な力を引き出す機能を持っており、人と人の関係性の変化や相互作用によって変革させていくという考え方です。

したがって、組織開発においては、まずは上司と部下、部署間などの人の関係性に問題があると捉え、その関係性の改善を図ります。

### ■ 組織開発の定義

組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である

### ■ 環境変化のスピードに対応するために急がれる組織開発

企業が掲げる経営ビジョンを実現するためには、組織開発が必要であるといわれています。それを裏づけるように、組織が活性化している中小企業の多くは、経営者や幹部社員ばかりが目立つのではなく、組織として最大の力が引き出されています。経営環境変化のスピードに対応するためには、個人プレーで業務を遂行するのではなく、社員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、全員で同じ目標に向かっていく組織になっていることが必要です。

そのためには、常に情報や課題を共有し、組織全体の力を結集しなければなりません。

# 2

企業経営情報レポート

## 組織開発のアプローチ手法

### ■ 組織開発における 4 つのアプローチ手法

組織開発を図るために、以下の4つのアプローチを紹介します。

規模別に取り組むべきアプローチ方法は異なります。

### ■ 組織開発における 4 つのアプローチ

①ヒューマンプロセス的    ②人材マネジメント的    ③技術・構造的    ④戦略的

#### (1) ヒューマンプロセス（人の内面）へのアプローチ

社員数 20 名前後の小規模企業は、社員一人ひとりが果たすべき役割は大変重要となります。一人でも違った価値観を持っていたり、貢献意欲が低いと組織はまとまりません。社員一人ひとりの考え方を知るためにも、まず意識調査や社長自らが面談を行い、自社への貢献意欲や仕事のモチベーションを確かめます。社員間でそれらの内面の部分に差異が見られた場合には、チーム力を結集することを訴求するチームビルディング研修の実施などが必要です。

#### (2) 人材マネジメントへのアプローチ

社員数が 50 名近くなると、個別に向き合う時間を確保することも難しくなっていきます。しかし、自社がさらに成長するためには社員育成は欠かせません。

OJTなどの現場での指導のみならず、社員それぞれの役割に応じた階層別研修体系の構築、多様な人材を受け入れするための受け入れ体制の整備、さらには、社員のやる気を引き出す人事処遇制度づくりなど、人材育成の仕組みの構築が必要となります。

#### (3) 技術・構造面へのアプローチ

社員数が 100 名に近づくと、生産性向上が課題となってきます。現状の業務が職人肌のベテラン社員に依存するような属人的に業務が行われているものについては、業務効率化を図るため、非効率業務の削減、および業務プロセスを可視化（マニュアル作成など）させるなどにより生産性向上を図るための組織づくりを進めます。

#### (4) 戦略面へのアプローチ

社員数が 100 名を超える状況になると、組織を一つにまとめるのが一層難しくなります。この規模になると、社員一人ひとりへの個別指導には限界があります。したがって、自社の存在価値を再定義し、理念や行動指針を浸透することを目的としたCI（コーポレート・アイデンティティ）活動により良い組織文化の定着を図ることが必要となります。定着を図るために、自社の理念や行動指針をクレドカードとして社員に配布する方法も有効です。

# 3

企業経営情報レポート

## 中小企業における組織変革のポイント

### ■ 組織を変えたいメンバーが集まり、組織変革チームを結成

組織の中には、自社を良くしたいと考えている社員は少数派であることが多く、その状態では、変化を望まない現状維持派に押されてしまいがちです。人は変われと言われてもなかなか変わることができません。自社を良くしたいという取り組みについても、自身がそれに共感、納得しなければ、表面上では反対の姿勢を示さなくとも心の中では抵抗し、変わろうとしません。職場、組織を変えるためには、変化への推進力を高める取り組みが必要です。これには、推進派がばらばらになるのではなく、「組織変革プロジェクト」など、結集できるチームをつくることが有効です。その際のポイントは2点です。

一つは同じ志を持つ社員がメンバーとなること。もう一つは、できるだけあらゆる部署からメンバーを集め、自社の中での小組織をつくることです。このようなチームが成功するために、メンバーとなるのにふさわしい人物像は、以下の通りです。絶対条件としては、メンバーに権限を有する人物を入れるか、もしくはチーム自体に権限が与えられることが必要です。

#### ■ 組織変革チームメンバーにふさわしい人物像

- 現状に対して高い問題意識を持っている
- 自社および組織が良くなることを望んでいる
- 違うものの見方、考え方をもっている
- チームで仕事をすることが大切であると考えている
- 周りにすぐに同調しない
- 実行する権限を持っている

#### ■ 組織変革成功のポイント①

**問題意識の高いメンバーが集まり組織変革チームを結成する！**

### ■ 個業から協働化組織へシフトする

今の仕事は、業務の専門化、効率化重視などにより分業化が進んでいる上にITの普及などにより個業化の傾向が進んでいます。今後は、働き方改革やテレワークが進むと一層その傾向が強くなると思われます。個業のメリットとしては、コミュニケーションの機会の削減により、コスト削減の効果はある程度期待できます。一方、デメリットは、チーム（組織）としての相乗効果が発揮されない、互いに関心が向かず信頼関係が構築されにくい、あるいはサポート体制が整わないなど、組織においてはデメリットのほうが大きいといえます。

個業化が浸透していると、仕事の仕方を変えることは難しいですが、これを協働型組織に変えるためには以下の取り組みが求められます。

# 4

企業経営情報レポート

## 人材開発によって組織活性化に成功した事例

### ■ プロジェクトを立ち上げ、社員のモチベーション向上につなげたA社

A社 会社概要	創業：1998年4月	資本金：50百万円
	売上高：25億円（2019年3月）	従業員数：70人

ビルメンテナンス業のA社は、創業から20年ほど経過し、規模が拡大するにつれて職場の関係性が希薄になったことに起因する問題がいくつか生じていました。

そこで組織文化を見直し、魅力ある組織づくりを目指してプロジェクトを発足させて組織活性化に成果を上げた事例です。そのプロジェクトは、以下のように進められました。

#### (1) プロジェクトの立ち上げ

プロジェクトを進めるプロジェクトリーダーを公募により決定。キックオフミーティングでは、「社員自身、魅力があると感じることのできる会社組織とは？」をテーマに掲げて、目的の共有を図りました。

#### (2) ワークショップの実施

プロジェクトメンバー約10名が協働してファシリテーションを行う体制をつくり、ワークショップを実施。その流れは以下の通りです。

##### ① キックオフ

ファシリテーターの紹介、ワークショップの目的、グラドルールの合意。



##### ② チェックイン（メンバーの内面の確認）

参加者の状態を確認し、より深い相互理解のベースにするため、話し合いの始めと終わりに、全員が一言ずつ今の自分の状態、気持ちなどを発表。



##### ③ ストーリーテリング（自社の歴史の振り返り）

経営者より創業からこれまでの歴史や印象的な出来事など、その時の経営者自身の思いとともに話していただき、その様子を動画に撮影。

ワークショップでは、この動画をプロジェクトメンバーに観てもらったうえでA社が今後、どのような会社を目指していくのかについて話し合いを実施。

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：経営分析 > サブジャンル：経営分析の目的

## 経営分析の目的と種類

経営分析をする目的は何でしょうか。また、経営分析にはどのような種類があるのでしょうか？

### 1 経営分析の目的

自社の現状を正しく認識し、合わせて将来の予測精度を向上することで、企業の発展のために最適な意思決定を行うことが経営分析の目的です。意思決定には、短期的意思決定と長期的意思決定があります。短期的意思決定の代表的なものとして、前月分析に基づく翌月・翌々月の軌道修正があります。月単位で自社の現状を捉え、月単位で活動計画に反映させます。長期的意思決定の代表的なものとしては設備投資があります。設備投資は、投資額よりもその設備が生み出す価値（＝キャッシュ）が大きければ投資実行となります。その生み出す価値を算定するためには、現状分析がベースとなりますが、現状分析が緻密であれば将来の価値の算定精度が向上し、誤った意思決定を防ぐことが可能になります。

### 2 経営分析の種類

まずは定性分析と定量分析に分かれます。定性分析はフレームワークはありますが比較的自由度の高い分析手法です。一方定量分析は決算数値に基づいて行われる分析手法で、さらに実数分析と比率分析に分かれます。

#### （1）定性分析

定性分析は、自社の状況を数値ではなく定性的表現で表したもので、フレームワークとしてはSWOT分析やファイブフォース分析などがあります。

#### （2）定量分析

##### ① 定量分析の定義

定量分析は、自社の状況を主に決算数値を用いて行うものです。決算数値とはいっても、月次決算や、四半期決算、年度決算など、時間軸に応じて様々なものがあり、意思決定のスパンによってどれを使うのかが決まってきます。

##### ② 実数分析と比率分析

定量分析は、実数分析と比率分析に分かれます。実数分析は決算数値そのものを用いて行う手法で、比率分析は決算数値同士を乗除して行う分析です。それぞれ一長一短がありますが、多くの場合は両者を組み合わせて、できるだけ多くの視点から分析を加えるのが一般的です。



ジャンル：経営分析 > サブジャンル：経営分析の目的

# ゼロベース思考で行う経営分析

経営分析をゼロベース思考で行う際には、どのような意義が認められますか。

過去の成功体験や、自社・自部門の常識に囚われて、その経験や常識に基づいた思考しか出来ない場合、その枠の外にある解決法を見落としてしまうことがあります。

ゼロベース思考とは、このような自分達の常識や既成概念をいったんリセットしてしまい、白紙に戻した上で、考える枠を大きく広げて新しい可能性を求める思考方法のことです。

## ■既存の枠を取り除く方法

人間はそれぞれ自分の思考回路を持ち、そのフィルターを通して考えています。

その思考回路というのは、今までの経験や周りの環境から影響を受けて形成されたものです。したがって、論理的に考えることを阻害するのが、この思考回路です。

ある組織に長期間所属している人、いつも同じ志向を持つ人たちと一緒にいる時間が長い人などは、この個性的なものの方やその組織や業界のルールにどっぷり浸かってしまっている場合が多く見受けられます。

しかし、一番重要な問題は、その偏見・先入観に対して自覚症状がないということです。

知らず知らずのうちにそのような枠にとらわれて考えてしまっているのです。

その枠を取り除くには、意識的に次の行動をとることが必要です。

## ■既存の枠を取り払う行動

業界の常識を疑ってみる



「この問題は専門家がいないと解決できない」



「専門家のいない我が社では解決できない」ではなく、「専門家でないと解決できない問題」という常識を疑い、一旦取り払うことによって新たな可能性を考えます。

(例) 「業界大手の A 社と業務提携をすることで解決できないか」