

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2017  
535  
7/18

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年7月14日号

## 景気好調下で弱まる物価の基調

～既往の円高と個人消費の弱さが物価を下押し

経済・金融フラッシュ 2017年7月11日号

## 貸出・マネタリー統計(17年6月)

～行き場を無くしたマネーが普通預金に積み上がる

経営  
TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査 (平成29年6月)

経営情報  
レポート

部下との信頼関係を築き、育成につなげる！  
部下の力を伸ばす「褒め方・叱り方」

経営  
データ  
ベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:経営手法

事業の多角化  
技術経営を成功に導く方法

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人優和

# 景気好調下で弱まる物価の基調 ～既往の円高と個人消費の弱さが物価を下押し

ニッセイ基礎研究所

**1** 実質GDPが5四半期連続で潜在成長率とされるゼロ%台後半を上回るなど景気は好調を維持しているが、日本銀行が重視している「生鮮食品及びエネルギーを除く総合(コアコアCPI)」の上昇率がゼロ%程度で推移するなど、物価の基調はむしろ弱まっている。

コアコアCPIに対するGDPギャップ、  
為替レートの弾性値



(注) コアコアCPI(前年比)を被説明変数、GDPギャップ(4期移動平均)と名目実効為替レート(前年比、 $t-2$ ～ $t-5$ 期)を説明変数として15年間の四半期データを用いてローリング推計し、各期間の弾性値を求めた。ただし、名目実効為替レートの弾性値は $t-2$ ～ $t-5$ 期の合計

**2** 景気好調下で物価の基調が弱まっている理由としては、まず既往の円高の影響が挙げられる。近年の消費者物価は、輸入浸透度の上昇を背景に耐久消費財を中心に為替変動の影響を強く受けるようになってきている。2016年前半の円高がラグをもって足もとの消費者物価を下押ししている可能性が高い。

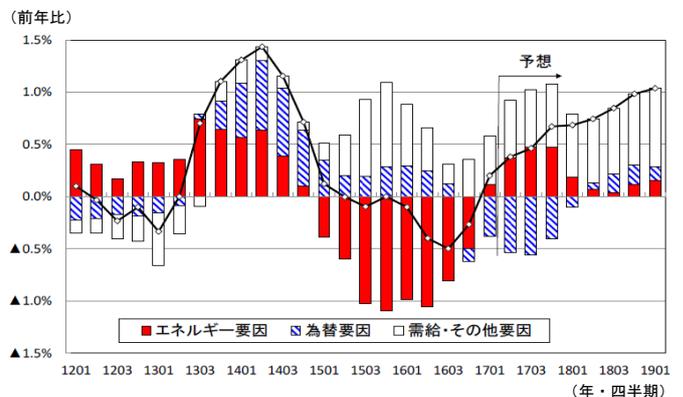
**3** また、GDPギャップは大きく改善しているものの、企業の価格決定により大きな影響を及ぼすと考えられる個人消費が低調に推移していることも物価の上昇圧力

が高まらない一因になっている可能性がある。

**4** エネルギー価格の上昇率は2017年秋頃まで高まるが、円高による下押し圧力がしばらく残るため、先行きのコアCPIの上昇ペースは緩やかにとどまる可能性が高い。コアCPI上昇率が1%に達するのは、円安が物価の押し上げ要因となる中で、個人消費の回復によって需給面からの押し上げ圧力が高まる2018年度後半となるだろう。

**5** 近年、消費者物価に対するGDPギャップの感応度が低下する一方、為替の感応度が大きく上昇している。このため、先行きも消費者物価が為替変動に左右されやすい展開が続くことが予想される。

コアCPI(生鮮食品を除く総合)の見通し



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」  
(注) 消費税の影響を除く

# 貸出・マネタリー統計(17年6月) ～行き場を無くしたマネーが普通預金に積み上がる

ニッセイ基礎研究所

## 1 貸出動向: 銀行貸出の伸びは高水準だが、金利は超低水準

7月10日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、6月の銀行貸出(平均残高)の前年比伸び率は3.34%と前月(同3.30%)からわずかに上昇した。これはリーマン・ショック後に直接調達市場が機能不全に陥り、銀行貸出需要が高まっていた2009年4月以来の高い伸びということになる。業態別では、都銀等が前年比3.1%(前月は2.9%)と上昇した一方、地銀が前年比3.6%(前月は3.7%)とやや低下した。



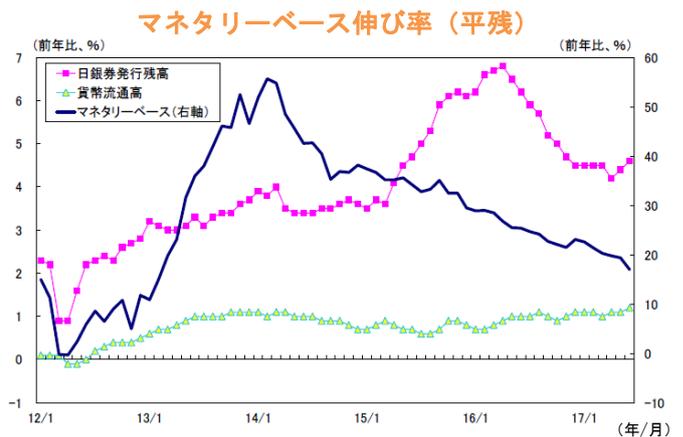
(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの  
 特殊要因調整後の前年比 = (今月の調整後貸出残高 - 前年同月の調整前貸出残高) / 前年同月の調整前貸出残高

貸出の伸び率は昨年8月(2.0%)を底に順調に上昇基調を続けている。6月も引き続き、M&A向けや不動産向けが牽引役となったほか、以下の通り、円安による外貨建て貸出の円換算額増加が一定寄与したとみられる。企業規模別(5月まで)にみると、今年に入って以降、中小企業

向け貸出の伸び率が大きく拡大している。

## 2 マネタリーベース: 拡大ペースが大きく鈍化

7月4日に発表された6月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量(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17.0%と、前月(同19.4%)から大きく低下した。内訳の日銀当座預金の伸び率が前年比21.3%と前月(24.8%)から大きく低下したことが要因である。



(資料) ともに日本銀行

## 3 マネーストック: 行き場を無くしたマネーが普通預金に積み上がる

7月11日に発表された6月のマネーストック統計によると、市中に供給された通貨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3.9%(前月改定値は3.8%)、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3.3%(前月改定値は3.2%)となった。

経営 TOPICS  
「統計調査資料」  
抜粋

# 景気ウォッチャー調査 (平成29年6月)

内閣府 2017年7月10日公表

## 今月の動き(2017年6月)

6月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差 1.4 ポイント上昇の 50.0 となった。家計動向関連DIは、住宅関連等が上昇したことから上昇した。企業動向関連DIは、非製造業等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。

6月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差 0.9 ポイント上昇の 50.5 となった。雇用関連DIは低下したものの、家計動向関連DI及び企業動向関連DIは上昇した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差 0.2 ポイント低下の 49.9 となり、先行き判断DIは前月から横ばいの 51.5 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、「持ち直しが続いている。先行きについては、人手不足に対する懸念もある一方、引き続き受注や設備投資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ことを目的とする。

### ●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

1. 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。
2. 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

景気の状態、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<br>良くなる<br>(良い) | やや良くなっている<br>やや良くなる<br>(やや良い) | 変わらない<br>変わらない<br>(どちらともいえない) | やや悪くなっている<br>やや悪くなる<br>(やや悪い) | 悪くなっている<br>悪くなる<br>(悪い) |
|----|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 点数 | +1                      | +0.75                         | +0.5                          | +0.25                         | 0                       |

## 全国の動向

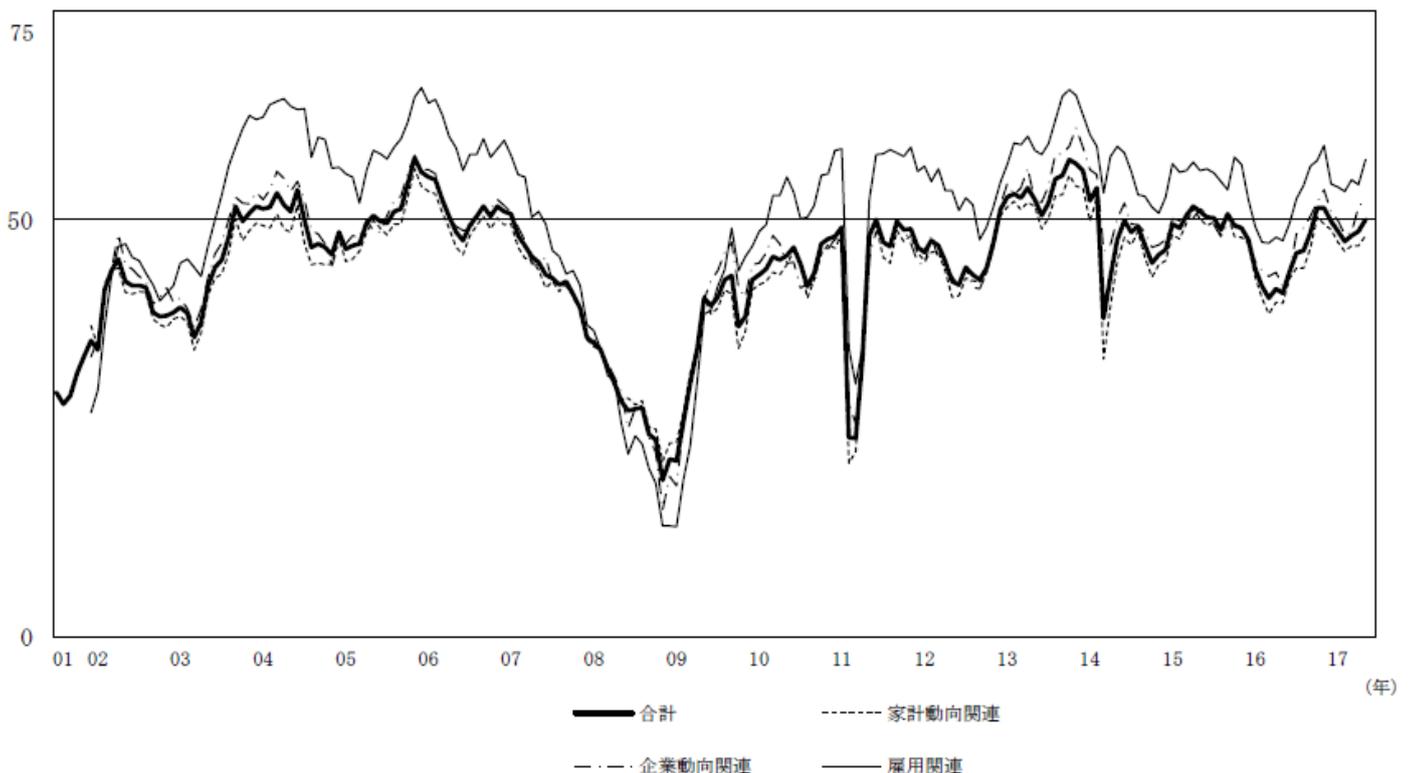
### 1 景気の現状判断DI（季節調整値）

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、50.0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1.4ポイント上回り、3か月連続の増加となった。

図表1 景気の現状判断DI（季節調整値）

| (DI)   | 年<br>月 | 2017<br>1 | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | (前月差)  |
|--------|--------|-----------|------|------|------|------|------|--------|
| 合計     |        | 49.8      | 48.6 | 47.4 | 48.1 | 48.6 | 50.0 | (1.4)  |
| 家計動向関連 |        | 48.8      | 47.3 | 46.2 | 46.9 | 46.9 | 48.1 | (1.2)  |
| 小売関連   |        | 49.0      | 45.9 | 44.9 | 45.3 | 45.1 | 47.3 | (2.2)  |
| 飲食関連   |        | 48.7      | 47.3 | 44.1 | 47.4 | 46.8 | 46.6 | (-0.2) |
| サービス関連 |        | 48.5      | 49.8 | 49.8 | 49.9 | 50.2 | 49.4 | (-0.8) |
| 住宅関連   |        | 48.9      | 48.5 | 43.7 | 46.6 | 47.8 | 50.5 | (2.7)  |
| 企業動向関連 |        | 50.9      | 49.9 | 48.2 | 48.5 | 51.5 | 52.5 | (1.0)  |
| 製造業    |        | 50.5      | 48.8 | 47.7 | 48.2 | 51.0 | 52.1 | (1.1)  |
| 非製造業   |        | 51.6      | 51.0 | 48.7 | 48.9 | 52.0 | 53.1 | (1.1)  |
| 雇用関連   |        | 54.3      | 53.9 | 53.4 | 54.8 | 54.2 | 57.2 | (3.0)  |

図表2 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）

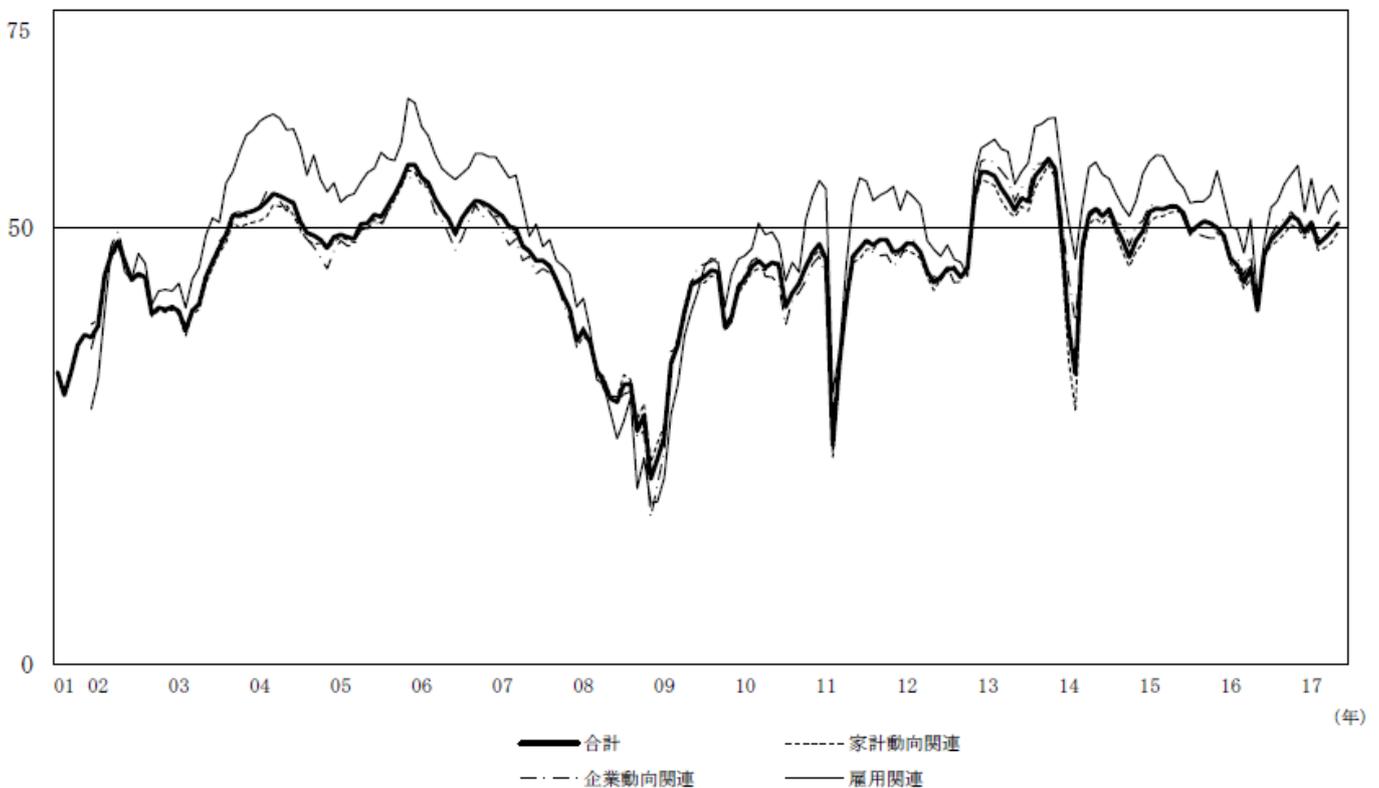
2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、50.5となった。雇用関連のDIが低下したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが上昇したことから、前月を0.9ポイント上回った。

図表3 景気の先行き判断DI（季節調整値）

| (DI)   | 年<br>月 | 2017<br>1 | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | (前月差)  |
|--------|--------|-----------|------|------|------|------|------|--------|
| 合計     |        | 49.4      | 50.6 | 48.1 | 48.8 | 49.6 | 50.5 | (0.9)  |
| 家計動向関連 |        | 48.8      | 50.0 | 47.4 | 47.7 | 48.3 | 49.6 | (1.3)  |
| 小売関連   |        | 48.2      | 49.3 | 45.6 | 46.9 | 47.6 | 48.6 | (1.0)  |
| 飲食関連   |        | 50.6      | 50.3 | 45.3 | 44.8 | 48.4 | 50.7 | (2.3)  |
| サービス関連 |        | 50.3      | 51.6 | 51.3 | 50.2 | 49.7 | 51.6 | (1.9)  |
| 住宅関連   |        | 45.2      | 47.8 | 47.2 | 46.7 | 48.3 | 47.4 | (-0.9) |
| 企業動向関連 |        | 50.2      | 50.5 | 48.8 | 49.6 | 51.3 | 52.1 | (0.8)  |
| 製造業    |        | 51.6      | 49.8 | 49.3 | 50.1 | 51.7 | 52.0 | (0.3)  |
| 非製造業   |        | 49.1      | 50.7 | 48.2 | 49.7 | 51.3 | 52.5 | (1.2)  |
| 雇用関連   |        | 51.8      | 55.6 | 51.6 | 53.8 | 54.8 | 53.0 | (-1.8) |

図表4 景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)





# 部下との信頼関係を築き、育成につなげる！ 部下の力を伸ばす 「褒め方・叱り方」

- 1.叱れない上司、叱られたい部下
- 2.部下との信頼関係を強くするコミュニケーション法
- 3.「褒め方」「叱り方」をチェックする
- 4.自社の成長に直結する「褒め方」「叱り方」



## ■参考文献

知識ゼロからのほめ方&叱り方（幻冬舎、本間正人著）  
叱って伸ばせるリーダーの心得 56（ダイヤモンド社、中嶋郁雄）  
売上が上がるほめる基準（商業界、原邦雄著）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 叱れない上司、叱られたい部下

### ■「褒める」だけでは人は育たない！

今の主流は“褒めて伸ばす”ことです。でもそれだけでは部下は育ちません。それは、部下を指導する立場にある上司にとっては、現場の実感として理解いただけだと思います。一方で、「部下を叱れない」リーダーも増えてきていると言われています。

特に最近では、「すぐにパワハラと言われる」「叱ったら次の日から出勤しなくなる」ということも珍しくなく、一昔前のように精神論では通用しなくなっているのが現状です。

しかし、昔から「言われるうちが花」と言われているように、史上最高キャッチャーとして名高く、引退後はヤクルト等の監督を務めた野村克也氏は、「三流選手は無視、二流選手は褒め、一流選手は叱って育てる」と言っています。「叱り」によって成長するのは部下だけでなく、上司も人間として成長することができます。そして部下は、面倒であっても自分のことを真剣に考え、叱ってくれる上司を待っているのです。

### ■上司に求められる指導スタンス

- 褒めるだけでは部下は育たない
- 部下は、叱ってくれる上司を望んでいるということを理解し、真剣に部下のことを考え、叱ることも重要

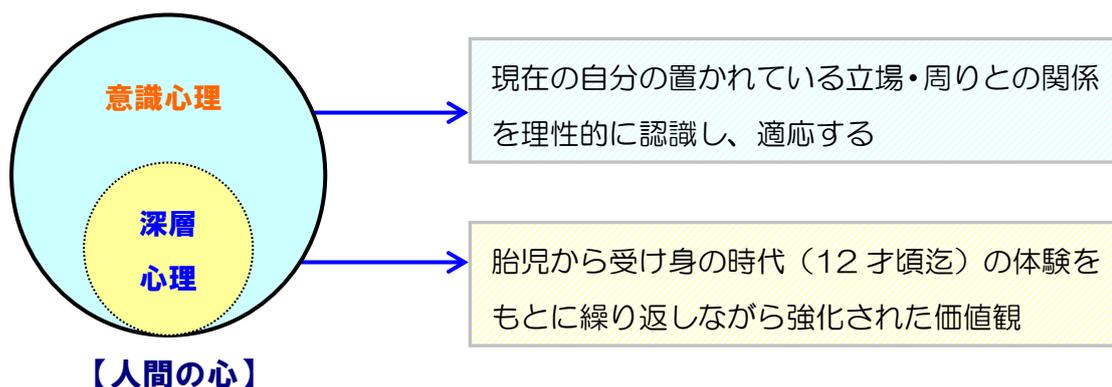
### ■意識心理に働きかける

「叱れない上司」が増えている一方で、「叱られたい部下」が増えています。

人間の心は、個人に与えられた素質に、指導者（リーダー）のあり方を中心とする生育環境、さらにそれらの受け止め方が加わって形成されていきます。人間の心に大きな影響を与える「意識心理」は、リーダーの関わり方一つで変えることができます。

ある若者に関するアンケートの結果等をみると、「直すべきところがあればしっかりと指摘して欲しい」という意見が多く見られました。

部下は、叱った時には反抗的な態度を取るかもしれませんが、最後は「本気のリーダー」についていきたい、と思うものです。



# 2

## 部下との信頼関係を強くするコミュニケーション法

### ■ 双方向のコミュニケーションを実践する

日頃から、上司と部下の間で円滑なコミュニケーションが取れていれば、信頼関係もできていきます。上司から部下へ、単に指示をするだけとか、報告を聞くだけなどの一方通行のコミュニケーションで終わらせてしまうと、相互の真意が分からず、信頼関係はうまく築けません。コミュニケーションを行う際には、一方通行でなく、双方向のコミュニケーションを意識することが大切です。

双方向コミュニケーションとは、例えば、何か指示をする場合に、相手の考えや疑問点を聞き出すことです。反対に、部下から何か報告を受けたときには、ただ返事をするだけでなく、その報告に対して、内容を確認したり、自分の考えを述べるなどを心掛けることです。

このように、日頃からコミュニケーションを深めていくことができていると、褒めたり、叱る場面でも、相手にはその言葉が響きます。

### ■ 双方向コミュニケーション



### ■ 上司は、部下を育てる喜びを持つ

上司という立場に立った人が、部下を育てることに喜びを持って接していれば、部下の立場に立って考え、適切な指導を行うことができるようになります。

また、部下の成長を願って、部下の立場に立って叱ることを心掛けていけば、人格を否定したり、一方的にどなりつけるような叱り方はしないはずで

す。指導を受ける側の部下の意識も「自分のために厳しく叱ってくれている」ということも分かってくれるはずで

す。「褒める」ことも「叱る」ことも、大きなエネルギーを必要としますが、上司が身に付けなければいけない必須のスキルの一つです。両方を効果的に行える上司が良い上司なのです。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 「褒め方」「叱り方」をチェックする

### ■「褒め方」をチェック

**<チェック>** 職場の部下一人を思い浮かべてください。  
その部下の「褒め言葉」を、30個目標に書き出してみましょう。

ここでは、褒める“量”をチェックしました。「褒める」ためには、まず部下を普段からよく観察し、良い点・優れている点をより多く把握しておく必要があります。また、短所と思われる点も裏を返せば長所になる、という視点も褒めるためには必要です。

ここで20個以上「褒め言葉」が見つかった方は、普段から部下をよく観察し、様々な角度から部下の良さを見られる人といえます。残念ながら10個を下回った結果となった上司は、まだ部下を褒めようという意識が足りないかも知れません。これからは、出来るだけ部下を観察する時間を作り、部下の良さを発見する努力が必要といえます。

### ■「叱り方」をチェック

**<チェック>** あなたはこのような叱り方をしていますか？

- ①感情先行型      ②人格否定型      ③責任転嫁型      ④説教型

部下がミスを犯したときに感情先行で上司に叱られると、自分の非を認めていても、素直に反省することなく、かえって反発心を煽ってしまいます。叱る上司も、相手のためというよりも、相手を責め立てることで自分の感情を発散させるだけになっている可能性がありますので、このような叱り方は要注意です。叱る際には、何を伝えたいのかを整理し、冷静な状態で相手の成長を願って忠告する姿勢で伝えることが必要です。

相手の人格を否定するような叱り方は、禁物です。叱る対象は、あくまで「行動」です。頭ごなしに「お前はダメなやつだ！」と叱るのではなく、誤った考え方や行動に着目し、なぜその考え方や行動が悪かったのかを伝える気持ちを持つことが必要です。

責任転嫁型の叱り方は、「自分は言いたくないけど課長が言ってたから」とか「不満があるならば上司に言って」などという言葉が発するようなケースです。部下からは、「この件については、真剣に関わろうという意識がない」と見透かされてしまいます。叱るときには、自分も部下指導に関わっているという意識を持ち、このような発言は控えるべきです。

説教型の叱り方は、内容は的を得ていても、「だらだら」、「ネチネチ」と長い時間をかけて叱っているうちに部下は反省するどころか、早くこの場を離れたいという意識になってしまいます。叱りたいことを事前に整理し、「何を叱るのか」、「どこに問題があったのか」「今後どうあるべきか」についてポイントを絞った叱り方を心掛けると良いでしょう。

# 4

## 自社の成長に直結する「褒め方」「叱り方」

### ■「褒める」メリット

「褒める」ことによって、もたらされるメリットを大きく挙げると以下のとおりです。

#### ■「褒める」ことにより、会社にもたらされるメリット

- ①社員のモチベーション向上、レベルアップが図られる！
- ②社員が辞めない！
- ③採用経費が削減できる！

お客様に高い満足度を与えるためには、社員が職場や自社の商品に対して高い満足感を感じ、自社の商品を積極的、かつ丁寧な対応で販売することが必要です。

そのためには、社員をしっかりと観察し、褒められるところをたくさん見つけ、褒めることが大切で、それを繰り返すことで社員のモチベーションが上がり、売上に反映され続けるのです。

社員のモチベーションが上がれば、離職も少なくなります。求人誌に広告を出せば、大きさ等によっても異なりますが数十万円はかかります。さらに求人誌でも成果が上がらなければ、人材紹介会社を頼ることになります。そうすると、年収の3割程度の手数料がかかるといわれています。「褒める」ことは、これだけ大きなメリットを生むのです。

#### <プラスのスパイラル>

「褒める」⇒「認められていると感じる」⇒「やる気が出る」⇒「定着する」

#### <マイナスのスパイラル>

「褒めない」⇒「必要とされていない、と感じる」⇒「辞める」⇒「求人広告」

### ■「叱った」後のフォローを忘れない

上司が、叱った後に不機嫌な顔をしていたり、避けるような態度をとってしまうと、叱られた部下は「まだ怒ってるんじゃないか」などと悪い方に勘ぐってしまいます。

上司としては、「叱ったばかりだし、俺とは話したくないだろうから、そっとしておいてやろう」という思いやりからの行動かもしれませんが、部下はそう受け止めません。

ですから、叱った後は何事もなかったように上司から明るく話しかけることが大事です。そうすることで嫌な空気は払拭されます。

そして、叱ったことに改善が見られたなら、褒めてあげます。そうすることで、部下は「正當に見てくれている」と感じ、上司の「叱る」に愛情があることを理解するのです。

# 事業の多角化

事業の多角化を検討していますが、どのような考え方で検討すればよいのでしょうか。また、注意するポイントがありますか。

Q  
uestion

A  
nswer

多角化とは、市場・製品ともに新しい分野へ進出することです。多角化には大きく分けて関連型多角化と非関連型多角化の2種類があります。

関連型多角化は、既存事業と関連のある事業に進出する形態で、一般的に自社の経営資源が活用でき、シナジー（相乗）効果が期待できるとともにノウハウも活用できるなどというメリットがある反面、多角化に伴う企業成長に限界があるというデメリットがあります。

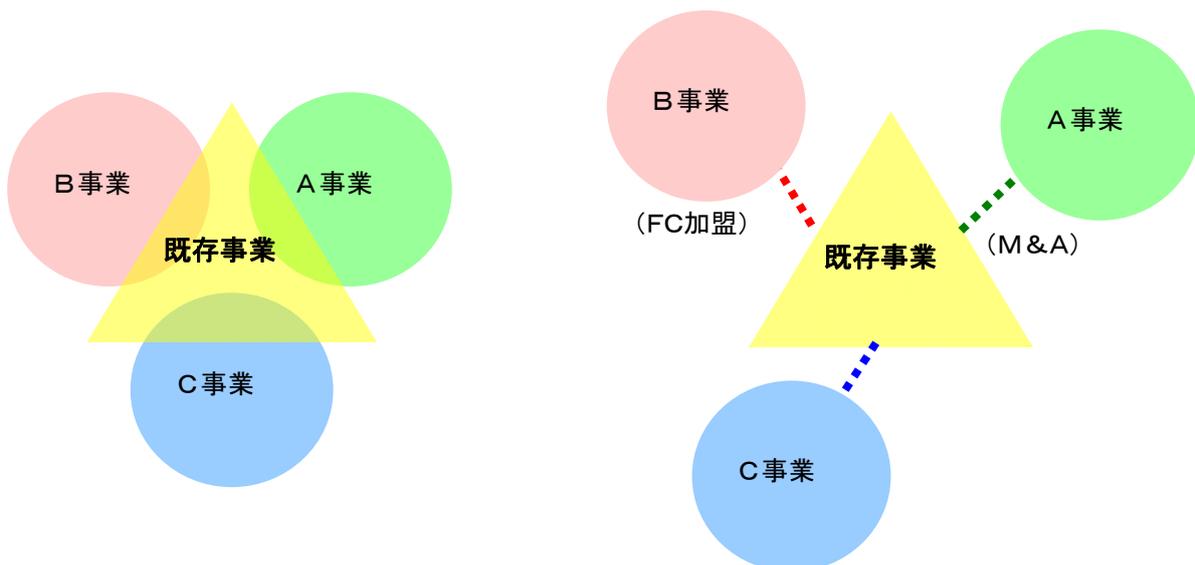
一方、非関連多角化は、既存事業と関連のない事業に進出する形態で、ノウハウがない事業へ進出するため一般的にハイリスクハイリターンな多角化と呼ばれています。そのリスクを軽減する手段としてフランチャイズチェーン（FC）への加盟があります。

FC加盟の最大のメリットは、ノウハウがなくても短期間に事業展開が可能である点です。

自社が多角化を進める際には、まず経営理念やビジョンとの整合性を点検する必要があります。矛盾しているのであれば多角化すべきではありません。

また、自社の経営資源やノウハウの点検も重要です。自社の経営資源が不足していれば、FCへの加盟や、M&Aといった手法を検討する必要があります。

多角化は必ずリスクを伴いますので、シナジー効果や外部資源を有効に活用するなど、リスクを最小限にする方法を検討することが最大のポイントです。



## 【関連型多角化】

重なる部分が既存の経営資源でシナジー効果を発揮する

## 【非関連型多角化】

シナジー効果はないが、企業成長の可能性は大きい

ジャンル: 経営実務 > 経営手法

# 技術経営を成功に導く方法

技術経営を成功に導くポイントについて  
 解説をお願いします。

技術経営を成功に導くポイントを7つにまとめました。

## ①コア技術の見極め

技術経営には、競争力のある技術・ノウハウが必要です。

そのためには自社の競争力の根源であるコア技術がどこにあるのかを見極め、常にコア技術を洗練させていくことが重要です。

## ②社員の意識改革と社内体制の見直し

社内体制を見直し、新しいことに挑戦できる態勢への足固めをすることが必要です。また、社員の意識改革とモチベーションを高めるために、確固たる理念やビジョンを示すことも必要です。

## ③競争優位のポジションの見極め

目指すべきは競争優位のポジションの確立にあります。そのためには経営者が5年後、10年先を見極め、正確なマーケット分析を行わなければなりません。その際、「差別化戦略」と「集中戦略」の両面から行うことがポイントとなります。

## ④徹底したマーケットイン

徹底した顧客志向が必要です。顧客志向経営を実践することは、マーケティング力強化につながるからです。

## ⑤効果的なアライアンス戦略

技術経営を成功させる上では、技術・製品・市場の集中と選択が必要です。それだけに足りない経営資源を外部から調達したり、新規事業の付加価値を高めたり、事業化を加速させる効果が期待できるパートナーとのアライアンス戦略は重要です。

## ⑥従業員のモチベーション向上

技術経営においても人材の育成・確保、モチベーションやインセンティブの付与は重要な要素でもあります。

## ⑦常に危機感をもつ

技術経営で目指すところのニッチトップがいる競争優位のポジションは、企業規模が大きくなるにつれ危ういものとなる可能性があります。

技術経営とは常に技術革新に取り組んでいる状態であり、自己革新能力を高めていくことです。経営者は常に5年～10年先を見通す努力を怠らず、企業の成長やマーケットの変化に応じて戦略を軌道修正する必要があります。