

2011.5.24

週刊WEB

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年5月20日号
2011・2012 年度経済見通し～東日本大震災後の日本経済

経済・金融フラッシュ 2011年5月20日号
5月日銀決定会合：
西村副総裁は追加緩和提案を見送る、電力供給に不確実性

2 経営TOPICS

統計調査資料
四半期別GDP速報(2011年(平成23)年1-3月期・1次速報)

3 経営情報レポート

訓練で高めることができる
問題解決の論理的思考術

4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:中期経営計画
中長期経営計画の策定手段
中期経営計画の策定

2011・2012 年度経済見通し ～ 東日本大震災後の日本経済

要旨

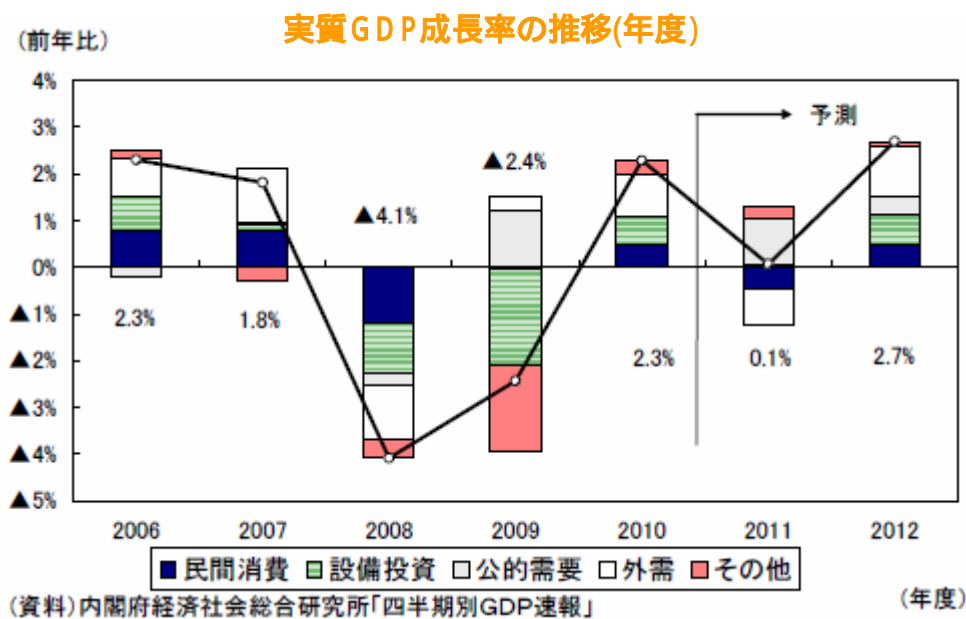
< 実質成長率：2011 年度 0.1%、2012 年度 2.7%を予想 >

1 2011 年 1-3 月期の実質 GDP は東日本大震災の影響から前期比 0.9%（年率 3.7%）と 2 四半期連続のマイナス成長となった。景気は震災後の最悪期をすでに脱している可能性が高いが、4-6 月期は震災後の急速に落ち込んだ水準からスタートするため、3 四半期連続のマイナス成長は不可避とみられる。

2 7-9 月期はプラス成長に復帰するが、夏場の電力不足が復興の足かせとなる。東京電力、東北電力の供給力見通しは当初よりも大幅に上積みされているが、

これによって電力不足の問題が大きく緩和されたわけではない。政府は国民生活及び経済活動への影響が最小となるような電力需要の抑制を目指しているが、実際には必要以上の節電によって経済活動が大きく下押しされる懸念がある。

3 景気回復が本格化するの、電力不足の問題が一段落し、官民による復興需要が顕在化する 2011 年度下期となるだろう。実質 GDP 成長率は 2011 年度が 0.1%、2012 年度が 2.7%と予想する。



5月日銀決定会合： 西村副総裁は追加緩和提案を見送る、 電力供給に不確実性

要旨

1 西村副総裁は追加緩和提案を見送る、電力供給に不確実性

日銀は19-20日に金融政策決定会合を開き政策金利である無担保コール翌日物金利の誘導目標を0-0.1%程度に据え置き（全員一致）、総額40兆円の基金創設による各種金融資産買い入れにも変更はなかった。

前回4月28日の会合では、西村清彦副総裁が資産買い入れ基金を5兆円増額し総額45兆円とする議案を提出し、反対多数で否決されたが、今回の会合で追加緩和提案は行われなかった。

白川総裁は会見で「西村副総裁は経済・物価の見通しなどを共有しており、それを踏まえて基金増額を提案しなかったと理解している」と述べた。ただ、前回会合から状況が改善したと見える経済統計はほとんどない。市場としては西村副総裁が判断を変えた理由がよくわからないというのが本音ではないか。

景気の現状は「震災の影響により、生産面を中心に下押し圧力の強い状態にある」とし、「震災による供給面の制約を背景に、生産活動は大きく低下している」との認識を示した。先行きは、供給制約の和らぎによって生産が回復に向かえば、好調な海外経済を背景とした輸出の増加や復興需要の顕在化などから、「2011年度後半以降、緩やかな回復経路に復していくと考えられる」との先月の見方を維持している。

ただし、白川総裁は会見で「景気下振れリスクを意識する必要がある」と強調している。特に中部電力の浜岡原子力の停止、現在運転停止中の国内各地の原発の運転再開が不透明になっており、電力供給には「不確実性が増している」との認識を示している。

現状、国内、海外ともに不確実性が高い。当面日銀は下振れリスクを意識した金融政策運営を続けることになる。

日銀 景気判断・見通し

	現状
2011年5月	(据え置き)
2011年4月	震災の影響により、生産面を中心に下押し圧力の強い状態にある
2011年3月	改善テンポの鈍化した状態から脱しつつある
2011年2月	改善テンポの鈍化した状態から徐々に脱しつつある
2011年1月	(据え置き)
2010年12月	(据え置き)
2010年11月	緩やかに回復しつつあるものの改善の動きに一服感がみられる

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

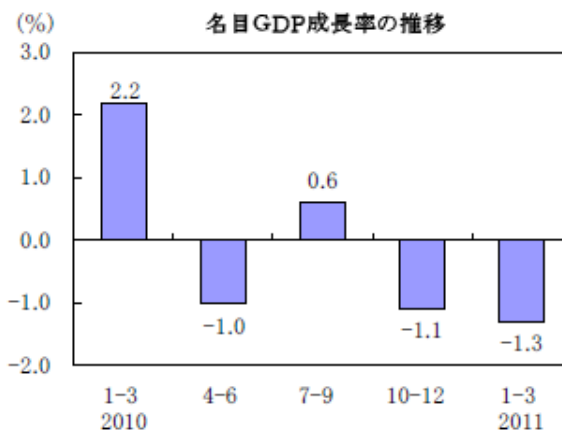
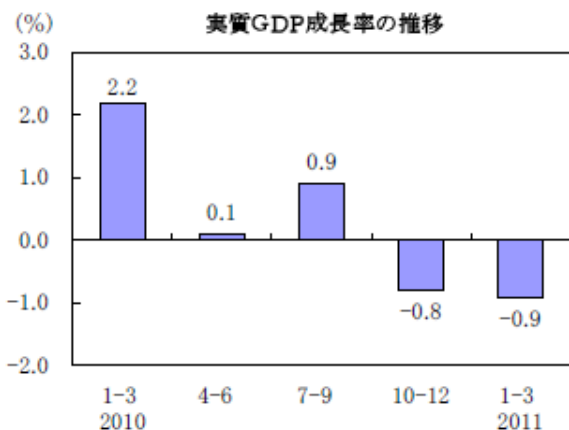
四半期別 GDP 速報

2011年(平成23)年1-3月期・1次速報

国内総生産(支出側)及び各需要項目

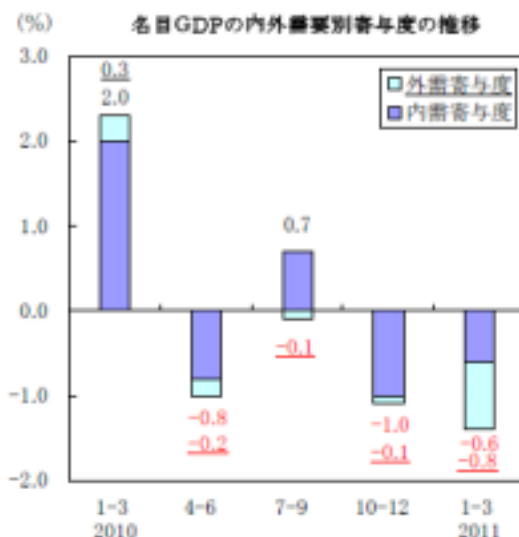
1 GDP成長率(季節調整済前期比)

2011年1~3月期の実質GDP(国内総生産・2000暦年連鎖価格)の成長率は、0.9%(年率3.7%)となった。また、名目GDPの成長率は、1.3%(年率5.2%)となった。



2 GDPの内外需別の寄与度

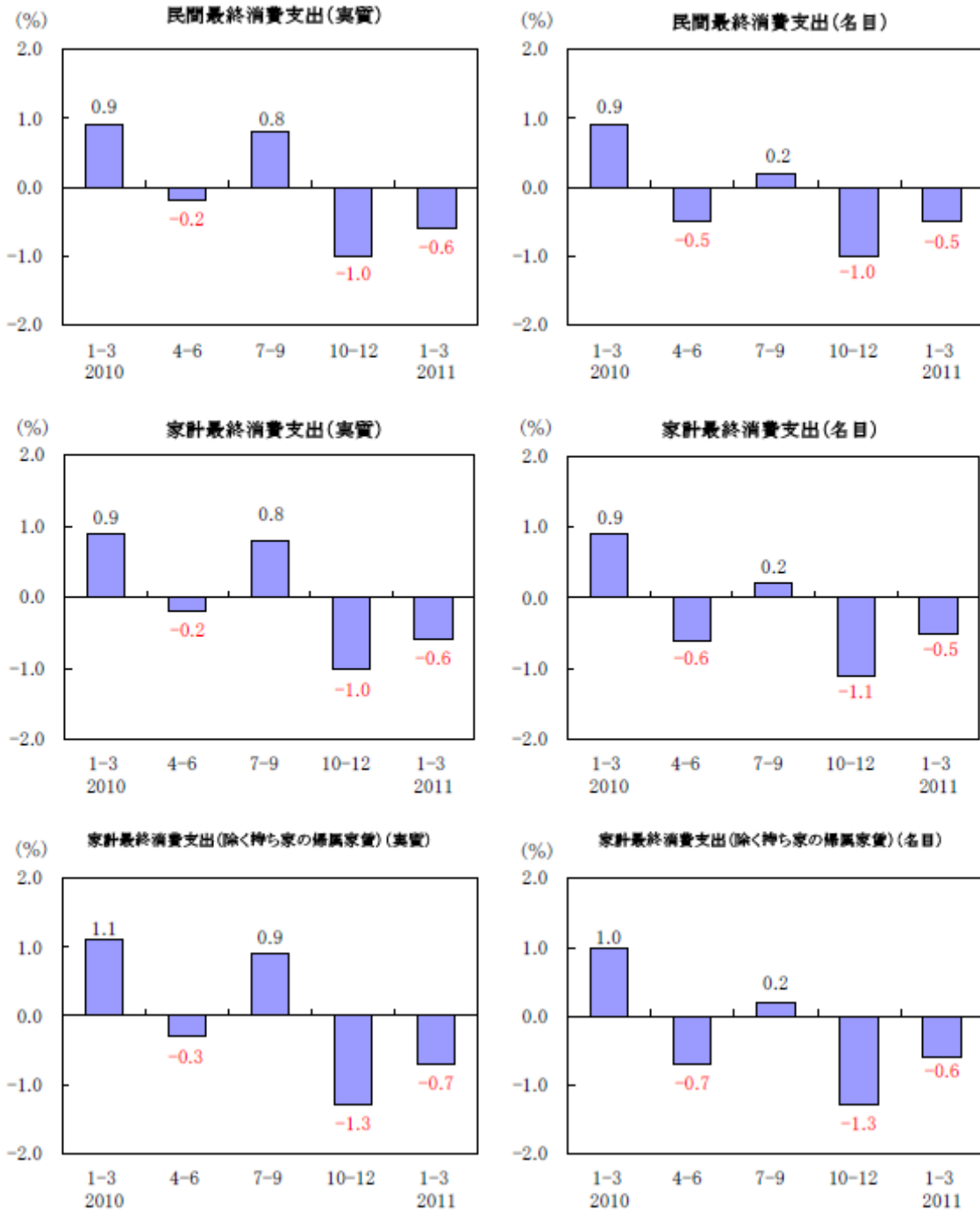
GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要(内需)が0.8%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.2%となった。また、名目は国内需要(内需)が0.6%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.8%となった。



3 需要項目別の動向(季節調整済前期比)

(1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質 0.6% (10~12月期は 1.0%)、名目 0.5% (10~12月期は 1.0%)となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質 0.6% (10~12月期は 1.0%)、名目 0.5% (10~12月期は 1.1%)となった。家計最終消費支出(除く持ち家の帰属家賃)は、実質 0.7% (10~12月期は 1.3%)、名目 0.6% (10~12月期は 1.3%)となった。



4 デフレーターの変動

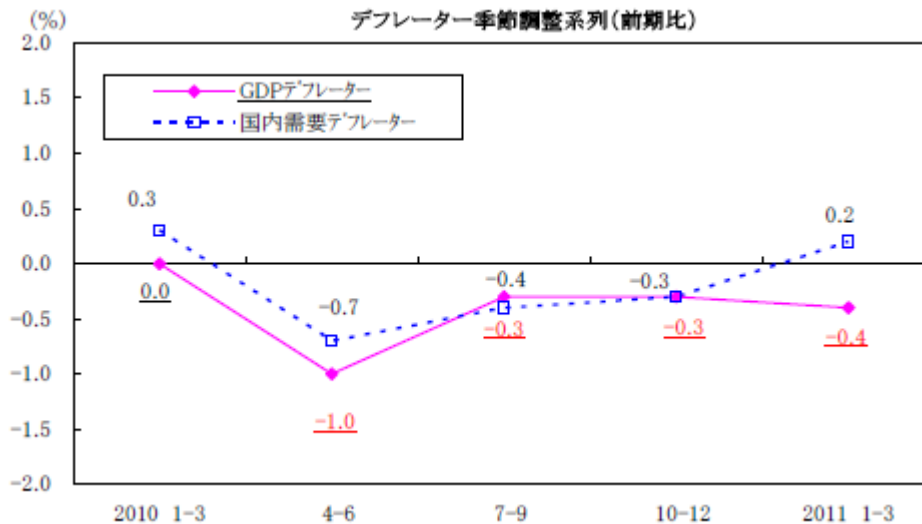
(1) 四半期デフレーター-季節調整系列(注)(前期比変化率)

GDPデフレーターは、0.4%(10~12月期は0.3%)となった。

国内需要デフレーターは、0.2%(10~12月期は0.3%)となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは1.2%(10~12月期は0.1%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは5.4%(10~12月期は0.2%)となった。

(注) 四半期デフレーター-季節調整系列 = (名目季節調整系列/実質季節調整系列) × 100

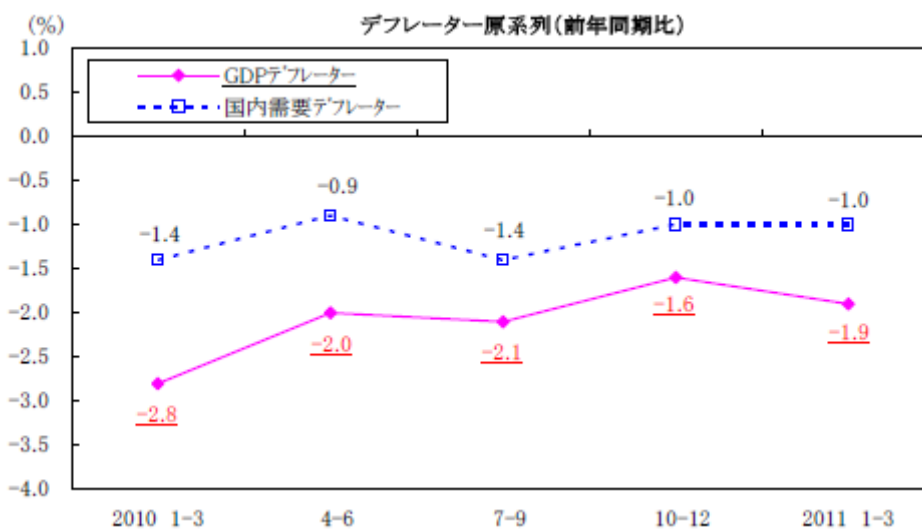


(2) 四半期デフレーター-原系列(前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、1.9%(10~12月期は1.6%)となった。

国内需要デフレーターは、1.0%(10~12月期は1.0%)となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは2.7%(10~12月期は3.1%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは4.0%(10~12月期は1.7%)となった。



「四半期別GDP速報(2011年(平成23)年1-3月期・1次速報)」の全文は、
当事務所のホームページの「経営 TOPICS」よりご確認ください。

訓練で高めることができる 問題解決の論理的思考術

ポイント

- 1 問題解決に必要な2つの能力
.....
- 2 問題の本質を見極める論理的思考の実践法
.....
- 3 問題発見のためのQC7つ道具
.....



<参考文献>

問題の構造額 問題発見と解決の技法 佐藤 允一 著 ダイヤモンド社 1977年

1 問題解決に必要な2つの能力

企業や組織などの中で、問題解決を進める上で管理者に不可欠な能力が2つあります。

1つは、問題設定のための「情報収集力」です。この情報収集力には集めた情報を整理して分析する能力も含まれます。

もう1つは、整理した情報や客観的事実を基に何が問題であるかを特定する「問題発見力」です。問題発見さえできれば問題の半分以上は解決するといわれていますので、特に重要な能力です。

■ 情報収集力

企業における重要な意思決定は、組織のタテ・ヨコから得られる情報や業界の資料、政府・マスコミの情報などを総合的に判断して意思決定が行なわれており、直接、自分の目で確かめた事実に基づいてなされることはほとんどありません。したがって、情報収集の仕方や分析処理の方法、情報についての解釈の能力などによって大きな差が生じます。

この情報収集においては、広い視野で様々な観点から自由に発想することが重要となります。そのためにはフレームワーク（枠組み）で発想を行うことが必要になります。

情報収集のためのフレームワーク例

SWOT分析	時間軸（長期・中期・短期、過去・現在・未来）
効率・効果	3C（Customer・Company・Competitor）
質・量	価値連鎖（バリューチェーン）
事実・価値	マーケティングの4P
メリット・デメリット	プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
ファイブフォース分析	

■ 問題発見力

管理者に不可欠なもう1つの能力として、「問題発見力」があります。問題解決において何が「問題」で、その問題の原因となっているものが何であるかを究明しない限り、問題解決はできません。また、問題そのものの設定や問題点の特定が誤っていた場合、いくら解決策を講じても解決には至りません。

したがって、この「問題発見力」が管理者にとって最も重要な能力であるといっても過言ではありません。

(1) 問題の構造

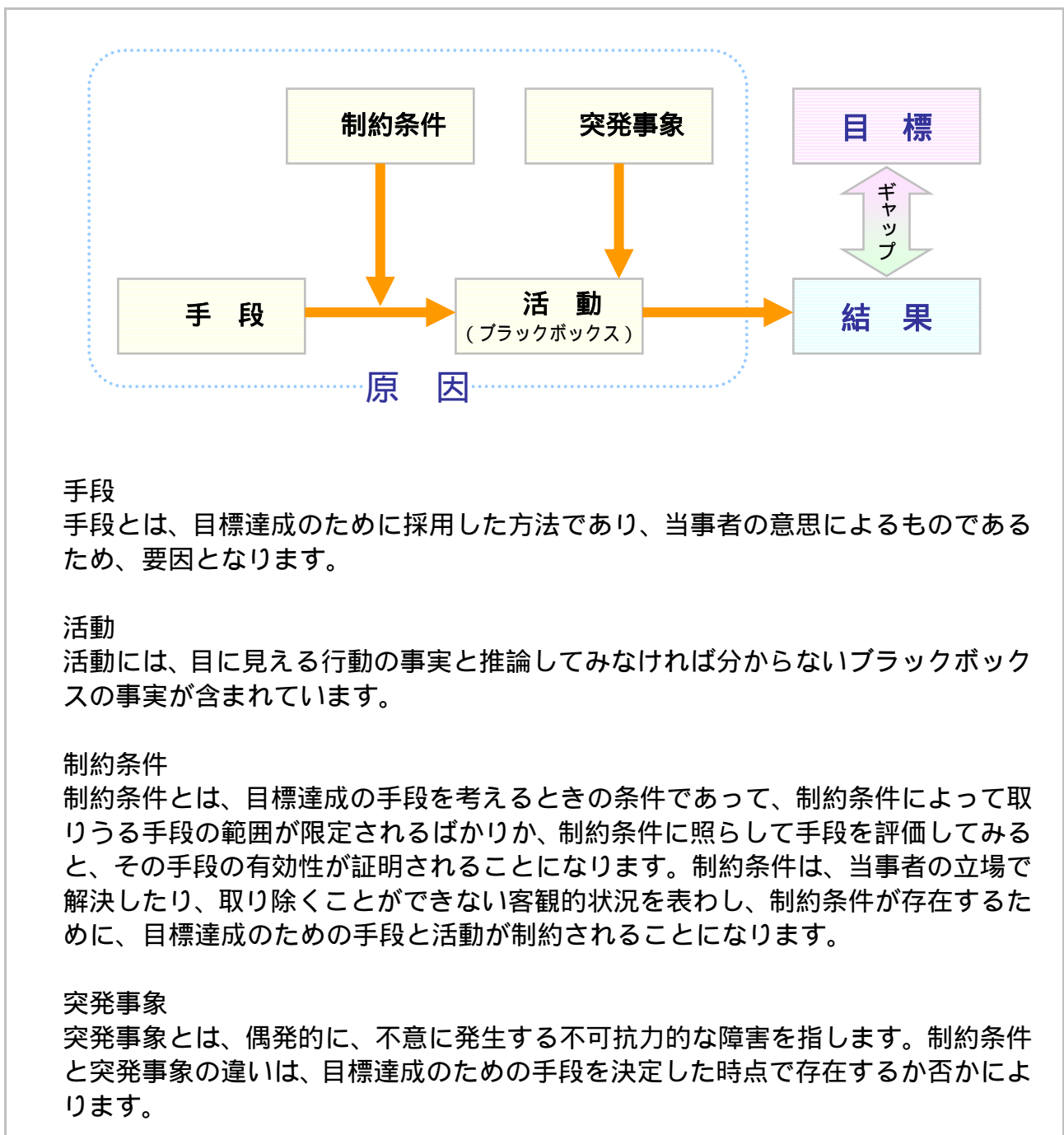
問題の存在に気付いたとしても、それで問題が正しく認識できるわけではありません。問題解決は、その問題の論理構造を理解しなければ不可能です。なぜなら、起こった問題の事後処理を

行なっても、それがどのような過程で生じたかという原因やその相互関係を解明しない限り、問題解決には至らないからです。

問題解決のステップは、目標と現状のギャップを正しく認識し、そのギャップを引き起こしている原因を究明、対策を講じるという順序になります。

これらのステップの中で最も難しいのは原因分析のステップです。原因をいかに体系的に構造化していくかがポイントになります。問題の発生原因が複数あるとき、それらの原因の相互関係を分析しない限り、原因のウエート付けはできません。

また、原因は大きく「条件」と「要因」に分けることができます。さらに、条件は「制約条件」と「突発事象」に、要因は「手段」と「活動」に分けることができます。



2 問題の本質を見極める論理的思考の実践法

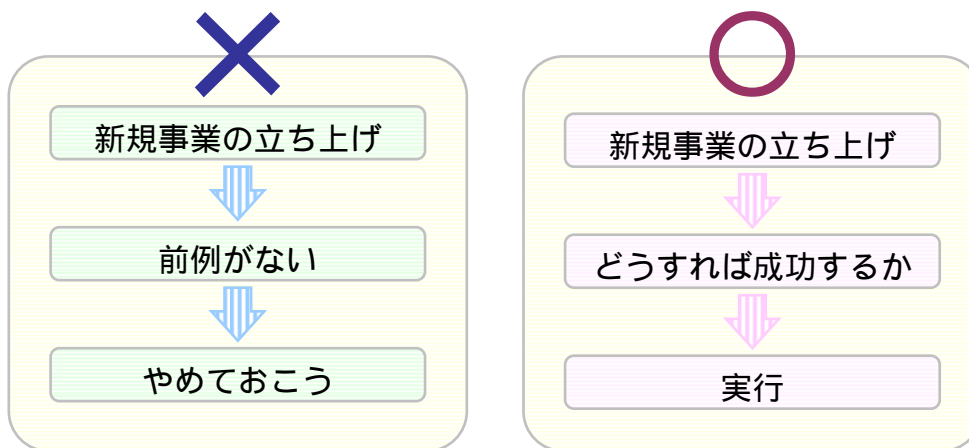
問題解決には、問題の本質を見極めることが重要です。そのためには、論理的思考が必要であり、以下に紹介するいくつかの論理的思考によって、問題解決を効率的に進めることができます。

■ ゼロベース思考

(1) ゼロベース思考とは

過去の成功体験や自社・自部門の常識にとらわれて、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、このような自ら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。



(2) 既存の枠を取り除く方法

それでは、既存の枠からどう抜け出せば良いのでしょうか。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、論理的に考えるの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たり、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の見方やその組織や業界のルールにどっぷりとつかってしまっている場合が多くあります。

ここで、一番重要な問題は、自分では「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。

まず、業界の常識を疑ってみることです。「この問題は専門家がいないと解決できない」「専門家のいないわ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、いったん取り払うことによって新たな可能性を考えます。たとえば、「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」などです。

自分が所属する部門や、自分の立場（役職）を一度忘れ、自社内にはびこる暗黙のルールや慣習から抜け出すことを実践することです。そして、自分の成功体験の下、いつもそのやり方を踏襲することを、意識的に抑制するように心がけることです。

■ 演繹法と帰納法

(1) 演繹法

演繹法は、まず事実があって、そこから解釈を通して結論が導かれる論証形式です。いわゆる「三段論法」です。演繹法は、次の順序で論理を展開していきます。

まず、世の中に実在する事実/前提（ルール）を述べる
その事実に関連する状況（観察事項）を述べる
前記2つの情報が意味することを解釈し述べる（結論）

つまり、観察事項をルールと照らし合わせ、観察事項からルールにコメントし、「それゆえに」という言葉で結論を結びます。

例えば、実在しているルールが「投資利益率が20%超でなければ投資は行なわない」であり、事実に関連する観察事項が「回転寿司事業の投資利益率は14%である」であった場合、前記2つの情報を解釈し、「よって、回転寿司事業には投資しない」という論理展開になります。

(2) 帰納法

帰納法とは、複数の観察された事実や意見の類似性から結論を導く方法です。帰納法は、自動的に結論が出る演繹法とは異なり、「観察された情報の共通性から結論を導く」という作業が必要です。すなわち、結論は「・・・だろう」、「・・・ようだ」という推測の形をとることが多くなります。したがって、帰納法を用いて出された結論は必ずしも100%正しいわけではないことに留意すべきです。

例えば、「シニア世代が都心へ移り住んでいる」、「夫婦世帯が都心へ移り住んでいる」、「独身世帯が都心へ移り住んでいる」という情報を受けて、ある人は「利便性を求めて都心に人が集まっている」と結論を出し、またある人は「都心への流入が過剰となり、公共機関のサービスが追いつかない」という結論を出すかもしれません。帰納法を用いる時には、伝え手と受け手との間で納得がなければ不適切な論理展開になるため注意が必要です。

経営データベース ①

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 中期経営計画



中長期経営計画の策定手段

中長期経営計画の策定手順を教えてください。



中期計画の策定手順としては、以下の通りです。

(1) 外部環境と内部環境の分析

外部環境と内部環境を分析するには、SWOT分析を用いるのが一般的です。

SWOT分析とは、外部環境分析から市場の機会（Opportunity）、脅威（Threat）を、自社分析から自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）を整理し、それぞれのファクターの組合せで自社の採るべき戦略や施策の検討材料を明らかにするための手法です。

(2) 経営理念・経営ビジョンを明確にする

戦略は企業の意思決定の指針と重要なものですが、企業には経営戦略以外にも指針となるものがあります。それが、経営理念です。

経営理念は、企業経営を行っていく上での活動のよりどころ、指針を与えるものです。また、経営理念は戦略策定の際の前提となるもので、戦略の上位概念として位置づけられます。

(3) 中期経営方針の設定

経営の5機能（最高経営機能、マーケティング機能、生産力・仕入機能、財務・情報機能、組織能力開発機能）に基づき、自社に必要と思われる項目について中期経営方針を決めます。

(4) 中期経営目標の設定

経営目標は、「業績目標」、「事業目標」、「組織構造目標」、「企業規模・設備投資目標」、「株式公開」等の目標で構成されます。

現状のまま何もしなかった時の3～5年後の予測と、経営ビジョンを踏まえた達成したい中期経営目標とを比較し、戦略を検討していきます。

(5) 経営戦略の策定

企業戦略とは、経営理念・経営基本方針を実現するために何をすべきかという視点で物事を考えていきます。この際、現状とのギャップがどのくらいかを認識していく必要があります。そのギャップを解消するための基本方針を、事業戦略、販売戦略、生産戦略、人事戦略、財務戦略、情報戦略、新製品開発戦略などとして整理していきます。

特に重要なのは、どこに何を販売していくかを明確に方向付けることです。現在の商品と市場のマトリクスを作成して、このまま推移した場合どのような姿になるかを数値に落とし込んで、経営目標との乖離をどのような商品をどの市場に販売していくかを定めることです。

(6) 経営計画の策定

それらの戦略を推進していくための「キーファクター」を探し出し、これらを中心として、取り組むべき経営計画を策定していきます。

経営計画では「利益計画」だけでなく、「計画貸借対照表」「キャッシュロー計画」なども合わせて計画することが必要です。

経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 中期経営計画



中期経営計画の策定

中期経営計画の策定には組織のどの階層が関わるべきでしょうか。



経営計画策定においては、経営者や幹部だけではなく、できれば全社員参加型が望ましいといえます。経営者はビジョンと経営戦略を示し、経営幹部は経営者の戦略を受けて実行計画を作成し、社員は具体的な戦術を立てるといった役割分担となります。

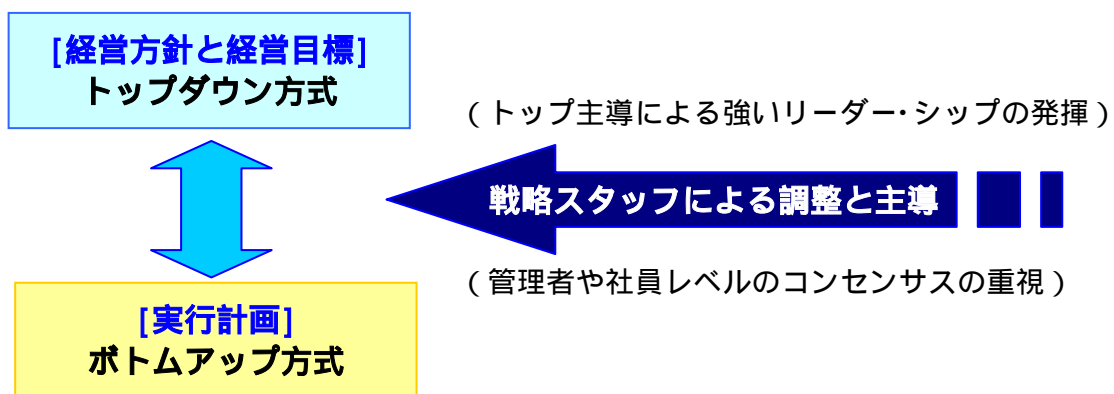
しかし、経営者の中には「ビジョンも戦略も示したから、あとの実行計画は幹部以下にまかせる」という方も少なくありません。

経営者は経営計画実行の最高責任者でもあり、経営計画の実行段階においては、経営目標実現のための行動計画通りに社員が実行しているのか、計画そのものの妥当性はあるのか、といった観点で日々の業績に目を向けなければなりません。そういった意味では、経営管理段階にも関与していく必要があります。

経営計画策定のシステムはトップダウン方式（T/D方式）、ミドル・アップ・ダウン方式（M/U&D方式）、ボトムアップ方式（B/U方式）の3つがありますが、どの方式を選択するかにより経営計画策定の立案ステップは異なります。

ボトムアップ方式を取り入れて経営計画を策定する場合でも、経営方針や経営目標（計数目標）は、トップダウン方式、実行計画はボトムアップ方式が原則です。

トップダウン方式とボトムアップ方式の併用による経営計画の策定



< 経営計画策定の基本パターン >

社長から戦略スタッフ、上級幹部に対して計画素案（たたき台）作成の指示（依頼）
戦略スタッフによる計画策定のガイドライン及び全社方針の作成ならびに経営会議での承認
各部門へのガイドラインを添付して具体的な部門計画策定の指示
部門計画案を部門ごとに経営会議で討議、又は部門長が社長に対してプレゼンテーション
戦略スタッフは部門計画のまとめと全社的編成を行い、経営会議において承認。
各部門、各事業部への経営計画の伝達・説明と労働組合への説明