

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.837 2023.9.5

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年8月29日号

## 米個人消費は堅調を維持

～労働市場の回復を背景に足元で個人消費  
は堅調も、予想される今後の減速

経済・金融フラッシュ 2023年8月29日号

## 雇用関連統計(23年7月)

～宿泊業の就業者数が  
コロナ禍前の水準を上回る

経営TOPICS

統計調査資料

## 小企業の決算状況調査結果 (2022年度)

経営情報レポート

## ニューノーマル時代に適応 中小企業のDX戦略

経営データベース

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

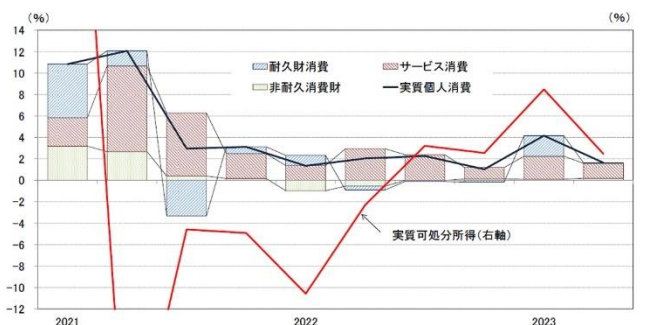
ネット  
ジャーナル

# 米個人消費は堅調を維持 ～労働市場の回復を背景に足元で個人消費 は堅調も、予想される今後の減速

ニッセイ基礎研究所

**1** 米国の実質GDPにおける個人消費は23年4-6月期が前期比年率+1.6%と大幅な伸びを示した前期の+4.2%からは鈍化も続き堅調な伸びを維持。

## 個人消費支出(主要項目別)および可処分所得



(注) 季節調整済系列の前期比年率  
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

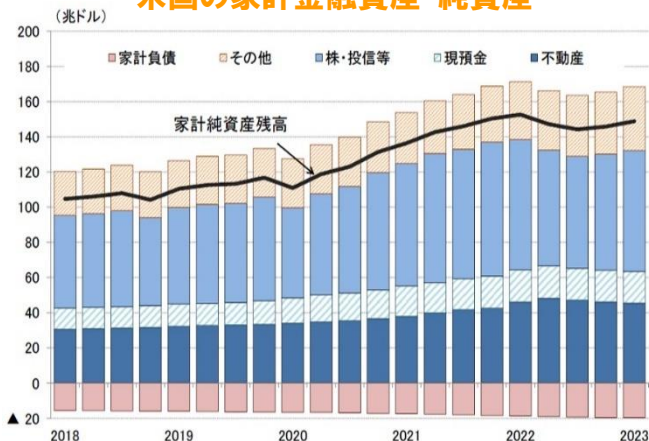
**2** 個人消費が足元で堅調な要因として労働市場の回復に伴う雇用増加や賃金上昇などを背景とする実質可処分所得の増加が挙げられる。

また、7月の小売売上高は堅調な伸びを維持しており、7-9月期の個人消費も堅調となる可能性が示唆されている。

**3** 個人消費を取り巻く環境は、回復を示す消費者センチメントや良好な家計のバランスシートが今後も個人消費の追い風となることが予想される。

**4** 一方、金融環境の引締まりに加えて、コロナ禍で蓄積された過剰貯蓄が既に枯渇したとみられることや、銀行の消費者ローンに対する貸出態度の厳格化、10月からの連邦学生ローンの返済再開などは個人消費にとって逆風となろう。

## 米国の家計金融資産・純資産



(注) 金融負債はマイナス表示、民間非営利団体も含む  
(資料) FRB よりニッセイ基礎研究所作成

**5** 累積的な金融引締めの影響で今後労働市場の減速が見込まれ、可処分所得の伸びが鈍化するとみられる中、前述の個人消費に対する逆風など、個人消費を取り巻く環境は厳しさを増すことが見込まれる。このため、今後は個人消費の減速が不可避だろう。

## 家計の累積過剰貯蓄試算



(注) 累積余剰貯蓄は名目可処分所得および名目個人消費18年～19年のトレンドと実績との差異を累計した金額  
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

「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。

ネット  
ジャーナル

# 雇用関連統計(23年7月) ～宿泊業の就業者数が コロナ禍前の水準を上回る

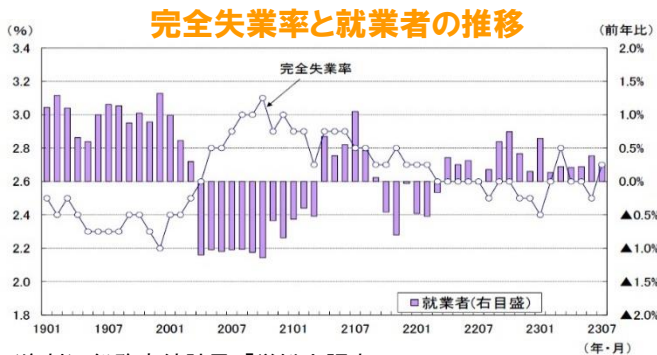
ニッセイ基礎研究所

## 1 失業率は前月から0.2ポイント上昇の2.7%

総務省が8月29日に公表した労働力調査によると、23年7月の完全失業率は前月から0.2ポイント上昇の2.7%(QUICK集計・事前予想:2.5%、当社予想も2.5%)となった。

労働力人口が前月から2万人の増加となる中、就業者が前月から▲10万人の減少となったため、失業者は前月から11万人増の184万人(いずれも季節調整値)となった。

就業者数は前年差17万人増(6月:同26万人増)と12ヵ月連続で増加した。



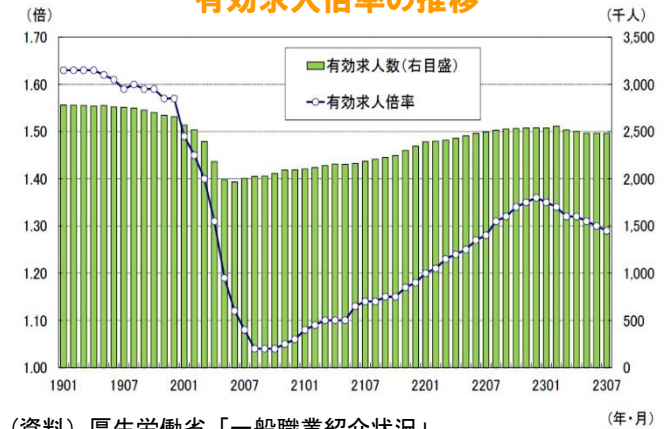
(資料) 総務省統計局「労働力調査」

## 2 有効求人倍率は低下傾向が続く

厚生労働省が8月29日に公表した一般職業紹介状況によると、23年7月の有効求人倍率は前月から0.01ポイント低下の1.29倍(QUICK集計・事前予想:1.30倍、当社予想は1.29倍)となった。

有効求人数が前月比0.0%の横ばいにとどまる一方、有効求職者数が同0.9%と3ヵ月連続で増加した。有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から0.05ポイント低下の2.27倍となった。

## 有効求人倍率の推移



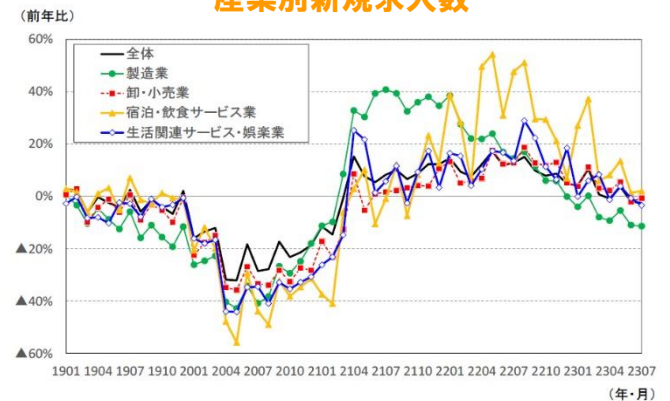
(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

新規求人数は前月比0.9%の増加となったが、新規求職申込件数(同2.9%)の増加幅がそれを上回った。

新規求人数は前年比▲2.5%(6月:同▲2.1%)と2ヵ月連続で減少した。

産業別には、宿泊・飲食サービス業(前年比2.1%)と22ヵ月連続で増加したが、製造業(前年比▲11.4%)、建設業(同▲8.0%)が5ヵ月連続、卸売・小売業(同▲0.7%)生活関連サービス・娯楽業(同▲3.4%)が2ヵ月連続で減少した。

## 産業別新規求人数



(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

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。

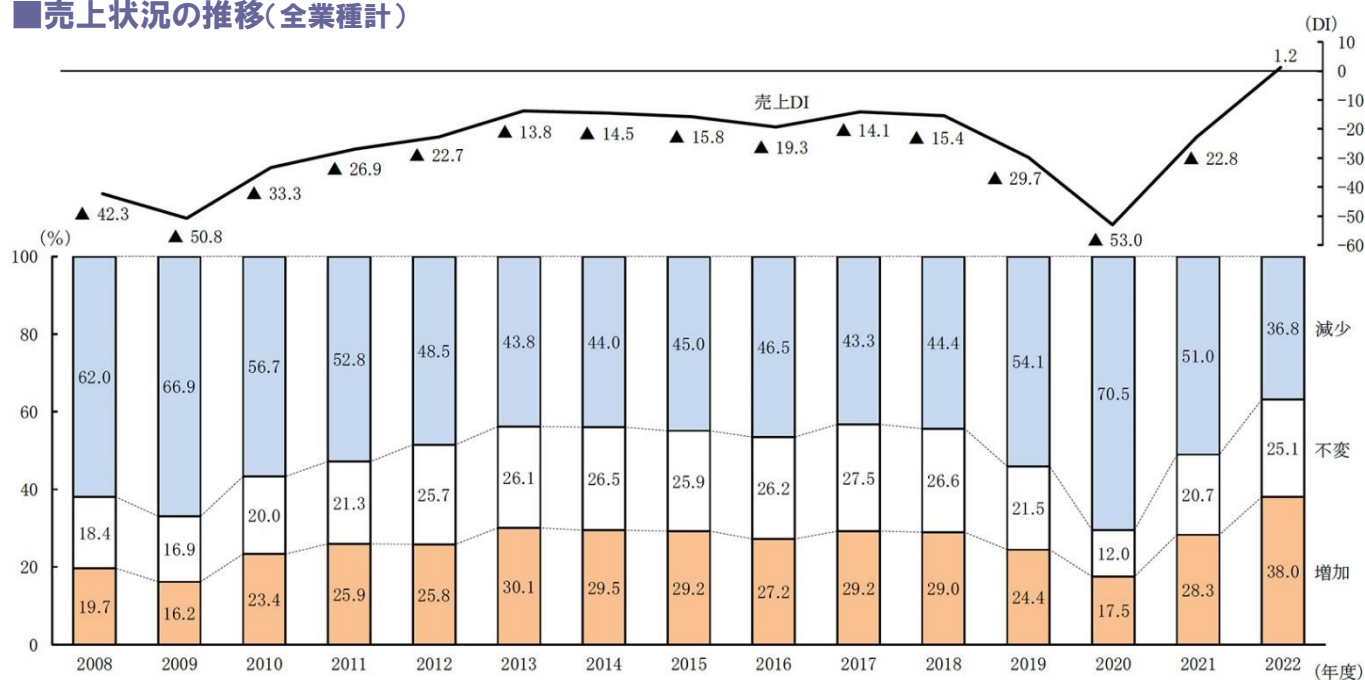
# 小企業の決算状況調査結果 (2022年度)

日本政策金融公庫 2023年8月28日公表

(全国中小企業動向調査(小企業編) 2023年4-6月期特別調査)

- 2022年度決算(2022年12月~2023年3月を期末とする決算)では、前年度と比べて売上が「増加」した企業の割合は38.0%、「減少」した企業の割合は36.8%となった。売上DIは、前年度から24.0ポイント上昇し、1.2となった。
- 「黒字」企業の割合は36.5%となり、「赤字」企業の35.5%を上回った。採算DIは、前年度から11.7ポイント上昇し、0.9となった。
- 増収増益企業の割合は、前年度から5.4ポイント上昇し、18.3%となった。減収減益企業の割合は、前年度から10.2ポイント低下し、23.3%となった。

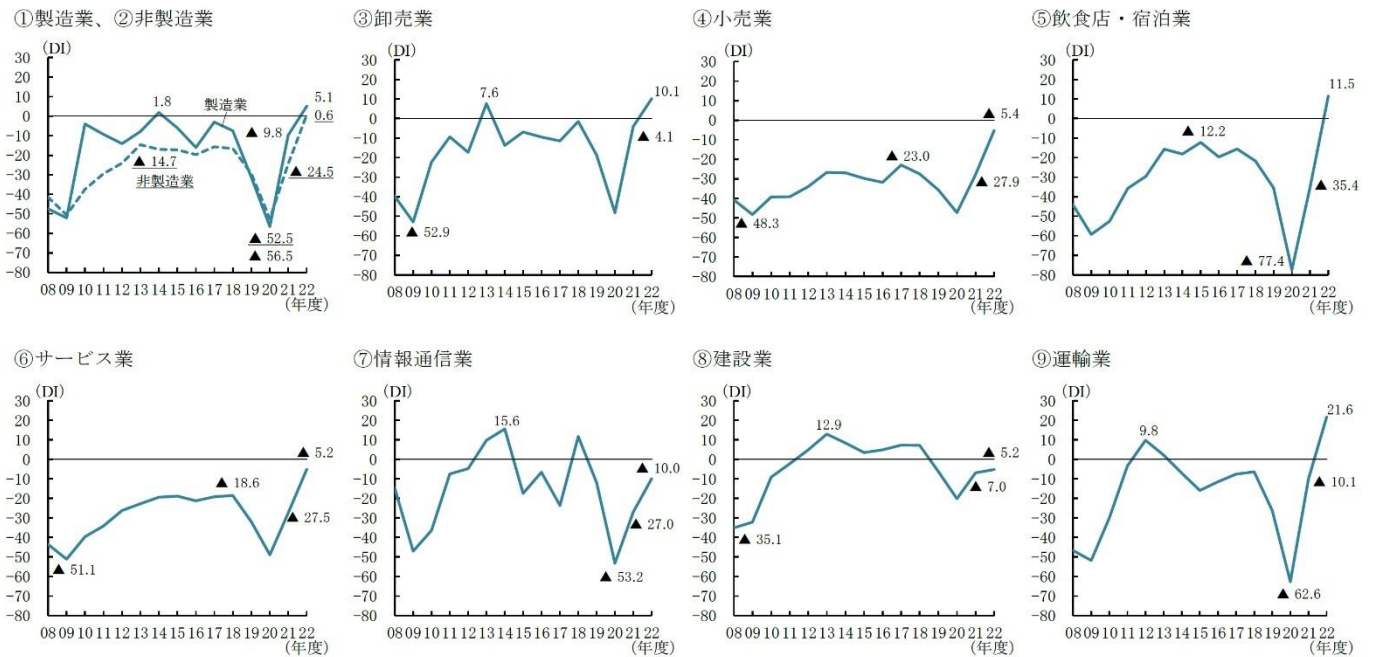
## ■ 売上状況の推移(全業種計)



- (注) 1 売上DIは、前年度と比べて「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値。  
2 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある(以下同)。

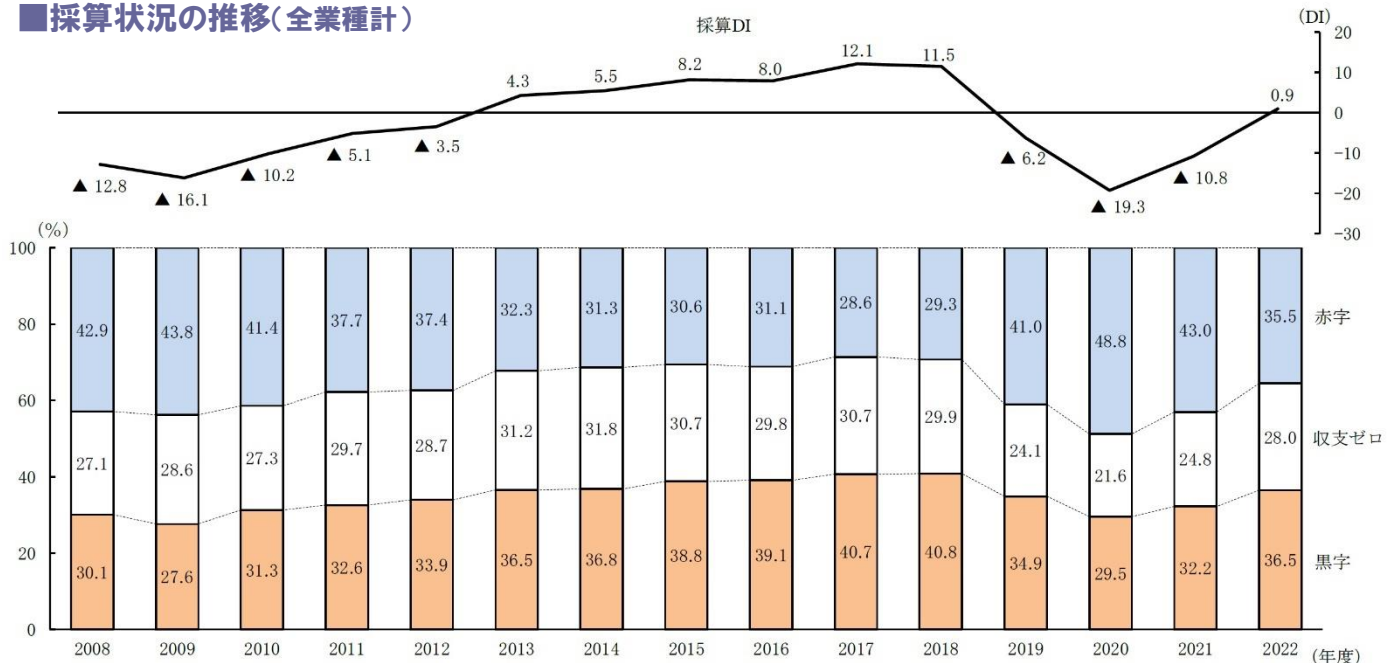
- 売上DIを業種別にみると、製造業は14.9ポイント、非製造業は25.1ポイント、それぞれ上昇した。非製造業を構成する大分類業種のうち、すべての業種で上昇した。
- 2022年度の水準は、製造業、非製造業ともにプラスとなった。非製造業のなかでは、卸売業と飲食店・宿泊業、運輸業がプラスとなった。

## ■売上DIの推移(業種別)



- 「黒字」企業の割合は36.5、「赤字」企業の割合は35.5となった。「黒字」企業が「赤字」企業を上回るのは、4年ぶりである。
- 採算DIは、前年度から11.7ポイント上昇し、0.9となった。

## ■採算状況の推移(全業種計)

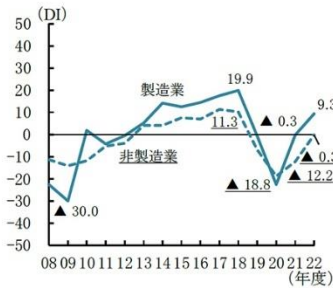


(注) 採算DIは、「黒字」と回答した企業割合から「赤字」と回答した企業割合を差し引いた値。

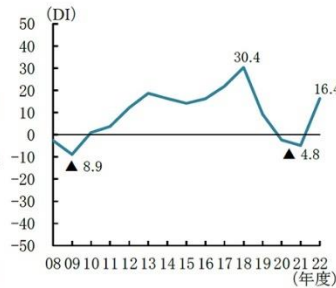
- 採算DIを業種別にみると、製造業は9.6ポイント、非製造業は11.9ポイント、それぞれ上昇した。非製造業を構成する大分類業種のうち、情報通信業を除くすべての業種で上昇した。
- 2022年度の水準は、小売業と飲食店・宿泊業を除くすべての業種でプラスとなった。情報通信業が29.0と最も高く、次いで卸売業(16.4)、運輸業(14.9)の順となっている。

## ■採算DIの推移(業種別)

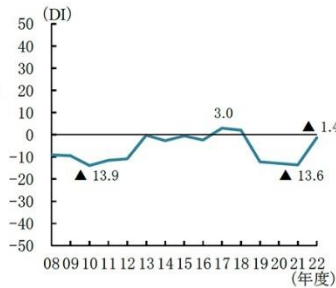
①製造業、②非製造業



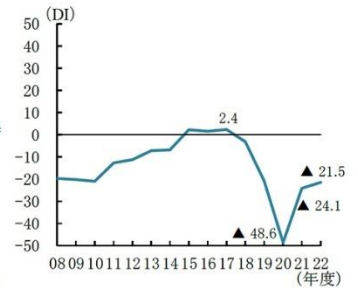
③卸売業



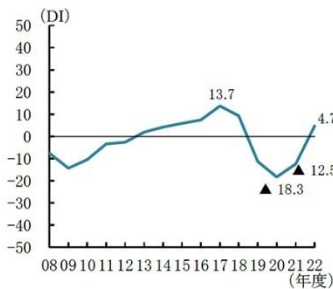
④小売業



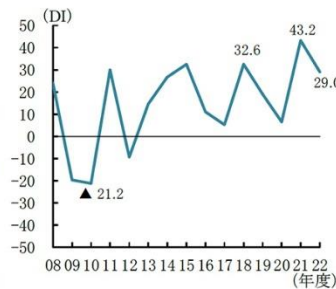
⑤飲食店・宿泊業



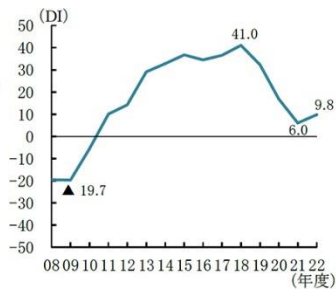
⑥サービス業



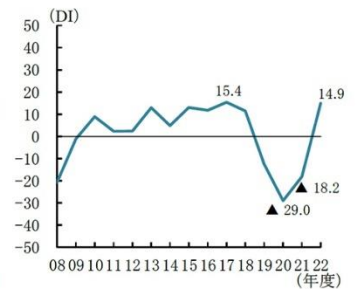
⑦情報通信業



⑧建設業

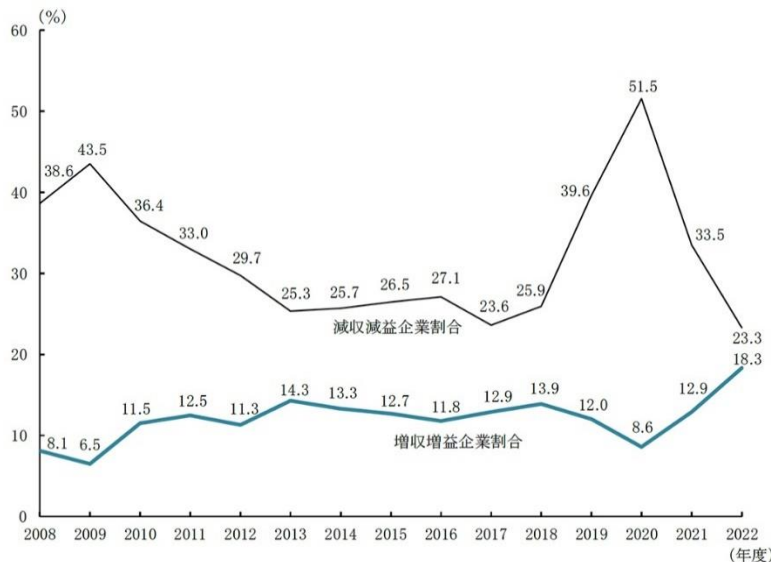


⑨運輸業



●増収増益企業の割合は、前年度から5.4ポイント上昇し、18.3%となった。  
減収減益企業の割合は、前年度から10.2ポイント低下し、23.3%となった。

## ■増収増益企業割合と減収減益企業割合の推移(全業種計)



(参考)売上・利益の変化状況(2022年度)

		採算(前年度比)		
		(単位:%)		
(n=3,105)		改善	不変	悪化
売上 (前年度比)	増加	18.3 (増収増益)	14.5	5.4
	不変	1.6	19.3	4.1
	減少	2.5	10.9	23.3 (減収減益)

- (注) 1 増収増益企業割合は、売上について前年度と比べて「増加」、かつ採算について前年度と比べて「改善」と回答した企業の割合。  
2 減収減益企業割合は、売上について前年度と比べて「減少」、かつ採算について前年度と比べて「悪化」と回答した企業の割合。  
3 売上の変化と採算の変化のいずれにも回答のあった企業について集計したもの。

小企業の決算状況調査結果(2022年度)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

ニューノーマル時代に適応

# 中小企業の DX戦略

1. ニューノーマル時代における環境変化
2. 業務プロセスを変革するDXへの取り組み
3. DXを効果的に推進するためのノウハウ
4. 成果を挙げた中小企業のDX事例



## 参考文献

【日本政策金融公庫】「新型コロナウイルス感染症の中小企業への影響に関する調査結果」 【三菱UFJリサーチ&コンサルティング】「ポストコロナ期における中堅中小企業の経営課題」 【経済産業省】：「平成26年度企業活動基本調査」、「DX推進ガイドライン」 【一般社団法人 日本能率協会】「日本企業の経営課題」  
【書籍】「DXのしくみ」 西村泰洋著、「IGPI 流 DXのリアル・ノウハウ」 富山和彦 望月愛子共著

# 1

## 企業経営情報レポート

# ニューノーマル時代における環境変化

2020年以降、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大に対応するため、対面接触が制限される新しい生活様式が常態化しました。

こうした変化はニューノーマルとも呼ばれます。

そのニューノーマル時代において、企業が生き残りをかけ、業務内容やサービスの改善・変化を志向する場合に、デジタル技術の活用は避けて通ることはできません。

このレポートでは、こうしたデジタル技術による変革、いわゆるデジタルトランスフォーメーション(以下DX)を推進するためのポイントやノウハウについて紹介します。

### ■ 生活様式の変化がもたらす経営への影響

#### (1)ワークスタイルの変化

コロナウイルス禍では、「人との接触を極力避ける」生活様式が常態化し、緊急事態宣言による経済活動の停滞によって、多くの中小企業の経営が打撃を受けました。こうした状況の中で、オフィスへ出勤せずに業務を行う在宅勤務や、オンラインによる会議や営業手法など、非対面接触を前提としたワークスタイルへの早急な転換が求められることになりました。

#### (2)ビジネスモデルの変化

対面接触が制限される中で、人々の消費行動や価値観も大きく変化しています。

ニューノーマル時代の需要にあったサービスとそれを提供するための仕組みづくりなど、ビジネスモデル自体の見直しを迫られることも考えられます。

### ■ニューノーマル時代におけるビジネスモデル転換の例

- **顧客:** ① エリア戦略の見直し(都市→地方、オフィス街→住宅街)  
② 利用用途の変更(カラオケ→会社員にテレワークを行う場所として提供)
- **提供価値:** ① 物理的なサービスをオンラインで提供(オンライン診療、エンタメイベントの配信、アプリ上での衣類の試着など)  
② 感染症の予防・軽減(ポストコロナにおける新しい価値観)
- **収益モデル:** ① フロービジネス(その場限りの取引)→ストックビジネス(継続的な取引)  
② 固定費の削減(オフィスの解約・通勤定期代支給の廃止)
- **業務スタイル:** ① 感染症が発生しても継続できる業務フロー(オンライン化)  
② 業務の自動化と人員配置の見直し

出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 「ポストコロナ期における中堅・中小企業の経営課題」



# 2

## 企業経営情報レポート

# 業務プロセスを変革するDXへの取り組み

### ■ 生産性向上に貢献するDXの推進

経済産業省が発表しているガイドラインによれば、DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されています。

より単純に表現すると、「デジタル技術で業務スタイルやビジネスモデルを変革し、より高い付加価値を生み出す(提供する)こと」を指します。

単にツールを導入するだけに留まらず、そのツールを最適に使いこなすことによって、ペーパー化が実現してコストとリソースが改善する、もしくはサービスの質が向上して売上が増加するといった、目に見える成果が上がって初めて、DXが完了したということが出来ます。

前章で紹介したニューノーマル時代への対応に備え、DXに取り組む、またはこれから取り組もうとしている企業は増加しています。

また、中小企業に対してDXへ取り組みを後押しする「DX投資促進税制」が新設されました。

これは、企業がDX実現のために必要とされるクラウド技術を活用したソフト・ハードといったデジタル関連投資に対して、特別償却や税額控除の優遇措置を受けることができるものです。

このように、官民の双方で、DXへの取り組みについて意欲が高まっています。

### ■ 「IT化」した先にあるDX

#### (1) デジタイゼーションとデジタルライゼーション

先に紹介したように、ITツールを導入して企業の活動をデジタル化するだけで終わってしまっているだけでは、DXに取り組んでいるとは言えません。デジタル化を果たすことは、DXの過程の一つであり、その先に実現したい目的や姿が描けているかどうか重要です。

そして「デジタル化」は、段階と内容によって、「デジタイゼーション」と「デジタルライゼーション」に分かれます。それぞれの定義や事例については、下記のとおりです。

#### ■ デジタイゼーションとデジタルライゼーションの違い

##### ● デジタイゼーション：情報がアナログからデジタルに変換されること(データ化と同義)

脱ハンコ化・ペーパーレス、手書きデータや音声をデジタル情報として保管するなど

##### ● デジタルライゼーション：業務プロセスやビジネスモデルがデジタル技術によって変換されること(デジタル化)

デジタイゼーションでデータ化した情報をAIやRPAによって自動化して処理する、または情報と情報をつなぎ合わせて分析を行うこと

## 3

企業経営情報レポート

## DXを効果的に推進するためのノウハウ

## ■ DXをスムーズに進めるための心構え

## (1) 他社事例の研究で時間を浪費しない

まず、スタート地点で気を付けなければならないのは、DXに成功している(といわれている)企業の事例を探して研究し、そのやり方を踏襲する前例主義に走ることです。

企業がDXに取り組む際には、まず自社における課題を把握し、そこからどう変化していきたいかというビジョンを描く必要があります。

そのため、DXに成功している企業の取組を真似したところで、それが自社の課題を解決し、理想とする成果をもたらす可能性は極めて低いと言えます。

無論、目的を持って行う他社事例の研究には大いに意味があります。

その際、特に意識することは下記の点となります。

## ● 結果だけでなく背景に注目する

〇〇社が××を行って□□という結果になったという表面的なことだけでなく、なぜ××を行ったのかという部分まで調査する。また、似たようなことを行っている他社事例を比較しながら、取組の背景に違いがあるかどうかまで調査できれば、よりよい分析となる。

## ● 他社事例と並行して自社の調査も行う

上記のように、他社事例とその取組みの背景について調査しながら、自社の状況との比較や、自社で同じことを行った場合のシミュレーションなどを実施する。

いずれにしても、他社事例の研究は時間をかけて納得いくまで行うのではなく、期限を定め、情報の取捨選択ができるくらいで留めることが望ましいといえます。

## (2) DXの推進は経営者がリードする

DXは、経営トップが標榜するだけで部下に丸投げせず、取り組む目的や内容にコミットし、トップダウンで実施することが不可欠になります。

DXは会社の一部でなく、全社的な変革が起きて初めて成功したといえるため、トップダウンでなければ、部門ごとの取り組む姿勢に差が出てしまいます。

## DXの推進はボトムアップよりもトップダウン

## ● 全社的に取り組むためには、トップダウンが適している

## ● ボトムアップでは、ツールの選択や部門ごとの意識の違いによって、足並みが揃わない可能性が高い

(例) 各部門で異なるチャットツールを使用して、全社的な連絡手段として使えない



# 4

## 企業経営情報レポート

# 成果を挙げた中小企業のDX事例

### IoT技術による納品後のアフターサービスに活路を見出したA社

#### 高精度加工機製造業 A社

会社概要	機械工具類の輸入販売業からスタートし、現在では高精度・微細加工機の開発・製造を手掛ける、創業100年を超える老舗メーカー。 納入先の7割が台湾のメーカー。
抱えていた課題	①納入先で同社加工機が頻繁に故障するとの報告がされるも、ユーザの使用法や加工機の状態が把握できず、対策が立てられなかった。 ②納入した製品の減価償却期間(10年間)で、顧客との関係性が途切れてしまう。

A社では主に、取引先からの要望に合わせた高精度加工機を開発・製造していましたが、納入した製品が期待通りのパフォーマンスを上げられていないといった状況が続いていました。

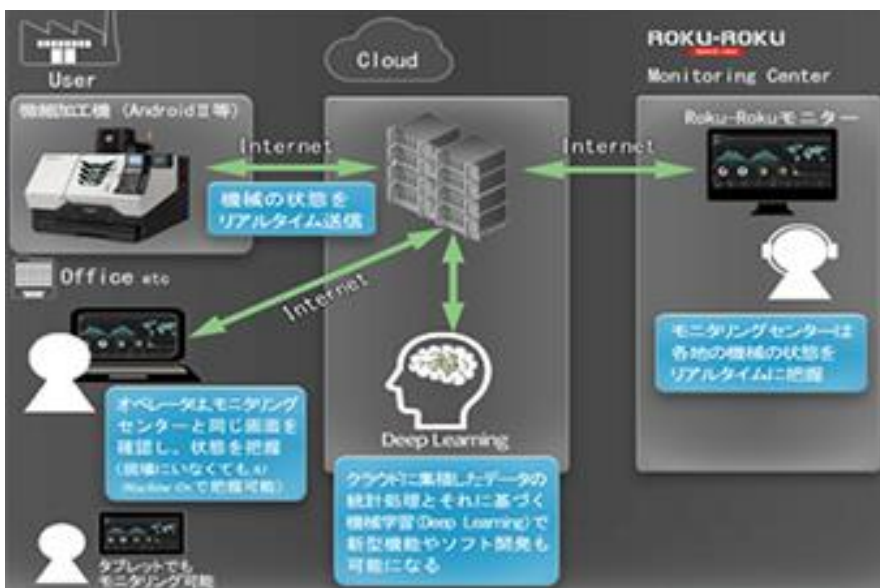
取引先で技術者の転職によって加工機を扱うノウハウが継承されない、普段どういった方法で加工機が使用されているかが把握できず、故障やパフォーマンスが低下した際に対応できないといったことが原因でした。そこでA社は、納入する加工機にセンサーを設置し、最小10ミリ秒の感覚で取得したデータをクラウド上で見える化するシステムを構築して、同社の技術者が遠隔監視を行えるようにしました。これにより、故障やパフォーマンス低下の原因究明や製品の使用方法についての指導などが可能となったのです。

これは、単に製品のパフォーマンス維持だけでなく、製品納入後もユーザとコミュニケーションを取り続けることで関係性を強くするという利点もあり、減価償却期間に顧客と疎遠になっ

てしまうという課題も同時に解決することができました。

加工機の使用ノウハウの共有に限らず、稼働状況を常に監視することで、故障の可能性を未然に察知し、対応する「先回り保全」といった、納入後のアフターサービスで稼ぐというコト売りのオプションを持つことができたのは、DXによる変化の事例です。

#### ■同社ホームページより「AI Machine Doctor イメージ」



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  | (2)ネットワーク型組織 |
| (3)バーチャル企業体 | (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 > 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。

<p>(1)役割と責任の明確化</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>
<p>(2)採算部門と非採算部門の明確化</p>	<p>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。</p>
<p>(3)ダブルチェックが働く組織体制</p>	<p>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。</p> <p>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ことです。</p>
<p>(4)上位組織の役割</p>	<p>アメーバ経営は小集団部門別採算という管理手法を採るため、最小組織だけが主体性を持つようにとら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ぞれに独立しながらも、上位組織の一部として位置付けられます。</p> <p>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</p>

のです。