

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2018  
**560**  
1/23

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年1月12日号

## 日本経済のジレンマ

～消費主導の景気回復は実現しない？

経済・金融フラッシュ 2018年1月15日号

## 貸出・マネタリー統計(17年12月)

～マネーの色々な所で鈍化が鮮明に

経 営  
TOPICS

統計調査資料

**機械受注統計調査報告**（平成29年11月実績）

経営情報  
レポート

**人材と働き方を多様化させる！  
ダイバーシティマネジメント**

経 営  
データ  
ベース

ジャンル:その他経営関連 サブジャンル:成年後見人

**「後見」制度の概要と実例**

**「保佐」制度の概要と実例**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

# 日本経済のジレンマ ～消費主導の景気回復は実現しない？

ニッセイ基礎研究所

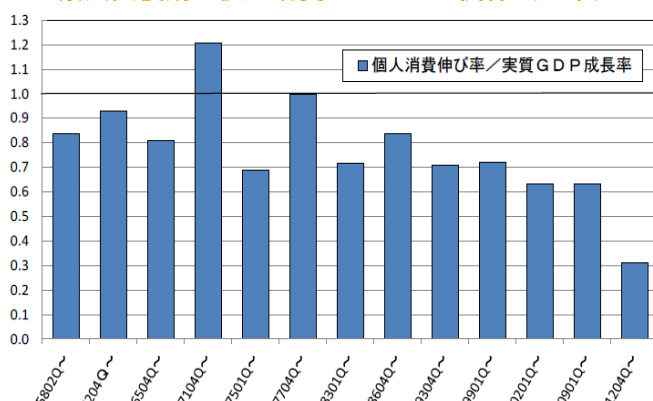
**1** 戦後 2 番目の長さとなった今回の景気回復に実感が伴わない理由のひとつは、経済成長率に比べ個人消費の伸びが低いことである。アベノミクス始動後の個人消費の伸びは年平均で0.5%と実質GDP成長率の3分の1にすぎない。

**2** そもそも、日本では消費の伸びが実質GDP成長率を上回る消費主導の景気回復を経験したことがほとんどない。景気後退期には個人消費の落ち込みが緩やかで、景気の下支え役になるというプラス面があるものの、景気回復が長期化するほど個人消費の相対的な弱さが浮き彫りになるというジレンマがある。

**3** 一方、米国では、景気回復局面における個人消費の伸びと実質GDP成長率はほぼ等しく、景気回復と個人消費の回復が両立することが多い。

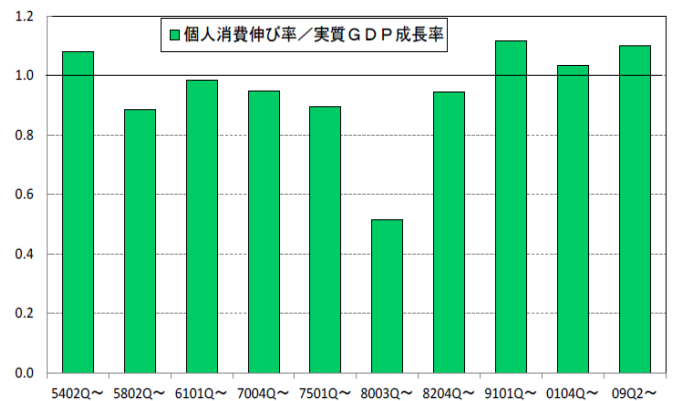
## ＜日米で異なる景気回復期の個人消費＞

### 景気回復期の個人消費とGDPの関係（日本）



(注) 景気回復期の伸び率（累計）を比較  
(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

### 景気回復期の個人消費とGDPの関係（米国）



(注) 景気回復期の伸び率（累計）を比較  
(資料) 米国商務省

**4** 日本では、景気回復局面における個人消費の伸びが実質GDP成長率を1%近く下回る（1980年以降の平均）。労働分配率の低下、財産所得、社会給付・負担、税負担なども含めた可処分所得の低迷、交易条件の悪化が個人消費の押し下げ要因となっている。

**5** 先行きは、株価上昇による資産効果や賃上げに伴う労働分配率の上昇は期待できるものの、賃上げの加速は企業収益の圧迫要因にもなる。過去の景気回復局面では、労働分配率が上昇し始めると企業収益の伸びが大きく鈍化し、景気がピークアウトすることが多かった。今回の景気回復局面で個人消費の本格回復が実現する可能性は低いだろう。

「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(17年12月) ～マネーの色々な所で鈍化が鮮明に

ニッセイ基礎研究所

## 1 貸出動向: 13ヶ月ぶりの低い伸び率に

1月12日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、12月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比2.44%と前月改定値(同2.72%)から大きく低下した。

75ヵ月連続でプラスを維持しているものの、伸び率は5ヵ月連続で低下し、13ヶ月ぶりの低水準となった。地銀(第2地銀を含む)の伸び率は前年比3.5%(前月も同じ)と高水準で横ばいを維持したが、都銀等の伸び率が同1.2%(前月は1.8%)と5ヵ月連続で低下した。

銀行貸出残高の増減率



(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: 増加ペースの減速止まらず

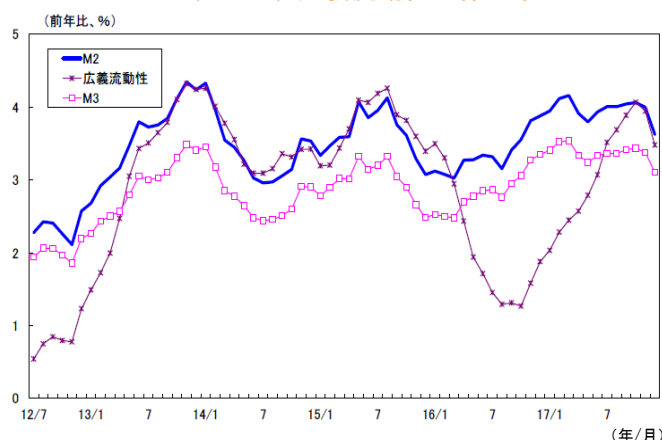
1月5日に発表された12月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量(日銀当座預金＋市中に流通するお金)を示すマネタリーベースの前年比伸び率は11.2%と、前月(同13.2%)から低下

した。伸び率の低下は4ヵ月連続。内訳のうち、日銀当座預金の伸び率が前年比13.5%と前月(15.9%)から低下したことが原因である。

## 3 マネースtock: 通貨供給量の伸びが大幅に鈍化

1月15日に発表された12月のマネースtock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3.6%(前月は4.0%)、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3.1%(前月は3.4%)とともに大きく低下した。貸出の増加ペースが近頃鈍化していることが影響しているとみられる。

M2、M3、広義流動性の伸び率



(資料) とともに日本銀行

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。

経営 TOPICS  
統計調査資料  
抜粋

# 機械受注統計調査報告

## (平成29年11月実績)

内閣府 2018年1月17日公表

### 調査の概要

本調査は、機械等製造業者の受注した設備用機械類について、毎月の受注実績を調査したものであり、調査対象は主要機械等製造業者、調査時点は毎月末日である。

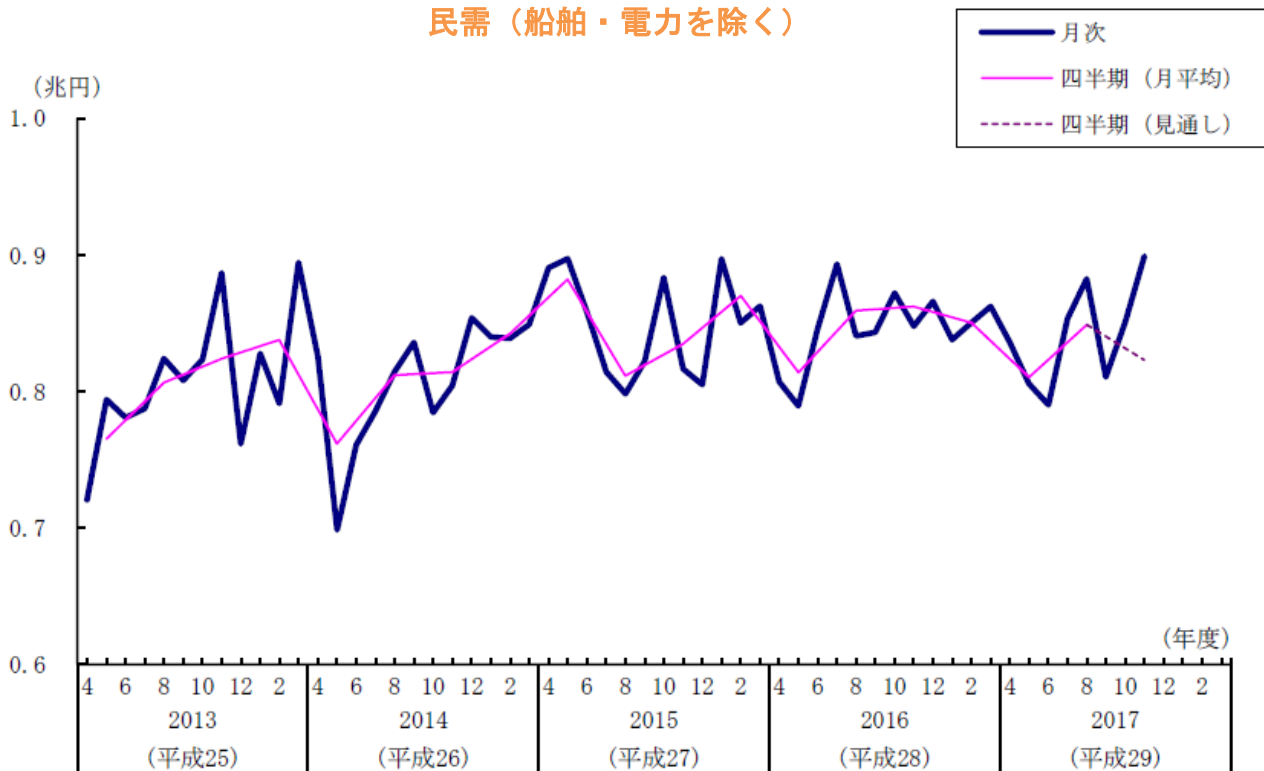
1987（昭和62）年4月実績より、調査対象社数を202社（うち機械製造業者178社）から308社（同280社）に増加させるとともに、調査内容を拡充した280社ベースの調査に移行した。

2011（平成23）年4月調査より、日本標準産業分類の改定（2007（平成19）年11月）に準拠して、需要者（業種）分類を変更した。表章については、2016（平成28）年1月調査より、従来の移行期表章分類から変更後の調査票分類へと移行した。

### 平成29年11月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きがみられる

民需（船舶・電力を除く）



(備考)

1. 四半期（月平均）は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示（例えば7～9月の 月平均値は8月の位置に表示）。
2. 「2017年10～12月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2017年9月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。

## 2017(平成29)年11月の機械受注動向

### 1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、10月5.6%増の後、11月は11.8%増となった。

需要者別にみると、民需は、10月3.3%増の後、11月は10.4%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、10月5.0%増の後、11月は5.7%増となった。内訳をみると製造業が0.2%減、非製造業(船舶・電力を除く)が9.8%増であった。

一方、官公需は、10月13.2%増の後、11月は地方公務、国家公務等で減少したものの、防衛省、「その他官公需」で増加したことから、1.5%増となった。

また、外需は、10月4.9%増の後、11月は航空機、産業機械等で減少したものの、原動機、電子・通信機械等で増加したことから、4.9%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、10月0.2%減の後、11月は原動機、重電機等で減少したものの、道路車両、産業機械等で増加したことから、4.7%増となった。

対前月(期)比

(単位:%)

| 期・月<br>需要者  | 2016年<br>(平成28年)<br>10-12月<br>実績 | 2017年<br>(平成29年)<br>1-3月<br>実績 | 4-6月<br>実績 | 7-9月<br>実績 | 10-12月<br>見通し | 2017年<br>(平成29年)<br>8月<br>実績 | 9月<br>実績 | 10月<br>実績 | 11月<br>実績 |
|-------------|----------------------------------|--------------------------------|------------|------------|---------------|------------------------------|----------|-----------|-----------|
| 受注総額        | 13.4                             | △7.9                           | 1.7        | 7.3        | △1.9          | 8.5                          | △10.2    | 5.6       | 11.8      |
| 民需          | 10.9                             | △14.4                          | △0.9       | 7.9        | △8.7          | 6.2                          | △2.9     | 3.3       | 10.4      |
| 〃(船舶・電力を除く) | 0.3                              | △1.4                           | △4.7       | 4.7        | △3.5          | 3.4                          | △8.1     | 5.0       | 5.7       |
| 製造業         | 2.7                              | △4.2                           | 3.7        | 8.2        | △9.4          | 16.1                         | △5.1     | 7.4       | △0.2      |
| 非製造業(除船・電)  | △1.0                             | 0.0                            | △9.9       | 1.6        | 0.9           | 3.1                          | △11.1    | 1.1       | 9.8       |
| 官公需         | 13.5                             | △1.9                           | △17.6      | 14.8       | △3.3          | 17.8                         | △30.9    | 13.2      | 1.5       |
| 外需          | 15.5                             | △2.2                           | 9.6        | 9.2        | 5.6           | 11.5                         | △9.8     | 4.9       | 4.9       |
| 代理店         | △0.1                             | 2.2                            | 4.2        | △1.0       | △2.3          | △0.6                         | △4.9     | △0.2      | 4.7       |

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。  
 2. △印は減少を示す。  
 3. 見通しは2017年9月末時点の調査。

### 2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、10月7.4%増の後、11月は0.2%減となった。11月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、非鉄金属(309.3%増)、「その他輸送用機械」(45.2%増)等の7業種で、化学工業(43.3%減)、石油製品・石炭製品(41.9%減)等の10業種は減少となった。

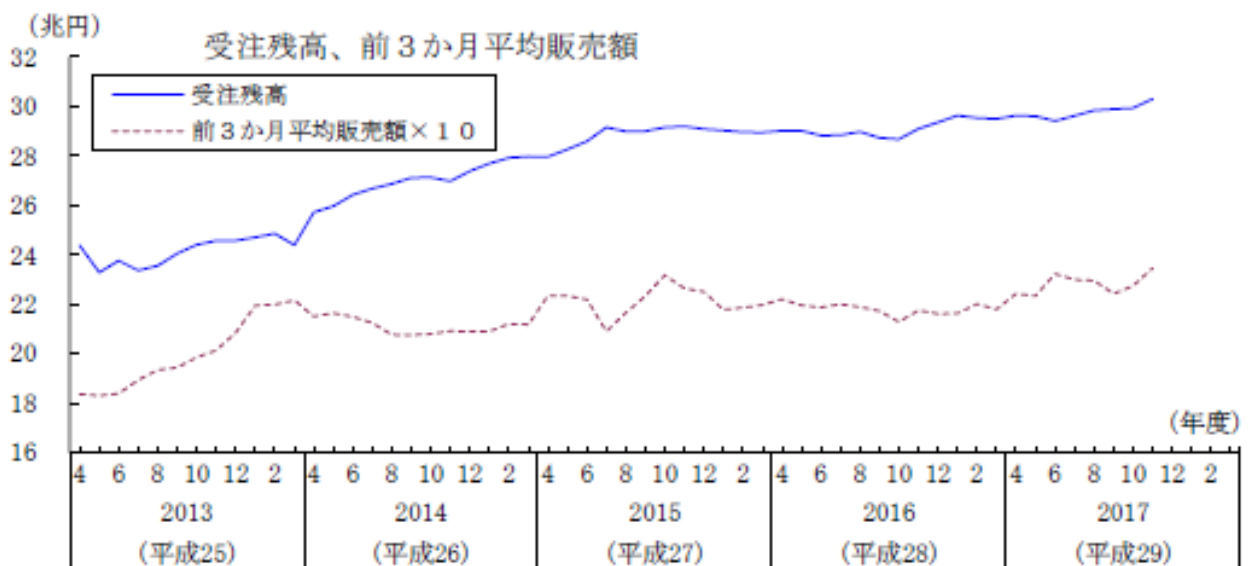
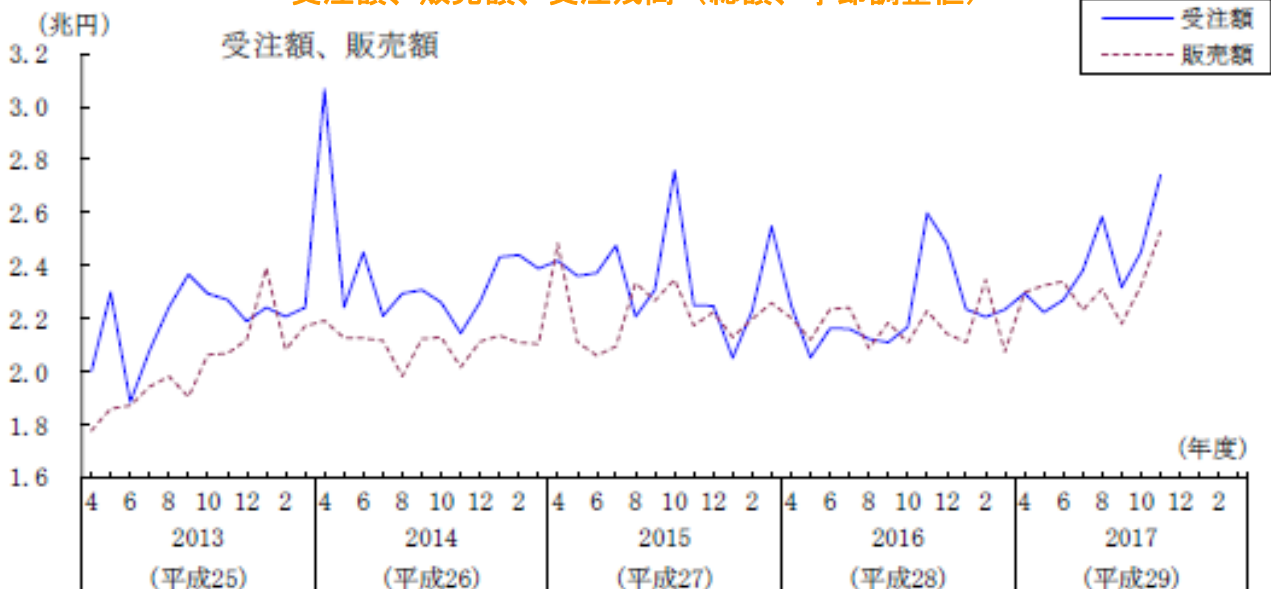
一方、非製造業からの受注を前月比でみると、合計では、10月1.3%減の後、11月は17.5%増となった。

11月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、電力業（68.0%増）、卸売業・小売業（59.6%増）等の7業種で、不動産業（17.1%減）、金融業・保険業（14.0%減）等の5業種は減少となった。

### 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

11月の販売額は2兆5,291億円（前月比8.8%増）で、前3か月平均販売額は2兆3,452億円（同3.2%増）となり、受注残高は30兆3,102億円（同1.3%増）となった。この結果、手持月数は12.9か月となり、前月差で0.2か月減少した。

受注額、販売額、受注残高（総額、季節調整値）



機械受注統計調査報告（平成29年11月実績）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。



# 人材と働き方を多様化させる！ ダイバーシティ マネジメント

- 1.ダイバーシティマネジメントの全体像
- 2.中小企業が目指すべき社員多様性の在り方
- 3.ダイバーシティ推進のための取組みポイント
- 4.ダイバーシティの積極的推進事例



## ■参考文献

- 『多様性を活かすダイバーシティ経営』（日本規格協会）
- 『ダイバーシティマネジメントの実践』（労働新聞社）
- 『男女共同参画白書』（内閣府）

# 1

## 企業経営情報レポート

# ダイバーシティマネジメントの全体像

### ■ ダイバーシティマネジメントとは何か

「ダイバーシティ（Diversity）」とは、多様性のことで、性別、世代、国籍、障害の有無等の違いのことです。その多様性を最大限に活用し、企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法のことを「ダイバーシティマネジメント」といいます。

これまで、実際にダイバーシティを拡大する企業は、大企業や外資系企業、一部のIT・通信関連業種などに留まっていましたが、昨今では以下の2つの理由から、中小企業においても取り組みが加速しつつあります。

- アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等の一部業種・職種で人手不足が明確になっている
- 少子化による労働供給の先細りが懸念される中、国家の成長戦略として、女性・高齢者・外国人などの活用推進が謳われている

わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

そこで多様な人材に活躍の機会を提供し、従業員の様々な個性を基とした違いを企業内に取り入れ、活用することにより組織力と競争力を強化することが喫緊の課題といえます。

### ■ ダイバーシティマネジメントの全体像

#### どんな経営か

一人ひとりの違いを尊重し、活かすことで生じる相乗効果を組織の成果につなげている経営



#### 企業が取り組むべき経営スタンス

- 人材の多様性を活用
  - ・ 性別（女性の活用）
  - ・ 世代（高齢者の活用）
  - ・ 障害の有無（障害者の活用）
  - ・ 国籍（外国人の活用） 等
- 働き方の多様性を活用
  - ・ 雇用形態（ワークライフバランス）
  - ・ 休業制度の活用 等

# 2

## 企業経営情報レポート

# 中小企業が目指すべき社員多様性の在り方

### ■ 女性の活用を企業の戦力とする

日本では近年、「全ての女性が輝く社会」の実現を成長戦略の中核に据えて集中的に施策を講じてきています。また、女性の就業者数及び生産年齢人口（15～64歳人口）に占める就業率（年平均）は、平成20年のリーマンショック以降、伸びが停滞していましたが、平成24年から平成26年にかけては、経済の好転とも相まって、就業者数は75万人、就業率は2.9%の伸びとなりました。平成27年8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立したことを受け、国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施することとなります。（労働者が300人以下の民間事業主については努力義務）

- 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
  - 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組状況などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
  - 女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）
- 【参考】状況把握する事項：女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率 等

### ■ 高齢者の活用で企業ノウハウを伝承させる

生涯現役で、より長く働きたいと考えている高齢者にとっての仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）は、育児後の女性と同様に、より長く勤続するという意味での働き方の見直しになります。人口減少、高齢化が進む我が国において、働く意欲のある高齢者が長年蓄積してきた経験と能力を存分に発揮することは、経済の活力を維持・向上させていく観点から非常に重要な課題です。そのため、高齢者の雇用管理では、高齢者が年齢に関係なく意欲と能力に応じ働き、企業に貢献できる環境を整備することが重要で、以下の4点に着目する必要があります。

- ①モチベーションの維持
- ②公正な評価
- ③働き方のニーズに配慮
- ④身心の健康に配慮

### ■ 障害者の活用で社会的責任を果たす

厚生労働省では毎年、民間企業や公的機関などにおける「障害者雇用状況集計結果」を取りまとめています。また、障害者雇用促進法では、事業主に対し、常時雇用する従業員の一定割合以上の障害者を雇うことを義務付けています。この義務を法定雇用率といい、民間企業には2%が課されています。（平成25年4月1日に法定雇用率が、民間企業で1.8%から2.0%に引き上げられました。）

# 3

## 企業経営情報レポート

# ダイバーシティ推進のための取組みポイント

### ■ トップが経営戦略として位置づけメッセージを発信する

ダイバーシティが組織に浸透するためには、経営トップの強いコミットメントが必要です。また、成長戦略の一つとしてダイバーシティマネジメントを掲げ、将来ビジョンを明確にする必要があります。経営トップがダイバーシティマネジメントの意義や目指すべき会社の方向性を定期的に繰り返し発信することによって、従業員に会社の「本気度」を伝え、意識改革を促すことが可能になります。

経営トップの信念を継続的にメッセージとして発信する



- ☑ 多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境整備
- ☑ 管理職層のマネジメント改革
- ☑ 公平、公正、透明性のある人事評価制度の導入
- ☑ 多様な人材の積極的な活用
- ☑ 個々の強みを活かす課業の洗い出し
- ☑ 個々のキャリア形成や能力開発のための教育計画の策定

### ■ 「個」に着目した複線型人事制度を導入する

複線型人事制度とは、働き方の多様性に照らし合わせた人事制度の仕組みです。従業員の多様な価値観や働き方を尊重する観点において、配置・評価・報酬等の人材マネジメントの仕組みを「個」に着目して柔軟かつ多様な選択ができる複線型の仕組みとすることも重要な課題といえます。従業員の納得性を高め、効率的に企業運営をするための公正な複線型人事制度の導入ポイントは、以下のとおりです。

- 課業範囲の明確化
- 求める能力の明文化
- 代表的な行動事例（評価の着眼点）の明文化
- 育児休業がマイナスにならない評価制度の構築
- 短時間勤務がマイナスにならない評価制度の構築
- 「働き方」ではなく「業務成果」で評価する
- キャリアステージの変更を可能とする

# 4 ダイバーシティの積極的推進事例

## ■ 従業員の成長と新しい働き方を追求するA社

A社は、神奈川県にある昭和40年に設立された従業員26名の電気設備会社です。同社は、「社員重視の経営」を理念に掲げ、働き甲斐のある職場環境を築くために以下の4つの視点を重要視しています。

|                                       |
|---------------------------------------|
| ● C S (Customer Satisfaction)・・・顧客満足  |
| ● E S (Employee Satisfaction)・・・従業員満足 |
| ● F S (Family Satisfaction)・・・家族満足    |
| ● P S (Personal Satisfaction)・・・個人満足  |

C Sを向上させるためには、E SのみならずF S、P Sも満たす必要があるという考えを掲げています。具体的な試みとしては、月に2～3回、業務終了後に自社の従業員のみならず、取引先や同業の企業と連携し、資格取得のための勉強会を開催して個人のスキルアップの機会を与えています。

また、一人一台のパソコン貸与と自社構築のシステムにより、テレワークの実現を可能にしています。テレワークとは場所や時間にとらわれない以下の3つの柔軟な働き方のことで、業務効率を上げるとともにP Sも向上させることができます。

## ■ テレワークの種類と具体的な働き方

|               |                                          |
|---------------|------------------------------------------|
| ● 在宅勤務        | 自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクス等で連絡をとる働き方 |
| ● モバイルワーク     | 顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。                |
| ● サテライトオフィス勤務 | 勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方            |

同社は、ワーク・ライフ・バランスへの取組みも重視しています。顧客担当を2名体制とすることを基本としており、情報共有の体制が構築されているため、「育児・介護」に関わる休暇制度を存分に活用することができます。特に育児休業は、平成21年からの6年間で10名の男性が利用していることから、各種マスコミからも注目を浴びています。

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:その他経営関連 > サブジャンル:成年後見人

# 「後見」制度の概要と実例

「後見」制度の概要とそれを利用した実例について教えてください。

## ①後見制度の概要

精神上的障害（認知症・知的障害・精神障害など）により、判断能力が欠けていることが通常の状態にある個人を保護・支援するための制度です。

この制度を利用すると、家庭裁判所が選任した成年後見人が本人の利益を考えながら、本人を代理して契約などの法律行為をしたり、本人または成年後見人が本人のした不利益な法律行為を後から取り消すことができます。

ただし、「自己決定の尊重」の観点から日用品（食料品や衣料品等）の購入など「日常生活に関する行為」については取消しの対象になりません。

|                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| 対象                | 判断能力が欠けているのが通常の状態の個人 |
| 申立をすることができる人      | 本人、配偶者、四親等内の親族、検察官など |
| 成年後見人等の同意が必要な行為   | —                    |
| 取消しが可能な行為         | 日常生活に関する行為以外の行為      |
| 成年後見人に与えられる代理権の範囲 | 財産に関するすべての法律行為       |

## ②後見制度を利用した事例

### ■状況

●本人の状況：アルツハイマー病      ●申立人：妻      ●成年後見人：妻

### ■事例概要

本人は5年程前から物忘れがひどくなり、勤務先の直属の部下を見ても誰かわからなくなる等、次第に社会生活を送ることができなくなった。日常生活においても、家族の判別がつかなくなり、その症状は重くなる一方で回復の見込みはなく、2年前から入院をしていた。

そのような中、本人の弟が突然事故死し、本人が弟の財産を相続することになった。しかし弟には負債しか残されておらず、困った本人の妻が相続放棄のために、後見開始の審判を申し立てた。家庭裁判所の審理を経て、本人について後見が開始され、夫の財産管理や監護をこれまで事実上担ってきた妻が成年後見人に選任され、妻は相続放棄の手続をした。

（注）最高裁判所「成年後見関係事件の概況」より

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:成年後見人

# 「保佐」制度の概要と実例

「保佐」制度の概要とそれを利用した実例について教えてください。

## ①保佐制度の概要

精神上的障害（認知症・知的障害・精神障害など）により、判断能力が著しく不十分な方を保護・支援するための制度です。この制度を利用すると、お金を借りたり、保証人となったり、不動産を売買するなど法律で定められた一定の行為について、家庭裁判所が選任した保佐人の同意を得ることが必要になります。保佐人の同意を得ないでした行為については、本人または保佐人が後から取り消すことができます。

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| 対象                 | 判断能力が著しく不十分な個人           |
| 申立をすることができる人       | 本人、配偶者、四親等内の親族、検察官など     |
| 成年後見人等の同意が必要な行為    | 民法13条1項所定の行為（注1）（注2）（注3） |
| 取消しが可能な行為          | 同上                       |
| 成年後見人等に与えられる代理権の範囲 | 家庭裁判所が審判で定める「特定の法律行為」    |

（注1）借金、訴訟行為、相続の承認・放棄、新築・改築・増築などの一定の行為

（注2）家庭裁判所の審判により上記行為以外についても、同意権・取消権の範囲拡大が可能

（注3）日常生活に関する行為は除かれます。

## ②保佐制度を利用した事例

### ■状況

●本人の状況：中程度の認知症

●申立人：長男

●成年後見人：長男

### ■事例概要

本人は1年前に夫を亡くしてから一人暮らしをしていた。以前から物忘れが見られたが、最近症状が進み、買物の際に「1万円札を出したか5千円札を出したか分からなくなる」等の事象が多くなり、日常生活に支障が出てきたため、長男家族と同居することになった。

隣県に住む長男は、本人が住んでいた自宅が老朽化しているため土地、建物を売りたいと考え保佐開始の審判の申立てをし、併せて土地、建物を売却することについて代理権付与の審判の申立てをした。家庭裁判所の審理を経て、本人について保佐が開始され、長男が保佐人に選任された。長男は家庭裁判所から居住用不動産の処分についての許可の審判を受け、本人の自宅を売却する手続きを進めた。

（注）最高裁判所「成年後見関係事件の概況」より