

週刊WEB

企業経営 マガジン

2018
566
3/6

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年3月2日号

2期目の黒田日銀で想定される 4つのシナリオ ～次の5年も険しい道のり

経済・金融フラッシュ 2018年3月1日号

法人企業統計17年10-12月期 ～原材料高の影響から企業収益の改善基調に陰り

経営
TOPICS

統計調査資料
消費動向調査（平成30年2月実施調査結果）

経営情報
レポート

**自社の業績を伸ばす！
リーダー育成と組織活性化のポイント**

経営
データ
ベース

ジャンル:資金繰り サブジャンル:債権管理
**資金余裕度を調べる方法
売上債権の管理方法**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

2期目の黒田日銀で想定される 4つのシナリオ

ニッセイ基礎研究所 ～次の5年も険しい道のり

1 政府から提示された黒田日銀総裁を再任する国会同意人事案は承認されることがほぼ確実な情勢にある。2期目の黒田日銀で想定される物価・金融政策のシナリオを考えた場合、大きく4つのシナリオが考えられる。

まず、日銀が目指すシナリオは、「2%の物価安定の目標を早期に達成し、金融緩和の出口戦略に移行する」というものだが、2%の物価上昇を維持するというシナリオの実現可能性は極めて低い。

また、仮に目標を達成しても、出口戦略の円滑な実行という課題が残る。市場が混乱や日銀の財務悪化が懸念されるほか、利払費が増加することになる政治からの反発も起こり得る。

二つ目のシナリオは、「(厳密には)物価安定目標を達成していない状況で日銀が出口戦略に移行する」というもので、実現可能性が最も高い。好条件が揃うことで一時的に2%を達成し、日銀がその機会に出口戦略へと舵を切るとは十分有り得る。また、副作用が許容できないほど顕在化した場合なども、達成前に出口に向かう可能性がある。その際の課題は、上記のほか、日銀の信認低下が挙げられる。

三つ目のシナリオは、「物価安定目標未達の状況が続き、日銀が出口に至らない」というもの、そして最後のシナリオは、出口に至らないばかりか、「物価の下振れ

リスクが高まり、日銀が緩和を拡大する」というものだ。

ただし、現実的な緩和余地は乏しいと考えられるため、後者の可能性は高くはないだろう。

仮にこれらのシナリオとなった場合の課題は副作用の増大と出口の難易度上昇になるが、後者では緩和を拡大するだけに、抱える問題も大きくなる。

2 つまり、黒田日銀の次の5年で想定されるシナリオは、程度に差はあるものの、いずれも険しい道のりになる。また、それぞれのシナリオに至る前段階でも、副作用を抑制するため政策の調整や出口戦略の説明が必要になる可能性が高い。

市場の混乱をいかに防ぎながら実施するか、これまで以上に、日銀の市場との対話力が問われることになる。

黒田日銀（2期目）の想定シナリオ

	シナリオ①	シナリオ②	シナリオ③	シナリオ④
物価安定目標	達成	一時達成or未達	未達	未達
政策変更	出口戦略	出口戦略	現状維持	追加緩和
主な課題	政府利払費増/日銀財務悪化/市場の混乱	政府利払費増/日銀財務悪化/市場の混乱/信認低下	副作用増大/出口難易度上昇	大幅な副作用増大/出口難易度大幅上昇/市場の混乱
可能性	極小	大	中	小

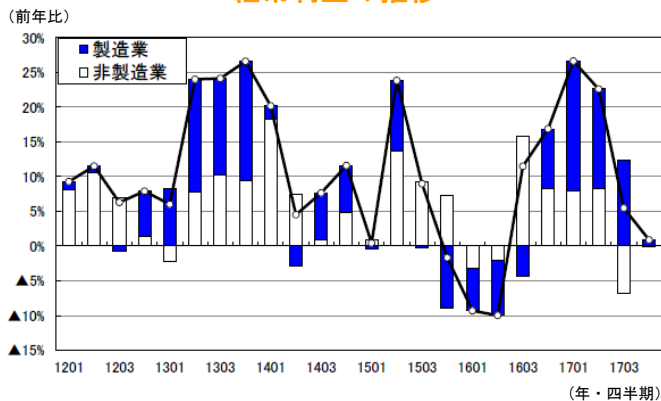
「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

法人企業統計17年10-12月期 ～原材料高の影響から 企業収益の改善基調に陰り

1 利益率の悪化から増益率が鈍化

財務省が3月1日に公表した法人企業統計によると、17年10-12月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比0.9%と6四半期連続の増加となったが、17年7-9月期の前年比5.5%から伸びが鈍化した。製造業が前年比2.5%（7-9月期：同44.0%）と前期から伸びが大きく鈍化したことに加え、非製造業が前年比▲0.0%（7-9月期：同▲9.5%）と小幅ながら2四半期連続の減益となった。

経常利益の推移



（資料）ともに財務省「法人企業統計」

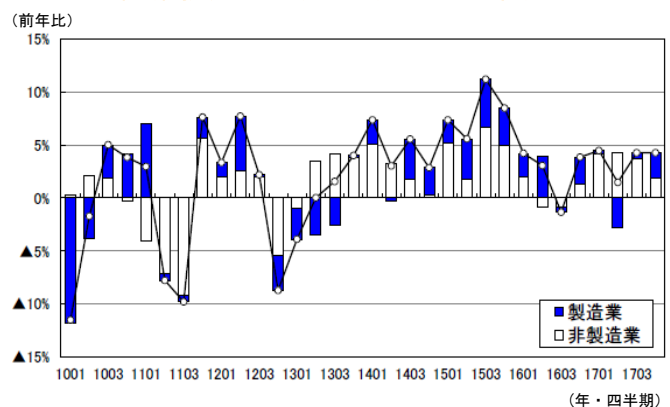
2 経常利益(季節調整値)は 2 四半期連続で減少

経常利益の内訳を業種別に見ると、製造業は、はん用機械（前年比45.3%）、生産用機械（同50.5%）、電気機械（同35.0%）は好調を維持したが、業務用機械（同▲12.6%）、情報通信機械（同▲10.2%）、金属製品（同▲11.7%）は前年比で二桁の減益となった。

3 投資スタンスの積極化はみられず

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比4.3%と5四半期連続で増加し、7-9月期の同4.2%と同程度の伸びとなった。製造業が前年比6.5%（7-9月期：同1.4%）と前期から伸びを高めたが、非製造業は前年比3.0%（7-9月期：同5.9%）と伸びが鈍化した。

設備投資(ソフトウェアを含む)の推移



4 10-12月期・GDP2次速報は 小幅上方修正を予想

本日の法人企業統計の結果等を受けて、3/8公表予定の17年10-12月期GDP2次速報では、実質GDPが前期比0.2%（前期比年率0.8%）となり、1次速報の前期比0.1%（前期比年率0.5%）から若干上方修正されると予測する。

設備投資は下方修正されるが、民間消費、民間在庫変動、公的固定資本形成の上方修正がその影響を上回るだろう。

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。

消費動向調査

(平成30年2月実施調査結果)

内閣府 2018年3月1日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

(1)消費者態度指数

平成30年(2018年)2月の消費者態度指数は、前月差0.4ポイント低下し44.3であった。

(2)消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、平成30年(2018年)2月の動向を前月差でみると、「雇用環境」が1.0ポイント低下し48.7、「耐久消費財の買い時判断」が0.5ポイント低下し43.2、「暮らし向き」が0.4ポイント低下し42.2となった。

一方、「収入の増え方」は0.3ポイント上昇し43.2となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差2.8ポイント低下し43.3となった。

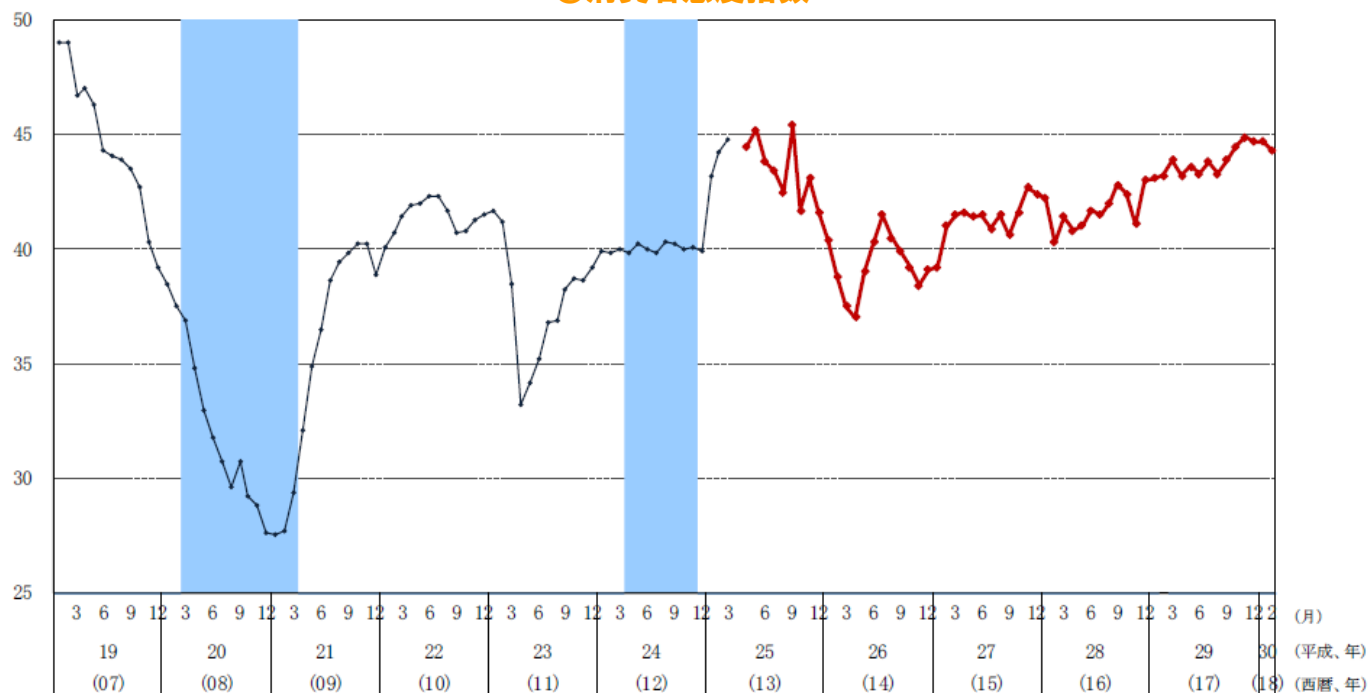
消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

	平成29年 (2017年)					平成30年 (2018年)	
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
消費者態度指数	43.3	43.9	44.5	44.9	44.7	44.7	44.3
(前月差)	▲ 0.5	0.6	0.6	0.4	▲ 0.2	0.0	▲ 0.4
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	41.7	42.5	43.0	43.2	42.9	42.6
	(前月差)	▲ 0.6	0.8	0.5	0.2	▲ 0.3	▲ 0.3
	収入の増え方	41.3	41.8	42.5	43.0	43.0	42.9
	(前月差)	▲ 0.4	0.5	0.7	0.5	0.0	▲ 0.1
	雇用環境	47.4	47.8	48.7	49.3	49.0	49.7
	(前月差)	▲ 0.7	0.4	0.9	0.6	▲ 0.3	0.7
意識指標の他	耐久消費財の買い時判断	42.6	43.5	43.6	44.0	43.8	43.7
	(前月差)	▲ 0.6	0.9	0.1	0.4	▲ 0.2	▲ 0.1
意識指標の他	資産価値	43.0	42.9	45.4	46.8	44.5	46.1
	(前月差)	▲ 1.1	▲ 0.1	2.5	1.4	▲ 2.3	1.6

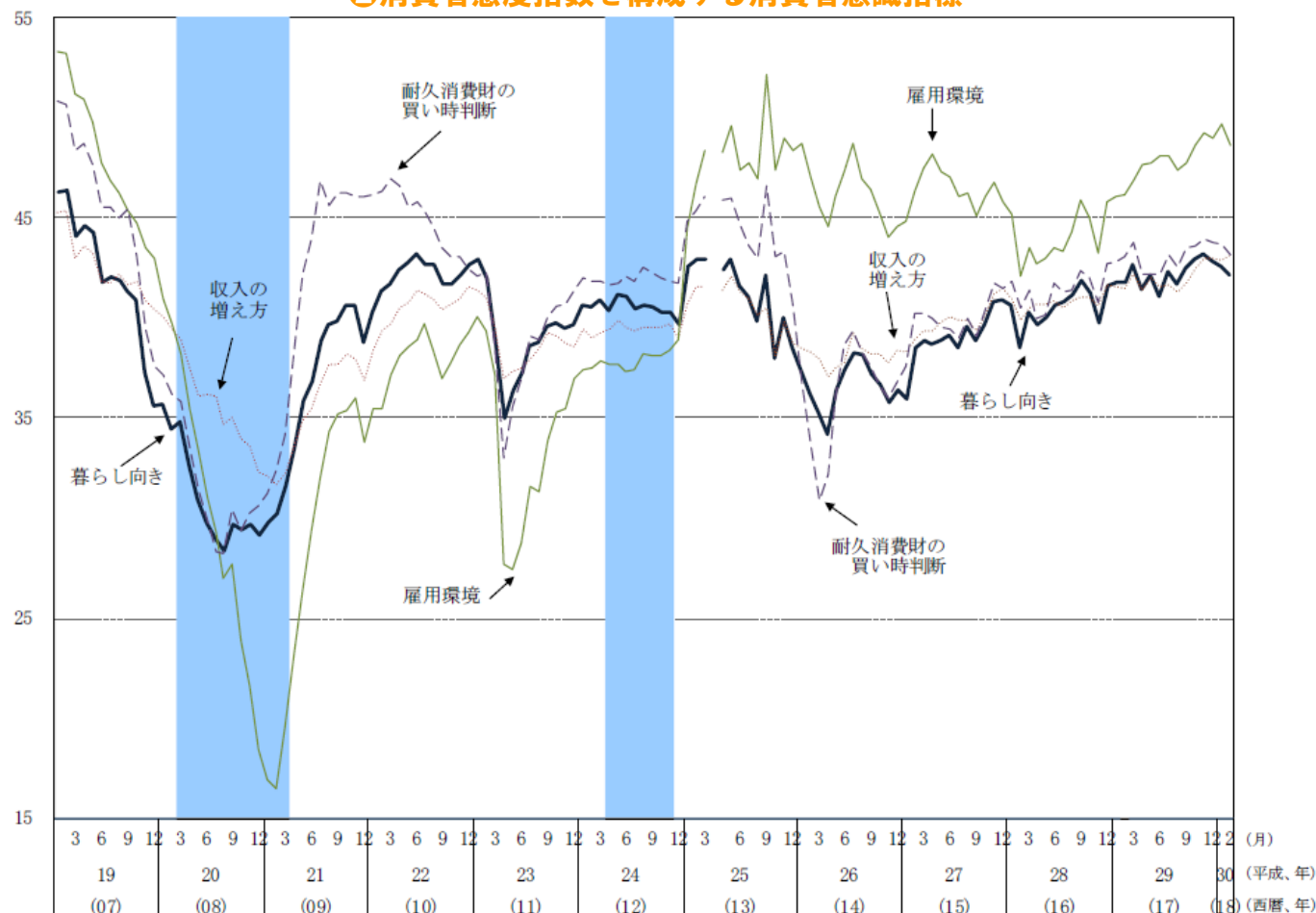
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1 シャドー部分は景気後退期を示す。

(注) 2 平成 19 年（2007 年）1、2 月は電話調査。平成 19 年（2007 年）3 月から平成 25 年（2013 年）3 月までは訪問留置調査、平成 25 年 4 月から郵送調査で実施。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

平成 30 年(2018 年) 2 月の 1 年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(2%未満)」(34.0%)であった。

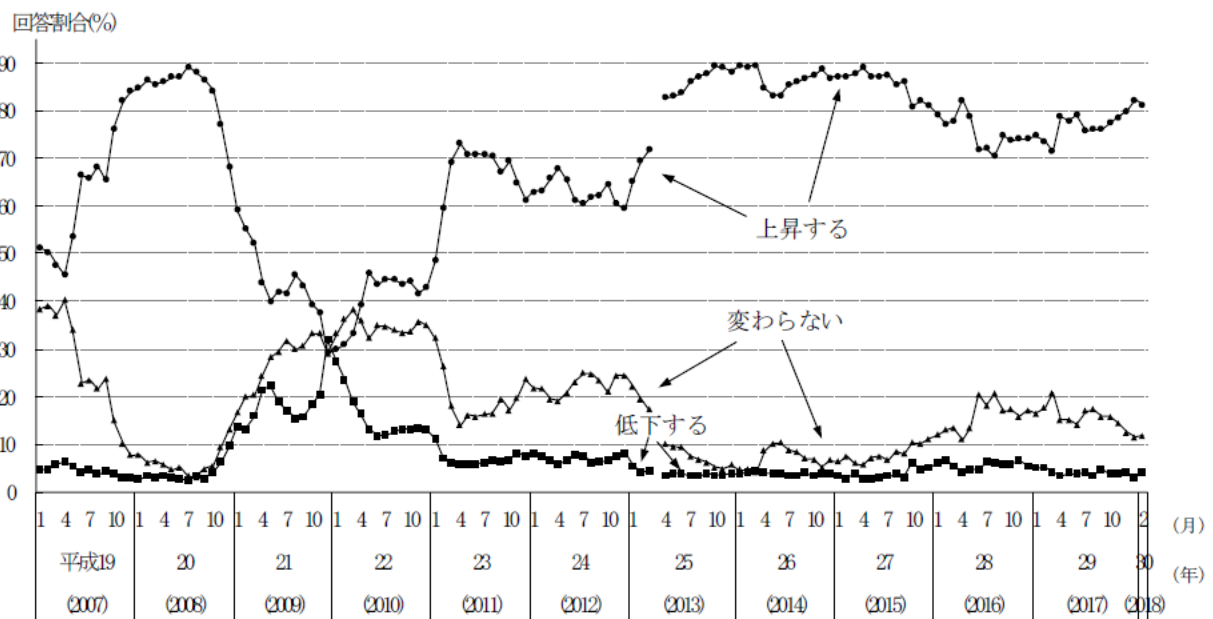
前月差でみると、「上昇する」の回答の割合が 1.1 ポイント減少したのに対して、「低下する」が 0.8 ポイント、「変わらない」が 0.3 ポイント、それぞれ増加した。

消費者が予想する 1 年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値)

(単位: %)

		平成29年 (2017年)					平成30年 (2018年)	
		8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月
低下する	▲5%以上	0.3	0.3	0.4	0.5	0.5	0.4	0.4
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.7	0.8	0.8	0.7	0.9	0.9	1.0
	▲2%未満	2.5	3.8	2.5	2.5	2.6	1.9	2.6
	(計)	(3.5)	(4.9)	(3.7)	(3.7)	(4.0)	(3.2)	(4.0)
	(前月差)	(▲0.7)	(1.4)	(▲1.2)	(0.0)	(0.3)	(▲0.8)	(0.8)
変わらない	0%程度	17.3	15.8	15.8	14.5	12.5	11.5	11.8
	(前月差)	(0.4)	(▲1.5)	(0.0)	(▲1.3)	(▲2.0)	(▲1.0)	(0.3)
上昇する	2%未満	35.6	37.0	35.1	34.8	34.1	34.7	34.0
	2%以上～ 5%未満	28.9	27.4	29.7	31.3	32.8	33.3	33.9
	5%以上	11.6	11.8	12.7	12.5	13.1	14.4	13.4
	(計)	(76.1)	(76.2)	(77.5)	(78.6)	(80.0)	(82.4)	(81.3)
	(前月差)	(0.3)	(0.1)	(1.3)	(1.1)	(1.4)	(2.4)	(▲1.1)
分からない		3.0	3.1	3.0	3.2	3.6	2.9	2.9

消費者が予想する 1 年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



(注) 平成24年度(2012年度)までは訪問留置調査(ただし、上図のうち平成19年(2007年)1、2月は電話調査)、平成25年度(2013年度)から郵送調査で実施。

消費動向調査(平成30年2月実施調査結果)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。



自社の業績を伸ばす！

リーダー育成と 組織活性化のポイント

1. リーダーに求められる本来の役割
2. 環境変化に対応できるリーダーの育成方法
3. 組織を活性化させるための仕掛けづくり
4. 組織活性化と人材育成に成功している企業の実践事例



参考文献

- 「ホワイト企業」 永禮 弘之、瀬川 明秀 著（日経BP社）
- 「ホワイト企業」 高橋 俊介著（PHP新書）
- 「イノベーションは現場から生まれる」 上野 和夫 著（綜合法令出版社）
- 「実践！プロジェクトマネジメント」 中嶋 秀隆、津曲 公二 著（PHP研究所）

1

企業経営情報レポート

リーダーに求められる本来の役割

エネルギー、IT、および観光などにおいては新たなビジネスモデルが構築され、政府の後押しのもとインフラ整備が進められている中で、中小企業にもビジネスチャンスが広がってきています。

このような状況において、中小企業にとって今、一番悩ましい問題となっているのが人材不足であるといわれています。目の前にビジネスチャンスがあっても、そのチャンスを活かさないからです。

中小企業は、限られた人材を最大限活用しなければ業績の拡大を図ることは難しく、今後、自社の中核を担うリーダーの役割はますます重要となっています。

本レポートでは、自社の拡大、発展を目指している中小企業にとってキーパーソンとなるリーダーに焦点を当て、リーダーを育成するための方法や組織づくりについて解説しています。

■ 企業の業績を継続的に伸ばすために必要なリーダー像

自社の事業規模を拡大、発展させるためには、市場の拡大や新商品・サービスの開発を続けていくことが必要です。もし、リーダーが既存の枠組みにこだわり続けた結果、ビジネスチャンスへの対応が遅れると、その組織はすぐに衰退へと向かってしまうかも知れません。

■ 企業発展に必要なリーダー像

項目	ビジネスチャンスに対応できているリーダー	ビジネスチャンスに対応できていないリーダー
意識	新しい価値を創造しようという高い意識を持っている	既存の枠組みに固執し、新しいテーマへの取り組みを行っていない
計画	自ら戦略を立案し、計画、実行している	過去踏襲型の計画、戦術を立案している
市場	新しい市場を創造し、新しい顧客層をつかんでいる	市場ニーズの変化を捉えられず、顧客層の拡大が図られていない
時間軸	大局的に見つめ将来の変化を予見している	過去の振り返りにとどまっている

■ リーダー自身が危機意識を持ち、早めに問題の芽を摘む

中小企業は経営者の強い想いで創業されたケースが多く、当然ながら経営者に大きな権限が集中しています。創業の初期段階において、業績が安定するまではこのような傾向になることも必要といえますが、これが長く続くとリーダーをはじめとした社員の側には自分たちで何かをしなければならないという危機意識が欠如してきます。その結果、社内に潜むさまざまなリスクに対しても気付くのが遅れ、自社の成長を妨げる要因にもなり得ます。

2

企業経営情報レポート

環境変化に対応できるリーダーの育成方法

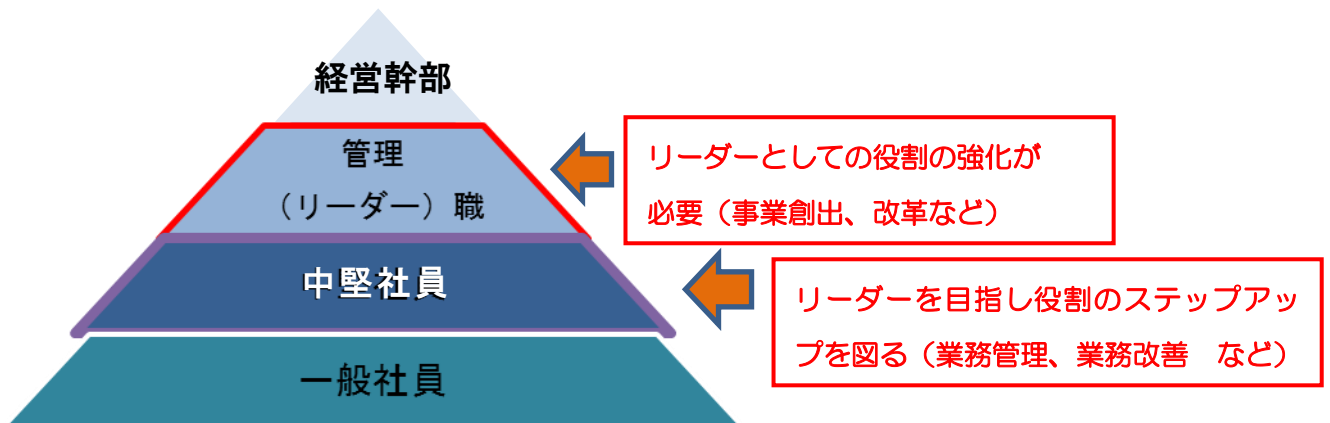
■ 自社における自身の役割を認識する

多くの企業で、リーダー育成が企業の成長の鍵を握ると捉え、今後の自社の舵取りを任せられる人材育成への取り組みを行っています。

しかし、グローバル化の進展をはじめとして、日本企業を取り巻く環境が変化していることで、自社が取り組むべき経営課題の難易度は上がっており、思うように育成が進んでいないというジレンマに陥っている経営者もいるようです。過去において成果を上げてきたリーダー自身が時代の変化を捉え、今の時代に求められるリーダーを目指さなければなりません。

また、次のリーダーを目指す中堅社員も、自身のステップアップを図るためにリーダーとしての役割を理解しておくべきです。このような人材のレベルアップが、自社の成長につながります。

■ 組織における階層



■ リーダーに必要な3つの力

これからの企業に求められる人材を育成するためには、「思考力」「コミュニケーション力」「実行力」という3つの力が必要です。「思考力」は、論理的に物事を考えたり、創造性豊かに発想したり、物事を解釈したりする力のことを言います。

このような論理的かつ創造性豊かな思考は、すべてのビジネス活動の基盤となり、自ら考えて判断し活動することを通じて成長につながります。

「コミュニケーション力」は、自分の考えや意見を的確に相手に伝えたり、コミュニケーションによって相手を動かしたりする力のことを言います。部署間連携など協働してプロジェクトに取り組むケースなどにおいて必須となる能力です。

「実行力」は、計画的に仕事を進め、最後まであきらめずやり抜く力です。どんなによい計画を立てても、最後までやり遂げなければ成果は出ません。これらの力は、現場での実践を通じたり、および実践的な研修によって身につけることができます。

3

企業経営情報レポート

組織を活性化させるための仕掛けづくり

■ 組織を活性化させるための取り組み項目

社員一人ひとりに創造的な学習を促すには、それを根付かせるためにふさわしい経営のありかたが問われます。社員の自主性だけに委ねるのではなく、組織全体で創造的な学習を後押しする仕組みや運営が求められます。

今後の企業が目指す姿としては、社員の知識を結集し、多様なアイデアを活かしながら試行錯誤を繰り返し、創意工夫を行って新しい価値を社会や顧客にもたらすことが必要です。

そのために、人材を単に人件費コストと捉えず、経営資源と捉えるべきです。経営資源ですから、積極的に投資するべき対象となります。

一方、創造的な学習の機会を社員に与えない企業は、社員自身が革新することができず、自社も旧態依然とした組織のままとなり、目先の利益を追いかける企業に陥ってしまいます。

■ 組織を活性化させるための企業の取り組み項目

- 社員を経営資源と捉え、積極的に人材投資を行う
- 新テーマ開発を継続的に行う
- 既存の枠組みに捉われない組織をつくる
- 多様なアイデアを取り入れる
- 社員にチャレンジの機会を与える
- 現場主導の経営管理システムを取り入れる

■ プロジェクト活動でリーダー育成と組織の成果を上げる

プロジェクト活動は、自社の重点項目について短期的に成果を上げるために行われる活動です。プロジェクトメンバー・活動資金・設備などを必要に応じて投じることができるため、効率的に活動を進めることが可能となります。プロジェクトには、「ビジネスチャンス型」と「問題解決型」があります。「ビジネスチャンス型」は、目の前にビジネスチャンスがあった場合、そのチャンスを活かすための方法について検討します。一方「問題解決型」は、組織の中で顕在化している問題や放置しておく重大な問題となり得る状況について具体的な解決策を検討します。

これらの活動に当たっては、プロジェクトリーダーがプロジェクト推進の中心を担うこととなりますが、この役割を自社のリーダーや次のリーダー候補者に任せることにより、彼らのリーダーシップを発揮できる場にもなります。

4

企業経営情報レポート

組織活性化と人材育成に成功している企業の実践事例

■ 次世代リーダーに成長する機会を与えているサイバーエージェント

1998 年にインターネット企業としてわずか3人で創業したサイバーエージェントは、今では大企業に成長しました。同社では、様々な独自の組織運営や人事制度を取り入れていることで近年注目されています。

同社では、社内公募で事業プランを開催する「ジギョつく」は、若手の優れたアイデアを事業化に結びつけるという事業上のメリットだけでなく、意欲や能力が高い20代の若手社員の発掘と登用の場にもなっています。

当初は、1回当たり10数件しか応募がなく、事業化の視点で見ると提案の質も低かったようですが、現在では経営陣の支援もあり、1回当たり400件前後に達しています。

経営陣が優秀だと見込んだ提案には、賞金50万円が提供され、本人が望めば提案者が事業化した会社の社長となり、会社から資本金も出資されます。このように提案の内容によっては、事業責任者やグループ会社の経営陣に抜擢されることもあることから、社員のモチベーション向上にも役立っています。

同社人材開発本部長によると、この制度の真の狙いは、社内に新規事業を生み出す風土、社員が持っている知恵やアイデアがうまく引き出されるような風土を根付かせることだと述べています。

同社には、利益貢献度をもとに新規事業を格付けし、当該事業の成長を促すとともに、そこでの経験を社員の人材育成に活かす仕組みもあります。同社ではこの仕組みを用いて、当該事業を営業利益に応じて10段階に分け、各段階ごとに事業の撤退基準や社員の昇格・降格基準を明確にすることで事業全体の成長を促進しています。

事業を通じての失敗は、事業化の知恵を身につけたとみなされ、他の部署から引き抜きがあるなどの次のチャンスも与えられる組織となっています。

■ サイバーエージェントにおける人材育成の特長

- 事業を社内公募
- 採用案件には資本金を提供
- 責任者として任せるだけでなく、子会社の役員にも抜擢
- 役員の参加した新規事業研究会を通じて研究
- 事業が失敗してもセカンドチャンスが与えられる

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:資金繰り > サブジャンル:債権管理

資金余裕度を調べる方法

自社の資金余裕度を調べる方法を教えてください。

資金余裕度を調べるには、借入金返済力分析を行います。

1. 借入金返済力分析とは

借入金返済力分析は、債務償還年数が何年かを算出します。つまり、現在の銀行借入金額を何年間で返済できる力を持っているかを示すことです。

返済するための財源は、償却前経常利益（経常利益＋減価償却費）です。

借入金返済力は、たとえば下記のように計算します。

- ①現在の借入金残高 200,000 千円
- ②経常利益 5,000 千円
- ③減価償却費 7,500 千円
- ④借入金返済力 $① \div (② + ③) = 16$ 年

この 16 年という年数が良い評価なのかという点については、金融機関のスコアリングシートから、下記のとおり債務償還年数のポイントを抽出しました。

【債務償還年数のポイント目安 満点 20ポイント】

20	17	14	11	8	5	3	2	1	0
1 年 以内	3 年 以内	5 年 以内	7 年 以内	9 年 以内	12 年 以内	15 年 以内	20 年 以内	20 年 超	マイ ナス

これにより前述の例を評価すると、16 年は 20 年以内に該当し、ポイント目安からは 2 ポイントと非常に低い評価であることがわかります。

2. 新規設備投資を行う際の判断基準として活用する

例えば新規設備投資を行った場合、①設備投資の効果で増加した利益、②設備投資によって増加した減価償却費、というものが返済原資となります。

【債務償還年数のポイント目安 満点 20ポイント】

- ①新規設備投資金額 50,000 千円
- ②借入金額 50,000 千円（返済期間 10 年、年間元金返済額 5,000 千円）
- ③新規設備投資効果 2,000 千円
- ④減価償却費 5,000 千円
- ⑤借入金返済力 $② \div (③ + ④) \div 7$ 年

よって、借入金返済力は約 7 年となり、銀行の返済期間を下回るため、この設備投資は問題がないものと評価できます。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:債権管理

売上債権の管理方法

売上債権の管理方法や早期回収方法を教えてください。

1. 売上債権の回収遅延をチェック

売上代金を確実に回収できなければ、売上債権が現金化されないために、資金繰りに影響が生じてしまいます。また、売上を上げて相手先が倒産することになれば、資金繰りは一気に厳しくなってしまいます。予防策としては、売掛金推移表の作成など数字の推移をチェックする方法があります。

2. 回収条件の変化

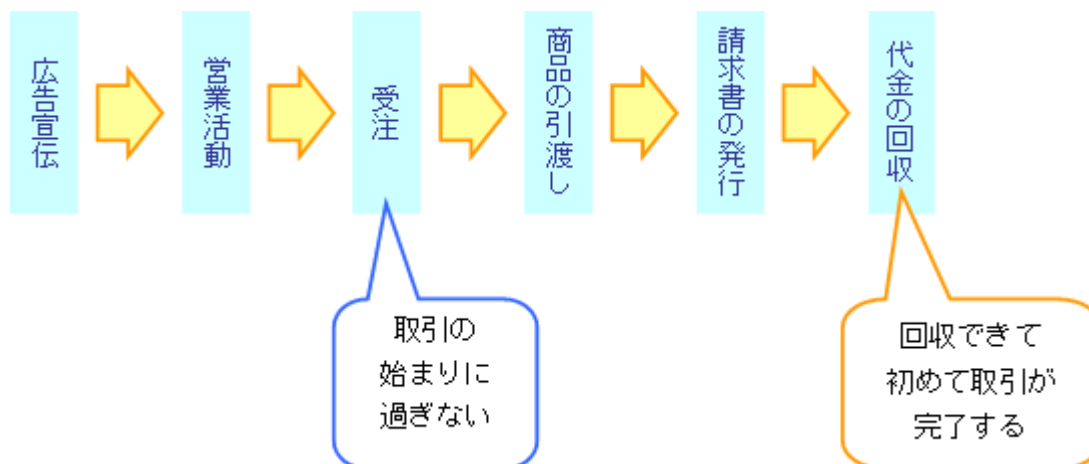
得意先の業績チェックや与信管理は、企業として重要な活動項目であり、例えば得意先から受取手形サイトの延長の申し入れがあった場合などは、民間調査機関による信用調査の活用や、営業担当者からの情報収集などを行う

必要があります。

ここで相手の業績悪化についての情報を得た場合には、早めに債権回収の手段をとらなければなりません。

一方、営業担当者に債権回収への意識が低いような場合には、請求書の送付遅れや、無理な回収条件で取引を行ってしまうことにより、債権回収が遅れる可能性があります。したがって、営業担当者に対して、「回収なくして販売なし」「販売は回収を完了して終了するもの」という意識をもってもらうような研修、会議を行なう必要があります。

【回収までの流れ】



3. 回収管理を全社的に行う

売掛金の回収期間が長くなると、売掛金の残高が増加して資金繰りは悪化します。そこで、早期の回収を図るためには、売掛債権の回収管理を全社的に行うことが必要です。