

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.609 2019.1.22



Weeklyエコノミスト・レター 2019年1月17日号

フランス・マクロン政権の第2幕

～国民討論会は分断緩和の糸口

ネット
ジャーナル

経済・金融フラッシュ 2019年1月18日号

消費者物価(全国18年12月)

～コアCPI上昇率の縮小傾向が続く

統計調査資料

機械受注統計調査報告

(平成30年11月実績)

経営
TOPICS

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

ジャンル:資金繰り サブジャンル:クラウドファンディング

クラウドファンディングとは クラウドファンディングのメリットとデメリット

経営
データ
ベース

発行:税理士法人日下事務所

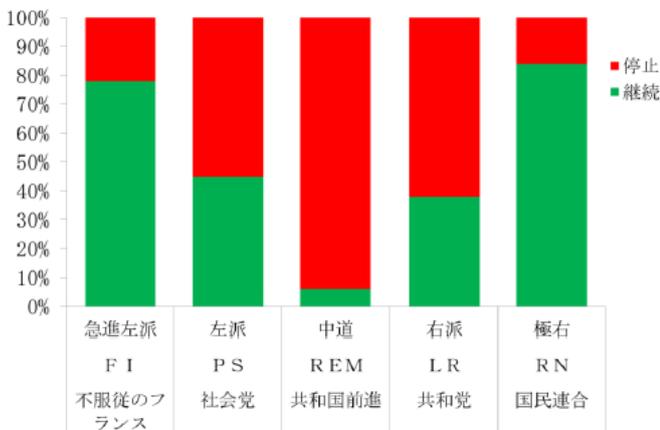
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

フランス・マクロン政権の第2幕 ～国民討論会は分断緩和の糸口となるか？

ニッセイ基礎研究所

1 マクロン大統領は、「黄色いベスト運動」に対して、燃料税引き上げの撤回と所得対策による対応を迫られた。

世論調査：「黄色いベスト」運動は継続すべきか停止すべきか(支持政党別)



(資料) Odoxa (19年1月10日調査)

2 「政権第1幕」では、当初からの支持者の期待にはある程度応えたが、支持を広げることができなかった。

最大の失敗は、「エリート、富裕層、大企業、大都市」を向いており、「中低所得者、地方」の犠牲を顧みないというイメージが定着してしまったことだ。

3 政策の方向は正しかったが、国民の理解を求める努力や痛みを緩和する措置への配慮が不十分なまま、改革を急ぎ過ぎた。マクロン大統領の個性や、EUの中でリーダーシップをとりたいという意欲が引き起こした。

タイミングと手法にも問題があった。

4 「政権第2幕」では、改革と財政赤字

削減、支持基盤の拡大という同時達成が困難な課題に成果を出す力が問われる。

5 マクロン大統領には、EUさらにはリベラルな世界秩序の担い手として期待が掛かる。しかし「政権第2幕」の最初の試金石となる今年5月の欧州議会選挙は、極右の国民連合(RN)の後塵を拝し、イタリアの同盟の議席も下回る見通しと状況は厳しい。

6 マクロン大統領は、3月にかけて全国的な国民討論会を開催し、国民の意見に耳を傾け、政策に反映する方針を表明している。

国民討論会は、分断の緩和の糸口となり、改革と財政赤字削減、支持基盤の拡大の同時達成を可能にするのか。今後の展開を見守りたい。

インフレ率と労働コスト指数



(資料) INSEE (フランス国立統計経済研究所)

「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。

消費者物価(全国18年12月) ～コアCPI上昇率の縮小傾向が続く

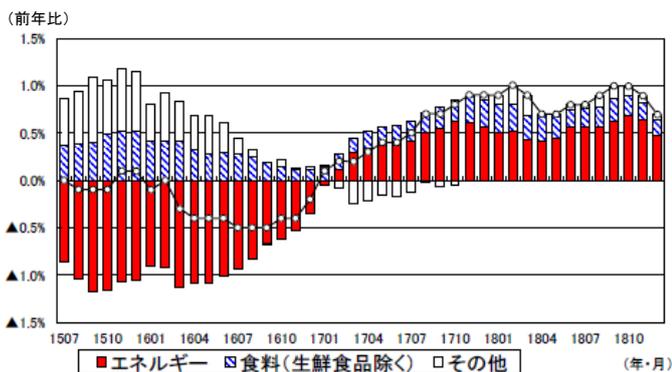
ニッセイ基礎研究所

1 コア CPI は 2 ヶ月連続で伸びが鈍化

総務省が1月18日に公表した消費者物価指数によると、18年12月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比0.7%(11月:同0.9%)となり、上昇率は前月から0.2ポイント縮小した。事前の市場予想(QUICK集計:0.8%、当社予想は0.7%)を下回る結果であった。生鮮食品及びエネルギーを除く総合(コアコアCPI)は前年比0.3%(11月:同0.3%)となり、上昇率は前月と変わらなかった。

生鮮食品が11月の前年比▲1.4%から同▲9.4%へと下落幅が大きく拡大したことから、総合は前年比0.3%(11月:同0.8%)と上昇率が前月から0.5ポイント縮小した。

消費者物価指数(生鮮食品除く、全国)の要因分解



2 上昇品目数が4ヵ月ぶりに減少

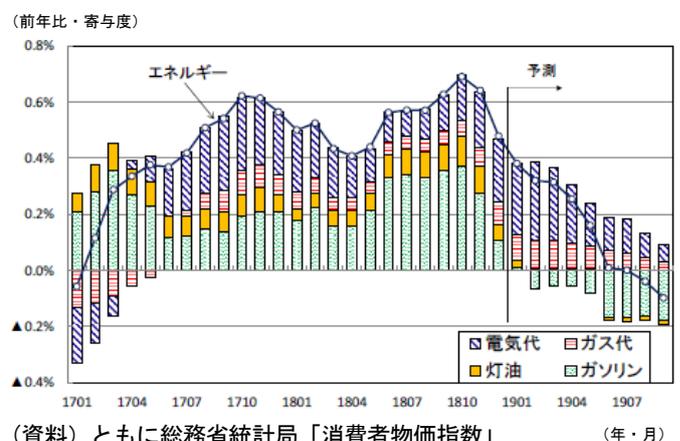
消費者物価指数の調査対象523品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、12月の上昇品目数は272品

目(11月は276品目)、下落品目数は180品目(11月は178品目)となり、上昇品目数が前月から減少した。上昇品目数の割合は52.0%(11月は52.8%)、下落品目数の割合は34.4%(11月は34.0%)、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は17.6%(11月は18.7%)であった。

3 コア CPI 上昇率はさらに鈍化へ

コアCPIはエネルギー価格の上昇幅縮小などから2ヵ月連続で上昇率が縮小した。原油価格(ドバイ)は10月上旬の1バレル=80ドル台をピークに60ドル程度まで下落している。市場価格が遅れて反映される電気代、ガス代は上昇率の拡大が続いているが、18年度末頃をピークに鈍化することが見込まれる。

コアCPIに対するエネルギーの寄与度



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。

機械受注統計調査報告

(平成30年11月実績)

内閣府 2019年1月16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。

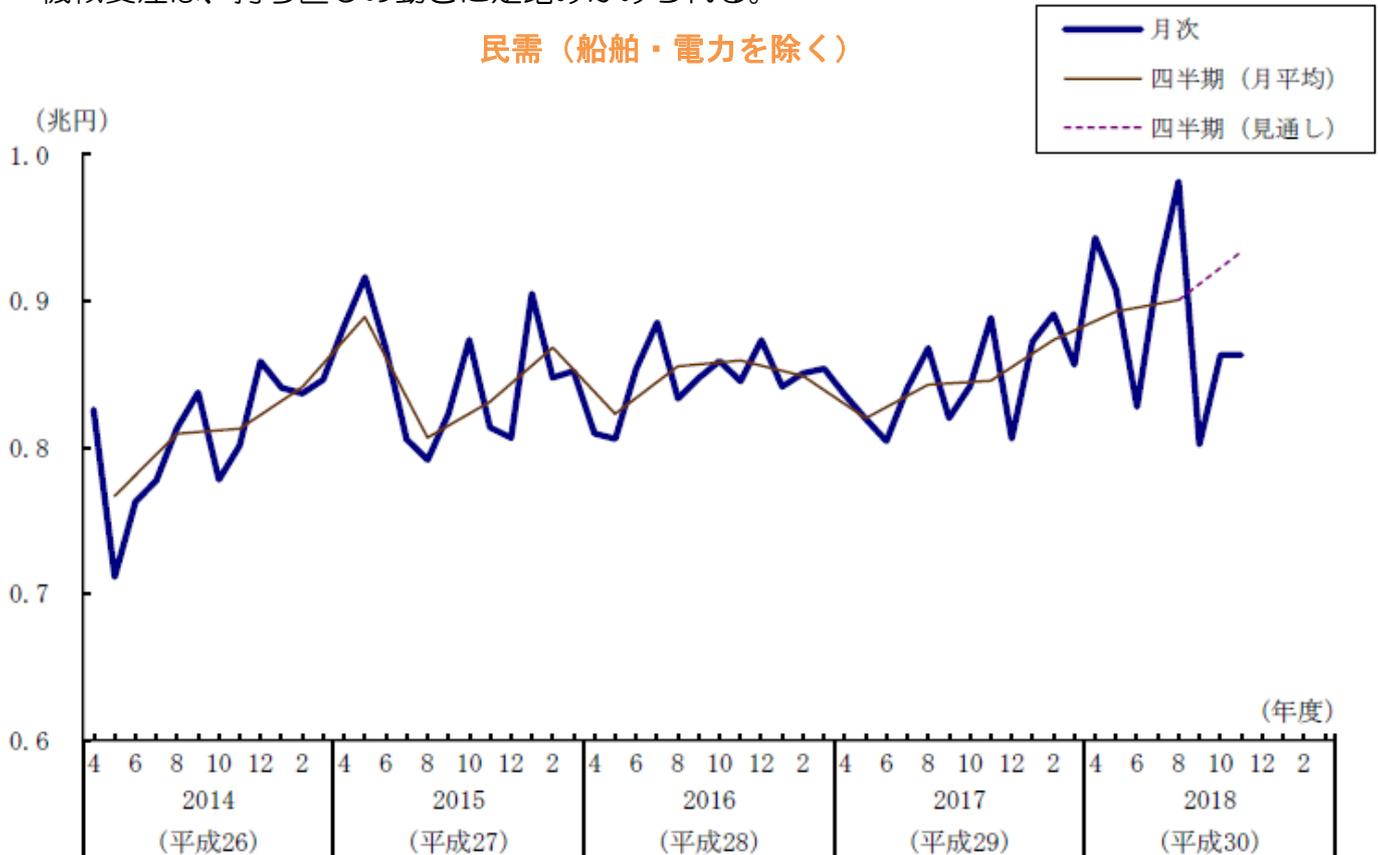
1987（昭和62）年4月実績より、調査対象社数を202社（うち機械製造業者178社）から308社（同280社）に増加させるとともに、調査内容を拡充した280社ベースの調査に移行した。

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。

2018(平成30)年11月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

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. 「2018年10～12月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2018年9月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。

2018(平成30)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見ると、受注総額は、10月19.5%増の後、11月は8.3%増となった。

需要者別にみると、民需は、10月15.9%増の後、11月は11.7%減となった。

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7.6%増の後、11月は0.0%減となった。内訳をみると製造業が6.4%減、非製造業(船舶・電力を除く)が2.5%増であった。

一方、官公需は、10月25.0%増の後、11月は国家公務、地方公務で増加したものの、防衛省、「その他官公需」等で減少したことから、26.8%減となった。

また、外需は、10月15.5%増の後、11月は原動機、工作機械等で減少したものの、産業機械、電子・通信機械等で増加したことから、18.5%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7.8%増の後、11月は電子・通信機械、鉄道車両等で増加したものの、重電機、道路車両等で減少したことから、4.0%減となった。

対前月(期)比

(単位:%)

| 期・月 需要者 | 2017年 (平成29年) | 2018年 (平成30年) | | | | 2018年 (平成30年) | | | |
|-------------|------------------|------------------|------------|------------|---------------|------------------|----------|-----------|-----------|
| | 10-12月 実績 | 1-3月 実績 | 4-6月 実績 | 7-9月 実績 | 10-12月 見通し | 8月 実績 | 9月 実績 | 10月 実績 | 11月 実績 |
| 受注総額 | 4.0 | △5.3 | 2.6 | 2.7 | 1.7 | 1.8 | △17.8 | 19.5 | 8.3 |
| 民需 | 3.1 | △3.5 | 4.7 | 3.1 | 2.5 | 3.9 | △20.4 | 15.9 | △11.7 |
| 〃(船舶・電力を除く) | 0.3 | 3.3 | 2.2 | 0.9 | 3.6 | 6.8 | △18.3 | 7.6 | △0.0 |
| 製造業 | 3.5 | 2.5 | 5.5 | △2.0 | 9.9 | 6.6 | △17.3 | 12.3 | △6.4 |
| 非製造業(除船・電) | △2.1 | 3.4 | △0.4 | 3.5 | △3.6 | 6.0 | △17.1 | 4.5 | 2.5 |
| 官公需 | △5.0 | △6.4 | 7.5 | 22.4 | △18.5 | △21.1 | 2.4 | 25.0 | △26.8 |
| 外需 | 0.6 | △1.7 | △1.3 | △1.6 | 4.3 | 7.8 | △12.5 | 15.5 | 18.5 |
| 代理店 | △1.4 | 0.3 | 4.9 | △2.2 | 4.7 | △5.2 | 2.4 | 7.8 | △4.0 |

(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2018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見ると、合計では、10月12.3%増の後、11月は6.4%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、石油製品・石炭製品(83.5%増)、窯業・土石製品(83.2%増)等の8業種で、非鉄金属(60.6%減)、食品製造業(44.1%

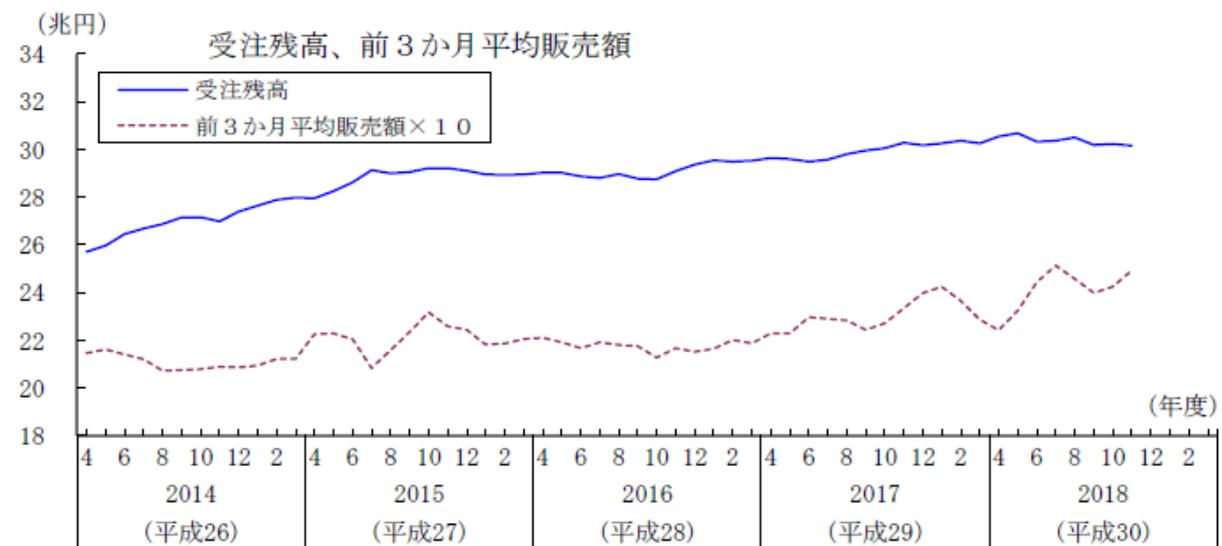
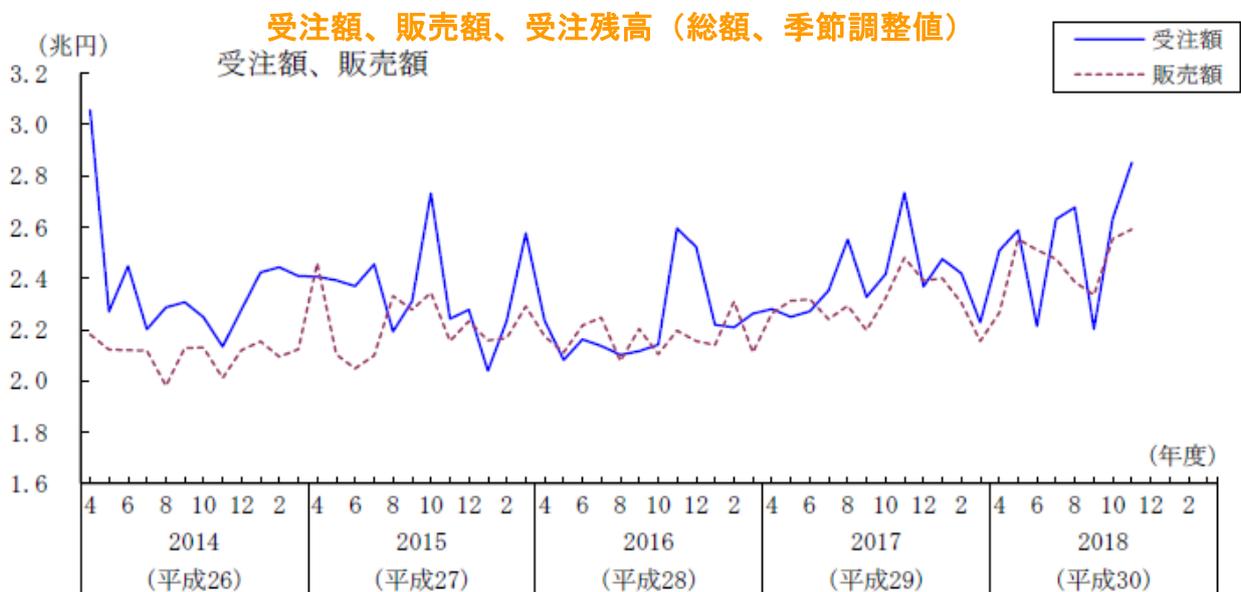
減)等の9業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、10月15.2%増の後、11月は15.2%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12業種中、不動産業(72.8%増)、鉱業・採石業・砂利採取業(34.6%増)等の6業種で、電力業(46.9%減)、建設業(22.3%減)等の6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2兆5,903億円(前月比1.4%増)で、前3か月平均販売額は2兆4,928億円(同2.8%増)となり、受注残高は30兆1,493億円(同0.3%減)となった。この結果、手持月数は12.1か月となり、前月差で0.4か月減少した。



機械受注統計調査報告(平成30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。



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 | 大局的に見つけ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

環境変化に対応できるリーダーの育成方法

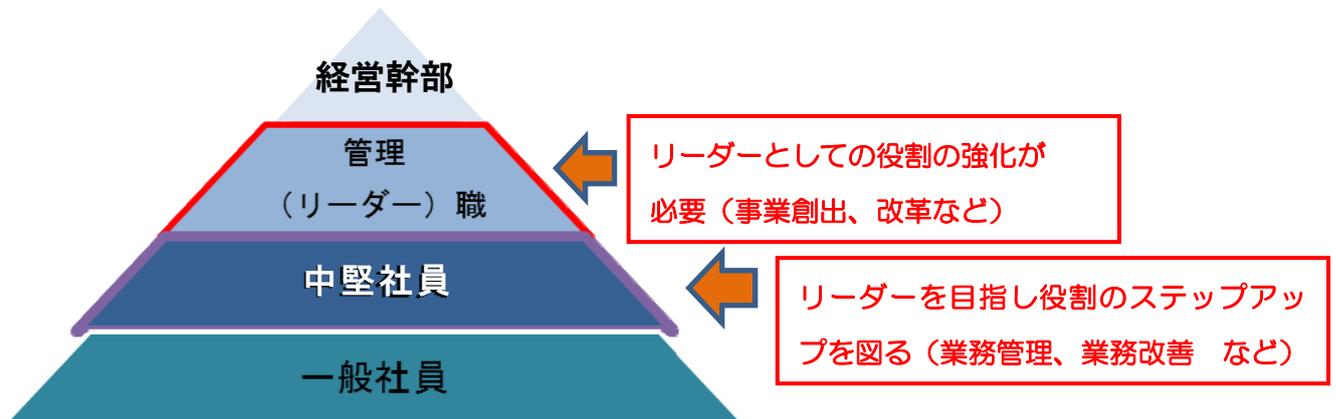
■ 自社における自身の役割を認識する

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

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
- 役員に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:クラウドファンディング

クラウドファンディングとは

クラウドファンディングとはどのようなものですか。

クラウドファンディングのクラウドとは、「雲」でなく、群衆を意味する「crowd」です。企業や個人が、インターネットを通じて不特定多数の投資家から小口の資金を幅広く集めるという意味です。

■クラウドファンディングの定義

クラウドファンディング（英語：Crowdfunding）とは、不特定多数の人がインターネット経由で他の人々や組織に財源の提供や協力などを行うことを指す。群衆（crowd）と資金調達（funding）を組み合わせた造語。

■クラウドファンディングの形態

クラウドファンディングは、資金提供者に対するリターンの形態により、次の「寄付型」、「購入型」、「投資型」の3つに大別されます。



（出所：日本クラウドファンディング協会）

（1）寄付型クラウドファンディング

インターネットのウェブサイト上で寄付を募り、寄付者（資金提供者）には資金の活用状況等を記載したニュースレター等を送付します。寄付者には対価はありません。主な資金提供先は、非営利の団体で、被災地・発展途上国支援の団体等が多くなっています。

（2）購入型クラウドファンディング

購入者（資金提供者）から前払いで集めた代金を元手に製品を開発し、購入者に完成した製品等を提供します。購入者への対価は商品・サービスとなります。主な資金提供先は、音楽・ゲーム制作事業、被災地支援事業、障がい者支援事業等を行う事業者・個人です。資金調達規模は、数万円～数百万円程度となっています。

（3）投資型クラウドファンディング（融資型・ファンド型・株式投資型）

プラットフォーム運営者を介して、投資家と事業者との間で匿名組合契約を締結し、出資を行います。出資者（資金提供者）への対価は、事業の売上や収益となります。主な資金提供先は、音楽関連事業、被災地支援事業、食品・酒造・衣料品等の事業です。資金調達規模は数百万円～数千万円程度となっています。

<参考文献> 『次世代ファイナンス クラウドファンディングで世界を変えよう』（ジャムハウス）
『よくわかる投資型クラウドファンディング』（中央経済社）

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:クラウドファンディング

クラウドファンディングの メリットとデメリット

メリットとデメリットを教えてください。

■メリット

- ① 資金提供者に対して株式譲渡の必要はない
- ② 事業やエグジット（株式公開等）の設定に対して口出しされない
- ③ プロジェクトを開始する際に、賛同者がどれくらいいるか把握できる
- ④ 個人などの資金提供者はプロジェクトを手助けした満足感と、格安で製品・サービスを手に入れることができる

■デメリット

- ① オンライン上での関係のためプロジェクト実施者の状況が掴みにくい
- ② 期待した製品・サービスが必ずしも受け取れるとは限らない
- ③ 不正・詐欺行為が行われる可能性がある
- ④ 銀行・ベンチャーキャピタルなど金融専門家によるアドバイスはない

クラウドファンディングで集められる資金には、金銭的なリターンがないものが多いにも関わらず、資金を提供する側は、プロジェクトを立ち上げた資金需要者の想いや計画に対して、「共感」や「参加」といった意識を持って資金を投じています。

それができる背景には、Facebook などのソーシャルネットワークサービス（SNS）や、Twitter、ブログなどウェブを通じたコミュニティの確立によって、各個人が価値観やビジョンを共有していることが挙げられます。

資金提供者は、実際には会ったことがなくても、資金を投じることでプロジェクトを起案した資金募集者との距離を縮め、ともに参加している意識が強く醸成されます。

他方で、資金調達しようとする中小企業や個人は、テスト段階にある商品をプロジェクトとして公開し、マーケティングの場としても利用できます。

クラウドファンディングの運営業者は、資金を必要とする資金募集者のプロジェクトと、それに賛同した、資金提供者（個人）の間を取り持つ役割を果たしています。

そのため、運営業者は、既存の信用情報だけではなく、SNS などのネット上の評判を含めて、プロジェクトの審査を行います。

運営業者の収益は、インターネットを経由して低コストで資金を集める場を個人や企業、団体に提供し、集めた資金に応じて手数料を徴収することで成り立っています。

<参考文献> 『次世代ファイナンス クラウドファンディングで世界を変えよう』（ジャムハウス）

『よくわかる投資型クラウドファンディング』（中央経済社）