

週刊山川

企業経営 マガジン

2017
539
8/22

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年8月15日号

2017・2018年度経済見通し (17年8月)

経済・金融フラッシュ 2017年8月17日号

貿易統計17年7月 ～輸出数量の減速が続く

経営
TOPICS

統計調査資料
2017(平成29)年4~6月期
四半期別GDP速報(1次速報値)

経営情報
レポート

自律した社員を育て、自社の収益を向上!
キャリア開発の実践ポイント

経営
データ
ベース

ジャンル:資金繰り サブジャンル:資金繰り・資金運用
資金繰りの意味と重要性
固定費削減の対策

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

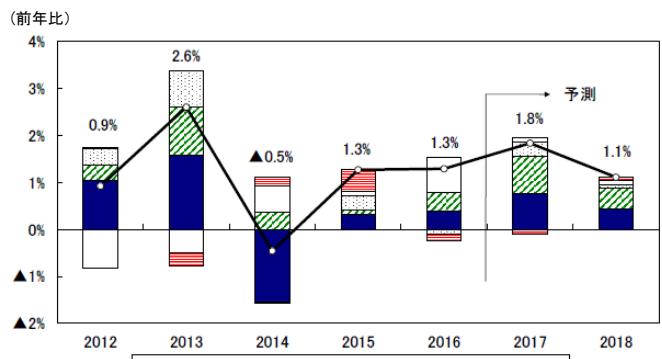
2017・2018年度経済見通し (17年8月)

<実質成長率:2017年度 1.8%、2018年度 1.1%を予想>

- 1** 2017年4-6月期の実質GDPは前期比年率4.0%となり、6四半期連続でゼロ%台後半とされる潜在成長率を上回る成長となった。

内容的にも、2016年後半の外需中心の成長から、民間消費、設備投資を中心とした内需主導の自律的回復局面に移行しつつある。

実質GDP成長率の推移(年度)



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

- 2** 2017年に入り消費の回復基調が鮮明となっているが、実質雇用者所得の伸びは2016年中に比べて大きく鈍化しており、回復の持続性には不安が残る。民間消費は2017年7-9月期以降、ほぼ横ばいの動きが続く可能性が高い。

一方、設備投資は過去最高水準を更新する好調な企業収益を背景に、先行きも堅調に推移することが予想される。

- 3** 2018年度になると、企業部門の改善が家計部門に波及し賃金上昇率が高まる

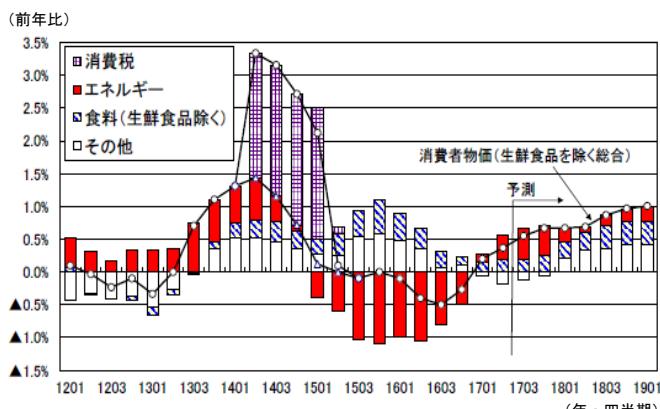
ことから消費の回復が所得の伸びを伴つたものとなろう。

ただし、企業収益の改善ペース鈍化に伴い設備投資が減速することなどから成長率は2017年度よりも低下する。実質GDP成長率は2017年度が1.8%、2018年度が1.1%と予想する。

- 4** 消費者物価上昇率(生鮮食品を除く総合)は、エネルギー価格の上昇を主因として2017年秋頃にゼロ%台後半まで高まるが、その後伸び率が頭打ちとなる。

上昇率が1%に達するのは円安、人件費上昇、需給バランス改善による物価押し上げ圧力が高まる2018年度後半となろう。年度ベースでは2017年度が0.6%、2018年度が0.9%と予想する。

消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



(注) 1504までは10年基準、1601以降は15年基準

(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

「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。

貿易統計17年7月

～輸出数量の減速が続く

ニッセイ基礎研究所

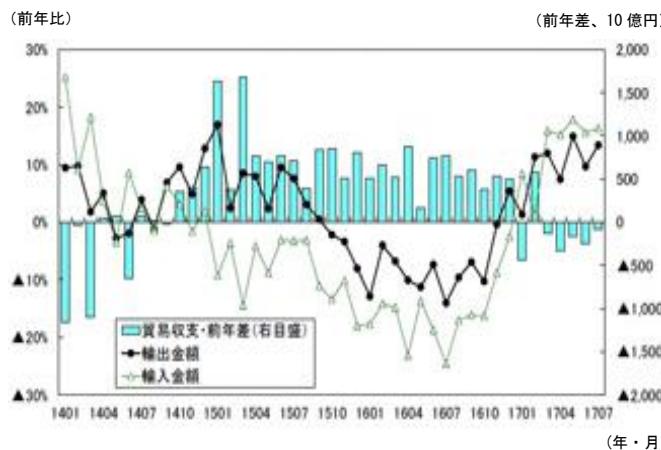
1 円安の影響で輸出入ともに高い伸び

財務省が8月17日に公表した貿易統計によると、17年7月の貿易収支は4,188億円と2カ月連続の黒字となり、事前の市場予想(QUICK集計:3,800億円、当社予想は3,271億円)を若干上回る結果となった。円安の影響で輸出入ともに高い伸びとなつたが、輸入の伸び(前年比16.3%)が輸出の伸び(前年比13.4%)を上回ったため、貿易収支は前年に比べ▲858億円の悪化となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比2.6%(6月:同4.0%)、輸出価格が前年比10.5%(6月:同5.5%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比3.2%(6月:同4.2%)、輸入価格が前年比12.7%(6月:同10.9%)であった。

季節調整済の貿易収支は3,374億円の黒字となり、6月の873億円から黒字幅が拡大した。

貿易収支の推移



(資料) ともに財務省「貿易統計」

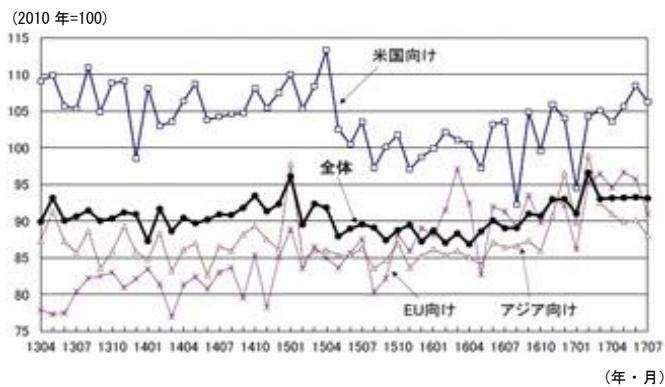
2 IT関連輸出が減速

7月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比3.0%(6月:同5.2%)、EU向けが前年比▲1.0% (6月:同4.5%)、アジア向けが前年比1.9% (6月:同3.6%)といずれも前月から伸びが低下した。

季節調整値(当研究所による試算値)では、米国向けが前月比▲2.0%(6月:同2.6%)、EU向けが前月比▲5.0% (6月:同▲1.0%)、アジア向けが前月比▲2.3% (6月:同0.2%)、全体では前月比▲0.2% (6月:同0.1%)となった。

7月の水準を4-6月期と比較すると、米国向けは0.4%上回っているが、EU向けは▲4.9%、アジア向けは▲2.5%、全体では▲0.1%下回っている。4-6月期のGDP速報では財貨・サービスの輸出が前期比▲0.5%と4四半期ぶりに減少し、外需寄与度が前期比▲0.3%のマイナスとなった。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



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。

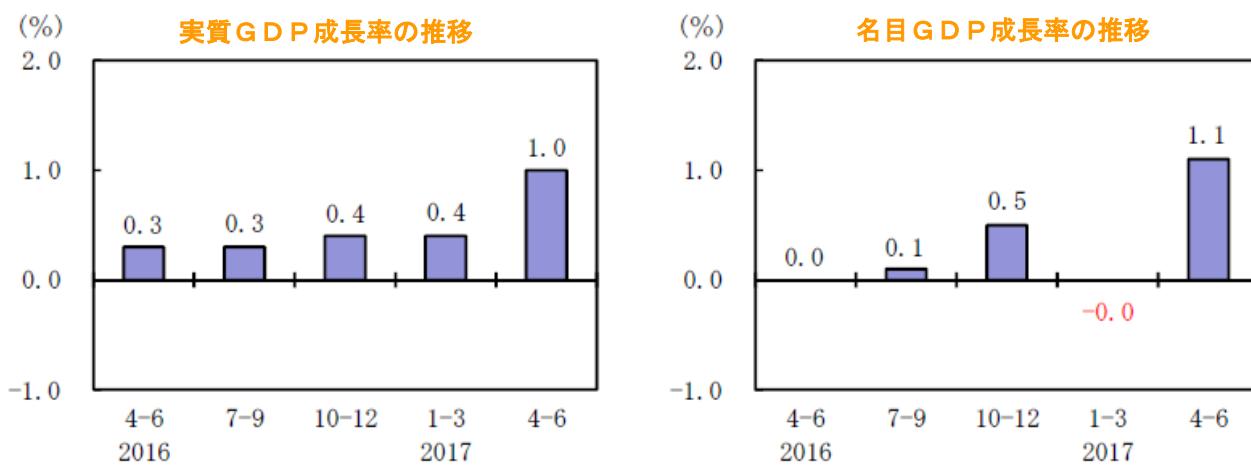
2017(平成29)年4~6月期 四半期別GDP速報(1次速報値)

内閣府 2017年8月14日公表

I. 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)

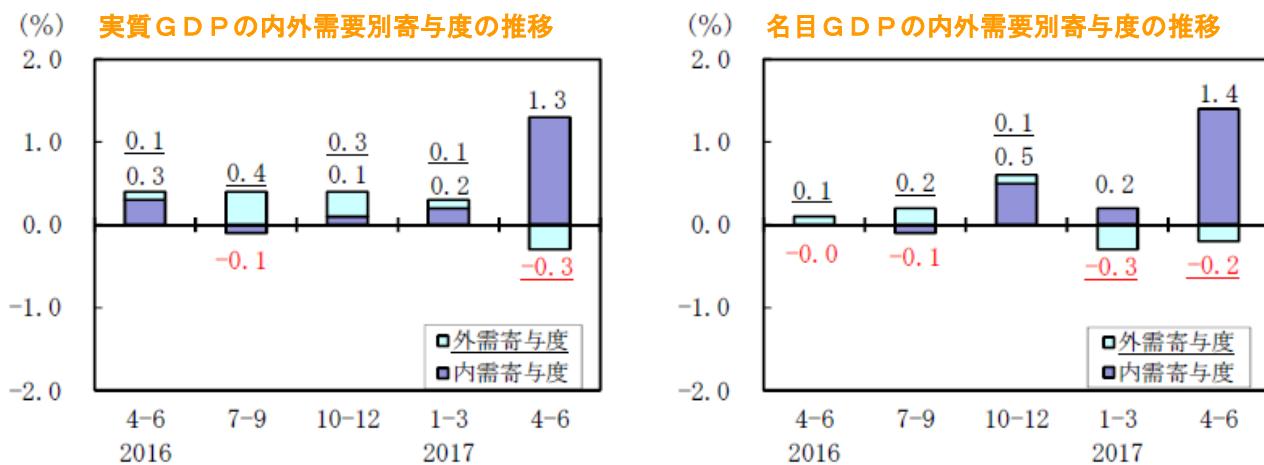
2017年4~6月期の実質GDP(国内総生産・2011暦年連鎖価格)の成長率は、1.0% (年率4.0%) となった。また、名目GDPの成長率は、1.1% (年率4.6%) となった。



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1.3%、財貨・サービスの純輸出(輸出一輸入)が▲0.3%となった。

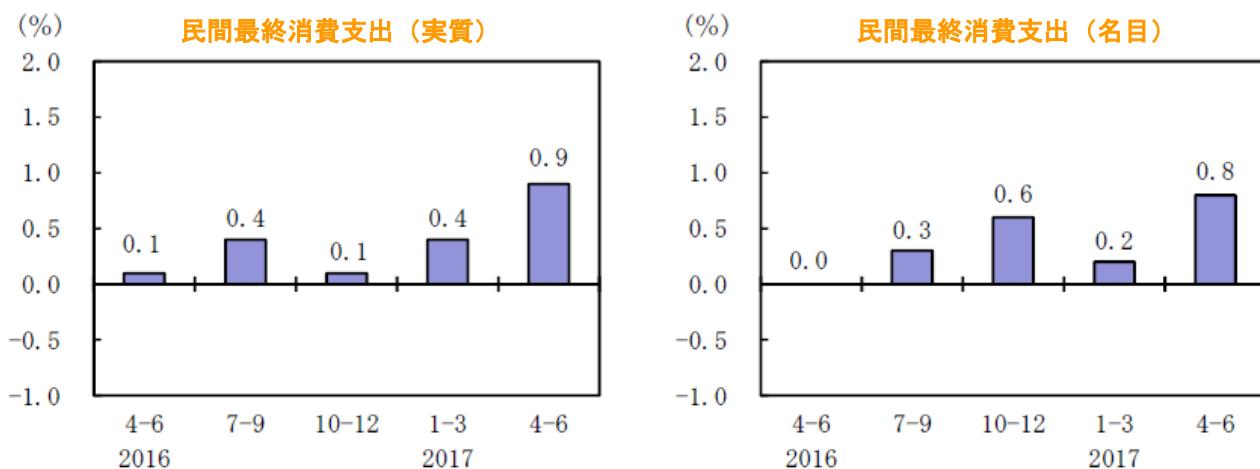
また、名目は国内需要(内需)が1.4%、財貨・サービスの純輸出(輸出一輸入)が▲0.2%となった。



3 需要項目別の動向(季節調整済前期比)

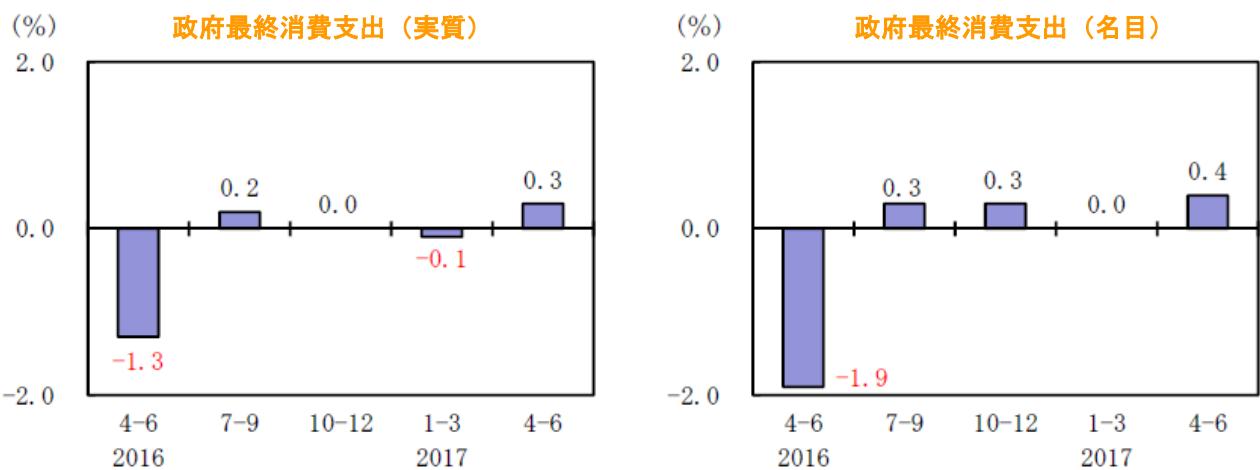
(1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質0.9%（1～3月期は0.4%）、名目0.8%（1～3月期は0.2%）となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質0.9%（1～3月期は0.4%）、名目0.8%（1～3月期は0.2%）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1.0%（1～3月期は0.4%）、名目1.0%（1～3月期は0.2%）となった。



(2) 公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質0.3%（1～3月期は▲0.1%）、名目0.4%（1～3月期は0.0%）となった。公的固定資本形成は、実質5.1%（1～3月期は0.6%）、名目5.3%（1～3月期は1.1%）となった。公的在庫変動の成長率への寄与度は、実質0.0%（1～3月期の寄与度は0.0%）、名目0.0%（1～3月期の寄与度は▲0.0%）となった。



(3) 輸出入の動向

財貨・サービスの輸出は、実質▲0.5%（1～3月期は1.9%）、名目▲1.1%（1～3月期は5.5%）となった。財貨・サービスの輸入は、実質1.4%（1～3月期は1.3%）、名目0.2%（1～3月期は7.5%）となった。

4 デフレーターの動向

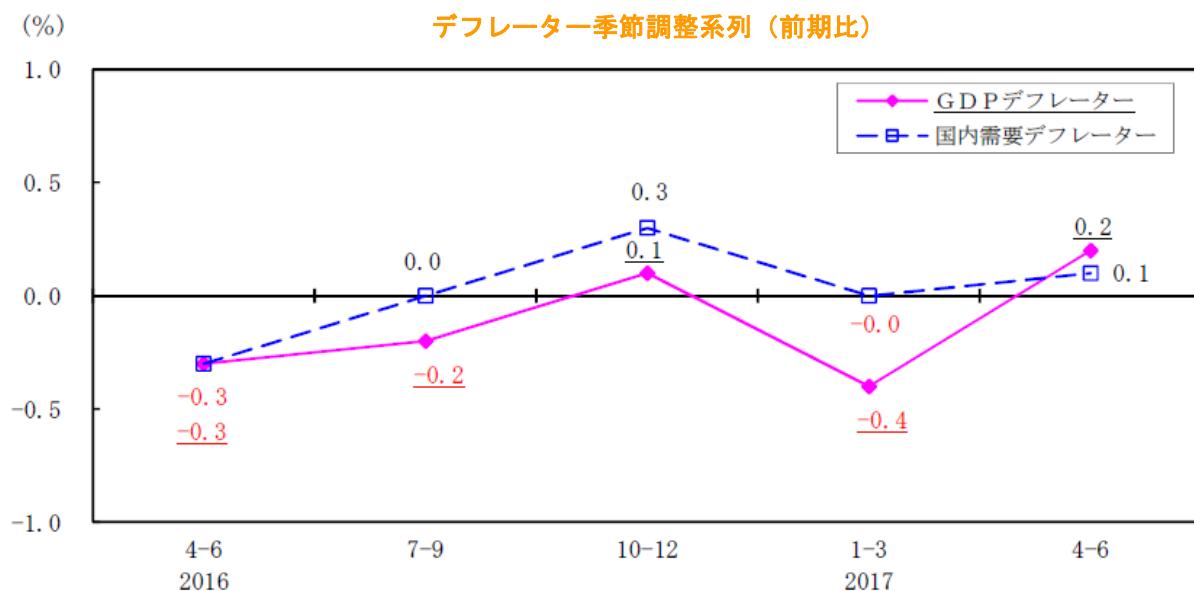
(1) 四半期デフレーター季節調整系列^(注)（前期比変化率）

GDPデフレーターは、0.2%（1～3月期は▲0.4%）となった。

国内需要デフレーターは、0.1%（1～3月期は▲0.0%）となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは▲0.6%（1～3月期は3.5%）、財貨・サービスの輸入デフレーターは▲1.2%（1～3月期は6.1%）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

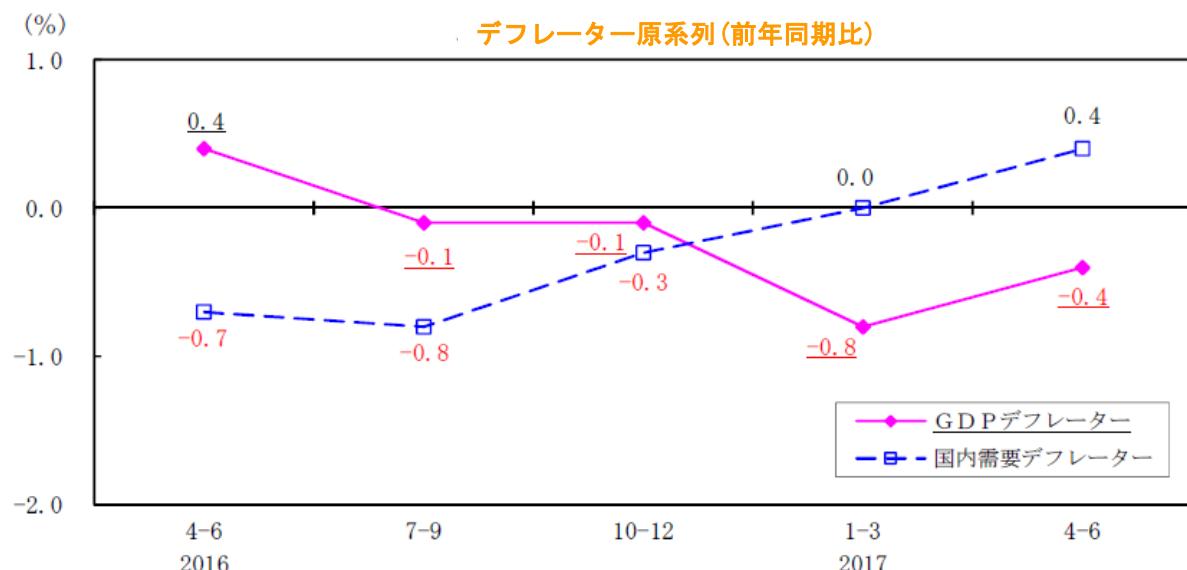


(2) 四半期デフレーター原系列（前年同期比変化率）

GDPデフレーターは、▲0.4%（1～3月期は▲0.8%）となった。

国内需要デフレーターは、0.4%（1～3月期は0.0%）となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは3.4%（1～3月期は1.5%）、財貨・サービスの輸入デフレーターは8.6%（1～3月期は7.0%）となった。



2017(平成29)年4～6月期 四半期別GDP速報（1次速報値）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。



自律した社員を育て、自社の収益を向上！

キャリア開発の実践ポイント

- 1.キャリア開発が求められる背景
- 2.組織と社員の方向性を一致させる体系整備
- 3.これからの研修体系と具体的対応策
- 4.キャリア開発に成功している企業の実践事例



■参考文献

- 「これからのキャリア開発支援」労務行政研究所編（労務行政研究所）
「キャリア開発支援事例集」日本経団連出版編（日本経団連出版）

1

企業経営情報レポート

キャリア開発が求められる背景

現在の企業を取り巻く外部環境は、変化が激しく、将来の予測が立てにくい時代になっています。このような時代において、企業が求める人材も変化しています。環境変化を的確に捉え、既成概念に捉われない発想を持った人材が求められています。

そのために、自律した社員を育てるための「キャリア開発」が注目されています。

本情報レポートでは、高いモチベーションを保ち、自社の収益向上にも貢献できる社員を育てるための「キャリア開発」に焦点を当て、その具体的な進め方について解説します。

■ キャリア開発の必要性

業績回復基調にある企業は、一層の業績拡大を図るために人材の確保を急いでいます。

人材の確保にあたっては、自社の生産性を上げるために、新卒採用でなく、即戦力求める企業が増えています。社員を即戦力として活用するために、あらゆる環境変化にも対応できる人材を育てる必要性が高くなっています。そのためにもキャリア開発の必要性は高まっています。

自社が社員のキャリア開発を支援することは、以下のような大きなメリットがあります。

■ キャリア開発を支援するメリット

● 自律した社員を養成

終身雇用制度が崩壊している現在において、社員は、会社に依存するのではなく、自分自身が自律するという気概を持つ社員を育成する。

● 生産性の向上

技術・スキルの陳腐化や、生産工場の海外移転により、これまでの技術レベルでは通用しなくなる可能性が高く、社員のキャリア開発によって、新たな技術や能力を身に付けることが可能となる。

● 社員の能力開発

組織での役職やポストには上限があり、新たな職員が役職や等級を上げることは難しい状況である。社員自らが将来を見据えた準備を行い、自分自身必要な能力開発や経験をする意識を持つことができる。

ライバル企業との競争が激化している中で、顧客から要求されるニーズに対応するためには、常に、新商品・サービスの開発や既存商品・サービスを見直していく事が求められます。

高まっている顧客ニーズや環境変化に対応するためにも、社員のキャリア開発を進めておく必要があります。

社員一人ひとりのキャリア開発は、自社の発展につながるため、これを支援するための取り組みが必要です。

2

企業経営情報レポート

組織と社員の方向性を一致させる体系整備

■ 組織ビジョンと個人のビジョンを一致させる

多くの企業では、組織の進むべき方向性を示すためにビジョンを掲げています。ビジョンは、人や組織の成長の原動力となり、組織全体が進むべき方向を共有することができるからです。

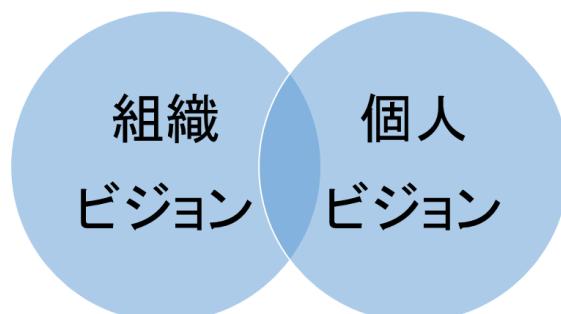
強い組織では、組織が掲げるビジョンを社員が十分に理解し、社員一人ひとりの目標とするビジョンと一致しています。ビジョン達成に向けて各人が発揮したい能力・成果を理解し、組織と社員の進むべき方向性を一致させることに取り組んでいます。

「ビジョン」とは、まだ実現していないものの、将来自社や自社を取り巻く社会がどのようになっていきたいのかという「あるべき姿」です。

例えば、5年後のビジョンを描くときに、「〇〇のプロフェッショナルになりたい」「最高の〇〇をつくりたい」「〇〇を通じて人々に貢献したい」など具体的に描くのがポイントです。具体的なイメージが想像できると、それを実現させるための方法を描きやすくなり、その結果、ビジョンを達成できる可能性は高まります。

具体性の無いビジョンでは、変化の原動力にはなりません。逆に、良いビジョンは、社員に共感を与え、行動の原動力となります。

ビジョンを達成するために必要な行動は、必ずしも今できることの範囲とは限りません。むしろ、原動力となるようなビジョンは、しばしば今の自分の能力を超えるチャレンジ精神を喚起させることができます。



組織ビジョンと個人ビジョンを重ね合わせることが重要

■ キャリア開発支援の方向性

これからキャリア開発は、組織のビジョンと個人のビジョンを一致させる上で行なっていきます。法人側が一方的にキャリア開発を主導するのではなく、個人の主体的な取り組みが重要です。

ただし、個人主導といつても、単なる個人任せにするということではなく、組織の支援は当然必要となります。

3

企業経営情報レポート

これからの研修体系と具体的対応策

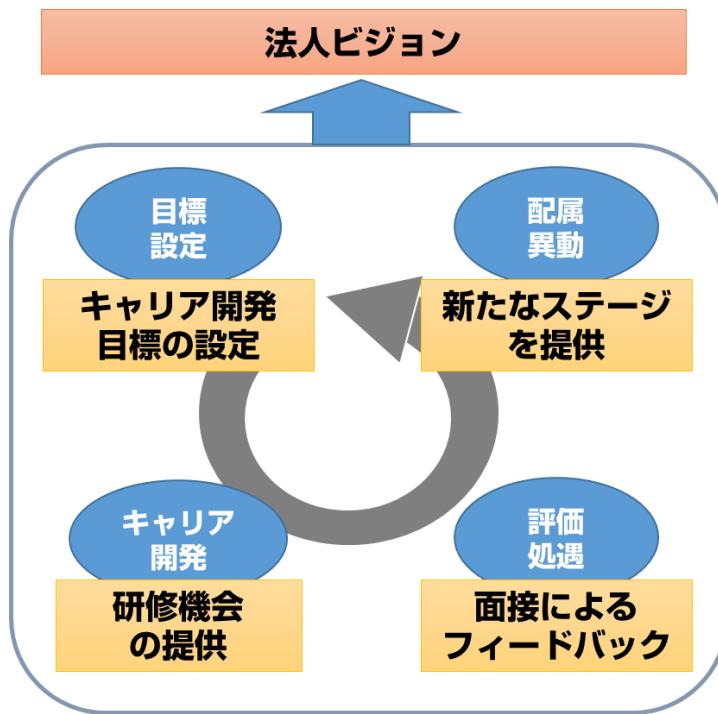
■ キャリア開発の運用サイクル

社員のキャリア開発支援を行うための仕組みを構築するには、従来のような人事評価、待遇への反映だけでなく、キャリア開発目標の設定やその達成を支援するための研修機会の提供が求められます。

社員のキャリア開発を進めることは、社員のやる気を高め、新たな能力を引き出し、自社の発展につながることも期待できます。

キャリア開発がうまく機能するポイントは、社員一人ひとりが次のステージ（キャリア開発目標）を描き、そこへ進むための研修機会の提供すること、そして達成状況について上司や人事との面談の場を設定し継続的な取り組みとして実施することです。その結果、組織と個人を方向性を一致させ、法人が目指すビジョンの達成に近づけることが可能となります。

■ キャリア開発の運用サイクル



■ キャリア開発を促進する研修体系

社員研修は、大きくは①階層別研修と、②キャリア開発研修に分かれます。

多くの企業では、それぞれの役割に応じた専門スキル、やビジネススキルを習得するための「階層別研修」を実施しています。さらに今後は、社員のさらなる成長の機会を与えるための「キャリア開発研修」の実施も求められます。

4 企業経営情報レポート

キャリア開発に成功している企業の実践事例

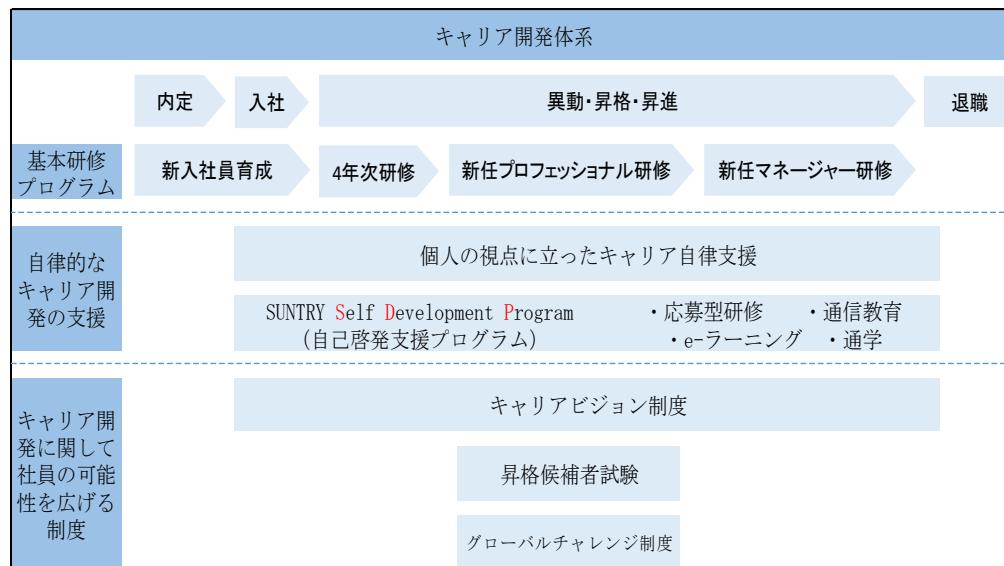
■ サントリーHD社のキャリア開発制度

(1) 社員の自律を促すキャリア開発体系

社員のキャリア開発を体系化し、効果的に運用されている事例として、サントリーホールディングス株式会社で行われているキャリア開発制度を紹介します。

同社では、以下のようなキャリア開発体系をまとめており、社員の内定時から退職するまでのキャリア開発体系を明示しています。特徴的なのは、入社時から社員に対して「自律的なキャリア開発の支援」ができるように【SUNTORY Self Development Program（自己啓発支援プログラム）】制度を設けていることです。更にキャリアビジョン制度を設けることで、様々な社員の可能性を広げる取り組みをしています。

■ サントリーHD社のキャリア開発体系（サントリーHD ホームページより抜粋）



■自己啓発支援プログラム（SUNTORY Self Development Program）とは

社員がやりがいをもち自己実現できる自律的な企業風土を醸成する施策のひとつとして、社員が任意で受講できるさまざまなプログラムを展開しています。

最も参加人数が多いのは、応募型で参加する集合研修（毎年春と秋に開催）です。また、ロジカルシンキングやマーケティング、アカウンティング、語学（英語・中国語）など、多くのメニューを揃えています。2012年度の参加者数は約1,500人（グループ会社含む）となっています。

その他、通信教育やe-ラーニング、語学の通学補助等、様々なメニューを揃えており、社員の自己啓発をサポートしています。

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:資金繰り > 資金繰り・資金運用

資金繰りの意味と重要性

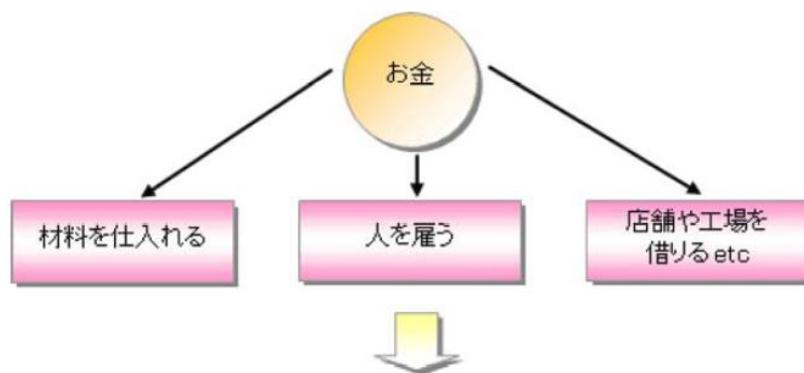
資金繰りとはどういう意味なのでしょうか。
また、その重要性を教えてください。

■資金繰りとは

資金繰りとは、「お金をやりくりすること」です。やりくりするということは、限られた資金を大いに工夫し、うまく活用することであり、収支と支出の辻褄を合わせて、資金の過不足状態を作らないことです。

■企業にとってのお金とは

企業の事業活動は、すべてお金が回転することで行われます。なので、会社のお金の流れを理解していないと、企業経営はできません。



●製品や商品を売って、再び「お金」になって会社に入ってくる

■「順調な会社」とは「数字」が良い会社

企業経営が順調な企業とは、どんな企業でしょうか。ここでいう「順調」とは、企業経営にとっては売上が好調、利益が好調などの「数字」が良いという意味合いで使われます。

企業経営が順調であるということは、業績が良い、つまり企業の「数字」が良いことになります。順調な企業経営をするためにやらなければいけないことは、以下の2点になります。

●利益アップ

●資金繰り

「利益アップ」と「資金繰り」は似ているようで、まったく異なるものになります。決算書の損益計算書では利益がでていても、手元に現金がないことがあります。

企業経営では、「利益が出て、資金もまわる」ように経営して、初めて企業は存続できるのです。

ジャンル:資金繰り > 資金繰り・資金運用

固定費削減の対策

資金繰り対策で固定費の削減が有効だと聞きますが、具体的にはどのような内容でしょうか。

■固定費と変動費

経費には、固定費と変動費の2種類があります。固定費は、売上の増減にかかわらず、一定してかかる経費のことを指し、人件費や家賃などが挙げられます。変動費は、売上の増減にともなって増減する経費を指し、卸売業や小売業での材料費や外注費などがあります。売上が減少した場合には固定費の負担が重くなりますから、まず固定費の削減にメスを入れるのが基本です。

■広告宣伝費はコストパフォーマンスをしっかり検証する

宣伝費は、コストパフォーマンスを充分考えた上で支出されるべきです。むやみやたらと宣伝費を使う時代はもう終わったと考えましょう。

また、コストパフォーマンスを無視した、イメージ広告に支出するようなことは、当然止めるべきです。

【広告宣伝費削減の具体例】

- 安易に割引券発行をしない
- 無料のパブリシティへの記事掲載

■営業部門にコスト削減を浸透させる

営業部門の新規顧客開拓のためのコストは必要なので、一概に押さえつけず、費用対効果の意識を浸透させることが非常に重要になります。また、時間というコストに対する意識を高めさせることも重要です。一度で済む納品を数回に分けて納品することの無駄や、やり直し、クレーム発生といったことにもコストがかかるなどを認識させなければなりません。

【コスト削減意識の醸成のために実践すべきこと】

営業部門
に対する
社内研修

業務管理

進捗管理

行動管理
の徹底