

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.662 2020.2.18

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年2月7日

## 円高が進まなくなった理由

～ドル円市場の構造変化

経済・金融フラッシュ 2020年2月13日

## 企業物価指数（2020年1月）

～国内企業物価は消費税を除くベースでは  
8ヵ月ぶりに前年比プラスに転じる

経営 TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査

（令和2年1月調査結果）

経営情報レポート

インバウンド消費に支えられ景気回復基調続く！  
2020年の日本経済予測

経営データベース

ジャンル：人事制度 > サブジャンル：管理者育成  
リーダー育成の重要性  
中小企業におけるリーダーの役割

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

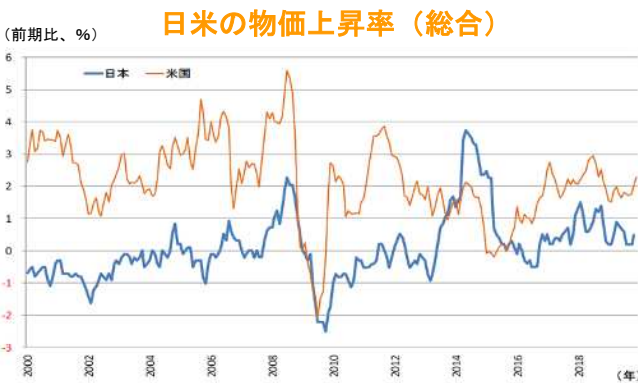
発行：税理士法人日下事務所

ネット  
ジャーナル

# 円高が進まなくなった理由 ～ドル円市場の構造変化

ニッセイ基礎研究所

**1** 円高ドル安が2つの意味で進まなくなっている。一つは「円高トレンドの消滅」だ。ドル円は2017年以降、概ね105円～115円のレンジ内で一進一退を続けており、かつて（2007年～2012年や2016年）のようにトレンドとして円高ではない。そして、もう一つは短期的な変動としての「リスクオフの円高の鈍化」だ。従来、市場の警戒感が高まる場面では、ドル円でも「リスクオフの円高」が進行してきた。しかし、特に昨年9月以降はリスクオフ局面での円高反応が鈍くなっており、今年年初の中東情勢緊迫化や足元の新型肺炎拡大に際しても、円高ドル安が殆ど進んでいない。

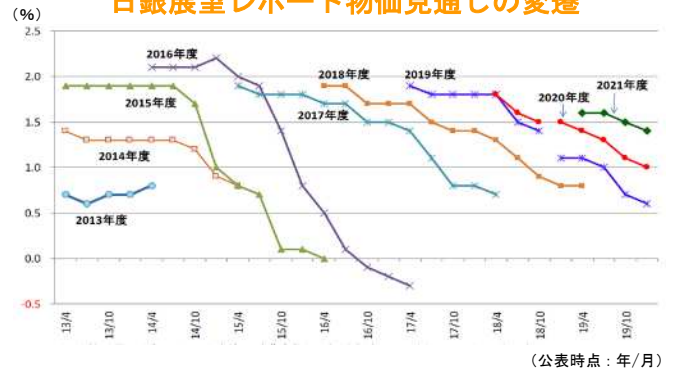


（資料）総務省統計局、米商務省

**2** 円高トレンド消滅の背景としては、(1) 日米物価上昇率の格差縮小、(2) 貿易収支の赤字化、(3) 対外直接投資の拡大、(4) 米金融緩和に伴うリスクオン地合いの形成が挙げられる。そして、「リスクオフの円高」鈍化の背景としては、(1) 米金融緩和によるリスクオフ度合いの抑制、(2) 「リスクオフのドル買い」の活発化、(3) 国内

投資家による円高時の米債購入、(4) 投機筋の円売りポジション縮小が挙げられる。

## 日銀展望レポート物価見通しの変遷



（公表時点：年/月）

（注）政策委員の大勢見通し（中央値）、消費者物価（除く生鮮食品）の前年比、18年以前公表分は消費税引き上げ・教育無償化の影響を除く、19年以降公表分は含む（＝コアCPI上昇率）（資料）日本銀行

**3** このように、近年、円高が進まなくなった理由として多くの構造変化が挙げられるが、今後も円高が進みづらい状況が維持される保証はない点には注意が必要だ。現在、円高を抑制している要因のうちの多く、具体的には「米金融緩和に伴うリスクオン地合いの形成」、「米金融緩和によるリスクオフ度合いの抑制」、「リスクオフのドル買いの活発化」、「国内投資家による円高時の米債購入」については、「米国経済は足元堅調で、先行きも堅調が維持される」という米国経済に対する信頼感や安心感が大前提にある。従って、今後もし米国経済に陰りが生じ、この前提に疑問符が付けば、ドル円でも再び円高が進行しやすくなるだろう。円高リスクへの警戒が不要になったわけではない。

「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

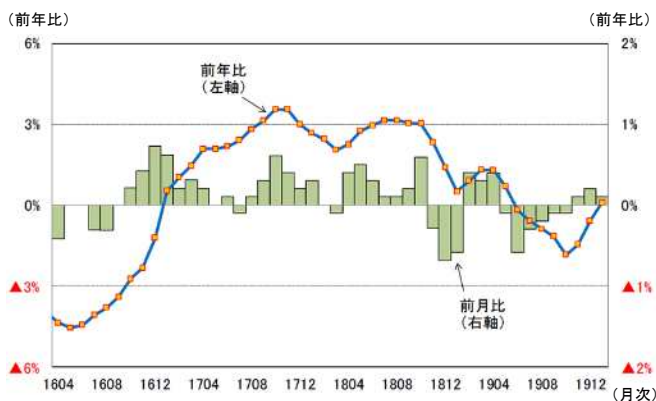
# 企業物価指数（2020年1月） ～国内企業物価は消費税を除くベースでは 8ヵ月ぶりに前年比プラスに転じる

ニッセイ基礎研究所

**1** 原油価格の上昇が国内企業物価を押し上げ  
2月13日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、20年1月の国内企業物価指数は前年比1.7%（19年12月：同0.9%）と、3ヵ月連続の前年比プラスとなった。事前の市場予想（QUICK集計：前年比1.5%、当社予想も同1.5%）を上回る結果となった。一方、消費税を除いた1月の国内企業物価指数は、前年比0.1%（19年12月：同▲0.6%）となり、8ヵ月ぶりに前年比プラスに転じた。

なお、企業物価指数は19年10月に実施された消費税率引き上げによって1.6%pt押し上げられている。

## 国内企業物価指数（前年比・前月比）の推移



(注) 消費税を除くベース。前月比は夏季電力料金調整後（資料）ともに日本銀行「企業物価指数」

## 2 輸入物価は2ヵ月連続の上昇

20年1月の輸入物価指数<sup>(注1)</sup>は、契約通貨ベースでは前月比0.7%（19年12月：同0.6%）と2ヵ月連続のプラスとなった。20年1月のドル円相場は前月比0.2%とほぼ横ばいとなり、円ベースも前

月比0.7%（19年12月：同0.9%）と契約通貨ベースと同水準の伸びとなった。

(注1) 輸入物価指数は、消費税を除くベースで作成されている

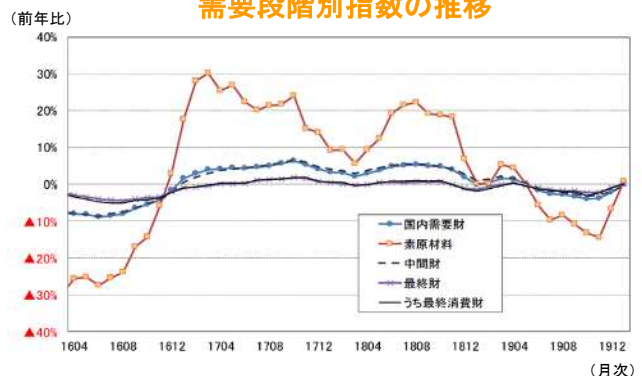
## 3 素原材料は上昇に転じる

20年1月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）<sup>(注2)</sup>をみると、素原材料が前年比0.8%（19年12月：同▲6.7%）、中間財が前年比▲0.4%（19年12月：同▲2.1%）、最終財が前年比0.0%（19年12月：同▲1.0%）となり、素原材料は8ヵ月ぶりに上昇に転じた。今後は中間財、最終財の価格にも素原材料価格の上昇が波及する可能性がある。

また、消費者物価（生鮮食品を除く総合）と関連性の高い消費財は前年比0.1%（19年12月：同▲1.0%）と9ヵ月ぶりに上昇に転じた。

(注2) 需要段階別指数は、消費税を除くベースで作成されている

## 需要段階別指数の推移



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。



# 景気ウォッチャー調査 (令和2年1月調査結果)

内閣府 2020年2月10日公表

## 今月の動き (2020年1月)

1月の現状判断DI (季節調整値) は、前月差 2.2 ポイント上昇の 41.9 となった。  
 家計動向関連DI は、小売関連等が上昇したことから上昇した。企業動向関連DI は、製造業等が上昇したことから上昇した。雇用関連DI については、低下した。  
 1月の先行き判断DI (季節調整値) は、前月差 3.7 ポイント低下の 41.8 となった。  
 家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DI が低下した。  
 なお、原数値でみると、現状判断DI は前月差 0.1 ポイント低下の 40.6 となり、先行き判断DI は前月差 1.6 ポイント低下の 42.9 となった。  
 今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「このところ回復に弱い動きがみられる。先行きについては、新型コロナウイルス感染症の拡大等に対する懸念がみられる。」とまとめられる。

## 1. 全国の動向

### 1 景気現状判断DI (季節調整値)

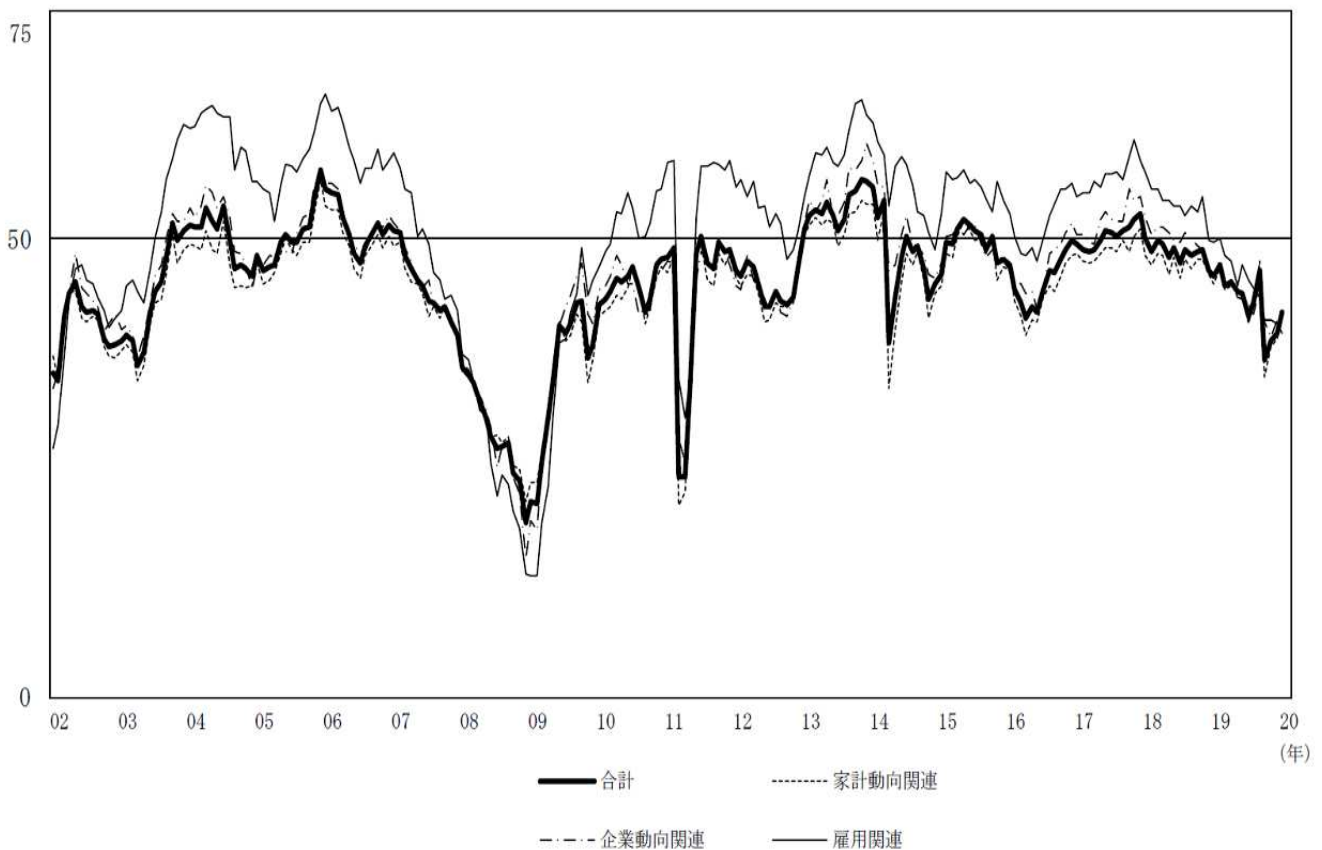
3か月前と比較しての景気現状に対する判断DI は、41.9 となった。  
 雇用関連のDI は低下したものの、家計動向関連、企業動向関連のDI が上昇したことから、前月を 2.2 ポイント上回り、3か月連続の上昇となった。

景気現状判断DI (季節調整値)

(DI)	年 月	2019 8	9	10	11	12	2020 1	(前月差)
合計		43.1	46.6	36.9	38.8	39.7	41.9	(2.2)
家計動向関連		43.2	47.6	34.9	38.3	39.0	42.2	(3.2)
小売関連		43.3	49.7	31.4	35.6	37.8	42.6	(4.8)
飲食関連		39.6	42.2	35.1	40.9	39.1	39.8	(0.7)
サービス関連		44.0	46.1	40.6	42.2	41.1	42.3	(1.2)
住宅関連		42.7	42.1	41.0	42.2	40.1	41.9	(1.8)
企業動向関連		41.8	44.7	41.0	39.2	41.2	41.7	(0.5)
製造業		39.2	43.4	38.9	35.2	39.1	40.1	(1.0)
非製造業		43.9	45.4	42.4	42.7	42.6	43.2	(0.6)
雇用関連		44.7	43.7	41.1	41.1	40.8	39.8	(-1.0)

(D I)

景気の現状判断D I (季節調整値)



2 景気の先行き判断D I (季節調整値)

2～3か月先の景気の先行きに対する判断D Iは、41.8 となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのD Iが低下したことから、前月を3.7ポイント下回った。

景気の先行き判断D I (季節調整値)

(D I)	年 月	2019 8	9	10	11	12	2020 1	(前月差)
合計		40.5	37.8	44.3	45.9	45.5	41.8	(-3.7)
家計動向関連		39.3	36.7	44.8	47.1	46.1	42.4	(-3.7)
小売関連		36.9	33.5	45.2	46.8	47.3	43.9	(-3.4)
飲食関連		40.2	38.5	40.5	45.9	40.2	39.3	(-0.9)
サービス関連		43.8	42.0	46.0	49.1	46.0	40.4	(-5.6)
住宅関連		40.1	40.2	41.3	42.0	42.3	41.4	(-0.9)
企業動向関連		42.5	39.3	44.0	44.0	44.7	40.9	(-3.8)
製造業		41.4	40.0	44.2	43.8	45.0	39.5	(-5.5)
非製造業		43.3	38.6	43.9	44.2	44.5	41.9	(-2.6)
雇用関連		43.9	41.8	41.2	42.2	43.0	40.0	(-3.0)

## II. 各地域の動向

### 1 景気の現状判断D I（季節調整値）

前月と比較しての現状判断D I（各分野計）は、全国 12 地域中、10 地域で上昇、2 地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは甲信越（5.4 ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは北関東（0.8 ポイント低下）であった。

景気の現状判断D I（各分野計）（季節調整値）

(D I)	年 月	2019 8	9	10	11	12	2020 1	(前月差)
全国		43.1	46.6	36.9	38.8	39.7	41.9	(2.2)
北海道		41.9	49.0	40.7	42.0	39.5	40.6	(1.1)
東北		41.2	45.9	35.2	33.8	39.0	41.3	(2.3)
関東		44.1	46.3	37.3	40.4	41.0	43.7	(2.7)
北関東		43.1	44.6	35.4	39.1	41.9	41.1	(-0.8)
南関東		44.5	47.0	38.0	40.9	40.6	44.7	(4.1)
東京都		45.4	49.5	40.3	42.4	43.1	46.2	(3.1)
甲信越		38.2	42.5	35.0	35.3	34.9	40.3	(5.4)
東海		41.6	46.1	38.0	40.7	40.0	41.7	(1.7)
北陸		42.8	46.0	34.8	36.3	38.1	37.9	(-0.2)
近畿		44.8	50.0	40.4	40.4	40.2	40.9	(0.7)
中国		44.8	44.7	37.3	38.8	38.5	41.6	(3.1)
四国		42.3	45.6	34.7	39.2	39.8	41.7	(1.9)
九州		41.0	44.5	36.2	39.4	40.5	43.8	(3.3)
沖縄		43.2	44.6	40.1	44.0	40.1	43.6	(3.5)

### 2 景気の先行き判断D I（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断D I（各分野計）は、全国 12 地域中、1 地域で上昇、11 地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは東北（3.3 ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは北海道（10.0 ポイント低下）であった。

景気の先行き判断D I（各分野計）（季節調整値）

(D I)	年 月	2019 8	9	10	11	12	2020 1	(前月差)
全国		40.5	37.8	44.3	45.9	45.5	41.8	(-3.7)
北海道		42.2	43.3	47.5	45.8	46.2	36.2	(-10.0)
東北		38.4	33.8	43.0	41.6	42.0	45.3	(3.3)
関東		40.9	38.0	44.1	45.0	46.2	44.2	(-2.0)
北関東		38.5	37.9	41.5	43.0	45.1	41.8	(-3.3)
南関東		41.8	38.0	45.1	45.8	46.7	45.2	(-1.5)
東京都		44.8	39.4	46.8	46.9	48.8	45.7	(-3.1)
甲信越		39.0	36.4	38.5	44.0	45.4	45.1	(-0.3)
東海		40.9	37.1	42.5	46.6	44.1	40.0	(-4.1)
北陸		34.1	39.3	42.2	43.5	41.8	39.4	(-2.4)
近畿		43.9	38.6	45.4	45.8	45.1	39.9	(-5.2)
中国		42.3	38.3	42.9	44.9	44.3	42.5	(-1.8)
四国		38.6	38.3	44.3	46.1	45.8	43.3	(-2.5)
九州		39.8	37.2	45.1	47.2	45.7	40.8	(-4.9)
沖縄		46.4	42.4	47.2	52.0	47.2	39.6	(-7.6)

景気ウォッチャー調査（令和2年1月調査結果）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。



経営情報  
レポート  
要約版



経 営

インバウンド消費に支えられ景気回復基調続く！

# 2020年の 日本経済予測

1. 2019年 日本経済の総括
2. 2020年 日本経済の見通し
3. 主要業界別の見通し
4. 日本経済を取り巻く海外経済の動向
5. 2020年に注目したい経済キーワード



## ■参考文献

『経済がわかる 論点50 2020』東洋経済新報社、『日経キーワード 2020-2021』日経 HR、『会社四季報 業界地図 2020年 版』東洋経済新報社、『2020年日本はこうなる』東洋経済新報社、『これからの日本の論点』日本経済新聞社、『2019・2020年度 内外経済見通し』みずほ総合研究所、『四半期別 GDP 速報』内閣府、『FX Monthly 2019年のレビューと2020年の見通し』三菱UFJ銀行 GLOBAL MARKETS RESEARCH、『WEB特集 安倍政権はなぜ続くのか』NHK、『消費者物価指数(CPI) | 日本 10月』ニッセイ基礎研究所、『月例経済報告 令和元年12月』内閣府、『経済の見通しと経済財政運営の基本的態度』内閣府、『消費活動指数 2019年12月』日本銀行、『2020年のドル円相場見通し』三井住友DSアセットマネジメント、『新車販売は微増：登録車の落ち込みを軽自動車カバー』nippon.com、『主要電機各社 4-9月決算』電波新聞デジタル、『コンビニ/2019年度大手4社の出店計画、純増40店に止まる』流通ニュース、『コンビニ3社店舗飽和で伸び悩み【決算報19秋】』ダイヤモンドオンライン、『2020年、送配電部門の分社化で電気がさらに変わる』経済産業省 資源エネルギー庁、『首都圏新築マンションの発売戸数の推移』ニッセイアセットマネジメント、『外食上場売上高上位10社』SMBC、『米国経済/欧州経済の見通し』ニッセイ基礎研究所、『中国経済展望』日本総合研究所、『ロシア経済の現状と展望』国際通貨研究所、『東京五輪の経済効果、全国で32兆円』日本経済新聞社



# 1

## 2019年 日本経済の総括

2019年は、2度延期されていた消費税が10月に10%に引き上げられ、駆け込み需要と反動の消費落ち込みもありましたが、想定内といえるものであり、日経平均株価は12月に終値ベースで24,000円を超えるなど、本年に期待がもてる状況でした。

また、ラグビーワールドカップ日本開催や、東京オリンピック特需もあり、スポーツ界が経済牽引の1つとなった感もあります。本レポートでは、景気の回復兆しがみられた2019年の日本経済を総括し、2020年の経済予測と今後の景気の見通しについて解説していきます。

### ■ 2019年の実質GDP成長率

2019年度のGDP成長率は前年度比+0.8%となる見通しです。消費者物価は国内需要が力強さを欠くなか、当面緩やかな伸びに留まる見通しです。

設備投資や個人消費の上振れが寄与し、外需が下押しも民需・公需が堅調に推移しました。ただし民需の底堅さは増税前の駆け込みの影響が大きかったともいえ、所得の伸びの弱さや企業収益の低迷など消費・投資を巡る環境はむしろ悪化しており、実態的には民需は強くないとの評価がなされています。また、輸出は底打ちするものの、設備投資の減速や消費の回復力の弱さから低成長が続く見通しであり、消費増税の経済対策は下支えにはなるものの、日本経済を積極的に牽引するまでには至らない見込みです。

### ■ 実質GDP成長率の内訳



出典：みずほ総合研究所

### ■ 為替相場の動向

2019年のドル円相場は、日本が正月休みの1月3日に瞬間暴落（フラッシュクラッシュ）が起き、一時104円台まで円高が進みましたが、その後は、112円台まで戻しました。また、米トランプ大統領の保護主義的な貿易政策による、米中の貿易交渉の不透明感や英国のEUからの合意なき離脱の懸念等を材料に、再度、一時104円台をつけましたが、年末にかけてこれらの問題が払拭する期待感から110円に向かう展開となりました。結果的に変動相場制移行後、最も狭いレンジ幅であった2018年からさらにその幅を狭め、高低差8円を下回ることにしました。



# 2

## 2020年 日本経済の見通し

### ■ 政府発表は「景気は、緩やかに回復している」

12月20日内閣府発表の「月例経済報告」より、「わが国経済の基調判断」の要約です。

～景気は、輸出が引き続き弱含むなかで、製造業を中心に弱さが一段と増しているものの、  
緩やかに回復している～

- 個人消費は、持ち直している。
- 設備投資は、機械投資に弱さもみられるが、緩やかな増加傾向にある。
- 輸出は、弱含む。
- 生産は、一段と弱含む。
- 企業収益は、高い水準にあるものの、製造業を中心に弱含む。
- 企業の業況判断は、製造業を中心に引き続き慎重さが増している。
- 雇用情勢は、改善している。
- 消費者物価は、このところ上昇テンポが鈍化している。

出典：内閣府 月例経済報告 12月20日発表

また同報告において、先行きについては当面弱さが残るものの、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって緩やかな回復が続くことが期待されます。ただし、通商問題を巡る動向、中国経済の先行き、英国のEU離脱等の海外経済の動向や金融資本市場の変動の影響に加え、消費税率引上げ後の消費者マインドの動向に留意する必要があると示されています。

### ■ 政府施策の基本的な態度

同じく12月20日内閣府発表の「月例経済報告」において、今後の政府経済政策の基本的態度として次の通り記載されています。

- ① 政府は、東日本大震災からの復興・創生及び平成28年（2016年）熊本地震からの復旧・復興に向けて取り組むとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、経済再生と財政健全化の双方を同時に実現していく。
- ② 「経済財政運営と改革の基本方針2019」、「成長戦略実行計画」等に基づき、潜在成長率の引上げによる成長力の強化に取り組むとともに、成長と分配の好循環の拡大を目指す。さらに、誰もが活躍でき、安心して暮らせる社会づくりのため、全世代型社会保障を実現する。
- ③ 消費税率引上げ後の経済動向を引き続き注視するとともに、臨時・特別の措置を含む令和元年度予算を着実に執行する。
- ④ 相次ぐ自然災害からの復旧・復興の取組を加速しつつ、海外発の下方リスクを確実に乗り越え、民需主導の持続的な経済成長を実現していくため、12月5日に閣議決定した「安心と成長の未来を拓く総合経済対策」を着実に実行する。
- ⑤ 令和元年度補正予算（概算）（12月13日閣議決定）を編成し、「令和2年度予算編成の基本方針」（12月5日閣議決定）及び「令和2年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」（12月18日閣議了解）も踏まえ、令和2年度政府予算案（概算）（12月20日閣議決定）を取りまとめた。
- ⑥ 日本銀行には、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

出典：内閣府 月例経済報告 12月20日

# 3 企業経営情報レポート

## 主要業界別の見通し

第1章、第2章ではマクロの視点で日本経済を見てきましたが、ここでは下記の主要業界別に、2020年の先行きについて見ていきます。

- 自動車・自動車部品
- 電機
- コンビニエンスストア
- エネルギー
- 住宅・不動産
- 建設
- 外食
- IT

### ■ 自動車・自動車部品

自動車をめぐる消費者の意識も大きく変容しようとしています。都市部を中心に、自家用車の「保有」からシェアリング等の「利用」へ関心が移行しており、国内でも自動車メーカー自らがサブスクリプション（定額課金制）サービスやカーシェアなどの参入をはじめめています。

	2019年 1-11月累計	2018年 1-11月累計	前年 同期比
登録車	3,057,919	3,097,064	-1.30%
うち軽自動車	1,792,423	1,787,478	0.30%
合計	4,850,342	4,884,542	-0.70%

一方で、新車販売に占める軽自動車の存在感がますます高まっており、デザインの進化や安全装備の充実などにより、ファーストカーとして購入する消費者の割合が増加しており、小型登録者の需要を奪っています。

### ■ 日本における軽自動車のメーカー別販売台数

メーカー	2019年		2018年		前年 同期比
	1-11月累計	シェア	1-11月累計	シェア	
1 ダイハツ	579,874	32.4%	566,744	31.7%	2.3%
2 スズキ	534,685	29.8%	544,891	30.5%	-1.9%
3 ホンダ	343,285	19.2%	342,925	19.2%	0.1%
4 日産	187,055	10.4%	176,970	9.9%	5.7%
5 三菱	53,973	3.0%	53,978	3.0%	0.0%
6 トヨタ	34,105	1.9%	34,939	2.0%	-2.4%
7 マツダ	34,676	1.9%	39,583	2.2%	-12.4%
8 スバル	24,695	1.4%	27,371	1.5%	-9.8%
その他	75	0.0%	77	0.0%	-2.6%
合計	1,792,423	100.0%	1,787,478	100.0%	0.3%

この傾向は2020年以降も続くとみられており、ホンダや日産自動車などの登録者が主体のメーカーでも、軽自動車が大きな割合を占めています。メーカー別シェアでは、強力な販売網を持つトヨタ自動車が圧倒する状況は変わりませんが、軽自動車の伸長では、2年連続でシェアを落としており、2019年度の国内市場は、全体としてはほぼ横ばいとなる見込みです。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 日本経済を取り巻く海外経済の動向

今後の企業活動にも大きな影響を及ぼす海外の経済動向について注目点を見ていきます。

- 米国経済
- 欧州経済
- 中国経済
- ロシア経済
- アジア新興国経済

### ■ 米国経済

2019年の実質GDP成長率は、堅調な消費者マインドを反映し、前年比+2.3%と見込まれ、2018年に比べて鈍化しますが、潜在成長率以上の成長を維持する見込みです。また、2020年は前年比+2.0~2.2%と潜在成長率程度へと緩やかに減速することが予想されます。

2020年11月の大統領選挙を控え、トランプ大統領にとって2020年の米国経済を景気後退に陥らせないことが、再選に向けて必須条件と考えられます。GDP成長率、株価、雇用・労働環境は、今のところ大きな問題はありませんが、歴代大統領に比べて相対的に見劣りする企業活動の持ち直しが不可欠と考えられます。

こうした中、トランプ大統領はこれまで企業マインドを下押ししてきた通商政策を巡る不確実性を解消する動きを加速させており、12月には、北米自由貿易協定（NAFTA）に代わる新たな協定として2018年11月に署名された「米国・メキシコ・カナダ協定」（USMCA）

の修正議定書に関する合意がなされました。大統領選が迫るほど、企業マインドを悪化させるようなことは考えにくい状況です。

また、FRBは2019年に3度の予防的利下げを行い、経済をサポートしてきました。12月のFOMCで2020年の政策金利を据え置きとする見通しを示したことに加え、足下の物価や労働環境、新たな金融政策の枠組みの議論等を踏まえれば、FRBは2020年にかけても、いつでも緩和的な金融環境が提供できるよう市場にメッセージを発しつつ、経済成長をサポートするという構図が続くと考えられます。

■ 米国の実質GDP成長率（寄与度）



出典：ニッセイ基礎研究所

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。



# リーダー育成の重要性

Q  
uestion

リーダー育成の重要性について  
教えてください。

A  
nswer

## ■リーダー育成の重要性

多くの中小企業では、社員教育までなかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。

その理由として、「**時間的余裕がない**」、「**育成を指導する人材が不足している**」、「**資金的余裕がない**」などが挙げられます。

企業を永続的に発展させるためには、「**中核となるリーダーを常に育成し続けること**」が不可欠です。

特に、限られた人員で経営している中小企業にとっては、有能な人材を失った損失は、極めて大きく、最も重要な資産の流出だといえます。

会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。

しかし、将来を見据え、自社のリーダーを育てなければ、会社の将来的展望は描けなくなってしまいます。

## ■人材育成の基本原則

企業における人材育成は、前述したように時間も手間もかかり一朝一夕とはいきません。

だからこそ、下記に示すような基本原則に基づき人材育成を進めるべきであるといえます。

- 早期に当人の弱点に気づかせる
- 継続的に行動を変えることで習慣化する
- 人材育成は一日してならず

まず、人材育成に最も重要なのは、会社側が社員一人ひとりに対して、早期に自らの弱点に気づかせて、行動を支援することです。

自分自身の改善すべき点に気づき、行動を変え、それを習慣づけることによって確実に弱点を克服することができます。

しかし、実際には日常業務に忙殺されるため、継続的に自身の行動を変えることは難しくなります。そこで、企業側にできることは、各自に行動改善計画を求め、定期的に自己点検する仕組みをつくり、面接などコミュニケーションにより上司と互いに確認することです。



# 中小企業における リーダーの役割

中小企業において、  
リーダーはどんな役割でしょうか。

中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

この2つの役割を果たしていくためには、知識面・意識面・行動面の3つの能力要件が必要となります。これら能力要件を満たすためには、**個人関連スキル**・**組織関連スキル**の2つのスキルを向上させることが必要です。

## ■ リーダーの役割

- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

**個人関連スキル**とは、自身の業務処理能力が高く、プレイヤーとして一人称でどんどん仕事をこなしていける技能を意味します。個人関連スキルには「**自走力**」や「**アピール力**」、「**計画企画力**」、「**判断力**」などが含まれます。一方、**組織関連スキル**とは、多くの部下やメンバーを持ち、幅広い仕事をこなしていく技能を意味します。職位が上がるにつれて、より高い組織関連スキルが要求されます。組織関連スキルには、「**適応力**」や「**感受性**」、「**統制力**」、「**決断力**」が挙げられます。この2つのスキルと13の能力要件の相関関係は下図の通りとなります。

また、この図を活用し、分析することができます。分析結果として、例えば、個人関連スキルの強い、スペシャリストもしくはプレイヤー傾向の強いリーダーなのか、組織関連スキルの強い、マネージャー型なのかを把握することが可能となります。結果として、リーダー本人の重点育成ポイントが明確化されます。この2つのスキルをいかに伸ばしていくかがポイントとなります。

## ■ 13の能力要件をスキル別に分類する

