

Fukugin

JOURNAL

2020
新春号
WINTER

focus

福井県経済、2019年の回顧と
今後(2020年)の展望

福井県立大学 地域経済研究所 所長
南保 勝

WORLD'S COMPASS 2020

2020 世界経済見通し

福井県立大学 地域経済研究所 教授
池下 譲治



新年のごあいさつ	01
focus 福井県経済、2019年の回顧と今後(2020年)の展望	02
WORLD'S COMPASS 2020 2020世界経済見通し	10
資金調達講座 ～スタートアップからIPOまで～成長資金の調達	16
レポート IPO市場レポート	18
ビジネスエッセンス講座 ニコニコ笑顔で機嫌よく!!	20
財務リスクの勘所 貸借対照表「負債の部と純資産の部」	22
寄稿 やる気を引き出す“評価制度”を実現する！—中編—	24
調査結果 福井銀行景気動向調査	27
海外ビジネスレポート タイにおける鉄道交通網の拡大と不動産開発	28
WIL通信 未来の福井の女性起業家へ!	30
主要経済指標	32

表紙

／越前国二の宮 劔神社



劔神社は1800年の歴史がある福井県越前町織田にある越前国二の宮の神社です。社伝によると、その昔、遙か北に仰ぐ座ヶ岳(くらがたけ)の峰に素盞鳴大神を祀り「劔大神」と称えたことに始まり、奈良時代より祈願の霊場と尊ばれ、朝廷をはじめ多くの人から熱い信仰を集め、中世以降は、朝倉氏などの多くの武将にも崇敬されました。越前国一の宮氣比神宮と共に県内外から信仰を集める神社です。

また、戦国武将織田信長公ゆかりの神社としても知られています。この地「越前町織田」は織田信長公の祖先の故郷で、織田氏は織田荘の神官として代々劔神社に仕えてきた由緒ある家柄でした。信長公はこの劔神社を氏神として深く崇敬し、武運を祈ると共に多くの神領を寄進し社殿を造立したとのことです。



◀縁むすび夫婦杉

劔神社の御祭神である素盞鳴尊は良縁和合の守り神と信仰されていることもあり、この境内にある夫婦杉も縁むすびのパワースポットとして人気があります。



織田信長像▶

劔神社近くにある織田バスターミナルの角に織田信長像が立っています。平成元年(1989年)に完成し、有名な長崎の平和祈念像の作者である北村西望氏作の銅像を大きく模したものです。



◀おもかる石

境内には、願いが叶いにくいときには重く、叶いやすいときには軽く感じると伝わる「おもかる石」があります。





新年のごあいさつ

株式会社 福井銀行
頭取 林 正博



新年明けましておめでとうございます。みなさまにおかれましては、輝かしい新年をお迎えのことと心よりお慶び申し上げます。旧年中は福井銀行をお引き立ていただき、厚く御礼を申し上げます。

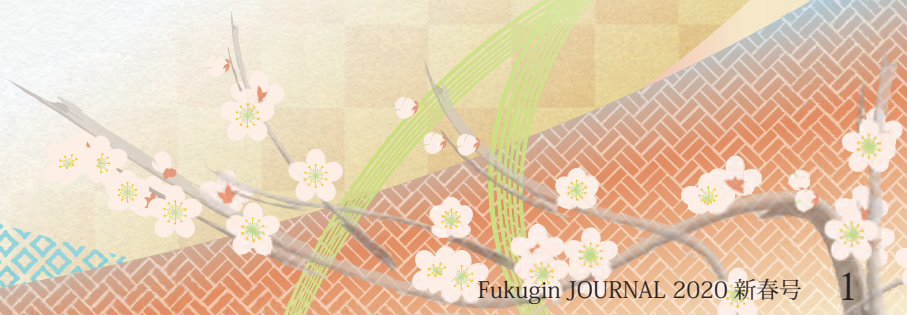
さて、昨年を振り返りますと、天皇即位による新元号「令和」の公布、また消費税の引上げに伴うキャッシュレス対応、ポイント還元事業の実施など、生活に直結する変革の年でありました。また、自然災害に多く見舞われ、台風などによる甚大な被害が発生しました。被災者のみなさまに、心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

このような社会・経済情勢にあって、福井銀行グループでは、企業理念である「地域産業の育成・発展と地域に暮らす人々の豊かな生活の実現」に向け、「より早く、より深く、より広く」を合言葉として中期経営計画に取り組んでおります。その中の1つには「コンサルティング機能の強化」があり、お客さまのニーズが高い事業承継支援や

M&Aなどの課題解決に向けたコンサルティングを行う体制を強化しております。今後は、課題解決のお手伝いを通じて得られたノウハウや成功事例を銀行グループ全体で共有し、職員の更なるレベルアップを図っていき、これまで以上にお客さまと深い対話を重ねながら、課題解決策を迅速に提供していきたいと思っております。

また、昨年12月19日には、当行はおかげさまで「創立120周年」を迎えることができました。これもひとえに永年にわたるみなさまからのご支援の賜物であり、深く感謝いたしております。なお今年12月には本店の新築オープンを予定しており、今後も福井銀行グループ一丸となって「地域において一番に選ばれる銀行」を目指し、福井銀行ならびにグループ会社役職員一同、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

本年も、みなさまのご支援、ご指導賜りますようお願い申し上げますとともに、みなさまのご健勝とご多幸を心よりお祈り申し上げます。



福井県経済、2019年の回顧と 今後(2020年)の展望

南保 勝

福井県立大学 地域経済研究所長

はじめに

～国内消費の弱さと海外経済の不確実性から低成長が続く日本経済～

2019年の日本経済を振り返ると、年初来、雇用・所得環境の改善を背景に、個人消費が緩やかな回復を続けたが、輸出は中国経済の減速や米中貿易摩擦のあおりなどから、精彩を欠く幕開けとなった。また、年央以降は堅調を持続した国内消費が冷夏の影響や自然災害の発生により一抹の不安材料を露呈したほか、生産活動も自動車工業や生産用機械工業などの不振により不冴えな状況が続いた。ただ、内閣府が12月9日に発表した7～9月期の国内総生産(GDP)改定値をみると、物価変動を除いた実質で前期比0.4%増、年率換算では1.8%増と1次速報値(前期比0.1%増、年率0.2%増)を大幅に上回る結果となっている。この要因は、内需における設備投資の増勢や個人消費の上振れ、とりわけ10月に実施された消費増税前の駆け込み需要の発生による影響が大きく発現したためとみるべきであろう。

また、秋口に入っては、各種の対策効果から消費増税の最悪シナリオが薄められはしたものの、個人消費の一時的な下振れは避けられず厳しさが増す一方、企業活動では生産面でスマートフォン販売の底入れを受け、電子部品・デバイスが増加基調をたどったとみる見方が有力である。

ただ、世界景気が全般的に勢いを欠くなか、輸出全体の力強い回復は期待し難い状況にある。

一方、2020年の経済情勢について、まず需要部門では、消費増税の個人消費への影響については、今回の税率引き上げ幅が2%と小幅で、軽減税率の導入や教育・保育の無償化などにより家計への影響は軽微で、個人消費への悪影響が最小限にとどまること。さらに、人手不足を背景とした雇用所得環境の改善や各種の政策効果などが下支えに作用するなどから、個人消費は持ち直しの動きを強めるものと考えられる。ただ、新年度以降の実質賃金が伸び悩めば回復力は弱いとみるべきであろう。また、設備投資も企業のキャッシュフローが潤沢な中、人手不足を背景とした合理化・省力化投資、研究開発投資、建設投資などを中心に持ち直しが続くことが期待されるが、米中対立など不確実性の高さなどを考慮すると投資意欲の減退も視野に入れておくべきと考える。一方、供給部門については、外需面で、中国経済の減速を主因に足元の財輸出は伸び悩んでいるものの、中国政府の景気下支えから徐々に持ち直しに向かい、このところの下振れ基調も払しょくされ、日本企業にとっては再び高水準の生産が続くことが期待される。

しかし、引き続き海外経済の不確実性には十分留意する必要がある。そのため、2020年の日本経済は、需要部門、供給部門ともにまだ模様の中、低成長を余儀なくされる可能性が強い。
ここでは、これまで述べた日本経済の動向を

参考としながら、まずは2019年の福井県経済がどのような歩みをみせたかを振り返り、そのうえで2020年の県内経済情勢と、それを踏まえた上での産業・企業活動の方向性についても若干のコメントを付け加えてみたい。

2019年の福井県経済

～需要面、供給面ともに停滞感を強めた福井県経済～

1. 概況

2019年の福井県経済を振り返ると、需要面では、実質賃金が物価上昇幅を下回るアップにとどまったことなどから、給与所得者の生活環境に停滞ムードが強まった年であった。ちなみに、公益社団法人ふくい・くらしの研究所が実施した「2019年秋の消費動向調査」(図6)をみると、収入DIのマイナス幅が拡大する中(前回調査▲22.1→今回調査▲27.2)、今後半年間の暮らし向きDIもマイナス幅が拡大(前回調査▲23.1→今回調査▲29.3)。さらに、支出DIや貯蓄DIについても前回調査と比較し低下基調となっている。

こうした中、商業販売の状況を見ると、大型店(百貨店+スーパー、全店ベース)では、冷夏の影響で季節衣料などが伸び悩み年央にかけて前年を割り込む店舗がみられたほか、秋口以降も消費税率アップによる買い控えから高価格品を中心に厳しい展開を強いられた。コンビニエンスストアは、米飯、飲料、総菜、冷凍食品などが堅調に推移。ドラッグストアは、年初来、新規出店効果や店舗改装に伴う品揃え拡充による効果から順調に推移したものの、年央以降はその効果も薄れ前年並みで終わった。ホームセンターは、季節商品等の動きが鈍いものの、日用品やDIY用品、園芸用品に動きがみられ前年並みを維持。家電大型専門店は、白物家電やテレビに動きがみられ持ち直しつつある。

その他、住宅投資は緩やかに回復、新車販売は普通乗用車、小型乗用車、軽乗用車それぞれで増減を繰り返すなど一進一退の状況が続いた。

設備投資は、製造業や非製造業、さらには業種間で格差を伴いつつも、概ね増加基調を維持した。

一方、供給面では、主力の電子部品・デバイス、輸送機械などの不調を主因に、また繊維、眼鏡枠などの地場産業でも、総じて低い生産出荷動向にとどまった。こうした中、企業の業況に対するマインドも総じて悪化傾向をたどるなど厳しい経営環境を露呈する結果となっている。

以上から、2019年の福井県経済は、一部で持ち直しの動きがみられたものの、総じてみれば、需要面、供給面ともに停滞感を強めた一年であったといえる。

こうした概況を踏まえたうえで、以下では2019年における福井県経済の動きを主要項目別(経済活動別)に眺めてみたい。

2. 経済活動別状況

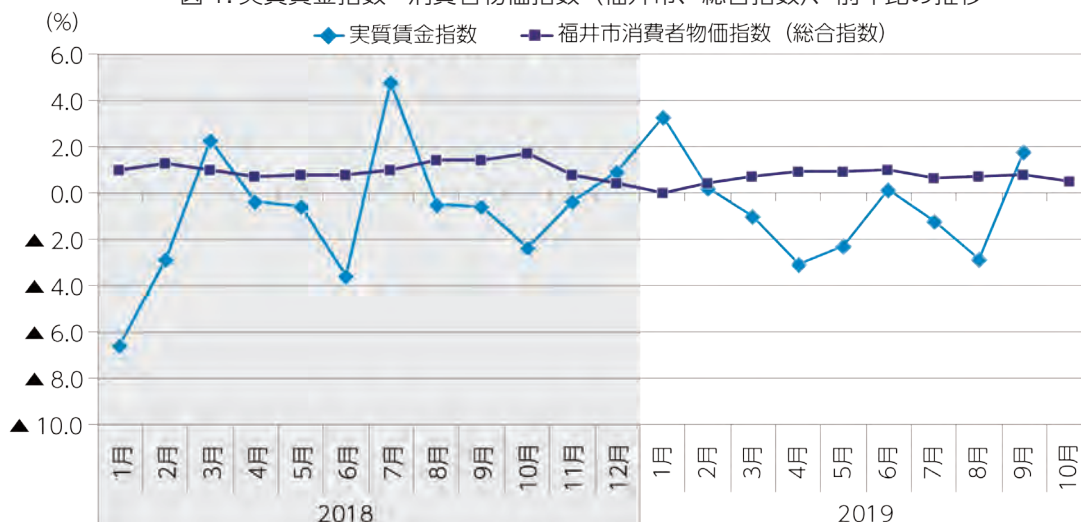
(1) 需要面の動き

①消費活動

消費とは、「生活の必要を満たすために財やサービスを使用し、消耗する」ことである。我が国では国内総支出に占める民間最終消費支出の割合が6割前後を占めていることから、消費の増減が経済全体に与える影響は極めて大きい。そのため、ここでは消費を決定づける最大の要因となる所得(賃金)の動きと、消費に関連した供給サイドの指標を採り上げ、福井県内における2019年の消費活動を振り返る。

まず、県内勤労者の所得環境を、『福井県毎月勤労統計調査』及び『福井市消費者物価指

図1. 実質賃金指数・消費者物価指数（福井市、総合指数）、前年比の推移



資料：福井県『毎月勤労統計調査』『福井市消費者物価指数』

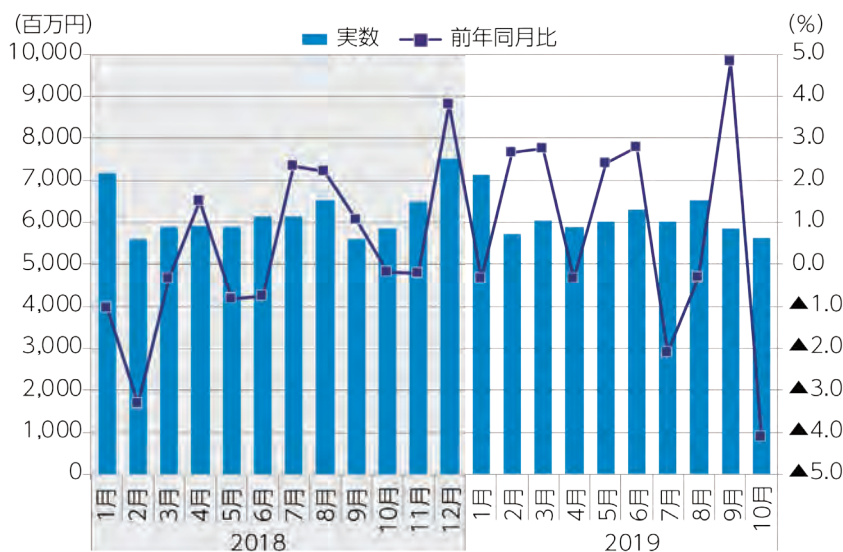
数』をもとに眺めてみると(図1)、物価上昇分を差し引いた実質賃金指数は、前年比で1月+3.3%、2月+0.2%とプラスで推移。しかし、その後は3月-1.0%、4月-3.1%、5月-2.3%と3か月連続で前年を割り込んだほか、この基調は7月(-1.2%)、8月(-2.9%)も続いた。一方、物価動向(総合指数)は、1月が前年並みとなったものの、2月+0.4%、3月+0.7%、6月には+1.0%となり、年初から概ねプラス水準で推移した。つまり、2019年は実質賃金が前年を下回る中、物価水準は堅調な推移となり、給与所得者にとっては生活のゆとりが限定され、まさに

“実感なき景気回復”が支配していたことがうかがえる。ちなみに、公益社団法人ふくい・くらしの研究所が実施した「2019年秋の消費動向調査」(図6)をみると、収入DIのマイナス幅が拡大する中(前回調査▲22.1→今回調査▲27.2)、今後半年間の暮らし向きDIもマイナス幅が拡大(前回調査▲23.1→今回調査▲29.3)。さらに、支出DI、貯蓄DIも前回調査に比べ低下する傾向を示している。

この結果から推測されることは、県内生活者の消費マインドとして、実質賃金の伸び悩みから支出が減る中、消費を極力抑えようとする生活防衛型の暮らし向きを志向する生活者がさらに増大していることがうかがえる。

こうした中、県内大型店の売上高状況(図2)をみると、大型店(百貨店+スーパー、全店ベース)では、冷夏の影響で季節衣料などが伸び悩み年央にかけては前年を割り込む月(7月:前年同月比▲2.1%、8月:同▲0.3%)がみられた。また、秋口以降も消費税率アップによる買い控えから10月が▲4.1%と前年割れにとどまって

図2. 福井県内大型店（百貨店+スーパー）売上高の推移



資料：近畿経済産業局『大型小売店販売状況、全店ベース』

いる。ちなみに、業態別に今回の消費増税による影響をみると、例えば、高額品かつ軽減税率やキャッシュレスポイント対象外である百貨店と家電量販店などについては前回増税時に匹敵する大きな駆け込みがみられたほか、化粧品などの単価の高い商品を多く扱うドラッグストアでも比較的大きめの駆け込みが生じた。一方、軽減税率対象である食料品が主力商品のスーパーでは駆け込みは前回対比でかなり抑制された模様で、コンビニエンスストアに至ってはキャッシュレスポイント導入の影響もあって駆け込みはほとんどみられなかった。自動車については、一定の駆け込みはみられたものの、税制改正の効果によって前回増税時と比べてかなり駆け込みは抑制された模様である。

以上から、福井県内の個人消費は、消費増税と実質賃金の伸び悩みが消費マインドの減退に繋がり、回復の動きにブレーキがかかった一年であったといえる。

②投資活動

一方、需要項目として重要な投資活動はいつたいどのような状況であったか。まず、企業の設備投資について整理すると、設備投資には大別して能力増強投資のように現在或いは近い将来の需要を考慮し、望ましい資本ストック(生産設備)を確保するために行われる投資(能力増強投資)と、研究開発投資、省力化・情報化投資など需要動向や企業の生産能力とは異なった観点から決定される投資(独立投資)がある。また、

企業の設備投資の動きは、新たな生産能力を生み供給力を増大する効果とともに、マクロ的には有効需要を喚起し経済活動を活性化させることで所得を増大させる効果を持っている。一般に、これを投資の二重効果と呼んでいるが、いずれにせよ設備投資が経済成長や景気変動と密接な関係があることは言うまでもない。

では、前年における県内の設備投資動向はどのような状況であったか。日本政策投資銀行が公表する『北陸地域設備投資計画調査(2019年8月公表)』から眺めてみると(表1)、2019年度の計画段階では、製造業で自動車向け部材の需要拡大を見込んだ工場や製造ラインの増設投資が終了する金属製品等を中心に減少するものの、自動車・スマートフォン向け高機能製品の需要拡大を受けた生産能力増強投資が幅広い業種でみられることから、前年度比97.0%の増加となっている。ただ、非製造業では、FTTH化等の整備がある通信・情報、エネルギー関連投資がある建設業等で増加するものの、大規模な交通拠点の整備が一段落する運輸、卸・小売り等が減少することで、30.4%の減少。この結果、製造業・非製造業を合わせた投資計画全体では前年度比62.0%の増加となり、引き続き、企業の設備投資意欲は製造業を中心に人手不足や省力化、効率化投資などが増え、2019年度はプラス基調で推移することが予想される。

(2) 供給面の動き

地域の経済動向を把握する場合、供給面での動きとして、その域内にある企業の経済活動を捉え考察することが重要である。ここでは、本県の景気動向をみる上で必要不可欠な製造業に的を絞り、その生産活動の推移を把握した後、業種別にみた企業マインドについても振り返る。

①生産活動

製造業に関する諸活動を生産、出荷、在庫の面から体系的に捉えた統計資料としては、毎月公表される『鉱工業指数』がある。ここでは、同統計資料から県内製造業の生産に的を絞り、その動きを追ってみることにする(図3)。

表 1. 福井県設備投資動向

【単位：％】

	2018年 実績	2019年 計画	2020年 計画	2018年 修正率	2019年 修正率
	増減率	増減率	増減率	修正率	修正率
全産業 (除く電力)	4.0	62.0	▲49.2	8.2	185.7
製造業	▲5.3	97.0	▲49.0	▲6.2	199.6
非製造業 (除く電力)	46.2	▲30.4	▲49.8	93.8	98.9

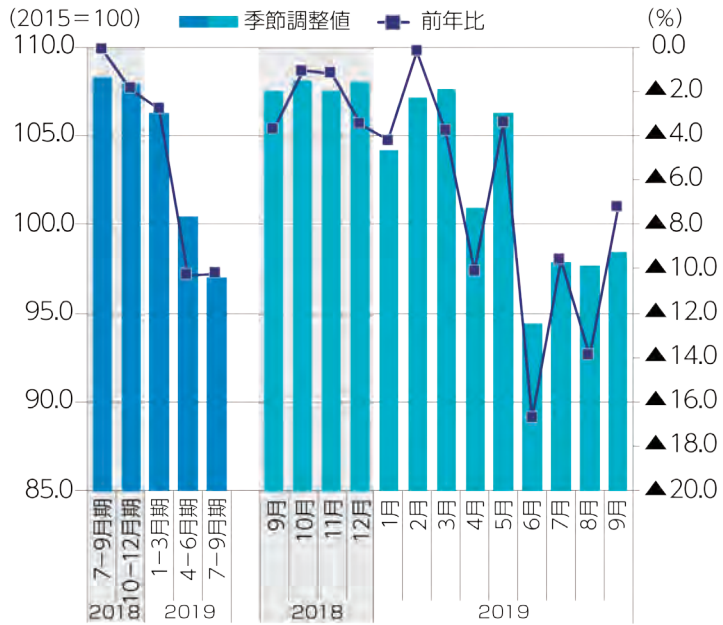
資料：日本政策投資銀行
『北陸地域設備投資計画調査(2019年8月公表)』

まず同指数を四半期別にみると、2019年1-3月期106.3、4-6月期100.5、7-9月期には97.0と徐々に停滞色を強めた。これを月別でみると1月104.2、2月107.1、3月107.6、4月100.9で推移。令和元年5月の106.3をさかいに、6月以降は基準年(2015年)の100を下回る水準で推移した。つまり、2019年における福井県の製造業生産は各月とも前年を下回る低水準で推移したことがわかる。

ちなみに、業種別動向をみると、プラスチック製品が建築資材などで概ね堅調に推移したものの、順調を持続した電子部品・デバイスでは年央以降拡大のテンポに一服感がみられた。また、化学も医薬品の不冴えから徐々に

に拡大スピードを落とし、輸送機械では足踏みの状況が続いた。一方、繊維工業も、非衣料向けが堅調ながら、衣料品は高級婦人衣料を中心に停滞感を強め、眼鏡枠も横ばいの状況が続いた。こうした中、鉱工業生産指数も、電子部品・デバイスが年央以降100を下回る水準で推移。輸送機械も110~120の推移となった。その他、プラ

図3. 福井県鉱工業生産指数の推移

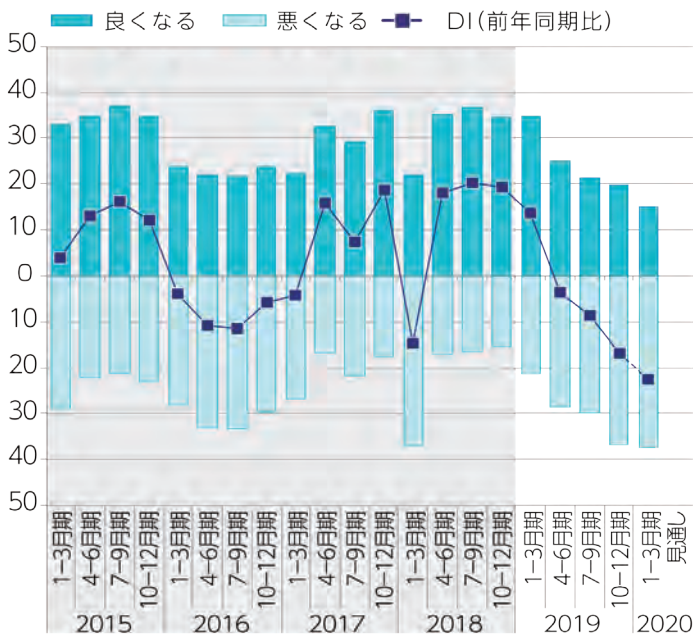


資料：福井県『福井県鉱工業指数 令和元年9月分』 前年比は、原指数による

スチック、衣類、染色整理、化学繊維・紡績などでは100を下回る低い水準の推移となった。

以上から、2019年における県内製造業の生産活動は、主力の電子部品・デバイス、輸送機械などの不調を主因に、また繊維、眼鏡枠などの地場産業を含め、総じて低い生産出荷動向となったことがうかがえる。

図4. 福井県内企業の自社の業況判断 DI の推移



資料：福井銀行調査『福井県内企業景気動向調査 2019年10～12月当期(実績) 2020年1～3月次期(見通し)』

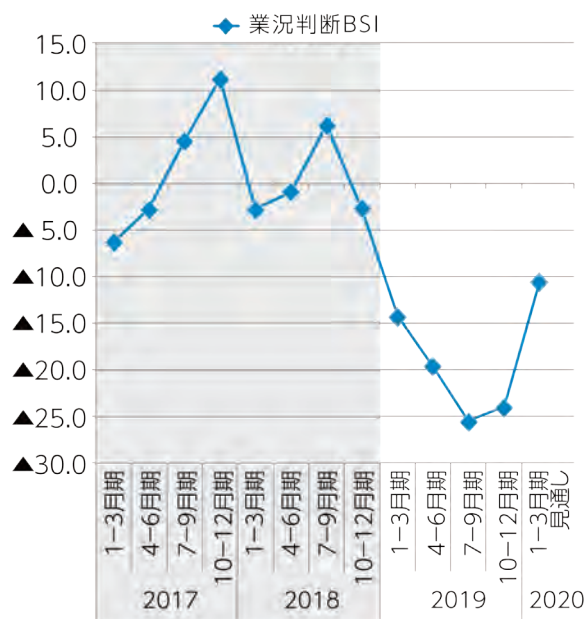
② 企業マインド

以上のように、県内の主力産業である製造業では、総じて厳しい生産活動を強いられた一年となったが、こうした中で企業マインドは、いったいどのような状況となっているのか。参考までに、福井銀行が四半期ごとに実施する『福井県内企業景気動向調査：2019年10-12月実績、2020年1-3月期見通し』から、自社の業況判断を示す業況DI(図4)をみると、全体では2019年1-3月期の14から4-6月期▲4、7-9月期▲9、10-12月期▲17と、徐々に悪化傾向をたどり、2015年の調査開始以来、最低となった。

同様に、昨年12月11日、北陸財務局福井財務事務所が公表した『法人企業景気予測調査（第63回、令和元年10-12月期調査）』（図5）をみると、県内企業の業況判断は全産業平均で前回調査（7-9月期）から1.5ポイント改善し▲24.0となり5四半期ぶりの改善となったものの、5期連続でマイナス圏内となっている。業種別では、製造業が前回の▲45.7から今回は▲29.8に改善したものの、非製造業は▲8.9から▲19.3へと悪化した。規模別では、大企業が前期比5.6ポイント改善の▲22.2、中堅企業が同16.7ポイント改善の▲12.5、中小企業が同5.7ポイント悪化の▲29.0となっている。

いずれにせよ、2019年の県内企業の業況マインドは、米中貿易摩擦、中国経済の停滞、自動車内装部品の受注減、消費税アップによる外食需要の低迷などを背景に、大勢を占める中小企業などで更に厳しい経営環境を余儀なくされた一年であったことを再確認しなければならない。

図5. 福井県内企業の業況判断 BSI



資料：財務省北陸財務局福井財務事務所『福井県内の法人企業景気予測調査 第63回令和元年10-12月期調査』

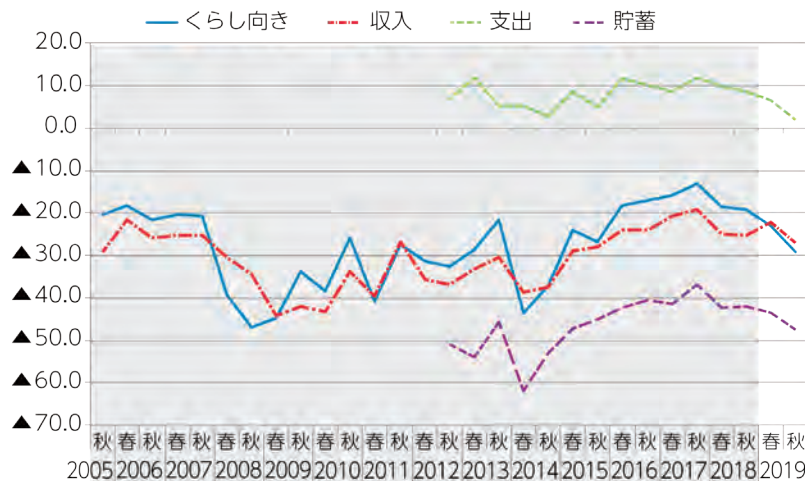
2020年の県内経済情勢

～需要部門、供給部門ともに回復力に力強さを欠く展開～

前述のように、2019年の県内経済は、一部で持ち直しの動きがみられたものの、総じてみれば、需要面、供給面ともに停滞感を強めた一年であった。では、2020年はいったいどのような経済情勢となるのであろう。

これについて、まず需要面では、昨年10～12月期には駆け込み需要の反動減によって個人消費が大きく落ち込むことが予想される。ちなみに、公益社団法人ふくい・くらしの研究所が昨年10月に実施した『消費動向調査』（図6）

図6. 今後半年間のくらし向き、収入、支出、貯蓄のDI値推移



資料：公益社団法人ふくい・くらしの研究所 [2019年12月]『消費動向調査』

によれば、「今後半年間の暮らし向き」が、「良くなる」「やや良くなる」から「悪くなる」「やや悪くなる」を引いたDI値は▲29.3となり、前回（2019年3月の調査）と比べ6.2ポイント悪化している。その他「収入」のDI値も、前回比で5.1ポイント悪化し▲27.2となり、その分、「貯蓄」に回すウエイトも前回比4.0ポイント低下し▲47.6を記録した。

このことから、県内においても個人消費に関しては一定の回復が期待できるとはいえ、将来への不安や十分な収入の伸びが期待できずにいる層が増え、その分、個人消費の伸びが悪くなることも予想される。ただ、2020年以降は、中小店舗でのキャッシュレス決済時のポイント還元、プレミアム付き商品券の導入などの増税対策の効果や、雇用・所得の改善、増税後の物価上昇が小幅にとどまることにより、落ち込みは比較的小幅にとどまることも期待できる。さらに、2020年夏の東京オリンピック・パラリンピックの開催を控え、地方圏でも足元で低迷している消費者マインドが徐々に持ち直すと期待されること。加えて、その他の項目として設備投資の増加基調や公共投資の増加基調が維持されることも予想

されることから、消費増税をきっかけとして景気が腰折れする事態は避けられるとの考え方が支配的である。ただ、新年度以降、実質賃金の伸び悩みが顕在化すれば、回復力は弱いとみるべきであろう。

一方、供給面では、外需面で中国経済の減速を主因に足元の財輸出は伸び悩んでいるものの、中国政府の景気下支えから徐々に持ち直しに向かい、このところの下振れ基調も払しょくされ、域内企業の生産は持ち直すことが期待される。しかし、引き続き海外経済の不確実性には十分留意する必要がある。そのため、2020年の地域経済は、需要部門、供給部門ともに回復力に力強さを欠く展開が続くものと思われる。

結びに代えて

～今後求められる企業経営の在り方を探る～

日本にPC(パーソナルコンピュータ)が登場したのは、1970年代初頭のことである。それから半世紀あまりを経過し、今やPCは時代遅れとなり若者はスマホ、モバイル通信ネットワークはまさに5Gの時代を迎えた。そのほか人工知能(AI)、ICT、ロボット、ビッグデータといった多様なデジタルツールなどが登場し、今やSociety 5.0の時代。私たちの暮らし、仕事の仕方、経済社会システムそのものが大きく変化しようとしている。こうした変動を技術革新の波からみれば、1970年代以降の2020年代はシュンペーターが定義したコンドラチェフの波が押し寄せている時代のように思える。いずれにせよ時代は大きく変化する。しかし、地域企業が考えなければならないことは、こうした先端技術をマネジメント面で如何に応用するかであろう。特に人的資源や資金力に限りのある中小企業、小規模企業にとっては、なかなか踏み出しにくい挑戦領域であることは言うまでもない。

話は変わるが、北陸経済連合会と北陸電力が2018年に公表した『北陸のシェアトップ企業2018』を見ると、北陸3県の中でシェアトップ

を誇る企業は石川県が43社、53品目、富山県が42社、52品目、福井県は37社、50品目を数えている。特に、福井県の場合、石川県や富山県に比べその経済規模が7割程度であることを考慮すると、福井県製造業は、製品力・技術力の面で水準が高い企業が多いことがうかがえる。そして、こうした元気企業のマネジメントにはいくつかの共通点があり、それらを確認することで自社の将来のあるべき姿を描くこともできるのではないかな。

では、その特徴点とは何か。第1に、元気企業は常に有効性と効率性を追求し続けている企業であること。有効性とは「今求められる社会的ニーズの高い財・サービスをつくり続ける」こと、効率性とは「財・サービスの供給に際し、高収益を確保できるシステムを構築すること」である。そして企業が、有効性を上げるには企業と社会との関わりを変える必要があり、効率性を上げるには企業の内部構造、仕事の進め方を変えることが求められる。いずれにせよ、有効性と効率性の見直しにより、自社にとっての競争優位の源泉を一日も早く確立すべき時

であろう。第2の特徴は、「2つのC」を実践する企業であること。「2つのC」とは、すなわちトップ自らがチェンジ(change)し、チャレンジ(challenge)精神を醸成し続ける企業であることを意味し、複雑化・多様化する時代だからこそ、経営トップに求められる必要不可欠な素養と言うことになる。第3の特徴は、「トップと社員が一つとなり総力経営」を実践する企業。世界的な企業間競争が激化する中、トップやほんの一握りの頑張りだけでは困難な時代、社員一人一人が目標に向かって燃え、トップと従業員の立場を乗り越えた関係構築の重要性、言い換えれば、それは家族主義という過去の日本型経営の一部を取り入れた経営スタイルを今一度考慮することなのかも知れない。

そのほか、「さらなるオリジナリティー追求型企业」、「CS(顧客満足=Customer Satisfaction)とES(従業員満足=Employee Satis-

faction)の両方を追求する企業)」、6次産業化のように「ネットワーク(多機能・複合型産業化)の構築を目指す企業」、「グローバル戦略追求型企业」など。この様に、元気企業からは多くの共通した特徴を見出せるが、よくよく考えるとこれら手法は、これまでも経営基盤強化の基本的やり方として実践されてきた手法であることも否めない。しかし、大転換の時代、閉塞感が漂う時代だからこそ、今一度、企業経営の原点に立ちかえり、自社が保有する経営資源の基礎的条件を再構築することが必要ではなかろうか。その結果、見直された自社の新たな経営スタイルが将来の可能性につながり、自社の発展を促す原動力として大いに機能していくものと思われる。

いずれにせよ、冒頭で述べた変革の時代、地元企業ではデジタルツールをうまく活用し、さらなる経営革新を図ることで大きな成長へと結びついていくことに期待したい。

筆者紹介

南保 勝氏

公立大学法人福井県立大学 地域経済研究所長・特任教授
地域連携本部 副本部長
経済・経営学研究科 教授
経済学博士



職 歴 2001 地銀系シンクタンクを経て福井県立大学へ
2004 福井県立大学 助教授
2007 福井県立大学 准教授
2009 現職

専門分野 地域経済論、地場産業論、地域研究

著 書 単著「地域経営分析」晃洋書房2019年3月、
単著「福井地域学」晃洋書房2016年3月、
単著「地方圏の時代」晃洋書房2013年3月、
単著「地場産業と地域経済」晃洋書房2008年3月、他多数。

論 文 単著「地域中小企業の新展開 ―福井モデルから、地域中小企業の未来像を考える―」
一般財団法人商工総合研究所『商工金融』2019年11月
単著「福井県における伝統的工芸品産業振興のための一考察 ―近年における産地の新たな動きを通じて―」福井県立大学『ふくい地域経済研究第25号』2017年9月
単著「地域経済の発展を担うローカル企業群の特性とは」一般社団法人日本経営研究会『OMN・MANAGEMENT』2016年4月
単著「福井県の設立と近世明治期の産業」福井県立大学『ふくい地域経済研究第21号』2015年9月

2020 世界 World 経済見通し Economic outlook

福井県立大学 地域経済研究所
教授 池下 譲治

- IMFは2019年10月の「世界経済見通し」で19年の成長率予測を下方修正し、3.0%とした。これは、リーマンショックによる世界金融危機以降、もっとも低い成長率となる。
- 2020年以降は穏やかな回復が見込まれるが、リスク要因が多く力強さは感じられない。
- 製造業と世界貿易が急激かつ広い地域に跨って減速している中、サービス部門への波及の可能性を懸念する声が高まっている。
- アジア開発銀行 (ADB) は12月、アジア新興国の19年と20年の成長率見通しをいずれも5.2%に下方修正した。中国、インドの見通しが悪化しており、近隣諸国への影響が懸念される。一方、中国からの移転などでFDI（海外直接投資）が増えているベトナムは上方修正となった。

1

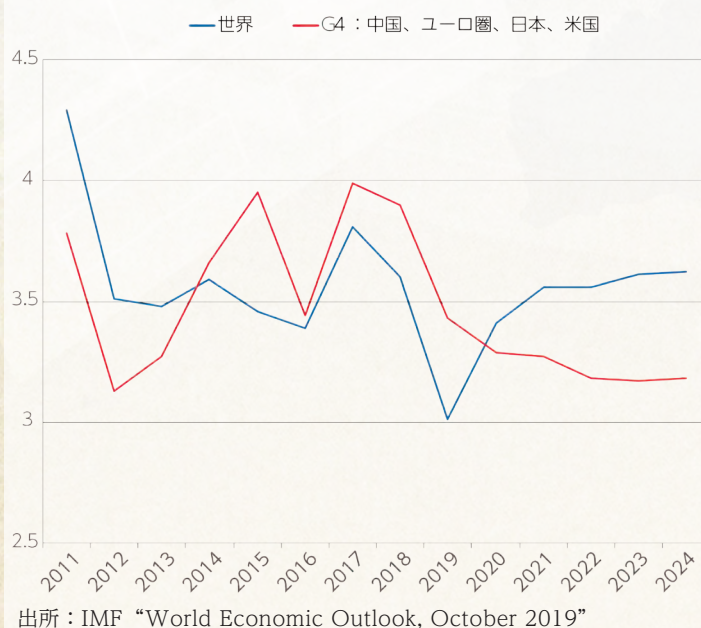
国際通貨基金 (IMF) の「世界経済見通し」を中心に

①世界経済は2019年を底に回復が見込まれるが、力強さはなく、依然として不透明感が漂う

世界経済の同時減速が続く中、IMFは2019年10月発表の「世界経済見通し」で、19年の成長率を3.0%と予測した。昨年10月の同見通し(3.7%)から4度目の下方修正で、リーマンショックが起きた08年(3.0%)および翌09年(マイナス0.1%)以来の低水準となった。背景には、米中間での相次ぐ追加関税措置による貿易戦争の激化のみならず、地政学的な緊張の高まりなどによって世界貿易秩序の将来に関する不透明感が増していること。さらには、新興・途上国における景気減速、先進国での高齢化や生産性の伸び悩みといった構造的要因がある。

2020年の成長率は3.4%へと回復する見込みだが、7月の見通しからは0.1ポイント下方修正された。先進国においては、19年、20年共に1.7%に低下する一方、新興・途上国の成長率は19年の3.9%から20年は4.6%に上向く見通しであり、前回(福銀ジャーナル2019年4月桜花号)指摘した先進国と新興・途上国との成長率ギャップはますます拡大する傾向にあると言えよう。ただ、気になるのは下振れリスクが目立つことだ。世界経済の回復見通しは主に、中南米、中東、およびロシア、トルコなど欧州の新興市場国やインドなどにおける景気動向の改善予測を反映したものだが、中には、すでに成長率が期待値を下回るなど先行き不透明な国が少なからず存在する。

図1. 世界と主要国・地域のGDP成長率



さらに、合計で世界のGDP総額の半分近くを占める米、中、日、ユーロ圏(以下「G4」という)の成長が今後、鈍化する見通しなのに対し、G4に代わって新たに世界経済のけん引役を担っていく国が見当たらないのも2020年以降の成長回復に力強さを欠く要因のひとつとなっている。図1が示すように、G4の成長率はこれまで世界の成長率とほぼ平行の関係にあった。しかし、世界経済が19年に急減速した後、20年には新興市場国を中心に回復し、その後も24年までわずかながらも高水準を保つ見通しなのとは対照的に、G4は20年及びそれ以降も低空飛行のままであることが予測されている。

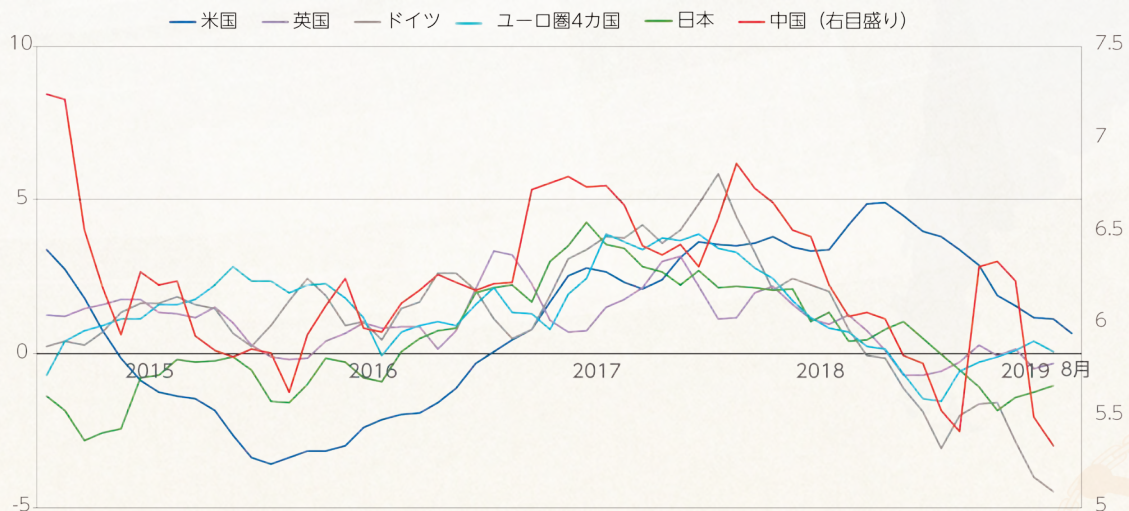
②製造業と世界貿易の急激かつ広い地域に跨っての減速に高まる警戒感

2019年の低成長の大きな特徴として挙げられるのが、製造業と世界貿易の急速かつ広い地域に跨っての減速である(図2、3)。これには、米中貿易戦争のほかユーロ圏や中国における新排ガス規制の影響により世界の自動車生産が著しく低迷していることが反映している。特に、ドイツでは、19年1~11月累計の乗用車生産台数が439万800台と前年同期比9%減となっているほか、米中向けが多い同輸出台数も327万2千台と同13%減に落ち込んでいる。一方、中国でも、自動車生産台数は同1~10月累計で2,044万台と前年同期比10.4%減、販売台数も同9.7%減と落ち込んでいる。特に、民族系では販売台数が17.4%減と深刻な事態に陥っている。

図2. 世界貿易、工業生産、製造業PMIの推移
(製造業PMIは基準値50からの偏差)



図3. 主要国における工業生産の推移



出所: IMF (WEO, October 2019 Database) より作成
ユーロ圏4カ国: フランス、イタリア、オランダ、スペイン

世界貿易機関(WTO)は19年10月、「世界貿易見通し(改訂版)」で、19年の財の貿易伸び率は前年比1.2%増に止まる見込みであるとして、4月の予測値(同2.6%増)から大幅に下方修正した。この結果、世界貿易は2017年の4.6%増をピークに急減速していることがより鮮明となった。足元の貿易をみると、ほぼ全地域で鈍化しているが、特に、アジアでの輸入需要の低下が、日本や韓国、ドイツなど工業製品輸出国の重しとなっている。一方、2020年の世界貿易は2.7%増と持ち直す見込みだが、4月予測からは0.3%下方修正されている。

こうした状況にも拘わらず、先進国で雇用や賃金の上昇も含め労働市場が好調に推移しているのはサービス業が好調だからである。しかし、製造業とサービス業のかい離がこれまでの常識を超えて長期に及んでいることから、今後、製造部門の低迷がサービス部門に波及するのではないかと懸念が高まっている。

経済協力開発機構(OECD)は11月に公表した世界経済見通し(Economic Outlook)の中で、サービス産業の新規受注にも影響が出始めているとして、2020年の世界の成長率を2.9%と、9月の予測から0.1ポイント下方修正した。一方、2019年は2.9%のまま据え置いた。米中貿易戦争を背景に世界的な貿易の低迷が今後も続くことなどから、世界経済は低成長が定着しつつあると指摘する。なお、2021年の成長率見通しについては3.0%とした。

ところで、自動車部門の落ち込みが著しい中国において、日系のみが3.3%増の販売を記録している。つまり、環境対応面で一歩リードしている日本の自動車・同部品メーカーにとっては、世界各国に広がりを見せている新排ガス規制の影響はむしろ追い風になる可能性もあることを示唆していると言えよう。

③個別・地域別予想

米国

トランプ政権の通商政策の予測困難性が受注動向の見通しをも困難にしているため、製造業を中心に新規設備投資を控える動きがある。一方、雇用や個人消費が依然として好調なことから、19年の経済成長率は2.4%となる見込みだが、7月予測から0.2%下方修正された。20年については同2.1%とやや減速する見通しだが、7月予測からは逆に0.2%上方修正されている。これには、米国の借入限度額を法律で定めた債務上限の適用を2年間停止することが7月22日、共和、民主両党間で合意されたことから、今後、財政刺激策を通じて「2017年税制改革法」による減税効果が薄れていくのを相殺することが可能となったことが背景にある。

ユーロ圏

19年の成長率は1.2%、そして20年は1.4%となる見込みだが、7月予測からはそれぞれ、0.1%、0.2%の下方修正となった。18年後半から続く外需の弱さと在庫の減少が成長の足かせとなっている。一方、とりわけドイツの自動車生産に多大な影響をもたらしている新排ガス規制を含む一時的な要因は次第に無くなっていくものと見られる。そのため、ドイツの成長率は19年、0.5%に落ち込むものの、20年には1.2%とやや回復に向かう見込みである。ただし、外需が当初予想を下回ったことから、7月予測からはそれぞれ、0.2%、0.5%の下方修正となっている。

アジア

アジアは世界の主要地域の中で最も急速に成長している地域であり、世界成長の約3分の2を占めている。今後はやや減速するものの、19年の成長率は5.0%、20年は同5.1%と穏やかに推移することが見込まれる。一方、米中貿易戦争や不透明な政策環境などによる投資や商品貿易の著しい減速が、特に、製造業の経済活動を圧迫している。アジアのリスク要因としては、中国経済の予想以上の急減速、日韓関係など地域内での緊張の高まり、地政学的リスクの増加、自然災害の頻発などが挙げられる。

日本

日本経済の成長率は、19年は0.9%、20年は0.5%と予測されている。消費増税のマイナス要因は政府の景気対策などによって相殺されるとの見通しである。一方、OECDは、上記に加えて、人手不足によ

る賃金上昇や設備投資が続くことや、世界貿易が緩やかに回復する見込みであることから20年は0.6%、21年は0.7%と潜在成長率並みの経済成長が続くと見ている。

アジアの新興国・発展途上国

アジアの新興・途上国は引き続き、世界経済の成長エンジンとしての役割を担うが、中国の構造的要因による減速などから、その速度は次第に緩やかなものとなることが見込まれる。結果、19年は5.9%、20年は6.0%と、7月予測からそれぞれ0.3ポイント、0.2ポイント下方修正された。

中国経済は、過剰債務問題に加え、米中間での相次ぐ関税の掛け合いや外需の停滞による影響などから減速のペースが悪化している。その結果、成長率は19年6.1%、20年5.8%と遂に6%を割り込む見通しである(7月予測からはそれぞれ0.1ポイント、0.2ポイント下方修正)。

インド経済は、信用収縮などの影響により、当初予測よりも個人消費や設備投資が落ち込んだことから、IMFは19年の成長予測を7月からさらに0.9ポイント下方修正し6.1%とした。一方、20年は、法人税引き下げをはじめとする投資促進策や金融緩和策などの効果が徐々に始まるとして7.0%に回復する見込みとしている。

しかし、その後、発表された19年第2四半期(7~9月)の成長率は4.5%と、12年第4四半期以来7年ぶりの低水準で、6四半期連続の減速となるなど、成長の鈍化がより鮮明となっていることに留意する必要がある。

こうした点を踏まえ、アジア開発銀行(ADB)は12月11日、インドの成長率予測をさらに引き下げ、19年は5.1%(9月見通しから0.1ポイント減)、20年は6.5%(同0.7ポイント減)としている(表3参照)。

表1.「世界経済見通し」の予測一覧

(単位: %)

	年間				
	実績	推計	見通し	2019年7月時点の見通しとの差	
	2018	2019	2020	2019	2020
世界	3.6	3.0	3.4	△ 0.2	△ 0.1
先進国	2.3	1.7	1.7	△ 0.2	0.0
アメリカ	2.9	2.4	2.1	△ 0.2	0.2
ユーロ圏	1.9	1.2	1.4	△ 0.1	△ 0.2
ドイツ	1.5	0.5	1.2	△ 0.2	△ 0.5
フランス	1.7	1.2	1.3	△ 0.1	△ 0.1
イタリア	0.9	0.0	0.5	△ 0.1	△ 0.3
スペイン	2.6	2.2	1.8	△ 0.1	△ 0.1
日本	0.8	0.9	0.5	0.0	0.1
イギリス	1.4	1.2	1.4	△ 0.1	0.0
カナダ	1.9	1.5	1.8	0.0	△ 0.1
新興市場・発展途上国	4.5	3.9	4.6	△ 0.2	△ 0.1
ロシア	2.3	1.1	1.9	△ 0.1	0.0
中国	6.6	6.1	5.8	△ 0.1	△ 0.2
インド	6.8	6.1	7.0	△ 0.9	△ 0.2
ASEAN5か国	5.2	4.8	4.9	△ 0.2	△ 0.2
ブラジル	1.1	0.9	2.0	0.1	△ 0.4
メキシコ	2.0	0.4	1.3	△ 0.5	△ 0.6
サウジアラビア	2.4	0.2	2.2	△ 1.7	△ 0.8
ナイジェリア	1.9	2.3	2.5	0.0	△ 0.1
南アフリカ	0.8	0.7	1.1	0.0	0.0
欧州連合(EU)	2.2	1.5	1.6	△ 0.1	△ 0.2

出所: IMF “World Economic Outlook, October 2019” より作成

④米中貿易戦争の激化は2020年の世界経済を最大0.79ポイント下押し

IMFは米中間の貿易戦争の激化を受けて、その世界経済への影響に関する試算をアップデートした(表2)。今回の試算では、米国が8月に発表した対中制裁関税「第4弾」の影響を追加するとともに、前回も組み込んだ二次的な影響の範囲をさらに広げ、投資意欲の減退といった企業心理面や金融市場への影響に加え、さらに産業間の資源再配分により生産性に影響が出た場合についても想定している。もしも、最悪のシナリオとなった場合、世界のGDPは2020年に0.79%落ち込むことになる見通しだ。これは、約7000億ドル、つまりスイス1か国の経済規模に相当する付加価値が喪失されることを意味する。国別では、中国への影響がもっとも大きく、最大で1.97ポイント、成長が下押しされるとの試算結果となった。

表2. 米中貿易戦争によって世界・主要国地域の経済成長率が変化する度合 (IMFの試算)

注：数値は、各シナリオにおいて、対象国・地域の経済成長率がどれだけ変化するかを示す。例えばシナリオ(5)の場合、2020年の世界経済成長率は0.79ポイント押し下げられる。

			シナリオ(1) 実施済みの 関税措置	シナリオ(2) 2019年8月発表 の関税措置	シナリオ(3) 企業心理への 影響	シナリオ(4) 金融市場への 影響	シナリオ(5) 生産性への 影響
対象国・地域	世界	2019	△ 0.11	△ 0.14	△ 0.28	△ 0.39	△ 0.39
		2020	△ 0.14	△ 0.23	△ 1.49	△ 0.77	△ 0.79
		2023	△ 0.09	△ 0.14	△ 0.20	△ 0.25	△ 0.30
	米国	2019	△ 0.16	△ 0.17	△ 0.24	△ 0.32	△ 0.33
		2020	△ 0.17	△ 0.22	△ 0.35	△ 0.54	△ 0.58
		2023	△ 0.17	△ 0.30	△ 0.32	△ 0.35	△ 0.50
	中国	2019	△ 0.57	△ 0.70	△ 0.84	△ 0.98	△ 1.02
		2020	△ 0.63	△ 1.29	△ 1.53	△ 0.89	△ 1.97
		2023	△ 0.24	△ 0.38	△ 0.43	△ 0.49	△ 0.77
	日本	2019	0.07	0.08	△ 0.08	△ 0.18	△ 0.18
		2020	0.05	0.14	△ 0.13	△ 0.43	△ 0.43
		2023	△ 0.03	△ 0.03	△ 0.14	△ 0.27	△ 0.25
	ユーロ圏	2019	0.06	0.08	△ 0.09	△ 0.18	△ 0.18
		2020	0.04	0.13	△ 0.15	△ 0.42	△ 0.41
		2023	△ 0.02	△ 0.02	△ 0.10	△ 0.20	△ 0.19

シナリオ(1)：米国によるアルミニウムへの10%、鉄鋼への25%の追加関税、対中輸入500億ドルへの25%追加関税、対中輸入2,000億ドルへの10%追加関税、これらに対する貿易相手国の報復関税措置。さらに、米国による対中輸入2,000億ドルに対する追加関税率引き上げ、これに対する中国の報復関税措置。

シナリオ(2)：さらに米国が対中輸入3,000億ドル(試算時点では発動前)、および対中輸入2,500億ドルに対する追加関税を引き上げ、これらに対し中国も報復措置を取ると想定。

シナリオ(3)：さらに企業心理が悪化し投資が減退した場合を想定。

シナリオ(4)：さらに金融市場に負の影響がもたらされた場合を想定。

シナリオ(5)：さらに産業間の資源再配分により生産性に影響がもたらされた場合を想定。

(出所) IMF“World Economic Outlook, October 2019”などにより作成

2

アジア開発銀行 (ADB) によるアジア圏の経済見通し

アジア開発銀行(ADB)は2019年12月11日、アジア新興・途上国(注)の2019年および20年の成長率見通しをいずれも5.2%に下方修正した(表3)。中国、インドの見通しの悪化が近隣国にも影響を及ぼしている。貿易依存度が高いシンガポールやタイでは20年の見通しがそれぞれ1.2%、3.0%といずれも0.2ポイント下方修正された。政治的混乱が続く香港では、19年の成長率が1.5ポイント下方修正されマイナス1.2%と、世界金融危機(09年)以来のマイナス成長となる見込みである。一方、米中間の対立が長期化の様相を呈する中、外資系企業の移転先として注目されるベトナムは、外国直接投資(FDI)が増えていることもあり、19年の成長率予測は6.9%、20年は同6.8%と共に0.1ポイントずつ9月から上方修正となった。

ADBはアジア新興国の経済は依然として堅調としつつも、米中貿易戦争の長期化やエレクトロニクス産業の世界的な減速の影響などから、企業マインドが冷え込んできていることもあり、今後の成長は穏やかなものとなると見ている。

表3. アジア開発銀行 (ADB) のアジア経済見通し

	実績	推計	見通し	2019年9月時点の見通しとの差	
	2018	2019	2020	2019	2020
アジア新興・途上国	5.9	5.2	5.2	△ 0.2	△ 0.3
東アジア	6.0	5.4	5.2	△ 0.1	△ 0.2
香港	3.0	△ 1.2	0.3	△ 1.5	△ 1.2
中国	6.6	6.1	5.8	△ 0.1	△ 0.2
韓国	2.7	2.0	2.3	△ 0.1	△ 0.1
台湾	2.6	2.2	2.0	0.0	0.0
南アジア	6.6	5.1	6.1	△ 1.1	△ 0.6
インド	6.8	5.1	6.5	△ 0.1	△ 0.7
東南アジア (ASEAN10)	5.0	4.4	4.7	△ 0.1	0.0
インドネシア	5.2	5.1	5.2	0.0	0.0
マレーシア	4.7	4.5	4.7	0.0	0.0
フィリピン	6.2	6.0	6.2	0.0	0.0
シンガポール	3.1	0.6	1.2	△ 0.1	△ 0.2
タイ	4.1	2.6	3.0	△ 0.4	△ 0.2
ベトナム	7.1	6.9	6.8	0.1	0.1
米国	2.2	1.7	1.9	0.0	0.0
ユーロ圏	1.9	1.1	1.0	0.1	0.0
日本	0.8	1.0	0.5	△ 0.2	0.0

注：アジア新興・途上国は中央アジア、太平洋諸島国を含むアジア開発銀行（ADB）加盟 45 カ国。

出所：“Asian Development Outlook, December 2019”

最後に、昨年12月14日、米中両国は貿易交渉の「第一段階の合意」に達したとし、米国は15日に予定していた対中制裁関税「第4弾」の残り1,600億ドル分の発動を見送るとともに、9月に発動した約1,200億ドル分に対する15%の追加関税を7.5%に引き下げることとなった。一方、5月までに発動した中国製の半導体や産業機械を含む約2,500億ドル分に対する25%の関税は据え置かれる。この結果、最悪の事態は免れたものの、中国のハイテク企業などへの産業補助金や技術移転の強要など両国間で溝が深い問題は第2段階以降の協議に先送りされることとなるため、依然として対立の長期化は避けられない。

しかし、そもそも、こうした貿易制限的な一方的措置は、多角的貿易体制を基本とするWTOの理念とは相容れないものである。WTO協定では、WTOの紛争解決手続きに基づかない一方的な制限措置の発動を禁止している。日本を含む各国は、現在の米中対立がWTOの目指す自由貿易体制を害することがないように、注視していくとともに、こうした事態を阻止するためには、包摂的な政策を多国間協力を通じて行っていくことが大事である。一方、企業はより正確な情報を迅速に入手するとともに、グローバルな視点から、先を見据えた対応を絶えず心がけておく必要がある。

（注）特に、断りのない限り、文中の数値はIMFの予測値である。

筆者紹介

池下 譲治氏

公立大学法人福井県立大学 地域経済研究所 教授

職歴 1980年日本貿易振興機構(JETRO)入構。その後、ジェトロニューヨークセンター、福井県ニューヨーク事務所長、ジェトロクアラルンプールセンター、(公財)中曽根康弘世界平和研究所上席研究員、ジェトロシドニーセンター所長代理、国際大学(IUJ)非常勤講師、ジェトロクアラルンプール事務所長等を経て現職。
英国ストラスクライド経営大学院修士課程(MBA)了、慶應義塾大学経済学部卒

専門分野 グローバル経営戦略論およびアジア経済

著書 『展示会活用マーケティング戦略』(POP 2006)、『メイド・イン・チャイナの衝撃』(ジェトロ 2001)、『アジアの構造改革はどこまで進んだか』(ジェトロ 2000)。『アジア経済再生』(ジェトロ1999)(いずれも共著)他

論文 「マハティールの夢-マレーシアにおけるパラダイム・シフトとブミプトラ政策の行方」(『ふくい地域経済研究第27号』2018.10)、「ソーシャルキャピタルと持続可能な地域社会に向けての一考察」(同第26号 2018.3)、「グローバル化における地域企業戦略としてみた場合の途上国との互惠ビジネス」(『日本の地域活性化を促す途上国との互惠ビジネス開発』国際貿易投資研究所 2019.2)、「北陸における企業と外国人材のミスマッチー-その背景と先行企業の取り組み」(『北陸企業の外国人材の採用・活用』北陸経済連合会・ジェトロ 2019.3)(いずれも単著)他多数。



成長資金の調達

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

コンサルタント 前田 英史

第2回 スタートアップ資金“株式型クラウドファンディングの活用”

1. はじめに

事業を営む上において必要不可欠な事業資金には、大きく分けて2つの種類があります。1つは、事業を継続するための「継続資金」、もう1つは事業を成長させるための「成長資金」です。みなさまにも馴染みが深いと思われる国や地方自治体からの補助金・助成金や金融機関からの融資は、「継続資金」の調達手段となります。では、「成長資金」は、どのようにして調達するのでしょうか。本講座では、全5回シリーズで、「成長資金」の調達手段と、成長資金を調達するための「成長計画」について解説していきます。第2回は、スタートアップ企業の新たな資金調達手段として期待される「株式型クラウドファンディング」の活用です。

【定義】スタートアップ企業

「スタートアップ企業」に明確な定義はありません。社歴による制限もありませんので、新しいビジネスモデルで成長を目指す企業であれば、新規創業から事業承継後の第二創業まで含まれます。また、売上規模による制限もありますが、本講座では、おおむね売上1億円未満の成長志向の高い企業を想定しています。

2. スタートアップ企業の資金調達の動向

スタートアップ資金の調達社数は、2017年の1,619社から2018年は1,368社に落ち込みましたが、2018年の1社当たりの資金調達額（中央値）は、初めて1億円の台となりました。また、2017年のスタートアップ資金の資金供給元の内訳は、従来までのベンチャーキャピタルからの資金調達が34.6%となった一方で、事業会社（CVCを含む）からの資金調達が40%を超えて逆転しました。

このように、スタートアップ企業の資金調達市場は着実に拡大していますが、一方で、VCや事業会社のCVC（コーポレート・ベンチャーキャピタル）は東京を中心とした都市圏に集中しており、地方のスタートアップ企業の

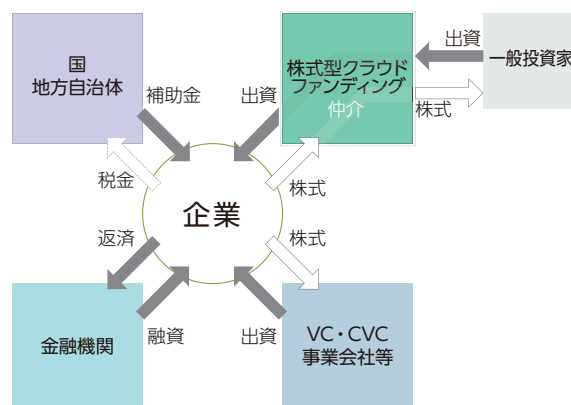
資金調達や成長サポートの機会はまだ限られています。このような中、国は、2014年に金融商品取引法を改正し、家計の金融資産を成長マネーに振り分けるための施策として、新たに「株式型クラウドファンディング」制度を創設しました。

本講座では、スタートアップ企業の新たな資金調達手段として期待される「株式型クラウドファンディング」制度を解説していきます。

3. 株式型クラウドファンディングの概要

「株式型クラウドファンディング」は、非上場株式の募集に際し、インターネット上のプラットフォーム（クラウドファンディング）を通じて一般投資家から少額ずつ資金を集めるしくみです。一般投資家が、インターネットを介して非上場会社の株式を買うしくみであり、また、非上場会社が、インターネットを介して一般投資家から成長資金を調達するしくみとなります。1社あたりの年間募集金額の上限は1億円未満となるため、スタートアップ資金の調達手段として適しています。

なお、本制度では、金融商品を取扱うことになるため金融商品取引法の規制対象となり、プラットフォーム運用会社（クラウドファンディング業者）は「第一種少額電子募集取扱業務」の登録承認を受ける必要があります。



右図にクラウドファンディングの種類を示します。「クラウドファンディング(Crowdfunding)」は、群衆(crowd)と資金調達(funding)を組み合わせた造語で、インターネットを利用して不特定多数の方から資金を調達するしくみです。金融商品取引法の法規制の下に運用されるタイプが「投資型」、それ以外のタイプが「非投資型」に分類されます。一般の方にも馴染みのある「寄付型」や「購入型」は、「非投資型」に分類されます。また、「株式型クラウドファンディング」は、「投資型」に分類されます。

		リターン(投資家側)	会計処理(企業側)	法規制
クラウドファンディング	非投資型	寄付型 Donation	なし	営業外収益 なし
		購入型 Reward	商品 サービス	前受金 特定商取引法
	投資型	株式型 Equity	株式	資本金 資本準備金 金融商品取引法
		ファンド型 Revenue Share	分配金	匿名組合預り金 金融商品取引法
		貸付型(融資型) Lending	利息	借入金 金融商品取引法 貸金業法

株式型クラウドファンディングでは、企業は、株式型クラウドファンディングサービスのプラットフォームを利用した公募増資となるため、調達資金の取扱いは、会計処理上は、資本金・資本準備金への組入れとなります。また、公募増資を引き受けた一般投資家へのリターンは、当該企業の非上場株式となり、融資とは異なりますので一般投資家への返済義務はありません。

新製品の開発やプロモーションに際しては「購入型」が適していると考えられる一方で、企業全体の成長戦略に際しては「株式型」が適していると考えられます。クラウドファンディングによる資金調達においては、各種のクラウドファンディングの性質をよく理解し、自社の目的に応じて最適なサービスを選択することが重要となります。

4. 株式型クラウドファンディングの活用

2015年の制度創設を受け、株式会社日本クラウドキャピタル(以下「JCC」と略します)は、2016年に国内で初めてとなる「第一種少額電子募集取扱業務」の許可を受け、2017年4月に株式型クラウドファンディングサービス「FUNDINNO」を開設しました。2019年11月末

現在、延べ73件累計25億円の資金調達を達成し、1件当りの調達金額(中央値)は3,300万円となります。現在、株式型クラウドファンディングサービスを運用する国内金業業者は4社ありますが、「FUNDINNO」は、案件数、累計調達額ともに日本最大の株式型クラウドファンディングサービスとなります。

5. まとめ

福井銀行の投資子会社である株式会社福井キャピタル&コンサルティング(以下「福井C&C」と略します)は、2019年にFUNDINNOを運営するJCCとの間で包括的業務連携を締結しました。JCCと地銀系ベンチャーキャピタルである福井C&Cの包括的な連携により、福井県のスタートアップ企業が、都市圏のスタートアップ企業と同様に、スタートアップ資金からVC投資、さらにIPO(株式公開)まで、事業ステージに応じて必要な成長資金を円滑に調達することが可能となりました。

スタートアップ資金の調達にご関心をお持ちの企業さまがおられましたら、お近くの福井銀行、もしくは株式会社福井キャピタル&コンサルティングまでお気軽にお問い合わせください。

資金調達セミナーのご案内

本講座は、(公財)ふくい産業支援センター主催にて不定期開催している資金調達セミナー「成長資金の調達～スタートアップからIPOまで」の要約版です。同セミナーの受講は無料です。

セミナーの詳細は、(公財)ふくい産業支援センター担当の岡田氏(電話番号:0776-67-7416)までお問い合わせください。

筆者紹介

株式会社福井キャピタル&コンサルティング コンサルタント 前田 英史

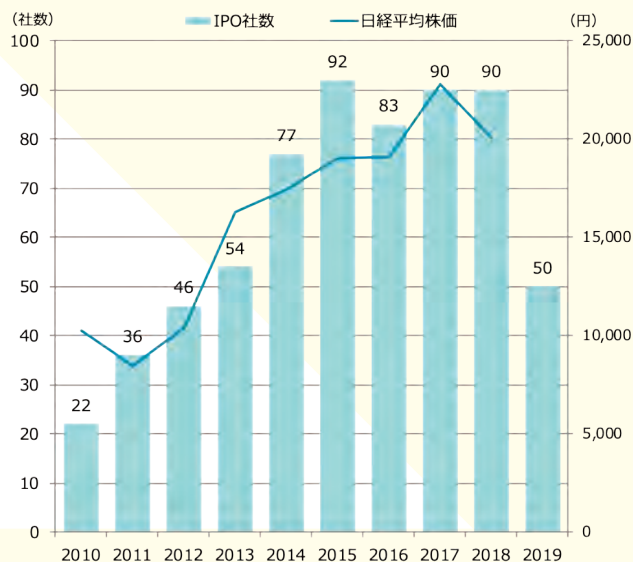
大野市生まれ。山形大学大学院工学研究科を修了し、1998年に、前田工織株式会社に入社。研究開発、知的財産、新規事業企画などを担当した後、独立系のベンチャーキャピタルに転職。同社では、技術系のベンチャー企業の投資育成や事業再生を担当。リーマンショックを機に同社を退職し、早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現・経営管理研究科)に進学。2017年2月より現職。2018年4月より公益財団法人ふくい産業支援センターの創業マネージャーを委嘱される。MBA、工学修士。



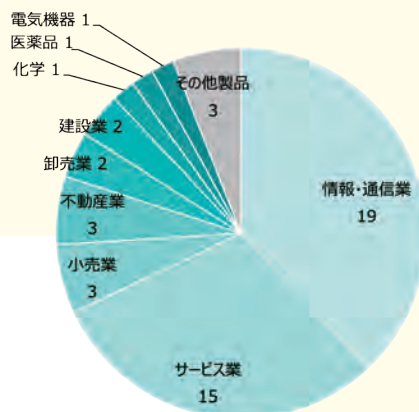
2019年の7～9月(第3四半期)のIPO社数は12社となり、過去5年間で最も少ないIPO社数となりました。また、マザーズが10社、ジャスダックが1社、Qボード(福岡証券取引所)が1社とすべて新興市場への上場となり、本則市場への上場がなかったことも異例でした。業種別では、情報・通信業が4社(33%)となった一方で、その他製品が3社(25%)となり、医薬品(1社)、電気機器(1社)を含めハード系の業種からの上場も多く見られるなど比較的幅広い業種からの上場が見られましたが、昨年の株式会社MTG[7806]や株式会社ワールド[3612]のような話題性の高い大型上場は見られませんでした。

2019年の10～12月(第4四半期)のIPO社数の速報値は、36社となりました。第3四半期のIPOペースが鈍化した反動もあり、第4四半期のIPO社数は例年に比べて増加しましたが、年間のIPO社数は3年ぶりに90社を割り込み、86社となりました。

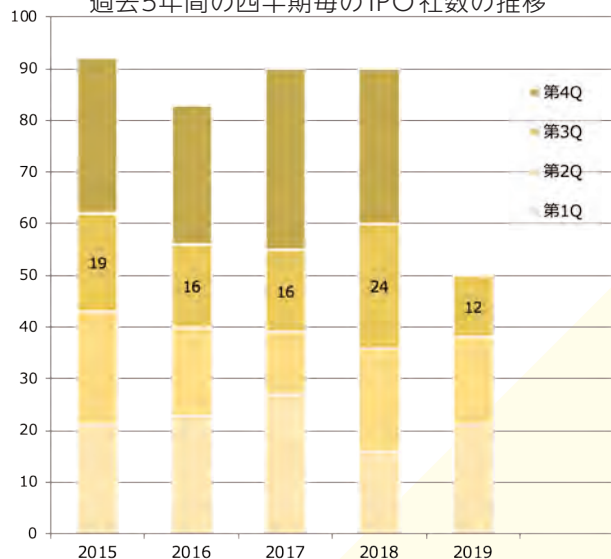
過去10年間の日経平均株価とIPO社数の推移



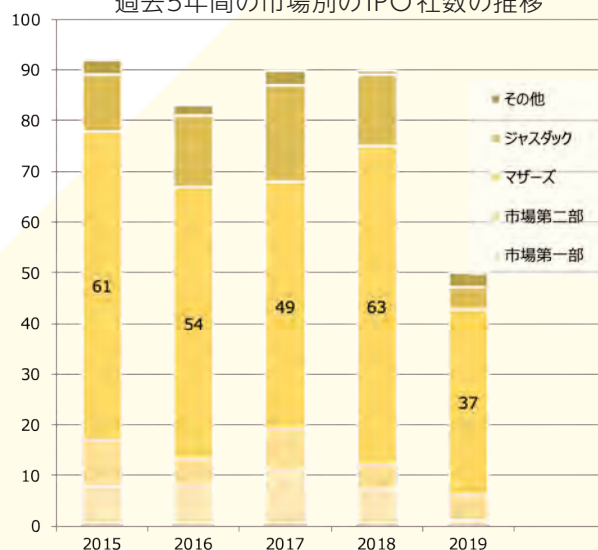
2019年の業種別のIPO社数(累計)



過去5年間の四半期毎のIPO社数の推移



過去5年間の市場別のIPO社数の推移

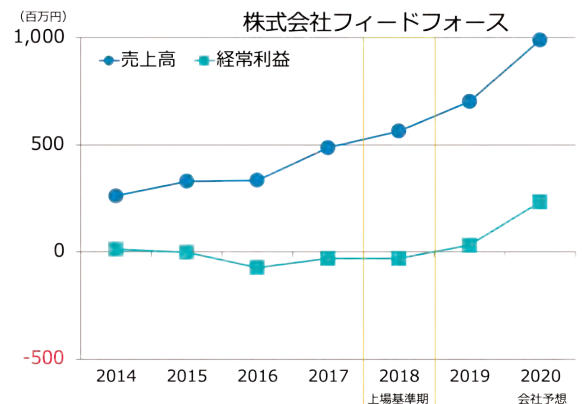


2019年第3四半期のIPOから、赤字で上場した企業の事例をご紹介します!

2019年第3四半期にIPOした企業は12社ありましたが、すべて新興市場への上場となりました。また、12社中5社が、経常赤字(1社は当期純利益が赤字)での上場となりました。今回は、2019年第3四半期のIPOから、経常赤字で上場した企業の事例をご紹介します。

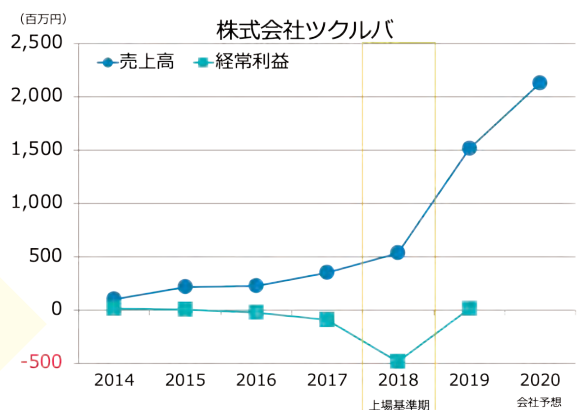
株式会社フィードフォース

サービス業	[7068]	マザーズ
ウェブサイト上の複数の広告配信媒体(受信元)に対して、広告主(送信元)からの商品データなどの更新データを自動で変換し配信する広告サービスを提供。今後、中小・中堅企業への拡大展開とバーティカル領域への横展開を図る。	設立年	2006年
	上場日	2019年7月5日
	売上高	562(百万円)
	経常利益	▲28(百万円)
	調達金額	748(百万円)



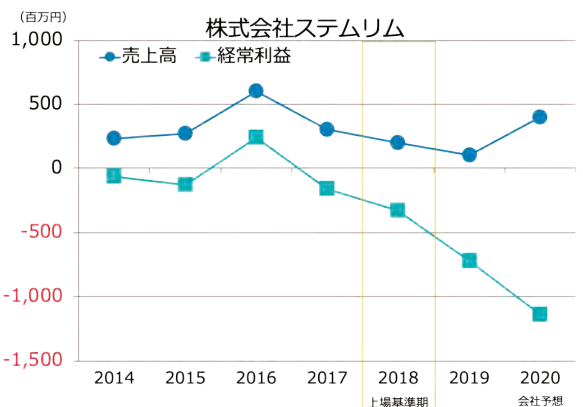
株式会社ツクルバ

不動産業	[2978]	マザーズ
ITを活用したリノベーション住宅の流通プラットフォーム「cowcamo」を提供。物件メディアサービスに加え、買主・売主間の物件売買のエージェントサービスを展開。今後、ユーザー基盤の拡大による事業拡大を図る。	設立年	2011年
	上場日	2019年7月31日
	売上高	531(百万円)
	経常利益	▲487(百万円)
	調達金額	1,097(百万円)



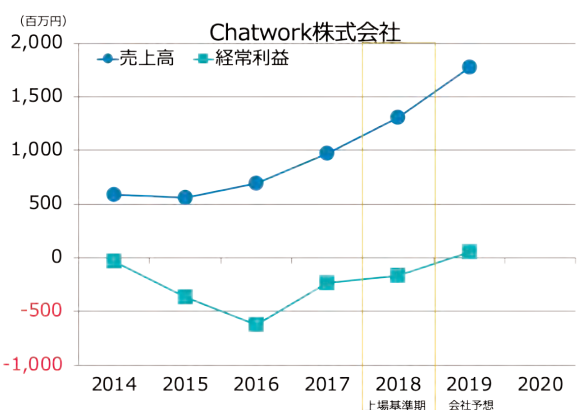
株式会社ステムリム

医薬品	[4599]	マザーズ
再生医療分野の大阪大学発の創業ベンチャー。臨床試験の前段階までの基礎研究を担い、IPOによる調達分を含め99億円の資金を調達。臨床試験後は、製薬メーカーからの契約一時金、ロイヤリティ収入などを主たる収入源とする。	設立年	2006年
	上場日	2019年8月9日
	売上高	200(百万円)
	経常利益	▲327(百万円)
	調達金額	8,100(百万円)



Chatwork 株式会社

情報・通信業	[4448]	マザーズ
ビジネスコミュニケーション用チャットツール「Chatwork」および付随サービスを提供。ビジネスチャットを主軸とし、土業、介護、建設業種を中心に、IPO時の導入社数は23万社。今後、製造、小売、医療業種に展開を図る。	設立年	2004年
	上場日	2019年9月24日
	売上高	1,302(百万円)
	経常利益	▲163(百万円)
	調達金額	960(百万円)



ニコニコ笑顔で機嫌よく!!

株式会社福井キャピタル&コンサルティング
ヒューマンスキルコンサルタント 西村 喜美

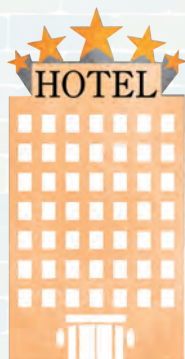
今回は、ビジネスマナーの5原則から、2番目の「表情」(笑顔と笑声)をテーマにご紹介します。

人に会った時に、最初に目が行くところは「顔」ですね。自信にあふれた顔、不安で不機嫌な顔など、そのときの顔の表情が第一印象として瞬時に相手に伝わります。目から入る視覚情報は印象の55%を占め、その後の人間関係や仕事のモチベーションにまで関わってきます。

みなさんは、接客を受けた時に相手の笑顔のない無機質な表情(真顔)やぶっきらぼうな物言いで、不愉快になったことはありませんか? 例えば、美味しいと評判のお店に期待して行った時に、来店客でごった返す店内で、無表情で次々と客を「捌く」感じで対応する笑顔のない店員さんから、言葉でどんなに「ありがとうございます」と言われても、満足どころか急かされる印象しか残りませんね。店員さんとしては、「一生懸命やっているけど、忙しくて表情までは意識が回らないよ」と、つつい愚痴も言いたくなるでしょう。しかし、その表情は「真顔」と言って、怖い印象を与えます。以前、私も上司から、「何を怖い顔して考え事しているの? 笑顔! 笑顔!」と驚かされたことがあります。「えっ! そんなに怖く見えていたの?」と驚きました。意識をしていないと、こうなりますよね。

ある一流ホテルでの体験です。繁忙時でしたが、スタッフの方からは誰一人として忙しさが顔に出ていませんでした。常に満面の笑顔とさわやかな声で、「いらっしゃいませ」と気持ち良いあいさつで出迎えてくれます。テキパキとした身のこなし、仲間同士のタイミングの良いサポート、そして、心から「ありがとうございました」と、笑顔でのお見送りとお客さまの心に寄り添った一言。忙しい時だからこそ、自分の機嫌を整え「目の前の人を元気にする」意識で行動しているからです。

誰かに言われるからではなく、自分でそう決めて行動することで、状況が大きく変わってきます。サービスを提供する側、受ける側に関わらず、いつも満面の笑顔で「ありがとう!」と感謝の気持ちを伝えてみませんか。目の前の人にプレゼントするつもりで、笑顔の習慣を身につけましょう。



マナーの5原則

1. 挨拶(返事)
2. 表情(笑顔と笑声)
3. 見だしなみ
4. 態度
5. 言葉遣い



そこで、良い笑顔のために「顔の筋トレ」をお勧めします。

笑顔に苦手意識がある人も、顔の筋肉を笑顔になるように動かしてみましょう。鏡を見ながら、初めは作り笑顔から大丈夫です。訓練次第で、どんな状況でも笑顔でいられるようになり、それと共に気持ちも明るく変化していきます。そうなれば、ストレスに負けない強い心と「愛され顔」で、人間関係もよりスムーズになっていくことでしょう。

愛され顔の

表情トレーニング



唇を前に突き出し「う～」と発音する。口を突き出す感じ。



顔全体の筋肉を中心に集め、顔をくしゃくしゃにして頬をへこませる。梅干しをほおぼった感じ。



頬を引き上げる感じで「い～」と発音しながら口角を上げて笑顔を作り、口輪筋を鍛えます。



右目をきゅっと閉じて左目をグイッと見開く。(左右交互に)顔にしわが寄らないように眼輪筋を鍛えます。



もう一つ忘れてならないのが、第一印象の38%を占めている聴覚情報、つまり「声」です。

笑顔から出る「笑声」は、心温かで明るく響き、張りのある「愛される声」です。例えば、わざと無表情で「好き」と言ってみて下さい。その時の声は、低くて抑揚のない無味乾燥な声質ではありませんか?とても「好き」という感情は伝わりませんね。反対に、満面の笑顔で「嫌い」と言うと、言葉とは裏腹に明るいトーンで爽やかな声質になります。表情と声は繋がっています。電話のように顔の表情が相手に直接伝わらない場合でも、笑声は、あなたの笑顔を届けてくれることでしょう。



ビジネスにおいて、プロ意識の高い人は、「自分の機嫌は自己責任」であることを理解し、意識して習慣化し、笑顔と笑声の両方を身に付けています。年の初めにあたり、明るく元気のある「笑顔と笑声」の実践を始めてみませんか。ビジネスだけでなく、身についたら一生の財産となりますよ。

今回は、「身だしなみ」について取り上げます。

筆者紹介



株式会社福井キャピタル&コンサルティング

ヒューマンスキルコンサルタント 西村 喜美

株式会社福井銀行にて長年にわたり人事に所属し、2018年6月より現職。新入社員や若手社員を担当するかたわら、民間企業から官公庁、医療機関、教育機関など様々な業種においてビジネスマナー、電話応対、コミュニケーション、クレーム対応など研修を実施。のべ5,000人以上の人財育成に携わる。心が伝わるマナーを分かりやすく丁寧に伝え、職場ですぐに実践できる研修を心掛ける。受講された方々からは、CSについて考えさせられると同時に、心暖まりやる気につながるという声も多くいただいている。

財務リスクの勘所

第3回 貸借対照表「負債の部と純資産の部」

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

『財務リスクの勘所』も、第3回となりました。貸借対照表の基本的な読み方は、今回で最後となります。ここまでで、会社の大まかな体力や体質を読み取ることができるようになったのではないのでしょうか。もう一息です、頑張りましょう。

4. 貸借対照表科目の読み方

(3) 流動負債

負債は、株主以外から調達した資金(自己資本に対して、他人資本とも呼びます)です。流動負債と固定負債があり、その区分には、原則として1yearルールが適用されます。第1回のお話を思い出していただけましたでしょうか。

流動負債の主な科目は、図2のようになります。支払手形及び買掛金や短期借入金をよくご存じでしょう。また、1年以内返済の長期借入金については、1yearルールで流動負債に計上します。

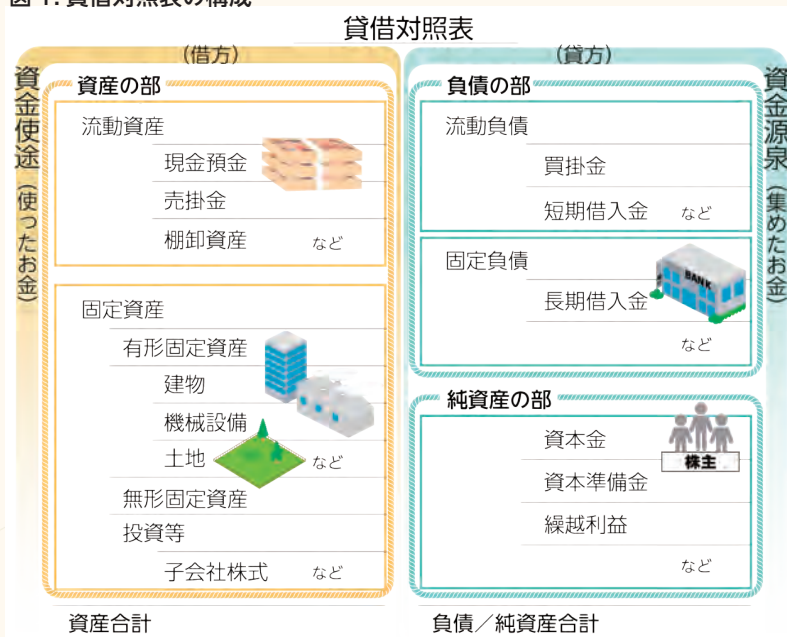
図2. 流動負債

流動負債	支払手形及び買掛金
	短期借入金
	1年内返済の長期借入金
	リース債務
	未払法人税等
	未払費用
	繰延税金負債
	賞与引当金
	その他
	合計

の厳格な区分が求められるようになりました。ノンキャンセルابلやフルペイアウトなど細かい要件があるものの、借入金での調達と経済的効用が変わらないものについては、全てファイナンスリースとしてオンバランス表示が必要となっています。一方で、車両やコピー機のリースなどリース期間の終了後にリース会社に返却するようなリースは、オペレーティングリースとなりオフバランスとなります。

リース債務については、少し詳しく説明したいと思います。リースは、以前いわゆるオフバランス取引として経営者にとって便利に使われてきましたが、会計の適正化、透明化を図る観点から、特に上場会社の場合には、2008年から「ファイナンスリース」と「オペレーティングリース」

図1. 貸借対照表の構成



ただし、最近では、全てのリース取引をオンバランス化しようという動きもありますので、今後の動向には注意してください。

未払法人税等は、法人税の申告納付が通常決算日の2か月後となるため、予め払うべき法人税等を負債として計上するものです。仮受および仮払消費税は、相殺されてどちらかにネット表示されています。未払費用は、後払いの支払利息など確定債務の未払分です。賞与引当金は、3月を決算月とした場合、夏のボーナス(6~7月)として支払われる想定賞与総額の3月までの既経過分となります。

(4) 固定負債

固定負債の主な科目は、図3のようになります。

固定負債の代表選手は、社債と長期借入金です。社債には私募債もありますが、通常は市場から調達する公募債が一般的で、上場株式と同等の規制・ルールがあります。長期借入金は、銀行から

図3. 固定負債

固定負債	社債
	長期借入金
	リース債務
	長期末払金
	役員退職慰労引当金
	退職給付に係る負債
	繰延税金負債
	負ののれん
	その他
	合計

の借入金のほか親会社などからの借入金もここに表記されます。リース債務は長期借入金の変形であり、割賦債務などにさらに変形しているものもあります。また、長期未払金も、場合によっては借入金の変形であることもあり、これらの変種については実体をよく確認する必要があります。

退職給付債務は、従来の退職金引当金ではなく、将来発生すると予測される全ての退職給付債務を確率と割引現在価値で算出したものとなります。ポイントは、貸借対照表に計上されているかどうかです。計上されていない場合には、退職給付債務が隠れているということになります。

繰延税金負債は、繰延税金資産と対をなすもので、後程まとめて説明します。

なお、「負ののれん」は変わり種なのであまり出てきませんが、面白いので触れておきます。正ののれんは買収したときのプレミアム差額となりますので、負ののれんは観念的にはマイナス差額ということになります。しかし、現実には、買収価格が純資産額よりも安ければ、経営者は純資産額で別の会社に売ってしまうから、マイナス差額はまずありません。負ののれんでよく見られるのは、子会社連結時に時価評価せざるを得ないケースです。この場合、所定の期間で取り崩されて利益に計上されます。

(5) 純資産の部

純資産の部の主な科目は、図4のようになります。

純資産の部は、表記方式がしばしば変更され戸惑っている方も多いと思いますが、基本的には、株主から払い込まれた資本金・資本剰余金と、利益の積み立てである利益剰余金（獲得利益・繰越損益）に分けられると考えてください。資本金の額は、税務基準や中小企業基準が適用されることもあり、株主払込金額の1/2を超えない範囲で資本準備金とする例

図4. 純資産

純資産	株主資本	
		資本金
		資本剰余金
		利益剰余金
		自己株式(△)
		株主資本合計
	その他の包括利益累計額	
		その他有価証券評価差額金
		土地再評価差額金
		為替換算調整勘定
		退職給付に係る調整累計額
		その他の包括利益累計額合計
非支配株主持分		
	純資産合計	

が多いということで財務上考慮することはあまりありません。

自己株式は、様々な理由で自社株買いが行われますが、株主から集めた資金ではないということで、株主資本からは除外します。自己株式は、その後消却することもできますが、再度売り出すことも可能です。

非支配株主持分は、以前は少数株主持分と呼ばれていたもので、連結子会社の純資産のうち連結親会社に属さない部分です。その他包括利益累計額は、期間損益計算に影響を及ぼすことがあまり適当ではないものを純資産の増減で表現したものであり、一般に中小企業の営業報告書ではこのような細かい区分はないため、株主払込金と累積損益だけを単純に純資産と考えて分析することで十分です。

以上までを負債の部と純資産の部の説明といたします。教科書的な説明もあり退屈された方もいらっしゃると思いますので、財務リスクの勘どころ指標に一步だけ踏みこんでみましょう。



勘所指標①

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{純資産}}{\text{総資産}}$$

自己資本比率は、総資産を自己資本（＝株主のお金＝払込資本金＋累積損益）でどのくらい賄っているかという指標です。一般論として、返済しなければならぬお金が少なく済むことから、自己資本比率が高いほど財務安全性は高いということで間違いはありません。経験的な安全水準は30%ですが、最近の大企業のスタンダードは50%程度となっています。

しかし、注意点が2点あります。1点目は、倒産は資金繰りが行き詰まることによって起こるため、資金フローとは異なる発生主義で計算された損益計算書や貸借対照表ベースの自己資本比率だけで判断することはできないということです。2点目は、資金効率という観点からは他人資本を併用した方が効率的であるということです。例えば、1億円の自己資本だけで事業を行うよりも、2億円の他人資本を加えて3億円で事業を展開するほうがより大きな事業ができます。また、自己資本は金利がないため無コストであるということではなく、有税での配当負担などそれなりの資本コストもかかります。両者のバランスが大切だということです。

筆者紹介



株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人
1974年日本興業銀行入行、国内外企業や金融機関向けファイナンス、企業審査、外国為替業務、国内外地域開発プロジェクトに従事。2002年同行退職後、富士重工業株式会社やスバルファイナンス株式会社にて自動車メーカーのサプライヤー経営管理を担当。2014年より経営コンサルタント業開業。2017年中部経産局所管のIoT支援事業に福井県コーディネーターとして参加。2018年度は富山県のIoT推進コンソーシアムの参加、永平寺町のIoT推進ラボアドバイザー。2018年より現職。

やる気を引き出す“評価制度”を実現する!

中編

株式会社LTSコンサルティング
代表取締役 橋野 博幸

前編では、評価制度によって社員のモチベーションを高めることが難しい理由として、評価制度の「あり方」と「やり方」の問題を指摘しました。中編では、この2つの問題に対して、どのような制度設計や運用に変えれば、やる気を引き出す評価制度が実現できるのか、ということについてお話ししていきます。

第1章 評価の「あり方」 ～「あり方」はどうあるべきか?～

まず、「あり方」については、期末に振り返って評価・ランク付けをする、という固定観念から脱することが第一歩となります。あえて言えば、「ランク付けは二の次」です。

「評価」は、人事制度上、給料・賞与や昇格、役職任用などの判断に必要ですが、多くの場合、「評価」という行為の中で「ランク付け」に偏重しているところに問題があります。ランク付けが社員のモチベーション低下につながっていることに気づく必要があります。

ランク付けに時間を使うよりも、むしろ社員の業務への取組状況を正しく「評価」し、より良く業務が進むこと、そして、部下のスキルが向上することに時間を使う方が社員のモチベーションにつながる、という発想に切り替えることが重要です。

したがって、評価制度の「あり方」については、次のように考えます。

- ① 評価結果のランク付けよりも、評価に基づいた指導や育成支援に重点が置かれるべき
- ② 部下に合った指導・育成のために、部下の仕事ぶりの日常的な観察とタイムリーなフィードバックに重

点が置かれるべき

- ③ 自己評価と上司評価とのギャップについて話し合い、現状を正しく認識し、その上で成長に向けた取組みを部下自身が納得して行えるような枠組みとすべき

そこで、期末のランク付けから、「今」、すなわち日常の業務の観察と部下との対話にウエイトを移すことを分かりやすく表現するために、本稿では、「成長対話制度®」という呼び名で評価制度の「あり方」と「やり方」を表すことにします。

第2章 「成長対話制度®」 ～「あり方」はどう変わるのか?～

「今」を大切に「成長対話制度®」の概要は、次のようなものです。

- ① 社員の特性を把握し、仕事上の行き詰まりの原因や能力発揮を妨げている要因を軽減・解消して能力を発揮させ、成果と自信につなげることを目的とする。
- ② 上司部下の日常の対話を通じて成長を促し、個人目標、部門目標の達成を後押しする。

- ③ 業務行動の適切さや仕事の出来ばえを上司部下で定期的に確認・評価し(理想は2週間ごと)、積み重ねた結果を間接的に昇格や昇給、賞与に反映させる。

具体的には次章で解説しますが、従来よりも意識的に上司部下の話し合いの時間を確保することが必要となります。しかし、忙しい日常の中でなかなか時間がとれない、という現場からの反論は容易に想定されます。私のご支援事例では、忙しい状況であっても、定期的な話し合いの時間を持つことは工夫次第で十分に可能でした。何より、そもそも管理職が部下一人ひとりを見ようとする姿勢を持つことで、日常のコミュニケーションに随分と変化が見られました。

社長や人事責任者を始め管理職がそのような心構えを持つことで、変化は生まれてきます。部下と、定期的に、気軽に、真面目に仕事の話をすることで相互理解を深め、部下に時間をかけることが最後に自分の組織、ひいては会社の業績向上につながることを認識いただければと思います。

評価制度の「あり方」を変える!

第1ステップ

以下の固定観念から脱却する

- ・「評価制度では社員の行動・仕事の結果を期末に振り返るものだ」

「評価制度の目的は結局、給与賞与、昇格に反映させるためにランク付けすることだ」

第2ステップ

以下のように考え方を変える

- ・日頃から部下の取組み状況を観察して、定期的に「評価」し、その場でフィードバックすべきだ。
- ・部下の困りごと・つまずきの原因の除去・緩和をタイムリーに支援して、部下を成長させることが目的だ。部下の成長を通じて業績を上げるのが第2の目的だ。
- ・期末には、期中の定期評価を集計し、甘辛調整するだけであって、結果としてランクは定まるものだ。

「評価制度」から「成長対話制度®」へ!

第3章 評価の「やり方」 ～「やり方」はどう変わるのか？～

次に、「やり方」について、前編で取り上げた期初、期中、期末の時期ごとの問題に沿ってお話します。

前編の復習を兼ねて整理すると、次のように要約できます。

- ・期初の問題:目標や取組内容への納得感の欠如
- ・期中の問題:部下の状況に合わせたタイミングをとらえた支援の不足
- ・期末の問題:評価の根拠の曖昧さと時機を失した指摘

これらのありがちな状況から脱し、社員の成長と業績向上の両立を図るものとして、「成長対話制度®」では、以下のような「やり方」を基本としています。

期初の取組みと事前準備

まずは、社員の成長とそれに伴う業績向上を目指すために会社が今期何を目標とするのか、目標達成のために誰が何に取り組むのか、を明確にすることが出発点となります。

多くの企業で導入されている目標管理制度では、会社方針⇒部門方針⇒個人目標という形で個々人に目標が割り当てられます。これに担当者自身のアイデアを加味して、当期の目標とその実現のための手段を予め定め、半期～1年をかけて取り組んでいくことになります。

「成長対話制度®」でもこの枠組みを踏襲しますが、重点を置くのは、目標設定と実現手段に関する期初の「話し合い」です。

これまでの部下の業務行動を振り返り、より伸ばしていきたいスキルや、ちょっとしたつまづきからうまくいっていない部分の強化などについて部下自身がどう考えているのかを聞き出し、それに対する上司としての支援やどのような取組みをするかについてのアイデア出しを行います。

どのような評価制度であれ、期初の話し合い次第で社員の意識やモチベーションは変わりますので、しっかりと行っていただきたいと思います。

ここで重要なことは、曖昧な表現を避け、具体的な行動として記述すること、そして、「頑張る」「努力する」といった言葉を使わず、出来るだけ目標を数値化するか、誰もがイメージできる状態を記述することです。この点が抽象的になると、自己評価も上司評価も根拠が薄くなり、かみ合わないものになりますのでご注意ください。

また、そのような取組みが、なぜ部下の成長に役立つのかについて説明することも重要です。評価制度には会社や上司からの期待が反映されるため、「押しつけ」的なニュアンスを社員が感じてしまうことがあります。そうではなく社員自身が自ら「やりたい」と思えるように、内発的な動機を大切にしよう導いてあげることが、期初の時期の大切なポイントになります。

期中での取組み

「成長対話制度®」において最も重点を置くのが、期中の取組みです。制度を効果のあるものにするために、期中の時期に8割のエネルギーを注ぎ込むと言っても過言ではありません。期初に目標設定して期中は時々進捗確認するだけ、期末に時間を取ってあれこれ思い出しながら評点を付ける、という一般的な評価制度とはエネルギーのかけ方もやり方も全く異なります。

具体的には、評価シート(=成長対話シート)を用いて2週間ごとに成長対話を行います。直近2週間を振り返り、期待されている行動がどの程度出来ていたか、また、個人の割り当て目標や成長課題の取組状況がどうであったかを本人が自己採点し、次に上司が採点し話し合います。つまり、短い期間ごとに評価と振り

返りを繰り返すのです。

話し合いの場合は、前の期間からのちょっとした上向きの変化や首尾よくいったことについては褒めます。一方で、試みてはいるがうまくいっていない要因などを探り、改善のアイデアや上司からの必要な支援についても話し合います。これを反映させて次の2週間に臨むことになります。

皆さまの会社の制度では、このような頻繁な対話に対応した評価フォーマットにはなっていないケースがほとんどではないかと思います。しかし、目標達成に向けた部下の行動を定期的に振り返ることができるように補助的なフォーマットを使うなどの工夫次第で、現在の自社の制度に適用することも可能と思われるので、ぜひ工夫して実行していただければと思います。

この2週間に一度の話し合いは、いわゆる「フィードバック」と呼ばれるものです。しかし、このフィードバックについては、一般に誤解されている部分もあります。改めて、フィードバックとはどういうものかについて明確にしてみます。

「フィードバック」とは、例えば、大砲の射手が弾丸を発射し、着弾地点と目標との差異を見張りが伝え、次の弾をより目標に近づけるように打ち方を修正するようなイメージです。すなわち、行為が行われた直後に目標と実際の結果とのズレを伝え、行為を素早く修正することが本来の意味となります。したがって、一般的な目標管理制度で、期末に「フィードバック面談」と称して評価結果を伝えることがありますが、これは、正しくは「評価結果通知面談」と呼ぶべきものです。何か月も経ってから伝えたのでは、行動の修正は期待薄となるからです。

成長対話の頻度は、フィードバックが効果を発揮する期限ぎりぎりの2週間ごとに設定していますが、できるだけ部下の記憶の新しいうちに

成長対話制度®での「やり方」

フィードバックを行うようにしましょう。具体的に伝えることで、どう修正すべきかを理解でき、次の作業行動に反映できます。必ずしも2週間ごとのタイミングを待たずに、可能な限り即時のフィードバックを心がけるとよいと思います。

期末での取組み

評価については、成長対話の場合定期的に自己評価と上司評価を行い、すり合わせを行いますので、期末に上司が改めて評価をすることはありません。単純に期間中の成長対話シートの点数の平均を算出するだけです。この点は、一般的な評価制度と大きく異なる点です。難しいのは、管理職一人ひとりの評価基準の甘辛や、評価基準への理解度や解釈のズレを調整することです。

具体的なやり方をご説明していきますが、ここでの原則は2点です。

- ① 直接の上司が付けた部下の課内評価順位は、その上の役席者（あるいは社長）であっても覆してはいけない
- ② 相対順位は変えないが、上司や同級管理職の視点で評点の甘辛を調整する

まず①については、上司が自信をもって部下に評価の最終結果を伝えるうえで必ず守るべきルールとなります。「私はこう採点したのだが、上司（あるいは社長）が異論を唱えたから下がったのだ」などと伝えたら、部下は面白くありません。何より、上司に対する信頼が失われてしまい、その後の人事制度運用にマイナスとなります。ドンブリ人事から脱却するためにも、この原則は必ず守る必要があります。

次に②については、例えば製造1課長が付けた評点平均が60点で、製造2課長の評点平均が75点だとします。それぞれの評価が正しい可能性はありますが、一般的には製造

期 初

- ・ 目標設定の意味合いや達成方法
- ・ 部下の役割、成長にどう寄与するか

} 十分な説明
／話し合い

期 中

制度運用の8割のエネルギーを注ぐ

- ・ 2週間ごとの評価とフィードバック
- ・ より良いやり方についての話し合い

} ・ 部下のアイデア引出し
・ 上司による支援

期 末

- ・ 1次評価者（直接の上司）の付けた評価の相対順位は全体調整でも変えない
- ・ 甘辛について関係管理職が修正アドバイスし、全体の整合を図る
- ・ 1次評価者が自信をもって、部下に結果を伝える

事実に基づく対話で
社員のモチベーション向上

2課長の評価の方が甘いと考えられます。だからといって、全社平均点と各課平均点の乖離を機械的に調整しても実態に合わない可能性はありますし、そのような調整は管理職間の見方や甘辛の差を放置するだけで、評価の精度向上にはつながりません。

中小企業であれば、複数の課（部門）があっても、どの課の誰がどのような働きをしているかは、業務上の関連や前工程・後工程といった繋がりの中である程度は他部署の課長でもわかるものです。大企業であっても、同じ事業部内、部門内であれば目が届くでしょう。そこで、それぞれの課と関係の深い課長2名程度が、当該課の評価全般を見て個々の対象者の甘辛についての疑問や意見を述べ、当該課長がそれに対してきちんと反証を挙げられるか、それらの意見を受けて修正すべきと納得できるか、などの観点から評点調整を行います。その結果を管理職全員、大企業であれば部門内の管理職全員で確認し、各等級内での総合順位を決め、評価ランクに当てはめる作業を行って、調整を終えることになります。

以上が、「期末の問題」を緩和・解消するための「やり方」となります。

今回の中編では、やる気を引き出

す評価制度の実現に向けた「あり方」と「やり方」について、「成長対話制度®」という概念で概要を説明してきました。後編では、具体的な制度設計と管理職に求められる行動についてポイントを説明します。

筆者紹介

橋野 博幸（はしの ひろゆき）

知恵と力を引き出し、業績を飛躍させる、右腕顧問®。中小企業経営者のビジョン実現を支援するパートナー型コンサルタント。村田製作所グループに30年在籍し、福井村田を皮切りに国内外人事、国内外工場管理、事業企画を担当。2018年に起業し、キャッシュフロー経営導入・組織開発・人事制度刷新を手掛けている。日本キャッシュフローコーチ協会認定コーチ、チームビルディングコンサルタント。坂井市三国町生まれ。神戸大学経営学部卒業（労務管理論）。



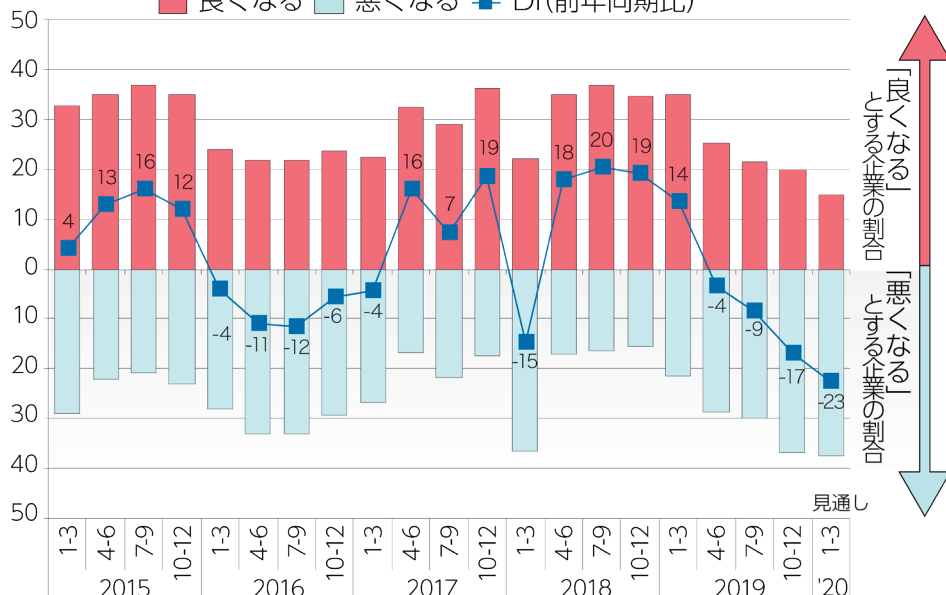
福井銀行 景気動向調査

調査対象企業…福井県内1,104社
回答企業…福井県内302社
(回答率27.4%)
2019年12月初旬実施

全体の景況判断は、売上や収益の減少などから、業績判断DIは、前回調査のマイナス9から低下しマイナス17となり、3期連続でマイナス幅を広げた。前回予測のマイナス10を下回った。

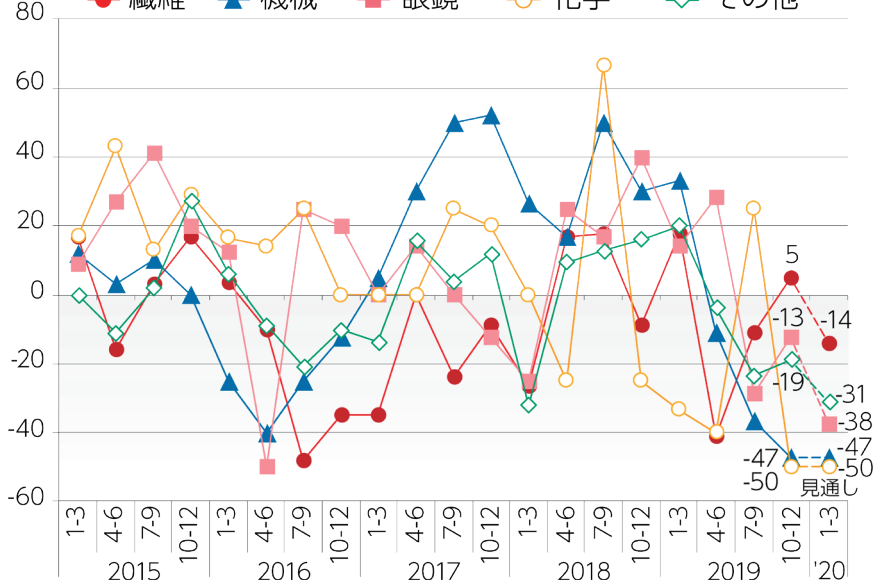
自社の業況判断DIの推移

■ 良くなる ■ 悪くなる ■ DI(前年同期比)



業種別業況判断DIの推移(製造業)

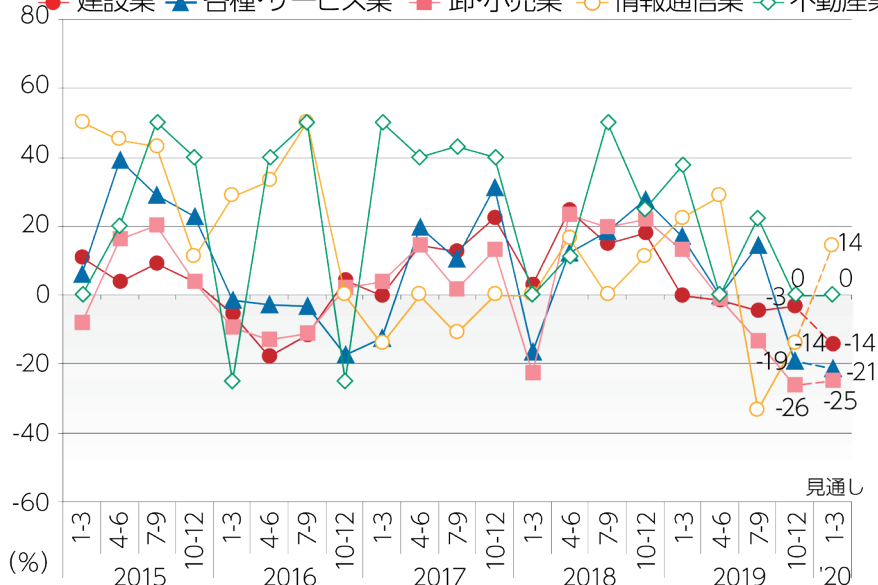
● 繊維 ▲ 機械 ■ 眼鏡 ○ 化学 ◇ その他



- ・ 製造業では、繊維は前回調査から大幅に上昇しプラス5となりプラス圏に転じた。機械は前回調査から大幅に低下しマイナス47となりマイナス幅を広げた。眼鏡は前回調査から大幅に上昇したものの引き続きマイナス圏に留まった。化学は前回調査から大幅に低下してマイナス圏に転じた。その他製造業は上昇するもののマイナス19となりマイナス圏に留まった。
- ・ 先行きは、繊維は低下を予想しマイナス圏に転じる見通し。機械は横ばいを予想しマイナス圏に留まる見通し。眼鏡は大幅な低下を予想しマイナス幅を広げる見通し。化学は横ばいを予想しマイナス圏に留まる見通し。その他製造業は低下を予想しマイナス幅を広げる見通しである。

業種別業況判断DIの推移(非製造業)

● 建設業 ▲ 各種・サービス業 ■ 卸・小売業 ○ 情報通信業 ◇ 不動産業



- ・ 非製造業では、建設業は前回調査からやや上昇したもののマイナス3となりマイナス圏に留まった。各種サービス業は前回調査から大幅に低下しマイナス19となりマイナス圏に転じた。卸・小売業は前回調査から大幅に低下しマイナス26となりマイナス幅を広げた。情報通信業は大幅に上昇したもののマイナス圏に留まった。不動産業は大幅に低下しプラスマイナス0となった。
- ・ 先行きは、建設業は大幅な低下を予想しマイナス幅を広げる見通し。各種サービス業は低下を予想しマイナス幅を広げる見通し。卸・小売業はほぼ横ばいを予想しマイナス圏に留まる見通し。情報通信業は大幅な上昇を予想しプラス圏に転じる見通し。不動産業は横ばいを予想しプラスマイナス0となる見通しである。

※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。



タイにおける鉄道交通網の拡大と不動産開発

福井銀行バンコク駐在員事務所 所長 田中 誠

1 バンコクを縦横無尽に走る鉄道交通網

鉄道の延伸と不動産開発が進むタイ・バンコク。バンコクにおける移動手段として最も利用されるのが、BTS／バンコク・スカイトレインと呼ばれる高架鉄道とMRT／バンコク・メトロと呼ばれる地下鉄です。おおまかに言うと、バンコク中心部の東西をBTSが走り、南北をMRTが走っており、渋滞の激しいバンコク中心部において必要不可欠な移動手段となっています。当然、朝夕の通勤時間帯はたいへん混み合い、列車は数分置きに来るものの列車を待つ人で長蛇の列をなしています。列車を待っていると気づきますが、タイの人々は割り込みなどせず、きちんと列に並んで待っています。また、混み合っている列車に慌てて乗り込もうとはしません。列車が混み合っているが無理に乗り込むようなことはせず、2つでも3つでも乗れるようになるまで次の列車を待っています。もうちょっと詰めて乗ってくれと思うこともありますが、急がない性格なのか無理やりに詰め込んでまで乗り込むことはありません。列にきちんと並び慌てずに次の列車を待つ姿は、礼儀正しくスマートにも見えますが、一方で、会社の始業時間に遅刻することに対してもそれほどの罪悪感はないようですので、単に慌てない国民性なのかもしれません。



写真・駅プラットフォームの様子(筆者撮影)

バンコクおよび近隣地域ではBTS、MRTの延伸および新設が進められており、続々と新しい駅ができてきます。現在は、MRT、BTSスクンビットライン、BTSシーロムライン、エアポートリンクの4つのライン(路線図上の黒枠のライン)が走っていますが、その他にもパープルラインやオレンジラインなど多くのラインが計画されており、2025年ごろには14本のラインができる計画になっています。BTSの駅で終点の駅の表示を見ながら乗る方向の列車を探していると、数か月ごとに新しい駅ができていますので、終点の駅名がころころと変わっていく印象です。

図表.BTSおよびMRTの路線図(計画区間を含む)



また、バンコク市内を中心としたBTSやMRTだけでなく、郊外への高速鉄道についても計画が進んでいます。現在、国際線のスワンナプーム空港からバンコク中心部まで走っているエアポートリンクが延伸し、主要3空港(スワンナプーム空港、ドンムアン空港、ウタパオ空港)をつなげる高速鉄道プロジェクトが進んでいます。既存のエアポートリンクの距離は29キロですが、当該計画により191キロの路線が新設される予定で、これによりバンコク東部にある工業団地群やタイ最大の港などを経由することになります。完成予定は、2024年ごろとされています。

◀引用元:BANGKOK EXPRESSWAY AND METRO ホームページより引用した路線図に筆者加筆



2 多くのマンション開発が行われるバンコク市

鉄道の延伸に合わせて不動産開発も進み、ここ数年、新設された駅付近を中心に多くのマンションが建設されています。私も新規物件の視察をする機会が度々ありますが、最近のバンコク近辺のマンション開発の傾向としては、手ごろな価格設定とするためか一戸あたりの面積が比較的小さい約30㎡程度のマンションが多く作られる傾向にあります。

都市開発が進みマンション開発が増えてくると、やはり中国を中心に海外からの不動産投資も増えてきます。タイでは、外国人は土地や分譲マンションの1階部分の購入はできませんが、2階以上のマンションを購入することはできます。また、1棟のマンションで外国人が購入できるのは、総戸数の49%までという制限もあります。しかし、各種の制限はあるものの外国人による不動産購入に関しては、ある程度の法制度や手続き面が整っている印象はあります。例えば、不動産を購入すると、

- ・関連役所(土地局)にて所有権の登記がされる。
- ・所有権を証明するもの(権利証に類するもの)が発行される。
- ・将来的に売却した場合、売却によって得た資金を外国送金にて海外に送れる。

などのように、手続き面での制度はしっかりと整備されており、オペレーショナルリスクは比較的低いように思えます。上記のことは当たり前のようにも思えますが、例えばベトナムでは、2015年から外国人が不動産を購入できるようになりましたが、まだ日が浅いという面はあるものの、登記がスムーズにされない、権利証がなかなかできてこない、外国送金の手続きや必要書類が明確でない、といった事務面で戸惑うこともあるようです。

また、タイでは、関連役所(土地局)のホームページで、不動産の評価額を調べることができます。土地局のホームページからマンションの住所を入力すると、階数ごとに㎡あたりの単価が出てきます。これはバンコク市内の高級なマンションだけでなく、

郊外の安価なマンションについても登録されていますので、かなり広範囲で調べることができますが、当然ながらタイ語で書かれているので、一見、何が書いてあるかは分かりません。しかし、売買価格を決める上で目安にはなると思います。また、タイでは、今年から固定資産税の導入が予定されていますので、今後、税額算定の基準としても活用されるものと思われます。

バンコクでは、中心街でも郊外でも次々とマンションやオフィスビル、ショッピングモールなどが建設されており、ASEANならではの勢いを感じることができます。しかし、一方で供給過剰の感じも受けますし、継続的に進むバブル高により、外国人にとって投資効率は悪化しているようにも感じます。また、昨年からLTV規制(2戸目以上の不動産を取得する場合には、100%ローン対応は不可となり一定割合を自己資金としなければならない)が開始されたこともあり、現地新聞を見ていると新築マンションの成約率は低下傾向にあるようです。今年から来年にかけても大型の開発案件が続々と完成する予定ですが、その販売動向や成約率を注視し、経済全体への影響がどうか観察していきたいと思います。

図表・タイ土地局ホームページより抜粋(日本語訳)

更新日：2018年9月28日
 コンドミニアム名：ASHTON SILOM
 住所：Suriyawong Bangrak
 高さ：48階
 各階の鑑定評価額：

ビル	階	鑑定評価額 (パーツ/㎡)	部屋タイプ
-	Basement		共用エリア 駐車場
-	1	248,100	商業エリア(商業用ユニット)/バルコニー
-	10	203,000	住宅用/バルコニー
-	11	205,600	住宅用/バルコニー
-	12	208,100	住宅用/バルコニー
-	12A	210,400	住宅用/バルコニー
-	14	212,700	住宅用/バルコニー
-	15	214,800	住宅用/バルコニー
⋮			
-	47	267,000	住宅用/バルコニー
-	48-48M		共用エリア



未来の福井の女性起業家へ！

WiL・廣部所長(以下「廣部」) 福井で活躍される女性企業家の素顔を紹介し、未来の女性起業家に向けてメッセージを頂くWiL通信。第9回は、敦賀市でアロマ商品の企画販売などをされているRelation Kaori Labo(りらしおんかおりらぼ)代表の勝田人世さんです。よろしくお願いします。

Relation Kaori Labo／勝田人世さん(以下「勝田」) よろしくお願ひします。

廣部 勝田さんと初めてお会いしたのは、2016年11月にWiLで開催された「ふくい元気女子交流会」でのプレゼンテーションでした。

勝田 はい。私は敦賀を拠点していますが、WiLのような施設は嶺南にはありませんし、嶺北の方にも私の事業を知っていただくにはWiLのような場所で発表してみたいなと思っておりまして、よい機会をいただきました。

廣部 その後は、WiLでも何度か講座を開いていただき、ありがとうございます。最初に、勝田さんの事業についてご紹介いただけますか。



WiL 所長 廣部 靖子

勝田 Relation Kaori Laboでは、アロマテラピーやハーブが暮らしの中で身近になるようにという思いから、香りにまつわるトータルプロデュースを行っています。主にアロマ商品の企画販売、個人や企業・団体さまに向けての香りの提案、嗅覚反応分析を用いたサービスをご提供しています。また、アロマテラピーの講師も務めています。

廣部 最初からアロマテラピーにかかわるお仕事をされていたのですか。

勝田 元々は普通のOLでしたが、結婚して夫の転勤で大阪に引っ越したときに、子育て中に人間関係で大きなストレスを抱えて緊急手術を受ける事態になりました。心身ともに疲れていたところにアロマテラピーに出会いまして、施術が終わった後に「とてもお疲れでしたね」と言われたその一言がとても心に沁みました。施術ももちろんよかったのですが、心にまで染み入るアロマテラピーっていいなと思いました。

実家の父が病気を患っていたこともあり、夫が再び転勤することになった際に、私と子供たちは敦賀に戻りました。当時はまだ福井でアロマテラピーをやってもらえるところはなく、また学べるところもありませんでしたが、一番下の子どもが小学校に入学したことで時間に少し余裕ができ、ちょうど福井で見つけたスクールに通い始めました。

廣部 現在は、ご自宅でサロンをされているのですか。

勝田 ちょうど自宅を建て替えるタイミングで、自宅にトリートメントスペースも作りました。現在は、施術は行っ

ていませんが、事務所兼作業場や教室などとして使用しています。

廣部 現在は、サロンからアロマ商品の企画販売に事業を転換されたということですか。

勝田 6年ほど前に、友人に地元敦賀の香りを作ってみたいといった話をしていたところ、ちょうど敦賀市が敦賀をPRする新商品開発をする事業者を募集しているよ(敦賀市新商品チャレンジ事業)と教えていただきました。そのときはまだ開業届も出していませんでしたし、そのような補助金をいただいたこともなかったので、市役所の方に相談しながら見よう見まねのダメもとで申請したところ採択されたことがきっかけとなって、現在の「敦賀の杜」と「敦賀の水辺」というルームスプレーとハーブティーの2つのシリーズの開発が始まりました。また、これにあわせて2015年1月に開業届を提出して、正式に起業しました。

廣部 どちらの商品も、敦賀の東浦みかんを使われているんですね。

勝田 敦賀ならではの材料を使用することが条件の1つでしたので、精油がとれる材料を探していたところ、「東浦みかん」にたどり着きました。東浦みかんは、敦賀市の東浦地区で栽培されている温州みかんで、かつては日本最北限のみかんとも言われていましたが、現在では生産量も少ないため地元でも手に入りにくい希少なみかんです。「敦賀の水辺」では、まびかれて廃棄される小さな摘果みかんも使っています。東浦みかんを使った食品はすでにありましたが、食品以外の商品という点が評価していただけたところかと思います。

Woman's inspiration Library

自由に本と出会える空間WiL。ライフスタイルに寄り添う本を中心に、洋書や写真集など目で楽しめる本も。セミナーやワークショップなども開催しており、ここに来れば何かあるというワクワクを作りだしています。女性だけでなく、男性の方もご利用いただけます。

廣部 実際に商品を開発してみているかがでしたか。

勝田 最初のみかんから精油をとるところからつまづきました。なかなか伝手もない中で「福井県よろず支援拠点」などの創業支援も活用しながら、なんとか福井県食品加工研究所でみかんの蒸留について考えていただけることになりました。しかし、45Lの袋一杯のみかんの皮から、最初は精油が10mLしか採れませんでした。現在は補助金で蒸留釜を購入して自宅で蒸留していますが、まだまだ精油の確保には苦労しています。

廣部 作業はすべて一人でされているのですか。

勝田 はい。蒸留作業だけでも6～7時間かかりますし、その他にもハーブティーの加工やラベル貼り、箱詰めなどもすべて一人で行っていますので、とても大変です。それでも、モノ作りは好きな方ですから楽しんで取り組んでいます。営業や会計など苦手なこともやらなければなりませんので、心が折れそうになることもあります。

廣部 他にも女性ゆえの苦労などはありますか。

勝田 女性が事業を始めようとする、「趣味の延長ですね」と言われることも多いと思います。私の扱っているアロマセラピーやハーブなどは特にそう思われるのかもしれませんが、男性の場合ですと、そのように言われることはあまりないのではないのでしょうか。他にも、女性の企業家さん同士でお話ししていると意気投合して新しい取り組みに発展することもあります。単に友達どうし仲よし小好しになるの

ではなく、お互いに応援し合いながら切磋琢磨していける仲間どうしの関係であることが大切だと思います。

廣部 今後の目標などはありますか。

勝田 そのとき、その人にとって一番良い香りをどのようにお届けするか。このような効果がありますよという「目で見える情報」で選んでもらうのではなく、香ってみて一番心地よいなと感じた香りを選んでいただきたいと思いますし、企業さまであれば、香りで仕事の効率が良くなりますよ、このような香りはいかがですかと提案できるような仕事にしていきたいと思っています。最近、人間関係のストレスが原因ではないかと思われる痛ましい事件もたくさん起きていますが、日常のぴんと張りつめた空気を香りの力で和らげて、健やかな生活を提案していくことができればいいなと考えています。また、早く頼れる社員を雇用できるようにもなりたいですね。

廣部 最後に、未来の女性起業家のみなさんにメッセージをいただけますか。



勝田 待っているだけでは何も来ませんから、自分から出ていくことが大切だと思います。私の場合は無駄なことも多いですが、やってみたからこそそれが無駄なことだったんだとわかることもたくさんあります。何かをやるには覚悟が必要です。また、やり始めることよりも、やり続けることの方がもっと難しいと感じています。やり始める覚悟、やり続ける覚悟をもってあきらめずにやること。それが大切だと、今も自分に言い聞かせています。

廣部 やりたいことをやらなければ後で後悔するのは自分ですから、若い方には、チャンスを活かしてぜひ挑戦してもらいたいですね。

文：前田 英史

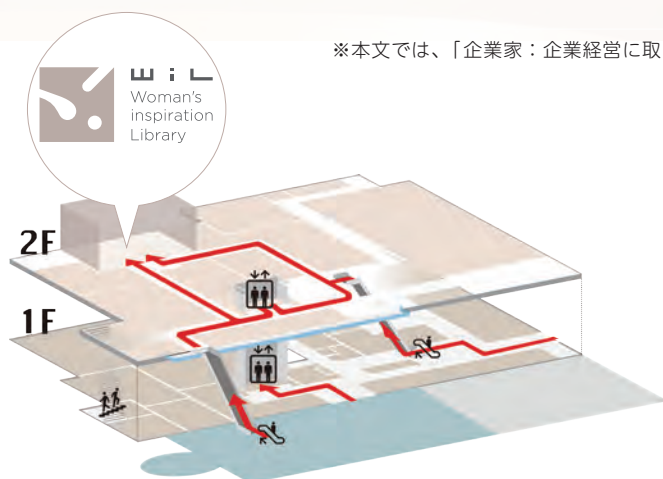


Hitoyo Katsuta

略歴

敦賀市出身。3児の子育て中に人間関係のストレスが原因で心身のバランスを崩すが、このときにアロマセラピーに出会い魅了される。現在、AEAJの認定教室として講師を務めるほか、行政・企業・一般向けの出張講座も開講。2015年に「敦賀市新商品チャレンジ事業」を活用し、東浦みかんを活用したルームスプレーとハーブティーの企画販売を始める。その他、お客さまの心と体が求める香りを提案するなど日常に香りのある生活提案を幅広く行う。AEAJ認定アロマセラピスト、JAM HAハーバルセラピストほか。

※本文では、「企業家：企業経営に取り組む者」「起業家：自ら事業を興した者」として区別して使用しています。



WiL (Woman's inspiration Library)
福井市中央1丁目2番1号
福井駅西口再開発ビル「ハピリン」2階
TEL.0776-25-0280
<https://www.fukuibank.co.jp/wil/>

【営業日時】

- 平日 12:00～20:00
- 休日(土日祝日) 10:00～18:00
- 定休日 火曜日(祝日は除く)、12月29日～1月3日
5月3日～5月5日



	大型小売店販売額		新車登録（届出）台数				家計（福井市2人以上の世帯のうち勤労者世帯）			
			合計		内軽自動車販売台数		消費支出		平均消費性向	
	百万円	前年比	台数	前年比	台数	前年比	円	前年比	%	前年比ポイント
	年度		年		年		年		年	
2016年	74,077	▲0.6%	39,599	▲2.2%	15,359	▲11.1%	298,590	1.1%	63.3%	▲0.6
2017年	74,074	0.0%	42,033	6.1%	16,769	9.2%	299,655	0.4%	59.5%	▲3.8
2018年	75,111	1.4%	43,198	2.8%	17,903	6.8%	322,927	7.8%	60.9%	1.4
2018年 11	6,489	▲0.2%	3,541	15.9%	1,450	17.1%	303,516	12.7%	88.1%	19.7
12	7,506	3.8%	2,904	1.6%	1,194	2.1%	387,971	5.1%	37.5%	▲4.3
2019年 1	7,134	▲0.4%	2,787	▲0.3%	1,217	▲5.9%	294,165	9.3%	68.9%	▲0.2
2	5,737	2.6%	4,010	14.1%	1,738	13.6%	396,091	61.1%	78.4%	30.8
3	6,209	5.6%	6,691	▲9.0%	2,507	▲9.7%	291,423	▲14.2%	70.9%	▲8.4
4	5,881	▲0.3%	2,990	1.7%	1,307	▲2.2%	338,172	14.5%	68.6%	7.1
5	6,013	2.4%	3,207	6.0%	1,372	10.6%	279,904	▲14.7%	73.2%	▲13.1
6	6,308	2.8%	3,499	▲1.7%	1,423	▲2.3%	292,491	18.5%	38.2%	3.4
7	6,012	▲2.1%	3,761	6.4%	1,495	0.5%	280,159	▲8.2%	53.8%	4.2
8	6,513	▲0.3%	3,066	7.6%	1,299	12.5%	385,908	▲10.0%	82.2%	▲2.0
9	5,859	4.8%	4,576	21.0%	1,955	26.8%	292,864	1.7%	74.6%	▲1.8
10	5,626	▲4.1%	2,319	▲31.7%	983	▲31.8%	323,632	▲12.7%	62.1%	▲11.0
資料出所	近畿経済産業局		福井県自動車販売店協会				総務省統計局（家計調査）			

（注）大型小売店販売額は全店ベースによる

	鉱工業指数（2015=100）（※1）									
	生産						出荷		在庫	
	総合		機械工業（※2）		繊維工業					
	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）
	年		年		年		年		年	
2016年	101.3	1.3%	98.8	▲1.3%	96.8	▲3.3%	103.6	3.6%	92.1	▲12.0%
2017年	108.4	7.0%	111.5	13.3%	96.4	▲0.2%	109.0	5.2%	97.4	5.8%
2018年	109.0	0.6%	115.9	3.5%	94.8	▲1.8%	108.5	▲0.5%	109.7	12.6%
2018年 11	107.5	▲1.2%	110.6	▲3.7%	93.4	▲1.7%	105.3	▲5.0%	110.3	8.0%
12	108.0	▲3.5%	111.1	▲8.6%	94.5	▲1.5%	106.1	▲8.1%	112.7	12.6%
2019年 1	104.2	▲4.2%	105.1	▲10.0%	96.7	▲0.1%	102.1	▲6.6%	114.1	11.4%
2	107.1	▲0.2%	110.7	▲9.3%	98.2	10.4%	104.6	▲3.7%	116.5	16.8%
3	107.6	▲3.8%	116.9	▲2.7%	94.7	▲3.6%	104.0	▲8.1%	120.6	18.0%
4	100.9	▲10.1%	96.3	▲20.2%	94.7	▲1.3%	105.3	▲2.8%	117.8	13.4%
5	106.3	▲3.4%	118.7	1.6%	95.2	▲2.7%	110.4	▲0.4%	109.7	5.8%
6	94.2	▲16.7%	93.3	▲28.2%	94.1	▲1.4%	99.4	▲12.9%	114.8	7.2%
7	97.9	▲9.6%	94.7	▲16.8%	96.9	1.0%	101.9	▲5.4%	112.9	7.6%
8	94.7	▲13.9%	93.2	▲19.5%	94.7	▲2.5%	98.8	▲10.7%	111.3	5.0%
9	98.4	▲7.2%	94.0	▲12.5%	97.7	4.5%	103.2	▲1.4%	110.4	3.2%
10	94.0	▲13.7%	91.1	▲18.6%	97.8	3.2%	97.0	▲10.7%	109.5	2.9%
資料出所	福井県総合政策部政策統計・情報課									

（※1）2019年4月、基準改定。また、年間補正実施により、原指数及び季節調整指数は変更されています。（※2）機械工業＝一般機械工業＋電子部品・デバイス工業＋電気機械工業＋輸送機械工業

	新設住宅着工戸数								織物生産	
	合計		持家		貸家		分譲住宅		総生産高	
	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	千㎡	前年比
	年		年		年		年		年	
2016年	4,029	3.0%	2,491	6.9%	1,133	▲5.7%	396	5.9%	188,983	▲3.2%
2017年	4,008	▲0.5%	2,350	▲5.7%	1,238	9.3%	411	3.8%	189,218	0.1%
2018年	4,337	8.2%	2,492	6.0%	1,450	17.1%	374	▲9.0%	186,927	▲1.2%
2018年 11	474	8.5%	263	55.6%	169	▲25.9%	33	▲13.2%	16,116	▲2.3%
12	360	▲3.2%	178	7.9%	156	▲2.5%	26	▲43.5%	15,721	▲1.1%
2019年 1	292	32.7%	149	19.2%	123	95.2%	18	▲43.8%	17,564	19.1%
2	353	96.1%	201	48.9%	128	300.0%	23	76.9%	17,890	20.4%
3	467	20.7%	237	21.5%	188	13.3%	40	53.8%	18,220	5.7%
4	449	41.2%	266	13.2%	64	88.2%	116	136.7%	17,872	9.5%
5	440	15.5%	277	23.7%	85	▲33.6%	77	175.0%	17,411	9.3%
6	405	▲4.5%	234	▲3.3%	122	▲10.3%	48	6.7%	18,126	12.4%
7	463	6.7%	237	3.9%	198	14.5%	27	▲15.6%	18,989	16.8%
8	407	4.6%	212	8.2%	124	▲25.3%	70	159.3%	17,152	9.9%
9	400	1.0%	222	▲4.7%	144	21.0%	33	▲23.3%	18,118	14.4%
10	473	26.5%	223	▲6.3%	225	108.3%	25	25.0%	19,124	15.2%
資料出所	国土交通省								県政策統計課	



	建築着工統計（非居住用）床面積									建築着工統計（非居住用）	
	合計			鉱工業		商業用		サービス業用		工事費予定額合計	
	m ²	前年比		m ²	前年比	m ²	前年比	m ²	前年比	万円	前年比
	年			年		年		年		年	
2016年	295,176	▲20.7%		95,404	▲16.9%	46,330	▲31.7%	58,853	▲12.4%	5,899,095	▲18.7%
2017年	370,724	25.6%		132,698	39.1%	74,751	61.3%	65,535	11.4%	10,370,038	75.8%
2018年	429,900	16.0%		196,827	48.3%	97,411	30.3%	50,750	▲22.6%	8,341,271	▲19.6%
2018年 11	17,578	▲27.1%		11,724	▲15.5%	2,386	▲46.2%	1,948	▲28.5%	286,371	▲14.7%
12	24,196	▲38.2%		6,728	▲77.3%	3,062	▲47.1%	1,235	▲52.1%	534,325	6.2%
2019年 1	15,504	▲22.3%		7,542	▲10.1%	5,156	▲34.1%	867	▲38.3%	262,372	▲10.3%
2	27,809	9.5%		15,649	213.7%	3,385	▲80.8%	510	▲76.9%	789,760	42.2%
3	43,931	39.0%		21,741	64.2%	4,146	▲66.6%	4,991	138.9%	1,149,244	121.9%
4	19,176	15.4%		8,416	25.5%	4,020	▲40.5%	3,347	93.0%	314,450	1.8%
5	22,336	▲16.1%		9,689	▲21.4%	2,021	▲69.6%	1,436	▲74.1%	403,856	▲11.2%
6	26,347	▲27.3%		8,844	140.5%	7,037	▲59.1%	4,359	▲59.2%	548,615	▲11.6%
7	56,327	▲1.4%		20,101	▲47.1%	8,511	106.3%	14,512	93.7%	2,189,925	143.6%
8	28,626	▲22.4%		14,708	21.4%	2,154	86.2%	7,516	▲16.4%	556,793	29.5%
9	58,321	▲40.9%		19,948	▲71.5%	917	▲75.7%	33,518	443.7%	882,578	▲57.0%
10	24,712	▲36.7%		11,042	23.0%	3,997	▲72.3%	6,463	425.4%	588,606	▲57.4%
資料出所	国土交通省										

	企業倒産（負債額1千万円以上）				信用保証		貿易（敦賀港・福井港）			
	件数	前年比	負債額	前年比	金額		輸出	前年比	輸入	前年比
			百万円		百万円	前年比	百万円		百万円	
	年度		年度		年度		年		年	
2016年	44	▲22.8%	2,959	▲96.4%	26,808	▲29.7%	100,660	▲6.3%	81,945	▲17.1%
2017年	40	▲9.1%	5,326	80.0%	25,373	▲5.4%	96,117	▲4.5%	102,886	25.6%
2018年	36	▲10.0%	25,189	372.9%	29,277	15.4%	99,665	3.7%	117,328	14.1%
2018年 11	6	20.0%	188	▲64.8%	2,037	33.8%	7,984	▲0.4%	12,898	56.3%
12	2	▲33.3%	646	669.0%	2,132	▲24.2%	7,517	▲8.4%	9,264	▲0.6%
2019年 1	3	▲25.0%	747	283.1%	1,400	▲13.6%	6,497	▲15.9%	8,562	▲14.4%
2	2	100.0%	21,949	19673.9%	1,770	▲5.7%	6,519	▲5.7%	9,312	▲13.8%
3	0	-	0	-	2,083	▲37.6%	8,223	▲5.8%	9,651	46.0%
4	2	▲33.3%	100	100.0%	1,652	▲77.7%	8,609	▲3.6%	8,384	▲0.2%
5	5	0.0%	10,231	1534.3%	1,030	▲72.1%	7,852	▲16.4%	8,535	▲27.5%
6	7	600.0%	1,629	3094.1%	1,610	▲16.8%	7,302	▲16.2%	7,361	11.6%
7	4	100.0%	663	761.0%	1,730	19.5%	7,591	▲8.7%	8,434	▲19.5%
8	3	200.0%	342	521.8%	1,853	2.7%	7,624	▲12.8%	7,993	9.1%
9	5	0.0%	752	194.9%	1,373	▲17.3%	6,764	▲12.8%	10,720	▲2.3%
10	6	0.0%	545	0.0%	1,569	▲18.7%	7,444	▲16.8%	6,474	▲47.0%
資料出所	東京商工リサーチ				信用保証協会		大阪税関			

	眼鏡輸出実績						延べ宿泊者数		有効求人倍率 (※3)	完全失業率
	枠類合計		眼鏡枠		眼鏡					
	百万円	前年比	百万円	前年比	百万円	前年比	客数(人)	前年比	倍	
	年	年	年	年	年	年	年度	年度		
2016年	30,005	11.8%	14,575	0.2%	15,429	25.4%	3,709,190	-10.9%	1.82	1.6%
2017年	32,392	8.0%	16,213	11.2%	16,178	4.9%	3,586,770	-3.3%	2.02	1.6%
2018年	33,017	2.0%	17,186	6.0%	15,830	2.2%	4,056,940	13.1%	2.10	1.6%
2018年 11	2,856	7.7%	1,413	▲1.7%	1,442	18.9%	368,060	13.4%	2.07	2.1%
12	3,302	11.0%	1,618	4.1%	1,683	18.5%	343,910	22.8%	2.08	2.0%
2019年 1	2,589	▲0.7%	1,426	6.2%	1,162	▲7.9%	261,820	4.9%	2.12	1.7%
2	2,810	19.5%	1,372	12.9%	1,438	26.7%	283,370	18.9%	2.18	1.7%
3	2,990	3.0%	1,506	▲2.7%	1,484	9.6%	325,280	1.0%	2.14	1.5%
4	3,051	5.7%	1,614	0.8%	1,437	11.8%	340,110	24.4%	2.09	1.6%
5	2,264	▲11.4%	1,274	▲4.5%	989	▲19.0%	334,990	12.2%	2.05	1.5%
6	3,709	36.0%	2,110	48.5%	1,599	22.4%	295,330	2.0%	2.02	1.4%
7	3,145	18.9%	1,563	14.6%	1,582	23.4%	389,250	9.7%	2.01	1.2%
8	2,838	21.6%	1,567	14.0%	1,270	32.5%	579,900	6.3%	1.95	1.3%
9	3,088	10.3%	1,749	19.3%	1,338	0.4%	365,160	-1.4%	1.96	1.5%
10	2,630	▲13.6%	1,480	▲0.2%	1,149	▲26.4%	310,120	-23.1%	1.98	1.7%
資料出所	財務省貿易統計						観光庁		福井労働局	県政統計課

（※3）有効求人倍率の年度は原数値、月別は季節調整値。有効求人倍率の2018年12月以前の数値は新季節指数により改訂されています。

お客さまにピタリとはまるピースを。



ピタッ！

代金回収サービス「ふくいネット」

全国のどの金融機関からでも迅速かつ正確に口座振替で集金を代行処理する「ふくいネット代金回収サービス」。お客さまの集金業務をよりスムーズに、より効率的にサポートしています。



ピタッ！

システムインテグレーション

ネットワークシステムのコンサルティングをはじめ、導入計画・運用管理・セキュリティ・クラウド導入・Web 開発など、あらゆるシステムサービスを、お客さまに提供しています。



ピタッ！

エレクトロニックバンキング

福井銀行グループの一員として、企業のお客さま向け及び個人のお客さま向けインターネットバンキングをはじめとする、エレクトロニックバンキングサービスの導入・サポートをしています。



福井ネット株式会社

〒918-8107 福井市春日町238-3
TEL：0776-33-6618（代）
<https://www.fukuinet.co.jp/>

経営者・個人事業主のみなさまへ

法人カードはビジネスをトータルにサポートする
信頼と安心のカードです。



経理の合理化・効率化が可能



出張経費に



効率的な資金運用

様々なシーンで業務の効率化が図れます!!



ガソリン代に



仕事とプライベートの切り分けが明確に



接待交際費に

ご利用合計金額に応じてポイントがたまり、ギフトカードなど
バラエティー豊かな商品に交換できます。



お申込みはお近くの福井銀行窓口まで。（福井銀行はDCカード、JCB法人カードの取次をしています。）

株式会社福井カード

FUKUI BANK GROUP

〒910-0023 福井市順化1丁目2番3号 TEL.0776-21-7881 (9:00~17:00土日祝休み)

貸金業者登録番号:北陸財務局長(11)第00024号/包括信用購入あっせん業者登録番号:近畿(第)10号
日本貸金業協会会員 第002758号/一般社団法人日本クレジット協会会員 第041340000号

福井カード

検索

ファイナンス・リースで、地元を元気に。



株式会社 福銀リース



当社は、昭和58年9月に福井銀行グループの総合リース会社として発足いたしました。

情報関連機器・産業機械・土木建設機械・医療機器・商業設備など
あらゆる機械・装置・器具及び備品のファイナンス・リースを通じて、
地元企業の発展に貢献することを目指しております。

会社概要

商号／株式会社 福銀リース
設立／昭和58年9月16日
資本金／50,000千円
決算期／3月(年1回)
所在地／福井市照手1丁目2番17号
事業内容／コンピュータ機器、事務用機器、産業機械、工作機械
車輛、医療機器、商業用設備等各種物件のリース・割賦販売

沿革

◎昭和58年9月
福井銀行グループの総合リース会社として、
住商リース株式会社(現三井住友ファイナンス&
リース株式会社)との合併により
「福銀住商リース株式会社」設立
◎平成9年4月
商号を「株式会社 福銀リース」に変更



株式会社 福銀リース

□本社 〒910-0024 福井県福井市照手1丁目2番17号
□金沢オフィス 〒920-0981 石川県金沢市片町1丁目5-20 金沢福井ビル5F
□敦賀オフィス 〒914-0054 福井県敦賀市白銀町11番1号

TEL:0776-27-5221 FAX:0776-27-5189
TEL:076-233-2301 FAX:076-233-2302
TEL:0770-25-0027 FAX:0770-25-0728

新年明けましておめでとうございます。

昨年の日本経済は、年末に向かって消費増税や世界貿易摩擦などにより大きくブレーキがかかったように感じております。県内経済も同様に、景況感は全体的には減速傾向が見られますが、一方で明るい話題もあることから、今年は再び改善することが望まれます。

まずは、北陸新幹線の県内延伸に向けて、工事が目に見えて進捗していることに加え、各停車駅周辺では、観光客などの受入れのための駅前開発も行われています。また奥越では、中部縦貫自動車道の延伸により中京圏との交流拡大が待たれます。

2020年新春号では、福井県立大学 地域経済研究所の南保所長に県内経済の回顧と展望について、池下教授に世界経済見通しについて寄稿をいただきました。

また、今回は、資本政策やIPOの話題に加え、人事評価、マナーに関する情報提供も行いました。現在、県内においても人手不足の状態が続いていますが、今後、少子高齢化が進む中、就業者数の減少をどう補っていくかが大きな課題となってきます。そうした環境下ではIoT、AI、RPA (Robotic Process Automation) などの技術の進化にも対応していく必要があると同時に、我々がすべき仕事はどのような仕事なのか、我々はどのような働き方をするのかという大きな考え方の変革期に入りつつあることも考慮する必要があります。

これからも旬な話題を提供していきたいと思っておりますので、引き続きご愛読をよろしくお願いいたします。

今年はオリンピックイヤーでもあり、国内での交流人口も増加し、マインドも高揚することと思います。是非ともみなさまにとってすばらしい一年になりますよう御祈願申し上げます。

(松浦)

Fukugin JOURNAL

2020 年 新春号 WINTER / 2020 年 1 月発行

発 行 株式会社福井銀行

編 集 株式会社福井キャピタル&コンサルティング
〒918-8015
福井県福井市花堂南2丁目16番75号
TEL (0776) 43-1120

スタッフ

編 集 長 松浦 忠義 (福井銀行)
副編集長 前田 英史 (福井 C & C)
角屋敷 直蔵 (福井 C & C)
水 上 佳朗 (福井 C & C)
編 集 山崎 克哉 (福井 C & C)
西村 喜美 (福井 C & C)
藤田 あさ香 (福井 C & C)
編集補助 松村 恵利子 (福井 C & C)
写真 (表紙、P30-31)・イラスト・図・誌面構成
南部 朱里 (福井 C & C)

※本誌は既刊号全文を PDF ファイル形式で株式会社福井銀行ホームページ上に掲載しております。
※本誌掲載の写真・図版・記事などを無断使用・転載・複製を禁じます。



福銀ジャーナル 2020年1月 新春号

発行：株式会社福井銀行

編集：株式会社福井キャピタル&コンサルティング

