

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.722 2021. 4. 27

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年4月23日号

欧州復興基金の実相

～資金調達と配分遅延のリスク

経済・金融フラッシュ 2021年4月19日号

貿易統計(21年3月)

～1-3月期の外需寄与度は
前期比▲0.2%程度のマイナスに

経営 TOPICS

統計調査資料

統計ヘッドライン

—統計局月次レポート—(令和3年4月)

経営情報レポート

収益拡大の機会として普及 サブスクリプション型サービス導入のポイント

経営データベース

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:プロジェクトマネジメント

コミュニケーション向上策 リスクマネジメントの方法

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 常陽経営

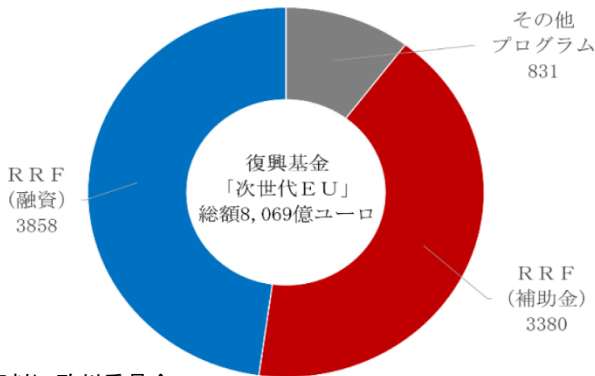
欧州復興基金の実相 ～資金調達と配分遅延のリスク

ニッセイ基礎研究所

1 EUの復興基金「次世代EU」は、スケジュール通りに進めば、7月にも最初の債券発行と加盟国への第1回の補助金等の配分が行われる。

しかし、資金調達と配分の両面で手続きに遅れが生じており、タイミングは後ずれするとの観測が浮上している。

復興基金の概要（名目価格）



(資料) 欧州委員会

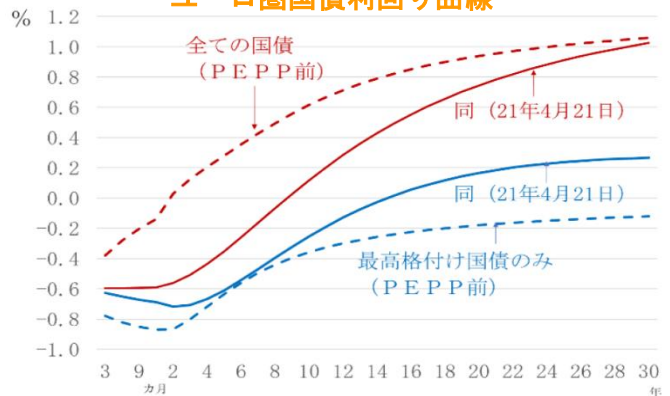
2 資金調達面では、欧州委員会が、21年半ばから26年末まで8069億ユーロ（105兆円相当）を、銀行などからなるプライマリーディーラーネットワークを構築し、様々な償還期限の債券を、募集引受方式と競争入札方式を組み合わせ、発行する戦略を公表した。

3 しかし、起債開始に必要な全加盟国の批准手続きが27カ国中10カ国で終わっていないため、起債の具体的なスケジュールは未定だ。ドイツで連邦憲法裁判所が批准プロセスの停止を解除したことは朗報だが、全加盟国の手続き完了になお数週間かかる見通しだ。

4 補助金の配分のための「復興・強靱化計画」も、複数の国が4月末の期限に間に合わず、数週間の遅れが見込まれている。

計画提出後、欧州委の審査、閣僚理事会の承認プロセスが続く。審査の時間短縮などを行わなければ、7月の開始が難しい情勢にある。

ユーロ圏国債利回り曲線



(注) PEPP前は20年3月17日
(資料) ECB 'Euro area yield curves'

5 復興基金のためのEU債の発行、加盟国への支払いは、多少の遅れはあったとしても、始まるだろう。

その後、加盟国は計画に盛り込んだ投資・改革の実行、欧州委員会は資金調達戦略の実践と、各国の計画の進捗状況の監視の段階に入る。

国境炭素税やデジタル税など償還財源に関わる議論も始まる。新たな制度を軌道に乗せるプロセスは、まだ入り口に差し掛かろうとしているに過ぎない。

貿易統計(21年3月) ~1-3月期の外需寄与度は 前期比▲0.2%程度のマイナスに

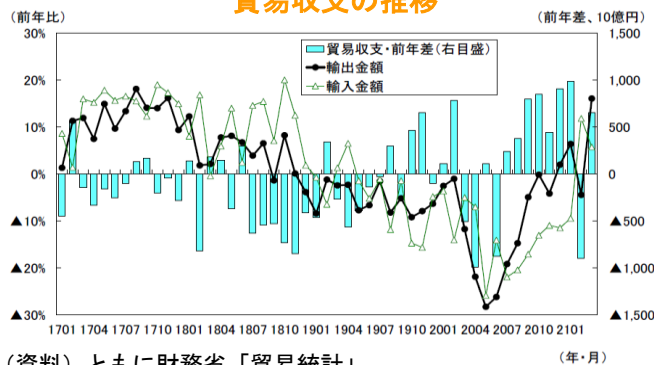
ニッセイ基礎研究所

1 貿易収支(季節調整値)は2ヵ月ぶりの黒字

財務省が4月19日に公表した貿易統計によると、21年3月の貿易収支は6,637億円の黒字となり、事前の市場予想(QUICK集計:4,900億円、当社予想は4,964億円)を上回る結果となった。

輸出が前年比16.1%(2月:同▲4.5%)と2ヵ月ぶりの増加となる一方、輸入が前年比5.7%(2月:同11.8%)と減少幅が縮小したことから、貿易収支は前年に比べ6,562億円の改善となった。

貿易収支の推移



(資料) とともに財務省「貿易統計」

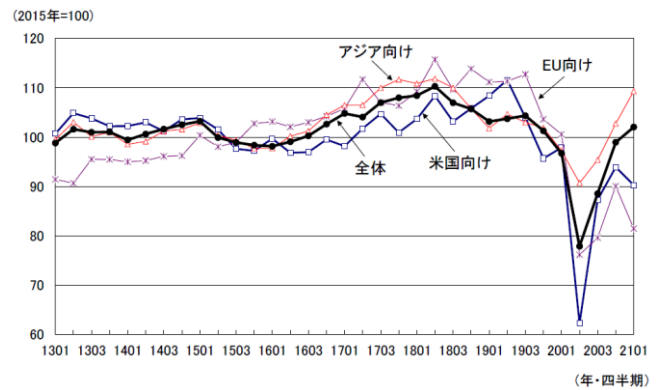
2 輸出は欧米向けの落ち込みを

アジア向けの好調がカバー

21年3月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比3.9%(2月:同▲16.4%)、EU向けが前年比▲6.9%(2月:同▲23.9%)、アジア向けが前年比20.4%(2月:同▲0.3%)、うち中国向けが前年比40.7%(2月:同10.0%)となった。21年1-3月期の地域別輸出数量指数を季節調整値(当研究所による試算値)で見ると、米国向けが前期比▲3.9%

(10-12月期:同7.6%)、EU向けが前期比▲9.5%(10-12月期:同13.1%)、アジア向けが前期比6.4%(10-12月期:同7.7%)、中国向けが前期比7.8%(10-12月期:同5.2%)、全体では前期比3.1%(10-12月期:同11.8%)となった。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



3 1-3月期の外需寄与度は 前期比▲0.2%程度のマイナスに

3月までの貿易統計と2月までの国際収支統計の結果を踏まえて、21年1-3月期の実質GDPベースの財貨・サービスの輸出入を試算すると、輸出が前期比2%弱の増加、輸入が前期比3%程度の増加となった。

輸出入ともに増加したが、輸入の伸びが輸出の伸びを上回ったことにより、1-3月期の外需寄与度は前期比▲0.2%(10-12月期:同1.1%)と三四半期ぶりのマイナスとなることが予想される。

統計ヘッドライン

—統計局月次レポート—(令和3年4月)

総務省統計局 2021年4月12日公表

2021年(令和3年)2月の主要指標

■完全失業率(季節調整値)は2.9%と、前月と同率

完全失業者は 194 万人。季節調整値でみると、前月と同数値
 就業者は 6646 万人。季節調整値でみると、前月に比べ 3 万人の増加
 正規の職員・従業員は前年同月に比べ 26 万人の増加、非正規の職員・従業員は 107 万人の減少

■全国の消費者物価指数(生鮮食品を除く総合)は、前年同月に比べ0.4%の下落

前月から下落幅が縮小(▲0.6%→▲0.4%)した要因は、ガソリンの下落幅縮小など。

■二人以上の世帯の消費支出は、前年同月に比べ実質6.6%の減少

電気代や、上下水道量などが増加
 パック旅行費などの「教養娯楽サービス」や、飲酒代などの「外食」などが減少
 季節調整値で消費支出の前月からの動きをみると、前月比は実質 2.4%の増加

《労働力調査》—2021年(令和3年)2月分 令和3年3月30日公表—

【就業者数】

就業者数は、6646 万人と前年同月に比べ 45 万人の減少
 主な産業別就業者数は、前年同月に比べ「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」、「サービス業(他に分類されないもの)」などが減少

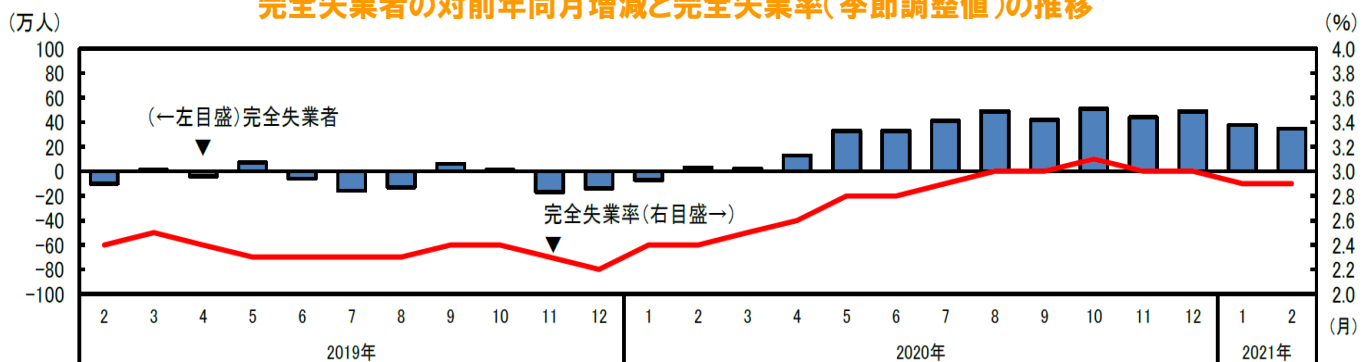
【完全失業者数】

完全失業者数は、194 万人と前年同月に比べ 35 万人の増加

【完全失業率(季節調整値)】

完全失業率(季節調整値)は、2.9%と前月と同率

完全失業者の対前年同月増減と完全失業率(季節調整値)の推移



《消費者物価指数(全国)》—2021年(令和3年)2月分 令和3年3月19日公表—

【総合指数, 生鮮食品を除く総合指数, 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数】

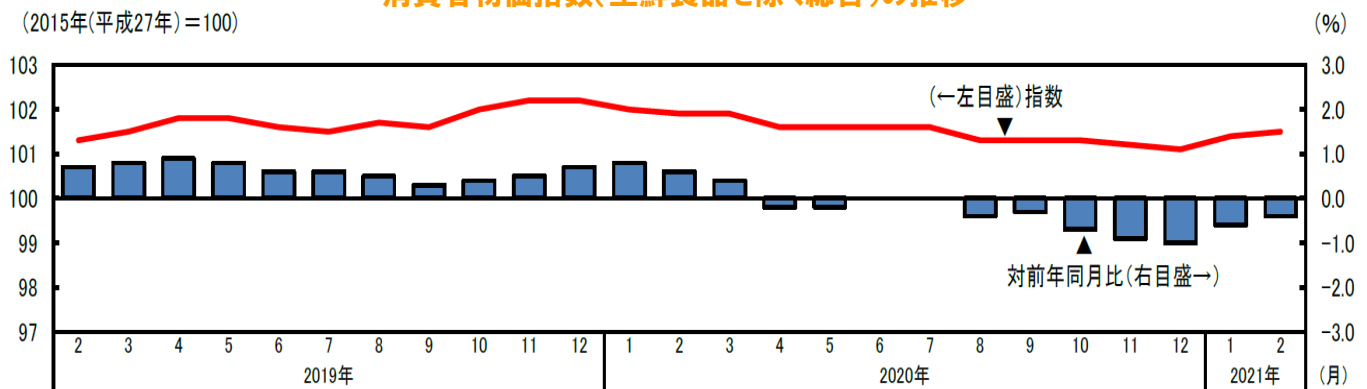
総合指数の前年同月比は, 1月-0.6%→2月-0.4%と下落幅は0.2ポイント縮小

- ・生鮮食品を除く総合指数の前年同月比は, 1月-0.6%→2月-0.4%と下落幅は0.2ポイント縮小
- ・生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数の前年同月比は, 1月0.1%→2月0.2%と上昇幅は0.1ポイント拡大

【総合指数の前年同月比に寄与した項目】

自動車等関係費, 電気代などは下落, 設備修繕・維持などは上昇

消費者物価指数(生鮮食品を除く総合)の推移



《家計調査》—2021年(令和3年)2月分令和3年4月6日公表—

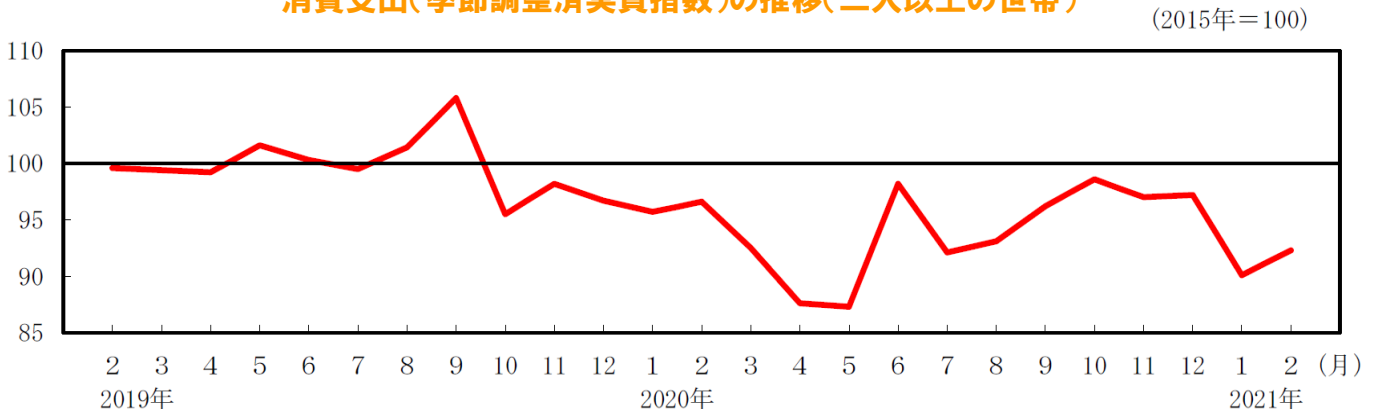
【二人以上の世帯の消費支出の内訳】

二人以上の世帯の消費支出は25.2万円。前年同月に比べ実質6.6%の減少

【消費支出(季節調整済実質指数)】

二人以上の世帯の消費支出(季節調整値)は, 前月に比べ実質2.4%の増加

消費支出(季節調整済実質指数)の推移(二人以上の世帯)



注1 季節調整の方法は, センサス局法(X-12-ARIMA)を用いた。季節調整値は, 例年1月分公表時に, 過去に遡って改定している。
 注2 指数は, 2018年1月に行った調査で使用する家計簿の改正の影響による変動を含むため, 時系列比較の際には注意が必要

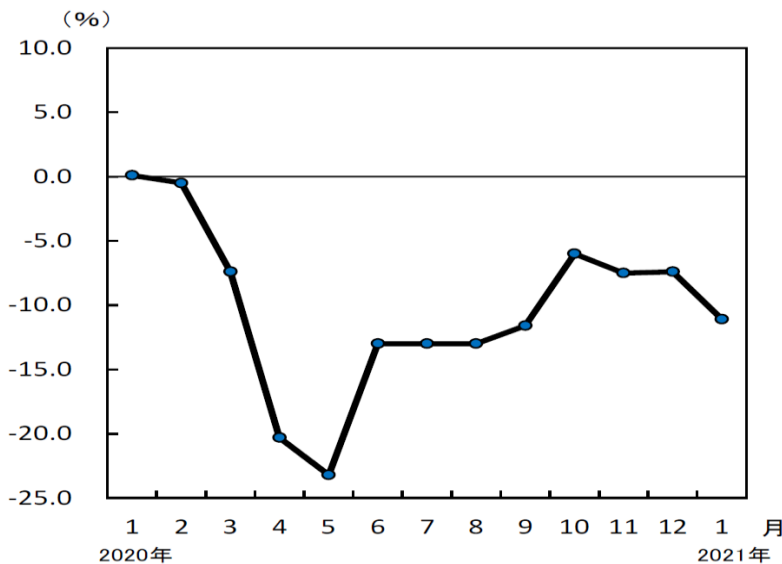
《サービス産業動向調査》—2021年（令和3年）1月分（速報）令和3年3月31日公表—

【サービス産業の売上高】

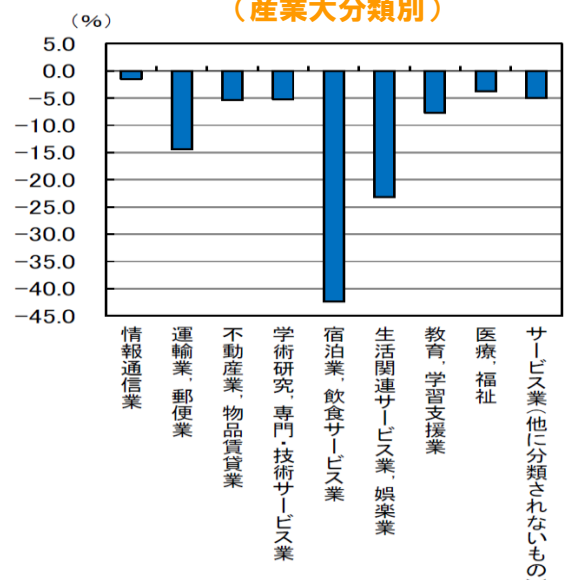
月間売上高は、28.8兆円。前年同月比11.1%の減少

- ・減少：「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など全産業

月間売上高の前年同月比の推移(サービス産業計)



月間売上高の前年同月比 (産業大分類別)



【サービス産業の事業従事者数】

事業従事者数は、2989万人。前年同月比2.6%の減少

- ・増加：「情報通信業」、「運輸業、郵便業」
- ・減少：「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など7産業

《人口推計》—2021年（令和3年）3月22日公表—

【令和3年3月1日現在(概算値)】

総人口は、1億2548万人

＜総人口＞1億2548万人で、前年同月に比べ減少 ▲48万人（▲0.38%）

【令和2年10月1日現在(平成27年国勢調査を基準とする推計値*)】

総人口は、1億2570万8千人。日本人人口は、1億2325万人

＜総人口＞1億2570万8千人で、前年同月に比べ減少 ▲45万9千人（▲0.36%）

- ・15歳未満人口は1502万5千人で、前年同月に比べ減少 ▲18万5千人（▲1.22%）
- ・15～64歳人口は7449万2千人で、前年同月に比べ減少 ▲57万9千人（▲0.77%）
- ・65歳以上人口は3619万1千人で、前年同月に比べ増加30万6千人（0.85%）

＜日本人人口＞1億2325万人で、前年同月に比べ減少 ▲48万1千人（▲0.39%）

*：令和2年（2020年）国勢調査の人口等基本集計公表後に確定人口及び同人口を基準とした値に更新する予定である。



経営情報
レポート
要約版

経 営



収益拡大の機会として普及

サブスクリプション型 サービス導入のポイント

1. サブスクリプション型サービスとは
2. サービスの種類と成功のポイント
3. 新たなビジネスモデルの切り口
4. サブスクリプション型サービスの導入事例



参考文献

『サブスクリプション』（ティエン・ツォ、ゲイブ・ワイザート著 ダイアモンド社）『ビジネスモデル2.0 図鑑』（近藤 哲朗著 KADOKAWA社）『儲けのしくみ』（酒井 威津善著 自由国民社）『ダイヤモンドオンライン』（週刊ダイヤモンド編集部）

1

企業経営情報レポート

サブスクリプション型サービスとは

近年のビジネスモデルとして、サブスクリプション型(提供する商品やサービスの数ではなく、利用期間に対して対価を支払う方式)のサービスがあらゆる業種において拡大普及し始めています。背景には、消費者志向が変わってきたことが一因となっていますが、Netflixなどの映像コンテンツを配信する新たな成功例が生まれ、メディア企業以外にも世界中でサブスクリプションサービスを導入している企業が増えています。本稿では、新たな収益拡大の可能性のあるサブスクリプション型サービスの概要について解説します。

■ サブスクリプション型サービスが普及してきた背景

(1) 顧客志向の変化

これまでの流通ルートは、「メーカー→流通チャネル→消費者」という川上から川下へ流れていくことが主流でしたが、このようなメーカー側から発信した販売方法では、消費者志向が多様化し、個別ニーズにあった商品やサービスの提供が難しくなってきました。事業者が積極的にサブスクリプションに取り組む背景には、時代が多品種少量生産、モノからサービス・価値、体験重視などの消費者志向が変わってきたため、いかに消費者を自社のファン(=固定客)に結び付けるかが重要になっています。

近年の消費者は、モノの所有に固執しないシェアリングを好む傾向が強くなり、企業側にはこれからますますモノが売れなくなるという危機感があります。また、サブスクリプション型サービス(以下、本サービス)が広がった要因としては、インターネットやスマホが各家庭に普及し、WEBで契約することが一般的になったという背景もあります。

■ 消費活動の変化

消費者側		企業側	
これまで	これから	これまで	これから
モノの所有	モノの利用	モノを売る	価値を提供
じっくり選ぶ	早く選べる	大量生産重視	顧客ニーズ重視
性能や機能を重視	価値や利便性を重視	ヒット商品の開発	顧客との関係強化

(2) これまでのマーケティング手法が通用しなくなってきた

以前は、企業のゴールは製品をできるだけたくさん売ることでした。そのために重視されたマーケティング手法は「プッシュ」型と「プル」型の2つの手法です。「プッシュ」とは流通チャネルに商品を流すことであり、競合他社より多く売るために販促活動などに資金や人員が注ぎ込まれました。また、「プル」にも注力し、多くの顧客に来店してもらい自社製品・商品を買ってもらうために、宣伝を積極的に行ってきた状況があります。しかし、このような販売方法がだんだん通用しなくなったことも本サービスが普及してきた背景だといえます。

2

企業経営情報レポート

サービスの類型と成功のポイント

■ 導入のメリット

(1) 事業者側のメリット

事業者側からみると、本サービス導入には次のようなメリットがあります。

顧客と長期的に良好な関係を構築することで、継続的な利益が見込める点がサブスクリプション型サービスの最も大きなメリットと言えます。

■ 事業者側のメリット

- 継続的な収益が見込める
- ユーザーとデータ共有や継続的なコミュニケーションを行い、顧客管理がしやすくなる
- ユーザーの利用状況やニーズにあった新たなサービスを提供でき、休眠や解約を防ぎやすくなる
- 利用頻度が上がればロイヤリティの高い常連顧客化が狙える

(2) ユーザー側のメリット

ユーザー側には、次のようなメリットがあります。購入するよりも安価でサービスを利用でき、手間を省け、利便性が高いサービスを受けることが可能なことが最大のメリットといえます。

■ ユーザー側のメリット

- 購入するよりも安価で利用できる
- 商品やサービスを選ぶ手間が省ける
- トライアルが可能なケースが多く、満足できなければ一定期間後に解約できる
- 必要な期間がわかっている場合に期間を決めて導入できる

■ 導入成功のポイント

消費者にとっては「購入」と「レンタル」に加えて、サブスクリプションという選択肢が増えたことは大きなメリットであるといえます。本サービスは、その商品、サービスを使うだけにとどまらず、さらなる価値（情報、特別感など）を提供することが多いのが特徴です。

例えば、ブランドバッグを取り扱う「ラクサス」は、単に定額制でブランドバッグが使えるだけではなく、結婚式、パーティーの場に合うものを選んだり、自分の気分に合わせて選ぶことができます。また、洋服を定額制で利用できる「エアークローゼット」は、スタイリストが選んだ服が届くため、洋服選びに悩まなくてもよいという価値を提供しています。

また、このサービスは高い顧客満足を実現するために、いろいろと工夫することが求められており、料金プランにバリエーションを持たせるなどのサービスを展開しています。

例えば、「おためしプラン」「基本プラン」「特別プラン」などのように選べるのがポイントです。また、海外出張などの理由で長期に利用できない場合には、一時的にサービス利用を休止できるようなプランをつけることも方法のひとつです。

3

企業経営情報レポート

新たなビジネスモデルの切り口

■ ビジネスモデルを変える発想を持つポイント

定額制サービスの導入にあたっては、単に既存サービス提供を定額にするという発想だけでは、成功は難しいといえます。既存サービスの強みを生かしつつ、ビジネスモデルを変えることで新たな収益の機会が得られます。ビジネスモデルを変化させるためのポイントは、以下の4点です。

■ ビジネスモデルを変化させる4つのポイント

(1) 顧客を変える (2) 商品・サービスを変える (3) 場所を変える (4) 時間を変える

■ 顧客を変える

ターゲットにしている顧客を変えると新規顧客の開拓につながる可能性があります。新規顧客を開拓するターゲットとしては、以下の層が考えられます。

- ①本来の顧客層ではない客（例：違う目的で利用する方）
- ②直接の利用者でない客（例：利用者の親族）
- ③違うターゲット層（例：年齢、性別、居住地）

①は、例えばメガネは視力の悪い方のための道具ですが、ファッション性を追及したものであれば、メガネをかけたことのない人を新しい顧客に迎えることができます。

②の例として、介護サービスは介護が必要となった人が受けるサービスですが、サービス利用にあたって、料金を負担しているのは親族（子など）であるケースが多いといわれています。

よって、親族を対象にしたサービスを検討すれば、新たな顧客層につながるかもしれません。

③は、高級車を格安定額で利用できる例が挙げられます。一般的に若年層は所得水準が低い人が多く、高級車に乗るのは憧れであった人にも、安い料金で利用できるようなシステムをつくれれば、車を持たない若年層を新規顧客につなげることができるかもしれません。

■ 商品・サービスを変える

顧客などの要素は変えずに、商品やサービスを変えるという発想です。変えるためのキーワードは次の3つです。

■ 商品・サービスを変える3つのキーワード

- ①簡素化による低価格化
- ②イージーオーダー化（選べる）
- ③差別化

①は、必要以上のサービスを省き、安い料金で利用できることを検討することです。代表的なサービスとしてはLCC(Low Cost Carrier：効率的な運営により低価格の運賃で運航サービスを提供する航空会社)やヘアカット専門店などがあげられます。

②は、基本的なパターンをベースにオリジナル性を出す方法です。パターン化することでコスト管理がしやすいメリットがあるからです。例えば、ユニクロがイーソーダーの展開を始めましたが、提供される洋服が「安い」「品質が良い」だけでは、業績を伸ばすことが難しくなってきたことがこうした取り組みを始めた背景だといえます。

③は、他社にない魅力を追求し、差別化を図ることです。例えば、お酒の定期配送を行っている通信販売がありますが、このようなサービスは既に行われているため、なかなか入手できない地酒を専門に取り扱う専門店になる方法などがあげられます。

■ 場所を変える

販売する場所を変える考え方で、例えばレンタカーを利用したい場合に、以前は駅前などに店舗が限定されていたため、近所で借りることが難しいなどの欠点がありました。しかし、最近ではガソリンスタンドと提携したり、駐車場を活用したカーシェアリングなどが普及してきており、これまでの固定概念（レンタカーは駅の近くの店舗まで行って借りる）に捉われない発想を持つことです。

また、ネット社会になっている今では、実店舗でなく仮想店舗を持つ事業者が大きく業績を伸ばしており、販売する場所を変えて成功した代表的な事例といえます。

■ 時間を変える

営業時間帯を変えるだけで、顧客の流れが大きく変わることがあります。コンビニエンスストアは、以前は深夜の営業や、ほぼ定価で販売している商品（しかもアイテム数は限定）しか取り扱っていない店舗が果たして成功するのかという声もありました。

今では深夜営業や24時間営業で売り上げを伸ばしています。このケースは、顧客は価格や商品数よりも営業時間にニーズがあったという典型です。

一方、営業時間を週末に限定し、業績を伸ばしているスーパーもあります。この業態のメリットは、比較的顧客の少ない平日に営業を行わないことで、固定費を大幅に削減できることです。

これらのポイントは、一つの要素に限らず組み合わせて考える方法もあります。すべてを変えてしまうと既存ビジネスとは全く異なるビジネスになってしまい、顧客離れにつながる可能性があるため注意が必要です。人は100%知らないものと、100%知っているものについては興味を持たないといわれていることから、一部を変えてみることも工夫の一つだといえます。

■ 既成概念を変えてみる

体調が悪いときに受診しようと考えても、仕事が忙しくてすぐに病院に行けなかったり、心配なことがあるので医師に相談したい時などにネットで医師に相談対応できる定額サービスがあります。

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:プロジェクトマネジメント

コミュニケーション向上策

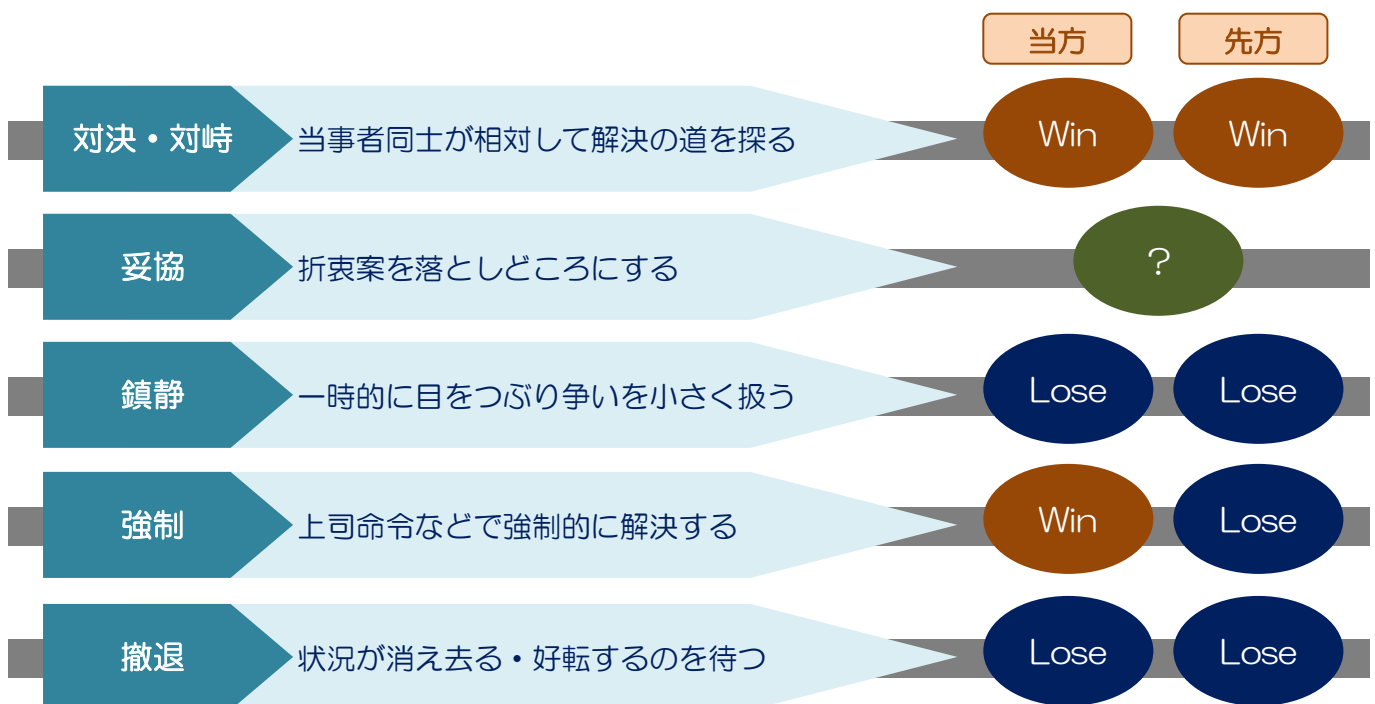
プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください。

プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合があります。

相手に伝えたことが正しく理解されていることを、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているかどうかにも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

■問題の対処方法とその結果



また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:プロジェクトマネジメント

リスクマネジメントの方法

プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法を教えてください。

リスクとは、既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、リスクマネジメントとは、事前予防的なマネジメントをいいます。リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。

ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかし、プロジェクトマネージャーが万能とは限りませんし、直感によるリスクマネジメントでは、本人不在時にリスクマネジメントができなくなってしまいます。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。可視的に整理するため、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。

リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせる行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されています。洗い出されたリスクがどのレベルに該当するのかを整理し、具体的な対応を検討していきます。

■ リスクの分類

