

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.681 2020.7.7

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年7月1日

日銀短観（6月調査）

～企業の景況感は一まんショック級の落ち込み幅に、
設備投資計画も異例の下方修正

経済・金融フラッシュ 2020年6月30日

雇用関連統計(20年5月)

～休業者数が高止まり

経営 TOPICS

統計調査資料

第160回中小企業景況調査

(2020年4-6月期)

経営情報レポート

組織全体で取り組む業務効率化
生産性向上のためのマネジメント術

経営データベース

ジャンル：経営戦略 > サブジャンル：経営戦略

経営戦略の策定方法

アンゾフの成長戦略

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

ニッセイ基礎研究所

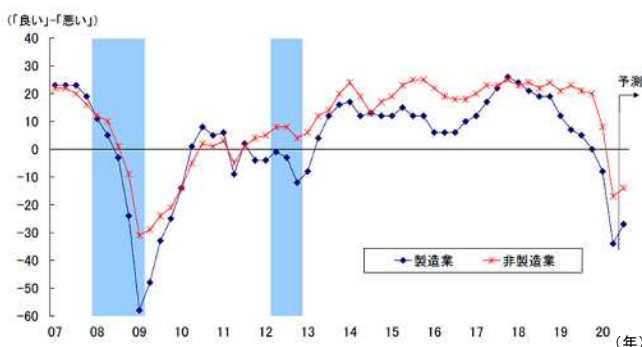
日銀短観（6月調査）

～企業の景況感は一マンショック級の落ち込み幅に、設備投資計画も異例の下方修正

1 6月短観では、新型コロナウイルスの感染拡大とそれに伴う緊急事態宣言発令の影響を受けて、大企業製造業の業況判断D.I.が▲34と前回調査から26ポイント低下した。海外でのロックダウンに伴う輸出減少に加え、外出自粛による国内製品需要の落ち込みやサプライチェーンの混乱などによって景況感が急激に悪化した。また、大企業非製造業の業況判断D.I.も▲17と前回から25ポイント低下した。

外出自粛や休業に伴う売上の急減、入国規制に伴う訪日客の途絶などによって景況感が大幅に悪化した。製造業・非製造業ともに前回からの落ち込み幅は一マンショック後の最悪期に匹敵する。

業況判断D.I.は製造業、非製造業ともに急激に低下(大企業)



(注) シャドーは景気後退期間、17年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース

(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 一方、大企業の先行きの景況感は一マンショック後の最悪期に匹敵する。既に国内外で経済活動が段階的に再開されており、今後の景気回復が見込まれるためだ。

ただし、外出自粛ムードや入国規制等

が残るうえ、感染抑制策も制約となるため、景気回復は緩やかなペースに留まる。この見方が一般的であるほか、感染第2波への警戒もあり、先行きの景況感改善は限定的に留まっている。

3 2020年度の設備投資計画（全規模全産業）は、前年度比0.8%減とわずかに下方修正された。例年、6月調査では計画の具体化に伴って上方修正される傾向が極めて強い。しかし、今回はこの時期としては「異例の下方修正」になった。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う収益・キャッシュフローの大幅な減少や、事業環境の強い先行き不透明感を受けて、企業の一部で設備投資の撤回や先送りの動きが台頭しているとみられる。

4 また、雇用人員判断D.I.（「過剰」－「不足」）は前回から22ポイント上昇の▲6となった。不足度合いを示すマイナス幅は2013年9月調査以来の小幅となり、人手不足感が大きく緩和している。

従来課題となってきた人手不足感が緩和したのは、新型コロナウイルスの拡大によって労働需要が大きく減少したためであり、いわば悪い形での緩和と言える。

「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

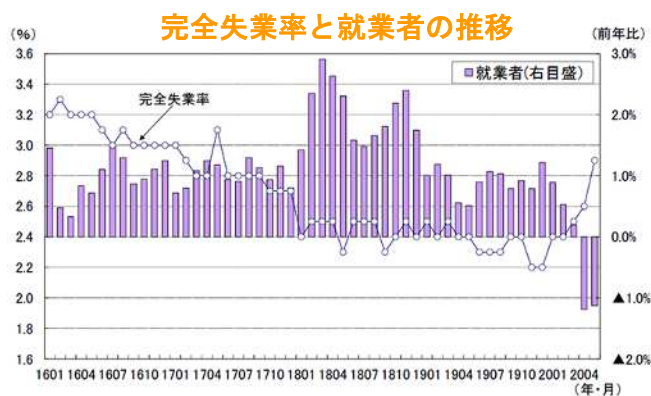
雇用関連統計（20年5月） ～休業者数が高止まり

ニッセイ基礎研究所

1 失業率は前月から

0.3ポイント悪化の2.9%

総務省が6月30日に公表した労働力調査によると、20年5月の完全失業率は前月から0.3ポイント上昇の2.9%となった（QUICK集計・事前予想：2.8%、当社予想は2.9%）。労働力人口が前月から21万人増加する中、就業者数が4万人の増加にとどまったため、失業者数は前月から19万人増加の197万人（いずれも季節調整値）となった。4月に非労働力化していた人の一部が労働市場に戻ってきたことが就業者の増加とともに失業者の増加にもつながった。



2 休業者数が高止まり

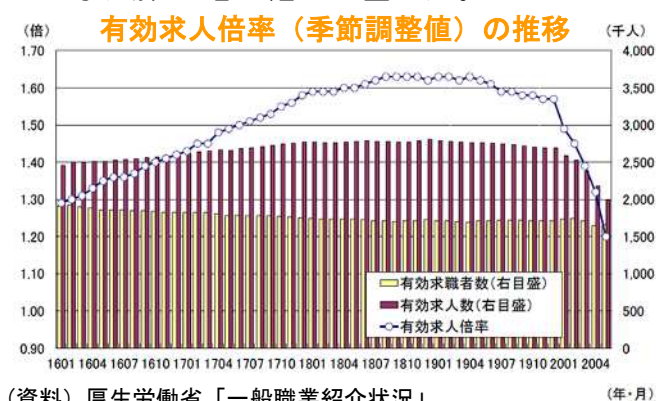
緊急事態宣言が発令された20年4月に急増した休業者数は、緊急事態宣言が解除された5月には423万人、前年差274万人増となった（4月は597万人、前年差420万人増）。4月からは減少したものの、引き続き高水準となっている。なお、労働力調査では、毎月の末日に終わる1週間

（12月は20日から26日までの1週間）の就業状態を調査しているため、5月の労働力調査は緊急事態宣言解除（5/25）直後の就業状態が反映されている。

3 有効求人倍率は1倍割れも視野に入る

厚生労働省が6月30日に公表した一般職業紹介状況によると、20年5月の有効求人倍率は前月から▲0.12ポイント低下の1.20倍（QUICK集計・事前予想：1.22倍、当社予想は1.18倍）となった。

有効求人数が前月比▲8.6%（4月：同▲8.5%）の大幅減少となる一方、有効求職者数が前月比0.7%（4月：同▲3.4%）の増加となった。有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から0.03ポイント上昇の1.88倍となった。新規求人数（前月比7.0%）、新規求職申込件数（前月比4.8%）ともに増加したが、新規求人数の増加幅が上回った。



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。

第160回中小企業景況調査 (2020年4-6月期)

経済産業省 2020年6月30日公表

業況判断DI

(1) 全産業

① 2020年4-6月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲24.4→) ▲64.1 (前期差 39.7 ポイント減) となり、6期連続してマイナス幅が拡大した。

② 製造業の業況判断DIは(前期▲27.4→) ▲65.9 (前期差 38.5 ポイント減) と8期連続してマイナス幅が拡大した。業種別に見ると、食料品、パルプ・紙・紙加工品、輸送用機械器具など全業種で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント(例)

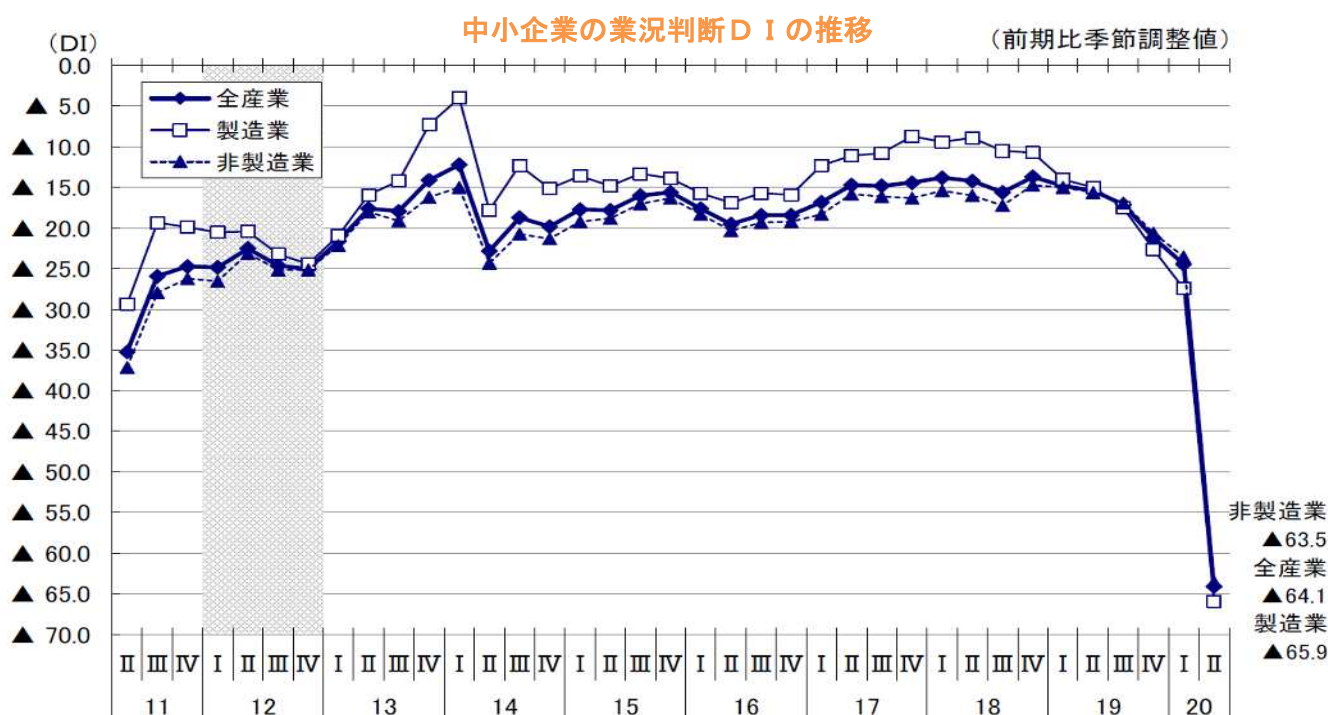
・コロナの影響で卸先の事業所が休業していて売上が見込めない状況。材料の間屋も長期休業で在庫処分品と思われる消費期限の短いものが多くなり、ロスを生む原因となっている。[食料品 北海道]

③ 非製造業の業況判断DIは、(前期▲23.5→) ▲63.5 (前期差 40.0 ポイント減) と6期連続してマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、サービス業、卸売業、小売業、建設業のすべての産業で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント(例)

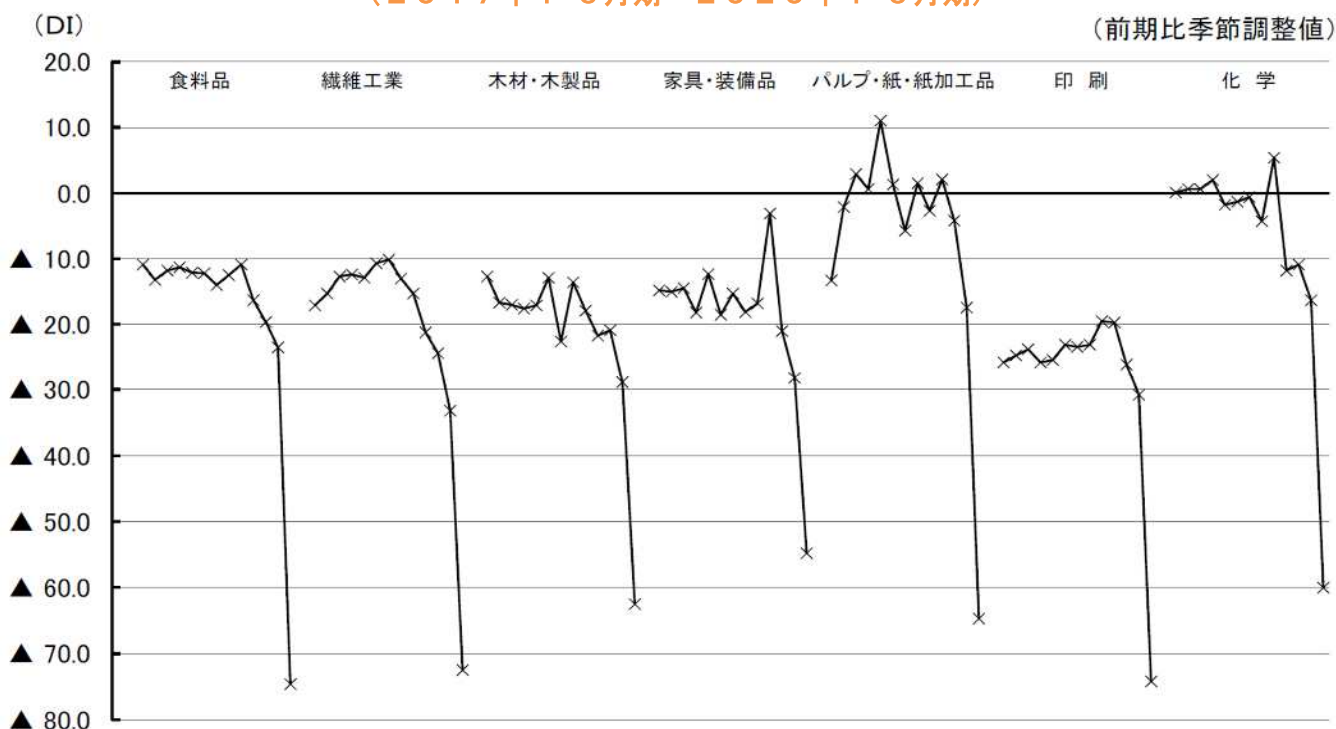
・新型コロナウイルスの影響により営業収入は激減した。インバウンド等の観光タクシーも減少し、客数だけでなく客単価も落ち込んだ。従業員に休業を要請し稼動を絞っているが、それでも一人当りの売上は上ってこない。[対事業所サービス 静岡]



(2) 製造業

製造業の14業種の内訳では、食料品で▲74.6（前期差51.1ポイント減）、パルプ・紙・紙加工品が▲64.7（前期差47.3ポイント減）、輸送用機械器具▲68.8（前期差46.1ポイント減）など全業種でマイナス幅が拡大した。

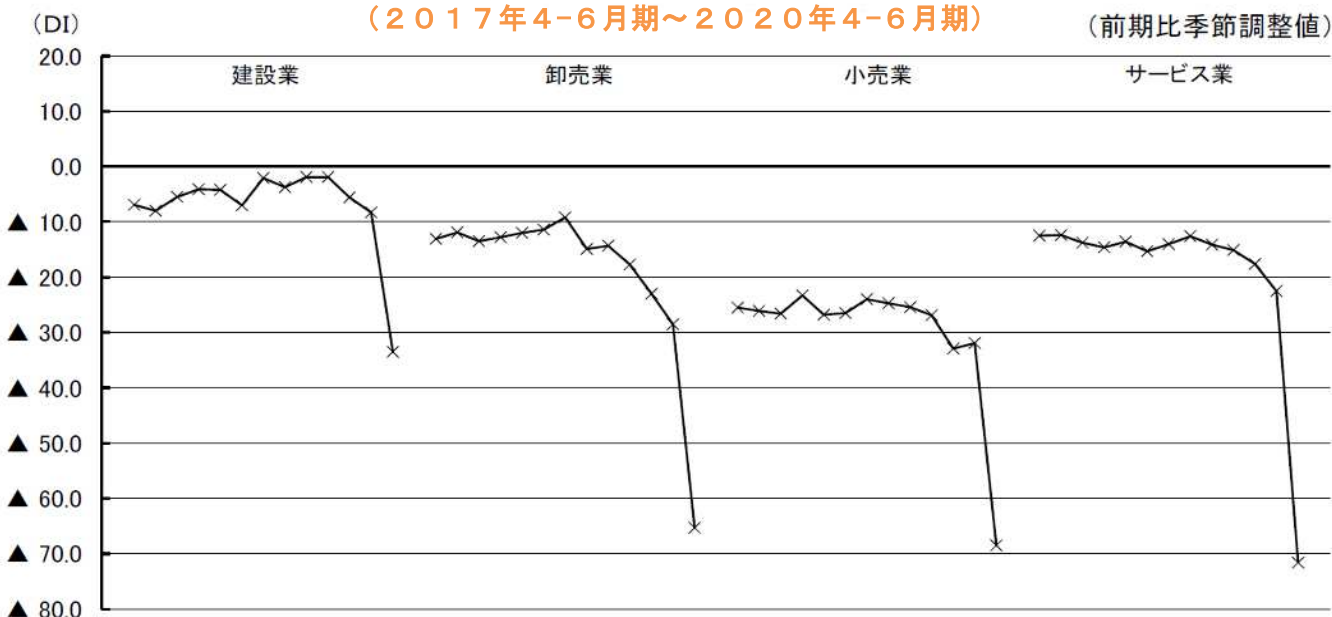
中小企業の製造業 業種別 業況判断DIの推移・抜粋
（2017年4-6月期～2020年4-6月期）



(3) 非製造業

産業別に見ると、サービス業で▲71.6（前期差49.1ポイント減）、卸売業で▲65.3（前期差36.8ポイント減）、小売業で▲68.5（前期差36.6ポイント減）、建設業で▲33.5（前期差25.2ポイント減）とマイナス幅が拡大した。

中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移
（2017年4-6月期～2020年4-6月期）

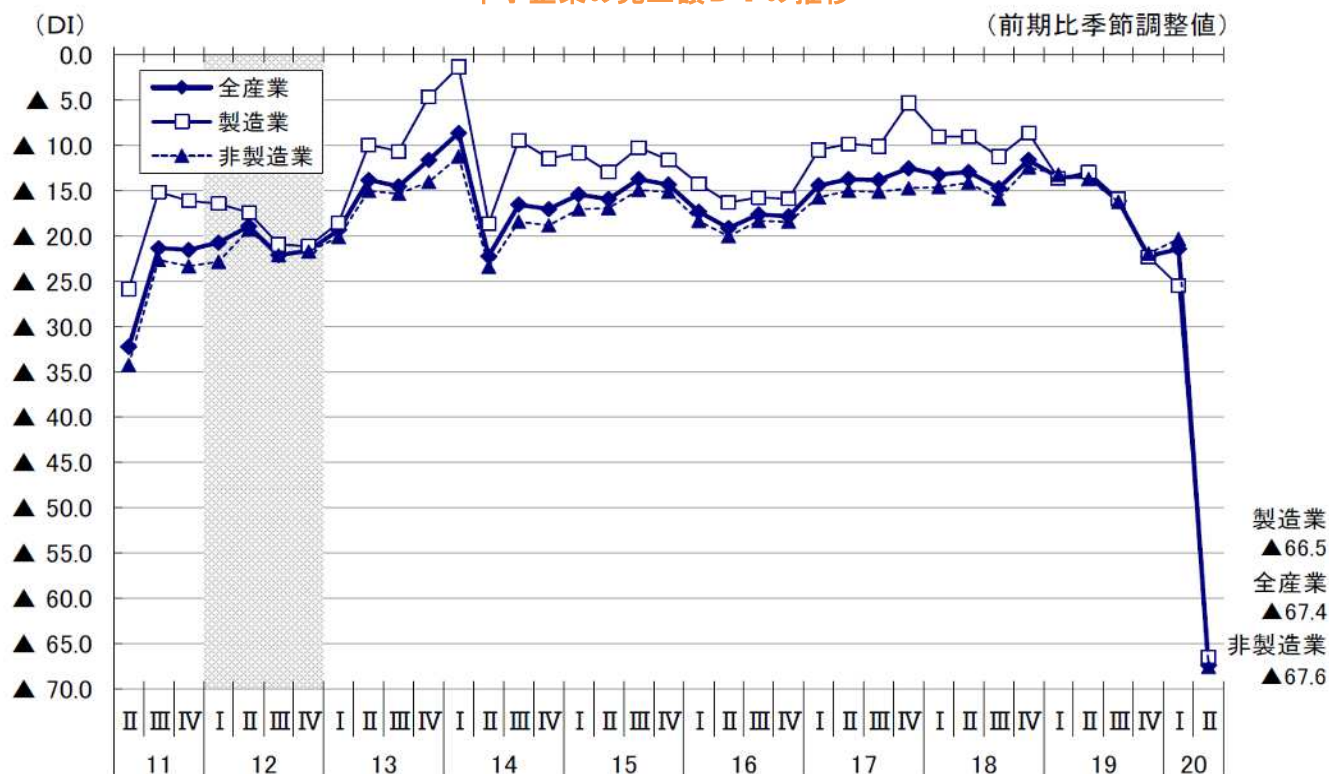


サービス業の内訳では、飲食業で▲91.9（前期差 65.6 ポイント減）、宿泊業で▲100.2（前期差 60.6 ポイント減）、対個人サービス業（生活関連）で▲73.6（前期差 52.3 ポイント減）、情報通信・広告業で▲51.7（前期差 45.0 ポイント減）、対事業所サービス業（運送・倉庫）で▲69.2（前期差 38.4 ポイント減）、対事業所サービス業（専門技術その他）で▲46.8（前期差 37.6 ポイント減）、対個人サービス業（自動車整備その他）で▲54.5（前期差 28.2 ポイント減）と全業種においてマイナス幅が拡大した。

売上額 D I

全産業の売上額 D I は、（前期▲21.4→）▲67.4（前期差 46.0 ポイント減）と 2 期ぶりにマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で（前期▲25.4→）▲66.5（前期差 41.1 ポイント減）と 4 期連続してマイナス幅が拡大し、非製造業で（前期▲20.3→）▲67.6（前期差 47.3 ポイント減）と 2 期ぶりにマイナス幅が拡大した。

中小企業の売上額 D I の推移



採算（経常利益） D I

全産業の採算（経常利益） D I（「好転」－「悪化」、前年同期比）は、（前期▲32.9→）▲64.1（前期差 31.2 ポイント減）と 4 期連続してマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で（前期▲36.2→）▲65.9（前期差 29.7 ポイント減）、非製造業で（前期▲31.8→）▲63.5（前期差 31.7 ポイント減）といずれも 4 期連続してマイナス幅が拡大した。

第 160 回中小企業景況調査（2020 年 4-6 月期）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。



組織全体で取り組む業務効率化 生産性向上のための マネジメント術

- 1.重要視される生産性向上への取り組み
- 2.個人のスキルアップによる生産性向上のポイント
- 3.テレワークの利活用による組織としての取り組み
- 4.成果に結びつけた具体的取り組み事例



■参考文献

「人生100年時代の新しい働き方」小暮真久 「集中力 パフォーマンスを300倍にする働き方」井上一鷹
「仕事が速くなる！生産性が上がる！最強の働き方」出口治明 「最新科学で解き明かす最強の仕事術」洋泉社

1

企業経営情報レポート

重要視される生産性向上への取り組み

労働人口が減少し続けていく日本において、労働者一人当たりの生産性向上は国全体の課題と言えます。「働き方改革」が掲げる「生産性向上」は労働環境を悪化させることのないよう、国民一人ひとりの健康やライフサイクルを守ることが前提条件であるべきです。

本稿では、チーム（組織）としての生産性を向上させるためにリーダーが備えるべきマネジメント術や個人のスキルアップに繋がる行動評価の方法、適切な目標設定・管理の手法などを紹介します。また、ICTやRPAの利活用についても触れながら、人材を確保するための「魅力ある企業」となる職場環境の作り方についても考えていきます。

■ 生産性向上を妨げる要因

では、生産性向上を図るため、「限られた時間」で「高い成果」を上げる方法を考えるとき、「限られた時間」を実現するためには「残業（時間外労働）を極力減らす」ことが前提となります。下の図は、労働環境に関する研究機関である労働政策研究・研修機構がまとめた内容で、「仕事の特性や要素が労働時間へ与える影響」を整理したものです。

■ 図 1 - 3 仕事の特性や要素が労働時間へ与える影響

仕事の特性・要素	非管理職				管理職			
	A	B	C	D	A	B	C	D
①仕事の目標や範囲がはっきりしている						○		○
②自分で仕事のペースや手順を変えられる	○	○	○	○	○	○	○	○
③一人でこなせる仕事が多い					▲		▲	
④取引先や顧客の対応が多い	▲	▲	▲	▲				
⑤社内の他の部門との連携・調整が多い								
⑥企画・判断を求められる仕事が多い	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
⑦会議や打ち合わせが多い	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
⑧会社以外の場所でも仕事ができる					○			

表内の「▲」は労働時間の増加につながるもの、「○」は労働時間の減少につながるもの
※労働政策研究・研修機構の資料を元に作成

上記から労働時間を減らすことができない要因は、次のようにまとめることができます。

■ 残業を減らすことができない要因

- ①自分で仕事のペースや手順を変えられない
- ②企画・判断を求められる仕事が多い
- ③会議や打ち合わせが多い

2

企業経営情報レポート

個人のスキルアップによる生産性向上のポイント

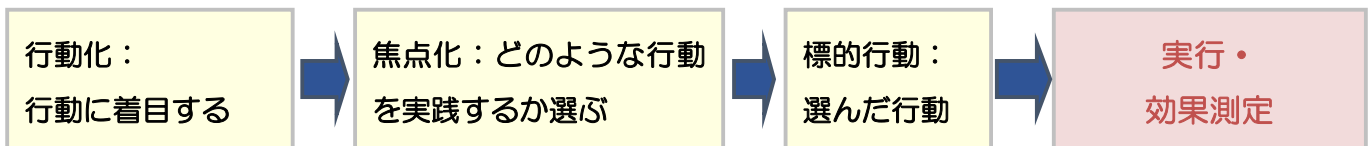
各個人の集中力を高め、それをリーダーがまとめて効果的にマネジメントすることが、チーム全体の生産性を向上させることに繋がります。

■ 各個人の行動を評価し、課題を解決する

①部下の行動に着目した課題解決の進め方

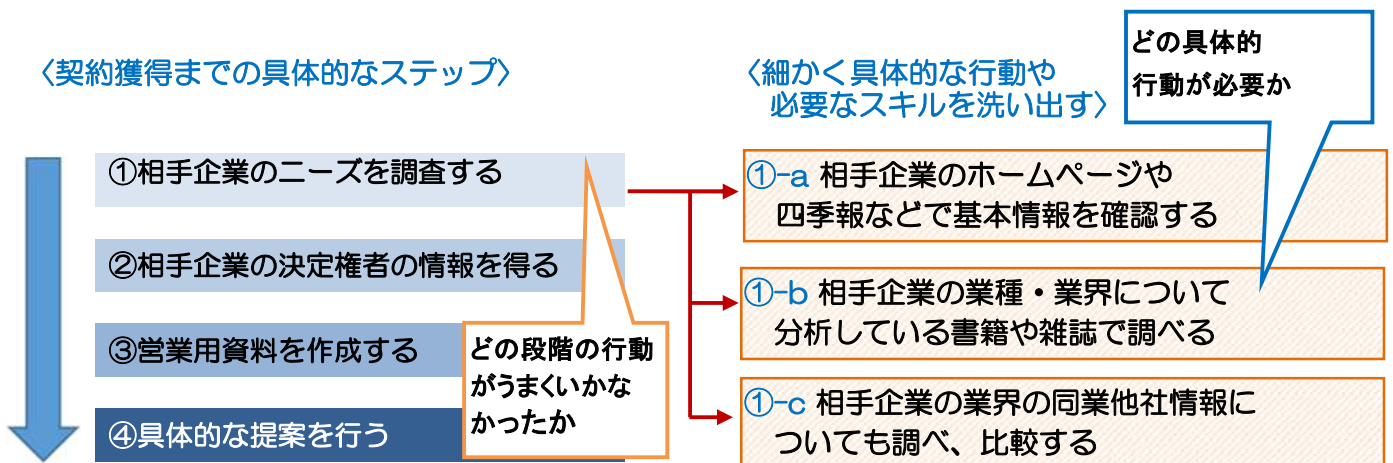
各個人のスキルアップを図るために、チームのリーダーが考えるべきことは、部下の「性格」ではなく「行動」に着目し、改善の方法を具体的な行動として導き出すことです。

具体的には、経営指標達成につながる「行動」を見定め、さらにそれを具体的な行動に落とし込んで、成果を生むために必要な「行動」を増やすための仕組みづくりを考えるのがリーダーの役目です。



②具体的な行動分析例～営業部門における契約獲得に必要な行動

経営目標達成につながる「行動」の例として、営業部門における「顧客からの契約獲得」を実現させるための具体的な方法を考えてみましょう。



上記の例では、部下の行動が成果に結びつかなかった要因として、どの段階のどんな具体的な行動が必要であったかを洗い出します。具体的な行動・スキルを定型化できれば、「成果に結びつく行動」の機会や回数を組織全体で増やしていけば良いのです。

3

企業経営情報レポート

テレワークの利活用による組織としての取り組み

働き方改革においては、ＩＣＴ（情報通信技術）の利活用による労働生産性の向上についても注目が集まっています。ここでは、テレワーク、ＩＣＴ端末機器、そしてＲＰＡツールの活用による業務効率化について紹介します。

■ ＩＣＴ端末、システム、サービスの利活用

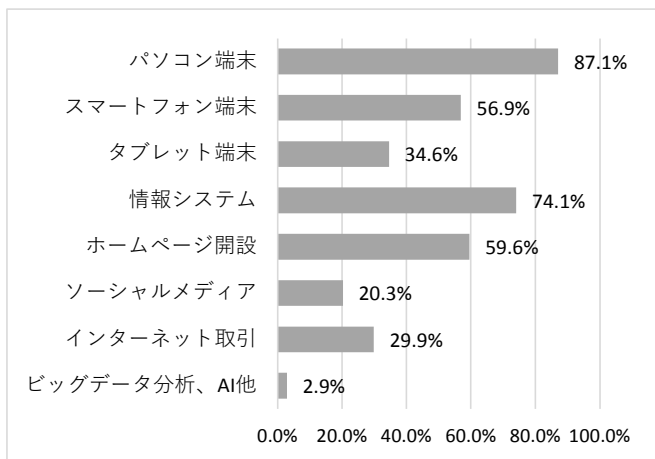
ＩＣＴ利活用については、労働生産性を高める効果がある事が示されています。ここでは、企業におけるＩＣＴ利活用の現状について見てみましょう（図３－３）。

企業におけるＩＣＴ端末の導入は進んでおり、パソコンは 87.1%、スマートフォンは 56.9%、業務における情報システムは 74.1%の企業が導入しています。具体的には、「経理・会計」、「給与・人事」といった間接系の業務での導入率が高くなっています。

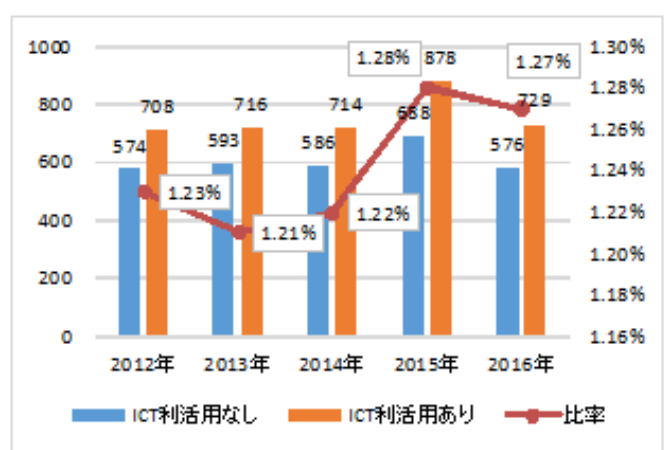
直接業務系では、「営業、販売、顧客管理」、「商品管理、在庫管理」、「仕入、発注、調達」に情報システムを導入している企業が４割を超えています。情報発信や取引におけるＩＣＴ利活用では、ホームページの開設率が 59.6%と高くなっています。ソーシャルメディア、インターネット取引（販売、受注、予約受付）の実施率は２～３割程度でした。

ビッグデータ解析、自動取得したセンサーデータの分析、ＡＩ（人工知能）の何れかについて導入している企業は 2.9%にとどまっており、今後の普及が期待されるところです。

■図３－３ ＩＣＴ端末、システム、サービスの導入状況



■図３－４ ＩＣＴ利活用による労働生産性向上



※平成 29 年度版情報通信白書を元に作成

ＩＣＴを利活用している企業としていない企業との間には、労働生産性にも明確な差があります（図３－４）。2012 年から 2016 年におけるＩＣＴの利活用（無線通信技術システムやツールの導入、クラウドサービスの利用）を行っている企業と行っていない企業の労働生産性について比較すると、ＩＣＴを利活用している企業は利活用していない企業の 1.2～1.3 倍となる労働生産性を実現しており、ＩＣＴの利活用が労働生産性につながる事がわかります。

4

企業経営情報レポート

成果に結びつけた具体的取り組み事例

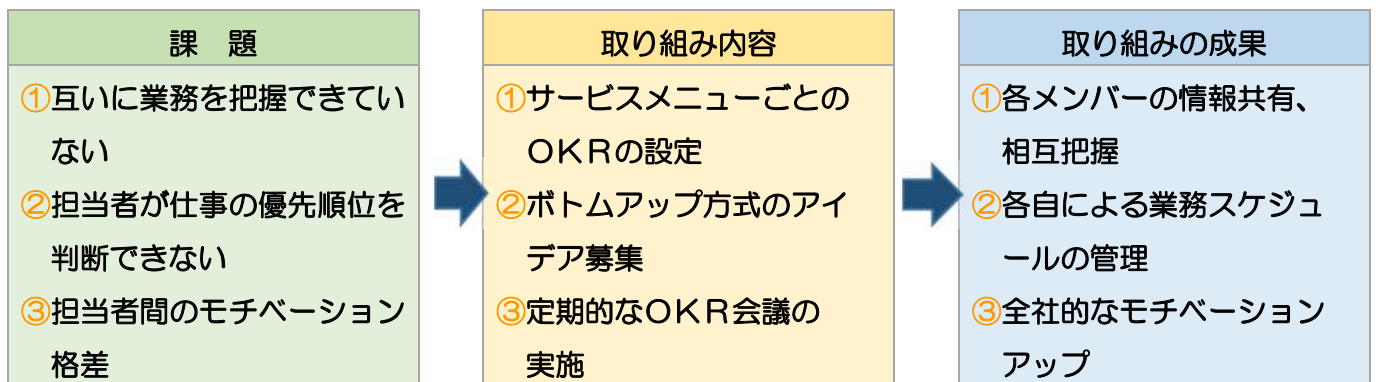
■ A社：定期的なOKR会議の実施によるモチベーションアップ

A社は、Webデザインやコンテンツ制作の業務を手掛ける業容拡大中の企業であり、OKRを導入することで社員間の情報共有やモチベーションアップを図る取り組みをしています。

3ヵ月ごとのフィードバックを行い、運用そのものも随時見直しを図っています。

【A社】

業種	Webデザイン、コンテンツ制作
社員数	約40名



①全社メンバーによる定期的なOKR会議の実施

全社メンバーで定期的集まってOKR会議を実施することで、目標設定時から社員全員が関わり、互いの進捗状況を確認し合うことによって、上記の各課題を徐々にクリアにしていけることができました。

②ボトムアップ方式のアイデア募集

A社では各社員の関わりを明確化するために、目標設定時においても、社員からのボトムアップ方式を採用しました。

これにより、社員の責任感や当事者感が増したことが社員アンケートでも判明しました。

③目標のフレキシブルな見直し

3ヵ月程度の短い期間で目標を見直すことができるので、目標の項目数や難易度も、都度社員の意見を取り入れながら見直しています。

回を重ねるごとに、達成度の進捗確認の際にモチベーションが下がる事象が減ってくるようになりました。

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：経営戦略 > サブジャンル：経営戦略

経営戦略の策定方法

経営戦略策定のポイントを教えてください。

経営戦略を一言で言い表すと、企業ビジョン（中期経営目標）と現状のギャップ（経営課題）を埋めるために選ばれたシナリオ方法です。

（１）経営戦略の体系

経営戦略は、事業領域を決定することから始まります。経営理念・経営ビジョンから設定された中期経営目標を達成するために解決しなければならない経営課題の解決方法を示すものが経営戦略ですが、限りある経営資源のもとで経営目標を達成するためには、まず自社が経営資源を投下する事業領域を、自社の経営ビジョン、自社の強み、競争状況、市場の成長性等を勘案し、決めなければなりません。

（２）事業領域を決める

事業領域は、企業が事業を行うフィールドであり、市場（対象顧客）、自社が保有する経営資源（商品、サービス、技術、ノウハウ等）、業務活動、提供価値（快適、品質、安心、ゆとり、笑顔、価格等）等の要素から決定されます。

①商品（製品）、市場を検討する

どんな商品（製品）分野、どんな市場分野を自社の活動対象とするか、3～5年後にいくつかの商品（製品）や市場をどのような組み合わせで持つか、絞り込んだ商品（製品）をどのようにレベルアップするか等を検討します。

②業務活動分野を検討する

業務活動分野の検討とは、川上の原材料の調達から始まり、開発、生産、川下の物流までのプロセスにおいて、自社がどの分野を担当するかを検討することです。これは企業の成長にとって非常に重大な決定であり、その後の社員数、設備、既存取引先との関係に大きな影響を与えます。

③提供価値を検討する

企業には事業活動に必要なさまざまな資源や能力（これらの総称を経営資源という）が存在し、それに応じて提供できる価値が制約されます。一方、提供したい価値もある。経営資源、経営ビジョン等から提供価値を検討します。なお、現状の経営活動や経営資源を大幅に変更させることが必要な場合、リストラクチャリング、つまり事業全体を再編成する必要がある場合があります。

この場合には、下記の観点から事業の再編成計画を立案し、その後経営基本戦略の調整を行うことになります。

ジャンル：経営戦略 > サブジャンル：経営戦略

アンゾフの成長戦略

戦略を考える際にアンゾフの成長戦略というものを良く聞きますがどのようなものなのでしょうか？

成長戦略を考える上で、アンゾフの戦略図表は欠かすことができないものです。アンゾフは、事業戦略とは市場と製品の組み合わせによって決まり、4つの領域に大別されると定義しました。

（１）市場浸透戦略

既存市場に既存商品（製品）を投入して、成長を図っていく戦略。これは商品（製品）も市場も既存であるゆえに、相当の目新しさ、アピール度を訴求しないと難しい戦略でもあります。例えば、広告・宣伝の大量投入によりキャンペーンを打ち、商品（製品）の使用頻度を上げたり、インセンティブを提供するといったことが考えられます。

（２）新市場開拓戦略

既存商品（製品）を新たな開拓市場に広げる戦略。ひとつには、地理的に拡大することで成長を図ることができます。町から市へ、市から県へ、地方から全国へ、そして海外進出というように市場を拡大していきます。

もうひとつは、新たな市場セグメントへ拡大することです。年齢や性別、流通チャネル、用途などを既存とは異なる市場に付加価値を訴求して投入する方法です。

（３）新製品開発戦略

既存の市場の強みを活かして、新商品（製品）を投入していく戦略。この戦略のメリットは、既存のチャネルと顧客を利用することで販売コストの低減が図れることです。

具体的には、技術の進歩に合わせて、新たな製品を開発することがあげられます。製品開発に経営資源の多大な投下が必要となりますが、ライバル企業との差別化には大変有効な戦略です。この他に、既存商品（製品）に特性を追加する、既存市場に向けて商品（製品）の幅を拡張するといったことも戦略として考えられます。

（４）多角化戦略

新規商品（製品）を開発し、新規市場へ投入して成長を図る拡大戦略。全くの新分野であり、リスクも大きくなりますが、一方では大きなリターンが望めます。最近ではその手法として、M&A（合併・買収）やフランチャイズビジネスへの参入などが活発になっています。

多角化の方向性としては、新事業と既存事業との関連性の有無によって、関連多角化と非関連多角化に分類することができます。