

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.665 2020.3.10

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年2月28日

中国経済の見通し

～新型コロナウイルスで1-3月期の成長率は急減速も、
その後はV字回復となり、20年は5.6%と予想

経済・金融フラッシュ 2020年3月2日

法人企業統計（19年10-12月期）

～企業収益の悪化が設備投資に波及し始める

経営 TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

（令和2年2月実施調査結果）

経営情報レポート

「働き方改革」で労働生産性の向上を実現する！
時間外労働削減のポイント

経営データベース

ジャンル：その他経営関連 > サブジャンル：5S活動

5S活動の「整理」とは
5S活動の「整頓」「清掃」

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

中国経済の見通し

～新型コロナウイルスで1-3月期の成長率は急減速も、その後はV字回復となり、20年は5.6%と予想

1 19年の中国経済の成長率は実質で前年比6.1%増と、前年の同6.7%増を0.6ポイント下回り、2年連続の減速となった。

また、10-12月期の成長率は実質で前年比6.0%増と前四半期から横ばいで、6四半期ぶりに減速に歯止めが掛かった。但し、足元では新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大が経済活動のさまざまな面に暗い影を落としている。



(資料) 中国国家统计局、中国人民銀行のデータを元に作成
(注) LPR はロープライムレート、2019年7月までは貸出基準金利（1年以内）を表示

2 需要項目別に見ると、個人消費の代表的な指標である小売売上高は19年通期で前年比8.0%増の約41兆円で18年の同9.0%増を1.0ポイント下回り、投資の代表的な指標である固定資産投資は前年比5.4%増の約55兆円で18年の同5.9%増を0.5ポイント下回った。

また、輸出（ドルベース）は前年比0.5%増の約2.5兆ドルで18年の同9.9%増から伸びが鈍化した。そして、足元では新型コロナウイルスの感染拡大が個人消費を抑制し、

輸出の足かせとなる恐れが生じた。

3 新型コロナウイルスの影響に関しては、初期段階での封じ込めには失敗したものの、その後は湖北省を都市封鎖するなどの強硬策に転じ、ここもと新たに感染が確認された人数を、治療を終えて退院した人数が上回り、現存感染者数は減少し始めている。これを背景に、中国政府は農民工などのUターンを急いでいる。

そして、湖北省以外では3月にも、湖北省でも4月には正常化する道筋が見えてきた。但し、農民工などのUターンで再び現存感染者数が増加する恐れは残る。

4 以上のような状況を踏まえると、20年1-3月期の成長率は前年比3.6%前後へ急減速すると見られる。しかし、新型コロナウイルスの現存感染者数が減少傾向を維持したまま、農民工などが無事に職場復帰すれば、製造業では生産の遅れを取り戻そうとする力が働き、ペントアップ需要が顕在化する上、中国政府による景気対策も期待できるため、景気はV字回復するだろう。但し、新型コロナウイルスの先行きは予断を許さないため、状況変化に応じた機動的な見直しが必要。

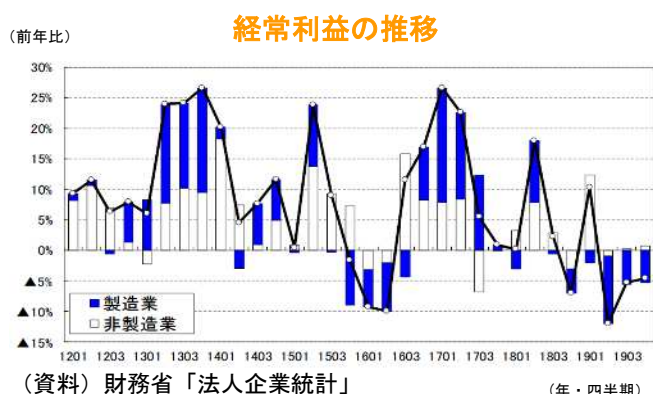
「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

法人企業統計（19年10-12月期） ～企業収益の悪化が設備投資に波及し始める

ニッセイ基礎研究所

1 3 四半期連続の減益

財務省が3月2日に公表した法人企業統計によると、19年10-12月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比▲4.6%（7-9月期：同▲5.3%）と3四半期連続の減少となった。非製造業は前年比1.1%（7-9月期：同0.5%）と2四半期連続の増益を確保したが、製造業が前年比▲15.0%（7-9月期：同▲15.1%）と6四半期連続で減少し、3四半期連続で前年比二桁の大幅減益となった。



2 新型コロナウイルスの影響で、 企業収益の一段の悪化は避けられず

季節調整済の経常利益は前期比▲2.5%（7-9月期：同▲2.3%）と3四半期連続で減少した。非製造業は前期比0.3%（7-9月期：同▲2.0%）とほぼ横ばいとなったが、製造業が前期比▲8.6%（7-9月期：同▲2.8%）と6四半期連続で減少した。経常利益（季節調整値）は19.5兆円となり、過去最高となった18年4-6月期の23.8兆円と比べると2割近

く低い水準となった。特に製造業の経常利益はピーク時（18年4-6月期）から4割近く落ち込んでいる。

3 企業収益の悪化が設備投資に波及

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比▲3.5%（7-9月期：同7.1%）と13四半期ぶりに減少した。製造業（7-9月期：前年比6.4%→10-12月期：同▲9.0%）、非製造業（7-9月期：同7.6%→10-12月期：同▲0.1%）ともに減少に転じた。季節調整済の設備投資（ソフトウェアを含む）は前期比▲4.2%（7-9月期：同▲1.7%）と2四半期連続で減少した。製造業が前期比▲5.0%（7-9月期：同1.5%）と2四半期ぶりに減少、非製造業が前期比▲3.8%（7-9月期：同▲3.3%）と2四半期連続で減少した。

4 10-12月期・GDP 2次速報は 1次速報とほぼ変わらず

本日の法人企業統計の結果等を受けて、3/9公表予定の19年10-12月期GDP 2次速報では、実質GDPが前期比▲1.6%（前期比年率▲6.4%）になると予測する。1次速報の前期比▲1.6%（前期比年率▲6.3%）からほぼ変わらないだろう。

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。

消費動向調査

(令和2年2月実施調査結果)

内閣府 2020年3月3日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識（二人以上の世帯、季節調整値）

(1) 消費者態度指数

令和2（2020）年2月の消費者態度指数は、前月差0.7ポイント低下し38.4であった。

(2) 消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和2（2020）年2月の動向を前月差でみると、「雇用環境」が2.4ポイント低下し39.4、「暮らし向き」が0.2ポイント低下し37.6、「耐久消費財の買い時判断」が0.2ポイント低下し36.8、「収入の増え方」が0.1ポイント低下し39.8となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.1ポイント低下し40.3となった。

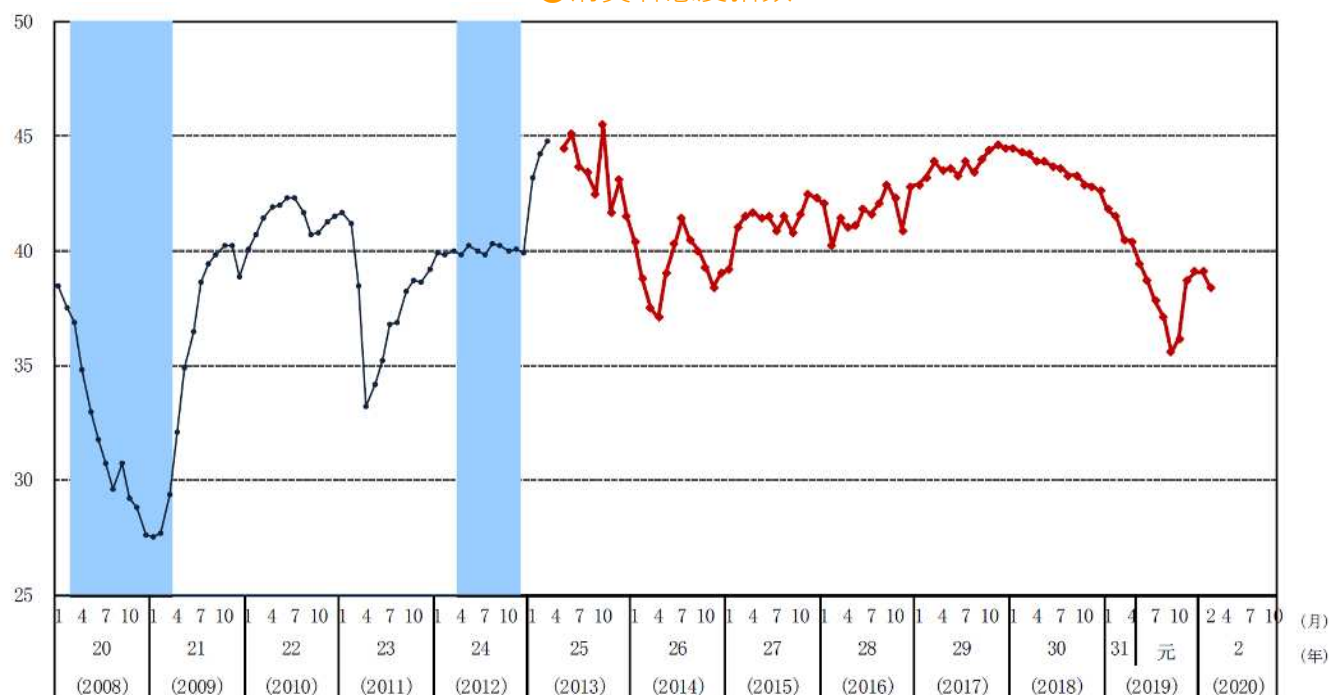
消費者態度指数と消費者意識指標（二人以上の世帯、季節調整値）

		令和元年 (2019年)					令和2年 (2020年)	
		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
消費者態度指数を構成する意識指標	消費者態度指数	37.1	35.6	36.2	38.7	39.1	39.1	38.4
	(前月差)	▲ 0.7	▲ 1.5	0.6	2.5	0.4	0.0	▲ 0.7
	暮らし向き	34.8	33.9	34.5	38.0	38.4	37.8	37.6
	(前月差)	▲ 1.0	▲ 0.9	0.6	3.5	0.4	▲ 0.6	▲ 0.2
	収入の増え方	39.5	38.7	38.8	40.1	40.2	39.9	39.8
	(前月差)	0.0	▲ 0.8	0.1	1.3	0.1	▲ 0.3	▲ 0.1
その他の意識指標	雇用環境	42.2	41.5	40.6	41.4	41.3	41.8	39.4
	(前月差)	▲ 0.4	▲ 0.7	▲ 0.9	0.8	▲ 0.1	0.5	▲ 2.4
	耐久消費財の買い時判断	31.7	28.1	31.0	35.3	36.6	37.0	36.8
	(前月差)	▲ 1.7	▲ 3.6	2.9	4.3	1.3	0.4	▲ 0.2
	資産価値	38.8	40.6	39.2	40.1	39.7	40.4	40.3
	(前月差)	▲ 2.1	1.8	▲ 1.4	0.9	▲ 0.4	0.7	▲ 0.1

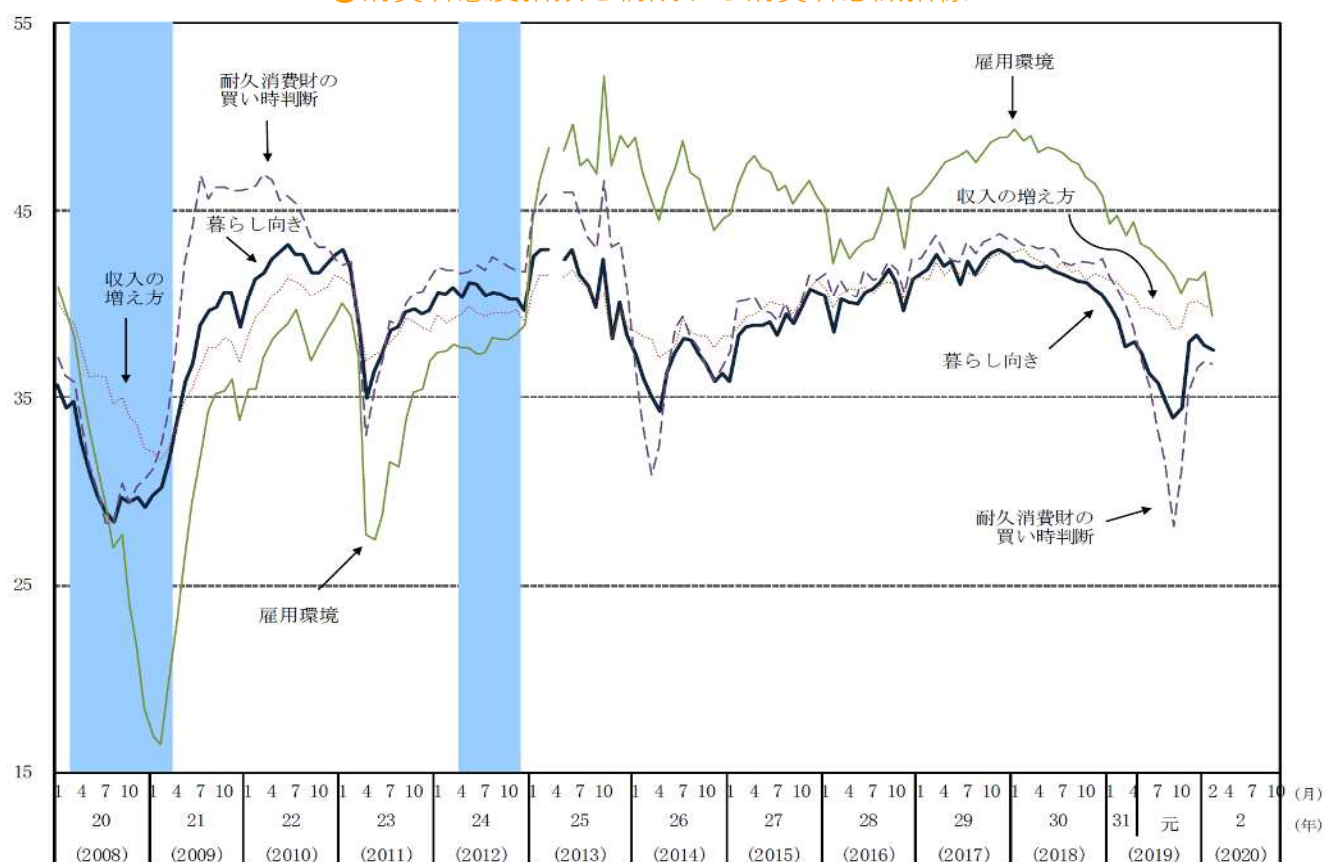
(注) 消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1. シャドー部分は景気後退期を示す。

(注) 2. 平成 25 年（2013 年）3 月までは訪問留置調査。平成 25 年（2013 年）4 月から平成 30 年（2018 年）9 月までは郵送調査、平成 30 年（2018 年）10 月から郵送・オンライン併用調査で実施（郵送・オンライン併用調査は同年 10 月調査より新規世帯に対して順次導入するが、調査 1 か月目の新規世帯は、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年 11 月調査から実施。）、以下同。



経営情報
レポート
要約版

労 務



「働き方改革」で労働生産性の向上を実現する！

時間外労働 削減のポイント

1. 「働き方改革」と時間外労働削減の意義
2. 組織の仕事を「5S」の観点で見直す
3. 社員個々人でできる時間外労働削減のポイント
4. 時間外労働の削減に成功した企業の事例



■参考文献

- 『時間外労働削減の好事例集』（厚生労働省）
- 『残業ゼロの仕事のルール』（株式会社 PHP エディターズ・グループ）
- 『会社では教えてもらえない残業ゼロの人の段取りのキホン』（すばる舎）
- 『残業させないチーム仕事術』（明日香出版社）

1

企業経営情報レポート

「働き方改革」と時間外労働削減の意義

■ 日本の労働制度と働き方にある課題

昨今の新聞紙上、TVニュース等で「働き方改革」に関するテーマが頻繁に取り上げられています。日本は、欧州諸国と比較して労働時間が長く、仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働の是正が必要と内閣府は提言しています。

内閣府が発出している「働き方改革実行計画」では、働き方改革の意義（基本的考え方）として下記の課題を提起しています。

■ 働き方改革実行計画（抜粋）

日本の労働制度と働き方にある課題	
正規、非正規の 不合理な処遇の差	= 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。
世の中から 「非正規」という言葉 を一掃していく	正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。
長時間労働	= 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。
長時間労働を自慢 するかのような風潮が 蔓延・常態化している 現状を変えていく	長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。
単線型の 日本のキャリアパス	= ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。
単線型の 日本のキャリアパス を変えていく	転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。

出典：働き方改革実行計画（概要）平成 29 年 3 月 28 日 働き方改革実現会議決定

このような情勢の中、中小企業においても「働き方改革」への対応が企業経営で必要不可欠な取り組みになってきています。時代の流れは確実に「労働時間の短縮」に向かっています。

本レポートでは、上記の「日本の労働制度と働き方にある課題」のうち、長時間労働の是正にテーマをしばって残業削減・生産性向上の手法を解説します。

■ 労働時間削減に取り組む意義

以前のように、単純に競合他社とのコスト競争を繰り広げる中での人件費削減であれば、残業を減らすことで何とか対応できました。しかし、長引く景気低迷によってモノが売れない上に、デフレの進展で価格も低下し、残業代を削減するだけでは追いつかなくなりました。企業が生き残り、そこで働く社員が健康でいるためには、仕事量をコントロールする必要があります。

2

企業経営情報レポート

組織の仕事を「5 S」の観点で見直す

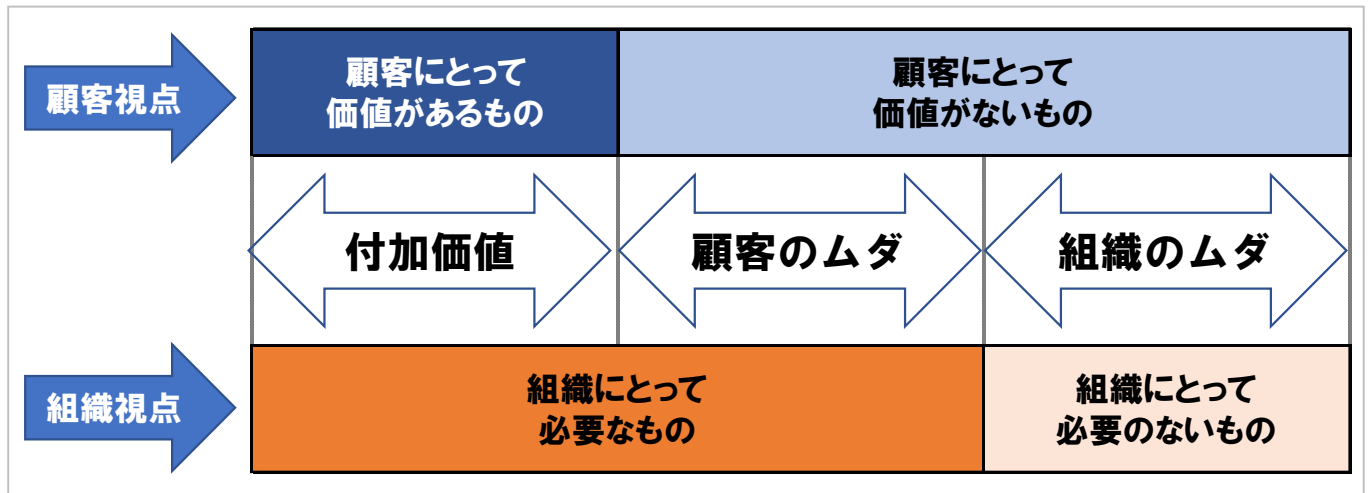
■ 整理：仕事を捨てて残業を削減する

整理の最初の手順は、不要なモノを捨てることです。ここのステップでは「仕事を捨てる・やめる」ということになります。やめる対象となる仕事は、顧客にとって価値を生み出していない仕事です。組織にとって必要／不必要で判断するのではなく、顧客にとって価値を生み出している／いないで判断するのです。

組織にとって必要でも、顧客にとって価値を生み出していない仕事を「やめる」ことを考えていくことで、自分たちにとっての顧客が何を求めているかを改めて感じることができます。

そして、それを感じることができれば、顧客に対して新しい価値を提供することができるようになります。

■ 顧客の視点と組織の視点



例えば、週次や月次で行われる進捗管理などの打ち合わせを考えてみます。組織にとっての価値は、「状況に合わせた要員配置ができる」「予定通りに納品できる」「発生している問題を把握し、対応がとれる」等でしょう。

次は、顧客にとっての価値は何なのかを考えてみます。「製品を予定通りに受け取れる」「期待通りの品質（機能、性能など）が得られる」ことでしょうか。これらは顧客にとって当たり前のことであり、なんら新しい価値を生み出していません。このように顧客にとって価値を生んでいない仕事が現実の世界では大量に発生しています。顧客にとって価値を生み出していない仕事を抽出し、仕事の中に埋もれている組織や自分自身にとっての価値を他の仕事に移転したり、代替する方法を考え実現して、初めて仕事を捨てることができるようになります。

3

企業経営情報レポート

社員個々人でできる時間外労働削減のポイント

前章では、時間外労働削減について、組織的な取り組みの例を紹介しました。

本章では、社員個々人が取り組める残業削減の手法を解説いたします。

■ 残業ゼロで結果を出す社員

(1) 仕事に取り掛かる前に全体把握を心がける

多くの業務量を抱え、さらにプラスアルファの仕事の依頼があっても動じず、上手くこなせる社員がいます。多忙でも余裕を見せる社員に共通している点は「段取りが良い」、この一言につきます。段取りとは、「事を運ぶための順序。事がうまく運ぶように、前もって手順をととのえること」と辞書では定義されています。

つまり、段取りとは「先を読んだ行動ができる」ことを指します。段取りが良いというのは速いスピードで手際良く作業を処理するものではありません。常に仕事の目的を考え、確実な達成に導くため、「先読み」した手順を踏むことを指します。

人はいったん作業を始めると、目の前のことに一生懸命になってしまうものです。企画書や書類を作成している時、没頭してしまい気がつけば時間オーバーになってしまった経験はないでしょうか。その結果、時には残業でカバーせざるを得なくなってしまいます。これらは「仕事に取り掛かる順序」を変え、全体把握をすることで解決できる場合があります。

■ 全体把握のポイント

STEP 1 : 先に全体を見る

STEP 2 : タスクを分ける

STEP 3 : タスクごとにかける所要時間を決める

(2) 所要時間を決めてから取り掛かる

段取りが良い人は、仕事全体を見て何が必要かを考えます。そして、タスクを書き出し、各タスクに充てられる所要時間を決めます。

所要時間を決める理由は、「納期に間に合わせるため」です。「納期」というのは、そもそも守られるべき当然のことで、場合によっては品質よりも大事な前提条件です。

そして、タスク管理の本質は「所要時間」をコントロールすることです。今抱えているタスクには何時間必要なのか、余裕を持って間に合わせる設定になっているか、無理があるなら、1つのタスクの所要時間を短縮できないか等の「検証」が必要です。そのためにも、タスクを書き出すだけでなく、「所要時間」も設定すべきです。目に見える形で時間を意識することで、時間オーバーで締め切りに間に合わないといった事態は予防できます。

4

企業経営情報レポート

時間外労働の削減に成功した企業の事例

■ 顧客を巻き込んだ業務改善により業務効率を向上

(1) 事例企業の概要

- A社 a支店 事業内容／港湾運送業など
- 従業員数／430名（うち、正社員330名）
- 所在地／兵庫県
- 勤務形態／オフィス 8:45～17:45 週休2日制
- 年間休日119日
- 時間外労働の削減時間（社員一人あたり）：10時間／月

(2) 時間外労働削減の取り組みの背景

業務の繁閑があるだけでなく、繁忙期には人員が不足する傾向がありました。

そのため顧客を巻き込んだ業務改善、残業実施状況の管理などの取り組みを進めることで業務効率が向上し、結果として時間外労働の削減につながった事例です。

(3) 取り組みの内容

① 残業の事前申請と実施状況の管理

始業時と終業前に行うミーティングの際に、管理職が残業予定者の業務内容と退社予定時間を確認し、急ぎの業務以外は翌日に行うように指導をしたり、他の社員へ仕事を割り振ったりするなどの調整を必要に応じ行いました。

残業の実績は、毎月2回、15日と25日に各部の管理職が集計をして、管理部門に報告しています。残業が多い部門はその都度、なぜ残業が多いのかという理由も報告し、適切に業務を進め、みだりに残業を行わないよう管理しています。

② 顧客を巻き込んだ業務効率化・改善

自社のコストが増加すれば、顧客が当社に支払う費用にも影響します。A社は、自社のコスト削減や業務効率化が図れるとともに、顧客にとってもコスト削減につながるような提案を顧客に打診しています。例えば、顧客とやり取りする書類については、業務効率化を図るため、自社で使用する様式と顧客で使用する様式を統一してもらえるように依頼し、内容の整理や確認に要する時間を削減するなどしています。このような業務効率化、作業量の低減により、自社と顧客双方の業務効率化が進み、双方の時間外労働の削減が図れるものと考えています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル：その他経営関連 > サブジャンル：5 S 活動

5 S 活動の「整理」とは

5 S 活動の「整理」とは、
どのようなことをするのでしょうか。

職場では、現在行っている仕事とは関係ない、かつ不要な「モノ」を実に多く抱えています。その不要なモノを持っていることで、知らず知らずのうちに「問題」や「ムダ」を引き起こしています。

「整理」とは、現在の業務や営業を行なう上で、不要なモノを職場から排除する運動なのです。言い換えれば、整理とは5 Sのなかで「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ持つ」ことといえます。

ステップ1：「整理」で不要なものを排除する

■使わないモノを見極め「赤札作戦」を実行する

赤札作戦 ⇒ 「要らないモノ」に「赤札」を貼り、誰が見ても分かるようにすること

まず、職場の中で、どれが「要るモノ」で、どれが「要らないモノ」か、目で見えて分かるようにすることが大切です。このために赤札が必要になるのです。「モノ」は使用する観点から見ると「使えるモノ」と「使えないモノ」、それに「使わないモノ」の3つがあります。

目で見える整理の「赤札作戦」実行の前に職場の中のそれぞれの立場において、「使うモノ」「売るモノ」「買えるモノ」を考えましょう。そして「赤札作戦」で、本来職場で「要らないモノ」を誰が見てもハッキリと分かるようにするのはです。このような「モノ」の見方をしていくことにより、売れ筋、死に筋商品も分かるようになってきます。

■赤札作戦の実行手順

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| ●手順1 ⇒ 赤札プロジェクトを発足し通知する | ●手順2 ⇒ 赤札の対象を決定する |
| ●手順3 ⇒ 赤札基準を決定する | ●手順4 ⇒ 赤札を作成する |
| ●手順5 ⇒ 赤札を貼付する | ●手順6 ⇒ 赤札の対処と評価を決める |

■整理がもたらす効果

- ① 保管棚、キャビネット、ロッカー、書架などが少なくなる
- ② 職場のスペースが広がる
- ③ 不要品を置かないので在庫が減る
- ④ 棚卸しなど、管理に要する諸経費が減少
- ⑤ 余分な仕掛品がなくなる

ジャンル：その他経営関連 > サブジャンル：5 S 活動

5 S 活動の「整頓」「清掃」

5 S 活動の「整頓」「清掃」とは、
どのようなことをするのでしょうか。

「整頓」とは、社員の立場、そしていちばん大切な顧客の立場から「探すムダ」、「使いにくいムダ」、「戻しにくいムダ」を排除する活動です。

また「清掃」は、顧客に与える印象はもとより、作業の効率や安全面、衛生面などで非常に重要な役割をもっています。

ステップ2：「整頓」でムダを排除する

職場では「探す」という仕事が大変多いものです。

会議に必要な書類を探す、お客様が欲しい商品を探し回るなど、忙しいときに限ってこのような現象がよく現れてきます。整頓が意味する本当の狙いは、「作業の標準化」です。人員の移動が激しい現在の企業では、作業の標準化や、管理の標準化などがもとなり、顧客へ提供するサービスの標準化が重要なテーマとなります。

こうした、数ある標準化の中で「整頓」とは、これら標準化の基礎ともいえる「モノの置き方の標準化」なのです。このように考えると、あらゆる標準化の原点であるモノの整頓は、モノを「誰でも分かる、見つけられる」、「誰でも直ぐに使える、取り出せる」かつ「誰でも直ぐに戻せる」仕組みだといえます。

■整理がもたらす効果

- ①労働災害を防ぐことができる
- ②すぐ「モノ」が取り出せ、元に戻すことができ、探す時間が減る
- ③運搬に要する時間が減る
- ④紛失による買い足しがなくなる(ムダなコストを削減)
- ⑤工程の停止や、計画変更が減る

ステップ3：「清掃」活動には3つの種類がある

「清掃」は、顧客に与える印象はもとより、作業の効率や安全面、衛生面などで非常に重要な役割をもっています。清掃を徹底することで、衛生面や管理状態の異常、機器や什器、設備の故障を未然に防ぐことができます。

- 手順1 日常清掃 ⇒ キレイにする清掃を行う
- 手順2 清掃点検 ⇒ 感知する清掃を行う
- 手順3 清掃保全 ⇒ 改革・改善する清掃を行う