

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2016  
469  
3/15

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年3月8日号

## 2016・2017年度経済見通し ～15年10-12月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2016年3月9日号

## マネー統計(16年2月分) ～マイナス金利の貸出への影響はまだ見えず

経営  
TOPICS

統計調査資料  
景気ウォッチャー調査 平成28年2月調査結果

経営情報  
レポート

優秀な人材を発掘し中小企業経営に活かす  
多様な働き方に対する雇用形態の整備法

経営  
データ  
ベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:その他経営戦略  
“共食い”現象のメリット  
CSF分析の手順とポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

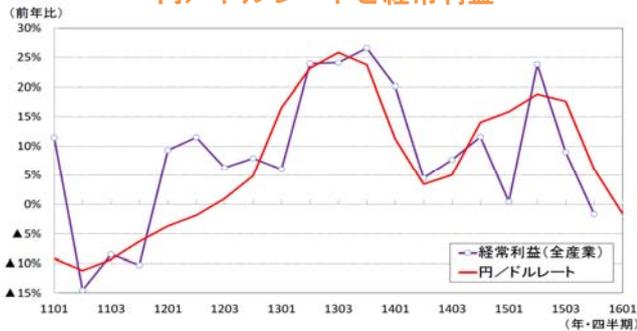
発行:税理士法人日下事務所

# 2016・2017年度経済見通し ～15年10-12月期GDP2次速報後改定

## 要旨

**1** 2015年10-12月期の実質GDP（2次速報値）は、設備投資、民間在庫の上方修正などから1次速報の前期比▲0.4%（年率▲1.4%）から前期比▲0.3%（年率▲1.1%）へと上方修正された。

円/ドルレートと経常利益



(注) 円/ドルレートの1601は16年1、2月の平均  
(資料) 財務省「法人企業統計」

**2** GDP2次速報の結果を受けて、2月に発表した経済見通しの改定を行った。実質GDP成長率は2015年度が0.7%、2016年度が1.2%、2017年度が0.0%と予想する。2015年10-12月期の実績値の上方修正を受けて2015年度の見通しを0.1%上方修正した。

実質GDP成長率の推移（年度）

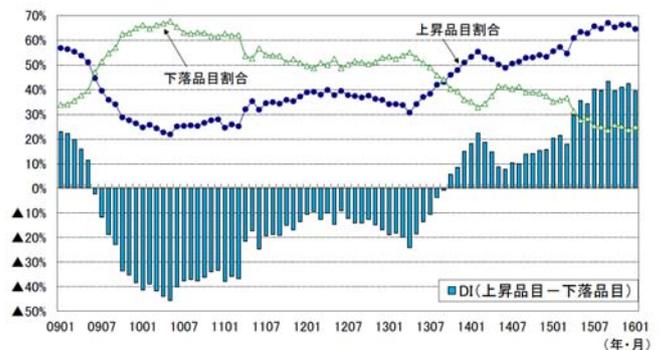


(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**3** 2016年1-3月期は前期比年率0.8%のプラス成長を予想するが、うるう年の影響を除けばほぼゼロ成長と考えられる。円安効果の一巡などから好調を続けてきた企業収益が4年ぶりの減益となるなど、アベノミクスは正念場を迎えている。

**4** 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は原油価格の下落を主因として2016年度半ば頃までマイナスが続くだろう。原油価格下落の影響が一巡する2016年度後半にプラスに転じた後1%程度まで伸びを高めるが、2017年度は消費税率引き上げに伴う景気減速の影響から伸び率が鈍化する可能性が高い。年度ベースでは2015年度が0.0%、2016年度が0.2%、2017年度が0.9%（消費税率引き上げの影響を除く）と予想する。

消費者物価（除く生鮮食品）の  
「上昇品目数（割合）-下落品目数（割合）」



(注) 消費税率引き上げの影響を除いている。  
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

# マネー統計(16年2月分)

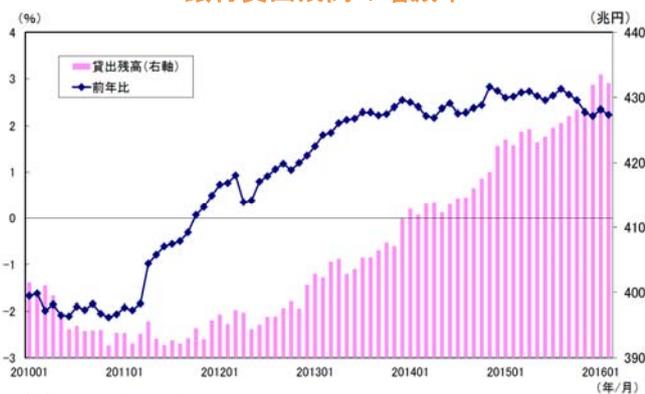
## ～マイナス金利の貸出への影響はまだ見えず

### 要旨

#### 1 貸出動向:円高が下押し圧力に

日銀が3月8日に発表した貸出・預金動向(速報)によると、2月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比2.2%と前月(改定値2.3%)から小幅に縮小した。貸出の増勢自体は続いているものの、昨年8月(2.8%)をピークとして伸び率は鈍化傾向にある。伸び率を業態別に見ると、都銀等は一進一退ながらトレンドとしては低下、従来は上昇トレンドにあった地銀(第2地銀を含む)も緩やかに低下してきている。

銀行貸出残高の増減率



(資料) 日本銀行

#### 2 マネタリーベース:出足は問題ないペース

3月2日に発表された2月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量(日銀当座預金+市中のお金)を示すマネタリーベース平均残高は前年比で29.0%の増加となり、伸び率は前月(同

28.9%)からわずかに拡大した。日銀当座預金の伸び率は前年比40.6%と前月(41.0%)を若干下回ったものの、日銀券(紙幣)発行残高が前年比6.6%(前月は6.2%)と2003年2月以来の高い伸びを示し、これを補った。マイナンバー制度の導入に加え、直近2月はマイナス金利の導入で預金金利引き下げが相次いだことが、日銀券の伸び率拡大の背景にあると推測される。

#### 3 マネーストック:鈍化傾向が続く

日銀が3月9日に発表した2月のマネーストック統計によると、市中に供給された通貨量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比3.1%(前月は3.2%)、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)は同2.5%(前月改定値は2.6%)と、それぞれ伸びが鈍化した。昨年夏をピークとして、伸び率は鈍化傾向にある。

マイナス金利政策導入で、預金金利はほぼゼロとなり、家計や企業では資金運用再考の機運が高まっている。今後、「預金から現金へ(タンス預金化)」の動きや、「貯蓄から投資へ」の動きが出てくるのかどうか注目される。

# 景気ウォッチャー調査 平成28年2月調査結果

## 今月の動き(2016年2月)

2月の現状判断DIは、前月比2.0ポイント低下の44.6となった。  
 家計動向関連DIは、小売関連などが低下したこと等から低下した。企業動向関連DIは、製造業及び非製造業が低下したことから低下した。雇用関連DIについても、低下した。  
 2月の先行き判断DIは、前月比1.3ポイント低下の48.2となった。  
 家計動向関連DI、企業動向関連DI及び雇用関連DIは低下した。  
 なお、季節調整値でみると、現状判断DIは前月比3.9ポイント低下の44.6となり、先行き判断DIは前月比3.7ポイント低下の45.7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、「景気は、円高、株安といった金融資本市場の不安定な動きの中、消費動向等への懸念により、このところ弱さがみられる。先行きについては、春物商戦やローン金利低下への期待等がある一方で、引き続き、先行き不安や金融資本市場の動向が企業、家計のマインド等に与える影響に留意する必要がある」とまとめられる。

### ●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

### ●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

### ●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

### ●DIの算出方法

景気の状態、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、44.6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DIが低下したことから、前月を2.0ポイント下回り、2か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を7か月連続で下回った。

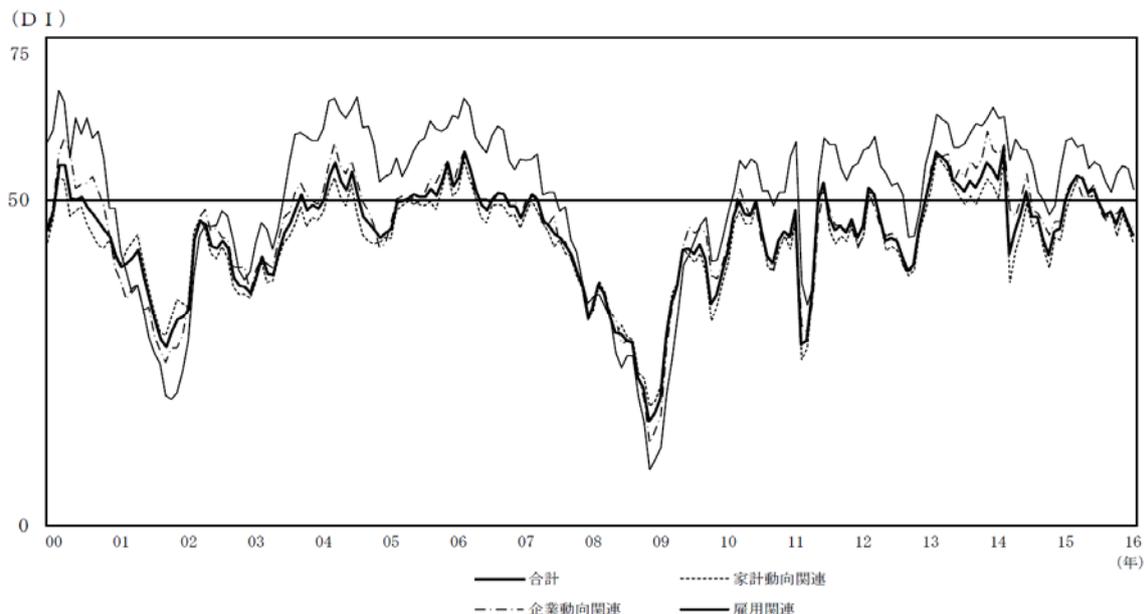
図表1 景気の判断DI

(DI)	年	2015				2016		(前月差)
	月	9	10	11	12	1	2	
合計		47.5	48.2	46.1	48.7	46.6	44.6	(-2.0)
家計動向関連		47.0	48.1	44.4	47.7	45.6	43.2	(-2.4)
小売関連		45.7	47.0	41.4	45.1	45.1	42.8	(-2.3)
飲食関連		43.8	46.2	44.6	52.9	45.0	41.3	(-3.7)
サービス関連		50.5	50.6	49.2	51.1	46.9	44.3	(-2.6)
住宅関連		45.4	48.7	49.1	49.7	45.6	43.8	(-1.8)
企業動向関連		46.9	47.4	47.8	48.9	45.9	45.8	(-0.1)
製造業		45.1	47.2	47.9	46.0	45.2	45.1	(-0.1)
非製造業		48.5	47.3	47.4	51.2	46.6	46.4	(-0.2)
雇用関連		52.7	51.1	54.0	55.1	54.8	51.6	(-3.2)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2015	12	1.9%	20.8%	51.1%	22.8%	3.5%	48.7
2016	1	1.3%	16.8%	53.7%	23.7%	4.6%	46.6
	2	1.3%	14.5%	51.7%	26.1%	6.4%	44.6
(前月差)		(0.0)	(-2.3)	(-2.0)	(2.4)	(1.8)	(-2.0)

図表3 景気の判断DI



## 2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、48.2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DIが低下したことから、前月を1.3ポイント下回った。また、横ばいを示す50を7か月連続で下回った。

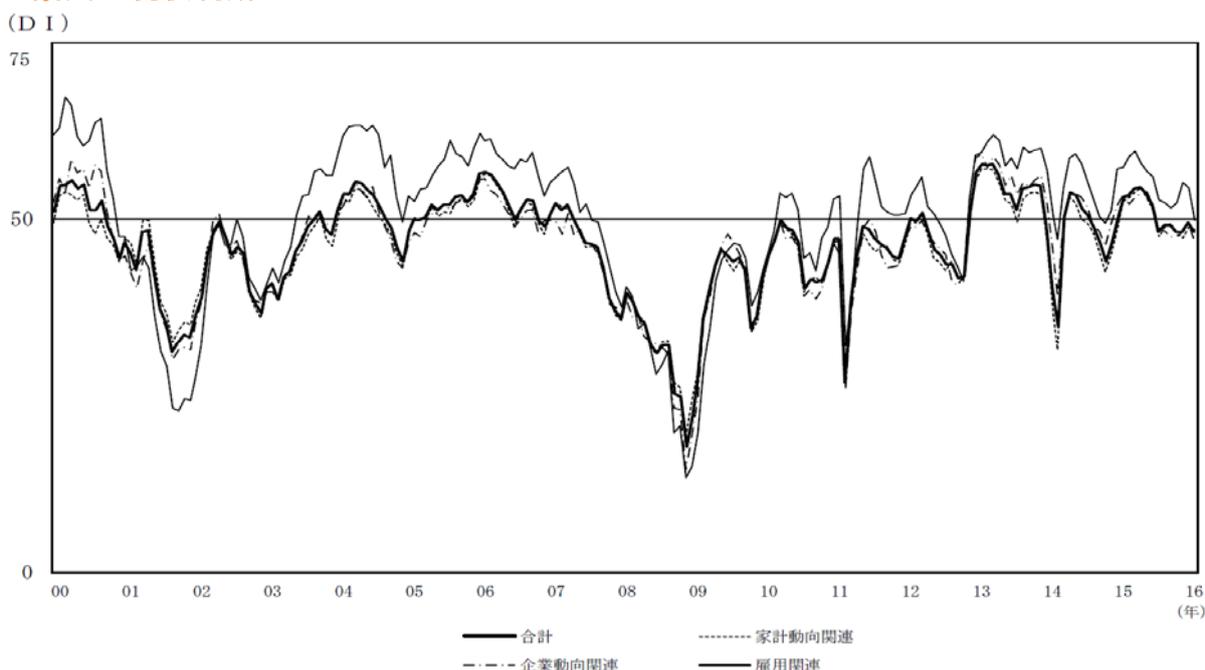
図表4 景気の現状判断DI

(DI)	年	2015					2016		(前月差)
	月	9	10	11	12	1	2		
合計		49.1	49.1	48.2	48.2	49.5	48.2	(-1.3)	
家計動向関連		48.9	49.3	47.9	47.2	48.8	48.5	(-0.3)	
小売関連		48.2	49.1	47.4	47.3	48.1	47.1	(-1.0)	
飲食関連		48.6	50.9	49.4	42.6	47.2	47.3	(0.1)	
サービス関連		50.7	49.9	48.3	47.3	50.5	51.3	(0.8)	
住宅関連		47.2	47.2	48.4	50.7	49.7	49.4	(-0.3)	
企業動向関連		48.3	47.5	47.4	48.2	49.2	46.8	(-2.4)	
製造業		47.7	47.8	46.5	47.3	48.6	46.9	(-1.7)	
非製造業		48.8	47.1	48.1	48.6	50.0	46.8	(-3.2)	
雇用関連		52.3	51.5	52.2	55.2	54.4	49.7	(-4.7)	

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2015	12	1.6%	17.5%	56.6%	20.5%	3.7%	48.2
2016	1	1.8%	20.6%	55.1%	18.9%	3.6%	49.5
	2	1.8%	19.3%	52.8%	22.1%	3.9%	48.2
(前月差)		(0.0)	(-1.3)	(-2.3)	(3.2)	(0.3)	(-1.3)

図表6 景気の現状判断DI



「景気ウォッチャー調査 平成28年2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。

# 優秀な人材を発掘し中小企業経営に活かす 多様な働き方に対する雇用形態の整備法

## ポイント

- 1 労働力不足へ対応するための取組み課題
- 2 非正規社員に対する企業の対応方法
- 3 多様な働き方に対応する正社員制度の整備法
- 4 多様な人材の活用事例紹介



### <参考文献>

「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書（厚生労働省）  
「地域などを限定した『多様な正社員』の円滑な導入・運用のために」リーフレット（厚生労働省）  
株式会社ファーストリテイリング ホームページ

# 1 労働力不足へ対応するための取組み課題

## ■ 企業収益が回復し、人材不足が顕在化した日本の労働市場

高度経済成長以降、経済成長率の停滞と共に正社員の新規採用や長期雇用に陰りが見え始め、非正規雇用労働者の割合が徐々に増加し、平成27年には役員を除く雇用者全体の37.5%が非正規雇用労働者で占められるほどになりました。

一方では、アベノミクスの成果として、企業の経常利益は、過去最高水準である19兆円を超えました。賃上げ率も2年連続で前年を上回る伸びを示しています。

このような景気回復基調により、有効求人倍率は上昇しており、生産年齢人口の減少の中で、人手不足が顕在化しています。

## ■ 多様化している非正規雇用労働者の雇用形態

これまでの人事制度を始めとする組織と人材のマネジメントは、基本的に雇用期間に定めのない、正社員と区分される人を対象とすることを前提に設計されてきました。

したがって、多くの企業の新入社員の育成プログラムやキャリアプランなどは、将来的に組織に長期貢献することを前提として策定されています。

しかし、人材不足の現状において、非正規雇用労働者の早期戦力化を図ることも企業としては重要なテーマとなっています。

## ■ 均衡・均等待遇を実現するための手法

非正規雇用労働者を早期に戦力化するためには、正規雇用労働者との均等・均衡待遇を推進し、公正な待遇を確保することも重要な課題となっています。

厚生労働省では、非正規雇用労働者と正規雇用労働者の均等・均衡を図るために、仕事の大きさを比較する「職務（役割）評価」の活用を推奨しています。

### ■ 職務評価の手法

手法	内容
単純比較法	社内の職務を1対1で比較し、職務の大きさが同じか、あるいは異なるかを評価します。比較の際に職務を細かく分解せず、全体として捉えて比較します。
分類法	社内で基準となる職務を選び、詳細な職務分析を行った上で、それを基に「職務レベル定義書」を作ります。
要素比較法	あらかじめ定めておいた職務の構成要素別にレベルの内容を定義します。分類法のように職務全体として判断するよりも客観的な評価が可能です。
要素別点数法	要素比較法と同様に、職務の大きさを構成要素ごとに評価する方法です。要素別にレベルに応じたポイントを付け、その総計で職務の大きさを評価します。

## 2 非正規社員に対する企業の対応方法

### ■ 非正規社員をマネジメントするための課題

総額人件費の削減、即戦力のスキル獲得という観点から、非正規社員は現代の経営においてなくてはならない存在でしょう。特に労働集約型事業かつ企業競争の激しい、小売や外食、サービス業においては、パート・アルバイトの戦力化が喫緊の課題となっています。

このような環境下で、様々な就業志向や勤続期間が見られるパート・アルバイトをマネジメントしていくためには、以下3点の取り組みによりキャリアアップ・プランを明示することが必要です。このキャリアアップ・プランの明示により、パート・アルバイト社員の就業意欲の向上と離職率の逡減、事業運営の安定化を図ります。

- ① 役割と職務の階層化
- ② 賃金制度の整備
- ③ 定期的な評価の実施

#### ① 役割と職務の階層化

パート・アルバイトが担うべき役割を考えるためには、従来からパート・アルバイトが担っている業務範囲を難易度等からランク分けするだけでなく、パート・アルバイトが所属する事業や部署の業務を俯瞰し、現場マネジャーや正社員が担っている運営管理や企画・開発に関する業務もパート・アルバイトに移管できないかを検討し、3～4階層の等級フレームに示すと良いでしょう。

#### ② 賃金制度の整備

建設や飲食、福祉関連事業をはじめ様々な業種で採用難が深刻化し、採用時の時給が高騰している現在こそ、採用後の賃金体系を整備し、一律的な昇給による総額人件費上昇を抑止する必要があるでしょう。そのためには、上記の等級フレームに応じた基本給（時給）テーブルが有効です。また一方では、事業への貢献度に応じた人件費分配の仕組みを作ることで、非正規社員の更なる活用が図れます。

#### ③ 定期的な評価の実施

様々な勤務形態のパート・アルバイトへの一律的な評価は現実的ではないと思われることから、まずは評価対象となる水準の検討から始めましょう。その上で評価視点を等級ごとに設け、年1回程度評価を行う方法が望ましいでしょう。

## 3 多様な働き方に対応する正社員制度の整備法

### ■ 多様な働き方に対応する正社員区分の細分化

近年では、人材不足を補うために異動に制限を設けた勤務地限定社員や、子育て中の女性社員の積極活用などを図るための勤務時間限定正社員など、「多様な正社員」の雇用形態を設けている企業も増えてきています。

### ■ 多様な正社員の活用メリットと課題

企業人材の確保が困難となってきた昨今、多様な正社員の雇用体制を整えることで人材の確保や定着が望めます。厚生労働省『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』（平成24年3月29日公表）ならびに、同省による「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会企業ヒアリング結果から、多様な正社員の雇用と活用には、次のようなメリットがある事が分かります。

#### ■ 多様な正社員のメリット

- 優秀な人材の確保・定着
- ワーク・ライフ・バランスの支援
- 専門特化した人材の確保
- 地域に根付いた事業展開（店舗運営）
- 給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化による雇用維持

一方では、複数の雇用区分間の棲み分けが困難になることや、社員の区分転換の希望と企業人員計画とのミスマッチ、一定水準以上のステップアップを望まない社員が特定の職階に固定化し、組織が硬直化するなどのデメリットも考えられます。

そのため、企業が多様な正社員を活用する際には、以下のような課題への対応も必要となります。

#### ■ 多様な正社員活用への課題

- 処遇格差に対する不満への対応
- 会社が期待する役割と、本人の価値観や事情との折り合い調整
- 限定された職務を行う短時間正社員の活用の在り方の検討  
（夜間営業時間の勤務や休日の勤務シフトが組みづらいことへの対応など）
- コース転換について、ライフイベントのタイミングに合わせた柔軟な対応

資料：厚生労働省「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 企業ヒアリングより

## 4 多様な人材の活用事例紹介

### ■ 事例：ユニクロによる地域正社員の登用と活用

#### (1) ユニクロにおけるキャリアパス

同社では、社員一人ひとりの志向に合わせた役割を選ぶことのできるキャリアパスが大きく分けて2つ用意されています。一つはグローバルリーダーと呼ばれる総合職で、国内や海外のユニクロで店長やスーパーバイザー（エリアマネージャー）、あるいは本部でマーチャンダイザーやマーケティング、人事、経営企画など、さまざまな役割からユニクロをつくり上げていく役割です。もう一つは前述の地域限定社員として、店舗運営を担っていくものになります。

なお同社では、キャリアチャレンジプログラムという自己申告制度が設けられており、半期に1回実施されるこの制度を通じて、海外やグループ企業だけではなく、店舗から本部、本部から店舗へと多様なチャレンジが可能となっています。

#### (2) 地域正社員への処遇

ユニクロでは、長く安心して働ける環境づくりのために、次のような地域正社員制度を設けています。なお、給与面では地域限定社員の新卒初任給の下限 177,500 円に対し、グローバル社員は 210,000 円とキャリアによる格差が設けられています。

### ■ 地域正社員の制度

- 引っ越しを伴う転勤なし
- 週 20 時間から勤務可能
- 週休 3 日で週 40 時間勤務も可能
- 法定の有給休暇に加え入社時より年間 16 日の特別有給休暇あり
- 産休、育休が取得しやすい環境（店舗情報共有や復職サポート）
- 時短勤務、子ども 1 人当たり年間 5 日の看護休暇（有給）あり
- 時短勤務、年間 5 日の介護休暇（有給）あり
- 同店先輩が相談役を務める、成長サポート制度あり
- 3 ヶ月に一度の評価で昇格のチャンスあり
- キャリア形成をサポートする社内公募制度等あり
- 社会保険（雇用、労災、健康、厚生年金）完備
- 確定拠出年金・持株会制度あり

資料出所：同社ホームページをもとに加工

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。

# 経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: その他経営戦略



## “共食い”現象のメリット

コンビニの乱立など“共食い”現象の増加には、どのようなメリットがあるのでしょうか？



確かにシェア拡大の計画的共食い現象が目立ちます。

場合によっては過当競争の悪い面だけが残ることもあります。日本的な競争の一側面と言えるでしょう。

## ■共食い現象＝マーケティングではカニバリゼーションと言う

マーケティングではカニバリゼーションと言われています。商品の普及率が上がると共に商品間の競争は激しくなります。初期はメーカー間の商品が競い合い、ダンピングなどの価格競争を繰り返します。その後決着がつかないので、同じメーカー内の同じ商品分野で異なるブランドを出します。子会社を通じて別ブランドを発売することもあります。多くは事業部やブランドマネージャー制のもとで複数ブランドを発売するのです。

## ■カニバリゼーションが起こる理由

カニバリゼーションの中でも最も過酷なのが自社内競争です。これは、シェア拡大を目的として意図的に作られます。つまり自社内競争は、ライバル企業に侵食されるぐらいなら自社内の方がよいという考えに基づいています。

## ■マーケットの切り分けで新市場を形成

はたから見てカニバリゼーションと映っても、市場の切り分けで新市場を形成する場合があります。大塚グループのオロナミンC、ポカリスエット、ファイブミニの飲料は、全体で見れば健康飲料で、キオスクや自動販売機が主要チャネルです。しかし、もっと細かく見ればそれぞれの市場を獲得しているのです。

## ■効率化鈍化がカニバリゼーションにブレーキをかける

市場が成長している場合、トップブランドを持つメーカーには極めて有効な方法です。周辺に密度高くチェーン展開をします。店同士でお客を奪い合うのも覚悟しながらの出店です。

コンビニが良い例でしょう。地域の人口が増え、購買力が伸びている間は、物流や広告のシナジーが生まれるでしょう。しかし、ある段階になると重なる投資が多くなり、無駄になる部分が増えてきます。既存のマーケットより、新しい成長力のある別の市場に進出した方が得策となってくるわけです。

## 経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: その他経営戦略



### CSF分析の手順とポイント

CSFとは何ですか。CSF分析の手順とポイントについて教えてください。



### ■CSF (Critical Success Factor) とは

重要成功要因として、企業が「競争優位を確立するためには、何が出来れば良いか」を明確にしたものです。

### ■CSF分析と呼ばれる手法

「(これらを) 実現できれば、他社との差別化を図ることになり、自社は生き残っていける」という決め手であるCSFを明らかにしていく分析です。KFS (Key for Success) とも呼ばれます。

CSF分析は段階をおってブレイクダウンしていくもので、経営戦略レベルの段階から、最終的には具体的に何を達成しなければならないかという目標まで落とし込まれます。

経営戦略を考える大前提として、経営理念があります。経営理念は、ミッションとビジョンで構成されています。

ミッションとは、社会に果たすべき「使命」です。ミッションとは、企業の本来の存在意義にさかのぼるものです。

「ビジョン」は、ミッションをより具体化したもので、ビジョンはミッションに基づいて、事業を通して実現したいことを定義します。ビジョンとは、自社のめざす将来の具体的な姿を、社員や顧客、社会に対して表明したものです。

経営戦略は、経営理念であるミッションとビジョンに基づいて、いかに企業をうまく成功に導くか、そのためにいかに競争優位を確立するかという考え方を明らかにしたものです。

CSFの抽出に際しては、SWOT分析(自社の内部環境である強みと弱み、外部環境である機会と脅威を分析する)と合わせて行うことが重要です。

そのSWOT分析に基づいて、どのような成長戦略をとるのか、市場でどのような競争戦略で生き残っていくのかという経営戦略を策定します。その経営戦略を実行するために必要不可欠な事象がCSFです。

「どこで戦うのか?」「どうやって勝つのか?」「競合に対し継続的な競争優位を確立して差別化するには何をすべきか」を明確にすることがCSF分析のポイントになります。