週刊WEB
企業経営マガジン
2017
522
4/11

ネット ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター　2017年4月3日号

日銀短観（3月調査）
～景況感は幅広く改善したが、先行きへの警戒感は強い

経済・金融フラッシュ　2017年4月4日号

最近の人民元と今後の展開（2017年4月号）
～米中金利差縮小 vs 米中通商交渉

経営 TOPICS

統計調査資料
毎月勤労統計調査（平成29年2月分結果速報等）

経営情報 レポート

少数精鋭で成果を上げる！
個人とチームが取組む「段取り術」

経営 データ ベース

ジャンル：経営分析　サブジャンル：実数分析
実数分析の種類
実数分析の活用

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

Weekly エコノミスト・レター要旨　2017年4月3日号

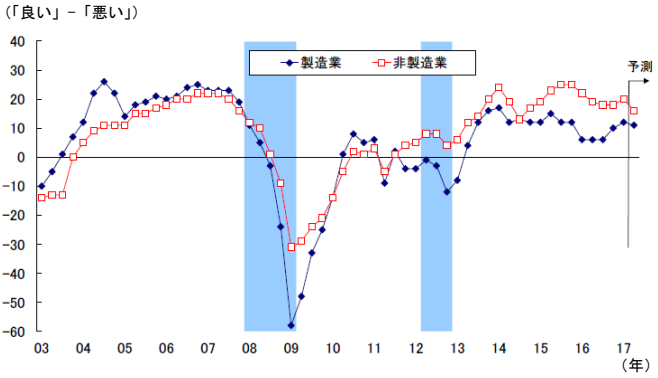
ネット
ジャーナル

日銀短観（3月調査）
～景況感は幅広く改善したが、先行きへの警戒感は強い

ニッセイ基礎研究所

1 日銀短観3月調査では、注目度の高い大企業製造業の業況判断D.I.が12と前回12月調査比で2ポイント上昇し、2四半期連続で景況感の改善が示された。大企業非製造業の業況判断D.I.も20と前回比2ポイント上昇し、6四半期ぶりに改善した。製造業では輸出の回復や円安の持続を受けて景況感が改善した。非製造業も消費の持ち直しのほか、16年度第2次補正予算の執行や大都市圏での再開発を受けた建設需要などが、景況感の改善に繋がった。ただし、円安・資源価格高止まりに伴う仕入コスト上昇などが景況感の抑制に働いたとみられる。中小企業も大企業同様、製造業・非製造業ともに改善が示された。

足元の業況判断ＤＩは
製造業、非製造業ともに改善（大企業）

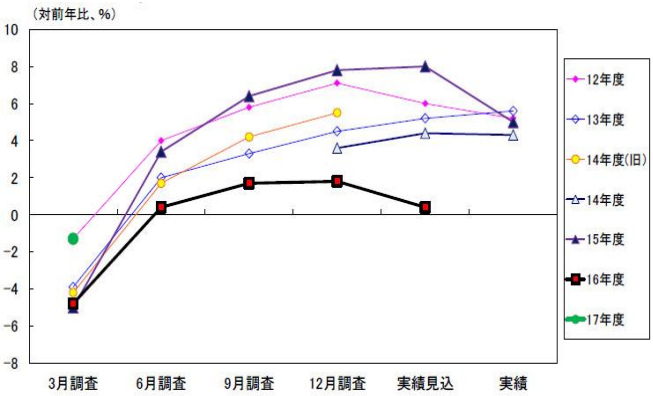


（注）シャドーは景気後退期間、14 年 12 月調査以降は調査対象見直し後の新ベース
（資料）日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 先行きについては、幅広く悪化が示された。トランプ米大統領の政策運営、欧州の政治リスクなど、海外情勢は不透明感が強い。国内でも消費の加速が見込みづらいほか、一部業種で人手不足に対する懸念が表面化していることが影響したとみられる。

3 16年度の設備投資計画は、前年度比0.4%増と下方修正された。例年、３月調査にかけては上方修正されやすいクセがあるが、今回は大企業で大幅な下方修正が入った。今回から新たに公表された17年度の設備投資計画は、16年度計画比で▲1.3%となった。例年3月調査の段階では前年割れでスタートする傾向が極めて強いため、近年の3月調査との比較が重要になる。今回の伸び率は近年をかなり上回る。一部16年度から先送りされた分が17年度計画に加算された面もあるとみられるが、それを考慮しても強めであることには変わりない。生産の回復や人手不足等が計画の追い風になっている可能性が高い。ただし、海外を巡る先行き不透明感はかなり強いことから、海外動向が今後の設備投資の大きなカギになってきそうだ。

設備投資計画（全規模・全産業）



（注）リース会計対応ベース。14 年度分は 12 月調査は新旧併記、実績見込みは新ベース、15 年度分以降は新ベース
（資料）日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

経済・金融フラッシュ要旨　2017年4月4日号

ネット
ジャーナル

最近の人民元と今後の展開（2017年4月号）
～米中金利差縮小 vs 米中通商交渉

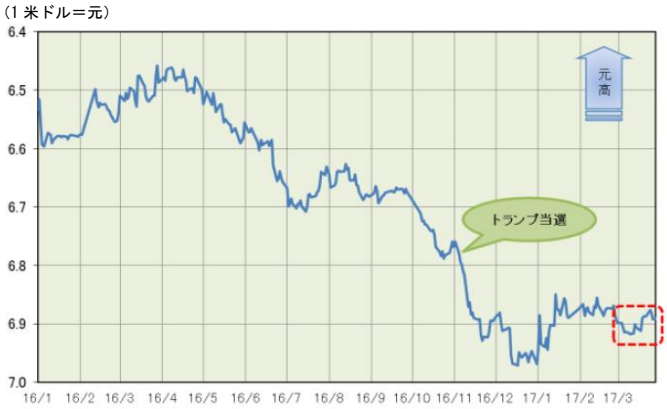
ニッセイ基礎研究所

［ 3 月の動き ］

3 月の人民元レート（スポット・オファー、中国外貨取引センター）は米ドルに対して小幅に下落、3 月末は 1 米ドル＝6.8910 元で取引を終え前月末比 0.3%の小幅な元安・ドル高となった。17 年に入って 1 月は前月末比 0.8%上昇、2 月は同 0.3%上昇と緩やかな上昇傾向が続いていたが、3 ヵ月ぶりに小反落することとなった。

3 月前半は米連邦準備制度理事会（ＦＲＢ）の理事らが相次いで早期仕上げを示唆したことからドル全面高の展開となり、日本円やアジア新興国通貨が売られる中で人民元も下落したが、15 日の米利上げ前後からはドル高修正の動きが鮮明となり、他通貨とともに人民元も小幅反発した。なお、米中の景気指標に大きな変化は無かった。中国では景気の持ち直し傾向が継続、米国では景気の緩やかな拡大傾向が維持されている。

人民元レート（対米ドル、スポットオファー）



（資料）ＣＥＩＣ（出所は中国外貨取引センター）

［ 今後の展開 ］

さて、6月末に向けての人民元は、米中金利差縮小がドル高・元安要因となるものの、米中通商交渉の本格化がドル高・元安を抑制する要因になるだろう（想定レンジは1米ドル＝6.5～7.1元）。

米中金利差の見通し　米中の金融政策の方向性を考えると、米国では緩やかな景気拡大が続いており、今後も段階的な追加利上げがあると見ている。一方、中国では景気の持ち直しとともに住宅バブルが深刻化、政府はバブル退治に乗り出しており、今後は景気にブレーキが掛かってくると見ている。また人民元下落を阻止すべく米国に追随して利上げを実施すれば住宅バブルが崩壊する恐れもあるため、中国人民銀行は慎重に利上げのタイミングを見計らうだろう。従って、米中金利差は縮小傾向になる可能性が高く、ドル高・元安の動きとなりやすいだろう。

米中金利差の見通し

（資料）Bloomberg のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

経営 TOPICS
「統計調査資料」
抜 粋

毎月勤労統計調査
（平成29年2月分結果速報等）

厚生労働省　2017年4月7日公表

調査結果のポイント

❶賃金（一人平均）

❶現金給与総額の前年同月比は、０．４％増となった。

うち所定内給与は０．２％増、所定外給与は０．６％増、所定内給与と所定外給与を合わせたきまって支給する給与は０．１％増、特別に支払われた給与は５．５％増となった。

❷一般労働者では、現金給与総額の前年同月比は、０．１％増となった。

うち所定内給与は前年同月と同水準、所定外給与は０．９％増、きまって支給する給与は０．１％増、特別に支払われた給与は６．９％増となった。

❸パートタイム労働者では、現金給与総額の前年同月比は、０．２％減となった。

うち所定内給与は前年同月と同水準、所定外給与は４．９％減、きまって支給する給与は前年同月と同水準となった。なお、時間当たり給与は２．１％増となった。

❹実質賃金指数（現金給与総額）は、前年同月と同水準となった。

（消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）の前年同月比は、０．４％上昇）

❷労働時間（一人平均）

❶総実労働時間の前年同月比は、０．３％減となった。

うち所定内労働時間は０．５％減、所定外労働時間は１．５％増となった。出勤日数の前年同月差は、０．１日減となった。

また、製造業の所定外労働時間の前月比（季節調整済指数）は、１．３％増となった。

❷一般労働者では、総実労働時間の前年同月比は、０．１％増となった。

うち所定内労働時間は０．３％減となった。

❸パートタイム労働者では、総実労働時間の前年同月比は、２．０％減となった。

うち所定内労働時間は２．０％減となった。

❸雇用

❶常用雇用の前年同月比は、２．４％増、一般労働者では ２．４％増、パートタイム労働者では２．３％増となった。

❷パートタイム労働者比率の前年同月差は、０．０１ポイント低下となった。

（注）平成 29 年２月分結果速報の数値は、確報で改訂される場合がある。

≪特別集計≫平成28年年末賞与（一人平均）

昨年 11 月から本年１月の「特別に支払われた給与」のうち賞与として支給された給与を特別集計すると、平成 28 年年末賞与は３７０，１６２円となり、平成 27 年年末賞与に比べ０．１％減となった。

統計表

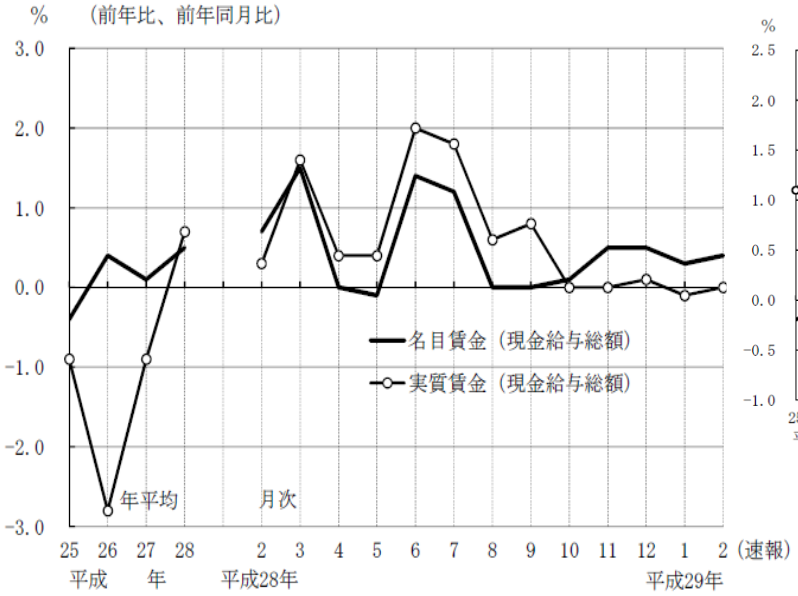
（事業所規模５人以上、平成29年２月速報）

区分	就業形態計	前年比（差）	一般労働者	前年比（差）	パートタイム労働者	前年比（差）
月間現金給与額						
	円	%	円	%	円	%
現金給与総額	262, 869	0. 4	337, 512	0. 1	94, 134	−0. 2
きまって支給する給与	258, 933	0. 1	332, 045	0. 1	93, 659	0. 0
所定内給与	239, 313	0. 2	305, 105	0. 0	90, 586	0. 0
（時間当たり給与）	—	—	—	—	1, 101	2. 1
所定外給与	19, 620	0. 6	26, 940	0. 9	3, 073	−4. 9
特別に支払われた給与	3, 936	5. 5	5, 467	6. 9	475	−22. 3
実質賃金						
現金給与総額	—	0. 0	—	−0. 2	—	−0. 6
きまって支給する給与	—	−0. 3	—	−0. 3	—	−0. 4
月間実労働時間数等						
	時間	%	時間	%	時間	%
総実労働時間	142. 5	−0. 3	168. 1	0. 1	84. 7	−2. 0
所定内労働時間	131. 6	−0. 5	153. 4	−0. 3	82. 3	−2. 0
所定外労働時間	10. 9	1. 5	14. 7	2. 9	2. 4	−5. 7
	日	日	日	日	日	日
出勤日数	18. 4	−0. 1	20. 1	0. 0	14. 7	−0. 3
常用雇用						
	千人	%	千人	%	千人	%
本調査期間末	49, 208	2. 4	34, 127	2. 4	15, 081	2. 3
	%	ポイント	%	ポイント	%	ポイント
パートタイム労働者比率	30. 65	−0. 01	—	—	—	—
入職率	1. 56	−0. 07	0. 92	−0. 06	2. 99	−0. 09
離職率	1. 74	−0. 15	1. 05	−0. 05	3. 29	−0. 37

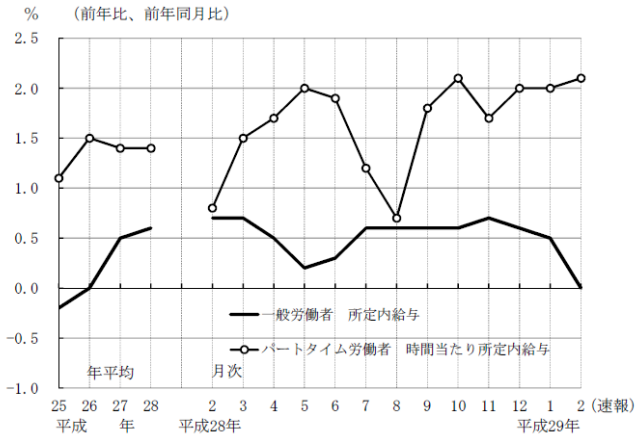
注：１）前年比（差）は、単位が%のものは前年同月比、ポイント又は日のものは前年同月差である。
　　２）速報値は確報で改訂される場合がある。

［賃金の動き］

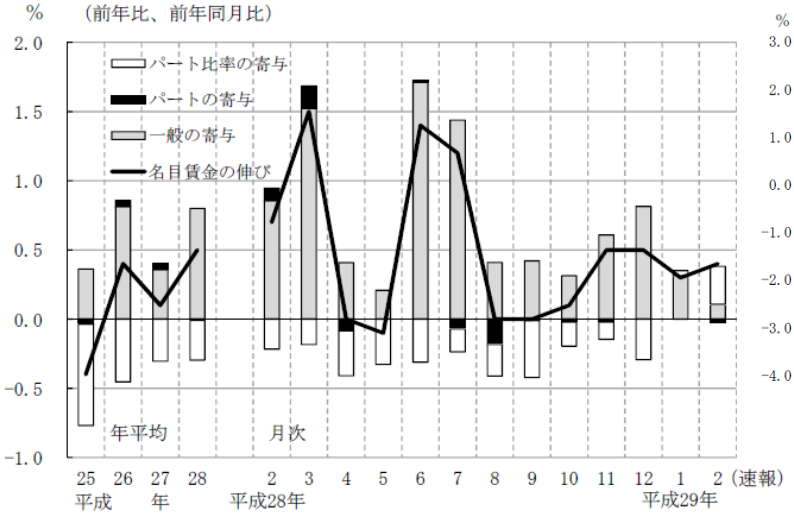
労働者全体



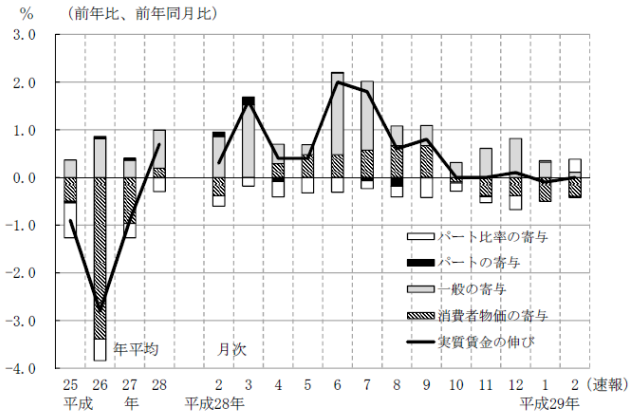
一般労働者とパートタイム労働者



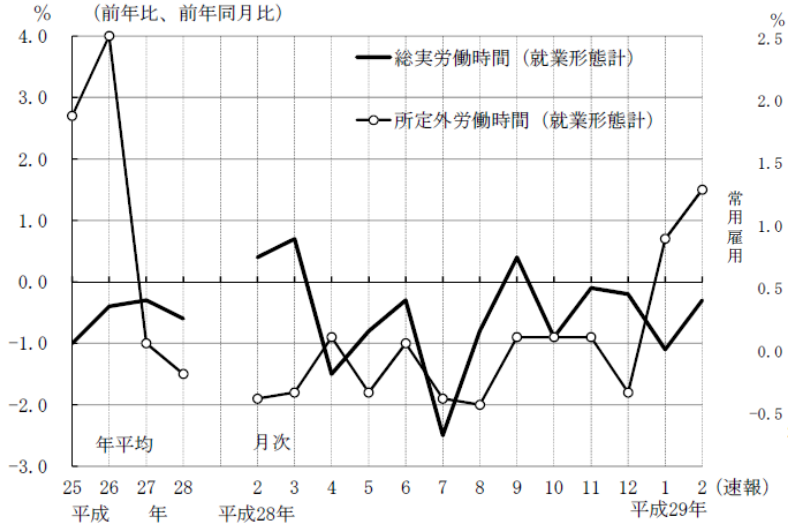
名目賃金（現金給与総額）の前年比、前年同月比の要因分解



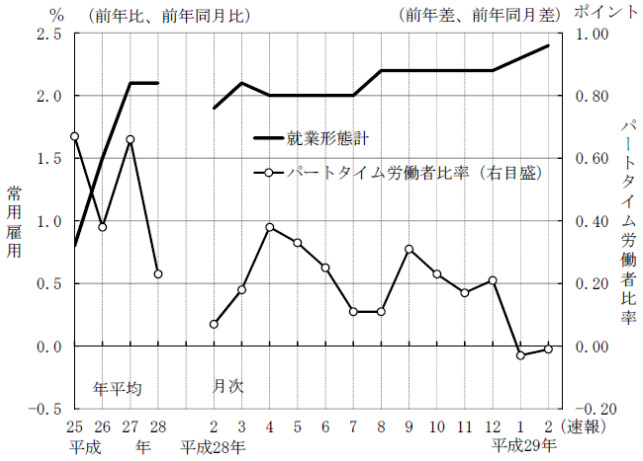
実質賃金（現金給与総額）の前年比、前年同月比の要因分解



労働時間の動き



常用雇用、パートタイム労働者比率の動き



賞与の前年比（％）の推移

（事業所規模５人以上）

区　分	平成14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
調査産業計															
夏季賞与	-7.1	2.0	-1.5	1.3	1.3	-1.4	-1.0	-9.8	1.0	-0.9	-1.6	-0.1	2.7	-2.8	2.3
年末賞与	-5.6	-0.9	2.2	1.0	0.1	-3.4	1.0	-9.4	-0.4	-1.9	-1.9	-0.1	1.9	-0.3	-0.1
製造業															
夏季賞与	-4.0	3.2	4.3	2.6	1.5	1.9	1.5	-16.2	4.3	7.1	-3.5	-0.7	9.6	-3.3	0.5
年末賞与	-2.4	1.5	2.9	5.2	2.8	-2.7	1.5	-14.5	5.5	3.7	-3.9	1.7	4.9	1.1	-1.0

少数精鋭で成果を上げる！

個人とチームが取組む「段取り術」

1.個人・チームの成果を最大にする「段取り」

2.個人の「段取り力」を高めるポイント

3.チームの「段取り力」を高めるポイント

■参考文献

■「モレ・ムダ・ミスのない段取りのつけ方業務の進め方」（日本実業出版）神谷 一博 著
■「段取り力を磨けば業務は成功する」（C＆R研究所）高橋 宗照 著
■「仕事効率を劇的にアップさせる頭のいい段取りの技術」（日本実業出版）藤沢 晃治 著
■「段取りの教科書」（中経出版）吉原 靖彦 著
■「仕事力が３倍アップする時間活用法」（実務教育出版）水口 和彦

1 企業経営情報レポート

個人・チームの成果を最大にする「段取り」

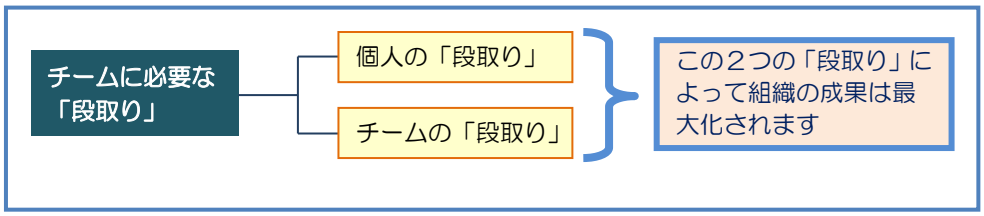
■ 少数精鋭組織において成果を上げるためには「段取り」が必要

今日、企業が置かれている厳しい経営環境においては、「少数精鋭」で高い業績を上げられる組織が求められています。

「少数精鋭」の組織においては、必然的に一人あたりの業務量は増加するため、一人ひとりが時間のロスをなくし、いかにコストパフォーマンスを最大化できるかを考えなければなりません。

つまり、個人及びチームにおいて「段取り」を考えた業務を行うということです。個人の能力向上やチームの業績はこの「段取り」に大きく左右されます。

■チームに必要な2つの段取り



■上手な段取りによって生み出される成果

個人	●業務のミス、モレ、ムダを防ぐ ●業務を効率的に行う ●優先度の高い業務から着手できる ●先の業務に取り掛かることができる ●新たな能力開発テーマに取り組む時間ができる
チーム	●チームメンバー全員の力を十二分に発揮できる ●チームの業績（成果）を上げる ●新たなテーマに着手できる ●問題の芽を早期に摘むことができる ●業務改善ができる

■ 段取り上手と段取り下手に見られるそれぞれの行動パターン例

いわゆる「段取り上手」と言われる人は、優先順位をつけながら、計画的に、かつムダなく業務を進めています。右記に、ある職場における2人の社員の段取りについて比較した例を紹介します。明らかにAさんの方が「段取り力」は高く、Bさんのような業務の進め方では、作業効率が上がらず、余計なコスト（時間、お金）がかかることは明白です。

「段取り上手」になるためには、業務が完了するまでのプロセスを描くことができる「計画性」と、与えられた業務を確実に成し遂げようとする「実行力」が鍵を握ると言えます。

■指示された業務に対する取組み方の比較例

	段取り上手なAさん	段取り下手なBさん
指示されたとき	●業務の全体構想を練り、大まかな期間を想定する	●何も考えずに、手当たり次第にできることから着手
計画の立てかた	●ゴール（期日）から逆算し、1日ごとに行う業務を明確にした計画を立てている	●取組み期間中に、出来るときに行うという計画を立てている
業務の進め方	●業務をすぐに始める準備ができており、すぐ業務に着手している	●準備をしておらず、業務の着手までに時間がかかる
期日管理	●予め、予定表に入れ、予定通りに業務を進める ●進捗チェックを毎日欠かさずに行っている	●期限のある業務について、期限が迫ってから焦って行う ●進捗チェックは、ほとんど行っていない
期日設定	●当初期日より数日前に期限を設定し、余裕を持って対応できる	●指示された期日を期限にしている（やり直しがあった場合には、間に合わない可能性がある）
トラブル発生時	●すぐに原因を探り対応策を検討	●対応が後手後手になってしまう

2 企業経営情報レポート

個人の「段取り力」を高めるポイント

■ 自身の「段取り力」をチェックし、カイゼンを図る

段取り上手な人は、カイゼン上手とも言われます。

他社に負けない業務をしたい、もっと利益の出る業務をしたい、もっと効率の高い業務をしたいといった上昇志向の意欲を持っています。この意欲がカイゼンの原動力となり、段取り力の向上にもつながります。自身の段取りをカイゼンするために、これまでの段取りをチェックしてみましょう。チェック項目があれば、即カイゼンを行い、「段取り力」を向上させる必要があると言えます。

■自身の段取り度チェック

項目	チェック
●前日の準備は十分であったか	
●ミスした段取りはなかったか	
●モレが生じた段取りはなかったか	
●取り組む仕事の優先順位は的確だったか	
●段取りの手順は効率的だったか	
●余分な手間、時間をかけていないか	
●使用した資料、データを整理、保管したか	
●報・連・相を確実に行ったか	
●明日の準備は完了したか	

チェックのつかない項目については、即カイゼンします。このチェックを毎日行うと「段取り力」が向上します。

■ 業務の「見える化」で段取り上手になる

私たちは、自分の業務について、スケジュールが見えていないと、大事な業務を後回しにしてしまったり、忘れてしまったために挽回するのに余計な時間がかかってしまうことがあります。このような状況にならないためには、自分の業務を「見える化」し、段取りよく業務を行っていかなければなりません。右記は、職種別の日常、非日常的な業務例です。いずれの業務についても、「見える化」することによって段取り力を高めることができます。

■職種別業務例

種	日常業務	非日常業務
営業職	●新規顧客獲得活動 ●既存客へのアフターフォロー ●営業資料作成	●クレーム対応 ●新商品の企画 ●接待
総務職	●社員の勤怠管理 ●広報活動 ●備品管理や印刷等の庶務	●組織図、規程等の改定 ●人事評価の集計 ●書類等の棚卸
経理職	●受発注管理 ●入出金管理 ●社会保険料、税金等の計算	●ベンダーとの価格交渉 ●資産の棚卸 ●決算書類の作成

「見える化」する方法としては、自分の今後のスケジュールをアウトプットする方法と、実際の業務内容をアウトプットする方法があります。

また、日常業務にのみ偏って段取りを考えがちですが、非日常業務についても年に数回の業務ではあるものの、やり直しが困難なことから「段取り力」は欠かせません。

①日常業務は、スケジュールを「見える化」し、段取り力を高める

一般的な方法として自分自身の予定表を作成する方法があります。一つひとつの業務を優先順位に従って遂行し、完了した業務についてはチェックしていきます。

予定が見えると段取りも見えてきます。ポイントは、自分に合った予定表を活用することです。To－Doリストを作成し、今週やるべきこと、今日やるべきこと、時間帯別にやるべきことを整理し、大－中－小へとブレークダウンすることにより上手い段取りを組むことが可能となります。

②非日常業務は、業務フローの「見える化」で、確実に段取りを行う

業務の流れをフローチャートに落とし込み、自身の業務について、作業の洗い出しを行い、段取り項目を整理していく手法です。

■「段取り力」を高めるために5つのMでチェックする

スケジュールや業務内容をアウトプットして、見やすく、理解しやすくなったところで、最終的な段取りチェックを行います。チェックは、ムダ、ムリ、ムラ、モレ、ミスという「５つのM」がないかどうかという観点で行います。

さらに一歩進めて、より良い段取りはないかという点から見直せば、より完璧です。こうした点からのチェックは、段取りを厳密に検討・評価する力を養います。そのことも含めて、ここで得た成果は、今回ばかりではなく、将来的によりレベルの高い段取りづくりに役立ちます。

■5つのMで最終チェック

①ムダはないか	●日程をかけすぎていないか ●重複している業務はないか
②ムリはないか	●日程にムリはないか ●業務レベルにムリはないか
②ムラはないか	●不要な待ち時間がないか ●同じ業務に偏っていないか
④モレはないか	●休祭日を見逃していないか ●必要な業務を網羅しているか
⑤ミスはないか	●期限が正しく設定されているか ●業務手順に矛盾や逆順はないか

さらに一歩進めて、以下のより良い段取りはないかという点から見直せば、より完璧です。

■より良い段取りを目指すチェック項目

●簡素化できる業務はないか	●一括してできる業務はないか
●削除できる業務はないか	●日程を短縮できる業務はないか

3 企業経営情報レポート

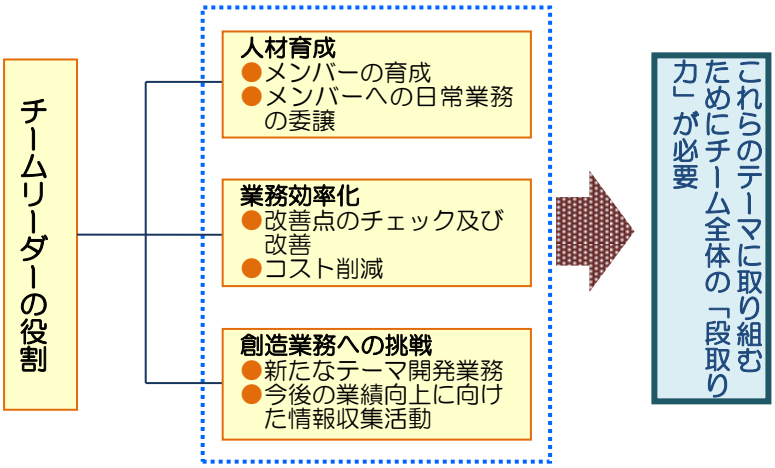
チームの「段取り力」を高めるポイント

■ チームの成果を最大化させるためには、チームとしての「段取りが」必要

少数精鋭の組織において、最大の成果を発揮するためには、一人ひとりの能力を最大限発揮させ、業務効率化を継続して取り組むほか、将来のチーム業績向上に向けた新たなテーマ（商品、サービス）開発などを行わなければなりません。

これらを全て行うためには、チーム全体の「段取り力」を高めていく必要があります。そのためには、チームリーダーが中心となって取り組んでいく役割を担っています。

■チームリーダーの役割



■ メンバーの能力を高める「段取り術」

チームの目標達成を図るために考えるべきことは、いかにメンバー全員の能力を発揮させることができるかどうかです。育成面において留意しなければならないことは、業務を行うための能力を高める指導を継続して行うことです。

例えば、リーダーが定型業務をメンバーに委譲したい場合、あらかじめ委譲する業務を誰に、いつまでに任せるかなどの整理を行ったり、委譲した業務をいつ、どのようにチェックするのかなどを考えなければなりません。これらは、全て育成面での「段取り」と言えます。

■チームリーダーが育成面において行うべき「段取り」

- ●メンバーの能力を把握し、どのように得意とする能力を発揮させるかを検討する
- ●定型業務などの日常業務を、メンバーの誰に、いつ委譲するかを検討する
- ●メンバーの業務の取組み状況について、継続してチェックし、改善点は即指導する
- ●さらにメンバーの能力を高めるための次の委譲するべき業務を考える

■ まとめ

本レポートにおいて、解説してきた段取り術については、習慣化されることによって自身の業務スキルの向上につながり、それが、チーム力の向上に寄与し、強い組織へとつながっていきます。したがって、まずは個人レベルでの段取り術を身につけるためにも、日常業務における段取りを意識した業務遂行の実践が必要となります。

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営分析 ＞ 実数分析

実数分析の種類

実数分析にはどのような種類がありますか？

実数分析とは、売上高や営業利益といった、決算数値の実額による分析手法で、売上高や営業利益といった、決算数値の実額をそのまま活用します。

よく使われる例として時系列分析があります。例えば自社の売上高がこの３期でどのように推移しているか、という分析が挙げられます。

また、コストが前年に比較してどれだけ増加したかといった前年差や、予算との比較を示す予算差などがあります。

実数分析は、比較的規模の同等な他社との比較をする場合に便利です。実額がそのまま分析結果として表示されますので、イメージがしやすいというメリットがあります。

実数分析の代表的な例としては、増収増益といったマクロの業績を時系列で比較する場合や、原価差異分析、経常収支分析、キャッシュフロー分析などがあります。

また、貸借対照表についても実数分析が必要です。貸借対照表は一時点の「残高」であり、残高がどのように変化したかという視点で分析します。

（１）企業全体に関する実数分析

①増収増益／増収減益／減収増益／減収減益
②総資本の増減
③キャッシュフローの変化

（２）損益計算書に関する実数分析

①売上高の変化
②売上総利益の変化
③人件費の変化
④営業利益の変化、など

（３）貸借対照表に関する実数分析

①現預金残高の増減
②借入金の増減
③株主資本の増減
④有形固定資産の増減、など

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営分析 ＞ 実数分析

実数分析の活用

実数分析はどのように活用すればよいでしょうか。

まずは売上高と利益について前年からどう変化したかを掴み、その上でポイントを絞って掘り下げた分析をすることが必要です。

決算書に表わされる経営データは、自社の客観的経営力を示します。それは、過去の努力度、経営適応度を如実に表わしたものです。経営成績を大別すると、増収増益、増収減益、減収増益、減収減益の４つのパターンからなり、その大枠から何を読み取るかが実数分析のスタートになります。

もし、増収増益であるならば、自社には魅力的な商品・サービスがある、販売体制が良い、などの要因があるはずです。

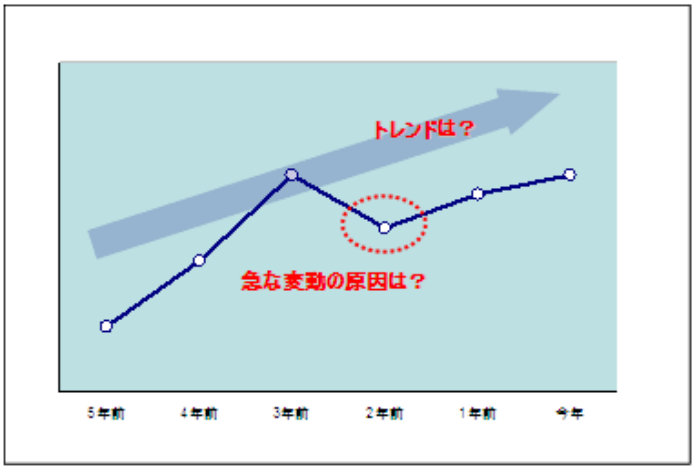
また、減収減益の場合には、これまでの経営の取り組みに何らかの問題点を抱えている結果であり、必ずどこかバランスを崩している点があるはずです。

決算書分析で経営特性をつかむことにより、問題点を明らかにし、何を改善すべきかが見えてくるのです。

また、売上高についても、細分化して時系列を見る必要があります。

自社の売上高や、特定の部門・商品群などの売上高について、過去からの推移を分析します。データを時系列に並べ、期間比較することにより、その指標が上昇傾向にあるのかそれとも下降傾向にあるのかのトレンドをとらえます。

そのトレンドを見る中で特に注意することは、急激な変動がないかということです。急激な変動には、必ず理由が存在します。何故そうなったのか、その原因を探る必要があり、そして納得できるような答えが見つかるまで確かめることが大事なのです。

例えば、売上が右図のような上昇トレンドの場合などでも、２年前の数値の急激な変動には、原因があるはずです。この原因がある商品やサービスの不具合から引き起こされたものだとすると、現状の上昇トレンドにおいても決して油断できないことになります。

冷静にトレンドを分析すると、過去に打った様々な手立てがどのように結果に反映されたかが良くわかります。ヒントも隠されているのです。