

2011.3.29

週刊WEB

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年3月25日号  
中国経済の見通し:2011年は8.5%、2012年は9.3%

経済・金融フラッシュ 2011年3月23日号  
10年10-12月期 資金循環統計  
個人金融資産残高は3四半期連続の前年比マイナス

## 2 経営TOPICS

統計調査資料  
月例経済報告(平成23年3月)

## 3 経営情報レポート

若手社員の離職理由から考える  
早期離職を防止するための企業の対応法

## 4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:業績管理  
四半期経営計画の目的とチェックポイント  
四半期業績管理

# 中国経済の見通し:

2011年は8.5%、2012年は9.3%

## 要旨

中国の第4四半期(10-12月期)のGDPは実質で前年同期比9.8%増と、3四半期ぶりに前四半期の伸び率(同9.6%増)を上回り、中国経済の減速傾向には歯止めが掛かった。今年1、2月の経済統計も概ね中国経済の好調を示すものとなった。

消費者物価は、昨年11月の前年同月比5.1%上昇は下回っているものの、前月比では過去平均を上回る上昇が続いており、住宅価格が再び上昇傾向を強めるなど、インフレ懸念は払拭し切れていない状況にある。

物価上昇や住宅バブル膨張の懸念が高まる中で、金融政策は引締め方向への調整が続く可能性が高く、住宅価格抑制策や低所得者向け住宅供給などの行政的手段による対策の効果を見極めつつも、預金・貸出金利の引上げや預金準備率の引上げが進むと予想する。

財政政策は積極財政が継続される見込みだが、全国の歳出の伸びは前年度よりも鈍化、歳出の重点が公共投資から民生関連へ移行するため、長期的にみれば成長の持続力や社会の安定に寄与するものの、2011、12年の経済成長率に関しては牽引力がやや弱まる。

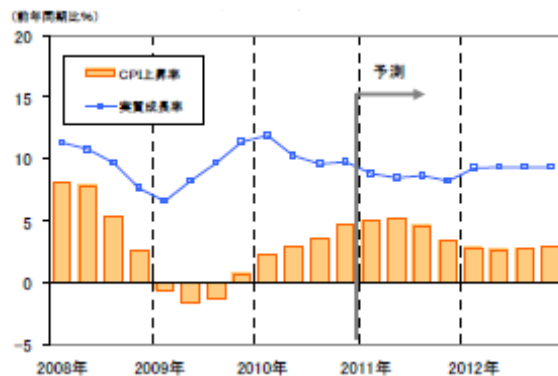
また、2011年は新しい5ヵ年計画がスタートする年、2012年は新しい指導部が誕生する年であるという政治経済的アノマリーや今後の経済政策の方向性を勘案すると、今後の中国経済は、2011年が8.5%程度、2012年が9.3%程度になると予想している。

また、成長重視に慣れた地方政府が高成長路線を続けると、インフレが加速し住宅バブルが膨張する可能性もあることから、急激な金利上昇をリスクシナリオとしている。

予測表(年次)

	単位	2010年	2011年	2012年
		(実績)	(予測)	(予測)
実質GDP	前年比、%	10.3	8.5	9.3
最終消費	寄与度、%	3.9	4	4.4
総資本形成	寄与度、%	5.6	4.4	4.5
純輸出	寄与度、%	0.8	0.1	0.4
消費者物価	前年比、%	3.3	4.5	2.8

経済成長率と消費者物価上昇率



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 10年10-12月期 資金循環統計

## 個人金融資産残高は3四半期連続の前年比マイナス

### 要旨

#### 1 個人金融資産残高 (2010年10-12月期末):前期比では 19兆円の増加

2010年12月末の個人金融資産残高は、9月末比19兆円増加し1489兆円となった。前期比での増加は4期ぶりとなる。10-12月期は賞与の最大支給月にあたる6、12月を含むことから例年フローで流入超過となる傾向があり、今回も13兆円の流出超過となった。業績改善などにより9月末に比べ株式市場が回復したことで時価変動の影響も6兆円のプラスとなった。

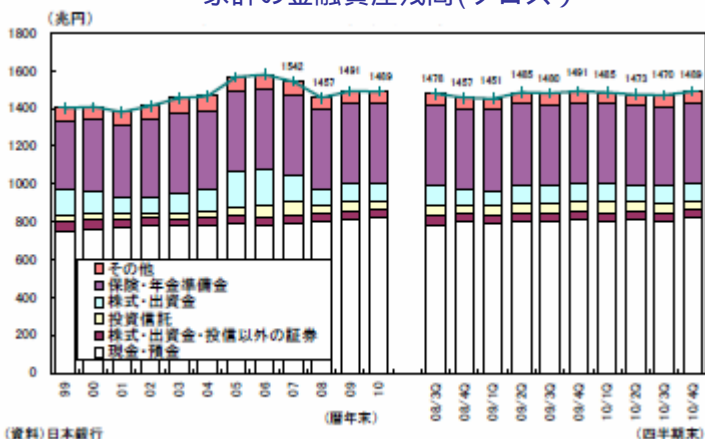
一方、前年比でみると2兆円の減少と、3四半期連続のマイナスとなった。一年間で6兆円の流入超過があったが、時価変動のマイナス影響7兆円がこれを上回った。前年末と比べ10円超の円高ドル安、株価(TOPIX)も1%下落したことが影響した。なお、足元は昨年末と比べ大きく株価が下落しているため、個人金融資産にもマイナスの影響が生じていると考えられる。

#### 3 フロー(時価変動を除いた流出入額)の 基調:流動性預金への流入が進む

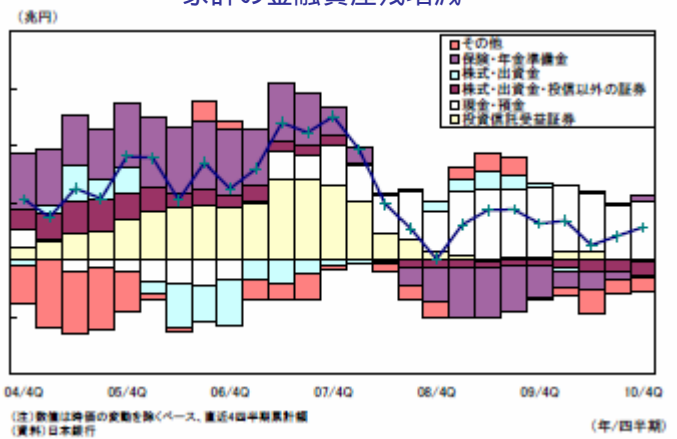
四半期ベースでフローの内訳を見るにあたり、季節要因を除くため、直近4四半期累計というやや長めの基調を捉えた動きをみると、08年以降、株式・出資金等からの資金流出が続くとともに、投資信託への資金流入も大きく減速し、金融資産への流入のほとんどを現預金が占めている状況が継続している。

現預金の内訳では、従来定期性預金への流入が大部分であったが、最近では定期性預金が流出に転じており、普通預金など流動性預金への流入がますます顕著になっているほか、現金への流入もみられる。金融緩和等の影響等による市場金利低下に伴って、定期預金と普通預金の金利があまり変わらなくなってきたことが背景にあるようだ。

家計の金融資産残高(グロス)



家計の金融資産残増減



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 月例経済報告

(平成 23 年 3 月)

## 1 概況

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、持ち直しに転じているが、自律性は弱く、東北地方太平洋沖地震の影響が懸念される。また、失業率が高水準にあるなど依然として厳しい状況にある。

輸出は、持ち直しの動きがみられる。生産は、持ち直したものの、東北地方太平洋沖地震の影響が懸念される。

企業収益は、改善している。設備投資は、持ち直している。

企業の業況判断は、慎重さがみられる。

雇用情勢は、依然として厳しいものの、持ち直しの動きがみられる。

個人消費は、このところおおむね横ばいとなっている。

物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、海外経済の改善や各種の政策効果などを背景に、景気の持ち直し傾向が続くことが期待されるが、東北地方太平洋沖地震の影響に十分留意する必要がある。また、金融資本市場の変動や原油価格上昇の影響、海外景気の動向等によっては、景気が下振れするリスクが存在する。デフレの影響や、雇用情勢の悪化懸念が依然残っていることにも注意が必要である。

### 2 政策の基本的態度

政府は、「新成長戦略」に基づき、日本経済を本格的な回復軌道に乗せるとともにデフレを最終させるよう政策運営を行う。これに加え、今般の地震の影響等を十分注視して、国民生活及び経済活動の安定に総力を挙げて取り組む。

日本銀行に対しては、引き続き、政府と緊密な情報交換・連携を保ちつつ、適切かつ機動的な対応によって経済を下支えするよう期待する。

日本銀行は、3月14日、資産買入等の基金の増額を決定した。

## 1 消費・投資などの需要動向

### 個人消費は、このところおおむね横ばいとなっている。

個人消費は、このところおおむね横ばいとなっている。消費者マインドは、おおむね横ばいで推移している。実質雇用者所得は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、1月は前月に比べ増加した。

個別の指標について、1月の動きをみると、「家計調査」では、実質消費支出は前月から増加した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月から増加した。新車販売台数は、1月に増加した後、2月も増加した。旅行は、国内、海外ともに前年を上回った。

外食は、前年を上回った。

先行きについては、雇用・所得環境が安定的に推移するなかで、底堅く推移することが期待される。

### 設備投資は、持ち直している。

設備投資は、持ち直している。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2010年7-9月期は増加し、2010年10-12月期も増加している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、このところ弱含んでいる。ソフトウェア投資は、おおむね横ばいとなっている。

「日銀短観」によれば、2010年度設備投資計画は大企業製造業、大企業非製造業とともに3年ぶりの増加が見込まれている。設備過剰感は、依然残るものの弱まってきている。また、「法人企業景気予測調査」によれば、2011年度設備投資計画は大企業製造業は増加、大企業非製造業は減少が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、増勢が鈍化している。建築工事費予定額は、このところ弱含んでいる。

先行きについては、設備過剰感が依然残るものの、企業収益が改善するなかで、持ち直し傾向が続くことが期待される。

### 住宅建設は、持ち直している。

住宅建設は、持ち直している。持家、分譲住宅の着工は持ち直している。貸家の着工はおおむね横ばいとなっている。総戸数は、1月は前月比1.6%減の年率84.7万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

先行きについては、雇用・所得環境が安定的に推移するなかで、各種の政策効果もあって底堅く推移することが期待される。

## 公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資の関連予算をみると、国の平成22年度補正予算において、約0.7兆円の予算措置を講じたが、補正後の公共投資関係費は前年度を下回っている。また、平成22年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比15.0%減としている。

2011年2月の公共工事請負金額は前年を上回った。2011年1月の公共工事受注額は前年を下回った。

先行きについては、国、地方の予算状況などを踏まえると、総じて低調に推移していくものと見込まれる。

## 輸出は、持ち直しの動きがみられる。輸入は、持ち直しの動きがみられる。

### 貿易・サービス収支の黒字は、横ばいとなっている。

輸出は、持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジア向けの輸出は、持ち直している。アメリカ向けの輸出は、このところ増勢が鈍化している。EU向けの輸出は、持ち直している。

先行きについては、世界景気の回復を背景に、持ち直していくことが期待される。ただし、当面、東北地方太平洋沖地震による生産活動等の低下を通じた影響が懸念される。

輸入は、持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジアからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。アメリカからの輸入は、横ばいとなっている。EUからの輸入は、緩やかに減少している。

国際収支をみると、輸出金額、輸入金額がともに増加しており、貿易収支の黒字幅は横ばいとなっている。また、サービス収支の赤字幅は横ばいとなっている。そのため、貿易・サービス収支の黒字は横ばいとなっている。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、持ち直したものの、東北地方太平洋沖地震の影響が懸念される。

鉱工業生産は、持ち直したものの、東北地方太平洋沖地震の影響が懸念される。

先行きについては、輸出が持ち直し傾向で推移する中で、持ち直し傾向が続くことが期待される。ただし、当面、東北地方太平洋沖地震の影響による生産活動の低下が懸念される。

なお、製造工業予測調査においては、2月、3月ともに増加が見込まれている。

また、第3次産業活動は、持ち直している。

# 若手社員の離職理由から考える 早期離職を防止するための企業の対応法

## ポイント

- 1 近年の早期離職状況  
.....
- 2 離職する本当の理由を探る  
.....
- 3 早期離職を防止するための企業の対応法  
.....



### <参考文献>

「新入社員早期離職防止のためにできること」見波 利幸 著 税務経理協会 刊

# 1 近年の早期離職状況

## ■ 早期離職の予防は「辞める」理由の本質を把握することから

近年多くの企業においては、新入社員が入社しても3人に1人は3年以内に離職してしまいます。離職理由のトップには「給与に不満」が挙がっているため、現場サイドからは自分たちにやりようがないと思ってしまうことも多いようです。

このように原因を新入社員や会社に向けてしまえば、確かにやりようがありません。原因を他に向けてしまうことは一番容易であり、楽な方法です。ここに一番の原因が隠れています。この意識を持ち続ければ、その会社での離職数の推移は変わらないでしょう。しかし、離職原因を探って、採用担当者にできることや現場での育成担当者ができることをつかむことで、必ず変化は起こるはずです。

そのためには、離職原因を想像や思い込みで決めつけず、しっかりと新入社員の意識をつかむことが必要になります。そして、配属先との意識のギャップを把握しなければなりません。

そこで、本レポートにおいては早期離職原因を整理するとともに、その具体策、特に採用のポイントや職場環境整備について解説致します。

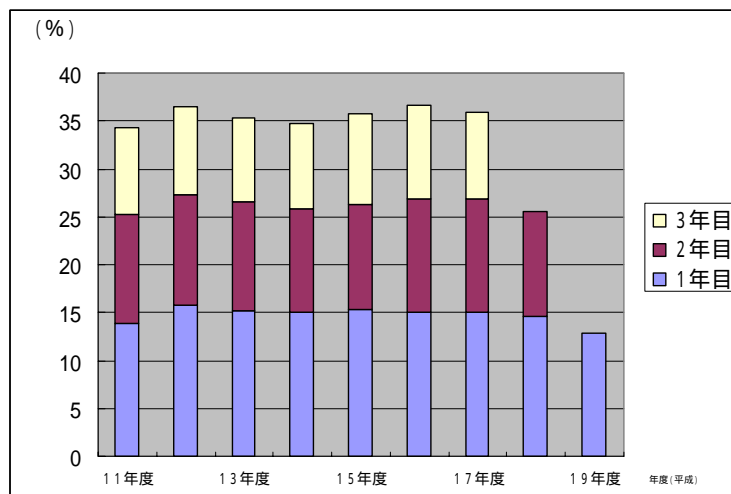
## ■ 近年の新入社員の離職動向

### (1) 新規学卒就業者の離職状況

昨今の新入社員の離職状況を表したものに、「7・5・4・3」現象というものがあります。これは入社して3年以内に退職した割合を示すもので、中学卒で就職した者が3年以内に退職する割合は7割、同様に高卒で5割、短大卒で4割、大学卒で3割となっている状況のことをいいます。

事実、厚生労働省が発表した新規学卒就業者の離職状況からも、次表のとおり、近年の離職状況は一貫して30%を超えています。また、就職年数ごとの離職者の変化をしてみると、入社1年目までの離職が入社2年目と3年目に比べて、その割合が大きくなっていることがわかります。

### 新規学卒就業者の離職状況



(「職業安定業務統計」厚生労働省)



## (2) 企業の若手新卒者に対する考え方

これだけ多くの新規学卒者が早期に離職している状況をふまえ、企業での採用方針や考え方を整理してみます。特に、企業での第二新卒者（学卒後、直ちに就業して3年以内の者）に対しての採用方針を見てみます。

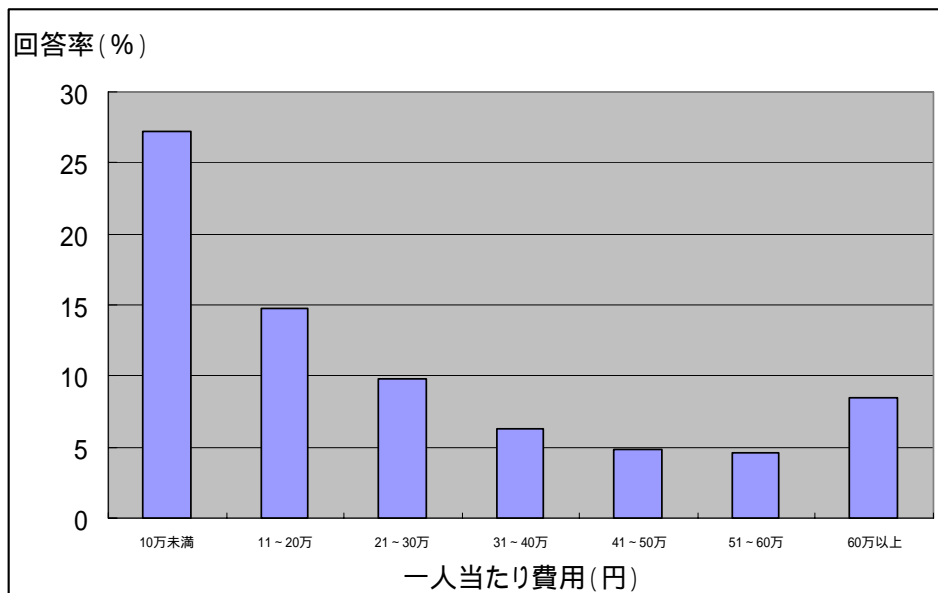
国民生活白書においては、4割以上の企業で採用対象とはしておらず、3割の企業では採用対象とはしているものの、中途採用と同じ枠の採用となっています。しかし、一般的に中途採用市場では職務経歴や専門的能力が重視されており、第二新卒者には厳しい状況となっています。

学卒後2～3年で転職する若者が、離職する時点で企業の採用方針を理解している者は少ないと思われます。新卒採用枠からは締め出され、中途採用市場にも入ることができない現状を、就職活動をして初めて現実の厳しさに気づくことも多いのではないのでしょうか。このような状況を踏まえた上で、「離職は本人の問題」と切り捨てるのではなく、会社自身も関係している問題として捉えることが離職率を改善していく第一歩となります。

## (3) 離職に伴う費用について

新入社員がその企業に貢献できるまでの期間は、業種や職種によってもかなり差異があるものの、数年程度は企業からの持ち出しが多くなるのは一般的です。一人前になる前に辞めてしまった場合、さまざまな損害が発生してしまいます。東京商工会議所の新卒者採用動向調査によると、一人当たりの採用にかかる費用が20万円以上という回答がおよそ3分の1の企業にあたります。また、費用額を単純平均で算出した場合は、一人当たり308,513円（東京商工会議所）というデータもあります。

### 新卒者一人当たりの採用にかかる費用



(「新卒者等採用動向調査」東京商工会議所)

## 2 離職する本当の理由を探る

### ■ 離職原因は、最初に退職を考えた時を見る

離職理由のトップは前述したとおり「給与に不満」となっています。これは、どの時代においても普遍であるといえます。企業では、これ以外の理由から具体策を講じる必要があります。

若年層の離職理由は下の表に示すとおりです。主な傾向としては「仕事のストレスが大きい」、「仕事がきつい」、「職場の人間関係がづらい」といったメンタルヘルス不調につながる要因が数多く占められている特徴が現れています。業務内容や仕事ぶり、人間関係からのストレスが高まり、心身ともに疲れきっている様子が伺えます。

また、その他にも「キャリアアップするため」と「昇進・キャリアに将来性がない」といった自己のキャリア形成に影響を与える要因もあります。

#### 若年層の離職理由のトップ 10

事由	回答率
給与に不満	34.6%
仕事上のストレスが大きい	31.7%
会社の将来性・安定性に期待が持てない	28.3%
労働時間が長い	26.9%
仕事がきつい	21.7%
仕事が面白くない	21.0%
職場の人間関係がづらい	20.4%
キャリアアップするため	19.4%
昇進・キャリアに将来性がない	18.5%
会社の経営者や経営理念・社風があわない	17.9%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

しかしながら、最初に転職を考えた際に悩んだ内容を見ると、その傾向は大きく異なります。大学及び大学院卒における最初に転職を考えた際に悩んだ内容は以下の通りです。ここでは、先程の退職理由とは大きく異なる傾向を示しています。

#### 最初に転職を考えた際に悩んだ内容

事由	回答率
仕事の内容	44.8%
自分のキャリアや将来性	37.6%
賃金が低い	36.9%
会社の将来性や安定性	27.8%
職場や人間関係(セクハラ・パワハラ等含む)	26.1%
労働時間が長い	24.4%
仕事量が多い	19.6%
休日が取れない	15.2%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

先程、1位であった「賃金が低い(給与に不満)」は、3位に後退しています。代わって1位が「仕事の内容」、2位が「自分のキャリアや将来性」となっています。

また、5位から8位まで「職場の人間関係」、「労働時間が長い」、「仕事量が多い」、「休日が取れない」など、過重労働から来るストレス要因と人間関係が占めており、メンタルヘルス不調に結びつく要因が浮かび上がってきます。

このことから単に「給与を上げる」という解決策が一番適しているとはいえません。

## ■ 仕事に対する不満と離職の関係

それでは、先ほど最初に転職を考えた際に悩んだ内容のトップであった「仕事の内容」と離職の関係をピックアップします。

仕事満足度が低ければ低いほど、早期離職に結びつく可能性があります。職場では社員の「仕事満足度」をいかに上げていくかが、早期離職防止に有効であるといえます。

次に、仕事満足度に影響を与えるさまざまな要因を具体的に探ると、次の表のとおりとなります。

### 事由と仕事満足度の関係

事由	不満足度回答率
やりたい仕事ができない	82.9%
仕事の責任が重すぎる	73.8%
仕事の量が多すぎる	73.5%
求められるノルマ・成果が厳しい	77.1%
ストレスが大きい	78.8%
休暇が取得しづらい	75.3%
賃金が低い	75.1%
人を育てる雰囲気がない	82.9%
相談できる上司・同僚がない	85.0%
職場の人間関係が良好でない	92.0%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

この上記の表は、それぞれの事由に対して仕事満足度(不満足度)がどう働くかを調査したものです。例えば、表の1番上段の「やりたい仕事ができない」については、仕事に対する不満足度との関係が8割を超えていることを示しています。

これらの要因が多ければ多いほど、仕事に対しての満足度が低くなり、3年未満などの早期に離職する割合が高まることとなります。

適切な量の仕事と責任、やりたい仕事、成果を求め、見合う賃金を支給すること。過大なストレス負荷を与えず休暇も取りやすい雰囲気を作ること。そして、困ったときには相談に乗ってくれる上司や同僚がおり、人を育てる雰囲気があるなど、良好な人間関係が築けていることが必要となります。



## 四半期経営計画の目的とチェックポイント

四半期経営計画の目的とチェックポイントについて解説してください。



### 四半期経営計画の目的

一言で表現すれば兆候の早期発見・早期解決への対応ということになります。

#### 計画倒れとの決別のため

企業経営には、チェックポイントが多々あり、そのチェックポイントを怠らないことが重要です。気づいたことをメモにする。そして直ちに行動に移すことが経営者の役割です。

#### 激変期の経営環境に流されないため

自社の進むべき道、いわゆる進路設定（経営計画）を策定し、長期的視野を持ち、普段の行動指針を四半期（3ヶ月）の活動計画、行動検証、翌期の活動計画設定のサイクルを回す必要があります。

#### 危機感の醸成による改革のエネルギーの高揚のため

危機感の基本とは、現状認識と現状否定です。

後ろ向きの危機感の場合は、現状認識でとどまることになってしまいますが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進みます。現状に甘んじない、現状を少しでも改善していこうという前向きの、意欲的な現状否定だからです。

### 四半期ごとのチェックポイント

四半期経営のねらいの重要な点は、日々の実績をバランスのとれた現状認識と現状否定という2つの危機感でチェックし、問題点、改善点があればメモにし、そしてその解決に取り組むことです。

#### 【具体的なチェックポイント】

利益の絶対額を直視する。

増客数で営業活動点検をする。

主要顧客満足度を知る。

運転資金の余裕度を把握する。

原単位分析で効率性を見る。

社員の成長度を見る。

社風のほころびを点検する。

将来の戦略を立案する。

# 経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



## 四半期業績管理

四半期サイクルで活動計画策定や業績管理を行う意義を教えてください



四半期業績管理のねらいは、経営上の問題点や改善点を把握し、3ヶ月単位でPDCAサイクルを回し、その解決に取り組んでいくことにあります。通常3ヶ月あれば問題の大半は解決することができ、本来あるべき経営の姿に戻すことが可能となります。四半期業績管理の中では、以下のポイントをチェックする必要があります。

### 1. 定量的チェックポイント

- 目標経常利益は確保されているか
- 目標売上（全社、部門別、商品別、担当者別）は達成しているか
- 新規顧客獲得件数は達成しているか
- 変動費率は計画通りか
- 固定費予算は守られているか
- 売掛金の予定通りか（長期滞留はないか）

上記のチェックポイントを確認し、その要因を徹底的に究明します。たとえば、目標売上が達成できていない場合は、部門ごとに設定した活動計画どおりの行動がなされていたかを確認していきます。

もし活動量が確保されていなければ、計画通りに活動させる仕組みが必要ですし、量は確保されていても実績が伴わない場合は、活動の質を見直したり、活動計画そのものの見直しも必要になります。

### 2. 定性的チェックポイント

- 経営方針は浸透しているか
- 社員の成長はどうか（日々課題に取り組んでいるか）
- 社内のルールが守られているか（社風のほころびはないか）
- PDCAは回っているか
- 報・連・相はできているか
- クレームや事故は発生していないか

企業の業績を土台で支えるのは、この定性的な部分であるといっても過言ではありません。業績を上げるためにも、社内のコミュニケーションを図り、意思統一していくことが重要なことなのです。