

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.678 2020.6.16

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年6月8日

2020・2021年度経済見通し

～20年1-3月期GDP 2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2020年6月10日

企業物価指数（2020年5月）

～原油価格の下落が企業物価を下押し

経営 TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査

（令和2年5月調査結果）

経営情報レポート

ダイバーシティ経営の一翼を担う！ 高齢社員の戦力化推進のポイント

経営データベース

ジャンル：経営分析 > サブジャンル：経営分析の目的
自社製品と市場の関係性の分析
外部環境分析の意義と手順

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

ネット
ジャーナル

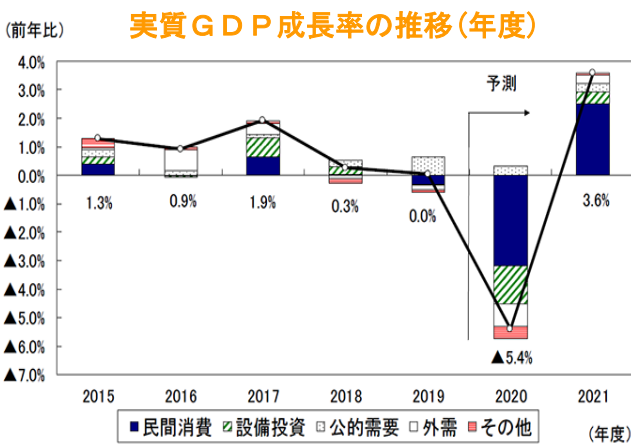
2020・2021年度経済見通し

～2020年1-3月期GDP 2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

<実質成長率：2020年度▲5.4%、2021年度3.6%を予想>

1 2020年1-3月期の実質GDP（2次速報）は、設備投資の上方修正を主因として、1次速報の前期比▲0.9%（年率▲3.4%）から前期比▲0.6%（年率▲2.2%）に上方修正された。



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

2 GDP2次速報の結果を受けて、5月に発表した経済見通しを改定した。実質GDP成長率は2020年度が▲5.4%、2021年度が3.6%と予想する。

2020年1-3月期の上方修正により2019年度から2020年度への発射台（ゲタ）が上がったことを受けて、2020年度を0.1%上方修正したが、景気の先行きについての見方は変わっていない。

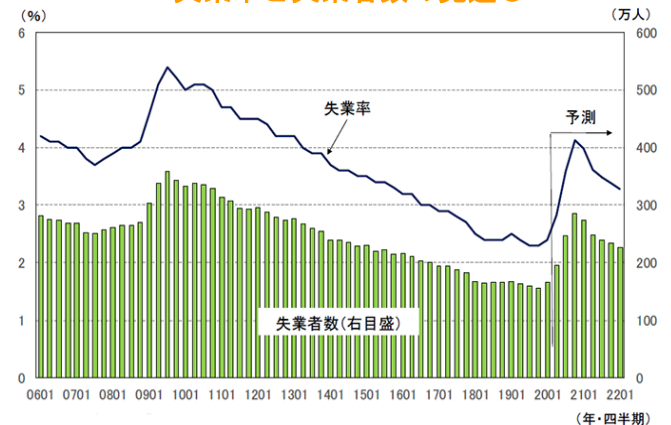
3 2020年4-6月期の実質GDPは、前期比年率▲24.4%とリーマン・ショックを超えるマイナス成長となることが予想される。

緊急事態宣言の解除を受けた経済活動の再開により7-9月期以降は高めの成長となるが、4-6月期の落ち込みを取り戻すには至らない。

4 ソーシャルディスタンスの確保が、外食、旅行、娯楽などのサービス支出を抑制すること、倒産や失業者の急増などによりV字回復のための経済基盤が損なわれたことから、経済活動が元の水準に戻るまでには時間がかかるだろう。

5 経済活動の急激な落ち込みを受けて、長期にわたり改善傾向が続いていた雇用情勢は大きく悪化し、失業率は現在の2%台半ばから4%台まで上昇することが予想される。

失業率と失業者数の見通し



(資料) 総務省統計局「労働力調査」

企業物価指数（2020年5月） ～原油価格の下落が企業物価を下押し

ニッセイ基礎研究所

1 国内企業物価は前年比で マイナス幅が拡大

6月10日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、20年5月の国内企業物価指数は前年比▲2.7%（4月：同▲2.4%）と、3カ月連続のマイナスとなり、前月から下落幅は拡大した。事前の市場予想（QUICK集計：前年比▲2.4%、当社予想は同▲2.5%）を上回る下落幅となった。消費税を除いた5月の国内企業物価指数は、前年比▲4.1%（4月：同▲3.8%）と4カ月連続のマイナスとなった。原油価格の下落を受けて、石油・石炭製品（消費税を含むベース）が前年比▲36.7%（4月：同▲30.1%）の下落となり、前年比寄与度が▲2.50%pt（4月：▲2.02%pt）と大きく国内企業物価を下押ししたほか、既往の原油安が遅れて反映される電力・都市ガス・水道が同▲3.4%（4月：同▲4.2%）と8カ月連続のマイナスとなったことが下落要因となった。

2 原油価格の急落が 輸入物価を大きく下押し

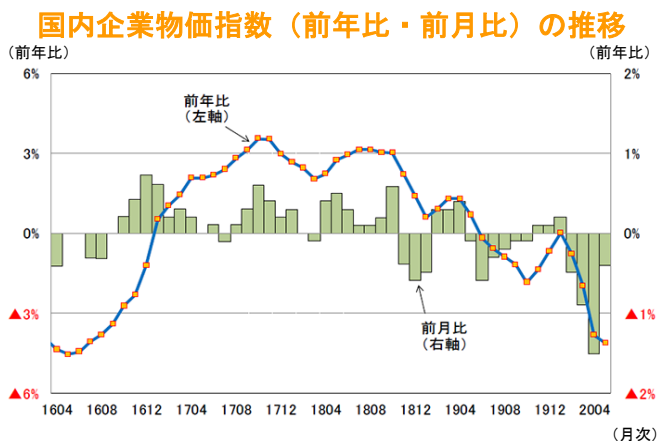
20年5月の輸入物価指数^(注1)は、契約通貨ベースでは前月比▲5.3%（4月：同▲6.2%）と4カ月連続のマイナスとなった。一方、5月のドル円相場は前月比▲0.6%と若干の円高水準となったことから、円ベースでは前月比▲5.6%（4月：同▲5.8%）と下落幅は契約通貨ベースを上回った。

^(注1) 輸入物価指数は、消費税を除くベースで作成されている

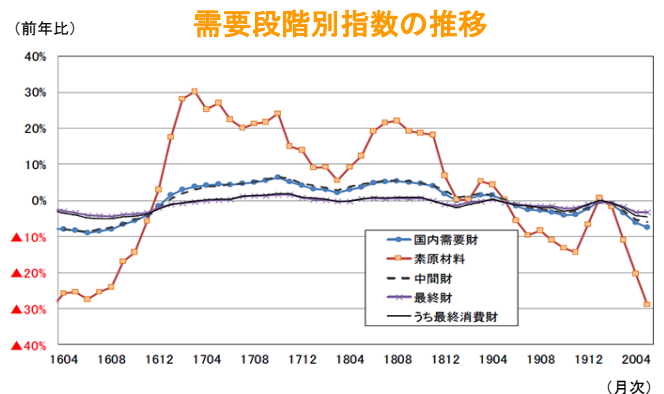
3 国際商品市況の悪化が川下に波及

20年5月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）^(注2)をみると、素原材料が前年比▲28.9%（4月：同▲20.4%）、中間財が前年比▲5.9%（4月：同▲5.3%）、最終財が前年比▲3.3%（4月：同▲3.2%）となり、すべての需要段階で下落幅が拡大した。

^(注2) 需要段階別指数は、消費税を除くベースで作成されている



(注) 消費税を除くベース。前月比は夏季電力料金調整後
(資料) とともに日本銀行「企業物価指数」



景気ウォッチャー調査 (令和2年5月調査結果)

内閣府 2020年6月8日公表

今月の動き (2020年5月)

5月の現状判断DI (季節調整値) は、前月差 7.6 ポイント上昇の 15.5 となった。
 家計動向関連DI は、飲食関連等が上昇したことから上昇した。企業動向関連DI は、非製造業等が上昇したことから上昇した。雇用関連DI については、上昇した。
 5月の先行き判断DI (季節調整値) は、前月差 19.9 ポイント上昇の 36.5 となった。
 家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DI が上昇した。
 なお、原数値でみると、現状判断DI は前月差 5.9 ポイント上昇の 15.4 となり、先行き判断DI は前月差 19.6 ポイント上昇の 37.3 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、「新型コロナウイルス感染症の影響により、極めて厳しい状況にあるものの、悪化に歯止めがかかりつつある。先行きについては、厳しさが続くものの、持ち直しへの期待がみられる。」とまとめられる。

1. 全国の動向

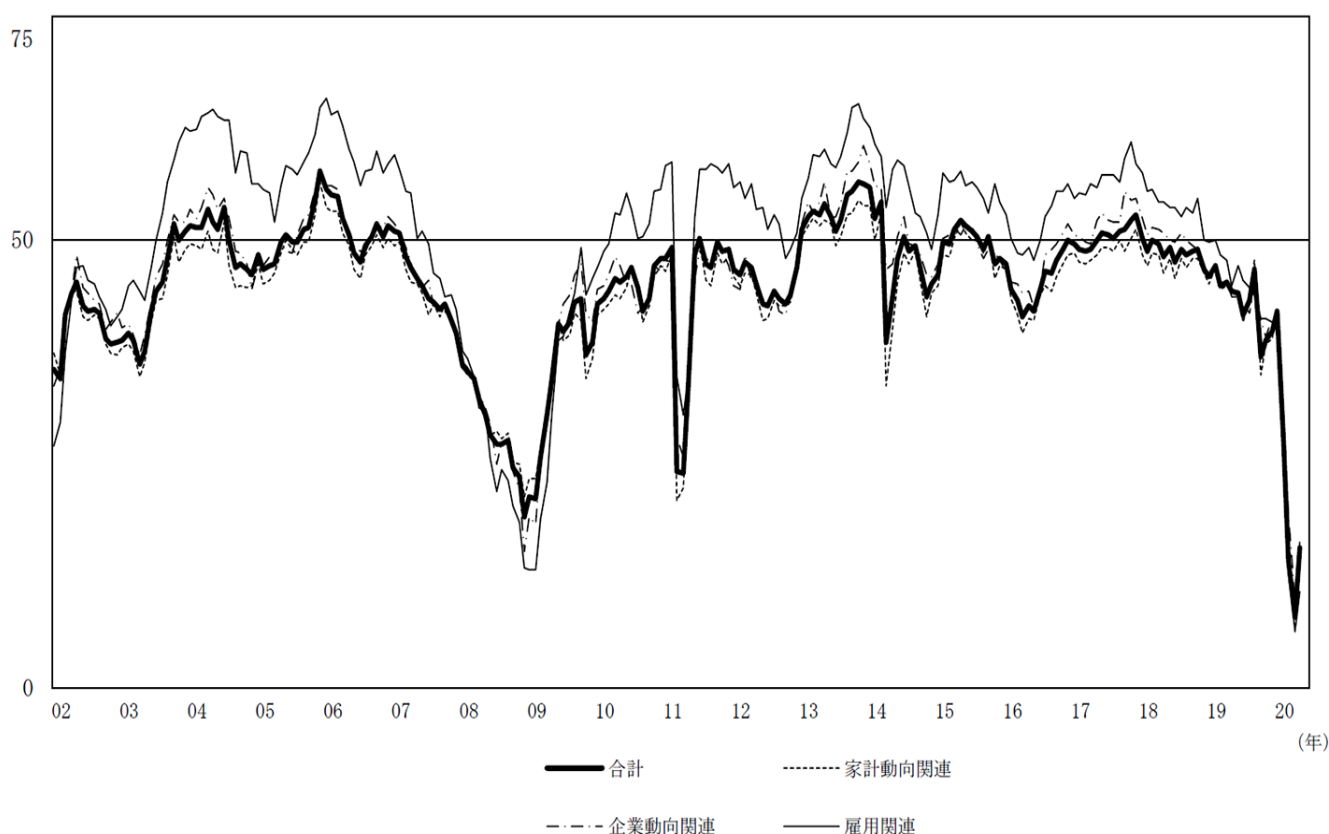
1 景気現状判断DI (季節調整値)

3か月前と比較しての景気現状に対する判断DI は、15.5 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 が上昇したことから、前月を 7.6 ポイント上回り、4か月ぶりの上昇となった。

景気現状判断DI (季節調整値)

(DI)	年 月	2019 12	2020 1	2	3	4	5	(前月差)
合計		39.7	41.9	27.4	14.2	7.9	15.5	(7.6)
家計動向関連		39.0	42.2	26.1	12.6	7.5	16.4	(8.9)
小売関連		37.8	42.6	26.7	16.0	10.5	19.4	(8.9)
飲食関連		39.1	39.8	16.0	0.7	-3.1	8.6	(11.7)
サービス関連		41.1	42.3	25.3	7.4	3.5	11.9	(8.4)
住宅関連		40.1	41.9	36.3	19.0	9.4	17.2	(7.8)
企業動向関連		41.2	41.7	30.1	19.2	9.9	15.0	(5.1)
製造業		39.1	40.1	31.0	21.7	12.1	16.6	(4.5)
非製造業		42.6	43.2	29.9	17.5	8.3	13.9	(5.6)
雇用関連		40.8	39.8	30.4	13.6	6.3	10.7	(4.4)

(D I) 景気の現状判断D I (季節調整値)



2 景気の先行き判断D I (季節調整値)

2～3か月先の景気の先行きに対する判断D Iは、36.5 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D Iが上昇したことから、前月を 19.9 ポイント上回った。

景気の先行き判断D I (季節調整値)

(D I)	年 月	2019 12	2020 1	2	3	4	5	(前月差)
合計		45.5	41.8	24.6	18.8	16.6	36.5	(19.9)
家計動向関連		46.1	42.4	23.3	18.9	18.3	38.9	(20.6)
小売関連		47.3	43.9	25.4	20.3	18.7	39.0	(20.3)
飲食関連		40.2	39.3	12.9	12.2	16.8	34.7	(17.9)
サービス関連		46.0	40.4	20.3	18.1	18.4	41.7	(23.3)
住宅関連		42.3	41.4	29.8	17.3	15.5	29.3	(13.8)
企業動向関連		44.7	40.9	26.3	19.2	13.9	31.3	(17.4)
製造業		45.0	39.5	25.6	19.3	14.6	31.9	(17.3)
非製造業		44.5	41.9	27.0	19.0	13.3	31.1	(17.8)
雇用関連		43.0	40.0	29.9	17.6	11.4	31.5	(20.1)

II. 各地域の動向

1 景気の現状判断D I（季節調整値）

前月と比較しての現状判断D I（各分野計）は、全国 12 地域で上昇した。

最も上昇幅が大きかったのは九州（13.0 ポイント上昇）で、最も上昇幅が小さかったのは南関東（3.5 ポイント上昇）であった。

(D I)	年 月	景気の現状判断D I（各分野計）（季節調整値）					(前月差)	
		2019 12	2020 1	2	3	4		5
全国		39.7	41.9	27.4	14.2	7.9	15.5	(7.6)
北海道		39.5	40.6	27.3	15.7	8.3	12.9	(4.6)
東北		39.0	41.3	31.1	15.9	9.7	14.7	(5.0)
関東		41.0	43.7	27.9	13.3	8.4	12.7	(4.3)
北関東		41.9	41.1	28.8	12.0	7.2	13.7	(6.5)
南関東		40.6	44.7	27.6	13.8	8.8	12.3	(3.5)
東京都		43.1	46.2	24.5	11.5	6.9	11.5	(4.6)
甲信越		34.9	40.3	27.5	12.1	7.5	17.1	(9.6)
東海		40.0	41.7	26.2	15.3	9.0	15.8	(6.8)
北陸		38.1	37.9	28.7	14.7	5.5	9.5	(4.0)
近畿		40.2	40.9	25.1	12.7	5.8	17.1	(11.3)
中国		38.5	41.6	29.5	15.2	7.3	19.0	(11.7)
四国		39.8	41.7	29.4	13.8	6.9	15.5	(8.6)
九州		40.5	43.8	26.6	13.6	7.0	20.0	(13.0)
沖縄		40.1	43.6	28.8	14.3	10.4	17.5	(7.1)

2 景気の先行き判断D I（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断D I（各分野計）は、全国 12 地域で上昇した。

最も上昇幅が大きかったのは四国（24.2 ポイント上昇）で、最も上昇幅が小さかったのは沖縄（14.1 ポイント上昇）であった。

(D I)	年 月	景気の先行き判断D I（各分野計）（季節調整値）					(前月差)	
		2019 12	2020 1	2	3	4		5
全国		45.5	41.8	24.6	18.8	16.6	36.5	(19.9)
北海道		46.2	36.2	17.9	21.2	14.9	33.5	(18.6)
東北		42.0	45.3	27.3	19.9	18.6	37.3	(18.7)
関東		46.2	44.2	25.3	18.6	16.1	35.7	(19.6)
北関東		45.1	41.8	24.6	16.5	12.6	35.9	(23.3)
南関東		46.7	45.2	25.5	19.5	17.4	35.6	(18.2)
東京都		48.8	45.7	26.2	23.3	21.5	39.5	(18.0)
甲信越		45.4	45.1	23.2	18.9	13.5	37.0	(23.5)
東海		44.1	40.0	25.8	19.3	17.3	36.2	(18.9)
北陸		41.8	39.4	16.3	13.3	14.1	33.2	(19.1)
近畿		45.1	39.9	25.1	18.6	18.6	38.2	(19.6)
中国		44.3	42.5	24.3	15.6	14.9	35.5	(20.6)
四国		45.8	43.3	28.3	22.0	14.9	39.1	(24.2)
九州		45.7	40.8	26.2	19.5	18.5	40.5	(22.0)
沖縄		47.2	39.6	27.7	20.6	23.3	37.4	(14.1)



経営情報
レポート
要約版

人 事



ダイバーシティ経営の一翼を担う！

高齢社員の戦力化 推進のポイント

1. 高齢社会の進展と戦力化の必要性
2. 定年引上げ、継続雇用延長の進め方
3. 65歳超雇用推進助成金の活用
4. 高齢者の戦力化を推進している企業の事例



■参考文献

『平成29年版高齢社会白書』内閣府
『平成29年労働力調査』総務省
『平成28年・29年「高齢者の雇用状況」集計結果』厚生労働省
『エルダー2017年5月号』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

1

企業経営情報レポート

高齢社会の進展と戦力化の必要性

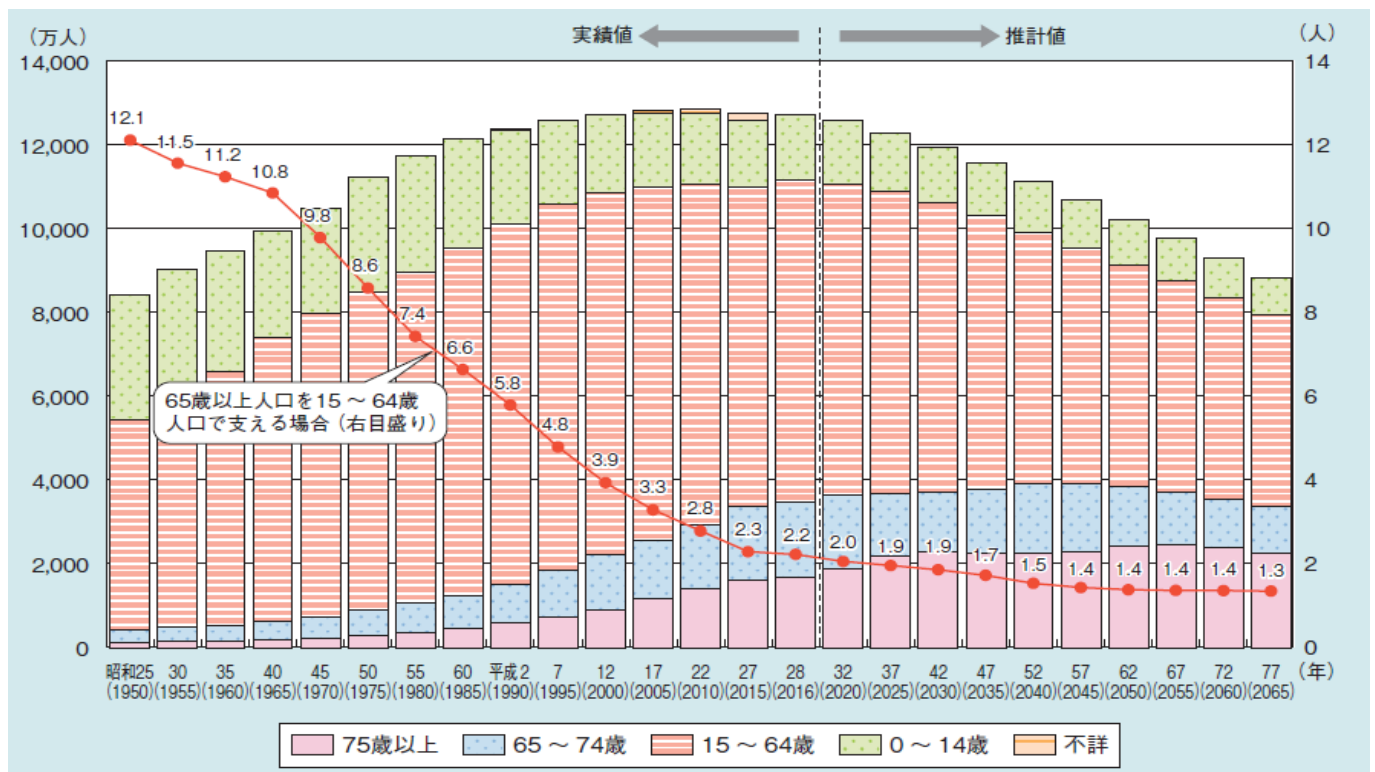
■ 新たなステージに突入した高齢者雇用

高齢化が進む日本では、全人口に占める 65 歳以上人口の割合は上昇を続けており、2060 年には 39.9%と 4 割近くに達する見込みです。

少子化の進展も伴い、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

本レポートでは、労働力不足の中で、高齢社員を自社の戦力として活用するためのポイントについて解説します。

■ 高齢世代人口の比率(出典：内閣府 平成29年版高齢社会白書)



『平成 29 年「高齢者の雇用状況」集計結果』(厚生労働省)によると、希望者全員が 65 歳以上まで働ける企業の割合は 76.6%となっています。

一方で、高齢者の側は、7 割近くが 65 歳を超えても働きたいと答えています。

高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。60 歳以降も企業にとって頼りになる戦力として活躍し、さらに、65 歳以降も意欲と能力のある限り活躍し続けることができる社会とすることが求められているといえます。

2 企業経営情報レポート

定年引上げ、継続雇用延長の進め方

■ 定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順

高年齢者を戦力化するためには、自社における現状把握とともに基本方針を決定する必要があります。その後、自社にあった人事制度の構築と運用のほか、定期的な点検が求められます。

以下は、定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順の例です。

1. 現状把握～基本方針の決定	留意点
(1)情報収集 (2)現状把握 (3)トップ、経営層の理解と関与 (4)推進体制の整備 (5)基本方針の決定	情報収集、現状把握を行った上で、経営層の関与を得て、体制にも配慮しつつ、方針を決定する。
2. 制度検討・設計 (1)制度、施策を設計 ↳大まかな仕事内容、役割、役職、評価方法、賃金その他の労働条件など (2)各職場、職種で業務内容を具体的に決定	留意点 人事部門などで定年の引上げ方(時期、対象者など)や担ってもらう役割などについて検討する。人事部門などから制度の概要が示されたら、各職場で、高齢社員に担ってもらう職務などについて具体的に検討する。
3. 実施 ・高齢社員への役割の明示 ・高齢社員の評価・面談 ・職域拡大、職務設計 ・高齢社員に対する意識啓発(キャリア研修などを含む)、教育訓練 ・マネジメント層に対する研修 ・社員全体に対する意識啓発 ・健康管理支援 ・職場環境の整備など	留意点 実施にあたっては、高齢社員に戦力となってもらえるよう、様々な施策を展開していくことが必要。 高齢社員に役割を明示するだけでなく、その役割に沿って能力が発揮できるよう、意識啓発、教育訓練や健康管理支援を行うことなどが望まれる。
4. 見直し・修正・改定 ・引き続き情報収集・現状把握を行うとともに、制度・施策の見直しを実施	留意点 実施後も定期的に現状把握を行うとともに、運用状況を把握した上で、必要な改定を行うことが必要。

出典：(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 エルダー2017年5月号を編集

定年引上げの場合は、「2.制度検討・設計」段階の「制度、施策を設計」、「各職場、職種で業務内容を具体的に決定」、「3.実施」段階の「高齢社員への役割の明示」、「高齢社員の評価・面談」が特に重要です。とりわけ、高齢社員の役割が変わり、それに伴って賃金が変わる場合は、役割の明示や評価・面談に加え、各種施策を丁寧に行うことが必要です。

3

企業経営情報レポート

65歳超雇用推進助成金の活用

■ 3種類ある 65歳超雇用推進助成金

本助成金は、大きく分けて以下の3種類です。そのうち「65歳超雇用推進助成金」は、「ニッポン一億総活躍プラン」を受け、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていく必要があることから、65歳以上となる定年年齢の引き上げや65歳以降の継続雇用延長を行う企業に対する支援のために設立された助成金です。

■ 65歳超雇用推進助成金(出典：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ)

～ 65歳超雇用推進助成金のご案内～

65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施する事業主の皆様を助成します(平成29年5月1日支給申請分から助成額等の一部を変更いたしました。)

主な支給要件

- ・労働協約または就業規則で定めている定年年齢等を、過去最高を上回る年齢に引上げること。
- ・定年の引上げ等の実施に対して、専門家へ委託費等の経費の支出があること。また、改定後の就業規則を労働基準監督署へ届け出ること。
- ・1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者が1人以上いること

支給額

- ・定年の引上げ等の措置の内容、60歳以上の被保険者数、定年等の引上げ
- ・年数に応じて10万円から145万円(ただし1事業主あたり(企業単位)1回限り)

高齢者雇用環境整備支援コース

高齢者の雇用の推進を図るために、以下のいずれかの高齢者の雇用環境整備の措置を実施した事業主の皆様を助成します

措置の内容

- ①機械設備、作業方法、作業環境の導入または改善による既存の職場または職務における高齢者の雇用機会の増大
- ②高齢者の雇用の機会を増大するための雇用管理制度の導入または見直し及び高齢者に対する健康管理制度の導入

支給額

- 以下の(1)、(2)いずれか低い額を支給します(上限1,000万円)
- (1)措置に要した経費の60%(<75%)、ただし中小企業事業主以外は45%(<60%)
 - (2)措置の対象になる1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者1人あたり28.5万円(<36万円)
- (<)内は生産性要件を満たす場合。)

高齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主の皆様を助成します

申請の流れ

- ①高齢者雇用管理に関する措置を実施し、無期雇用転換制度を整備
- ②転換計画の作成、機構への計画申請
- ③転換の実施後6ヶ月間の賃金の支給
- ④機構への支給申請

支給額

- ・対象労働者1人につき48万円(中小企業事業主以外は38万円)
- ・生産性要件を満たす場合には対象労働者1人につき60万円(中小企業事業主以外は48万円)

65歳までの安定した雇用確保措置は、既に大部分の法人で導入済みです。

しかしながら、2017年1月の雇用保険法改正により、65歳以降の新規採用においても要件を満たす限り一般被保険者とされ、一部から75歳以上を高齢者として再定義する提言もあるように、時代は確実に「65歳超現役社会」を迎えようとしています。これからの意欲ある高齢労働力を積極的に雇用していくため、助成金の活用も検討すべきです。

4

高齢者の戦力化を推進している企業の事例

■ 定年廃止により、中途採用市場での優秀な人材を確保

社名	平和産業株式会社	定年制度の改定	2006年
設立	1967年	業種	金属製品製造業
本社	東京都	従業員数	約200人
定年制度の概要			
<ul style="list-style-type: none"> ● 定年なし(2006年に廃止)。退職する場合は6ヶ月前までに宣言。全正社員が対象。 ● 経験豊富で高い技術、技能を有する高齢社員にさらに力を発揮してもらうために廃止。 ● 定年廃止により、中途採用市場での優秀な人員確保を期待。 ● 退職年齢を自らが決めるようにすることにより、自律的なキャリア形成を促す。 			

同社は、金属製品を製造している従業員約200名の企業です。製造業としては平均年齢39.4歳と比較的若く、定年を廃止することにより、中途採用市場での優秀な人員確保も実現しています。自ら退職年齢を決めさせることにより、自律的なキャリア形成を促しているのが特徴です。

賃金は、「年齢給+勤続年数給+役職給」で構成され、定年制の廃止に伴い、年功型賃金を見直し、年齢と勤続年数で決まる「基本給」の他、職能と職階で決まる「役職給」により、年収総額が決まるような賃金体系としています。また、年齢給は59歳をピークに逡減させ、評価制度の導入による処遇への反映も実施しています。

60歳以上の社員については「高年齢者雇用」と捉えるのではなく、「第2ステージの人材活用」と捉え、定年廃止により以下の効果が生まれています。

- 会社にとって優秀な人材を確保することができる
- 大企業で十分に力を発揮できない者も、早めに転職することにより、中小企業で生涯を通じて能力を発揮することが期待できる
- 社員にとって安心して働くことができる
- 自らのキャリアを自律的に考えるようになり、健康にも配慮するようになった
- 大企業が定年を設けざるを得ない中で定年制を廃止することは、中小企業の強みを発揮することにつながる

出典：厚生労働省 65歳超雇用推進マニュアル

ジャンル：経営分析 > サブジャンル：経営分析の目的

自社製品と市場の関係性の分析

「自社製品と市場の関係性」の分析の意義を教えてください。

（１）製品・市場別の現状と将来を明確に分析する

業績の基になる製品・市場の状況がどのようなものであるかを明確に分析することで、業績向上に関する経営課題をはっきりさせることができます。したがって、製品・市場分析は、「製品・市場別の現状と将来」についてきちんと分析をおこない、その課題を明確にし、経営計画に反映させるためにおこなうのです。

（２）取り組み課題を発見する

製品別の販売状況を得意先別、販路別、地域別等に分けて分析をすることにより、「開拓すべき市場の発見」「既存顧客への商品供給」等の取り組み課題を発見することができます。

（３）製品・市場分析の内容

製品・市場分析とは、「現在取り扱っている製品の対象市場における売上状況、成長性、強さ」等を実績に基づいて分析し、事業の質的・量的維持、またはその拡大策を製品と市場の組み合わせの面から明確にするものです。

（４）市場浸透

現市場における現製品の地位維持、拡大を図るための対策です。例えば、特定のセグメント市場への集中営業、あるいは重点製品の全市場浸透などです。

（５）市場開発

現製品で新市場の開拓をするための対策です。

（６）製品開発

現市場に対し、新製品を開発していくことにより事業拡大する対策です。例えば現在取引のある得意先ニーズをつかみ、そのニーズに合った製品改良や、新製品開発をおこない、事業拡大をおこなう手法です。

（７）製品・市場開発

現在取り組んでいない新市場に対し、新製品を開発することで事業拡大をおこなう方法です。

（８）撤退・縮小

現製品・現市場から撤退または縮小することにより、質的成長を図る対策のことをいいます。

外部環境分析の意義と手順

外部環境分析の意義とその手順を教えてください。

Q
uestion

経営分析をおこない、経営計画を立てる上で外部環境は重要な役割を果たします。なぜならば、企業環境の変化に対応した経営活動を行うことこそが、企業発展の基本原則といえるからです。

A
nswer

① 企業にとっての環境変化

企業にとっての環境変化は、その変化の現象において2つの面から企業に影響を及ぼします。1つは成長機会として、もう1つは制約機会・脅威として存在するのです。またこの環境変化は、企業に直接的かつ速やかに影響を及ぼすものと、間接的でゆるやかに影響を及ぼすものとが存在します。なお、

前者をミクロ的環境変化、後者をマクロ的環境変化といいます。

【企業にとっての環境変化がもたらす2つの機会】

① 成長機会・好機

② 制約機会・脅威

【企業にとっての環境変化の種類】

① ミクロ的環境変化 (直接的環境変化) → 直接的かつ速やかな影響力を持つ

② マクロ的環境変化 (間接的環境変化) → 間接的かつ緩やかな影響力を持つ

② 環境分析のねらい

環境分析の範囲をミクロ環境のみにするか、もしくはマクロ環境にまで広げるかは、環境分析のねらいによります。環境分析のねらいは、環境変化が自社の経営にどのような影響を与えるかを予測し、それに対する経営戦略を析出することにあります。

③ 環境分析の手順

企業を取り巻く環境は、広範囲かつ複雑であるため、合理的な手法においてこれの分析をおこなわなくてはなりません。その手順は、右記のようになります。

STEP①：企業環境要因の選定

・自社の経営に大きな影響を与える要因の選定



STEP②：情報収集

・既存資料からの情報収集
・実態調査に基づく情報収集



STEP③：環境要因の変化予測

・収集した情報をベースとした変化の予測



STEP④：経営課題の抽出

・年度経営計画で取り組むべき経営課題の抽出をおこなう