

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol. 694 2020. 10. 6

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年9月25日

中国経済：景気指標の総点検 (2020年秋季号)

～景気インデックスは前年比4.9%増まで回復

経済・金融フラッシュ 2020年9月30日

鉱工業生産(20年8月)

～生産は着実に回復するが、コロナ前より
▲10%以上低い水準にとどまる

経営 TOPICS

統計調査資料

第161回中小企業景況調査 (2020年7-9月期)

経営情報レポート

社員のキャリア開発を後押しする リカレント教育推進のポイント

経営データベース

ジャンル：経営計画 > サブジャンル：バランススコアカード

バランススコアカードにおけるSWOT分析 バランススコアカード運用のIT化

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

中国経済：景気指標の総点検 (2020年秋季号)

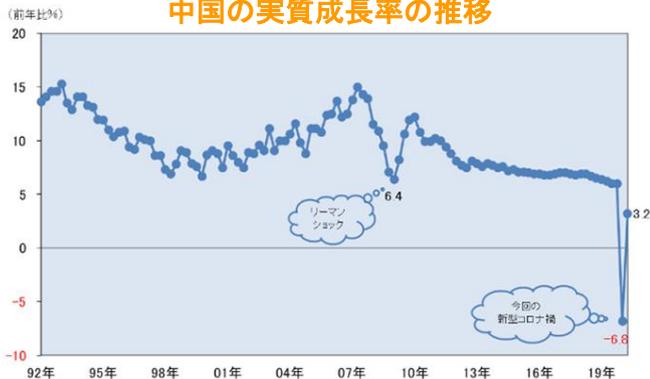
～景気インデックスは前年比4.9%増まで回復

ニッセイ基礎研究所

1 新型コロナ禍で経済活動を大胆に停止した1-3月期、中国の国内総生産(GDP)は前年比6.8%減に落ち込んだが、4-6月期には同3.2%増とV字回復した。

宿泊飲食業は依然として大幅マイナスだったが、製造業と建築業がV字回復し、新型コロナ禍が追い風の情報通信・ソフトウェア・ITの実質成長率は同15.7%増に達した。一方、消費者物価は長江・淮河流域の洪水などで食品は高止まりしたものの、交通通信費などが下落し、全体としては落ち着いている。

中国の実質成長率の推移



(資料) CEIC (出所は中国国家統計局) のデータを元に作成

2 景気10指標を見ると、需要面では小売売上高は“○”と“×”が交互に生じ一進一退、固定資産投資は3ヵ月連続で“×”と陰りがあり、輸出金額は5ヵ月連続で“○”と順調に回復している。供給面では製造業PMIが2ヵ月連続で“○”、非製造業PMIも4ヵ月連続で“○”と回復傾向にあるが、工業生産が3ヵ月連続で“×”となるなど陰りが見え始めた。

また、電力消費量は5ヵ月連続で“○”、

道路貨物輸送量は5ヵ月連続で“○”、工業生産者出荷価格も4ヵ月連続で“○”と景気回復を示唆した一方、通貨供給量(M2)は2ヵ月連続の“×”となり、新型コロナ禍で導入した金融のモラトリアム措置は曲がり角を迎えた。

3 最後に「景気インデックス(工業生産、サービス業生産、建築業PMIの3つを合成加工したもので、月次の景気指標を実質成長率に換算するとどの程度かを表示)」の推移をみると、2月には新型コロナ禍で前年比9.8%減まで落ち込んだが、4月には同0.7%増とプラスに転じ、8月には同4.9%増まで回復した。

そして、10月19日に公表される7-9月期の実質成長率が前四半期(前年比3.2%増)を上回るのはほぼ確実で、同5%前後に上昇する可能性もある。

経済成長率と景気インデックス



(注) 景気インデックスは工業生産、サービス業生産、建設業PMIを用いて筆者が合成加工した指数

ネット
ジャーナル

鋳工業生産(20年8月)

～生産は着実に回復するが、コロナ前より ▲10%以上低い水準にとどまる

ニッセイ基礎研究所

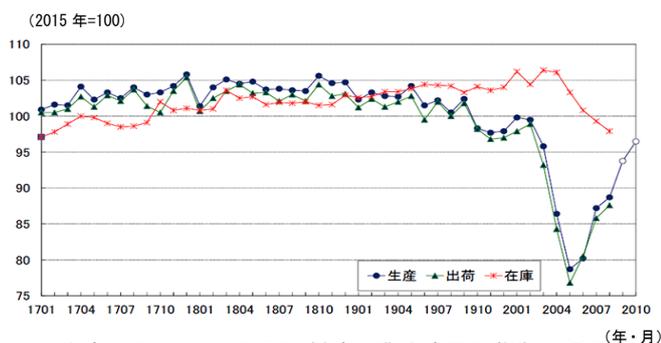
1 生産は着実に回復するが、コロナ前よりも▲10%以上低い水準にとどまる

経済産業省が9月30日に公表した鋳工業指数によると、20年8月の鋳工業生産指数は前月比1.7%(7月:同8.7%)と3ヵ月連続で上昇し、ほぼ事前の市場予想(QUICK集計:前月比1.5%、当社予想は同2.2%)通りの結果となった。出荷指数は前月比2.1%と3ヵ月連続の上昇、在庫指数は前月比▲1.4%と5ヵ月連続の低下となった。

鋳工業生産は6～8月の3ヵ月で12.7%の高い伸びとなり、2～5月の落ち込み(累計で▲21.1%)の半分弱を取り戻したが、コロナ前の1月と比べると▲10%以上低い水準にとどまっている。

8月の生産を業種別にみると、国内外の自動車販売の底入れや生産体制の正常化を背景に、自動車が6月(前月比28.6%)、7月(同38.4%)に続き、8月も同8.9%と高めの伸びとなった。また、自動車産業との関連が深い鉄鋼(前月比8.1%)、非鉄金属(同6.6%)も高い伸びとなった。

鋳工業生産・出荷・在庫指数の推移

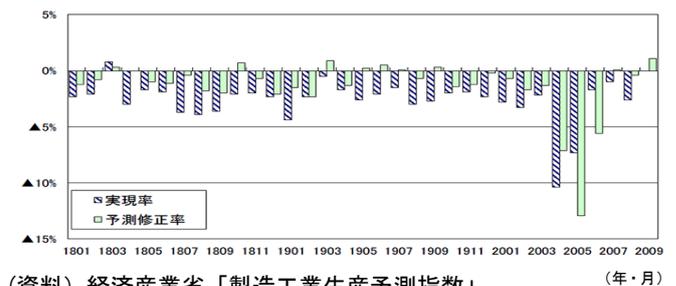


(注) 生産の20年9、10月は製造工業生産予測指数で延長
(資料) 経済産業省「鋳工業指数」

2 7-9月期は大幅増産だが、回復ペースは鈍い

製造工業生産予測指数は、20年9月が前月比5.7%、10月が同2.9%となった。生産計画の修正状況を示す実現率(8月)、予測修正率(9月)はそれぞれ▲2.6%、1.1%であった。予測指数を業種別にみると、6～8月に大幅増産となった輸送機械は、9月が前月比11.4%、10月が同2.9%と引き続き順調な回復が見込まれている。ただし、この計画が実現したとしても、直近のピークである20年1月よりも▲5%程度低い水準にとどまる。20年8月の生産指数を9月の予測指数で先延ばしすると、20年7-9月期の生産は前期比9.9%(4-6月期:同▲16.9%)となる。国内外の経済活動の再開を背景に2四半期ぶりの増産となることが確実だが、9月の生産計画が実現したとしても7-9月期の増産幅は4-6月期の減産幅の5割弱にとどまり、急激な落ち込みの後としては回復ペースが鈍い。

最近の実現率、予測修正率の推移



(資料) 経済産業省「製造工業生産予測指数」

(年・月)

第161回中小企業景況調査 (2020年7-9月期)

経済産業省 2020年9月30日公表 調査機関:独立行政法人 中小企業基盤整備機構

調査結果のポイント

中小企業の業況判断DIは、持ち直しの動きがみられ、7期ぶりに上昇した。

- ① 2020年7-9月期の全産業の業況判断DIは、▲34.1（前期差 30.0 ポイント増）となり、7期ぶりに上昇した。
- ② 製造業の業況判断DIは、▲40.8（前期差 25.1 ポイント増）となり、9期ぶりに上昇した。業種別に見ると、食料品、パルプ・紙・紙加工品、輸送用機械器具など全業種で上昇した。
 (参考) 調査対象企業のコメント (例)
 ・お中元の売上は前年と比較しても増加している。百貨店全体では減少しているという事であった為、商品の利便性・個食タイプにするなど工夫した成果がでていていると感じている。[食料品 大分]
- ③ 非製造業の業況判断DIは、▲32.1（前期差 31.4 ポイント増）となり、7期ぶりに上昇した。産業別に見ると、サービス業、小売業、卸売業、建設業のすべての産業で上昇した。
 (参考) 調査対象企業のコメント (例)
 ・コロナのため、旅行業界は先が見えない状況が続いている。県と市のキャンペーンのお陰で、例年より利用客数が増えているが、その後が心配である。[宿泊業 秋田]
- ④ 全産業の長期資金借入難易度DIは、▲1.7（前期差 2.2 ポイント増）と2期連続して上昇し、短期資金借入難易度DIは、▲2.4（前期差 1.9 ポイント増）と5期ぶりに上昇した。

<トピックス①>

全産業の資金繰りDIは、▲24.0（前期差 24.3 ポイント増）と6期ぶりに上昇した。産業別に見ると、サービス業、小売業、卸売業、製造業、建設業のすべての産業で上昇した。

(参考) 調査対象企業のコメント (例)

- ・コロナの影響大。商工会の指導もいただき、持続化給付金もいただき、5年間据え置きの借入もすることができました。でも5年後が心配です。8月は町で商品券を発行した為、少し良好。[飲食業 山梨]

<トピックス②>

全産業の従業員数過不足DI（今期の水準）は、▲6.6（前期差 5.5 ポイント減）と4期ぶりに低下し不足感が強まった。

産業別に見ると、サービス業、製造業、建設業、卸売業、小売業のすべての産業で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント (例)

- ・新型コロナウイルスの影響でイベントが全くできない中、夏場のエアコン需要は予想通り好調で年間粗利を最も計上できた。ただ夏場の人手不足は深刻なので来春に向けて人材確保の準備を進めている 時期です。[小売業 石川]

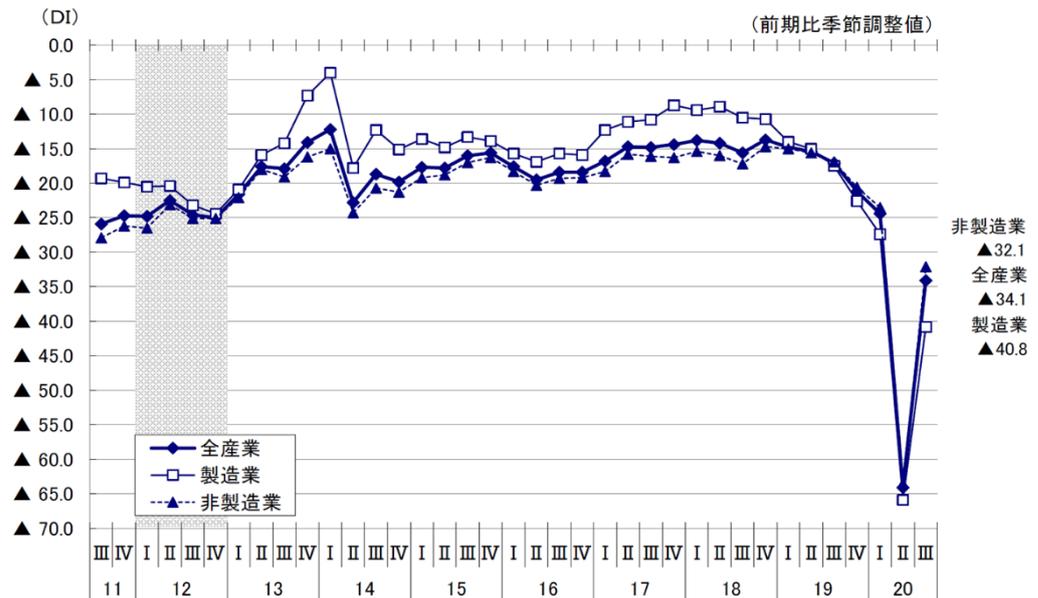
注) DI は特に断りがない場合は前期比（季節調整値）による。

1. 業況判断DI

(1) 全産業

2020年7-9月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲64.1→)▲34.1(前期差30.0ポイント増)となり、7期ぶりにマイナス幅が縮小した。製造業の業況判断DIは、(前期▲65.9→)▲40.8(前期差25.1ポイ

中小企業の業況判断DIの推移



ント増)と9期ぶりにマイナス幅が縮小した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲63.5→)▲32.1(前期差31.4ポイント増)と7期ぶりにマイナス幅が縮小した。

(2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲65.9→)▲40.8(前期差25.1ポイント増)と9期ぶりにマイナス幅が縮小した。製造業の14業種の内訳では、食料品で▲26.7(前期差47.9ポイント増)、パルプ・紙・紙加工品が▲32.9(前期差31.8ポイント増)、輸送用機械器具▲41.1(前期差27.7ポイント増)など全業種でマイナス幅が縮小した。

(3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲63.5→)▲32.1(前期差31.4ポイント増)と7期ぶりにマイナス幅が縮小した。産業別に見ると、サービス業で▲32.1(前期差39.5ポイント増)、小売業で▲36.2(前期差32.3ポイント増)、卸売業で▲37.4(前期差27.9ポイント増)、建設業で▲21.8(前期差11.7ポイント増)といずれもマイナス幅が縮小した。

サービス業の内訳では、飲食業で▲32.2(前期差59.7ポイント増)、宿泊業で▲44.3(前期差55.9ポイント増)、対個人サービス業(生活関連)で▲34.2(前期差39.4ポイント増)、情報通信・広告業で▲22.8(前期差28.9ポイント増)、対事業所サービス業(運送・倉庫)で▲42.4(前期差26.8ポイント増)、対個人サービス業(自動車整備その他)で▲29.2(前期差25.3ポイント増)、対事業所サービス業(専門技術その他)で▲23.8(前期差23.0ポイント増)と全業種でマイナス幅が縮小した。

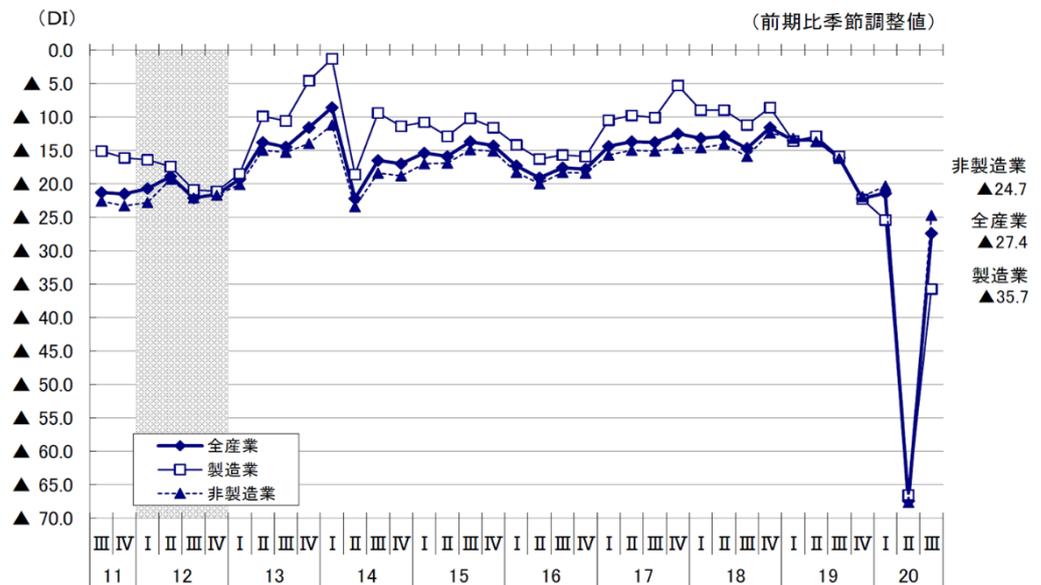
2. 売上額 D I

全産業の売上額D Iは、(前期▲67.4 →) ▲27.4 (前期差 40.0 ポイント増) と2期ぶりにマイナス幅が縮小した。

産業別に見ると、製造業で (前期▲66.5 →) ▲35.7 (前期差 30.8 ポイント増) と5期ぶりにマイナス幅が縮小し、

非製造業で (前期▲67.6 →) ▲24.7 (前期差 42.9 ポイント増) と2期ぶりにマイナス幅が縮小した。

中小企業の売上額D Iの推移



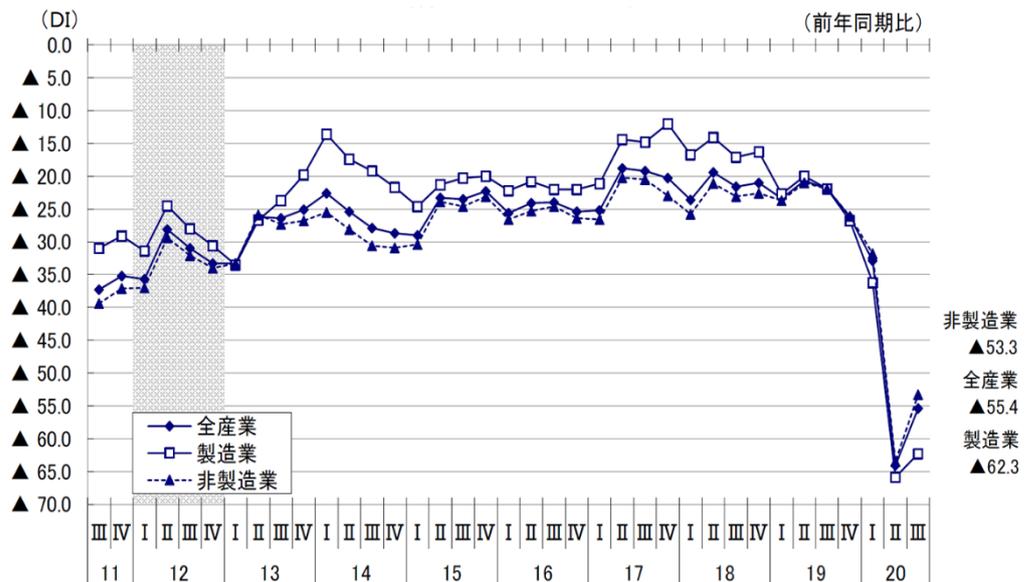
3. 採算 (経常利益) D I

全産業の採算 (経常利益)D I (「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期▲64.1 →) ▲55.4 (前期差 8.7 ポイント増) と5期ぶりにマイナス幅が縮小した。

産業別に見ると、製造業で (前期▲65.9 →) ▲62.3 (前期差 3.6 ポイント増)、非製造業で (前期▲63.5 →) ▲53.3 (前期差 10.2 ポイント増) といずれも5期ぶりに

マイナス幅が縮小した。

中小企業の採算 (経常利益) D Iの推移





経営情報
レポート
要約版

経 営



社員のキャリア開発を後押しする リカレント教育 推進のポイント

1. リカレント教育の意義と課題
2. 企業が描くべき社員のキャリア形成のポイント
3. 社員の成長を促すキャリア形成プラン作成法
4. リカレント教育の導入事例



参考文献

【厚生労働省】ホームページ 【文部科学省】ホームページ 【内閣府】ホームページ 「生涯現役に向けたキャリア戦略」(佐藤文男著 労務行政社) 「稼ぐ力をつけるリカレント教育」(大前研一著 ダイヤモンド社) 「能力を磨く」(田坂広志著 日本実業出版社) 「労政時報」(株式会社労務行政)

1 企業経営情報レポート

リカレント教育の意義と課題

■ 人生 100 年時代に合わせたキャリア戦略見直しの必要性

「人生 100 年時代」と言われるようになっていますが、この言葉は、ロンドン・ビジネス・スクール教授のリンダ・グラットン氏とアンドリュー・スコット氏が、著書「LIFE SHIFT（ライフシフト）100 年時代の人生戦略」で提唱した言葉です。

同著では、人の平均寿命が 100 年の時代になることから、これまで寿命を 80 年として考えてきた人生設計を抜本的に考え直す必要があると訴え、話題になりました。

これを受け厚生労働省は、人生 100 年時代を見据えた経済社会システムを創り上げるための政策のグランドデザインを検討する会議として、2018 年 9 月より「人生 100 年時代構想会議」が開催されています。

この会議における中間報告では、以下のような記述があります。

- ある海外の研究では、2007 年に日本で生まれた子供の半数が 107 歳より長く生きると推計されており、日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎えています。
- 100 年という長い期間をより充実したものにするためには、幼児教育から小・中・高等学校教育、大学教育、更には社会人の学び直しに至るまで、生涯にわたる学習が重要です。
- 人生 100 年時代に、高齢者から若者まで、全ての国民に活躍の場があり、全ての人が元気に活躍し続けられる社会、安心して暮らすことのできる社会をつくるのが重要な課題となっています。

引用元：厚生労働省「人生 100 年時代構想会議中間報告」

ここで重要とされている「生涯にわたる学習」において、注目されているのが「リカレント教育」です。リカレントとは、「繰り返し、循環」と訳されます。

つまり、「リカレント教育」とは、学び直し、回帰教育、循環教育などと表現され、企業でも人材育成に関連して一般的に用いられるようになっていきます。中小企業においても、生涯現役時代に対応するために自社のキャリア戦略を見直す必要があります。

本レポートでは、人生 100 年、生涯現役の時代に求められるリカレント教育を進めていく上で押さえておくべきポイントについて解説します。

■ リカレント教育とは

リカレント教育の本来の意味は、義務教育の終了後、教育と就労を交互に繰り返す教育システムのことです。

2

企業経営情報レポート

企業が描くべき社員のキャリア形成のポイント

■ 企業に必要なキャリア形成の視点

グローバル化、IT化などの環境変化によって仕事の進め方が大きく変わるなか、キャリア形成の責任は徐々に組織から個人へシフトし、画一的な人事システムは機能しなくなりつつあります。そこに少子高齢化やポスト不足といった構造的な問題が重なったことで、高年齢者も意欲をもって業務に取組み、組織貢献していくか、高い自立意識と学び直しによって継続的に活躍していけるかが、企業にとって重要になります。この課題の本質は、高年齢の社員が増えていくこと自体にあるのではなく、組織的に活かす力が身につけていないことです。

■ 社員のキャリア形成支援における4つの要素

企業が社員に対してリカレント教育を施す場合、入社間もない25歳のときに最初のリカレント教育を行い、35歳、45歳、55歳と10年ごとに再度実施するケースが理想的ですが、ここで重要なのは、年代や役職に応じて教育内容を変えることです。社員に必要なスキルを整理するうえで、以下の4つの要素をイメージすることがポイントになります。

- ①問題解決力 : 現場で求められる能力
- ②ハードスキル : IT、ファイナンス、マーケティング、統計など
- ③ソフトスキル : リーダーシップ、英語も含むコミュニケーションなど
- ④構想力 : 0から1を生み出す力

あらゆる年代において必要なのは、「問題解決力」と「ソフトスキル」だと言われています。目の前のタスクを解決する能力やコミュニケーション能力は不可欠であり、年齢や役職を問わず常に維持すべきスキルです。

まずは、新人の頃にきちんと問題解決力とソフトスキルを身につけておくことが大切です。ハードスキルと構想力については、年代に応じて必要度が変わってきます。

若い一般社員は、ITや会計知識等のハードスキルを身につけておく必要があります。

構想力は、中間管理職から経営層に上がるにつれて高めていく必要があります。

ビジネスにはコンセプトやビジョンが不可欠であり、そこから戦略や事業計画を構築していく必要がありますが、根幹をなすのが構想です。

自分の頭の中を見える化し、システムの大枠を設計するためには、構想力が求められます。

3

企業経営情報レポート

社員の成長を促すキャリア形成プラン作成法

■ キャリア形成プランの作成

キャリア形成プランの作成を通じて、社員が自身のキャリア形成を考えることで、自発的に何を学ぶべきかが見える化し、学び直しを促す効果が期待できます。

真の自立というのは、他者を頼らないということであり、自分自身のキャリアを自己責任でいかに構築していくかという考え方が基本になります。

自分のキャリアは企業任せではなく、自分で考えていくことで、社員の自立化が進み、強い組織の基盤づくりへとつながります。

■ キャリア形成プランの作成ステップ

(1) キャリアの振り返り

新入社員の時から今まで、どんな仕事を経験したか、時系列で箇条書きにまとめる。

(2) キャリアの抽出

過去の仕事の中で自分として大変やりがいがあったこと、楽しかったこと、自分にとって思い出に残っている仕事などを掘り起こす。

(3) キャリア形成プランの作成

第2ステップで抽出した仕事をベースに、将来的に自分が目指す方向性、学ぶべき分野を絞り込み、キャリア形成プランに展開する。

(1) キャリアの振り返り

第1ステップは、これまでの自分のキャリアの振り返りを行います。40～50代の社員は、社会人になってからこれまでにさまざまな経験をしてきたと思いますが、どのような仕事の経験を積んできたのか、具体的に経験してきた仕事内容を時系列に一度起こしていきます。

つまり、これまでのキャリアの棚卸しです。

実際に、このような過去の仕事を振り返るという作業は、意外に時間がかかります。

週末を3～4回使い、1回2～3時間かけて丹念に作成することが重要です。

回数を分けて時間をかけて作業する目的は、途中で思い出すことが出てくるため、それを確実にフォローすることにあります。

4

企業経営情報レポート

リカレント教育の導入事例

■ リカレント教育に取り組む国内企業

リカレント教育の推進には企業のサポートが重要です。
実際に、リカレント教育に取り組んでいる事例をご紹介します。

(1) S社(東京都、製造業、社員数 47 名)

～Web動画研修コンテンツを活用し、社員をサポート～

電子部品商社として幅広い電子部品を供給し続けるS社は、社内の健康増進の取組みや働き方改革の事例が評価され、2017年から3年連続で「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」（経済産業省/日本健康会議）に認定されるなど、先進的な取組みを行っています。

社内教育にも力を入れており、Web動画研修コンテンツ「e-JINZAI for business」を導入し、社員がいつでも、どこでも、好きな分野を学べる環境と整備し、社員1人ひとりのモチベーション・スキルアップを継続的に実現しています。

(2) C社(東京都、IT、社員数 468 名)

～退職後6年間であれば、復帰が可能～

ビジネスアプリ作成プラットフォームや、中小企業向けグループウェアを展開するC社では、2012年から、35歳以下の社員を対象に、退職後6年間であれば復帰が可能な「育自分休暇制度」をスタートしました。

この制度は、転職や留学など、環境を変えて成長したい人に、退職後も復帰しやすい環境をつくることを目的としています。会社を離れて新たな知識・スキルを獲得した社員が再集結することで、より強い組織がつけられているようです。

(3) P社(東京都、人材サービス、社員数 5,285 名)

～働き方の選択の一環として、学び直しをサポート～

P社には、ライフステージやキャリアプランにマッチした働く日数・時間・場所・休暇を選択できるという制度があります。その一環として、「Learning(進学・留学)」をサポートしています。

仕事の成果につながる勉強をしたい場合、最長1年間の時短勤務、あるいは最長2年間の休業が可能です。スキルアップ期間として、社員はこの制度を活用しています。

バランススコアカードにおけるSWOT分析

バランススコアカードにおけるSWOT分析とはどのようなものですか。

バランススコアカードとは、企業の業績を4つの視点から捉えた、指標の一覧表です。こちらにおけるSWOT分析の役割は、将来を豊かにする戦略目標の設定を行なうための自己分析です。SWOT分析の準備として、自社がおかれた環境について知るために、事業環境分析を行ないます。

(1) バランススコアカードにおけるSWOT

戦略目標を策定しても、自社の環境・製品は他より優れているといった主観が含まれていたり、市場の動向を把握せずに目標を立ててしまっただけでは台無しです。そこで事業環境分析を行ない、自社の内部環境と競業他社の内部環境の比較、経済や市場の変化が自社にもたらす影響を検討し課題を探します。

事業環境分析→SWOT分析と手順をふむことで、自社の「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を具体的行動として洗い出すことができ、未来を見据えた戦略目標を設定することができます。

(2) 事業環境分析

事業環境分析を行なうことで、自社の内部環境、外部環境を把握します。

内部環境分析では、4つの視点を意識し財務の視点、顧客（取引先、エンドユーザー）の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点から自社を分析します。

外部環境分析では、自然、社会・文化、法律、政治などのマクロ環境と自社が属する業界の市場や競業他社、仕入先、取引先、エンドユーザーなどのミクロ環境について分析します。

競業他社分析については自社の内部環境分析と同内容の視点で分析を行ない比較します。

内部環境（自社）		外部環境（自社以外全て）	
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・収益力 ・資金力 など 	-マクロ環境- 自然	-ミクロ環境- 市場環境
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客満足度 ・サービス内容 など 	社会・文化 法律・政治	競業他社 供給環境
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の生産性 ・業務効率 など 	経済・技術 人工統計	財務（市場） 顧客（市場）
学習と成長の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成 ・変革能力 など 		商品・サービス （市場）

経営
データ
ベース

Q
uestion

A
nswer

バランススコアカード 運用のIT化

「バランススコアカード運用のIT化」における
ポイントとはどのようなものですか。

バランススコアカード（BSC）のIT化の最大のメリットとしては、時間の短縮が挙げられます。BSCの運用において特定部門での試験運用後、全社展開へと本格運用する際、管理すべきスコアカードの枚数、リンクする指標、集計項目数等は膨大な量となります。

（1）バランススコアカードのIT化

BSCの各視点に分類された業績管理に関するデータを収集するために以下のようなITシステムの必要性が浮かんできます。

財務の視点	ERP (Enterprise Resource Planning) 会計システム 等
顧客の視点	CRM (Customer Relationship Management) 等
業務プロセスの視点	SCM (Supply Chain Management) BPM (Business Process Management) 等
学習と成長の視点	HRM (Human Resource Management) 等

これらのデータをEAI (Enterprise Application Integration)で連携させ、データの詳細分析のためDHWやOLAP（多次元分析）ツールを利用するといったIT整備が必要になります。しかしBSCの運用におけるIT化は、膨大なコストと時間がかかる大規模プロジェクトではありません。BSCは、試験運用の段階で、表計算ソフトやプレゼンテーションソフトを使ってできるものです。重要なことは、IT化ではなく、BSCの運用です。

戦略とアクションプランを熟考し、業績管理を見極めることで外部のシステムが未整備であってもBSC運用に大きな影響はありません。

（2）バランススコアカード(BSC)のIT化に必要なポイント

- BSCのデータ蓄積が可能であること
- データ取込の自動化が可能であること
- コミュニケーション機能をもっていること