

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.725 2021. 5. 25

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年5月19日号

## 2021・2022年度経済見通し (21年5月)

経済・金融フラッシュ 2021年5月17日号

## 企業物価指数(2021年4月)

～前年比3%台の高めの伸び

経営 TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告

(令和3年3月実績および令和3年4～6月見通し)

経営情報レポート

## 中小企業の人材定着、育成につなげる！ 人材教育のポイント

経営データベース

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:管理会計と損益分岐点

## 管理会計と財務会計の違い

## 原価計算とスループット会計の違い

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

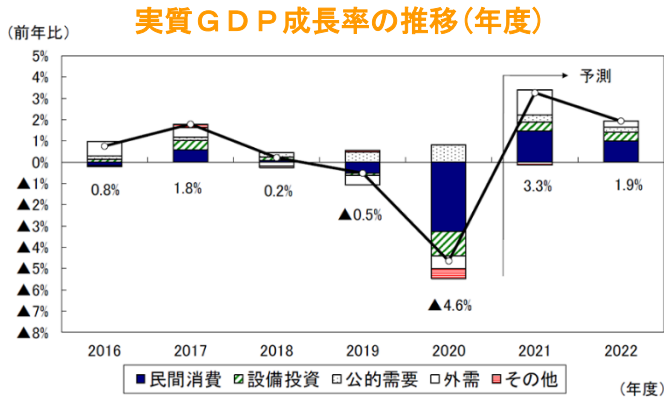
発行:税理士法人 常陽経営

# 2021・2022年度経済見通し (21年5月)

ニッセイ基礎研究所

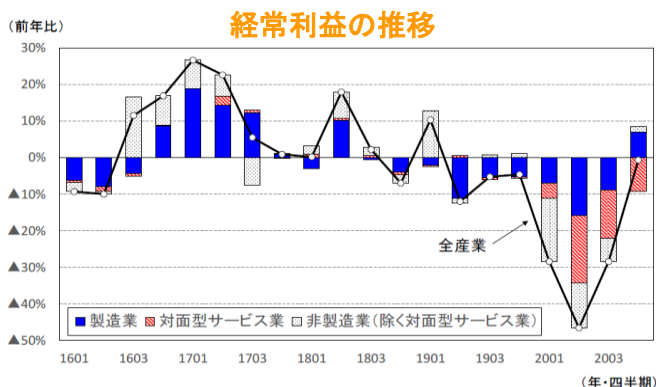
## <実質成長率:2021年度3.3%、2022年度1.9%を予想>

**1** 2021年1-3月期の実質GDPは、緊急事態宣言再発令の影響で民間消費が減少したことなどから、前期比年率▲5.1%と3四半期ぶりのマイナス成長となり、経済正常化に向けた動きは途切れる形となった。



**2** 緊急事態宣言はいったん解除されたが、4月下旬に4都府県で3度目の宣言が発令され、その後期限が延長されるとともに対象地域も9都道府県に拡大した。

消費は2021年4-6月期も低迷する可能性が高い。

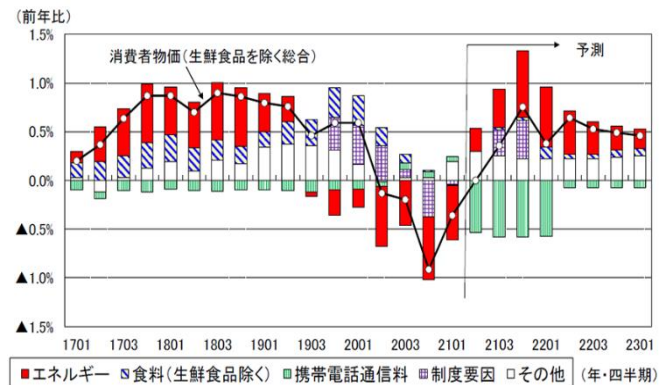


**3** 2021年7-9月期は緊急事態宣言の解除を前提として高成長を予想しているが、新型コロナウイルスの感染動向やそれに対応する経済活動の制限によっては、景気が下振れるリスクがある。実質GDP成長率は2021年度が3.3%、2022年度が1.9%と予想する。

ソーシャルディスタンスの確保などが引き続き対面型サービス消費を抑制することから、景気回復が続く中でも二極化の解消には至らないだろう。

**4** 実質GDPがコロナ前(2019年10-12月期)の水準を回復するのは2022年4-6月期、消費税率引き上げ前の直近のピーク(2019年7-9月期)に戻るのは2023年度と予想する。

## 消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



# 企業物価指数(2021年4月) ～前年比3%台の高めの伸び

ニッセイ基礎研究所

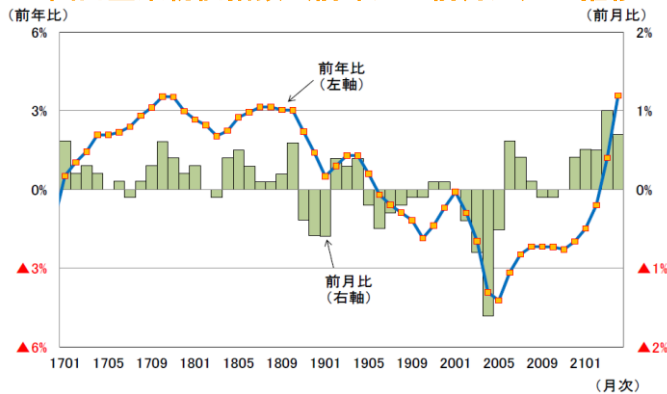
## 1 前年比3%台の高めの伸び

5月17日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、21年4月の国内企業物価は前年比3.6%（3月：同1.2%）と2ヵ月連続の前年比プラスとなった。

事前の市場予想（QUICK集計：前年比3.1%、当社予想は同3.3%）を大幅に上回る結果となった。

3月から伸びを大幅に高めたが、これは20年4月に新型コロナウイルスの影響で大きく下落していた（前年比▲2.5%、消費増税の影響を除くと同▲3.9%）反動が出たことによる部分が多い。

国内企業物価指数（前年比・前月比）の推移



(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)ともに日本銀行「企業物価指数」

## 2 輸入物価(前月比)は6ヵ月連続のプラス

21年4月の輸入物価は、契約通貨ベースでは前月比1.9%（3月：同1.7%）と6ヵ月連続のプラスとなった。また、21年4月の円相場は前月比0.5%の円安水準での推移となったことから、円ベースでは前月比2.4%（3月：同3.8%）と契約通貨ベースを上回る伸びとなった。

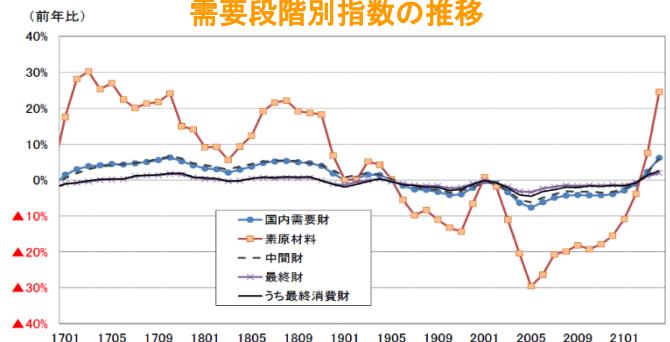
契約通貨ベースで輸入物価の内訳をみると、原油（前月比5.5%）、液化天然ガス（同3.7%）、ナフサ（同7.4%）などが高い伸びとなったことなどにより、石油・石炭・天然ガスが前月比4.3%（3月：同2.2%）と6ヵ月連続で上昇し、前月から伸びを高めた。

## 3 国内企業物価はさらに伸びを高める見込み

21年4月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）をみると、素原材料が前年比24.5%（3月：同7.5%）、中間財が前年比5.9%（3月：同2.1%）、最終財が前年比1.9%（3月：同1.1%）となった。

すべての需要段階で前年比プラスに転じており、川上から川下への価格転嫁が進んでいることが確認される。ただし、前年（20年）同月に新型コロナウイルス感染拡大によって大きく落ち込んだ反動で上振れしやすくなっていることには注意が必要である。

需要段階別指数の推移



# 機械受注統計調査報告

## (令和3年3月実績および令和3年4~6月見通し)

内閣府 2021年5月20日公表

### 令和3年3月の機械受注実績及び令和3年4~6月の受注見通し

#### 1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、2月 26.4%増の後、3月は 30.0%減となった。

需要者別にみると、民需は、2月 12.0%減の後、3月は 2.7%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、2月 8.5%減の後、3月は 3.7%増となった。

内訳をみると製造業が 0.1%減、非製造業（船舶・電力を除く）が 9.5%増であった。

一方、官公需は、2月 17.0%増の後、3月は「その他官公需」、国家公務で減少したものの、地方公務、防衛省等で増加したことから、2.7%増となった。

また、外需は、2月 76.2%増の後、3月は原動機、航空機等で増加したものの、産業機械、電子・通信機械等で減少したことから、53.9%減となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、2月 7.5%減の後、3月は道路車両、電子・通信機械等で減少したものの、重電機、産業機械等で増加したことから、3.2%増となった。

#### 対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2020年 (令和2年)			2021年 (令和3年)		2020年 (令和2年)		2021年 (令和3年)	
	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 見通し	12月 実績	1月 実績	2月 実績	3月 実績
受注総額	△14.4	5.9	11.7	9.7	2.6	10.5	△1.7	26.4	△30.0
民需	△9.3	2.0	6.1	△7.4	11.4	7.7	△4.9	△12.0	2.7
// (船舶・電力を除く)	△10.4	△0.3	12.9	△5.3	2.5	5.3	△4.5	△8.5	3.7
製造業	△12.9	3.1	11.4	△2.2	7.0	10.3	△4.2	△5.5	△0.1
非製造業(除船・電)	△8.5	△2.2	15.5	△9.2	2.7	4.9	△8.9	△10.9	9.5
官公需	1.7	△10.7	1.8	△10.8	△3.6	15.6	△27.9	17.0	2.7
外需	△26.0	23.2	19.7	31.4	2.9	3.1	6.4	76.2	△53.9
代理店	△13.0	2.0	3.3	2.4	△3.5	3.4	4.7	△7.5	3.2
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	0.6	△2.6	△3.3	-

(備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。2. △印は減少を示す。3. 見通しは2021年3月末時点の調査。

次に四半期別の受注動向を前期比で見ると、受注総額は、2020（令和2）年 10～12 月 11.7%増の後、2021 年 1～3 月は 9.7%増となった。

需要者別にみると、民需は、10～12 月 6.1%増の後、1～3 月は 7.4%減となった。

このうち、船舶・電力を除く民需は、10～12 月 12.9%増の後、1～3 月には、製造業、非製造業（船舶・電力を除く）ともに減少したことから、5.3%減となった。

また、官公需は、10～12 月 1.8%増の後、1～3 月には地方公務、「その他官公需」等で増加したものの、防衛省、運輸業で減少したことから、10.8%減となった。

一方、外需は、10～12 月 19.7%増の後、1～3 月には電子・通信機械、鉄道車両で減少したものの、産業機械、船舶等で増加したことから、31.4%増となった。

なお、代理店経由の受注は、10～12 月 3.3%増の後、1～3 月には電子・通信機械、道路車両で減少したものの、重電機、工作機械等で増加したことから、2.4%増となった。

## 2 民需の業種別受注動向（季節調整値）

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、2月 5.5%減の後、3月は 0.1%減となった。

3月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 17 業種中、食品製造業（70.1%増）、情報通信機械（57.0%増）等の 10 業種で、造船業（61.1%減）、非鉄金属（52.9%減）等の 7 業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、2月 13.9%減の後、3月は 7.5%増となった。

3月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 12 業種中、運輸業・郵便業（65.4%増）、電力業（57.7%増）等の 8 業種で、金融業・保険業（32.5%減）、卸売業・小売業（21.2%減）等の 4 業種は減少となった。

次に四半期別の受注動向を前期比で見ると、製造業からの受注は合計では、10～12 月 11.4%増の後、1～3 月には 2.2%減となった。

1～3 月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは 17 業種中、非鉄金属（74.1%増）、鉄鋼業（20.0%増）等の 9 業種で、化学工業（26.9%減）、石油製品・石炭製品（24.6%減）等の 8 業種で減少となった。

一方、非製造業からの受注は合計では、10～12 月 3.8%増の後、1～3 月は 10.8%減となった。

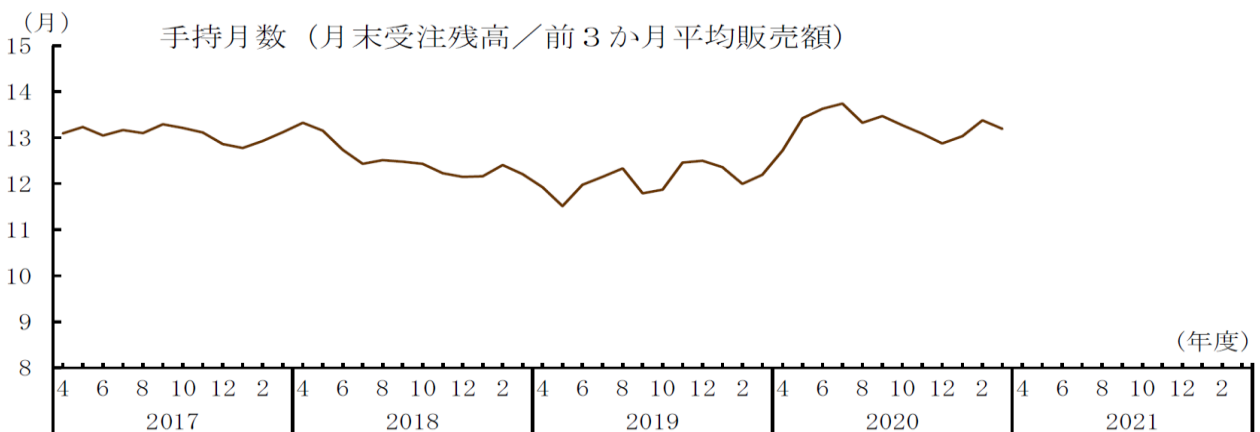
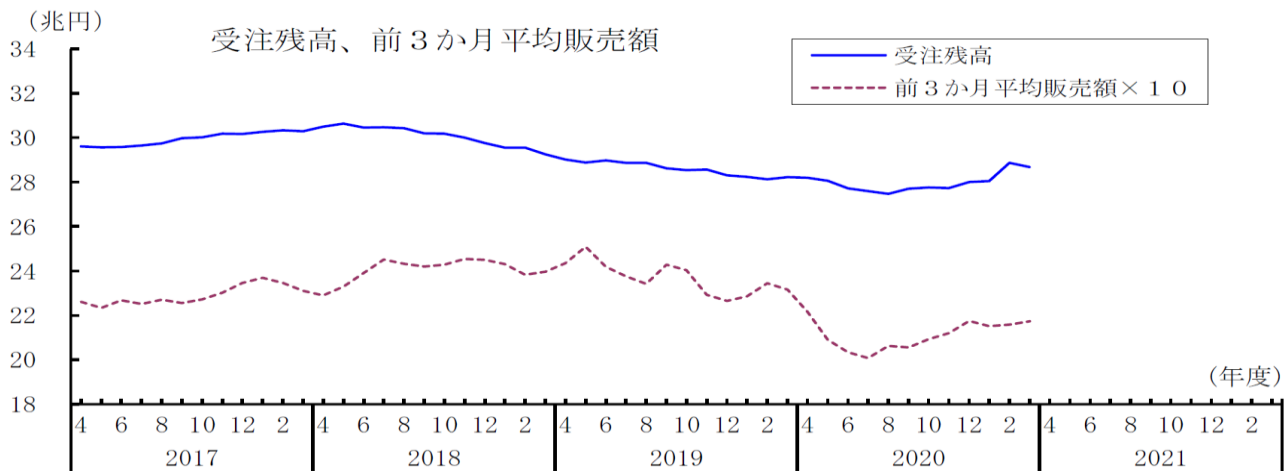
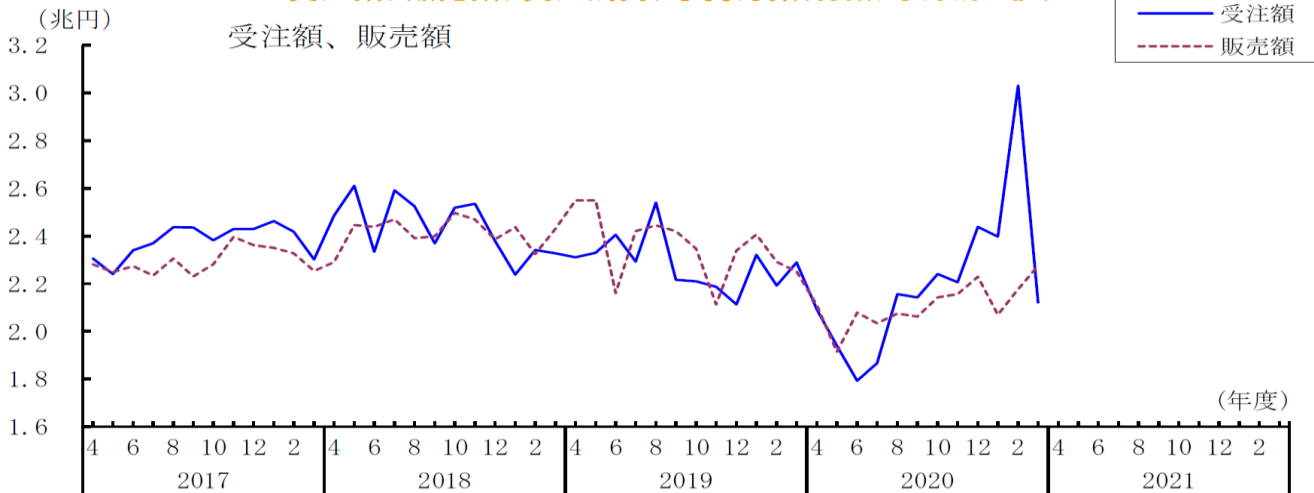
1～3 月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは 12 業種中、農林漁業（5.1%増）の 1 業種で、不動産業（35.8%減）、リース業（29.9%減）等の 11 業種で減少となった。

### 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

3月の販売額は2兆 2,751 億円(前月比 4.5%増)で、前3か月平均販売額は2兆 1,736 億円(同 0.7%増)となり、受注残高は28兆 6,744 億円(同 0.7%減)となった。

この結果、手持月数は13.2か月となり、前月差で0.2か月減少した。

受注額、販売額、受注残高、手持月数(総額、季節調整値)





中小企業の人材定着、育成につなげる！

# 人材教育の ポイント

1. 社員の定着や育成に向けた課題
2. 定着の効果がある「オン・ボーディング」
3. 早期戦力化を図る社員教育の方法
4. 社員の定着や育成につなげた取り組み事例



## 参考文献

- 『人材確保に「効く」事例集』（厚生労働省） 『若者が定着する職場づくり取組事例集』（厚生労働省）  
『人材の定着を促す中小企業の取り組み』（日本政策金融公庫 総合研究所）  
『中小企業のためのキラリ人材活用・事例集』（株式会社 日本マンパワー）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 社員の定着や育成に向けた課題

人口減少等により労働力不足が顕著になっている中小企業の人材市場において、社員をいかに定着させ、早期戦力化することは中小企業にとって大きな課題となっています。

中小企業の中には、新入社員へのサポート体制や育成が不十分なために、短期間勤務ただけで退職してしまうなど、定着および育成につなげていない企業もみられます。

しかし、職場環境が十分に整っていれば、社員にとっては働きやすく、かつ働きがいのある職場となり、定着にもつながると考えられます。

本レポートでは、新入社員の定着や育成への取り組みに着目し、自社における取り組みポイントについて解説しますので、自社の人材マネジメントの参考になれば幸いです。

### ■ 新入社員の離職を招く要因

新入社員が早期離職してしまうことに悩んでいる企業の中には、採用担当者が一生懸命に採用活動をして社員が入社しても、配属後は現場任せにし、その現場では業務が忙しくて新入社員の受け入れに気を遣ってられないというケースがあります。

このようなケースでは、新入社員に対する教育研修もおろそかで、新入社員は「現場で自分は歓迎されていない」「受け入れられていない」と感じ、早期離職を招いてしまいます。

### ■ 新入社員の離職を招く要因

- |                              |
|------------------------------|
| ①入社後のフォロー体制が不十分である           |
| ②新入社員と会社側に業務内容のミスマッチがある      |
| ③将来のキャリアパスを示せていない            |
| ④社員のモチベーション向上につながる仕組みが不十分である |
| ⑤教育研修の機会が十分に与えられていない         |
| ⑥業務が標準化されておらず新入社員の混乱を招いている   |

自社でこのような事象が見られる場合には、早期に対応することが必要です。以降で取り組むべき課題を紹介します。

### ■ 定着につながる3つの課題

#### (1) 社員が将来展望を持てるキャリアパスを設計する

社員自身は、会社の中で自分がこれだけ頑張れば、将来のポストや賃金等がどのように上がるだろうというキャリアパスをイメージし、それによって働きがいを感じ、やる気を出すことが多いです。このため、全社員に対してキャリアパスを明確に提示して将来展望を与えることが、定着を促進する一つの決め手となります。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 定着の効果がある「オン・ボーディング」

### ■ 人材育成における「オン・ボード」(on-board)の意味

人材確保が厳しくなっている環境において、新たに採用した社員の定着と戦力化を図るプロセスとして「オン・ボーディング」(on-boarding)が注目されています。語源の「オン・ボード」(on-board)とは、船や飛行機に乗っているという意味で使われています。

会社という乗り物に加わった新しい乗組員を、組織の文化やルール、仕事の進め方などにいち早くなじませ、パフォーマンスを引き出すための教育・訓練プログラムをオン・ボーディング・プログラムといいます。このプログラムは、新卒社員だけでなく、中途入社した社員を含めて、新メンバーと既存メンバーとの統合を図るといったのが特徴です。

雇用の流動性が高く、新入社員を通年採用している外資系企業で取り入れられている人材開発手法ですが、近年では日本の企業も通年採用しているところが増えており、最近ではメルカリなどのベンチャー企業でも採用されています。

### ■ 採用した社員が辞めてしまう5つのハードル

新入社員が十分なパフォーマンスを発揮できるようになるためには概ね6か月程度かかると言われてしています。また、入社後3か月程度で適切な研修を行わなければ、その後の定着にも影響を及ぼすとも言われています。

これらの期間を乗り越え、新入社員の定着につなげるためには5つのハードルがあります。

### ■ 新入社員の定着につなげる5つのハードル

- |                       |              |                |
|-----------------------|--------------|----------------|
| ①受け入れ準備を整える           | ②サポート体制を構築   | ③期待値とのギャップをなくす |
| ④学びの機会(OJT、off-JT)を提供 | ⑤成功体験の機会をつくる |                |

#### ①受け入れ準備を整える

入社初日までに新たなメンバーの受け入れ体制を整えて迎え入れると、新入社員の3か月以内のパフォーマンスが30%上がるというデータがあります。新入社員を受け入れる組織、プリセプターなどの指導者、およびリーダーがしっかりと準備をしていることが必要です。

#### ②サポート体制を構築

新しいメンバーを受け入れた際に、社員全体でサポートしようという姿勢が重要です。

自分の部署だけでなく、他部署のメンバーも新入社員に関心を持ち、どのような性格の持ち主なのか、どのようなことに興味があるのかなど気軽に話せる話題で話しかけるのが有効です。

## 3

企業経営情報レポート

## 早期戦力化を図る社員教育の方法

## ■ 自身でテーマを見つける

特定の分野を極めようとする場合には、相当な時間がかかります。ただし、単に時間を費やせばよいというわけでもありません。

効果的に学習効果を上げるためには、以下の要件を満たす必要があります。

これらの項目が示すように、その道の一流になるために努力するのは本人ですが、自社における教育面（OJT体制の整備など）のバックアップが必要です。

## ■ 学習効果上げる方法

- その分野（部門）に精通した上司のもとで実践力を学ぶ
- 挑戦目標を掲げ、その目標達成に挑み続ける
- 自分の弱点に気づき、弱点克服に焦点を当てた学習を続ける
- 都度、上司からフィードバックを受ける

イノベーションを生み出すためには、社員自身がキャリアアップテーマを決める場を設定することも必要です。

## ■ 自由な発想を持てる場をつくる

企業が革新するためには、これまでの既成概念を取り払うことも必要です。そのためには新しいアイデアを考えることが出発点となります。社員に新しいアイデアを求めるためには、自分がやりたいと思ったことをできる土壌をつくることです。主体性はイノベーションに向けた創意工夫を生み出します。社員が仕事の楽しさを味わうためには、達成の見通しが立つ活動にチャレンジさせることが欠かせません。目標が明確になり、達成状況に関するフィードバックや反応が適宜得られることも大切です。

新しい商品やサービスを生み出したり、コスト削減などの生産性を高めるためには、挑戦しがいのある目標達成に向けて社員が没頭できる職場づくりが必要です。

ある社員研修で、業務改善効果を競い合うロールプレイを行ったという例があります。

このロールプレイでは、参加者が競合会社の社員役に分かれて、担当業務を無作為に割り振り、いかに受注した商品を納期どおりに、ミス無く顧客へ届けることができるかを競い合います。日頃、あまり会議では自分の意見を言わない社員もロールプレイを通じて意見を積極的に出していたというケースがあります。このように自由な発想で意見を言いやすい場をつくることで、社員自身も仕事に対する意欲が高まり、仕事の質が高まることが期待できます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 社員の定着や育成につなげた取り組み事例

### ■ 教育研修体系や働きやすい環境を整備し定着率が向上したA社

独立系ITサービス会社であるA社（創業1971年、職員数約900名）は、多くの社員が顧客企業に常駐してシステム開発を担っています。

IT技術の進歩が早いことや、社員の勤務先がばらばらになっているために、全社一体となった教育研修体制の整備や定着に向けた労務管理面の改善が必要となっていました。

これらの課題への対応策によって、若手社員の定着率が向上し、例年40～50名程度を採用していますが、入社後3年以内の離職は3～4名程度に収まっています。

また、職場環境改善への取り組みも行った結果、メンタルヘルスを要因とした休職も大幅に減少しました。

### ■ A社の取り組み内容

実施項目	具体的内容
① 6か月間の 新入社員研修	新入社員研修期間を2か月から6か月に延長し、新入社員同士の一体感の醸成やビジネスマナー、基本的なITスキルをじっくりと学ぶことが可能となった。
② 入社2年目以降の フォローアップ研修	入社2年目から4年目までの社員を対象に年1回のフォローアップ研修を実施。自身のキャリアの振り返りや、今後の目標設定を行っている。中堅社員の近況の把握やリーダー候補者に発掘にも役立っている。
③ スキルアップ支援	IT業界の技術進歩が早く、若手社員から中堅社員を対象とした集合研修や役職別研修、外部セミナーに参加。 e-ラーニング受講料補助、資格取得支援奨励金支給、および技能手当の支給を行っている。
④ 職場風土改善	従業員満足度調査やストレスチェックを毎年実施し、職場環境における問題の早期発見に努めている。
⑤ 長時間労働対策	法定時間外の労働時間が月30時間を超えた社員に対して看護師が訪問して、職場環境や健康状態について把握するための面談を行っている。

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:管理会計と損益分岐点

# 管理会計と財務会計の違い

**管理会計は、通常の財務会計とはどのように違うのでしょうか。**

管理会計は、経営者が意思決定を行うための会計ツールです。

財務会計が、会社法や企業会計原則といった規定に則って作成されるのに対し、管理会計には「こうでなければならない」といった規定はありません。

極論すれば管理会計は行わなくてもよいのです。

しかし、将来の不確実性が高まるにつれ、経営者の意思決定というものは非常に重みが出てきており、その根拠も客観的な分析に基づく必要があります。

意思決定の根拠が曖昧では、周囲の納得感も薄まり、目的が見えないまま戦略実行に移っては、次第に競争力を失っていくことは明白です。

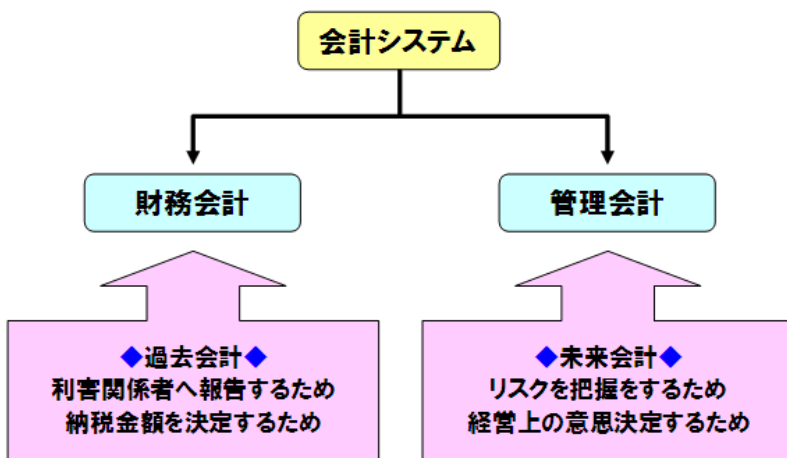
したがって、この重要な意思決定をサポートするのが管理会計なのです。

意思決定には、実数分析や比率分析といった伝統的な経営分析手法ははずせませんが、管理会

計の要素をプラスすることで、一層、その根拠が明確になります。

財務会計が、その書式、作成時期、意思決定機関について詳細に決められているのに対し、管理会計は書式も作成時期も自由です。状況に応じて意思決定者は経営者にも課長にもなります。

最も重要なことは、自社の実態に即した管理会計を行うということです。



## ■管理会計を行う場合の定型的な書式

一般的には通常の損益計算書をアレンジした、「変動損益計算書」を作成します。

変動損益計算書は、売上高から始まるのは通常の損益計算書と同様ですが、売上高から変動費を差引いて限界利益を算出し、さらに固定費を差引いて営業利益を算出します。

同じ営業利益でも、通常の損益計算書とは、算出するプロセスが異なるのです。

売上高	×××
変動費	-) ×××
限界利益	×××
固定費	-) ×××
営業利益	×××

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:管理会計と損益分岐点

# 原価計算とスループット会計の違い

原価計算とスループット会計の違いについて  
教えてください。

原価計算とスループット会計の違いを比較すると以下の通りになります。

## ■原価計算とスループット会計の違いを比較

項目	スループット計算	原価計算
考え方・視点	スループットの増加	原価の低減
	売上の注力	生産への注力
目的	スループット増加を目指した全体の最適化・効率化を検証	個々の工程など個別最適化の検証
費用（償却費、人件費、光熱費、間接部門費など）	製品（在庫仕掛りを含む）に配賦しない。	製品（在庫仕掛りを含む）に配賦
制約	制約を認識する	制約を認識しない
製品ミックスの最適化	可能	できない
評価対象	スループット・在庫・業務費用	個別原価
利益	スループットー業務費用	売値ー原価
計算の手間	間接費の配賦不要	間接費の配賦必要
計算の正確性	製品との関連性が薄い費用の配賦を行わない為、客観性が確保できる	製品との関連性が薄い費用の配賦を行う為、正確性の担保が低くなる

このような、違いには、そもそもの会計の基本スタンスが以下のように相違しているからです。

### ■原価計算

- 全ての工程、部門が100%の稼働をしていると計算している
- 個々の工程、部門に対して、コストや生産性を改善しようとする（個別最適）というスタンス

### ■スループット会計

- 制約条件(制約工程)の時間の価値は、システム全体の時間の価値に等しいという考え方
- 個々のリソースは100%稼働している訳ではないということ considers
- システム全体としての生産性を捉えている（全体最適）

更に、最大の相違点としては、スループット会計には、時間の概念が導入されているという事です。原価計算においては、製品一個あたりの最大利益を求めるのに対し、スループット会計においては、時間当たり（365日×24時間）での最大利益を求める事が可能です。