

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.727 2021. 6. 8

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年5月28日号

中国経済の見通し

～輸出・投資でV字回復してきた中国経済だが、
今後は消費主導にバトンタッチ！

経済・金融フラッシュ 2021年6月1日号

法人企業統計(21年1-3月期)

～企業収益は回復傾向が鮮明となるが、
設備投資は低迷が続く

経営 TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和3年5月実施調査結果)

経営情報レポート

組織全体で取り組む業務効率化 生産性向上のためのマネジメント術

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:組織形態

リストラクチャリングとリエンジニアリングの違い タスク・フォースの意味

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

中国経済の見通し

～輸出・投資でV字回復してきた中国経済だが、 今後は消費主導にバトンタッチ！

ニッセイ基礎研究所

1 昨年1-3月期にコロナ禍で大混乱に陥った中国の国内総生産（GDP）は実質で前年同期比6.8%減まで落ち込んだが、厳格な行動制限でコロナ禍を早期に収束させてV字回復を実現し、21年1-3月期は実質で前年同期比18.3%増の高成長となった。一方、消費者物価（CPI）はいまのところ落ち着いており、21年の抑制目標（3%前後）を下回る水準で推移している。

2 需要項目別に見ると、今年1-4月期の小売売上高は前年同期比29.6%増、固定資産投資が同19.9%増、輸出（ドルベース）が同44.0%増と、消費・投資・輸出の3本柱が揃って高い伸びを示した。

昨年のコロナ禍では、思わぬ追い風が吹いた輸出と、コロナ対策で潤った投資が景気の牽引役だったが、これからは消費が景気の牽引役になる兆しが見えてきている。

3 21年の財政政策は、コロナ後を見据えて「質・効率の向上を図り、より持続可能なものにする」という方針で臨むこととなった。財政赤字、感染症対策特別国債、地方特別債を合わせた財政出動は前年比でおよそ1.3兆円減る見込みであり、コロナ禍や景気動向を見極めつつも、財政の裁量余地を温存して「持続可能」な財政運営に舵を切ることとなる。

4 他方、20年の金融政策は「柔軟かつ精確で、合理的かつ適度なものにする」という方針となった。

具体的には「通貨供給量（M2）・社会融資総量の伸び率が名目GDP成長率とほぼ一致するようにする」としており、昨年は景気支援型だったが今年は景気中立型になりそうだ。実際、必要な分野に十分な資金を供給するとしつつも、金融の伸びは鈍化している。

通貨供給量（M2）と社会融資総量



(資料) CEIC(出所は中国人民銀行)のデータを元に作成

5 21年の成長率は実質で前年比8.0%増、22年は同5.3%増と予想する。

リスク要因としては、コロナ変異株の海外からの流入、米中デカップリングによる供給網の寸断、疫情融資の縮小に伴う不良債権増、金融引き締めに伴う住宅バブル崩壊などが挙げられる。

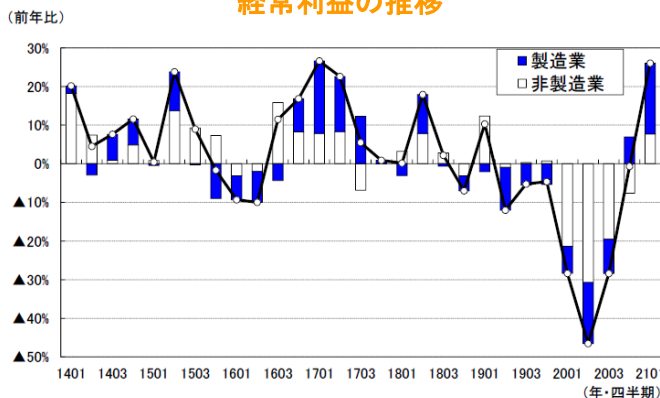
法人企業統計(21年1-3月期) ～企業収益は回復傾向が鮮明となるが、 設備投資は低迷が続く

ニッセイ基礎研究所

1 8四半期ぶりの増益

財務省が6月1日に公表した法人企業統計によると、21年1-3月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比26.0%（10-12月期：同▲0.7%）と8四半期ぶりの増益となった。製造業が前年比63.2%（10-12月期：同21.9%）と伸びが急加速したことに加え、非製造業が前年比10.9%（10-12月期：同▲11.2%）と5四半期ぶりの増加となった。

経常利益の推移



(資料) 財務省「法人企業統計」

2 経常利益(季節調整値)は コロナ前の水準を回復

経常利益を業種別に見ると、製造業は輸送用機械（前年比188.0%）、業務用機械（同110.7%）、電気機械（同52.2%）、情報通信機械（同48.1%）など、食料品（同▲22.5%）などを除くほとんどの業種が大幅増益となった。

一方、非製造業は運輸・郵便業（▲578億円）、電気業（▲1,525億円）、宿泊業（▲2,417億円）、飲食サービス業（▲

1,187億円）、生活関連サービス業（▲375億円）など、新型コロナウイルス感染症の影響を強く受けている対面型サービス業を中心に赤字が続く業種が目立ったが、卸売・小売業（前年比16.1%）、不動産業（同8.5%）、情報通信業（同8.3%）などの増益がそれをカバーする形となった。

3 設備投資は減少が継続

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比▲7.8%と4四半期連続で減少し、10-12月期の同▲4.8%から減少幅が拡大した。

製造業（10-12月期：前年比▲8.5%→1-3月期：同▲6.4%）は減少幅が縮小したが、非製造業（10-12月期：前年比▲2.6%→1-3月期：同▲8.5%）の減少幅が拡大した。

4 1-3月期・GDP2次速報は 小幅上方修正を予想

本日の法人企業統計の結果等を受けて、6/8公表予定の21年1-3月期GDP2次速報では、実質GDPが前期比▲1.2%（前期比年率▲4.8%）となり、1次速報の前期比▲1.3%（前期比年率▲5.1%）から若干上方修正されると予想する。

消費動向調査 (令和3年5月実施調査結果)

内閣府 2021年5月31日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

(1)消費者態度指数

令和3(2021)年5月の消費者態度指数は、前月差0.6ポイント低下し34.1であった。

(2)消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和3(2021)年5月の動向を前月差で見ると、「雇用環境」が1.4ポイント低下し27.7、「収入の増え方」が0.6ポイント低下し36.0、「暮らし向き」が0.4ポイント低下し36.5、「耐久消費財の買い時判断」は前月と変わらず36.2となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月と変わらず39.8となった。

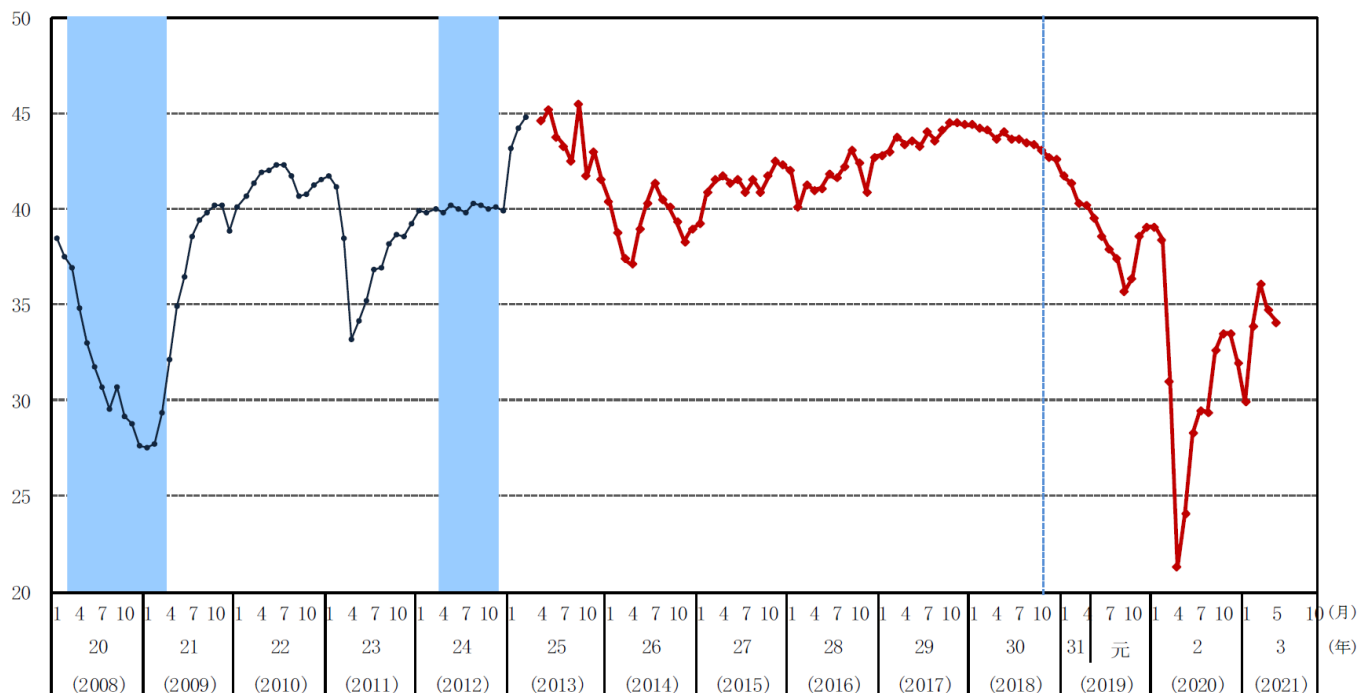
消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

	令和2年 (2020年)		令和3年 (2021年)				
	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
消費者態度指数	33.5	32.0	29.9	33.9	36.1	34.7	34.1
(前月差)	0.0	▲ 1.5	▲ 2.1	4.0	2.2	▲ 1.4	▲ 0.6
暮らし向き	36.6	34.9	32.4	36.2	38.0	36.9	36.5
(前月差)	0.8	▲ 1.7	▲ 2.5	3.8	1.8	▲ 1.1	▲ 0.4
収入の増え方	35.5	35.1	33.6	35.6	37.2	36.6	36.0
(前月差)	0.2	▲ 0.4	▲ 1.5	2.0	1.6	▲ 0.6	▲ 0.6
雇用環境	26.7	24.0	21.5	27.7	31.0	29.1	27.7
(前月差)	▲ 0.6	▲ 2.7	▲ 2.5	6.2	3.3	▲ 1.9	▲ 1.4
耐久消費財の買い時判断	35.1	34.1	32.0	36.1	38.1	36.2	36.2
(前月差)	▲ 0.4	▲ 1.0	▲ 2.1	4.1	2.0	▲ 1.9	0.0
資産価値	35.4	35.3	35.0	39.4	40.3	39.8	39.8
(前月差)	0.2	▲ 0.1	▲ 0.3	4.4	0.9	▲ 0.5	0.0

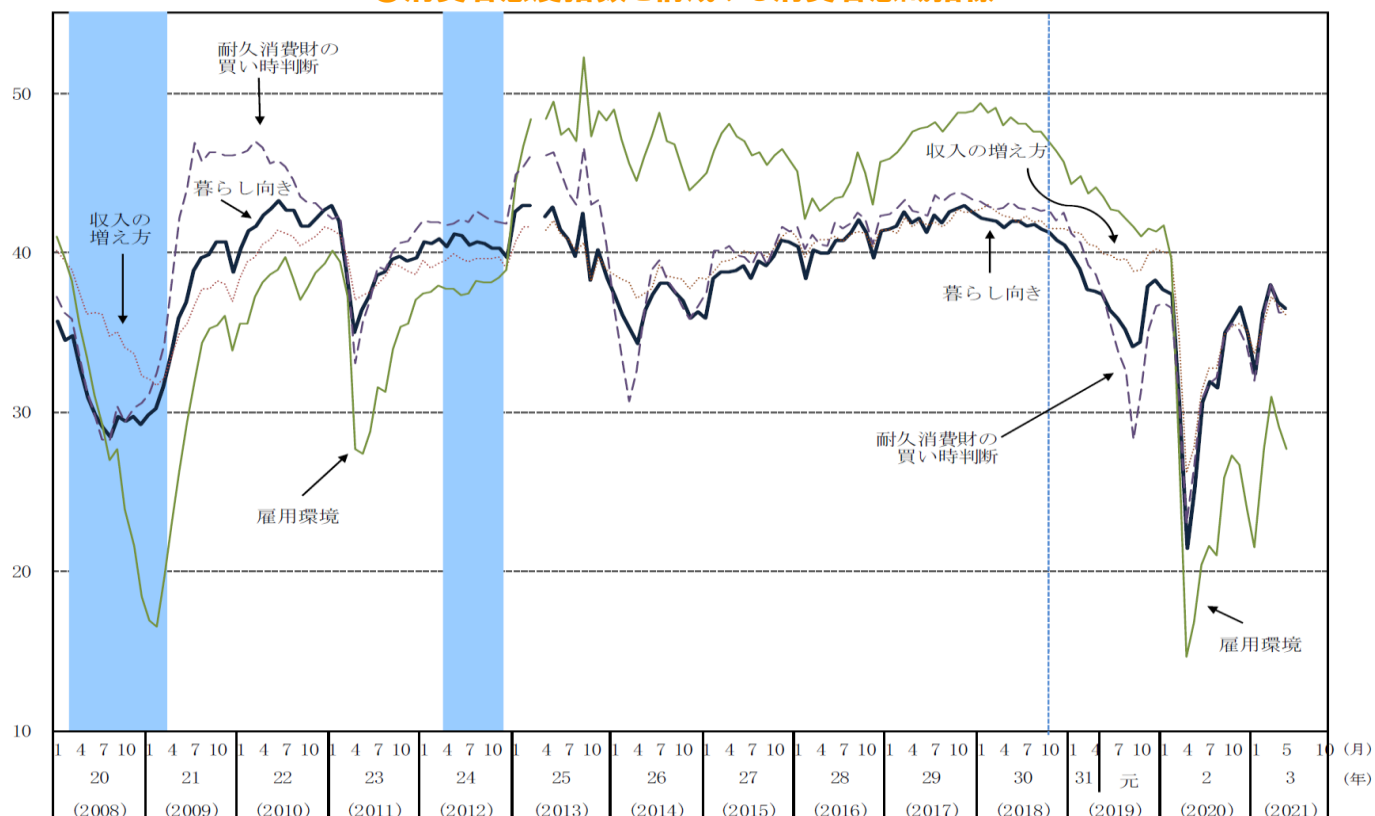
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移(二人以上の世帯、季節調整値)

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注)1.シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、平成30(2018)年10月に暫定の山を設定しているが、それ以降については、まだ谷が設定されていないことから、シャドーは付けていない。

(注)2.平成25(2013)年3月までは訪問留置調査。平成25(2013)年4月から平成30(2018)年9月までは郵送調査、平成30(2018)年10月から 郵送・オンライン併用調査で実施(郵送・オンライン併用調査は同年10月調査より新規世帯に対して順次導入。ただし、調査1か月目の新規世帯には、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年11月調査から実施。以下同



経営情報
レポート
要約版

経 営

組織全体で取り組む業務効率化

生産性向上のための マネジメント術

1. 重要視される生産性向上への取り組み
2. 個人のスキルアップによる生産性向上のポイント
3. テレワークの利活用による組織としての取り組み
4. 成果に結びつけた具体的取り組み事例



■参考文献

「人生100年時代の新しい働き方」小暮真久 「集中力 パフォーマンスを300倍にする働き方」井上一鷹
「仕事が速くなる！生産性が上がる！最強の働き方」出口治明 「最新科学で解き明かす最強の仕事術」洋泉社

1

企業経営情報レポート

重要視される生産性向上への取り組み

労働人口が減少し続けていく日本において、労働者一人当たりの生産性向上は国全体の課題と言えます。「働き方改革」が掲げる「生産性向上」は労働環境を悪化させることのないよう、国民一人ひとりの健康やライフサイクルを守ることが前提条件であるべきです。

本稿では、チーム（組織）としての生産性を向上させるためにリーダーが備えるべきマネジメント術や個人のスキルアップに繋がる行動評価の方法、適切な目標設定・管理の手法などを紹介します。また、ICTやRPAの利活用についても触れながら、人材を確保するための「魅力ある企業」となる職場環境の作り方についても考えていきます。

■ 生産性向上を妨げる要因

では、生産性向上を図るため、「限られた時間」で「高い成果」を上げる方法を考えるとき、「限られた時間」を実現するためには「残業（時間外労働）を極力減らす」ことが前提となります。下の図は、労働環境に関する研究機関である労働政策研究・研修機構がまとめた内容で、「仕事の特性や要素が労働時間へ与える影響」を整理したものです。

■ 図1-3 仕事の特性や要素が労働時間へ与える影響

仕事の特性・要素	非管理職				管理職			
	A	B	C	D	A	B	C	D
①仕事の目標や範囲がはっきりしている						○		○
②自分で仕事のペースや手順を変えられる	○	○	○	○	○	○	○	○
③一人でこなせる仕事が多い					▲		▲	
④取引先や顧客の対応が多い	▲	▲	▲	▲				
⑤社内の他の部門との連携・調整が多い								
⑥企画・判断を求められる仕事が多い	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
⑦会議や打ち合わせが多い	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
⑧会社以外の場所でも仕事ができる					○			

表内の「▲」は労働時間の増加につながるもの、「○」は労働時間の減少につながるもの
※労働政策研究・研修機構の資料を元に作成

上記から労働時間を減らすことができない要因は、次のようにまとめることができます。

■ 残業を減らすことができない要因

- ①自分で仕事のペースや手順を変えられない
- ②企画・判断を求められる仕事が多い
- ③会議や打ち合わせが多い

2

企業経営情報レポート

個人のスキルアップによる生産性向上のポイント

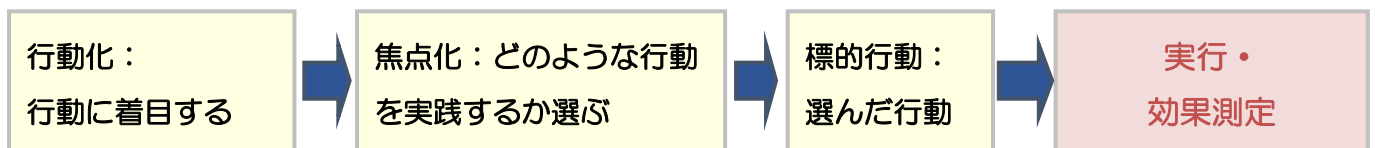
各個人の集中力を高め、それをリーダーがまとめて効果的にマネジメントすることが、チーム全体の生産性を向上させることに繋がります。

■ 各個人の行動を評価し、課題を解決する

① 部下の行動に着目した課題解決の進め方

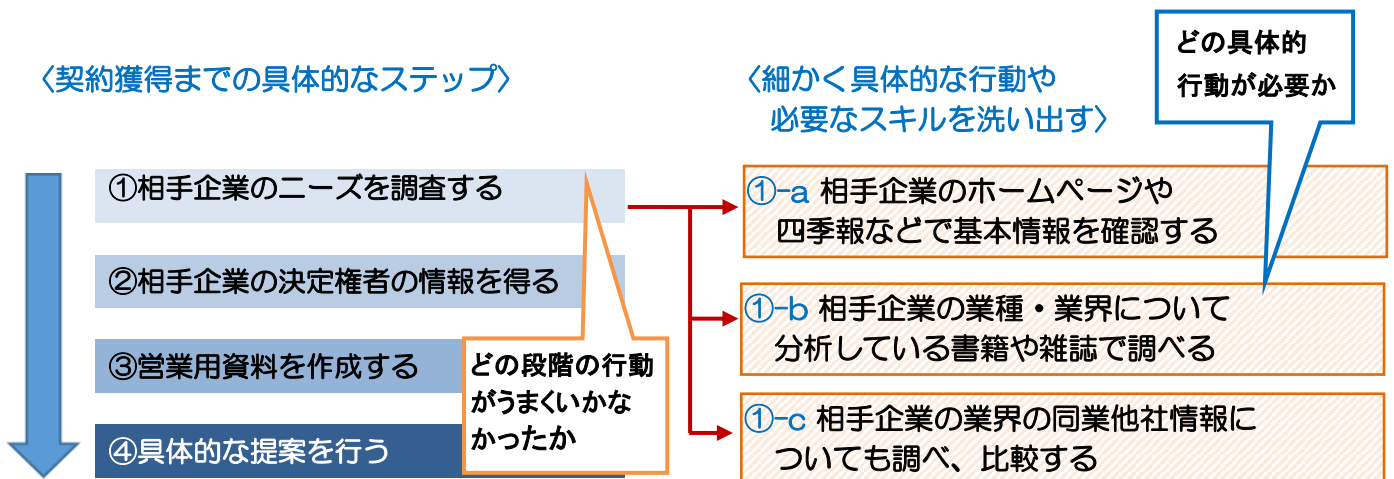
各個人のスキルアップを図るために、チームのリーダーが考えるべきことは、部下の「性格」ではなく「行動」に着目し、改善の方法を具体的な行動として導き出すことです。

具体的には、経営指標達成につながる「行動」を見定め、さらにそれを具体的な行動に落とし込んで、成果を生むために必要な「行動」を増やすための仕組みづくりを考えるのがリーダーの役目です。



② 具体的な行動分析例～営業部門における契約獲得に必要な行動

経営目標達成につながる「行動」の例として、営業部門における「顧客からの契約獲得」を実現させるための具体的な方法を考えてみましょう。



上記の例では、部下の行動が成果に結びつかなかった要因として、どの段階のどんな具体的な行動が必要であったかを洗い出します。

具体的な行動・スキルを定型化できれば、「成果に結びつく行動」の機会や回数を組織全体で増やしていけば良いのです。

3

企業経営情報レポート

テレワークの利活用による組織としての取り組み

働き方改革においては、ICT（情報通信技術）の利活用による労働生産性の向上についても注目が集まっています。ここでは、テレワーク、ICT端末機器、そしてRPAツールの活用による業務効率化について紹介します。

■ RPAの導入と活用

①RPA(Robotic Process Automation)とは

RPAとは、「ロボティック・プロセス・オートメーション」の略で、デスクワーク（主に定型作業）を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化する概念で、日本国内でも2016年頃から取り入れられ始め、AIやIoTと並んで注目が集まっています。

②RPAが活用される場面

RPAの考え方を実現するツールはRPAツールと呼ばれており、RPAが活用される場面（位置づけ）を整理すると下記ようになります。

■RPAが活用される場面

業務の段階	工場などの作業部門	オフィスなどの事務部門
上流	人間（作業員）	人間（事務員）
中流	産業用ロボット	RPA（ソフトウェア型ロボット）
下流	生産設備（ベルトコンベア等）	システム（ERP）

具体的な実務で例を挙げれば、Excelの顧客情報一覧から特定の条件に合致する顧客を抽出し、更にリストの住所録からWebの地図から顧客の住所地の地図情報を検索して画像をWord文書に貼り付ける、といった定型的な作業を行うことができます。

③RPA導入の効果

処理速度はおよそ人間の3倍と言われており、また人間であれば作業時間が8時間であるところを、24時間連続して稼働できると考えると、単純計算で人間の労働力の9倍の生産性があることになります。

■人間とRPAによる生産性の単純比較

作業主体	処理速度	稼働時間	作業量（成果）
人間	10件／1時間	8時間	80件
RPAツール	30件／1時間	24時間	720件

作業量は
人間の
9倍！

4

企業経営情報レポート

成果に結びつけた具体的取り組み事例

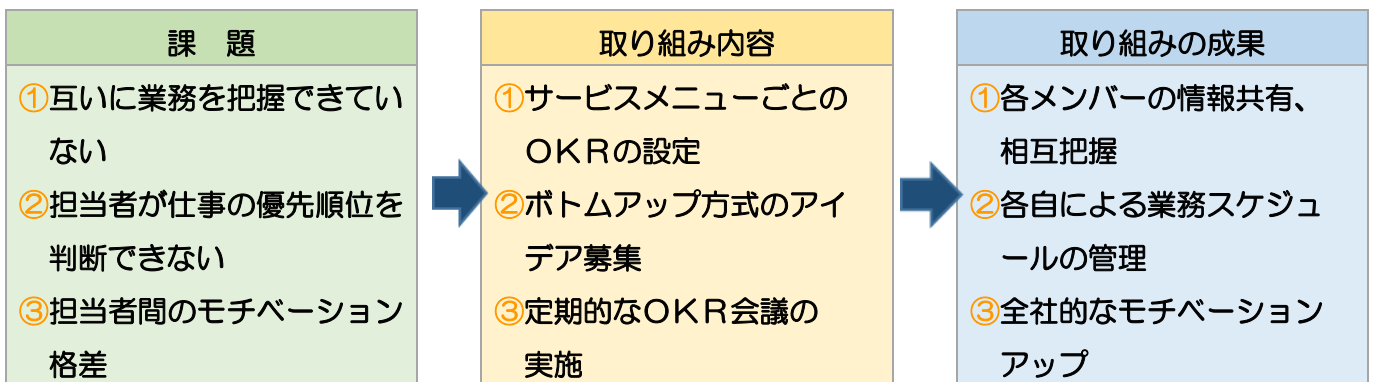
■ A社:定期的なOKR会議の実施によるモチベーションアップ

A社は、Webデザインやコンテンツ制作の業務を手掛ける業容拡大中の企業であり、OKRを導入することで社員間の情報共有やモチベーションアップを図る取り組みをしています。

3ヵ月ごとのフィードバックを行い、運用そのものも随時見直しを図っています。

【A社】

業種	Webデザイン、コンテンツ制作
社員数	約40名



①全社メンバーによる定期的なOKR会議の実施

全社メンバーで定期的集まってOKR会議を実施することで、目標設定時から社員全員が関わり、互いの進捗状況を確認し合うことによって、上記の各課題を徐々にクリアにしていくことができました。

②ボトムアップ方式のアイデア募集

A社では各社員の関わりを明確化するために、目標設定時においても、社員からのボトムアップ方式を採用しました。

これにより、社員の責任感や当事者感が増したことが社員アンケートでも判明しました。

③目標のフレキシブルな見直し

3ヵ月程度の短い期間で目標を見直すことができるので、目標の項目数や難易度も、都度社員の意見を取り入れながら見直しています。

回を重ねるごとに、達成度の進捗確認の際にモチベーションが下がる事象が減ってくるようになりました。

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:組織形態

リストラクチャリングと リエンジニアリングの違い

リストラクチャリングとリエンジニアリングの違いは
何でしょうか。

主に不採算部門の削減を目的として組織を再編成するのがリストラ（リストラクチャリング）、業務のプロセス改革を目的に行うのがリエンジニアリングです。

■リストラとは何か

事業の再構築をリストラと言います。

主に不採算部門からの撤退や間接部門の統廃合によって事業構造そのものを根本的に組替えるような経営手法を指します。巷でリストラというと「人減らし」のような代名詞になっていますが、リストラのごく一部（現象）であると言えます。

リストラは、どちらかという現状業務のプロセスは肯定しているので、対象は事業構造そのものを変えてしまおうという考え方です。つまり、新たな業務提携や分社化、合併や統合などもリストラの範疇です。組織内部でも事業部の再編（くくりを変える）がリストラです。

■リエンジニアリングとは何か

一方、リエンジニアリングは、現状の仕事のやり方や進め方を一度否定した上で、それを抜本的に改革をしようとするものです。すなわち、現状を分析し改善するのではなく、ゼロベースに戻ってあるべき姿を構築するわけです。特に IT を導入することによって大きな効果を発揮します。しかし、企業が歴史の中で日々行ってきたことをゼロベースに戻すのは至難の業です。

そこでベンチマーキングを有効に活用するのもリエンジニアリングを進める上では有効な方法の一つとなります。

	リストラ	リエンジニアリング
改革方法	事業構造の見直し	業務プロセスの抜本的改革
改革の程度	部分的改善方法	全社的改革手法
焦点	改善に焦点がある	変革に焦点がある
対象	主に不採算部門	ビジネスプロセス全般
効率化	部分効率化 人員削減になる	結果的に人員削減になる
方向性	短期思考・合理化	短期的採算性

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:組織形態

タスク・フォースの意味

タスク・フォースとは
どういう意味なのでしょうか。

タスク・フォースとは、一時的に設置され、特定の課題を達成するために機能する組織です。

「任務組織」や「特別作業班」などとも訳されます。

本来は、軍事用語の「機動部隊」という意味です。

プロジェクト・チームという用語も、ほぼ同義に用いられます。

しかし、プロジェクト・チームが長時間にわたる大きなテーマを扱う場合が多いのに対して、タスク・フォースは緊急性の高い問題の処理に当たるケースが多いといえます。

通常、タスク・フォースのメンバーは組織内の各部署から横断的に抜擢されます。

例えば、新製品開発などにおいて編成されるケースが多いといえます。

課題を達成したらその時点でタスク・フォースは解散となります。

■タスク・フォースの長所

柔軟かつ速やかな問題への対処と、一定期間にエネルギーを集中することで、高い成果が期待できる点にあります。

■タスク・フォースの短所

タスク・フォースで獲得された新たな知識や情報が、タスク・フォースの解散とともに消滅し、組織に浸透しづらいという点です。

■ヒエラルキー型組織

このようなタスク・フォースの対局にある組織形態として、官僚制組織（ビュロクラシー）に代表されるヒエラルキー型組織があります。

これは、安定した状況において定型的な業務を効率的に行うことには長けていますが、個人の意欲や自発性を妨げ、急激な環境変化には対応しづらいという面があります。