

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.802 2022.12.13

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年12月2日号

2023年はどんな年? 金融市場のテーマと展望

経済・金融フラッシュ 2022年12月5日号

米雇用統計(22年11月)

~雇用者数および時間当たり
賃金の伸びが市場予想を上回る

経営TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和4年11月実施調査結果)

経営情報レポート

中堅・中小企業にこそ必要な パーパス経営の実践法

経営データベース

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:比率分析

比率分析の中の「収益性分析」 比率分析の中の「生産性分析」

発行:税理士法人 常陽経営

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

2023年はどんな年？ 金融市場のテーマと展望

ニッセイ基礎研究所

1 2022年のこれまでの市場を振り返ると、日本株は一進一退が続いて総じて上値の重い展開となり、やや下落。ドル円は大幅な円安ドル高となった。米国で予想を大幅に上回るインフレが進み、その対応としてFRBが急速な利上げを続けたことで米金利が急上昇したことがそれぞれの主因となっている。米金利上昇からの金利上昇圧力がかかる中、日銀が日本の長期金利を強力に抑制したことが、金利差拡大を通じて円安に拍車をかけた。

日米の株価指数



(資料) Thomson Reuters

2 この先2023年の市場を展望するうえで最も注目されるのは、今年の市場を大きく揺るがした米国のインフレと金融政策の行方だが、これに加えて、米国景気、日銀の金融緩和、原油価格などの行方も大きな注目材料となる。米国の物価上昇率は利上げの効果によって米国が緩やかな景気後退に陥ることなどから緩やかに低下に向かい、FRBは3月に利上げを停止すると見ている。ただし、物価目標との大きな乖離が残ることから、利下げは2024年に先送りする可能性が高いだろう。

日銀金融政策については来年秋に枠組み修正（実質的な緩和縮小）が行われると予想。原油価格については、需給が次第に引き締まっていくことでやや上昇すると予想している。

3 ドル円については、米物価上昇率低下、利上げ停止、利下げの織り込みを受けて円高ドル安に向かうと予想している。

日銀の政策修正に伴って日本の金利が小幅に上昇することも円高に働くだらう。

一方で、市場は足元で米利下げを前めり的に織り込んでいるため遠からずその修正が入り、一旦ドルが持ち直す場面が想定される。ドルが一旦持ち直し、その後利上げ停止・先々の利下げの再び織り込まれていくことで下落していくイメージだ。

原油価格の持ち直しに伴って日本の貿易赤字が継続することも円高の抑制に働く。結果、緩やかな円高ドル安となり、来年末に130円弱で着地すると予想している。

4 日本株については、年初に一旦下落する可能性が高いと見ている。米利上げが継続中であるうえ、足元の市場が先々の利下げを前もって織り込みすぎていることから、その修正が入ることで米金利が一旦上昇すると見込まれるためだ。

ネット
ジャーナル

米雇用統計(22年11月) ～雇用者数および時間当たり 賃金の伸びが市場予想を上回る

ニッセイ基礎研究所

1 結果の概要:雇用者数は市場予想を上回った一方、失業率は市場予想に一致

12月2日、米国労働統計局(BLS)は11月の雇用統計を発表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+26.3万人の増加(注)(前月改定値:+28.4万人)と+26.1万人から上方修正された前月を下回った一方、市場予想の+20.0万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)は大幅に上回った。

(注) 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

2 結果の評価:時間当たり賃金の加速など、労働需給の逼迫継続を示す結果

11月の非農業部門雇用者数(前月比)を受けて過去3カ月の月間平均増加ペースは27.2万人増となり、22年前半の平均である44.4万人増から明確に鈍化するなど労働市場の減速は続いている。

もっとも、新型コロナ流行前(19年3月～20年2月)の平均である19.8万人増を大幅に上回る堅調な雇用増加が続いており、雇用増加ペースの鈍化は極めて緩やかに留まっている。

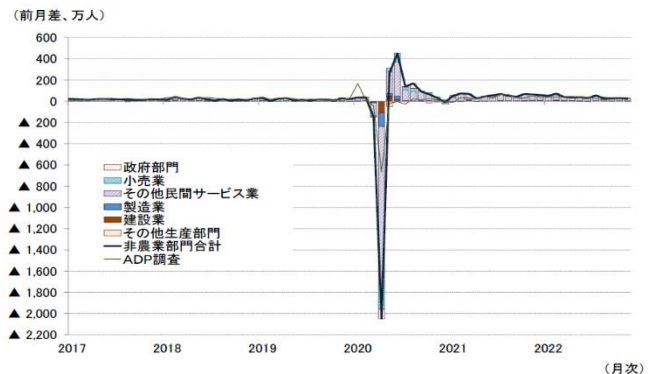
3 事業所調査の詳細:伸びは鈍化も、広範な業種で引き続き雇用は増加

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+18.4万人(前月:+20.1万人)と前月から雇用の伸びは鈍化した。民間サービス部門の中では、娯楽・宿泊業が前月比+8.8万人(前月:+6.0万人)と前

月から雇用の伸びが加速したほか、医療・社会扶助サービスが+6.8万人(前月:+7.4万人)と堅調な伸びを維持した。

一方、専門・ビジネスサービスが+0.6万人(前月:+2.6万人)と伸びが鈍化したほか、運輸・倉庫が▲1.5万人(前月:▲0.3万人)、小売業が▲3.0万人(前月:▲0.3万人)と前月に続いて雇用が減少したほか、減少幅が拡大した。

非農業部門雇用者数の増減(業種別)



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

4 家計調査の詳細:労働参加率は3ヵ月連続で低下、労働供給の回復に遅れ

家計調査のうち、11月の労働力人口は前月対比で▲18.6万人(前月:▲2.2万人)と3ヵ月連続の減少となったほか、減少幅が拡大した。内訳を見ると、就業者数が▲13.8万人(前月:▲32.8万人)と減少幅は縮小したものの、2ヵ月連続で減少したほか、失業者数が▲4.8万人(前月:+30.6万人)と減少に転じて労働力人口を押し下げた。

消費動向調査 (令和4年11月実施調査結果)

内閣府経済社会総合研究所 2022年12月1日公表

調査結果の要点

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4（2022）年11月の消費者態度指数は、前月差1.3ポイント低下し28.6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4（2022）年11月の動向を前月差で見ると、「雇用環境」が1.9ポイント低下し32.4、「収入の増え方」及び「耐久消費財の買い時判断」が共に1.1ポイント低下し、それぞれ34.2、21.4、「暮らし向き」が0.8ポイント低下し26.5となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差1.0ポイント低下し34.0となった。

(3) 基調判断

消費者態度指数の動きから見た11月の消費者マインドの基調判断は、弱まっている。（下方修正）

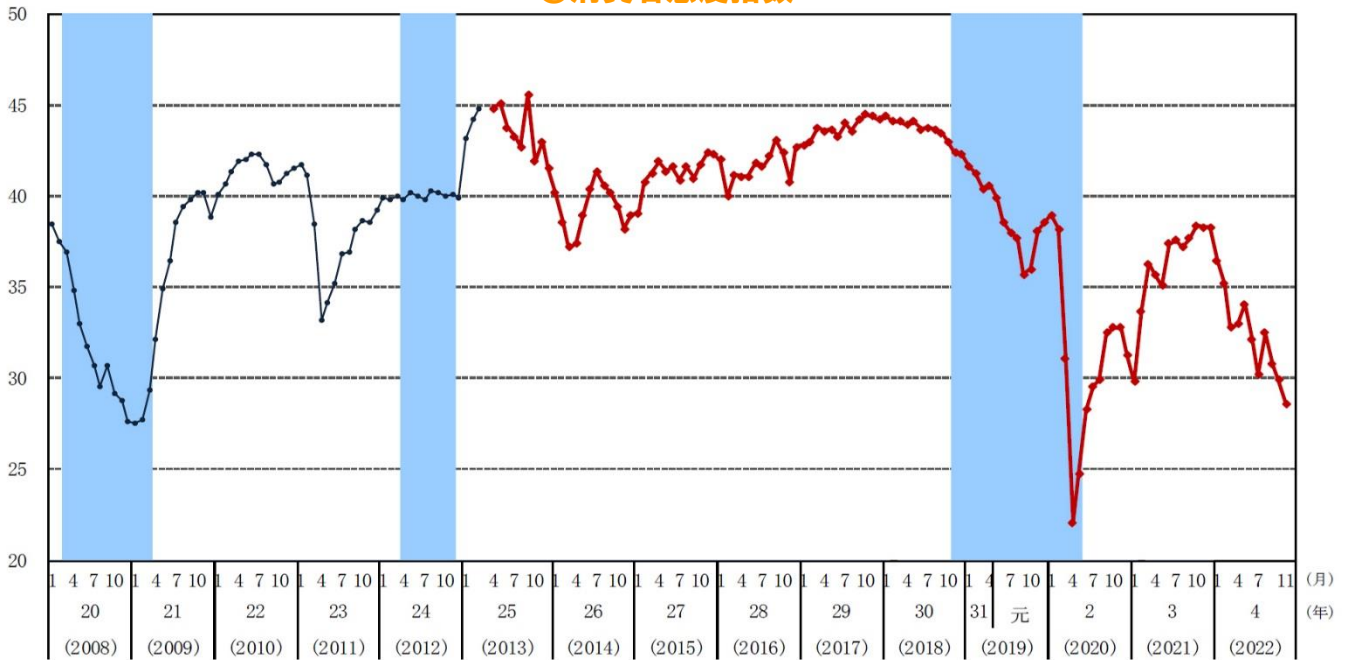
消費者態度指数と消費者意識指標（二人以上の世帯、季節調整値）

		令和4年 (2022年)						
		5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
消費者態度指数を構成する意識指標	消費者態度指数	34.1	32.1	30.2	32.5	30.8	29.9	28.6
	(前月差)	1.1	▲ 2.0	▲ 1.9	2.3	▲ 1.7	▲ 0.9	▲ 1.3
	暮らし向き	32.4	29.8	28.4	31.1	29.0	27.3	26.5
	(前月差)	1.2	▲ 2.6	▲ 1.4	2.7	▲ 2.1	▲ 1.7	▲ 0.8
	収入の増え方	37.2	35.8	34.4	36.0	35.4	35.3	34.2
	(前月差)	0.4	▲ 1.4	▲ 1.4	1.6	▲ 0.6	▲ 0.1	▲ 1.1
その他の意識指標	雇用環境	39.0	37.4	34.3	37.1	35.4	34.3	32.4
	(前月差)	2.9	▲ 1.6	▲ 3.1	2.8	▲ 1.7	▲ 1.1	▲ 1.9
	耐久消費財の買い時判断	27.9	25.3	23.6	25.7	23.2	22.5	21.4
(前月差)	0.2	▲ 2.6	▲ 1.7	2.1	▲ 2.5	▲ 0.7	▲ 1.1	
その他の意識指標	資産価値	39.0	38.3	36.6	38.9	35.5	35.0	34.0
	(前月差)	0.9	▲ 0.7	▲ 1.7	2.3	▲ 3.4	▲ 0.5	▲ 1.0

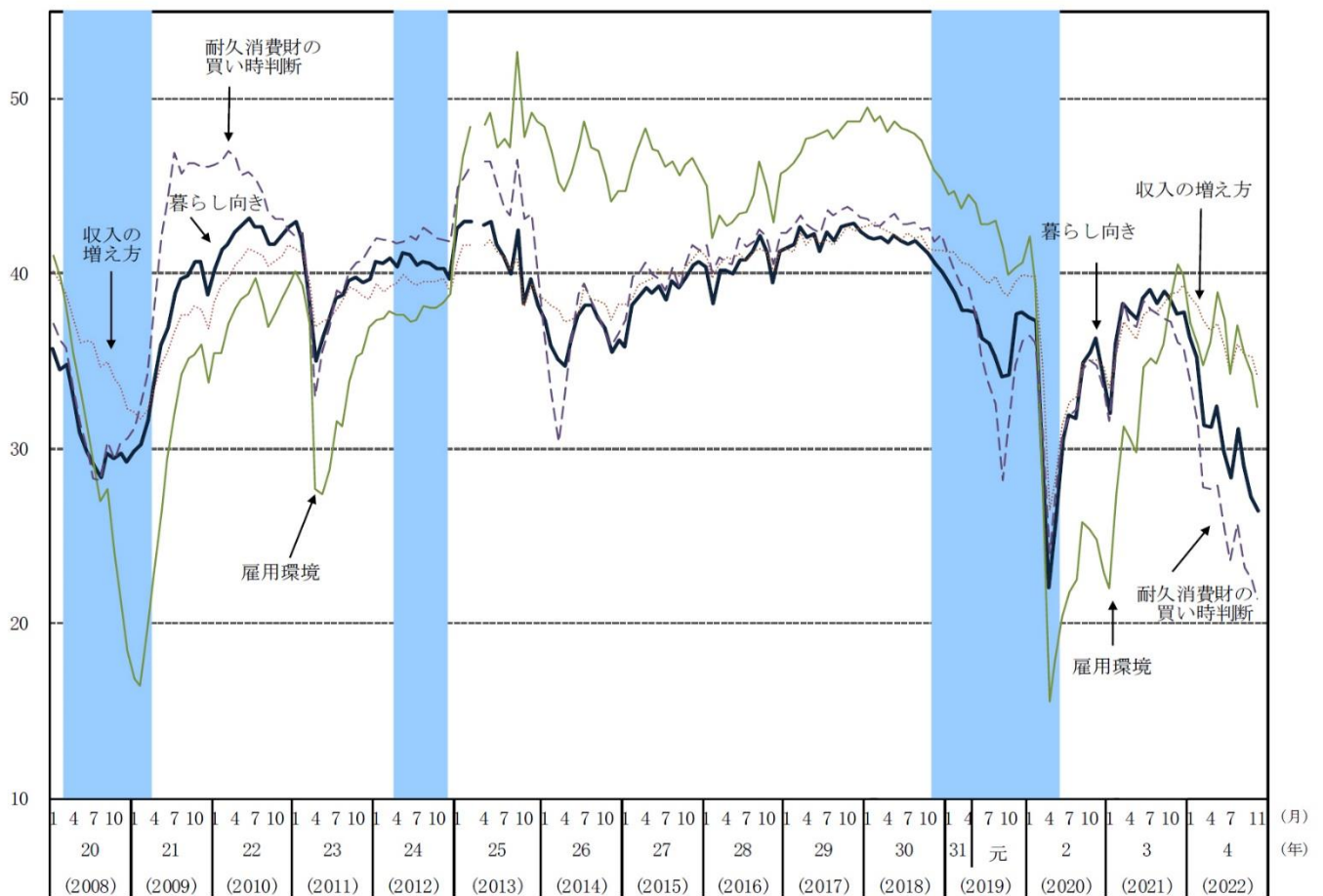
(注)消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

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。

(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。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

令和4(2022)年11月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(5%以上)」(64.1%)であった。前月差で見ると、「上昇する」が0.3ポイント減少したのに対して、「低下する」及び「変わらない」は共に0.2ポイント増加した。

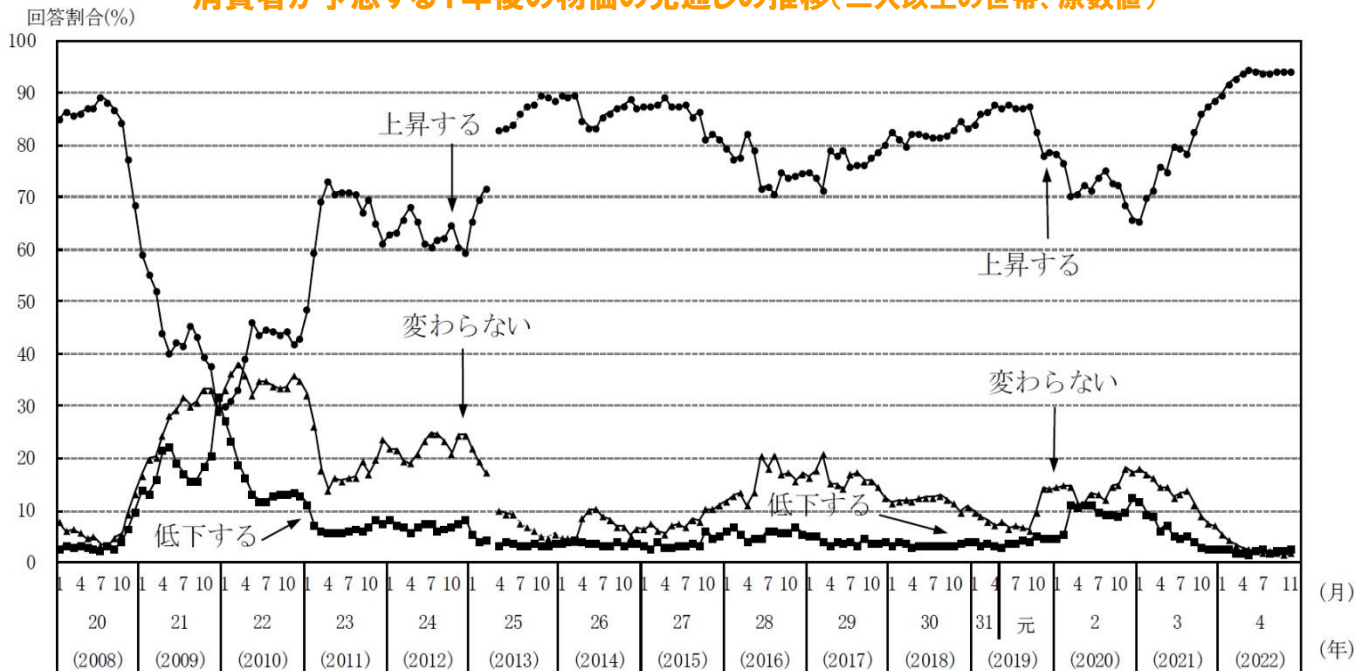
消費者の物価予想については、「上昇する」と見込む割合は9割を超えている。(据置き)

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値)

(単位:%)

		令和4年 (2022年)						
		5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
低下する	▲5%以上	0.5	0.7	1.1	0.5	0.8	0.9	1.1
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.6	0.8	0.6	0.8	0.9	0.8	0.7
	▲2%未満	0.4	0.7	0.8	0.8	0.7	0.6	0.7
	〈計〉 (前月差)	<1.5> (▲0.6)	<2.2> (0.7)	<2.5> (0.3)	<2.1> (▲0.4)	<2.4> (0.3)	<2.3> (▲0.1)	<2.5> (0.2)
変わらない	0%程度	2.5	2.3	1.9	2.3	2.1	1.7	1.9
	(前月差)	(▲0.2)	(▲0.2)	(▲0.4)	(0.4)	(▲0.2)	(▲0.4)	(0.2)
上昇する	2%未満	9.2	7.1	6.2	7.0	6.2	5.9	5.8
	2%以上～ 5%未満	30.1	26.2	25.4	28.1	24.8	25.7	24.1
	5%以上	55.1	60.9	62.3	58.7	63.0	62.7	64.1
	〈計〉 (前月差)	<94.4> (0.7)	<94.2> (▲0.2)	<93.9> (▲0.3)	<93.8> (▲0.1)	<94.0> (0.2)	<94.3> (0.3)	<94.0> (▲0.3)
分からない	1.5	1.4	1.7	1.6	1.5	1.8	1.7	

消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)





経営情報
レポート
要約版



経 営

中堅・中小企業にこそ必要な

パーパス経営の 実践法

1. 中小企業にも効果が期待されるパーパス経営
2. 自社のパーパスは社史を振り返り発掘
3. パーパスを経営にスムーズに実装する方法
4. パーパス経営の取組み事例



参考資料

『中小企業白書2022』(中小企業庁) 『パーパス経営』(野村総合研究所 レポート) 『パーパスドリブンな組織の作り方』(日本能率協会 永井恒男著) 『実践パーパス経営』(日経BP社 伊吹英子著) 『パーパスマネジメント』(株式会社インプレス 丹羽真理著) 『パーパス×サステナブル経営』(日本経済新聞社 2022年7月大型本 共著) 『パーパス経営』(ダイヤモンド社 ハーバードビジネスレビュー2022年6月号) 『組織の存在意義をデザインする』(ダイヤモンド社 ハーバードビジネスレビュー2019年9月レポート) 『パーパスドリブンの組織をつくる8つのステップ』(ダイヤモンド社 ハーバードビジネスレビュー2019年10月レポート)

1

企業経営情報レポート

中小企業にも効果が期待されるパーパス経営

自社の存在意義を明確化し、社会に与える価値を示す「パーパス (Purpose)」が企業経営で注目されています。

パーパスを経営に取り入れたパーパス経営は、徐々に浸透してきていますが、その内容を十分把握している経営者はあまり多くない状況であると思われます。

本レポートでは、「パーパスとはどのようなものであるのか」および「パーパス経営を自社に導入する際のポイント」について解説します。

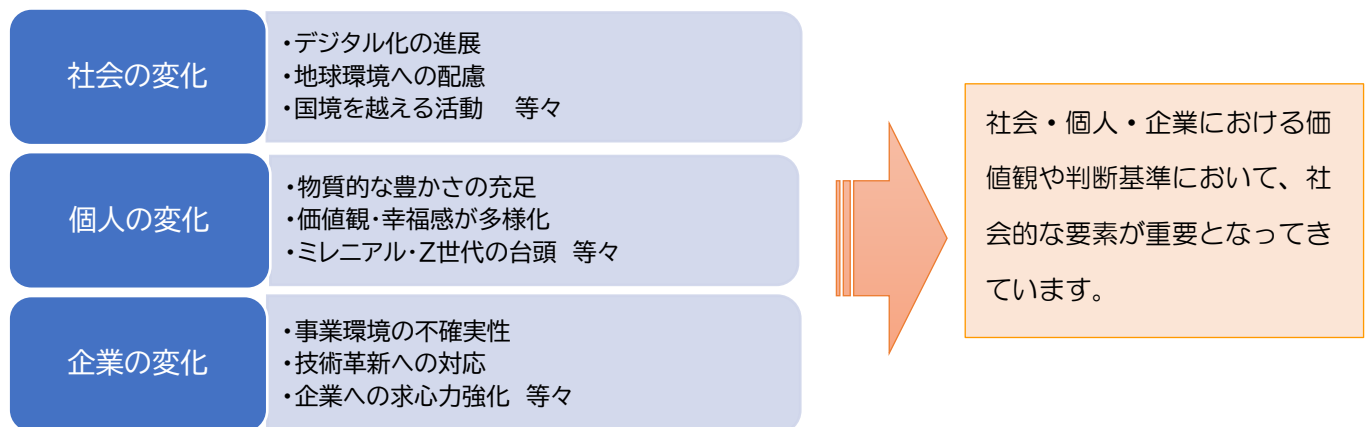
■ パーパスが求められる背景

企業経営にパーパスが求められる背景には様々な要因があります。

それらに共通しているものをまとめると、「社会の変化」、「個人の変化」およびそれに対応する「企業の変化」の3つの変化に集約され、中でも1番大きな要因は、社会の変化にあるといわれています。

これには、近年注目されている ESG 関連投資や SDGs への取組みなどが浸透してきたことも深く関連しています。

■ パーパスが求められる背景



「社会の変化」は、地球環境へ配慮した環境意識や社会貢献意欲の高まりが背景にあり、「個人の変化」は、物質的な豊かさを追い求める意識からコトへの消費等へ意識が変化したり、幸福感の多様化が背景にあります。

そして「企業の変化」は、SDGs へ取組む企業の増加やビジネスモデルの変化などが背景にあります。

社会や個人の変化に対して、企業としての存在意義を示すためにパーパス経営が注目され、導入する企業が増えています。

2

企業経営情報レポート

自社のパーパスは社史を振り返り発掘

■ パーパスは作るものでなく発掘するもの

パーパスは、社会と企業の関係性を表したものともいわれています。そのため、通常のブランディングやマーケティングが対象とする消費者や株主だけでなく、企業に関わる幅広いステークホルダーに向けて発信していくことが重要です。

また受け手側にも発信したパーパスを理解して頂き、共感、そして社会へ浸透し共鳴を呼びよようになっていくことが望まれます。

パーパスを軸に経営を行い、共鳴を呼びよには以下のステップを踏んでいきます。

■ パーパス経営が社会へ浸透していくステップ



① 発掘

パーパスは策定というよりも発掘するという感覚で深堀りしていくことが重要です。他の企業でも通用するような借り物の言葉ではなく、自社の歴史や社風、これまでの取組み等を振り返りながら、パーパスを発掘していきます。

② 共感

パーパスをただ暗記して「全員が暗唱できるようになる」ことがゴールではありません。

関係者からの共感が必要です。そのために、まずは社員個々人のパーパスとの重なりを確認し、企業パーパスに共感してもらうことが重要です。

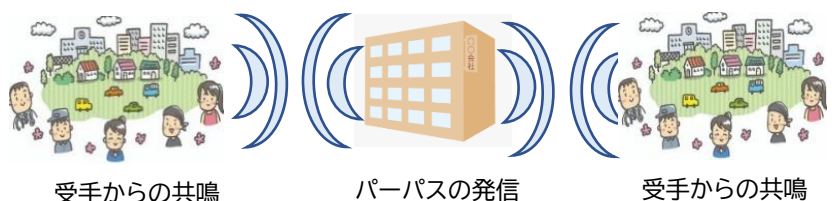
③ 実装

実装という言葉は馴染みが無いかもしれませんが、ここではパーパスを経営に織り交ぜていく文脈から、実装という言葉を使用します。パーパスを経営の基軸にして、各事業戦略にパーパスを織り交ぜて実装させ、統一されたメッセージを発信していきます。

④ 共鳴

パーパスを実装したメッセージは、単に共感を呼びよだけでなく、それが受け手のパーパスと響き合い、共鳴していく状態になります。

■ 発信したパーパスが社会で共鳴している



3

企業経営情報レポート

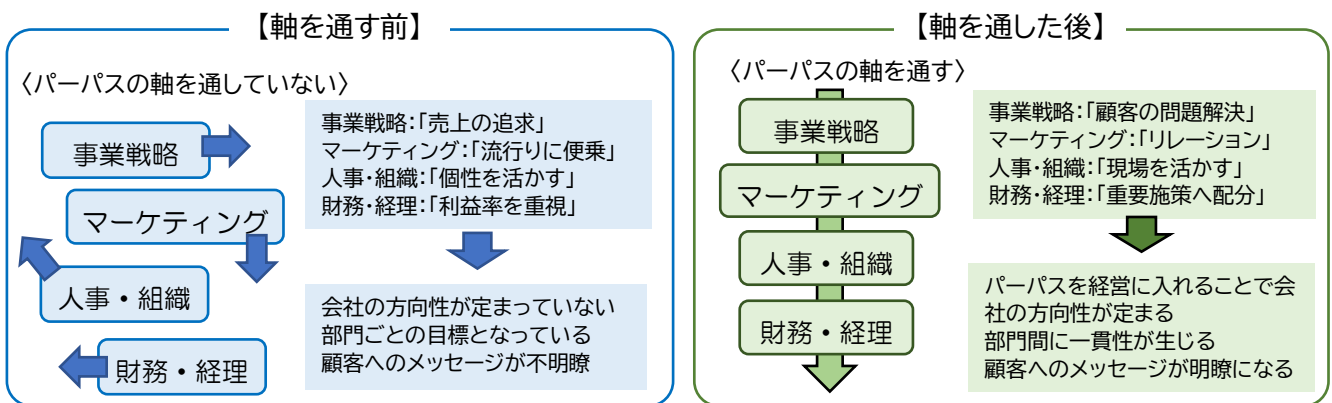
パーパスを経営にスムーズに実装する方法

■ 経営の中心にパーパスを置く

自社内で発掘されたパーパスは掲げるだけではなく経営に実装していく必要があります。

パーパスを経営へ実装させるということは、パーパスを軸に戦略を策定し、各事業部においてもパーパスを意識して事業展開させていくことです。

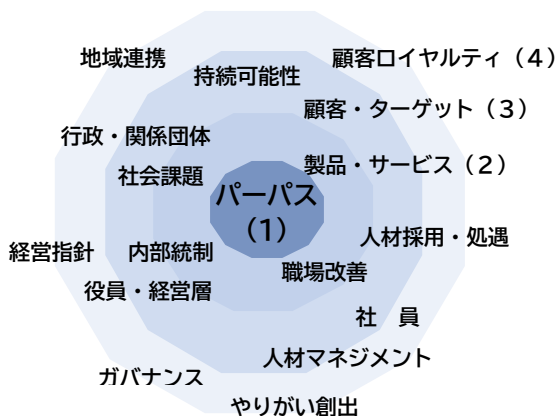
■ パーパスを経営の軸へ



パーパスを軸に経営を行うことで、社外に向けての製品・サービスはもちろんのこと、社内の間接部門においても、一貫したメッセージを発信することが可能になります。

経営へ実装する際は、ステークホルダーや地域・社会を踏まえた視点を取り入れることを忘れずに行っていきます。

■ パーパスを経営の中心へ



【パーパス経営の視点】

- (1) 中心となるパーパスを確認
- (2) 活用していく場面を想定
- (3) 対象となるステークホルダーの特定
- (4) 経営テーマとの関連づけ



パーパス経営に対する社会からの共感・共鳴

パーパスを経営の中心に置き、活用場面や対象者、経営テーマと関連させます。一貫性のあるメッセージを発信していくことにより、社会から共鳴を呼ぶことに繋がります。

4

企業経営情報レポート

パーパス経営の取組み事例

■ 事業継承を機会にし、若手メンバーでパーパスを発掘

社名	K社	従業員数	50名
本社	神奈川県	業種	製造業

K社の現社長は、入社した当時から、父親である先代の社長に対してリーダーシップを感じながらも、トップダウン型の組織による硬直さを感じていました。そこで事業継承を機に、社員の意識が社内ではなく顧客に向くような自律型組織を目指しました。

さらに、自律型組織に欠かせないのは、組織の旗印が必要であると認識し、社員と一緒にパーパスの発掘に着手しました。

● 自社の歴史を振り返る

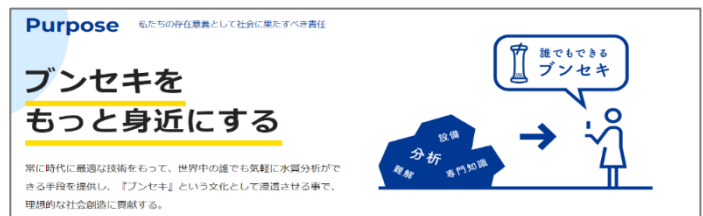
社長は、まず積極的に社員との意思疎通を図り、「企業として何を目指し、社員は何を期待して毎日集まっているか」を聞き出しました。その結果、多くの社員は、自社サービスを通じて提供している「環境を守る」という同社の使命に愛着と誇りを感じていることが分かりました。

また、先代の時代にも積極的に新規事業の展開をしており、硬直的と思っていた社長にとって意外な気付きにもなりました。社長自身「強みを活かし、事業の幅を広げていく。という方向性が明確となった」と振り返っています。

● 次代を担う若手社員によるパーパスの策定プロジェクトを発足

社長自ら社史を振り返るだけでなく、パーパスが形骸化しないよう若手社員を中心に策定プロジェクトチームを発足させました。そこで聞き出した過去の情報等を踏まえて、不変の使命を埋め込みながらパーパスとして明文化していきました。また、日々の業務や顧客との実体験をパーパスと結びつけるようにしていきました。

このような継続的な取組みによって社内の雰囲気も変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていくなど手応えを感じるまでに至っています。



【K社のパーパス】

視覚的にもインプットされるよう、イラストも加え、分かりやすいものにするなど工夫しています。

比率分析の中の「収益性分析」

比率分析の中の「収益性分析」について、
指標名やその意義を教えてください。

収益性分析は、企業がどの程度利益を確保する力があるかを見る指標で、非常によく使われます。収益性分析のスタートは「総資本経常利益率」です。

この総資本経常利益率は投下資本（＝企業への投資）に対する経常利益の割合、つまり企業の利回りを示します。

$$\text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$$

ここで右辺は次のように分解できます。

$$\text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

$$= \text{売上高経常利益率} \times \text{総資本回転率}$$

(1) 総資本経常利益率を分解する意義

売上高経常利益率はその事業の儲かる度合いを表します。総資本回転率は企業の総資本（＝投下資本）が売上高の期間中に何回転したかを表します。つまり、儲かる度合いを高めると同時に、1年間の総資本の回転数を高めることが、総資本経常利益率を向上させることになるのです。

売上高経常利益率にばかり執着し、総資本回転率を疎かにしている場合が少なくありません。収益性分析は、この2つの視点で総合的に分析し、どちらの項目が悪化しているかといった形で分析対象を絞り込んでいくことが重要です。そして次のステップ以降で、売上高営業利益率→売上高総利益率というように、それぞれの項目を細分化して掘り下げていきます。

(2) 総資本経常利益率を向上させるために

単純に表現すれば経常利益の増加と総資本の圧縮です。

経常利益の増加には、言うまでもなく売上高の増加とコスト削減が必要です。総資本の圧縮には、売上債権や在庫の圧縮、遊休資産の処分、不必要な有価証券の売却などが挙げられます。

なお、売上高の増加は総資本回転率を下げる方向に働きます。

売上高の増加はもちろん必要なことですが、そのことによって総資本経常利益率がどうなるかという総合的な検証も同時に必要になります。

比率分析の中の「生産性分析」

比率分析の中の「生産性分析」について、
指標名やその意義を教えてください。

Q
uestion

A
nswer

生産性分析は効率性を示すもので、生産性の指標は収益性に大きく影響します。

従業員や設備といったヒト・モノを分母にする指標が多くなっています。

生産性分析は、収益性分析を補足する指標で、代表的な生産性指標は次のとおりです。

■代表的な生産性指標

指標名	算出式	摘要
限界利益	売上高 - 変動費	売上数量が 1 単位追加すると、それに伴って増加する利益のこと。小売業や卸売業では売上総利益にほぼ等しい。
限界利益率	$\frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}} \times 100 (\%)$	売上高に占める限界利益の割合。卸売業や小売業では粗利率にほぼ等しい。
一人当たり売上高	$\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$	従業員が一人当たりどれだけの売上高を稼いでいるかを見る指標。
一人当たり限界利益 (労働生産性)	$\frac{\text{限界利益}}{\text{従業員数}}$	従業員が一人当たりどれだけの限界利益を稼いでいるかを見る指標。一人当たり売上高よりも、収益性を判断する意義が強くなる。
一人当たり人件費	$\frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$	法定福利費も含めた一人当たりの従業員数に要するコストを示す。収益性分析において、人件費の分析を行う際に便利の指標。
労働分配率	$\frac{\text{人件費}}{\text{限界利益}} \times 100 (\%)$	人件費の直接原資となる限界利益を分母にした指標。賃金制度検討にも広く使われており、重要な生産性指標の一つでもある。

生産性を高めるポイントとしては、ほとんどが「人員配置」です。

いかにムダの少ない人員配置を行うかで、人件費の絶対額が変わってきますし、一人当たりの売上高や限界利益も変わってきます。そしてそれが収益性に結びついてくるのです。