

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.804 2022.12.27

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年12月19日号

【アジア・新興国】

## 東南アジア経済の見通し

～観光関連産業の回復により内需中心に安定した成長が続く

経済・金融フラッシュ 2022年12月19日号

## 資金循環統計(22年7-9月期)

～個人金融資産は2005兆円と4期連続で2000兆円  
の大台を維持、日銀の長期国債保有割合が5割を突破

経営TOPICS

統計調査資料

## 月例経済報告

(令和4年12月)

経営情報レポート

## 働き方に見合った賃金制度を構築する! 職種別賃金制度構築のポイント

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営戦略

## 経営戦略の策定方法 アンゾフの成長戦略

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。

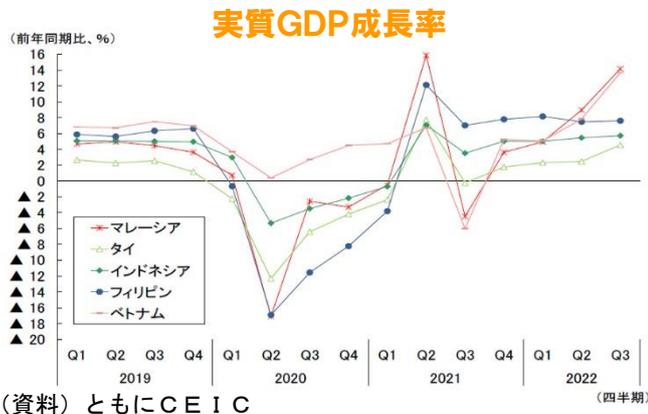
【アジア・新興国】

# 東南アジア経済の見通し

## ～観光関連産業の回復により 内需中心に安定した成長が続く

**1** 2022年7-9月期は東南アジア地域で今春以降の入国制限措置などのコロナ規制の緩和により観光関連産業が持ち直し、内需を中心に経済が回復した。

海外経済の回復により財貨輸出も堅調に推移した。



**2** 消費者物価上昇率は、当面は米利上げペースの減速により各国通貨の減価圧力が弱まるものの、国内経済活動の回復により供給面からの物価上昇圧力が働いて高止まりしよう。

その後はこれまでの利上げ効果と通貨安による輸入物価上昇の一巡を受けてインフレは次第に減速すると予想する。



**3** 金融政策は、当面インフレの高止まりや米国の利上げ継続により各国中銀は金融引き締めを継続するだろう。

しかし、2023年前半には米利上げの打ち止めや各国のインフレ圧力の低下が確認されるなかで金融引き締め策が終了すると予想する。



**4** 先行きは、10-12月期がベース効果の剥落により成長率が低下し、その後も財貨輸出の鈍化より景気回復の勢いが弱まるものの、インバウンド需要の増加により観光関連産業が持ち直し、内需を中心に安定した成長が続くと予想する。



(資料) CEICを元にニッセイ基礎研究所が作成

ネット  
ジャーナル

# 資金循環統計(22年7-9月期) ～個人金融資産は2005兆円と4期連続で2000兆円 の大台を維持、日銀の長期国債保有割合が5割を突破

ニッセイ基礎研究所

## 1 個人金融資産(22年9月末):

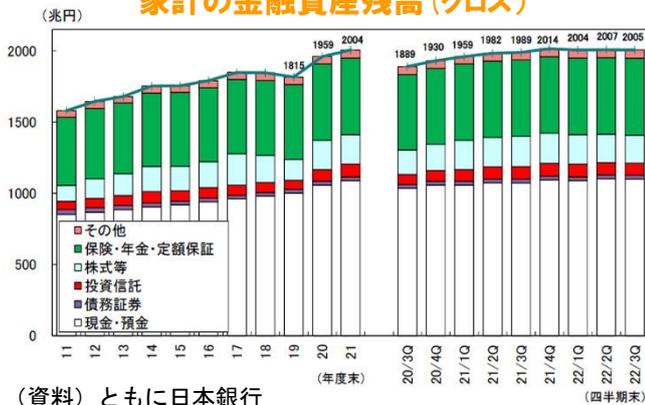
### 前年比16兆円増、前期末比2兆円減

2022年9月末の個人金融資産残高は、前年比16兆円増(0.8%増)の2005兆円となり、過去最高であった昨年末(注1)には及ばないものの、4四半期連続で2000兆円の大台を維持した(注2)。

年間で見た場合、内外の株価下落などを背景に時価変動(注3)の影響がマイナス20兆円(うち株式等がマイナス19兆円、投資信託がマイナス7兆円、保険・年金がプラス6兆円)発生したものの、資金の純流入が36兆円あり、個人金融資産残高の増加に繋がった。

- (注1) 2021年12月末時点の個人金融資産は2014兆円。
- (注2) 今回、確報化に伴い、2022年4-6月期の計数が遡及改定されている。
- (注3) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

家計の金融資産残高(クロス)



## 2 家計の資金流入の詳細:リスク性 資産への投資積極化も一部で継続

7-9月期の個人金融資産への資金流入について詳細を確認すると、例年同様、

季節要因(賞与の有無等)によって現預金が純流出(取り崩し)となった(注4)が、その規模は2.7兆円減と前年(0.1兆円減)を上回った。経済活動の再開に伴ってサービス消費等の回復基調が続いていることや、物価の上昇が影響したと考えられる。ただし、9月末の現預金残高は前年比では2.5%増加しており、金額も1100兆円と過去最高であった6月末(1102兆円)に次ぐ高水準にある。

- (注4) 2020年7-9月期はコロナ禍初期の行動制限や外出抑制によって支出が大幅に抑えられ、例外的に現預金への流入が進んだ。

## 3 その他注目点:企業が資金不足に転じる、 日銀の長期国債保有割合が5割を突破

7-9月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、まず、4-6月期に10兆円の資金余剰であった民間非金融法人が2.9兆円の資金不足に転じている。急変動の詳細は不明だが、設備投資の回復や原燃料価格高騰が資金余剰抑制の一因になった可能性がある。

部門別資金過不足(季節調整値)



# 月例経済報告 (令和4年12月)

内閣府 2022年12月21日公表

## 総論

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、緩やかに持ち直している。

- 個人消費は、緩やかに持ち直している。
- 設備投資は、持ち直している。
- 輸出は、おおむね横ばいとなっている。
- 生産は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。
- 企業収益は、一部に弱さがみられるものの、総じてみれば改善している。企業の業況判断は、持ち直しの動きがみられる。
- 雇用情勢は、持ち直している。
- 消費者物価は、上昇している。

先行きについては、ウィズコロナの下で、各種政策の効果もあって、景気が持ち直していくことが期待される。ただし、世界的な金融引締め等が続く中、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動等の影響や中国における感染動向に十分注意する必要がある。

### 2 政策の基本的態度

足下の物価高などの難局を乗り越え、未来に向けて日本経済を持続可能で一段高い成長経路に乗せ、日本経済の再生を図るべく、「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」（10月28日閣議決定）及びそれを具体化する令和4年度第2次補正予算について、進捗管理を徹底し、迅速かつ着実に実行する。

また、「令和5年度予算編成の基本方針」（12月2日閣議決定）や今後策定する「令和5年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」も踏まえ、令和5年度政府予算案を取りまとめる。

今後とも、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略を一体的に進める経済財政運営の枠組みを堅持し、民需主導の自律的な成長とデフレからの脱却に向け、経済状況等を注視し、躊躇なく機動的なマクロ経済運営を行っていく。

日本銀行には、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を持続的・安定的に実現することを期待する。

## 各 論

### 1 消費・投資などの需要動向

#### 個人消費は、緩やかに持ち直している。

個別の指標について、需要側の統計をみると、「家計調査」（10月）では、実質消費支出は前月比 1.1% 増となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（10月）では、小売業販売額は前月比 0.3% 増となった。消費動向の背景をみると、実質総雇用者所得は、弱含んでいる。また、消費者マインドは、弱い動きとなっている。

さらに、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、新車販売台数は、持ち直している。家電販売は、おおむね横ばいとなっている。旅行は、着実に持ち直している。外食は、このところ持ち直しテンポが緩やかになっている。

こうしたことを踏まえると、個人消費は、緩やかに持ち直している。

先行きについては、ウィズコロナの下で、持ち直していくことが期待される。

#### 設備投資は、持ち直している。

需要側統計である「法人企業統計季報」（7-9月期調査、含むソフトウェア）でみると、2022年7-9月期は前期比 2.4% 増となった。業種別にみると、製造業は同 2.3% 減、非製造業は同 5.1% 増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財総供給（国内向け出荷及び輸入）は、持ち直している。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（12月調査）によると、全産業の2022年度設備投資計画は、増加が見込まれている。「日銀短観」による企業の設備判断は、改善している。先行指標をみると、機械受注は、このところ増勢が鈍化している。建築工事費予定額は、増加傾向にある。

先行きについては、堅調な企業収益等を背景に、持ち直し傾向が続くことが期待される。

#### 住宅建設は、底堅い動きとなっている。

持家の着工は、横ばいとなっている。貸家の着工は、このところ持ち直しの動きがみられる。

分譲住宅の着工は、底堅い動きとなっている。総戸数は、10月は前月比 1.5% 増の年率 87.1 万戸となった。なお、首都圏のマンション総販売戸数は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、底堅く推移していくと見込まれる。

#### 公共投資は、底堅く推移している。

10月の公共工事出来高は前月比 1.0% 減、11月の公共工事請負金額は同 12.7% 減、10月の公共工事受注額は同 0.4% 減となった。公共投資の関連予算をみると、公共事業関係費は、国の令和4年度一般会計予算では、補正予算において約 2.0 兆円の予算措置を講じており、補正後は前年度比 0.0% 増としている。また、令和4年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比 1.6% 増としている。

先行きについては、補正予算の効果もあって、底堅く推移していくことが見込まれる。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

鉱工業生産は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。鉱工業生産指数は、10月は前月比3.2%減となった。鉱工業在庫指数は、10月は前月比0.5%減となった。また、製造工業生産予測調査によると11月は同3.3%増、12月は同2.4%増となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械は持ち直しの動きがみられる。生産用機械は増勢が鈍化している。

電子部品・デバイスはこのところ減少している。生産の先行きについては、持ち直しに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れ等による影響に注意する必要がある。

また、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、第3次産業活動は、緩やかに持ち直している。

### 企業収益は、一部に弱さがみられるものの、総じてみれば改善している。企業の業況判断は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。

「法人企業統計季報」（7-9月期調査）によると、2022年7-9月期の経常利益は、前年比18.3%増、前期比5.3%減となった。

業種別にみると、製造業が前年比35.4%増、非製造業が同5.6%増となった。規模別にみると、大・中堅企業が前年比23.8%増、中小企業が同1.3%増となった。

企業の業況判断は、持ち直しの動きがみられる。「日銀短観」（12月調査）によると、「最近」の業況は、「全規模全産業」で上昇した。3月時点の業況を示す「先行き」は、「最近」に比べ慎重な見方となっている。また、「景気ウォッチャー調査」（11月調査）の企業動向関連DIによると現状判断、先行き判断ともに上昇した。

倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。10月は596件の後、11月は581件となった。

負債総額は、10月は869億円の後、11月は1,155億円となった。

### 雇用情勢は、持ち直している。

完全失業率は、10月は前月から横ばいの2.6%となった。労働力人口、就業者数及び完全失業者数は減少した。

就業率はこのところ横ばい圏内となっている。新規求人数はこのところ横ばい圏内となっている。有効求人倍率は持ち直している。製造業の残業時間はこのところ横ばい圏内で推移している。

賃金をみると、定期給与は緩やかに増加している。現金給与総額は緩やかに増加している。実質総雇用者所得は、弱含んでいる。

「日銀短観」（12月調査）によると、企業の雇用人員判断は、不足超となっている。

加えて、足下の状況については、民間の求人動向は、持ち直している。こうしたことを踏まえると、雇用情勢は、持ち直している。先行きについては、持ち直しが続くことが期待される。



働き方に見合った賃金制度を構築する！

# 職種別賃金制度 構築のポイント

1. 職種別賃金制度の概要
2. 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ
3. 職種別賃金制度設計のポイント
4. 職種別賃金制度の導入事例



## 参考文献

「職種別賃金入門」(山口 俊一 著、中央経済社)  
人事戦略研究所ホームページ 「2019年職種別民間給与実態調査の結果」(人事院)

# 1

## 企業経営情報レポート

# 職種別賃金制度の概要

我が国では、多くの企業が年齢や勤続年数とともに右肩上がりです給する賃金カーブを描くいわゆる年功型賃金制度を採用し、長期雇用を支える役割を果たしてきました。

しかし、現在では働き方の多様化に伴い、日本型雇用システムを支えてきた年功型賃金制度への納得感・公正感は得られにくくなってきました。

また、企業競争力を維持・強化し、社員の雇用維持・創出につなげるという観点からも年功型賃金制度は変容を迫られています。

本レポートでは、欧米諸国では一般的になっており、今後、我が国でも導入が進むと言われている職種別・職業別に異なる職種別賃金制度について解説します。

### ■ 職種別賃金制度の概要

職種別賃金は、業種特性に応じ、職種別ならびに階層別に体系化された賃金制度です。

適用しやすい業種とは、物流会社のようにドライバーと営業所スタッフなどのように勤務時間や労働内容が大きく異なるようなケースや、保険会社のように営業社員の営業成績が給与に大きく左右されるような業種においても適合します。

職種別賃金といっても、1つのパターンということではなく、企業によりさまざまなパターンがあります。

年俸制と月給制というように支給形態まで分類しているケース、職務給と年功給というように給与の決定基準を変えるケース、決定基準は変えず、給与水準のみを変えるケース、および月額賃金は共通で、賞与のみ職種別に決定する方式もあります。

### ■ 職種別賃金制度を導入している業種例

業種	導入方法
物流会社	倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度を分けている
保険会社・不動産会社	営業職のみ歩合給を導入している
飲食業	調理師のみ年俸給を導入している
IT系	高度SE職のみ年俸制を導入

### ■ 職種別賃金の例

管理職	業績に連動した年俸制
営業職	職務給＋個人業績給（歩合制）＋業績賞与（個人業績、会社業績）
製造ライン、事務職	職務給＋賞与（固定＋会社業績）

# 2

## 企業経営情報レポート

# 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ

### ■ 職種別賃金制度導入のメリット・デメリット

職種別賃金を導入すると、人事管理、賃金決定および人材育成を業務の特性に対応させることができるメリットがある一方、デメリットもあります。

職種別賃金制度のメリット・デメリットを整理すると、以下のようになります。

### ■ 職種別賃金制度導入のメリット

#### ①労働市場相場に合わせた賃金設定が可能

職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増える。

#### ②総額人件費のコントロール・効率化の実現

制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられる。

#### ③年功型賃金制度からの脱却

年功序列に基づく全社員一律であった賃金制度を職種と職務レベルに応じて見直すことで、仕事内容に応じて給与にメリハリを付けるなど、職場の活性化につなげられる。

#### ④職種別スペシャリストの人材育成・活用

異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め自社の技術力の醸成が高まる。

### ■ 職種別賃金制度のデメリット

#### ①職種間の移動が難しい

基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動がしにくくなる。

#### ②全社一体感を保ちにくい

全社的な一体感を維持することが、難しくなる場合がある。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性がある。

#### ③人事制度の運用が煩雑

職種ごとの賃金体系や人事評価制度の構築および運用が煩雑になる。

#### ④社員間での不公平感が高まる可能性

職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性がある。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 職種別賃金制度設計のポイント

### ■ 職種を区分する際のポイント

職種別賃金制度を導入する場合は、自社にどのような職種があるのかについて洗い出します。営業職、技術職、生産管理職、ドライバー、および事務職など自社で行っている職種の洗い出しを行い、自社が採用すべき職種別賃金を分類します。

例えば、保険会社など営業系の業種については、営業成果で業績に大きく左右する企業は、インセンティブを賃金に大きく反映させる営業職とインセンティブの発生しない企画開発職、事務職および経理職に分類します。

運送業であれば、時間外労働の多いドライバー職と営業成果が求められる営業職、および時間外業務の少ない倉庫管理職や事務職に分類します。

製造業であれば、単純業務を行っている製造職、高い技術力が必要となる研究開発職、営業成果が求められる営業職、および間接部門にあたる事務職に区分するなどの検討を行います。

### ■ 職種区分例

業種	主な職種
製造業	管理職、研究開発職、製造職、生産管理職、購買職、営業職、事務職
保険業	管理職、企画開発職、営業職、事務職
運送業	運行管理職、ドライバー職、倉庫管理職、営業職、事務職
小売業	エリアマネージャー職、店長職、販売促進職、バイヤー、販売職、事務職
IT業	管理職、SE職、プログラマー、アシスタント職、営業職、事務職

### ■ 職種別賃金制度設計のポイント

#### (1) 改定方針は具体的にする

職種別賃金制度の検討にあたっては、全社方針のみならず職種別に方針を決定することが必要となります。

最終的に出来上がった制度は、職種別の特性を反映することとなり、同じ支給基準とならない可能性があるため、制度設計において最初に立てた方針が制度設計の拠り所となります。

#### (2) 職種別を選択すべき賃金の種類

次に、職種別の賃金格差をどの賃金項目に反映させていくかを検討します。営業成績を給与に色濃く反映させたい業種の場合には、営業社員の基本給ベースは低めに設定して、営業成績によるインセンティブを高くします。一方、個人成績を反映させにくい製造系や事務系部門の社員にはインセンティブが付かない代わりに、基本給のウェイトを高くするなどの検討を行います。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 職種別賃金制度の導入事例

### ■ 製造業A社の導入事例

賃金制度を職種別という観点から部門ごとに処遇体系を検討した結果、1部門1制度の形で制度化できたA社の職種別賃金制度への取組みについて、ご紹介いたします。

### ■ 制度概要

- **対象者**：一般職層対象
- **職種区分**：14部門（フィールド）54職群に区分。「職種別」という観点から、部門ごとに処遇体系を検討した結果、「部門別」を主とした制度に落とし込んでいる。
- **区分ごとの処遇体系**：
  - ① それぞれの部門に「職務ガイド」を作成して、評価基準および人材育成の指針としている。
  - ② 昇格・降格は、異動や組織変更に伴い職務（役割）が変動した際、「役割評価」を行って判定している。
- **区分ごとの処遇の違い**：
  - ① **月例賃金は、「役割給＋家族手当・住宅手当」**
    - ・ 役割給は、各部門の等級ごとに範囲給を設定していますが、同じ階層であれば、部門ごとの格差はあまり大きくしていない。
  - ② **賞与は基本賞与＋個人業績賞与＋会社業績賞与**
    - ・ 基本賞与は、各人の役割給の2ヶ月分（年間）
    - ・ 個人業績賞与は、等級（職群）と実績評価（6段階）によるテーブルで金額を設定。各部門の評価テーブルについては、部門ごとに作成。
    - ・ 会社業績賞与は、等級別基準定額に「会社業績に基づく支給率（会社業績により0～200%）」を掛けて設定。

### ■ 導入のポイント

- ① 新制度は、管理職から十分に議論し検討を重ねること。制度運用の要の管理職から制度改定と意識改革を進め、一般職層へ納得感のある移行へ展開すること。
- ② 各部門の理解と協力を得ること。各部門の責任者が主体的に考えること。
- ③ 部門内には同一の処遇体系の方が望ましいと思えるよう、全社的に取り組む。

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営戦略

# 経営戦略の策定方法

経営戦略策定のポイントを教えてください。

経営戦略を一言で言い表すと、企業ビジョン（中期経営目標）と現状のギャップ（経営課題）を埋めるために選ばれたシナリオ方法です。

## （１）経営戦略の体系

経営戦略は、事業領域を決定することから始まります。経営理念・経営ビジョンから設定された中期経営目標を達成するために解決しなければならない経営課題の解決方法を示すものが経営戦略ですが、限りある経営資源のもとで経営目標を達成するためには、まず自社が経営資源を投下する事業領域を、自社の経営ビジョン、自社の強み、競争状況、市場の成長性等を勘案し、決めなければなりません。

## （２）事業領域を決める

事業領域は、企業が事業を行うフィールドであり、市場（対象顧客）、自社が保有する経営資源（商品、サービス、技術、ノウハウ等）、業務活動、提供価値（快適、品質、安心、ゆとり、笑顔、価格等）等の要素から決定されます。

### ① 商品(製品)、市場を検討する

どんな商品（製品）分野、どんな市場分野を自社の活動対象とするか、3～5年後にいくつかの商品（製品）や市場をどのような組み合わせで持つか、絞り込んだ商品（製品）をどのようにレベルアップするか等を検討します。

### ② 業務活動分野を検討する

業務活動分野の検討とは、川上の原材料の調達から始まり、開発、生産、川下の物流までのプロセスにおいて、自社がどの分野を担当するかを検討することです。これは企業の成長にとって非常に重大な決定であり、その後の社員数、設備、既存取引先との関係に大きな影響を与えます。

### ③ 提供価値を検討する

企業には事業活動に必要なさまざまな資源や能力（これらの総称を経営資源という）が存在し、それに応じて提供できる価値が制約されます。一方、提供したい価値もある。経営資源、経営ビジョン等から提供価値を検討します。なお、現状の経営活動や経営資源を大幅に変更させることが必要な場合、リストラクチャリング、つまり事業全体を再編成する必要がある場合があります。

この場合には、下記の観点から事業の再編成計画を立案し、その後経営基本戦略の調整を行うこととなります。

① 本業の強化

② 新事業の開発

③ 衰退事業の統廃合と撤退

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営戦略

# アンゾフの成長戦略

戦略を考える際にアンゾフの成長戦略というものを良く聞きますがどのようなものなのですか？

成長戦略を考える上で、アンゾフの戦略図表は欠かすことができないものです。

アンゾフは、事業戦略とは市場と製品の組み合わせによって決まり、4つの領域に大別されると定義しました。



## (1) 市場浸透戦略

既存市場に既存商品（製品）を投入して、成長を図っていく戦略。これは商品（製品）も市場も既存であるゆえに、相当の目新しさ、アピール度を訴求しないと難しい戦略でもあります。

例えば、広告・宣伝の大量投入によりキャンペーンを打ち、商品（製品）の使用頻度を上げたり、インセンティブを提供するといったことが考えられます。

## (2) 新市場開拓戦略

既存商品（製品）を新たな開拓市場に広げる戦略。ひとつには、地理的に拡大することで成長を図ることができます。町から市へ、市から県へ、地方から全国へ、そして海外進出というように市場を拡大していきます。もうひとつは、新たな市場セグメントへ拡大することです。年齢や性別、流通チャネル、用途などを既存とは異なる市場に付加価値を訴求して投入する方法です。

## (3) 新製品開発戦略

既存の市場の強みを活かして、新商品（製品）を投入していく戦略。この戦略のメリットは、既存のチャネルと顧客を利用することで販売コストの低減が図れることです。

具体的には、技術の進歩に合わせて、新たな製品を開発することがあげられます。製品開発に経営資源の多大な投下が必要となりますが、ライバル企業との差別化には大変有効な戦略です。

この他に、既存商品（製品）に特性を追加する、既存市場に向けて商品（製品）の幅を拡張するといったことも戦略として考えられます。

## (4) 多角化戦略

新規商品（製品）を開発し、新規市場へ投入して成長を図る拡大戦略。全くの新分野であり、リスクも大きくなりますが、一方では大きなリターンが望めます。最近ではその手法として、M&A（合併・買収）やフランチャイズビジネスへの参入などが活発になっています。

多角化の方向性としては、新事業と既存事業との関連性の有無によって、関連多角化と非関連多角化に分類することができます。