

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2018  
585  
7/24

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年7月20日号

## 米中貿易戦争の行方

～米中貿易摩擦がエスカレート。落とし所の見えない  
貿易戦争による米経済への影響を懸念

経済・金融フラッシュ 2018年7月19日号

## 貿易統計(18年6月)

～4-6月期の外需寄与度は  
前期比0.1%程度のプラスに

経営  
TOPICS

統計調査資料

### 全国中小企業動向調査結果

(2018年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)

経営情報  
レポート

自律した社員を育て、自社の収益を向上！  
キャリア開発の実践ポイント

経営  
データ  
ベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:経費削減  
経費削減に対する意識の持ち方  
削減を検討すべき2つの費用

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット  
ジャーナル

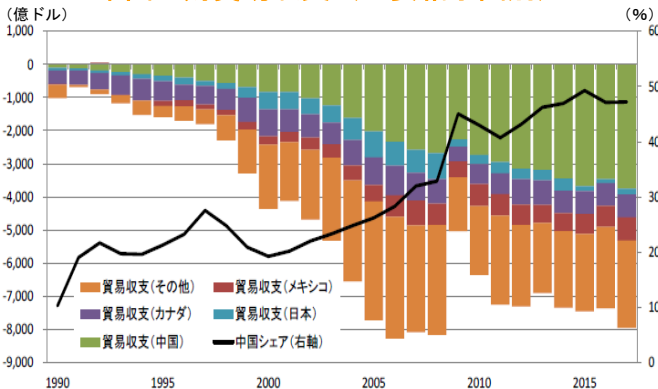
ニッセイ基礎研究所

# 米中貿易戦争の行方

## ～米中貿易摩擦がエスカレート。落とし所の見えない貿易戦争による米経済への影響を懸念

**1** トランプ大統領は、選挙期間中から中国に対して強硬な通商政策を実施する方針を示していたが、18年夏場以降は中国からの輸入品のおよそ半分に相当する額に対して追加関税を賦課する方針を示すなど、米中貿易摩擦問題は米中貿易戦争の様相を呈している。

米国の財貿易収支（主要相手国別）



(注) 年次、センサスペース  
(資料) センサスペースよりニッセイ基礎研究所作成

**2** 米国が中国に対して強硬な通商政策を実施する背景としては、中国が01年のWTO加盟以来、対中貿易赤字が大幅に増加したほか、中国による知的財産権の侵害や米企業の技術流出などが問題視されていることがある。

**3** トランプ政権は、春先以降、太陽光パネルなどに16年ぶりとなるセーフガード措置を発動したほか、安全保障を根拠に鉄鋼、アルミ製品に対する追加関税を実施した。また、知的財産権の侵害や技術移転に対処するため、不公正貿易慣行を理由とする通商法301条を根拠に、中

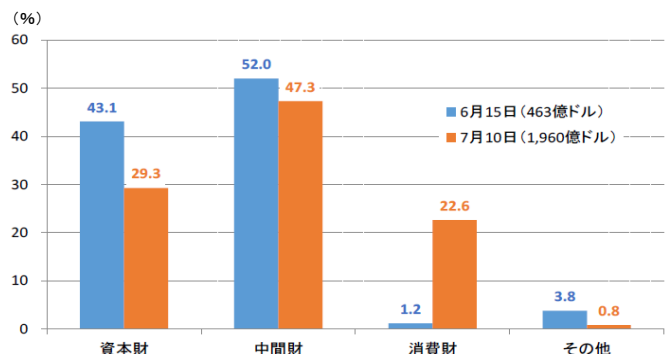
国に対して追加関税、WTO提訴、投資制限の方針を示している。

**4** 一方、関税の引き上げは、米国内物価の上昇を通じて消費を減退されるほか、国内製造業の輸出競争力を低下させる可能性が高いなど、実体経済への影響が懸念されており、実業界などからは政策方針の見直しを求める声が強い。

**5** しかしながら、11月の中間選挙を睨み、トランプ大統領は強硬姿勢を持続するとみられ、トランプ大統領の一貫性の無い発言など、政策意図が不透明なこともあって、米中双方で妥協点を見出し難い状況となっている。

この結果、追加関税などの制裁措置などが長期化する可能性が高まっているため、米実体経済への影響が懸念される。

通商法 301 条に基づく関税対象品（製品種類別シェア）



(注) 製品種類別シェアはUSITCのデータを元にピーターソン国際経済研究所のChad Bown氏が試算  
(資料) ピーターソン国際経済研究所よりニッセイ基礎研究所作成

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

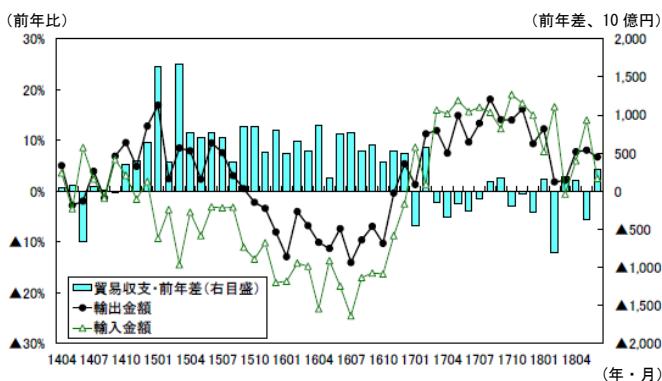
# 貿易統計(18年6月) ~4-6月期の外需寄与度は 前期比0.1%程度のプラスに

## 1 貿易収支(季節調整値)は黒字に戻るも低水準

財務省が7月19日に公表した貿易統計によると、18年6月の貿易収支は7,214億円と2ヵ月ぶりの黒字となり、事前の市場予想(QUICK集計:5,342億円、当社予想は6,029億円)を上回る結果となった。輸出は前年比6.7%(5月:同8.1%)と堅調を維持したが、輸入が前年比2.5%(5月:同12.0%)と前月から伸びが大きく鈍化したため、貿易収支は前年に比べ2,882億円の改善となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比1.5%(5月:同4.2%)、輸出価格が前年比5.2%(5月:同3.7%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲5.9%(5月:同6.4%)、輸入価格が前年比9.0%(5月:同7.2%)であった。

### 貿易収支の推移



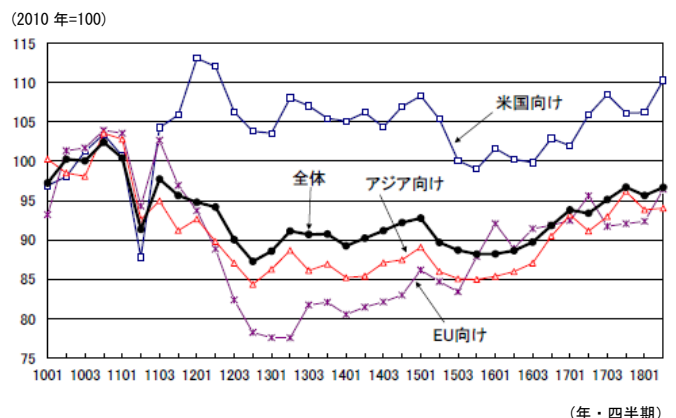
(資料) とともに財務省「貿易統計」

## 2 輸出は底堅さを維持

6月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲1.7%(5月:同6.8%)、EU向けが前年比2.8%(5月:同▲6.4%)、アジア向けが前年比3.3%

(5月:同4.6%)となった。米国向けは自動車の輸出台数が前年比▲11.2%と大きく落ち込んだことが全体を押し下げた。米国向けの自動車輸出は18年2月から4月にかけて前年比で二桁の高い伸び(台数ベース)となった後、5月、6月と急速に落ち込んだ。現時点で米国の通商政策の影響が出ているとは考えにくいですが、今後の動向を注視する必要があるだろう。

### 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



## 3 4-6月期の外需寄与度は前期比0.1%程度のプラスに

6月までの貿易統計と5月までの国際収支統計の結果を踏まえて、18年4-6月期の実質GDPベースの財貨・サービスの輸出入を試算すると、輸出が前期比0.3%の増加、輸入が前期比▲0.3%の減少となった。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

経営 TOPICS  
 統計調査資料  
 抜粋

# 全国中小企業動向調査結果 (2018年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)

日本政策金融公庫 2018年7月20日公表

## 中小企業の景況

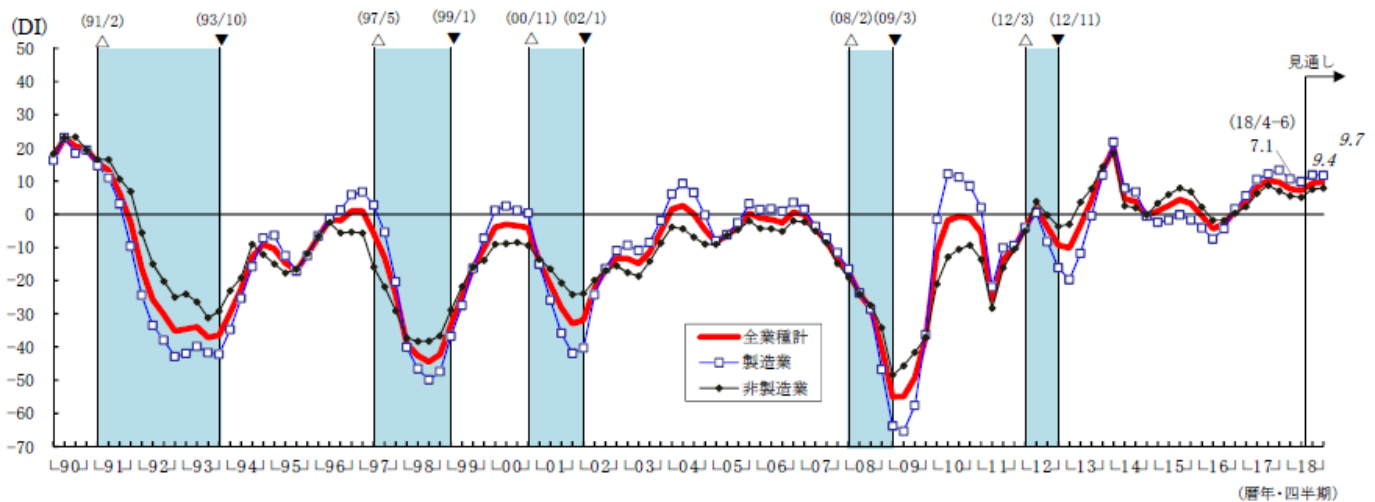
中小企業の景況は、緩やかに回復している。

### 1 業況判断

- 今期（2018年4-6月期）の業況判断DIは、前期（2018年1-3月期）から0.5ポイント低下し、7.1となった。
- 来期（2018年7-9月期）は9.4、来々期（2018年10-12月期）は9.7に上昇する見通しである。

#### ■業況判断DIの推移(季節調整値)

	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3	2018/4-6 (前回見通し)	2018/7-9 (前回見通し)	2018/10-12
業況判断DI (季節調整値)	8.1	10.2	9.6	7.6	7.1 ( 9.8 )	9.4 ( 9.5 )	9.7
製造業	10.4	12.1	13.2	10.6	9.8 ( 13.3 )	11.8 ( 12.3 )	11.7
非製造業	6.3	8.7	7.0	5.5	5.1 ( 7.0 )	7.5 ( 7.6 )	7.9

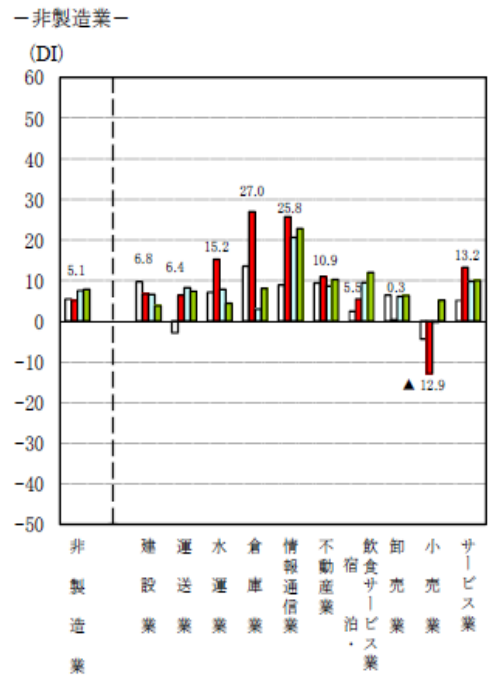
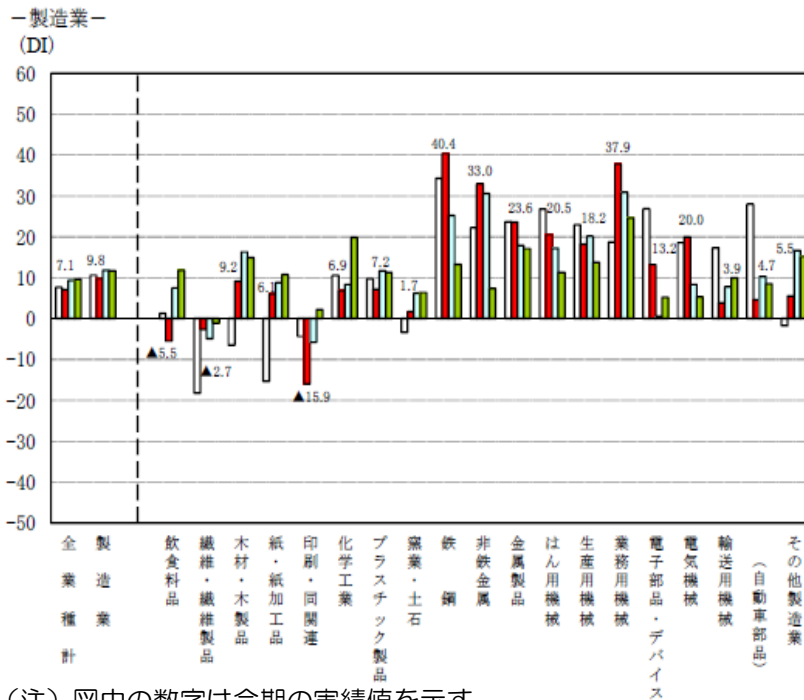


- (注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値（季節調整値）。  
 2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。  
 3 今期調査において季節調整値の改定を実施した（以下同じ）。

- 今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は、木材・木製品、紙・紙加工品、鉄鋼、非鉄金属、業務用機械等が上昇した。一方、飲食料品、印刷・同関連、はん用機械、生産用機械、電子部品・デバイス、輸送用機械等は低下した。
- 非製造業は、運送業、水運業、倉庫業、情報通信業等が上昇する一方、卸売業、小売業等は低下した。

## ■業種別業況判断DIの推移(季節調整値)

2018年1-3月期末実績  
 2018年4-6月期末実績  
 2018年7-9月期見通し  
 2018年10-12月期見通し



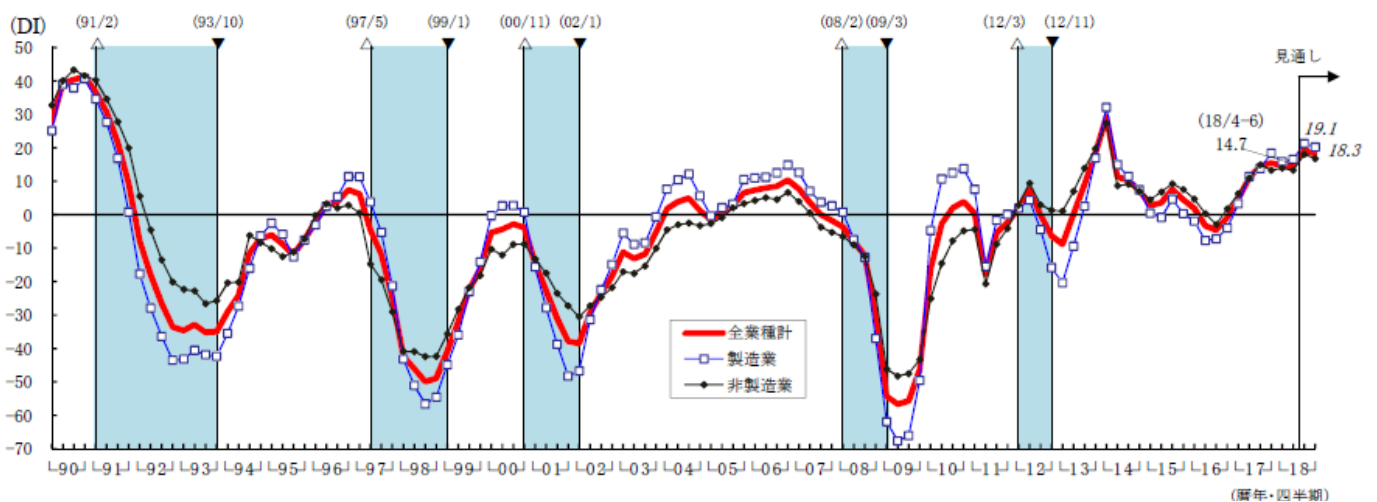
(注) 図中の数字は今期の実績値を示す。

## 2 売上

- 今期の売上DIは、前期から横ばいの14.7となった。
- 来期は19.1に上昇し、来々期は18.3となる見通しである。

## ■売上DIの推移(季節調整値)

	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3	2018/4-6 (前回見通し)	2018/7-9 (前回見通し)	2018/10-12
売上DI (季節調整値)	11.1	14.6	15.4	14.7	14.7 ( 19.6)	19.1 ( 17.4)	18.3
製造業	11.4	13.8	18.4	15.9	16.6 ( 22.1)	21.3 ( 18.7)	20.2
非製造業	10.9	14.9	13.3	13.9	13.3 ( 17.6)	18.1 ( 16.4)	16.8

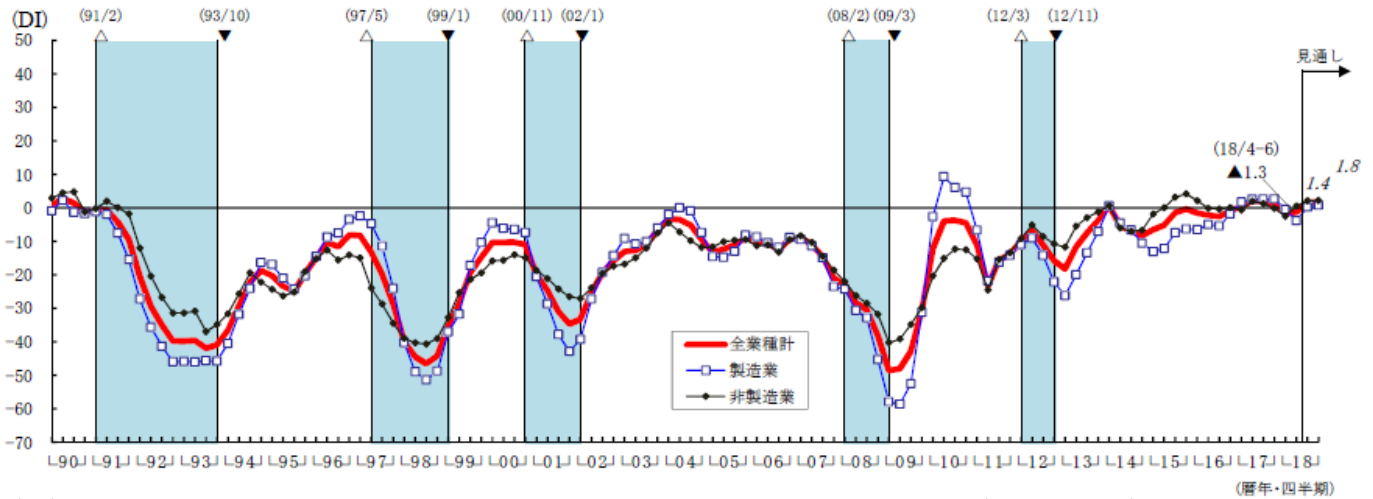


- (注) 1 売上DIは、前年同期比で「増加」企業割合ー「減少」企業割合(季節調整値)。  
 2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

### 3 利益

- 今期の純益率DIは、前期からほぼ横ばいの▲1.3となった。
- 来期は1.4、来々期は1.8に上昇する見通しである。

#### ■ 純益率DIの推移(季節調整値)

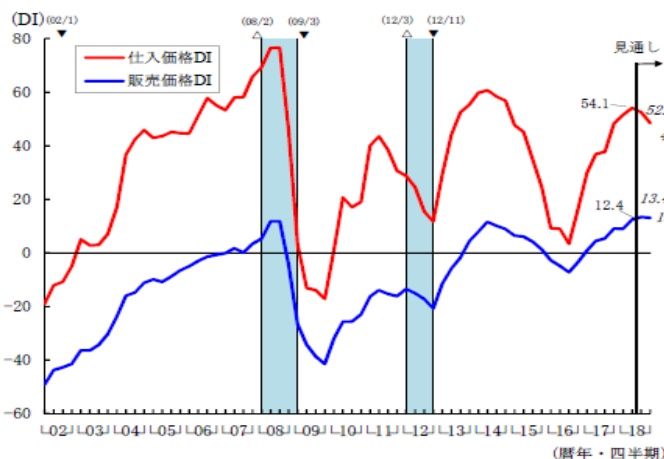


- (注) 1 純益率DIは、前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合(季節調整値)。  
2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

### 4 価格、金融関連

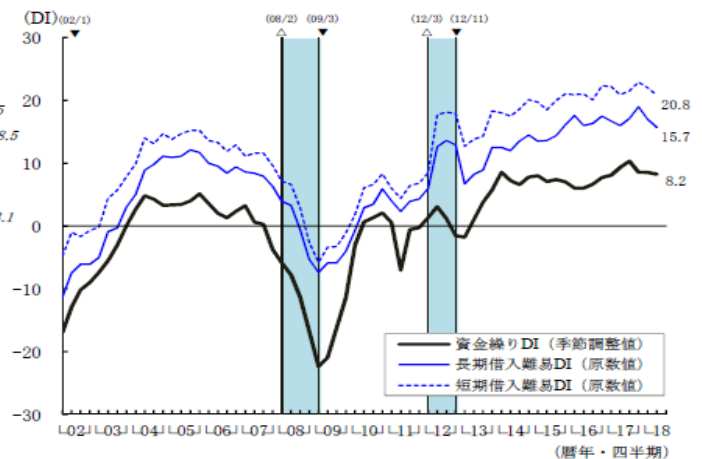
- 今期の販売価格DIは、前期から3.4ポイント上昇し、12.4となった。仕入価格DIは2.6ポイント上昇し、54.1となった。来期の販売価格DIは上昇、仕入価格DIは低下する見通しである。
- 今期の資金繰りDIは前期からほぼ横ばいとなった。長期借入難易DI、短期借入難易DIは前期から低下した。

#### ■ 価格関連DIの推移(原数値)



- (注) 1 仕入価格DI、販売価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合(原数値)。  
2 図中の数字は今期実績および見通し(斜体)の値を示す。

#### ■ 金融関連DIの推移



- (注) 1 資金繰りDIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合(季節調整値)。  
2 借入難易DIは、前年同期比で「容易」企業割合-「困難」企業割合(原数値)。  
3 図中の数字は今期の実績値を示す。

全国中小企業動向調査結果(2018年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



自律した社員を育て、自社の収益を向上！

# キャリア開発の 実践ポイント

1. キャリア開発が求められる背景
2. 組織と社員の方向性を一致させる体系整備
3. これからの研修体系と具体的対応策
4. キャリア開発に成功している企業の実践事例



## ■参考文献

「これからのキャリア開発支援」労務行政研究所編（労務行政研究所）  
「キャリア開発支援事例集」日本経団連出版編（日本経団連出版）

# 1

## 企業経営情報レポート

# キャリア開発が求められる背景

現在の企業を取り巻く外部環境は、変化が激しく、将来の予測が立てにくい時代になっています。このような時代において、企業が求める人材も変化しています。環境変化を的確に捉え、既存概念に捉われない発想を持った人材が求められています。

そのために、自律した社員を育てるための「キャリア開発」が注目されています。

本情報レポートでは、高いモチベーションを保ち、自社の収益向上にも貢献できる社員を育てるための「キャリア開発」に焦点を当て、その具体的な進め方について解説します。

### ■ キャリア開発の必要性

業績回復基調にある企業は、一層の業績拡大を図るために人材の確保を急いでいます。

人材の確保にあたっては、自社の生産性を上げるために、新卒採用でなく、即戦力を求める企業が増えています。社員を即戦力として活用するために、あらゆる環境変化にも対応できる人材を育てる必要性が高くなっており、そのためにもキャリア開発の必要性は高まっています。

自社が社員のキャリア開発を支援することは、以下のような大きなメリットがあります。

### ■ キャリア開発を支援するメリット

#### ● 自律した社員を養成

終身雇用制度が崩壊している現在において、社員は、会社に依存するのではなく、自分自身が自律するという気概を持つ社員を育成する。

#### ● 生産性の向上

技術・スキルの陳腐化や、生産工場の海外移転により、これまでの技術レベルでは通用しなくなる可能性が高く、社員のキャリア開発によって、新たな技術や能力を身に付けることが可能となる。

#### ● 社員の能力開発

組織での役職やポストには上限があり、新たな職員が役職や等級を上げることは難しい状況である。社員自らが将来を見据えた準備を行い、自分自身必要な能力開発や経験をする意識を持つことができる。

ライバル企業との競争が激化している中で、顧客から要求されるニーズに対応するためには、常に、新商品・サービスの開発や既存商品・サービスを見直していく事が求められます。

高まっている顧客ニーズや環境変化に対応するためにも、社員のキャリア開発を進めておく必要があります。

社員一人ひとりのキャリア開発は、自社の発展につながるため、これを支援するための取り組みが必要です。



# 2

企業経営情報レポート

## 組織と社員の方向性を一致させる体系整備

### ■ 組織ビジョンと個人のビジョンを一致させる

多くの企業では、組織の進むべき方向性を示すためにビジョンを掲げています。ビジョンは、人や組織の成長の原動力となり、組織全体が進むべき方向を共有することができるからです。

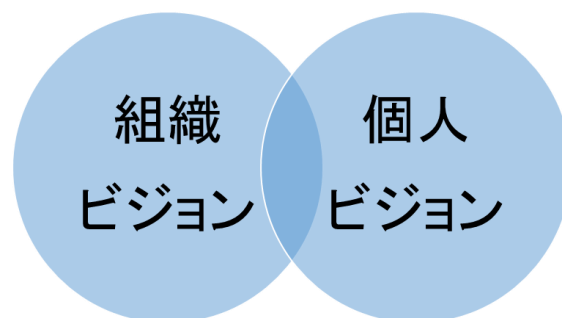
強い組織では、組織が掲げるビジョンを社員が十分に理解し、社員一人ひとりの目標とするビジョンと一致しています。ビジョン達成に向けて各人が発揮したい能力・成果を理解し、組織と社員の進むべき方向性を一致させることに取り組んでいます。

「ビジョン」とは、まだ実現していないものの、将来自社や自社を取り巻く社会がどのようになりたいのかという「あるべき姿」です。

例えば、5年後のビジョンを描くときに、「〇〇のプロフェッショナルになりたい」「最高の〇〇をつくりたい」「〇〇を通じて人々に貢献したい」など具体的に描くのがポイントです。具体的なイメージが想像できると、それを実現させるための方法を描きやすくなり、その結果、ビジョンを達成できる可能性は高まります。

具体性の無いビジョンでは、変化の原動力にはなりません。逆に、良いビジョンは、社員に共感を与え、行動の原動力となります。

ビジョンを達成するために必要な行動は、必ずしも今できることの範囲とは限りません。むしろ、原動力となるようなビジョンは、しばしば今の自分の能力を超えるチャレンジ精神を喚起させることができます。



組織ビジョンと個人ビジョンを重ね合わせる 것이重要

### ■ キャリア開発支援の方向性

これからのキャリア開発は、組織のビジョンと個人のビジョンを一致させる上で行っていきます。法人側が一方的にキャリア開発を主導するのではなく、個人の主体的な取り組みが重要です。

ただし、個人主導といっても、単なる個人任せにするということではなく、組織の支援は当然必要となります。

# 3

## 企業経営情報レポート

# これからの研修体系と具体的対応策

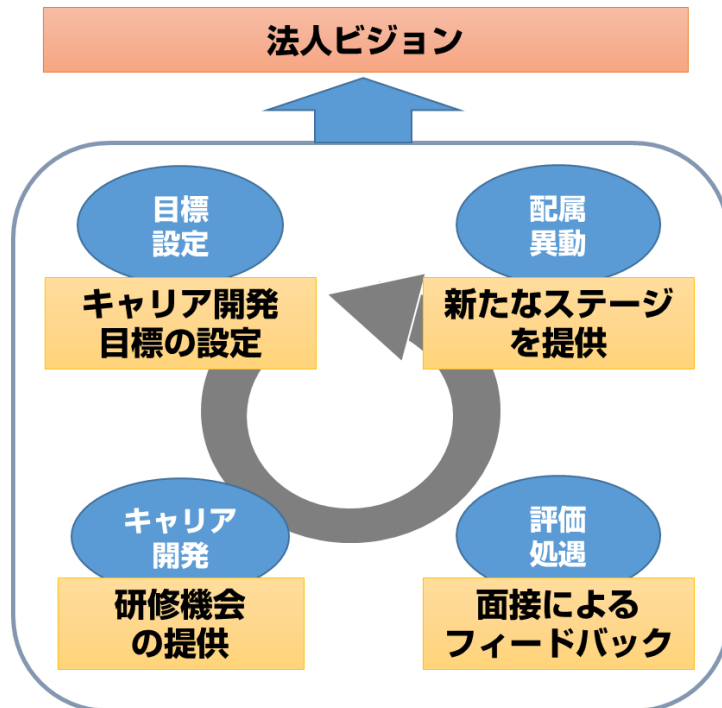
### ■ キャリア開発の運用サイクル

社員のキャリア開発支援を行うための仕組みを構築するには、従来のような人事評価、処遇への反映だけでなく、キャリア開発目標の設定やその達成を支援するための研修機会の提供が求められます。

社員のキャリア開発を進めることは、社員のやる気を高め、新たな能力を引き出し、自社の発展につながることも期待できます。

キャリア開発がうまく機能するポイントは、社員一人ひとりが次のステージ（キャリア開発目標）を描き、そこへ進むための研修機会の提供すること、そして達成状況について上司や人事との面談の場を設定し継続的な取り組みとして実施することです。その結果、組織と個人を方向性を一致させ、法人が目指すビジョンの達成に近づけることが可能となります。

### ■ キャリア開発の運用サイクル



### ■ キャリア開発を促進する研修体系

社員研修は、大きくは①階層別研修と、②キャリア開発研修に分かれます。

多くの企業では、それぞれの役割に応じた専門スキル、やビジネススキルを習得するための「階層別研修」を実施しています。さらに今後は、社員のさらなる成長の機会を与えるための「キャリア開発研修」の実施も求められます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# キャリア開発に成功している企業の実践事例

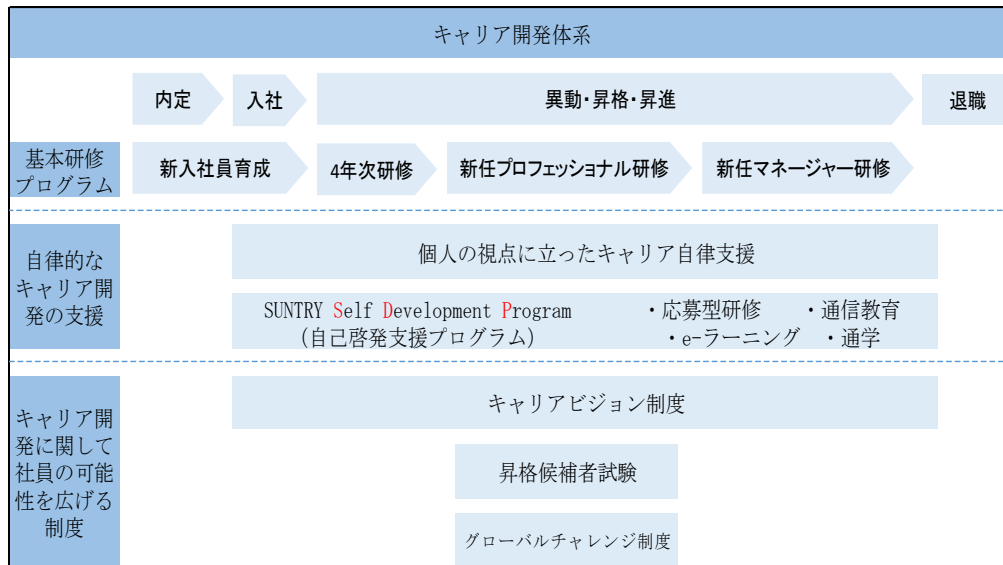
### ■ サントリーHD社のキャリア開発制度

#### (1)社員の自律を促すキャリア開発体系

社員のキャリア開発を体系化し、効果的に運用されている事例として、サントリーホールディングス株式会社で行われているキャリア開発制度を紹介します。

同社では、以下のようなキャリア開発体系をまとめており、社員の内定時から退職するまでのキャリア開発体系を明示しています。特徴的なのは、入社時から社員に対して「自律的なキャリア開発の支援」ができるように【SUNTRY Self Development Program (自己啓発支援プログラム)】制度を設けていることです。更にキャリアビジョン制度を設けることで、様々な社員の可能性を広げる取り組みをしています。

#### ■ サントリーHD社のキャリア開発体系(サントリーHD ホームページより抜粋)



#### ■自己啓発支援プログラム (SUNTRY Self Development Program) とは

社員がやりがいをもち自己実現できる自律的な企業風土を醸成する施策のひとつとして、社員が任意で受講できるさまざまなプログラムを展開しています。

最も参加人数が多いのは、応募型で参加する集合研修（毎年春と秋に開催）です。また、ロジカルシンキングやマーケティング、アカウンティング、語学（英語・中国語）など、多くのメニューを揃えていることで、2012年度の参加者数は約1,500人（グループ会社含む）となっています。

その他、通信教育やe-ラーニング、語学の通学補助等、様々なメニューを揃えており、社員の自己啓発をサポートしています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

# 経費削減に対する意識の持ち方

## 全従業員に経費削減の意識を浸透させることができるでしょうか？

### 1 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減には、様々な方法がありますが、大きく分けると「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。

#### ■経費削減の際に着目する費用

- |       |        |        |
|-------|--------|--------|
| ●仕入   | ●一般管理費 | ●人件費   |
| ●業務管理 | ●金融費用  | ●節税 など |

これらは、決して、経営者のみでできるものではありません。経費削減を実現するためには、全社が一丸となって取り組まなければなりません。社員に経費削減の意識を持たせることが必要なのです。会社を継続していくためには、利益を得ることが必要です。社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが、経費の無駄を招くこととなります。これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

### 2 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減というと、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が多く見られます。しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといても、モチベーションを高めることは難しくなります。

人件費が削減されたことにより、モチベーションが低下してしまい、その影響で売上が低下してしまうようであれば、その経費削減は成功したとは言えません。

### 3 ルールを決め経費削減につなげる

経費削減を実現するための重要な要素として、継続性が挙げられます。本来、経費削減に関しては、1回ぐらいでうまくいくことは少ない、ということを理解し、継続して経費削減に取り組まなければなりません。経費削減は、細かな積み重ねであり、1つひとつの取組みを着実に行うことで、その結果として利益に貢献します。

例えば、冬季の暖房の温度設定を個人の感覚で温度調整してというような場合、一概には言えない部分もありますが、無駄な暖房費がかかっている可能性が高いといえます。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

# 削減を検討すべき2つの費用

安易に人件費を削減すべきでは無いといいますが、その他に優先して削減すべき経費はどのようなものですか？

## 1 変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。外注部分の内製化による削減も、実現可能かどうか検討します。物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

### ■変動費削減の具体例

- 外注部分を自社で取り込む
- 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し仕入原価を下げる
- 共同倉庫、共同配送化により物流コストを削減
- インターネット活用による、より安価な部品・材料の調達
- 3社見積1社受注を徹底し、仕入業者拡大と費用削減を図る

また、人的資源を有効に活用するためには、人員の適正配置を検討しなければなりません。

例えば、多くの部門が存在する企業であれば、業績の好調な部門で人手が足りないからといって、すぐに社員を募集するのではなく、業績の不調な部門から好調な部門へ人員を異動させるなどの方法を取り、人員の適正配置を行うべきです。

## 2 固定費の削減

ランニングコスト、施設維持管理コストなど、毎月一定額を支払っているものについては、必要な経費として削減しなくても良いコストのものもあります。

職場の中において、無駄な経費がないかどうか経費を洗い出し、必要経費と削減（または廃止）可能な経費を分類し、削減可能な経費については、出来るだけ早い段階で削減に着手します。

早く手を付ければ、早く削減効果が期待できるからです。

### ■固定費削減の具体例

- 旅費規程の見直し（日当、利用交通手段など）
- 社用車をリース車や自家用車借上げ方式へ切り替え
- 保守管理契約内容の見直し
- ミスコピーの裏紙活用
- 制服の廃止
- 会社契約の携帯電話を廃止し、個人への一定額料金補助方式へ変更

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 585

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。

---