

週刊WEB

# 企業経営

MAGA  
ZINE

Vol. 651 2019. 11. 26

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年11月19日号

## ユーロ圏の長期停滞 リスクと財政政策

経済・金融フラッシュ 2019年11月20日号

## 貿易統計(19年10月)

～台風19号の影響で輸出入ともに弱い動きに

経営 TOPICS

統計調査資料

## 全国小企業月次動向調査

(2019年9月実績、10月見通し)

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：経営分析 > サブジャンル：実数分析

実数分析の種類

実数分析の活用

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行：税理士法人 森田会計事務所

ネット  
ジャーナル

# ユーロ圏の長期停滞 リスクと財政政策

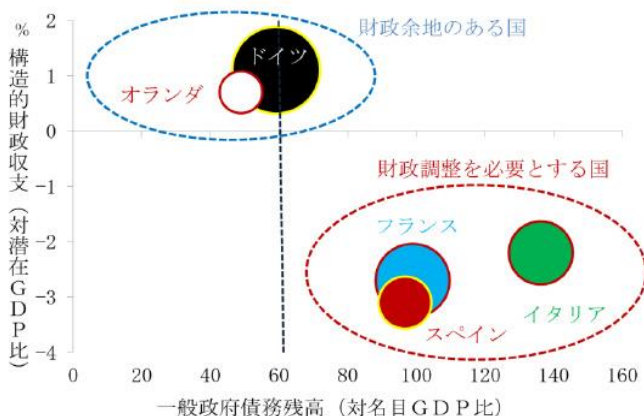
ニッセイ基礎研究所

**1** ユーロ圏経済の低調な推移が長引いており、低調な推移はさらに続く見通しだ。当研究所では21年にかけて潜在成長率を下回る低成長とECBの目標圏を下回る低インフレが続くと予測している。

EUの欧州委員会は、経済見通しを、19年初の大幅な下方修整の後、連続で引き下げてきた。11月の「秋季経済見通し」では、従来の「早期回復シナリオ」を放棄、「低空飛行が今後も続くシナリオ」に軌道修正した。

**2** ECBが9月の政策理事会で決めた5本柱の「包括的緩和パッケージ」は、ドラギ前総裁率いる執行部が異論を押し切ったとされる。追加緩和余地はそもそも乏しくなっていることもあり、ラガルド新体制はECBは当面、政策手段の効果と副作用の検証や、金融政策の戦略の見直し、そして政策理事会内の対立解消に重点を置かざるを得ない。

## ユーロ圏主要国の財政余地

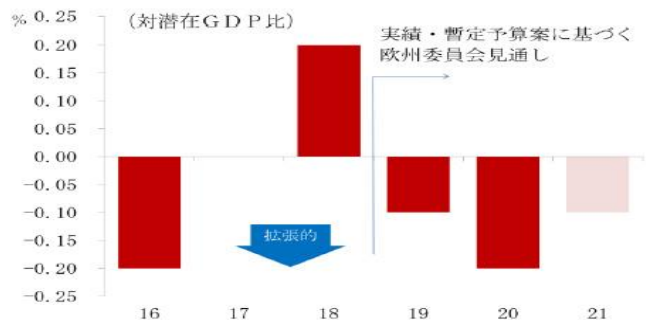


(注) バブルの大きさは18年の名目GDPを示す  
(資料) 欧州委員会

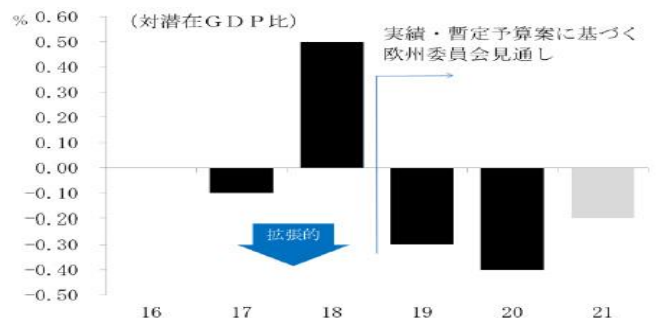
**3** 長期停滞リスクへの政策対応の手段としての財政政策への期待は高まっており、特に、財政余地が大きいドイツの財政出動への期待は高い。欧州委員会は20年度のドイツは「やや拡張的」と判断している。近隣諸国やECBから踏み込み不足に映る政策だが、ドイツは景気刺激策を積み増す必要はないとの立場だ。

主力産業の自動車産業の不振には100年に1度の大変革期にあることも関わっている。ドイツは、本格的な財政出動がなくとも、製造業を取り巻く環境の激変に適應できるのか、20年以降の最大の注目点の1つだ。

## ユーロ圏構造的財政収支前年差



## ドイツ構造的財政収支前年差



(資料) とともに欧州委員会「秋季経済見通し」(19年11月)

「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。

ネット  
ジャーナル

# 貿易統計（19年10月） ～台風19号の影響で輸出入ともに 弱い動きに

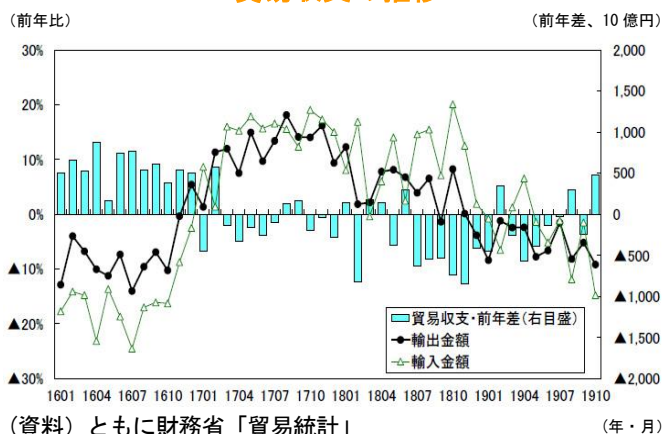
ニッセイ基礎研究所

## 1 輸出入ともに大幅減少

財務省が11月20日に公表した貿易統計によると、19年10月の貿易収支は173億円の黒字となったが、事前の市場予想（QUICK集計：3,351億円、当社予想は2,191億円）を下回る結果となった。台風19号の影響もあって輸出入ともに大幅な減少となったが、消費税率引き上げ後の国内需要の落ち込みや原油価格の下落を反映し、輸入の減少幅（9月：前年比▲1.5%→10月：同▲14.8%）が輸出の減少幅（9月：前年比▲5.2%→10月：同▲9.2%）を上回ったため、貿易収支は前年に比べ4,735億円の改善となった。

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▲4.4%（9月：同▲2.3%）、輸出価格が前年比▲5.0%（9月：同▲2.9%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲6.1%（9月：同6.8%）、輸入価格が前年比▲9.3%（9月：同▲7.8%）であった。

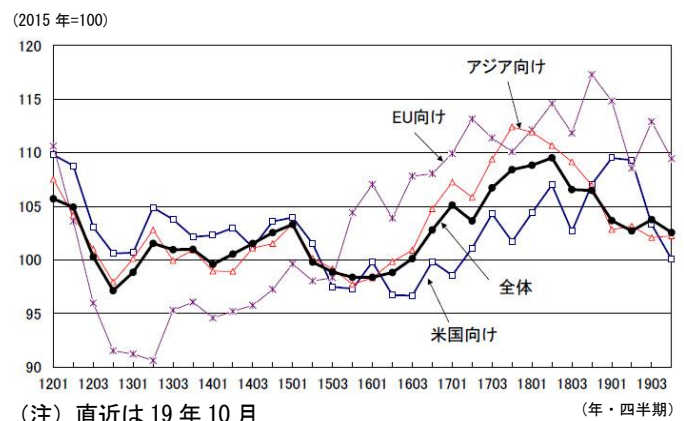
### 貿易収支の推移



## 2 下げ止まりつつある IT 関連輸出

19年10月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲6.6%（9月：同▲4.0%）、EU向けが前年比▲7.5%（9月：同0.2%）、アジア向けが前年比▲7.1%（9月：同▲6.0%）となった。19年10月の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）でみると、米国向けが前月比0.4%（9月：同▲3.5%）、EU向けが前月比0.9%（9月：同▲4.1%）、アジア向けが前月比1.6%（9月：同▲0.3%）、全体では前月比▲1.0%（9月：同1.9%）となった。10月は主要3地域向けが全て前月比でプラスとなったが、米国、EU向けは9月に大きく落ち込んでおり、戻りは弱い。一方、アジア向けは10月の水準が7-9月期を1.0%上回るなど下げ止まりの兆しが見られる。

### 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



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。

# 全国小企業月次動向調査 (2019年10月実績、11月見通し)

日本政策金融公庫 2019年11月21日公表

## 結果の概況

【概況】 小企業の売上DIは、低下～11月はマイナス幅が縮小する見通し～

### 1 売上

2019年10月の売上DIは、9月(2.4)から25.2ポイント低下し、▲22.8となった。

11月は、▲11.1とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲6.3→▲25.3)、非製造業(3.4→▲22.6)ともに低下した。

11月は、製造業では▲28.8とさらにマイナス幅が拡大する一方、非製造業では▲8.8とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

### 2 採算

2019年10月の採算DIは、9月(11.0)から17.9ポイント低下し、▲6.9となった。

11月は、2.8と上昇する見通しとなっている。

### 3 価格

最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は18.4%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は21.2%となった。

## 1 売上

●10月の売上DIは、9月から25.2ポイント低下し、▲22.8となった。

11月は、▲11.1とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

●業種別にみると、製造業(▲6.3→▲25.3)、非製造業(3.4→▲22.6)ともに低下した。

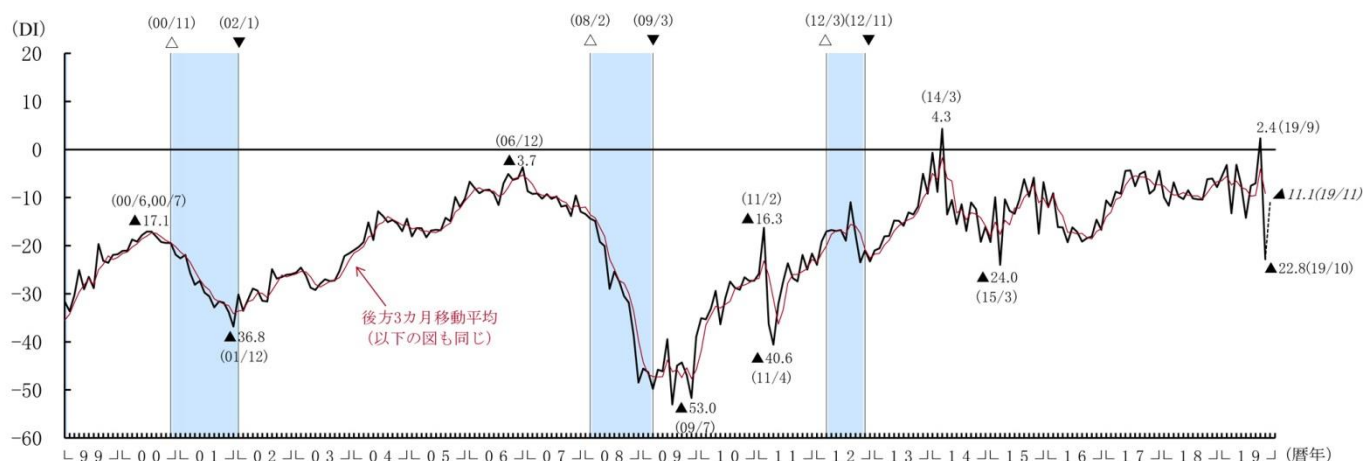
11月は、製造業では▲28.8とさらにマイナス幅が拡大する一方、非製造業では▲8.8とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

●非製造業では、全ての業種で低下している。

11月は、建設業を除く全ての業種で上昇する見通しとなっている。

### 売上DIの推移（全業種計、季節調整値）

|     | 2018<br>10月 | 11月   | 12月   | 2019<br>1月 | 2月    | 3月     | 4月    | 5月    | 6月     | 7月    | 8月    | 9月    | 10月    | 11月    |
|-----|-------------|-------|-------|------------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 実績  | ▲ 6.2       | ▲ 6.0 | ▲ 7.8 | ▲ 5.6      | ▲ 3.2 | ▲ 13.3 | ▲ 3.2 | ▲ 7.4 | ▲ 14.2 | ▲ 7.5 | ▲ 7.0 | 2.4   | ▲ 22.8 | -      |
| 見通し | ▲ 9.1       | ▲ 1.1 | ▲ 1.3 | ▲ 4.1      | ▲ 3.0 | ▲ 2.8  | ▲ 7.9 | ▲ 8.8 | ▲ 5.9  | ▲ 1.6 | ▲ 0.8 | ▲ 0.5 | ▲ 20.5 | ▲ 11.1 |



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。

2 —は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す (以下同じ)。

### 業種別売上DIの推移 (季節調整値)

| (見通し)   |             |       |       |       |       |       |       |       |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |
|---------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
|         | 2018年<br>5月 | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   | 12月   | 2019年<br>1月 | 2月    | 3月    | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   |         |
| 製 造 業   | ▲6.2        | ▲0.6  | ▲9.1  | ▲10.0 | ▲12.8 | ▲10.1 | 3.1   | ▲9.3  | ▲15.2       | ▲12.0 | ▲12.9 | ▲2.2  | ▲14.1 | ▲16.2 | ▲4.1  | ▲17.1 | ▲6.3  | ▲25.3 | ▲28.8 | 製 造 業   |
| 金属・機械   | 9.7         | 22.5  | 6.1   | ▲14.5 | ▲10.1 | ▲4.3  | 11.3  | ▲7.1  | ▲17.2       | ▲5.7  | ▲2.6  | ▲8.9  | ▲11.9 | ▲13.7 | 1.9   | ▲16.9 | ▲14.6 | ▲30.1 | ▲33.4 | 金属・機械   |
| その他製造   | ▲19.1       | ▲17.2 | ▲22.1 | ▲11.5 | ▲14.9 | ▲14.2 | ▲6.0  | ▲9.6  | ▲15.4       | ▲16.4 | ▲20.8 | 3.8   | ▲15.1 | ▲15.0 | ▲9.4  | ▲22.8 | 1.4   | ▲20.4 | ▲25.8 | その他製造   |
| 非 製 造 業 | ▲11.0       | ▲9.5  | ▲10.3 | ▲10.5 | ▲10.1 | ▲5.7  | ▲6.4  | ▲7.8  | ▲4.5        | ▲2.5  | ▲13.2 | ▲3.3  | ▲6.6  | ▲13.8 | ▲8.0  | ▲5.7  | 3.4   | ▲22.6 | ▲8.8  | 非 製 造 業 |
| ①卸 売 業  | ▲2.7        | ▲7.4  | ▲0.4  | ▲4.0  | ▲6.2  | 2.7   | ▲0.7  | ▲5.7  | ▲0.1        | ▲0.8  | 5.6   | ▲0.3  | ▲26.2 | ▲14.5 | ▲19.5 | ▲10.8 | 7.5   | ▲22.6 | ▲12.1 | ①卸 売 業  |
| 織・衣・食   | ▲12.1       | ▲24.7 | ▲20.3 | ▲18.1 | ▲18.1 | ▲11.4 | ▲14.3 | ▲16.6 | ▲17.5       | ▲17.3 | ▲20.2 | ▲10.1 | ▲38.8 | ▲17.6 | ▲26.9 | ▲25.5 | ▲4.4  | ▲34.2 | ▲17.2 | 織・衣・食   |
| 機械・建材   | 10.9        | 3.7   | 14.1  | 4.7   | 4.6   | 14.7  | 8.4   | 1.2   | 11.3        | 10.1  | 22.9  | 2.9   | ▲10.8 | ▲13.8 | ▲14.3 | ▲1.8  | 17.6  | ▲12.7 | ▲6.4  | 機械・建材   |
| ②小 売 業  | ▲12.0       | ▲11.5 | ▲13.9 | ▲12.0 | ▲15.9 | ▲8.5  | ▲13.2 | ▲13.1 | ▲14.7       | ▲9.0  | ▲15.6 | ▲1.4  | ▲10.6 | ▲14.7 | ▲13.6 | ▲18.1 | 7.8   | ▲36.0 | ▲9.7  | ②小 売 業  |
| 耐久消費財   | ▲2.1        | ▲0.4  | ▲3.4  | ▲2.3  | ▲3.3  | 0.3   | 0.5   | 3.9   | ▲17.7       | 3.7   | ▲6.8  | 7.0   | ▲14.9 | ▲3.3  | ▲31.1 | ▲10.3 | 36.9  | ▲9.7  | ▲4.0  | 耐久消費財   |
| 非耐久消費財  | ▲14.0       | ▲13.7 | ▲16.0 | ▲13.9 | ▲19.4 | ▲10.3 | ▲14.7 | ▲16.1 | ▲12.7       | ▲11.2 | ▲19.5 | ▲2.6  | ▲9.8  | ▲17.0 | ▲10.3 | ▲19.7 | 0.8   | ▲41.4 | ▲10.6 | 非耐久消費財  |
| ③飲 食 店  | ▲30.0       | ▲16.7 | ▲24.9 | ▲14.9 | ▲18.6 | ▲13.5 | ▲9.6  | ▲12.3 | ▲4.2        | ▲1.6  | ▲12.6 | 0.2   | ▲6.2  | ▲1.6  | 5.2   | 8.0   | ▲1.0  | ▲22.2 | ▲12.3 | ③飲 食 店  |
| ④サービス業  | ▲9.4        | ▲5.8  | ▲5.6  | ▲11.1 | ▲5.3  | 1.7   | 0.6   | ▲2.2  | 1.5         | ▲2.0  | ▲14.0 | ▲13.5 | ▲2.2  | ▲25.1 | ▲18.2 | ▲4.2  | 2.9   | ▲21.5 | ▲9.0  | ④サービス業  |
| 事業所向け   | ▲2.0        | ▲4.7  | 5.2   | ▲5.0  | 4.6   | 8.0   | 7.2   | 5.2   | 3.6         | 8.8   | ▲2.2  | ▲0.2  | 4.6   | ▲12.7 | ▲13.3 | ▲3.9  | 6.6   | ▲13.6 | ▲14.3 | 事業所向け   |
| 個人向け    | ▲12.1       | ▲5.4  | ▲9.2  | ▲13.5 | ▲8.7  | ▲1.3  | ▲0.2  | ▲4.9  | 0.4         | ▲5.1  | ▲16.1 | ▲18.1 | ▲4.6  | ▲28.0 | ▲20.3 | ▲4.9  | 1.5   | ▲25.0 | ▲8.3  | 個人向け    |
| ⑤建 設 業  | 7.3         | ▲7.9  | ▲1.6  | ▲6.9  | 3.2   | ▲9.8  | 6.2   | 0.4   | ▲0.1        | 6.3   | 3.3   | ▲5.3  | 2.5   | ▲10.4 | 3.8   | ▲2.0  | 2.0   | 0.4   | ▲5.8  | ⑤建 設 業  |
| ⑥運 輸 業  | ▲1.9        | ▲2.8  | 0.8   | ▲2.9  | ▲2.8  | ▲6.3  | ▲10.9 | ▲22.1 | ▲6.5        | 3.9   | ▲20.2 | 3.3   | ▲19.6 | 3.8   | 21.5  | 0.3   | ▲8.2  | ▲12.2 | 8.3   | ⑥運 輸 業  |
| 道路貨物    | 1.4         | 2.4   | 4.3   | ▲5.2  | ▲4.0  | ▲4.4  | ▲7.7  | ▲21.9 | ▲1.3        | 11.7  | ▲14.6 | 9.5   | ▲16.5 | 12.2  | 26.9  | 3.3   | ▲7.4  | ▲12.0 | 7.7   | 道路貨物    |
| 個人タクシー  | ▲21.3       | ▲23.3 | ▲13.7 | 0.8   | 8.9   | ▲20.3 | ▲22.0 | ▲31.6 | ▲32.2       | ▲11.5 | ▲50.7 | ▲18.6 | ▲42.0 | ▲34.0 | ▲3.9  | ▲21.1 | ▲8.1  | ▲21.1 | 10.6  | 個人タクシー  |
| 全 業 種 計 | ▲10.3       | ▲8.5  | ▲10.2 | ▲10.4 | ▲10.4 | ▲6.2  | ▲6.0  | ▲7.8  | ▲5.6        | ▲3.2  | ▲13.3 | ▲3.2  | ▲7.4  | ▲14.2 | ▲7.5  | ▲7.0  | 2.4   | ▲22.8 | ▲11.1 | 全 業 種 計 |

(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。

2 季節調整は業種ごとに行っている。

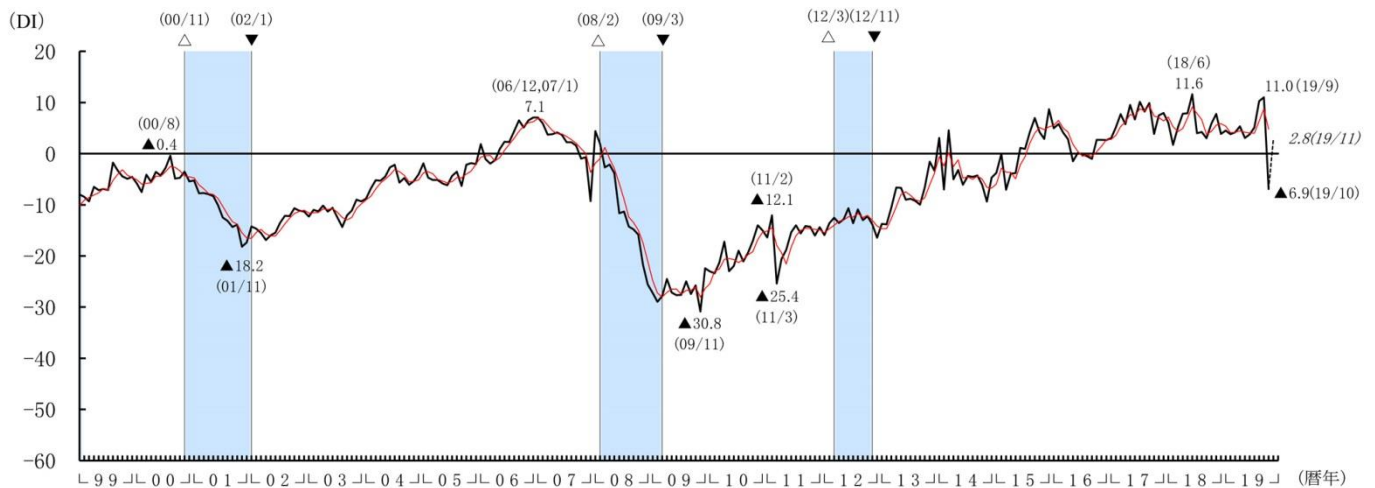
## 2 採 算

●10月の採算DIは、9月から17.9ポイント低下し、▲6.9となった。

●11月の採算DIは、2.8と上昇する見通しとなっている。

### 採算DIの推移 (全業種計、季節調整値)

|     | 2018<br>10月 | 11月  | 12月  | 2019<br>1月 | 2月  | 3月  | 4月  | 5月   | 6月  | 7月  | 8月   | 9月   | 10月  | 11月 |
|-----|-------------|------|------|------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|------|------|------|-----|
| 実 績 | 5.9         | 7.8  | 3.9  | 4.5        | 3.8 | 4.2 | 5.3 | 3.1  | 3.8 | 5.1 | 10.3 | 11.0 | ▲6.9 | -   |
| 見通し | 9.2         | 12.8 | 10.5 | 9.9        | 9.3 | 9.8 | 7.1 | ▲0.5 | 6.5 | 7.6 | 12.5 | 12.6 | ▲3.2 | 2.8 |

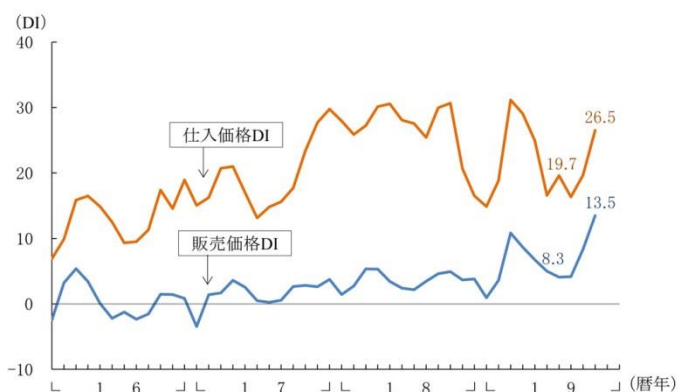


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 価格

- 10月の販売価格DIは、9月から5.2ポイント上昇し、13.5となった。
- 10月の仕入価格DIは、9月から6.8ポイント上昇し、26.5となった。
- 最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は18.4%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は21.2%となった。

#### 価格 DI の推移（全業種計）



- (注) 1 価格DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。  
2 販売価格、仕入価格ともに、税抜価格の変化を尋ねている（以下同じ）。

#### 最近半年間の販売価格の実績と今後の方針（全業種計）

|                                    | 引き上げた<br>(引き上げる) | 変えていない<br>(変えない) | 引き下げた<br>(引き下げる) |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 2018年11月調査における実績 (n=1,250)         | 17.1             | 79.4             | 3.4              |
| 2019年5月調査における実績 (n=1,279)          | 19.1             | 78.4             | 2.5              |
| 今回調査<br>2019年11月調査における実績 (n=1,267) | 18.4             | 77.4             | 4.2              |
| 2019年11月調査における今後の方針 (n=1,248)      | 21.2             | 76.6             | 2.2              |

(注) 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

#### <販売価格を引き上げたケース>

- 台風の影響で食材の価格が上昇し、販売価格を引き上げた。（一般食堂）
- 人手不足で人件費が上昇し、販売価格を引き上げた。（木造建築工事業）
- 紙製品の仕入れ値が上がり、販売価格を引き上げた。（印刷業）
- 建築材料の仕入価格が上昇し、販売価格を引き上げた。（建築材料卸売業）
- 一部の魚介類が不漁で値上がりしたため、販売価格を引き上げた。（生鮮魚介卸売業）

#### <販売価格を引き下げたケース>

- 消費税率引き上げ前の駆け込み需要に合わせて、販売価格を引き下げた。（電気機械器具小売業）
- 例年に比べて売り上げが伸びず、販売価格を引き下げた。（雑穀・豆類卸売業）

#### <販売価格を変えていないケース>

- 採算は苦しいが、なかなか販売価格の引き上げに踏み切れない。（水産食料品製造業）
- 今後、燃料などの仕入価格次第で販売価格を見直そうと考えている。（洗濯業）

全国小企業月次動向調査（2019年10月実績、11月見通し）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。



# 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。

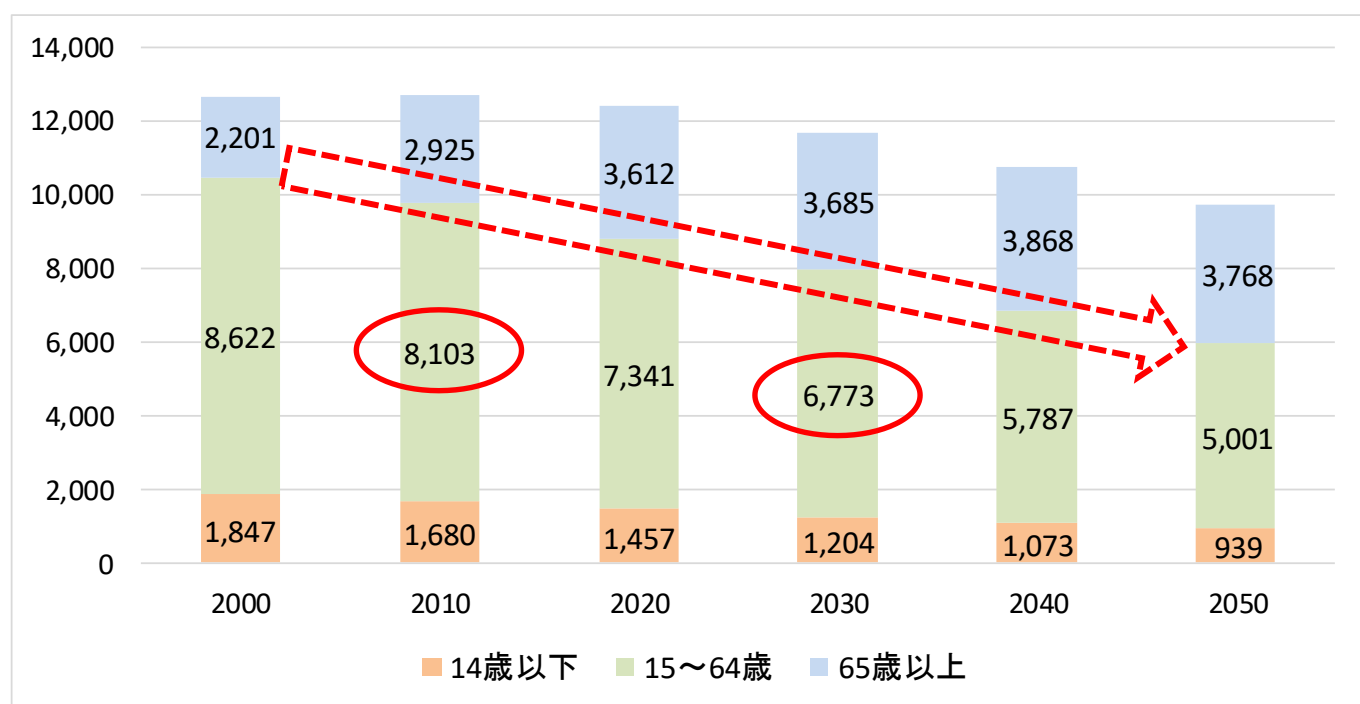
### ■ 企業が生産性向上に取り組む意義

昨年6月に成立し、本年4月から一部施行が開始された「働き方改革関連法案」は、厚生労働省が中心となり、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護の両立など、多様な働き方を実現することを目指して進められているものです。

このような環境の下で、企業には生産性の向上や自社の将来を担う人材の確保など、労働環境の整備とも切り離せない重要な課題があります。

ここでは、企業が生産性向上に取り組まなければならない背景、そしてその意義について考えてみましょう。

■ 図 1 - 1 労働人口の減少（単位：万人） ※総務省平成 28 年度情報通信白書を元に作成



# 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

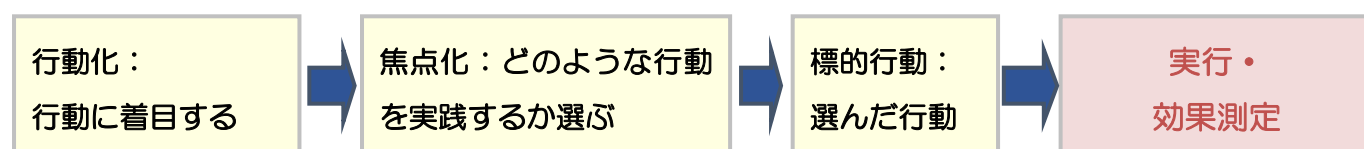
各個人の集中力を高め、それをリーダーがまとめて効果的にマネジメントすることが、チーム全体の生産性を向上させることに繋がります。

### ■ 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

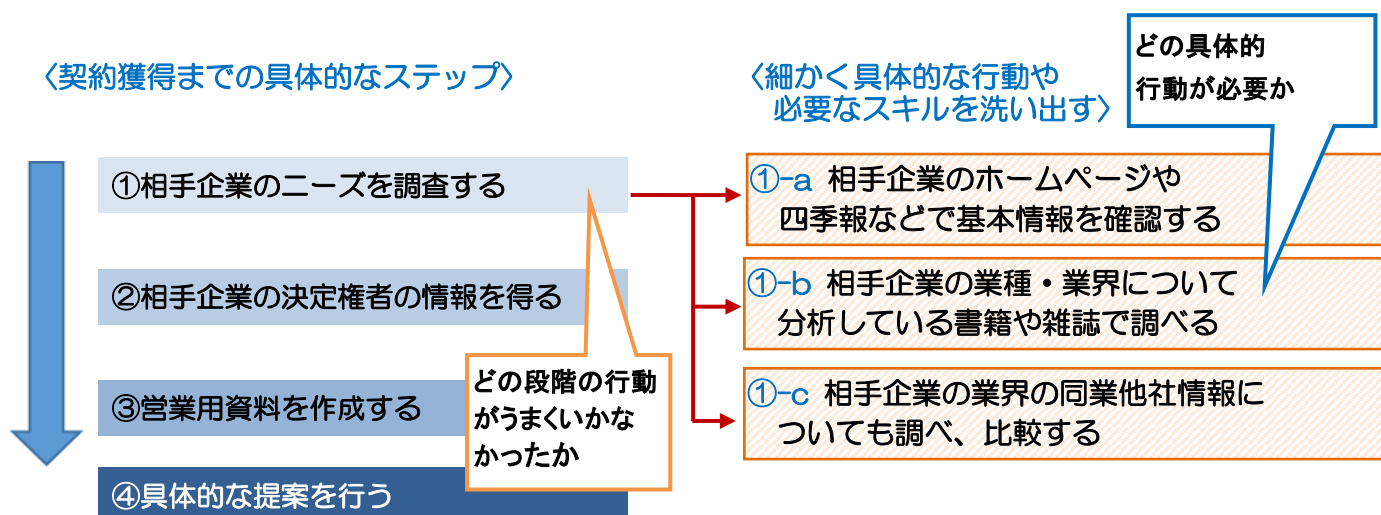
各個人のスキルアップを図るために、チームのリーダーが考えるべきことは、部下の「性格」ではなく「行動」に着目し、改善の方法を具体的な行動として導き出すことです。

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。

### ■ テレワークの推進による労働参加の拡がり

#### ①企業におけるテレワーク導入への取り組み状況

テレワークとは、ICTを活用して、時間と場所を有効に活用できる柔軟な働き方のことです。

近年の女性活躍等を念頭に置いたダイバーシティ経営の考え方や働き方改革の気運の高まり等の要因により、テレワークに対する評価が高まりつつあります。

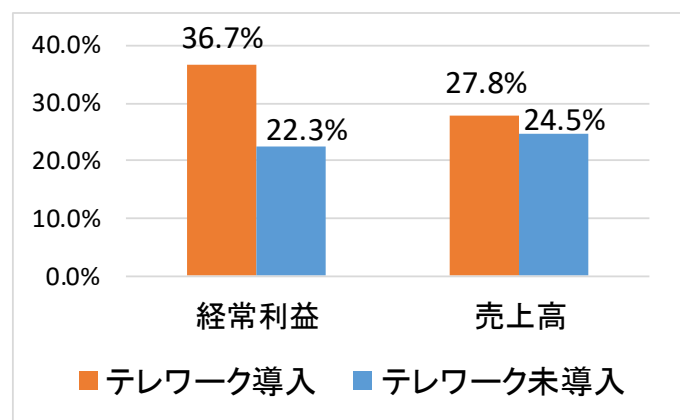
総務省の通信利用動向調査（約 2,000 社を対象に調査）によると、2016 年 9 月末時点でテレワークを導入している企業は全体の 13.3%であり、企業のテレワークへの取り組みは従業員規模の大きい企業ほど進んでいる傾向があるようです。

#### ②テレワーク導入企業の実績

テレワークを導入している企業は、未導入の企業に比べ、直近 3 年間の業績が増加傾向にある企業の比率が高く、また減少傾向にある企業の比率が低くなっています。また、導入状況による業績の違いは、売上高よりも経常利益においてより顕著です（図 3-1）。

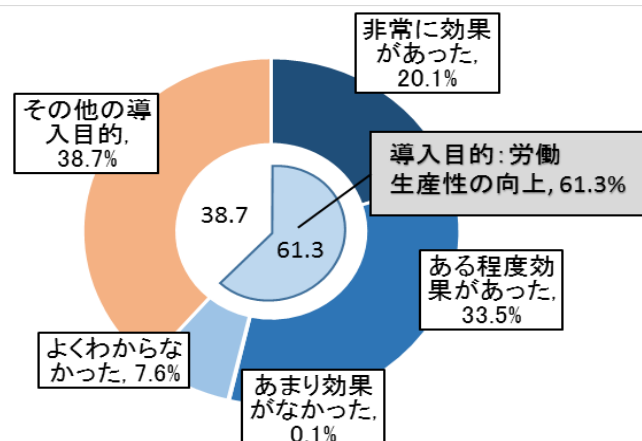
テレワーク導入済みの企業のうち、労働生産性向上を目的としてテレワークを導入した企業はおよそ 6 割であり、その内のおよそ 8 割以上が導入に効果を得たと回答しています（図 3-2）。

■図 3-1 テレワーク導入状況と直近 3 年間の売上高・経常利益の増加企業の比率



※平成 29 年度版情報通信白書を元に作成

■図 3-2 テレワーク導入目的とその効果についての実感



# 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

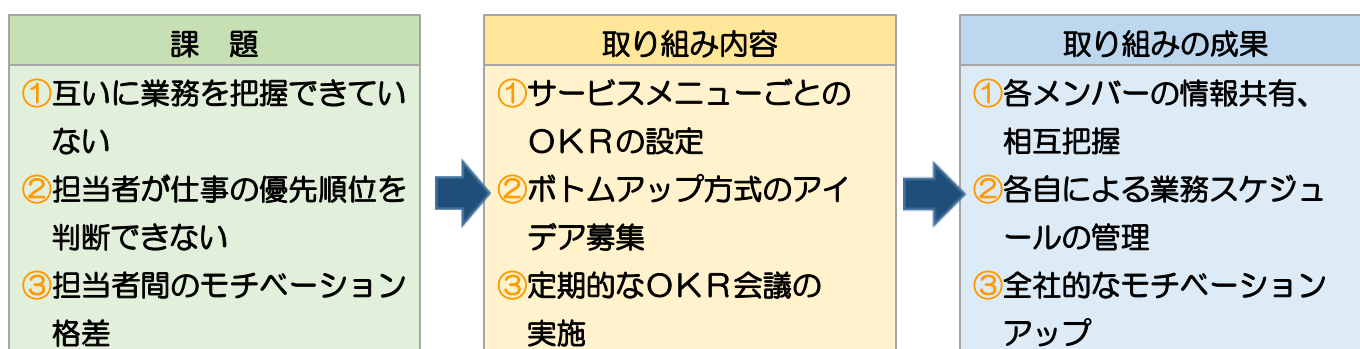
### ■ A社：定期的なOKR会議の実施によるモチベーションアップ

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けることができました。

#### 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。

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。

# 実数分析の種類

## 実数分析には どのような種類がありますか？

実数分析とは、売上高や営業利益といった、決算数値の実額による分析手法で、売上高や営業利益といった、決算数値の実額をそのまま活用します。

よく使われる例として時系列分析があります。例えば自社の売上高がこの3期でどのように推移しているか、という分析が挙げられます。

また、コストが前年に比較してどれだけ増加したかといった前年差や、予算との比較を示す予算差などがあります。

実数分析は、比較的規模の同等な他社との比較をする場合に便利です。実額がそのまま分析結果として表示されますので、イメージがしやすいというメリットがあります。

実数分析の代表的な例としては、増収増益といったマクロの業績を時系列で比較する場合や、原価差異分析、経常収支分析、キャッシュフロー分析などがあります。

また、貸借対照表についても実数分析が必要です。貸借対照表は一時点の「残高」であり、残高がどのように変化したかという視点で分析します。

### (1) 企業全体に関する実数分析

- ① 増収増益／増収減益／減収増益／減収減益
- ② 総資本の増減
- ③ キャッシュフローの変化

### (2) 損益計算書に関する実数分析

- ① 売上高の変化
- ② 売上総利益の変化
- ③ 人件費の変化
- ④ 営業利益の変化、など

### (3) 貸借対照表に関する実数分析

- ① 現預金残高の増減
- ② 借入金の増減
- ③ 株主資本の増減
- ④ 有形固定資産の増減、など

# 実数分析の活用

## 実数分析は どのように活用すればよいでしょうか。

まずは売上高と利益について前年からどう変化したかを掴み、その上でポイントを絞って掘り下げた分析をすることが必要です。

決算書に表わされる経営データは、自社の客観的経営力を示します。それは、過去の努力度、経営適応度を如実に表わしたものです。経営成績を大別すると、増収増益、増収減益、減収増益、減収減益の4つのパターンからなり、その大枠から何を読み取るかが実数分析のスタートになります。

もし、増収増益であるならば、自社には魅力的な商品・サービスがある、販売体制が良い、などの要因があるはずです。また、減収減益の場合には、これまでの経営の取り組みに何らかの問題点を抱えている結果であり、必ずどこかバランスを崩している点があるはずです。決算書分析で経営特性をつかむことにより、問題点を明らかにし、何を改善すべきかが見えてくるのです。

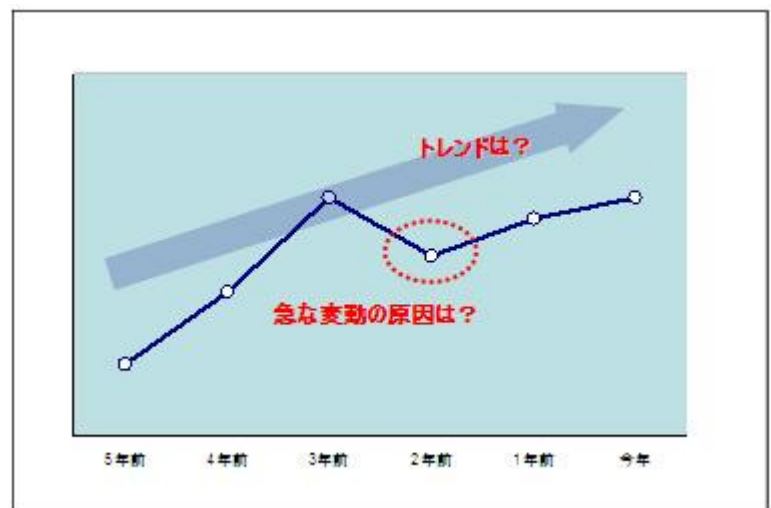
また、売上高についても、細分化して時系列を見る必要があります。

自社の売上高や、特定の部門・商品群などの売上高について、過去からの推移を分析します。データを時系列に並べ、期間比較することにより、その指標が上昇傾向にあるのかそれとも下降傾向にあるのかのトレンドをとらえます。

そのトレンドを見る中で特に注意することは、急激な変動がないかということです。急激な変動には、必ず理由が存在します。何故そうなったのか、その原因を探る必要があります、そして納得できるような答えが見つかるまで確かめることが大事なのです。

例えば、売上が右図のような上昇トレンドの場合などでも、2年前の数値の急激な変動には、原因があるはずです。

この原因がある商品やサービスの不具合から引き起こされたものだとする、現状の上昇トレンドにおいても決して油断できないことになります。冷静にトレンドを分析すると、過去に打った様々な手立てがどのように結果に反映されたかが良くわかります。ヒントも隠されているのです。



## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 651

---

【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。