

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol. 660 2020. 2. 4

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年1月27日号

中国経済の現状と今後の注目点

～新型コロナウイルス肺炎の影響など 4 つの注目点

経済・金融フラッシュ 2020年1月31日号

鉱工業生産(19年12月)

～10-12月期は前期比▲4.0%と
前回の消費増税後を上回る大幅減産

経営 TOPICS

統計調査資料 消費動向調査

(令和2年1月実施調査結果)

経営情報レポート

働き方改革の解決策として経営革新に貢献する ロボットがもたらす未来の働き方

経営データベース

ジャンル：入社・退職・休職 > サブジャンル：退職・休職
ポイント制退職金制度の算定方式
退職金制度の運用基準の制定とその範囲

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

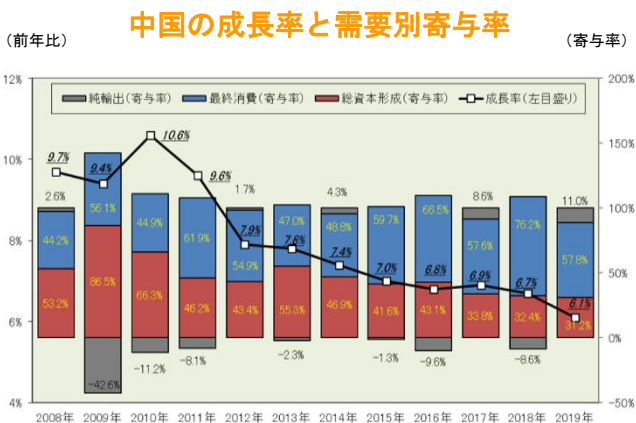
中国経済の現状と今後の注目点 ～新型コロナウイルス肺炎の影響など4つの注目点

ニッセイ基礎研究所

1 2019年の経済成長率は実質で前年比6.1%増と前年の同6.7%増を0.6ポイント下回り、2年連続の減速となった。リーマンショック後の中国経済は、大型景気対策の効果で10年には前年比10.6%増まで回復したものの、そこで抱えた過剰設備・債務が足かせとなり、回復は長続きしなくなってきた。需要別に見ると最終消費の寄与が57.8%で最大だった。

ると約870兆円だった。18年の同5.9%増を0.5ポイント下回った。

19年は製造業の投資が前年比3.1%増と18年の同9.5%増を大幅に下回る事となったが、10月をボトムに、11月は同5.2%増、12月は同7.6%増と2カ月連続で持ち直してきた。



(資料) CEIC (中国国家统计局) のデータを元に作成

2 個人消費の代表的な指標である小売売上高の動きを見ると、19年は前年比8.0%増の約41兆円で、日本円に換算すると約650兆円(1元=15.8円)だった。18年の同9.0%増を1.0ポイント下回った。19年はネットセールとその前の買い控えや反動減などで乱高下したものの、基本的には緩やかな減速傾向を示している。

4 他方、消費・投資と並ぶ第3の柱である輸出を見ると、19年は前年比0.5%増の約2.5兆ドルとなり、18年の同9.9%増から大幅に伸びが鈍化した。

19年は±0%を挟んで一進一退を繰り返していたが、12月には前年比7.0%増と持ち直し、輸出の先行指標となる新規輸出受注指数も19カ月ぶりに拡張・収縮の境界(50%)を上回った。

3 「投資の代表的な指標である固定資産投資の動きを見ると、19年は前年比5.4%増の約55兆円で、日本円に換算す

5 今後の注目点としては、ITサイクル持ち直して注目される「インターネット+先進製造業」の行方、米中貿易協定で第一段階合意に至った「中国による輸入拡大」の影響、今秋開催の5中全会に向けて議論が進む「第14次5カ年計画の具体的な内容(成長率目標の水準、財政・金融政策の方向性など)」、武漢で発生した「新型コロナウイルス肺炎の影響」を挙げた。

「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

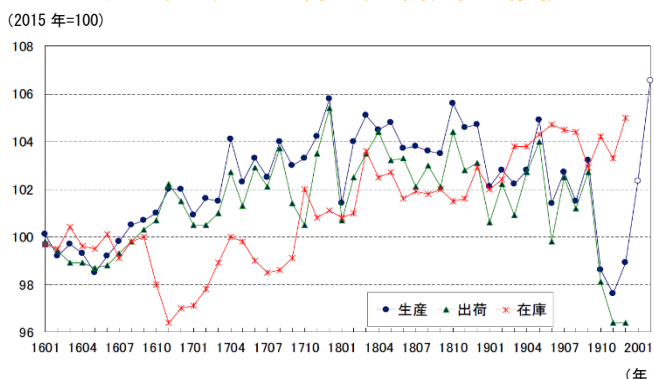
鉱工業生産（19年12月） ～10-12月期は前期比▲4.0%と 前回の消費増税後を上回る大幅減産

ニッセイ基礎研究所

1 10-12月期は2四半期連続の減産

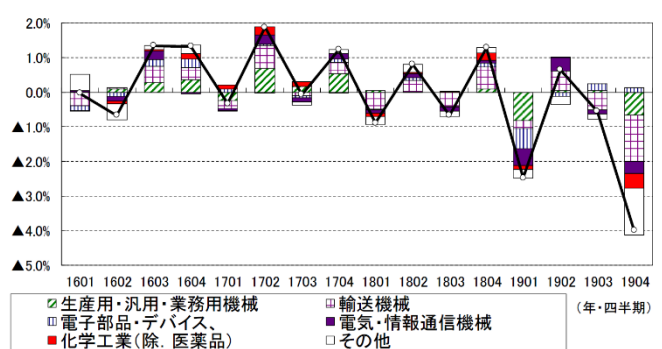
経済産業省が1月31日に公表した鉱工業指数によると、19年12月の鉱工業生産指数は前月比1.3%（11月：同▲1.0%）と3ヵ月ぶりに上昇し、事前の市場予想（QUICK集計：前月比0.7%、当社予想は同1.4%）を上回る結果となった。出荷指数は前月比0.0%の横ばい、在庫指数は前月比1.6%と2ヵ月ぶりに上昇した。12月の生産を業種別に見ると、輸出、国内販売ともに低迷が続く自動車が前月比▲4.3%と大きく落ち込み、自動車産業の波及が大きい鉄鋼も同▲1.4%と6ヵ月連続で低下したが、台風19号による供給制約の解消から生産用機械（前月比15.9%）、汎用・業務用機械（同6.5%）が大幅増産となったことが生産全体を大きく押し上げた。19年10-12月期の生産は前期比▲4.0%と2四半期連続の低下となり、7-9月期の同▲0.5%からマイナス幅が大きく拡大した。

鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



（注）生産の20年1、2月は製造工業生産予測指数で延長（資料）ともに経済産業省「鉱工業指数」

（前期比） 鉱工業生産の業種別寄与度



2 1-3月期は増産見込みも 下振れリスクが大きい

製造工業生産予測指数は、20年1月が前月比3.5%、2月が同4.1%となった。生産計画の修正状況を示す実現率（12月）、予測修正率（1月）はそれぞれ▲1.6%、▲0.7%であった。19年12月の生産指数を20年1、2月の予測指数で先延ばし（3月は横ばいと仮定）すると、20年1-3月期の生産は前期比6.9%となる。ただし、生産実績が計画を下回る傾向が続いていること、予測調査が1/10時点で新型コロナウイルスによる肺炎の影響が織り込まれていないことを考慮すれば、実際の伸びはこれを大きく下回る可能性が高い。消費税率引き上げ後の生産は、輸出の低迷に国内需要の悪化が加わったことから極めて弱い動きとなっている。

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。

消費動向調査

(令和2年1月実施調査結果)

内閣府 2020年1月29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2（2020）年1月の消費者態度指数は、前月と変わらず39.1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2（2020）年1月の動向を前月差で見ると、「暮らし向き」が0.6ポイント低下し37.8、「収入の増え方」が0.3ポイント低下し39.9となった。一方、「雇用環境」が0.5ポイント上昇し41.8、「耐久消費財の買い時判断」が0.4ポイント上昇し37.0となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.7ポイント上昇し40.4となった。

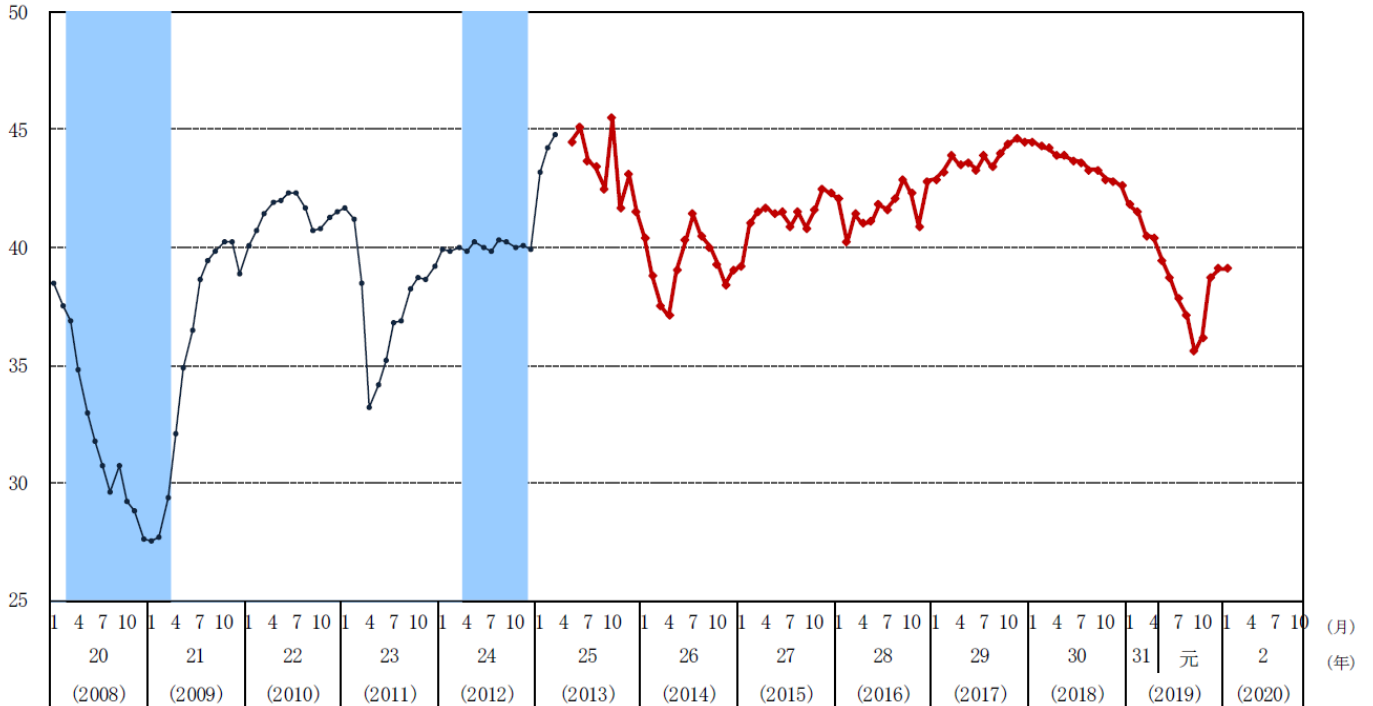
消費者態度指数と消費者意識指標（二人以上の世帯、季節調整値）

		令和元年 (2019年)						令和2年 (2020年)
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
消費者態度指数		37.8	37.1	35.6	36.2	38.7	39.1	39.1
(前月差)		▲ 0.9	▲ 0.7	▲ 1.5	0.6	2.5	0.4	0.0
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	35.8	34.8	33.9	34.5	38.0	38.4	37.8
	(前月差)	▲ 0.5	▲ 1.0	▲ 0.9	0.6	3.5	0.4	▲ 0.6
	収入の増え方	39.5	39.5	38.7	38.8	40.1	40.2	39.9
	(前月差)	▲ 0.3	0.0	▲ 0.8	0.1	1.3	0.1	▲ 0.3
	雇用環境	42.6	42.2	41.5	40.6	41.4	41.3	41.8
(前月差)	▲ 0.4	▲ 0.4	▲ 0.7	▲ 0.9	0.8	▲ 0.1	0.5	
耐久消費財の買い時判断	33.4	31.7	28.1	31.0	35.3	36.6	37.0	
(前月差)	▲ 2.2	▲ 1.7	▲ 3.6	2.9	4.3	1.3	0.4	
意識の他指標	資産価値	40.9	38.8	40.6	39.2	40.1	39.7	40.4
	(前月差)	1.6	▲ 2.1	1.8	▲ 1.4	0.9	▲ 0.4	0.7

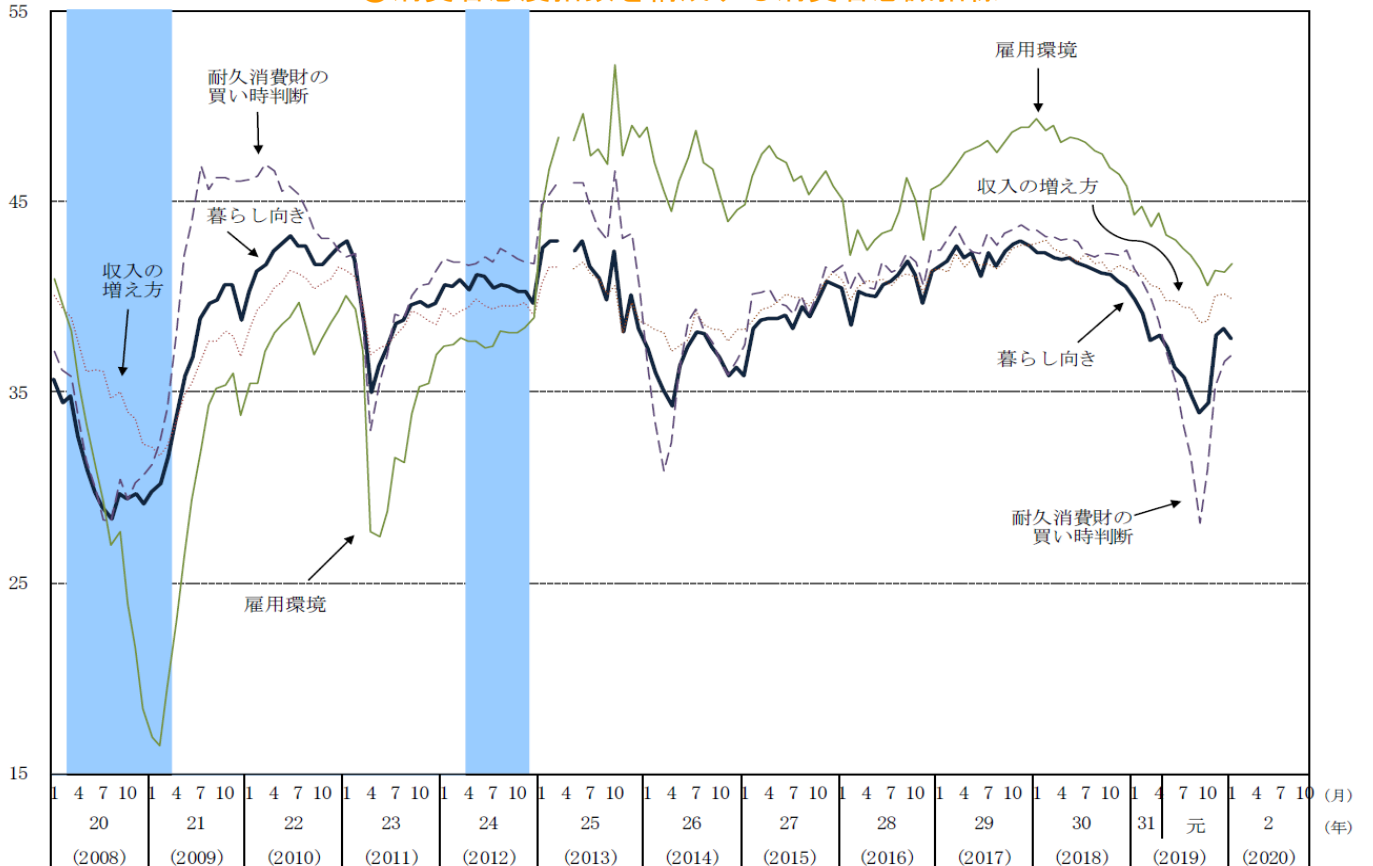
(注)消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

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年（2013年）3月までは訪問留置調査。平成25年（2013年）4月から平成30年（2018年）9月までは郵送調査、平成30年（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するが、調査1か月目の新規世帯は、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）

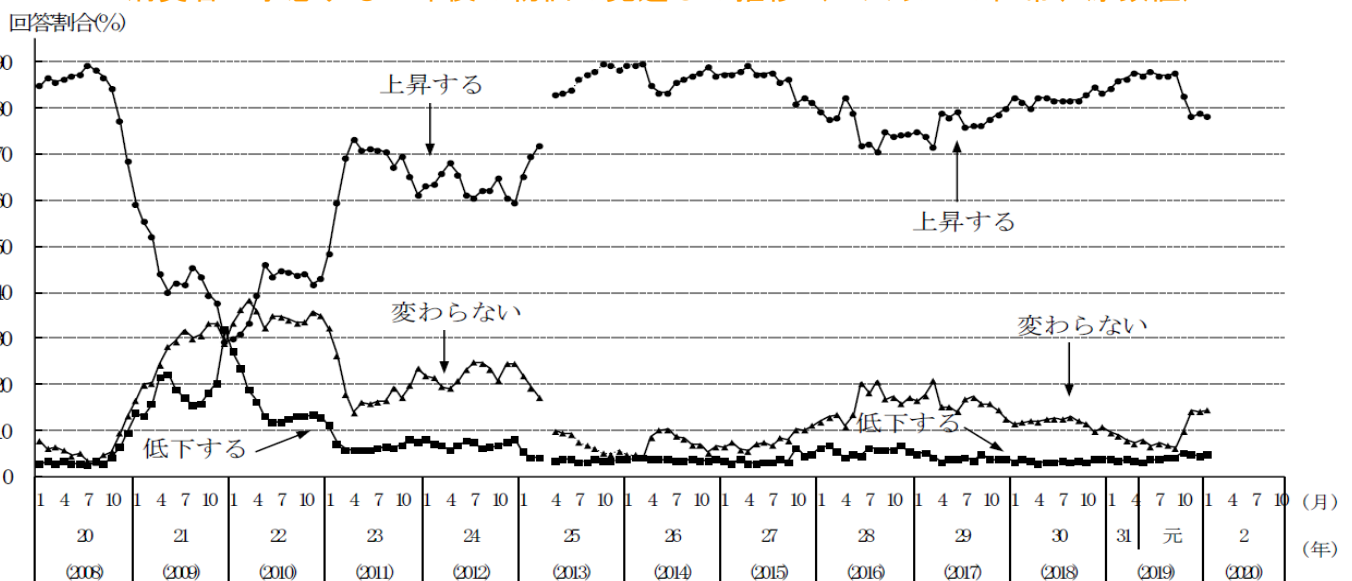
令和2（2020）年1月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する（2%以上～5%未満）」（31.3%）であった。

前月差でみると、「上昇する」の回答の割合が0.6ポイント減少したのに対して、「変わらない」が0.3ポイント、「低下する」が0.2ポイント、それぞれ増加した。

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：%）

		令和元年 (2019年)						令和2年 (2020年)
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
低下する	▲5%以上	0.6	0.9	0.7	0.8	0.4	0.4	0.7
	▲5%未満～ ▲2%以上	1.0	1.2	1.4	1.2	1.5	1.3	1.2
	▲2%未満	2.1	2.2	2.1	3.2	2.8	2.9	2.9
	<計>	<3.7>	<4.3>	<4.2>	<5.2>	<4.7>	<4.6>	<4.8>
	(前月差)	(0.0)	(0.6)	(▲0.1)	(1.0)	(▲0.5)	(▲0.1)	(0.2)
変わらない	0%程度	7.2	6.8	6.2	9.8	14.3	14.1	14.4
	(前月差)	(0.6)	(▲0.4)	(▲0.6)	(3.6)	(4.5)	(▲0.2)	(0.3)
上昇する	2%未満	21.0	20.1	21.6	25.3	27.2	29.4	30.0
	2%以上～ 5%未満	39.5	40.0	40.8	36.0	31.8	31.2	31.3
	5%以上	26.6	26.9	25.2	21.3	19.1	18.2	16.9
	<計>	<87.1>	<87.0>	<87.6>	<82.6>	<78.1>	<78.8>	<78.2>
	(前月差)	(▲0.8)	(▲0.1)	(0.6)	(▲5.0)	(▲4.5)	(0.7)	(▲0.6)
分からない		2.0	1.8	2.0	2.5	2.8	2.5	2.8

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）



消費動向調査（令和2年1月実施調査結果）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。



働き方改革の解決策として経営革新に貢献する ロボットがもたらす 未来の働き方

1. 競争力強化に期待されるロボット導入
2. ホワイトカラーの業務効率化を可能にするRPA
3. ロボット導入の進め方と成功のポイント
4. 生産性が向上したロボットの導入事例



参考文献

- 1 『図解入門 最新RPAがよーくわかる本』西村 泰洋著（秀和システム）
- 『デジタルインバーが部下になるロ』池邊 竜一著（日経BP社）
- 『企業経営情報レポート』 関一郎著（日経BP社）

1 競争力強化に期待されるロボット導入

わが国では、政府主導での「働き方改革」が進められています。

働き方改革は、いわゆるホワイトカラーの長時間作業を減らしてワークライフバランスを整えたり、女性や高齢者が働きやすい労働環境をつくり、労働参加率を向上させて国全体の生産性を向上させることを目的としています。

生産性向上は、各企業においても重要な課題となっており、本稿では自社の生産性向上につながるロボットを活用した「働き方改革」の進め方やその効果について解説します。

■ 労働生産性向上の必要性

日本生産性本部の「労働生産性の国際比較（2016年度版）」によると、主要先進7カ国の労働生産性（2015年）は日本が最も低く世界で22位となっています。

そして、今後は日本における就業者数が減少すると予想されています。

経済産業省「新産業向上ビジョン」によると、2015年に6,334万人だった就業者数は、2030年には約0.9倍の5,599万人に減少します。

経済産業省が掲げた目標では、GDP比で、2030年には2015年の1.6倍の846兆円に増やすことを定め、そのためには労働生産性を1.8倍に伸ばす必要があるとしています。

■ 労働生産性の現状と目標

主要先進7カ国の労働生産性（2015年）		経済産業省が掲げる労働生産性目標		
アメリカ合衆国	3位	2015年	2030年	▲
フランス	7位	GDP	532兆円 → 846兆円	1.6倍
イタリア	10位	就業者数	6,334万人 → 5,599万人	▼
ドイツ	13位			0.9倍
カナダ	17位	就業者	840万円 → 1,511万円	▲
イギリス	18位	あたりGDP（労働生産性）		1.8倍
日本	22位			

既に知られているように、現在の日本は少子高齢化が進行中であり、総人口と労働人口は減少の一途をたどっています。

経済成長を維持しつつ国際競争力を強化するために、政府は上記のような目標を掲げ、労働生産性の向上を目指しています。

2

ホワイトカラーの業務効率化を可能にするRPA

■ RPAとは何か

ホワイトカラーによるパソコン業務の自動化を担う、ソフトウェアロボットの名称を、RPA (Robotic Process Automation) と言います。

より細かく言えば、端末に表示されているアプリケーションや業務システムを識別して、人と同じような操作ができるソフトウェアということになります。

ソフトウェアロボットと呼ばれることもありますし、デジタルレイバー (Digital labor: デジタル労働者) と称されることもあります。

ソフトウェアですので、ロボットと言っても、工場で組み立てや溶接をしているロボットや、先進的な店舗で顧客対応に取り組むロボットのように、形がある物理的な存在ではありません。

あくまでパソコンやサーバーのなかで動作するものです。

■ RPAの特徴

RPA の特徴で挙げられるのは代行業務です。これまでホワイトカラーが担ってきた業務をロボットが代行して効率を高め、さらに事業拡大に結びつけようというものです。

■ RPAの特徴

① ロボットが代行

基本的には人間がパソコンで行っている機械的な仕事の代行ですが、Aさんが別のBさんの仕事を代行するのではなく、ロボットがBさんの仕事を代行するので、ロボットとしての特徴になります。

② プログラミングを必要としない

プログラミングをしないで、設定や記録でロボットの動作を定義することができます。

マスコミでRPAが紹介されたときは、この機能がクローズアップされてきました。

RPAらしい印象的な機能の一つだと思います。製品によっては、プログラミングでロボットの動作を定義するものもあります。

③ 業務プロセスとして複数のロボットを管理できる

個々のロボットだけでなく、人が分業で仕事を進めていくように、複数のロボットの間の順番や仕事の受け渡しなどの集中管理をすることができます。

人の場合、管理者がそれぞれの人の分担の進捗状況や完了をマネジメントしていますが、それをソフトウェアロボットに対しても同じように行うことができます。

3

ロボット導入の進め方と成功のポイント

■ ロボット導入を検討している企業の期待と課題

(1) 企業のRPAに対する期待

導入を進めている企業の期待は以下のとおりです。現場の方と経営幹部で、それぞれの視点は違いますが、大きな意味では同じことを考えています。

●現場で実務に携わる方々とその管理者

- 作業の効率化のルールとして捉えている
- パソコンの操作の自動化で正確かつ多量な事務処理ができる
- 軌道に乗れば別の仕事に工数を使うことができる

●経営幹部

- リソースシフト、サービスの迅速化に期待
- 自動化できる業務は全て自動化し大幅なコスト削減に期待
- 浮いた人材を別の業務や事業にシフトし効率的な人材の配置を目指す
- サービスのリードタイムを短くして競合優位性を確立したい

(2) 企業の懸念は少ないロボット導入

導入企業は、RPAへの期待を持つとともに、RPAが「初物」であることから心配していることもあります。具体的には、導入後の効率やスムーズに運用できるかなどがあり、それに対する先行企業の声を取り上げます。

<p>①導入後に運用がうまく回らなくなる可能性</p>	<p>「初物」のデジタル技術全般にいわれることで、技術的な特徴を把握することや慣れることで、解消したり軽減することができる。</p>
<p>②ロボットが暴走したり放置する可能性</p>	<p>条件分岐や場合分けなど、想定されるケースをできるだけカバーして、動作の定義を現実に合わせて回避することができる。</p>

ロボット導入に対する懸念事項に対しては、導入基準を明確にして、RPAが担当する仕事を一定のレベルに合わせる、エラー対応時のマニュアルを整備する、などの先行企業の経験が役に立ちます。多くの先行企業はまさにこれらの心配事をクリアしています。

4

生産性が向上したロボットの導入事例

■ RPA 導入が進んでいる業界と対象業務

RPA の導入は、すでに多くの業界の多くの業務で進んでいます。

2017 年 9 月、都市銀行大手が RPA などの導入により、社員の約 3 割にあたる 9,500 人分の仕事を自動化すると発表したことは、大きなニュースとなりました。

このような大手企業に限らず、RPA は中小企業を含め多くの場面で活用されています。

■ RPA が使われている業界と業務

業 界	業 務
システム	<ul style="list-style-type: none"> 請求書集約業務 基幹システムからデータ抽出、突合業務
通信	契約管理業務
保険	<ul style="list-style-type: none"> 顧客管理業務 保険料調査業務
旅行	コールセンターでの各種データ集計業務
インターネット関連	競合価格調査、変更業務
流通小売	<ul style="list-style-type: none"> ブログ、SNS 投稿監視業務 各店舗からの備品発注受付、発注業務
アパレル	商品受注、売上集計業務
通販	<ul style="list-style-type: none"> 複数サイトでの商品在庫連携 画像変更業務
オンデマンド動画配信	競合情報調査業務
広告	<ul style="list-style-type: none"> 契約データ集計 確認業務
卸売商社	<ul style="list-style-type: none"> 研修事業の数値集計業務 各事業部、支店の研修工数の集計業務
リース	顧客企業ごとの請求書作成業務
新電力関連	発電量の集計業務
BPO	経費精算データの照合、交通費判定業務
人材	<ul style="list-style-type: none"> 勤怠表督促メール業務 求人情報クロージング業務

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：入社・退職・休職 > サブジャンル：退職・休職

ポイント制退職金制度の算定方式

ポイント制退職金制度の中で、多くの企業で用いられている算定方式について教えてください。

ポイント制退職金制度の中で、在職中の全期間にわたる在級年数をポイント換算する「全期間在級ポイント方式」が多く採用されています。全期間在級ポイント方式の制度の特徴は以下の通りです。

■全期間在級ポイント方式の制度の特徴

- ① この方式では、退職金額が在職中の職能ポイントの累積と1点単価により決定。在職中の職能・職務評価が累積される仕組みとなっている
- ② 算定基礎を賃金から離脱させているので、定年延長や賃上げ、賃下げへの対応が可能となる。
- ③ 格等級別の在級年数を算定ベースに置いており、管理職・専門職・専任職といった多様化した人事管理のしだでも受け入れられやすい。
- ④ 旧制度での既得権の保護および新制度への移行時点での取り扱いが容易である。
- ⑤ 世間相場との格差が生じた場合は、1点単価を調整するだけで対応ができること。

■ポイント方式の形態

等級ポイント方式は、社員の在職中の貢献度を直接的に反映させ、その功労に報いようとする退職金制度です。全期間在級ポイント方式には、次の4つの形態があります。

<全期間在級ポイント方式の形態と算定式>

① 等級ポイント

各資格等級の在級年数、つまり会社への貢献度を評価・反映させるポイントである。

<算定式> 職能ポイント累計 × 1点単価 × 退職事由別支給率

② 勤続ポイント

勤続年数、職務経歴に対する評価ポイントである。賃金リンク方式から変更する場合の激変緩和措置の役割ともいえる。労働市場が売り手市場の業種である場合大事をとって導入を検討する項目といえる。

<算定式> (職能ポイント累計 + 勤続ポイント累計) × 1点単価 × 退職事由別支給率

③ 昇格ポイント

昇格昇給と同じ考えであり、昇格したときのボーナスポイントのことである。昇格に対して退職金制度においてもメリハリをつけ、制度の意義付けをたからしめる狙いがある。

<算定式> (職能ポイント累計 + 昇格ポイント累計) × 1点単価 × 退職事由別支給率

④ 人事考課ポイント

貢献度反映をさらに具体的に退職金制度に組み込んだものである。

<算定式> 人事考課別の職能ポイント累計 × 1点単価 × 退職事由別支給率

退職金制度の運用基準の 制定とその範囲

退職金制度の運用基準の制定と
その範囲について教えてください。

退職金制度の円滑な運用にあたっては、その運用基準を明確に制定しなければなりません。運用基準に基づき、企業としての退職金規定の制定を行うこととなります。制定すべき運用基準の範囲は、以下の通りです。

■退職金制度の運用基準の制定

<運用基準の範囲>

- | | | |
|-------------|-------------|------------|
| ① 適用範囲 | ② 退職金の受給資格 | ③ 退職金の支給制限 |
| ④ 勤続年数の計算方法 | ⑤ 至急時期、支給方法 | ⑥ 特別功労加算金。 |

■制定すべき運用規準の範囲について

① 適用範囲

企業の雇用形態は社員・嘱託社員・パートタイマー・役員など多岐にわたっている。退職金制度の適用対象者は、ここに示したような社員の中で、誰を対象にすべきかを明文化しなければならない。

② 退職金の受給資格

社員が退職金を受給する条件としての退職事由について、明らかにする。退職事由には、会社都合と自己都合退職に区分する。

③ 退職金の支給制限

社員が服務規律に反する行為や不都合な事由により解雇され、または退職する場合には、退職金の支給に制限を設けることは必要である。支給制限を受ける退職事由には、下記のようなものがある。

- 就業規則に違反し、懲戒解雇に処せられたとき
- 承認を得ないで他社に就業する、または自己の業務を営む
- 会社の承認を得ないで職場放棄をしたとき

④ 勤続年数の計算方法

勤続年数を計算する上で、私傷病による休職期間・自己都合による休職期間・公職に就くことによる休職期間・育児休業期間については、その期間に算入しないとされている。

⑤ 支給時期及び支給方法

支給時期及び支給方法は、規定制定にあたっては、法定記載事項である。

⑥ 特別功労加算金

特別功労加算金は、通常の算定方式による退職金の計算に加えて、在職中の功労が特に顕著であったと認められた社員に対して支給することを制度化したものである。

週刊 WEB 企業経営マガジン No. 660

【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写することは、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。