

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2016  
503  
11/22

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年11月15日号

## 2016～2018年度経済見通し (16年11月)

経済・金融フラッシュ 2016年11月17日号

## 【フィリピンGDP】 7-9月期は前年同期比7.1%増 ～公共部門の鈍化を民間部門が支え高成長を維持

経営  
TOPICS

統計調査資料

2016年7-9月期 四半期別GDP速報 (1次速報値)

経営情報  
レポート

優秀な人材を発掘し中小企業経営に活かす  
多様な働き方に対する雇用形態の整備法

経営  
データ  
ベース

ジャンル:経営分析 サブジャンル:経営分析の目的  
良い企業の「組織風土」  
「マクロ環境」の要因

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 クリエイト

# 2016～2018年度 経済見通し(16年11月)

## 要旨

**<実質成長率:2016年度 0.9%、2017年度 0.9%、2018年度 1.1%を予想>**

**1** 2016年7-9月期の実質GDPは前期比年率 2.2%と3四半期連続のプラス成長となった。民間消費、設備投資の停滞などから国内需要は低い伸びにとどまったが、輸出が前期比 2.0%の高い伸びとなり、外需が成長率を大きく押し上げた。

実質GDP成長率の推移(年度)



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

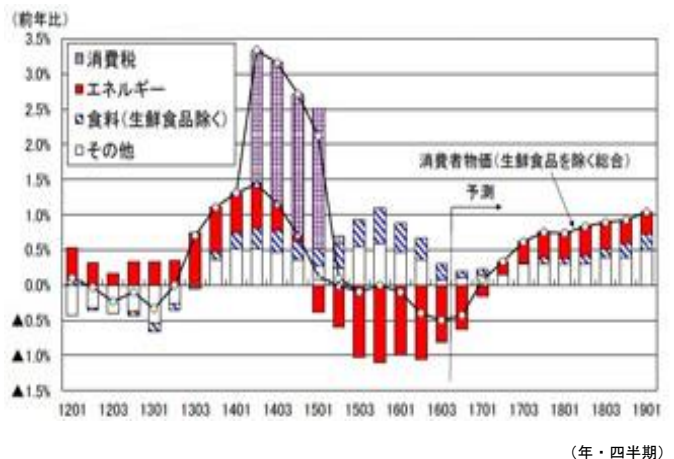
**2** 海外経済の低成長、既往の円高が重石となるため、輸出が景気の牽引役となることは期待できない。一方、生鮮野菜の高騰など一時的な下押し要因がなくなれば、雇用所得環境の改善を背景に民間消費は回復基調に戻り、企業収益が回復する2017年度には設備投資も持ち直す可能性が高い。先行きは国内需要中心の成長となろう。実質GDP成長率は2016年度が0.9%、2017年度が0.9%、2018年度が1.1%と予想する。

**3** 景気のリスク要因は、トランプ大統領のもとで保護主義的な動きが強まることで世界の貿易活動が収縮すること、物価が上昇する中で2017年度の春闘賃上げ率が前年を下回り実質所得が大きく低下することにより、消費が腰折れしてしまうことなどである。

**4** 消費者物価上昇率(生鮮食品を除く総合)は原油安の影響が一巡する2016年度末頃にプラスに転じた後、円安や景気回復に伴う需給バランスの改善を受けて徐々に伸びを高めるが、2018年度中に日銀が目標としている2%に達することは難しいだろう。

年度ベースでは2016年度が▲0.3%、2017年度が0.6%、2018年度が0.9%と予想する。

消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



(注) 1504までは10年基準、1601以降は15年基準  
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

# 【フィリピンGDP】 7-9月期は前年同期比7.1%増

## ～公共部門の鈍化を民間部門が支え高成長を維持

### 要旨

2016年7-9月期の実質GDP成長率は前年同期比7.1%増(注1)と、前期の同7.0%増と市場予想(注2)(同6.7%増)を上回った。

なお7-9月期の海外からの純所得(注3)は同2.5%増(前期:同5.0%増)と低下し、国民総所得(GNI)は同6.3%増(前期:同6.7%増)と低下した。

(注1) 11月17日、国家統計調整委員会(NSCB)が国内総生産(GDP)統計を公表。前期比(季節調整値)は1.2%増と前期の同1.8%増から上昇した。

(注2) Bloomberg調査

(注3) フィリピンは海外の出稼ぎ労働者が多い。国内への仕送りは海外からの純所得として計上され、消費に大きな影響を及ぼす。

需要項目別に見ると、公共部門が落ち込んだものの、民間部門の好調が成長を支えた。

#### フィリピン実質GDP成長率(需要側)



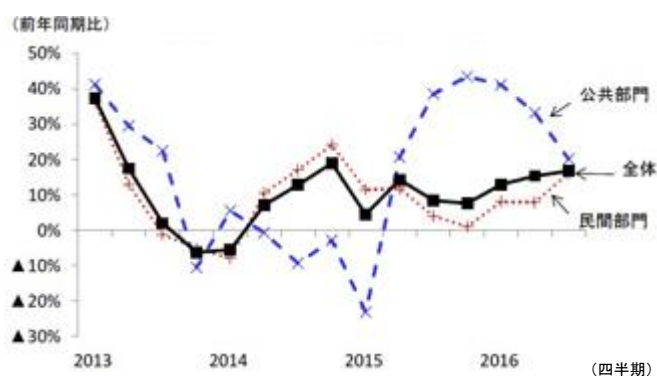
民間消費は前年同期比7.3%増(前期:同7.4%増)と高水準を維持した。食料・飲料(同8.4%増)や交通(同12.7%増)は一段と上昇したものの、住宅・水道光熱(同10.9%増)や娯楽・文化(同5.2%

増)、通信(同1.6%増)、レストラン・ホテル(同7.8%増)はやや鈍化した。

政府消費は同3.1%増(前期:同13.5%増)と、5四半期ぶりに一桁台まで低下した。年前半に大統領選挙(5月)を控えて政府支出が急増したことの反動や政権交代に伴う執行の一時的な遅れによるものと見られる。総固定資本形成は同23.5%増と、高水準ながらも前期の同24.6%増から小幅に低下した。

まず建設投資は同16.8%増(前期:同15.4%増)と一段と上昇した。公共建設投資が鈍化したものの、民間建設投資の好調が建設投資全体を押し上げた。

#### 建設部門の粗付加価値額(GVA)



(資料) ともにCEIC

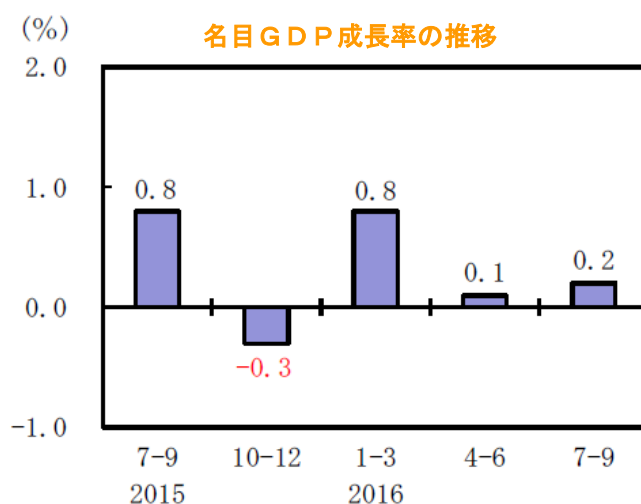
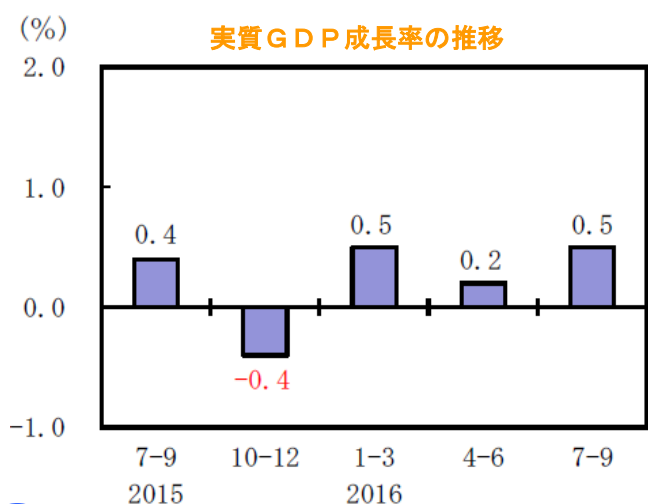
一方、設備投資は同29.6%増(前期:同36.2%増)と低下した。内訳を見ると、輸送用機器(同38.7%増)が一段と上昇したものの、一般産業用機械(同17.7%増)や産業用特殊機械(同13.5%増)がやや鈍化した。

# 2016年7-9月期 四半期別GDP速報(1次速報値)

## I. 国内総生産(支出側)及び各需要項目

### 1 GDP成長率(季節調整済前期比)

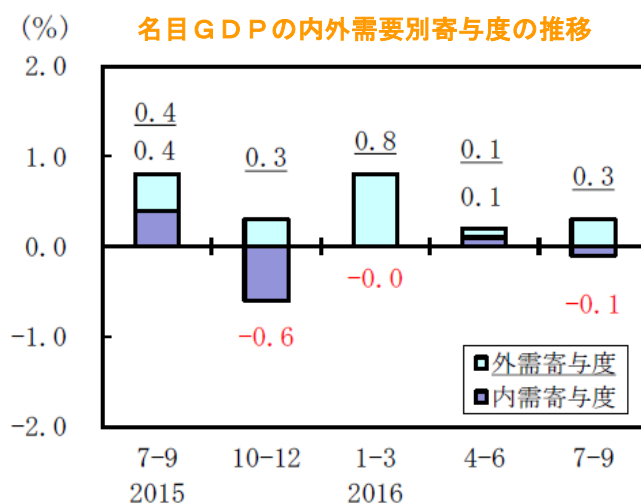
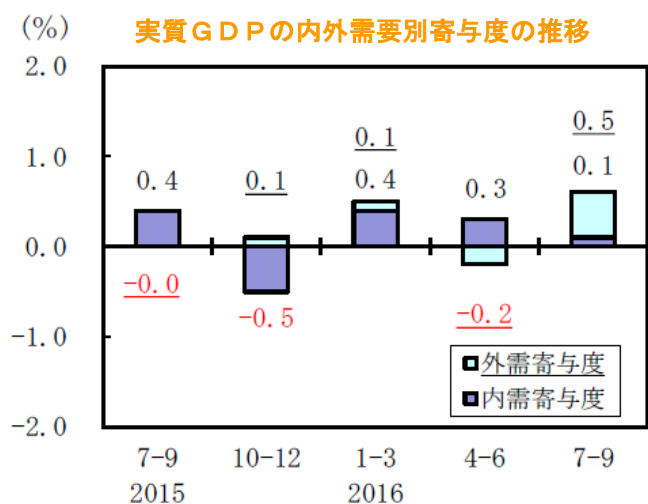
2016年7~9月期の実質GDP(国内総生産・2005暦年連鎖価格)の成長率は、0.5%(年率2.2%)となった。また、名目GDPの成長率は、0.2%(年率0.8%)となった。



### 2 GDPの内外需別の寄与度

GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要(内需)が0.1%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.5%となった。

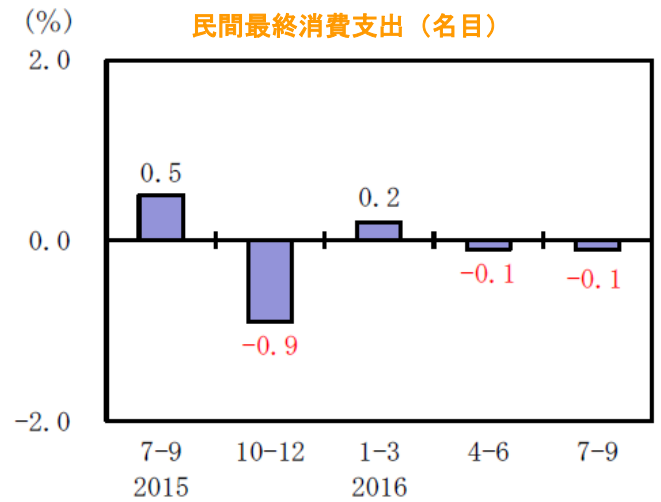
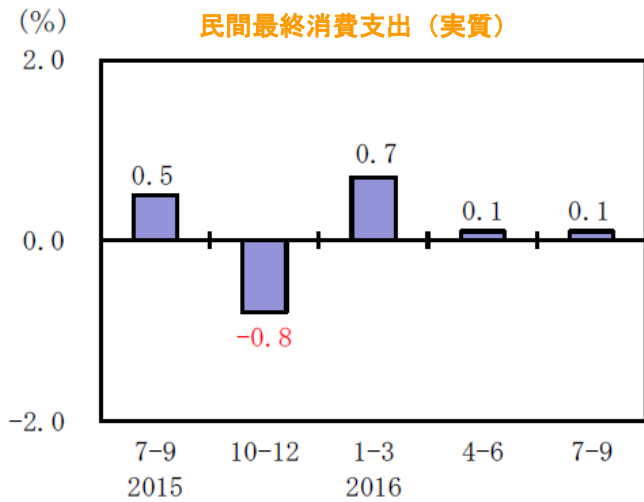
また、名目は国内需要(内需)が▲0.1%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.3%となった。



### 3 需要項目別の動向(季節調整済前期比)

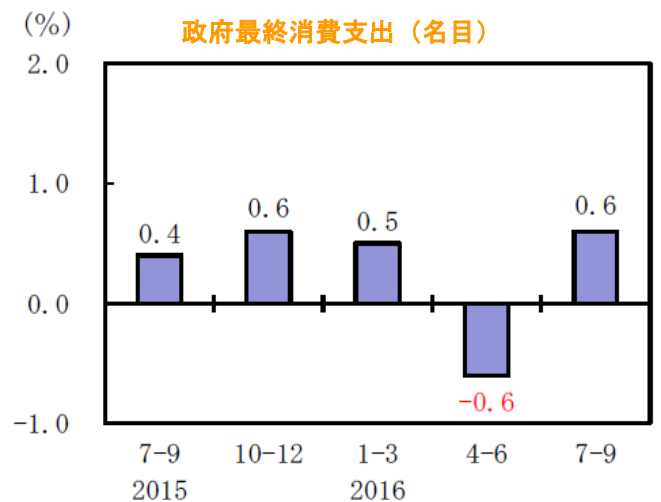
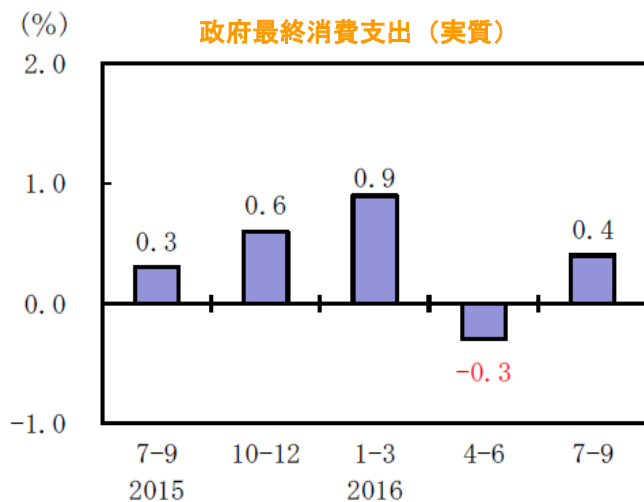
#### (1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質 0.1% (4~6 月期は 0.1%)、名目▲0.1% (4~6 月期は▲0.1%) となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質 0.0% (4~6 月期は 0.1%)、名目▲0.1% (4~6 月期は▲0.1%) となった。家計最終消費支出 (除く持ち家の帰属家賃) は、実質▲0.0% (4~6 月期は 0.1%)、名目▲0.2% (4~6 月期は▲0.2%) となった。



#### (2) 公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質 0.4% (4~6 月期は▲0.3%)、名目 0.6% (4~6 月期は▲0.6%) となった。公的固定資本形成は、実質▲0.7% (4~6 月期は 2.3%)、名目▲0.6% (4~6 月期は 2.0%) となった。公的在庫品増加の成長率への寄与度は、実質▲0.0% (4~6 月期の寄与度は▲0.0%)、名目▲0.0% (4~6 月期の寄与度は▲0.0%) となった。



#### (3) 輸出入の動向

財貨・サービスの輸出は、実質 2.0% (4~6 月期は▲1.5%)、名目▲0.5% (4~6 月期は▲4.0%) となった。財貨・サービスの輸入は、実質▲0.6% (4~6 月期は▲0.6%)、名目▲2.4% (4~6 月期は▲4.5%) となった。

## 4 デフレーターの変動

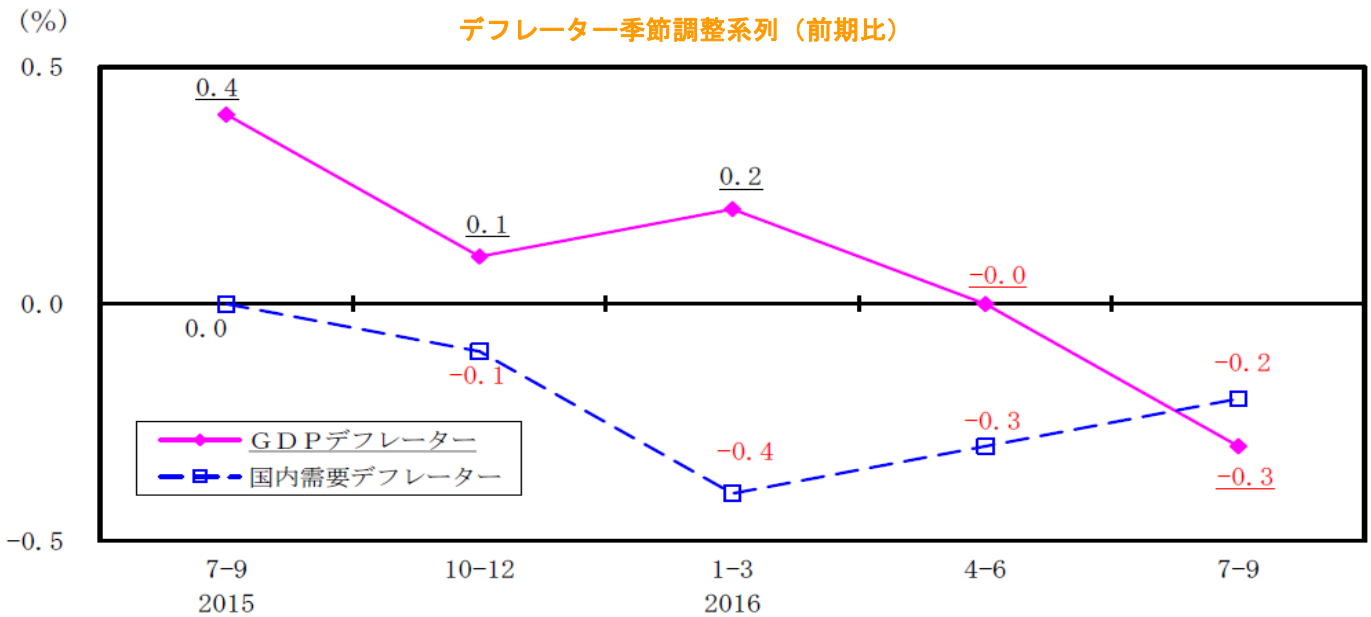
### (1) 四半期デフレーター季節調整系列<sup>(注)</sup>(前期比変化率)

GDPデフレーターは、▲0.3% (4~6月期は▲0.0%) となった。

国内需要デフレーターは、▲0.2% (4~6月期は▲0.3%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは▲2.4% (4~6月期は▲2.5%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは▲1.8% (4~6月期は▲3.9%) となった。

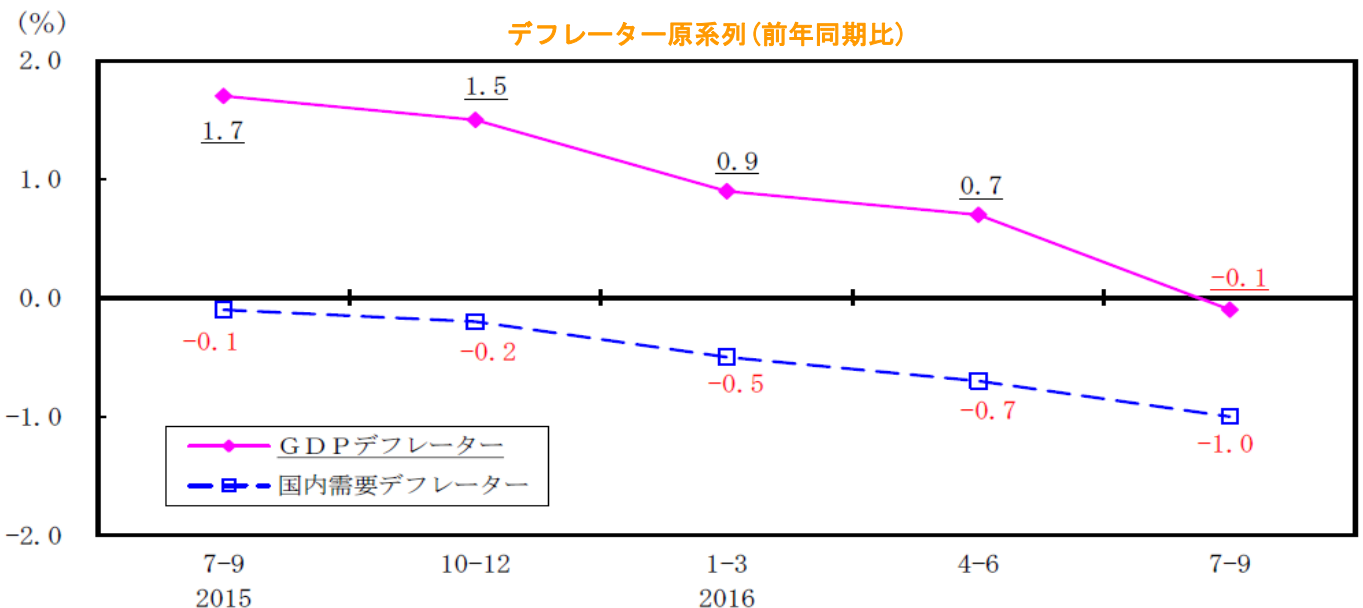
(注) 四半期デフレーター季節調整系列 = (名目季節調整系列 / 実質季節調整系列) × 100



### (2) 四半期デフレーター原系列(前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、▲0.1% (4~6月期は0.7%) となった。国内需要デフレーターは、▲1.0% (4~6月期は▲0.7%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは▲10.9% (4~6月期は▲9.2%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは▲15.9% (4~6月期は▲16.4%) となった。



2016年7-9月期四半期別GDP速報(1次速報値)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。

# 優秀な人材を発掘し中小企業経営に活かす 多様な働き方に対する雇用形態の整備法

## ポイント

- 1 労働力不足へ対応するための取組み課題  
.....
- 2 非正規社員に対する企業の対応方法  
.....
- 3 多様な働き方に対応する正社員制度の整備法  
.....
- 4 多様な人材の活用事例紹介  
.....



### ■参考文献

「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書（厚生労働省）  
「地域などを限定した『多様な正社員』の円滑な導入・運用のために」リーフレット（厚生労働省）  
株式会社ファーストリテイリング ホームページ

# 1 労働力不足へ対応するための取組み課題

## ■ 企業収益が回復し、人材不足が顕在化した日本の労働市場

高度経済成長以降、経済成長率の停滞と共に正社員の新規採用や長期雇用に陰りが見え始め、非正規雇用労働者の割合が徐々に増加し、平成27年には役員を除く雇用者全体の37.5%が非正規雇用労働者で占められるほどになりました。

一方では、アベノミクスの成果として、企業の経常利益は、過去最高水準である19兆円を超えました。賃上げ率も2年連続で前年を上回る伸びを示しています。

このような景気回復基調により、有効求人倍率は上昇しており、生産年齢人口の減少の中で、人手不足が顕在化しています。

## ■ 多様化している非正規雇用労働者の雇用形態

これまでの人事制度を始めとする組織と人材のマネジメントは、基本的に雇用期間に定めのない、正社員と区分される人を対象とすることを前提に設計されてきました。

したがって、多くの企業の新入社員の育成プログラムやキャリアプランなどは、将来的に組織に長期貢献することを前提として策定されています。

しかし、人材不足の現状において、非正規雇用労働者の早期戦力化を図ることも企業としては重要なテーマとなっています。

## ■ 均衡・均等待遇を実現するための手法

非正規雇用労働者を早期に戦力化するためには、正規雇用労働者との均等・均衡待遇を推進し、公正な待遇を確保することも重要な課題となっています。

厚生労働省では、非正規雇用労働者と正規雇用労働者の均等・均衡を図るために、仕事の大きさを比較する「職務（役割）評価」の活用を推奨しています。

### ■ 職務評価の手法

手法	内容
単純比較法	社内の職務を1対1で比較し、職務の大きさが同じか、あるいは異なるかを評価します。比較の際に職務を細かく分解せず、全体として捉えて比較します。
分類法	社内で基準となる職務を選び、詳細な職務分析を行った上で、それを基に「職務レベル定義書」を作ります。
要素比較法	あらかじめ定めておいた職務の構成要素別にレベルの内容を定義します。分類法のように職務全体として判断するよりも客観的な評価が可能です。
要素別点数法	要素比較法と同様に、職務の大きさを構成要素ごとに評価する方法です。要素別にレベルに応じたポイントを付け、その総計で職務の大きさを評価します。



## 2 非正規社員に対する企業の対応方法

### ■ 非正規社員をマネジメントするための課題

総額人件費の削減、即戦力のスキル獲得という観点から、非正規社員は現代の経営においてなくてはならない存在でしょう。特に労働集約型事業かつ企業競争の激しい、小売や外食、サービス業においては、パート・アルバイトの戦力化が喫緊の課題となっています。

このような環境下で、様々な就業志向や勤続期間が見られるパート・アルバイトをマネジメントしていくためには、以下3点の取り組みによりキャリアアップ・プランを明示することが必要です。このキャリアアップ・プランの明示により、パート・アルバイト社員の就業意欲の向上と離職率の逡減、事業運営の安定化を図ります。

- ① 役割と職務の階層化
- ② 賃金制度の整備
- ③ 定期的な評価の実施

#### ① 役割と職務の階層化

パート・アルバイトが担うべき役割を考えるためには、従来からパート・アルバイトが担っている業務範囲を難易度等からランク分けするだけでなく、パート・アルバイトが所属する事業や部署の業務を俯瞰し、現場マネージャーや正社員が担っている運営管理や企画・開発に関する業務もパート・アルバイトに移管できないかを検討し、3～4階層の等級フレームに示すと良いでしょう。

#### ② 賃金制度の整備

建設や飲食、福祉関連事業をはじめ様々な業種で採用難が深刻化し、採用時の時給が高騰している現在こそ、採用後の賃金体系を整備し、一律的な昇給による総額人件費上昇を抑止する必要があるでしょう。

そのためには、上記の等級フレームに応じた基本給（時給）テーブルが有効です。また一方では、事業への貢献度に応じた人件費分配の仕組みを作ることで、非正規社員の更なる活用が図れます。

#### ③ 定期的な評価の実施

様々な勤務形態のパート・アルバイトへの一律的な評価は現実的ではないと思われることから、まずは評価対象となる水準の検討から始めましょう。その上で評価視点を等級ごとに設け、年1回程度評価を行う方法が望ましいでしょう。

## 3 多様な働き方に対応する正社員制度の整備法

### ■ 多様な働き方に対応する正社員区分の細分化

近年では、人材不足を補うために異動に制限を設けた勤務地限定社員や、子育て中の女性社員の積極活用などを図るための勤務時間限定正社員など、「多様な正社員」の雇用形態を設けている企業も増えてきています。

### ■ 多様な正社員の活用メリットと課題

企業人材の確保が困難となってきた昨今、多様な正社員の雇用体制を整えることで人材の確保や定着が望めます。厚生労働省『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』（平成24年3月29日公表）ならびに、同省による「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会企業ヒアリング結果から、多様な正社員の雇用と活用には、次のようなメリットがある事が分かります。

#### ■ 多様な正社員のメリット

- 優秀な人材の確保・定着
- ワーク・ライフ・バランスの支援
- 専門特化した人材の確保
- 地域に根付いた事業展開（店舗運営）
- 給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化による雇用維持

一方では、複数の雇用区分間の棲み分けが困難になることや、社員の区分転換の希望と企業人員計画とのミスマッチ、一定水準以上のステップアップを望まない社員が特定の職階に固定化し、組織が硬直化するなどのデメリットも考えられます。

そのため、企業が多様な正社員を活用する際には、以下のような課題への対応も必要となります。

#### ■ 多様な正社員活用への課題

- 処遇格差に対する不満への対応
- 会社が期待する役割と、本人の価値観や事情との折り合い調整
- 限定された職務を行う短時間正社員の活用の在り方の検討（夜間営業時間の勤務や休日の勤務シフトが組みづらいことへの対応など）
- コース転換について、ライフイベントのタイミングに合わせた柔軟な対応

資料：厚生労働省「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 企業ヒアリングより

## 4 多様な人材の活用事例紹介

### ■ 事例：ユニクロによる地域正社員の登用と活用

#### (1) ユニクロにおけるキャリアパス

同社では、社員一人ひとりの志向に合わせた役割を選ぶことのできるキャリアパスが大きく分けて2つ用意されています。

一つはグローバルリーダーと呼ばれる総合職で、国内や海外のユニクロで店長やスーパーバイザー（エリアマネージャー）、あるいは本部でマーチャンダイザーやマーケティング、人事、経営企画など、さまざまな役割からユニクロをつくり上げていく役割です。もう一つは前述の地域限定社員として、店舗運営を担っていくものになります。

なお同社では、キャリアチャレンジプログラムという自己申告制度が設けられており、半期に1回実施されるこの制度を通じて、海外やグループ企業だけではなく、店舗から本部、本部から店舗へと多様なチャレンジが可能となっています。

#### (2) 地域正社員への処遇

ユニクロでは、長く安心して働ける環境づくりのために、次のような地域正社員制度を設けています。なお、給与面では地域限定社員の新卒初任給の下限 177,500 円に対し、グローバル社員は 210,000 円とキャリアによる格差が設けられています。

### ■ 地域正社員の制度

- 引っ越しを伴う転勤なし
- 週 20 時間から勤務可能
- 週休 3 日で週 40 時間勤務も可能
- 法定の有給休暇に加え入社時より年間 16 日の特別有給休暇あり
- 産休、育休が取得しやすい環境（店舗情報共有や復職サポート）
- 時短勤務、子ども 1 人当たり年間 5 日の看護休暇（有給）あり
- 時短勤務、年間 5 日の介護休暇（有給）あり
- 同店先輩が相談役を務める、成長サポート制度あり
- 3 ヶ月に一度の評価で昇格のチャンスあり
- キャリア形成をサポートする社内公募制度等あり
- 社会保険（雇用、労災、健康、厚生年金）完備
- 確定拠出年金・持株会制度あり

資料出所：同社ホームページをもとに加工

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。

# 経営データベース 1

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



## 良い企業の「組織風土」

「組織風土分析」は経営分析の必須要件の一つですが、良い企業の「組織風土」とは一体どのようなものですか？そして、その改善の意義とは何ですか？



会社には個性があり、その雰囲気というものは各社によって異なるものです。この「独特の雰囲気」が組織風土であり、いわば「会社の常識と習慣」と呼べるものです。社員は、この組織風土に無意識のうちに影響され、ものごとを判断し、行動しています。社員の行動に影響を及ぼすという点から、この組織風土も、先述した「経営理念」と同じく「見えない資産」という側面をもっています。そしてこれは、長年の経営者の考え方やリーダーシップ等によって形勢されています。

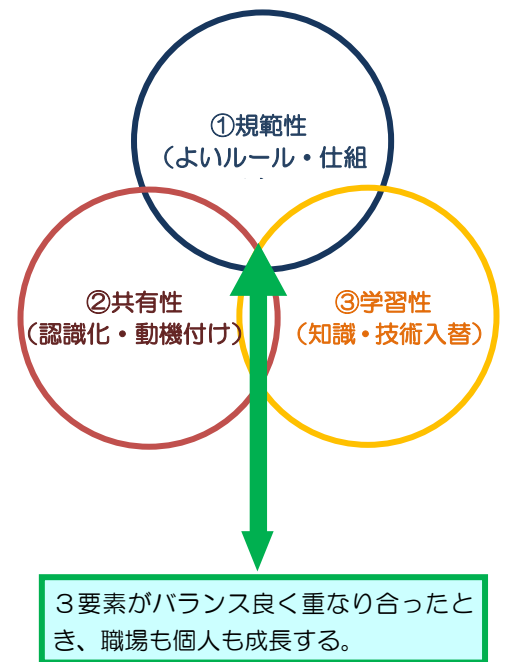
### 1. 組織風土をみる3要素

組織風土には ①規範性 ②共有性 ③学習性 の3つの要素があり、良い組織ではこれらが活かされ、そしてバランスよく保たれているものです。

### 2. 停滞している企業の組織風土の共通点

停滞している組織にみられる共通点としては、以下のよう  
なことが挙げられます。

- ① 理念・ビジョンがない
- ② 理念・ビジョンに対する重要性の認識が低い
- ③ 社員の現状満足意識を容認している
- ④ 新しいビジョンに立ちふさがる障害の発生を許している
- ⑤ 変化を起こすための動機付けがなされていない
- ⑥ 成功体験を積みせていない
- ⑦ リーダーシップが発揮されていない、またはその働きかけが弱い



### 3. 風土の変革なくして経営ビジョンの実現はない

企業として好ましい風土ではないと判断された場合、これの変革を図らなくてはなりません。組織風土の変革には時間がかかりますが、風土の変革なくして経営ビジョンの実現はないのです。

人間の行動は、ひとりひとりの性格、個性と環境や周囲の状況に左右されます。なかでも会社の風土、常識や慣習は社員の行動に大きな影響を与えるものなのです。だからこそ経営ビジョンを掲げて全社あげての体質改善の促進に取り組む必要性があるのです。

## 経営データベース ②

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



### 「マクロ環境」の要因

経営分析におけるマクロ環境分析の「マクロ環境」の要因とは、どのようなものがありますか？



#### 1. 経済的環境要因

経済的な環境要因としては、GDP成長率、金利動向、為替動向、物価水準等が挙げられます。これらの企業活動に影響を与える基本要因については、過去3年分とこれからの3年分に関する数字をおさえておきます。

#### 2. 政治的環境要因

政治的な環境要因については、消費税、法人税、持株会社関連の規制、特定事業規正法の動向等、自社事業に関連した政治環境要因の動向を把握しなければなりません。政治環境要因は、経済のように連続的に変化するのではなく、規制緩和等の措置により短期間で急激に変化することがあるので、法案の審議状況や法律改正の影響等を注視する必要があります。

#### 3. 社会的環境要因

自社の事業に関連した要因にも気を配る必要があります。例えば、若年層をターゲットにした事業であれば「若年層人口の動向やライフスタイルの変化、トレンドの変化」の要因の動向を分析する必要があります。

#### 4. 技術的環境要因

自社事業に影響を与える技術的要因も分析します。例えば、半導体関連事業であれば半導体技術の動向、通信関連事業であればコンピュータや情報通信技術の動向、というように技術の進歩や革新についての見通しを分析します。また、技術的環境要因は「自社の事業に直接関係する要因」のみが重要であるとは限りません。例えば、インターネットの普及で情報伝達の仕組みが大きな変化を遂げましたが、これによって各社の営業業務の体制は大きく変貌したところも多いでしょう。

#### 5. マクロ環境変化への対応

マクロ環境要因は無数に存在し、どれだけ盛り込んでも網羅することができるものではありません。自社の事業の特徴をつかんだうえで、重要な項目に絞ってその動向や自社への影響、対応方法を分析するのがよいでしょう。その際は、できる限り同じ情報ソースから継続的にデータをとるようにし、一貫性をもった情報をその分析材料とするべきでしょう。