

2015.1.27

週刊WEB

発行

税理士法人ゼニックス・コンサルティング

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2015年1月23日号

米国年末商戦の評価

—好調な米国個人消費に変調はみられるのか

経済・金融フラッシュ 2015年1月23日号

【韓国GDP】10—12月期は前期比+0.4%

～輸出が冴えず、内需への波及効果が限定的に～

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成27年1月)

## 3 経営情報レポート

品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する  
業務改善の進め方

## 4 経営データベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:個人情報保護法

個人情報の当該性

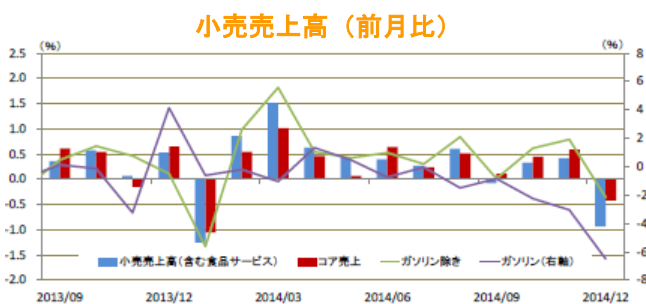
個人情報の適正な取得

# 米国年末商戦の評価

## —好調な米国個人消費に変調はみられるのか

### 要旨

- 1** 年末商戦（11月～12月）の小売売上は年間売上のおよそ2割を占め、12月は、年間でもっとも売上が大きいスーパーサタデーをはじめ年間上位10日のうち、7日が集中する重要な月となっている。

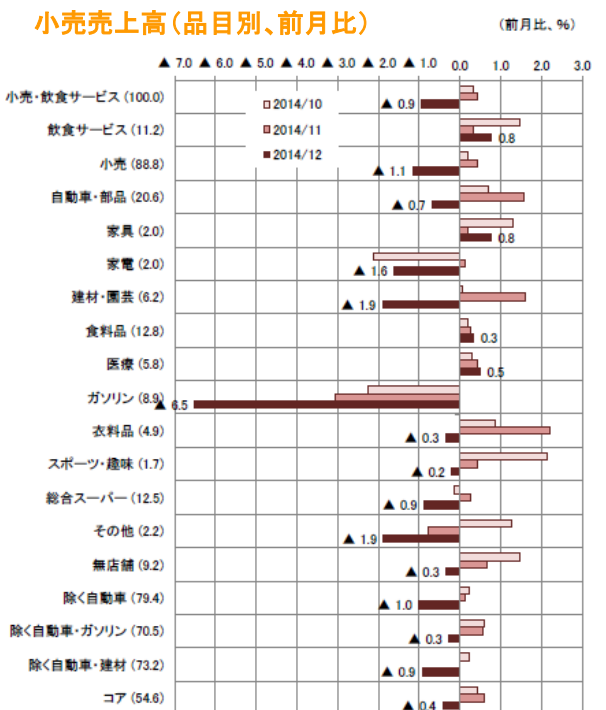


(注) 季節調整値  
(資料) センサス局よりニッセイ基礎研究所作成

- 2** 先日発表された12月の米小売売上高は、食品サービスを含む売上高が季節調整済前月比で▲0.9%と大幅な減少を示した。また、GDPの推計に使われるコア売上高も前月比▲0.4%と市場予想（同+0.4%）のプラスに反してマイナスとなったほか、主要品目別にみても幅広い品目で11月からの売上減少を示したことから、市場では好調な米個人消費の変調を示すものではないかとの懸念も。

- 3** もっとも、11月と12月を合わせた年末商戦の前年比をみた場合には、コア売上高が11年以来の伸びとなるなど、好調を維持していることから、過度に悲観的にみる必要はないとみられる。また、14

年は、大手小売チェーンが年末商戦の開始時期を11月上旬に早めるなど、通常の年末商戦に比べて購買パターンが変化した可能性があり、11月と12月の季節調整で、12月の落ち込みが強調された可能性には注意したい。



(注) 小売売上高のコアは自動車・飲食サービス・建材・園芸・ガソリンを除く  
カッコ内は売上高シェア (%)  
(資料) センサス局よりニッセイ基礎研究所作成

- 4** 労働市場の改善が継続する中、ガソリン価格の下落もあり、消費に影響を与える消費者センチメントはミシガン大学消費者センチメント指数が11年ぶりの高さとなっているほか、消費者の購買意欲は非常に強いことから、好調な個人消費が変調したと判断するのは早計だろう。

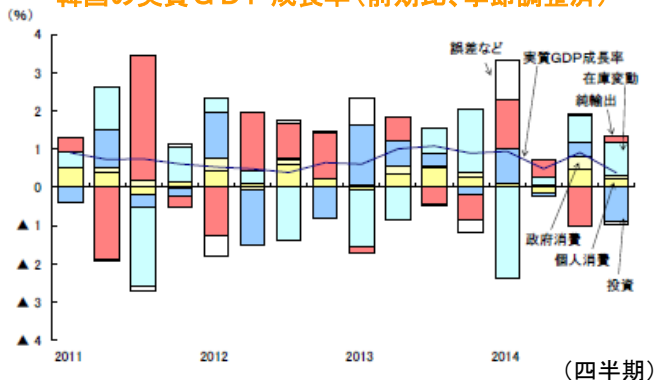
# 【韓国GDP】10-12月期は 前期比+0.4% ～輸出が冴えず、内需への波及効果が 限定的に～

## 要旨

### 1 10-12月期は前期比+0.4%

韓国銀行（中央銀行）は1月23日、2014年10-12月期の実質国内総生産（GDP）を公表。実質GDP成長率は前期比（季節調整済）で+0.4%と、7-9月期（同+0.9%）から鈍化し、Bloomberg調査の市場予想（同+0.4%）どおりの結果となった。前年同期比では+2.7%（前期：同+3.2%）と、三四半期連続で鈍化した。2014年通年の成長率は前年比+3.3%（2013年は同+3.0%）と、2年連続で加速。これは年初に韓国銀行が公表した見通しと一致している。

韓国の実質GDP成長率（前期比、季節調整済）

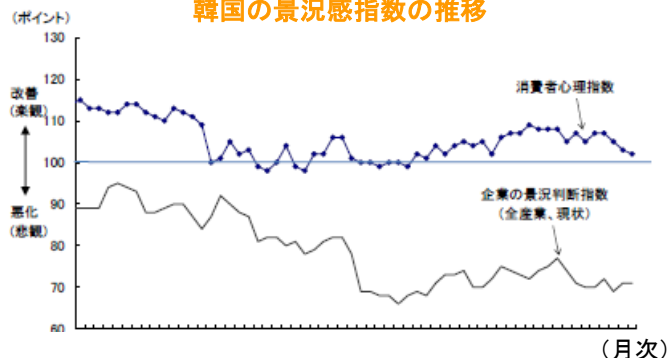


### 2 輸出が冴えず、内需への波及効果が限定的に

10-12月期の成長率は前期比+0.6%と、在庫の拡大によってプラス圏を維持したが、消費・投資・輸出が7月の大型景気対策の反動と欧州・中国景気の伸び悩みの影響で振るわず、9四半期ぶりの低水準となった。先行きについても、輸

出の伸び悩みによって消費・投資への波及効果には期待ができない状況は続くと見込まれ、景気回復の勢いは緩慢なものとなりそうだ。韓国はGDPの輸出依存度が5割を占めるだけに輸出の動向が重要となる。世界経済は米国主導で緩やかな回復が見込まれるが、最大の輸出先である中国の鈍化と欧州の回復の遅れによって、輸出は引き続き伸び悩むこととなりそうだ。また、日本の高性能な部品・素材と中国の安価な組立品を懸念する日中サンドウィッチ論は、ここ数年で円安ウォン高や中国企業の技術水準の向上によってより鮮明となってきた。韓国の製造業は円安ウォン高に対して輸出価格の引下げで対応し、輸出を拡大させている。このことは製造業の業績悪化を引き起こし、海外移転の加速を背景に輸出の鈍化や、国内向けの設備投資および雇用環境の改善が進まない要因となっている。

韓国の景況感指数の推移



# 月例経済報告 (平成27年1月)

## 概況

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、個人消費などに弱さがみられるが、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。
- 設備投資は、おおむね横ばいとなっている。
- 輸出は、横ばいとなっている。
- 生産は、持ち直しの動きがみられる。
- 企業収益は、全体としてはおおむね横ばいとなっているが、大企業製造業では改善の動きもみられる。企業の業況判断は、おおむね横ばいとなっている。
- 雇用情勢は、有効求人倍率の上昇には一服感がみられるものの、改善傾向にある。
- 消費者物価は、横ばいとなっている。

先行きについては、当面、弱さが残るものの、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、原油価格下落の影響や各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待される。ただし、消費者マインドの弱さや海外景気の下振れなど、我が国の景気を下押しするリスクに留意する必要がある。

### 2 政府の基本的態度

政府は、大震災からの復興を加速させるとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、経済再生と財政再建の双方を同時に実現していく。このため、「経済財政運営と改革の基本方針2014」及び「『日本再興戦略』改訂2014」を着実に実行するとともに、政労使の取組を通じて、好調な企業収益を、設備投資の増加や賃上げ・雇用環境の更なる改善等につなげ、地域経済も含めた経済の好循環の更なる拡大を実現する。さらに、経済の脆弱な部分に的を絞り、かつスピード感を持って、平成26年12月27日に閣議決定した「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」を実施する。

また、政府は、

- 12月27日、「平成27年度予算編成の基本方針」（閣議決定）
- 1月9日、平成26年度補正予算（概算）（閣議決定）
- 1月12日、「平成27年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」

#### （閣議了解）

- 1月14日、平成27年度予算政府案（概算）（閣議決定）をとりまとめた。

日本銀行には、経済・物価情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

## 1 消費・投資などの需要動向

**個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。**

個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。

需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、11月は前月比0.9%増となった。個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（11月）では、実質消費支出は前月比0.4%増となり、「除く住居等ベース」では同0.6%増となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（11月）は前月比0.2%減となった。新車販売台数は、緩やかに増加している。家電販売は緩やかに持ち直している。旅行は横ばいとなっている。外食はおおむね横ばいとなっている。

こうした動きの背景としては、実質総雇用者所得が底堅い動きとなっていることなどが挙げられる。一方、消費者マインドは下げ止まりの兆しがみられる。

先行きについては、雇用・所得環境が改善傾向にあるなかで、当面、底堅く推移していくことが期待される。ただし、消費者マインドの弱さが引き続き消費を下押しする懸念には留意が必要である。

**設備投資は、おおむね横ばいとなっている。**

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計である「法人企業統計季報」（7－9月期調査）でみると、2014年7－9月期は、前期比3.1%増となった。業種別にみると、製造業は前期比9.3%増、非製造業は同0.1%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、おおむね横ばいとなっている。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、2014年度設備投資計画は、全産業で3年連続の増加、製造業で4年連続の増加、非製造業では3年連続の増加が見込まれている。設備過剰感は、製造業において依然として残るものの、改善している。また、「法人企業景気予測調査」（10－12月期調査）によると、2014年度設備投資計画は、大企業製造業、大企業非製造業ともに増加が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、おおむね横ばいとなっている。建築工事費予定額は、緩やかに増加している。

先行きについては、これまでの企業収益の改善等を背景に、増加していくことが見込まれる。

**住宅建設は、底堅い動きとなっている。**

住宅建設は、底堅い動きとなっている。持家の着工は、下げ止まっている。貸家の着工は、持ち直している。分譲住宅の着工は、底堅い動きとなっている。総戸数は、11月は前月比1.8%減の年率88.8万戸となった。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。住宅建設の先行きについては、底堅く推移していくと見込まれる。ただし、建設費の動向や建設労働者の需給状況には引き続き注視が必要である。

## 公共投資は、底堅く推移している。

公共投資は、底堅く推移している。12月の公共工事請負金額は前年比1.0%増、11月の公共工事受注額は同3.3%減となった。また、11月の公共工事出来高は前年比では3.5%増、前月比では0.4%減となった。

公共投資の関連予算をみると、2015年1月9日に閣議決定された国の平成26年度補正予算案において、「災害復旧・災害対応の強化」や「復興の加速化等」などに係る予算措置を講じることとしている。また、国の平成27年度一般会計予算案では、公共事業関係費について前年度当初予算比0.0%増としている。さらに、平成27年度地方財政対策では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比0.9%程度増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、国、地方の予算を早期執行してきたことを踏まえると、弱めの動きとなることが見込まれる。

## 輸出は、横ばいとなっている。輸入は、おおむね横ばいとなっている。貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。

輸出は、横ばいとなっている。地域別にみると、アジア向けの輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。アメリカ向けの輸出は、おおむね横ばいとなっている。EU向けの輸出は、弱含んでいる。その他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。先行きについては、海外景気の緩やかな回復等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、おおむね横ばいとなっている。地域別にみると、アジア、アメリカ及びEUからの輸入は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。11月の貿易収支は、原油価格の下落などの影響により、輸入金額の増加が、輸出金額の増加を下回ったため、赤字幅は縮小した。また、サービス収支は、赤字に転じている。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、持ち直しの動きがみられる。

鉱工業生産は、持ち直しの動きがみられる。鉱工業生産指数は、11月は前月比0.5%減となった。鉱工業在庫指数は、11月は同1.1%増となり、3か月ぶりの増加となった。また、製造工業生産予測調査によると、12月は同3.2%増、1月は同5.7%増となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械は下げ止まっている。はん用・生産用・業務用機械は横ばいとなっている。電子部品・デバイスは緩やかに増加している。生産の先行きについては、当面、在庫面からの下押し圧力が残るものの、持ち直していくことが期待される。

また、第3次産業活動は、持ち直しの動きがみられる。

# 品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する 業務改善の進め方

## ポイント

- 1 業務改善とは何か
- 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方
- 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例



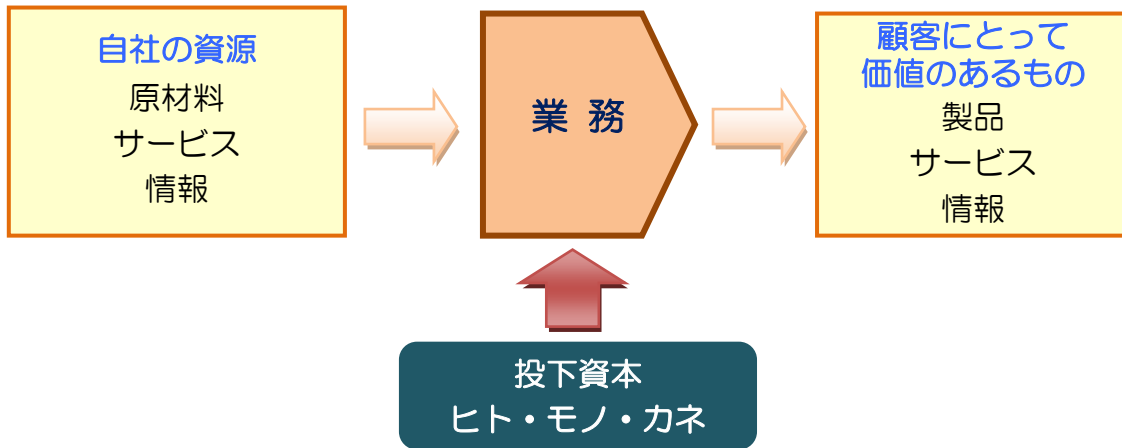
### ■参考文献

『もっとうまくできる業務改善(日本能率協会マネジメントセンター 2002年)』佐伯学、田中信、塚松一也 編  
『業務改善がよくわかる本(日本能率協会マネジメントセンター 2007年)』オフィス業務改善研究会 編  
『オフィスの業務改善(日本能率協会マネジメントセンター 2010年)』㈱日本能率協会コンサルティング 著

# 1 業務改善とは何か

## ■ 業務改善とは何か

業務改善について考える前に、まず、「業務」とは何か、「改善」とは何かを考えてみます。この2つの定義を明確にしてチーム内で共有することにより、人によってばらつきがちな「業務改善」のイメージが統一され、議論がスムーズに運ぶようになります。



### ① 「顧客にとって価値のあるもの」を考える

顧客にとって価値のあるものとは、それに対して顧客がお金を支払ってくれるものといえ換えることができます。具体的には、自社で何が顧客にとって価値のあるものかを考えると分かりやすいでしょう。顧客にとって価値のあるものが自動車・パソコンなどの「モノ」の場合もあれば、修理・相談といった「サービス」の場合もあります。さらには、株価・賃貸物件などに関する「情報」の場合もあるでしょう。

### ② 「自社の資源」を考える

では、顧客にとって価値のあるものに対応する自社の資源とは何でしょうか。「モノ」を生み出すための自社の資源は原材料であり、「サービス」を生み出すための自社の資源はサービスが施される前の状態を指します。例えば、壊れた自動車が自社の資源の場合は、修理された自動車が顧客にとって価値のあるものになります。さらに、情報を生み出すための自社の資源は、バラバラに散らばった現象や事実ということができます。

### ③ 「自社の資源」と「顧客にとって価値のあるもの」を細分化する

企業はヒト・モノ・カネという資本を投下して、自社の資源を顧客にとって価値のあるものに変換する業務を行っています。前述の例は、全社的な活動を1つの業務としてとらえて、自社の資源と顧客にとって価値のあるものを例示していますが、さらに細分化し、部門単位で業務をとらえることもできます。例えば、自動車メーカーの開発部門の「業務」は、過去に製造した自動車や顧客の潜在的なニーズという情報（自社の資源）を、新しい自動車の設計図という形（顧客にとって価値のあるもの）に変換する活動、ということができます。

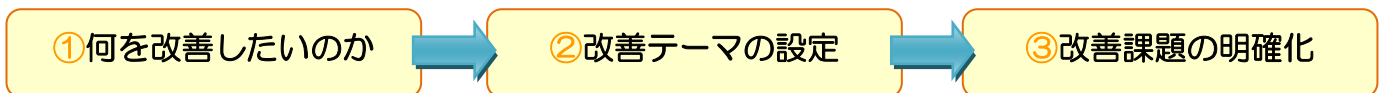


## 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方

### ■ 「現状分析」の進め方

「現状分析」のステップでは、現状の業務を分析し、改善目標に向けて“どう改善すれば成果が上がるのか”ということを見極め、改善する業務の方向性を作り上げていく作業を行います。現状分析は下記のステップで進めていきます。

### ■ 現状分析の進め方



### ■ 何を改善したいのか

ひとくちに改善といっても、どこの何を改善すべきなのか。改善のための課題の発見が第一です。やみくもな改善は掛け声倒れになるばかりか、業務を増やすだけです。

業務改善の対象はもちろん「業務」です。業務は「モノ」「コト」「ヒト」から成り立っています。業務改善の対象はこの3つを対象とします。自分の仕事を振り返り、「どうも、この辺りが問題だ。なんとか改善できないか？」という視点で課題を整理します。

### ■ 業務改善の3つの対象

①モノ改善	●作業方法 ●設備の稼働状況 ●仕事の段取り	●作業者設備レイアウト ●仕事の工程 ●ワークフロー図 等
②コト改善	●体制 ●ルール ●手順	●プロジェクト ●企画 ●開発 等
③ヒト改善	●既成概念 ●不文律 ●価値観	●熱意 ●想い ●感度 等

### ■ 改善テーマ設定の着眼点

「顧客は満足しているのか」「もっと収益をあげられないか」「もっと効率が良い方法はないか」「コストを下げることはできないか」という思いが業務改善のきっかけとなります。業務の何から改善したらよいかという着眼点としては下記のような例が挙げられます。

### ①会議 ～会議の無駄をなくす～

業務の中で会社の業績に直結せず、無駄な業務として一番にあがるのが「会議」です。

無駄な会議をなくすためには目的を明確にし、改善点を明らかにすることです。無駄な会議は目的が明確になっていないことが多いため、まずはそれぞれの会議を目的別に分類します。うまく分類できない会議は目的が不明確であったり、複数の目的を兼ねていたりする場合があります。

### ②文書管理 ～必要な資料がすぐに取り出せるには～

より業務をしやすくするための文書管理の仕組みは、低コストで高品質であることを目指します。低コストとは、文書量を最小限にして用紙代、インク代、作成コスト、保管コスト、廃棄コストを削減することです。高品質とは、文書の目的を明確にし、簡潔明瞭に作成でき、判断・意思決定が容易にできることを目指します。

### ③コストダウン ～利益を増やすには～

コストダウンは会社の事業活動からムリ・ムダ・ムラをなくし、収益に結びつけるものです。

## ■ 改善課題の明確化

### ①業務プロセスのチャート化

業務や帳票の流れなどはプロセスチャートを作ることで課題が明らかになります。プロセスチャートは、個人の業務の流れを、部・課・係・担当者といった範囲で関連付け、他の部門まで広げていきます。プロセスチャートにすると、どの部署の、どの段階に課題があるのかが明確です。

### ②マトリックス法

課題には「階層」があり、相互に関連しているケースもあります。そのため課題という言葉の解釈のすれ違いが起こるケースも少なくありません。こうした課題の抽出・整理に適しているのが、マトリックス法です。洗い出された課題を、部署、課題の重要性などの2つの軸で一覧にし、課題の性質を明らかにしていく方法です。各部署でどのような重大な課題があるのかがひと目でわかるとともに、課題の関連性が浮かび上がってきます。

## ■ 改善課題の明確化

課題が明らかになったら、効果的な改善テーマに標準を合わせ、改善の方向性を探ります。創意工夫が求められ、物の見方の転換が求められます。そこで、改善の方向性を決める5つの視点を利用して方向性を決定していきます。

## ■ 改善の方向性の5つの視点

①排除      ②交換      ③簡素化      ④変更      ⑤対照

### 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例

#### ■ 業務改善策の導入

次に「改善策の立案」のステップで作り上げた業務改善の方向性を業務改善実施計画書に具体化し、実際の組織の状態に合わせて「導入」していきます。現状の業務の進め方から新しい進め方に移行するステップを考え、常に「現実的か」ということを意識し続ける必要があります。

#### ■ 改善業務プロセスを「評価・再見直し」する

このステップでの重要なポイントは、運用状況のサポートです。業務ごとの「処理時間」「処理コスト」「処理に必要とされる資源」「ボトルネックになりやすいポイントの抽出」など、改善の実施状況をレポートすることです。大切なことは運用状況のレポートをしっかりと見直し、再度、次の業務改善に向けて「現状分析」のステップに繋ぐということです。

#### ■ 業務改善策の導入様々な視点による業務改善事例

##### 成果 営業部員の営業投下時間の増大

##### ①改善テーマ

小売業A社では、営業部員の営業投下時間をもっと増やすことはできないかと苦心していました。そこで、営業訪問件数の向上を図るために営業支援の仕組み作りに着手しました。

##### ②改善策

営業支援の仕組みとして、顧客情報の管理や訪問対象リストの提供、提案資料のデータベース化、日報記録管理が一般的ですが、A社ではこれらとともに作成された日報の顧客別、商品別、地域別に検索できるようにする、社外からも会議に参加できるネット会議システムを導入。

なかでもユニークな点は、営業部員の「オフィスの滞留時間」の短縮を促すため、ノート型PCや移動型キャビネットを各人に用意したうえで、営業部員のデスクを共有デスクとしたことです。この共有デスクスペースには、常駐・専任の営業支援スタッフを数名配置し、外回りの営業部員との連絡調整、精算事務の代行支援など支援体制を整えました。

「営業部員は、成約を決めるのが使命。会社で営業支援スタッフが電話一本で準備もしてくれるうえ、機転も利かせてくれる。」と専用のデスクを失った営業部員の評判は意外にも好評で、お客様とのやりとりに専念できるとのことでした。

##### ③改善実施後の成果

成果として、A社では営業人員の変更はないものの、訪問件数が1.5倍となり、成約件数も2割増加しました。



## 個人情報の当該性

個人情報にはどのような種類があるのですか？



### 1. 保護法で規定する個人情報

保護法上、「個人情報」とは、生存する個人に関する情報であって、当該情報に含まれる氏名等により特定の個人を識別することができるものをいいます。

#### 【個人情報の具体例】

##### ①死者に関する情報

死者に関する情報であっても、当該情報が遺族等の生存する個人に関する情報でもある場合には、生存する個人を本人とする情報として、個人情報に当たることになります。

##### ②外国人の情報

外国人に関する情報も、国籍等の区別なく、特定の個人を識別できる情報であれば、個人情報に当たります。

##### ③法人の代表者の情報

この情報が法人の保有する文書に記載されている場合には、代表者個人の情報であると同時に、法人の情報にも当たることになります。

##### ④防犯カメラの映像

映像から特定の個人を識別することができる場合には、個人情報に当たりますが、識別できない場合には当たりません。テープに記録された音声情報も同様です。

##### ⑤行政機関に持ち込まれた相談事案の処理票に記載された相談の内容や処理の経過

処理票に具体的な相談内容及びそれを受けた行政機関の対応等が記載されており、処理票から申出人を識別することができるのであれば、当該申出人の個人情報に当たります。

##### ⑥採用試験の結果

採用希望者の個人情報に当たります。

### 2. メールアドレスは個人情報にあたるのか

メールアドレスには、個人情報に該当するものとしがないものがあります。

記号を羅列したもの（例えば「O123ABCD@soumu.go.jp」）のように、それだけでは特定の個人を識別できない場合には、個人情報には該当しません。しかし、特定の個人の氏名を記載したもの（例えば「〔氏名のローマ字記述〕@soumu.go.jp」）のように、特定の個人を識別できる場合には、個人情報に該当します。

ただし、メールアドレスから直ちに特定の個人を識別することが難しい場合であっても、メールアドレスは、各個人にとって私信を受け取るなどのためのインターネット上の住所とも言うべきものであり、慎重かつ適正に取り扱う必要があることには変わりはありません。

## 経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 個人情報保護法



### 個人情報の適正な取得

個人情報の適正な取得を教えてください。また本人から個人データの開示を求められた場合はどうしたらよいのでしょうか？



#### 1. 個人情報の適正な取得

個人情報保護法17条では、個人情報取扱事業者が個人情報を取得する際には、「偽りその他不正の手段により個人情報を取得してはならない」とあります。

これはOECD8原則の収集制限の原則（適法・公正な手段により、かつ情報主体に通知又は同意を得て収集されるべき）に対応します。尚、不正の手段とは自らの行為が不正の手段である場合に加えて、不正な手段で個人情報を収集した第三者から、不正な収集であることを知りつつ個人情報の提供を受ける場合も含まれます。

参考までに、経済産業省のガイドラインで「不正の手段」の具体例としてあげている例を下記に記します。

##### 【事例1】

親の同意がなく、十分な判断能力を有していない子供から、取得状況から考えて関係のない親の収入事情等の家族の個人情報を取得する場合。

##### 【事例2】

法23条に規定する第三者提供制限違反をするよう強要して個人情報を取得した場合。

##### 【事例3】

他の事業者に指示して上記事例1又は事例2等の不正の手段で個人情報を取得させ、その事業者から個人情報を取得する場合

#### 2. 本人への個人データの開示

不開示情報に該当する場合は応じる必要はありません。

その不開示情報とは、以下のような情報のことです。

- ①開示請求者の生命、健康、生活又は財産を害する恐れがある情報。
- ②第三者（個人）に関する個人を特定可能な情報等。
- ③第三者（法人、個人事業者）に関する営業秘密情報等。
- ④国の機関、独立行政法人等の審議等の情報。
- ⑤国の機関、独立行政法人等の国家安全情報、外交情報、操作情報等。

【参考】「ルール&手順 個人情報保護法」 カットシステム