

2015.7.28

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7月24日号

中国株の乱高下と今後の注目点

～“金融相場”の終了で乱高下、今後は再び急落して長期低迷？  
それとも“業績相場”へ移行？

経済・金融フラッシュ 2015年7月23日号

貿易統計15年6月

～4-6月期の外需寄与度は前期比▲0.5%程度のマイナスに

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成27年7月)

## 3 経営情報レポート

非正規社員の均衡待遇を実現させる！

職務評価基準の作成ポイント

## 4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:プロジェクトマネジメント

プロジェクトに係るコストや品質を高めるための方策

スケジュール管理をするためのタイムマネジメント

# 中国株の乱高下と今後の注目点 ～“金融相場”の終了で乱高下、今後は再び急落 して長期低迷？それとも“業績相場”へ移行？

## 要旨

**1** 中国では株価が急落した。それまでの株価急騰は企業業績が悪化中での出来事であり、景気テコ入れ策の実施を期待した“金融相場”だったといえる。“金融相場”が終了して、現在は個人投資家から機関投資家へと、保有者が交替（“手替わり”）する局面にあることから、相場は乱高下している。新たな買い手となる機関投資家は景気指標を重視して投資する。

**2** その景気指標を見ると供給面では工業生産が3ヵ月連続で伸びを高めるなど3月をボトムに回復傾向にある。需要面から見ても、6月は消費・投資・輸出の3本柱が揃って上向いており、3-4月頃をボトムに回復傾向にある。また、その他の重要な4指標（電力消費量、貨物輸送量、生産者物価、通貨供給量）はまちまちの動きとなっており明確な傾向は見られない。

**3** 今後の株価動向を考えると、株価バリュエーション（PER）や信用買い残の増減から見て上値抵抗圏は4025～4314（PERで21倍前後）の水準、下値支持圏はこれまでの値動きなどから考えて3076～3383（PERで16倍前後）の水準にあると思われる。



（注）CEICのデータを基にニッセイ基礎研究所作成

（注）今年1-2月にもみ合ったレンジを下値支持圏と想定し、信用買い残がピークを付けた6月18日までのデータを元に信用期日を勘案して過去6か月と3か月の平均取得コストを当研究所で推定して上値抵抗圏と想定している。

**4** 景気評価点を見ると、3月には“景気減速”に落ち込んでいたが、6月には“やや加速”に達しており、景気は回復傾向にある。仮に景気回復が一時的なものに終われば、株価は下値支持圏を割り込みそうだが、景気回復が持続すれば“業績相場”へ移行して、上値抵抗圏を突破する可能性もある。従って、景気回復の持続性を見極めることが肝要となる。

**5** 中国経済への影響としては、株価が4000台半ばまで反発して落ち着くようだと、プラス効果がマイナス効果を上回り、中国経済への影響はややプラスになる可能性が高いと思われる。一方、2000台半ばへ下落して落ち着くようだと、個人消費への悪影響は避けられないだろう。

# 貿易統計15年6月

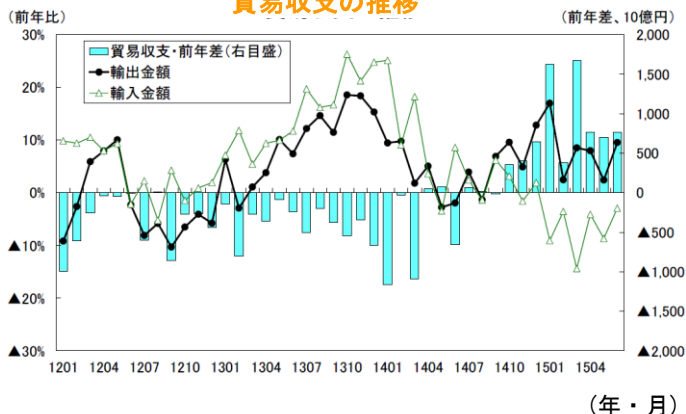
## ～4-6月期の外需寄与度は前期比 ▲0.5%程度のマイナスに

### 要旨

#### 1 貿易収支の改善傾向は続く

財務省が7月23日に公表した貿易統計によると、15年6月の貿易収支は▲690億円と3ヵ月連続の赤字となり、市場予想（QUICK集計：370億円、当社予想は▲631億円）を下回る結果となった。ただし、輸出が前年比9.5%（5月：同2.4%）と前月から伸びを大きく高める一方、輸入が前年比▲2.9%（5月：同▲8.7%）と6ヵ月連続で減少したため、貿易収支は前年に比べ7,650億円の改善となった。

貿易収支の推移



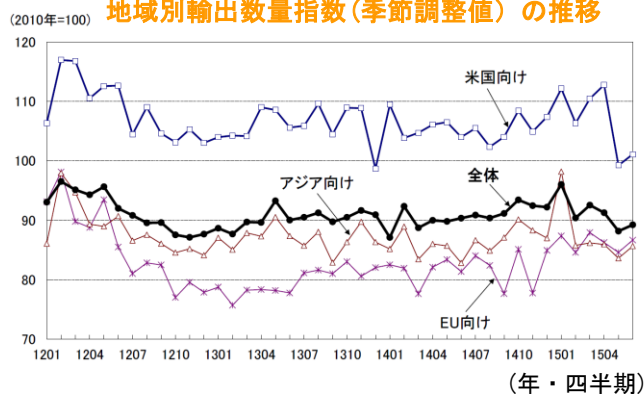
（資料）財務省「貿易統計」

#### 2 4-6月期の輸出数量は全ての地域向けで低下

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▲3.0%（5月：同▲6.7%）、EU向けが前年比6.5%（5月：同1.4%）、アジア向けが前年比3.1%（5月：同▲2.2%）となった。4-6月期の輸出数量指数を季節調整値（当研究所に

よる試算値）で見ると、米国向けが前期比▲4.8%（1-3月期：同2.5%）、EU向けが前期比▲0.9%（1-3月期：同4.9%）、アジア向けが前期比▲5.1%（1-3月期：同1.8%）、全体では前期比▲3.7%（1-3月期：同0.3%）となった。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



（資料）財務省「貿易統計」

#### 3 貿易赤字は横ばい圏の推移が続く見込み

6月の通関（入着）ベースの原油価格は1バレル=64.0ドルとなり、5月の59.3ドルから上昇した。通関ベースの原油価格は7月に若干低下した後、8月には60ドル割れまで下落することが見込まれる。原油価格の下落と液化天然ガスの上昇が相殺することにより鉱物性燃料の輸入価格は当面横ばい圏で推移する可能性が高い。世界経済が全体として減速傾向となっており、輸出の大幅な回復が見込めないことを合わせて考えると、貿易収支の赤字幅も現状程度の水準が続くことが予想される。

# 月例経済報告 (平成27年7月)

## 概況

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、持ち直しの兆しがみられる。
- 設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。
- 輸出は、おおむね横ばいとなっている。
- 生産は、このところ横ばいとなっている。
- 企業収益は、総じて改善傾向にある。企業の業況判断は、おおむね横ばいとなっているが、一部に改善の兆しもみられる。
- 雇用情勢は、改善傾向にある。
- 消費者物価は、緩やかに上昇している。

先行きについては、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、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、中国経済をはじめとした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、経済再生と財政健全化の双方を同時に実現していく。このため、6月30日に「経済財政運営と改革の基本方針2015」、「『日本再興戦略』改訂2015」、「規制改革実施計画」及び「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」を閣議決定した。今後、これらに基づき経済財政運営を進める。

好調な企業収益を、政労使の取組等を通じて、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、地域や中小・小規模事業者も含めた経済の好循環の更なる拡大を実現する。経済の脆弱な部分に的を絞り、かつスピード感を持って、「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」及びそれを具体化する平成26年度補正予算を迅速かつ着実に実行するとともに、平成27年度予算を円滑かつ着実に実施する。

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、持ち直しの兆しがみられる。

個人消費は、持ち直しの兆しがみられる。実質総雇用者所得は、持ち直している。また、消費者マインドは持ち直しているものの、そのテンポは緩やかになっている。

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、5月は前月比0.6%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」（5月）では、実質消費支出は前月比2.4%増となり、「除く住居等ベース」では同2.1%増となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（5月）は前月比1.7%増となった。新車販売台数は、弱い動きとなっている。家電販売、旅行及び外食はおおむね横ばいとなっている。

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、持ち直しに向かうことが期待される。

### 設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。

設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。需要側統計である「法人企業統計季報」（1－3月期調査）でみると、2015年1－3月期は、前期比5.8%増となった。業種別にみると、製造業は前期比2.3%増、非製造業は同7.6%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」（6月調査）によると、2015年度設備投資計画は、全産業では4年連続の増加、製造業では5年連続の増加、非製造業では4年ぶりの減少が見込まれている。設備過剰感は、製造業において依然として残るものの、改善傾向にある。また、「法人企業景気予測調査」（4－6月期調査）によると、2015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、持ち直しの動きがみられる。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、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、持ち直しの動きがみられる。

住宅建設は、持ち直しの動きがみられる。持家の着工は、総じて持ち直している。貸家の着工は、このところ持ち直している。分譲住宅の着工は、おおむね横ばいとなっている。総戸数は、5月は前月比0.2%減の年率91.1万戸となった。なお、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。

先行きについては、持ち直しに向かうと見込まれる。

## 公共投資は、総じて弱い動きとなっている。

公共投資は、総じて弱い動きとなっている。6月の公共工事請負金額は前年比1.8%減、5月の公共工事受注額は同28.7%減となった。また、4月の公共工事出来高は、前年比では4.9%増、前月比では2.4%増となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成26年度一般会計予算では、補正予算において約0.4兆円の予算措置を講じたが、特別会計改革の影響を除いた補正後の公共事業関係費は、前年度を下回っている。また、国の平成27年度当初予算では、公共事業関係費について、一般会計では前年度当初予算比0.0%増、東日本大震災復興特別会計では同9.1%増としている。さらに、平成27年度地方財政計画では、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%増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、弱い動きが続くことが見込まれる。

## 輸出及び輸入は、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、おおむね横ばいとなっている。

輸出は、おおむね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、おおむね横ばいとなっている。アメリカ向けの輸出は、このところ輸送用機器に下振れがみられるものの、持ち直し傾向にある。EU向けの輸出は、横ばいとなっている。その他地域向けの輸出は、おおむね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、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。EUからの輸入は、このところ弱含んでいる。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、おおむね横ばいとなっている。

5月の貿易収支は、輸出金額の減少が、輸入金額の減少を下回ったことから、赤字幅は縮小した。また、サービス収支の赤字幅は、縮小した。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、このところ横ばいとなっている

鉱工業生産は、このところ横ばいとなっている。鉱工業生産指数は、5月は前月比2.1%減となった。鉱工業在庫指数は、5月は同0.8%減となった。また、製造工業生産予測調査によると、6月は同1.5%増、7月は同0.6%増となるが見込まれている。業種別にみると、輸送機械はこのところ弱含んでいる。はん用・生産用・業務用機械は持ち直しの動きがみられる。電子部品・デバイスはこのところ弱含んでいる。生産の先行きについては、在庫調整の進展や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。

また、第3次産業活動は、おおむね横ばいとなっている。

# 非正規社員の均衡待遇を実現させる！ 職務評価基準の作成ポイント

## ポイント

- 1 非正規社員の積極的活用が急がれる日本の労働市場
- 2 職務内容の客観的比較が可能となる職務評価手法
- 3 職務評価表を活用した処遇改善法
- 4 非正規社員の待遇改善を実現させた導入事例



### ■参考文献

「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」厚生労働省  
「パートタイム労働者雇用管理改善マニュアル好事例集」厚生労働省

# 1 非正規社員の積極的活用が急がれる日本の労働市場

## ■ 労働力人口減少に対応するために、非正規社員の積極的な活用が必要

わが国の労働市場では、少子高齢化の進展によって、労働力人口は減少傾向です。

2006年の労働力人口は6,657万人でしたが、2017年には約440万人減の6,217万人に、2030年には約1,073万人減の5,584万人になるとの推計結果が報告されています。

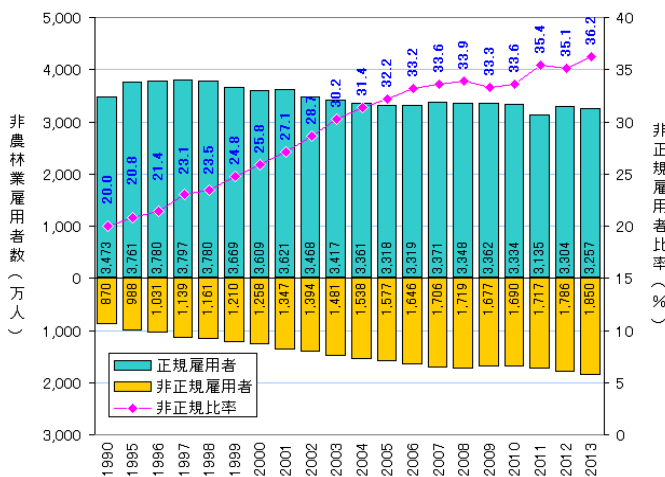
このように労働力の数量的な減少が予想されるなかで、日本の経済力を維持するためには、良質な労働力の確保は、喫緊の課題となっています。

## ■ 労働力の推移予測（出所：厚生労働省 雇用政策研究会）

年	労働力人口	増減（2006年比）
2006年	6,657万人	
2017年	6,217万人	▲440万人
2030年	5,584万人	▲1,073万人

さらに、雇用形態の内訳を見ると、パート、アルバイト、契約社員といった非正規社員の割合が年々増大しています。しかし、労働力人口の減少をカバーするために積極的に活用すべき非正規社員に対しては、雇用が不安定、低賃金、育成システムの仕組みが未整備などの問題を抱えたままの企業が未だに多いというのが現状です。

## ■ 非正規雇用労働者の割合の推移



・非正規比率は、年々増加傾向であり  
3割以上の高い比率で推移

出所：総務省 2014年労働力調査

厚生労働省も正社員と非正規社員の均衡実現を促すためのさまざまなガイドラインを発行し、雇用環境改善への取り組みの支援を行っています。

本レポートでは、同省のガイドラインにて紹介されている非正規社員の能力開発や均衡待遇を支援するための職務評価手法、および運用事例を紹介しておりますので、自社の非正規社員の育成および処遇改善を検討の際にお役立てください。



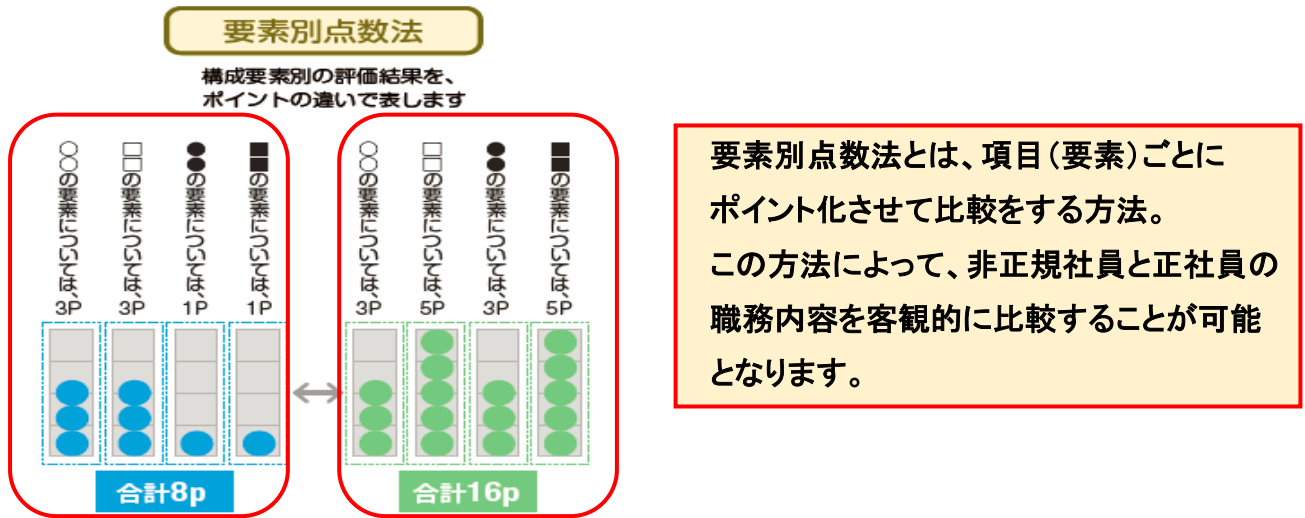
## 2 職務内容の客観的比較が可能となる職務評価手法

### ■ 職務の客観的な比較が可能となる要素別点数法

厚生労働省は、パートタイム労働者（非正規社員）の雇用確保、育成、処遇改善を図るために、「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」（以下、ガイドライン）を策定しています。

ガイドラインでは、パートタイム労働者の職務評価が可能となる要素別点数法による職務評価により、正社員との均等・均衡待遇の現状を把握した上で、パートタイム労働者の能力開発と適正処遇を実現するための方法を紹介しています。要素別点数法のメリットは、職務内容を構成要素ごとに点数化し、その大きさを比較することができるため、パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇がどの程度確保されているかをチェックすることができ、パートタイム労働者の果たしている職務をより正確に把握し、納得性を高めるために役立てることができる手法です。

### ■ 要素別点数法のイメージ



要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

職務評価表は、下記の3つの要素から構成されています。

① 評価項目	要素別点数法で用いられる職務内容の構成要素を示します。厚生労働省のモデルでは、評価項目数は8項目が示されており、それぞれの項目についての職務の大きさを測定します。
② ウェイト	自社の事業特性等に応じた構成要素の重要度を示します。重要な「評価項目」であれば、ウェイトは大きく設定されます。ウェイトを大きく設定することで、職務評価ポイントが大きく変化します。
③ スケール	構成要素別にポイントを付ける際の尺度の基準を示します。ガイドラインでは、5段階の基準を紹介していますが、より精緻な評価を行う場合であれば、段階を増やすことも有用です。

### 3 職務評価表を活用した処遇改善法

#### ■ ポイントと時間賃率にて正社員とパート職員の待遇格差を改善する

##### (1) パートタイム労働者と正社員の勤務負担の差は、「活用計数」で調整する

職務評価表は、正社員と非正規社員の職務の大きさを比較できる基準として活用できますが、待遇については、正社員と非正規社員の賃金を1時間あたりの単価（時間賃率）を算出することで比較することができます。

時間賃率は、基本給を所定労働時間で割り算定しますが、勤務実態（負担の大小など）を考慮するために非正規社員の時給については、活用係数（※）を乗じて計算します。

例えば、非正規社員の月給が20万円、月間の所定労働時間が160時間、活用係数が80%とすると、時間賃率は「20万円÷160時間×0.8」で計算され、1,000円になります。

##### (※) 活用係数とは

非正規社員と正社員の賃金の違いを生む主な要因として、「転居を伴う配転がある」、「職務や職種の変更がある」など職務(役割)評価では取り扱いにくいものがあります。

雇用条件に融通性があるかどうかなどの違いにより、社員と正社員の負担に格差がある場合に、その格差の度合いに応じて賃金を調整するための計数を活用計数と呼びます。

もし、非正規社員と正社員が同じ職務に従事していても、「人材活用の仕組みや運用など」の違いからみて、パート労働者の賃金は正社員の80%に設定するのが適正であると考えれば、「活用係数」は80%になります。この「活用係数」の適正な水準は、各企業の事情を踏まえて設定することができます。

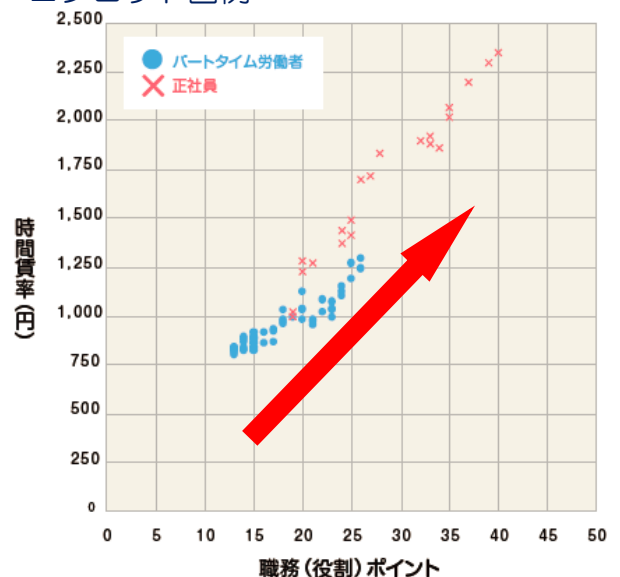
##### (2) プロット図で待遇面のチェックを行い、待遇改善に役立てる

非正規社員と正社員の全員について、「職務評価」と「時間賃率の計算」ができれば、次に均等・均衡待遇が実際に図られているかどうか確認するために、横軸に職務ポイント、縦軸に時間賃率を取り、以下のようなプロット図を作成します。

右図は、職務ポイントが高くなると時間賃率も高い傾向になっており、賃金水準は職務に見合った望ましい傾向の例です。

職務（役割）レベルが上がると時間賃率も高くなっており、職務と待遇が連動している望ましい傾向といえます。

##### ■ プロット図例



要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

## 4 非正規社員の待遇改善を実現させた導入事例

### ■ 職務評価の導入を図り、等級ごとの役割を基本給に反映させたA社

A社は、パート、アルバイト社員について採用が難しい状況が続いており、パート、アルバイト社員の処遇改善や能力開発が必要と考え、正社員と同じ職務（役割）評価を活用した人事制度導入を検討することとなりました。

#### (1)改正内容

パート、アルバイト社員の役割を明確にするために、下図のような等級基準を作成。これにより、パート、アルバイト社員であっても、正社員と等級が同じであれば、職種に関係なく同程度の処遇を実現することができました。

#### ■ A社の等級基準表（ ）は職務評価に基づくポイント

等級	正社員	パート社員	アルバイト
6	副店長(300)	副店長補佐 (280)	
5	主任(280)	主任補佐 (260)	
4	副主任(240)	副主任 (230)	
3	リーダー(230)	リーダー (220)	リーダー (220)
2	上級社員(180)	シニアクルー (170)	シニアクルー(170)
1	初級社員(170)	クルー(160)	クルー(160)

パート、アルバイト社員に対する職種給は、職務（役割）評価結果（ポイント）をベースに算定しています。

#### (2)職務(役割)評価制度の導入による成功要因

既存の正社員の等級制度をベースにパート、アルバイト社員の制度を設計することにより、正社員、パート、アルバイト社員が共通の仕組みで制度運用することができるようになりました。

この制度導入により、均等・均衡待遇の推進が図られ、従業員全体の7割を占めるパート、アルバイト社員にとって、納得できる賃金制度が構築されました。

また、パート、アルバイト社員の等級制度を整備したことで、パート、アルバイト社員自身がどうすれば昇格できるか、どれだけポイントを上げれば昇格、昇給できるのかを確認することができ、本人のモチベーション向上にもつながっています。

# 経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクトに係るコストや品質を高めるための方策  
プロジェクトに係るコストや品質を高めるための方策について教えてください



## ●コスト

プロジェクトにはコストが発生します。プロジェクトの性格や運営方法によって発生するコストは様々ですが、どんなプロジェクトでも共通して発生するコストがメンバーの人件費です。人件費は基本的には固定費なのでプロジェクトチームを発足させたからといって人件費が増加する訳ではありません。しかし、ミーティングでメンバーが拘束されたり、職場でプロジェクトの準備をしたりすることで、機会費用が発生します。

機会費用とは、選択されなかった最善の選択肢を選んだときに得られるべき価値のことで、ここでは、プロジェクトに関わることで、本来の通常業務を通じて会社に貢献すべきものが失われたことを意味します。プロジェクトマネージャーはこのことを常に意識してプロジェクトの費用対効果を考えていく必要があります。もちろん、ミーティングの場所代や事務用品費などの節約に努めることは言うまでもありません。

## ●品質

プロジェクトチームにとって顧客は経営者です。顧客、即ち経営者が満足する答えを期限までに用意しておかなければなりません。期限を守ってもコストを抑えても、経営者がプロジェクトチームが出した結果に満足しなければ意味はないのです。

では、経営者が満足する答えはどのようにすれば用意できるのでしょうか。プロジェクトマネージャーやメンバーのレベル向上はさておき、プロジェクト発足の時点で次の事項に留意することでの外的な答えを防ぐことができます。

- プロジェクトマネージャーの理解を正しく経営者に伝える。
- 経営者の隠れた要求を引き出す。

経営者がプロジェクトチームに期待していることをプロジェクトマネージャーが正しく理解しているかどうかでスコープ（範囲）の設定が左右されます。プロジェクトマネージャーは自分の理解度を経営者に再度伝えて、双方の認識のギャップを取り除く必要があります。

また、経営者の隠れた要求とは、例えば「こんなことくらい言わなくても分かっているだろう」などというような経営者の思い込みや、そもそも経営者の頭が整理できていないために、真の要求すべきことが発言されないというような場合に起こることです。プロジェクトマネージャーは、経営者の要求に対して自分なりに可視的に整理したものを再度確認しなければなりません。

## 経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



スケジュール管理をするためのタイムマネジメント  
スケジュール管理をするためのタイムマネジメントについて教えてください。



プロジェクトマネージャーは、プロジェクト開始前に必要な作業やミーティングなどを洗い出してスケジュールを作成し、予定と実績を管理する必要があります。また、プロジェクト期間中、スケジュールは常に最新のものに更新し、メンバーや必要に応じて経営層で共有しなければなりません。

ここでプロジェクトマネージャーが注意しなければならない点を挙げておきます。

- 最初から完璧なスケジュールをつくる必要はない。
- 予定との乖離が生じたら速やかに適切な対応をとる。

プロジェクトマネージャーはプロジェクトの本来の目的を見失わず、凝り過ぎず、不確実性に対して柔軟に対応していくことがプロジェクト成功のポイントです。

具体的なスケジュール管理のツールとしてはガントチャートが一般的です。ガントチャートは、時間を横軸に取って各作業の日程計画や実績を記入したチャートのことで、プロジェクトのスケジュールを一目で確認することができ、計画と実績の差も明確になります。

### ■ガントチャートの例

