

週刊WEB

企業経営 マガジン

2016
505
12/6

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年12月2日号

2017年はどんな年？ 金融市場のテーマと展望 ～金融市場の動き(12月号)～

経済・金融フラッシュ 2016年11月30日号

鉱工業生産16年10月 ～持ち直しが続く生産、在庫調整の進展が好材料

経営
TOPICS

統計調査資料

2017年の中小企業の景況見通し

～「中小企業景況調査」(2016年11月)の付帯調査結果～

経営情報
レポート

新卒者の早期戦力化を目指す 効果的なOJTの進め方

経営
データベース

ジャンル:その他経営関連 サブジャンル:会社格付 会社格付けの意義 企業格付けの向上ポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

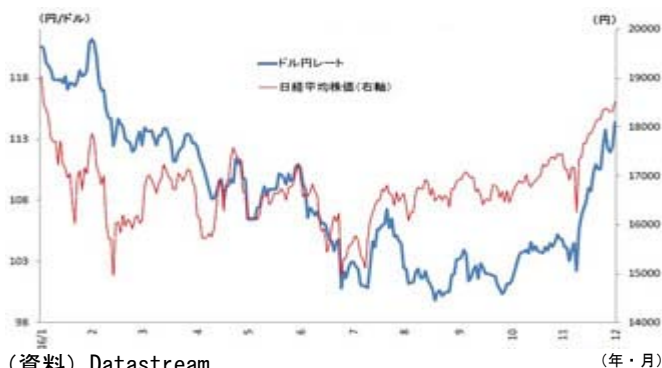
2017年はどんな年？ 金融市場のテーマと展望 ～金融市場の動き(12月号)～

1 (トピック) 今年(2016年)は年央にかけてネガティブな材料が相次ぎ大幅な円高・株安が進行した後、終盤には米大統領選でのトランプ氏勝利がポジティブな材料と捉えられ、急速に持ち直した。年末にかけて注目材料を残しており、まだ波乱含みだ。多くのサプライズに翻弄された一年と総括される。それでは、来年は金融市場にとってどのような年になるだろうか？まず、最大の特徴として、海外要因に大きく左右される展開になりそうだ。米国に関してはトランプ期待の持続性と政策実行の行方、欧州では主要国で相次ぐ国政選挙が大きな材料になる。新興国からの資金流出懸念も引き続きテーマになりそうだ。一方、国内要因の影響度は相対的に低くなると見込まれるが、TPP・賃上げの行方、衆院解散総選挙の有無が注目される。日銀の大幅な政策変更は予想されないが、国債買入れの規模縮小が実施される可能性が高い点には留意が必要となる。基本シナリオとしては、最大の焦点であるトランプ大統領への過度の期待が一旦剥落

する形で揺り戻しの円高が発生、日本株も調整すると見ている。年内にこの動きが始まる可能性もある。その後は政策を見極める段階となるが、良くも悪くも現実路線を取ることが次第に明らかになり、公約ほどではないにせよインフラ投資も増額されることなどから、年央頃から米経済への期待が持ち直し、緩やかな円安・株高基調に移行すると予想。ただし、欧州の政治リスクや新興国からの資金流出懸念がたびたびドル円と日本株の上値の抑制に働くと見ている。これをベースとして、国内材料が多少の上・下振れ圧力になるイメージだ。材料が多く、不透明感が強いだけに、不安定な相場展開になることは避けられそうにない。

2 (金融市場) 今後も当面は、米利上げを控えてドルと長期金利の高止まりが見込まれるが、利上げ後は調整圧力等から、一旦ドル安・金利低下に向かうと予想。

2016年のドル円相場と株価(現時点まで)



(資料) Datastream

(年・月)

2017年の主なスケジュール(予定)

時期	米国	欧州	国内
1月	トランプ大統領就任 TPP破棄?		通常国会召集
2月	予算案?		春闘本格化
3月		オランダ総選挙 英EU離脱通告?	
4月	為替報告書	仏大統領選(～5月)	
5月		G7イタリアサミット	
7月		G20ハンブルクサミット	
(夏)			東京都議会選挙
9月	債務上限期限?		
10月	18年度予算開始 為替報告書		
(秋)		独総選挙	
(年内)		イタリア総選挙?	衆院解散総選挙?

「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。

鋳工業生産16年10月 ～持ち直しが続く生産、 在庫調整の進展が好材料

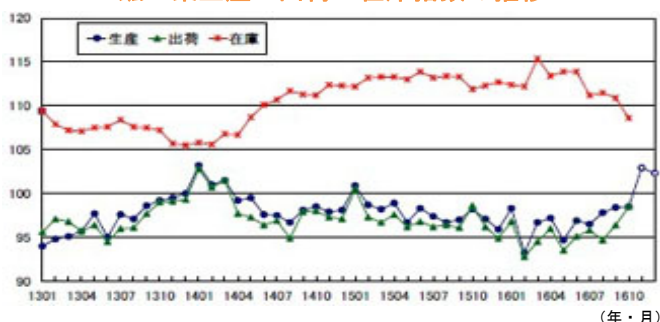
1 在庫指数が大幅に低下

経済産業省が11月30日に公表した鋳工業指数によると、16年10月の鋳工業生産指数は前月比0.1%（9月：同0.6%）と3ヵ月連続の上昇となり、事前の市場予想（QUICK集計：前月比0.1%、当社予想は同▲0.2%）通りの結果となった。出荷指数が前月比2.2%と生産を大きく上回る高い伸びとなったため、在庫指数は前月比▲2.1%の大幅低下となった。

鋳工業生産・出荷・在庫指数の推移 10月の生産を業種別に見ると、新型スマートフォン関連需要で好調が続く電子部品・デバイスが前月比4.6%の高い伸びとなり、輸送機械も同0.6%と堅調を維持したが、はん用・生産用・業務用機械（前月比▲1.6%）、電気機械（同▲2.9%）などの落ち込みがそれを打ち消す形となった。速報段階で公表される15業種中6業種が前月比で上昇、9業種が低下した。

財別の出荷動向を見ると、設備投資のうち機械投資の一致指標である資本財出荷指数（除く輸送機械）は16年7-9月期の前期比1.0%の後、10月は前月比2.2%となった。

鋳工業生産・出荷・在庫指数の推移



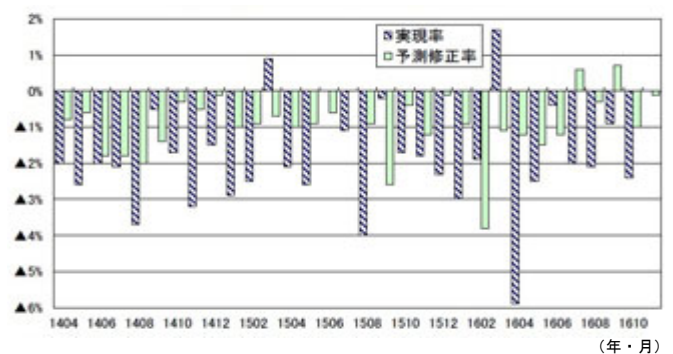
（注）生産の16年11、12月は製造工業生産予測指数で延長
（資料）経済産業省「鋳工業指数」

2 3 四半期連続の増産へ

製造工業生産予測指数は、16年11月が前月比4.5%、12月が同▲0.6%となった。生産計画の修正状況を示す実現率（10月）、予測修正率（11月）はそれぞれ▲2.4%、▲0.1%であった。

予測指数を業種別にみると、11月ははん用・生産用・業務用機械（前月比12.2%）、電気機械（同9.5%）、情報通信機械（同9.3%）が非常に高い伸びとなっているが、これらの業種はこのところ実現率が大幅なマイナス（10月はそれぞれ▲5.8%、▲4.9%、▲10.2%）となっており、実際の生産は計画を大きく下回る可能性が高い。一方、輸送機械は11月が前月比1.3%、12月が同2.2%と着実な増産計画となっている。輸送機械は計画と実績の乖離が比較的小さい業種であることに加え、在庫水準が消費税率引き上げ前の水準にまで大きく低下しているため、増産が実現する可能性が高い。

最近の実現率、予測修正率の推移



（資料）経済産業省「製造工業生産予測指数」

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。

経営 TOPICS
「統計調査資料」
抜粋

2017年の中小企業の景況見通し ～「中小企業景況調査」(2016年11月) の付帯調査結果～

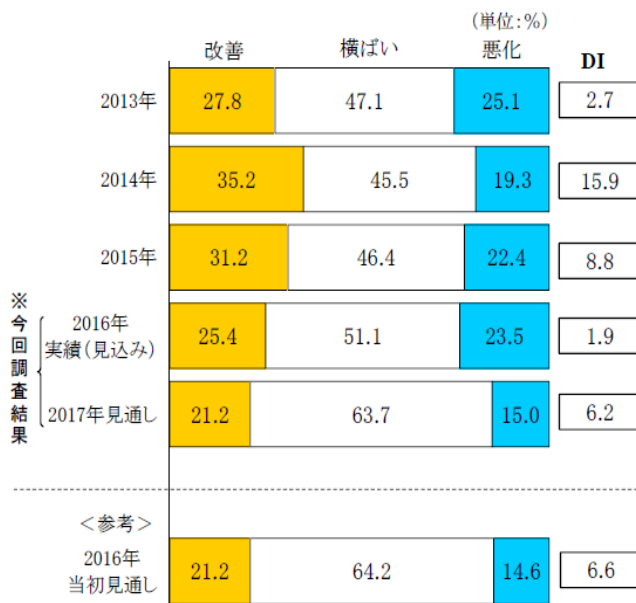
日本政策金融公庫 2016年11月30日公表

概況

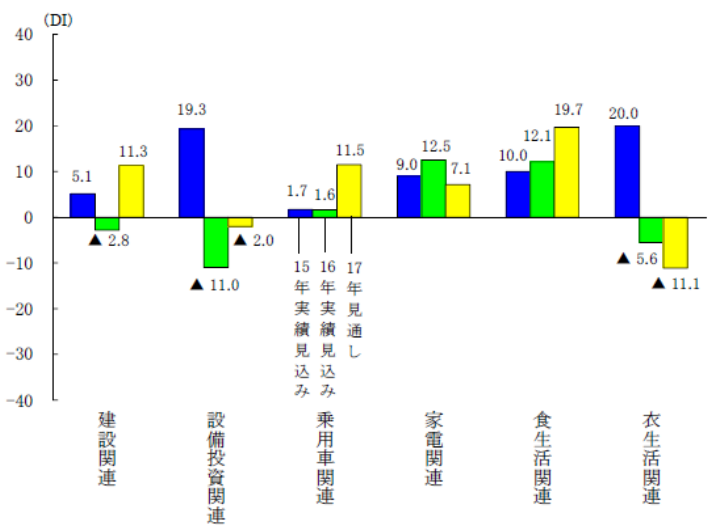
1 業況判断の見通し

- 2016年の業況判断DI(実績・見込み)は、1.9と、2015年から6.9ポイント低下した。
- 2017年の業況判断DI(見通し)は、6.2と、2016年から4.3ポイント上昇する見通し。
- 2017年の業況判断DIを需要分野別にみると、建設関連、設備投資関連、乗用車関連、食生活関連で上昇する見通し。家電関連、衣生活関連は、低下する見通し。

図-1 業況判断(前年比)



<参考> 需要分野別の業況判断DI



(注) 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエイトの大きいものの最終需要先別に集計(以下同じ)。

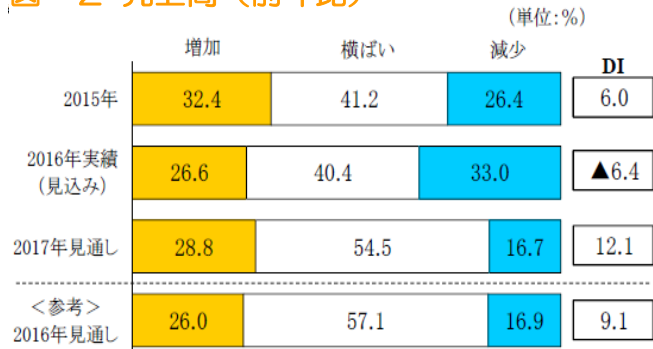
(注)

- 1 業況判断DIは前年比で「改善」－「悪化」企業割合。
- 2 各年11月の調査時点における、同年の実績見込み及び翌年の見通しを尋ねている(以下同じ)。
- 3 割合について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(以下同じ)。

2 売上高・収益の見通し

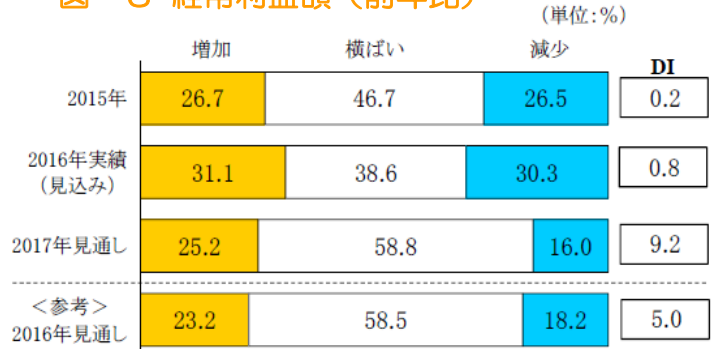
- 2017年の売上高DIは、12.1と、2016年(▲6.4)から18.5ポイント上昇する見通し。
- 2017年の経常利益額DIは、9.2と、2016年(0.8)から8.4ポイント上昇する見通し。

図一 売上高（前年比）



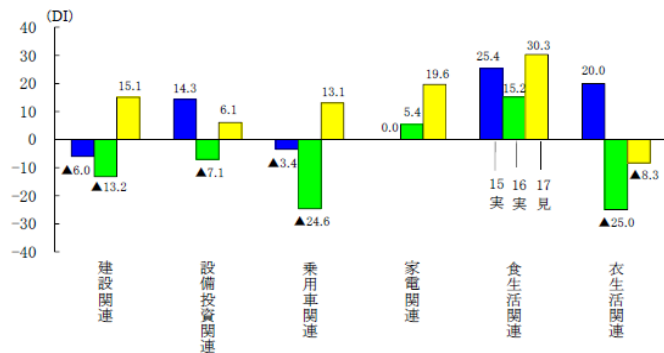
(注) 売上高 DI は前年比で「増加」－「減少」企業割合。

図二 経常利益額（前年比）

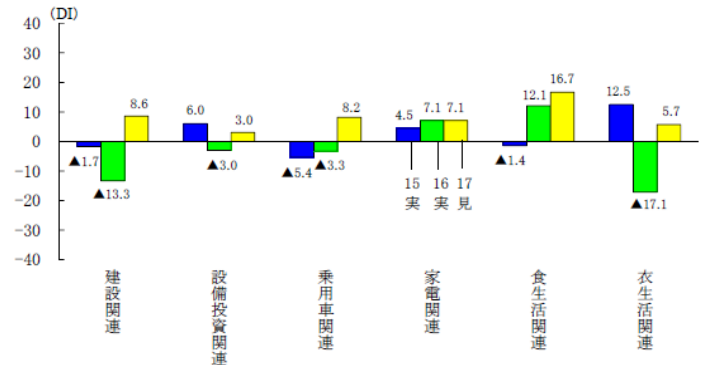


(注) 経常利益額 DI は前年比で「増加」－「減少」企業割合。

<参考> 需要分野別の売上高 DI



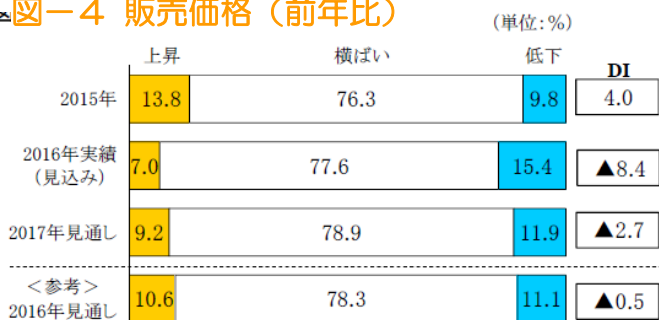
<参考> 需要分野別の経常利益額 DI



3 価格の見通し

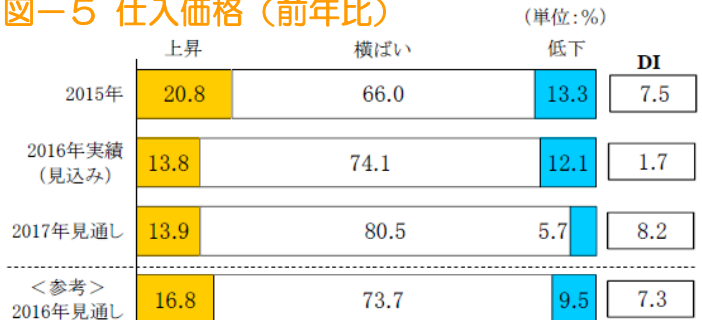
- 2017年の販売価格 DI は、▲2.7 と、2016年 (▲8.4) から 5.7 ポイント上昇する見通し。
- 2017年の仕入価格 DI は、8.2 と、2016年 (1.7) から 6.5 ポイント上昇する見通し。

図三 販売価格（前年比）



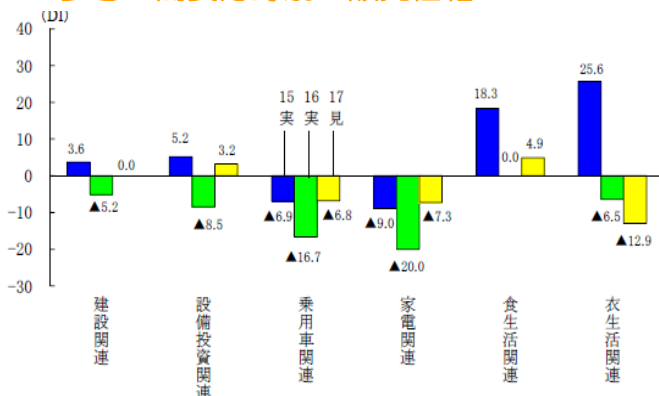
(注) 販売価格 DI は前年比で「上昇」－「低下」企業割合。

図四 仕入価格（前年比）

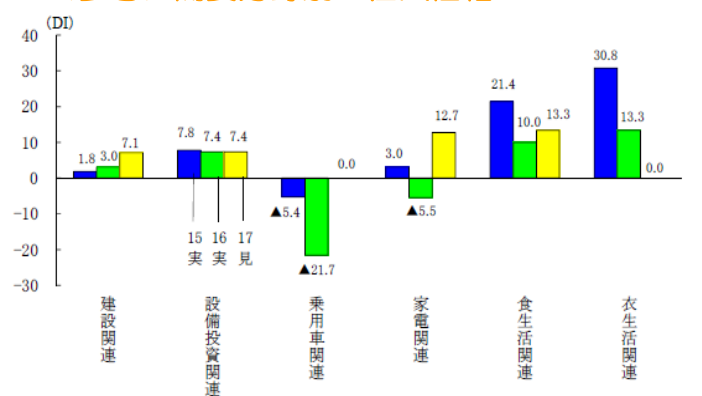


(注) 仕入価格 DI は前年比で「上昇」－「低下」企業割合。

<参考> 需要分野別の販売価格 DI



<参考> 需要分野別の仕入価格 DI



4 設備投資・雇用の見通し

- 2017年の設備投資額DIは、▲5.1と、2016年(2.9)から8.0ポイント低下する見通し。
- 2017年の従業員数DIは、12.9と、2016年(8.1)から4.8ポイント上昇する見通し。

図一6 設備投資額(前年比)

	増加	横ばい	減少	DI
2015年	21.3	59.1	19.7	1.6
2016年実績 (見込み)	20.4	62.1	17.5	2.9
2017年見通し	15.1	64.7	20.2	▲5.1
<参考> 2016年見通し	16.1	62.0	21.9	▲5.8

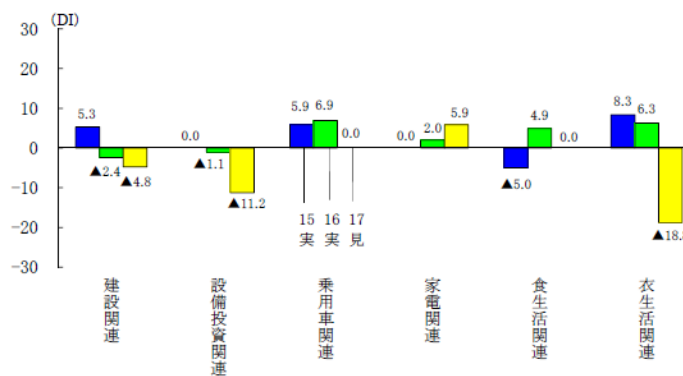
(注) 設備投資額DIは前年比で「増加」－「減少」企業割合。

図一7 従業員数(前年比)

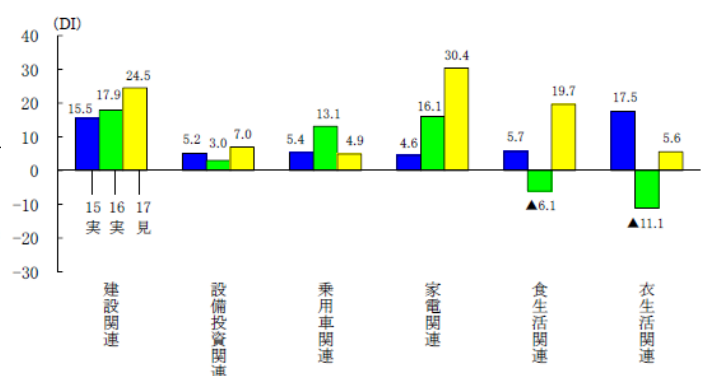
	増加	横ばい	減少	DI
2015年	17.2	73.8	9.0	8.2
2016年実績 (見込み)	18.5	71.1	10.4	8.1
2017年見通し	18.6	75.7	5.7	12.9
<参考> 2016年見通し	15.2	79.1	5.7	9.5

(注) 従業員数DIは前年比で「増加」－「減少」企業割合。

<参考> 需要分野別の設備投資額DI



<参考> 需要分野別の従業員数DI



5 金融の見通し

- 2017年の資金繰りDI、貸出態度DI、借入残高DIは、2016年より低下する見通し。
- 2017年の借入金利DIは、2016年より上昇する見通し。

図一8-1 資金繰り(前年比)

	緩和	横ばい	悪化	DI
2015年	14.8	78.7	6.5	8.3
2016年実績 (見込み)	19.1	72.5	8.3	10.8
2017年見通し	14.7	79.5	5.8	8.9
<参考> 2016年見通し	13.1	80.7	6.2	6.9

(注) 資金繰りDIは前年比で「緩和」－「悪化」企業割合

図一8-2 メイン金融機関の貸出態度(前年比)

	緩和	横ばい	悪化	DI
2015年	22.3	74.7	2.9	19.4
2016年実績 (見込み)	27.1	70.6	2.3	24.8
2017年見通し	20.6	76.9	2.5	18.1
<参考> 2016年見通し	18.2	79.7	2.1	16.1

(注) 貸出態度DIは前年比で「緩和」－「悪化」企業割合

「2017年の中小企業の景況見通し」の全文は、
当事務所のホームページの「医業経営 TOPICS」よりご確認ください。



新卒者の早期戦力化を目指す 効果的な OJTの進め方

1. 企業の人材育成の現状とOJTの必要性
2. 「自立」を目標に中期育成計画を立てる
3. 日常業務を通じて短期的な育成状況をつかむ



■参考文献

- ・『これだけ！OJT』（すばる舎）
- ・『新版 OJTで部下が面白いほど育つ本』（中経出版）

1

企業経営情報レポート

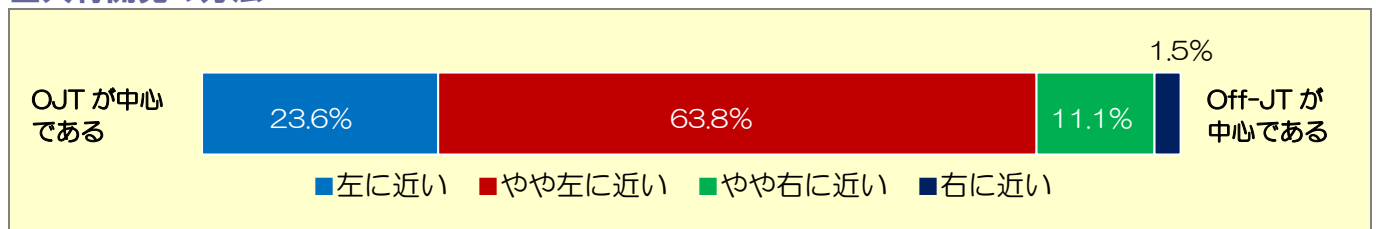
企業の人材育成の現状とOJTの必要性

■ 企業の人材育成の現状

(1) 人材開発はOJTが中心

学校法人産業能率大学が2010年に実施した「経済危機下の人材開発に関する実態調査」では、人材開発の方針について、OJT中心か、Off-JT中心かを尋ねた結果、OJT中心に「近い」「やや近い」はあわせて87.4%でした。

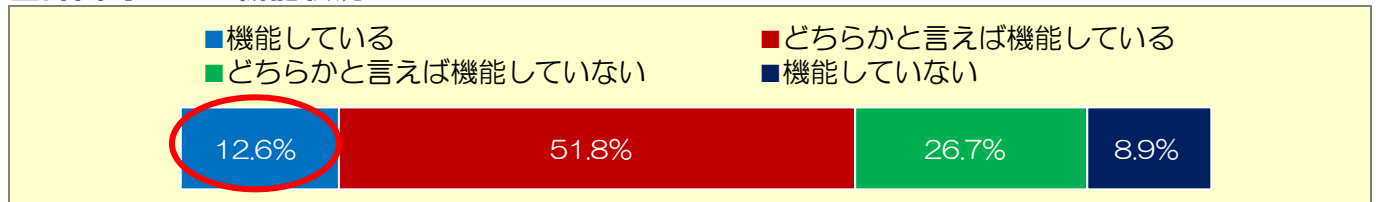
■ 人材開発の方法



(2) 計画的OJTがしっかりと機能しているのは12.6%

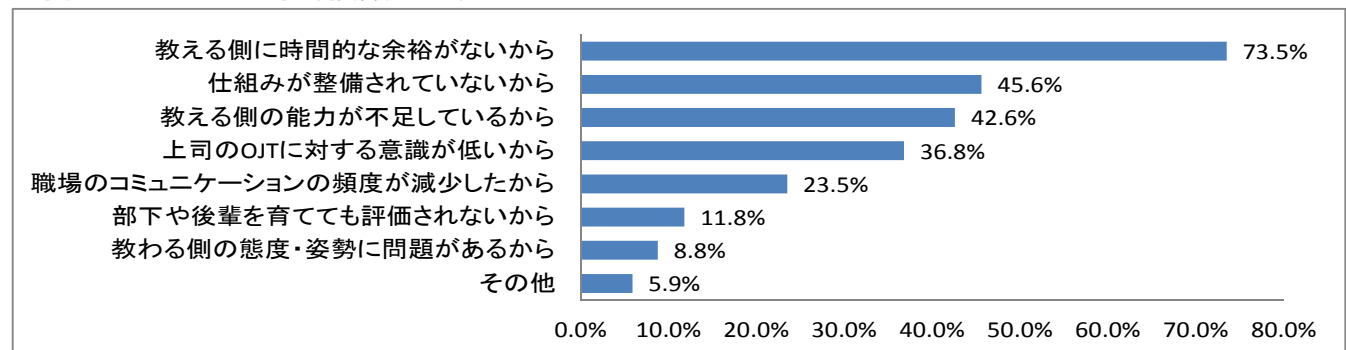
計画的OJTの機能状況について尋ねた結果、肯定的な回答（「機能している」「どちらかといえば機能している」）が6割強を占めたものの、「機能している」と答えた企業は12.6%に留まっています。「機能している」企業以外は、程度の違いはあっても何らかの課題を抱えている企業が多いとことがわかります。

■ 計画的OJTの機能状況



機能していない理由では、「教える側に時間的な余裕がないから」（73.5%）が最も多く、「仕組みが整備されていないから」（45.6%）や、「教える側の能力が不足しているから」（42.6%）が上位を占めています。

■ 機能していない理由（複数回答）



出典：「経済危機下の人材開発に関する実態調査」（学）産業能率大学 2010 年

2

企業経営情報レポート

「自立」を目標に中期育成計画を立てる

■ 新卒者の目標はまずは「自立」すること

「OJTのゴールはどこにすべきか？」と悩むことがあるでしょう。新卒者の場合は、まずは「自立」が最初の目標になるでしょう。「自立」という言葉は様々な解釈でき、人によって意見が分かります。ここでいう「自立」というのは、現在の業務範囲においてOJT担当者の指示のもと、新卒者が自身の判断で業務を支障なく遂行できる状態です。新卒者が自分の力で仕事を進められるようになるためには、次のようなことが出来ることが最低条件となるでしょう。

■ 新卒者に習得してほしい基本的な能力

- ① ビジネスマナーとビジネスマインドの習得
- ② コミュニケーションの基本の習得
- ③ 仕事の進め方、専門知識の習得
- ④ 協調性、責任感等の基本的なヒューマンスキル
- ⑤ 自社について理解すること（強み・弱み、歴史、ルール、競合等）

これだけ見ると、新卒者にとってはかなり高いハードルです。数カ月や1年で一人前にしようと思っても無理なのです。ここまで成長させるには、どのような業務を通じて必要な能力を身につけていくのかを、少なくとも2年から3年という中期的な視点で計画する必要があります。そして、ひとつの目標に到達したら、その次を目指します。

例えば、業務範囲を広げ、業務遂行能力を高める、現在の職場の問題解決を図りながら、課題解決力を高めるのもよいでしょう。部分的にでも新卒者のOJT担当者としての指導・育成力をつけていくというのでもよいでしょう。

一段上のステップに目標を置くときが、その人にとってのステップアップのときであり、実際には決してゴールではないのです。OJTがPDCAであるというのは、そういう意味です。

■ 2～3年を目標とするOJT計画書作成の進め方

次ページは、OJT計画書の一般的なシートの例です。OJT計画書をつくり、OJT担当者、OJTの対象者である新卒者との間で共通認識を持たせます。

OJT計画書は、会社の実情に合わせてつくりますが、次の3つのポイントを押さえていることが必須です。

■ OJT計画書に盛り込む3つの要素

- ① 「5W1H」が網羅されていること
- ② OJT担当者、OJT対象者が共通認識を持てること
- ③ PDCAが回せるように、結果の振り返りと次のステップがわかること

■OJT計画書の書式例

OJT 計画シート

OJT 対象者		OJT 担当者		OJT 実施期間		
所属		所属		年	月	日
氏名		氏名		年	月	日

1.OJT 目標（期間終了後のあるべき姿）

--

2.習得すべき能力（目標と現状のギャップを明確にし、習得すべき能力を明らかにする）

目標とする能力	現状の能力	習得すべき能力

3.能力習得のために取り組む業務（どのような業務を通じて能力を習得するのかを明確にする）

業務内容	習得すべき能力

4.評価（OJT 実施後の振り返り、対象者と担当者の意識の差を明確にし、お互い納得すること）

自己評価	OJT 担当者評価
①目標の達成状況	①目標の達成状況
②今後の課題	②今後の課題

5.長期的目標

自己目標	OJT 担当者コメント

3

企業経営情報レポート

日常業務を通じて短期的な育成状況をつかむ

■ 短期的に習得すべき項目は毎月チェックする

OJTを通じて、新卒者にビジネスマナーや知識・能力が身についているかをOJT担当者が定期的に評価し、本人にフィードバックすることが重要です。

■ 効果的な運用はOJT担当者の意識次第

「意図をもって計画的に行う」というのは非常に労力がかかるものです。特に計画書を記入するのは、続けること自体負担に感じます。

続けていくうちに、いつの間にか書くことが作業になって、書くことで満足してしまい、書くことが目的になり、その結果挫折してしまうというのはよくある話です。

計画書の運用が続かないのは、多くは次の3つの理由からです。

① 時間がない

計画書を書くのは非常に手間のかかることです。仕事に成果を求められるなかで、直接的に成果につながっているのか分からない計画書に時間をかけるということは、十分な理解と納得がなければできないことです。どうしても手間であるならば、簡潔に書いてもよいし、一部だけでもかまいません。

まずはこのような計画書に慣れること、習慣化することから始めましょう。

② 書かされているという意識

目標管理制度をはじめとした様々な制度のなかで、このように計画書を記入させる会社は多いと思います。それが形骸化し、人材育成の目的を果たしていないのであれば、組織として制度の運用に成功しているとは言えないでしょう。

ただし、OJT担当者が役割を果たすためのツールとしては、計画書の記入は十分意味のあることです。周りがどうあれ、個人レベルではその計画書を活用すべきです。

③ どういうレベルで書けばよいのかわからない

新卒者に足りないものを真剣に考えていくと、いつしか、OJT担当者である自分自身の成長のために必要な能力が見えてくることもあります。それは新卒者にとっても学ばねばならないことのはずです。能力向上の目標に関して書くことが思いつかないのは、あらゆることをすべて吸収した優秀な社員か、成長することを放棄した人です。

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。

会社格付けの意義

会社格付けの意義について教えてください。

Q
uestion

A
nswer

1. 公開情報の品質を保証する

株式市場や債券市場において、債券や株式の取引を円滑におこなうためには、債券や株式を発行する企業に関する情報（財務に関する情報、営業に関する情報等）の開示が求められています。企業がどれだけ詳細に情報を公開するかということも重要ですが、その情報が正しい情報であると保証することも当然重要です。そこで、企業会計では会計監査を行ない公開情報の品質を保証するのです。

2. 「財務の素人」でも理解できるような情報にしなければならない

しかし、保証された情報が十分に公開されていても、それだけでは十分ではありません。株式や債券を購入する投資家のうち多くは会計の専門家ではないので、会計情報を提供されても、その情報を判断する能力はないケースが多いでしょう。

情報は提供されても、受け取る側が理解できなければ意味はありません。

3. 素人でも容易に理解できる「格付制度」

そこで、考え出されたのが格付けという制度です。専門機関が企業の経営状態を分析し、債務の元金の返済能力を簡単な記号で表示するというものです。企業財務の素人でも一目でわかるように工夫されています。

4. 格付会社とは

格付けを行う専門機関は、民間企業として存在しています。アメリカの「ムーディーズ」や「スタンダード アンド プアーズ」が有名です。日本では、日本公社債研究所、日本格付研究所、格付投資情報センターがあります。債券を発行して資金調達を行おうとする企業は、このような「格付会社」から格付けをしてもらいます。「なぜ格付けが必要なのか」というと、債券を買う投資家が格付けを参考にして債券を買うか買わないかをきめるので、格付けがないと債券が売れず、資金調達ができなくなってしまうのです。

5. 市場規律とは

格付け会社は、甘い格付けを行うと信用をなくして倒産してしまいます。したがって、正しい格付けを行うように常に、市場からプレッシャーを受けているのです。

このように、格付会社は、誰かがその格付け内容をチェックするのではなく、市場に任せておけば一定の規律が保たれています。そして、このような規律を市場規律と呼びます。

企業格付けの向上ポイント

企業格付けを上げるポイントを教えてください。

Q
uestion

A
nswer

体質強化に乗り出そうとしても、自転車操業的な資金繰りを余儀なくされる企業にとっては、まずその泥沼から抜け出すことが先決であり、財務体質改善への作戦と戦略を練って行かなければなりません。

すでに時代は「担保主義から決算重視に価値転換」してきています。従来は融資の際に担保の有無でしたが、担保のみならず、企業が今後成長していくプロセスを重視するようになってきています。企業格付けの査定においては「決算書の内容（定量的要因）」と複数の資料を参考に採点する「主観的要素（定性的要因）」で決まります。

また、金融機関に提出する決算書も赤字だと融資してくれないからと粉飾した決算書を提出する企業もありますが、「百害あって一利なし」です。

金融機関は独自で不良債権や減価償却の償却不足などを控除した「実態B/S」を作成し、これも企業格付け決定の重要な項目となっています。つまり、金融機関にはすべて「お見通し」であることを肝に銘じなければなりません。

以下に企業格付け改善のポイントを示しますので参考にしてください。

- ① 自社企業の金融機関の格付けアップについてよく理解をする。
- ② 自社の力量に応じた金融機関がどこであるのか、選択基準を明確にする。
- ③ 融資決定は多くの金融機関は本店・本部サイドで行う。その際の各支店長の仕事は「融資先の情報収集と将来性への根拠の証明」にあると割り切る。但し、決算や経営計画の内容については社長が出向いて自ら説明をしなければ第一関門のクリアーはできない。
- ④ これからの粉飾決算（減価償却の取り止めを含む）は命取りになることを肝に銘じる。キャッシュフロー経営は現金経営である。簡易方式では決算書のつじつまが合わないところがある。また、元金支払の源泉となり得る減価償却費の未計上は、実質資金不足であることを物語る。
- ⑤ 早めに決算の事前検討を行い、極力赤字決算は避ける。決算書の事前検討は、次期経営計画の要。
- ⑥ 「自己資本比率」を高めるため、総資産を圧縮する。遊休資産の売却はなかなかできないが、財務体質の改善には早急な手でもある。しかし、むやみやたらに資産売却は、会社の信用を損ねていく場合があるので、金融機関との調整及び、資産処分に対する確固たる信念が必要となってくる。
- ⑦ 赤字企業ほど経営計画書が必要である。経営者自身が羅針盤を持たなければ、役員・幹部・社員に対して、航海の指示を示せない。わが社の進むべき方向とビジョンを示すことからすべてが始まる。企業は「赤字マンネリ病」にかかっていると、赤字が当たり前となり、企業寿命が終えようとしてもピンと来ていない。