

週刊WEB

# 企業経営

MAGAZINE

Vol.623 2019.5.7



Weeklyエコノミスト・レター 2019年4月23日号

## 米個人消費の減速は一時的か

～1-3月期は伸び鈍化も4月以降の回復を予想

ネット  
ジャーナル

経済・金融フラッシュ 2019年4月22日号

## 【3月米住宅着工、許可件数】

～着工件数は113.9万件と、前月(114.2万件)  
および市場予想(122.5万件)を下回る結果

統計調査資料

## 全国中小企業動向調査結果

(2019年1-3月期実績、4-6月期以降見通し)

経営  
TOPICS

## 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

経営情報  
レポート

ジャンル:その他経営関連 サブジャンル:シェアリングエコノミー  
シェアリングエコノミーの定義  
シェアリングエコノミーの分類

経営  
データ  
ベース

発行:税理士法人日下事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

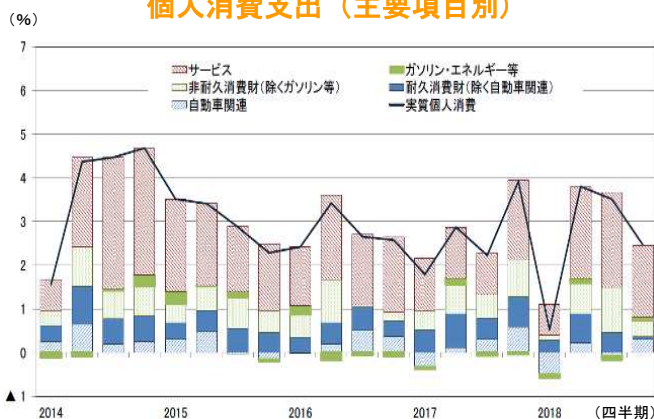
ネット  
ジャーナル

# 米個人消費の減速は一時的か ～1-3月期は伸び鈍化も4月以降の回復を予想

ニッセイ基礎研究所

- 1** 米個人消費には陰りがみられる。  
好調が見込まれていた18年の年末商戦は前年比+2.9%（前年：同+5.3%）と、事前予想（同+4.3～4.8%）を大幅に下回る期待外れの結果となった。  
11月まで好調であった小売売上が、12月に予想外に落込んだことが大きい。  
また、GDPにおける個人消費も18年10—12月期が前期比年率+2.5%に留まり、3%台半ば～後半であった前2四半期から伸びが大幅に鈍化した。

## 個人消費支出（主要項目別）



（注）実質ベース、季節調整済系列の前期比年率（資料）ともにBEAよりニッセイ基礎研究所作成

- 2** 12月の消費不振は、月初からの株式市場の大幅下落や、下旬からの連邦政府機関の一部閉鎖などが影響した可能性が考えられる。もっとも、他の指標との不整合を指摘する声もあり、政府閉鎖に伴う小売統計の精度への疑義も生じている。

- 3** 小売統計などからは26日公表される19年1—3月の個人消費は前期から伸びがさらに鈍化する可能性が高い。

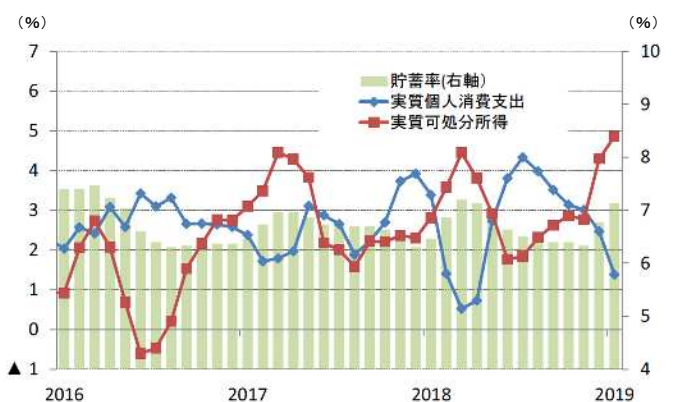
## 小売売上高



（注）前月比は季節調整済み、前年同月比は未季調の前年同月比

- 4** 一方、19年初から株式市場が上昇に転じたほか、長期金利は低水準に留まっており、金融環境は消費に追い風となっている。また、労働市場や家計のバランスシート、消費者センチメントなど個人消費を取り巻く環境は引き続き良好であり、4月以降は再び消費の伸びが加速することが見込まれる。

## 個人消費支出、可処分所得および貯蓄率（実質）



（注）季調済、個人消費、可処分所得は3ヵ月移動平均3ヵ月前比、貯蓄率は3ヵ月移動平均

「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。



# 【3月米住宅着工、許可件数】 ～着工件数は113.9万件と、前月(114.2万件) および市場予想(122.5万件)を下回る結果

## 1 結果の概要:住宅着工件数、許可件数とも前月、市場予想を下回る結果

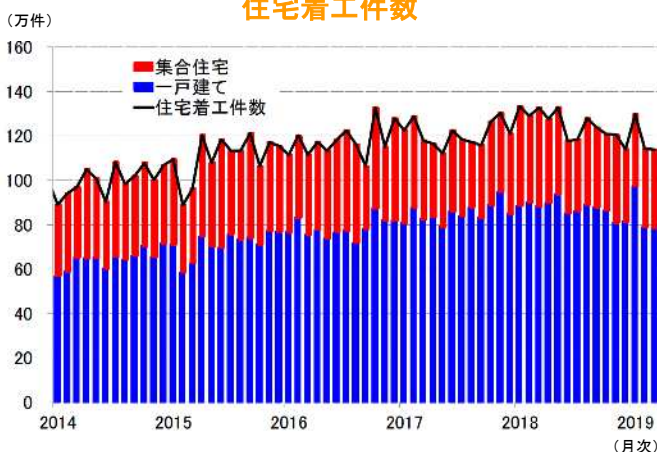
4月19日、米国センサス局は3月の住宅着工、許可件数を発表した。

住宅着工件数(季節調整済、年率)は113.9万件(前月改定値:114.2万件)と、116.2万件から下方修正された前月値を下回ったほか、市場予想の122.5万件(Bloomberg集計の中央値)も下回り、前月から増加するとの予想に反して前月から減少した。

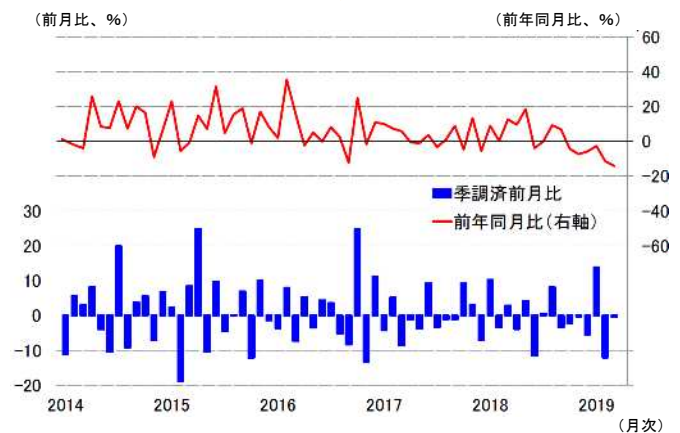
住宅着工許可件数(季節調整済、年率)は126.9万件(前月改定値:129.1万件)と、こちらも129.6万件から下方修正された前月値、市場予想の130.0万件を下回った。

た。集合住宅が横這い(前月:+8.9%)となったものの、戸建てが▲0.4%(前月:▲19.0%)と2ヵ月連続のマイナスとなった。一方、前年同月比では▲14.2%(前月:▲11.5%)と6ヵ月連続のマイナスとなった。戸建てが▲11.6%(前月:▲12.4%)と2ヵ月連続で2桁のマイナスとなったほか、集合住宅も▲20.4%(前月:▲9.2%)と4ヵ月連続でマイナスとなった。地域別寄与度(前月比)は、西部こそ+6.7%ポイント(前月:▲4.1%ポイント)とプラスとなったものの、その他の地域では北東部▲0.4%ポイント(前月▲4.3%ポイント)、中西部▲2.5%ポイント(前月:+1.3%ポイント)、南部▲4.1%ポイント(前月:▲4.9%ポイント)と全ての地域でマイナスとなった。

住宅着工件数



住宅着工件数(伸び率)



(資料) ともにセンサス局よりニッセイ基礎研究所作成

## 2 結果の評価:戸建ての着工、許可件数に回復の遅れ

住宅着工件数の伸びは、前月比▲0.3%(前月:▲12.0%)とマイナス幅は縮小したものの、2ヵ月連続のマイナスとなっ

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

# 全国中小企業動向調査結果 (2019年1-3月期実績、4-6月期以降見通し)

日本政策金融公庫 2019年4月22日公表

## 中小企業の景況

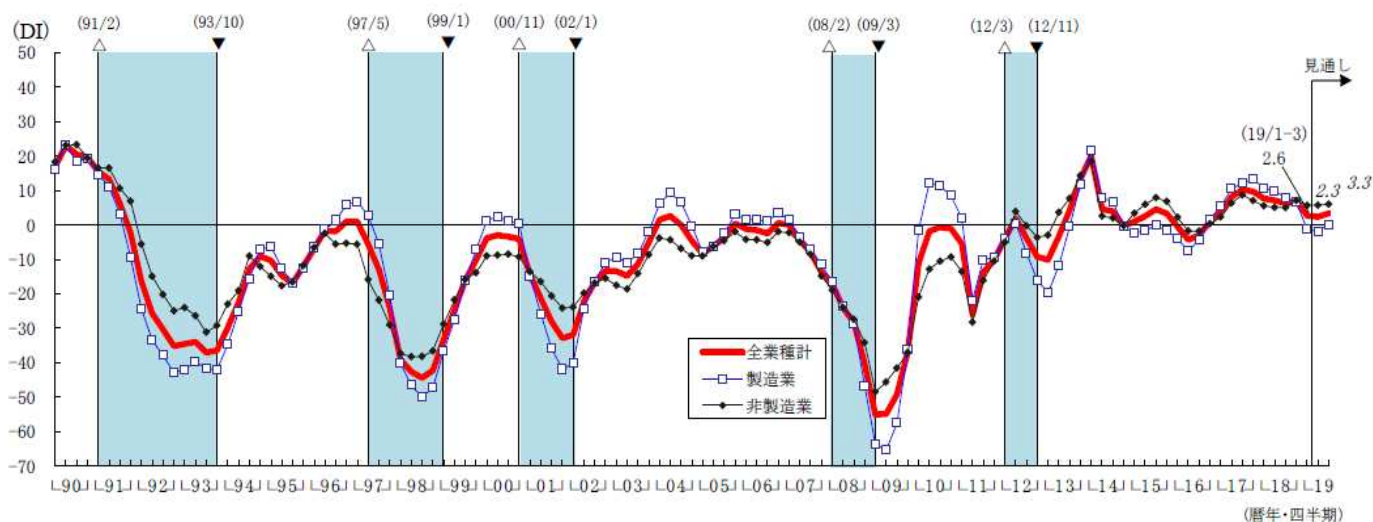
中小企業の景況は、弱い動きがみられるものの、緩やかに回復している

### 1 業況判断

- 今期（2019年1-3月期）の業況判断DIは、前期（2018年10-12月期）から4.3ポイント低下し、2.6となった。
- 来期（2019年4-6月期）は2.3に低下し、来々期（2019年7-9月期）は3.3となる見通しである。

#### ■業況判断DIの推移(季節調整値)

	2018/1-3	2018/4-6	2018/7-9	2018/10-12	2019/1-3 (前回見通し)	2019/4-6 (前回見通し)	2019/7-9
業況判断DI (季節調整値)	7.6	7.1	6.2	6.9	2.6 ( 8.2)	2.3 ( 7.6)	3.3
製造業	10.6	9.8	7.8	6.6	▲ 1.3 ( 8.2)	▲ 1.9 ( 8.0)	0.1
非製造業	5.5	5.1	5.0	7.1	5.7 ( 8.3)	5.7 ( 7.1)	6.0

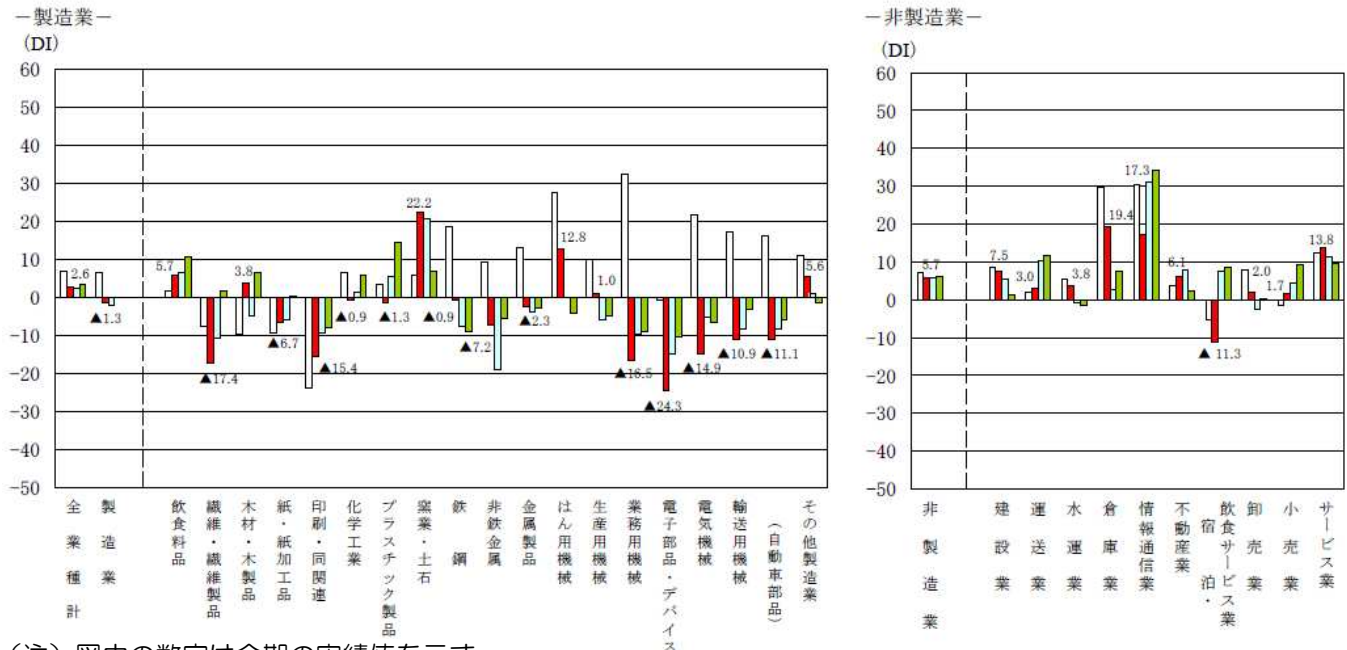


- (注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値(季節調整値)。  
2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

- 今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は、飲食料品、木材・木製品、紙・加工品、窯業・土石等が上昇した。  
一方、鉄鋼、非鉄金属、業務用機械、電子部品・デバイス等は低下した。
- 非製造業は、倉庫業、情報通信業、宿泊・飲食サービス業、卸売業等が低下した。

## ■業種別業況判断DIの推移(季節調整値)

2018年10-12月期実績  
 2019年1-3月期実績  
 2019年4-6月期見通し  
 2019年7-9月期見通し



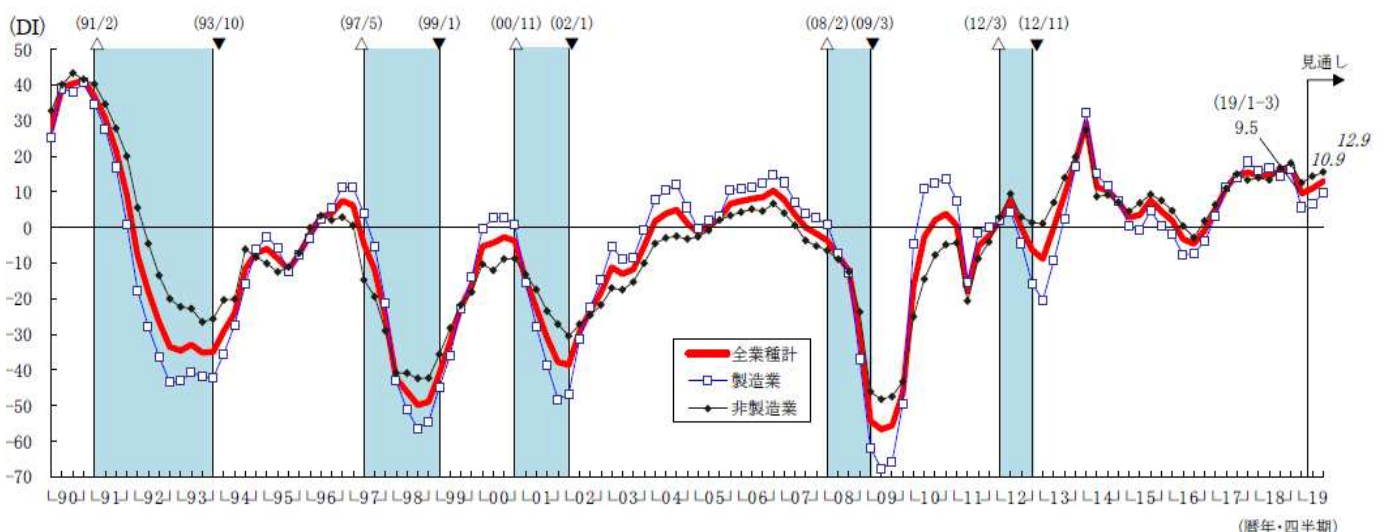
(注) 図中の数字は今期の実績値を示す。

## 2 売上

- 今期の売上DIは、前期から7.6ポイント低下し、9.5となった。
- 来期は10.9、来々期は12.9に上昇する見通しである。

## ■売上DIの推移(季節調整値)

	2018/1-3	2018/4-6	2018/7-9	2018/10-12	2019/1-3 (前回見通し)	2019/4-6 (前回見通し)	2019/7-9
売上DI (季節調整値)	14.7	14.7	15.9	17.1	9.5 (17.9)	10.9 (15.5)	12.9
製造業	15.9	16.6	14.2	16.2	5.6 (16.9)	6.5 (16.2)	9.7
非製造業	13.9	13.3	16.7	18.0	12.5 (18.4)	14.3 (15.0)	15.5



- (注) 1 売上DIは、前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合(季節調整値)。  
 2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

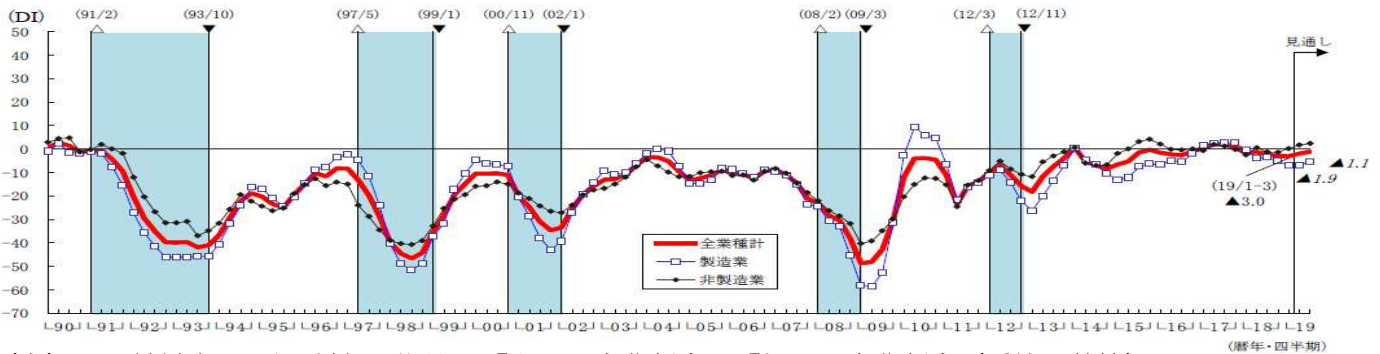


### 3 利益

- 今期の純益率DIは、前期から横ばいの▲3.0となった。
- 来期は▲1.9、来々期は▲1.1にマイナス幅が縮小する見通しである。

#### ■純益率DIの推移(季節調整値)

	2018/1-3	2018/4-6	2018/7-9	2018/10-12	2019/1-3 (前同見通し)	2019/4-6 (前同見通し)	2019/7-9
純益率DI (季節調整値)	▲1.7	▲1.3	▲2.2	▲3.0	▲3.0 (▲0.8)	▲1.9 (▲1.0)	▲1.1
製造業	▲0.5	▲3.8	▲3.6	▲5.0	▲7.1 (▲4.2)	▲6.8 (▲1.0)	▲5.3
非製造業	▲2.5	0.5	▲1.2	▲1.3	0.2 (▲2.0)	1.7 (▲2.8)	2.4



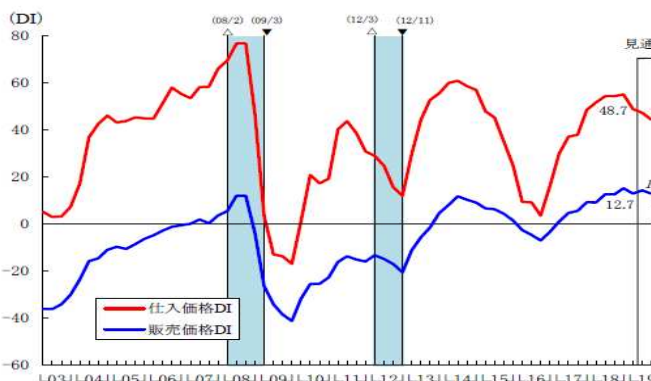
- (注) 1 純益率DIは、前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合(季節調整値)。  
2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

### 4 価格、金融関連

- 今期の販売価格DIは、前期から2.3ポイント低下し、12.7となった。仕入価格DIは前期から6.2ポイント低下し、48.7となった。
- 来期は販売価格DIは上昇し、仕入価格DIは低下する見通しである。
- 今期の資金繰りDIは前期からほぼ横ばいとなった。長期借入難易DI、短期借入難易DIはともに前期から低下した。

#### ■価格関連DIの推移(原数値)

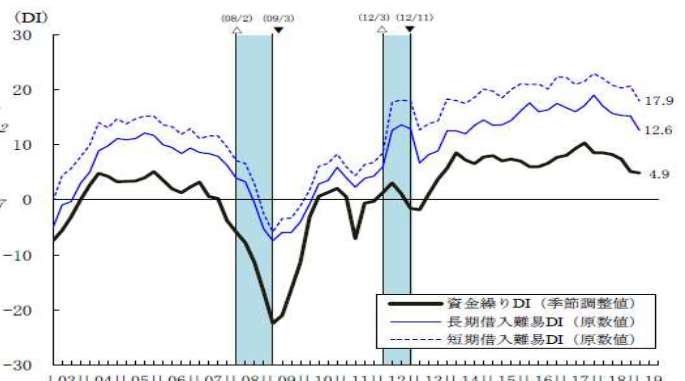
	2018/1-3	2018/4-6	2018/7-9	2018/10-12	2019/1-3	2019/4-6	2019/7-9
販売価格DI	9.0	12.4	12.4	15.0	12.7	14.1	12.7
仕入価格DI	61.6	64.1	64.2	64.9	48.7	47.1	44.2



- (注) 1 仕入価格DI、販売価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合(原数値)。  
2 図中の数字は今期実績および見通し(斜体)の値を示す。

#### ■金融関連DIの推移

	2018/1-3	2018/4-6	2018/7-9	2018/10-12	2019/1-3
資金繰りDI (季節調整値)	8.5	8.2	7.4	5.1	4.9
長期借入難易DI (原数値)	17.0	15.7	15.3	15.2	12.6
短期借入難易DI (原数値)	22.0	20.8	20.3	20.6	17.9



- (注) 1 資金繰りDIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合(季節調整値)。  
2 借入難易DIは、前年同期比で「容易」企業割合-「困難」企業割合(原数値)。  
3 図中の数字は今期の実績値を示す。

全国中小企業動向調査結果(2019年1-3月期実績、4-6月期以降見通し)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。



労 務

# 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

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

## 企業経営情報レポート

# 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

## 企業経営情報レポート

# 非正規社員に対する企業の対応方法

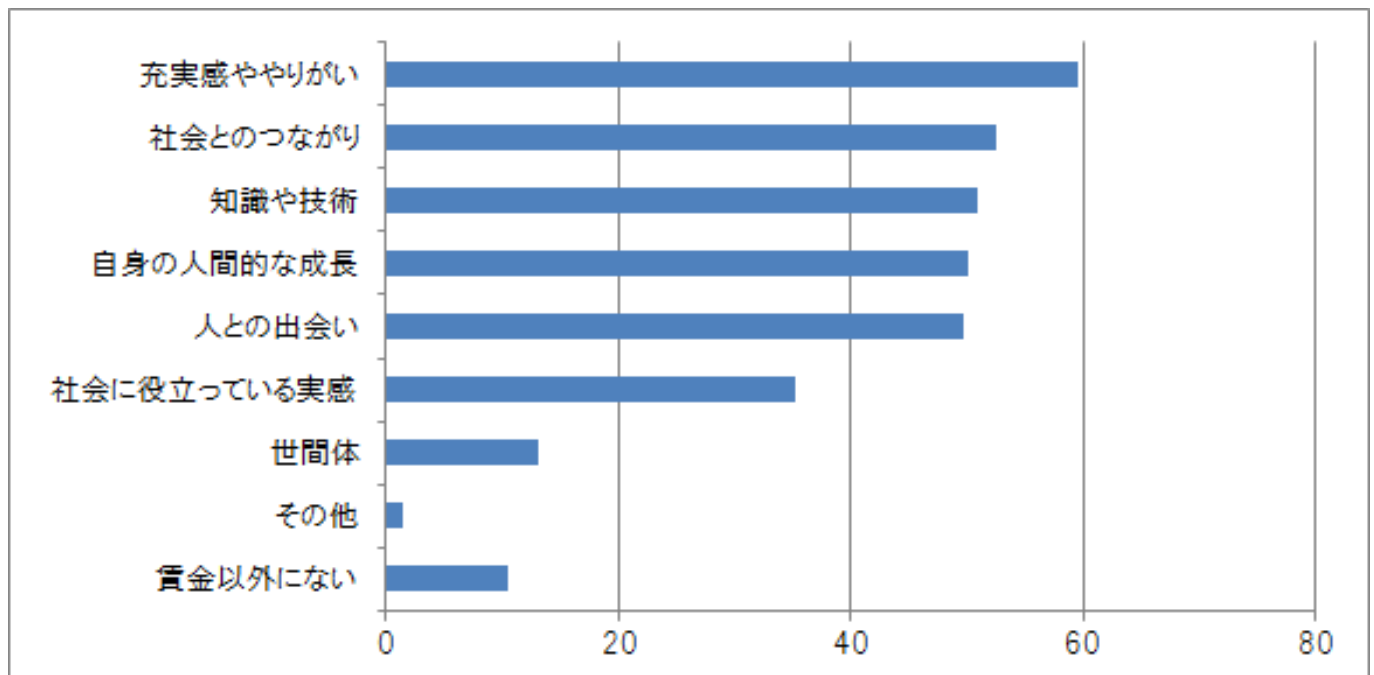
### ■ 非正規社員をマネジメントするための課題

総額人件費の削減ならびに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。

パート・アルバイトには単純作業や定型作業を任せ、現場の運営管理や売り場の企画、新商品の開発などは正社員が担うという業務分担が一般的ですが、パート・アルバイトに新入社員への業務指導や、勤務シフトの作成、在庫管理や商品企画の一部を担わせることで人材活性化を図っている企業も多く見られるようになってきています。

一方で、長期間勤務していても補助的業務の範囲を越えられないような業務分担では下図に示すような、パート・アルバイトのニーズに答えられず、非正規社員の定着・活用からは程遠い状況といわざるを得ないでしょう。

### ■ 働くことで何を得たいのか（複数回答 ※単位%）



資料出所：アイデム 人と仕事研究所 「パートタイマー白書 2013」より

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はなく、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。

#### ■非正規社員対象の等級フレーム例

等級	職責・役割	職務例
P-3	マネージャー補佐 パートリーダー	・シフト調整や在庫管理などの運営管理業務 ・本部への報告業務やクレーム対応等の応用業務
P-2	中堅～ベテラン	・従来からの定型業務に加え、後輩・新人への指導 ・企画や開発など、現場での習熟度が求められる業務
P-1	新人～中堅	・従来から非正規社員が担ってきた定型業務

### 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

## 企業経営情報レポート

# 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

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

Q  
uestion

A  
nswer

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:シェアリングエコノミー

# シェアリングエコノミーの定義

シェアリングエコノミーの定義はどのようなことなのでしょうか。

## ■シェアリングエコノミーとは

シェアリングエコノミーとは、個人等が保有する活用可能な資産等を、インターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活動です。ここで活用可能な資産等の中には、スキルや時間等の無形のものも含まれます。

シェアリングエコノミーは個人や社会に対して新たな価値を提供し、我が国経済の活性化・国民生活の利便性向上に資することが期待されると共に、シェアリングエコノミーを活用することで、遊休資産の有効利用・社会課題解決への寄与が期待され、国内シェアリングエコノミーの市場規模も拡大傾向にあります。

矢野経済研究所の実施した調査では、シェアリングエコノミーの国内市場規模は、2015年度に約285億円であったものが、2020年までに600億円まで拡大すると予測されています。

## ■シェアリングエコノミーのビジネスモデル



シェアリングエコノミーについては本格的な普及が始まって10年にも満たず、現時点でも一義的な定義はないと言われていますが、基本的にはインターネットを介して個人間でモノや場所、技術などを賃貸・売買取引するサービス形態を指します。

従来のビジネスは事業者が消費者にサービスを提供する、いわゆる「B to C」が一般的です。

一方、シェアリングエコノミーで

は多くの場合、個人が使用していないモノや場所などを貸し出す「提供者」となり、借り手である「利用者」も多くの場合個人となります。そして、提供者と利用者を結ぶ「シェア事業者」が、マッチングの場としてのプラットフォームを提供します。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:シェアリングエコノミー

## シェアリングエコノミーの分類

シェアリングエコノミーの分類について  
教えてください。

「空間」のシェア、「モノ」のシェア、「移動」のシェア、「スキル」のシェア、「カネ」のシェアの5つに分類することができます。

### ■「空間」のシェア

使用していない住宅や土地、空間の情報をインターネットで公開し、利用者を仲介するサービスです。代表例として、住宅を観光客などの一時利用に貸し出す「民泊」が挙げられます。そのほか、空き会議室や駐車場、イベントスペースを仲介する事業等もあります。

### ■「モノ」のシェア

現在主流となっているのが、不用品をインターネット上で売買する「フリーマーケット」型のサービスや、高級ブランドバッグなどのレンタルサービスです。

月額固定料金で返却すれば何度でも新しい衣類を借りられるサービスなどもあります。

### ■「移動」のシェア

自動車の相乗りのほか、個人のマイカーを貸し出したり、借りた自転車を特定の駐輪場で自由に乗り降りできるサービスなどがあります。

自治体で自転車を設置するケースもあります。

### ■「スキル」のシェア

人の持つ「スキル」をシェアする、という考え方に基づいたサービスです。

家事代行やベビーシッター、翻訳、観光ガイドなど様々な分野に及び、高齢者の活用や子育て支援など、自治体の課題解決にも期待されている分野です。

また、提供者にとっては、自身のスキルを活かした副業や、インターネットを活用した時間・場所を選ばない働き方の実現が可能となります。

### ■「カネ」のシェア

多数の個人から少しずつ資金を集め、特定のプロジェクトや商品開発に充てる「クラウドファンディング」が代表的な例です。金融とITを融合した「フィンテック」の登場で参入企業も増えてきています。