

週刊WEB

企業経営

マガジン

2016
480
6/7

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年6月3日号

原油相場の先行きはどうか？ ～金融市場の動き(6月号)

経済・金融フラッシュ 2016年6月3日号

16年6月2日ECB政策理事会 :英国の国民投票に備え、今夏のギリシャ危機再燃は回避へ

経営
TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)平成28年4月分(速報)

経営情報
レポート

人材と働き方を多様化させる！
ダイバーシティマネジメント

経営
データ
ベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:経営手法

事業の多角化
技術経営を成功に導く方法

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

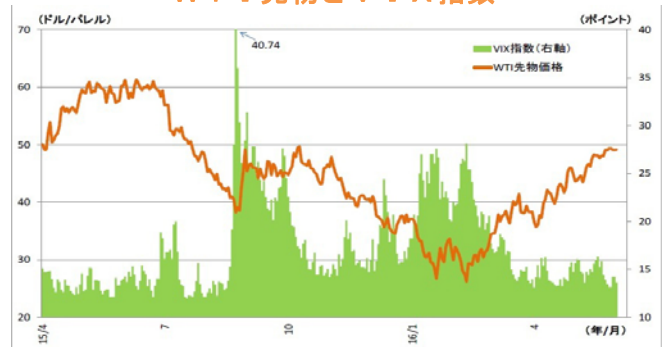
原油相場の先行きはどうか？ ～金融市場の動き（6月号）

要旨

1 (原油) 原油価格は2月中旬以降、大きく持ち直してきた。相次ぐ生産障害、非OPECの減産と底堅い需要、米ドライブシーズンの到来、ドルの低迷という4つの要因が追い風になったためだ。年内を念頭に原油価格の先行きを考えると、メインシナリオは、一旦40ドル付近まで下落した後、再び持ち直し、年末に50ドル付近まで戻るといったシナリオになる（予想確率60%）。投機筋のネット買いポジションが大きく積みあがっており、今後は利益確定の動きが出やすいなか、足下の生産障害の復旧、原油価格持ち直しに伴う米シェールオイルの生産再開、米利上げに伴うドル高がその材料になりそうだ。ドライブシーズンという押し上げ材料は季節要因に過ぎず、時間が経つにつれて効果が弱まっていく。従って、夏の間一旦調整局面に入る可能性が高いと見ている。ただし、構造的な原油需給は既に最悪期を脱しており、先行きにかけての需給改善観測も容易には崩れないと考えられるため、調整後は再び持ち直していくと予想される。次に上振れシナリオは、今後も高値をキープし、年末にかけて上昇基調を続けるというシナリオとなる（予想確率30%）。このための条件は、需給が現在の想定よりも急ピッチで改善に向かうことだ。ただし、ハードルは高く、ドライブシーズン終了後の原油

不需求期を乗り切らなければならないことから、実現性はあまり高くない。最後に下振れシナリオは、今後下落基調に転じるシナリオとなる（予想確率10%）。このための条件は、需給の改善が想定よりも大幅に遅れる、もしくは悪化に向かうことだ。

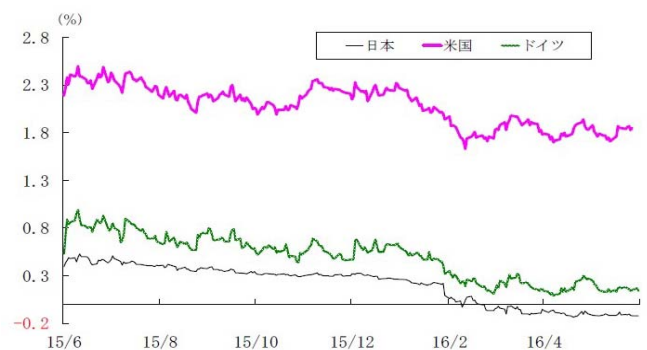
WTI先物とVIX指数



(資料) Datastream

2 (市場の動きと予想) 5月は米早期利上げ観測の台頭でドルが上昇、長期金利はほぼ横ばいであった。当面、ドル円は一進一退、ユーロドルはやや上昇。長期金利は追加緩和決定を受けてもう一段低下すると予想している。

日米独長期金利の推移(直近1年間)



(データ) Bloomberg

16年6月2日ECB政策理事会 :英国の国民投票に備え、今夏のギリシャ 危機再燃は回避へ

要旨

1 政策変更なし。包括策の実行に集中し、その効果を見極める方針を強調

欧州中央銀行（ECB）が、2日にオーストリアのウィーンで金融政策を協議する政策理事会を開催した。政策変更はなかった。ECBは3月10日の理事会で包括的な緩和策を決定したが、その中核である社債買入れ（CSPP）を今月8日に開始することが公表された。合計4回実施するターゲット型資金供給（TLTRO）Ⅱも第1回が6月22日というタイミングであり、現状維持は広く予想されていた。

2 スタッフ経済見通しは小幅上方修正。長期にわたる低インフレの二次的影響は警戒

今回は3カ月に1度のスタッフ経済見通しの改定があり、16年の実質GDPは1.4%から1.6%へ、インフレ見通しは0.1%から0.2%へと小幅に上方修された。ユーロ圏では、5月のインフレ率（速報値）もマイナス0.1%と超低インフレが続いている。

ECB/ユーロシステム スタッフ経済見通し①

実質GDP	16年	17年	18年
2016年3月	1.4	1.7	1.8
2016年6月	1.6	1.7	1.7
修正幅	0.2	0.0	▲0.1

インフレ率（HICP）	16年	17年	18年
2016年3月	0.1	1.3	1.6
2016年6月	0.2	1.3	1.6
修正幅	0.1	0.0	0.0

ECB/ユーロシステム スタッフ経済見通し②



(資料)①②とも欧州委員会統計局

3 英国のEU残留・離脱を問う国民投票は見通しの下方リスク。すべての結果に備え

今回の声明文には、成長見通しの下方リスクとして、世界経済の動向、地勢学的リスクとともに、6月23日に英国で実施されるEUへの残留か離脱かを問う国民投票が加えられた。記者会見では、国民投票が離脱多数という結果になった場合に想定される市場の混乱へのECBの備えについても質問があった。

4 ギリシャ国債を適格担保として扱う特例措置再開決定は次回に持ち越しも、危機再燃は回避の方向

今回、金融政策以外で注目されていたのは、ギリシャの国債をECBオペの適格担保として扱う特例措置の再開が決定されるかという点だった。ギリシャ国債の特例措置は、反緊縮を掲げた第1次チプラス政権発足後、約束した改革が実行されないリスクが高まったとの判断から、15年2月11日に停止された。

労働力調査(基本集計)

平成28年4月分(速報)

概況

【就業者】

- 就業者数は6396万人。前年同月に比べ54万人の増加。17か月連続の増加
- 雇用者数は5679万人。前年同月に比べ101万人の増加。40か月連続の増加
- 正規の職員・従業員数は3375万人。前年同月に比べ81万人の増加。17か月連続の増加
- 非正規の職員・従業員数は1962万人。前年同月に比べ23万人の増加。5か月連続の増加
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」などが増加

【就業率】

- 就業率は57.8%。前年同月に比べ0.5ポイントの上昇

【完全失業者】

- 完全失業者数は224万人。前年同月に比べ10万人の減少。71か月連続の減少
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先や事業の都合による離職」が2万人の減少
- 「自発的な離職(自己都合)」が1万人の増加

【完全失業率】

- 完全失業率(季節調整値)は3.2%。前月と同率

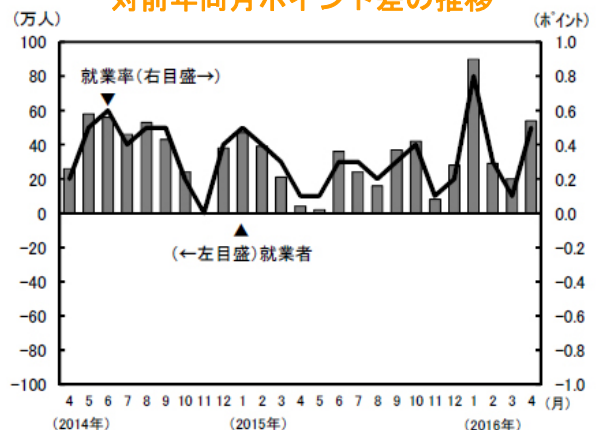
【非労働力人口】

- 非労働力人口は4445万人。前年同月に比べ46万人の減少。11か月連続の減少

原数値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
就業者	6396	54	20	29	90
自営業主・家族従業者	688	-48	-47	-34	-7
雇用者	5679	101	69	89	101
(正規の職員・従業員)	3375	81	67	56	56
(非正規の職員・従業員)	1962	23	2	34	48
パート	969	31	7	12	39
アルバイト	384	-7	8	26	11
労働者派遣事業所の派遣社員	125	14	10	12	13
契約社員	288	-5	-11	-7	-8
嘱託	127	8	2	2	-1
その他	70	-18	-14	-12	-7
農業、林業	203	-19	-21	-8	-8
建設業	499	-11	-7	-1	-17
製造業	1055	-11	-22	-6	38
情報通信業	212	3	7	-7	-2
運輸業、郵便業	326	10	1	4	21
卸売業、小売業	1051	29	6	0	2
学術研究、専門・技術サービス業	223	9	7	-2	-5
宿泊業、飲食サービス業	371	-2	4	24	20
生活関連サービス業、娯楽業	238	3	1	5	1
教育、学習支援業	299	1	7	4	4
医療、福祉	799	17	27	22	38
サービス業(他に分類されないもの)	399	-2	1	4	13
就業率	57.8	0.5	0.1	0.3	0.8
うち15~64歳	74.0	1.1	0.8	0.8	1.2
完全失業者	224	-10	-12	-13	-20
男	130	-4	-9	-3	-12
女	94	-5	-3	-9	-8
(定年又は雇用契約の満了)	29	-3	-2	-2	-3
(勤め先や事業の都合)	39	-2	-7	-3	-2
(自発的(自己都合))	88	1	-3	-3	-9
(学卒未就職)	11	-1	0	-1	-2
(収入を得る必要が生じたから)	33	0	-5	-3	-5
(その他)	22	-3	3	-1	-1
非労働力人口	4445	-46	-5	-18	-66

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
完全失業率	3.2	0.0	-0.1	0.1	-0.1
男	3.4	0.0	-0.2	0.2	-0.2
女	3.0	0.0	0.2	-0.1	0.0

就業者の対前年同月増減と就業率の
対前年同月ポイント差の推移



1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は45万人(0.7%)の増加、非労働力人口は46万人(1.0%)の減少
- 15～64歳の労働力人口は17万人(0.3%)の増加、非労働力人口は96万人(5.1%)の減少
- 65歳以上の労働力人口は28万人(3.8%)の増加、非労働力人口は50万人(1.9%)の増加

就業状態別人口

(万人, %, ポイント)

2016年 4月 (平成28年)		実数			対前年同月増減		
		男女計	男	女	男女計	男	女
15歳以上人口	総数	11074	5344	5730	1	2	-1
	15～64歳	7640	3857	3782	-77	-36	-42
	65歳以上	3434	1486	1948	78	37	41
労働力人口	総数	6621	3761	2860	45	14	31
	15～64歳	5860	3299	2562	17	-5	23
	65歳以上	760	462	298	28	20	8
就業者	総数	6396	3631	2765	54	19	35
	15～64歳	5652	3181	2471	25	-2	27
	65歳以上	744	450	294	29	21	8
完全失業者	総数	224	130	94	-10	-4	-5
	15～64歳	208	118	91	-8	-3	-4
	65歳以上	16	13	4	-2	0	0
非労働力人口	総数	4445	1579	2866	-46	-12	-34
	15～64歳	1772	556	1217	-96	-29	-67
	65歳以上	2673	1024	1650	50	18	34
労働力人口比率	総数	59.8	70.4	49.9	0.4	0.3	0.5
	15～64歳	76.7	85.5	67.7	1.0	0.6	1.3
	65歳以上	22.1	31.1	15.3	0.3	0.6	0.1
就業率	総数	57.8	67.9	48.3	0.5	0.3	0.7
	15～64歳	74.0	82.5	65.3	1.1	0.7	1.4
	65歳以上	21.7	30.3	15.1	0.4	0.7	0.1

2 就業者の動向

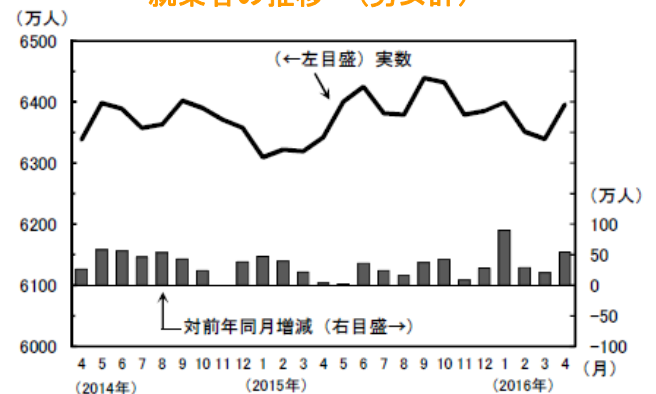
1 就業者数

- 就業者数は6396万人。前年同月に比べ54万人(0.9%)の増加。17か月連続の増加。男性は19万人の増加、女性は35万人の増加

男女別就業者

2016年 4月 (平成28年)	実数	対前年 同月増減
就業者	6396	54
男	3631	19
女	2765	35

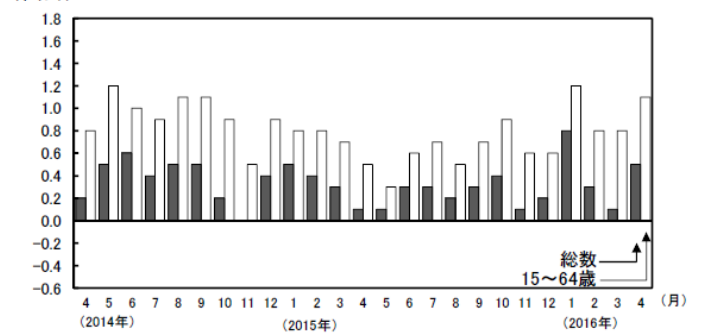
就業者の推移 (男女計)



2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は57.8%。前年同月に比べ0.5ポイントの上昇。
- 15～64歳の就業率は74.0%。前年同月に比べ1.1ポイントの上昇。
 男性は82.5%。0.7ポイントの上昇。
 女性は65.3%。1.4ポイントの上昇。

就業率の対前年同月ポイント差の推移



3 従業上の地位

- 自営業主・家族従業者数は688万人。前年同月に比べ48万人(6.5%)の減少
- 雇用者数は5679万人。前年同月に比べ101万人(1.8%)の増加。40か月連続の増加。
 男性は3183万人。46万人の増加。
 女性は2496万人。55万人の増加
- 非農林業雇用者数は5621万人。常雇は5229万人
- 常雇のうち、無期の契約は3793万人。
 有期の契約は1100万人

従業上の地位別就業者

2016年 4月 (平成28年)	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6396	54
自営業主・家族従業者	688	-48
雇用者	5679	101
男	3183	46
女	2496	55
うち非農林業雇用者	5621	99
常雇	5229	115
無期の契約	3793	73
有期の契約	1100	48
役員	336	-6
臨時雇	332	-8
日雇	60	-7

4 雇用形態

- 正規の職員・従業員数は3375万人。前年同月に比べ81万人(2.5%)の増加。17か月連続の増加
- 非正規の職員・従業員数は1962万人。前年同月に比べ23万人(1.2%)の増加。5か月連続の増加
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は36.8%。前年同月に比べ0.3ポイントの低下

雇用形態別雇用者

(万人, %)

2016年 4月 (平成28年)	男女計			男			女		
	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合
役員を除く雇用者	5338	105	...	2920	47	...	2418	58	...
正規の職員・従業員	3375	81	63.2	2289	44	78.4	1086	37	44.9
非正規の職員・従業員	1962	23	36.8	630	2	21.6	1332	20	55.1
パート	969	31	18.2	115	8	3.9	853	22	35.3
アルバイト	384	-7	7.2	195	-2	6.7	188	-6	7.8
労働者派遣事業所の派遣社員	125	14	2.3	46	4	1.6	79	10	3.3
契約社員	288	-5	5.4	157	-5	5.4	131	0	5.4
嘱託	127	8	2.4	81	6	2.8	46	2	1.9
その他	70	-18	1.3	36	-9	1.2	33	-10	1.4

注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

「労働力調査(平成28年4月分)速報」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。

人材と働き方を多様化させる！ ダイバーシティマネジメント

ポイント

- 1 ダイバーシティマネジメントの全体像
- 2 中小企業が目指すべき社員多様性の在り方
- 3 ダイバーシティ推進のための取組みポイント
- 4 ダイバーシティの積極的推進事例



■参考文献

- 『多様性を活かすダイバーシティ経営』（日本規格協会）
- 『ダイバーシティマネジメントの実践』（労働新聞社）
- 『男女共同参画白書』（内閣府）

1 ダイバーシティマネジメントの全体像

■ ダイバーシティマネジメントとは何か

「ダイバーシティ (Diversity)」とは、多様性のことで、性別、世代、国籍、障害の有無等の違いのことです。その多様性を最大限に活用し、企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法のことを「ダイバーシティマネジメント」といいます。

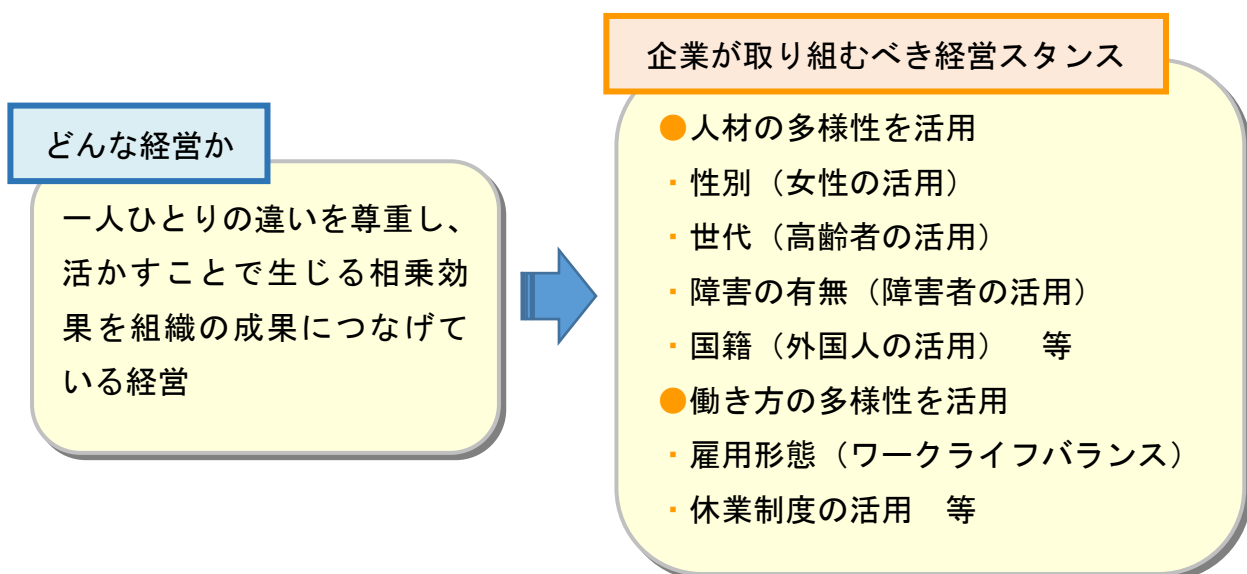
これまで、実際にダイバーシティを拡大する企業は、大企業や外資系企業、一部のIT・通信関連業種などに留まっていたましたが、昨今では以下の2つの理由から、中小企業においても取り組みが加速しつつあります。

- アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等の一部業種・職種で人手不足が明確になっている
- 少子化による労働供給の先細りが懸念される中、国家の成長戦略として、女性・高齢者・外国人などの活用推進が謳われている

わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

そこで多様な人材に活躍の機会を提供し、従業員の様々な個性を基とした違いを企業内に取り入れ、活用することにより組織力と競争力を強化することが喫緊の課題といえます。

■ ダイバーシティマネジメントの全体像



2 中小企業が目指すべき社員多様性の在り方

■ 女性の活用を企業の戦力とする

日本では近年、「全ての女性が輝く社会」の実現を成長戦略の中核に据えて集中的に施策を講じてきています。また、女性の就業者数及び生産年齢人口（15～64歳人口）に占める就業率（年平均）は、平成20年のリーマンショック以降、伸びが停滞していましたが、平成24年から平成26年にかけては、経済の好転とも相まって、就業者数は75万人、就業率は2.9%の伸びとなりました。

昨年8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立したことを受け、国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施することとなります。（労働者が300人以下の民間事業主については努力義務）

- 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
- 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組状況などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
- 女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）
【参考】状況把握する事項：女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率 等

■ 高齢者の活用で企業ノウハウを伝承させる

生涯現役で、より長く働きたいと考えている高齢者にとっての仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）は、育児後の女性と同様に、より長く勤続するという意味での働き方の見直しになります。人口減少、高齢化が進む我が国において、働く意欲のある高齢者が長年蓄積してきた経験と能力を存分に発揮することは、経済の活力を維持・向上させていく観点から非常に重要な課題です。そのため、高齢者の雇用管理では、高齢者が年齢に関係なく意欲と能力に応じ働き、企業に貢献できる環境を整備することが重要で、以下の4点に着目する必要があります。

- ①モチベーションの維持
- ②公正な評価
- ③働き方のニーズに配慮
- ④身心の健康に配慮

■ 障害者の活用で社会的責任を果たす

厚生労働省では毎年、民間企業や公的機関などにおける「障害者雇用状況集計結果」を取りまとめています。

また、障害者雇用促進法では、事業主に対し、常時雇用する従業員の一定割合以上の障害者を雇うことを義務付けています。この義務を法定雇用率といい、民間企業には2%が課されています。（平成25年4月1日に法定雇用率が、民間企業で1.8%から2.0%に引き上げられました。）

3 ダイバーシティ推進のための取組みポイント

■ トップが経営戦略として位置づけメッセージを発信する

ダイバーシティが組織に浸透するためには、経営トップの強いコミットメントが必要です。また、成長戦略の一つとしてダイバーシティマネジメントを掲げ、将来ビジョンを明確にする必要があります。経営トップがダイバーシティマネジメントの意義や目指すべき会社の方向性を定期的に繰り返し発信することによって、従業員に会社の「本気度」を伝え、意識改革を促すことが可能になります。

経営トップの信念を継続的にメッセージとして発信する

- ☑ 多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境整備
- ☑ 管理職層のマネジメント改革
- ☑ 公平、公正、透明性のある人事評価制度の導入
- ☑ 多様な人材の積極的な活用
- ☑ 個々の強みを活かす課業の洗い出し
- ☑ 個々のキャリア形成や能力開発のための教育計画の策定

■ 「個」に着目した複線型人事制度を導入する

複線型人事制度とは、働き方の多様性に照らし合わせた人事制度の仕組みです。従業員の多様な価値観や働き方を尊重する観点において、配置・評価・報酬等の人材マネジメントの仕組みを「個」に着目して柔軟かつ多様な選択ができる複線型の仕組みとすることも重要な課題といえます。従業員の納得性を高め、効率的に企業運営をするための公正な複線型人事制度の導入ポイントは、以下のとおりです。

- 課業範囲の明確化
- 求める能力の明文化
- 代表的な行動事例（評価の着眼点）の明文化
- 育児休業がマイナスにならない評価制度の構築
- 短時間勤務がマイナスにならない評価制度の構築
- 「働き方」ではなく「業務成果」で評価する
- キャリアステージの変更を可能とする

4 ダイバーシティの積極的推進事例

■ 従業員の成長と新しい働き方を追求するA社

A社は、神奈川県にある昭和40年に設立された従業員26名の電気設備会社です。同社は、「社員重視の経営」を理念に掲げ、働き甲斐のある職場環境を築くために以下の4つの視点を重要視しています。

● CS (Customer Satisfaction) ・ ・ ・ 顧客満足

● ES (Employee Satisfaction) ・ ・ ・ 従業員満足

● FS (Family Satisfaction) ・ ・ ・ 家族満足

● PS (Personal Satisfaction) ・ ・ ・ 個人満足

CSを向上させるためには、ESのみならずFS、PSも満たす必要があるという考えを掲げています。具体的な試みとしては、月に2～3回、業務終了後に自社の従業員のみならず、取引先や同業の企業と連携し、資格取得のための勉強会を開催して個人のスキルアップの機会を与えています。

また、一人一台のパソコン貸与と自社構築のシステムにより、テレワークの実現を可能にしています。テレワークとは場所や時間にとらわれない以下の3つの柔軟な働き方のことで、業務効率を上げるとともにPSも向上させることができます。

■ テレワークの種類と具体的な働き方

● 在宅勤務	自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクス等で連絡をとる働き方
● モバイルワーク	顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。
● サテライトオフィス勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方

同社は、ワーク・ライフ・バランスへの取組みも重視しています。顧客担当を2名体制とすることを基本としており、情報共有の体制が構築されているため、「育児・介護」に関わる休暇制度を存分に活用することができます。特に育児休業は、平成21年からの6年間で10名の男性が利用していることから、各種マスコミからも注目を浴びています。

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 経営手法



事業の多角化

事業の多角化を検討していますが、どのような考え方で検討すればよいのでしょうか。また、注意するポイントはありますか。



多角化とは、市場・製品ともに新しい分野へ進出することです。

多角化には大きく分けて関連型多角化と非関連型多角化の2種類があります。

関連型多角化は、既存事業と関連のある事業に進出する形態で、一般的に自社の経営資源が活用でき、シナジー（相乗）効果が期待できるとともにノウハウも活用できるなどというメリットがある反面、多角化に伴う企業成長に限界があるというデメリットがあります。

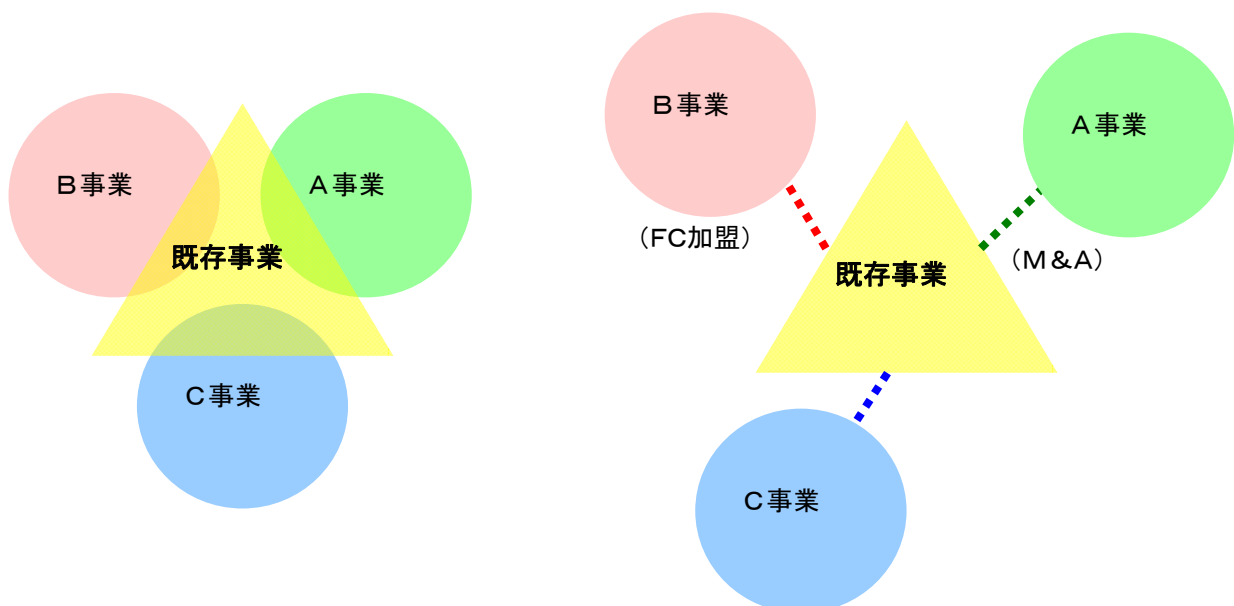
一方、非関連多角化は、既存事業と関連のない事業に進出する形態で、ノウハウがない事業へ進出するため一般的にハイリスクハイリターンな多角化と呼ばれています。そのリスクを軽減する手段としてフランチャイズチェーン（FC）への加盟があります。

FC加盟の最大のメリットは、ノウハウがなくても短期間に事業展開が可能である点です。

自社が多角化を進める際には、まず経営理念やビジョンとの整合性を点検する必要があります。矛盾しているのであれば多角化すべきではありません。

また、自社の経営資源やノウハウの点検も重要です。自社の経営資源が不足していれば、FCへの加盟や、M&Aといった手法を検討する必要があります。

多角化は必ずリスクを伴いますので、シナジー効果や外部資源を有効に活用するなど、リスクを最小限にする方法を検討することが最大のポイントです。



【関連型多角化】

重なる部分が既存の経営資源でシナジー効果を発揮する

【非関連型多角化】

シナジー効果はないが、企業成長の可能性は大きい

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 経営手法



技術経営を成功に導く方法

技術経営を成功に導くポイントについて解説をお願いします。



技術経営を成功に導くポイントを7つにまとめました。

①コア技術の見極め

技術経営には、競争力のある技術・ノウハウが必要です。

そのためには自社の競争力の根源であるコア技術がどこにあるのかを見極め、常にコア技術を洗練させていくことが重要です。

②社員の意識改革と社内体制の見直し

社内体制を見直し、新しいことに挑戦できる態勢への足固めをすることが必要です。また、社員の意識改革とモチベーションを高めるために、確固たる理念やビジョンを示すことも必要です。

③競争優位のポジションの見極め

目指すべきは競争優位のポジションの確立にあります。そのためには経営者が5年後、10年先を見極め、正確なマーケット分析を行わなければなりません。その際、「差別化戦略」と「集中戦略」の両面から行うことがポイントとなります。

④徹底したマーケットイン

徹底した顧客志向が必要です。顧客志向経営を実践することは、マーケティング力強化につながるからです。

⑤効果的なアライアンス戦略

技術経営を成功させる上では、技術・製品・市場の集中と選択が必要です。それだけに足りない経営資源を外部から調達したり、新規事業の付加価値を高めたり、事業化を加速させる効果が期待できるパートナーとのアライアンス戦略は重要です。

⑥従業員のモチベーション向上

技術経営においても人材の育成・確保、モチベーションやインセンティブの付与は重要な要素でもあります。

⑦常に危機感をもつ

技術経営で目指すところのニッチトップがいる競争優位のポジションは、企業規模が大きくなるにつれ危ういものとなる可能性があります。

技術経営とは常に技術革新に取り組んでいる状態であり、自己革新能力を高めていくことです。経営者は常に5年～10年先を見通す努力を怠らず、企業の成長やマーケットの変化に応じて戦略を軌道修正する必要があります。