

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
518
3/14

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年3月9日号

米国経済の見通し

～経済への影響が大きいトランプ政権の
経済政策は依然として視界不良

経済・金融フラッシュ 2017年3月10日号

ブラジルの10-12月期GDPは 前期比0.9%減

～8四半期連続のマイナス成長

経営
TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査（平成29年2月）

経営情報
レポート

あらゆるチャネルを連携させて顧客感動を実現する！
オムニチャネル戦略

経営
データ
ベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:人事制度

ジョブ・リクエスト制度
業務調査の方法

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

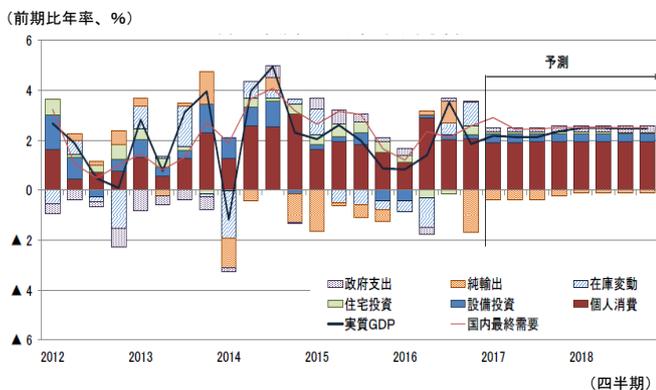
米国経済の見通し

～経済への影響が大きいトランプ政権の 経済政策は依然として視界不良

ニッセイ基礎研究所

- 1** 米国の10-12月期成長率（前期比年率）は、+1.9%（前期：+3.5%）と前期から伸びが鈍化。外需の特殊要因剥落が低下の主な要因。一方、個人消費は堅調な伸びを維持し、消費主導の景気回復持続を確認。

米国の実質GDP成長率（寄与度）



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

- 2** 11月の大統領選挙以降、トランプ大統領の経済政策への期待から株価は史上最高値圏で推移、消費者および企業マインドは回復が顕著。もっとも、2月末に行われた同大統領の施政方針演説でも経済政策に関する具体的な言及はなく、大統領就任1ヵ月を経過しても政権スタッフが不足するなど、トランプ政権の政策立案能力に懸念。

- 3** 3月中旬の予算教書から18年度予算編成作業が本格化。議会共和党とどの程度政策協調できるか注目。ただし、法人税制改革などで考え方の開きが大きく、政策協調がスムーズに進まない場合には、ト

ランプ政権に対する政策期待が剥落する可能性。

- 4** 今後の米国経済動向は、経済政策運営が左右。経済政策は選挙公約から大幅な軌道修正が不可避と予想。経済政策に伴う成長押し上げは、17年がほぼゼロ、18年も限定的に留まる見込み。この結果、成長率（前年比）は、17年が+2.2%、18年が+2.4%と予想。

- 5** 金融政策は、17年3月に利上げした後、年内は追加で1回（合計2回）、18年は年3回の利上げを予想。長期金利は17年末に2%台後半、18年末に3%台前半を予想。

米国金利見通し



(注) 政策金利はフェデラルファンドレート（上限レート）。見通しは4半期平均
(資料) データストリームよりニッセイ基礎研究所作成

- 6** 米国経済に対するリスク要因は、米国内の政治リスクに加え、欧州の政治リスクも含めた海外要因からの資本市場の不安定化。

「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。

ブラジルの10-12月期GDPは 前期比0.9%減 ～8四半期連続のマイナス成長

ニッセイ基礎研究所

3月7日、ブラジル地理統計院（IBGE）は、2016年10-12月期および通年のGDP統計を公表した。10-12月期の実質GDP成長率は前期比0.9%減（季節調整系列）と、前期の同0.7%減から一段と減速感が強まり、8四半期連続のマイナス成長となった。

また、2016年通年の成長率は前年比3.6%減（原系列）と、25年ぶりの低成長となった2015年の同3.8%減に続き、2年連続のマイナス成長となった。

1 四半期GDP概況（需要側）：内外需ともにマイナス成長。民間消費は8期連続マイナス成長

需要項目別に見ると、前期に引き続き、内需・外需ともにマイナス成長となった。

GDPの約3分の2を占める民間消費は、前期比0.6%減と前期の同0.3%減からさらに悪化し、8期連続のマイナス成長となった。11月のブラックフライデー商戦（注1）の盛況、インフレ率の低下という好材料はあったものの、失業率の悪化と貸出金利の高止まりが消費者心理に悪影響を与えた。

総固定資本形成は、同1.6%減と前期の同2.6%減から改善したものの、2期連続のマイナス成長となった。貸出金利の高止まりや国内景気の悪化を背景とする企業の設備投資意欲が減退したことや住宅ブーム終焉の影響が及んだものとみられる。

（注1）アメリカで始まった、11月の第4木曜日の「感謝祭」翌日に、特売を行う商習慣。ブラジルでは10月から前倒しで特売を行う店もある。

2 四半期GDP概況（供給側）：サービス業は8期連続マイナス成長

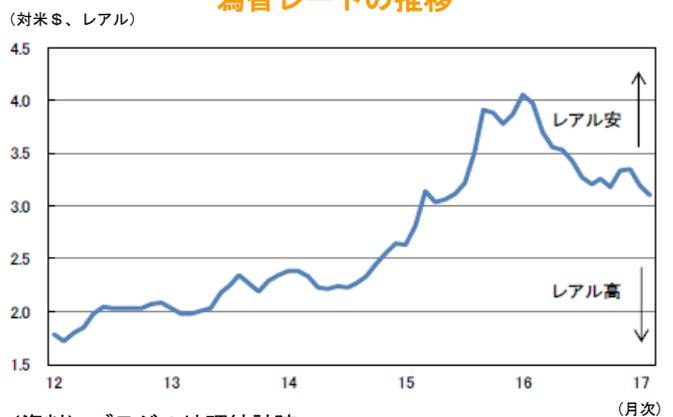
供給項目別に見ると、引き続き、鉱工業とサービス業がマイナス成長となった。農牧業は、前期比1.0%増と前期の同2.1%減からプラスに転じた。しかし、天候不良によって、とうもろこしやサトウキビの収穫が落ち込んだ前期からの反動によるところが大きく、生産額は前年の水準までは回復していない。

3 先行きのポイント

2年連続のマイナス成長が続くブラジル経済であるが、明るい兆しも見られる。

2015年は中国経済の減速と資源価格の下落を背景に、通貨レアルが大きく下落し、インフレ率が上昇した結果、GDPの約3分の2を占める民間消費は大きく落ち込んだ。さらに、中央銀行が金融引締めを行った結果、総固定資本形成にも悪影響が及んだ。

為替レートの推移



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

景気ウォッチャー調査 (平成29年2月)

内閣府 2017年3月8日公表

今月の動き(2017年2月)

2月の現状判断DI(季節調整値)は、前月比1.2ポイント低下の48.6となった。家計動向関連DIは、小売関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、製造業等が低下したことから低下した。雇用関連DIについては、低下した。

2月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月比1.2ポイント上昇の50.6となった。家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DIが上昇した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月比0.1ポイント低下の48.5となり、先行き判断DIは前月比1.8ポイント上昇の51.5となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「持ち直しが続いているものの、引き続き一服感がみられる。先行きについては、海外情勢への懸念が和らぐ中、引き続き受注や求人増加等への期待がみられる」とまとめられる。

●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の状態、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

全国の動向

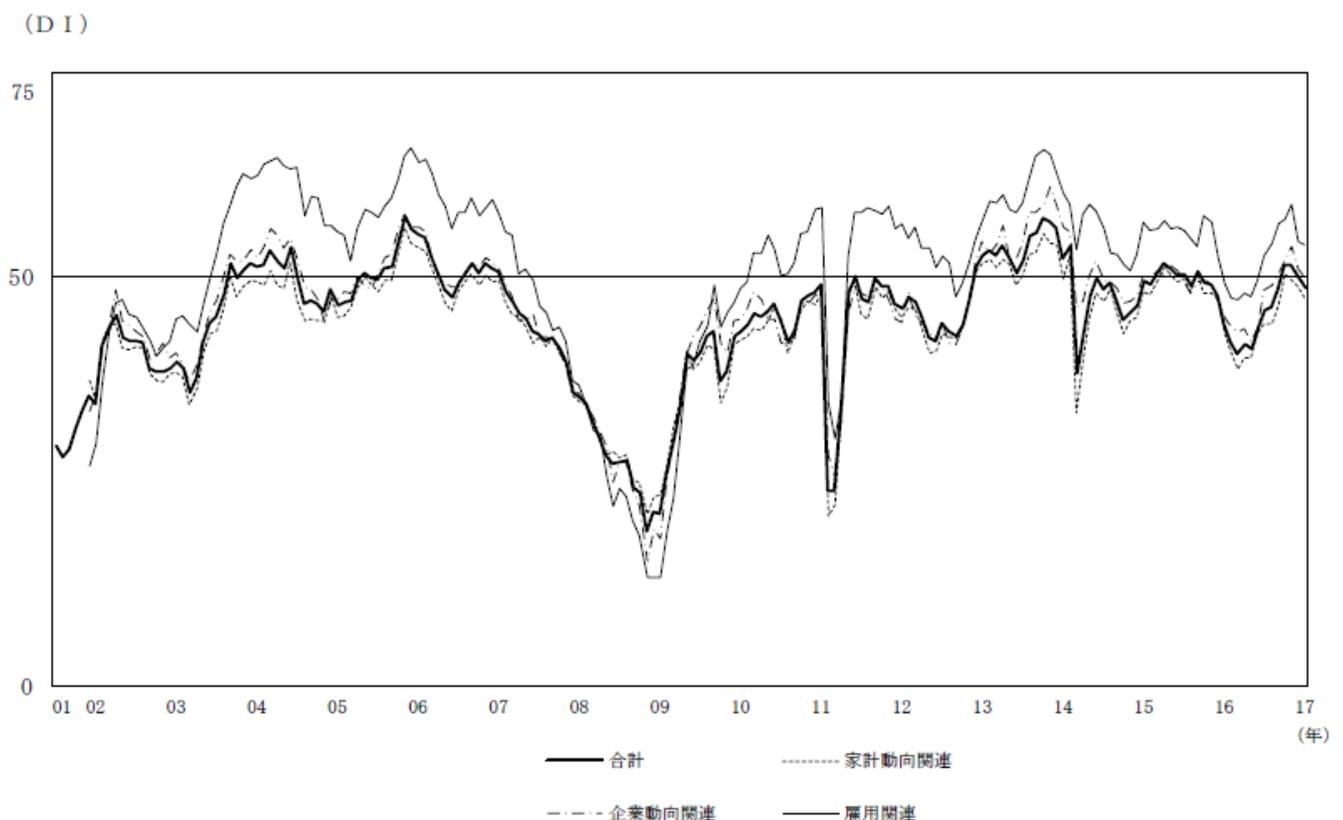
1 景気の現状判断DI（季節調整値）

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、48.6となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を1.2ポイント下回り、2か月連続の低下となった。

図表1 景気の現状判断DI（季節調整値）

(DI)	年	2016				2017		
	月	9	10	11	12	1	2	(前月差)
合計		46.3	48.4	51.4	51.4	49.8	48.6	(-1.2)
家計動向関連		44.2	46.6	50.3	49.5	48.8	47.3	(-1.5)
小売関連		42.7	45.8	50.7	48.8	49.0	45.9	(-3.1)
飲食関連		43.4	44.7	48.3	50.8	48.7	47.3	(-1.4)
サービス関連		47.1	48.9	49.9	50.4	48.5	49.8	(1.3)
住宅関連		46.3	44.9	50.2	49.9	48.9	48.5	(-0.4)
企業動向関連		49.0	50.4	52.1	53.6	50.9	49.9	(-1.0)
製造業		49.2	50.4	52.4	53.9	50.5	48.8	(-1.7)
非製造業		49.2	50.5	51.9	53.6	51.6	51.0	(-0.6)
雇用関連		54.1	56.4	57.1	58.9	54.3	53.9	(-0.4)

図表2 景気の現状判断DI（季節調整値）



2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

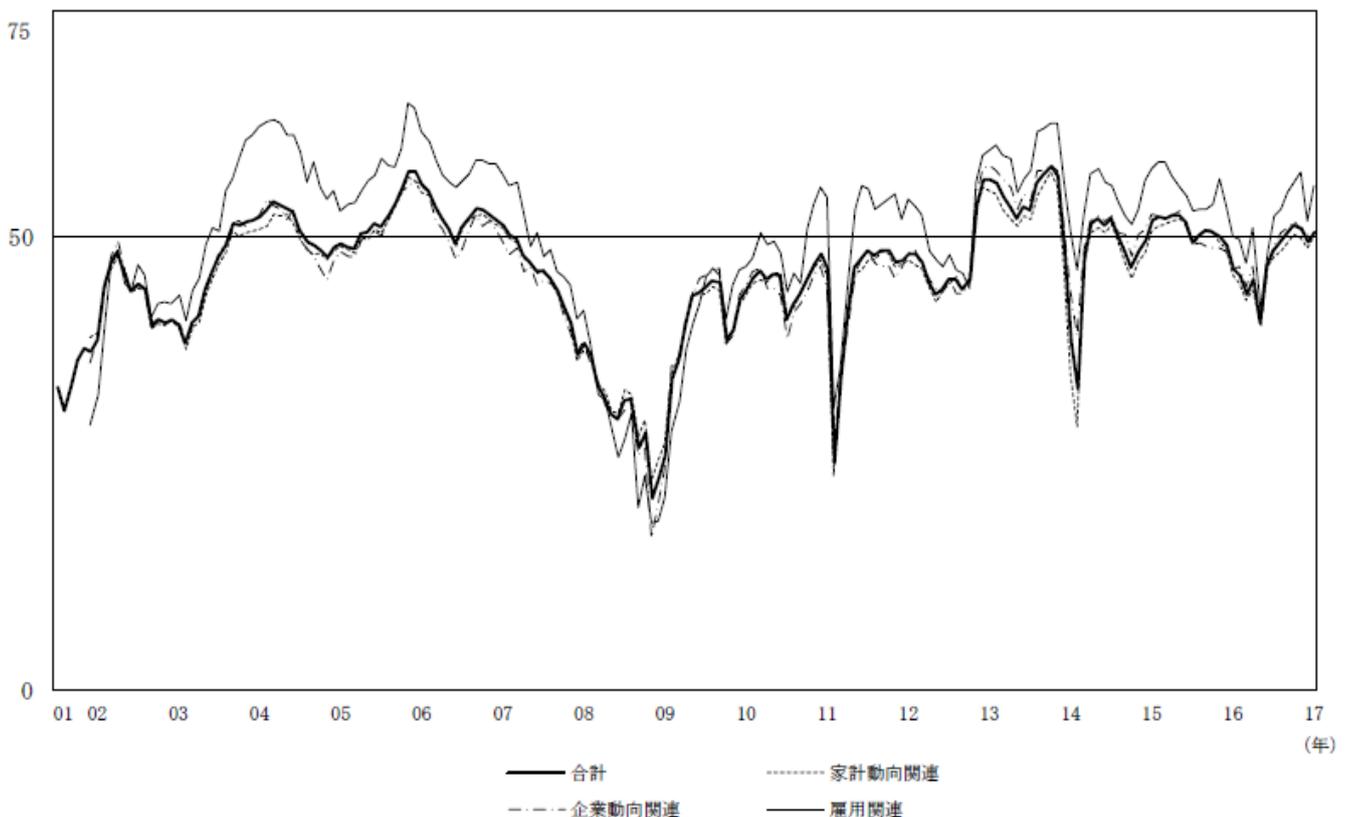
2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、50.6 となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を1.2ポイント上回った。

図表3 景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)	年	2016				2017		
	月	9	10	11	12	1	2	(前月差)
合計		49.4	50.3	51.3	50.9	49.4	50.6	(1.2)
家計動向関連		48.5	49.3	50.3	49.9	48.8	50.0	(1.2)
小売関連		47.7	49.2	50.2	49.8	48.2	49.3	(1.1)
飲食関連		45.9	48.9	49.1	48.2	50.6	50.3	(-0.3)
サービス関連		51.1	49.9	51.7	51.1	50.3	51.6	(1.3)
住宅関連		47.0	48.1	46.9	47.6	45.2	47.8	(2.6)
企業動向関連		50.4	51.0	51.8	50.9	50.2	50.5	(0.3)
製造業		50.5	51.6	53.0	51.9	51.6	49.8	(-1.8)
非製造業		50.4	50.7	51.0	50.2	49.1	50.7	(1.6)
雇用関連		53.1	55.0	56.1	57.1	51.8	55.6	(3.8)

図表4 景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)



景気ウォッチャー調査（平成29年2月）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。



あらゆるチャネルを連携させて顧客感動を実現する！ オムニチャネル戦略

1. 今注目を集めているオムニチャネルとは
2. オムニチャネル導入のポイント
3. 大企業におけるオムニチャネルの実践例
4. 中小企業でも取り組めるオムニチャネル



■参考文献

- 「オムニチャネル戦略」(著者：角井亮一 発行所：日本経済新聞社)
「図解オムニチャネル入門」(著者：角井亮一 発行所：(株)あさ出版)
「EC サイト(新) 売上アップの鉄則 119」(著者：(株)いつも 発行：(株)KADOKAWA)
「オムニチャネル&O2Oの教科書」(編者：日経デジタルマーケティング 発行：日経 BP 社)

1

企業経営情報レポート

今注目を集めているオムニチャネルとは

■ オムニチャネルとは何か

オムニ（Omni）とは「すべての」や「あらゆる」という意味があり、チャネル（Channel）とは「経路、道筋、水路」のことで、マーケティング業界においては「販売活動における顧客との接点」として使われている言葉です。

経済産業省では、オムニチャネルを「顧客が複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入手でき、購買へ至ることができるための販売業者によるチャネル横断型の戦略やその概念、および実現のための仕組み」（経済産業省「平成26年度電子商取引に関する市場調査」）としています。

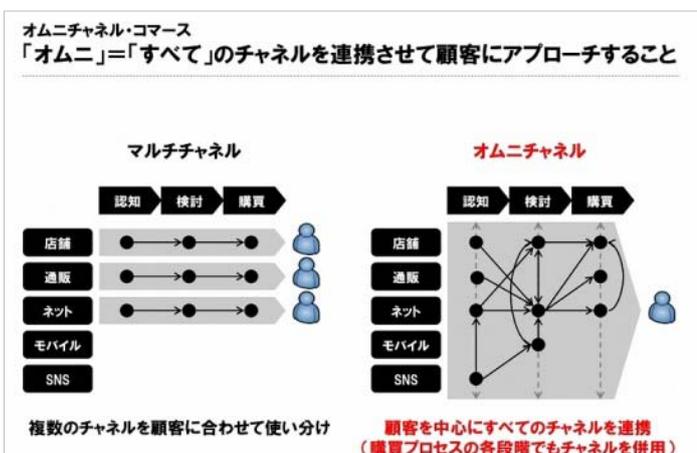
上記の「複数のチャネル」とは、実店舗、モバイルサイト、PCサイト、ソーシャルメディア、訪問販売、テレビ、ラジオ、ダイレクトメール、チラシ、カタログ販売、パンフレット、新聞、雑誌などのチャネルのことで、これらすべてのチャネルを顧客中心に連携させて需要に応え、アプローチしていく考え方がオムニチャネルです。

似た言葉でマルチチャネルがあります。マルチチャネルは、店舗、通販、ネットなどの複数のチャネルを顧客に合わせて使い分ける手法のことで、顧客は商品の発注や受け取り、決済方法などを自由に選択することができます。



<https://www.ec-cube.net>

■ マルチチャネルとオムニチャネルの違い



（出典：野村総合研究所）

しかし、マルチチャネルでは実店舗とECサイトの在庫管理が別々になされ、適切な管理が不可能な状態でした。また、ECサイトで注文が殺到しても実店舗で品切れしているために販売の機会を逃しているケースもありました。

その後、在庫管理や顧客管理のシステムが導入され各チャネルを総合的に管理できる体制が取られたことで、顧客がチャネルの違いを意識することなく、商品の購入やサービスの利用ができる、「オムニチャネル」が生まれました。

2

企業経営情報レポート

オムニチャネル導入のポイント

■ オムニチャネル導入のステップ

ECサイトの普及により、顧客はいつでもどこでも商品の比較検討や購入ができるようになり、購買活動の変化で実店舗の商品が売れなくなりました。一方で、ネット上でチェックした商品を、実店舗で実際に触れて購入する顧客もいます。このような顧客の様々なニーズに対応するためには、柔軟な販売方法であるオムニチャネルの導入が不可欠です。ここではオムニチャネル導入の5ステップについて解説します。

■ オムニチャネル導入の5ステップ

(1) 調査・検討の実施

自社を取り巻く環境や競合について調査を実施します。競合の動向や、競合が実施しているオムニチャネルの状況について把握し、ターゲットとなる顧客を定めて、チャンネルや販売方法について検討します。

(2) 組織体制の構築

実店舗、ECサイト、カスタマーサポートなど、チャンネルごとに部門が分かれているとチャンネルをさせた顧客へのアプローチは困難となります。また、実店舗とECサイトの間で競争意識が芽生えたと在庫管理の一元管理が機能しない状況になります。オムニチャネルを導入する際は、顧客の満足度向上を中心に、自社の売上・利益を考えるまとめ役を新たに立てる必要があります。

(3) 実績配分のルール化

オムニチャネルでは部門を横断した活動が行われます。ECサイトで購入した商品を実店舗で受け取る、顧客が来店した店舗で在庫が無いために他店舗から自宅に配送する、などECサイトや実店舗の区分を超えた購買が起こります。このような場合は、この売上をどこの実績とするかをあらかじめ定めておく必要があります。

(4) 在庫情報の一元管理

実店舗や配送センターなどで品切れが生じた場合に、チャンネル内のどこに在庫があるかを把握して、短時間で顧客に提供できる仕組みの構築が重要となります。そのためにはリアルタイムに、在庫の有無や数量、場所などを把握するための一元管理システムの導入が必要となります。

(5) 顧客情報の一元管理

実店舗とECサイトそれぞれで管理していた顧客の属性や購入履歴、ポイント情報を一元管理することで、チャンネル間の垣根を取り払い、実店舗とECサイトのどちらで商品を購入しても顧客情報を把握することにより、きめ細かいアプローチを実現することができます。

そのためには、チャンネルを連携させた顧客情報の一元管理システムの導入が必要となります。

3

企業経営情報レポート

大企業におけるオムニチャネルの実践例

■ オムニチャネルの先進事例

オムニチャネルについては各企業がさまざまな取り組みをしています。オムニチャネルに対する理解を深めるために事例を見てみましょう。

(1) さらに進化するリアルとネットの融合(セブン&アイ・ホールディングス)

セブン&アイ・ホールディングスでは、実店舗だけではなく SNS や E メール、ネットショップなどを通じ、顧客が自宅や外出先など、どこに居ても常に多数のメディアで商品情報に触れながら買物ができる環境を目指しています。

例えばセブンネットショッピングで商品を購入した場合、自宅か近くのセブンイレブン店舗のいずれか都合の良い方で受け取れる商品を増やしています。

また、ショッピング以外では、自宅から印刷したい画像やファイルを全国のセブンイレブンでプリントアウトできる「ネットプリント」などのサービスもあります。



(出典: <https://www.7andi.com/company/challenge/121>)

(2) 店舗とネットの連携強化による新しいショッピングスタイルの提供(イオン)

「実店舗とインターネットの連携を強化し、お客さまに新しいショッピングスタイルを提供」をテーマに、イオン幕張新都心店では新たなオムニチャネルへの取り組みをしています。

店舗に品揃えていない商品のお取り寄せ・店舗受け取りができるタブレット端末の「A touch Ru*Run」や、POPにかざすとレシピが表示されるアプリの「撮って！インフォ」などです。今後は他店舗でも実施し、グループ全体にオムニチャネルを普及させることを検討しています。

また、イオンスクエアメンバーに登録して「イオンドットコム」を利用すれば図のように、「ネットWAONポイント」が貯まり、「WAONポイント」との交換が可能になります。リアルとネットのポイント一元化によりユーザーへ利便性を提供しています。

■リアルとネットのポイントの一元化



(出典: <http://www.ebisumart.com/blog/omuni/>)

4

中小企業でも取り組めるオムニチャンネル

■ 中小企業のオムニチャンネル事例

オムニチャンネルは、大企業が行うものというイメージが強いかもしれませんが、中小企業でも工夫をして大きな効果を得ている企業もあります。

(1) 店舗に足を運べない顧客のための試着代行サービス(ドゥクラッセ)

株式会社ドゥクラッセは、洋服、服飾雑貨、ジュエリーなどの製造販売を行う、資本金 50,000 千円の中小企業です。特徴あるサービスで、アラフィフ女性を中心に支持を受けています。

ドゥクラッセは 2007 年にカタログ通販を開始し、その後 EC サイトを立ち上げて消費者の「試着したい」という声に応えて実店舗をつくりました。

また、店舗に足を運べない顧客のために、コールセンターで試着を代行するというサービスを行っています。

コールセンターには消費者と同世代のオペレーターが常駐し、消費者のサイズと似た体系の人が実際に試着をし、洋服のサイズ感や微妙な生地感、色具合などを細かく伝えています。

カタログで商品を選び、コールセンターで細部を確認し、店舗で試着をして購入するというように、消費者はさまざまなチャンネルを通じて同社と関わることのできる仕組みを整えています。

■ 試着代行サービス用の商品が並ぶ社内



(出典：https://news.careerconnection.jp/?attachment_id=10144)

(2) Web上でTシャツをデザインしてオーダーできるショールーム(ティーミックス)

Tmix (ティーミックス) を運営する株式会社 spice life は、資本金 34,480 千円、従業員数 28 名 (2017 年 2 月現在) の企業です。

Tmix は、渋谷に Web ブラウザ上で T シャツをデザインしてオーダーできるショールームをオープンしました。従来はネットのみの販売を行っていましたが、「サイズ感を知りたい。」「生地感を確かめたい。」「プリントの質を見てみたい。」などの消費者の要望に応えるためです。

T シャツ購入するとショールームで判断した場合でも、店舗にあるタブレット端末などから E コマースサイトにアクセスして商品を購入します。商品は自宅に届くので、荷物を持ち帰る必要がなくとても便利です。ショールームで商品を購入できるようにすると、店舗に在庫を置かなくてはなりません。また、ネット購入では消費者の情報を入手することができます。

インターネットから実店舗へ、そしてインターネットに戻って購入する。これがオムニチャンネルの 1 つの最終形かも知れません。

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。



ジャンル: 人事制度 > 人事制度

ジョブ・リクエスト制度

限られた人材を有効に活用し社員一人ひとりの能力を生かすために配置転換を考えていますが、社員にとって有効な制度はありますか。

勤続年数の一定の節目に依りて、社員に対して希望の職種や配属をリクエストさせる制度があります。

(1)ジョブ・リクエスト制度とは

人材の有効活用の条件の一つとして、本人の希望する仕事を担当させることがあげられます。希望しない仕事を担当し続けることは、モチベーションの低下につながり、会社にとっても非効率的です。ジョブ・リクエスト制度は、例えば、勤続3年目、5年目、10年目といった節目をむかえた社員に対して、自分の担当したい仕事をリクエストさせ、配置転換の一つの手段として活用する制度です。この制度は、一定の勤続年数を経て、自分の能力を認識し、会社の仕事内容に精通した社員に対して、実施することに大きな意義があります。

また、社員に職務選択の機会を提供することで、「選択と自己責任に基づく社員の主体性強化」や「キャリア構築支援」という意義もあります。

この制度のタイプとしては、

- ①会社の指定する職務に応募する社内公募型
- ②チャレンジしたい職務を自由に申告する自由応募型
- ③勤務地を選べるエリア選択型（Uターン異動、Iターン異動など）

などのタイプがあります。

ジョブ・リクエスト制度を上手に活用することで、希望職務や勤務エリアを選択できることにより、社員のモチベーションアップや職務能力向上につながり組織全体の強化にもつながります。

(2)制度運用の留意点

社員全員のリクエストに応えることは不可能です。だからといって、リクエストを一方向的に拒否することは、社員のやる気を損ない、制度運用の意義がなくなってしまいます。ジョブ・リクエストを通じて、組織体系や組織風土、本人の将来展望、現状の仕事レベルや能力を見直した上での配置転換への活用が望まれます。



ジャンル: 人事制度 > 人事制度

業務調査の方法

能力主義人事制度の評価対象である能力をどのように目に見える形で、具体化すればよいでしょうか。

等級ごとの基準を構成する能力を測り、具体化するためには、業務調査で各部署の仕事を洗い出し、各々の仕事を評価し、整理する手順が必要になります。その中で職種別の課業一覧表と職種別等級別の職能要件書を作成することで能力を明確化します。

(1) 業務調査の内容

① 課業の洗い出し

自院の各部署には、どのような課業（仕事）があるのかを調べます。

② 課業の評価

洗い出した課業の一つひとつは、どのくらいのレベルなのか、また、それを完全に遂行することができるのは、何等級なのかを評価します。

③ 等級別習熟要件の抽出

どの程度の能力（知識や技能）があれば、その課業を遂行できるのかを抽出します。

④ 修得要件の抽出

その課業を遂行するためには、どのような知識、技能が必要なのかを推薦図書、研修、資格免許等、具体的内容で示します。

(2) 業務調査の手順

① 課業の洗い出しと評価

- 課業の洗い出し
- 課業の大きさ、課業名の修正、部門内評価

② 部門別課業一覧表の作成と配布

- 課業の難易度評価
- 等級格付け
- 習熟度指定

③ 職種別・等級別職能要件書の作成と配布

- 習熟要件の等級別整理
- 修得要件の書き出し
- 各人への配布

参考文献：「職能資格制度」楠田 丘 著