

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
511
1/24

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年1月20日号

トランプ政権が発足

～選挙公約から政策の軌道修正は不可避

経済・金融フラッシュ 2017年1月17日号

企業物価指数(2017年12月)

～円安の急進・原油高で下落幅は大幅に縮小

経営
TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告 平成28年11月実績

経営情報
レポート

**企業の長期発展には欠かせない！
若手社員早期戦力化の進め方**

経営
データ
ベース

ジャンル:資金繰り サブジャンル:キャッシュフロー
**キャッシュフローを用いた収益性分析
キャッシュフロー計算書での資金繰り**

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

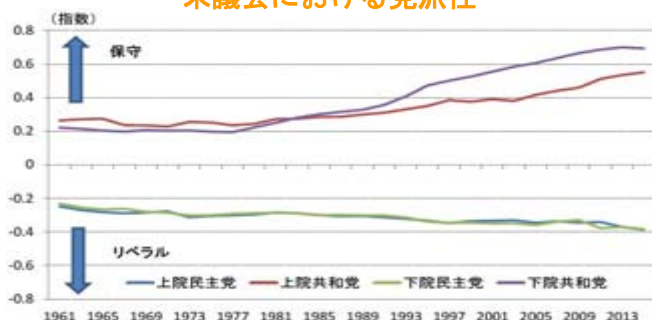
ネット
ジャーナル

トランプ政権が発足 ～選挙公約から政策の軌道修正は不可避

ニッセイ基礎研究所

- 1** 1月20日の就任式を経てトランプ政権が発足する。共和党は議会の上下院でも過半数を維持しており、トランプ政権は、09年以来となる大統領と議会多数党が同一の安定政権としてスタートする。

米議会における党派性

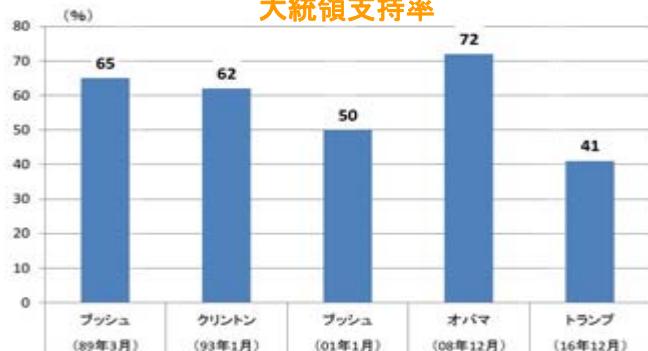


(注) 議員の過去の投票行動から党派性を推計する
DW-NOMINATE スコア。

(資料) ブルッキング研究所よりニッセイ基礎研究所作成

- 2** 米国では大統領の法案提出権が無いなど、政策遂行のためには議会と協調する必要があるほか、党派色が強まっている状況下では、安定政権でないと目指す政策の実現は難しい。このため、安定政権によりトランプ氏の政策遂行の可能性が高まったと言える。

大統領支持率



(資料) ピューリサーチセンター (16年12月)

- 3** しかしながら、選挙後の閣僚人事は円滑とは言えず、同氏の政治手腕に対して懐疑的な見方がでている。さらに、選挙後初の記者会見では、減税、インフラ投資、

規制緩和について具体的な言及がない一方、保護主義的な通商政策や不法移民対策の強化について言及されるなど、同氏の経済政策に対する懸念も強まっている。

- 4** トランプ氏と議会共和党は、オバマケアの撤廃と税制改革を優先的に実施する方針では一致している。しかしながら、これらの政策も含めて両者の政策に対する考え方には異なる部分もあり、今後どのように調整されるか注目である。同氏の低支持率を考慮すると、議会が協調して政策運営が円滑に進むか予断を許さない状況であり、同氏の政策公約は軌道修正が避けられないだろう。

当面の注目スケジュール

時期	イベント
1月20日	大統領就任式。
1月下旬?	日米首脳会議。
2月3日	閣僚人事の上院議会承認期限。
2月	上下両院合同会議での施政方針演説。
2～3月?	予算教書提出
3月15日	債務上限期限。
4月15日	予算決議期限。
4月28日	17年度予算のつなぎ融資期限。
4月	財務省半期為替報告書提出。
5月26～27日	G7首脳会議(於イタリア)。
6月	米中経済戦略対話。
6月30日	歳出法案可決期限。
7月7～8日	G20首脳会議(於ドイツ)。
10月1日	18会計年度スタート。
11月	APEC首脳会議。

(資料) 各種報道よりニッセイ基礎研究所作成

「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。

ネット
ジャーナル

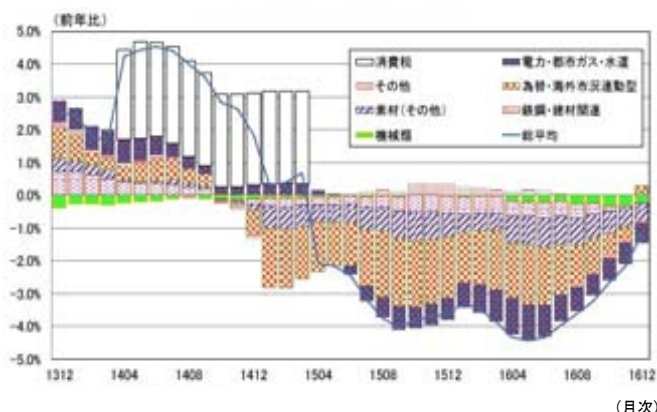
企業物価指数(2017年12月) ～円安の急進・原油高で下落幅は大幅に縮小

ニッセイ基礎研究所

1 国内企業物価は前月比で2ヵ月連続の上昇

1月16日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2016年12月の国内企業物価は前年比▲1.2%（11月：同▲2.2%）と下落幅は前月から1.0ポイント縮小し、事前の市場予想（QUICK集計：同▲1.5%）を上回った。前月比では0.6%（11月：同0.4%）と2ヵ月連続でプラスとなった。2016年平均では前年比▲3.4%（2015年平均：同▲2.3%）と2年連続の下落となった。国内企業物価の前年比寄与度をみると、鉄鋼・建材関連（11月：前年比▲0.0%→12月：同0.1%）、為替・海外市況連動型（11月：前年比▲0.4%→12月：同0.2%）がプラス寄与に転じたほか、素材（その他）（11月：前年比▲0.6→12月：同▲0.5%）のマイナス寄与が前月から縮小したため、国内企業物価は前年比で下げ幅を縮小した。

国内企業物価指数の要因分解



2 輸入物価の下落幅は大きく縮小

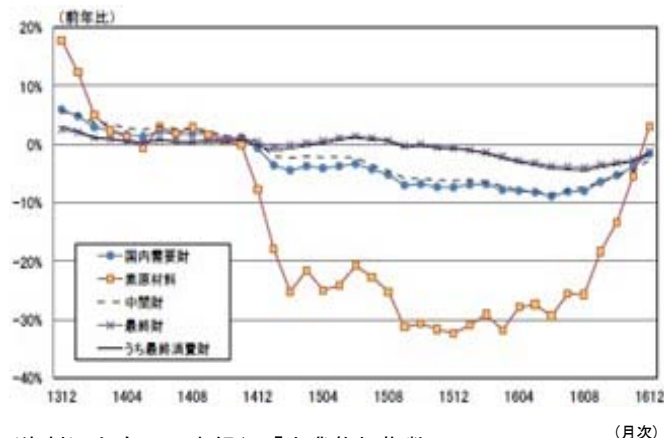
12月の輸入物価は、資源価格の上昇から契約通貨ベースで前年比0.4%（11月：同▲1.5%）と2014年8月以来のプラスとなった。さらに円ベース（11

月：前年比▲10.0%→12月：同▲2.8%）では円安の進行もあり前月から下落幅を大きく縮小した。

3 最終財への下押し圧力は和らぎつつある

12月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）をみると、素原材料が前年比3.1%（11月：同▲5.4%）、中間材が前年比▲2.6%（11月：同▲4.6%）、最終財が前年比▲1.3%（11月：同▲2.7%）となった。素原材料が前年の水準を上回るのは2014年12月以来2年2ヵ月ぶりとなる。

需要段階別指数



（資料）ともに日本銀行「企業物価指数」

4 国内企業物価は年明け以降プラスへ

国際商品市況の改善・円安の進行を受けて、前月比でみた国内企業物価は2ヵ月連続でプラスとなった。また、OPEC、非加盟国が協調減産に合意したことを受け原油価格（ドバイ）は1バレル＝50ドル台半ばで推移しており、物価下落圧力は緩和される方向にある。

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

機械受注統計調査報告

平成28年11月実績

内閣府 2017年1月16日公表

調査の概要

本調査は、機械等製造業者の受注した設備用機械類について、毎月の受注実績を調査したものであり、調査対象は主要機械等製造業者、調査時点は毎月末日である。

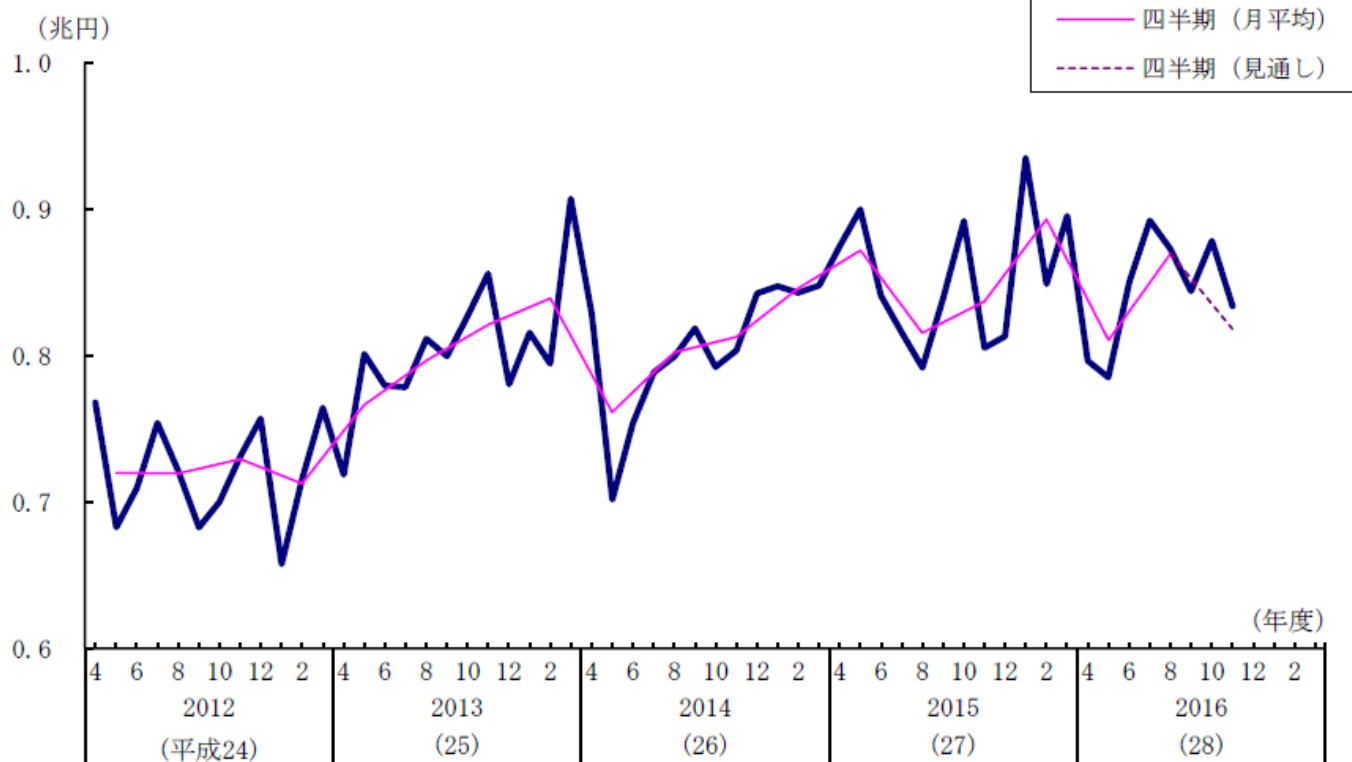
1987（昭和62）年4月実績より、調査対象社数を202社（うち機械製造業者178社）から308社（同280社）に増加させるとともに、調査内容を拡充した280社ベースの調査に移行した。

2011（平成23）年4月調査より、日本標準産業分類の改定（2007（平成19）年11月）に準拠して、需要者（業種）分類を変更した。表章については、2016（平成28）年1月調査より、従来の移行期表章分類から変更後の調査票分類へと移行した。

平成28年11月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

民需（船舶・電力を除く）



- （備考）1. 四半期（月平均）は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示（例えば7～9月の月平均値は8月の位置に表示）。
2. 「2016年10～12月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2016年9月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。

2016(平成28)年11月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、10月3.3%増の後、11月は20.6%増となった。

需要者別にみると、民需は、10月1.2%増の後、11月は11.4%増となった。このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、10月4.1%増の後、11月は5.1%減となった。内訳をみると製造業が9.8%増、非製造業(船舶・電力を除く)が9.4%減であった。

一方、官公需は、10月23.5%増の後、11月は防衛省で減少したものの、「その他官公需」、地方公務等で増加したことから、21.6%増となった。

また、外需は、10月1.9%増の後、11月は原動機、鉄道車両等のすべてで増加したことから、37.3%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、10月8.4%減の後、11月は電子・通信機械、航空機で減少したものの、道路車両、重電機等で増加したことから、7.6%増となった。

対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2015年 (平成27年) 10-12月 実績	2016年 (平成28年) 1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 見通し	2016年 (平成28年) 8月 実績	9月 実績	10月 実績	11月 実績
受注総額	4.6	△4.4	△6.1	△3.0	△1.3	△4.0	0.9	3.3	20.6
民需	6.3	12.4	△17.1	2.1	0.3	△0.5	△0.7	1.2	11.4
〃(船舶・電力を除く)	2.6	6.7	△9.2	7.3	△5.9	△2.2	△3.3	4.1	△5.1
製造業	△3.0	13.7	△13.4	4.5	△3.8	△4.0	△5.0	△1.4	9.8
非製造業(除船・電)	5.6	3.5	△5.0	8.2	△6.2	△1.9	△0.9	4.6	△9.4
官公需	△11.1	20.0	△13.3	11.0	△16.7	△15.7	△10.3	23.5	21.6
外需	9.1	△26.6	3.7	△6.0	2.6	6.8	1.4	1.9	37.3
代理店	3.4	6.3	△8.5	9.1	△8.0	△3.3	5.6	△8.4	7.6

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
2. △印は減少を示す。
3. 見通しは2016年9月末時点の調査。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、10月1.4%減の後、11月は9.8%増となった。

11月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、非鉄金属(339.0%増)、パルプ・紙・紙加工品(76.7%増)等の9業種で、石油製品・石炭製品(55.8%減)、金属製品(41.8%減)等の8業種は減少となった。

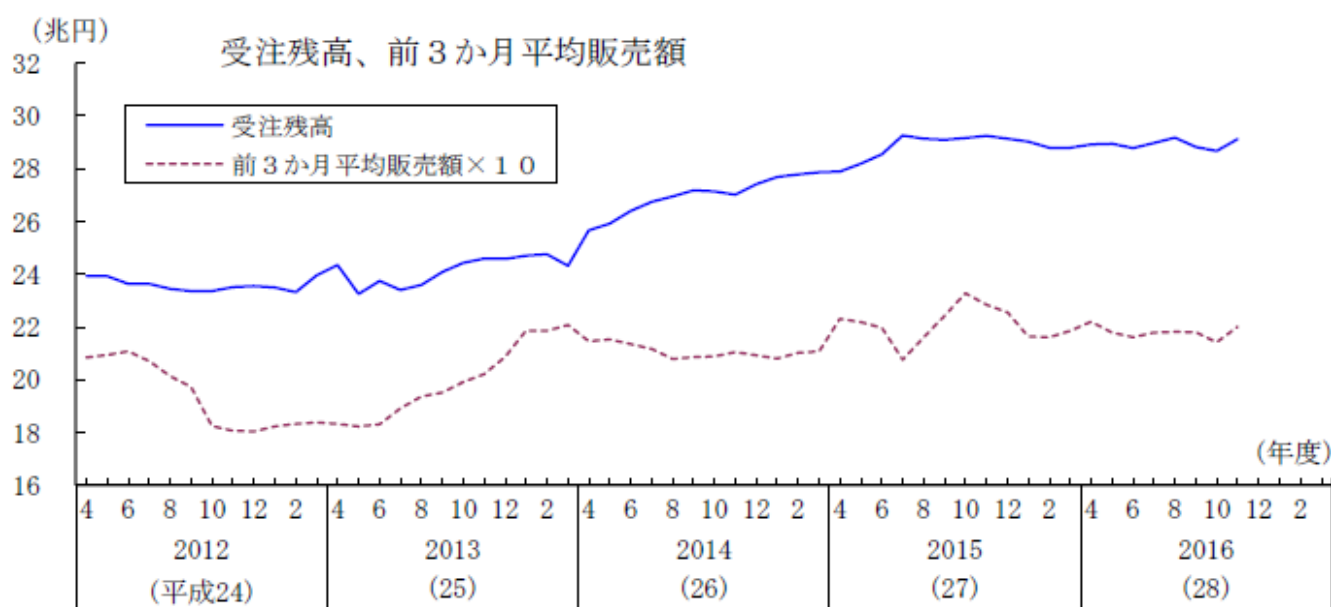
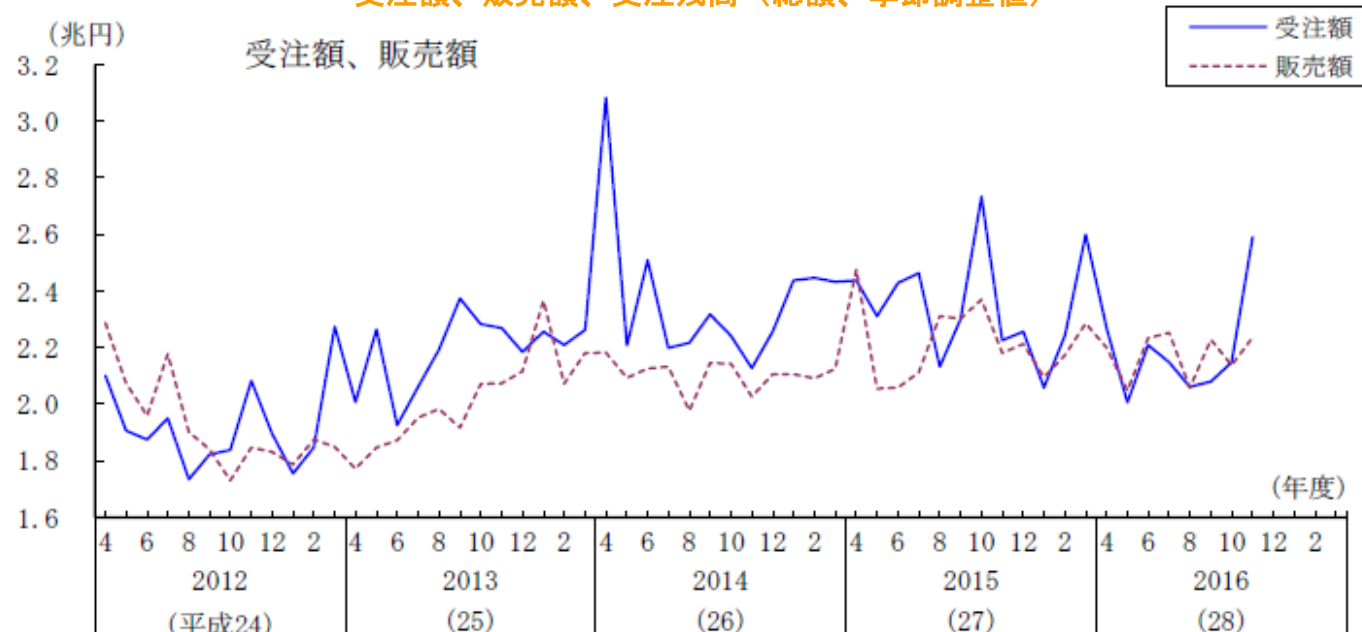
一方、非製造業からの受注を前月比でみると、合計では、10月6.0%増の後、11月は12.3%増となった。

11月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、電力業（164.7%増）、金融業・保険業（47.4%増）等の4業種で、卸売業・小売業（16.0%減）、運輸業・郵便業（12.5%減）等の8業種は減少となった。

3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

11月の販売額は2兆2,361億円（前月比4.6%増）で、前3か月平均販売額は2兆2,012億円（同2.7%増）となり、受注残高は29兆1,290億円（同1.6%増）となった。この結果、手持月数は13.2か月となり、前月差で0.2か月減少した。

受注額、販売額、受注残高（総額、季節調整値）



「機械受注統計調査報告 平成28年11月実績の全文は、
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。



企業の長期発展には欠かせない！

若手社員 早期戦力化の進め方

- 1.若手社員の特徴と定着率の実態
- 2.若手社員の早期戦力化を図るための育成方法
- 3.若手社員に自信をつけさせるための支援策
- 4.早期戦力化へ向けた取り組み事例



■参考文献

『できない部下を
『困った部下の指
『中小企業白書 2013』(中小企業庁)
『中央職業能力開発協会ホームページ』

1

企業経営情報レポート

若手社員の特徴と定着率の実態

■ 若手社員の特徴

「ミレニアル世代」という、若年層を表現した言葉を耳にされたことはあるでしょうか？最近の若手世代を表すキーワードともいえます。

この世代の若者は、例えば運動会の徒競走で手をつないでゴールするように一芸に秀でた子供よりも無難な子供に育つような教育を受けています。一方では、受験戦争に追われ偏差値により優劣が決められてしまうという競争も経験しており、失敗が許されないというプレッシャーも受けてきています。

この世代が育った当時は経済が長く停滞していた時代でもあり、その結果、リスクを避け、失敗をしない無難な選択肢を選ぶ傾向が見られます。

このような時代背景の中で育ってきた若手社員は、以下のような特徴を持っています。

- ①怒られることに慣れておらず、ストレス耐性が低い
- ②リスクを恐れ自分から積極的に動こうとしない
- ③失敗することを避ける
- ④人と関わるのが苦手
- ⑤傷つきたくないという意識が強く、他人の評価に敏感

その一方で優れている面もあります。指示した仕事については確実に実行したり、積極的に発言することがなくとも、自分の考えはしっかり持っています。

さらには、IT ツールが発達している情報化社会の中で育っており、情報収集面においては、ベテラン社員よりも優れている人が大勢いると思われます。

このように、今の若手社員は一方では上司から見ると物足りない面も持ち合わせているかも知れませんが、優れた面も数多く持っています。

■ 特性を理解した早期戦力化の方向性

近年の若手社員の象徴的な特性を踏まえた上で、企業においては、収益環境の厳しさが増す中、一日でも早く若手社員を戦力化し、収益に貢献してもらえるような人材に育てていきたいところです。

本レポートにおいては、自社の若手社員を一刻も早く戦力化するためのポイントを解説していきます。

2

企業経営情報レポート

若手社員の早期戦力化を図るための育成方法

若手社員の早期戦力化を図るためには、3つのステップで育成に取り組んでいくことが必要です。

■ 企業理念・行動規準の徹底

若手社員には、自社の企業理念や行動基準を習得させることが重要です。これが社員育成の最も重要な部分になります。

企業理念は、その会社にとっての根源的な考え方です。その企業に在籍している限り大切にす
る価値観や行動規範であり、緊急事態に遭遇した場合やマニュアルにない判断を求められたとき
の拠り所になるものですので、入社時のオリエンテーションでしっかりと伝え、理解させること
が大切です。

■ 入社時に徹底的に教え込むべき項目

- | | | |
|--------------|--------------|----|
| ● 企業理念 | ● 安全基準、衛生基準 | |
| ● 自社独自の社内ルール | ● 時間に対する基準 | |
| ● 挨拶、言葉遣い | ● 「報・連・相」の徹底 | |
| ● 身なり、服装 | ● 正しい電話対応 | など |

■ キャリアマップ、OJT計画にもとづく育成

若手育成で、最も重要なのがこのステップです。

「早期に」「計画的に」育成を進めるには成長のロードマップをしっかりと作成し、本人に見せ
てやり、進捗チェック、指導を行うことがポイントとなります。

その役に立つものがキャリアマップ、OJT計画になります。

キャリアマップとは、社内にある仕事の棚卸を行い、経験年数や等級と担当する職務や役割の
関係を整理したものです。

■ Off-JT(教育研修)による能力開発

OJTによる育成はとても重要で、若手育成の核となる部分ですが、OJTでは教え切れない
ビジネススキルもあります。それを補完するのがOff-JT(教育研修)です。

Off-JTは、部門単位でなく、全社的な計画を立てて取り組んでいくことが必要です。

3 企業経営情報レポート

若手社員に自信をつけさせるための支援策

■ 内省を促し、仕事を確実に覚えさせる

人の記憶は曖昧なものです。ドイツの心理学者ヘルマン・エビングハウスの忘却曲線にもあるように、そもそも脳は忘れるようにできていると言われています。この理論は、「一度覚えたことを放置しておく」と時間の経過とともに忘れてしまうが、反復継続することで習得の度合は維持し、向上していくこと」を実証したものです。

若手社員が仕事を覚えていく課程においては、反復継続をさせることによって理解を確実なものとし、自信をつけさせることができます。

具体的には、若手社員に指示を与える際や、指示を与えた後に上司として以下の取り組みを実践させることが有効です。

■ 仕事を確実に身につけさせるためのポイント

- 新しい仕事を指示した場合には、その場ですぐに質問させたり、不明な点は自分で調べさせる
- その日覚えた仕事については、その日のうちに要点を整理させる
- 覚えた仕事については、定期的に習得した内容を確認する
- 与えたテーマ（仕事）については、レポートでまとめさせ、アウトプット（発表）の機会を与える

■ 社内でのスピーチやプレゼンを経験させる

人に何かを教える場合は、自分の中で学習してきたノウハウを言語化し、相手に伝える必要があります。つまり、人に教えたり、伝える訓練を繰り返すことで自分の頭の中が整理され話術も磨かれます。又、相手に教える際には、わかりやすく伝える能力も求められるため、プレゼンテーション力やコミュニケーション力も向上するはずです。

若手社員を成長させるためには、「教える場」を設定することも効果的です。

■ 若手社員が「教える場」となる活用場面

- 朝礼、ミーティングで仕事における成功体験と成功ポイントを発表
- 研修参加によって学んだことを研修報告会で発表
- 各種会議における与えられたテーマの取り組み状況等の発表

4 早期戦力化へ向けた取り組み事例

■ キャリアマップを作成し能力開発を浸透させたB社

B社は、大阪府にある昭和 35 年に設立された情報通信技術を提供する電気通信会社（従業員 72 名）です。

同社では、これまで社員の技術・技能を網羅的に把握する機会やツールがなく、技術・技能向上に向けた効果的な取り組み目標が立てにくい、という問題を抱えていました。

特に若手社員の場合は業務経験が浅く、業務の全体像が本人に見えていないことが多いため、目の前の仕事に集中するあまりステップアップに向けた取り組みにまで手が回らないことが悩みの種でした。

そこで同社はキャリアマップを作成し、職業能力評価シートを活用することで自己の成長度合をチェックし、目標設定できる前向きな社内風土を築き上げることができました。

■ B社のキャリアマップと職業能力評価シート(抜粋)

レベル	水準	目安年数	専門職系	マネジメント系
レベル 4	・電気通信工事業において卓越した知識・技能を駆使し、後継者育成に手本を発揮する能力水準	—	—	部門責任者
レベル 3	・与えられた持ち場で適正な品質を保持し、決められた期間内に業務を遂行するために必要な能力水準	8 年程度	上級施工管理者	
レベル 2	・職務に関する専門分野の向上や拡大を行うために必要な能力水準 ・職長・班長に求められた時に、適切な提案を行うために必要な能力水準	5 年程度	一人前の施工管理者	
レベル 1	・定型的または基本的な仕事を遂行するために必要な能力水準 ・部分的に指導を受けることもあるが、定められた手順に従って行う仕事を遂行するために必要な能力水準	5 年程度	初級施工管理者	

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価
電気通信工事業とコンプライアンス	①行動指針の理解	1 業界における諸法令・規則、並びに…	×
	②行動規範の策定	2 自社の社会的責任に関わる行動規範…	×
	③行動実行の確認	3 関連法令やルールが守れているか…	○
	④行動の維持	4 過去に問題になった具体例と…	×
関係者との連携による職務遂行	①関係者との提携による職務遂行	5 関係者（上司・顧客・協力業者…）に対して…	○
	②良好な人間関係の構築	6 社内外と積極的に交流し…	○
環境保全への取り組み	①環境保全の理解	7 環境問題に関心を持ち、自分の業務…	△

習得している部分（○の項目）と、習得できていない部分（△・×の項目）が明らかになる

↓

今後習熟すべき項目と具体的な内容が把握できる

出典：厚生労働省ホームページ（キャリアマップ）

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：資金繰り > サブジャンル：キャッシュフロー

キャッシュフローを用いた収益性分析

キャッシュフローを用いた収益性分析の方法を教えてください。

キャッシュフローを用いた収益性分析は、営業活動による収益性の視点から分析する方法です。従来型の収益性分析の方法と対比させながら解説します。従来型の収益性分析では、損益計算書を中心とした分析が主となります。代表的な指標としては、以下などがあげられます。

- 総資本経常利益率
- 総資本回転率
- 売上高経常利益率

これに対し、キャッシュフローから収益性を分析する指標としては、以下の指標を用いることが多いようです。

- キャッシュフローマージン
- 利益割合
- 営業キャッシュフロー対純利益
- 営業キャッシュフロー対減価償却費

キャッシュフローマージンは、営業活動によるキャッシュフローを売上高（直接法の場合には「営業収入」）で割ったものです。この指標は、「営業活動によるキャッシュフロー」がどれだけ大きいかを把握します。利益割合とは純利益を（純利益＋減価償却費）で割ったものです。この指標は間接法の場合に使用されます。この指標には業種や企業特性が現れます。この利益割合は、「営業活動によるキャッシュフロー」の主要源泉となります。

営業キャッシュフロー対純利益、営業キャッシュフロー対減価償却費は、営業活動によるキャッシュフローに対する純利益および減価償却費の比率です。「純利益」の場合は企業の成長性を測る指標として、減価償却費は安定性を測る指標として活用されます。

キャッシュフローマージン = 営業キャッシュフロー ÷ 売上高（営業収入）

利益割合 = 純利益 ÷ （純利益＋減価償却費）

= 純利益 ÷ 営業キャッシュフロー

= 減価償却費 ÷ 営業キャッシュフロー



ジャンル：資金繰り > サブジャンル：キャッシュフロー

キャッシュフロー計算書 での資金繰り

キャッシュフロー計算書が資金繰りに役立つと聞きますが、
どのように活用すればよいのでしょうか。

キャッシュフロー計算書では、現金預金の動きを営業活動、投資活動、財務活動の3つに分解します。この分解によって、現金預金が増えたのか、あるいは減ったのかが理解できるのです。

①キャッシュフローがプラスかマイナスか

「良いキャッシュフロー計算書」とは、まず第一に、営業活動によるキャッシュフローがプラスであることです。プラス幅が損益計算書の当期純利益と比較して少ないなら、利益を計上したのに現金預金が生み出されていないことになります。また、営業活動によるキャッシュフローがマイナスであれば、事業を行った結果、現金預金が減ってしまったことになります。事業活動を活性化させるなどして、現金預金を増やすよう、早急に対策を立てなければなりません。

②「投資の結果」を検証することが重要

投資活動によるキャッシュフローは、企業の投資対策によって異なってきます。このキャッシュフローがマイナスになっていると、積極的な投資活動を行っているということになります。

ただし、その投資活動が企業の利益向上に結びついているかどうかを、検証しなければなりません。積極的な投資は現金預金を減少させるため、資金繰りにとってはマイナスの影響となります。しかし、将来投資した以上の利益、現金預金増加となって還ってくれば、その投資は成功したことになります。単にいくら投資しているかだけではなく、投資の効果を見ていく必要があります。

③財務キャッシュフローがプラス＝借入が多い

財務活動によるキャッシュフローは、資金調達が多ければプラスになり、借入金の返済や社債の償還などが多ければマイナスになります。もちろん、マイナスになるほうが良いのですが、ここは営業活動によるキャッシュフローと、投資によるキャッシュフローとの関連で見ていく必要があります。仮に、営業活動によるキャッシュフローがマイナスで、財務活動によるキャッシュフローがプラスになっていたとしたら、事業活動によって現金預金が増えたものを、資金調達でカバーしたことになります。これは、経営にとって良くない事態といえます。

しかし、売上が成長している企業は、利益が出ていても売上債権が増加するため、営業活動によるキャッシュフローがマイナスになることもあります。なので、なぜ営業活動によるキャッシュフローがマイナスになったのかを探ることが大事なのです。このように、キャッシュフロー計算書は、1年間の現金の動きを見るための資料であるといえます。資金繰り対策には、非常に有効なツールなのです。