

週刊WEB

企業経営MAGAZINE

Vol.621 2019.4.16



Weeklyエコノミスト・レター 2019年4月8日号

TAG交渉がいよいよ開始へ、 為替相場への影響は？

ネット
ジャーナル

経済・金融フラッシュ 2019年4月11日号

貸出・マネタリー統計 (19年3月)

～キャッシュレス化にもかかわらず、
貨幣流通高が約14年ぶりの高い伸びに

統計調査資料

消費動向調査

(平成31年3月実施調査結果)

経営
TOPICS

社員が辞めない魅力のある会社を作る 中小企業の人材獲得・定着のポイント

経営情報
レポート

ジャンル:マネジメントスキル サブジャンル:プロジェクトマネジメント
プロジェクトマネジメントの要素
プロジェクトマネージャーの責務

経営
データ
ベース

発行:税理士法人日下事務所

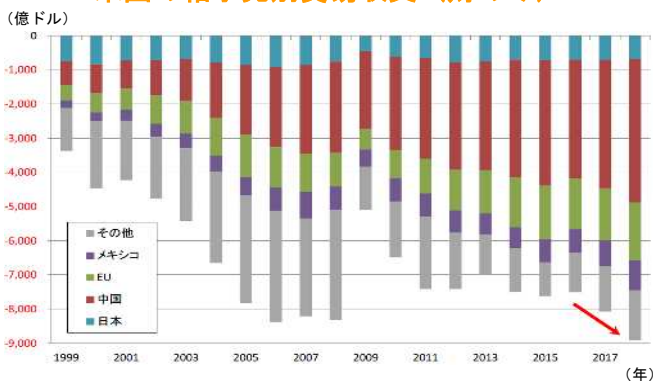
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

TAG交渉がよいよ開始へ、 為替相場への影響は？

1 日米のTAG交渉が今月中旬にも開始される見通しと報じられている。

日本は安全保障を同国に依存していることなどから交渉上不利な状況にあり、日本にとって厳しい交渉となることが懸念される。為替相場への影響に焦点を当てて考えてみたい。

米国の相手先別貿易収支（財のみ）



（資料）BEA

2 USTRが交渉項目に掲げる中で為替相場に直結するのは「為替」の協議であり、具体的には（円安誘導防止のための）為替条項の導入有無とその内容となる。

日本にとっては避けたいところだが、米政権がTAG交渉で為替を議論し、為替条項を求めてくる可能性は高い。

導入が避けられなくなった場合はその内容が重要になるが、日本はUSMCAにおける為替条項よりも厳しい内容を求められる可能性がある点には注意が必要だ。

米政権は日銀の金融緩和に厳しい視線を向けているフシがあるためだ。金融緩和に明確な縛りをつけることは考えづら

いが、金融緩和の自由度低下を連想させる表現が入れば、日銀金融緩和の持続性への懸念が高まり、円高が進むだろう。

また、交渉途中においても、こうした可能性が意識されれば、円高反応が起こるだろう。トランプ政権が物品貿易領域での譲歩を促すために、厳しい為替条項を見せ球にしてくる事態も想定できる。

3 また、物品貿易領域での交渉も為替に影響を与える。本来、米国が求める日本の対米貿易黒字是正が実現するのであれば、「日本の貿易収支悪化」等を通じて円安材料になるはずだが、短期的には逆に円高材料になり得る。特に注目されるのが自動車領域だ。日本の対米黒字の大半は自動車関連であるだけに、輸出数量規制まで求められる可能性がある。自動車は日本の基幹産業であるため、規制が導入されれば、日本経済への悪影響も大きい。この場合、市場では「日本株売り→リスクオフの円買い」の発生が予想される。

4 このように、TAG交渉には円高材料になり得る要素が多分に含まれている。最終的には杞憂に終わるかもしれないが、円高への警戒は怠れない。

「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

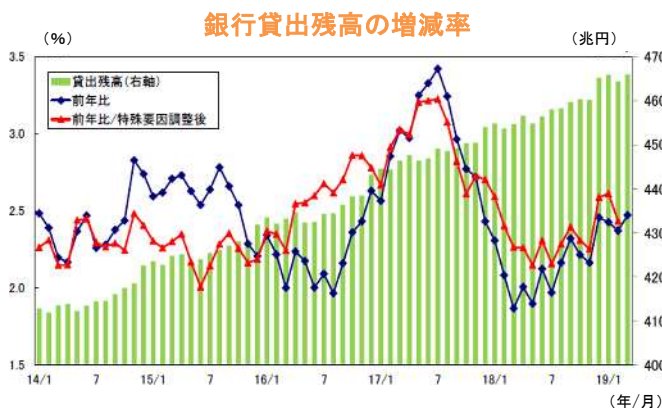
ニッセイ基礎研究所

貸出・マネタリー統計(19年3月) ～キャッシュレス化にもかかわらず、 貨幣流通高が約14年ぶりの高い伸びに

1 貸出動向:都銀の持ち直し傾向が継続 (貸出残高)

4月10日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、3月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比2.47%と前月(同2.37%)から上昇した。上昇は3ヵ月ぶりとなる。

業態別では、地銀(第2地銀を含む)の伸び率が前年比3.06%(前月は3.12%)と低下した一方で、都銀等の伸び率が前年比1.80%(前月は1.51%)と大きく上昇し、全体の伸び率を押し上げた。



2 マネタリーベース:

貨幣流通高が約14年ぶりの高い伸びに

4月2日に発表された3月のマネタリーベースによると、日銀による通貨供給量(日銀当座預金＋市中に流通する紙幣・貨幣)を示すマネタリーベースの前年比伸び率は3.8%と、前月(同4.6%)を下回った。低下は4ヵ月連続で、伸び率の水

準は2012年5月(2.4%)以来の低水準ということになる。

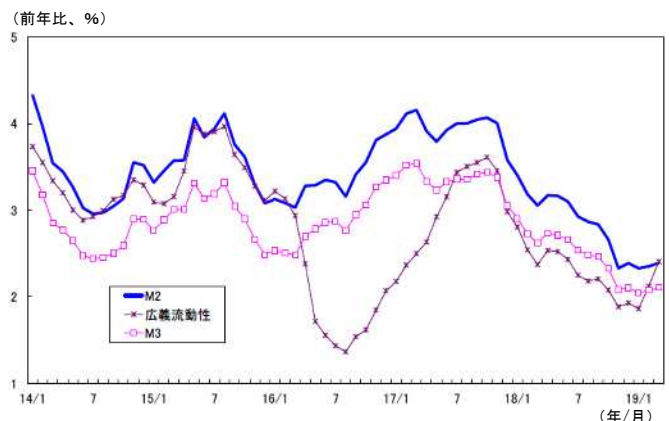
従来同様、内訳の約8割を占める日銀当座預金の伸び率が前年比4.0%と前月(5.0%)から低下したことが影響した。

3 マネーストック:

リスク性資産の底入れを確認

4月11日に発表された3月のマネーストック統計によると、金融部門から市中に供給された通貨総量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比2.39%(前月は2.35%)、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)の伸び率は同2.11%(前月は2.08%)とともにわずかに上昇した。伸び率の水準はかつてに比べてかなり低いものの、上昇はともに2ヵ月連続となる。

M2、M3、広義流動性の伸び率



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。

消費動向調査 (平成31年3月実施調査結果)

内閣府 2019年4月8日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

(1)消費者態度指数

平成31年(2019年)3月の消費者態度指数は、前月差1.0ポイント低下し40.5であった。

(2)消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、平成31年(2019年)3月の動向を前月差でみると、「暮らし向き」が1.5ポイント低下し37.7、「雇用環境」が1.1ポイント低下し43.7、「耐久消費財の買い時判断」が1.0ポイント低下し39.9、「収入の増え方」が0.6ポイント低下し40.6となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.7ポイント低下し40.3となった。

消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

	平成30年 (2018年)				平成31年 (2019年)		
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
消費者態度指数	43.3	42.9	42.8	42.6	41.8	41.5	40.5
(前月差)	0.0	▲ 0.4	▲ 0.1	▲ 0.2	▲ 0.8	▲ 0.3	▲ 1.0
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	41.3	41.2	40.8	40.6	39.9	37.7
	(前月差)	▲ 0.2	▲ 0.1	▲ 0.4	▲ 0.2	▲ 0.7	▲ 1.5
	収入の増え方	41.9	41.3	41.7	41.5	41.3	40.6
	(前月差)	0.1	▲ 0.6	0.4	▲ 0.2	▲ 0.2	▲ 0.6
	雇用環境	47.5	46.8	46.5	45.8	44.3	43.7
	(前月差)	▲ 0.2	▲ 0.7	▲ 0.3	▲ 0.7	▲ 1.5	0.5
意識の他指標	耐久消費財の買い時判断	42.3	42.3	42.2	42.5	41.5	40.9
	(前月差)	0.2	0.0	▲ 0.1	0.3	▲ 1.0	▲ 0.6
意識の他指標	資産価値	43.3	42.7	41.5	40.8	40.2	41.0
	(前月差)	0.3	▲ 0.6	▲ 1.2	▲ 0.7	▲ 0.6	0.8

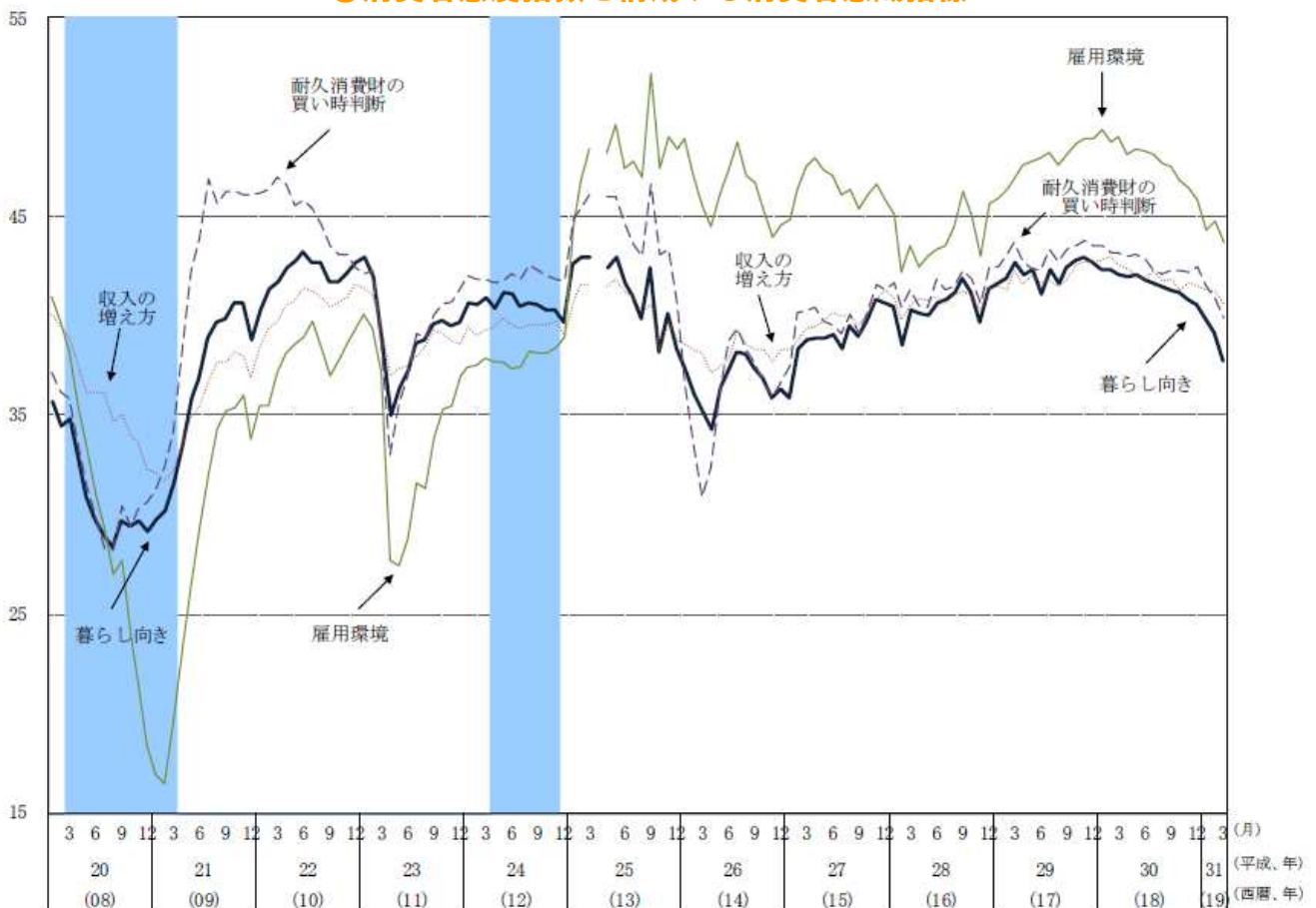
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1 シャドー部分は景気後退期を示す。

(注) 2 平成25年（2013年）3月までは訪問留置調査。平成25年（2013年）4月から平成30年（2018年）9月までは郵送調査、平成30年（2018年）10月から郵送・オンライン併用調査で実施（郵送・オンライン併用調査は同年10月調査より新規世帯に対して順次導入するが、調査1か月目の新規世帯は、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年11月調査から実施。）、以下同。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

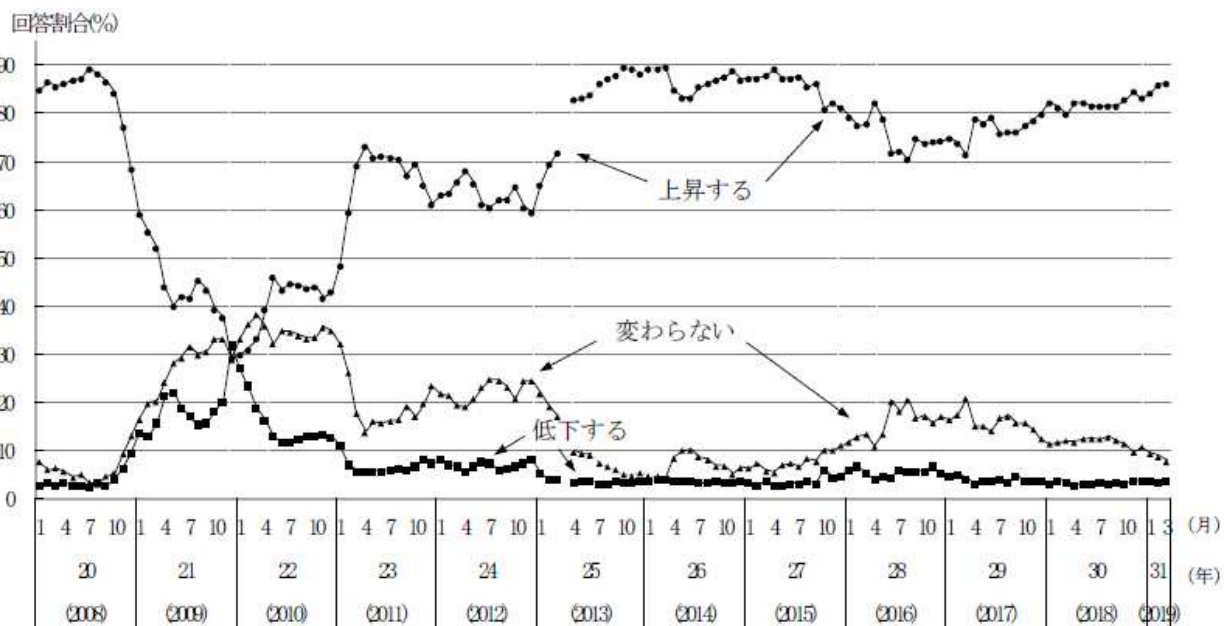
平成31年(2019年)3月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(2%以上~5%未満)」(38.7%)であった。

前月差でみると、「変わらない」の回答の割合が0.9ポイント減少したのに対して、「上昇する」が0.4ポイント、「低下する」が0.3ポイント、それぞれ増加した。

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値) (単位: %)

		平成30年 (2018年)				平成31年 (2019年)		
		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
低下する	▲5%以上	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4
	▲5%未満~ ▲2%以上	0.8	0.8	0.9	0.9	1.1	0.7	1.0
	▲2%未満	2.2	2.0	2.3	2.7	2.4	2.2	2.3
	<計>	<3.4>	<3.2>	<3.7>	<4.0>	<4.0>	<3.4>	<3.7>
	(前月差)	(0.2)	(▲0.2)	(0.5)	(0.3)	(0.0)	(▲0.6)	(0.3)
変わらない	0%程度	12.2	11.4	9.8	10.8	9.7	8.9	8.0
	(前月差)	(▲0.7)	(▲0.8)	(▲1.6)	(1.0)	(▲1.1)	(▲0.8)	(▲0.9)
上昇する	2%未満	32.1	30.8	26.1	25.7	25.1	23.8	21.9
	2%以上~ 5%未満	34.3	35.2	39.5	38.4	38.0	38.9	38.7
	5%以上	15.3	16.9	18.9	19.1	21.0	23.3	25.8
	<計>	<81.7>	<82.9>	<84.5>	<83.2>	<84.1>	<86.0>	<86.4>
	(前月差)	(0.1)	(1.2)	(1.6)	(▲1.3)	(0.9)	(1.9)	(0.4)
分からない		2.8	2.5	2.1	2.1	2.2	1.7	2.0

消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



消費動向調査(平成31年3月実施調査結果)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。



社員が辞めない魅力のある会社を作る 中小企業の人材獲得 ・定着のポイント

- 1.人手不足が深刻化している背景
- 2.良い人材を獲得する効果的な採用方法
- 3.人材定着・育成のために取り組むべきポイント
- 4.人材獲得・定着に成功している企業の事例



■参考資料

『経営者のための人手不足解消戦略』大和 一雄著（税務経理協会）
『良い人材を確実に採用し定着させるポイント』谷所 健一郎著（経営書院）
『国立社会保障・人口問題研究所』平成29年推計
『リクナビNEXT』（転職サイト）

1

企業経営情報レポート

人手不足が深刻化している背景

我が国では、少子高齢化や労働人口の不足により、企業の人手不足が深刻な問題となっています。人手不足が原因で企業が倒産してしまうことも珍しくありません。

「企業は人なり」と言われて久しいなかで、長く自社が成長するために、いかに良い人を採用し、やりがいを持って働いてもらうのが喫緊の課題となります。

本稿では、このような課題を解決するために、人材獲得策、および社員が定着する会社づくりに向けたポイントについて解説します。

■ 労働人口の減少が企業に与える影響

国勢調査によると、我が国の人口は2008年の1億2,808万人をピークに2011年より減少が顕著となり、今後も大幅な減少が続くことが明らかとなっています。

色々な行政機関が人口推計を公表していますが、いずれもが2040年度には1億1千万人前後といった予測となっています。

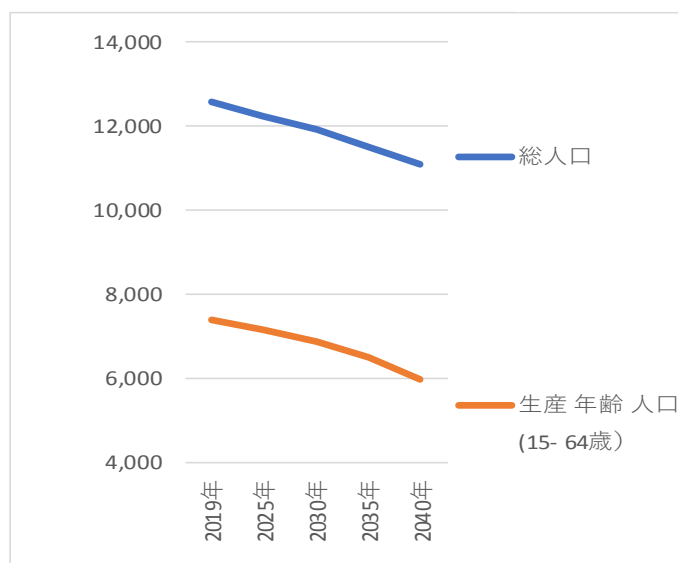
また、2040年になると、労働人口即ち生産年齢人口（15歳～64歳）は現在の水準から21%も減少すると推計されています。労働人口がこれから減少していきますと、人材不足によりこれまでの雇用が難しくなり、企業にとって経営上の大きな不安要素となります。

これから望まれることは、1日も早くこのような情勢を把握し、確固たる対策をとることです。即ち、小手先の対策などではなく、強い存続基盤をつくるために必要な手を打つことにほかなりません。

■ 人手不足の深刻化

		年度	人口：万人	指数
総人口	実績	2019年	12,577	100
	推計	2025年	12,254	97
	〃	2030年	11,912	94
	〃	2035年	11,521	91
	〃	2040年	11,091	88
生産年齢人口 (15-64歳)	実績	2019年	7,405	100
	推計	2025年	7,170	96
	〃	2030年	6,875	92
	〃	2035年	6,494	87
	〃	2040年	5,977	79

(単位：万人)



出所：国立社会保障・人口問題研究所 平成29年推計

2 企業経営情報レポート

良い人材を獲得する効果的な採用方法

■ 広い視点での採用方法

「人材の採用」は企業にとっての大きな問題です。「売り手市場」である状況の中では、人材の定着と同様、どのようにして人を採用するかは避けて通れない問題です。

採用業務は、形式で行うものではありません。たとえ新卒が採れなくても、自社で貢献できる人材を採用することが目的であれば、中途、正社員、非正規雇用などと枠を設けず広い視点で採用のあり方を考えることが大切です。

■ ケース別求職者の特徴

採用	特 徴
第二新卒	● 学校を卒業後3年未満、かつ 25 歳以下。まだ新入社員と同等レベルであることが多い。 ● 通年の募集が可能です。
再就職希望者	● 子育てなどの理由でブランクがあるものの経験・スキルがある ● 社員の家庭環境や事情をくみ取り対応できる企業であれば、会社のために尽くしたいという気持ち強い
パート タイマー	● 昇給、昇格の仕組みが構築できているとモチベーションが上がる ● 勤務時間に融通が利くと、長く勤める傾向が強い
未経験者 (中途採用)	● 欠員補充や急な人員増員に対応できるが即戦力にならない ● 戦力化するために時間がかかる場合がある
高年齢者	● 体力があれば早期戦力化が可能 (長年培った知識・経験を活かすことができる) ● 働くことができれば高い給与水準を求めない
外国人労働者	● 企業活動の活性化が実現される ● 異文化交流につながる可能性が生まれる

出所：リクナビNEXT（転職サイト）を一部編集

■ 人材を募集する代表的な方法

採用活動をするにあたって、予算、採用ターゲットなどによって最適な募集方法は異なり、どのように求人募集をするかはとても大切です。採用活動が上手く行っていないと感じられる時には、採用活動を見直して他の方法はないか検討する必要があります。

3

企業経営情報レポート

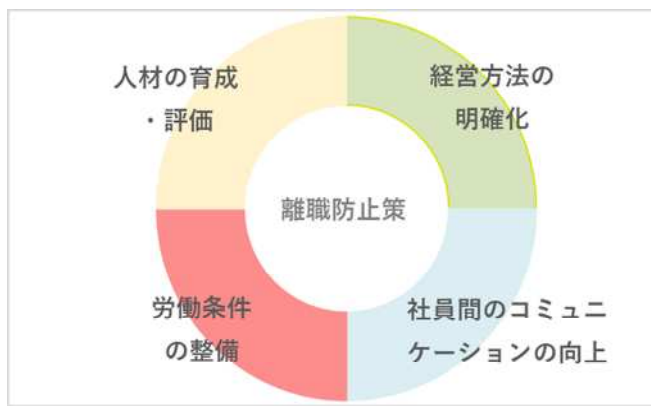
人材定着・育成のために取り組むべきポイント

■ 離職を防止するための対策法

離職防止につなげるためには、その問題がどこにあるのかを探り、改善課題を設定して有効な対策を立てて実行していく必要があります。

先に挙げた主な退職理由をもとに対策を掘り下げると、以下のとおりとなります。

■ 離職防止につながる4つの課題



● 経営方針の明確化

- ・ 経営者の創業時の思いを社員と共有する
- ・ 今後のビジョン・方針を社員全員に示し、それぞれに役割を与える
- ・ 社員の行動指針を示し、人間教育にも力を入れる

● 社員間のコミュニケーションの向上

- ・ 上司と部下との面談の機会を増やす
- ・ 社員同士の交流の機会をつくる（定期的なレクリエーション・懇親会の開催など）
- ・ 社員が自らの意見を述べやすい場をつくる

● 労働条件の整備

- ・ 社員のワークスタイルに合った雇用形態を選択できるようにする
- ・ 有給休暇や育児・介護休暇を積極的に取得しやすい社風をつくる
- ・ 長時間残業の是正を図る（そのために業務効率化への取り組みも行う）

● 人材の育成・評価

- ・ 社員を公平に評価・処遇できる制度をつくる
- ・ 社員が成長、スキルアップできる研修機会を提供する
- ・ 人材育成を自社の最重要課題に掲げる

4

企業経営情報レポート

人材獲得・定着に成功している企業の事例

■ 人材の安定的な獲得及び生産性向上が実現

事業内容	めっき・表面処理業	従業員数	39 人
課 題			
●創業メンバーの高齢化により、技能の伝承に危機感を持った。 ●本格的に人材を採用しようと、ハローワークや広告、ネット媒体などでの募集に取り組むが、「3K」のイメージから若手人材が集まらず苦戦していた。 ●採用後もすぐ辞めてしまい、定着しなかった。			

【A社の取り組みと工夫した点】

①個人の事情に配慮

定年退職後も雇用延長を図り、実質的な定年の上限を撤廃しました。また、未経験者の積極採用も開始し、子育て中の女性や、シングルマザーの方も採用。育児中の社員は子供の成長に合わせた出勤時間の変更や、学校行事への積極的参加を容認など柔軟に対応しました。

②若手への技能継承と人材採用への取り組み

定年退職後の雇用延長の際には、人材育成への協力を条件としており、若手への技能継承を推進しています。また若手人材の多能工化に向け、資格取得を手厚く支援しています。さらにホームページをリニューアルし、働く人を中心に紹介する内容へ変更し、応募者へ仕事のやりがいを訴求しました。

③作業環境の整備及び IT の導入

食堂、男女ロッカー、女性専用トイレ、現場の空調など作業環境を整備しました。また、女性社員の発案により納品書等の IT ツールを導入し、業務改善を図りました。

【成果】

- 社会的認知度が高まることで、安定的な人材獲得ができ、特定の年代に偏らない幅広い年齢構成となり、技能を伝承する流れができた。
- サービスや品質が向上し、2003 年と比較し、取引顧客が約3倍増加するとともに、新分野関連売り上げも21%に増加。
- 積極的に IT を導入したことにより業務効率が大幅に向上し、生産性も向上。

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:マネジメントスキル > サブジャンル:プロジェクトマネジメント

プロジェクトマネジメントの要素

プロジェクトマネジメントの
内容について教えてください。

プロジェクトマネジメントは、1960年代にアメリカ国防省で、軍事対策や宇宙開発分野で研究されてきました。その後民間企業へ広まり、現在はプロジェクトマネジメント団体であるPMI（Project Management Institute）が組織されており、日本にも下部組織があります。

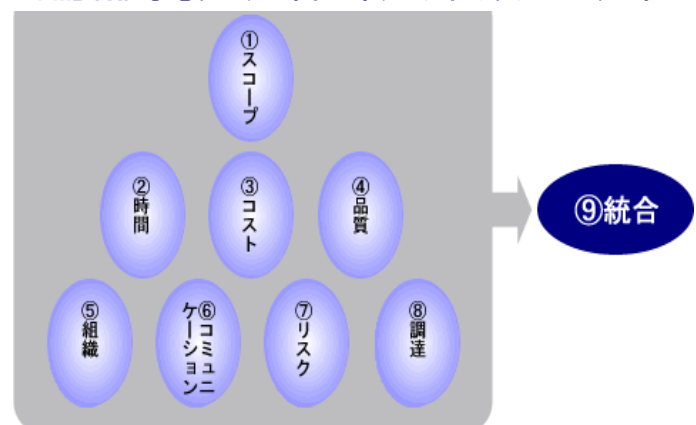
そしてその団体がプロジェクトマネジメントをPMBOK（Project Management Body Of Knowledge）として体系的に整理しており、プロジェクトマネジメントの世界標準として運用されています。

プロジェクトマネジメントは以下のように9つの要素に区分されており、①から⑧の要素を管理し、⑨で全体最適をチェックするという構造になっています。

①スコープ	プロジェクトの定義、目標の明確化
②時間	スケジュール作成とプロジェクトの進捗管理
③コスト	プロジェクトの予算管理
④品質	経営者が期待するアウトプットのレベル確保
⑤組織	プロジェクトメンバーの動機付け
⑥コミュニケーション	プロジェクトの利害関係者との調整
⑦リスク	予想されるリスクの洗い出しと対処方法
⑧調達	外部経営資源の活用
⑨統合	全体最適化

一つのプロジェクトを遂行するには、さらに細分化されたいくつものプロセスを経なければなりません。プロジェクト全体を俯瞰するポジションがなければ、部分最適のみが集まり、いざ実行の段階となると、パーツ間の整合性が確保されず、かえって非効率的になり失敗するケースに陥ってしまいます。プロジェクトマネジメントは、常に全体最適を意識し、プロジェクトの成功のために、細分化されたプロセスがどう進めるべきかを体系づけたものなのです。

■PMBOKによるプロジェクトマネジメントのフレームワーク



ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:プロジェクトマネジメント

プロジェクトマネージャーの責務

プロジェクトマネージャーの責務について 教えてください。

プロジェクトマネージャーの責務とは、プロジェクトのアウトプット（経営に対する答申・経営から与えられたミッションの遂行）やそれに向かう個々のプロセス、即ち、何をどこまでやるのかというスコープ（範囲）を明確にすることです。

これだけではなく、スコープはプロジェクト期間を通じて必要に応じて見直され、プロジェクトの終了時点でアウトプットを保証するステップでもあります。

このステップはプロジェクトチームを発足させる際に避けては通れないステップで、これが曖昧なままでは、プロジェクトの運営も一貫性がなくなり、アウトプットの品質も低下します。

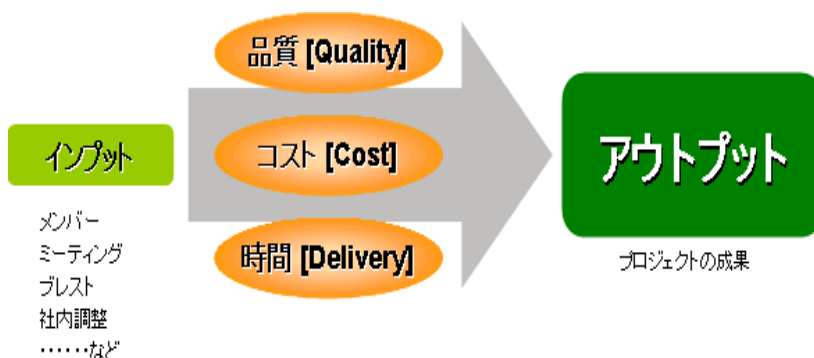
このプロセスにおけるプロジェクトマネージャーの心構えとしては、以下の点が挙げられます。

- プロジェクトの目標やアウトプットなどについて、経営層との共通認識を図る。
- さらにプロジェクトメンバーへの周知を徹底する。
- プロジェクト期間中は常に経営層およびプロジェクトメンバーとの双方向の意思疎通を図る。

このスコープのプロセスを押さえておくことで、時間管理やコスト管理、アウトプット品質など、その後のプロジェクト運営において一貫性を保つことができ、途中の様々な阻害要因にも迅速かつ的確に対処することができるのです。

具体的には、プロジェクトの基本事項（目的、目標、アウトプット、予算など）や、プロジェクト期間中の経営層への報告のタイミング、ミーティングの開催頻度、マイルストーンなどが該当します。

■プロジェクトを効率的に運営させるための考え方



PMBOK ではプロジェクトの時間・コスト・品質という旧来のプロジェクトマネジメントの要素についてもそれぞれ定義しています。

この3要素はプロジェクトの効率的かつ効果的な運営を図るため、小さなインプットで大きなアウトプットを得ることを前提としています。