

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.742 2021.9.28

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年9月15日号

## 日銀短観（9月調査）予測

～大企業製造業の業況判断DIは3ポイント上昇の17と予想、  
非製造業は低迷が続く見込み

経済・金融フラッシュ 2021年9月16日号

## 貿易統計（21年8月）

～自動車を中心に輸出の回復ペースが鈍化

経営 TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告

（令和3年7月実績）

経営情報レポート

## ワークライフバランスの実現を目指す 社員の採用や定着に繋がる福利厚生改革術

経営データベース

ジャンル：経営分析 > サブジャンル：実数分析

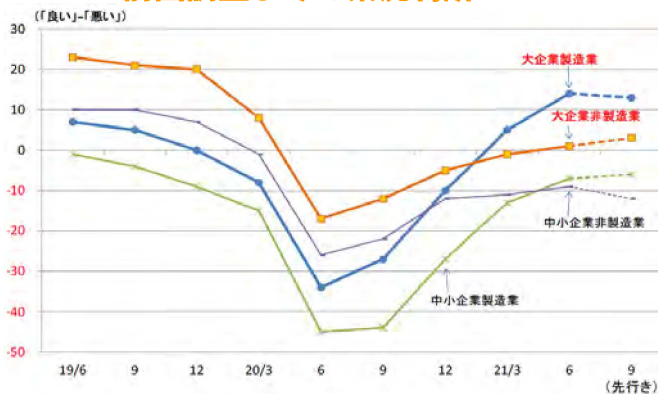
## 実数分析の種類 実数分析の活用

# 日銀短観（9月調査）予測 ～大企業製造業の業況判断DIは3ポイント上昇 の17と予想、非製造業は低迷が続く見込み

ニッセイ基礎研究所

**1** 9月短観では、海外経済回復に伴う堅調な輸出や設備投資需要の回復を受けて大企業製造業の景況感が堅調を維持するものの、原材料価格の高騰や半導体等部品不足の深刻化が抑制要因となり、改善ペースは大きく鈍化すると予想する。非製造業では原材料価格高騰に加えて緊急事態宣言の延長・拡大が重荷となり、景況感の低迷が続くと見込む。飲食・宿泊など対面サービス需要の低迷が続いたことで、業種間の大幅な格差も存続しそうだ。

## 前回調査までの業況判断DI



(注) 21年9月の値は同年6月調査における先行き見通し  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

**2** 先行きの景況感は総じて横ばい圏に留まると予想。内外でワクチンの普及に伴う経済活動の回復が期待されるものの、冬場に向けて感染力の強いコロナ変異株の拡大やブレークスルー感染によるコロナ感染の再拡大も懸念されるため、楽観に傾きにくい。

**3** 今年度の今年度の設備投資計画は前年度比7.3%増へと若干上方修正され、前年

度から大幅に持ち直すとの計画が維持されると予想。例年、9月調査では計画具体化に伴って上方修正される傾向が強いうえ、製造業を中心に投資余力が回復していること、昨年度から先送りされた計画が存在することが理由となる。

ただし、コロナ禍の収束が見通せないうえ、対面サービス業の投資低迷が抑制に働くため、6月調査からの上方修正幅は例年を下回るだろう。

**4** 今回の短観で景況感や設備投資計画以外で注目されるのは、まず仕入・販売価格判断DIだ。

世界的に資源価格が高騰するなか、企業の仕入価格の上昇圧力がどれだけ高まり、どの程度が販売価格に転嫁されているのかが着目点になる。転嫁されない分は企業収益の圧迫要因となる。

また、前回に大幅な増加がみられたソフトウェア投資計画の動向も日本企業のデジタル化に対する本気度を計る一つの試金石になる。業種別では、緊急事態宣言の悪影響を最も強く受けている飲食・宿泊サービスの動向が注目される。

前回調査時点で人手余剰感や資金繰りの逼迫感が強い状況にあったが、今回改善がみられるかが着目点になる。

「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

# 貿易統計（21年8月） ～自動車を中心に輸出の回復ペースが鈍化

ニッセイ基礎研究所

## 1 自動車輸出の伸びが急低下

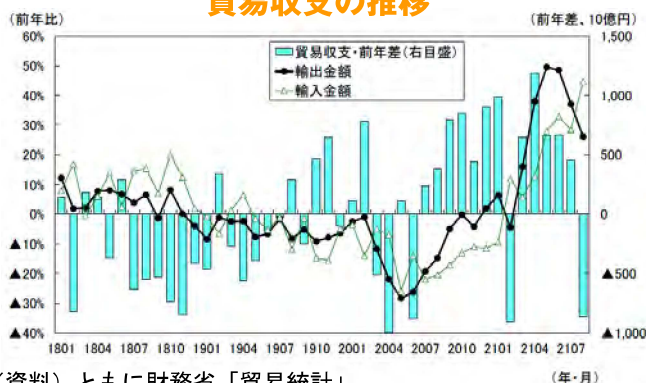
財務省が9月16日に公表した貿易統計によると、21年8月の貿易収支は▲6,354億円の赤字となり、事前の市場予想（QUICK集計：▲476億円、当社予想は▲2,095億円）を大きく下回る結果となった。

輸出の伸びが7月の前年比37.0%から同26.2%へと鈍化する一方、輸入が7月の前年比28.5%から同44.7%へと伸びを大きく高めたため、貿易収支は前年に比べ▲8,633億円の悪化となった。

部品不足に伴う生産調整の影響で自動車輸出が7月の前年比43.5%から同4.0%へと急減速したことが輸出の伸びを大きく押し下げた。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比13.7%（7月：同25.2%）、輸出価格が前年比11.1%（7月：同9.5%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比14.4%（7月：同2.1%）、輸入価格が前年比26.4%（7月：同25.9%）であった。

### 貿易収支の推移



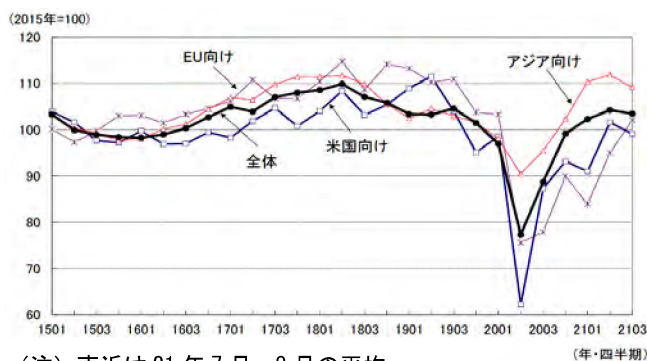
## 2 輸出の回復ペースが鈍化

21年8月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比13.2%（7月：同19.5%）、EU向けが前年比30.2%（7月：同40.0%）、アジア向けが前年比11.1%（7月：同20.4%）、うち中国向けが前年比5.9%（7月：同12.2%）となった。

21年8月の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）で見ると、米国向けが前月比▲7.6%（7月：同▲1.8%）、EU向けが前月比1.0%（7月：同7.1%）、アジア向けが前月比▲1.5%（7月：同1.4%）、中国向けが前月比▲5.0%（7月：同▲2.7%）、全体では前月比▲0.4%（7月：同▲1.0%）となった。

7、8月の平均を4-6月期と比較すると、EU向けは7.5%高いが、米国向けが▲2.4%、アジア向けが▲2.4%、中国向けが▲4.5%、全体では▲0.7%低くなっている。

### 地域別輸出数量指数（季節調整値）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。

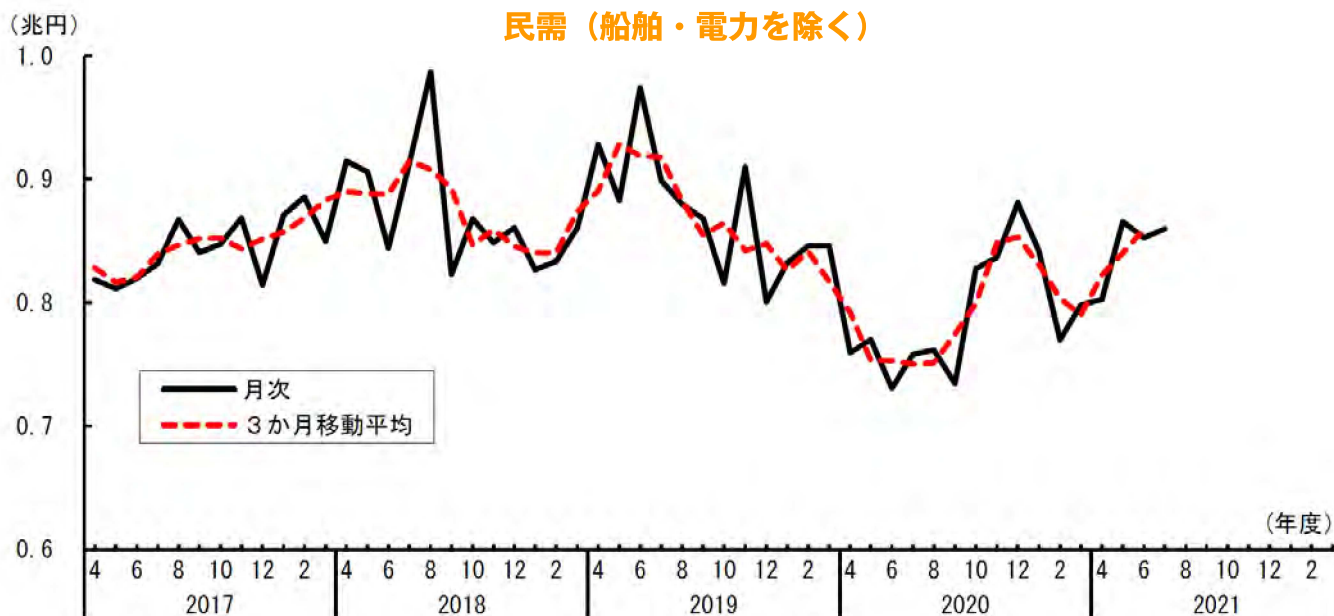
# 機械受注統計調査報告

## (令和3年7月実績)

内閣府 2021年9月15日公表

### 令和3年7月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きがみられる



### 対前月（期）比

(単位: %)

期・月 需要者	2020年 (令和2年)		2021年 (令和3年)		7-9月 見通し	2021年 (令和3年)			
	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 実績		4月 実績	5月 実績	6月 実績	7月 実績
受注総額	5.9	11.7	9.7	3.8	3.9	18.2	9.8	△6.6	11.7
民需	2.0	6.1	△7.4	6.7	2.4	3.7	8.5	△0.4	1.3
// (船舶・電力を除く)	△0.3	12.9	△5.3	4.6	11.0	0.6	7.8	△1.5	0.9
製造業	3.1	11.4	△2.2	12.1	3.4	10.9	2.8	3.6	6.7
非製造業(除船・電)	△2.2	15.5	△9.2	△1.8	16.9	△11.0	10.0	3.8	△9.5
官公需	△10.7	1.8	△10.8	5.3	0.2	△2.7	3.1	△2.8	14.0
外需	23.2	19.7	31.4	3.6	6.7	46.2	11.4	△10.0	24.1
代理店	2.0	3.3	2.4	11.2	△1.1	8.4	2.8	3.7	△0.6
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	4.0	2.2	2.3	-

- (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2021年6月末時点の調査

## 2021（令和3）年7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見ると、受注総額は、6月6.6%減の後、7月は11.7%増となった。

需要者別にみると、民需は、6月0.4%減の後、7月は1.3%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、6月1.5%減の後、7月は0.9%増となった。

内訳をみると製造業が6.7%増、非製造業（船舶・電力を除く）が9.5%減であった。

一方、官公需は、6月2.8%減の後、7月は「その他官公需」、運輸業等で減少したものの、地方公務、防衛省で増加したことから、14.0%増となった。

また、外需は、6月10.0%減の後、7月は原動機、船舶等で減少したものの、電子・通信機械、産業機械等で増加したことから、24.1%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、6月3.7%増の後、7月は重電機、工作機械等で増加したものの、道路車両、原動機等で減少したことから、0.6%減となった。

### 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見ると、合計では、6月3.6%増の後、7月は6.7%増となった。

7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、造船業（57.4%増）、電気機械（33.5%増）等の8業種で、「その他輸送用機械」（36.2%減）、食品製造業（21.5%減）等の9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見ると、合計では、6月6.7%増の後、7月は8.0%減となった。

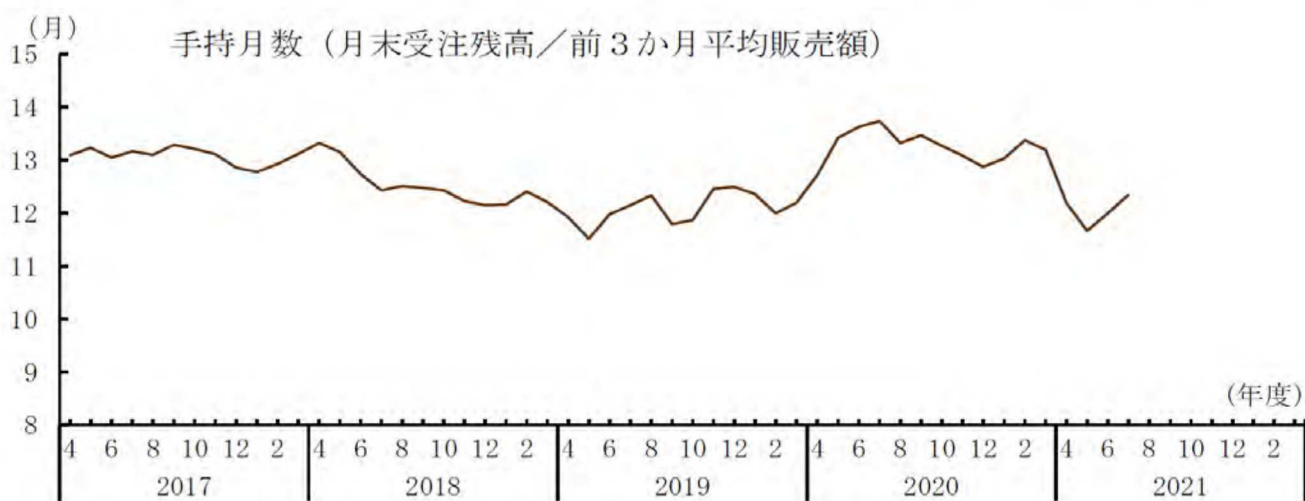
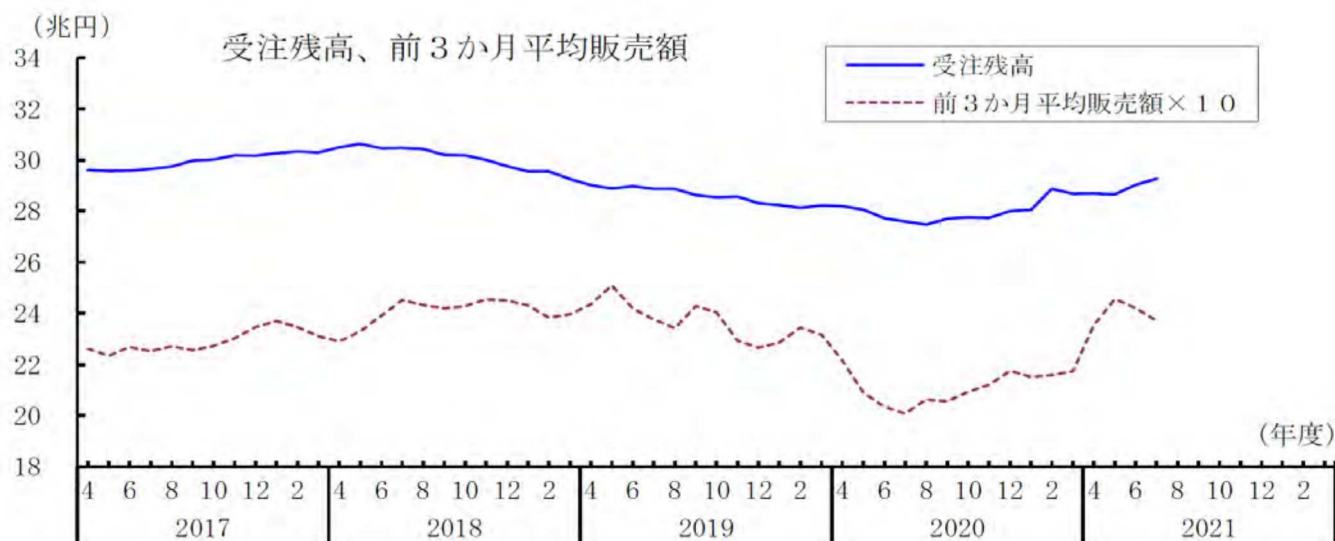
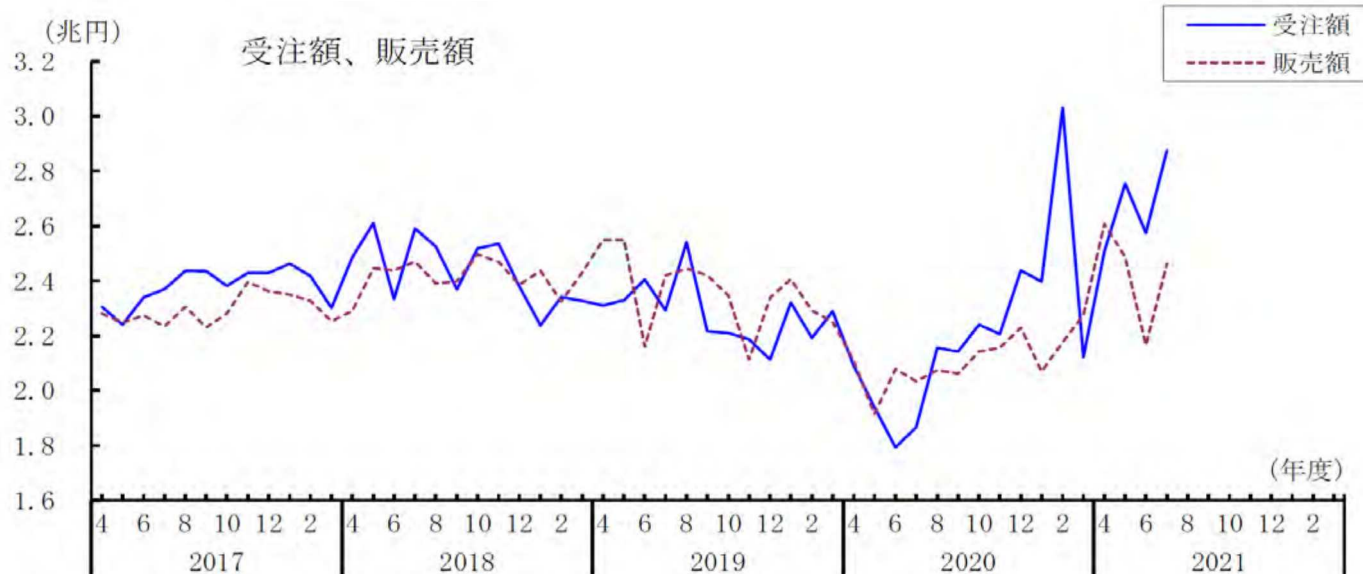
7月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、不動産業（17.4%増）等の2業種で、鉱業・採石業・砂利採取業（52.5%減）、卸売業・小売業（36.9%減）等の10業種は減少となった。

### 3 販売額、受注残高、手持月数（季節調整値）

7月の販売額は2兆4,617億円（前月比13.7%増）で、前3か月平均販売額は2兆3,709億円（同2.0%減）となり、受注残高は29兆2,682億円（同0.8%増）となった。

この結果、手持月数は12.3か月となり、前月差で0.3か月増加した。

**受注額、販売額、受注残高、手持月数（総額、季節調整値）**



機械受注統計調査報告（令和3年7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。



経営情報  
レポート  
要約版



労務

# ワークライフバランスの実現を目指す 社員の採用や定着に繋がる 福利厚生改革術

1. ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着
2. 「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し
3. 事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング
4. 福利厚生改善の実践的取り組み事例



## 参考文献

「共済会の実践的グランドデザイン」可児俊信 著 労務研究所 「実践！福利厚生改革 可児俊信」  
日本法令 「日本でいちばん社員のやる気が上がる会社」坂本光司 著 筑摩書房

# 1

## 企業経営情報レポート

# ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着

社員の満足度やモチベーションが高い企業においては、共通する特長がいくつかありますが、そのうちのひとつに「充実した福利厚生制度」の存在とその利活用が挙げられます。

利活用しやすい福利厚生制度の導入や既存制度の充実・強化、風土の醸成により、社員のモチベーションを高めることが業務の効率化や社員の定着や高業績の実現に繋がるといえます。

しかしながら、多くの中小企業がその重要性や必要性を理解はしていても、どんな制度があるのか、また効果的な導入や充実・強化の方策については、ノウハウが不足していると考えられます。本稿では、ワークライフバランスの実現や働き方改革への対応、そして人材の確保・定着といった、現在の日本の企業を取り巻く環境の変化を背景として、充実した福利厚生制度の実現がその回答のひとつとなり得ることを示し、提言します。

### ■ ワークライフバランスの実現による企業側のメリット

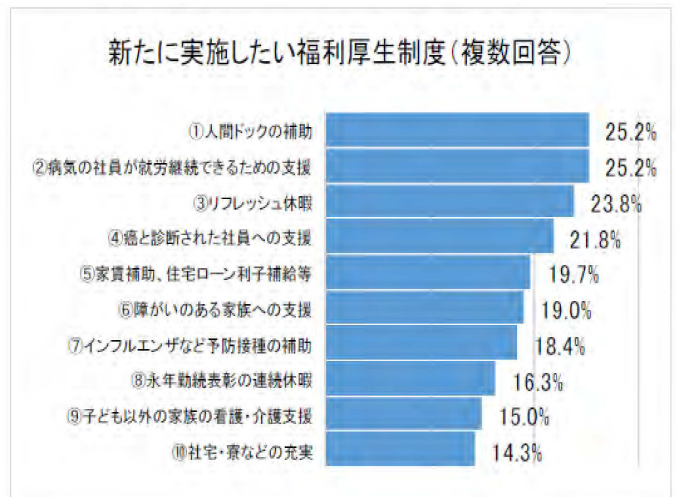
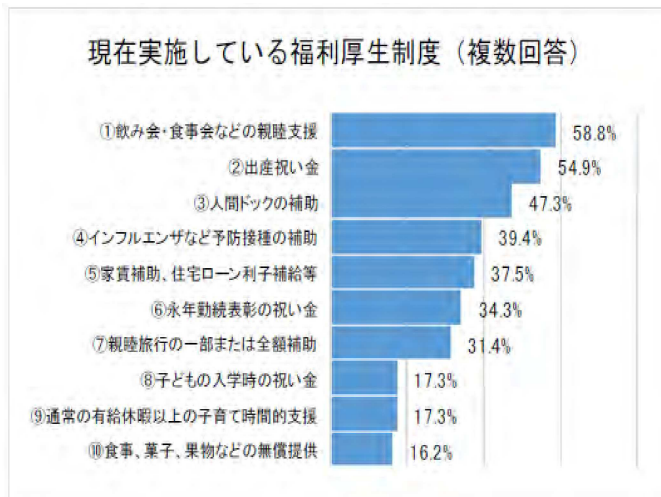
近年、福利厚生制度の充実強化に関心を持つ中小企業が増加傾向にあります。

特に注目されているのは、法律で定められている健康保険や介護保険・厚生年金保険・雇用保険などといったものよりも、法定外の独自の福利厚生制度の新設や充実強化です。

こうした動きの背景には、社員やこれから社会に出ようとする学生などの企業や労働に対する価値観が、近年大きく変化してきていることが挙げられます。

自分が働きたい企業に対するものさしが、企業の規模やブランド、賃金などから、経営の考え方や進め方、更にいうと「人を資本として大切にしているか」否かに変遷してきていると考えられます。

### ■ 現在実施している福利厚生制度と新たに実施したい福利厚生制度（複数回答）



出展：「日本でいちばん社員のやる気が上がる会社—家族も喜ぶ福利厚生 100」より一部抜粋



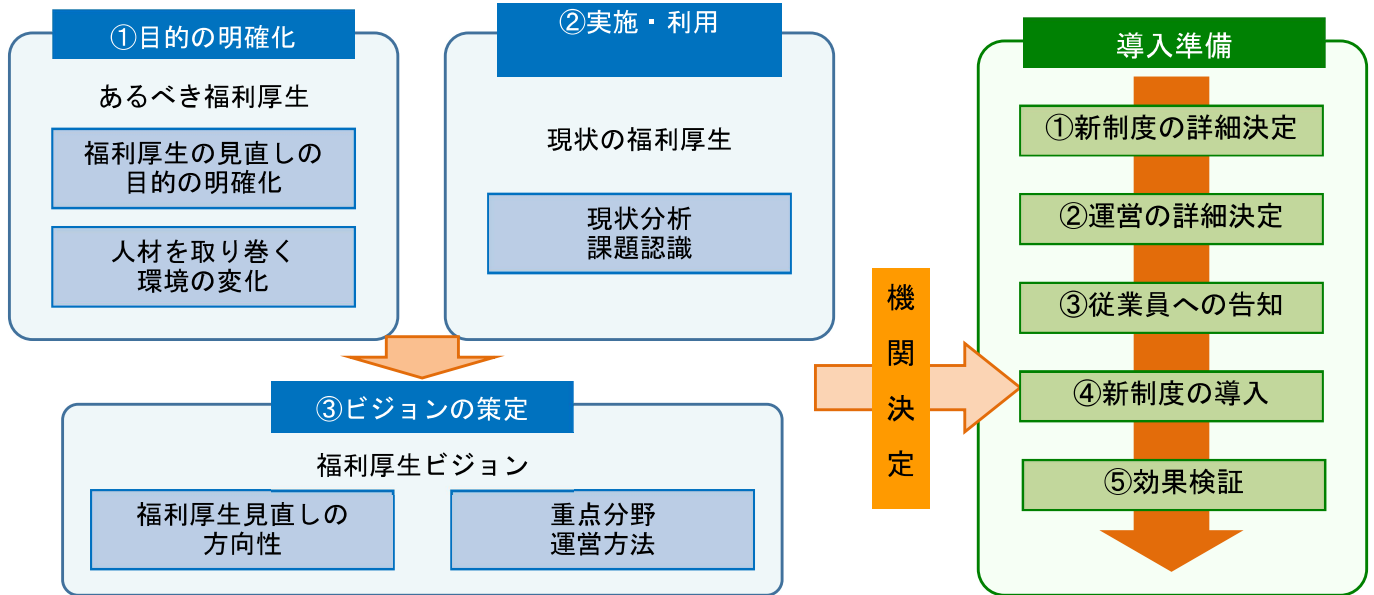
# 2

## 企業経営情報レポート

# 「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し

### ■ 福利厚生見直しの進め方

福利厚生の見直しを行う際の手順は、原則として下図の考え方に則って進めます。



#### ①目的の明確化

まずは、見直しの目的の明確化です。目的としては、経営環境に合わせた見直しや、社員の要望への対応、コストダウンが挙げられます。

また、人事制度と併せて整備を進めるケースもあります。

#### ②実施・利用状況の把握

次いで、福利厚生の制度の実施状況・利用状況とその費用を把握します。福利厚生を見直す場合、新規予算策定の時期に実施する場合は少なく、見直しの原資は現行制度のスクラップ&ビルドで捻出する 경우가ほとんどです。

こうした費用等の定量データと並行して、労働組合や社員、または人事部内で福利厚生の課題点を抽出するという定性データの収集も行います。

#### ③ビジョンの策定

そして、福利厚生ビジョンを策定します。見直しの際には、既存のものに対し、何らかの方向性の提示や具体的な指示・要望があることが多いので、それに沿ってビジョンを策定していきます。この段階でビジョンを明確にし、関係者と共有することが望まれます。共有が十分でないと、制度の内容や運用といった詳細を詰める際に、案が収束せずビジョンと実際の制度や運用が一貫しない懸念があります。

## 3

企業経営情報レポート

## 事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング

## ■ 福利厚生アウトソーシングのメリット・デメリット

アウトソーシングのメリットとしては、大きく次の3つが挙げられます。

## ① 外部リソースによるサービス

外部リソースによるサービスを利用することで、自社で福利厚生の体制を構築することに比べ短期間のうちに福利厚生を充実させることができます。

福利厚生担当が手薄なことが多い中堅・中小企業、外資系企業やベンチャー企業等がアウトソーシングに積極的なのはこのためと考えられます。

また、事業主の福利厚生事務を削減できることから、福利厚生を運営するためのシステム開発・維持・改修といった固定コストも不要となり、福利厚生費を社員に比例する変動費とする 것도可能となります。これも社員が少ない事業主にとって導入しやすい点です。

## ② スケールメリット

アウトソーサーは、多くの企業・団体から福利厚生を受託します。

利用が多ければ多いほど、スケールメリットにより個々の福利厚生サービスの仕入れ値が引き下がるため、利用料金も下がり一段と利用が増えるという好循環になります。

## ③ ノウハウの蓄積

福利厚生の受託実績が蓄積されるにつれ、アウトソーサーは福利厚生運営のノウハウを蓄積し専門性を高めることが可能となります。これにより受託した事業主の人事・総務部門だけでなく、利用する社員にとっても満足度の高いサービスとなります。福利厚生は社員に対するサービス業として位置づけられることから、そのサービス水準は高くあることが望まれます。

また、社員等が利用する施設・サービスも専門業者が運営しているため、そのサービスレベルは利用者にとって満足のいくものになります。

一方、デメリットとしては「標準化によるサービスの変更」という点があります。

アウトソーシングは単なる社内事務の外部委託ではありません。アウトソーサーは個々の事業主の社内事務を受託する際、アウトソーサーが持つサービスやシステムでそのまま運用できるように標準化を求めます。

なぜなら、アウトソーサーはサービスを標準化することによってスケールメリットを発揮でき、オペレーションコストを引き下げてコストダウンを実現できるからです。

このことにより、委託元にとっては従前の福利厚生とその運用の一部見直しを余儀なくされ、見直しの内容によっては労使合意を求められる可能性があります。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 福利厚生改善の実践的取り組み事例

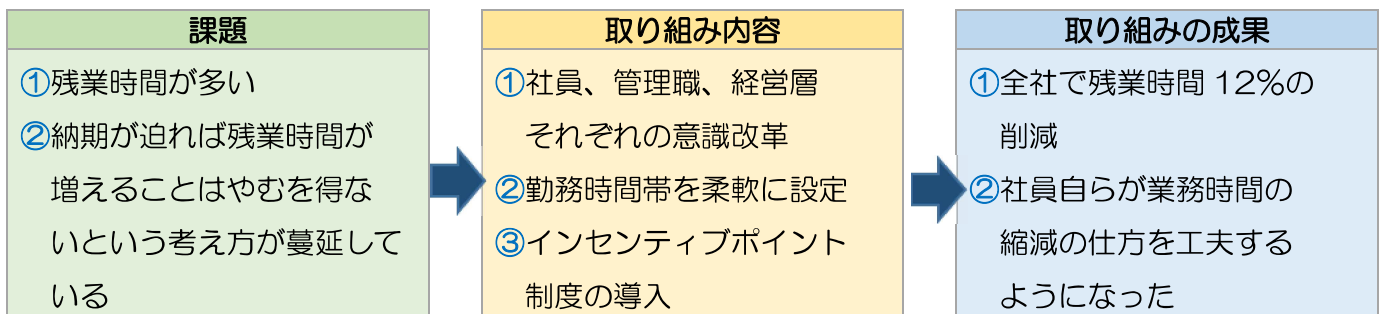
### ■ ポイント制により社員の意識改革を行い残業時間を大幅削減

A社は、社員が数百名規模のIT企業です。

残業時間削減のため、ポイント制を導入して社員の意識改革を行いました。

#### 【A社】

業種	IT（開発）
社員数	約600名



A社の取り組みでは、まず社員、管理職、経営層それぞれの意識改革を行いました。

特に管理職は「不要不急な業務の見直し」を実施し、また業務時間を圧縮することに伴うリスクの発生については経営層の意識を変える必要がありました。

次いで、フレックスタイムや在宅勤務、リモートワークといった柔軟な勤務時間帯の設定を行いました。フレキシブルな働き方が推進されたことで、育児や介護と仕事の両立が実現しやすくなり、優秀な社員の社外流出のリスクを下げることに繋がりました。

そして、社員それぞれのスケジュール管理や業務改善を具体化し、ポイントを付与するインセンティブポイント制度を導入しました。

例えば、週次での業務進捗を当初スケジュールと比較し、進捗の程度によってポイントを付与したり、社外研修への参加や資格取得、退社時間の早期化の徹底など、個々人の取り組み内容に応じてポイントを付与します。

ポイントは福利厚生を利用する際に使用できることとし、社員の業務改善への意識を福利厚生をより多く利用できるというメリットへ直結させることに成功したのです。

これらの取り組みにより、前年同時期との対比で全社で残業時間が約12%もの削減に繋がりました。この取り組みはその後、ポイント付与の対象となる取り組みを社員自らが提案するなど、自発的な業務改善に結びつけて継続しています。

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：経営分析 > サブジャンル：実数分析

## 実数分析の種類

### 実数分析には どのような種類がありますか？

実数分析は、売上高や営業利益といった、決算数値の実額をそのまま活用します。よく使われる例として時系列分析があります。

例えば自社の売上高がこの3期でどのように推移しているか、という分析が挙げられます。

また、コストが前年に比較してどれだけ増加したかといった前年差や、予算との比較を示す予算差などがあります。実数分析は、自社における時系列分析や、比較的規模の同等な他社との比較をする場合に便利です。

実額がそのまま分析結果として表示されますので、イメージがしやすいというメリットもあります。一方で、規模が異なる他社との比較にはあまり適していません。売上高や営業利益がどれだけ多いか少ないかといった状況を把握するには実数分析で十分にできますが、なぜ多いのか、なぜ少ないのかという原因を掘り下げるには実数分析では困難です。販管費の一つ一つの科目の大小を比較しても、今ひとつピンとこないのが実態です。このように、実数分析は分析が容易である反面、分析が有効である場面は限られているという特徴があります。

#### ■実数分析の種類

実数分析の代表的な例としては、増収増益といったマクロの業績を時系列で比較する場合や、原価差異分析、経常収支分析、キャッシュフロー分析などがあります。

また、貸借対照表についても実数分析が必要です。貸借対照表は一時点の「残高」であり、残高がどのように変化したかという視点で分析します。

##### (1) 企業全体に関する実数分析

- ① 増収増益／増収減益／減収増益／減収減益
- ② 総資本の増減
- ③ キャッシュフローの変化

##### (2) 損益計算書に関する実数分析

- ① 売上高の変化
- ② 売上総利益の変化
- ③ 人件費の変化
- ④ 営業利益の変化、など

##### (3) 貸借対照表に関する実数分析

- ① 現預金残高の増減
- ② 借入金の増減
- ③ 株主資本の増減
- ④ 有形固定資産の増減など

ジャンル：経営分析 > サブジャンル：実数分析

## 実数分析の活用

**実数分析は  
どのように活用すればよいでしょうか。**

まずは売上高と利益について前年からどう変化したかを掴み、その上でポイントを絞って掘り下げた分析をすることが必要です。

決算書に表わされる経営データは、自社の客観的経営力を示します。

それは、過去の努力度、経営適応度を如実に表わしたものです。経営成績を大別すると、増収増益、増収減益、減収増益、減収減益の4つのパターンからなり、その大枠から何を読み取るかが実数分析のスタートになります。

もし、増収増益であるならば、自社には魅力的な商品・サービスがある、販売体制が良い、などの要因があるはずで

す。また、減収減益の場合には、これまでの経営の取り組みに何らかの問題点を抱えている結果であり、必ずどこかバランスを崩している点があるはずで

す。また、売上高についても、細分化して時系列を見る必要があります。

自社の売上高や、特定の部門・商品群などの売上高について、過去からの推移を分析します。データを時系列に並べ、期間比較することにより、その指標が上昇傾向にあるのかそれとも下降傾向にあるのかのトレンドをとらえます。

そのトレンドを見る中で特に注意することは、急激な変動がないかということです。

急激な変動には、必ず理由が存在します。何故そうなったのか、その原因を探る必要があり、そして納得できるような答えが見つかるまで確かめることが大事なのです。

例えば、売上が下図のような上昇トレンドの場合などでも、2年前の数値の急激な変動には、原因があるはずで

す。この原因がある商品やサービスの不具合から引き起こされたものだとすると、現状の上昇トレンドにおいても決して油断できないこととなります。

冷静にトレンドを分析すると、過去に打った様々な手立てがどのように結果に反映されたかが良くわかります。ヒントも隠されているのです。

