

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.735 2021.8.3

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年7月26日号

堅調な米個人消費

～サービス消費に回復の兆し。一方、新型コロナ感染拡大、
物価上昇が消費回復の重荷になる可能性

経済・金融フラッシュ 2021年7月28日号

IMF世界経済見通し

～ワクチン普及などで回復格差が拡大

経営 TOPICS

統計調査資料

全国中小企業動向調査結果

(2021年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)

経営情報レポート

思考を整理し、自社の戦略を立てる ビジネスに役立つフレームワーク思考

経営データベース

ジャンル：勤務形態 > サブジャンル：フレックスタイム・裁量労働制

フレックスタイム制の導入手続き

フレックスタイム制における労働時間の算定方法

ネット
ジャーナル

堅調な米個人消費

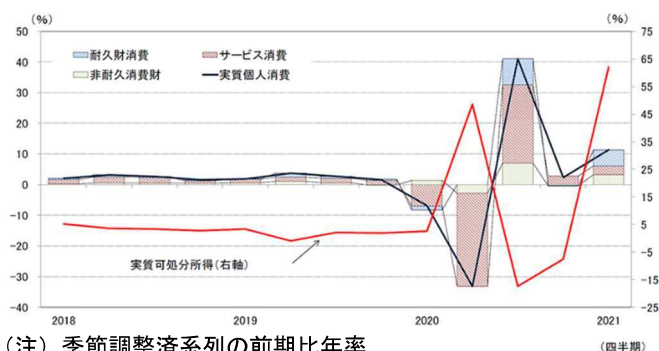
～サービス消費に回復の兆し。一方、新型コロナウイルス感染拡大、物価上昇が消費回復の重荷になる可能性

ニッセイ基礎研究所

1 21年1-3月期のGDPにおける実質個人消費は前期比年率+11.4%と前期の+2.3%から大幅に伸びが加速した。

21年初から新型コロナウイルスの新規感染数が減少して経済活動制限が緩和されたほか、経済対策に伴い可処分所得が増加したことが大きい。

個人消費支出（主要項目別）および可処分所得

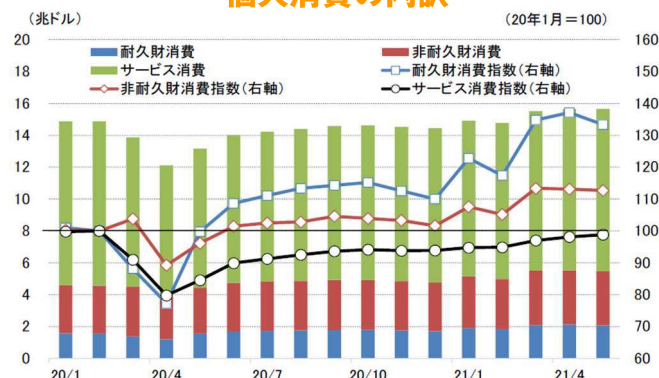


(注) 季節調整済系列の前期比年率
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

2 個人消費は金額ベースでは21年1月には新型コロナ流行前（20年2月）の水準に回復したものの、主に財消費の回復が大きく、サービス消費は依然として新型コロナ流行前を下回っている。

もっとも、高頻度データは対面サービス

個人消費の内訳



(注) 名目値、季節調整済、年率。指数は20年2月の金額を100として指数化したもの
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

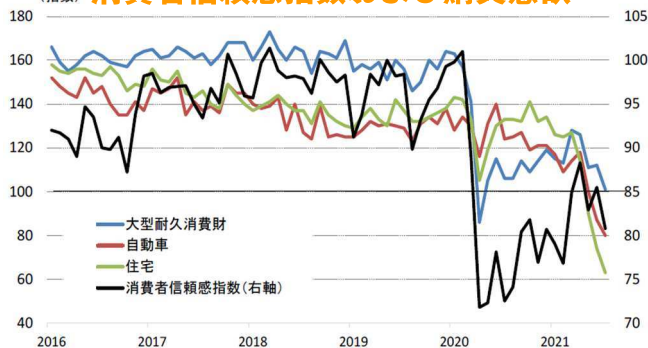
を中心に足元でサービス消費が顕著に回復していることを示している。

3 足元の経済指標は個人消費の回復持続を示しており、29日に発表が予定されているGDPにおける21年4-6月期の個人消費も前期に続き堅調な伸びとなろう。

4 21年後半も経済正常化の動きが継続する中、家計は消費余力を十分有しているため、対面サービスを含めて個人消費は堅調に推移することが見込まれる。

5 もっとも、足元で新型コロナウイルスの感染者数が再び増加に転じているため、感染者数の増加に歯止めが掛からない場合には再び経済活動が制限されることや、顕著な物価上昇が消費者の購買意欲を減退させることで、消費回復の重荷になることが懸念される。

消費者信頼感指数および購買意欲



(注) 現在は購入時期として「良い」との回答割合から「悪い」の割合を引いて100を加えた指数。
大型耐久消費財は、家具、テレビなど。
(資料) ミシガン大学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

IMF 世界経済見通し ～ワクチン普及などで回復格差が拡大

ニッセイ基礎研究所

1 内容の概要：

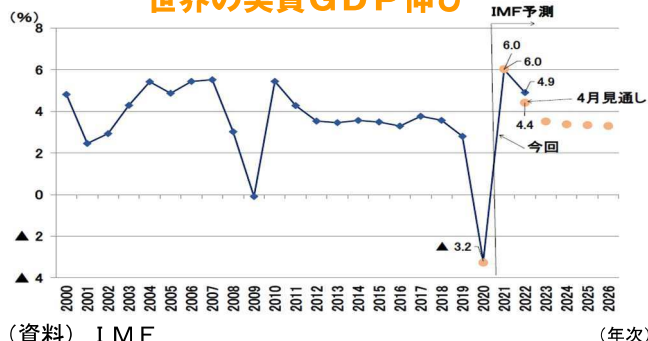
21年は変更なし、22年は上方修正

7月27日、国際通貨基金（IMF）は世界経済見通し（WEO；World Economic Outlook）の改訂版を公表し、内容は以下の通りとなった。

【世界の実質GDP伸び率】

- ・2021年は前年比+6.0%となる見通しで、4月時点の見通し（同+6.0%）から変更なし
- ・2022年は前年比+4.9%となる見通しで、4月時点の見通し（同+4.4%）から上方修正

世界の実質GDP伸び



2 内容の詳細：回復格差はさらに拡大

IMFは、今回の見通しを「世界経済回復の断層線 亀裂の広がり (Fault Lines Widen in the Global Recovery)」と題して作成した。世界経済成長率は、21年の見通し数値は変更されず、22年の見通しは0.5%ポイント上方修正された。ただし、IMFは21年の数値については、先進国の上方修正 (5.1→5.6%) とインドやASEANなど新興国の下方修正 (6.7→6.3%) が相殺されており構成が変化している点を指摘している。また、22年の数値については米国の上方修正 (3.5→

4.9%) が主因であるとした。米国については、以下で述べるように「米国雇用計画」「米国家族計画」の実施が前提とされており、IMFはこれにより米国の成長率が21年に0.3%ポイント、22年に1.1%ポイント押し上げられると言及している。

IMFは前回4月の見通し以降、特定地域でコロナ禍が悪化する一方、ワクチン普及の加速によって患者数が抑制されている地域もあるとし、ワクチン普及や政策支援の格差によって経済のバラツキもより広がっていることを指摘し、その点が題名にも反映されている。なお、IMFでは、今回のベースラインの見通し作成に対する前提として、主に以下の点を挙げている。

【ベースライン見通しについての主要な前提】

- ・21年夏までに先進国および一部の新興国にワクチンが広く普及、22年末までにほとんどの国で利用可能になるが、ワクチンが普及するまでに、さらなる感染拡大の可能性がある
- ・米国では「米国雇用計画」と「米国家族計画」の実施、EUでは「次世代EU」(補助金・融資)の利用を考慮している。一方、新興国では21年には財政赤字が縮小される見込み
- ・主要中央銀行の22年末までの政策金利の維持を想定、一部新興国では金融緩和が縮小されているが、21年後半にはさらに増える見通し
- ・一次産品価格は4月時点の見通しより上昇ペースが加速する
- ・封じ込め政策が緩和されれば、貯蓄の取り崩しを伴う民間の経済活動が円滑に実施される

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。

全国中小企業動向調査結果 (2021年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)

日本政策金融公庫 2021年7月26日公表

中小企業の景況

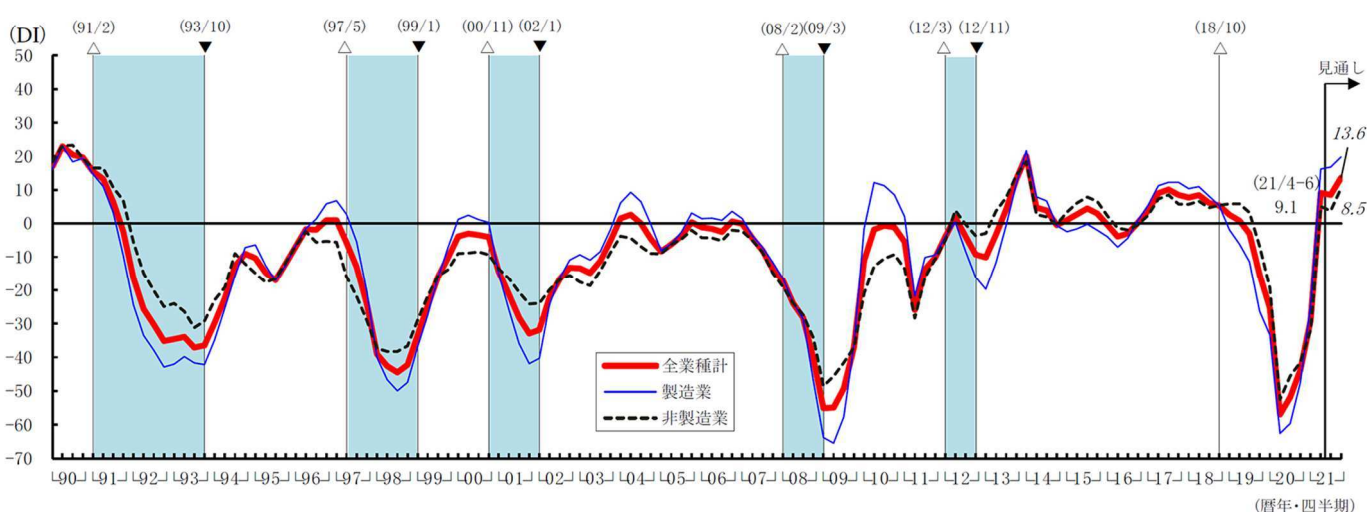
中小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい状況にあるものの、持ち直しの動きがみられる

1 業況判断

- 今期（2021年4-6月期）の業況判断DIは、前期（2021年1-3月期）から38.2ポイント上昇し、9.1となった。
- 来期（2021年7-9月期）は8.5と低下し、来々期（2021年10-12月期）は13.6となる見通しである。

■業況判断DIの推移（季節調整値）

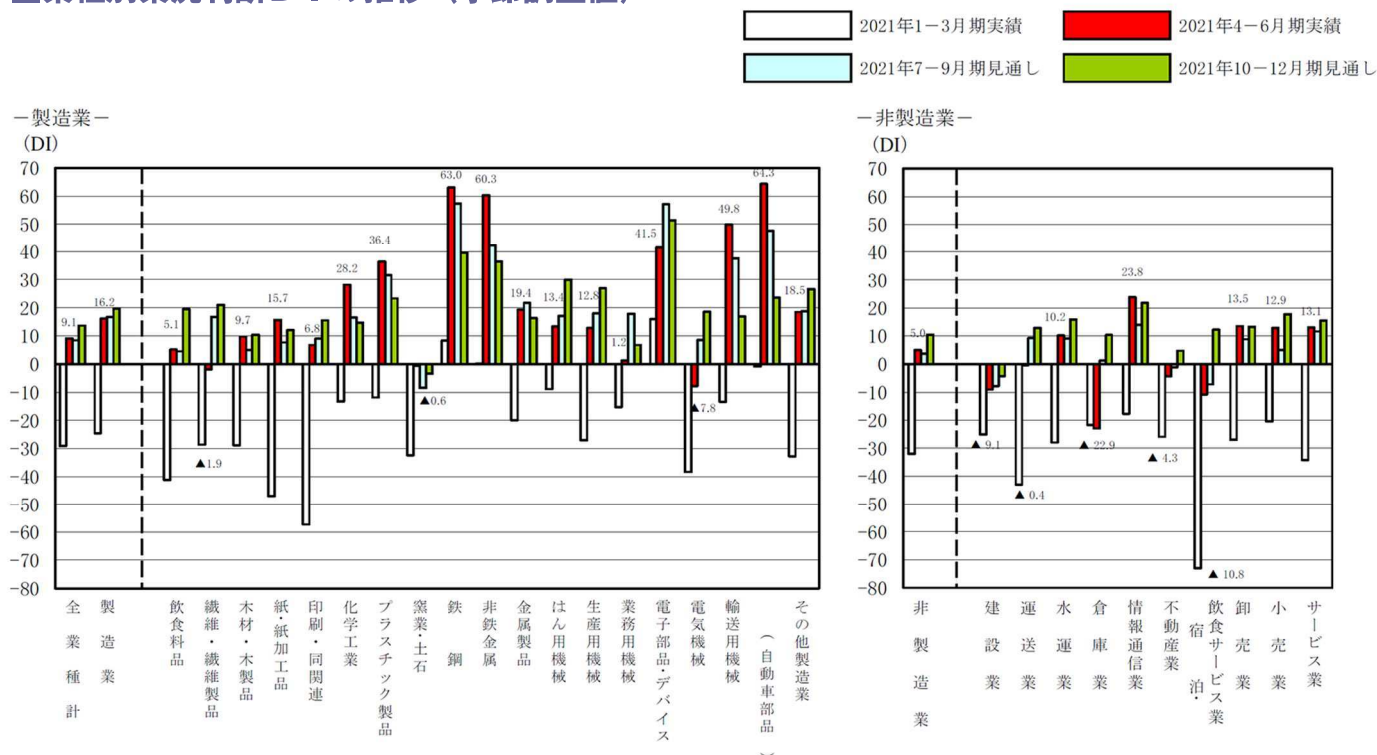
	2020/4-6	2020/7-9	2020/10-12	2021/1-3	2021/4-6 (前回見通し)	2021/7-9 (前回見通し)	2021/10-12
業況判断DI (季節調整値)	▲56.9	▲51.8	▲43.8	▲29.1	9.1 (0.7)	8.5 (5.8)	13.6
製造業	▲62.5	▲59.6	▲47.4	▲24.6	16.2 (3.3)	16.8 (11.7)	19.8
非製造業	▲52.4	▲45.6	▲41.4	▲31.9	5.0 (▲1.2)	3.7 (2.1)	10.5



- (注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値（季節調整値）。
 2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。（以下同）
 3 今期調査において季節調整値の改定を実施した（以下同）。

- 今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は、全ての業種で上昇した。
- 非製造業は、倉庫業以外の全ての業種で、上昇した。

■業種別業況判断DIの推移（季節調整値）



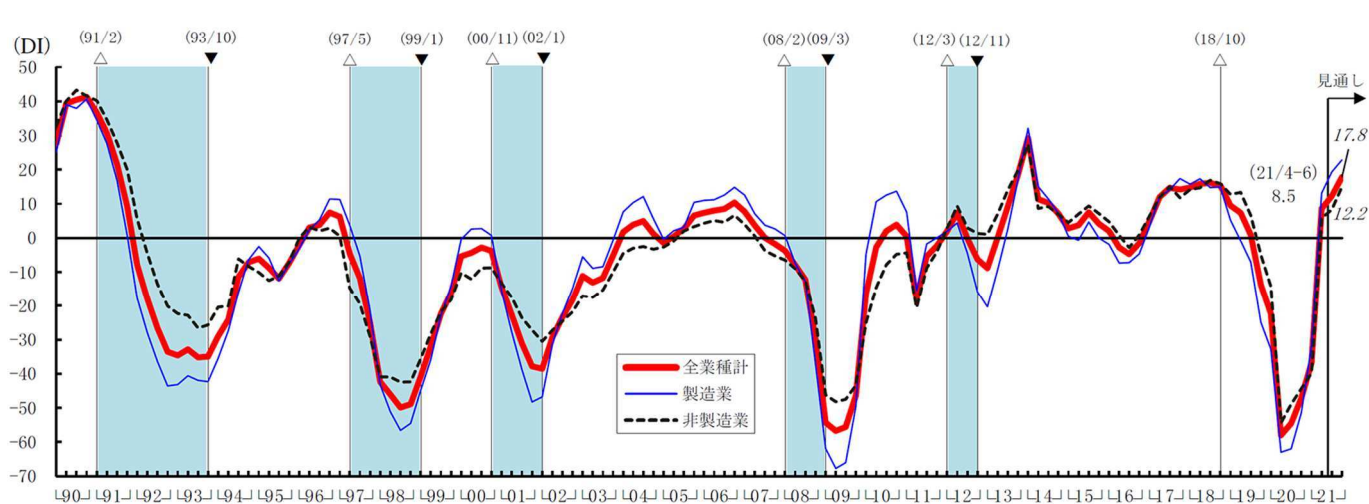
(注) 図中の数字は今期の実績値を示す。

2 売上

- 今期の売上DIは、前期から45.4ポイント上昇し、8.5となった。
- 来期は12.2と上昇し、来々期は17.8となる見通しである。

■売上DIの推移（季節調整値）

	2020/4-6	2020/7-9	2020/10-12	2021/1-3	2021/4-6 (前回見通し)	2021/7-9 (前回見通し)	2021/10-12
売上DI (季節調整値)	▲ 58.0	▲ 54.5	▲ 47.1	▲ 36.9	8.5 (2.2)	12.2 (9.0)	17.8
製造業	▲ 62.9	▲ 62.0	▲ 51.4	▲ 31.9	13.1 (5.1)	19.3 (14.9)	22.9
非製造業	▲ 54.3	▲ 48.9	▲ 44.3	▲ 39.8	5.8 (0.2)	8.3 (5.2)	15.0



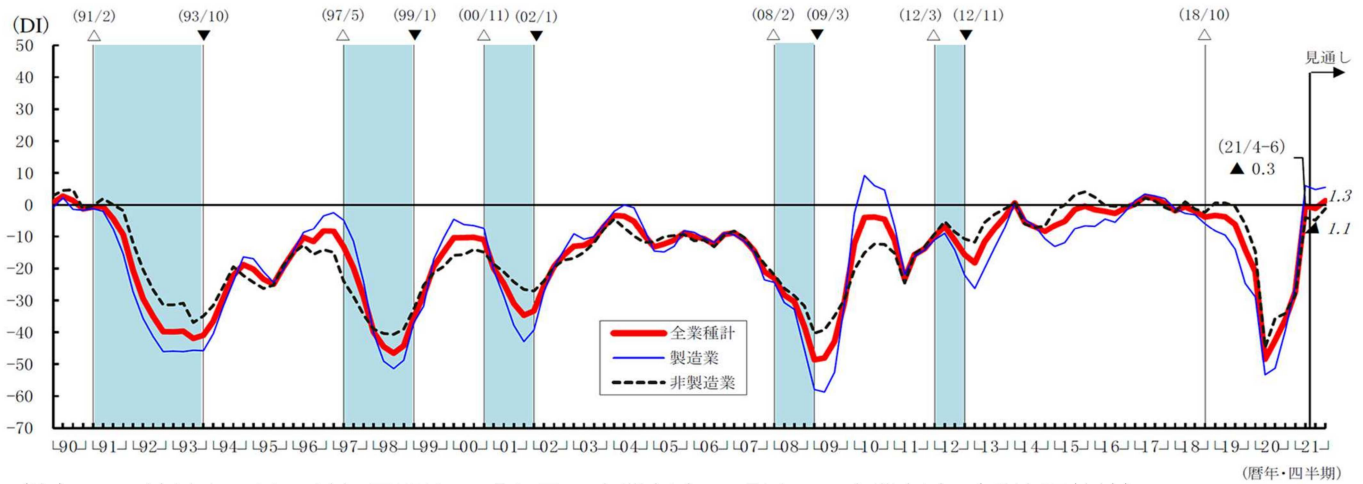
(注) 1 売上DIは、前年同期比で「増加」企業割合—「減少」企業割合（季節調整値）。

(暦年・四半期)

3 利益

- 今期の純益率DIは、前期からマイナス幅が27.0ポイント縮小し、▲0.3となった。
- 来期は▲1.1とマイナス幅が拡大し、来々期は1.3となる見通しである。

■純益率DIの推移（季節調整値）

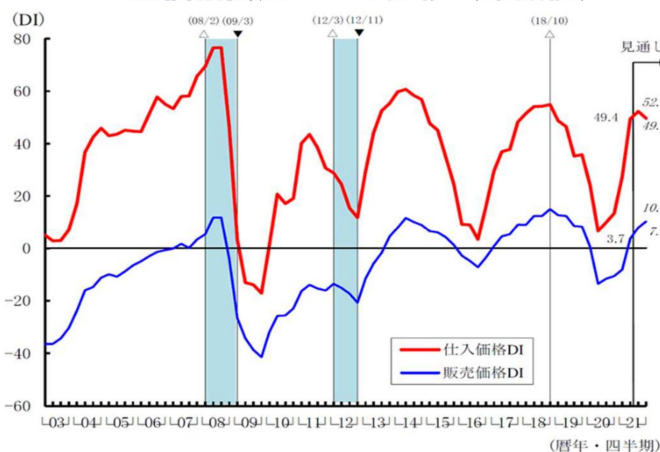


(注) 1 純益率DIは、前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合（季節調整値）。

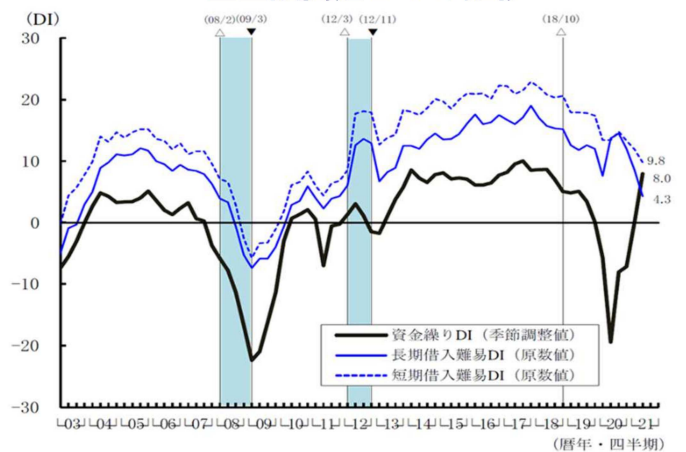
4 価格、金融関連

- 今期の販売価格DIは、前期から11.8ポイント上昇し、3.7となった。仕入価格DIは前期から22.0ポイント上昇し、49.4となった。来期の販売価格DI、仕入価格DIは、ともに上昇する見通しである。
- 今期の資金繰りDIは上昇、長期借入難易DI、短期借入難易DIはともに低下となった。

■価格関連DIの推移（原数値）



■金融関連DIの推移



- (注) 1 仕入価格DI、販売価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合（原数値）。
2 図中の数字は今期実績および見通し（斜体）の値を示す。

- (注) 1 資金繰りDIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）。
2 借入難易DIは、前年同期比で「容易」企業割合-「困難」企業割合（原数値）。
3 図中の数字は今期の実績値を示す。

全国中小企業動向調査結果（2021年4-6月期実績、7-9月期以降見通し）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

マーケティング

思考を整理し、自社の戦略を立てる ビジネスに役立つ フレームワーク思考

1. 経営課題を解決するフレームワーク思考とは
2. 課題別フレームワークの体系
3. 中小企業で活用できるフレームワーク
4. フレームワークの活用事例



参考文献

- 「マッキンゼーで学んだフレームワークの教科書」(大嶋 祥誉著 洋泉社)
「9のフレームワークで理解するマーケティング超入門」(金森 努著 同文館出版)
「60分でわかる! ビジネスフレームワーク」(ビジネスフレームワーク研究会著 (株)技術評論社)

1

企業経営情報レポート

経営課題を解決するフレームワーク思考とは

ここ数年、政府の景気刺激策が大胆に打たれていますが、景気が好転している実感を持つことができない状況が続いています。このような経営環境の中でも中小企業においては、会社経営を成功に導くためには、日頃から自社の経営課題を探索し、たとえ小さな経営課題であっても速やかに解決する努力が欠かせません。本レポートでは、経営課題や業務・人材に対する課題解決に向けて活用できる『フレームワーク』について紹介します。

■ 中小企業が抱えている経営課題

中小企業は、大企業と異なり規模のメリットを活かしにくいことや、販売価格の低下などにより利益確保が難しくなっています。また、中小企業には、人材不足に関する悩みも根深いものがあり、生産年齢人口の減少という経営環境において、過去の成功体験の延長線上で事業を拡大していくことが難しいという状況もあります。

■ 中小企業が抱えている経営課題例

〈経営に関する課題〉

- 市場縮小による販売数量減少による売上減少
- 価格競争による販売単価減少による売上減少
- 購買頻度減少による売上減少

〈業務に関する課題〉

- 業務にムダが多い
- 業務が複雑である
- コストがかかる

〈人材に関する課題〉

- 新卒・中途両方の採用難
- 低い社員定着率
- 能力、知識、技能の人材育成が進まない

■ 経営課題を解決するフレームワーク活用のメリット

自社が抱えている経営課題を改善・解消し、ビジネスの効率性を高めてくれるのがフレームワークという思考ツールです。フレームワークとは、「戦略、分析、構想のための思考の枠組み」という意味であり、課題を整理し、最善の解決策を得るための手順を様々な方法でアプローチします。フレームワークを使うことにより、考えたり、議論したりする時に、大切な内容がモれることを避けることができ、到達したいゴールに導いてくれる手助けをしてくれます。

2

企業経営情報レポート

課題別フレームワークの体系

■ 経営戦略策定・マーケティングに活用できるフレームワーク

企業が経営戦略策定やマーケティング戦略策定に活用できるフレームワークを紹介します。
マーケティングでは、商品別戦略、エリア別戦略、価格戦略において役立てることができます。

■ 経営戦略策定、マーケティング戦略策定に役立つフレームワーク

課題	活動できるフレームワーク	期待できる効果
自社の置かれている状況を客観視する	3C分析	市場・顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)の3つの視点で経営環境を把握できる
自分のできること、やるべきこと、やめるべきことの整理をする	SWOT分析	外部環境(機会・脅威)と内部環境(強み・弱み)を組み合わせ、方針を導き出すことができる
自社の進むべき道を論理的に判断する	VRIO分析	経済的価値(Value)、希少性(Rarity)、模範可能性(Imitability)、組織(Organization)の4つの視点から自社の競合優位性を把握できる
業界の競争分析をして、分析結果を自社の戦略に役立てる	5フォース分析	業界内の競争、売り手の競争力、買い手の競争力、新規参入の脅威、代替品の脅威の5つの視点で業界の競争の要因が明確になり、収益を伸ばすための課題に活かせる
企業側、顧客側の視点から商品やサービスが売れる仕組みを作る	マーケティング・ミックス	製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)の4つの視点で、商品やサービスが顧客にとって魅力的で、効率的に購入してもらう仕組みを作れる
自社の強みを客観的な数値で判断する	コア・コンピタンス分析	自社の強みを明確化して「どの部分で勝負できるか」「どの部分を改善すべきか」がみえる化される
「市場の成長率」と「相対的なシェア」を基に経営戦略を策定する	PPM分析	事業を「問題児」、「花形」、「金のなる木」、「負け犬」に分類し、どの事業にどの程度の経営資源を分配すべきかを考えていく。無駄のない効率的な経営資源の配分を実現できる

3 企業経営情報レポート 中小企業で活用できるフレームワーク

■ 問題解決に役立つロジックツリー

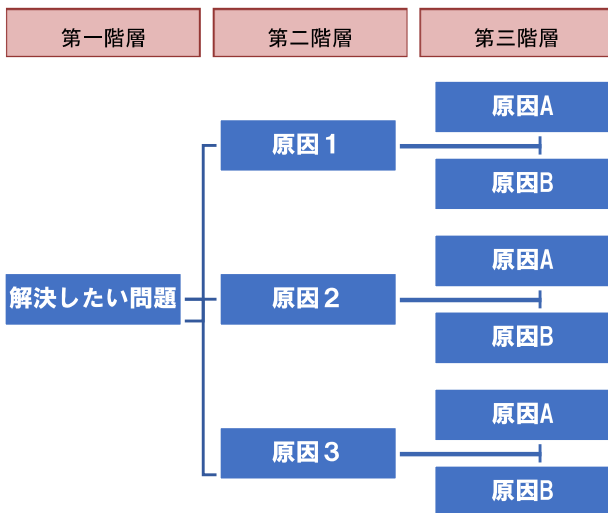
(1) ロジックツリーの体系

問題解決の場面で、本質的な問題点を突き止めるための手法がロジックツリーです。ビジネスフレームワークの基本といっても良いものです。

ロジックツリーは、問題や課題をツリー状に展開していき、原因や解決策を導き出すときに有効です。このフレームは、階層別に展開され、第一階層（大項目）で解決すべき問題を取り上げ、第二階層（中項目）で考えられる原因を検討します。そして、第三階層（小項目）で第二階層の原因を解決するための課題を検討します。

真の原因を究明するために、原因をより深く掘り下げる場合には、第二階層をさらに細分化していきます。

■ ロジックツリー体系



<ロジックツリー作成のポイント>

- **第一階層**
解決したい問題や課題を設定する
- **第二階層**
第一階層の問題の原因を記載する
(この段階では細かな原因までは記載しない)
- **第三階層**
第二階層の原因を生み出している真の原因を記載する

(2) ロジックツリーが活用できる場面

ロジックツリーには、大きく3つの種類があります。

- ① 問題の原因を見つけたいときに使う「Why ツリー」、
- ② 全体の構成要素を分解して整理する「What ツリー」、
- ③ 達成したい目的に対して有効な解決策を探す場合に使う「HOW ツリー」です。

これらのロジックツリーを作成する際のポイントは、右のとおりです。

■ ロジックツリー作成場面での留意点

- モレ・ダブリをなくす
- 階層のレベルを合わせる
- 上下の階層に矛盾をなくす

4 企業経営情報レポート フレームワークの活用事例

■ 自社の課題解決に役立つロジックツリー活用例

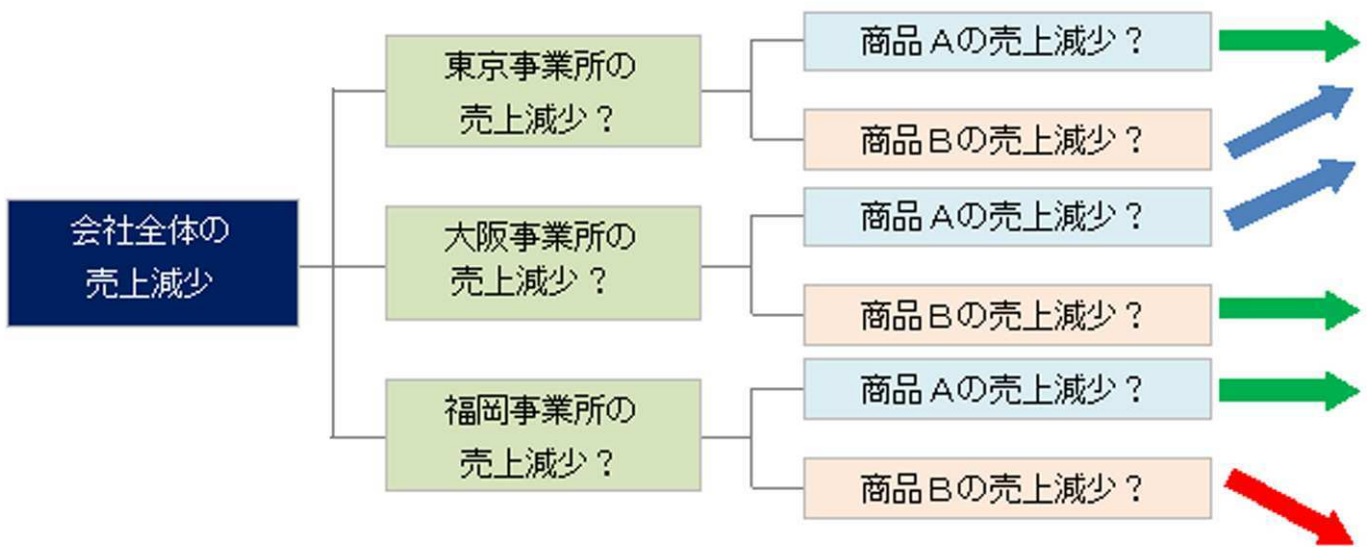
(1) 事例

自社の売り上げ減少の原因をつかむ

(2) ロジックツリー活用のポイント

①問題を発見する

下記のロジックツリーで「事業所別」「商品別」に分解していくと、福岡事業所の商品Bの売上が落ちている、東京事業所の商品A、大阪事業所の商品B、福岡事業所の商品Aが横ばい、その他は売上増ということが明確になります。このような分解によって、売上減少の発生箇所は「福岡事業所の商品B」であることが把握できます。



②問題の原因を特定する

売上は、大きく分けて「顧客数×客単価」に分解され、「顧客数」は「新規顧客数」と「既存顧客数」に分解できます。その「新規顧客数」は「面談件数×受注率」によって変動します。

このような分解により、「受注率」が大きく下がっていることがわかりました。

このことから、福岡事業所の商品Bの売上が減少している原因は、「受注率が落ちていること」と原因が特定でき、これが、会社全体の売上減少に影響していることがわかりました。

このように、ロジックツリーは要素分解や因数分解を重ねながら分析していくことで、問題の原因を特定することが可能になります。特定することが可能になります。

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：勤務形態 > サブジャンル：フレックスタイム・裁量労働制

フレックスタイム制の導入手続き

フレックスタイム制を導入するために
必要な手続きはありますか。

フレックスタイム制を採用するには、次の2点が要件となります。

1. 始業、終業時刻の労働者による決定

- 就業規則その他これに準ずるもので始業及び終業の時刻を労働者の決定に委ねる旨定めること。
- 始業及び終業時刻の両方を労働者の決定に委ねることが必要です。

例えば、始業時刻が決められていて、終業時刻のみ労働者の決定に委ねるものはフレックスタイム制には当たりません。なお、労使協定で定めるとされている清算期間、清算期間における総労働時間は、一面では労働者の始業及び終業の時刻に係る事項でもあるので、就業規則でも、規定する必要があります。

2. 労使で協定

- 労使協定でフレックスタイム制の基本的枠組みを定めること。
- この労使協定は、当該事業場に労働者の過半数で組織する労働組合がある場合にはその労働組合、そのような労働組合がない場合は労働者の過半数を代表する者と締結するものです。

【労使協定で定める基本的枠組み】

(1) 対象となる労働者の範囲

- フレックスタイム制を適用する労働者の範囲を明確に定めることが必要です。この場合、対象となる労働者の範囲を「全労働者」あるいは「特定の職種の労働者」と定めることができます。個人ごと、課ごと、グループごと等様々な範囲も考えられます。

(2) 清算期間

- 清算期間は、労働契約上労働者が労働すべき時間を定める期間で、1か月以内とされています。1か月単位のほかに、1週間単位等も可能です。賃金計算期間と合わせて1か月とする場合が一般的のようです。
- 清算期間については、その長さや起算日を定めることが必要です。単に「1か月」とせず、毎月1日から月末までなどと定めることが必要です。

(3) 清算期間における総労働時間

- 労働契約上労働者が清算期間内において労働すべき時間として定められている時間のことで、いわゆる清算期間における所定労働時間のことです。この時間は、清算期間を平均し1週間の労働時間が法定労働時間の範囲内となるように定める必要があります。
- 労使協定では、清算期間における法定労働時間の総枠の範囲内で、例えば1か月160時間というように各清算期間を通じて一律の時間を定める方法のほか、清算期間における所定労働日を定め、所定労働日1日当たり7時間というような定めをすることもできます。

ジャンル：勤務形態 > サブジャンル：フレックスタイム・裁量労働制

フレックスタイム制における 労働時間の算定方法

フレックスタイム制における労働時間の算定方法と、
時間外労働について詳しく教えてください。

フレックスタイム制においては、始業及び終業の時刻を労働者の決定に委ねることになりますが、その場合にも使用者は労働時間を把握する義務があり、使用者は、各労働者の各日の労働時間を把握しなければなりません。

そして、労働者が清算期間の総労働時間を超えて労働した場合には、それに
応じた賃金の支払いが必要となります。

■フレックスタイム制における時間外労働

フレックスタイム制を採用した場合に時間外労働となるのは、清算期間における法定労働時間の総枠を超えた時間です。すなわち、時間外労働であるかどうかは、1日単位では判断せず清算期間を単位としてのみ判断します。

したがって、36協定についても、1日について延長することができる時間を協定する必要はなく、清算期間を通算して時間外労働をすることができる時間を協定すれば足ります。

(1) 休日労働や深夜業の取扱い

① 休日労働

業務の都合によっては、法定休日に労働をさせる必要が生じる場合があると思いますが、この場合使用者と労働者の過半数で組織する労働組合がある場合にはその労働組合と、ない場合には労働者の過半数を代表する者と書面による協定（36協定）を締結し、これを労働基準監督署長に届け出た場合は、この労使協定の範囲内で休日に労働させることができることとなっています。

② 深夜業

法定休日や深夜（午後10時から午前5時）に労働した場合は、それぞれ3割5分以上、2割5分以上の率で計算した割増賃金の支払いが必要となります。なお、法定の労働時間を超えて労働した場合には、この率は2割5分以上となります。

(2) 休憩時間の取扱い

休憩時間については、原則として労働時間が6時間を超える場合においては少なくとも45分、8時間を超える場合においては少なくとも1時間の休憩を労働の途中に与えること、一斉に与えること、自由に利用させることが必要です。

一斉休憩の規定には、適用除外もあります。適用が除外されている業種（運輸交通業、商業、金融・広告業、映画・演劇業、通信業、保健衛生業、接客・娯楽業及び官公署）においては、休憩時間を一斉に与える必要はありませんが、休憩時間をとる時間帯を労働者に委ねる場合には、各日の休憩時間の長さを定め、それをとる時間帯は労働者に委ねる旨を就業規則に記載する必要があります。