

企業経営 マガジン

2018
600
11/13

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年11月2日号

水面下で広がる円高 ～経済・企業収益への影響も

経済・金融フラッシュ 2018年11月8日号

【米中間選挙結果】

～事前の予想通り、下院で民主党が過半数を獲得。
今後議会は機能不全状態となる可能性

経 営
TOPICS

統計調査資料
景気動向指数（平成30年9月分速報）

経営情報
レポート

**働き方改革の解決策として経営革新に貢献する
ロボットがもたらす未来の働き方**

経 営
データ
ベース

ジャンル：経営計画 サブジャンル：新規事業計画
新規事業計画に必要な数値計画
新規事業計画に必要な経費

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

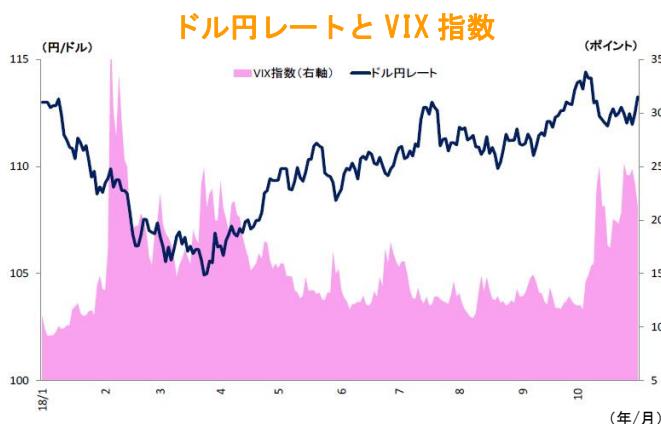
ネット
ジャーナル

水面下で広がる円高 ～経済・企業収益への影響も

ニッセイ基礎研究所

- 1** 10月上旬以降、世界的に株価が下落し、金融市場はリスク回避的な地合いとなつたが、円高ドル安の進行は極めて限定的に留まり、むしろドル円の底堅さが際立つ結果となった。

従来、リスク回避局面ではドルに対しても円が買われる傾向が強かったが、今回は米国経済の強さに対する市場の信頼感を背景として、ドルも円と同様に買われたためだ。実際、実効レートを見ると、円もドルも上昇している。



(資料) Datastream

- 2** しかし、このことは裏を返せば、ドルを除く多くの通貨に対しては円高が進行していることを意味する。実際、BISが算出する円の実効レートにおいて、構成シェアの高い15通貨（つまり、日本の貿易においてシェアの高い15カ国・地域の通貨）の対円レートを確認すると、10月の世界株安局面で、幅広くリスク回避的な円買いが進んでいることが確認できる。

また、昨年末を起点とした場合には、

ドルを除く全ての通貨に対して円高が進んでいる。今年、多くの通貨に対して円高が進んだ理由としては、日本の超低金利、多額の経常黒字、乏しい追加緩和観測、政治の安定などが考えられる。

- 3** このように、ドル以外に対して円高が進んでいることは、やはり日本の輸出の逆風になると想えられる。日本の輸出先は米国ばかりではない。仮に輸出時の決済通貨がドルや円だったとしても、輸出相手先の通貨に対して円高が進めば、輸出競争力の低下や輸出採算の悪化に繋がる。現に、最近発表されている企業決算や業績見通しにおいて、新興国通貨安が利益減少要因となっている例が散見される。また、（対ドル以外の）円高によって輸入品の価格競争力が高まり、国内企業の市場を侵食する可能性もある。

- 4** なお、現在はドル需要も強いため、新興国通貨等が売られる際に円とドルに買い圧力が分散している。ただし、今後、もし米経済への期待後退などからドルの選好度が低下すれば、リスク回避局面などで買い圧力が円に集中し、円が急伸することになりかねない。

「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

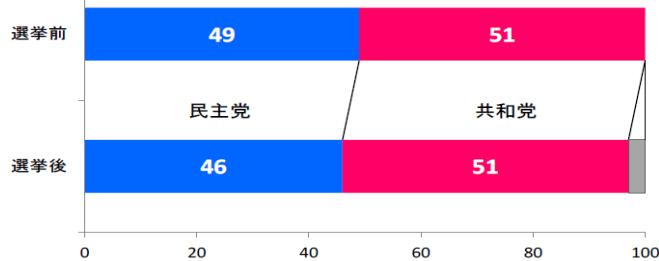
【米中間選挙結果】

～事前の予想通り、下院で民主党が過半数を獲得。
今後議会は機能不全状態となる可能性

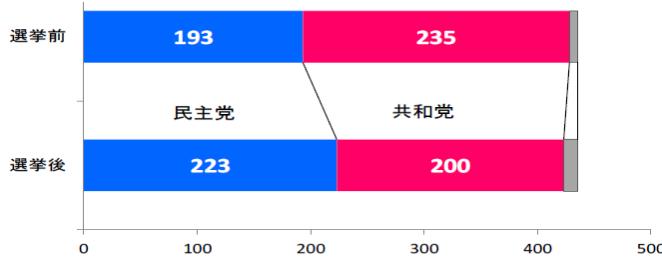
1 結果の概要

11月6日に米国で中間選挙が実施され、上院(100議席)のおよそ3分の1、下院(435議席)の全議席が改選された。11月8日(日本時間9時)時点で判明している結果は、概ね事前の予想通り、上院は共和党が51議席以上を確保し、過半数(51議席)を維持した一方、下院では民主党が223議席以上を獲得し、8年ぶりに過半数(218議席)を共和党から奪い返した。このため、19年初からの116議会では上院と下院の多数党が異なる「ねじれ」議会となることが確定した。なお、州知事選挙については、今回改選された36州のうち、ジョージア州では僅差となり結果が判明していないものの、他の州では、共和党が改選26州のうち、勝利した州が19州に留まっており、民主党に7州で敗北した。

上院政党別議席数(過半数51)



下院政党別議席数(過半数218)



(資料) CNN調べ

2 結果の評価

トランプ大統領が率いる与党共和党は、連邦議会では上院で勝利、下院で敗北と結果が分かれたが、もともと上院では改選35議席のうち、民主党が26議席と多くなっていたことを考慮すると、州知事選の結果と併せて、同大統領が自身の信任投票と位置づけた中間選挙で有権者がトランプ大統領の2年間の政権運営に對して信任を与えたとは言い難い。一方、新議会が「ねじれ」議会となったことで、トランプ大統領が目指す経済政策の実現は相当程度困難になったとみられる。

3 今後の注目点

当面は、12月7日を期限とする暫定予算の扱いに注目される。19年度予算審議ではトランプ大統領が求める「国境の壁」建設予算の計上額を巡って移民政策の動向も絡んで与野党で折り合うことが困難となっていたために、中間選挙後に審議を先送りにしていた。

下院で民主党が勝利したために、来年からの新議会での審議も睨んで安易に妥協する可能性は低下した。このため、暫定予算の期限切れまでに審議がまとまらず、期限切れで一部政府閉鎖が発生する可能性が高まったと言えよう。

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。

景気動向指数 (平成30年9月分速報)

内閣府 2018年11月7日公表

概要

1 9月のCI(速報値・平成22(2010)年=100)は、先行指数:103.9、一致指数:114.6、遅行指数:119.8となった^(注1)。

先行指数は、前月と比較して0.6ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.23ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.27ポイント下降し、4か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して2.1ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.77ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.17ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

遅行指数は、前月と比較して1.4ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。3か月後方移動平均は0.57ポイント上昇し、4か月ぶりの上昇となった。7か月後方移動平均は0.23ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

(注1) 公表日の3営業日前(平成30(2018)年11月2日(金))までに公表された値を用いて算出した。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、足踏みを示している。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

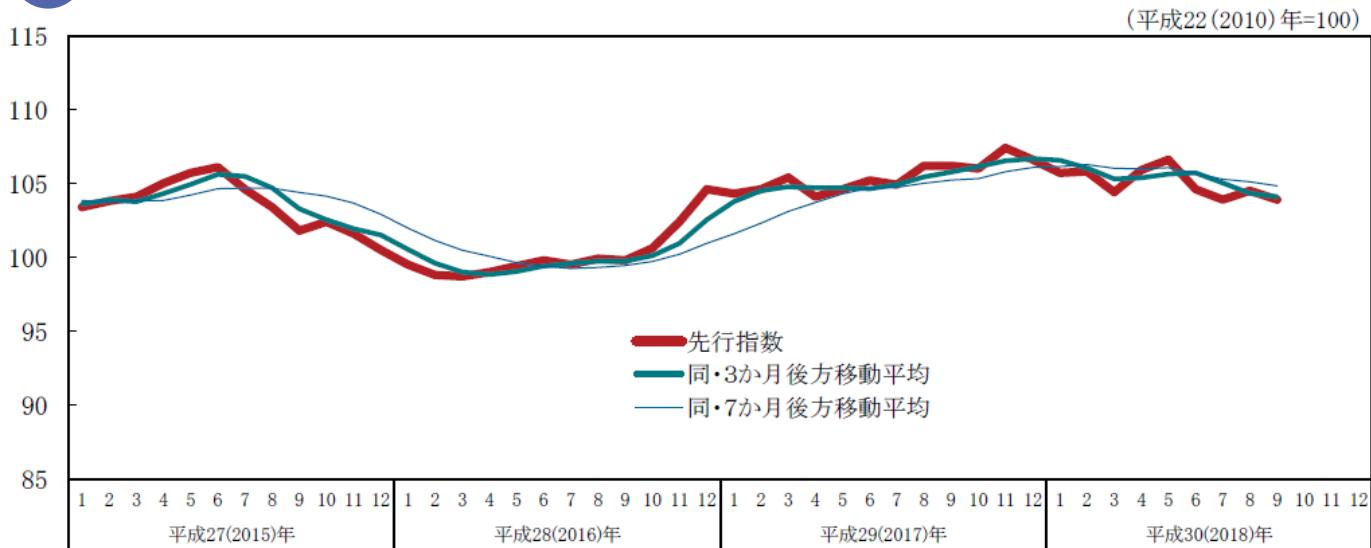
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
		C2 : 鉱工業用生産財出荷指数 C3 : 耐久消費財出荷指数 C7 : 商業販売額(卸売業)(前年同月比) C5 : 投資財出荷指数(除輸送機械) C1 : 生産指數(鉱工業) C6 : 商業販売額(小売業)(前年同月比) C9 : 有効求人倍率(除学卒)	-0.70 -0.44 -0.44 -0.27 -0.22 -0.09 -0.02
C8 : 営業利益(全産業)	0.08	C4 : 所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.01

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



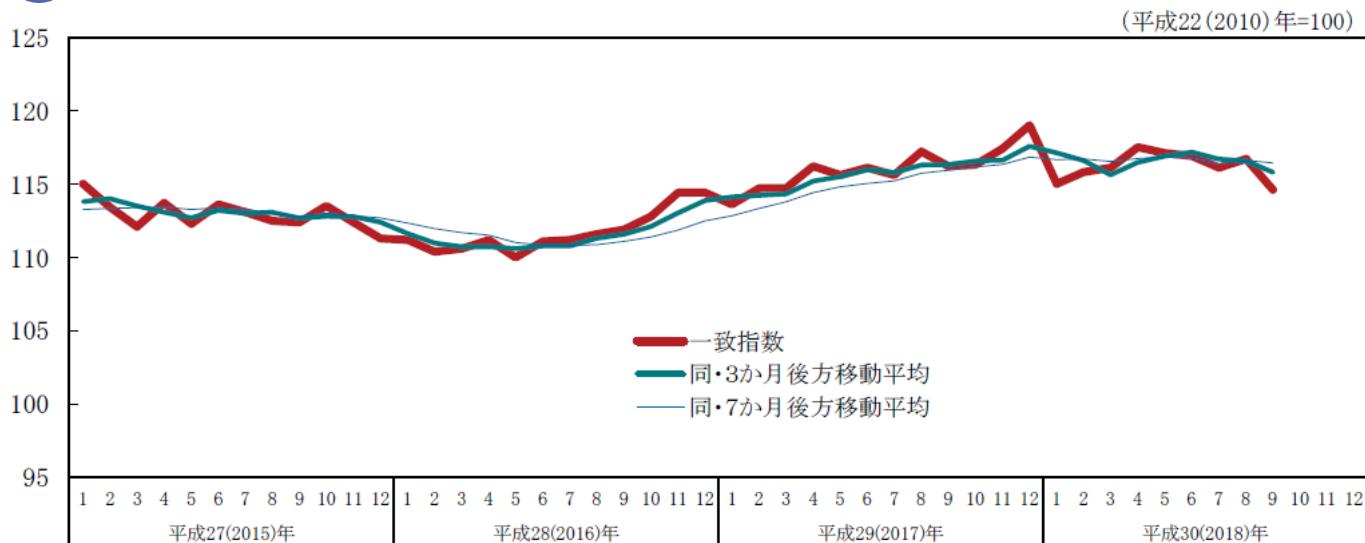
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成30(2018)年					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
C I 先行指数	前月差(ポイント)	105.9 1.5	106.6 0.7	104.6 -2.0	103.9 -0.7	104.5 0.6	103.9 -0.6
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-7.1	1.3	0.0	2.4	-4.3	7.1
	寄与度(逆サイクル)	0.63	-0.12	0.01	-0.25	0.49	-0.68
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	0.1	0.0	3.7	0.1	-2.5	10.6
	寄与度(逆サイクル)	0.00	0.02	-0.47	0.01	0.36	-0.67
L3 新規求人件数(除学卒)	前月比伸び率(%)	0.4	-2.8	2.1	-2.0	-0.0	1.7
	寄与度	-0.01	-0.42	0.22	-0.33	-0.05	0.21
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	22.5	1.3	-15.9	11.8	6.6	
	寄与度	0.62	0.02	-0.58	0.38	0.21	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	8.3	1.0	-8.9	4.9	-0.5	-0.9
	寄与度	0.50	0.08	-0.56	0.34	-0.02	-0.05
L6 消費者態度指数	前月差	-1.1	0.9	0.0	-0.6	-0.1	0.0
	寄与度	-0.41	0.34	-0.01	-0.26	-0.06	-0.00
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	1.2	0.1	-0.7	-0.6	-0.5	0.8
	寄与度	0.21	0.00	-0.16	-0.15	-0.11	0.17
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差	0.1	0.0	-0.1	-0.2	0.0	-0.1
	寄与度	0.08	0.00	-0.07	-0.17	0.01	-0.08
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	1.2	2.7	-1.2	-1.9	-0.5	1.5
	寄与度	0.03	0.11	-0.11	-0.16	-0.07	0.06
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.02	0.04	0.01			
	寄与度	-0.01	0.01	-0.02			
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-4.7	8.1	-5.1	-2.8	-4.0	4.4
	寄与度	-0.30	0.51	-0.33	-0.19	-0.27	0.35
一致指数トレンド成分	寄与度	0.15	0.13	0.13	0.10	0.10	0.05
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	105.4 0.07	105.6 0.26	105.7 0.07	105.0 -0.67	104.3 -0.70	104.1 -0.23
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	106.0 -0.04	106.1 0.09	105.7 -0.40	105.3 -0.39	105.1 -0.17	104.8 -0.27

(注2) 逆サイクルとは、指標の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指標の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因となる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成30(2018)年						
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	
C I 一致指数	前月差(ポイント)	117.5 1.4	117.1 -0.4	116.9 -0.2	116.1 -0.8	116.7 0.6	114.6 -2.1	
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	0.5	-0.2	-1.8	-0.2	0.2	-1.1	
	寄与度	0.07	-0.03	-0.29	-0.04	0.03	-0.22	
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	0.7	-0.1	-0.2	-0.7	0.4	-3.6	
	寄与度	0.10	-0.02	-0.04	-0.13	0.06	-0.70	
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	7.3	-9.1	0.8	-6.0	7.0	-4.3	
	寄与度	0.53	-0.48	0.06	-0.55	0.52	-0.44	
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.1	2.2	-0.3	-0.8	-1.7		
	寄与度	0.02	0.41	-0.06	-0.19	-0.40	-0.01	
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	2.8	-3.3	-1.5	-0.4	3.1	-1.9	
	寄与度	0.31	-0.37	-0.16	-0.04	0.37	-0.27	
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	0.5	-0.9	1.1	-0.2	1.2	-0.6	
	寄与度	0.06	-0.11	0.13	-0.03	0.16	-0.09	
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	3.7	0.0	-2.6	1.6	-0.8	-4.3	
	寄与度	0.30	0.00	-0.21	0.15	-0.07	-0.44	
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.9	1.9	1.9				
	寄与度	0.23	0.23	0.23	0.09	0.08	0.08	
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	0.01	0.02	0.01	0.00	0.01	
	寄与度	-0.17	-0.02	0.12	-0.03	-0.18	-0.02	
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	116.5 0.84	116.9 0.43	117.2 0.27	116.7 -0.47	116.6 -0.13	115.8 -0.77	
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	116.7 0.19	116.8 0.11	116.8 -0.07	116.4 -0.41	116.6 0.24	116.4 -0.17	

(注3) C I はトレンド（長期的趨勢）と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点未発表の系列（前月比伸び率（%）又は前月差が未記入である系列）についても、過去のデータから算出（60か月から欠落月数を引いた後方移動平均）した長期的傾向（トレンド成分）を使用している。そのため、現時点未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数（平成30年9月分速報）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。



働き方改革の解決策として経営革新に貢献する ロボットがもたらす 未来の働き方

1. 競争力強化に期待されるロボット導入
2. ホワイトカラーの業務効率化を可能にするRPA
3. ロボット導入の進め方と成功のポイント
4. 生産性が向上したロボットの導入事例



■参考文献

『図解入門 最新RPAがよくわかる本』西村 泰洋著（秀和システム）

『デジタルレイバーが部下になる日』池邊 竜一著（日経BP社）

『RPAの威力』安部 慶喜、金弘 潤一郎著（日経BP社）

1

企業経営情報レポート

競争力強化に期待されるロボット導入

わが国では、政府主導での「働き方改革」が進められています。

働き方改革は、いわゆるホワイトカラーの長時間作業を減らしてワークライフバランスを整えたり、女性や高齢者が働きやすい労働環境をつくり、労働参加率を向上させて国全体の生産性を向上させることを目的としています。生産性向上は、各企業においても重要な課題となっており、本稿では自社の生産性向上につながるロボットを活用した「働き方改革」の進め方やその効果について解説します。

■ 労働生産性向上の必要性

日本生産性本部の「労働生産性の国際比較（2016年度版）」によると、主要先進7カ国の労働生産性（2015年）は日本が最も低く世界で22位となっています。

そして、今後は日本における就業者数が減少すると予想されています。

経済産業省「新産業向上ビジョン」によると、2015年に6,334万人だった就業者数は、2030年には約0.9倍の5,599万人に減少します。

経済産業省が掲げた目標では、GDP比で、2030年には2015年の1.6倍の846兆円に増やすことを定め、そのためには労働生産性を1.8倍に伸ばす必要があるとしています。

■ 労働生産性の現状と目標

主要先進7カ国の労働生産性（2015年）		経済産業省が掲げる労働生産性目標		
アメリカ合衆国	3位	2015年	2030年	▲
フランス	7位	GDP	532兆円	846兆円 1.6倍
イタリア	10位	就業者数	6,334万人	5,599万人 ▼0.9倍
ドイツ	13位	就業者	840万円	1,511万円 ▲1.8倍
カナダ	17位	あたり GDP（労働生産性）		
イギリス	18位			
日本	22位			

既に知られているように、現在の日本は少子高齢化が進行中であり、総人口と労働人口は減少の一途をたどっています。

経済成長を維持しつつ国際競争力を強化するために、政府は上記のような目標を掲げ、労働生産性の向上を目指しています。

ホワイトカラーの業務効率化を可能にするRPA

■ RPAとは何か

ホワイトカラーによるパソコン業務の自動化を担う、ソフトウェアロボットの名称を、RPA (Robotic Process Automation) と言います。より細かく言えば、端末に表示されているアプリケーションや業務システムを識別して、人と同じような操作ができるソフトウェアということになります。

ソフトウェアロボットと呼ばれることもありますし、デジタルレイバー (Digital labor: デジタル労働者) と称されることもあります。

ソフトウェアですので、ロボットと言っても、工場で組み立てや溶接をしているロボットや、先進的な店舗で顧客対応に取り組むロボットのように、形がある物理的な存在ではありません。あくまでパソコンやサーバーのなかで動作するものです。

■ RPAの特徴

RPA の特徴で挙げられるのは代行業務です。これまでホワイトカラーが担ってきた業務をロボットが代行して効率を高め、さらに事業拡大に結びつけようというものです。

■RPAの特徴

①ロボットが代行

基本的には人間がパソコンで行っている機械的な仕事の代行ですが、Aさんが別のBさんの仕事を代行するのではなく、ロボットがBさんの仕事を代行するので、ロボットとしての特徴になります。

②プログラミングを必要としない

プログラミングをしないで、設定や記録でロボットの動作を定義することができます。

マスコミで RPA が紹介されたときは、この機能がクローズアップされてきました。

RPA らしい印象的な機能の一つだと思います。製品によっては、プログラミングでロボットの動作を定義するものもあります。

③業務プロセスとして複数のロボットを管理できる

個々のロボットだけでなく、人が分業で仕事を進めていくように、複数のロボットの間の順番や仕事の受け渡しなどの集中管理をすることができます。

人の場合、管理者がそれぞれの人の分担の進捗状況や完了をマネジメントしていますが、それをソフトウェアロボットに対しても同じように行うことができます。

3

企業経営情報レポート

ロボット導入の進め方と成功のポイント

■ ロボット導入を検討している企業の期待と課題

(1)企業のRPAに対する期待

導入を進めている企業の期待は以下のとおりです。現場の方と経営幹部で、それぞれの視点は違いますが、大きな意味では同じことを考えています。

● 現場で実務に携わる方々とその管理者

- ・作業の効率化のルールとして捉えている
- ・パソコンの操作の自動化で正確かつ多量な事務処理ができる
- ・軌道に乗れば別の仕事に工数を使うことができる

● 経営幹部

- ・リソースシフト、サービスの迅速化に期待
- ・自動化できる業務は全て自動化し大幅なコスト削減に期待
- ・浮いた人材を別の業務や事業にシフトし効率的な人材の配置を目指す
- ・サービスのリードタイムを短くして競合優位性を確立したい

(2)企業の懸念は少ないロボット導入

導入企業は、RPAへの期待を持つとともに、RPAが「初物」であることから心配していることもあります。具体的には、導入後の効率やスムーズに運用できるかなどがあり、それに対する先行企業の声を取り上げます。

①導入後に運用がうまく回らなくなる可能性	「初物」のデジタル技術全般にいわれることで、技術的な特徴を把握することや慣れることで、解消したり軽減することができる。
②ロボットが暴走したり放置する可能性	条件分岐や場合分けなど、想定されるケースをできるだけカバーして、動作の定義を現実に合わせることで回避することができる。

ロボット導入に対する懸念事項に対しては、導入基準を明確にして、RPA が担当する仕事を一定のレベルに合わせる、エラー対応時のマニュアルを整備する、などの先行企業の経験が役に立ちます。多くの先行企業はまさにこれらの心配事をクリアしています。

企業経営情報レポート

4 生産性が向上したロボットの導入事例

■ RPA導入が進んでいる業界と対象業務

RPA の導入は、すでに多くの業界の多くの業務で進んでいます。

2017 年 9 月、都市銀行大手が RPA などの導入により、社員の約 3 割にあたる 9,500 人分の仕事を自動化すると発表したことは、大きなニュースとなりました。

このような大手企業に限らず、RPA は中小企業を含め多くの場面で活用されています。

■RPAが使われている業界と業務

業 界	業 務
システム	<ul style="list-style-type: none">・請求書集約業務・基幹システムからデータ抽出、突合業務
通信	契約管理業務
保険	<ul style="list-style-type: none">・顧客管理業務・保険料調査業務
旅行	コールセンターでの各種データ集計業務
インターネット関連	競合価格調査、変更業務
流通小売	<ul style="list-style-type: none">・ブログ、SNS 投稿監視業務・各店舗からの備品発注受付、発注業務
アパレル	商品受注、売上集計業務
通販	<ul style="list-style-type: none">・複数サイトでの商品在庫連携・画像変更業務
オンデマンド動画配信	競合情報調査業務
広告	<ul style="list-style-type: none">・契約データ集計・確認業務
卸売商社	<ul style="list-style-type: none">・研修事業の数値集計業務・各事業部、支店の研修工数の集計業務
リース	顧客企業ごとの請求書作成業務
新電力関連	発電量の集計業務
BPO	経費精算データの照合、交通費判定業務
人材	<ul style="list-style-type: none">・勤怠表督促メール業務・求人情報クローリング業務

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:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

新規事業計画に必要な数値計画

新規事業計画書を作成するにあたって必要となる数値計画はどのようなものがあるでしょうか。

1. 事業計画において必要な数値

事業計画において、数値面で必要なものとしては、以下の3つになります。

- 損益計算書
- 損益分岐点
- キャッシュフロー計算書

(1) 損益計算書

損益計算書では、将来の利益計画、すなわち、売上と費用の見込みを記載します。

数値面での肝となる部分ですので、緻密さが要求されます。

売上は顧客別・商品別に見積もるのが一般的です。

費用は売上原価、人件費、販売費及び一般管理費など勘定科目ごとに見積もります。

(2) 損益分岐点

損益分岐点は、いわゆる採算ラインのことです。損益分岐点によって、事業として利益を計上できるのかが判断されます。以下、簡単に損益分岐点に関する用語を説明します。

(3) キャッシュフロー計算書

損益計算書上では、利益を計上できても、資金繰りに行き詰まり、黒字倒産してしまうというケースもありますので、事業計画書をキャッシュ（現金）で評価されるケースが増えています。

また、設備投資の妥当性を評価する際にも、キャッシュフローが重視されます。

キャッシュフロー計算書は、営業活動によるキャッシュフロー、投資活動によるキャッシュフロー、財務活動によるキャッシュフローの3つで構成されています。

2. 売上予測

事業計画を現実的なものにするためには、売上予測が極めて重要です。

売上予測方法は、業種によって異なります。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

新規事業計画に必要な経費

新規事業計画書を作成するにあたって、経費はどのようにまとめればよいでしょうか。

1. 売上原価

売上原価は、売上をあげるためにかかる費用で、製造業では、製造原価、販売業では、仕入原価になります。なお、売上から売上原価を差し引いたものが、売上総利益（粗利益）になります。

【売上原価】 期首在庫金額十期中の製造高・仕入高一期末在庫金額

製造業の場合、売上原価を構成するものとして、材料費、仕入商品、外注費などがあり、これらの内訳を説明する資料として、製造原価表があります。

事業計画書の評価を高める手段として、詳細な製造原価表を作成することが挙げられます。製造原価表において、売上原価の詳細を記すとともに、売上総利益率（売上総利益÷売上高）を記載することで、事業計画書の説得力が高まります。

売上総利益率の妥当性については、「中小企業の経営指標」（中小企業庁）や「小企業の経営指標」（国民生活金融公庫総合研究所）が参考になります。

2. 人件費

経費面で高額になるのは、やはり人件費です。人件費は要員を確保すると発生し、長期にわたり固定的に費用となるのが特徴です。したがって、念入りに人員計画を策定しなければなりません。人員計画策定の流れは次のとおりです。

①必要業務の洗い出し

②必要要員の算定

③将来の見通し

3. 経費(販売費)

販売費とは、商品やサービスの販売に費やしたコストのことで、販売手数料や広告宣伝費などが該当します。販売費を更に区分すると以下の2つに分けることができます。

- 売上を増やすために必要な費用（広告宣伝費や販売促進費）
- 売上に伴い発生する費用（配送費や販売手数料）