

週刊WEB

# 企業 経営



Vol.624 2019.5.14

ネット  
ジャーナル

経営  
TOPICS

経営情報  
レポート

経営  
データ  
ベース

Weeklyエコノミスト・レター 2019年5月8日号  
**イラン原油全面禁輸発動、  
原油相場はどうなる？**

経済・金融フラッシュ 2019年5月8日号  
**【東南アジア経済】  
ASEANの貿易統計(5月号)**

～4ヵ月連続の輸出減、米国向けが鈍化して  
貿易停滞リスク高まる

統計調査資料  
**消費動向調査**  
(平成31年4月実施調査結果)

**組織全体で取り組む業務効率化  
生産性向上のためのマネジメント術**

ジャンル：経営計画 サブジャンル：年度経営計画  
**予算編成のポイント  
利益計画の作成手順**

発行：税理士法人 KJ グループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。



ネット  
ジャーナル

# イラン原油全面禁輸発動、 原油相場はどうなる？

ニッセイ基礎研究所

**1** 4月下旬に米トランプ政権はイラン産原油禁輸の制裁に関して一部国・地域に認めていた適用除外の撤廃を発表、今月2日以降は同国産原油の全輸入が米制裁の対象となった。

大きな変化を迎えた原油市場だが、この先どのような展開になるのだろうか。

## WTI先物とダウ平均株価



(資料) Thomson Reuters

**2** 今後の注目点として、原油供給面では、(1)米制裁を受けるイラン・ベネズエラの供給減少度合い、(2)大規模な武力衝突が発生しているリビアの供給減リスク、(3)（イラン・ベネズエラの供給減の埋め合わせとしての）OPECプラスによる増産の有無が注目される。

需要面では、引き続き米中貿易摩擦の行方が最大の注目点になる。米政権は先日、対中関税の引き上げを表明した。もし、これが現実のものとなれば、世界経済の押し下げを通じて原油需要を減少させることになる。

**3** 原油価格の見通し（年内）を考えると、メインシナリオとしては、1バレル55ドルから60ドル台後半をレンジとするボックス圏での推移が予想される。

今後、イランとベネズエラの原油供給は減少するものの、OPECと米国の増産で概ね穴埋めされることが見込まれる。

米国の圧力を受けるサウジをはじめとするOPECはある程度増産せざるを得ないだろう。また、足元の原油価格は米シェールの採算レートを十分上回っているとみられ、米国の原油生産量も緩やかに増加することが見込まれる。

米政権発の貿易摩擦に関しては、激化すると米国自身に跳ね返ってくるだけに、いずれブレーキを踏まざるを得ない。

結果として、需給バランスが大きく傾くことは避けられ、原油価格もボックス圏に留まると予想。ただし、各国の思惑が複雑に絡み合うだけに、上振れ・下振れリスクも高い。

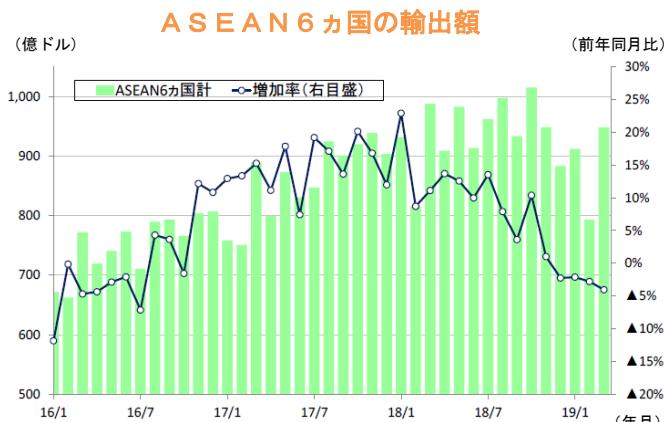
**4** 原油価格がボックス圏での推移となれば、金融市場への影響も限られる。ただし、大きく動いた場合は金融市場全体の混乱の元になりかねない。原油価格が大きく上昇しても、逆に下落しても、日本株安・円高圧力に繋がる可能性が高い。

「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。

# 【東南アジア経済】 ASEANの貿易統計(5月号) ～4ヵ月連続の輸出減、米国向けが鈍化して 貿易停滞リスク高まる

**1** 19年3月のASEAN主要6カ国の輸出（ドル建て、通関ベース）は前年同月比4.1%減（前月：同3.2%減）と低下した。

輸出の伸び率は昨年前半まで堅調に推移していたが、年後半からは海外経済の減速やITサイクルのピークアウト、米中貿易摩擦、コモディティ価格の下落などを受けて低下傾向で推移、直近4ヵ月は小幅のマイナス成長が続いている。



※シンガポールの輸出額はNODX（石油と再輸出除く）  
(資料) CEIC

ASEAN6カ国の仕向け地別の輸出動向を見ると、3月は東アジア向け（同6.7%減）と東南アジア向け（同5.3%減）、EU向け（同4.5%減）がそれぞれ低迷した。北米向け（同4.7%増）は2月の一時的な上振れの影響（タイで実施した大規模軍事演習後の武器の出荷）が剥落した後も増加傾向を維持した。もっとも昨年から概ね二桁成長を続けた北米向けの伸び率が一桁台まで鈍化したことにより牽引役不在の厳しい状況に陥る展開も想定

され、貿易停滞が長期化する懸念は高まったと言える。

タイの19年3月の輸出額（ドル建て、通関ベース）は前年同月比4.9%減（前月：同5.9%増）と低下した。

ベトナムの19年3月の輸出額（ドル建て、通関ベース）は前年同月比7.2%増（前月：同3.3%減）と上昇した。

マレーシアの19年3月の輸出額（ドル建て、通関ベース）は前年同月比4.8%減（前月：同9.2%減）とマイナス幅が縮小した。

インドネシアの19年3月の輸出額（ドル建て、通関ベース）は前年同月比10.0%減（前月：同11.2%減）とマイナス幅が縮小した。

シンガポールの19年3月の輸出額（石油と再輸出除く、ドル建て、通関ベース）は前年同月比14.3%減（前月：同2.2%増）と大きく低下した。

フィリピンの19年3月の輸出額（ドル建て、通関ベース）は前年同月比2.5%減となり、前月の同0.1%減からマイナス幅が拡大した。

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4月実施調査結果)

内閣府 2019年5月9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)4月の消費者態度指数は、前月差1.0ポイント低下し40.4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(2019)年4月の動向を前月差でみると、「耐久消費財の買い時判断」が1.1ポイント低下し38.8、「収入の増え方」が0.1ポイント低下し40.5となった。一方、「雇用環境」が0.7ポイント上昇し44.4、「暮らし向き」が0.3ポイント上昇し38.0となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差1.3ポイント上昇し41.6となった。

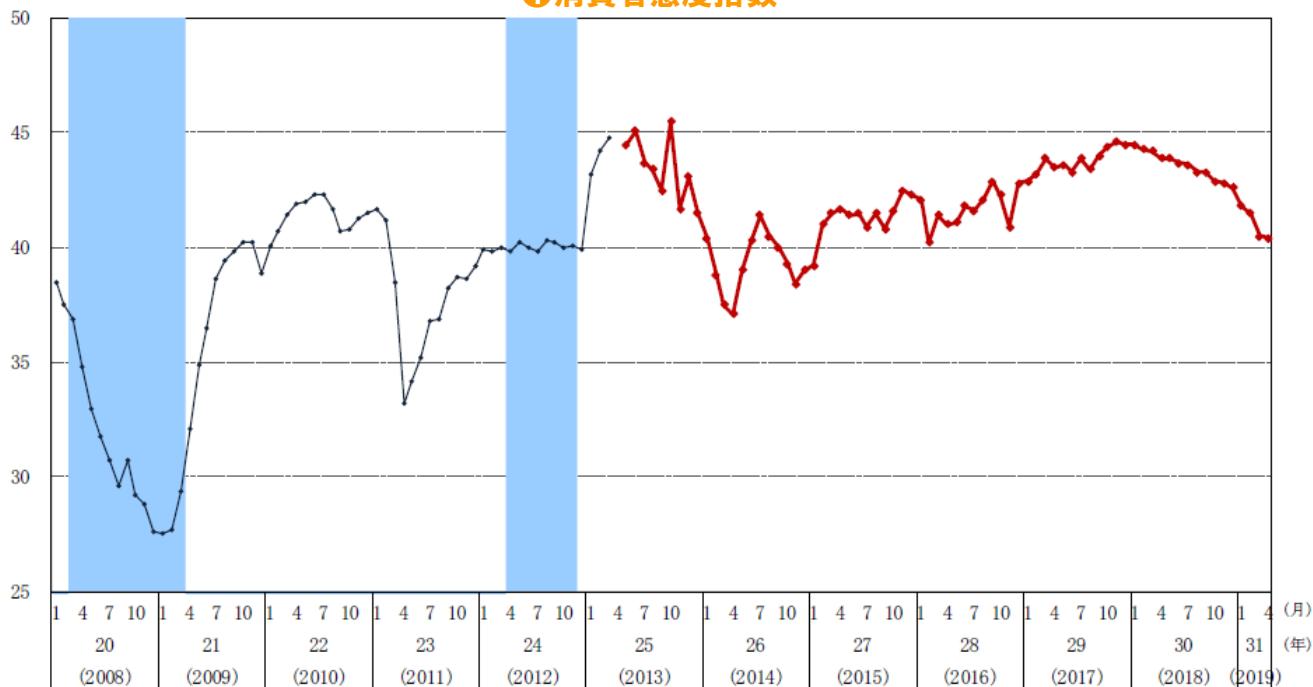
#### 消費者態度指標と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

|             | 平成30年<br>(2018年) |       |       | 平成31年<br>(2019年) |       |       |       |
|-------------|------------------|-------|-------|------------------|-------|-------|-------|
|             | 10月              | 11月   | 12月   | 1月               | 2月    | 3月    | 4月    |
| 消費者態度指数     | 42.9             | 42.8  | 42.6  | 41.8             | 41.5  | 40.5  | 40.4  |
| (前月差)       | ▲ 0.4            | ▲ 0.1 | ▲ 0.2 | ▲ 0.8            | ▲ 0.3 | ▲ 1.0 | ▲ 0.1 |
| 暮らし向き       | 41.2             | 40.8  | 40.6  | 39.9             | 39.2  | 37.7  | 38.0  |
| (前月差)       | ▲ 0.1            | ▲ 0.4 | ▲ 0.2 | ▲ 0.7            | ▲ 0.7 | ▲ 1.5 | 0.3   |
| 収入の増え方      | 41.3             | 41.7  | 41.5  | 41.3             | 41.2  | 40.6  | 40.5  |
| (前月差)       | ▲ 0.6            | 0.4   | ▲ 0.2 | ▲ 0.2            | ▲ 0.1 | ▲ 0.6 | ▲ 0.1 |
| 雇用環境        | 46.8             | 46.5  | 45.8  | 44.3             | 44.8  | 43.7  | 44.4  |
| (前月差)       | ▲ 0.7            | ▲ 0.3 | ▲ 0.7 | ▲ 1.5            | 0.5   | ▲ 1.1 | 0.7   |
| 耐久消費財の買い時判断 | 42.3             | 42.2  | 42.5  | 41.5             | 40.9  | 39.9  | 38.8  |
| (前月差)       | 0.0              | ▲ 0.1 | 0.3   | ▲ 1.0            | ▲ 0.6 | ▲ 1.0 | ▲ 1.1 |
| 資産価値        | 42.7             | 41.5  | 40.8  | 40.2             | 41.0  | 40.3  | 41.6  |
| (前月差)       | ▲ 0.6            | ▲ 1.2 | ▲ 0.7 | ▲ 0.6            | 0.8   | ▲ 0.7 | 1.3   |

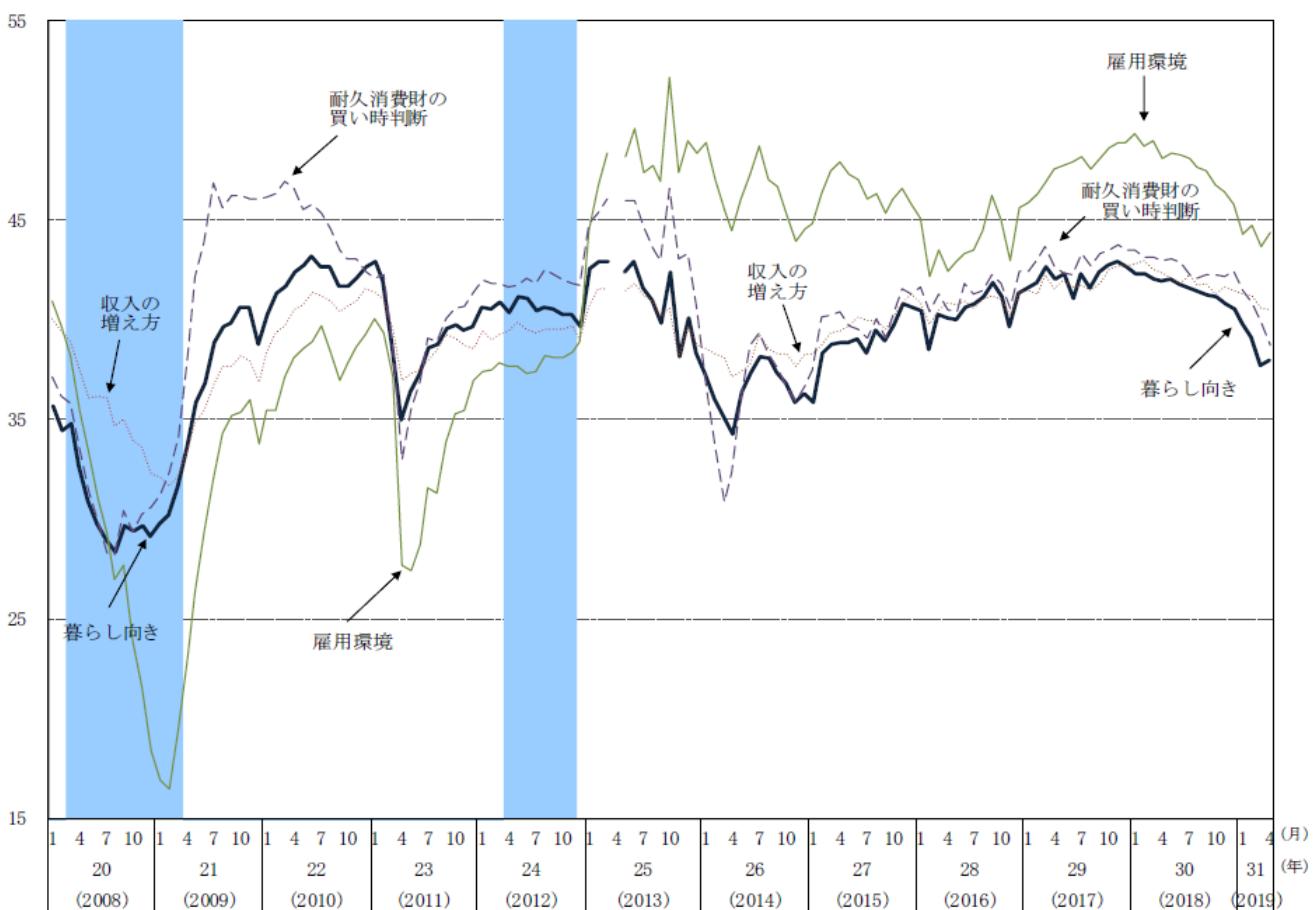
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

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(2019)年4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)」(40.1%)であった。

前月差でみると、「変わらない」の回答の割合が0.8ポイント、「低下する」が0.3ポイント、それぞれ減少したのに対して、「上昇する」が1.3ポイント増加した。

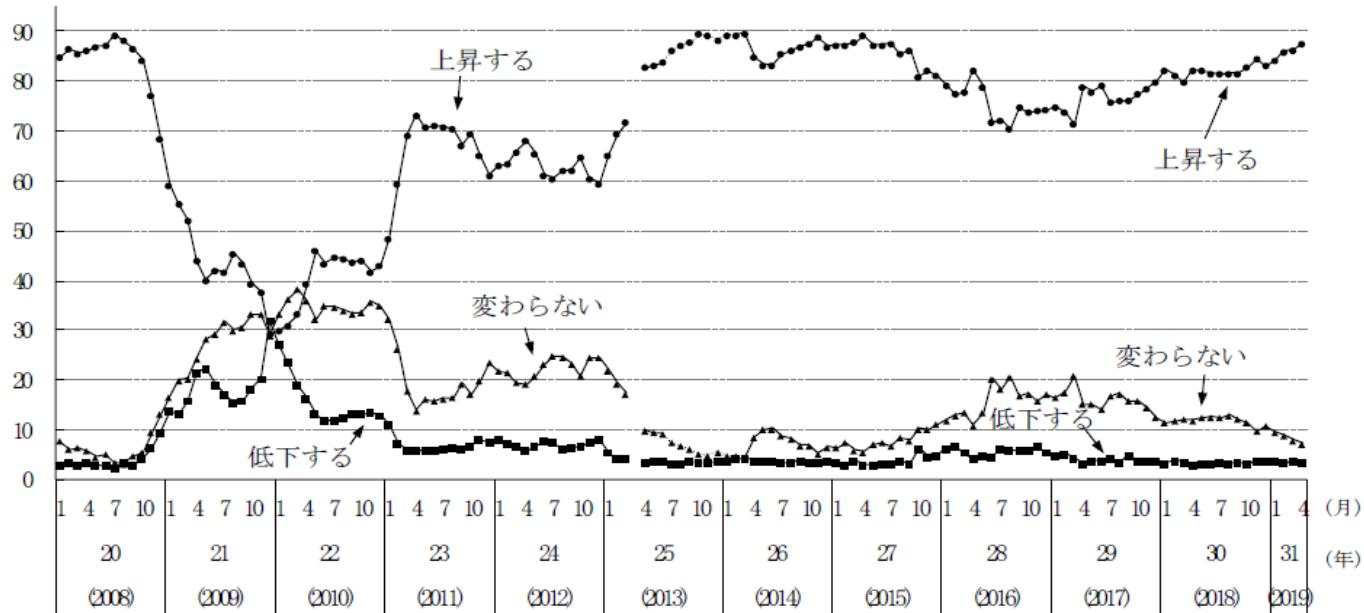
### 消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値)

(単位: %)

|       | 平成30年<br>(2018年) |        |        | 平成31年<br>(2019年) |        |        |        |
|-------|------------------|--------|--------|------------------|--------|--------|--------|
|       | 10月              | 11月    | 12月    | 1月               | 2月     | 3月     | 4月     |
| 低下する  | ▲5%以上            | 0.4    | 0.5    | 0.4              | 0.5    | 0.5    | 0.6    |
|       | ▲5%未満~<br>▲2%以上  | 0.8    | 0.9    | 0.9              | 1.1    | 0.7    | 1.0    |
|       | ▲2%未満            | 2.0    | 2.3    | 2.7              | 2.4    | 2.2    | 2.3    |
|       | <計>              | <3.2>  | <3.7>  | <4.0>            | <4.0>  | <3.4>  | <3.4>  |
|       | (前月差)            | (▲0.2) | (0.5)  | (0.3)            | (0.0)  | (▲0.6) | (0.3)  |
| 変わらない | 0%程度             | 11.4   | 9.8    | 10.8             | 9.7    | 8.9    | 7.2    |
|       | (前月差)            | (▲0.8) | (▲1.6) | (1.0)            | (▲1.1) | (▲0.8) | (▲0.8) |
| 上昇する  | 2%未満             | 30.8   | 26.1   | 25.7             | 25.1   | 23.8   | 21.9   |
|       | 2%以上~<br>5%未満    | 35.2   | 39.5   | 38.4             | 38.0   | 38.9   | 40.1   |
|       | 5%以上             | 16.9   | 18.9   | 19.1             | 21.0   | 23.3   | 25.8   |
|       | <計>              | <82.9> | <84.5> | <83.2>           | <84.1> | <86.0> | <86.4> |
|       | (前月差)            | (1.2)  | (1.6)  | (▲1.3)           | (0.9)  | (1.9)  | (0.4)  |
| 分からない |                  | 2.5    | 2.1    | 2.1              | 2.2    | 1.7    | 2.0    |
|       |                  |        |        |                  |        |        | 1.9    |

### 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)

回答割合(%)



消費動向調査(平成31年4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。



組織全体で取り組む業務効率化  
**生産性向上のための  
マネジメント術**

1. 重要視される生産性向上への取り組み
2. 個人のスキルアップによる生産性向上のポイント
3. テレワークの利活用による組織としての取り組み
4. 成果に結びつけた具体的取り組み事例



■参考文献

- 「人生100年時代の新しい働き方」小暮真久  
「集中力 パフォーマンスを300倍にする働き方」井上一鷹  
「仕事が速くなる！生産性が上がる！最強の働き方」出口治明  
「最新科学で解き明かす最強の仕事術」洋泉社

# 重要視される生産性向上への取り組み

労働人口が減少し続けていく日本において、労働者一人当たりの生産性向上は国全体の課題と言えます。「働き方改革」が掲げる「生産性向上」は労働環境を悪化させることのないよう、国民一人ひとりの健康やライフサイクルを守ることが前提条件であるべきです。

本稿では、チーム（組織）としての生産性を向上させるためにリーダーが備えるべきマネジメント術や個人のスキルアップに繋がる行動評価の方法、適切な目標設定・管理の手法などを紹介します。また、ICTやRPAの利活用についても触れながら、人材を確保するための「魅力ある企業」となる職場環境の作り方についても考えていきます。

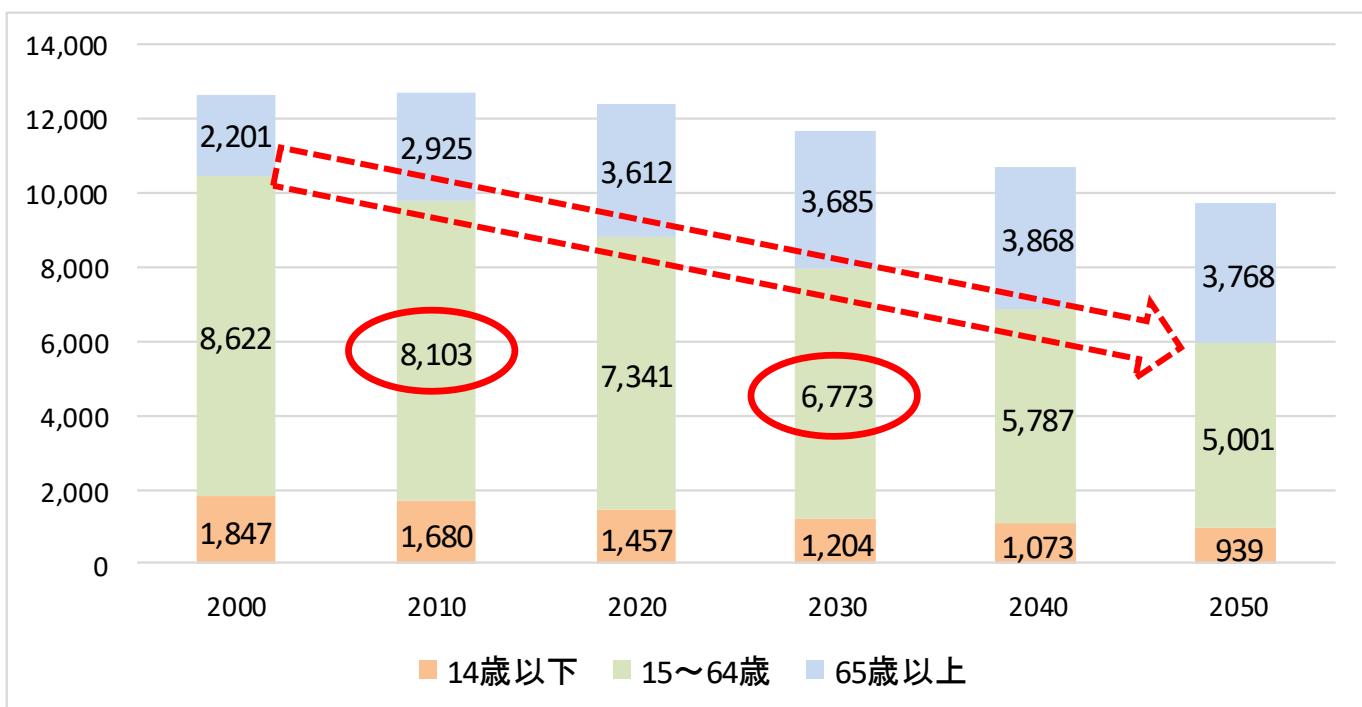
## ■企業が生産性向上に取り組む意義

昨年6月に成立し、本年4月から一部施行が開始された「働き方改革関連法案」は、厚生労働省が中心となり、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護の両立など、多様な働き方を実現することを目指して進められているものです。

このような環境の下で、企業には生産性の向上や自社の将来を担う人材の確保など、労働環境の整備とも切り離せない重要な課題があります。

ここでは、企業が生産性向上に取り組まなければならない背景、そしてその意義について考えてみましょう。

■図1-1 労働人口の減少(単位:万人) ※総務省平成28年度情報通信白書を元に作成



## 2

## 企業経営情報レポート

## 個人のスキルアップによる生産性向上のポイント

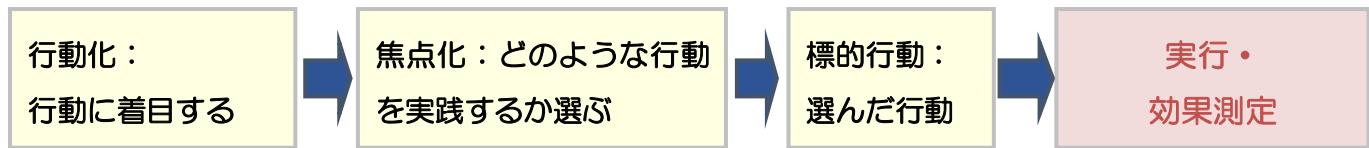
各個人の集中力を高め、それをリーダーがまとめて効果的にマネジメントすることが、チーム全体の生産性を向上させることに繋がります。

### ■ 各個人の行動を評価し、課題を解決する

#### ①部下の行動に着目した課題解決の進め方

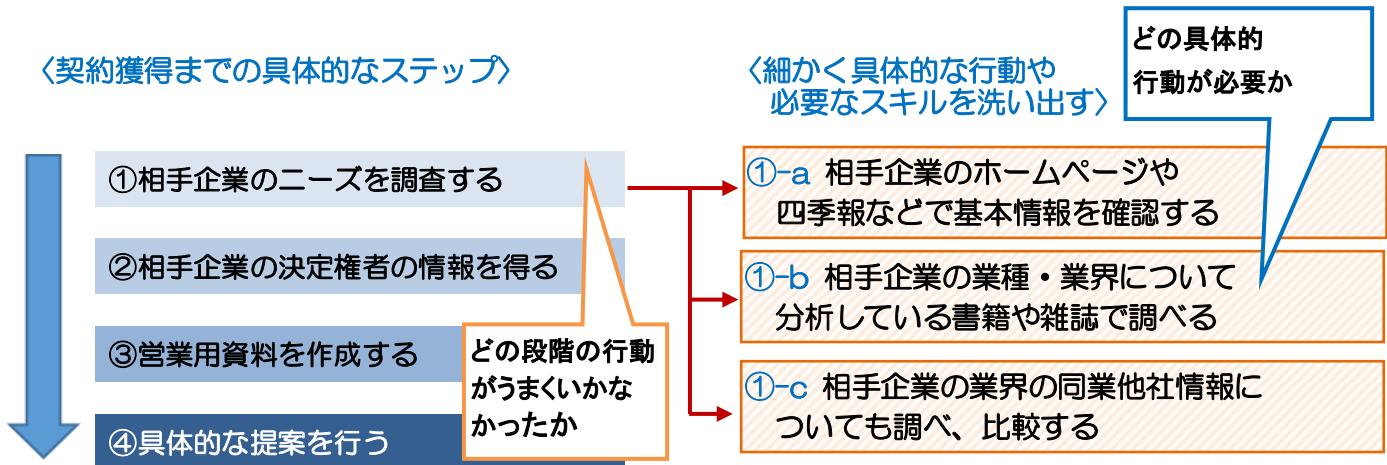
各個人のスキルアップを図るために、チームのリーダーが考えるべきことは、部下の「性格」ではなく「行動」に着目し、改善の方法を具体的な行動として導き出すことです。

具体的には、経営指標達成につながる「行動」を見定め、さらにそれを具体的な行動に落とし込んで、成果を生むために必要な「行動」を増やすための仕組みづくりを考えるのがリーダーの役目です。



#### ②具体的な行動分析例～営業部門における契約獲得に必要な行動

経営目標達成につながる「行動」の例として、営業部門における「顧客からの契約獲得」を実現させるための具体的な方法を考えてみましょう。



上記の例では、部下の行動が成果に結びつかなかつた要因として、どの段階のどんな具体的行動が必要であったかを洗い出します。具体的な行動・スキルを定型化できれば、「成果に結びつく行動」の機会や回数を組織全体で増やしていくべきです。

## 3

## 企業経営情報レポート

## テレワークの利活用による組織としての取り組み

働き方改革においては、ICT（情報通信技術）の利活用による労働生産性の向上についても注目が集まっています。

ここでは、テレワーク、ICT端末機器、そしてRPAツールの活用による業務効率化について紹介します。

### ■ テレワークの推進による労働参加の拡がり

#### ①企業におけるテレワーク導入への取り組み状況

テレワークとは、ICTを活用して、時間と場所を有効に活用できる柔軟な働き方のことです。

近年の女性活躍等を念頭に置いたダイバーシティ経営の考え方や働き方改革の気運の高まり等の要因により、テレワークに対する評価が高まりつつあります。

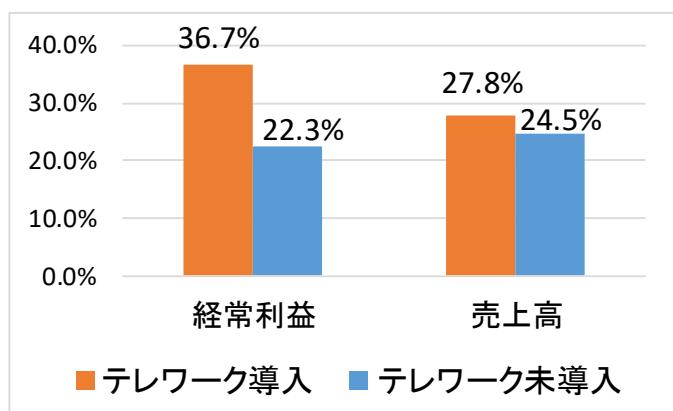
総務省の通信利用動向調査（約2,000社を対象に調査）によると、2016年9月末時点でテレワークを導入している企業は全体の13.3%であり、企業のテレワークへの取り組みは従業員規模の大きい企業ほど進んでいる傾向があるようです。

#### ②テレワーク導入企業の実績

テレワークを導入している企業は、未導入の企業に比べ、直近3年間での業績が増加傾向にある企業の比率が高く、また減少傾向にある企業の比率が低くなっています。また、導入状況による業績の違いは、売上高よりも経常利益においてより顕著です（図3-1）。

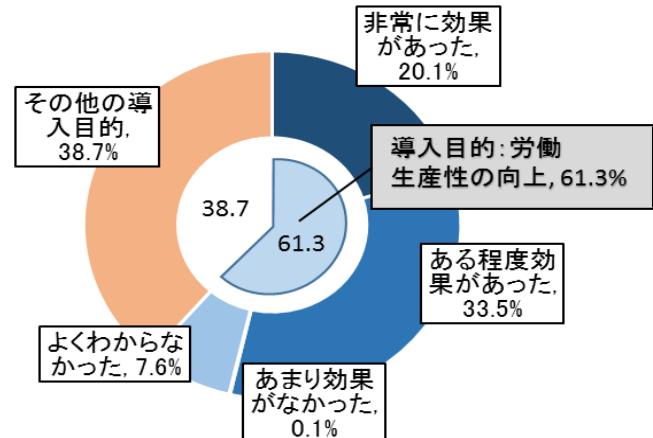
テレワーク導入済みの企業のうち、労働生産性向上を目的としてテレワークを導入した企業はおよそ6割であり、その内のおよそ8割以上が導入に効果を得たと回答しています（図3-2）。

■図3-1 テレワーク導入状況と直近3年間の売上高・経常利益の増加企業の比率



※平成29年度版情報通信白書を元に作成

■図3-2 テレワーク導入目的とその効果についての実感



# 4 企業経営情報レポート

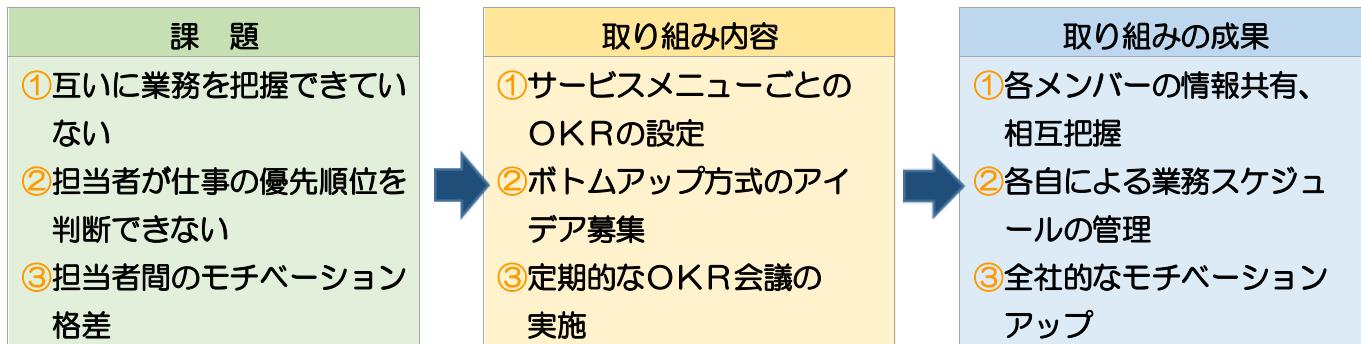
## 成果に結びつけた具体的取り組み事例

### ■ A社:定期的なOKR会議の実施によるモチベーションアップ

A社は、Webデザインやコンテンツ制作の業務を手掛ける業容拡大中の企業であり、OKRを導入することで社員間の情報共有やモチベーションアップを図る取り組みをしています。3ヶ月ごとのフィードバックを行い、運用そのものも隨時見直しを図っています。

#### 【A社】

|     |                 |
|-----|-----------------|
| 業種  | Webデザイン、コンテンツ制作 |
| 社員数 | 約40名            |



#### ①全社メンバーによる定期的なOKR会議の実施

全社メンバーで定期的に集まってOKR会議を実施することで、目標設定時から社員全員が関わり、互いの進捗状況を確認し合うことによって、上記の各課題を徐々にクリアしていくことができました。

#### ②ボトムアップ方式のアイデア募集

A社では各社員の関わりを明確化するために、目標設定時においても、社員からのボトムアップ方式を採用しました。これにより、社員の責任感や当事者感が増したことが社員アンケートでも判明しました。

#### ③目標のフレキシブルな見直し

3ヶ月程度の短い期間で目標を見直すことができるので、目標の項目数や難易度も、都度社員の意見を取り入れながら見直しています。回を重ねるごとに、達成度の進捗確認の際にモチベーションが下がる事象が減ってくるようになりました。

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 &gt; サブジャンル:年度経営計画

# 予算編成のポイント

予算編成を行う上での収益項目と変動費と固定費のポイントとなる要素は何でしょうか。

## ■収益項目

- 中期経営計画で設定されている売上高
- 営業担当部門で計画する売上高
- 当該年度で獲得したい、必要とする売上高

具体的には以下の4点がポイントとなります。

- |               |            |
|---------------|------------|
| ①自社の販売実績の検討   | ②外部環境の把握   |
| ③販売単価、販売数量の検討 | ④新規拡大目標の検討 |

## ■変動費

変動費の予算策定に当たっては、まず、販売計画と在庫計画が仕入計画を先行して行います。誰に何を売るかを決定してから、販売の準備として、いつ何をどれだけ仕入するかを決めます。なお、広義の仕入計画には、在庫に加え商品計画を含むことがあります。商品計画は、仕入商品について商品構成や商品選定を計画するものとなります。

### ①商品仕入れ計画

売上高計画や在庫計画との連動、季節変動に伴う在庫を考慮する必要があります。

### ②製品減価予算

製品ごとの計画を立て、材料費予算については、製品（群）ごとの原価構成から材料費比率を捉え、計画します。外注費予算については、自社で加工できない業務を外注にする場合は、十分な調査データをもとに計画し、自社の加工能力の不足分を外注する場合は、自社の加工費から計画します。

## ■固定費

固定費予算は、製造固定費、販売費・一般管理費、営業外費用（支払利息）のそれについて科目ごとに内容を吟味して決められます。特に人件費予算を厳しく見積もる事が求められます。

### ①人件費

人件費予算が固定費予算の柱になるので、製造原価または工事原価と販売費及び一般管理費から人件費を抜き出し、他の固定費と分けて予算化します。また、役員賞与、給与、労務費、法定福利費、福利厚生費、賞与、退職金等細かく予算化します。

### ②人件費以外の固定費

人件費以外の固定費は、原価に属する費目、販売管理費に属する費目共に費目ごとにきめ細かく予算化する。過去の実績にとらわれることなく、年度の経営方針に基づいた活動計画を考慮しこれに沿って予算を決めます。この際、ゼロベースの考え方で決めることが大切である。このゼロベースという考え方では、利益への貢献の有無により予算化を考えると言うことで、過去に実績があっても、今後の利益に貢献しないものは予算化しないということであります。

ジャンル:経営計画 &gt; サブジャンル:年度経営計画

# 利益計画の作成手順

## 利益計画の作成手順を 教えてください。

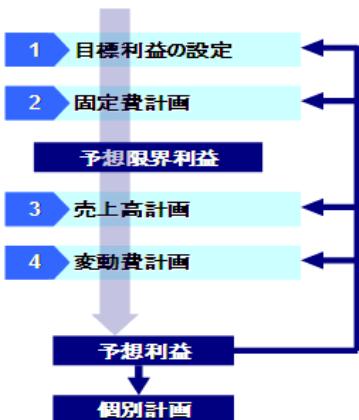
利益計画を策定する際は、まず目標利益を決めることから始めます。

なぜなら、中小企業の多くは資金調達を金融機関などからの借入に頼っているケースが多いため、当期の利益で借入金を返済するためにはどれくらいの利益が必要かを考える必要があるからです。

もし、売上高から設定していくって仮に利益が上がったとしても、その利益で借入金の返済ができるとは限りません。

したがって下図のように、①目標利益の設定 ②固定費計画 ③売上高計画 ④変動費計画の順で策定していくことになります。

### 利益計画策定のステップ



この一連の作業を行なった後、計画した売上目標が実現可能かどうかの検証を行います。

何の根拠もなしに売上目標を決めるのは非常に危険です。

市場の動向、顧客の動向、他社の動き、自社の商品（製品）やサービスの現状を考慮して、慎重に策定する必要があります。

もし、その売上目標の実現性が低いようであれば、実現可能な売上目標に下方修正を行い、以下の手順で費用の見直しを行って目標利益を確保します。

#### ①変動費の見直し

仕入や材料費、外注費などの単価や業者の見直しを行い、削減可能であるかを検討します。

#### ②固定費の見直し

固定費を見直す際に一番重要な点は、一番金額の大きい科目から見直すことです。多くの企業においては人件費がこれに該当しますので、昇給や賞与、従業員数の見直しを行います。

#### ③目標利益の下方修正

上記の見直しを行っても利益確保が難しい場合は、目標利益そのものの見直しが必要となります。