

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2017  
543  
9/19

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年9月11日号

## 米国経済の見通し

～消費主導の景気回復持続も、当面ハリケーンの影響や、米国内政治状況などで経済は流動的

経済・金融フラッシュ 2017年9月11日号

## 景気ウォッチャー調査(17年8月)

～現状は天候要因が下押し、先行きは堅調

経営  
TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告 (平成29年7月実績)

経営情報  
レポート

優秀な人材を発掘し中小企業経営に活かす  
多様な働き方に対する雇用形態の整備法

経営  
データ  
ベース

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:CS(顧客満足)

サービスの捉え方

顧客からの要望の実行範囲

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

 京都税理士法人  
KYOTO CERTIFIED TAX ACCOUNTANT COMPANY

京都本社

〒601-8328 京都市南区吉祥院九条町30番地1 江後経営ビル  
TEL: 075-693-6363 FAX: 075-693-6565

滋賀本社

〒525-0059 滋賀県草津市野路1丁目4番15号 センシブルBLDG ZEN 6 階  
TEL: 077-569-5530 FAX: 077-569-5540

大阪支社

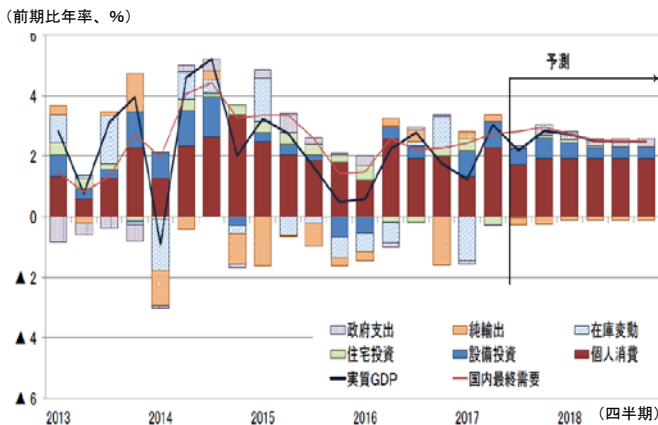
〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1-1-3 大阪駅前第三ビル31F  
TEL: 06-6344-1683 FAX: 06-6344-1578

# 米国経済の見通し

## ～消費主導の景気回復持続も、当面ハリケーンの影響や、米国内政治状況などで経済は流動的

**1** 米国の4-6月期成長率（前期比年率）は、+3.0%（前期：+1.2%）と前期から伸びが加速。設備投資の好調に加え、前期に不振であった個人消費が復調し、消費主導の景気回復の持続を確認。

### 米国の実質GDP成長率（寄与度）



(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

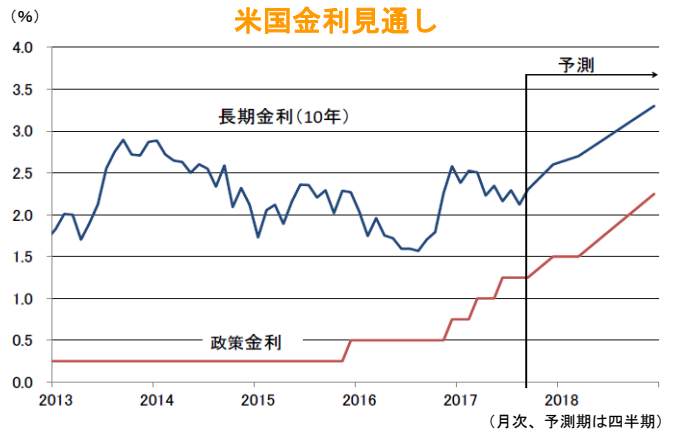
**2** トランプ政権発足から7カ月以上経過したものの、重要政策と位置付けたオバマケアの見直しが頓挫するなど、同政権は期待された成長重視政策で目立った成果を挙げていない。さらに、ロシア問題やトランプ大統領の失言によって政治資本の毀損が続いている。

**3** 一方、足元は米国を襲った大型ハリケーンが短期的な攪乱要因であるが、労働市場が順調に回復する中で消費が堅調推移しているほか、設備投資の回復も明確となるなど、米实体经济の回復基調は持続している。

**4** 当研究所では成長率（前年比）は、17年が+2.1%、18年が+2.6%と予想している。引き続き、減税などのトランプ政権による経済政策押し上げは、17年がゼロ、18年も0.3%程度に留まるとの従来からの見方に変更はない。

**5** 金融政策は、9月にバランスシートの縮小を開始した後、12月の追加利上げを見込んでいるが、物価が落ち着いている中、ハリケーンの影響に伴う米経済動向によっては利上げ時期を先延ばしする可能性がある。

### 米国金利見通し



(注) 政策金利はフェデラルファンドレート（上限レート）。見通しは4半期平均

(資料) データストリームよりニッセイ基礎研究所作成

**6** 米国経済に対するリスク要因は、北朝鮮をはじめとする地政学リスクに加え、米国内政治の混乱を引き起こしているトランプ大統領自身が最大のリスクである。

# 景気ウォッチャー調査(17年8月) ～現状は天候要因が下押し、先行きは堅調

ニッセイ基礎研究所

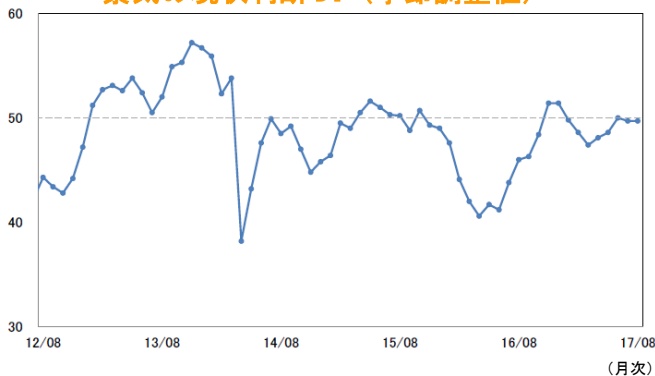
## 1 景気の実況判断 DI(季節調整値): 天候要因が下押しも、前月から横ばい

9月8日に内閣府から公表された2017年8月の景気ウォッチャー調査によると、景気の実況判断DI(季節調整値)は49.7と前月から横ばいとなった。家計関連が悪化したものの、企業関連、雇用関連は改善し、全体では横ばいとなった。なお、内閣府は、基調判断を「持ち直しが続いている」に据え置いた。

今回の調査では、家計関連は、長雨の影響で東日本を中心に来客数が伸び悩み、小売やレジャー施設関連の景況感を押し下げた。また、住宅関連でも、消費者が購入に慎重な姿勢をみせている。ただし、百貨店は富裕層や訪日外国人の消費活動が活発のようだ。企業関連では、製造業で引き続き受注が好調に推移している。

また、雇用関連では、人材を確保するため、正社員の求人数も増えてきている。

### 景気の実況判断 DI (季節調整値)

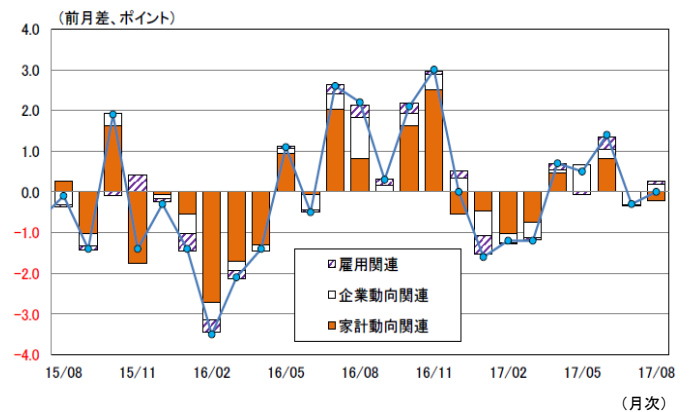


## 2 天候不順が景況感を下押し

現状判断 DI(季節調整値)の内訳をみると、企業動向関連(前月差+0.9ポイン

ト)、雇用関連(同+0.6ポイント)は改善したが、家計動向関連(▲0.3ポイント)が悪化した。家計動向関連では、飲食関連(前月差+2.9ポイント)が大きく改善したが、小売関連(同▲0.2ポイント)、サービス関連(同▲1.2ポイント)、住宅関連(同▲1.0ポイント)が悪化した。

### 現状判断 DI(季節調整値)の変動要因



(資料) ともに内閣府「景気ウォッチャー調査」  
(注) 分野別 DI の前月差に各ウェイトを乗じて算出

## 3 景気の前向き判断 DI(季節調整値): 3ヵ月連続で節目となる50を上回る。

先行き判断DI(季節調整値)は51.1(前月差+0.8ポイント)と2ヵ月ぶりに改善した。先行きの景況感は2017年度に入り持ち直しており、3ヵ月連続で節目となる50の水準を上回っている。先行き判断DIの内訳をみると、雇用関連(前月差▲2.6ポイント)が大きく悪化した。家計動向関連(同+1.3ポイント)、企業動向関連(同+0.9ポイント)は改善した。

経営 TOPICS  
 「統計調査資料」  
 抜粋

# 機械受注統計調査報告

(平成29年7月実績)

内閣府 2017年9月11日公表

## 調査の概要

本調査は、機械等製造業者の受注した設備用機械類について、毎月の受注実績を調査したものであり、調査対象は主要機械等製造業者、調査時点は毎月末日である。

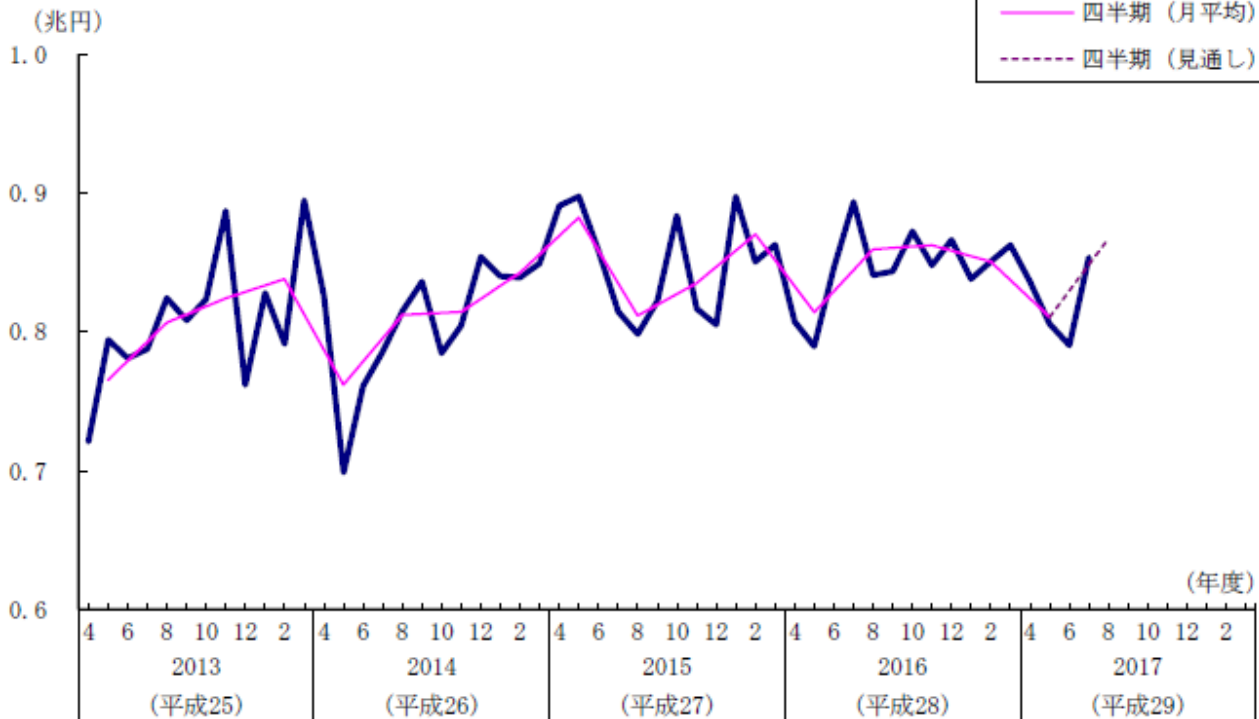
1987（昭和62）年4月実績より、調査対象社数を202社（うち機械製造業者178社）から308社（同280社）に増加させるとともに、調査内容を拡充した280社ベースの調査に移行した。

2011（平成23）年4月調査より、日本標準産業分類の改定（2007（平成19）年11月）に準拠して、需要者（業種）分類を変更した。表章については、2016（平成28）年1月調査より、従来の移行期表章分類から変更後の調査票分類へと移行した。

## 平成29年7月の機械受注実績

機械受注は、足踏みがみられる

民需（船舶・電力を除く）



- (備考) 1. 四半期（月平均）は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示（例えば7～9月の月平均値は8月の位置に表示）。  
 2. 「2017年7～9月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2017年6月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。

## 2017(平成29)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みると、受注総額は、6月2.1%増の後、7月は4.9%増となった。

需要者別にみると、民需は、6月4.4%増の後、7月は1.1%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1.9%減の後、7月は8.0%増となった。内訳をみると製造業が2.9%増、非製造業(船舶・電力を除く)が4.8%増であった。

一方、官公需は、6月50.1%増の後、7月は防衛省、地方公務で増加したものの、「その他官公需」、国家公務等で減少したことから、3.3%減となった。

また、外需は、6月3.1%減の後、7月は産業機械、原動機等で減少したものの、電子・通信機械、鉄道車両等で増加したことから、9.1%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、経由の受注は、6月3.6%増の後、7月は道路車両、産業機械等で増加したものの、重電機、電子・通信機械等で減少したことから、0.6%減となった。

#### 対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2016年 (平成28年)		2017年 (平成29年)			2017年 (平成29年)			
	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 見通し	4月 実績	5月 実績	6月 実績	7月 実績
受注総額	△1.1	13.4	△7.9	1.7	6.5	2.7	△3.1	2.1	4.9
民需	2.5	10.9	△14.4	△0.9	7.3	1.4	1.7	4.4	1.1
〃(船舶・電力を除く)	5.5	0.3	△1.4	△4.7	7.0	△3.1	△3.6	△1.9	8.0
製造業	1.9	2.7	△4.2	3.7	△1.8	2.5	1.0	△5.4	2.9
非製造業(除船・電)	6.2	△1.0	0.0	△9.9	13.5	△5.0	△5.1	0.8	4.8
官公需	8.3	13.5	△1.9	△17.6	14.7	△10.3	△22.0	50.1	△3.3
外需	△8.6	15.5	△2.2	9.6	6.2	17.4	△5.2	△3.1	9.1
代理店	7.5	△0.1	2.2	4.2	2.4	0.8	△2.0	3.6	△0.6

- (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2017年6月末時点の調査。

### 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みると、合計では、6月5.4%減の後、7月は2.9%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、非鉄金属(189.7%増)、造船業(57.2%増)等の8業種で、繊維工業(79.2%減)、石油製品・石炭製品(47.3%減)等の9業種は減少となった。

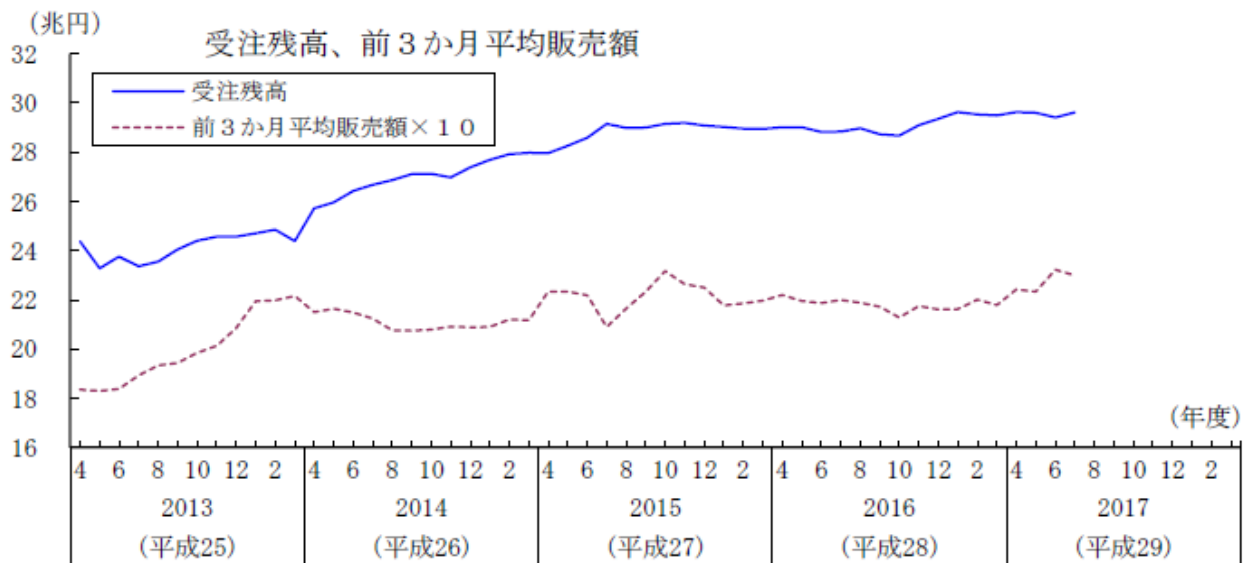
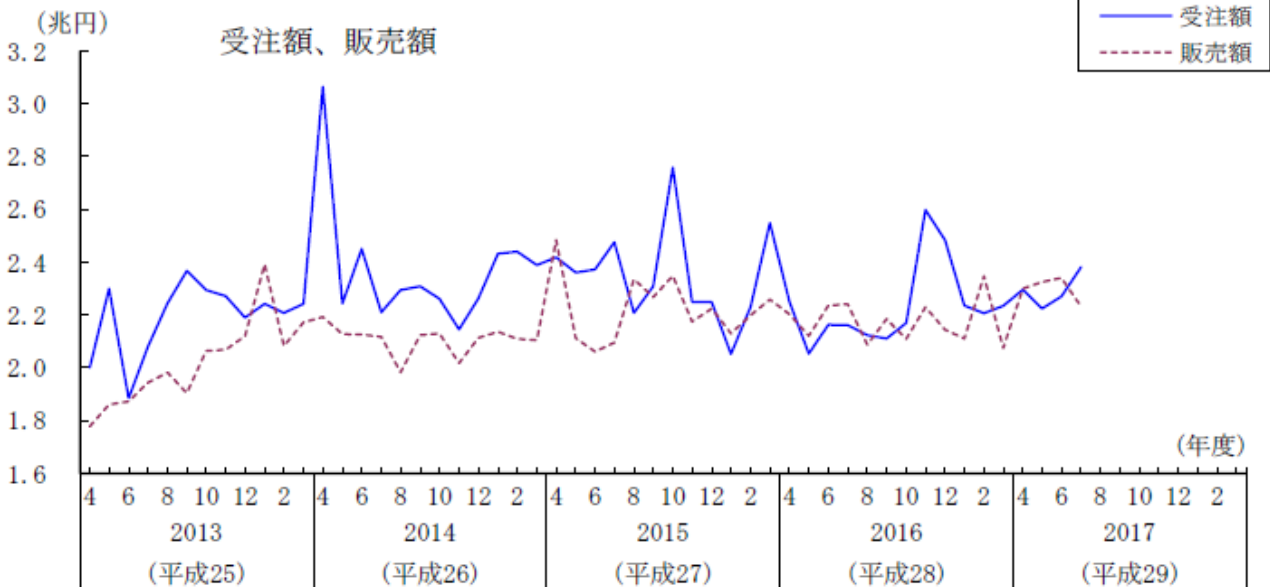
一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、6月6.3%増の後、7月は1.7%増となった。

7月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、運輸業・郵便業（64.9%増）、リース業（20.3%増）等の5業種で、電力業（28.2%減）、不動産業（21.5%減）等の7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2兆2,325億円（前月比4.6%減）で、前3か月平均販売額は2兆2,994億円（同1.0%減）となり、受注残高は29兆6,259億円（同0.7%増）となった。この結果、手持月数は12.9か月となり、前月差で0.2か月増加した。

受注額、販売額、受注残高（総額、季節調整値）





# 優秀な人材を発掘し中小企業経営に活かす 多様な働き方に対する 雇用形態の整備法

1. 労働力不足へ対応するための取組み課題
2. 非正規社員に対する企業の対応方法
3. 多様な働き方に対応する正社員制度の整備法
4. 多様な人材の活用事例紹介



## 参考文献

「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書（厚生労働省）  
「地域などを限定した『多様な正社員』の円滑な導入・運用のために」リーフレット（厚生労働省）  
株式会社ファーストリテイリング ホームページ

# 1

## 企業経営情報レポート

# 労働力不足へ対応するための取組み課題

### ■ 企業収益が回復し、人材不足が顕在化した日本の労働市場

高度経済成長以降、経済成長率の停滞と共に正社員の新規採用や長期雇用に陰りが見え始め、非正規雇用労働者の割合が徐々に増加し、平成 27 年には役員を除く雇用者全体の 37.5%が非正規雇用労働者で占められるほどになりました。

一方では、アベノミクスの成果として、企業の経常利益は、過去最高水準である 19 兆円を超えました。賃上げ率も 2 年連続で前年を上回る伸びを示しています。

このような景気回復基調により、有効求人倍率は上昇しており、生産年齢人口の減少の中で、人手不足が顕在化しています。

### ■ 多様化している非正規雇用労働者の雇用形態

これまでの人事制度を始めとする組織と人材のマネジメントは、基本的に雇用期間に定めのない、正社員と区分される人を対象とすることを前提に設計されてきました。

したがって、多くの企業の新入社員の育成プログラムやキャリアプランなどは、将来的に組織に長期貢献することを前提として策定されています。しかし、人材不足の現状において、非正規雇用労働者の早期戦力化を図ることも企業としては重要なテーマとなっています。

### ■ 均衡・均等待遇を実現するための手法

非正規雇用労働者を早期に戦力化するためには、正規雇用労働者との均等・均等待遇を推進し、公正な待遇を確保することも重要な課題となっています。

厚生労働省では、非正規雇用労働者と正規雇用労働者の均等・均衡を図るために、仕事の大きさを比較する「職務（役割）評価」の活用を推奨しています。

#### ■ 職務評価の手法

手法	内容
単純比較法	社内の職務を 1 対 1 で比較し、職務の大きさが同じか、あるいは異なるかを評価します。比較の際に職務を細かく分解せず、全体として捉えて比較します。
分類法	社内で基準となる職務を選び、詳細な職務分析を行った上で、それを基に「職務レベル定義書」を作ります。
要素比較法	あらかじめ定めておいた職務の構成要素別にレベルの内容を定義します。分類法のように職務全体として判断するよりも客観的な評価が可能です。
要素別点数法	要素比較法と同様に、職務の大きさを構成要素ごとに評価する方法です。要素別にレベルに応じたポイントを付け、その総計で職務の大きさを評価します。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 非正規社員に対する企業の対応方法

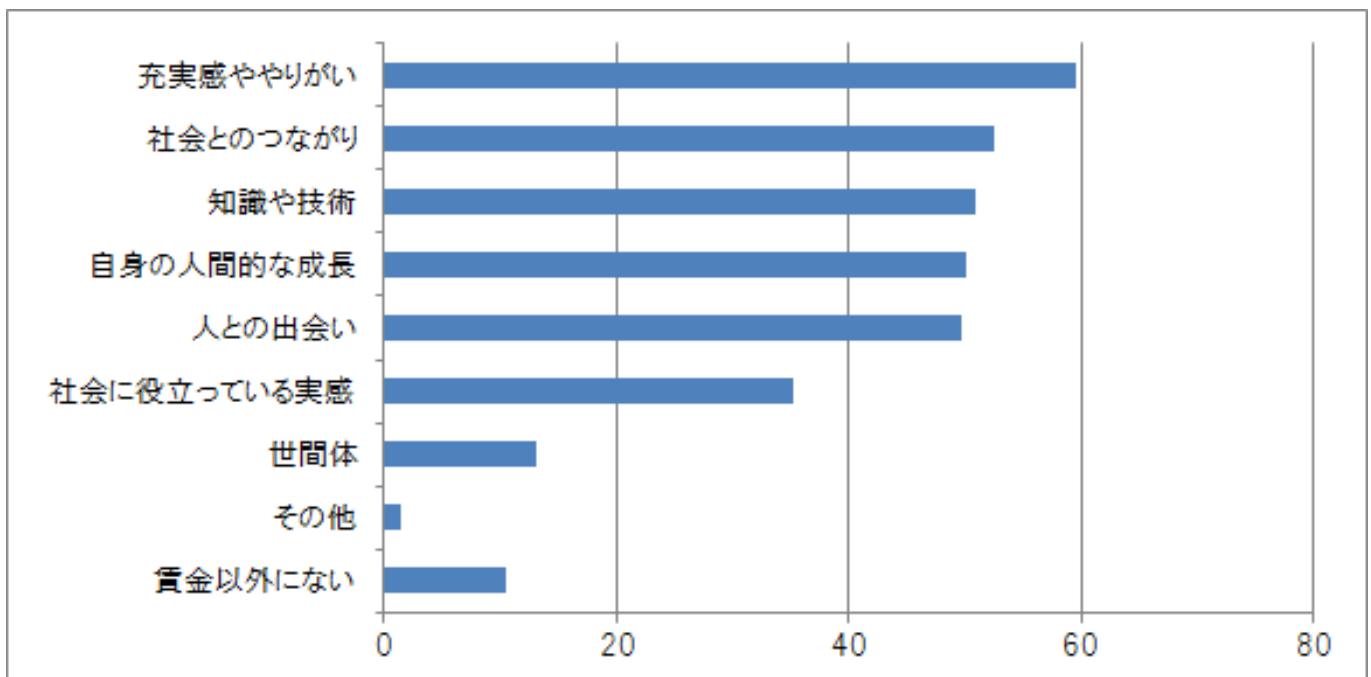
### ■ 非正規社員をマネジメントするための課題

総額人件費の削減ならびに即戦力のスキル獲得という観点から、非正規社員は現代の経営においてなくてはならない存在でしょう。特に労働集約型事業かつ企業競争の激しい、小売や外食、サービス業においては、パート・アルバイトの戦力化が喫緊の課題となっています。

パート・アルバイトには単純作業や定型作業を任せ、現場の運営管理や売り場の企画、新商品の開発などは正社員が担うという業務分担が一般的ですが、パート・アルバイトに新入社員への業務指導や、勤務シフトの作成、在庫管理や商品企画の一部を担わせることで人材活性化を図っている企業も多く見られるようになってきています。

一方で、長期間勤務していても補助的業務の範囲を越えられないような業務分担では下図に示すような、パート・アルバイトのニーズに答えられず、非正規社員の定着・活用からは程遠い状況といわざるを得ないでしょう。

### ■ 働くことで何を得たいのか（複数回答 ※単位%）



資料出所：アイデム 人と仕事研究所 「パートタイマー白書 2013」より

このような環境下で、様々な就業志向や勤続期間が見られるパート・アルバイトをマネジメントしていくためには、以下3点の取り組みによりキャリアアップ・プランを明示することが必要です。このキャリアアップ・プランの明示により、パート・アルバイト社員の就業意欲の向上と離職率の逡減、事業運営の安定化を図ります。

- ① 役割と職務の階層化
- ② 賃金制度の整備
- ③ 定期的な評価の実施

### ① 役割と職務の階層化

パート・アルバイトが担うべき役割を考えるためには、従来からパート・アルバイトが担っている業務範囲を難易度等からランク分けするだけではなく、パート・アルバイトが所属する事業や部署の業務を俯瞰し、現場マネージャーや正社員が担っている運営管理や企画・開発に関する業務もパート・アルバイトに移管できないかを検討し、3～4階層の等級フレームに示すと良いでしょう。

#### ■非正規社員対象の等級フレーム例

等級	職責・役割	職務例
P-3	マネージャー補佐 パートリーダー	・シフト調整や在庫管理などの運営管理業務 ・本部への報告業務やクレーム対応等の応用業務
P-2	中堅～ベテラン	・従来からの定型業務に加え、後輩・新人への指導 ・企画や開発など、現場での習熟度が求められる業務
P-1	新人～中堅	・従来から非正規社員が担ってきた定型業務

### ② 賃金制度の整備

建設や飲食、福祉関連事業をはじめ様々な業種で採用難が深刻化し、採用時の時給が高騰している現在こそ、採用後の賃金体系を整備し、一律的な昇給による総額人件費上昇を抑止する必要があるでしょう。

そのためには、上記の等級フレームに応じた基本給（時給）テーブルが有効です。また一方では、事業への貢献度に応じた人件費分配の仕組みを作ることで、非正規社員の更なる活用が図れます。

### ③ 定期的な評価の実施

様々な勤務形態のパート・アルバイトへの一律的な評価は現実的ではないと思われることから、まずは評価対象となる水準の検討から始めましょう。その上で評価視点を等級ごとに設け、年1回程度評価を行う方法が望ましいでしょう。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 多様な働き方に対応する正社員制度の整備法

### ■ 多様な働き方に対応する正社員区分の細分化

近年では、人材不足を補うために異動に制限を設けた勤務地限定社員や、子育て中の女性社員の積極活用などを図るための勤務時間限定正社員など、「多様な正社員」の雇用形態を設けている企業も増えてきています。

### ■ 多様な正社員の活用メリットと課題

企業人材の確保が困難となってきた昨今、多様な正社員の雇用体制を整えることで人材の確保や定着が望めます。厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」（平成24年3月29日公表）ならびに、同省による「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会企業ヒアリング結果から、多様な正社員の雇用と活用には、次のようなメリットがある事が分かります。

#### ■ 多様な正社員のメリット

- 優秀な人材の確保・定着
- ワーク・ライフ・バランスの支援
- 専門特化した人材の確保
- 地域に根付いた事業展開（店舗運営）
- 給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化による雇用維持

一方では、複数の雇用区分間の棲み分けが困難になることや、社員の区分転換の希望と企業人員計画とのミスマッチ、一定水準以上のステップアップを望まない社員が特定の職階に固定化し、組織が硬直化するなどのデメリットも考えられます。そのため、企業が多様な正社員を活用する際には、以下のような課題への対応も必要となります。

#### ■ 多様な正社員活用への課題

- 処遇格差に対する不満への対応
- 会社が期待する役割と、本人の価値観や事情との折り合い調整
- 限定された職務を行う短時間正社員の活用の在り方の検討  
（夜間営業時間の勤務や休日の勤務シフトが組みづらいことへの対応など）
- コース転換について、ライフイベントのタイミングに合わせた柔軟な対応

資料：厚生労働省「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 企業ヒアリングより

ジャンル:営業拡大 > サブジャンル:CS(顧客満足)

# サービスの捉え方

サービスという概念をどのように捉えたらよいのでしょうか。

昔はサービスというと何か"おまけ"のようなものと考えられてきました。ハード(製品)が主役で、ソフトであるサービスはあくまでも付属品の扱いです。

ですから日本ではサービスは"ただ(無料)"という概念がありました。

しかし現在は逆転しているといっべてよいでしょう。製品は良くて当たり前、ソフト(サービス)で勝負という時代です。

製品を無料で配る企業もあります。パソコンや携帯電話です。携帯電話はその機種が主役ではなく、コンテンツ(提供する情報)が主役です。さて、サービスの特徴をここでご紹介しましょう。

## ①無形性

お客様はサービスの購入に先立って、サービス自体を見たり触れたりすることはできません。したがって、"口コミ"や"紹介"が非常に重要です。他の業界でも、無料体験等を使って、できるだけこの無形性を補なっています。無形をいかに有形に変えるかがポイントです。

## ②生産と消費の同時性

サービスは、生産と消費が同時に行われます。つまり、サービスの生産と消費は分離することができません。これはサービスが在庫として作り置きできないことを意味しています。

## ③異質性

サービスは標準化が困難です。また、サービスは人の手を介するので、均一化が難しく、それを補うのが教育です。サービス業にとって教育は非常に重要な要素となっています。その場の状況に合わせて柔軟に対応を変えなければならないからです。

## ④消滅性

サービスはすぐに消滅します。購入しても商品のように保存し、繰り返し使うということができないのです。同じサービスを受けようと思ったら、繰り返し購入しなければなりません。マッサージには何回も足を運ばなければならないのです。

## ⑤需要の変動性

サービス需要は季節や曜日、時間帯などによって大きく変動します。例えば、ホテルの閑散期には、バイキングコースや航空券を組み込むパックプラン、女性向のエステ付き宿泊プラン、e t c…。高級料亭も昼の格安ランチなどを設けています。この需要の山谷をどう埋めるかが思案の為所です。

## ⑥不可逆性

一度サービスの提供がなされると、それを元に戻す方法はありません。商品は欠陥があれば返品できますが、サービスはそうはいきません。「研修や講演の評判がよくありませんでした。やり直します」とは言えないのです。

## ⑦所有権の非移転性と価値評価の困難性

例えば、温泉に入るとします。お金を払った人だけがその場でサービス(温泉を利用すること)を受けることができますが、転売することができないのです。また温泉を持って帰ることもできません。価値評価の困難性というのは、人によって欲求や希望が異なるということです。ある人にとって良いサービスでも、別な人にとってはそうでないケースがあります。つまり、評価は一定ではないのです。

## 顧客からの要望の実行範囲

**お客様の要望を全て実施するには無理があります。  
どの程度社内で実行するべきですか。**

例えば、旅行代理店のお客様の場合、「イタリアのワイナリー工場でワインの収穫をしながらワイン作りを楽しみたい」「ツアー客同士のその後の交流会を企画して欲しい」等の意見が出てきたとします。また法人客も期限ギリギリに発注しておきながら「ともかく一時間でも早く納品して欲しい」「今までの価格の半額なら購入してもよい」などと新しい意見や要望が次々と出てくるものです。

しかしこうしたお客様の声は、その内容が少し先の工程であったり、今までよりも困難な取引条件だったりする事があります。すると現状の我が社の体力から考えて、できる範囲、または少し無理であっても近い将来可能な範囲、ということになってきます。逆に、お客様はハッキリとした要望という形で言いませんが、頭の中にモヤモヤしているもの（潜在的不満）があります。例えば、こんな具合です。「車内アナウンスがうるさい」と言った人も「聞こえないから乗り過ごした」と言う人も、「ビジュアル表示で次の駅名を知らせるシステムを設置して欲しい」とは言ってこないのです。しかし、それができたときには「そうそう、こういうのは便利だよ」ということになるわけです。

ですから、お客様の意見の中にも、顕在化され具体的な要望として出てくるものと、不平・不満レベルで終わっているものがあるのです。前者への対応は現状組織の体力と将来の方向性、そして時代の流れ（機）を見て意志決定する必要があるでしょう。そして、後者の場合は意外と見過ごされがちですが、重要な要素であることを頭に入れておかれると良いと思います。

また、顧客が求めるクオリティには4つの段階があるとされます。

これに基づくと顧客満足も4段階に分類されます。

- ①**基本価値**…取引の基本となる不可欠な価値要因
- ②**期待価値**…取引で顧客が当然期待する価値要因
- ③**願望要因**…期待してはいないがあれば高く評価する価値要因
- ④**予想外価値**…期待・願望のレベルを超え、喜び・感動を与える価値要因

基本価値と期待価値は顧客が取引を通しての対価の代償として当然手に入れられると信じているレベルの価値です。少なくともこのレベルの価値を提供しなければ顧客を維持していくことはできません。上記の列車の例でいえば、時間通りに目的地に着くことは基本価値であり、車内アナウンスがきちんと聞こえることは、期待価値です。

少なくとも、基本価値、期待価値に対するお客様の声は、真摯に受け止め実行すべきです。