

週刊 企業経営**WEB MAGAZINE**
マガジン

発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル**Weeklyエコノミスト・レター 2012年7月13日号**消費税率引き上げによる
経済への影響試算(2013~2016 年度)**経済・金融フラッシュ 2012年7月13日号**中国GDP統計
2012年4-6月期は前年同期比7.6%増へ減速も、
前期比では伸びが加速

2

経営TOPICS**統計調査資料**景気ウォッチャー調査
(平成24年6月分調査結果)

3

経営情報レポートプロセスマネジメントを活用した
業務効率化の進め方

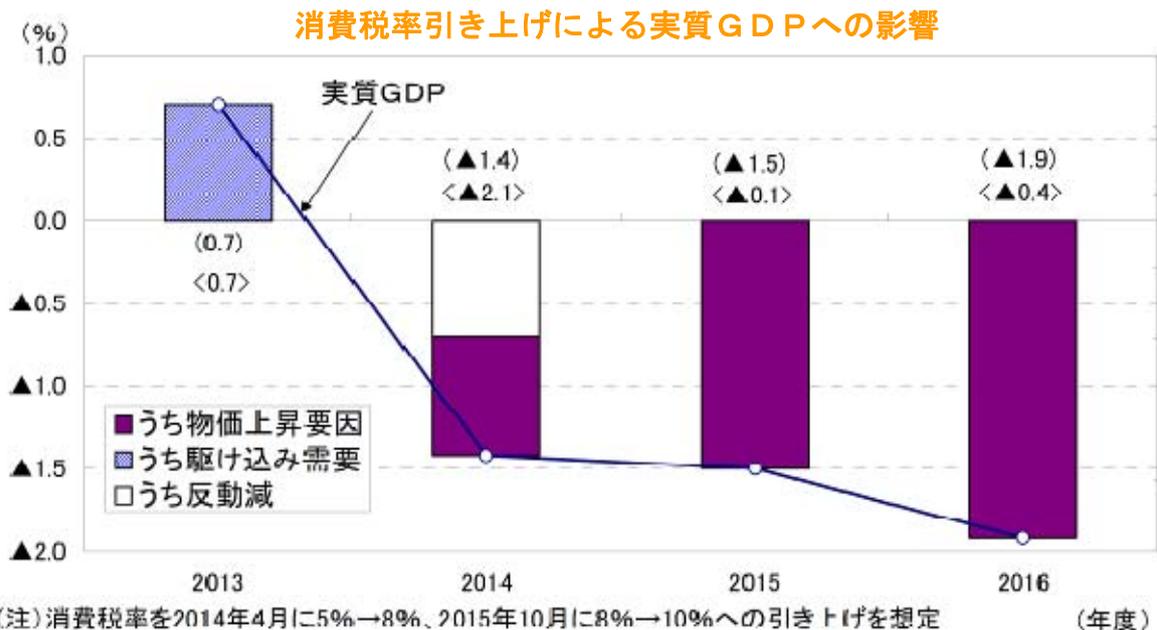
4

経営データベース**ジャンル:経営実務 サブジャンル:CSR**CSRとは
企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

消費税率引き上げによる 経済への影響試算(2013~2016年度)

要旨

- 消費税率が2014年4月に8%へ、2015年10月に10%へ引き上げられる可能性が高くなったことを受けて、消費税率引き上げによる実質GDPへの影響を2013年度から2016年度まで試算した。
- 2013年度は増税前に個人消費、住宅投資の駆け込み需要が発生し、実質GDPは0.7%押し上げられる。駆け込み需要は年度末にかけて拡大し、税率引き上げ直前の2014年1-3月期には成長率を前期比1.5%（年率6.1%）押し上げると試算される。
- 2014年度は駆け込み需要の反動減（▲0.7%）と物価上昇に伴う実質所得
- の低下による影響（▲0.7%）が重なるため、実質GDPは▲1.4%押し下げられる。実質GDP成長率への影響は▲2.1%と非常に大きなものとなるため、2014年度はマイナス成長となる可能性が高い。2015年10月からの税率の再引き上げが困難となる事態も考えられる。
- 消費税率引き上げに伴う実質GDPのベースラインからの乖離は、2013年度が+0.7%、2014年度が▲1.4%、2015年度が▲1.5%、2016年度が▲1.9%、実質GDP成長率への影響は2013年度が+0.7%、2014年度が▲2.1%、2015年度が▲0.1%、2016年度が▲0.4%と試算される。



中国GDP統計

2012年4-6月期は前年同期比7.6%増へ減速も 前期比では伸びが加速

要旨

1 前年同期比 7.6%増へ減速も、前期比では伸びが加速

7月13日、中国国家统计局が発表した2012年4-6月期の国内総生産（GDP）は前年同期比7.6%増と予想以上の減速となり、前四半期の同8.1%増を0.5ポイント下回り、これで6四半期連続の減速となった。

また、今回は過去の経済成長率（前期比）の改定値も発表された。昨年7-9月期が0.1ポイント下方改定、今年1-3月期が0.2ポイント下方改定されており、今回の経済成長率（前年同期比）が予想以上に減速した大きな要因となっている。

2 消費は不冴えながらも、投資には復調の兆し

同時に発表された6月の小売売上高（社会消费品零售总额）は1兆6585億元となり、前年同月比13.7%増と5月の同13.8%増を0.1ポイント下回った。前月比でも1.08%増と前月の1.16%増よりも伸びが鈍化、省エネ家電の普及促進策の開始で期待が高かった割には冴えない動きが続いている。一方、投資動向を示す固定資産投資（1-6月期、農家の投資を含まず）は15兆710億元となり、前年同期比20.4%増と1-5月期の同20.1%増を0.3ポイント上回った。不動産開発投資の伸びは1-6月期も鈍化したが、中国政府が進める公共

投資の前倒し執行が効果を発揮し始めたとみられ、6月の固定資産投資は前月比1.71%増と高水準の伸びを示している。

実質GDP成長率の推移



(資料) CEIC

小売売上高の推移



(資料) CEIC

(注) 例年1・2月は春節の影響でぶれるため、1・2月は共に2月時点累計（前年同期比）を表示

景気ウォッチャー調査

(平成24年6月分調査結果)

今月の動き（6月）

6月の現状判断DIは、前月比3.4ポイント低下の43.8となり、3か月連続で低下した。家計動向関連DIは、梅雨入りや台風に伴う天候不順等により季節商材等の売上が低調であったことや、乗用車の受注に一服感がみられたこと等から、低下した。

企業動向関連DIは、企業において円高等による受注の減少等がみられたこと等から、低下した。

雇用関連DIは、製造業等で求人数の増加に一服感がみられたこと等から、低下した。

6月の先行き判断DIは、前月比2.4ポイント低下の45.7となり、2か月連続で低下した。

先行き判断DIについては、東日本大震災からの復興需要等への期待感がみられる一方で、夏の電力問題や、エコカー補助金終了後の反動減、消費税引き上げによるマインドの低下への懸念等による先行き不透明感がみられる。こうしたことから、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門で低下した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、これまで緩やかに持ち直してきたが、このところ弱い動きがみられる」とまとめられる。

全国の動向

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、43.8となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を3.4ポイント下回り、3か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を2か月連続で下回った。

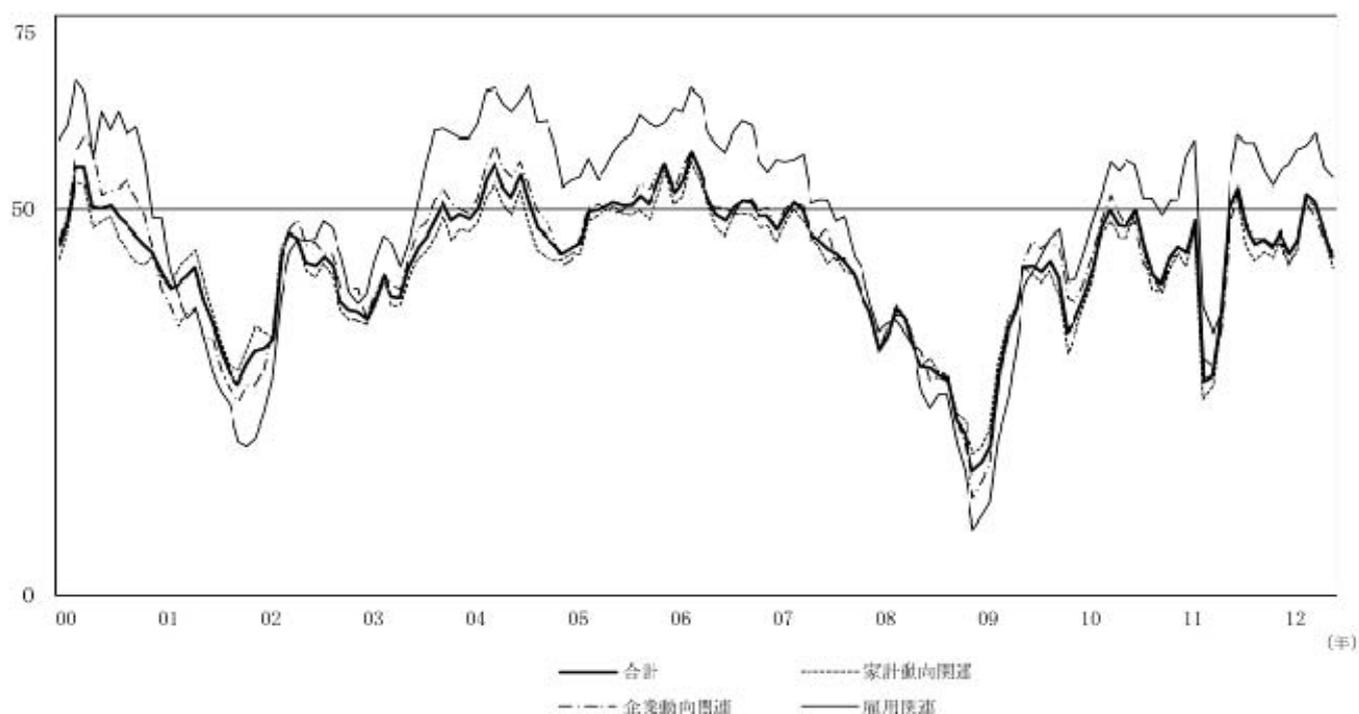
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2012						(前月差)
	月	1	2	3	4	5	6	
合計		44.1	45.9	51.8	50.9	47.2	43.8	(-3.4)
家計動向関連		42.8	44.4	51.1	50.3	46.4	42.1	(-4.3)
小売関連		42.6	44.9	49.9	48.6	44.8	40.4	(-4.4)
飲食関連		41.7	38.4	49.1	49.7	44.0	37.0	(-7.0)
サービス関連		43.4	44.5	53.7	53.9	49.4	45.2	(-4.2)
住宅関連		44.2	46.0	53.0	50.3	50.0	49.1	(-0.9)
企業動向関連		42.6	44.8	51.0	48.7	45.9	44.4	(-1.5)
製造業		43.3	45.1	52.2	49.3	45.9	43.9	(-2.0)
非製造業		42.2	44.6	50.9	48.6	46.1	45.1	(-1.0)
雇用関連		55.5	57.7	58.1	59.6	55.2	53.9	(-1.3)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2012	4	1.6%	26.6%	49.9%	17.4%	4.5%	50.9
	5	1.0%	19.5%	52.0%	22.0%	5.4%	47.2
	6	0.6%	14.6%	50.7%	27.5%	6.6%	43.8
(前月差)		(-0.4)	(-4.9)	(-1.3)	(5.5)	(1.2)	(-3.4)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、45.7 となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を2.4 ポイント下回り、2か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50 を2か月連続で下回った。

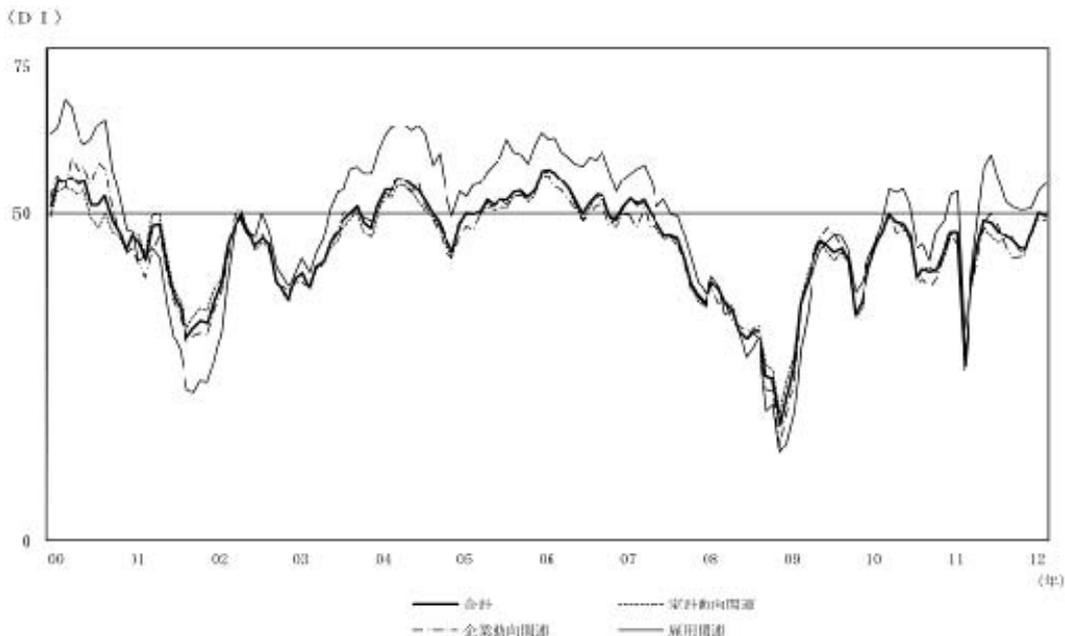
図表4 景気の先行き判断DI (DI)

	年 2012						(前月差)
	月 1	2	3	4	5	6	
合計	47.1	50.1	49.7	50.9	48.1	45.7	(-2.4)
家計動向関連	46.6	49.9	49.3	50.3	47.7	44.5	(-3.2)
小売関連	45.4	49.3	48.8	49.7	46.0	42.1	(-3.9)
飲食関連	44.9	52.1	48.8	48.4	44.9	41.4	(-3.5)
サービス関連	49.4	50.9	50.4	53.4	51.6	49.1	(-2.5)
住宅関連	46.6	48.8	50.3	48.7	49.7	49.7	(0.0)
企業動向関連	47.2	49.0	48.8	49.3	47.7	46.8	(-0.9)
製造業	47.0	48.0	49.7	50.0	47.1	46.0	(-1.1)
非製造業	47.5	49.7	48.0	49.4	48.3	47.6	(-0.7)
雇用関連	50.7	53.5	54.3	55.9	51.6	50.8	(-0.8)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2012	4	1.3%	24.7%	54.0%	16.3%	3.7%	50.9
	5	1.3%	20.4%	53.4%	19.2%	5.7%	48.1
	6	0.9%	17.8%	50.9%	24.2%	6.3%	45.7
(前月差)		(-0.4)	(-2.6)	(-2.5)	(5.0)	(0.6)	(-2.4)

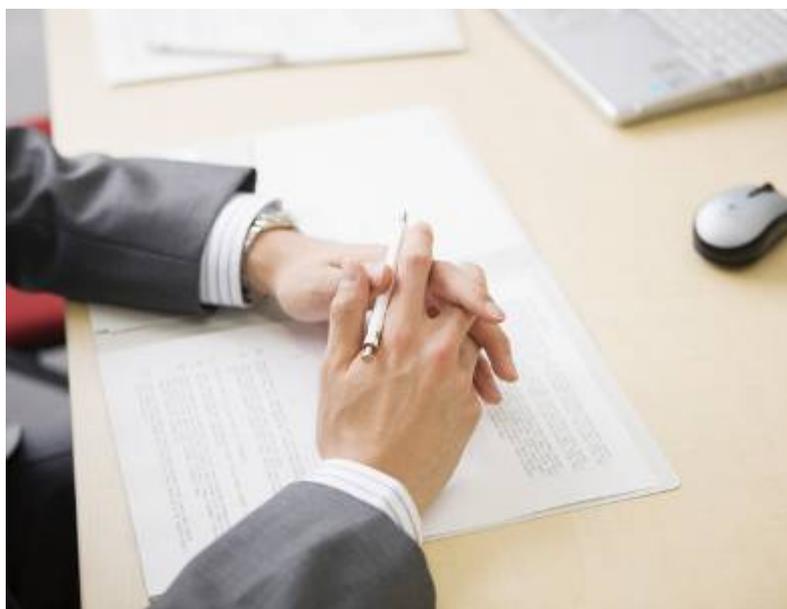
図表6 景気の先行き判断DI



プロセスマネジメントを活用した 業務効率化の進め方

ポイント

- 1 業務効率化とプロセスマネジメント
.....
- 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方
.....
- 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務効率化事例
.....



1 業務効率化とプロセスマネジメント

■ 1 | 業務効率化が求められるビジネス環境

今日の経営環境の中では、業績が右肩上がりに成長している企業はごく僅かであり、多くの企業業績は横ばいもしくは減少傾向にあります。一方コストは、変動費、人件費、固定費と増える要素はあっても、自然に減ることはありません。

業績が思うように上がらない現在、企業が利益を確保するためには、自社の行っている業務の効率性に対して常に疑問を持ち、「今より1秒でも早く、今より1円でも安く」という業務効率化に取り組んでいく必要があるといえます。業務効率化の目的は利益を向上させる事です。

そもそも、業務効率化を具体的には何を指すのでしょうか。本レポートでの業務効率化の目的と定義は下記の通りです。

■ 業務効率化の目的と定義

目的	自社の利益確保及び向上
定義	現状より手間や時間をかけずに同じ業務の結果が得られるようにすること。具体的には下記の4つを指す。 ①業務のムダの排除 ②業務時間の削減 ③ミスの低減、抑制 ④投下コストの削減

業務効率化は業種や規模にかかわらず、全ての企業において常に意識し、継続する必要があります。部門別の業務効率化としては下記の例が挙げられます。

■ 部門別の業務効率化例

営業部門	成約までにかかるコストと時間の削減 等
製造部門	在庫管理の適正化や不良品率の減少 等
事務部門	決済までの時間、帳票記載ミスの排除 等

本レポートでは、どの業種、どの規模の企業でも取り組むべき業務効率化への取り組み方について解説します。

■ 2 | 業務効率化に活用できるプロセスマネジメント

要因別に業務効率化を行う手法は様々あり、それぞれ単体業務として「不要な業務を見つける」場合は、下記のような手法が有効です。

しかしながら、企業活動では単体業務のみで業務が完了する場合は少なく、単体業務が複雑に

組み合わせられた一連の流れで業務を行うことが多いのが実態です。一連の業務の流れを効率化する手法として「プロセスマネジメント」が有効な手法です。

■ 要因別の業務効率化手法

不要な業務を見つける	● ABC分析	● 5S	● 業務量調査	● 要因解析
業務のよどみを見つける	● <u>プロセスマネジメント</u>	● ワークサンプリング		

■ プロセスマネジメントの定義

業務プロセスを整理して、分析し、どうすれば効率的・効果的に仕事ができるのかという改善を継続的に行うこと

企業が日々行っている一連の業務活動、なかでも、繰り返し実行される定型的な業務を業務プロセスと呼びます。プロセスマネジメントとは、重要な業務プロセスを細部にわたって分析し、効果と効率を向上させることです。例えば、サイクルタイムを短縮し、欠陥を除去するとことにより品質を向上させ、コストを削減し、顧客の満足度を向上させることなどです。

つまりプロセスマネジメントには、“継続的に改善活動を続けるためのサイクル”があるということです。

■ 3 | プロセスマネジメントの4つのステップ

プロセスマネジメントは下記の4つのステップで進めていきます。

① 現状分析

現在どのように行っているのか、どれだけやっているのかを明らかにします。そして、どこが問題であるのか、どれだけ問題であるのかを明らかにして、改善目標を設定します。

② 改善策立案

現状分析で明らかになった問題点の改善策を検討します。様々な改善策の中から有効性や実現性を検討し、導入する改善策を決定します。

③ 改善策導入

実際の現場で改善策を導入し、導入した業務プロセスに問題がないかどうかをチェックします。

④ 評価・再見直し

導入した改善策の有効性を一定期間で評価し、変更すべき業務プロセスがあれば再度見直しをしていきます。

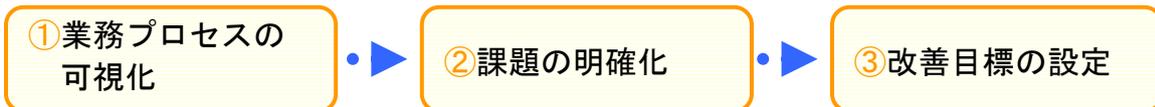
プロセスマネジメントでは、業務プロセスを一度改善して終わるのではなく、ビジネス環境の変化に対応するために継続してプロセスを改善していきます。

2 「現状分析」「改善策立案」の進め方

■ 1 | 「現状分析」の進め方

「現状分析」のステップでは、現状の業務プロセスを分析し、改善目標に向けて“どう改善すれば成果が上がるのか”ということを見極め、改善する業務プロセスの方向性を作り上げていく作業を行います。現状分析は下記のステップで進めていきます。

■ 現状分析の進め方



(1) 業務プロセスフローで可視化する

現場で実際にどのように業務がなされているのかを知るためには、業務プロセスを可視化する必要があります。これを「業務プロセスフロー」といいます。

可視化することで仕事の流れが客観的に見えるようになります。そこで問題を起こしている部分、つまりボトルネックを特定し、それを解消することで生産性を改善します。

「こうやっている」という建前上のマップを目の前にしてもあまり役に立ちません。実際に起こっている作業や行動を関係者が集まって描き出していくことが重要です。

業務プロセスフローを作成することのメリットは下記の2点です。

- ①業務という1つの塊が、構成単位に分割されること
- ②時系列の流れによって因果関係の関連性が見えてくること。

1点目は、1つの塊として認識していた業務プロセスは、分割することで、分析可能となるということです。業務を分割していくと、業務プロセスの中に存在する問題点がピンポイントで見え、具体的な対策が明確になります。

2点目は、何か問題が起こるとき、その原因は必ずそれ以前に発生しているため、時系列化することによって、因果関係を発見するのに役に立つということです。

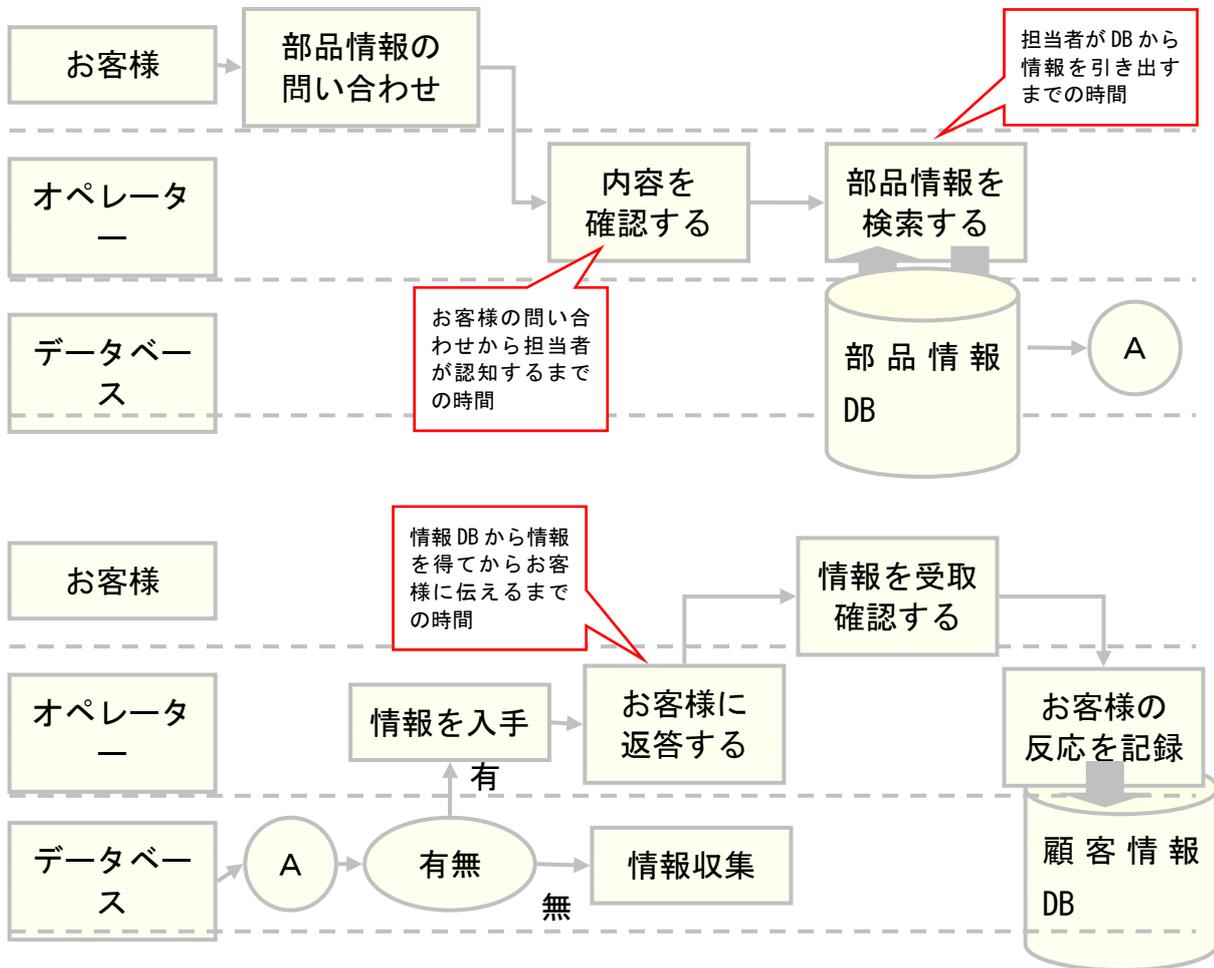
(2) 課題抽出のための業務プロセスフロー事例

建設資材卸のD社は、約5,000点の資材を取り扱っています。5年前からシステムを導入しお客様からの問い合わせや発注、納品までの期間の迅速化を進めてきました。しかし、顧客と取扱商品の増加に伴い、お客様から「製品情報の問い合わせに対応する時間が遅い。」というクレームが目立ち始めました。

この事例の場合、お客様対応でそれぞれの活動は実際にどのように行われているか、提供側は

誰か、顧客は誰か、責任者は誰か、顧客からの評価はどうか、どの業務の際に問題が発生しているのかなどを業務プロセスの可視化により明らかにしていくことになります。

■事例：お客様からの製品情報問い合わせ対応のプロセス可視化



(3)課題を特定して改善目標を設定する

業務プロセスを可視化した際に、どのような課題が発生しているのかを具体的に整理します。現状の課題を把握し、分析を行って原因をつかみ、それを取り除く対策をとり再発防止します。また、将来発生する可能性のある課題を未然に防止します。お客様からの情報、社内からの情報、他社の情報など評価尺度と比較して、どこが課題となっているのかを判断します。

「現状分析」の最後には、改善目標の設定をします。限られた資源の中で最大限の目標設定を行います。すぐに達成できるような目標や到底達成できない目標では意味がありません。具体的な達成目標を数値化することが重要です。

ここで重要なポイントは、改善目標に当てはまる基準値や目標値を明確に設定することが必要だということです。「目標を達成するための基準となる項目は何なのか？」また「その基準の値がいくつになればいいのか？」を明確にすることを意味しています。この改善目標の設定によって、改善の方向性も変わってきます。



CSRとは
CSR(企業の社会的責任)の定義について教えてください。



「企業の社会的責任」は、一般的に Corporate Social Responsibility の頭文字をとって CSRと呼ばれています(以下CSR)。従業員の労働面における人権保護や地球環境、地域社会など、多様で大勢のステークホルダー(利害関係者)に配慮した経営を意味します。

文化活動を支援するメセナ(芸術文化支援活動)とは異なり、本来の企業活動に対する取り組みを言います。

最も基本的なCSR活動として挙げられるのは、企業活動に関して、ステークホルダーへの説明責任を果たすことです。会社の財務状況や経営の透明性を高めるなど、上場企業に限らず、様々な企業がCSR活動に取り組んでいます。

【CSR活動の一環として捉えられる活動例】

- ①コンプライアンス(法令遵守)
- ②環境活動
- ③NPOへの協力

CSR活動への取り組みは、一般に、その企業に対する信頼・安心感などプラスのイメージを顧客や消費者に与えると言われています。消費者へプラスイメージを与えることは、心理的効果の一つであるハロー効果もあり、企業活動にもプラスに働きます。

また、CSR活動への評価は、株価等にも反映されやすいため、商品の欠陥などの不祥事やスキャンダルへの対応によって、社会的責任を果たしていないと判断された場合には、売上や株価に大きな影響を与えることがあります。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: CSR(企業の社会的責任)



企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

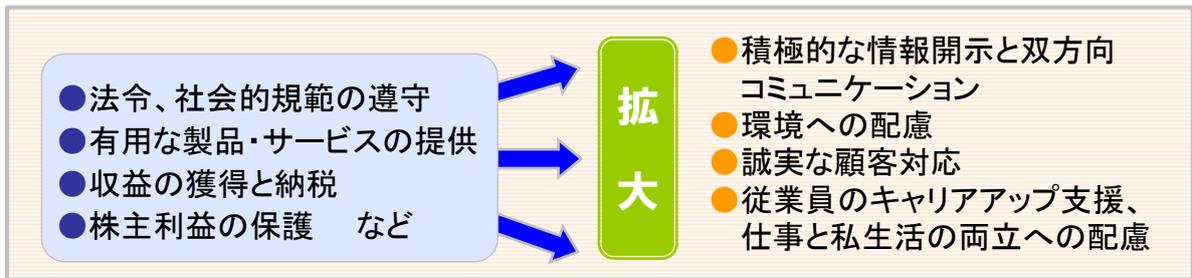
企業の社会的責任の範囲と企業を取り巻くステークホルダーについて教えてください。



■広がる企業の社会的責任の範囲

近年では、利害関係者との調和に加えて、積極的な情報開示と双方向のコミュニケーション、環境への配慮、誠実な顧客対応、従業員のキャリアアップ支援と仕事・私生活の両立への配慮、市民活動への支援なども企業が自主的に取り組むべき項目として認識されつつあります。

つまり、「企業の社会的責任」という言葉が示す内容と範囲が、社会的環境や人々の考え方の変化を受けて大きく変容しつつあるといえます。



■企業を取り巻くステークホルダー

企業にとってステークホルダーとは、顧客、株主、従業員、地域社会といった、その企業と何らかの利害関係を有する主体を意味します。これらのステークホルダーの影響力が高まる中で、企業はステークホルダーに配慮した様々な活動を行なうことが求められるようになりました。

【企業を取り巻くステークホルダー】

今まで重視していたステークホルダー
<ul style="list-style-type: none">● 出資者である株主● 資金や経営支援を提供する金融機関● 規制や指導・支援を行なう監督官庁● マス（集合体）としての顧客・消費者



実際に企業を取り巻くステークホルダー
<ul style="list-style-type: none">● 多様なニーズを持つ顧客・消費者● 工場や事業所の立地地域の住民● 取引先● 企業で働く従業員● 出資者である株主● 資金や経営支援を提供する金融機関● 規制や指導・支援を行なう監督官庁

企業が今まで重視していたステークホルダーには、規制を守り、有用な製品やサービスを提供し、利潤を生み、株価を上げ、利益を還元することが求められていました。

しかし、企業を取り巻くステークホルダーは、実際にはもっと多様であり、企業はこれらと相互に影響を与え合い、それぞれの立場から企業活動に関心を持っていることから、多様なステークホルダーに配慮した企業活動を行なうことが求められています。