

週刊 企業経営

MAGAZINE

**WEB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 2013年10月11日号**

中期経済見通し(2013~2023年度)

~日本経済再生への道筋

経済・金融フラッシュ 2013年10月11日号

企業物価指数(2013年9月)

~3ヶ月連続で前年比は2%を超える上昇率に

2

経営TOPICS**統計調査資料**

景気動向指数

平成25年8月分(速報)

3

経営情報レポート

増加する精神障害

労災認定と企業対応

4

経営データベース**ジャンル:経営実務 サブジャンル:バランススコアカード**

バランススコアカードとは

バランススコアカード運用におけるPDCAサイクル

中期経済見通し (2013~2023年度) ~日本経済再生への道筋

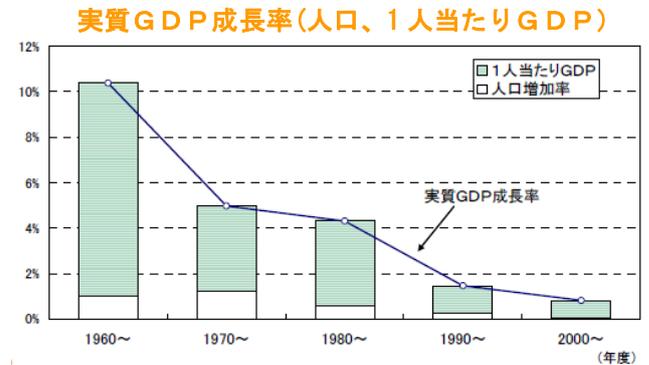
要旨

1 リーマン・ショックから5年が経過した。この間、先進国の景気回復ペースが緩やかにとどまる一方、新興国が相対的に高い成長を維持したため、この5年間で世界経済に占める新興国の割合は10%近く上昇した。

2 今後10年間の世界経済は引き続き新興国が牽引役となり、2023年には新興国の経済規模は先進国にほぼ等しくなる。ただし、新興国でも高齢化の影響から成長率の鈍化は避けられず、世界経済の成長率は2020年代前半には4%を割り込むだろう。

3 2023年度までの10年間の日本の実質GDP成長率は平均1.1%と予想する。過去10年間の平均成長率(0.9%)とそれほど変わらないが、消費税率を5%から14%に引き上げることを想定しており、見かけ上の数字よりも実態は強い。

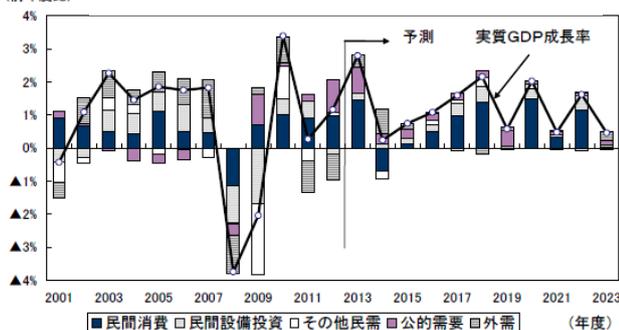
4 消費者物価上昇率は10年間の平均で1.3% (消費税率引き上げの影響を除く)と予想する。日本銀行が目標としている2%を安定的に続けることは難しいが、1%台の伸びは確保し、約15年続いたデフレからの脱却は実現する可能性が高い。



(注) 10年間の平均。ただし、2000~は2012年度までの13年間平均
(資料) 内閣府「国民経済計算」、総務省「人口推計」

5 消費税率引き上げによって税収は増加するが、経済対策や社会インフラの再構築に伴う財政支出の拡大がその効果を減殺するため、2020年度までに国・地方の基礎的財政収支を黒字化するという政府目標を達成することは難しいだろう。

金利・為替予測表(2013年6月7日現在)



消費税率1%引き上げの影響

	1年目	2年目	3年目
実質GDP	▲0.24	▲0.42	▲0.36
民間消費	▲0.37	▲0.61	▲0.64
住宅投資	▲0.40	▲0.88	▲0.99
設備投資	▲0.16	▲0.84	▲0.62
名目GDP	0.28	▲0.06	▲0.05
消費者物価	0.71	0.69	0.67

(注) 当研究所マクロモデルによるシミュレーション結果ベースラインからの乖離率

企業物価指数(2013年9月)

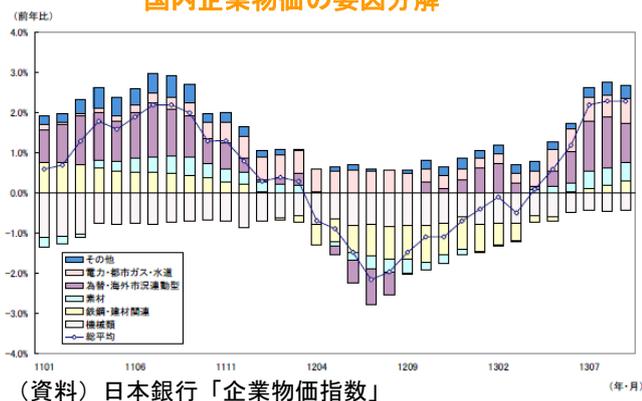
～3ヶ月連続で前年比は2%を超える 上昇率に

要旨

1 企業物価指数は前年比6ヶ月連続の上昇

10月11日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2013年9月の国内企業物価は前年比2.3%と6ヶ月連続で上昇し、8月と同じ上昇率となった。前年比では、3ヶ月連続で2%を超える高い上昇率となっている。また、対前月比では0.3%と4ヶ月連続で上昇した。

国内企業物価の要因分解



9月の国内企業物価（前年比）を寄与度別に見てみると、機械類が前年比▲0.4%、鉄鋼・建材関連が前年比0.3%、素材が前年比0.5%、為替・海外市況連動型が前年比1.0%、電力・都市ガス・水道が前年比0.6%、その他が前年比0.3%となっている。

2 交易条件は2ヶ月ぶりに悪化

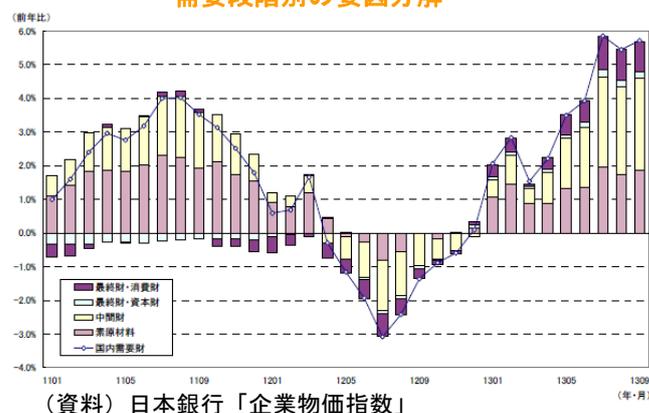
9月の輸出物価は前年比13.8%、前月比1.0%となり、輸入物価は前年比17.9%、前月比2.2%となった。一方、

契約通貨ベースでは、輸出物価は前年比▲2.1%、前月比0.0%となり、輸入物価は前年比▲1.5%、前月比1.2%となった。輸出物価、輸入物価ともに契約通貨ベースでは前年比で下落しているものの、円安基調が続いているため、円ベースでは前年比で大幅な上昇となっている。

3 消費財は前年比で10ヶ月連続の上昇

2013年9月の国内需要財の物価は前年比5.7%となった。その内訳を需要段階別・用途別にみると、素原材料が前年比16.0%、中間財が前年比5.3%、最終財・資本財が前年比2.1%、最終財・消費財が前年比3.3%となった。最終財・消費財については、前月より上昇幅が縮小したものの、企業間の取引では、円安基調が続くに伴い、素原材料、中間財のみならず最終財にまで物価上昇が徐々に波及する流れは続いている。

需要段階別の要因分解



景気動向指数 平成25年8月分(速報)

1 概要

1 8月のC I（速報値・平成22年=100）は、先行指数：106.5、一致指数：107.6、遅行指数：112.8 となった。^(注) (注) 現時点で得られる値のみで求めた。

先行指数は、前月と比較して1.4ポイント下降し、2ヶ月ぶりの下降となった。3ヶ月後方移動平均は1.30ポイント下降し、9ヶ月ぶりの下降、7ヶ月後方移動平均は0.44ポイント上昇し、8ヶ月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して0.1ポイント下降し、2ヶ月ぶりの下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.23ポイント上昇し、9ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.65ポイント上昇し、7ヶ月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.0ポイント差の保合いとなった。3ヶ月後方移動平均は0.50ポイント上昇し、7ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.67ポイント上昇し、11ヶ月連続の上昇となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。

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

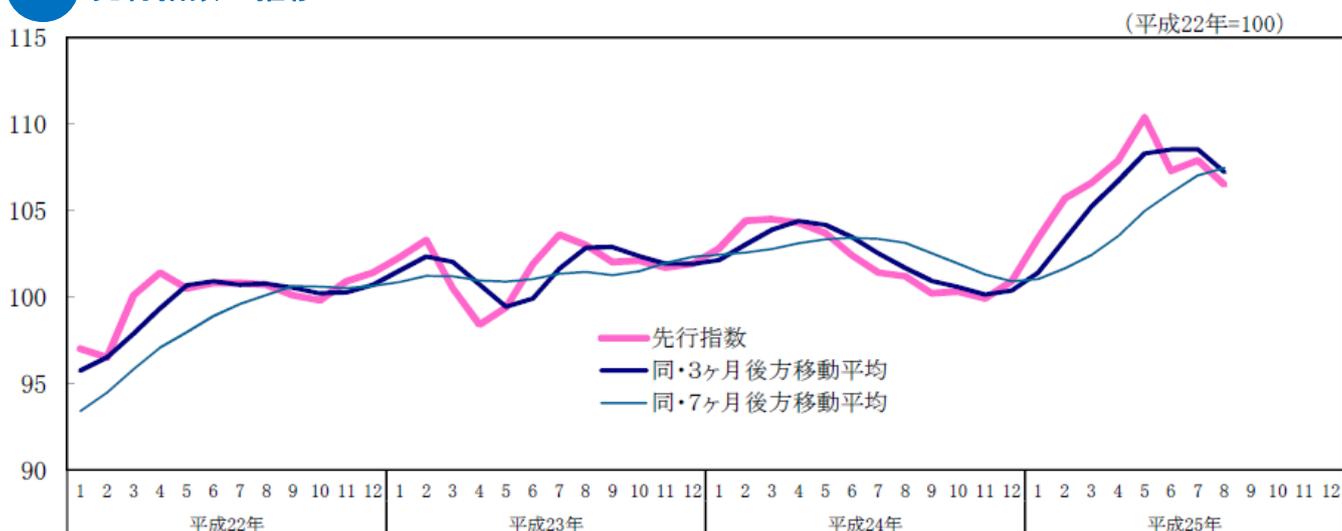
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C4：耐久消費財出荷指数	0.14	C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.17
C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	0.12	C6：投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.10
C10：中小企業出荷指数(製造業)	0.10	C1：生産指数(鉱工業)	-0.09
C11：有効求人倍率(除学卒)	0.09	C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.09
		C2：鉱工業生産財出荷指数	-0.07
		C3：大口電力使用量	-0.03
C9：営業利益(全産業)	-0.01		

「C9 営業利益」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。

2 速報資料

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

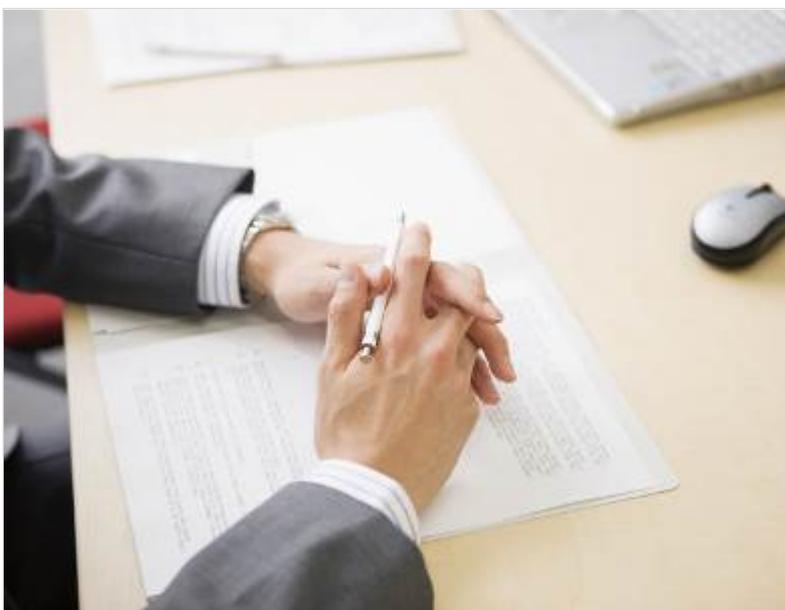
		平成25年(2013)					
		3月	4月	5月	6月	7月	8月
CI先行指数		106.6	107.9	110.4	107.3	107.9	106.5
	前月差(ポイント)	0.9	1.3	2.5	-3.1	0.6	-1.4
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-0.6	-10.5	-1.0	5.6	1.4	-0.1
	寄与度(逆サイクル)	0.04	0.54	0.08	-0.56	-0.17	-0.02
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-1.2	-0.1	-2.0	6.4	-2.3	3.4
	寄与度(逆サイクル)	0.16	0.02	0.26	-0.74	0.33	-0.52
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-1.6	-0.1	2.1	2.2	-0.0	-1.0
	寄与度	-0.21	-0.04	0.21	0.21	-0.05	-0.19
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	13.9	-8.7	11.2	-3.2	0.1	
	寄与度	0.53	-0.36	0.45	-0.13	0.01	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-5.4	4.4	8.8	-3.9	0.1	-1.4
	寄与度	-0.31	0.24	0.47	-0.24	-0.01	-0.11
L6 消費者態度指数	前月差	0.7	2.6	1.2	-1.3	-0.7	-0.6
	寄与度	0.20	0.63	0.36	-0.56	-0.37	-0.37
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.5	0.1	0.9	-1.2	0.8	1.8
	寄与度	0.08	-0.00	0.16	-0.24	0.18	0.41
L8 長短金利差	前月差	-0.09	0.06	0.26	0.00	-0.06	-0.08
	寄与度	-0.12	0.10	0.38	0.01	-0.09	-0.13
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	7.0	8.0	8.4	-9.5	8.9	-3.5
	寄与度	0.39	0.44	0.46	-0.55	0.53	-0.24
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.43	0.03	-0.19	0.07		
	寄与度	0.41	0.01	-0.21	0.05		
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	-0.9	-1.0	0.7	-3.2	5.2	-2.4
	寄与度	-0.08	-0.09	0.02	-0.23	0.32	-0.23
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.16	-0.14	-0.14	-0.12	-0.10	-0.04
3ヶ月後方移動平均		105.2	106.7	108.3	108.5	108.5	107.2
	前月差(ポイント)	1.90	1.50	1.57	0.23	0.00	-1.30
7ヶ月後方移動平均		102.4	103.5	105.0	106.0	107.0	107.5
	前月差(ポイント)	0.77	1.10	1.44	1.06	1.00	0.44

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、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、指数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、プラス要因になる。

増加する精神障害 労災認定と企業対応

ポイント

- 1 増加続ける精神障害の労災認定
- 2 精神障害における労災認定の判断基準
- 3 企業が抱えるリスクと事前防止策



■参考文献

- ・『トラブルを起こさないためのメンタルヘルス対策の実務と法律知識（日本実務出版）』
- ・『メンタル疾患の労災認定と企業責任（労働調査会）』
- ・『精神障害の労災認定（厚生労働省）』

1 増加続ける精神障害の労災認定

本年6月21日、厚生労働省より平成24年度の精神障害の労災補償状況が発表されました。精神障害の労災認定の増加は、近年の社会問題になっています。本章では、労災認定の現状を把握したうえで、具体的な精神障害の基準について解説します。

■ 増加する精神障害の労災認定

厚生労働省の発表によると、精神障害の労災補償状況は、平成9年には41件だった労災請求件数が平成24年には1,257件に増加しています。これに伴い、労災認定件数も平成9年にはわずか2件でしたが、平成24年には475件と大幅な増加を示しています。

■ 精神障害の労災請求件数と認定件数

	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	~	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年
請求件数	41	42	155	212	266	~	927	1,136	1,181	1,272	1,257
認定件数	2	3	14	36	70	~	259	234	308	325	475

出所：厚生労働省労働基準局補償課

請求件数と認定件数の増加割合を見ると、精神障害が労災として認定されることについて、社会的な注目を集めている現状が理解できます。

■ 精神障害の労災請求が多い業種

	業種（大分類）	業種（中分類）	請求件数
1	医療、福祉	社会保険・社会福祉・介護事業	111
2	医療、福祉	医療業	87
3	サービス業	その他の事業サービス業	74
4	運輸業、郵便業	道路貨物運送業	49
5	卸売業、小売業	その他の小売業	45
6	情報通信業	情報サービス業	44
7	卸売業、小売業	各種商品小売業	42
8	宿泊業、飲食サービス業	飲食店	37
9	製造業	輸送用機械器具製造業	36
10	運輸業、郵便業	道路旅客運送業	30

出所：厚生労働省労働基準局補償課

この表からは、精神障害による労災請求はどの業種でも行われていること、特に医療業、福祉、サービス業では多くの請求が行われているということがわかります。

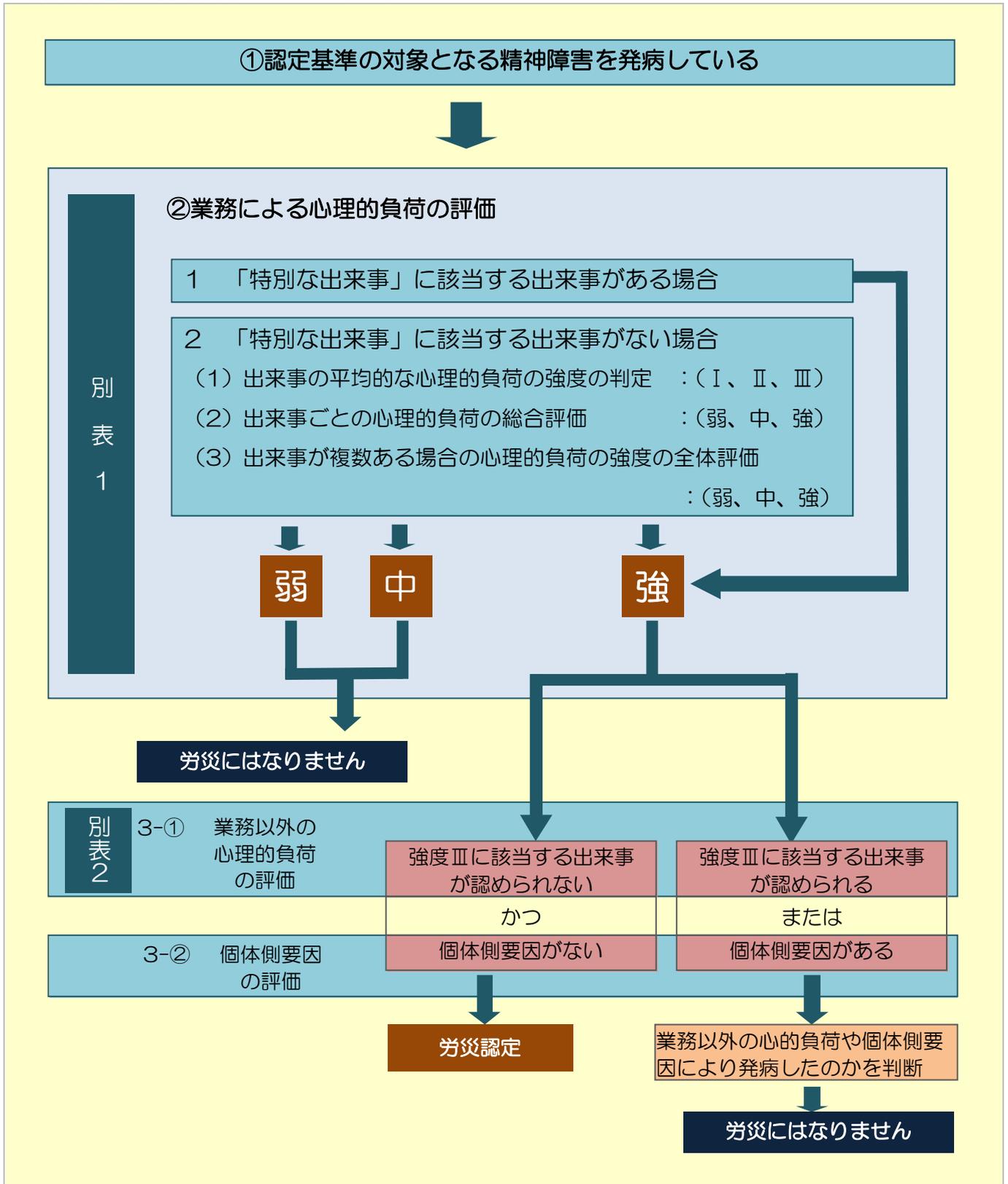
つまり、従業員のメンタルヘルスは大きな社会問題であるとともに、企業としても対策が迫られている問題でもあるのです。

2 精神障害における労災認定の判断基準

平成 23 年認定基準の特徴としては、精神障害の判断の基準が具体化・明確化され、個別の事案の審査・決定のプロセスが簡略化されたことが挙げられます。

ここでは、具体的な労災認定の判断基準について説明します。

■精神障害の労災認定フローチャート



3 企業が抱えるリスクと事前防止策

■ 精神障害が労災認定された場合のリスク

(1) メリット制によるリスク

労災保険のメリット制とは、納付した保険料額と支給された保険給付の比率に応じ、一定の範囲内で労災保険率を上下させる制度です。事業主の保険料負担の公平性を確保すること、および事業主の自主的な労働災害防止努力を促進することを目的としています。

① メリット改定の要件

連続する3保険年度の間における収支率が100分の85を超え、又は100分の75以下である場合には、労災保険率が改定されます。

② メリット改定の方法

当該事業についての労災保険率から非業務災害率を減じた率を100分の40（一括有期事業のうち立木の伐採の事業については100分の35）の範囲内において、厚生労働省令で定める率だけ引上げ又は引下げた率に非業務災害率を加えた率を新たな労災保険率にします。

(2) 安全配慮義務違反を問われる可能性の有無

企業には従業員を業務に従事させるにあたって、過度の疲労や心理的負担をかけて社員の心身健康を損なうことがないように注意する義務があります。これを安全配慮義務といい、企業は雇用契約により従業員を管理し労働力を得ている以上、その過程での心身の健康についても管理する義務を負うというのが判例上の解釈です。では、実際には心身・健康について、どの程度管理すれば安全配慮義務を果たしたと判断されるのでしょうか。

■ ポイントは「予見可能性」と「結果回避可能性」

従業員の心身の健康について義務を果たしたかどうかについては、予見可能性と結果回避可能性があったかどうかによって判断される傾向にあります。

① 「予見可能性」とは

企業側が社員の心身・身体・健康に損害が生じることを予測できた、または予想しうる状態にあったこと

② 「結果回避可能性」とは

損害が生じることが予測できたとすれば、損害の発生を回避する手段があったこと

企業が社員の心身の健康に損害が生じることを予測できる状態であり、その損害の発生を回避する手段がある場合には、予見可能性と結果回避可能性が認められ安全配慮義務違反が生じることになります。一方で、この予見可能性も結果回避可能性もない状況であれば安全配慮義務を履行すること自体ができないため、義務違反は生じないことになります。

■ 企業が事前に行うべき対策

企業は、従業員が円滑に業務を行う上で阻害要因となる病気の発症や病気の悪化を防止しなければならず、かつ従業員の健康状態を把握して、必要に応じた措置を取らなければなりません。

(1) 時間外労働の管理を徹底する

認定基準では業務上の心理的負荷により「強」と判断されるものとして、時間外労働が重要視されています。

■ 時間外労働が心理的負荷「強」になる例

- ① 発病直前の1か月におおむね160時間以上の時間外労働を行った場合
- ② 発病直前の2か月連続して1月当たりおおむね120時間以上の時間外労働を行った場合
- ③ 転勤して新たな業務に従事し、その後月100時間程度の時間外労働を行った場合

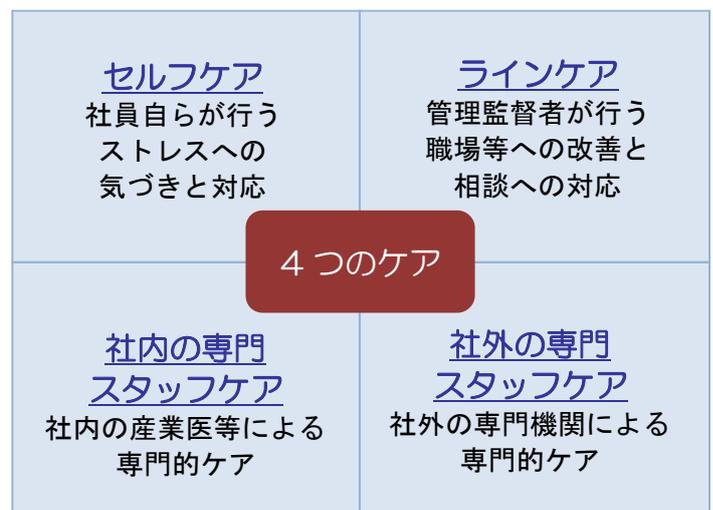
時間外労働を行う場合には管理を徹底し、この基準を上回らないようにする必要があります。また心理的負荷については、この基準に至らない場合であっても他の業務上の心理的負荷の程度と合計して考えた場合に、総合して「強」と判断される場合がありますので、時間外労働の管理は日常から徹底する必要があります。

(2) 事前対策は4つのケアで行う

精神障害の事前の対策として、厚生労働省では以下の取り組みを求めています。この取り組みを具体的に行うためには「4つのケア」が重要です。これら4つのケアを複合的に行うことにより、企業としては、従業員の精神障害を未然に防ぐように努める必要があります。

■ 時間外労働が心理的負荷「強」になる例

- ① 職場の心の健康づくりの体制の整備
- ② 職場の問題点の把握とメンタルヘルスケアの実施
- ③ メンタルヘルスケアを行うために必要な人材の確保と外部機関等の活用
- ④ 労働者の健康情報の保護
- ⑤ 心の健康づくり計画の実施状況の評価と計画の見直し
- ⑥ 労働者の心の健康づくりに必要な措置



経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: バランススコアカード



バランススコアカードとは
バランススコアカードとはどのようなものですか？
また、導入における留意点は何ですか？



1 バランススコアカードとは

バランススコアカードとは、企業の業績を4つの視点から捉えた、指標の一覧表です。当時ハーバードビジネススクールの教授だったキャプラン、ノートンの両氏によって考案されました。北米の大手企業に相次いで導入され効果が見られたことから話題となり、1987年に日本にも紹介されました。当初は大企業を中心に導入が進みましたが、導入方法に問題があり思うように効果があがらなかった企業もあります。

■4つの視点

- ①財務の視点
- ②顧客の視点
- ③業務プロセスの視点
- ④学習と成長の視点

4つの視点とは、右のとおりです。これらの視点ごとに重点目標を設定し、目標の達成度合いを評価する指標を設定します。従来は財務指標中心の業績評価、管理が行われてきましたが、低成長が続き、企業の生き残りに戦略課題が移る中で、結果指標だけでなく、先行指標としての非財務指標を業績評価に反映させようという仕組みです。

2 導入における留意点

バランススコアカードの導入にあたっては、特にわが国の場合特有の障害が考えられます。導入ステップを追って、各々について留意すべき点を挙げてみます。

ステップ1	導入の最初のステップは、経営管理上の課題の全体像を理解するところから始まります。ここで注意すべきは、バランススコアカードの導入が、手法、ツールありきの改革にならないようにする、ということです。課題を明確にして、目的にあった改革ツールを選択する必要があります。
ステップ2	導入が決定したら導入のための部門横断的なプロジェクトチームを構成します。ここで問題になるのは、既存の管理の仕組みとどのように整合性を取るか、ということです。既に方針管理、目標管理が行われている組織では、これらと組み合わせで導入するのか、やめて新規に導入するのか、そのためにはどのようなプロジェクトチームの構成がよいのか、を十分に検討する必要があります。
ステップ3	次に戦略をもとにバランススコアカードを作成するステップに移ります。ここで大切なのは経営トップが戦略策定、バランススコアカード導入へ強力にコミットすることです。現場レベルだけの策定は導入後の運用モラルにもかかわります。トップが強い意志を持って改革に取り組むという姿勢を明確に示していくことが重要です。
ステップ4	次に活用、運用方法を決定します。バランススコアカードによる業績評価の結果を人事評価制度、賃金制度に反映させることで効果は上がりますが、ここで大切なのは評価の結果をどう報酬にリンクさせるか、です。特に間接部門の業績評価に関しては十分な検討が必要です。
ステップ5	2、3期を運用したのちに、成功体験が蓄積されさらに展開の幅を広げていくこととなります。ただし、バランススコアカード導入によって財務指標に影響がでるのに2、3年はかかります。経営管理の仕組みを変えるのですから、改善には相応の時間がかかります。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: バランススコアカード



バランススコアカード運用におけるPDCAサイクル

バランススコアカード運用におけるPDCAサイクルとはどのようなものでしょうか？



1 BSCの運用ステップ

バランススコアカード（BSC）を設計した後は、実際に運用を始めてゆきます。BSCは、組織・人事の側面から経営を革新するためのものです。BSC運用はすなわち行動計画の実行ですから、PDCAサイクルを使って緻密に実行状況と結果を確認してゆくことになります。掲げたビジョンの達成に向け、結果が伴わないときには対策を講じるという具合に、持続的に取り組んでいきましょう。

業績を達成するために必要なアクションプランを、日常業務レベルにまで落とし込み、日々実行してゆきます。進捗状況のチェックをモニタリングと言います。モニタリングは、アクションプランの実施状況や実行結果をあらゆる先行指標を用いて業績達成状況を評価します。月次（業種・業態により週次、日次）単位で行い、さらに四半期・年度単位でも行います。目標の達成状況・因果関係・方向性などを検分すると、達成の阻害要因を見出せます。この時点でBSCを修正し、PDCAサイクルをまわすことによって、BSCの精度は高まり、ブラッシュアップされていきます。

■ BSC運用の3ステップ

- ① アクションプランの実行
- ② 実行結果の分析と報告
- ③ BSC モデルの継続的なブラッシュアップ
な部品・材料の調達

2 BSCとPDCAの関係

BSCの作成 (PLAN)	スコアカードの作成 ● 戦略、ビジョン、ミッションの設定 ● スコアカード構造体（視点、戦略目標、CSF、KPI、先行指標など）の定義 ● アクションプランの登録 ● 表示形式の設定など
施策の実施 (DO)	スコアカードの利用 ● アクションプランの進捗、修正 ● 日次モニタリング ● アラート（警告）に対するアクションプランの登録 ● 指標に対するコメント、事例、文書、などの登録など
結果とその評価 (CHECK)	スコアカードの評価 ● 結果の収集と分析 ● KPI 達成状況のモニタリング ● 項目間因果関係検証 ● 戦略、アクションプラン等見直しなど
BSCの修正 (ACTION)	スコアカードの修正 ● 戦略、戦略マップの修正 ● スコアカード構造体の修正 ● アクションプランの追加・修正など