

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.785 2022.8.9

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年7月29日号

2022年4-6月期の実質GDP

～前期比0.8% (年率3.2%)を予測

経済・金融フラッシュ 2022年8月2日号

世界各国の市場動向・金融政策 (2022年7月)

～7月の株価は反発、通貨はまちまち

経営TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和4年7月実施調査結果)

経営情報レポート

働き方に見合った賃金制度を構築する! 職種別賃金制度構築のポイント

経営データベース

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:経営分析の目的

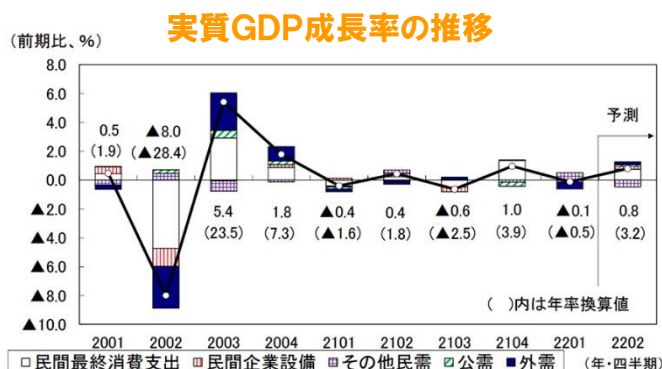
自社製品と市場の関係性の分析 外部環境分析の意義と手順

ネット
ジャーナル

2022年4-6月期の実質GDP ～前期比0.8%(年率3.2%)を予測

ニッセイ基礎研究所

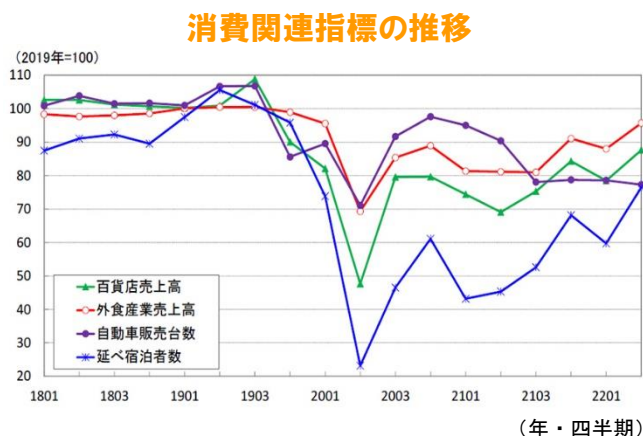
1 8/15に内閣府から公表される2022年4-6月期の実質GDPは、前期比0.8%(前期比年率3.2%)と2四半期ぶりのプラス成長になったと推計される。



(注) 2201 までは当研究所による改定見込値、2202 は予測値
(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

2 まん延防止等重点措置の終了を受けて、外食、宿泊などの対面型サービスを中心に民間消費が前期比1.4%の高い伸びとなったことが、プラス成長の主因である。

高水準の企業収益を背景に設備投資が前期比1.2%の増加となったことも成長率を押し上げた。



(注) ニッセイ基礎研究所による季節調整値
(出所) 経済産業省、観光庁、日本百貨店協会、日本フードサービス協会、日本自動車販売協会連合会、全国軽自動車協会連合会

3 2022年4-6月期の実質GDPは、ようやくコロナ前（2019年10-12月期）の水準を回復したとみられる。

ただし、日本は消費税率引き上げの影響で新型コロナウイルス感染症の影響が顕在化する前に経済活動の水準が大きく落ち込んでいた。

直近のピークである2019年4-6月期と比較すると、2022年4-6月期の実質GDPは▲2.6%低くなることが見込まれる。経済活動の正常化までにはかなりの距離があるといえるだろう。

4 7月に入ってから新型コロナウイルスの新規陽性者数は急増しているが、政府は今のところ特別な行動制限を課していない。

物価高による家計の実質購買力低下が下押し要因となるものの、行動制限がなければ消費性向の引き上げによって個人消費の回復基調は維持されるだろう。

米国をはじめとして海外経済が減速しているため、輸出が景気の牽引役となることは当面期待できないが、民間消費を中心とした国内需要の増加を主因として7-9月期もプラス成長となることが予想される。

「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

世界各国の市場動向・金融政策 (2022年7月) ～7月の株価は反発、通貨はまちまち

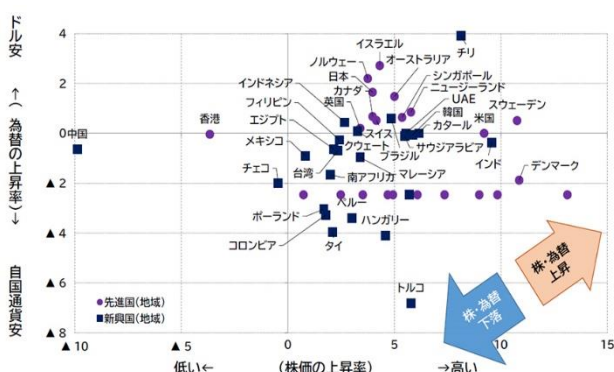
1 概要: 7月の株価は反発、通貨はまちまち

22年7月の各国の株価・為替の動きは以下の通り。

【株価・対ドル為替レートの動き】

- ・7月の株価は中国など一部を除き、6月の下落から反発した。通貨は先進国を中心に自国通貨高に転じた通貨も見られたが、一部の新興国通貨は引き続き下落が目立った。

株・為替の上昇率(22年6月末～7月末日時点)



(注) MSCI 構成国・地域が対象、株価はMSCI 構成指数(現地通貨)、UAEのみサウジ・タダウル全株指数 先進国(地域)・新興国(地域)の分類はMSCI の分類に従って記載、ラベルは一部
(資料) Datastream, Bloomberg

2 ロシアの金融市場と商品価格

まず、ロシアのウクライナ侵攻後に大きく変動したロシアの金融市場や商品価格について概観しておきたい。

ルーブル相場はウクライナ侵攻直後の急落から3月に大きく反発、4月にウクライナ侵攻前の水準まで回復したのち、6月以降は1ドル60ルーブル前後での推移が続いている。

株価指数は6月中旬までは上昇基調が続いていたが、6月下旬から7月初旬にか

けて大きく下落している(国営ガス会社ガスプロムの期末配当中止決定や原油安が売り材料となったと見られる)。

3 株価(MSCI)・為替レートの動き

MSCI ACWI の月間騰落率は、全体では前月比6.9%、先進国が前月比7.9%、新興国が前月比▲0.7%となり、先進国は6月の下落から反発したが、新興国は下落基調が続いた。

ただし、新興国でも下落を主導したのは中国であり、国別の株価の動きを見ると、7月は対象国の47か国中、前月比で下落した地域は香港、中国、チェコのみであった。この意味では、総じて見れば6月の下落から反発していると言える。

4 金融政策: 各国で利上げ継続

最後に、主要地域の金融政策を見ていく。7月はG7のうち、カナダ銀行、日本銀行、ECB、FRBで金融政策を決定する会合が開かれた。カナダとFRBは4会合連続となる利上げを決定、またECBも11年ぶりの利上げに踏み切った。

利上げ幅もカナダが1.0%ポイント、FRBが0.75%ポイント、ECBが0.50%ポイントといずれも大幅なものとなった。

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 (令和4年7月実施調査結果)

内閣府経済社会総合研究所 2022年7月29日公表

調査結果の要点

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

令和4（2022）年7月の消費者態度指数は、前月差 1.9 ポイント低下し 30.2 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、令和4（2022）年7月の動向を前月差で見ると、「雇用環境」が 3.1 ポイント低下し 34.3、「耐久消費財の買い時判断」が 1.7 ポイント低下し 23.6、「暮らし向き」及び「収入の増え方」が共に 1.4 ポイント低下し、それぞれ 28.4、34.4 となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差 1.7 ポイント低下し 36.6 となった。

(3) 基調判断

消費者態度指数の動きから見た7月の消費者マインドの基調判断は、弱含んでいる。（下方修正）

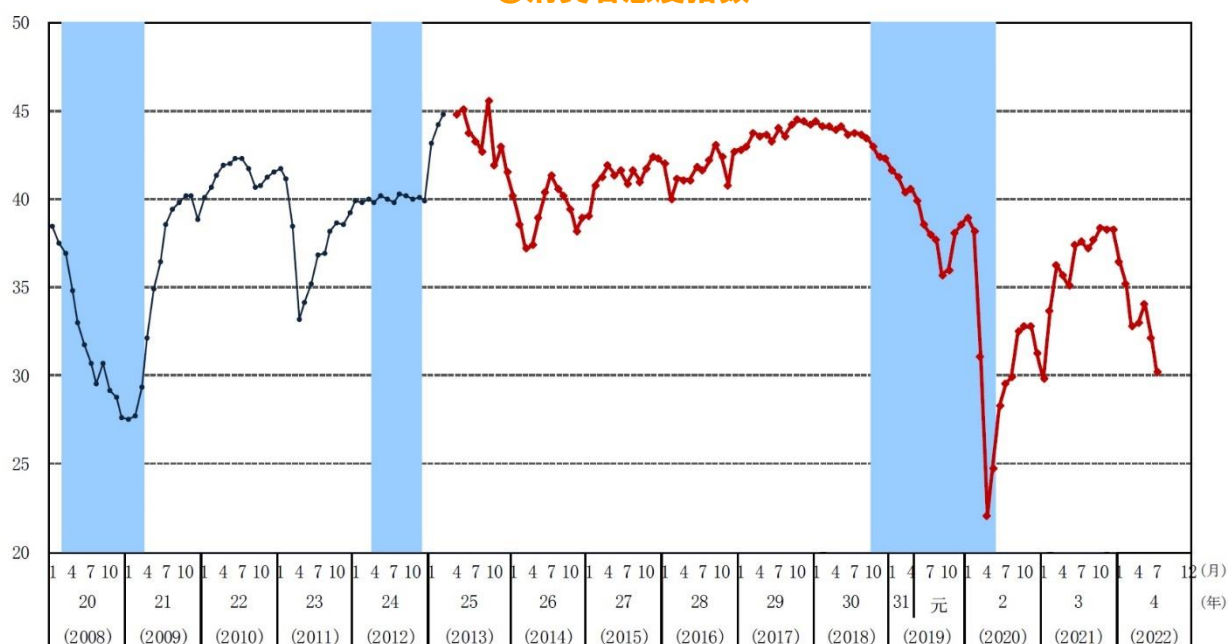
消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

		令和4年 (2022年)						
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
消費者態度指数		36.5	35.2	32.8	33.0	34.1	32.1	30.2
(前月差)		▲ 1.8	▲ 1.3	▲ 2.4	0.2	1.1	▲ 2.0	▲ 1.9
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	36.4	35.2	31.3	31.2	32.4	29.8	28.4
	(前月差)	▲ 1.4	▲ 1.2	▲ 3.9	▲ 0.1	1.2	▲ 2.6	▲ 1.4
	収入の増え方	38.7	38.2	37.4	36.8	37.2	35.8	34.4
	(前月差)	▲ 0.7	▲ 0.5	▲ 0.8	▲ 0.6	0.4	▲ 1.4	▲ 1.4
	雇用環境	37.2	36.0	34.8	36.1	39.0	37.4	34.3
	(前月差)	▲ 2.7	▲ 1.2	▲ 1.2	1.3	2.9	▲ 1.6	▲ 3.1
意識の指標	耐久消費財の買い時判断	33.8	31.5	27.8	27.7	27.9	25.3	23.6
	(前月差)	▲ 2.1	▲ 2.3	▲ 3.7	▲ 0.1	0.2	▲ 2.6	▲ 1.7
意識の指標	資産価値	39.9	39.5	36.6	38.1	39.0	38.3	36.6
	(前月差)	▲ 0.3	▲ 0.4	▲ 2.9	1.5	0.9	▲ 0.7	▲ 1.7

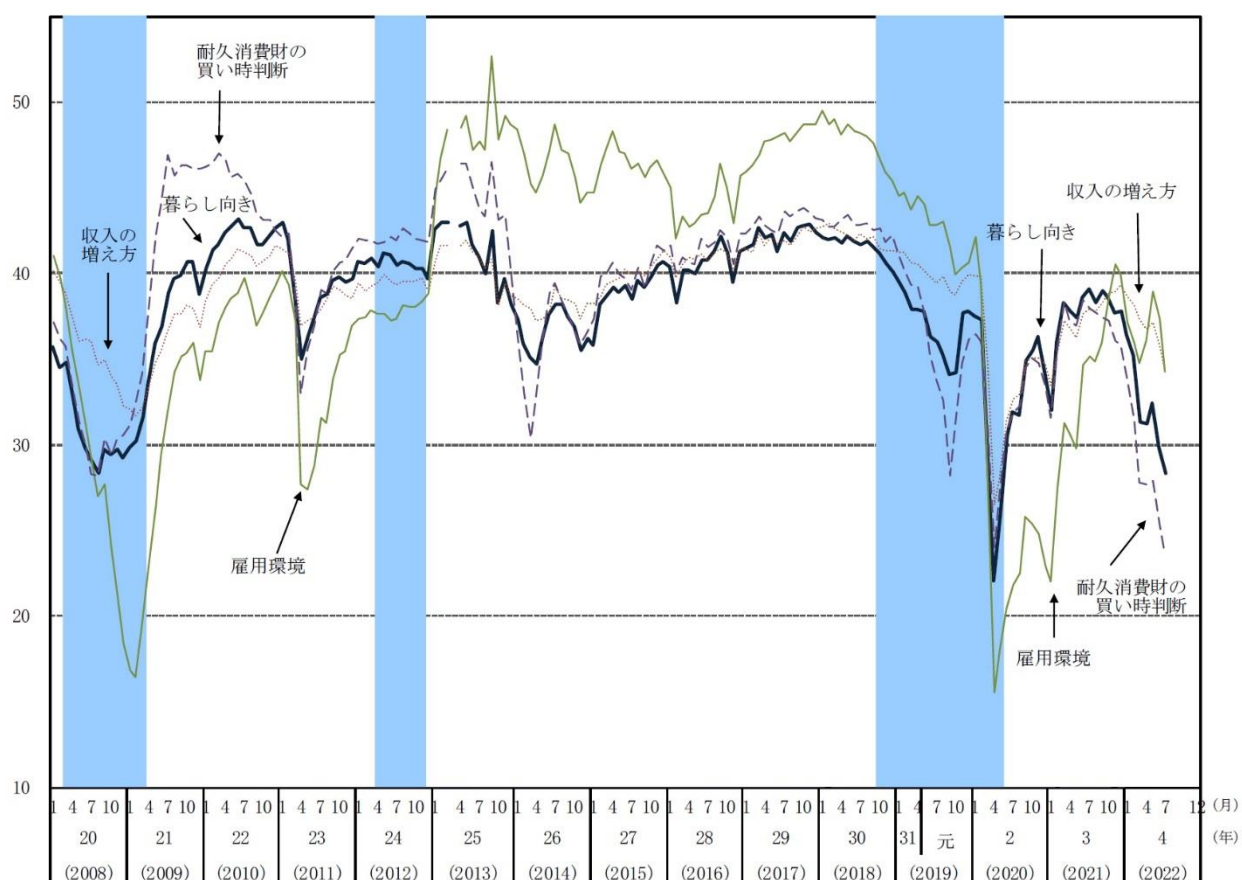
(注) 消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

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 (2013)年 3 月までは訪問留置調査。平成 25 (2013)年 4 月から平成 30 (2018)年 9 月までは郵送調査、平成 30 (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。ただし、調査 1 か月目の 新規世帯には、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

る（5%以上）」（62.3%）であった。

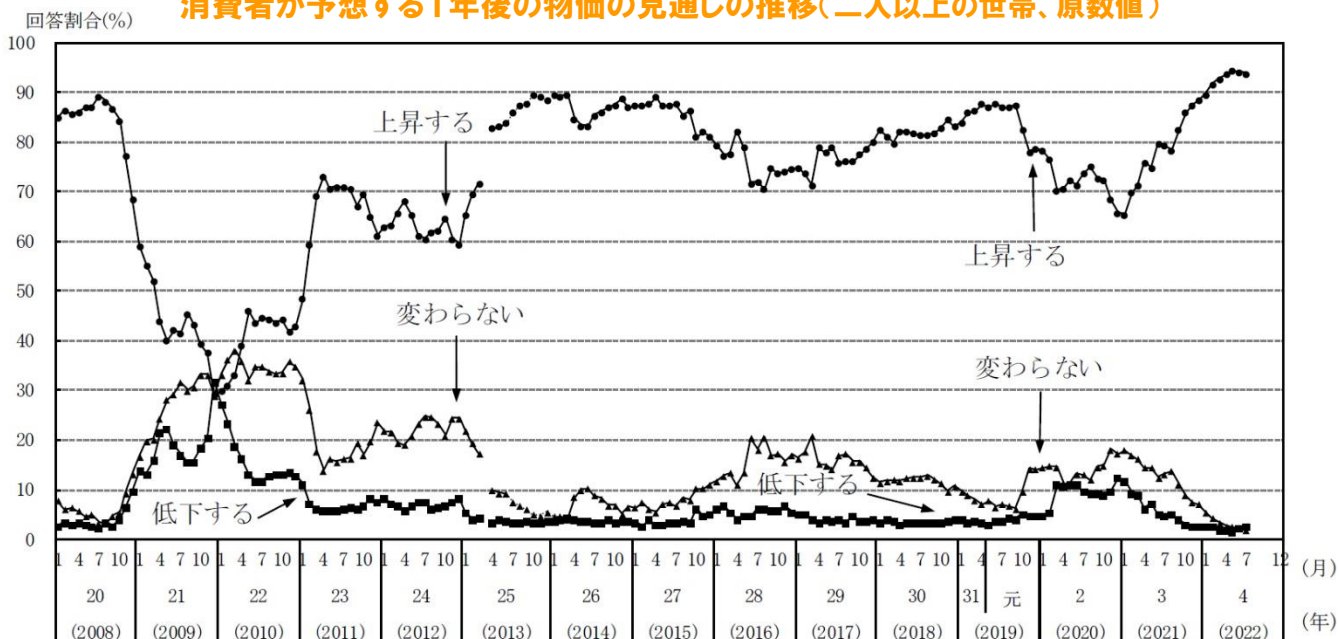
前月差でみると、「低下する」が 0.3 ポイント増加したのに対して、「変わらない」が 0.4 ポイント減少、「上昇する」が 0.3 ポイント減少した。

消費者の物価予想については、「上昇する」と見込む割合は9割を超えている。（据置き）

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: %)

		令和4年 (2022年)						
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
低下する	▲5%以上	0.5	0.6	0.6	0.7	0.5	0.7	1.1
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.8	0.7	0.8	0.8	0.6	0.8	0.6
	▲2%未満	1.4	1.3	0.6	0.6	0.4	0.7	0.8
	〈計〉	〈2.7〉	〈2.6〉	〈2.0〉	〈2.1〉	〈1.5〉	〈2.2〉	〈2.5〉
	(前月差)	(0.0)	(▲0.1)	(▲0.6)	(0.1)	(▲0.6)	(0.7)	(0.3)
変わらない	0%程度	5.6	4.3	3.5	2.7	2.5	2.3	1.9
	(前月差)	(▲1.5)	(▲1.3)	(▲0.8)	(▲0.8)	(▲0.2)	(▲0.2)	(▲0.4)
上昇する	2%未満	20.3	15.4	8.5	9.2	9.2	7.1	6.2
	2%以上～ 5%未満	38.1	36.6	31.2	28.8	30.1	26.2	25.4
	5%以上	31.3	39.7	53.1	55.7	55.1	60.9	62.3
	〈計〉	〈89.7〉	〈91.7〉	〈92.8〉	〈93.7〉	〈94.4〉	〈94.2〉	〈93.9〉
	(前月差)	(1.2)	(2.0)	(1.1)	(0.9)	(0.7)	(▲0.2)	(▲0.3)
分らない		2.0	1.6	1.6	1.6	1.5	1.4	1.7

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)



消費動向調査（令和4年7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。



経営情報
レポート
要約版

人 事



働き方に見合った賃金制度を構築する！

職種別賃金制度 構築のポイント

1. 職種別賃金制度の概要
2. 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ
3. 職種別賃金制度設計のポイント
4. 職種別賃金制度の導入事例



参考文献

「職種別賃金入門」(山口 俊一 著、中央経済社)
人事戦略研究所ホームページ 「2019年職種別民間給与実態調査の結果」(人事院)

1

企業経営情報レポート

職種別賃金制度の概要

わが国では、多くの企業が年齢や勤続年数とともに右肩上がりで昇給する賃金カーブを描くいわゆる年功型賃金制度を採用し、長期雇用を支える役割を果たしてきました。

しかし、現在では働き方の多様化に伴い、日本型雇用システムを支えてきた年功型賃金制度への納得感・公正感は得られにくくなってきました。

また、企業競争力を維持・強化し、社員の雇用維持・創出につなげるという観点からも年功型賃金制度は変容を迫られています。

本レポートでは、欧米諸国では一般的になっており、今後、我が国でも導入が進むと言われている職種別・職業別に異なる職種別賃金制度について解説します。

■ 職種別賃金制度の概要

職種別賃金は、業種特性に応じ、職種別ならびに階層別に体系化された賃金制度です。

適用しやすい業種とは、物流会社のようにドライバーと営業所スタッフなどのように勤務時間や労働内容が大きく異なるようなケースや、保険会社のように営業社員の営業成績が給与に大きく左右されるような業種においても適合します。

職種別賃金といっても、1つのパターンということではなく、企業によりさまざまなパターンがあります。

年俸制と月給制というように支給形態まで分類しているケース、職務給と年功給というように給与の決定基準を変えるケース、決定基準は変えず、給与水準のみを変えるケース、および月額賃金は共通で、賞与のみ職種別に決定する方式もあります。

■ 職種別賃金制度を導入している業種例

業種	導入方法
物流会社	倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度を分けている
保険会社・不動産会社	営業職のみ歩合給を導入している
飲食業	調理師のみ年俸給を導入している
IT系	高度SE職のみ年俸制を導入

■ 職種別賃金の例

管理職	業績に連動した年俸制
営業職	職務給＋個人業績給（歩合制）＋業績賞与（個人業績、会社業績）
製造ライン、事務職	職務給＋賞与（固定＋会社業績）

2

企業経営情報レポート

職種別賃金制度のメリットと導入ステップ

■ 職種別賃金制度導入のメリット・デメリット

職種別賃金を導入すると、人事管理、賃金決定および人材育成を業務の特性に対応させることができるメリットがある一方、デメリットもあります。

職種別賃金制度のメリット・デメリットを整理すると、以下のようになります。

■ 職種別賃金制度導入のメリット

①労働市場相場に合わせた賃金設定が可能

職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増える。

②総額人件費のコントロール・効率化の実現

制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられる。

③年功型賃金制度からの脱却

年功序列に基づく全社員一律であった賃金制度を職種と職務レベルに応じて見直すことで、仕事内容に応じて給与にメリハリを付けるなど、職場の活性化につなげられる。

④職種別スペシャリストの人材育成・活用

異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め自社の技術力の醸成が高まる。

■ 職種別賃金制度のデメリット

①職種間の移動が難しい

基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動がしにくくなる。

②全社一体感を保ちにくい

全社的な一体感を維持することが、難しくなる場合がある。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性がある。

③人事制度の運用が煩雑

職種ごとの賃金体系や人事評価制度の構築および運用が煩雑になる。

④社員間での不公平感が高まる可能性

職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性がある。

3

企業経営情報レポート

職種別賃金制度設計のポイント

■ 職種を区分する際のポイント

職種別賃金制度を導入する場合は、自社にどのような職種があるのかについて洗い出します。営業職、技術職、生産管理職、ドライバー、および事務職など自社で行っている職種の洗い出しを行い、自社が採用すべき職種別賃金を分類します。

例えば、保険会社など営業系の業種については、営業成果で業績に大きく左右する企業は、インセンティブを賃金に大きく反映させる営業職とインセンティブの発生しない企画開発職、事務職および経理職に分類します。

運送業であれば、時間外労働の多いドライバー職と営業成果が求められる営業職、および時間外業務の少ない倉庫管理職や事務職に分類します。

製造業であれば、単純業務を行っている製造職、高い技術力が必要となる研究開発職、営業成果が求められる営業職、および間接部門にあたる事務職に区分するなどの検討を行います。

■ 職種区分例

業種	主な職種
製造業	管理職、研究開発職、製造職、生産管理職、購買職、営業職、事務職
保険業	管理職、企画開発職、営業職、事務職
運送業	運行管理職、ドライバー職、倉庫管理職、営業職、事務職
小売業	エリアマネージャー職、店長職、販売促進職、バイヤー、販売職、事務職
IT業	管理職、SE職、プログラマー、アシスタント職、営業職、事務職

■ 職種別賃金制度設計のポイント

(1) 改定方針は具体的にする

職種別賃金制度の検討にあたっては、全社方針のみならず職種別に方針を決定することが必要となります。

最終的に出来上がった制度は、職種別の特性を反映することとなり、同じ支給基準とならない可能性があるため、制度設計において最初に立てた方針が制度設計の拠り所になります。

(2) 職種別を選択すべき賃金の種類

次に、職種別の賃金格差をどの賃金項目に反映させていくかを検討します。営業成績を給与に色濃く反映させたい業種の場合には、営業社員の基本給ベースは低めに設定して、営業成績によるインセンティブを高くします。一方、個人成績を反映させにくい製造系や事務系部門の社員にはインセンティブが付かない代わりに、基本給のウェイトを高くするなどの検討を行います。

4

企業経営情報レポート

職種別賃金制度の導入事例

■ 製造業A社の導入事例

賃金制度を職種別という観点から部門ごとに処遇体系を検討した結果、1部門1制度の形で制度化できたA社の職種別賃金制度への取組みについて、ご紹介いたします。

■ 制度概要

- 対象者：一般職層対象
- 職種区分：14部門（フィールド）54職群に区分。「職種別」という観点から、部門ごとに処遇体系を検討した結果、「部門別」を主とした制度に落とし込んでいる。
- 区分ごとの処遇体系：
 - ①それぞれの部門に「職務ガイド」を作成して、評価基準および人材育成の指針としている。
 - ②昇格・降格は、異動や組織変更に伴い職務（役割）が変動した際、「役割評価」を行って判定している。
- 区分ごとの処遇の違い：
 - ①月例賃金は、「役割給＋家族手当・住宅手当」
 - ・役割給は、各部門の等級ごとに範囲給を設定していますが、同じ階層であれば、部門ごとの格差はあまり大きくしていない。
 - ②賞与は基本賞与＋個人業績賞与＋会社業績賞与
 - ・基本賞与は、各人の役割給の2ヶ月分（年間）
 - ・個人業績賞与は、等級（職群）と実績評価（6段階）によるテーブルで金額を設定。各部門の評価テーブルについては、部門ごとに作成。
 - ・会社業績賞与は、等級別基準定額に「会社業績に基づく支給率（会社業績により0～200%）」を掛けて設定。

■ 導入のポイント

- ①新制度は、管理職から十分に議論し検討を重ねること。制度運用の要の管理職から制度改定と意識改革を進め、一般職層へ納得感のある移行へ展開すること。
- ②各部門の理解と協力を得ること。各部門の責任者が主体的に考えること。
- ③部門内には同一の処遇体系の方が望ましいと思えるよう、全社的に取り組む。

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:経営分析 > サブジャンル:経営分析の目的

自社製品と市場の関係性の分析

「自社製品と市場の関係性」の分析の意義を教えてください。

(1)製品・市場別の現状と将来を明確に分析する

業績の基になる製品・市場の状況がどのようなものであるかを明確に分析することで、業績向上に関する経営課題をはっきりさせることができます。したがって、製品・市場分析は、「製品・市場別の現状と将来」についてきちんと分析をおこない、その課題を明確にし、経営計画に反映させるためにおこなうのです。

(2)取り組み課題を発見する

製品別の販売状況を得意先別、販路別、地域別等に分けて分析をすることにより、「開拓すべき市場の発見」「既存顧客への商品供給」等の取り組み課題を発見することができます。

(3)製品・市場分析の内容

製品・市場分析とは、「現在取り扱っている製品の対象市場における売上状況、成長性、強さ」等を実績に基づいて分析し、事業の質的・量的維持、またはその拡大策を製品と市場の組み合わせの面から明確にするものです。

(4)市場浸透

現市場における現製品の地位維持、拡大を図るための対策です。例えば、特定のセグメント市場への集中営業、あるいは重点製品の全市場浸透などです。

(5)市場開発

現製品で新市場の開拓をするための対策です。

(6)製品開発

現市場に対し、新製品を開発していくことにより事業拡大する対策です。例えば現在取引のある得意先ニーズをつかみ、そのニーズに合った製品改良や、新製品開発をおこない、事業拡大をおこなう手法です。

(7)製品・市場開発

現在取り組んでいない新市場に対し、新製品を開発することで事業拡大をおこなう方法です。

(8)撤退・縮小

現製品・現市場から撤退または縮小することにより、質的成長を図る対策のことをいいます。

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:経営分析の目的

外部環境分析の意義と手順

外部環境分析の意義と
その手順について教えてください。

経営分析をおこない、経営計画を立てる上で外部環境は重要な役割を果たします。なぜならば、企業環境の変化に対応した経営活動を行うことこそが、企業発展の基本原則といえるからです。

(1) 企業にとっての環境変化

企業にとっての環境変化は、その変化の現象において2つの面から企業に影響を及ぼします。1つは成長機会として、もう1つは制約機会・脅威として存在するのです。またこの環境変化は、企業に直接的かつ速やかに影響を及ぼすものと、間接的でゆるやかに影響を及ぼすものとが存在します。

なお、前者をミクロ的環境変化、後者をマクロ的環境変化といいます。

【企業にとっての環境変化がもたらす2つの機会】

- ①成長機会・好機 ②制約機会・脅威

【企業にとっての環境変化の種類】

- ①ミクロ的環境変化(直接的環境変化) → 直接的かつ速やかな影響力を持つ
②マクロ的環境変化(間接的環境変化) → 間接的かつ緩やかな影響力を持つ

(2) 環境分析のねらい

環境分析の範囲をミクロ環境のみにするか、もしくはマクロ環境にまで広げるかは、環境分析のねらいによります。環境分析のねらいは、環境変化が自社の経営にどのような影響を与えるかを予測し、それに対する経営戦略を析出することにあります。

(3) 環境分析の手順

企業を取り巻く環境は、広範囲かつ複雑であるため、合理的な手法においてこれの分析をおこなわなくてはなりません。その手順は、右記のようになります。

STEP① : 企業環境要因の選定

- ・自社の経営に大きな影響を与える要因の選定



STEP② : 情報収集

- ・既存資料からの情報収集
- ・実態調査に基づく情報収集



STEP③ : 環境要因の変化予測

- ・収集した情報をベースとした変化の予測



STEP④ : 経営課題の抽出

- ・年度経営計画で取り組むべき経営課題の抽出をおこなう