

週刊WEB

企業経営 マガジン

2018
590
9/4

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年8月24日号

中国経済見通し

～18年下期は6.3%前後へ減速、
米中貿易戦争が激化すればさらなる下振れも

経済・金融フラッシュ 2018年8月31日号

鉱工業生産18年7月

～西日本豪雨の影響などから3ヵ月連続の減産

経営
TOPICS

統計調査資料

消費動向調査（平成30年8月実施調査結果）

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:事業承継・相続 サブジャンル:遺言書の活用

遺言書の種類

「良い遺言書」のポイント

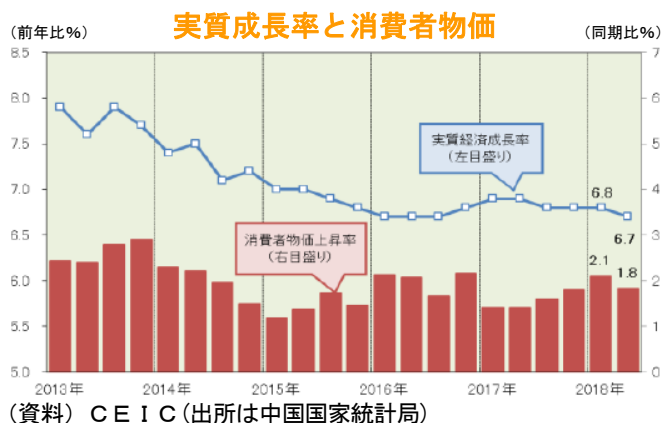
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:〇〇〇〇〇〇〇会計事務所

中国経済見通し

～18年下期は6.3%前後へ減速、 米中貿易戦争が激化すればさらなる下振れ

1 中国国家统计局が公表した18年4-6月期の国内総生産（GDP）は、第2次産業の減速を主因に1-3月期の同6.8%増を0.1ポイント下回り、経済成長率は実質で前年比6.7%増となった。また、消費者物価は前年比1.8%上昇と1-3月期の同2.1%上昇を0.3ポイント下回った。なお、景気動向を敏感に反映するPMIは製造業・非製造業ともに陰りを見せ始めている。



2 個人消費は、調査失業率（31大都市）が14ヶ月ぶりに5%台へと上昇し、消費者信頼感指数がピークアウトするなど不安材料が浮上している。しかし、中間所得層の増加がサービス消費を拡大し、ネット販売化が新たな消費需要を喚起する流れは続いており、また住宅販売にも底打ちの兆しがでてきたことから、個人消費は底堅い伸びを維持できると見ている。

3 投資は、インフラ投資の伸び鈍化を主因に減速傾向を強めている。今後も過剰設備・過剰債務の整理が足かせで、金融リスクの確実な防止・解消もマイナス要因とな

るが、「中国製造2025」や「インターネット+」に関連する領域では積極的な投資が期待できるのに加えて、中国政府がインフラ投資の下支えに動き始めたことから、低位ながらも底堅く推移すると見ている。

4 輸出は、世界経済の持続的拡大や一帯一路沿線地域への影響力拡大を背景に好調を維持すると見られるものの、製造コスト上昇で後発新興国への製造拠点流出の動きがあるのに加えて、米中貿易摩擦の深刻化がそれを加速させる“トランプシフト”が起きる可能性もあるため、輸出の伸びは小幅に鈍化するだろう。一方、輸入は中国政府の輸入拡大方針などを背景に輸出以上に高い伸びを示すだろう。そして、経済成長率への純輸出のプラス寄与は減少すると見ている。

5 18年の成長率は前年比 6.5%増へ、19年は同 6.3%増へと減速を予想している。18年上期の成長率は前年比 6.8%増だったので 18年下期は同 6.3%前後に減速することになる。また、18年の消費者物価は前年比 1.9%上昇、19年は同 2.2%上昇と予想している。なお、経済見通しのリスク要因としては落としどころの見えない米中貿易摩擦が挙げられる。

「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。

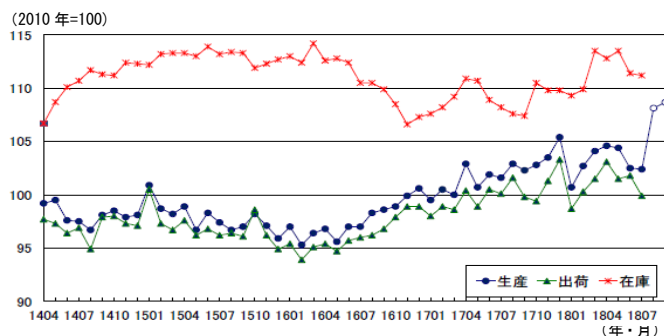
鋳工業生産18年7月 ～西日本豪雨の影響などから 3ヵ月連続の減産

1 7月の生産は3ヵ月連続の低下

経済産業省が8月31日に公表した鋳工業指数によると、18年7月の鋳工業生産指数は前月比▲0.1%(6月：同▲1.8%)と3ヵ月連続で低下し、事前の市場予想(QUICK集計：前月比0.3%、当社予想は同▲0.3%)を下回る結果となった。前月時点の予測調査では、7月は前月比2.7%の高い伸びとなっていたが、西日本豪雨による工場の稼働停止の影響から輸送機械を中心に生産計画から大きく下振れた。出荷指数は前月比▲1.9%と2ヵ月ぶりの低下、在庫指数は前月比▲0.2%と2ヵ月連続で低下した。

7月の生産を業種別に見ると、在庫の積み上がりが続く電子部品・デバイスは前月比1.8%と3ヵ月連続で上昇したが、西日本豪雨の影響を強く受けた輸送機械が前月比▲4.2%と大きく落ち込んだほか、国内外の設備投資回復を反映し好調を続けてきたはん用・生産用・業務用機械が6月の前月比▲3.9%に続き、7月も同▲2.1%の大幅低下となった。

鋳工業生産・出荷・在庫指数の推移



(注) 生産の18年8、9月は製造工業生産予測指数で延長
(資料) とともに経済産業省「鋳工業指数」

2 IT関連財の在庫調整が進まず

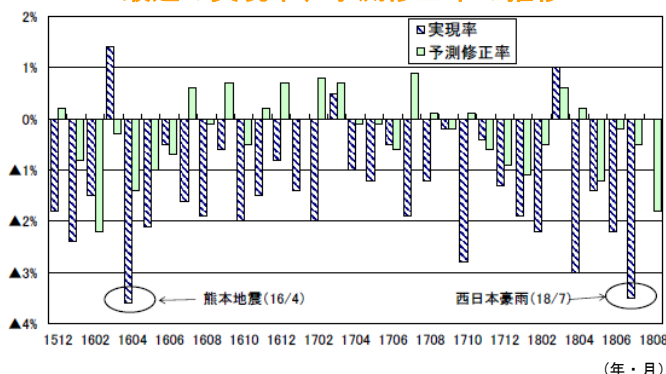
製造工業生産予測指数は、18年8月が前月比5.6%、9月が同0.5%となった。生産計画の修正状況を示す実現率(7月)、予測修正率(8月)はそれぞれ▲3.5%、▲1.8%であった。7月の実現率のマイナス幅は西日本豪雨の影響もあって、熊本地震(16年4月)以来の大きさとなった。

18年7月の生産指数を8、9月の予測指数で先延ばしすると、18年7-9月期は前期比2.5%の高い伸びとなる。

ただし、8月も台風上陸によって一部の工場で一時的に操業停止に追い込まれており、実際の生産は7月に続き計画から大きく下振れする公算が大きい。

現時点では7-9月期は2四半期連続の増産となるものの、4-6月期(前期比1.3%)よりも伸びは低下すると予想している。

最近の実現率、予測修正率の推移



(資料) 経済産業省「製造工業生産予測指数」

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30年8月実施調査結果)

内閣府 2018年8月29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30年(2018年)8月の消費者態度指数は、前月差0.2ポイント低下し43.3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30年(2018年)8月の動向を前月差でみると、「収入の増え方」が0.4ポイント低下し41.8、「雇用環境」が0.3ポイント低下し47.7、「耐久消費財の買い時判断」が0.2ポイント低下し42.0となった。

一方、「暮らし向き」が0.1ポイント上昇し41.7となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.5ポイント低下し42.6となった。

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)

		平成30年 (2018年)						
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
消費者態度指数		44.3	44.3	43.6	43.8	43.7	43.5	43.3
(前月差)		▲ 0.3	0.0	▲ 0.7	0.2	▲ 0.1	▲ 0.2	▲ 0.2
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	42.1	42.0	41.5	42.1	41.9	41.6	41.7
	(前月差)	▲ 0.3	▲ 0.1	▲ 0.5	0.6	▲ 0.2	▲ 0.3	0.1
	収入の増え方	43.1	42.6	42.3	42.0	41.8	42.2	41.8
	(前月差)	0.3	▲ 0.5	▲ 0.3	▲ 0.3	▲ 0.2	0.4	▲ 0.4
	雇用環境	48.9	49.1	47.9	48.2	48.3	48.0	47.7
	(前月差)	▲ 0.6	0.2	▲ 1.2	0.3	0.1	▲ 0.3	▲ 0.3
意識の他指標	耐久消費財の買い時判断	43.2	43.3	42.7	43.0	42.9	42.2	42.0
	(前月差)	▲ 0.4	0.1	▲ 0.6	0.3	▲ 0.1	▲ 0.7	▲ 0.2
意識の他指標	資産価値	43.5	42.7	43.3	43.3	43.2	43.1	42.6
	(前月差)	▲ 2.0	▲ 0.8	0.6	0.0	▲ 0.1	▲ 0.1	▲ 0.5

(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。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

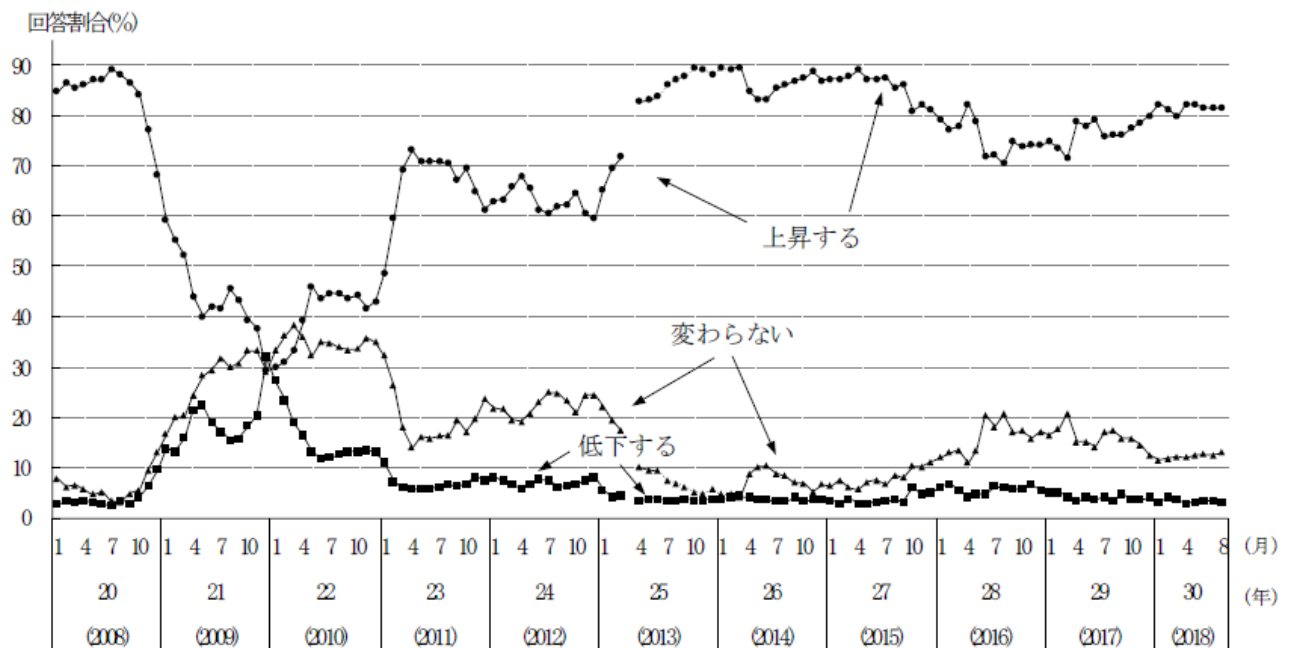
平成30年(2018年)8月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(2%未満)」(33.1%)であった。

前月差でみると、「低下する」の回答の割合が0.3ポイント減少したのに対して、「上昇する」が0.1ポイント、「変わらない」が0.4ポイント、それぞれ増加した。

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 (2018年)						
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
低下する	▲5%以上	0.4	0.5	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
	▲5%未満～ ▲2%以上	1.0	0.7	0.7	0.6	0.9	0.8	0.7
	▲2%未満	2.6	2.4	1.9	2.3	2.1	2.3	2.2
	<計>	<4.0>	<3.6>	<2.9>	<3.2>	<3.3>	<3.5>	<3.2>
	(前月差)	(0.8)	(▲0.4)	(▲0.7)	(0.3)	(0.1)	(0.2)	(▲0.3)
変わらない	0%程度	11.8	12.1	11.9	12.4	12.6	12.5	12.9
	(前月差)	(0.3)	(0.3)	(▲0.2)	(0.5)	(0.2)	(▲0.1)	(0.4)
上昇する	2%未満	34.0	35.0	32.5	34.1	34.5	32.6	33.1
	2%以上～ 5%未満	33.9	30.9	33.7	33.2	31.9	33.7	33.1
	5%以上	13.4	13.9	16.1	14.8	15.3	15.2	15.4
	<計>	<81.3>	<79.8>	<82.3>	<82.1>	<81.7>	<81.5>	<81.6>
	(前月差)	(▲1.1)	(▲1.5)	(2.5)	(▲0.2)	(▲0.4)	(▲0.2)	(0.1)
分からない		2.9	4.4	3.0	2.4	2.4	2.5	2.4

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)



(注)平成25年(2013年)3月までは訪問留置調査、平成25年4月から郵送調査で実施。

消費動向調査(平成30年8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。



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・均衡待遇を推進し、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

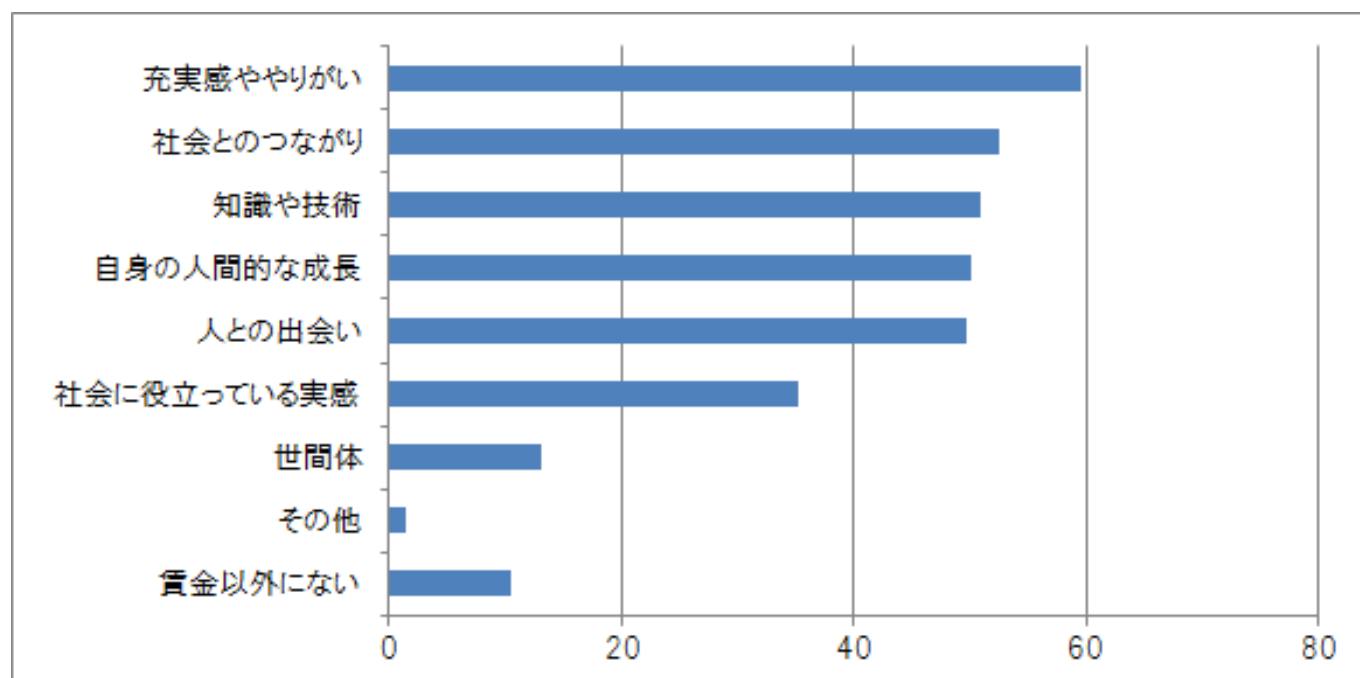
■ 非正規社員をマネジメントするための課題

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getしたいのか（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

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。

遺言書の種類

遺言書にはどのようなものがありますか？

遺言は一般に、自筆証書遺言、秘密証書遺言、公正証書遺言の3種類があります。遺言の効果が生じる時には、遺言者は既に死亡しており、その内容確認を出来ないため、法律で厳格な方式を定めています。

遺言書は公正証書遺言をお勧めします。

(1) 自筆証書遺言

遺言者が全文、日付、氏名を自書し、押印した遺言で、遺言の方式としてはもっとも簡易です。

(2) 秘密証書遺言

遺言書が遺言証書に署名押印し、封筒に入れ、証書と同じ印章で封印します。そして、これを証人2人以上の立会いのもと、公証人に提出し、自分の遺言書であること、氏名と住所を申述し、その封筒に公証人が遺言書の申述と日付を記載し、公証人、遺言者、証人が署名・押印する遺言です。

(3) 公正証書遺言

証人2人以上の立会いのもと、遺言の内容を公証人に口頭で述べ、公証人が筆記したうえ、遺言者・証人に読み聞かせて、各人が署名・押印した遺言です。実際の作成にあたっては、公証人にあらかじめ下記を提出し、原則公証人役場にて、遺言書を作成することになります。

	自筆証書遺言	公正証書遺言	秘密証書遺言
作成方法	本人が遺言の ・全文 ・日付（年月日） ・氏名等 を書き押印（認印可）する ワープロ、テープ不可	本人が口述し、公証人が筆記する ※必要書類 ・印鑑証明書 ・身元確認の資料 ・相続人等の戸籍謄本、登記簿謄本	本人が遺言書に署名捺印の後、遺言書を封じ同じ印で封印する。公証人の前で本人が住所、氏名を記す。公証人が日付と本人が述べた内容を書く。※ワープロ、代筆可
場所	自由	公証役場	公証役場
証人	不要	証人2人以上	公証人1人、証人2人
署名捺印	本人	本人、公証人、証人	本人、公証人、証人
家庭裁判所の検認	必要	不要	必要
長所	・証人の必要がない ・遺言を秘密にできる ・費用がかからない	・証拠能力が高い ・偽造の危険がない ・検認手続きが不要	・遺言の存在が明確 ・遺言の内容は秘密 ・偽造の危険がない
短所	・紛失、偽造の危険性 ・方式不備による無効 ・検認手続きが必要	・作成手続きが煩雑 ・遺言を秘密にできない ・費用がかかる ・証人2人以上の立会い	・作成手続きが煩雑 ・費用がかかる ・検認手続きが必要

1 遺言内容の概要

2 財産リスト

3 登記簿謄本

4 印鑑証明

5 証人の氏名・住所・職業を記載した書面等

ジャンル:事業承継・相続 > サブジャンル:遺言書の活用

「良い遺言書」のポイント

「良い遺言書」を作成する上で押さえておく
ポイントは何ですか？

1. 自分の意思を明確に伝え、家族に理解される遺言であること

どのような遺産の分け方が最良なのか、答えは1つではないでしょう。周りの意見は参考にしても、振りまわされるのはよくありません。

- 自分がどうしたいのかをはっきりさせ、家族に伝えることが大切です。しかし、一人よがりの押しつけは好ましくありません。家族のために一番良いと思う方法を考えてみましょう。

2. トラブルを生じさせない遺言であること

トラブルを防ぐための遺言であるにもかかわらず、実際のところ遺言が紛争の火種となるケースが少なくありません。

- 例えば、特別な理由もなく（遺言者にはあっても、家族には分からず）、特定の相続人に極端に有利な内容となっているようなものです。疑心暗鬼のタネになりかねません。

3. 法的に有効な遺言であること

せっかくの遺言でも、遺言として認められなければ意味がありません。

- 特別に難しいことを要求されているわけではありませんので、必要以上に身構えることはありません。基本ルールをしっかりとおさえて、ケアレスミスに注意することです。

4. 遺言執行者を指定しておくこと

遺産処理に関する遺言の場合、相続人の利害関係が交錯してスムーズに相続が進まないことがあります。また、遺言の内容によっては専門的な知識や経験が必要となるケースもあります。

- 遺言執行者には、相続財産の管理・処分をはじめ、遺言の執行に必要な一切の行為を実行する義務と権利があります。この遺言執行者の指定は遺言でしかできません。

5. 付言事項を必ず付け加えること

遺産処理に関する遺言の場合、相続人の利害関係が交錯してスムーズに相続が進まないことがあります。また、遺言の内容によっては専門的な知識や経験が必要となるケースもあります。

- 法定相続分と異なる相続分を指定する場合には、なぜそのようにしたのかという理由を付け加えることが、後に相続人同士がもめないためにも有効です。