

週刊WEB

企業 経営



Vol.629 2019.6.18



Weekly エコノミスト・レター 2019年6月10日号

2019・2020年度経済見通し

～19年1-3月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2019年6月12日号

企業物価指数（2019年5月）

～国際市況を受けて上昇ペースが鈍化

ネット
ジャーナル

経営
TOPICS

経営情報
レポート

経営
データ
ベース

統計調査資料 景気ウォッチャー調査

（令和元年5月調査）

意欲・能力を存分に發揮できる環境を作る
働き方改革に対応した賃金制度改革

ジャンル：資金繰り サブジャンル：資金繰り・資金運用
利益と収支の概念の違い
資金繰り悪化の原因と兆候

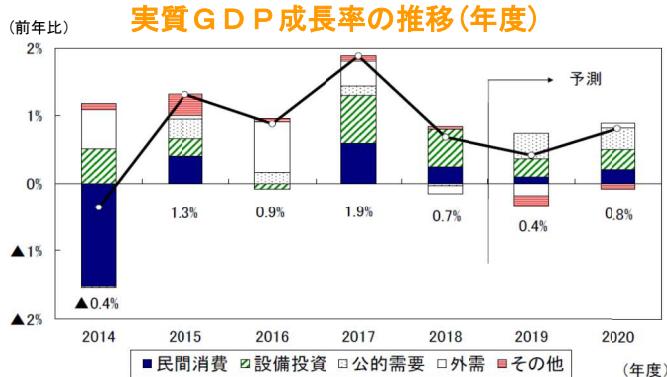


2019・2020年度経済見通し ～19年1-3月期GDP2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

＜実質成長率：2019年度0.4%、2020年度0.8%を予想＞

- 1 2019年1-3月期の実質GDP（2次速報）は、設備投資の上方修正などから、1次速報の前期比0.5%（年率2.1%）から前期比0.6%（年率2.2%）へ上方修正された。



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

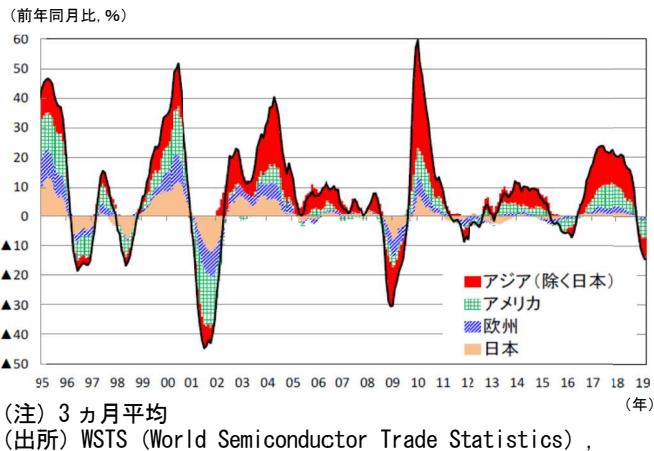
- 2 GDP2次速報の結果を受けて、5月に発表した経済見通しを改定した。実質GDP成長率は2019年度が0.4%、2020年度が0.8%と予想する。2019年度、2020年度ともに5月から変更していない。

- 3 2018年度後半は高めの成長となつたが、景気は基調としては弱い動きとなっている。2019年4-6月期は輸出の低迷を主因として3四半期ぶりのマイナス成長となるだろう。

- 4 2019年10月に予定されている消費税率引き上げによる景気への影響は、大規模な消費増税対策によって前回（2014年度）に比べれば小さくなる公算が大きい。ただし、米中貿易戦争の激

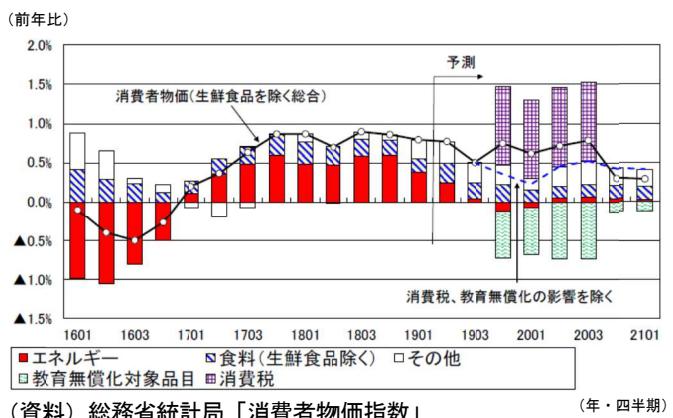
化、IT関連需要の一段の落ち込みなどから輸出の回復が遅れた場合には、2019年度後半の日本経済は内外需総崩れとなるリスクがある。

世界半導体売上高（前年同月比）



- 5 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は、2019年度が0.7%、2020年度が0.5%と予想する。予測期間を通して1%割れの低空飛行が続くだろう。

消費者物価（生鮮食品を除く総合）の予測



「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。

企業物価指数（2019年5月）

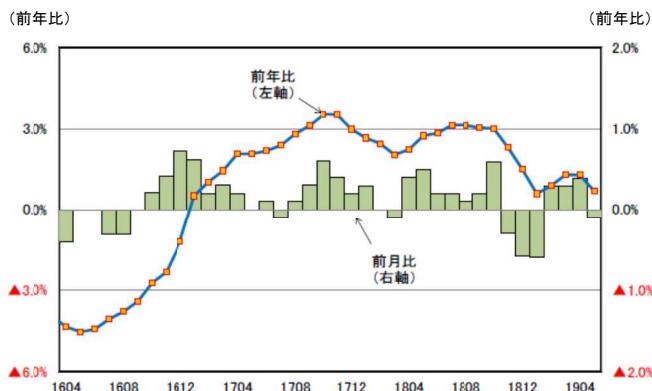
～国際市況を受けて上昇ペースが鈍化

1 国内企業物価はプラスを維持も 上昇幅を縮小

6月12日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2019年5月の国内企業物価は前年比0.7%（4月：同1.3%）と上昇率は前月から▲0.6%ポイント低下し、事前の市場予想（QUICK集計：同0.7%）通りの結果となった。

伸び率は29カ月連続のプラスとなっている。前月比では▲0.1%（4月：同0.4%）と4カ月ぶりのマイナスに転じた。非鉄金属は前月比▲2.4%（4月：同0.0%）と大きく下落し、前月比寄与度は▲0.06%ポイントと企業物価を押し下げた。中国の景気減速を受けた銅の需要の落ち込みによる銅価格の下落が影響している。

国内企業物価指数（前年比・前月比）の推移



（注）前月比は夏季電力料金調整後
（資料）日本銀行「企業物価指数」

2 円ベースの輸入物価は円高により下落

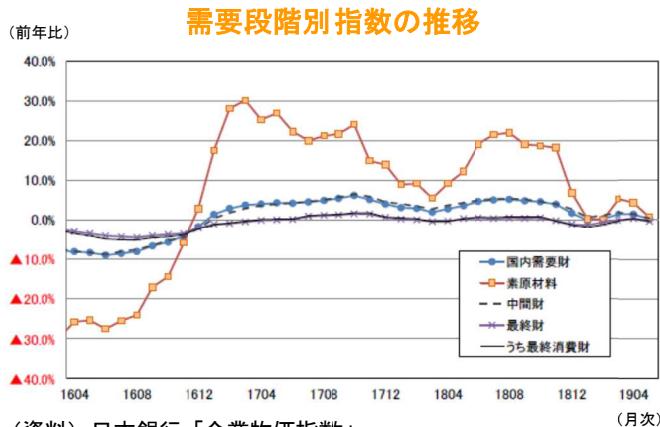
5月の輸入物価は、契約通貨ベースでは前月比1.1%（4月：同0.1%）と4カ月連続のプラスとなり、上昇幅を拡大させた。

一方、5月のドル円相場は、前月比▲1.7%の円高水準になったことから、円ベースでは前月比▲0.3%（4月：同0.4%）と4カ月ぶりに下落した。また、前年比（円ベース）では▲1.4%（4月：同1.7%）と3カ月ぶりのマイナスとなった。

3 川上から川下への上昇圧力が弱まり、 最終財はマイナスに

4月の需要段階別指数（国内品+輸入品）をみると、素原材料が前年比0.6%（4月：同4.4%）、中間財が前年比0.4%（4月：同1.5%）、最終財が前年比▲0.4%（4月：同0.3%）となり、全ての段階で伸び率が低下した。素原材料は国際商品市況を反映しやすく、プラス幅を大きく縮小させた。

消費者物価（生鮮食品を除く総合）と関連性の高い消費財は前年比▲0.3%（4月：同0.3%）と2カ月ぶりのマイナスとなった。



（資料）日本銀行「企業物価指数」

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。

景気ウォッチャー調査

(令和元年5月調査)

内閣府 2019年6月10日公表

今月の動き（2019年5月）

5月の現状判断DI（季節調整値）は、前月差1.2ポイント低下の44.1となった。家計動向関連DIは、飲食関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、非製造業等が低下したことから低下した。雇用関連DIについては、低下した。

5月の先行き判断DI（季節調整値）は、前月差2.8ポイント低下の45.6となった。家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DIが低下した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差2.7ポイント低下の44.3となり、先行き判断DIは前月差2.1ポイント低下の46.4となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「このところ回復に弱さがみられる。先行きについては、海外情勢等に対する懸念がみられる。」とまとめられる。

●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

●利用上の注意

- 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
- 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の現状、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比（%）に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

全国の動向

1 景気の現状判断DI（季節調整値）

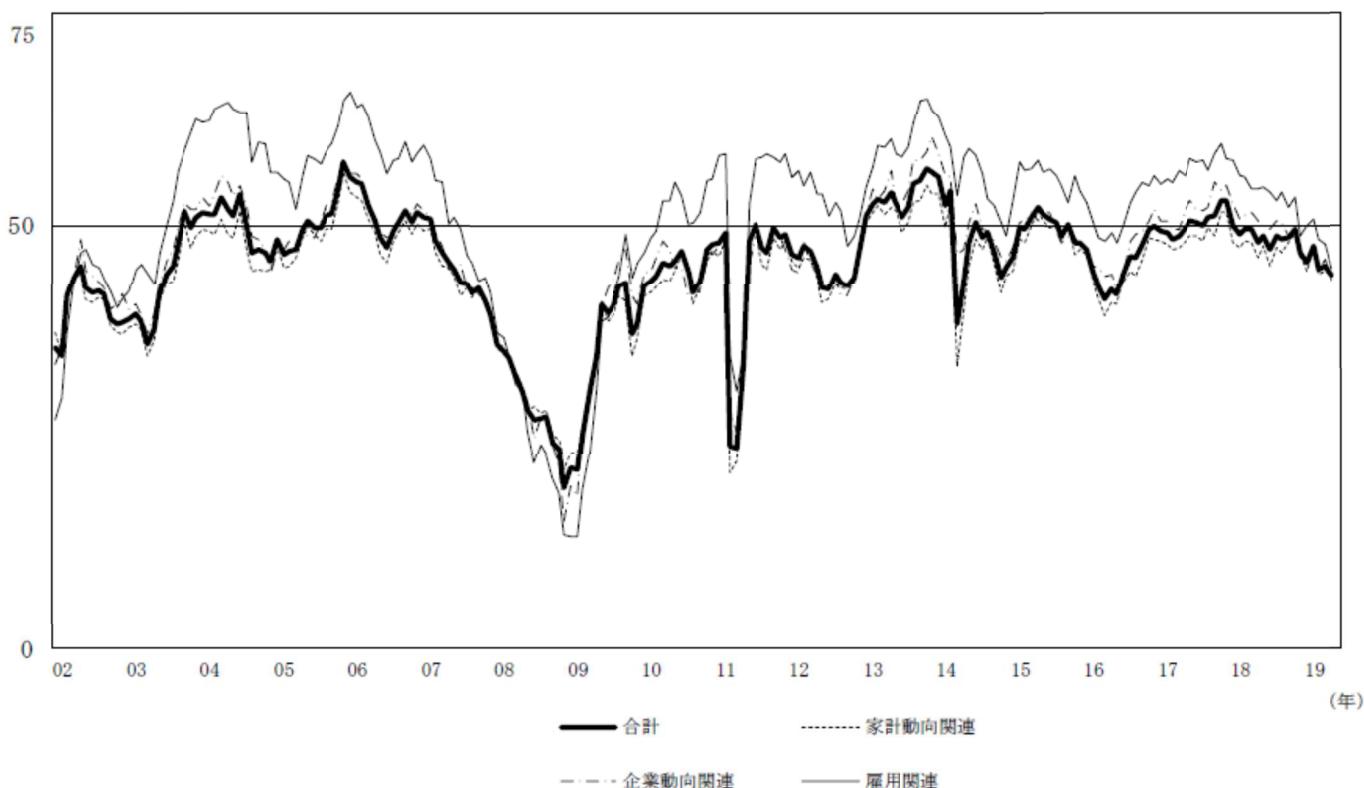
3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、44.1となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を1.2ポイント下回り、2か月ぶりの低下となった。

景気の現状判断DI（季節調整値）

(D I)	年 月	2018		2019					(前月差)
		12	1	2	3	4	5		
合計		46.8	45.6	47.5	44.8	45.3	44.1	(-1.2)	
家計動向関連		46.6	44.6	47.1	44.2	44.7	44.1	(-0.6)	
小売関連		45.3	42.5	45.8	43.5	43.6	43.4	(-0.2)	
飲食関連		47.2	44.2	45.2	42.4	42.3	40.7	(-1.6)	
サービス関連		48.6	48.5	49.9	45.6	47.5	47.2	(-0.3)	
住宅関連		49.2	47.3	49.3	46.7	44.7	41.3	(-3.4)	
企業動向関連		46.1	46.6	46.9	44.9	46.0	43.5	(-2.5)	
製造業		45.7	43.4	44.8	41.9	44.9	42.9	(-2.0)	
非製造業		46.8	49.4	48.8	47.2	47.2	44.5	(-2.7)	
雇用関連		48.8	49.9	50.7	48.4	47.8	44.9	(-2.9)	

(D I)

景気の現状判断DI（季節調整値）



2 景気の先行き判断DI (季節調整値)

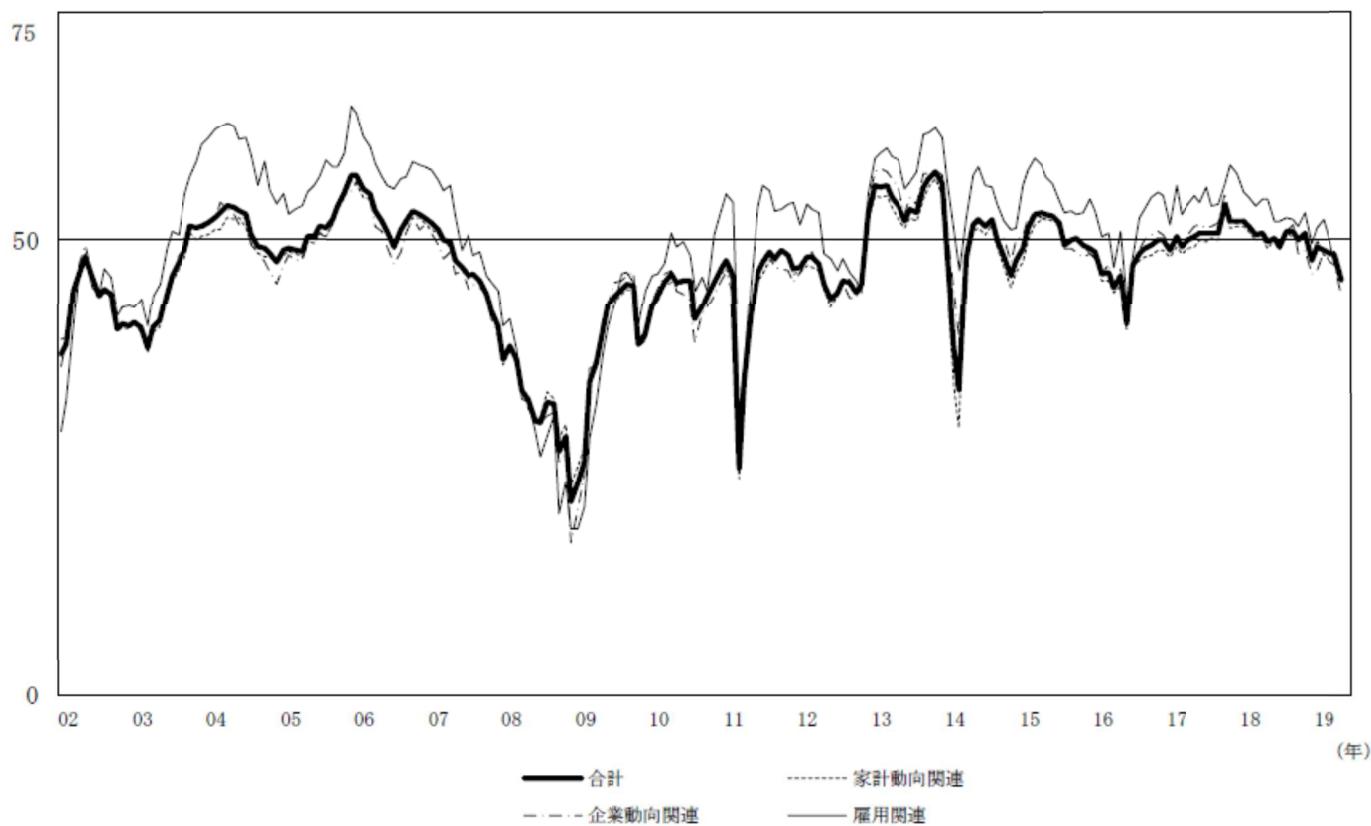
2~3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、45.6となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を2.8ポイント下回った。

景気の先行き判断DI (季節調整値)

(D I)	年 月	2018		2019					(前月差)
		12	1	2	3	4	5		
合計		47.9	49.4	48.9	48.6	48.4	45.6		(-2.8)
家計動向関連		48.0	50.0	48.5	48.6	48.8	46.1		(-2.7)
小売関連		47.9	49.6	47.4	48.8	49.7	46.8		(-2.9)
飲食関連		44.4	49.7	46.3	44.7	47.5	45.0		(-2.5)
サービス関連		49.1	51.0	51.4	50.3	48.5	45.9		(-2.6)
住宅関連		48.2	48.9	47.5	43.7	43.5	42.0		(-1.5)
企業動向関連		46.3	46.8	48.7	47.7	47.3	44.0		(-3.3)
製造業		44.2	45.2	49.9	47.8	46.7	42.6		(-4.1)
非製造業		47.8	48.0	48.1	47.7	47.9	45.1		(-2.8)
雇用関連		49.8	51.3	52.3	49.9	47.4	45.7		(-1.7)

(D I)

景気の先行き判断DI (季節調整値)



景気ウォッチャー調査（令和元年5月調査）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。



意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る 働き方改革に対応した 賃金制度改革

- 1.働き方改革で迫られる賃金制度改革
- 2.国が示す同一労働同一賃金の考え方
- 3.同一労働同一賃金を実現する賃金体系
- 4.格差是正につながった人事制度の導入事例



■参考文献

- 『働き方改革実現の労務管理』宮崎 晃、西村 裕一、鈴木 啓太、本村 安宏著（中央経済社）
『働き方改革法の実務』川嶋 英明著（日本法令）
『厚生労働省ホームページ』（働き方改革の実現に向けて）
『同一労働同一賃金ガイドライン案』 平成28年12月20日』政府働き方改革実現会議』

働き方改革で迫られる賃金制度改革

■ 「働き方改革」の背景

我が国は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化に直面しています。

このような環境のもとで、企業としては、自社の生産性向上、就業機会の拡大、および意欲・能力を存分に発揮できる労働環境を作ることが重要な課題になっています。

「働き方改革」は、これらの課題解決のために、厚生労働省が中心となり、労働者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

本稿では、働き方改革関連法のうち、同一労働同一賃金に着目し、企業が構築するべき人事制度改定のポイントをまとめました。

■ 同一労働同一賃金の実現が義務化された「働き方改革関連法」

働き方改革関連法は、平成30年7月6日に成立し、公布されました。

同法改正によって企業には次のような対応が求められています。

今回の法改正は、罰則規定も一部設けられている点において、強制力のある改正といえます。

■働き方改革関連法の概要

1. 趣旨<働き方改革の総合的かつ継続的な推進>

働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定めることとする。

中小企業の取り組みを推進するために、地方の関係者により構成される協議会の設置等の連携体制を整備する努力義務規定を創設。

2. 働き方改革関連法によって対応するべきテーマ

制度	強制力	制度	強制力
①残業時間の上限規制	義務化（罰則あり）	⑤高度プロフェッショナル制度の新設	—
②有給休暇の取得を義務化	義務化（罰則あり）	⑥同一労働・同一賃金の実現	義務
③フレックスタイム制の見直し	—	⑦中小企業での残業60時間超の割増賃金率の引き上げ	義務
④インターバル制の普及促進	努力義務	⑧産業医の権限強化	義務（罰則あり）

国が示す同一労働同一賃金の考え方

■ 同一労働同一賃金ガイドライン案の概要

国は、同一労働同一賃金を実現するために、平成28年12月20日に同一労働同一賃金ガイドラインを作成しています。

ガイドラインでは、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の給与支給に格差が生じないための取り組みについて解説しています。

ガイドライン案は、同一労働同一賃金の原則な考え方や基本給や諸手当などで起こりやすい待遇差の典型的な事例（問題になる例、ならない例）などで構成されています。

■ ガイドライン案の主要4項目

- ① 基本給
- ② 賞与 手当（役職手当、休日労働手当など）
- ③ 福利厚生
- ④ その他（教育訓練、安全管理に関する措置・給付）

また、ガイドライン案は、同一賃金の支給を求めるなど従来の法律では踏み込んでいない領域にも踏み込み、どのようなときに同一賃金が必要かを示しています。

均等を原則としながらも、労働者間に違いがあることを許容しています。

そのため、どのような違いまでなら許容されるのかが実務には重要になりますが、現在のガイドライン案では不十分さを指摘する声も少なくありませんが、準用することで期待できる効果とデメリットは、以下のようにまとめることができます。

● 期待できる効果

- ・ 非正規雇用労働者の賃金が上がり、経済的な余裕が生まれる
- ・ より自分に合った働き方を選べる
- ・ 非正規雇用労働者のパフォーマンスが向上する
- ・ 男女間の賃金格差が解消される

● デメリット

- ・ 正規雇用労働者の賃金が下がる可能性がある
- ・ 人件費の高騰により新規採用者を減らさざるを得ないに状況に陥る可能性がある
- ・ 人件費の高騰により新たな事業投資が後回しになる可能性がある

3

企業経営情報レポート

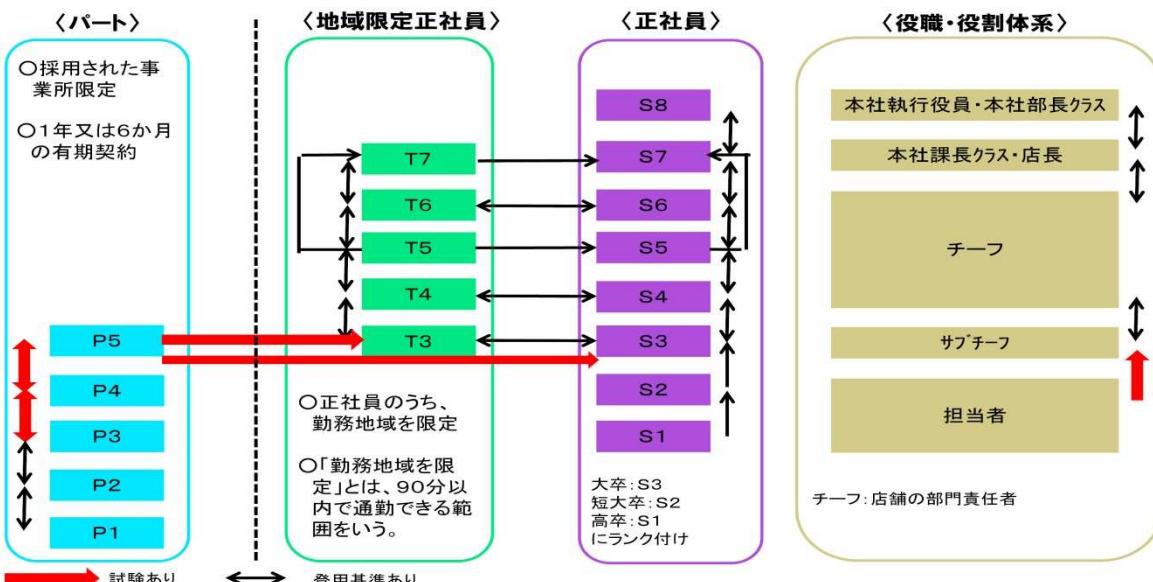
同一労働同一賃金を実現する賃金体系

■ 社員の役割・資格・能力を等級制度で体系化

同一労働同一賃金を実現するためには、まずは、雇用形態別に社員の役割、資格、能力を等級制度によって体系化することが必要です。

以下の表は、非正規社員であるパート、地域限定正社員、正社員の関連性を示したものです。それぞれの役割や責任の度合いを資格によって示し、資格が上がると給与がアップする仕組みを取り入れることにより、公平な賃金制度を構築することが可能になります。

■従業員区分と資格・役割体系図例



■正社員の資格要件と賃金テーブルイメージ

資格	資格要件(定義)	代表的な役割
S6	<ul style="list-style-type: none"> 担当部門・業務の責任者として、十分な実績を積み、担当業務において安定的に高業績を達成している上級監督者のレベル。 さらに自ら課題設定することにより、担当業務の拡大や、難易度の高い目標へのチャレンジを行っている管理職の候補者。 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">職務手当</div> <div style="margin: 0 10px;">チーフ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A部門、B部門</div> </div>
S5	<ul style="list-style-type: none"> 上司・上級者の重点的指示に基づき、自ら課題を設定し、粘り強く行動することで担当部門・業務の目標を達成できる監督職のレベル。 部下・下級者を計画的に指導育成することができ、担当業務及び関連業務に関する豊富な知識・技能・経験を有している管理職の候補者。 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">役割手当</div> <div style="margin: 0 10px;">チーフ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">チーフ</div> </div>
S4	<ul style="list-style-type: none"> 上司・上級者の一般的指示に基づき、一定の基準により業務処理ができ、担当部門・業務の目標を達成できる初級監督者のレベル。 部下・下級者に対して、リーダーとして指導的役割を持つ業務を遂行でき、担当業務に関する基礎的知識あるいは相当期間の実務経験、技能を有している。 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">資格給</div> <div style="margin: 0 10px;">サブチーフ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">サブチーフ</div> </div>
S3	<ul style="list-style-type: none"> 上司・上級者の個別的指示に基づいて、過去の経験的知識・技能をもとに自らも判断を必要とする非定型または複雑定型業務を遂行でき、また、下級者に対しては監督職候補者として指導的役割を担えるレベル。 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">年齢給</div> <div style="margin: 0 10px;">サブチーフ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">S3</div> </div>
S2	<ul style="list-style-type: none"> 上司・上級者の個別的指示に基づいて、ある程度の実務知識と一定期間内の実務経験・技能により行うやや複雑かつまとまりのある定型業務を遂行できるレベル。 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">年齢給</div> <div style="margin: 0 10px;">担当者</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">S2</div> </div>
S1	<ul style="list-style-type: none"> 上司・上級者の個別的指示に基づいて、日常の作業処理手続きに従って行う比較的簡単な定型反復業務を遂行できるレベル。 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">年齢給</div> <div style="margin: 0 10px;">37歳</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">37歳</div> </div>

出所：厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（平成28年5月24日）

4 企業経営情報レポート

格差是正につながった人事制度の導入事例

■ 正社員転換制度で経験を積んだ人材確保に成功

業種	製造業	本社所在地	石川県
正社員数 (H27/12/16 現在)	正社員：48名	非正規雇用労働者数 (H27/12/16 現在)	契約社員：8名 派遣社員：9名
非正規雇用労働者の主な仕事内容	印刷機械オペレーター、事務	取組のポイント	<ul style="list-style-type: none">● 契約社員と派遣社員を正社員に転換● 年3回の面談と多様な研修実施、資格取得制度を導入

同社は、昭和24年に設立されたセロファンを中心とする包装紙販売業です。同社における契約社員及び派遣社員の1年以内離職率は7割と高く、退職理由として「自分に合わない」、「きつい」、「機械操作を覚えられない」等を挙げる者が多くいました。

パッケージデザインや印刷という業務説明から受ける印象と、実際の業務（印刷機等の機械操作）に差異があるためではないかと推察していました。一方で、正社員の定着率は高く、退職者はほとんどいません。

また、業務に適性があると感じた契約社員や派遣社員の多くは正社員転換を希望するため、適性があるとみられる契約社員については正社員に転換させてきました。これを制度として確立するために平成26年4月に正社員転換制度を整備し、就業規則に条項を追加しました。

【契約社員の正社員転換試験では面接試験を実施】

正社員転換試験を受験する要件は、①フルタイム勤務が可能であること、②契約社員として勤務した実績を踏まえて所属長の推薦を得ること（勤務経験1年以上が目安）、③営業職の場合は転居を伴う異動が可能であること、の3つとなっています。

転換を希望する者が要件を満たしている場合には、人事担当課が面接試験を実施し、面接の結果が良好だった者にはレポートの提出を求め、合格者を正社員に転換させています。

ここで提出するレポートは、正社員にならどのようなキャリアアビジョンを持っているか、現場の担当者としてどのような改善提案をしていきたいかといった内容のものです。

これを提出してもらうことにより同社として今後どのように成長をサポートしていくかを考え、本人は仕事に対する想いや夢を再確認する、またこれからのキャリアについて考えるきっかけとしています。

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：資金繰り > サブジャンル：資金繰り・資金運用

利益と収支の概念の違い

資金繰りの際によく利益と収支という言葉を耳にしますが、その違いを詳しく教えてください。

「利益」と「収支」は、似たような言葉ですが、まったく違う概念です。このことは資金繰りを考える上で、必ず知らなくてはいけません。

1. 利益と収支の概念の違い

- **利益**→取引が発生した時点で計上（発生主義）される、売上から仕入などを引いたもの
- **収支**→現金の動きで表される（現金主義）、収入（入金）から支出（出金）を引いたもの

■ 具体例

- **売上** 1,000 万円 … 売上発生日4月30日、売上回収日8月31日
- **仕入** 500 万円 …… 仕入発生日4月15日、仕入支払日4月25日
- **経費** 300 万円 …… 経費発生日4月30日、経費支払日4月30日

■ 利益表

(単位：万円)

	4月	……	8月
売 上	1,000		0
仕 入	500		0
経 費	300		0
利 益	200		0

■ 収支表

(単位：万円)

	4月	……	8月
収 入	0		+1,000
支 出	800		0
収 支	-800		+1000
利 益	200		0

「利益」で考えると、4月の利益は+200万円。8月に利益は発生しません。

「収支」で考えると、4月の収支は-800万円。8月の収支は+1,000万円になります。

2. 「利益表」が損益計算書に、「収支表」が資金繰り表に

くどいようですが、「利益」と「収支」を別々に考え、そのどちらにも気を配ることができなければ経営はうまくいきません。また、この「利益表」が1年分合計されたものが、決算書のなかの「損益計算書」となり、「収支表」はいわゆる「資金繰り表」となります。

どちらも経営判断の材料として有効に活用できるよう、知識を得ておく必要があります。

- **利益表を1年分合計したもの→損益計算書**
- **収支表を1年分合計したもの→資金繰り表**

ジャンル：資金繰り > サブジャンル：資金繰り・資金運用

資金繰り悪化の原因と兆候

資金繰り悪化の原因とその兆候とは
どのようなものですか。

売上は順調で利益をあげても、資金繰りは苦しくなるばかりという状態には、必ず何らかの原因があります。資金繰りが悪化する要因でよく見受けられるものは以下のようになります。原因を明確にして、改善策も考慮に入れた資金繰り計画を作成することが望されます。

■資金繰りが苦しくなる原因

- 売掛金の回収が遅くなっている
- 在庫をたくさん抱えすぎている
- 売上が急激に伸びている
- 売掛金の回収管理が不十分である
- 前倒しで借入金の返済をしている
- 会社のお金と自分のお金を混同している
- 買掛金の支払が早くなっている
- 無理な設備投資をしている
- 経費をムダ使いしている
- 不要な不動産を購入している
- 利益と収支の違いの認識が不十分である
- 余計なお金を使っている

資金繰りが悪くなってしまう前に、その兆を早めにつかむことができれば、迅速に対策を打ち、資金不足を防ぐことができます。

■資金繰りが厳しくなる予兆

①売掛債権過大の兆候

- 現金払いから手形払いへ、手形サイトの延長や期日書替などないか
- 上記のような事態について、得意先から十分な事情を聴取している
- 営業サイドでは、得意先に対し無理な押し込み販売が行われていないか

②棚卸債権過大の兆候

- 販売に即応した生産管理、仕入管理が行われているか
- 品揃えは適切か、品種は多すぎないか
- 各品目の有高は回転期間から見て適切な手持量となっているか
- 不用品、不良品などの滞貯資産は速やかに整理、償却できているか

③固定資産過大の兆候

- 固定資産に資金を注ぎ込みすぎていないか
- 自己資本固定比率、長期資本固定比率などは適正な水準にあるか
- 設備資金の返済計画に無理はないか
- 固定資産回転率は低すぎないか

④関係子会社融資の実態把握

- 子会社、関係会社の資金繰りは健全か
- 総融資が焦げ付く危険はないか
- 関係会社の経営内容について、その動向を十分に把握しているか

⑤融通手形の有無とその回収対策

- 融通手形が発行されていないか
- 相手方の要請によりやむなく発行されている場合、万一の資金対策はあるか