

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.720 2021. 4. 13

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年4月5日号

急ピッチで進んだ円安ドル高、  
持続性をどう見るか？

経済・金融フラッシュ 2021年4月7日号

IMF世界経済見通し

～全体は上方修正、回復力は国により差

経営 TOPICS

統計調査資料

景気動向指数

(令和3(2021)年2月分速報)

経営情報レポート

ワークライフバランスの実現を目指す  
社員の採用や定着に繋がる福利厚生改革術

経営データベース

ジャンル：相続・事業承継対策 > サブジャンル：事業承継

実子を後継者にする場合の注意点

株式・財産の分配について

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行：税理士法人KJグループ

ネット  
ジャーナル

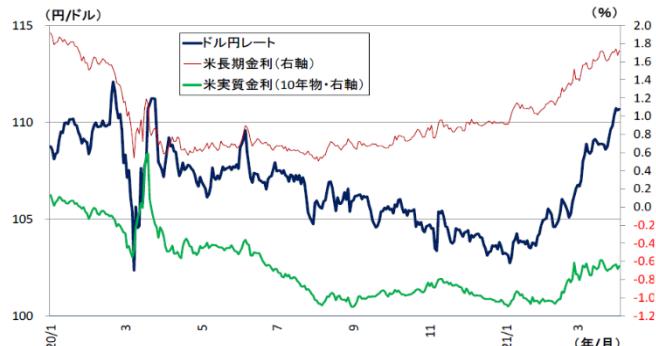
# 急ピッチで進んだ円安ドル高、 持続性をどう見るか？

ニッセイ基礎研究所

**1 長らく円高基調が続いてきたドル円レートは年初に反転し、以降は急ピッチで円安ドル高が進行してきた。米国で追加経済対策の成立期待が高まったほか、コロナワクチンの接種が順調に進み、景気回復・物価上昇期待が高まった。この結果、米長期金利の上昇が加速し、予想物価上昇率の上昇ペースを上回ったことで米実質金利も上昇に転じたことがドル高を促した。**

また、年初以降、コロナ感染拡大などからユーロの弱さが目立ち、世界で最も取引量の多いユーロドルでユーロ安ドル高が進んだことがドル高の色彩を際立たせたことも、円安ドル高の進行に寄与した。

## ドル円レートと米実質金利（2020年～）



(注) 米実質金利＝米長期金利−ブレークイーブン・インフレ率（10年物）  
(資料) 総務省統計局、米労働省、日銀よりニッセイ基礎研究所作成

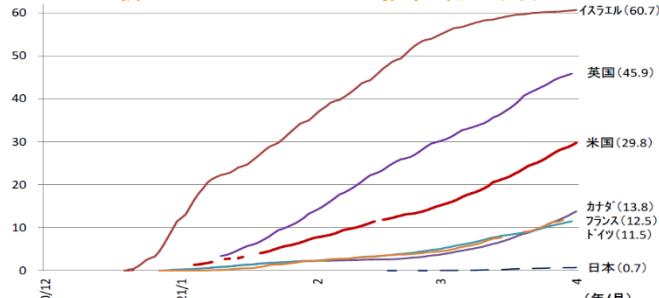
**2 先行きについても、中期的には円安ドル高基調が続く可能性が高い。目先は3月に成立した1.9兆ドルの経済対策の効果が顕在化することにより、年後半にはFRBが量的緩和縮小の地ならしを開始することによって米金利がさらに上昇し、ドル高圧力になると考えられるためだ。**

ただし、順調に円安ドル高が進むとは

見ていない。まず、現在の市場は米経済に関する明るい部分に焦点を当て過ぎている。今後は増税や規制強化、米中対立激化などへの懸念が台頭することで、たびたびドルの上値が抑えられるとみている。

また、現在ユーロの重荷となっているコロナの感染拡大はいずれ縮小に転じ、ユーロの下落基調に歯止めが掛かることが予想される。加えて、ワクチンについても米国以外の国々での接種が次第に進むことで、主要先進国における「米国経済の一人勝ち感」は色褪せていくと考えられ、ドル高圧力を緩和させる要因になると見ている。従って、ドル円は当面こそ堅調ながら、遅くとも夏場には一旦調整入りし、110円を割り込む可能性が高い。その後は、FRBによる量的緩和縮小の地ならしを受けて円安ドル高基調に回帰し、再び110円台を回復するが、ドル高の進行は緩やかなペースに留まると見ている。

## 新型コロナワクチン接種者の割合



(注) 少なくとも1回の接種を受けた人口の総人口に対する割合、国名後の括弧内は直近判明値（4/2時点）  
(資料) Our World in Data よりニッセイ基礎研究所作成

「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

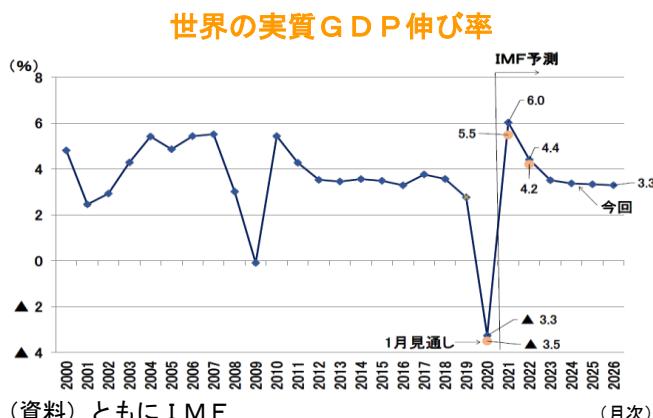
# IMF世界経済見通し ～全体は上方修正、回復力は国により差

## 1 内容の概要：21年、22年ともに上方修正

4月6日、国際通貨基金（IMF）は世界経済見通し（WEO；World Economic Outlook）を公表し、内容は以下の通りとなった。

### 【世界の実質GDP伸び率】

- 2020年は前年比▲3.3%となり、1月時点の見込み（同▲3.5%）から上振れ
- 2021年は前年比+6.0%となる見通しで、1月時点の見通し（同+5.5%）から上方修正
- 2022年は前年比+4.4%となる見通しで、1月時点の見通し（同+4.2%）から上方修正



## 2 内容の詳細：国によって回復力に差

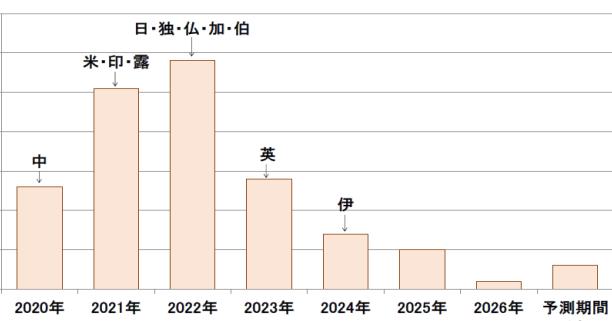
IMFは、今回の見通しを「広がる復興の差回復を進める(Managing Divergent Recoveries)」と題して作成した。

世界経済成長率は、21年の見通しを0.5%ポイント、22年の見通しを0.2%ポイント上方修正している。その理由としては、米国をはじめとした一部大国での追加財政出動と年後半以降のワクチン普及による景気回復への期待がある。

また、その後は恒久的な供給力低下の

影響や、高齢化に伴う労働力伸び率の低下、中国の安定成長への移行などにより、中期的な成長率は3.3%程度になるとされている。その結果、2024年時点の世界GDPの水準は、コロナ禍前の20年1月時点で想定されていたよりも3%弱小さくなるとしている。また回復力の強さは国によって異なり、感染状況、接触を伴う産業のシェアなどコロナ禍の影響の受けやすさ、国際化による波及効果、恒久的被害を防ぐための政策的支援の実効性といったことに依存する。

### 実質GDPがコロナ禍前（2019年）の水準を超える年（国）



(注) G7および中国・ブラジル・インド・ロシアについてはどこに属するかを明記

実際、実質GDPの水準がコロナ禍前（2019年）を超える年は、データが公表されている195か国でばらつきが見られる。主要国では、中国がすでに20年にコロナ禍前を回復、米国やインド・ロシアは今年のコロナ禍前回復が見込まれており相対的に回復が早いと言える。

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。

# 景気動向指数

## (令和3(2021)年2月分速報)

内閣府 2021年4月7日公表

### 結果の概要

#### 1 2月のCI(速報値・平成27(2015)年=100)は、先行指数:99.7、一致指数:89.0、 遅行指数:91.6となった(注1)。

先行指数は、前月と比較して1.2ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

3か月後方移動平均は0.56ポイント上昇し、8か月連続の上昇となった。

7か月後方移動平均は1.64ポイント上昇し、7か月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.3ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

3か月後方移動平均は0.40ポイント上昇し、7か月連続の上昇となった。

7か月後方移動平均は1.29ポイント上昇し、4か月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.2ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

3か月後方移動平均は0.34ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

7か月後方移動平均は0.03ポイント下降し、17か月連続の下降となった。

(注1) 公表日の3営業日前(令和3(2021)年4月2日(金))までに公表された値を用いて算出した。

#### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、上方への局面変化を示している。

#### 3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2020/11	12	2021/1	2
CI 一致指数 (前月差)	2015年 =100 (ポイント)	87.8 (▲0.4)	87.4 (▲0.4)	90.3 (2.9)	89.0 (▲1.3)
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(2.26)	(1.27)	(0.70)	(0.40)
(7か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(1.04)	(2.00)	(1.93)	(1.29) [寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2015年 =100	94.7	93.8	97.8	95.7 [▲0.30]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2015年 =100	94.7	93.7	98.1	96.5 [▲0.23]
C3 耐久消費財出荷指数	2015年 =100	99.3	93.3	98.9	90.3 [▲0.58]
C4 労働投入量指数 (調査産業計)	2015年 =100	99.7	100.2	101.3	- [▲0.01]
C5 投資財出荷指数 (除輸送機械)	2015年 =100	94.7	91.2	97.2	98.7 [-0.16]
C6 商業販売額(小売業) (前年同月比)	%	0.6	-0.2	-2.4	-1.5 [-0.09]
C7 商業販売額(卸売業) (前年同月比)	%	-8.9	-4.8	-5.5	-4.3 [-0.09]
C8 営業利益(全産業)	億円	119,523	126,827	-	- [▲0.01]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.05	1.05	1.10	1.09 [▲0.11]
C10 輸出数量指数	2015年 =100	102.1	100.9	103.5	99.9 [▲0.35]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

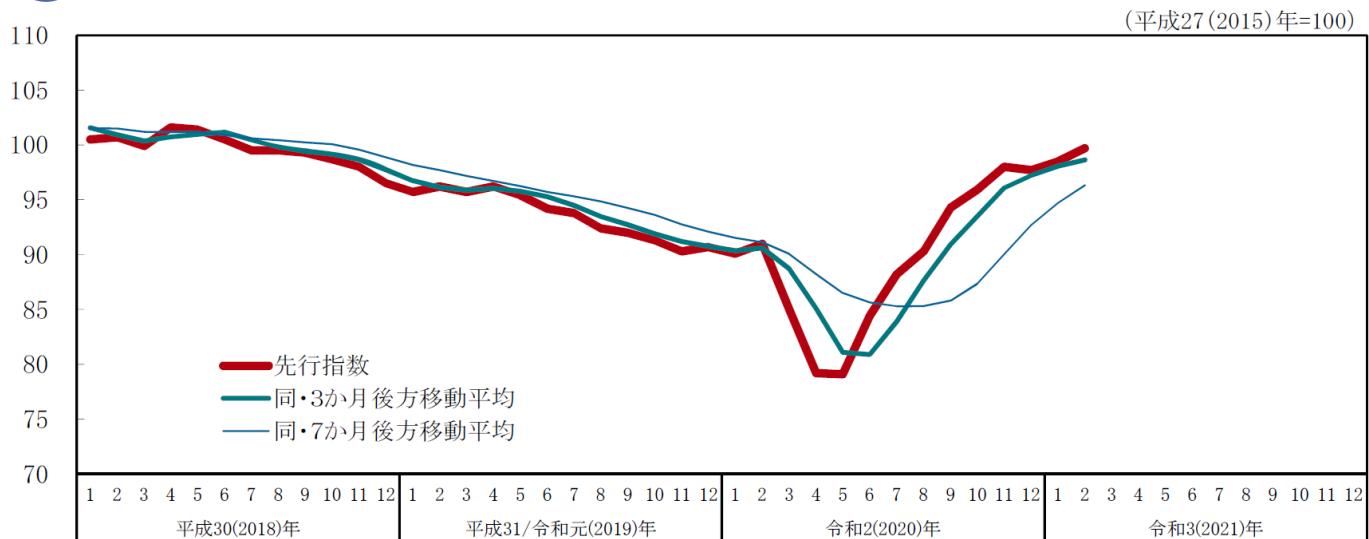
当該系列の寄与度がプラスは ▲、当該系列の寄与度がマイナスは ▼

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」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。

## 資料

## 1 CI先行指数の動向

## 1 先行指数の推移



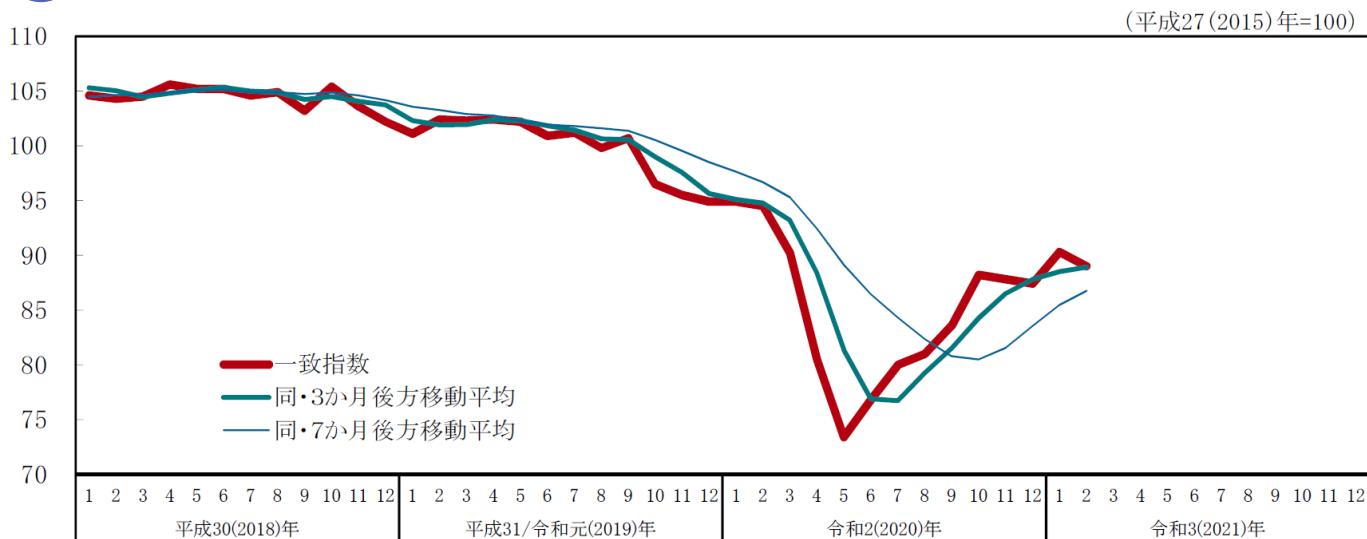
## 2 先行指数採用系列の寄与度

		令和2(2020)年				令和3(2021)年	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
C I 先行指数	前月差(ポイント)	94.3 4.0	95.9 1.6	98.0 2.1	97.7 -0.3	98.5 0.8	99.7 1.2
L1 最終需要財在庫率指数	前月差 寄与度(逆サイクル)	-7.6 0.69	0.5 -0.02	-1.9 0.19	6.1 -0.54	-9.4 0.72	0.8 -0.06
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差 寄与度(逆サイクル)	-4.7 0.70	-8.4 0.75	-0.9 0.14	0.2 -0.02	-6.4 0.71	0.7 -0.13
L3 新規求人件数(除学卒)	前月比伸び率(%) 寄与度	3.1 0.31	-5.2 -0.36	8.6 0.68	0.9 0.07	-5.4 -0.53	-2.8 -0.44
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%) 寄与度	1.8 0.05	7.7 0.22	-1.6 -0.06	10.2 0.29	-4.4 -0.15	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%) 寄与度	5.5 0.27	-2.7 -0.12	0.6 0.05	-2.9 -0.14	0.3 0.04	3.1 0.22
L6 消費者態度指数	前月差 寄与度	3.4 0.93	0.9 0.31	0.1 0.05	-1.9 -0.61	-2.2 -0.54	4.2 0.85
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%) 寄与度	0.2 0.02	1.1 0.19	1.1 0.17	2.0 0.35	2.1 0.38	3.4 0.69
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差 寄与度	0.4 0.25	0.0 -0.04	0.1 0.03	0.0 -0.05	0.3 0.20	0.2 0.12
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%) 寄与度	2.4 0.11	-0.2 -0.02	5.2 0.26	3.9 0.19	3.5 0.17	3.7 0.20
L10 投資環境指数(製造業)	前月差 寄与度	0.47 0.47	0.37 0.38	0.40 0.41	0.40 0.40		
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差 寄与度	5.8 0.34	6.0 0.35	5.3 0.32	-4.4 -0.25	-2.3 -0.13	-1.8 -0.12
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.17	-0.08	-0.08	-0.07	-0.05	-0.06
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	90.9 3.30	93.5 2.57	96.1 2.57	97.2 1.13	98.1 0.87	98.6 0.56
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	85.8 0.48	87.3 1.55	90.0 2.69	92.7 2.66	94.7 2.01	96.3 1.64

(注2) 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 鉱工業用生産財在庫率指数」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、C I 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、プラス要因となる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移





# ワークライフバランスの実現を目指す 社員の採用や定着に繋がる 福利厚生改革術

1. ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着
2. 「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し
3. 事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング
4. 福利厚生改善の実践的取り組み事例



## ■参考文献

「共済会の実践的グランドデザイン」可児俊信著 労務研究所 「実践！福利厚生改革 可児俊信」  
日本法令 「日本でいちばん社員のやる気が上がる会社」坂本光司著 筑摩書房

# ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着

社員の満足度やモチベーションが高い企業においては、共通する特長がいくつかあります。そのうちのひとつに「充実した福利厚生制度」の存在とその利活用が挙げられます。

利活用しやすい福利厚生制度の導入や既存制度の充実・強化、風土の醸成により、社員のモチベーションを高めることが業務の効率化や社員の定着や高業績の実現に繋がるといえます。

しかしながら、多くの中小企業がその重要性や必要性を理解はしていても、どんな制度があるのか、また効果的な導入や充実・強化の方策については、ノウハウが不足していると考えられます。本稿では、ワークライフバランスの実現や働き方改革への対応、そして人材の確保・定着といった、現在の日本の企業を取り巻く環境の変化を背景として、充実した福利厚生制度の実現がその回答のひとつとなり得ることを示し、提言します。

## ■ ワークライフバランスの実現による企業側のメリット

近年、福利厚生制度の充実強化に関心を持つ中小企業が増加傾向にあります。

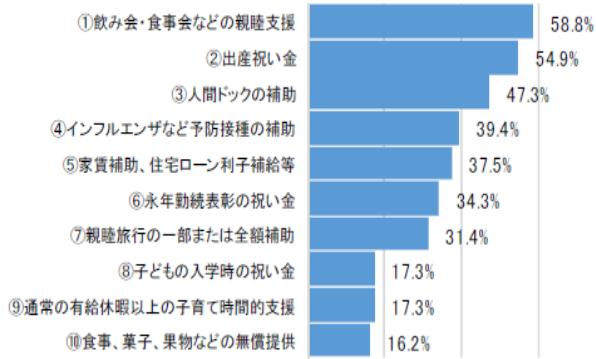
特に注目されているのは、法律で定められている健康保険や介護保険・厚生年金保険・雇用保険などといったものよりも、法定外の独自の福利厚生制度の新設や充実強化です。

こうした動きの背景には、社員やこれから社会に出ようとする学生などの企業や労働に対する価値観が、近年大きく変化してきていることが挙げられます。

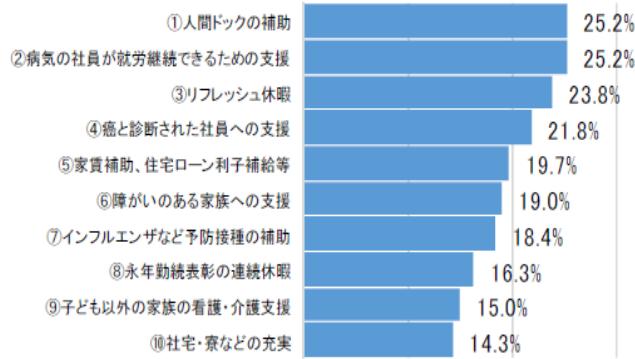
自分が働きたい企業に対するものさしが、企業の規模やブランド、賃金などから、経営の考え方や進め方、更にいうと「人を資本として大切にしているか」否かに変遷してきていると考えられます。

## ■ 現在実施している福利厚生制度と新たに実施したい福利厚生制度(複数回答)

### 現在実施している福利厚生制度（複数回答）



### 新たに実施したい福利厚生制度（複数回答）



出展：「日本でいちばん社員のやる気が上がる会社一家族も喜ぶ福利厚生 100」より一部抜粋

## 2

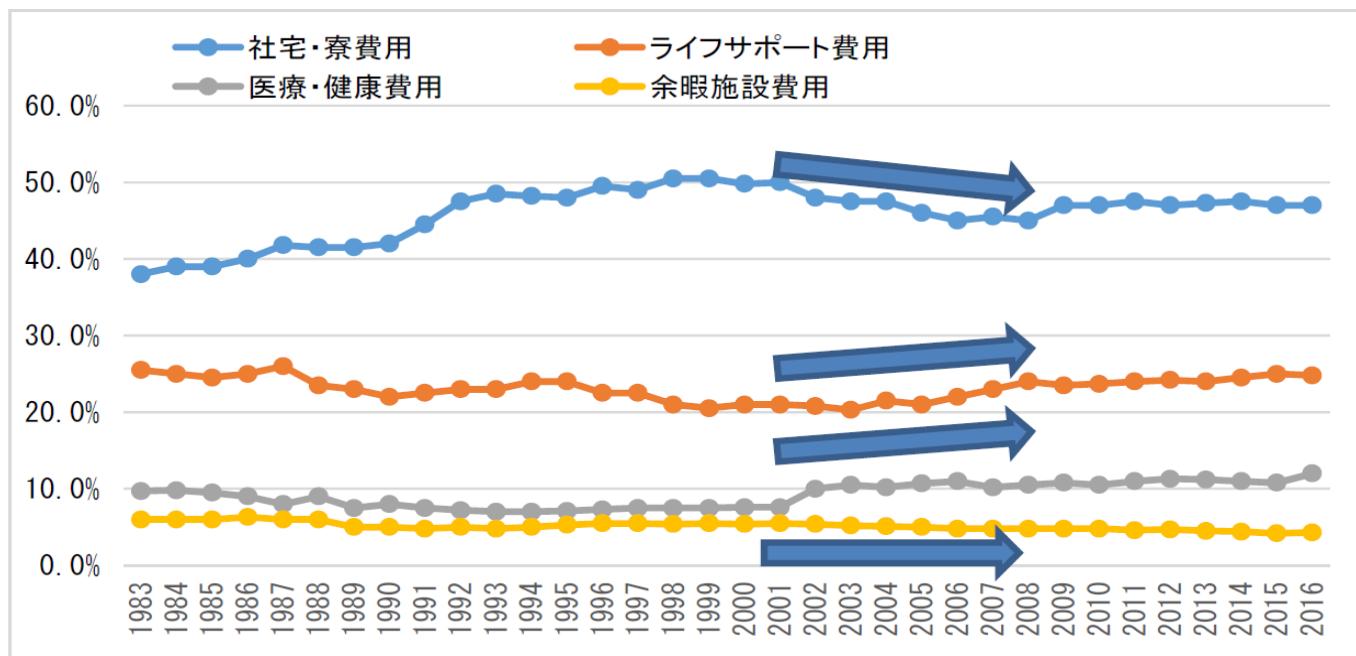
## 企業経営情報レポート

## 「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し

## ■ 目的の変遷：社員満足から生産性向上へ

福利厚生は、社会・経済・雇用環境の変化にあわせて、その目的や手法も変化してきています。バブル崩壊以降の経済変化とそれに伴う福利厚生の実施目的等の変化については、次のグラフの通り分野ごとに変遷しています。

## ■ 分野ごとの福利厚生費の推移



出展：経団連「福利厚生調査」より

社会環境では、90年代初頭から出生率の低下と少子化が社会問題として認識され始めましたが、少子化対策は2003年以降に本格化しました。

2003年の景気回復以降は、団塊世代の定年退職もあり、人手不足が深刻化してきた状況の中で、社員のワークライフバランスや両立支援の推進、メンタル不全を含む疾病予防等、働きやすい職場にする、社員の保護などの法制が相次いで施行されました。

こうした社会・経済・雇用環境の変化を受けて、福利厚生も変化してきました。まず、社員のニーズの多様化に応えるため、95年にカフェテリアプランを導入する企業が現れました。

福利厚生アウトソーシングが登場したのもこの頃です。03年以降は人手不足で人材確保が困難になり、福利厚生は社員の労働生産性を高める手段として位置づけられました。福利厚生は施設へ投資するものから、社員へ投資するものへ変化しました。こうして、福利厚生の目的と投資対象は「社員の満足度向上」から「労働生産性の向上」へ変化してきたのです。

# 3

## 企業経営情報レポート

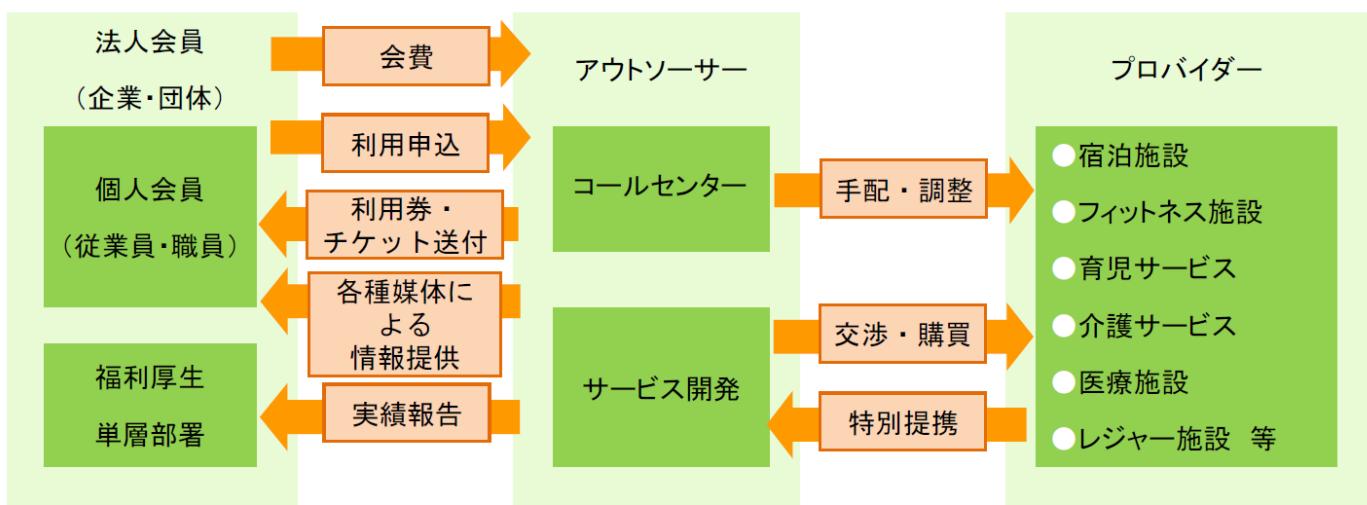
# 事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング

### ■ アウトソーシングとしての福利厚生パッケージ

1990年代後半、企業が収益の低下に苦しむ中で、人事総務業務のアウトソーシングが日本に紹介されました。アウトソーシングの範囲は段階的に拡大し、給与計算や経理事務にとどまらず、福利厚生もその対象になりました。

外部の福利厚生リソースを活用するアウトソーシングとして、福利厚生パッケージがあります（福利厚生代行、福利厚生アウトソーシングとも呼ばれます）。

### ■ 福利厚生パッケージの仕組み



人事・総務部門の福利厚生担当が行っていた業務（福利厚生施設やサービス業者との提携、社員への福利厚生の告知、社員からの利用申込の受付と施設等への取り次ぎなど）をアウトソーサーが行います。

アウトソーサーが提供する福利厚生サービスは、国内・海外の宿泊施設、育児・介護サービス、人間ドック等の健康管理サービス、フィットネスクラブ等のスポーツ施設、通学ネットでの自己啓発・資格取得講座、レジャー施設、飲食店等であり、社員等が割引料金で利用できる、といったものになります。

### ■ 福利厚生アウトソーシングのメリット・デメリット

アウトソーシングのメリットとしては、大きく次の3つが挙げられます。

#### ■ アウトソーシングのメリット

①外部リソースによるサービス

②スケールメリット

③ノウハウの蓄積

# 4

## 企業経営情報レポート

# 福利厚生改善の実践的取り組み事例

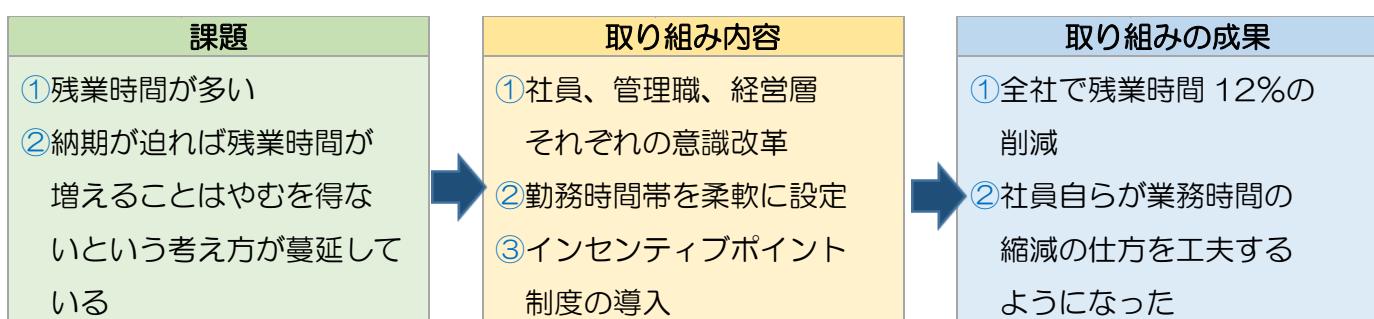
### ■ ポイント制により社員の意識改革を行い残業時間を大幅削減

A社は、社員が数百名規模のIT企業です。

残業時間削減のため、ポイント制を導入して社員の意識改革を行いました。

#### 【A社】

業種	IT（開発）
社員数	約600名



A社の取り組みでは、まず社員、管理職、経営層それぞれの意識改革を行いました。

特に管理職は「不要不急な業務の見直し」を実施し、また業務時間を圧縮することに伴うリスクの発生については経営層の意識を変える必要がありました。

次いで、フレックスタイムや在宅勤務、リモートワークといった柔軟な勤務時間帯の設定を行いました。フレキシブルな働き方が推進されたことで、育児や介護と仕事の両立が実現しやすくなり、優秀な社員の社外流出のリスクを下げるにも繋がりました。

そして、社員それぞれのスケジュール管理や業務改善を具体化し、ポイントを付与するインセンティブポイント制度を導入しました。

例えば、週次での業務進捗を当初スケジュールと比較し、進捗の程度によってポイントを付与したり、社外研修への参加や資格取得、退社時間の早期化の徹底など、個々人の取り組み内容に応じてポイントを付与します。

ポイントは福利厚生を利用する際に使用できることとし、社員の業務改善への意識を福利厚生をより多く利用できるというメリットへ直結させることに成功したのです。

これらの取り組みにより、前年同時期との対比で全社で残業時間が約12%もの削減に繋がりました。この取り組みはその後、ポイント付与の対象となる取り組みを社員自らが提案するなど、自発的な業務改善に結びつけて継続しています。

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。

経営  
データ  
ベースQ  
uestonA  
nswer

ジャンル：相続・事業承継対策 &gt; サブジャンル：事業承継

# 実子を後継者にする場合の注意点

実子を事業の後継者にしようと考えていますが、どのような注意点がありますか。

実子を事業の後継者にしようと考えた場合、以下の点に注意してください。

## (1) 本人、他の兄弟及び会社の役員等に後継者であることを明示しているか

「本人も周囲も、当然そう思っているだろう。」と考えて、改めて後継者である旨の明示を忘れがちです。しかし、オーナーはそう思っていても本人及び周囲は違った思いを抱いていることもあります。当たり前だと思っていたても、はっきりと、誰を後継者にするかを示しておくべきです。

## (2) 後継時期を明確にしているか

後継者を決めただけでは不十分です。

予め、いつ、事業承継をするのかを明確にしておかないと、周囲も実感が伴いません。

後継者がいるにもかかわらずオーナー自身相当な年齢に達しても経営者の座にすわり、実権を握りつづけていたのでは後継者の実力養成のチャンスを逃してしまいます。

## (3) 後継者に期待要件・期待水準を明示しているか

後継者を指名したら、それを踏まえた教育を行っていくことは当然ですが、本人が自分の力を過信するがないように、期待レベルと現状をはっきりと認識させる必要があります（実際に承継するまで継続して行う）。

## (4) 事業承継までのスケジュールを明確にしているか

スケジュールを明確にすることで、後継者には、何才までにどんな能力を身につければならないかが判ります。同時に、このスケジュールでは、例えば何才で取締役、何才で常務、というように具体的な時期や処遇も明らかにします。

## (5) 定期的に成長度合いをチェックしているか

後継者の成長をチェックする場合には、出来るだけ第三者的な視点からみるようにしますが、反面では、親子の2人3脚という意識を持って成長を助けていくべきでしょう。

経営  
データ  
ベースQ  
uestionA  
nswer

ジャンル：相続・事業承継対策 &gt; サブジャンル：事業承継

# 株式・財産の分配について

## 親族間で株式・財産の分配をするうえでの注意点を教えてください。

事業承継を円滑に行うには、事業承継者に株式など会社経営に必要な事業用資産を集中して分配することが望ましいでしょう。しかし、事業承継者以外に親族がいれば、その方々への財産の分配も必要です。

### 1. 事業承継における問題点

会社の事業用資産以外に十分な個人資産があれば、それらの資産をほかの親族へ分配することで解決できますが、そうでなければ、自社株式など事業用資産を分配せざるを得ない状況が生じます。

現在の経営者が保有する自社株式が、将来、相続によって親族間に分散されれば、事業承継者の事業運営に支障をきたす恐れもあります。こうした点を考慮し、支障が生じないよう事前に対策を講じておけば安心です。

### 2. 対策の具体例

円滑な事業承継という視点で、いくつか対策の具体例をあげると、以下のとおりです。

#### (1) 生前贈与

生前贈与とは、自分の生きているうちに、配偶者や子どもなどに財産を贈与することです。

生前贈与により、経営者が保有する自社株式を確実に事業承継者に譲り渡すことが可能です。

#### (2) 遺言

法的に効力のある遺言を残すことにより、相続人間の遺産分割協議によって事業用資産が分散するのを防ぐことが可能です。ただし、生前贈与や遺言を行っても、遺留分によって一定の制約が加えられる可能性があります。

#### (3) 報酬としての財産分配

事業承継者を役員として会社経営に参画させ、その業績に応じて、自社の株式を報酬として分配するなどの方法です。この場合、生前贈与や遺言とは異なり、遺留分の制約は受けません。

#### (4) 議決権制限株式の活用上記

(1)、(2)、(3)の対策を講じることが現実問題として困難な場合、あるいは対策を講じたとしても、自社株式を事業承継者以外の親族に分配せざるを得ない場合、議決権制限株式の活用が対策の1つとして考えられます。

### 3. 対策の進め方

いくつか具体例をあげましたが、いずれにしても、事業承継の準備と同時並行で、親族間の財産分配や会社株式の分散防止に関する方針を決定し、速やかに対策を講じることをお勧めします。