

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.823 2023.5.23

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年5月17日号

## QE速報:1-3月期の実質GDP は前期比0.4%(年率1.6%)

～内需主導で3四半期ぶりのプラス成長

経済・金融フラッシュ 2023年5月16日号

## 在職老齢年金(減額)の廃止は 中小企業の人手不足対策になるか

～年金改革ウォッチ 2023年5月号

経営TOPICS

統計調査資料

### 統計ヘッドライン

ー統計局月次レポートー(令和5年5月)

経営情報レポート

### 中堅・中小企業にこそ必要な パーパス経営の実践法

経営データベース

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:取引に関する契約

### 抵当権と根抵当権の違い 取引条件の改善方法

発行:税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

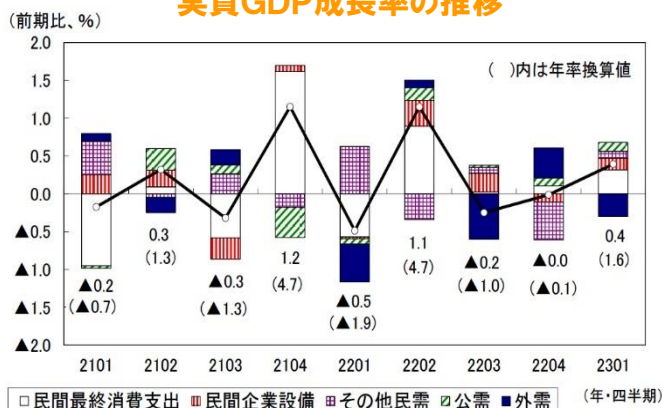
ネット  
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

# QE速報: 1-3月期の実質GDP は前期比0.4%(年率1.6%) ～内需主導で3四半期ぶりのプラス成長

- 1** 2023年1-3月期の実質GDPは、前期比0.4%(年率1.6%)と3四半期ぶりのプラス成長となった(当研究所予測4月28日:前期比0.1%、年率0.3%)。

## 実質GDP成長率の推移



- 2** 海外経済の減速を背景に輸出が前期比▲4.2%の減少となり、外需が成長率を押し下げたが、民間消費(前期比0.6%)、設備投資(同0.9%)、住宅投資(同0.2%)の国内民間需要がいずれも増加したことから、内需主導で3四半期ぶりのプラス成長となった。

- 3** 2023年1-3月期の実質GDPは事前予想を上回る高い伸びとなったが、2022年10-12月期がプラス成長からマイナス成長へと下方修正されたため、プラス成長は3四半期ぶりとなった。

日本経済が安定的な成長軌道に復帰したとは言い難い。

- 4** 2022年度の実質GDPは1.2%(2021年は2.6%)と2年連続のプラス

成長となったが、2019年度の落ち込み(▲4.1%)を2年かけても取り戻すことができなかった。

また、2023年1-3月期の実質GDPは、コロナ前(2019年10-12月期)の水準を1.3%上回ったが、消費税率引き上げ前のピーク(2019年7-9月期)を▲1.5%下回っている。経済の正常化にはまだ距離がある。

- 5** 現時点では、2023年4-6月期は、海外経済の減速を背景に輸出の低迷が続く一方、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う経済社会活動の正常化によって、民間消費を中心に国内需要の増加が続くことから、前期比年率1%台のプラス成長を予想している。

## <需要項目別結果>

	2022年10-12月期			2022年1-3月期			2022年度
	改定値 (5/17)	2次速報値 (3/9)	差	1次速報値 (5/17)	当社予測 (4/28)	差	速報値 (5/17)
実質GDP (前期比年率)	▲0.0 (▲0.1)	0.0 (0.1)	▲0.0 (▲0.1)	0.4 (1.6)	0.1 (0.3)	0.3 (1.2)	1.2 (1.8)
内 需	▲0.4 (▲0.4)	▲0.3 (▲0.3)	▲0.1 (▲0.1)	0.7 (0.7)	0.4 (0.4)	0.3 (0.3)	1.8 (1.8)
民 需	▲0.7 (▲0.5)	▲0.6 (▲0.4)	▲0.1 (▲0.1)	0.8 (0.6)	0.3 (0.2)	0.4 (0.3)	2.3 (1.7)
民間最終消費支出	0.2	0.3	▲0.1	0.6	0.4	0.2	2.4
民間住宅	0.1	▲0.0	0.1	0.2	▲0.2	0.4	▲4.4
民間企業設備	▲0.7	▲0.5	▲0.2	0.9	▲0.1	1.0	3.0
民間在庫変動 (寄与度)	(▲0.5)	(▲0.5)	(0.0)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.1)
公 需	0.4 (0.1)	0.3 (0.1)	0.1 (0.0)	0.4 (0.1)	0.5 (0.1)	▲0.1 (0.0)	0.3 (0.1)
政府最終消費支出	0.2	0.3	▲0.1	▲0.0	0.2	▲0.2	1.1
公的固定資本形成	0.2	▲0.3	0.5	2.4	1.8	0.6	▲2.6
財貨・サービスの純輸出 (寄与度)	(0.4)	(0.4)	(0.0)	(▲0.3)	(▲0.3)	(0.0)	(▲0.6)
財貨・サービスの輸出	2.0	1.5	0.6	▲4.2	▲2.4	▲1.7	4.4
財貨・サービスの輸入	▲0.0	▲0.4	0.4	▲2.3	▲1.0	▲1.4	7.1
名目GDP	1.1	1.2	▲0.1	1.7	1.2	0.6	1.9

(資料)ともに内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

「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。



# 在職老齢年金(減額)の廃止は 中小企業の人手不足対策になるか ～年金改革ウォッチ 2023年5月号

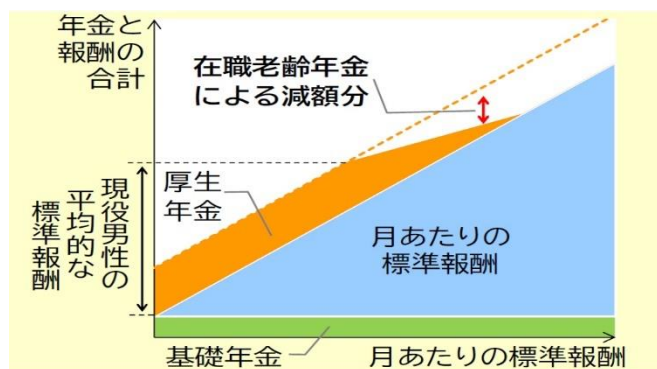
## 1 先月までの動き

年金財政における経済前提に関する専門委員会は、有識者や委員からのヒアリングを行い、経済前提の作成方法について議論した。企業年金・個人年金部会は、今後の検討における主な視点の説明を受け、3人の有識者からヒアリングを行い、意見交換した。

## 2 ポイント解説: 中小企業における 在職老齢年金の影響

先月の企業年金・個人年金部会では、日本商工会議所の委員から在職老齢年金の廃止を求める意見が出た。私的年金の話題ではないものの、3月の年金部会に続く再度の意見表明となった。

### 在職老齢年金による減額のイメージ



(注) 月あたりの標準報酬は、その月の標準報酬月額とその月以前の1年間の標準賞与額の総額を12で割った額とを合算した額。  
(資料) 厚生労働省年金局(2020)「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律 参考資料集」

### ① 仕組み: 現役世代の保険料負担増を抑えるために、給与が高い高齢就労者の厚生年金を減額

65歳以上に対する在職老齢年金制度は、給与が高い高齢就労者の厚生年金を減額する仕組みである。

現役世代の保険料負担の増加を抑えるため、2000年改正で厚生年金の加入対象の拡大(64歳まで→69歳まで)とあわせて導入され、2004年改正で減額の対象が70歳以降にも拡大された。

### ② 前回改革での議論: 廃止が提案されたが、高所得者優遇となることなどが考慮され、法案化されず

前回(2020年)の年金改革に向けた議論では、高齢期の就労を抑制しないよう、厚生労働省は前々回に続いて在職老齢年金の廃止を改革素案(オプション試算)に盛り込んだ。

しかし、減額の対象となるのは65歳以上の厚生年金加入者のうち収入が多い上位2割に限られ、廃止すると高所得者を優遇する形になることなどが考慮され、法案には盛り込まれなかった。

### ③ 中小企業での在職老齢年金: 中堅企業を中心に、年金の減額が発生している可能性

日本商工会議所の委員は、65歳に到達する従業員が、働き続けた場合の収入と年金収入を比較して退職することが多く、経営者にとって戦力の喪失になっていると主張した。他方で、在職老齢年金(減額)の対象となるのは収入が多い場合に限られるため、中小企業で同制度の廃止の恩恵を受けるのは経営者などに限られる、という見方もある。

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。

# 統計ヘッドライン

## —統計局月次レポート—(令和5年5月)

総務省統計局 2023年5月15日公表

### 2023年(令和5年)3月の主要指標

#### ■完全失業率(季節調整値)は2.8%と、前月に比べ0.2ポイントの上昇

完全失業者は 193 万人。季節調整値でみると、前月に比べ 15 万人の増加  
就業者は 6699 万人。季節調整値でみると、前月に比べ 17 万人の増加  
正規の職員・従業員は 3591 万人。季節調整値でみると、前月に比べ 20 万人の増加  
非正規の職員・従業員は 2101 万人。季節調整値でみると、前月と同数

#### ■全国の消費者物価指数(生鮮食品を除く総合)は、前年同月に比べ、3.1%の上昇

前年同月比は 19 か月連続のプラス(上昇に寄与したのは外食や調理食品などの生鮮食品を除く食料など。)

#### ■二人以上の世帯の消費支出は、前年同月に比べ実質1.9%の減少

宿泊料などの「教養娯楽サービス」などが増加  
携帯電話通信料などの「通信」などが減少  
季節調整値で消費支出の前月からの動きをみると、前月比は実質 0.8%の減少

### 《労働力調査》 —2023年(令和5年)3月分 令和5年4月28日公表—

#### 【就業者数】

就業者数は、6699万人と前年同月に比べ15万人の増加

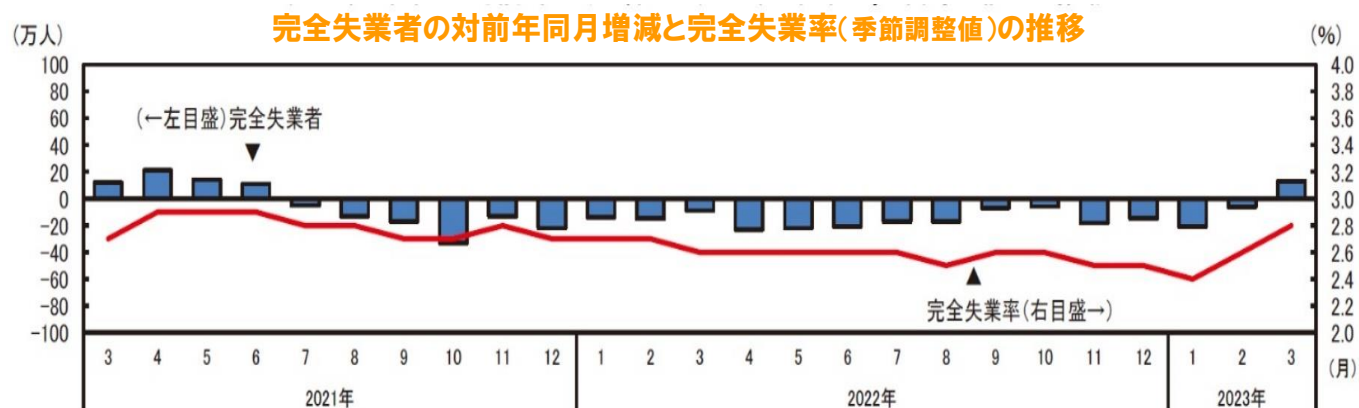
主な産業別就業者数は、前年同月に比べ「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」、「情報通信業」などが増加

#### 【完全失業者数】

完全失業者数は、193万人と前年同月に比べ13万人の増加

#### 【完全失業率(季節調整値)】

完全失業率(季節調整値)は、2.8%と前月に比べ0.2ポイントの上昇



《消費者物価指数(全国)》 —2023年(令和5年)3月分 令和5年4月21日公表—

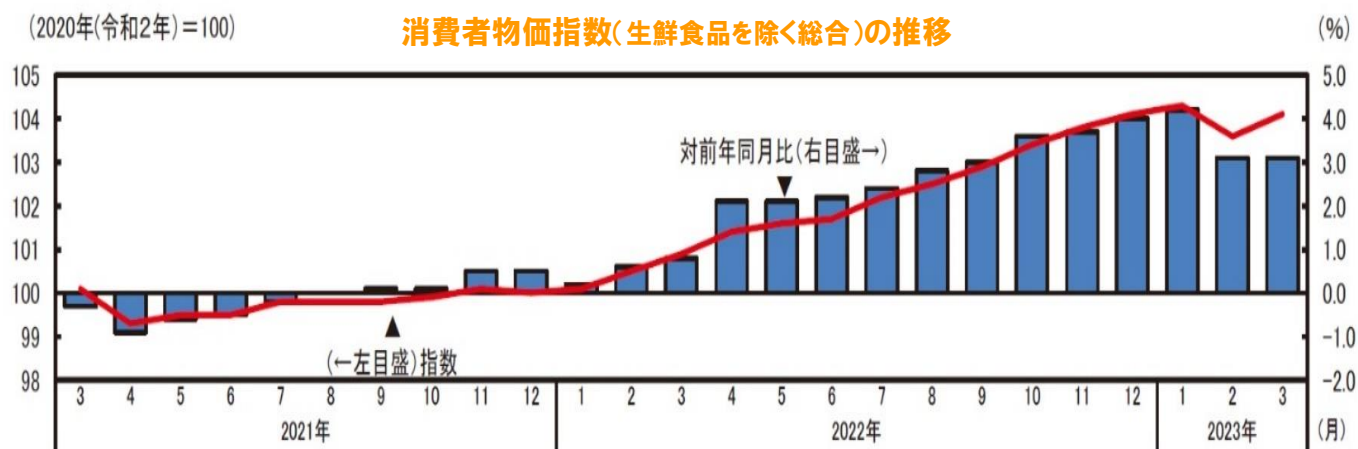
【総合指数, 生鮮食品を除く総合指数, 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数】

総合指数の前年同月比は、2月3.3%→3月3.2%と上昇幅は0.1ポイント縮小

- ・生鮮食品を除く総合指数の前年同月比は、2月3.1%→3月3.1%と上昇幅は変わらず
- ・生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数の前年同月比は、2月3.5%→3月3.8%と上昇幅は0.3ポイント拡大

【総合指数の前年同月比に寄与した項目】

外食、調理食品などは上昇、電気代などは下落



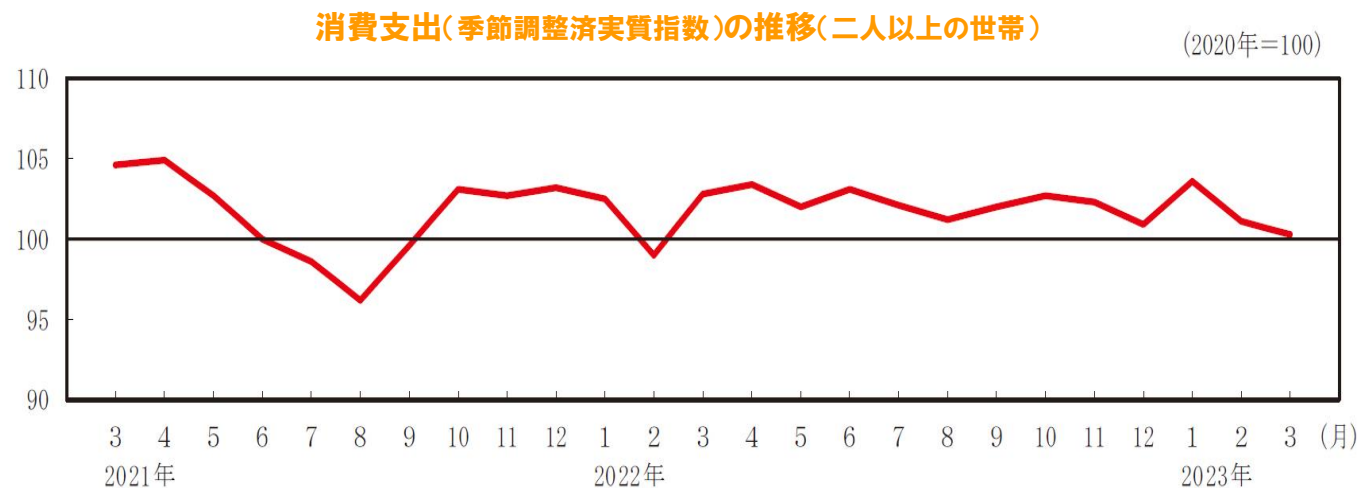
《家計調査》 —2023年(令和5年)3月分 令和5年5月9日公表—

【二人以上の世帯の消費支出の内訳】

二人以上の世帯の消費支出は31.3万円。前年同月に比べ実質1.9%の減少

【消費支出(季節調整済実質指数)】

二人以上の世帯の消費支出(季節調整値)は、前月に比べ実質0.8%の減少



注 季節調整の方法は、センサス局法(X-12-ARIMA)を用いた。  
季節調整値は、例年1月分公表時に、過去に遡って改定している。

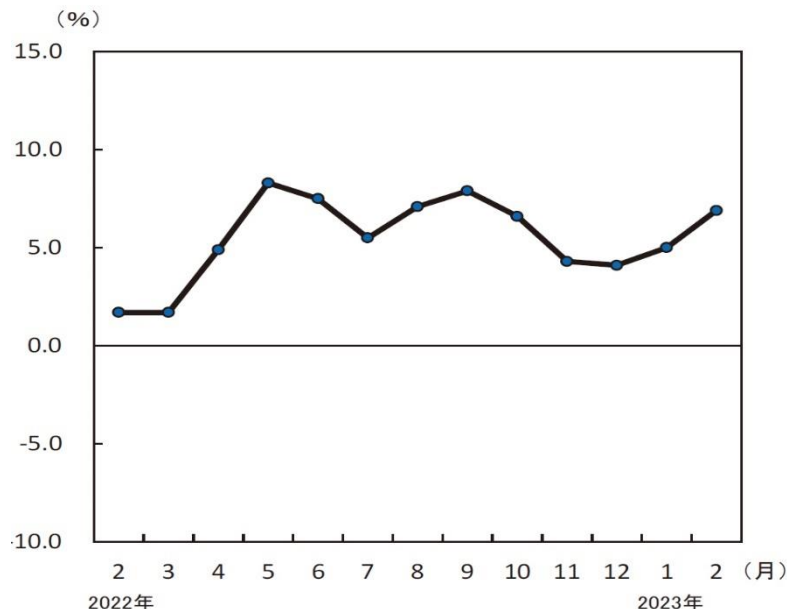
《サービス産業動向調査》 —2023年（令和5年）2月分(速報) 令和5年4月28日公表—

【サービス産業の売上高】

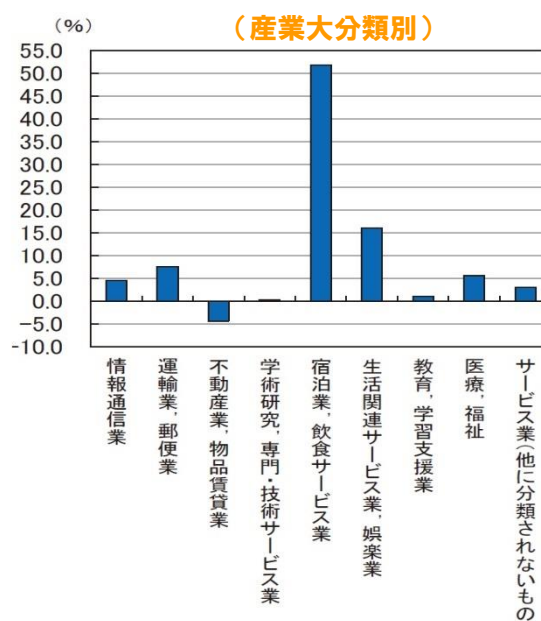
月間売上高は、30.8 兆円。前年同月比 6.9%の増加

- ・増加：「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など 8 産業
- ・減少：「不動産業、物品賃貸業」

月間売上高の前年同月比の推移(サービス産業計)



月間売上高の前年同月比



【サービス産業の事業従事者数】

事業従事者数は、2949 万人。前年同月比 0.8%の増加

- ・増加：「宿泊業、飲食サービス業」、「情報通信業」など 6 産業
- ・減少：「運輸業、郵便業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など 3 産業

《人口推計》 —2023年（令和5年） 4月20日公表—

【令和5年4月1日現在(概算値)】

総人口は、1 億 2447 万人

＜総人口＞1 億 2447 万人で、前年同月に比べ減少 ▲60 万人（▲0.48%）

【令和4年11月1日現在(確定値)】

総人口は、1 億 2491 万 3 千人。日本人人口は、1 億 2196 万 9 千人

＜総人口＞1 億 2491 万 3 千人で、前年同月に比べ減少 ▲53 万 1 千人（▲0.42%）

- ・15 歳未満人口は 1447 万 4 千人で、前年同月に比べ減少 ▲28 万 8 千人（▲1.95%）
- ・15～64 歳人口は 7421 万 4 千人で、前年同月に比べ減少 ▲24 万 4 千人（▲0.33%）
- ・65 歳以上人口は 3622 万 5 千人で、前年同月に比べ増加 1 千人（0.00%）

＜日本人人口＞ 1 億 2196 万 9 千人で、前年同月に比べ減少 ▲75 万 9 千人（▲0.62%）

統計ヘッドラインー統計局月次レポート（令和5年5月）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。





# 中堅・中小企業にこそ必要な パーパス経営の 実践法

1. 中小企業にも効果が期待されるパーパス経営
2. 自社のパーパスは社史を振り返り発掘
3. パーパスを経営にスムーズに実装する方法
4. パーパス経営の取組み事例



## 参考資料

『中小企業白書2022』（中小企業庁） 『パーパス経営』（野村総合研究所レポート） 『パーパスドリブンな組織の作り方』（日本能率協会永井恒男著） 『実践パーパス経営』（日経BP社伊吹英子著） 『パーパスマネジメント』（株式会社インプレス丹羽真理著） 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業にも効果が期待されるパーパス経営

自社の存在意義を明確化し、社会に与える価値を示す「パーパス（Purpose）」が企業経営で注目されています。

パーパスを経営に取り入れたパーパス経営は、徐々に浸透してきていますが、その内容を十分把握している経営者はあまり多くない状況であると思われます。

本レポートでは、「パーパスとはどのようなものであるのか」および「パーパス経営を自社に導入する際のポイント」について解説します。

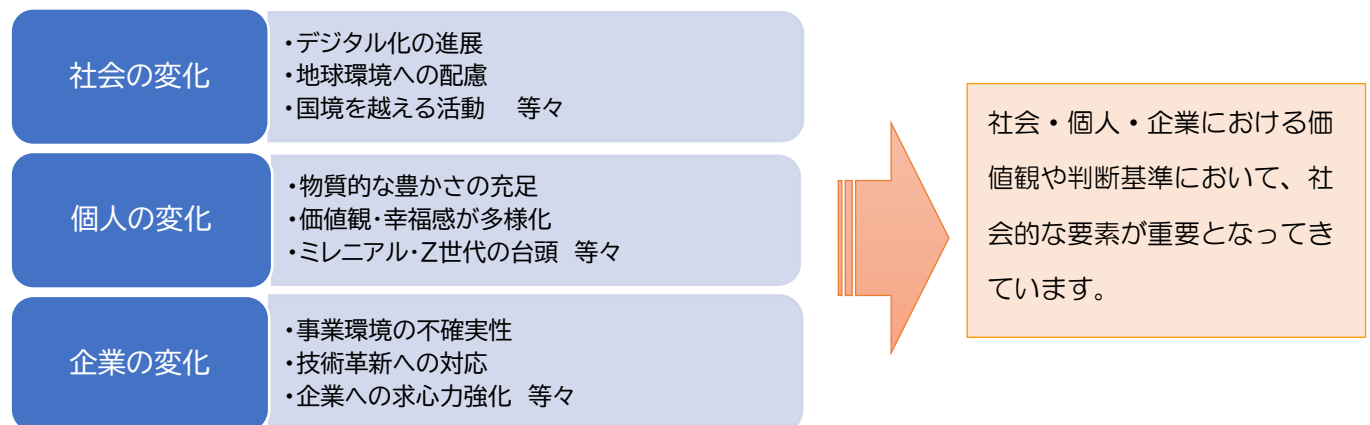
### ■ パーパスが求められる背景

企業経営にパーパスが求められる背景には様々な要因があります。

それらに共通しているものをまとめると、「社会の変化」、「個人の変化」およびそれに対応する「企業の変化」の3つの変化に集約され、中でも1番大きな要因は、社会の変化にあるといわれています。

これには、近年注目されている ESG 関連投資や SDGs への取り組みなどが浸透してきたことも深く関連しています。

### ■ パーパスが求められる背景



「社会の変化」は、地球環境へ配慮した環境意識や社会貢献意欲の高まりが背景にあり、「個人の変化」は、物質的な豊かさを追い求める意識からコトへの消費等へ意識が変化したり、幸福感の多様化が背景にあります。

そして「企業の変化」は、SDGs へ取り組む企業の増加やビジネスモデルの変化などが背景にあります。

社会や個人の変化に対して、企業としての存在意義を示すためにパーパス経営が注目され、導入する企業が増えています。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 自社のパーパスは社史を振り返り発掘

### ■ パーパスは作るものでなく発掘するもの

パーパスは、社会と企業の関係性を表したものともいわれています。そのため、通常のブランディングやマーケティングが対象とする消費者や株主だけでなく、企業に関わる幅広いステークホルダーに向けて発信していくことが重要です。

また受け手側にも発信したパーパスを理解して頂き、共感、そして社会へ浸透し共鳴を呼ぶようになっていくことが望まれます。

パーパスを軸に経営を行い、共鳴を呼ぶには以下のステップを踏んでいきます。

### ■ パーパス経営が社会へ浸透していくステップ



#### ① 発掘

パーパスは策定というよりも発掘するという感覚で深掘りしていくことが重要です。他の企業でも通用するような借り物の言葉ではなく、自社の歴史や社風、これまでの取り組み等を振り返りながら、パーパスを発掘していきます。

#### ② 共感

パーパスをただ暗記して「全員が暗唱できるようになる」ことがゴールではありません。

関係者からの共感が必要です。そのために、まずは社員個々人のパーパスとの重なりを確認し、企業パーパスに共感してもらうことが重要です。

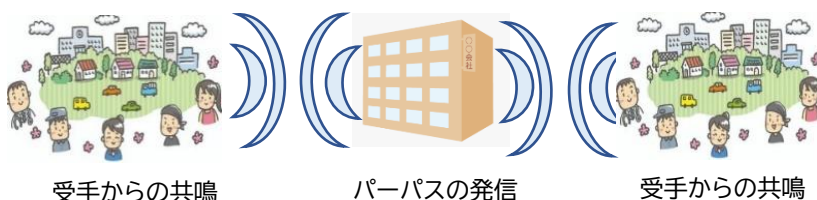
#### ③ 実装

実装という言葉は馴染みが無いかもしれませんが、ここではパーパスを経営に織り交ぜていく文脈から、実装という言葉を使用します。パーパスを経営の基軸にして、各事業戦略にパーパスを織り交ぜて実装させ、統一されたメッセージを発信していきます。

#### ④ 共鳴

パーパスを実装したメッセージは、単に共感を呼ぶだけでなく、それが受け手のパーパスと響き合い、共鳴していく状態になります。

### ■ 発信したパーパスが社会で共鳴している



# 3

## 企業経営情報レポート

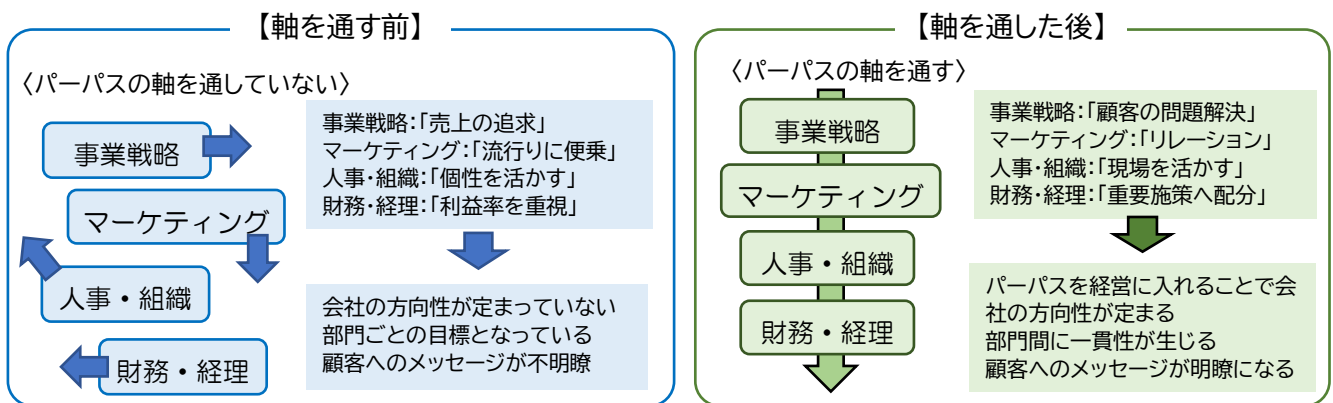
# パーパスを経営にスムーズに実装する方法

### ■ 経営の中心にパーパスを置く

自社内で発掘されたパーパスは掲げるだけではなく経営に実装していく必要があります。

パーパスを経営へ実装させるということは、パーパスを軸に戦略を策定し、各事業部においてもパーパスを意識して事業展開させていくことです。

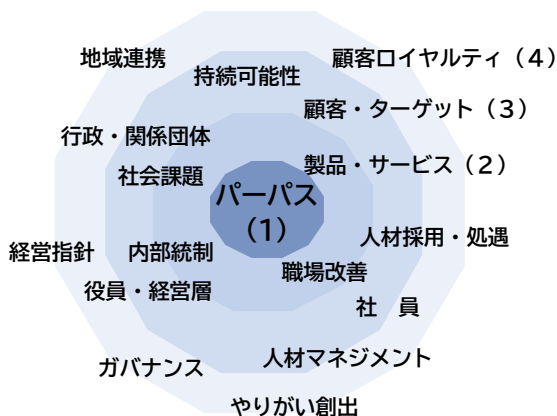
### ■ パーパスを経営の軸へ



パーパスを軸に経営を行うことで、社外に向けての製品・サービスはもちろんのこと、社内の間接部門においても、一貫したメッセージを発信することが可能になります。

経営へ実装する際は、ステークホルダーや地域・社会を踏まえた視点を取り入れることを忘れずに行っていきます。

### ■ パーパスを経営の中心へ



#### 【パーパス経営の視点】

- (1) 中心となるパーパスを確認
- (2) 活用していく場面を想定
- (3) 対象となるステークホルダーの特定
- (4) 経営テーマとの関連づけ

パーパス経営に対する社会からの共感・共鳴

パーパスを経営の中心に置き、活用場面や対象者、経営テーマと関連させます。一貫性のあるメッセージを発信していくことにより、社会から共鳴を呼ぶことに繋がります。

# 4 企業経営情報レポート

## パーパス経営の取り組み事例

### ■ 事業継承を機会にし、若手メンバーでパーパスを発掘

社名	K社	従業員数	50名
本社	神奈川県	業種	製造業

K社の現社長は、入社した当時から、父親である先代の社長に対してリーダーシップを感じながらも、トップダウン型の組織による硬直さを感じていました。そこで事業継承を機に、社員の意識が社内ではなく顧客に向くような自律型組織を目指しました。

さらに、自律型組織に欠かせないのは、組織の旗印が必要であると認識し、社員と一緒にパーパスの発掘に着手しました。

### ● 自社の歴史を振り返る

社長は、まず積極的に社員との意思疎通を図り、「企業として何を目指し、社員は何を期待して毎日集まっているか」を聞き出しました。その結果、多くの社員は、自社サービスを通じて提供している「環境を守る」という同社の使命に愛着と誇りを感じていることが分かりました。

また、先代の時代にも積極的に新規事業の展開をしており、硬直的と思っていた社長にとって意外な気付きにもなりました。社長自身「強みを活かし、事業の幅を広げていく。という方向性が明確となった」と振り返っています。

### ● 次代を担う若手社員によるパーパスの策定プロジェクトを発足

社長自ら社史を振り返るだけでなく、パーパスが形骸化しないよう若手社員を中心に策定プロジェクトチームを発足させました。そこで聞き出した過去の情報等を踏まえて、不変の使命を埋め込みながらパーパスとして明文化していきしました。また、日々の業務や顧客との実体験をパーパスと結びつけるようにしていきしました。

このような継続的な取り組みによって社内の雰囲気も変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていくなど手応えを感じるまでに至っています。



#### 【K社のパーパス】

視覚的にもインプットされるよう、イラストも加え、分かりやすいものにするなど工夫しています。

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:内部統制 > サブジャンル:取引に関する契約

## 抵当権と根抵当権の違い

**継続的な取引には根抵当権が便利と聞きました。  
抵当権と根抵当権はどのように違うのですか。**

抵当権の設定方法には、根抵当権と普通抵当権があります。普通抵当権は、特定債権のみを担保するものであり、継続的な取引の債権担保には不便です。

また、普通抵当権は、特定債権の成立や消滅のたびに、抵当権設定の手続きなどの必要が生じ、費用や時間がかかります。しかし商取引には、継続的な売買取引や銀行借入のような金融取引など、長期間にわたり繰り返し行われる取引もあります。根抵当権は、この点をカバーして、継続的な取引によって生じる複数の債権について、一定の金額を定めて、その金額の範囲内で、一括して債務を担保する方法です。

### ■極度額 根抵当権によって優先的に弁済を受けられる金額

これは、登記事項とされており、極度額は、根抵当権者の優先権をあらわしています。

### ■根抵当権の確定

根抵当権の確定期日を定めることができますが、根抵当権の確定期日を定める時は根抵当権の設定時より5年以内であることが必要です。確定期日を定めていない時は確定請求ができます。

根抵当権設定者については根抵当権の設定時から3年経過後が条件ですが、根抵当権者についてはいつでも請求可能です。なお、確定すべき期日の定めがある場合はそれによります。

抵当権設定者の確定請求の時は請求の時から2週間の経過により確定しますが、根抵当権者の確定請求の時は請求の時に確定します。

### ■営業譲渡(事業譲渡)

営業譲渡(事業譲渡)に伴い、根抵当権付の不動産の譲渡が行われたり、根抵当権付の債権が譲渡されたりすることがあります。根抵当権付の不動産の譲渡については、所有権の第三取得者の問題となります。根抵当権付の債権の譲渡については、確定前の根抵当権は随伴していきませんので、根抵当権の譲渡登記(全部譲渡、一部譲渡、分割譲渡)をするか、根抵当権を確定した後に営業譲渡(事業譲渡)して根抵当権移転登記しないと譲渡債権を担保しないこととなります(但し、確定すると事後の債権は担保しない問題がある)。

### ■根抵当権によって担保される債権の範囲

民法によって、担保される債権の範囲を定めるよう規定されています。定め方は、売買取引、金銭消費貸借取引などのような定め方になります。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:取引に関する契約

# 取引条件の改善方法

有利な取引条件に改善する良い方法がありますか。

自社の地位向上や取引条件の改善のためには、自社が取引先からの信頼を獲得し、いかに取引先にとって価値のある存在になるかにかかっています。

自社の現状をしっかりと把握しつつ、自社の経営姿勢を確立することから始めましょう。

## 1. 取引に関する自社の姿勢を確立する

自社の地位を向上させ、取引条件を改善するためには、取引先からの信頼を獲得することが重要となります。そのためには、約束を守る、納期を守るといった基本的な姿勢が不可欠です。

また、自社の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報など）を評価し、自社の強みや弱みを把握するとともに、品質や技術力、仕入れ力などを評価します。自社が業界内でどのような地位があるのか、他社に負けない強みはどこにあるのかなどをしっかりと把握しておきましょう。また、取引に関しては契約に関する法律知識も重要となります。専門家の助言も受けつつ、自社の契約の締結方法やその内容をしっかりと理解しておくことが必要です。

## 2. 取引先への提案力を高める

次に、取引先の経営状況やその変化は、常にしっかりと把握しておきましょう。

たとえば、取引先の経営内容が悪化している場合、代金支払いや、最悪の場合は回収が不能になることも考えられます。取引先が現在どのような経営を行っているのか、どのような悩みを持っているのか、常にアンテナを張っておく必要があります。さらに、その悩みや営業姿勢をもとに、積極的な提案をおこなうと良いでしょう。商品の改善提案をおこなったり、新商品の情報を提供したり、といったことを通じて、取引先との密なコミュニケーションを図るようにします。

## 3. 取引先を複数もち、リスクを分散させる

1 社または数少ない取引先に限定すると、経営が安定したり、取引が楽になったりするといったメリットがあります。その反面、取引先の経営悪化の影響をもろに受けたり、取引上強く出ることができなくなったりというデメリットも抱えることになります。

これらのリスクを回避するために、取引先の状況は変化するものであるということを認識し、常に新規の取引先や他の業界等へのアプローチをおこない、取引先の分散を図りましょう。

## 4. 業界の動向を把握する

国内外の情勢の変化や規制緩和、環境問題への対応などにより、取引先に大きな影響を与えることがあります。日頃から業界誌などに目を通したりして、業界の動向把握に努めましょう。