

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2018  
599  
11/6

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年10月31日号

## 2018年7-9月期の実質GDP ～前期比▲0.2%(年率▲0.8%)を予測

経済・金融フラッシュ 2018年10月31日号

## 鉱工業生産18年9月 ～自然災害の影響で2四半期ぶりの減産

経営  
TOPICS

統計調査資料  
労働力調査(基本集計) 平成30年(2018年)9月分(速報)

経営情報  
レポート

中小企業の経営者が取り組む！  
ROE経営の実践法

経営  
データ  
ベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:賃金制度  
賃金体系の特質  
年俸制の概念と採用形態

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

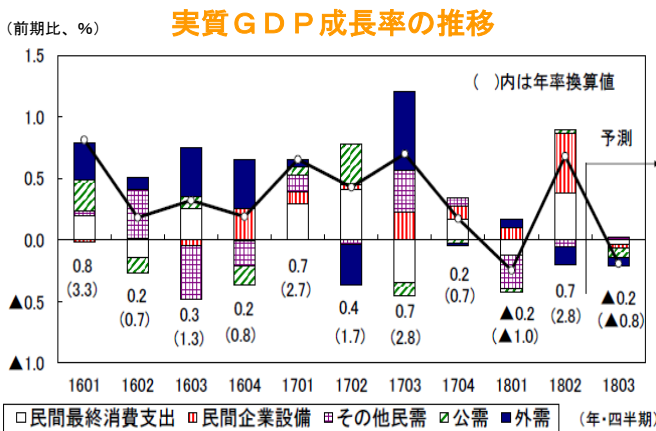
発行:税理士法人 常陽経営

ネット  
ジャーナル

# 2018年7-9月期の実質GDP ～前期比▲0.2%(年率▲0.8%)を予測

ニッセイ基礎研究所

**1** 11/14 に内閣府から公表される2018年7-9月期の実質GDPは、前期比▲0.2%（前期比年率▲0.8%）と2四半期ぶりのマイナス成長になったと推計される。



(注) 1802までは当研究所による改定見込値、1803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** 輸出が大きく落ち込み、外需が成長率を押し下げ中、4-6月期に高い伸びとなった民間消費、設備投資がいずれも減少に転じた（民間消費：前期比▲0.1%、設備投資：同▲0.2%を予想）ことから、国内需要も2四半期ぶりの減少となった。

**3** 名目GDPは前期比▲0.3%（前期比年率▲1.2%）と2四半期ぶりの減少となるだろう。GDPデフレーターは前期比▲0.1%、前年比▲0.1%と予測する。

**4** 足もとの景気は自然災害の影響で実勢が見極めにくくなっている。

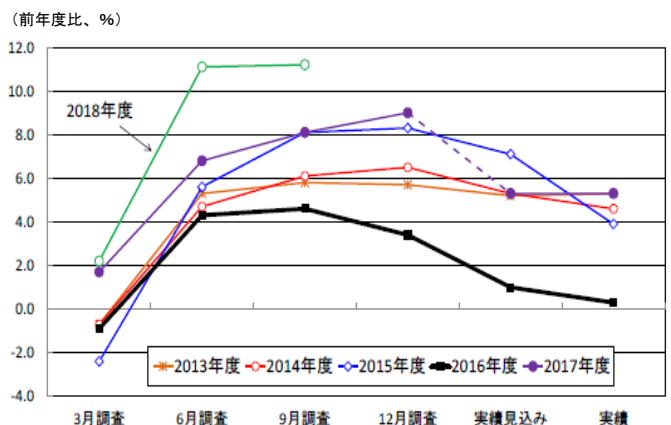
消費は2017年4-6月期から増加と減少を繰り返しており、緩やかな持ち直し

にとどまっているのに対し、好調な企業収益を背景に設備投資は回復基調を維持していると判断される。

**5** 7-9月期のマイナス成長は、4-6月期の高成長の反動や自然災害に伴う供給制約によるところも大きいですが、輸出は基調として2018年に入り減速している。

**6** 現時点では、10-12月期は供給制約の緩和に伴い民間消費、設備投資、輸出がいずれも増加に転じることから、年率1%程度とされる潜在成長率を上回る成長になると予想しているが、米中貿易戦争が一段と激化するようなことがあれば、輸出の失速を起点として景気が後退局面入りするリスクが高まるだろう。

## 設備投資計画（全規模・全産業）



(注) ソフトウェアを含む設備投資額（除く土地投資額）  
2017年12月調査までは調査対象企業見直し前の旧ベース  
(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

# 鉱工業生産18年9月 ～自然災害の影響で2四半期ぶりの減産

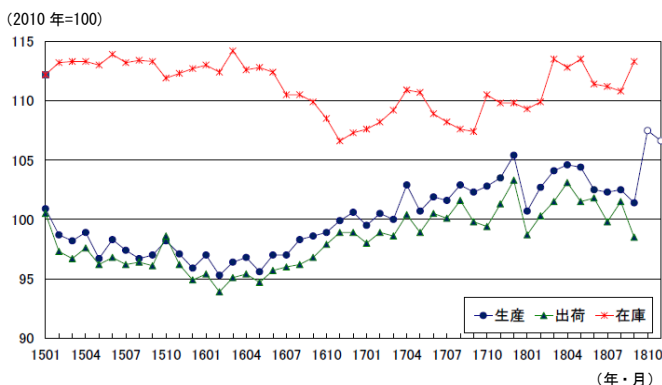
ニッセイ基礎研究所

## 1 7-9月期は自然災害の影響で 2四半期ぶりの減産

経済産業省が10月31日に公表した鉱工業指数によると、18年9月の鉱工業生産指数は前月比▲1.1%(8月:同0.2%)と2ヵ月ぶりに低下し、事前の市場予想(QUICK集計:前月比▲0.3%、当社予想も同▲0.3%)を下回る結果となった。

前月時点の予測調査では、9月は前月比2.7%の上昇となっていたが、7月の西日本豪雨、8月の台風上陸に続き、9月も台風、北海道地震による自然災害で工場の稼働停止が相次いだため、生産計画から大きく下振れた。出荷指数は前月比▲3.0%と2ヵ月ぶりの低下、在庫指数は前月比2.3%と4ヵ月ぶりに上昇した。9月の生産を業種別に見ると、輸送機械(前月比▲2.5%)、はん用・生産用・業務用機械(同▲1.4%)、鉄鋼(同▲3.6%)など主要業種が軒並み大きく落ち込み、速報段階で公表される15業種のうち、11業種が前月比で低下(4業種が上昇)した。

### 鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移

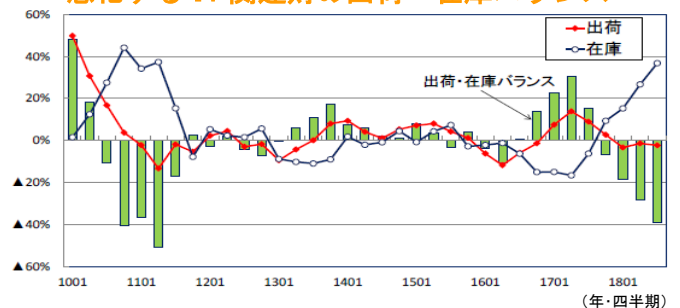


(注) 生産の18年10、11月は製造工業生産予測指数で延長  
(資料) とともに経済産業省「鉱工業指数」

## 2 IT関連中心に在庫調整圧力が高まる

在庫循環図を確認すると、18年1-3月期から3四半期続けて「在庫積み上がり局面」に位置しているが、7-9月期は出荷指数が前年比▲0.7%と8四半期ぶりの減少となる一方、在庫指数が4-6月期の前年比2.4%から同5.5%へと伸びを高めため、「在庫調整局面」に近づく形となった。7-9月期のIT関連財の出荷・在庫バランス(出荷・前年比-在庫・前年比)は、出荷が前年比▲2.3%と4-6月期の同▲1.4%からマイナス幅が拡大したことに加え、在庫が4-6月期の前年比26.7%から同36.8%へと伸びを大きく高めため、4-6月期の▲28.1%ポイントから7-9月期には同▲39.1%ポイントへと悪化幅がさらに拡大した。これまでは、在庫積み上がりがIT関連に限られていたが、7-9月期はその他の財でも積み上がりの動きが見られた。

### 悪化するIT関連財の出荷・在庫バランス



(注) IT関連財は情報化関連資本財、情報化関連消費財、情報化関連生産財を合成したもの  
出荷・在庫バランス=出荷・前年比-在庫・前年比  
(資料) 経済産業省「鉱工業指数」



# 労働力調査(基本集計)

## 平成30年(2018年)9月分(速報)

総務省 2018年10月30日公表

### 結果の概要

#### 【就業者】

- 就業者数は6715万人。前年同月に比べ119万人の増加。69か月連続の増加。
- 雇用者数は5966万人。前年同月に比べ100万人の増加。69か月連続の増加。
- 正規の職員・従業員数は3490万人。前年同月に比べ7万人の増加。46か月連続の増加。非正規の職員・従業員数は2143万人。前年同月に比べ115万人の増加。12か月連続の増加。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「宿泊業、飲食サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「医療、福祉」などが増加。

#### 【就業率】

- 就業率は60.5%。前年同月に比べ1.1ポイントの上昇。

#### 【完全失業者】

- 完全失業者数は162万人。前年同月に比べ28万人の減少。
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先や事業の都合による離職」が10万人の減少。「自発的な離職(自己都合)」が13万人の減少。

#### 【完全失業率】

- 完全失業率(季節調整値)は2.3%。前月に比べ0.1ポイントの低下。

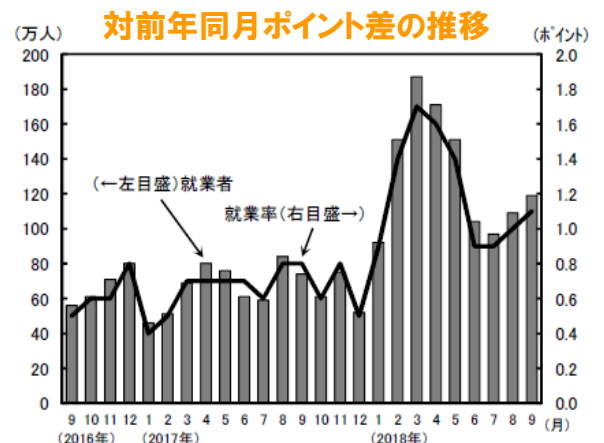
#### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は4218万人。前年同月に比べ103万人の減少。40か月連続の減少。

原数値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		9月	8月	7月	6月
<b>就業者</b>	6715	119	109	97	104
自営業主・家族従業者	708	12	-9	-24	-2
雇用者	5966	100	113	114	92
(雇用形態別)					
正規の職員・従業員	3490	7	94	93	44
非正規の職員・従業員	2143	115	54	35	56
(雇用形態別)					
パート	1047	52	20	24	41
アルバイト	461	49	41	30	28
労働者派遣事業所の派遣社員	135	-5	-5	-6	-3
契約社員	297	4	3	-4	-7
嘱託	124	8	-5	-2	-5
その他	78	7	0	-6	2
(主な産業別)					
農業、林業	218	-3	2	-3	6
建設業	518	18	11	1	9
製造業	1066	3	11	-4	12
情報通信業	216	-5	18	16	-1
運輸業、郵便業	338	-2	-9	-2	6
卸売業、小売業	1097	5	-11	-8	-7
学術研究、専門・技術サービス業	243	22	6	8	6
宿泊業、飲食サービス業	419	33	5	12	17
生活関連サービス業、娯楽業	239	-3	-6	4	11
教育、学習支援業	323	16	14	7	-1
医療、福祉	827	20	31	24	8
サービス業(他に分類されないもの)	457	14	18	7	-5
<b>就業率</b>	60.5	1.1	1.0	0.9	0.9
うち15~64歳	77.3	1.5	1.4	1.4	1.3
<b>完全失業者</b>	162	-28	-19	-19	-24
男	94	-17	-14	-13	-11
女	68	-11	-5	-6	-12
(求職理由別)					
定年又は雇用契約の満了	20	2	1	-1	-2
勤め先や事業の都合	21	-10	-4	-5	-5
自発的(自己都合)	75	-13	-16	-15	-12
学卒未就職	4	-1	2	1	-1
収入を得る必要が生じたから	20	-3	-7	-8	-12
その他	11	-8	-5	-2	-7
<b>非労働力人口</b>	4218	-103	-102	-89	-77

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		9月	8月	7月	6月
<b>完全失業率</b>	2.3	-0.1	-0.1	0.1	0.2
男	2.4	-0.1	-0.2	0.1	0.2
女	2.3	0.0	0.0	0.1	0.2

#### 就業者の対前年同月増減と就業率の



## 1 就業状態別15歳以上人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は91万人(1.3%)の増加、非労働力人口は103万人(2.4%)の減少。
- 15～64歳の労働力人口は42万人(0.7%)の増加、非労働力人口は96万人(5.8%)の減少。
- 65歳以上の労働力人口は49万人(5.8%)の増加、非労働力人口は7万人(0.3%)の減少。

就業状態別15歳以上人口

(万人, %, ポイント)

2018年 9月 (平成30年)		実数			対前年同月増減		
		男女計	男	女	男女計	男	女
15歳以上人口	総数	11102	5363	5739	-10	-4	-6
	15～64歳	7543	3817	3726	-53	-24	-29
	65歳以上	3558	1546	2012	43	20	23
労働力人口	総数	6877	3830	3048	91	20	71
	15～64歳	5978	3294	2684	42	-5	47
	65歳以上	900	536	364	49	25	24
就業者	総数	6715	3735	2980	119	36	82
	15～64歳	5829	3209	2620	71	12	59
	65歳以上	886	526	360	47	24	23
完全失業者	総数	162	94	68	-28	-17	-11
	15～64歳	149	84	64	-29	-18	-12
	65歳以上	13	10	4	1	1	1
非労働力人口	総数	4218	1530	2688	-103	-24	-78
	15～64歳	1561	521	1040	-96	-19	-77
	65歳以上	2657	1009	1648	-7	-6	-1
労働力人口比率	総数	61.9	71.4	53.1	0.8	0.4	1.3
	15～64歳	79.3	86.3	72.0	1.2	0.4	1.8
	65歳以上	25.3	34.7	18.1	1.1	1.2	1.0
就業率	総数	60.5	69.6	51.9	1.1	0.7	1.5
	15～64歳	77.3	84.1	70.3	1.5	0.9	2.1
	65歳以上	24.9	34.0	17.9	1.0	1.1	1.0

## 2 就業者の動向

### 1 就業者数

- 就業者数は6715万人。前年同月に比べ119万人(1.8%)の増加。69か月連続の増加。男性は36万人の増加、女性は82万人の増加。

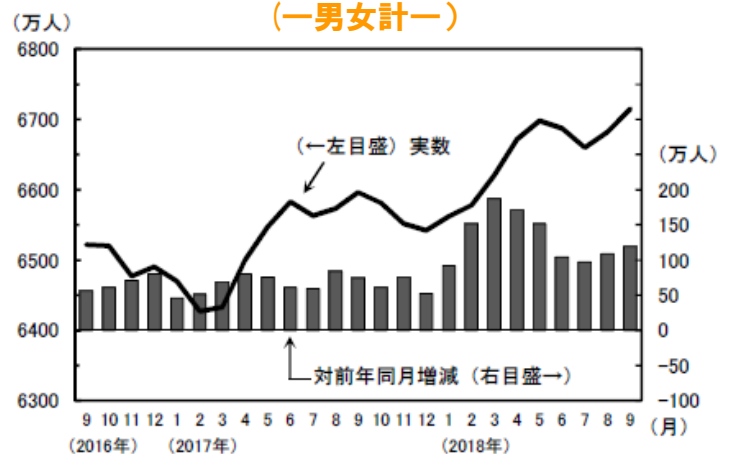
男女別就業者

(万人)

2018年 9月 (平成30年)	実数	対前年 同月増減
就業者	6715	119
男	3735	36
女	2980	82

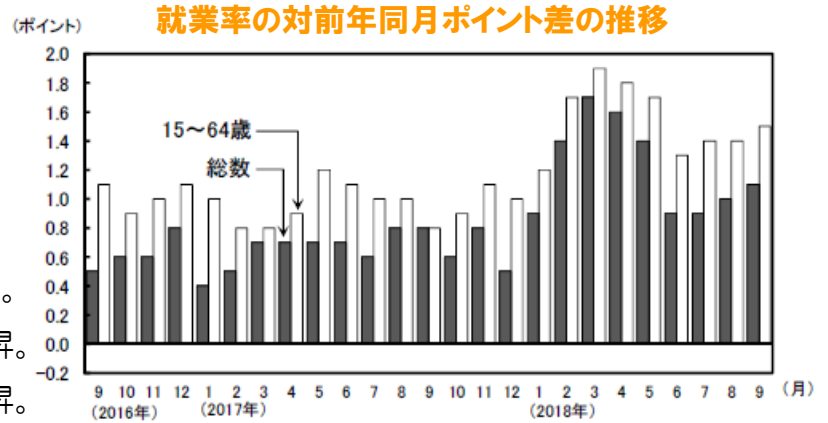
就業者の推移

(一男女計一)



## 2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は60.5%。前年同月に比べ1.1ポイントの上昇。
- 15~64歳の就業率は77.3%。前年同月に比べ1.5ポイントの上昇。男性は84.1%。0.9ポイントの上昇。女性は70.3%。2.1ポイントの上昇。



## 3 従業上の地位

- 自営業主・家族従業者数は708万人。前年同月に比べ12万人(1.7%)の増加。
- 雇用者数は5966万人。前年同月に比べ100万人(1.7%)の増加。69か月連続の増加。男性は3269万人。17万人の増加。女性は2697万人。83万人の増加。

### 従業上の地位別従業者

	2018年 9月 (平成30年)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6715	119
自営業主・家族従業者	708	12
雇用者	5966	100
男	3269	17
女	2697	83

## 4 雇用形態

- 正規の職員・従業員数は3490万人。前年同月に比べ7万人(0.2%)の増加。46か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は2143万人。前年同月に比べ115万人(5.7%)の増加。12か月連続の増加。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は38.0%。前年同月に比べ1.2ポイントの上昇。

### 雇用形態別雇用者

2018年 9月 (平成30年)	(万人, %)								
	男女計			男			女		
	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合
役員を除く雇用者	5634	123	-	3021	38	-	2612	84	-
正規の職員・従業員	3490	7	62.0	2338	1	77.4	1153	7	44.1
非正規の職員・従業員	2143	115	38.0	684	38	22.6	1460	78	55.9
パート	1047	52	18.6	122	7	4.0	925	45	35.4
アルバイト	461	49	8.2	232	26	7.7	229	23	8.8
労働者派遣事業所の派遣社員	135	-5	2.4	50	-9	1.7	85	3	3.3
契約社員	297	4	5.3	163	7	5.4	134	-3	5.1
嘱託	124	8	2.2	76	4	2.5	48	4	1.8
その他	78	7	1.4	40	2	1.3	38	5	1.5

注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。



経営情報  
レポート  
要約版



経 営

中小企業の経営者が取り組む！

# ROE経営の実践法

1. ROEが注目されている背景
2. 自己資本利益率(ROE)の定義
3. 財務分析・改善に有効なROEの考え方
4. 自社のROEを向上させる手法



## 参考文献

『ROE重視のKPIマネジメント教本』（日刊工業新聞社）

『「ROEって何？」という人のための経営指標の教科書』（PHP ビジネス新書）

『よくわかるROE経営』（東洋経済新報社）



# 1

## 企業経営情報レポート

# ROEが注目されている背景

昨今、ビジネス誌や新聞などの見出しに「ROE（自己資本利益率）」という言葉をよく見かけるようになりました。経営指標はROA、ROI、EVA、ROIC等、複数の用語を見ることがありますが、なぜ最近になって「ROE」が注目されはじめたのでしょうか。本レポートでは、そのROEが注目されている理由と、中小企業でも活用できるROEの考え方について解説いたします。

### ■ 注目されはじめたROE経営

#### (1)1990年代半ばに起こった第一次ROEブーム

バブル崩壊後、日本企業、特に銀行が日本株を手放し、外国人投資家が受け皿となりました。こうして外国人投資家の保有比率が高まったことで、上場企業の株主の発言力が増してきました。

株主から会社に向けて「経営の効率を上げろ」「投資をして、利益を上げてほしい」「ガバナンスを強化すべき」などといった要求が強まってきたのです。そこで日本企業は、ようやく株主に目を向け始めました。1990年代後半に日本経済新聞が経営者に対して行ったアンケート調査では、もっとも重要視している経営指標は、「ROE」という答えが一番多かったのです。

この頃から、日本の経営者たちはROEというものをかなり意識していたといえます。

#### (2)第二次ROEブームに火をつけたアベノミクスの成長戦略

そして2014年ころから、この「伝統的な」経営指標であるROEが再び脚光を浴びることになりました。その背景には、安倍政権が掲げる「アベノミクスの第三の矢～成長戦略」の一連の施策があります。

### ■コーポレートガバナンスの強化

日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に均てんさせるには何が必要か。まずは、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ、攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。

出典：「日本再興戦略」改訂2014（2014年6月24日公表）

戦前にはおおむね10%を超えていたとされる日本企業のROEが1980年代から低迷が続いており、「ROE最貧国」という言葉も生まれました。

そこで、安倍政権は日本企業の稼ぐ力を取り戻すことを掲げたのです。つまり、企業経営は、資本コストを意識してコーポレートガバナンスを強化し、持続的な企業価値向上につなげることが求められ、その指標としてROEの向上がうたわれるようになりました。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 自己資本利益率(ROE)の定義

### ■ ROEの計算式

ROEは、株主資本（株主による資金＝自己資本）が、本業の利益（収益）にどれだけ繋がったのかを示す指標です。「自己資本利益率」とされ、次の計算式により算出されます。

### ■ ROEの計算式

$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

\* 自己資本＝純資産－新株予約権－少数株主持分

### ■ 貸借対照表上の3つの資本:株主資本、自己資本、純資産

ROEを算出するにあたり、まず始めに、ROEの分母にあたる貸借対照表の貸方を見ます。日本では企業会計基準委員会（ASBJ）が発行する会計基準により「純資産の部」の表示は、下図に示すように分類されています。

### ■ 貸借対照表の「純資産の部」の構成

純資産	自己資本	株主資本	I 株主資本 1. 資本金 2. 資本剰余金 3. 利益剰余金 4. 自己資本 株式資本合計	← ROE
	(親会社の 既存株主に 帰属する資 本)		II 評価・換算差額 1. その他有価証券評価差額 2. 繰り延べヘッジ損益 3. 土地再評価額金 4. 為替換算調整勘定 評価・換算差額等合計	
	(将来の株 主に帰属)	III 新株予約権		
	(子会社の 少数株主に 帰属)	IV 少数株主持分		
			純資産合計	

ROEを計算する場合に注意すべき点は、「純資産の部」の「株主資本」と「自己資本」と「純資産」のいずれを対象とするかということです。

ROEのEは「エクイティ (equity)」つまり株主資本ですから、従来ROEは「株主資本利益率」と訳

されていたのですが、前述の会計基準にしたがって、ROEの分母は株主資本ではなく自己資本、つまり（純資産－新株予約権－少数株主持分）を活用することになりました。

そこで、日本語訳についても、「自己資本利益率」を用いることとなります。その理由は、資本効率を示すROEの分母は、「会社の既存株主の立場から見た資本」を採用するために、ストックオプションなど前もって定められた価格で株式を購入できる権利など将来の株主に帰属する「III. 新株予約権」と、子会社の少数株主に帰属する純資産である「IV. 少数株主持分」を控除した後の数値を用いるためです。

# 3

企業経営情報レポート

## 財務分析・改善に有効なROEの考え方

### ■ ROEの分解と分析

#### (1) ROEの分解

ROEをさらに踏み込んで分解します。前述したROE算出の式に「売上高/売上高」と「資産/資産」（つまり両方とも1）を乗算します。すると次のような3つの要素に分解できます。

#### ■ ROEの分解式

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{純利益}}{\text{自己資本}} \\
 &\quad \downarrow \\
 &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{資産}} \times \frac{\text{資産}}{\text{自己資本}} \\
 &\quad \text{①売上高当期純利益率} \quad \text{②総資本回転率} \quad \text{③財務レバレッジ}
 \end{aligned}$$

これに  $\frac{\text{売上高}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{資産}}{\text{資産}}$  をかけると

#### ①売上高当期純利益率

1つ目の「当期純利益÷売上高」は、「売上高当期純利益率」と呼ばれるものです。企業全体の売上高のうち、最終利益である当期純利益の割合を示しています。収益性と定義され、営業損益、経常損益、税金等の調整を全て加味した企業の稼ぐ力を表しています。

#### ②総資本回転率

2つ目の「売上高÷資産」は、「総資本回転率」です。この指標は、会社の保有する資産が、売上高を上げるためにどれだけ貢献しているかを示すものです。「資産の効率性」を測る指標で、単位は「倍」になります。

#### ③財務レバレッジ

3つ目の「資産÷自己資本」は、財務レバレッジと定義されるものです。「レバレッジ」とは「てこ」を意味します。負債を有効活用して収益を上げるという考え方から、負債が「てこ」の役割を果たすとされています。一言で表すと「負債の活用度」です。

#### (2) ROEの分析と現場への落とし込み

ROEが注目される大きなきっかけとなった「伊藤レポート」では、ROEを各種指標に分解して、現場にまで落とし込むことによって、現場の高いモチベーションを引き出すことも重要であると提起しています。また、現場力を伴ったROE向上こそ日本の経営スタイルに適合する、それは『日本型ROE経営』ともいえると記載されています。

ROEの分解式にもとづいて、現場の業績管理指標を策定することも可能です。

# 4

企業経営情報レポート

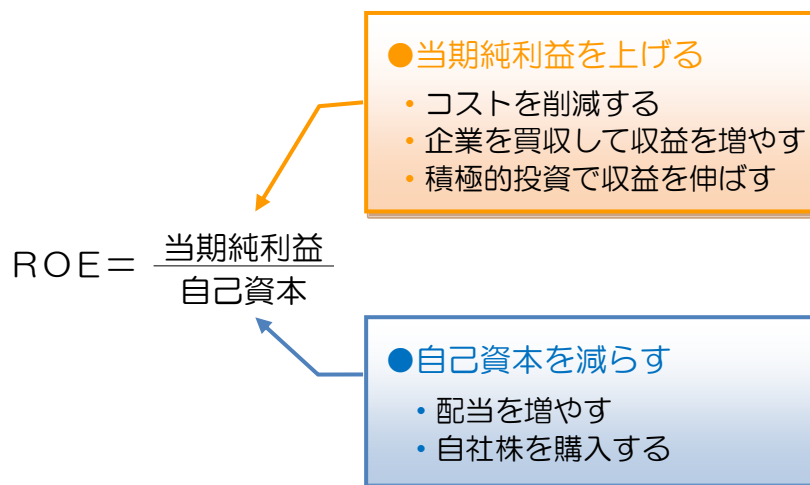
## 自社のROEを向上させる手法

### ■ ROEを向上させる手法

今日、上場企業をはじめ多くの企業がROEを高めようとしています。

ROEの計算式は、「当期純利益÷自己資本」です。これを高めるためには、基本的には分子の当期純利益を上げるか、分母の「自己資本」を下げるかという2通りの方法があります。

### ■ ROEを向上させる手法



### (1) コストを削減する

当期純利益を上げるためには、コストを削減することです。発注先に依頼して売上原価を削減する方法もあります。さらには、人件費の削減も検討が必要です。販売費及び一般管理費のうち、人件費の割合は高いですから、その費用を削減すれば純利益を上げることができます。

しかし、ROEを高めたいという短絡的な発想で人件費を削減すると、非正規雇用の社員ばかりが増えたり、既存社員に負担がかかる場合もあります。

経営の大きな目的の1つは「利害関係者のニーズに応えること」ですから、コストを削減しすぎると、経営の本質を損ねる可能性があります。

### (2) 企業を買収して収益を増やす

2つ目は、すでに十分な収益力をもつ企業を買収することです。買収のメリットは、大幅な売上の拡大と、コスト削減です。

一部の大手企業を中心とした業界再編、買収の動きは20XX年までに「ROE 10%以上」という目標を掲げていますから、これを確実に達成したいという思惑があるとも推測されています。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:賃金制度

## 賃金体系の特質

年功主義の人事制度を採用していますが、業績不振で人件費負担が重くなってきました。そこで、新しい賃金体系の導入を検討していますのでそれぞれの特徴を教えてください。

賃金体系には、職務給、職種給、業績給、職能給、年功給の大きく5つの種類があります。

### (1)職務給

アメリカにおいては、職務給の考え方が賃金体系の基本をなします。各職務に対して評価が行われ、賃金が決定されます。成果主義の考え方がとられ、定期昇給の概念はありません。刺激性の高い体系といえます。

### (2)職種給

西欧においては、職種給の賃金体系がとられ、その職種の熟練度によって賃金が決まります。日本でいうパート社員に対する支給方法に似ています。

### (3)業績給

短期的な会社業績や個人業績をもとに賃金を決定します。刺激性や適正人件費を重視するなら、これらの成果主義賃金を選択することが望ましいです。

### (4)職能給

現在保有している能力をもとに賃金を決定します。上記の給与と異なり人間主義の給与体系で日本の風土に適しています。

### (5)年功給

年齢や勤続年数において賃金を決定します。

社員が年功に応じて、能力や成果を上げ続ける場合は有効ですが、会社業績が伸び悩む中デメリットが目立っています。ご質問にあるように毎年の定期昇給が困難となってくる場合は、まずは年功給を改めるべきです。年功給を残している限り外部環境の変化や売上の低迷などが続いても人件費は上昇していきます。

経営的な観点から捉えるならば、賃金体系は職務給や業績給が宜しいかと思えます。

ただ賃金体系を改定するに際しては、従来の年功給制度を180度ドラスティックに改定することは、従業員の反発も想定されますので、一部年功的な要素を残したり、経過措置を設けるなどソフトランディングを進めたら宜しいと思われます。



ジャンル:人事制度 > サブジャンル:賃金制度

# 年俸制の概念と採用形態

年俸制を採用しようと考えています。  
年俸制の採用形態について教えてください。

年俸制の概念として、賃金支払形態、年収管理、賃金決定方法という3つの側面からとらえる必要があります。

## (1)賃金支払形態

労働契約を時間との観点からとらえたもので、時給、月給、年俸といった賃金を支払う形態でとらえたものです。会社への貢献度を1年間で決定するという考えのもと、賃金を決定する期間を1年単位でみることを意味します。

## (2)年収管理

少しでも人件費を節約するために、社会保険料の支払を考慮したもので、年間の総収入を決定し、賞与を高くして、月例給与を抑制する考えに基づいています。年俸制対象者も1年で支給される額が決まっているので、月例給与の低さには目をつぶる傾向にあります。

## (3)賃金決定方法

厳密な能力、成果主義人事制度の確立のために導入される方法です。大幅な昇給もあれば、減給もあり、柔軟性に富んだ賃金決定を実現させます。年俸制を採用する際は、これらを十分に検討した上で、年俸制導入の目的を明確化する必要があります。ちなみに、年俸制について給与規程に定める場合には、少なくとも次の項目を盛り込む必要があります。

### ①給与の形態

月給制を採用している場合、給与規程では「社員の給与の形態は月給制とする」などと規定しますが、年俸制にする場合には、「年俸制とする」と、年俸制を採用する旨の定めを明確にしておきます。

### ②対象者の範囲と割増賃金

年俸制を全社員に適用するのか、それとも管理職に限って適用するのかなどを定めておく必要があります。

### ③支払方法

年俸制を採用する場合にも、労働基準法第24条の、「毎月1回以上払いの原則」と「一定期日払いの原則」が適用されます。

### ④改定の時期

年俸制を採用する多くの企業では、年1回、1年間の個人業績や組織業績などの評価を翌期の年俸額に反映させています。