No.149

2009.9.15 発行

週刊 企業経営 WEB MAGAZINE マガジン

[発行] 株式会社　常陽経営コンサルタンツ

1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター　2009年9月14日号
2009・2010 年度経済見通し
～09 年 4-6 月期GDP2 次速報後改定

経済・金融フラッシュ　2009年9月8日号
8月マネー動向：
貸出の伸び率縮小は止まらず、11 ヶ月ぶりの1%台へ

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料
月例経済報告（平成 21 年 9 月）

3 経営情報レポート 要約版

法令を遵守し会社を守るための
「名ばかり管理職」リスクの回避策

4 経営データベース

ジャンル：会社法　サブジャンル：M＆A対策
M＆Aの形態
中小企業におけるM＆A

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。日本ビズアップ株式会社

ネットジャーナル「Weeklyエコノミスト・レター」 要旨
●ニッセイ基礎研究所「Weeklyエコノミスト・レター」2009年9月14日号

2009・2010 年度経済見通し

～09 年 4-6 月期ＧＤＰ２次速報後改定

要　旨

＜実質成長率:2009 年度▲2.9%、2010 年度 1.5%を予想＞

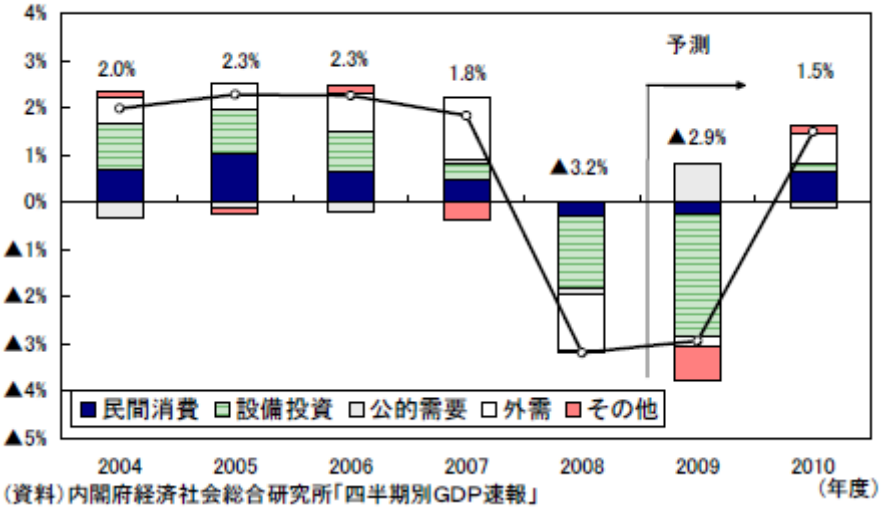
1 2009 年 4-6 月期のＧＤＰ２次速報は、民間在庫投資の下方修正などから、実質ＧＤＰ成長率が 1 次速報の前期比 0.9%（年率 3.7%）から前期比 0.6%（年率 2.3%）へと下方修正された。

2 ＧＤＰ2 次速報の結果を受けて、8 月に発表した経済見通しの改定を行った。実質ＧＤＰ成長率は 2009 年度が▲2.9%、2010 年度が 1.5%と予想する（前回見通しは 2009 年度が▲2.6%、2010 年度が 1.2%）。

3 2009 年度の下方修正は、4-6 月期の成長率が下方修正されたことに加え、新政権発足に伴い 2009 年度補正予算の一部執行停止の可能性が高まったため、公的固定資本形成を下方修正したことによる。2010 年度は、子ども手当、暫定税率の廃止などにより、民間消費が押し上げられるため、前回見通しから 0.3%上方修正した。

4 個人消費の息切れ、経済対策の効果剥落、補正予算の一部執行停止の影響が重なる 2009 年度末には景気の停滞色が強まる可能性が高いが、子ども手当などの家計支援策が実施される 2010 年度入り後には成長率が再び高まるだろう。

実質GDP成長率の推移(年度)



(資料)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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

●ニッセイ基礎研究所「経済・金融フラッシュ」2009年9月8日号

８月マネー動向：

貸出の伸び率縮小は止まらず、11ヶ月ぶりの１％台へ

要　旨

1 貸出動向：伸び率は11ヶ月ぶりの1％台へ

日銀の貸出・資金吸収動向等によると、８月の銀行総貸出（平残）の伸び率は前年比 1.9%と８ヶ月連続で伸び率が縮小し、2008年９月以来11ヶ月ぶりの１％台となった。景気低迷に伴って資金需要が低迷しているほか、ＣＰ・社債市場の機能が回復しており、貸出需要が頭打ちになってきているようだ。業態別ではリーマン・ショック以降に貸出が急増した都銀の低下が引き続き顕著である。

一方、中小企業向け貸出については長期にわたり前年比マイナス圏での推移が続いている。中小企業の資金繰りは依然厳しいとみられ、倒産件数の増加に歯止めがかかっていない。政府による信用保証制度の保証債務残高は積み上がっており、ストックベースの下支え効果は確認できるが、フローベースの新規保証承諾額は足元伸び悩んでいる。景気低迷が長期化する中、中小企業では苦境が続いているとみられ、動向が注目される。

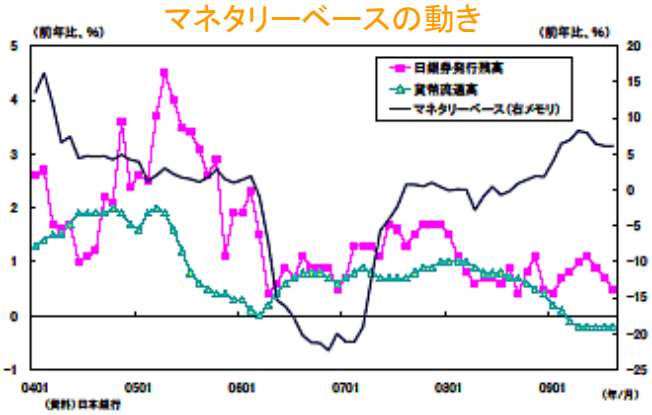
2 マネタリーベース：12ヶ月連続の前年比プラス

８ 月のマネタリーベースは、前年同月比6.1%増と前月と同様であったが、12ヶ月連続で前年の水準を上回り、依然として高い伸びが続いている。

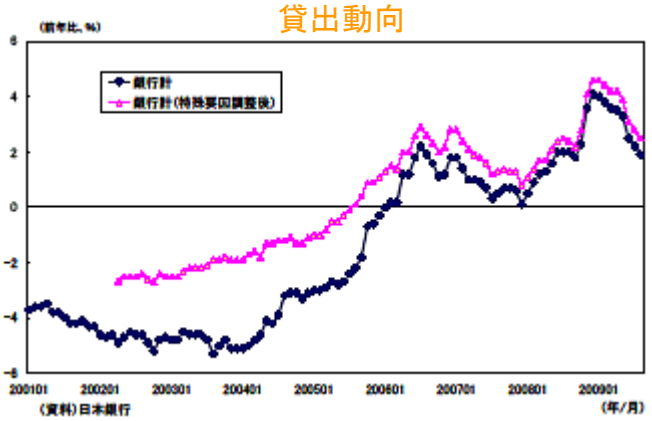
日銀による短期市場への潤沢な資金供給が続いており、日銀当座預金残高が前年比 64.6%増と大幅なプラスを維持していることが要因である。

日銀は未だ出口戦略を模索する段階にないとみられることから、当面はマネタリーベースの前年比プラス継続が見込まれる。

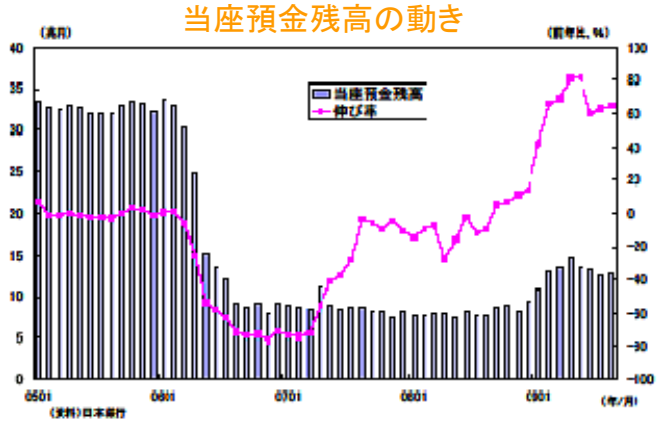
マネタリーベースの動き



貸出動向



当座預金残高の動き



●内閣府 2009年9月8日公表

月例経済報告

（平成 21 年９月）

総　論

1 我が国経済の基調判断

景気は、失業率が過去最高水準となるなど厳しい状況にあるものの、このところ持ち直しの動きがみられる。

- 輸出、生産は、持ち直している。
- 企業収益は、大幅な減少が続いているが、そのテンポは緩やかになっている。設備投資は、減少している。
- 雇用情勢は、一段と厳しさを増している。
- 個人消費は、このところ持ち直しの動きがみられる。

先行きについては、当面、雇用情勢が悪化するなかで、厳しい状況が続くとみられるものの、在庫調整の一巡や経済対策の効果に加え、対外経済環境の改善により、景気は持ち直しに向かうことが期待される。一方、生産活動が極めて低い水準にあることなどから、雇用情勢の一層の悪化が懸念される。加えて、世界的な金融危機の影響や世界景気の下振れ懸念など、景気を下押しするリスクが存在することに留意する必要がある。

2 政策の基本的態度

政府は、当面、景気対策を最優先で進めるため、「経済危機対策」等を着実に実施する。また、「安心・活力・責任」の３つの目標を同時に達成するための道筋を示す「経済財政改革の基本方針2009～安心・活力・責任～」に基づき経済財政運営を進める。

日本銀行に対しては、我が国経済が、物価安定の下での持続的成長経路に復帰するため、引き続き政府との緊密な連携の下で、適切かつ機動的な金融政策運営を期待する。

各　論

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、このところ持ち直しの動きがみられる。

個人消費は、経済対策の効果もあって、このところ持ち直しの動きがみられる。消費者マインドは、低水準ながら持ち直している。実質雇用者所得は緩やかに減少している。需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、７月は前月に比べ増加した。

個別の指標について、７月の動きをみると、「家計調査」では、実質消費支出は前月から減少した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月から増加した。新車販売台数は、７月に増加した後、８月も増加した。旅行は、国内、海外ともに前年を下回った。外食は、前年を下回った。

先行きについては、消費者マインドが持ち直している中で、経済対策の効果が引き続き見込まれるものの、雇用・所得環境の悪化や新型インフルエンザの流行による影響を注視する必要がある。

設備投資は、減少している。

設備投資は、減少している。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2009年１－３月期及び2009年４－６月期は減少している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、緩やかに減少している。ソフトウェア投資は、弱含んでいる。

「日銀短観」によれば、2009年度設備投資計画は大企業製造業、大企業非製造業でともに２年連続の減少が見込まれている。また、設備投資の動きに先行性がみられる設備過剰感は、やや高まっている。先行指標をみると、機械受注は、緩やかに減少している。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、企業収益が大幅に減少し、世界景気の下振れ懸念など先行き不透明感が高いなかで、企業の設備投資計画においても大幅な減少が見込まれており、引き続き減少することが懸念される。

住宅建設は、緩やかに減少している。

住宅建設は、緩やかに減少している。持家の着工は下げ止まりつつある。貸家、分譲住宅の着工は減少している。総戸数は、７月は前月比0.5%減の年率74.6万戸となった。総床面積は、前月比0.7%増となった。

先行きについては、経済対策の効果が期待されるものの、雇用・所得環境の悪化などから、当面、弱い動きが続くと見込まれる。

公共投資は、堅調に推移している。

公共投資は、堅調に推移している。

公共投資の関連予算をみると、2009年５月29日に成立した国の平成21 年度補正予算において、「底力発揮・21世紀型インフラ整備」や「防災・安全対策」等にかかる公共投資関係費として約5.2兆円の予算措置を講じることとしたため、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。また、平成21 年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、中期的に計画的な抑制を図る中で前年度比3.0%減としつつ、重点的な配分を行うとしている。

2009年４－６月期の公共工事請負金額及び公共工事受注額は前年を上回った。2009年７月の公共工事請負金額は前年を上回った。

先行きについては、関連予算の執行により、強めの動きとなることが見込まれる。

輸出は、持ち直している。輸入は、持ち直しの動きがみられる。貿易・サービス収支の黒字は、増加している。

輸出は、持ち直している。地域別にみると、アジア向けの輸出は、増加している。アメリカ向け、ＥＵ向けの輸出は、ともに持ち直しの動きがみられる。先行きについては、世界的な在庫調整の進展やアジアを中心として景気持ち直しの動きが広がっていることなどから、当面、持ち直しが続くとみられる。

輸入は、持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジアからの輸入は、増加している。アメリカからの輸入は、緩やかに減少している。ＥＵからの輸入は、下げ止まりつつある。

国際収支をみると、輸出金額が増加、輸入金額が横ばいとなっており、貿易収支の黒字幅は増加している。また、サービス収支の赤字幅は横ばいとなっている。そのため、貿易・サービス収支の黒字は増加している。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直している。

鉱工業生産は、輸出が持ち直していることや、在庫面からの生産下押し圧力が弱まっていることなどから、持ち直している。

先行きについては、輸出の持ち直しや在庫調整の一巡などから、当面、持ち直しが続くことが期待される。なお、製造工業生産予測調査においては、８月、９月ともに増加が見込まれている。

また、第３次産業活動は、下げ止まりつつある。

企業経営情報レポート 要約版

ジャンル： 人事･労務

法令を遵守し会社を守るための「名ばかり管理職」リスクの回避策

ポイント

1. 「名ばかり管理職」が社会問題化している背景
2. 「名ばかり管理職」に対する行政指導の実例
3. 「名ばかり管理職」問題への緊急対応策
4. 管理職の過重労働に対する根本的対応策

＜参考文献＞

■「就業規則の作り方・見直し方」　東京管理職ユニオン 監修　ポプラ社　2005 年
■「監督官がやってくる！小さな会社の労基署調査対策」福田秀樹 著　日労研　2008 年
■「サービス残業・労使トラブルを解消する就業規則の見直し方」北見昌朗 著　東洋経済新報社　2008 年
■「ビジネスガイド　2008 年６月号」　鈴木潔 編　日本法令
■「ビジネスガイド　2008 年８月号」　鈴木潔 編　日本法令
■「日経ビジネス　2008 年７月７日号」　日経ＢＰ社

1 「名ばかり管理職」が社会問題化している背景

■ 日本マクドナルド事件の波紋

最近、「名ばかり管理職」あるいは「偽装管理職」などと称される報道が見られるようになりました。それらの報道では、管理職としての実質的な権限がないにもかかわらず、「管理職」として扱われ、割増賃金などの支給もないままに長時間の労働が強いられているという問題提起がされています。

そして、平成 20 年１月 28 日に東京地裁において、ハンバーガーチェーン大手のマクドナルドの店長が労働基準法（以下、「労基法」という）41 条２号の「管理若しくは管理の地位にある者」（以下、「管理監督者」という）には該当しないとして、未払いの割増賃金請求等を認める判決が言い渡されました。

現在、この判決は多くの波紋を呼んでいます。

全国展開するサービス業では、各地の拠点に営業店を設置し、多くの場合、その店長を管理監督者と位置づけてきたからです。コンビニエンスストア大手のセブンイレブンにおいては、直営店の店長に時間外手当を支払う方針を固めるなど、各企業において店長、あるいは管理職の労働条件を見直そうとする動きも見られるところです。

また、平成 20 年４月１日には、厚生労働省労働基準局監督課長名で都道府県労働局長宛てに「管理監督者の範囲の適正化について」というタイトルの付された行政通達（基監発第 0401001 号、平成 20 年４月１日）が出されました。今後、労働基準監督署においては、管理監督者の範囲等について、サービス業だけではなく、すべての業種に対する積極的な監督・是正指導が行われていくことが予想されます。

■「管理職」と「管理監督者」の違い

（１）「管理職」イコール「管理監督者」ではない

企業での管理職と、労働基準法でいう管理監督者とは異なります。課長職以上を管理職として扱っている企業が多いと思いますが、労働基準法の管理監督者は役職名や肩書きで判断できません。労働基準法上では「監督もしくは管理の地位にあるもの」「部長、工場長など労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるもの」とされています。

つまり、管理監督者について各企業で勝手に「課長職以上は管理監督者だから、残業代は支払わない」というように決めてよいわけではありません。あくまでも客観的に決まるものです。客観的に「労働時間、休憩、休日を適用除外にしても、労働者保護の観点から問題がない」と言える範囲に限定されます。

2 「名ばかり管理職」に対する行政指導の実例

■ 行政指導の現状

（１）裁判例の基準

管理監督者性の判断をする多くの裁判例は、日本マクドナルド事件の判決に限らず厳格です。特に、職務権限がある程度認められても、相当程度の広い権限と裁量性がないと、待遇がある程度のレベルでも管理監督者性を容易に認めません。

裁判で否決されると、役職手当を支給していたときは、その解釈が争点となります。つまり、当該役職手当は、割増賃金の算定基礎に入るのか、そして計算された割増賃金から既払いの定額残業代として控除できるのかということです。

また、付加金の支払いを命じる裁判例もあります。金額については、いろいろありますが割増金額と同額まで命じた裁判例もあります。

（２）裁判による対応例

管理監督者性としての実態がないのに管理監督者と位置付けていたときは、以下のような対応を命じられます。

①労働時間、休憩、休日の労基法の規制が及ぶことになり、法定労働時間（１日８時間、１週 40 時間）を超えれば、割増賃金を支払わなければなりません。
②役職手当を支払っていても、その手当の取扱いが問題となり、役職手当を割増賃金の算定基礎に算入しなければならず、かつ、計算された割増賃金からその役職手当分を控除することができない可能性があります。
③付加金の支払う可能性があります。

賃金債権の時効は２年ですから、２年分の未払い賃金を支払わなければならなくなり、莫大な負担となります。

（３）労働基準監督署による監督・是正指導

労働基準監督署により、管理監督者性について違法と判断した場合は、是正勧告を出し、労働時間管理と時間外・休日出勤に対する割増賃金の支払いを勧告します。

しかし、この判断は実態に沿った総合判断である性質上、労働基準監督署が違法と断定して勧告するケースは少ないと予想されます。違法とまでは言えないが、改善すべしと判断し指導票を出し、再検討を指導するケースがほとんどです。

3 「名ばかり管理職」問題への緊急対応策

■ すぐにできる実務対応

会社が管理職に対して、すぐにできる対応例として、４つあります。

①時間管理の区分　②賃金の見直し　③管理職の権限の見直し　④残業代定額払い

以下に詳しく紹介します

（１）管理職と非管理職との時間管理を明確に区分する

自己の勤務時間に関する自由裁量の有無が「管理監督者」の該当性を判断する基準の１つとされています。そこで、管理職と非管理職との間で時間管理を明確に区分するという方法があります。具体的には、以下の３点になります。

	管理職	非管理職
欠勤・遅刻・早退について	報告・届出事項とする	承認事項
賃金と労働時間	完全月給制	ノーワーク・ノーペイ
賞与と労働時間	連動しない	連動する （例：欠勤・遅刻・早退などが査定基準となる）

（２）下位の職位にある者との賃金の比較

「役付者以外の一般労働者に比し、優遇措置が講じられているか否か」として、下位の職位の者との賃金比較も判断の基準の１つとされています。

特に、割増賃金を含めた月例給与において、管理職とその下位者との間で金額の逆転が生じている場合、必ず対策を講じなければなりません。具体的には以下の２点があります。

①役付者にふさわしい役職手当、基本給を支給する ②賞与額の支給率を見直す

（３）管理職の権限の見直し

現実に部下もいないなど管理職としての実態に欠ける従業員までも管理職として扱うことは妥当ではなく、「管理監督者」に該当する管理職の権限の見直しも行うべきです。「監督権限・管理権限を有しているか否か」ということが判断の基準になります。

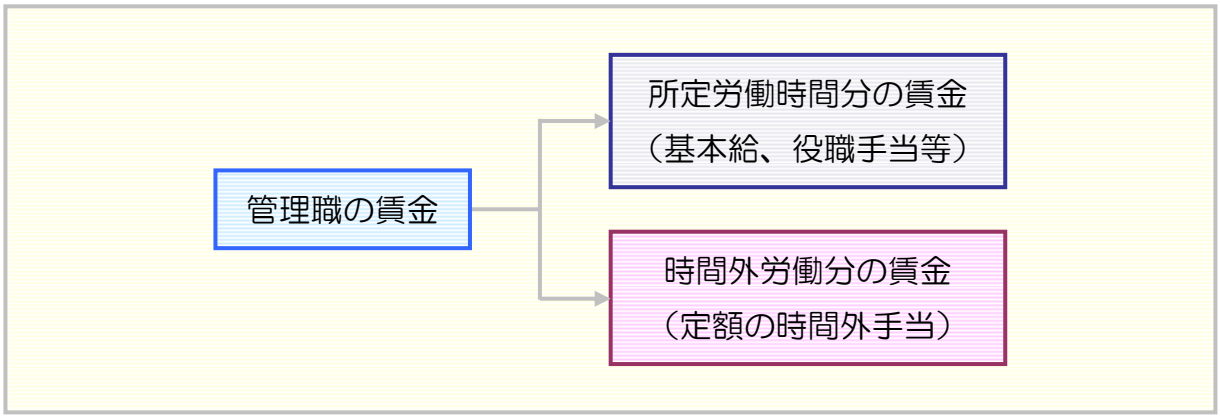
ここでいう監督権限とは、部下に対して、指揮命令の権限と業務命令権（例としては、時間外・休日労働命令など）を合わせたものです。また、管理権限とは、採用、解雇、昇給等の人事権を指します。

このような監督権限、管理権限を有しない管理職については、管理監督者として扱うことを再検討すべきです。

（４）残業代定額払いでの対応

管理監督者としての位置付けに自信を持てなければ、残業代定額払いでの対応を検討してください。一般的に、管理監督者へは、見込まれる残業時間に対する残業代を含めて、役職手当や基本給に上乗せする形として、非管理職よりも高い給与を支給しているという面があると思います。しかし、その上乗せしている部分が明確ではない以上、法的には所定労働時間の賃金と見なされます。

そこで、これまでの賃金を所定労働時間分と時間外労働分に分け、残業代を支払っていることを明確に従業員に示すことでトラブル防止対策にもなります。



また、管理監督者として位置付けている以上、実際の時間外労働の時間が、定額払いとして支払済みの時間数を超えても、精算の必要はありません。ただし、管理監督者性が否定された場合は、実際の時間外労働の時間に応じた精算が必要となります。

ただし、所定労働時間分の賃金は下がることになりますので、労働条件の不利益変更の問題となりかねないので、従業員への説明を慎重に行わなければなりません。

経営データベース 1

ジャンル： 会社法 ＞ サブジャンル： M&A対策

Question

Ｍ＆Ａの形態

「M&A」にはどのような形態がありますか？

answer

Ｍ＆Ａの種類は幾つかの形態に分けることができ、その内容は以下のようなものになります。

1．合併

合併とは、企業が他企業と互いの資本と組織を法的に完全に一体化させる行為であり、２社以上の企業が合体して１社になることを指します。
そして、この「合併」には以下のような２種類があります。

①吸収合併
合併する企業の中の１社を存続させ、それ以外の企業の法律上の独立性を消滅させてしまう形式です。
②新設合併
合併する全ての企業が、一時法律上の独立性を消滅させ、新しい企業を設立させる形式を指します。

2．株式買収

株式買収の方法としては、ある企業の発行済み株式を取得して子会社化する方法、新株発行増資を引き受けて会社の経営権を握る方法、株式交換によって株式を取得し、子会社化する方法などがあります。

3．営業譲渡（事業譲渡）

ある事業に関する「営業資産」を買い手に譲渡することを示します。営業譲渡の対象である「営業資産」の中には、設備や建物のみならず、特許、ブランド等も含まれます。
譲渡の対象範囲が当事者間において自由に設定することが可能であるため、「特定の事業のみ譲渡する」といったことも可能になってきます。

4．合弁

複数の企業が共同で出資して企業を設立し、その企業に経営資源を集中させて事業を展開していくことを指します。

5．提携

提携は、複数の企業が契約に基づいて実現する協力関係のことを指します。経営権の移転を伴わず、経営の独立性を維持していることがその特徴になります。
相互の優れた技術ノウハウ等を共有することも可能になります。

経営データベース 2

ジャンル： 会社法 ＞ サブジャンル： M&A対策

中小企業におけるＭ＆Ａ

中小企業におけるM&Aの実務は、どのような流れでおこなわれるのでしょうか。

ここでは、中小企業におけるＭ＆Ａに多いケースの実務を、その流れをおってみていきます。

１．譲渡企業は商工会議所等で相談する

譲渡企業は、まず商工会議所などの相談窓口や金融機関、会計事務所などに相談するケースが多く、この「個別相談」を経てM&Aの相談に応じる仲介業者が見つかれば、両者で企業譲渡に関する「仲介（専任）契約」を締結します。

そして、仲介業者は譲渡希望企業から資料収集し、案件化（譲受企業に提案できるに十分な資料や提案書の作成）を行います。その間、同時に「譲受候補企業の探索」も進めます。

２．仲介業者は譲受候補企業に打診をする

仲介業者は、譲受候補企業に、ノンネームシート（企業名が特定できない簡単な企業概要書）で打診します。譲受候補企業が興味を示せば、仲介業者と「秘密保持契約」を締結した上で、譲渡企業名が分かる企業概要書を提出しM&Aの具体的な提案を行います。
さらに関心があるようであれば、仲介業者との間でM&Aに関する「仲介契約」を行い、詳細な企業情報を提供して進めていきます。この過程で、興味本位での検討を回避するために、情報収集料が発生する場合もあります。

３．トップ面談・企業訪問

譲渡企業と譲受先候補企業との「トップ面談・企業訪問」を行います。トップ面談では、当事者同士の相性も重要な要素となります。
この間、仲介業者を通して「買収価額等の条件交渉」を行い、譲渡（譲受）総額の基準や最終契約日程の目処を決め、「基本合意契約（仮契約）」を締結します。譲受希望先が複数ある場合、基本合意契約を締結した候補企業はこの契約により独占交渉権を得ることになります。

４．買収監査の結果をふまえた最終価額の調整をおこなう

譲受側の費用で、監査人による「買収監査」を行います。通常、従業員等には秘密に進めていきますので、大抵は土日等を利用して譲渡企業内で買収監査を行います。

その後、買収監査の結果を踏まえて最終価額の調整を行い、従業員の処遇、引継ぎの方法など「最終条件の交渉」をして詳細が決まれば、「最終契約」を締結し、「クロージング」を迎えます。株式譲渡（譲受）の際は、最終契約の調印式の際に株券の引渡しと対価の授受を行います。

中小企業のM&Aの場合は、双方の感情が各場面で大きく揺れ動きますので、双方が相手方に対する誠意と敬意をもって接することも忘れてはいけません。