

MAGAZINE

週刊 企業経営 ウェブマガジン

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 2010年5月14日号

個人消費の回復を後押しする政策以外の要因～
所得の減少に歯止め、節約志向も一段落

経済・金融フラッシュ 2010年5月13日号

4月マネー統計：
銀行貸出は5ヶ月連続の前年比マイナスに

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

景気ウォッチャー調査(平成 22 年4月調査結果)

3 経営情報レポート **要約版**

トラブルを未然に防ぐ
社員の辞めさせ方

4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:業績管理

月次業績検討会の開催ポイント
月次管理を通して幹部を育成方法

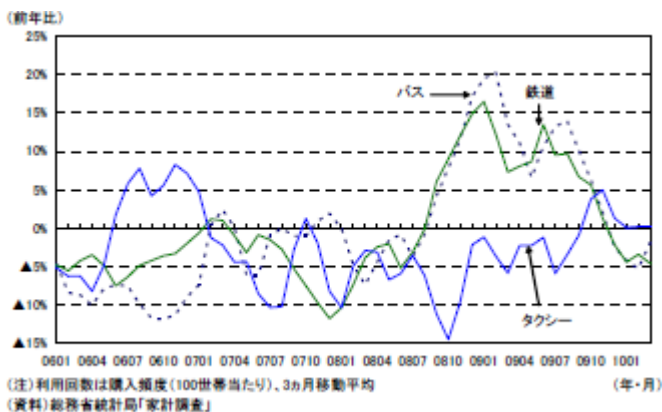
個人消費の回復を後押しする 政策以外の要因

～所得の減少に歯止め、節約志向も一段落

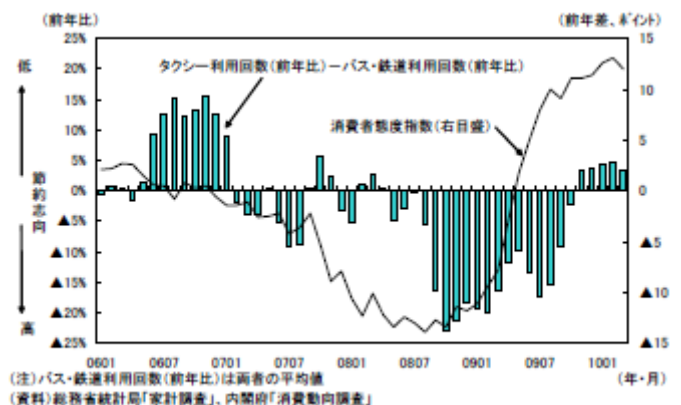
要旨

- 個人消費はエコカー減税・補助金、エコポイント制度などの政策効果を主因として、2009年春頃から回復を続けている。
- ここにきて政策効果は一巡しつつあるが、雇用・所得環境の持ち直し、消費者心理の改善といった政策以外の要因が個人消費の押し上げ要因となっている。
- 消費者の節約志向が一段落したことも明るい材料のひとつである。2008年秋のリーマン・ショック以降、支出を切り詰めるためにタクシーの利用を控え、バス、鉄道の利用に切り替える動きが見られたが、ここにきてバス、鉄道の利用回数が減る一方、タクシーの利用回数が増えている。また、外食の平均単価は下がり続けているが、外食の回数が増えているため、家計の外食費は増え始めている。
- 雇用・所得環境の持ち直しが続くことが見込まれるなか、6月からは子ども手当の支給も始まるため、2010年度前半の個人消費は引き続き堅調に推移する可能性が高い。
- 個人消費が正念場を迎えるのは、エコカー補助金、エコポイント制度の終了に伴う反動減が懸念される2010年度後半と考えられる。その頃までに雇用・所得環境の改善が明確なものとなることが個人消費の回復が持続するための条件と言えるだろう。

鉄道、バス、タクシーの利用回数



消費者の節約志向は一段落か



4月マネー統計： 銀行貸出は5ヶ月連続の前年比マイナスに

要 旨

1 貸出動向：日銀の「成長基盤強化のための資金供給」の行方に注目

日銀が発表した貸出・資金吸収動向等によると、4月の銀行総貸出（平残）の前年同月比伸び率は▲1.8%と前月（▲2.0%）からマイナス幅がやや縮小したが、5ヶ月連続のマイナスとなった。

比較対象である09年4月はリーマン・ショック後の金融市場の混乱に伴う貸出増加時期にあたり、反動が出ている面もあるが、貸出残高自体が減少傾向にあり、資金需要の低迷が効いているようだ。

今後の注目点は、先月の日銀金融政策決定会合にて検討が表明された「成長基盤強化の観点から、民間金融機関による取り組みを資金供給面から支援する方法」だ。銀行貸出にとってはプラス要因になるだろうが、どの程度実効性のある仕組みになるかがポイントだ。

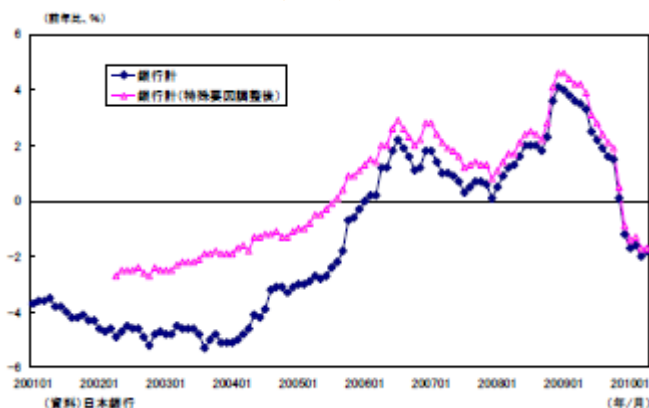
2 主要銀行貸出動向アンケート調査：資金需要の減少が継続

主要銀行貸出動向アンケート調査によれば、2010年1-3月期の銀行から見た企業の資金需要増減を示す資金需要判断D.I.は▲10と前期から7ポイント改善したが、依然方向性として、資金需要の減少が続いているという結果となった。大企業では▲15と前期比2ポイント悪化、中小企業では▲5と7ポイント改善している。減少理由としては、全体的に引き続き「設備投資の減少」の割合が高いが、大企業に限ってみると、「他の調達手段へのシフト」が最大要因となった（図表）。

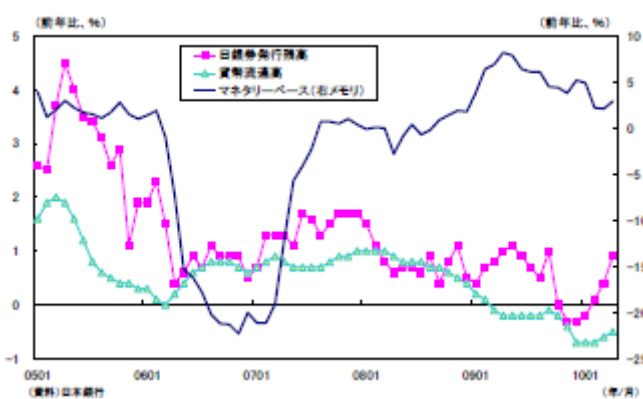
3 マネタリーベース：緩和姿勢は当面維持

日銀による資金供給量を示す4月のマネタリーベースは、前年同月比2.9%増と20ヶ月連続の前年比プラスとなった。2月、3月と伸び率は鈍化していたが、今回再加速した。主因である日銀当座預金残高（平残）は16.7兆円と06年4月以降の高い水準となっている。

（図表）貸出動向



（図表）マネタリーベース



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

景気ウォッチャー調査

平成22年4月調査結果

今月の動き（4月）

4月の現状判断DIは、前月比2.4ポイント上昇の49.8となり、5か月連続で上昇した。家計動向関連DIは、薄型テレビの家電エコポイント対象商品の変更による3月の駆け込み需要の反動により家電の販売増は鈍化しているものの、環境対応車への購入補助・減税の効果が続いていることや、消費者の低価格志向が依然続くなかではあるが、購買意欲に回復の動きがみられること等により、上昇した。企業動向関連DIは、一部での原材料価格の上昇があるものの、受注や出荷が持ち直していること等から、上昇した。雇用関連DIは、雇用に対する企業の態度は慎重であるものの、一部での新規求人の増加等から、上昇した。

4月の先行き判断DIは、前月比2.9ポイント上昇の49.9となった。

先行き判断DIは、家計部門では、ガソリン価格の上昇に対する懸念はあるものの、子ども手当の支給、環境対応車への購入補助・減税、住宅や家電に係るエコポイント制度の効果への期待等、企業部門では、原材料価格の上昇に対する懸念はあるものの、受注増への期待等、雇用部門では、一部での求人の増加等により、上昇した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、厳しいながらも、持ち直しの動きがみられる」とまとめられる。

全国の動向

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、49.8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が上昇したことから、前月を2.4ポイント上回り、5か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を37か月連続で下回った。

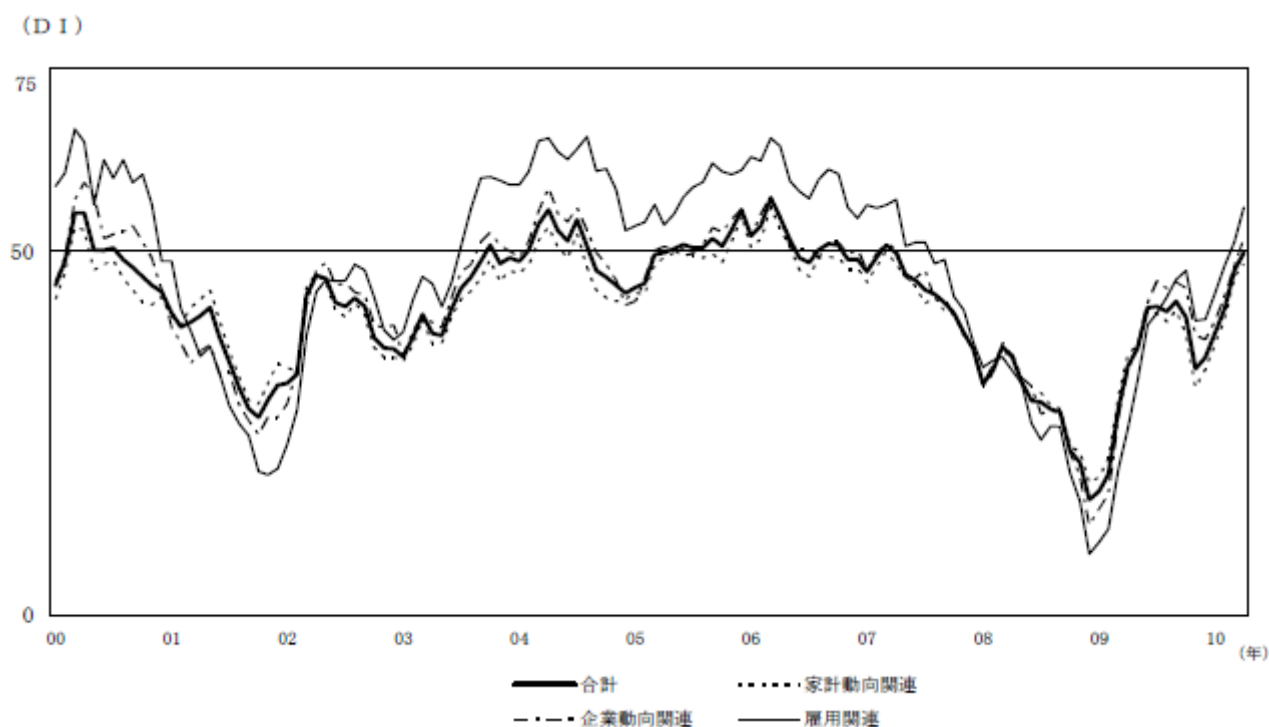
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2009	2010					(前月差)
	月	11	12	1	2	3	4	
合計		33.9	35.4	38.8	42.1	47.4	49.8	(2.4)
家計動向関連		31.3	33.8	37.4	40.6	46.5	48.2	(1.7)
小売関連		29.9	33.5	36.8	40.6	45.8	47.1	(1.3)
飲食関連		30.2	32.9	32.7	36.0	44.9	48.1	(3.2)
サービス関連		33.1	34.4	39.3	42.1	48.1	50.9	(2.8)
住宅関連		36.6	34.2	38.6	39.7	47.6	45.8	(-1.8)
企業動向関連		38.4	37.9	40.4	43.8	48.0	51.8	(3.8)
製造業		40.5	40.7	42.1	45.0	49.2	53.9	(4.7)
非製造業		36.6	35.6	39.0	43.1	47.3	50.3	(3.0)
雇用関連		40.5	40.7	44.3	48.0	51.3	56.0	(4.7)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2010	2	0.5%	13.7%	51.8%	21.8%	12.2%	42.1
	3	1.2%	21.7%	50.7%	17.8%	8.5%	47.4
	4	1.1%	26.6%	49.4%	16.2%	6.7%	49.8
(前月差)		(-0.1)	(4.9)	(-1.3)	(-1.6)	(-1.8)	(2.4)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、49.9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が上昇したことから、前月を2.9ポイント上回り、5か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を35か月連続で下回った。

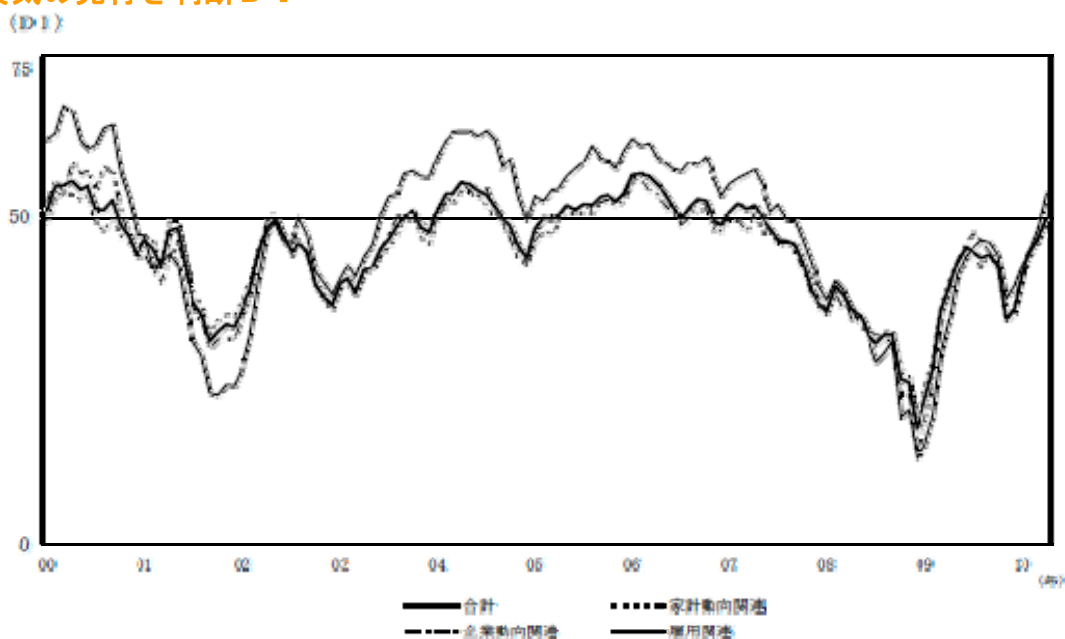
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2009 11	12	2010 1	2	3	4	(前月差)
合計		34.5	36.3	41.9	44.8	47.0	49.9	(2.9)
家計動向関連		34.1	35.5	41.4	44.6	47.0	49.3	(2.3)
小売関連		32.4	35.5	40.4	43.3	46.8	49.5	(2.7)
飲食関連		34.6	29.4	40.2	46.3	48.3	48.9	(0.6)
サービス関連		37.1	37.2	43.6	47.2	47.8	49.6	(1.8)
住宅関連		35.4	34.5	41.9	43.4	43.7	47.1	(3.4)
企業動向関連		34.1	36.8	42.8	45.0	46.4	49.7	(3.3)
製造業		36.0	39.5	44.7	45.5	48.3	50.5	(2.2)
非製造業		32.4	35.0	41.4	44.6	44.7	49.2	(4.5)
雇用関連		37.6	39.7	43.1	45.2	48.3	53.6	(5.3)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2010	2	0.5%	16.8%	53.8%	18.9%	10.0%	44.8
	3	0.8%	19.5%	54.2%	17.8%	7.7%	47.0
	4	1.0%	24.1%	54.4%	14.1%	6.3%	49.9
(前月差)		(0.2)	(4.6)	(0.2)	(-3.7)	(-1.4)	(2.9)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成22年4月調査結果)」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。

トラブルを未然に防ぐ 社員の辞めさせ方

ポイント

- 1 不安定な雇用情勢に伴い増加する雇用トラブル
.....
- 2 経営維持のためにおこなう雇用調整
.....
- 3 整理解雇を断行しなければならない際の基礎知識
.....
- 4 整理解雇をおこなう際の留意点
.....
- 5 退職勧奨をおこなう際の留意点
.....
- 6 雇用トラブルを予防するための社内体制の構築
.....

<参考文献>

- 「雇用調整実行マニュアル」 林明文 すばる舎リンクージ
- 「社員の正しい辞めさせ方」 井寄奈美 日本実業出版社
- 「雇用調整の実務と手続き」 萩原勝 中央経済社
- 「労働基準法と雇用トラブル解決」 社労士 21

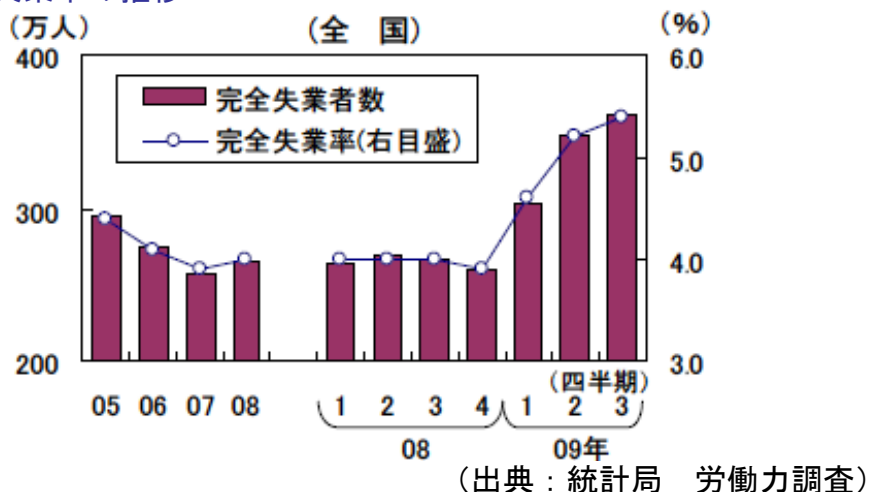
1 不安定な雇用情勢に伴い増加する雇用トラブル

■ 1 経営環境の悪化と高まる失業率

サブプライムローン問題に端を発する昨年(2008年)の9月の金融危機以降、急速に冷え込んだ景気を反映して、企業の経営環境は厳しさを増し、それに伴って雇用情勢も悪化してきています。例えば企業の内定取消や、製造業を中心とする契約社員の雇止め、派遣切りが社会問題化していることからこのことが窺えるでしょう。多くの企業は、急激な業績悪化による事業縮小、人員削減を迫られているという状況にあるのです。

雇用情勢を端的に表す完全失業率をみると、全国において2008年は4%程度で推移していましたが、2009年に入って急激に上昇し、第3四半期には5.4%（原数値）、月ベースでは7月に過去最悪の5.7%（季節調整値）を記録しました。そしてこの間、完全失業者も大幅に増加しており、2009年第3四半期時点では361万人に達しています。

■ 完全失業者と完全失業率の推移



■ 2 “派遣切り問題”に表される非正規労働者の雇用不安

今回の景気後退局面における雇用悪化には、各種経済指標が過去最悪の値を記録するほど厳しいことに加え、雇用調整のスピードがこれまで以上に速いという特徴があります。これは、正社員と比して容易に解雇することのできる非正規雇用者を対象とした雇用削減が、急激かつ多くの業界においておこなわれたことによります。特に、製造業を中心とした派遣社員の雇止め等はあまりに大規模に行われたことから社会問題にまで発展しました。

厚生労働省によると、非正規労働者を対象とした雇止めは2008年末に急増しており、年末の2008年12月や年度末の2009年3月には同省が把握しているだけでも4万人を超える非正規労働者が雇止め等の形で職を失っています。また、2008年10月から2009年12月までの実施済みまたは実施予定の非正規労働者の雇止め等の累計は、全国で4,127事業所、約24万人にまで増加してきています。

2 経営維持のためにおこなう雇用調整

■ 1 企業業績の悪化に伴い必要になる雇用調整

雇用調整とは、「従業員との雇用関係を解消する、または雇用条件を現状より引き下げる変更をおこなうこと」です。そしてこれは主に企業の業績が停滞・悪化した場合等、人件費を削減しなくてはならない状況のときにおこなう人事施策になります。これは、雇用そのものの抑制や、社員の給与・賞与を減額することを示します。従来の雇用条件をマイナス方向に調整することですから、社員にとっては十分な理由がなければこれを受け入れることはできませんし、合理的な方法でなくてはトラブルを引き起こす元になってしまいます。また雇用調整は業績悪化だけでなく、次の理由から行なわれることもあります。

■ 雇用調整が行なわれる業績悪化時以外のケース

- 企業や事業の合併・吸収
- アンバランスな人員構成の是正
- 成績不良者対策 等

■ 2 企業業績の悪化に伴い必要になる雇用調整

雇用調整を計画する段階に入る前に、おこなっておかなければならない事項として次のようなものがあります。

■ 雇用調整を計画する前にすべきこと

- 人件費および人員数の正確な把握と予測
- 雇用調整を回避するための最大限の努力
- 雇用調整実施後の会社の状況を予測する
- 人事制度の見直し

(1) 人件費および人員数の正確な把握と予測

雇用調整施策の検討に入る前に、現段階で人件費はどの程度過剰なのか、余剰人員はどの程度発生しているのか、その数値を具体的に把握しておくことが重要です。あわせて、今後の中長期の人件費、および人員育成はどうなるのか、その推移についてもシミュレーションしておくことが重要です。

(2) 雇用調整を回避するための最大限の努力

雇用調整としてどのような施策をおこなうにしても、それを実施する前には、まず雇用調整を

回避するための施策を十分に検討し、実施することが重要です。一般社員に先立って、経営陣自ら何ら役員報酬カット等の経費削減策を課す必要があります。これは経営悪化の責任を示す意味でも重要になります。

(3)雇用調整実施後の会社の状況を予測する

今後の収益の見込み等、雇用調整を実施することによって、経営状況が改善されるかを予測することが重要です。実施に対する社員の理解を得るためにも、また実施後に社員のモラル低下を招かないためにも、これによる改善効果を明確にする必要があります。

(4)人事制度の見直し

近年では減少してきたものの、いまだに日本企業の多くは終身雇用を前提としており、年功序列型の資金体系を採用しています。そのため、能力や成果の高い社員と、そうでない社員との賃金格差があまりないということが現状であるといえます。雇用調整を実施する前には、社員個人の成果や能力に応じて人件費が適正に配分される人事・賃金制度の導入を検討することも必須であるといえるでしょう。

■ 3 雇用調整の種類

雇用調整の種類としては次のようなものが挙げられます。

■ 雇用調整の種類

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ● 残業規制 | ● 休日・休暇の増加 |
| ● 非正社員の再契約停止、解雇 | ● 新規・中途採用の抑制、停止 |
| ● 賞与、給与、手当の減額 | ● 出向 |
| ● 一時帰休 | ● 希望退職者の募集 |
| ● 退職勧奨 | ● 整理解雇 等 |

雇用調整は、人員数は削減しないで一人あたりの作業単価を減少させることによって人件費全体の削減をおこなう施策と、社員数の削減を目的とした施策とに大別することができます。企業の経営状況によって使い分けられますが、経営状況悪化の度合いにしたがって「人件費削減」から「人員削減目的」の施策へとシフトしていくのが一般的です。

■ 5 余剰人員の整理は倒産回避の緊急手段

強制的な人員削減策である整理解雇は、会社側の一方的な意思によって社員との契約関係を打ち切るというものです。販売不振を打開するための対策を積極的・総合的に講じてもなお過剰雇用が解消されず、しかも過剰雇用の状況を放置しておいたら人件費負担に耐えられずに倒産のおそれがある場合に限って、最後の手段として整理解雇をおこないます。

3 整理解雇を断行しなければならない際の基礎知識

■ 1 「整理解雇」と「退職勧奨」の違い

経営上の都合で社員数を削減しなければならない場合、社員に会社を辞めてもらうには大きく分けて2つの方法があります。1つは「整理解雇」でもう1つは「退職勧奨」です。これらを混同している経営者が多いようですが、この2つには法律上の取り扱いにおいて大きな違いがあります。「整理解雇」とは経営者が社員に対して一方的に労働契約の解約を言い渡すことを指します。これは問答無用の「クビ」を示しますが、後述するようにそれには法律上の規制が多々あります。一方、「退職勧奨」とは経営者から「辞めてもらえないか」と依頼をされた社員が「それならば辞めます」と合意の上で退職届けを提出して辞めることをいいます。退職勧奨には法律上の規制がありません。いつでも、どのような理由があっても、誰に対しても経営者は自由に退職勧奨をおこなうことができます。なぜならば、整理解雇には強制力がありますが、退職勧奨には強制力がないからです。

■ 2 社員を整理解雇する際の手順

整理解雇回避の最大限の努力をおこなったにも関わらず、止む無く整理解雇に踏み切らなくてはならない場合、次に挙げる項目の順におこなっていかなければなりません。

(1) 解雇基準の決定

整理解雇の実施が決まったら、まず「解雇の基準」を決定しなければなりません。ここで注意したいのは、あまり多くの人員を対象にしてしまうと、販売や受注が増加に転じたときに円滑に対応することが困難になってしまうということです。整理解雇の目的はあくまでも経営の建て直しであり、経営の再建、再生のためには優れた人材は温存しておかなければならないのです。また、解雇者とのトラブルを避けるという面でも、解雇日や退職金は慎重に決定しなくてはなりません。

■ 解雇基準

- | | |
|---------|--------------|
| ● 解雇人員数 | ● 対象者の範囲 |
| ● 解雇日 | ● 退職金の取り扱い 等 |

(2) 解雇実施の発表

解雇基準を正式に決定した後、解雇の実施を社員に発表します。ここでは、経営者の名において、解雇日時や人員数等を書面にて発表します。

経営データベース ①

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



月次業績検討会の開催ポイント

月次業績検討会の開催ポイントと進める内容について教えてください。



厳しい経営環境においては月次で業績を管理し、予算達成、未達成の要因を探りスピードを持って次の行動を起こさなければなりません。ゆえに月次業績検討会は、予算の達成状況の確認よりもむしろ要因分析から導き出された次にとるべき行動が議論のメインとならなくてはなりません。

<月次業績検討会開催のポイント>

- 月の月上旬に実施されることが望ましいので、月次決算は翌月の5日頃までに完了させること。
- 議題を実績と進捗状況の確認、予算と実績の差異分析、対応策の検討に絞り込むこと。
- 業績責任者に報告させること。
- 参加者が気軽に発言できる雰囲気をつくること。
- 決められた時間内で終了させること。

業績検討会には部門担当者や店舗責任者など業績責任者を出席させ、毎月の月次決算の内容を検証します。ここでは、経営計画書の目標数値や前年実績との比較を行い、「何故こういう結果になったのか？これから目標達成に向けてどう行動すればよいのか？」を議論し、方針を決定していきます。

ポイントは具体的に検討することであり、実のある会議にすることです。

よく見られるのが、売上や利益が予算達成か未達かだけを発表して終わっていたり、未達の原因を述べているだけで、今後打つべき手の検討がなされていない会議です。達成率の管理ではなく、具体的行動レベルでの検証と計画が検討される会議でなくては意味がありません。

具体的行動を管理するには、個人別行動管理表を使うなど成果を生み出すような行動ができたかどうかを個別に把握する必要があります。

<月次業績検討会で討議する内容の例>

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. 前月業績の目標（前年）差異の確認 | 3. 先行目標の確認 |
| ● 全社業績 | 4. 行動目標の修正・確認 |
| ● 部門業績 | 5. 案件事項討議 |
| ● 個人別業績 | 6. 連絡事項・他 |
| 2. 差異の要因分析 | |

上記のような内容が月次業績検討会で討議されますが、ここで討議された内容は必ず議事録として残すことが重要です。

業績検討会の場で、前月討議した内容について整理されているのといないのとでは会議の効率性に大きな差が生じます。参加者全員の頭の整理をするためには議事録で確認することが有効です。

経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



幹部の育成方法

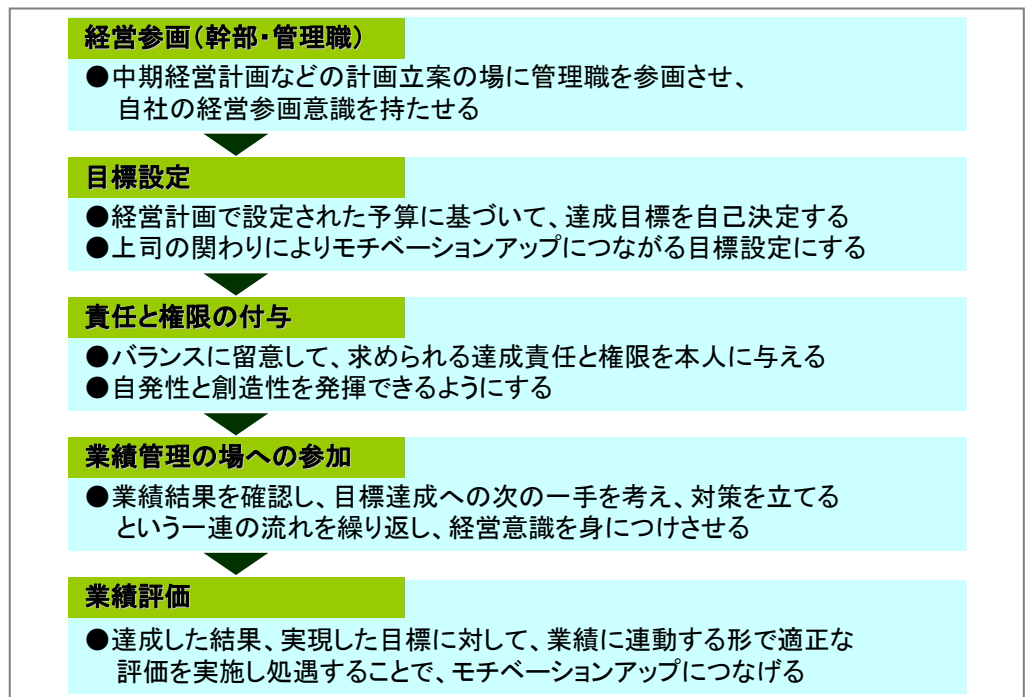
月次管理を通して幹部を育成する方法を教えてください。



利益計画を策定する際は、まず目標利益を決めることから始めます。

「企業は人なり」と言われるように人材育成は避けて通れないテーマです。社員に業績管理の一連の流れの中で、目標を達成するプロセスを体験させることで戦略的な視点を持たせることができます。いかに社員に経営参画意識を持たせられるかがポイントです。

①人材育成のステップ



②情報の共有化で全体のレベルアップを図る

通常、組織の中では高い業績を上げられる社員とそうでない社員が混在します。組織全体のレベルを上げていくには、高い業績を上げられる社員をいかに多くするかということになります。そのためには、高業績者のノウハウ、成功事例を全社員で共有化し、素直に模倣してやることから始めてみるとよいでしょう。それにより小さな成功事例を持つ社員が少しずつ増えてくれば、全体のレベルは上がってきます。

また、部門間の壁が高く隣の部門と顧客が重なり合うにも関わらず、社内では何の顧客情報の交換もできていないということがあります。さらに他部門の仕事内容をよく把握していないが為に顧客からの要望に対応できず、機会ロスを生んでいるようなケースもあります。全社として一顧客に対して何ができるかということを考えると、社内でのセクショナリズムは大きな障害であり、即刻とりはらうべきです。

これにより、個人のレベルアップはもちろん、組織全体のレベルアップを図ることができます。