

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8月27日号

中国の成長基盤(2):
中国のインフラ整備状況と今後の方向性

経済・金融フラッシュ 2010年8月30日号

臨時決定会合(8/30):
円高対応、新型オペの期間を6ヶ月に延長

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

個人企業経済調査(動向編)
平成22年4~6月期結果(確報)

3 経営情報レポート **要約版**

働き方の工夫で人件費を圧縮させる
再雇用社員の賃金決定ポイント

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
四半期経営計画の目的とチェックポイント
四半期業績管理

中国の成長基盤(2): 中国のインフラ整備状況と今後の方向性

要旨

インフラは、鉄道、道路、港湾、空港、学校、病院、公園、上下水道など多種多様だが、ここでは、「交通・物流」、「エネルギー」、「都市・農村」、「その他の重要インフラ」の4つに分類して中国の経済成長との関係を分析する。

図表-1 は、各分類の採用指標を国際比較したグラフだが、世界での相対的位置を見ることで、中国のインフラ整備の現状や特徴を把握し、今後の方向性の判断材料のひとつとした。

伝統的なインフラである「交通・物流」「エネルギー」は、これまで先行的に投資が行われてきたことから、今後は2000年代の増加率からは鈍化するものの、1980、1990年代程度の比較的速いペースでの増加を予想する。

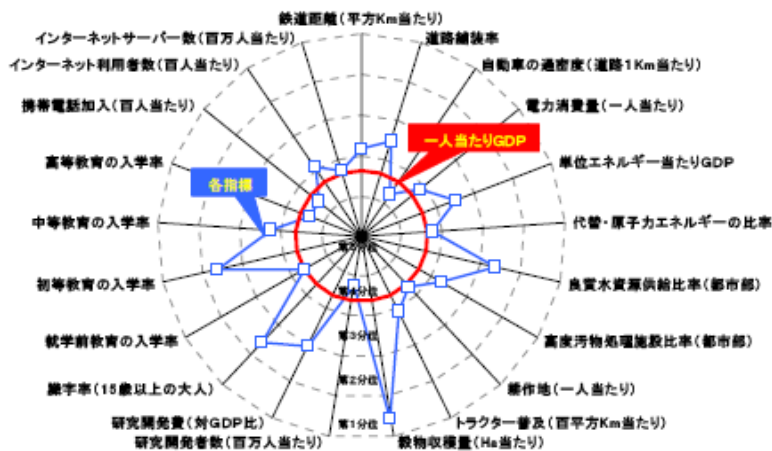
都市化の進展を支えてきた「都市・農村」インフラは、農村では今後は量的拡大に加

えて安全性等の質的向上が重要に、都市では交通・物流、エネルギー、通信等のインフラ整備が進むと共に、国際比較で遅れ気味の汚物処理等の「静脈系」インフラの整備が進む。

労働者一人当たりGDPの伸びを左右する教育など「その他の重要インフラ」は、都市化進展ペースの鈍化がマイナス要因だが、教育の高度化、研究開発費の増加、民間活力を生かすビジネス環境の整備がプラス要因で、引続き高い伸びを維持できると予想する。

但し、将来中国が先進国を目指すためには、イノベーションを阻害する(1)曖昧な規定の下で根強く残る地方保護主義、(2)代金回収が難しい金融慣習、(3)知的財産権侵害の取締りの不徹底等、根深い民間活力の阻害要因を排除することも、2020年迄の課題となるだろう。

(図表-1) 中国インフラの国際的位置



(資料)世界銀行、IMF、CIA

(注)世界を5分位に分けて表示しており、
例えば第1分位は世界の上位20%以内

「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。

臨時決定会合(8/30): 円高対応、新型オペの期間を6ヶ月に延長

要 旨

1 臨時決定会合を開催し、追加緩和を決定

日銀は30日に臨時決定会合を開催し、急激な円高・株安による景気悪化を防ぐため、追加金融緩和策を決定した。政府が追加経済対策の基本方針を30日に決めるのに合わせ、政府・日銀が一体となって円高などに取り組む姿勢を鮮明にした。米国に出張していた白川方明総裁は、30日に予定されていた帰国を29日に前倒した。先週23日、菅総理と白川総裁が電話会談を行なっているが、その際には具体的な追加策にはつながらなかった。しかし、その後も円高・株安が続き、企業経営者・国民から政府・日銀の無策に対する批判が高まったことが「臨時決定会合」に踏み切るといった流れになったのだろう。

今回の追加緩和策は、昨年12月に導入した新型オペの拡充策となった。具体的には、年0.1%の固定金利で期間3カ月の資金を供給する共通担保資金供給オペ(新型オペ)を6カ月に延長(資金供給も20⇒30兆円に増額)した。市場では新型オペ20兆円から30兆円への増額と予想する向きが多かったが、期間延長したということは、①「サプライズ」を少なからず意識し、②期間延長によりターム物金利を低下⇒円高対応という意図を明確にしたと思われる。日銀がこれまで緩和姿勢を明確にしてきたFRBに対して「後手・無策」との批判があったことを少なからず意識しているのだろう。

2 結局今後も「通貨安合戦」?

追加緩和の効果だが、もともと短期金利がほぼゼロ、長期金利も1.0%という超低金利の中で、家計や企業は潤沢な流動性を有しており、追加的に長短金利が低下しても経済行動や期待などに働きかけられる効果は限定的といわざるをえない。

また今週末には米国で雇用統計の発表を控えている。経済統計が予想よりも悪ければ、早ければ9月下旬にも米国では追加緩和が打ち出される可能性もある。そうなれば為替市場ではドル安・円高の圧力がかかりやすく、今回の限定的な追加緩和効果も相殺されてしまう可能性も高い。

国内政局の不透明・不在も続き、今後も日銀に対してさらなる緩和を求める声はやみそうにない。

結局今回と同じように、「円高になると対応を迫られる」という状況が続くそうだ。



個人企業経済調査(動向編)

平成 22 年4～6月期結果(確報)

－ 結果の要約 －

1 今期(平成 22 年4～6月期)の売上高及び営業利益

● 1 事業所当たりの売上高

「製造業」は前年同期に比べ増加（リーマン・ショック以前の平成 20 年4～6月期の水準に回復）。

「卸売業，小売業」，「宿泊業，飲食サービス業」及び「サービス業」は前年同期に比べ減少。

● 1 事業所当たりの営業利益

「製造業」，「卸売業，小売業」及び「サービス業」は前年同期に比べ増加。

「宿泊業，飲食サービス業」は前年同期に比べ減少（比較可能な平成 10 年4～6月期以来最低）。

	売上高		営業利益	
	実数 (千円)	対前年同期比 (%)	実数 (千円)	対前年同期比 (%)
製造業	2,675	36.5	585	12.5
卸売業，小売業	4,120	-5.6	494	1.4
宿泊業，飲食サービス業	2,199	-4.6	394	-7.7
サービス業	1,398	-5.1	528	3.7

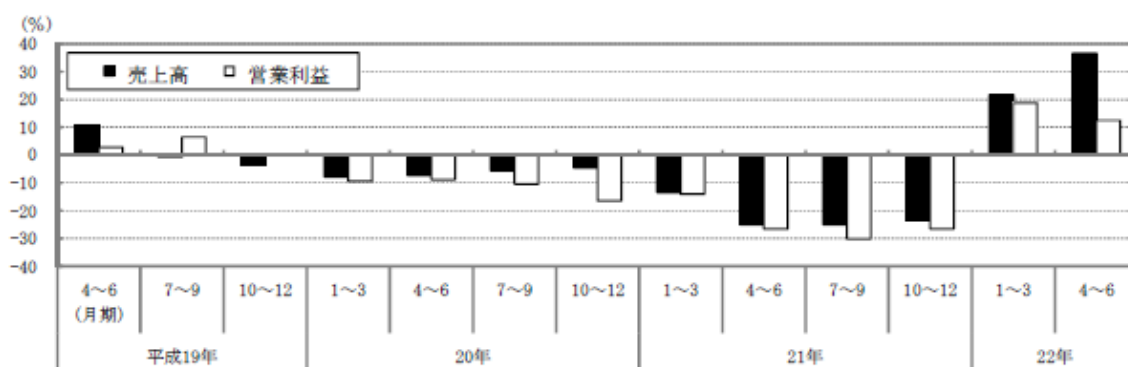
※前年同期：平成 21 年4～6月期

2 売上高及び営業利益の対前年同期比の推移

(1) 製造業

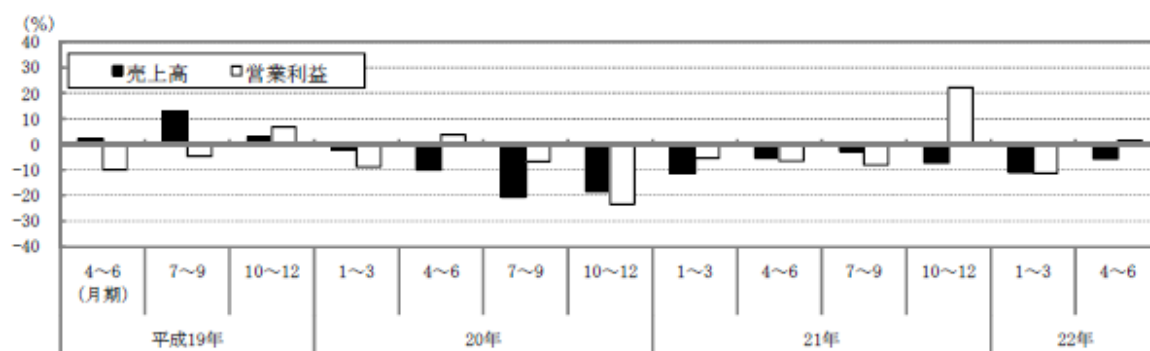
● 1 事業所当たりの売上高は，平成 22 年1～3月期以来，2期連続で増加。

● 1 事業所当たりの営業利益は，平成 22 年1～3月期以来，2期連続で増加。



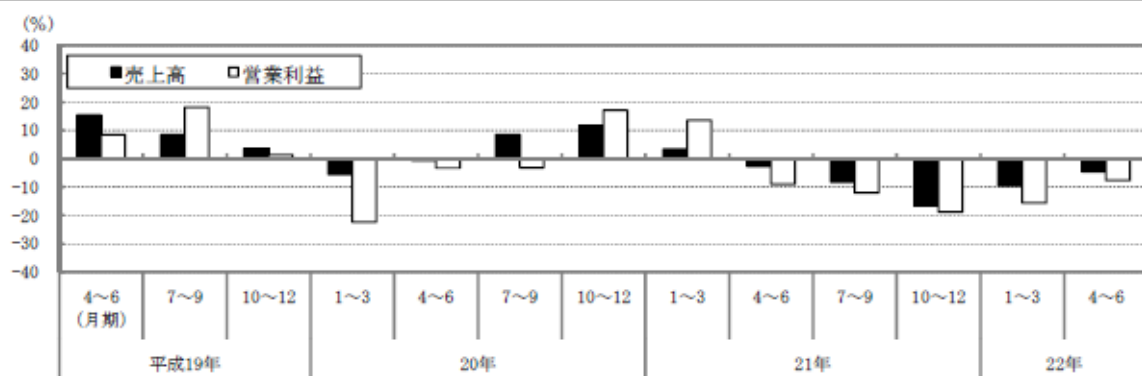
(2) 卸売業、小売業

- 1事業所当たりの売上高は、平成20年1～3月期以来、10期連続で減少。
- 1事業所当たりの営業利益は、平成21年10～12月期以来、2期ぶりに増加。



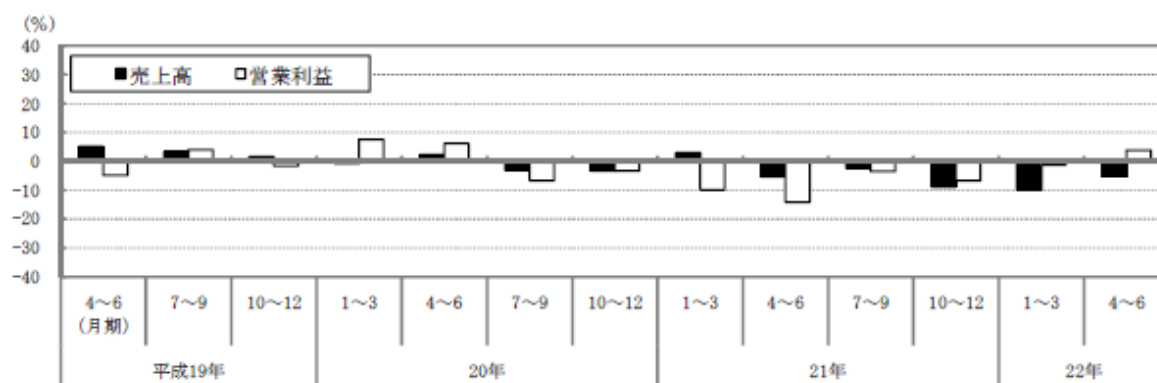
(3) 宿泊業、飲食サービス業

- 1事業所当たりの売上高は、平成21年4～6月期以来、5期連続で減少。
- 1事業所当たりの営業利益は、平成21年4～6月期以来、5期連続で減少。



(4) サービス業

- 1事業所当たりの売上高は、平成21年4～6月期以来、5期連続で減少。
- 1事業所当たりの営業利益は、平成20年4～6月期以来、8期ぶりに増加。



1 今期の個人企業(個人経営の事業所)の業況判断DI

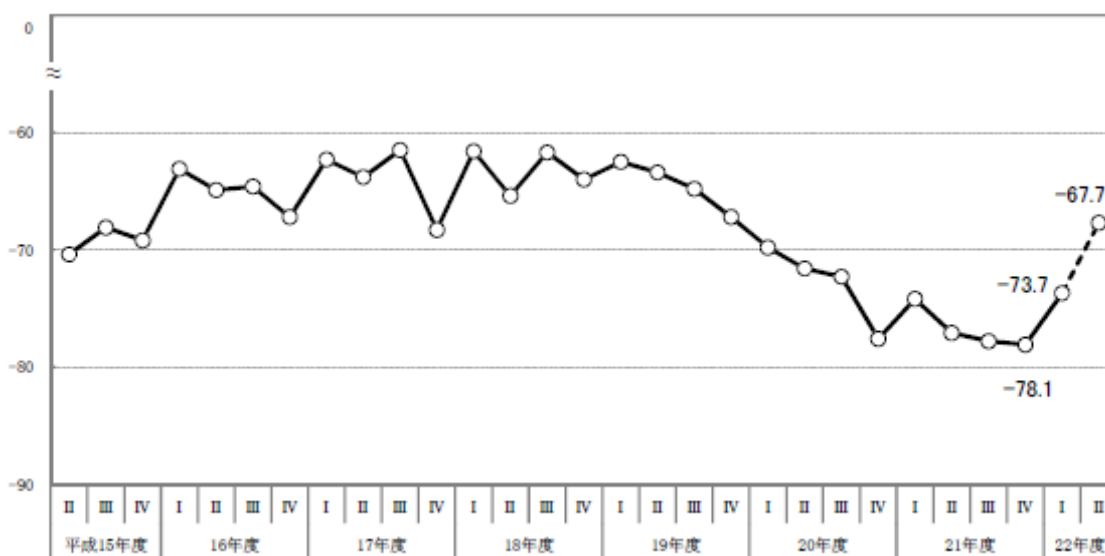
①今期の業況判断

今期(平成22年4～6月期)の業況判断DIは(-)73.7で、前期(平成22年1～3月期)(-78.1)に比べ、4.4ポイントの改善。

②来期の見通し

来期(平成22年7～9月期)の業況見通しDIは(-)67.7で、今期の業況判断(-73.7)に比べ、6.0ポイントの改善の見通し。

図1 業況判断DIの推移



※「I」は4～6月期「II」は7～9月期「III」は10～12月期「IV」は1～3月期

2 今期の売上高及び営業利益

①今期の1事業所当たりの売上高は、

- 「製造業」は267万5000円で、前年同期に比べ、36.5%の増加
- 「卸売業、小売業」は412万円で、前年同期に比べ、5.6%の減少
- 「宿泊業、飲食サービス業」は219万9000円で、前年同期に比べ、4.6%の減少
- 「サービス業」は139万8000円で、前年同期に比べ、5.1%の減少

②今期の1事業所当たりの営業利益は、

- 「製造業」は58万5000円で、前年同期に比べ、12.5%の増加
- 「卸売業、小売業」は49万4000円で、前年同期に比べ、1.4%の増加
- 「宿泊業、飲食サービス業」は39万4000円で、前年同期に比べ、7.7%の減少
- 「サービス業」は52万8000円で、前年同期に比べ、3.7%の増加

「個人企業経済調査(動向編)平成22年4～6月期結果(確報)」の全文は、
当事務所のホームページの「経営 TOPICS」よりご確認ください。

働き方の工夫で人件費を圧縮させる 再雇用社員の賃金決定ポイント

ポイント

1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務

2 2つの公的給付の仕組み

3 雇用延長者の最適賃金の決定方法

<参考文献>

- 「60代社員の手取りを下げずに人件費を下げる方法教えます」 佐藤敦 九天社
- 「わかる定年前後の手続きのすべて」 中尾幸村／中尾孝子 新星出版社
- 「スタッフアドバイザー 2009年4月号」 税務研究会

1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務

平成 18 年 4 月 1 日の高年齢者雇用安定法の改正により、65 歳までの雇用延長が義務化されました。これにより社員が雇用延長を希望した場合は、会社はそれを拒否できないこととなりました。

ここで、問題になるのが人件費の増大です。年功序列型の賃金制度において、高齢者は高い給与水準です。このまま高い給与を払い続けると、人件費負担が経営を圧迫して会社の存続にも影響しかねません。

しかし、安易に賃金の減額提示をすると、勤労意欲が低下したまま惰性で仕事に取り組んだり、不満に思った社員が「労働条件の不利益変更だ」と会社を訴える姿勢を見せたり、あるいは、有能な社員は早々に見切りをつけて他社へ転職する可能性もあります。

賃金を据え置く道を選べば人件費は増大を続け、逆に賃金を減額する道を選べば社員の意欲低下・トラブルを招くなど、どちらを選んでも会社は相応のデメリットを覚悟しなければなりません。

しかし、「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」ということが 60 歳代の社員には可能です。それは、厚生年金から支給される在職老齢年金と雇用保険から支給される高年齢雇用継続基本給付金という 2 つの公的給付が支給されるからです。

この 2 つの公的給付の利用を最大限活かしながら、会社が決定すべき「定年再雇用社員の賃金」について解説します。

■ 1 | 65 歳までの雇用延長が義務化

(1) 高年齢者雇用安定法の改正

これまで、高年齢雇用安定法では、65 歳未満の定年制をとる事業主に対して、65 歳までの安定した雇用確保措置を講ずる「努力義務」を定めていました。平成 18 年 4 月 1 日の改正により、65 歳までの雇用確保措置を講ずることが「義務」づけられました。つまり、60 歳の定年年齢に到達しても、社員本人が「会社に残りたい」と申し出た場合、会社はそれを拒否できないことになりました。

今回の法改正では、65 歳まで、段階的に雇用延長の義務年齢が引き上げられます。

平成 21 年 4 月 1 日～平成 22 年 3 月 31 日	63 歳
平成 22 年 4 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日	64 歳
平成 25 年 4 月 1 日～	65 歳

現在は 63 歳までの雇用確保措置を講じなければなりません。65 歳までの雇用確保措置が正式に義務化されるのは、平成 25 年 4 月 1 日以降になります。

今回の法改正で義務づけられたのは、雇用確保措置を講ずる対策であって、定年年齢を 65 歳に引き上げることはありません。定年年齢の引き上げは雇用確保措置の選択肢の 1 つになっていますが、自社の定年年齢は今までどおりに 60 歳のままだでも構いません。ただし、その場合にも 60 歳以上の雇用を確保する何らかの措置を講じることが求められます。

(2) 雇用確保措置の選択肢

事業主は、次の4つの雇用確保措置の中から、自社にあったものを1つ選ばなければなりません。

■雇用延長措置の特徴

雇用延長措置		特徴
定年の廃止		定年そのものを廃止、本人が希望すればいつまでも働き続けることができる
定年年齢の引き上げ		定年年齢を65歳または法定義務年齢まで引き上げる
継続雇用制度	勤務延長制度	60歳で正社員としての雇用契約を終了させずに、正社員のまま雇用を継続する
	再雇用制度	60歳で一度定年退社し、新たに嘱託社員等の有期雇用契約を結ぶ

4つの制度には、それぞれメリット・デメリットがあります。

■雇用延長制度それぞれのメリット・デメリット

雇用延長制度		内容
定年廃止	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ●全社員を対象に、本人が希望するまで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる ●必要な人材の退社を防ぐことができる
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●人件費の増大 ●本人が希望するまで雇用し続けなければならない ●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する
定年年齢引き上げ	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ●全社員を対象に、定年年齢まで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる ●必要な人材の、定年年齢までの確保が見込める
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●人件費の増大 ●定年まで雇用し続けなければならない ●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する
勤務延長制度	メリット	●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能
	デメリット	●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある
再雇用制度	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能 ●労働条件（賃金・職務・労働時間）の変更がしやすい
	デメリット	●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある

2 2つの公的給付の仕組み

■ 1 | 在職老齢年金の計算

(1) 在職老齢年金の仕組み

在職老齢年金とは、働きながら受け取る老齢年金のことをいいます。ただし、本来受け取れるはずの年金額をそのまま受け取るケースは少なく、60歳以降の賃金額等に応じて一部（場合によっては全部）が減額されるのが一般的です。

本来受け取れるはずの年金額は、既に決まっているので工夫のしようはありませんが、60歳以降の賃金額等は、会社が定めることができるので、それによってある程度受け取る年金額をコントロールすることができます。

在職老齢年金の計算方法は、60歳代前半と60歳代後半で計算方法が異なります。本レポートは、60歳～65歳の雇用延長がテーマですから、60歳代前半の在職老齢年金に絞って解説していきます。

在職老齢年金を計算するには、次の2つの基礎数字が必要です。

■ 在職老齢年金を計算する際の基礎数字

$$\textcircled{1} \text{基本月額} = \text{年金の1ヶ月分の額}$$

$$\textcircled{2} \text{総報酬月額相当額} = (\text{60歳以降の標準報酬月額} + \text{過去1年間の標準賞与額}) \div 12$$

標準報酬月額とは、60歳以降の賃金に該当する標準報酬月額のことです。そして、標準賞与額とは、賞与を支給対象となった月数で平均し、1,000円未満を切り捨てた額のことです。

(2) 在職老齢年金の計算方法

在職老齢年金の計算方法は、基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円を超えるか、超えないかで大きく2つに分かれます。

①（基本月額＋総報酬月額相当額）が280,000円以下の場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円以下の場合は、年金は支給停止されることなく、全額が支給されます。

②（基本月額＋総報酬月額相当額）が280,000円を超える場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円を超える場合は、基本月額と総報酬月額相当額のそれぞれの金額に応じて、次の4つの計算式から該当するものを選んで計算します。

■ (基本年金+総報酬月額相当額) ≥ 280,000 円の場合の計算式

基本月額	総報酬月額相当額	計算式
280,000 円以下	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額+基本月額－280,000) × 0.5
280,000 円超	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額 × 0.5)
280,000 円以下	480,000 円超	基本月額－ (480,000+基本月額－280,000) × 0.5 － (総報酬月額相当額－480,000)
280,000 円超	480,000 円超	基本月額－ (480,000 × 0.5) － (総報酬月額相当額－480,000)

基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例を次にあげておきます。

■ 基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例

● 年金額 (年額) 2,400,000 円	
● 基本月額 200,000 円	
● 60 歳以降の賃金月額 178,000 円	
● 60 歳以降の標準報酬月額 180,000 円	
● 過去 1 年間の標準賞与額 420,000 円	
	<p>● <u>総報酬月額相当額</u> $180,000 + (420,000 \div 12)$ $= 215,000$ 円</p> <p>● <u>在職老齢年金 (月額)</u> $200,000 -$ $(215,000 + 200,000 - 280,000) \times 0.5$ $= 132,500$ 円</p>

(3) 高年齢雇用継続基本給付金の計算方法

高年齢雇用継続基本給付金とは、雇用保険から支給される給付金の 1 つで、60 歳から 65 歳までの間に雇用保険の被保険者として会社に残る場合に、賃金が下がった分を国が補償してくれる制度です。

高年齢雇用継続基本給付金の支給要件は、次のすべてを満たすことが必要です。

■ 高年齢雇用継続基本給付金の支給要件

- ① 60 歳以上 65 歳未満の雇用保険の被保険者であること
- ② 雇用保険の被保険者期間が通算して 5 年以上あること

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



四半期経営計画の目的とチェックポイント

四半期経営計画の目的とチェックポイントについて解説してください。



■四半期経営計画の目的

一言で表現すれば兆候の早期発見・早期解決への対応ということになります。

①計画倒れとの決別のため

企業経営には、チェックポイントが多々あり、そのチェックポイントを怠らないことが重要です。気づいたことをメモにする。そして直ちに行動に移すことが経営者の役割です。

②激変期の経営環境に流されないため

自社の進むべき道、いわゆる進路設定（経営計画）を策定し、長期的視野を持ち、普段の行動指針を四半期（3ヶ月）の活動計画、行動検証、翌期の活動計画設定のサイクルを回す必要があります。

③危機感の醸成による改革のエネルギーの高揚のため

危機感の基本とは、現状認識と現状否定です。

後ろ向きの危機感の場合は、現状認識でとどまることになりませんが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進みます。現状に甘んじない、現状を少しでも改善していこうという前向きの、意欲的な現状否定だからです。

■四半期ごとのチェックポイント

四半期経営のねらいの重要な点は、日々の実績をバランスのとれた現状認識と現状否定という2つの危機感でチェックし、問題点、改善点があればメモにし、そしてその解決に取り組むことです。

【具体的なチェックポイント】

- 利益の絶対額を直視する。
- 増客数で営業活動点検をする。
- 主要顧客満足度を知る。
- 運転資金の余裕度を把握する。
- 原単位分析で効率性を見る。
- 社員の成長度を見る。
- 社風のほころびを点検する。
- 将来の戦略を立案する。

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



四半期業績管理

四半期サイクルで活動計画策定や業績管理を行う意義を教えてください



四半期業績管理のねらいは、経営上の問題点や改善点を把握し、3ヶ月単位でPDCAサイクルを回し、その解決に取り組んでいくことにあります。通常3ヶ月あれば問題の大半は解決することができ、本来あるべき経営の姿に戻すことが可能となります。四半期業績管理の中では、以下のポイントをチェックする必要があります。

1. 定量的チェックポイント

- ① 目標経常利益は確保されているか
- ② 目標売上（全社、部門別、商品別、担当者別）は達成しているか
- ③ 新規顧客獲得件数は達成しているか
- ④ 変動費率は計画通りか
- ⑤ 固定費予算は守られているか
- ⑥ 売掛金の予定通りか（長期滞留はないか）

上記のチェックポイントを確認し、その要因を徹底的に究明します。たとえば、目標売上が達成できていない場合は、部門ごとに設定した活動計画どおりの行動がなされていたかを確認していきます。

もし活動量が確保されていなければ、計画通りに活動させる仕組みが必要ですし、量は確保されていても実績が伴わない場合は、活動の質を見直したり、活動計画そのものの見直しも必要になります。

2. 定性的チェックポイント

- ① 経営方針は浸透しているか
- ② 社員の成長はどうか（日々課題に取り組んでいるか）
- ③ 社内のルールが守られているか（社風のほころびはないか）
- ④ PDCAは回っているか
- ⑤ 報・連・相はできているか
- ⑥ クレームや事故は発生していないか

企業の業績を土台で支えるのは、この定性的な部分であるといっても過言ではありません。業績を上げるためにも、社内のコミュニケーションを図り、意思統一していくことが重要なことなのです。