

2014.12.9

週刊WEB

発行

株式会社 常陽経営コンサルタンツ

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2014年12月5日号

金融市場の動き(12月号)

～2015年は金融市場にとってどんな年？

経済・金融フラッシュ 2014年12月5日号

12月ECB政策理事会:15年初に政策効果を再評価、  
規模、ペース、構成比を見直しへ

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

2015年の中小企業の景況見通し

～「中小企業景況調査」(2014年11月)の付帯調査結果～

## 3 経営情報レポート

非正規社員の均衡待遇を実現させる！

職務評価基準の作成ポイント

## 4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:海外事業進出

海外事業展開の目標にすべきポイント

最適な海外事業展開形態の特徴

# 金融市場の動き(12月号)

## ～2015年は金融市場にとって どんな年？

### 要旨

**1 (金融市場)** 2015年はどのような年になるのだろうか。海外のスケジュールを見渡してみると、最大の材料はやはり「米国の利上げ」になりそうだ。来年の世界経済・金融市場はこの地殻変動と向き合うことになる。欧州では、債務危機の後遺症に苦しむギリシャとスペイン、EU離脱問題を抱える英国の選挙が注目される。EUやユーロ圏内の不協和音を高める展開となれば、市場の悲観材料に成り得る。その他、ECBの量的緩和や地政学リスクも材料となる。国内では、統一地方選挙と自民党総裁選が大きな注目材料だ。首相・政権への高い支持が示されるかがポイントになる。アベノミクス・TPPの進捗も重要になる。これらを踏まえ、来年の本邦金融市場のシナリオを考えると、やはり米景気回復・利上げを受けた株高・円安ドル高がメインシナリオになる。これをベースにその他の材料が上振れ・下振れ要因として位置付けられる。世界経済はまだ耐久力が弱いだけに、下振れ懸念から悲観が台頭し、株安・円高に振れる局面もありそうだ。また、足元の120円という為替水準が安定的なものなのかも疑念が残る。総選挙まではリスクオン地合いからドルが底堅く推移するだろうが、年末年始にかけては材料出尽くし、政治からの円安けん

制への警戒、貿易赤字縮小などから一旦調整を迎える可能性がある。

先進国と新興国の株価指数



(資料) Datastream

**2 (日銀金融政策)** 日銀は11月の決定会で現行の金融政策を維持。景気の現状認識や先行き、物価の先行きについては引き続き強気のスタンスを維持している。

**3 (金融市場の動き)** 11月は急激な円安が進行、ユーロドルは横ばい、長期金利はやや低下した。当面は円安ドル高のち一旦円高サイドへ調整、ユーロドルはじり安、長期金利は横ばい圏内の動きを予想している。

金利・為替予測表(2014年12月5日現在)

	2014年		2015年		
	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9
	実績		予想		
日本	10年金利(平均)	0.5	0.5	0.5	0.6
アメリカ	FFレート(期末)	0-0.25	0-0.25	0-0.25	0.50
	10年金利(平均)	2.5	2.2	2.4	2.8
ユーロ圏	ECB市場介入金利(期末)	0.05	0.05	0.05	0.05
	10年金利(ドイツ、平均)	1.1	0.8	0.9	1.0
ドル円	(平均)	104	114	117	119
ユーロドル	(平均)	1.33	1.25	1.23	1.23
ユーロ円	(平均)	138	143	144	146

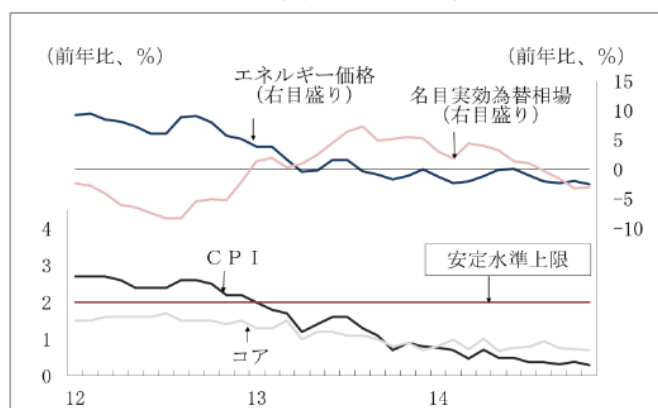
# 12月ECB政策理事会： 15年初に政策効果を再評価、 規模、ペース、構成比を見直しへ

## 要旨

### 1 追加緩和期待は強いものの、今回は新たな政策決定は見送り

4日、欧州中央銀行（ECB）が12月の政策理事会を開催した。これまでの緩和策と追加策への期待でユーロ高は解消したが、世界的な原油価格の下落もあり、低インフレは続き、インフレ期待も2%を割り込んだまま。追加緩和策が狙いとする民間貸出の回復は見られない。

ユーロ圏のインフレ率



(資料) ECB

### 2 スタッフ経済見通しは成長率、インフレ率ともに下方修正

12月は四半期に1度のスタッフ経済見通しの公表月であり、ここ2回の追加緩和は見通しの下方修正と合わせて実施されてきた。今回も見通しは、足もとの景気のもたつきと世界的な原油価格値下がりの影響を反映して成長率、インフレ率ともに下方修正された。

### 3 追加決定の前に少なくともTLTRO第2弾の結果を見極める必要があった

経済見通しの下方修正という点では、今回、追加策の決定があってもおかしくはなかったが、タイミングの面でコンセンサスの形成は困難だった。ECBは、9月の政策理事会で決めた資産買入れプログラムのうちカバード・ボンドの買入れを10月中旬に開始、11月末に資産担保証券（ABS）の買入れも始めたばかりである。

### 4 原油価格下落の影響の分析も必要に

さらに、原油価格の急激な低下の影響の分析にも時間が必要になった。今回公表されたスタッフ経済見通しでは、原油価格の前提条件を、見通し作成時点の先物価格に基づいて、15年1バレル＝85.6ドル、16年同88.5ドルとした。

### 5 今月も声明文の修正で追加緩和期待をつなぐ

前回11月の政策理事会では、声明文に「バランス・シート拡大への期待」や「追加策の準備を指示」といった文言を盛り込み、「必要に応じた追加緩和」は政策理事会の総意であることを強調し、追加緩和への期待をつないだ。

# 2015年の中小企業の 景況見通し

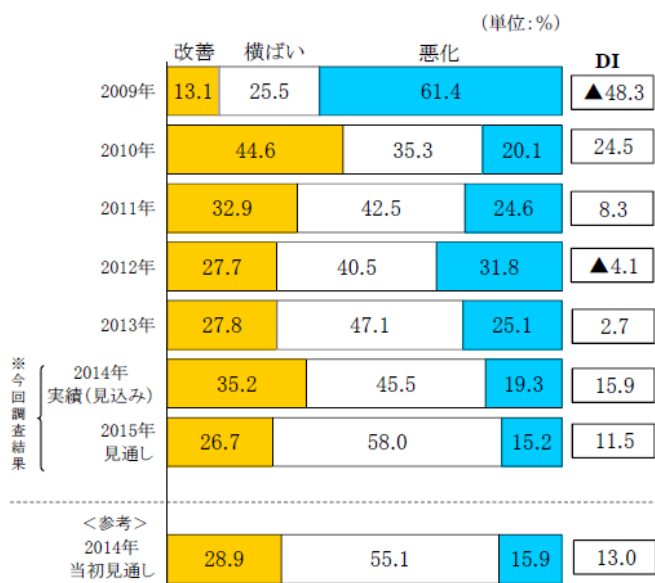
## ～「中小企業景況調査」(2014年11月)の 付帯調査結果～

### 概況

#### 1 業況判断の見通し

- 2014年の業況判断DI(実績・見込み)は15.9と、2013年から13.2ポイント上昇した。
- 2015年の業況判断DI(見通し)は11.5と、2014年から4.4ポイント低下する見通し。
- 2015年の業況判断DIを需要分野別にみると、建設関連、設備投資関連、家電関連、衣生活関連で低下する見通し。

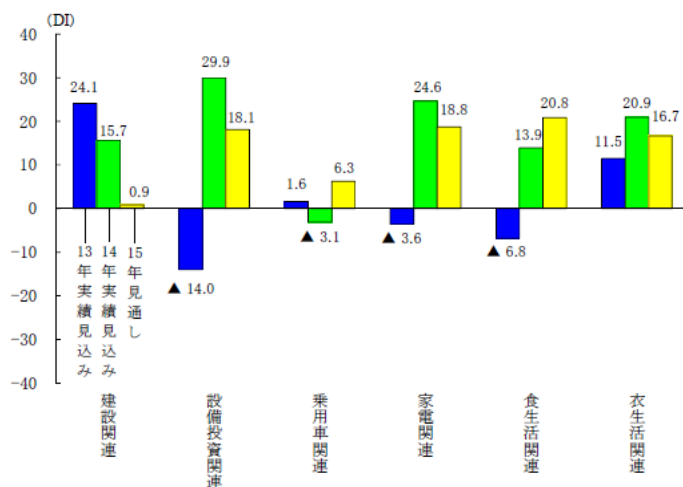
図一 業況判断(前年比)



(注)

- 1 業況判断DIは前年比で「改善」－「悪化」企業割合。
- 2 各年11月の調査時点における、同年の実績見込み及び翌年の見通しを尋ねている(以下同じ)。
- 3 割合については四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある(以下同じ)。

<参考> 需要分野別の業況判断DI

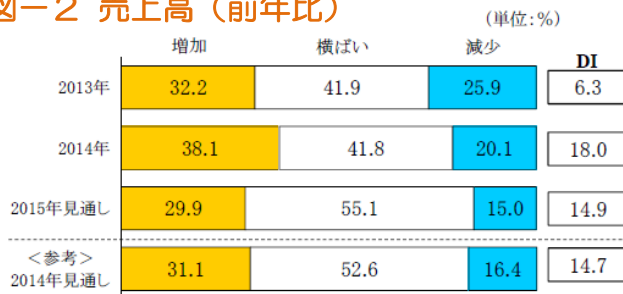


(注) 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエイトの大きいものの最終需要先別に集計(以下同じ)。

#### 2 業況判断の見通し

- 2015年の売上高DIは14.9と、2014年から3.1ポイント低下する見通し。
- 2015年の経常利益額DIは9.6と、2014年から3.7ポイント上昇する見通し。

図-2 売上高（前年比）



(注) 売上高 DI は前年比で「増加」－「減少」企業割合。

<参考> 需要分野別の売上高 DI

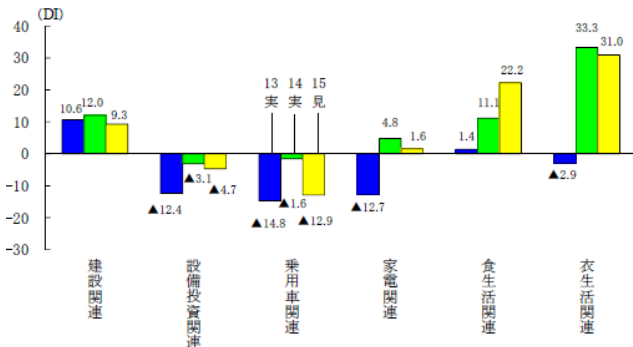
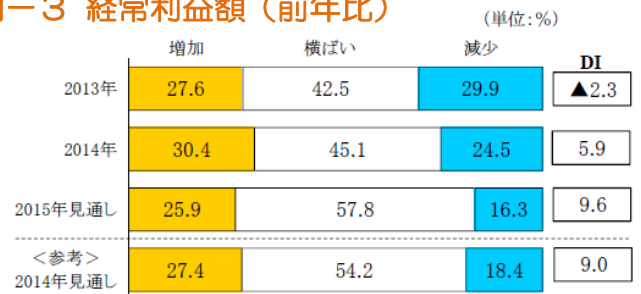
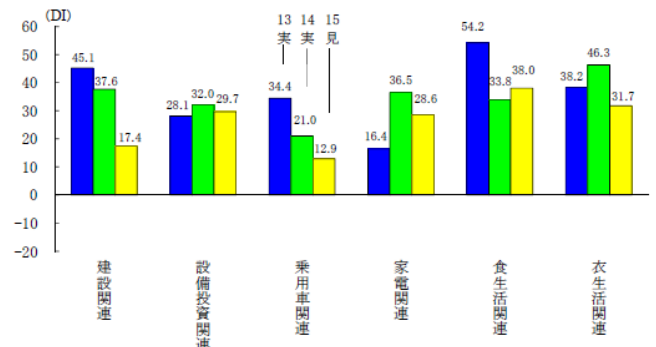


図-3 経常利益額（前年比）



(注) 経常利益額 DI は前年比で「増加」－「減少」企業割合。

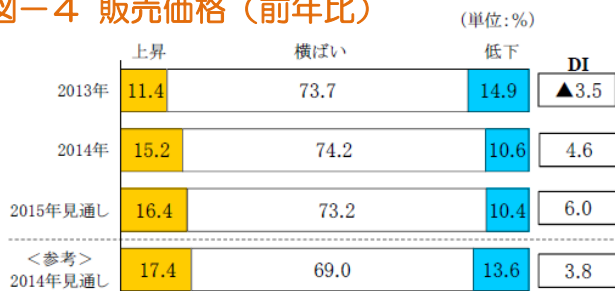
<参考> 需要分野別の経常利益額 DI



3 価格の見通し

- 2015年の販売価格 DI は 6.0 と、2014年から 1.4 ポイント上昇する見通し。
- 2015年の仕入価格 DI は 26.8 と、2014年から 8.5 ポイント低下する見通し。

図-4 販売価格（前年比）



(注) 販売価格 DI は前年比で「上昇」－「低下」企業割合。

<参考> 需要分野別の販売価格 DI

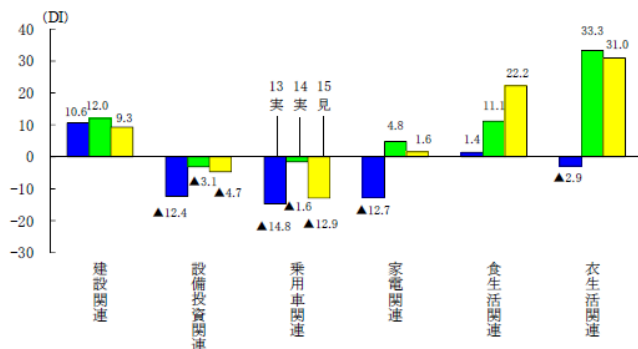
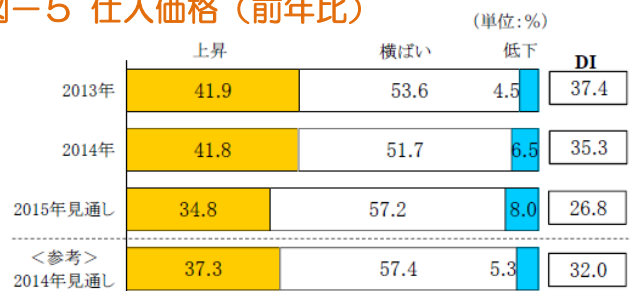
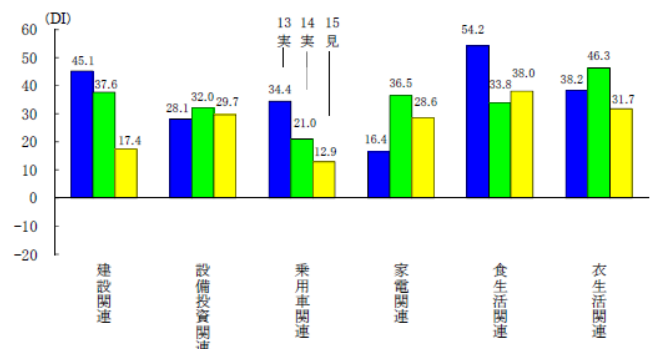


図-5 仕入価格（前年比）



(注) 仕入価格 DI は前年比で「上昇」－「低下」企業割合。

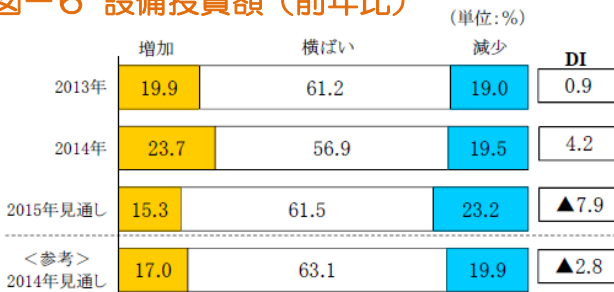
<参考> 需要分野別の仕入価格 DI



## 4 設備投資・雇用の見通し

- 2015年の設備投資額DIは▲7.9と、2014年から12.1ポイント低下する見通し。
- 2015年の従業員数DIは9.9と、2014年から3.0ポイント上昇する見通し。

図-6 設備投資額（前年比）



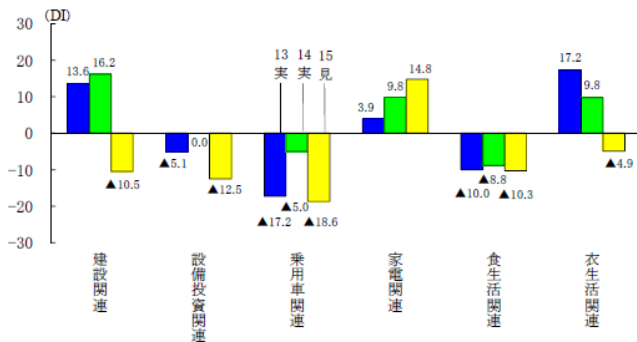
(注) 設備投資額DIは前年比で「増加」－「減少」企業割合。

図-7 従業員数（前年比）

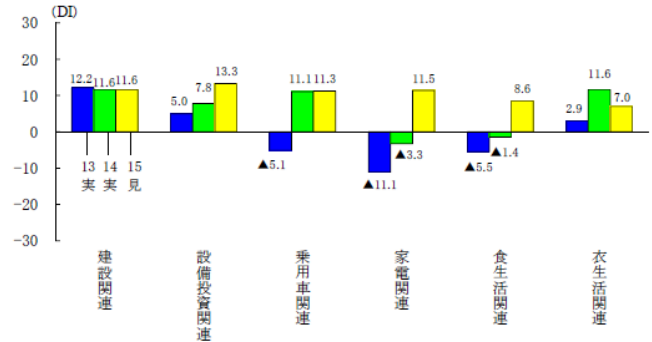


(注) 従業員数DIは前年比で「増加」－「減少」企業割合。

<参考> 需要分野別の設備投資額DI



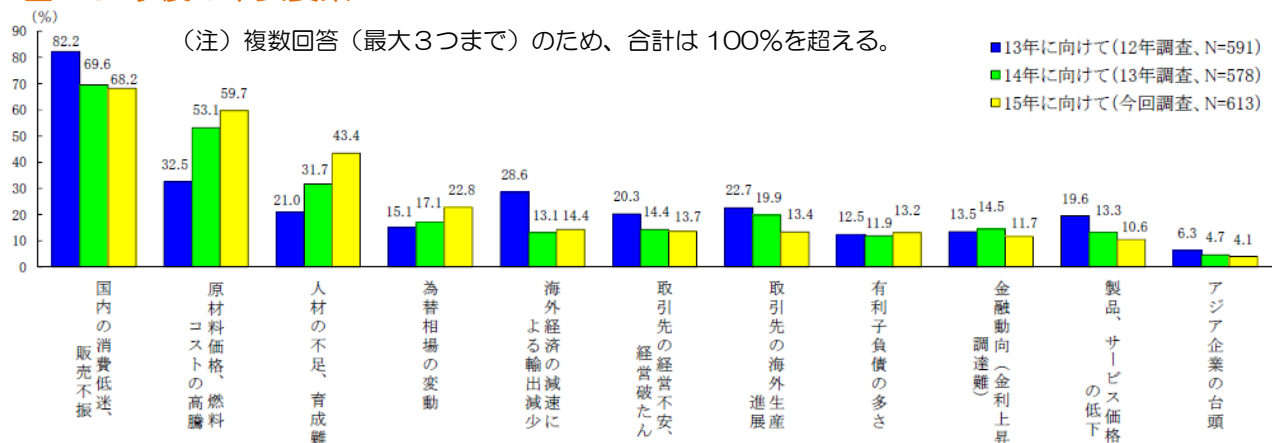
<参考> 需要分野別の従業員数DI



## 5 経営上の不安要素

- 2015年に向けての不安要素は、「国内の消費低迷、販売不振」がこれまで同様最も高い割合を占めているものの、その割合は低下している。
- 一方、「原材料価格、燃料コストの高騰」や「人材の不足、育成難」などの割合は、前年調査に比べ上昇している。

図-8 今後の不安要素



# 非正規社員の均衡待遇を実現させる！ 職務評価基準の作成ポイント

## ポイント

- 1 非正規社員の積極的活用が急がれる日本の労働市場
- 2 職務内容の客観的比較が可能となる職務評価手法
- 3 職務評価表を活用した処遇改善法
- 4 非正規社員の待遇改善を実現させた導入事例



# 1 非正規社員の積極的活用が急がれる日本の労働市場

## ■ 労働力人口減少に対応するために、非正規社員の積極的な活用が必要

わが国の労働市場では、少子高齢化の進展によって、労働力人口は減少傾向です。

2006年の労働力人口は6,657万人でしたが、2017年には約440万人減の6,217万人に、2030年には約1,073万人減の5,584万人になるとの推計結果が報告されています。

このように労働力の数量的な減少が予想されるなかで、日本の経済力を維持するためには、良質な労働力の確保は、喫緊の課題となっています。

## ■ 労働力の推移予測（出所：厚生労働省 雇用政策研究会）

年	労働力人口	増減（2006年比）
2006年	6,657万人	
2017年	6,217万人	▲440万人
2030年	5,584万人	▲1,073万人

さらに、雇用形態の内訳を見ると、パート、アルバイト、契約社員といった非正規社員の割合が年々増大しています。

しかし、労働力人口の減少をカバーするために積極的に活用すべき非正規社員に対しては、雇用が不安定、低賃金、育成システムの仕組みが未整備などの問題を抱えたままの企業が未だに多いというのが現状です。

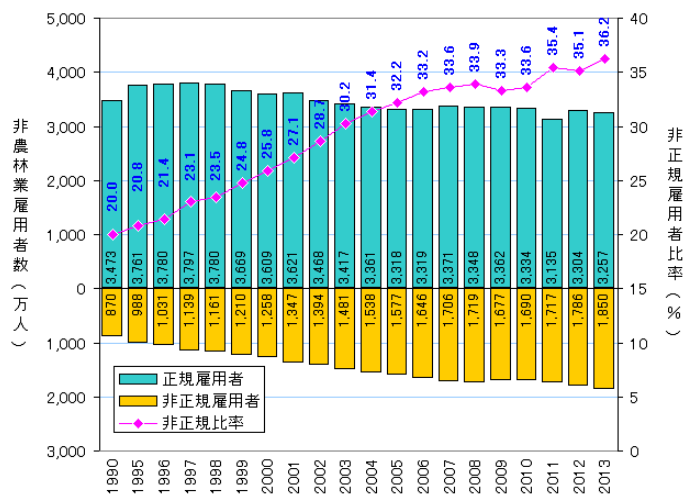
これからの労働力人口の減少を考えると、非正規社員の能力開発が急務となっており、平成27年4月には、非正規社員の待遇改善をさらに推し進めるために、パートタイム労働法が改正施行されます。

厚生労働省も正社員と非正規社員の均衡実現を促すためのさまざまなガイドラインを発行し、雇用環境改善への取り組みの支援を行っています。

本レポートでは、同省のガイドラインにて紹介されている非正規社員の能力開発や均衡待遇を支援するための職務評価手法、および運用事例を紹介しておりますので、自社の非正規社員の育成および処遇改善を検討の際にお役立てください。

- ・ 非正規比率は年々増加傾向
- ・ 3割以上の高い比率で推移

## ■ 非正規社員の雇用率の変化



【出所：総務省 2014年労働力調査】



## 2 職務内容の客観的比較が可能となる職務評価手法

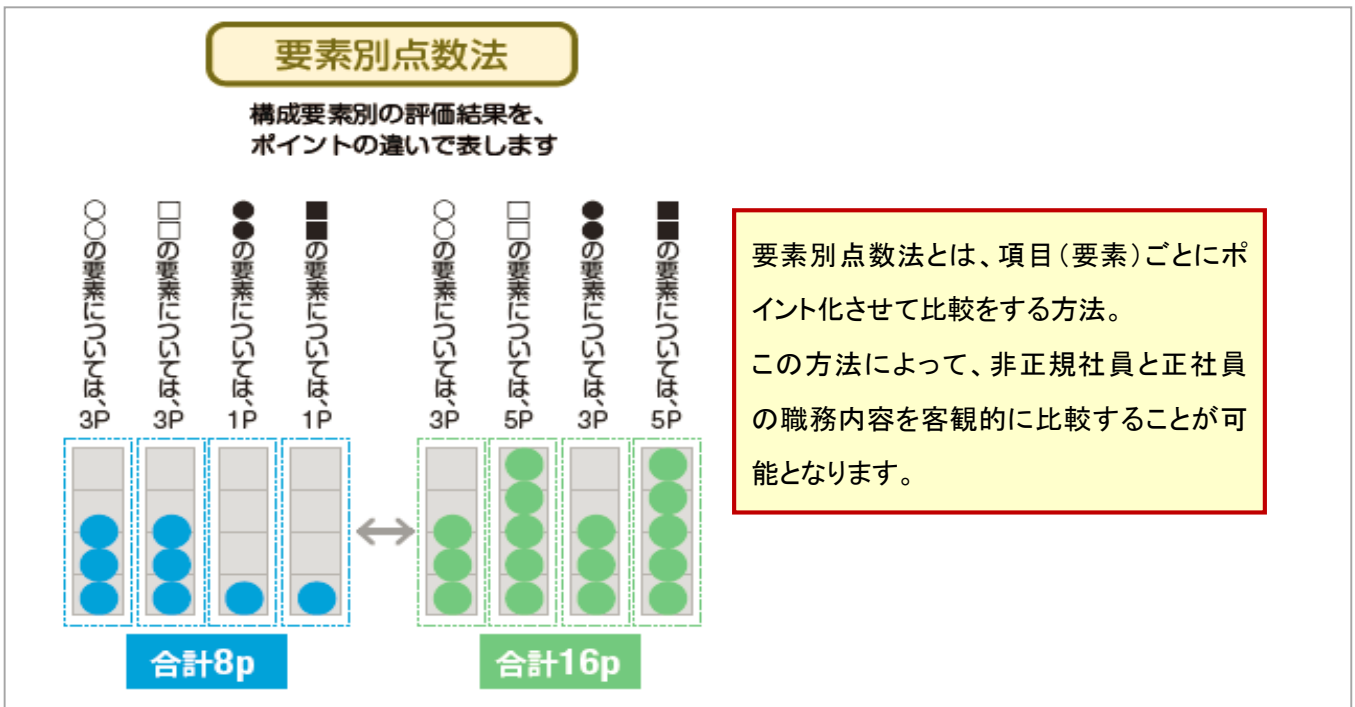
### ■ 職務の客観的な比較が可能となる要素別点数法

厚生労働省は、パートタイム労働者（非正規社員）の雇用確保、育成、処遇改善を図るために、「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」（以下、ガイドライン）を策定しています。

ガイドラインでは、パートタイム労働者の職務評価が可能となる要素別点数法による職務評価により、正社員との均等・均衡待遇の現状を把握した上で、パートタイム労働者の能力開発と適正処遇を実現するための方法を紹介しています。

要素別点数法のメリットは、職務内容を構成要素ごとに点数化し、その大きさを比較することができるため、パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇がどの程度確保されているかをチェックすることができ、パートタイム労働者の果たしている職務をより正確に把握し、納得性を高めるために役立てることができる手法です。

### ■ 要素別点数法のイメージ



【要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用】

要素別点数法による職務評価は、「職務評価表」を用いて職務評価ポイントを算出して行う方法です。

職務評価表は、下記の3つの要素から構成されています。

- ① 「評価項目」…要素別点数法で用いられる職務内容の構成要素を示します。
- ② 「ウェイト」…自社の事業特性等に応じた構成要素の重要度を示します。
- ③ 「スケール」…構成要素別にポイントを付ける際の尺度の基準を示します。

### 3 職務評価表を活用した処遇改善法

#### ■ ポイントと時間賃率にて正社員とパート職員の待遇格差を改善する

##### (1) パートタイム労働者と正社員の勤務負担の差は、「活用計数」で調整する

職務評価表は、正社員と非正規社員の職務の大きさを比較できる基準として活用できますが、待遇については、正社員と非正規社員の賃金を1時間あたりの単価（時間賃率）を算出することで比較することができます。

時間賃率は、基本給を所定労働時間で割り算定しますが、勤務実態（負担の大小など）を考慮するために非正規社員の時給については、活用係数（※）を乗じることで計算します。

例えば、非正規社員の月給が20万円、月間の所定労働時間が160時間、活用係数が80%でとすると、時間賃率は「20万円÷160時間×0.8」で計算され、1,000円になります。

#### 活用係数とは・・・

非正規社員と正社員の賃金の違いを生む主な要因として、「転居を伴う配転がある」、「職務や職種の変更がある」など職務（役割）評価では取り扱いにくいものがあります。

このように雇用条件に融通性があるかどうかなどの実態が有る場合には、「活用係数」を用いて負担の格差の度合いに応じて調整するための計数を活用計数と呼びます。

もし、非正規社員と正社員が同じ職務に従事していても、「人材活用の仕組みや運用など」の違いからみて、パート労働者の賃金は正社員の80%に設定するのが適正であると考えれば、「活用係数」は80%になります。

この「活用係数」の適正な水準は、各企業の事情を踏まえて設定することができます。

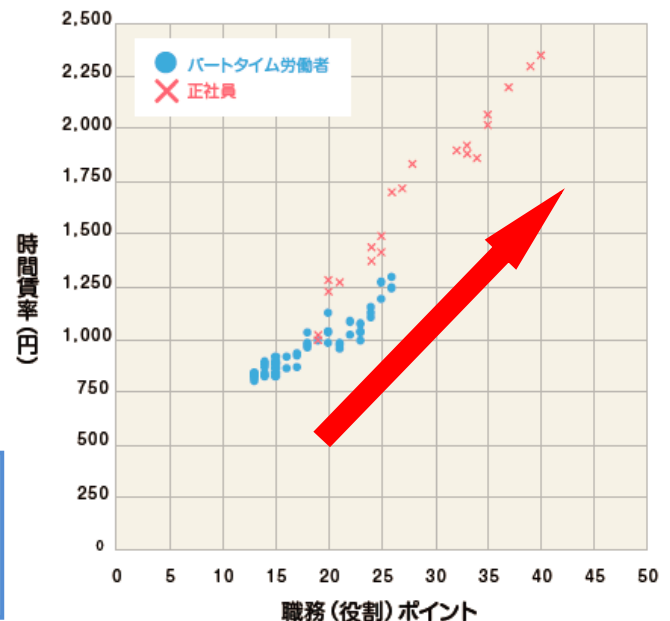
##### (2) プロット図で待遇面のチェックを行い、待遇改善に役立てる

非正規社員と正社員の全員について、「職務評価」と「時間賃率の計算」ができれば、次に均等・均衡待遇が実際に図られているかどうか確認するために、横軸に職務ポイント、縦軸に時間賃率を取り、以下のようなプロット図を作成します。

右図は、職務ポイントが高くなると時間賃率も高い傾向になっており、賃金水準は職務に見合った望ましい傾向の例です。

職務（役割）レベルが上がると時間賃率も高くなっており、職務と待遇が連動している望ましい傾向といえます。

#### ■ プロット図例



## 4 非正規社員の待遇改善を実現させた導入事例

### ■ 職務評価の導入を図り、等級ごとの役割を基本給に反映させたA社

A社は、パート、アルバイト社員について採用が難しい状況が続いており、パート、アルバイト社員の処遇改善や能力開発が必要と考え、正社員と同じ職務（役割）評価を活用した人事制度導入を検討することとなりました。

#### （1）改正内容

パート、アルバイト社員の役割を明確にするために、下図のような等級基準を作成。これにより、パート、アルバイト社員であっても、正社員と等級が同じであれば、職種に関係なく同程度の処遇を実現することができました。

#### ■ A社の等級基準表 ( ) は職務評価に基づくポイント

等級	正社員	パート社員	アルバイト
6	副店長（300）	副店長補佐（280）	
5	主任（280）	主任補佐（260）	
4	副主任（240）	副主任（230）	
3	リーダー（230）	リーダー（220）	リーダー（220）
2	上級社員（180）	シニアクルー（170）	シニアクルー（170）
1	初級社員（170）	クルー（160）	クルー（160）

パート、アルバイト社員に対する職種給は、職務（役割）評価結果（ポイント）をベースに算定しています。

#### （2）職務（役割）評価制度の導入による成功要因

既存の正社員の等級制度をベースにパート、アルバイト社員の制度を設計することにより、正社員、パート、アルバイト社員が共通の仕組みで制度運用することができるようになりました。

この制度導入により、均等・均衡待遇の推進が図られ、従業員全体の7割を占めるパート、アルバイト社員にとって、納得できる賃金制度が構築されました。

また、パート、アルバイト社員の等級制度を整備したことで、パート、アルバイト社員自身がどうすれば昇格できるか、どれだけポイントを上げれば昇格、昇給できるのかを確認することができ、本人のモチベーション向上にもつながっています。

# 経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 海外事業展開



## 海外事業展開の目標にすべきポイント

中小企業が海外事業展開をする際、目標にすべきポイントを教えてください。



中小企業の海外事業展開は、その企業を取り巻く経営環境や直面する経営課題によって様々な形態をとっていますが、その目標にすべきポイントは、下記のとおりです。

### (1) コストダウン

- 海外の安価な製品の流入や同業他社の海外進出に伴い、国内での生産では取引先のコスト削減要求が厳しくなり、価格競争力を維持できなくなった
- 従業員の高齢化が進む一方で、若年労働力の製造業離れなどから、労働力確保と労務費の上昇が課題となってきた

#### ①受注維持・拡大

日本国内の大手メーカーは、国や地域を越えた競争が激化する中で、更なるコストダウンの達成や、新興市場に対する商品供給などを目的として、海外直接投資を増加させてきました。特に、円高が急速に進展した1990年代の半ば以降、中国を中心にした東アジア諸国への工場進出に伴い、これまで大手企業に対して部品や部材を供給してきた中小製造業にとって、受注量を維持することが課題となってきました。したがって、取引先大手企業の工場移転に追随する形で進出したり、取引先からの進出要請を受けて進出するなど、海外に生産拠点を設立し、これまでの取引先との関係を維持しようとする中小製造業が増加しました。

#### ②現地市場開拓

アジア諸国の経済発展に伴い、現地の市場拡大の可能性が高まってきたことに着目し、製品の生産・販売拠点を現地に設立する中小企業も多くあります。中小企業にとって開拓対象となる現地市場には、下記等があります。

- 海外へ進出した日系製造業等の集積（部品や半製品などの供給）
- 経済成長に伴って形成された現地市場（消費財など）

現地市場開拓を目的とした海外事業展開を意思決定する際には、対象とする市場において自社が競争優位性の高い経営資源（技術、実績、サービス等）を持っているか、その市場は十分な規模があり将来性があるか、競合他社に先行することにより現地市場においてシェアを確保することができるか、といった点が判断材料になります。なお、海外事業展開を実施する企業の中には、当初、コストダウンを目標として事業展開を開始し、その後、現地での販路拡大を目標に追加した例もあります。

## 経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 海外事業展開



### 最適な海外事業展開形態の特徴

中小企業の最適な海外事業展開形態の特徴を教えてください。



中小企業が海外進出の折に、設定目標を実現するためには、最適な進出形態を選択することが重要になります。ここでは、海外事業展開の形態を、大きく、「直接投資」と「業務提携」に分けて検討します。

さらに、直接投資を、拠点設立の際の資本関係により決定される経営権の範囲によって、単独出資、実質的な経営権を有する合併、実質的な経営権をもたない合併（共同経営）の3つに分類します。また、業務提携は、生産もしくは販売に関する業務委託契約を締結し、委託先が自社製品の生産あるいは販売を実施することを指します。

海外事業の進出形態を決定する際には、それぞれの進出形態のメリット・デメリットをよく見極めることが重要ですが、一方で進出先における事業規制などによって選択肢が限られていることも少なくありません。

以上のような進出形態別にみたこれら5つのタイプ分類の特徴を簡潔にまとめると、下記表のようになります。

#### ■進出形態別に見た事業の特徴

進出形態 比較項目	直接出資			業務提携	
	単独出資	合併 (実質経営権の確保)	合併 (共同経営)	生産委託	販売委託
本社の意思の反映	◎ 全面的に可能	○ ほぼ可能	△ かなり難	× 限定的	× 限定的
投資コスト	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
運営コスト	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
経営責任の所在	◎ 明確	○ 比較的明確	× 不明確	-	-
操業までの対応事項	× 極めて大きい	△ 比較的多い	○ 少ない	-	-
利益配当（還元）	◎ 大きい	○ 比較的大きい	△ 比較的小さい	× 限定的	× 限定的
事業リスク	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
撤退時の対応事項	× 多い	△ 比較的多い	△ 比較的多い	◎ ほとんどない	◎ ほとんどない

(注) この場合の合併は、日本企業と現地企業の二社の間で実施される事業を想定している。