

週刊WEB

# 企業経営

MAGA  
ZINE

Vol.698 2020. 11. 4

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年10月28日号

## 復興基金「次世代EU」で EUの地盤沈下は止まるのか？

経済・金融フラッシュ 2020年10月28日号

## コロナ禍を上手く 乗り切っているのはどの国か？

～50か国ランキング(2020年10月更新版)

経営 TOPICS

統計調査資料

## 月例経済報告

(令和2年10月)

経営情報レポート

## ワークライフバランスの実現を目指す 社員の採用や定着に繋がる福利厚生改革術

経営データベース

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:信用管理

## 信用調査について 与信管理と貸倒れ予防対策

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

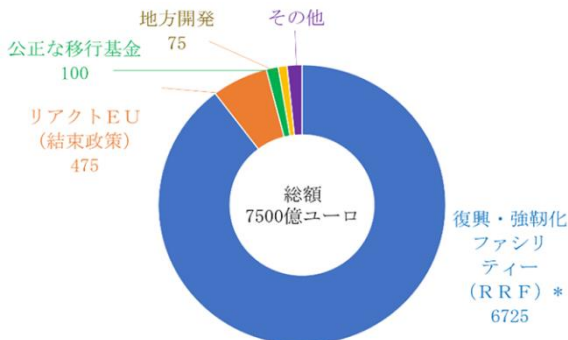
# 復興基金「次世代EU」で EUの地盤沈下は止まるのか？

ニッセイ基礎研究所

**1** EUの総額1.8兆ユーロの復興パッケージの承認手続きは遅延しているが、世界的に金融政策は大規模財政出動を支え、信用緩和へと動いており、EU加盟国はEUの安全網も利用可能だ。

始動の遅れによってパッケージの意義が大きく損なわれることはない。

## 復興基金「次世代EUの内訳」



(\*) 3600 億ユーロが融資、3125 億ユーロが補助金

(注) その他には、研究助成の「ホライズン・ヨーロッパ」の 50 億ユーロ、投資促進の「インベストEU」の 56 億ユーロ、医療体制強化の「RescEU」の 19 億ユーロを含む

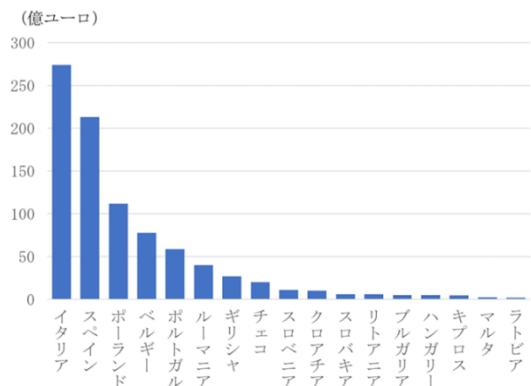
(資料) European Council “Special Meeting of the European Council (17, 18, 19, 20 and 21 July 2020) –Conclusions”

**2** 復興基金の欧州統合史における位置付けは、成果次第の面があり、事後的にしか判断できないが、(1) 大規模なEU債発行によるユーロ建て債券市場、サステナブル・ファイナンス市場の強化、(2) EUの独自財源の拡大、(3) 格差拡大の抑制、財政緊縮圧力の緩和などを通じて、統合の持続可能性を高める方向に働く。

**3** 復興基金はコロナ禍という歴史的な非常事態だからこそ実現したものであるが、財政統合への布石となるかは成果次第だ。

焦点はガバナンスにあり、主な受益国の南欧、中東欧の底上げに掛かっている。

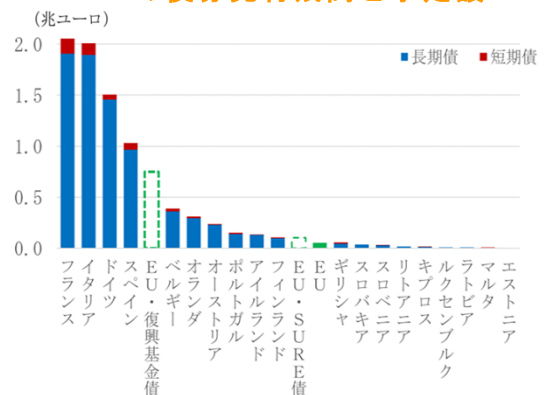
## 雇用の安全網「失業リスク軽減のための緊急枠組み (SURE)」の承認状況



(注) 20年10月26日時点 (資料) 欧州委員会「SURE」

**4** 復興基金がGDPで見たEUの世界経済におけるプレゼンス回復につながらなくとも、財政危機や一層の分裂を回避し、経済成長と二酸化炭素排出量の切り離しに一定の成果を挙げ、ポスト・コロナのESG(環境・社会・ガバナンス)重視のトレンドに影響力を発揮できれば、十分成功と言えるだろう。

## ユーロ導入国の国債発行残高とEUの債券発行残高と予定額



(注) 国債発行残高は2019年時点 (資料) 欧州委員会統計局 (eurostat)

# コロナ禍を上手く 乗り切っているのはどの国か？ ～50か国ランキング(2020年10月更新版)

ニッセイ基礎研究所

## 1 結果の概要:

### 7月に続き、台湾の評価が高い

2020年7月に新型コロナウイルスの感染拡大に対する影響について各国の状況を概観するために、「コロナ被害」および「経済被害」を数値化しランキングを行った<sup>(注1)</sup>。本稿は2020年10月中旬までの状況を踏まえたランキングの更新版である。10月14日時点までのデータをもとに再評価をしたところ、結果は以下の通りとなった。

#### 【評価結果】

- 総合順位では、台湾、韓国、ニュージーランド、日本、パキスタンの順に高評価となった。
- 評価が低い国は、欧州及び南米に多い。これらの国では感染拡大が続く一方で成長率も大きく落ち込んでいる傾向にある。

## 2 結果の詳細:今後も評価は大きく変動する可能性あり

今回、実施した評価は、感染者数・死亡者数を10月中旬までのデータに更新したほか、「経済被害」の算出のために用いた2020年(度)のGDP見通しを9月に公表されたOECDの見通し、および10月に公表されたIMFの見通しを用いて更新している。

各国の「コロナ被害」と「経済被害」の状況をそれぞれ見ると、まず「コロナ被害」では、感染第2波が襲っている欧州

で評価を下げている国が多い。アジアの中ではマレーシアも足もとの感染拡大率が大きくなったことで点数が下がっている。また、南米のアルゼンチンなど、一貫して感染を抑制できていない国では累積感染者数が大きく増えている<sup>(注2)</sup>。

次に「経済被害」では、最新の見通しを反映した結果、多くの国で評価が変動している。例えば、米国は7月時点の推計よりもGDP損失を低く抑えられる見通しとなっており、順位を上げている。

なお、GDP損失が7月時点より小さい国では、経済への直接的な影響が少なかった国に加えて、大規模な財政政策したことで経済が下支えされている国もあると見られる。総じて見ると、新興国では7月時点の見通しよりGDP損失が大きくなっている傾向にあると言える。

日本も、緊急事態宣言後に、感染第2波が襲っているが、他国と比較して、感染者数は少なく、死亡者も低水準に抑えていることから評価を上げている。

#### (注1)

高山武士(2020)「新型コロナウイルスと各国経済—コロナ禍を上手く乗り切っているのはどの国か? 49か国ランキング」『ニッセイ基礎研レター』2020年7月3日を参照。

#### (注2)

感染者数や死亡者は各国の報告数値を用いているが、国によって報告基準が異なる点に注意が必要。

# 月例経済報告 (令和2年10月)

内閣府 2020年10月23日公表

## 総論

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあるが、持ち直しの動きがみられる。

- 個人消費は、持ち直している。
- 設備投資は、弱い動きとなっている。
- 輸出は、持ち直している。
- 生産は、持ち直しの動きがみられる。
- 企業収益は、感染症の影響により、大幅な減少が続いている。企業の業況判断は、厳しさは残るものの、改善の動きがみられる。
- 雇用情勢は、感染症の影響により、弱い動きとなっているなかで、雇用者数等の動きに底堅さもみられる。
- 消費者物価は、横ばいとなっている。

先行きについては、感染拡大の防止策を講じつつ、社会経済活動のレベルを引き上げていくなかで、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、持ち直しの動きが続くことが期待される。

ただし、国内外の感染症の動向や金融資本市場の変動等の影響を注視する必要がある。

### 2 政策の基本的態度

政府は、東日本大震災からの復興・創生、激甚化・頻発化する災害への対応に取り組むとともに、決してデフレに戻さないとの決意をもって、新型コロナウイルス感染症の感染対策と経済活動を両立し、雇用の確保、事業の継続を通じて国民生活を守り抜く。その上で、感染症によって明らかになったデジタル化などの新たな目標について、規制改革など集中的な改革、必要な投資を行い、再び力強い経済成長を実現する。そのための主要施策について、「経済財政運営と改革の基本方針 2020」等に基づき、経済財政諮問会議で議論される大きな方向性と重点課題に沿って、新たに設置した成長戦略会議において、改革を具体化する。

引き続き、令和2年度第1次補正予算を含む「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」及び第2次補正予算を可能な限り速やかに実行するとともに、内外の感染症の状況や経済の動向、国民生活への影響を注意深く見極めつつ、必要に応じて、躊躇なく、臨機応変に、かつ、時機を逸することなく対応する。

日本銀行においては、企業等の資金繰り支援に万全を期すとともに、金融市場の安定を維持する観点から、金融緩和を強化する措置がとられている。日本銀行には、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

## 各論

### 1 消費・投資などの需要動向

#### 個人消費は、持ち直している。

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、8月は前月比0.8%増となった。個別の指標について最近の動きをみると、「家計調査」（8月）では、実質消費支出は前月比1.7%増となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（8月）では、小売業販売額は前月比4.6%増となった。消費動向の背景をみると、実質総雇用者所得はこのところ横ばい圏内となっている。また、消費者マインドは持ち直している。

さらに、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、感染症とそれに伴う自粛の影響が残るものもあるが、社会経済活動のレベルを引き上げていくなかで、多くの財・サービスで前向きな変化が続いている。旅行は、極めて低い水準が続いているが、国内旅行については、持ち直しの動きがみられる。外食は、持ち直しの動きがみられる。新車販売台数は、持ち直しの動きがみられる。家電販売は、増加している。こうしたことを踏まえると、個人消費は、持ち直している。先行きについては、感染拡大の防止策を講じつつ、社会経済活動のレベルを引き上げていくなかで、持ち直しが続くことが期待される。

#### 設備投資は、弱い動きとなっている。

需要側統計である「法人企業統計季報」（4-6月期調査、含むソフトウェア）でみると、2020年4-6月期は前期比6.3%減となった。業種別にみると、製造業は同5.3%減、非製造業は同6.8%減となった。機械設備投資の供給側統計である資本財総供給（国内向け出荷及び輸入）は、弱い動きとなっている。ソフトウェア投資は、おおむね横ばいとなっている。「日銀短観」（9月調査）によると、2020年度設備投資計画は、製造業では増加、非製造業では減少、全産業では減少が見込まれている。「日銀短観」による企業の設備判断は、製造業を中心に高水準の過剰感が続いている。先行指標をみると、機械受注は、減少テンポが緩やかになっている。

建築工事費予定額は、このところ弱含んでいる。先行きについては、企業収益の減少や先行き不透明感の高まりにより、当面、慎重な動きが続くと見込まれる。

#### 住宅建設は、弱含んでいる。

持家の着工は、弱含んでいる。貸家の着工は、緩やかに減少している。分譲住宅の着工は、弱含んでいる。総戸数は、8月は前月比1.0%減の年率81.9万戸となった。なお、首都圏のマンション総販売戸数は、持ち直している。先行きについては、弱含みで推移していくと見込まれる。

#### 公共投資は、堅調に推移している。

8月の公共工事出来高は前月比0.7%減、9月の公共工事請負金額は同9.9%減、8月の公共工事受注額は同25.2%減となった。公共投資の関連予算をみると、国の令和元年度一般会計

予算では、補正予算において約 1.6 兆円の予算措置を講じており、補正後の公共事業関係費は、前年度を上回っている。令和 2 年度当初予算では、公共事業関係費について、一般会計では前年度当初予算比 0.8% 減（臨時・特別の措置分を含む）としている。令和 2 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、前年度比 0.1% 増としている。

先行きについては、関連予算の執行により、堅調に推移していくことが見込まれる。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、持ち直しの動きがみられる。

鉱工業生産指数は、8 月は前月比 1.0% 増となった。鉱工業在庫指数は、8 月は前月比 1.3% 減となった。また、製造工業生産予測調査によると 9 月は同 5.7% 増、10 月は同 2.9% 増となることが見込まれている。業種別にみると、輸送機械は持ち直している。生産用機械は下げ止まりつつある。電子部品・デバイスは緩やかに増加している。生産の先行きについては、持ち直しの動きが続くことが期待される。ただし、海外経済の更なる下振れリスク及び感染症によるサプライチェーンを通じた影響に十分注意する必要がある。また、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、第 3 次産業活動は、持ち直している。

### 企業収益は、感染症の影響により、大幅な減少が続いている。企業の業況判断は、厳しさは残るものの、改善の動きがみられる。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。

「法人企業統計季報」（4-6 月期調査）によると、2020 年 4-6 月期の経常利益は、前年比 46.6% 減、前期比 29.7% 減となった。業種別にみると、製造業が前年比 48.7% 減、非製造業が同 45.5% 減となった。規模別にみると、大・中堅企業が前年比 35.3% 減、中小企業が同 79.6% 減となった。「日銀短観」（9 月調査）によると、2020 年度の売上高は、上期は前年比 10.0% 減、下期は同 3.3% 減が見込まれている。経常利益は、上期は前年比 38.9% 減、下期は同 15.7% 減が見込まれている。企業の業況判断は、厳しさは残るものの、改善の動きがみられる。「日銀短観」（9 月調査）によると、「最近」の業況は、「全規模全産業」で上昇した。12 月時点の業況を示す「先行き」は、「最近」からおおむね横ばいとなっている。

また、「景気ウォッチャー調査」（9 月調査）の企業動向関連 DI によると、現状判断及び先行き判断は上昇した。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。8 月は 667 件の後、9 月は 565 件となった。負債総額は、8 月は 724 億円の後、9 月は 707 億円となった。

### 雇用情勢は、感染症の影響により、弱い動きとなっているなかで、雇用者数等の動きに底堅さもみられる。

完全失業率は、8 月は前月比 0.1% ポイント上昇し、3.0% となった。労働力人口、就業者数及び完全失業者数は増加した。雇用者数はこのところ横ばい圏内となっている。



# ワークライフバランスの実現を目指す 社員の採用や定着に繋がる 福利厚生改革術

1. ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着
2. 「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し
3. 事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング
4. 福利厚生改善の実践的取り組み事例



## ■参考文献

「共済会の実践的グランドデザイン」可児俊信 著 労務研究所 「実践！福利厚生改革 可児俊信」  
日本法令 「日本でいちばん社員のやる気が上がる会社」坂本光司 著 筑摩書房

# 1

## 企業経営情報レポート

# ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着

社員の満足度やモチベーションが高い企業においては、共通する特長がいくつかありますが、そのうちのひとつに「充実した福利厚生制度」の存在とその利活用が挙げられます。

利活用しやすい福利厚生制度の導入や既存制度の充実・強化、風土の醸成により、社員のモチベーションを高めることが業務の効率化や社員の定着や高業績の実現に繋がるといえます。

しかしながら、多くの中小企業がその重要性や必要性を理解はしていても、どんな制度があるのか、また効果的な導入や充実・強化の方策については、ノウハウが不足していると考えられます。本稿では、ワークライフバランスの実現や働き方改革への対応、そして人材の確保・定着といった、現在の日本の企業を取り巻く環境の変化を背景として、充実した福利厚生制度の実現がその回答のひとつとなり得ることを示し、提言します。

### ■ ワークライフバランスの実現による企業側のメリット

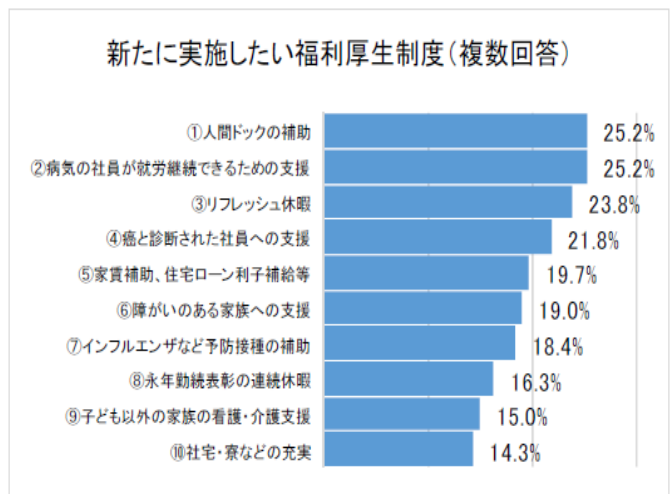
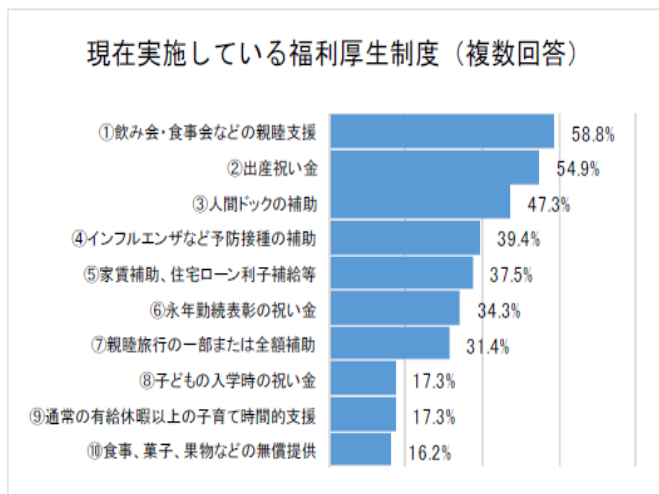
近年、福利厚生制度の充実強化に関心を持つ中小企業が増加傾向にあります。

特に注目されているのは、法律で定められている健康保険や介護保険・厚生年金保険・雇用保険などといったものよりも、法定外の独自の福利厚生制度の新設や充実強化です。

こうした動きの背景には、社員やこれから社会に出ようとする学生などの企業や労働に対する価値観が、近年大きく変化してきていることが挙げられます。

自分が働きたい企業に対するものさしが、企業の規模やブランド、賃金などから、経営の考え方や進め方、更にいうと「人を資本として大切にしているか」否かに変遷してきていると考えられます。

### ■ 現在実施している福利厚生制度と新たに実施したい福利厚生制度(複数回答)



出展：「日本でいちばん社員のやる気が上がる会社一家族も喜ぶ福利厚生 100」より一部抜粋



# 2

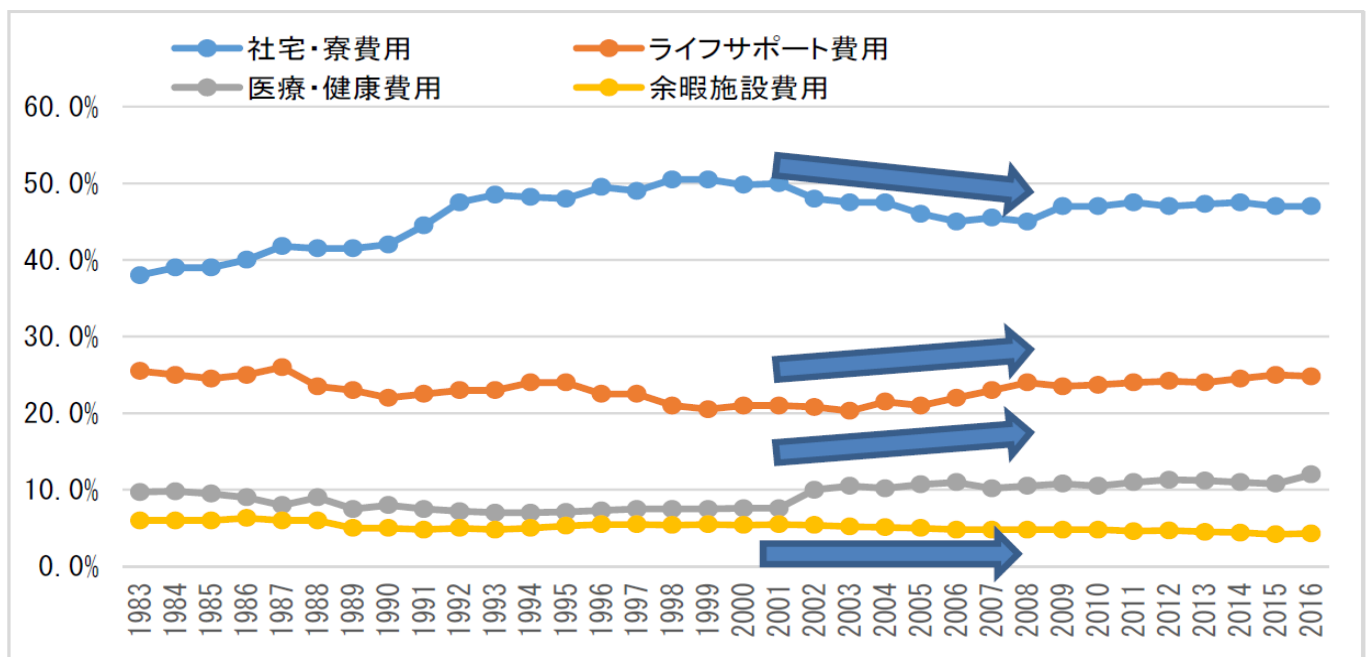
## 企業経営情報レポート

# 「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し

### ■ 目的の変遷：社員満足から生産性向上へ

福利厚生は、社会・経済・雇用環境の変化にあわせて、その目的や手法も変化してきました。バブル崩壊以降の経済変化とそれに伴う福利厚生の実施目的等の変化については、次のグラフの通り分野ごとに変遷しています。

### ■ 分野ごとの福利厚生費の推移



出展：経団連「福利厚生調査」より

社会環境では、90年代初頭から出生率の低下と少子化が社会問題として認識され始めましたが、少子化対策は2003年以降に本格化しました。

2003年の景気回復以降は、団塊世代の定年退職もあり、人手不足が深刻化してきた状況の中で、社員のワークライフバランスや両立支援の推進、メンタル不全を含む疾病予防等、働きやすい職場にする、社員の保護などの法制が相次いで施行されました。

こうした社会・経済・雇用環境の変化を受けて、福利厚生も変化してきました。まず、社員のニーズの多様化にこたえるため、95年にカフェテリアプランを導入する企業が現れました。

福利厚生アウトソーシングが登場したのもこの頃です。03年以降は人手不足で人材確保が困難になり、福利厚生は社員の労働生産性を高める手段として位置づけられました。福利厚生は施設へ投資するものから、社員へ投資するものへ変化しました。こうして、福利厚生の目的と投資対象は「社員の満足度向上」から「労働生産性の向上」へ変化してきたのです。

# 3

## 企業経営情報レポート

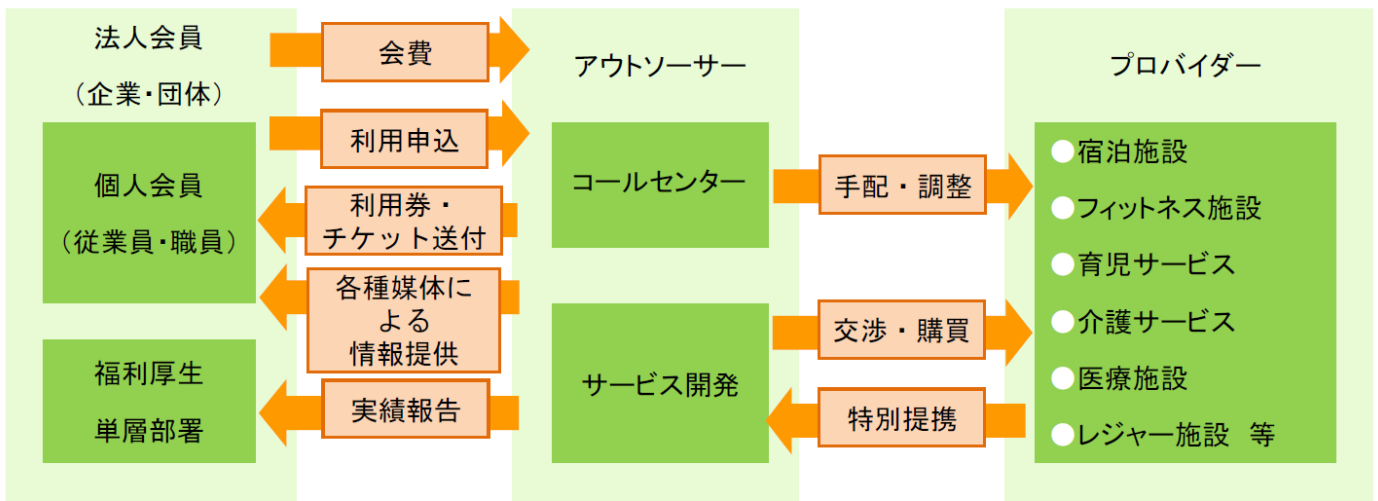
# 事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング

### ■ アウトソーシングとしての福利厚生パッケージ

1990年代後半、企業が収益の低下に苦しむ中で、人事総務業務のアウトソーシングが日本に紹介されました。アウトソーシングの範囲は段階的に拡大し、給与計算や経理事務にとどまらず、福利厚生もその対象になりました。

外部の福利厚生リソースを活用するアウトソーシングとして、福利厚生パッケージがあります（福利厚生代行、福利厚生アウトソーシングとも呼ばれます）。

### ■ 福利厚生パッケージの仕組み



人事・総務部門の福利厚生担当が行っていた業務（福利厚生施設やサービス業者との提携、社員への福利厚生の告知、社員からの利用申込の受付と施設等への取り次ぎなど）をアウトソーサーが行います。

アウトソーサーが提供する福利厚生サービスは、国内・海外の宿泊施設、育児・介護サービス、人間ドック等の健康管理サービス、フィットネスクラブ等のスポーツ施設、通学ネットでの自己啓発・資格取得講座、レジャー施設、飲食店等であり、社員等が割引料金で利用できる、といったものになります。

### ■ 福利厚生アウトソーシングのメリット・デメリット

アウトソーシングのメリットとしては、大きく次の3つが挙げられます。

#### ■ アウトソーシングのメリット

- ①外部リソースによるサービス
- ②スケールメリット
- ③ノウハウの蓄積

# 4

## 企業経営情報レポート

# 福利厚生改善の実践的取り組み事例

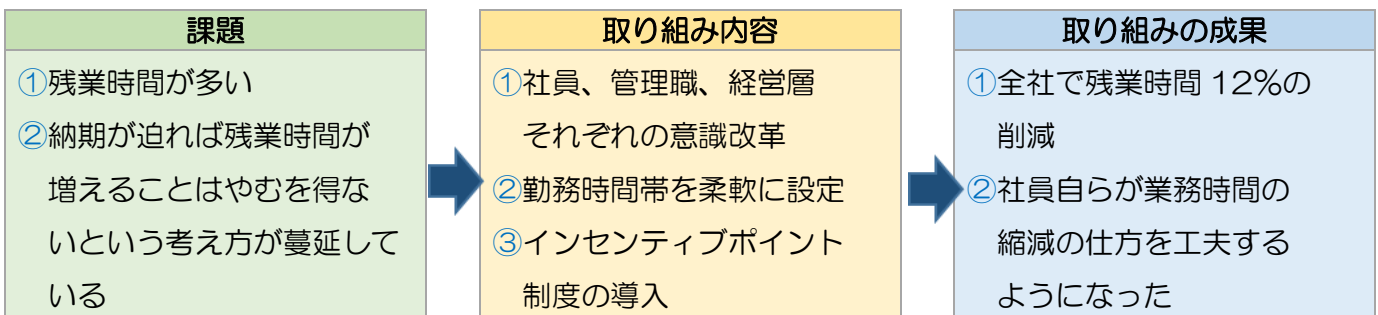
### ■ ポイント制により社員の意識改革を行い残業時間を大幅削減

A社は、社員が数百名規模のIT企業です。

残業時間削減のため、ポイント制を導入して社員の意識改革を行いました。

#### 【A社】

業種	IT（開発）
社員数	約600名



A社の取り組みでは、まず社員、管理職、経営層それぞれの意識改革を行いました。

特に管理職は「不要不急な業務の見直し」を実施し、また業務時間を圧縮することに伴うリスクの発生については経営層の意識を変える必要がありました。

次いで、フレックスタイムや在宅勤務、リモートワークといった柔軟な勤務時間帯の設定を行いました。フレキシブルな働き方が推進されたことで、育児や介護と仕事の両立が実現しやすくなり、優秀な社員の社外流出のリスクを下げることにも繋がりました。

そして、社員それぞれのスケジュール管理や業務改善を具体化し、ポイントを付与するインセンティブポイント制度を導入しました。

例えば、週次での業務進捗を当初スケジュールと比較し、進捗の程度によってポイントを付与したり、社外研修への参加や資格取得、退社時間の早期化の徹底など、個々人の取り組み内容に応じてポイントを付与します。ポイントは福利厚生を利用する際に使用できることとし、社員の業務改善への意識を福利厚生をより多く利用できるというメリットへ直結させることに成功したのです。

これらの取り組みにより、前年同時期との対比で全社で残業時間が約12%もの削減に繋がりました。この取り組みはその後、ポイント付与の対象となる取り組みを社員自らが提案するなど、自発的な業務改善に結びつけて継続しています。

# 信用調査について

取引のない会社と新たに取引をする場合、  
どんな点に注意すれば良いでしょうか。

## 1. 取引を制限する

### ①取引方法

BtoB（企業間取引）の場合、受注⇒納品⇒検収⇒請求と流れていって、売上の締め日から支払日までが売掛金となり、支払日に振込や小切手を受領するか、または手形を受取るのが一般的です。

しかし手形取引を行わない取り決めとしたり、代金引換納品または前受金取引としたりすることで売掛債権を発生させなければ、決済リスクは生じません。従って、このような取引条件でスタートする方法があります。

### ②取引金額

一般的には、新規取引は小額から開始するケースが多いと思われます。注意したいのは、相手先の企業規模ではなく自社の仕入や加工に必要とする資金繰りの規模が重要だということです。規模拡大のために、借入を増額する必要がある場合は、十分にリスクを検討すべきです。

## 2. 資料で検討する

### ①財務状況

取引開始にあたっては、取引先ごとの与信管理ファイルを作成することをおすすめします。

財務状況を調べるには決算書類が必要です。できれば2、3年分の納税申告書コピーをもらってファイルに保管してください。

### ②会社の概況

会社案内や求人パンフレットなども要請し、相手先の内容把握が必要です。また、内容の判らない新規取引先と大きな取引を開始する場合は、商業登記簿謄本を取ることもおすすめします。謄本で、本社移転、代表者や事業目的の大幅な変更などが判明したら注意が必要です。

## 3. 実際に会ってみる

取引の内容によっては、やはり現地を訪問して相手先の業況を確認するくらいの慎重さが必要です。一概にはいえませんが、社員がヒマそうにしていないか、通路などに余剰在庫を積み上げていないか、逆に企業規模から見て変に事務所が立派過ぎないか、などは行って見て初めて得られる情報です。もちろん、相手先の社長や担当者が信用できる人物かどうか、最も大切な事柄の一つです。ウマイ話には、逆に慎重になる必要があるかも知れません。



ジャンル:内部統制 > サブジャンル:信用管理

# 与信管理と貸倒れ予防対策

与信管理と貸倒れ予防対策の方法を教えてください。

## 1. 与信管理の手法

### ①与信管理の目的

- 取引の安全の確保と債権保全
- 不良債権の発生を防止し、発生時には出来る限り多くの債権回収を図る。  
「取引先の財務内容を的確に把握し、その財務内容に応じた適正な与信限度額を設定することによって与信リスクを回避すること」

### ②与信管理のプロセス

与信計画 ⇒ 与信調査 ⇒ 与信管理 ⇒ 債権回収

## 2. 貸倒れを予防する企業法務の3つのレベル

### ①臨床法務(与信管理の社内規定なし)

倒産事故が起きてからの後始末が中心でリスク管理機能はなく、問題発生が日常的で、その解決に四苦八苦しているドタバタ型法務。

### ②予防法務(与信管理の社内規定はあるが、戦略なし。)

問題の発生予防に焦点を当て、ローリスク・ローリターンに徹している守備型法務。

### ③戦略法務(機能的な与信管理のシステム化を採用)

戦略性を持ち、時として戦略的にハイリスク・ハイリターンを採用する攻撃型法務。

## 3. 取引先の危険な兆候とその例示

チェックポイント	例
社内の様子に変化はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営者の言動に焦りが出る</li> <li>●幹部社員が不在がち又は相次いで辞める</li> <li>●商品（在庫）がなくなる</li> </ul>
出入りしている人に変化はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>●出入りしている人がガラリと変わる</li> <li>●取引銀行が変わる、数が増える</li> <li>●高利の金融業者と取引を始める</li> </ul>
取引量に急激な変化はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>●注文が急にキャンセルされる（資金繰り、生産量の縮小のため）</li> <li>●注文が急に増加する（担保商品確保のため、他社からの供給ストップ）</li> </ul>