

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.748 2021.11.9

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年10月29日号

## 2021年7-9月期の実質GDP

～前期比▲0.2% (年率▲0.9%)を予測

経済・金融フラッシュ 2021年11月1日号

## 米個人所得・消費支出(21年9月)

～個人所得は新型コロナに絡む経済対策の  
剥落から前月比で大幅に減少

経営TOPICS

統計調査資料

## サービス産業動向調査

2021年(令和3年)8月分(速報)

経営情報レポート

## 多様な働き方への対応を可能にする 限定社員制度導入のポイント

経営データベース

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

## 資金繰りの考え方

## 資金繰り計画の確認事項

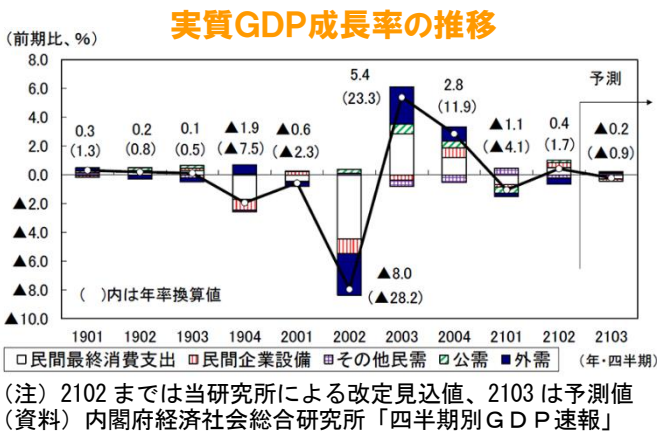
発行:税理士法人 常陽経営

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

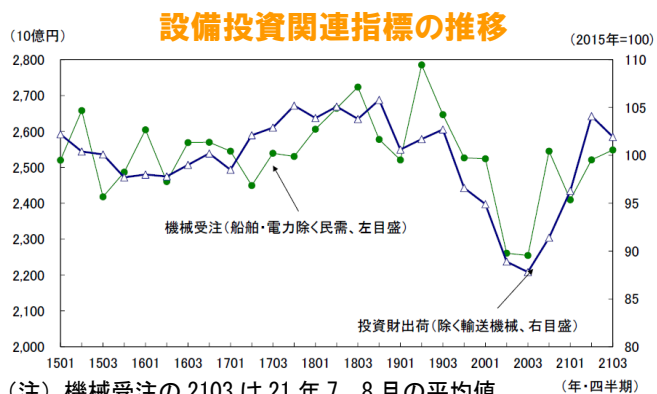
# 2021年7-9月期の実質GDP ~前期比▲0.2%(年率▲0.9%)を予測

ニッセイ基礎研究所

**1** 11/15に内閣府から公表される2021年7-9月期の実質GDPは、前期比▲0.2%（前期比年率▲0.9%）と2四半期ぶりのマイナス成長になったと推計される。



**2** 外需寄与度は前期比0.1%（年率0.3%）と成長率を若干押し上げたが、緊急事態宣言の長期化や半導体不足などの供給制約の影響で、民間消費（前期比▲0.6%）、設備投資（同▲0.9%）が減少し、国内需要が2四半期ぶりに減少した。実質GDPに交易利得を加えた実質GDIは前期比▲0.8%（前期比年率▲3.2%）となり、実質GDPの伸びを大きく下回ると予想する。



**3** 7-9月期の実質GDPは、緊急事態宣言が続く中で半導体不足などの供給制約が加わったことで、2四半期ぶりのマイナス成長となった。

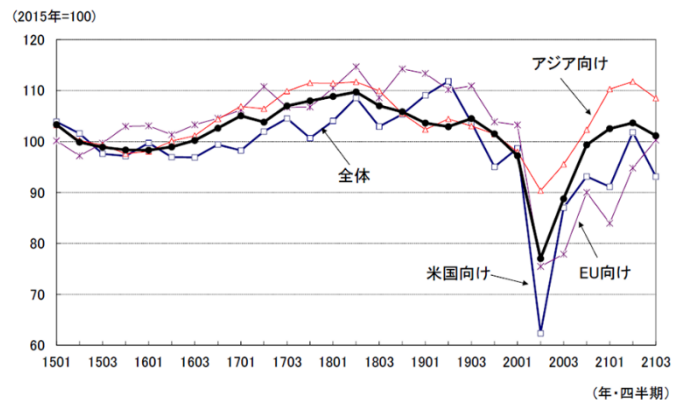
日本経済は緊急事態宣言が再発令された2021年入り後、停滞が続いている。

**4** 緊急事態宣言は9月末で解除されたため、10月以降は外食、旅行などの対面型サービスを中心に個人消費が持ち直していることが見込まれる。

現時点では10-12月期の実質GDPは民間消費の高い伸びを主因として前期比年率5%台の高成長を予想している。

ただし、新型コロナウイルスの感染再拡大に伴う行動制限の強化、半導体不足などの供給制約の長期化、国際商品市況の上昇を受けた交易条件の悪化など、リスク要因は多い。

## 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



# 米個人所得・消費支出(21年9月) ～個人所得は新型コロナに絡む経済対策の 剥落から前月比で大幅に減少

## 1 結果の概要:個人所得は市場予想を

下回る一方、個人消費は市場予想に一致

10月29日、米商務省の経済分析局(BEA)は9月の個人所得・消費支出統計を公表した。個人所得(名目値)は前月比▲1.0%(前月:+0.2%)と前月からマイナスに転じたほか、市場予想(Bloomberg集計の中央値、以下同様)の▲0.3%も大幅に下回った。個人消費支出は前月比+0.6%(前月改定値:+1.0%)と+0.8%から上方修正された前月上回った一方、市場予想の+0.6%に一致した。

## 2 結果の評価:経済対策効果の剥落で 個人所得が大幅に減少

個人消費は堅調な伸びとなったものの、財消費では自動車関連の減少が続いているほか、広範な分野で前月から伸びが鈍化した。もっとも、新型コロナの感染者数が減少に転じていることもあり、サービス消費では娯楽や外食・宿泊では回復がみられた。

## 3 所得動向:新型コロナ対策としての失業保険 給付の期限切れに伴い、移転所得は大幅減少

9月の個人所得(前月比)は、移転所得が▲7.0%(前月:+0.2%)と前月から大幅なマイナスに転換して個人所得を押し下げた。

## 4 消費動向:財消費は 広範な分野で伸びが鈍化

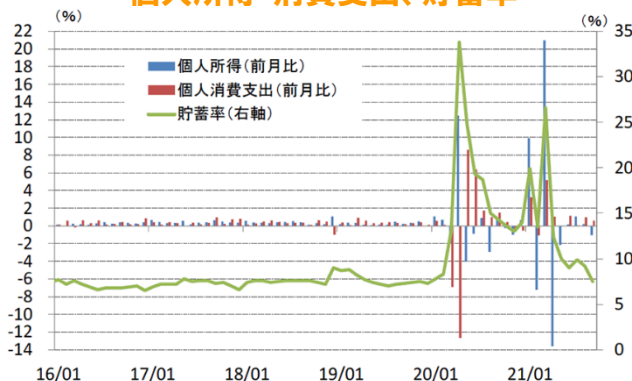
9月の名目個人消費(前月比)は、財消費が+0.5%(前月:+1.6%)と前月から伸びが鈍化したほか、サービス消費も+0.6%(前月:+0.7%)と小幅ながら伸びが鈍化した。財消費では、耐久財が▲0.2%(前月:+0.4%)と前月からマイナスに転じたほか、非耐久財は+0.9%(前月:+2.3%)と伸びが大幅に鈍化した。

## 5 価格指数:前年同月比でエネルギーの 大幅な物価押し上げが持続

価格指数(前月比)の内訳をみると、エネルギー価格指数が+1.3%(前月:+1.9%)と4ヵ月連続、食料品価格指数は+1.1%(前月:+0.4%)と8ヵ月連続のプラスとなっており、価格上昇圧力が継続している。

前年同月比は、エネルギー価格指数が+24.9%(前月:+24.9%)と7ヵ月連続の2桁上昇となった。

個人所得・消費支出、貯蓄率



(注) 名目値、季節調整済  
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

# サービス産業動向調査 2021年(令和3年)8月分(速報)

総務省 2021年10月29日公表

## 2021年(令和3年)8月分(速報)

### 1. サービス産業の売上高<sup>(※1)</sup>

8月の月間売上高は、28.8兆円。前年同月比0.3%の増加

(7月の前年同月比(2.5%)に比べ、2.2ポイント低下)

- 増加：「サービス業(他に分類されないもの)」、「運輸業、郵便業」など5産業
- 減少：「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など4産業

### 2. サービス産業の事業従事者数<sup>(※2)</sup>

8月の事業従事者数は、2923万人。前年同月比0.5%の減少

- 増加：「運輸業、郵便業」、「情報通信業」など4産業
- 減少：「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など4産業

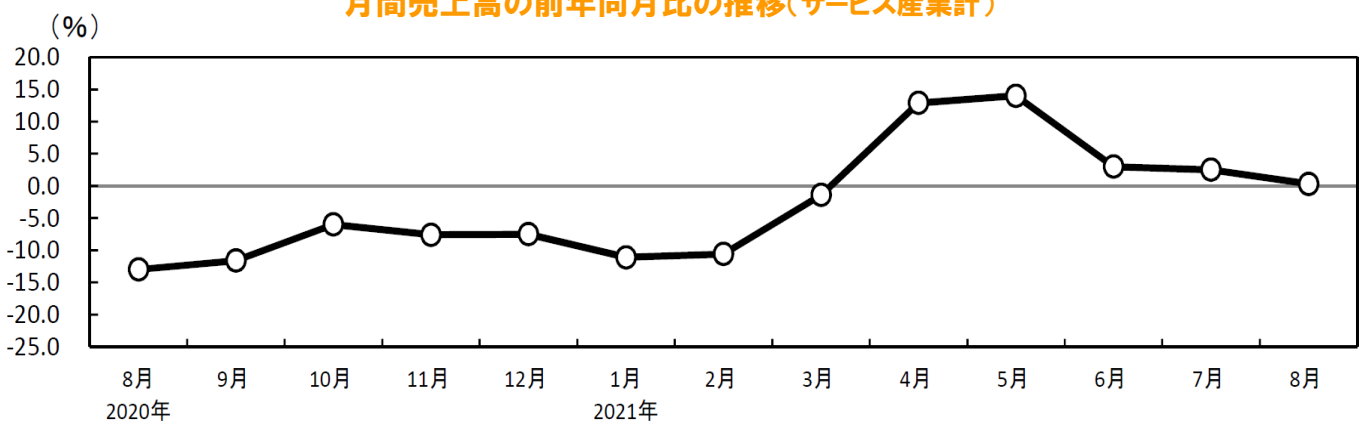
(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

## 1 サービス産業の売上高(事業活動別の集計)

### (1) 月間売上高の推移

月間売上高の前年同月比の推移(サービス産業計)



	2020 8月	9月	10月	11月	12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
前年同月比 (%)	-13.0	-11.6	-6.0	-7.6	-7.5	-11.1	-10.6	-1.4	12.9	14.0	3.0	2.5	0.3
前年同月比の前月差 (ポイント)	0.0	1.4	5.6	-1.6	0.1	-3.6	0.5	9.2	14.3	1.1	-11.0	-0.5	-2.2

(注) 2021年の前年同月比は、母集団情報変更・標本交替により生じた変動を調整した前年同月の値を用いて計算している。  
(以下同)

## (2) 産業別月間売上高

- **増加**：「サービス業（他に分類されないもの）」（3.3兆円、前年同月比7.0%増）、「運輸業，郵便業」（4.4兆円、同5.8%増）など5産業
- **減少**：「宿泊業，飲食サービス業」（1.7兆円、同20.4%減）、「生活関連サービス業，娯楽業」（3.3兆円、同6.2%減）など4産業

### 月間売上高－産業大分類別(2021年8月)

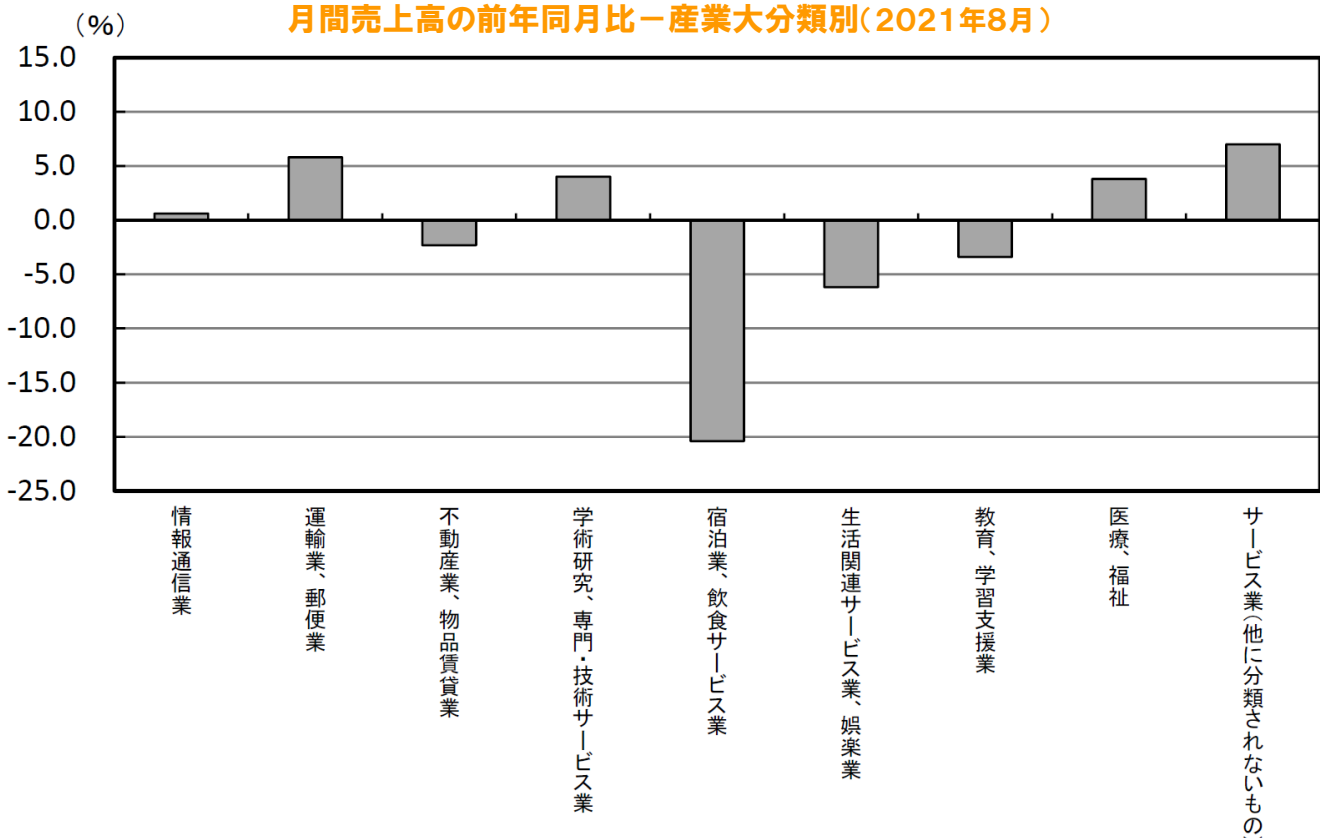
産業(大分類)	実数(百万円)	前年同月比(%)	寄与度(参考)6)
サービス産業計	28,763,265	0.3	
情報通信業	4,501,976	0.6	0.10
運輸業，郵便業	4,409,602	5.8	0.84
不動産業，物品賃貸業	3,800,963	-2.3	-0.31
学術研究，専門・技術サービス業 1)	2,502,995	4.0	0.34
宿泊業，飲食サービス業	1,674,628	-20.4	-1.50
生活関連サービス業，娯楽業 2)	3,315,790	-6.2	-0.76
教育，学習支援業 3)	300,578	-3.4	-0.04
医療，福祉 4)	4,907,277	3.8	0.62
サービス業(他に分類されないもの) 5)	3,349,456	7.0	0.77

(注1)「学術・開発研究機関」及び「純粹持株会社」を除く。(注2)「家事サービス業」を除く。

(注3)「学校教育」を除く。(注4)「保健所」、「社会保険事業団体」及び「福祉事務所」を除く。

(注5)「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。(注6)サービス産業計の前年同月比に対する寄与度(以下同)

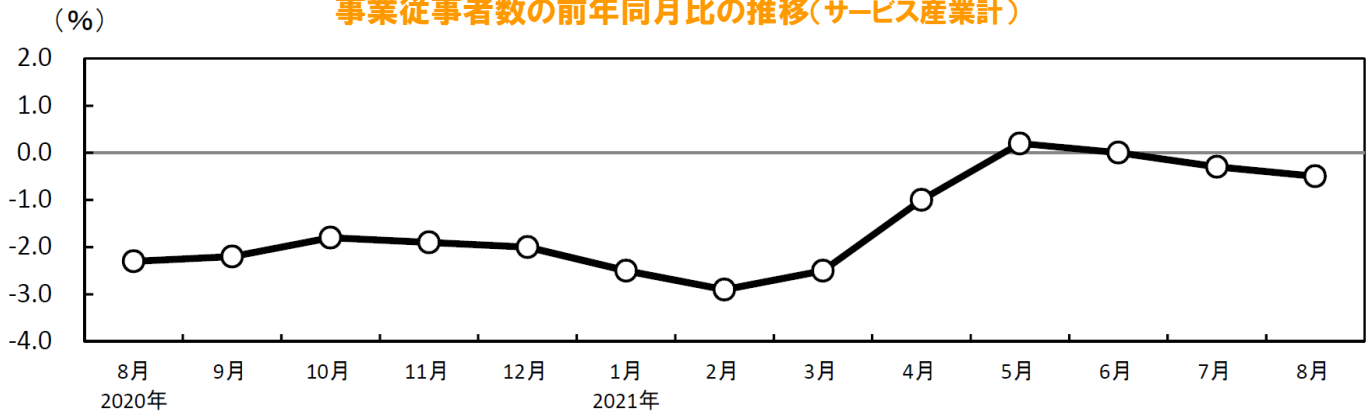
### 月間売上高の前年同月比－産業大分類別(2021年8月)



## 2 サービス産業の事業従事者数(事業所・企業等単位の集計)

### (1) 事業従事者数の推移

事業従事者数の前年同月比の推移(サービス産業計)



	2020 8月	9月	10月	11月	12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
前年同月比(%)	-2.3	-2.2	-1.8	-1.9	-2.0	-2.5	-2.9	-2.5	-1.0	0.2	0.0	-0.3	-0.5
前年同月比の前月差 (ポイント)	0.2	0.1	0.4	-0.1	-0.1	-0.5	-0.4	0.4	1.5	1.2	-0.2	-0.3	-0.2

### (2) 産業別事業従事者数

- **増加**：「運輸業，郵便業」(333万人、前年同月比0.9%増)、「情報通信業」(199万人、同0.8%増)など4産業
- **減少**：「宿泊業，飲食サービス業」(489万人、同3.7%減)、「生活関連サービス業，娯楽業」(239万人、同2.0%減)など4産業

事業従事者数－産業大分類別(2021年8月)

産業(大分類)	実数(千人)	前年同月比(%)	寄与度(参考)
サービス産業計	29,230	-0.5	
情報通信業	1,990	0.8	0.05
運輸業，郵便業	3,335	0.9	0.10
不動産業，物品賃貸業	1,591	0.7	0.04
学術研究，専門・技術サービス業	1,760	0.0	0.00
宿泊業，飲食サービス業	4,887	-3.7	-0.64
生活関連サービス業，娯楽業	2,386	-2.0	-0.17
教育，学習支援業	1,001	-0.5	-0.02
医療，福祉	8,536	0.5	0.14
サービス業(他に分類されないもの)	3,745	-0.3	-0.04



経営情報  
レポート  
要約版



労務

# 多様な働き方への対応を可能にする 限定社員制度 導入のポイント

1. 限定社員制度の概要
2. 職務限定社員制度導入のポイント
3. 地域限定社員制度導入のポイント
4. 採用強化および定着につなげた取り組み事例



## 参考資料

『「多様な正規社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 報告書』（厚生労働省） 『勤務地などを限定した「多様な正規社員」の円滑な導入・運用に向けて』 『地元の多様な雇用の受け皿の整備業務』 地域限定正規社員制度導入事例集』（厚生労働省 都道府県労働局・ハローワーク） 『多様な形態による正規社員』に関する研究会報告書』（厚生労働省） 『労政時報 3968号 地域限定社員制度』（労政時報） 『今日からはじめる無期転換ルールの実務対応』（第一法規） 『限定正規社員制度導入ガイドブック 未来コンサルティンググループ』（同文館出版） 『有期労働契約の無期転換がわかる本』（自由国民社）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 限定社員制度の概要

近年、人口減少に伴い労働力人口が急速に減少していることが大きな課題となっています。併せて正規雇用と非正規雇用の二極化についても、労働力確保における弊害として有識者から指摘されています。

厚生労働省は、これらの課題を解決するために、企業に対して多様な働き方の実現に向けた取り組みを推奨しています。中でも雇用の在り方として、職務、勤務地域および労働時間を限定した社員制度の普及を求めています。

本レポートでは「職務限定社員制度」と「地域限定社員制度」の2つの社員制度についての概要と導入に向けたポイントについて解説します。

### ■ 限定社員制度の概要

#### (1) 限定社員制度の概要

これまでは、正規社員と非正規社員の2つの選択肢の働き方しかなく、時代に即していない現状があり二極化が進んでいました。

そこで登場してきたのが「限定社員制度」です。限定社員制度とは、配置転換や転勤、仕事内容や勤務時間などの範囲が限定されている正規社員の雇用形態を指します。

正規社員と非正規社員の中間に位置する社員と考えると分かりやすいと思います。処遇や責任の大きさ等も正規社員と非正規社員との中間に位置します。

#### ■ 雇用形態の違いによる労働条件の違い

雇用形態	正規社員	限定社員	非正規社員
処遇	高い	←→	低い
責任の大きさ	重い	←→	軽い
雇用期間	定めなし（無期）		定めあり（有期）

出典：「限定正規社員制度導入ガイドブック」、「有期労働契約の無期転換がわかる本」より加筆

#### (2) 労使双方に望ましい制度である

限定社員制度は、労使双方にメリットがあります。労働者には、ワーク・ライフ・バランス実現のメリットがあり、一方企業側には、優秀な人材の確保と定着を同時に可能とし、さらに賃金面においても限定社員は正規職員と比べて賃金水準を低く抑えられるというメリットです。

このように、限定社員制度は、多元的な働き方の実現を叶える制度といえます。



## 2

## 企業経営情報レポート

## 職務限定社員制度導入のポイント

## ■ 職務限定社員制度とは

職務限定社員制度とは、担当する職務の範囲が他の職務と区別され、限定されている雇用形態のことを指します。技能の蓄積や継承を目的とした高度な専門分野に限定し、特定の職務を専門とするプロフェッショナル人材のためのものです。

例えば、近年注目されているデータサイエンティストや、医療福祉などの資格を有する者、企業内である特定の職務に特化して従事する者などに適用し活用されます。これらの専門職は、産業構造の高度化や人口動態の高年齢化が進む中で、より重要性が増していくと想定されます。

## ■ 現状分析と導入目的の明確化

職務限定社員制度を導入するかどうかについては、まずは自社の現状を分析し、将来的な技能の蓄積や継承、プロフェッショナル人材を育成することが求められている場合に職務限定社員制度を導入することが期待されます。また、近年幅広いキャリア形成や事業維持のために、他の職務を経験させるなど柔軟な人事配置が行われるといったケースもみられます。そういった場合については、職務の範囲に一定の幅を持たせることで円滑な事業運営に繋がります。

## ■ 制度設計における検討ポイント

## (1) 等級制度の整備

職務限定社員制度は、特定の職務において能力を発揮することで自社に貢献してもらう制度です。そのため等級制度においては、いわゆる総合職と職務限定社員とで等級表を分けて設計する必要があります。等級表モデルの例では、事務職を専門とする職務限定社員として新たに等級表を設計し、総合職との整合性をとっています。この等級表では等級数を4段階にしていますが、高度な専門職では等級定義の設定が困難となるため、2段階程度にする場合が多くなります。自社の限定職務がどの程度の専門性をもっているかによって、等級数を設定することになります。

## (2) 賃金制度の見直し

職務限定社員制度の賃金の設定については、職務の難易度を考慮し、それに応じた賃金水準にすることが望ましいと考えられます。さらに賃金制度を等級制度に連動させて運用することも重要です。賃金制度の設計では、同業他社や職務限定社員制度を導入している企業の事例を参考に設計することもポイントとなります。

## ■ 職務限定社員制度の賃金決定のポイント

- 職務が限定されれば職務給の要素が強い賃金体系となるため、職務の難易度に応じた合理的な賃金水準にする
- 同業他社や職務限定社員制度を導入している企業事例を参考に賃金水準を検討する

## 3

企業経営情報レポート

## 地域限定社員制度導入のポイント

## ■ 地域限定社員制度とは

地域限定社員制度は、転勤エリアが限定される、あるいは転居を伴う異動がない、もしくは転勤そのものがない雇用形態のことを指します。勤務地域を限定することで、地元定着型の就業を可能とし、転勤や長時間労働が困難な各自の事情に応じて継続的に勤務していける働き方を促進するものです。例えば、育児や介護などで勤務地の変更が困難な者に対して適応されます。

さらに、その導入効果として有能な人材の採用や定着の促進に資すると考えられます。

## ■ 現状分析と導入目的の明確化

地域限定社員制度を導入するかどうかについては、社員構成に女性が多い場合や意識調査等により地元志向の強い社員が多い場合、または企業の戦略として地域の特性を活かした採用や事業の展開といった目的で導入を検討する場合等が多くみられます。

企業によって導入目的は様々であるので、労使間で十分に協議を重ね、自社の環境に応じてどのような地域限定社員制度を導入するかという検討が必要となります。

## ■ 均衡待遇への対応のポイント

## (1) 等級制度の整備

地域限定社員制度は、職務限定社員制度よりも、職務や責任・権限の範囲に大きな違いがあるため、昇格・昇進に上限を設けている企業が多いようです。特に上位管理職については、地域限定社員からの登用はしない場合が多くみられ、上位管理職への昇進を望む場合は正規社員に転換します。また、正規社員と地域限定社員との間にキャリア形成に大きな違いが生じる場合があるのであれば、等級表自体を別々に設計します。個々の企業の実情に応じて等級表に制限を設けるのか、それとも地域限定社員向けの等級表を設計するのかを検討する必要があります。

## (2) 賃金について

地域限定社員における賃金制度については、正規社員と地域限定社員との間に格差を設けることになるため、両者の間に生じる不均衡や正規社員に生じる不公平感に注意する必要があります。

具体的に賃金水準をどうするかについては、それぞれの企業の実情によって異なりますが、勤務エリアによって賃金水準に差を設けている企業もあります。

## (3) 評価制度について

地域限定社員制度では、転勤の有無、勤務地のエリアによって区分けがなされますが、その職務内容については正規社員と地域限定社員との間に違いがない場合がほとんどです。

この場合、正規社員と地域限定社員との評価制度に明確な違いを設ける必要はありません。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 採用強化および定着につなげた取り組み事例

### 事例①：地元志向の強い社員の定着につなげたK社

【企業概要】 正規社員：595名（うち限定社員22名）

事業内容

- ①国内でトレー等食品軽包装資材の卸売業を営む
- ②全国の食品加工業者や食品小売店への軽包装資材の供給
- ③食品ごとに合う包装商品の提案、食品小売店の売場レイアウト等の企画

### （1）制度導入の背景

従来、K社には全国に転勤の可能性のある社員と当該営業所のみ勤務する社員の2通りの採用コースがありました。両者には処遇に格差があり、各社員が区分を選択できる制度はありませんでした。また、本人の希望に応じて一時的に勤務地を限定することもできましたが、制度として明確にしておらず、それを認知していない社員の離職が問題となっていました。

これらの問題を受けて、2013年に全社的意識調査を実施すると、若年社員の中には地元志向が強まっていることが分かり、限定社員制度の導入決定に至りました。

### （2）地域限定社員制度導入の概要

これまで営業職、業務職、事務職という3つの職種がありましたが、新たに営業職の中で地域限定正規社員制度として「エリア限定」「居住地限定」という区分を作りました。

エリア限定社員に関しては一定の範囲内で転居を伴う異動が行われ、居住地限定社員では転居を伴う転勤はありません。職務内容については、全国転勤のある社員、エリア限定社員、居住地限定社員の間で違いはなく、人事評価の仕組みやキャリアパスも共通です。

また給与については、勤務地域の物価に応じて変動する「地域手当」に加え、社員区分に応じて金額が変動する「職種別手当」がありますが、基本給については社員区分に関わらず共通の給与表を用いています。



出典：「平成30年度 地元の多様な雇用の受け皿の整備業務」地域限定正規社員制度導入事例集

### （3）限定社員制度導入時の工夫と導入後の効果

制度導入後、社長自ら全社員向けに制度の説明を行いました。さらに、必要に応じ個別に面談の機会を設けることで社員の認識が深まり、円滑な制度導入に繋がりました。

導入後の効果として、退職を思いとどまる者もあり、人材定着に効果が出ています。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

# 資金繰りの考え方

資金繰りの考え方を教えてください。

企業のお金の流れは、日、月、年次など、一定の期間内における収入と支出を明らかにして、資金の使いみちと調達のバランスを見ることでつかめます。

重要なポイントは、今よりも先、未来がどうなるのかを知ることです。そのためには、事業計画を基にして資金繰りを考えることが求められます。

## (1) 資金繰りは事業計画を基に考える

### ■お金の流れのつかみ方

- ①事業計画の検証
  - ②資金枯渇時期の特定
  - ③資金不足要因の確認
- ⇒ 会社の資金収支状況を認識

## (2) 資金繰りを考える時の3本柱

資金繰りは、以下の3つの収支区分で考えていきます。

### ① 経常収支区分

企業の事業活動が行われた結果、どれだけの現金が生み出されるか、もしくはどれだけの現金が支出されたかを表すものです。

試算表や決算書での損益がマイナスであれば、大半の場合、経常収支はマイナスとなります。つまり、試算表や決算書を黒字にすることが、経常収支のプラスにつながります。

### ② 経常外収支区分

企業が設備投資を行うことによる、資金の流出および固定資産の売却によって資金が流入するなどの資金収支を表すものです。設備投資とは、新店舗開設に伴う土地、建物の購入、または機械の購入、内部造作等を指します。設備投資を実施することで、資金繰りが苦しくならないように事前にシミュレーションを行い、金融機関への借入申し込み時期の検討や、設備投資計画の縮小・撤廃などを検討しましょう。

### ③ 財務収支区分

銀行などの金融機関からの融資、毎月の元金返済、個人資金の注入等の資金収支を表示したものです。この財務収支がプラスとなる要因は、金融機関等からの資金調達を実施することであり、反対に金融機関からの借入金の返済を実施しているとマイナスとなります。

無借金経営の会社でない限り、この財務支出はとても重要なポイントです。

経常支出や経常外支出に密接に関連しており、そこでの資金の動きがこの財務支出により調整されます。この調整が、企業における財務活動にあたるのです。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

# 資金繰り計画の確認事項

**資金繰りを計画する際の確認事項を教えてください。**

資金繰り計画の基となるデータは事業計画です。つまり、資金繰り計画を立てる期間の月次の経営計画を作成することからスタートしなければなりません。資金繰りが厳しくなる傾向を分析し、計画へ落とし込むことも必要です。

## (1) 事業計画の確認

事業計画において策定された、ベースになる売上等の数字を認識します。

その際、「経常収支」「経常外収支」「財務収支」に区分し、資金繰り計画に落とし込んでいきます。基になる事業計画の数字は、厳しい数字が望めます。

いちばん厳しい状態で売上・原価・経費がどのように推移していくかを予想し、それに基づいて資金の流れを落とし込んだ計画は手堅いものだからです。

## (2) 資金繰り計画を立てる際の確認事項

資金繰りは、他社との現金のやり取りの結果です。つまり、常に相手がいるということになります。相手との交渉次第で何とかできる可能性がある反面、自分はしっかりやりくりしていても相手の都合でうまくいかなくなってしまうことも十分に考えられます。

資金繰り計画を考えるときには、まずは自社の現状を改めて確認してみてください。

## (3) その他の確認事項

自社の現状分析後、事業計画を立てるにあたり、以下に挙げる事項についても考えておくことができるのが理想的です。

### ① 設備投資予定の確認

設備投資には、土地や建物の購入、機会の購入などさまざまなパターンがあります。いずれにせよ、多額の支出が予定されることは明白です。

資金繰りに多大な影響を与えることは間違いありません。したがって、支出時期、支出金額についてきちんと把握しておくことが重要です。事業計画から資金繰り計画を立てた後、自己資金を投入するのか、借入を実施するのかを再度検証してみましょう。

### ② 納税資金の見積もり

事業計画を作った時点で、予定納税資金、法人税などの納税資金の見積りを行います。そして資金繰り計画において支払納税額の予測をしておくのが理想的です。注意すべきは、節税を考えて経費を使いすぎてしまうことです。無理に使って手持ちの現金が少なくなるとは元も子もありません。現金の流出は資金繰り悪化の要因であるという意識を常に持っているようにしましょう。