

週刊 企業経営

WEB MAGAZINE マガジン



発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年12月6日号

日銀短観(12月調査)予測

～大企業製造業の業況判断 D.I.は8悪化の▲11を予想価動

経済・金融フラッシュ 2012年12月4日号

ブラジル7-9月期GDP:前年同期比+0.9%

～やっと底打ちしたものの、成長は力強さを欠く

2

経営TOPICS

統計調査資料

法人企業景気予測調査

平成24年10-12月期調査

3

経営情報レポート

職種別賃金制度の構築法

4

経営データベース

ジャンル:事業承継・相続 サブジャンル:事業承継・相続

自筆証書遺言

公正証書遺言

日銀短観(12月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断 D.I.は 8悪化の▲11を予想

要旨

1 12月短観では、大企業製造業の大幅な景況感悪化が示されると予想。前回9月調査以降、欧州や中国経済は減速感が強く、世界経済は総じて低迷。さらに、前は殆ど織り込まれなかったとみられる中国での日本製品不買運動の影響もあって、輸出は大きく減少している。国内では復興需要こそ続くものの、牽引役を欠いた消費は全体として弱含んでいる。

これらの結果、生産は大きく落ち込んでおり、景気後退色が濃厚だ。一方、円安は支援材料となるが、持続性の不透明さなどから景況感をやや下支えする程度の効果に留まるだろう。従って、今回の景況感は製造・非製造業や企業規模を問わず悪化し、とりわけ海外の

影響を受けやすい製造業の悪化が顕著になるだろう。世界経済の回復時期については不確実性が高く、先行きについても景況感が強く反発することは見込みがたい。

2 12年度設備投資計画についてはやや下方修正されると予想する。例年12月調査では上方修正が行われる傾向があるが、今回は景況感の悪化等に伴って、設備投資の凍結や来年度以降への先送りの動きが出ていると考えられる。

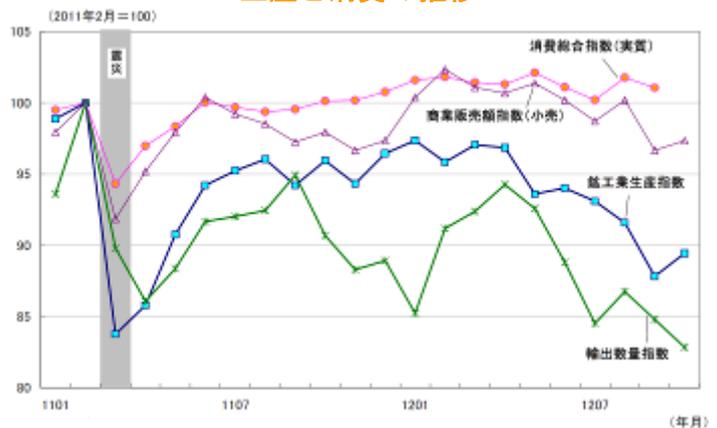
3 今回注目されるのは2012年度収益計画だ。従来描いていた景気回復シナ

リオが崩れ、景況感の悪化が避けられない中で、企業自身が収益への影響をどこまで織り込んでくるかが焦点だ。とりわけ、前回時点で前年比0.8%増と辛うじてプラスを維持していた経常利益計画が今回も何とかプラスで持ちこたえるのか、それとも大震災の悪影響を受けて減益となった昨年度実績さえも下回ってしまうのか、その意味合いは大きい。

日銀短観業況判断D.I.の予測表

業況判断		9月調査		12月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	-3	-3	-11	-9
	非製造業	8	5	6	5
	全産業	2	1	-3	-2
中堅企業	製造業	-6	-13	-13	-16
	非製造業	2	-3	0	-3
	全産業	-2	-7	-5	-8
中小企業	製造業	-14	-16	-20	-23
	非製造業	-9	-16	-11	-16
	全産業	-11	-15	-14	-19

生産と消費の推移



(資料) 経済産業省、内閣府、財務省
(注) 季節調整済み指数を2011年2月を100として再計算

ブラジル7-9月期GDP: 前年同期比+0.9%

~やっと底打ちしたものの、成長は力強さを欠く

要旨

1 成長率は底打ち、しかし力強さは無い

ブラジルの地理統計院（IBGE）は11月30日、2012年7-9月期の国内総生産（GDP）を公表した。4-6月期の実質GDP成長率は前年同期比（原系列）で0.9%の増加、前期比（季節調整済）では0.6%の増加であった。前年同期比では2010年1-3月期をピークに続いてきた成長減速にやっと歯止めがかかったことになる。

実質GDPを需要項目別に見ると、7-9月期の個人消費は前年同期比+3.4%となり、4-6月期の同+2.4%から改善した。ただし、7-9月期の投資は前年同期比▲5.6%と4-6月期の同▲3.7%よりマイナス幅が悪化、縮小傾向が続いている。

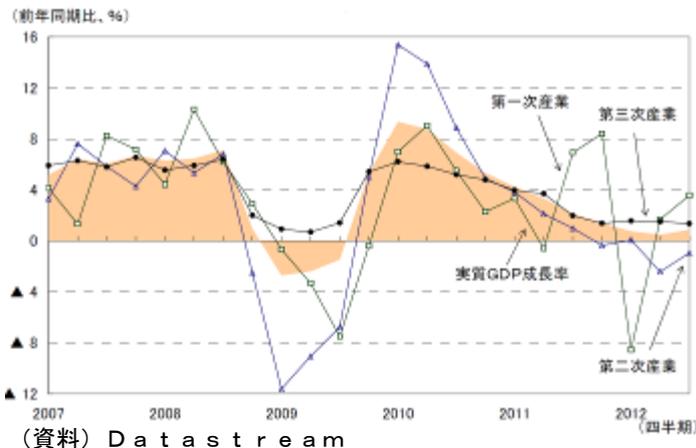
2 先行きの不透明感が残る

ブラジルの成長率は7-9月期によりやく反転したが、回復力は乏しく、予想を大きく下回る成長率にとどまった。また、今後に関しても、成長率の大幅な改善期待を持ちにくく、不透明感が残る結果だったと言えるだろう。

7-9月期は消費が伸びたが、この理由は景気刺激策として実施された自動車減税の効果が大きいと言える。実際、5月下旬に減税が発表されて以降、自動車の販売台数は20%前後の伸び率を見せている。しかし、減税による消費喚起は需要の先食いであり、将来については、息切れや反動減の懸念も残る。

金融政策の効果があまり見られない点も懸念材料である。中央銀行は2011年8月から10回連続で利下げを行い、政策金利を5.25%も引き下げた。しかし、その間、金融機関の貸出は増えていない。その結果、GDP統計からも分かるように投資は一貫して低下を続けている。「ブラジルコスト」と呼ばれる構造問題が投資の活性化を妨げていることに加え、不景気に伴う企業業績の悪化や、個人の債務負担の増加により銀行が貸出に対して慎重になっていると考えられる。

ブラジルの実質GDP成長率（供給側、原系列）



ブラジルの政策金利と貸出残高伸び率



法人企業景気予測調査 (平成24年10-12月期調査)

報道発表

1 調査の概要

- 調査時点 平成24年11月15日
- 調査対象期間 判断項目：24年10~12月期及び6月末見込み、25年1~3月期及び3月末見通し、25年4~6月期及び6月末見通し。
計数項目：24年度上期実績、24年度下期実績見込み。
設備投資の24年度下期は10~12月期実績見込みと25年1~3月期計画を合計したもの。

2 調査対象企業の範囲

資本金、出資金又は基金（以下「資本金」という。）1千万円以上の法人（電気・ガス・水道業及び金融業、保険業は資本金1億円以上）

(単位：社)

		全規模	大企業	中堅企業	中小企業
全産業	母集団法人数	1,061,126	6,124	28,827	1,026,175
	標本法人数	15,543	5,267	3,725	6,551
	回答法人数	12,366	4,659	2,912	4,795
	回収率(%)	79.6	88.5	78.2	73.2
製造業	母集団法人数	181,754	2,140	6,712	172,902
	標本法人数	4,425	1,845	913	1,667
	回答法人数	3,728	1,684	768	1,276
	回収率(%)	84.2	91.3	84.1	76.5
非製造業	母集団法人数	879,372	3,984	22,115	853,273
	標本法人数	11,118	3,422	2,812	4,884
	回答法人数	8,638	2,975	2,144	3,519
	回収率(%)	77.7	86.9	76.2	72.1

(注) 本調査において大企業とは資本金10億円以上の企業を、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満の企業を、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業をいう。

3 貴社の景況

24年10～12月期の「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「下降」超となっている。

先行きを全産業で見ると、大企業は25年1～3月期に「上昇」超に転じる見通し、中堅企業、中小企業は「下降」超で推移する見通しとなっている。

■貴社の景況判断BSI（「上昇」－「下降」社数構成比）

(単位：%ポイント)

		24年7～9月 前回調査	24年10～12月 現状判断	25年1～3月 見通し	25年4～6月 見通し
大企業	全産業	2.2	(5.4) ▲ 5.5	(5.2) 1.7	0.4
	製造業	2.5	(8.5) ▲ 10.3	(5.2) 1.4	1.2
	非製造業	2.0	(3.8) ▲ 2.9	(5.3) 1.8	0.0
中堅企業	全産業	▲ 3.4	(3.2) ▲ 9.9	(1.2) ▲ 5.6	▲ 2.7
	製造業	▲ 6.6	(5.6) ▲ 15.2	(2.7) ▲ 7.5	▲ 3.1
	非製造業	▲ 2.5	(2.5) ▲ 8.3	(0.8) ▲ 5.1	▲ 2.6
中小企業	全産業	▲ 19.8	(▲ 8.1) ▲ 17.0	(▲ 10.8) ▲ 16.1	▲ 8.7
	製造業	▲ 21.9	(▲ 4.1) ▲ 21.4	(▲ 10.0) ▲ 21.1	▲ 6.4
	非製造業	▲ 19.4	(▲ 8.9) ▲ 16.2	(▲ 10.9) ▲ 15.1	▲ 9.2

(注) 金融業、保険業を含む。()書きは前回調査時の見通し。

4 売上高

24年度は、1.2%の増収見込みとなっている（下期0.2%の増収見込み）。業種別にみると、製造業は減収見込み、非製造業は増収見込みとなっている。

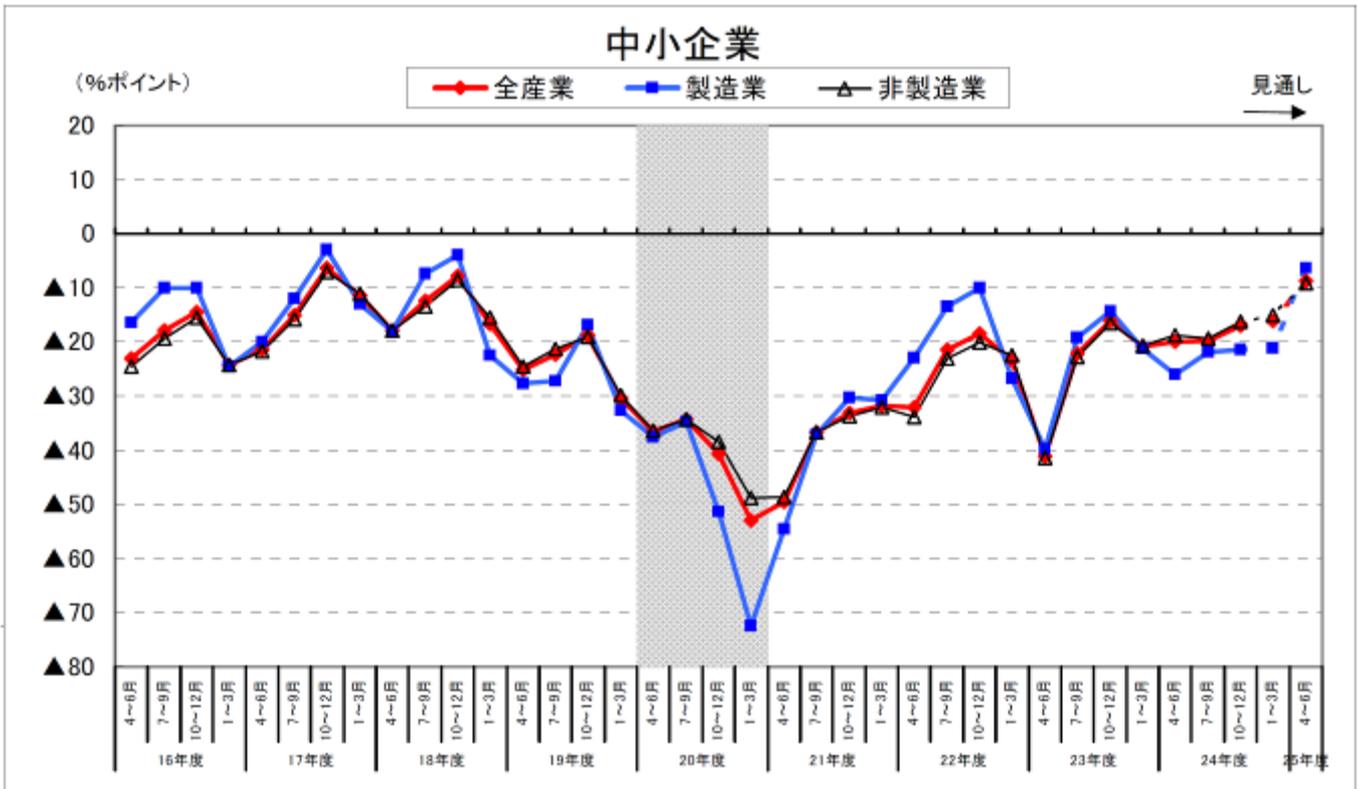
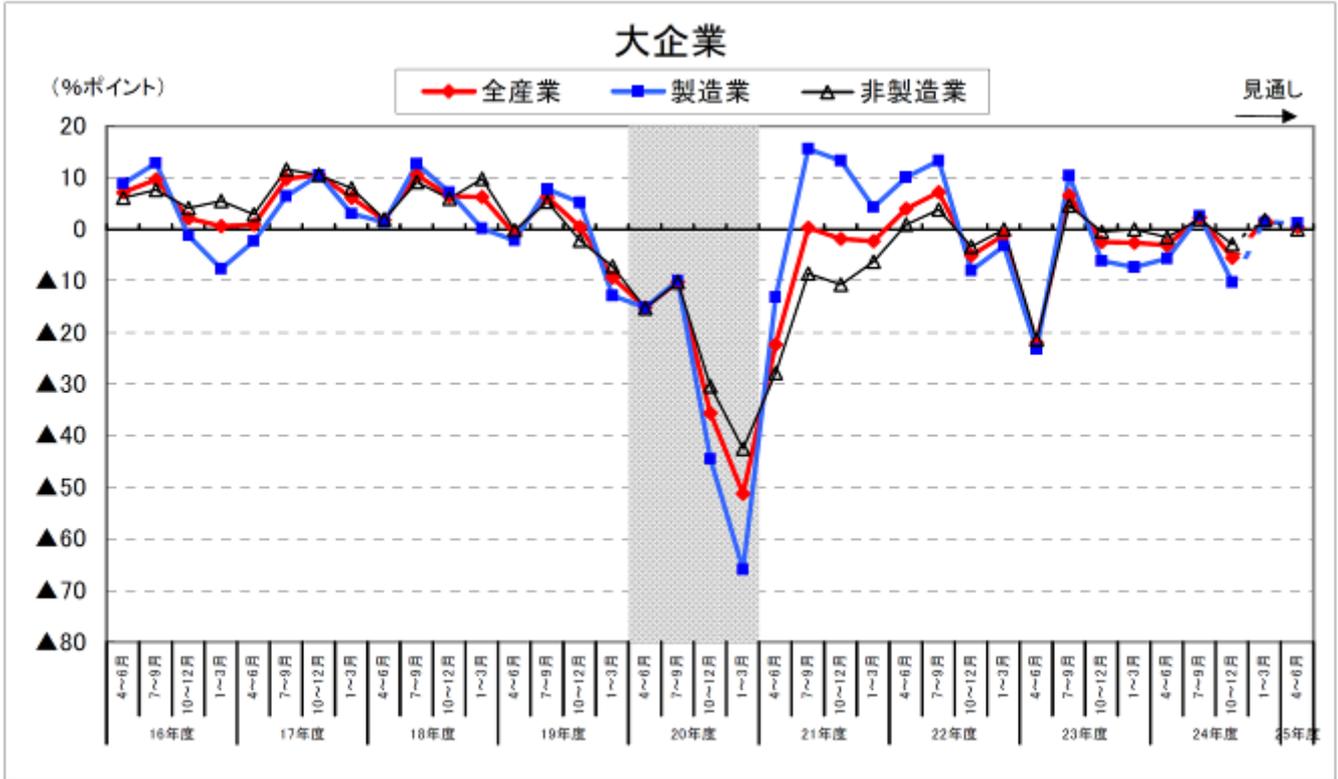
(前年同期比増減率：%)

	24年度		上期		下期	
	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額
全産業	(2.8)	1.2	(3.4)	2.4	(2.3)	0.2
製造業	(2.3)	▲ 0.2	(3.0)	1.8	(1.7)	▲ 1.9
非製造業	(3.0)	1.8	(3.6)	2.6	(2.5)	1.1

(注1) 金融業、保険業は含まない。()書きは前回調査結果。

(注2) 23年度・24年度ともに回答のあった法人(9,239社)を基に推計したもの。

■ 貴社の景況判断BSIの推移



(注1) 平成24年10-12月期までの数値は、各調査期における現状判断。

(注2) 平成25年1-3月期及び同4-6月期の数値は、24年10-12月期調査時の見通し。

職種別賃金制度の構築法

ポイント

- 1 職種別賃金制度の概要と導入済みの業界の具体例
.....
- 2 職種別賃金体系の考え方と職種区分の分類方法
.....
- 3 職種別賃金制度 導入のステップと各段階におけるポイント
.....
- 4 職種別賃金制度のメリット・デメリット
.....



1 職種別賃金制度の概要と導入済みの業界の具体例

■ 職種別賃金制度の概要

職種別賃金制度とは、いわゆる「複線型の職種別人事制度」のことです。各社の事業構造・経営戦略や人材活用策を考慮していく上で、職種に応じた等級制度を設定し、職群別もしくは職種別に異なる基準を設けて評価や処遇を行う制度を意味します。

■ これまでの日本企業の賃金制度の特徴

今までの日本企業は、「**全社一律の賃金制度**」が一般的であった。

→そのため、営業職であろうと、製造職、事務職であろうと、共通の仕組みや基準の中で処遇されてきた。



異なる職種において、評価や処遇を一律に定めることは困難

→それらの改善策として「**職種別賃金制度**」の導入が注目されている。

しかし、長年、「全社一律の賃金制度」の中で過ごしてきた経営者や社員にとっては、同じ社内において職種ごとに複数の制度が存在することに抵抗を感じる方が多く存在することも考えられます。

■ すでに職種別賃金制度を導入している業界

「全社一律の賃金制度」が一般化する中、一方で昔から「職種別賃金制度」を取り入れなければならなかった業界もあります。

■ 職種別賃金制度を導入している例

- 物流会社・・・倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度は異なっている。
- 保険会社・不動産会社・・・営業職のみ歩合給を導入しているケース
- 飲食業・・・調理師のみ年俸給を導入しているケース

他にも、様々な業界で「職種別賃金制度」が取り入れられています。

これらのことより、職種別賃金制度自体が珍しいのではなく、従来全社一律の賃金制度を継続してきた会社が、職種別にするから話題になっていることが分かります。

まだまだ導入実績は少ないものの、メーカーにおいても、検討中の企業は急速に増えてきています。

2 職種別賃金体系の考え方と職種区分の分類方法

■ 職種別賃金体系の考え方

職種別賃金体系の考え方は、職種の個別事情に沿った賃金体系を組み立てることにあります。当然ながら、賃金水準は、その職務価値の評価により職種ごとに異なると考えても良いと考えられます。

■ 「生産職」

特に生産管理・ライン管理の職務については、担当ラインにより、職務配分が明確に区分できる場合と、チーム別に職務交代している場合があります。その場合、生産管理業務を含め、ライン担当能力が基準になるため、職能給をメインにした賃金体系が適しています。また、職務区分が明確であれば、役割給の方が導入しやすい、と考えられます。

■ 「企画・管理職、生産技術職」

職能給をメインに職務給もしくは役割給で補完する体系が適しています。これらの職種は、「生産職」よりさらに、職務遂行能力が重視されます。定量的な評価より、定性的な評価を基準にした賃金体系がよいでしょう。

■ 「営業職、研究・開発部門の技術職」

個人業績が反映され易い職務給と業績給が適しています。

■ 職種区分の分類方法

職種の区分とは、役割・仕事の違いによって、大きく分類を行い、人事管理の評価、処遇、育成・活用については異なる単位に分けることを言います。具体的には次の要素で検討します。

■ 共通性

遂行役割・業務の目的、内容、性質、必要能力、行動特性、スキル等の各要素を基準にすると職種の区分は「営業」「技術」「企画・管理スタッフ」「生産」の4つの分類になります。一般職のように職務基準が明確な場合は、企画・管理スタッフ職と事務スタッフ職を分類したほうがよいでしょう。

■ 業績貢献度

この要素では、業績貢献が測定しやすい職種（例えば営業職や技術職）と測定し難い職種（例えば、事務職）に分類します。

■ 人事異動

新任・異動後、職種内容が本人適性に合わないケース、また関連職種の業務内容の習得のための社内研修のケース等では、異職種間の異動が行われます。また、指導・監督職クラスではキャリアアップ制度に基づく管理職育成の一環で職種を越えた異動も行われます。

3 職種別賃金制度 導入のステップと各段階におけるポイント

■ 職種別賃金制度 導入のステップ

職種別賃金制度の導入は、下記のステップを踏んで進めていきます。

■ 職種別賃金制度を導入している例

■ ステップ1 職種別賃金制度の概要の理解

■ ステップ2 職種別賃金制度の検討

■ ステップ3 職種別賃金制度導入方針の決定

■ ステップ4 職種別賃金体系の構築

■ ステップ5 職種別人事考課体系の構築

■ ステップ1 職種別賃金制度の概要の理解

今、注目されている職種別賃金制度の概要に触れ、今、注目されている理由と今後の導入の可能性を探ります。

■ ステップ2 職種別賃金制度の検討

制度導入の目的を理解し、従来の全社一律の賃金制度との運用方法の比較を行い、職種別賃金制度のメリット・デメリットを浮き彫りにして、導入の際の課題を検討します。

■ ステップ3 職種別賃金制度導入方針の決定

制度導入の対象となる職種区分を明確にし、キャリアパス制度の設計を行うことで、職種区分別の昇進・昇格の方向性を打ち出していきます。そのうえで、職種別の個別事情を反映した人事方針を決定します。

■ ステップ4 職種別賃金体系の構築

このステップでは、次の4つの段階を経て、賃金体系の構築を行います。

- ①職種別賃金体系の構築方針の決定
- ②賃金水準の設定
- ③職種別の賃金格差設定と原資算定
- ④賞与制度の設定

■ ステップ5 職種別人事考課体系の構築

このステップでは、次の4つの段階を経て、人事考課体系の構築を行います。

- ①職種別評価基準の作成
- ②目標管理・面接制度の検討・決定
- ③考課表の作成
- ④考課者・考課時期の検討・決定

職種別の人員構成・個別事情の考課への反映、採用・異動への影響、労働組合との調整等を考慮し、規定策定し導入を完了させます。

4 職種別賃金制度のメリットとデメリット

■ 職種別賃金制度のメリットとデメリット

■ 職種別賃金制度を導入している例

1. 社員の評価に対する納得性向上

職種ごとの人事評価基準を、新人事制度の導入時・定期的見直し時に、社内で「職務マニュアル」等策定・明示することで、社員の評価に対する納得性が高まります。

2. 職種ごとの特徴にあわせ幅広い人事方針設定

職種ごとに、その個別事情にあわせた人材育成・活用、賃金、評価を展開でき、幅広い人事方針の設定が可能になります。特に、生産部門では、現行の成果主義的な運用がなじまないケースもあり、制度導入により職種の個別事情が給与に反映が出来ます。

3. 労働市場相場にあわせた賃金設定が可能

労働市場のオープン化が進み、大企業でも従来の新規採用だけでなく、中途採用も常態化してきています。初任賃金を考えるとき、社内ルールによる額ではなく、必要人材の役割、能力に見合った世間相場を指標とし、それは職種によって異なります。

職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増えます。

4. 総額人件費のコントロール・効率化の実現

制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられます。

5. 職種別スペシャリストの人材育成・活用

異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め、自社の技術力の醸成が高まります。

■ 職種別賃金制度のデメリット

1. 基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動しにくくなります。

2. 全社的な一体感を維持することが、難しくなると思われます。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性があります。

3. 職種ごとの賃金体系、人事考課制度の定期的検討等、運用が面倒になります。

4. 職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性があります。

経営データベース ①

ジャンル: 事業承継・相続 > サブジャンル: 遺言書の活用



自筆証書遺言

「自筆証書遺言」の作成手順とその注意点を教えてください。



公証人に依頼せず、自分で手書きで作成する遺言を、自筆証書遺言といいます。

自筆証書遺言の利点は、自分ひとりで作成できるため、遺言したこともその内容も秘密にできることです。

ただし、個人でつくるために不備のある場合が多く、とくに病気中の作成は健康時と筆跡が変わることもあって、往々にして遺言の効力について争いが生じやすいという欠点があります。また、紛失したり、隠匿や改変、破棄をされるという危険性も捨てきれません。このため、保管場所は確実に保管することができ、亡くなったあとで相続人に発見されやすい銀行の貸し金庫を利用するか、遺言の執行者に保管を依頼するとよいでしょう。自筆証書遺言が有効であるためには、以下の点に注意をして作成する必要があります。

1. 全文を自筆にする

遺言の内容の全文と日付、および氏名をすべて自筆で書く。タイプライターやワープロ、コンピュータなどによる作成や、代筆してもらったものは認められません。

2. 年月日を明記する

「平成〇〇年〇月〇日」と、年月日が特定できる書き方にします。年月日ではなく、「還暦の日」、「〇歳の誕生日」、「平成〇年の文化の日」などは年月日が特定できるので有効ですが、「平成〇年〇月吉日」や、「平成〇年〇月」などは無効になります。

なお、遺言が2通以上出てきたときには、もっとも日付の新しいものが有効となります。

3. 署名と押印

署名は本人が特定できるものなら、ペンネームでも通称でも有効になります。

押印は、実印、認印どちらでもよく、拇印でも有効ですが、改変される危険性も少なくなるので、実印で押印すべきでしょう。

4. 加除訂正には訂正印が必要

偽装・変造を防ぐために、加除訂正の方法は一般文書よりも厳格になっています。

忘れてはならないのが訂正印です。必ず、署名の下に押印した印鑑と同じものを使って押印します。

5. 封入、封印は自由

封筒に入れるかどうか、封印するかどうかも自由です。ただし、自筆証書遺言は遺言者の死後、家庭裁判所に届け出て検認手続きをしてもらうことが必要であるため封入、封印するほうが安心です。

経営データベース ②

ジャンル: 事業承継・相続 > サブジャンル: 遺言書の活用



公正証書遺言書

「公正証書遺言書」の作成手順とその注意点を教えてください。



公正証書遺言の作成手順と注意点は以下のようになります。

1. 公正証書による遺言をする

- ①二人以上の証人の立会いのもとに、遺言者が遺言の趣旨を公証人に口授する。
- ②公証人が筆記し、遺言者と証人に読み聞かせる。
- ③遺言者と証人が筆記の正確なことを承認した後、各自これに署名し、押印する。
- ④公証人が、上記の方式に従ったものであることを付記して、署名し、押印する。

証人を頼むなど、めんどろな手続がありますので、弁護士や行政書士に依頼するのが賢明といえます。またそうすることによって、遺言書の文案を作成してもらうこともでき、また、弁護士や司法書士に遺言執行者になってもらえるという利点があります。

2. 遺言書の案文をつくる

- ①どういう内容の遺言にするかメモに整理し、案文をつくる。
- ②証人2人を依頼する。

3. 公証人に依頼・打合せ

4. 遺言公正証書の作成

指定された日に遺言者と、証人2人が公証人役場に出頭します。

5. 遺言公正証書の完成

遺言書は前もって用意されているので、公証人が遺言者から遺言書の趣旨の口授を受け、その内容があらかじめ筆記したところと同一であることを確認した上、あとは署名押印などの形式を踏んで公正証書が完成します。

遺言公正証書の原本は公証人役場に保存され、遺言者には、通常正本と謄本各1通が交付されます。