

週刊 企業経営

MAGAZINE



WEB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 2014年2月17日号

QE速報:

10-12 月期の実質GDPは前期比 0.3% (年率 1.0%)

経済・金融フラッシュ 2014年2月13日号

企業物価指数(2014年1月):

~7ヶ月連続で前年比 2%を超える上昇率に

2 経営TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査:

(平成 25 年 1 月調査結果)

3 経営情報レポート

会社の規律を守れ!

問題社員への適切な対処法

4 経営データベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:経費削減

削減を検討すべき2つの費用

経費削減に対する意識の持ち方

QE速報:

10-12月期の実質GDPは前期比0.3%(年率1.0%)

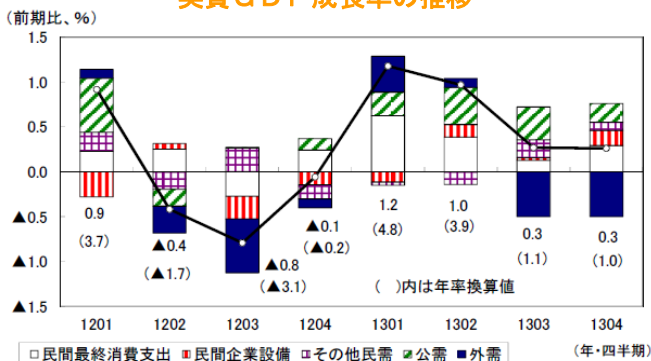
要旨

1 (概要) 2/17に発表された2013年10-12月期の実質GDPは、前期比0.3%（前期比年率1.0%）と4四半期連続のプラス成長となった。国内民間需要は家計部門（民間消費：前期比0.5%、住宅投資：前期比4.2%）、企業部門（設備投資：前期比1.3%）ともに堅調だったが、外需が前期比・寄与度▲0.5%と7-9月期に続き成長率を大きく押し下げたため、成長率は7-9月期の前期比年率1.1%と同程度の伸びにとどまった。民間消費、住宅投資は消費税率引き上げ前の駆け込み需要が押し上げ要因となったほか、企業収益の好調、景況感の大幅改善を受けてこれまで一進一退となっていた設備投資も持ち直しの動きが明確となりつつある。実質GDP成長率への寄与度は、国内需要が0.8%、外需が▲0.5%であった。名目GDPは前期比0.4%となり実質の伸びを上回った。

2 (需要項目別の動き) 民間消費は前期比0.5%と5四半期連続で増加し、7-9月期の同0.2%から伸びを高めた。名目賃金が伸び悩む中で物価の上昇ペースが加速したことにより、実質賃金は大きく低下しているが、自動車に加え、電気冷蔵庫、電気洗濯機などの家庭用耐久財でも消費税率引き上げ前の駆け込み需要が顕在化したことが個人消費を大きく押し上げた。雇用者報酬は名目では前年比1.8%と伸びを大きく高めた。所定内給与は依然として減少が続いているが、所定外給与、特別給与が増加したため現金給与総額が4-6月期の前年比▲0.4%から同0.4%とプラスに転じたことに加え、雇用者数の伸びが7-9月期の前年比0.9%から同1.2%へと高まったことが雇用者報酬を押し上げた。

3 (2014年前半は景気の基調が見極めにくい状態に) 2四半期続けて実質成長率を大きく押し下げた外需は、2014年1-3月期もマイナスとなる可能性が高い。輸出は持ち直すものの海外生産シフトなどの構造要因もあって高い伸びが期待できないことに加え、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響から輸入の伸びがさらに高まることを見込まれるためである。

実質GDP成長率の推移



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

企業物価指数(2014年1月)

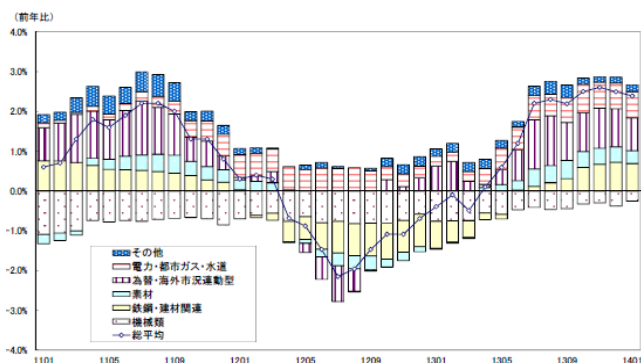
～7ヶ月連続で前年比2%を超える上昇率に

要旨

1 企業物価指数は前年比で10ヶ月連続の上昇

2月13日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2014年1月の国内企業物価は前年比2.4%と10ヶ月連続で上昇した。12月の同2.5%からは上昇率が縮小したものの、7ヶ月連続で2%を超える高い上昇率となっている。また、対前月比では0.1%と2ヶ月連続で上昇している。

国内企業物価の要因分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

2 交易条件は3ヶ月連続で悪化

1月の輸出物価は前年比7.9%、前月比0.2%となり、輸入物価は前年比12.7%、前月比0.9%となった。一方、契約通貨ベースでは、輸出物価は前年比▲2.0%、前月比0.0%となり、輸入物価は前年比0.4%、前月比0.6%となった。輸入物価が契約通貨ベースでは2ヶ月連続で前年比で上昇しているうえ、円安基調が続いているため、円ベースでは前年比で大幅な上昇となっている。

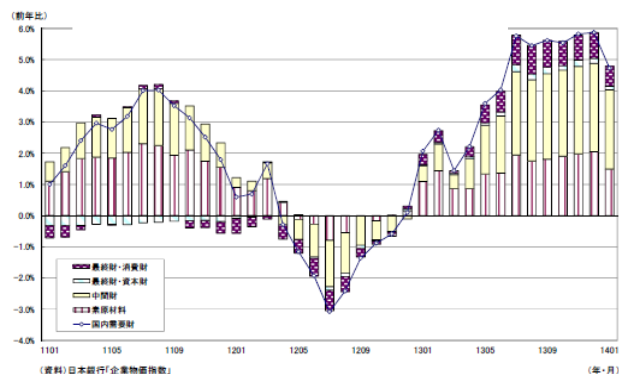
1月の交易条件は85.0となり、3ヶ月連続で悪化した。業種別には金属・同製品の交易条件が104.6から102.5、電気・電子機器が101.2から100.8と悪化している。

3 最終財は価格上昇基調を維持

2014年1月の国内需要財の物価は前年比4.7%となった。その内訳を需要段階別・用途別にみると、素原材料が前年比12.3%、中間財が前年比5.0%、最終財・資本財が前年比1.2%、最終財・消費財が前年比2.4%となった。最終財・消費財は、前月から伸びは一服しているものの、企業間の取引では、円安基調の継続に伴い、素原材料、中間財のみならず最終財にまで物価上昇が徐々に波及する流れは続いている。

2013年12月の消費者物価は前年比1.3%となったが、川上から川下への価格転嫁が更に進むことで、年度末にかけて1%台前半の伸びが続くことが予想される。

国内企業物価の要因分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

景気ウォッチャー調査

平成 26 年 1 月 調査結果

今月の動き(1月)

1月の現状判断DIは、前月比 1.0 ポイント低下の 54.7 となり、依然高水準ながら3か月ぶりに低下した。

家計動向関連DIは、消費税率引上げ前の駆け込み需要等もあって、高額品、自動車、家電を中心に売上が増加したものの、正月休み後に飲食等の売上が低調となったこと等から低下した。

企業動向関連DIは、一部の企業で受注や生産の増加に一服感がみられたこと等から低下した。

雇用関連DIは、多くの業種で求人が増加したこと等から上昇した。

1月の先行き判断DIは、前月比 5.7 ポイント低下の 49.0 となり、2か月連続で低下した。

先行き判断DIについては、消費税率引上げ前の駆け込み需要への期待も依然みられるが、引上げ後の需要の反動減やマインド低下への懸念等から、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門で低下した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、緩やかに回復している。ただし、先行きについては、消費税率引上げ後の需要の反動減等の影響が見込まれる」とまとめられる。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の現状、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる(良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

全国の動向

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、54.7となった。雇用関連のDIが上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが低下したことから、前月を1.0ポイント下回り、3か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を12か月連続で上回った。

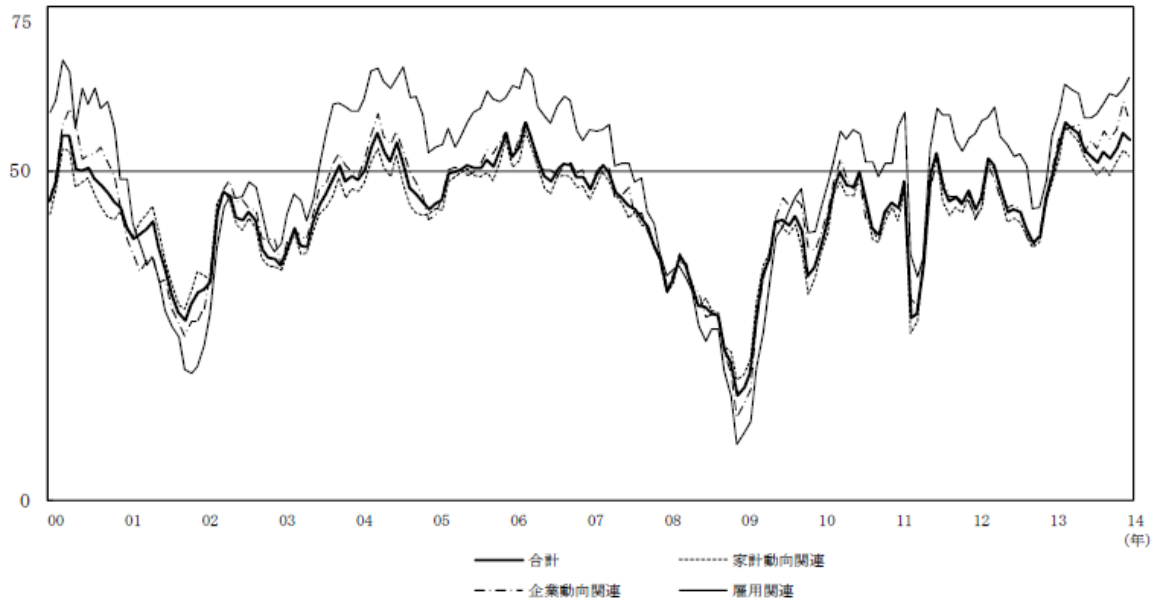
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2013 8	9	10	11	12	2014 1	(前月差)
合計		51.2	52.8	51.8	53.5	55.7	54.7	(-1.0)
家計動向関連		49.3	50.6	49.2	51.3	53.1	52.2	(-0.9)
小売関連		49.0	50.5	48.7	52.3	53.7	54.0	(0.3)
飲食関連		45.9	43.5	45.7	48.1	52.4	45.7	(-6.7)
サービス関連		49.6	49.8	49.9	51.0	53.2	50.5	(-2.7)
住宅関連		55.2	61.6	54.0	45.5	46.8	50.0	(3.2)
企業動向関連		53.3	55.9	54.8	56.3	60.4	57.7	(-2.7)
製造業		51.6	52.6	52.7	57.3	60.5	57.7	(-2.8)
非製造業		54.6	58.7	56.8	55.9	60.5	57.5	(-3.0)
雇用関連		58.7	60.3	61.6	61.3	62.5	64.2	(1.7)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2013	11	3.0%	29.3%	49.4%	15.2%	3.1%	53.5
	12	3.9%	32.5%	48.7%	12.0%	2.9%	55.7
2014	1	3.5%	32.9%	46.7%	13.2%	3.8%	54.7
(前月差)		(-0.4)	(0.4)	(-2.0)	(1.2)	(0.9)	(-1.0)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、49.0となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を5.7ポイント下回り、2か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を14か月ぶりに下回った。

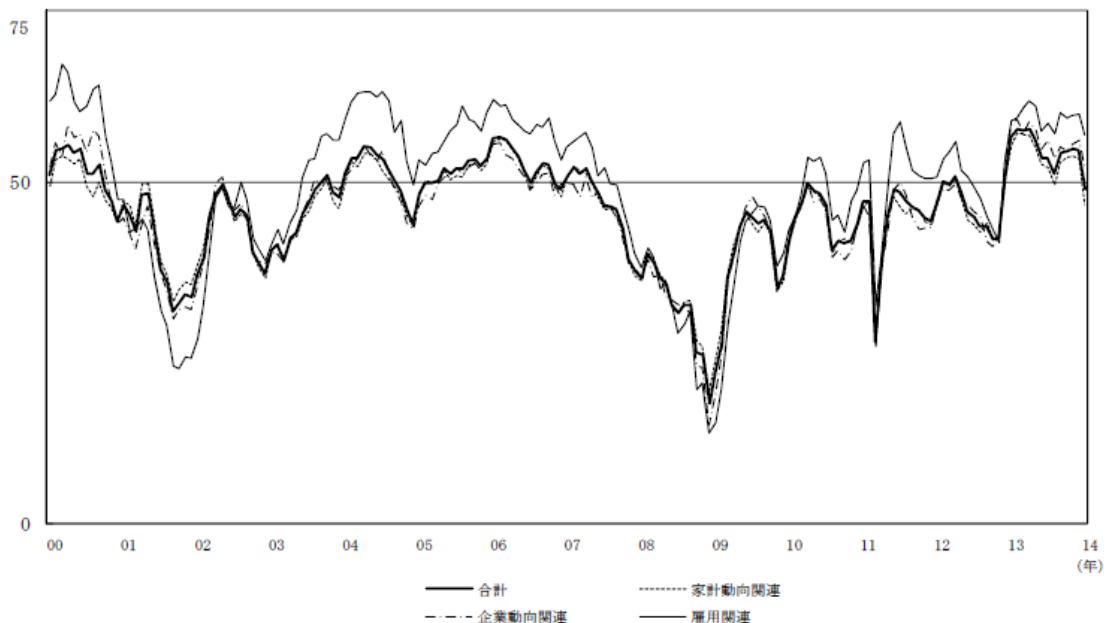
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2013					2014	
	月	8	9	10	11	12	1	(前月差)
合計		51.2	54.2	54.5	54.8	54.7	49.0	(-5.7)
家計動向関連		49.6	52.9	53.7	53.8	53.4	46.8	(-6.6)
小売関連		49.3	53.3	54.0	56.5	56.5	47.0	(-9.5)
飲食関連		49.1	50.9	54.0	47.8	43.3	39.2	(-4.1)
サービス関連		50.3	54.3	53.8	50.7	50.4	48.3	(-2.1)
住宅関連		49.7	45.1	49.7	48.7	48.1	45.7	(-2.4)
企業動向関連		53.4	55.2	54.6	55.5	56.2	52.0	(-4.2)
製造業		52.0	53.4	54.2	55.8	57.4	52.1	(-5.3)
非製造業		54.6	56.7	55.4	55.5	55.4	52.3	(-3.1)
雇用関連		57.0	60.2	59.4	59.7	60.0	56.8	(-3.2)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2013	11	4.0%	31.8%	46.6%	14.4%	3.2%	54.8
	12	4.6%	32.0%	44.4%	15.8%	3.3%	54.7
2014	1	4.1%	26.2%	38.6%	23.9%	7.2%	49.0
(前月差)		(-0.5)	(-5.8)	(-5.8)	(8.1)	(3.9)	(-5.7)

図表6 景気の先行き判断DI



会社の規律を守れ！ 問題社員への適切な対処法

ポイント

- 1 問題社員から会社を守るための就業規則見直しポイント
- 2 勤怠に問題がある社員への対応方法
- 3 能力不足の改善がされない社員への対応方法
- 4 協調性不足が組織に悪影響を与えている社員への対応方法



■参考文献

『社員の正しい辞めさせ方、給料の下げ方』日本実業出版社 井寄 奈美

『問題社員・余剰人員への法的実務対応』日本法令 浅井 隆

『就業規則作成&見直しマニュアル』すばる舎リンケージ 杉山 秀文

1 問題社員から会社を守るための就業規則見直しポイント

■ 就業規則における解雇事由の点検整備

解雇をしなくてはならない問題社員が出てきた時に、最初に確認しなくてはならないことがあります。それが就業規則の解雇の条文の確認です。解雇は、就業規則の絶対的の必要記載事項となるため、就業規則に記載していない会社はないと思いますが、その条文の中身については今一度確認する必要があります。では、就業規則に記載のない事由での解雇は許されないのでしょうか。現在、それに対する論点は2つあります。

- ① 就業規則の解雇事由は「例示列挙」にすぎないため、記載のない事由で解雇しても合理的で相当性があれば許される。
- ② 就業規則の解雇事由は「限定列挙」なので、記載のない事由による解雇は許されない。

上記論点を踏まえると、例として以下のような内容が考えられます。

例（解雇）

第〇〇条 社員が次の各号のいずれかに該当するときは、解雇とする。

- (1) 精神や身体の障害で業務に耐えられないと認められたとき
- (2) 勤務成績または勤務状況が不良で、改善の見込みがないとき
- (3) 事業の縮小等により社員の減員が必要なとき
- (4) 天災地変その他やむを得ない事由により事業の継続が不可能となったとき
- (5) その他前各号に準ずる事由があるとき

留意する点としては、解雇事由に該当したからといってすぐに解雇できるわけではありません。法律で解雇は、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。」と定められています。過去の判例でも単に「営業成績が悪いから」、「勤務態度が悪く、協調性も無いから」といって解雇はできないとしています。

● 客観的に合理的な理由というのは、誰もが辞めさせられてもしかたがないと思える理由で、社員の問題となる行動になります。

● 社会通念上相当というのは、社会一般からみて納得できる理由で、再三にわたり注意、指導、教育を積み重ねたり、又は、配置転換をしたにもかかわらず、本人に改善の意図が見られない場合の状況ということです。

つまり、注意、指導、教育、配置転換等を会社としてやれるだけのことはやったが、本人に改善の意図が認められない場合、他の社員に対しても悪影響を及ぼすためという理由で解雇することができます。

2 勤怠に問題がある社員への対応方法

■ 勤怠問題で解雇した社員についての裁判

■ 解雇有効のケース

判例

A社に勤務していた社員Bは、通勤途中の負傷や私傷病等を理由に、約5年半の間に約2年4ヶ月を欠勤し、そのうち、4回の長期欠勤を含んでいました。また、最後の長期欠勤の前には、出勤日数の約4割が遅刻であった。それだけでなく、ある月においては、計100分の無断離籍をしました。

A社は、社員Bに再三の注意及び面接指導を行いましたが、社員Bは反省するどころか、反発することさえありました。こうした社員Bの態度は、A社の業務に多大な支障を与えるという理由で、A社は社員Bに解雇通告をしました。

ポイント

この裁判では、社員Bは上記のとおり、遅刻・欠勤を繰り返し、出勤しても、離籍が非常に多いことに加え、勤務成績も悪く、やむを得なく他の社員がフォローしなければならないこともあり、結果、A社の業務遂行に支障を生じさせたと認められました。また、社員Bの労働能率は著しく低いということで、就業規則の解雇事由である「労働能率が甚だしく低く、会社の事務能率上支障があると認められたとき。」に該当すると認められました。さらに、A社は社員Bに対して面接指導を行ってきたものの、社員Bの勤務態度に変化は見られませんでした。

以上のことから判断すると、A社が社員Bを解雇したことには合理的な理由が存在するとして、解雇有効と判断されました。

上記のとおり、本件については、遅刻・欠勤のみならず、勤務成績不良も解雇理由として付加されており、また、再三にわたる面接指導を行ったこともポイントとなっています。

仮に、一度も注意・指導を行わず、遅刻・欠勤が積み重なった段階で、いきなり解雇通告をした場合は、結果は違っていたかもしれないと考えられます。また、遅刻に関して回数で解雇という判断は難しいですが過去に、日産自動車事件（東京地裁昭和61.11.28）という裁判で2ヶ月半の間に回数にして60回、累計時間にして110時間30分におよぶ遅刻を繰り返し、上司の指示命令を拒否したということで解雇が有効とされた例はあります。

一方で、何十回も遅刻をしても会社として指導していなかったり、始末書を取っておらず遅刻を理由に突然解雇して起きた裁判は、解雇が無効となっているので注意が必要です。

3 能力不足の改善がされない社員への対応方法

■ 能力不足が改善されない社員への対応例紹介

■ 事例

C社には、勤務態度は真面目で無遅刻、無欠勤であるが、とにかく仕事が遅く、他の社員より2倍以上時間がかかる社員Sがいました。社員Sは、所定労働時間（8時～17時、うち休憩が12時～13時）内には担当する仕事が終わらないため、残業を発生させていました。その結果、社員Sは他の社員の70%の仕事しかしていないのにも関わらず、逆に給料は1.5倍になっていました。そこでC社は、社員Sに1ヶ月の猶予を与え、その間は勤務しないで他に職を探してもらって退職してもらいたいと考えています。

上記事例の問題社員Sに対して、会社が取る行動としてははじめに仕事の遅さを改善させる努力を促します。このためには、3ヶ月、6ヶ月など期間を区切って改善指導を実施し、その間1～2週間に一度チェックして、その結果をフィードバックして自覚させる必要があります。そして、次に結果を見て、改善の見込みがなければ配置転換を試し、それでも見込みがなければ退職勧奨や解雇といった手段で退職してもらうことになります。

今回は、勤怠不良のケースよりも慎重な対応を取る必要があります。

では、具体的に対応の仕方を見ていきます。

まず対応の仕方として絶対にやってはいけないこととしては、いきなり勤怠不良と同様にSに対して労働能力欠如を理由として解雇してしまうことです。

なぜなら何の準備も無く、解雇してしまい紛争になったとしても解雇が無効となり、他の社員の企業への信頼、企業の権威が傷ついてしまうからです。

今回のケースでも、問題社員Sに対して事前に整理しなくてはならないポイントが2点あります。1点目は新卒者でないことの確認です。

理由は、新卒者が仕事をできる前提で入社してきていないためです。

2点目は、Sの労働能力欠如の状況が解雇されてもやむを得ない程度の状態であることです。そのためには、以下のポイントに注意をします。

特に中途採用者に関しては、企業が当該労働者に求める（期待する）労働能力と比較してどれくらい差があるのか

解雇までに注意・指導が行われたか

その労働能力の欠如により、企業はどのような支障が生じたか

4 協調性不足が組織に悪影響を与えている社員への対応方法

■ 協調性がない社員への対応方法

■ 事例

L社には、勤務自体に問題はない（勤務態度も良く、仕事は速く失敗が少ない。）が、他の社員との協調性が欠けていて、職場で気に入らないことがあると、すぐに他の社員を一方向的に責めたり無視したりする社員Oがいて、職場の雰囲気悪くしていました。

そこで、L社はOに対して1ヶ月の猶予を与え、その間は勤務しないで他の職を探してもらって退職してもらいたいと考えています。

上記の問題社員Oに対して会社が取れる対応としては、協調性がないこと以外は会社に貢献している社員なので、まずはじめに協調性が不足していることを認識してもらい改善を促すこととなります。

それでも改善が見られないようであれば、次に退職勧奨や解雇という手段をとり会社から去ってもらいます。改善を促すことは、最終的な解決手段である退職勧奨や解雇を円滑にするうえで重要な要素となるので、改善を促していることを明確にすることがポイントです。

では今回も、具体的に対応の仕方を見ていきます。

3つの事例に共通して絶対にやってはいけないこととしては、協調性不足でいきなり解雇してしまうことです。

そして協調性不足の社員は、その問題を指摘されると「自分は正しく、上司や同僚の方が間違っている。」という言い分がよく出てくるので問題が起きた段階で、客観的に事態を見極めることが対応のスタートとなります。

■ 客観的に事態を見極めるための4つのポイント

- ① 関係者からの事情聴取
- ② 本人の言い分を聞く
- ③ ②の言い分に対する裏付け調査
- ④ 客観的事実の認定と評価

経営データベース ①

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



経費削減に対する意識の持ち方

従業員に対して、経費削減の意識を持たせたいと思っています。どうすれば全従業員に経費削減の意識を浸透させることができるでしょうか。



1. 全社で取り組むという意識を持つ

【経費削減の際に着目する費用】

- | | | |
|-------|--------|--------|
| ●仕入 | ●一般管理費 | ●人件費 |
| ●業務管理 | ●金融費用 | ●節税 など |

これらは、決して、経営者のみでできるものではありません。経費削減を実現するためには、全社が一丸となって取り組まなければなりません。社員に経費削減の意識を持たせることが必要なのです。会社を継続していくためには、利益を得ることが必要です。社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが、経費の無駄を招くこととなります。

2. 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減というと、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が多く見られます。しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといっても、モチベーションを高めることは難しくなります。

経費削減を実施する際に行なうことは「その経費が業績に対して貢献している経費かどうか」を検証することです。経費であれば、なんでも削減すればよいというものではなく、必要経費と削減すべき経費に分けて考えなければなりません。

3. ルールを決め経費削減につなげる

例えば、冬季の暖房の温度設定を個人の感覚で温度調整してというような場合、一概には言えない部分もありますが、無駄な暖房費がかかっている可能性が高いといえます。

このような場合、社内の温度設定は何度にするかなどのルールを決め、そのルールを社員が全員守るといった、決まりごとを徹底させることが経費削減につながります。

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



検討すべき2つの費用

経費のうち安易に人件費を削減すべきでは無いといいますが、その他に優先して削減すべき経費とはどのようなものですか。



1. 変動費と固定費

費用は、固定費と変動費に分解することができます。

変動費とは、事業活動に必要な原材料などの原価に相当するものであり、売上の増減によって変わる費用です。固定費とは、売上に関わらず、一定金額かかる費用のことです。

変動費の削減を行なうと生産性が向上し、売上金額が一定であったとしても、利益率（粗利）の向上に寄与します。固定費は、売上に関わらずかかる費用であり、その費用自体の削減は、即、利益に寄与します。がなくなるのです。ただでさえ、受話器を通すと実際の声よりも無機質に聞こえますので要注意です。

2. 変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。また、外注部分の内製化による削減も、実現可能かどうか検討します。物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

【変動費削減の具体例】

- 外注部分を自社で取り込む
- 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し仕入原価を下げる
- 共同倉庫、共同配送化により物流コストを削減
- インターネット活用による、より安価な部品・材料の調達
- 3社見積1社受注を徹底し、仕入業者拡大と費用削減を図る

3. 固定費の削減

【固定費削減の具体例】

- 旅費規程の見直し（日当、利用交通手段など）
- 社用車を、リース車や自家用車借上げ方式へ切り替え
- 保守管理契約内容の見直し
- ミスコピーの裏紙活用
- 制服の廃止
- 会社契約の携帯電話を廃止し、個人への一定額料金補助方式へ変更