

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 2013年12月6日号

金融市場の動き(12月号)

～2014年は金融市場にとってどんな年？

経済・金融フラッシュ 2013年12月6日号

12月ECB政策理事会：

インフレ見通しを下方修正、日本型デフレのリスクは否定

2 経営TOPICS

統計調査資料

景気動向指数

平成25年10月分(速報)

3 経営情報レポート

規定・基準作りで労務トラブル防止！

労基署の調査実態と事前対応策

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:経営手法

技術経営を成功に導くポイント

事業の多角化

金融市場の動き(12月号) ～2014年は金融市場にとって どんな年？

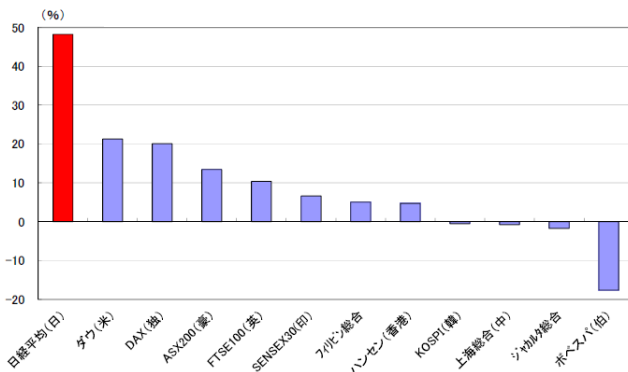
要旨

1 (株・為替) 少し早いですが今年の市場を振り返ると、先進国を中心に世界の株価は大きく上昇した。とりわけ、異次元緩和で急激な円安が実現した日本株の上昇率は主要国で突出することとなった。では、2014年はどのような年になるだろうか。来年の最大テーマはやはり、米量的緩和の縮小・停止だ。その他海外発では米中間選挙、中東や東アジアの地政学リスク、中国のシャドーバンキングとバブル懸念の行方など、国内発では消費税増税とアベノミクスが主要テーマとなるだろう。現時点では、来年も円安・日本株高となるという見方が市場の大勢であり、筆者もメインシナリオとしてはそう考えている。ただし、米量的緩和縮小・停止をは

じめとするテーマはそれぞれがリスクイベントと成り得、どこかで大きく躓けば円高・株安が再来して全くおかしくない。

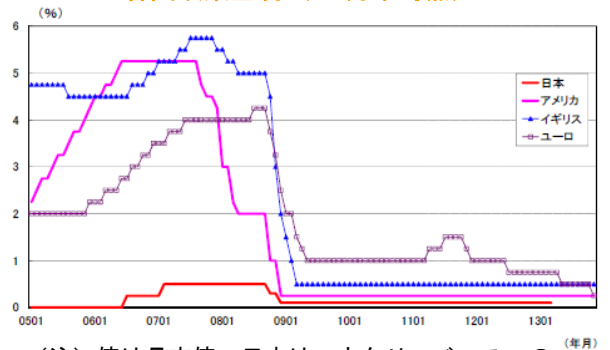
2 (日米欧金融政策) 11月の金融政策は日米ではともに現行の政策が維持されたが、ECBが利下げを実施した。引き続き米については緩和縮小時期に注目が集まる一方、日欧は追加緩和策が意識されるようになっており、方向感の違いは健在。

世界の主な株価指数騰落率
(2012年末→直近)



(資料) Datastream
(注) 昨年終値と今年12月4日時点との比較

各国政策金利 (11月末時点)



(注) 値は月末値、日本はマネタリーベースへの誘導目標変更に伴い、13年3月で更新停止
(資料) 各国中央銀行

3 (金融市場の動き) 11月は円安ドル高が進行、ユーロドルはやや上昇、金利は横ばいとなった。米景気と緩和縮小観測が市場の地合いに複雑な影響を与えており、今後も波乱含み。ただし、ドルもユーロも当面の上値は限定的で上昇トレンドは出にくいと見る。

12月ECB政策理事会： インフレ見通しを下方修正、 日本型デフレのリスクは否定

要旨

1 現状維持を決定

欧州中央銀行（ECB）が5日に12月の政策理事会を開催、現状維持を決めた。7月に導入した「政策金利は長期にわたり(an extended period of time)、現在の水準か、それよりも低い水準に留まる」とのフォワード・ガイダンスも維持した。

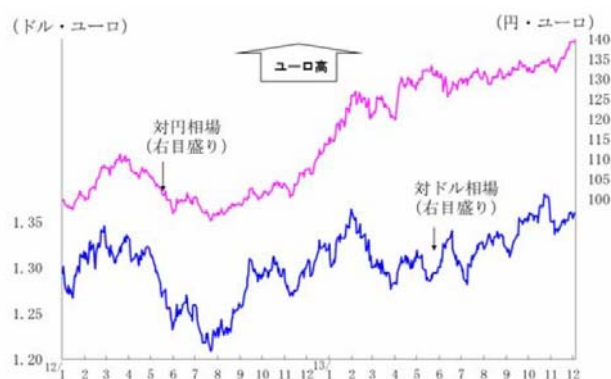
2 14年の成長見通しは小幅上方修正も、インフレ見通しは下方修正

四半期に一度のECB／ユーロシステムのスタッフ経済見通しも5日に公表された。インフレ見通しは、13年は1.5%から1.4%に、14年は1.3%から1.1%にそれぞれ下方修正された。15年も1.3%とECBが安定的とみなす水準（2%以下でその近辺）を下回ると予測した。

成長率は、13年はマイナス0.4%の見通しを据え置き、14年は1.0%から1.1%

に小幅に上方修正した。15年は1.5%で「緩やかなペースの景気回復」が続くとの見通しを維持した。

ユーロ相場の推移



(資料) ECB

3 マイナス預金金利、「簡単に」議論。LTROは経済活動に結びつけることが難しい

ECBは、「状況を注意深く監視しており、利用可能なあらゆる手段を講じる用意がある」という方針だが、利用可能な手段を明示してはおらず、市場ではマイナスの預金金利の導入、追加の長期資金供給(LTRO)、量的緩和など様々な観測が浮上している。

記者会見でも追加緩和の選択肢に関する質問が相次いだ。ドラギ総裁の基本スタンスは、11月の利下げ後、フォワード・ガイダンスは浸透し、インフレ期待も安定しているため、現時点では追加策を実施する必要がないというものであった。

ユーロ圏のインフレ率



(資料) 欧州委員会統計局

景気動向指数

平成25年10月分(速報)

1 概要

1 10月のC I（速報値・平成22年=100）は、先行指数：109.9、一致指数：109.6、遅行指数：113.1 となった。^(注) (注) 現時点で得られる値のみで求めた。

先行指数は、前月と比較して0.7ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。3か月後方移動平均は0.66ポイント上昇し、2か月連続の上昇、7か月後方移動平均は0.48ポイント上昇し、10か月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.2ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。3か月後方移動平均は0.63ポイント上昇し、11か月連続の上昇、7か月後方移動平均は0.66ポイント上昇し、9か月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.9ポイント下降し、9か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は保合となり、7か月後方移動平均は0.45ポイント上昇し、13か月連続の上昇となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

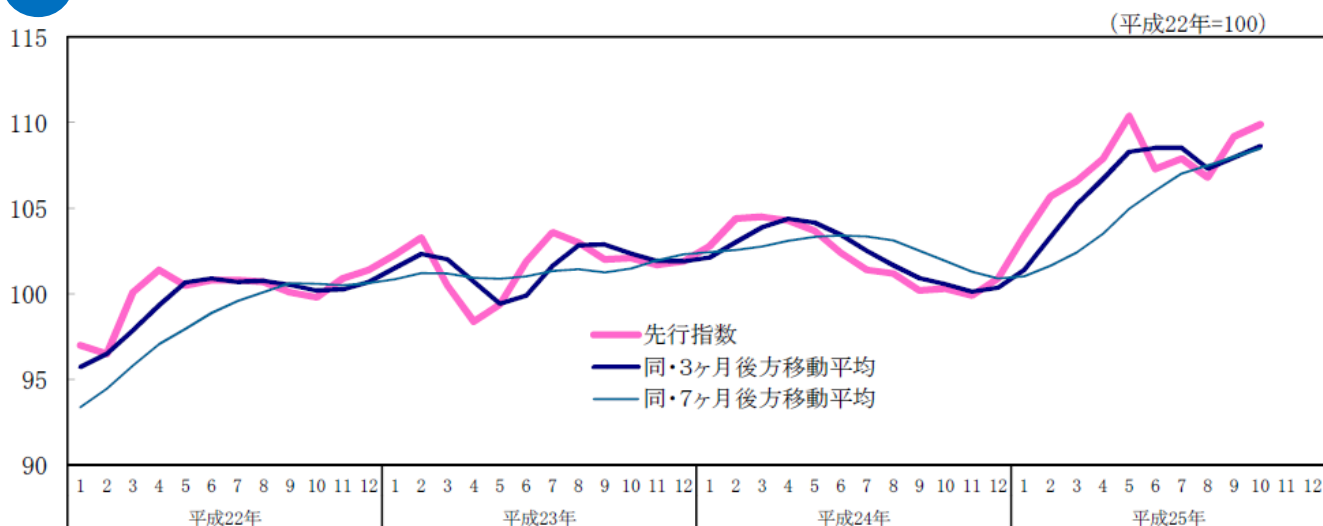
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C3：大口電力使用量	0.48	C10：中小企業出荷指数（製造業）	-0.24
C6：投資財出荷指数（除輸送機械）	0.48	C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.17
C11：有効求人倍率（除学卒）	0.30	C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.03
C4：耐久消費財出荷指数	0.23	C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.01
C1：生産指数（鉱工業）	0.06		
C2：鉱工業生産財出荷指数	0.06		
C9：営業利益(全産業)	0.04		

「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



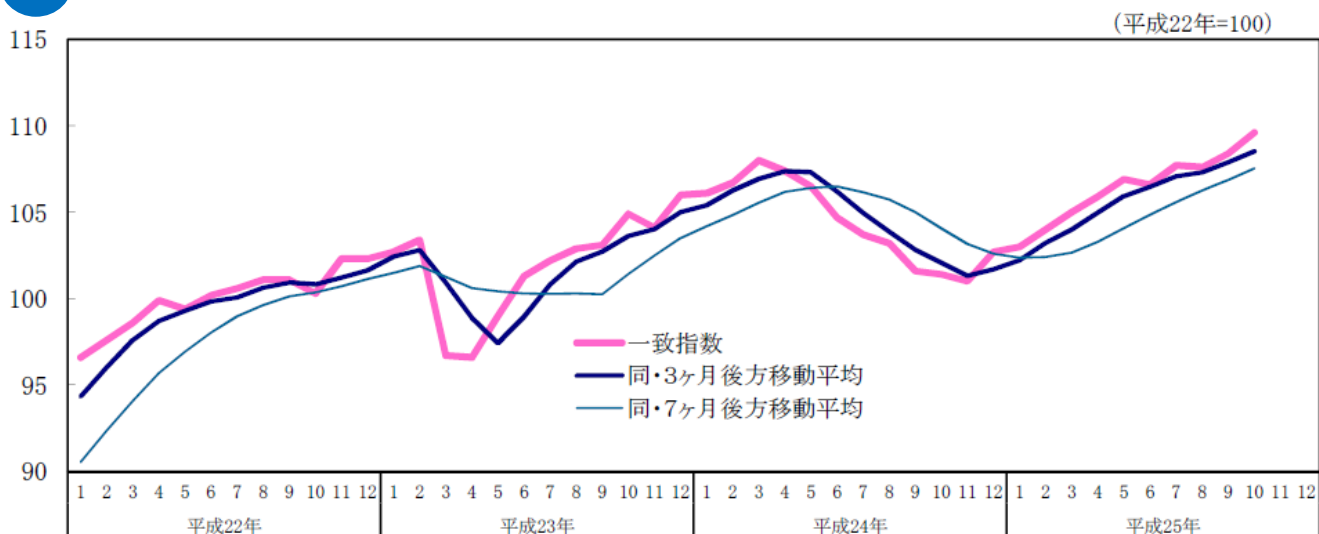
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成25年(2013)					
		5月	6月	7月	8月	9月	10月
CI先行指数	前月差(ポイント)	110.4	107.3	107.9	106.8	109.2	109.9
	寄与度	2.5	-3.1	0.6	-1.1	2.4	0.7
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-1.0	5.6	1.4	0.0	-1.1	-5.8
	寄与度(逆サイクル)	0.08	-0.56	-0.17	-0.03	0.09	0.61
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-2.0	6.4	-2.3	3.6	-3.9	-3.2
	寄与度(逆サイクル)	0.26	-0.74	0.33	-0.49	0.54	0.48
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	2.1	2.2	-0.0	-1.0	2.7	0.6
	寄与度	0.21	0.21	-0.05	-0.17	0.28	0.02
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	11.2	-3.1	0.1	5.8	-2.2	
	寄与度	0.45	-0.12	0.01	0.26	-0.10	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	8.8	-3.9	0.1	-1.4	6.7	0.1
	寄与度	0.47	-0.24	-0.01	-0.10	0.39	-0.02
L6 消費者態度指数	前月差	1.2	-1.3	-0.7	-0.6	2.1	-4.6
	寄与度	0.36	-0.56	-0.37	-0.33	0.74	-0.88
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.9	-1.2	0.8	1.8	0.3	0.6
	寄与度	0.16	-0.24	0.18	0.37	0.04	0.09
L8 長短金利差	前月差	0.26	0.00	-0.06	-0.08	-0.04	-0.08
	寄与度	0.38	0.01	-0.09	-0.12	-0.06	-0.13
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	8.4	-9.5	8.9	-3.5	3.5	0.3
	寄与度	0.46	-0.55	0.53	-0.22	0.20	-0.01
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.19	0.07				
	寄与度	-0.21	0.05				
L11 中小企業売上げ見通しD. I.	前月差	0.7	-3.2	5.2	-2.4	4.0	7.1
	寄与度	0.02	-0.23	0.32	-0.20	0.23	0.48
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.14	-0.12	-0.10	-0.05	-0.02	0.05
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	108.3	108.5	108.5	107.3	108.0	108.6
	寄与度	1.57	0.23	0.00	-1.20	0.64	0.66
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	105.0	106.0	107.0	107.5	108.0	108.5
	寄与度	1.44	1.06	1.00	0.48	0.50	0.48

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成25年(2013)					
		5月	6月	7月	8月	9月	10月
CI一致指数	前月差(ポイント)	106.9	106.6	107.7	107.6	108.4	109.6
	前月比伸び率(%)	1.0	-0.3	1.1	-0.1	0.8	1.2
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	1.9	-3.1	3.4	-0.9	1.3	0.5
	寄与度	0.20	-0.21	0.36	-0.11	0.16	0.06
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	1.1	-4.2	3.5	-0.9	1.1	0.5
	寄与度	0.13	-0.24	0.39	-0.12	0.14	0.06
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	0.4	0.4	0.5	-0.2	-1.5	2.4
	寄与度	0.08	0.08	0.11	-0.03	-0.24	0.48
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-6.1	-0.8	-1.8	2.4	4.7	3.7
	寄与度	-0.22	-0.06	-0.12	0.14	0.28	0.23
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	1.5	-0.7	0.0	-0.3	-0.3	-0.7
	寄与度	0.20	-0.09	0.00	-0.04	-0.04	-0.10
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	2.1	-3.0	2.8	-1.3	0.2	5.5
	寄与度	0.16	-0.25	0.25	-0.12	0.02	0.48
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.0	0.8	-1.9	1.4	1.9	-0.7
	寄与度	0.07	0.06	-0.16	0.12	0.16	-0.06
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	0.6	-0.4	1.9	-1.6	2.3	-1.2
	寄与度	0.03	-0.03	0.11	-0.10	0.14	-0.07
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	2.3	2.3				
	寄与度	0.18	0.18	0.00	0.01	0.02	0.04
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	0.6	0.9	-0.4	0.1	1.2	-1.3
	寄与度	0.07	0.10	-0.05	0.02	0.16	-0.17
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.01	0.02	0.02	0.01	0.00	0.03
	寄与度	0.11	0.20	0.21	0.09	-0.03	0.30
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	105.9	106.5	107.1	107.3	107.9	108.5
	前月差(ポイント)	0.96	0.54	0.60	0.23	0.60	0.63
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	104.1	104.9	105.6	106.2	106.9	107.5
	前月差(ポイント)	0.78	0.80	0.72	0.65	0.63	0.66

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

規定・基準作りで労務トラブル防止！ 労基署の調査実態と事前対応策

ポイント

- 1 労働基準監督署調査の最新情報
- 2 労働基準監督署の調査と流れ
- 3 指摘事例から見た企業事前対応策



■参考文献

- ・『平成24年労働基準監督署定期監督実施結果』（厚生労働省）
- ・『労基署調査・指導・是正勧告対応の現場』（日本法令）吉本 俊樹 著

1 労働基準監督署調査の最新情報

■ 定期監督業務実施結果でみる全国的傾向

平成 24 年中に全国の労働基準監督署が行った定期監督等実施事業場数は 134,295 件となっており、そのうち約 68.4%に当たる 91,796 件において、労働基準法、労働安全衛生法および最低賃金法に関する法違反が確認され、是正の勧告がなされました。

また、近年、労働条件の適正化、長時間労働の抑制、過重労働による健康障害防止などの目的のため、労働基準監督署の監督件数が増えています。

■ 監督件数・違反件数・送検事件数等

事業場数・法違反率	平成 24 年
監督を実施した事業場数	134,295 件
労基法・労働安全衛生法・最低賃金法に違反していた事業場数	91,796 件
法違反率	68.4%
労働関係法令違反による送検事件	1,133 件

■ 法違反率の高い業種

業種	法違反率
1位 石油・石炭製品製造業	79.5%
2位 保健衛生業	76.0%
2位 運輸交通業	76.0%
4位 映画・演劇業	73.6%
5位 商業	73.1%

■ 送検件数の多い業種

業種	件数	占有率
1位 建設業	406 件	35.8%
2位 製造業	260 件	22.9%
3位 商業	97 件	8.6%
4位 運輸交通業	80 件	7.1%

全国的な傾向が表れる東京労働局が発表した「平成 24 年定期監督等の実施結果」をみると、労働時間や賃金等の労働条件の確保・改善に関する法違反の違反内容の上位に挙げられているのは、以下の5項目です。監督実施件数は、8,964 件の事業場が対象となっています。

■ 違反項目

違反項目	違反件数
1位 労働時間	2,337
2位 割増賃金	1,749
3位 就業規則	1,303
4位 労働条件明示	1,224
5位 健康診断	1,201

1～4位に挙げられている違反項目については、ここ数年は同様の結果となっており、今後も注意が必要です。

2 労働基準監督署の調査と流れ

■ 労働基準監督署の調査概要

(1) 調査の種類

労働基準監督署の調査とは、労働基準監督官が労働基準法の違反の有無を調査する目的で事業場等に立ち入ることで、正式には「臨検監督」といいます。臨検監督は4種類に分かれています。

①定期監督

労働基準監督署の調査の多くは、この定期監督に該当します。経済動向、労働災害発生状況、遵法状況などの分析結果から、対象事業場のリストを作成し、年度の計画にしたがって行うものです。

②申告監督

会社に在籍している従業員もしくは退職者から、残業代の未払いや、不当解雇等について労働基準監督署に申告（通報）があったときに、その内容を調査するために行います。

③災害時監督

一定規模以上の労働災害が発生した場合、その災害の実態を確認するために行う調査であり、災害原因の究明や災害事故の再発防止の指導を行います。

④再監督

過去に指導を受けたが、指定期日までに「是正（改善）報告書」が提出されない場合や、事業所の対応が悪質である場合などに再度行なわれる調査です。

(2) 監督官の来社パターン

労働基準監督官の来社パターンは、主に次のように分かります。

①突然、予告もなしに監督官が会社に訪れる

②電話により、いきなり「〇〇月〇〇日に調査に入らせていただきたいと思います」と連絡がある

③担当監督官の氏名と、調査日時、そろえておくべき必要書類類等を記載した書面がFAXで送られてくる

(3) 調査の手順

労働基準監督署の調査、特に定期監督や申告監督の場合の調査の手順は、次のように進められます。

①会社は監督官から労働関係帳簿のチェックを受ける



②事業主、人事担当者等からの聞き取りが行われ、実態を確認される



③必要に応じて、事業場内の立ち入り調査や従業員からの聞き取り調査が行われ、実態を確認される



④「是正勧告書」「指導票」を受け、今後の対応方法を返答する

(4) 調査書類の種類

労働基準監督署の調査の際には「ご用意いただきたい書類」と題した書面がFAX、または郵送で送付され、この指定された書類について調査が行われます。

次に掲げる書類については、自社で内容に不備がないかどうかを確認しておく必要があります。

■労働基準監督官から用意を指定される資料の例

- ①会社の組織図
- ②労働者名簿
- ③賃金台帳
- ④従業員別の時間外労働・休日労働に関する実績資料
- ⑤タイムカード等の勤務時間の記録
- ⑥時間外・休日労働に関する協定届
- ⑦現行の就業規則
- ⑧変形労働時間制や裁量労働制等、特殊な定めをしている場合の労使協定
- ⑨従業員の年次有給休暇取得状況についての管理簿
- ⑩従業員に交付している労働条件通知書
- ⑪安全管理者、衛生管理者の選任状況
- ⑫安全委員会・衛生委員会の設置、運営状況についての資料
- ⑬産業医の選任状況についての資料
- ⑭健康診断の実施結果

調査終了後、事業所の労働基準法等の法律違反に対して行われる行政指導のことを「是正勧告」といいます。そして、事業所が労働基準法等に違反する行為を行った場合に、労働基準監督官が交付するのが「是正勧告書」です。

また、法律違反にはあたらないが、改善する必要があると認められたときに交付されるのが「指導票」です。是正勧告書はもちろんのこと、この「指導票」についても、指定期日までに指摘事項を改善し、「是正（改善）報告書」を労働基準監督官に提出しなければなりません。

3 指摘事例から見た企業事前対応策

■ 事例1 | 従業員が時間外手当不払いの申告

A社の就業時間は、午前9時00分から休憩1時間をはさみ午後6時00分となっていますが、終業時刻を過ぎても社内に残っている従業員がいました。上司も仕事をしているときもあるので、注意してよいか判断に迷っていました。

退職した従業員が、労働基準監督署に時間外手当の不払を申告し、調査が入りました。

① どうなったか

会社として時間外労働ではないことを主張する材料がなかったため、黙示の残業指示と扱われ、仕事に対して時間外手当の支払いを命じられた。

② トラブル防止のポイント

こうしたケースは、放置しておかずに、従業員が社内に残る理由を確認し、仕事以外の理由なら帰らせるように毎回声をかけることが重要です。残業については、①会社（上司）が命令をする場合、②本人から事前に残業申請があって上司が承認した場合（残業許可制）を原則とします。仮に、突発的に業務が発生して残業せざるを得ない場合でも、会社（上司）から命令を出すようにします。従業員が会社（上司）の指示なく残業をしていて、それを知りながら放置していた場合は、「黙示の残業指示」として残業を認めたことになってしまうので注意が必要です。また、残業許可制については、今日残業を行わなければならないのかを必ず確認し、必要がなければ許可をしないことも求められます。判例においても、使用者の残業禁止命令を無視して時間外労働を行った場合は、労働時間ではないとしています。

さらに、「だらだら残業」の撲滅につながり、会社としても労働時間の管理が可能となり、残業代や光熱費等の無駄な経費を抑えることにつながります。

■ 就業規則例

（時間外労働、休日労働）

第〇条 会社は業務上必要のあるときは、第〇条所定の労働時間を超え、または第〇条所定の休日に労働させることがある。従業員は正当な理由なくこれを拒んではならない。

- 2 自己判断により、時間外労働、休日労働が必要となった場合は、事前に時間外・休日勤務申請承認書に必要事項を記入し、上司の承認を得てから業務を行わなければならない。
- 3 時間外・休日勤務申請承認書による上司の承認なく勝手に時間外労働、休日労働を行った場合には、会社はその業務の必要性を認めず、その時間の賃金および割増賃金は支払うことはできない。
- 4 事前承認が不可能であった場合には、翌営業日に上司の追認を得なければならない。

経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 経営手法



技術経営を成功に導くポイント

技術経営を成功に導くポイントについて解説をお願いします。



1. コア技術の見極め

技術経営には、競争力のある技術・ノウハウが必要です。そのためには自社の競争力の根源であるコア技術がどこにあるのかを見極め、常にコア技術を洗練させていくことが重要です。

2. 社員の意識改革と社内体制の見直し

社内体制を見直し、新しいことに挑戦できる態勢への足固めをすることが必要です。また、社員の意識改革とモチベーションを高めるために、確固たる理念やビジョンを示すことも必要です。

3. 競争優位のポジションの見極め

目指すべきは競争優位のポジションの確立にあります。そのためには経営者が5年後、10年先を見極め、正確なマーケット分析を行わなければなりません。その際、「差別化戦略」と「集中戦略」の両面から行うことがポイントとなります。

4. 徹底したマーケットイン

徹底した顧客志向が必要です。顧客志向経営を実践することは、マーケティング力強化につながるからです。

5. 効果的なアライアンス戦略

技術経営を成功させる上では、技術・製品・市場の集中と選択が必要です。それだけに足りない経営資源を外部から調達したり、新規事業の付加価値を高めたり、事業化を加速させる効果が期待できるパートナーとのアライアンス戦略は重要です。

6. 従業員のモチベーション向上

技術経営においても人材の育成・確保、モチベーションやインセンティブの付与は重要な要素でもあります。

7. 常に危機感をもつ

技術経営で目指すところのニッチトップがいる競争優位のポジションは、企業規模が大きくなるにつれ危ういものとなる可能性があります。

技術経営とは常に技術革新に取り組んでいる状態であり、自己革新能力を高めていくことです。経営者は常に5年～10年先を見通す努力を怠らず、企業の成長やマーケットの変化に応じて戦略を軌道修正する必要があります。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 経営手法



事業の多角化

多角化をしたいのですが、どのような考え方で検討すればよいでしょうか。



多角化とは、市場・製品ともに新しい分野へ進出することです。
多角化には大きく分けて関連型多角化と非関連型多角化の2種類があります。

関連型多角化は、既存事業と関連のある事業に進出する形態で、一般的に自社の経営資源が活用でき、シナジー（相乗）効果が期待できるとともにノウハウも活用できるなどというメリットがある反面、多角化に伴う企業成長に限界があるというデメリットがあります。

一方、非関連多角化は、既存事業と関連のない事業に進出する形態で、ノウハウがない事業へ進出するため一般的にハイリスクハイリターンな多角化と呼ばれています。そのリスクを軽減する手段としてフランチャイズチェーン（FC）への加盟があります。

FC加盟の最大のメリットは、ノウハウがなくても短期間に事業展開が可能である点です。

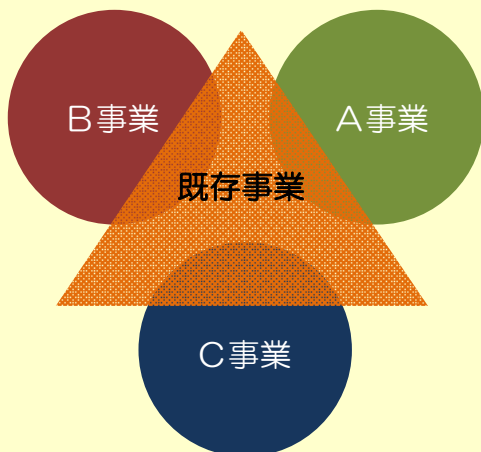
自社が多角化を進める際には、まず経営理念やビジョンとの整合性を点検する必要があります。矛盾しているのであれば多角化すべきではありません。

また、自社の経営資源やノウハウの点検も重要です。自社の経営資源が不足していれば、FCへの加盟や、M&Aといった手法を検討する必要があります。

多角化は必ずリスクを伴いますので、シナジー効果や外部資源を有効に活用するなど、リスクを最小限にする方法を検討することが最大のポイントです。

【関連型多角化】

重なる部分が既存の経営資源でシナジー効果を発揮する



【非関連型多角化】

シナジー効果はないが、企業成長の可能性は大きい

