週刊WEB
企業経営マガジン
2018
597
10/23

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター　2018年10月19日号

予算編成、「税制改革2.0」の動向
～19年度は暫定予算で一旦政府閉鎖回避。税制改革第2弾が下院を通過も実現は困難

経済・金融フラッシュ　2018年10月18日号

貿易統計（18年9月）
～自然災害の影響で輸出が減少し、7-9月期の外需寄与度は前期比▲0.1％程度のマイナスに

経　営
TOPICS

統計調査資料
機械受注統計調査報告（平成30年8月実績）

経営情報
レポート

意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る働き方改革に対応した賃金制度改革

経　営
データ
ベース

ジャンル：経営戦略　サブジャンル：経営手法
アウトソーシングを導入する際の留意点
経営戦略の策定方法

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行：税理士法人　真下経営

Weekly エコノミスト・レター要旨　2018年10月 19日号

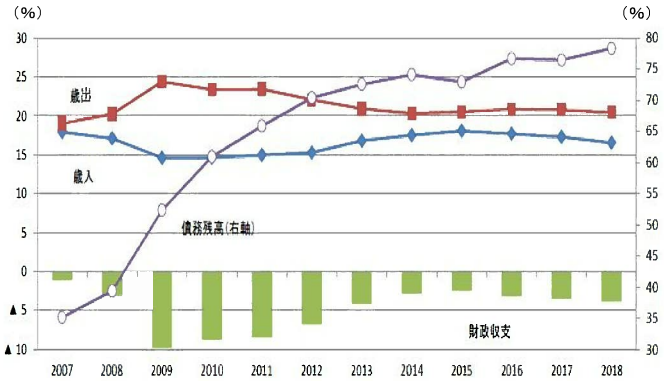
ネット
ジャーナル

予算編成、「税制改革2.0」の動向
～19年度は暫定予算で一旦政府閉鎖回避。税制改革第2弾が下院を通過も実現は困難

ニッセイ基礎研究所

1　18年９月に終了した18年度は、減税や歳出拡大の影響により、財政赤字（名目ＧＤＰ比）が▲3.9%と前年度（同▲3.5%）から増加、６年ぶりの高水準となった。

財政収支および債務残高（名目 GDP 比）



（注）名目 GDP 比。18 年度財政収支は議会予算局（CBO）の月次報告（18 年９月）ベース。債務残高は debt held by public、財務省の月次報告（18 年９月）の残高と CBO の名目 GDP 予想（18 年８月）からニッセイ基礎研究所が試算。
（資料）財務省、CBO よりニッセイ基礎研究所作成

2　19年度予算審議は、中間選挙後の12月7日を期限とする暫定予算が成立し、会計年度始からの政府閉鎖を一旦回避。積み残した歳出法案の審議では、トランプ大統領が求める「国境の壁」予算を巡る攻防が激化する見通し。トランプ大統領が強硬な姿勢を維持した場合には政府機関の一部閉鎖の可能性。

3　来年からの新議会で審議される20年度予算編成は中間選挙結果が左右。トランプ大統領が目指す税制改革第2弾やインフラ投資の動向に加え、20年度予算審議では財政規律ルールに基づく歳出上限引き下げや、3月に期限を迎える債務上限への対応も注目点。

連邦政府歳出入実績（機能別内訳）

（単位：億ドル）

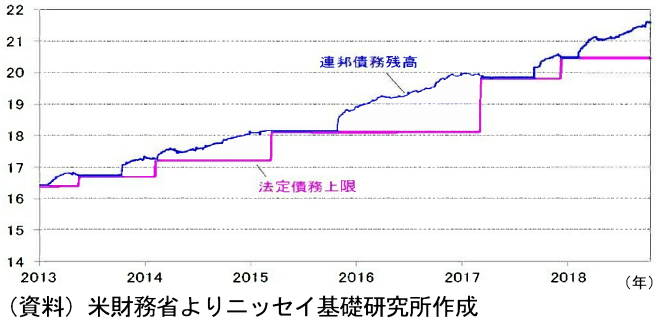
	17年度	18年度	（18年度→17年度） 変化幅	変化率
歳入	33,149	33,287	139	0.4
個人所得税	15,871	16,835	964	6.1
社会保障給与税	11,619	11,707	88	0.8
法人所得税	2,970	2,047	▲ 923	▲ 31.1
その他	2,688	2,698	9	0.4
歳出	39,807	41,077	1,270	3.2
国防	6,313	6,647	333	5.3
社会保障	9,449	9,878	429	4.5
メディケア	5,973	5,887	▲ 86	▲ 1.4
利払費	2,627	3,247	620	23.6
その他	15,445	15,419	▲ 26	▲ 0.2
財政収支	▲ 6,658	▲ 7,790	▲ 1,132	17.0

（資料）財務省最終月次報告（18 年９月）よりニッセイ基礎研究所作成

4　一方、2017年税制改革法で25年末までの時限措置となっていた個人所得減税の恒久化などを目指した税制改革第2弾「税制改革2.0」の法案が下院共和党から提出され、9月下旬に下院で可決された。

「税制改革2.0」は今後10年間に財政赤字を6,600億ドル、その先10年で5兆ドル増加させる見込み。

連邦政府債務残高と法定債務上限



（資料）米財務省よりニッセイ基礎研究所作成

5　「税制改革2.0」は中間選挙後に現議会上院で可決される可能性は低い。また、新議会でも、民主党の反対、財源問題などから実現は困難な見込み。

「Ｗｅｅｋｌｙエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

経済・金融フラッシュ要旨　2018年10月18日号

ネット
ジャーナル

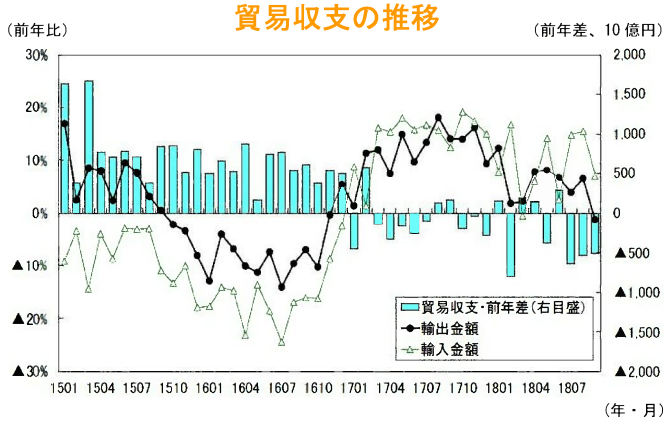
貿易統計（18年9月）
～自然災害の影響で輸出が減少し、7-9月期の外需寄与度は前期比▲0.1％程度のマイナスに

ニッセイ基礎研究所

1 貿易収支（季節調整値）は３ヵ月連続の赤字

財務省が10月18日に公表した貿易統計によると、18年9月の貿易収支は1,396億円と3ヵ月ぶりの黒字となり、事前の市場予想（QUICK集計：▲528億円、当社予想は3,463億円）を上回る結果となった。輸出入ともに前月から伸びが大きく鈍化したが、輸出が前年比▲1.2%（8月：同6.6%）と1年10ヵ月ぶりの減少となる一方、輸入が原油高の影響で前年比7.0%（8月：同15.3%）の増加となったため、貿易収支は前年に比べ▲5,143億円の悪化となった。

貿易収支の推移

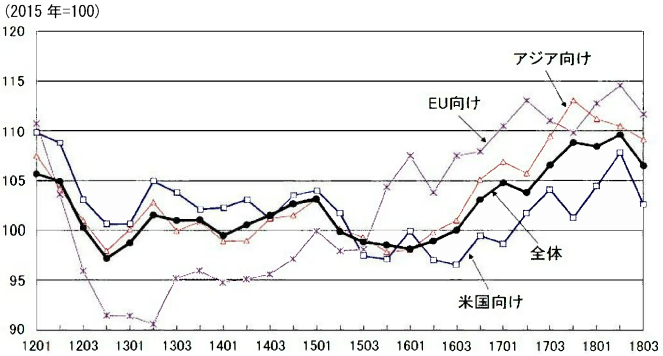


2 7-9 月期の輸出は自然災害の影響で大きく下振れ

9月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲2.6%（8月：同3.3%）、EU向けが前年比▲4.5%（8月：同4.7%）、アジア向けが前年比▲4.6%（8月：同0.4%）と主要3地域向けの全てがマイナスとなった。

7-9月期の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）でみると、米国向けが前期比▲4.8%（4-6月期：同3.2%）、EU向けが前期比▲2.5%（4-6月期：同1.6%）、アジア向けが前期比▲1.2%（4-6月期：同▲0.6%）、全体では前期比▲2.8%（4-6月期：同1.1%）となった。

地域別輸出数量指数（季節調整値）の推移



（資料）ともに財務省「貿易統計」

3 7-9 月期の外需寄与度は▲0.1.%程度のマイナスに

9月までの貿易統計と8月までの国際収支統計の結果を踏まえて、18年7-9月期の実質ＧＤＰベースの財貨・サービスの輸出入を試算すると、輸出が前期比▲1%台後半の減少、輸入が前期比▲1%台前半の減少となった。財の輸出が5四半期ぶりに減少したことに加え、訪日外国人の急減によってサービス輸出が4-6月期から減少幅が拡大したため、財貨・サービスの輸出は9四半期ぶりに減少したとみられる。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

経営 TOPICS
統計調査資料
抜 粋

機械受注統計調査報告
（平成30年8月実績）

内閣府　2019年10月10日公表

調 査 の 概 要

本調査は、機械等製造業者の受注した設備用機械類について、毎月の受注実績を調査したものであり、調査対象は主要機械等製造業者、調査時点は毎月末日である。

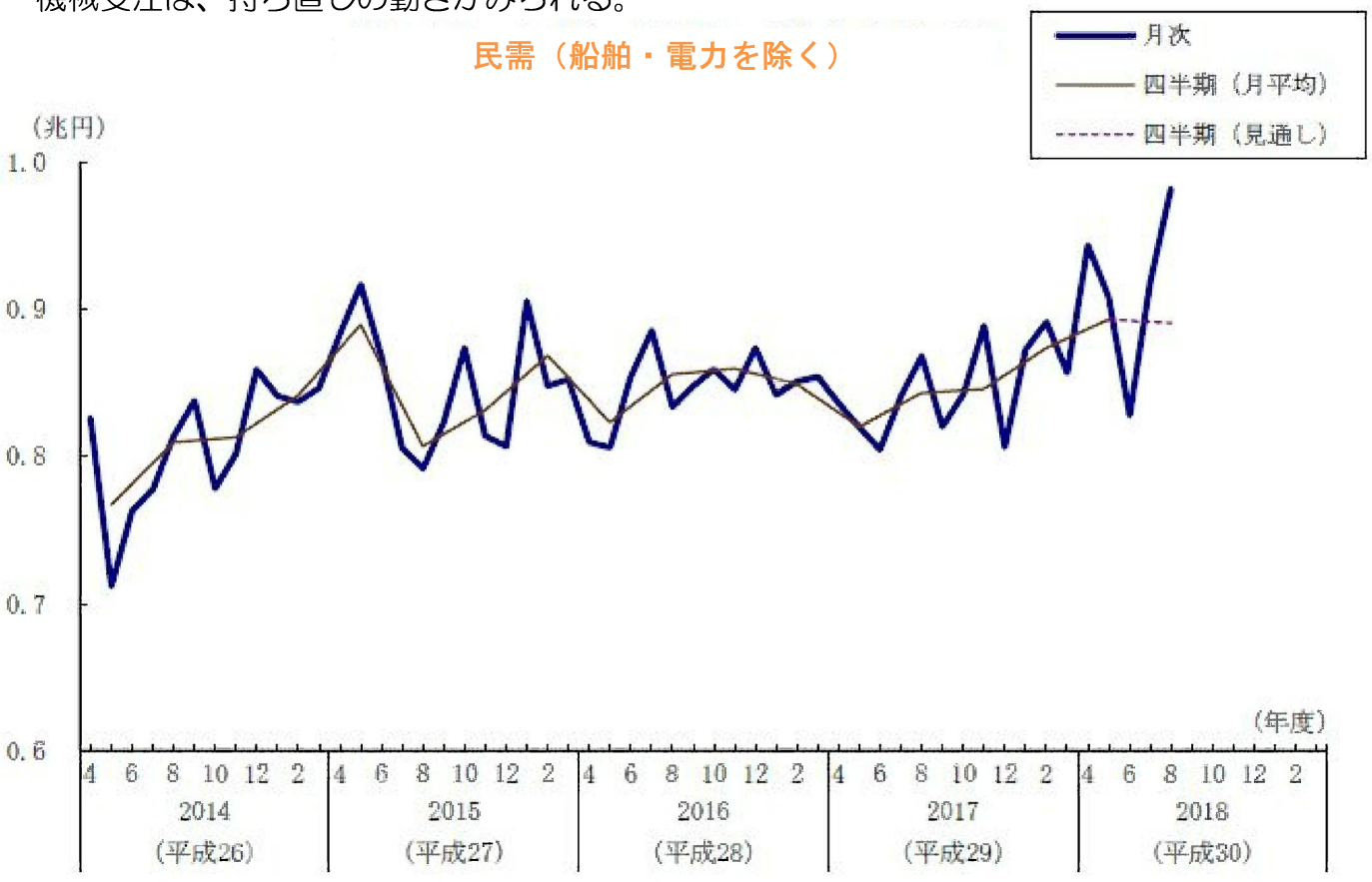
1987（昭和 62）年４月実績より、調査対象社数を 202 社（うち機械製造業者 178 社）から 308 社（同 280 社）に増加させるとともに、調査内容を拡充した 280 社ベースの調査に移行した。

2011（平成 23）年４月調査より、日本標準産業分類の改定（2007（平成 19）年 11 月）に準拠して、需要者（業種）分類を変更した。表章については、2016（平成 28）年１月調査より、従来の移行期表章分類から変更後の調査票分類へと移行した。

2018(平成30)年8月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きがみられる。

民需（船舶・電力を除く）



（備考）１．四半期（月平均）は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示(例えば７～９月の月平均値は８月の位置に表示)。
２．「2018 年７～９月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2018 年６月末時点）」の季節調整値を３で割った数値。

2018(平成30)年8月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、7月 18.8%増の後、8月は 1.8%増となった。

需要者別にみると、民需は、7月 11.1%増の後、8月は 3.9%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、7月 11.0%増の後、8月は 6.8%増となった。内訳をみると製造業が 6.6%増、非製造業(船舶・電力を除く)が 6.0%増であった。

一方、官公需は、7月 57.0%増の後、8月は「その他官公需」、地方公務等のすべてで減少したことから、21.1%減となった。

また、外需は、7月 6.0%増の後、8月は工作機械、道路車両で減少したものの、電子・通信機械、産業機械等で増加したことから、7.8%増となった。なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、7月 11.0%増の後、8月は電子・通信機械、重電機で増加したものの、産業機械、道路車両等で減少したことから、5.2%減となった。

対前月(期)比

(単位:%)

期・月 / 需要者	2017年(平成29年) 7-9月 実績	10-12月 実績	2018年(平成30年) 1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 見通し	2018年(平成30年) 5月 実績	6月 実績	7月 実績	8月 実績
受注総額	6.3	4.0	△5.3	2.6	2.8	3.2	△14.4	18.8	1.8
民需	5.7	3.1	△3.5	4.7	1.8	3.2	△5.9	11.1	3.9
〃(船舶・電力を除く)	2.8	0.3	3.3	2.2	△0.3	△3.7	△8.8	11.0	6.8
製造業	6.2	3.5	2.5	5.5	5.0	1.3	△15.9	11.8	6.6
非製造業(除船・電)	0.0	△2.1	3.4	△0.4	△3.7	0.2	△7.0	10.9	6.0
官公需	11.6	△5.0	△6.4	7.5	1.8	6.1	△16.7	57.0	△21.1
外需	8.8	0.6	△1.7	△1.3	5.4	1.8	△12.0	6.0	7.8
代理店	△2.6	△1.4	0.3	4.9	△3.1	5.5	△15.8	11.0	△5.2

(備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
2. △印は減少を示す。
3. 見通しは2018年6月末時点の調査。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、7月 11.8%増の後、8月は 6.6%増となった。8月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 17 業種中、鉄鋼業(85.3%増)、繊維工業(36.8%増)等の 11 業種で、石油製品・石炭製品(52.9%減)、窯業・土石製品(32.3%減)等の6業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比でみると、合計では、７月 12.9%増の後、８月は 3.9%増となった。

８月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 12 業種中、運輸業・郵便業（64.2%増）、リース業（23.5%増）等の６業種で、不動産業（19.3%減）、卸売業・小売業（15.5%減）等の６業種は減少となった。

3 販売額、受注残高、手持月数（季節調整値）

８月の販売額は２兆 3,851 億円（前月比 3.6%減）で、前３か月平均販売額は２兆 4,568 億円（同 2.2%減）となり、受注残高は 30 兆 4,994 億円（同 0.5%増）となった。この結果、手持月数は 12.4 か月となり、前月差で 0.3 か月増加した。

受注額、販売額、受注残高（総額、季節調整値）

機械受注統計調査報告（平成３０年８月実績）の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

経営情報レポート
要約版

人事

意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る

働き方改革に対応した賃金制度改革

1.働き方改革で迫られる賃金制度改革
2.国が示す同一労働同一賃金の考え方
3.同一労働同一賃金を実現する賃金体系
4.格差是正につながった人事制度の導入事例

■参考文献
『働き方改革実現の労務管理』宮崎　晃、西村　裕一、鈴木　啓太、本村　安弘著（中央経済社）
『働き方改革法の実務』川嶋　英明著（日本法令）
『厚生労働省ホームページ』（働き方改革の実現に向けて）」
『同一労働同一賃金ガイドライン案』　平成28年12月20日』政府働き方改革実現会議」

1 企業経営情報レポート
働き方改革で迫られる賃金制度改革

■「働き方改革」の背景

我が国は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化に直面しています。

このような環境のもとで、企業としては、自社の生産性向上、就業機会の拡大、および意欲・能力を存分に発揮できる労働環境を作ることが重要な課題になっています。

「働き方改革」は、これらの課題解決のために、厚生労働省が中心となり、労働者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

本稿では、働き方改革関連法のうち、同一労働同一賃金に着目し、企業が構築するべき人事制度改定のポイントをまとめました。

■ 同一労働同一賃金の実現が義務化された「働き方改革関連法」

働き方改革関連法は、平成 30 年７月６日に成立し、公布されました。平成 31 年４月１日に施行が予定されており、同法改正によって企業には次のような対応が求められています。

今回の法改正は、罰則規定も一部設けられている点において、強制力のある改正といえます。

■働き方改革関連法の概要

1. 趣旨＜働き方改革の総合的かつ継続的な推進＞

働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定めることとする。

中小企業の取り組みを推進するために、地方の関係者により構成される協議会の設置等の連携体制を整備する努力義務規定を創設。

2. 働き方改革関連法によって対応するべきテーマ

制度	強制力	制度	強制力
①残業時間の上限規制	義務化（罰則あり）	⑤高度プロフェッショナル制度の新設	―
②有給休暇の取得を義務化	義務化（罰則あり）	⑥同一労働・同一賃金の実現	義務
③フレックスタイム制の見直し	―	⑦中小企業での残業 60 時間超の割増賃金率の引き上げ	義務
④インターバル制の普及促進	努力義務	⑧産業医の権限強化	義務（罰則あり）

2 企業経営情報レポート
国が示す同一労働同一賃金の考え方

■ 同一労働同一賃金ガイドライン案の概要

国は、同一労働同一賃金を実現するために、平成 28 年 12 月 20 日に同一労働同一賃金ガイドラインを作成しています。現時点では「案」の段階であり、今後、関係者の意見や改正法案についての国会審議等を経て、平成 32 年４月１日に施行される予定です。

ガイドラインでは、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の給与支給に格差が生じないための取り組みについて解説しています。

ガイドライン案は、同一労働同一賃金の原則な考え方や基本給や諸手当などで起こりやすい待遇差の典型的な事例（問題になる例、ならない例）などで構成されています。

■ガイドライン案の主要4項目

①基本給
②賞与　手当（役職手当、休日労働手当など）
③福利厚生
④その他（教育訓練、安全管理に関する措置・給付）

また、ガイドライン案は、同一賃金の支給を求めるなど従来の法律では踏み込んでいない領域にも踏み込み、どのようなときに同一賃金が必要かを示しています。均等を原則としながらも、労働者間に違いがあることを許容しています。

そのため、どのような違いまでなら許容されるのかが実務には重要になりますが、現在のガイドライン案では不十分さを指摘する声も少なくありませんが、準用することで期待できる効果とデメリットは、以下のようにまとめることができます。

●期待できる効果

- 非正規雇用労働者の賃金が上がり、経済的な余裕が生まれる
- より自分に合った働き方を選べる
- 非正規雇用労働者のパフォーマンスが向上する
- 男女間の賃金格差が解消される

●デメリット

- 正規雇用労働者の賃金が下がる可能性がある
- 人件費の高騰により新規採用者を減らさざるを得ないに状況に陥る可能性がある
- 人件費の高騰により新たな事業投資が後回しになる可能性がある

企業経営情報レポート

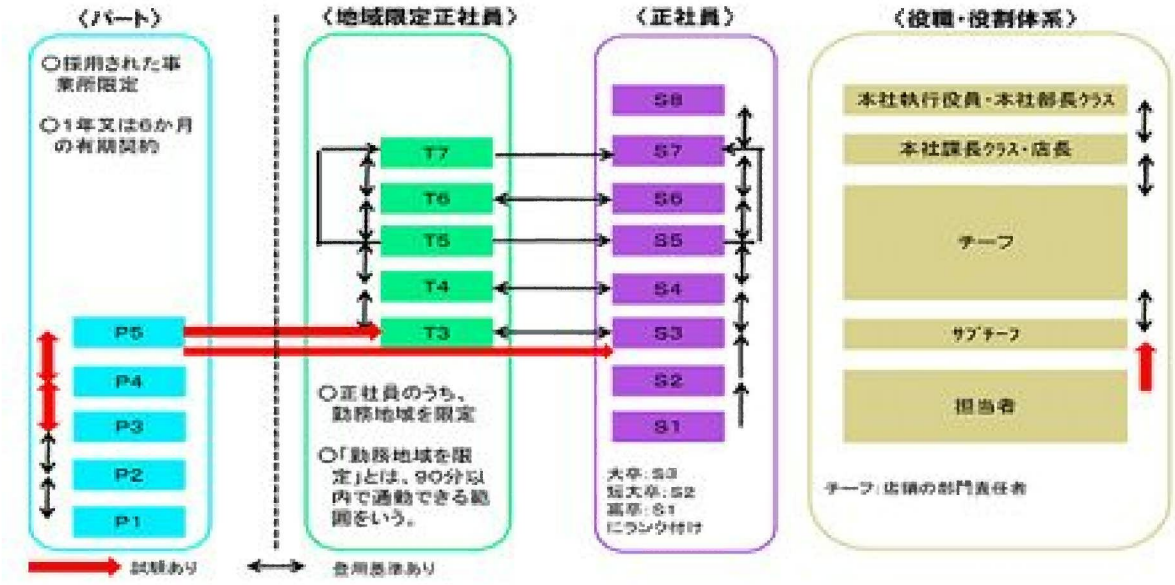
3 同一労働同一賃金を実現する賃金体系

■ 社員の役割・資格・能力を等級制度で体系化

同一労働同一賃金を実現するためには、まずは、雇用形態別に社員の役割、資格、能力を等級制度によって体系化することが必要です。

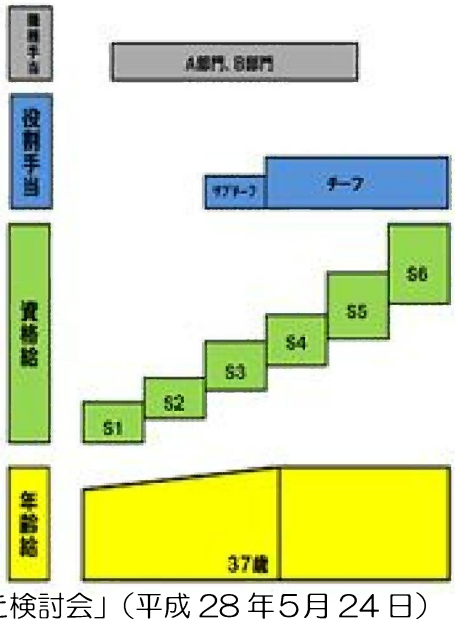
以下の表は、非正規社員であるパート、地域限定正社員、正社員の関連性を示したものです。それぞれの役割や責任の度合いを資格によって示し、資格が上がると給与がアップする仕組みを取り入れることにより、公平な賃金制度を構築することが可能になります。

■従業員区分と資格・役割体系図例



■正社員の資格要件と賃金テーブルイメージ

資格	資格要件（定義）	代表的な役割
S6	○担当部門・業務の責任者として、十分な実績を積み、担当業務において安定的に高業績を達成している上級監督者のレベル。 ○さらに自ら課題設定することにより、担当業務の拡大や、難易度の高い目標へのチャレンジを行っている管理職の候補者。	チーフ
S5	○上司・上級者の重点的指示に基づき、自ら課題を設定し、粘り強く行動することで担当部門・業務の目標を達成できる監督職のレベル。 ○部下・下級者を計画的に指導育成することができ、担当業務及び関連業務に関する豊富な知識・技能・経験を有している管理職の候補者。	
S4	○上司・上級者の一般的指示に基づき、一定の基準により業務処理ができ、担当部門・業務の目標を達成できる初級監督者のレベル。 ○部下・下級者に対して、リーダーとして指導的役割を持つ業務を遂行でき、担当業務に関する基礎的知識あるいは相当期間の実務経験、技能を有している。	
S3	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、過去の経験的知識・技能をもとに自らも判断を必要とする非定型または複雑定型業務を遂行でき、また、下級者に対しては監督職候補者として指導的役割を担えるレベル。	サブチーフ
S2	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、ある程度の実務知識と一定期間内の実務経験・技能により行うやや複雑かつまとまりのある定型業務を遂行できるレベル。	担当者
S1	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、日常の作業処理手続きに従って行う比較的簡単な定型反復業務を遂行できるレベル。	



出所：厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（平成 28 年5月 24 日）

4 企業経営情報レポート
格差是正につながった人事制度の導入事例

■ 正社員転換制度で経験を積んだ人材確保に成功

業　種	製造業	本社所在地	石川県
正社員数 （H27/12/16 現在）	正社員：48 名	非正規雇用労働者数 （H27/12/16 現在）	契約社員：８名 派遣社員：９名
非正規雇用労働者の主な仕事内容	印刷機械オペレーター、事務	取組のポイント	●契約社員と派遣社員を正社員に転換 ●年３回の面談と多様な研修実施、資格取得制度を導入

同社は、昭和 24 年に設立されたセロファンを中心とする包装紙販売業です。同社における契約社員及び派遣社員の１年以内離職率は７割と高く、退職理由として「自分に合わない」、「きつい」、「機械操作を覚えられない」等を挙げる者が多くいました。

パッケージデザインや印刷という業務説明から受ける印象と、実際の業務（印刷機等の機械操作）に差異があるためではないかと推察されていました。一方で、正社員の定着率は高く、退職者はほとんどいません。

また、業務に適性があると感じた契約社員や派遣社員の多くは正社員転換を希望するため、適性があるとみられる契約社員については正社員に転換させてきました。これを制度として確立するために平成 26 年４月に正社員転換制度を整備し、就業規則に条項を追加しました。

【契約社員の正社員転換試験では面接試験を実施】

正社員転換試験を受験する要件は、①フルタイム勤務が可能であること、②契約社員として勤務した実績を踏まえて所属長の推薦を得ること（勤務経験１年以上が目安）、③営業職の場合は転居を伴う異動が可能であること、の３つとなっています。

転換を希望する者が要件を満たしている場合には、人事担当課が面接試験を実施し、面接の結果が良好だった者にはレポートの提出を求め、合格者を正社員に転換させています。

ここで提出するレポートは、正社員になったらどのようなキャリアビジョンを持っているか、現場の担当者としてどのような改善提案をしていきたいかといった内容のものです。

これを提出してもらうことにより同社として今後どのように成長をサポートしていくかを考え、本人は仕事に対する想いや夢を再確認する、またこれからのキャリアについて考えるきっかけとしています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

Q uestion

A nswer

ジャンル：経営戦略 ＞ サブジャンル：経営手法

アウトソーシングを導入する際の留意点

アウトソーシングを導入する際の留意点について アドバイスをお願いします。

市場競争が激しくなり、企業のコスト削減に対する意識は高まり、一定の業務を外部に委託・代行するアウトソーシングは企業の経営戦略の重要な一つとなっています。

■目的を明確にする

元々は情報システムの開発・運用・管理等を外部へ委託することを意味しますが、現在は広く外部機能や資源を活用することを言います。まずは、導入する目的を明確にする必要がありますが、一般的に以下の３つの目的が挙げられます。

①自社のコア・コンピタンスに集中的な投資を図るため
②コスト削減のため
③外部の専門知識を活用し、より高い効果を得るため

■従来型の外注や業務委託とはどこが違うのか？

このアウトソーシングは、従来型の外注や業務委託とは異なります。

企業のコア・コンピタンスに経営資源を集中させ、その他の周辺業務を戦略的に外部の専門家に任せることに意義があります。すなわち、技術革新の著しい情報技術分野を含め、経営環境の急激な変化に対応する技術や人材投資に対するコスト削減戦略でもあるわけです。

■対象分野はどこか？

情報処理、調査、広告、人材開発、セキュリティ、マーケティング、福利厚生、財務・経理、経営相談、法律などがあります。

アメリカの大手企業では、部分的なアウトソーシングだけではなく、財務部門をスタッフごと転籍させ、会計事務所などの専門企業に出すケースもあります。

日本でも、株式会社総務、株式会社経理という会社も出てきています。「あなたの会社の経理を全て見ますよ」という事業の企業です。

このように、委託企業では人員の間接的削減になり、アウトソーシング企業にとっては業務拡大と大手企業から人材を獲得することにより、より適材適所の配置が可能となります。

ジャンル：経営戦略　＞　サブジャンル：経営手法

経営戦略の策定方法

Question

経営戦略はどのように策定したらよいでしょうか。

Answer

　経営戦略は競争優位性をもつものでなければなりません。それにはまずSWOT 分析と呼ばれる環境分析を行い、自社を取りまく「機会」や「脅威」、自社の「強み」や「弱み」を認識します。
その環境分析に基づいて、自社の製品（サービス）をどの市場に投入していくのかという成長戦略を決め、その市場の中でどのような戦い方をするのかという競争戦略を決めます。

（１）SWOT分析

　SWOT 分析は、マトリクスを作成して、S（Strength：強み）、W（Weakness：弱み）、O（Opportunity：機会）、T（Threat：脅威）のそれぞれのマスを箇条書きで整理します。
　そして、次の視点で経営戦略の選択肢をピックアップし、役員やプロジェクトチームなどで徹底的な議論を行い、経営戦略の基本路線を決定します。

①自社の強みを機会に投入する。
②自社の弱みを克服し、機会に投入する。
③自社の強みで、脅威を機会に転換させる。
④自社の弱みを克服し、脅威を機会に転換させる。

（２）成長戦略

　基本路線が定まったら、次は自社の製品（サービス）と市場についてイメージを具体的にします。下図のどのマトリクスで成長させるかによって、その後の実行計画が変わってきます。

①市場浸透戦略　②市場開拓戦略　③製品開発戦略　④多角化戦略

（３）競争戦略

　競争戦略は、競合他社がひしめく中で、自社がどのような競争スタンスで臨むかを決めます。
　一般的に中小・中堅企業は狭い市場で高いシェアを獲得する差別化集中戦略を採用すべきと言われています。