

週刊WEB

企業経営

マガジン

2018
584
7/17

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年7月13日号

設備投資の回復は本物か

経済・金融フラッシュ 2018年7月11日号

貸出・マネタリー統計(18年6月)

～日銀による通貨供給量が初の500兆円越え

経営
TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査 (平成30年6月)

経営情報
レポート

人口減少時代に労働力を確保する 非正規社員戦力化のポイント

経営
データ
ベース

ジャンル:資金繰り サブジャンル:キャッシュフロー
キャッシュフローを用いた収益性分析
キャッシュフロー計算書での資金繰り

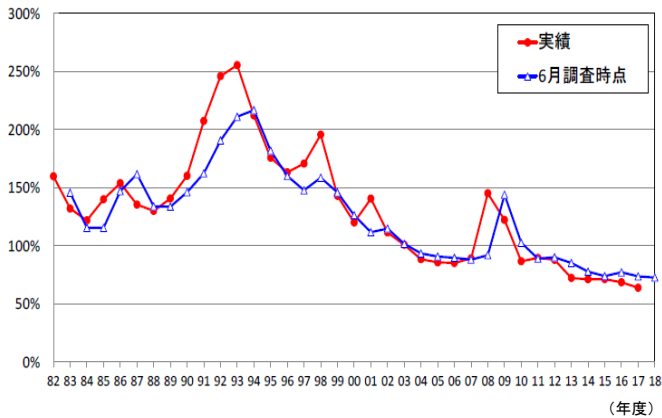
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

設備投資の回復は本物か

ニッセイ基礎研究所

1 日銀短観2018年6月調査では、大企業・製造業の業況判断DIが2期連続で悪化する一方、2018年度の設備投資計画が6月調査としては過去最高の伸びとなるなど、設備投資計画の強さが目立った。

「設備投資／経常利益」比率は低水準



(注) 全規模・全産業、設備投資は含む土地、除くソフトウェア、研究開発投資設備投資、経常利益は調査対象企業の見直し等による断層調整
(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

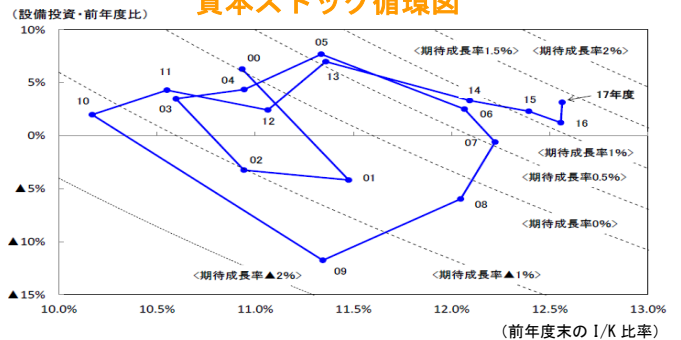
2 近年の設備投資の特徴としては、オリンピック関連投資、インバウンド需要拡大を受けたホテルの新築・増改築などによって建設投資の伸びが高いこと、人手不足業種を中心に省力化投資を目的としたソフトウェア投資が活発であることなどが挙げられる。

3 2018年度の経常利益計画が減益となる一方で、設備投資計画が強かったことから、企業の設備投資意欲が大きく高まったとの見方があるが、経常利益に対する設備投資の比率は低下傾向に歯止めがかかっていない。

4 設備投資の回復は、企業収益の大幅な増加に伴う潤沢なキャッシュフローを主因としたもので、企業の投資スタンスは必ずしも積極化していない。企業収益の伸びが鈍化すれば、それに連動する形で設備投資も減速する可能性が高い。ただ、企業収益回復の要因が利益率の改善から売上高の増加に変わりつつある点は、前向きな評価ができる。

5 資本ストック循環の観点からは、2016年度までは設備投資（伸び率）と「設備投資／資本ストック」比率の関係は期待成長率1%に対応したのとなっていたが、2017年度の資本ストックの蓄積は、期待成長率と整合的なペースを上回っている。

資本ストック循環図



(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」、「四半期別固定資本ストック速報」

6 企業の投資スタンスが依然として慎重なこと、資本ストックの調整圧力が高まりつつあることを踏まえれば、設備投資の増加ペースは今後鈍化する可能性が高い。

「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。

貸出・マネタリー統計(18年6月) ～日銀による通貨供給量が初の500兆円越え

ニッセイ基礎研究所

1 貸出動向:銀行貸出の伸びは一進一退 (貸出残高)

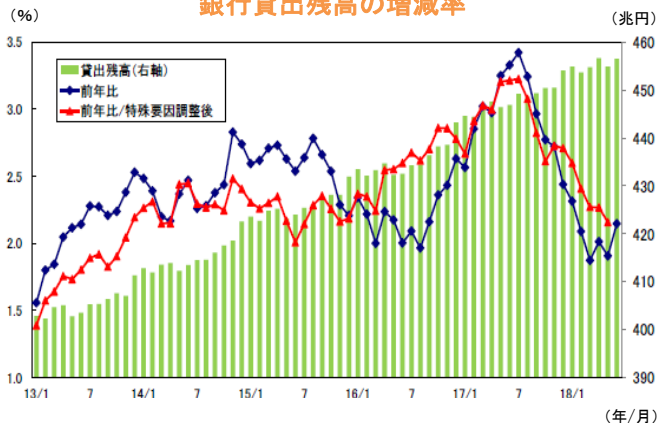
7月9日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、6月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比2.15%と前月(同1.91%)から上昇した。

都銀等の伸び率が前年比0.6%(前月は0.3%)と持ち直したほか、地銀(第2地銀を含む)の伸び率も前年比3.5%(前月も3.4%)とやや上昇した。

前年比で円高幅が縮小したことに伴って外貨建て貸出の円換算額がやや押し上げられたことも持ち直しに寄与した模様。

ただし、都銀では、M&A資金など大口貸出による押し上げ効果が一巡しており、かつての勢いはみられない。

銀行貸出残高の増減率



(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比＝(今月の調整後貸出残高－前年同月の調整前貸出残高)／前年同月の調整前貸出残高

2 マネタリーベース:初めて500兆円を突破

7月3日に発表された6月のマネタリーベースによると、日銀による通貨供給量(日銀当座預金+市中に流通するお金)

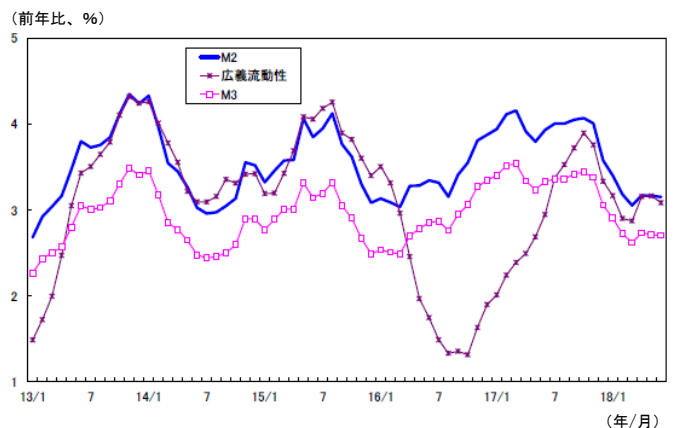
を示すマネタリーベースの前年比伸び率は7.4%と、前月(同8.1%)から低下した。伸び率の低下は2カ月ぶりであり、伸び率自体は安倍政権発足前の2012年11月(5.0%)以来の低水準に。

内訳のうち、約8割を占める日銀当座預金の伸び率が前年比8.3%と前月(9.4%)から低下したことが主因である。

3 マネースtock:現預金の伸び率が上昇

7月10日に発表された6月のマネースtock統計によると、市中に供給された通貨総量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比3.15%(前月は3.16%)、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)の伸び率は同2.70%(前月は2.71%)とともに前月からほぼ横ばいとなった。

M2、M3、広義流動性の伸び率



(資料) ともに日本銀行

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。

景気ウォッチャー調査 (平成30年6月調査)

内閣府 2018年7月9日公表

今月の動き(2018年6月)

6月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差 1.0 ポイント上昇の 48.1 となった。家計動向関連DIは、飲食関連が低下したものの、住宅関連等が上昇したことから上昇した。企業動向関連DIは、非製造業等が低下したことから低下した。雇用関連DIについては、上昇した。6月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差 0.8 ポイント上昇の 50.0 となった。雇用関連DIが低下したものの、家計動向関連DI及び企業動向関連DIが上昇した。なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差 0.5 ポイント上昇の 48.2 となり、先行き判断DIは前月差 0.2 ポイント上昇の 50.9 となった。今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「緩やかな回復基調が続いているものの、一服感がみられる。先行きについては、人手不足、コストの上昇等に対する懸念もある一方、引き続き受注、設備投資等への期待がみられる」とまとめられる。

●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月 25 日から月末である。

●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

景気の状態、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

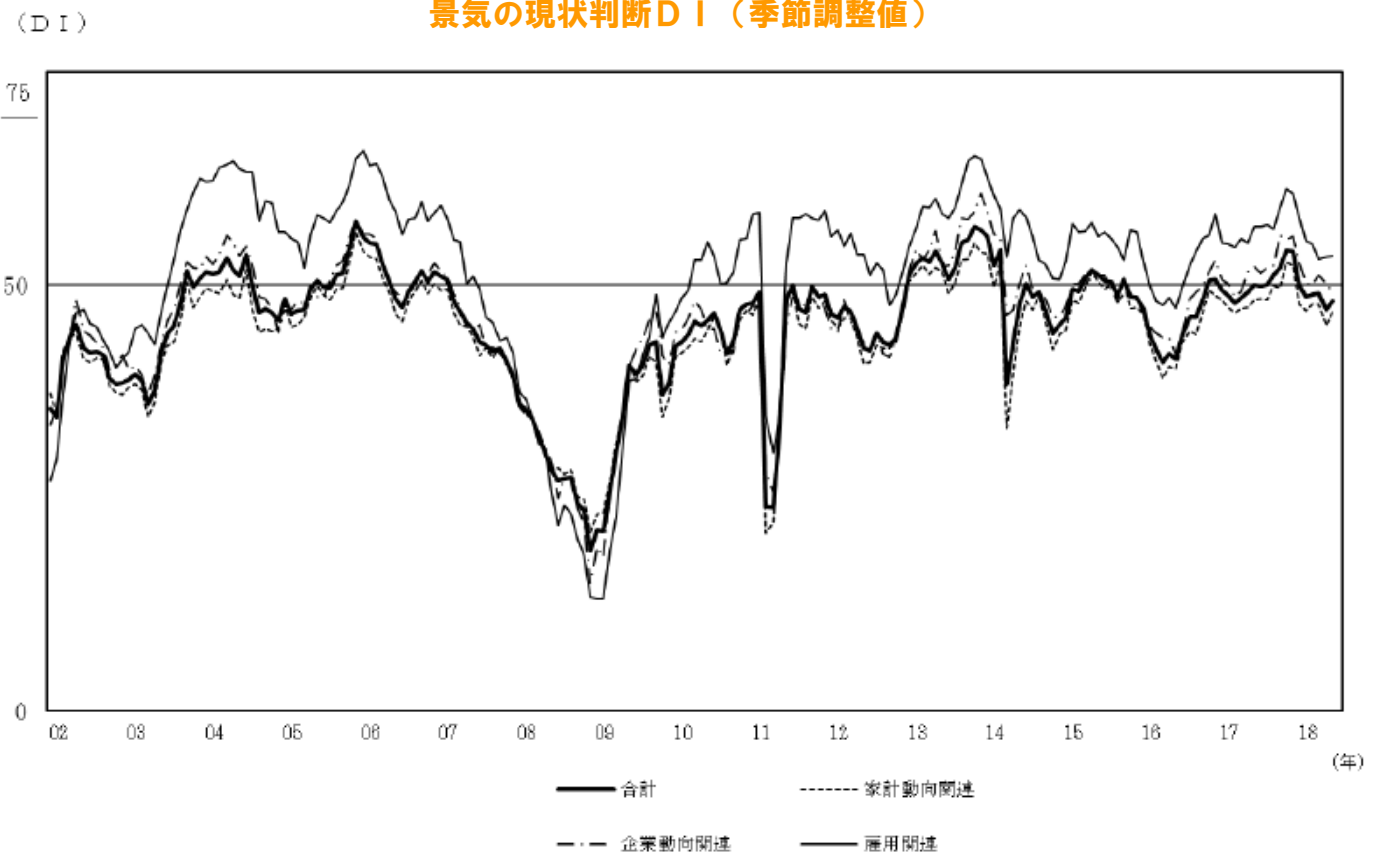
1 景気の現状判断DI（季節調整値）

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、48.1となった。企業動向関連のDIは低下したものの、家計動向関連、雇用関連のDIが上昇したことから、前月を1.0ポイント上回り、2か月ぶりの上昇となった。

景気の現状判断DI（季節調整値）

(DI)	年 月	2018 1	2	3	4	5	6	(前月差)
合計		49.9	48.6	48.9	49.0	47.1	48.1	(1.0)
家計動向関連		47.8	47.0	47.7	47.7	45.2	46.9	(1.7)
小売関連		47.1	45.9	46.6	46.6	43.7	45.9	(2.2)
飲食関連		46.7	47.3	46.2	47.4	46.2	42.9	(-3.3)
サービス関連		49.2	48.8	49.8	50.1	47.4	49.3	(1.9)
住宅関連		48.8	49.3	49.5	47.5	47.8	50.3	(2.5)
企業動向関連		52.6	50.3	50.0	51.2	50.1	49.2	(-0.9)
製造業		52.3	49.4	49.6	51.4	48.7	47.6	(-1.1)
非製造業		53.3	51.5	50.6	51.6	51.9	50.6	(-1.3)
雇用関連		57.9	55.2	54.8	53.1	53.3	53.4	(0.1)

景気の現状判断DI（季節調整値）



2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

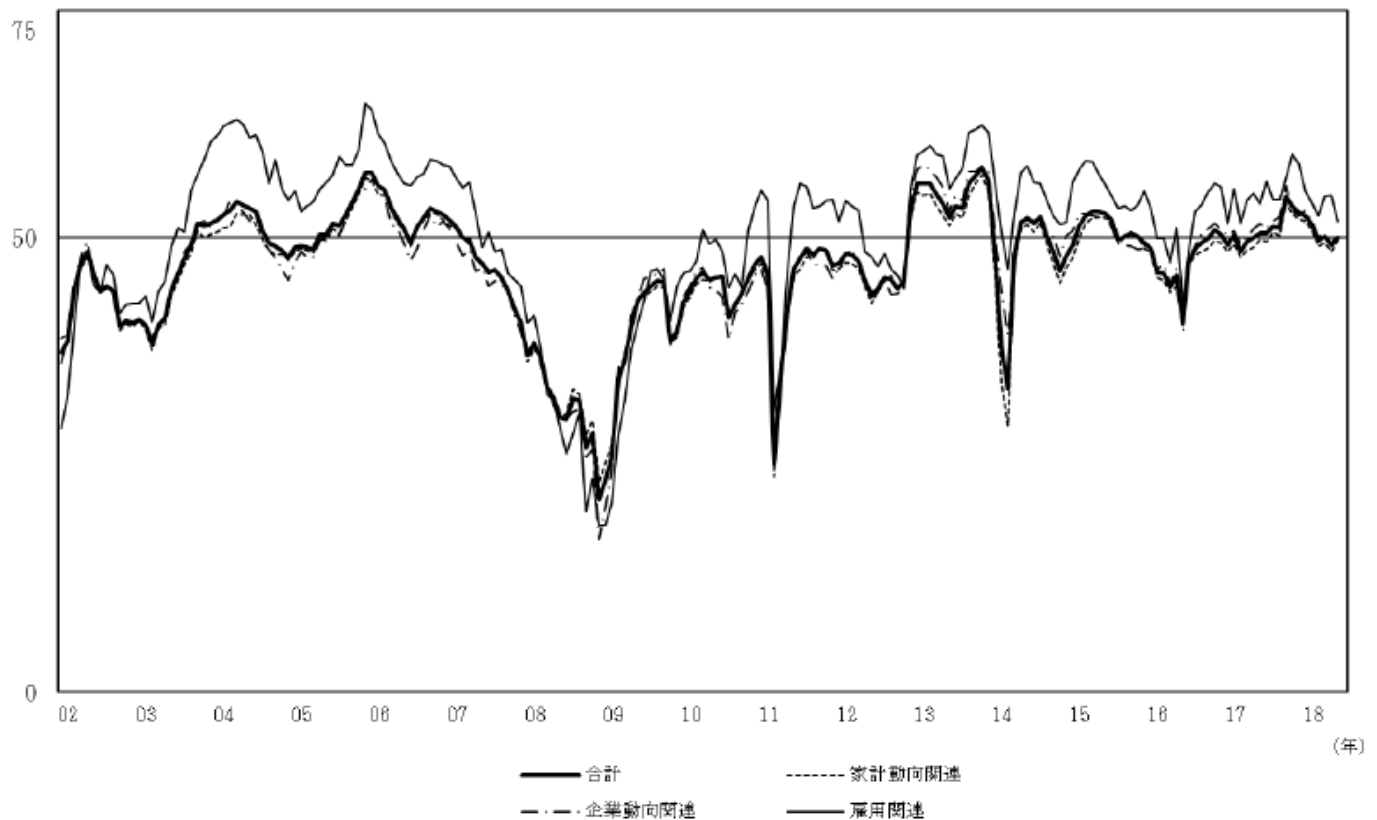
2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、50.0となった。雇用関連のDIは低下したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが上昇したことから、前月を0.8ポイント上回った。

景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)	年	2018						
	月	1	2	3	4	5	6	(前月差)
合計		52.4	51.4	49.6	50.1	49.2	50.0	(0.8)
家計動向関連		51.8	50.8	49.1	49.4	48.4	49.7	(1.3)
小売関連		51.5	50.0	48.1	49.6	47.4	49.9	(2.5)
飲食関連		49.4	52.4	50.5	45.8	47.2	45.0	(-2.2)
サービス関連		52.9	52.1	50.5	50.0	50.3	50.0	(-0.3)
住宅関連		52.4	51.5	50.0	50.1	49.7	51.7	(2.0)
企業動向関連		53.0	51.8	50.1	50.3	49.5	50.1	(0.6)
製造業		53.7	51.6	49.9	49.9	49.0	50.1	(1.1)
非製造業		52.7	52.2	50.4	50.9	49.7	50.2	(0.5)
雇用関連		55.1	53.8	52.4	54.5	54.7	51.8	(-2.9)

景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)



景気ウォッチャー調査（平成30年6月）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

人口減少時代に労働力を確保する

非正規社員 戦力化のポイント

- 1.生産年齢人口の減少時代における企業の課題
- 2.非正規雇用労働者を守るための労働契約法改正
- 3.非正規雇用労働者の戦力化に向けた手法
- 4.60歳を超えた社員の戦力化のポイント



参考文献

知って得する！非正規社員の労務管理（労働調査会）
今日からはじめる無期転換ルールの実務対応（第一法規）

1

企業経営情報レポート

生産年齢人口の減少時代における企業の課題

■ 労働力確保のために企業が取り組むべき喫緊の課題

今後、長期にわたって生産年齢人口が減少していく中で、人手不足がわが国の経済成長の制約になることが懸念されます。自社の成長及び生産性の向上を図るという点においても、労働力を確保するための対応を急がなければなりません。

そのために、働く意欲と能力のある未就労者の労働参加機会の拡大や、企業における人材活用の在り方の見直しなど、取り組むべき課題が多くあります。

特にわが国の労働市場においては、女性パート、高齢者の契約社員や嘱託社員などの非正規雇用労働者の戦力化が必要となっています。

本レポートでは、このような非正規雇用労働者の早期戦力化に向けた取り組みについて解説します。

■ わが国の労働市場において企業が取り組むべき課題

- 生産年齢人口の減少下による労働力の確保
- 非正規雇用労働者の雇用改善
- 高齢労働者の戦力化
- 多様な働き方への対応による未就労者の確保
- 「脱時間給」制度の導入後への対応
- 社員の定着に向けた職場環境改善 等

■ 非正規雇用労働者数が増加している日本の労働市場とその要因

平成 28 年には、役員を除く約 5,391 万人の雇用者のうち 32.5%の 2,023 万人の非正規雇用労働者が占めています。

さらに、非正規雇用労働者のうち約 1,400 万人が有期雇用で働き、約 3 割弱の 420 万人が通算 5 年を超えて働いているといわれています。

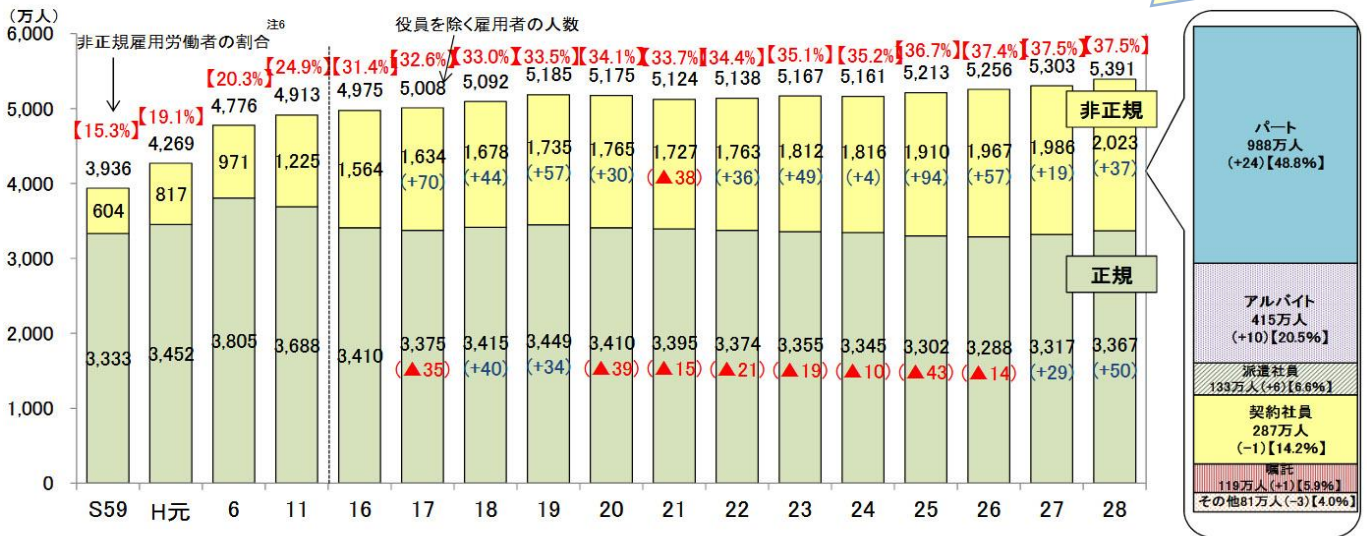
このような身分の安定しない非正規雇用労働者を守るために、平成 25 年 4 月に改正労働契約法が施行されました。

この法律の改正により、契約を更新し続けている通算 5 年以上働く非正規労働者は、平成 30 年 4 月から無期雇用を申し出ることが可能になり、企業は原則それを受け入れなければなりません。

この法律は、労働者の 3 分の 1 超まで増えた非正規雇用労働者の雇用安定を図ることを目的としていますが、企業としては、非正規雇用労働者の無期雇用への転換にとどまらず、戦力化に向けた対応も必要となってきています。

■ 正規雇用労働者と非正規雇用労働者数の推移

全労働者のうち
約4割を非正規雇用労働者で占
めている



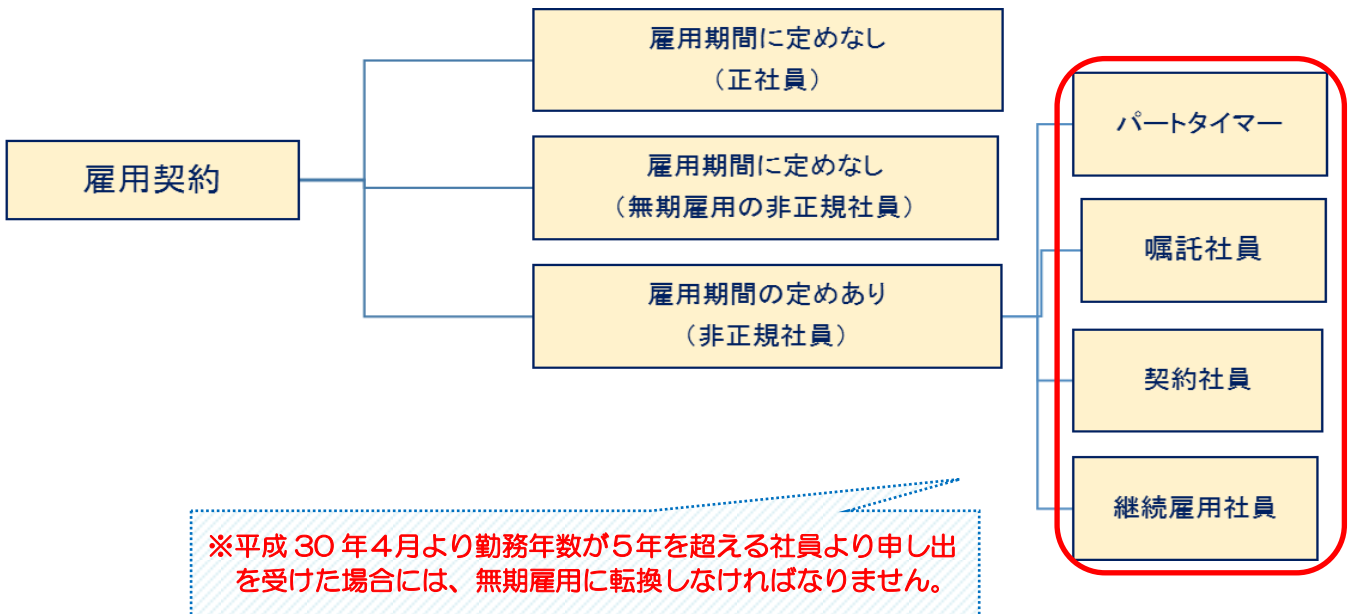
(資料出所) 平成 11 年までは総務省「労働力調査 (特別調査)」 (2 月調査) 長期時系列表 9、平成 16 年以降は総務省「労働力調査 (詳細集計)」 (年平均) 長期時系列表 10

■ 多様化した非正規雇用労働者の戦力化の必要性

① 非正規雇用労働者はまだ十分に戦力化されていない

これまで、人事制度を始めとする組織と人材のマネジメントは、基本的に雇用期間に定めのない、正社員を前提に設計されてきました。したがって、多くの企業の新入社員の育成プログラムやキャリアプランなどは、将来的に組織に長期貢献することを前提として策定されています。一方、非正規社員の育成プログラムやキャリアプランの整備は、遅れているという指摘があります。しかし、前述のとおり、非正規雇用労働者が増加している傾向を踏まえると、非正規雇用労働者にも目を向け、戦力化に向けた雇用形態を整備し、育成システムの構築も必要となってきています。

■ 雇用期間と形態



2

企業経営情報レポート

非正規雇用労働者を守るための労働契約法改正

■ 改正労働契約法の改正により雇止めの減少が期待される

平成 25 年 4 月に改正労働契約法が全面施行されました。この法律は、有期労働契約に関する新しいルールを定めるものであり、有期労働契約の反復更新の下で生じる雇止めに対する不安を解消し、働く方が安心して働き続けることができるようにすることが目的です。

リーマンショック以来、雇止めをする企業が続出し、雇止めを不服とする労働者と企業間での個別労働紛争が急増しました。

こうした紛争を解決するための民事的なルールや判断基準が十分でなかったため、労働契約についての基本的なルールを定めた労働契約法を改正し、働く意欲のある非正規雇用労働者の確保を図ることとなりました。改正労働契約法の改正点は、有期労働契約に関する次の3点です。

本法の施行日は、下記の①と③については平成 25 年 4 月 1 日です。②については公布日（平成 24 年 8 月 10 日）です。①については、平成 30 年 4 月になると施行日から 5 年を超えることとなり、同法への対応が必要となります。

■ 改正労働契約法の主な改正点

- ① 2つ以上の有期労働契約が通算5年を超えて反復更新された場合における、労働者の使用者に対する申込みによる、「期間の定めのない労働契約（無期労働契約）への転換（労契法 18 条）
- ② 有期労働契約のみなし更新等（「雇止め法理」の法定化）（同法 19 条）
- ③ 期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止（同法 20 条）

■ 無期雇用労働者への転換要件

① 有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換

有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合は、労働者の申込により、無期労働契約に転換させるしくみを導入しなければなりません。ただし、6ヶ月以上の空白期間（クーリング期間）があるときは、空白期間の前契約期間は通算されません。無期契約への転換後は、「別段の定め」がない限り、転換前と同一の労働条件となります。

② 有期労働契約のみなし更新等（「雇止め法理」の法定化）

有期労働契約の反復更新により無期労働契約と実質的に異なる状態で存在している、または、有期労働契約の期間満了後の雇用継続につき、労働者の合理的期待が認められる場合には、雇止めが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ときは、有期労働契約が更新されたものとみなされます。

3

企業経営情報レポート

非正規雇用労働者の戦力化に向けた手法

■ 非正規雇用労働者をマネジメントするための課題

コスト削減、および即戦力の獲得という観点から、非正規雇用労働者は、現代の経営においては、なくてはならない人材です。

しかし、単に契約期間の定めをなくすという法への対応だけでは、戦力化は図ることは難しいでしょう。

そこで非正規雇用労働者をマネジメントする上で課題となるのは、以下3点です。

■ 非正規雇用労働者をマネジメントするための課題

- ① 正社員中心に偏重しない業務分担
- ② 仕事そのものへの動機づけ
- ③ ビジョンや方針、戦略の共有

① 正社員中心に偏重しない業務分担

非正規雇用労働者には、単純作業や臨時の定型作業のみ任せるという方法もありますが、このような業務の任せ方では、非正規雇用労働者のモラルやモチベーションが下がる危険性があります。すでに、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の両者を区別せずに、パート社員にも店長、現場責任者、売り場の企画などを任せ、成功している企業が増えています。

非正規雇用労働者は、正社員の補完あるいは定型的なサポート業務を担当する役割、という正社員中心の考え方を改めることが大切です。

② 仕事そのものへの動機づけ

非正規雇用労働者は、正社員に比べると組織に対するロイヤルティが形成されにくいといわれます。

そこで、非正規雇用労働者のロイヤルティを高める工夫をする必要があります。

例えば、専門性の高い業務を任せている派遣労働者に対しては、さらに高い専門性を発揮できる役割を与えるなどで仕事そのものに動機づけられるようにします。

パートやアルバイトに対しても、限定した仕事を与えるだけでなく、能力に応じてより高度な業務を任せることも考えられます。この場合も仕事自体に興味を感じてもらい、モラルを高めてもらう事が狙いです。

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。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル: キャッシュフロー

キャッシュフローを用いた収益性分析

キャッシュフローを用いた収益性分析の方法を教えてください。

キャッシュフローを用いた収益性分析は、営業活動による収益性の視点から分析する方法です。従来型の収益性分析の方法と対比させながら解説します。

従来型の収益性分析では、損益計算書を中心とした分析が主となります。代表的な指標としては、以下などがあげられます。

- 総資本経常利益率
- 総資本回転率
- 売上高経常利益率

これに対し、キャッシュフローから収益性を分析する指標としては、以下の指標を用いることが多いようです。

- キャッシュフローマージン
- 利益割合
- 営業キャッシュフロー対純利益
- 営業キャッシュフロー対減価償却費

キャッシュフローマージンは、営業活動によるキャッシュフローを売上高（直接法の場合には「営業収入」）で割ったものです。この指標は、「営業活動によるキャッシュフロー」がどれだけ大きいかを把握します。利益割合とは純利益を（純利益＋減価償却費）で割ったものです。この指標は間接法の場合に使用されます。この指標には業種や企業特性が現れます。この利益割合は、「営業活動によるキャッシュフロー」の主要源泉となります。

営業キャッシュフロー対純利益、営業キャッシュフロー対減価償却費は、営業活動によるキャッシュフローに対する純利益および減価償却費の比率です。「純利益」の場合は企業の成長性を測る指標として、減価償却費は安定性を測る指標として活用されます。

キャッシュフローマージン = 営業キャッシュフロー ÷ 売上高（営業収入）

利益割合 = 純利益 ÷ （純利益＋減価償却費）

= 純利益 ÷ 営業キャッシュフロー

= 減価償却費 ÷ 営業キャッシュフロー

ジャンル:資金繰り > サブジャンル: キャッシュフロー

キャッシュフロー計算書での資金繰り

キャッシュフロー計算書が資金繰りに役立つと聞きますが、どのように活用すればよいのでしょうか。

キャッシュフロー計算書では、現金預金の動きを営業活動、投資活動、財務活動の3つに分解します。この分解によって、現金預金が増加したのか、あるいは減少したのかが理解できるのです。

①キャッシュフローがプラスかマイナスか

「良いキャッシュフロー計算書」とは、まず第一に、営業活動によるキャッシュフローがプラスであることです。プラス幅が損益計算書の当期純利益と比較して少ないなら、利益を計上したのに現金預金が生み出されていないこととなります。また、営業活動によるキャッシュフローがマイナスであれば、事業を行った結果、現金預金が減ってしまったこととなります。事業活動を活性化させるなどして、現金預金を増やすよう、早急に対策を立てなければなりません。

②「投資の結果」を検証することが重要

投資活動によるキャッシュフローは、企業の投資対策によって異なってきます。このキャッシュフローがマイナスになっていると、積極的な投資活動を行っているということになります。

ただし、その投資活動が企業の利益向上に結びついているかどうかを、検証しなければなりません。積極的な投資は現金預金を減少させるため、資金繰りにとってはマイナスの影響となります。しかし、将来投資した以上の利益、現金預金増加となって還ってくれば、その投資は成功したこととなります。単にいくら投資しているかだけではなく、投資の効果を見ていく必要があります。

③財務キャッシュフローがプラス＝借入が多い

財務活動によるキャッシュフローは、資金調達が多ければプラスになり、借入金の返済や社債の償還などが多ければマイナスになります。もちろん、マイナスになるほうが良いのですが、ここは営業活動によるキャッシュフローと、投資によるキャッシュフローとの関連で見ていく必要があります。仮に、営業活動によるキャッシュフローがマイナスで、財務活動によるキャッシュフローがプラスになっていたとしたら、事業活動によって現金預金が減少したものを、資金調達でカバーしたこととなります。これは、経営にとって良くない事態といえます。

しかし、売上が成長している企業は、利益が出ていても売上債権が増加するため、営業活動によるキャッシュフローがマイナスになることもあります。なので、なぜ営業活動によるキャッシュフローがマイナスになったのかを探ることが大事なのです。