

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.853 2023.12.26

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2023年12月15日号

欧州経済見通し

～インフレ低下も、
早期の成長加速は見込めず

経済・金融フラッシュ
2023年12月20日号

貿易統計(23年11月)

～輸出入ともに弱い動き

経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(令和5年12月)

経営情報レポート

生涯現役社会を実現する
高齢化社会への対応と雇用形態見直しの実践法

経営データベース

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

事業コンセプトの立案

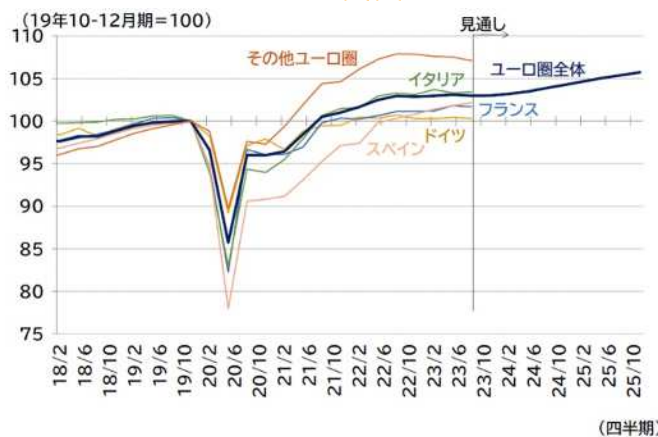
マーケット分析

欧州経済見通し ～インフレ低下も、 早期の成長加速は見込めず

ニッセイ基礎研究所

1 欧州経済は、コロナ禍で大きく落ち込んだ後、回復基調を辿っていたが、ロシア・ウクライナ戦争勃発を機にインフレが加速、金融引き締めを積極化した昨年からの停滞感が強まった。

ユーロ圏の実質GDP



(注) 季節調整値で19年10-12月期を100として指数化。

見通しはユーロ圏全体のみ

(資料) Eurostat、ニッセイ基礎研究所

2 ユーロ圏の7-9月期の実質成長率は前期比▲0.1%（年率換算：▲0.5%）とマイナス成長に転じた。昨年夏（22年7-9月期）との比較である前年比でも0.0%とほとんど成長していない

内需（消費や投資）と輸出のいずれも低迷している。インフレ率は低下したものの、景況感は弱含んだ状況が続いている。

3 原材料価格下落や需要後退を受けて、総合インフレ率は11月に2%台半ばまで大幅に低下した。

コアインフレ率も3%台半ばに低下し、基調的インフレ率も総じてピークアウトした。賃金上昇圧力は強く、単位労働コス

トは加速しているが、企業利益単価の伸びは減速に向かっている。

ただし、今後のインフレ動向には、依然として不確実性がある。

4 ECBはこれまで4.50%ポイントの利上げを実施してきた。

しかし、10月以降はインフレ圧力が低下するなか、「データ次第」の原則のもと、政策金利を据え置いている。

5 今後については、景況感が弱含む中、早期の成長加速が見込みにくい。ただし、インフレ率の低下が緩やかに実質ベースでの回復を促すと見られる。

成長率は23年0.4%、24年0.7%、25年1.5%、インフレ率は23年5.4%、24年2.4%、25年2.1%を予想している。

インフレ圧力は低下したが、ECBは賃金上昇圧力の強さを見極めるため、当面は政策金利を据え置き、24年下半期に利下げに転じると予想する。

6 予想に対するリスクは、成長率見通しに対しては下方（金融引き締めによる想定以上の需要減速）に傾いており、インフレ見通しに対しては上方（賃上げ圧力の継続）と下方（需要減速によるインフレ鎮静化）の双方に不確実性があると考える。

「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。

貿易統計(23年11月) ～輸出入ともに弱い動き

ニッセイ基礎研究所

1 輸出が3ヵ月ぶりに減少

財務省が12月20日に公表した貿易統計によると、23年11月の貿易収支は▲7,769億円の赤字となり、事前の市場予想（QUICK集計：▲9,900億円、当社予想は▲10,387億円）を上回る結果となった。輸出が前年比▲0.2%（10月：同1.6%）と3ヵ月ぶりに減少したが、輸入が前年比▲11.9%（10月：同▲12.5%）と7ヵ月連続で前年比二桁の大幅減少となったため、貿易収支は前年に比べ12,807億円の改善となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲5.6%（10月：同▲3.4%）、輸出価格が前年比5.7%（10月：同5.2%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲3.5%（10月：同▲3.2%）、輸入価格が前年比▲8.7%（10月：同▲9.6%）であった。

（10月：同0.4%）、アジア向けが前年比▲7.5%（10月：同▲7.7%）、うち中国向けが前年比▲9.9%（10月：同▲9.4%）となった。

23年11月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、米国向けが前月比▲4.2%（10月：同0.8%）、EU向けが前月比▲6.3%（10月：同0.4%）、アジア向けが前月比▲1.5%（10月：同▲4.0%）、うち中国向けが前月比▲1.4%（10月：同▲0.1%）、全体では前月比▲4.8%（10月：同▲2.2%）となった。23年10、11月の平均を23年7-9月期と比較すると、米国向けが▲2.2%、EU向けが▲3.8%、アジア向けが▲2.2%、中国向けが▲0.2%低くなっている（全体は▲3.0%低い）。

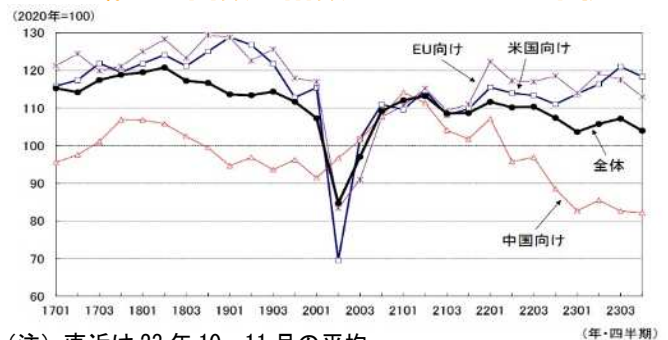
EU向け、アジア向けは23年夏場以降低迷が続いており、7-9月期まで堅調だった米国向けも、米国経済の減速を反映し、このところ弱い動きとなっている。

貿易収支の推移



（資料）ともに財務省「貿易統計」

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



（注）直近は23年10、11月の平均

2 輸出入ともに弱い動き

23年11月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比3.4%（10月：同8.8%）、EU向けが前年比▲11.8%

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。

月例経済報告 (令和5年12月)

内閣府 2023年12月19日公表

総論

1 我が国経済の基調判断

—景気は、このところ一部に足踏みもみられるが、緩やかに回復している。—

- 個人消費は、持ち直している。
- 設備投資は、持ち直しに足踏みがみられる。
- 輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。
- 生産は、持ち直しの兆しがみられる。
- 企業収益は、総じてみれば改善している。企業の業況判断は、改善している。
- 雇用情勢は、改善の動きがみられる。
- 消費者物価は、このところ上昇テンポが緩やかになっている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、世界的な金融引締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇、中東地域をめぐる情勢、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある。

2 政策の基本的態度

30年来続いてきたコストカット型経済から持続的な賃上げや活発な投資がけん引する成長型経済へ変革するため、新しい資本主義の取組を加速させる。

このため、変革を力強く進める供給力の強化策と不安定な足元を固め物価高を乗り越える生活実感の改善策により、投資と消費の力強い循環につなげるべく「デフレ完全脱却のための総合経済対策～日本経済の新たなステージにむけて～」(11月2日閣議決定)及びその裏付けとなる令和5年度補正予算を迅速かつ着実に執行する。また、「令和6年度予算編成の基本方針」(12月8日閣議決定)や今後策定する「令和6年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」も踏まえ、令和6年度政府予算案を取りまとめる。日本銀行には、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、賃金の上昇を伴う形で、2%の物価安定目標を持続的・安定的に実現することを期待する。

こうした取組を通じ、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略を一体的に進めつつ、デフレに後戻りしないとの認識を広く醸成し、デフレ脱却につなげる。

各 論

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、緩やかに持ち直している。

「四半期別GDP速報」(2023年7-9月期2次速報)では、民間最終消費支出の実質値は前期比0.2%減となった。また、「消費動向指数(CTI)」(10月)では、総消費動向指数(CTIマクロ)の実質値は前月比0.1%増となった。

個別の指標について、需要側の統計をみると、「家計調査」(10月)では、実質消費支出は前月比0.1%減となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」(10月)では、小売業販売額は前月比1.7%減となった。消費動向の背景をみると、実質総雇用者所得は、このところ持ち直しの動きに足踏みがみられる。また、消費者マインドは、持ち直しに足踏みがみられる。

さらに、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、新車販売台数及び家電販売は、おおむね横ばいとなっている。旅行は、持ち直している。外食は、緩やかに増加している。

こうしたことを踏まえると、個人消費は、持ち直している。先行きについては、雇用・所得環境が改善する下で、持ち直しが続くことが期待される。ただし、消費者マインドの動向に留意する必要がある。

設備投資は、持ち直しに足踏みがみられる。

需要側統計である「法人企業統計季報」(7-9月期調査、含むソフトウェア)でみると、2023年7-9月期は前期比1.4%増となった。業種別にみると、製造業は同0.4%減、非製造業は同2.4%増となった。

機械設備投資の供給側統計である資本財総供給(国内向け出荷及び輸入)は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。ソフトウェア投資は、増加している。

「日銀短観」(12月調査)によると、全産業の2023年度設備投資計画は、増加が見込まれている。「日銀短観」による企業の設備判断DIは、12月調査で、製造業では+2と、9月調査(+2)から過剰超幅が横ばい、非製造業を含む全産業では-2と、9月調査(-1)から1ポイント不足超幅が拡大している。先行指標をみると、機械受注は、おおむね横ばいとなっている。

建築工事費予定額は、持ち直しの動きがみられる。

先行きについては、堅調な企業収益等を背景に、持ち直しに向かうことが期待される。

住宅建設は、弱含んでいる。

持家の着工は、このところ弱含んでいる。貸家の着工は、横ばいとなっている。分譲住宅の着工は、弱含んでいる。総戸数は、10月は前月比1.0%増の年率80.8万戸となった。

なお、首都圏のマンション総販売戸数は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、当面、弱含みで推移していくと見込まれる。

公共投資は、底堅く推移している。

9月の公共工事出来高は前月比0.7%増、11月の公共工事請負金額は同7.0%増、10月の公共工事受注額は同17.8%減となった。

公共投資の関連予算をみると、公共事業関係費は、国の令和5年度一般会計予算では、補正予算において約2.2兆円の予算措置を講じており、補正後は前年度比2.5%増となっている。

また、令和5年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比0.0%となっている。

先行きについては、補正予算の効果もあって、底堅く推移していくことが見込まれる。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直しの兆しがみられる。

鉱工業生産指数は、10月は前月比1.3%増となった。鉱工業在庫指数は、10月は前月比0.6%増となった。また、製造工業生産予測調査によると11月は同0.3%減、12月は同3.2%増となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械は底堅い動きとなっている。生産用機械はおおむね横ばいとなっている。電子部品・デバイスは振れを伴いながら持ち直しの動きがみられる。

生産の先行きについては、海外景気の下振れ等による影響に注意する必要があるが、持ち直しに向かうことが期待される。また、第3次産業活動は、持ち直している。

企業収益は、総じてみれば改善している。

企業の業況判断は、改善している。倒産件数は、増加がみられる。

企業収益は、総じてみれば改善している。「法人企業統計季報」（7-9月期調査）によると、2023年7-9月期の経常利益は、前年比20.1%増、前期比0.8%増となった。

業種別にみると、製造業が前年比0.9%減、非製造業が同40.0%増となった。規模別にみると、大・中堅企業が前年比18.3%増、中小企業が同26.8%増となった。「日銀短観」（12月調査）によると、2023年度の売上高は、上期は前年比3.5%増、下期は同1.6%増が見込まれている。経常利益は、上期は前年比11.0%増、下期は同3.9%減が見込まれている。

企業の業況判断は、改善している。「日銀短観」（12月調査）によると、「最近」の業況は、「全規模全産業」で上昇した。3月時点の業況を示す「先行き」は、「最近」に比べやや慎重な見方となっている。また、「景気ウォッチャー調査」（11月調査）の企業動向関連DIによると、現状判断、先行き判断ともに低下した。

倒産件数は、増加がみられる。10月は793件の後、11月は807件となった。負債総額は、10月は3,080億円の後、11月は948億円となった。

月例経済報告（令和5年12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



労務

生涯現役社会を実現する

高齢化社会への対応と 雇用形態見直しの実践法

1. 日本の雇用環境の変化と現状について
2. 高年齢者雇用推進への取り組み方
3. 高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直し
4. 高年齢者雇用の取り組み事例



参考資料

【独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構】：「70歳雇用推進マニュアル」「65歳超雇用推進マニュアル」「70歳雇用推進事例集2022」「定年延長、本当のところ(改訂版)」

【厚生労働省】：「高年齢者雇用の現状等について」「高年齢者の雇用状況」「65歳超雇用推進マニュアル」他

1

企業経営情報レポート

日本の雇用環境の変化と現状について

日本では、世界でも例を見ないほど急速な少子高齢化が進んでいます。労働力人口が減少するなかで社会や経済の活力を維持するため、働く意欲がある高齢者の活躍が期待されています。

このような背景から、政府は高齢者が活躍しやすいように、法整備を行うなどの施策を講じています。企業としても、社員が長く活躍できる環境や制度を整え、高齢者を人的資源として活用していくことが求められています。本レポートでは、高齢者雇用に関する現状や取り組み方について、人事制度の具体的な見直し方も交えて紹介します。

■ 高齢者雇用推進に向けた政策

日本では、高齢者の約4割が65歳を超えて就業することを希望しているなど、高齢者の就労意欲の高まりも確認されています。こうした背景から、働く意欲のある高齢者が、その能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが重要となり、高齢者雇用安定法が改正されました。これまでの高齢者雇用安定法による「65歳までの雇用確保を義務」から、改正後は「70歳までの就業機会の確保を努力義務」となりました。

【改正前】

①から③のいずれかの措置による**65歳までの雇用確保が義務**

①65歳までの定年引き上げ
②定年制の廃止
③65歳までの継続雇用制度を導入 特殊関係事業主での継続雇用も可能



【改正後】

①から⑤のいずれかの措置による**70歳までの雇用確保が努力義務**

①70歳までの定年引き上げ
②定年制の廃止
③70歳までの継続雇用制度を導入 特殊関係事業主に加え他社での継続雇用も可能

④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入	※創業支援等措置
⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 a.事業主が自ら実施する社会貢献事業 b.事業主が委託、出資等する団体が行う社会貢献事業	

※雇用以外の措置。

創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入。

2

企業経営情報レポート

高年齢者雇用推進への取り組み方

■ 企業に求められる高年齢者雇用への対応

企業は、高年齢者の特性を理解した上での仕組みづくりが必要になります。70歳までの雇用推進に向けて必要な考え方や対応について4つのポイントをまとめました。

◆ 高年齢者雇用推進に向けた対応のポイント

① 経営者自ら高年齢者雇用の意義を理解し主導する

高年齢者雇用の先進企業では、経営者が高年齢者雇用を推進しています。

人事部が人件費負担増を懸念する中でも、経営者が決断し、社員に理解を求めています。経営者の積極的関与が高年齢者雇用推進のカギを握っているといっても過言ではありません。

② 高年齢者の多様性を知る

高年齢者を活かすためには、高年齢者が年齢を重ねることで多様性が増すことを理解する必要があります。高年齢者に負担のかからない職場環境を整備したり、勤務形態メニューを充実させるなどの対応が効果的となります。

③ 高年齢者の強みを活かす仕組みを作る

高年齢者にいきいきと働いてもらうためには、高年齢者の強みを活かせる役割を担ってもらうことが重要です。本人の意欲を高めるためには、高年齢者の企業に対する貢献度を評価できる人事制度を整備し、新たに役職を付与することも有効です。

④ 高年齢者雇用は全ての社員へのメッセージ

高年齢者雇用の取り組みは、若年中堅の社員にとっても自分たちの将来を占う重要な手掛かりとなります。取り組み如何によって、社員の会社に対する信頼感が高まることもあれば、揺らぐこともあります。

高年齢者雇用には会社としてのメッセージが込められたものでなければならず、全ての社員がそのメッセージを注視しています。

■ 高年齢者雇用確保に向けた「定年引上げ」と「再雇用制度」の比較

高年齢者の雇用による措置には、「70歳までの定年引上げ」「定年制の廃止」「70歳までの継続雇用制度を導入」の3つの選択肢があります。どの選択肢を採用するか判断していくためには、それぞれのメリット・デメリットを押さえておくことが必要です。

3

企業経営情報レポート

高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直し

■ 高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直しポイント

高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直しについて、主に以下の方法が考えられます。

◆ 高年齢者雇用に対応する賃金制度の4つの見直しポイント

① 諸手当の削減・廃止

「諸手当の削減・廃止」の一例として「役職定年制」の導入が考えられます。50代後半から役職定年させるのが一般的ですが、年齢を理由に役職を外して手当を無くすという措置では、モチベーションの低下が懸念されます。

そのため、熟練者に対する新たな役職へ移行し、その役職に見合った手当を支給するという措置が考えられます。

② 基本給カーブの変更

「基本給カーブの変更」の一例として「昇給の停止または減額措置」が考えられます。

昇給の停止または減額を行うことで、人件費抑制の効果を期待することができます。

対象者の職務に対する役割の大きさや雇用形態に留意した上で、昇給の停止及び減額するなどの対応が求められます。

③ 賞与制度の見直し

昇給の停止または減額措置を導入する場合でも、業務の生産性を向上させたインセンティブとして賞与を支給することにより、高齢社員がモチベーションを持って働き続けることが期待できます。

④ 退職金制度の見直し

基本給と連動する退職金制度を実施している企業は非常に多いです。

基本給と切り離れた「ポイント制退職金制度」を実施することで、定年延長に伴う基本給の上昇から分離でき、また従業員の貢献度を反映させやすい運用が可能になります。

■ 高年齢者雇用に伴う人件費への影響

従業員の定年を引き上げたり、雇用を継続したりすることで生じる最大の課題が人件費の増大です。

今回は定年延長をした場合、人件費がどれだけ増加するかを概観してみます。

4

企業経営情報レポート

高年齢者雇用の取り組み事例

■ キャリア形成促進と組織活性化により、社員のキャリア意識が向上

社名	M社	従業員数	80人
本社	大阪府	業種	卸売業

M社では、社員に安心感を与えるため、定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、嘱託社員から正社員とする「シニア正社員制度」を導入しました。

また、社員のキャリア自立を支援する施策の一環として、「役職勇退制度」も導入しています。

● シニア正社員制度

これまで、60歳を迎えた社員については「嘱託社員制度」を設けていました。シニア社員の働くことへのモチベーションを維持、向上させながら引き続きキャリア形成ができるよう、定年年齢を60歳から65歳に引き上げる「シニア正社員制度」を導入しました。

60歳以上で働き続ける意思のある正社員は、65歳まで以下のいずれかの職制を選択します。

① シニア正社員エキスパート職

これまでと同様、組織目標実現のために引き続き企画立案・折衝等の業務を行う。

② シニア正社員サポート職

事務的業務を始めとした、所属組織のサポート業務を行う。

シニア正社員の給与水準は、従来の嘱託社員から引き上げられています。

また、年収に占める賞与比率を60歳到達前の社員よりも高めることで、高い評価を得るシニア正社員により厚く報いる仕組みとなっています。

● 役職勇退制度

組織の新陳代謝による若い世代の早期マネジメント登用を目的に、「役職勇退制度」を導入しています。「役職勇退制度」とは、係長クラスで50歳、課長クラスで55歳、部門長クラスでは57歳で役職を離れ、若い世代に早期にマネジメントを経験させ、早い段階で能力が発揮できるようにすることを目的としています。

役職を離れた社員は、次世代を育成して組織を活性化する役割を担っています。

管理職補佐クラスでは、50歳と早期に役職定年を迎える仕組みとなっている一方で、副業を制度として認めることや、自己成長の取り組みを支援する施策を導入するなど、社員自らが社外も含めたキャリア形成を描くことを手厚く支援しています。

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。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

事業コンセプトの立案

事業コンセプトは新規事業計画において重要だと聞きますが、どのように作ればよいのでしょうか。

「事業コンセプト」とは、自社が「誰に」、「何を」、「どのように」提供するかを決定することです。

コンセプトが明確であれば、今後の方向性が揺るぎないものとなりますし、自らの会社がどのような会社であるのかがお客さまにもよく伝わります。

(1)「誰に」

「誰に」の「誰」とは、自社が狙いたいターゲット顧客を指します。ターゲット顧客の選定基準としては、以下のようなものが考えられます。

●性別 ●年齢 ●地域 ●職業 ●所得水準 ●趣味思考 ●ライフスタイル

事業を成功させるためには、ターゲットを絞り込むことが極めて重要です。

出版業界が分かりやすい例だと思います。雑誌を出版する場合に、読者層を広げたいと思っても、老若男女すべてを対象にした雑誌を作ることなど、できるわけがありません。

気をつけなければならないのは、実際の消費者だけが顧客になるわけではないという点です。

(2)「何を」

「何を」の段階では、新規に参入する事業が顧客のニーズをいかに満たすかがポイントになります。新規事業において「消費者にとってのメリットや魅力は何ですか？」と金融機関から質問された場合に、説明できないと、事業計画書の評価は下がってしまいます。

そして「何を」の段階では、顧客の立場になって策定することが肝心になります。

(3)「どのように」

「どのように」では、自社の強みを活かして、他社との差別化を図ることがポイントになります。単に値段が安いだけでは、後発企業に模倣され、価格競争に巻き込まれてしまいます。

差別化や模倣されない手段として、「独自技術」、「特許」、「人材育成」などがあります。「どのように」の段階では、「SWOT分析」で分析した自社の強みを反映させることが重要です。

もし、自社だけでは、十分に対応できないのならば、事業パートナーを探してみてもいいでしょうか？自社に不足する技術であっても、それを補うパートナーを確保できれば、事業の成功可能性は高まります。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

マーケット分析

マーケット分析は
 どのようにすればよいのでしょうか。

マーケット分析を行うには、業界情報と社会経済情報の収集を行う必要があります。

イ)業界情報

自社だけで経営環境情報を収集しようとしても、おのずからそこには限界があり、特に中小・中堅企業では、業界紙の購読、業界団体への参加などを通して、業界の構造変化、問題点、将来の予測など得るべき情報は多くあります。

ロ)社会経済情報

あらゆる企業は、その経営環境の変化の影響から逃れることはできません。そこで広く社会や経済の情報を入手し、自社に与える影響を予測して、その対応を常に検討していかなければなりません。現代では、新聞、雑誌、TV、インターネットなどからあらゆる情報を得ることができますが、その中から自社に影響を与え、また利用できる情報を選別し、見極めることが必要です。

〈収集目的に合わせたデータ〉

分析に必要なデータを収集方法別に分類すると「プライマリー・データ」と「セカンダリー・データ」があります。

「プライマリー・データ」

調査したい目的に合わせて新たに収集するデータのことを指します。アンケートやインタビューといった「実査」のほかに、店舗の様子や買い物客の様子の「観察」、試しにある期間製品を販売するような「実験」などがあります。この他には、顧客のクレームや従業員の声なども重要なデータとなります。

「セカンダリー・データ」

既に存在するデータを指し、何らかの目的で収集されたデータのことを指します。外部データと内部データがあります。外部データは、公共刊行物や雑誌、書籍、新聞等が情報源となります。

内部データは、社内に存在する自社に関するデータであり、最も入手しやすいものですから十分な情報量を確保することが必要です。

データを収集する際には、まず比較的収集しやすい「セカンダリー・データ」を、各種情報源を活用して効率的に収集します。

時間やコストのかかる「プライマリー・データ」は、どのような情報が必要なのかを考慮した上で収集します。そして、両データを組み合わせた上で分析を行うのが効果的な方法です。