

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2016  
474  
4/19

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年4月15日号

## 円高で日本経済はどうなる ～懸念される企業収益、物価への悪影響

経済・金融フラッシュ 2016年4月13日号

## 企業物価指数(2016年3月) ～強まる物価下落圧力、10ヵ月連続のマイナス

経営  
TOPICS

統計調査資料  
機械受注統計調査報告 平成28年2月実績

経営情報  
レポート

企業の長期発展には欠かせない！  
若手社員早期戦力化の進め方

経営  
データ  
ベース

ジャンル:会社法 サブジャンル:M&A対策  
会社分割と事業譲渡の違い  
M&Aが盛んに行われている要因

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

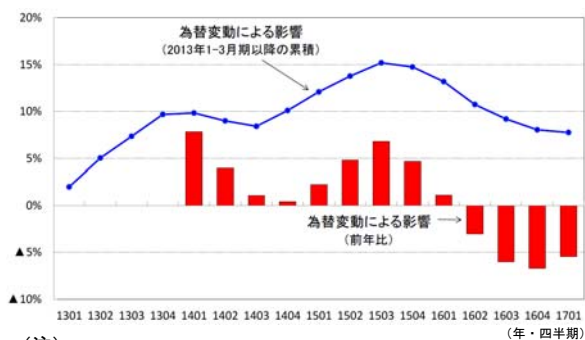
発行:税理士法人日下事務所

# 円高で日本経済はどうなる ～懸念される企業収益、物価への悪影響

## 要旨

1 安倍政権発足からほぼ一貫して円安基調が続いてきたが、中国経済の減速懸念や米国の追加利上げ観測の後退などから、2016年に入り円高が大きく進行した。急激な円高によって日本経済はこれまでと大きく様相が変わる可能性がある。

円安（円高）による経常利益への影響



(注)  
ニッセイ基礎研究所のマクロモデルによるシミュレーション結果。2016年1-3月期までは実績の為替レート、2016年4-6月期以降は1ドル=109円で試算

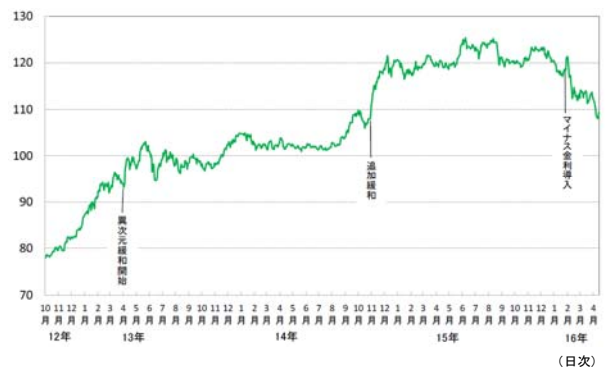
2 円安は企業収益の改善と物価上昇に大きく寄与してきた。過去3年間で経常利益は約40%、消費者物価は約2%（消費増税の影響を除く）上昇したが、当研究所のマクロモデルによれば、そのうち経常利益の4割弱、消費者物価の7割弱が円安によるものだったと試算される。

3 海外経済の減速や円安の一巡などから製造業の経常利益はすでに減少に転じている。今後は訪日外国人急増の恩恵を受け

てきた旅行、宿泊、小売業などの非製造業にも円高の悪影響が及ぶ可能性がある。

4 現状の為替レート（1ドル＝109円程度）が続いた場合の経常利益、消費者物価への影響を試算すると、経常利益は2016年4-6月期から、消費者物価は2016年10-12月期から為替変動の影響が前年比で押し下げ方向に働く結果となった。

円/ドルレートの推移



(出所) 日本経済新聞

5 アベノミクスが始まってから初の円高局面となるため、円高で何が起きるのか未知数の部分も多い。最悪の場合には円安効果で改善してきたものが無くなるだけに終わってしまう恐れもある。アベノミクスは正念場を迎えるとともに、その真価が改めて問われていると言えるだろう。

# 企業物価指数(2016年3月)

## ～強まる物価下落圧力、10ヵ月連続のマイナス

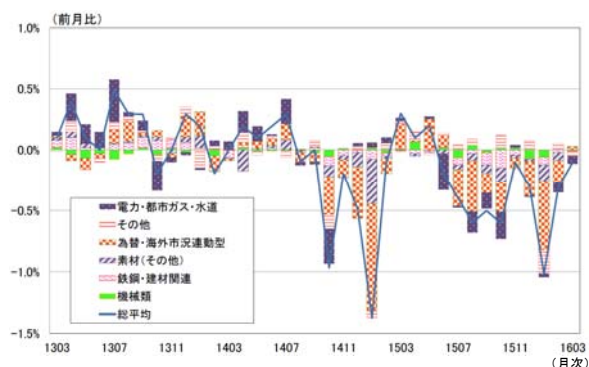
### 要旨

#### 1 強まる物価下落圧力、10ヵ月連続のマイナス

4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、2016年3月の国内企業物価は前年比▲3.8%（2月：同▲3.4%）と事前の市場予想（QUICK集計：前年比▲3.5%）を下回る結果となった。前月比では▲0.1%（2月：同▲0.3%）と前月から下落幅が縮小したものの、10ヵ月連続のマイナスとなった。

国内企業物価の前月比寄与度をみると、鉄鋼・建材関連（前月比▲0.0%）、電力・都市ガス・水道（同▲0.1%）、機械類（同▲0.0%）、素材（その他）（同▲0.0%）、その他（同▲0.0%）が物価下落に寄与した。

#### 国内企業物価変化率の寄与度分解



（資料）日本銀行「企業物価指数」

#### 2 輸入物価は円高で下落幅拡大

3月の輸入物価は円ベース（2月：前年比▲17.9%→3月：同▲20.2%）、契

約通貨ベース（2月：前年比▲15.1%→3月：同▲15.6%）ともに前月から下落幅が拡大した。年初来の円高の影響が徐々に強まり、円ベースでの下落幅は契約ベースを上回る状況が続いている。

輸入物価（円ベース）の前年比寄与度をみると、石油・石炭・液化天然ガス（2月：前年比▲11.2%→3月：同▲12.6%）、食料品・飼料（2月：前年比▲1.0%→3月：同▲1.1%）、化学製品（2月：前年比▲0.6%→3月：同▲0.7%）、機械器具（2月：前年比▲1.7%→3月：同▲2.1%）、その他（2月：前年比▲0.6%→3月：同▲0.9%）が輸入物価の下落幅拡大に寄与した。

足元の原油価格（ドバイ、月中平均）は前年比▲36%と、昨年8月（同▲53%）をピークに下落幅が緩やかに縮小している。

#### 3 原油安と円高の影響は2016年夏場がピーク

原油安と円高の影響は輸入物価を経由して国内企業物価に大きく影響しているが、原油価格の急上昇や大幅な円安が実現しないことを前提とすれば、こうした下押し圧力は今後一段と高まる可能性が高い。

# 機械受注統計調査報告

## 平成28年2月実績

### 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。

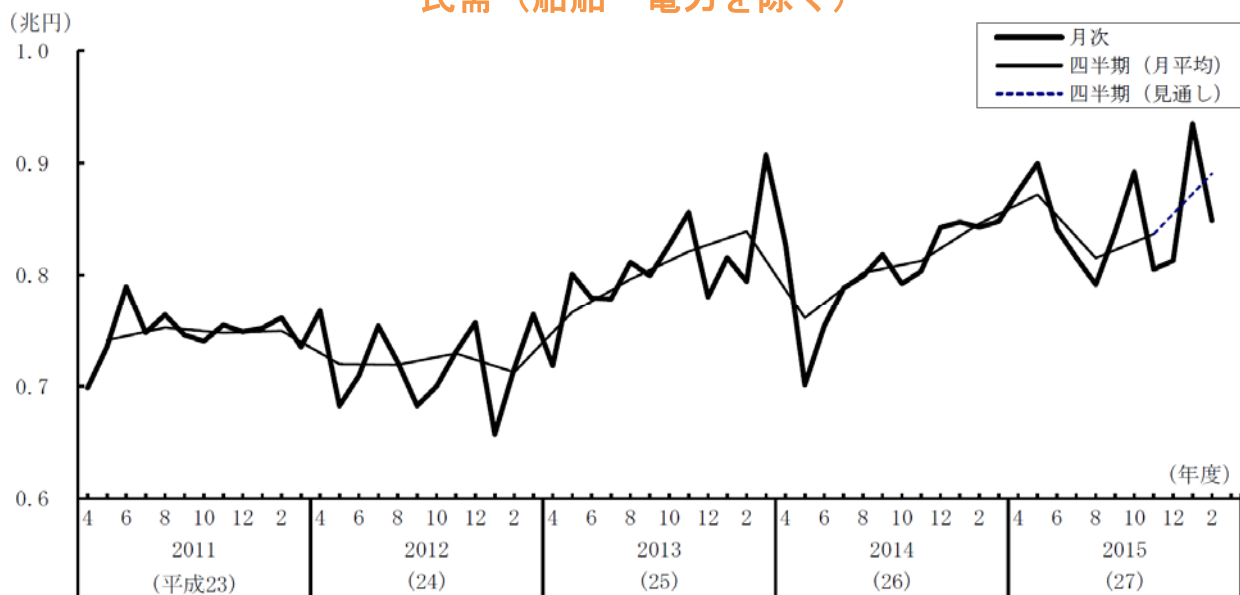
1987（昭和62）年4月実績より、調査対象社数を202社（うち機械製造業者178社）から308社（同280社）に増加させるとともに、調査内容を拡充した280社ベースの調査に移行した。

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。

### 平成28年2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（見通し）の2016年1～3月は「見通し調査（2015年12月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。
2. 2016年1月調査（同年3月14日公表）において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2016年1～3月見通し」（同年2月17日公表）も改訂されている。



## 2016(平成28)年2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、1月8.8%減の後、2月は9.0%増となった。

需要者別にみると、民需は、1月14.3%増の後、2月は4.7%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、1月15.0%増の後、2月は9.2%減となった。内訳をみると製造業が30.6%減、非製造業(船舶・電力を除く)が10.2%増であった。

一方、官公需は、1月23.3%減の後、2月は「その他官公需」で減少したものの、地方公務、国家公務等で増加したことから、25.9%増となった。

また、外需は、1月29.4%減の後、2月は鉄道車両、重電機で減少したものの、船舶、道路車両等で増加したことから、6.3%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、1月11.4%増の後、2月は電子・通信機械、鉄道車両等で増加したものの、道路車両、重電機等で減少したことから、1.8%減となった。

### 対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2015年 (平成27年)				2016年 (平成28年)		2015年 (平成27年)		2016年 (平成28年)	
	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 見通し	11月 実績	12月 実績	1月 実績	2月 実績	
受注総額	10.4	△1.9	△3.9	4.6	2.2	△18.6	1.4	△8.8	9.0	
民需	14.6	△6.3	△5.5	6.3	5.0	△20.3	4.1	14.3	4.7	
〃(船舶・電力を除く)	4.1	3.0	△6.5	2.6	6.4	△9.7	1.0	15.0	△9.2	
製造業	5.2	5.8	△9.6	△3.0	10.1	△6.6	△3.0	41.2	△30.6	
非製造業(除船・電)	6.6	△0.5	△4.9	5.6	4.6	△12.7	4.5	1.0	10.2	
官公需	△0.0	△0.8	△8.0	△11.1	17.4	0.6	20.7	△23.3	25.9	
外需	11.1	△5.6	3.8	9.1	△4.2	△20.1	△2.2	△29.4	6.3	
代理店	△3.2	0.9	6.0	3.4	1.7	2.8	△4.1	11.4	△1.8	

- (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2015年12月末時点の調査。
4. 2016年1月調査(同年3月14日公表)において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2016年1~3月見通し」(同年2月17日公表)も改訂されている。

## 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見ると、合計では、1月41.2%増の後、2月は30.6%減となった。

2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、パルプ・紙・紙加工品(109.8%増)、石油製品・石炭製品(46.5%増)等の6業種で、鉄鋼業(92.7%減)、金属製品(37.9%減)等の11業種は減少となった。

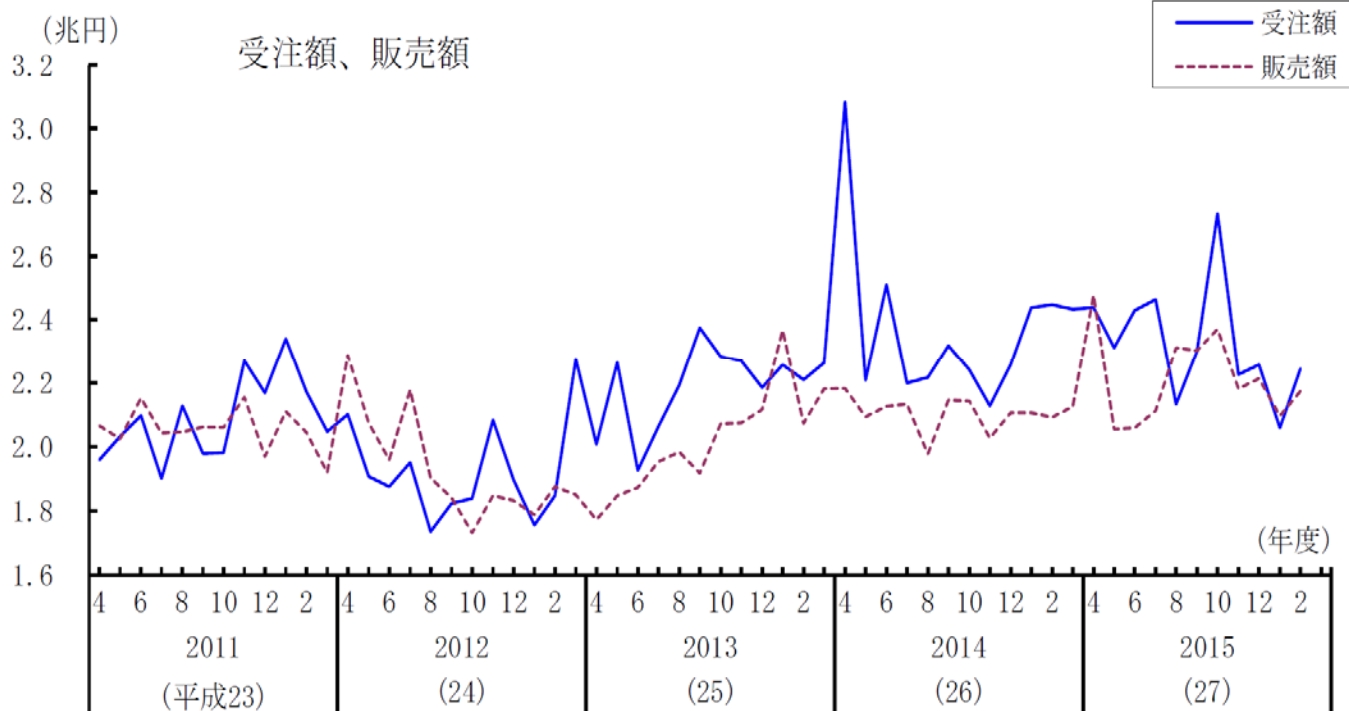
一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、1月3.6%増の後、2月は31.7%増となった。

2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、電力業(141.8%増)、運輸業・郵便業(34.8%増)等の8業種で、不動産業(34.1%減)、卸売業・小売業(26.6%減)等の4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)

2月の販売額は2兆1,733億円(前月比3.7%増)で、前3か月平均販売額は2兆1,609億円(同0.1%減)となり、受注残高は28兆8,020億円(同0.8%減)となった。この結果、手持月数は13.3か月となり、前月差で0.1か月減少した。

### 受注額、販売額、受注残高、手持月数 (総額、季節調整値)



# 企業の長期発展には欠かせない！ 若手社員早期戦力化の進め方

## ポイント

- 1 若手社員の特征と定着率の実態  
.....
- 2 若手社員の早期戦力化を図るための育成方法  
.....
- 3 若手社員に自信をつけさせるための支援策  
.....
- 4 早期戦力化へ向けた取り組み事例  
.....



### ■参考文献

『できない部下をできる部下に変える7つのこと』(明日香出版社)

『困った部下の指導法が面白いほどわかる本』(中経出版)

『中小企業白書 2015』(中小企業庁)

『中央職業能力開発協会ホームページ』

# 1 若手社員の特徴と定着率の実態

## ■ 若手社員の特徴

「ミレニアル世代」という、若年層を表現した言葉を耳にされたことはあるでしょうか？最近の若手世代を表すキーワードともいえます。

この世代の若者は、例えば運動会の徒競走で手をつないでゴールするように一芸に秀でた子供よりも無難な子供に育つような教育を受けています。一方では、受験戦争に追われ偏差値により優劣が決められてしまうという競争も経験しており、失敗が許されないというプレッシャーも受けてきています。

この世代が育った当時は経済が長く停滞していた時代でもあり、その結果、リスクを避け、失敗をしない無難な選択肢を選ぶ傾向が見られます。

このような時代背景の中で育ってきた若手社員は、以下のような特徴を持っています。

- ①怒られることに慣れておらず、ストレス耐性が低い
- ②リスクを恐れ自分から積極的に動こうとしない
- ③失敗することを避ける
- ④人と関わるのが苦手
- ⑤傷つきたくないという意識が強く、他人の評価に敏感

その一方で優れている面もあります。指示した仕事については確実に実行したり、積極的に発言することがなくとも、自分の考えはしっかり持っています。

さらには、IT ツールが発達している情報化社会の中で育っており、情報収集面においては、ベテラン社員よりも優れている人が大勢いると思われれます。

このように、今の若手社員は一方では上司から見ると物足りない面も持ち合わせているかも知れませんが、優れた面も数多く持っています。

## ■ 特性を理解した早期戦力化の方向性

近年の若手社員の象徴的な特性を踏まえた上で、企業においては、収益環境の厳しさが増す中、一日でも早く若手社員を戦力化し、収益に貢献してもらえようような人材に育てていきたいところです。

本レポートにおいては、自社の若手社員を一刻も早く戦力化するためのポイントを解説していきます。



## 2 若手社員の早期戦力化を図るための育成方法

若手社員の早期戦力化を図るためには、3つのステップで育成に取り組んでいくことが必要です。

### ■ 企業理念・行動規準の徹底

若手社員には、自社の企業理念や行動基準を習得させることが重要です。これが社員育成の最も重要な部分になります。

企業理念は、その会社にとっての根源的な考え方です。その企業に在籍している限り大切にす  
る価値観や行動規範であり、緊急事態に遭遇した場合やマニュアルにない判断を求められたとき  
の拠り所になるものですので、入社時のオリエンテーションでしっかりと伝え、理解させること  
が大切です。

### ■ 入社時に徹底的に教え込むべき項目

- |              |                                   |
|--------------|-----------------------------------|
| ● 企業理念       | ● 安全基準、衛生基準                       |
| ● 自社独自の社内ルール | ● 時間に対する基準                        |
| ● 挨拶、言葉遣い    | ● 「報・連・相」の徹底                      |
| ● 身なり、服装     | ● 正しい電話対応                      など |

### ■ キャリアマップ、OJT計画にもとづく育成

若手育成で、最も重要なのがこのステップです。

「早期に」「計画的に」育成を進めるには成長のロードマップをしっかりと作成し、本人に見せ  
てやり、進捗チェック、指導を行うことがポイントとなります。

その役に立つものがキャリアマップ、OJT計画になります。

キャリアマップとは、社内にある仕事の棚卸を行い、経験年数や等級と担当する職務や役割の  
関係を整理したものです。

### ■ Off-JT(教育研修)による能力開発

OJTによる育成はとても重要で、若手育成の核となる部分ですが、OJTでは教え切れない  
ビジネススキルもあります。それを補完するのがOff-JT(教育研修)です。

Off-JTは、部門単位でなく、全社的な計画を立てて取り組んでいくことが必要です。

## 3 若手社員に自信をつけさせるための支援策

### ■ 内省を促し、仕事を確実に覚えさせる

人の記憶は曖昧なものです。ドイツの心理学者ヘルマン・エビングハウスの忘却曲線にもあるように、そもそも脳は忘れるようにできていると言われています。この理論は、「一度覚えたことを放置しておくとも時間の経過とともに忘れてしまうが、反復継続することで習得の度合は維持し、向上していくこと」を実証したものです。

若手社員が仕事を覚えていく課程においては、反復継続をさせることによって理解を確実なものとし、自信をつけさせることができます。

具体的には、若手社員に指示を与える際や、指示を与えた後に上司として以下の取り組みを実践させることが有効です。

### ■ 仕事を確実に身につけさせるためのポイント

- 新しい仕事を指示した場合には、その場ですぐに質問させたり、不明な点は自分で調べさせる
- その日覚えた仕事については、その日のうちに要点を整理させる
- 覚えた仕事については、定期的に習得した内容を確認する
- 与えたテーマ（仕事）については、レポートでまとめさせ、アウトプット（発表）の機会を与える

### ■ 社内でのスピーチやプレゼンを経験させる

人に何かを教える場合は、自分の中で学習してきたノウハウを言語化し、相手に伝える必要があります。つまり、人に教えたり、伝える訓練を繰り返すことで自分の頭の中が整理され話術も磨かれます。又、相手に教える際には、わかりやすく伝える能力も求められるため、プレゼンテーション力やコミュニケーション力も向上するはずで

若手社員を成長させるためには、「教える場」を設定することも効果的です。

### ■ 若手社員が「教える場」となる活用場面

- 朝礼、ミーティングで仕事における成功体験と成功ポイントを発表
- 研修参加によって学んだことを研修報告会で発表
- 各種会議における与えられたテーマの取り組み状況等の発表

## 4 早期戦力化へ向けた取り組み事例

### ■ キャリアマップを作成し能力開発を浸透させたB社

B社は、大阪府にある昭和35年に設立された情報通信技術を提供する電気通信会社（従業員72名）です。

同社では、これまで社員の技術・技能を網羅的に把握する機会やツールがなく、技術・技能向上に向けた効果的な取り組み目標が立てにくい、という問題を抱えていました。

特に若手社員の場合は業務経験が浅く、業務の全体像が本人に見えていないことが多いため、目の前の仕事に集中するあまりステップアップに向けた取り組みにまで手が回らないことが悩みの種でした。

そこで同社はキャリアマップを作成し、職業能力評価シートを活用することで自己の成長度合をチェックし、目標設定できる前向きな社内風土を築き上げることができました。

### ■ B社のキャリアマップと職業能力評価シート（抜粋）

レベル	水準	目安年数	専門職系	マネジメント系
レベル4	・電気通信工事業において卓越した知識・技能を駆使し、後継者育成に手本を発揮する能力水準	—	—	部門責任者
レベル3	・与えられた持ち場で適正な品質を保持し、決められた期間内に業務を遂行するために必要な能力水準	8年程度	上級施工管理者	↑
レベル2	・職務に関する専門分野の向上や拡大を行うために必要な能力水準 ・職長・班長に求められた時に、適切な提案を行うために必要な能力水準	5年程度	一人前の施工管理者	
レベル1	・定型的または基本的な仕事を遂行するために必要な能力水準 ・部分的に指導を受けることもあるが、定められた手順に従って行う仕事を遂行するために必要な能力水準	5年程度	初級施工管理者	

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価
電気通信工事業とコンプライアンス	①行動指針の理解	1 業界における諸法令・規則、並びに…	×
	②行動規範の策定	2 自社の社会的責任に関わる行動規範…	×
	③行動実行の確認	3 関連法令やルールが守れているか…	○
	④行動の維持	4 過去に問題になった具体例と…	×
関係者との連携による職務遂行	①関係者との提携による職務遂行	5 関係者（上司・顧客・協力業者…）に対し…	○
	②良好な人間関係の構築	6 社内外と積極的に交流し…	○
環境保全への取り組み	①環境保全の理解	7 環境問題に関心を持ち、自分の業務…	△

習得している部分（○の項目）と、習得できていない部分（△・×の項目）が明らかになる

↓

今後習熟するべき項目と具体的な内容が把握できる

出典：厚生労働省ホームページ（キャリアマップ）

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。

# 経営データベース ①

ジャンル: 会社法 > サブジャンル: M&A対策



## 会社分割と事業譲渡の違い

事業譲渡と会社分割というやり方があるようですが、その違いが分かりません。どのような違いがあるのでしょうか。



自社の事業を他社に譲り渡すという点で、事業譲渡と会社分割はとても似ていますが目的が大きく異なります。譲渡にかかる手続きと、譲渡後の両者の関係を考慮したうえで事業譲渡と会社分割、どちらが良いかを選択することになります。

事業譲渡と会社分割は、両者とも自社の事業を他社に譲り渡すときに行われる方法です。事業譲渡は厳密には会社法上の組織再編手法にはあらず、単に「事業を売買する」という売買契約のことで、一方、会社分割は会社法に規定された組織再編手法であり、単に事業の売買を行うのではなく、会社の一部をほかの会社に承継させることを指します。

結果は同じように見えますが、もともと目指しているものが違いますので、対価や手続きなどに大きな違いが出てきます。

### 【譲渡対象事業の対価】

事業譲渡の場合は「事業の売買」ですので、原則として譲渡対象事業の対価は金銭で支払うこととなります。一方、会社分割の場合は「会社の一部をほかの会社に承継させる」ということとなりますので、原則として譲渡対象事業の対価は株式を使うこととなります。

### 【債権者保護手続き】

債権者保護手続きとは、株式会社が債権者の利害に重大な影響を及ぼすおそれのあることを行う場合に、債権者に通知することを指します。通知から1カ月以内に債権者が異議を申し出ると、株式会社は債権者に対して弁済や担保の提供などを行わなければならないことになっています。

会社分割の場合は、債権者保護手続きが必要ですが、事業譲渡の場合は不要です。ただし、事業譲渡の場合は、債権者ごとに個別に同意を取り付ける必要がありますので、一括して債権者への了解を取り付けられる会社分割のほうが、手続きの手間はかからないでしょう。

### 【労働者の承継】

事業譲渡の場合、譲り受けた事業に従事していた労働者を雇い入れる場合は、労働者個人と個別に交渉する必要があります。

会社分割の場合は「労働契約承継法」の定めに従うことになっており、分割契約に定めがある場合は、譲渡事業に主として従事していた者は「当然に承継」となり、それ以外の者は「原則承継」になります。

このように会社分割の場合は原則、従業員と個別に交渉する必要がありません。



## 経営データベース ②

ジャンル: 会社法 > サブジャンル: M&A対策



### M & A が盛んに行われている要因

中小企業においてM&Aが盛んに行われている要因としては、どのようなものが挙げられますか？



中小企業の「M&A」では、シナジー効果（相乗効果）があるかどうか大きなポイントとなります。大企業とは異なり、中小企業には営業力や商品開発力など何か不足しているケースが多くあります。この不足部分を相互に埋めあうことができるのが中小企業のM&Aといえます。

### 1. 先行き不安

規制緩和・自由化が進み競争が激化、空洞化、世の中のトレンドの変化など、企業経営を取り巻く環境はこれまでと大きく変わってきています。これらの影響を受けやすい中小企業は、難題を乗り越え生き残りをかけ、さまざまな戦略の展開を考えてはいるものの、経営資源の乏しさ等により困難なことも多く、事業や業界の先行き不安に悩む企業が増えています。

### 2. 後継者難

近年、中小企業にとって後継者問題が深刻化しています。中小企業の約6割は後継者がいないと言われていています。子どもはいるものの跡を継がない、または継がせられないといったケースもあり、こうした企業はいずれは廃業という事態に直面してしまいます。

### 3. 経営者となるべき人材の育成困難

金融機関に対し借入金がある会社の場合、経営者の多くは個人資産を担保に供するなどの個人保証を行っており、従業員が経営者になる際、その保証を旧経営者から本人に変更する手続きを行わなければなりません。しかし、従業員本人がそれに同意しない、または金融機関において個人保証の切替えに対する同意がすぐには得られない等のケースが考えられます。

また、金融機関の借入金のない会社は、個人保証の問題はないので従業員への経営交代は可能ですが、その従業員もいずれは世代交代を迎えるので、社内で次々に経営者となるべき従業員を育成していかなければならず、これも難しいことであるといえるでしょう。

### 4. 選択されるM&A

「第三者への企業譲渡」では、多くは第三者への株式譲渡の形式を取るため、創業者利益を獲得できるばかりでなく、従業員の継続雇用、取引先との継続取引、会社名が残るなど、創業者にとっては多くの利点があります。税金面でも、株式譲渡の場合、現在は譲渡益に対して20%の課税で済むため、清算より手取りベースで大きなメリットがあります。

こうしたことを背景に、「第三者への企業譲渡」を決断される経営者が増えているのです。