

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.766 2022.3.22

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年3月11日号

米国経済の見通し

～底堅い成長持続を予想も、新型コロナにウクライナ情勢も加わり、経済見通しは非常に不透明

経済・金融フラッシュ 2022年3月11日号

【東南アジア経済】

ASEANの貿易統計(3月号)

～輸出は1月も二桁成長を続けるも、オミクロン株の急拡大の影響が下押し要因に

経営TOPICS

統計調査資料

法人企業景気予測調査

(令和4年1-3月期)

経営情報レポート

ワークライフバランスの実現を目指す 社員の採用や定着に繋がる福利厚生改革術

経営データベース

ジャンル:相続・事業承継対策 > サブジャンル:事業承継
実子の後継者にする場合の注意点
事業承継計画の作成方法

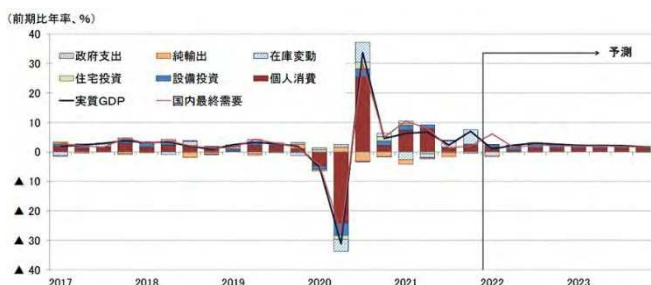
米国経済の見通し

～底堅い成長持続を予想も、新型コロナにウクライナ情勢も加わり、経済見通しは非常に不透明

ニッセイ基礎研究所

- 1** 米国の21年10-12月期の実質GDP成長率（前期比年率）は+7.0%（前期：+2.3%）と前期から大幅に上昇。個人消費の回復や在庫投資の積み上げが成長を押し上げ。

米国の実質GDP成長率（寄与度）



(注) 季節調整済系列の前期比年率 (四半期)
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

- 2** 22年入り後にオミクロン株の感染急拡大に伴う米経済への影響が懸念されたものの、現状で影響は限定的。もっとも、ロシアによるウクライナ侵攻が米経済の新たなリスク要因として浮上。

- 3** ウクライナ情勢の悪化に伴いエネルギーや小麦価格などが上昇しており、40年ぶりの水準となっている米インフレはさらに悪化へ。また、金融環境の引き締まりが実体経済に影響する可能性。

もっとも、今後のウクライナ情勢は非常に流動的だが、貿易や金融システム面からの影響は限定的となる見通し。

- 4** 米国経済見通しは新型コロナに加え、最近のウクライナ情勢もあって非常に不透明。当研究所は見通し前提として新型

コロナに伴う経済活動への影響を限定的としたほか、ウクライナ侵攻により、エネルギー価格などは高止まるものの、米地政学リスクの高まりは限定的とした。

その上で、米国経済は労働市場の回復を背景に堅調な個人消費が持続することなどから成長率（前年比）は22年が+3.2%、23年が+2.3%と予想する。

- 5** 金融政策は22年3月に0.25%の利上げを開始した後、22年はそれぞれ0.25%の5回の利上げを予想する。

バランスシートの縮小開始は22年7月となろう。

米国金利見通し



(注) 政策金利はフェデラルファンドレート（上限レート）。見通しは4半期平均。
(資料) データストリームよりニッセイ基礎研究所作成

- 6** 上記見通しに対するリスクは、新型コロナとウクライナ情勢、インフレ高進、米国内政治が挙げられる。いずれも景気下振れ要因となろう。

「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。

【東南アジア経済】ASEANの貿易統計（3月号）

～輸出は1月も二桁成長を続けるも、オミクロン株の急拡大の影響が下押し要因に

ニッセイ基礎研究所

1 22年1月のASEAN主要6カ国の輸出（ドル建て、通関ベース）は前年同月比13.8%増と二桁増が続いたが、前月の同24.4%増から鈍化した。輸出は20年に新型コロナウイルスの世界的な感染拡大と国内外で実施された活動制限措置の影響が本格化して一時的に大きく落ち込んだ後、経済活動の再開やテレワーク需要の増加に伴う電気・電子製品の出荷増、商品市況の改善を受けて増加傾向が続いている。もっとも、足元ではオミクロン株の感染拡大や半導体不足の影響などにより輸出の拡大ペースは幾分鈍化しつつある。国別にみると、インドネシアは石炭の禁輸措置の影響、ベトナムは旧正月に伴う連休の影響により輸出伸びが鈍化した。

ベトナムの22年1月の輸出額（通関ベース）は前年同月比14.0%増（前月：同29.7%増）の308億ドルと高水準を維持した。

タイの22年1月の輸出額（通関ベース）は前年同月比8.0%増（前月：同24.0%増）の212億ドルと伸びが鈍化した。

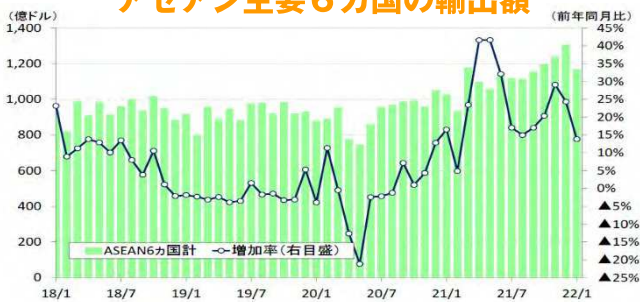
マレーシアの22年1月の輸出額（通関ベース、ドル換算）の伸び率は前年同月比19.0%増（前月：同24.4%増）の264億ドルと好調だったが、伸びは鈍化した。

インドネシアの22年1月の輸出額（通関ベース）は前年同月比25.3%増（前月：同35.2%増）の191億ドルとなり、大幅な増加が続いた。

シンガポールの22年1月の輸出額（石油と再輸出除く、通関ベース、ドル換算）は前年同月比15.4%増（前月：同15.8%増）の131億ドルとなり、伸びが僅かに鈍化した。

フィリピンの22年1月の輸出額（通関ベース）は前年同月比8.9%増（前月：同7.3%増）の60億ドルとなり、堅調に推移した。

アセアン主要6カ国の輸出額



※シンガポールの輸出額は NODX(石油と再輸出除く) (資料) CEIC

ASEAN6カ国の仕向け地別の輸出動向を見ると、1月は東アジア向けが同8.1%増、東南アジア向けが同12.7%増、北米向けが同48.8%増、EU向けが同35.9%増となり、それぞれ増加傾向が続いているが、輸出の勢いは鈍化した。

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。

法人企業景気予測調査 (令和4年1-3月期調査)

内閣府、財務省 2022年3月11日公表

結果の概要

1 貴社の景況

◆現状 (令和4年1~3月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は▲7.5%ポイントとなり、令和3年4~6月期以来3期ぶりの「下降」超

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超

◆見通し

- 大企業は令和4年4~6月期に「上昇」超に転じる見通し

- 中堅企業は令和4年4~6月期に

「上昇」超に転じる見通し、中小企業は令和4年7~9月期に「上昇」超に転じる見通し

[単位: %ポイント]

		令和3年10~12月 前回調査	令和4年1~3月 現状判断	令和4年4~6月 見通し	令和4年7~9月 見通し
大企業	全産業	9.6	(7.2) ▲7.5	(3.8) 4.7	6.5
	製造業	7.9	(6.2) ▲7.6	(3.1) 5.9	7.1
	非製造業	10.4	(7.7) ▲7.4	(4.2) 4.1	6.3
中堅企業		10.7	(7.8) ▲9.6	(10.0) 6.5	10.9
中小企業		▲3.0	(▲7.6) ▲26.2	(0.5) ▲5.6	0.9

※1 () 書きは前回調査時の見通し

※2 前四半期と比較しての「上昇」-「下降」社数構成比。(以下同)

2 国内の景況

◆現状 (令和4年1~3月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は▲16.3%ポイントとなり、令和3年7~9月期以来2期ぶりの「下降」超

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超

◆見通し

- 大企業は令和4年4~6月期に「上昇」超に転じる見通し

- 中堅企業は令和4年4~6月期に「上昇」超に転じる見通し、中小企業は令和4年7~9月期に「上昇」超に転じる見通し

[単位: %ポイント]

		令和3年10~12月 前回調査	令和4年1~3月 現状判断	令和4年4~6月 見通し	令和4年7~9月 見通し
大企業	全産業	22.0	(11.6) ▲16.3	(9.3) 9.2	8.5
	製造業	17.7	(11.2) ▲10.5	(7.1) 8.3	6.8
	非製造業	24.0	(11.8) ▲19.1	(10.3) 9.6	9.3
中堅企業		20.8	(11.1) ▲22.5	(15.4) 8.1	12.5
中小企業		1.1	(▲2.9) ▲36.6	(3.5) ▲4.0	3.3

3 雇用

◆現状（令和4年3月末）

- 「従業員数判断」BSIを全産業で見ると、大企業は17.1%ポイントとなり、平成23年9月末以降43期連続の「不足気味」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超

◆見通し

- 大企業は「不足気味」超で推移する見通し

- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超で推移する見通し

〔単位：%ポイント〕

		令和3年12月末 前回調査	令和4年3月末 現状判断	令和4年6月末 見通し	令和4年9月末 見通し
大企業	全産業	14.7	(12.8) 17.1	(9.1) 11.8	9.8
	製造業	12.2	(10.0) 14.7	(6.0) 11.2	7.3
	非製造業	15.8	(14.1) 18.3	(10.6) 12.1	11.0
中堅企業		26.5	(21.7) 27.9	(18.2) 22.1	19.1
中小企業		19.8	(17.4) 20.5	(13.9) 17.1	15.2

4 企業収益

◆売上高

- 令和3年度は、4.0%の増収見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込み

◆経常利益

- 令和3年度は、22.1%の増益見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増益見込み

寄与の大きい業種(全規模)

〔前年度比増減率、単位：%〕

			業種	令和3年度通期
売上高 4.0 〔金融業、保険業を 含まない〕	製造業 7.4	増収	鉄鋼業	37.4
			化学工業	10.9
		減収	繊維工業	▲ 7.1
			その他の輸送用機械器具製造業	▲ 2.8
	非製造業 2.7	増収	卸売業	2.8
			サービス業	5.9
減収		建設業	▲ 1.7	
		—	—	
経常利益 22.1	製造業 33.3	増益	鉄鋼業	439.6
			自動車・同附属品製造業	79.9
		減益	その他の輸送用機械器具製造業	▲ 5.3
			はん用機械器具製造業	▲ 0.7
	非製造業 17.9	増益	サービス業	32.8
			運輸業、郵便業	*
減益		建設業	▲ 14.2	
		電気・ガス・水道業	▲ 46.3	

※1 今回調査の「売上高」の増収・減収、「経常利益」の増益・減益に寄与した製造業・非製造業別上位2業種。※2 「*」は黒字転化を示す。

5 設備投資

◆生産・販売などのための設備（BSI）

- 令和4年3月末の「生産・販売などのための設備判断」BSIをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和3年12月末 前回調査	令和4年3月末 現状判断	令和4年6月末 見通し	令和4年9月末 見通し
大企業	2.0	(2.0) 2.0	(1.4) 2.4	1.7
中堅企業	5.9	(4.3) 4.4	(3.5) 4.0	3.9
中小企業	7.9	(6.1) 6.7	(4.3) 5.8	4.6

※1 () 書きは前回調査時の見通し。 ※2 四半期末の「不足」－「過大」社数構成比。

◆設備投資額（ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く）

- 令和3年度は、2.4%の増加見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込み

6 企業収益、設備投資（令和4年度見通し）

◆売上高

- 令和4年度は、3.2%の増収見通し
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見通し

◆経常利益

- 令和4年度は、0.3%の減益見通し
- 業種別にみると、製造業は増益見通し、非製造業は減益見通し

◆設備投資額（ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く）

- 令和4年度は、8.2%の増加見通し
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見通し

7 今年度における設備投資計画（方針）と実績見込みとのかい離の理由

- 設備投資計画（方針）と実績見込みとのかい離の理由を全産業で見ると、大企業は「当初の計画（方針）どおりのため、特に理由なし」の重要度が最も高く、次いで「景気や業況の見通しの変化」、「当初の計画（方針）を厳しめ又は余裕を持って策定」の順に重要度が高い
- 中堅企業、中小企業はいずれも「景気や業況の見通しの変化」の重要度が最も高い

法人企業景気予測調査（令和4年1-3月期）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。



労務

ワークライフバランスの実現を目指す 社員の採用や定着に繋がる 福利厚生改革術

1. ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着
2. 「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し
3. 事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング
4. 福利厚生改善の実践的取り組み事例



参考文献

「共済会の実践的グランドデザイン」 可児俊信 著 労務研究所 「実践！福利厚生改革 可児俊信」
日本法令 「日本でいちばん社員のやる気が上がる会社」 坂本光司 著 筑摩書房

1

企業経営情報レポート

ワークライフバランスの実現と人材の採用・定着

社員の満足度やモチベーションが高い企業においては、共通する特長がいくつかありますが、そのうちのひとつに「充実した福利厚生制度」の存在とその利活用が挙げられます。

利活用しやすい福利厚生制度の導入や既存制度の充実・強化、風土の醸成により、社員のモチベーションを高めることが業務の効率化や社員の定着や高業績の実現に繋がるといえます。

本稿では、ワークライフバランスの実現や働き方改革への対応、そして人材の確保・定着といった、現在の日本の企業を取り巻く環境の変化を背景として、充実した福利厚生制度の実現がその回答のひとつとなり得ることを示し、提言します。

■ ワークライフバランスの実現による企業側のメリット

近年、福利厚生制度の充実強化に関心を持つ中小企業が増加傾向にあります。

特に注目されているのは、法律で定められている健康保険や介護保険・厚生年金保険・雇用保険などといったものよりも、法定外の独自の福利厚生制度の新設や充実強化です。

こうした動きの背景には、社員やこれから社会に出ようとする学生などの企業や労働に対する価値観が、近年大きく変化してきていることが挙げられます。自分が働きたい企業に対するものさしが、企業の規模やブランド、賃金などから、経営の考え方や進め方、更にいうと「人を資本として大切にしているか」否かに変遷してきていると考えられます。

■ 働き方改革への対応としての福利厚生への取組み

「働き方改革」によって労働者のライフスタイルは大きな影響を受けることとなりますが、その一方で、事業主においては、社員の生活や健康を守りつつも、自社の生産性の向上や優秀な人材の確保という課題に対しても同時に取り組まなければなりません。

労働人口が減少し続けている日本の現状において、生産性の向上は非常に重要なテーマです。「働き方改革」においても生産性の向上が前提となっており、この観点から職場における福利厚生の充実が必須の課題のひとつといえるでしょう。特に「働き方改革」の中で提言されているテーマのうち、「労働時間の是正」は福利厚生の充実とも密接に結びつくテーマです。

■ 長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等

- ①労働時間に関する制度の見直し
- ②勤務間インターバル制度の普及促進等
- ③産業医・産業保健機能の強化

残業時間の削減や勤務間インターバル制度の普及促進などを通じて、社員の健康管理と、ワークライフバランスの実現、さらには「社員とその家族の時間」「余暇の過ごし方」「健康管理」といった観点からも、福利厚生制度の充実を図ることは、働き方改革への対応に有効といえるでしょう。

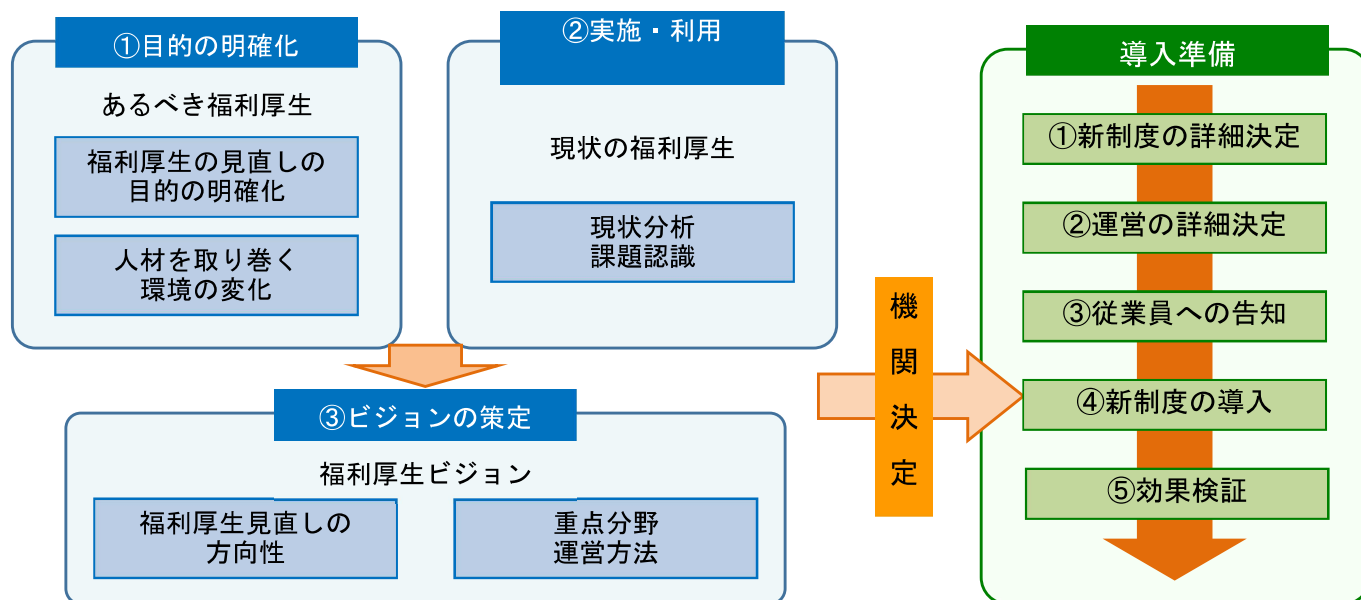
2

企業経営情報レポート

「働きやすさ」を重視した福利厚生の見直し

■ 福利厚生見直しの進め方

福利厚生の見直しを行う際の手順は、原則として下図の考え方に則って進めます。



① 目的の明確化

まずは、見直しの目的の明確化です。目的としては、経営環境に合わせた見直しや、社員の要望への対応、コストダウンが挙げられます。

また、人事制度と併せて整備を進めるケースもあります。

② 実施・利用状況の把握

次いで、福利厚生の制度の実施状況・利用状況とその費用を把握します。福利厚生を見直す場合、新規予算策定の時期に実施する場合は少なく、見直しの原資は現行制度のスクラップ&ビルドで捻出する 경우가ほとんどです。

こうした費用等の定量データと並行して、労働組合や社員、または人事部内で福利厚生の課題点を抽出するという定性データの収集も行います。

③ ビジョンの策定

そして、福利厚生ビジョンを策定します。見直しの際には、既存のものに対し、何らかの方向性の提示や具体的な指示・要望があることが多いので、それに沿ってビジョンを策定していきます。この段階でビジョンを明確にし、関係者と共有することが望まれます。共有が十分でないと、制度の内容や運用といった詳細を詰める際に、案が収束せずビジョンと実際の制度や運用が一貫しない懸念があります。

3

企業経営情報レポート

事務負担軽減のための福利厚生アウトソーシング

■ 福利厚生アウトソーシングのメリット・デメリット

アウトソーシングのメリットとしては、大きく次の3つが挙げられます。

① 外部リソースによるサービス

外部リソースによるサービスを利用することで、自社で福利厚生の体制を構築することに比べ短期間のうちに福利厚生を充実させることができます。

福利厚生担当が手薄なことが多い中堅・中小企業、外資系企業やベンチャー企業等がアウトソーシングに積極的なのはこのためと考えられます。

また、事業主の福利厚生事務を削減できることから、福利厚生を運営するためのシステム開発・維持・改修といった固定コストも不要となり、福利厚生費を社員に比例する変動費とすることも可能となります。これも社員が少ない事業主にとって導入しやすい点です。

② スケールメリット

アウトソーサーは、多くの企業・団体から福利厚生を受託します。

利用が多ければ多いほど、スケールメリットにより個々の福利厚生サービスの仕入れ値が引き下がるため、利用料金も下がり一段と利用が増えるという好循環になります。

③ ノウハウの蓄積

福利厚生の受託実績が蓄積されるにつれ、アウトソーサーは福利厚生運営のノウハウを蓄積し専門性を高めることが可能となります。これにより受託した事業主の人事・総務部門だけでなく、利用する社員にとっても満足度の高いサービスとなります。福利厚生は社員に対するサービス業として位置づけられることから、そのサービス水準は高くあることが望まれます。

また、社員等が利用する施設・サービスも専門業者が運営しているため、そのサービスレベルは利用者にとって満足のいくものになります。

一方、デメリットとしては「標準化によるサービスの変更」という点があります。

アウトソーシングは単なる社内事務の外部委託ではありません。アウトソーサーは個々の事業主の社内事務を受託する際、アウトソーサーが持つサービスやシステムでそのまま運用できるように標準化を求めます。

なぜなら、アウトソーサーはサービスを標準化することによってスケールメリットを発揮でき、オペレーションコストを引き下げてコストダウンを実現できるからです。

このことにより、委託元にとっては従前の福利厚生とその運用の一部見直しを余儀なくされ、見直しの内容によっては労使合意を求められる可能性があります。

4

企業経営情報レポート

福利厚生改善の実践的取り組み事例

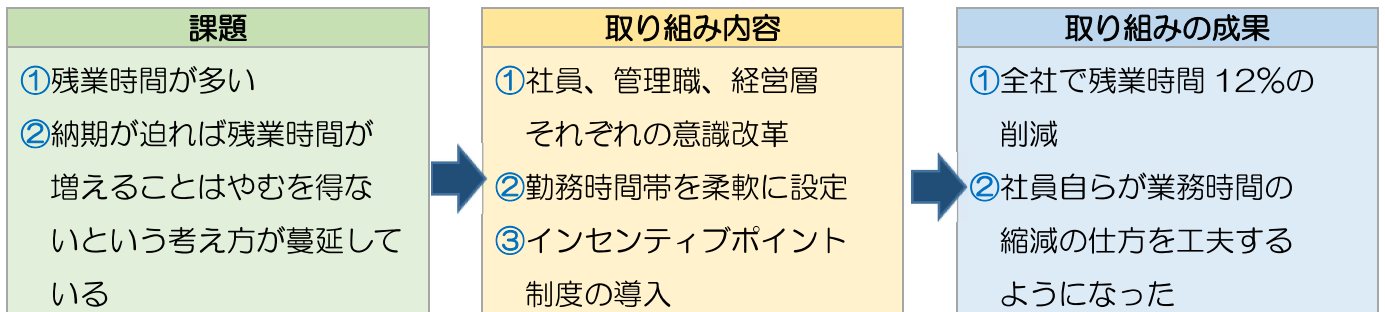
■ ポイント制により社員の意識改革を行い残業時間を大幅削減

A社は、社員が数百名規模のIT企業です。

残業時間削減のため、ポイント制を導入して社員の意識改革を行いました。

【A社】

業種	IT（開発）
社員数	約600名



A社の取り組みでは、まず社員、管理職、経営層それぞれの意識改革を行いました。

特に管理職は「不要不急な業務の見直し」を実施し、また業務時間を圧縮することに伴うリスクの発生については経営層の意識を変える必要がありました。

次いで、フレックスタイムや在宅勤務、リモートワークといった柔軟な勤務時間帯の設定を行いました。フレキシブルな働き方が推進されたことで、育児や介護と仕事の両立が実現しやすくなり、優秀な社員の社外流出のリスクを下げることにも繋がりました。

そして、社員それぞれのスケジュール管理や業務改善を具体化し、ポイントを付与するインセンティブポイント制度を導入しました。

例えば、週次での業務進捗を当初スケジュールと比較し、進捗の程度によってポイントを付与したり、社外研修への参加や資格取得、退社時間の早期化の徹底など、個々人の取り組み内容に応じてポイントを付与します。

ポイントは福利厚生を利用する際に使用できることとし、社員の業務改善への意識を福利厚生をより多く利用できるというメリットへ直結させることに成功したのです。

これらの取り組みにより、前年同時期との対比で全社で残業時間が約12%もの削減に繋がりました。この取り組みはその後、ポイント付与の対象となる取り組みを社員自らが提案するなど、自発的な業務改善に結びつけて継続しています。

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：相続・事業承継対策 > サブジャンル：事業承継

実子の後継者にしようと 考えた場合の注意点

実子を事業の後継者にしようと考えていますが、
どのような注意点がありますか。

実子を事業の後継者にしようと考えた場合、以下の点に注意してください。

(1) 本人、他の兄弟及び会社の役員等の後継者であることを明示しているか

「本人も周囲も、当然そう思っているだろう。」と考えて、改めて後継者である旨の明示を忘れがちです。

しかし、オーナーはそう思っている本人及び周囲は違った思いを抱いていることもあります。当たり前だと思っている、はっきりと、誰を後継者にするかを示しておくべきです。

(2) 後継時期を明確にしているか

後継者を決めただけでは不十分です。予め、いつ、事業承継をするのかを明確にしておかないと、周囲も実感が伴いません。

後継者がいるにもかかわらずオーナー自身相当な年齢に達しても経営者の座にすわり、実権を握りつづけていたのでは後継者の実力養成のチャンスを逃してしまいます。

(3) 後継者に期待要件・期待水準を明示しているか

後継者を指名したら、それを踏まえた教育を行っていくことは当然ですが、本人が自分の力を過信することがないように、期待レベルと現状をはっきりと認識させる必要があります（実際に承継するまで継続して行う）。

(4) 事業承継までのスケジュールを明確にしているか

スケジュールを明確にすることで、後継者には、何才までにどんな能力を身につけなければならないかが判ります。

同時に、このスケジュールでは、例えば何才で取締役、何才で常務、というように具体的な時期や処遇も明らかにします。

(5) 定期的に成長度合いをチェックしているか

後継者の成長をチェックする場合には、出来るだけ第三者的な視点からみるようにしますが、反面では、親子の2人3脚という意識を持って成長を助けていくべきでしょう。

ジャンル：相続・事業承継対策 > サブジャンル：事業承継

事業承継計画の作成方法

事業承継計画の作成方法について教えてください。

事業承継を円滑に実現するには、中・長期的な視野に立った承継計画の立案・実行が必要です。具体的な事業承継計画の作成手順としては、以下のような方法が考えられます。

1. 自社の現状分析

まず、自社および自社を取り巻く経営環境がどのような状況にあるのかをきちんと把握することが必要です。

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| (1) 会社の経営資源の状況 | (2) 社を取り巻く経営環境とリスクの状況 |
| (3) 経営者の資産および負債状況 | |
| (4) 後継者候補の状況 | (5) 相続によって生じる問題点の把握 |

2. 今後の課題とその対応策の検討

現状分析の結果をもとにして、今後の経営上の課題を明確にし、その対応策を具体的に検討します。

3. 経営方針と経営目標の決定

現状分析、課題と対応策の検討をもとに、中・長期的な会社の方針を決定し、経営目標を明確にします。中・長期の方針としては、今後伸ばしていく事業と縮小していく事業などを明確にし、事業の選択と集中を進めることを考慮すべきです。経営目標としては、事業の到達目標を売上高、経常利益などを具体的な数値で明確化することが必要です。

こうして想定される今後の自社の事業推移の中で、事業承継の時期を明確にしていきます。

4. 事業承継における具体的な引継計画

事業承継を円滑に行うには、現在の経営者と後継者との間で、引継期間を設けることが望まれます。したがって、中・長期計画の中で、後継者の教育方法やその期間、経営の引継期間とその間の役割分担、自社株式の譲渡方法などを具体化することが必要です。

5. 事業承継計画書の作成

上記のような手順で検討した結果を、事業承継計画書としてまとめあげます。

売上高や経常利益などの定量的な目標を時系列に示すとともに、事業承継という側面から現在の経営者と後継者が実行すべき項目を明記して、具体的にスケジュール化します。