

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2017  
**520**  
3/28

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年3月24日号

## 日銀短観(3月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断 D.I.は 5ポイント上昇の15と予想

経済・金融フラッシュ 2017年3月22日号

## 貿易統計17年2月 ～アジア向けを中心に輸出が好調を維持

経営  
TOPICS

統計調査資料

### 全国小企業月次動向調査（2017年2月実績、3月見通し）

経営情報  
レポート

### 職場の規律と社員満足度を高める！ 就業規則の見直しポイント

経営  
データ  
ベース

ジャンル:資金繰り サブジャンル:資金調達

### 資金の調達コスト 金融機関の担保評価

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

# 日銀短観(3月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断 D.I.は 5ポイント上昇の15と予想

ニッセイ基礎研究所

**1** 3月調査短観では、注目度の高い大企業製造業で2四半期連続の景況感改善が示されると予想する。大企業非製造業の景況感も6四半期ぶりに改善すると見込んでいる。16年10-12月期の実質成長率は前期比年率で1.2%となり、日本経済が回復基調を維持していることが示されたが、今年1月以降の経済指標も総じて底堅い。大企業製造業では輸出の回復や円安の持続を受けて幅広く景況感の改善が見込まれる。非製造業も、消費の持ち直しを受けて景況感が改善するだろう。中小企業の業況判断D.I.も大企業同様、改善が示されるが、人手不足感が大企業以上に強く、マインドの抑制に作用するとみている。

## 日銀短観業況判断D.I.の予測表

業況判断

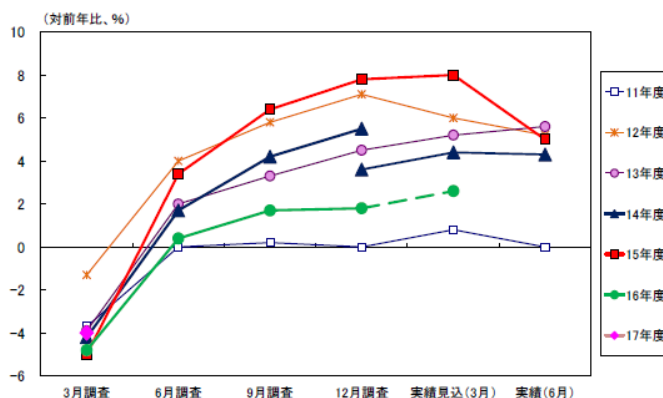
|      |      | 12月調査 |     | 3月調査(予測) |     |
|------|------|-------|-----|----------|-----|
|      |      | 最近    | 先行き | 最近       | 先行き |
| 大企業  | 製造業  | 10    | 8   | 15       | 12  |
|      | 非製造業 | 18    | 16  | 23       | 21  |
|      | 全産業  | 14    | 13  | 19       | 16  |
| 中堅企業 | 製造業  | 6     | 2   | 9        | 6   |
|      | 非製造業 | 16    | 9   | 18       | 15  |
|      | 全産業  | 12    | 7   | 15       | 12  |
| 中小企業 | 製造業  | 1     | -4  | 4        | 0   |
|      | 非製造業 | 2     | -2  | 4        | -1  |
|      | 全産業  | 2     | -3  | 4        | -1  |

**2** 先行きの景況感については、海外経済の不透明感が強いことから、幅広く悪化が示されると予想。トランプ米大統領の政策運営、欧州の政治リスクなど、情勢は極めて流動的であり、企業は警戒感を持たざるを得ない。また、国内では今後の物価上昇が予想されることから、消費に与える悪影響への懸念が出やすい。

**3** 16年度の設備投資計画は前年度比2.6%増と前回から上方修正されると予想。例年、この時期に上方修正されやすいクセがあるうえ、収益が底入れしたことも追い風になっているとみられる。

17年度の設備投資計画は、16年度比▲4.0%と予想。収益の底入れを受けて、近年の3月調査での伸び率をやや上回るものの、先行きの不透明感が重石となる。

## 設備投資計画(全規模全産業)



(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

(注) リース会計対応ベース

**4** 今回の短観で最も注目されるのは、2017年度の事業計画だ。例年3月調査で初めて翌年度の計画が調査・公表される。円安進行等の影響によって企業収益が底入れした反面、海外経済を巡る先行き不透明感は強い。そうした状況で、企業が来年度の為替相場・収益動向・設備投資などについて、どのような姿を想定しているのかが注目される。

「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17年2月 ～アジア向けを中心に輸出が好調を維持

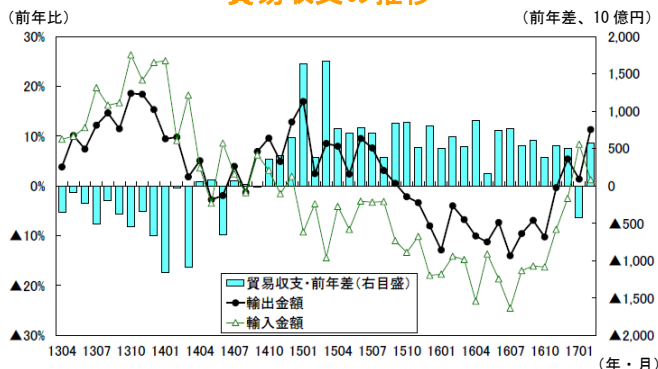
ニッセイ基礎研究所

## 1 貿易黒字が急拡大

財務省が3月22日に公表した貿易統計によると、17年2月の貿易収支は8,134億円と2ヵ月ぶりの黒字となり、ほぼ事前の市場予想（QUICK集計：8,591億円、当社予想は6,664億円）通りの結果となった。輸出が前年比11.3%（1月：同1.3%）と前月から伸びを大きく高める一方、輸入の伸びが1月の前年比8.4%から同1.2%へと低下したため、貿易収支は前年に比べ5,779億円の大幅改善となった。

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8.3%（1月：同▲0.3%）、輸出価格が前年比2.8%（1月：同1.6%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲4.3%（1月：同6.3%）、輸入価格が前年比5.7%（1月：同1.9%）であった。

### 貿易収支の推移



季節調整済の貿易収支は6,803億円の黒字となり、1月の2,040億円から黒字幅が大きく拡大した。輸出が前月比6.1%（1月：同1.1%）の高い伸びとなる一方、輸入が前月比▲1.6%（1月：同4.1%）が6ヵ月ぶりに減少した。

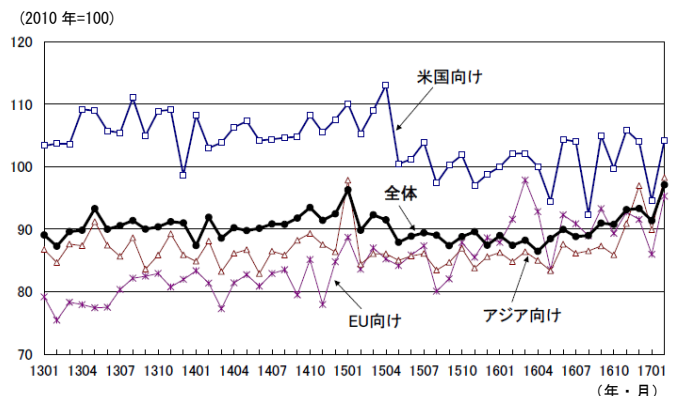
## 2 アジア向け、IT関連輸出が好調

2月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比2.2%（1月：同▲5.1%）、EU向けが前年比4.9%（1月：同▲2.7%）、アジア向けが前年比16.0%（1月：同4.2%）となった。

季節調整値（当研究所による試算値）では、米国向けが前月比10.2%（1月：同▲9.1%）、EU向けが前月比10.8%（1月：同▲6.1%）、アジア向けが前月比9.3%（1月：同▲7.3%）、全体では前月比6.3%（1月：同▲2.1%）となった。

2月は主要3地域向けの輸出がいずれも高い伸びとなったが、中華圏の春節の時期が昨年とずれていることにより、1月は弱め、2月は強めの数字となっており（当研究所の季節調整値は春節の影響が除去されていない）、基調判断をする上では1、2月を均してみる必要がある。

### 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」

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

# 全国小企業月次動向調査 (2017年2月実績、3月見通し)

日本政策金融公庫 2017年3月21日公表

## 結果の概況

小企業の売上DIは、マイナス幅が拡大 ～3月はマイナス幅が縮小する見通し～

### 1 売上

2017年2月の売上DIは、1月（▲11.8）からマイナス幅が0.8ポイント拡大し、▲12.6となった。3月は、▲6.9とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。業種別にみると、製造業（▲18.3→▲22.9）、非製造業（▲11.2→▲11.9）ともにマイナス幅が拡大した。

### 2 採算

2017年2月の採算DIは、1月（1.3）から4.0ポイント上昇し、5.3となった。3月は、7.6とさらに上昇する見通しとなっている。

### 3 雇用

従業員過不足DIは、20.9となった。業種別にみると、飲食店が39.7と最も高く、次いで建設業（35.1）、運輸業（33.9）の順となっている。

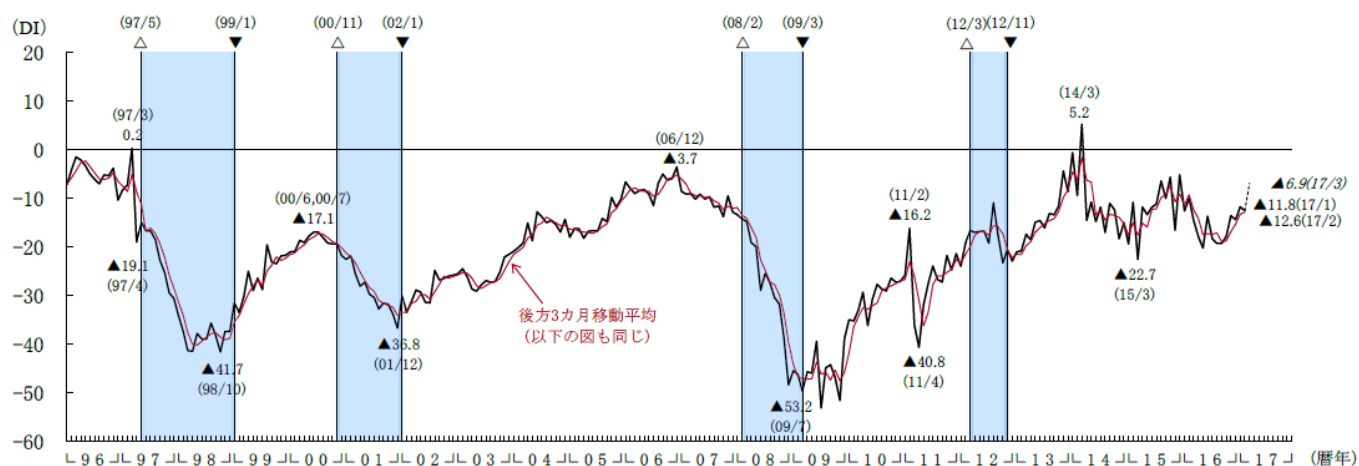
従業員の給与水準が1年前と比べて「上昇」と回答した企業割合は、27.9%となった。

## 1 売上

- 2月の売上DIは、1月からマイナス幅が0.8ポイント拡大し、▲12.6となった。3月は、▲6.9とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業（▲18.3→▲22.9）、非製造業（▲11.2→▲11.9）ともにマイナス幅が拡大した。3月は、製造業では▲21.7、非製造業では▲4.9と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、サービス業と運輸業を除く全ての業種でマイナス幅が拡大している。3月は、卸売業と運輸業を除く全ての業種で 上昇する見通しとなっている。

### 売上DIの推移（全業種計、季節調整値）

|     | 2016<br>2月 | 3月    | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   | 12月   | 2017<br>1月 | 2月    | 3月   |
|-----|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|------|
| 実績  | ▲10.1      | ▲14.6 | ▲18.0 | ▲20.3 | ▲13.8 | ▲18.4 | ▲19.3 | ▲19.3 | ▲17.9 | ▲13.7 | ▲14.5 | ▲11.8      | ▲12.6 | -    |
| 見通し | ▲8.1       | ▲3.5  | ▲6.4  | ▲15.8 | ▲12.6 | ▲13.6 | ▲13.3 | ▲13.8 | ▲8.0  | ▲8.9  | ▲5.0  | ▲5.4       | ▲2.6  | ▲6.9 |



- (注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。  
2 —————は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示す。  
△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(以下同じ)。

## 業種別売上DIの推移(季節調整値)

|        | 2015年<br>9月 | 10月   | 11月   | 12月   | 2016年<br>1月 | 2月    | 3月    | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   | 12月   | 2017年<br>1月 | 2月    | 3月    |        |
|--------|-------------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|--------|
| 製 造 業  | ▲13.9       | ▲15.5 | ▲15.6 | ▲10.6 | ▲12.7       | ▲11.1 | ▲10.5 | ▲14.1 | ▲14.1 | ▲10.9 | ▲16.6 | ▲7.6  | ▲18.0 | ▲15.5 | ▲2.0  | ▲9.7  | ▲18.3       | ▲22.9 | ▲21.7 | 製 造 業  |
| 金属・機械  | ▲18.3       | ▲18.9 | ▲17.2 | ▲9.2  | ▲11.0       | ▲15.0 | ▲10.9 | ▲16.3 | ▲13.8 | ▲4.3  | ▲19.7 | ▲2.1  | ▲4.5  | 0.3   | ▲2.6  | 13.4  | ▲11.2       | ▲9.2  | ▲14.0 | 金属・機械  |
| その他製造  | ▲10.9       | ▲11.9 | ▲19.3 | ▲10.9 | ▲13.8       | ▲6.6  | ▲8.0  | ▲8.3  | ▲13.7 | ▲15.2 | ▲12.4 | ▲19.2 | ▲30.4 | ▲28.2 | ▲6.2  | ▲28.9 | ▲23.6       | ▲33.5 | ▲24.5 | その他製造  |
| 非製造業   | ▲9.7        | ▲4.6  | ▲14.5 | ▲5.4  | ▲13.0       | ▲10.6 | ▲15.1 | ▲17.8 | ▲21.5 | ▲14.4 | ▲19.0 | ▲20.8 | ▲19.6 | ▲18.5 | ▲12.9 | ▲16.0 | ▲11.2       | ▲11.9 | ▲4.9  | 非製造業   |
| ①卸売業   | ▲10.8       | ▲8.9  | ▲12.6 | ▲8.8  | ▲15.5       | ▲7.5  | ▲12.4 | ▲5.7  | ▲24.0 | ▲16.2 | ▲9.6  | ▲4.5  | ▲2.6  | ▲22.5 | ▲9.1  | ▲13.0 | ▲8.6        | ▲14.1 | ▲15.3 | ①卸売業   |
| 織・衣・食  | ▲8.4        | ▲0.7  | ▲8.8  | ▲9.8  | ▲18.7       | ▲17.1 | ▲21.2 | ▲13.9 | ▲27.6 | ▲32.3 | ▲24.4 | ▲15.1 | ▲2.6  | ▲27.0 | ▲23.5 | ▲33.9 | ▲32.0       | ▲33.8 | ▲23.7 | 織・衣・食  |
| 機械・建材  | ▲14.1       | ▲14.9 | ▲19.0 | ▲3.3  | ▲11.7       | ▲0.6  | ▲1.3  | ▲11.7 | ▲17.7 | ▲1.0  | 0.9   | 2.7   | ▲4.2  | ▲19.2 | ▲2.3  | 7.0   | 9.9         | 0.0   | ▲9.0  | 機械・建材  |
| ②小売業   | ▲15.5       | ▲4.6  | ▲24.5 | ▲5.8  | ▲18.5       | ▲21.2 | ▲12.1 | ▲25.7 | ▲21.1 | ▲23.3 | ▲19.4 | ▲23.6 | ▲18.5 | ▲17.4 | ▲1.5  | ▲13.0 | ▲1.8        | ▲7.6  | ▲3.9  | ②小売業   |
| 耐久消費財  | ▲8.6        | ▲2.2  | ▲15.8 | ▲2.0  | ▲6.4        | ▲22.8 | ▲9.6  | ▲30.2 | ▲18.8 | ▲19.2 | ▲15.6 | ▲16.9 | ▲8.2  | ▲16.9 | ▲6.6  | ▲11.2 | ▲21.0       | ▲22.8 | 1.9   | 耐久消費財  |
| 非耐久消費財 | ▲16.6       | ▲4.9  | ▲25.5 | ▲7.4  | ▲21.8       | ▲20.6 | ▲13.0 | ▲23.5 | ▲22.8 | ▲23.9 | ▲19.8 | ▲24.4 | ▲20.1 | ▲17.4 | 0.1   | ▲14.5 | 1.0         | ▲4.3  | ▲4.7  | 非耐久消費財 |
| ③飲食店   | ▲1.3        | ▲2.6  | ▲12.9 | ▲5.5  | ▲8.0        | 2.0   | ▲9.6  | ▲24.1 | ▲28.7 | ▲29.1 | ▲25.1 | ▲41.4 | ▲32.8 | ▲17.6 | ▲39.9 | ▲34.1 | ▲6.8        | ▲12.7 | 2.4   | ③飲食店   |
| ④サービス業 | ▲10.1       | ▲6.6  | ▲15.1 | ▲6.4  | ▲9.5        | ▲4.8  | ▲17.6 | ▲5.6  | ▲21.6 | ▲2.0  | ▲16.2 | ▲20.4 | ▲18.9 | ▲24.3 | ▲10.5 | ▲8.6  | ▲24.6       | ▲14.6 | ▲12.0 | ④サービス業 |
| 事業所向け  | ▲17.0       | ▲19.7 | ▲18.0 | ▲9.2  | ▲7.2        | 10.0  | ▲16.5 | ▲13.3 | ▲9.4  | ▲10.2 | ▲8.8  | ▲9.4  | ▲16.2 | ▲9.6  | ▲1.1  | ▲18.4 | ▲19.5       | ▲12.1 | ▲14.2 | 事業所向け  |
| 個人向け   | ▲8.2        | ▲2.0  | ▲16.0 | ▲5.8  | ▲10.4       | ▲7.1  | ▲19.7 | ▲3.3  | ▲25.6 | 1.7   | ▲18.9 | ▲22.7 | ▲19.8 | ▲28.0 | ▲15.1 | ▲5.9  | ▲26.3       | ▲13.1 | ▲11.4 | 個人向け   |
| ⑤建設業   | ▲4.8        | ▲6.4  | ▲2.5  | ▲3.1  | ▲8.4        | ▲11.1 | ▲15.0 | ▲16.1 | ▲14.0 | ▲2.0  | ▲22.6 | ▲14.4 | ▲19.3 | ▲16.5 | ▲15.7 | ▲18.0 | ▲6.7        | ▲9.9  | ▲3.0  | ⑤建設業   |
| ⑥運輸業   | ▲33.8       | ▲8.6  | ▲7.5  | 1.0   | 1.2         | ▲13.5 | ▲15.5 | ▲12.5 | ▲7.9  | 6.8   | 4.2   | 8.2   | 11.1  | ▲4.6  | ▲4.1  | 3.7   | 1.8         | 5.8   | 3.2   | ⑥運輸業   |
| 道路貨物   | ▲40.7       | ▲10.8 | ▲9.2  | 1.9   | 1.9         | ▲19.4 | ▲15.1 | ▲8.4  | ▲0.7  | 12.0  | 12.1  | 11.0  | 18.2  | 4.2   | ▲4.6  | 6.5   | 2.6         | ▲3.1  | 2.1   | 道路貨物   |
| 個人タクシー | ▲0.4        | 2.8   | ▲6.0  | 5.1   | ▲0.8        | ▲22.9 | ▲5.3  | ▲23.1 | ▲32.2 | ▲23.8 | ▲21.2 | 7.2   | ▲10.1 | ▲38.2 | ▲9.0  | ▲5.7  | ▲0.7        | 9.2   | 4.4   | 個人タクシー |
| 全業種計   | ▲10.1       | ▲5.7  | ▲16.6 | ▲5.3  | ▲12.7       | ▲10.1 | ▲14.6 | ▲18.0 | ▲20.3 | ▲13.8 | ▲18.4 | ▲19.3 | ▲19.3 | ▲17.9 | ▲13.7 | ▲14.5 | ▲11.8       | ▲12.6 | ▲6.9  | 全業種計   |

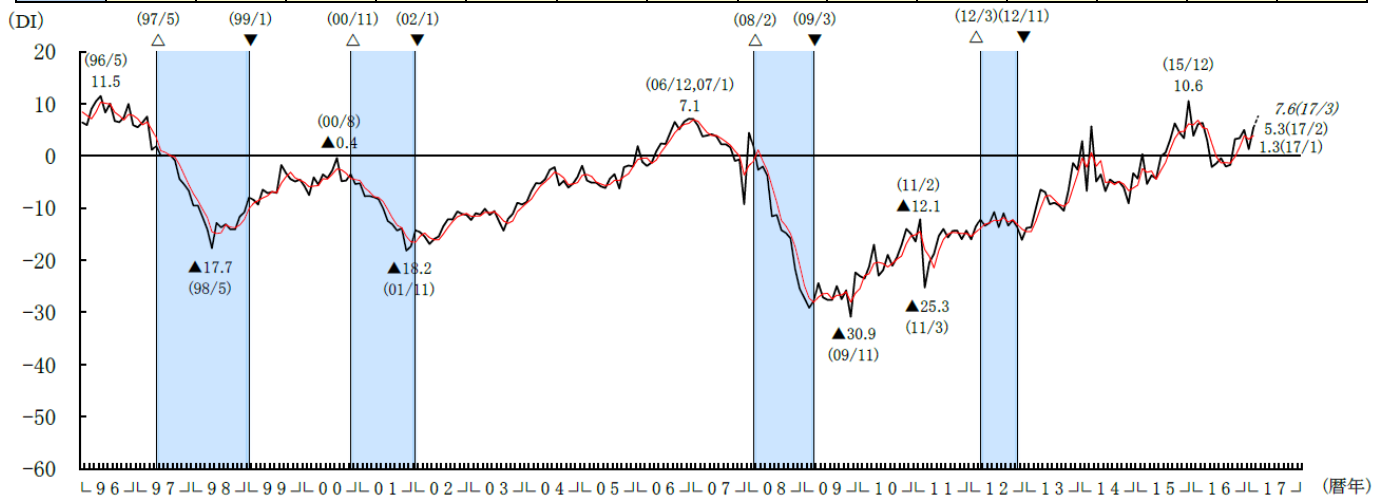
- (注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。  
2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採 算

- 2月の採算DIは、1月から4.0ポイント上昇し、5.3となった。
- 3月の採算DIは、7.6とさらに上昇する見通しとなっている。

採算DIの推移（全業種計、季節調整値）

|     | 2016<br>2月 | 3月   | 4月  | 5月   | 6月   | 7月   | 8月   | 9月   | 10月 | 11月 | 12月  | 2017<br>1月 | 2月  | 3月  |
|-----|------------|------|-----|------|------|------|------|------|-----|-----|------|------------|-----|-----|
| 実 績 | 6.1        | 6.3  | 3.0 | ▲2.1 | ▲1.4 | ▲0.4 | ▲2.0 | ▲1.7 | 3.2 | 3.4 | 5.0  | 1.3        | 5.3 | -   |
| 見通し | 3.5        | 13.9 | 9.0 | 4.1  | 1.9  | 3.6  | 3.1  | 4.8  | 7.5 | 7.4 | 12.0 | 6.9        | 4.9 | 7.6 |

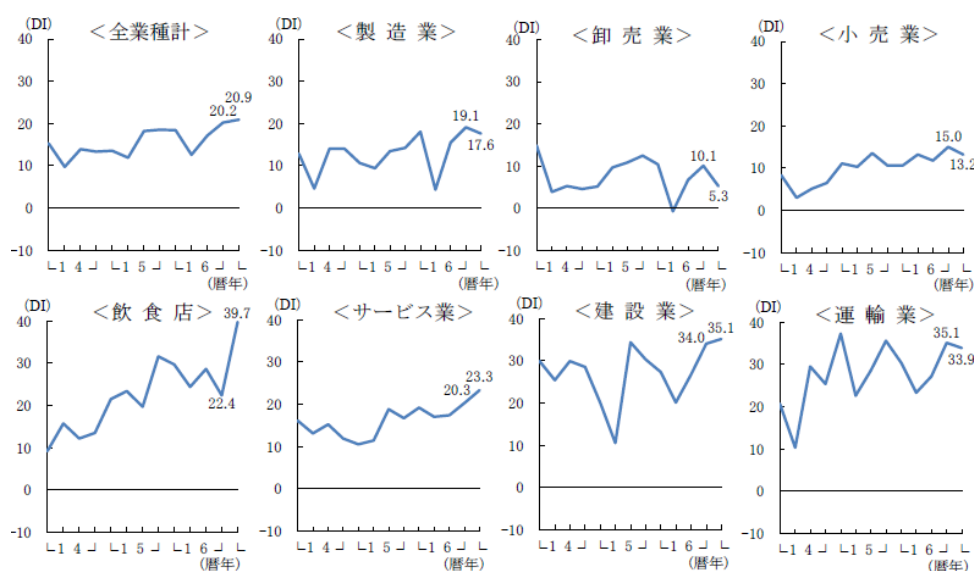


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

## 雇用

- 従業員過不足DIは、20.9となった。業種別にみると、飲食店が39.7と最も高く、次いで建設業（35.1）、運輸業（33.9）の順となっている。
- 従業員の給与水準が1年前と比べて「上昇」と回答した企業割合は、27.9%となった。業種別にみると、飲食店と運輸業が38.2%と最も高く、次いで製造業（31.4%）、建設業（26.4%）の順となっている。

### 従業員過不足 DI の推移



### 給与水準の動向 （1年前との比較）

|                   | (単位：%) |      |     |
|-------------------|--------|------|-----|
|                   | 上昇     | 不変   | 低下  |
| 全業種計<br>(n=1,078) | 27.9   | 69.2 | 2.9 |
| <業種別内訳>           |        |      |     |
| 製造業<br>(n=226)    | 31.4   | 66.8 | 1.8 |
| 卸売業<br>(n=143)    | 21.0   | 74.1 | 4.9 |
| 小売業<br>(n=223)    | 25.6   | 69.5 | 4.9 |
| 飲食店<br>(n=76)     | 38.2   | 59.2 | 2.6 |
| サービス業<br>(n=211)  | 26.1   | 71.6 | 2.4 |
| 建設業<br>(n=144)    | 26.4   | 72.9 | 0.7 |
| 運輸業<br>(n=55)     | 38.2   | 60.0 | 1.8 |

(注) 1 このところ（3カ月程度）の仕事量からみた従業員数の過不足を尋ねたもの。  
2 従業員過不足DIは、「不足」企業割合－「過剰」企業割合。

(注) 定期昇給、昇格・降格による上昇・低下を除いての回答。

全国小企業月次動向調査（2017年2月実績、3月見通し）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。



職場の規律と社員満足度を高める！

# 就業規則の 見直しポイント

- 1.就業規則の重要性と見直しの効果
- 2.職場の規律を高める見直し方法
- 3.暗黙の了解が見える化するルール作り
- 4.社員満足度を高める規定見直しのポイント



## ■参考文献

「労働基準法では届かない！民法・刑法・憲法と就業規則で解決する労務トラブル 50」  
(清文社 発行 河野順一 著)

「職場の労務トラブル 実践 Q&A198」(日本法令 発行 (株)アールケーシーアソシエイツ 著)

# 1

## 企業経営情報レポート

# 就業規則の重要性と見直しの効果

### ■ 会社が抱える問題点

就業規則は、貸金や労働時間、休日、休暇、服務規律や懲戒などについて、社員の入社から退職までの労働条件や就業上のルールを定めた、会社の「ルールブック」です。

近年は、インターネットの普及により、労働者側も労働基準法等の知識と情報を得られるようになり、労働条件に対する要求が厳しくなってきました。

会社で発生する問題に対応していくには、統一的なルールを決める必要があり、統一的なルールをまとめたものが就業規則になります。

しかし、中小企業の実業規則で散見される問題は以下の通りとなっています。

- ①厚生労働省やインターネットにあるひな形をそのまま使っている。
- ②制度が変更したにもかかわらず見直しをしていない。
- ③会社で起こり得るトラブルを想定していない。

上記のような場合、労務トラブルに対応できなかつたり、就業規則に記載してある内容が足かせとなる場合があり、会社が不利な状況に立たされることとなります。

### ■ 就業規則の効果

就業規則には、以下のような効果があるため、自社の実態にあったものを作成する必要があります。

- ①会社が、社員の雇用において生ずる様々なリスクに備えることができる。
- ②労使間の労働条件や服務規律の理解や解釈の違いから起こるトラブルの防止になる。
- ③万が一、労使間でトラブルが生じた際、その解決の道しるべとなる。

法令を無視した就業規則は、その部分は無効となりますし、トラブルの元となってしまいます。当然、労働基準監督署への届出の際に指摘を受けます。

今やコンプライアンスは企業運営にとって不可欠なものであり、労働基準法等の改正は頻繁に行われますので、定期的な就業規則の見直しが必要です。

### ■ 社内ルールを反映させた就業規則の重要性

近年発生している様々な労務トラブルは、会社と社員との間で、労働条件や服務規律などについて理解や解釈が異なっていることが原因となっています。

また、病気等で休職する社員への対応についても、会社として放置できない問題となっています。

# 2

## 企業経営情報レポート

# 職場の規律を高める見直し方法

### ■ 始末書を提出しない社員への対応事例

#### 【事例】

当社の社員Aが、会社のルール違反となる行為を行ってしまいましたが、内容も軽いものであったので、始末書の提出を求めました。しかし、始末書を一向に提出してきません。会社の秩序維持のために、業務命令として始末書を書かせることはできますか。

#### (1)対応方法

始末書は反省文や謝罪文という意味を持っているので、これを強制すると個人の自由な意思を尊重する憲法などの法理念に反する場合があります。

しかし、本人が始末書を提出しない場合は、顛末書という形で報告させることはできます。

顛末書の提出義務を就業規則に明記しておくことで顛末書を提出しない場合には、会社への報告義務違反として、懲戒処分も可能になります。

なお始末書という名称でも、就業規則に報告書としての意味しか持たないものであると明記されていれば、提出を義務付けても問題はありません。

#### (2)就業規則記載例

今回のケースを就業規則に記載する場合の記載例は、以下の通りとなります。

##### （懲戒の種類）

第〇条 懲戒は、始末書をとった上で、その情状により次の区分で行う。

- ① 譴責：将来を戒める
- ② 減給：1回について平均賃金1日分の半額、総額が一給与計算期間における給与総額の10分の1を限度に行う。
- ③ 出勤停止：30日以内の出勤停止を行い、その間の給与は支給しない。
- ④ 停職：6か月以内の期間を定めて出勤を停止し、その期間の賃金は支払わない。
- ⑤ 降格、降職：役職の引下げ及び資格等級の引下げのいずれか、またはその双方を行う。
- ⑥ 諭旨解雇：諭旨解雇は、懲戒解雇相当の事由がある場合で、本人に反省が認められるときは退職願を提出するように勧告する。ただし、会社の定めた期間内に勧告に従わないときは懲戒解雇とする。
- ⑦ 懲戒解雇：即時解雇とする。また、労働基準監督署長の認定を受けたときは解雇予告手当を支給しない。

2 社員は、会社から指示がある場合は、始末書または顛末書を提出しなければならない。

## 3

## 企業経営情報レポート

## 暗黙の了解を見える化するルール作り

## ■ 副業に関するルール整備

## 【事例】

当社の社員Dが、土日の休みの日に警備員のアルバイトをしていることが判明しました。本人に確認したところ、間違いないと認めています。

他の社員も同じようなことをしている可能性もあり、会社としてどのように対応していけば良いでしょうか。

## (1)対応方法

基本的には、社員は労働契約に基づき、1日のうち一定の限られた時間のみ労務に服することが原則となります。

従って、就業時間外は本来社員の自由な時間になりますので、基本的には会社が一方的に兼業を禁止することはできません。

副業のために本来の労務提供ができないのは認められないことですが、最近では、生活のためにやむを得ず副業を行なう人も増えているため、副業を禁止するのではなく本来の労務提供に支障がなければ許可をするという許可制にして就業規則に記載することが一つの方法と考えます。

ただし、副業が以下のようなものに該当する場合は、許可をする必要はないと考えます。

- ①副業の負荷が高く、本来の業務に専念できない、十分な能力を発揮できない場合
- ②競合する他社でのアルバイト等、会社の利益が損なわれると判断される場合
- ③会社固有の技術やノウハウが漏れてしまう可能性がある場合
- ④会社の名前や名刺を利用して副業を行った場合
- ⑤会社の品位を落とす副業を行った場合

## (2)就業規則記載例

今回のケースを就業規則に記載する場合の記載例は、以下の通りとなります。

## (社員の兼業)

第〇条 社員が就業時間外に兼業を行う場合は、事前に会社から許可を得なければならぬ。無許可の兼業はこれを禁止する。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 社員満足度を高める規定見直しのポイント

### ■ 社員のレベルアップをサポートするためのルール規定

#### 【事例】

当社では、社員の能力向上のために、資格取得支援制度の導入を検討しています。  
しかし、せっかく資格を取得しても、当社で資格を活かすことなく退職されては、困ります。何か、良い方法はありますか。

#### (1)対応方法

資格取得後、一定期間の勤務継続を義務付けたり、その期間内に自己都合退職したときには費用の全額を返還させるといった内容の社内規程を設けてしまうと、労働基準法第16条(賠償予定の禁止)に違反する可能性があります。

これを回避する方法として、資格取得費用等を援助する形を取り、会社側は貸付金契約を結ぶという方法があります。

あくまでも貸付金なので、会社は費用を支給したわけではなく、立て替えていることになります。社員は費用を会社に返済する債務を負いますが、会社が定める一定期間勤務したときは、「返済を免除する」という規定を盛り込みます。

社員に対して貸付金についての詳細な説明を行い同意を得ること、資格取得は業務命令ではなくあくまで本人の意思によるものであり、会社はそれをバックアップする用意があるという立場が重要になります。

#### (2)就業規則記載例

今回のケースを就業規則に記載する場合の記載例は、以下の通りとなります。

##### (資格取得費用)

- 第〇条 会社は、資格取得する社員に対し、資格取得にかかる費用を貸与するものとし、貸与は必要に応じて随時行う。この貸付金は無金利とする。
- 2 資格取得後、会社で〇年以上勤務した場合は、前項により貸与した資格取得にかかる費用の返還を免除する。
  - 3 会社と社員は、貸付金契約を締結する。

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 > 資金調達

## 資金の調達コスト

資金調達にはコストがかかると聞きました。  
借入金には利息というコストが発生しますが、  
どのように計算し、評価すべきでしょうか？

資金調達には何らかのコストが必ずかかります。資本金には「配当」というコストがかかり、借入金には、「金利」というコストがかかります。特に金利コストは、配当金と異なり、直接的に損益に影響します。金利コストをみる場合、表面金利だけで判断することは誤りの元です。どんな企業も必ず、預金を預けているはずで、つまり受取利息の発生があり、この旨の試算が必要になるのです。この計算方法は下記の通りです。

$$\text{実質金利} = \frac{\text{支払利息} - \text{受取利息}}{\text{借入額} - \text{預金額}}$$

$$(2,500 - 200) \div (100,000 - 20,000) = 2.875\%$$

資金を調達するにあたっては、資金提供者に対して何らかの見返りが必要です。借入に対する利息や株式に対する配当がその代表でしょう。こうした、資金提供者に対する見返りのことを資本コストと言います。では、資本コストを意識しないと利回り思考が身に付かないのは何故でしょう。

商品を仕入れて転売するケースを考えてみれば分かるはずで、商品はタダではありません。当然、仕入にはコスト（原価）がかかります。転売する際

には、この商品原価に利益を乗せた価格で販売することでしょう。このケースでは、殆ど無意識のうちに調達コストを意識しています。

一方、資金調達の場合はどうでしょう。資金調達とは、資金の仕入にほかなりません。したがって、この場合にも調達コストがかかっています。ですから、もし調達コスト以上の収益を上げられなければ、赤字になってしまいます。にもかかわらず、資金コストはなかなか意識されてきませんでした。いわば、原価を知らずに売値を決めてきたのです。中には、原価割れであるにもかかわらず、資金を使い続けてきたケースもあったことでしょう。これは何故でしょう。

資本コストは、商品の仕入原価ほど単純で分かりやすいものではありません。仮に資本コストの場合でも単純なケース、たとえば銀行から1億円借りて（金利3%）、その資金で株式投資を行なうような場合には、「3%以上の利回りを上げないと損が出る」と簡単に分かるでしょう。

資本コストは、資金の提供者（銀行や株主）から見れば、投資資金の期待利回りのことであり、一方、資金の運用者（企業もしくは経営者）から見れば、資本運用における目標利回りの水準を意味します。資本コストが明確に意識されていない以上、必要な利回り水準が目標になることはありません。いきおい、資本コストと離れ、売上や利益といった、わかりやすい絶対額が事業運営の目標値にされることとなります。資本コストの計算は、いわば調達資金の「原価計算」であり、資金運用の基準値の計算と位置付けられるのです。

ジャンル:資金繰り > 資金調達

# 金融機関の担保評価

金融機関から土地を担保に借入をしようと思っています。  
金融機関はどのようにして担保評価をするのでしょうか？

## ■担保物件評価

金融機関が担保として見る場合、貸金の回収を前提としているわけですから、処分価格を前提として考えていることになります。したがって、金融機関の担保評価額は、実際の物件価値よりも低くなっています。担保物件の評価が行われた場合、その評価額の100%に見合う額の融資が行われるかというと、実はそうではありません。さらに、担保の種類によって「掛け目（評価率）」を考慮するため、実際の評価額よりも少なくなっているのが現状です。

中小企業金融公庫は、評価率（掛け目）について民間金融機関より比較的高めの設定をしているようです。政府系金融機関であるため、政策的な配慮で優遇されているものと思われます。特に設備資金などの長期資金が必要な場合には、積極的に利用することをお勧めします。

## ■不動産担保の設定

金融機関からの借入れに際して不動産担保の設定を行う場合、抵当権あるいは根抵当権といった種類と担保設定金額が問題となります。金融機関の主導で担保設定を行うと、金融機関にとって有利な内容となりうることは否めません。健全な資金計画策定のためには、基本的な仕組みを理解する事が必要です。

### ① 抵当権

今回の借入れに限って担保する場合は、その債務を担保する抵当権の設定手続きを行います。したがって、借入額を完済すると抵当権が消滅することになります。抵当権は、該当する債権額（借入額）だけしか担保しませんので、借入れの都度、担保設定手続きが必要になります。

また、抵当権を設定する場合には、登記簿に記載しなければいけません。完済後、抹消登記を行わないとそのままの形で残ってしまうので注意が必要です。さらには、登記の設定費用にも気をつけましょう。

### ② 根抵当権

根抵当権は、今回の借入れのみならず、今後の借入れに対しても担保していく場合に、極度額（限度額）を設けて、その範囲内ならば繰り返し利用できるものです。融資のたびに抵当権を設定する必要がないので便利ですが、その金融機関からの借入れを完済しないと、根抵当権を抹消することはできません。

例えば、根抵当権を設定し、設備資金などを長期借入れで行います。その後も根抵当権の範囲内で運転資金などの短期借入れを行っている場合には、長期借入れが完済したとしても、短期借入金を返済しない限り、根抵当権を抹消することはできません。

金融機関としては、貸付先に何度も担保設定をお願いする必要もなく、また、極度額の範囲内ならば比較的融資を行いやすいので、根抵当権を選択するケースが多く見受けられます。