

Issue No. 31



CONTENTS Issue No. 31

01 巻頭言

o2 focus

円安と暮らし、企業活動

09 Beyond CORONAの労務管理 定額残業代制度の導入・運用の留意点

16 調査結果 原材料・資源価格の高騰、円安に関する状況調査

20 経営計画と財務戦略 中長期計画と財務的観点

24 調查結果 福井銀行景気動向調査

28 海外ビジネスレポート 市封鎖措置と、封鎖解除後の中国国内移動

32 主要経済指標



表紙

なるかおおぜき

鳴鹿大堰は坂井市丸岡町と吉田郡永平寺町にまたがる九頭竜川の中流部にある可動する堰です。長さ311.6mに亘り、大きな構造物が川を堰き止めている様子は迫力があります。

地域に伝わる神の使いの鹿が鳴いたとされる「鳴鹿伝説」を元に鹿のイメージでデザインされた堰柱が管理橋に繋がれた「鳴鹿の舟橋」を連想できるように設計されました。堰柱から2本突き出した油圧シリンダーもまるで鹿の角のように見えます。

鳴鹿大堰は洪水時でも安全な川の流れを確保することができる上、 地域の豊かな生活のために欠かせない農業用水や水道用水の安定 供給という重要な役割を担っています。

頭取就任にあたり

株式会社 福井銀行 長谷川 英一



みなさまには、平素より福井銀行をお引き 立ていただき、厚く御礼申し上げます。

この度、株式会社福井銀行の第9代目の 頭取に就任いたしました長谷川でございます。

福井銀行は1899年、「地域産業の助成 こそ使命」という創業者の想いから設立さ れ、今日まで123年の長きにわたり、地域と ともに歩んでまいりました。この歴史を重く 受け止め、更なる発展のために全身全霊で 職務に邁進する所存でございます。

昨年10月、福井銀行と福邦銀行は新たな 金融グループ(「Fプロジェクト」と称します)と なり、今年4月には10年後のありたい姿として 「Fプロジェクト Vision 2032」を掲げました。

このビジョンに込めた想いは、職員、お客さ まの多様なチャレンジに伴走し、地域内で生 み出された価値(地域価値:法人のお客さま については企業価値、個人のお客さまについ ては資産価値、地域についてはその魅力度) が循環し続ける未来を実現する、というもの です。

そして、10年後に達成したい目標として、 「一人当たりの福井県民所得を100万円 増加させること」、「福井県の活力人口を 100万人にまで増やすこと」を掲げています。

それは、私ども地域金融機関は「この地域で 成すこと」が全てであり、この地域に新たな価 値を創出し、それを拡大していかなければな らない、それができなければ地域金融機関の 将来もないとの考えからです。

そのためにも、私の一番の仕事は、お客さま や地域のためなら、難しいことでも面倒なこと でも、前向きに情熱をもって向かっていく組織 を作り上げることだと思っています。グループ の役職員の熱い想いを結集して、お客さまや 地域から「信頼」や「感謝」をいただけるよう な組織を作り上げたいと考えています。

また、「地域価値の創出」は私ども地域 金融機関の力だけでできるものでは到底あ りません。お客さま、地域のみなさまと、志・ 想いを同じくし、また、連携をさせていただく ことにより地域を一層盛り上げていきたいと 思っています。

林前頭取が制定した「地域産業の育成・ 発展と地域に暮らす人々の豊かな生活の実 現」という企業理念を胸に、ビジョン実現のた めに、役職員一丸となって今まで以上に地域 の発展に尽くしてまいります。

みなさまには、引き続きご支援ご愛顧 賜りますようよろしくお願い申し上げます。



円安と暮らし、

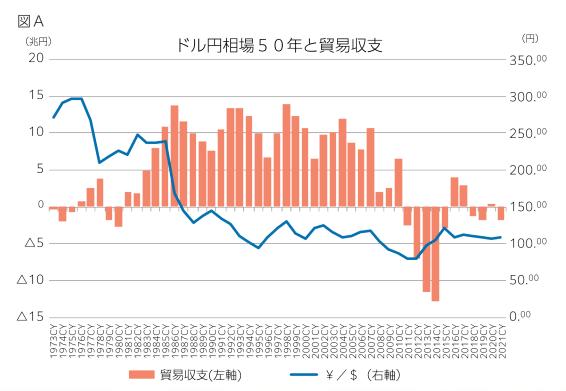
企業活動

株式会社福井キャピタル&コンサルティングエグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

1. はじめた

みなさんこんにちは。今回は、今年急速に進んだ円安と日常の暮らしや企業活動について、経済学的な観点からではなく、筆者の50年のビジネス経験上の観点からお話しします。ちなみに、

筆者は、1973年の完全変動相場制移行の翌年から本年まで48年のビジネスキャリアのうち、15年を銀行国際業務、20年を自動車産業に携わってきました。



データ:貿易収支 財務省貿易統計、¥/\$ 日銀(スポット17時時点/月中平均)

まず、ここ50年のドル円相場を俯瞰してみましょう。なお、貿易収支も合わせてグラフにしてあります。 (図A)

この50年のトレンドとしては、ほぼ円高基調と言えるかと思いますが、特に貿易収支の大幅な黒字が積みあがっていた1986年くらいから外圧もあり大きな円高シフトが起き、2011年には円高のピークとなっています。また、この2011年には、貿易収支は赤字となっていました。潮目の変わりは、2013年からのアベノミクス・異次元の金

融緩和です。これを受けてドル円相場は円安トレンドに大きく変化し、この2年は、みなさんもご存じのとおりパンデミックとウクライナ戦争によって、1ドル140円を超えるほどの円安になってきたというのが現在の状況です。

こういった状況の中で、私たちの日常生活や企業の事業環境はどうなっているのか、さらに企業活動の方向性はどうあるべきなのか、が本稿のテーマとなります。まずは、日常生活からお話しを始めたいと思います。

2.とと20年の為替動向と暮らし

図 B を見ると、いわゆるリーマンショックのあった2008年頃までは、ドル円相場と消費者物価指数(CPI)はほぼ無相関、すなわち生活実感とあまり関係がないことがお分かりになると思います。その後2012年までは、円高トレンドの中で CPI

は低下し、消費者側からすればデフレ経済を享受していたと言えるでしょうか。2013年以降は、異次元の金融緩和を背景に、円安とCPIが見た目には相関していそうにも見えますが、統計学上はほとんど相関していません。この間、消費者物価



指数は5ポイントくらい上昇しているものの、その実感は、一般市民にはあまりないのではないかと思います。

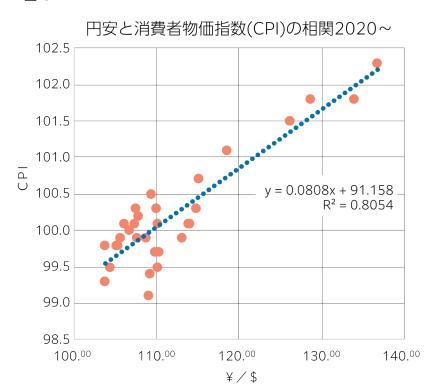
ところが、パンデミックとウクライナ戦争が勃発した2020年以降、円安とCPIの間にかなり相関が見られます(図C)。現時点でも、引き続き生活実感として物価高騰を感じている人もおられると思いますが、足もと7月のCPIは102.3と上昇し、この秋以降のさらなる諸物価の値上がりに際しては、生活と感面でもかなりの厳しさが出てくるものと予想されます。

生活実感としての個人 所得データを何で見るかは ちょっと議論があるかも知 れませんが、ここでは、政府

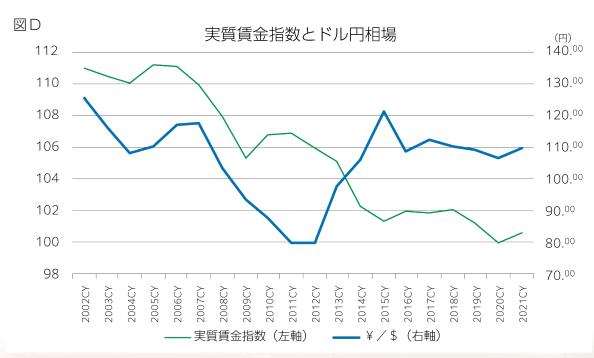
統計の実質賃金指数(現金給与総額、5人以上の事業所、2020年基準)を使ってみます。

図Dを見ると、2011年までの円高トレンドと実

図C



質賃金の低下がシンクロしているように見えますが、その後、円安に転じたにも関わらず、悲しいことにかなり強い逆相関で実質賃金の低下が進行





しかし、2021年は明らかに実質賃金が上昇しており、グラフには表れていませんが、2022年1月から6月までの前年比平均は123%となっています。これが生活実感に反映されているとすれば、

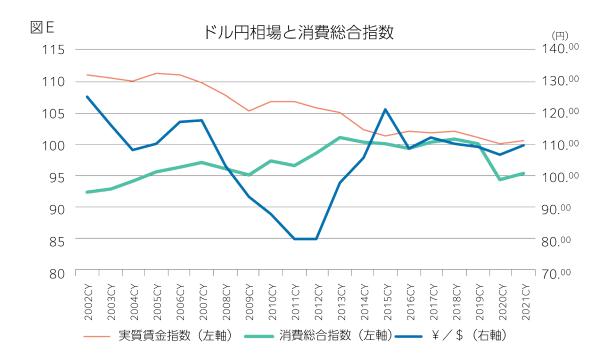
現時点*では、少なくとも平均的なサラリーマンについては、生活が苦しくなったという感じはないかも知れません。(*執筆時:2022年8月)

3. 個人消費と貯蓄

図Eを見ると、2020年度以降のパンデミック・ウクライナ戦争の影響が強い期間を除けば、個人消費と為替相場もあまり関連性はなさそうです。貯蓄率についてはグラフに示していませんが、コロナで消費がシュリンク(縮小)した2020年は11.8%、2021年は9.6%と大きな変化があった

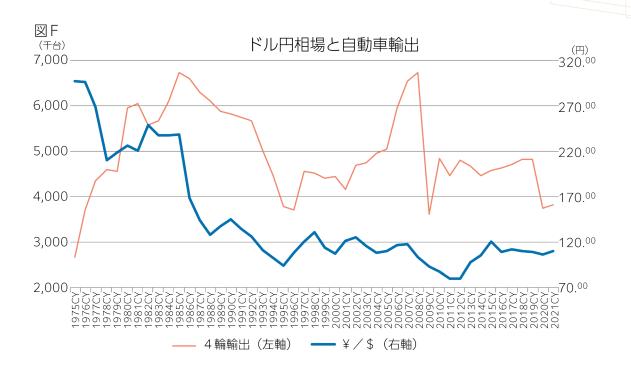
ものの、それ以前については、2013年~2015年はマイナス、2016年からプラスに転じて1%~2.8%の範囲で推移し、円安というよりはむしろ消費増税の影響が出ているように思えます。(貯蓄率:政府統計)

次に、企業行動に話を進めたいと思います。



4. 円高・円安と企業行動

私の実業界におけるキャリアのほとんどは自動 車業界となりますので、自動車業界を中心に話を いたします。 冒頭の図Aでもお話ししましたように、日本の経済復興と製品技術力により輸出が拡大し、結果貿易摩擦が生じて1986年頃からは円高トレン



ドとなりましたが、図Fに示すように、自動車輸出 台数も大幅に落ち込み、自動車業界も相当の苦 境に陥りました。ここに、1999年、カルロス・ゴー ンが『ハーフコスト』の旗を掲げて登場し、自動 車業界、部品会社はもとより、『鉄は国家なり』の 鉄鋼業まで巻き込んだオールジャパンでのコスト 削減活動が始まったというわけです。

2000年に筆者は自動車部品会社に転じ、『ハーフコスト』の嵐の中でコストダウンに心身を削ることとなりましたが、当時の社長が『仕事がなければ努力もできない、仕事があれば努力ができる』と言って社員を鼓舞し、CD(コストダウン)に積極的に応ずる姿勢に感心した覚えがあります。その後2004年には、車体メーカーに移りサプライヤー管理の任に当たっていましたが、毎年の厳しいCD要請に、当時の某部品会社の社長からは『クリスチャンディオール(CD)も、中日ドラゴンズ(CD)も嫌いになりました』と嘆かれた記憶があります。

そういった懸命のコストダウン努力に加えて、自動車業界では燃費や安全性の技術革新を進め、 一方で海外生産・海外部品調達、いわゆるグローバリゼーションを進めていくことになります。

図Gを見ると、2013年からの異次元の金融緩

和で円安が進捗したにもかかわらず、対外直接投資が増加してゆく様子がうかがえます。これがいわゆる「国内産業の空洞化」を表しているのではないかと思います。

自動車メーカーの海外進出に合わせて、少しでも体力のある部品会社は、受注確保とコストダウンを目的として海外に工場進出をしました。労務コストの高いアメリカにさえ、貿易摩擦回避の思惑がある車体メーカーの現調(現地調達)ニーズに応えるために進出せざるを得なかった部品会社も多かったと思います。一方、体力のそれほどない部品会社は、さらなるコスト削減活動を積み上げるかたわら、研修生制度などを活用した外国人労働者の導入により対応してきたのが実情ではないでしょうか。

そして、みなさんの記憶にも新しいと思いますが、このグローバリゼーションにほころびが出てきます。 国内の自然災害を契機としたものもありますが、なんといってもインパクトの大きかったのは、パンデミックによる海外サプライチェーンの寸断でしょう。トヨタ生産方式や生産性改善・コストダウンの象徴とでも言うべきリーン生産、すなわち在庫圧縮戦略さえ揺らぐ事態となりました。

グローバリゼーションの揺らぎから、在庫圧縮

図G 対外直接投資(NET)とドル円相場 (兆円) 140.00 30 130.00 25 120.00 20 110.00 15 100.00 10 90.00 80.00 2007CY 对外直接投資(左軸) ¥ / \$ (右軸)

の見直しだけでなく国内回帰の動きもあるように 思われ、2022年上半期の対外直投(NET)は、 前年比72%と減少傾向が見られます。

グローバリゼーション自体は、あらゆる意味で国際化必至という時代にあって大きな逆行が起きるとは思えませんが、このパンデミック、ウクライナ戦争は、日本企業にとってグローバル化の本質について、また円安のメリットについても考え直す良い契機になったのではないかと思います。

自動車メーカーについて言えば、サプライチェーンの寸断によって大幅な減産を余儀なくされているものの、幸運にも円安によって財務体力は損耗していないと考えられ、EV投資等の事業高度化についても大きな障害はないものと思われます。しかし、部品会社については、生産量ダウンにより財務体力が消耗しつつあるところから、今後根本的な経営の見直しも必要であると考えています。外国人労働者による金額的な労働生産性の向上に依存するだけでなく、DXによる量的・質的な労働生産性の向上も必須になると思われ、この場合、IT技術者やコラボできるIT業者の確保が大きな課題であり、政府または車体メーカーの人的・資金的支援が欠かせません。このサポートがあれ

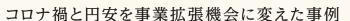
ば、日本の自動車産業を支えてきた重層的サプラ イチェーンの再構築ができると考えています。

しかし、車体メーカーのさらなるグローバル化やコスト競争力を考えると、円安・サプライチェーンリスクというアンフェイバー(好ましくない)な要素があるものの、やはり何らかの海外展開は避けられないと思われ、ここでも財務体力に劣る部品メーカーに対する資金的支援等がキーファクターになると考えます。

他の産業で言えば、今の円安はある意味人為的・政策的なものであり、これをビジネスチャンスと捉えなおす発想が必要だと思います。次の力泉酒造さんの事例は、円安のメリットとして輸出競争力が向上したことをうまく捉え、ITも活用した好例ではないでしょうか。

また、宿泊業も含めた旅行業界はパンデミックで大変な惨状を呈していますが、円安でインバウンド需要が高まることは間違いありません。北陸新幹線の敦賀延伸も控え、コロナ後に備えて新たな取り込みの枠組みを整えることが、新しいビジネス展開に間違いなくつながるものだと思います。

福井には、東尋坊・永平寺・恐竜博物館など海外でも広く知られた観光資源がありますので、こ



力泉酒造さん(福井市島山梨子、代表銘柄 明乃鶴)

コロナ禍で出荷量が減少。福井銀行海外支援チームより海外向けECビジネスを勧められ、海外個人向けプラットフォームを活用して出店。日本酒ブームもあり直ちに受注。

豊岡社長さんのお話

初めて越境EC事業にチャレンジしました。思っていたよりも簡単に海外に商品を販売できました。低コストで売れるまでコストゼロのところがよかったです。今後安定的な売り上げを作るために、海外販売のノウハウを身に付けていきたいです。

れらとの観光動線の共有やコラボも考えられるとよいでしょう。筆者は5年ほど通訳案内士もやっていますが、外国人富裕層は、刃物や漆器、和紙、さらに日本酒にも極めて関心が高く、これに体験型が加わると鬼に金棒です。実際に、コロナ前までは金沢や白川郷に外国人観光客が数多く押し寄せる中、タケフナイフビレッジや越前和紙の里などのワークショップは、私の定番の福井ガイドアイテムとして重宝しました。

一般論として、円安メリットは、シンプルにインバウンド観光客の増加と国内生産品の海外輸出にありますが、後者について言えば、力泉酒造さんの事例でもお分かりのように、『良いものは高くても売れる』。ましてや、円安でゲタも履いているわけですから、ぜひ良いものを海外に売ってください。中小企業でも、海外への販売展開は、同社の事例にあるようにECプラットフォームを使って簡単にトライすることができます。

最後に、製造業、特に東南アジアに進出した企業で、撤退するかどうかを悩んでいる企業も多いと聞いています。引き上げる場合にもいろいろな問題が生じますが、一般論としては、円安で回収できれば傷は小さいと言えます。しかし、ASEAN地域も経済が痛んでおり、叩き売り同然で店仕舞いをして国内回帰したとしても、国内での製品技術力・生産技術力、質の良いサプライチェーンの再構築という課題が待ち受けていることは覚悟する必要があるでしょう。

以上、いろいろと申し上げてきましたが、円安は、企業の輸出競争力を強化し、インバウンド関連企業のビジネス拡大に寄与する絶好のチャンスであること。その反面、輸入物価高による消費者生活の圧迫要因となるものの、実質賃金がアップするのであれば生活実感面でのマイナスは大きくはない、というのが私の結論です。

筆者紹介

Ryuuto Yoshioka

株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー

吉岡 龍人

1974年株式会社日本興業銀行入行、国内外企業や金融機関向けファイナンス、企業審査、外国為替業務、国内外地域開発プロジェクトに従事。2002年同行退職後、富士重工業株式会社やスバルファイナンス株式会社にて自動車メーカーのサプライヤー経営管理を担当。2014年より経営コンサルタント業開業。2017年中部経済産業局所管のIoT支援事業に福井県コーディネーターとして参加。2018年度は富山県のIoT推進コンソーシアムに参加、永平寺町のIoT推進ラボアドバイザー。2018年より現職。



定額残業代制度の導入・運用の留意点

~未払残業代リスクの低減のために~

株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 川地

はじめに

厚生労働省は8月30日、令和3年 度中に労働基準監督署が実施した 監督指導による賃金未払い残業の 是正結果を公表しました。集計結果 によれば、不払いだった割増賃金が 支払われたもののうち、支払額が1 企業で合計100万円以上になった 事案は1,069企業(前年比7企業の 増)。うち、1,000万円以上の割増 賃金を支払ったのは115企業(同3 企業の増)であり、支払われた割増 賃金の平均額は、1企業当たり609 万円、労働者1人当たり10万円と なっています。

賃金未払い残業の要因として、「労 働時間をそもそも把握していない | 「労 働時間の記録と実際の労働時間の 間に乖離が生じている | などが指摘さ れていますが、「定額残業代制度」の 不適切な運用もその大きな要因のひ とつとなっています。

本稿では、この「定額残業代制度」 を取り上げます。定額残業代制度へ の理解を深め、その導入についての 判断の一助になればと思います。また、 すでに定額残業代制度を導入してい る会社においては、是非、自社の就業 規則や雇用契約書の記載、運用方法 についての点検の機会としてください。

定額残業代制度をとりまく状況

まず、定額残業代制度とは何か、 無効と判断された場合のリスク、制 度のメリット・デメリット、実施状況等 を概観していきます。

1. 定額残業代制度とは?

定額残業代制度とは、割増賃金を あらかじめ毎月一定額で支払う方法 です。他にも固定残業代制度、みな し残業代制度などと呼ばれています が、法令上の制度・概念ではありませ ん。労働基準法(以下、労基法)で は、時間外・深夜・休日労働をさせた 場合には、割増賃金を支払わなけれ ばならない(37条)と定めています。 定額残業代制度は、この労基法で定 める計算による割増賃金額を下回ら ず、また公序良俗違反等に該当しな ければ、当事者間で合意し、また就 業規則等により、自由に定めることが できます。

定額残業代制度の支給パターン は、時間外・深夜・休日労働の割増 賃金について、① 基本給の中に含 めて支払う方法(基本給組み入れ 方式)と、②一定額の手当を支払う 方法(手当方式)があります。

2. 定額残業代制度が「無効」と 判断された場合のリスク

訴訟等において、定額残業代制度 が「無効」と判断された場合に、次 のようなことが起こります。

- 定額残業代相当額の割増賃金 が不払いであったことになります。 つまり、使用者は労働者に一切、 割増賃金を支払っていないこと になります。…図表1の(A)
- 定額残業代相当額を割増賃金 の算定の基礎に入れなければ なりません。これによって割増 賃金を計算する際の基礎単価 が大きく上がります。…図表1の (B)
- ・訴訟において付加金の支払い を命じられるリスクがあります。 労基法114条は「未払い金の ほか、これと同一額の支払いを 命ずることができる」としてお り、裁判所は、使用者の悪質性 や労働者の不利益の程度など を総合的に判断して付加金の 支払いを命じることがあります。 …図表1の(C)

定額残業代制度が無効とされた 場合、どのくらいの追加支払いが 必要になるのか、具体例を見てみま しょう(図表1)。

図表1. 定額残業代制度が有効と認められた場合、無効とされた場合の比較

【前提】基本給〔207,600円〕、定額残業手当〔45,000円(30時間分)〕の従業員が1か月30時間残業した場合 当該事業場の1か月の平均所定労働時間〔173 時間〕



上記追加支払い額と同一額の付加金の 支払いを命じられることがある(C)

※『割増賃金の基本と実務(第2版)』石嵜信憲編 中央経済社 P.124を参考に筆者作成

上記により、無効とされた場合に は1か月当たり54,750円の追加支 払いが必要となります。仮に2年間 の遡及が命じられた場合、その額は 1,314,000円(54,750円×12月×2 年)となり、付加金の支払いが命じら れた場合は、その倍となります。対象 者の人数によって、また遡及が命じら れる期間によって、企業に与えるイン パクトは甚大なものとなり得るのです。 民法の一部改正に伴い特別法であ る労基法も改正され、2020年4月1 日以降に支払期日が到来するすべて の労働者の賃金請求権の消滅時効 は5年に延長されました(これまでは2 年)。当分の間は3年とされています が、いずれ、5年まで遡及するケース もあり得ることを考えると、定額残業 代制度を安易に導入し、運用するこ とがいかにリスキーかということを実 感していただけたのではないでしょうか。

3. 定額残業代制度の メリット・デメリット

ではなぜ企業は「定額残業代制 度」を導入するのでしょうか? 「毎月

支払わなければならないため、企業と しては、常に「払い過ぎ」となるはず です。定額残業代制度の企業側のメ リット・デメリットとして一般的に指摘 されている事項について図表2にまと

一定額を支払う」制度のため、実際 の残業時間から計算した割増賃金額 が定額残業手当額に満たなかったと しても減額することはできず、反対に	めました。 一方、従業員にとっては、業務の 繁閑にかかわらず一定額の収入が保 障される点などは、定額残業代制度
それを超過した場合にはその差額を図表 2. 定額残業代制度のメリット	のメリットといえます。・デメリット (企業側)
メリット	デメリット
 毎月の残業代の変動が少なくなるため、人件費の予測がしやすくなる 定額残業手当とすることで、割増賃金の算定の基礎から除外できる 効率的に仕事をし、定額残業手当の設定時間よりも早く帰ることの動機付けになる(生産性向上) 求人の募集の際に、総支給額を大きく見せることができる 	・定額残業代制度自体が無効とされた場合のリスクが大きい・一定時間の残業を前提としたマネジメントになる・定額残業代制度を採用しているというだけで、求職者に長時間労働が常態化しているイメージを与えてしまう

効率的に仕事をし、早帰りのインセ ンティブになれば、それは労使ともに 望ましいことでしょう。しかしこれまで、 定額残業手当を支払っていれば「労 働時間の管理をしなくてもよい」「長 時間の残業をさせても、それ以上の 支払いは必要ない」といった誤解に よって(あるいは誤解を装って)不適 切な運用が行われ、多くのトラブルが 発生してきたことから、「定額残業代 制度」にネガティブなイメージがつい てしまったことも事実です。

職業安定法の改正(2018年1月) 等により、求人の申し込みを考えてい る事業主および職業紹介事業者向け に、次のようなリーフレットが公表され ました(図表3)。固定残業代制を採 用する場合の求人票への具体的な明 示方法が公表されたということは、こ れまで求人票と実際の労働条件の相 違に対する苦情がいかに多かったかと いうことの裏返しでもあるのです。

近年では、労働時間の管理は必ず しなければならないこと、実際の残業 時間が設定時間を超えた場合には差 額の支払いが必要であること、その ため給与計算事務は必ずしも軽減さ れないことなどが、広く認識されてき たように感じます。

4. 定額残業手当の実施率

労務行政研究所の「人事労務諸 制度の実施状況調査 | (2022) によ れば、「定額残業手当」を支給して いる企業の割合は23.3%となって います(図表4)。企業規模が小さい ほど実施率は高くなっており、全産業 300人未満で26.4%と約4社に1社 の割合で実施されています。製造業・ 非製造業の比較では、非製造業が 約6ポイント高い結果となっています。

実施率の推移を表したものが図表 5となります。定額残業手当の2022 年の実施率は2010年調査以降で

図表3. 固定残業代制を採用する場合の明示方法

- 固定残業代制を採用する場合は、募集要項や求人票などに、 次の①~③の内容すべてを明示してください。
 - ① 固定残業代を除いた基本給の額
 - ② 固定残業代に関する労働時間数と金額等の計算方法
 - ③ 固定残業時間を超える時間外労働、 休日労働および深夜労働に対して割増賃金を追加で支払う旨
- ▶ 時間外労働について固定残業代制を採用している場合の記載例
- 基本給(××円)(②の手当を除く額)
- □手当(時間外労働の有無にかかわらず、○時間分の時間外手当として△△円を支給) **(2**)
- ③ ○時間を超える時間外労働分についての割増賃金は追加で支給

【注意点】※「□□」には、固定残業代に該当する手当の名称を記載します。

- □□手当」に固定残業代以外の手当を含む場合には、固定残業代分を分けて記載してください。
- ※ 深夜労働や休日労働について固定残業代制を採用する場合も、同様の記載が必要です。
- ※厚生労働省・都道府県労働局・ハローワークリーフレットより抜粋

図表4. 諸手当関連の実施率

		全道	産業			
区分	規模別	1,000人 以上	300~ 999人	300人 未満	製造業	非製造業
合計	292社	87社	118社	87社	113社	179社
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(1)役付·役職手当	77.7%	78.2%	79.7%	74.7%	77.9%	77.7%
(2)家族・子ども手当	68.8%	74.7%	75.4%	54.0%	78.8%	62.6%
(3)地域手当	31.5%	35.6%	33.1%	25.3%	34.5%	29.6%
(4)寒冷地·燃料手当	14.4%	17.2%	13.6%	12.6%	19.5%	11.2%
(5)年末年始手当	29.1%	41.4%	29.7%	16.1%	25.7%	31.3%
(6)定額残業手当※	23.3%	20.7%	22.9%	26.4%	19.5%	25.7%
(7)自転車通勤に対する通勤手当	36.0%	42.5%	41.5%	21.8%	50.4%	26.8%
(8)新幹線通勤への援助	11.0%	16.1%	11.9%	4.6%	15.9%	7.8%

- ※ 定額残業手当は事業場外みなし労働時間制や裁量労働制によるものは除く。
- ※ 労政時報 第4038号/22.7.8 より抜粋

図表5. 諸手当関連の実施率の推移

区分	10年	13年	18年	22年
(1) 役付·役職手当				77.7%
(2) 家族・子ども手当				68.8%
(3) 地域手当※	29.4%	30.4%	30.5%	31.5%
(4) 寒冷地·燃料手当	17.6%	18.2%	15.0%	14.4%
(5) 年末年始手当	26.7%	30.8%	32.5%	29.1%
(6) 定額残業手当	7.7%	10.7%	12.5%	23.3%
(7) 自転車通勤に対する通勤手当		30.8%	35.2%	36.0%
(8) 新幹線通勤への援助	15.8%	21.5%	13.6%	11.0%

- ※ 18年までは「地域給・地域手当」として調査。
- ※ 労政時報 第4038号/22.7.8 より抜粋

最も高い水準であり、初めて20%を超えています。注目すべきは、2018年調査から10ポイント以上増加していることです。

また、何時間分の定期残業手当を設定しているかについては図表6が示すとおり、「30時間」が37.7%で最も多く、「20時間」が14.8%で続き、「45時間」とする企業も11.5%となっています。「30時間」が飛び抜けて多い理由として、労基法改正により、罰則付きの時間外労働の上限規制が施行され、「1か月45時間、1年間360時間の限度時間」(360時間÷12か月=1か月30時間目安)が強く意識されていることが伺えます。

定額残業代制度の導入・運用上の論点

ここからは定額残業代制度の有効 要件、就業規則・雇用契約書への記 載方法、運用上の留意点について見 ていきます。

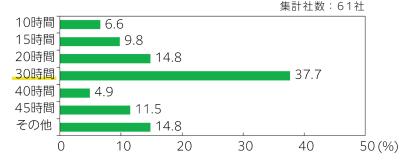
1. 定額残業制度が 有効とされる要件

定額残業代制度にかかる行政側の解釈として「時間外労働等に対する割増賃金の解釈について」平成29年7月31日基発0731第27号があります。

時間外労働等に対する割増賃金を基本給や諸手当にあらかじめ含める方法で支払う場合には、通常の労働時間の賃金に当たる部分と割増賃金に当たる部分と割増賃金に当たる部分と要であること。また、このとき、割増賃金に当たる部分の金額が労働基準法第37条等に定められた方法により算定した割増賃金の額を下回るときは、その差額を支払わなければならないこと。

定額残業代制度に関連する裁判例

図表6. 定額残業手当の設定時間数(1か月当たり)



注1.時間数に幅のある場合は長いほうで集計した。 注2.「その他」は"16時間" "22時間" "23時間" など。

※ 労政時報 第4038号/22.7.8 より抜粋

図表7.「明確区分性」と「対価性」

明確区分性 対価性 ・ 通常の労働時間の賃金に当たる部分と時間外および深夜・休日労働等の対価としての性格を有することが明確に当たる部分とが明確に判別できること

では、以前は有効とされる要件を厳格に判断する傾向がありましたが、日本ケミカル事件(最一小判平30.7.19)以降は、やや緩やかに解されつつあるようです。しかし、裁判所の判断もまだ安定しているとは言えません。リスク軽減の観点からは、以下の点について押さえておく必要があるでしょう。

(1)「明確区分性」と「対価性」

まず「明確区分性」と「対価性」が重要です(図表7)。先に触れた定額残業制度の支給パターン①「基本給組み入れ方式」は、時間外および深夜・休日割増賃金が基本給に"含まれる"ため、基本給の内訳を明示しないと割増賃金に相当する金額が給与明細書にも表示されません。そのため、この明確区分性の要件に照らして、有効性が否定されやすいということがわかります。現在では、多くの企業で②「手当方式」が採用されています。

また、手当の名称や支給要件から、 時間外および深夜・休日割増賃金の 性格を有すると解釈されない恐れが ある場合、対価性が問題となります。 就業規則に、明確に割増賃金である ことを規定するとともに、「わかりや すい名称」にすることも重要なポイン トと言えるでしょう。

(2)「差額支払いの合意」

「差額支払いの合意」については、 現在、定額残業代制度の有効要件 としては「必ずしも必要ではない」と いう見方が一般的です。

しかし労基法上、実際の残業時間 から計算した金額が定額残業手当を 超過した場合には差額の支払いは当 然に必要です。就業規則や雇用契 約書等において差額を支払う旨を明 記し、超過した場合はきちんと支払う ことは有効案件とは関係なく求めら れているのです。

(3)不当な目的や公序良俗違反に該当しないこと

定額残業代制度が不当な目的や公 序良俗違反に該当しないこと、または それを推認させるような設計にしない ことは、無効と判断されるリスクを避け るために留意すべき点と言えます。例 えば、100時間を超える定額残業代を 支払っているような場合、恒常的な長 時間労働を前提としていると判断され かねません。その意味で、「設定時間」 については、今後有効性の判断に大き く影響する要件となることが予想され ます。

これに関連した裁判例として、月80 時間相当の定額残業代の定めを公序 良俗違反として無効と判断したイクヌー ザ事件(東京高判平30.10.4)が有名 です。罰則付きの時間外労働の上限 規制が施行された現在では、月30時間 (多くとも月45時間)相当分が、設定 時間としては穏当ではないでしょうか。

2. 就業規則·雇用契約書 (労働条件通知書)への記載方法

ここからは、就業規則・雇用契約書 への記載方法についてです。定額残 業代制度の有効性の判断に関わる 非常に重要な部分です。定額残業 代制度の支給パターンの② 「手当方 式」について解説していきます。

ここまで述べてきたように、明確区 分性、対価性の観点から、定額残業 手当が「何の性格の割増賃金で、そ のいくら分なのか」を明示することが 必要です。時間数についても明示す ることが望ましいのですが、従業員の 割増賃金の単価がそれぞれ異なるた め、就業規則に、時間数と金額を両 方明示することは不可能です。その ため、次のような記載方法が望まし いと思われます。

【就業規則】

- ① 定額残業手当が何の性格の割増賃 金であるのか、その根拠と、差額支 払いについて規定します。
- ② 定額残業手当の金額については、 ケースによって、ア)イ)のように規定 します。

- ア)対象者について、同じ金額を支給 するのであれば、その金額を明示 します(図表8)。
- イ)対象者について、異なる金額を支 給するのであれば、就業規則には 「個別に定める」旨のみ規定し、 【雇用契約書(労働条件通知書)】 において個別に金額を明示します (図表9)。時間数についてもでき るだけ明示することを推奨します。

これらの例示は、定額残業手当を 時間外割増賃金として支払う場合 であり、深夜割増、休日割増賃金に ついては、含めていないパターンで す。すべての割増賃金を含める場 合には、次のようにすべての性質を 含む旨、および充当順位(どの割増 賃金から充当していくか)を記載して ください(図表10)。

図表8. ア) 同じ金額の場合

【就業規則】

第〇条(定額残業手当)

- 1. 定額残業手当は、対象者に対して、月単位の固定的な時間外割増 賃金として、45,000円を支給する。
- 2. 第〇条(時間外労働の計算方法)に基づく計算金額と、定額残業手当 の間で差額が発生した場合、不足額については別途これを支給する。

図表9. イ) 異なる金額の場合

【就業規則】

第〇条(定額残業手当)

- 1. 定額残業手当は、対象者に対して、月単位の固定的な時間外割増 賃金として、個別に定める金額を支給する。
- 2. 第○条(時間外労働の計算方法)に基づく計算金額と、定額残業 手当の間で差額が発生した場合、不足額については別途これを支 給する。



【雇用契約書(労働契約通知書)】

賃金 賃金の支払いは月給制とし、次のとおりとする。

> 基本給 207.600円

45,000円※ 定額残業手当

通勤手当 5,000円

〇〇手当 Щ 金額は必ず明示する (時間数も明示することを推奨)

① 定額残業手当は、月単位の固定的な時間外割増金額(30時間分) として支給する。

207,600円 ÷ 173時間 × 1.25 × 30時間 = 45,000円

1か月平均所定労働時間 時間外勤務の割増率25%

② 就業規則〇条(時間外労働の計算方法)に基づく計算金額と、定額 残業手当の間で差額が発生した場合、不足額については別途これ を支給する。

図表 10. すべての割増賃金を含める場合

【就業規則】

第○条(定額残業手当)

1. 定額残業手当は、対象者に対 して月単位の固定的な時間 外割増、深夜割増、休日割増 賃金として、個別に定める金 額を支給する。充当順位は、 時間外割増、深夜割増、休日 割増賃金の順とする。・・・以 下(略)

ポイントは必ず金額を明示することです。定額残業手当の金額を明示していれば、時間外割増・深夜割増・休日割増賃金のすべての性質を含む場合であっても、それぞれの金額の内訳は必ずしも必要ではないとした裁判例としてコロワイドMD事件(東京高判平28.1.27)があります。不足額が生じた場合には充当順位

に従って該当する給与明細欄に追加支給額を記載してください。

3. 定額残業代制度についての 従業員への説明

従業員各人の定額残業手当の金額 とその設定時間については、雇用契 約書(労働条件通知書)を示しながら 説明することを強く推奨します。

雇い入れ時には、雇用契約書を取り 交わす必要があるため、当然に説明が 必要となりますが、既存の従業員に新 たに定額残業代制度を導入する際、ま たその金額や設定時間が変更になっ た場合などは、全体説明や書面の交 付のみといった対応になりがちです。 多くのトラブルは「説明されていない」 あるいは従業員が「理解できていない」 ことが原因であるため、図表9の雇用 契約書の記載例のように、計算式を示 しながらの個別の面談が有効でしょう。 そして見落としがちであるのは、年間の所定労働時間の変動や定期昇給等によって賃金が変動する場面です。いずれも従業員個人の割増賃金の単価が変わるため定額残業手当額や設定時間に影響が出ます。タイミングを逃さずに通知する、あるいは面談を行うことを心掛けてください。それは部下の時間管理を行う管理職の確認の機会でもあるのです。

4. 定額残業代制度の チェックポイント

ここまでの解説を踏まえ、定額 残業代制度の運用方法について チェックシートにまとめてみました(図 表11)。すでに定額残業代制度を 導入されている場合は、自社の就 業規則の条文や運用方法につい て、是非チェックしてみてください。

図表11. 定額残業代制度のチェックシート

チェックポイント	解説	チェック
① 定額残業代制度は手当方式でしょうか?	「基本給組み入れ方式」は、明確区分性の観点から有効性が認められづらいため、「手当方式」としてください。	
② 定額残業代と他の支給目的のものを同じ手当に含めていないでしょうか?	同じ手当に複数の支給目的のものを含めるのはNGです。その手当の全額を、定額残業代とし、他の手当と分けてください。	
③ 手当の名称はわかりやすいでしょうか?	手当の支給目的について誤解が生じないよう、「定額残業手当」「固定残業手当」等のわかりやすい名称としてください。	
④ 定額残業手当は「何の性格の割増賃金」でしょうか?	時間外·深夜·休日など、どの割増賃金を対象としているのかを明確にする必要があります。すべてを対象にする場合は、充当順位も明記してください。	
⑤ 定額残業手当の設定時間は適切でしょうか?	設定時間は、不当な目的や公序良俗違反として無効とされないためにも、30時間(多くても45時間)を推奨します。	
⑥ 就業規則と、雇用契約書(労働条件通知書)への記載は適切でしょうか?	就業規則へは、割増賃金の性格を有する根拠の記載が必須です。 雇用契約書(労働条件通知書)には金額を必ず記載してください。 設定時間についても記載することを強く推奨します。	
⑦ 定額残業手当について、従業員 各人に通知·説明をしています か?	従業員の割増賃金の単価はそれぞれ異なるため、就業規則にすべてを記載することはできません。雇用契約書(労働条件通知書)を用いて個別の説明を行ってください。	

5. 定額残業代制度に関する 不利益変更

定額残業代制度について是非知っ ておいていただきたいのは、次のよう な不利益変更に係る論点です。

- Q) 定額残業代制度を導入してお り、これまで定額残業手当の 設定時間を30時間としていま したが、ここ数年の実績では 10時間にも満たないため、設 定時間を短くしてもいいでしょ うか?また定額残業代制度を、 廃止することは可能ですか?
- A) 定額残業代制度は、時間外労 働の実績にかかわらず一定額 を支給することを約束するも のです。設定時間を短くしたり、 制度自体を廃止することにより 従業員の賃金は減額されるた め、このような一方的な労働 条件の切り下げ(不利益変更) は原則としてできません。

コロナ禍等の外部環境の変化によ り、残業自体がなくなってしまうなど、 こういったケースは、近年多く生じて いると思われます。

労働条件の不利益変更が認めら れるのは、労働契約法により、従業 員との合意により、就業規則を変更 する場合(9条)、変更後の就業規則 を従業員に「周知」させ、かつ就業 規則の変更が「合理的」である場合 (10条)と定められています。

この「合理的か否か」の判断につ

いては①労働条件の変更の必要性、 内容の相当性、②労働者が受ける不 利益の程度、③労働者代表との交 渉や手続き等を考慮し、総合的に判 断するとされています(図表12)。

コロナ禍による急激な環境の変化 は、①労働条件の変更の必要性、つ まり【企業側の事情】として当然考慮 されるべきものですが、一方で、②労 働者が受ける不利益の程度、つまり 【労働者側の事情】も考慮されるた め、例えば代償措置として定額残業 代制度を廃止する代わりに基本給 を多少増額したり、経過措置を設け、 定額残業手当の金額を段階的に減 額していくなどの配慮が必要となり ます。そして何より③労働者代表と の交渉や丁寧な手続きを踏むこと、 つまり【説明責任やプロセス】がこの 合理性を担保するためにとても重要 であると言えます。

定額残業代制度について、「設定 時間を変更する」「制度自体をやめ る」ことは、思ったよりもハードルが 高いということを、是非心に留めて おいてください。

おわりに

ここまで定額残業代制度について の多くの論点について解説してきま した。定額残業代制度自体は、決し てブラックなものではなく、適正に運 用すれば、労使双方にとってのメリッ トがあり、「生産性の向上」に寄与 する制度でもある一方、安易に導入・ 運用した場合のリスクの大きさにつ いて、ご認識いただけたでしょうか。

今回取り上げた統計結果では、定 額残業代制度の実施率は増加傾向 にあり、企業規模が小さいほどその 割合は高くなっていました。しかし、 賃金請求権の消滅時効の伸長や、 外部環境の変化に応じて設定時間 を柔軟に変更できない点などに鑑み ると、この傾向が続くかどうかは疑 問です。法改正の状況や企業をとり まく環境の変化なども考慮して、定

> 額残業代制度が自社に合って いるか、またその運用方法に 不備はないか、検証すること が必要でしょう。

> そして、定額残業代制度に 限らず、これからはますます日 ごろの労務管理状況や、従業 員に対する説明といったプロ セスの重要性が増していくこ とも、あわせてご理解いただ けたらと思います。

図表 12. 合理性の判断

② 労働者側の事情 従業員が受ける ① 企業側の事情 不利益の程度 労働条件の変更の必要性、 内容の相当性 ③説明責任ャプロセス 労働者代表との交渉、手続き

筆者紹介

株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 川地

福井県内外の税理士・社会保険労務士事務所で、社会保険業務責任者として様々な労務相談 に対応。中堅電気機器メーカーでは勤務社労士として人事制度改定等に従事。直近は社会 保険労務士法人キャシュモに在籍。人事制度、就業規則等の策定、労務管理など、「人」に 関する課題に対し、その企業に適した方法で支援を行う。MBA。社会保険労務士。ハラスメント防止 コンサルタント(公財)21世紀職業財団。



Close WP

【2022年9月実施】「原材料・資源価格の高騰、円安に関する状況調査」 結果概要

原材料・資源価格の高騰について 約9割が影響をうける

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

分析:藤田 あさ香

DATA

福井銀行景気動向調査 第31回

- ・調査対象企業:福井県内企業1,343社
- · 回答企業:337社(回答率25.1%)
- ・調査時期:2022年9月初旬

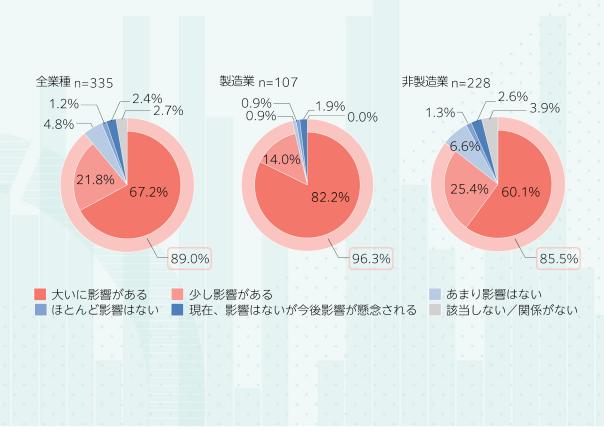
新型コロナウィルスやウクライナ情勢などの影響による原材料・資源価格の高騰が続いています。また、2022年3月以降、円安・ドル高が急速に進んでおり、企業業績への影響が懸念されます。そこで、原材料・資源価格の高騰の影響、価格転嫁の実態、円安による企業業績への影響に関してお尋ねしましたので、その調査結果をご紹介します。

- 原材料・資源価格の高騰について「大いに影響がある」「少し影響がある」と合わせて約9割が影響。
- 適正な為替レートは全業種で「110円以上115円未満」が21.3%と最も多い回答となった。
 - ・原材料・資源価格の高騰について、全業種で「大いに影響がある」「少し影響がある」と合わせて約9割が影響を受けている結果となった。
 - ・価格高騰の影響の内容について、「仕入・資材価格の高騰」「生産コスト(光熱費・燃料費)の高騰」「物流コストの高騰」の順で多い結果となった。
 - ・価格転嫁について、全業種で82.2%が「できている」と回答し、「全くできていない」は13.8%となった。「できている」と回答した企業のうち、「5割以上8割未満」26.8%、「2割以上5割未満」22.1%となり、「すべてできている」と回答した企業は2.7%となった。5割未満しかできていない企業は39.2%となった。
 - ・価格転嫁できない理由について、全業種で「取引先・顧客が値上げの受入れが困難なため」が56.8% と最も多く、「その他」と回答した企業では「タイミングを見計らっている」「交渉中」との意見が多 くあげられた。
 - ・円安の影響について、全業種で「マイナスの影響が大きい」53.1%と「マイナスの影響が大きい」企業が5割超を占める結果となった。
 - ・円安の影響の内容について、全業種で「原材料・資材価格の上昇による間接的なコストの増加」が最も多い結果となった。
 - 円安に対する対策について、全業種で「コスト上昇分の販売価格への転嫁」が最も多い結果となった。
 - ・ 適正な為替レートについて、全業種で「110円以上115円未満」が多い結果となった。

原材料·資源価格の高騰は、製造業を中心に企業活動に大きな影響を与えている結果となった。また、調査後の10月初旬ドル·円は145円近辺で推移しており、円安による価格上昇など間接的·直接的なコストの増加など企業活動にはマイナスの影響が多い結果となった。仕入·生産·物流コストなどさまざまなコスト増加を十分に価格転嫁できている状況とは言えず、厳しい経営環境は続くと思われる。

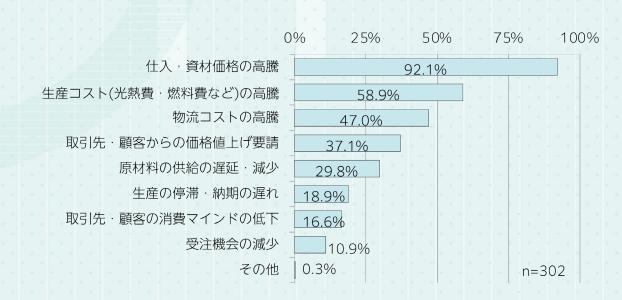
1 原材料・資源価格の高騰の影響について

■「大いに影響がある」「少し影響がある」が合わせて約9割となった。



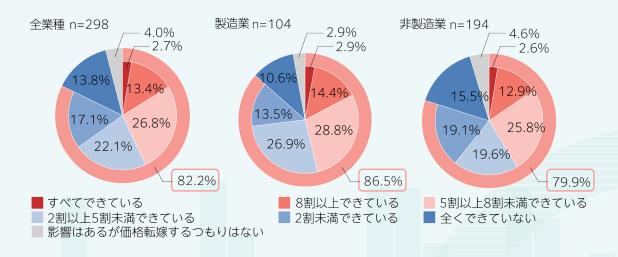
2 原材料・資源価格の高騰の影響の内容について

■ 全業種で「仕入・資材価格の高騰」が92.1%と最も多い。



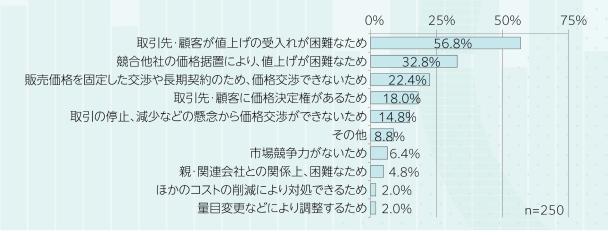
3 価格転嫁について

■ 全業種で製(商)品価格への転嫁は「5割以上8割未満」が26.8%と最も多い。

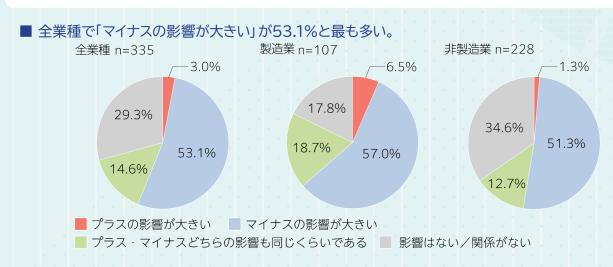


4 価格転嫁できない理由について

■ 全業種で「取引先・顧客が値上げの受入れが困難なため」が56.8%と最も多い。

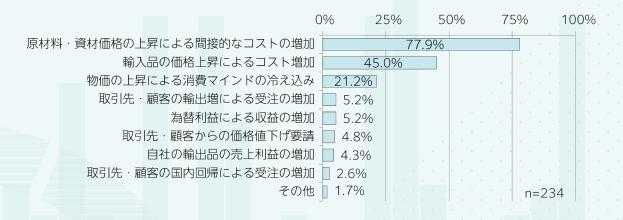


5 円安の影響について



6 円安の影響の内容について

■ 全業種で「原材料・資材価格の上昇による間接的なコストの増加」が77.9%と最も多い。



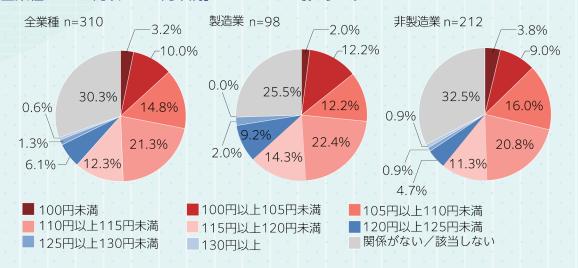
7 円安に対する対策について

■ 全業種で「コスト上昇分の販売価格への転嫁」が42.5%と最も多い。



8 適正な為替レートについて

■ 全業種で「110円以上115円未満」が21.3%と最も多い。



※詳細は、福井銀行および福井キャピタル&コンサルティングのホームページにてご確認いただけます。





中長期計画と財務的観点

株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

多くの会社では、新事業年度も上半期が過ぎ、コロナパンデミックから会社をどう中長期的に立て直し、またどう成長させていくかを考えるタイミングに来ているのではないでしょうか。 今回は、中長期計画を策定する手順と、策定した中長期計画を財務的観点からどのように評価するかについて考えてみることにしましょう。

1. 中長期計画作成の手順

中長期計画を考える場合には、一旦『会社はどうあるべきか』 『どういう会社にするか』など、経営理念や経営ビジョンに立ち戻る必要があります。それらを再確認したうえで、外部環境分析やSWOT分析*などを行い、企業戦略や事業戦略を立てます。 * SWOT分析とは、会社の強み(Strengths)、弱み(weakness)、事業機会(Opportunities)、脅威(Threats)をマトリクスに整理して分析する手法です。

厳密に言えば、会社をどうするか(=企業戦略)と個別の事業をどうするか(=事業戦略)は分けて考えるべきですが、ここではひとまとめにして考えていきます。

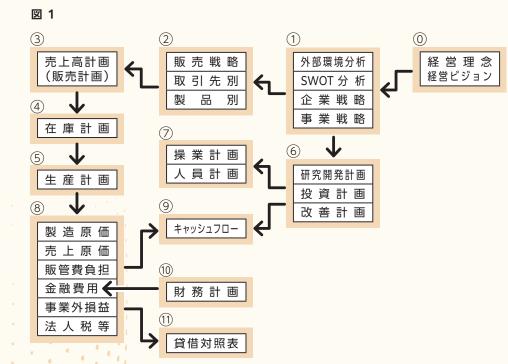
企業戦略・事業戦略は、上記のSWOT分析などをベースに、i)コアコンピタンスと言われる中核事業、ii) どんな事業にも成長曲線(寿命)があることから、新しく進出すべき事業、そして、iii)経営資源には限りがあるため、撤退すべき事業、に区分けして検討します。そうすると、必然的に経営資源の配分→事業成果の見込み→財務的観点の導入という枠組みになってきます。

企業戦略は策定済みであることを前提とすると、 事業戦略以下の計画策定 フローは、おおむね図1の とおりとなります。

2. 中期計画の枠組み

それでは、5年間の中期 計画の枠組みを作成してみ ましょう。

図2は、当年度から5年後の計画終了年度までの横軸のイメージを、図3は、図2の損益計画・資金計画・財務計画の縦軸の内訳を示したものです。(実際に作成する





テーション等で必要な要約表は別シー トにリンクさせて作成すると分かりや すいものになります。)

図3は、全社で一つのPL・CF・BS の形としていますが、前回、製品別の 損益予算作成を説明していますので、 少なくともPLは、製品別または事業 別で作成してみてください。(製品別・ 事業別計画もEXCELの別シートで 作成し、最終的に必要な形でリンク合 体させるのが分かりやすい計画書に なると思います。)

3. 中期計画の具体例

それでは、前回のC社の事例を 使って、中期計画策定とその課題を 検討していきましょう。

少しだけ前回のおさらいをしてお きます。C社は、X,Y,Zの3製品の 製造販売と金属くずの販売で、今年 度は、売上高2,340百万円、売上 総利益200百万円、当期純利益1 百万円の見込みです。

来年度は、好調なX製品の生産 を増やし、X製品の売り上げを今年 度比+380百万円に、一方で需要 減のY製品の生産・在庫は減らし、 売り上げは△33百万円を計画し、 全体として売上高は320百万円増 の2,640百万円、売上総利益はほ ぼ倍増の409百万円、当期純利益 117百万円の予算となっていました。

ただし、前回の結論部分で、在庫 戦略の評価としてX製品の期末在 庫70,000個は月間販売量の3か月 分となり、あまりにも多すぎるため、 新規設備投資をして生産能力も上が ることから、1か月分の在庫で十分で はないかという説明をしました。今回 は、この修正在庫計画をベースに中 期計画を策定することといたします。

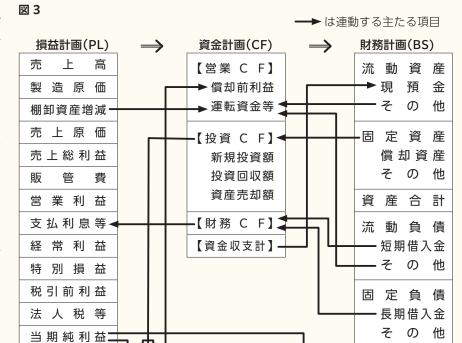
ときは、EXCELの表を作り、プレゼン 図2 *損益計画、資金計画、財務計画の内訳は図3

	当年(T)	T+1年	T +2年	T +3年	T +4年	T +5年
損益計画 (PL)						
資金計画 (CF)						
財務計画 (BS)						

自己資本比率:財務安定性を表す基本指標1

債務償還能力:財務安定性を表す基本指標2(有利子負債÷償却前利払後営業利益、年、通常の償還能力) 総資産回転率:投下資本効率を表す基本指標1(売上高÷総資産、回/年)

総資産利益率:投下資本効率を表す基本指標2(利益÷総資産、%、通常営業利益か事業利益を使用する)



(再掲) C社

減価償却費

単位:百万円

産

資

		今年	度実績見	込み		次年度予算					
	製品 X	製品 Y	製品 Z	その他	合計	製品 X	製品 Y	製品 Z	その他	合計	
売上高	2,000	198	100	42	2,340	2,380	165	50	45	2,640	
製造原価	1,650	190	90	11	1,941	2,376	120.0	48	13	2,557	
変動費	1,320	150	80	11	1,561	1,966	96	42	13	2,117	
固定費	330	40	10	0	380	410	24	6	0	440	
内、償却費	100	10	5	0	115	160	10	5	0	175	
売上原価	1,870	169	90	11	2,140	2,022	148	48	13	2,231	
売上総利益	130	29	10	31	200	358	17.0	2	32	409	
%	6.5	14.6	10.0	0.0	8.5	15.0	10.3	4.0	0.0	15.5	



この在庫計画→生産計画の変更が損益を含めた財務計画にどう変動を来たすか、簡単にまとめておきます。まず、前回お話ししたとおり、在庫資金336百万円が不要となり、PLでは支払利息が8.4百万円減少します。一方で、製造原価も減少するものの、期末在庫金額が大きく減少することで、計算上は売上原価が増加し、全社売上総利益が当初予算比53百万円減少し、356百万円となります。以下、販管費等に変動がなければ、税引前利益で8-53=45百万円、税引後利益で27百万円減少することになります。

このとき、確かに在庫を減らしたその年度は、期首在庫+製造原価-期末在庫=売上原価となりますので、売上原価増→売上総利益減となります。しかし、この期末在庫金額は、翌年度の製造原価に加算されて売上原価となるので、在庫金額の一時的増減は、中期計画では均されて無視できる、むしろ無視したほうが良いということになります。これが、単年度予算と中期計画の大きな違いです。中長期的視点では、ものごとが良く見えるようになるということです。

『勘どころシリーズ』を思い出してください。その年度の見かけの利益を増やすために、期末在庫金額を何らかの方法で増やす、これが在庫操作による粉飾ということでした。そして、これは翌年度にの原価増の要因となるので、翌年度にこれを解消できなければ粉飾を続けざるを得なくなり、最後には倒産に至る、とお話ししました。中期計画では、このような操作をしても意味がない=操作の跡が見えるというメリットもあります。

それでは、具体的な数値計画に 移りましょう。計画数値のサマリー が、次の表1です。 表1は紙幅の都合上、販売計画・生産計画を省略しています。計算前提は次のとおりです。

- *1. 設備投資:X製品拡販 T+1年度300百万円、 新製品設備 基本は製品Yのラインの転用・余 力活用、追加投資300百万円をT+2年度に実 施、製販開始T+2年度。
- *2. 維持起業投資 X製品・新製品とも投資翌年度から償却費相当の投資を行い、償却費計算の簡便 化のため新規投資以外は資産簿価を変動させな いよう計算してあります。

表 1					_	位:百万円
	当年 (T)	T+1年	T +2年	T +3年	T +4年	T +5年
売 上 高	2,340	2,640	2,952	3,343	3,709	3,742
内、新製品	_	-	250	600	1,050	1,225
営 業 利 益	20	171	48	89	208	220
支 払 利 息	18	20	25	29	28	25
利払後営業利益	2	151	23	60	180	195
内、新製品	_	-				
当期純利益	1	91	13	35	108	117
減価償却費	115	175	235	235	235	235
償却前利益	116	266	248	270	343	352
運転資金	194	△ 8	△ 82	△ 34	△ 15	1
投 資 C F	△ 115	△ 415	△ 475	△ 235	△ 235	△ 235
内新製品投資	_	_	△ 300	△ 60	△ 60	△ 60
財 務 C F	△ 264	157	309	△ 1	△ 93	△ 118
資金収支計	△ 69	0	0	0	0	0
流動資産	1,200	1,270	1,417	1,532	1,623	1,629
現預金	200	200	200	200	200	200
棚卸資産	188	183	252	270	269	267
固定資産	1,200	1,440	1,680	1,680	1,680	1,680
償却資産	1,000	1,240	1,480	1,480	1,480	1,480
資産合計	2,400	2,710	3,097	3,212	3,303	3,309
流動負債	1,135	1,124	1,328	1,598 540	1,771	1,850
短期借入金 固 定 負 債	285	212	351	840	637	709
固 定 負 債 長期借入金	630 430	860 660	1,030 830	640	650 450	460 260
純 資 産	635	726	739	774	882	999
自己資本比率	26.5%	26.8%	23.8%	24.1%	26.7%	30.2%
債務償還能力	6.1年	2.7年	4.6年	4.0 年	2.6年	2.3 年
総資産回転率	1.0 🗆	1.0 🗆	1.0 🗆	1.0 🗆	1.1 📵	1.1 📵
総資産利益率	0.8%	6.3%	1.6%	2.8%	6.3%	6.7%
₩ 天 庄 11 <u>ш</u> 十	0.070	0.570	1.070	2.070	0.570	0.7 70





(1)次年度(表1のT+1年度)レビュー

中期計画作成のベンチマークとするため、予見可能 性の高い次年度を評価しておきます。

まず、次年度が当年度比で大幅な増収増益となってい る理由ですが、好調なX製品の大幅拡販と不振なY製 品の製販縮小の効果と言ってよいと思います。また、X 製品向けの新規設備投資により借入金残高は増えるも のの、利益増により債務償還能力は2.7年とかなり見栄 えの良い数値になっています。ただし、総資産回転率は 1回、総資産利益率も6.3%と一応の水準とは言えるも のの、資産・資本効率を上げて自己資本比率もさらに向 上させるという中期戦略を考えてみましょう。

(2) 選択と集中、新事業

現時点ではX製品は市場が拡大し好調ですが、いず れ市場成長が止まることや競合が現れて競争が厳しくな ることも予想されます。また、Y製品は市場縮小、Z製 品は特定顧客向けの限定商品ということを考えると、今 後の会社の発展のためには、何らかの新事業・新製品 の導入が必要ということになります。Y製品・Z製品につ いては、Y製品は、市販品で全社利益に対する寄与度 が低いことからT+5年度には製販終了させ、Z製品は、 特定顧客限定商品のため販売量は維持せざるを得ない が、単価は上げてもらうという前提でT+2年度以降の 計画を策定しました。

新製品事業で考慮すべきは、既存事業のX製品の製 販拡大とは異なり、製造面での立ち上げロスや販売面で の市場浸透のためのマーケティングコスト、市場浸透ま でに時間がかかることを織り込む必要があるということ です。

(3)中期計画の評価

計画数値は、表1のとおりです。計画前提について少 し説明を付け加えると、X製品は、T+1年度の設備投 資・拡販戦略によりT+4年度までは販売量増加(T年度 比+20%)、T+4年度に販売価格低下△1.8%、T+5 年度には数量ダウン△3.3%を織り込んでいます。また、 新製品については、T+2年度からT+5年度まで順調に 販売量は増加するが、販売単価はT+4年度をピークに 頭打ちとしています。

財務的観点からの総評としては、自己資本比率が当 年度の26.5%からT+5年度30.2%と目標の30%に到 達しており、債務償還能力も2.3年と中小企業としては 立派な水準となっていますので、まず文句のない中期計 画と言えると思います。

一方で、損益計画という観点で見てみると、売上高は、 T+5年度には当年度比60%増の37億円となっている ものの、営業利益は、X製品の拡販効果の出たT+1年 度比+29%といまいちの感があるかも知れません。また、 財務数値を織り込んだ総資産回転率1.1回や総資産利 益率(ROA)6.7%も、いま少し改善余地のある数値と 言えます。

計画前提で償却資産や償却費負担が重くなっている ということもありますが、経営としては、この中期計画を 踏まえて生産性の改善をさらに進める必要があるという ように考えると、中期計画が生きてくると思います。

いかがでしたか。今回は、数字が多く理解が大変だった かと思いますが、損益ベースの中期計画には慣れていらっ しゃると思いますので、経験を加味して咀嚼していただけ たら幸いです。次回は、少し観点を変えて、キャッシュフロー ベースでの個別投資評価や中長期計画評価についての お話をしていきます。

POINT!

- a) 中長期計画に際しては、会社の経営理念・経営ビジョンに立ち戻る。
- b) 外部環境分析·経営資源分析を踏まえ、選択と集中、新事業展開を検討する。
- c) 中長期計画立案後は、さらに次に備えて財務的観点からの評価を必ず行う。

筆者紹介

株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

1974年株式会社日本興業銀行入行、国内外企業や金融機関向けファイナンス、企業審査、外国為替業務、国内外地域開発プロ ジェクトに従事。2002年同行退職後、富士重工業株式会社やスバルファイナンス株式会社にて自動車メーカーのサプライヤー経営 管理を担当。2014年より経営コンサルタント業開業。2017年中部経済産業局所管のIoT支援事業に福井県コーディネーターとし て参加。2018年度は富山県のIoT推進コンソーシアムに参加、永平寺町のIoT推進ラボアドバイザー。2018年より現職。





福井県内企業 景気動向調査 調査結果

2022年7月~9月 当期(実績)/2022年10月~12月 次期(見通し)

株式会社 福井銀行

株式会社 福井キャピタル&コンサルティング

DATA

福井銀行景気動向調査 第31回

- ・調査対象企業:福井県内企業1,343社
- · 回答企業:341社(回答率25.4%)
- · 調査時期: 2022年9月初旬

このアンケート調査では、DI(Diffusion Index)による分析を行っております。 DIは、「好転」と回答した企業の割合と「悪化」と回答した企業の割合との 差を求めたものです。景気が良い場合はプラス幅が大きくなり、景気が悪化している場合はマイナス幅が大きくなります。

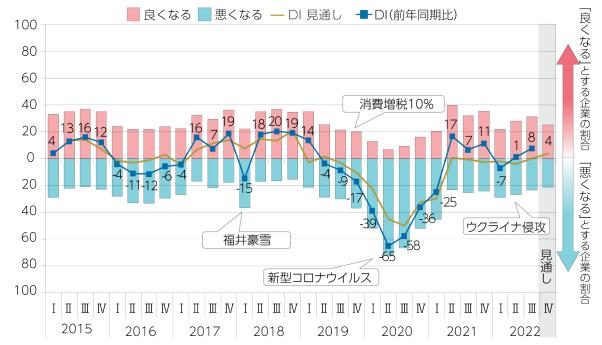
※原材料価格、在庫状況については、「上昇」と回答した企業の割合から「低下」と 回答した企業の割合との差を求めており、上記の判断とは逆の傾向を示します。

自社の業況判断 DIの推移

前期に引き続き改善傾向となり景況判断は連続し上昇。 急激な円安や原材料価格高騰のコスト増により、先行きは不透明感。

- 全体の景況判断は、前期に引き続き経済活動の再開や人流の回復などにより改善傾向となり、業況判断DI は前回調査のプラス1から上昇しプラス8となり、プラス幅を広げた。前回予想のプラスマイナス0を上回った。 来期はプラス4を予想し、先行きは低下する見通しである。
- 製造業、非製造業を問わず、前回調査から原材料(仕入・資材)価格が高い水準で推移しており、製(商)品販売価格も上昇しているものの、その水準に及ばない傾向となり、原材料(仕入・資材)価格の高騰を製(商)品販売価格に転嫁できていない傾向が7期連続で続いている。来期も原材料(仕入・資材)価格は高い水準で推移する見通しであり、収益を圧迫する状況が続くものと予想される。

自社の業況判断DIの推移



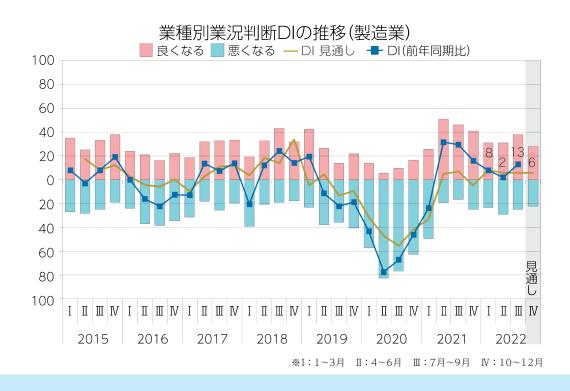
※I:1~3月 Ⅱ:4~6月 Ⅲ:7月~9月 Ⅳ:10~12月

• 個別企業のコメントでは、急激な円安に対する懸念や、燃料価格や原材料(仕入・資材)価格の高騰や品不足を 懸念する意見、ウクライナ情勢の影響を懸念する意見がが多く見られた。

業種別業況判断 DI

製造業

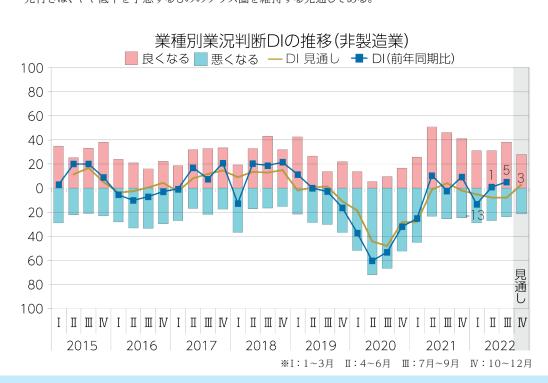
- 製造業の業況判断DIは、前回調査のプラス2から大幅に上昇しプラス13となった。
- 先行きは、低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである。



業種別業況判断 DI

非製造業

- 非製造業の業況判断DIは、前回調査のプラス1から上昇しプラス5となり、プラス幅を広げた。
- 先行きは、やや低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである。



福井銀行

業種別業況判断 DI

製造業



- 繊維は、前回調査のプラス9から 上昇しプラス16となり、プラス幅を 広げた。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。



- 機械は、前回調査のマイナス16から大幅に上昇しプラス11となり、 プラス圏に転じた。
- 先行きは、大幅な上昇を予想しプラス幅を広げる見通しである。



- 眼鏡は、前回調査のプラス50から 大幅に上昇しプラス80となりプラ ス幅を広げた。
- 先行きは、大幅な低下を予想する もののプラス圏を維持する見通し である。



- 化学は、前回調査のプラス27から 低下したもののプラス18となり、プ ラス圏を維持した。
- 先行きは、低下を予想するものの プラス圏を維持する見通しである。



- その他製造業は、前回調査のマイナス7から上昇したもののマイナス 2となり、マイナス圏に留まった。
- 先行きは、上昇を予想しプラスマイナス0となる見通しである。

業種別業況判断 DI 非製造業



- ・ 建設業は、前回調査のマイナス15 からやや上昇したもののマイナス 13となり、マイナス圏に留まった。
- 先行きは、大幅な上昇を予想しプ ラス圏に転じる見通しである。



- 各種サービス業は、前回調査のプ ラス21から上昇しプラス29となり、 プラス幅を広げた。
- 先行きは、大幅な低下を予想する もののプラス圏を維持する見通し である。



- 卸・小売業は、前回調査のマイナ ス3から上昇しプラス2となり、プラ ス圏に転じた。
- 先行きは、低下を予想しマイナス 圏に転じる見通しである。



- 情報通信業は、前回調査のマイナ ス14から大幅に上昇しプラス25と なり、プラス圏に転じた。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマ イナス圏に転じる見通しである。



- 不動産業は、前回調査のプラス 18から大幅に低下したもののプラ ス6となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマ イナス圏に転じる見通しである。

※詳細は、福井銀行および福井キャピタル&コンサルティングのホームページにてご確認いただけます。







市封鎖措置と、封鎖解除後の中国国内移動

福井県上海事務所 副所長 土居 祐也

1 上海市の都市封鎖(ロックダウン)について

上海市の都市封鎖は、2022 年3月27日に、上海市政府から出された発表が始まりとなりました。

政府発表は、黄浦川を挟んで市内を東部地区と西部地区に分け、第1段階は、3月28日午前5時から4月1日午前5時までの間、東部地区を封鎖。第2段階は、4月1日午前3時から4月5日午前3時までの間、西部地区を封鎖する内容でした。

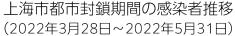


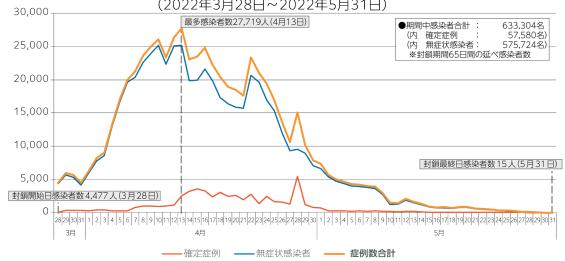


2022年3月の封鎖前のスーパーマーケットの様子

西部地区では、発表から封鎖開始まで数時間程度しかなく、備えもできずに封鎖に入ったため、東部地区では、発表を受けて各スーパーマーケットで食材を求める人たちの行列がみられ、混乱防止として入場制限を行

う店舗も発生しました。デリバリーサービスを提供する店舗でも、WEBアクセスが集中して接続できない状況や、品切れになってしまう状況がみられ、注文の集中によって配送が追い付かず、物流にも影響が生じました。





※出所:中華人民共和国国家衛生健康委員会発表

このような混乱が生じた背景の1つとして、3月中旬か ら感染が急速に拡大するも、上海市政府が都市封鎖に 対して消極的な発表(封鎖を行わない)を出していたこ とも挙げられます。

封鎖が開始され当初発表された期限を経過するも、 上海市政府から封鎖を解除する発表は出されませんで した。5日程度の封鎖を想定して物資を確保していた多 くの市民が部屋から出ることを禁止されたため調達がで きず、水や食料など生活物資に困窮する状態に陥りま した。この様な状況下で、上海市政府からの食料品な ど生活物資の配給が4月中旬から始まり、以降、地区ご とに回数は異なるものの封鎖解除まで配給(無償)は継 続されました。

上海市民の多くは地区ごとに区切られた団地(小区) に居住していますが、政府配給とあわせて、それらの小 区ごとでの団体購入制度が導入されたこともあり、4月 下旬以降は、生活物資の調達状況は改善傾向に向かっ ていきました。ただし、調達可能な生活物資の内容やタ イミングは不規則であり、小区で確保できたタイミングで SNS(WeChat)にて住民に通知されますが、数にも限 りがあるため、通知が出された直後に購入者が殺到し、 物資が品切れとなることも多々発生していました。

一方、外出制限については、段階的に緩和されてい たものの、6月1日に封鎖解除となるまで継続されました。 封鎖解除時期が不透明な中、連日、PCR検査・抗原検 査が続き、小区内の1棟に住む全ての住民(数百人)が 隔離施設へ移送されるなど、上海市政府の指針以上の 措置が実施され、明確な封鎖解除時期や条件が提示さ れないこともあって、外国人だけではなく上海の地元住 民にもフラストレーションが溜まっていく状況に陥ってい ましたが、住民同士で物資交換を行うなど、サポートし 合いながら生活を送っていました。

封鎖期間中は、個人生活だけでなく企業活動も制限 される形となり、事務所運営や工場稼働にも影響が生 じました。





封鎖中の配給物資



封鎖中のPCR検査の列

4月中旬より製造業向けの活動再開ガイドラインが発表され、以降、運送業や小売店などに再開の対象業種が拡大され、封鎖解除となった6月1日からは、日々のPCR検査実施など一部条件付きではあるものの全業種で企業活動の再開が可能となりました。封鎖期間中、特に影響が生じた事項として「物流」、「雇用」、「決済」が挙げられ、その中でも「物流」については、外出制限

により各物流施設の職員が出勤できず、中国国内向け、 海外向けともに物流網が停滞状態となり、上海市のみ ならず中国全体へ影響が波及する結果となりました。

都市封鎖が解除された6月以降、上海市内の個人生活、企業活動は回復に向かっていますが、引続き中国におけるゼロコロナ政策と経済活動の両立が喫緊の課題となっています。

2 封鎖解除後の中国国内移動について

封鎖解除直後の時点では、各省・各市においてそれぞれ封鎖措置、健康観察などの防疫対策・手続が講じられており、一律的な基準が設けられていないことから、移動や物流面に支障となっていました。これらの状況を受け、日本の内閣に相当する中国国務院が、6月下旬に防疫措置のガイドラインとなる政策を発表し、各省・各市はこのガイドラインに準ずる対応を取ることになり、感染が確認されたリスク地域を除いて、所定時間(72時間もしくは48時間)以内のPCR検査の陰性証明の所持、および各地の健康が正常を示す「緑」が確認できる場合には、隔離措置や健康観察がなくても往来が可能となりました。

また、これまでPCR検査の結果は、検査を受けた地域でのみ有効とされていましたが、中国本土内で受けたPCR検査の結果については、いずれの地域でも有効とする通知が出され、検査結果のデータが各地域の健康コードアプリ内で相互共有を可能とするアップデートがなされています。

上記の対応により、封鎖解除直後と比べて各地への 往来に関する基準は明確にされましたが、依然として上 海市からの訪問者に対しては個別の措置を取る地域も 存在しています。

8月下旬に上海市に隣接する浙江省杭州市を訪問した際には、上海市からの訪問者に対して、海南省など新型コロナウイルスの感染が拡大している地域からの訪問者

と同等の手続きを求められました。

杭州市の駅に到着後、浙江省の健康コード「緑」と、 48時間以内のPCR検査の陰性証明、加えて自身の「行程カード」(7日以内の行動履歴を示すアプリ)の提示を求められ、そこで「行程カード」に上海市が表示された場合



封鎖解除後のPCR検査所



杭州東駅の様子



行程カード



杭州駅の様子

には、通常とは異なるレーンへ誘導され、上海市内の自 宅住所、目的地住所、48時間以内のPCR検査の陰性 証明画像のアップロード等の手続が必要となり、この登録 後、係員に登録内容の提示と、乗車した電車の座席番号 を提示した上で駅から出ることを許可されました。通常で あれば駅の到着から10分ほどで駅から出られますが、今 回は、手続の待ち時間を含めて1時間程度を要しました。

中国国務院から各地の防疫対策が発表されているも

のの、杭州市内の駅にお ける今回の手続内容は 明示をされておらず、杭 州市が独自に設定してい る内容となります。他省 や他市においても、同様 に独自の手続を求められ る可能性もありますので、 移動先での突発的な封 鎖措置やリスク地域の設 定、交通機関の停止など 移動時・滞在時において も現地の情報収集が必 要となります。

この様な状況から、観 光面や企業の営業活動 に対してネガティブな影 響が出ている状況です。



上海健康コード内で表示される浙江省での PCR検査結果

3 最後に

上海市の都市封鎖が6月解除となり数か月が経過しま したが、数日ごとのPCR検査や、各施設に設置された QRコード読込みによる行動履歴管理などの防疫対策が 続いています。市内の移動は、大半の施設や交通機関 では、72時間以内のPCR検査の陰性証明により、特段 の規制なく利用が可能となっています。(ホテルや病院な どでは、48時間以内の陰性証明が必要です)

厳しい防疫対策の中でも、個人生活や企業活動は回 復に向かっており、上海市では消費の底上げを図るため に、2022年8月に2億元(約40億円)分、9月下旬に5億 元分、10月下旬に3億元分の消費券を投入し、個人消費 促進の後押しとなる取組みが実施されています。また、い まだ中国入国時の隔離措置は設けられているものの、隔 離期間は短縮傾向にあり、日中を往来するフライトは増便 し、入国時に必要なビザ要件も緩和傾向を取っており、渡 航正常化に向けた取組みが段階的に進められています。

福井県上海事務所では、今後も、中国に関する様々な 情報を収集し、福井県産品の中国販路拡大などの支援 に努めてまいります。中国への販路拡大や、中国進出を ご検討されるお客さまがおられましたら、お近くの「福井 銀行」までご相談ください。

末筆となりますが、長期にわたる都市封鎖の中で、連日、 文字どおり不眠不休で感染対策に当たられた政府関係 者、医療関係者、ボランティア、生活物資の流通、その他 ライフラインの維持活動に従事された全てのみなさまへ、 この場を借りて、改めて心からの感謝を申し上げます。

主要経済指標

福井 fukui

		大型小壳	占販売額		新車登録(届出)台数		家計(福	井市2人以上の	世帯のうち勤労	5者世帯)
		(**	1)	合	<u>=</u> †	内軽自動車	1 販売台数	消費	支出	平均消費性向	
		百万円	前年比	台数	前年比	台数	前年比	円	前年比	%	前年比ポイント
			年		年		年		F	年	
2019年		74,614	▲0.1%	42,290	▲2.1%	17,471	▲2.4%	310,652	▲3.8%	60.1%	▲0.8
2020年		80,542	1.7%	37,822	▲ 10.6%	15,383	▲ 12.0%	290,464	▲ 6.5%	56.4%	▲3.7
2021年		83,776	2.8%	36,587	▲3.3%	15,050	▲2.2%	287,448	▲1.0%	55.1%	▲ 1.3
2021年 9	9	6,521	0.2%	2,391	▲38.5%	995	▲39.3%	389,056	46.9%	98.7%	25.5
1	10	6,605	0.4%	2,227	▲31.1%	895	▲27.8%	262,730	8.2%	50.6%	0.1
1	11	7,068	0.5%	2,927	▲9.6%	1,158	▲ 10.9%	309,295	14.8%	77.9%	2.5
1	12	8,421	0.5%	2,670	▲8.8%	1,121	▲9.7%	301,678	6.1%	28.7%	▲ 4.2
2022年	1	7,768	3.8%	2,214	▲ 6.1%	961	8.6%	311,807	30.0%	65.8%	1.9
2	2	6,425	0.5%	2,952	▲20.5%	1,269	▲22.8%	245,330	▲ 14.1%	48.5%	▲ 4.4
;	3	6,731	2.3%	5,041	▲ 19.8%	2,122	▲ 19.3%	344,055	9.3%	91.4%	14.1
4	4	6,715	4.6%	2,195	▲22.9%	988	▲ 18.4%	299,529	1.2%	72.1%	12.1
Ę	5	6,908	0.4%	2,094	▲ 18.6%	923	▲ 16.7%	294,113	14.3%	78.7%	13.4
(6	6,913	▲2.2%	2,715	▲8.2%	1,260	4.5%	330,371	32.9%	43.8%	5.1
-	7	6,930	▲0.7%	2,765	▲8.3%	1,191	1.4%	412,254	62.5%	57.1%	10.7
8	8	7,084	▲3.7%	2,425	▲ 7.7%	1,000	▲2.4%	280,608	▲3.6%	58.8%	0.6
資料出所	Ť	近畿経済	発産業局		福井県自動車	車販売店協会			総務省統計局	(家計調査)	
(※1)大型	(※1)大型小売店販売額は全店ペースによる。										

				鉱コ	C業指数(201:	5=100) (**	2)			
			生	産		·	99	荷	在	庫
	総	合	機械工業(※3)		繊維	繊維工業		119	1114	
	季節調整値	前年比(原)	季節調整値	前年比(原)	季節調整値	前年比(原)	季節調整値	前年比(原)	季節調整値	前年比(原)
	年		í	Ŧ	ŕ	Į.	ŕ	Ŧ	ŕ	₹
2019年	101.2	▲ 7.3%	100.0	▲ 13.8%	95.7	0.5%	103.0	▲ 5.2%	107.6	▲ 6.2%
2020年	94.1	▲ 6.3%	105.1	5.6%	79.3	▲ 16.7%	94.5	▲ 7.8%	101.9	▲ 5.1%
2021年	98.7	4.3%	117.1	11.2%	70.2	▲ 11.6%	98.4	3.7%	111.8	11.7%
2021年 9	97.3	2.3%	115.3	4.5%	71.5	0.6%	95.9	0.7%	104.7	1.9%
10	98.8	▲2.2%	112.1	▲2.3%	71.9	▲2.9%	93.8	▲8.1%	107.8	6.2%
11	97.3	0.6%	111.5	▲3.6%	72.5	▲1.6%	97.0	0.9%	109.7	7.9%
12	98.2	2.8%	116.5	6.4%	69.8	▲3.7%	95.3	▲ 1.6%	111.8	11.7%
2022年 1	95.8	2.2%	111.9	▲2.0%	70.9	0.4%	100.2	1.3%	112.4	14.3%
2	98.3	0.5%	109.2	▲ 4.7%	73.2	7.6%	97.4	▲ 1.8%	115.3	19.9%
3	96.6	▲0.6%	112.6	▲0.1%	72.2	8.3%	96.6	0.0%	120.1	23.0%
4	102.6	1.0%	121.6	▲ 1.7%	71.5	3.7%	103	1.4%	121.3	21.8%
5	99.5	1.2%	119.3	0.7%	69.0	0.0%	99.0	2.1%	119.9	18.7%
6	98.6	▲2.0%	110.8	▲8.6%	72.3	1.5%	96.7	▲ 5.4%	124.7	22.5%
7	95.1	▲11.5%	100.2	▲25.4%	72.9	1.7%	93.4	▲ 12.4%	128.5	24.4%
8	97.5	1.3%	104.3	▲6.1%	74.7	6.1%	96.8	▲0.4%	131.5	27.3%
資料出所		-	-		福井県地域戦闘	各部統計情報課				
(%2) 201	9年4月、基準改定	。また、原指数及	び季節調整済指数	は年間補正あり。	(※3)機械工業	=一般機械工業+	電子部品・デバイ	ス工業+電気機械	工業+輸送機械工	業

				新設住宅	着工戸数				織物生産	
	合	≣†	持	家	貸	家	分譲	住宅	総生	産高
	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	∓mi	前年比
	Ü	Ę.	ź	F	ŕ	Į.	î	Ę.	í	Ŧ.
2019年	4,989	15.0%	2,643	6.1%	1,774	22.3%	557	48.9%	215,792	11.2%
2020年	4,009	▲ 19.6%	2,394	▲9.4%	1,240	▲30.1%	363	▲34.8%	171,679	▲20.4%
2021年	5,047	25.9%	503	5.5%	416	46.3%	660	81.8%	166,817	▲2.8%
2021年 9	457	23.5%	216	10.8%	201	47.8%	39	2.6%	14,921	38.2%
10	619	62.5%	253	19.9%	117	▲ 10.0%	248	535.9%	15,071	9.8%
11	429	3.9%	209	▲ 5.9%	186	14.1%	34	25.9%	14,991	14.7%
12	380	32.4%	166	▲ 14.9%	174	190.0%	38	22.6%	14,769	19.1%
2022年 1	337	48.5%	124	▲3.9%	102	39.7%	111	362.5%	14,149	16.5%
2	264	▲ 13.2%	138	▲11.5%	86	▲ 16.5%	40	▲11.1%	13,328	1.5%
3	520	40.2%	241	▲3.2%	228	137.5%	46	76.9%	15,042	3.0%
4	377	3.3%	221	5.7%	103	3.0%	40	2.6%	13,983	1.5%
5	340	▲11.0%	212	▲ 6.6%	96	▲8.6%	31	▲13.9%	12,890	2.7%
6	476	▲ 5.2%	210	▲ 18.9%	241	13.7%	25	▲19.4%	14,029	▲0.8%
7	498	17.5%	197	▲ 14.7%	253	75.7%	40	▲ 16.7%	13,742	▲2.8%
8	413	▲29.6%	195	▲ 12.2%	173	▲ 42.9%	42	▲19.2%	12,993	3.3%
資料出所				国土3	交通省				福井県地域戦闘	各部統計情報課



	П			建	≌養工統計(∌	非居住用) 床面	積			建築着工統計	(非居住用)
		合	計	鉱口	C業	商	業用	サービ	ス業用	工事費予	定額合計
		mi	前年比	m²	前年比	m [*]	前年比	m [*]	前年比	万円	前年比
	V	年		ŕ	Ŧ	î	Ŧ	î	Ŧ	年	
2019年		384,601	▲10.5%	144,921	▲26.4%	48,704	▲ 50.0%	107,391	111.6%	9,365,775	12.3%
2020年		287,124	▲25.3%	75,927	▲ 47.6%	62,252	27.8%	50,017	▲ 53.4%	9,000,945	▲3.9%
2021年		327,847	14.2%	105,404	38.8%	79,425	27.6%	49,144	▲1.7%	7,099,256	▲21.1%
2021年 9	Э	21,689	35.6%	3,095	▲ 59.3%	7,936	222.2%	3,656	2370.3%	434,080	15.3%
1	0	34,535	130.6%	2,282	62.1%	13,843	70.8%	13,733	6058.3%	1,148,143	397.4%
1	1	27,293	42.1%	13,142	789.2%	10,725	▲23.7%	714	▲ 54.9%	489,404	23.0%
1	2	28,850	118.4%	9,673	88.7%	2,118	52.4%	3,455	▲27.1%	705,499	133.7%
2022年 1	1	9,808	▲ 56.8%	5,129	▲ 12.8%	1,241	▲61.7%	2,811	▲28.5%	217,611	▲ 56.6%
2	2	25,520	214.3%	3,794	533.4%	6,700	187.3%	620	▲37.3%	403,589	141.7%
3	3	62,117	302.5%	22,402	320.3%	29,575	700.6%	543	▲80.3%	1,331,420	305.3%
4	4	22,705	▲20.4%	8,470	▲ 12.1%	5,779	▲ 12.3%	1,004	▲27.7%	567,313	11.2%
5	5	32,268	▲32.4%	21,901	3.6%	3,670	▲69.0%	1,177	▲87.6%	264,186	▲ 48.7%
6	3	34,384	▲ 12.3%	7,932	▲37.9%	10,635	35.0%	2,589	144.5%	160,590	▲ 16.7%
7	7	29,387	▲11.9%	15,756	98.8%	2,076	▲ 76.1%	3,238	▲ 58.2%	240,030	3.8%
8	3	19,005	▲ 7.1%	3,781	▲ 72.8%	7,879	1340.4%	2,901	1451.3%	76,451	▲22.5%
資料出所		国土交通省									

	1	È業倒産(負債額	顏1千万円以上))	信用	保証		貿易(敦賀》	き・福井港)	
	件数	前年比	負債額	前年比	金	額	輸出	前年比	輸入	前年比
	ITEX	80+10	百万円	ייידיניו	百万円	前年比	百万円	的十四	百万円	HUTT
	年	度	年	度	年	度	ź	F	年	
2019年	56	55.6%	16,410	▲34.8%	21,837	▲25.4%	89,306	▲ 10.4%	101,554	▲13.4%
2020年	42	▲25.0%	5,784	▲ 64.8%	175,802	705.1%	81,433	▲8.8%	76,941	▲24.2%
2021年	31	▲26.2%	5,938	1.1%	16,178	▲90.8%	90,247	10.8%	122,413	59.1%
2021年 9	2	0.0%	70	14.8%	1,074	▲90.7%	6,590	1.0%	10,827	91.3%
10	2	0.0%	260	504.7%	1,020	▲85.7%	7,901	1.9%	15,101	186.3%
11	3	200.0%	465	583.8%	1,046	▲ 79.9%	10,239	▲ 5.3%	12,221	152.7%
12	4	300.0%	562	1270.7%	1,729	▲81.7%	8,269	16.4%	12,957	75.3%
2022年 1	2	▲ 50.0%	29	▲89.5%	922	▲68.0%	8,023	24.8%	15,231	67.8%
2	1	▲ 75.0%	2,567	1410.0%	1,038	▲ 63.2%	9,012	40.5%	14,290	60.4%
3	3	0.0%	82	▲ 56.4%	1,527	▲81.3%	9,725	29.3%	17,514	109.2%
4	0	_	0	_	1,000	▲ 72.4%	10,707	17.1%	15,817	84.3%
5	3	▲ 40.0%	144	▲ 75.6%	1,239	67.0%	9,920	40.7%	16,163	121.5%
6	2	▲ 50.0%	67	▲83.0%	1,337	38.2%	9,026	16.5%	14,397	25.4%
7	4	100.0%	705	▲3.3%	1,838	53.8%	10,259	57.8%	17,589	133.9%
8	3	50.0%	388	506.3%	1,532	18.2%	10,945	70.0%	15,551	53.9%
資料出所		東京商工	リサーチ		信用保	証協会		大阪	税関	

	眼鏡輸出実績						延べ宿泊者数		有効求人倍率	.倍率 雇用保険
	枠類合計		眼鏡枠		眼鏡		延. (旧/2日数		(%4)	受給者
	百万円	前年比	百万円	前年比	百万円	前年比	客数(人)	前年比	倍	実人員
	年		年		年		年		年度	年度
2019年	36,123	9.4%	19,129	11.3%	16,993	7.4%	4,144,090	2.1%	1.99	26,692
2020年	24,801	▲31.3%	13,446	▲29.7%	11,354	▲33.2%	2,563,690	▲ 61.6%	1.57	30,603
2021年	33,685	35.8%	18,883	40.4%	14,801	30.3%	2,355,980	▲8.8%	1.80	27,847
2021年 9	2,936	70.3%	1,808	79.4%	1,127	57.4%	158,680	▲20.0%	1.82	2,511
10	3,096	47.3%	1,819	54.4%	1,276	38.3%	241,300	▲2.9%	1.81	2,291
11	3,399	63.2%	1,786	50.2%	1,612	80.5%	274,300	▲9.3%	1.80	2,194
12	3,855	89.2%	1,964	57.3%	1,891	139.7%	262,390	14.1%	1.79	2,195
2022年 1	2,844	26.3%	1,386	3.7%	1,457	59.4%	166,640	37.6%	1.83	2,186
2	2,727	15.0%	1,010	▲23.6%	1,716	63.5%	137,960	7.6%	1.91	2,041
3	3,131	22.9%	1,588	19.9%	1,542	26.3%	200,790	▲ 7.5%	1.89	2,157
4	3,839	42.6%	2,044	39.3%	1,795	46.5%	194,330	25.9%	1.85	2,091
5	3,493	41.3%	1,638	17.0%	1,855	72.9%	220,420	48.0%	1.87	2,112
6	3,680	37.3%	1,871	17.2%	1,808	67.0%	206,490	40.9%	1.89	2,374
7	4,160	35.1%	2,114	22.0%	2,046	52.0%	281,880	21.3%	1.93	2,383
8	3,341	45.2%	1,930	45.8%	1,411	44.4%	330,520	22.0%	1.89	2,595
資料出所	財務省貿易統計						観光庁		福井労働局	
(※4) 右がむ 圧変の年度計画物語 日別計業銃調整語 右がむ 圧変の2021年12日以前の物語計断素銃指刺に上り沿町										

(※4)有効求人倍率の年度は原数値、月別は季節調整値。 有効求人倍率の2021年12月以前の数値は新季節指数により改訂。



福井ネット株式会社

DX支援

お客さまの課題を全力で解決

競争力強化



ホームページ制作リニューアル

全ての起点となる自社サイトの制作・強化を支援します。

ホームページ改修、アクセス 解析、リスティング広告等の 活用を行い、売上、問合せの 向上を図ります。

◆ SNS活用し、 ・ 集客向上

Facebook、Instagram、 Twitter等の活用を支援しま す、

時間・共有コスト削減



アレワーク活用

仕事と育児・介護の両立のためにあると便利なテレワーク。 お客さまの環境に応じてテレワーク環境の整備、勤怠労務管理などサポートを行います。

基幹システムの 構築リニューアル

「老朽化したから」「会社の規模が拡大したから」… 経営戦略・事業戦略を元に 経営戦略・事業戦略を元に 基幹システムの構築をサポート。

ビジネスチャット 活用

「業務効率化」、、「情報共有の効率化」、「メール・電話の削減」・・・ビジネスチャットの導入により、業務効率化を図りませんか。

人材



** 会社を成長させる 組織作り

自分の部署のことしか考えられず、部署間での協力が全く出来ていない。とお困りではないですか。社員一人一人の「強み」を活かす「仕組づくり」で、会社、チームの業務効率支援を行います。

/åå

IT相談支援

システムに詳しい人材がいない、 セキュリティが心配、システム関連 で相談窓口が欲しいお客さまはご 相談下さい。



離職対策

人を採用しても直ぐに辞めてしまう。 離職低下のために、会社内部を今 より向上したいとお考えのお客さま はご相談下さい。



新卒/中途採用

新卒者に直接アプローチするサービス、福井県内で転職を考えている方への広告等、時代にあった採用活動の支援を行います。

信頼向上 環境整備



) ネッ

ネットワーク構築

社内のデータを共有するために、 ネットワーク構築を行いたい。無 線LANの導入を行いたい等、 ネットワーク環境の支援を行い ます。IP電話導入等も支援します。



セキュリティ向上

テレワークはもちろん、会社でインターネットを使うことは必須の時代。 自社セキュリティに不安をお持ちのお客さまはご相談下さい。

総務、経理事務の 効率化

「給与計算」、「勤怠管理」、「人事管理」、「就業管理」、「財務会計」、「減価償却」、「税務申告」等、総務事務の効率化を支援します。

福井ネット(福井銀行グループ)は提携先企業と協力し、 お客さまの課題を全力で解決します。

上記以外の課題についてもお気軽にご相談ください!

※福井ネットは44社と提携しています(2022.4.1現在)

お問い合わせ

福井ネット株式会社(DX担当まで)



URL: https://www.fukuinet.co.jp/



QRコード



経営者・個人事業主のみなさまへ

法人カードはビジネスをトータルにサポートする 信頼と安心のカードです。



経理の合理化・効率化が可能



出張経費に



効率的な資金運用

様々なシーンで業務の効率化が図れます!!



ガソリン代に



仕事とプライベートの切り分けが明確に



接待交際費に

ご利用合計金額に応じてポイントがたまり、ギフトカードなど バラエティー豊かな商品に交換できます。









お申込みはお近くの福井銀行窓口まで。 (福井銀行は DC カード、JCB 法人カードの取次をしています。)

FUKUI BANK GROUP

〒910-0023 福井市順化1丁目3番3号TEL.0776-21-7881(9:00~17:00土日祝休み)



私たち福銀リースは、ファイナンス・リースで お客さまのカーボンニュートラル経営を支援いたします。

脱炭素支援

お客さまのニーズに応じ、提携業者 さまと協力し、お客さまに最適な ソリューションを提供いたします。

太陽光発電の普及促進

太陽光発電の普及促進を目指し、 自家用太陽光発電システムの導入、 PPAを推進いたします。

省エネルギー設備リース

補助金を活用した省エネルギー設備リースを普及促進いたします。





株式会社 福銀リース

TEL: 0776-27-5221 FAX: 0776-27-5189

本社:福井県福井市照手1丁目2番17号

太陽光発電

金沢:石川県金沢市広岡3丁目1番1号 敦賀:福井県敦賀市白銀町11番地1号

小浜:福井県小浜市千種1丁目1番10号

平素より、格別のご高配を賜り誠にありがとうございます。

今回は、福井銀行の長谷川新頭取の意気込みを、巻頭言として掲載させていただきました。

特集では、日本経済の大きな問題となっている円安や原料高についてのアンケート調査の結果を掲載するとともに、当社なりに歴史を踏まえた長期的な考察を行いました。また、人事労務問題も近年の中小企業にとって大きな課題となっていることから、今回のコラムでは、定額残業代に絞り、問題提起と対策について具体的な例を交えて説明しております。

中小企業の経営者や幹部のみなさまにも参考になる情報提供が出来ているのではないかと思っております。

海外レポートでは、ゼロコロナ政策下の中国における市民視点での情報を掲載いたしました。 昨今は、世界的に政治、経済ともに不安定さが増しており、日本経済の先行きも不透明感が増し ていると感じております。またDXをはじめとして、世の中の技術革新も進んでおり、中小企業経 営者のみなさまにとっては、非常にかじ取りが難しい時代になっております。

そうした状況下であるからこそ、中長期的な目標を明確化し、財務的にもきちんと評価を行うことの重要性について紹介しております。

Fプロジェクトでは、お取引先のみなさまに対して、さまざまなサポートを行っておりますが、 資金面だけでなく、経営のお役に立つような情報提供も行っていきたいと思っておりますので、 引き続きご愛読いただけたらと思います。

(松浦)



No.31 / 2022 年 11 月発行

発 行 株式会社福井銀行

編 集 株式会社福井キャピタル&コンサルティング 〒 910-0023

> 福井県福井市順化1丁目1-1 TEL(0776)43-1120

スタッフ

編集長:松浦 忠義

副編集長 :水上 佳朗

角屋敷直蔵

前田 英史

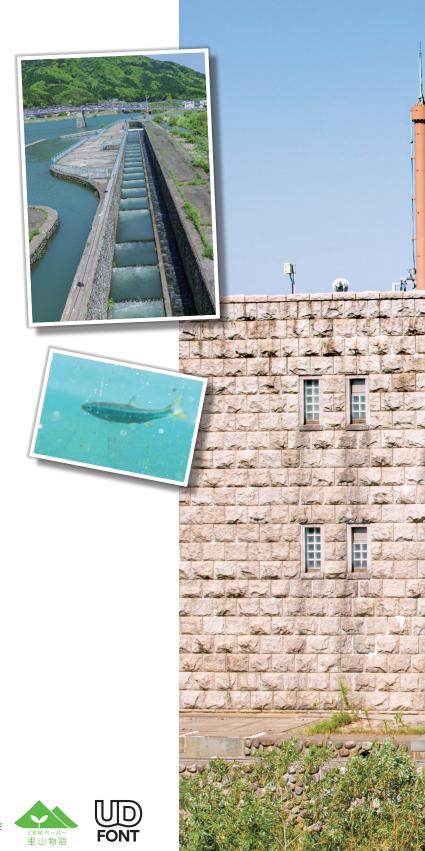
編集補助 :藤田あさ香

松村恵利子

写真 (表紙)・DTP

:南部 朱里

※本誌は既刊号全文をPDFファイル形式で株式会社福井銀行ホームページ上に掲載しております。 ※本誌掲載の写真・図版・記事などを無断使用・転載・複製することを禁じます。



福銀ジャーナル 2022年11月 No.31

発行:株式会社福井銀行 編集:株式会社福井キャピタル&コンサルティング

