



Fukugin
JOURNAL

2020
盛夏号
SUMMER

close up

新型コロナウイルス感染症の
県内企業への影響調査結果(速報版)

株式会社福井キャピタル&コンサルティング
分析：前田 英史／藤田 あさ香

focus

2021年4月から同一労働同一賃金が始まります！

株式会社福井キャピタル&コンサルティング
コンサルタント 前田 英史

巻頭言	トラヴァイユは基本、遊び心の「雰囲気革命」も	01
close up	新型コロナウイルス感染症の県内企業への影響調査結果(速報版)	02
緊急調査レポート	新型コロナウイルス感染症の国内の経済活動への影響	07
寄稿	やる気を引き出す“評価制度”を実現する！(後編)	12
focus	2021年4月から同一労働同一賃金が始まります！	15
ビジネスエッセンス講座	「身だしなみ」は身の嗜み(後編)	22
財務リスクの勘所	損益計算書の基本構造とルール(その2)	24
資金調達講座	～スタートアップからIPOまで～成長資金の調達	26
レポート	IPO市場レポート	28
調査結果	福井銀行景気動向調査	30
	主要経済指標	32

表紙

／梅花藻(ばいかも)



「梅花藻」はキンポウゲ科の多年草の水草です。冷たい清流を好むため、全国でも生育場所が限られています。越前市上真柄町(かみまからちょう)を流れる治左川(じさがわ)には、毎年6月下旬から8月の末頃にかけて、水面に梅の花に似た小さい白い梅花藻の花が無数にひろがります。

「トミヨ」棲息の地▶

「トミヨ」はトゲウオ科の魚で、シベリア、樺太、千島、北海道、本州では青森から福井あたりまでに分布する体長5～6センチの淡水魚です。県の県域絶滅危惧I類に指定されている希少な魚です。水温15度前後の澄んだ水で砂泥底の水草の有る所を好みます。治左川は日野山などからの地下水が湧水し、年間を通じて13度ほどの水温が保たれています。

地域の人々の清掃活動などにより、清流に揺れる梅花藻の涼しげな風景と「トミヨ」の生息環境は守られています。



▼御月見石



古くはこのあたりを「勾(まがり)」と呼び、それが「真柄(まから)」に変化したといわれています。豊富な湧水と水害の無い地形で住みやすく、西暦500年頃「男大迹皇子(後の継体天皇)の第一子「勾大兄皇子(後の安閑天皇)」が生誕、居住されたと伝えられており、「御月見石」は継体天皇が月見の折に腰をかけられたとされています。

巻頭言

トラヴァイユは基本、 遊び心の「雰囲気革命」も

福井県立大学長 進士 五十八



日常会話でフランス人は「仕事」と「勉強」を同じ単語「トラヴァイユ(仏: travail)」と表わす。

親が子に「トラヴァイユは終わったの?」と訊けば、それは「勉強」の意味だし、子どもが母親に「今日パパはトラヴァイユ?」といえは「仕事」の意味だ。

南仏で創始されたセレスタン・フレネ(Celestin Freinet)の教育学では、「仕事は、絶え間ない自己修正作業の積み重ねで、その満足は報酬や称賛からではなく仕事の遂行それ自体からくる自己充足的なもの」という。同様に「勉強も、それ自体に強い魅力を秘めている」という。以上は『ヴァンスのフレネ学校』の記者阿部一智氏の報文(2020)からであるが、フレネの学校では子どもたちの目標に①自立、②協力、③挑戦、④共生、⑤体得を掲げている。

今春、福井県庁は「福井県職員クレド※」を制定したが、そこにも①現場、②挑戦、③協働、④創意工夫、⑤効率化を挙げている。杉本知事はとかく前例にこだわる行政文化を改革すべく若手職員チームに検討させたのだろう。

地方消滅さえ叫ばれる今日、あらゆるセクターが一丸となって「福井県の持続可能性」を最大限高めなければならないときである。

その第一段階を『クレド』が解説する。「安心して挑戦できる職場」「変える、チャレンジする」「福井発の新しい常識を」等々。激

変社会下、無難と横並びの体質改善は急を要する。また第二段階は『福井県長期ビジョン』。その策定プロセスのH.P.を見れば、オール福井の総参加型の迫力満点だ。これから以後ビジョンを踏まえつつ、すべての福井県民が仕事であれ勉強であれ、そのこと自体をエンジョイし、自己実現とすることで、自分自身もふるさと・福井も救うことができるのだ。

ところで「県内観光推進」に5億5千万円の補正予算が組まれ県民からの人気も高い。アフターコロナ社会の要は内需拡大にある。併せて意外に知られていない地元を知り、嶺南嶺北住民の交流促進、観光業支援など多面的効果を発揮する政策は高く評価される。

さてこのとき、観光に出かける皆さんに私は細やかな提案がある。絶対に紺やグレーのフォーマルにネクタイは止めてほしい。豊かな緑に黒瓦と漆喰の福井の地域景観は、「地」として素晴らしいし、風格さえ感じさせる。だがしかしやや地味。それを明るく楽しく見せるには、「図」としての人々の服装がカラフルで多様なファッションであって欲しい。本当は職場でも同じ。デザインセンス抜群の福井創出に向け、楽しく活気に満ちた「雰囲気革命」を誰もが意識すること。テキスタイル立県・福井を盛り上げるには、明るく楽しい遊び心も大事ではないだろうか。

※:「クレド」とは、ラテン語で「信条」、「志」、「約束」の意味。



Close Up

【2020年6月実施】特別調査「新型コロナウイルス感染症による影響調査」結果概要

新型コロナウイルス感染症の 県内企業への影響調査結果（速報版）

株式会社福井キャピタル&コンサルティング
分析：前田 英史 / 藤田 あさ香

DATE

福井銀行景気動向調査 第22回

- 調査対象企業：福井県内企業1,364社
- 回答企業：442社※(回答率32.4%)
- 調査時期：2020年6月初旬

※：景気動向調査の回答数です。「新型コロナウイルス感染症による影響調査」の質問に対して一部のみ回答というようなケースも含まれています。

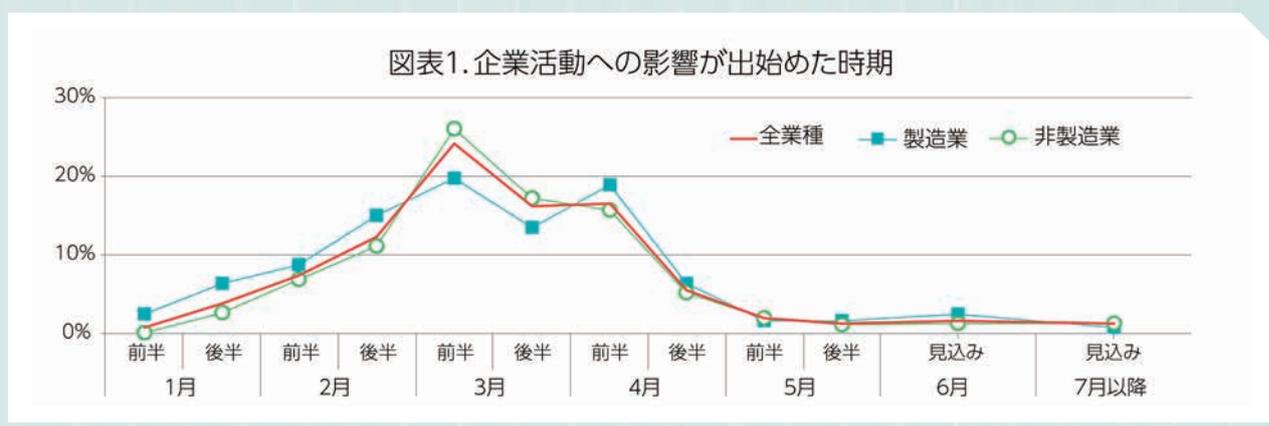
新型コロナウイルス感染症は、今年に入ってから世界各地で急激に感染が拡大し、日本国内においても、個人・企業の経済活動に大きな影響が生じており、その経済損失は、すでにリーマンショックを上回っています。

今般、景況アンケートの中で、特別調査として県内企業のみなさまに、各社の新型コロナウイルス感染症に関わる企業活動への影響についてお尋ねしましたので、その分析結果を速報版としてご紹介いたします。

1 貴社の企業活動への影響が出始めた時期についてお尋ねします

■ 製造業では、企業活動に影響が出始めた時期のピークが2回出現

全業種で、3月前半に影響が出始めたと回答した企業が24.1%となり、政府からイベントの自粛や学校の休校が要請された3月前半が最も高くなった。一方で、製造業では、3月前半に影響が出始めたと回答した企業が19.7%と最も高くなったが、4月前半に影響が出始めたと回答した企業も18.9%となり、政府から緊急事態宣言が発出された4月7日を含む4月前半にも2回目のピークが確認できた。

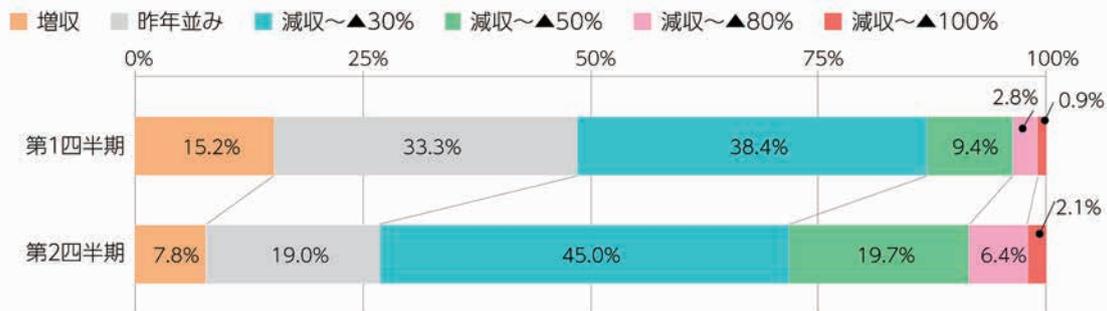


2 貴社の売上高の昨年同四半期対比についてお尋ねします

■ 全業種の45.0%で、第2四半期の昨年対比が～▲30%減収と回答

全業種で、～▲30%減収と回答した企業が、第1四半期(1-3月期)の38.4%から第2四半期(4-6月期)の45.0%へと大きく増加した。また、～▲50%減収と回答した企業が、第1四半期の9.4%から第2四半期の19.7%へと増加し、第2四半期の昨年対比は、全業種で約3/4の企業が減収と回答した。一方で、第1四半期は、全業種で半数近くの企業が、昨年対比で増収もしくは昨年並みと回答しており、質問1の企業活動への影響が出始めた時期(3月前半)と実際の売上高に影響が認められた時期との間に、時間差があったことが確認できた。

図表2. 昨年同四半期対比



3 貴社の海外との取引状況についてお尋ねします(複数回答)

■ 全業種で、販売先、仕入れ先、生産拠点の中国への依存度が高い傾向

全業種で、中国を販売先と回答した企業が10.8%、中国を仕入れ先と回答した企業が14.5%、中国に生産拠点を有すると回答した企業が5.7%となり、すべての項目で他地域と比べて中国の占める割合が最も高くなり、中国への依存度が比較的高い傾向にあることが確認できた。一方で、海外との取引なしと回答した企業は、各項目ともそれぞれ約8～9割となり、県内企業の海外依存度は必ずしも高くはないことも、同時に確認できた。

図表3-1. 販売先



図表3-2. 仕入れ先



図表3-3. 生産拠点

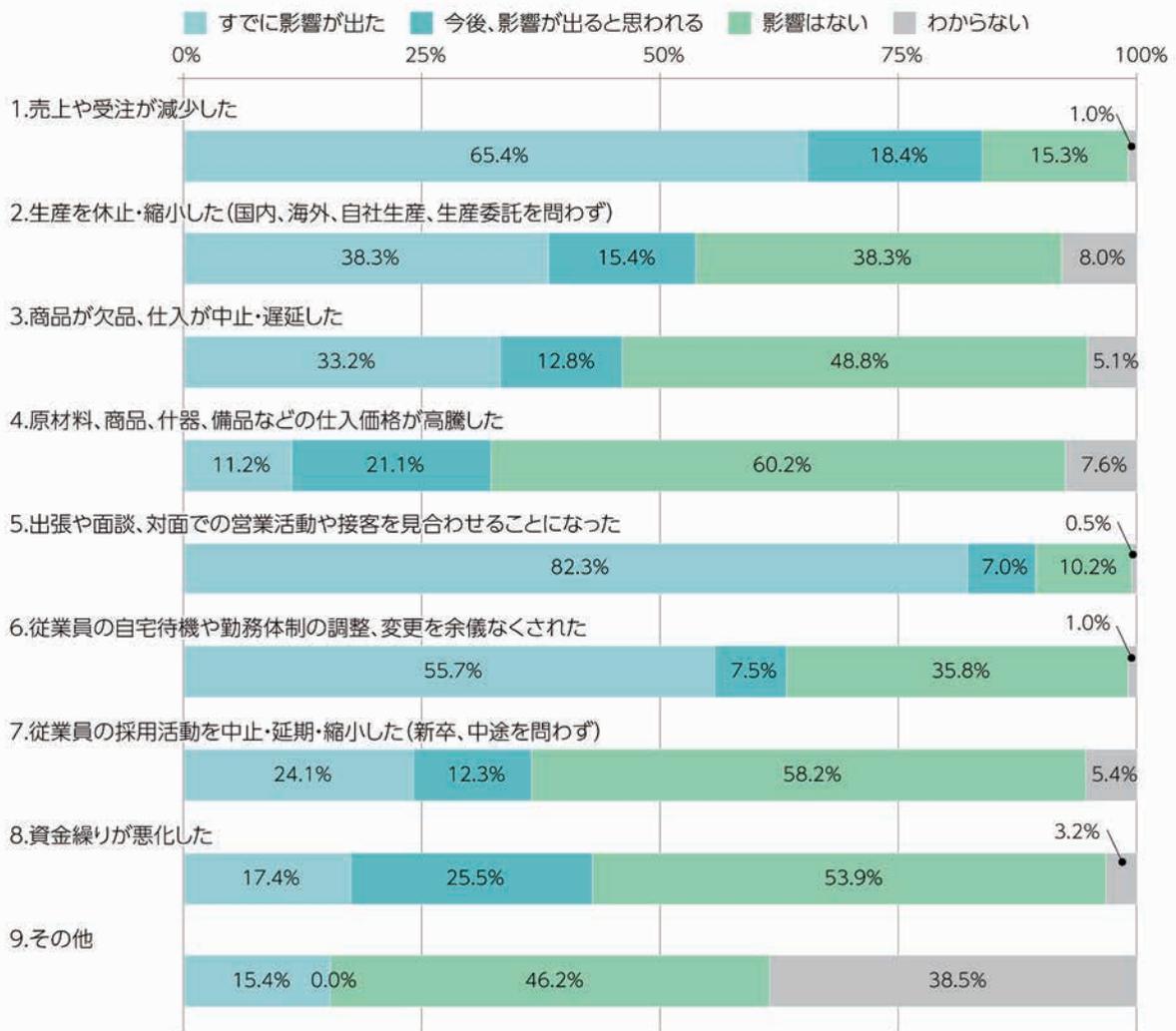


4 貴社の企業活動への影響についてお尋ねします

■ 全業種の82.3%が、対面での営業活動や接客への影響があったと回答

全業種で影響が出たと回答した項目は、対面での営業活動や接客への影響が82.3%、売上や受注の減少が65.4%、従業員の自宅待機や勤務体制の調整が55.7%となった。一方で、影響なしと回答した項目は、原材料などの仕入価格の高騰が60.2%、採用活動への影響が58.2%、資金繰りの悪化が53.9%となった。資金繰りの悪化については、すでに影響が出たが17.4%、今後影響が出ると思われるが25.5%となり、引き続き今後の資金繰りへの影響に対する懸念も見受けられた一方で、半数以上の企業が影響なしと回答しており、業種によって影響の程度が大きく異なっていたことも確認できた。

図表4. 企業活動への影響

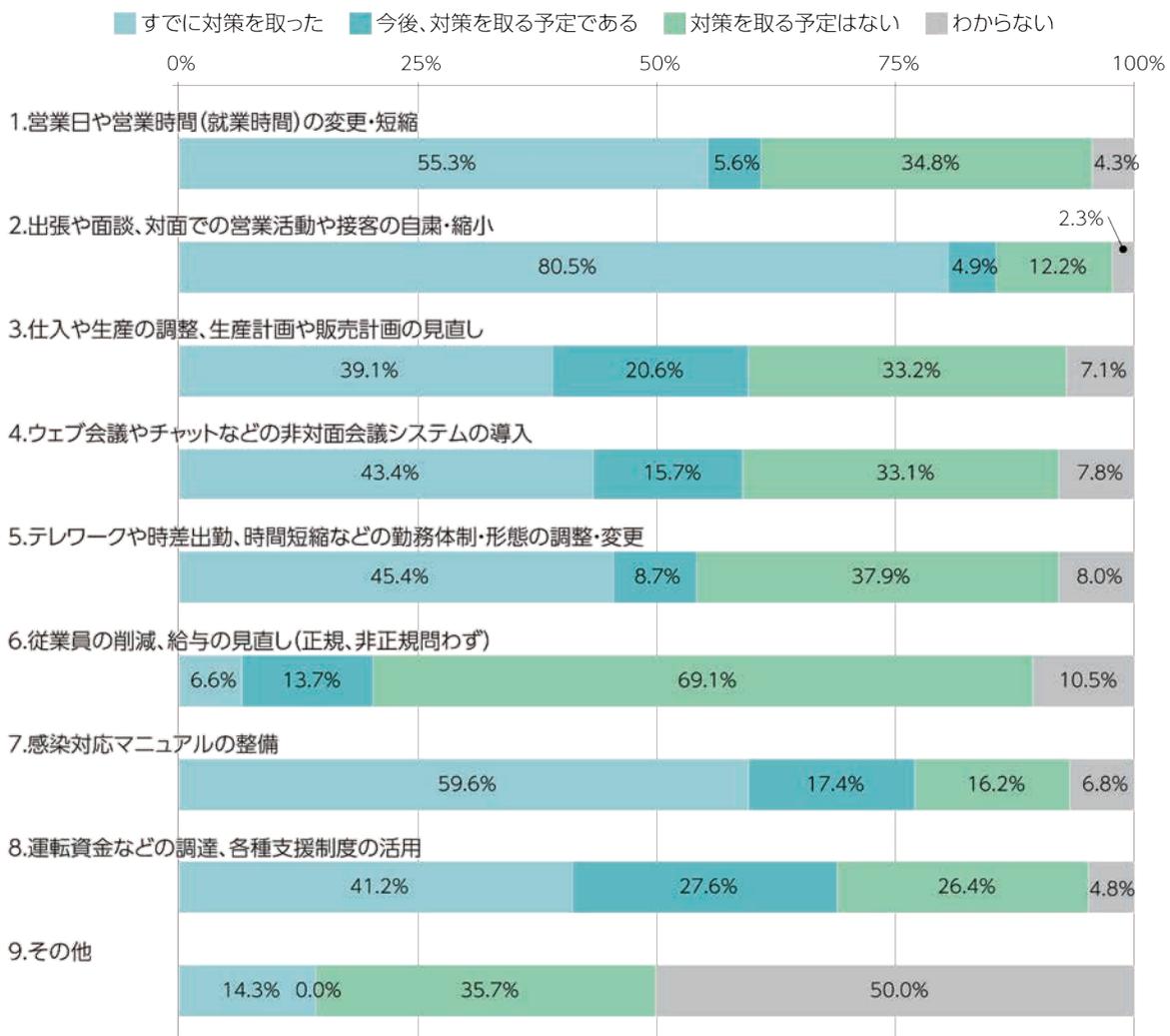


5 貴社の企業活動への影響に対する対策についてお尋ねします

■ 全業種の80.5%が、対面での営業活動や接客を自粛・縮小したと回答

全業種で対策を取ったと回答した項目は、対面での営業活動や接客の自粛・縮小が80.5%、感染対応マニュアルの整備が59.6%、営業時間の変更・短縮が55.3%となった。一方で、対策を取る予定がないと回答した項目は、従業員の削減や給与の見直しが69.1%となり、以下、テレワークなどの勤務形態の調整、営業時間の変更・短縮、生産計画や販売計画の見直し、Web会議システムの導入などがそれぞれ30%台となった。従業員への影響については、約7割の企業が削減や給与の見直しを行う予定がないと回答しており、労働者に及ぶ影響は比較的小さく抑えることができたと推察できる。

図表5. 企業活動への影響に対する対策

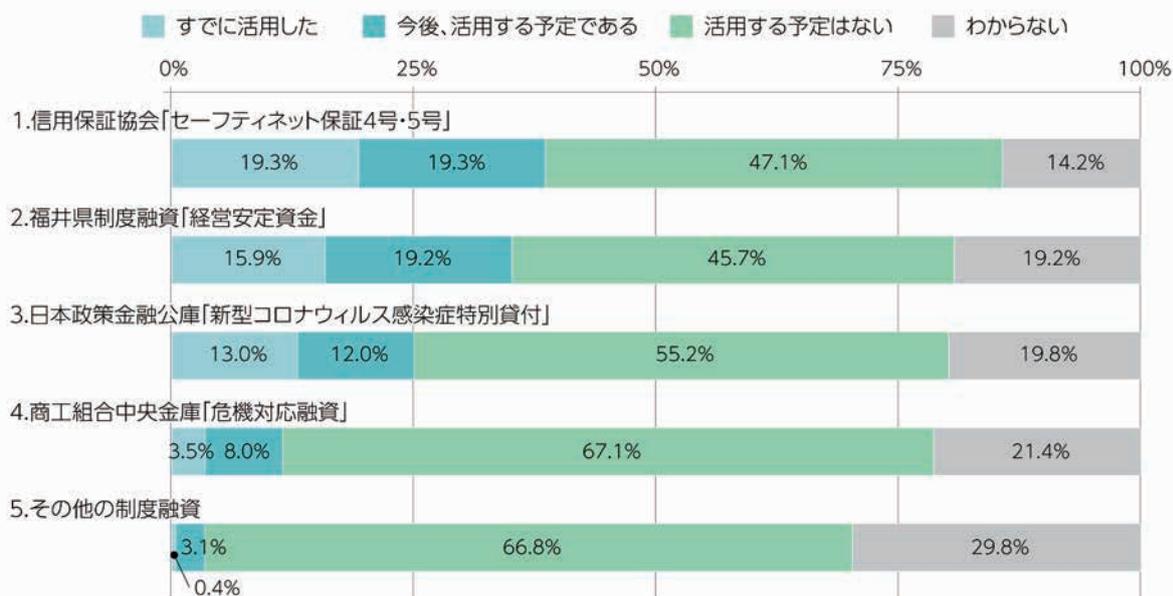


6 貴社の各種支援制度の活用状況についてお尋ねします

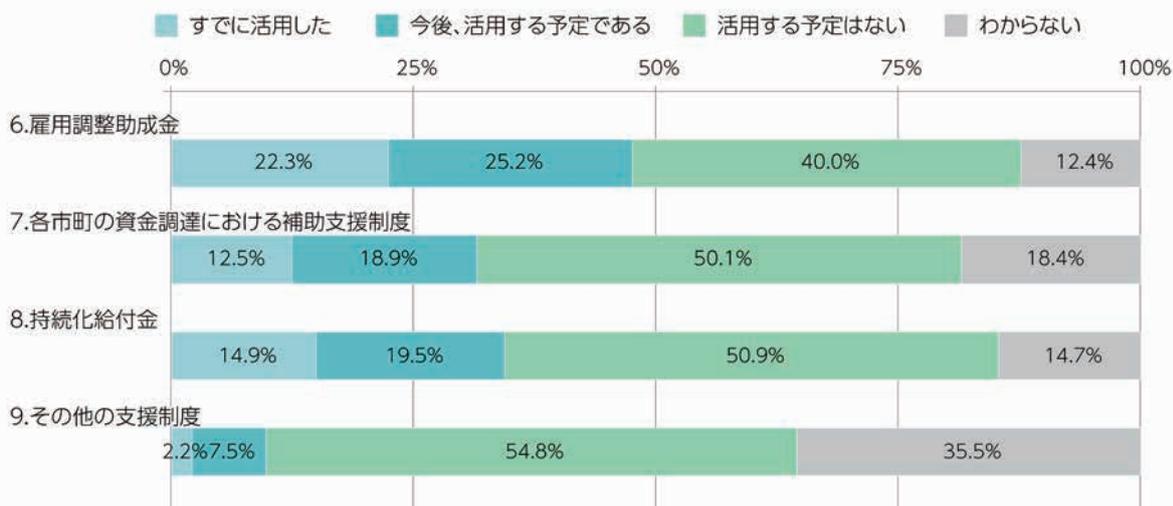
■ 全業種の47.5%が、雇用調整助成金を活用／活用予定と回答

全業種で、活用した／活用予定であると回答した制度融資は、セーフティネット保証4号・5号が38.6%、福井県の経営安定資金が35.1%となった。同じく、活用した／活用予定であると回答した助成金などの支援制度は、雇用調整助成金が47.5%、持続化給付金が34.4%となった。雇用調整助成金については、約半数の企業が活用／予定と回答しており、今回の新型コロナウイルス感染症の緊急対策としては、最も活用が進んだ支援制度であったことが確認できた。

図表6-1. 各種支援制度の活用状況(制度融資)



図表6-2. 各種支援制度の活用状況(助成金・補助金・給付金・その他)



「新型コロナウイルス感染症の県内企業への影響調査(2020年上半期総括)」の詳細版レポートは、福銀ジャーナル2020年爽秋号(2020年10月下旬ころ発行予定)にて掲載予定です。また、同じく福銀ジャーナル2020年爽秋号では、特集企画として「BCP(事業継続計画)」を取り上げる予定です。

COVID-19

2020.7 緊急調査レポート

国の経済指標や各団体によるアンケート調査から考察

新型コロナウイルス感染症の国内の経済活動への影響

株式会社福井キャピタル&コンサルティング コンサルタント 前田 英史

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、2019年12月に、中華人民共和国の湖北省武漢市にて最初の症例が報告されて以降、今年に入って中国国内で感染が拡大し、2月後半ころからは、世界各地でも急激に感染が拡大しました。この新型コロナウイルス感染症の影響により、各国で、外出禁止措置や移動制限措置、検疫の強化などの公衆衛生上の対応がとられるとともに、自国民の他地域への渡航に対する自粛要請や中止勧告を含む注意・警戒情報が発出されました。また、感染地域からの渡航について自国への入国の制限や停止といった渡航規制の強化や国境封鎖も行われ、国内外で個人・企業の経済活動に大きな影響が生じました。

国内では、4月7日に政府から緊急事態宣言が発出されると、外出自粛や企業活動の休業・制限が求められ、企業業績が急激に悪化しました。

福銀ジャーナル2020年盛夏号では、福井銀行にて2020年6月に実施したアンケート調査の結果を、特別調査レポート「新型コロナウイルス感染症の県内企業への影響調査（速報版）」として巻頭に掲載しました。本稿では、特別調査レポートの関連記事として、新型コロナウイルス感染症の国内の経済活動への影響について、国が発表する経済指標や各団体によるアンケート調査の結果から考察します。

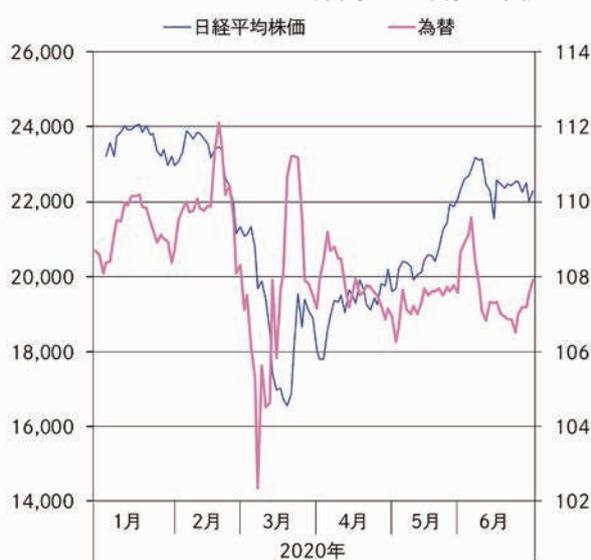
2. 経済指標から見る国内の経済活動への影響

図表2に、国内の景気動向の推移として、景気動向指数と景気ウォ

ッチャー調査の推移を示します。景気動向指数は、景気の動きに反応する複数の経済指標を合成した指数で、景気の現状把握および将来予想をみるために利用される景気指標です。景気ウォッチャー調査は、百貨店の売り場主任やホテルスタッフ、タクシー運転手など景気を肌で感じることができる職業に就く方（ウォッチャー）に対するアンケート調査で、街角からみた景気判断として利用されています。

2019年10月の消費税率10%の導入前の駆け込み需要から、景気動向指数、景気ウォッチャー調査ともに、2019年9月にピークが1つ見られます。景気動向指数は、全体的に下降基調にありましたが、2020年3月には88.8まで大きく落ち込みました。一方で、景気ウォッチャー調査は、2019年10月に反

図表1 日経平均株価（日次終値）と為替（ドル-円）の推移



図表2 国内の景気動向の推移



動で落ち込んだ後、2020年1月まで回復基調にありましたが、2月には大きく落ち込み、さらに3月には14.2となりリーマンショック後の2008年12月の19.0を下回ると、4月には10.0を割り込み7.9まで落ち込みました。このことから、身近な景況感が、新型コロナウイルス感染症の影響により、急激に悪化していった様子を読み取ることができます。

図表3に、国内の物価の推移として、企業物価指数、企業向けサービス価格指数および消費者物価指数の推移を示します。企業物価指数は、企業間で取引される財の価格変動を測定した物価指標で、川上の物価動向を示します。後述する消費者物価指数は川下の物価動向を示します。企業向けサービス価格指数は、前述の企業物価指数がモノの価格の動向を示すものに対して、サービスの価格の動向を示します。例えば、貨物輸送や人材派遣などを調査対象としています。消費者物価指数は、消費者世帯が購入するモノとサービスの価格の変動を測定するもので、消費者が感じるモノやサービスの価格への感触が示されるため、金融政策の

方向性を予測する際にも利用される重要な物価指数です。

企業物価指数および企業向けサービス価格指数は、2019年10月に大きく上昇し、年末年始に向けて緩やかなピークを示しましたが、企業物価指数は、2020年2月から急激に落ち込みました。一方で、企業向けサービス価格指数は、引き続き横ばいとなり、企業物価指数とは異なる傾向が見られました。消費者物価指数は、特に消費税率10%の導入の影響は見られず、また、企業活動に新型コロナウイルス感染症の影響が出始めた以降も、おおむね横ばいに推移しており、ここで提示した3つの指標は、それぞれに異なる傾向を示しました。

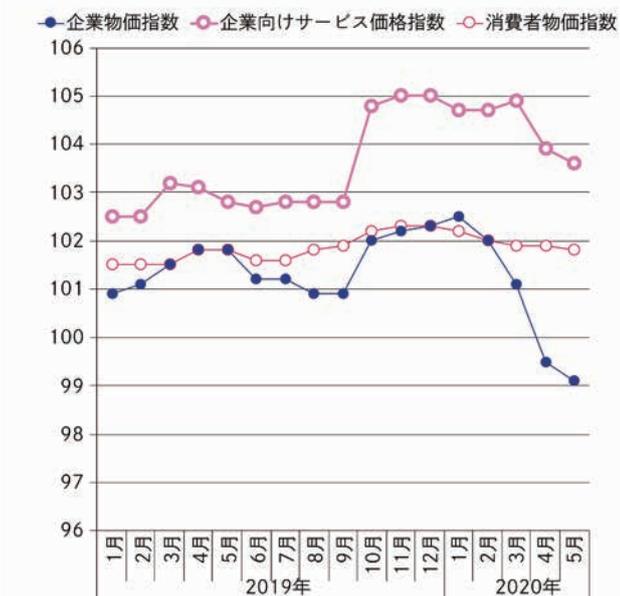
図表4に、国内の生産活動の推移として、鉱工業指数と第3次産業活動指数の推移を示します。鉱工業指数は、鉱工業（製造業および鉱業）の生産を中心に企業の生産活動を見る指標で、速報性が高く景気動向との連動性も高いため、GDPの先行指標として重要視されています。第3次産業活動指数は、第1次産業（農業、漁業など）および第2次産業（鉱業、製造業、建設業など）を除くすべての第3次産業（小売業や

サービス業、情報通信業や金融・保険業など）に属する業種の生産活動をとらえた指数です。近年の経済活動のソフト化、サービス化に伴い、GDPに占める第3次産業のウエイトが7割弱の水準にまで増大しており、その重要性が高まっています。

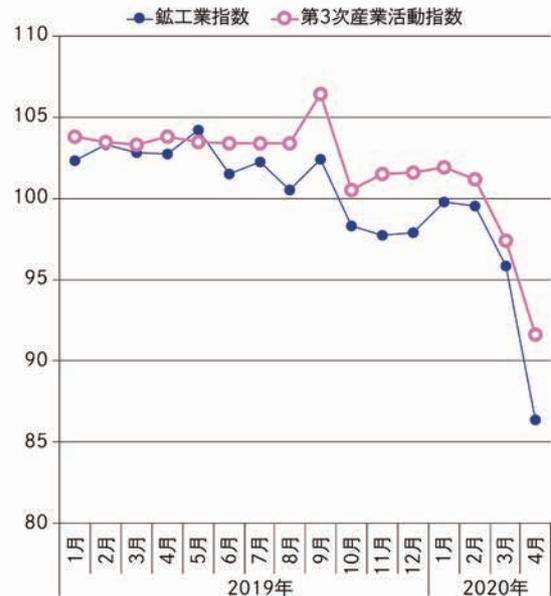
鉱工業指数は、全体的に下降基調にありましたが、第3次産業活動指数とともに、2019年9月に大きなピークが見られました。鉱工業指数は、2020年1月には回復のきざしも見られましたが、3月には反転して大きく落ち込みました。第3次産業活動指数も同様に、3月および4月には大きく落ち込みました。

図表5および図表6に、日本銀行が四半期ごとに公表する短観から業況判断指数(DI)を示します。日本銀行の短観は、日本銀行が四半期ごとに全国約1万社の企業に対して行う統計調査で、正式には「全国企業短期経済観測調査」と呼びます。企業の動向を正確に把握し、金融政策の適切な運営に役立てることを目的として調査が行われ、内閣府の月例経済報告とあわせ、最も重要な経済統計の1つとしてその動向が注視されます。

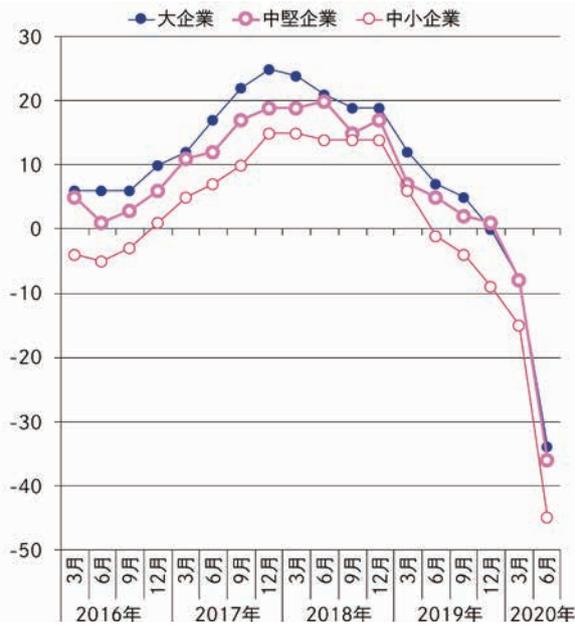
図表3 国内の物価の推移



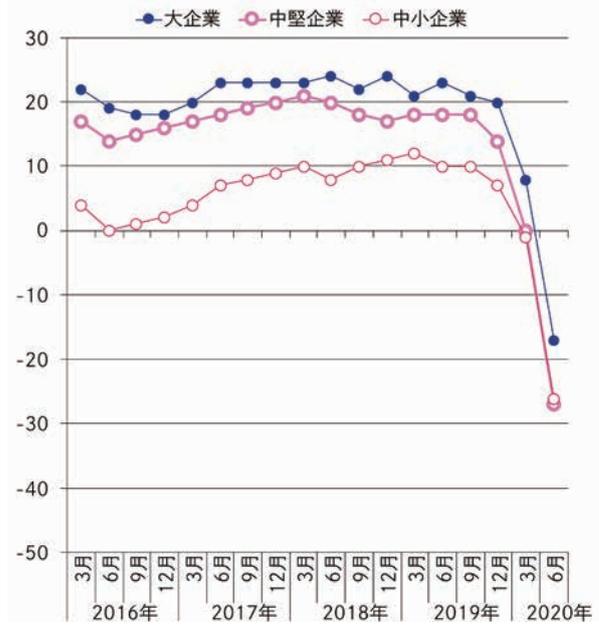
図表4 国内の生産活動の推移



図表5 業況判断指数(DI) (製造業)



図表6 業況判断指数(DI) (非製造業)



製造業では、2017年12月をピークに景気の後退局面を迎えていましたが、2020年3月には大企業・中堅企業・中小企業すべてにおいてマイナス圏に入りました。さらに6月には、大企業でマイナス34、中小企業でマイナス45まで大きく落ち込みました。非製造業では、2019年12月まで大企業・中堅企業・中小企業すべてにおいて良好な値を示していましたが、2020年3月に急激な下げを示すと、6月には大企業でマイナス17、中小企業

でマイナス26まで大きく落ち込みました。

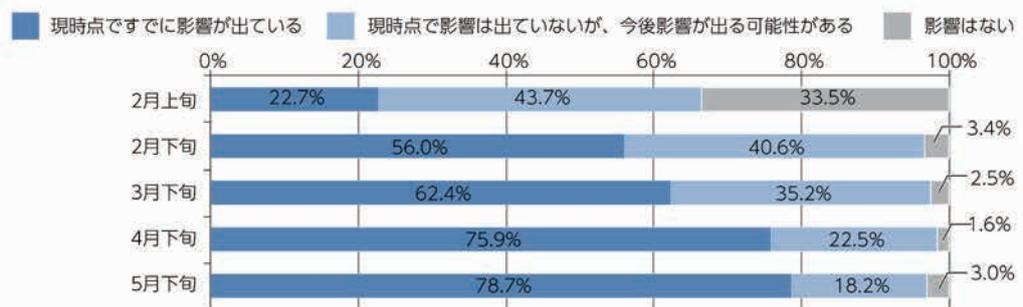
3. 市場調査から見る国内企業への影響

図表7および図表8に、国内企業(全国)および県内企業の企業活動への影響の変化を示します。3月下旬ころの段階で、国内企業(全国)と県内企業との間に大きな差異は見られません。図表8を見ると、2月上旬ころの段階で、3月の状況について、36.3%が「すでに影響」と予想し

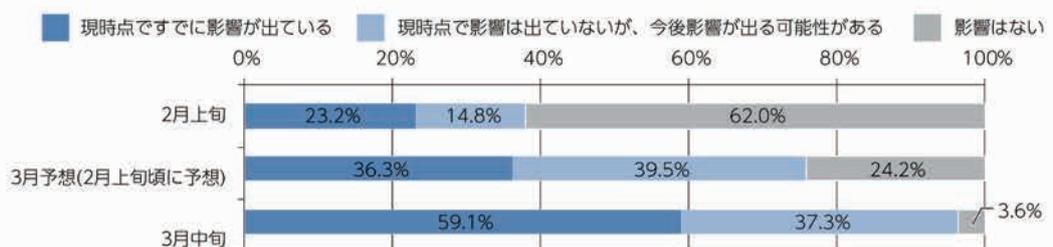
ていましたが、実際に3月中旬ころの段階では、59.1%が「すでに影響」と回答しており、景況の変化が、企業の予想以上に急速に悪化していった様子を読み取ることができます。図表7を見ると、4月下旬の段階では、75.9%が「すでに影響」と回答しており、景況の悪化が4月に入ってさらに進んでいったことがわかります。

図表9および図表10に、国内企業(全国)および県内企業の売上高の昨年同時期比(県内企業の前年基準は、2019年1月中旬～3月中旬)を

図表7 国内企業の企業活動への影響の変化



図表8 県内企業の企業活動への影響の変化



図表9 国内企業の売上高の昨年同時期比



図表10 県内企業の業種別の売上高の昨年同時期比(上下1位)



示します。国内企業(全国)の2020年3月期と県内企業の全体との間に大きな差異は見られませんが、県内企業を業種別で比較すると、業種ごとに傾向が大きく異なりました。

図表10を見ると、増収～昨年並みが0.0%となった宿泊・飲食業では、イベントの中止や出張の見送りなどによる宿泊予約のキャンセル(宿泊業)、イベントの中止などによる弁当や外食の自粛による宴会のキャンセル(飲食業)が、大きな影響要因となっており、運輸業や食品

製造業についても、同様の要因により大きな影響が生じています。一方で、増収～昨年並みが68.0%となった建設業では、北陸新幹線の関連工事が佳境に入っており増収となりましたが、住宅建築の分野では、今後の受注減による業績への影響を警戒する回答も見られました。

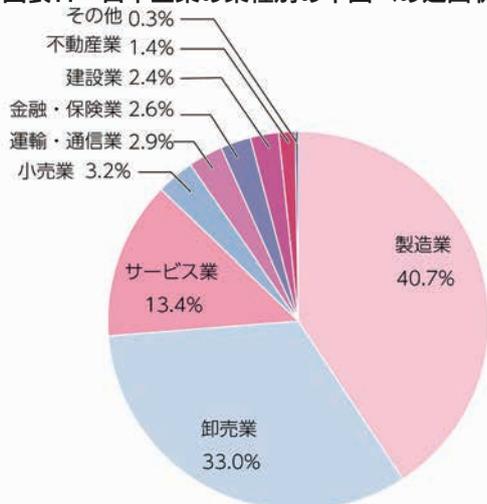
4. 市場調査から見る国内企業の中国への進出状況

図表11および図表12に、2020年1月時点における日本企業の中

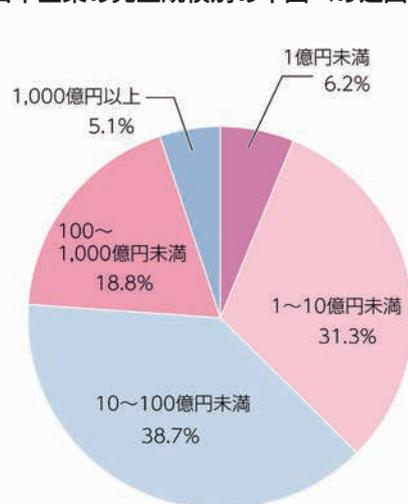
国への進出状況にかかわる調査結果から抜粋し、日本企業の中国への進出状況について、それぞれ業種別および売上規模別の状況を示します。

業種別では、製造業が40.7%、卸売業が33.0%となり、この2業種で全体の約3/4を占めています。このことから、日本企業にとって、中国は引き続きサプライチェーンの生産拠点として重要な位置づけにあり、中国国内における企業活動や経済活動の混乱が、そのまま日本

図表11 日本企業の業種別の中国への進出状況



図表12 日本企業の売上規模別の中国への進出状況



国内における企業活動や経済活動に影響を生じさせる要因となっている状況が推察されます。今後、海外拠点の中国への集中化に伴うコントロールリスクへの対策も重要になると考えられます。

売上規模別では、1億円未満が6.2%、1-10億円未満が31.3%、10-100億円未満が38.7%となり、売上100億円未満の企業で全体の3/4以上を占めています。2019年からの継続調査では、売上高の小さい中小企業の中国進出が増加した一方で、中堅および大企業では減少に転じており、中小企業の中国への進出と海外拠点の集中化の傾向があることが推察できます。県内企業においても、中国への依存度の高い企業で、サプライチェーンの機能不全により企業活動に大きな影響が生じた事例も見られ、今後、県内企業においても、中国にかかわるコントロールリスクへの対策が重要になると考えられます。

図表13および図表14に、日本企業の対中国輸入元について、地域別および省級別の状況を示します。中国への進出地域として最も多い地域は、華東地区の60.6%となっています。この地域には、省級別で最も多い上海市(50.9%)を中心に第3位の

江蘇省(15.3%)を含む上海経済圏があり、製造業の進出が多く41.1%を占めています。また、上海市には世界的な金融センターもあり、金融・保険業の割合も他地域に比べて高くなっています。

中国への進出地域として2番目に多い地域は、中南地区の15.1%となっています。この地域には、省級別で第2位の広東省(16.4%)があります。広東省には、大規模港湾を有する広州市やハイテク企業が集積する深圳市があり、自動車関連を中心に製造業が50.4%を占めています。また、今回の新型コロナウイルスの発生源となった武漢市のある湖北省も含まれ、多くの自動車産業が進出していますが、湖北省の構成比は2.0%と必ずしも高くはありません。日本企業の中国への進出地域は中国の沿岸部に集中しており、2020年2月前半ころまでの内陸部の武漢市を中心とした湖北省における混乱は、日本企業の企業活動全体にはまだそれほど大きな影響とまではなっていませんでしたが、2月12日に、日本国政府が、沿岸部の華東地区に含まれる浙江省に滞在していた外国人などについても入国拒否とする方針を表明した時期を境に、日本国内における企業活動や経済活動への

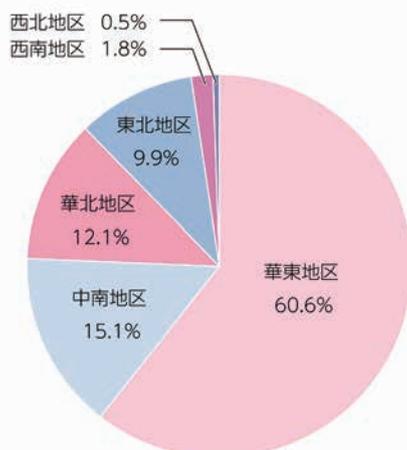
混乱が、一気に拡大していったことが推察されます。

5. まとめ

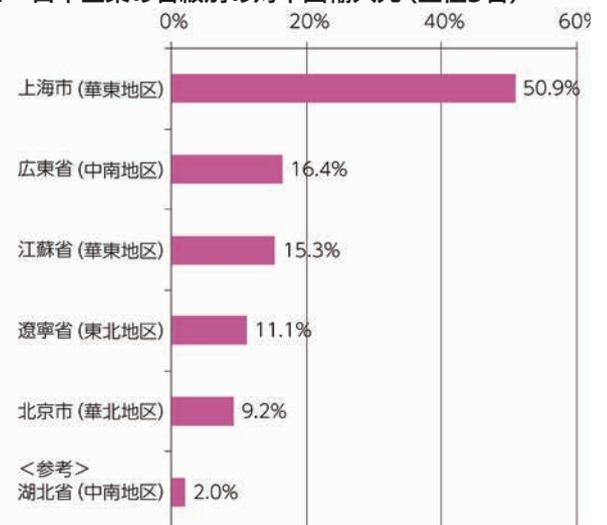
新型コロナウイルス感染症の国内の個人・企業の経済活動への影響は、様々な経済指標や調査結果からも明確に読み取ることができました。一方で、それぞれの傾向は調査対象によって異なっており、新型コロナウイルス感染症による影響や2019年10月の消費税率10%の導入による影響などがあまりみられなかった指標も確認できました。また、業種別においても、新型コロナウイルス感染症による影響がみられなかった業種も確認できました。県内企業の詳細な状況や業種別の傾向などについては、特別調査レポート「新型コロナウイルス感染症の県内企業への影響調査(詳細版)」として、次号の福銀ジャーナル2020年爽快号にて掲載を予定しております。

最後に、新型コロナウイルス感染症の影響により被害を受けられたみなさまにお見舞いを申し上げますとともに、一日も早い新型コロナウイルス感染症の収束とみなさまのご健康を心よりお祈り申し上げます。

図表13 日本企業の地域別の対中国輸入元



図表14 日本企業の省級別の対中国輸入元(上位5省)



やる気を引き出す“評価制度”を実現する!

後編

株式会社LTSコンサルティング
代表取締役 橋野 博幸

前回の中編では、やる気を引き出す評価制度の実現に向けた「あり方」と「やり方」について、「成長対話制度®」という考え方を基にして概要を説明しました。今回の後編では、さらに具体的な評価項目の設計や管理職の心構えについてポイントを説明し、本稿を締めくくりたいと思います。

第1章 制度設計

①評価要素の決め方

制度設計において肝となるのは、「何を評価するか」ということです。大手企業では、年2回の賞与査定と年1回の昇給査定を行い、前者は個人業績の良し悪し、後者は能力の伸長度を評価するというやり方がよく見られます。一方で、中小企業では、賞与査定のみという会社が多いようです。ここでは、賞与査定＝業績に焦点を当て、重要なポイントを解説していきます。

評価制度に問題のある事例でよく見られることは、評価要素(項目)が抽象的もしくは勤務実態にあっておらず、評価される側も評価する側も、はっきりとした判断基準を持ってないままになんとかランク付けをしているというケースです。特に事務職では、定量化が難しく評価が定性的になりがちです。一方で、営業職のように数字がはっきりと出る職種では、定量評価は行いやすいものの、それらのデジタルな結果と働きぶりの実感との間に違和感が残ることが往々にして生じます。また、製造職でも、担当作業が多岐にわたるケースでは、隣の職場と難易度

や熟練の必要度に差があるにもかかわらず、その差をうまく評価基準に組み込めていないという事例をよく目にします。このような現状に対して、職種や職場ごとに細かく評価表を作るというアプローチもありますが、この場合、複雑さが増し管理工数が増えるとともに、職場間の難易度を適正に評価することが難しくなり、解決に結びつきません。

そこで私がおすすめするのは、職場・職種による差については、全体の3割程度の職場ごとに設定できる評価項目を設けて対処する一方で、評価項目の7割程度は等級ごとの共通項目とすることで、公平性と個別性のバランスをとるというやり方です。その上でもう一つのおすすめは、他者が見ても確かにそういう行動をとっていたと認識できる行動を、「期待行動」として記述するやり方です。このやり方であれば、誰も見ていなかったとしても本人が「こういう行動をとった」と自己申告し、上司が確認の問い合わせをすれば嘘か本当かは大体分かるため、評価が行いやすくなります。

②期待行動の決め方

「期待行動」を決めるにあたって、(i) 経営理念の実現に向けて取り組んでほしい行動、(ii) 社員として共通して身につけてほしいスキル、(iii) 部門目標や個人目標の達成のために取り組む行動、の3つのカテゴリーに分けて考えます。このうち、(iii)が上述の職場や職種ごとの個別性に対処する部分となります。

(i) および(ii)については、中堅社員クラス、係長クラスといった社員層を想定し、経営理念の実現に必要な行動や社員に備えてほしいスキルに関する要素＝評価項目(計画・実行力、適応力、課題形成力など)を複数挙げ、それぞれの要素ごとに望ましい行動を言葉にします。この際の注意事項は、(a) 解釈がばらつかない具体的な行動として記述すること、(b) 過去形で記述することです。

まず、(a)については、例えば「顧客対応」という評価要素に関して、「急な仕様変更に適切な対応をした」という期待行動があったとします。一見良さそうに見えますが、「適切な」には解釈の余地が残ります。そこで、「急な仕様変更に対して時間やマンパワーの制約を踏まえた代替案を複数検討し、顧客の確認を得て対応した」と言い換えるとどうでしょうか。具体性が向上し、行動の良し悪しを測りやすくなります。

次に、(b)については、同じく「顧客対応」という評価要素に関して、「お客様の苦情処理ができる」といった表現がよく見られますが、この場合には、「彼女ならできだろう」といった推測が入り込む余地ができてしまいます。そこで、「お客様の苦情を一旦受けとめ、苦情の原因を掴み、納得いただける回答を行った」というように、過去形に言い換えます。過去形にすることで、自己評価をする際には実際に行動したことしか書けなくなります。

このような点に注意して「期待行動」を明らかにすると、解釈のブレが少なくなるだけでなく、社員にとってどのような行動が求められている

のか、より上位を目指すにはどのような行動がとれるようになる必要があるのかが明確になり、努力の方向性がはっきりするというメリットがあります。したがって、期待行動を適切に記述できるかどうか、社員の成長と業績向上のカギを握るといえるでしょう。

(iii)の部門目標や個人目標の達成のために取り組む行動については、期初の話し合いで合意した個人としての取り組みのほか、部門として部員全員に共通して期待する行動を織り交ぜるなどし、個人業績と部門業績のバランスを図ります。3か月から半年の間でそれらの期待行動を固定しても構いませんし、できるようになった期待行動は外して新たな期待行動に入れ替えることもOKです。部下に合わせた調整作業をきめ細かく行うことで、少しずつ成長を後押ししていきます。

③評価要素の整理

ここまでの作業により、評価要素と期待行動が一応決まりますが、ここで注意事項があります。それは、「現在必要としているスキルや行動を表してはいるが、今後必要となるスキルや行動が漏れている可能性がある」ということです。会社の幹部や管理職が中心になって評価要素や期待行動を作成するため、視点がどうしても「現在期待しているができていないこと」に傾きがちになります。しかし、これでは現状の経営環境や事業内容にマッチしたスキルは養成できても、環境の変化や今後の事業展開に対応できない人材を生み出してしまふ可能性があります。したがって、評価要素と期待行動を一旦検討し終えた時点で、自社の将来を踏まえて人材の弱みを認識した場合には、今後めざす人材像を明らかにして、強化すべき評価項目や期待行動への入れ替えを検討する必要があります。

なお、この作業は、制度構築時に行うことはもちろんですが、2~3年に

一度、定期的に行うことも必要です。評価要素を現状と将来とのバランスの取れた状態に保つことが、制度の陳腐化を防ぎ、人材の成長と会社の成長をより確実にします。

第2章 管理職の心得

①マインド

2週間ごとの対話は、手間暇のかかるものです。プレイングマネージャーが大半である昨今では、このような対話は、本来の仕事ではなく「余計なもの」と感じ、避けようとする管理職もいることでしょう。しかし、多少の手間をかけることで部下のモチベーションが向上し、自部門の業績も上がるのであれば、その時間は投資として十分なりターンをもたらすものだと考えられないでしょうか。

部下が成長するまでの期間は、自分がやった方が早いと感じるかもしれませんが、成長した部下に仕事を任せることができれば、本来の管理職として取り組むべきプランニングなどに時間を割けるようになります。成長対話は部下に気づきを促し、その気づきに基づいて成果に直結する行動に目を向けさせ、「頑張ってみよう」というサイクルを促進するためのものであると上司が理解することが重要です。

②対話における注意点

形は「対話」であっても実態が伴わず部下のミスを追及する面談では、意味がないばかりか逆効果になってしまいます。経験のある上司から見ると「こんなこともできないのか」とつい苛立ちを覚えてしまうでしょうが、ここは改善に向けたきっかけ作りの場というように発想を変えていただく必要があります。できなかったことを責めるのではなく、部下の意識をどのように改善に向けさせるかと捉えるのです。

そこで、意識すべきは、問いかけ

の種類です。人は「なぜ?」と質問されると、それだけで「責められている」と受け止め、身構える傾向があります。「質問」が「詰問」になり、「尋問」となってしまうことは、最悪のパターンです。それでは、以下のような問いかけをしたらどうでしょうか。

「今回のミスから、どのようなことが学べただろうか?」

「次回、同じ作業に取り組むとき、どのようにすれば正確性が増すだろうか?」

「次回、お客さまの満足度を上げるには、どのような行動をとるとよいだろうか?」

ミスに対する責任を感じて萎縮する代わりに、前向きに取り組もうという気持ちが湧いてきませんか。このような問いかけを、「発問」といいます。起こった事実は事実として受け止めた上で、人を責めるのではなく部下からアイデアを引き出す問いかけの方法です。人間は、人から教えられたことではなく自分が考え付いたことであれば、抵抗なくやろうという気になります。「内発的動機」を高め、部下が自律的に改善に取り組むためにも、ぜひ「発問」のスキルを磨いてください。

③部下の特性の把握

上司部下の対話においてこれまでに述べてきたマインドと対話のスキルに加えて重要なことは、部下の特性や志向をよく把握することです。部下を成長させるには、部下自身に成長への意欲がなくてはなりません。上司からの働きかけ如何で成長意欲が芽生えたりしぼんだりします。特性には「思考特性」と「行動特性」があり、これらを類型化した研究も多数あります。ここでは、思考特性に関して私が使用している「効き脳診断®」を簡単にご紹介いたします。

制度設計のポイント

①3つのカテゴリーで評価要素・期待行動を検討

- (1)経営理念実現に向けて取り組んでほしい行動
- (2)共通に身につけてほしいスキル
- (3)目標達成のために取り組む行動

②社員の等級ごとに「評価要素」と「期待行動」を検討

期待行動は

- ・解釈がばらつかない、具体的な行動として記述
- ・過去形で記述 ←実際に行動したこと
<メリット>
社員にとって、
- ・どのような行動が求められているか、
- ・より上位を目指すにはどのような行動が必要なのが明確になり、努力の方向性がはっきりする

③自社の目指す人材像に照らして、評価要素を整理

- ・現在期待しているスキル・行動のみならず、
- ・今後必要となるスキルや行動をもバランスよく設定

管理職の心得

①マインド

- ・部下との「成長対話」を部下の成長と自部門の業績向上のための投資と捉える
- ・「成長対話」は、部下が自ら気づく⇒成果直結行動に目が向く⇒頑張る⇒やる、というサイクルを促進するもの、と肝に銘じる

②対話では「発問」を心掛ける

- ・ミスや間違いを責めるのではなく、そこから成長のヒントに気づくための「発問」で、内発的動機を高める

③部下の特性を把握して、評価要素を整理

- ・上司と部下の間で効き脳に違いがあることで、コミュニケーションのギャップが高まる可能性がある、そのことを理解したうえで、部下の特性を伸ばす指導を心掛けること

思考特性には4類型あり、A: 論理・理性脳、B: 堅実・計画脳、C: 感覚・友好脳、D: 冒険・創造脳に分けられます。このうち、特に傾向が顕著な1つないし3つの優勢脳がその人の思考を特徴づけるという考え方(まれに4つとも均等というケースあり)で、同じ物事を見ても優勢脳が違えば反応が違うというものです。したがって、上司と部下とで優勢脳に違いがある場合には、コミュニケーションや相互理解がうまくいかない可能性が高まります。このことを認識した上で部下の行動を見ると、部下の新たな可能性に気づき、部下の特性を伸ばす指導も可能になります。

部下の特性を把握し、日常的に行動事実を観察することが部下の成長につながるということを銘記していただければと思います。

第3章 最後に

評価制度の「あり方」と「やり方」を見直すことでいかに社員のやる気を引き出すかについて、3回にわたってお話してきました。本来であれば、人事制度全体を見直し、

その一環として評価制度を成長対話制度[®]に変えていくことが望ましいと考えています。さらに言うと、会社の理念(ビジョン・ミッション・バリュー)が明確であり浸透しているか、会社の理念にもとづいた人事ポリシーは定まっているかということが評価制度の検討より先に来るべきでしょう。

私がお支援をした事例の中に、当初は等級制度を構築したいとのご依頼でしたが、その前に経営理念に基づく人事ポリシーを明確にした上で人事制度全体をトータルで考え、その上でありたい等級制度や評価制度を考えましょうと逆提案をさせていただいたクライアントもございました。

本稿では、成長対話制度[®]の概要を踏まえつつ、みなさまの会社の既存制度の中でも活用可能な、社員のやる気を高める「あり方」と「やり方」のヒントを可能な限りお伝えしてきました。ぜひ、みなさまの会社でも評価制度を点検し、改善に向けて取り組んでいただきたいと思います。

筆者紹介

橋野 博幸(はしの ひろゆき)

坂井市三国町生まれ。神戸大学経営学部卒業(労務管理論)。1987年から村田製作所グループに約30年間在籍し、株式会社福井村田製作所を皮切りに国内外人事、国内外工場管理、事業企画を担当。2018年に独立起業。事業戦略と人事戦略を事業の両輪に据え、ビジョン策定、プロジェクト完遂支援、組織開発、チームビルディング、人事制度刷新などを手掛けている。社長に寄り添い、社長のビジョンの実現を二人三脚で支援するという自社サービスを端的に表す『右腕顧問[®]』を商標登録済み。日本キャッシュフローコーチ協会認定コーチ、チームビルディングコンサルタント。



2021年4月から 同一労働同一賃金が始まります!

株式会社福井キャピタル&コンサルティング
コンサルタント 前田 英史

1. はじめに

2020年4月1日に、「パートタイム・有期雇用労働法(短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律)」が施行されました。みなさまには、「同一労働同一賃金」という言葉の方が馴染みがあるでしょうか。この法制度は、2020年4月1日から、同一企業内における正社員(無期雇用フルタイム労働者)と非正規社員(パー

トタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者)との間の不合理な待遇差が禁止されるというものです。中小企業では、1年間の猶予期間があり、2021年4月1日から適用されます。

本稿では、「同一労働同一賃金」制度の概要とポイント、および対応のための取組手順について解説します。

2. 日本における雇用形態と雇用形態別収入

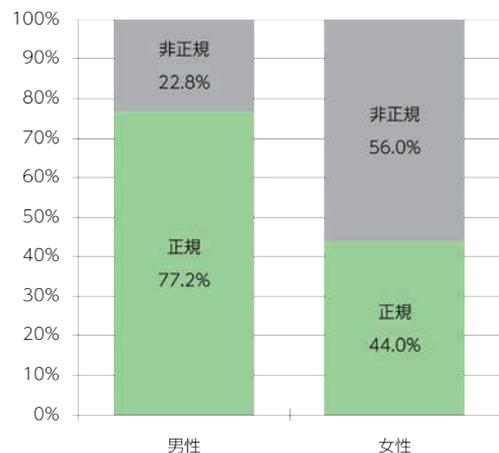
日本における正規の職員・従業員の数は、2010年からの10年間はおおむね横ばいで推移している一方で、非正規の職員・従業員の数は22.8%増加しており、非正規の職員・従業員が占める割合は、34.3% (2010年) から38.3%

(2019年)に増加しています。また、正規・非正規の職員・従業員の男女別比率(2019年)では、男性の非正規の職員・従業員の比率が22.8%であったことに対して、女性の非正規の職員・従業員の比率は56.0%となり、男女間で

図表1. 正規・非正規の職員・従業員の推移



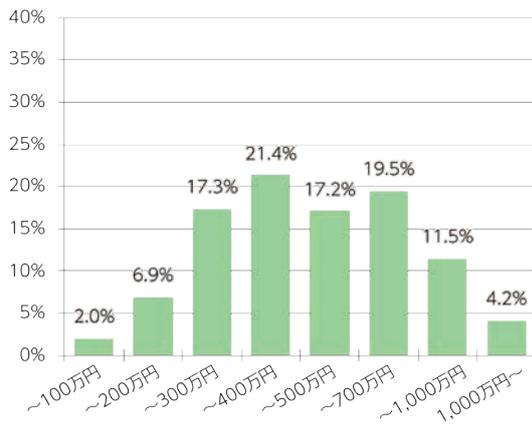
図表2. 正規・非正規の職員・従業員の男女別比率(2019年)



傾向が大きく異なっています。

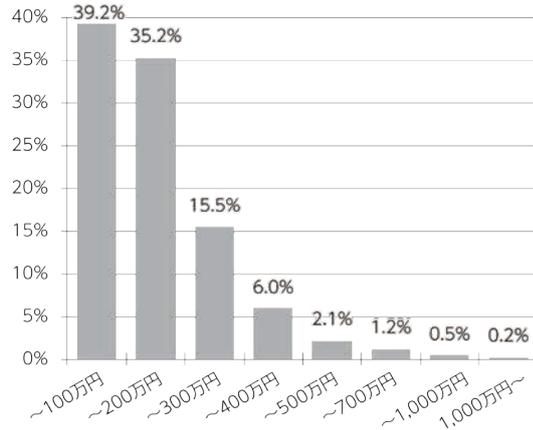
正規の職員・従業員の年間収入(2019年)の分布では、300～700万円にピークがみられた一方で、非正規の職員・従業員の年間収入(2019年)の分布では、100万円までが39.2%、200万円まで含めると74.4%と低所得域に集中しています。この傾向の要因の1つとして、年収100万円以下は住民税、所得税が

図表3. 正規の職員・従業員の年間収入(2019年)



非課税になるいわゆる「年収100万円の壁」や、年収130万円から世帯主の扶養から外れるいわゆる「年収130万円の壁」などが影響していると考えられます。今後、これらの法制度が適用され、特に配偶者などの世帯主以外の方の待遇や給与水準に、提供される労働力に対して不合理な待遇差がある場合には、問題ありと判断される可能性もあります。

図表4. 非正規の職員・従業員の年間収入(2019年)



3. 「パートタイム・有期雇用労働法」改正のポイント

今回の「パートタイム・有期雇用労働法」の改正では、非正規社員(パートタイム労働者、有期雇用労働者)について、以下の3点が统一的に整備されました。なお、派遣労働者については、改正労働者派遣法にて整備されています。

(1) 不合理な待遇差の禁止

同一企業内において、正社員と非正規社員との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されます。厚生労働省が公表する「同一労働同一賃金ガイドライン」では、どのような待遇差が不合理に当たるのか例示されていますので、ご参考になさってください。

(2) 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

非正規社員は、「正社員との待遇差の内容や理由」などについて、事業主に説明を求めることができるようになります。事業主は、非正規社員が

ら求めがあった場合には、説明を行わなければなりません。

(3) 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備

都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続を行います。均衡・均等待遇【※】や待遇差の内容・理由に関する説明についても、行政ADRの対象となります。

【※：キーワード】

●均衡待遇(不合理な待遇差の禁止)：

- ①職務内容、②職務内容・配置の変更の範囲、③その他の事情の違いに応じた範囲内で、待遇を決定する必要があります。

●均等待遇(差別的取扱いの禁止)：

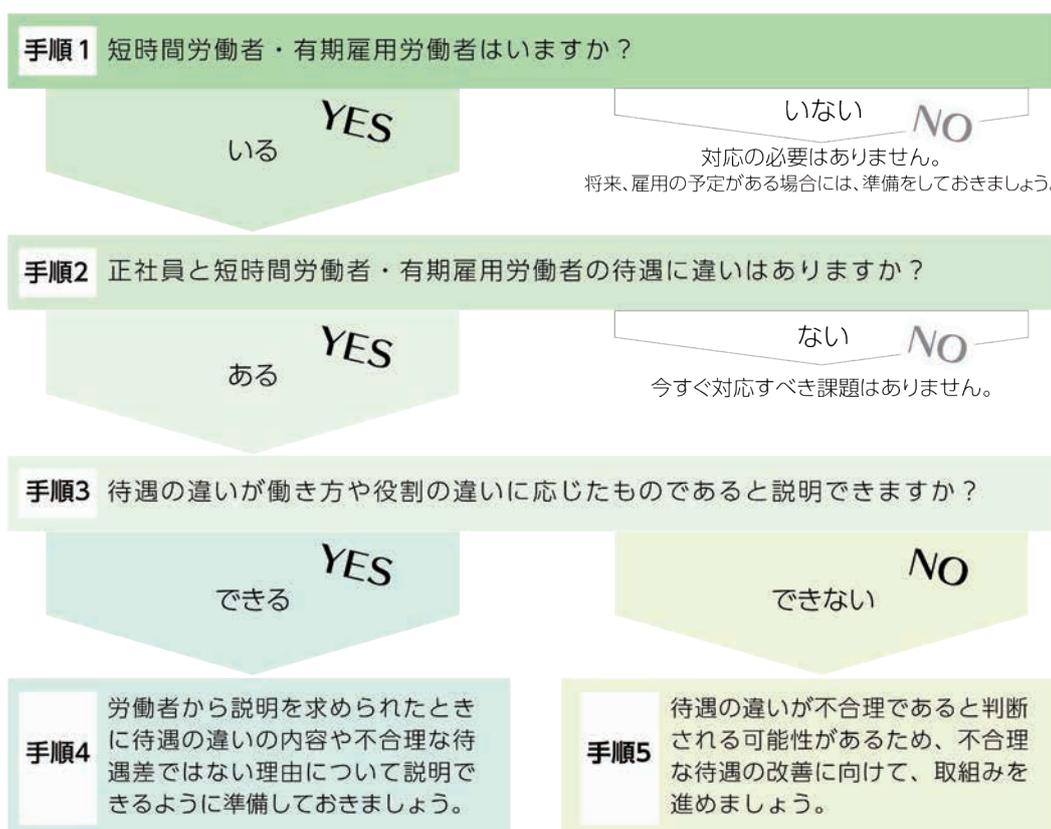
- ①職務内容、②職務内容・配置の変更の範囲が同じ場合、待遇について同じ取扱いをする必要があります。

4. 「同一労働同一賃金」への取組みの手順

「同一労働同一賃金」への取組みの手順としては、該当する労働者およびその待遇の確認にかかわる手順1～3と、労働者に対する説明にかかわる手順4までが基本フローとなり、手順3の段階で、待遇の違いや不合理な待遇差が認められた場合には、手順5の改善プロ

セスに進んでいきます。なお、本章にて記載する内容は、厚生労働省「パートタイム・有期雇用労働法対応のための取組手順書」に基づいて、株式会社福井キャピタル&コンサルティングにて作成しました。

図表5. 「同一労働同一賃金」への取組みの手順



手順1. 労働者の雇用形態を確認します。

法の対象となる労働者（短時間労働者、有期雇用労働者）の有無をチェックします。

手順2. 労働者の待遇の状況を確認します。

短時間労働者、有期雇用労働者の区分ごとに、賃金（手当、賞与を含む）や福利厚生などの待遇について、正社員との間で取扱いに違いがあるか確認します。

図表 6. 賃金種別ごとの確認ポイント

賃金種別	考え方
基本給	労働者の①能力または経験に応じて、②業績または成果に応じて、③勤続年数に応じて支給する場合は①～③に応じた部分について、正社員と同一の場合には正社員と同一の支給をしなければなりません。また、一定の違いがある場合は、その相違に応じた支給をしなければなりません。
役職手当等	労働者の役職の内容に対して支給するものについては、正社員と同一の役職につく短時間労働者・有期雇用労働者には、正社員と同一の支給をしなければなりません。
通勤手当等	短時間労働者・有期雇用労働者には、正社員と同一の支給をしなければなりません。
時間外手当等	正社員と同一の時間外、休日、深夜労働を行った短時間労働者・有期雇用労働者には、正社員と同一の割増率等で支給をしなければなりません。
家族手当・住宅手当等	家族手当、住宅手当などは、ガイドラインには示されていませんが、均衡・均等待遇の対象となります。
賞与	会社の業績などへの労働者の貢献に応じて支給するものについては、正社員と同一の貢献である短時間労働者・有期雇用労働者には、貢献に応じた部分について、同一の支給をしなければなりません。また、貢献に一定の違いがある場合は、その相違に応じた支給をしなければなりません。

手順 3. 労働者の待遇に違いを設けている理由を確認します。

短時間労働者、有期雇用労働者と正社員との間で働き方や役割などが異なる場合は、これに応じて賃金(手当、賞与を含む)や福利厚生などの待遇が異なることはあり得ます。この場合、該当する待遇の違いが、働き方や役割などの違いに見合った「不合理ではない」と言えるか確認します。なぜ待遇の違いを設けているのか、それぞれの待遇ごとに整理して考えます。

図表 7. 賃金種別ごとの事例(基本給)

基本給等	待遇の違いの有無(当てはまるものに「○」)					
基本給	ア	正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも同じ基準で支給している。				
	イ	正社員と短時間労働者・有期雇用労働者の支給基準が異なる。				
⇒ 「イ」に当てはまる場合は、正社員と短時間労働者・有期雇用労働者の基本給の決定において、次の要素はどの程度重要か、当てはまるものに「○」をつけてください。						
基本給の決定要素	正社員			短時間労働者・有期雇用労働者		
職務の遂行能力	非常に重要	やや重要	重要でない	非常に重要	やや重要	重要でない
業務の内容や責任の重さ	非常に重要	やや重要	重要でない	非常に重要	やや重要	重要でない
仕事の成果や業績	非常に重要	やや重要	重要でない	非常に重要	やや重要	重要でない
年齢や継続年数	非常に重要	やや重要	重要でない	非常に重要	やや重要	重要でない
市場での賃金相場	非常に重要	やや重要	重要でない	非常に重要	やや重要	重要でない
その他()	非常に重要	やや重要	重要でない	非常に重要	やや重要	重要でない
⇒ 正社員と短時間労働者・有期雇用労働者の基本給の決定において、勘案される要素に違いがある場合(正社員と短時間労働者・有期雇用労働者の欄で、○がついた項目が違う場合)は、職務の内容(業務の内容と責任の程度)および人材活用の仕組みや運用(転勤や職務の内容・配置の変更の有無や範囲)などの観点から違いを設けている理由を書き出してみましょう。						
違いを設けている理由【記載例】						
<ul style="list-style-type: none"> 正社員には月間の販売ノルマがあるため責任が重い、短時間労働者・有期雇用労働者にはノルマがなく責任の程度が違うため。 正社員には土日・夜間シフトの割当があり時間外出勤の必要があるが、短時間労働者・有期雇用労働者には希望の日時でシフトを割り当てている。 正社員は幹部候補として職務の内容や配置の変更があり能力や経験に応じて支給しているが、短時間労働者・有期雇用労働者は職務の内容や配置の変更はなく現在の職務の内容に応じて支給している。 						

図表8. 賃金種別ごとの事例（手当、賞与、福利厚生など）

各種手当	待遇の違いの有無(当てはまるものに「○」)	
通勤 手当	ア	正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも同じ基準で支給している。
	イ	正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも支給していない。
	ウ	正社員には支給するが、短時間労働者・有期雇用労働者には支給していない。 または、正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも支給するが、支給基準が異なる。

手当を支給している場合は、手当の支給の目的を書き出しましょう。

通勤に要する交通費を補填する目的で支給する。

⇒ 「ウ」に当てはまる場合は、どのような違いなのか、また、違いを設けている理由を書き出しましょう。

正社員	短時間労働者・有期雇用労働者	違いを設けている理由	評価
交通費実費の全額に相当する通勤手当を支給する。	支給なし。	短時間労働者・有期雇用労働者は、労働契約の期間に定めがあり、職務内容が正社員と異なるため、支給していない。	×

賞与等	待遇の違いの有無(当てはまるものに「○」)	
賞与	ア	正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも同じ基準で支給している。
	イ	正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも支給していない。
	ウ	正社員には支給するが、短時間労働者・有期雇用労働者には支給していない。 または、正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも支給するが、支給基準が異なる。

賞与を支給している場合は、手当の支給の目的を書き出しましょう。

会社の利益を分配することによって、社員の士気を高めるために支給する。

⇒ 「ウ」に当てはまる場合は、どのような違いなのか、また、違いを設けている理由を書き出しましょう。

正社員	短時間労働者・有期雇用労働者	違いを設けている理由	評価
会社の業績などへの貢献に応じて、0~4か月分を支給する。	一律の金額（1か月分）を支給する。	短時間労働者・有期雇用労働者は、定型業務であり、ノルマは課しておらず、業務による会社への貢献が一定のため、一律の支給としている。	○

福利厚生その他	待遇の違いの有無(当てはまるものに「○」)	
食堂利用	ア	正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも同じ基準で利用できる。(または施設がない)
	イ	正社員と短時間労働者・有期雇用労働者とは利用の基準、範囲が異なる。

⇒ 「イ」に当てはまる場合は、どのような違いなのか、また、違いを設けている理由を書き出しましょう。

正社員	短時間労働者・有期雇用労働者	違いを設けている理由	評価
正社員は、利用の対象としている。	短時間労働者・有期雇用労働者は、利用の対象から外している。	食堂が狭く、全員が利用できないため。	×

手順4.労働者の待遇の違いが「不合理ではない」ことを説明できる準備をします。

事業主は、労働者の待遇の内容、待遇の決定に際して考慮した事項、正社員との待遇差の内容とその理由について労働者から説明を求められた場合には、これらを説明することが義務付けられます。短時間労働者、有期雇用労働者の社員タイプごとに、正社員との待遇に違いがある場合には、その違いが「不合理ではない」と説明することができるように整理し、説明書などの文書を準備します。

図表9. 説明書の様式例

【第14条第2項の説明書】		20**年**月**日
〇〇 〇〇 殿		株式会社●●●●● 代表者名
貴殿と正社員との待遇の違いの有無とその内容および理由は、以下のとおりです。 ご不明な点は、総務部人事課(担当:▲▲)までおたずねください。		
1 比較対象となる正社員		
販売部門の正社員（おおむね勤続3年までの者）		
比較対象となる正社員の選定理由		
職務の内容が同一である正社員はいないが、同じ販売部門の業務を担当している正社員で、同程度の能力を有する者は、おおむね勤続3年までの者であるため。		
2 待遇の違いの有無とその内容および理由		
基本給	正社員との待遇の違いの有無と、ある場合にはその内容	<input checked="" type="radio"/> ある <input type="radio"/> ない
	アルバイト社員は時給1,100円に対して、比較対象となる正社員は、販売ノルマの達成状況に応じて1,100～1,400円（時給換算）です。	
	待遇の違いがある理由	
	正社員には月間の販売ノルマがあり、会社の示したシフトで勤務しますが、アルバイト社員にはそれはなく、正社員にはより重い責任を踏まえた支給額としています。	
賞与	待遇の目的	<input checked="" type="radio"/> ある <input type="radio"/> ない
	社員の貢献度に応じて会社の利益を配分するために支給します。	
	正社員との待遇の違いの有無と、ある場合にはその内容	
	アルバイト社員は、店舗全体の売上に応じて一律に支給しています。正社員は、目標管理に基づく人事評価の結果に応じて、基本給の0～4か月分を支給しています。	
	待遇の違いがある理由	
	アルバイト社員には販売ノルマがないため、店舗全体の売上が一定額を超えた場合、一律に支給しています。正社員には販売ノルマを課しているため、目標の達成状況に応じた支給とし、アルバイト社員よりも支給額が多くなる場合もあります。	
通勤手当	待遇の目的	<input type="radio"/> ある <input checked="" type="radio"/> ない
	通勤に必要な費用を補填するものです。	
	正社員との待遇の違いの有無と、ある場合にはその内容	
	正社員、アルバイト社員ともに交通費の実費相当分（全額）を支給しています。	
	待遇の違いがある理由	

手順5.労働者の待遇の違いに改善の必要がある場合には、改善を図ります。

短時間労働者、有期雇用労働者と正社員との待遇の違いが「不合理ではない」と説明することができない場合には、改善に向けて検討を行います。改善の必要がある場合には、労働者の意見も聴取しながら改善に取り組みます。

5.まとめ

パートタイム・有期雇用労働法の改正と同一労働同一賃金の推進は、働き方改革の第3の柱である「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」の実現に向けた施策であり、労働者の待遇改善と同一労働同一賃金は、法律で定められた事業者の義務となります。一方で、事業者・経営者にとっては、初めての対応となり、戸惑いや不安もあるかと思えます。

労働者の待遇改善と賃金体系の改定には、自社の労働生産性や商品・サービスなどへの影響を伴う可能性が高く、大きな経営判断を求められることも予想されます。それゆえに、自社のすべての労働者の方との誠実な対話が重要となり、対応までには多くの時間を要します。中小企業への適用開始となる2021年4月1日まで、準備時間はあまり多くありません。法制度の正しい理解と早めの対応をおすすめします。

同一労働同一賃金に関するくわしい情報は、厚生労働省ホームページ「同一労働同一賃金特集ページ」をご参考になさってください。厚生労働省福井労働局では、特別相談窓口も開設しています。「福井労働局 雇用環境・均等室 (Tel0776-22-3947)」までお問い合わせください。また、働き方改革全般に対するご相談は、同じく厚生労働省が設置する「ふくい働き方改革推進支援センター (Tel0120-14-4864)」までお問い合わせください。

【お問い合わせ先】

- ・厚生労働省ホームページ「同一労働同一賃金特集ページ」
- ・厚生労働省福井労働局 雇用環境・均等室 (福井春山合同庁舎内 / Tel0776-22-3947)
- ・厚生労働省ふくい働き方改革推進支援センター (福井商工会議所1階 / Tel0120-14-4864)

【参考資料】

図表1-4：総務省「労働力調査(詳細集計)2019年(令和元年)平均結果(2020.2)

図表5-9：厚生労働省「パートタイム・有期雇用労働法 対応のための取組手順書」(2019.1)

筆者紹介

Hidefumi Meda

株式会社福井キャピタル&コンサルティング コンサルタント 前田 英史

大野市生まれ。山形大学大学院工学研究科を修了し、1998年に、前田工織株式会社に入社。研究開発、知的財産、新規事業企画などを担当した後、独立系のベンチャーキャピタルに転職。同社では、技術系のベンチャー企業の投資育成や事業再生を担当。リーマンショックを機に同社を退職し、早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現・経営管理研究科)に進学。2017年2月より現職。MBA、工学修士。



「身だしなみ」は身の嗜み(後編)

株式会社福井キャピタル&コンサルティング
ヒューマンスキルコンサルタント 西村 喜美

今回は、外見を整える身だしなみについてご紹介しました。一言で「身だしなみ」と言っても、多岐にわたります。その人が持っているオーラのような、見えない雰囲気も身にまとっているからです。今回の後編では、「嗜み」という視点から整える身だしなみについて考えていきましょう。

身だしなみを整えるときのポイントは、次の4点です。

Point 1 清潔感

一つ目の「清潔感」は、好感を持たれるための重要な要素です。大切なことは、「清潔」と「清潔感」の違いを心得ていることです。例えば、洗いたてのシャツやブラウスは清潔ですが、しわがよっていれば清潔感としてはどうでしょう。同様に、素敵なスーツを着こなしていても、肩にフケが落ちていれば清潔感がなくなり好感度は下がります。あくまでも清潔を前提とし、きちんと手入れをした良い状態を心がけることが清潔感です。

Point 2 品位・控えめ

二つ目の「品位・控えめ」とは、「品格」を表します。品格のある人に共通することとして、周囲に気配りができる、相手に敬意を払い人によって態度を変えない、マナーが自然体で身につけている、周りの人が喜ぶことに気持ちを向けている、生き方や考え方が前向きで立ち居振る舞いなどに落ちついた雰囲気があるといったようなことがあげられます。その人の内面や人間性がにじみ出るような部分です。

Point 3 調和

三つ目の「調和」とは、場所、タイミング、状況に合わせて違和感なく馴染むことです。奇抜さやひけらかすことがなく、TPOに合わせて周囲を和ませるような雰囲気や安心感を出せる知恵があることです。空気を読む気配りやおもてなしといったことに繋がります。

Point 4 機能性

四つ目の「機能性」とは、動きやすさ、安全性、働きやすさです。職種によっては、「機能性」がとても重視されます。仕事により集中し、よい結果を目指すために、機能性は重要な要素です。

身だしなみは、印象や信頼関係に大きく影響を及ぼします。あなたがいくら情熱をもって仕事に取り組んでも、身だしなみがしっかりしていなければお客さまや上司、同僚、部下からの信用は得にくい状況を引き寄せてしまいます。反対に清潔感、品位、調和、機能性を意識していれば好感度が上がり「できる人」と印象付けることができます。重要な仕事を任されたり、人間関係でも良縁を広げていくことができます。つまり見た目の身だしなみはそれ程大事だということです。以上のことから4つのポイントをベースに「今日会う人への身の嗜み」として整えていきましょう。

ところで、最近は、従来のスーツのいでたちよりも、軽装の「オフィスカジュアル」が好まれるようにもなりました。服装も、ビジネスシーンに応じて多様化しています。オフィスカジュアルが推奨されるようになると、職場は互いのファッションを競う場ではないと理解していても、おしゃれと身だしなみを勘違いして、無意識に不必要な自己主張を試みたり、職場の調和を乱していることはないでしょうか。そこで、「おしゃれ」と「身だしなみ」の違いについて比較してみましょう。



おしゃれ

1. ファッション性重視
2. 個性や自己主張が目的
3. プライベートな時間や空間で表現
4. 自分目線（自己主張）

おしゃれは、好みの服装や髪型、持ち物などで自由に楽しみながら自己表現し、自分の満足感を味わうことが目的ですので、周囲への配慮はありません。一方で、身だしなみは、周囲に気配りし、相手を思いやって不快にならないように自らを整えます。自分は大丈夫だと思っても、周りが不快に感じていたら、相手目線で改善していかなければ信頼は得られません。

外見だけでなく内面も含め、多くの情報を一瞬で伝えてしまうのが身だしなみです。一度良くない印象を持たれてしまうと、その印象を直してもらうことは相当ハードルが高く至難の業です。なぜなら、持たれた印象は、そう判断した人の価値観だからです。ビジネスでは、「おしゃれ」よりも「身だしなみ」が優先されます。自分本位か相手を思いやれるかは、大きな違いです。たかが身だしなみ、されど身だしなみですね。

身だしなみ

1. 品位、清潔感重視
2. 安心感や信頼感
3. 公的な時間や空間で表現
4. 他者目線（相手中心）



プライベートでもビジネスでも、人との出会いが思いもかけない幸運を引き寄せます。そして、出会いは予測不能です。いつその瞬間が来てもいいように、相手を思いやる気持ち、尊重する心を育てましょう。自分自身の内面を磨き、キラキラ魅力あふれる人を目指しましょう。今日会う人たちに元気を届けるつもりで「身の嗜み」を意識していくことは、仕事も人間関係も大きく飛躍させ、人生の質を高めていくでしょう。

今回は、身の嗜みとしての内面を磨く「態度（立ち居振る舞い）」や「言葉遣い」についてお話しします。

筆者紹介



株式会社福井キャピタル&コンサルティング
ヒューマンスキルコンサルタント 西村 喜美

株式会社福井銀行にて新入社員や若手社員教育を長年にわたり担当し、2018年6月より現職。民間企業から官公庁まで、さまざまな業種においてビジネスマナー、電話対応、コミュニケーション、クレーム対応などの研修を実施。のべ6,000人以上の人財育成に携わる。マナーのほかヒューマンスキルの重要性を伝え、分かりやすく丁寧に、人間力向上を通して業績向上につなげる研修を心掛ける。受講された方々からは、CSについて考えさせられると同時に、心暖まりやる気につながるとの声も多くいただいている。



第5回 損益計算書の基本構造とルール (その2)

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

『財務リスクの勘所』も5回目となりました。今回は、前回に続いて損益計算書の読み方となりますが、少しでも細かいところに踏み込んでお話ししたいと思います。

6. 損益計算科目の読み方 (前回からの続き)

(3) 売上原価の構造と棚卸資産

利益は(売上高-売上原価=売上総利益)から始まり、最後に純利益が算出されますが、売上原価の構造への理解がないと利益認識を誤ってしまいますので、ここでしっかりと理解してください。

卸売業・小売業の場合は(売上原価=仕入金額)ではありません。(売上原価=期首棚卸金額+当期仕入れ額-期末棚卸金額)となり、計算式を見てわかるように、期末棚卸資産の金額が大きくと売上原価が小さくなり、売上総利益が大きくなります。従って、陳腐化した棚卸資産を廃却せずに残しておいたり、時価変動のある棚卸資産で高い評価の方を在庫に残したりすると、実力以上に利益が大きく見えます。しかし、期末在庫金額を意図的に大きくすると翌期の期首棚卸金額となって原価に加算されるため、架空売上の売掛金同様に、翌期にその膨らませた在庫が整理できないと雪だるま式に在庫を増やさざるを得なくなり、資金繰りも悪化することから、倒産への道をたどることになります。

製造業の場合は、この期末在庫が3段階になっており、さらに複雑になります。製品在庫は流通業の商品在庫と同じですが、これに半製品(仕掛品)在庫と原材料在庫が加わります。いずれも、期末在庫を実力以上に評価するとその期の利益を大きく見せることができるので、財務諸表を見る側は、貸借対照表の棚卸資産とのクロスチェックが必要となります。クロスチェックの手法は、棚卸資産が売上の何か月分(あるいは何日分)あるかです。第2回でお話していますので、読み返してみてください。

(4) 付加価値

損益計算書の項目にはありませんが、「付加価値」は、

利益や利益率の評価に欠かせないもう一つの重要な物差しですので、ここで説明しておきたいと思います。

一般論としての付加価値額は(外部売上高-外部購入価値)ですが、実務上細かい議論は無意味なことから、加算法として(営業利益+人件費労務費+減価償却費+租税公課+賃借料=付加価値額)という計算式を使ったり、減算法としてシンプルに(売上高-原材料費-外注費=付加価値額)という使い方もあります。いずれも細かいことは考えず、タテヨコ比較の際に統一した基準を使えば十分です。

この付加価値をどう使うかですが、付加価値額と売上高との比率である付加価値率は、とても使い勝手の良い指標です。いわゆる粗利益という概念がこれに近いものですが、ここから設備費用(減価償却費など)、人件費・労務費、借入金利、租税公課などが引かれて利益が残るという構造です。大まかな目安として、売上高比で30%くらいが利益の残る水準と考えてください。また、付加価値額のうち、人件費・労務費の占める割合を労働分配率といいます。これも利益が出る大まかな目安は50%程度で、60%超だと赤字、良くて水面スレスレと考えられます。もちろん、これらの目安は業種によって差がありますので、ヨコ比較をする場合には、中小企業庁HPから「中小企業実態基本調査」などを参照してください。

(5) 発生主義と現金主義

やや理屈っぽいタイトルではありますが、内容は簡単で、資金繰り分析・キャッシュフロー分析には欠かせない原理ですので、ここでまとめて説明したいと思います。

「発生主義」は、売上債権や仕入債務などの債権債務の発生時点で(決算期間に対応した)その発生金額を収入や費用に計上する考え方で、「現金主義」は、債権債務の発生金額に拠らず、現実に現金が入ってきたり支出されたりしたときに収入や費用とする考え方です。

発生主義は、減価償却費を考えていただければお分

かりのように、期間損益を正確に把握するための重要な考え方で、現在の企業財務諸表はこの原則でできています。一方で、現金収支の状況やキャッシュフローは、発生主義では逆に分からなくなっています。現金主義は、キャッシュベースで収支を把握するもので、会社の資金繰り管理には有効で、さらに言えば必須の考え方ですが、正しい期間損益を把握するには、発生主義に拠らざるを得ません。資金繰りと資金収支は、別ものだということをご理解ください。

この関連で、「工事進行基準」というものがあります。工事進行基準は、完成までに何年もかかる工事を受注した場合に、その年に何%工事が進捗したかに応じて売上高および工事原価を決める方法です。工事においては、一般に内入れ金などの前受金を受領しますが、これをそのまま売上高にすると現金主義と同じになります。また、完成時に一括で売上を計上すると、工事期間中の損益把握がゆがむことになるため、見積原価と実際原価を比較して工事進行基準で期間損益を計算することが行われます。しかし、この方法にも利益操作の余地があり、注意が必要です。

(6) 税効果会計

「税効果会計」とは、企業会計のための「財務会計」と税法による「税務会計」とのズレを財務会計で調整する仕組みです。この税効果会計は、歴史的には大企業の退職給付債務計上により生じたものが多いですが、ここでは、分かりやすく財務会計で計上した貸倒引当金が税務で否認されたケースで説明します。

PL上の処理は図表1のとおりですが、これに図表2のようなBS上の処理がついてきます。法人税等調整額(PL)を右側に計上し、見合は繰延税金資産(BS)を左側に計上します。実際に損失が発生したときは、その逆記帳になります。大事なことは、繰延税金資産は、将来の(税金)費用になるということです。また事例は少ないですが、繰延税金負債というものもあり、この場合は、将来(税金)費用が控除されることになります。そのような意味合いから、法人税等調整額と言われます。

以上、今回は少し細かい説明になりました。次回は、リース会計と連結決算について説明します。

図表1. 税効果会計の仕組み

	当期		貸倒発生期	
	財務計算	税務計算	財務計算	税務計算
a 貸倒引当/損計上前利益	1,000	1,000	500	500
b 貸倒引当損	200	否認	-	-
b' 貸倒損	-	-	引当済	200
c 税引前利益(a - b - b')	800	1,000	500	300
d 法人税等(税務計算c x 税率40%)	400	400	120	120
e 法人税等調整額(b x 40%)	+80	-	△80	-
f 当期純利益(c - d + e)	480	600	300	180
g 見かけの税率(1 - f/c)	40%	40%	40%	40%

2期合計すれば財務も税務も同じ純利益(図表1では780)。要は税率を一定にみせるため期間ズレを調整している。なお、将来も税務上損金にならない交際費のようなものは永久差異に該当し、繰延税金資産には計上できない。

図表2.BS上の処理

【当期】			
繰延税金資産	80	法人税等調整額	80

【貸倒発生期】			
法人税等調整額	80	繰延税金資産	80

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推進アドバイザー。2018年より現職。



～スタートアップからIPOまで～

成長資金の調達

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

コンサルタント 前田 英史

第4回 IPO～株式市場への上場による公募増資

1. はじめに

事業を営む上において必要不可欠な事業資金には、大きく分けて2つの種類があります。1つは、事業を継続するための「継続資金」、もう1つは事業を成長させるための「成長資金」です。みなさまにも馴染みが深いと思われる国や地方自治体からの補助金・助成金や金融機関からの融資は、「継続資金」の調達手段となります。では、「成長資金」は、どのようにして調達するのでしょうか。本講座では、全5回シリーズで、「成長資金」の調達手段と、成長資金を調達するための「成長計画」について解説していきます。第4回は、株式市場への上場による公募増資、すなわちIPO（新規株式公開）による調達です。

【定義】IPO

「IPO (Initial Public Offering)」は、日本語では「新規株式公開」と呼びます。未上場企業が株式市場（証券取引所）に上場することによって、一般の投資家にも自由に自社の株式や社債を売買できるようになり、成長資金を円滑かつ多様に調達するための機会を得ることができます。2019年のIPO市場の動向については、前号2020年桜花号（2020年4月24日発行）に年次レポートを掲載しておりますので、そちらもご確認ください。

2. IPOは「目的」ではなく「手段」です

「上場を申請した理由を説明してください」

「上場における調達資金の規模と用途を説明してください」

これは、証券取引所への上場申請に際して最初に問われる質問です。

IPOを目指されている社長さんに「IPOの目的は何ですか？」と質問しますと、思いのほか多くの社長さんが言葉を詰まらせます。よくよく聞いてみますと、つまりは上場企業の社長になりたいのかな、と思えるような社長さんが多くおられます。一方で、新製品開発や新規事業に成功したらIPOを目指したいと思います、とおっしゃ

る社長さんも意外に多くおられます。このように、IPOをステータスやご褒美ととらえた場合、IPOが目的となります。IPOが目的となることを「IPOゴール」と呼びますが、IPOゴールとなるような場合には、上場することはまずできません。

IPOは、ステータスでもご褒美でもありません。IPOとは、「Initial（初めて）Public（みなさんに）Offering（株式を売る）」、すなわち「公募増資」のことです。IPOは、「目的」ではなく、資金調達の「手段」です。ゆえに、IPOを目指される場合には、IPOへの正しい理解と知識、そして自社の将来ビジョンと成長計画を持つことが必要かつ重要となります。

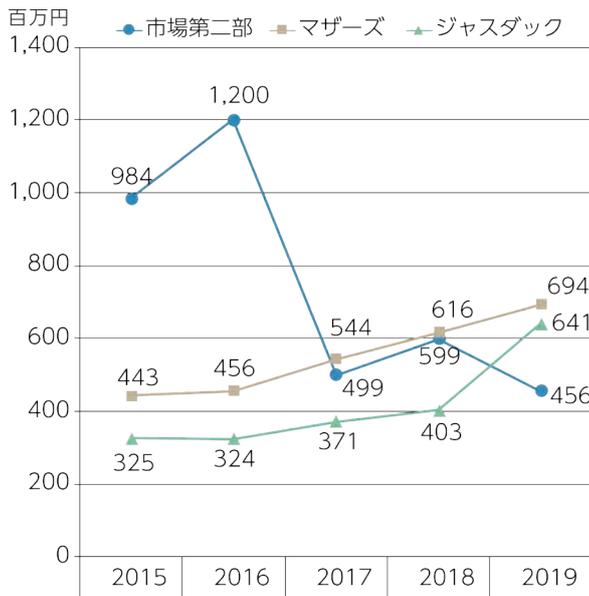
3. 3/4の企業がマザーズに上場します

株式市場には、「本則市場」と「新興市場」があります。東京証券取引所を例にすると、市場第一部と市場第二部は本則市場、マザーズとジャスダックは新興市場になります。本則市場では、厳しい上場基準のもとに上場審査が行われます。これに対して、新興市場では上場基準が多少緩和され、将来の「高い成長可能性」が期待できる企業が、株式市場で成長資金を調達し、その成長可能性を実現していくことが求められます。以前は、市場第一部は大企業、市場第二部は中堅・中小企業、新興市場はベンチャー企業といったイメージもありましたが、2019年には、年間IPO社数の3/4の企業がマザーズに上場し、売上高が300億円を超える企業もマザーズに上場しています。

近年、マザーズへの上場が増加している理由としては、以下のような点が挙げられます。

- (1) マザーズの方が、他の市場よりも上場しやすい。
- (2) マザーズの方が、他の市場よりも東証一部に昇格しやすい。
- (3) マザーズの方が、他の市場よりもたくさんの資金を調達できる。

図表1. 市場別の資金調達額(公募)の中央値の推移



このうち、(3)の資金調達額については、2017年に市場第二部とマザーズの資金調達額が逆転して以降、2019年のマザーズの資金調達額(公募)の中央値は、約7億円となりました。これは、マザーズが成長企業を対象とした株式市場であるため、上場する企業の将来の期待値が株価に反映され、上場初値が沸騰しやすい傾向にあることが要因として考えられます。

4. 売上高20億円と経常利益率10%

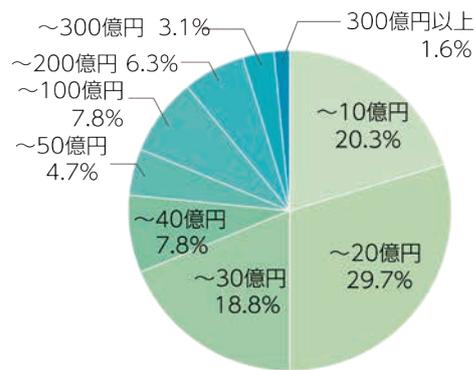
2019年にマザーズに上場した企業の上場直前期の売上高の中央値は、21億円となりました。この傾向にここ数年変化はなく、マザーズへ上場するための売上高については、引き続き「20億円」をベンチマークとして考えるとよいでしょう。一方で、近年、マザーズに経常赤字で上場する企業が増えており、2019年には、年間IPO社数の1/4の企業が経常赤字で上場しました。しかし、マザーズに経常黒字で上場した企業の上場直前期の経常利益の中央値は2億円となり、経常利益率は10%となりました。この傾向もここ数年変化はなく、マザーズへ上場するための経常利益については、引き続き「経常利益率10%」をベンチマークとして考えるとよいでしょう。

「売上高20億円」と「経常利益率10%」。まずは、この2つの数値をベンチマークとして成長計画を検討してみてください。

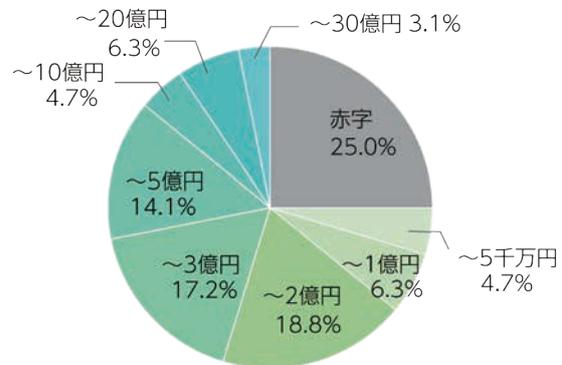
資金調達セミナーのご案内

本講座は、資金調達セミナー「成長資金の調達～スタートアップからIPOまで～」の要約版です。セミナーは、企業さまからのお求めに応じて、個別出張セミナーやWeb会議システムを用いたオンラインセミナーなど、様々な形で開講させていただきます。セミナーにご関心をお持ちの企業さまがおられましたら、お近くの福井銀行もしくは(株)福井キャピタル&コンサルティング(電話番号:0776-43-1120)までお問い合わせください。

図表2. マザーズに上場した企業の売上高



図表3. マザーズに上場した企業の経常利益



5. まとめ

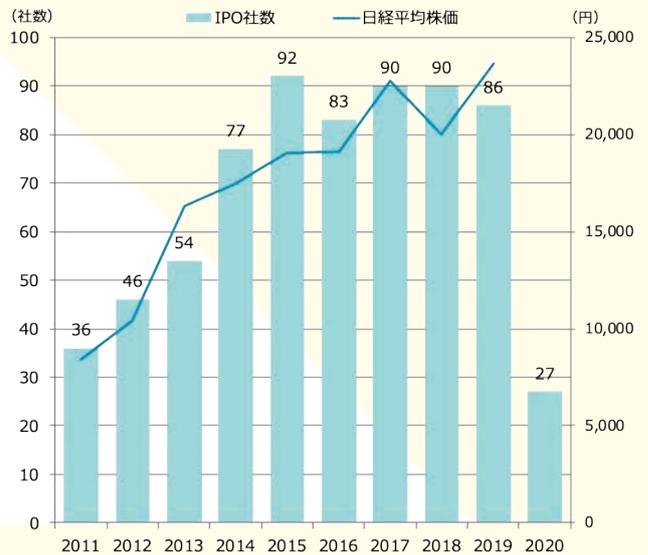
「上場企業とは何ですか?」との問いに対しては、様々な回答があります。この資金調達講座では、「上場企業とは、健全に成長する企業です」と回答できると思います。上場企業とは、財務や労務の「健全性」と事業の「成長性」を併せ持つ企業と言えるでしょう。IPOを成し遂げるためには、多くの労力と費用と時間、そしてこれらに耐え、成し遂げていくための精神力が必要となります。また、IPOへの正しい理解と知識、そして自社の将来ビジョンと成長計画を持つことも必要かつ重要となります。(株)福井銀行のキャピタル子会社である(株)福井キャピタル&コンサルティングでは、IPO市場の最新動向や企業のIPO戦略から、IPOの仕組みや上場準備にかかわる各事業者さまのご紹介まで、様々なご相談に対応いたします。IPOについてご関心がございましたら、お近くの福井銀行までお気軽にお問い合わせください。

2020年1～3月(第1四半期)のIPO社数は27社となり、直近10年間では最多となりました。一方で、コロナショックの影響により、2020年1月に24,000円前後で推移していた日経平均株価は、2月下旬から急落し、3月19日には16,553円83銭(終値)の底値を付けました。これにより、3月に上場を予定していた企業のうち4社が上場を中止するなど、IPO市場にも混乱が生じました。

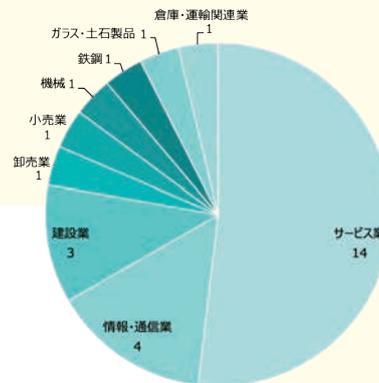
市場別では、マザーズが16社(市場占有率59.3%)となり、引き続き高い水準となっていますが、他市場への上場もコンスタントに見られ、マザーズへの一極集中の様相は多少緩和しました。業種別では、サービス業が14社(51.9%)となり、引き続き高い水準となっていますが、他業種では、8業種にわたる幅広い業種でIPOが見られました。

2020年4～6月(第2四半期)のIPO社数の速報値は7社となり、7年ぶりに1桁台となりました。4月6日には、株式会社松屋アールアンドディ[7317]が、福井県では3年ぶりにマザーズに上場しましたが、一方で、4月に上場を予定していた企業のうち松屋アールアンドディをのぞく14社(15社)が上場を中止するなど、IPO市場にも大きな影響が出ています。

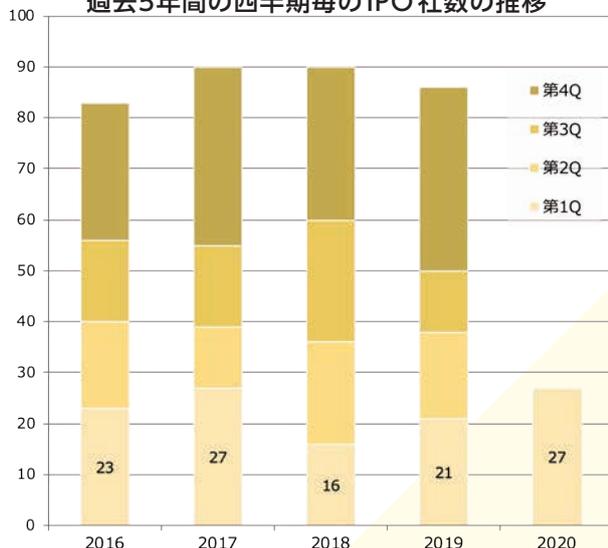
過去10年間の日経平均株価とIPO社数の推移



2019年の業種別のIPO社数(累計)



過去5年間の四半期毎のIPO社数の推移



過去5年間の市場別のIPO社数の推移





コロナショックの株式市場で、上場初値が公募価格を大きく上回った企業をご紹介します!

コロナショックの影響により、2020年1月に24,000円前後で推移していた日経平均株価は、2月下旬から急落し、3月19日には16,553円83銭(終値)の底値を付けました。これにより、3月に上場した企業の70%が、上場初値が公募価格を下回る結果となりました。今回は、このような中でも上場初値が公募価格を大きく上回った企業をご紹介します。

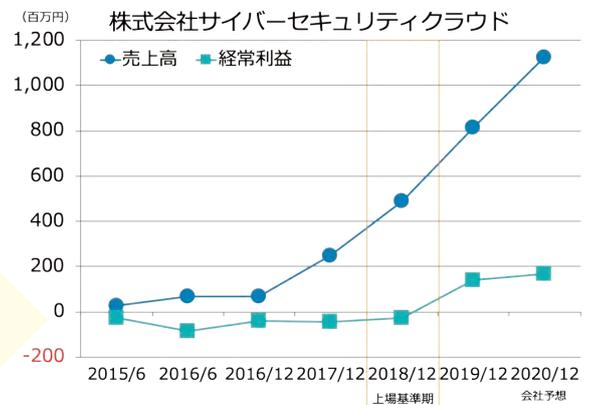
株式会社関連

倉庫・運輸関連業	[9326]	マザーズ
EC事業者や通販事業者の配送センター業務を代行する「EC・通販物流支援サービス」を主力事業とし、クラウド型倉庫管理システム「クラウドトーマス」やチェックリストシステム「アニー」などの自社開発システムを販売。物流コンサルティングを展開する。	設立年	1986年
	上場日	2020年3月19日
	売上高	6,468(百万円)
	経常利益	104(百万円)
	調達金額	294(百万円)



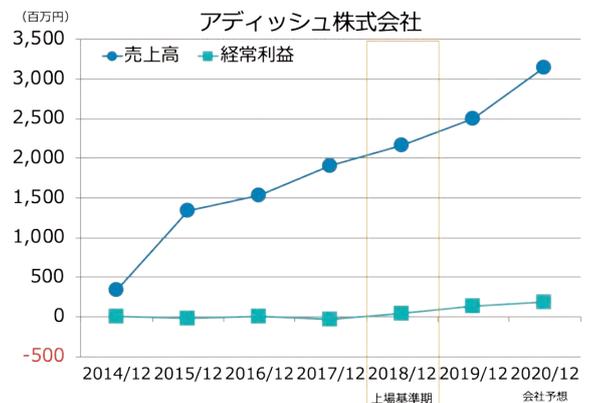
株式会社サイバーセキュリティクラウド

情報・通信業	[4493]	マザーズ
クラウド型の情報セキュリティサービスの開発、販売。主力製品「攻撃遮断くん」は、ウェブサイトやアプリケーションなどへのサイバー攻撃を検知・可視化し、蓄積データをAIに学習させることにより検知能力が向上。2019年末時点で導入社数は798社。	設立年	2010年
	上場日	2020年3月26日
	売上高	489(百万円)
	経常利益	▲28(百万円)
	調達金額	315(百万円)



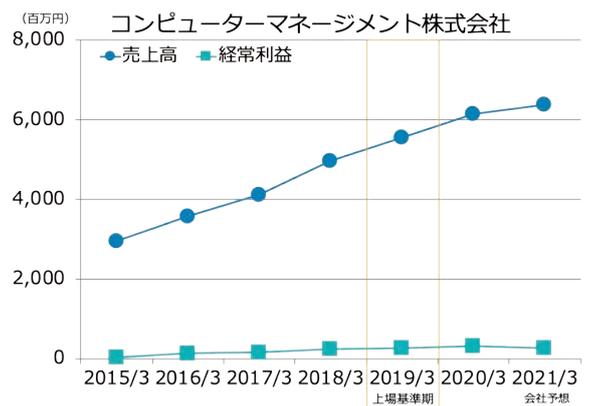
アディッシュ株式会社

サービス業	[7093]	マザーズ
インターネット上におけるコミュニケーションの健全化を図り、カスタマーリレーション向上のためのサービスを提供。ソーシャルメディア利用者による投稿リスク対策、商品レビューの誹謗中傷対応、ファンコミュニティ形成の支援、生徒のネットトラブルなどの対策を行う。	設立年	2014年
	上場日	2020年3月26日
	売上高	2,160(百万円)
	経常利益	45(百万円)
	調達金額	292(百万円)



コンピューターマネージメント株式会社

情報・通信業	[4491]	ジャスダック
顧客の経営に直結するシステム課題を解決するITシステムソリューションを提供する独立ITトータルソリューションプロバイダー。ゼネラルソリューションサービス、インフラソリューションサービス、ERPソリューションサービスの3つのサービスラインを展開する。	設立年	1981年
	上場日	2020年3月11日
	売上高	5,545(百万円)
	経常利益	260(百万円)
	調達金額	515(百万円)



福井銀行景気動向調査 調査結果



2020年4月～6月 当期(実績) / 2020年7月～9月 次期(見通し)

株式会社 福井銀行 コンサルティンググループ
株式会社 福井キャピタル&コンサルティング

DATE

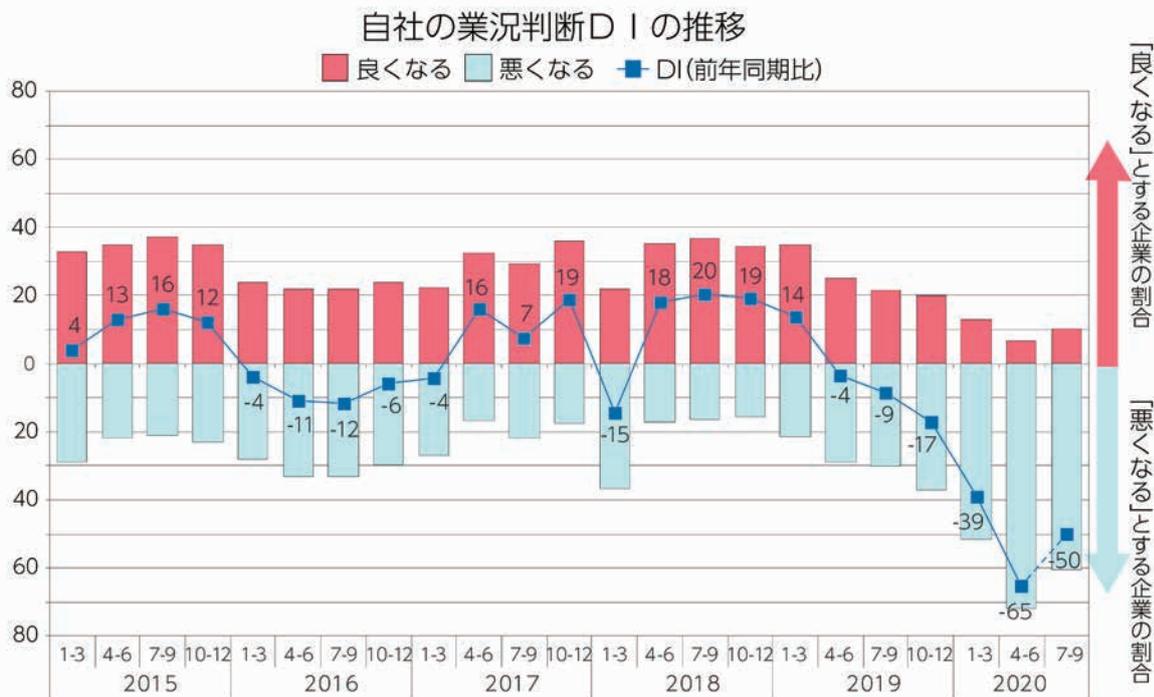
福井銀行景気動向調査 第22回

- ・ 調査対象企業: 福井県内企業1,364社
- ・ 回答企業: 442社(回答率32.4%)
- ・ 調査時期: 2020年6月初旬

このアンケート調査では、DI(Diffusion Index)による分析を行います。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

- ・ 全体の景況判断は、売上や収益の減少などから、業績判断DIは、前回調査のマイナス39から大幅に低下しマイナス65となり、2015年の調査開始以来最も低い水準となった。また、マイナス幅の5四半期連続の拡大も調査開始以来初となった。前回予測のマイナス45を下回った。また、来期はマイナス50を予測し、引き続き低い水準でマイナス圏に留まる見通しである。

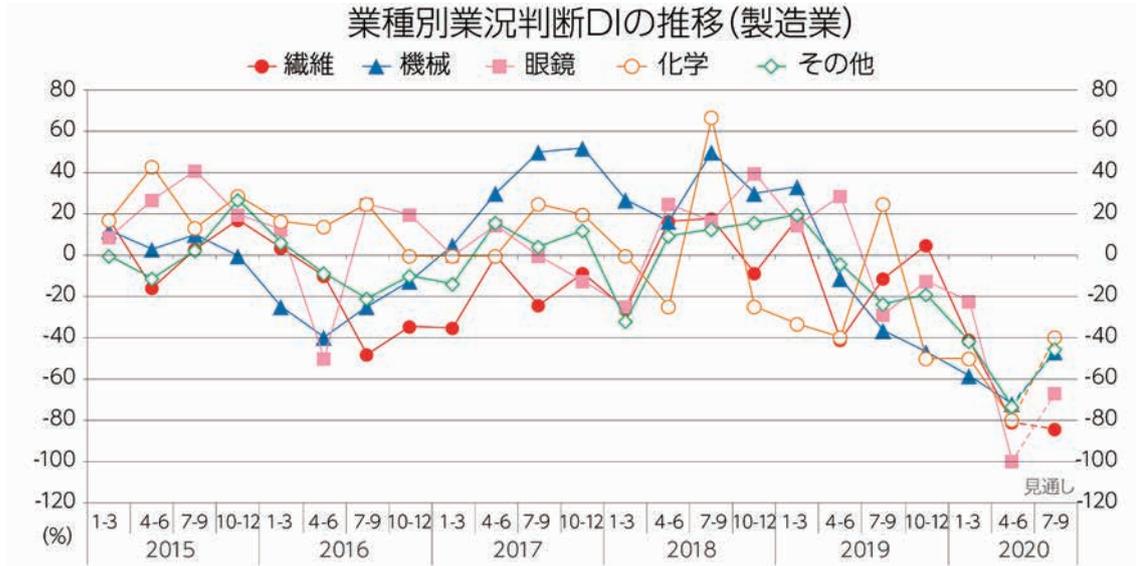


- ・ 地域別にみると、福井地区、丹南地区、奥越地区、嶺南地区は大幅に低下しマイナス幅を大きく広げた。坂井地区は低下しマイナス幅を広げた。
- ・ 個別企業のコメントでは、前回に引き続き新型コロナウイルスによる社会や経済への影響を懸念する意見が大半を占めた。

業種別業況判断DI

製造業

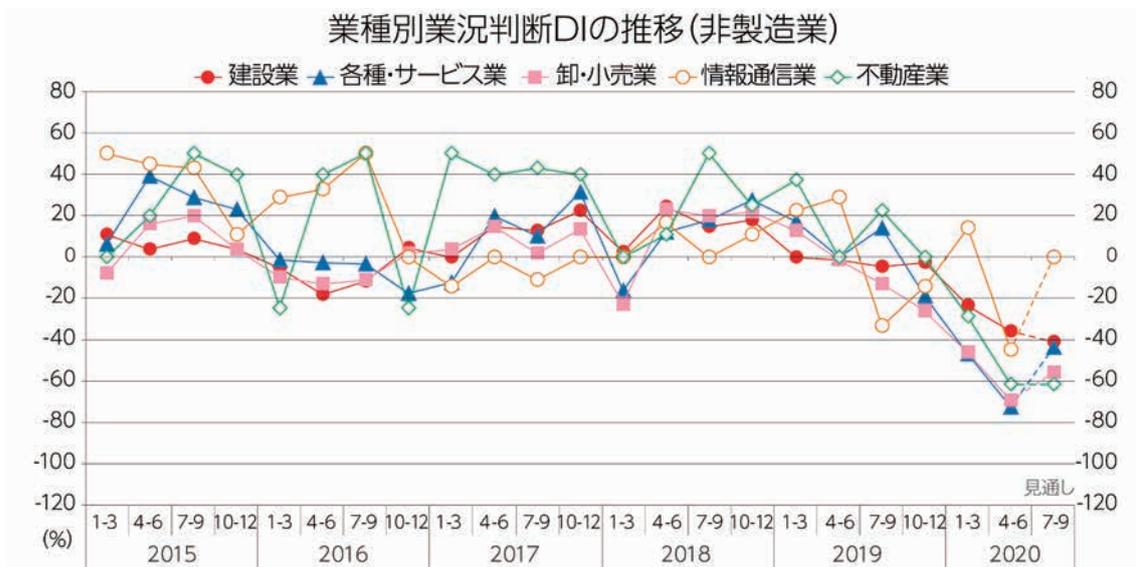
- ・ 製造業では、繊維は前回調査から大幅に低下しマイナス81となりマイナス幅を大きく広げた。機械は前回調査から低下しマイナス72となりマイナス幅を広げた。眼鏡、化学はともに前回調査から大幅に低下しマイナス幅を大きく広げた。その他製造業は大幅に低下しマイナス74となりマイナス幅を大きく広げた。
- ・ 先行きは、繊維は低下を予想しマイナス幅を広げる見通し。機械、眼鏡、化学、その他製造業はともに大幅な上昇を予想するものの低い水準でマイナス圏に留まる見通しである。



業種別業況判断DI

非製造業

- ・ 非製造業では、建設業は前回調査から低下しマイナス36となりマイナス幅を広げた。各種サービス業は前回調査から大幅に低下しマイナス73となりマイナス幅を大きく広げた。卸・小売業は前回調査から大幅に低下しマイナス69となりマイナス幅を大きく広げた。情報通信業は大幅に低下しマイナス圏に転じた。不動産業は大幅に低下しマイナス幅を大きく広げた。
- ・ 先行きは、建設業は低下を予想しマイナス幅を広げる見通し。各種サービス業は大幅な上昇を予想するもののマイナス圏に留まる見通し。卸・小売業は上昇を予想するもののマイナス圏に留まる見通し。情報通信業は大幅な上昇を予想しプラスマイナス0となる見通し。不動産業は横ばいを予想しマイナス圏に留まる見通しである。



※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。



	大型小売店販売額 （※1）		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者世帯）				
	合計		内軽自動車販売台数		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	
	年度		年		年		年		年		
2017年	74,074	0.0%	42,003	6.1%	16,769	9.2%	299,655	0.4%	59.5%	▲3.8	
2018年	74,942	1.2%	43,198	2.8%	17,903	6.8%	322,927	7.8%	60.9%	1.4	
2019年	74,262	▲1.4%	42,290	▲2.1%	17,471	▲2.4%	310,652	▲3.8%	60.1%	▲0.8	
2019年	5	6,060	3.2%	3,207	6.0%	1,372	10.6%	279,904	▲14.7%	73.2%	▲13.1
	6	6,308	2.8%	3,499	▲1.7%	1,423	▲2.3%	292,491	18.5%	38.2%	3.4
	7	6,012	▲2.1%	3,761	6.4%	1,495	0.5%	280,159	▲8.2%	53.8%	4.2
	8	6,513	▲0.3%	3,066	7.6%	1,299	12.5%	385,908	▲10.0%	82.2%	▲2.0
	9	5,859	4.8%	4,576	21.0%	1,955	26.8%	292,864	1.7%	74.6%	▲1.8
2020年	10	5,626	▲4.1%	2,319	▲31.7%	983	▲31.8%	323,632	▲12.7%	62.1%	▲11.0
	11	5,993	▲7.7%	2,859	▲19.3%	1,193	▲17.7%	257,001	▲15.3%	63.6%	▲24.5
	12	7,452	▲0.7%	2,525	▲13.1%	982	▲17.8%	296,018	▲23.7%	32.7%	▲4.8
	1	6,939	▲2.7%	2,696	▲3.3%	1,168	▲4.0%	290,276	▲1.3%	70.2%	1.3
	2	5,779	0.7%	3,715	▲7.4%	1,501	▲13.6%	263,136	▲33.6%	51.0%	▲27.4
3	5,840	▲10.0%	5,783	▲13.6%	2,244	▲10.5%	301,310	3.4%	74.6%	3.7	
4	5,556	12.0%	2,054	▲31.3%	810	▲38.0%	278,982	▲17.5%	64.9%	▲3.7	

資料出所 近畿経済産業局 福井県自動車販売店協会 総務省統計局（家計調査）

（※1）大型小売店販売額は全店ベースによる。2020年3月、対象事業所見直しに伴うギャップ調整あり。

	鉱工業指数（2015=100）（※2）										
	生産						出荷		在庫		
	総合		機械工業（※3）		繊維工業						
	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		年		年		年		年			
2017年	108.4	7.0%	111.5	13.3%	96.4	▲0.2%	109.0	5.2%	100.9	5.8%	
2018年	109.0	0.6%	115.9	3.5%	94.8	▲1.8%	108.5	▲0.5%	112.7	12.6%	
2019年	101.2	▲7.3%	100.0	▲13.8%	95.7	0.5%	103.0	▲5.2%	107.6	▲6.2%	
2019年	5	106.8	▲1.8%	116.3	1.3%	95.5	▲2.6%	108.5	▲0.4%	111.7	7.4%
	6	97.4	▲14.8%	93.2	▲28.5%	95.0	▲0.8%	101.3	▲11.9%	114.9	7.3%
	7	100.1	▲7.6%	96.6	▲16.4%	96.1	1.0%	103.1	▲3.8%	113.5	7.8%
	8	97.1	▲12.9%	94.2	▲19.5%	95.0	▲2.6%	100.1	▲10.0%	112.4	5.4%
	9	100.4	▲5.4%	94.7	▲12.6%	97.5	4.6%	104.0	0.0%	111.6	3.5%
2020年	10	96.4	▲11.5%	93.2	▲17.3%	96.3	1.3%	99.0	▲8.6%	110.5	3.3%
	11	95.9	▲12.5%	95.9	▲14.1%	95.0	0.7%	99.6	▲7.7%	108.8	▲2.2%
	12	94.9	▲10.3%	91.7	▲15.3%	94.4	1.0%	99.1	▲4.3%	107.6	▲6.2%
	1	97.9	▲8.6%	105.5	▲0.6%	93.9	▲1.7%	100.0	▲5.0%	107.6	▲6.1%
	2	102.8	▲3.5%	104.8	▲7.8%	91.0	▲4.9%	104.8	▲1.2%	104.2	▲9.9%
3	96.1	▲9.6%	108.1	▲3.0%	91.0	▲3.8%	99.7	▲3.5%	103.3	▲12.0%	
4	93.0	▲9.2%	96.9	2.0%	88.4	▲5.8%	92.7	▲11.6%	102.2	▲13.1%	

資料出所 福井県総合政策部政策統計・情報課

（※2）2019年4月、基準改定。また、原指数及び季節調整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		
	合計		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	千㎡	前年比	
	年		年		年		年		年		
2017年	4,008	▲0.5%	2,350	▲5.7%	1,238	9.3%	411	3.8%	189,128	0.1%	
2018年	4,337	8.2%	2,492	6.0%	1,450	17.1%	374	▲9.0%	186,927	▲1.2%	
2019年	4,989	15.0%	2,643	6.1%	1,774	22.3%	557	48.9%	215,792	11.2%	
2019年	5	440	15.5%	277	23.7%	85	▲33.6%	77	175.0%	17,411	9.3%
	6	405	▲4.5%	234	▲3.3%	122	▲10.3%	48	6.7%	18,126	12.4%
	7	463	6.7%	237	3.9%	198	14.5%	27	▲15.6%	18,989	16.8%
	8	407	4.6%	212	8.2%	124	▲25.3%	70	159.3%	17,152	9.9%
	9	400	1.0%	222	▲4.7%	144	21.0%	33	▲23.3%	18,118	14.4%
2020年	10	473	26.5%	223	▲6.3%	225	108.3%	25	25.0%	19,124	15.2%
	11	435	▲8.2%	195	▲25.9%	195	15.4%	45	36.4%	17,862	6.8%
	12	405	12.5%	190	6.7%	178	14.1%	35	34.6%	17,464	7.0%
	1	298	2.1%	123	▲17.4%	140	13.8%	33	83.3%	17,011	▲3.1%
	2	256	▲27.5%	161	▲19.9%	68	▲46.9%	27	17.4%	17,548	1.9%
3	396	▲15.2%	258	8.9%	110	▲41.5%	27	▲32.5%	18,312	0.5%	
4	298	▲33.6%	192	▲27.8%	70	9.4%	34	▲70.7%	18,155	1.6%	

資料出所 国土交通省

県政策統計課



	建築着工統計（非居住用）床面積								建築着工統計（非居住用）	
	合計		鉱工業		商業用		サービス業用		工事費予定額合計	
	㎡	前年比	㎡	前年比	㎡	前年比	㎡	前年比	万円	前年比
	年		年		年		年		年	
2017年	370,724	25.6%	132,698	39.1%	74,751	61.3%	65,535	11.4%	10,370,038	75.8%
2018年	429,900	16.0%	196,827	48.3%	97,411	30.3%	50,750	▲22.6%	8,341,271	▲19.6%
2019年	384,601	▲10.5%	144,921	▲26.4%	48,704	▲50.0%	107,391	111.6%	9,365,775	12.3%
2019年 5	22,336	▲16.1%	9,689	▲21.4%	2,021	▲69.6%	1,436	▲74.1%	403,856	▲11.2%
6	26,347	▲27.3%	8,844	140.5%	7,037	▲59.1%	4,359	▲59.2%	548,615	▲11.6%
7	56,327	▲1.4%	20,101	▲47.1%	8,511	106.3%	14,512	93.7%	2,189,925	143.6%
8	28,626	▲22.4%	14,708	21.4%	2,154	86.2%	7,516	▲16.4%	556,793	29.5%
9	58,321	▲40.9%	19,948	▲71.5%	917	▲75.7%	33,518	443.7%	882,578	▲57.0%
10	24,712	▲36.7%	11,042	23.0%	3,997	▲72.3%	6,463	425.4%	588,606	▲57.4%
11	20,688	17.7%	5,437	▲53.6%	4,991	109.2%	3,569	83.2%	403,388	40.9%
12	40,824	68.7%	1,804	▲73.2%	2,369	▲22.6%	26,303	2029.8%	1,266,188	137.0%
2020年 1	13,436	▲13.3%	2,442	▲67.6%	3,376	▲34.5%	6,355	633.0%	964,115	267.5%
2	6,323	▲77.3%	4,405	▲71.9%	649	▲80.8%	239	▲53.1%	94,582	▲88.0%
3	51,475	17.2%	7,603	▲65.0%	3,276	▲21.0%	10,250	105.4%	2,241,412	95.0%
4	27,178	41.7%	2,803	▲66.7%	10,927	171.8%	8,748	161.4%	431,796	37.3%
資料出所	国土交通省									

	企業倒産（負債額1千万円以上）				信用保証		貿易（敦賀港・福井港）			
	件数	前年比	負債額		金額		輸出	前年比	輸入	
			百万円		百万円	前年比			百万円	
	年度		年度		年度		年		年	
2017年	40	▲9.1%	5,326	80.0%	25,373	▲5.4%	96,117	▲4.5%	102,886	25.6%
2018年	36	▲10.0%	25,189	372.9%	29,277	15.4%	99,665	3.7%	117,328	14.0%
2019年	56	55.6%	16,410	▲34.9%	21,837	▲25.4%	89,306	▲10.4%	101,554	▲13.4%
2019年 5	5	0.0%	10,231	1534.3%	1,030	▲72.1%	7,852	▲16.4%	8,535	▲27.5%
6	7	600.0%	1,629	3094.1%	1,610	▲16.8%	7,302	▲16.2%	7,361	11.6%
7	4	100.0%	663	761.0%	1,730	19.5%	7,591	▲8.7%	8,434	▲19.5%
8	3	200.0%	342	521.8%	1,853	2.7%	7,624	▲12.8%	7,993	9.1%
9	5	0.0%	752	194.9%	1,373	▲17.3%	6,764	▲12.8%	10,720	▲2.3%
10	6	0.0%	545	0.0%	1,569	▲18.7%	7,444	▲16.8%	6,474	▲47.0%
11	5	▲16.7%	321	70.7%	1,317	▲35.3%	7,302	▲8.5%	7,587	▲41.3%
12	2	0.0%	80	▲87.6%	2,185	2.5%	7,579	▲0.4%	8,533	▲7.8%
2020年 1	5	66.7%	320	▲59.6%	1,577	12.6%	6,885	6.0%	7,344	▲14.2%
2	8	300.0%	875	▲96.0%	1,871	5.7%	7,017	7.6%	6,358	▲31.7%
3	4	-	570	-	4,070	95.4%	6,612	▲19.6%	9,126	▲5.5%
4	7	250.0%	1,817	1717.0%	24,239	1367.3%	6,608	▲23.2%	8,987	7.2%
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（※4）	完全失業率
	枠類合計		眼鏡枠		眼鏡		客数(人)	前年比	倍	年度
	百万円		百万円		百万円					
	年		年		年		年		年度	年度
2017年	32,392	8.0%	16,213	11.2%	16,178	4.9%	3,586,770	-3.3%	2.02	1.6%
2018年	33,017	2.0%	17,186	6.0%	15,830	2.2%	4,056,940	13.1%	2.10	1.6%
2019年	36,123	9.4%	19,129	11.3%	16,993	7.4%	4,144,090	2.1%	1.99	
2019年 5	2,264	▲11.4%	1,274	▲4.5%	989	▲19.0%	332,840	11.5%	2.06	1.5%
6	3,709	36.0%	2,110	48.5%	1,599	22.4%	282,830	-2.3%	2.02	1.4%
7	3,145	18.9%	1,563	14.6%	1,582	23.4%	371,370	4.6%	2.01	1.2%
8	2,838	21.6%	1,567	14.0%	1,270	32.5%	574,600	5.4%	1.98	1.3%
9	3,088	10.3%	1,749	19.3%	1,338	0.4%	364,880	-1.5%	1.99	1.5%
10	2,630	▲13.6%	1,480	▲0.2%	1,149	▲26.4%	308,520	-23.5%	2.01	1.7%
11	3,479	21.8%	1,620	14.7%	1,858	28.8%	361,760	-1.7%	1.99	1.7%
12	3,525	6.8%	1,844	13.9%	1,681	▲0.1%	324,300	-5.7%	2.02	1.7%
2020年 1	2,905	12.2%	1,487	4.2%	1,418	22.0%	248,040	-8.8%	1.93	1.7%
2	2,845	1.3%	1,321	▲3.7%	1,524	6.0%	264,180	-10.3%	1.93	1.4%
3	2,297	▲23.2%	1,145	▲23.9%	1,151	▲22.4%	204,880	-38.8%	1.84	1.3%
4	1,363	▲55.3%	696	▲56.8%	666	▲53.7%	90,830	-71.7%	1.88	(※5)
資料出所	財務省貿易統計						観光庁		福井労働局	県政統計課

(※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2019年12月以前の数値は新季節指数により改訂。(※5) 新型コロナウイルス感染症の影響により中止

お客さまにピタリとはまるピースを。



ピタッ!

代金回収サービス「ふくいネット」

全国のどの金融機関からでも迅速かつ正確に口座振替で集金を代行処理する「ふくいネット代金回収サービス」。お客さまの集金業務をよりスムーズに、より効率的にサポートしています。



ピタッ!

システムインテグレーション

ネットワークシステムのコンサルティングをはじめ、導入計画・運用管理・セキュリティ・クラウド導入・Web 開発など、あらゆるシステムサービスを、お客さまに提供しています。



ピタッ!

エレクトロニックバンキング

福井銀行グループの一員として、企業のお客さま向け及び個人のお客さま向けインターネットバンキングをはじめとする、エレクトロニックバンキングサービスの導入・サポートをしています。



福井ネット株式会社

〒918-8107 福井市春日町238-3
TEL : 0776-33-6618 (代)
<https://www.fukuinet.co.jp/>

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。）

株式会社福井カード

〒910-0023 福井市順化1丁目2番3号 TEL.0776-21-7881 (9:00~17:00土日祝休み)

資金業者登録番号:北陸財務局長(11)第00024号/包括信用購入あっせん業者登録番号:近畿(包)第10号
日本貸金業協会会員 第002758号/一般社団法人日本クレジット協会会員 第041340000号

福井カード

ファイナンス・リースで、地元を元気に。



株式会社 福銀リース



当社は、昭和58年9月に福井銀行グループの総合リース会社として発足いたしました。

情報関連機器・産業機械・土木建設機械・医療機器・商業設備など
あらゆる機械・装置・器具及び備品のファイナンス・リースを通じて、
地元企業の発展に貢献することを目指しております。

会社概要

商号／株式会社 福銀リース
設立／昭和58年9月16日
資本金／50,000千円
決算期／3月(年1回)
所在地／福井市照手1丁目2番17号
事業内容／コンピュータ機器、事務用機器、産業機械、工作機械
車輛、医療機器、商業用設備等各種物件のリース・割賦販売

沿革

◎昭和58年9月
福井銀行グループの総合リース会社として、
住商リース株式会社(現三井住友ファイナンス&
リース株式会社)との合弁により
「福銀住商リース株式会社」設立
◎平成9年4月
商号を「株式会社 福銀リース」に変更

この度は、新型コロナウイルス感染症の発生により影響を受けられたみなさまに、心よりお見舞いを申し上げますとともに、一日も早い新型コロナウイルス感染症の収束とみなさまのご健康をお祈り申し上げます。また、新型コロナウイルス感染症対策で大変ご苦勞されている医療従事者のみなさまに敬意を表するとともに心より感謝申し上げます。

6月に行いました景況アンケート調査では、新型コロナウイルス感染症の影響が色濃く出ており、前四半期から景気はさらに大きく下降しました。

世界に目を向けましても、米中貿易摩擦に加え、新型コロナウイルス感染症の感染が広がっている国が多くあり、多国間の交易もままならない状況となっていることなどからも、今後の世界経済の悪化が懸念されるところです。

一方で、県内では相変わらず人手不足の状況が継続しており、一部の業種では喫緊の経営問題として大きくクローズアップされております。

福銀ジャーナル2020盛夏号では、こうした状況も踏まえ、労務人事関連の記事を2つ掲載いたしました。

福井銀行グループでは、新型コロナウイルス感染症対応の資金支援を第一に取り組んでおり、さらにアフターコロナ、ウィズコロナへの対応のための戦略策定や施策の検討など、先を見据えた支援も行っております。

県内では新幹線の延伸工事や沿線での街づくりが目に見えて進んでまいりました。現在の未曾有の事態を何とか乗り越えて、新たな発展のステージに入っていく福井県の経済をみなさんとともに盛り上げていきたいと考えております。

今後も、多様な話題を提供してまいりますので、引き続きご愛読をよろしくお願いいたします。

(松浦)

Fukugin JOURNAL

2020年 盛夏号 SUMMER / 2020年7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
〒918-8015
福井県福井市花堂南2丁目16番75号
TEL (0776) 43-1120

スタッフ

編集長 : 松浦 忠義 (福井銀行)
副編集長 : 水上 佳朗 (福井C&C)
角屋敷 直蔵 (福井C&C)
前田 英史 (福井C&C)
編集 : 山崎 克哉 (福井C&C)
藤田 あさ香 (福井C&C)
高島 美樹 (福井C&C)
編集補助 : 西村 喜美 (福井C&C)
松村 恵利子 (福井C&C)
写真 (表紙)・イラスト・図・誌面構成
: 南部 朱里 (福井C&C)

※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。

