

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.721 2021.4.20

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年4月9日号

## 取り残される対面型サービス業

～新型コロナウイルスの感染者数、  
死亡者数とワクチンの効果をどうみるか

経済・金融フラッシュ 2021年4月12日号

## 企業物価指数(2021年3月)

～1年1ヵ月ぶりに前年比プラスに転じる

経営 TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告

(令和3年2月実績)

経営情報レポート

## 働き方に見合った賃金制度を構築する！ 職種別賃金制度構築のポイント

経営データベース

ジャンル:税務戦略 > サブジャンル:決算対策

## 決算期に留意すべき点 交際費の取り扱い



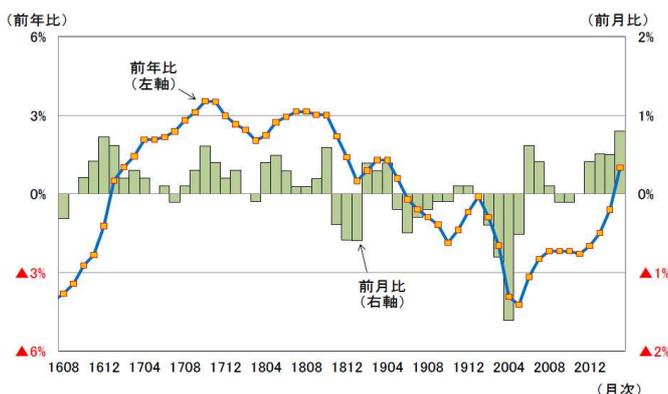
# 企業物価指数(2021年3月) ~ 1年1ヵ月ぶりに前年比プラスに転じる

ニッセイ基礎研究所

## 1 1年1ヵ月ぶりに前年比プラスに転じる

4月12日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、21年3月の国内企業物価は前年比1.0%(2月:同0.6%)と1年1ヵ月ぶりに前年比プラスに転じた。事前の市場予想(QUICK集計:前年比0.5%、当社予想は同0.7%)を大幅に上回る結果となった。また、20年度の国内企業物価上昇率は前年比1.4%(19年度:同0.1%)となった。世界的な経済活動の持ち直しに伴い銅の国際価格が高値をつけていることを受けて、非鉄金属が前年比28.7%となり、2月の同17.9%から伸び率を大幅に上昇させた。

### 国内企業物価指数(前年比・前月比)の推移



(注)消費税を除くベース。前月比は夏季電力料金調整後  
(資料)日本銀行「企業物価指数」

## 2 輸入物価(前月比)は5ヵ月連続のプラス

21年3月の輸入物価は、契約通貨ベースでは前月比1.7%(2月:同3.6%)と5ヵ月連続のプラスとなった。また、21年3月の円相場は前月比3.1%の円安となったことから、円ベースでは前月比3.8%(2

月:同4.6%)と契約通貨ベースを大きく上回る高い伸びとなった。

契約通貨ベースで輸入物価の内訳をみると、天然ガスが前月比16.5%(2月:同10.4%)と大きく低下する一方、原油(前月比11.7%)、ナフサ(同12.5%)などが高い伸びとなったことなどにより、石油・石炭・天然ガスが前月比2.5%(2月:同10.8%)と5ヵ月連続で上昇した。

## 3 国内企業物価は先行きも前年比で 高めの伸びが継続

21年3月の需要段階別指数(国内品+輸入品)をみると、素原材料が前年比7.6%(2月:同3.9%)、中間財が前年比1.9%(2月:同1.0%)、最終財が前年比0.9%(2月:同0.7%)となった。

すべての需要段階で前年比プラスに転じており、川上から川下への価格転嫁が進んでいることが確認される。

ただし、前年(20年)3月に新型コロナウイルス感染拡大によって大きく落ち込んだ反動で上振れしやすくなっていることには注意が必要である。

前々年(19年)3月と比較すると、素原材料、中間財、最終財はそれぞれ4.3%、1.1%、0.9%となっている。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 機械受注統計調査報告

## (令和3年2月実績)

内閣府 2021年4月14日公表

### 2021(令和3)年2月の機械受注実績

持ち直しの動きに足踏みがみられる



- (備考) 1. 四半期(月平均)は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示(例えば7~9月の月平均値は8月の位置に表示)。  
2. 「2021年1~3月(見通し)」の計数は、「見通し調査(2020年6月末時点)」の季節調整値を3で割った数値。  
3. 2021年1月調査(同年3月15日公表)において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2021年1~3月見通し」(同年2月17日公表)も改訂されている。

## 1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比で見ると、受注総額は、1月1.7%減の後、2月は26.4%増となった。

需要者別にみると、民需は、1月4.9%減の後、2月は12.0%減となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、1月4.5%減の後、2月は8.5%減となった。

内訳をみると製造業が5.5%減、非製造業(船舶・電力を除く)が10.9%減であった。

一方、官公需は、1月27.9%減の後、2月は地方公務、国家公務等で減少したものの、防衛省で増加したことから、17.0%増となった。

また、外需は、1月6.4%増の後、2月は電子・通信機械、船舶で減少したものの、産業機械、鉄道車両等で増加したことから、76.2%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、1月4.7%増の後、2月は電子・通信機械、工作機械で増加したものの、道路車両、産業機械等で減少したことから、7.5%減となった。

### 対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2020年 (令和2年)				2021年 (令和3年)		2020年 (令和2年)		2021年 (令和3年)	
	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 見通し	11月 実績	12月 実績	1月 実績	2月 実績	
受注総額	4.5	△14.4	5.9	11.7	△3.0	△1.5	10.5	△1.7	26.4	
民需	△4.4	△9.3	2.0	6.1	△4.3	△0.4	7.7	△4.9	△12.0	
//(船舶・電力を除く)	△0.1	△10.4	△0.3	12.9	△6.0	1.1	5.3	△4.5	△8.5	
製造業	0.4	△12.9	3.1	11.4	△11.0	△1.6	10.3	△4.2	△5.5	
非製造業(除船・電)	△2.9	△8.5	△2.2	15.5	△5.2	3.4	4.9	△8.9	△10.9	
官公需	21.2	1.7	△10.7	1.8	8.2	0.6	15.6	△27.9	17.0	
外需	8.8	△26.0	23.2	19.7	△6.0	4.8	3.1	6.4	76.2	
代理店	0.7	△13.0	2.0	3.3	5.8	△1.3	3.4	4.7	△7.5	
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	6.1	0.6	△2.6	-	

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。  
2. 印は減少を示す。  
3. 見通しは2020年12月末時点の調査。  
4. 2021年1月調査(同年3月15日公表)において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2021年1~3月見通し」(同年2月17日公表)も改訂されている。

## 2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、1月4.2%減の後、2月は5.5%減となった。

2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、石油製品・石炭製品(54.0%増)、「その他輸送用機械」(27.0%増)等の5業種で、繊維工業(51.3%減)、食品製造業(47.0%減)等の12業種は減少となった。

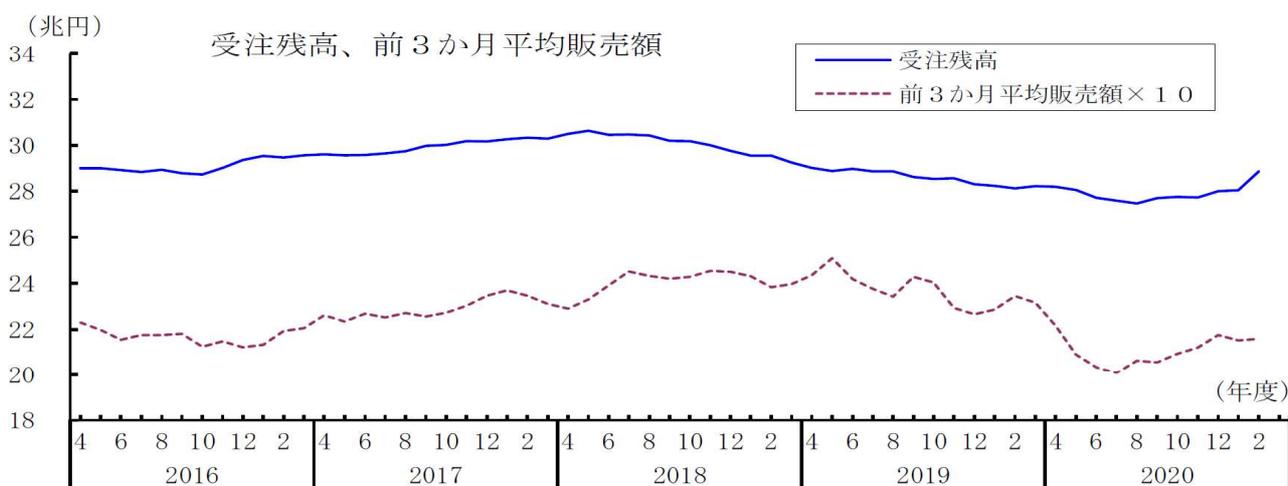
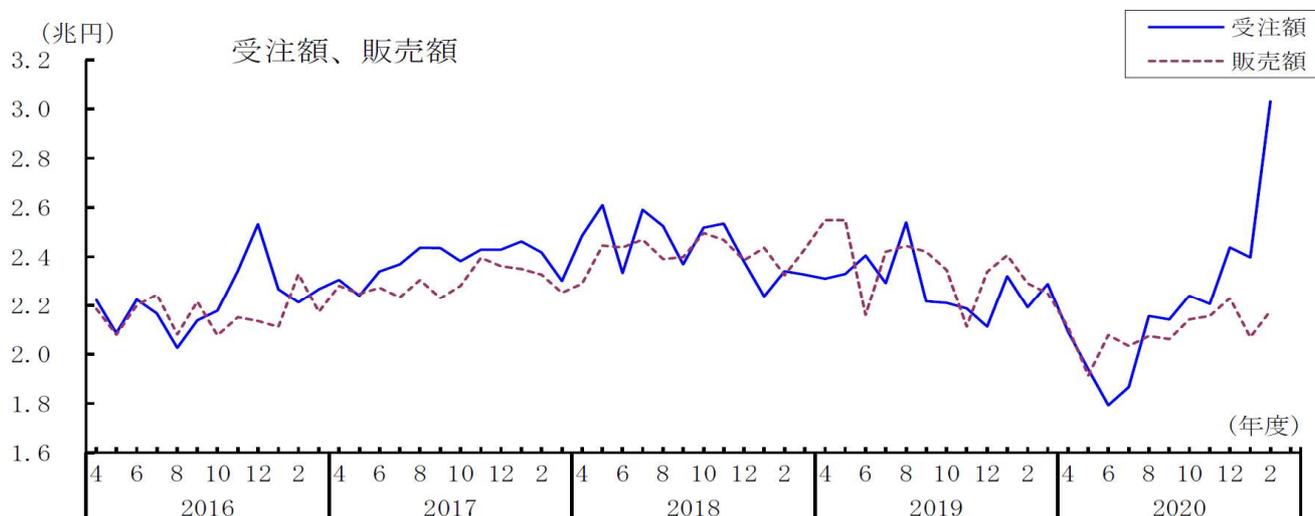
一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、1月8.6%減の後、2月は13.9%減となった。

2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、卸売業・小売業(9.1%増)、金融業・保険業(6.8%増)の2業種で、電力業(24.1%減)、農林漁業(20.6%減)等の10業種は減少となった。

### 3 販売額、受注残高、手持月数 (季節調整値)

2月の販売額は2兆1,761億円(前月比5.1%増)で、前3か月平均販売額は2兆1,582億円(同0.3%増)となり、受注残高は28兆8,660億円(同2.9%増)となった。

この結果、手持月数は13.4か月となり、前月差で0.3か月増加した。



機械受注統計調査報告(令和3年2月実績)の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



人 事

働き方に見合った賃金制度を構築する！

# 職種別賃金制度 構築のポイント

1. 職種別賃金制度の概要
2. 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ
3. 職種別賃金制度設計のポイント
4. 職種別賃金制度の導入事例



## 参考文献

「職種別賃金入門」(山口 俊一 著、中央経済社) 人事戦略研究所ホームページ  
「2019年職種別民間給与実態調査の結果」(人事院)

# 1

## 企業経営情報レポート

# 職種別賃金制度の概要

わが国では、多くの企業が年齢や勤続年数とともに右肩上がりです給する賃金カーブを描くいわゆる年功型賃金制度を採用し、長期雇用を支える役割を果たしてきました。

しかし、現在では働き方の多様化に伴い、日本型雇用システムを支えてきた年功型賃金制度への納得感・公正感は得られにくくなってきました。

また、企業競争力を維持・強化し、社員の雇用維持・創出につなげるという観点からも年功型賃金制度は変容を迫られています。

本レポートでは、欧米諸国では一般的になっており、今後、我が国でも導入が進むと言われている職種別・職業別に異なる職種別賃金制度について解説します。

### ■ 職種別賃金制度の概要

職種別賃金は、業種特性に応じ、職種別ならびに階層別に体系化された賃金制度です。

適用しやすい業種とは、物流会社のようにドライバーと営業所スタッフなどのように勤務時間や労働内容が大きく異なるようなケースや、保険会社のように営業社員の営業成績が給与に大きく左右されるような業種においても適合します。職種別賃金といっても、1つのパターンということではなく、企業によりさまざまなパターンがあります。

年俸制と月給制というように支給形態まで分類しているケース、職務給と年功給というように給与の決定基準を変えるケース、決定基準は変えず、給与水準のみを変えるケース、および月額賃金は共通で、賞与のみ職種別に決定する方式もあります。

#### 職種別賃金制度を導入している業種例

業種	導入方法
物流会社	倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度を分けている
保険会社・不動産会社	営業職のみ歩合給を導入している
飲食業	調理師のみ年俸給を導入している
IT系	高度SE職のみ年俸制を導入

#### 職種別賃金の例

管理職	業績に連動した年俸制
営業職	職務給 + 個人業績給（歩合制） + 業績賞与（個人業績、会社業績）
製造ライン、事務職	職務給 + 賞与（固定 + 会社業績）

## 2

企業経営情報レポート

## 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ

## ■ 職種別賃金制度導入のメリット・デメリット

職種別賃金を導入すると、人事管理、賃金決定および人材育成を業務の特性に対応させることができるメリットがある一方、デメリットもあります。

職種別賃金制度のメリット・デメリットを整理すると、以下のようになります。

## 職種別賃金制度導入のメリット

## 労働市場相場に合わせた賃金設定が可能

職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増える。

## 総額人件費のコントロール・効率化の実現

制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられる。

## 年功型賃金制度からの脱却

年功序列に基づく全社員一律であった賃金制度を職種と職務レベルに応じて見直すことで、仕事内容に応じて給与にメリハリを付けるなど、職場の活性化につなげられる。

## 職種別スペシャリストの人材育成・活用

異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め自社の技術力の醸成が高まる。

## 職種別賃金制度のデメリット

## 職種間の移動が難しい

基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動がしにくくなる。

## 全社一体感を保ちにくい

全社的な一体感を維持することが、難しくなる場合がある。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性がある。

## 人事制度の運用が煩雑

職種ごとの賃金体系や人事評価制度の構築および運用が煩雑になる。

## 社員間での不公平感が高まる可能性

職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性がある。

# 3

企業経営情報レポート

## 職種別賃金制度設計のポイント

### ■ 職種を区分する際のポイント

職種別賃金制度を導入する場合は、自社にどのような職種があるのかについて洗い出します。

営業職、技術職、生産管理職、ドライバー、および事務職など自社で行っている職種の洗い出しを行い、自社が採用すべき職種別賃金を分類します。例えば、保険会社など営業系の業種については、営業成果で業績に大きく左右する企業は、インセンティブを賃金に大きく反映させる営業職とインセンティブの発生しない企画開発職、事務職および経理職に分類します。

運送業であれば、時間外労働の多いドライバー職と営業成果が求められる営業職、および時間外業務の少ない倉庫管理職や事務職に分類します。

製造業であれば、単純業務を行っている製造職、高い技術力が必要となる研究開発職、営業成果が求められる営業職、および間接部門にあたる事務職に区分するなどの検討を行います。

#### 職種区分例

業種	主な職種
製造業	管理職、研究開発職、製造職、生産管理職、購買職、営業職、事務職
保険業	管理職、企画開発職、営業職、事務職
運送業	運行管理職、ドライバー職、倉庫管理職、営業職、事務職
小売業	エリアマネージャー職、店長職、販売促進職、バイヤー、販売職、事務職
IT業	管理職、SE職、プログラマー、アシスタント職、営業職、事務職

### ■ 職種別賃金制度設計のポイント

#### (1) 改定方針は具体的にする

職種別賃金制度の検討にあたっては、全社方針のみならず職種別に方針を決定することが必要となります。

最終的に出来上がった制度は、職種別の特性を反映することとなり、同じ支給基準とならない可能性があるため、制度設計において最初に立てた方針が制度設計の拠り所になります。

#### (2) 職種別に選択すべき賃金の種類

次に、職種別の賃金格差をどの賃金項目に反映させていくかを検討します。営業成績を給与に色濃く反映させたい業種の場合には、営業社員の基本給ベースは低めに設定して、営業成績によるインセンティブを高くします。一方、個人成績を反映させにくい製造系や事務系部門の社員にはインセンティブが付かない代わりに、基本給のウエイトを高くするなどの検討を行います。

# 4

企業経営情報レポート

## 職種別賃金制度の導入事例

### ■ 製造業A社の導入事例

賃金制度を職種別という観点から部門ごとに処遇体系を検討した結果、1部門1制度の形で制度化できたA社の職種別賃金制度への取組みについて、ご紹介いたします。

#### 制度概要

**対象者：**一般職層対象

**職種区分：**14部門（フィールド）54職群に区分。「職種別」という観点から、部門ごとに処遇体系を検討した結果、「部門別」を主とした制度に落とし込んでいる。

#### 区分ごとの処遇体系：

それぞれの部門に「職務ガイド」を作成して、評価基準および人材育成の指針としている。

昇格・降格は、異動や組織変更に伴い職務（役割）が変動した際、「役割評価」を行って判定している。

#### 区分ごとの処遇の違い：

**月例賃金は、「役割給 + 家族手当・住宅手当」**

- ・役割給は、各部門の等級ごとに範囲給を設定していますが、同じ階層であれば、部門ごとの格差はあまり大きくしていない。

**賞与は基本賞与 + 個人業績賞与 + 会社業績賞与**

- ・基本賞与は、各人の役割給の2ヶ月分（年間）
- ・個人業績賞与は、等級（職群）と実績評価（6段階）によるテーブルで金額を設定。各部門の評価テーブルについては、部門ごとに作成。
- ・会社業績賞与は、等級別基準定額に「会社業績に基づく支給率（会社業績により0～200%）」を掛けて設定。

#### 導入のポイント

新制度は、管理職から十分に議論し検討を重ねること。制度運用の要の管理職から制度改定と意識改革を進め、一般職層へ納得感のある移行へ展開すること。

各部門の理解と協力を得ること。各部門の責任者が主体的に考えること。

部門内には同一の処遇体系の方が望ましいと思えるよう、全社的に取り組む。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル: 税務戦略 > サブジャンル: 決算対策

## 決算期に留意すべき点

会社の決算期を迎えるにあたり  
税務上の視点から留意すべき点を教えてください。

決算を迎えるにあたり、最も重要となるのが期間損益という考え方になります。当該事業年度に係る収入と経費について検討することが基本となります。留意すべき点は、以下の通りとなります。

### 現金残高の確認

現金の实在残高と帳簿上の残高が一致しているか否かの再確認を行うとともに、残高の多寡についても併せて確認する必要があります。

### 売掛金残高の確認

取引先毎の残高が一致していることを確認し、出来る限り取引先に対し残高確認書により確認を行うことが望ましいと思われれます。

### 受取手形の確認

受取手形のうち、裏書譲渡・割引手形を改めて確認し、その所在及び期日を再確認しておくことが望ましいです。

### 棚卸

自社の棚卸評価方法を再確認し、適正な実地棚卸が実施されるよう十分な準備が必要になります。併せて、決算時点で適正在庫となるよう仕入の調整を行うことも有効であると思われれます。

### 仮払金の整理

決算を迎えるにあたり、仮払金・立替金などについては、必ず整理しておく必要があります。

### 固定資産の確認

これまでに計上してある固定資産が実在するかどうかについて、棚卸をする必要があります。既に滅失しているものは速やかにその理由を確認し、除却する必要があります。

### 買掛金残高の確認

- ×後の仕入について漏れなく計上する必要があります。
- ×後の仕入については必ず納品書等により確認してください。

### 未払金残高の確認

期間損益を求めるにあたり、当期発生した経費についても漏れなく計上する必要があります。ただし、損金計上する為には、事業の用に供している必要がありますので、必ず使用実態を確認する必要があります。

### 売上高の確認

×後の売上についても漏れなく計上する必要があります。万が一にも漏れた場合には、脱税行為となりますので、十分に注意が必要となります。

### 資産計上すべき取引の有無

備品消耗品費等、固定資産計上すべき取引が無いかどうかを確認し、資産計上すべきものについては計上し、決算前に適正な利益検討が出来るようにしておく必要があります。

ジャンル: 税務戦略 > サブジャンル: 決算対策

## 交際費の取り扱い

交際費に認定されないための  
取り扱いについて教えてください。

### 販売促進費の場合

税務で売上割戻し又は販売奨励金と交際費の区分基準とされているのは、代替課税の有無であります。

すなわち得意先である事業者で金銭で支出する場合は、必ず当該事業者の収益に計上されることとなりますし、物品で交付する場合も、事業用資産であればやはり当該事業者の収益に計上されます。

よって、交際費と認定されないための具体的基準は以下のようになります。

#### 売上割戻しなど

- ① 金銭または事業用資産または少額物品によって交付すること
- ② 得意先である事業者が収益計上すること
- ③ 原則的収益計上    a 売上高比例                      b 売掛金回収高比例                      c 売上高の一定額ごと
- ④ 特例的支出基準    a 得意先の営業地域の特殊事情                      b 協力の度合い

#### 景品費用

- ① 事業用資産・少額物品であること                      ② 景品としての種類及び金額の確認ができること

#### 販売奨励金など

- ① 販売促進の目的であること                      ② 金銭または事業用資産を交付すること
- ③ 特定の地域の得意先である事業者に対するものであること                      ④ 相手先が収益計上すること
- ⑤ 特約店などの従業員対象、掛け捨て生保・損保料

### 広告宣伝費の場合

一般に、広告宣伝費と交際費の区別のポイントは、その支出が不特定多数の者を対象にしているかどうかになります。したがって、たとえば一般消費者に対して抽選で旅行・観劇に招待した場合は広告宣伝費になりますが、得意先に対して旅行・観劇に招待した場合は交際費として処理することになります。

### 会議費の場合

税法上、会議費と交際費の形式的な区分基準、会議費として認められる金額基準は示されていません。したがって、以下などをもとに社内で区分基準を作成し、その基準にしたがって継続的に処理するのが望ましいと思われます。

- ① 時間帯（昼か夜か、また会議中か会議後か）                      ② 場所（会議を行うのにふさわしい場所か）
- ③ 単価（相手方の地位等によりその金額が異なってくる場合もある）
- ④ アルコールの程度（会議の後は不可、会議の途中であれば、当然、その食事後会議が再開できる程度）