

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.718 2021.3.30

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年3月22日号

【アジア・新興国】

東南アジア経済の見通し

～ 21年前半は感染対策の継続で不安定な回復、
年後半はワクチン普及で安定回復へ

経済・金融フラッシュ 2021年3月24日号

英国雇用関連統計(2月)

～ 年始のロックダウンで休業者が再び増加

経営 TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(令和3年3月)

経営情報レポート

後継者問題を解決する手法

中小企業におけるM & Aの進め方

経営データベース

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:出向・転勤

出向・転勤に必要な就業規則

出向時の社会保険について

【アジア・新興国】 東南アジア経済の見通し

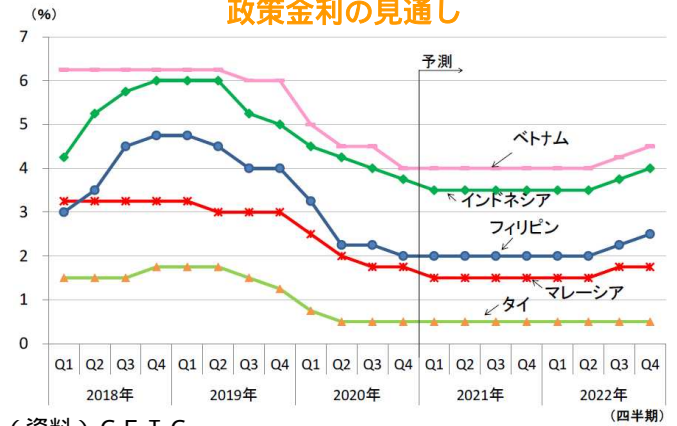
～ 21年前半は感染対策の継続で不安定な回復、 年後半はワクチン普及で安定回復へ

ニッセイ基礎研究所

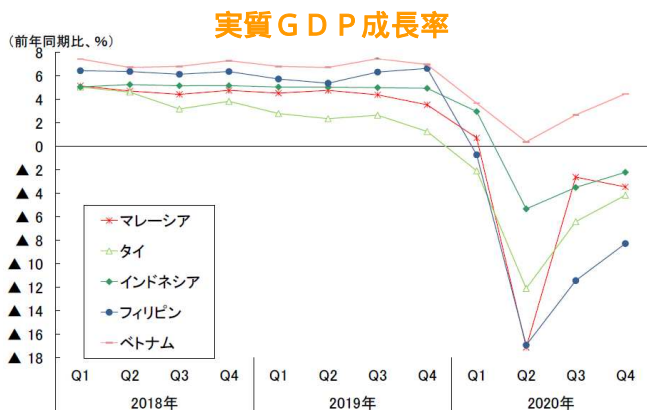
1 東南アジア経済は昨年、新型コロナウイルスの感染拡大と各国の活動制限措置の影響が直撃して4-6月期に急速に悪化した。年後半は各国が段階的な制限緩和を進めて経済活動を再開させると共に、財政・金融両面から経済対策を打ち出したことにより景気が底打ちして回復傾向を辿った。もっとも経済正常化には依然距離があり、ベトナムを除く4カ国(マレーシア、フィリピン、タイ、インドネシア)はマイナス成長が続いている。

経済の回復を後押しするため、各国中銀は現行の緩和的な政策を続けるだろう。

政策金利の見通し



(資料) C E I C

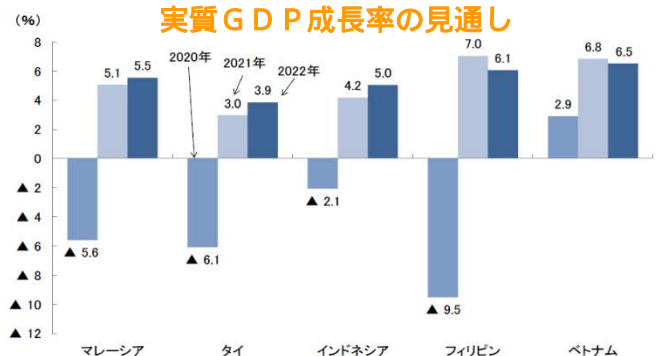


(注) ベトナムは年初来累計の前年同期比
(資料) C E I C

2 消費者物価上昇率は、当面は商品価格上昇を受けてエネルギー価格を中心に上昇するが、経済正常化が遅れるために安定した推移を予想する。21年後半に新型コロナワクチンの普及が進み、景気回復が安定するなかでインフレ圧力が次第に強まる展開を予想する。

4 経済の先行きは、当面は感染再拡大のリスクに晒されるため、行動制限の強化と緩和を繰り返して不安定な景気が続くが、コロナウイルスへの適応が進むなか、景気浮揚策が下支えとなって景気の持ち直しが続くと予想する。21年後半からワクチンの普及が加速するに従って感染再拡大のリスクが低減すると、景気回復は次第に安定すると予想する。

実質GDP成長率の見通し



(資料) C E I C を元にニッセイ基礎研究所が作成

3 金融政策は、持続的な物価上昇が見込みにくいなか、コロナ禍でダメージを受けた

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください

英国雇用関連統計(2月) ～年始のロックダウンで休業者が再び増加

ニッセイ基礎研究所

1 結果の概要:失業率は若干改善

3月23日、英国国家統計局(ONS)は雇用関連統計を公表し、結果は以下の通りとなった。

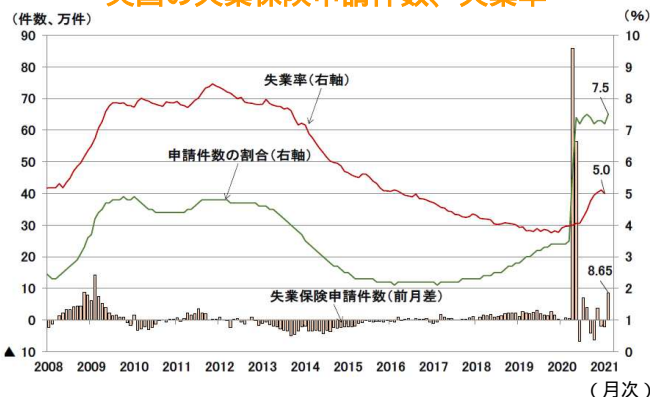
[2月]

- ・失業保険申請件数は前月(259.63万件)から8.65万件増の268.28万件となった。
- ・申請件数の雇用者数に対する割合は7.5%となり、前月(同7.2%)から上昇した。

[1月(20年11月-21年1月の3か月平均)]

- ・失業率は5.0%で前月(5.1%)から下落、市場予想(5.2%)を下回った。
- ・就業者は3237.4万人で3か月前の3252.2万人から14.7万人の減少となった。増減数は前月(11.4万人)から減少(減少幅の拡大)、市場予想(16.7万人)は下回った。
- ・週平均賃金は、前年同期比+4.8%で前月(+4.7%)から改善、市場予想(+4.9%)は下回った。

英国の失業保険申請件数、失業率



(注) 季節調整値、割合 = 申請者 / (雇用者 + 申請者)、ILO基準失業率は後方3か月移動平均。
(資料) とともにONSのデータをDatastreamより取得

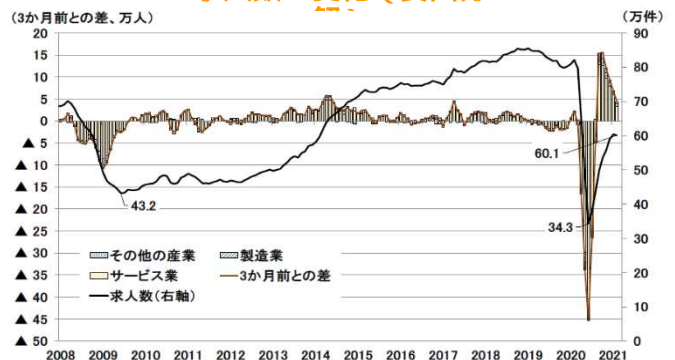
2 結果の詳細:3回目のロックダウンにより休業者が再び増加

まず、失業保険申請件数と同じく2月のデータとして公表されている求人数お

よび給与所得者数を確認すると、求人数は20年12-21年2月の平均で60.1万件となった。20年4-6月平均を底に改善が続いていたが、最新値では改善が止まっている。

給与所得者データを見ると、1月の給与所得者は2832.8万人で前月差+6.8万人となり、昨年12から3か月連続での増加となった。ただし、業種別に見ると居住・飲食・芸術・娯楽といったコロナ禍の影響を大きく受けた対面サービス産業については、給与所得者の減少傾向が続いていることが確認できる。

求人数の変化(要因分)



(注) 季節調整値、後方3か月移動平均 (月)

流出(退職など)と流入(就職など)のフローの傾向は、流出入ともに改善が頭打ちになる中で、流出数の減少が目立つ形になっている。月あたり給与額(中間値)については前年同月比+3.9%で前月の+4.0%とほぼ同じ伸び率だった。

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

月例経済報告

(令和3年3月)

内閣府 2021年3月23日公表

総論

1 我が国経済の基調判断

景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあるなか、持ち直しの動きが続いているものの、一部に弱さがみられる。
 個人消費は、このところ弱含んでいる。
 設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。
 輸出は、このところ増勢が鈍化している。
 生産は、持ち直している。
 企業収益は、感染症の影響により、非製造業では弱さがみられるものの、総じてみれば持ち直している。企業の業況判断は、厳しさは残るものの、持ち直しの動きがみられる。
 雇用情勢は、感染症の影響により、弱い動きとなっているなかで、雇用者数等の動きに底堅さもみられる。
 消費者物価は、横ばいとなっている。

先行きについては、感染拡大の防止策を講じつつ、社会経済活動のレベルを引き上げていくなかで、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、持ち直していくことが期待される。

ただし、感染の動向が内外経済に与える影響に十分注意する必要がある。また、金融資本市場の変動等の影響を注視する必要がある。

2 政策の基本的態度

政府は、東日本大震災からの復興・創生、激甚化・頻発化する災害への対応に取り組むとともに、決してデフレに戻さないとの決意をもって、新型コロナウイルス感染症の感染対策に万全を期す中で、雇用の確保と事業の継続を通じて、国民の命と暮らしを守り抜く。

その上で、「経済財政運営と改革の基本方針 2020」等に基づき、デジタル改革やグリーン社会の実現などの新たな目標について、規制改革など集中的な改革、必要な投資を行い、再び力強い経済成長を実現する。新型コロナウイルス感染症に対しては、2週間延長していた4都県の緊急事態宣言を、3月21日をもって解除した。引き続き、感染再拡大の抑制を最優先に対策を徹底するとともに、経済への影響に対しては、重点的・効果的な支援に万全を期す。

さらに、成長分野への民間投資を大胆に呼び込みながら、生産性を高め、賃金の継続的な上昇を促し、民需主導の成長軌道の実現につなげる。政府は、「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」等を具体化する令和2年度第3次補正予算を迅速かつ適切に執行するとともに、令和3年度予算及び関連法案の早期成立に努める。

また、3月16日に取りまとめた「非正規雇用労働者等に対する緊急支援策」を速やかに実

行する。引き続き、感染状況や経済的な影響を注視しながら、予備費も活用して機動的に必要な支援策を講じていく。日本銀行においては、3月19日、2%の物価安定目標を実現するため、より効果的で持続的な金融緩和を実施するための措置を講じた。

日本銀行には、感染症の経済への影響を注視し、適切な金融政策運営を行い、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

各論

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、このところ弱含んでいる。

需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、1月は前月比3.0%減となった。個別の指標について最近の動きをみると、「家計調査」（1月）では、実質消費支出は前月比7.3%減となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（1月）では、小売業販売額は前月比1.7%減となった。消費動向の背景をみると、実質総雇用者所得や消費者マインドはこのところ持ち直しの動きがみられる。

さらに、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、財支出では総じてみれば底堅さが続いているが、サービス支出では感染症とそれに伴う自粛の影響がみられる。

家電販売は、おおむね横ばいとなっている。新車販売台数は、このところ弱含んでいる。外食は、下げ止まりの兆しもみられるが、一部の業態では低い水準となっている。旅行は、極めて低い水準が続くなか、弱い動きとなっている。こうしたことを踏まえると、個人消費は、このところ弱含んでいる。先行きについては、感染拡大の防止策を講じるなかで、持ち直しに向かうことが期待されるが、感染の動向による影響に十分注意する必要がある。

設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。

需要側統計である「法人企業統計季報」（10 - 12月期調査、含むソフトウェア）でみると、2020年10 - 12月期は前期比0.3%減となった。業種別にみると、製造業は同2.3%減、非製造業は同0.7%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財総供給（国内向け出荷及び輸入）は、持ち直しの動きがみられる。ソフトウェア投資は、弱含んでいる。

「日銀短観」（12月調査）及び「法人企業景気予測調査」（1 - 3月期調査）によると、2020年度設備投資計画は、全産業、製造業、非製造業のいずれも減少が見込まれている。また、「法人企業景気予測調査」（1 - 3月期調査）によると、2021年度計画は増加の見通し。「日銀短観」による企業の設備判断は、製造業を中心に高水準の過剰感が続いている。先行指標をみると、機械受注は、持ち直している。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、不透明感が残るものの、成長分野への対応等を背景に、機械投資を中心に持ち直し傾向が続くことが期待される。

公共投資は、堅調に推移している。

1月の公共工事出来高は前月比 1.6% 減、2月の公共工事請負金額は同 12.3%減、1月の公共工事受注額は同 23.5%増となった。公共投資の関連予算をみると、国の令和2年度一般会計予算では、補正予算において約 2.4 兆円の予算措置を講じており、補正後の公共事業関係費は、前年度を上回っている。令和3年度当初予算案では、公共事業関係費について、一般会計では前年度当初予算比 0.0%増としている。令和3年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比 1.6%増としている。

先行きについては、関連予算の執行により、堅調に推移していくことが見込まれる。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直している。

鉱工業生産は、持ち直している。鉱工業生産指数は、1月は前月比 4.3%増となった。鉱工業在庫指数は、1月は前月比 0.0%となった。また、製造工業生産予測調査によると2月は同 2.1%増、3月は同 6.1%減となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械はこのところ横ばいとなっている。生産用機械は持ち直している。電子部品・デバイスが増加している。生産の先行きについては、持ち直しが続くことが期待される。ただし、感染の再拡大による海外経済のリスクに十分注意する必要がある。

また、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、第3次産業活動は、このところ個人向けサービス業を中心に弱さがみられ、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

企業収益は、感染症の影響により、非製造業では弱さがみられるものの、総じてみれば持ち直している。企業の業況判断は、厳しさは残るものの、持ち直しの動きがみられる。倒産件数は、減少している。

「法人企業統計季報」(10-12月期調査)によると、2020年10-12月期の経常利益は、前年比 0.7%減、前期比 15.5%増となった。業種別にみると、製造業が前年比 21.9%増、非製造業が同 11.2%減となった。規模別にみると、大・中堅企業が前年比 9.4%減、中小企業が同 24.6%増となった。「日銀短観」(12月調査)によると、2020年度の売上高は、上期は前年比 13.2%減、下期は同 4.1%減が見込まれている。経常利益は、上期は前年比 43.4%減、下期は同 25.3%減が見込まれている。企業の業況判断は、厳しさは残るものの、持ち直しの動きがみられる。「日銀短観」(12月調査)によると、「最近」の業況は、「全規模全産業」で上昇した。3月時点の業況を示す「先行き」は、「最近」に比べやや慎重な見方となっている。

また、「景気ウォッチャー調査」(2月調査)の企業動向関連DIによると、現状判断及び先行き判断は上昇した。倒産件数は、減少している。1月は474件の後、2月は446件となった。

負債総額は、1月は813億円の後、2月は674億円となった。

月例経済報告(令和3年3月)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



経営

後継者問題を解決する手法

中小企業における M & Aの進め方

1. 中小企業が抱える事業承継問題
2. 事業承継の選択肢 M & Aの進め方
3. 経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」
4. 事業承継型M & A事例



参考文献

中小企業庁「中小 M & A ガイドライン」『事業承継支援マニュアル』玄場 公規 他著（税務経理協会）

『事業承継M & A「磨き上げ」のポイント』金井 厚 他著（経済法令研究会）

『事業承継がうまくいく中小企業のM & Aマニュアル』 渡部 潔著 (中央経済社)

6

1

企業経営情報レポート

中小企業が抱える事業承継問題

我が国の中小企業にとって、後継者問題は喫緊の課題です。

少子高齢化により経営者の平均年齢は上がる一方で、若い世代の後継者候補がなかなか見つからず、後継者不在の状況に頭を悩ませている経営者が増えてきています。

本レポートでは、中小企業の事業承継に対する解決策の一つとしてのM & Aの進め方や留意すべきポイントについて解説します。

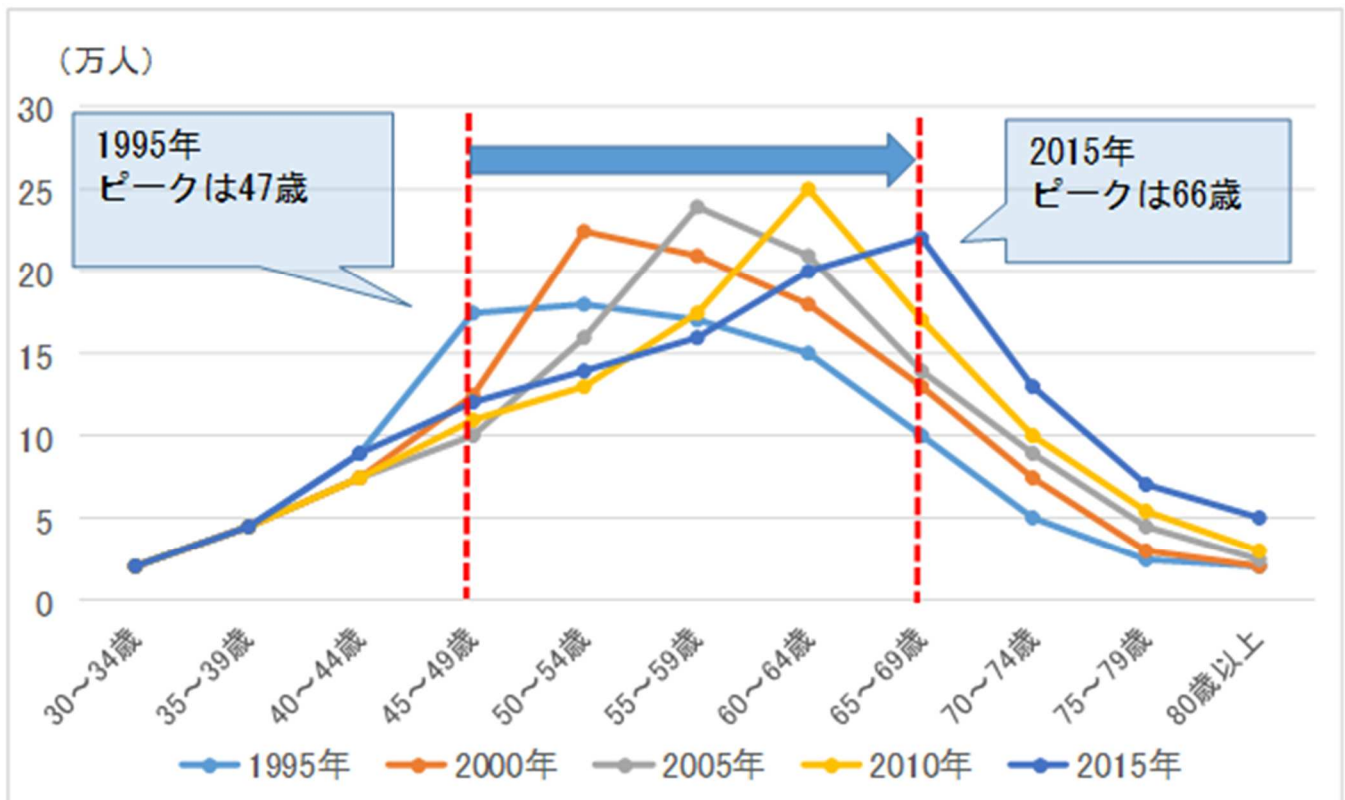
■ 中小企業における後継者不足という問題

少子高齢化の進む日本において、中小企業の経営者の年齢分布も例外なく上昇しています。

下のグラフの通り、1995年から2015年までの20年間で、中小企業の経営者の年齢のピークは20歳近く上昇し、66歳となっています。これは同時に後継者不足を意味しており、今後20年間で日本の中小企業の3割程度が、事業承継できずに廃業に追い込まれるとされています。それはすなわち、多くの雇用が失われ、大きな社会問題になる可能性があります。

中小企業庁の試算では、2025年までの累計で、約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性があると言われています。

年代別に見た中小企業の経営者の年齢分布



中小企業白書(2018年) (株)帝国データバンク「COSMOS2」のデータを基に作成

2 企業経営情報レポート

事業承継の選択肢 M & Aの進め方

■ 中小企業庁による「中小M & Aガイドライン」の全面改訂

中小企業の経営者に向けて

前述したような課題解決に向けて、2015年3月、中小企業向け事業引継ぎ検討会による「事業引継ぎガイドライン（以下「旧ガイドライン」）」が策定されました。

その後6年が経過し、中小企業の実業承継型M & Aの件数も増加してきており、M & Aが中小企業にとって事業承継の手法の一つであるとの認識が広がり始めています。

しかし、M & Aにより社外の第三者が事業を引き継ぐことに抵抗感がある経営者はまだ多く、また、実際に進めようと思っても、M & Aに対する知見や経験もない場合も多いことから、結果としてM & Aについて十分に検討できず、廃業に至るケースも多いようです。

各種支援機関に向けて

また、近年、事業引継ぎ支援センター等の公的機関の充実や、中小企業を対象としたM & Aの仲介等を務める民間のM & A専門業者の増加により、中小企業のM & Aに関する環境整備も図られつつあります。今後更なる増加が見込まれる中でM & Aが円滑に促進されるためには、より一層、公的機関や民間のM & A専門業者、金融機関、商工団体、土業等専門家等の関係者による適切な対応が重要です。このような経緯で、2020年3月、中小企業庁による旧ガイドラインの全面的な改定が行われました。以下にその骨子を示します。

中小企業庁「中小 M & A ガイドライン」の骨子

中小企業経営者と支援機関の双方に対し、中小M & Aの適切な進め方を提示する。

第1章 後継者不在の中小企業向けの手引き

1. 中小M & Aの事例の紹介...約20件の事例の提示
基本姿勢...M & Aの検討の必要性や早期判断の重要性
留意点...M & Aを進める上での重要なポイントの提示
2. 中小M & Aの進め方...基本的なプロセスの図解と具体的な支援機関の紹介
仲介手数料の考え方...仲介者等の選定時の注意事項、手数料の金額イメージ
3. M & Aプラットフォーム⁽¹⁾、事業引継ぎ支援センター⁽²⁾等の紹介

第2章 支援機関向けの基本事項

1. 支援機関としての基本姿勢
2. 各支援機関の指針...

M & A専門業者	金融機関	商工団体
土業等専門家	M & Aプラットフォーム	

(1): M & Aプラットフォーム...インターネット上のシステムを活用し、オンラインで譲り渡し側と譲り受け側のマッチングの場を提供するウェブサイト。また、これを運営する支援機関はM & Aプラットフォームと呼ばれる。

(2): 事業引継ぎ支援センター...経済産業省の委託を受けた機関（都道府県商工会議所等）が実施する事業であり、中小M & Aのマッチングや事業承継に関連した幅広い相談対応を行っている。

3

企業経営情報レポート

経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」

■ 売り手側企業の事前準備としての「磨き上げ」

事業承継を円滑に進めるために、事前準備のプロセスを「磨き上げ」と呼びます。特に社外の第三者に承継するM & Aにおいては、親族や従業員に承継する場合よりも注意深く事前準備をする必要があります。なぜなら、買い手側も厳しい目線で売り手の調査・分析・評価を行い、事業承継の可否・条件（株式譲渡対価の金額など）についてより客観的・合理的に判断するため、それらに対応するしっかりとした事前準備が重要になるからです。

磨き上げを行う目的としては、大きく次の3つが挙げられます。

「磨き上げ」を行う目的

M & Aの阻害要因の除去 自社の強みの顕在化(見える化) 調査・分析資料の充実

M & Aの阻害要因の除去

まず、主たる目的の一つ目は、買い手側が「そもそも買収できない」と判断されるような状況を回避することにあります。

具体的には、売り手の株式の権利関係などの確認と整理、自社事業の中核をなす重要な契約や主要な取引関係の安定性の確保、決算書などの財務資料の適正化、コンプライアンス事項の充足などがその対象となります。

自社の強みの顕在化(見える化)

主たる目的の二つ目としては、買い手側からより良い買収条件を引き出すことです。

具体的には、業務フローや販売・仕入条件の見直しによる損益の改善、遊休資産の売却などの財務内容の改善、財務諸表に表れない売り手の財産（大手企業との取引口座や顧客名簿など）・強みの顕在化など、売り手企業の価値の向上につながるような項目がその対象となります。

調査・分析資料の充実

磨き上げを行うことによる副次的な効果として、財務資料の充実や事業計画の作成、組織図の作成、契約書リストの作成・整備などによって、実施のM & Aのプロセスにおける買い手側の調査・分析を容易にすることができ、結果的により良い買収条件を獲得する可能性が高まることとなります。また、磨き上げを行う際の手順は、下記の通りです。

大まかに分けると、「自社の現状把握」と「改善策の検討と実行」の2段階に分けて考えることができます。

4 企業経営情報レポート

事業承継型M & A事例

中小企業庁による「中小M & Aガイドライン」が改訂され、後継者不足に悩む中小企業のみならず、それらの企業を支援する各支援機関に対しても、基本姿勢や指針が示されています。

ここでは、ガイドラインに示された中小企業のM & A成功事例をご紹介します。

■ A社：赤字企業でありながらM & Aが成立した事例

A社は、業歴も長く、業界でも相応な知名度のある企業でしたが、競合他社の台頭により経営状況が悪化した中で、後継者不足の問題を抱えていました。

支援機関としては顧問税理からの紹介でM & A専門業者を活用し、A社の企業価値を高く評価してくれた企業との間でM & Aが成立しました。

【売り手側事業者の概要】

ホテル事業、業歴：45年、従業員数：20名、年商：約10億円

丁寧なサービスには定評があったものの、競合他社の増加等により、近年は3期連続で経常損失を計上
代表者は75歳、後継者候補の一人息子は病気で他界



【支援機関による相談やサポート】

- ・ M & Aによる事業承継を考え、顧問税理士に相談
- ・ M & A専門業者が業界に太いパイプを有していたことから約2ヶ月でマッチング成立

【買い手側事業者の概要】

売り手と同じくホテル事業、年商：50億円

売り手企業の知名度だけでなく、丁寧なサービスや教育体制、人材の質を評価

ココがポイント！



【M & A成立後の経緯】

- ・ 売り手企業の代表者は、株式の対価である譲渡代金を受け取ることができた
- ・ また、退職慰労金を受け取り、十分な老後資金を確保できた

本件のポイントは、従前からのA社の丁寧なサービスや教育体制が高く評価された点にあります。直近の経営状況が悪くても、人材の質が高ければ事業として価値が認められることを示す事例と言えます。

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

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:出向・転勤

出向・転勤に必要な就業規則

出向・転勤を行うためには、就業規則にどのように規定しておけばよろしいでしょうか。

人事異動に伴う配置転換を行う場合には、就業規則に配置転換を行うことがある旨の定めをし、労働者に周知させておくことが必要です。

また、出向の場合は出向の理由と出向先、出向期間、さらに出向中および復帰の際の労働条件等について定めをしておく必要があります。

配置転換(転勤)をさせる際の必要事項

- ①就業規則で配置転換及び就業の場所を変更する旨の定め
- ②雇用契約に就業の場所を変更する旨の定め

出向させる際の必要事項

- ①就業規則で出向させることがある旨の定め
- ②雇用契約に出向させることがある旨の定め
- ③出向の理由、出向先、出向期間、出向中と復帰後の労働条件等の明示
- ④本人の同意(必要かどうかについては、学説・判例がいくつかある)

なお、このような出向規定がある場合にも、要介護家族がいる場合や

就学児童がいる場合等には、本人の事情を勘案し、一方的な出向命令をしないように配慮することが必要とされています。

参考までに出向に関する過去の判例事例をご紹介します。

< 労務指揮者は、労働契約上の権利に基づくものに他ならないとした事例 >

「使用者が労働契約に際し明示した労働条件の範囲を超えて当該労働者を自由に使用することは許されることなく、労働者の承諾その他これを法律上正当付ける特段の根拠がない限り、労働者を第三者のために第三者の指揮下において労務に服させることは許されない」とした。

(東京地判昭和 41.3.31)

< 出向命令が著しい不利益にあたるとして命令を無効とした事例 >

「原告が数名いるうちの 1 名についてはあるが、その原告者の家庭は農家であり、他の兄弟姉妹はその家を離れている状態で、母が脳障害で倒れて回復せず、父も脳血栓で倒れて農作業には従事し得ない状態となっていた。すなわち、両親の世話を出来るのは原告者に身であったが、その原告者に新潟県から茨城県までの出向を命じたものであったため、著しい不利益にあたるとして出向命令を無効とし、人事権の濫用に当たる」とし、出向命令を無効とした。

(新潟地高田支判昭和 61.10.31)

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:出向・転勤

出向時の社会保険について

従業員を関連子会社に半年間出向させる場合、社会保険は出向元、出向先どちらでかければよいのでしょうか。

まず出向とは、出向元に籍を置いたまま、出向先の管理下で仕事を行うことを言います。このため出向社員は出向元と出向先の両方と雇用関係が存在することになります。

出向元と出向先の就業規則が全く同じなら問題はありませんが、両社の就業規則の内容が異なる場合は問題が生じます。

基本的には、出向元と出向先の就業規則の内容が異なる場合にどちらの就業規則に従うかは、出向元と出向先の取り決めによります。

取り決めがないときは、労働時間や休憩・休日といった出向先で管理すべき事項は出向先の就業規則、退職や解雇のように身分にかかわる事項は出向元の就業規則が適用されるのです。

出向先の就業規則を適用する	労働時間（労働時間や休憩・休日・休暇） 安全衛生、 サービス規律
出向元の就業規則を適用する	身分関係（退職・解雇・定年・休職）
出向元・出向先両方の就業規則を適用する	懲戒処分
取り決めによるもの	賃金の支払

しかしご質問の場合社会保険の適用をめぐるのは賃金の支払いについての取り決めによって以下のような手続きとなります。

賃金を全額出向先が支払う場合

健康保険	厚生年金	雇用保険	労災保険
出向元	出向元	出向元	出向元

賃金を分担して支払う場合

健康保険	厚生年金	雇用保険	労災保険
選択	選択	主たる方	出向元

賃金を全額出向元が支払う場合

健康保険	厚生年金	雇用保険	労災保険
出向元	出向元	出向元	出向元