

三井住友海上経営サポートセンター主催 経営セミナー



# 業績連動！ 全社一丸となる年収の払い方

2014年2月13日（13:30～14:50）

三井住友海上 福井支店2階第1会議室

(有)働きがい研究所

橋敏夫

(特定社会保険労務士)

# 主な内容

1. 消費税引き上げが中小企業に与える打撃
2. リーマンショック以降の給与の推移
3. 業績連動の年収を実現するノウハウ公開
  - ①粗利益が増加したら業績手当を支給
  - ②賞与は年3回、決算賞与を支給
  - ③賞与を算定する基礎賃金に上限・下限を
  - ④決算賞与は経常利益の目標達成状況により支給
  - ⑤貢献度に基づく支給で年収順位を適正化



# 主な内容

## ①

消費税引き上げが中小企業に与える打撃



# 消費税不況がやってくる！

- 消費税が5%から8%になる。更に上がって10%までいくことになっている。政府は経済対策を講じるというが、どうなることか？
- 得意先からの値下げ要求  
「消費税が上がったのだから値を下げてよ」
- 仕入れ先からの値上げ要求  
「素材価格が高騰しているので単価改訂をお願いします」
- 社員からの賃上げ要求  
「消費税が上がり生活が苦しくなったので賃上げして欲しい」



「フー！ もう廃業したい」

## 財政悪化の要因は“消費税引き上げ”が原因？

政府は「日本の税収は落ち続け、財政事情が悪化している。だから消費税の引き上げが必要になった」と説明する。

しかし、過去を振り返ると、逆に平成9年に橋本内閣が実施した消費税引き上げが景気後退を招き、税収ダウンを招いたと見る向きもある。日本の民間給与は平成9年がピークで、それ以降下がりは続いたからだ。だから所得税も落ち込んでいる。



# 橋本内閣が行った消費税 引き上げ後の日本の給与

## 消費税と民間勤労者の給与との関係

<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/minkan1997/menu/02.htm>

元号	給与総額		平均年 収		所得税額		税額 割合	消費税
	(a)	伸び率	千円	%	(b)	伸び率	b / a	
	億円	%			億円	%	%	
62	1,432,436	3.7	3,718	2.5	81,430	▲ 1.6	5.7	
63	1,500,850	4.8	3,847	3.5	82,530	1.4	5.5	
平成元	1,625,762	8.3	4,024	4.6	87,342	5.8	5.4	3%
2	1,756,651	8.1	4,252	5.7	100,726	15.3	5.7	
3	1,904,762	8.4	4,466	5	113,309	12.5	6.0	
4	1,992,474	4.6	4,550	1.9	122,278	7.9	6.1	
5	2,032,101	2.0	4,522	▲ 0.6	124,152	1.5	6.1	
6	2,072,738	2.0	4,555	0.7	107,526	▲ 13.4	5.2	
7	2,131,265	2.8	4,572	0.4	105,290	▲ 2.1	4.9	
8	2,161,631	1.4	4,608	0.8	107,269	1.9	5.0	
9	2,206,165	2.1	4,673	1.4	121,401	13.2	5.5	5%
10	2,228,375	1.0	4,648	▲ 0.5	100,501	▲ 17.2	4.5	
11	2,174,867	▲ 2.4	4,613	▲ 0.8	95,923	▲ 4.6	4.4	
12	2,164,558	▲ 0.5	4,610	▲ 0.1	96,400	0.5	4.5	
13	2,147,215	▲ 0.8	4,540	▲ 1.5	94,898	▲ 1.6	4.4	
14	2,079,134	▲ 3.2	4,478	▲ 1.4	90,177	▲ 5.0	4.3	
15	2,036,827	▲ 2.0	4,439	▲ 0.9	85,919	▲ 4.7	4.2	
16	2,017,742	▲ 0.9	4,388	▲ 1.1	88,979	3.6	4.4	
17	2,015,802	▲ 0.1	4,368	▲ 0.5	90,364	1.6	4.5	
18	2,000,346	▲ 0.8	4,349	▲ 0.4	99,321	9.9	5.0	
19	2,012,722	0.6	4,372	0.5	89,965	▲ 9.4	4.5	
20	2,013,177	0.0	4,296	▲ 1.7	86,277	▲ 4.1	4.3	
21	1,924,742	▲ 4.4	4,059	▲ 5.5	75,706	▲ 12.3	3.9	
22	1,943,722	0.1	4,120	1.5	75,009	▲ 0.9	3.9	
23	1,957,997	0.7	4,090	▲ 0.7	80,780	7.7	4.1	
24	1,910,996	▲ 2.4	4,080	▲ 0.2	78,240	▲ 3.1	4.1	
25								
26								8%
27								10%

平均年収のピーク。4673千円。

給与総額のピーク。222兆円

最新の平均年収。4080千円。ピークと比較して、593千円のダウン

最新の給与総額。191兆円。ピーク時と比較して、31兆円ダウン。

所得税額のピーク。12兆1千億円。

最新の所得税額7兆8千億円。ピーク時と比べて、4兆3千億円のダウン



# 「落ちていく株と景気と年収と・・・。」 (お先、まっ黒け)

消費税と日本経済										
	好不況	日経平均	ドル	原油	新築住宅着工	個人車・中古車	飲食店	元号	給与総額	平均年収
		年末		1バレル：円	愛知県のみ	全国各都府県				
					戸数	売上高	売上高			
					単位：1億円	単位：1億円				
東京サミット。バブル景気に向け景気拡大へ。	円高不況	18,701	185	5,394	72,655	32,093	83,159	昭和61年		
NY株式市場大暴落。国鉄分割・民営化。	バブル景気	21,564	151	2,577	94,527	34,000	87,738	昭和62年	1,432,436	3,718
半導体の売上シェア、世界の50%以上に。		30,159	127	2,228	92,118	36,484	94,418	昭和63年	1,500,850	3,847
消費税(3%)導入開始。名古屋市営地下鉄桜通線開業。		38,916	130	1,888	88,618	39,863	99,181	平成元年	1,625,762	4,024
湾岸戦争。不動産向け融資の総量規制実施 バブル崩壊		23,849	150	2,585	89,413	43,178	109,462	平成2年	1,756,651	4,252
平成不況へ向け景気後退へ。消費税5%に。ソ連消滅。	バブル崩壊	22,984	135	2,678	77,014	45,941	115,340	平成3年	1,904,762	4,466
東証株価5年ぶりに2万円を割る。バブル経済崩壊。		16,925	130	2,023	89,499	45,973	120,017	平成4年	1,992,474	4,550
一人当たりの名目GDP、日本が初の世界一		17,417	118	1,974	88,356	44,366	120,610	平成5年	2,032,101	4,522
関西国際空港開港。	カンフル景気	19,723	107	1,505	88,807	43,999	120,786	平成6年	2,072,720	4,555
阪神大震災。円、史上最高値		19,868	93	1,650	79,999	44,015	122,753	平成7年	2,131,205	4,572
持ち株会社解禁。金融ビッグバン構想。		19,361	106	1,850	85,536	45,082	128,995	平成8年	2,161,631	4,608
消費税5%に。拓銀破綻。山一証券自主廃業。	列島総不況	15,259	120	2,746	77,755	45,605	134,406	平成9年	2,206,165	4,673
金融再生委員会発足。名目GDP、初のマイナス		13,842	130	1,733	70,529	44,751	132,659	平成10年	2,228,375	4,648
JRタワーズ開業。日産、ルノーの傘下へ	IT景気	18,934	118	1,224	74,703	43,598	128,390	平成11年	2,174,867	4,613
介護保険制度スタート。そごう倒産。		13,786	106	2,654	75,235	42,013	129,241	平成12年	2,164,558	4,610
小泉純一郎首相に。中央省庁再編。	デフレ不況	10,543	119	2,663	72,407	40,536	124,228	平成13年	2,147,215	4,540
東海銀行がUFJ銀行になる	いざなぎ景気	8,579	130	2,493	69,109	39,003	126,041	平成14年	2,079,134	4,478
日本郵政公社発足。産業再生機構発足。		10,677	119	3,438	69,662	37,650	120,906	平成15年	2,036,827	4,439
トヨタ、純利益が国内初の1兆円突破。		11,489	108	3,181	70,316	35,986	120,739	平成16年	2,017,742	4,388
原油価格高騰		16,111	105	3,977	80,073	35,467	120,666	平成17年	2,015,802	4,368
		17,226	119	6,884	88,543	34,416		平成18年	2,000,346	4,349
年金記録問題が表面化。		15,308	112	6,595	73,883	33,100		平成19年	2,012,722	4,372
リーマンショック。	リーマンショック	8,860	91	9,352	80,030	30,969		平成20年	2,013,177	4,296
民主党が大勝。		10,546	89		54,479	27,024		平成21年	1,924,742	4,059
		10,223	83		57,952	25,324		平成22年	1,943,722	4,120
東日本大震災。	東日本震災	8,455	77		56,887	24,174		平成23年	1,951,996	4,080
		10,395	83					平成24年		
		16,291	104					平成25年		
								平成26年		

新設住宅着工件数  
福井県 戸数

H1	7,393
H2	6,952
H3	5,506
H4	5,672
H5	6,961
H6	7,618
H7	7,436
H8	8,541
H9	6,662
H10	6,326
H11	6,658
H12	6,847
H13	6,006
H14	5,592
H15	6,273
H16	5,582
H17	5,307
H18	5,921
H19	5,065
H20	4,497
H21	3,775
H22	4,206
H23	3,579
H24	3,803

# 経団連が6年ぶりにベア容認,賃上げで安倍政権を下支え

【平成26年春闘ベア、足並みそろろうか、息巻く労組側、ハードル高く】

今春闘は、安倍晋三政権の経済政策「アベノミクス」を成功に導くため、主要な労使がベースアップ（ベア）の必要性で早くから意見を一致させるという異例の展開だ。電機連合などは業績格差から、個別労組が肩を並べてベアを獲得できるかは不透明だが、足並みを合わせて“難関”を突破する構えを崩していない。産経新聞 1月28日(火)

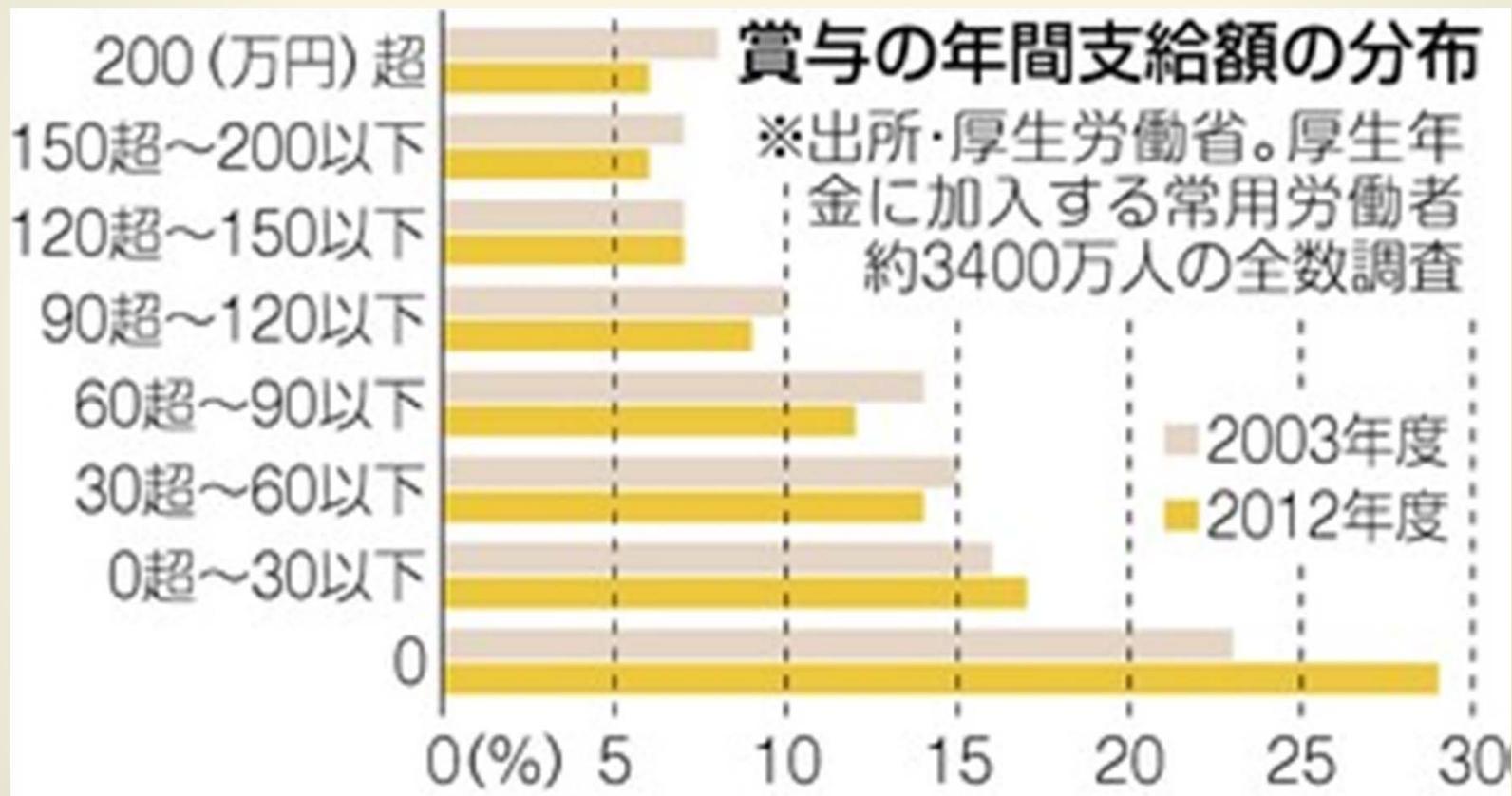
自動車大手の労働組合		
社名	ベア	年間一時金
トヨタ自動車	4000円	5カ月以上?
ホンダ	3500円	5.9カ月
マツダ	3500円	5.3カ月
スズキ	3500円	5.5カ月
三菱自動車	3500円	5.0カ月

産業別労組		
労組名	ベア	年間一時金
電機連合	4000円以上	最低4カ月
基幹労連	3500円(2年間で7000円)	5カ月(産業や企業間で異なる場合も)

# 新聞に報道されないホントの実態！

(厚生年金の被保険者がもらっている賞与)



# 主な内容

## ②

リーマンショック以降の給与の推移



# 「ズバリ！ 実在賃金」にみる賞与の実態

「ズバリ！ 実在賃金」の福井版は、48社、賃金サンプル数2,472人の統計です。

業種別会社数

	全業種計	製造業(1)	卸売(3)	小売(4)	建設(6)	その他	外食(5)	運送(7)	その他(8)
30人未満	27	10	5	4	3	5	0	1	4
30人以上	14	5	1	0	2	6	1	0	5
100人以上	7	7	0	0	0	0	0	0	0
300人以上	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	48	22	6	4	5	11	1	1	9

業種別従業員数

	全業種計	製造業(1)	卸売(3)	小売(4)	建設(6)	その他	外食(5)	運送(7)	その他(8)
30人未満	453	175	100	44	48	86	0	18	68
30人以上	700	294	47	0	104	255	42	0	213
100人以上	1,319	1,319	0	0	0	0	0	0	0
300人以上	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	2,472	1,788	147	44	152	341	42	18	281

# リーマンショック以降の動き

平成25年

平成24年

平成23年 東日本大震災発生！

平成22年

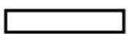
平成21年

平成20年 リーマンショック発生！

平成19年

 平成24年度

 平成21年度

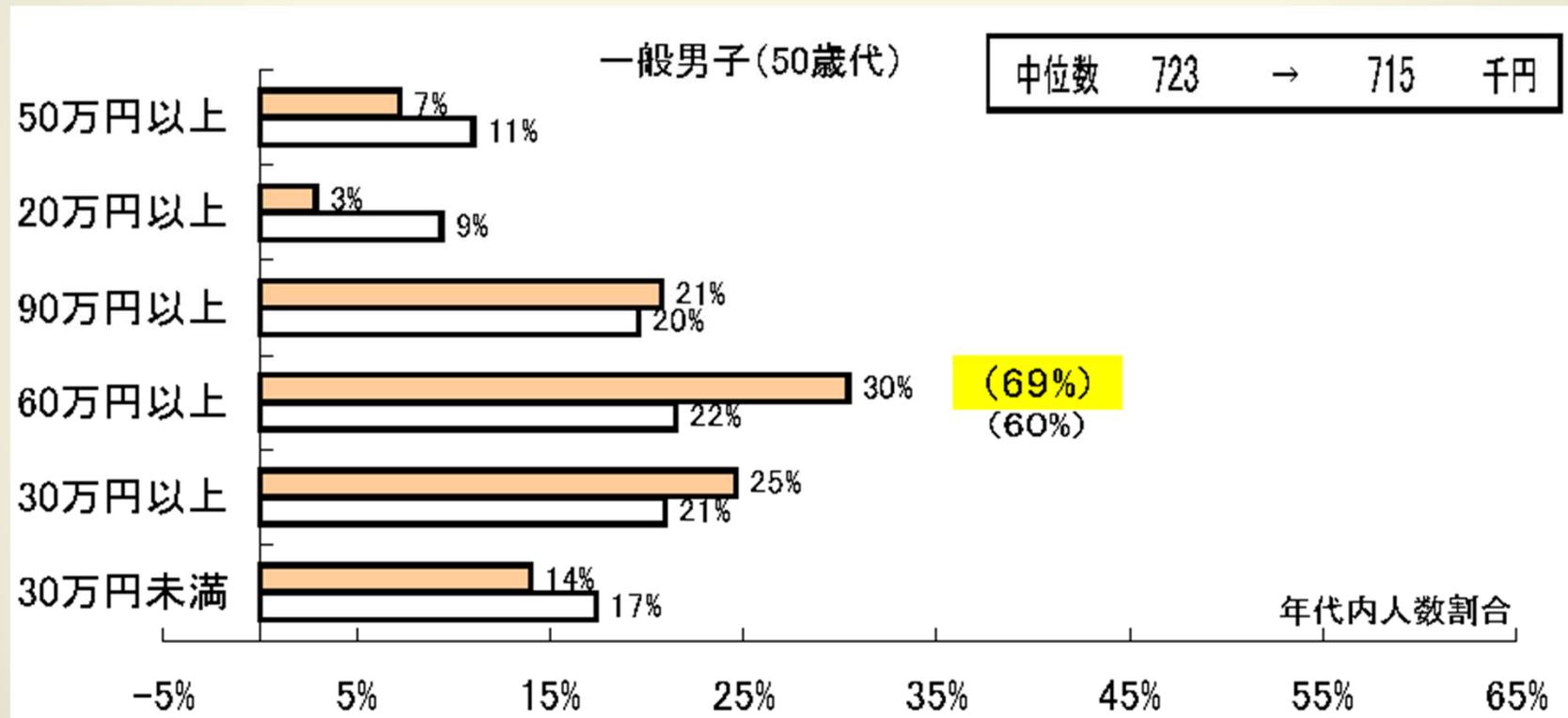
 平成19年度

( %) 平成24年度 の中位数を含んでいる賞与を得ている人数割合迄の累計割合

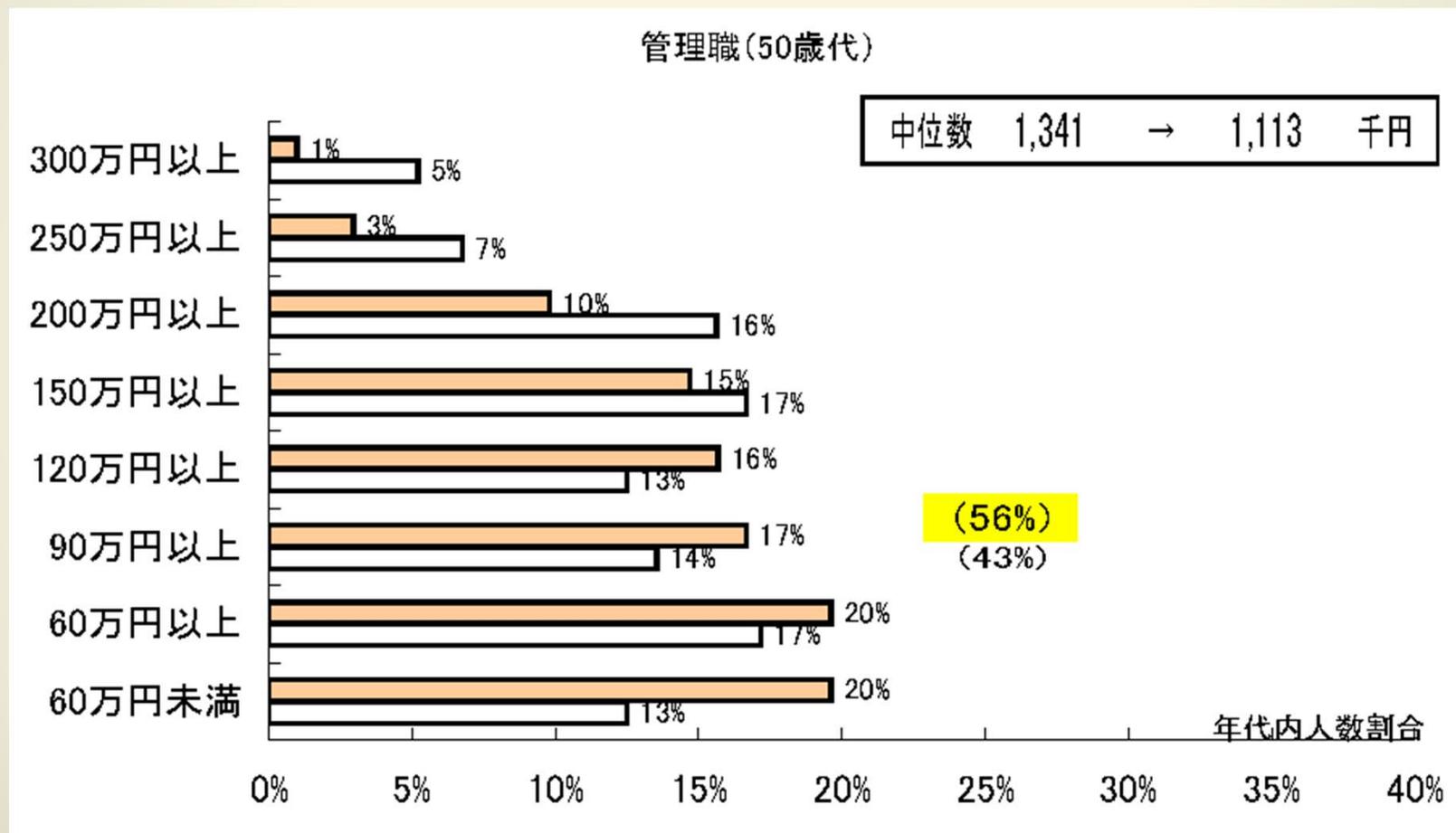
< % > 上記賞与を得ている人数割合まで 平成21年度 累計割合

( %) 上記賞与を得ている人数割合まで 平成19年度 累計割合

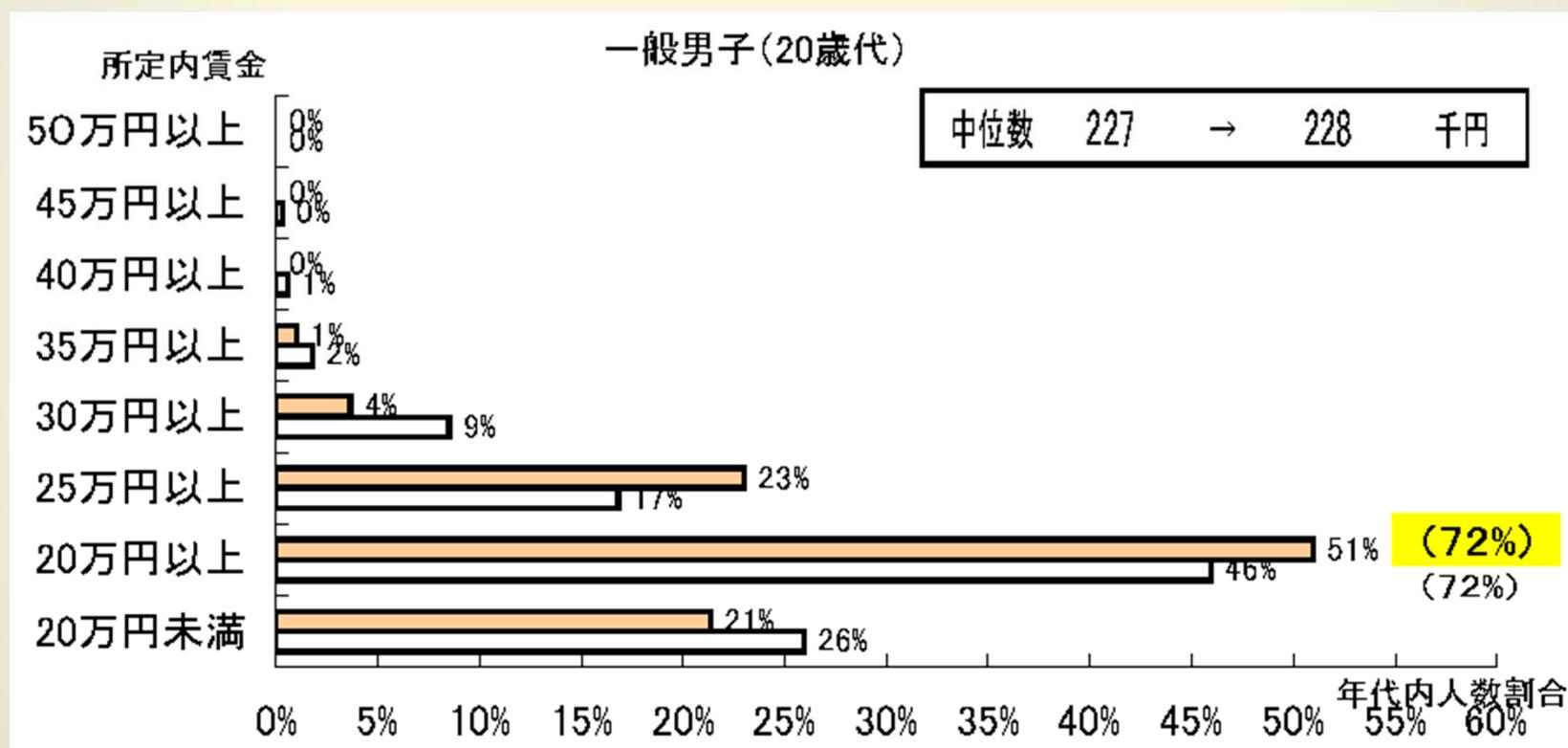
# 50代の一般男性社員の賞与 「下がったきり」



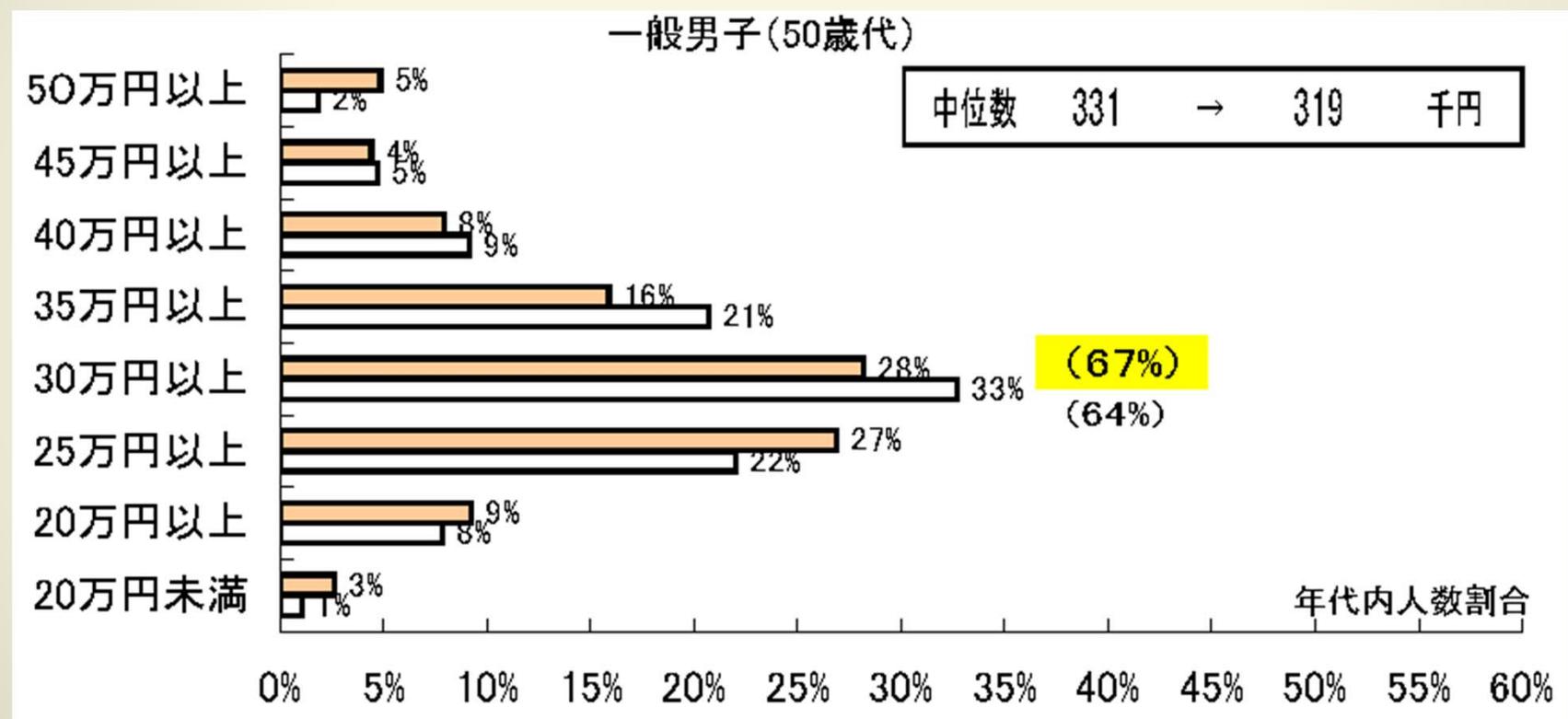
# 管理職（50代の賞与） 「下がったきり」



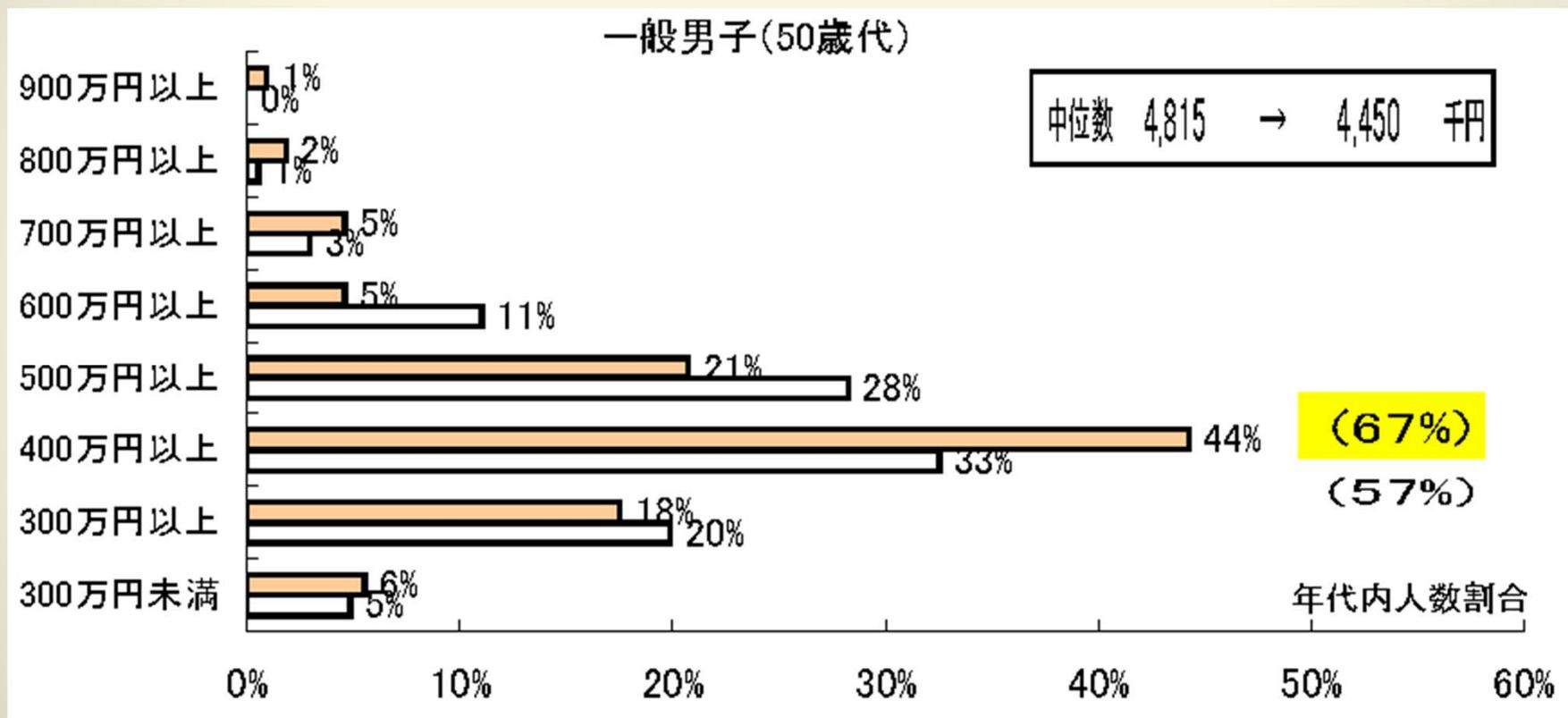
## 20代の男性社員の賃金総額「手取り25万円未満が7割」



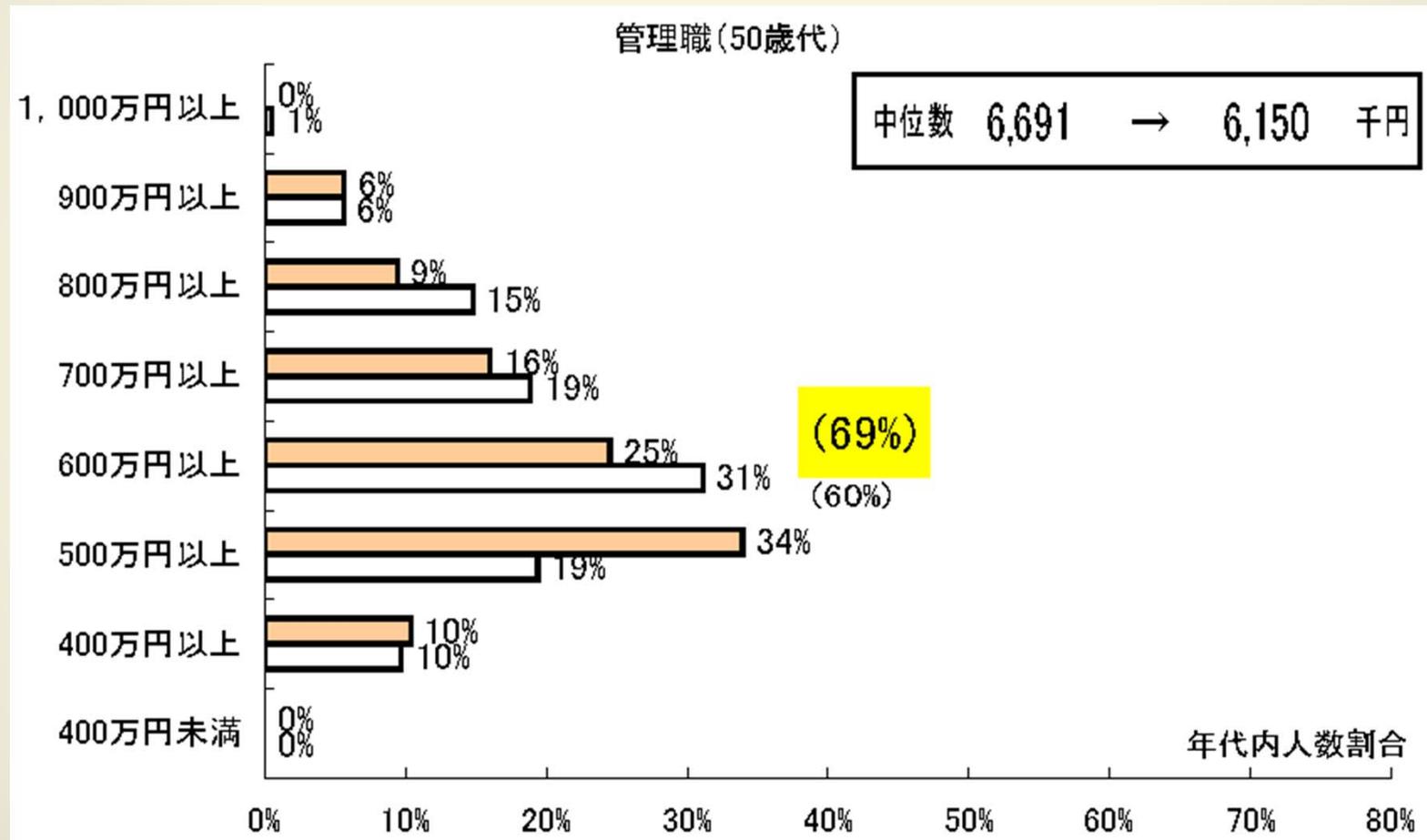
## 50代の一般男性社員の賃金総額「30万円未満が7割弱」



## 50代の一般社員の年収「もう500万円に戻らない」



## 50代の管理職の年収「600万円未満が7割弱」



# 主な内容

## ③

### 業績連動の年収を実現するノウハウ公開

- 1.粗利益が増加したら業績手当を支給
- 2.賞与は年3回、決算賞与を支給
- 3.賞与を算定する基礎賃金に上限・下限を
- 4.決算賞与は経常利益の目標達成状況により支給
- 5.貢献度に基づく支給で年収順位を適正化



Q 会社の業績に対する関心を高めてもらうには、  
どうすれば良いのか？

【業績手当の導入】

「1人あたり付加価値」を公開し、それが増えたかどうかで、業績手当を支給する。

1・2・3月の数字→5・6・7月に支給

基本的に全社一律で支給する。額は職位ごとに分けても良い。

例：前年比で達成3000円 予算比で達成5000円

Q 時間あたりの生産性を高めるには、  
どうすれば良いか？

【"時間あたり付加価値"で手当を決める】

業績手当の支給は「1人あたり付加価値」を元に決めたい。その際に「月間173時間をもって1人とする」

(週40時間) という感じで、時間単位で判断するのは、現場の作業改善につながりやすいので良い。



Q 会社の利益に対する関心を高めるには、  
どうすれば良いか？

【年3回賞与とし、決算賞与を支給】

賞与は夏と冬の支給が多いものだが、それに決算期を加えた年3回方式を採用したい。「夏1カ月＋冬1カ月＋決算賞与」という感じが合う会社が少なくない。

夏7月支給 = 10 11 12 1 2 3月  
(一般的には12 1 2 3 4 5)  
冬12月支給 = 4 5 6 7 8 9月  
(一般的には6 7 8 9 10 11)  
決算3月支給



# Q 決算賞与の支給基準は？

【経常利益の目標額を達成したら支給】

経常利益の目標は、会社によって異なる。借入金があるという前提ならば、次のような目標設定もありえる。

経常利益の目標額 = (借入金額 ÷ 10年返済) × 2倍

仮に借入金が1億円だったとする。それを10年で返済できれば銀行から評価が得られる。法人税を考慮すれば、経常利益2千万円が目標になり、その超過分の何分の一を分配すれば良い。

Q 決算が確定するまでに時間がかかるが、  
決算賞与はいつ払うのか？

【当期の経費でも次期の経費でも良い】

3月決算の数字が確定するのは、5月か  
もしれない。その場合は、3月に支払う  
ことで当期の経費にしても良いが、数字  
が確定する5月に払うのも良いかもしれ  
ない。



Q 基本給が年功序列になっているので、賞与も年功序列になってしまう。良い改善方法はないか？

賞与の計算をする基礎となる賃金に工夫を加えると良いでしょう。例えば、一般社員の基礎賃金は25万円を上限とし、管理職は40万円を下限とする、等々の方法です。これは実際の賃金を変更するわけではないので、実行しやすいです。



Q 上司と部下の賃金が、時間外手当のおかげで逆転。是正の方法は？

### 【決算賞与で年収を調整したい】

決算賞与を払う際に、前年度の年収を調整する意図で分配すると良い。前年の年収をランキング表にして調整する。

- 夏 = 1 カ月分
- 冬 = 1 カ月分
- 決算 = 決算賞与（前年の年収ランキングを元に決定する）

Q 「労働分配率」を外部比較したいが、参考になるデータは？

### 【外部比較は困難】

「労働分配率」は「人件費÷付加価値」である。だが、「人件費」は経営者の役員報酬を含めてしまう統計が多いが、それでは意味がない。「付加価値」の定義も、統計によって、マチマチになっている。だから橋の知る限り、参考になるデータはない。会社は自社の数字を過去3年間追ってみるぐらいで良い。

Q 工場の現場で材料のムダやロスが多い。その削減を真剣にやってもらうにはどうすれば良いか？

### 【現場改善手当の導入】

製造現場の場合は、現場改善手当というものを導入するのも一案である。この手当は個人別ではなく一律に支給する

。

「1時間あたりの生産高」「材料の歩留まり率」などである。



Q 小売店だが、来店客数の増加に対して真剣になってもらうには、どうすれば良いか？

### 【増客手当の導入】

いわゆる大入り袋のようなものとして「増客手当」を導入するのは一案である。この手当は、店舗単位で支給の有無を決めることも良い。

前年比アップの客数は1000円とし、2カ月連続は2000円とし、3カ月連続は3000円とする。達成したら鐘でも鳴らす。



Q 個人の作業能率を反映させるため、歩合制の賃金体系を採用したいが、どうすれば良いか？

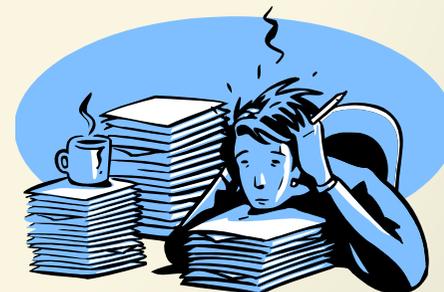
【個人査定は賞与で反映】

個人の作業能率は、基本的に賞与で反映させるのが良い。担当する仕事によって有利不利があるので、賃金を歩合制にすることは(有)働きがい研究所として賛成しない。

Q 業績手当は時間外手当の基礎になるか？

【業績手当も基礎賃金に入る】

時間外手当の基礎は、除外されるものが限定列挙されている。いわゆる業績手当は、時間外手当の基礎に入る。





# 明日の経営に生かしましょう

ご意見、ご感想、お問い合わせは

TEL ; 0776 (57) 1380

FAX ; 0776 (57) 1370

は し は た ら き が い

MAIL;hashi@hatarakigai.co.jp

HP ;

働きがい研究所

検索

クリック!



●●●●お客様の会社がうまくゆきます●●●●

## (有) 働きがい研究所

賃金(福井県の賃金相場)・退職金、就業規則、社員研修(活性化)

JR町屋陸橋を東に降りて右側、茶色いビルの2階

(福井市西開発1丁目2508野坂第2ビル201)