

**週刊 企業経営****WEB MAGAZINE**  
**マガジン**

発行 税理士法人優和

1

**ネットジャーナル**

Weeklyエコノミスト・レター 2012年7月20日号

資金循環に見る米経済の実態

経済・金融フラッシュ 2012年7月12日号

日銀決定会合(7/12)

中間評価は概ね見通しに沿って推移

札割れ対策を発表

2

**経営TOPICS**

統計調査資料

個人企業経済調査(構造編)

平成 23 年結果

3

**経営情報レポート**

僅かな売上の差が大きな利益の差に！

損益分岐点分析の活用で収益体質の改善を図る

4

**経営データベース**

ジャンル:経営実務 サブジャンル:組織形態

ラインとスタッフ

事業部制組織

# 資金循環に見る米経済の実態

## 要旨

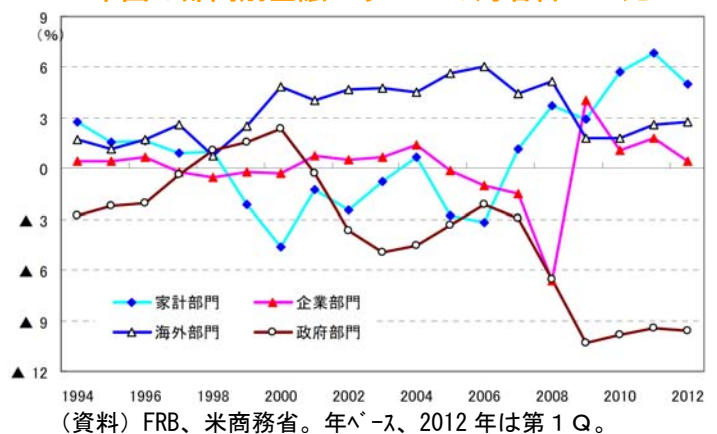
1 米国の成長率は昨年 10-12 月期に 3.0%（前期比年率、以下も同じ）と6 四半期ぶりに 3%台を回復したあと 1-3 月期は 1.9%へと急低下した。もっとも、1-3 月期の低下は前期の成長率を押し上げた在庫投資が縮小（寄与度 1.8%→0.1%）した影響が大きく、内需の強さを示す国内最終需要は、前期から伸びを高める（年率 1.3%→1.6%）など景気の回復基調は維持されていた。

しかし、4-6 月期に入ると、ギリシャ財政支援を始めとする欧州債務問題への警戒が強まった。金融市場は世界的にリスク回避の動きを強め、欧州景気の悪化を懸念してユーロが売られたのに加え、株価や原油価格も値を下げた。一方、米 10 年国債は 1.5%を割り込むなど過去最低を更新した。

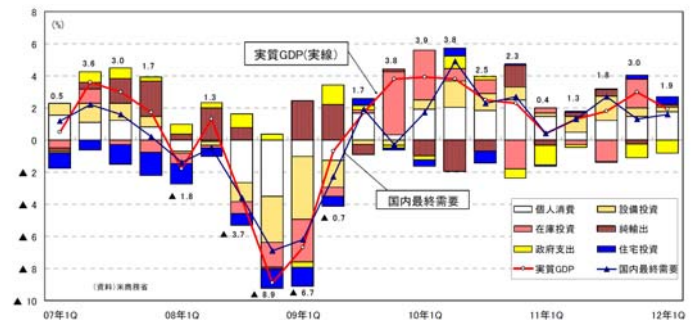
2 足元の景気減速の懸念を強めているのは、上記のように、雇用、小売等の消費関連性の強い指標を始め、企業のセンチメントを示すISM指数を含め、主要指標が押し並べて悪化を見せているからだ。中でも6月雇用統計では、非農業事業部門の雇用者増が前月比8万人（5月は7.7万人増）と市場予想（10万人増）を下回り、3ヵ月連続で10万人を割り込んだ。一方、失業率は8.2%と前月・市場予想（ともに8.2%）

と一致、高止まりが続いた。雇用者増は今年1月の27.5万人以来4ヵ月連続で縮小後、低迷を続けており、景気回復への懸念を強める結果となっている。4-6 月期の鈍化は、欧州財政問題とそれを受けた米景気の不透明感の強まりを反映したものと見えよう。ただ、景気の減速が懸念される一方、6月雇用者増は前月から若干増加を見せるなどすぐに二番底が警戒されるほど悪化したわけではない。

米国の部門別金融バランスの対名目 GDP 比



米国の実質GDPと寄与度の内訳推移  
(四半期、前期比年率、%)



# 日銀決定会合(7/12)

## 中間評価は概ね見通しに沿って推移 札割れ対策を発表

### 要旨

#### 1 追加緩和は見送り、札割れ対策を実施

日銀は 11-12 日の決定会合で政策金利（無担保コール）の誘導目標を 0-0.1% 程度に据え置くことを全員一致で決定した。

足元頻発している札割れ対策として、①固定金利オペの買い入れ規模を 5 兆円減額し、短期国債を 5 兆円増額、②短期国債と CP の入札下限金利（0.1%）を撤廃、③固定金利オペの期間 3 カ月と 6 カ月の区分をなくす、などを打ち出した。

今回の発表文を見ると、上記の札割れ対策は追加緩和策ではないようだ。あくまで確実に基金の買入れを進めるために頻発している札割れに現実的な対策を打ったとの位置づけのようだ。

景気判断は「国内需要が堅調に推移するもとで緩やかに持ち直しつつある」、先行き判断は「国内需要が引き続き堅調に推移し、海外経済が減速した状態から脱していくにつれて、緩やかな回復経路に復していく」「消費者物価の前年比は、当面、ゼロ% 近傍で推移するとみられる」と前月と同様の判断となった。

筆者は年内に追加緩和ありと見ている。

①米国ではもう 1, 2 回雇用統計を見るなどしてから QE3 が実施されると見る、②欧州も引き続き緩和継続の流れの中、円高・株安が進展、③足元で減速感が強くなっている海外経済を日銀自体も織り込みにかざるを得ず、追加緩和に向かうと予想する。

時期	主な金融政策	備考
08年 10月	政策金利引き下げ(0.5%→0.3%)	
12月	政策金利引き下げ(0.3%→0.1%)	
09年 12月	固定金利方式・共通担保資金供給オペレーションの導入(総額10兆円)	
10年 3月	固定金利オペ10兆円拡充(総額20兆円)	
8月	固定金利オペ10兆円拡充(総額30兆円)	
10月	実質ゼロ金利政策導入 時間軸政策導入 資産買入れ基金創設(総額35兆円)	
11年 3月	基金5兆円増額(総額40兆円)	(G7協議介入)
4月		被災地金融機関支援
6月		成長基盤強化支援で新たに買出枠
8月	基金10兆円増額(総額50兆円)	(単独介入)
10月	基金5兆円増額(総額55兆円)	
11月		ドル資金供給の拡大
12年 2月	基金10兆円増額(総額65兆円) インフレ目標設定(消費者物価上昇率1%)	
3月		成長基盤強化支援で新たに買出枠
4月	基金5兆円増額(総額70兆円) 買入対象の長期国債の残存延長(1-2年以下 → 1-3年以下)	
5月		
6月		
7月		札割れ対策

#### 日銀 景気判断・見通し

時期	現状
2012年7月	(据え置き)
2012年6月	復興関連需要などから国内需要が堅調に推移するもとで、緩やかに持ち直しつつある
2012年5月	(据え置き)
2012/4/27(展望)	なお横ばい圏内にあるが、持ち直しに向かう動きが明確になりつつある
2012年4月	なお横ばい圏内にあるが、持ち直しに向かう動きがみられている
2012年3月	持ち直しに向けた動きもみられているが、なお横ばい圏内にある
2012年2月	(据え置き)
2012年1月	(据え置き)
2011年12月	海外経済の減速や円高の影響などから、持ち直しの動きが一服している
2011年11月	持ち直しの動きが続いているものの、海外経済の減速の影響などから、そのペースは緩やかになっている
2011/10/27(展望)	供給面の制約が解消されてきている中で、持ち直しの動きが続いている
2011年10月	持ち直しの動きが続いている
2011年9月	震災による供給面の制約がほぼ解消する中で、着実に持ち直してきている

# 個人企業経済調査(構造編) (平成24年6月分調査結果)

## 結果の概要

### 1 営業状況(1事業所当たり)

#### ●製造業

年間売上高は5年ぶり、年間営業利益は2年連続で前年に比べ増加した。一方、年間営業利益率は2年ぶりに低下し、平成13年に本調査を開始して以来、最低となった。

#### ●卸売業・小売業

年間売上高は2年ぶりに前年に比べ減少した。年間営業利益は7年連続で減少、年間営業利益率は2年連続で低下し、平成13年に本調査を開始して以来、それぞれ最少、最低となった。

#### ●宿泊業・飲食サービス業

年間売上高及び年間営業利益は3年連続で前年に比べ減少、年間営業利益率は3年連続で前年に比べ低下し、平成13年に本調査を開始して以来、それぞれ最少、最低となった。

#### ●サービス業

年間売上高は3年連続、年間営業利益は4年連続で前年に比べ減少し、平成13年に本調査を開始して以来、最少となった。一方、年間営業利益率は2年ぶりに上昇した。

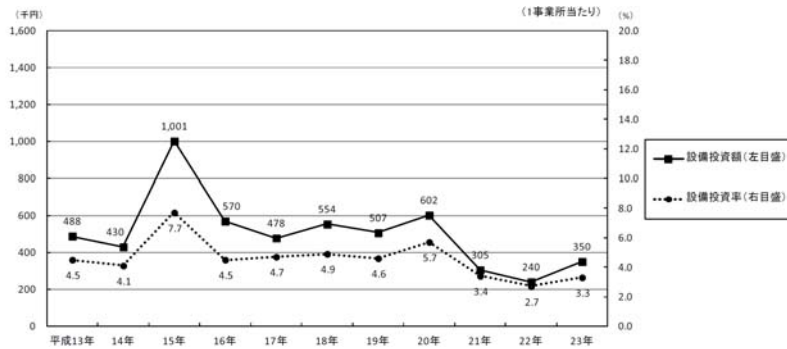
産業別年間売上高、営業利益及び営業利益率 (平成23年) (1事業所当たり)

		製造業	卸売業、小売業	宿泊業、飲食サービス業	サービス業
年間売上高	平成23年 (千円)	10,572	17,669	8,424 (平成13年の構造編調査開始以来最少)	4,874 (平成13年の構造編調査開始以来最少)
	対前年比 (%)	20.2	-4.5	-8.1	-13.3
年間営業利益	平成23年 (千円)	2,147	1,595 (平成13年の構造編調査開始以来最少)	1,293 (平成13年の構造編調査開始以来最少)	1,650 (平成13年の構造編調査開始以来最少)
	対前年比 (%)	5.6	-13.6	-10.4	-7.1
年間営業利益率	平成23年 (%)	20.3 (平成13年の構造編調査開始以来最低)	9.0 (平成13年の構造編調査開始以来最低)	15.4 (平成13年の構造編調査開始以来最低)	33.9
	対前年差 (ポイント)	-2.8	-1.0	-0.4	2.3

## 2 設備投資額及び設備投資率の推移

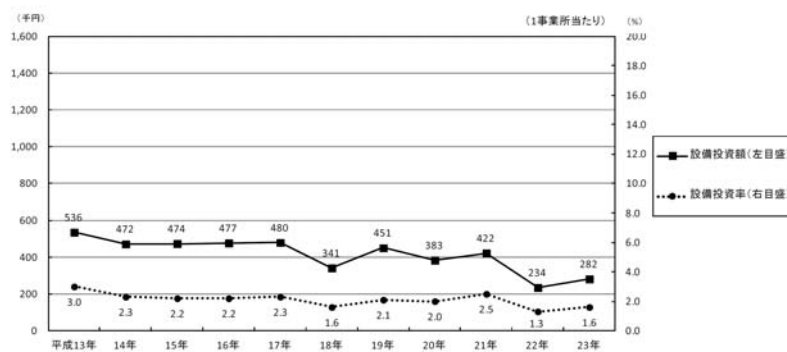
### (1) 製造業

1事業所当たりの年間設備投資額は、平成15年に大きく増加したが、16年に大きく減少し、その後増減を繰り返しながら20年まで僅かに増加傾向にあり、21年は大きく減少した。23年は、35万円の前年に比べ増加した。設備投資率は、設備投資額と同様に推移している。23年は3.3%で、前年に比べ上昇した。



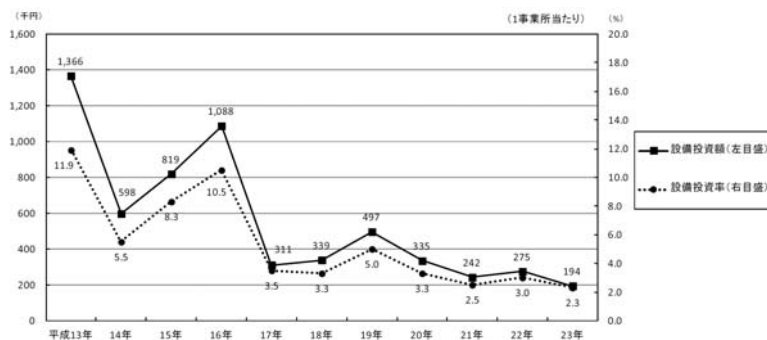
### (2) 卸売業、小売業

1事業所当たりの年間設備投資額は、平成13年から21年まで増減を繰り返す時期があったものの、ほぼ横ばいで推移し、22年に大きく減少した。23年は、28万2000円の前年に比べ増加した。設備投資率は、設備投資額と同様に推移している。23年は1.6%で、前年に比べ上昇した。



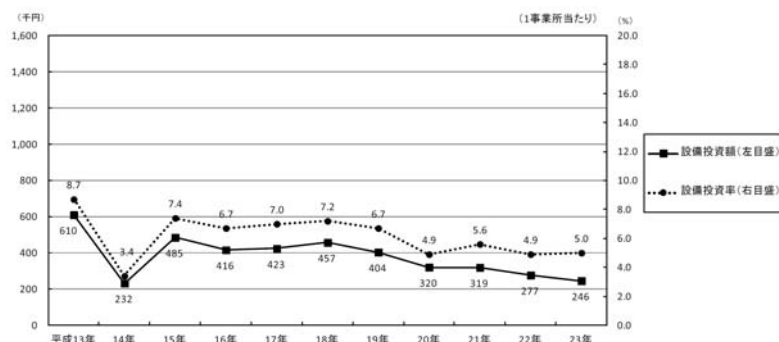
### (3) 宿泊業、飲食サービス業

1事業所当たりの年間設備投資額は、平成13年から21年まで増減を繰り返す時期があったものの、ほぼ横ばいで推移し、22年に大きく減少した。23年は、28万2000円の前年に比べ増加した。設備投資率は、設備投資額と同様に推移している。23年は1.6%で、前年に比べ上昇した。



#### (4) サービス業

1事業所当たりの年間設備投資額は、平成14年に大きく減少した後、15年に大きく増加した。その後、15年から18年までほぼ横ばいで推移し、19年以降減少傾向にある。23年は24万6000円で、前年に比べ減少した。設備投資率は、設備投資額と同様に推移している。23年は5.0%で、前年に比べ上昇した。



#### ■平成23年における産業別設備投資額及び設備投資率

1事業所当たりの年間設備投資額は、「製造業」が35万円、「卸売業、小売業」が28万2000円、「宿泊業、飲食サービス業」が19万4000円、「サービス業」が24万6000円で、「製造業」及び「卸売業、小売業」が前年に比べ増加し、「宿泊業、飲食サービス業」及び「サービス業」が前年に比べ減少した。

また、設備投資率は、「製造業」、「卸売業、小売業」及び「サービス業」がそれぞれ3.3%、1.6%、5.0%で前年に比べ上昇し、「宿泊業、飲食サービス業」が2.3%で前年に比べ低下した。

#### 産業別年間売上高、営業利益及び営業利益率 (平成23年)

(1事業所当たり)

		製造業	卸売業、小売業	宿泊業、飲食サービス業	サービス業
年間設備投資額 (千円)	平成23年	350	282	194	246
	参考22年	240	234	275	277
年間設備投資率 (%)	平成23年	3.3	1.6	2.3	5.0
	参考22年	2.7	1.3	3.0	4.9

※ 設備投資率：売上高に対する設備投資額の割合

# 僅かな売上の差が大きな利益の差に！ 損益分岐点分析の活用で 収益体質の改善を図る

## ポイント

- 1 損益分岐点分析で自社の問題・課題を浮き彫りにする  
.....
- 2 年度経営目標は損益分岐点から逆算方式で設定する  
.....
- 3 目標必達のための業績管理の基本サイクルを回す  
.....



# 1 損益分岐点分析で自社の問題・課題を浮き彫りにする

## ■ 1 | 損益分岐点の理解と活用で幹部社員の意識と行動が変わる

厳しい経営環境が続く中、企業は必死の努力で利益を捻出しようとしています。社員も、売上を上げることやコストを下げることに真剣に取り組んでいます。

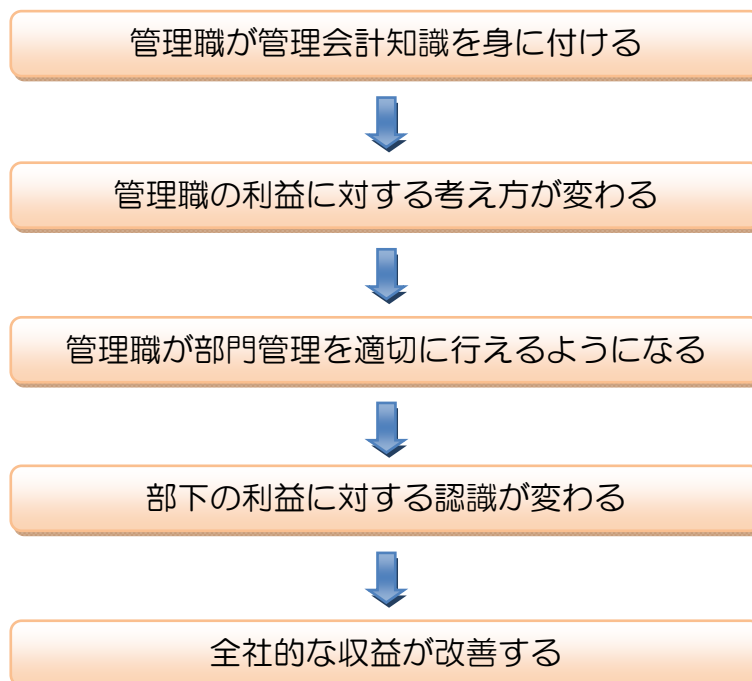
しかし、残念なことに値引きに対する意識は非常に希薄で、「1%の値引きをしても、1%利益が減るだけ」という程度にしか認識されておらず、担当者に値引きの権限が委ねられている企業が多くみられます。

管理会計の知識が少しでもあれば、「値引きした金額そのものが自社の利益の減少額である。」ということを理解することができます。

経営者からよく「うちの社員は商売が下手だ!」「うちの社員は利益に対する意識が低い!」という言葉が聞かれます。しかし、こうなってしまうのは必然なのです。収益の構造やいくら値引きの限界なのか、いいかえれば損益がゼロとなる損益分岐点も知らないからです。

特に、幹部社員、管理職にはこの損益分岐点の考え方が必要不可欠の経営知識となります。この知識を身につけると、「個別商品の値引きに対する意識」「年度の部門目標の組み立て」「部下に対する指導」が大きく変わります。

たかが損益分岐点と思われるかもしれませんが、これからご紹介する活用法から、その重要性をご理解いただけたらと思います。





## 2 年度経営目標は損益分岐点から逆算方式で設定

### ■ 1 | 従来型積み上げ方式の経営目標では利益は出せない

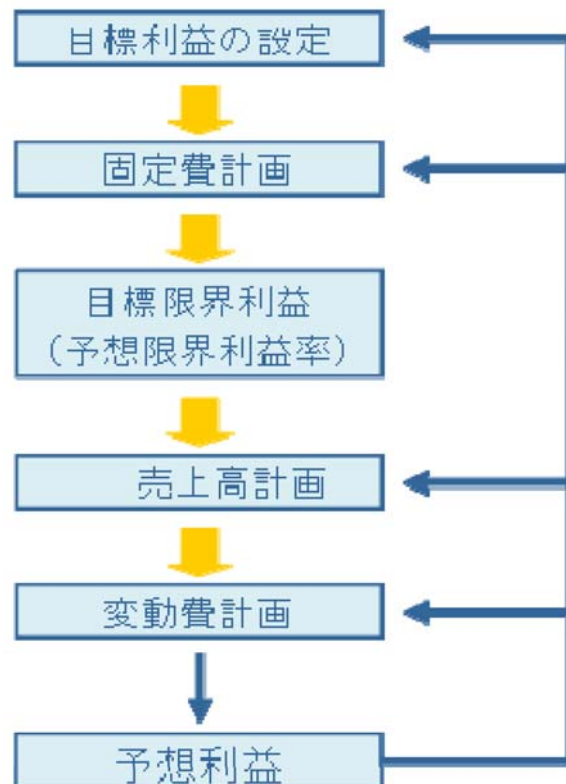
経営計画の利益目標の多くは、各部門わから提出された売上計画にもとづいて、売上から原価、経費を差し引いて計算し、設定されています。

これは、いわゆる積み上げ方式の経営目標です。各部から提出された積み上げ方式の計画では、利益が出ない計画になってしまうため、根拠なく粗利益率を上げたり、経費を下げてみたりと、実現可能性の低い経営目標になってしまいます。これでは、計画を策定し、目標を設定した時点で、未達成がほぼ確定してしまいます。

### ■ 2 | 「出せる利益」ではなく「出さなくてはならない利益」の算出法

#### (1) 年度経営計画策定の正しいステップ

年度利益目標を設定するときには、売上、変動費、固定費の増減をどのように考えればよいかを確認して、来期の計画イメージをつくります。その後、利益計画を策定しますが、ポイントは損益計算書の下から、つまり目標利益の設定から始めることです。



## (2)利益に対する基本的な考え方

利益目標における数値は、十分な分析及び検討の結果、設定された根拠のあるものでなければなりません。単なる希望数値や、恣意的に設定されたものであっては何の意味も持たないのです。そして、その数値は具体的な活動計画に裏付けられ、実行可能な数値でなければなりません。「はじめに利益ありき」という考え方が必要です。発展している企業の経営者は、いくら利益をあげるか、どのくらいの利益があげられる企業にしたいのか、という明確な目標や計画を持っています。

売上の増加が難しくなっている今日、予想される収益の中で必要利益を確保し、その中でコストを抑えるという下記の利益公式を頭に入れて経営に当たることが必要です。



$$\text{予想収益} - \text{必要費用} = \text{計画利益}$$



$$\text{予想収益} - \text{必要利益} = \text{許容費用}$$

## (3)単年度目標利益の設定方法

### ●前年実績伸び率

最も簡単な設定方法で、前年実績に対していくら、何%かをみます。

### ●1人あたり目標利益

1人あたりの生産効率（労働生産性）から全体利益を算出します。

### ●ライバル企業との比較

競合する同業他社又は業界平均の利益と比較して、自社の利益を決定する方法です。

### ●売上高利益率

売上高に対して、どれくらいの利益率を確保できるかという比率により決定する方法です。

### ●借入金返済必要利益

借入金の返済に必要とされる利益を計算します。借入金の返済原資を確保することは、資金繰り上大きな課題であるため、重視されます。

### 3 目標必達のための業績管理の基本サイクルを回す

#### ■ 1 | 目標・実績差異の原因を把握できる業績管理体制の作り方

業績管理は、利益目標を達成するために必須となる仕組みです。まず経営計画において経営方針を定め、数値目標、管理指標、管理項目を設定し、それを実現するよう具体的な活動計画を策定することから始まります。

全社レベルのみでなく、部門別、課別、チーム別、個人別に細分化し、全社目標と個人レベルの目標へと展開し、目標の連鎖を作り出すことで、組織全体の目標意識の活性化を図ることを目指します。

#### (1) 優良企業は業績管理を徹底している

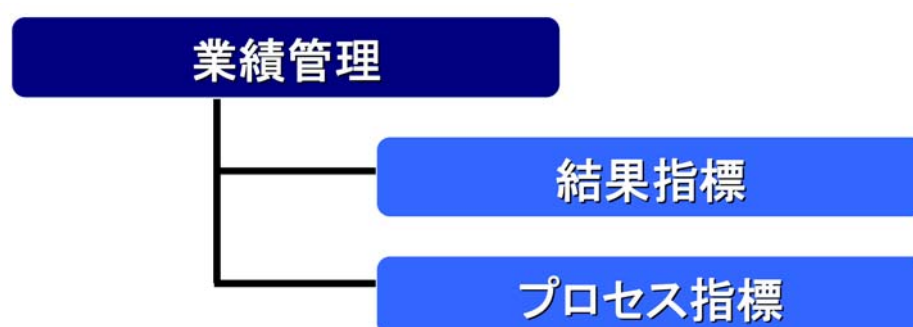
今日のような経済構造の変革期においては、社員全員の創意工夫、改善意欲、業績向上への執着心を醸成することが必要となります。

そのためには、業績検討会議の場を有効に機能させることがポイントになります。しかし、業績検討会議が単なる予算と実績の差異確認の場になってしまっている企業が多いのではないのでしょうか。前月の実績を確定するのに時間がかかり、月末近くになってようやく前月の検討会が開かれたりしている企業も少なくありません。業績管理をしていても高い業績を上げられる企業とそうでない企業の差は、「毎月早期に業績の善し悪しの原因を明確にして、当月以降の活動修正に反映できているか否か」ということにあります。

#### ■ 2 | 業績検討会議を成功させる業績管理フォーマットの作り方

もう一つ重要なこととして、業績管理は結果だけを追いかけるのではなく、その結果を生み出すためのプロセス指標をしっかりと管理するということが挙げられます。

結果だけを追いかけている企業では、業績目標の達成、未達成の原因究明ができないことになり、毎月の業績検討会議が「お詫びの場」になってしまいます。



# 経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



## ラインとスタッフ

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください



ラインとスタッフは、組織構造を決める上での基本概念であり、その違いは職能の内容と権限関係から生じています。

### 1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。「基本的職能」の定義では一様ではありませんが、これの具体例としては「購買」「製造」「販売」といったような企業の目的達成を直接おこなう職能であり、それを欠いた場合は「経営活動そのもの」が成り立たなくなってしまいます。

### 2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」であるといえます。スタッフは、ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。スタッフは、専門領域に関する助言・補佐をおこなうことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。そしてスタッフとは、その支援対象や支援内容の違いによって、次のように分類されます。

#### (1) 管理スタッフ（マネジメントスタッフ）

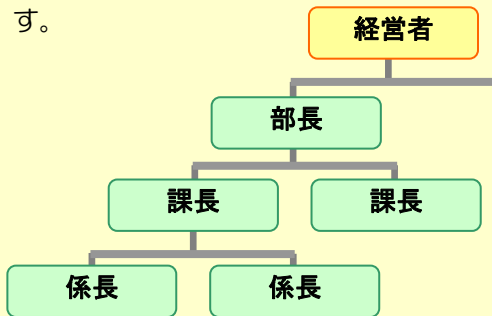
管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びローマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ（スペシャルスタッフ）」と呼びます。

#### (2) サービススタッフ

サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

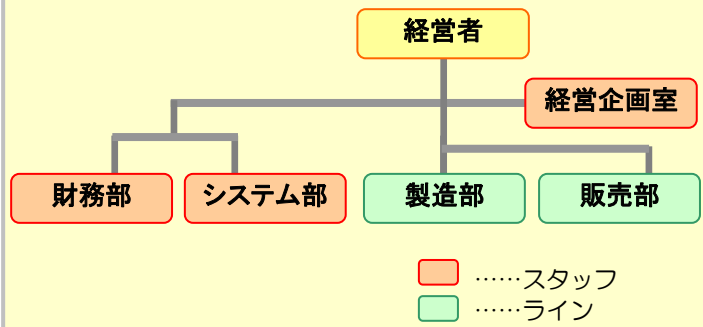
#### ■ライン組織（直系組織）

「ライン組織」は、最も古くから存在しているものであり、基本的なライン権限を中心に形成された単純な形をつくります。ライン組織においては、権限が直線的であり、また包括的にこれが行使され、「命令統一性」の原則が厳密に適用されています。



#### ■ラインアンドスタッフ組織

ラインアンドスタッフ組織とは、ライン組織に専門家の立場からラインを支援するスタッフ部門を付け加えた組織形態となります。



## 経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



### 事業部制組織

「事業部制組織」の概要について教えてください



#### 1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

#### 2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

#### 3. 委譲される権限に内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることになります。

#### 4. 本部に保留される権限

一般的には、下記のような権限は、本部に保留されます。

- 長期経営計画及び利益計画の決定
- 予算の最終決定
- 一定金額を超える設備投資の承認
- 事業部の業績評価
- 幹部の人事権

#### 5. 事業部制組織のメリット

- トップマネジメントが業的管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる
- 現場の状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる
- 下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、時代の経営者の養成が可能になる

#### 6. 事業部制組織のデメリット

- 研究開発、購買等の機能が各事業部で重複しておこなわれ、コストがかさんでしまう。
- 各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう。
- 事業部間の競争が激化し、セクショナリズムをもたらす易くなる。