

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31日号

2012年4-6月期の実質GDP
～前期比0.8%(年率3.1%)を予測

経済・金融フラッシュ 2012年8月1日号

改善続く米住宅価格
～ケース・シラー、FHFAとも4ヵ月連続の上昇

2

経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)
平成24年6月分(速報)

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:企業運営 サブジャンル:日本版SOX法

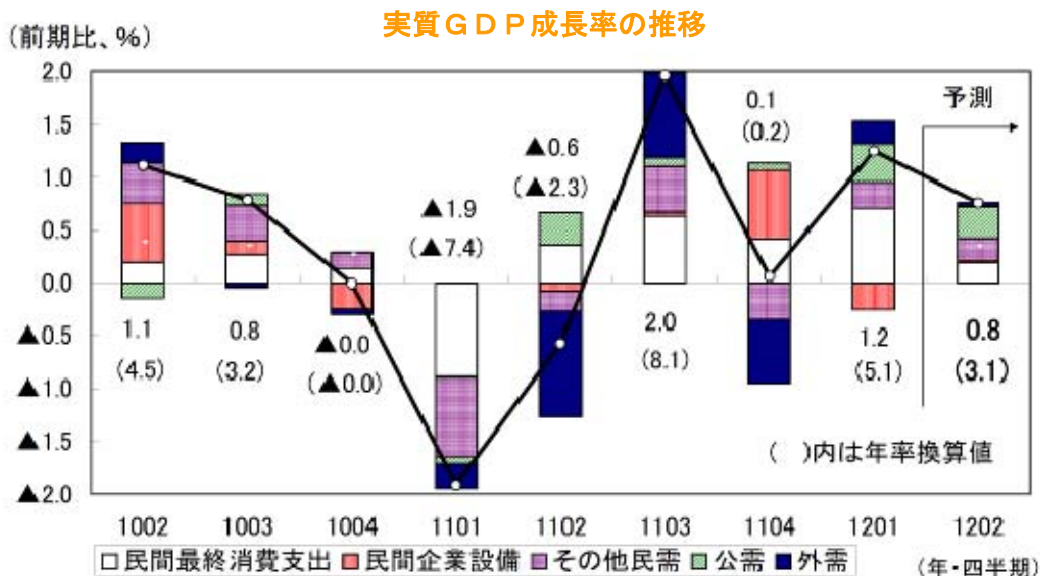
内部統制が定める文書化方法
内部統制への企業への取り組み

2012年4-6月期の実質GDP

～前期比0.8%(年率3.1%)を予測

要旨

- 8/13に内閣府から公表される2012年4-6月期の実質GDPは、前期比0.8%(前期比年率3.1%)と4四半期連続のプラス成長になったと推計される。外需はほぼ横ばいとどまったが、1-3月期に続き政策効果や復興需要を背景として国内需要が好調だったことが高めの成長につながった。
- 民間消費は前期比0.3%と5四半期連続で増加し、住宅投資、設備投資もそれぞれ前期比1.1%、0.2%と増加に転じた。また、復興関連事業の本格化に伴い公的固定資本形成が前期比5.2%の高い伸びとなったことから、公的需要も成長率を押し上げた。
- 実質GDP成長率への寄与度は、国内需要が0.7%(うち民需0.4%、公需0.3%)、外需が0.0%と予測する。
- 海外経済が減速する中、2012年前半の日本経済は国内需要を中心として堅調な動きを続けた。ただし、エコカー補助金終了後の自動車販売の反動減を主因として、個人消費は夏場以降弱めの動きとなる可能性が高く、復興需要による押し上げ効果も徐々に減衰していくことが見込まれる。2012年後半の成長率は大きく低下する可能性が高い。
- 名目GDPは前期比0.7%(前期比年率2.9%)と2四半期連続の増加となるが、実質の伸びは下回ると予測する。



(注) 1201までは当研究所による改定見込値、1202は予測値
(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

改善続く米住宅価格 ～ケース・シラー、FHFA とも4ヵ月連続の上昇

要旨

1 前月比では4ヵ月連続の上昇～前年比では下落幅縮小が続く

S & P社発表の5月ケース・シラー20都市住宅価格指数（季節調整後：SA）は、前月比0.9%と市場予想（同0.4%）を上回り、4ヵ月連続の上昇となった。また、“季節調整前（NSA）”値では同2.2%と急伸、2000年からの当指数発表以来となる大幅上昇を記録した。前年比では▲0.7%（4月▲1.8%）と20ヵ月連続の下落となったが、下落幅は5ヵ月連続で縮小、あと一歩でプラスに転じる水準となっている。一方、10都市指数は前月比0.9%（SA、4月0.7%）、前年比▲1.0%（4月▲2.2%）だった。都市別の動きを見ると、20都市中、前月比の上昇は18都市（SA）で前月に同じ、また、前年比の上昇は12都市でフェニックスが急伸（11.5%）、ミネアポリス（4.7%）、ダラス（3.8%）、デンバー（3.7%）と続いた。半面、下落率が大きかったのは、アトランタ（▲14.5%）で、ラスベガス（▲3.2%）、シカゴ（▲3.0%）等が続く。

2 FHFA 月例指数は上昇指向を強める展開

FHFA（連邦住宅金融局）発表の5月月例住宅価格指数（FHFA Monthly HPI、SA）は前月比0.8%と市場予想（0.5%）を上回り、3月（同1.7%）、4月（同0.7%）に続き高い伸びを保った。

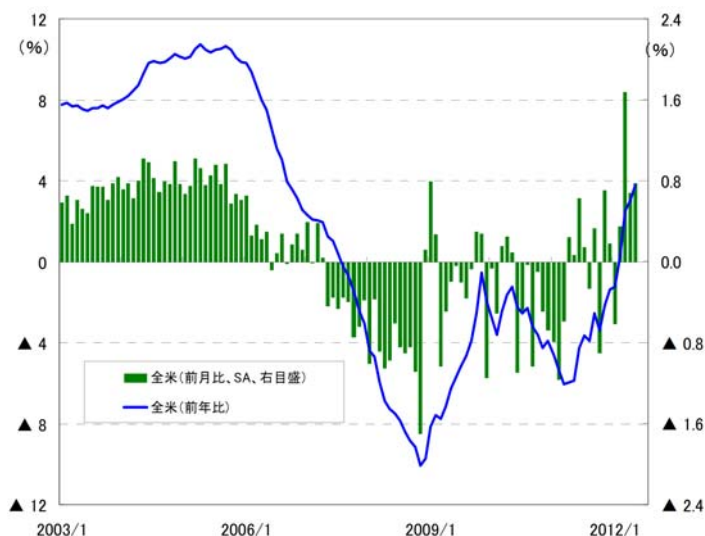
前年比では3.7%と4ヵ月連続の上昇、

2006年9月（4.0%）以来約5年半ぶりの上昇率となった。

また、全米を9地域に分けた地域別住宅価格指数で前月比を見ると、太平洋岸が同1.7%、内陸部北東地域が同1.5%、ニューイングランドが同1.4%、山間部が同1.3%と4地域で1%以上の高い上昇率となった。半面、下落したのは内陸部南西地域の▲1.0%に留まる。

一方、前年比では山間部が6.3%と高く、太平洋岸が同4.4%、内陸部北東地域が同4.4%、内陸部南西地域が同3.9%と続いた。また、伸び率が最も低かったのはニューイングランド地域の横ばいで、減少した地域はなかった。

FHFA 月例 HPI の推移 (%)



（資料）FHFA

労働力調査（基本集計）

平成24年6月分(速報)

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は 6304 万人。
前年同月に比べ6万人の減少。
7か月連続の減少。
- 雇用者数は 5528 万人。
前年同月に比べ4万人の増加。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「製造業」、「運輸業、郵便業」などが減少、「医療、福祉」などが増加。

【就業率】

- 就業率は 56.8%。
前年同月に比べ 0.1 ポイントの上昇。

【完全失業者】

- 完全失業者数は 288 万人。
前年同月に比べ 26 万人の減少。
25 か月連続の減少。

- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先都合」が 11 万人の減少。「自己都合」が 4 万人の減少。

【完全失業率】

- 完全失業率（季節調整値）は 4.3%。
前月に比べ 0.1 ポイントの低下

【非労働力人口】

- 非労働力人口は4500万人。
前年同月に比べ12万人の増加。16か月連続の増加

原 数 値	実 数 (万人, %)	対前年同月増減 注)			
		(万人, ポイント)			
		6月	5月	4月	3月
就業者	6304	<-6>	<-30>	<-27>	<-23>
雇用者	5528	<4>	<-37>	<-15>	<-17>
自営業主・家族従業者	752	<-8>	<7>	<-12>	<-6>
農業、林業	245	<-6>	<-2>	<-3>	<-7>
建設業	512	<7>	<1>	<20>	<3>
製造業	1039	<-9>	<-17>	<-23>	<-7>
情報通信業	184	<-7>	<-2>	<8>	<6>
運輸業、郵便業	342	<-10>	<-17>	<-19>	<-10>
卸売業、小売業	1028	<-34>	<-8>	<-30>	<-26>
学術研究、専門・技術サービス業	203	<0>	<-9>	<-10>	<-19>
宿泊業、飲食サービス業	377	<-1>	<-13>	<-2>	<-14>
生活関連サービス業、娯楽業	242	<0>	<-6>	<-9>	<-4>
教育、学習支援業	300	<10>	<3>	<-1>	<-2>
医療、福祉	703	<31>	<18>	<35>	<34>
サービス業(他に分類されないもの)	454	<-4>	<0>	<8>	<13>
就業率	56.8	<0.1>	<-0.1>	<-0.2>	<-0.1>
うち15～64歳	71.0	<0.5>	<0.3>	<0.3>	<0.2>
完全失業者	288	<-26>	<-17>	<-14>	<-15>
男	173	<-16>	<-18>	<-13>	<-9>
女	115	<-11>	<2>	<0>	<-5>
定年又は雇用契約の満了	33	<0>	<1>	<-1>	<-5>
勤め先都合	71	<-11>	<-12>	<-14>	<-11>
自己都合	107	<-4>	<-2>	<6>	<-5>
求職理由別	17	<0>	<0>	<0>	<2>
学卒未就職	17	<0>	<0>	<0>	<2>
新たに収入が必要	35	<-5>	<1>	<-2>	<0>
その他	21	<-3>	<-3>	<-4>	<4>
非労働力人口	4500	<12>	<21>	<23>	<27>

季節調整値	実 数 (%)	対前月増減			
		(ポイント)			
		6月	5月	4月	3月
完全失業率	4.3	-0.1	-0.2	0.1	0.0
男	4.5	0.0	-0.3	-0.1	0.2
女	4.0	-0.3	0.1	0.1	-0.1

注) 平成24年3月以降の対前年同月増減は、前年同月の補充推計値を用いて計算した参考値です。また、24年各月の対前年同月増減は、平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で週及集計した数値と比較しています(比率を除く。)

1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は 33 万人(0.5%)の減少、非労働力人口は 12 万人(0.3%)の増加
- 15～64 歳の労働力人口は 62 万人(1.0%)の減少、非労働力人口は 39 万人(1.9%)の減少
- 65 歳以上の労働力人口は 30 万人(5.2%)の増加、非労働力人口は 53 万人(2.2%)の増加

(万人, %, ポイント)

平成24年 6月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
15歳以上人口	11096	-19	5353	-12	5742	-8
労働力人口	6591	<-33>	3811	<-25>	2780	<-6>
就業者	6304	<-6>	3638	<-12>	2665	<5>
完全失業者	288	<-26>	173	<-16>	115	<-11>
非労働力人口	4500	<12>	1540	<17>	2961	<-4>
労働力人口比率	59.4	<-0.1>	71.2	<-0.2>	48.4	<-0.1>
就業率	56.8	<0.1>	68.0	<0.1>	46.4	<0.1>
15～64歳人口(生産年齢人口)	8049	-107	4051	-54	3997	-54
労働力人口	5989	<-62>	3440	<-44>	2549	<-19>
就業者	5716	<-31>	3279	<-26>	2438	<-5>
完全失業者	273	<-30>	162	<-17>	111	<-13>
非労働力人口	2056	<-39>	609	<-6>	1447	<-35>
労働力人口比率	74.4	<0.2>	84.9	<0.1>	63.8	<0.3>
就業率	71.0	<0.5>	80.9	<0.4>	61.0	<0.6>
65歳以上人口	3047	88	1302	42	1746	46
労働力人口	603	<30>	371	<18>	231	<11>
就業者	587	<25>	360	<16>	227	<10>
完全失業者	15	<4>	11	<2>	4	<2>
非労働力人口	2444	<53>	931	<22>	1514	<31>
労働力人口比率	19.8	<0.5>	28.5	<0.6>	13.2	<0.2>
就業率	19.3	<0.4>	27.6	<0.4>	13.0	<0.2>

注) <>内の対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

2 就業者の動向

1 就業者数

- 就業者数は 6304 万人。前年同月に比べ6万人 (0.1%) の減少。7か月連続の減少。男性は 12 万人の減少、女性は5万人の増加

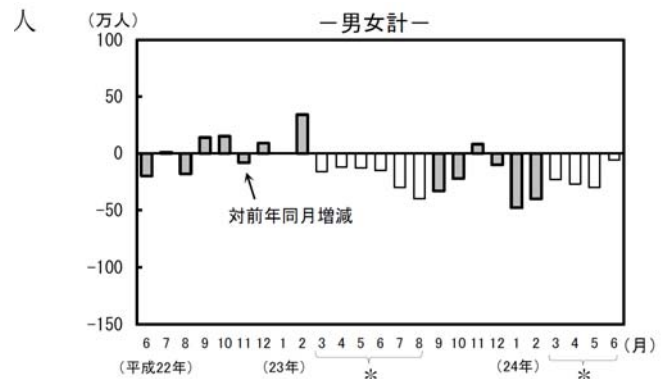
表2 男女別就業者

(万人)

平成24年 6月	実数	対前年 同月増減
就業者	6304	<-6>
男	3638	<-12>
女	2665	<5>

注) 対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

図1 就業者の推移

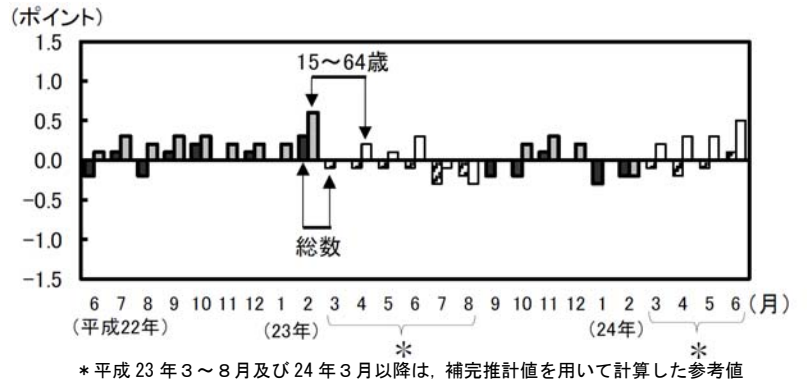


*平成23年3～8月及び24年3月以降は、補完推計値を用いて計算した参考値

2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.8%。前年同月に比べ0.1ポイントの上昇。7ヵ月ぶりの上昇
- 15~64歳の就業率は71.0%。0.5ポイントの上昇。
男性は80.9%。0.4ポイントの上昇
女性は61.0%。0.6ポイントの上昇

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



3 従業上の地位

- 雇用者数は5528万人。前年同月に比べ4万人(0.1%)の増加。
男性は3157万人。16万人の減少。
女性は2370万人。19万人の増加
- 自営業主・家族従業者数は752万人。前年同月に比べ8万人の減少

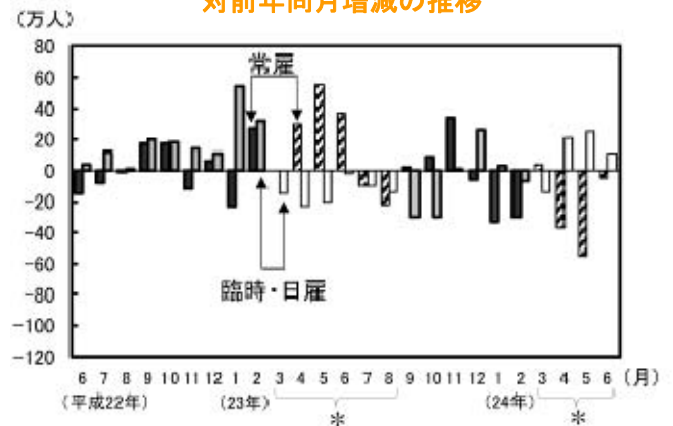
表3 従業員の地位別従業者

平成24年 6月	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6304	<-6>
雇用者	5528	<4>
男	3157	<-16>
女	2370	<19>
うち非農林業雇用者	5473	<4>
自営業主・家族従業者	752	<-8>

注) 対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

- 非農林業雇用者数及び対前年同月増減
農林業雇用者…5473万人と、4万人(0.1%)増加。6ヵ月ぶりの増加
常雇…4720万人と、5万人(0.1%)減少
臨時雇…645万人と、7万人(1.1%)増加
日雇…108万人と、4万人(3.8%)増加
2ヵ月連続の増加

図3 非農林業雇用者の従業上の地位別対前年同月増減の推移



平成23年3~8月及び24年3月以降は、補完推計値を用いて計算した参考値

4 従業者規模

- 企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減
1~29人規模……1532万人と、47万人(3.0%)減少。6ヵ月連続の減少。
30~499人規模……18769万人と、34万人(1.8%)減少。11ヵ月連続の減少。
500人以上規模……1495万人と、35万人(2.4%)増加。3ヵ月連続の増加。

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。

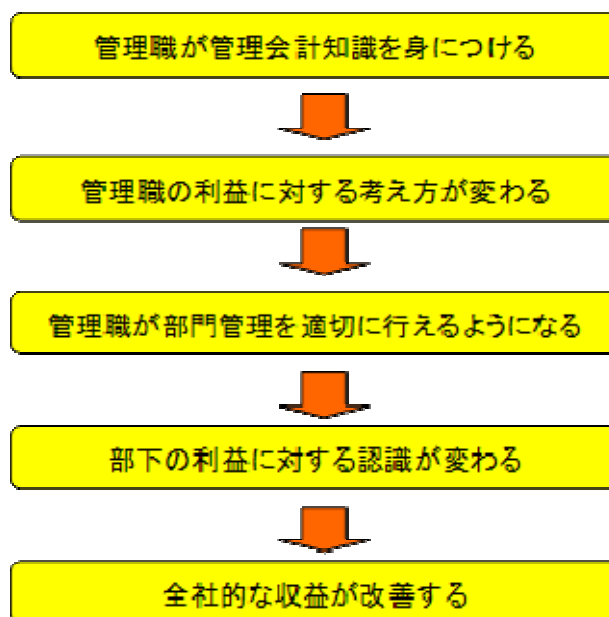
管理会計の知識が少しでもあれば、「値引きした金額そのものが自社の利益の減少額である。」ということを理解することができます。

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が値引きの限界なのか、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、その重要性がご理解いただけると思います。



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。

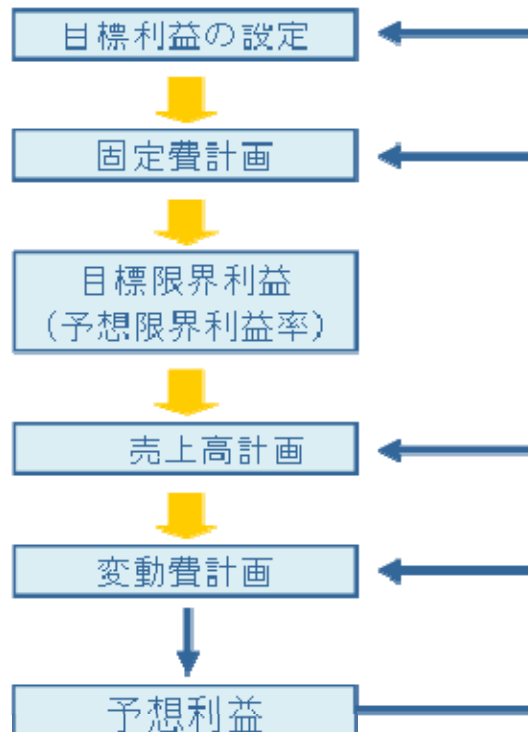
これは、いわゆる積み上げ方式の経営目標です。

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。



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。

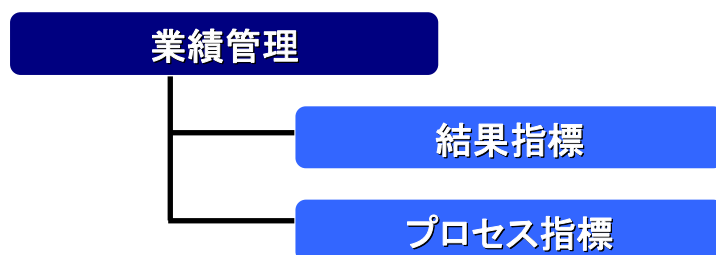
そのためには、業績検討会議の場を有効に機能させることがポイントになります。

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。



■プロセス指標の例

●新規顧客拡大活動

○訪問件数

○提案件数

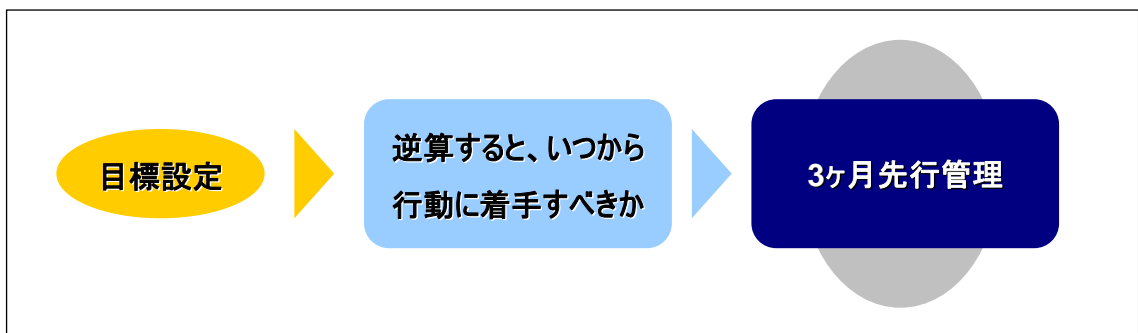
●利益向上

○販売単価

○仕入原価

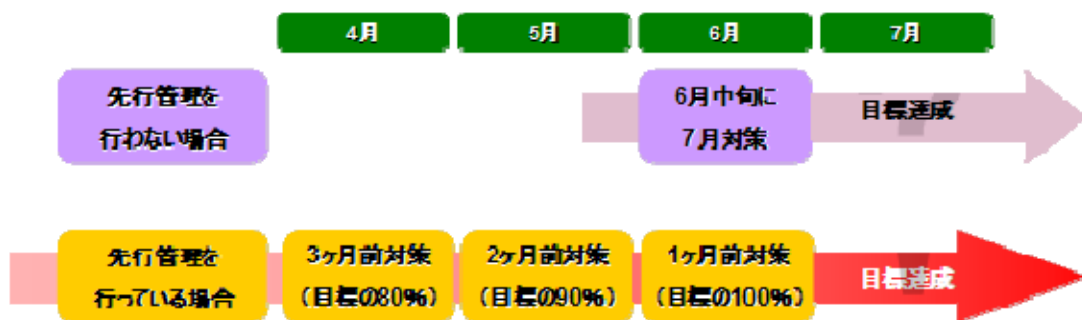
(2) 3ヶ月先行管理の仕組みを作る

期限までに目標を達成するためには、逆算していつから活動に着手すればよいかというスタートラインを決めなくてはなりません。経営の場面では活動を阻害するさまざまな障害が起こりうることを考えると、一般的な業種では、最低でも3ヶ月前から着手する必要があるでしょう。



仮に7月の目標達成のための取り組みを考える時、先行管理を行わない企業は、6月末になってやっと対策を考えることになってしまいます。もしそこで、この対策が間違っていたら、7月の目標はおろか、その後の目標達成も難しくなってしまいます。

3ヶ月先行管理を行うと、3ヶ月前の4月に7月の目標達成に向けて1回目の検討と対策を、2ヶ月前の5月に2回目の検討と対策を行うことが可能となります。もし検討し仮説を立てた対策が間違っていたとしても、軌道修正することができるのです。





内部統制が定める文書化方法

内部統制が定める文書化とその手順について教えてください。



内部統制を評価するためには、経営者は自社の内部統制の状況を客観的に見渡せるように内部体制の「文書化」を実施する必要があります。内部統制の文書化は、一般的に「①業務記述書」「②フローチャート」「③リスクコントロール・マトリクス」の3つの文書が用いられます。

(1) 業務記述書

内部統制評価の対象となる社内業務を洗い出し、各部署が行う業務内容や手順を記述するものです。記載内容は「担当者の所属」「承認者の所属、役職」「売上の計上基準」「関係書類の名称と作成のタイミング」「関係する規程類の名称」「業務の手順」等の項目です。

(2) フローチャート

次に、それぞれの業務の流れを「フローチャート」の形式で可視化します。「業務フローチャート」の作成は、下記の3つのポイントに留意する必要があります。

- ①財務報告の信頼性に繋げるため、勘定科目との関連性が明確であること
- ②リスクとそれに対応するコントロールが組み込まれていること
- ③業務アプリケーションは、ITにより支援されている場合が多く、IT統制に配慮されていること

(3) リスクコントロール・マトリクス (RCM)

リスクコントロール・マトリクス（以下 RCMと略す）は、リスク・アプローチによる内部統制の評価及び監査に特有の文書を指します。内部監査部門や経営者そして外部監査人が、内部統制の評価や監査に当たって拠り所とする重要な文書の1つです。RCMを整備することは、評価や監査の作業効率の向上に寄与し、課題となっているSOX法遵守工数/コストの削減にも有効です。作成上のポイントは下記5つの項目が考えられます。

- ①重要な勘定科目との関連
- ②経営者の主張との関連
- ③業務フローチャート上のリスクとコントロール
- ④コントロールのタイプ（予防的統制か発見的統制、手作業による統制、コンピュータによる統制 等）
- ⑤IT統制への配慮

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 日本版SOX法



内部統制への企業への取り組み

内部統制への企業の取り組みは、どのように行えばよいのでしょうか。



内部統制基準では、内部統制は「組織内のすべての者によって遂行される」と規定しています。内部統制に対して最終的な責任を有するのは経営者ですが、組織内のすべての者がそれぞれの職位・立場に応じて、有効な内部統制の整備と運用に一定の役割を担っています。

(1) 経営者の役割

内部統制は、健全な企業経営及び慎重な業務遂行を目指して経営者が社内に構築する仕組みであり、その最終的な構築責任は経営者に帰属します。

(2) 取締役会の役割

取締役会は、業務執行の意思決定機関として、内部統制の構築に係る基本方針を決定します。経営者はその基本方針のもと、実際に内部統制を企業組織全体に構築する責任を負います。

また、取締役会は下記の報告を通じて経営者の業務執行状況を監督する役割を担っています。

- ① 経営者からの状況報告（内部監査結果の報告を含む）
- ② 業務担当取締役（執行役）からの状況報告
- ③ 監査役会（監査委員会）からの内部統制についての全体的な評価と検出事項の報告
- ④ 外部監査人からの内部統制の機能状況についての報告

(3) 監査役または監査委員会の役割

監査役または監査委員会は、取締役（執行役）の職務の執行に対する監査の一環として、独立した立場で内部統制の有効性を評価・検証する役割を有しています。

(4) 内部監査部門の役割

内部監査部門は、内部統制の基本的要素の1つであるモニタリングの役割を有しており、他の基本的要素（統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、ITへの対応）の有効性を検討・評価し、必要に応じて改善を指示します。

(5) 管理者の役割

業務担当取締役や部長・課長等の管理者は、自分が所轄する部署や業務のなかで、経営者から与えられた役割を適切に果たすために、内部統制を有効に構築・整備・運用する責任をもちます。

(6) 担当者の役割

担当者は、定められた諸手続きや方針（業務マニュアル等の各種規程など）を遵守し、日々の業務活動を遂行することが求められます。