

週刊 企業経営

MAGAZINE

**WEB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 2015年6月18日号

日銀短観(6月調査)予測

～大企業製造業の業況判断 D.I.は1ポイント上昇の13を予想

経済・金融フラッシュ 2015年6月17日号

貿易統計15年5月

～輸出が再び弱含み

2

経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成27年6月)

3

経営情報レポート

コストダウンで黒字化を実現

社員全員で行なう経費削減

4

経営データベース

ジャンル:事業承継・相続 サブジャンル:事業承継

事業承継を成功させている社長の行動パターン

後継者を育成するためのスケジュール

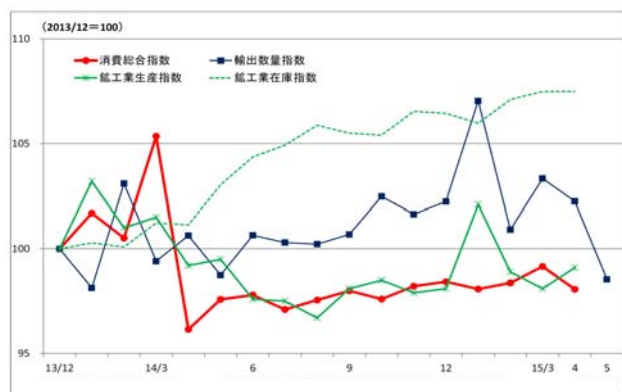
日銀短観(6月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断 D.I.は 1ポイント上昇の13を予想

要旨

1 6月調査短観では、注目度の高い大企業製造業でわずかながら景況感の改善が示されると予想。大企業非製造業では順調な改善が示されるだろう。1-3月期の実質GDPは、国内経済が回復基調にあることを示す内容であった。その後の経済指標は強弱が入り混じっているが、全体としては緩やかな景気回復基調が続いていると考えられる。内需主導の景気回復を受けて、大企業の景況感改善が示されると見ている。製造・非製造業別では、非製造業の回復が製造業を上回るだろう。非製造業は内需回復の恩恵を受けやすいうえ、訪日外国人の増加も追い風になる。一方、製造業では、設備投資の持ち直しが下支えになるものの、新興国経済の減速に伴う輸出の低迷や、在庫の高止まりが景況感の抑制に働く。中小企業については、製造業では改善が見られず、非製造業も景況感の改善が抑制されると予想。人手不足感が強いほか、利益の改善が遅れているだけに、賃上げや円安に伴うコスト増が重石になりやすい。

2 先行きの景況感はやや方向感が分かれそうだ。大企業では米経済や国内消費の回復などへの期待から、改善が予想される。一方で、経営体力の問題から、先行きへの警戒が高まりやすい中小企業では、今回も景況感悪化が示されると見ている。

消費・輸出・生産の動向



(年/月)

(注) 各指数(季節調整値)を13年12月=100として再計算
(資料) 経済産業省、内閣府

3 今回の短観では、市場などで織り込まれている景気回復シナリオに沿うような景況感の改善が見られるかが、まず注目される。景況感以外では、設備投資計画が見どころだ。1-3月期GDPの設備投資には反発が見られただけに、その流れを引き継いで、15年度計画が大幅な上方修正となるかが注目点となる。設備投資の実勢に回復が感じられる内容であれば、今後の景気回復シナリオをサポートする材料になる。

日銀短観業況判断D.I.の予測表

業況判断

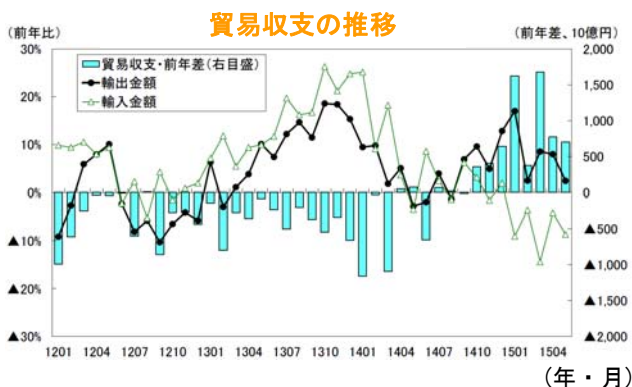
		3月調査		6月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	12	10	13	14
	非製造業	19	17	23	25
	全産業	16	14	18	19
中堅企業	製造業	4	3	5	5
	非製造業	14	10	17	16
	全産業	10	7	12	12
中小企業	製造業	1	0	1	0
	非製造業	3	-1	5	3
	全産業	2	0	3	2

貿易統計15年5月 ～輸出が再び弱含み

要旨

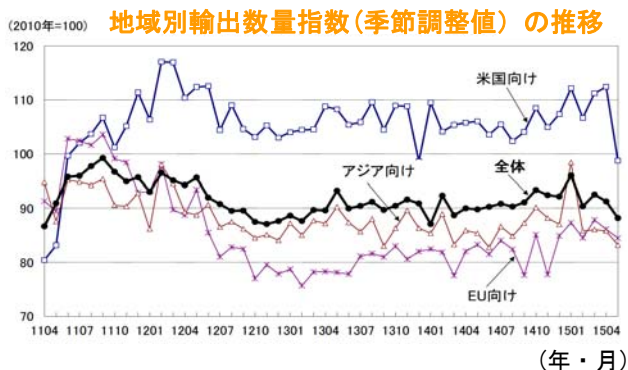
1 輸出数量、輸入数量ともに落ち込む

財務省が公表した貿易統計によると、15年5月の貿易収支は▲2,160億円と2ヵ月連続の赤字となり、赤字幅はほぼ市場予想（QUICK集計：▲2,454億円）通りの結果となった。輸出が前年比2.4%と4月の同8.0%から伸びが鈍化した。輸入も前年比▲8.7%と4月の同▲4.2%から減少幅が拡大したため、貿易収支は前年に比べ7,012億円の改善となった。輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲3.8%（4月：同1.8%）、輸出価格が前年比6.4%（4月：同6.0%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲5.3%（4月：同0.1%）、輸入価格が前年比▲3.6%（4月：同▲4.3%）であった。輸出入ともに数量の伸びが前月から大きく低下したが、今年の5月はGWの関係で通関日数が昨年よりも少なかったことも影響している可能性があることには留意する必要がある。



2 海外経済の減速が輸出を下押し

4、5月の輸出数量指数（季節調整値）の平均を1-3月期と比べても、米国向けが▲4.0%、EU向けが▲1.4%、アジア向けが▲6.2%、全体では▲3.5%低くなっており、輸出は弱含んでいる可能性が高い。生産拠点の海外シフトによって円安による輸出の押し上げ効果が小さくなっているという構造要因に加え、中国を中心とした海外経済の減速という循環要因が輸出の下押し要因になっていると考えられる。



3 貿易赤字は今後拡大へ

5月の通関（入着）ベースの原油価格は1バレル＝59.3ドルとなり、4月の56.2ドルから上昇した。ドバイ原油は、1月の40ドル台半ばから足もとでは60ドル台前半で推移しており、運賃、保険料が含まれる通関ベースの原油価格は6月には60ドル台半ばまで上昇することが見込まれる。

月例経済報告 (平成27年6月)

概況

1 我が国経済の基調判断

景気は、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、持ち直しの兆しがみられる。
- 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、おおむね横ばいとなっている。
- 生産は、このところ一部に弱さがみられるものの、持ち直している。
- 企業収益は、総じて改善傾向にある。企業の業況判断は、おおむね横ばいとなっているが、一部に改善の兆しもみられる。
- 雇用情勢は、改善傾向にある。
- 消費者物価は、緩やかに上昇している。

先行きについては、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、原油価格下落の影響や各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待される。ただし、海外景気の下振れなど、我が国の景気を下押しするリスクに留意する必要がある。

2 政府の基本的態度

政府は、大震災からの復興を加速させるとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、経済再生と財政再建の双方を同時に実現していく。このため、6月末頃までに「経済財政運営と改革の基本方針2015（仮称）」、「規制改革実施計画」及び「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」を取りまとめ、「日本再興戦略」を改訂する。

好調な企業収益を、政労使の取組等を通じて、設備投資の増加や賃上げ・雇用環境の更なる改善等につなげ、地域や中小・小規模事業者も含めた経済の好循環の更なる拡大を実現する。経済の脆弱な部分に的を絞って、かつスピード感を持って、「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」及びそれを具体化する平成26年度補正予算を迅速かつ着実に実行するとともに、平成27年度予算を円滑かつ着実に実施する。

日本銀行には、経済・物価情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、持ち直しの兆しがみられる。

個人消費は、持ち直しの兆しがみられる。実質総雇用者所得は、持ち直している。また、消費者マインドは持ち直しているものの、そのテンポは緩やかになっている。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、4月は前月比1.1%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」（4月）では、実質消費支出は前月比5.5%減となり、「除く住居等ベース」では同3.5%減となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（4月）は前月比0.4%増となった。新車販売台数は、弱い動きとなっている。家電販売は緩やかに持ち直している。旅行及び外食はおおむね横ばいとなっている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善傾向にあるなかで、持ち直しに向かうことが期待される。

設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。

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」（1-3月期調査）でみると、2015年1-3月期は、前期比5.8%増となった。業種別にみると、製造業は前期比2.3%増、非製造業は同7.6%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、おおむね横ばいとなっている。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（3月調査）によると、2015年度設備投資計画は、製造業では5年連続の増加、非製造業及び全産業では4年ぶりの減少が見込まれている。設備過剰感は、非製造業では生産・営業用設備判断が不足超となっており、製造業では不足方向へ変化するなど、改善している。また、「法人企業景気予測調査」（4-6月期調査）によると、2015年度設備投資計画は、大企業製造業、大企業非製造業ともに増加が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、持ち直しの動きがみられる。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、企業収益の改善等を背景に、増加していくことが見込まれる。

住宅建設は、持ち直しの動きがみられる。

住宅建設は、持ち直しの動きがみられる。持家の着工は、持ち直している。貸家の着工は、このところ持ち直している。分譲住宅の着工は、弱い動きとなっている。総戸数は、4月は前月比0.7%減の年率91.3万戸となった。なお、首都圏のマンション総販売戸数は、持ち直している。

先行きについては、持ち直しに向かうと見込まれる。ただし、建設費の動向等には引き続き注視が必要である。

公共投資は、総じて弱い動きとなっている。

公共投資は、総じて弱い動きとなっている。5月の公共工事請負金額は前年比14.0%減、4月の公共工事受注額は同44.4%減となった。また、公共工事出来高は、2015年1－3月期は前期比1.5%減、3月は前年比では0.8%増、前月比では0.9%増となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成26年度一般会計予算では、補正予算において約0.4兆円の予算措置を講じたが、特別会計改革の影響を除いた補正後の公共事業関係費は、前年度を下回っている。また、国の平成27年度当初予算では、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、東日本大震災復興特別会計では同9.1%増としている。さらに、平成27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0.9%増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、弱い動きが続くことが見込まれる。

輸出は、おおむね横ばいとなっている。輸入は、おおむね横ばいとなっている。貿易・サービス収支の赤字は、おおむね横ばいとなっている。

輸出は、おおむね横ばいとなっている。地域別にみると、アジア向けの輸出は、おおむね横ばいとなっている。アメリカ向けの輸出は、持ち直している。EU及びその他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。先行きについては、海外景気の緩やかな回復等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、おおむね横ばいとなっている。地域別にみると、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。EUからの輸入は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

貿易・サービス収支の赤字は、おおむね横ばいとなっている。4月の貿易収支は、輸出金額が減少し、輸入金額が増加したことから、赤字に転じている。また、サービス収支の赤字幅は、縮小した。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、このところ一部に弱さがみられるものの、持ち直している。

鉱工業生産は、このところ一部に弱さがみられるものの、持ち直している。鉱工業生産指数は、4月は前月比1.0%増となった。鉱工業在庫指数は、4月は同0.0%増となり、横ばいであった。また、製造工業生産予測調査によると、5月は同0.5%増、6月は同0.5%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弱含んでいる。はん用・生産用・業務用機械は持ち直しの動きがみられる。電子部品・デバイスはこのところ横ばいとなっている。

生産の先行きについては、在庫調整の進展や海外景気の緩やかな回復等を背景に、持ち直していくことが期待される。また、第3次産業活動は、持ち直している。

コストダウンで黒字化を実現 社員全員で行なう経費削減

ポイント

- 1 経費削減の基本的考え方
- 2 削減すべき費用を整理する
- 3 生産性を上げる変動費の削減策
- 4 利益確保に直結する固定費の削減策
- 5 費用項目別の具体的削減策



■参考文献

「はじめての経費削減 100問100答」 出口秀樹税理士事務所 編 / 出口 秀樹・福沢 康弘 著 (明日香出版社)
「利益を生み出す 絶対!経費削減」 税理士 藤井 和哉 著 (新星出版社)
「経費節減の目のつけどころ 1181項目」 アクト経営問題研究グループ 著 (中経出版)
「経費節減! 気配り目配りでできる 427の方法」 経費節約研究グループ 著 (中経出版)

1 経費削減の基本的考え方

■ 経営改善に重要な経費削減

(1) 経費削減の目的を理解する

経営者であれば、業績を伸ばしたい、会社を大きくしたいと考えるのは当然ですが、売上を増加させるには時間がかかる場合もあります。

売上を増加させることももちろん重要ですが、利益を確保することを第一に考えると、経費の削減についても着目しなければなりません。また、経費削減は、売上増加に比べると短期間で効果を上げるため、具体的にどの経費について削減するのかを検討しなければなりません。

ただし、経費削減で一番注意しなければならないことは、それが最終目的でないという点です。つまり、経費削減することを目的としてしまうと、経営自体をもっと良くしていこうという意識が低くなってしまいます。最終目的は、会社の利益を上げることであり、経費削減はそれに寄与するものであるということを理解しなければなりません。

経費削減は、業務の効率化を目指すものであり、会社の中のどこに無駄な部分があるのかを見出し、それを削減することなのです。

(2) 利益を出すには、2つの方法しかないことを理解する

利益が出なければ、当然、会社の経営は継続できません。その利益を生み出すには、「売上を上げること」と、「経費を下げること」の2つの方法しかないことを理解させなければなりません。片方だけ達成されても、もう片方が不十分であれば、利益は残せないことを社員に意識づける必要があります。

【利益を生み出す2つの方法】

- 売上げを上げること
- 経費を下げること

■ 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減の方法には、様々ありますが、大きく分けると、「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。これらは、決して、経営者のみでできるものではなく、全社的に一丸となって取り組まなければ経費削減を実現することはできません。

社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが経費の無駄を招くこととなります。これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

2 削減すべき費用を整理する

■ 削減を検討すべき2つの費用を理解する

(1) 変動費と固定費

費用は固定費と変動費に分解することができます。変動費とは事業活動に必要な原材料などの原価に相当するものであり、売上の増減によって変わる費用です。固定費とは、売上に関わらず、一定金額かかる費用のことです。変動費の削減を行なうと生産性が向上し、売上金額が一定であったとしても、利益率（粗利）の向上に寄与します。固定費は、売上に関わらずかかる費用であり、その費用自体の削減は、即、利益に寄与します。固定費については削減可能な費用と必要な費用に分解して削減可能な費用については最大限削減できるよう検討を行います。

(2) 変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。また、外注部分の内製化による削減も実現可能かどうか検討します。物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

【変動費削減の具体例】

- 外注部分を自社で取り込む
- 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し仕入原価を下げる
- 共同倉庫、共同配送化により物流コストを削減
- インターネット活用による、より安価な部品・材料の調達
- 3社見積1社受注を徹底し、仕入業者拡大と費用削減を図る

(3) 固定費の削減

ランニングコスト、施設維持管理コストなど毎月一定額を支払っているものについては、必要な経費として削減せずに高いコストのものもあります。職場の中において、無駄な経費がないかどうか経費を洗い出し、必要経費と削減（または廃止）可能な経費を分類し、削減可能な経費については出来るだけ早い段階で削減に着手します。早く手を付ければ早く削減効果が期待できるからです。

【固定費削減の具体例】

- 旅費規程の見直し（日当、利用交通手段など）
- 社用車をリース車や自家用車借上げ方式へ切り替え
- 保守管理契約内容の見直し
- ミスコピーの裏紙活用
- 制服の廃止
- 会社契約の携帯電話を廃止し、個人への一定額料金補助方式へ変更

3 生産性を上げる変動費の削減策

■ 原価圧縮で経費節減を実現する

売上が増加したから利益が増加するとは必ずしも言い切ることはできません。なぜなら、売上を上げるためには、そのための原価がかかっているからです。その原価が一定もしくは、減少しているならば、利益が上がりますが、原価が一定の場合、無理に売上を上げるために売上単価を安くすると、当然利益を確保することはできません。

しかし、取引量が増えたり、競合先が同様の製品（商品）を販売する中では、売上単価の引き下げが必要な場合もあり、このときには、原価を削減することで利益を確保することを考えなければなりません。「利は元にあります」という格言があるように、利益は仕入れの巧拙で決まるといっても過言ではありません。仕入れ上手は、儲け上手と言われる所以です。しかし、これは仕入先に圧力をかけて、仕入額を引き下げさせることではありません。会社の意識として、仕入先は重要なパートナーであり、仕入先にも儲けてもらうぐらいの意識を持たなければなりません。

【仕入れ改善の具体例】

- 大量仕入で仕入れ単価を下げる
- 現金仕入で単価を下げる
- 支払サイト短縮で単価を下げる
- 仕入先を絞る
- 在庫管理の徹底を図る

4 利益確保に直結する固定費の削減策

■ 固定費とは

固定費とは前述の通り、売上の大小にかかわらず発生する費用のことですが、多くの項目があるため、経費削減にどれから手をつけていいのかわからなくなりがちです。これら固定費を削減するためには、継続的に、小さなことでもこつこつと行なう意識を持つことが必要です。意識を継続していくために、削減効果を一覧にまとめ、視覚で全社員が分かるようにするなどの方法があります。その際には、重要項目に絞り込むなどの工夫が必要です。

【検討すべき固定費例】

費用項目			
● 旅費交通費	● 器具備品費	● 研修費	● 事務管理費
● 福利厚生費	● 手数料	● 接待費	● 保険料
● 通信費	● 人件費	など	

5 費用項目別の具体的削減策

■ 研修費

研修制度は、会社の発展には不可欠の費用であり、研修回数の減少は結果として会社にとってはマイナスになりかねないため、研修の受講機会は確保すべきです。ただし、研修の実施方法を見直すことで研修費の節減は可能になります。

- e-ラーニング（パソコン・インターネットによる通信教育）の利用
- 研修参加者を社内講師にする
- 希望者優先で研修に参加させる
- 受講料の一部を参加者に負担させる

■ アウトソーシングの活用

会社の競争力を高めるためには、コア業務、生産性の低い業務については、コスト削減を検討する必要があります。それには、アウトソーシングの活用が有効です。本業と関連の低い業務や間接部門の業務、専門性の求められる業務を外部に委託し、経営資源を中核事業に集中させれば、競争力アップと経営効率のアップが実現可能となります。

アウトソーシングにより固定費の変動費化が図られ、景気、業績への対応が柔軟になり、会社の経営体質の改善にも寄与します。

- 給与計算の委託
- 管財業務の委託
- 清掃・警備の委託
- 運送業務の委託
- 電話業務の委託
- 販売促進業務の委託
- 社宅・保養所の管理運営の委託

■ 事務管理費

事務用品など社員が会社から支給された物品を使用する場合など、社員によっては、無駄遣い、手荒な取り扱いによる交換など費用の無駄になるケースも見られます。基本的な部分ではありますが、社員に節約の意識を徹底させ、全社的な節約に向けた活動を行う必要があります。

- 事務用品使用規程をつくる
- 社内印刷の活用
- プリントアウトの裏紙再利用

経営データベース ①

ジャンル: 事業承継・相続 > サブジャンル: 事業承継



事業承継を成功させている社長の行動パターン

これから事業承継をおこなおうと考えています。事業承継に成功した社長からそのコツを学びたいのですが、どのようなものがあるのでしょうか。



事業承継を成功させている社長には、次の共通点があります。

(1) 謙虚に他者のアドバイスを聞く

事業承継とは、苦勞して自身が育て上げた会社を後継者に渡すことであり、そこには「本当は渡したくない」という感情論的問題が起こってしまうことが往々にしてあります。このような場合、外部の人間は的確なアドバイスをするべきであり、社長はその意見に対して真摯に耳を傾けるべきでしょう。他者からの冷静な意見を積極的に取り入れ実行した社長が、事業承継を成功させているのです。

(2) 後継者を褒めて自信とやる気を引き出す

事業承継に成功している多くの社長は、その後継者をよく褒めています。褒められれば後継者もやる気を出しますし、その結果、事業承継後の企業の経営も、その新社長の士気によってうまくいきます。

(3) 交代の事実を、自社の社員にしっかりと認識させている

外部に対しては、社長交代が行われたことを挨拶状等で周知徹底を図るのですが、肝心の自社の社員にとってはそこまでの情報徹底が行われていないケースが多いようです。しかし、これでは、社員はどちらの言うことを仰いで仕事をして良いかわからないという状況になってしまいます。このような状況に陥らないためにも、「社長交代の儀式」を社員皆の前でしっかりと行うべきであるといえます。

(4) 「社長の帝王学」を後継者にきちんと伝えている

後継者が知りたいことは、社長の経営ノウハウやその価値観です。これをしっかりと後継者に伝えている企業では、事業承継が成功しているケースが極めて多いといえます。

(5) 後継者が事業を継いだ後は自分から決してでていかない

社長は、後継者に経営を譲ると、必然的にやることが少なくなり、どうしても社長時代よりも多く口を出してしまいがちになるものです。しかしこのようなことでは、新社長がやりづらいでしょう。「任せるならば徹底的に任せる」ことが重要であるといえます。後継者が教えを請うてきた場合には思う存分に的確なアドバイスをしてあげると良いでしょう。

経営データベース ②

ジャンル: 事業承継・相続 > サブジャンル: 事業承継



後継者を育成するためのスケジュール

後継者の育成計画を立てようと思うのですが、そのスケジュールについて教えてください。



(1) 引退時期を決める

事業承継は、「社長がいつ引退するのか」を決定することから始まります。しかし、中小企業の場合は、社長が引退時期を決めていない場合が極めて多く、これが事業承継の進まない原因の一つとしても挙げることができます。後継者を育てるためにまずは何をしたらいいのか、またその次は何をすべきか、ということも逆算していかなければなりません。社長の引退時期を決めることは、事業承継の全てにおける出発点になるのです。

(2) 後継者育成は計画的に行う

後継者を育成するには、10年程度の期間を想定しておくことが望ましいといえます。後継者教育に10年かけることのできない場合もあるでしょう。その場合は、各段階にかける年数を半減させ、3年で全てを収めます。ただし、あくまで後継者育成に必要な年数は10年であって、これは特例的措置である、ということ認識しておかなければなりません。

スタート段階	● 社長の引退時期を決める	0年目
第1段階	● 経理財務・財務知識の習得	1年目
	● 総務的な仕事として採用・人事を担当させる ● 社会保険関係の知識を習得させ、法務局や役所等の出入りにも同行させる	2年目
	● 契約書作成・就業規則作成等の法務知識を習得させる	3年目
第2段階	● 各現場を体験させる ● 現場体験を裏づける経営の基礎知識を学ばせる ● 知識と現場の両立を目指させる	4年目 6年目
	● 仕入れ・購買等業務で「金を払う体験」をさせる ● 金融機関へ紹介をする ● 後継者独自の人脈づくりをさせる（青年会議所等に所属させる）	7年目 9年目
第4段階	● 意思決定能力を伝える	10年目