

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10月19日号

ユーロ圏内の経常収支不均衡と成長・雇用格差
ー期待される統合深化による解決ー

経済・金融フラッシュ 2012年10月22日号

貿易統計12年9月
7-9月期の外需寄与度は前期比▲0.7%程度のマイナスに

2

経営TOPICS

統計調査資料

平成23事務年度
法人税等の申告(課税)事績の概要

3

経営情報レポート業務品質の向上を図る！
業務マニュアル作成のポイント

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

後継者の指名(経営者に実子のある場合)
後継者を育成するためのスケジュール

ユーロ圏内の経常収支不均衡と 成長・雇用格差

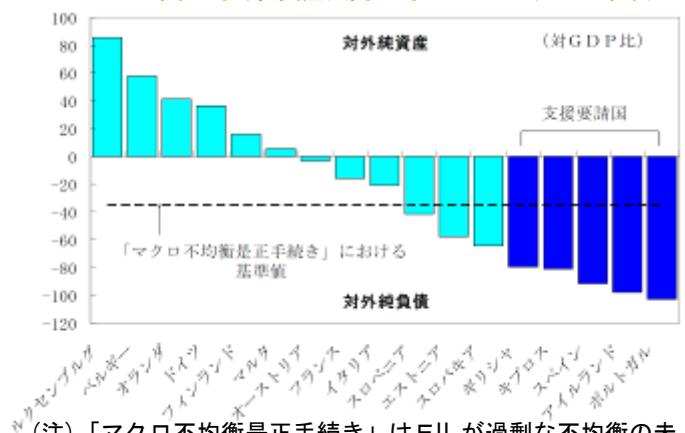
— 期待される統合深化による解決 —

要旨

- 1 ユーロ導入以降、ユーロ参加国は経常黒字が拡大し対外純資産を積み上げる国と、経常赤字が拡大し対外純負債を積み上げる国に二分化した。
- 2 域内の経常収支不均衡は、世界金融危機を境に高債務国の内需萎縮を通じて縮小に転じている。しかし、ユーロ分裂への不安は、高債務国の競争力と輸出が回復、経済成長・雇用拡大と域内不均衡の是正が両立するようにならなければ解消しない。
- 3 高債務国の改革を、10月に稼働開始したESMやECBの新たな国債買入れプログラムばかりでなく、「成長雇用協定」や統合深化を通じて支えることが重要だ。

- 4 10月首脳会議での銀行同盟や財政同盟を巡る合意は、中間地点としては一定の評価ができる。12月の最終合意に向けた調整の進展が期待される。

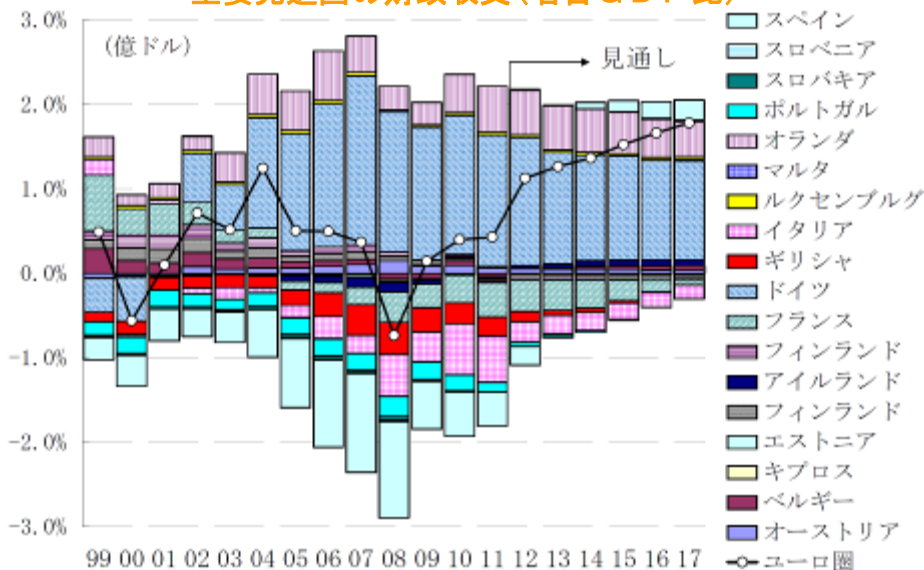
ユーロ圏の対外純資産残高の対GDP比 (2011年末)



(注) 「マクロ不均衡是正手続き」はEUが過剰な不均衡の未然防止のために2012年から導入したマクロ経済政策監視制度。不均衡の早期発見・是正のために対外純資産など内外の不均衡を示す10の指標に基準値が設定されている。

(資料) 欧州委員会統計局

主要先進国の財政収支 (名目GDP比)



(注) 2012年以降はIMFによる見通し
(資料) IMF, "World Economic Outlook Database", October 2012

貿易統計12年9月

7-9月期の外需寄与度は 前期比▲0.7%程度

要旨

1 貿易赤字(季節調整値)が震災以降で最大に

財務省が10月22日に公表した貿易統計によると、12年9月の貿易収支は▲5,586億円と3ヵ月連続の赤字となり、ほぼ事前の市場予想(QUICK集計:▲5,701億円、当社予想は▲6,592億円)通りの結果となった。輸出の減少幅が8月の前年比▲5.8%から同▲10.3%へと拡大する一方、輸入が前年比4.1%(8月:同▲5.4%)と2ヵ月ぶりに増加したため、貿易収支は前年に比べ大きく悪化した。

中国向け輸出は中国経済減速の影響からすでに弱い動きとなっていたが、9月はこれに対中関係悪化による影響が加わったことから、8月の前年比▲9.9%から同▲14.1%へと減少幅が拡大した。

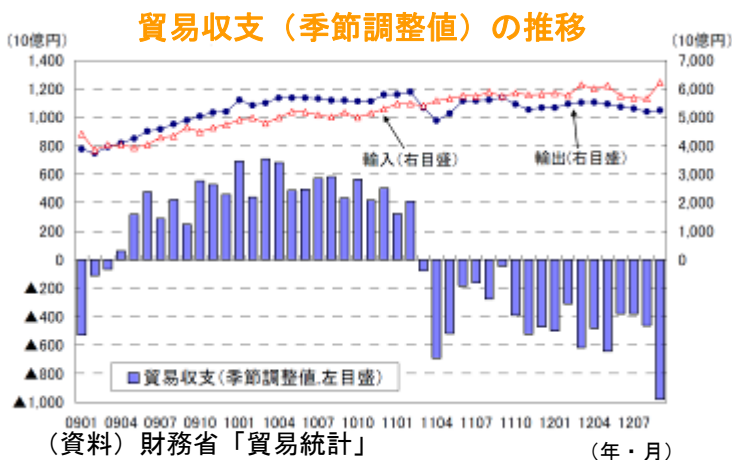
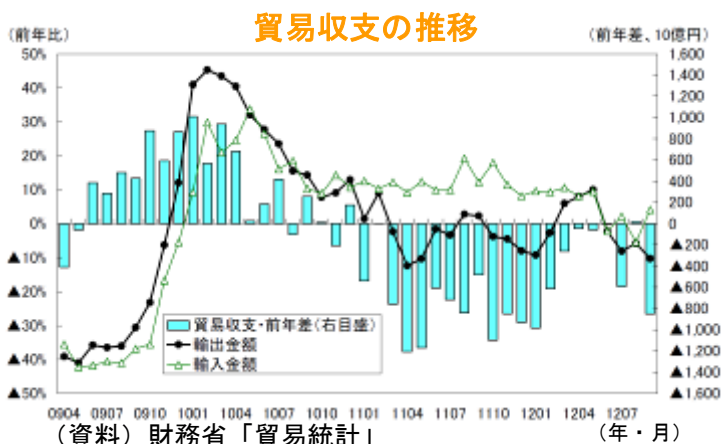
2 7-9月期は主要3地域向けの輸出が全て減少

9月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲0.6%(8月:同12.3%)、EU向けが前年比▲20.6%(8月:同▲19.2%)、アジア向けが前年比▲10.0%(8月:同▲6.3%)となった。

季節調整値(当研究所による試算値)では、米国向けが前月比▲10.6%、EU向けが同0.8%、アジア向けが同▲1.5%、全体では同▲0.7%となった。

7-9月期の輸出数量指数を季節調整値

(当研究所による試算値)で見ると、米国向けが前期比▲6.9%(4-6月期:同0.0%)、EU向けが前期比▲5.6%(4-6月期:同▲6.1%)、アジア向けが前期比▲4.3%(4-6月期:同▲2.4%)、全体では前期比▲4.6%(4-6月期:同0.2%)となった。4-6月期は欧州、アジア向けが落ち込む中、米国向けは一定の底堅さを維持していたが、7-9月期は主要3地域向けの全てが前期比で大幅なマイナスとなった。



平成23事務年度 法人税等の申告(課税)事績の概要

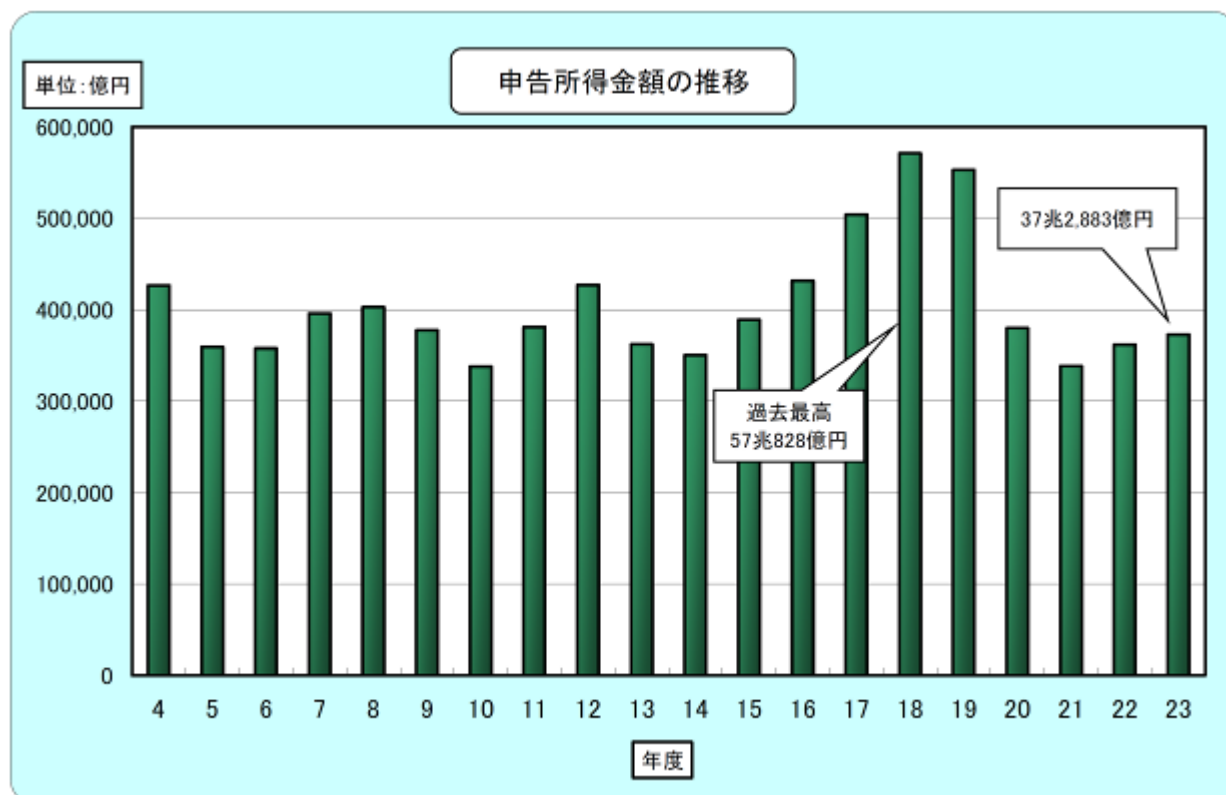
概況

1 申告所得金額、申告税額は、いずれも2年連続増加

平成23事務年度における法人税の申告件数は276万3千件で、その申告所得金額の総額は37兆2883億円、申告税額の総額は9兆5,352億円と、前年度に比べ、それぞれ1兆1047億円(3.1%)、1496億円(1.6%)増加し、2年連続の増加となりました。

■法人税の申告件数等の状況

項目		年度等		23	
		22	23	増減	前年対比
申告件数	千件	2,762	2,763	1	100.0
申告所得金額	億円	361,836	372,883	11,047	103.1
申告税額	億円	93,856	95,352	1,496	101.6



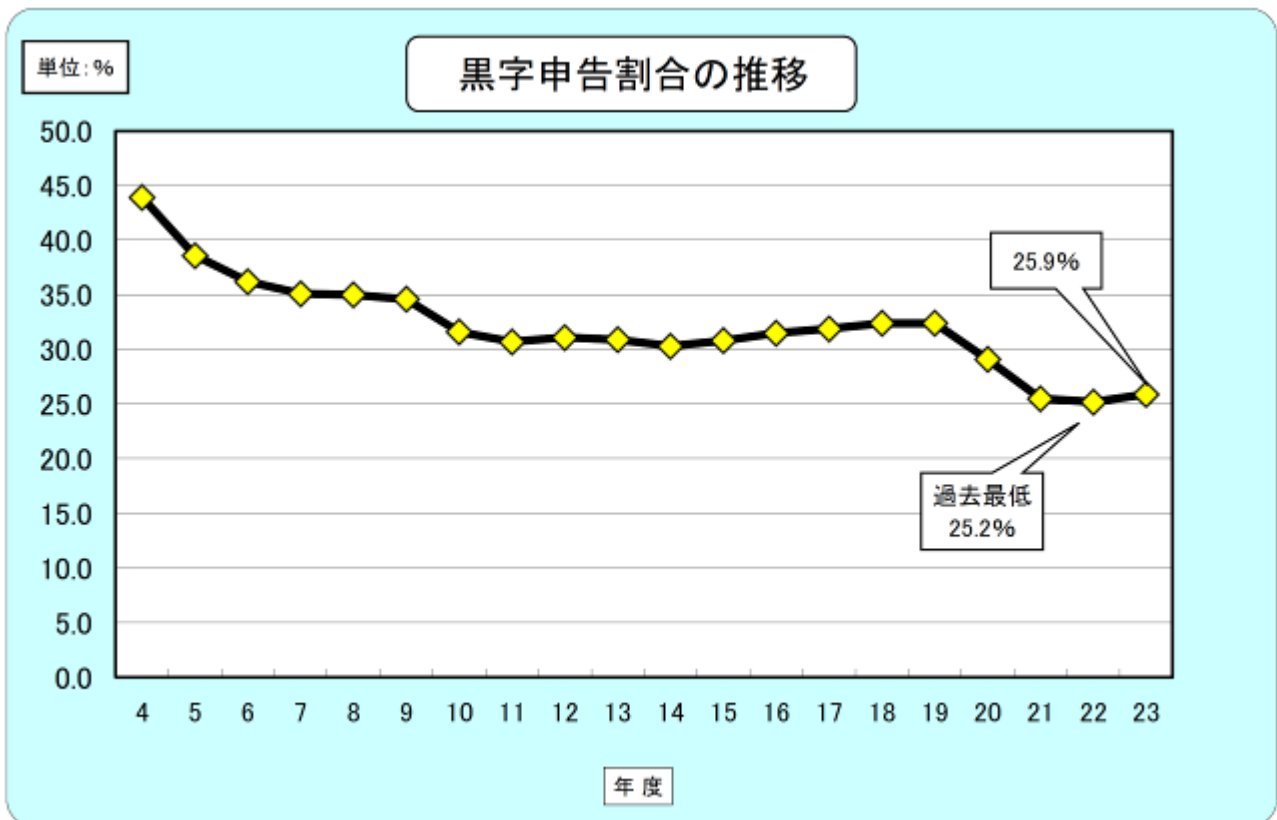
※平成19事務年度以前は、その年の7月1日から翌年6月30日までに申告期限が到来し、申告のあったものを集計しています。

2 黒字申告割合は 25.9%と4年ぶりに上昇

黒字申告割合は25.9%となり、過去最低であった前年度に比べ0.7ポイント増加し、4年ぶりに上昇となりました。

■法人税の申告件数等の状況

項目		年度等		前年対比
		22	23	
申告件数	千件	2,762	2,763	100.0
黒字申告割合	%	25.2	25.9	0.7



■法人税申告の e-Tax 利用状況

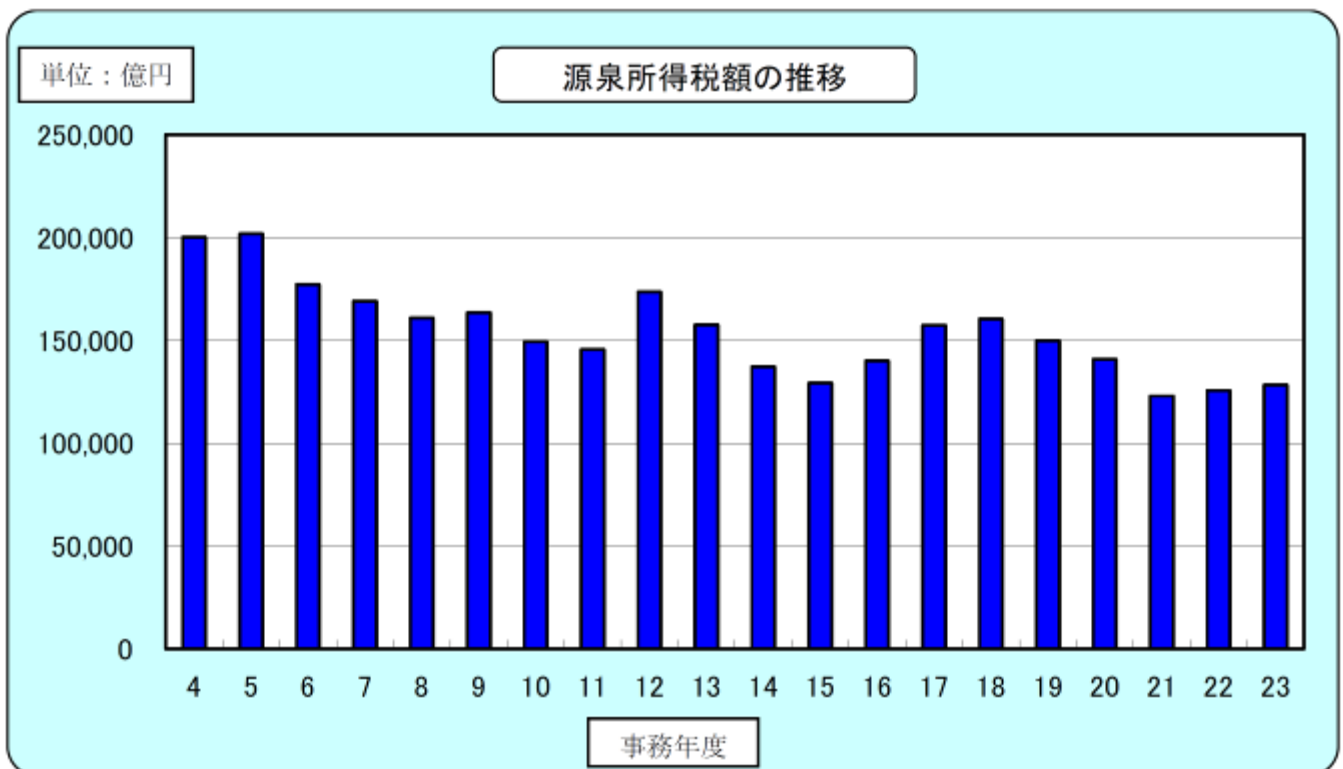
平成23年度における法人税申告の e-Tax 利用件数は152万1千件となっており、前年度に比べ、16万6千件（12.3%）増加しました。

3 平成 23 事務年度における源泉所得税の課税事績の概要

■源泉所得税額は2年連続の増加

平成23事務年度における源泉所得税額は1兆8,414億円で、前年度に比べ2,817億円(2.2%)増加し、2年連続の増加となりました。これを主な所得についてみると、給与所得の税額は3,862億円(4.5%)増加し、利子所得等の税額は643億円(12.4%)、非居住者等所得の税額は414億円(13.6%)それぞれ減少しています。

項目		年度等		23	
		22	23	増減	前年対比
給与所得	億円	86,389	90,251	3,862	104.5
退職所得	億円	2,309	2,301	▲ 8	99.7
利子所得等	億円	5,196	4,553	▲ 643	87.6
配当所得	億円	16,701	16,769	68	100.4
特定口座内保管上場 株式等の譲渡所得等	億円	468	390	▲ 78	83.3
報酬料金等所得	億円	11,498	11,527	29	100.3
非居住者等所得	億円	3,037	2,623	▲ 414	86.4
合計	億円	125,597	128,414	2,817	102.2



業務品質の向上を図る！ 業務マニュアル作成のポイント

ポイント

- 1 業務マニュアル作成の効果と狙い
.....
- 2 業務マニュアルを作成するステップ
.....
- 3 分かりやすいマニュアルを作成する
.....
- 3 業務マニュアルの事例
.....



1 業務マニュアル作成の効果と狙い

■ 業務マニュアルの必要性

最近、新聞紙上やビジネス雑誌において、企業経営における「技術承継の問題」がクローズアップされております。また、近年では「ゆとり教育」の弊害により、新入社員の自立的思考能力の低下が指摘されております。

さらに、「営業マンの営業成績のバラツキ」「社員が急に退職した」「急な人事異動によるノウハウの伝達不足」などは、日常の職場においてよくあることです。

そのときに、力を発揮するのが社内業務マニュアルです。しかし、実際には、社内業務マニュアルがまだなかったり、あったとしても活用されていなかったり、また内容が陳腐化してしまったりということも多々あります。

■ 業務マニュアルが無い場合の問題点

- ① 仕事の手順をその都度、それぞれの人考えるため、ムダな時間を発生させる。また、その都度考えた手順は検証が難しいため、仕事のミスやモシ、遅れなどにつながりやすい
- ② 過去のよいノウハウが活かされていないため、仕事の効率が低い
- ③ 過去に確立したよいノウハウが、いつの間にか忘れられたり、散逸してしまう。また、それを探すのにムダな時間がかかる
- ④ 仕事の進め方が個人化されるため、会社や職場の方針に合わない仕事の進め方となる危険性がある

(1) 業務マニュアルを作成する目的

マニュアル作成の究極的な目的は、「経営効率の向上と顧客満足度の向上に貢献すること」といえます。マニュアルを活用してこの目的を達成するには、「課題解決とノウハウ集約」という具体的な目標をもってマニュアルの作成を進めなければなりません。

「課題解決とノウハウ集約」を正しくマニュアルに盛り込めれば、マニュアル化によって現状の業務・作業・サービスの質を向上させ、社員の生産性を向上させることができます。特にこれからの企業経営にとっては、退職によるノウハウの断絶、ISOやJ-SOX法導入といったグローバル基準への対応、コンプライアンスやモラル低下への対処など、早急かつ積極的な対策が求められています。そこではマニュアルの果たす役割は増すばかりです。

(2) さまざまな業務マニュアルの例

企業経営において、作成されている業務マニュアルの例は、操作マニュアル、例規集、規程集、組み立て指示書、ガイドブック、リファレンス（参考書、引用文献）などです。様々なマニュアルが作成され、社内でも活用されています。

2 業務マニュアルを作成するステップ

■ マニュアルを作成する目的を明確にする

マニュアルは、明確な作成目的のもとに作成し、運用することが大切です。目的が不明確なマニュアルでは、活用しても仕事の成果を高める役割を期待できません。

一般的なマニュアル作成の目的は、下記のとおりです。

- ① 会社や職場の目的・目標達成のため
- ② 情報や知恵の活用のため
- ③ 仕事（業務や作業）の効率化、質の向上のため
- ④ 顧客サービスの向上のため

更に、企業経営にマッチさせた具体的な目的としては、次のようなものがあります。

- ① 能力評価基準を明確にして、納得性を高める
- ② 月次決算業務を迅速に完了させる
- ③ 途中入社社員に社内の最良のノウハウを教える
- ④ 人によるやり方のバラツキやムダを排除する
- ⑤ 人による仕事の出来映えに差があるので、品質の安定化を図る
- ⑥ 接客業務でのクレームを削減する

このように目的を明確にして、目的志向でマニュアルをつくるのが大切です。

マニュアルに期待するところは、マニュアルを使って作業・業務や改善を行ない、会社や職場の目標を達成することにあります。

したがって、マニュアルを作成するときには、マニュアルを使って仕事をするときの目標（目標項目と達成水準）を設定して進めるとよいでしょう。目標を明確にしないで作成したマニュアルを使って仕事をして、成果の達成がおぼつかなくなります。

■ マニュアルの作成手順の決定

マニュアルの作成手順としては、2段階に分けて計画し、推進します。

STEP 1 ● 作成の準備

マニュアルの原稿執筆に着手する前の、マニュアル作成の体制づくりや、現状把握などの段階です。

STEP 2 ● マニュアル作成、執筆

マニュアル作成の原稿執筆の段階です。

3 分かりやすいマニュアルを作成する

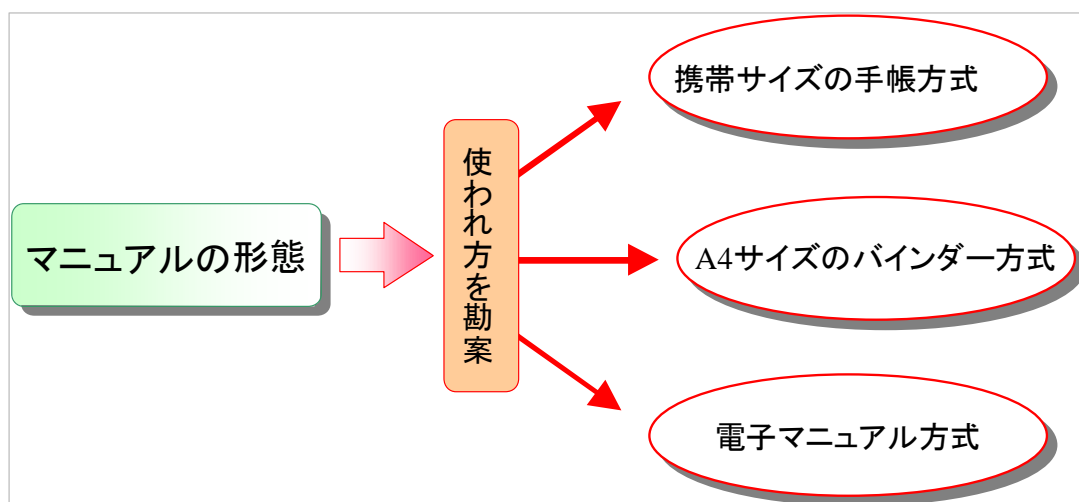
■ マニュアルの形態を考える

マニュアルに記載する内容は、業務によって違いがあります。また、使われ方もさまざまです。したがって、マニュアルの作成形態も、それに適したものである必要があります。

マニュアルを常に持ち歩かなければならないような場合には、手帳サイズで作成しておいたほうが便利です。たとえば、自動車の運転者に持たせるべき交通事故発生時の対応に関するマニュアルのようなものは、そうした形態が適しているといえます。

一方、事務処理マニュアルのようなものは、持ち歩く性格のものではないでしょうから、一般の書類と同じようにA4サイズでバインダーに綴じておいたほうが使いやすいはずですが、最近では電子化されたマニュアルも増えてきています。コンピュータのマニュアルなどは、印刷したものより画面で確認しながら操作したほうが便利なこともあります。

■ マニュアルの形態は「使われ方」を考慮して決める



このように、マニュアルの形態も用途によっていろいろなものがあるといえます。一概に一定の形態に統一することが良いとはいえないのも事実です。

しかし、マニュアルの形態について何も取り決めていないと、それこそマニュアルの数ほどの形態が存在することになってしまいます。やはり、管理という側面から考えると、マニュアルについて一定の形態を定めておくべきです。

■ レイアウトを工夫して読みやすく

マニュアルの書式をどのように構成するかも、記載する内容や用途によって違いがあります。業務によっては文章だけで説明できるものもあります。

しかし、場合によっては図表やイラストなどで説明したほうがわかりやすいこともあります。ま

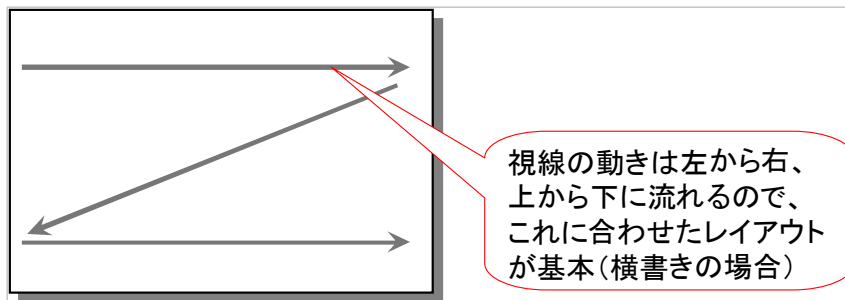
た、業務の流れを示すのであればフローチャートが適しています。その他チェックリスト方式（例：入社書類のチェックリスト）というものも考えられます。

レイアウトを考えるうえで基本となる要素としては「見出し」「キャプション」「本文」「図表」「ページ番号」などがあります。これらを読みやすいように配置することが大事になります。

(1) 視線の動きに沿ったレイアウトにする

人間の視線は、文章が横書きの場合は左から右へ、また上から下へというふうに流れます。レイアウトを検討するにあたっては、この性格を頭に入れておく必要があります。

■ 視線の動きを考慮する



(2) 読みやすい文字列配置にする

文字列をどのように配置するかも、読みやすくするうえでは重要です。

文字列の配置の方法としては左揃え、右揃え、中央揃え、インデント（字下げ）、均等割りなどがあります。これは文字列だけでなく、図表などの配置についても応用できます。

人間の自然な視線の動きに合わせるやり方の基本は、横書きならば左揃えということになります。一方、右揃えにすると文字列に変化をつけることができます。中央揃えはレイアウトに安定した印象を与えたいときなどに効果があります。

■ 視線の動きに合わせる



(3) 見出しを階層化する

見出しを階層化することで読みやすくなります。

見出しの大きさによってインデント（字下げ）をすれば、文章の区切りがはっきりします。また、見出しの文字の大きさに変化をつけたり、記号をつけたりすれば、探している箇所を見つけやすくなります。

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

後継者の指名（経営者に実子のある場合）



実子を事業の後継者にしようと考えていますが、どのような点に注意しなければなりませんでしょうか？



(1) 本人、他の兄弟及び会社の役員等に後継者であることを明示しているか

「本人も周囲も、当然そう思っているだろう。」と考えて、改めて後継者である旨の明示を忘れがちです。

しかし、オーナーはそう思っている本人及び周囲は違った思いを抱いていることもあります。当たり前だと思っけていても、はっきりと、誰を後継者にするかを示しておくべきです。

(2) 後継時期を明確にしているか

後継者を決めただけでは不十分です。予め、いつ、事業承継をするのかを明確にしておかないと、周囲も実感が伴いません。後継者がいるにもかかわらずオーナー自身相当な年齢に達しても経営者の座にすわり、実権を握りつづけていたのでは後継者の実力養成のチャンスを逃してしまいます。

(3) 後継者に期待要件・期待水準を明示しているか

後継者を指名したら、それを踏まえた教育を行っていくことは当然ですが、本人が自分の力を過信することがないように、期待レベルと現状をはっきりと認識させる必要があります（実際に承継するまで継続して行う）。

(4) 事業承継までのスケジュールを明確にしているか

スケジュールを明確にすることで、後継者には、何才までにどんな能力を身につけなければならないかが判ります。同時に、このスケジュールでは、例えば何才で取締役、何才で常務、というように具体的な時期や処遇も明らかにします。

(5) 定期的に成長度合いをチェックしているか

後継者の成長をチェックする場合には、出来るだけ第三者的な視点からみるようにしますが、反面では、親子の2人3脚という意識を持って成長を助けていくべきでしょう。

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。



後継者を一人前に育て上げ、円滑な事業承継を実現するためには、明確なスケジュールと計画が必要になります。

(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。社長が引退する年齢をあらかじめ決めておかなければ、事業承継は何も進みません。

仮に65歳で引退するというのであれば、そこから逆算して「教育期間を含めていつまでに後継者を見つけなければならないか」がわかります。そして、後継者を育てるためにまず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

事業承継を実行に移すには、社長のリーダーシップと具体的なアクションプランが必要になります。社長の自覚と行動なくして、事業承継がうまくいくことはありません。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。

計画的な後継者育成計画では、この10年を育成段階として数段階に区切り、各段階に応じた教育を行っていきます。以下に後継者を育てる10年計画の各ステージとその教育実施内容の具体例をあげます。

■後継者を育成する10年計画

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
	●税理士とのミーティングには必ず出席させる	2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	3年目
第2段階	●契約書作成・就業規則作成等の法務知識を習得させる	4年目 6年目
	●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	
第3段階	●知識と現場の両立を目指させる	7年目 9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	
第4段階	●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）	10年目
	●意思決定能力を伝える	
	●使う金と削る金の区別を教える	
	●社長に常に帯同させる	