

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2016  
482  
6/21

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年6月9日号

## 欧州経済見通し

～緩やかな景気拡大、低インフレ、  
そして政治的な緊張も続く～

経済・金融フラッシュ 2016年6月16日号

## 【6月米FOMC】

予想通り、政策金利据え置き。  
7月追加利上げの可能性は大幅に後退

経営  
TOPICS

統計調査資料

労働経済動向調査 (平成28年5月)の概況

経営情報  
レポート

要点だけをしっかり掴む！  
中小企業で活用する経営分析

経営  
データ  
ベース

ジャンル:経営分析 サブジャンル:経営分析の目的  
組織風土分析の意義  
マクロ環境分析

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

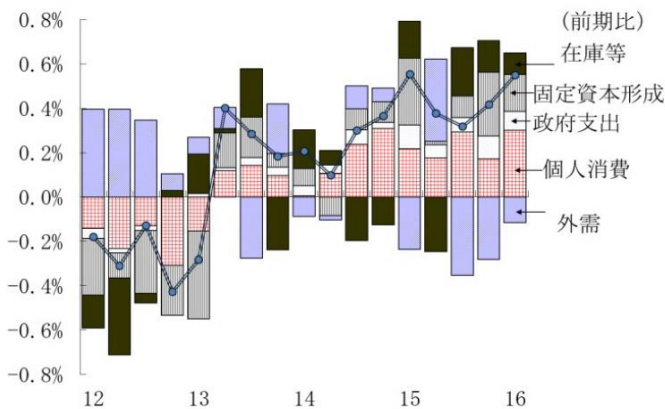
発行:村田健二税理士事務所

# 欧州経済見通し ～緩やかな景気拡大、低インフレ、 そして政治的な緊張も続く～

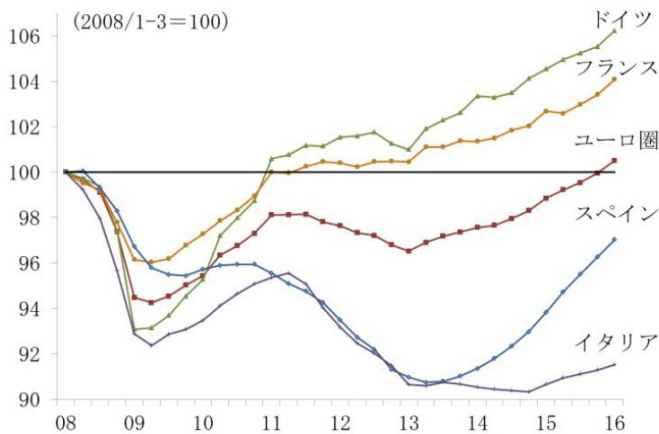
## 要旨

- 1 ユーロ圏では、内需主導の緩やかな拡大が続いているが、国ごとの方向や水準、ピッチのばらつきも目立つ。
- 2 16年の実質GDPは1.6%と予測する。個人消費は、低インフレによる実質所得押し上げ効果は徐々に剥落するが、雇用所得環境の改善が続き、緩やかに拡大しよう。著しく緩和的な金融環境は設備投資の追い風となろう。
- 3 ECBの追加緩和の余地は、すでに踏み込んだ緩和を実施している上に副作用の懸念もあり、狭まっている。16年の財政政策は全体ではやや拡張的だが、南欧、フランスなど経済や雇用情勢が厳しい国ほど財政政策の制約が強い。ユーロ圏は構造的に金融政策に負荷がかかりやすい。
- 4 国毎に景気の位相は様々だが、国民の既存の政治に対する不満の高まりは広く共通する傾向だ。各国の選挙では、主流派政党の支持が低下、反緊縮や反EU・反移民など従来の政策路線を否定する政治勢力に支持が広がる傾向が鮮明になっている。ギリシャを除き、政局の変化が経済活動に大きな影響を及ぼしたケースはないが、今後、6月23日の英国の国民投票など大国で重要な政治イベントが相次ぎ、その結果の重みは増す。

### ユーロ圏の実質GDP（需要項目別）



### ユーロ圏と主要国の実質GDP（国別）



(資料)ともに欧州委員会統計局

### 今後の政治スケジュール

年月日/選挙内容	注目点
16年6月19日 イタリア統一地方選挙（決戦投票）	得票率が50%を超える候補者が現れなかった都市での得票率第1位と第2位の候補者による決戦投票。ローマ市長選は「五つ星運動」のラツジ候補が第1位で決戦投票に進む
16年6月23日 英国「EU残留か離脱か」を問う国民投票	世論調査では残留・離脱の支持率は拮抗。全体のおよそ1割を占める態度未決者の投票行動、若年者の投票率が鍵を握る
16年6月26日 スペイン議会再選挙	4政党に票が割れ、単独過半数を獲得する政党は現れない見込み。再々選挙回避で一致。政権協議がまとまるか、過剰な財政赤字が解消しておらず、新政権の財政運営も注目される
16年10月 イタリア「上院の権限縮小のための憲法改正の是非を問う国民投票」	レンツィ首相は否決の場合、辞任する意向。イタリア経済の成長再開に不可欠な改革停滞につながるおそれ。18年2月に予定される総選挙の前倒しは回避の見込み。
17年春 オランダ総選挙	世論調査では、15年秋以降、「自由党」の支持率がルッテ首相率いる自由民主国民党（VVD）を抑え第1位に躍進。VVDと労働党（PvdA）による連立政権存続は不透明
17年春 フランス大統領選挙、議会選挙	オランダ大統領への支持率は低位。「国民戦線」のルペン党首が決戦投票に進む可能性は高い（決戦投票では敗退の見通し）
17年秋 ドイツ総選挙	メルケル首相のCDU/CSUが第1党となる見込みながら、15年夏の難民危機を境に支持率は低下。「AfD」が連邦議会選挙で議席を獲得する可能性も

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 【6月米FOMC】 予想通り、政策金利据え置き。 7月追加利上げの可能性は大幅に後退

## 要旨

### 1 金融政策の概要：予想通り、政策金利を据え置き

米国で連邦公開市場委員会（FOMC）が6月14-15日（現地時間）に開催された。市場の予想通り、FRBは政策金利を据え置いた。

今回発表された声明文では、景気の現状認識について、成長率や家計消費の評価を上方修正する一方、労働市場については回復ペースの鈍化を指摘した。

### 2 金融政策の評価：EU離脱リスクも高まっており、7月追加利上げの可能性は後退

政策金利の据え置きは当研究所の予想通り。もっとも、6月23日実施予定のBREXITに関する英国の国民投票について、ここに来てEU離脱派が優位になっていることもあり、声明文や会合後のイエレン議長の記者会見では、次回（7月）会合での追加利上げを市場に織込ませることが出来なかった。

### 3 声明の概要（金融政策の方針）

- ▶ FF金利の誘導目標を0.25-0.50%の水準に維持（変更なし）
- ▶ 政府機関債、MBSの償還分はMBSへ再投資（変更なし）
- ▶ 米国債の償還分は米国債へ再投資（変更なし）
- ▶ FF金利の正常化が十分に進展するまでこの方針を続けることを見込む（変更なし）

### 4 会見の主なポイント

記者会見の主な内容は以下の通り。

- ▶ 政策金利維持の理由
- ✓ 労働市場や経済に強弱材料が存在する上、物価が目標水準を下回っている状況において、金融政策に対して慎重なアプローチをすべきと判断した。
- ✓ 世界経済に脆弱性は残っている。世界経済が低調で、インフレ率が低く、先進国の多くの国で非常に緩和的な金融政策を採用している状況では、投資家の認識やリスク選好が急激に変化する可能性。

### 5 FOMC参加者の見通し

FOMC参加者（FRBメンバーと地区連銀総裁の17名）の経済見通しは下記の図の通りである。前回（3月16日）公表されたものと比較すると、16年および17年の成長率見通しが下方修正されたほか、18年の失業率も下方修正（失業率は上昇）された。一方、16年の物価見通しは上方修正された。

FOMC参加者の経済見通し（6月会合）

	中央値				中心傾向			
	2016年	2017年	2018年	長期	2016年	2017年	2018年	長期
GDP	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	1.9% - 2.0%	1.9% - 2.2%	1.8% - 2.1%	1.8% - 2.0%
前回	2.2%	2.1%	2.0%	2.0%	2.1% - 2.3%	2.0% - 2.3%	1.8% - 2.1%	1.8% - 2.1%
失業率	4.7%	4.6%	4.6%	4.8%	4.6% - 4.8%	4.5% - 4.7%	4.4% - 4.8%	4.7% - 5.0%
前回	4.7%	4.6%	4.5%	4.8%	4.6% - 4.8%	4.5% - 4.7%	4.5% - 5.0%	4.7% - 5.0%
PCE価格指数	1.4%	1.9%	2.0%	2.0%	1.3% - 1.7%	1.7% - 2.0%	1.9% - 2.0%	2.0%
前回	1.2%	1.9%	2.0%	2.0%	1.0% - 1.6%	1.7% - 2.0%	1.9% - 2.0%	2.0%

(注) GDPとPCE価格指数は10-12月期の前年同期伸び率

(資料) FRB

# 労働経済動向調査 (平成 28 年5月)の概況

## 調査の概要

### 1 調査の目的

この調査は、景気の変動が雇用等に及ぼしている影響や今後の見通し等について調査し、労働経済の変化や問題点を把握するため、2月、5月、8月及び11月の四半期ごとに実施している。

### 2 調査の対象期日及び実施時期

全国で平成28年5月1日現在の状況について、平成28年5月1日～5月15日に実施した。

### 3 調査の対象

日本標準産業分類(平成19年11月改定)の建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業(その他の生活関連サービス業のうち家事サービス業を除く)、医療、福祉、サービス業(他に分類されないもの)(外国公務を除く)に属し、30人以上の常用労働者を雇用する全国の民営事業所から抽出した5,835事業所を調査の対象とした。なお、抽出方法としては、産業別に常用労働者数による確率比例抽出法を用いている(調査票回収数2,802事業所、有効回答数2,748事業所、有効回答率47.1%)。

### 4 調査事項

事業所の属性に関する事項、生産・売上等の動向と増減(見込)理由に関する事項、雇用、労働時間の動向に関する事項、常用労働者数、労働者の過不足感及び未充足求人数に関する事項、雇用調整等の実施状況に関する事項、平成29年新規学卒者の採用計画等に関する事項

### 5 調査の方法

厚生労働省が郵送により調査票を配布・回収した。また、インターネットを利用したオンライン報告方式を併用している。

## ●主な用語の説明

### 1 労働者

#### ①常用労働者

次のいずれかに該当する労働者をいう。なお、下記②～④は常用労働者の内数であるが、⑤の派遣労働者は含まない。

- ・期間を定めず、又は1か月を超える期間を定めて雇われている者
- ・日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者で、前2か月それぞれに18日以上雇われた者

#### ②正社員等

雇用期間を定めずに雇用されている者又は1年以上の期間の雇用契約を結んで雇用されている者をいい、下記④のパートタイムは除く。なお、下記⑤の派遣労働者は含まない。

(注)平成20年2月調査から下線部分の追加により定義を変更し、併せて名称を「常用」から「正社員等」に変更。

#### ③臨時

1か月以上1年未満の期間を定めて雇用されている者及び期間を限って季節的に働いている者をいい、1か月未満の雇用契約の者及びパートタイムは除く。(注)平成20年2月調査から下線部分の追加により定義を変更。

#### ④パートタイム

1日の所定労働時間又は1週間の所定労働日数が当該事業所の正社員のそれより短い者をいう。

(注)平成20年2月調査から下線部分を「一般労働者」から「正社員」に変更した。

#### ⑤派遣労働者

- ・労働者派遣法に基づいて他社(派遣元事業所)から当該事業所に派遣されている者をいう。

## 結果の概要

### 1 生産・売上額等、所定外労働時間、雇用の状況

#### (1) 生産・売上額等

生産・売上額等判断 D.I.(平成 28 年 4～6 月期実績見込)は、調査産業計 0 ポイント、建設業 7 ポイント、製造業 マイナス 1 ポイント、卸売業、小売業 5 ポイント、医療、福祉 マイナス 5 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）4 ポイントとなった。

生産・売上額等判断 D.I.(平成 28 年 7～9 月期見込)は、調査産業計 3 ポイント、建設業 1 ポイント、製造業 6 ポイント、卸売業、小売業 マイナス 1 ポイント、医療、福祉 6 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）8 ポイントとなった。（表 1）

表 1 主な産業別生産・売上額等判断 D. I. (季節調整値)

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績
27 4～6	△ 1	△ 1	2	13	4	18	4	3	△ 5	△ 5	4	10	△ 21	△ 13	△ 10	2	3	2
7～9	3	2	7	4	4	11	4	4	6	0	7	11	3	△ 4	△ 3	15	7	16
10～12	5	4	2	△ 2	△ 5	8	7	2	2	10	10	3	6	5	4	10	△ 2	5
28 1～3	9	6	3	11	2	△ 1	4	6	△ 5	9	3	3	7	4	16	12	2	9
4～6	4	0		12	7		2	△ 1		4	5		△ 12	△ 5		7	4	
7～9	3			1			6			△ 1			6			8		

注: 1) 平成 27 年 2 月調査から会社以外の法人（信用金庫、一般財団法人、病院等）を調査対象に加えたため、時系列分析の際には、注意が必要である。「医療、福祉」は会社以外の法人が 9 割を占めることから、この点に特に注意を要する。  
注: 2) 無回答を除いて集計している。

#### (2) 所定外労働時間

所定外労働時間判断 D.I.(平成 28 年 4～6 月期実績見込)は、調査産業計 3 ポイント、建設業 6 ポイント、製造業 2 ポイント、卸売業、小売業 4 ポイント、医療、福祉 マイナス 2 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）3 ポイントとなった。

所定外労働時間判断 D.I.(平成 28 年 7～9 月期見込)は、調査産業計 0 ポイント、建設業 4 ポイント、製造業 2 ポイント、卸売業、小売業 マイナス 2 ポイント、医療、福祉 マイナス 6 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）5 ポイントとなった。（表 2）

表 2 主な産業別所定外労働時間判断 D. I. (季節調整値)

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績
27 4～6	1	1	5	10	4	15	△ 1	0	△ 5	3	1	7	△ 7	△ 4	9	△ 1	△ 10	4
7～9	△ 1	△ 2	3	3	0	12	1	0	8	△ 4	△ 1	1	△ 8	△ 7	0	9	1	18
10～12	2	1	6	3	△ 3	△ 3	1	△ 3	9	9	5	13	3	9	9	9	△ 5	3
28 1～3	5	6	7	11	5	12	1	5	△ 1	0	6	1	13	8	19	13	4	7
4～6	3	3		7	6		0	2		8	4		△ 5	△ 2		4	3	
7～9	0			4			2			△ 2			△ 6			5		

注: 1) 「医療、福祉」については表 1 の注 1) を参照。注: 2) 無回答を除いて集計している。

### (3) 正社員等雇用

正社員等雇用判断 D.I.(平成 28 年 4～6 月期実績見込)は、調査産業計 13 ポイント、建設業 9 ポイント、製造業 12 ポイント、卸売業,小売業 0 ポイント、医療,福祉 36 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）14 ポイントとなった。

正社員等雇用判断 D.I.(平成 28 年 7～9 月期見込)は、調査産業計 6 ポイント、建設業 5 ポイント、製造業 9 ポイント、卸売業,小売業 2 ポイント、医療,福祉 2 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）5 ポイントとなった。(表 3)

表 3 主な産業別正社員等雇用判断 D. I. (季節調整値)

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間 年 月 (平成)	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績
27 4～6	10	10	6	13	11	8	11	12	5	6	2	3	24	24	17	9	9	10
7～9	6	4	△ 1	11	12	6	8	6	△ 2	4	5	△ 1	0	△ 2	△ 10	3	8	6
10～12	4	4	△ 2	11	12	0	4	6	1	2	2	△ 4	△ 3	2	△ 10	8	0	△ 1
28 1～3	4	4	0	10	4	2	8	8	2	1	△ 2	0	△ 6	△ 10	△ 14	10	10	11
4～6	11	13		11	9		12	12		6	0		24	36		11	14	
7～9	6			5			9			2			2			5		

注: 1) 「医療, 福祉」については表 1 の注 1) を参照。注: 2) 無回答を除いて集計している。

### (4) パートタイム雇用

パートタイム雇用判断 D.I. (平成 28 年 4～6 月期実績見込) は、調査産業計 2 ポイント、建設業 0 ポイント、製造業 2 ポイント、卸売業,小売業 1 ポイント、医療,福祉 7 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）9 ポイントとなった。

パートタイム雇用判断 D.I. (平成 28 年 7～9 月期見込) は、調査産業計 1 ポイント、建設業 マイナス 4 ポイント、製造業 1 ポイント、卸売業,小売業 1 ポイント、医療,福祉 5 ポイント、サービス業（他に分類されないもの）9 ポイントとなった。(表 4)

表 4 主な産業別パートタイム雇用判断 D. I. (季節調整値)

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間 年 月 (平成)	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績
27 4～6	0	2	0	0	4	1	0	2	0	△ 2	△ 1	△ 6	4	5	3	1	5	4
7～9	1	4	△ 1	△ 2	1	△ 2	1	3	△ 1	1	1	△ 7	4	2	1	4	9	4
10～12	4	3	△ 1	△ 1	△ 1	1	3	2	△ 2	4	△ 1	1	△ 1	5	△ 3	7	8	0
28 1～3	0	2	△ 3	1	△ 1	△ 8	1	1	△ 1	△ 3	2	△ 9	△ 1	2	△ 7	3	△ 2	10
4～6	2	2		2	0		0	2		0	1		6	7		2	9	
7～9	1			△ 4			1			1			5			9		

注: 1) 「医療, 福祉」については表 1 の注 1) を参照。注: 2) 無回答を除いて集計している。

# 要点だけをしっかり掴む！ 中小企業で活用する経営分析

## ポイント

- 1 財務分析の体系を理解する
- 2 実数分析の手法を理解する
- 3 比率分析の流れと体系を理解する
- 4 損益分岐点分析で黒字経営を実現する
- 5 管理会計で月次決算を行う



# 1 財務分析の体系を理解する

財務分析は、損益計算書や貸借対照表などの決算書（財務諸表）をさまざまな観点から分析することにより、会社の経営成績や財政状態の良否を判断することです。

財務分析を大きく分けると、「実数分析」と「比率分析」があります。実数分析は、財務諸表の実数をそのまま利用して分析し、比率分析は、財務諸表の実数から関係比率または構成比率を算出して分析します。

# 2 実数分析の手法を理解する

## ■ キャッシュフロー分析で資金別の推移を把握する

企業経営にとって資金は血液そのものです。営業活動によるキャッシュが出ているのか、そのキャッシュはどこに使われているのかを毎月把握することにより、今後の資金繰り対策にも役立てることができます。また、キャッシュを増減させる取引を把握することで、どうすればキャッシュが増加するのかが見えてきます。

特に注目すべきポイントは、営業キャッシュフローの増減であり、これが企業経営における肝であるといっても過言ではありません。営業キャッシュフローは、経営において生み出したキャッシュであり、これがマイナスとなっていれば早急に対策を立てる必要があります。

### ① キャッシュフロー計算書のチェックポイント

- イ) 営業キャッシュフローの増減はどうか ⇒増減の要因は何か
- ロ) 投資キャッシュフローの増減はどうか ⇒営業キャッシュフローの範囲内で投資がされているか
- ハ) 財務キャッシュフローの増減はどうか ⇒調達・返済の額は適正か
- 二) 総合キャッシュフローの増減はどうか ⇒トータルでキャッシュが増加しているか

会社のキャッシュフローを見る場合、キャッシュを色分けして「何のためのキャッシュ」であるかを見る必要があります。

キャッシュが増加していても、それが営業活動によるキャッシュフローによる増加なのか、財務キャッシュフローつまり、借入や増資等による増加なのかを確認することです。

理想は、営業キャッシュフローがプラスであり、かつ、投資は営業キャッシュフローの範囲内で行なわれていることです。

もし、投資を営業キャッシュフローの範囲を超えて行なった場合、現在のキャッシュを減らすか、借入等で資金調達をすることになります。したがって、近い将来資金繰りにも影響を及ぼすことになります。



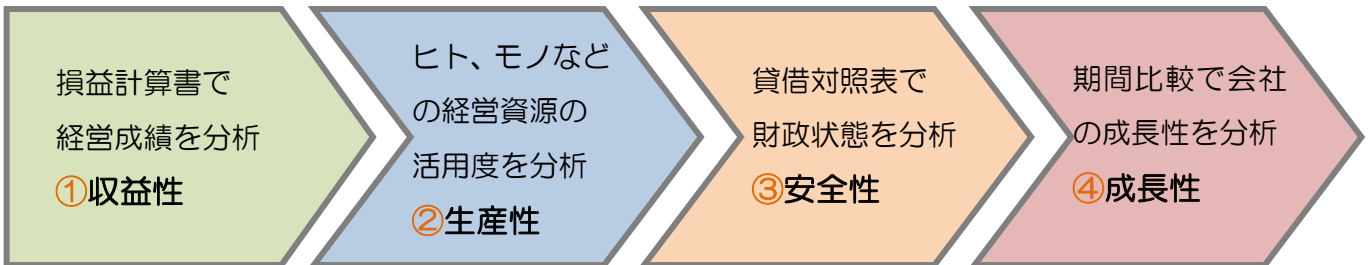
### 3 比率分析の流れと体系を理解する

#### ■ 収益性、安全性、生産性、成長性の4つの視点から見る

比率分析には、①収益性、②生産性、③安全性、④成長性の4つの視点があります。

これらの分析は、密接に関連していますので、比率分析を行う際は、流れと体系を整理する必要があります。比率分析の流れは、下図のようになります。

#### ■ 比率分析の流れと体系



まず始めに、会社が儲かっているか「収益性」を調べます。これは損益計算書を見て、売上高経常利益率などの各種利益率が、同業他社や業界平均よりも良いのか悪いのかを比較します。また、計画値と比べてどうなのかもチェックします。次に「生産性」のチェックです。人の動きについては、労働生産性や労働分配率をチェックします。そして、貸借対照表から「安全性」を調べます。資産と負債を見て支払能力があるか、負債と純資産の割合を見て借金体質になっていないかどうか、「資産の部」の流動資産と固定資産の内訳を見て、会社の費用構造を予想することなどです。最後にチェックするのが「成長性」です。

これは、売上高や粗利益率、営業利益、経常利益の伸び率などを時系列で分析し、会社の成長性を確認するためのものです。各分析で用いる指標は下記の通りにまとめられます。

#### ■ 比率分析で使用する主な指標

- ①収益性…総資本経常利益率、売上高経常利益率、総資本回転率など
- ②生産性…労働生産性、労働分配率など
- ③安全性…流動比率、当座比率、固定比率、固定長期適合率、自己資本比率など
- ④成長性…対前年売上高伸び率、各利益の伸び率など

#### ■ 経営指標を毎月把握し経営改善のポイントを探る

経営指標は決算書が出来てから初めて見るものではなく、月次業績管理の中でも把握する必要があります。業界平均値や業界優良企業との比較で、自社の経営力のレベルを測ることができ、今後の目標設定にも役立たせることができます。

## 4 損益分岐点分析で黒字経営を実現する

### ■ 損益分岐点とは

損益分岐点とは、収益の額と費用の額が等しくなる点、すなわち利益も損失も生じていない売上高、いわゆる採算点をいいます。

損益分岐点は、売上金額だけでなく、工場の操業度や販売個数などによって表すこともできます。損益分岐点売上高は右のように固定費を限界利益率で除して求めます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$

### ■ 損益分岐点比率で自社の経営安全度がわかる

現状または想定している売上高が、損益分岐点売上高と比較してどの位置にあるのかを示すのが損益分岐点比率であり、100%から損益分岐点比率を差し引いたものが経営安全度です。

これらは、以下の算式で表されます。

$$\text{■ 損益分岐点比率} = \text{損益分岐点売上高} \div \text{実際売上高} (\%)$$

$$\text{■ 経営安全度} = (\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}) \div \text{実際売上高} (\%)$$

損益分岐点比率は低いほど、現状または想定している売上高が損益分岐点売上高を上回っていることを意味し、損益構造上望ましいです。経営安全度については、高ければ現状または想定している売上高が損益分岐点売上高に対して余裕を持っていることを表しています。

### ■ 損益分岐点図表（売上・費用・損益関係図）

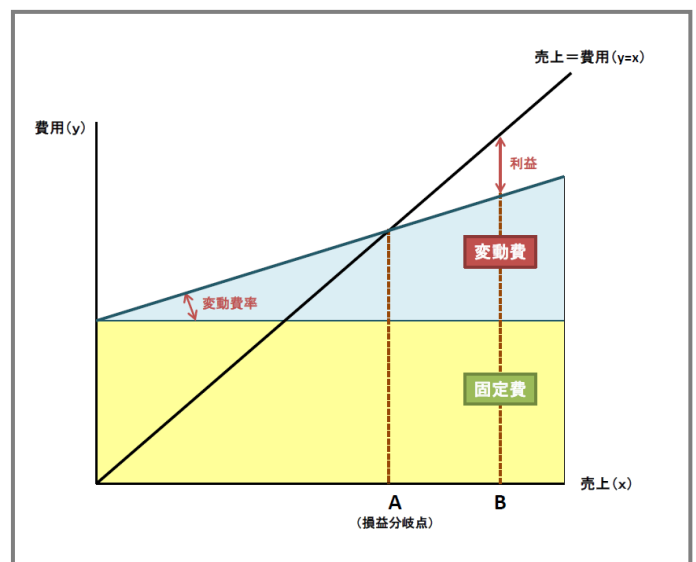
損益分岐点を求める算式により、損益分岐点を図表化することができます。

この図表により損益分岐点を可視化できるばかりだけでなく、利益を増加させる方法をコスト面からイメージすることができます。

#### ■ 損益分析から判断すべき点

- 収益と費用のバランスがとれているか
- どの商品が利益に貢献しているのか
- 誰が売上に貢献しているのか
- どの地域や店舗が不採算地域なのか
- 将来投資がどの位組み込まれているか

### ■ 損益分岐点図表



## 5 管理会計で月次決算を行う

### ■ なぜ、管理会計で月次決算をおこなうのか？

月次決算は、財務会計のような正確性よりも、早く実績数値を集計し、その結果の振り返り、改善策の検討、見直しの実行を行い、収益の増大を図るという迅速性を重視しています。この集計の迅速性を実現させるためには、財務会計方式よりも、管理会計方式の変動損益決算による方法のほうが優れています。

管理会計とは、結果の表示ではなく、現時点と将来に向かって利益を増大させることを目的とした会計制度です。したがって、未来会計であると言えます。

上記目的のために、いち早く経営実態を月次単位で把握し、月次決算によって翌月の取組みを検討し即実行するスピードが重視されます。

この管理会計は、財務会計が税法上定められた会計方式であるのに対し、内部管理資料として位置づけられるものであり、2本立てとなるのはやむを得ません。

- ①年度末決算書は、1年間の経営活動の結果の合計数値だけで、月別の動向やその過程、各部署別の業績を示していない。
- ②在庫の計上方法によって損益が変動するため、正しい経営状態を掴めない。
- ③財務会計の決算書は、すべて金額だけの表示であって、一人当りの固定費効率など単位当りの実績を掴むことができない。
- ④原価が変動的な費用と固定的に消費される費用とに区分されていない。
- ⑤各部署別に赤字か黒字かを示す損益分岐点売上高が分からない。
- ⑥キャッシュ・ベースの利益が分からない。
- ⑦財務会計上で要求される原価計算は、操業度や稼働率が変われば、単位当りの原価も変化するはずであるが、その実態を正確に示していない。
- ⑧財務会計上の決算書は、諸規程に基づいて作成されるので、経理担当者以外の現場の営業、生産担当者には、難解で理解されにくい。
- ⑨工場の原価計算上では、労務費、製造経費、設備費などを配賦する基準に、各製品の直接作業時間とか、完成量の割合、使用面積の割合などを用いるが、活動基準原価計算の場合とで収益差が生じ、機会損失を生じさせるケースが多い。

管理会計は、変動損益計算で行いますが、これは、原価計算の考え方を応用したものです。利益管理上でも、経営戦略を展開する場合でも、大変に活用できるツールであり、実務面で多くのメリットがあります。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

# 経営データベース ①

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



## 組織風土分析の意義

「組織風土分析」は経営分析の必須要件の一つですが、良い企業の「組織風土」とは一体どのようなものですか。そして、その改善の意義とは何ですか。



会社には個性があり、その雰囲気というものは、各社によって異なるものです。この「独特の雰囲気」が組織風土であり、いわば「会社の常識と習慣」と呼べるものです。社員は、この組織風土に無意識のうちに影響され、ものごとを判断し、行動しています。社員の行動に影響を及ぼすという点から、この組織風土も、先述した「経営理念」と同じく「見えない資産」という側面をもっています。

そしてこれは、長年の経営者の考え方やリーダーシップ等によって形勢されています。

### ■組織風土をみる3要素

組織風土には ①規範性 ②共有性 ③学習性 の3つの要素があり、良い組織ではこれらが活かされ、そしてバランスよく保たれているものです。

#### ①規範性の例

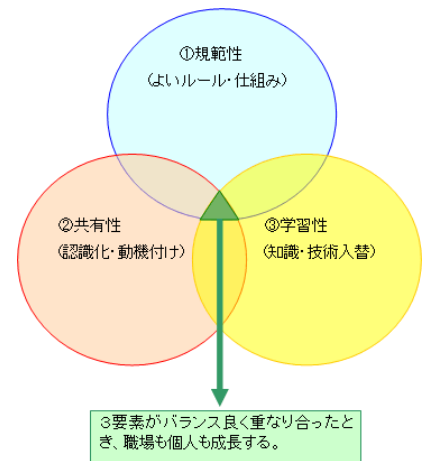
- 定期的な会議や決まった時間に朝礼、掃除が行われる仕組みがある
- 挨拶がきちんとおこなわれ、組織の規律が保たれている
- 管理システムが機能している

#### ②共有性の例

- 経営理念、経営方針等の共通認識
- 会議、ミーティング、個別面談
- 志が共有されている

#### ③学習性の例

- 目標達成のために必要なことの習得度合い
- 成熟性レベルが高いか否か
- 教育必要点の把握



### ■停滞している企業の組織風土の共通点

停滞している組織にみられる共通点としては、以下のようなことが挙げられます。

- ① 理念・ビジョンがない
- ② 理念・ビジョンに対する重要性の認識が低い
- ③ 社員の現状満足意識を容認している
- ④ 新しいビジョンに立ちふさがる生涯の発生を許している
- ⑤ 変化を起こすための動機付けがなされていない
- ⑥ 成功体験を積みせていない
- ⑦ リーダーシップが発揮されていない、またはその働きかけが弱い

## 経営データベース ②

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



### マクロ環境分析

経営分析におけるマクロ環境分析の「マクロ環境」の要因とは、どのようなものがありますか。



自社をとりまくマクロ環境の動向を、政治、経済、社会、技術の4つの視点からながめ、その環境の変化が自社の経営にどのような影響を与えるのか、その機会と脅威に分析します。

#### ① 経済的環境要因

経済的な環境要因としては、まずGDP成長率、金利動向、為替動向、物価水準等、企業活動に影響を与える基本要因については、過去3年分とこれからの3年分に関する数字をおさえておきます。

また、経済的要因については、自社の経営活動に関係の深い要因の動向をおさえておくことが重要です。

#### ② 政治的環境要因

政治的な環境要因については、消費税、法人税、持株会社関連の規制、特定事業規正法の動向等、自社事業に関連した政治環境要因の動向を把握しなければなりません。政治環境要因は、経済のように連続的に変化するのではなく、規制緩和等の措置により、短期間で急激に変化することがあるので、法案の審議状況や法律改正の影響等を注視する必要があります。

#### ③ 社会的環境要因

自社の事業に関連した要因にも気を配る必要があります。例えば、若年層をターゲットにした事業であれば、「若年層人口の動向やライフスタイルの変化、トレンドの変化」の要因の動向を分析する必要があります。

#### ④ 技術的環境要因

自社事業に影響を与える技術的要因も分析します。例えば、半導体関連事業であれば半導体技術の動向、通信関連事業であればコンピュータや情報通信技術の動向、というように技術の進歩や革新についての見通しを分析します。また、技術的環境要因は、「自社の事業に直接関係する要因」のみが重要であるとは限りません。例えば、インターネットの普及で情報伝達の仕組みが大きな変化を遂げましたが、これによって各社の営業業務の体制は大きく変貌したところも多いでしょう。このように、技術の発展は、営業業務のあり方そのものまで変革させてしまうケースがあり得るのです。

#### ⑤ マクロ環境変化への対応

マクロ環境要因は、無数に存在し、どれだけ盛り込んでも網羅することができるものではありません。したがって、自社の事業の特徴をつかんだうえで、重要な項目に絞って、その動向や自社への影響、対応方法を分析するのがよいでしょう。

またその際は、できれば同じ情報ソースから、継続的にデータをとるようにし、一貫性をもった情報をもってその分析材料とするべきでしょう。