

2013.11.26

週刊WEB

発行

株式会社 常陽経営コンサルタンツ

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2013年11月22日号

中国経済見通し

～7%台で一進一退へ、リスクは長期金利の上昇

経済・金融フラッシュ 2013年11月20日号

貿易統計13年10月

～貿易赤字は13年度末にかけてさらに拡大する可能性

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成25年11月)

## 3 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

## 4 経営データベース

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:顧客対応

商品情報を持っているお客様への対処法

営業マンの言葉の遣い方

# 中国経済見通し ～7%台で一進一退へ、 リスクは長期金利の上昇

## 要旨

1 2013年7-9月期の実質GDP成長率は前年同期比7.8%増と三四半期ぶりに前四半期の伸び(同7.5%)を上回った。また、1-9月期では前年同期比7.7%増と昨年の伸びに並び、需要別に見ると最終消費3.5ポイント、総資本形成4.3ポイント、純輸出▲0.1ポイントとなった。

2 その後10月の景気指標を見ると、輸出は前年同月比5.6%増と7-9月期の前年同期比3.9%増を上回った。内需では、小売売上高が前年同月比13.3%増と7-9月期と同程度の伸びを維持、固定資産投資は当研究所の推定では前年同月比19.2%増と7-9月期の前年同期比20.4%増を下回っている。このように輸出は上向いてきたものの内需はやや伸び悩んでいる。

3 消費者物価は、10月に前年同月比3.2%上昇と、今年の抑制目標である3.5%前後は下回ったものの預金基準金利(1年定期)の3%を上回ってきた。また、住宅価格は年率換算で7.6%上昇とピッチはやや鈍ってきたが、一人あたり可処分所得の伸びに比べるとまだ速過ぎる。

4 金融市場では長期金利が上昇してきた。景気の回復やインフレ懸念の高まりが



主因だが、不安定な短期金利の影響もある。政策当局と市場の対話不足が短期金利の変動性を高めており、長期金利の急騰は経済の健全化を進める上での障害となりかねないだけに、政策当局は短期金利の誘導目標や今後の見通しを市場に開示する必要があると思われる。

5 今年度の政策運営を振り返ると、新たな成長基盤を作る政策と高成長の歪みを正して経済の健全化を進める政策が交互に推進されてきた。7-9月期の成長率が高めになったことを受けて、今後は経済の健全化を進める政策に重点が移ると予想している。

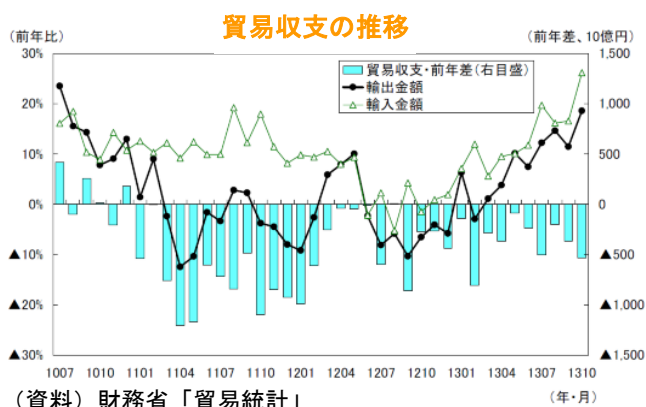
6 経済見通しは2013年が前年比7.7%増、2014年が同7.5%増、2015年が同7.3%増。

# 貿易統計13年10月 ～貿易赤字は13年度末にかけて さらに拡大する可能性

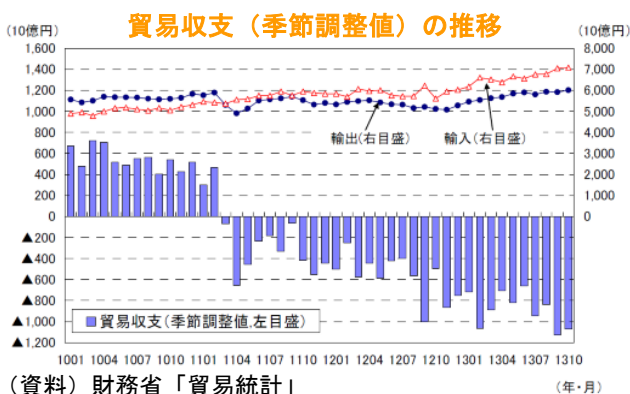
## 要旨

### 1 大幅な貿易赤字が続く

財務省が11月20日に公表した貿易統計によると、13年10月の貿易収支は▲10,907億円と16カ月連続の赤字となり、赤字幅は事前の市場予想（QUICK集計：▲8,100億円、当社予想は▲9,032億円）を大きく上回った。



輸出入ともに前月よりも伸びを高めたが、輸入の伸び（9月：前年比16.5%→10月：同26.1%）が輸出の伸び（9月：前年比11.5%→10月：同18.6%）を大きく上回り、貿易赤字は前年からほぼ倍増となった。

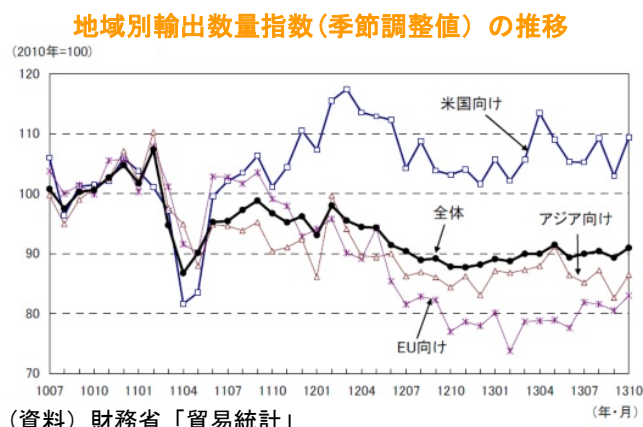


ただし、輸入が前年比で極めて高い伸びとなったのは、昨年10月に環境税導入前の駆け込み需要の反動で原油輸入が大きく減少した裏が出た面があることには留意が必要だ。

先行きについては、輸出は持ち直しに向かうものの、消費税率引き上げ前の駆け込み需要を主因として国内需要の伸びが高まることにより輸入の伸びが加速することが見込まれるため、13年度末にかけて貿易赤字はさらに拡大することが予想される。

### 2 輸出は持ち直すも外需が景気の牽引役となることは期待できず

10月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比5.3%（9月：同▲1.1%）、EU向けが前年比8.0%（9月：同▲2.1%）、アジア向けが前年比2.0%（9月：同▲4.0%）となった。



# 月例経済報告 (平成25年11月)

## 概況

### 【10月の基調判断（概要）】

景気は、緩やかに回復しつつある。

先行きについては、輸出が持ち直し、各種政策の効果が発現するなかで、家計所得や投資の増加傾向が続き、景気回復の動きが確かなものとなることが期待される。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、緩やかに回復しつつある。

- 輸出は、このところ弱含んでいる。  
生産は、緩やかに増加している。
- 企業収益は、大企業を中心に改善が進んでいる。  
設備投資は、非製造業を中心に持ち直しの動きがみられる。
- 企業の業況判断は、さらに改善している。
- 雇用情勢は、改善している。
- 個人消費は、持ち直し傾向にある。
- 物価の動向を総合してみると、デフレ状況ではなくなりつつある。

先行きについては、輸出が持ち直しに向かい、各種政策の効果が発現するなかで、家計所得や投資の増加傾向が続き、景気回復の動きが確かなものとなることが期待される。また、消費税率引上げに伴う駆け込み需要も見込まれる。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

### 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、デフレからの早期脱却と経済再生の実現に向けて全力で取り組む。このため、「経済財政運営と改革の基本方針」に基づき経済財政運営を進めるとともに、「日本再興戦略」の実行を加速化し、強化する。また、経済の好循環の実現に向け、経済政策パッケージを着実に実行する。

日本銀行には、2%の物価安定目標をできるだけ早期に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、持ち直し傾向にある。

個人消費は、持ち直し傾向にある。この背景としては、消費者マインドが足下で弱含んでいるものの、実質雇用者所得が底堅く推移していることなどが挙げられる。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、9月は前月比0.7%増となり、3か月移動平均でも増加した。

個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（9月）では、実質消費支出は前月比1.6%増となり、「除く住居等ベース」でも同1.3%増となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（9月）は前月比1.7%増となった。新車販売台数は、持ち直している。家電販売は、底堅く推移している。旅行は、おおむね横ばいとなっている。外食は、底堅い動きとなっている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善するなかで、一部に消費税率引上げに伴う駆け込み需要もあって、持ち直し傾向が続くと見込まれる。

### 設備投資は、非製造業を中心に持ち直しの動きがみられる。

設備投資は、非製造業を中心に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」でみると、2013年4－6月期は、前期比2.9%増となり、三四半期連続で増加した。業種別にみると、製造業が前期比0.6%減、非製造業が同4.7%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、底堅く推移している。ソフトウェア投資は、おおむね横ばいとなっている。

「日銀短観」（9月調査）によれば、2013年度設備投資計画は、製造業では3年連続の増加、非製造業では2年連続の増加となり、全産業では2年連続の増加が見込まれている。設備過剰感は、依然として残るものの、改善している。また、「法人企業景気予測調査」によれば、2013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、持ち直している。建築工事費予定額は、増加傾向にある。

先行きについては、企業収益の改善等を背景に、持ち直していくことが期待される。

### 住宅建設は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要もあって、増加している。

住宅建設は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要もあって、増加している。持家、貸家及び分譲住宅の着工は、いずれも増加している。総戸数は、9月は前月比8.8%増の年率104.4万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きを示している。

首都圏のマンション総販売戸数は、増加している。

先行きについては、雇用・所得環境が改善するなかで、消費税率引上げに伴う駆け込み需要もあって、当面、増加傾向が続くと見込まれる。ただし、建設労働者の需給状況に注視が必要である。

## 公共投資は、堅調に推移している。

公共投資は、堅調に推移している。10月の公共工事請負金額は前年比3.5%増、9月の公共工事受注額は同44.6%増となった。また、9月の公共工事出来高は前年比26.7%増となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成25年度一般会計予算では、公共事業関係費について前年度比15.6%増としている。平成25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5.8%減（緊急防災・減災事業費を含めると同2.6%増）としている。

先行きについては、関連予算の執行により、底堅く推移することが見込まれる。

## 輸出は、このところ弱含んでいる。輸入は、このところ持ち直しの動きがみられる。

### 貿易・サービス収支の赤字は、増加傾向にある。

輸出は、このところ弱含んでいる。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。アメリカ及びEU向けの輸出は、このところ横ばいとなっている。一方、その他地域向けの輸出は、このところ弱含んでいるとみられる。先行きについては、海外景気の底堅さやこれまでの円安方向への動きを背景に、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、このところ持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジアからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。アメリカからの輸入は、このところ横ばいとなっている。EUからの輸入は、このところ持ち直しの動きがみられる。先行きについては、底堅く推移していくことが見込まれる。

貿易・サービス収支の赤字は、増加傾向にある。9月の貿易収支は、輸出金額が減少し、輸入金額が増加したため、赤字幅は拡大した。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、緩やかに増加している。

鉱工業生産は、緩やかに増加している。業種別にみると、はん用・生産用・業務用機械は持ち直している。輸送機械及び電子部品・デバイスは底堅い動きとなっている。

生産の先行きについては、輸出環境の改善や好調な内需を背景に、緩やかに増加していくことが期待される。なお、製造工業予測調査においては、10月は前月比4.7%の増加、11月は同1.2%の減少が見込まれている。また、第3次産業活動は、持ち直し傾向にある。

### 雇用情勢は、改善している。

雇用情勢は、改善している。完全失業率は、9月は前月比0.1%ポイント低下し、4.0%となった。また、15~24歳層の完全失業率は、前月比0.3%ポイント上昇し、7.3%となった。労働力人口及び就業者数は増加し、完全失業者数は減少した。雇用者数は増加傾向にある。新規求人数は増加していることから、有効求人倍率は上昇している。製造業の残業時間は増加傾向にある。賃金をみると、定期給与はおおむね横ばいとなっている。現金給与総額は底堅く推移している。先行きについては、改善していくことが期待される。

# 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。

キャッシュフローが増加していても、それが営業活動によるキャッシュフローの増加なのか、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。

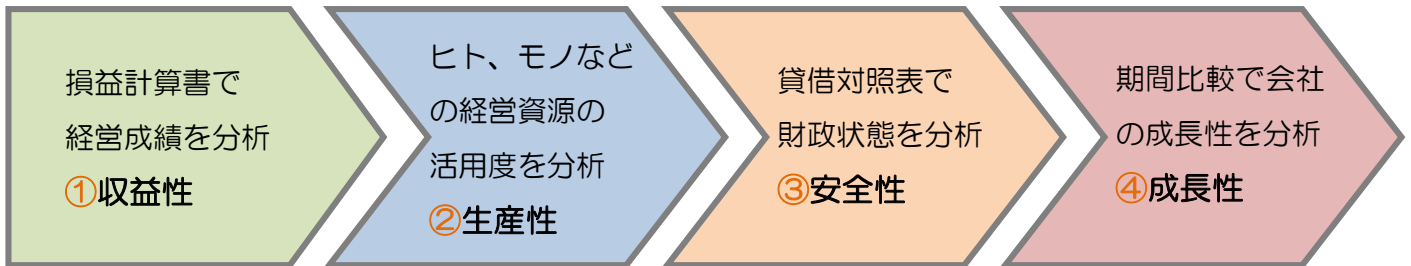


### 3 比率分析の流れと体系を理解する

#### ■ 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どうかの「収益性」を調べます。これは損益計算書を見て、各種の売上高経常利益率などの各利益率が、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。

3番目は、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。4番目が「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に分析し、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)

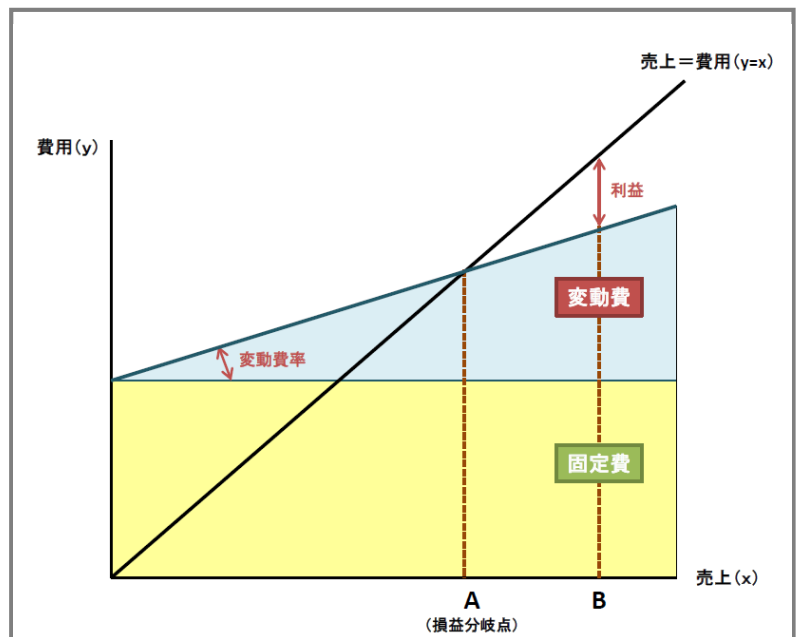
損益分岐点を求める算式により、損益分岐点を図表化することができます。

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が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。これは、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、次のように実務面で多くのメリットがあります。

# 経営データベース 1

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 顧客対応



## 商品情報を持っているお客様への対処法

販売者より商品知識などの情報を持っているお客様への対処法を教えてください。



実際、お客様の不満に「営業に来る営業マンはどうしてあんなに勉強不足なのか」「相談相手としては不安を感じる」「問題意識がない」等が上がっています。ですから、専門家としてお客様よりも新しい情報を入手し、常に研究していくことを怠ってはなりません。これが最低条件となるでしょう。上記のような状態が続けば、「あそこ取り引きするのは止めよう」ということになるのは目に見えています。そうはいつでも確かに今の時代お客様の方がよく知っているということは多々あります。

旅行代理店業界でも同様な現象が起こっています。「ダイビングするなら〇〇島のBポイントがよい」「宿泊は〇〇ホテルの南側の4階以上がいい。何故なら・・・」「航空券は新橋駅前の〇〇ディスカウントで買うと良い。東南アジア系のチケットが豊富」等、自分で情報を得て行動を起こしているのです。特にインターネットの発達によって、利用者同士が情報の交換を行うため、益々情報通になっていきます。そして自分の好みにあった旅行を自分で企画し自分で予約し好きな時に行くのです。「ハワイ5泊7日、20万」的なパッケージツアーしか組んでいない旅行会社は淘汰されていくでしょう。ご質問の回答ですが、対処方法は3つあると考えられます。

### ①お客様の購買代理人となる

つまりお客様の代わりに企画立案し、ベストチョイスするということです。それにはお客様の要望をよく聞き、お客様より他種多様で深い知識を駆使しながら、提案をしていくことです。

お客様のレベルが高くなってきているのですから、尚一層の努力をし、“安心して任せられる人”になることです。

### ②お客様の情報をよく聞く

自分の知らないことを知っている人は大切です。そのお客様から、情報を収集しましょう。全てを知ることは所詮不可能ですから、知らない情報に出会ったら、徹底的に聞き役になることです。

### ③聞いた情報をストックし共有化を図る

その営業マンだけ知っていても組織の財産になりません。ですからお客様からの生情報等は裏を取り、社内のインフラとして活用することを考えねばなりません。

コンピュータにデータとして入力し、社内の人間であれば誰でも閲覧し、また加筆することが可能なものにするのも方法の一つと言えましょう。

## 経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 顧客対応



### 営業マンの言葉の遣い方

最近営業マンの言葉の乱れが気になります。お客様にも不快な思いをさせていやしいかと不安になります。「何をどう」という言い方ができません。



特に言葉はジェネレーション（時代）のギャップによって印象が随分と異なります。お客様の年齢層も十分に考慮する必要があります。そして、いくら親しくなってもお客様はお客様です。お友達ではないので“礼をわきまえる”ことが重要です。尊敬語・丁寧語・謙譲語の敬語使いは日頃から使用し訓練することが大切です。

さて、言葉の乱れですが、乱暴な言葉や必要以上に砕けた言葉は論外として、普段我々が何気なく使っている「うっかり表現」を例にとっていくつかお話ししましょう。少し気を付けるだけで、表現が随分とすっきりし、美しいものになるはずです。

#### ① 「～のほう」

「今日はどちらのほうからいらっしゃいましたか？」

「ご注文のほうをお伺いします」

「あちらのほうをご覧ください」

#### ② 「～関係」

「お仕事はどういうことをされているのですか？」

「営業関係です」

「金融関係です」

このように「ほう」「関係」を削除しても十分に意味は通じ、すっきりとしたものになります。大勢を前にして話す人や的確に意図を伝えたいときは不要でしょう。しかし、だからと言って必要ないのか？というところではありません。

最近の若者は「スキーとかが好きで」「スキーみたいな～」「私的には～」と、全てをぼかして話しているケースが多くなってきているようです。こうなると「ぼかした言い方→丁寧な言い方」の図式が崩れ、単に曖昧さを上長させ乱用していると言ってもいいかもしれません。

これらの言葉の“ひげ”をとると随分とすっきりした表現になります。また言葉そのものだけでなく、イントネーションも重要な要素です。必要以上に語尾を上げたり、延ばしたりするのは幼稚な印象を与えます。「それで～」 「宜しく願いしま～す」等です。

スタッフの状況にもよりますが、まずは敬語表現を再復習し、言葉のひげをなくすことです。イントネーションに気をつければ、さらに印象が変わってきます。そして何よりも、お客様を大切に思っている気持ちが大切です。