

2016.01.26

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 2016年1月22日号

中国発の世界株安はECBが止める？

経済・金融フラッシュ 2016年1月21日号

【12月米住宅着工、許可件数】

住宅着工は予想外の減少、天候要因が影響した可能性。

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成28年1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:経営分析 サブジャンル:経営分析の目的

経営分析の目的と種類

「自社製品と市場の関係性」の分析

# 中国発の世界株安は ECBが止める？

## 要旨

**1** ECBが21日開催した政策理事会で3月の追加緩和の方針を表明した。第2の国際通貨・ユーロの中央銀行の意思表明は萎縮する世界市場に好影響を与えたが、ECBの政策だけで大きな流れを変えることは困難だ。2012年の債務危機時と異なり、今回はユーロ圏が世界市場の動揺の原因ではない。

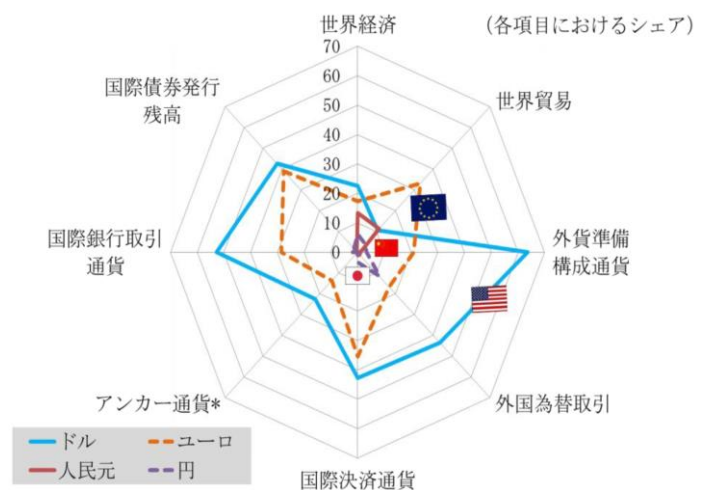
**2** 年初来の市場の動揺の直接の引き金は中国の景気減速懸念の再燃にあるが、底流には、米FRBの金融緩和の出口戦略が始まったことにある。原油は供給要因も影響し大きく値を下げたことが、株価の重石となる悪循環が続いた。外国為替市場ではドルに連動してきた人民元の切下げへの懸念が煽る。年初来の市場の動揺の直接の引き金は中国の景気減速懸念の再燃にあるが、底流には、米FRBの金融緩和の出口戦略が始まったことにある。原油は供給要因も影響し大きく値を下げたことが、株価の重石となる悪循環が続いた。外国為替市場ではドルに連動してきた人民元の切下げへの懸念が煽る。

**3** 年初来のユーロ相場の動きは円に比べて小さく、ECBの追加緩和は、ユーロ高圧力への警戒よりは、金融市場や世界経

済全般の不確実性の高まりや原油価格の下落による低インフレ長期化への対応という意味合いが強い。

**4** ドラギ総裁は、中国経済の減速ペースは想定範囲内とし、中国の政策当局への信頼感を表明した。欧州では市場としての中国への期待は依然高く、人民元のIMFのSDR構成通貨入りやAIIIBの創設にも賛同した。AIIIBではユーロ参加国は議決権を一本化し、影響力の発揮を狙う。今後、どのような役割を果たすのか注目されよう。

### 世界経済・貿易シェアと国際通貨としての通用度



(\*) 各通貨との関係を重視する為替制度採用国/IMF加盟国

(注) ユーロの貿易シェアはEU28カ国ベース

(資料) IMF、WTO、IMF「SDR評価見直しのための政策文書」(15年11月)

# 【12月米住宅着工、許可件数】 住宅着工は予想外の減少、天候要因が 影響した可能性。

## 要旨

### 1 結果の概要:住宅着工件数、許可件数ともに前月から減少

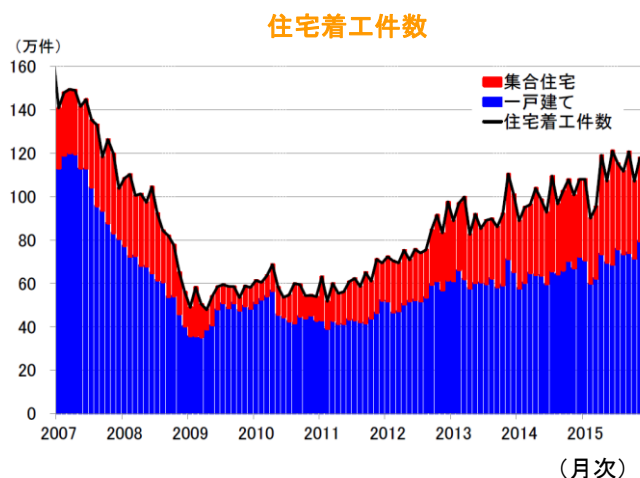
1月20日、米国センサス局は12月の住宅着工、許可件数を発表した。住宅着工件数(季節調整済、年率)は、114.9万件(前月改定値:117.9万件)となり、前月比で増加を見込んだ市場予想の120.0万件(Bloomberg集計の中央値、以下同様)に反して減少した。着工件数の伸び(前月比)は▲2.5%(前月改定値+10.1%)と前月の2桁増加から鈍化した。住宅着工に先行する住宅着工許可件数(季節調整済、年率)は、123.2万件(前月改定値:128.2万件)と、こちらも前月から減少したものの市場予想(120.0万件)は上回った。この結果、住宅着工許可件数の伸び(前月比)は▲3.9%(前月改定値10.4%)となった。

一方、15年通年では住宅着工件数が111.1万件(前年比+10.8%)、許可件数は117.8万件(前年比+12.0%)と、いずれも前年に比べて2桁の増加となったほか、07年以来の高水準となった。

### 2 結果の評価:着工件数は天候の影響を受けた可能性

住宅着工件数は、前月が高い伸びであった反動はあるものの、予想外の減少となった。住宅着工件数(前月比)の地域

別寄与度をみると、北東部+2.7%ポイント(前月:▲0.5%ポイント)とプラスとなる一方、中西部▲1.8%ポイント(前月:▲0.4%ポイント)、南部▲1.7%ポイント(前月:+8.3%ポイント)、西部▲1.8%ポイント(前月:+2.6%ポイント)、とそれ以外の地域でマイナスとなった。米国の12月の天候は、全米平均気温が過去121年間で最高となるなど、東部を中心に暖冬となった一方、降雨量も1982年の記録を上回り過去最高となった。とくに中西部や南部で降雨量が多く、オハイオ州、イリノイ州、テネシー州などで洪水被害が発生した。暖冬は住宅着工にプラスとみられ、降雨量がそれほど多くなかった北東部でプラスとなる一方、中西部や南部でマイナスとなったのは降雨が影響した可能性がある。



(資料) センサス局よりニッセイ基礎研究所作成

# 月例経済報告 (平成28年1月)

## 概況

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、このところ一部に弱さもみられるが、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。
- 設備投資は、おおむね横ばいとなっている。
- 輸出は、弱含んでいる。
- 生産は、このところ横ばいとなっている。
- 企業収益は、改善している。企業の業況判断は、一部に慎重さがみられるものの、おおむね横ばいとなっている。
- 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・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかな回復に向かうことが期待される。ただし、アメリカの金融政策の正常化が進むなか、中国を始めとするアジア新興国等の景気が下振れし、我が国の景気が下押しされるリスクがある。こうしたなかで、金融資本市場の変動の影響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、経済再生と財政健全化の双方を同時に実現していく。このため、「経済財政運営と改革の基本方針2015」、「『日本再興戦略』改訂2015」、「規制改革実施計画」及び「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」を着実に実行する。また、「総合的なTPP関連政策大綱」、「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」、並びにこれらを踏まえた平成27年度補正予算を迅速かつ着実に実行する。これらにより、好調な企業収益を、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。

また、政府は、

- ・ 12月22日、「平成28年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」（閣議了解）
- ・ 12月24日、平成28年度予算政府案（概算）（閣議決定）
- ・ 12月25日、「経済・財政再生アクション・プログラム」（閣議報告）

を取りまとめた。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、総じてみれば底堅い動きとなっている。

個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。実質総雇用者所得及び消費者マインドは、持ち直している。

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、一部に天候の影響もあり、11月は前月比1.2%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」（11月）では、実質消費支出は前月比2.2%減となり、実質消費支出（除く住居等）は同1.8%減となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（11月）では、小売業販売額は前月比2.5%減となった。新車販売台数、家電販売及び旅行はおおむね横ばいとなっている。外食は持ち直しの動きがみられる。

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

### 設備投資は、おおむね横ばいとなっている

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計である「法人企業統計季報」（7-9月期調査）でみると、2015年4-6月期に前期比2.7%減となった後、7-9月期は同5.4%増となった。業種別にみると、製造業は前期比7.6%増、非製造業は同4.3%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、このところ弱い動きがみられる。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（12月調査）によると、2015年度設備投資計画は、全産業及び非製造業では4年連続の増加、製造業では5年連続の増加が見込まれている。設備過剰感は、改善傾向にある。また、「法人企業景気予測調査」（10-12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、このところ増勢が鈍化している。

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期待される。

### 住宅建設は、おおむね横ばいとなっている。

住宅建設は、おおむね横ばいとなっている。持家、貸家及び分譲住宅の着工は、おおむね横ばいとなっている。総戸数は、11月は前月比2.8%増の年率88.6万戸となった。なお、首都圏のマンション総販売戸数は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、当面、横ばいで推移していくと見込まれる。

## 公共投資は、緩やかに減少している。

公共投資は、緩やかに減少している。12月の公共工事請負金額は前年比9.6%減、11月の公共工事受注額は同2.0%減となった。また、11月の公共工事出来高は、前年比では5.1%減、前月比では1.9%減となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成27年度一般会計予算では、補正予算において約0.6兆円の予算措置を講じており、補正後の公共事業関係費は、前年度を上回っている。また、国の平成28年度当初予算案では、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8.8%減としている。さらに、平成28年度地方財政対策では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比3.0%程度増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、緩やかな減少が続くことが見込まれる。

## 輸出は、弱含んでいる。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、減少傾向にある。

輸出は、弱含んでいる。地域別にみると、アジア及びその他地域向けの輸出は、弱含んでいる。アメリカ向けの輸出は、緩やかに減少している。EU向けの輸出は、おおむね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、アメリカ及び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、減少傾向にある。

11月の貿易収支は、輸出金額が増加した一方、輸入金額が減少したことから黒字に転じている。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、このところ横ばいとなっている。

鉱工業生産は、このところ横ばいとなっている。鉱工業生産指数は、11月は前月比0.9%減となった。鉱工業在庫指数は、11月は同0.4%増となった。また、製造工業生産予測調査によると、12月は同0.9%増、1月は同6.0%増となるが見込まれている。業種別にみると、輸送機械は持ち直しの動きがみられる。はん用・生産用・業務用機械はこのところ減少している。電子部品・デバイスは横ばいとなっている。

生産の先行きについては、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。

また、第3次産業活動は、横ばいとなっている。

# 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

費用は変動費と固定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、小さなことでもコツコツ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
- 社宅・保養所の管理運営の委託
- 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

### ■ 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: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



## 経営分析の目的と種類

経営分析をする目的は何でしょうか。また、経営分析にはどのような種類があるのでしょうか？



### 1 経営分析の目的

自社の現状を正しく認識し、合わせて将来の予測精度を向上することで、企業の発展のために最適な意思決定を行うことが経営分析の目的です。

意思決定には、短期的意思決定と長期的意思決定があります。短期的意思決定の代表的なものとして、前月分析に基づく翌月・翌々月の軌道修正があります。月単位で自社の現状を捉え、月単位で活動計画に反映させます。

長期的意思決定の代表的なものとしては設備投資があります。設備投資は、投資額よりもその設備が生み出す価値（＝キャッシュ）が大きければ投資実行となります。その生み出す価値を算定するためには、現状分析がベースとなりますが、現状分析が緻密であれば将来の価値の算定精度が向上し、誤った意思決定を防ぐことが可能になります。

### 2 経営分析の種類

まずは定性分析と定量分析に分かれます。定性分析はフレームワークはありますが比較的自由度の高い分析手法です。一方定量分析は決算数値に基づいて行われる分析手法で、さらに実数分析と比率分析に分かれます。

#### (1) 定性分析

定性分析は、自社の状況を数値ではなく定性的表現で表したもので、フレームワークとしてはSWOT分析やファイブフォース分析などがあります。

#### (2) 定量分析

##### ① 定量分析の定義

定量分析は、自社の状況を主に決算数値を用いて行うものです。決算数値とはいっても、月次決算や、四半期決算、年度決算など、時間軸に応じて様々なものがあり、意思決定のスパンによってどれを使うのかが決まってきます。

##### ② 実数分析と比率分析

定量分析は、実数分析と比率分析に分かれます。実数分析は決算数値そのものを用いて行う手法で、比率分析は決算数値同士を乗除して行う分析です。それぞれ一長一短がありますが、多くの場合は両者を組み合わせて、できるだけ多くの視点から分析を加えるのが一般的です。

## 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



### 「自社製品と市場の関係性」の分析

「自社製品と市場の関係性」の分析の意義を教えてください。



#### 1 製品・市場別の現状と将来を明確に分析する

業績の基になる製品・市場の状況がどのようなものであるかを明確に分析することによって、業績向上に関する経営課題をはっきりさせることができます。

したがって、製品・市場分析は、「製品・市場別の現状と将来」についてきちんとした分析を行い、その課題を明確にし、経営計画に反映させるために行うのです。

#### 2 取り組み課題を発見する

製品別の販売状況を得意先別、販路別、地域別等に分けて分析をすることにより、「開拓すべき市場の発見」「既存顧客への商品供給」等の取り組み課題を発見することができます。製品・市場分析は業績に直結するものであるという認識のもと、これに取り組んでいかねばなりません。

#### 3 製品・市場分析の内容

製品・市場分析とは、「現在取り扱っている製品の対象市場における売上状況、成長性、強さ」等を実績に基づいて分析し、事業の質的・量的維持、またはその拡大策を製品と市場の組み合わせの面から明確にするものです。

市場 \ 製品	現製品	新製品
現市場	市場浸透	製品開発
	撤退・縮小	
新市場	市場開発	製品・市場開発

#### 4 市場浸透

現市場における現製品の地位維持、拡大を図るための対策です。例えば、特定のセグメント市場への集中営業、あるいは重点製品の全市場浸透などです。

#### 5 市場開発

現製品で新市場の開拓をするための対策です。

例えば、「特定地域→全国」「事業所向け→個人ユーザー」など、現在では取り組んでいない新しい市場の開拓です。

#### 6 製品開発

現市場に対し、新製品を開発していくことにより事業拡大する対策です。例えば現在取引のある得意先ニーズをつかみ、そのニーズに合った製品改良や、新製品開発を行い、事業拡大を行う手法です。