

週  
刊

# 企業経営 WEBマガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター2007年11月2日号 要旨  
金融政策・市場の動き(11月)～コストプッシュインフレと日銀の利上げ

## 2 企業経営 TOPIX

統計調査資料  
景気動向指数(平成19年9月分速報)

## 3 企業経営ネットセミナー

ジャンル:財務・税務  
新税制に対応 会社と社長の節税戦略

## 4 企業経営Q & A

ジャンル:経営計画      サブジャンル:新規事業計画  
新規事業の立ち上げ  
マーケット分析

## 5 企業経営情報レポート

要約版:全社一丸で業績目標を達成する！  
高収益企業が取り組む業績管理体制

## 金融政策・市場の動き(11月) ～コストプッシュインフレと日銀の利上げ

### 要 旨

1. (金融政策) F R Bは10月31日、声明で「インフレ加速と景気減速の危険性が今回でほぼバランスがとれた」と、しばらく様子見であるとのスタンスを示した。連続利下げが一旦据え置かれる公算がでてきた。E C Bは足元物価が政策目標を上回っている。国際市況などの状況によっては、今後インフレ懸念が前面に出てくる可能性がある。
2. 日銀は10月31日公表の展望レポートで、08年にかけての経済・物価情勢は、下ぶれリスクは高いが、景気回復・物価上昇が続くとの見解を示した。
3. コストプッシュでコアC P Iは早ければ10月分からゼロ%以上に。日銀の利上げ判断は、米国経済の見極め、国際金融市場の落ち着き確認ともに、国内では賃金・消費動向が大きなカギとなりそう。
4. (長期金利) 日銀の利上げ観測が大きく後退しており当面低位安定となろう。年明け以降、国内景気の再加速、賃金の上昇などが見え始め、日銀の連続利上げへの思惑が徐々に高まり、国内長期金利は緩やかに上昇しよう。
5. (為替) 米国経済の下ぶれリスク、米国利下げ観測からドル安が意識される展開が続く。年明け以降、日銀の追加利上げへの観測が再び高まることで緩やかに円高が進行すると予想する。



「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。

# 景気動向指数 (平成19年9月分速報)

抜 粋

(内閣府)【19/11/6公表】

## 1 概要

1. 9月のDI(速報値)(注1)は先行指数:0.0%、一致指数:66.7%、遅行指数:25.0%となった。

先行指数は2か月連続で50%を下回った。

一致指数は6か月連続で50%を上回った。

遅行指数は2か月連続で50%を下回った。

9月の景気動向指数の一致指数は、生産指数(鉱工業)、鉱工業生産財出荷指数、大口電力使用量など6つの指標の変化方向がプラスとなったことにより66.7%となった。

2. DIの個別系列の9月の変化方向(注2)は以下の通り。

### (1) 先行系列

(ア) プラスからマイナスとなった指標: 3系列

L 2: 鉱工業生産財在庫率指数(逆サイクル)(5か月振り)

L 6: 耐久消費財出荷指数(前年同月比)(2か月振り)

L 12: 中小企業売上げ見通しD.I.(4か月振り)

(イ) 引き続きマイナスの指標: 7系列

L 1: 最終需要財在庫率指数(逆サイクル)(2か月連続)

L 3: 新規求人数(除学卒)(2か月連続)

L 5: 新設住宅着工床面積(3か月連続)

L 7: 消費者態度指数(6か月連続)

L 8: 日経商品指数(42種総合)(前年同月比)(2か月連続)

L 9: 長短金利差(2か月連続)

L 10: 東証株価指数(前年同月比)(2か月連続)

### (2) 一致系列

(ア) 引き続きプラスの指標: 6系列

C 1: 生産指数(鉱工業)(4か月連続)

C 2: 鉱工業生産財出荷指数(6か月連続)

C 3: 大口電力使用量(2か月連続)

C 5: 所定外労働時間指数(製造業)(4か月連続)

C 7: 商業販売額(小売業)(前年同月比)(2か月連続)

C 10: 中小企業売上高(製造業)(6か月連続)

- (イ) プラスからマイナスとなった指標：1系列  
C 6：投資財出荷指数（除輸送機械）（4か月振り）
- (ウ) 保合いからマイナスとなった指標：1系列  
C 11：有効求人倍率（除学卒）
- (エ) 引き続きマイナスの指標：1系列  
C 8：商業販売額（卸売業）（前年同月比）（2か月連続）

### (3) 遅行系列（注3）

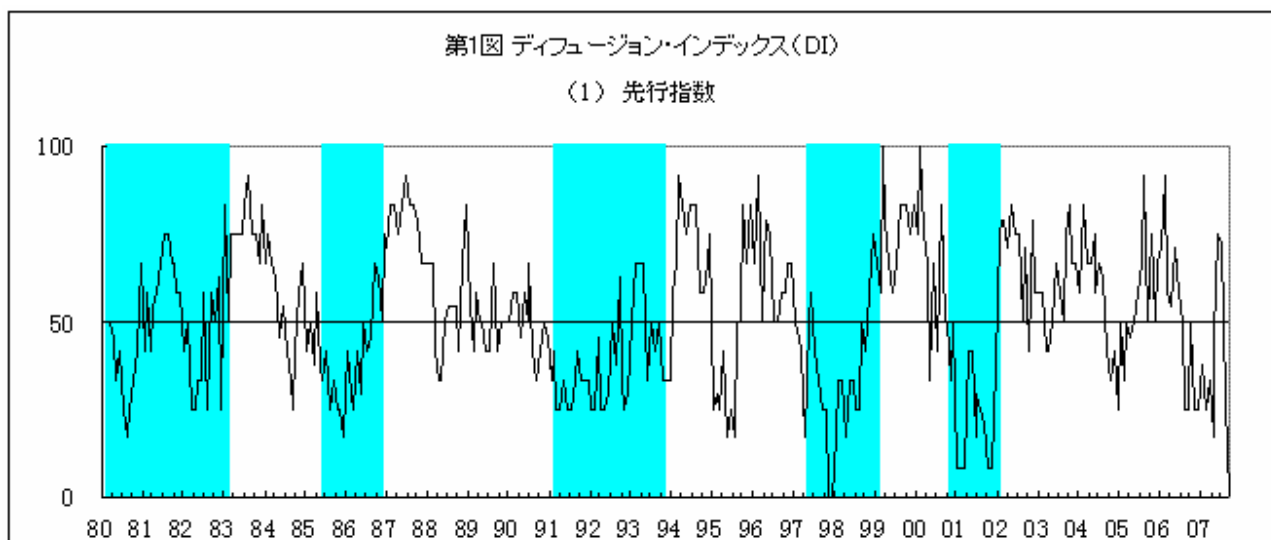
- (ア) 引き続きプラスの指標：1系列  
Lg 4：家計消費支出（全国勤労者世帯、名目）（前年同月比）（3か月連続）
- (イ) 引き続きマイナスの指標：3系列  
Lg 2：常用雇用指数（製造業）（前年同月比）（3か月連続）  
Lg 5：法人税収入（4か月連続）  
Lg 6：完全失業率（逆サイクル）（2か月連続）

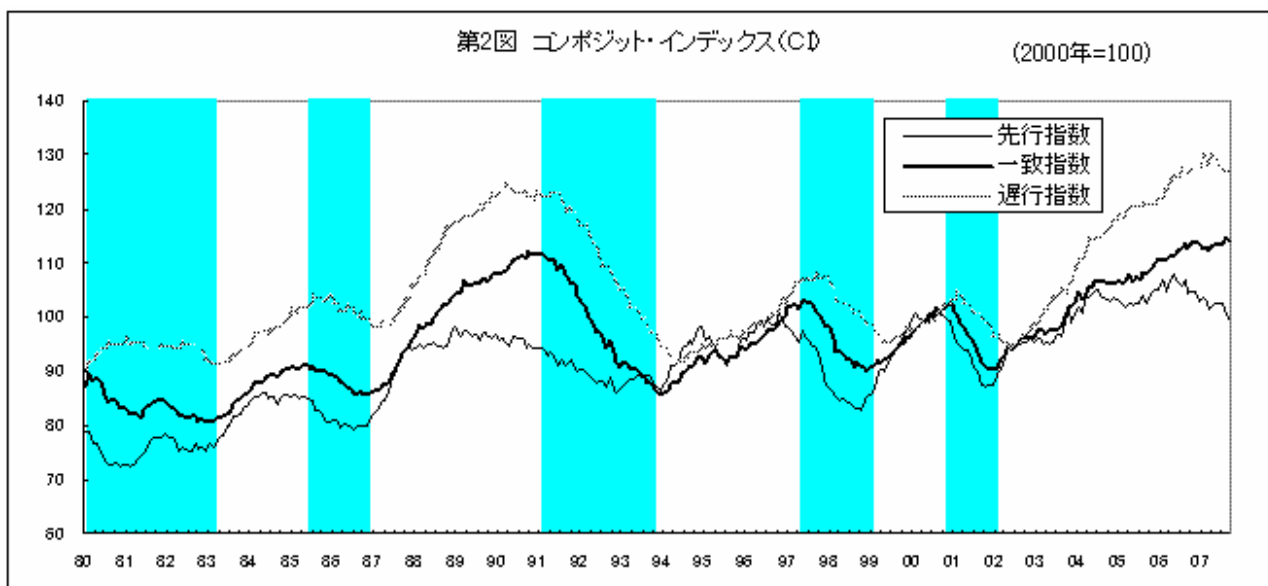
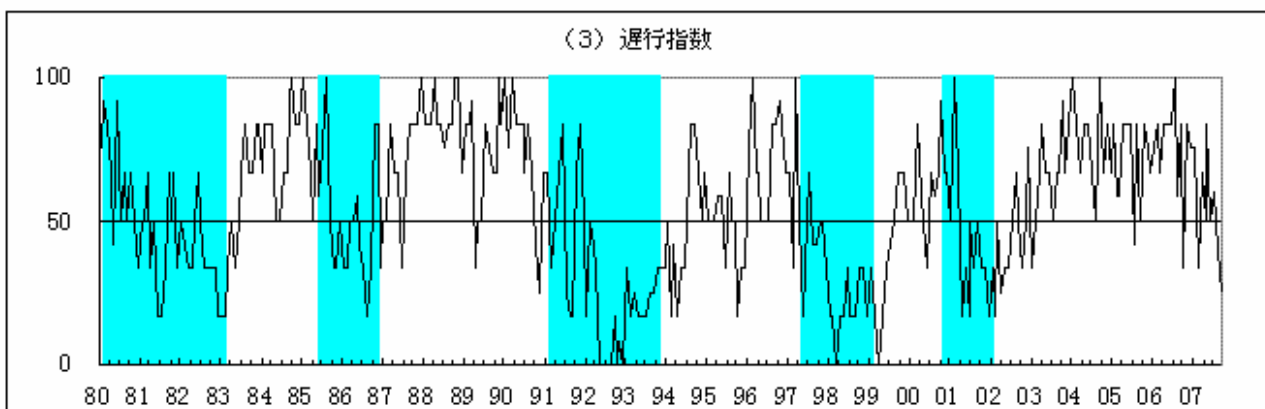
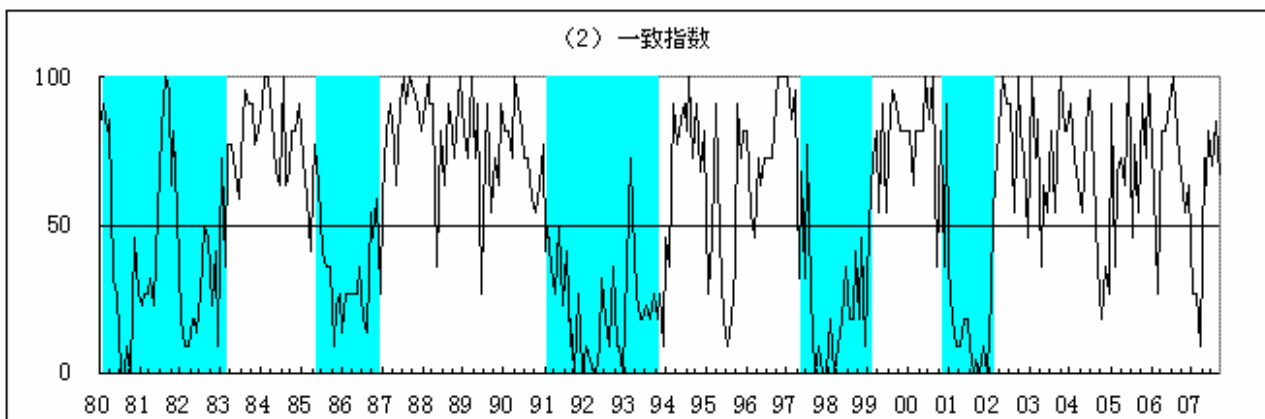
（注1）未発表の系列があるため、現時点で得られる採用系列との割合で求めた。

（注2）3か月前（平成19年6月）に対する変化方向。

（注3）遅行系列のうち、「Lg 4：家計消費支出（全国勤労者世帯、名目）（前年同月比）」の平成19年9月の前年同月比は、本来の採用系列である「全国勤労者世帯（農林漁家世帯を除く）」が未公表のため、「全国勤労者世帯（農林漁家世帯を含む）」の前年同月比を代用した。

## 2 デフュージョン・インデックス(DI)とコンポジット・インデックス(CI)の推移





「景気動向指数（平成19年9月分速報）の全文は、当事務所のホームページの「企業経営TOPIX」よりご確認ください。

# 新税制に対応 会社と社長の節税戦略

ジャンル：財務・税務

講師：落合会計事務所 落合 孝裕



## 講義内容

- |          |           |                         |
|----------|-----------|-------------------------|
| 00:01:28 | 営業経費の節税戦略 | 交際費と会議費の区分              |
| 00:06:38 | 営業経費の節税戦略 | 日当や宿泊費の経費計上時のポイント       |
| 00:12:31 | 営業経費の節税戦略 | 経費にできる修繕費の活用            |
| 00:17:50 | 人件費の節税戦略  | 社長給与の給与所得控除相当が会社の税金対象   |
| 00:26:25 | 人件費の節税戦略  | 奥さんへの給与支給による節税          |
| 00:31:53 | 人件費の節税戦略  | 退職金の支給による節税             |
| 00:37:25 | 減価償却制度の活用 | 平成 19 年 4 月より制度が大きく変わった |
| 00:44:02 | 減価償却制度の活用 | 特別償却制度の活用               |
| 00:50:11 | 減価償却制度の活用 | 30 万円基準の活用              |

## 講師プロフィール

落合会計事務所 税理士 CFP 落合 孝裕 (おちあい・たかひろ)

### 経 歴

1961年東京生まれ。1983年に横浜市立大学卒業。

大手食品メーカーを退職後、税理士事務所に入所し、1991年に税理士登録。1996年、落合会計事務所を開設し独立。

資産家向けの資産税、中小企業向けの会計・税務を専門とする。また、中小企業大学校等で、研修・セミナー講師としても活躍する。

### 主な著書

- ・「新会社法対応 決算書の読み方が面白いほどわかる本」(中経出版)
- ・「私がもらってる給料のカラクリ」(中経出版)
- ・「給与明細のカラクリと社会のオキテ」(秀和システム)
- ・「小金持ちのための相続・相続税対策」(大蔵財務協会)
- ・「ビギナー社長のための経理や税金がわかるQ & A」(大蔵財務協会)
- ・「オーナー社長の財産簿づくりと節税対策」(共著 中経出版)

本編は、当事務所のホームページの  
「企業経営ネットセミナー」よりご覧ください。

ジャンル: **経営計画** > サブジャンル: **新規事業計画**

### Question

#### 新規事業の立ち上げ

新規事業を立ち上げる際の計画はどのようにしたらよいでしょうか。

### Answer

新規事業計画の策定は、以下のステップによって進めます。

|               |
|---------------|
| 事業内容（事業コンセプト） |
| マーケット分析       |
| 中・長期の収益計画     |
| 人員計画          |
| 賃金計画          |

まず、事業領域を選定します。事業領域には「新商品開発型」「市場開拓型」、「多角化」の3つがあります。多角化は、自社の現在の事業領域の延長線上にある「関連多角化」と現在の事業領域とは関連性のない「非関連多角化」とがあります。非関連多角化については、成功すれば利益も大きくなりますが、リスクも多いため、綿密な計画が必要となります。

そのためにも、事業展開を検討しているマーケット調査が重要となってきます。マーケットの成長性はどうか、その中で自社はどの程度のシェアを目指すのか、販売地域をどこにするのか、参入時期をいつにするかなどを明確にしていきます。

これらを踏まえて、中長期収益計画を立てていきます。新規事業を行う際には、多くの費用と時間を要しますので、慎重かつ綿密に立てる必要があります。

新規事業資金を借入金で賄う場合は、最悪の場合も想定し、万が一失敗した場合でも既存の事業で返済していけるかどうかについて検討する必要があります。

また、計画の中には、その事業を誰に担当させるかを明確にする必要があります。新規事業を行う際のポイントは、優秀な社員に担当させ、出来るだけ早い時期に事業として成り立つ状態にして、他のメンバーが引き継げるようにしていくことです。

そして、新規事業に限らず、具体的な活動計画（P）をたて、これを確実に実行（D）し、検証（C）・修正（A）を繰り返していくこと（PDCAサイクル）が重要になります。

## Question

### マーケット分析

マーケット分析はどのようにすればよいのでしょうか。

## Answer

マーケット分析を行うには、業界情報と社会経済情報の収集を行う必要があります。

#### イ) 業界情報

自社だけで経営環境情報を収集しようとしても、おのずからそこには限界があり、特に中小・中堅企業では、業界紙の購読、業界団体への参加などを通して、業界の構造変化、問題点、将来の予測など得るべき情報は多くあります。

#### ロ) 社会経済情報

あらゆる企業は、その経営環境の変化の影響から逃れることはできません。そこで広く社会や経済の情報を入手し、自社に与える影響を予測して、その対応を常に検討していかなければなりません。

現代では、新聞、雑誌、TV、インターネットなどからあらゆる情報を得ることができますが、その中から自社に影響を与え、また利用できる情報を選別し、見極めることが必要です。

#### 収集目的に合わせたデータ

分析に必要なデータを収集方法別に分類すると「プライマリー・データ」と「セカンダリー・データ」があります。

「プライマリー・データ」とは、調査したい目的に合わせて新たに収集するデータのことを指します。また、「セカンダリー・データ」とは、既に存在するデータを指し、何らかの目的で収集されたデータのことを指します。

「プライマリー・データ」は、アンケートやインタビューといった「実査」のほかに、店舗の様子や買い物客の様子「観察」、試しにある期間、製品を販売するような「実験」などがあります。その他には、顧客のクレームや従業員の声なども重要なデータとなります。

「セカンダリー・データ」には、外部データと内部データがあります。外部データは、公共刊行物や雑誌、書籍、新聞等が情報源となります。内部データは、社内存在する自社に関するデータであり、最も入手しやすいものですから十分な情報量を確保することが必要です。

データを収集する際には、まず比較的収集しやすい「セカンダリー・データ」を、各種情報源を活用して効率的に収集します。

時間やコストのかかる「プライマリー・データ」は、どのような情報が必要なのかを考慮した上で収集する。そして、両データを組み合わせる上で分析を行うのが効果的な方法です。

| データの種類     | 情報源      |  |
|------------|----------|--|
| セカンダリー・データ | 公共刊行物    | 政府、業界団体、大学等が刊行する白書、統計、報告書等                             |
|            | 雑誌・書籍・新聞 | ビジネス雑誌、専門雑誌、関連雑誌、一般誌、専門誌等                              |
|            | 自社資料     | 決算書、既存の調査報告書、営業日報等                                     |
|            | その他      | インターネット、マーケティング関連機関の資料等                                |
| プライマリー・データ | 実査       | 定量調査：アンケート調査（面接、郵送、電話、メール等）<br>定性調査：インタビュー調査（個別、グループ等） |
|            | 観察       | 購買行動の観察、売場の観察等   |
|            | 実験       | キャンペーン、試販、一時陳列、テストマーケティング等                             |
|            | その他      | 顧客クレーム、従業員へのヒヤリング、外部調査機関等                              |

# 全社一丸で業績目標を達成する！ 高収益企業が取り組む業績管理体制

要約版

## ポイント

業績管理の徹底で善循環経営を創り出す

管理会計を活かして部門別損益を把握する

業績管理システムを運用するポイント

新しい業績管理手法『アメーバ経営』の概要

## 業績管理の徹底で善循環経営を創り出す

### 業績管理はなぜ必要か

#### 業績管理の良し悪しで売上・利益の良し悪しが決定される

経営環境の変化が激しい昨今においては、全社員の創意工夫、改善意欲、業績向上への執着心を高め、全社一丸となった取組みによってはじめて業績目標を達成することが可能となります。

そのためには、年度経営計画の進捗チェック、月次計画の進捗チェック、さらには、もっと細かな「小さな仮説」「実践」「検証」「軌道修正」のサイクルを回し、業績向上への善循環を作り出すことが重要なポイントとなります。

これがまさに業績管理の実践です。

#### 【善循環を作り出すポイント】

- 「年度経営計画」の進捗チェック
- 「月次計画」の進捗チェック
- 「小さな仮説」「実践」「検証」「軌道修正」のサイクルを回し、業績向上への善循環を作り出す

大半の企業では、毎月の業績検討会が行われています。しかし内容的には、単なる予算と実績の差異確認の場になってしまっている場合も多く見られます。前月の実績を集計・確定するのに時間がかかり、月末近くになってようやく前月の検討会開催している企業も多く見受けられます。

業績管理をしても、その業績管理が効果を上げている企業と、全く効果を上げていない企業があります。その差は「毎月早期に業績の善し悪しの原因を明確にして、当月以降の活動修正に反映できているかどうか」ということにあります。

#### 業績管理の定義

業績管理は、まず数値目標、管理指標、管理項目を設定し、それを実現するよう具体的な活動計画を策定することから始めます。

業績管理は全社レベルのみでなく、部門別、個人別に細分化し、全社目標と個人レベルの目標へと目標の連鎖を作り出し、組織全体の目標意識・活性化を図ります。

## 【業績管理の定義】

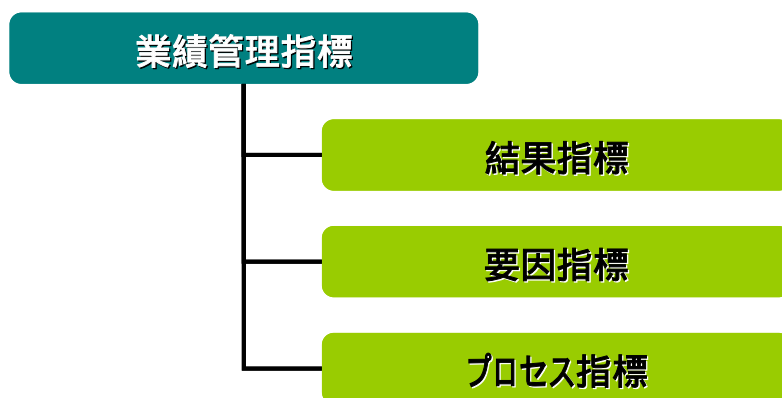
業績管理とは、企業の経営目標や部門目標達成のための計画を遂行し、その結果である業績を、全社および部門別・管理者別に測定・評価し、次の目標設定・計画策定に活用し、企業目的の達成を図ることである。

## 業績管理指標の設定

業績管理体制構築の最初のステップは業績管理指標を設定することです。つまり業績責任を客観的に判断できる定量数値を何にするのかということです。

その指標は3つに大別できます。

### < 業績管理指標 >



BMC ブックス『経営計画策定マニュアル』168 頁

結果指標は、企業活動の最終結果である経常利益やキャッシュフローで表されます。次に要因指標は、利益やキャッシュフローの要因となった項目（売上高、費用、売上債権の変動など）に関する数値です。

最後にプロセス指標は、要因指標の目標を達成するための活動を明確にしたもので具体的には「月に 地域での広告実施」といったものです。

多くの企業では、要因指標の把握までにとどまっており、「前月は粗利が未達成だった。来月は必ず達成するように！」という管理になってしまっている傾向があります。これでは、毎月同じことの繰り返しで、目標未達に終わるのは必然の結果です。

逆に、結果指標である経常利益を確実に上げている企業では、結果指標や要因指標ではなく、プロセス指標の管理を重点的に行っており、常に小さな改善、創意工夫を数多く行っています。

## 管理会計を活かして部門別損益を把握する

### 財務会計と管理会計の違い

企業の会計は、主として誰が利用するかによって、大きく2つに分類できます。

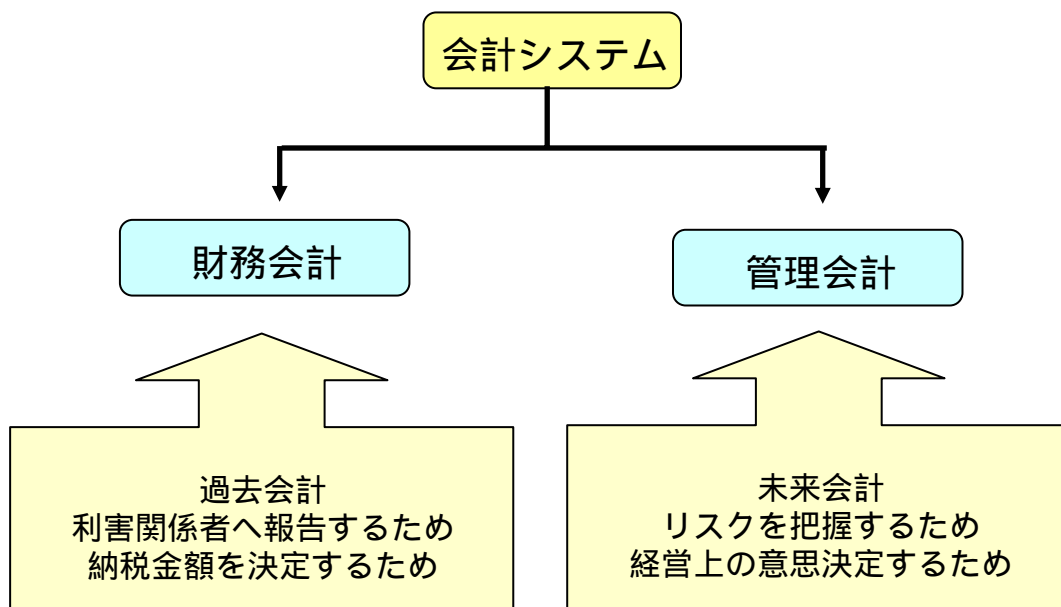
#### 【利用者による企業の会計の分類】

企業外部の利害関係者のための財務（制度）会計  
企業内部の経営者、管理者のための管理会計

財務会計の目的は、企業の経営状態の開示であり、会社法や企業会計原則などに則って株主や債権者への報告に利用されます。

これに対し管理会計は、その実態を捉え、未来のリスクとチャンスを把握し、経営者・管理者の意思決定が適時・適切に行えるようにすることが目的です。管理会計は企業の内部的なもので、財務会計と異なり、法令の定めにも必ずしも従う必要はなく、設計は自由であり、実施するか否か自体も企業の判断に委ねられています。

しかしながら、管理会計は企業の未来「リスクを予知」し、成長発展への「意思決定」を図る上で欠かせないものであり、財務会計と同等、あるいはそれ以上の意味を持っています。



## 管理会計の基本

管理会計を活用した損益計算書の基本形は以下のようになります。

| 科 目        | 内 容                          | 例                    |
|------------|------------------------------|----------------------|
| 売上高        |                              |                      |
| - ) 変動     | 売上高や企業活動に比例して変動する費用          | 材料費<br>商品仕入高<br>外注費  |
| 限界利益       |                              |                      |
| - ) 管理可能固定 | プロフィットセンターで管理可能な固定費          | 接待交際費<br>光熱費         |
| 貢献利益       |                              |                      |
| - ) 管理不能経  | プロフィットセンターで管理できないが、部門に属する固定費 | 人件費<br>家賃            |
| 直接利益       |                              |                      |
| - ) 本社     | プロフィットセンターに属さない固定費           | 研究開発の人件費<br>経理部門の人件費 |
| 営業利益       |                              |                      |

部門でコントロール可能な利益は貢献利益です。部門の努力で決定できる利益の評価は貢献利益で行います。

自部門ではコントロールできなくても、部門にかかる経費を差し引いた後の利益は直接利益といい、部門の実力は直接利益で把握することができます。

部門の存続の可否を検討する際には、この直接利益がプラスかマイナスかで評価します。

プロフィットセンターの活動を支援する本社経費（共通経費）を控除した後の利益が営業利益です。本社機能の必要以上の肥大化を抑制したり、プロフィットセンターで本社経費をカバーする意識を持つために活用します。

変動損益計算書活用のポイントとしては、変動費は「率」で管理し、固定費は「実額」の増減で管理することです。

レポート全編は、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。