

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2008年2月18日号 要旨  
2008・2009年度経済見通し～戦後最長の景気回復局面に終止符

## 2 企業経営 TOPIX

統計調査資料  
月例経済報告(平成20年2月)

## 3 企業経営ネットセミナー

ジャンル:経営  
経営環境の変化と経営戦略 後編 環境への適合と経営戦略

## 4 企業経営Q & A

ジャンル:経営分析 サブジャンル:実数分析  
実数分析の種類  
実数分析の活用

## 5 企業経営情報レポート

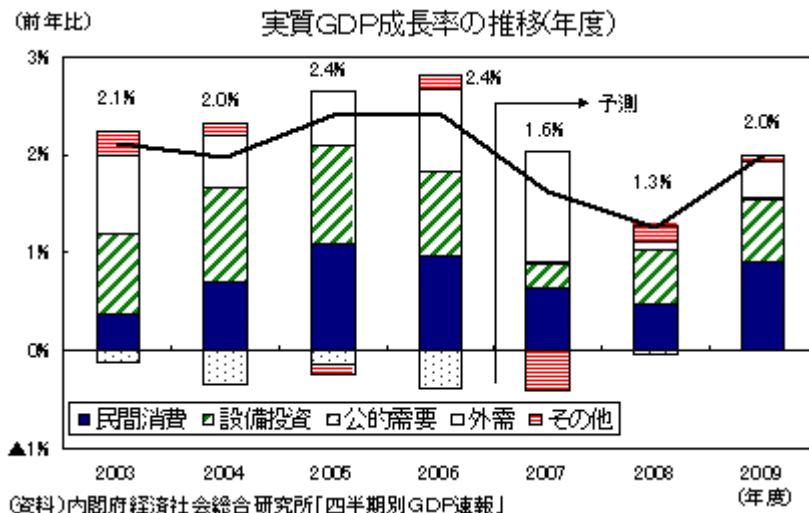
要約版:中小企業の活用法が大幅拡大 種類株式の概要と発行実務

# 2008・2009 年度経済見通し ～ 戦後最長の景気回復局面に終止符

## 要 旨

< 実質成長率：2008 年度 1.3%、2009 年度 2.0%を予想 >

1. 2007 年 10-12 月期の実質 GDP 成長率は、前期比年率 3.7%の高成長となったが、米国の景気後退に伴い輸出が急減速することから、2008 年前半はほぼゼロ成長にとどまろう。
2. 輸出の影響を受けやすい鉱工業生産指数は 2008 年入り後、低下傾向が続き、2002 年 2 月から続いてきた戦後最長の景気回復は途切れる可能性が高い。
3. バブル崩壊以降、長期にわたり日本経済の重しとなっていた過剰問題（債務、設備、雇用）は基本的に解消されているため、米国の景気後退が予想以上の厳しいものとならない限り、日本の景気後退もそれほど深刻なものとはならないだろう。
4. 実質 GDP 成長率は 2008 年度 1.3%、2009 年度は 2.0%と予想する。
5. 今後、米国の景気後退が明確となり、日本の経済指標も景気の悪化を示すものが増えてくる公算が大きい。日銀は、4 月末の展望レポートで、景気判断の大幅な下方修正を余儀なくされる可能性が高く、2008 年中は政策金利の据え置きが続くだろう。



「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。

# 月例経済報告

(平成20年2月)

抜 粋

(内閣府)【20/2/22 公表】

## 1. 総 論

### (我が国経済の基調判断)

景気は、このところ回復が緩やかになっている。

- ・ 企業収益は、改善に足踏みがみられる。設備投資は、緩やかに増加している。
- ・ 雇用情勢は、厳しさが残るなかで、改善に足踏みがみられる。
- ・ 個人消費は、おおむね横ばいとなっている。
- ・ 住宅建設は、持ち直しの動きがみられるものの、依然として低い水準にある。
- ・ 輸出は、緩やかに増加している。生産は、増勢が鈍化している。

先行きについては、設備投資や輸出が増加基調で推移し、緩やかな景気回復が続くと期待される。ただし、サブプライム住宅ローン問題を背景とするアメリカ経済の減速や金融資本市場の変動、原油価格の動向等から、景気の下振れリスクが高まっていることに留意する必要がある。

### (政策の基本的態度)

政府は、「日本経済の進路と戦略」と「経済財政改革の基本方針 2007」を一体として、改革を推進する。平成19年度補正予算等の着実な実施を図る。

中小企業を巡る経営環境が厳しくなっていることにかんがみ、政府は、2月20日に「年度末に向けた中小企業対策について」を取りまとめた。

民間需要主導の持続的な成長を図るとともに、これと両立する安定的な物価上昇率を定着させるため、政府と日本銀行は、上記基本方針に示されたマクロ経済運営に関する基本的視点を共有し、政策運営を行う。

## 2. 各 論

### 1. 消費・投資などの需要動向

2007年10-12月期の実質GDP（国内総生産）の成長率は、民間住宅がマイナスに寄与したものの、民間企業設備、財貨・サービスの純輸出（輸出-輸入）がプラスに寄与したことなどから、前期比で0.9%増（年率3.7%増）となった（2四半期連続のプラス）。また、名目GDP成長率は前期比で0.3%増となった（2四半期連続のプラス）。

#### 個人消費は、おおむね横ばいとなっている。

個人消費は、おおむね横ばいとなっている。消費者マインドは悪化しており、所得はおおむね横ばいで推移している。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、12月は前月に比べ減少し、おおむね横ばいとなっている。

個別の指標について、12月の動きをみると、「家計調査」では、実質消費支出は前月から増加した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月に比べて減少した。新車販売台数は、12月減少した後、1月は増加した。旅行は、国内旅行、海外旅行ともに前年を上回った。外食は、前年を上回った。

先行きについては、雇用情勢の改善に足踏みがみられ、所得がおおむね横ばいで推移していることから、当面、横ばい圏内の動きが続くと見込まれる。

#### 設備投資は、緩やかに増加している。

設備投資は、緩やかに増加している。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2007年7-9月期は製造業は減少したものの、非製造業は増加している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、おおむね横ばいとなっている。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」によれば、2007年度設備投資計画は全規模全産業、全規模製造業、全規模非製造業とともに5年連続の増加が見込まれている。また、設備投資の動きに先行性がみられる設備過剰感は横ばいとなっている。先行指標をみると、機械受注は、おおむね横ばいとなっている。建築工事費予定額は、持ち直している。先行きについては、当面、緩やかな増加傾向で推移すると見込まれるものの、企業収益の改善に足踏みがみられることもあり、注視が必要である。

#### 住宅建設は、持ち直しの動きがみられるものの、依然として低い水準にある。

住宅建設は、持ち直しの動きがみられるものの、依然として低い水準にある。持家の着工は持ち直した後おおむね横ばいとなっている。貸家、分譲住宅の着工は持ち直しの動き

がみられるものの依然として低い水準にある。総戸数は、12月は前月比9.9%増の年率105.0万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。なお、2007年の住宅建設は、持家、貸家、分譲住宅がともに減少したことから、前年比17.8%減の106.1万戸となり、5年振りの減少となった。先行きについては、改正建築基準法施行の影響が当面続くと見込まれる。

#### 公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資の関連予算をみると、2008年2月6日に成立した国の平成19年度補正予算において、約0.4兆円の災害対策費等の予算措置を講じることとしたが、補正後の公共事業関係費は前年度を下回った。また、平成19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、中期的に計画的な抑制を図る中で前年度比3.0%減（かい離是正後は、14.9%減）としつつ、重点的な配分を行うとしている。

2007年10-12月期の公共工事受注額は前年を上回ったが、公共工事請負金額は前年を下回った。2008年1月の公共工事請負金額は前年を下回った。

先行きについては、国、地方の予算状況などを踏まえると、総じて低調に推移していくものと見込まれる。

#### 輸出は、緩やかに増加している。輸入は、横ばいとなっている。貿易・サービス収支の黒字は、減少している。

輸出は、緩やかに増加している。地域別にみると、アジア向け輸出は、輸送用機器が増加し、全体として増加している。アメリカ向け輸出は、輸送用機器は堅調なものの、電気機器が弱含み、全体として横ばいとなっている。EU向け輸出は、横ばいとなっている。先行きについては、アメリカ経済の減速等に留意する必要がある。

輸入は、横ばいとなっている。地域別にみると、アジアからの輸入は、機械機器が底堅く推移し、全体として横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、機械機器が増加し、全体として緩やかに増加している。EUからの輸入は、緩やかに減少している。

国際収支をみると、輸出金額が緩やかに増加し、輸入金額が増加しており、貿易収支の黒字幅は減少している。また、サービス収支の赤字幅は横ばいとなっている。そのため、貿易・サービス収支の黒字は減少している。

「月例経済報告（平成20年2月）」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。

# 経営環境の変化と経営戦略 後編 環境への適合と経営戦略

ジャンル：経 営

講 師：株式会社吉岡経営センター 八巻 正博



## 講義内容

- 00:01:20 製品市場マトリックス
- 00:01:56 市場浸透戦略
- 00:04:18 新市場開拓戦略
- 00:05:20 新製品開発戦略
- 00:06:13 多角化戦略
- 00:07:32 P P M
- 00:08:52 競争優位の必要性
- 00:11:27 業界分析
- 00:13:56 業界内の既存の競争
- 00:15:07 競争戦略における「脅威」
- 00:20:46 競争戦略における「交渉力」

00:23:51 3つの基本戦略とは

00:24:21 3つの基本戦略の内容

## 講師プロフィール

株式会社吉岡経営センター 専務取締役 八巻 正博(やまき・まさひろ)

### 経 歴

1961年生まれ。銀行勤務を経て、株式会社吉岡経営センターに入社。企業経営戦略の立案指導と業績管理システムの構築と運営、それに連動した人事・組織制度構築の幅広い分野の経験を持つ現場指導型コンサルタント。業種を問わず中堅・中小企業から上場企業までの数多くの経営者から厚い信頼と高い評価を得ている。

### 主な著書

- ・「ポスト成果主義 複合型賃金制度の作り方とその実践例」(明日香出版)
- ・「経営改善計画の立て方・進め方」(共著、明日香出版)

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: **経営分析** > サブジャンル: **実数分析**

# Question

## 実数分析の種類

実数分析にはどのような種類がありますか？

# Answer

増収増益か、または売上高推移や営業利益推移といった時系列による分析が多く使われます。

実数分析の代表的な例としては、増収増益といったマクロの業績を時系列で比較する場合や、原価差異分析、経常収支分析、キャッシュフロー分析などがあります。

また、貸借対照表についても実数分析が必要です。貸借対照表は一時点の「残高」であり、残高がどのように変化したかという視点で分析します。

### (1) 企業全体に関する実数分析

増収増益 / 増収減益 / 減収増益 / 減収減益  
総資本の増減  
キャッシュフローの変化

### (2) 損益計算書に関する実数分析

売上高の変化  
売上総利益の変化  
人件費の変化  
営業利益の変化、など

### (3) 貸借対照表に関する実数分析

現預金残高の増減  
借入金の増減  
株主資本の増減  
有形固定資産の増減、など

# Question

## 実数分析の活用

実数分析はどのように活用すればよいでしょうか。

# Answer

まずは売上高と利益について前年からどう変化したかを掴み、その上でポイントを絞って掘り下げた分析をすることが必要です。

決算書に表わされる経営データは、自社の客観的経営力を示します。それは、過去の努力度、経営適応度を如実に表わしたものです。

経営成績を大別すると、増収増益、増収減益、減収増益、減収減益の4つのパターンからなり、その大枠から何を読み取るかが実数分析のスタートになります。

もし、増収増益であるならば、自社には魅力的な商品・サービスがある、販売体制が良い、などの要因があるはずです。

また、減収減益の場合には、これまでの経営の取り組みに何らかの問題点を抱えている結果であり、必ずどこかバランスを崩している点があるはずです。

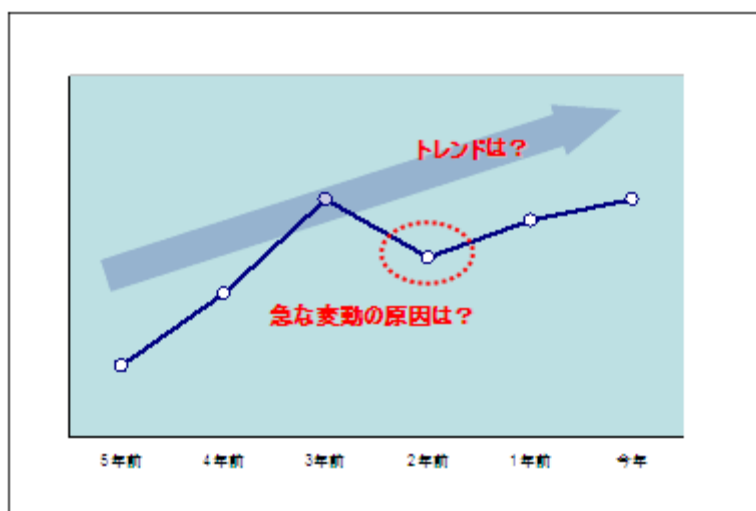
決算書分析で経営特性をつかむことにより、問題点を明らかにし、何を改善すべきかが見えてくるのです。

また、売上高についても、細分化して時系列を見る必要があります。

自社の売上高や、特定の部門・商品群などの売上高について、過去からの推移を分析します。データを時系列に並べ、期間比較することにより、その指標が上昇傾向にあるのかそれとも下降傾向にあるのかのトレンドをとらえます。

そのトレンドを見る中で特に注意することは、急激な変動がないかということです。急激な変動には、必ず理由が存在します。何故そうなったのか、その原因を探る必要があり、そして納得できるような答えが見つかるまで確かめることが大事なのです。

例えば、売上が右図のような上昇トレンドの場合などでも、2年前の数値の急激な変動には、原因があるはず。この原因がある商品やサービスの不具合から引き起こされたものだとすると、現状の上昇トレンドにおいても決して油断できないこととなります。冷静にトレンドを分析すると、過去に打った様々な手立てがどのように結果に反映されたかが良くわかります。その結果には、今後どうすべきかというヒントも隠されているのです。



# 中小企業の活用法が大幅拡大 種類株式の概要と発行実務

要約版

## ポイント

種類株式と発行のメリット

譲渡制限株式の活用

事業承継に活用する種類株式

経営安定化に活用できる種類株式

種類株式の相続評価

## 種類株式と発行のメリット

### 会社法施行で変わった「種類株式制度」

平成 18 年 5 月に施行された会社法により、会社を運営するうえでの規制や手続きが大きく変わりました。具体的には、「最低資本金の撤廃」、「有限会社法の廃止による株式会社制度への一本化」、「機関設計や剰余金分配の柔軟化」などが実現し、企業経営の手法は自由度が増したといわれています。

#### 中小企業経営者にとっての変更点

会社の機関設計が大幅に自由化  
発行する株式の内容と種類が多様化  
会社の機関として「会計参与」が新設

これらの変更点は、

株式会社をスリムにしたい  
株式発行の工夫により、円滑に事業を承継したい  
決算書の信頼性を向上させたい  
M & A について考えてみたい  
ベンチャー企業を起こしたい

といった中小企業経営者の悩みにこたえる会社制度に生まれ変わりました。

特に、中小企業にとって活用方法が大幅に広がった制度のひとつに、「種類株式制度」があります。種類株式は、従来の商法でもいくつかは発行が認められていました（配当優先株式、議決権制限株式、譲渡制限株式等）が、会社法ではこの発行パターンが、9種類に増えたことが注目されています。

会社法で発行が可能になった種類株式とは、どのようなものがあるか確認します。

### 9つの種類株式

#### (1) 剰余金の配当に関する優先株式

会社が株主に配当する剰余金の金額や順位について、普通株式よりも優先権を持つ株式

#### (2) 残余財産の分配に関する優先株式

会社を清算した場合に、その会社の残余財産の分配を受ける金額や順位について、普通

株式よりも優先権を持つ株式

**(3) 議決権制限株式**

株主総会における議決権の行使について、普通株式とは異なる権利を持つ、あるいは全く権利を持たない株式

**(4) 譲渡制限株式**

株式を譲渡する場合に、発行会社の承認を必要とする株式

**(5) 取得請求権付株式**

株主が発行会社に株式を買い取ることを請求できる株式

**(6) 取得条項付株式**

予め定めた一定の事由（例えば、新株の発行日、株式の公開日、その他会社が定める日が到来した場合等）が生じた場合に、発行会社が主導権を持ってその株式を強制的に取得することができる株式

**(7) 全部取得条項付種類株式**

2種類以上の株式を発行する会社が、株主総会の特別決議によって、その株式の全部を強制的に取得することができる株式

**(8) 拒否権付株式（黄金株）**

一定の事項（例えば、取締役等の選解任に関する議決権、合併・事業譲渡等に関する議決権等）について特定の株主に拒否権を付与する株式で、この株主が同意しない限り、その事項については決定することができないので「黄金株」とも呼ばれています。

**(9) 取締役等の選任権付株式**

会社の取締役や監査役の選任・解任についての議決権を有する株式

**なぜ、種類株式を発行するのか**

これら9種類の種類株式を使い分けたり、組み合わせたりすることで、さまざまな経営上の効果を得ることができます。例えば、株主総会の議決権よりも、より多くの配当がほしいという人には「剰余金の配当に関する優先株式」を発行することで資金調達がしやすくなりますし、将来事業を承継させる後継者には普通株式を、他の株主には「無議決権株式」を発行することで、経営権の分散を防ぐことができます。

また、これら9種類の種類株式以外にも、株主ごとに異なる権利を持たせる「属人的種類株式」や、株式を相続した人から会社が強制的に株式を買い取れるよう定款に定めることが可能となりました。

## 譲渡制限株式の活用

### 譲渡制限株式

譲渡制限株式は、その株式の譲渡による取得について、発行会社の承認を要する株式です。従来の商法では、全ての株式に譲渡制限の定めをおくか否かについて定めることができたのみでした。つまり、譲渡制限の定めをおけば全ての株式が譲渡制限株式となっていたわけです。これに対し、会社法では株式ごとに譲渡制限の定めを置くか否かを選択できることになりました。

また、譲渡制限の定めを置いた場合には、その株主からの譲渡の承認請求に対して、譲渡機関を設ける必要がありますが、定款の定めにより、代表取締役を承認機関としたり、一定の場合には自動的に承認したものとみなすことも出来ます。これにより、譲渡の証人請求があった場合にも株主総会や取締役会の招集を省略したり、親族間の株の譲渡については承認があったものとみなすことにより、手続きを簡略化できるようになっています。

このような制限を設けることで、株式が不必要にばら撒かれ、見知らぬ他人の手に渡ったりすることを防ぐことができます。一般的な中小・同族企業の多くはこうした譲渡制限についての定款規定を設けています。

では、仮に会社が株式譲渡に関する株主の請求を拒否した場合はどうなるのでしょうか。この場合、会社自身はその株式を買い取るか、会社が買受人を指定し、その人に株式を売るという手続きを経なければなりません。

### 譲渡制限株式の発行手続き

株式に譲渡制限を付けるためには、定款でその旨を定め、株主総会の決議を行うことが必要とされます。定款で定める事項は、下記の通りです。

#### 譲渡制限株式発行時に定款に定める事項

譲渡制限につき、株式会社の承認が必要である旨  
一定の場合において承認したものとみなす旨とその一定の場合の要件

従来、譲渡制限を付けていなかった会社が新たに株式の全部に譲渡制限を付ける場合、株主総会の「特殊決議」が必要とされています。なお、この決議で反対した株主は、所有株式を会社に買い取ってもらうことを請求することができます。

定款に必ず定める事項	譲渡制限につき株式会社の承認が必要である旨 一定の場合に承認したものとみなす旨とその一定の場合の要件
株主総会の決議	特殊決議（全部変更の場合）

## 経営安定化に活用できる種類株式

株式が分散し多数の人が株主となると、会社の舵取りをする権限（＝経営権）も希薄化してしまいます。そこで、経営者やその一族でしっかりと経営権を握るために種類株式を活用することが重要になってくるわけです。

### 議決権制限株式

株主の基本的な権利に「株主総会における議決権」が存在します。普通株式会社には1株（あるいは1単位）に1つずつ、平等に議決権が付されていますが、議決権制限株式は株主総会で決議できる事項に制限を加えるという株式です。

「決議できる事項に制限を加える」というのは、具体的には、ある株式が「取締役等の選任に関する議決権と剰余金の分配に関する議決権は持っているが、事業の譲渡に関する議決権は持ってない」といったように、株式ごとに、議決権の内容に濃淡を付けることをいいます。また、決議できる事項をゼロとする「完全無議決権株式」も発行することができます。

### 議決権制限株式の発行手続き

議決権制限株式を発行するためには、まず定款で「株主総会で議決権を行使できる事項」を必ず定め、その株式について議決権行使の条件を定める場合には、その条件についても定めます。定款変更の株主総会での決議方法は、「特別決議」とされています。

#### 議決権制限株式の発行手続き

定款に必ず定める事項	株主総会で議決権を行使できる事項
定款に定めるか、取締役会等の決議で定める事項	当該種類の株式につき議決権行使の条件を定めるときはその条件
株主総会の決議	特別決議

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。