

# 週刊 企業経営

# WEB MAGAZINE マガジン

## 1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2008年12月19日号  
景気後退と経済見通しの下方修正

経済・金融フラッシュ 2008年12月19日号  
10月に続き0.2%利下げを実施：  
長期国債買入増額、CP買取実施も決定

## 2 経営 TOPICS 抜粋

業界ニュース  
平成21年度税制改正の大綱

## 3 経営情報レポート 要約版

要点だけをしっかり掴む！中小企業で活用する経営分析

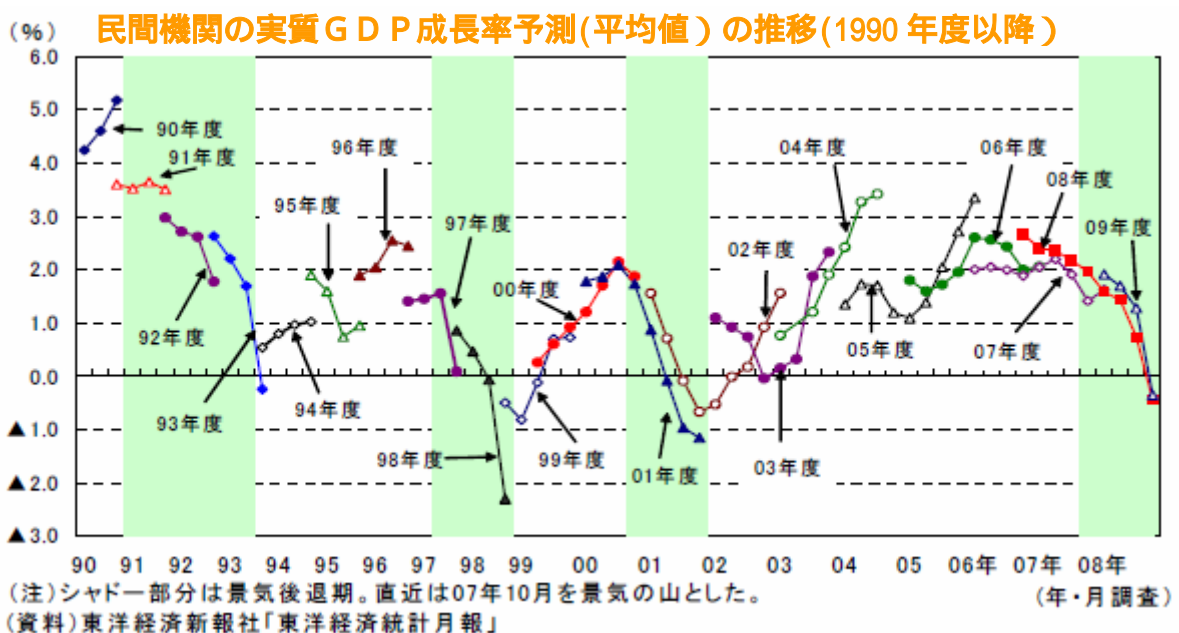
## 4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:経営手法  
事業の多角化  
技術経営を成功に導く方法

# 景気後退と経済見通しの下方修正

## 要 旨

- 1 2008年7-9月期のGDP2次速報を受けて、民間調査機関が発表した経済見通しによれば、実質GDP成長率の予測値(平均)は2008年度が前年比1.0%、2009年度が前年比0.9%と2年連続でマイナス成長となった。
- 2 経済情勢が想定を上回るペースで悪化していることを反映し、このところ経済見通しの下方修正が続いている。
- 3 経済見通し(実質GDP成長率の予測値)は、景気回復局面では上方修正、景気後退局面では下方修正が続く傾向があるが、景気が転換点を迎えた後、比較的早い段階で修正が始まることが多い。
- 4 一方、景気の転換点に関するエコノミストの判断は遅れる傾向がある。直近の景気の山は2007年末頃と見られるが、「ESPフォーキャスト調査」によれば、全てのエコノミストが景気の山を過ぎたと判断したのは、実際に景気がピークアウトしてから1年近くが経過した2008年9月であった。
- 5 景気の底打ち時期を探る上で注目されるのは、エコノミストによる景気の転換点に関する判断よりも、経済見通しの修正方向が反転するかどうかである。



「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。

# 10月に続き0.2%利下げを実施： 長期国債買入増額、CP買取実施も決定

## 要 旨

**1 10月に続き0.2%の利下げを実施：**  
日銀は現在の景気を2002年5月以来の「悪化」と判断した。その上で「中央銀行としてなし得る最大限の貢献を行う」とし、10月に続き0.2%の利下げを実施、さらには長期国債の買入増額、CP買取実施を決定した。  
景気が急激に悪くなっている上、足もとは円高が進んでいる。日銀の判断として今、手を打たないと景気後退が深くなり、取り返しがつかなくなるとの考えから、強力なサポートを打ち出してきた。またFRBの予想よりも早い量的金融緩和採用も日銀の政策を後押しした。

**2 どうしても比較してしまう評価軸「対FRB」：為替の円高圧力、介入**  
各国金融政策が悩んでいるように、追加緩和そのもので大きく経済状況が改善するといった「刺激効果」は限定的である。ただし、効果が限られているとしても、日銀もきっちり対応するという「スタンス」を示すことが重要なはず。その点、足元起こっている円高、厳しい企業金融、高止まりする短期市場金利に対して「手を打つ」というメッセージを出してきた。  
ただし、対FRBで見てどうしても「引いている」という印象は残り、為替面で「円高」は注視しておかざるをえないだろう。既に市場では日銀の「次の一手」に移っている。その点ではFRB対比で

見て、量的金融緩和にまだ一步引いているという印象をどうしても受けてしまう。FRBが量的金融緩和に突入したのになぜ躊躇する必要があるのかとの批判は当然でてくるだろう。  
また円高が加速した場合、もう一段の金融面での政策がありえるのではと見られ、「介入」に対する各国の理解は得られにくいという問題が残った。  
筆者はそうはいつでも円高が進行した場合、介入してくると予想しているが、この先円高が進んだ場合、介入ではなく、まずは金融緩和だろうとの声はでてくる。

**3 今後の金融政策の焦点：円高、資金繰り、景気浮揚**  
日銀の金融緩和がこれで終わりということはずまない。早晩量的金融緩和に突入(過去の当座預金残高をターゲットとするような政策ではなく、FRBと同じようなスタイルで量的金融緩和を宣言し、バランスシートの拡大を今後の政策として発表)し、その中でいくつかの問題別に対応が求められることになりそう。これから予想される問題は円高、年度末に向けた資金繰り、景気浮揚である。円高には、マネタリーをどのように拡大するかが重要で、さらなる国債買切増額といったマネタリーベースの拡大を図ってくるだろう。

# 平成 21 年度税制改正の大綱

## 概要

現下の経済金融情勢を踏まえ、景気回復の実現に資する等の観点から、住宅・土地税制、法人関係税制、中小企業関係税制、相続税制、金融・証券税制、国際課税、自動車課税等について所要の措置を講ずることとし、次のとおり税制改正を行うものとする。

### 1 相続税制

#### 1 取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度等の創設

(1) 経営承継相続人が、非上場会社を経営していた被相続人から相続等によりその会社の株式等を取得し、その会社を経営していく場合には、その経営承継相続人が納付すべき相続税額のうち、相続等により取得した議決権株式等（相続開始前から既に保有していた議決権株式等を含めて、その会社の発行済議決権株式等の総数等の 3 分の 2 に達するまでの部分に限る。）に係る課税価格の 80% に対応する相続税の納税を猶予することとする。

(注) 「経営承継相続人」とは、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律の規定に基づき経済産業大臣の認定を受ける一定の非上場会社（以下「認定中小企業者」という。）の代表者であった者の後継者をいう。

(2) 以下のような取引相場のない株式等に係る贈与税の納税猶予制度を創設する。

認定中小企業者の代表者であった者の後継者として経済産業大臣の確認を受けた者が、その代表者であった者から贈与によりその保有株式等の全部（贈与前から既にその後継者が保有していたものを含めて、発行済議決権株式等の総数等の 3 分の 2 に達するまでの部分に限る。以下「猶予対象株式等」という。）を取得し、その会社を経営していく場合には、その猶予対象株式等の贈与に係る贈与税の全額の納税を猶予することとする。

贈与者の死亡時には、その後継者が猶予対象株式等を相続により取得したものとみなして、贈与時の時価により他の相続財産と合算して相続税額を計算する。その際、経済産業大臣の確認を受けた場合には、相続税の納税猶予を適用する。

#### 2 農地等に係る相続税の納税猶予制度等について、次のとおり見直しを行う

(1) 市街化区域外の農地等に係る相続税の納税猶予について、次の措置を講ずる。

改正後の農業経営基盤強化促進法の規定に基づき貸し付けられた農地等についても納税猶予の適用を認める。

本制度の適用を受ける者について、20年間の営農継続により猶予税額が免除される措置を廃止する。

猶予期間中に身体障害等のやむを得ない事情により営農継続が困難となったときは、農地等の貸付け（営農の廃止）をした場合でも、納税猶予の継続を認める。

災害・疾病等のやむを得ない事情のため一時的に営農できない場合について、営農継続をしているものとする取扱いを明確化する。

納税猶予適用者（20年間の営農継続により猶予税額が免除される者を除く。）が、特例適用農地等の譲渡等をした場合に納付する猶予税額に係る利子税については、税率を年3.6%（現行年6.6%）に引き下げる。

農用区域内の特例適用農地等を改正後の農業経営基盤強化促進法の規定に基づき譲渡した場合については、総面積の20%を超える譲渡についても、納税猶予の取消事由としない（譲渡した割合に応じた猶予税額及び利子税を納付する）。

(2) 市街化区域内の農地等に係る相続税の納税猶予について、上記(1)からの措置を講ずる。

(3) 納税猶予の取消事由となる「耕作の放棄」について、該当要件の見直しを行う。

(4) その他、農地等に係る贈与税の納税猶予等について、所要の見直しを行う。

(注) 上記の改正は、農地法等の一部を改正する法律（仮称）の施行の日以後の相続若しくは遺贈又は贈与について適用する。なお、同日前の相続又は遺贈について農地等に係る相続税の納税猶予の適用を受けている者については、上記(1)からまでを適用する。ただし、当該者も選択により、上記(1)の適用ができることとし、その場合には、上記(1)及び(3)も適用する。

## 2 法人関係税制

1 エネルギー需給構造改革推進投資促進税制について、平成21年4月1日から平成23年3月31日までの間に取得等をするエネルギー需給構造改革推進設備等は、その事業の用に供した事業年度において、普通償却限度額に加え、取得価額まで特別償却ができることとする。なお、エネルギー需給構造改革推進投資促進税制の適用期限を2年延長する。

2 産業活力再生特別措置法の改正に伴い、同法の改正法の施行の日から平成24年3月31日までの間において、認定資源生産性革新計画（仮称）又は認定資源制約対応製品生産設備導入計画（仮称）に記載された資源生産性革新設備等（仮称）又は資源制約対応製品生産設備（仮称）の取得等をした場合には、これらの設備等については、取得価額の100分の30相当額（建物等については、100分の15相当額）の特別償却ができることとする。

なお、産業活力再生特別措置法の改正法の施行の日から平成23年3月31日までの間に取得等をしたものについては、上記1のエネルギー需給構造改革推進投資促進税制と同様に、普通償却限度額に加え、取得価額まで特別償却ができることとする。

- 3 産業技術力強化法の一部改正に伴い、試験研究費に係る特別税額控除制度について、特別試験研究費の範囲に、改正後の同法に規定する試験研究独立行政法人（仮称）と共同して行う試験研究に係る費用及び同法人に委託する試験研究に係る費用を加える。

### 3 中小企業関係税制

- 1 中小法人等の平成21年4月1日から平成23年3月31日までの間に終了する各事業年度の所得の金額のうち年800万円以下の金額に対する法人税の軽減税率を18%（現行22%）に引き下げる。

**(注1)** 中小法人等とは、次の法人をいう。

普通法人のうち各事業年度終了の時ににおいて資本金の額若しくは出資金の額が1億円以下であるもの又は資本若しくは出資を有しないもの（保険業法に規定する相互会社等を除く。）

公益法人等 協同組合等 人格のない社団等

**(注2)** 協同組合等又は特定医療法人が連結親法人である場合の税率は、単体制度と同様に、年800万円以下の金額に対して19%（現行23%）に引き下げる

- 2 中小法人等の平成21年2月1日以後に終了する各事業年度において生じた欠損金額については、欠損金の繰戻しによる還付制度の適用ができることとする。

**(注)** 中小法人等の範囲は、上記1の項と同様。

- 3 中小企業等基盤強化税制の適用期限を2年延長する。
- 4 商店街の活性化に関する法律（仮称）の制定に伴い、特定住宅地造成事業等のために土地等を譲渡した場合の1,500万円特別控除の適用対象に、同法の認定を受けた商店街活性化計画（仮称）又は商店街活性化支援計画（仮称）に基づく事業の用に供するために土地等を譲渡した場合を加える。

# 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

決算書に表わされる経営データは、会社の客観的経営力を示します。決算書は、自社の過去の取組みが総合結果として示され、自社の発生型問題の80%を見せてくれます。

## ■ 1 | 決算書を実数・比率の分析に置き換えて見直す

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。

### 財務分析

実数分析	...	財務諸表の実数を用いて時系列分析する
比率分析	...	財務諸表の関係比率または構成比率を用いて分析する

## ■ 2 | 実数分析

実数分析には、基本的な売上・利益増減分析、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。販売実績の比較を販売地域別、営業所別、営業担当者別、商品群別などに区分した期間比較が必要です。このほかに、販売数量の増減による影響と販売単価の上下による影響も分析の対象となります。

増加、減少の要因を分析することによって、どこにどのような問題があるのか、いつまで、どうしなければならぬのか、という改善策が明らかになります。

## ■ 3 | 比率分析

実数分析は、主に自社の過去データと比較することで増減分析を行うものです。

仮に経営成績の良否の判定を同業他社と比較しようとした場合、業種別の同業他社平均値と比較することになりますが、会社の歴史も違い、又、社員数も異なるため単純に実数を並べても比較しにくいところがあります。この場合、実数を比率に置き換えると、規模の大小にとらわれず比較することができます。

## 2 実数分析の手法を理解する

### ■ 1 | 貸借対照表を実数分析する

貸借対照表を3期分対比し、資金の調達・運用の推移を見ていきます。

チェックポイントとしては、下記に示すとおり3つありますが、時系列に比較することが重要です。少なくとも3期以上のデータを時系列に並べて期間比較し、その変化を見ていきます。

#### チェックポイント1 大枠で傾向をとらえる

売上高の増加率と総資本の増加率の関係

売上高増加率	>	総資本増加率.....	判定
〃	=	〃	..... 〃
〃	<	〃	..... 〃 x

自己資本比率（総資産に占める自己資本の割合）は高まっているか

#### チェックポイント2 資金の調達と運用（使途）をつかむ

良好な状態

- 内部留保（利益の蓄積）で設備投資している
- 内部留保（利益の蓄積）で売掛金の増加分を調達している
- 内部留保（利益の蓄積）で在庫の増加分を調達している
- 内部留保（利益の蓄積）で借入金の返済財源を調達している

好ましくない状態

- 欠損の補填のために支払手形、買掛債務が増加した
- 欠損の補填を資産の処分で行った
- 欠損の補填のために借入金が増加した

#### チェックポイント3 科目を重点的に見る

資産の部分分析

- |             |                      |
|-------------|----------------------|
| 総資産の増減はどうか  | 仮払金、貸付金、未収金が増加していないか |
| 流動資産の増減はどうか | 在庫、棚卸資産の増減はどうか       |
| 売掛債権の増減はどうか | 固定資産の増減はどうか          |

## 負債の部分分析

流動負債の増減はどうか  
買掛債務は増加していないか  
固定負債の増減はどうか  
借入金が増加していないか、返済期間は長くないか

貸借対照表を点検する際には、特に売掛債権や在庫・棚卸資産の増減に注目必要があります。なぜなら、売掛債権や在庫・棚卸資産の増加は運転資金の増加につながり、1～2ヵ月後の資金繰りにも影響するからです。

## ■ 2 | 損益計算書を実数分析する

### チェックポイント1 大枠で傾向を捉える

増収増益      増収減益      減収増益      減収減益      変動なし

### チェックポイント2 その傾向の要因分析をする

#### 損益の傾向

売上高の推移はどうか

#### 3つの利益推移

限界利益の推移はどうか  
営業利益の推移はどうか  
経常利益の推移はどうか

#### 経費の推移

変動費の推移はどうか  
固定費の推移はどうか  
人件費の推移はどうか

### チェックポイント3 部門別損益を作成する

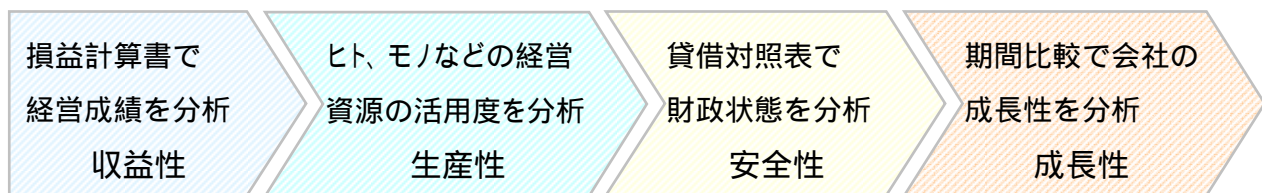
得意先数、客数の増減を分析する  
営業所別の売上分析をする  
地域別の売上分析をする  
商品、製品群別の売上分析をする

### 3 比率分析の流れと体系を理解する

#### ■ 1 | 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、収益性、安全性、生産性、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

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  
生産性...労働生産性、労働分配率など  
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  
成長性...対前年売上高伸び率、各利益の伸び率など

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。



## 事業の多角化

事業の多角化を検討していますが、どのような考え方で検討すればよいのでしょうか？また、注意するポイントはありますか？



多角化とは、市場・製品ともに新しい分野へ進出することです。

多角化には大きく分けて関連型多角化と非関連型多角化の2種類があります。

関連型多角化は、既存事業と関連のある事業に進出する形態で、一般的に自社の経営資源が活用でき、シナジー（相乗）効果が期待できるとともにノウハウも活用できるなどというメリットがある反面、多角化に伴う企業成長に限界があるというデメリットがあります。

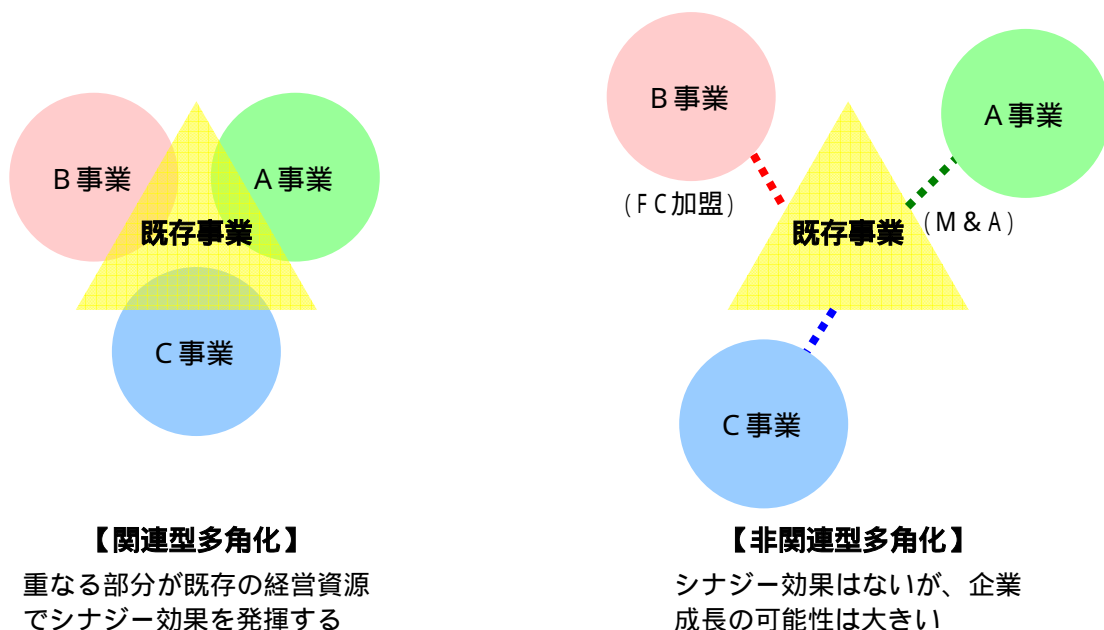
一方、非関連型多角化は、既存事業と関連のない事業に進出する形態で、ノウハウがない事業へ進出するため一般的にハイリスクハイリターンな多角化と呼ばれています。そのリスクを軽減する手段としてフランチャイズチェーン（FC）への加盟があります。

FC加盟の最大のメリットは、ノウハウがなくても短期間に事業展開が可能である点です。

自社が多角化を進める際には、まず経営理念やビジョンとの整合性を点検する必要があります。矛盾しているのであれば多角化すべきではありません。

また、自社の経営資源やノウハウの点検も重要です。自社の経営資源が不足していれば、FCへの加盟や、M&Aといった手法を検討する必要があります。

多角化には必ずリスクを伴いますので、シナジー効果や外部資源を有効に活用するなど、リスクを最小限にする方法を検討すること、が最大のポイントです。



## 経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 経営手法



### 技術経営を成功に導く方法

技術経営を成功に導くポイントについて解説をお願いします



技術経営を成功に導くポイントを7つにまとめました。

#### 1. コア技術の見極め

技術経営には、競争力のある技術・ノウハウが必要です。そのためには自社の競争力の根源であるコア技術がどこにあるのかを見極め、常にコア技術を洗練させていくことが重要です。

#### 2. 社員の意識改革と社内体制の見直し

社内体制を見直し、新しいことに挑戦できる態勢への足固めをすることが必要です。また、社員の意識改革とモチベーションを高めるために、確固たる理念やビジョンを示すことも必要です。

#### 3. 競争優位のポジションの見極め

目指すべきは競争優位のポジションの確立にあります。そのためには経営者が5年後、10年先を見極め、正確なマーケット分析を行うべきです。その際、「差別化戦略」と「集中戦略」の両面から行うことがポイントとなります。

#### 4. 徹底したマーケットイン

徹底した顧客志向が必要です。顧客志向経営を実践することは、マーケティング力強化につながるからです。

#### 5. 効果的なアライアンス戦略

技術経営を成功させる上では、技術・製品・市場の集中と選択が必要です。それだけに足りない経営資源を外部から調達したり、新規事業の付加価値を高めたり、事業化を加速させる効果が期待できるパートナーとのアライアンス戦略は重要です。

#### 6. 従業員のモチベーション向上

技術経営においても人材の育成・確保、モチベーションやインセンティブの付与は重要な要素でもあります。

#### 7. 常に危機感をもつ

技術経営で目指すところのニッチトップがいる競争優位のポジションは、企業規模が大きくなるにつれ危ういものとなる可能性があります。

技術経営とは常に技術革新に取り組んでいる状態であり、自己革新能力を高めていくことです。経営者は常に5年～10年先を見通す努力を怠らず、企業の成長やマーケットの変化に応じて戦略を軌道修正するも必要です。