

MAGAZINE

週刊
企業経営
ウェブマガジン1 ネットジャーナル **要旨**

Weeklyエコノミスト・レター 2010年7月2日号

金融市場の動き(7月)

～リーマンショック後の2番底を織り込む展開:経済成長と財政の両立、
欧州金融システム問題への発展など先行き不安に反応

経済・金融フラッシュ 2010年6月30日号

米4月住宅価格、前月比0.4%上昇

～減税期限の影響大きく一時的か

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

第120回中小企業景況調査(2010年4-6月期)

3 経営情報レポート **要約版**

すぐに始められる経営改善策

オフィス内のコスト削減法

4 経営データベース

ジャンル:雇用調整 サブジャンル:トラブルを回避する整理解雇

経営維持のために行う雇用調整 トラブルを回避するうえで知っておくべきこと
整理解雇を断行しなければならない際の注意点

金融市場の動き(7月)

～リーマンショック後の2番底を織り込む展開: 経済成長と財政の両立、欧州金融システム問題への発展など先行き不安に反応

要旨

1 (景気2番底を織り込む展開) 日経平均株価が年初来安値を更新するなど、リスク回避の動きが強まってきている。雰囲気が変わったのは中国・欧州経済の不安が高まっている中、米FOMCで景気認識が慎重めになったこと。その流れに6月終わりのG20で財政再建の方向性が示され、各国が緊縮財政に動けば景気を下押しする可能性も意識され、金融市場はリーマンショック後の2番底を織り込む展開に向かいつつある。

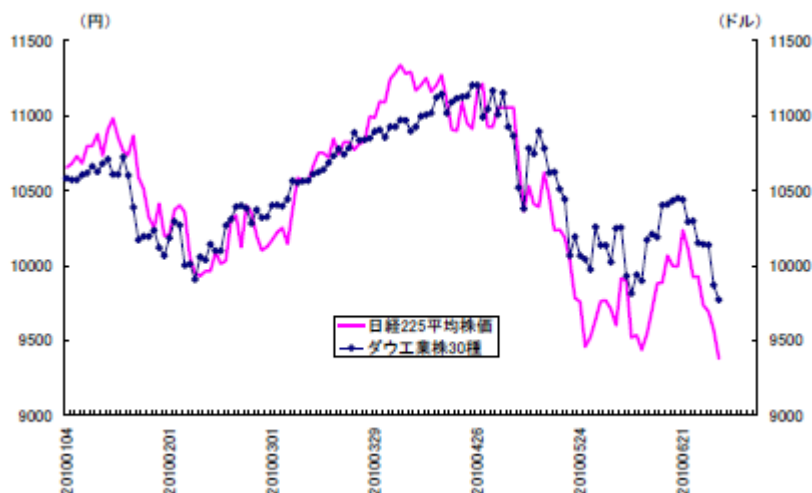
2 (日銀金融政策) 0.1%という超低金利長期化のシナリオは変わらず。日銀の出口開始はFRBの利上げ後。6月の決定会合で「成長基盤の強化を支援するための資金供給」の具体案を発表。

王道の金融政策とは一線を画しているが、いずれ菅政権から追加緩和圧力が高まると予想する。

3 (長期金利) 米国の金融緩和が長期化するという見方が強まっていること、G20で主要国が財政健全化に取り組む姿勢が確認されたことなどが世界的に債券の安心感に繋がっており、日本の長期金利も当面は低位安定で推移すると見る。

4 (為替) 円ドルレートは、米国の経済指標の弱含み、長期金利低下で円高の流れになっている。引き続き日本の要因にはなかなか反応しづらく、米国経済に対する見方に左右される展開になるだろう。

日米株価推移(日次)の推移



「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。

米4月住宅価格、前月比0.4%上昇 ～減税期限の影響大きく一時的か

要旨

1 4月「20 都市指数」が、前月比で3ヵ月ぶりに上昇

4月ケース・シラー20 都市住宅価格指数（SA=季節調整後）は、前月比 0.4%（3月 0.2%、NSA=季節調整前の4月は同 0.8%）と3ヵ月ぶりに上昇に転じた。前年比では 3.8%（3月 2.3%）と3ヵ月連続でプラスを保った。市場予想の前月比は 0.1%、前年比は 3.4%であり、いずれも実績が上回った。また、10都市指数でも前月比 0.3%（SA、3月は 0.1%）、前年比 4.6%（3月 3.1%）と回復した。ただし、4月の上昇には、4月末を期限とする住宅減税の駆け込み需要の影響が大きかったと見られ、前月比で上昇した都市も3月の8都市から18都市へと広がりを見せた。S & P社では「住宅減税期限後の反動により、5月住宅関連指標では、住宅販売が不振、在庫や差押えも改善していない。景気が住宅を含め持続的な成長軌道に乗るのは来年まで待たなければならないだろう」としている。

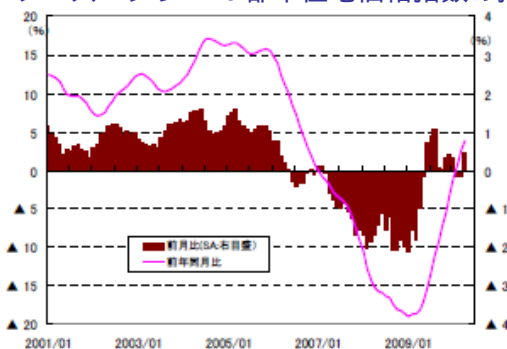
2 FHFA 月例指数では、前月比 0.8%と連月のプラスに

4月米連邦住宅金融局月例住宅価格指数（FHFA Monthly HPI、SA）は前月比 0.8%（3月は同 0.1%）と連月で上昇した。FHFAでも住宅減税の影響による上昇と見ている。一方、前年比では 1.5%（3月は同 2.7%）と5ヵ月連続の下落が続いた。また、同指数のピークである2007年4月からは 12.8%の下落となる。

全米を9地域に分けた各住宅価格指数では、内陸部北東地域が前月比 2.4%、内陸部北西地域が同 1.7%、山間部が同 1.7%となるなど5地域がプラスとなり、大西洋岸中部が同 1.3%と下落するなど3地域がマイナスとなった。なお、前年比のプラス幅が最大だったのは、太平洋岸地域の 3.2%、前年比でマイナスが最も大きかったのは山間部の 5.4%だった。

太平洋岸地域では、前年4月までの1年間の下落率が 17.4%と大きく、その分より早く底打ちの動きを見せた形となっている。しかし、他の7地域では前年比のマイナスが続くなど、全体としては、未だ底を探る動きに留まっている。

ケース・シラー20 都市住宅価格指数の推移



(資料) S&P社

(注：FHFA 住宅価格指数 (=旧 OFHEO 住宅価格指数) はフレディマック、ファニーメイが取り扱った住宅のデータを元としている。データベースが上記機関の買取り対象であるコンフォーミングローンを基本としているため、変動の大きい高価格物件の影響を受けにくいこと、全ての州のデータを元としていること等の理由により、ケース・シラーの全米価格指数等よりも安定的な動きとなる)

「経済・金融フラッシュ」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。

第 120 回中小企業景況調査

(2010年4 - 6月期)

調査結果のポイント

中小企業の業況は、引き続き持ち直しの動きが見られるものの、弱い動きを示した業種もあるなど、依然として厳しい状況にある。

製造業の業況判断D Iは、輸送用機械器具など輸出関連の業種を中心にマイナス幅が縮小している。

一方、建設業はマイナス幅が拡大し、小売業などは弱い動きとなっている。

宮崎県は口蹄疫の影響により非製造業、製造業共に景況感が悪化している。

<トピックス>

原材料・商品仕入単価D I(「上昇」-「低下」前年同期比)が、08年7-9月期をピークに2009年10-12月期まで5期連続して低下した後、前期に6期ぶりに微増、今期は前期差10.8ポイントと大幅な増加となり、今後の景況感への影響が注視される。

[調査要領]

- (1) 調査時点 平成22年6月1日時点
- (2) 調査方法 全国の商工会、商工会議所の経営指導員及び中小企業団体中央会の調査員による聞き取り
- (3) 調査対象 中小企業基本法に定義する、全国の中小企業

	調査対象企業数		有効回答企業数		有効回答率(%)
製造業	4,685	(24.7)	4,524	(24.8)	96.6
建設業	2,569	(13.5)	2,472	(13.6)	96.2
卸売業	1,222	(6.4)	1,164	(6.4)	95.3
小売業	4,800	(25.3)	4,626	(25.4)	96.4
サービス業	5,702	(30.1)	5,440	(29.8)	96.4
合計	18,978	(100.0)	18,226	(100.0)	96.0

注：()内は構成比

- (4) その他 毎年4 - 6月期に、過去に遡って季節調整値の再計算を行っている。日本標準産業分類第12回改定に伴い、第112回(2008年4 - 6期)の調査より業種区分を改定した。過去のデータについては新業種区分により遡及改定を行った。最新の長期時系列データは中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページで公表している。

1. 業況判断DI

(1) 全産業

2010年4-6月期の全産業の業況判断DIは、(前期 34.2) 30.8(前期差 3.4ポイント増)となり、5期連続でマイナス幅が縮小した。

(2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期 26.1) 19.3(前期差 6.8ポイント増)となり、5期連続でマイナス幅が縮小した。

製造業の14業種のうち、化学で 8.6(前期差 7.7ポイント減)、家具・装備品で 37.4(前期差 7.6ポイント減)と2業種でマイナス幅が拡大したが、その他の製造業で 11.5(前期差 18.8ポイント増)、金属製品で 15.8(前期差 13.4ポイント増)、輸送用機械器具で 2.7(前期差 11.3ポイント増)など12業種でマイナス幅が縮小した。

(3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期 36.7) 34.7(前期差 2.0ポイント増)となり、5期連続でマイナス幅が縮小した。

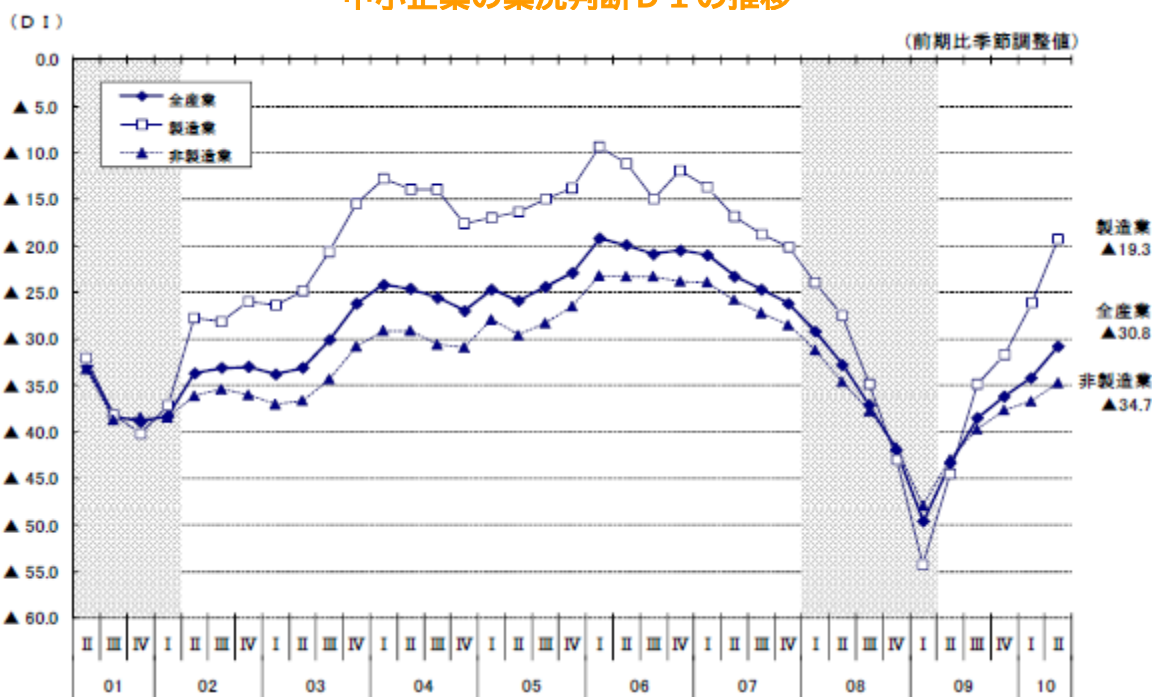
産業別にみると、建設業で 33.4(前期差 0.7ポイント減)とマイナス幅が拡大したが、卸売業で 27.8(前期差 5.2ポイント増)、サービス業で 31.3(前期差 4.0ポイント増)、小売業で 40.7(前期差 1.6ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

サービス業の内訳では、情報通信・広告業、飲食・宿泊業、対事業所サービス業、対個人サービス業と、全ての業種でマイナス幅が縮小した。

(注)「対個人サービス業」は、洗濯・理容・美容・浴場業、自動車整備業、物品賃貸業等の10業種。

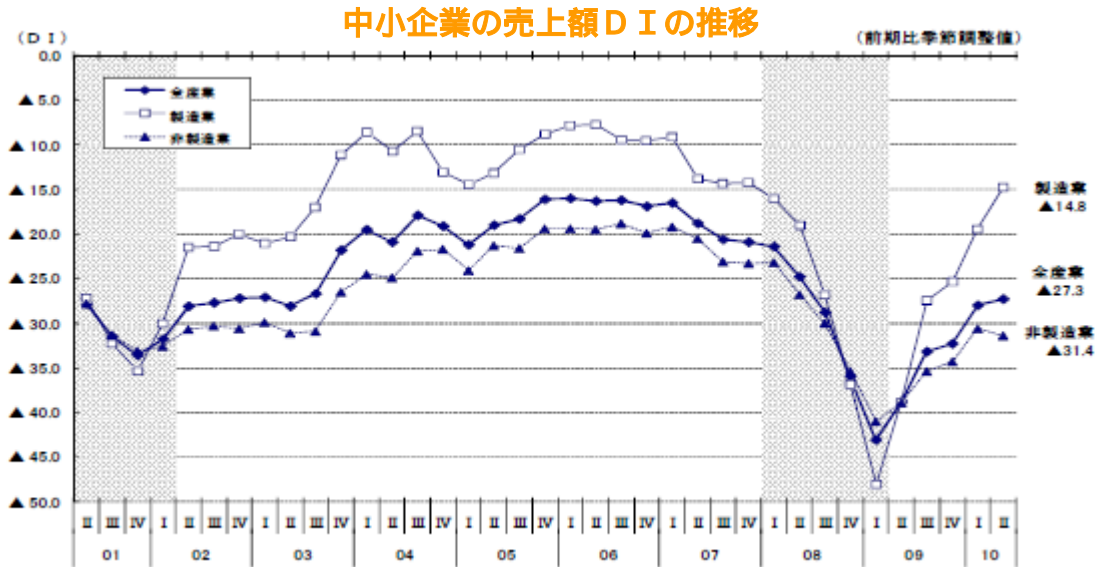
「対事業所サービス業」は、道路貨物運送業、倉庫業、廃棄物処理業等の10業種。

中小企業の業況判断DIの推移



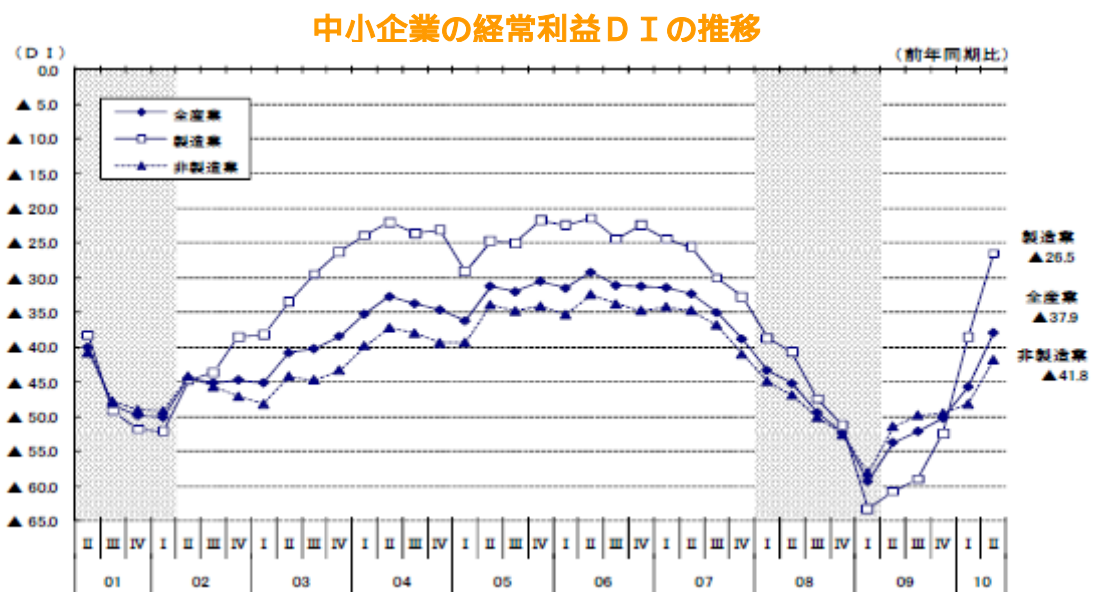
2. 売上額D I

全産業の売上額D Iは、(前期 28.0) 27.3(前期差 0.7ポイント増)と5期連続でマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で(前期 19.5) 14.8(前期差 4.7ポイント増)とマイナス幅が縮小したが、非製造業で(前期 30.6) 31.4(前期差 0.8ポイント減)とマイナス幅が拡大した。



3. 経常利益D I

全産業の経常利益D I(「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期 45.7) 37.9(前期差 7.8ポイント増)と5期連続でマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で(前期 38.5) 26.5(前期差 12.0ポイント増)、非製造業で(前期 48.2) 41.8(前期差 6.4ポイント増)とマイナス幅が縮小した。



すぐに始められる経営改善策 オフィス内のコスト削減法

ポイント

- ① コスト削減の目的と実行手順
.....
- ② 通信コストの削減法
.....
- ③ 印刷コストの削減法
.....
- ④ 移動コストの削減法
.....
- ⑤ エネルギーコストの削減法
.....

<参考文献>

究極のコストカットの進め方 工藤 工・田村 雅司 著 中経出版
オフィスの業務改善がすぐできる本 (株)日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター
はじめての経費削減100問100答 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 藤井 和哉 著 新星出版社

1 コスト削減の目的と実行手順

■ なぜコストを削減するのか

モノが売れる時代は、売上ボリュームをいかに増やすかが最大のテーマでした。しかし現在のように消費が冷え込んでくると、売上がなかなか上がらない中で必要利益を確保しなくてはならないため、コスト削減の重要性が以前より高まってきています。

コスト削減には一般的に次の4つの方法があります。

仕入方法の見直し：購買先の再検討、支払条件の見直し、輸送コストの削減 等
生産方法の見直し：作業の効率化、生産設備の改善 等
在庫管理の改善：廃棄ロスの回避、倉庫管理費用・人件費の削減 等
社内経費の削減：各種購入品の価格比較、光熱費・郵送費・印刷費などの節約 等

この中では「社内経費の削減」が一番取り組みやすく、効果もすぐ期待できるので取り組みやすいといえます。

■ コスト削減の実行手順

コスト削減に取り組むとき、「削減すべきコスト」がわからないと実践のしようがありません。何でも削減すればいいというものではないのです。そこで、コスト削減を3ステップに分け、それぞれの段階でやるべき事を示していきます。

コスト削減の手順

STEP	STEP	STEP
データを収集する	コストを分析・検討する	コスト削減項目を決定する

STEP データを収集する

コスト削減をする際の大きな問題は、「どのコストを削減するか」決定することです。

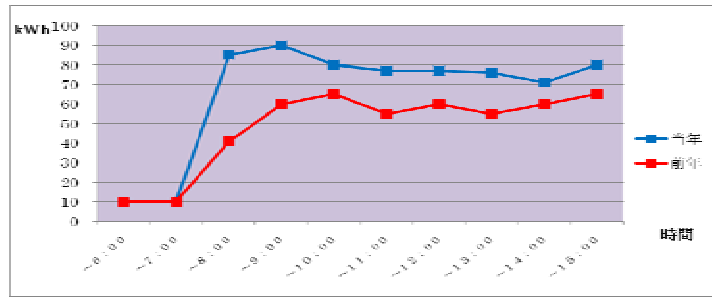
そのために、まずはコストを具体的な数字で見える形にし、ムダを洗い出さなくてはなりません。最初は、コスト削減予定項目のデータを収集することから取り組みましょう。

また、ムダを見つけるのに有効なのは比較することです。事務所の電気代や水道代、携帯電話代のデータを表にして対前年比で見てください。

時間帯別の電力量を前年度と比較した例

(単位：kWh)

時間/日付	当年	前年	比較差
～ 6 : 0 0	10	10	0
～ 7 : 0 0	10	10	0
～ 8 : 0 0	85	41	-44
～ 9 : 0 0	90	60	-30
～ 10 : 0 0	80	65	-15
～ 11 : 0 0	77	55	-22
～ 12 : 0 0	77	60	-17
～ 13 : 0 0	76	55	-21
～ 14 : 0 0	71	60	-11
～ 15 : 0 0	80	65	-15



STEP コストを分析・検討する

コスト削減を行うときは、利益を生み出していないムダなコストから削減するようにしなくてはなりません。そのために、各項目のコストを数字で示し、金額の大きさや削減の容易さを検討します。

コスト分析表

		年間支払額	改善時期	改善後金額(目標)	改善しやすさ
電気代		785,659 円	200X 年 Y 月	650,000 円	
水道代	上水	321,042 円	200X 年 Y 月	280,000 円	×
	下水		200X 年 Y 月		
電話代	固定	465,487 円	200X 年 Y 月	350,000 円	
	携帯	1,201,336 円	200X 年 Y 月	1,000,000 円	
・		216,000 円	200X 年 Y 月	150,000 円	
合計		円		円	

コストの検討は次の5つのステップで行います。

- 手順1 コストの基準を決める
- 手順2 コストを見積る
- 手順3 ムダを発見する
- 手順4 コスト標準表を維持する
- 手順5 コスト見積りの評価システムを作成

STEP コスト削減項目を決定する

コストの分析・検討が終わったら、次にどの項目を削減していくかを決定します。

削減項目の決定には、社員それぞれの意識づけが必要です。目標設定は、個人の目標ではなく、チームや事務所全体の目標とすることが大切であり、「昨年比 %の削減をおこなう」と目標設定します。

基本的には、上記のような分析ステップを踏んで、体系的にコスト削減に取り組むことが理想です。本レポートでは、どの企業でも共通して取り組める「通信コスト」「移動コスト」「印刷コスト」「エネルギーコスト」の4つのコストに注目し、具体的な削減方法について解説していきます。

2 通信コストの削減法

通信費を「現状でも充分安いはず」「年間にかかっている費用全体から見れば微々たるもの」などと考えてそのままにしていますか？

電話、インターネット接続のプランや、利用している郵送サービスを再編する事で、通信関連にかかっている費用は、思いのほか削減することが可能です。

昨今、複雑で様々なサービスが提供されている通信・運送業界ですが、各社のサービス内容を比較しながら、自社にとって最善の選択をすべきです。

■ 固定電話のIP化

IP (Internet Protocol) 電話とは、従来の電話回線ではなく、インターネット回線を利用した電話のことです。NTTの交換機を使わないため、料金が安くなり、全国どこでも3分8円前後で通話ができます。さらに、同一もしくは提携グループ^注のIP電話サービス加入者同士では通話料が無料になるというメリットがあります。

3分間の通話料金比較（固定電話にかける場合）

発信者	区域内	都道府県内の区域外		
		～ 20 km	20～60 km	60 km～
一般加入電話	8.925 円 (3分)	21 円	31.5 円	42 円
IP電話	7.875 円～8.4 円程度 (全国一律)			

(詳細はプロバイダのホームページをご覧ください。)

110番や119番などの緊急電話番号にはかけられない(一部、プロバイダを除く)ことや、0120(フリーダイヤル)や104(番号案内)などのNTTの付加サービスへの通話はできないことがデメリットとして挙げられますが、一般加入電話と併用している場合は、頭に「0000」をつけることで一般加入電話から発信できます。また、緊急電話は携帯電話からでもかけることができるので、不安に感じることはほとんどないでしょう。

注) 主な提携グループ

NTTコミュニケーションズをはじめとするIP電話基盤事業者グループ

KDDI・日本テレコムをはじめとするIP電話基盤事業者グループ

ぷらら、NTT-MEをはじめとするIP電話基盤事業者グループ

フュージョンコミュニケーションズをはじめとするIP電話基盤事業者グループ

3 移動コストの削減法

一般的に営業の際の移動手段は車であり、ガソリン代や高速料金などの「移動コスト」が発生します。これらは、社員数が多いほど、また、活動範囲が広いほど膨大なものとなり、コスト高に頭を悩ませている経営者の方も多いのではないのでしょうか。

また、社員の「移動コスト」というカテゴリには、毎日の通勤交通費や、出張時の交通費・宿泊費なども含まれます。これらのコストをどう削減するのか示していきます。

■ ガソリン代・高速料金の節減

(1) ガソリン代

社用車を保有している会社にとって、車を走らせるための燃料費は削減のしようがない経費として見逃してはいないのでしょうか。

ガソリン代については、大きく2つのコスト削減策があります。

一つは「各月一括払い契約」による単価の割引（1リットル当たり1円～5円）です。この契約を結ぶと、毎月の請求書に車両ごとの給油量が記載されますので、社用車の利用状況管理に役立ち、さらに、社員の立替の必要がなくなり、精算手続きや領収書の整理などの事務処理の軽減にもつながります。

ただし、これは営業所単位で交渉をするので、契約営業所以外で給油すると恩恵を受けることができないという弱みもあります。

もう一つは、ガソリン元売り各社が発行する「クレジットカード」の利用です。利用額に応じてガソリン代がキャッシュバックされる割引制度があり、1リットル当たり15円～45円という大きな削減が見込めます。

(2) 高速料金

高速料金は、ETC（Electronic Toll Collection System）の導入によって割引料金で利用することができます。車載器の取り付けとセットアップのための初期投資は必要ですが、ランニングコストと支払方法を含めた利便性を考えると、導入するメリットは大きいといえるでしょう。

さらに、カードごとの通行日、区間、利用回数、利用料金などの通行明細が発行されるので、きめ細かい車両管理が可能となります。

また、社用で高速道路を利用する際に重要なことは、走行距離に制限を設けることです。

たとえば、「会社から50km以上離れた地域に移動する場合のみ、高速道路の利用を許可する」などのルールを作り、近距離での濫用を防ぐ手法です。

ただし、ルール作りは、費用対効果を考慮しながら慎重に進めるべきです。

経営データベース ①

ジャンル: 雇用調整 > サブジャンル: トラブルを回避する整理解雇



経営維持のために行う雇用調整トラブルを回避するうえで知っておくべきこと



雇用調整を計画する前にすべきこと

雇用環境の悪化により、働く人は「自分の身は自分で守る」という意識を強く持つようになった昨今。企業の人事制度も成果や会社への貢献度を重視したものに变貌し、働く人のキャリア開発施行が高まると同時に、雇用関係の中での個人の権利意識・法律意識が高まってきています。

このような情勢の中、企業としては社員とのトラブルを避けるためにも、問題が発生しやすい雇用調整等に対するしっかりとした知識を持っていなければなりません。

雇用調整とは、「従業員との雇用関係を解消する、または雇用条件を現状より引き下げる変更を行うこと」です。そしてこれは主に企業の業績が停滞・悪化した場合等、人件費を削減しなくてはならない状況のときに行う人事施策になります。これは、雇用そのものの抑制や、社員の給与・賞与を減額することを示します。従来の雇用条件をマイナス方向に調整することですから、社員にとっては十分な理由がなければこれを受け入れることはできませんし、合理的な方法でなくてはトラブルを引き起こす元になってしまいます。

雇用調整を計画する段階に入る前に、行っておかなければならない事項として次のようなものがあります。

人件費および人員数の正確な把握と予測	雇用調整を回避するための最大限の努力
雇用調整実施後の会社の状況を予測する	人事制度の見直し

雇用調整の種類

雇用調整の種類としては、次のようなものが挙げられます。

残業規制	休日・休暇の増加	非正社員の再契約停止、解雇
新規・中途採用の抑制、停止	賞与、給与、手当での減額	出向
一時帰休	希望退職者の募集	退職勧奨
整理解雇 等		

雇用調整は、人員数は削減しないで一人あたりの作業単価を減少させることによって人件費全体の削減を行う施策と、社員数の削減を目的とした施策とに大別することができます。企業の経営状況によって使い分けられますが、経営状況悪化の度合いにしたがって「人件費削減」から「人員削減目的」の施策へとシフトしていくのが一般的です。

雇用調整は、さらに目的によって4段階に分けることができます。つまり、企業の状況に応じてとるべき施策のレベルが変わってくるのです。各段階に応じた雇用調整施策は次のようになります。

【雇用調整施策の4段階】

レベル1 人件費上昇の抑制
採用の抑制、昇給額の減額、賞与の減額、残業時間の短縮 等
レベル2 人件費の削減
採用の停止、給与・賞与のカット、出向、転籍の促進、非正社員雇用の縮小 等
レベル3 人件費の大幅削減
希望退職の募集、退職勧奨の実施 等
レベル4 強制的な人件費削減
整理解雇の実施

経営データベース ②

ジャンル: 雇用調整 > サブジャンル: トラブルを回避する整理解雇



整理解雇を断行しなければならない際の注意点



「整理解雇」と「退職勧奨」の違い

経営上の都合で社員数を削減しなければならない場合、社員に会社を辞めてもらうには大きく分けて2つの方法があります。1つは「整理解雇」でもう1つは「退職勧奨」です。これらを混同している経営者が多いようですが、この2つには法律上の取り扱いにおいて大きな違いがあります。

(1) 整理解雇

経営者が社員に対して一方的に労働契約の解約を言い渡すことを指します。これは問答無用の「クビ」を示しますが、後述するようにそれには法律上の規制が多々あります。

(2) 退職勧奨

経営者から「辞めてもらえないか」と依頼をされた社員が「それならば辞めます」と合意の上で退職届けを提出して辞めることをいいます。退職勧奨には法律上の規制がありません。いつでも、どのような理由があっても、誰に対しても経営者は自由に退職勧奨を行うことができます。なぜならば、整理解雇には強制力がありますが、退職勧奨には強制力がないからです。

退職勧奨を行う際、以下の点に留意して慎重に行いましょう。

絶対に退職を強要してはならない

勧奨する側が「少々厳しい言葉を使ったかもしれない」程度に思っていたとしても、受ける側は「脅迫された」と認識してしまうこともあるのです。退職強要にならないよう、注意しなければなりません。

待遇の良い退職条件を設定する

退職勧奨の場合は、個別に退職条件を設定することになります。さまざまな退職条件がここでは考えられますが、できるだけ対象者にとって待遇の良い条件を設定するのが好ましく、トラブルを防ぐためには重要なことになってきます。

解雇権の濫用は絶対に避ける

民法の契約自由の原則からは、経営者は従業員の解雇を自由にできそうですが、従来の判例上は、「客観的で合理的な理由がない」と解雇権の濫用として、解雇が無効になります。

整理解雇に必要な4要件を満たす

整理解雇を行う上では、4つの条件を満たしていることが求められ、それらの条件を「整理解雇の4要件」といい、次の要件を満たしていないと、「解雇権の濫用」として解雇が無効とされる可能性が高くなります。

人員削減の必要性

十分な説明の実施

解雇回避措置の実施

対象者選定の合理性

社員を整理解雇する際の手順

整理解雇回避の最大限の努力を行ったにも関わらず、止む無く整理解雇に踏み切らなくてはならない場合、次に挙げる項目の順に行っていかなければなりません。

解雇基準の決定
解雇辞令の交付

解雇実施の発表
退職金の支払い

解雇者の人選
退職手続き

解雇の予告