

2012.1.24

週刊WEB

# 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 2012年1月20日号

防火壁への不安を残したまま大詰めを迎える  
ギリシャ政府債務再編問題

経済・金融フラッシュ 2012年1月18日号

中国の最新景気指標  
～成長率は8.9%に鈍化も予想より底堅い

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告(平成24年1月)

## 3 経営情報レポート

資金に困らない企業体質をつくる  
資金繰り改善のポイント

## 4 経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:目標管理制度

目標管理制度とノルマ管理の違い

目標管理制度を導入する際の適用範囲

# 防火壁への不安を残したまま大詰めを迎える ギリシャ政府債務再編問題

## 要旨

- 1 大手格付け機関 S & P が行ったユーロ圏 9 カ国と欧州金融安定ファシリテーター (EFSF) の格下げは財政・金融問題の解決に取り組むユーロ圏にとって逆風だが、直ちに EFSF の支援能力に影響する訳ではない。EFSF は 2013 年 6 月までの 3 年期限の暫定的な枠組みであり、昨年 12 月の EU 首脳会議では常設の欧州安定メカニズム (ESM) を従来の計画を 1 年前倒して今年 7 月に創設することで合意済みだ。ESM をできる限り早く、より強固な仕組みとして立ち上げる重要性が増している。
- 2 13 日に一旦中断されたギリシャ政府と国際金融協会 (IIF) の債務削減交渉は 18 日に再開したが、交渉の行方は予断を許さず、昨年 10 月のユーロ圏首脳会議で合意した 3 本柱の対策で想定した以上にギリシャ・ショックが大きくなるリスクが残っている。
- 3 防火壁の強化の遅れは気掛かりだが、銀行システム対策として実施された欧州中央銀行 (ECB) の 3 年物資金供給が安全網となり、深刻な混乱は回避できるだろう。

### ユーロの対円、対ドル相場の推移



(資料) Datastream

# 中国の最新景気指標

～成長率は8.9%に鈍化も予想より底堅い

## 要旨

### 1 成長率は8.9%に鈍化も予想より底堅い

中国国家统计局が1月17日に発表した2011年の国内総生産(GDP)は47兆1564億元と前年比で実質9.2%増となった。需要項目別の寄与度をみると、最終消費が4.8ポイント、総資本形成が5.0ポイント、純輸出がマイナス0.5ポイントとなった。前年と比べると、最終消費は寄与度を上げたものの、総資本形成の寄与度は低下、純輸出の寄与度はマイナスに転換した。産業別には、第一次産業は前年比4.5%増、第二次産業は同10.6%増、第三次産業は同8.9%増となった。

他方、10-12月期は前年同期比で実質8.9%増と4四半期連続で伸びが鈍化、前期比でも2.0%増と前四半期を0.3ポイント下回っており、2010年1-3月期の12.0%増をピークとした緩やかな減速傾向は続いている。

但し、前年同期比8.9%増は公表前の平均的予想よりも高く、中国経済の減速は懸念されたほどではなく、今までのところ底堅く推移しているといえるだろう。

### 2 消費は好調も、投資と輸出は鈍化傾向

GDPと同時に発表された月次経済統計をみると、12月の小売売上高は前年同月比18.1%増と11月の同17.3%増を0.8ポイント上回った。前月比でも1.41%増と前月の1.28%増からやや伸びを高めており、個人消費は好調を維持しているといえるだろう。

一方、投資動向を示す固定資産投資(農家の投資を含まず)は、1-12月累計で前年同期比23.8%増と高水準の伸びを維持した。しかし、1-11月累計を0.7ポイント下回っており、12月単月では若干減速したと推定できる。

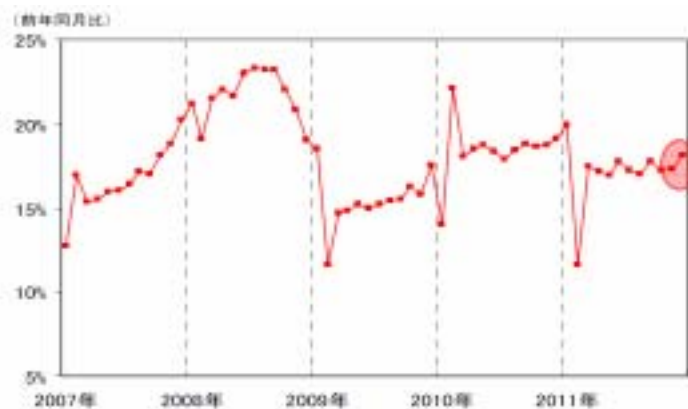
特に、投資を牽引してきた不動産開発投資は、1-12月累計で前年同期比27.9%増と1-11月累計を2.0ポイントも下回っており、12月は大きく減速したと推定できる。政府の住宅価格抑制策が続く不動産業では、企業家自信指数(1月6日発表)が好不調の境界となる100を2四半期連続で下回るなど企業マインドに陰りがみられることから、伸び率の鈍化傾向は今後も続く可能性が高い。

(図表1) 中国の実質GDPの推移



資料: CEIC

(図表2) 小売売上高の推移



資料: CEIC

「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。

# 月例経済報告

## (平成24年1月)

### 概況

#### 1 我が国経済の基調判断

景気は、東日本大震災の影響により依然として厳しい状況にあるなかで、緩やかに持ち直している。

生産は、緩やかに持ち直している。輸出は、このところ弱含んでいる。

企業収益は、減少している。設備投資は、下げ止まりつつあるものの、このところ弱い動きもみられる。

企業の業況判断は、大企業製造業で低下しており、全体としても小幅改善となっている。先行きについても、全体として慎重な見方となっている。

雇用情勢は、持ち直しの動きもみられるものの、東日本大震災の影響もあり依然として厳しい。個人消費は、おおむね横ばいとなっている。

物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、各種の政策効果などを背景に、景気の緩やかな持ち直し傾向が続くことが期待される。ただし、欧州の政府債務危機が、金融システムに対する懸念につながっていることや金融資本市場に影響を及ぼしていること等により、海外景気が下振れし、我が国の景気が下押しされるリスクが存在する。また、電力供給の制約や原子力災害の影響、さらには、デフレの影響、雇用情勢の悪化懸念が依然残っていることにも注意が必要である。

#### 2 政策の基本的態度

政府は、大震災からの復興に全力を尽くすとともに、欧州政府債務危機等による先行きリスクを踏まえ、景気の下振れの回避に万全を期す。また、デフレ脱却に断固として取り組み、全力を挙げて円高とデフレの悪循環を防ぐ。

このため、「円高への総合的対応策」及び平成23年度第3次補正予算を迅速に実行する。12月20日、平成23年度第4次補正予算(概算)を閣議決定した。また、12月22日、「平成24年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」を閣議了解し、同月24日、平成24年度予算(概算)を閣議決定した。

政府は、日本銀行と一体となって、速やかに安定的な物価上昇を実現することを目指して取り組む。デフレ脱却に向け、日本銀行に対しては、政府との緊密な情報交換・連携の下、適切かつ果敢な金融政策運営を期待する。

## 1 消費・投資などの需要動向

### 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、おおむね横ばいとなっている。実質雇用者所得は、おおむね横ばいとなっている。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、11月は前月から減少した。

個別の指標について、11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減少した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月から減少した。新車販売台数は、11月は前月から減少した後、12月は増加した。旅行は、11月は国内、海外ともに前年を上回った。外食は、11月は前年を上回った。

先行きについては、おおむね横ばいで推移すると見込まれる。ただし、雇用・所得環境や電力供給の制約には留意が必要である。

### 設備投資は、下げ止まりつつあるものの、このところ弱い動きもみられる。

設備投資は、下げ止まりつつあるものの、このところ弱い動きもみられる。これを需要側統計である「法人企業統計季報」で見ると、2011年4 - 6月期は減少し、2011年7 - 9月期も減少している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、このところ弱含んでいる。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、2011年度設備投資計画は、製造業では4年ぶりの増加、非製造業では4年連続の減少となり、全産業では前年比横ばいが見込まれている。設備過剰感は、横ばいとなっている。また、「法人企業景気予測調査」によれば、2011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、おおむね横ばいとなっている。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、東日本大震災からの復旧需要が見込まれることから、持ち直しに復することが期待される。

### 住宅建設は、持ち直しの動きがみられる。

住宅建設は、東日本大震災の影響が剥落しつつあることから、持ち直しの動きがみられる。総戸数は、11月は前月比9.1%増の年率84.5万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

首都圏のマンション総販売戸数は、このところ持ち直しの動きがみられる。

先行きについては、緩やかに持ち直していくことが期待される。ただし、雇用・所得環境に加え、建設労働者の需給状況に注視が必要である。

### 公共投資は、平成23年度補正予算の効果もあり、このところ底堅い動きとなっている。

公共投資は、平成23年度補正予算の効果もあり、このところ底堅い動きとなっている。公共

投資の関連予算をみると、国の平成23年度予算では、補正予算において約3.8兆円の予算措置を講じることとしたため、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。なお、当初予算ベースである平成23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、前年度比22.0%減（特殊要因を除けば5.0%減）としている。

2011年12月の公共工事請負金額は、平成23年度補正予算の効果もあり、前年を上回った。11月の公共工事受注額は、前年を下回った。

先行きについては、補正予算による押し上げ効果が見込まれる。なお、平成24年度一般会計予算案及び東日本大震災復興特別会計（仮称）予算案では、公共事業関係費について前年度比6.6%増としている。また、平成24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3.6%程度減としている。

**輸出は、このところ弱含んでいる。輸入は、このところ増勢が鈍化している。貿易・サービス収支は、赤字傾向で推移している。**

輸出は、海外経済が弱い回復となっていることにより、このところ弱含んでいる。地域別にみると、アジア向けの輸出は、このところ弱含んでいる。なお、タイ向けの輸出は大幅に減少している。アメリカ向けの輸出は、タイの洪水被害による影響がみられる自動車輸出等を除くと、このところ横ばいとなっている。EU向けの輸出は、減少している。先行きについては、海外景気の下振れリスク、円高の影響やサプライチェーンの立て直しが一巡したことに留意する必要がある。

輸入は、このところ増勢が鈍化している。地域別にみると、アジアからの輸入は、洪水被害によるタイからの輸入の減少を除いても、基調としてこのところ横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、横ばいとなっている。EUからの輸入は、緩やかに増加している。先行きについては、緩やかに増加することが見込まれるものの、生産や消費の動向に留意する必要がある。

貿易・サービス収支は、赤字傾向で推移している。11月の貿易収支は、輸出金額は横ばい、輸入金額は減少したものの、赤字となっている。また、サービス収支の赤字幅は、横ばいとなっている。先行きについては、当面、貿易・サービス収支は、赤字傾向が続くことが見込まれる。

## 2 企業活動と雇用情勢

**生産は、緩やかに持ち直している。**

鉱工業生産は、サプライチェーンの立て直しが進むなか、海外経済の回復が弱まっていること等から、緩やかな持ち直しとなっている。生産の先行きについては、緩やかな持ち直し傾向が続くものと期待されるが、海外景気の下振れリスクや円高の影響、電力供給制約等に留意する必要がある。なお、製造工業予測調査においては、タイの洪水による部品等調達難の解消やばん回生産等により、12月、1月ともに増加が見込まれている。また、第3次産業活動は、緩やかに持ち直している。

「月例経済報告(平成24年1月)」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

# 資金に困らない企業体質をつくる 資金繰り改善のポイント

## ポイント

- ① 資金不足が起こるワケ  
.....
- ② 当面の資金を確保しピンチを乗り切る  
.....
- ③ 資金不足に陥らないための秘策  
.....



### <参考文献>

『『会社が危ない!』と思ったときにお金をひねり出す61の方法』見田村 元宣・内海 正人 共著(日本実業出版社)  
「銀行が教えてくれない 小さな会社の資金調達の方法」 塩見 哲 著(中経出版)  
「資金繰りをラクにする108のセオリー」 高橋 敏則 著(ダイヤモンド社)  
事例集「経営革新で元気企業!! 中小企業経営革新計画作成のすすめ」北海道 経済部(北海道の公式ホームページ)  
「クラウド会計シリーズ 資金繰り改善マニュアル」  
日本ビズアップ・日本プランニングセンター・日本会計グループ 著(ビズアップ総研)

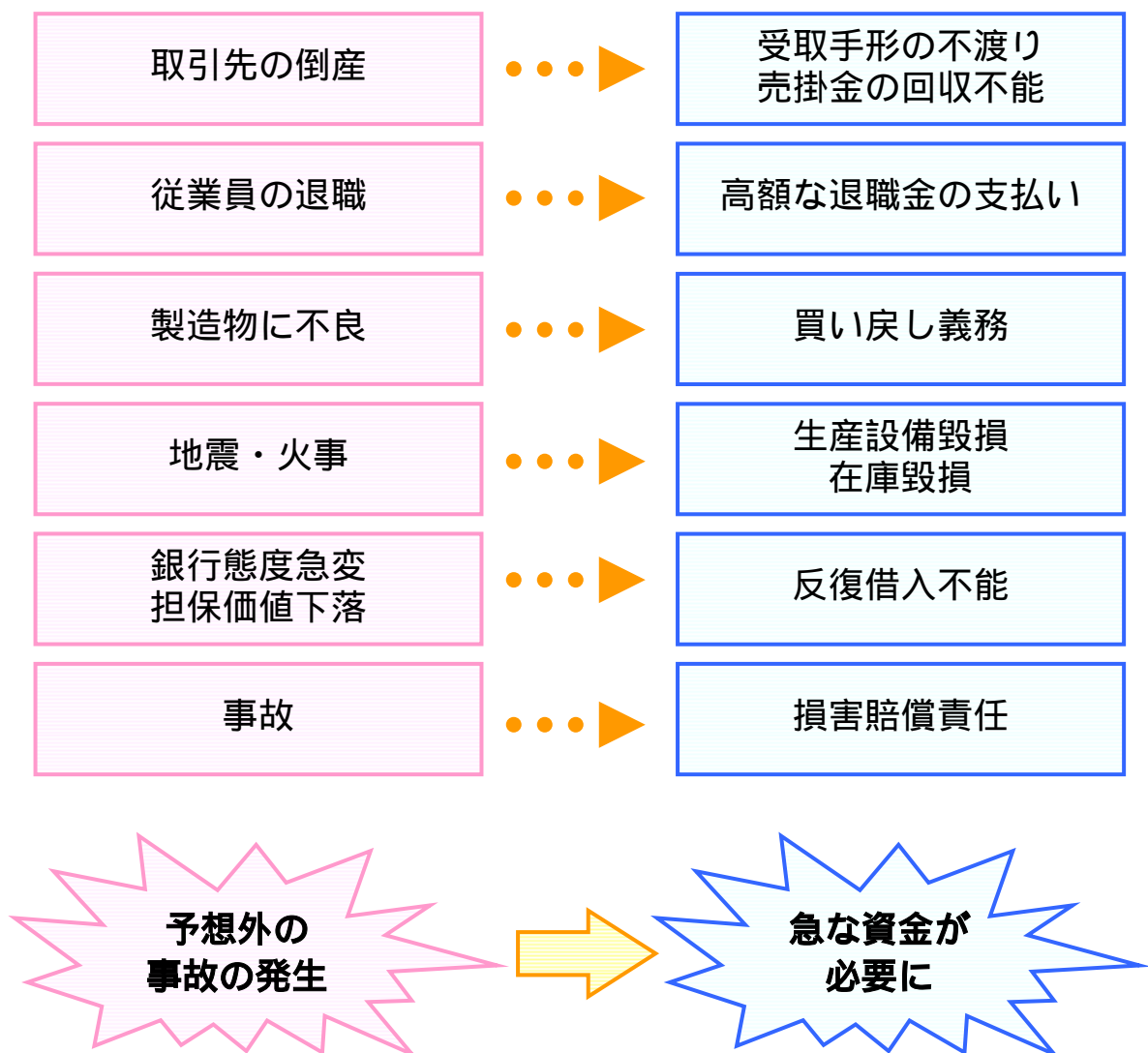
# 1 資金不足が起こるワケ

## ■ 常に潜んでいる資金不足のリスク

会社が突然、資金不足を起こす原因はいくつもあります。代表的なものは取引先の倒産です。大口の売掛金が回収不能になることで、連鎖倒産する例は多くみられます。

その他にも、期日一括返済型の借入金の反復借入ができなかった場合や、ベテラン従業員の退職に伴う高額な退職金の支払が突然発生した場合、地震や火事などの自然災害による商品や設備の毀損による損害など、常に会社の周りには資金不足を招くリスクが存在しています。

### 資金不足に突然陥るリスク



## 2 当面の資金を確保しピンチを乗り切る

### ■ 金融機関に頼む前に取り組むべきこと

資金が不足する可能性があるとき、真っ先に思いつくのは金融機関からの借入ですが、金融機関に頼む前に、自社でできる対策は打っておく必要があります。

決して安易に金融機関への融資依頼をしないことです。まず、自社で資金を捻出する方法を考え、金融機関への依頼は最後の手段として考えるべきです。

そうしないと、金融機関に融資の申し込みを行ない、それが通ったならば、多くの場合、それで安心してしまい、自力で資金を捻出することなど頭から離れてしまい、また同じことを繰り返すことになりかねません。

以下に、自社でできる資金捻出の方法を紹介しますが、これらは、あくまでも緊急避難的な手法であって、キャッシュの源泉である利益を増加させる仕組みをつくらないことには、いつまでたっても負のスパイラルから脱することはできません。

### ■ コスト削減のポイント

#### (1) コスト削減は金額の多いものから

資金繰りを改善するためにまずやるべきことは、コスト削減です。

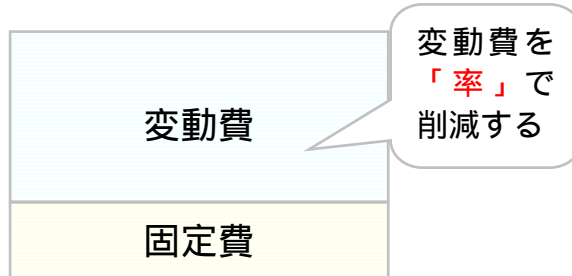
しかし、やみくもに削減してはいけません。コスト削減にもセオリーがあります。それは、金額の多い方から削減することです。

変動費と固定費の割合の高い方から着手し、その中でも金額の高いものから削減を図っていきます。

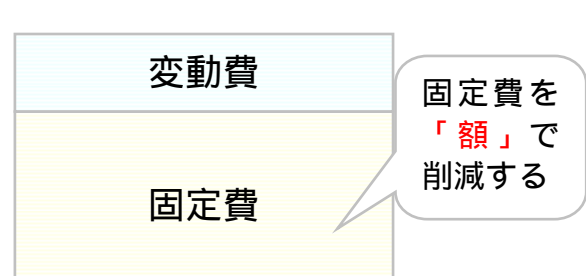
変動費の割合の高い製造業や卸売業、小売業は、変動費率を低下させることができないかを検討します。ここでのポイントは、変動費は額でなく「率」で下げることです。

一方、固定費の割合の高いサービス業などは、固定費のうちどの科目の金額が多いのかを勘定科目別に分析し、「額」で削減を検討します。

#### 【変動費の割合が高い業種】



#### 【固定費の割合が高い業種】



## 3 資金不足に陥らないための秘策

### ■ 売掛債権の徹底管理

売上代金を確実に回収できなければ、売掛債権が現金化されないために資金繰りに影響が生じます。また、売上を上げて相手先が倒産することになれば、資金繰りは厳しくなります。このようなケースの予防策としては、売掛金推移表の作成など、数字の推移をチェックする方法があります。

売掛債権管理表例

(単位：千円)

得意先	前月残高	当月売上	現金回収	当月残高	滞留月数 (ヶ月)
A	2,000	1,000	700	2,300	2.3
B	1,500	600	200	1,900	3.2
C	1,000	500	500	1,000	2.0
計	4,500	2,100	1,400	5,200	2.5

上記のような売掛債権管理表を作成すると、顧客別の売掛債権回収状況が一覧で確認することができます。

### ■ 代金回収率の向上

販売代金が回収されないと、資金が寝てしまい資金繰りに影響を与えます。

「営業は代金の回収をして完了する」ということを、営業マンに徹底することが重要です。営業マンは販売には一生懸命ですが、いざ回収となると「自分の仕事でない」と勘違いしていることもよく聞く話です。

営業マンの評価は、「売上高」「利益」の他に「代金回収率」も加えて行なうことが必要となります。売掛債権の一覧表を営業マンに回覧したり、回収率のワースト先を表にしたりして、営業マンに意識を付けさせるべきです。

また、取引先別に与信限度を設定し、回収率の悪い取引先には、限度額を低くするなどの対策も必要です。

### ■ 前受金の積極採用

通常、商取引は「売上計上 売掛金 代金回収」という流れですが、売掛債権の回収より仕入等の支払いが先行するため、資金繰りに影響を与えます。

そこで、前受金として売上計上する前に顧客から資金を受け取る手法を検討します。

「この業界ではそんなことは無理だ」と考えるかもしれませんが、バスカード、Suica、Waon、

Nanaco、商品券、家賃、駐車場など、あらゆるビジネスの形態に前受金方式は採用されていません。是非検討すべきビジネス形態であるといえます。

### 前受金方式導入事例

楽天の三木谷氏は、創業当初から顧客から事前に資金を回収するために、6ヶ月分の前払いシステムを構築。これを行なおうと考えたのは、三木谷氏が顧客から6ヶ月の無担保・無利子融資を受けたのと同じであることを理解していたからである。このおかげで、創業当初の資金繰りの厳しい時代を乗り切ることができた。

## ■ 在庫の削減

### (1) 在庫は借金と考える

在庫を持つと、様々なコストがかかります。

在庫は販売し、代金回収をしてはじめて仕入代金が払えることとなりますので、代金回収までの間は借入金に頼らざるを得ません。借入金には利息がかかりますので、在庫は「借金」と同じこととなります。

### (2) 在庫の管理コストもバカにならない

在庫を抱えると、在庫を保管する倉庫や在庫を管理するための人件費もかかりますし、光熱費、保険料などもかかります。さらに、不良在庫となってしまったものは最終的には廃棄処分をするしかありませんが、廃棄処分にもコストがかかります。

在庫を持つためのコストは、決して無視できないものなのです。

### (3) 廃棄処分にもコストがかかる

不良在庫は廃棄処分することになりますが、廃棄処分するにも、焼却処分費用や事業用ゴミの回収費用、それを実行する従業員の時間コストなど、様々なコストがかかります。

## ■ ゼロベースでの仕入先・外注先の見直し

仕入先や外注先は、ゼロベースで見直します。業暦の長い企業であればあるほど、以前からの付き合いだから、と見直しをかけないケースをよく見かけます。一昔もふた昔も前でしたら、取引先が支援をしてくれることもあったかもしれませんが、今はそんな時代ではありません。

少なくとも3～4社から見積もりを取り、総合的な判断をする必要があります。

また、「仕入担当者しかわからない」「業者選定は　さんに任せてあるから」というのは、大変危険です。中小企業の場合、仕入を1人でやっているケースが多いため、内部統制の観点からも、複数名で担当し、透明性を持たせるべきです。



## 目標管理制度とノルマ管理の違い

従来までのノルマ管理から、目標管理制度への人事制度の移行を検討しています。ノルマ管理制度と目標管理制度の差違について教えてください。



### (1) 自主管理と上司管理

目標管理の特徴は、「自発的な目標の設定」と「自主管理」にあります。そして、ノルマ管理では、「上司が一方的に目標数値を与え、その進捗管理、最終評価までを一括しておこなう」ことがその特徴として挙げられます。

したがって、ノルマ管理とは「自主管理」の対極にある、「上司管理」であるといえます。

### (2) 目標管理とノルマ管理の差異

目標管理とノルマ管理の差異については、下記表のようにまとめることができます。

	目標管理	ノルマ管理
管理の姿勢	人間は本質的に向上心があり、職務に前向きであるため、自主管理でよい	人間は本質的に仕事が嫌いであるため、管理が必要である
仕事への取組み姿勢	自主管理（能動的）	管理される（受動的）
目標設定	上司との面接のうえ決定 自己で設定した目標を上司に申告する	上司から一方的に与えられる 社員個人は目標設定に関知しない
進捗管理	自己で適時管理 途中面接において上司からアドバイスをもらう	数値管理 上司からは結果報告のみを要求される
達成度評価	自己評価をすることにより達成感を感じる 業務の過程も評価される 面接の場で目標達成度を上司にアピールすることができる	最終結果のみ評価される 業務の過程の存在は無視される 上司の評価結果が、そのまま賞与、給与の連動される



### 目標管理制度を導入する際の適用範囲

目標管理制度を人事制度として導入するのですが、その際、適用する社員の範囲と対象範囲を広げていくポイントを教えてください。



#### (1) 目標管理制度導入による影響を緩和するために対象範囲を決める

目標管理制度は、人事考課制度にも直結しています。したがって、社員にとって、導入前と後ではその賃金に多大な影響を与える可能性があります。

したがって、賃金の急激な変化を避けるため、目標管理制度の導入範囲を限定し、段階的に取り入れていく等の措置がとられることもあります。

#### (2) 管理職と一般従業員とに分けて制度を導入する

目標管理制度導入による賃金の急激な変化を避けるためには、「管理職と一般従業員とに分け、はじめは管理職だけに目標管理制度を導入する」という方法をとると良いでしょう。

#### (3) 会社の上層部から順に導入範囲を広げていく

管理職の中でも、始めは経営陣と部長クラスまでの導入にとどめ、順次課長、係長クラスへとその導入範囲を広げ、最後に一般従業員にまで導入範囲を拡大するという手法が多く用いられます。

#### (4) 上層部から順に導入範囲を広げていくメリット

会社の上層部から順に導入範囲を広げていく方法は、部下の面接をおこなう立場にある管理者を「目標管理の手法や思考」に慣らすことができ、部下への教育をスムーズにおこなうことができるという利点があります。

#### (5) 職務ごとの目標管理制度適応度

定型の事務作業を行う事務員や、研修中の新入社員、非正規雇用従業員等は、目標管理制度に組み込みにくい存在でしょう。これらのように、目標管理制度の適応が難しいと考えられる場合は、全社への目標管理制度導入にあまりこだわることなく、選択的に導入していくのが良いでしょう。