

2014.7.22

週刊WEB

発行
税理士法人ゼニックス・コンサルティング

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 2014年7月18日号
[米雇用情勢] 金融危機後の賃金動向

経済・金融フラッシュ 2014年7月18日号
中国経済: 2014年6月の住宅価格
~今年4月の直近ピークから2ヵ月連続で下落

2 経営TOPICS

統計調査資料
月例経済報告
(平成26年7月)

3 経営情報レポート

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: 営業拡大 サブジャンル: ビジネスコーチング
コーチング導入の効果
ビジネスコーチングを活用した会議のポイント

【米雇用情勢】 金融危機後の賃金動向

要旨

1 米国経済は金融危機で失われた雇用の「量」の面での回復は進んできたが、「質」の面での回復が遅れている。「雇用の質」を反映する指標のなかでも、賃金上昇率の動向には注目が集まる。イレブンFRB議長が雇用環境の改善は最終的に賃金に波及すると指摘しており、またインフレ率にも深く関係する指標だからである。

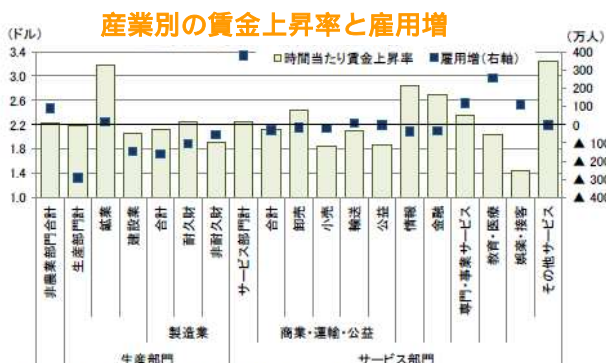
2 雇用者全体の賃金総額である雇用者報酬は、金融危機前の伸び率まで回復していない。これを雇用者数、労働時間、時間当たり賃金の要因に分解すると、特に時間当たり賃金が伸び悩んでいることが分かる。

3 金融危機後の雇用増を業種別に見ると、

製造業の雇用が失われる一方でサービス業の雇用が拡大している。サービス業のうち雇用が増えた業種には、労働時間の短い教育・医療サービス業や、低賃金でかつ労働時間も短い娯楽・接客サービス業が挙げられ、金融危機以降の雇用シフトが賃金上昇率の抑制に影響した面がある。

4 ただし、雇用シフトによる賃金上昇率の抑制効果は限定的である。むしろ各産業、それぞれで賃金や労働時間の上昇率が鈍化していることが、全体の賃金や労働時間伸び率の減速の決定的な要因と言える。実際、フィリップスカーブを見ると、多くの業種で下方シフトが観測でき、賃金上昇率が鈍化していることが分かる。

5 賃金上昇率を失業率と、雇用の弛み（スラック）を示す労働参加率で回帰すると、金融危機前から足もとまでの賃金上昇率の鈍化（約2%ポイント）のうちの大半がスラックを示す労働参加率の低下による効果であることが分かる。労働市場のスラックで生じている賃金上昇率への低下圧力は強く、改善には時間を要すると見られる。



（注）全ての雇用者ベース、賃金上昇率は2014年6月の前年同期比上昇率
雇用者数は危機前のピーク（2008年1月）から2014年6月速報値にかけての増加幅
（資料）Datastream

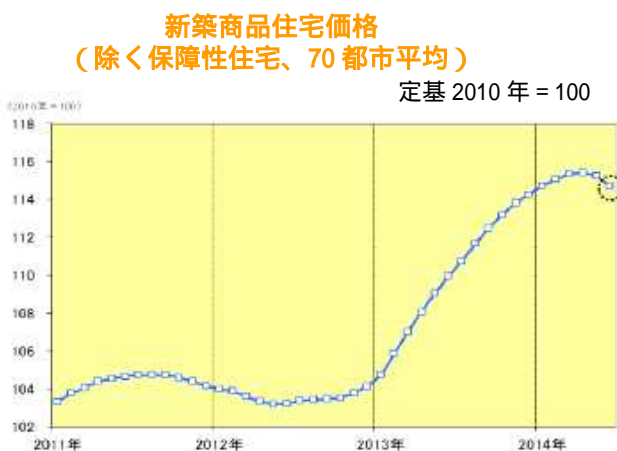
中国経済： 2014年6月の住宅価格 ～今年4月の直近ピークから 2ヵ月連続で下落

要旨

1 6月の値動き

7月18日（金）中国国家统计局は2014年6月の70大都市住宅販売価格変動状況を発表した。2010年を基準（=100）とした新築商品住宅（除く保障性住宅）の価格指数は70都市平均で114.71となり、今年4月の115.43をピークに2ヵ月連続の下落となった。なお、前月比の変化率は70都市平均で0.48%下落（年率換算では約5.6%下落）となっている。

なお、住宅価格が下落に転じた背景には、2013年春に打ち出された「国五条」と呼ばれる不動産規制強化策に加えて、景気減速に伴って住宅販売が激減、住宅在庫が膨らむ中で、販売業者が値引きを積極化する一方、購入予定者は様子見姿勢を強めたことがある。個々の都市を見ると、70都市のうち前月比で下落したのは55都市と5月より20ヵ所増えた。

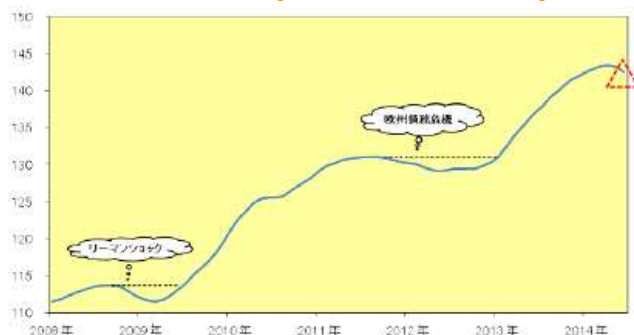


（資料）CEIC（中国国家统计局）のデータを元に
ニッセイ基礎研究所で作成

2 今後の注目点

以上のように中国の住宅価格は下落局面に入ってきており、引き続き今後の下落期間とその幅に注目したい。中国人民銀行は5月12日に開催された住宅金融サービスに関する座談会で、商業銀行に対して個人が1軒目の自宅として一般分譲住宅を購入する際のローン需要を優先的に満たすように指示しており、地方では（フフホト市や山東省済南市など）住宅購入規制の緩和に動いた都市もある。しかし、不動産価格の下落は船が軌道修正する時のように直ぐには反応せず、しばらく下落を続けることが多い。下図に示したように、直近2回の下落局面は、いずれも小幅かつ短期の調整に留まったが、今回もソフトランディングで済むのか要注目である。

新築住宅販売価格（70都市平均、推計値）の推移



（資料）CEIC（中国国家统计局）のデータを元に
ニッセイ基礎研究所で作成

（注1）各都市の新築住宅販売価格を2006年12月=100として複数化した上で単純平均している

（注2）2010年12月までは旧方式のデータを使用している

月例経済報告 (平成26年7月)

概況

【6月の基調判断(概要)】

景気は、緩やかな回復基調が続いているが、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、このところ弱い動きもみられる。先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により弱さが残るものの、次第にその影響が薄れ、各種政策の効果が発現するなかで、緩やかに回復していくことが期待される。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

1 我が国経済の基調判断

景気は、緩やかな回復基調が続いており、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動も和らぎつつある。

個人消費は、一部に弱さが残るものの、持ち直しの動きがみられる。

設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。

輸出は、横ばいとなっている。

生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ弱含んでいる。

企業収益は改善。企業の業況判断は、慎重となっているものの、改善の兆しもみられる。

雇用情勢は、着実に改善している。

消費者物価は、緩やかに上昇している。

先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により一部に弱さが残るものの、次第にその影響が薄れ、各種政策の効果が発現するなかで、緩やかに回復していくことが期待。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

2 政府の基本的態度

政府は、大震災からの復興を加速させるとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、持続的成長の実現に全力で取り組む。このため、6月24日に「経済財政運営と改革の基本方針2014」、「『日本再興戦略』改訂2014」及び「規制改革実施計画」を閣議決定した。今後、本方針に基づき経済財政運営を進める。引き続き、経済の好循環の実現に向け、「好循環実現のための経済対策」を含めた経済政策パッケージを着実に実行するとともに、平成26年度予算の早期実施に努める。日本銀行には、2%の物価安定目標をできるだけ早期に実現することを期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、一部に弱さが残るものの、持ち直しの動きがみられる。

個人消費は、一部に弱さが残るものの、持ち直しの動きがみられる。この背景としては、実質雇用者所得が弱い動きとなっているものの、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動が緩和してきていることが挙げられる。また、こうしたなかで、消費者マインドも持ち直している。

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、5月は前月比1.3%増となった。個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」(5月)では、実質消費支出は前月比3.1%減となり、「除く住居等ベース」では同0.6%増となった。販売側の統計をみると、小売業販売額(5月)は前月比4.6%増となった。足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、新車販売台数は、下げ止まりつつある。家電販売及び百貨店売上等は、持ち直しの動きがみられる。旅行及び外食は、底堅い動きとなっている。先行きについては、雇用・所得環境が改善するなかで、持ち直していくことが期待される。

設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。

設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。需要側統計である「法人企業統計季報」(1-3月期調査)でみると、2014年1-3月期は、前期比3.1%増となった。業種別にみると、製造業は前期比5.5%増、非製造業は同1.8%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、このところ弱い動きもみられる。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。「日銀短観」(6月調査)によると、2014年度設備投資計画は、全産業で3年連続の増加、製造業で4年連続の増加、非製造業では3年ぶりの減少が見込まれている。設備過剰感は、製造業において依然として残るものの、改善傾向にある。また、「法人企業景気予測調査」(4-6月期調査)によると、2014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、持ち直しているものの、このところ弱い動きもみられる。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、これまでの企業収益の改善等を背景に、増加傾向が続くことが見込まれる。

住宅建設は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、減少している。

住宅建設は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、減少している。持家及び分譲住宅の着工は、減少している。貸家の着工は、横ばいとなっている。総戸数は、5月は前月比3.7%減の年率87.2万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きを示している。

首都圏のマンション総販売戸数は、減少している。住宅建設の先行きについては、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、当面、減少傾向が続くことが見込まれる。なお、建設労働者の需給状況には引き続き注視が必要である。

公共投資は、堅調に推移している。

公共投資は、堅調に推移している。6月の公共工事請負金額は前年比14.3%増、5月の公共工事受注額は同5.4%増となった。

また、4月の公共工事出来高は前年比では9.7%増、前月比では0.1%減となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成25年度一般会計予算では、補正予算において約1.4兆円の予算措置を講じたが、補正後の公共投資関係費は前年度を下回っている。国の平成26年度一般会計予算では、公共事業関係費について前年度当初予算比12.9%増（特別会計改革の影響等を除くと1.9%増）としている。平成26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4.2%増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、関連予算の執行により、強めの動きとなることが見込まれる。

輸出は、横ばいとなっている。輸入は、このところ弱含んでいる。貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。

輸出は、横ばいとなっている。地域別にみると、アジア、アメリカ、EU及びその他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。

先行きについては、海外景気の底堅さ等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、このところ弱含んでいる。地域別にみると、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカ及びEUからの輸入は、このところ弱含んでいる。先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。5月の貿易収支は、輸出金額は微増となり、輸入金額が減少したため、赤字幅は縮小した。また、サービス収支の赤字幅は、縮小した。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ弱含んでいる。

鉱工業生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ弱含んでいる。鉱工業生産指数は、5月は前月比0.7%の増加となった。また、製造工業生産予測調査によると、6月は同0.7%の減少、7月は同1.5%の増加が見込まれている。

業種別にみると、輸送機械は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ弱含んでいる。はん用・生産用・業務用機械及び電子部品・デバイスは横ばいとなっている。

生産の先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響が残るものの、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

また、第3次産業活動は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって減少した後、持ち直しの動きがみられる。

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

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。

2 実数分析の手法を理解する

■ キャッシュフロー分析で資金別の推移を把握する

企業経営にとって資金は血液そのものです。営業活動によるキャッシュが出ているのか、そのキャッシュはどこに使われているのかを毎月把握することにより、今後の資金繰り対策にも役立てることができます。また、キャッシュを増減させる取引を把握することで、どうすればキャッシュが増加するのかが見えてきます。

特に注目すべきポイントは、営業キャッシュフローの増減であり、これが企業経営における肝であるといっても過言ではありません。営業キャッシュフローは、経営において生み出したキャッシュであり、これがマイナスとなっていれば早急に対策を立てる必要があります。

キャッシュフロー計算書のチェックポイント

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| イ) 営業キャッシュフローの増減はどうか | 増減の要因は何か |
| ロ) 投資キャッシュフローの増減はどうか | 営業キャッシュフローの範囲内で投資がされているか |
| ハ) 財務キャッシュフローの増減はどうか | 調達・返済の額は適正か |
| ニ) 総合キャッシュフローの増減はどうか | トータルでキャッシュが増加しているか |

会社のキャッシュフローを見る場合、キャッシュを色分けして「何のためのキャッシュ」であるかを見る必要があります。

キャッシュフローが増加していても、それが営業活動によるキャッシュフローの増加なのか、財務キャッシュフローつまり、借入や増資等による増加なのかを確認することです。

理想は、営業キャッシュフローがプラスであり、かつ、投資は営業キャッシュフローの範囲内で行なわれていることです。

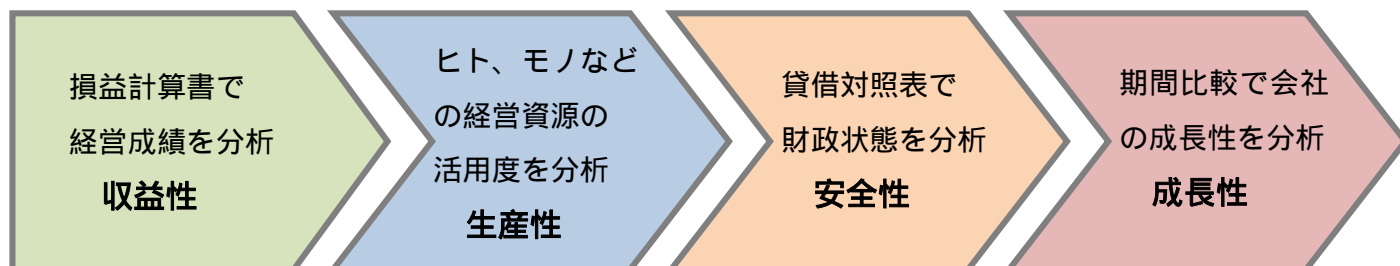
もし、投資を営業キャッシュフローの範囲を超えて行なった場合、現在のキャッシュを減らすか、借入等で資金調達をすることになります。したがって、近い将来資金繰りにも影響を及ぼすことになります。

3 比率分析の流れと体系を理解する

■ 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**、**生産性**、**安全性**、**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

■ 経営指標を毎月把握し経営改善のポイントを探る

経営指標は決算書が出来てから初めて見るものではなく、月次業績管理の中でも把握する必要があります。業界平均値や業界優良企業との比較で、自社の経営力のレベルを測ることができ、今後の目標設定にも役立たせることができます。

4 損益分岐点分析で黒字経営を実現する

■ 損益分岐点とは

損益分岐点とは、収益の額と費用の額が等しくなる点、すなわち利益も損失も生じていない売上高、いわゆる採算点をいいます。

損益分岐点は、売上金額だけでなく、工場の操業度や販売個数などによって表すこともできます。損益分岐点売上高は右のように固定費を限界利益率で除して求めます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$

■ 損益分岐点比率で自社の経営安全度がわかる

現状または想定している売上高が、損益分岐点売上高と比較してどの位置にあるのかを示すのが損益分岐点比率であり、100%から損益分岐点比率を差し引いたものが経営安全度です。

これらは、以下の算式で表されます。

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点比率} &= \text{損益分岐点売上高} \div \text{実際売上高} (\%) \\ \text{経営安全度} &= (\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}) \div \text{実際売上高} (\%) \end{aligned}$$

損益分岐点比率は低いほど、現状または想定している売上高が損益分岐点売上高を上回っていることを意味し、損益構造上望ましいです。経営安全度については、高ければ現状または想定している売上高が損益分岐点売上高に対して余裕を持っていることを表しています。

■ 損益分岐点図表(売上・費用・損益関係図)

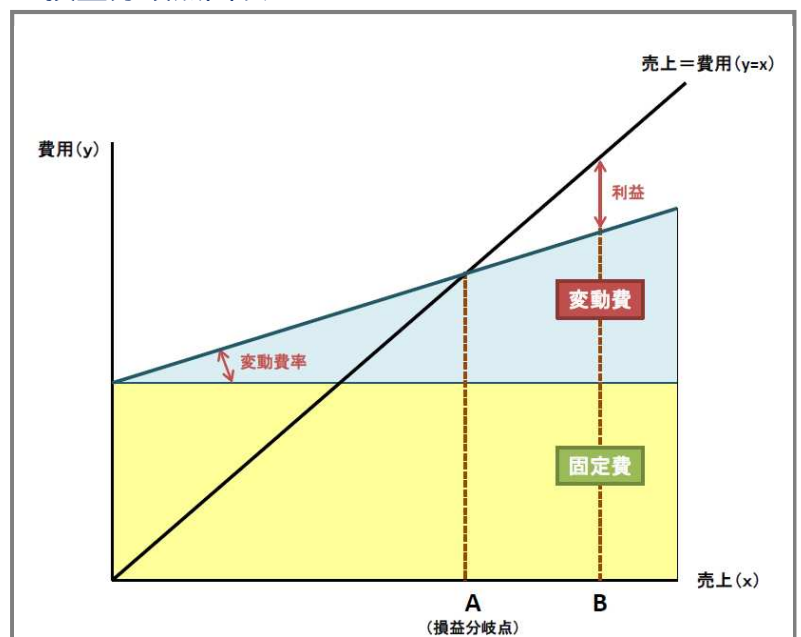
損益分岐点を求める算式により、損益分岐点を図表化することができます。

この図表により損益分岐点を可視化できるばかりだけでなく、利益を増加させる方法をコスト面からイメージすることができます。

損益分析から判断すべき点

収益と費用のバランスがとれているか
どの商品が利益に貢献しているのか
誰が売上に貢献しているのか
どの地域や店舗が不採算地域なのか
将来投資がどの位組み込まれているか

損益分岐点図表



5 管理会計で月次決算を行う

■ なぜ、管理会計で月次決算をおこなうのか？

月次決算は、財務会計のような正確性よりも、早く実績数値を集計し、その結果の振り返り、改善策の検討、見直しの実行を行い、収益の増大を図るという迅速性を重視しています。この集計の迅速性を実現させるためには、財務会計方式よりも、管理会計方式の変動損益決算による方法のほうが優れています。

管理会計とは、結果の表示ではなく、現時点と将来に向かって利益を増大させることを目的とした会計制度です。したがって、未来会計であると言えます。

上記目的のために、いち早く経営実態を月次単位で把握し、月次決算によって翌月の取組みを検討し即実行するスピードが重視されます。

この管理会計は、財務会計が税法上定められた会計方式であるのに対し、内部管理資料として位置づけられるものであり、2本立てとなるのはやむを得ません。

年度末決算書は、1年間の経営活動の結果の合計数値だけで、月別の動向やその過程、各部署別の業績を示していない。

在庫の計上方法によって損益が変動するため、正しい経営状態を掴めない。

財務会計の決算書は、すべて金額だけの表示であって、一人当りの固定費効率など単位当りの実績が掴むことができない。

原価が変動的な費用と固定的に消費される費用とに区分されていない。

各部署別に赤字か黒字かを示す損益分岐点売上高が分からない。

キャッシュ・ベースの利益が分からない。

財務会計上で要求される原価計算は、操業度や稼働率が変われば、単位当りの原価も変化するはずであるが、その実態を正確に示していない。

財務会計上の決算書は、諸規程に基づいて作成されるので、経理担当者以外の現場の営業、生産担当者には、難解で理解されにくい。

工場の原価計算上では、労務費、製造経費、設備費などを配賦する基準に、各製品の直接作業時間とか、完成量の割合、使用面積の割合などを用いるが、活動基準原価計算の場合とで収益差が生じ、機会損失を生じさせるケースが多い。

管理会計は、変動損益計算で行いますが、これは、原価計算の考え方を応用したものです。これは、利益管理上でも、経営戦略を展開する場合でも、大変に活用できるツールであり、次のように実務面で多くのメリットがあります。

経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ビジネスコーチング



コーチング導入の効果

コーチングを取り入れることで、企業内にどのような変化を起こすことが出来ますか？



上位下達で業績を向上させる時代は終わりました。もちろん、上からの指示命令がなければ組織は機能しませんし、これにより、ある程度の成果を出すことは出来ます。

しかし、それ以上の成果を望むとなると上位下達だけでは難しいのです。なぜなら、社員はいつまでも「やらせている」という気持ちが強く、まして上司部下の人間関係がうまくいっていない場合においては、その傾向は顕著に現れていきます。

そこで必要となってくるのが、コーチングという手法です。コーチングの目的は、「部下との信頼関係をつくる」ことと、「部下の自発的行動を促す」ことにあります。

コーチングを取り入れることにより、上司には以下のような変化が現れてきます。

部下やチームメンバーのことをよく観察し、部下の考え方や行動を理解する
顔つきや合の手など相手に合わせたコミュニケーションを図り、相手に対する共感を示す
話し手の問題であることを意識し、自分の主観で意見を言ったり、感情的になったりしない
本人が「何を言いたいのか」に集中し、途中でさえぎったりせず、最後まで聞く
部下やチームメンバーの存在や行動を承認し、モチベーションを高め、信頼関係を築く
部下やチームメンバーが現実派、社交派、友好派、理論派のどのタイプであるかを把握し、
行動傾向に合わせたコミュニケーションを図る
部下やチームメンバーに深く考えさせ、新しいアイデアを引き出したり、気づきを促す質問
ができる
部下やチームメンバーを本気にさせ、確実に行動を起こさせるための核心を突く質問やフィ
ードバックができる
部下やチームメンバーのゴールをイメージ化させることでモチベーションを高め、その後、
行動レベルに詳細化する質問ができる
目標が達成できるよう的確なアドバイスをタイミングよく行なうことができる

日経BP社が、社員のやる気を阻害する要因について、22歳～39歳の職業を持つ男女各2,000人、合計4,000人を抽出して行なった調査結果では、「経営陣や上司への信頼関係をなくしたとき」ということが第1位でした。

コーチングを取り入れて、上司が部下との信頼関係を構築することで、部下はやる気を出し、自発的行動を行って最高のパフォーマンスを発揮してくれます。



ビジネスコーチングを活用した会議のポイント

ビジネスコーチングを活用した会議のポイントを教えてください。



ビジネスコーチングを会議に活用して、業績を向上させるためにはいくつかのポイントがあります。企業の業績を向上させるには、業績管理の体制をどのように構築していかにかに有効に機能させるかということが鍵を握ります。そのためのポイントは、以下の点に集約されます。

- (1) 会議の目的を確認する
- (2) 紙に書いてから発表する
- (3) 今達成できていることを考える
- (4) 問題を「どのようにすれば」に置き換える
- (5) 言えない問題を言ってみる
- (6) 戦略的目標を設定する
- (7) 目標達成のために誰が何をするかを考える
- (8) コミットメント・リストを作成する
- (9) どうすれば計画通りに進められるかを考える

ビジネスコーチングにおける会議のポイントのうち、「紙に書いてから発表させる」ということは特に重要です。参加者それぞれが自分の目標やそのためにすべきことなどを紙に書いてから発表させるようにすることには、下記のようなメリットがあります。

自分の考えがまとまる、発表に時間がかからない、書いている間は他人の意見が見えない、自分自身が考えて書き、発表したことなので責任感が出てくる

また、会議においてはさまざまな問題点や障害が出されますが、重要なことは、「～だから出来ない」というのではなく、「どうすれば～できるのか?」という表現に変えてみることです。これによりそれぞれがその解決方法を考えるようになります。

また、目標達成のために誰が何をいつまでにするかを決めることも重要となります。一人ひとりが自分がやるべきことをコミットメント(約束)し、コミットメント・リストなどにまとめます。しかし、コミットメント・リストは作成してからが重要です。コミットした項目についての進捗状況を常に確認し、チーム内の全員が共有化することによって、「このままでは目標が達成できない。出来ていない原因を探り、その障害となっているものを協力して取り除いていこう」という気持ちにさせていくのです。

お互いに進捗状況をチェックし、目標達成のために全員が共通の価値観を持って邁進していく組織風土、これこそがビジネスコーチングのもたらす最大の効果といえます。