

2012.1.10

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 2012年1月6日号
金融市場の動き
～今年の株式相場を2009年の株価反発から占う

経済・金融フラッシュ 2012年1月6日号
米12月ISM指数
～製造業、非製造業指数ともに上昇

2 経営TOPICS

統計調査資料
労働力調査(平成23年11月)

3 経営情報レポート

経済復興の道は拓けるのか？
2012年の日本経済予測

4 経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:人事制度
年度経営計画の策定
月次経営計画を立てるポイント

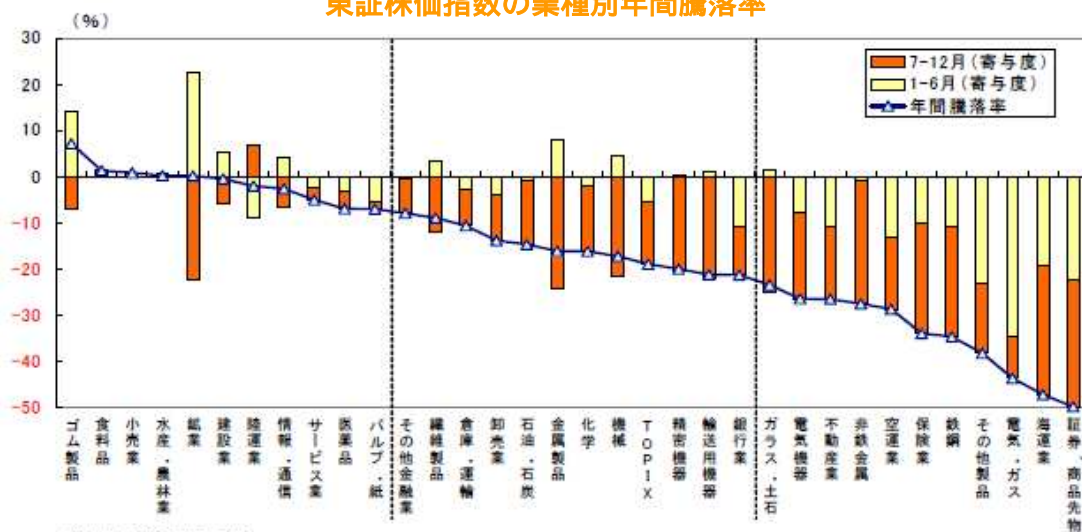
金融市場の動き(1月号)

～今年の株式相場を2009年の株価反発から占う

要旨

- (昨年の株価は2割下落)** 日本株は割安感があると言われ続けながら、結局昨年は2割弱の下落で終わった。今年の相場が反発するかを考える上では09年の大幅反発が参考になる。当時は世界的な実体経済の回復と金融不安の払拭、米金融緩和が揃って上昇材料となった。これを2012年に当てはめると厳しい状況が予想される。実体経済では財政政策の余地が小さい中で欧州に加え新興国も減速局面に入っているうえ、欧州金融不安払拭については今後も調整の難航が予想される。このような環境下で大幅な円安による株高も考えにくい。春以降に見込まれる復興需要本格化がプラス材料だが、それ以前に欧州は難局を迎えるだけに、日本株は目先に大きな正念場を迎えることになるだろう。
- (日米欧金融政策)** 12月の金融政策は、日米が維持、ユーロ圏が2ヶ月連続となる利下げ実施となった。各中銀とも下振れリスクに対する強い警戒姿勢を崩しておらず、今後も緩和的スタンスを継続するだろう。なお、FRBは今後の政策金利予想を公表することを決定、1月会合分から実施される見通し。
- (金融市場の動き)** 12月の金融市場では、欧州債務問題に対する警戒感が高まり、長期金利が低下、株価も低迷が続いた。為替ではユーロが下落する中、ともにリスク逃避先通貨の位置付けにある円とドルでは膠着感が強まった。年明け後も欧州不安は根強く、今後もリスク回避色が長引きそうだ。

東証株価指数の業種別年間騰落率



(資料)東京証券取引所

米12月ISM指数

～ 製造業、非製造業指数ともに上昇

要旨

1 上昇傾向見せる製造業指数と、横ばい続ける非製造業指数

企業のセンチメントを示すISM（米供給管理協会）指数では、12月製造業指数（PMI）が53.9と前月（52.7）比で1.2ポイント上昇、市場予想（53.5）を上回った。連月の上昇で6月（55.3）以来の水準を回復した。PMIは、金融危機後の2008年12月に33.3とリセッション時のボトムを記録した後、2009年8月には50台を回復、今回で50越えは29ヵ月連続となる。

昨年4月までは4ヵ月連続で60台の高水準を維持していたことを考慮すると、ようやく回復途上についたばかりとも言えるが、12月のPMIを除く製造業10指数の動きを見ると、前月比で下落したのは在庫関連の2指数に留まるなど、全般的に上昇基調を強めた形となっている。

2 製造業主要指数では、生産・雇用指数が改善

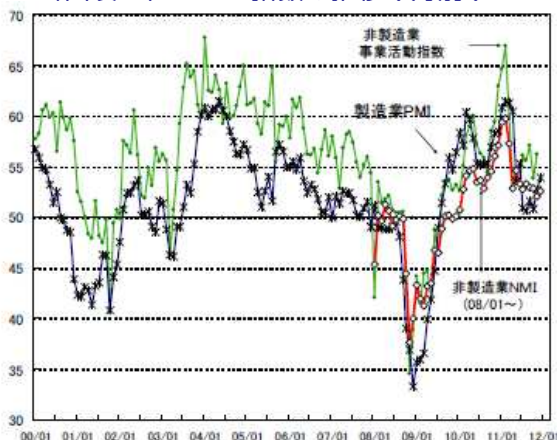
PMIの構成5指数（新規受注、生産、雇用、入荷遅延、在庫）では、生産が59.9、雇用が55.1といずれも3.3ポイント上昇、生産指数は全体でも最高値となった。新規受注も57.6と0.9ポイント上昇、3ヵ月連続の続伸を見せた。

半面、在庫が47.1、前月比1.2ポイントと構成指数の中では唯一の下落となった。

先行的な意味合いの強い受注指数の上昇が在庫を圧縮、生産や雇用の引き上げにつながった形となっている。

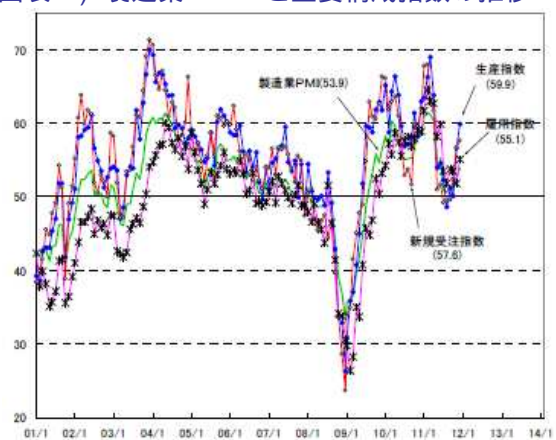
その他では、輸入指数が5.0ポイント、受注残指数が3.0ポイントと上昇が大きかった半面、顧客在庫指数が7.5ポイントと低下幅が大きく、42.5と全体の最低値となった。全般的に製造業の各指数は改善方向へと転換を見せている。

（図表1）ISM指数の推移（月別）



（資料）Institute for Supply Management、以下も同じ。

（図表2）製造業PMIと主要構成指数の推移



注：月別、（ ）内の数値は2011年12月値

労働力調査(基本集計)

(平成23年11月)

結果の概要

【就業者】

就業者数は6260万人。前年同月に比べ8万人の減少。

雇用者数は5505万人。前年同月に比べ24万人の減少

主な産業別就業者を前年同月と比べると、「製造業」などが減少，「医療，福祉」などが増加

【就業率】

就業率は56.7%。前年同月に比べ0.1ポイントの低下

【完全失業者】

完全失業者数は280万人。前年同月に比べ38万人の減少

求職理由別に前年同月と比べると，「勤め先都合」が17万人の減少。「自己都合」が8万人の減少

【完全失業率】

完全失業率（季節調整値）は4.5%

【非労働力人口】

非労働力人口は4497万人。前年同月に比べ22万人の増加

原 数 値	実 数 (万人, %)	対前年同月増減 注) (万人, ポイント)			
		11月	10月	9月	8月
就業者	6260	8	-22	-33	[-29]
雇用者	5505	24	-24	-28	[-24]
自営業主・家族従業者	735	-15	0	-4	[-5]
農業, 林業	218	-14	-9	-5	[3]
建設業	495	7	-9	0	[12]
製造業	1034	-15	-21	-19	[7]
情報通信業	192	-4	-9	-6	[-15]
運輸業, 郵便業	352	-4	-8	-17	[-14]
卸売業, 小売業	1049	-6	-4	-9	[3]
学術研究, 専門・技術サービス業	218	24	29	8	[13]
宿泊業, 飲食サービス業	381	-7	-13	-21	[-17]
生活関連サービス業, 娯楽業	237	0	-3	-5	[2]
教育, 学習支援業	302	2	14	20	[-1]
医療, 福祉	689	24	23	25	[20]
サービス業(他に分類されないもの)	472	15	-7	-6	[-13]
就業率	56.7	0.1	-0.2	-0.2	[-0.2]
うち15~64歳	70.6	0.3	0.2	0.0	[-0.2]
完全失業者	280	-38	-46	-65	[-45]
男	174	-25	-28	-43	[-30]
女	106	-13	-19	-22	[-15]
定年又は雇用契約の満了	30	-3	-1	-3	[-4]
勤め先都合	72	-17	-23	-30	[-25]
自己都合	95	-8	-13	-18	[-11]
学卒未就職	13	-1	0	-2	[0]
新たに収入が必要	40	-7	-10	-7	[-5]
その他	26	0	0	-4	[-1]
非労働力人口	4497	22	59	85	[57]

季節調整値	実 数 (%)	対前月増減 (ポイント)	
		11月	10月
完全失業率	4.5	0.0	0.4
男	4.8	0.0	0.4
女	4.1	0.1	0.4

注) []内は、参考として岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の数値を掲載しています。

2 就業状態別人口

前年同月に比べ、労働力人口は98万人(1.5%)の減少、非労働力人口は85万人(1.9%)増加
 15～64歳の労働力人口は97万人(1.6%)の減少、非労働力人口は60万人(2.9%)の増加

表1 就業状態別人口

平成23年11月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
15歳以上人口	11039	-14	5330	-8	5709	-6
労働力人口	6540	-30	3779	-20	2761	-9
就業者	6260	8	3605	4	2655	4
完全失業者	280	-38	174	-25	106	-13
非労働力人口	4497	22	1549	15	2948	7
労働力人口比率	59.2	-0.2	70.9	-0.3	48.4	-0.1
就業率	56.7	0.1	67.6	0.1	46.5	0.1
15～64歳人口(生産年齢人口)	8058	-49	4056	-23	4002	-25
労働力人口	5962	-39	3423	-27	2538	-14
就業者	5692	-4	3257	-4	2435	0
完全失業者	269	-36	166	-23	103	-13
非労働力人口	2094	-3	631	7	1463	-10
労働力人口比率	74.0	0.0	84.4	-0.2	63.4	0.0
就業率	70.6	0.3	80.3	0.4	60.8	0.3

就業者の動向

1 就業者数

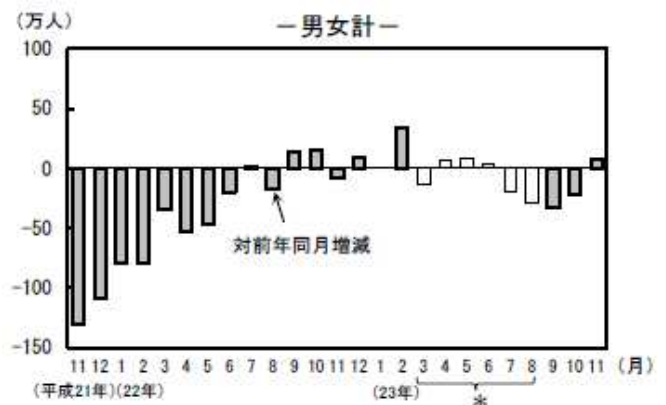
就業者数は6260万人。前年同月に比べ8万人(0.2%)の減少。

男性は4万人の減少、女性は4万人の減少

表2 男女別就業者

平成23年11月	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6260	8
男	3605	4
女	2655	4

図1 就業者の推移(男女計)



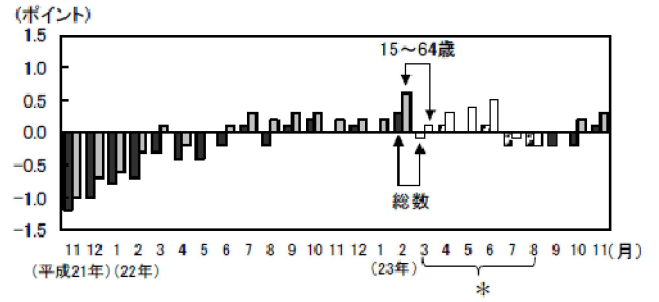
*平成23年3～8月は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国

2 就業率

就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.7%。前年同月に比べ0.1ポイントの低下

15～64歳の就業率は70.6%。前年同月と同率
 男性は80.3%。0.4ポイントの上昇。
 女性は60.8%。0.3ポイントの低下

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



*平成23年3～8月は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国

3 従業上の地位

雇用者数は5483万人。前年同月に比べ28万人(0.5%)の減少。

男性は3136万人。5万人の減少。

女性は2347万人。23万人の減少。

自営業主・家族従業者数は769万人。前年同月に比べ4万人の減少

表3 従業員の地位別従業者

平成23年11月	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6260	8
雇用者	5505	24
男	3145	13
女	2360	11
うち非農林業雇用者	5450	35
自営業主・家族従業者	735	-15

4 従業者規模

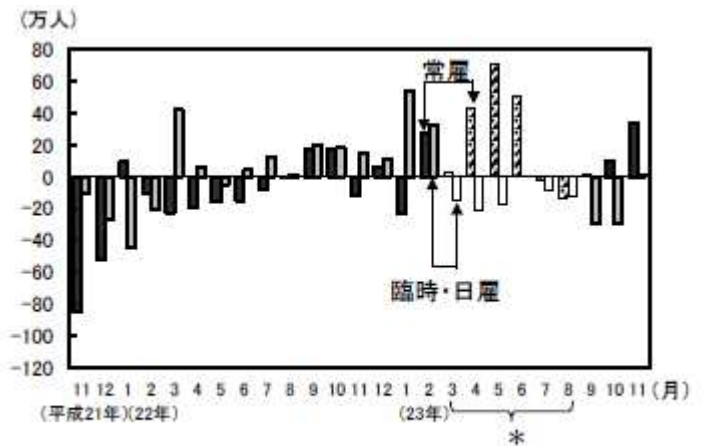
企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減

1～29人規模 1565万人と、18万人(1.1%)減少

30～499人規模 1859万人と、12万人(0.6%)減少

500人以上規模 1450万人と、16万人(1.1%)減少

図3 非農林業雇用者の従業上の地位別対前年同月増減の推移



*平成23年3～8月は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国

4 従業者規模

企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減

1～29人規模 ・1580万人と、6万人(0.4%)減少

30～499人規模 ・1873万人と、30万人(1.6%)減少

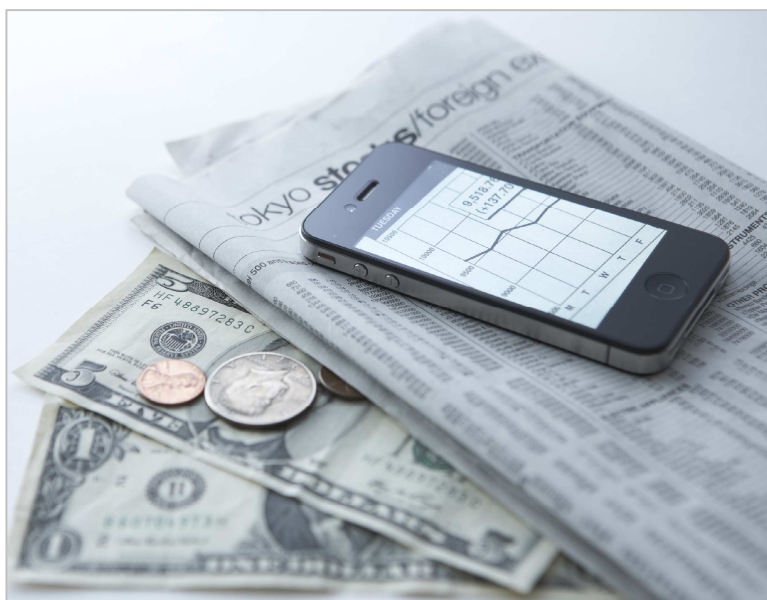
500人以上規模 ・1479万人と、67万人(4.7%)減少

経済復興の道は拓けるのか？

2012年の日本経済予測

ポイント

- 1 2012年 日本経済の見通し
.....
- 2 企業経営の状況と経済動向注視のポイント
.....
- 3 企業経営者が今年取り組むべきこと
.....



<参考文献>

- 『日経ビジネス 徹底予測 2012』日経BP社
- 『月例経済報告 平成23年11月』内閣府
- 『低成長が続くわが国経済』日本総合研究所
- 『調査レポート 2011/2012年度経済見通し』三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- 『バランス・スコアカードの創り方』伊藤一彦 上宮克己 著 同友館

1 2012年 日本経済の見通し

本レポートでは、2011年の日本経済を総括した後、2012年の経済全般の予測、主要業界別のトレンドをまとめてあります。また最後には、企業経営者が2012年に取り組むべき項目も整理しています。今年の企業経営の舵取りの参考にしていただければ幸いです。

■ 政府発表による2012年の経済見通し

2011年11月24日に政府が発表した「月例経済報告」のなかで、「わが国経済の基調判断」として下記のように述べられています。

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、横ばいとなっている。

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、改善している。ただし、中小企業においては先行きに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。

(内閣府 月例経済報告 11月24日発表)

(1) 民間最終消費支出

政府の見解としては、「個人消費はおおむね横ばいとなっている。消費マインドは、このところ持ち直しているものの、そのテンポは緩やかである。」となっています。

実質雇用者所得はおおむね横ばいで、9月の実質消費支出は前月比増加、新車販売台数は、10月に前月比増加、旅行は9月に国内、国外ともに前年を上回りました。外食は9月は前年を下回りました。概ね横ばいの予測となっています。

民間消費支出は、雇用情勢にも大きな影響を受けます。政府見解としては、「雇用情勢は、持ち直しの動きも見られるものの、東日本大震災の影響もあり依然として厳しい。」となっています。9月の完全失業率は4.1%でしたが、10月は4.5%と上昇に転じてしまいました。

新規求人数が増加傾向にあることなどから有効求人倍率は上昇しています。

賃金を見ると、定期給与は横ばい圏内で推移し、現金給与総額は弱い動きとなっています。

2 企業経営の状況と経済動向注視のポイント

■ 企業業績の推移と今後の見通し

政府は企業業績について次のようにみています。

「企業収益は、減少している。企業の業績判断は、改善している。ただし、中小企業においては先行きに慎重な見方となっている。倒産件数は、緩やかに減少している。」

企業収益の動向は、「法人企業統計季報」でみるすることができます。2011年4月～6月期の経常利益は、売上高の減少を背景に、前年同期比 14.6%減と7四半期ぶりの減益となりました。業種別にみると、製造業が 15.3%の減益、非製造業が 14.2%の減益となっています。

「日銀短観」によると、2011年度の売上高は2年連続の増収、経常利益は2年ぶりの減益を見込んでいます。

企業の業況判断について、「日銀短観」をみると改善しています。大企業製造業、大企業非製造業の業況判断が2四半期ぶりの改善となるとともに、中小企業製造業、中小企業非製造業の業況判断も2四半期ぶりの改善となりました。ただし、中小企業においては先行きに慎重な見方を行っています。

売上高の推移（法人企業統計調査 2011年12月発表）

（増加率：前年同期比）

区 分	2010年		2011年		
	7～9 増加率	10～12 増加率	1～3 増加率	4～6 増加率	7～9 増加率
全産業	6.5%	4.1%	0.3%	-11.6%	-1.9%
製造業	12.2%	6.7%	2.7%	-12.3%	-1.7%
非製造業	4.1%	3.0%	-0.7%	-11.3%	-2.0%

経常利益の推移（法人企業統計調査 2011年12月発表）

（増加率：前年同期比）

区 分	2010年		2011年		
	7～9 増加率	10～12 増加率	1～3 増加率	4～6 増加率	7～9 増加率
全産業	54.1%	27.3%	11.4%	-14.6%	-8.5%
製造業	209.0%	20.0%	-12.5%	-15.3%	-18.7%
非製造業	19.9%	31.6%	26.8%	-14.2%	-2.7%

■ 国内景気

2011年の内需は、これまで個人消費主導で伸びてきました。次に企業の設備投資が追随してきていますが、公共投資はほとんど寄与していません。2012年はこの順序が逆になると予測されます。

大惨事後の個人消費回復効果は、2～3四半期で一服します。遅れていた一般会計の公的支出や、個人住宅投資も8月あたりから動き始めているので、内需の牽引役は切り替わっていくと想定されます。

2012年の国内景気は、引き続き緩やかな回復傾向が続くと考えられますが、その牽引は住宅や公共投資がメインとなると予想されます。

■ 為替相場

2011年に急速に進んだ円高は、日本企業の収益にも大きな影響を与えました。3月17日には76.25円という史上最高値をつけました。円高になったのは、日本経済が好調だからということではなく、米国、EUのソブリンリスクから投資マネーが日本に避難してきたことが要因でした。

日本経済も決して好調ではないのですが、米国、EUとの相对比较で安全性が高いと判断されているのです。このように考えた場合、円高に歯止めをかけるのは、米国、EUの景気回復ということになります。しかしながら、両方ともに明るい材料は見られません。当面円高は続くものと予測され、ドル/円相場は80円前後で、ユーロ/円相場は105円前後での動きになると考えられます。

■ 株式市場

株価の上昇、下落は経済のファンダメンタルズの動きにも反応します。最近の企業業績の発表をみると、日本企業の増益基調は崩れていないと判断することができます。

また、2012年の春以降には、復興に向けた予算の執行が本格的になるため、いったんは景気を押し上げる効果がみられると予測できます。当面、この微弱な景気の動きが株価を引上げ、日経平均で1万円程度までの上昇を生み出す可能性があります。しかし、1年全体を通しては、大きな上昇を見込める材料は乏しいといえるでしょう。

3 企業経営者が今年取り組むべきこと

これまで触れてきたように、緩やかな景気回復は持続すると捉えられるものの、企業を取り巻く経営環境は厳しい状況が続きます。

右肩上がりの経済成長時代には、当たり前のことをきちんと行っていれば、経済成長率と同程度の売上の伸び、利益の伸びを期待することができました。

しかし今日の経営環境下で、他社と同じことをやっていたのでは売上は減少、赤字経営に陥ってしまうこととなります。

このような状況で、好業績を残している企業は何をしているのでしょうか。共通して行なわれていることは、「時流の最先端に立ち、市場のニーズを先取りした商品やサービスを提供する」、「経営計画の作り方を見直す」、「人材育成に力を入れる」という3点です。

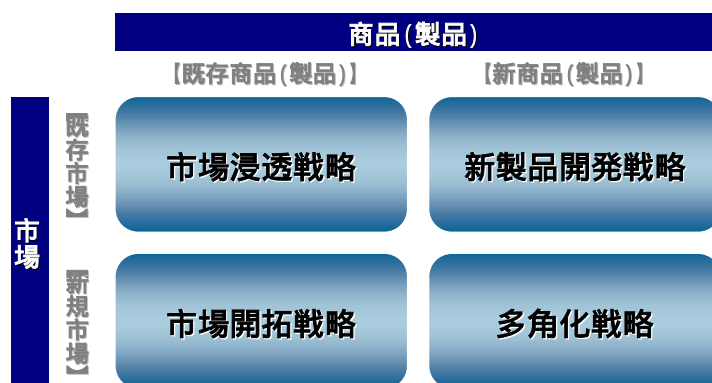
■ 時流の最先端に立ち、ニーズを先取りする

昔から、企業とは「環境適応業」と言われています。「環境に適応できない企業は生き残ることができない。」ということですが、ここ数年はもっと厳しい状況になっています。追従型で環境に適応しても、手遅れの場合があるということです。

今、企業に求められているのは、環境変化の先頭に立ち、自分たちで市場のニーズを顕在化させていくということです。希代の名経営者であったスティーブ・ジョブスは、「顧客は自分で何が欲しいのか分かっていない。形にして見せられて初めてわかるものだ。」とっていました。

そして、先行者利益を取ることができる可能性は、以前ほど高くなっていません。経済が広域化・高速化しているため、その地域で先行者利益を取れる企業は、先頭を走るとごく限られた企業だけになってしまいました。

本来であれば、それほど大きな事業でなくとも毎年新しい商品やサービスの開発、あるいは新市場の開拓に取り組むことが理想的です。



最低でも、自社の商品・サービスを去年と同じ状況で売り続けるということだけは避けるようにしなければいけません。顧客の立場から見て、わが社の商品、サービスにはどのような改善余

地があるかということ、社内で徹底的に議論・検討して、既存商品、既存サービスのブラッシュアップを図ることが重要です。

特に経営者は、会社で一番情報を得やすい立場にいますので、市場・地域の変化、業界構図の変化、顧客ニーズの変化には常にアンテナを張り、新事業の芽を探索することが求められます。

■ 人材育成に力を入れる

いつの時代にも「人材育成」が大事であることは当然ですが、今日ほどその重要性が増している時はありません。

今伸びている企業は、これまで継続して人材育成に徹底的に力を入れてきた企業です。

なぜなら、デフレ時代、低成長時代に他社と差別化を図る要素は「ヒト」という経営資源に尽きるからです。特に重要なのは、マーケティング知識や論理的思考力、問題解決力、プレゼンテーションスキルなど、職場内教育だけでは十分に身につけることができない高度のビジネス知識やスキルです。市場を分析して適切な販促活動を打ち、顧客の問題を把握して最適な解決策を提案する。また、限られたビジネスチャンスで絶対他社に負けないためにきちんとした資料の提示や説得力のあるプレゼンを行う、といったことが会社にとってとても重要だからです。

これまで体系的に教育を実施してこなかった企業は、今年は是非、年間計画を立てて取り組まれることをお勧めします。どんなに厳しい時代であっても、しっかりした人材がそろっている企業であれば、この難局を乗り越えることができるはずです。

社員教育計画の例

階層	研修内容
新入社員	新入社員研修
	新入社員フォローアップ研修
入社3年目までに	タイムマネジメント研修
	コミュニケーション研修
	ビジネス文書力強化研修
主任	論理的思考力強化研修
	初任リーダー研修
	プレゼンテーション研修
課長	人材アセスメント研修
	問題発見・問題解決研修
	財務・計数研修
	コーチング研修
	戦略策定研修

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。

経営データベース ①

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 年度経営計画



年度経営計画の策定

年度経営計画の策定にはどの階層が関わるべきでしょうか。



年度経営計画の作成は、トップ層だけでなく幹部層、できれば全社員の関わりで作成すべきものです。

そのためには、経営計画策定に全社員が理解を持ち、興味を抱かせる必要があります。そのひとつの手段として、経営計画に待遇改善や環境改善を盛り込むことがあり、それにより、社員自身がこれを達成するために自らが進んで策定することとなり、みんなの理解と合意の上で労働環境を変え、待遇を改善していくことが可能となります。これにより、会社に蔓延している「あきらめ風土」を払拭し、社員にとって魅力ある会社づくりに貢献させることが狙いです。

ところで、全員の参加でつくるとはいえ、おのずから役割の分担はあります。その役割は各階層で異なります。トップ層は経営ビジョンと方針、幹部は戦略の具体化、管理者・一般層は実行計画の策定ということです。

経営計画策定にあたって、社長の一番の役割は、社長補完者の協力を得ながら、自社の経営力を正しく把握するとともに、外部環境の動向を掴み、変化をチャンスと捉えて的確な戦略の方向づけをすることです。

幹部層は、経営方針にそって戦略を練ることが求められます。また、担当部門の政策や予算もつくることとなりますが、それには自分の協力者である部門の補完者を参加させて、むしろ補完者を中心に立案させ、これを指導しながら部門計画をまとめることが必要です。



経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 年度経営計画



月次利益計画を立てるポイント

年度利益計画において、月次ごとの利益計画でチェックが重要だと考えられますが、どのような点について注意したらよいでしょうか。



月次利益計画は、利益計画の進捗状況をチェックし、フォローすることのできる実行予算ですので、非常に重要な役割を担います。

作成にあたっては、製品・商品売上に関する季節指数（販売時期の売上増減の傾向）を必ず盛り込むことがポイントです。特に主力製品・商品が季節ものである企業は、十分にこの点を配慮した計画を立てる必要があります。季節指数は過去3～5年程度の実績を振り返り、算出する必要があります。

実際の月次利益計画づくりの際には、販売部門などから上がってくる販売予測情報などが重要なデータとなります。季節指数を考慮しながら、月ごとに売上・利益・費用の配分を行っていきます。費用には、月ごとに発生する費用、賞与のようにある一定期間に限って発生するもの、減価償却費のように1年分を算定計上する費用があります。減価償却費のような費用は、月次に配分して計上し、賞与についても支給時期だけでなく、月次に積み立てるような形で予算化する方法も考えられます。また、月次利益計画は年度計画の中でも極めて現場に近い計画であり、進捗状況をコントロールするものです。

そのため、計画値だけでなく計画の実施に合わせて、月次の実績値を記入し、その差異分析を行うべきだと考えられます。

もし、計画通りに利益が獲得できていないのであれば、担当部署・担当者のアクションプランと照らし合わせ、現場レベルの行動内容を修正する必要があります。なぜその月に目標利益を達成できなかったかを分析し、計画の数値に向けて各部門と担当者がやり方を修正することで、会社そのものの体質が改善されていくことにつながります。

月次利益計画の作成・利用のポイント

- 季節指数を配慮し、月次ごとの売上増減の計画を立てる。
- 販売予測情報に季節指数を盛り込み、売上・利益・費用の配分を行う。
- 進捗状況をコントロールする観点から、計画値と実績値の差異分析を行う。

修正があれば
フォロー

実態に合った目標計画への修正が図られ、
会社そのものの体質が改善