

週刊 企業経営

WEB MAGAZINE マガジン

発行
AERTS GROUP

アーツ税理士法人
アーツ公認会計士事務所

ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年2月27日号
ばらつきが拡大した民間機関の経済見通し
～ゲタが左右する09年度の成長率

経済・金融フラッシュ 2009年3月2日号
米10-12月期GDP(改定値)
～年率▲6.2%へ大幅下方修正

経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料
労働力調査 平成21年1月分(基本集計)

経営情報レポート 要約版

法令を遵守し会社を守るための
「名ばかり管理職」リスクの回避策

経営データベース

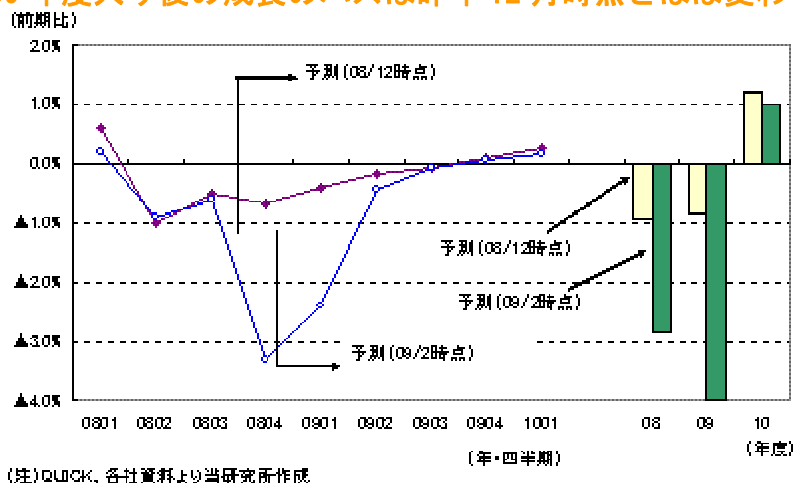
ジャンル:経営計画 サブジャンル:年度経営計画
経営計画と個人目標
利益計画の作成手順

ばらつきが拡大した民間機関の経済見通し ～ゲタが左右する 09 年度の成長率

要 旨

- 1** 2008年10-12月期のGDP1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2.9%、2009年度が前年比4.0%と2年連続の大幅マイナス成長となり、昨年12月時点から2008年度が約2%、2009年度が約3%の大幅下方修正となった。2010年度は平均で1.0%と小幅なプラス成長が予想されている。
- 2** 今回の経済見通しの特徴のひとつは、2009年度の実質GDP成長率見通しのばらつきが大きかったことだが、2009年度入り後の成長のパスに大きな差はなく、見方が大きく分かれたのは2009年1-3月期の見通しである。1-3月期のばらつきが大きいため、
- 3** 2008年度から2009年度へのゲタ(発射台)のばらつきも大きくなり、このことが各機関の2009年度の成長率見通しの差につながっている。
- 4** また、2009年度見通しの下方修正のほとんどが、2008年10-12月期実績、2009年1-3月期の予測が大きく下振れしたことにより、2009年度のゲタが大幅に下方修正されたことによって説明できる。
- 4** 1-3月期の成長率は今回の見通しから大きく乖離することも十分に考えられる。1-3月期の結果次第では、2009年度の成長率見通しが再び大幅に修正される可能性があるだろう。

2009年度入り後の成長のパスは昨年12月時点とほぼ変わらず



米 10-12 月期 GDP（改定値）

～年率▲6.2%へ大幅下方修正

要 旨

1 速報値との比較では、▲2.4%ポイントの大幅下方修正に

2月27日に米商務省より発表された10-12月期実質GDP（改定値）は、6.2%（前期比年率：以下も同じ）となり、速報値3.8%から2.4%ポイント下方修正され、市場予想の5.4%をさらに下回った。1982年1-3月期（6.4%）以来約26年ぶりの低水準となる。GDP低下の主因である個人消費は4.3%（速報値は3.8%）と一層の落ち込みを見せ、寄与度でも同3.01%（速報値は同2.47%）へと下落した。今次リセッションに入るまで、個人消費全体がマイナスとなることはまれなケースだったが、今回のマイナス幅の大きさは1980年4-6月期（8.6%）以来約28年ぶりとなる。

もっとも、速報値からの下方修正については、在庫投資が寄与度同0.16%（速報値は同1.32%）と1.16%ポイント下方修正されたことが大きく、今回の改定では最大の修正項目となった。次に大幅な下方修正となったのは純輸出で、寄与度同0.46%（速報値は同0.09%）と0.55%ポイントの下方修正、また、設備投資も速報値の前期比年率19.1%から21.1%へと下方修正され、寄与度では同2.48%と速報値から0.22%ポイント下方修正された（図表-1）。

図表-1 10-12月期実質GDP（改定値）と速報値の比較（%）

(前期比年率)	伸び率				寄与度			
	08/7-9月 実績	08/10-12月期			08/7-9月 実績	08/10-12月期		
〈実質〉	速報値(a)	改定値(b)	差(b-a)	速報値(a)	改定値(b)	差(b-a)		
GDP	▲0.5	▲3.8	▲6.2	▲2.4	▲0.5	▲3.8	▲6.2	▲2.4
個人消費	▲3.8	▲3.5	▲4.3	▲0.8	▲2.75	▲2.47	▲3.01	▲0.54
設備投資	▲1.7	▲19.1	▲21.1	▲2.0	▲0.19	▲2.26	▲2.48	▲0.22
住宅投資	▲16.0	▲23.6	▲22.2	1.4	▲0.60	▲0.85	▲0.78	0.07
在庫投資	-	-	-	-	0.84	1.32	0.16	▲1.16
純輸出	-	-	-	-	1.05	0.09	▲0.46	▲0.55
輸出	3.0	▲19.7	▲23.6	▲3.9	0.40	▲2.84	▲3.44	▲0.60
輸入	▲3.5	▲15.7	▲16.0	▲0.3	0.65	2.93	2.99	0.06
政府支出	5.8	1.9	1.6	▲0.3	1.14	0.38	0.32	▲0.06
国内最終販売	▲2.3	▲4.9	▲5.7	▲0.8	-	-	-	-

(資料) 米商務省

● 総務省 統計局 2009年2月26日公表

労働力調査

平成 21 年 1 月分（基本集計）

結果の概要

【就業者】

就業者数は 6292 万人。前年同月に比べ 29 万人の減少。12 か月連続の減少

就業者のうち休業者及び短時間就業者が増加
雇用者数は 5478 万人。前年同月に比べ 3 万人の増加。3 か月ぶりの増加

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

【就業率】

就業率は 57.0%。前年同月に比べ 0.2 ポイントの低下

15～64 歳の就業率は 70.2%。前年同月に比べ 0.2 ポイントの上昇

【完全失業者】

完全失業者数は 277 万人。前年同月に比べ 21 万人の増加。3 か月連続の増加

求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先都合」は 20 万人を超える増加が継続。一方「自己都合」は 6 万人の減少

【完全失業率】

完全失業率（季節調整値）は 4.1%。前月に比べ 0.2 ポイントの低下

【非労働力人口】

非労働力人口は 4474 万人。前年同月に比べ 5 万人の増加

原 数 値	実 数 (万人)	対前年同月増減 (万人・ポイント)			
		1月	12月	11月	10月
就業者	6292	-29	-65	-42	-36
雇用者	5478	3	-7	-10	19
自営業主・家族従業者	787	-29	-54	-32	-53
農業、林業	206	1	-5	-13	-15
建設業	528	-18	-9	-6	-11
製造業	1128	-13	-27	-19	-44
情報通信業	195	5	3	0	9
運輸業、郵便業	349	-9	-20	-18	-8
卸売業、小売業	1061	8	-26	-8	9
学術研究、専門・技術サービス業	197	-1	10	-1	0
宿泊業、飲食サービス業	362	-8	3	6	-15
生活関連サービス業、娯楽業	228	7	8	4	18
教育、学習支援業	288	-8	-14	-8	1
医療、福祉	616	32	21	22	13
サービス業(他に分類されないもの)	465	-3	-6	0	9
就業率	57.0	-0.2	-0.6	-0.4	-0.3
うち15～64歳	70.2	0.2	-0.2	0.1	0.2
完全失業者	277	21	39	10	-16
男	166	10	26	7	-4
女	111	11	13	3	-11
〔定年又は雇用契約の満了〕	25	4	1	5	3
勤め先都合	82	23	25	6	-7
自己都合	97	-6	5	0	-6
学卒未就職	8	1	0	-2	-1
新たに収入が必要	39	2	4	4	-1
その他	22	-3	3	-2	-3
非労働力人口	4474	5	27	38	56

季節調整値	実 数 (万人)	対前月増減 (万人・ポイント)			
		1月	12月	11月	10月
就業者	6395	26	-11	19	0
雇用者	5527	-10	-2	9	6
完全失業者	276	-13	24	16	-15
男	163	-11	15	7	-6
女	114	-1	9	9	-8
完全失業率	4.1	-0.2	0.3	0.2	-0.2
男	4.2	-0.3	0.4	0.2	-0.2
女	4.1	-0.1	0.4	0.2	-0.2

I 就業状態別人口

前年同月に比べ、労働力人口は8万人(0.1%)の減少、非労働力人口は5万人(0.1%)の増加
 15～64歳の労働力人口は24万人(0.4%)の減少、非労働力人口は56万人(2.5%)の減少

表1 就業状態別人口

(万人、%)

平成21年 1月	原 数 値						季節調整値					
	男女計		男		女		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	対前月 増減	対前月 増減率	対前月 増減	対前月 増減率	対前月 増減	対前月 増減率
15歳以上人口	11048	-2	5343	-2	5705	0	-	-	-	-	-	-
労働力人口	6569	-8	3840	-24	2730	17	15	0.2	-7	-0.2	24	0.9
就業者	6292	-29	3674	-34	2618	5	26	0.4	3	0.1	24	0.9
完全失業者	277	21	166	10	111	11	-13	-4.5	-11	-6.3	-1	-0.9
非労働力人口	4474	5	1501	22	2973	-17	-20	-0.5	4	0.3	-24	-0.8
労働力人口比率	59.5	0.0	71.9	-0.4	47.9	0.3						
就業率	57.0	-0.2	68.8	-0.6	45.9	0.1						
15～64歳人口(生産年齢人口)	8197	-81	4125	-38	4072	-43						
労働力人口	6019	-24	3488	-34	2530	8						
就業者	5752	-45	3330	-43	2422	-2						
完全失業者	267	21	158	10	108	11						
非労働力人口	2174	-56	635	-4	1540	-51						
労働力人口比率	73.4	0.4	84.6	0.0	62.1	0.8						
就業率	70.2	0.2	80.7	-0.3	59.5	0.6						

II 就業者の動向

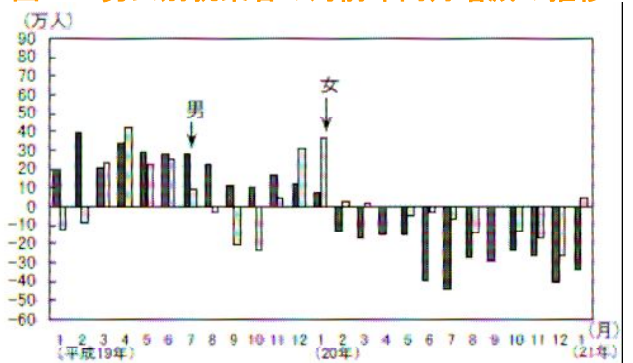
1 就業者数

就業者数は6292万人。前年同月に比べ29万人(0.5%)の減少。12か月連続の減少。
 男性は34万人の減少、女性は5万人の増加

表2 男女別就業者

平成21年 1月	実 数	対前年 同月増減
就業者	6292	-29
男	3674	-34
女	2618	5

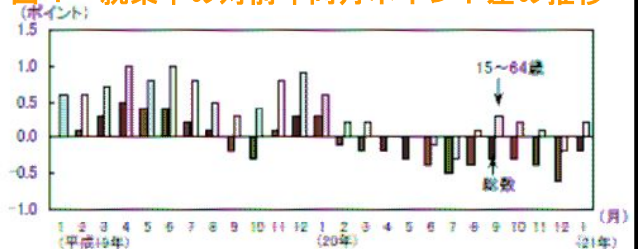
図3 男女別就業者の対前年同月増減の推移



2 就業率

就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は57.0%。前年同月に比べ0.2ポイントの低下
 15～64歳の就業率は70.2%。前年同月に比べ0.2ポイントの上昇。
 男性は80.7%。0.3ポイントの低下。
 女性は59.5%。0.6ポイントの上昇

図4 就業率の対前年同月ポイント差の推移



3 従業者上の地位

雇用者数は5478万人。前年同月に比べ3万人(0.1%)の増加。3か月ぶりの増加。

男性は3180万人。15万人の減少。

女性は2298万人。18万人の増加

自営業主・家族従業者数は787万人。前年同月に比べ29万人の減少

表3 従業上の地位別就業者

平成21年 1月	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6292	-29
雇用者	5478	3
男	3180	-15
女	2298	18
うち非農林業雇用者	5436	5
自営業主・家族従業者	787	-29

非農林業雇用者数及び対前年同月増減

非農林業雇用者・5436万人と、5万人(0.1%)増加。

3か月ぶりの増加

常雇 …………… 4682万人と、17万人(0.4%)減少。

3か月連続の減少

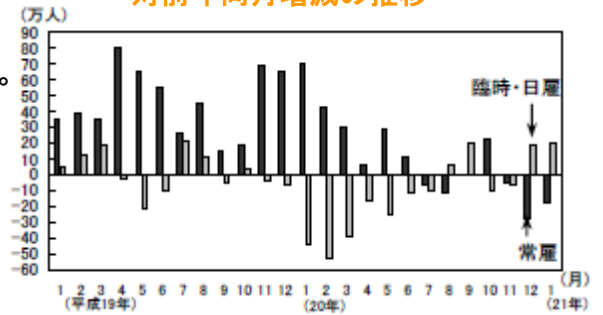
臨時雇 …………… 654万人と、23万人(3.6%)増加。

2か月連続の増加

日雇 …………… 99万人と、2万人(2.0%)減少。

3か月ぶりの減少

図5 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



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 …………… 1605万人と、34万人(2.1%)減少。20か月連続の減少

30～499人規模 …… 1850万人と、10万人(0.5%)減少。3か月連続の減少

500人以上規模 …… 1431万人と、45万人(3.2%)増加。19か月連続の増加

5 産業

表4 主な産業別就業者・雇用者

平成21年 1月		(万人)															
		農林業	非農林業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	サービス業(他に分類されないもの)	うち職業紹介・労働者派遣業
就業者	実数	206	6086	528	1128	195	349	1061	165	113	197	362	228	288	616	465	102
	対前年同月増減	1	-30	-18	-13	5	-9	8	-4	1	-1	-8	7	-8	32	-3	-14
	対前年同月増減率(%)	0.5	-0.5	-3.3	-1.1	2.6	-2.5	0.8	-2.4	0.9	-0.5	-2.2	3.2	-2.7	5.5	-0.6	-12.1
雇用者	実数	42	5436	430	1062	187	333	934	160	98	147	292	174	267	576	422	102
	対前年同月増減	-1	5	-12	3	3	-9	6	-5	1	-3	3	11	-5	28	-2	-13
	対前年同月増減率(%)	-2.3	0.1	-2.7	0.3	1.6	-2.6	0.6	-3.0	1.0	-2.0	1.0	6.7	-1.8	5.1	-0.5	-11.3

注)

1. 日本標準産業分類の改定(平成19年11月)に伴い、労働力調査においては、平成21年1月調査から新産業分類により結果を表章し、19年及び20年分について遡及結果を作成した。

「建設業」、「医療、福祉」及び「公務」の19年及び20年の実数は、若干改定の影響(±1万人程度)がある。

2. 労働者派遣事業所の派遣社員については、派遣元事業所の産業について分類しており、派遣先の産業にかかわらず派遣元産業である「サービス業の中の「職業紹介・労働者派遣業」に分類している。なお、派遣先の産業については調査していない。

「労働力調査 平成21年1月分(基本集計)」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。

法令を遵守し会社を守るための 「名ばかり管理職」リスクの回避策

ポイント

- 1 「名ばかり管理職」が社会問題化している背景
- 2 「名ばかり管理職」に対する行政指導の実例
- 3 「名ばかり管理職」問題への緊急対応策
- 4 管理職の過重労働に対する根本的対応策

<参考文献>

- 「就業規則の作り方・見直し方」 東京管理職ユニオン 監修 ポプラ社 2005年
- 「監督官がやってくる！小さな会社の労基署調査対策」福田秀樹 著 日労研 2008年
- 「サービス残業・労使トラブルを解消する就業規則の見直し方」北見昌朗 著 東洋経済新報社 2008年
- 「ビジネスガイド 2008年6月号」 鈴木潔 編 日本法令
- 「ビジネスガイド 2008年8月号」 鈴木潔 編 日本法令
- 「日経ビジネス 2008年7月7日号」 日経BP社

1 「名ばかり管理職」が社会問題化している背景

■ 日本マクドナルド事件の波紋

最近、「名ばかり管理職」あるいは「偽装管理職」などと称される報道が見られるようになりました。それらの報道では、管理職としての実質的な権限がないにもかかわらず、「管理職」として扱われ、割増賃金などの支給もないままに長時間の労働が強いられているという問題提起がされています。

そして、平成 20 年 1 月 28 日に東京地裁において、ハンバーガーチェーン大手のマクドナルドの店長が労働基準法（以下、「労基法」という）41 条 2 号の「管理若しくは管理の地位にある者」（以下、「管理監督者」という）には該当しないとして、未払いの割増賃金請求等を認める判決が言い渡されました。

現在、この判決は多くの波紋を呼んでいます。

全国展開するサービス業では、各地の拠点に営業店を設置し、多くの場合、その店長を管理監督者と位置づけてきたからです。コンビニエンスストア大手のセブンイレブンにおいては、直営店の店長に時間外手当を支払う方針を固めるなど、各企業において店長、あるいは管理職の労働条件を見直そうとする動きも見られるところです。

また、平成 20 年 4 月 1 日には、厚生労働省労働基準局監督課長名で都道府県労働局長宛てに「管理監督者の範囲の適正化について」というタイトルの付された行政通達（基監発第 0401001 号、平成 20 年 4 月 1 日）が出されました。今後、労働基準監督署においては、管理監督者の範囲等について、サービス業だけではなく、すべての業種に対する積極的な監督・是正指導が行われていくことが予想されます。

■ 「管理職」と「管理監督者」の違い

（1）「管理職」イコール「管理監督者」ではない

企業での管理職と、労働基準法でいう管理監督者とは異なります。課長職以上を管理職として扱っている企業が多いと思いますが、労働基準法の管理監督者は役職名や肩書きで判断できません。労働基準法上では「監督もしくは管理の地位にあるもの」「部長、工場長など労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるもの」とされています。

つまり、管理監督者について各企業で勝手に「課長職以上は管理監督者だから、残業代は支払わない」というように決めてよいわけではありません。あくまでも客観的に決まるものです。客観的に「労働時間、休憩、休日を適用除外にしても、労働者保護の観点から問題がない」と言える範囲に限定されます。

2 「名ばかり管理職」に対する行政指導の実例

■ 行政指導の現状

(1) 裁判例の基準

管理監督者性の判断をする多くの裁判例は、日本マクドナルド事件の判決に限らず厳格です。特に、職務権限がある程度認められても、相当程度の広い権限と裁量性がないと、待遇がある程度のレベルでも管理監督者性を容易に認めません。

裁判で否決されると、役職手当を支給していたときは、その解釈が争点となります。つまり、当該役職手当は、割増賃金の算定基礎に入るのか、そして計算された割増賃金から既払いの定額残業代として控除できるのかということです。

また、付加金の支払いを命じる裁判例もあります。金額については、いろいろありますが割増金額と同額まで命じた裁判例もあります。

(2) 裁判による対応例

管理監督者性としての実態がないのに管理監督者と位置付けていたときは、以下のような対応を命じられます。

- ①労働時間、休憩、休日の労基法の規制が及ぶことになり、法定労働時間（1日8時間、1週40時間）を超えれば、割増賃金を支払わなければなりません。
- ②役職手当を支払っていても、その手当の取扱いが問題となり、役職手当を割増賃金の算定基礎に算入しなければならず、かつ、計算された割増賃金からその役職手当分を控除することができない可能性があります。
- ③付加金の支払う可能性があります。

賃金債権の時効は2年ですから、2年分の未払い賃金を支払わなければならなくなり、莫大な負担となります。

(3) 労働基準監督署による監督・是正指導

労働基準監督署により、管理監督者性について違法と判断した場合は、是正勧告を出し、労働時間管理と時間外・休日出勤に対する割増賃金の支払いを勧告します。

しかし、この判断は実態に沿った総合判断である性質上、労働基準監督署が違法と断定して勧告するケースは少ないと予想されます。違法とまでは言えないが、改善すべしと判断し指導票を出し、再検討を指導するケースがほとんどです。

3 「名ばかり管理職」問題への緊急対応策

■ すぐにできる実務対応

会社が管理職に対して、すぐにできる対応例として、4つあります。

- ①時間管理の区分 ②賃金の見直し ③管理職の権限の見直し ④残業代定額払い

以下に詳しく紹介します

(1) 管理職と非管理職との時間管理を明確に区分する

自己の勤務時間に関する自由裁量の有無が「管理監督者」の該当性を判断する基準の1つとされています。そこで、管理職と非管理職との間で時間管理を明確に区分するという方法があります。具体的には、以下の3点になります。

	管理職	非管理職
欠勤・遅刻・早退について	報告・届出事項とする	承認事項
賃金と労働時間	完全月給制	ノーワーク・ノーペイ
賞与と労働時間	連動しない	連動する (例：欠勤・遅刻・早退などが査定基準となる)

(2) 下位の職位にある者との賃金の比較

「役付者以外の一般労働者に比し、優遇措置が講じられているか否か」として、下位の職位の者との賃金比較も判断の基準の1つとされています。

特に、割増賃金を含めた月例給与において、管理職とその下位者との間で金額の逆転が生じている場合、必ず対策を講じなければなりません。具体的には以下の2点があります。

- ①役付者にふさわしい役職手当、基本給を支給する
②賞与額の支給率を見直す

(3) 管理職の権限の見直し

現実に部下もいないなど管理職としての実態に欠ける従業員までも管理職として扱うことは妥当ではなく、「管理監督者」に該当する管理職の権限の見直しも行うべきです。「監督権限・管理権限を有しているか否か」ということが判断の基準になります。

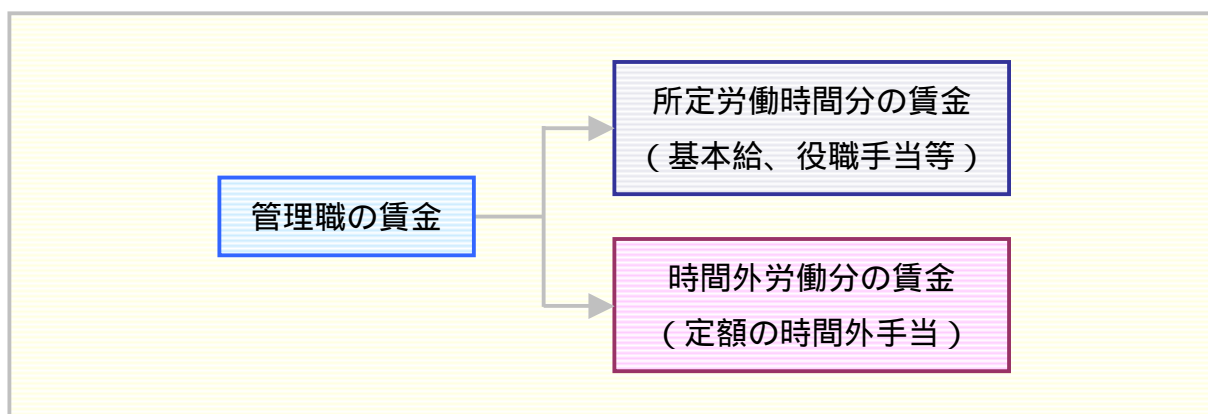
ここでいう監督権限とは、部下に対して、指揮命令の権限と業務命令権(例としては、時間外・休日労働命令など)を合わせたものです。また、管理権限とは、採用、解雇、昇給等の人事権を指します。

このような監督権限、管理権限を有しない管理職については、管理監督者として扱うことを再検討すべきです。

(4) 残業代定額払いでの対応

管理監督者としての位置付けに自信を持てなければ、残業代定額払いでの対応を検討してください。一般的に、管理監督者へは、見込まれる残業時間に対する残業代を含めて、役職手当や基本給に上乗せする形として、非管理職よりも高い給与を支給しているという面があると思います。しかし、その上乗せしている部分が明確ではない以上、法的には所定労働時間の賃金と見なされます。

そこで、これまでの賃金を所定労働時間分と時間外労働分に分け、残業代を支払っていることを明確に従業員に示すことでトラブル防止対策にもなります。



また、管理監督者として位置付けている以上、実際の時間外労働の時間が、定額払いとして支払済みの時間数を超えても、精算の必要はありません。ただし、管理監督者性が否定された場合は、実際の時間外労働の時間に応じた精算が必要となります。

ただし、所定労働時間分の賃金は下がることとなりますので、労働条件の不利益変更の問題となりかねないので、従業員への説明を慎重に行わなければなりません。

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



経営計画と個人目標

経営計画と個人別の目標管理はどのように関連づけたいでしょうか。



現代は、個人の価値観も多様化し、企業と社員の関係も多様化しています。

社員をジャンル分けすると以下ようになります。

長期蓄積能力活用型社員

専門能力活用型社員

短期就業型社員

の3つに分けられるでしょう。このような多様な社員に対して唯一有効な管理手段は「目標による管理」といわれています。

最近では、人事考課制度のすべてを目標管理で行なっている企業も多く見られます。

全社の目標、部門の目標、個人の目標へとブレイクダウンし、個人個人の目標を達成することが、最終的に経営計画を達成することになるというのが理想です。

そのためには、全社計画、部門計画を明確に示すことが重要です。新しい期を迎える前にこの二つを準備し、「チャレンジシート」「マイチャレンジ」「目標管理シート」などに個人目標を作成し、上司と面接の上最終決定するという仕組みがよいでしょう。

次に問題となるのは、営業部門などのプロフィット部門は明確に数値で表せる目標設定ができますので、個人目標の設定も比較的容易ですが、総務、経理などの間接部門すなわちコストセンターの部門目標が数値で表せるものではないことが多いことです。このような場合は、全社の目標に対して、自部門がどのように貢献できるかを明確にする。あるいは、中期長期的な部門課題に今年度はどれだけ取り組むかをはっきりさせ、それを個人目標と連動させるべきでしょう。管理職は「改革」を目標とし、一般職は「改善」を目標とするのが一つの目安になるのではないのでしょうか。

いずれの場合においても、今期自社が到達したい姿を明確にして、その目標達成のために、各部門では何を行い、その中で個人レベルでは何をすべきかを明確にする必要があります。目標達成のためにすべきことをできる限り可視化する、つまり数値で目標設定し、検証できるようなものとする必要があります。たとえば、総務・経理部門であれば、単に「経費を5%削減する」というだけでは、掛け声倒れになってしまいますので、何の経費をどのような方法で削減していくのかの具体的な行動計画も立てる必要があります。

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



利益計画の作成手順

利益計画の作成手順を教えてください。



利益計画を策定する際は、まず目標利益を決めることから始めます。

なぜなら、中小企業の多くは資金調達を金融機関などからの借入に頼っているケースが多いため、当期の利益で借入金を返済するためにはどれくらいの利益が必要かを考える必要があるからです。

もし、売上高から設定していった仮に利益が上がったとしても、その利益で借入金の返済ができるとは限りません。したがって下図のように、

目標利益の設定、固定費計画、売上高計画、変動費計画の順で策定していくことになります。

この一連の作業を行なった後、計画した売上目標が実現可能かどうかの検証を行ないます。何の根拠もなしに売上目標を決めるのは非常に危険です。市場の動向、顧客の同行、他社の動き、自社の商品（製品）やサービスの現状を考慮して、慎重に策定する必要があります。

もし、その売上目標の実現性が低いようであれば、実現可能な売上目標に下方修正を行い、以下の手順で費用の見直しを行なって目標利益を確保します。

変動費の見直し～

仕入や材料費、外注費などの単価や業者の見直しを行い、削減可能であるかを検討します。

固定費の見直し～

固定費を見直す際に一番重要な点は、一番金額の大きい科目から見直すことです。多くの企業においては人件費がこれに該当しますので、昇給や賞与、従業員数の見直しを行ないます。

目標利益の下方修正～

上記の見直しを行っても利益確保が難しい場合は、目標利益そのものの見直しが必要となります。

利益計画策定のステップ

