

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4月17日号
米国経済動向～景気後退速度にブレーキ

経済・金融フラッシュ 2009年4月17日号
中国GDP発表：
1-3月期成長率は6.1%と鈍化傾向

経営 TOPICS 抜粋

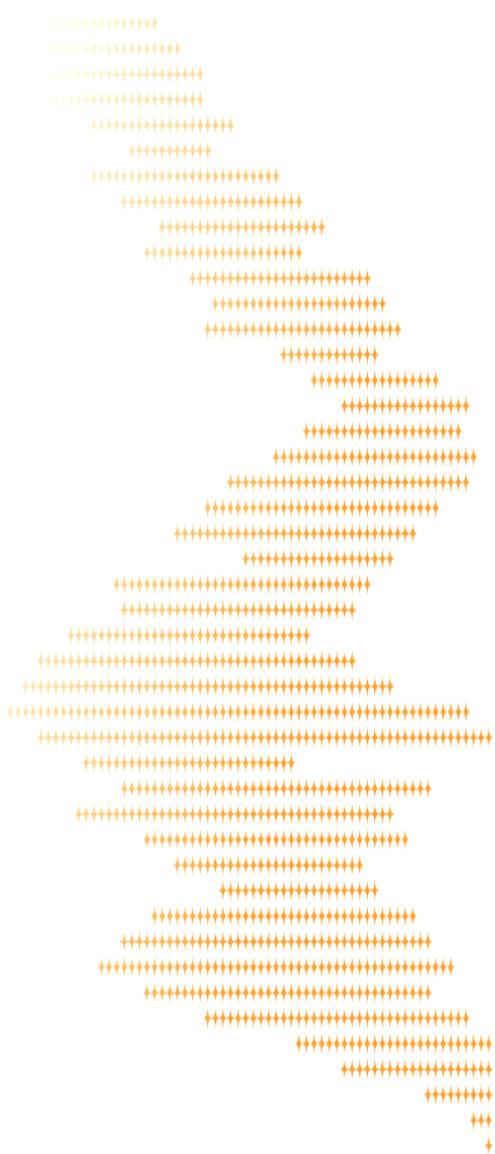
統計調査資料
月例経済報告(平成21年4月)

経営情報レポート 要約版

コストダウンで黒字化を実現
社員全員で行なう経費削減

経営データベース

ジャンル:労務管理 サブジャンル:パートタイム労働法
パートタイム労働者の処遇決定のポイント
パートタイム労働者の活用法



米国経済動向

～景気後退速度にブレーキ

要 旨

< 米国経済の動向 >

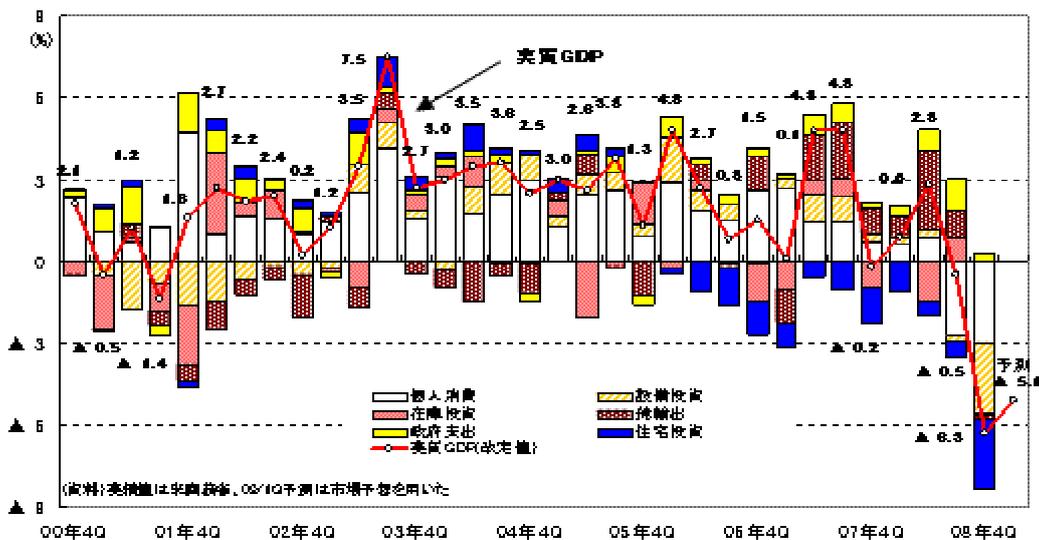
10-12月期の実質 GDP(確報値)は、前期比年率 6.3%のマイナスと発表され、1-3月期も 5%前後のマイナスが予想されるなど、米経済は深刻な景気後退の只中にある。

こうした中で、金融危機以降、急速な悪化を見せてきた米経済指標の中にも下げ渋りの動きが窺える。また、2月成立の景気対策法や、金融安定化に向けた包括的金融政策等が次々と実施され、経済の安定化に向けプラスの効果をもたらしている。

ただし、景気回復が早まったとするのは早計と思われる。雇用統計のように記録的な悪化を続けている指標もあり、何より、金融危機によるダメージの大きい家計資産のバランスシート調整は始まったばかりであり、当面、個人消費の急速な回復は難しいだろう。

オバマ政権も過剰消費を中核にしたこれまでの経済からの脱却を図っている。貯蓄率の回復を目指せばその分、消費は抑制される。GDPの7割を構成する個人消費が緩慢な成長となれば、全体の成長率も緩やかなものに留まろう。

(図表1) 09/1Q実質GDPも大幅な後退を予測 (棒グラフは寄与度内訳、前期比年率)



「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。

中国GDP発表：

1 - 3 月期成長率は 6.1%と鈍化傾向

要 旨

中国GDP発表

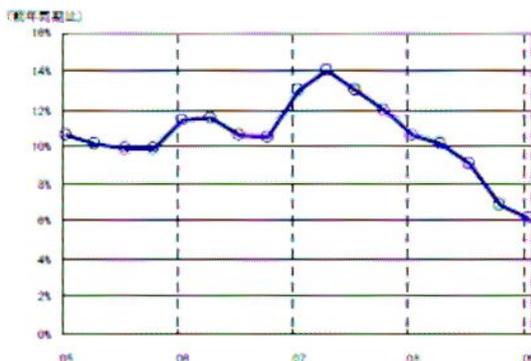
4月16日、中国国家统计局は1 - 3月期のGDPを発表した。実質GDP成長率は、前年同期比 6.1%増と、前四半期の 6.8%増から更に鈍化し、減速傾向を強めている。世界景気的大幅な落ち込みが、高度成長を続けてきた中国にも徐々に影響しつつあることが確認できた結果といえよう。

景気減速の主因は、前年同期比 20%弱の減少となった輸出にあると考えられ、輸出の急速な減少が、意図せざる在庫を増やし生産を抑制しているものと見られる。一方、投資の状況を見ると、1 - 3月期の固定資産投資が前年同期比 28.8%増と高成長を維持している。これは、政府が昨年 11 月に打ち出した 4兆元の景気刺激策により、鉄道等のインフラ整備に伴う投資が加速し、財政支出の大幅増加（1 - 3月期で前年同期比 34.8%）も貢献していると思われる。

また、消費の状況を見ると、1 - 3月期の社会消費品小売総額も前年同期比 15.0%増と高い伸びを維持している。ただし、所得の伸び率が鈍化傾向を示し始めていたことを勘案すると、消費の高い伸び率は、政府が打ち出した「家電下郷」、「汽車下郷」といった消費促進策で下支えされているものの、力強さには欠ける結果と考えられる。

さて、今後の展開だが、世界景気の急減速はやや落ち着きを見せているものの、大幅な改善は望みづらく輸出には頼れない中で、今回発表のGDPが政府の掲げた 8%成長の目標を下回っていること、温家宝首相が3月の全国人民代表大会後の記者会見で「さらなる困難に対応する計画をすでに準備している」と述べていたこと、10月の建国60周年を控え高成長を保ち中国共産党の求心力を維持する必要があること等から、今後、中国政府は新たな景気刺激策を打ち出す可能性が高まったと考えられる。

中国の実質GDP成長率



(資料)中国国家统计局、CEIC

中国の主要経済指標一覧

項目	2008年		2009年 第1Q	
	数値	伸び率	数値	伸び率
GDP	300,670 億元	9.0%		6.1%
第一次産業	34,000 億元	5.5%		3.5%
第二次産業	146,183 億元	9.3%		5.3%
第三次産業	120,487 億元	9.5%		7.4%
固定資産投資総額	172,291 億元	25.5%		28.8%
都市部	148,167 億元	26.2%		28.6%
農村部	24,124 億元	21.7%		29.4%
社会消費品小売総額	108,488 億元	21.6%		15.0%
都市部住民可処分所得	15,781 元	14.5%		10.2%
農民現金収入	5,737 元	15.7%		8.6%
貿易収支	2,955 億\$	-		-
輸出	14,285 億\$	17.2%		-19.7%
輸入	11,330 億\$	18.5%		-30.9%
財政収支	▲1,110 億元	-		-
収入	61,317 億元	19.5%		-8.3%
支出	62,427 億元	25.4%		34.8%

[注1]GDPの数値は名目ベース、伸び率は実質ベース

[注2]都市部住民可処分所得及び農民現金収入は、一人あたり平均

「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 21 年 4 月)

総論

1 我が国経済の基調判断

景気は、急速な悪化が続いており、厳しい状況にある。

輸出は、大幅に減少している。生産は、極めて大幅に減少している。

企業収益は、極めて大幅に減少している。設備投資は、減少している。

雇用情勢は、急速に悪化しつつある。

個人消費は、緩やかに減少している。

先行きについては、当面、悪化が続くとみられるものの、在庫調整が進展するにつれ、悪化のテンポが緩やかになっていくことが期待される。ただし、生産活動が極めて低い水準にあることなどから、雇用の大幅な調整が引き続き懸念される。加えて、世界的な金融危機の深刻化や世界景気の一層の下振れ懸念など、景気をさらに下押しするリスクが存在することに留意する必要がある。

2 政策の基本的態度

政府は、当面は「景気対策」、中期的には「財政再建」、中長期的には「改革による経済成長」という3段階で、経済財政政策を進める。当面、景気対策を最優先で進めるため、総額75兆円程度の経済対策を着実に実施する。加えて、景気の底割れを絶対に防ぐ、雇用を確保し、国民の痛みを軽減する、未来の成長力強化につなげることを目的として、4月10日、国費15.4兆円程度、事業費56.8兆円程度の「経済危機対策」を取りまとめた。これらの対策により、景気を下支えする効果が期待される。

日本銀行が、内外の厳しい経済金融情勢の下、政府とマクロ経済運営に関する基本的視点を共有し、適切かつ機動的な金融政策により経済を下支えすることを期待する。日本銀行は、3月18日、長期国債の買入れの増額を決定した。

各 論

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、緩やかに減少している。

個人消費は、緩やかに減少している。消費者マインドは悪化傾向に歯止めがかかりつつあるが、所得は弱い動きとなっている。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、2月は前月に比べ減少した。

個別の指標について、2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増加した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月に比べて減少した。新車販売台数は、2月に減少した後、3月も減少した。旅行は、国内、海外ともに前年を下回った。外食は、前年を下回った。

先行きについては、雇用情勢が急速に悪化しつつあり、所得が弱い動きとなっていることから、当面、弱い動きが続くと見込まれる。

設備投資は、減少している。

設備投資は、減少している。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2008年7 - 9月期及び10 - 12月期は減少している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、大幅に減少している。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、2009年度設備投資計画は大企業製造業、大企業非製造業とともに2年連続の減少が見込まれている。また、設備投資の動きに先行性がみられる設備過剰感は、大幅に高まっている。先行指標をみると、機械受注は、減少している。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、企業収益が極めて大幅に減少し、世界景気の一層の下振れ懸念など先行き不透明感が高いなかで、企業の設備投資計画においても大幅な減少が見込まれており、一層の減少が懸念される。

住宅建設は、減少している。

住宅建設は、減少している。持家、貸家および分譲住宅の着工は減少している。総戸数は、2月は前月比9.5%減の年率86.6万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

先行きについては、雇用情勢が急速に悪化しつつあり、所得が弱い動きとなっていること、マンション販売在庫数が高い水準にあることなどから、当面、減少傾向が続くと見込まれる。

公共投資は、総じて低調に推移しているが、このところ平成 20 年度補正予算等の効果がみられる。

公共投資は、総じて低調に推移しているが、このところ平成 20 年度補正予算等の効果がみられる。

公共投資の関連予算をみると、2009 年 1 月 27 日に成立した国の平成 20 年度第二次補正予算において、約 0.3 兆円の防災強化対策費等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。平成 21 年度一般会計予算では、公共事業関係費について前年度比 5.0%増（特殊要因を除けば 5.2%減）とし、国民生活の安全・安心の確保、地域の自立・活性化、成長力強化等の課題に重点化している。また、平成 21 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、中期的に計画的な抑制を図る中で前年度比 3.0%減としつつ、重点的な配分を行うとしている。

2009 年 1-3 月期の公共工事請負金額は前年を上回った。

先行きについては、関連予算の執行状況を注視していく必要がある。

輸出は、大幅に減少している。輸入は、減少している。貿易・サービス収支の赤字は、減少している。

輸出は、大幅に減少している。地域別にみると、アジア向け、アメリカ向け、EU 向けの輸出は、ともに大幅に減少している。先行きについては、世界の景気が後退するなかで、当面、減少傾向が続くと見込まれるものの、世界的な在庫調整の進展につれ、輸出の減少テンポは緩やかになっていくとみられる。

輸入は、減少している。地域別にみると、アジア、アメリカ、EU からの輸入は、ともに減少している。

国際収支をみると、輸出金額、輸入金額がともに減少しているが、貿易収支の赤字幅は減少している。また、サービス収支の赤字幅は横ばいとなっている。そのため、貿易・サービス収支の赤字は減少している。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、極めて大幅に減少している。

鉱工業生産は、設備投資の減少や輸出の大幅な減少などから、極めて大幅に減少している。

先行きについては、需要が減少し、在庫率も著しく高まっているものの、在庫調整の進展につれ、生産の減少テンポは緩やかになるものと見込まれる。なお、製造工業生産予測調査においては、3 月、4 月ともに増加が見込まれている。また、第 3 次産業活動は、減少している。

「月例経済報告(平成 21 年 4 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。

コストダウンで黒字化を実現 社員全員で行なう経費削減

ポイント

1 経費削減の基本的考え方

.....

2 削減すべき費用を整理する

.....

3 生産性を上げる変動費の削減策

.....

4 利益確保に直結する固定費の削減策

.....

5 費用項目別の具体的削減策

.....

<参考文献>

- 「はじめての経費削減 100問100答」 出口秀樹税理士事務所 編 / 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」 税理士 藤井 和哉 著 (新星出版社)
- 「経費削減の目のつけどころ 1181項目」 アクト経営問題研究グループ 著 (中経出版)
- 「経費削減! 気配り目配りでできる 427の方法」 経費節約研究グループ 著 (中経出版)

1 経費削減の基本的考え方

■ 1 | 経営改善に重要な経費削減

(1) 経費削減の目的を理解する

経営者であれば、業績を伸ばしたい、会社を大きくしたいと考えるのは、当然ですが、売上を増加させるには時間がかかる場合もあります。

売上を増加させることももちろん重要ですが、利益を確保することを第一に考えると、経費の削減についても着目しなければなりません。また、経費削減は、売上増加に比べると短期間で効果を上げるため、具体的にどの経費について削減するのかを検討しなければなりません。

ただし、経費削減で一番注意しなければならないことは、それが最終目的でないという点です。つまり、経費削減することを目的としてしまうと、経営自体をもっと良くしていこうという意識が低くなってしまいます。最終目的は、会社の利益を上げることであり、経費削減はそれに寄与するものであるということを理解しなければなりません。

経費削減は、業務の効率化を目指すものであり、会社の中のどこに無駄な部分があるのかを見出し、それを削減することなのです。

(2) 利益を出すには、2つの方法しかないことを理解する

利益が出なければ、当然、会社の経営は継続できません。その利益を生み出すには、「売上を上げること」と、「経費を下げること」の2つの方法しかないことを理解させなければなりません。

【利益を生み出す2つの方法】

- 売上げを上げること
- 経費を下げること

当然、片方だけ達成されても、もう片方が不十分であれば、利益は残せないことを社員に意識づける必要があります。

■ 2 | 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減の方法には、様々ありますが、大きく分けると、「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。

これらは、決して、経営者のみでできるものではなく、全社的に一丸となって取り組まなけれ

ば経費削減を実現することはできません。社員に経費削減に対する意識を持たせるためには、以下のことを常に社員に意識づけさせておく必要があります。

会社が継続していくためには、利益が必要です。社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが経費の無駄を招くこととなります。これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

■ 3 | 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減のうち、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が見られます。しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといても、モチベーションを高めることは難しくなります。

人件費が削減され、モチベーションが低下したことで、売上が低下してしまうようであれば、その経費削減は成功したとは言えません。

経費削減を実施する際に行なうことは、「その経費が業績に対して貢献している経費かどうか」を検証することです。経費であれば、なんでも削減すればよいというものではなく、必要経費と削減すべき経費に分けて考えなければなりません。

■ 4 | ルールを決め経費削減につなげる

経費削減を実現するために、重要な要素として継続性が挙げられます。本来、経費削減に関しては、1回ぐらいうまくいくことは少ないということを理解し、継続して経費削減に取り組まなければなりません。経費削減は、細かな積み重ねであり、ひとつひとつの取組みを着実に行うことで、結果として利益に貢献します。

例えば、冬季の暖房の温度設定を個人の感覚で温度調整をするような場合、一概には言えない部分もありますが、無駄な暖房費がかかっている可能性が高いといえます。このような場合、社内の温度設定は何度にするかなどのルールを決め、そのルールを社員が全員守るといった、決まりごとを徹底させることが経費削減につながります。

2 削減すべき費用を整理する

■ 1 | 削減を検討すべき2つの費用を理解する

(1) 変動費と固定費

費用は固定費と変動費に分解することができます。

変動費とは事業活動に必要な原材料などの原価に相当するものであり、売上の増減によって変わる費用です。固定費とは、売上に関わらず、一定金額かかる費用のことです。

変動費の削減を行なうと生産性が向上し、売上金額が一定であったとしても、利益率（粗利）の向上に寄与します。固定費は、売上に関わらずかかる費用であり、その費用自体の削減は、即、利益に寄与します。固定費については削減可能な費用と必要な費用に分解して削減可能な費用については最大限削減できるよう検討を行います。

(2) 変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。また、外注部分の内製化による削減も実現可能かどうか検討します。

物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

【変動費削減の具体例】

- 外注部分を自社で取り込む
- 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し仕入原価を下げる
- 共同倉庫、共同配送化により物流コストを削減
- インターネット活用による、より安価な部品・材料の調達
- 3社見積1社受注を徹底し、仕入業者拡大と費用削減を図る

また、人的資源を有効に活用するためには、人員の適正配置を検討しなければなりません。例えば、多くの部門が存在する企業であれば、業績の好調な部門で人手が足りないからといって、すぐに社員を募集するのではなく、業績の不調な部門から好調な部門へ人員を異動させるなどの方法を取り、人員の適正配置を行うべきです。

3 利益確保に直結する固定費の削減策

■ 1 | 固定費とは

固定費とは前述の通り、売上の大小にかかわらず発生する費用のことですが、多くの項目があるため、経費削減にどれから手をつけていいのかわからなくなりがちです。これら固定費を削減するためには、継続的に、小さなことでもこつこつと行なう意識を持つことが必要です。

意識を継続していくために、削減効果を一覧にまとめ、視覚で全社員が分かるようにするなどの方法があります。その際には、重要項目に絞り込むなどの工夫が必要です。

この費用削減で重要なことは、できることから手をつけることです。スピードが求められるため、実現可能なものからどんどん手をつけましょう。少額、細かいものでもできることはすぐに、徹底的に行ない、うまくいけば、次のテーマを取り組めます。

【検討すべき固定費例】

費用項目			
● 旅費交通費	● 器具備品費	● 研修費	● 事務管理費
● 福利厚生費	● 手数料	● 接待費	● 保険料
● 通信費	● 人件費	など	

■ 2 | 固定費削減例

(1) ペーパーレスの実現

最近では、コンピュータが普及し、必要なデータはコンピュータですぐに確認できるようになっています。実際に社内決裁文書を社内メールなどのコンピュータで行い、いわゆる決裁箱を廃止した会社も見られます。

このような方法を取ると、印刷、コピー用紙が必要なくなり、紙の節約につながります。

コピー機は1枚当り 円というようなカウンター料金がかかるケースもあり、コピー回数の減少 = 経費削減につながります。

決裁文書のほか、社内通達、回覧資料もメールを活用すれば紙の使用量は大幅に削減することが可能となります。

(2) メール便の活用

メール便の利点は、郵便とは違い、定形外でも一律 80 円程度で送付できる点です。また、会社で取り扱う量が多い場合には、単価の削減見直しの余地もあります。

毎日、集配に来てもらえ、配達までのスピードも郵便より早いケースもあり、活用を検討すべきです。

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。

企業経営 Q&A ①

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: パートタイム労働法



パートタイム労働者の処遇決定のポイント

改正パート労働法では、パートタイム労働者の処遇決定にあたり、どのような対応が求められるのでしょうか。



「職務の内容」・「人材活用の仕組みとその運用」について、通常の労働者とパートタイム労働者を明確に区分し、更に契約期間の有無によって「賃金」・「教育訓練」・「福利厚生施設」の対応が求められます。

■賃金支給決定のポイント

賃金についての支給根拠を明確にする必要があります。

基本給、賞与、役付手当など職務に密接に関連する賃金の決定方法については以下のようなものが求められます。パートタイム労働者の職務内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案して賃金決定することが努力義務化されます。具体的には、職務の複雑度・困難度や責任・権限に応じた賃金設定や人事考課制度の整備、職務手当、役職手当、成果手当の支給など事業所の実情にあった形での対応が求められます。

また、通常の労働者と比較して、パートタイム労働者の職務の内容と一定期間の人材活用の仕組みや運用などが同じ場合は、その期間について、通常の労働者と同じ方法で決定することが努力義務化されました。

これは、通常の労働者とパートタイム労働者とで職務内容が同じであれば、仕事の対価は同じであるという意味であり、同一の賃金決定方法にすることによって両者を同じ評価をすることが可能であるという意味合いです。実際には、通常の労働者と同様の賃金表を使用することが望ましいですが、評価制度を導入した賃金の決定だけでも今回の改正に対応しているといえます。

■雇用管理区分の明確化（参考例）

	正社員	嘱託社員	パート1	パート2	パート3
契約期間	定めなし	1年間	6ヶ月	3ヶ月	3ヶ月
週契約期間	40時間	40時間	40時間	30時間	20時間以下
週契約日数	5日	5日	5日	4日	2～3日
賃金支給	月給制	月給制	時給制	時給制	時給制
賞与	あり	あり	あり	なし	なし
退職金	あり	なし	なし	なし	なし
異動	あり	なし	なし	なし	なし
主な業務範囲	マネジメント	リーダー業務	一般業務	補完業務	付帯業務
備考		正社員への登用あり			

■教育訓練の仕組みの整備

教育訓練については、職務を遂行するにあたって必要な知識や能力を付けさせる訓練と職務に直接の関連がないキャリアアップのための訓練の2つのパターンがあります。

企業経営 Q&A 2

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: パートタイム労働法



パートタイム労働者の活用法

パートタイム労働者に「企業を支えるスタッフの一員である」という意識を持ってもらうための教育訓練の導入事例を教えてください。



■基礎研修を実施する

企業は「人なり」といわれるとおり、「人」の成長が企業の業績を左右します。したがって、企業にとって人材育成は不可欠といえます。企業においては、正社員もパートタイム労働者も同じ業種であれば求められるものは大きくは変わりません。そのためにも、雇用形態問わず基礎研修を行う必要があります。

これにより、パートタイム労働者の戦力化を図ることができます。基礎研修実施の目的は、企業の業務内容やルール・マナー・従業員への期待像などの「会社のものさし」を理解してもらうことであり、このものさしを理解しなければ自分自身のものさしで行動してしまい、様々な問題につながりかねません。

基礎研修の内容としては、以下のような項目があります。雇用する側の企業は忙しいからといって後回しにするのではなく、新入社員が入社することに行わなければなりません。

■基礎研修項目（例）

- | | | |
|-------------|---------------|-----------|
| ●会社の目的、組織形態 | ●職場のエチケット、ルール | ●仕事の進め方 |
| ●会社の組織風土 | ●評価されるポイント | ●報告、連絡、相談 |
| ●身だしなみ | ●仕事の心構え | ●ビジネスマナー |

基礎研修後は、それぞれの雇用形態別に求められる仕事に対しての研修を行わなければなりません。したがって、パート労働法にも求められているように雇用形態別の業務を明確にする必要があります。

■業務区分の明確化（例：小売業）

	正社員	嘱託社員	パート1	パート2・3
①接客対応	主業務	主業務	一部業務	なし
②品出し	一部業務	主業務	一部業務	なし
③欠品補充	一部業務	一部業務	一部業務	主業務
④入金処理	一部業務	一部業務	主業務	なし
⑤計数集計	一部業務	一部業務	主業務	なし
⑥倉庫納品整理	なし	一部業務	一部業務	主業務
⑦倉庫納品管理	なし	主業務	一部業務	なし
⑧返品作業	なし	一部業務	一部業務	主業務
⑨返品管理	なし	主業務	一部業務	なし
⑩下級者指導	主業務	一部業務	一部業務	なし
⑪人事管理	主業務	なし	なし	なし

また、上記表のような業務区分を明確化することにより、改正パート労働法で求められている「業務の内容」・「人材活用の仕組みとその運用の判断の仕方」にも対応することが可能です。