

# 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8月7日号

金融政策・市場の動き(8月)

～株式市場は再びマクロ注目:

雇用悪化に歯止め⇒売上増のシナリオが描けるか

経済・金融フラッシュ 2009年8月13日号

米8月FOMCでは、目標金利の据え置き、国債買取り期限の延長を決定

## 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料

月例経済報告(平成 21 年8月)

## 経営情報レポート 要約版

企業格付改善対策

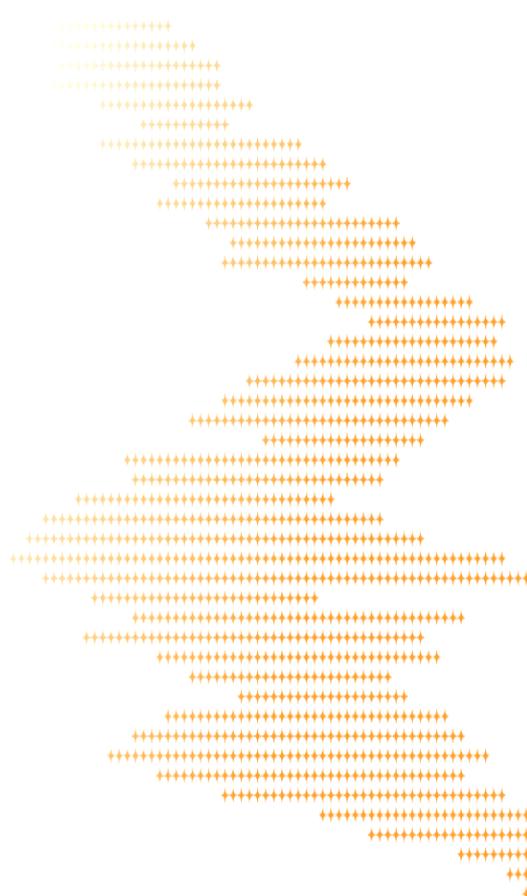
金融機関が行う企業格付と改善対策

## 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:組織形態

ラインとスタッフ

事業部制組織



# 金融政策・市場の動き（8月）

～株式市場は再びマクロ注目：雇用悪化に歯止め  
⇒売上増のシナリオが描けるか

## 要 旨

- 1** 日米ともに株価が底堅い動きを続けている。企業決算というミクロから今後は再び各国のマクロに注目が集まる。7-9月以降、企業の売上が伸びるのが最大のポイントで各国の雇用所得環境の先行きに対して市場がどのようなシナリオを描くのが注目だ。
- 2** （日銀金融政策）日銀は10-11日に金融決定会合を開く。7月の決定会合で企業金融支援特別オペを年末まで延長することを決めただけで、今回は大きな政策を打ち出すことはないだろう。今回の決定会合の注目点は、物価に対するニュアンスが変更されるかどうか。
- 3** （長期金利）長期金利は過度の悲観論が後退しているが、早期利上げ実施までにはかなりの距離もあり。1.3-1.5%の中での動きが当面続くと予想する。
- 4** （為替）90円台前半から100円というボックス圏の中で推移が続くと読む。米国の巨額財政赤字、FRBの超低金利継続などドルの構造不均衡問題がドル高進行をおさえる一方で、日本も大幅な景気悪化には歯止めがかかったとはいえ積極的な円買い材料もなく、大きなトレンドはでにくい。

中国ほどではないが、日米も株価は底堅い



# 米8月FOMCでは、目標金利の据え置き、 国債買取り期限の延長を決定

## 要 旨

### 1 8月FOMCでは、国債買取り期限の延長を決定～「ゼロ金利」政策は維持

FRBは8月11・12日開催のFOMC(連邦公開市場委員会)で、9月までとしていた国債の買取り期限の延長(10月末まで)を決定した。3000億ドルとした買取り限度は据え置いており、現行の国債買取りペースを徐々に緩和、買取り終了後のスムーズな市場移行を図る。一方、政策目標金利については、前回同様、“0～0.25%”のFF目標金利水準を据え置くことを決定した。

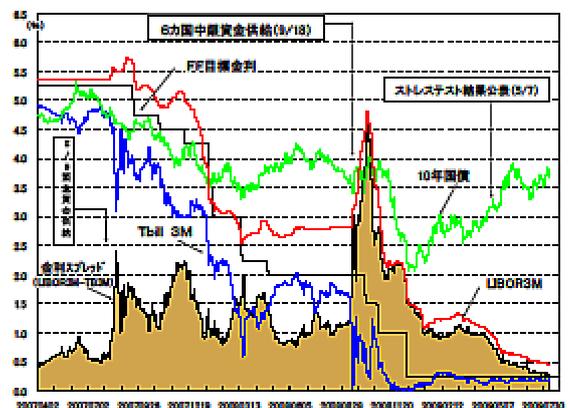
今回の声明文では、経済活動が横ばい(leveling out)になったと評価、前回6月FOMCの後退ペースが緩やかになった(slowing)との見方から景気判断を前進させた。金融市場についても“さらに改善した”と前回の“概ね改善した”から改善方向への見方を強めた。もっとも、消費の抑制により、当面の経済活動が弱いとの認識に変わりはない。インフレについても生産活動資源の弛み(resource slack)がコスト圧力を弱めるとした。

こうした景気認識の下にFRBは引き続き「景気回復と価格安定のため、全ての可能な施策を行うだろう」とし、「異例の

低金利の当面の維持と、すでに発表した景気回復、金融市場安定化策として行っているMBS(住宅ローン担保証券)の買取り、政府機関の負債買取り等の金額・期間の維持」を決定した。ただし、国債の買取り期間については、「買取り終了後のスムーズな市場移行のため買取りペースを緩和、10月末までに限度額全額を購入する」とした。また、これまでどおり、今後の経済・金融情勢の変化に合わせて期間や買取り金額を見直すとし、景気・金融対策等の効果をウォッチしていく姿勢を示した。

なお、0～0.25%としたFF目標金利の水準については、昨年12月FOMC以降、国債買取りを含めた量的緩和策については、3月FOMC以降、同様の決定が続いていた。

米国:FF目標金利と市場金利の推移(日別)



# 月例経済報告

## (平成21年8月)

### 総論

#### 1 我が国経済の基調判断

景気は、厳しい状況にあるものの、このところ持ち直しの動きがみられる。

輸出、生産は、持ち直している。

企業収益は、極めて大幅に減少している。設備投資は、大幅に減少している。

雇用情勢は、急速に悪化しており、厳しい状況にある。

個人消費は、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、当面、雇用情勢が悪化するなかで、厳しい状況が続くとみられるものの、在庫調整の一巡や経済対策の効果に加え、対外経済環境の改善により、景気は持ち直しに向かうことが期待される。一方、生産活動が極めて低い水準にあることなどから、雇用情勢の一層の悪化が懸念される。加えて、世界的な金融危機の影響や世界景気の下振れ懸念など、景気を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、景気対策を最優先で進めるため、「経済危機対策」等を着実に実施する。また、「安心・活力・責任」の3つの目標を同時に達成するための道筋を示す「経済財政改革の基本方針2009～安心・活力・責任～」に基づき経済財政運営を進める。

日本銀行に対しては、我が国経済が、物価安定の下での持続的成長経路に復帰するため、引き続き政府との緊密な連携の下で、適切かつ機動的な金融政策運営を期待する。

## 各 論

### 1 消費・投資などの需要動向

#### 個人消費は、このところ持ち直しの動きがみられる。

個人消費は、経済対策の効果もあって、このところ持ち直しの動きがみられる。消費者マインドは、低水準ながら持ち直している。

実質雇用者所得は緩やかに減少している。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、6月は前月に比べ増加した。

個別の指標について、6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に比べて減少した。新車販売台数は、6月に増加した後、7月も増加した。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、消費者マインドが持ち直している中で、経済対策の効果が引き続き見込まれるものの、雇用・所得環境の悪化による影響などを注視する必要がある。

#### 設備投資は、大幅に減少している。

設備投資は、大幅に減少している。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10 - 12月期及び2009年1 - 3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、減少している。ソフトウェア投資は、弱含んでいる。

「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、やや高まっている。先行指標をみると、機械受注は、緩やかに減少している。建築工事費予定額は、減少している。

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。持家の着工は下げ止まりつつある。

貸家、分譲住宅の着工は大幅に減少している。総戸数は、6月は前月比1.2%減の年率74.9万戸となった。総床面積は、前月比0.5%増となったが、これは1戸当たり床面積が広い持家が増加した影響による。

先行きについては、経済対策の効果が期待されるものの、雇用・所得環境の悪化などから、当面、減少傾向が続くと見込まれる。

## 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。

公共投資の関連予算をみると、2009年5月29日に成立した国の平成21年度補正予算において、「底力発揮・21世紀型インフラ整備」や「防災・安全対策」等にかかる公共投資関係費として約5.2兆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。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4 - 6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、関連予算の執行により、強めの動きとなることが見込まれる。

## 輸出は、持ち直している。輸入は、持ち直しの動きがみられる。貿易・サービス収支は、黒字へと転じた。

輸出は、持ち直している。地域別にみると、アジア向けの輸出は、増加している。アメリカ向け、EU向けの輸出は、ともに持ち直しの動きがみられる。先行きについては、世界的な在庫調整の進展やアジアを中心として景気持ち直しの動きが広がっていることなどから、当面、持ち直しが続くとみられる。

輸入は、持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジアからの輸入は、増加している。アメリカからの輸入は、緩やかに減少している。EUからの輸入は、下げ止まりつつある。

国際収支をみると、輸出金額が緩やかな増加、輸入金額が横ばいとなっており、貿易収支は、黒字へと転じた後、黒字幅は拡大している。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・サービス収支は、黒字へと転じた。

## **2** 企業活動と雇用情勢

### 生産は、持ち直している。

鉱工業生産は、輸出が持ち直していることや、在庫面からの生産下押し圧力が弱まっていることなどから、持ち直している。

先行きについては、輸出の持ち直しや在庫調整の一巡などから、当面、持ち直しが続くことが期待される。なお、製造工業生産予測調査においては、7月、8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。

# 企業格付改善対策

## 金融機関が行う企業格付と改善対策

### ポイント

**1 金融機関が行う企業格付の仕組み**

.....

**2 金融機関は決算書のココを見る**

.....

**3 こうすれば企業格付は向上する**

.....

**4 経営計画は格付向上のための手形**

.....

<参考文献>

- 『銀行がホイホイお金を貸したくなる社長になる方法』 川北英貴 著 すばる舎リンクージ
- 『社長！銀行の手口と戦い方教えます』 村本観 著 日本実業出版社

# 1 金融機関が行う企業格付の仕組み

## ■ 1 | 金融機関の貸し渋りは「企業格付」に原因がある

資金調達方法が限られる多くの中小企業にとって、金融機関からの融資は欠かせないものです。しかし、昨今、金融不安の煽りを受けて、必要な融資を受けられなかったり、逆に返済を迫られたり、企業格付の見直しを理由に金利の引き上げを迫られたりと中小企業の資金調達は厳しいものとなっています。

「利益は出ているのに融資を断られた」「大きな商談がまとまって数ヵ月後に入金になるのに手形の書き換えに応じてくれなかった」等、融資を断られるケースは後を絶ちません。

金融機関は、様々な側面から企業をみて融資するかどうかを決定します。その中で最大の根拠となっているものが「企業格付」です。

本レポートでは、金融機関が融資を決める際に決算書のどこを見るのか、金融機関と対等のビジネスパートナーとして付き合っていくための財務体質強化のポイントについて解説します。

## ■ 2 | 金融機関が行う企業格付とは

### (1) 企業格付の概要と目的

企業格付とは、金融機関がつける企業の“内申書”のようなものです。具体的には、各金融機関が取引先企業の今後3～5年における信用力をスコアリングして10～15項目に分類することで、各金融機関が独自のスコアリングシート(得点表)を使用して、最低年1回、企業の決算書を受け取った際等に行われています。

企業格付は、金融機関が負う「信用リスク」、つまり、取引相手の契約不履行により、債権が期日に全額回収できなくなるリスクを的確に管理する体制を構築するために行われます。

また、金融機関の自己査定により、企業は「正常先」「要注意先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」の5段階にランク付けされます。要注意先の中でも悪い方の企業は「要管理先」となります。

この自己査定により、金融機関は「要注意先」以下とされた企業への融資を絞ります。要注意先に分類された企業は、融資が受けにくくなったり、金利の引き上げ要請が来たりしますので、中小企業にとってはまさに死活問題となります。

したがって、要注意先にならないように対策をとっておく必要があります。

## 2 金融機関は決算書のココを見る

金融機関は、企業から提出された決算書を徹底的に分析します。

しかし、金融機関が重点を置いて見るポイントはある程度決まっていますので、金融機関が決算書のどこを見るかがわかれば、金融機関に対する説明準備や今後の計画作りにも役に立ちます。

この説明ができないと「この経営者は自社の決算内容も良く分かっていない」と烙印を押され、受けられるはずの融資も受けられない可能性もあります。

金融機関が見るポイントは、自社の経営改善に不可欠なものですので、金融機関のためではなく、「自社の経営改善のため」というスタンスで取り組むべきです。

### ■ 1 | 貸借対照表は最も詳細に見られる財務諸表

#### ■ 貸借対照表のチェックポイント

- ① 流動資産や当座資産と流動負債のバランス（流動比率、当座比率）
- ② 売掛債権に回収不能な債権が含まれていないか
- ③ 棚卸資産には不良在庫がないか
- ④ 利益を上げるために棚卸資産を操作した可能性はないか
- ⑤ 役員に対する貸付金や仮払金がないか
- ⑥ 貸付金や仮払金で回収不能な債権がないか
- ⑦ 減価償却はされているか（償却不足はないか）
- ⑧ 土地・有価証券に含み損はないか
- ⑨ 借入金が増激に増加していないか
- ⑩ 固定資産と固定負債・純資産のバランス（固定長期適合率）に問題はないか
- ⑪ 自己資本の増減（自己資本比率の増減）に問題はないか

上記の項目で、売掛債権、棚卸資産、貸付金、仮払金、固定資産、有価証券などを正しい数値に置き換えて、実態貸借対照表を作成すると、真の純資産額が算出されます。もし、純資産額がマイナスとなれば「実質債務超過」と判断され、融資を受けることは非常に厳しくなります。

特に貸付金や仮払金は役員に対するものは厳しく見られます。役員報酬などを利益確保のため費用とせず貸付金や仮払金として処理している場合は、実体がない資産とみなされて純資産額から控除されますので、注意が必要です。

## 3 こうすれば企業格付は向上する

### ■ 1 | 格付対策の重要性

企業格付は、企業にとってとても重要な意味を持ちます。格付対策が、企業の資金調達のカギを握るといっても過言ではありません。

企業格付が企業の資金調達に及ぼす影響には、次のようなものがあります。

- ①融資の可否 ⇒ 格付が良いほど、希望通りに確実に融資を受けられる
- ②金利 ⇒ 格付が良いほど、より低い金利で融資を受けられる
- ③担保・保証 ⇒ 格付が良いほど、無担保・無保証で融資を受けられる

格付が悪いと、上記の逆で、融資が受けにくく、金利も高く、担保・保証の水準も高くなるため、それが企業業績を悪化の方向へ向かわせる要因となる悪循環となってしまいます。それだけ、格付対策は企業経営にとって重要なことなのです。

### ■ 2 | 企業格付の改善ポイント

格付を改善するには「短期的取り組み」と「長期的取り組み」が必要です。

#### (1) 短期的取り組み

##### ① 利益の社外流出を止める

短期的取り組みは、まず利益の社外流出を止めることです。いくら売上増加の取り組みを行っても、赤字を垂れ流しては元も子もありません。「固定費の削減」「変動費率の改善」を行い、利益を確保し利益率を向上させることが最初に取り組むべきことです。

固定費の削減は、金額の多い項目から削減することが鉄則です。その中でも、費用対効果の低い科目から着手します。

具体的には、総勘定元帳を見て一つひとつ点検していきます。地道な作業ですが、固定費削減のためには不可欠な作業です。例えば通信費の内訳を見て、携帯電話の基本料金や通話料金、固定電話の通話料金などを詳細に点検します。

また、人員の見直しも必要な場合もあります。部門や営業所ごとに人員効率や個々の能力等を見て判断します。

##### ② 流動資産の正常化

次に手を打つのは、「売掛金の早期回収」「貸付金の回収」「仮払金の精算」です。売掛金の長期滞留は資金繰りを悪化させるばかりでなく、貸し倒れなどのリスクを伴います。管理表などでしっかりと管理して、早期回収を図ります。「貸付金」「仮払金」については、特に役員に対するものであれば早急に回収・精算をすべきです。前述の通り、金融機関はこのような点をしっかりチェックしています。

### ③役員借入金の資本振り替え

役員からの借入金があれば、資本に振り替えてしまうか、債権放棄をして債務免除益を出して、自己資本の充実を図ることも有効です。これにより、自己資本比率が向上するだけでなく、債務償還年数も短くなります。

## (2)長期的取り組み

長期的取り組みは「売上高増加」「利益額確保」「利益率向上」などの収益性改善項目と、「在庫の圧縮」「遊休資産の処分」「有価証券の処分」「有利子負債の圧縮」「自己資本の充実」などの財務体質の改善があります。

財務体質の改善の中には、「有利子負債の圧縮」や利益増加が前提でなければ改善できないものや、「自己資本の充実」のように改善には時間がかかるものもありますので、しっかりとした計画を立てて着実に改善していく必要があります。

### ①収益性改善

収益性を改善するには、まず売上高、利益額、利益率の部門別・担当者別分析から始めます。どの部門、どの担当者が会社に貢献しているのか、あるいは貢献が少ないのかを見ることで、今後、収益改善のために強化すべき点や改善すべき点が見えてきます。

これらを踏まえてどの商品、地域、部門で売上を増加させていくかを、経営計画に落とし込みます。

また、経営計画が単に数字の羅列で終わっていても、金融機関の信用を得ることはできません。計画達成のための活動計画を作成し、具体化しなければなりません。

### ②財務体質改善

経営計画というと、損益計画だけに終わってしまう企業もありますが、損益計画だけでは不十分であり、その計画によって会社の財政状況がどのようになるのかについても、経営計画に盛り込むことが理想です。金融機関はその経営計画によって、融資をどの程度回収できるかを把握したいと考えています。

よって、損益計画の他に、計画貸借対照表、計画キャッシュフロー計算書、借入金返済計画があると、金融機関が把握したい情報をすべて網羅したことになります。

借入金返済計画には、返済財源が確保できていることがポイントです。もし、利益と減価償却とで返済できなければ、どのように返済財源を調達するのかを明確にし、金融機関との交渉に臨まなければなりません。

# 経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



## ラインとスタッフ

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください



ラインとスタッフは、組織構造を決める上での基本概念であり、その違いは職能の内容と権限関係から生じています。

### 1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。「基本的職能」の定義では一様ではありませんが、これの具体例としては「購買」「製造」「販売」といったような企業の目的達成を直接おこなう職能であり、それを欠いた場合は「経営活動そのもの」が成り立たなくなってしまいます。

### 2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」であるといえます。スタッフは、ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。スタッフは、専門領域に関する助言・補佐をおこなうことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。そしてスタッフとは、その支援対象や支援内容の違いによって、次のように分類されます。

#### (1) 管理スタッフ (マネジメントスタッフ)

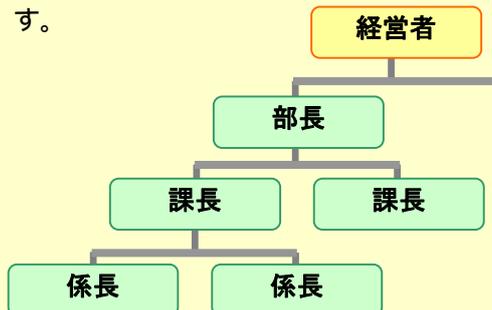
管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びローマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ (スペシャルスタッフ)」と呼びます。

#### (2) サービススタッフ

サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

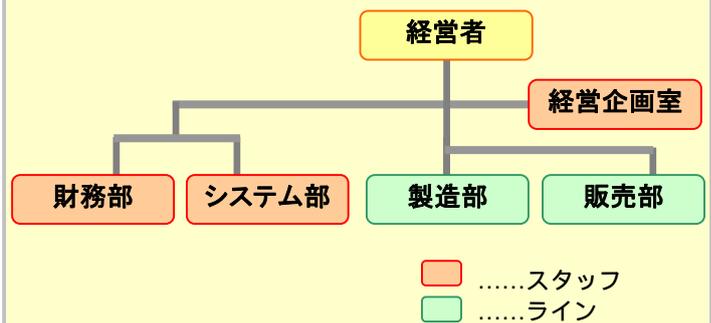
#### ライン組織 (直系組織)

「ライン組織」は、最も古くから存在しているものであり、基本的なライン権限を中心に形成された単純な形をつくります。ライン組織においては、権限が直線的であり、また包括的にこれが行使され、「命令統一性」の原則が厳密に適用されています。



#### ラインアンドスタッフ組織

ラインアンドスタッフ組織とは、ライン組織に専門家の立場からラインを支援するスタッフ部門を付け加えた組織形態となります。



## 経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



### 事業部制組織

「事業部制組織」の概要について教えてください



#### 1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

#### 2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

#### 3. 委譲される権限に内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることとなります。

#### 4. 本部に保留される権限

一般的には、下記のような権限は、本部に保留されます。

長期経営計画及び利益計画の決定  
予算の最終決定  
一定金額を超える設備投資の承認  
事業部の業績評価  
幹部の人事権

#### 5. 事業部制組織のメリット

トップマネジメントが業的管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる  
現場の状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる  
下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、時代の経営者の養成が可能になる

#### 6. 事業部制組織のデメリット

研究開発、購買等の職能が各事業部で重複しておこなわれ、コストがかさんでしまう。  
各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう。  
事業部間の競争が激化し、セクショナリズムをもたらす易くなる。