

2014.1.21

週刊WEB

発行

税理士法人 三澤会計

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

経済・金融フラッシュ 2014年1月16日号

企業物価指数(2013 年 12 月)

～6 ヶ月連続で前年比 2%を超える上昇率に

経済・金融フラッシュ 2014年1月15日号

12 月マネー統計

～銀行貸出、2つの見方

2 経営TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査

平成25年12月調査結果

3 経営情報レポート

京セラ成長の原動力 = アメーバ経営に学ぶ

小集団チーム別採算管理の手法

4 経営データベース

ジャンル: 人事制度 サブジャンル: 賃金制度

職能給の仕組み

年俸制の態様

企業物価指数(2013年12月)

～6ヶ月連続で前年比2%を超える上昇率に

要 旨

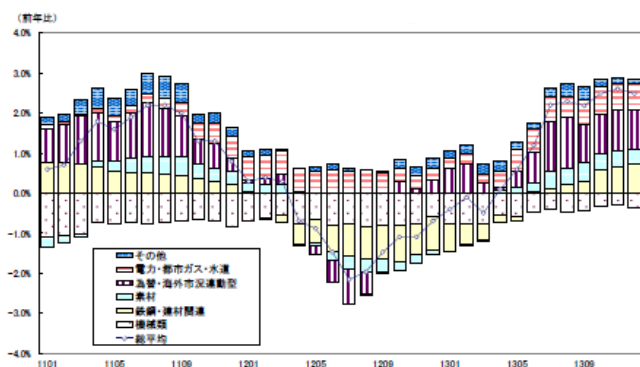
1 企業物価指数は前年比で9ヶ月連続の上昇

1月16日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2013年12月の国内企業物価は前年比2.5%と9ヶ月連続で上昇した。

11月の同2.6%からは上昇率が縮小したものの、6ヶ月連続で2%を超える高い上昇率となっている。また、対前月比では0.3%と3ヶ月ぶりに上昇している。

12月の国内企業物価（前年比）を寄与度別に見てみると、機械類が前年比▲0.4%、鉄鋼・建材関連が前年比0.7%、素材が前年比0.4%、為替・海外市況連動型が前年比1.0%、電力・都市ガス・水道が前年比0.6%、その他が前年比0.1%となっている。

国内企業物価の要因分解



2 交易条件は2ヶ月連続で悪化

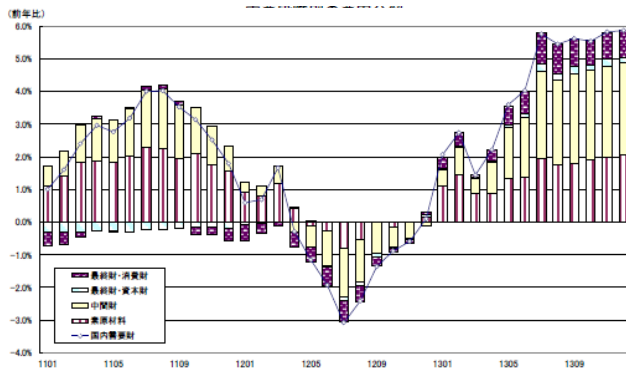
12月の輸出物価は前年比12.4%、前月比2.1%となり、輸入物価は前年比17.6%、前月比3.3%となった。一方、契約通貨ベースで

は出物価は前年比▲1.8%、前月比▲0.1%となり、輸入物価は前年比0.2%、前月0.6%となった。輸入物価が契約通貨ベースでは20ヶ月ぶりに前年比で上昇に転じたうえ、円安基調が続いているため、円ベースでは前年比で大幅な上昇となっている。

3 最終財は価格上昇基調を維持

2013年12月の国内需要財の物価は前年比5.9%となった。その内訳を需要段階別・用途別にみると、素原材料が前年比17.6%、中間財が前年比5.5%、最終財・資本財が前年比1.6%、最終財・消費財が前年比3.0%となった。最終財・消費財は、前月と伸びは変わらなかったが、企業間の取引では、円安基調の継続に伴い、素原材料、中間財のみならず最終財にまで物価上昇が徐々に波及する流れは続いている。

国内企業物価の要因分解



12月マネー統計 ～銀行貸出、2つの見方

要旨

1 貸出動向：伸び率は09年5月以来の高水準

日銀が1月14日に発表した貸出・預金動向（速報）によると、昨年12月の銀行貸出（平残）の伸び率は前年比2.6%（前月は2.4%）となった。伸び率の拡大は3ヵ月連続で、その水準は2009年5月以来の高水準となる。

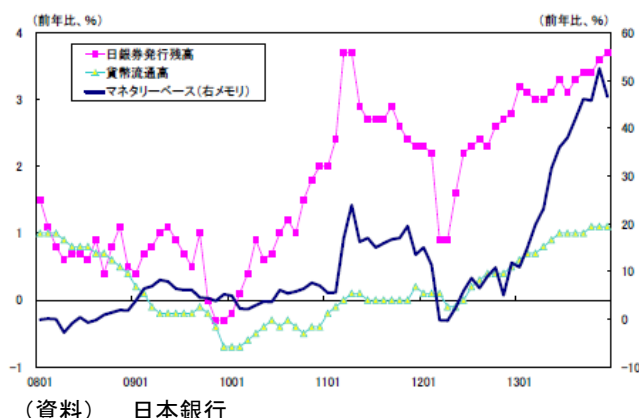
業態別の内訳では、都銀等が前年比2.0%と久々に2%台に乗せたほか、地銀の伸び率も同3.1%と拡大した。

引き続き、M&A資金や電力会社向け、不動産関連向けが牽引したとのこと。企業規模別で見ても、従来出遅れ感が鮮明であった中小企業がキャッチアップしており、貸出増加の裾野の広がりが見られる。

2 マネタリーベース：年末見通し200兆円をクリア

1月7日に発表された12月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量（日銀当座預金＋市中のお金）を示すマネタリーベースは193.4兆円と10ヵ月連続で過去最高を更新した。一方、前年比伸び率は46.6%（前月は52.5%）と縮小。日銀の大規模資産買い入れによって拡大してきた日銀当座預金残高の伸び率が133.8%（前月は160.5%）と縮小した影響が大きい。

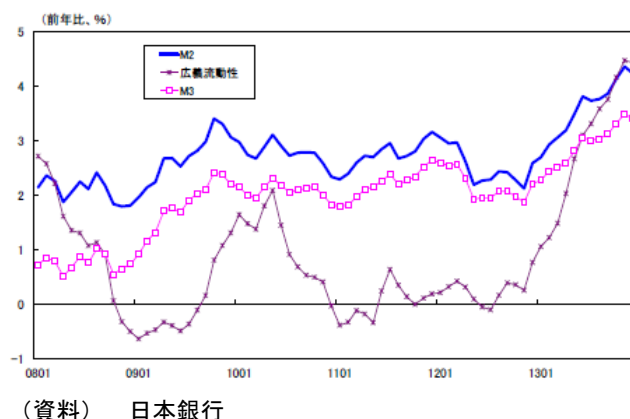
マネタリーベース伸び率（平残）



3 マネースtock：投資信託の増加が続く

日銀が1月15日に発表した12月のマネースtock統計によると、市中通貨量の代表的指標であるM2（現金、国内銀行などの預金）平均残高の伸び率は前年比4.2%、M3（M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む）は同3.4%とそれぞれ5ヵ月ぶりに縮小した。

M2、M3、広義流動性の動き



景気ウォッチャー調査

平成25年12月調査結果

今月の動き(12月)

12月の現状判断DIは、前月比2.2ポイント上昇の55.7となり、2か月連続で上昇した。家計動向関連DIは、年末商戦が好調であったことや、消費者の購買意欲の改善、客単価の上昇に加え、消費税率引上げ前の駆け込み需要もあって、高額品、自動車、家電を中心に売上が増加したこと等から上昇した。

企業動向関連DIは、受注の増加がみられたこと等から上昇した。

雇用関連DIは、多くの業種で求人が増加したこと等から上昇した。

12月の先行き判断DIは、前月比0.1ポイント低下の54.7となり、依然高水準ながら4か月ぶりに低下した。

先行き判断DIについては、消費税率引上げ前の駆け込み需要への期待感等を背景に、企業動向部門、雇用部門では上昇したものの、一部で需要の他業態へのシフトが懸念されること等もあって、家計動向部門では低下した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、緩やかに回復している」とまとめられる。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の現状、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる(良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

1 景気の現状判断 DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、55.7 となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連すべてのDIが上昇したことから、前月を 2.2 ポイント上回り、2か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す 50 を 11 か月連続で上回った。

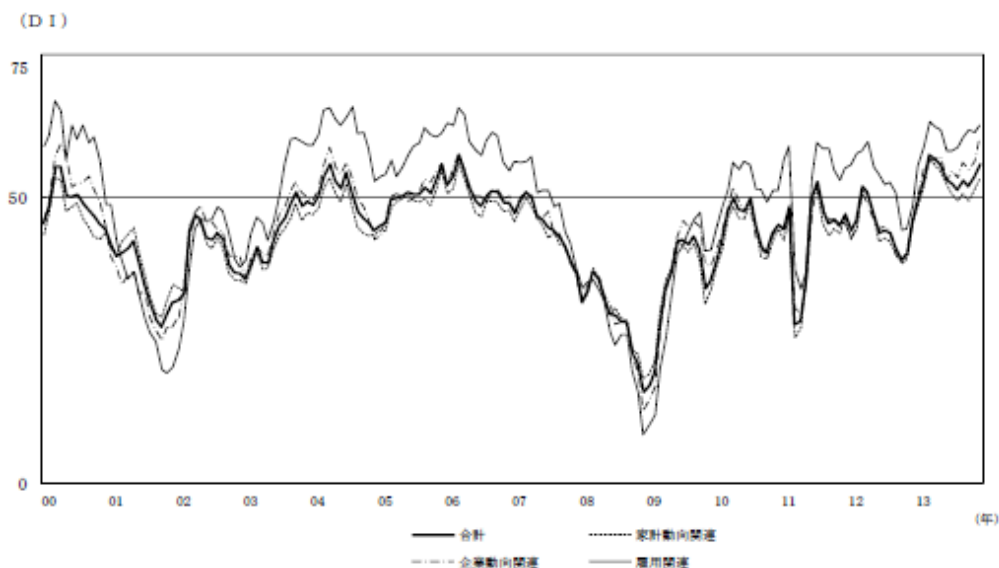
図表 1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2013						
	月	7	8	9	10	11	12	(前月差)
合計		52.3	51.2	52.8	51.8	53.5	55.7	(2.2)
家計動向関連		50.6	49.3	50.6	49.2	51.3	53.1	(1.8)
小売関連		50.0	49.0	50.5	48.7	52.3	53.7	(1.4)
飲食関連		46.0	45.9	43.5	45.7	48.1	52.4	(4.3)
サービス関連		51.3	49.6	49.8	49.9	51.0	53.2	(2.2)
住宅関連		58.4	55.2	61.6	54.0	45.5	46.8	(1.3)
企業動向関連		54.5	53.3	55.9	54.8	56.3	60.4	(4.1)
製造業		53.9	51.6	52.6	52.7	57.3	60.5	(3.2)
非製造業		55.3	54.6	58.7	56.8	55.9	60.5	(4.6)
雇用関連		58.1	58.7	60.3	61.6	61.3	62.5	(1.2)

Zuhyou2 kouseihi

年	月	良くなっている	やや良くなっている	変わらない	やや悪くなっている	悪くなっている	DI
2013	10	2.1%	27.2%	50.3%	16.6%	3.9%	51.8
	11	3.0%	29.3%	49.4%	15.2%	3.1%	53.5
	12	3.9%	32.5%	48.7%	12.0%	2.9%	55.7
(前月差)		(0.9)	(3.2)	(-0.7)	(-3.2)	(-0.2)	(2.2)

図表 3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断 DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、54.7 となった。企業動向関連、雇用関連のDIは上昇したものの、家計動向関連のDIが低下したことから、前月を0.1ポイント下回り、4か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を13か月連続で上回った。

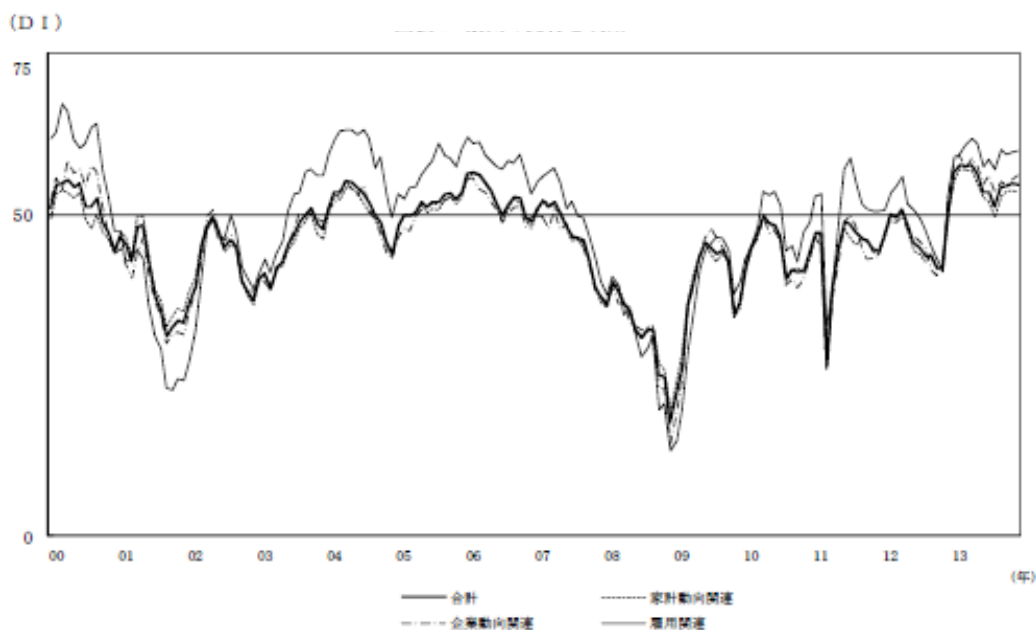
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2013 7	8	9	10	11	12	(前月差)
合計		53.6	51.2	54.2	54.5	54.8	54.7	(-0.1)
家計動向関連		52.0	49.6	52.9	53.7	53.8	53.4	(-0.4)
小売関連		51.5	49.3	53.3	54.0	56.5	56.5	(0.0)
飲食関連		48.5	49.1	50.9	54.0	47.8	43.3	(-4.5)
サービス関連		53.0	50.3	54.3	53.8	50.7	50.4	(-0.3)
住宅関連		56.3	49.7	45.1	49.7	48.7	48.1	(-0.6)
企業動向関連		56.1	53.4	55.2	54.6	55.5	56.2	(0.7)
製造業		55.4	52.0	53.4	54.2	55.8	57.4	(1.6)
非製造業		57.0	54.6	56.7	55.4	55.5	55.4	(-0.1)
雇用関連		58.6	57.0	60.2	59.4	59.7	60.0	(0.3)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2013	10	2.9%	32.4%	47.4%	14.2%	3.1%	54.5
	11	4.0%	31.8%	46.6%	14.4%	3.2%	54.8
	12	4.6%	32.0%	44.4%	15.8%	3.3%	54.7
(前月差)		(0.6)	(0.2)	(-2.2)	(1.4)	(0.1)	(-0.1)

図表6 景気の先行き判断DI



京セラ成長の原動力＝アメーバ経営に学ぶ 小集団チーム別採算管理の手法

ポイント

- 1 アメーバ経営を支える小集団チーム別採算管理
- 2 組織に対する考え方
- 3 基本運用ルールづくり方
- 4 チーム別採算表づくり方



参考文献

- 『アメーバ経営』稲盛和夫著（日本経済新聞出版社）
『実学』稲盛和夫著（日本経済新聞社）
『稲盛和夫・アメーバ経営』国友隆一著（ばる出版）
『アメーバ経営が会社を変える』三矢裕、谷武幸、加護野忠男著（ダイヤモンド社）
『アメーバ経営論』三矢裕著（東洋経済新報社）
『アメーバ経営学』アメーバ経営学術研究会（KCCSマネジメント・コンサルティング）
『京セラアメーバ経営の仕組み』上總康行著（福井大学公開講座資料）

1 アメーバ経営を支える小集団チーム別採算管理

■ 小集団チーム別採算管理とは

アメーバ経営 = 小集団チーム別採算管理の運用 + 経営哲学の浸透

組織を必要に応じて小さなチームに分割し、小さな町工場や商店の集まりとして会社を再構成します。そのチームの経営を現場のリーダーに任せることによって、会社の中には、小さな町工場や商店の社長が多数生まれます。こうして、社内に市場原理が導入されることによって、競争力のある企業体質へと生まれ変わります。また、企業家精神旺盛なリーダーが排出され、会社の成長の原動力となっていきます。

■ 小集団チーム別採算の利点

① 経営者意識を持った人材の育成

小さな会社の経営者を現場のリーダーに任せます。リーダーはチームの採算を守るために、人・もの・金・情報に采配を振るいます。若いうちからチームの経営を担うため、経営者感覚を持った人材が育ちます。

② 会社の課題がタイムリーに見える

機能毎など小さくチームを分けることで、それぞれのチームの採算を見れば、一目瞭然で会社のどこに問題があるかが分かります。会社の強み・弱みが一目瞭然になりますので、タイムリーに経営対策を打つことができます。

③ 高利益体質の実現

一つ一つのチームは自部門の経営を競い合います。チームの経営数値を伸ばしていくために、小さな単位で工夫を凝らします。各々のチームが採算を追求することで、結果、会社全体の利益が積みあがります。

④ 個々の活動と採算結果の結び付きが感じられる

小さな組織の採算表だと、自分自身の活動結果が数値に反映されているのが実感できます。従業員 100 名の会社があるとして、会社の損益計算書を見ても社員は「会社の数字」という意識にしかありませんが、7～8名のチームの採算では「自分の数字」という意識に変わります。

⑤ 採算表が個々の目標管理制度と結び付く

自分の活動とチームの採算結果が結び付いて「見える」ので、チームの採算と個人個人の活動目標がリンクし、個々が明確な目標を設定して採算活動に取り組めます。

2 組織に対する考え方

■ 組織の考え方

■ 組織の基本的機能が果たす役割・責任

営業部門	役割	販売活動（受注から入金まで）を通じて付加価値を創出し、同時にお客様の満足度を高める。
	責任	上記の役割を果たすことによって、利益を確保し、増大させる。
製造部門	役割	お客様を満足させるものづくりを通して付加価値を創出する。
	責任	上記の役割を果たすことによって、利益を確保し、増大させる。
研究開発部門	役割	市場ニーズにもとづいた新製品、新技術を開発する。
	責任	上記の役割を果たすことによって、会社の利益に貢献する成果を挙げる。
管理部門	役割	各アメーバの事業活動を支援し、会社全体の円滑な運営を促進する。
	責任	限られた経費・時間の中で、上記の役割を果たす。

■ 組織編制の5つのポイント

- (1) 事業として完結できる組織単位
- (2) 会社全体の目的を遂行できる組織単位
- (3) 採算部門（PC）、非採算部門（NPC）の明確化
- (4) ダブルチェックが機能的に働く組織体制
- (5) 経営戦略を反映した組織体制

3 基本運用ルールづくり方

■ 収入のルール

■ 社内売買の手順及び値決めについて

- (1) 製造部門が社内売りの計上を行うためには、社内他部門からの依頼に基づく生産であることが前提となります。
- (2) 製造部門のチームが、他のチームに発注する場合は、発注元と発注先との間で納期、発注金額等の条件を詰めて行います。
- (3) 値決めについては、市場価格をベースとして商売のごとく当事者間の交渉によって、それぞれのチームが、自部門の採算を向上させるように決めていきます。

■ 時間のルール

（１）人件費に対する考え方

京セウの部門別採算制度では、人間を人件費という経費でなく、時間での労働生産性をいかに伸ばしていくかという見方をしています。時間で表すことで、賃金をどう減らすかよりも、生産性を無限に伸ばしていくことを目指しています。また採算表を現場で運用する上で、人件費を時間という概念に置き換えることで、自ら時間を減らしていこうという意識が自然とチームメンバーに生まれます。こうしたことを考慮しながら、小集団チーム別採算管理での人件費や時間の取り扱いを検討していきます。

（２）人件費検討のポイント

人件費や雑給を採算の上でどう取り扱うか（正社員や契約社員、パート社員・アルバイト社員を経営上、どう取り扱うか）の検討ポイントは次の点です。

- ①チームリーダーの権限と責任：チームリーダーによるチーム経営の範囲には人件費も含まれるのかどうか（コントロールできる範囲はどこまでか）
- ②採算表をベースに末端社員まで運用していくことによる弊害性
- ③人件費の特殊性：チームメンバーが自ら削減すべき経費ではない。ただし、時間に置き換えることにより、メンバーはその削減に前向きに取り組むことができる
- ④経費に占める人件費の比率について
- ⑤雇用形態別による検討：正社員、契約社員、派遣社員、パート社員、請負社員

（３）人件費運用の仕方

小集団チーム別採算管理は、チームがどれだけの付加価値を残したかを見る指標です。いわば、トップからリーダー、メンバーまでが付加価値を上げるために、どうすればよいかを考えるためのツールです。チーム経営では、自分たちの給料は自分たちで稼ぎ出すという考えをしています。ですから、時間当たりの人件費を示し、時間当たり収益を、いくら出せば損益分岐点を超えるかを意識します。

しかし、部門全体を預かる一定以上の管理者は、人件費を含めて部門が利益をあげているかどうかに対して責任を負っていると考えます。そのため、部門利益をマネジメントする管理者は人件費を含めた部門の採算を見ていくことになります

（４）時間移動の考え方

時間についても、他部門へ応援した場合、応分の時間を付け替える処理（時間移動）を行うことにより公平な時間配賦を行います。時間移動の処理方法と締日を設定します。

4 チーム別採算表の作り方

■ 採算表のコンセプト

(1) 採算表の種類

- ① 営業用採算表 : 営業部門、管理部門が使用
- ② 製造用採算表 : 製造部門、研究開発部門が使用

(2) 採算表の構成

「収入」－「経費」＝「儲け」 「儲け」÷「時間」＝「時間当たり収益」

採算表は、「収入」の項目、「経費」の項目、「時間」の項目の3つで構成されています。「儲け」は営業部門の採算表では、それぞれ「総収益」「経費合計」「差引収益」で表され、同様に製造部門の採算表では「総生産」「経費合計」「差引収益」で表されます。「時間」はチームのメンバー全員の総労働時間であり、「儲け」を「時間」で割ったものが「時間当たり収益」となります。

(3) 収入の内訳明細

- ① 営業採算表では、売上の内容をどのように見たいかによって内訳明細を決めます。経営戦略に沿った形で、営業の売上をどう管理していくかによって決まります。商品分類別、ブランド別、顧客別などが考えられます。
- ② 製造採算表では、社内売買を行う各工程を記載し、売りと買いの数字を捉えます。

(4) 経費明細の選択

現場が経営することを念頭に、経費項目の中から採算表に記載する経費項目を営業用、製造用それぞれ 10 項目ほどピックアップします。現場に、どの経費を意識して欲しいかといった観点で選択します。選択する際には、以下の点に留意することが肝心です。

- ① 現場でコントロールできるもの
- ② 金額の大きいもの
- ③ 変動幅が大きいもの
- ④ 日々使用しているものが含まれる経費

経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 賃金制度



職能給の仕組み

職能給の昇給方法について、教えてください。



職能給の昇給方法には、昇格した際の昇給と同一等級内での昇給の2つがあります。いずれも人事考課の結果を反映して、昇給が行われます。

(1) 昇格時昇給

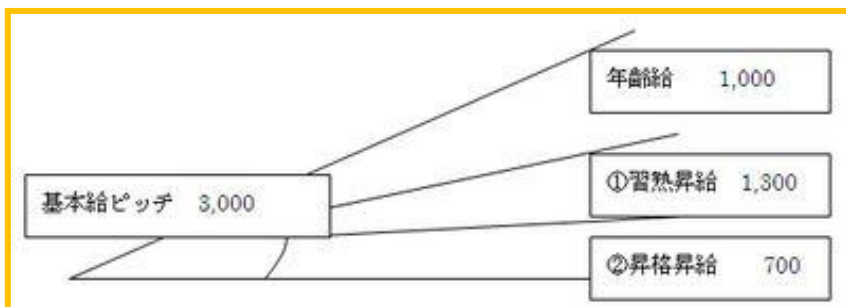
昇格昇給といい、上位等級に昇格した際に昇給させる方法があります。例えば、4等級から5等級へ昇格したとき、2,500円昇給させます。これは等級間に賃金格差を設けるための機能を有しています。

(2) 同一等級内の昇給

毎年、上位等級へ昇格するとは、限りません。そこで習熟昇給といい等級はそのままですが、その等級内の仕事や能力に深まりがみられた場合、昇給が行われます。通常は、等級内の号俸という形で賃金が決定されており、号俸が上がることによって昇給することになります。この昇給は、毎年昇給する定昇部分になります。

昇格時昇給への配分を大きくすると、社内賃金の格差が広がり、社員にとっては刺激的なものになります。一方、同一等級内の昇給への配分を大きくすると、年功的な昇給になります。

前述の習熟昇給と昇格昇給のイメージができるように、年間の平均昇給額である基本給ピッチを下記のように分解してみました。



①の1,300円が昇格に関わり無く毎年定期昇給する分です。②の700円は昇格したときに支給される昇給額です。特に②の考えは昇格しない年は700円ずつ累積されて昇格した年にそれまでの累積分を昇給させることになります。

職能給表サンプル

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
標準滞留年数	4	5	6	7	10	10
標準年齢	18	22	27	33	40	50
習熟昇給	1,400	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900
昇格昇給	-----	3,200	4,000	4,800	10,000	10,000
1号俸	27,400	36,200	47,700	62,100	84,000	112,000
2号俸	27,750	36,575	48,100	62,525	84,450	112,475
3号俸	28,100	36,950	48,500	62,950	84,900	112,950
4号俸	28,450	37,325	48,900	63,375	85,350	113,425
5号俸	28,800	37,700	49,300	63,800	85,800	113,900
6号俸	29,150	38,075	49,700	64,225	86,250	114,375
7号俸	29,500	38,450	50,100	64,650	86,700	114,850
8号俸	29,850	38,825	50,500	65,075	87,150	115,325
9号俸	30,200	39,200	50,900	65,500	87,600	115,800
10号俸	30,550	39,575	51,300	65,925	88,050	116,275

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 賃金制度



年俸制の態様

公平に賃金を分配するために、会社の業績評価の一つの方法として、年俸制を採用しようと考えています。年俸制の採用形態について教えてください。



(1) 賃金支払形態

労働契約を時間との観点からとらえたもので、時給、月給、年俸といった賃金を支払う形態でとらえたものです。会社への貢献度を1年間で決定するという考えのもと、賃金を決定する期間を1年単位でみることを意味します。

(2) 年収管理

少しでも人件費を節約するために、社会保険料の支払を考慮したもので、年間の総収入を決定し、賞与を高くして、月例給与を抑制する考えに基づいています。年俸制対象者も1年で支給される額が決まっているので、月例給与の低さには目をつぶる傾向にあります。

(3) 賃金決定方法

厳密な能力、成果主義人事制度の確立のために導入される方法です。大幅な昇給があれば、減給もあり、柔軟性に富んだ賃金決定を実現させます。

① 給与の形態

月給制を採用している場合、給与規程では「社員の給与の形態は月給制とする」などと規定しますが、年俸制にする場合には、「年俸制とする」と、年俸制を採用する旨の定めを明確にしておきます。

② 対象者の範囲と割増賃金

ご質問では、課長以上に適用するということですので、「年俸制は、課長以上の役職者を対象とする」旨を記載します。その際、注意が必要なのは、「課長以上」の人がすべて労働基準法第41条第2号に定める「管理監督者」に該当するかどうかを吟味することです。もし該当しない人がいる場合には、年俸額とは別に時間外労働割増賃金を支払うことが必要となるからです。

③ 支払方法

年俸制を採用する場合にも、労働基準法第24条の、「毎月1回以上払いの原則」と「一定期日払いの原則」が適用されます。そこで、給与規程では、たとえば「決定した年俸総額を月額給与と賞与に配分して支給する」、「月額給は毎月25日に支払う」などのように、上記の原則に沿った定めをする必要があります。

④ 改定の時期

年俸制を採用する多くの企業では、年1回、1年間の個人業績や組織業績などの評価を翌期の年俸額に反映させています。たとえば、「年俸額の改定は、通年の評価の結果ならびに昇降格等に基づき、原則として年1回、4月1日付けで実施する」などのように、改定額の決定根拠と改定の時期について定めておくことも大切です。