

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.913 2025.3.18

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2025年3月7日号

**長期金利の上昇は続くのか？**  
～16年ぶり1.5%到達後  
の金利見通し

経済・金融フラッシュ  
2025年3月10日号

**米雇用統計(25年2月)**  
～非農業部門雇用者数が市場  
予想を下回ったほか、失業率  
は横這い予想に反して上昇

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**労働力調査(基本集計)**  
2025年(令和7年)1月分

## 経営情報レポート

**ジョブ型人事の有効性を活かす**  
**中小企業向けジョブ型人事制度の設計方法**

## 経営データベース

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営財務分析

**「業績・資金」を最大化する方法**  
**財務分析を活用した経営改善**

# 長期金利の上昇は続くのか？ ～16年ぶり1.5%到達後の金利見通し

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

ニッセイ基礎研究所

**1** 今年に入って長期金利の上昇が鮮明になり、約16年ぶりとなる1.5%台に到達している。

その最大の原動力となってきたのが、「利上げの前倒し」観測と「ターミナルレートを引き上げ」観測という2つの意味での「日銀利上げ観測の高まり」だ。

予想を上回る経済指標が増え、経済と物価の好循環への市場の期待が高まったうえ、タカ派の審議委員による情報発信が続いたことがその背景にある。

また、直近では、トランプ米大統領による円安けん制や防衛費増額圧力による国債増発懸念も金利上昇に働いた可能性がある。

日本の政策金利と長期金利



(注) 政策金利は月末値（直近は2月末まで）、長期金利は月次平均値（直近3月は6日までの平均）  
(資料) 日本銀行よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 今後も当面は長期金利がさらに上昇する余地がある。投資家の金利上昇への警戒感が熾ると見られるうえ、春闘集中回答日に昨年と遜色ない高めの賃上げでの妥結が相次ぎ、日銀利上げ観測がさらに刺激される可能性があるためだ。当面の

上昇余地の目途としては、1.6%台を見ておきたい。

一方、メインシナリオとしては、4月頃には一旦1.3%台へやや低下すると見ている。利上げ観測はやや行き過ぎていると見られ、その修正が入ると見込まれるためだ。

その後、6月頃以降は、改めて日銀の段階的な利上げや国債買入れ減額を堅実に織り込む形で、緩やかに上昇していく姿を想定している。来年末までの具体的な水準としては、今年末時点で1.5%、来年末時点で1.6%台と見込んでいる。

**3** なお、上振れリスクシナリオとしては、賃上げが予想を大きく上回るケースや、円安が加速するケース、インフレ予想が顕著に高まるケース、米政権による円安是正圧力が強まるケースなどが考えられる。これらの場合は、2%に達する可能性も否定できない。

下振れリスクシナリオとしては、賃上げが期待外れに終わるケース、円高が加速するケース、トランプ政権が日本に対して大幅な関税をかけてくるケースなどが考えられる。

実現可能性のイメージとしては、メインが5割、上振れが3割、下振れが2割と見ている。

「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「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 米雇用統計(25年2月) ～非農業部門雇用者数が市場予想を下回った ほか、失業率は横這い予想に反して上昇

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

## 1 結果の概要：雇用者数が市場予想を

### 下回ったほか、失業率が市場予想を上回る

3月7日、米国労働統計局（BLS）は2月の雇用統計を発表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+15.1万人の増加<sup>(注1)</sup>（前月改定値：+12.5万人）と+14.3万人から下方修正された前月を上回った一方、市場予想の+16.0万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）は下回った。

**(注1)** 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

## 2 結果の評価：雇用の伸びは足元堅調も

### 連邦政府関連を中心に鈍化の兆し

事業所調査の非農業部門雇用者数（前月比）は2月が+15.1万人と前月を上回ったほか、過去2ヵ月分の修正幅が▲0.2万人の小幅な下方修正に留まった。

この結果、過去3ヵ月の月間平均増加ペースは+20.0万人と過去12ヵ月の月間平均増加ペースの+16.2万人を上回っており、足元で堅調な雇用増加を維持していることを確認した。

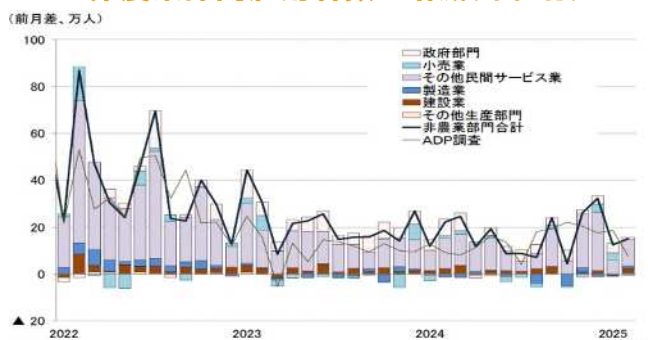
## 3 事業所調査の詳細：娯楽・宿泊、 連邦政府部門で雇用が減少

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+10.6万人（前月：+8.8万人）と前月から伸びが加速した。

民間サービス部門の中では、小売業が前月比▲0.6万人（前月：+3.0万人）と前月からマイナスに転じたほか、娯楽・宿泊が▲1.6万人（前月：▲1.4万人）と前月

に続いてマイナスとなった。一方、専門・ビジネスサービスが▲0.2万人（前月：▲3.9万人）と前月からマイナス幅が縮小したほか、運輸・倉庫が+1.8万人（前月：+1.9万人）、医療・社会扶助サービスが前月比+6.3万人（前月：+6.4万人）と概ね前月並みの伸びを維持した。

### 非農業部門雇用者数の増減(業種別)



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

## 4 家計調査の詳細：就業者数の大幅な 減少を伴って労働参加率が低下

家計調査のうち、2月の労働力人口は前月対比で▲38.5万人（前月：+9.1万人<sup>(注2)</sup>）と前月から大幅なマイナスに転じた。

内訳を見ると、失業者数が+20.3万人（前月：▲14.2万人）と前月から大幅なプラスに転じた一方、就業者数が▲58.8万人（前月：+23.4万人）と失業者数の増加を上回る減少を示して労働力人口全体を押し下げた。

**(注2)** 2025年から人口推計を変更しているため、2024年と断層が生じている。ここで記載している1月の労働力人口、就業者数、失業者数、非労働力人口はこの断層を調整した後のもの。

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「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 労働力調査(基本集計)

## 2025年(令和7年)1月分

総務省統計局 2025年3月4日公表

### 結果の概要

#### 【就業者】

- 就業者数は6779万人。前年同月に比べ65万人の増加。30か月連続の増加。
- 雇業者数は6163万人。前年同月に比べ87万人の増加。35か月連続の増加。
- 正規の職員・従業員数は3630万人。前年同月に比べ27万人の増加。15か月連続の増加。非正規の職員・従業員数は2192万人。前年同月に比べ46万人の増加。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、「医療、福祉」、「宿泊業、飲食サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」などが増加。

#### 【就業率】(就業者/15歳以上人口×100)

- 就業率は61.7%。前年同月に比べ0.6ポイントの上昇。
- 15~64歳の就業率は79.7%。前年同月に比べ1.0ポイントの上昇。

#### 【完全失業者】

- 完全失業者数は163万人。前年同月と同数。

#### 【完全失業率】(完全失業者/労働力人口×100)

- 完全失業率(季節調整値)は2.5%。前月と同率。

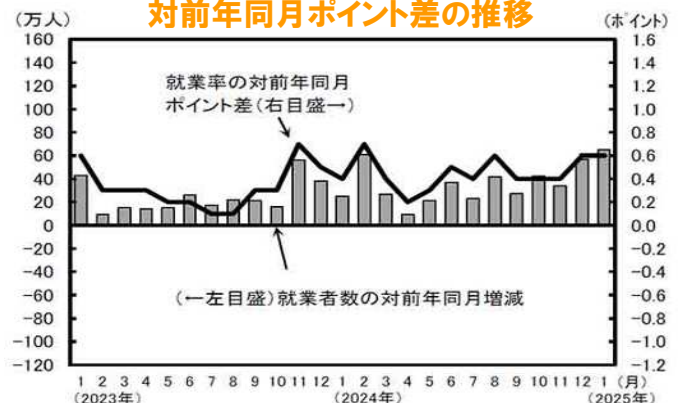
#### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は4032万人。前年同月に比べ77万人の減少。35か月連続の減少。

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
15歳以上人口	10982	-11	-16	-14	-17
労働力人口	6942	65	55	29	37
就業者	6779	65	57	34	42
男	3687	5	13	8	-4
女	3092	60	43	27	46
自営業主・家族従業者	587	-15	-7	-30	-35
雇業者	6163	87	67	67	77
役員を除く雇業者	5822	73	63	60	80
正規の職員・従業員	3630	27	66	65	77
非正規の職員・従業員	2192	46	-4	-6	4
（主な産業別就業者）					
農業、林業	141	-14	-13	-8	2
建設業	457	-25	-16	-10	-15
製造業	1057	-14	-21	-36	-17
情報通信業	275	-3	8	17	22
運輸業、郵便業	335	-10	0	6	5
卸売業、小売業	1038	10	-9	-4	4
金融業、保険業	154	-3	10	11	1
不動産業、物品賃貸業	139	6	11	16	4
学術研究、専門・技術サービス業	271	8	12	1	-3
宿泊業、飲食サービス業	432	22	9	-10	7
生活関連サービス業、娯楽業	242	11	8	4	7
教育、学習支援業	362	8	21	22	2
医療、福祉	923	32	34	18	12
サービス業(他に分類されないもの)	467	17	25	34	2
就業率	61.7	0.6	0.6	0.4	0.4
うち15~64歳	79.7	1.0	0.6	0.5	0.7
男	84.4	0.1	0.1	0.1	0.0
女	74.7	1.7	1.3	0.9	1.4
うち20~69歳	81.5	0.9	0.8	0.7	0.8
完全失業者	163	0	-2	-5	-5
（理由別）					
非自発的な離職	35	0	-1	-4	0
うち勤め先や事業の都合	21	2	-3	-3	-3
自発的な離職(自己都合)	71	0	1	-1	-9
新たに求職	46	2	-3	-2	2
非労働力人口	4032	-77	-69	-43	-52

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		1月	12月	11月	10月
完全失業率	2.5	0.0	0.0	0.0	0.1
男	2.6	0.1	0.0	-0.2	0.0
女	2.3	-0.2	0.1	0.2	0.0

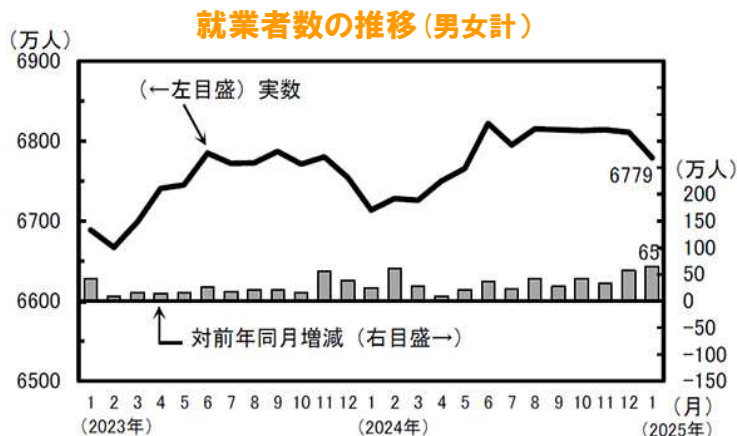
就業者数の対前年同月増減と就業率の対前年同月ポイント差の推移



## I 就業者の動向

### 1 男女別就業者数

- 就業者数は 6779 万人。  
前年同月に比べ 65 万人(1.0%)の増加。  
30 か月連続の増加。
- 男性は 3687 万人。5 万人の増加。
- 女性は 3092 万人。60 万人の増加。



### 2 従業上の地位別就業者数

- 自営業主・家族従業者数は 587 万人。  
前年同月に比べ 15 万人(2.5%)の減少。
- 雇用者数は 6163 万人。前年同月に比べ 87 万人(1.4%)の増加。  
35 か月連続の増加。
- 男性は 3298 万人。12 万人の増加。
- 女性は 2865 万人。75 万人の増加。

従業上の地位別就業者数 (万人)

2025年 1月	実数	対前年 同月増減
就業者	6779	65
自営業主・家族従業者	587	-15
雇用者	6163	87
男	3298	12
女	2865	75

### 3 雇用形態別雇用者数

- 正規の職員・従業員数は 3630 万人。前年同月に比べ 27 万人(0.7%)の増加。  
15 か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は 2192 万人。前年同月に比べ 46 万人(2.1%)の増加。  
3 か月ぶりの増加。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は 37.7%。  
前年同月に比べ 0.4 ポイントの上昇。

雇用形態別雇用者数

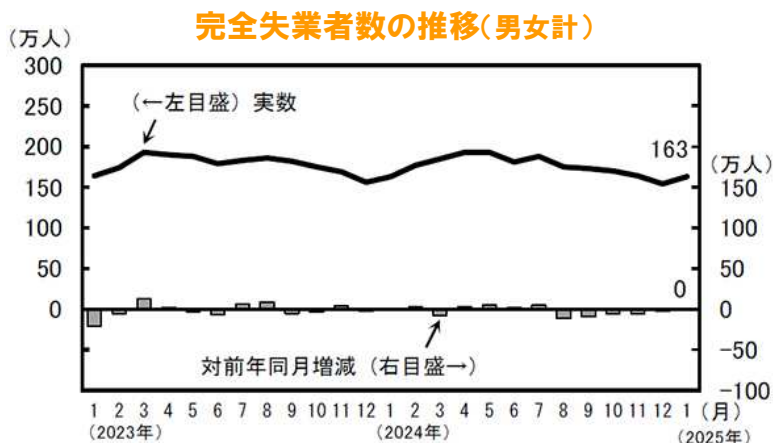
2025年 1月	男女計			男			女		
	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合
役員を除く雇用者	5822	73	-	3045	4	-	2777	68	-
正規の職員・従業員	3630	27	62.3	2337	-8	76.8	1292	34	46.5
非正規の職員・従業員	2192	46	37.7	707	11	23.2	1485	34	53.5
パート	1033	-7	17.7	136	-6	4.5	897	-1	32.3
アルバイト	507	47	8.7	245	21	8.0	262	26	9.4
労働者派遣事業所の派遣社員	159	9	2.7	63	4	2.1	97	6	3.5
契約社員	287	-10	4.9	153	-3	5.0	134	-7	4.8
嘱託	114	6	2.0	71	2	2.3	43	4	1.5
その他	94	1	1.6	40	-6	1.3	53	7	1.9

注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

## II 完全失業者の動向

### 1 男女別完全失業者数

- 完全失業者数は 163 万人。前年同月と同数。
- 男性は 93 万人。前年同月に比べ 1 万人の増加。
- 女性は 70 万人。前年同月と同数。



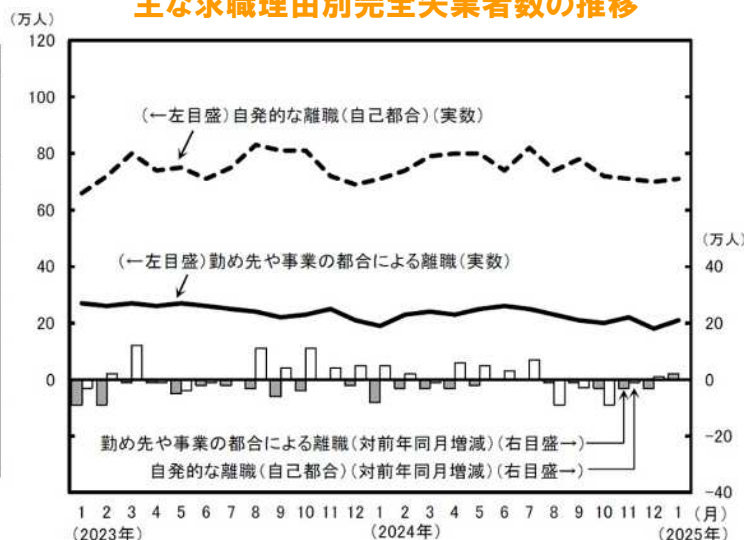
### 2 求職理由別完全失業者数

- 完全失業者のうち、「勤め先や事業の都合による離職」は 21 万人と、前年同月に比べ 2 万人の増加、「自発的な離職（自己都合）」は 71 万人と、前年同月と同数、「新たに求職」は 46 万人と、前年同月に比べ 2 万人の増加。

求職理由別完全失業者数

2025年 1月	男女計 (万人)	
	実数	対前年同月増減
完全失業者	163	0
仕事をやめたため求職	106	0
非自発的な離職	35	0
定年又は雇用契約の満了による離職	14	-2
勤め先や事業の都合による離職	21	2
自発的な離職(自己都合)	71	0
新たに求職	46	2
学卒未就職	6	3
収入を得る必要が生じたから	25	1
その他	15	-2

主な求職理由別完全失業者数の推移



### 3 年齢階級別完全失業者数

- 男性の完全失業者数は、「25～34 歳」及び「35～44 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ増加。
- 女性の完全失業者数は、「15～24 歳」及び「55～64 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ増加し、「25～34 歳」、「45～54 歳」及び「65 歳以上」の年齢階級で、前年同月に比べ減少。

年齢階級別完全失業者数

2025年 1月	男女計 (万人)		男 (万人)		女 (万人)	
	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
総数	163	0	93	1	70	0
15～24歳	22	3	10	-1	12	4
25～34歳	37	0	20	2	17	-2
35～44歳	29	2	17	2	12	0
45～54歳	32	-2	17	0	15	-2
55～64歳	30	1	18	-1	12	2
65歳以上	14	-2	11	-1	3	-1
(再掲)55～59歳	16	1	9	0	7	0
(再掲)60～64歳	14	0	9	-1	5	2

労働力調査（基本集計）2025年（令和7年）1月分の全文は、  
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。



経営情報  
レポート  
要約版



人 事

# ジョブ型人事の有効性を活かす 中小企業向け ジョブ型人事制度 の設計方法

1. ジョブ型人事を取り入れるメリット・デメリット
2. 職務記述書を作らないジョブ型等級の枠組み
3. 人事評価表をJDの代替とする評価制度の構築
4. マーケットペイを実現する賃金制度



## 参考文献

『ジョブ型人事制度の教科書』（柴田 彰、加藤 守和 著、日本能率協会マネジメントセンター）  
『職務記述書 作成と運用』（労務行政研究所 著、労務行政研究所） 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# ジョブ型人事を取り入れるメリット・デメリット

近年注目されている「ジョブ型人事」とは、企業が人材を採用する際に、従業員に対して職務内容を明確に定義して雇用契約を結び、労働時間ではなく職務や役割で評価する制度です。欧米諸国では広く普及していますが、日本政府もこれを推奨しており、大企業を中心にすでに導入が進んでいます。

そこで本レポートでは、中小企業におけるジョブ型人事のメリット・デメリットを踏まえて、この制度の設計から導入方法までを紹介します。

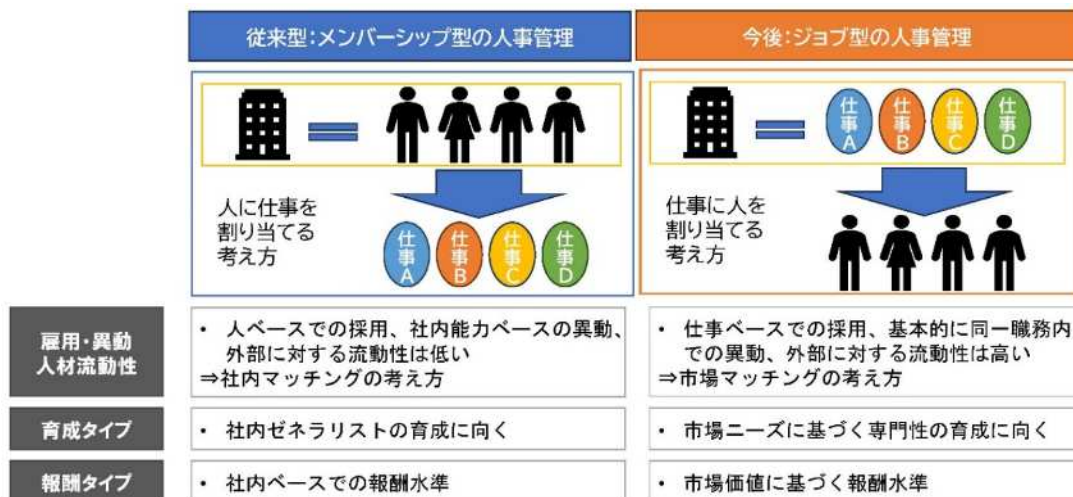
### ■ 政府がジョブ型を推す背景とその考え方の転換

内閣官房が発表した「ジョブ型人事指針」では、推進の目的として、主に労働市場における人材の流動性の向上や国際競争力の強化が示されています。

対して、採用後に配置転換をしながら適応する職務を見つけていく従来の「メンバーシップ型人事」は、新卒一括採用や年功序列が主流で、労働市場の流動性は低い状態でした。

今後、ジョブ型人事が日本全体に広まっていくことにより、職務ごとの市場価値に基づいた報酬が明示され、徐々に良い条件を求める労働者の転職意欲が高まり、結果として労働市場全体の流動性が向上すると考えられています。

### ■ メンバーシップ型とジョブ型の人事の違い



また、グローバルな競争力を増すという視点でも、職務別の専門人材の育成が急務です。

ジョブ型人事は職務内容と必要なスキル・経験等を明確化する仕組みであり、当然のことながら専門性もしっかりと定義するため専門人材の育成に向いています。

少子高齢化、労働力不足といった我が国の環境下で経済成長を維持するため、限られた労働力の専門性・生産性を向上させるための有効策でもあります。同様に、ジョブ型人事の導入は企業の持続的な成長に有効な策の1つになると考えます。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 職務記述書を作らないジョブ型等級の枠組み

前章ではジョブ型人事のメリットとデメリットについてみてきましたが、主に中小企業ではメンバーシップ型の仕事の進め方での衝突や、制度設計・運用負荷増大の懸念があります。これらのデメリットを解消し、中小企業がジョブ型人事を実現する方法はあるのでしょうか。ここでのキーとなる重要なポイントは、一般に作成が必須とされる職務記述書の取り扱いにあります。

そこで本章では、一般的な職務記述書の項目を紹介した上で、職務記述書を作成せずに目的とするジョブ型人事のメリットを活かすための等級制度の構築方法について解説します。

### ■ ジョブ型人事制度における職務記述書(ジョブディスクリプション)の役割

一般的に、職務記述書 (Job Discription 以降 JD) に明示される項目は、以下の通りです。

#### ■ 一般的な職務記述書(JD)における明示項目

職務記述書に明示する項目	
①職務の名称	: 営業マネージャー、製造技術者 など
②職務の目的・ミッション	: この職務が存在する理由、組織において有するミッション
③職務の持つ責任	: その職務の成果責任やそれを行うために有する権限の範囲
④主な職務内容	: 具体的な職務内容のうち主要なもの
⑤レポートライン	: 指揮命令系統としての報告先
⑥必要な人材要件・資格	: 任用にあたって求める専門知識・スキル …他項目多数あり

JDの主目的は「組織が求める人材を明確化し、採用・評価・育成といった人事管理に一貫性をもたらすこと」「担ってもらう職務自体を社員と相互理解すること」の2つです。

目的から考えると、実はJDに記載する項目は企業別に自由に変更することが可能です。

ただし、JDの目的と注意点を踏まえると、どのような企業でも特に重要な項目は、②～④です。これらの項目はJDの中核であり、単なる業務内容の羅列にしないという注意が必要となります。なお、一般的なジョブ型人事制度の導入では、JDの作成対象は、「ジョブ型の人事管理をする職務全体」であり、職務調査を元に作成します。その量は企業規模によって異なりますが、少なくても数十枚、多いと千枚単位になることもあります。

たとえ数十枚であっても中小企業が①～⑥までの項目を全て記載することは大きな負担となります。そこで、JDの目的を捉え、制度全体で代替機能を持たせることで、中小企業でもジョブ型人事を導入することが可能になります。

### ■ JDを用いずにジョブ型の人事管理を行う考え方の全体像

前節で述べた、中小企業がジョブ型人事を導入する際にJDを作成することは現実的でないことから、その代替機能を持たせた現実的な案の全体像及び「等級制度の構築方法」についての詳細を解説します。

## 3

## 企業経営情報レポート

## 人事評価表をJDの代替とする評価制度の構築

本章では、前章で構築した等級制度を土台とし、評価制度を通じて個々の職務を具体的に表現する方法について解説します。ここでの重要なポイントは、「人事評価表を職務別のJDの代替として機能させる」ことです。

具体的には、等級制度で定義した「ミッション」「成果責任」「遂行義務」を、職務ごとに詳細な評価項目として人事評価表に落とし込んで評価制度を構築することにより、JDに頼ることなく、各職務の遂行度を適切に評価することが可能となります。

## ■ 評価制度の基本構造

以下は、前章で述べた等級制度の基本構造と整合性を持たせながら、各職務に特化した、より詳細な評価を可能とする評価制度の基本的な構造です。

## ■ 職務を詳細に表現する評価制度の基本構造

## ①成果責任の評価（職務の最終アウトプットを測る最終 KPI 達成度評価）

各職務に求められる最終的な成果を KPI（重要業績評価指標）として設定し、その達成度を評価する。KPI は職務ごとに具体的に設定され、数値目標として定量的に評価する。これにより、各職務において何を達成すべきかが明確になり、社員の成果達成に向けた意識と行動を促進する。

## ②ミッションの評価（成果責任達成に向けた役割遂行度・再現性を測るプロセス KPI の評価）

成果責任達成のために設定されたミッションの具体的な取り組み内容の結果、すなわちプロセスとなる KPI を評価する。ミッションは、成果責任である KPI 達成のための中間目標、あるいはミッションとして重要なプロセスの結果指標を設定。この評価では最終結果の KPI だけでなく、その結果に至るまでの職務毎のプロセス・貢献度を評価の対象とすることで成果の再現性を高める。従業員のモチベーション向上やプロセス改善への意識を高める効果もある。

## ③遂行義務の評価（定量のみで測れない基本的な職務の遂行度の定性評価）

職務毎の日々の基本的な行動を評価する。①成果責任、②ミッションという2つの評価要素を支える土台であり、日々の職務における基本的な遂行、遵守状況などの行動を測定する。定量のみで測れない定性的な評価とし、詳細な評価項目は、職務毎の主要な遂行業務を基に設定する。これにより、従業員の日常的な行動や業務遂行スキルの発揮度を把握し、改善・育成を促すことが可能。

これらの3つの評価要素を人事評価表に組み込むことで、中小企業においても、従来のJDを活用したジョブ型人事制度と同等の効果を得られるような制度設計となっています。

## ■ 成果責任を最終 KPI とし、評価する方法

成果責任は前述の通り、職務別の最終アウトプットとなる KPI を基準に評価するように構築します。サンプルとしての営業職・製造職の成果責任評価例を紹介します。

## 4

## 企業経営情報レポート

## マーケットペイを実現する賃金制度

ここまででJDを代替したジョブ型人事の基盤構築について解説してきましたが、職務ごとの市場価値を加味した最終的な賃金水準の設計は非常に重要です。

そこで本章ではマーケットペイ（市場に基づく賃金）の基本概念と実際の設計プロセスについて述べることにします。

## ■ マーケットペイ型賃金の基本概念とメリット

マーケットペイとは、従来の社内重視の日本型賃金とは異なる市場の賃金水準を基準とした賃金設計手法です。以下は、マーケットペイ型賃金を導入するメリットです。

## ■ マーケットペイ型賃金導入のメリット

- 優秀な人材の獲得：市場競争力のある賃金水準を提示し、専門性が高い優秀な人材を惹きつけやすくする。
- 社内の賃金格差の適正化：職務の市場価値での賃金決定を行うため、年功・属人性がある賃金よりも公正性が高くなる。
- ジョブ型人事とのスムーズな連携：職務毎の明確な区分管理を行うジョブ型人事では、職務別のマーケットペイが可能になる。

## ■ マーケットペイを取り入れる際の設計ポイント

市場相場を判断するデータの選択は、マーケットペイ設計の最初の重要なステップです。以下を考慮しながら、自社に最適なデータを選ぶことが肝要です。

## ■ 市場データの検討プロセス

- ① 自社の競争環境を考慮したデータ元選定（基本は賃金構造基本統計調査）
  - 同業、同規模の業界別水準：原則は左記の相場をベースとする。
  - 規模違いの同業水準：事業拡大を目指す場合や高度な専門人材を必要とする場合については、大企業の水準や1つ上の企業規模水準も参考に用いる。
  - 役職別、職種別の特化データの取得：上記の中でさらに役職別、職種別賃金データを活用・加工することで、より精度の高い市場相場の算定が可能。
- ② データ中の参考数値の選択
  - 中央値：平均的な水準であり原則として用いる値。職種別の中間値となる給与水準に使用し、そこに対し0%上回る等の論拠を以って賃金を設計。

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。

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:経営財務分析

# 「業績・資金」を最大化する方法

## 「業績・資金」を最大化するには、何が必要ですか？

「業績・資金」を最大化するために、まず、普段、何となく使っている、「財務」という言葉を定義してみましょう。

### (1)「財務」とは何か？

「財務」とは、事業資金がなぜ増えたのか、なぜ減ったのかを分析することをいいます。事業資金は増減のステージに応じて、①調達、②投資、③運用・回収、④配分・還元の4つに分割されます。

①～④の各ステージにおいて、事業資金の増減の分析・計画・管理を行い、事業資金の一連のサイクルを扱うことを「財務」と位置付けます。

企業活動において、事業資金を持っているということは、これから打つべき経営戦略の選択肢が広がるということです。

常に一定の選択肢を持つことができるよう事業資金を確保することが、「財務」の課題です。

### (2)税務会計と経営財務の棲み分けと協調

財務会計により作成された財務諸表は、貸借対照表と損益計算書、株主資本等変動計算書等といった、会社法と会社計算規則という各法律規定に則って作成されます。

この財務諸表を根拠として、税法に則った税務申告を行います。

税務会計は「過去・現在」の取引・財務状況を法に則って作成・申告します。

一方で経営財務テーマである管理会計、資金調達・金融機関(キャッシュフロー)対策のために作成した資料は、法規定に則ることが目的ではありません。

現状の経営状態を把握して会社の「未来」の意思決定のために活用する資料になります。

### (3)経営財務分析の定義

分析とは物事や事象を細分化し要素に分けて、新しい情報を引き出すことです。

現状を「可視化」し、「やるべきこと・やらなければならないこと」を洗い出すことが経営財務分析の根本原理です。

#### ■経営財務分析の3つの根本原理

##### ①「分析」と「計画策定」を混同しない。

※分析→「良い点」と「悪い点」を抽出し、言語化すること。

※計画策定→「やるべきこと」を5W2Hで示すこと。

##### ②現状を、「可視化」する。

##### ③「あれしないと!」「これしないと!」は、ひたすらメモする。

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:経営財務分析

# 財務分析を活用した経営改善

損益分岐点を活用した収益改善方法  
について教えてください。

会社の経営に損益分岐点比率を活かすには、損益分岐点比率が低いほど経営状況が良いと判断される点がポイントです。

## (1) 損益分岐点を経営に活かす方法

損益分岐点比率を下げる取り組みを実施できれば、経営状況の改善に役立てられるでしょう。

### ① 売上高を増やす

まず挙げられるのは売上高を増やす方法です。損益分岐点売上高が変わらないなら、売上高が増えるほど損益分岐点比率は下がります。例えば損益分岐点売上高が1億円のまま、売上高が1億5000万円から2億円に増えれば、損益分岐点比率を約66.6%から50%に下げられます。ただし売上高を上げるには、何らかの施策を行うため費用がかかることが多いでしょう。商品が多く売れば製造コストも増加します。営業や製造などにかかる変動費が膨らむと、売上高が増えても期待ほど損益分岐点比率は下がりません。費用に対し高い効果を見込める戦略を採用し、売上高を増やしていくと良いでしょう。費用と売上高のバランスが重要です。

### ② 固定費を減らす

損益分岐点比率の計算式は「 $\text{損益分岐点売上高} \div \text{実際の売上高} \times 100$ 」のため、損益分岐点売上高を下げれば、損益分岐点比率も下げられます。また損益分岐点売上高の計算式は「 $\text{固定費} \div \text{限界利益率}$ 」です。つまり固定費を抑えられれば、損益分岐点比率の低下につながります。固定費を減らすには、費用が一定のサービスから、使用した分だけ費用がかかるサービスへの切り替えが有効です。例えば商品の輸送を定額のチャーター便から、量によって費用の変わる混載便へ変えると、固定費を削減できます。社用車を所有するのではなく、レンタカーやカーシェアリングを利用するのもよいでしょう。

## (2) 損益分岐点を活用した目標利益の設定

損益分岐点分析は、企業の収益力や安全性の評価、目標利益の設定と目標達成のための改善策の検討などに活用することができます。

利益の基準	求め方	メリット、デメリット
① 総資本に対する比率 (規範利益)	会社リスク+株主資本の成長+株主配当	
② 年間のキャッシュフロー (必要利益額)	(借入金返済額+減価償却費+株主配当)+法人税等	借入金の多寡で大きく変動する
③ 売上高に対する比率	売上高経常利益率等	基準を設定しにくい
④ 1人当たりの利益の額	1人当たり限界利益率等	業種、業態により変動が大きく、目標利益の設定方法としては妥当でない