週刊WEB
企業経営マガジン
2017
553
11/28

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター　2017年11月24日号

中国経済見通し
～成長率は18年6.5％、19年6.2％と鈍化するものの心配は御無用！

経済・金融フラッシュ　2017年11月20日号

【10月米住宅着工、許可件数】
～住宅着工件数は129.0万件、市場予想を大幅に上回り、16年10月以来の水準に回復

経営
TOPICS

統計調査資料
全国小企業月次動向調査（2017年10月実績、11月見通し）

経営情報
レポート

**中小企業の経営者が取り組む！
ROE経営の実践法**

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
**ラインとスタッフの概念
「事業部制組織」の概要**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

Weekly エコノミスト・レター要旨　2017年11月24日号

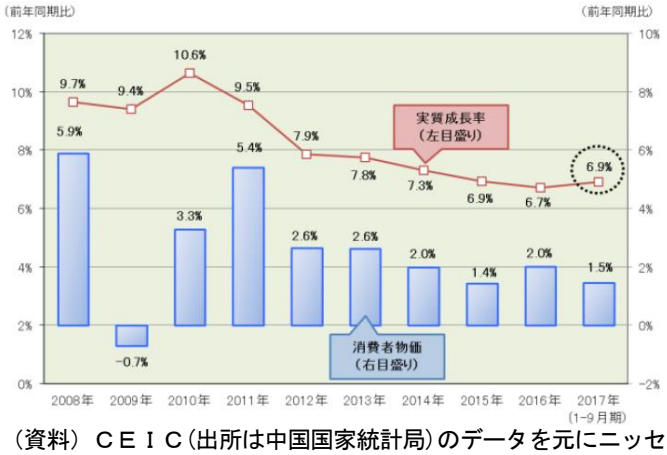
ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

中国経済見通し
～成長率は18年6.5%、19年6.2%と鈍化するものの心配は御無用！

1　中国国家統計局が公表した17年1-9月期の国内総生産（GDP）は59兆3288億元（日本円換算では約1000兆円）となり、実質成長率は前年比6.9%増と16年通期の同6.7%増を0.2ポイント上回った。昨年まで6年連続で前年の伸びを下回ってきたが7年ぶりに上回りそうだ。一方、消費者物価は前年比1.5%上昇と16年通期の同2.0%上昇を0.5ポイント下回っている。

中国の実質成長率と消費者物価



（資料）ＣＥＩＣ（出所は中国国家統計局）のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

2　需要別の動きを見ると、消費は長期トレンド（中間所得層の増加に伴うサービス化）、中期トレンド（ネット販売化が消費を刺激）、短期トレンド（小型車減税やバブル抑制など景気対策の拡大・縮小による変動）が17年は3つ揃って上向きだったが、18年には短期トレンドが下向きに転じる。投資は構造改革が進展する中で二極化、構造不況業種（鉄鋼、採掘など）が落ち込む一方、新興産業（ＩＴ、自動車など）は勢いを増した。今後は前者のマイナスが後者のプラスをやや上回り小幅減速と見ている。輸出は、世界経済の持続的回復などがプラス要因となるものの、製造拠点を後発新興国へ移転する動きが盛んなため大きな伸びは期待できない。

3　一方、金融面を見ると、住宅バブルが深刻化する中で、中国政府（含む中国人民銀行）は金融政策の重点を、景気からその副作用（住宅バブルやレバレッジ拡大など）抑制へ移したと見られる。今後想定される米利上げに際しては金融を引き締め方向に調整する可能性がある。

4　経済見通しとしては、17 年の成長率は前年比 6.8%増、18 年は同 6.5%増、19 年は同 6.2%増と緩やかな減速を予想する。しかし、消費面でも投資面でも新たな牽引役が誕生、今回の減速は景気対策頼み（小型車減税やインフラ投資など）からの脱却を図ることが主因で、経済運営の自由度はむしろ高まるため悲観は必要ない。また、17 年の消費者物価は前年比 1.6%上昇、18 年は同 2.7%上昇、19 年は同 2.3%上昇と予想する。なお、リスクは住宅バブルと考える。

「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。

経済・金融フラッシュ要旨　2017年11月20日号

ネット
ジャーナル

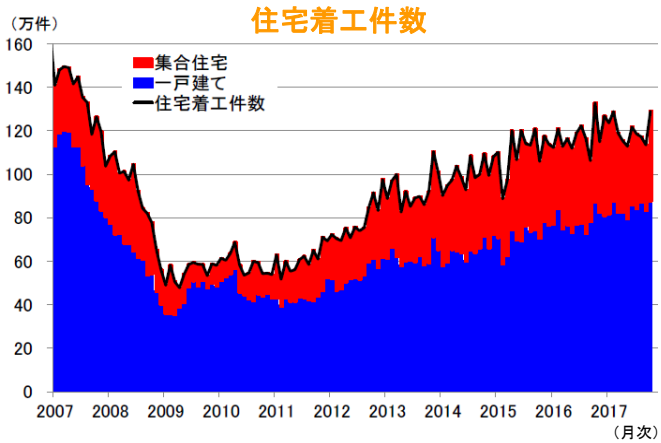
ニッセイ基礎研究所

【10月米住宅着工、許可件数】
～住宅着工件数は129.0万件、市場予想を大幅に上回り、16年10月以来の水準に回復

1 結果の概要：住宅着工、許可件数ともに前月から大幅に増加、市場予想も上回る

11月17日、米国センサス局は10月の住宅着工、許可件数を発表した。住宅着工件数（季節調整済、年率）は129.0万件（前月改定値：113.5万件）と、112.7万件から上方修正された前月改定値から大幅に増加、市場予想の119.0万件（Bloomberg集計の中央値、以下同様）も上回った。

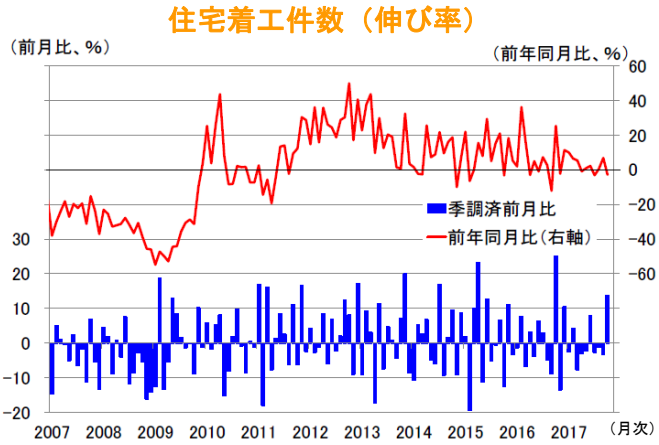
一方、住宅着工許可件数（季節調整済、年率）も129.7万件（前月改定値：122.5万件）と、121.5万件から上方修正された前月や、市場予想（125.0万件）を上回った。



2 結果の評価：ハリケーンで落込んだ南部の着工、許可件数が回復

住宅着工件数の伸びは、前月比+13.7%（前月：▲3.2%）と4ヵ月ぶりにプラスに転じたほか、16年10月以来の2桁の上昇となり、ハリケーンからの回復が鮮明となった。戸建てが+5.3%（前月：▲4.4%）と、前月からプラスに転じたほか、集合住宅が+36.8%（前月：+0.3%）と大幅に増加するなど、10月は戸建て、集合住宅ともに増加した。一方、前年同月比では▲2.9%（前月：+6.9%）とこちらは3ヵ月ぶりにマイナスに転じた。

地域別寄与度（前月比）は、西部が▲1.1ポイント（前月：+1.2%ポイント）とマイナスになったものの、その他の地域はすべてプラスとなった。中西部が+2.9%ポイント（前月：+0.7%ポイント）と2ヵ月連続でプラスを維持したほか、北東部が+3.8%ポイント（前月：▲0.5%）、南部が+8.0%ポイント（前月：▲4.5%ポイント）と、前月からプラスに転じた。とくに8月下旬以降に大型ハリケーンが襲ったフロリダ州とテキサス州を含む南部では3ヵ月ぶりに増加に転じた。



（資料）ともにセンサス局よりニッセイ基礎研究所作成

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。

経営 TOPICS
統計調査資料
抜 粋

全国小企業月次動向調査
（2017年10月実績、11月見通し）

日本政策金融公庫　2017年11月21日公表

結 果 の 概 況

小企業の売上 DI は、マイナス幅が拡大～11 月はマイナス幅が縮小する見通し～

1 売 上

2017 年 10 月の売上 DI は 9 月(▲5.7)からマイナス幅が 4.6 ポイント拡大し、▲10.3 となった。11 月は、▲0.1 とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲6.7→0.3)では上昇した一方、非製造業(▲5.1→▲11.8)ではマイナス幅が拡大した。11 月は、製造業では▲4.5 と低下する一方、非製造業では 0.7 と上昇する見通しとなっている。

2 採 算

2017 年 10 月の採算 DI は、9 月(9.5)から 5.1 ポイント低下し、4.4 となった。
11 月は 13.6 と上昇する見通しとなっている。

3 価 格

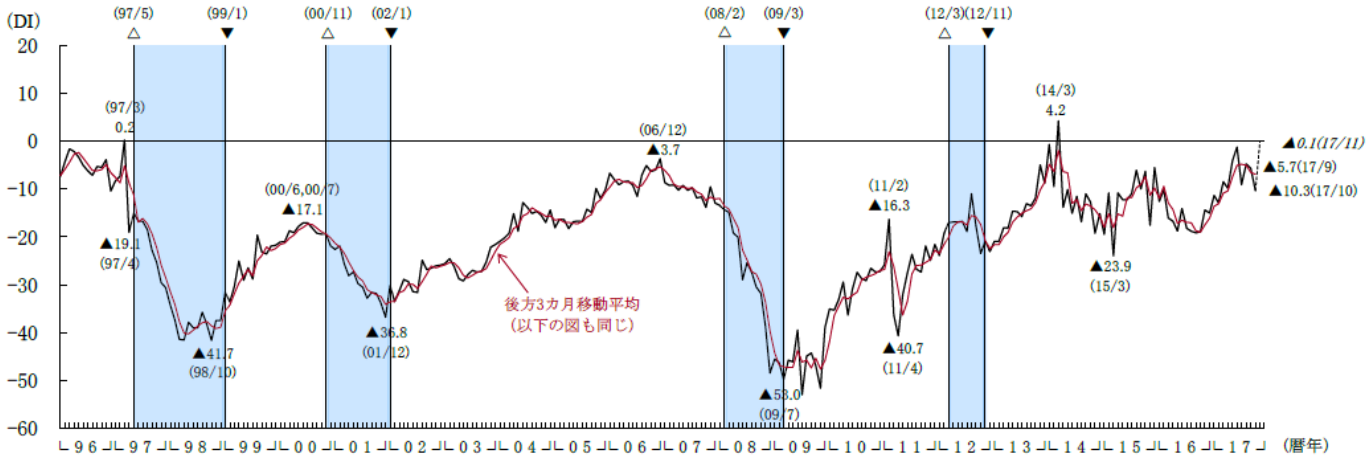
最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は 13.6%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は、18.9%となった。

1 売 上

- 10月の売上DIは、9月からマイナス幅が4.6ポイント拡大し、▲10.3となった。
  11月は、▲0.1とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲6.7→0.3)では上昇した一方、非製造業(▲5.1→▲11.8)ではマイナス幅が拡大した。
  11月は製造業では▲4.5と低下する一方、非製造業では0.7と上昇する見通しとなっている。
- 非製造業では、卸売業、小売業、サービス業で低下している。
  11月は、卸売業と建設業を除く全ての業種で上昇する見通しとなっている。

売上DIの推移（全業種計、季節調整値）

	2016 10月	11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
実 績	▲18.9	▲14.4	▲15.0	▲11.3	▲12.9	▲8.5	▲9.8	▲4.1	▲1.3	▲9.1	▲4.8	▲5.7	▲10.3	-
見通し	*▲8.5*	*▲9.2*	*▲5.9*	*▲6.5*	*▲3.3*	*▲6.8*	*▲3.0*	*▲4.5*	*▲0.6*	*▲0.4*	*▲2.2*	*▲1.6*	*▲0.2*	*▲0.1*



（注）１　DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。
２　――は実績、……は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（以下同じ）。

業種別売上DIの推移（季節調整値）

	2016年 5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2017年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月（見通し）	
製造業	▲12.9	▲11.5	▲15.4	▲11.7	▲15.8	▲14.6	▲2.1	▲10.6	▲16.8	▲23.7	▲4.7	▲0.7	1.2	▲11.5	▲5.2	▲10.1	▲6.7	0.3	*▲4.5*	製造業
金属・機械	▲11.7	▲4.7	▲17.2	▲4.0	▲5.0	▲0.6	▲2.2	11.5	▲10.2	▲9.0	▲2.8	6.6	5.6	▲1.7	▲2.9	▲1.3	1.9	8.3	*0.0*	金属・機械
その他製造	▲14.0	▲15.6	▲14.2	▲20.7	▲29.8	▲26.0	▲6.5	▲25.4	▲22.4	▲34.8	▲4.9	▲4.3	▲2.8	▲18.2	▲7.4	▲20.3	▲19.4	▲5.8	*▲10.0*	その他製造
非製造業	▲19.7	▲14.5	▲18.7	▲19.9	▲19.3	▲19.6	▲14.8	▲15.6	▲11.0	▲12.8	▲8.6	▲10.8	▲5.0	0.1	▲9.7	▲4.1	▲5.1	▲11.8	*0.7*	非製造業
①卸売業	▲19.5	▲15.1	▲9.2	▲5.7	▲6.4	▲19.2	▲9.1	▲12.3	▲8.7	▲13.4	▲14.1	▲10.2	11.3	20.6	▲5.5	3.1	4.2	▲2.3	*▲4.9*	①卸売業
繊・衣・食	▲23.7	▲30.8	▲22.4	▲15.8	▲8.1	▲26.8	▲25.0	▲32.8	▲32.0	▲33.8	▲30.2	▲30.5	7.1	9.7	▲8.5	3.9	▲7.1	▲6.1	*▲1.0*	繊・衣・食
機械・建材	▲11.7	▲3.3	▲0.2	1.1	▲4.6	▲15.8	▲1.2	4.2	6.1	0.4	1.4	1.9	19.3	28.5	▲4.1	2.0	12.9	▲1.7	*▲4.9*	機械・建材
②小売業	▲20.2	▲23.1	▲19.9	▲22.7	▲18.5	▲19.1	▲5.0	▲13.6	▲2.4	▲7.1	▲15.8	▲14.8	▲2.6	▲9.8	▲16.0	▲8.5	0.4	▲16.0	*▲0.2*	②小売業
耐久消費財	▲17.9	▲16.3	▲17.8	▲17.4	▲11.3	▲17.9	▲7.3	▲13.1	▲19.7	▲19.1	▲9.0	▲2.6	▲11.5	▲7.8	▲3.4	▲4.1	10.2	▲17.2	*5.0*	耐久消費財
非耐久消費財	▲21.5	▲24.1	▲19.9	▲23.5	▲19.9	▲19.6	▲1.3	▲14.8	1.4	▲4.1	▲20.9	▲16.7	▲1.8	▲9.8	▲18.0	▲9.2	▲1.6	▲16.1	*▲1.0*	非耐久消費財
③飲食店	▲27.4	▲28.9	▲25.2	▲37.8	▲32.7	▲18.1	▲37.4	▲32.2	▲12.2	▲14.0	25.0	▲11.3	4.1	12.7	▲4.7	▲3.9	▲15.3	▲4.9	*16.5*	③飲食店
④サービス業	▲19.3	▲4.3	▲17.1	▲18.4	▲18.3	▲22.8	▲11.5	▲11.4	▲20.5	▲16.3	▲7.6	▲8.9	▲19.1	▲7.5	▲12.1	▲10.9	▲9.8	▲22.8	*▲7.2*	④サービス業
事業所向け	▲9.5	▲11.6	▲9.6	▲10.6	▲15.0	▲10.7	▲0.2	▲17.6	▲18.1	▲13.1	▲11.2	▲13.1	▲7.4	▲6.4	▲17.3	▲6.1	▲17.9	▲12.4	*▲16.6*	事業所向け
個人向け	▲23.2	▲0.5	▲17.4	▲20.0	▲20.4	▲27.3	▲15.0	▲10.6	▲22.1	▲14.3	▲7.3	▲9.1	▲23.6	▲6.4	▲8.3	▲11.6	▲8.5	▲26.9	*▲7.4*	個人向け
⑤建設業	▲13.6	▲4.5	▲18.2	▲14.9	▲19.2	▲18.0	▲17.3	▲18.4	▲8.4	▲10.7	▲20.5	▲5.1	▲9.9	0.7	▲1.0	4.1	▲4.1	5.7	*▲2.0*	⑤建設業
⑥運輸業	▲4.9	4.1	4.3	7.7	6.9	▲3.4	▲2.5	3.2	1.7	6.3	13.2	▲9.3	17.5	3.7	▲6.2	▲7.6	▲1.3	▲0.1	*0.8*	⑥運輸業
道路貨物	0.8	11.4	10.5	11.0	13.5	3.2	▲3.3	5.2	1.5	4.2	14.9	▲8.2	19.5	6.9	▲4.6	▲2.5	0.5	▲1.1	*▲3.9*	道路貨物
個人タクシー	▲26.9	▲21.2	▲18.5	▲10.0	▲9.2	▲36.6	▲7.2	▲4.9	▲3.0	11.5	7.2	▲3.5	8.8	▲4.9	▲10.3	▲34.3	▲0.3	▲3.7	*10.7*	個人タクシー
全業種計	▲18.8	▲14.1	▲18.2	▲18.8	▲19.2	▲18.9	▲14.4	▲15.0	▲11.3	▲12.9	▲8.5	▲9.8	▲4.1	▲1.3	▲9.1	▲4.8	▲5.7	▲10.3	*▲0.1*	全業種計

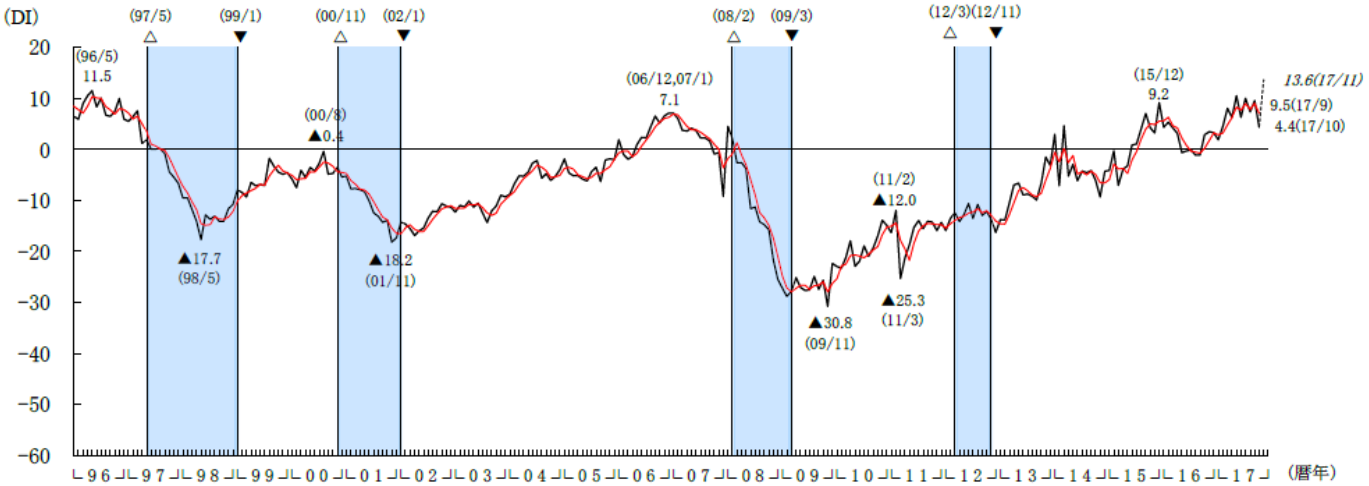
（注）１　網掛けは、前月から低下した数値。
２　季節調整は業種ごとに行っている。

2 採　算

●10月の採算DIは、9月から5.1ポイント低下し、4.4となった。
●11月の採算DIは、13.6と上昇する見通しとなっている。

採算DIの推移（全業種計、季節調整値）

	2016 10月	11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
実　績	2.9	3.5	3.3	1.9	4.4	8.1	6.3	10.5	6.3	10.0	7.3	9.5	4.4	-
見通し	*6.6*	*7.5*	*9.8*	*6.8*	*6.5*	*7.6*	*6.2*	*8.8*	*8.1*	*11.8*	*12.2*	*13.0*	*8.1*	*13.6*



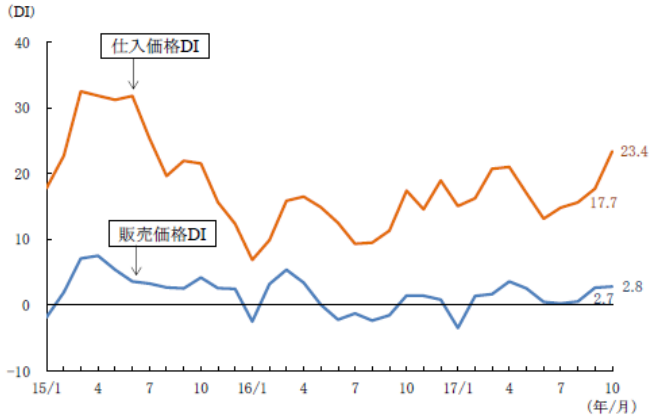
（注）DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 価　格

●10月の販売価格DIは、9月からほぼ横ばいの2.8となった。10月の仕入価格DIは、9月から5.7ポイント上昇し、23.4となった。

●最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は13.6%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業　割合は、18.9%となった。

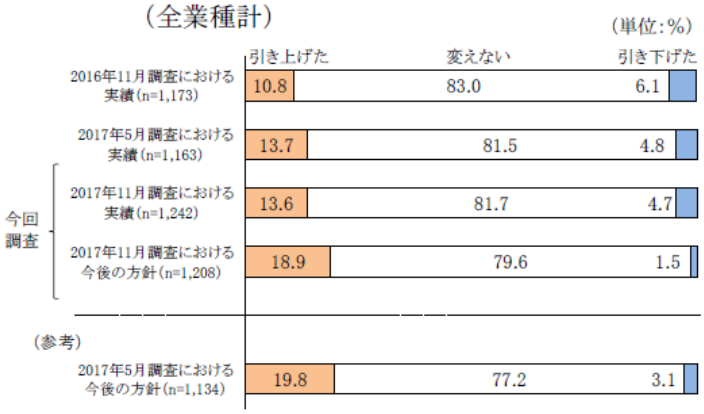
価格 DI の推移（全業種計）



（注）価格DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

最近半年間の販売価格の実績と今後の方針

（全業種計）



（注）回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

＜販売価格を引き上げたケース＞
- 仕入れにかかる運送費が上がったため、販売価格を引き上げた。
  （酒小売業）
- サンマ、イカなどの仕入価格が不漁で上昇したため、販売価格を引き上げた。
  （生鮮魚介卸売業）
- 台風の影響で新米価格が高騰したため、販売価格を引き上げた。
  （米穀類小売業）
- タイヤの仕入価格の上昇により、販売価格を引き上げた。
  （自動車一般整備業）
- 以前に比べて業界的な人手不足について理解が進み、値上げしやすくなった。
  （一般貨物自動車運送業）

＜販売価格を引き下げたケース＞
- 価格競争が激しく、販売価格を引き下げた。
  （一般土木建築工事業）
- 天候にも恵まれない日が多く、客足を戻すために販売価格を引き下げた。
  （美容業）

＜販売価格を変えないケース＞
- キャンペーンによる値引き幅を圧縮し、通常販売価格は変えずに対応している。
  （自動車一般整備業）
- 台風の影響で仕入価格は上昇したが、販売価格の引き上げには踏み切れなかった。
  （旅館、ホテル）

全国小企業月次動向調査（２０１７年１０月実績、１１月見通し）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

経営

中小企業の経営者が取り組む！

ROE経営の実践法

1. ＲＯＥが注目されている背景
2. 自己資本利益率（ＲＯＥ）の定義
3. 財務分析・改善に有効なＲＯＥの考え方
4. 自社のＲＯＥを向上させる手法

■参考文献

『ＲＯＥ重視のＫＰＩマネジメント教本』（日刊工業新聞社）
『「ＲＯＥって何？」という人のための経営指標の教科書』（PHP ビジネス新書）
『よくわかるＲＯＥ経営』（東洋経済新報社）

1 企業経営情報レポート

ROEが注目されている背景

昨今、ビジネス誌や新聞などの見出しに「ＲＯＥ（自己資本利益率）」という言葉を多く見かけるようになりました。経営指標は ROA、ROI、EVA、ROIC 等、複数の用語を見ることがありますが、なぜ最近になって「ＲＯＥ」が注目されはじめたのでしょうか。本レポートでは、そのＲＯＥが注目されている理由と、中小企業でも活用できるＲＯＥの考え方について解説いたします。

■ 注目されはじめたROE経営

(1)1990年代半ばに起こった第一次ROEブーム

バブル崩壊後、日本企業、特に銀行が日本株を手放し、外国人投資家が受け皿となりました。こうして外国人投資家の保有比率が高まったことで、上場企業の株主の発言力が増してきました。

株主から会社に向けて「経営の効率を上げろ」「投資をして、利益を上げてほしい」「ガバナンスを強化すべき」などといった要求が強まってきたのです。そこで日本企業は、ようやく株主に目を向け始めました。1990 年代後半に日本経済新聞が経営者に対して行ったアンケート調査では、もっとも重要視している経営指標は、「ＲＯＥ」という答えが一番多かったのです。

この頃から、日本の経営者たちはＲＯＥというものをかなり意識していたといえます。

(2)第二次ROEブームに火をつけたアベノミクスの成長戦略

そして 2014 年ころから、この「伝統的な」経営指標であるＲＯＥが再び脚光を浴びることになりました。その背景には、安倍政権が掲げる「アベノミクスの第三の矢～成長戦略」の一連の施策があります。

■コーポレートガバナンスの強化

> 日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に均てんさせるには何が必要か。まずは、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のＲＯＥの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ、攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。

出典：「日本再興戦略」改訂 2014（2014 年６月 24 日公表）

戦前にはおおむね 10%を超えていたとされる日本企業のＲＯＥが 1980 年代から低迷が続いており、「ＲＯＥ最貧国」という言葉も生まれました。

そこで、安倍政権は日本企業の稼ぐ力を取り戻すことを掲げたのです。つまり、企業経営は、資本コストを意識してコーポレートガバナンスを強化し、持続的な企業価値向上につなげることが求められ、その指標としてＲＯＥの向上がうたわれるようになりました。

2 企業経営情報レポート
自己資本利益率（ROE）の定義

■ ROEの計算式

ＲＯＥは、株主資本（株主による資金＝自己資本）が、本業の利益（収益）にどれだけ繋がったのかを示す指標です。「自己資本利益率」とされ、次の計算式により算出されます。

■ROEの計算式

ＲＯＥ＝当期純利益　÷　自己資本

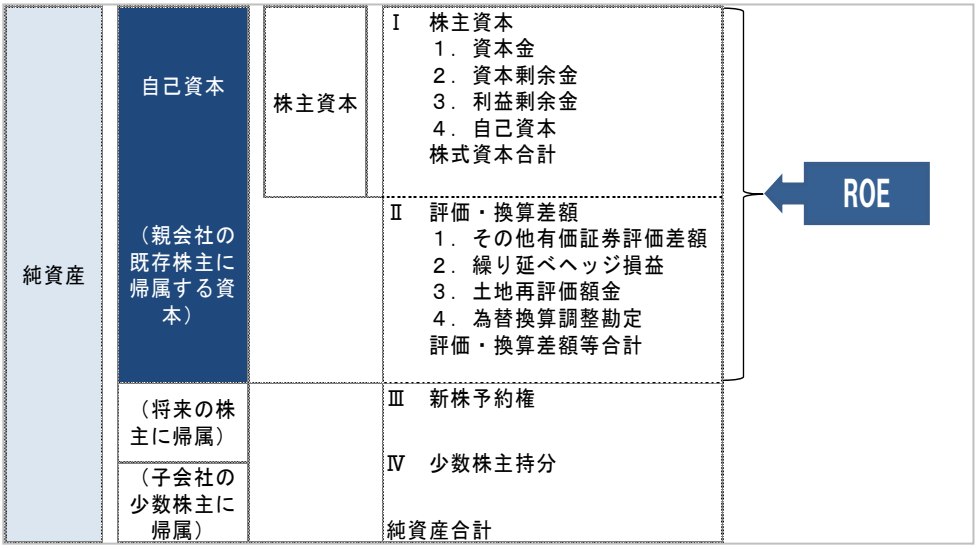
＊自己資本＝純資産－新株予約権－少数株主持分

■ 貸借対照表上の3つの資本：株主資本、自己資本、純資産

ＲＯＥを算出するにあたり、まず始めに、ＲＯＥの分母にあたる貸借対照表の貸方を見ます。

日本では企業会計基準委員会（ASBJ）が発行する会計基準により「純資産の部」の表示は、下図に示すように分類されています。

■貸借対照表の「純資産の部」の構成



ＲＯＥを計算する場合に注意するべき点は、「純資産の部」の「株主資本」と「自己資本」と「純資産」のいずれを対象とするかということです。

ＲＯＥのＥは「エクイティ（equity）」つまり株主資本ですから、従来ＲＯＥは「株主資本利益率」と訳されていたのですが、前述の会計基準にしたがって、ＲＯＥの分母は株主資本ではなく自己資本、つまり（純資産－新株予約権－少数株主持分）を活用することになりました。

そこで、日本語訳についても、「自己資本利益率」を用いることになります。その理由は、資本効率を示すＲＯＥの分母は、「会社の既存株主の立場から見た資本」を採用するために、ストックオプションなど前もって定められた価格で株式を購入できる権利など将来の株主に帰属する「Ⅲ．新株予約権」と、子会社の少数株主に帰属する純資産である「Ⅳ．少数株主持分」を控除した後の数値を用いるためです。

3 企業経営情報レポート
財務分析・改善に有効なROEの考え方

■ROEの分解と分析

(1)ROEの分解

ＲＯＥをさらに踏み込んで分解します。前述したＲＯＥ算出の式に「売上高／売上高」と「資産／資産」（つまり両方とも１）を乗算します。すると次のような３つの要素に分解できます。

■ROEの分解式

$$ROE = \frac{純利益}{自己資本}$$

これに $\frac{売上高}{売上高} \times \frac{資産}{資産}$ をかけると

$$= \underbrace{\boxed{\frac{純利益}{売上高}}}_{①売上高当期純利益率} \times \underbrace{\boxed{\frac{売上高}{資産}}}_{②総資本回転率} \times \underbrace{\boxed{\frac{資産}{自己資本}}}_{③財務レバレッジ}$$

①売上高当期純利益率

１つ目の「当期純利益÷売上高」は、「売上高当期純利益率」と呼ばれるものです。企業全体の売上高のうち、最終利益である当期純利益の割合を示しています。収益性と定義され、営業損益、経常損益、税金等の調整を全て加味した企業の稼ぐ力を表しています。

②総資本回転率

２つ目の「売上高÷資産」は、「総資本回転率」です。この指標は、会社の保有する資産が、売上高を上げるためにどれだけ貢献しているかを示すものです。「資産の効率性」を測る指標で、単位は「倍」になります。

③財務レバレッジ

３つ目の「資産÷自己資本」は、財務レバレッジと定義されるものです。「レバレッジ」とは「てこ」を意味します。負債を有効活用して収益を上げるという考え方から、負債が「てこ」の役割を果たすとされています。一言で表すと「負債の活用度」です。

(2)ROEの分析と現場への落とし込み

ＲＯＥが注目される大きなきっかけとなった「伊藤レポート」では、ＲＯＥを各種指標に分解して、現場にまで落とし込むことによって、現場の高いモチベーションを引き出すことも重要であると提起しています。また、現場力を伴ったＲＯＥ向上こそ日本の経営スタイルに適合する、それは『日本型ＲＯＥ経営』ともいえると記載されています。

ＲＯＥの分解式にもとづいて、現場の業績管理指標を策定することも可能です。

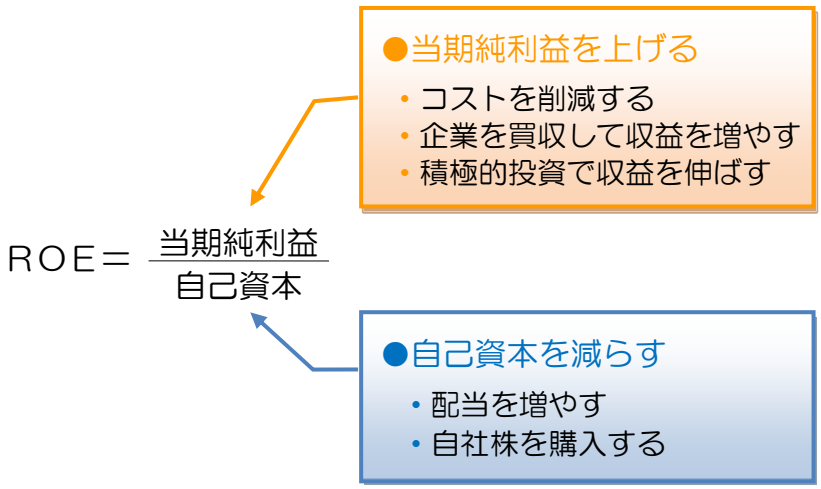
4 企業経営情報レポート
自社のROEを向上させる手法

■ ROEを向上させる手法

今日、上場企業をはじめ多くの企業がＲＯＥを高めようとしています。

ＲＯＥの計算式は、「当期純利益÷自己資本」です。これを高めるためには、基本的には分子の当期純利益を上げるか、分母の「自己資本」を下げるかという２通りの方法があります。

■ROEを向上させる手法



(1)コストを削減する

当期純利益を上げるためには、コストを削減することです。発注先に依頼して売上原価を削減する方法もあります。さらには、人件費の削減も検討が必要です。販売費及び一般管理費のうち、人件費の割合は高いですから、その費用を削減すれば純利益を上げることができます。

しかし、ＲＯＥを高めたいという短絡的な発想で人件費を削減すると、非正規雇用の社員ばかりが増えたり、既存社員に負担がかかる場合もあります。

経営の大きな目的の１つは「利害関係者のニーズに応えること」ですから、コストを削減しすぎると、経営の本質を損ねる可能性があります。

(2)企業を買収して収益を増やす

２つ目は、すでに十分な収益力をもつ企業を買収することです。買収のメリットは、大幅な売上の拡大と、コスト削減です。

一部の大手企業を中心とした業界再編、買収の動きは 20XX 年までに「ＲＯＥ10%以上」という目標を掲げていますから、これを確実に達成したいという思惑があるとも推測されています。

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。

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営実務 ＞ サブジャンル：組織形態

ラインとスタッフの概念

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。

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」の定義は一様ではありませんが、具体的には「購買」「製造」「販売」といった企業の目的達成を直接行う職能で、それを欠いた場合、「経営活動そのもの」が成り立たなくなります。

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」であると言えます。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。また専門領域に関する助言・補佐を行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。スタッフはその支援対象や支援内容の違いによって、次にように分類されます。

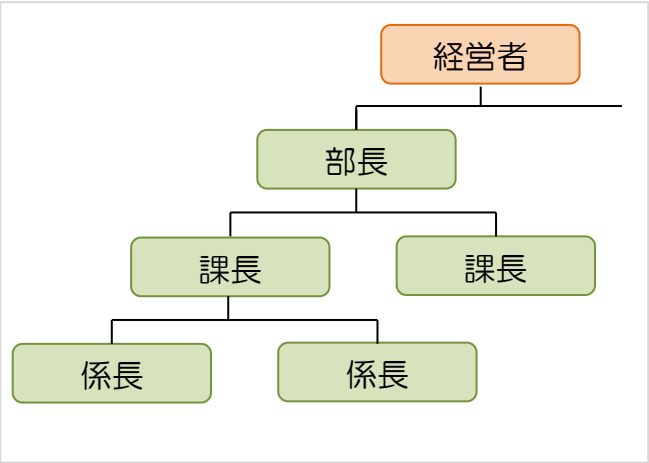
（1）管理スタッフ（マネジメントスタッフ）

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ワ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。

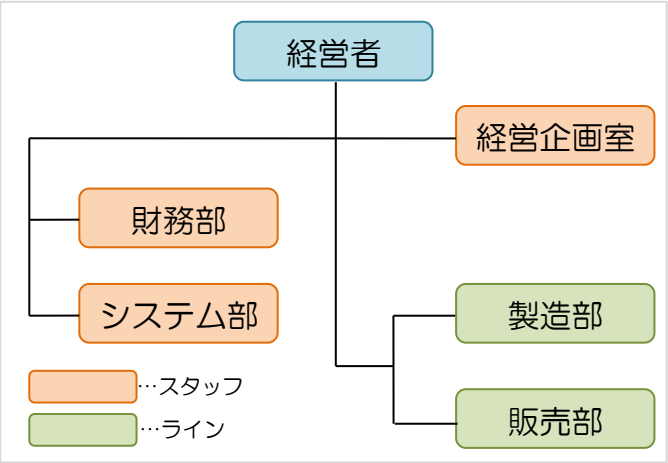
（2）サービススタッフ

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）



■ラインアンドスタッフ組織



経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営実務 ＞ サブジャンル：組織形態

「事業部制組織」の概要

「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. 委譲される権限の内容

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になります。

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績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、次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行われ、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し易くなる。