

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.771 2022.4.26

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年4月15日号

## 人流抑制で落ち込む サービス消費

～繰り返される行動制限への疑問

経済・金融フラッシュ 2022年4月15日号

## 貸出・マネタリー統計(22年3月)

～指し値オペの影響で資金供給量の伸びが上昇、  
貨幣流通高は連月で前年割れに

経営TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告 (令和4年2月実績)

経営情報レポート

## 中小企業における SDGs経営実践のポイント

経営データベース

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:経営計画の基本

## 目標利益の設定ポイント 年度経営計画策定のプロセス

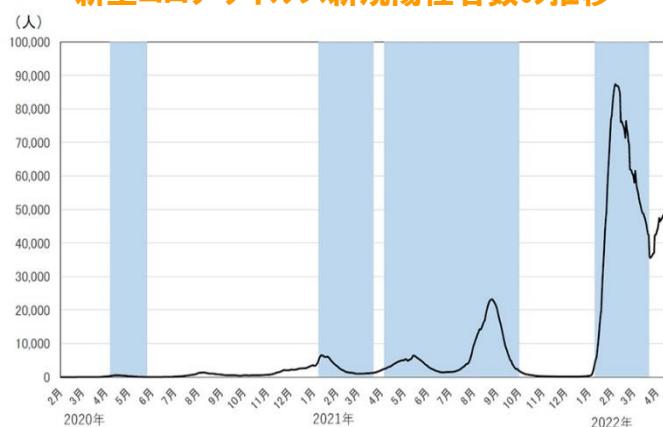
## ネット ジャーナル

# 人流抑制で落ち込むサービス消費 ～繰り返される行動制限への疑問

ニッセイ基礎研究所

- 1 2021年末にかけて急回復したサービス消費は、まん延防止等重点措置による人流抑制の影響で、2022年に入ってから大きく落ち込んでいる。

## 新型コロナウィルス新規陽性者数の推移



(注) 7日移動平均。シャドー部分は緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置の実施期間  
(資料) ともに厚生労働省

- 2 新型コロナウイルス感染症の流行が始  
まった2020年春以降、サービス消費は  
人出の動きに合わせて増減を繰り返して  
きた。

緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置が実施された地域の人出はそれ以外の地域よりも減少幅が大きい傾向がある。

- 3 人流抑制はサービス消費の中でも外食、宿泊などの対面型サービス消費の減少に直結する。緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置の実施期間が長い地域では、外食の落ち込みがより顕著となっている。

- ## 4 緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置が実施された地域の新型コロナウイル

ス新規陽性者数（人口10万人あたり）は、実施されなかった地域の水準を大きく上回っており、ピークアウトのタイミングは両者に大きな差は見られない。

行動制限による感染抑制効果は必ずしも明確とは言えない。

## 緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置の 対象地域と対象外地域の新規感染者数



- 5** 感染を完全に封じ込めることは困難であり、「ウイズコロナ」を前提とした政策対応を進めるべきである。

具体的には、医療提供体制の見直しによって、従来のインフルエンザと同様に、症状のある患者を一般の医者が診断、治療するようすれば、医療逼迫を理由とした行動制限の必要性は低下する。

感染拡大時に行動制限を課さなければ、対面型サービスを中心に個人消費が大幅に増加し、経済の正常化が近づくだろう。

「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」[上にご確認ください](#)。

# 貸出・マネタリー統計(22年3月) ~指し値オペの影響で資金供給量の伸びが上昇、 貨幣流通高は連月で前年割れに

## 1 貸出動向:都銀貸出が10ヵ月連続の前年割れに、不動産向け貸出が初の90兆円突破 (貸出残高)

4月12日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、3月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比0.50%と前月(同0.31%)をやや上回った。伸び率の上昇は2ヵ月ぶりとなる。昨年半ば以降、前年比0.5%前後の小幅な伸びが続いている。引き続き、円安の進行による外貨建て貸出の円換算残高嵩上げが多少の押し上げ要因となっている。

一方、大企業向けが引き続き前年割れに留まっているほか、海外向けの伸びが一服したことが重荷になっている。

### 銀行貸出残高の増減率



(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの

特殊要因調整後の前年比=(今月の調整後貸出残高-前年同月の調整前貸出残高) / 前年同月の調整前貸出残高  
(資料) 日本銀行

## 2 マネタリーベース:指し値オペの影響で伸び率が上昇、貨幣流通高は連月で前年割れに

4月4日に発表された3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+市中に流通する紙幣・

貨幣)を示すマネタリーベース(平残)の伸び率は前年比7.9%と、前月(同7.6%)を上回り、2ヵ月ぶりに上昇した。

上昇の主因はマネタリーベースの約7割を占める日銀当座預金の伸び率が持ち直した(前月8.8%→当月9.1%)ことである。金利抑制のための指し値オペを複数回実施した影響で日銀当座預金の増加要因となる長期国債購入が増加したほか、国庫短期証券購入額も増加したことが寄与した。

## 3 マネーストック:伸び率は引き続き低下基調

4月13日に発表された3月のマネーストック統計によると、金融部門から市中に供給された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3.50%(前月は3.55%)、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)の伸び率は同3.13%(前月は3.18%)と、ともにわずかに低下した。

伸び率は緩やかな低下基調にあり、水準はそれぞれ2020年3月、4月以来の低水準にあたる。銀行貸出の伸び率低迷や日本の貿易収支赤字化が伸び率の低下に影響しているとみられる。

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。

# 機械受注統計調査報告

## (令和4年2月実績)

内閣府 2022年4月13日公表

### 令和4年2月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。



### 対前月(期)比

(単位: %)

期・月	2021年 (令和3年) 1~3月 実績	4~6月 実績	7~9月 実績	10~12月 実績	2022年 (令和4年) 1~3月 見通し	2021年 (令和3年) 11月 実績	12月 実績	2022年 (令和4年) 1月 実績	2月 実績
需要者									
受注総額	9.7	2.1	1.5	9.0	△9.5	△4.3	1.8	△3.3	△10.6
民需 (船舶・電力を除く)	△6.2	7.5	△0.9	14.1	△8.7	△11.3	6.2	△9.9	△6.4
	△4.1	4.1	1.1	5.1	△0.5	2.4	3.1	△2.0	△9.8
製造業	△0.0	11.1	7.2	3.1	6.6	7.1	3.5	△4.8	△1.8
非製造業(除船・電)	△8.7	△0.9	△3.6	6.8	△7.2	△0.5	0.4	△1.9	△14.4
官公需	△4.2	△0.5	5.9	3.6	7.2	△11.1	1.5	△13.6	△5.3
外需	30.7	0.3	4.1	1.7	△13.8	2.6	△2.8	0.9	△2.8
代理店	2.8	9.3	2.0	1.4	△16.6	△6.9	△6.4	1.4	△18.6
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	2.7	1.2	△2.9	-

(備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。

2. △印は減少を示す。

3. 見通しは2021年12月末時点の調査

4. 2022年1月調査(同年3月17日公表)において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2022年1~3月見通し」(同年2月17日公表)も改訂されている。

## 2022(令和4)年2月の機械受注動向

## 1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、1月3.3%減の後、2月は10.6%減となった。

需要者別にみると、民需は、1月9.9%減の後、2月は6.4%減となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、1月2.0%減の後、2月は9.8%減となった。

内訳をみると製造業が1.8%減、非製造業(船舶・電力を除く)が14.4%減であった。

一方、官公需は、1月13.6%減の後、2月は国家公務、運輸業で増加したものの、防衛省、地方公務等で減少したことから、5.3%減となった。

また、外需は、1月0.9%増の後、2月は産業機械、道路車両等で増加したものの、電子・通信機械、鉄道車両等で減少したことから、2.8%減となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、1月1.4%増の後、2月は電子・通信機械で増加したものの、道路車両、重電機等で減少したことから、18.6%減となった。

## 2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、1月4.8%減の後、2月は1.8%減となった。

2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、情報通信機械(52.8%増)、食品製造業(19.3%増)等の7業種で、パルプ・紙・紙加工品(33.0%減)、造船業(30.9%減)等の10業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比でみると、合計では、1月19.1%減の後、2月は0.9%減となった。

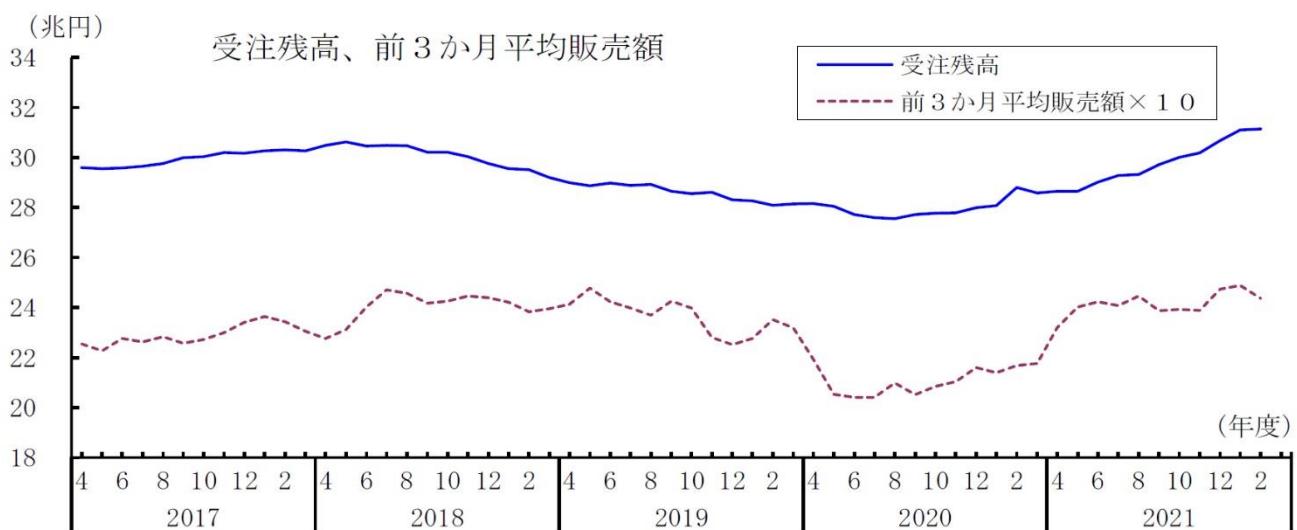
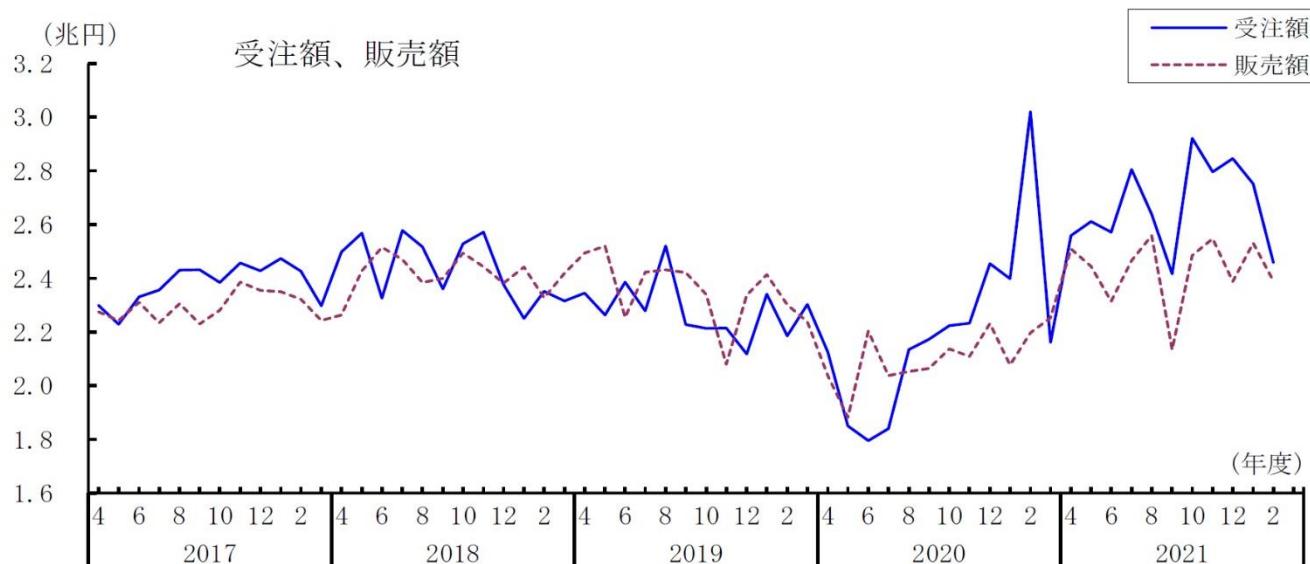
2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、電力業(45.3%増)、リース業(18.0%増)等の4業種で、不動産業(40.8%減)、情報サービス業(36.9%減)等の8業種は減少となった。

## 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

2月の販売額は2兆3,910億円(前月比5.5%減)で、前3か月平均販売額は2兆4,367億円(同2.1%減)となり、受注残高は31兆1,414億円(同0.1%増)となった。

この結果、手持月数は12.8か月となり、前月差で0.3か月増加した。

受注額、販売額、受注残高、手持月数(総額、季節調整値)



機械受注統計調査報告（令和4年2月実績）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。



# SDGs 経営 実践のポイント

1. 中小企業にとってのSDGs 経営とは
2. SDGs 経営の導入ステップ
3. SDGs 経営導入に向けた検討のポイント
4. 中小企業におけるSDGs 経営導入事例



## ■参考資料

- 『SDGsがよくわかる本』(松原 恭司郎著 秀和システム) 『小さな会社のSDGs実践の教科書』(青柳 仁士著 翔泳社) 『社長のためのSDGs実践経営』(岡 春庭、中島 達朗、岡 裕美共著 マネジメント社)  
『中小企業のためのSDGs活用ガイドブック』(中小機構) 『J-Net21』(中小機構サイト)  
『SDGs経営ガイド』(経済産業省)

# 中小企業にとってのSDGs経営とは

SDGs (Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標) は、2015年9月の国連サミットにおいて、世界193カ国が産官学民などのステークホルダーとともに同意した「2030年アジェンダ」に掲載されている世界共通の目標となっています。

2030年のSDGs達成に向けて、国、自治体、企業、各種団体および個人レベルで様々な取り組みが行われています。本レポートでは、まだ取り組みレベルに温度差が見られる中小企業におけるSDGs経営の実践ポイントについて解説します。

## ■ 中小企業におけるSDGs経営への取り組みと効果

### (1) 中小企業の経営者におけるSDGsへの意識

SDGsと聞いて、自社と関わりのあるテーマとして捉えている中小企業の経営者の方はあまり多くないと思われます。その理由として、SDGsへの取り組みは、地球全体での環境問題や、開発途上国における貧困問題など世界的な課題に対応することであり、これらの大きなテーマは、国や大企業レベルで行うものと考えられているからです。そのため、「中小企業があえて取り組むメリットも必要性もない」と考えている中小企業経営者の方は多いのではないでしょうか。

### (2) 中小企業でもすでにSDGsへ貢献していることがある

SDGsには、明確な認定基準があったり、誰かに認証されたりするものではありません。取り組んだからといって、直ちに利益が生じるわけではありません。SDGsへの取り組みとは、世の中に様々ある社会課題—少子高齢化、ゴミ問題、食料自給率、後継者不足、空き家問題、ジェンダー問題、異常気象などに事業活動を通して解決を図ることです。

実は、中小企業こそ三方良しの精神で、顧客、地域社会および自社がそれより良くなるという経営を意識していることが多く、知らず知らずのうちに既にSDGsへの貢献を自社事業の中で行っていることが多いのではないでしょうか。このようなことから、SDGsへの取り組みは決して特別なものではなく身近なものといえます。

### (3) SDGs経営の導入効果

中小企業にとってメリットの大きいSDGs経営に取り組む必要性をまとめると、以下のとおりです。

## ■ 中小企業におけるSDGs経営導入効果

- SDGsの市場規模は巨大であり、「1,200兆円」市場とも言われており、ビジネスチャンスが広がっていく。
- 自社が積極的に取り組むことによって社員の自社への愛着心や業務への誇りが持てるようになる。
- 大手企業の取引先、金融機関、および顧客からの信用、支持の獲得につながる。
- 採用活動など人材確保に優位に働く。
- 「社会課題解決」に資する新規ビジネスの創出や業務上の新たな改善等にもつながる。
- 長期的には、経営の強化や事業の持続性につながり、結果として「会社の利益」につながり経営のプラスになる。

## 2

## 企業経営情報レポート

## SDGs経営の導入ステップ

## ■ 5つのステップで導入を進める

## STEP1:全社員レベルでSDGsを理解する

まずは、全社員がSDGsを理解することが最初のステップです。SDGsが導入された背景や、目標1から17までのゴールとはどのような項目で構成されているのか、さらに17のゴールごとに具体的な目標が示されている169のターゲットは何かなど、概要を掴むことが第一歩です。

ただし、全てを暗記する必要はありません。詳しい内容は、STEP2以降で徐々に理解を深めていけば結構です。この段階ではSDGsに関する入門書やマンガ本を使っての勉強会を実施するなどで、大まかな部分を捉えることができれば十分です。ポイントは、社内で共有を図ることであり、できるだけ全社員が同じ場で学ぶことです。（オンライン形式でも可）

## STEP2:既にSDGsに貢献している取り組みを探す

自社の活動で概にSDGsに貢献している取り組みを探します。自社で提供する製品やサービスなどが、直にSDGsに貢献していればわかりやすいと思いますが、そのような直接的なものだけでなく、職場環境改善や働き方改革への対応、および様々な地域交流などの取り組みも含めて探します。

## ■自社において既にSDGsに貢献している例

本業での貢献例	本業以外での貢献例
<ul style="list-style-type: none"><li>●工場の電力は再生可能エネルギーを調達</li><li>●多様な人材を雇用（外国人、障がい者等）</li><li>●社有車を電気自動車へ切り替え</li><li>●地元企業と連携して新製品を共同開発</li><li>●産業廃棄物の削減 など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●印刷物に森林認証紙を使用</li><li>●社員の休憩スペースを設置</li><li>●ITシステム導入により時間外労働を削減</li><li>●全社員に研修の機会を確保</li><li>●地域における子育て支援 など</li></ul>

既存事業の中での取り組みから探し出して、自社にとってより重要なテーマ、関連が深いテーマをピックアップしていきます。これは、「後付けマッピング」ともいわれ、自社の取り組みがSDGsのどの項目に関連するか、該当するかを整理することができます。

取り上げられた現状のSDGsへの取り組みをベースにして、新たに出来ること、やりたいことを検討していきます。

## 3

## 企業経営情報レポート

## SDGs経営導入に向けた検討のポイント

## ■ SDGs経営戦略に社員を巻き込む

SDGsの視点に基づくと、2030年の理想の姿から経営戦略を構想する、バックキャスティングを取り入れることで長期展望を持った戦略立案が可能になります。若年層ほど自社の組織や仕事が社会にどのように関わっているか、貢献しているかについての関心が高くなっています。

自社がSDGs目標の達成に向けて、これまでどのように貢献しているか、またさらにどのように貢献できるのかについて、社員からのボトムアップによる経営戦略づくりにつながります。

社員自身が自社のSDGs経営戦略の策定に取り組むことにより、自社へのロイヤリティ向上にもつながります。

## ■ 経営戦略策定における検討の視点



## ● 営業戦略・マーケティング戦略

地域連携、パートナーの獲得、事業創出

## ● ブランド戦略・人材戦略

企業イメージ向上による顧客拡大、人材確保

## ● 製品戦略

差別化した商品・サービス開発

## ● 社会貢献

社会問題への貢献を通じ持続可能な雇用実現等

## ■ 生産性向上への取り組み

中小企業は、社会的責任を果たすための取り組みにおいて、経営や事業そのもので取り組んでいくことが期待されています。中でも、目標8「働きがいも経済成長も」と目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」の2項目は、あらゆる業種・業態で関わる項目となっています。

目標8では、働きがいのある仕事や、同一労働同一賃金などが掲げられており、社員の適正な働き方の観点から業務フローの効率化・改善を検討することにつなげられます。目標9では、イノベーションの促進や、環境に配慮した技術の向上の観点からのアプローチが可能になります。

目標12「つくる責任・つかう責任」においては、天然資源の利用や食品廃棄についての対応が必要とされています。直結する業種以外にも、生産コストの削減や業務フローの効率化への取り組みを通じて、生産要素の投入をより効率的・効果的にすることは、「つくる責任・つかう責任」に貢献するものと考えることができます。

【参考】IT導入補助金2022サイト <https://www.it-hojo.jp/>

## 4

## 企業経営情報レポート

## 中小企業におけるSDGs経営導入事例

## (1) 環境に配慮したビジネスを展開している 株式会社大川印刷

創業	1881年
資本金	2,000万円
従業員	40名
事業概要	環境印刷、デザイン
本社	横浜市戸塚区
受賞歴	2018年 第2回ジャパンSDGsアワード特別賞 2020年 横浜市SDGs認証制度「Y-SDGs」第1回の最上位 (Supreme)

## ■同社が目指したSDGs項目



株式会社大川印刷は、FSC 森林認証紙や石油系溶剤0%インキの使用、針金を使わない製本等、環境負荷低減に特化した「環境印刷」に取り組んでいる企業です。同社がSDGsに取り組むきっかけは1993年に遡ります。もともと環境経営に关心があり、まず工場の環境対策に着手しました。その後、社会起業家との出会いから「印刷を通じて社会貢献する」視点に気付き、2004年に「ソーシャルプリントティングカンパニー」というビジョンを掲げ、違法伐採による紙でないことを証明する「FSC 森林認証紙」や、石油系溶剤を全く含まないノン VOC（揮発性有機化合物）インクの使用を始めました。

SDGsを経営に取り入れたのは2017年春で、「国内外の社会課題が整理され、大企業が次々と導入している。必ず世の中の潮流となり、ビジネスチャンスにつながる」と判断し、これまでの取り組みをSDGsの各目標に関連付けるとともに、それまでの社内の横串組織を全廃し、SDGsを推進するプロジェクトチームを発足させました。このプロジェクトチームは「課外活動」ではなく、勤務時間内に行う「本業」と明確に位置づけられています。SDGsへの取り組みを通じて「社員の意識が変化した」ことも成果として表れました。

このほか全社的には、留め金を樹脂から紙に変えた世界初の卓上カレンダーや、在留外国人向けの「4カ国版お薬手帳」、SDGsを学べる「SDGs手帳」などを商品化しました。

これらの取り組みの結果、2018年に持続可能な調達に关心の高い上場企業4社や外資系企業、官庁、大使館など約50件の新規顧客を獲得し、政府が主催する「ジャパンSDGsアワード」の第2回SDGsパートナーシップ賞（特別賞）の受賞につながりました。

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。

# 目標利益の設定ポイント

## 目標利益の設定方法について、ポイントを教えてください。

目標利益における数値は、十分な分析及び検討の結果、設定された根拠のあるものでなければなりません。単なる希望数値であったり、恣意的に設定されたものであっては何の意味も持たないので。そしてその数値は具体的な活動計画に裏付けられ、実行可能な数値でなければなりません。

実際、目標利益の額を決める方法としては、5つの方法があります。

- |                   |                              |                     |
|-------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>a) 前年実績伸び率</b> | <b>b) 売上高利益率</b>             | <b>c) 借入金返済必要利益</b> |
| <b>d) 総資本利益率</b>  | <b>e) 規範利益<sup>(※)</sup></b> |                     |

### ※)「規範利益」の考え方

規範利益とは、調達した資本を有効活用した際に生ずる利益のことをいいます。これは、企業は調達した資本を運用して利益を獲得するという活動をしているため、調達した資本額に応じて獲得すべき利益額が理論的に計算できてもよいという考え方が前提にあります。

企業の使用資本には自己資本もあれば他人資本もあり、これらにはコストがかかるものとコストのかからないものがあります。たとえば買掛金などは、資本コストはかかりませんが、借入金などの金融資本に関しては、借入利息というコストが生じます。また、資本金にも、株主に配当を出すため、配当コストが生じてきます。

### ■規範利益の算出方法

#### ① 成長留保 (=自己資本×経済成長率)

自己資本の成長率。経済成長率程度の成長は必要利益として企業内部に保留すべきという前提から。

#### ② 配当留保 (=払込資本金×配当率)

払込資本金に対する配当分。株主に対する望ましい配当率を想定します。

#### ③ 企業危険引当 (=総資本×危険率)

企業活動には貸倒れ、事故、盗難など、様々な危険が伴いますが、この危険分も必要利益として、留保しておかなければならぬという考え方から。

#### ④ 金融資本利益 (=金融資本残高(借入金+割引手当)×実績利子率)

借入金及び社債などの金融資本残高に対する実績利子率をもって計算します。

#### ⑤ 税金引当 (= (①×②×③) ×実効税率 ÷ 1-実効税率)

上記①から③までの留保すべき利益に係る税金分。

#### ⑥ 規範利益

規範利益=①+②+③+④+⑤で計算されます。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:経営計画の基本

# 年度経営計画 策定のプロセス

年度経営計画策定のプロセスとは、  
どのようなものでしょうか？

年度経営計画策定のプロセスは、下記の通りです。

## （1）当年度の重点課題を明確にする

中期経営計画における当年度の位置づけを再確認し、当年度で取り組むべき重点課題を整理し、明確にします。

## （2）目標利益の設定

当年度の目標利益を設定します。そのためには、損益分岐点の売上を明確にする必要があります。当年度にかかることが想定される大まかな費用を見積り、変動費と固定費に分けます。

そして、損益分岐点売上を算出し、売上と変動費の動きをにらみながら、目標利益を設定します。

## （3）利益計画の策定

目標利益を設定したら、次に利益計画を策定します。

利益計画を策定するうえで、固定費、売上、変動費を見積り、予想利益を算出し、目標利益に近づくまで見直しを繰り返します。

## （4）部門別目標、個人別目標の設定

目標利益を達成できる具体的な売上高が定まったら、各部門別に目標売上を設定します。更にこれを部門内で個人単位にまで落としこみ、個人別目標を設定することもできます。

## （5）月次計画の作成

年間の売上目標に基づき、月次に展開した月次計画を作成します。

更に、各月における売上回収、仕入支払状況を加味し、月次資金繰り表を作成します。

年度経営計画は、当年度が始めたら毎月実績と月次計画を比較し、予実管理をしなければなりません。

毎月の予実管理によって、実績の進捗や予算との差異の分析、軌道修正の方針策定などに繋げることができます。