

週刊WEB

# 企業経営

MAGA  
ZINE

Vol.803 2022.12.20

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年12月14日号

### 日銀短観(12月調査)

～景況感是非製造業を中心に改善したが先行きへの警戒感が強い、設備投資の伸びは依然高いが先送りの動きも

経済・金融フラッシュ 2022年12月15日号

### 貿易統計(22年11月)

～原油価格の下落、円安の一服で、  
貿易赤字が縮小

## 経営TOPICS

統計調査資料

### 法人企業景気予測調査

(令和4年10-12月期調査)

## 経営情報レポート

### リスクへの対応が企業の存続を左右する リスクマネジメント体制の構築法

## 経営データベース

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:年度経営計画

### 固定費計画の策定方法

### 部門ごとの目標設定の振り分け

発行:税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット  
ジャーナル

# 日銀短観(12月調査)

～景況感是非製造業を中心に改善したが先行きへの警戒感が強い、設備投資の伸びは依然高いが先送りの動きも

ニッセイ基礎研究所

**1** 12月短観では、製造業と非製造業で景況感の方向性が分かれ、景気がまだ模様となっていることが浮き彫りになった。

引き続き、原燃料価格の高騰が幅広く景況感の重荷となった。さらに、大企業製造業では半導体市場の悪化や中国経済の回復の遅れなどに伴う海外需要の低迷もあり、業況判断DIが7と前回9月調査から1ポイント下落した。景況感の悪化は4四半期連続ということになる。

一方、大企業非製造業では、経済活動再開の流れが継続したうえ全国旅行支援などの政策的な支援もあり、業況判断DIが5ポイント上昇した。

## 景況感是非製造業で弱含み・非製造業で改善 (大企業)



(注) シャドーは景気後退期間、21年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

**2** 先行きの景況感是非製造業は総じて悪化が示された。欧米の急速な利上げに伴う世界経済の減速懸念、国内でのコロナ感染再拡大や物価高による消費の下振れ、原燃料価格の高止まりなどに対する企業の警戒感が現れていると考えられる。

**3** 2022年度の設備投資計画（全規模全産業）は、前年比15.1%増となり、前年から大幅に持ち直すとの計画が維持された。

例年、12月調査では中小企業において計画の具体化に伴って上方修正される傾向が強いほか、収益の回復を受けた投資余力の改善、先送りされている計画の存在、脱炭素やDX・省力化に向けた投資需要の存在が背景にあると考えられる。

ただし、一部で投資の見合わせや先送りの動きも出始めているとみられ、前回調査からは下方修正されている。

また、内外経済を巡る下振れリスクは高いと考えられるため、今後設備投資計画が大幅に下方修正されるリスクも排除できない。

**4** 今回注目された仕入価格判断DI・販売価格判断DIの動きからは、足元で仕入価格上昇の勢いが増し、販売価格への転嫁が進められたことが示されている。

先行きは仕入価格上昇の勢いがやや和らぐことが想定されているが、価格転嫁の遅れもあって採算が大きく圧迫されている中小企業では、今後も販売価格引き上げの動きを強めるとの見通しが示されている。

「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。



ネット  
ジャーナル

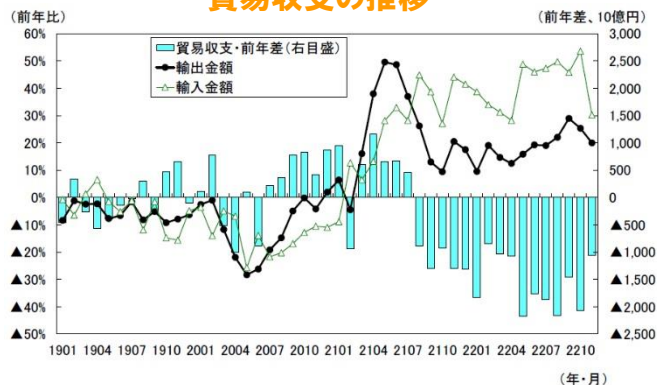
# 貿易統計(22年11月) ～原油価格の下落、円安の一服で、 貿易赤字が縮小

ニッセイ基礎研究所

## 1 貿易赤字(季節調整値)は縮小

財務省が12月15日に公表した貿易統計によると、22年11月の貿易収支は▲20,274億円の赤字となり、赤字幅は事前の市場予想(QUICK集計:▲16,802億円、当社予想は▲18,971億円)を上回る結果となった。原油価格下落の影響などから輸入の伸びが10月の前年比53.5%から同30.3%へと大きく鈍化したため、輸出が前年比20.0%(10月:同25.3%)と輸入の伸びを大きく下回ったため、貿易収支は前年に比べ▲10,539億円の悪化となった。輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲3.6%(10月:同▲0.3%)、輸出価格が前年比24.4%(10月:同25.7%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲4.6%(10月:同5.7%)、輸入価格が前年比36.6%(10月:同45.3%)であった。季節調整済の貿易収支は▲17,323億円と18ヵ月連続の赤字となったが、10月の▲22,076億円から赤字幅が縮小した。

### 貿易収支の推移



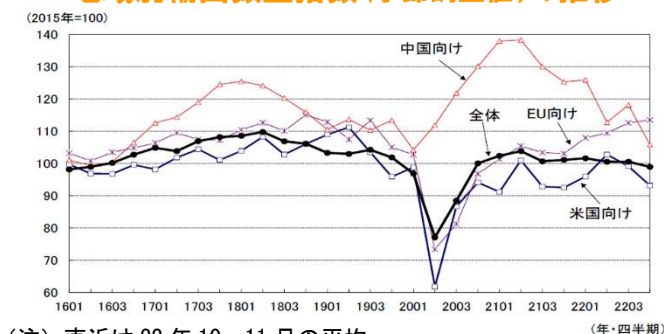
(資料) とともに財務省「貿易統計」

## 2 輸出は低迷が続く見込み

22年11月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比1.0%(10月:同4.8%)、EU向けが前年比9.0%(10月:同9.4%)、アジア向けが前年比▲8.3%(10月:同▲6.2%)、うち中国向けが前年比▲16.4%(10月:同▲16.0%)となった。22年11月の地域別輸出数量指数を季節調整値(当研究所による試算値)でみると、米国向けが前月比▲1.8%(10月:同▲3.2%)、EU向けが前月比2.2%(10月:同▲0.0%)、アジア向けが前月比▲1.2%(10月:同▲3.8%)、中国向けが前月比▲0.1%(10月:同▲10.1%)、全体では前月比▲1.8%(10月:同▲0.7%)となった。

22年10、11月の平均を22年7-9月期と比較すると、EU向けは0.8%高いが、米国向けが▲6.1%、アジア向けが▲5.1%、中国向けが▲10.4%、全体では▲1.6%低くなっている。

### 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



(注) 直近は22年10、11月の平均

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。

# 法人企業景気予測調査 (令和4年10-12月期調査)

内閣府、財務省 2022年12月12日公表

## 結果の概要

### 1 貴社の景況

#### ◆現状(令和4年10~12月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は0.7%ポイントとなり、令和4年7~9月期以来2期連続の「上昇」超
- 中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

#### ◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は令和5年1~3月期に「下降」超に転じる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

[単位: %ポイント]

		令和4年7~9月 前回調査	令和4年10~12月 現状判断	令和5年1~3月 見通し	令和5年4~6月 見通し
大企業	全産業	0.4	(6.4) 0.7	(4.7) 1.8	0.8
	製造業	1.7	(10.0) ▲ 3.6	(3.4) 1.4	1.5
	非製造業	▲ 0.2	(4.6) 2.7	(5.3) 1.9	0.4
中堅企業		▲ 2.2	(4.9) 4.7	(3.7) ▲ 1.0	2.6
中小企業		▲ 15.9	(▲ 5.9) ▲ 6.0	(▲ 7.7) ▲ 8.7	▲ 3.7

※1 ( ) 書きは前回調査時の見通し。(以下同)

※2 前四半期と比較しての「上昇」-「下降」社数構成比(以下同)

### 2 国内の景況

#### ◆現状(令和4年10~12月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は0.1%ポイントとなり、令和4年4~6月期以来2期ぶりの「上昇」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超

#### ◆見通し

- 大企業は令和5年1~3月期に「下降」超に転じる見通し
- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超で推移する見通し

[単位: %ポイント]

		令和4年7~9月 前回調査	令和4年10~12月 現状判断	令和5年1~3月 見通し	令和5年4~6月 見通し
大企業	全産業	▲ 1.8	(2.4) 0.1	(3.2) ▲ 2.8	0.3
	製造業	▲ 0.6	(3.0) ▲ 3.2	(2.3) ▲ 1.1	1.4
	非製造業	▲ 2.3	(2.1) 1.7	(3.7) ▲ 3.6	▲ 0.2
中堅企業		▲ 8.9	(▲ 2.0) ▲ 1.8	(0.5) ▲ 9.5	▲ 2.5
中小企業		▲ 21.7	(▲ 15.6) ▲ 15.0	(▲ 11.2) ▲ 18.9	▲ 10.3

### 3 雇 用

#### ◆現状(令和4年12月末)

- 「従業員数判断」BSIを全産業でみると、大企業は21.3%ポイントとなり、平成23年9月末以降46期連続の「不足気味」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超

#### ◆見通し

- 大企業は「不足気味」超で推移する見通し
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超で推移する見通し

〔単位：％ポイント〕

		令和4年9月末 前回調査	令和4年12月末 現状判断	令和5年3月末 見通し	令和5年6月末 見通し
大企業	全産業	18.7	(15.5) 21.3	(13.8) 17.9	12.9
	製造業	14.4	(12.4) 15.2	(10.1) 12.8	9.1
	非製造業	20.7	(16.9) 24.2	(15.5) 20.3	14.7
中堅企業		32.2	(27.9) 35.3	(24.6) 29.3	24.1
中小企業		24.8	(24.5) 28.1	(21.4) 25.0	20.6

※1 四半期末の「不足気味」－「過剰気味」社数構成比。

### 4 企業収益

#### ◆売上高

- 令和4年度は、5.9%の増収見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込み

#### ◆経常利益

- 令和4年度は、3.0%の増益見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増益見込み

#### 寄与の大きい業種(全規模)

〔前年度比増減率、単位：％〕

			業種	令和4年度通期
売上高 5.9  〔金融業、保険業を 含まない〕	製造業 8.0	増収	自動車・同附属品製造業	14.1
			化学工業	9.4
		減収	— —	— —
	非製造業 5.0	増収	卸売業	5.3
			サービス業	6.0
		減収	鉱業、採石業、砂利採取業 —	▲ 8.5 —
経常利益 3.0	製造業 3.5	増益	情報通信機械器具製造業	25.7
			自動車・同附属品製造業	31.5
		減益	パルプ・紙・紙加工品製造業	▲ 54.8
			窯業・土石製品製造業	▲ 17.8
	非製造業 2.7	増益	運輸業、郵便業	81.9
			サービス業	13.2
		減益	電気・ガス・水道業 情報通信業	—* ▲ 7.7

※1 今回調査の「売上高」の増収・減収、「経常利益」の増益・減益に寄与した製造業・非製造業別上位2業種。

※2 「\*」は黒字転化、「-＊」は赤字転化を示す。

## 5 設備投資

### ◆生産・販売などのための設備(BSI)

- 令和4年12月末の「生産・販売などのための設備判断」BSIをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和4年9月末 前回調査	令和4年12月末 現状判断	令和5年3月末 見通し	令和5年6月末 見通し
大企業	2.8	(2.3) 2.7	(2.3) 2.2	1.4
中堅企業	6.1	(5.7) 7.0	(4.6) 5.3	4.6
中小企業	9.6	(8.1) 10.0	(5.8) 6.9	4.9

※1 ( ) 書きは前回調査時の見通し。 ※2 四半期末の「不足」－「過大」社数構成比。

### ◆設備投資額(ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く)

- 令和4年度は、13.2%の増加見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込み

## 6 今年度における設備投資のスタンス

- 設備投資のスタンスを全産業でみると、大企業は「維持更新」の重要度が最も高く、次いで「情報化への対応」、「省力化合理化」の順に重要度が高い
- 中堅企業は「維持更新」、中小企業は「生産（販売）能力の拡大」の重要度が最も高い

[回答社数構成比、単位：%]

		1 位		2 位		3 位	
大企業	全産業	維持更新	60.1	情報化への対応	45.3	省力化合理化	44.9
	製造業	維持更新	60.1	生産（販売）能力の拡大	55.9	省力化合理化	47.4
	非製造業	維持更新	60.1	情報化への対応	51.8	省力化合理化	43.7
中堅企業		維持更新	48.6	省力化合理化	44.3	情報化への対応	43.9
中小企業		生産（販売）能力の拡大	52.5	製（商）品・サービスの質的向上	49.8	維持更新	48.1

※ 10 項目中 3 項目以内の複数回答による回答社数構成比。

## 7 今年度における経常利益の要因

- 経常利益の要因を全産業でみると、大企業は「販売数量・提供数量」の重要度が最も高く、次いで「販売単価・提供単価」、「資源・エネルギー価格」の順に重要度が高い
- 中堅企業、中小企業はいずれも「販売数量・提供数量」の重要度が最も高い

法人企業景気予測調査（令和4年10-12月期調査）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。





# リスクへの対応が企業の存続を左右する リスクマネジメント 体制の構築法

1. 企業を取り巻くリスクが経営に与える影響
2. リスク対策に必要となるリスク分析と評価
3. リスクマネジメント推進体制構築のポイント
4. 項目別リスク対応策



## ■参考資料

【金融庁】：監査マニュアル ISO31000規格 COSO-ERM規格   【厚生労働省】：労働衛生管理チェックリスト  
 【日本内部監査協会】：ERM研究会 発表資料   【帝国データバンク】：2021年BCP策定企業意識調査  
 【全社的なマネジメント】：中央経済社   【リスクマネジメント集中講座】：オーム社

# 1

## 企業経営情報レポート

# 企業を取り巻くリスクが経営に与える影響

企業を取り巻くリスクは、多種多様、複雑多岐にわたります。事故や災害、訴訟の提起、諸制度の大幅な改定、為替・株価変動など、企業に損失を与える要因は数限りなく列挙されます。

さらに、昨今では感染症に対する対応や社員の SNS による内部管理体制の暴露等々様々なリスクも生じてきています。このような中、本レポートでは、企業が実際に取り組むべきリスクマネジメントについて実際の進め方におけるポイントをご紹介します。

## ■ リスクとは何か

### (1) リスクの種類

企業活動におけるリスクは、一体どの位の数があるのでしょうか。

下記の表は一般的に企業を取り巻くリスクの代表的なものを記載しました。

#### ◆ リスクの種類例

項目の視点	リスク例
政治	法改正、国際社会の圧力、戦争、規制変更 など
経済	原材料資源の価格乱高下、貿易摩擦、株式市場の変動 など
社会	風評、意識の変化、地域との関係、ライフスタイルの変容 など
自然災害	気候変動、感染症の流行 など
事故・故障	設備老朽化、火災、盗難、サイバーテロ、交通事故 など
事務管理	顧客対応、内部管理体制不備、文書流出 など

これらのリスクに全て対応していくことが経営上は求められます。ではリスクマネジメントとは、世の中にある全てのリスクを洗い出し対応していくことなのでしょうか。限りある経営資源の中ですべてのリスクに対応することは現実的ではありません。

企業活動におけるリスクマネジメントは、世の中にある全てのリスクに対応することではなく、企業活動に影響を及ぼすリスクに限定されます。

### (2) リスクの定義

企業経営上でのリスクとは何か確認していきます。企業経営の視点から行うリスクマネジメントは、ISO31000 として ISO 規格にも定められており、他の国際規格でも、ERM (Enterprise Risk Management (全社的リスクマネジメント) -COSO-ERM 規格) 等があります。

これらの規格の中で、リスクについて次のように定義しています。

#### ◆ リスク定義

ISO31000	目的に対する不確かさの影響
COSO-ERM	事象が起こり戦略達成やビジネス目標に影響を与える可能性



# 2

## 企業経営情報レポート

# リスク対策に必要なリスク分析と評価

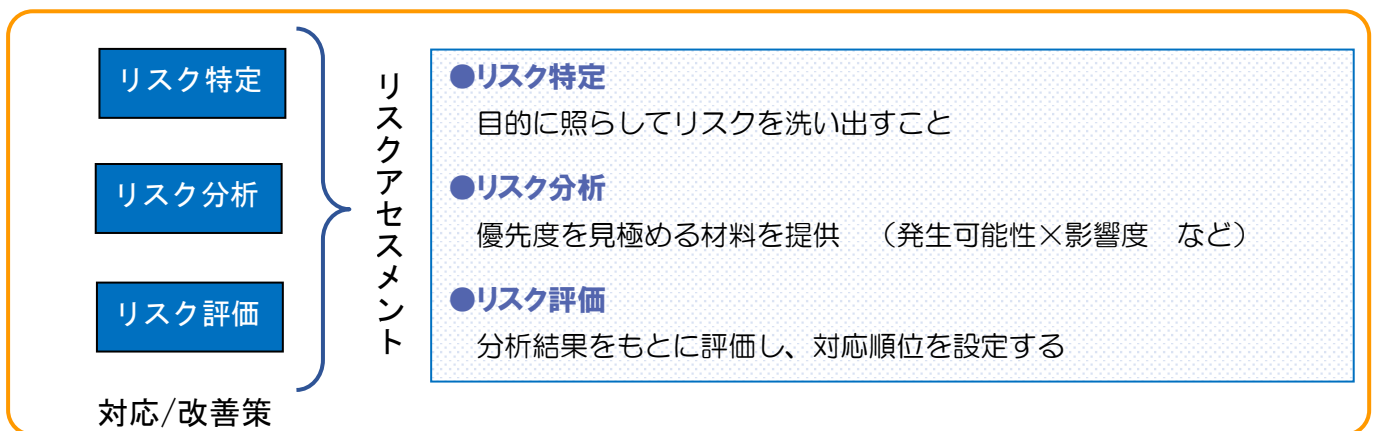
### ■ リスクを特定する

#### (1) リスクアセスメントの概要

リスクへの対応は、変化する事業環境に應じる必要があります。その際の中心的な活動にリスクアセスメントがあります。

本章では、このリスクアセスメントの手順に従い、それぞれのポイントを確認していきます。

#### ◆ リスクアセスメントの概要



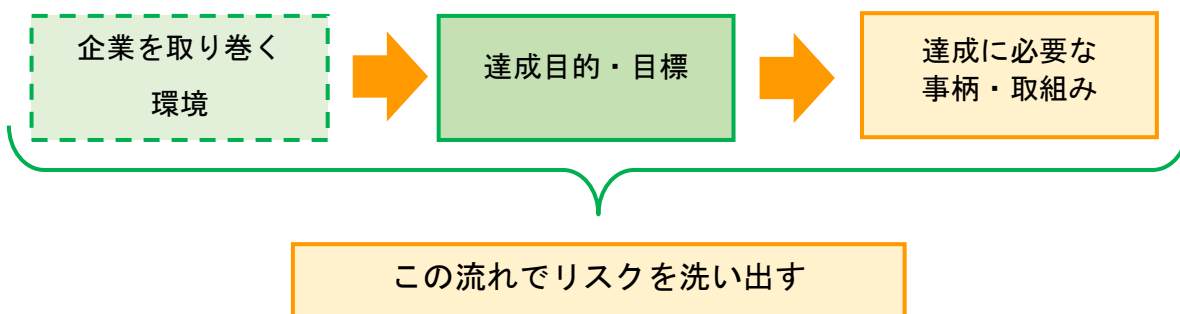
上記がリスクアセスメントの一般的な項目とステップになります。

#### (2) リスクを特定する

リスクアセスメントの手順に従うと、まずはリスクを特定する必要があります。

ここで思い出していただきたいことは、「リスクは目的によって浮き立つ」ということです。

#### ◆ リスクを特定する前に洗い出し



### ■ リスク分析

洗い出されたリスクに対してどの位の影響度・大きさがあるかを見ていくのがリスク分析になります。大きさの指標をみる評価軸（モノサシ）などの設定も重要なポイントです。

# 3

## 企業経営情報レポート

# リスクマネジメント推進体制構築のポイント

## ■ 全社的リスクマネジメント体制構築の必要性

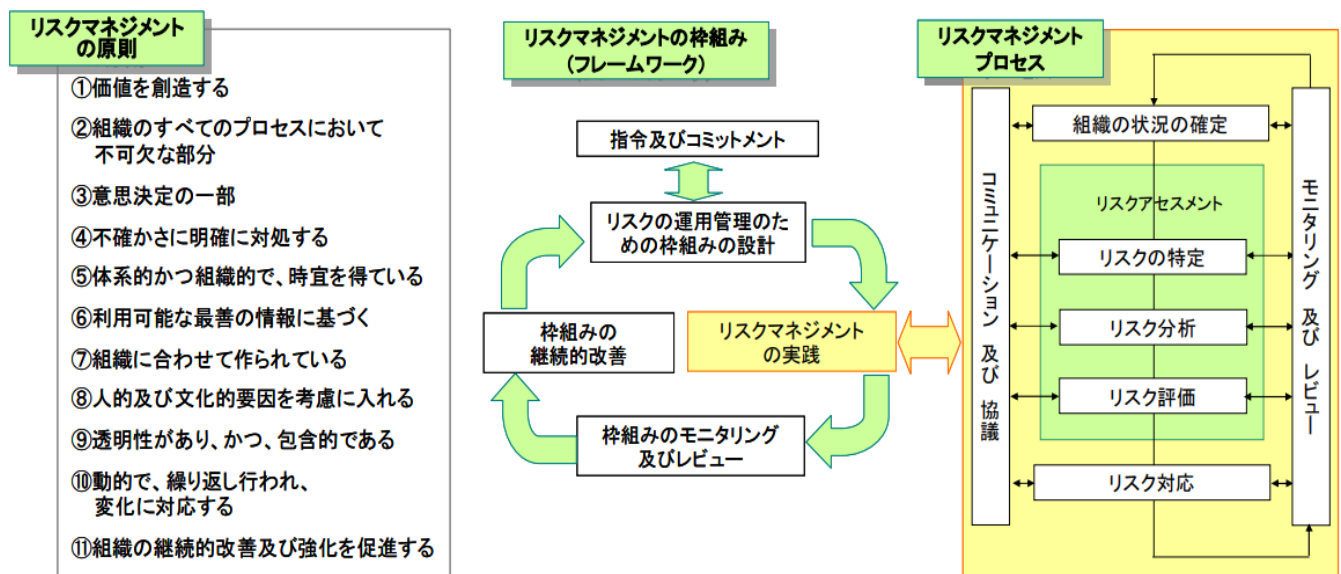
前章までにおいて、企業経営を取り巻くリスクには様々なものがあることを説明するとともに、そのリスク防止への取り組み手順についても説明してきました。

リスク防止への取り組みについては、部門/部署単位であれば対応範囲が限定されるために、対応しやすい面がありますが、全社的に及ぶリスクに対応していくためには、全社的な視点で体制を整えた上で、リスク対応策を講じていく必要があります。

この全社的なリスク体制のことを、ERM(Enterprise Risk Management)と呼んでいます。

## ◆ERMとは

企業が経営をしていく上で起こる可能性がある、あらゆるリスクに対して企業全体で管理するという体制のこと



JISQ31000 で示されているリスクマネジメントの全体像

## ■ 推進体制の構築におけるポイント

リスクへの対応は、継続的な実施がポイントです。日々の業務の中でリスクに向き合うことができているか、プロセスを管理していくこと、さらに、全社的にマネジメントの視点を持ちながら推進部署の設置をすることが重要です。

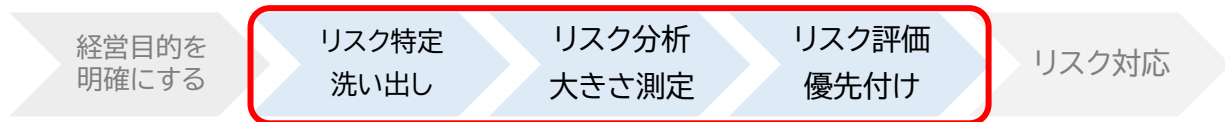
### (1)組織体制の整備

全社的リスクマネジメントは、トップダウンによる方が効果的です。トップダウンにより、下記のような組織体制整備が望まれます。

# 4 企業経営情報レポート 項目別リスク対応策

これまでリスクマネジメント手法について解説してきましたが、本章では、特に重要なリスク特定～リスク評価におけるチェックポイントを解説します。

## ◆リスクマネジメントの実施事項



この3項目は、リスク対策において特に重要

## ■ リスク特定時のチェックポイント

対象とする事象/事柄に対して次の3つの視点でチェックします。

## ◆リスク特定時のチェックポイント

- ✓ 事業目標達成に影響を与えうる事象を、見落とすことなく考慮しているか。
- ✓ 事象は潜在的影響がプラスかマイナスかにかかわりなく、とりあげているか。
- ✓ 内部から影響を受けるもの、外部から影響を受けるもの双方をとりあげているか。

経営者は、事業目的に影響を与えうるすべての事象を考慮し、潜在的にマイナスの影響をもつ事象はリスク評価と対応を行い、プラスの影響をもつ事象はビジネス機会として捉える必要があります。

また経営幹部による全社的な事象識別のディスカッションがなされ、戦略導入や目標達成に影響を与える重要な事象が特定される必要があります。このときに、すべての外部要因と内部要因が認識され、かつ事業体レベルと事業活動レベルでの「事象識別」の整合性が図られているか確認することも重要です。

### 【リスクの識別事例：電力会社】

ERM（全社的リスクマネジメント）部門を設置し、(a)企業の最も重大なリスクの識別(b)優先順位付け・分析・監視するリスクマップの設計(c)各事業単位のリスクマネジメントの支援を行う。

#### (a)のリスク識別の方法：

隔年での企業全体の戦略策定時に ERM 部門が各事業部門に対し年度事業計画策定とあわせて主要リスクの提出を要請する。ERM 部門では各事業部門から提出された主要リスクをレビュー・集計し各主要リスクの影響と確率をグラフ化し、取締役会に報告する。

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。



# 固定費計画の策定方法

## 固定費計画の策定方法を教えてください。

固定費予算は、製造固定費、販売費・一般管理費、営業外費用（支払利息）のそれぞれについて科目ごとに内容を吟味して決められます。

### （１）人件費

人件費予算が固定費予算の柱になりますので、製造原価または工事原価と販売費及び一般管理費から人件費を抜き出し、他の固定費と分けて予算化します。

また、役員賞与、給与、労務費、法定福利費、福利厚生費、賞与、退職金等細かく予算化します。

### （２）人件費以外の固定費

人件費以外の固定費は、原価に属する費目、販売管理費に属する費目共に費目ごとにきめ細かく予算化します。過去の実績にとらわれることなく、年度の経営方針に基づいた活動計画を考慮しこれに沿って予算を決めていきます。この際、ゼロベースの考え方で決めることが大切です。

### （３）支払利息

支払利息は固定費として認識します。支払利息予算は、資金計画を編成していない段階では概算で計上しておきます。資金計画がある場合は、借入・返済計画に整合するように支払利息計画を立てます。なお、金利引下げが予定されている場合であっても、計画時点で確定していなければ、計画には織り込みません。逆に、金利引上げが見込まれる場合は、確定していなくても計画に織り込む等金利変動リスクを見込む姿勢が必要です。

### （４）開発費予算

次期の固定費を計画する際は、将来のための開発費を予算化することを忘れてはいけません。ここでいう開発費とは広義の意味で捉えており、以下のものがあげられます。

①市場開発経費

②製品開発・改良経費

③人材採用・教育費

④経営開発費

### （５）部門別予算

部門別実績を把握し、全社目標を達成するために部門別予算を組み立てます。経営コントロールをより有効に行うために、予算を管理の可能性の有無により分類し、業績評価、業績責任を明確にします。予算はその部門や部門責任者の責任範囲を表しています。

従って、部門責任者が権限を持っている経費科目や管理可能な費目について、予算を設定するのが合理的であり、それが責任予算ということになります。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:年度経営計画

# 部門ごとの目標設定の振り分け

部門ごとの目標設定はどのように振り分けるべきですか。ポイントを教えてください。

部門ごとの目標を振り分ける方法としては、企業の採用している経営管理システムに応じて、以下の設定基準があげられます。

## (1) 事業部制を採用している場合(全社の使用資本を各事業部に分割している場合)

設定基準 … 事業部資本利益率

## (2) 部門別損益制度を採用している場合

設定基準 … 部門貢献利益もしくは部門純利益

ここで問題となるのが、部門貢献利益を目標とするか、部門純利益を目標とするかの判断です。部門純利益は企業の経常利益に近い概念という意味では、部門目標として適当ですが、間接費の額が自部門の努力と関係なく増減してしまうため、部門利益として妥当ではないという見方もできます。

## (3) 部門別売上高あるいは付加価値管理のみ管理している場合

設定基準 … 前年度実績伸び率（売上高または付加価値）

一人当たり金額（売上高または付加価値）

人件費当たり金額（売上高または付加価値）

担当エリアのマーケットシェア（売上高）

このうち、一人当たりですと、会社内にベテラン社員が多い部門と新人の多い部門とが混在している場合に、公平性の観点から問題となります。そのため、この対応策として人件費を用いることがあります。

また、担当エリアのマーケットシェアを基準とする際には、具体的には、人口や工業生産高などが基準として用いられます。

以上のような基本的な考え方があるものの、各々の企業の状況により、一律に振り分けることが難しい場合があります。そのため、各々の部門の責任者が納得のいく方法を模索した上で設定することが必要です。