

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.868 2024.4.16

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2024年4月11日号

**為替介入再開を巡る攻防**

～米利下げが後ずれるほど厳しい戦いに

経済・金融フラッシュ

2024年4月8日号

**米雇用統計(24年3月)**

～雇用者数は前月を上回ったほか、市場予想  
を大幅に上回り、堅調な労働市場を確認

## 経営TOPICS

統計調査資料

**景気動向指数**

(令和6(2024)年2月分速報)

## 経営情報レポート

**社員のエンゲージメントを高める**

**中小企業のインターナル・ブランディングの進め方**

## 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

**予算編成のポイント**

**利益計画の作成手順**

# 為替介入再開を巡る攻防 ～米利下げが後ずれるほど厳しい戦いに

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** ドル円は一時34年ぶりの円安水準である153円台前半に達した。主因は米利下げ観測の後退だが、日本のデジタル赤字やNISA拡充に伴う対外証券投資など固有の円売り要因も影響していると考えられる。一方で、円買い介入への警戒感が円の下値を支えてきた。

## ドル円レートの推移(2023年秋～直近)



(資料) Bloomberg よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 先行きに目を転じると、今後もドル高圧力は続く可能性が高い。FRBはしばらく利下げ開始に慎重な姿勢を維持するとみられ、ドルが買われやすい地合いが続きそうだ。

今後も円安ドル高が続く場合、政府・日銀は為替介入に踏み切らざるを得なくなるだろう。

**3** 介入に際して国際的な理解を得るためには、スムージング・オペであることに説得力を持たせることがカギになるが、現状では前提条件となる「過度の変動」とまでは言いづらそうだ。

一方、心理的な節目である155円に達すると、物価高への世論の懸念や政権批判が高まる恐れがある。従って、①155円よりも手前で、②今よりは「過度な変動」と言いやすくなる153円台半ば～154円台が介入ラインになると見ている。投機筋の円売りが膨らんでいるため、「無秩序な動き」であるという理屈付けも可能と考えられる。

**4** 数兆円規模の介入を行えば、ドル円は一時的に最大5円程度押し下げられる可能性が高い。ただし、ファンダメンタルズが変わらない以上、為替のトレンドを転換させることは困難だ。介入は円高ドル安材料が現れるまでの間、円安の勢いを弱め、進行を遅らせる役割を担う位置付けに過ぎない。そうした中で、日本の通貨当局が「どれだけ巧みに介入を運営し、「米国の利下げ開始が見えてくるまで介入への警戒感を持続させることができるか」が、介入効果の多寡を左右するポイントになるだろう。

一方、仮に米国の利下げ開始が遅れて円安圧力が長引く場合には、日本の通貨当局は厳しい戦いを余儀なくされる。大規模かつ多頻度の介入にはリスクがあるためだ。

「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(24年3月)

## ～雇用者数は前月を上回ったほか、市場予想を大幅に上回り、堅調な労働市場を確認

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上回った一方、失業率は市場予想に一致

4月5日、米国労働統計局（BLS）は3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+30.3万人の増加<sup>(注1)</sup>（前月改定値：+27.0万人）と+27.5万人から小幅下方修正された前月を上回ったほか、低下を見込んだ市場予想の+21.4万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を大幅に上回った。

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

### 2 結果の評価：雇用者数、失業率、労働参加率が揃って改善

非農業部門雇用者数は3月が前月を上回ったほか、後述するように過去2カ月分が+2.2万人上方修正された。

この結果、過去3カ月の月間平均増加ペースは+27.6万人と23年10-12月期の同+21.2万人を大幅に上回ったほか、23年通期の同+25.1万人も上回っており、足元で雇用増加ペースが加速している状況を示した。

### 3 事業所調査の詳細：建設、娯楽・宿泊、政府部門などで雇用の伸びが加速

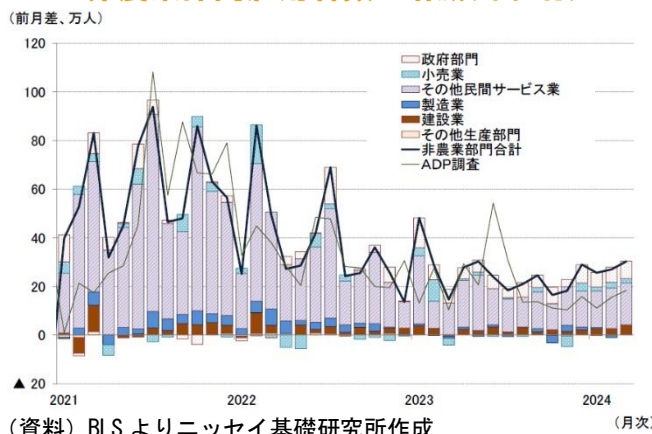
事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+19.0万人（前月：+19.0万人）と前月並みの伸びとなった。

民間サービス部門の中では、小売業が前月比+1.8万人（前月：+2.3万人）、運輸・

倉庫が+0.1万人（前月：+2.3万人）、専門・ビジネスサービスが+0.7万人（前月：+1.7万人）と前月から伸びが鈍化した。

一方、医療・社会扶助サービスが+8.1万人（前月：+8.5万人）と前月並みの伸びを維持したほか、娯楽・宿泊が+4.9万人（前月：+4.3万人）と前月から伸びが加速した。

#### 非農業部門雇用者数の増減(業種別)



### 4 家計調査の詳細：労働参加率は4ヵ月ぶりに上昇

家計調査のうち、3月の労働力人口は前月対比で+46.9万人（前月：+15.0万人）と前月から大幅に伸びが加速した。

内訳を見ると、失業者数が▲2.9万人（前月：+33.4万人）と前月から僅かながらマイナスに転じた一方、就業者数が+49.8万人（前月：▲18.4万人）と前月から大幅なプラスに転じて全体を押し上げた。

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。

# 景気動向指数 (令和6(2024)年2月分速報)

内閣府 2024年4月5日公表

## 結果の概要

### 1 2月のCI(速報値・令和2(2020)年=100)は、先行指数:111.8、

一致指数:110.9、遅行指数:107.4となった(注)。

先行指数は、前月と比較して2.3ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は1.03ポイント上昇し、3か月連続の上昇となった。7か月後方移動平均は0.43ポイント上昇し、7か月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.2ポイント下降し、2か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は1.33ポイント下降し、2か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.60ポイント下降し、2か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して1.4ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.13ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。7か月後方移動平均は0.18ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。

(注) 公表日の3営業日前(令和6(2024)年4月2日(火))までに公表された値を用いて算出した。なお、以下の理由により、先行指数はC1及びD1ともに遡及改訂されている。

- 「L3新規求人数(除学卒)」は、令和6(2024)年3月29日公表の訂正值反映に伴い、令和2(2020)年1月分以降が遡及改訂された。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(C1一致指数)は、下方への局面変化を示している。

### 3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2023/11	12	2024/1	2	
C1 一致指数 (前月差)	2020年=100 (ポイント)	114.9 (▲0.8)	115.9 (1.0)	112.1 (▲3.8)	110.9 (▲1.2)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(▲0.16)	(0.03)	(▲1.20)	(▲1.33)	
(7か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(0.04)	(0.06)	(▲0.50)	(▲0.60)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2020年=100	103.8	105.0	98.0	97.9	[▲0.01]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2020年=100	103.2	103.3	96.9	96.0	[▲0.15]
C3 耐久消費財出荷指数	2020年=100	108.9	110.8	99.0	93.4	[▲0.51]
C4 労働投入量指数 (調査産業計)	2020年=100	103.5	102.7	101.9	-	[▲0.01]
C5 投資財出荷指数 (除輸送機械)	2020年=100	103.9	108.7	102.6	99.7	[▲0.35]
C6 商業販売額(小売業) (前年同月比)	%	5.4	2.4	2.1	4.6	[ 0.32]
C7 商業販売額(卸売業) (前年同月比)	%	▲0.7	0.1	0.7	2.9	[ 0.21]
C8 営業利益(全産業)	億円	199,107	199,383	-	-	[ 0.03]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.27	1.27	1.27	1.26	[▲0.10]
C10 輸出数量指数	2020年=100	101.5	109.3	104.1	99.4	[▲0.57]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

当該系列の寄与度がプラスは、     当該系列の寄与度がマイナスは     

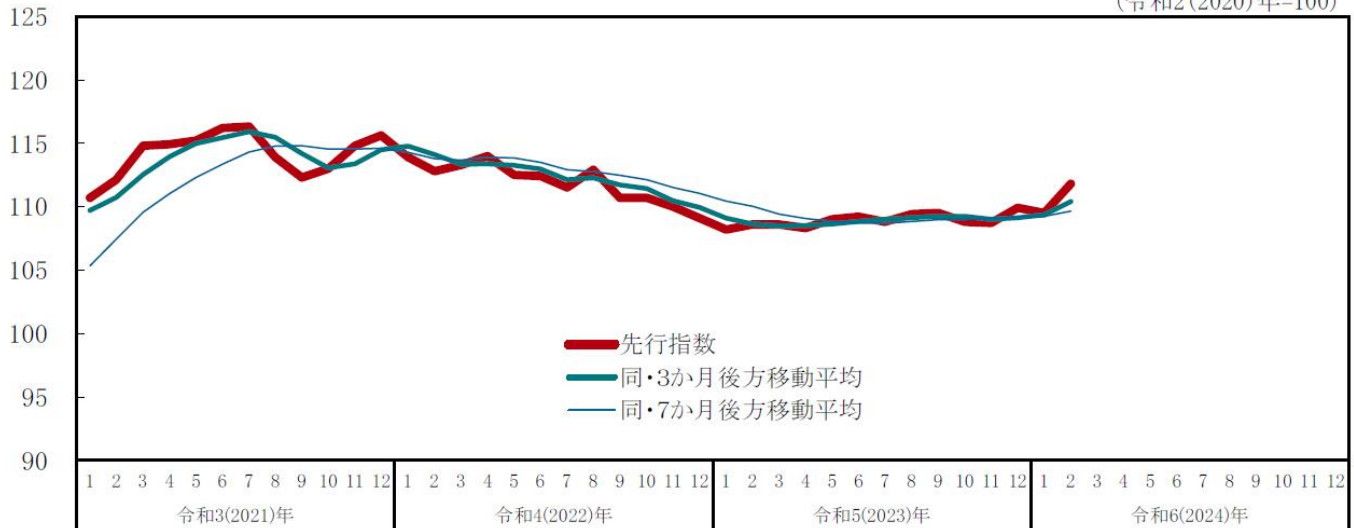
- 「C4 労働投入量指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

## 資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移

(令和2(2020)年=100)



#### 2 先行指数採用系列の寄与度

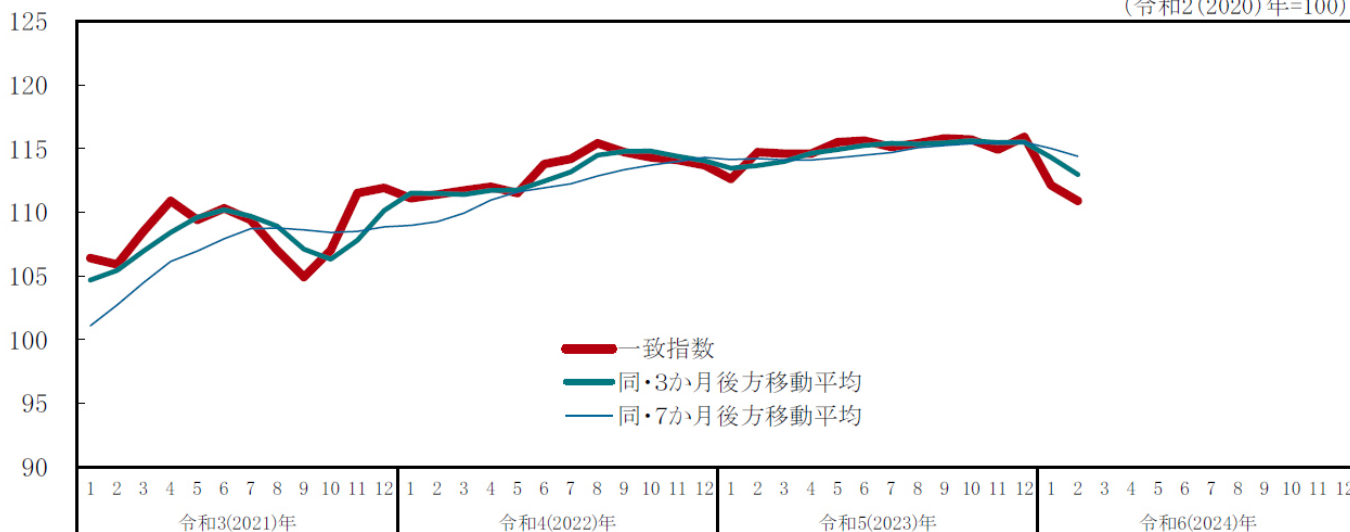
		令和5(2023)年				令和6(2024)年		
		9月	10月	11月	12月	1月	2月	
C I 先行指数		109.5	108.8	108.7	109.9	109.5	111.8	
前月差(ポイント)		0.1	-0.7	-0.1	1.2	-0.4	2.3	
L1	最終需要財在庫率指数	前月差 寄与度(逆サイクル)	-0.1 0.05	-2.0 0.29	3.8 -0.45	-2.0 0.29	3.2 -0.42	-3.8 0.66
L2	鉱工業用生産財在庫率指数	前月差 寄与度(逆サイクル)	-4.2 0.66	2.9 -0.44	-0.2 0.09	-2.0 0.39	1.1 -0.16	-4.6 1.01
L3	新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%) 寄与度	-3.3 -0.43	0.7 0.06	-0.3 -0.07	1.5 0.15	-1.2 -0.18	1.6 0.21
L4	実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%) 寄与度	-0.3 -0.00	-0.1 0.01	-4.0 -0.12	6.2 0.21	-13.5 -0.52	
L5	新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%) 寄与度	-2.5 -0.13	-1.3 -0.05	-2.2 -0.11	3.4 0.24	-1.6 -0.09	-2.1 -0.12
L6	消費者態度指数	前月差 寄与度	-1.0 -0.31	0.5 0.18	0.4 0.14	1.1 0.36	0.8 0.28	1.1 0.43
L7	日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%) 寄与度	-0.3 -0.16	0.0 -0.10	0.4 -0.03	-0.5 -0.22	0.8 0.04	0.2 -0.10
L8	マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差 寄与度	-0.1 -0.07	0.0 0.01	-0.1 -0.07	0.0 0.01	0.2 0.19	0.0 0.01
L9	東証株価指数	前月比伸び率(%) 寄与度	4.2 0.22	-4.6 -0.31	3.8 0.19	-0.3 -0.06	6.2 0.36	4.5 0.27
L10	投資環境指数(製造業)	前月差 寄与度	0.03 0.03	-0.14 -0.15	0.35 0.37	0.10 0.10		
L11	中小企業売上げ見通しDI	前月差 寄与度	3.5 0.20	-2.4 -0.15	-1.0 -0.07	-3.8 -0.24	2.0 0.12	-0.2 -0.03
一致指数トレンド成分		寄与度	0.01	-0.03	-0.02	0.02	-0.02	-0.08
3か月後方移動平均		前月差(ポイント)	109.2 0.10	109.2 0.00	109.0 -0.23	109.1 0.13	109.4 0.24	110.4 1.03
7か月後方移動平均		前月差(ポイント)	109.0 0.13	109.0 0.03	109.1 0.06	109.2 0.13	109.2 0.04	109.7 0.43

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移

(令和2(2020)年=100)



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		令和5(2023)年				令和6(2024)年	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
C I 一致指数		115.8	115.7	114.9	115.9	112.1	110.9
	前月差(ポイント)	0.4	-0.1	-0.8	1.0	-3.8	-1.2
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	0.1	1.2	-0.6	1.2	-6.7	-0.1
	寄与度	0.02	0.17	-0.08	0.17	-0.87	-0.01
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	0.1	-0.6	0.5	0.1	-6.2	-0.9
	寄与度	0.02	-0.08	0.07	0.02	-0.89	-0.15
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	0.7	-0.8	0.6	1.7	-10.6	-5.7
	寄与度	0.06	-0.05	0.05	0.13	-0.88	-0.51
C4 労働投入量指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-0.8	0.2	-0.5	-0.8	-0.8	
	寄与度	-0.11	0.03	-0.06	-0.11	-0.12	-0.01
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-0.8	1.0	-1.2	4.6	-5.6	-2.8
	寄与度	-0.08	0.10	-0.13	0.46	-0.65	-0.35
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	-0.8	-2.1	1.3	-3.0	-0.3	2.5
	寄与度	-0.08	-0.22	0.14	-0.32	-0.04	0.32
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-0.6	1.2	-1.3	0.8	0.6	2.2
	寄与度	-0.05	0.09	-0.10	0.06	0.04	0.21
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.8	0.1	0.1	0.1		
	寄与度	0.19	0.02	0.02	0.02	0.04	0.03
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	-0.01	0.00	-0.02	0.00	0.00	-0.01
	寄与度	-0.09	0.05	-0.23	0.05	0.06	-0.10
C10 輸出数量指数	前月比伸び率(%)	5.1	-1.1	-5.6	7.7	-4.8	-4.5
	寄与度	0.50	-0.12	-0.57	0.58	-0.55	-0.57
3か月後方移動平均		115.4	115.6	115.5	115.5	114.3	113.0
	前月差(ポイント)	0.06	0.20	-0.16	0.03	-1.20	-1.33
7か月後方移動平均		115.2	115.4	115.4	115.5	115.0	114.4
	前月差(ポイント)	0.16	0.16	0.04	0.06	-0.50	-0.60

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(令和6(2024)年2月分速報)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

社員のエンゲージメントを高める

# 中小企業のインターナル・ブランディングの進め方

1. 社員の定着に有効なインターナル・ブランディング
2. インターナル・ブランディング導入のステップ
3. インターナル・ブランディングの実践方法
4. インターナル・ブランディングの取り組み事例



## 参考文献

『どんな会社でもできるインナー・ブランディング』（深澤了 著） 『インターナル・ブランディングの理論と実践』（岡田裕幸 著） 『「自立と共創」の仕組みと実践 企業内ブランディング』（伊藤裕一 著） 『インナーブランディングのすすめ 共感され選ばれる企業へ』（鈴木誠一郎 著） 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# 社員の定着に有効なインターナル・ブランディング

良いモノを作れば売れるという時代が終わり、有形要素で他社との違いを出すことが極めて難しい状況下で、今後「ブランド」や「人材」などの無形要素による差別化に活路を見出せない企業は淘汰されることになるかも知れません。

そこで今回は、企業理念をもとに社員がチカラを発揮することで他社とは異なる価値を生み出し、世の中から必要とされる永続企業になるための手段として必須ともいえるインターナル・ブランディング（社内・社員に向けてブランディングを発信する活動）について解説していくことにします。

### ■ なぜ中小企業にインターナル・ブランディングが必要か

#### (1) 難航する人材の採用と定着

今の時代、「給与が高い」「残業が少ない」「社員同士のコミュニケーションが取れている」「職場環境が整っている」というだけでは離職を防ぐことはできません。

給与や残業問題以外で社員が退職する理由は下記の通りです。

#### ■ 社員が退職する理由

- 「仕事が自分のキャリアに役立たない（つまらないなど）」
- 「これまで以上に能力・知識を発揮したかった」「仕事の領域を広げたかった」
- 「会社の理念・経営方針に不満」
- 「自分に対する評価に満足できなかった」「将来の昇進・昇格の見通しに不安」

出所：日経 BizGate「なぜ、御社は若手社員が辞めるのか」

上記から、社員自身の成長実感や価値観などが離職防止のキーワードとして浮かび上がってきます。つまり、社員がやりたい事と会社が求める事にズレがある場合、遅かれ早かれ退職につながってしまうということです。また、このような社員が無理に会社に居座り続けても、高いパフォーマンスを発揮し続けることが難しいということは容易に想像できます。

応募者の数を確保することを最優先の目的とし、社内の実情とは異なるような広告内容で募集すると、採用のミスマッチが生じて、入社しても社員が不満を持ち退職してしまい、再び経費を掛けて募集を開始しなければならないという負のスパイラルに陥ります。

また、応募者に対する評価が面接官任せになっている会社も多く、結果的に面接官好みの人材が採用されているような場合は、面接官の異動の都度に採用基準が変わってしまい、自社としての一貫性を欠いた採用になってしまいます。



# 2

## 企業経営情報レポート

# インターナル・ブランディング導入のステップ

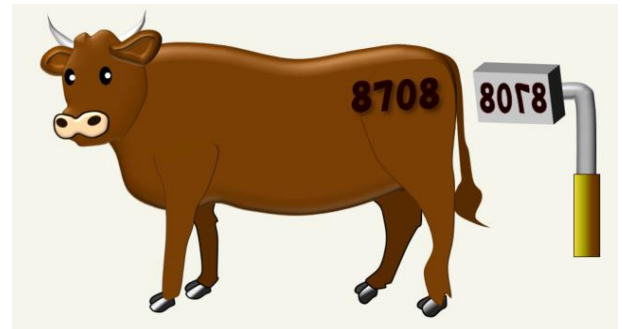
### ■ 全てのブランディングの土台となるインターナル・ブランディング

#### (1) ブランドとは

ブランド (brand) の語源は古い北欧の言葉で「焼き印」を意味するブランドル (BRANDR) にあります。つまり、放牧していた牛などの家畜に対し、自分の牛と他人の牛を間違えないようにするために「焼き印」を押し、自分の所有であることを示していたことがその始まりとされています。

これが転じてビジネスの世界では、他社と区別し独自性を示すという意味合いで用いられるようになりました。

ブランドは他社と区別するだけでなく、商品やサービスに対して価値を与えることができます。例えば、ロゴや広告、商品名、社名などを見たり聞いたりすると高級感や安心感を持つことがあります。



出所：ゼロから学べるアイザワ投資大学サイト  
ザ語源 第20回  
語源から考える「ブランディング」

高いブランドイメージを築くことができれば、顧客はそこに価値を感じて数ある企業の中から自社の商品やサービスを選んでくれるようになります。

#### (2) ブランディングの種類

ブランドを顧客に認識させるための活動全般をブランディングといい、次のような種類があります。

「商品・サービスブランディング」は、商品などのイメージを消費者に浸透させる方法で、商品名やパッケージ、宣伝方法などを設計して競合商品・サービスとの違いを訴求します。

「企業ブランディング」は、企業自体に対してブランドをつけることで企業価値を高め、理念や価値観、イメージなどをステークホルダーに伝えて信頼感を与えるために行います。

「エクスターナル・ブランディング」は、消費者や顧客などの社外のステークホルダーに対して行うブランディングです。採用においては応募者を対象に行います。

「インターナル・ブランディング」は、自社の社員に対して実施します。経営層からアルバイトまでのすべての階層を対象に、理念を基軸として仕事をするために行います。

それぞれのブランディングを行うためには、理念や価値観などが社員に共有されていなければ、期待する成果を得ることはできません。

このことから理念を基軸とするインターナル・ブランディングは全てのブランディングの土台となる非常に重要な手法であるといえます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# インターナル・ブランディングの実践方法

### ■ インターナル・ブランディング浸透の有用な手段

企業理念などをもとに作成したブランドコンセプトをどのように社内へ浸透させるのかについて、その有用な手段をいくつか紹介します。

自社に合うものがあれば是非実践してみてください。

### ■ インターナル・ブランディングの浸透手段

- ①社内報    ②社内イベント    ③ブランドムービー    ④社内ポータルサイト    ⑤クレド  
⑥ワークショップ    ⑦サンクスカード    ⑧1on1 ミーティング    ⑨ロゴ    ⑩人事評価制度

### ■ インターナル・ブランディング浸透の具体的な方法

#### ①社内報

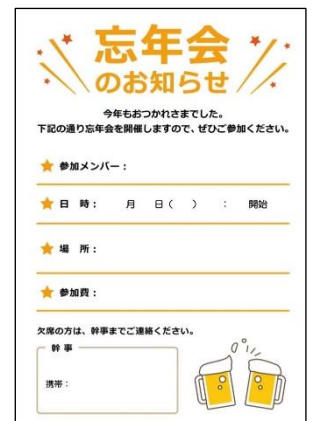
社内報とは Web ページや紙面といった媒体を通じて、経営者の考え方やビジョン、組織文化、会社の業績や取り組みなどを発信するツールです。社内報を発行することで、会社として伝えたいメッセージを全社員へ直接伝えることができます。

社内報を作成する際には、理念との整合性を取りながら自社の風土に合わせるようにしましょう。理念が浸透していない、部門間や拠点間でのコミュニケーションが不足している場合は、社内報の発行が有効な方法となります。



#### ②社内イベント

社内イベントを開催して多くの社員に参加してもらい、イベント内で経営層などが理念やビジョンについて想いを伝えます。最近は、オンライン上で社内イベントを開催する企業が増えています。社内イベントの開催により、経営陣と社員、業務上の関わりがない社員同士の接点ができるため、コミュニケーションの促進が期待できます。懇親会、社員旅行、社内運動会、社内パーティーなどのイベントを通じた社内コミュニケーションの活性化は、インターナル・ブランディングを進める上で有効な取り組みです。



#### ③ブランドムービー

企業の理念や価値観を社内向けに発信する動画を作成し、映像や音声などによって社員の直感に訴えかけます。企業の理念や価値観などの抽象的な概念を文章で伝えることは難しいため、「動画」を活用することで抽象的な概念を視覚化し、社員に理解を促すことができます。



ジャンル:経営計画 > サブジャンル:年度経営計画

## 予算編成のポイント

予算編成を行う上での収益項目と変動費と固定費のポイントとなる要素は何でしょうか。

### ■収益項目

- 中期経営計画で設定されている売上高
- 営業担当部門で計画する売上高
- 当該年度で獲得したい、必要とする売上高

具体的には以下の4点がポイントとなります。

- |                |             |
|----------------|-------------|
| ① 自社の販売実績の検討   | ② 外部環境の把握   |
| ③ 販売単価、販売数量の検討 | ④ 新規拡大目標の検討 |

### ■変動費

変動費の予算策定に当たっては、まず、販売計画と在庫計画が仕入計画を先行して行います。誰に何を売るかを決定してから、販売の準備として、いつ何をどれだけ仕入するかを決めます。なお、広義の仕入計画には、在庫に加え商品計画を含むことがあります。商品計画は、仕入商品について商品構成や商品選定を計画するものとなります。

#### ①商品仕入れ計画

売上高計画や在庫計画との連動、季節変動に伴う在庫を考慮する必要があります。

#### ②製品減価予算

製品ごとの計画を立て、材料費予算については、製品（群）ごとの原価構成から材料費比率を捉え、計画します。外注費予算については、自社で加工できない業務を外注にする場合は、十分な調査データをもとに計画し、自社の加工能力の不足分を外注する場合は、自社の加工費から計画します。

### ■固定費

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。特に人件費予算を厳しく見積もる事が求められます。

#### ①人件費

人件費予算が固定費予算の柱になるので、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する。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ます。この際、ゼロベースの考え方で決めることが大切である。このゼロベースという考え方は、利益への貢献の有無により予算化を考えるとすることで、過去に実績があっても、今後の利益に貢献しないものは予算化しないということでもあります。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:年度経営計画

## 利益計画の作成手順

利益計画の作成手順を  
教えてください。

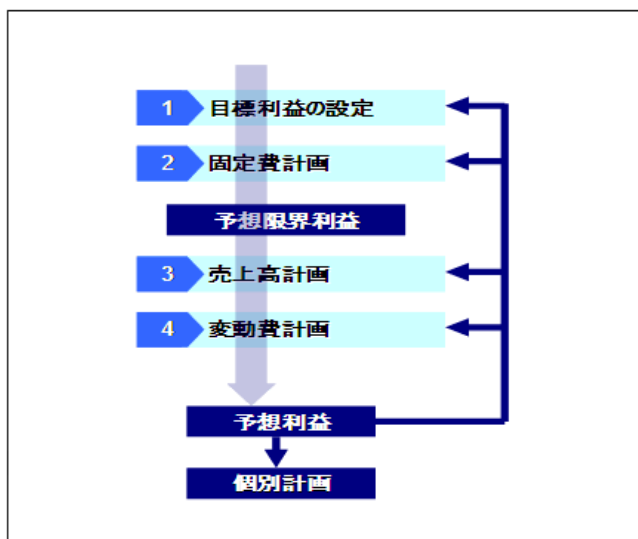
利益計画を策定する際は、まず目標利益を決めることから始めます。

なぜなら、中小企業の多くは資金調達を金融機関などからの借入に頼っているケースが多いため、当期の利益で借入金を返済するためにはどれくらいの利益が必要かを考える必要があるからです。

もし、売上高から設定していった仮に利益が上がったとしても、その利益で借入金の返済ができるとは限りません。

したがって下図のように、**①目標利益の設定** **②固定費計画** **③売上高計画** **④変動費計画**の順で策定していくことになります。

### 利益計画策定のステップ



この一連の作業を行なった後、計画した売上目標が実現可能かどうかの検証を行います。

何の根拠もなしに売上目標を決めるのは非常に危険です。

市場の動向、顧客の動向、他社の動き、自社の商品（製品）やサービスの現状を考慮して、慎重に策定する必要があります。

もし、その売上目標の実現性が低いようであれば、実現可能な売上目標に下方修正を行い、以下の手順で費用の見直しを行って目標利益を確保します。

#### ①変動費の見直し

仕入や材料費、外注費などの単価や業者の見直しを行い、削減可能であるかを検討します。

#### ②固定費の見直し

固定費を見直す際に一番重要な点は、一番金額の大きい科目から見直すことです。多くの企業においては人件費がこれに該当しますので、昇給や賞与、従業員数の見直しを行います。

#### ③目標利益の下方修正

上記の見直しを行っても利益確保が難しい場合は、目標利益そのものの見直しが必要となります。