

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.943 2025.10.28

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2025年10月23日号

中国:25年7~9月期GDPの評価

~秋風索莫の気配が漂う中国経済。
内需の悪化により成長率は減速

経済・金融フラッシュ

2025年10月22日号

貿易統計(25年9月)

~米国向け自動車輸出が数量ベースで
一段と落ち込む。7~9月期の外需寄与度は
前期比▲0.4%程度のマイナスに

経営TOPICS

統計調査資料

令和7年

**賃金引上げ等の実態
に関する調査の概況**

経営情報レポート

**人事業務の生産性を高める
HRテックの導入**

経営データベース

ジャンル: 会計実務 > サブジャンル: 予算管理実践ポイント

**予算のつくり方
比較分析について**

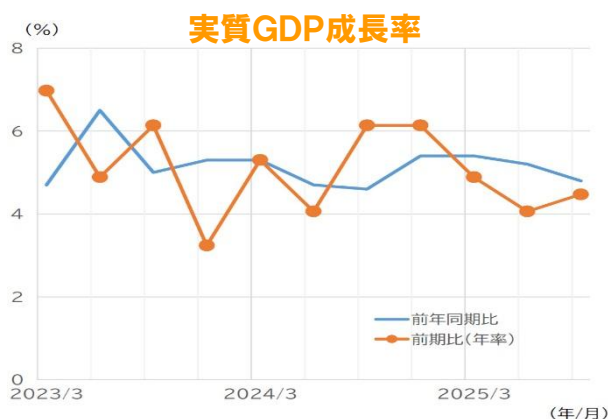
ネット
ジャーナル

中国：25年7～9月期GDPの評価 ～秋風索莫の気配が漂う中国経済。 内需の悪化により成長率は減速

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。

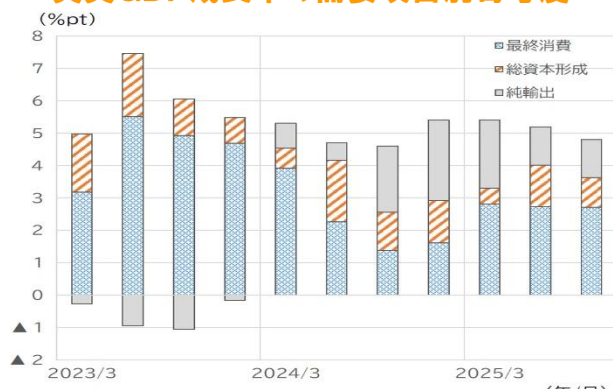
- 1** 中国国家统计局が2025年10月20日に発表した25年7～9月期の実質GDP成長率は、前年同期比+4.8%と、前期（25年4～6月期）の同+5.2%から減速した。季節調整後の前期比（年率）は、+4.5%と前期の+4.1%から加速した。



（資料）ともに中国国家统计局、CEIC より、ニッセイ基礎研究所作成

- 2** 前年同期比成長率の需要項目別寄与度をみると、最終消費が+2.7%pt（前期+2.7%pt）、総資本形成が+0.9%pt（同+1.3%pt）、純輸出が+1.2%pt（同+1.2%pt）であった。

実質GDP成長率の需要項目別寄与度



純輸出は、対米輸出悪化の影響が、その他向け輸出の好調により緩和され、横ばい推移となった。内需の寄与度低下は小

幅だが、在庫増が押し上げに寄与しているとみられ、実態としては、消費、投資ともに悪化している。経済対策の効果が徐々に低下しているほか、儉約令や過当競争対策の影響が出ている可能性がある。

- 3** 他方、産業別の実質GDP成長率をみると、第1次産業は前年同期比+4.0%（前期同+3.8%）、第2次産業は同+4.2%（前期同+4.8%）、第3次産業は同+5.4%（前期同+5.7%）であった。

製造業や情報通信・ソフトウェア・IT、金融業が堅調に推移する一方、建築業は2四半期連続でマイナス成長、不動産業も4四半期ぶりにマイナス成長となった。卸小売業、宿泊飲食業なども減速した。

- 4** 総じて、成長率は主な需要の統計でみるほどには減速していないが、GDPデフレーターをみると、名目成長率が実質を下回る「名実逆転」は10四半期連続で続いており、需給のバランスは依然不安定な状態にある。1～9月累計の成長率は+5.2%と、「+5%前後」の成長率目標達成の可能性は高まっており、当面は様子見姿勢での経済運営が続く見込みだが、一時不安定化した米中交渉や、再び悪化傾向にある不動産市場、過当競争対策の効果や副作用など、内外の動向には引き続き注視が必要だ。

「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。

貿易統計(25年9月)

～米国向け自動車輸出が数量ベースで一段と落ち込む。7-9月期の外需寄与度は前期比▲0.4%程度のマイナスに

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。

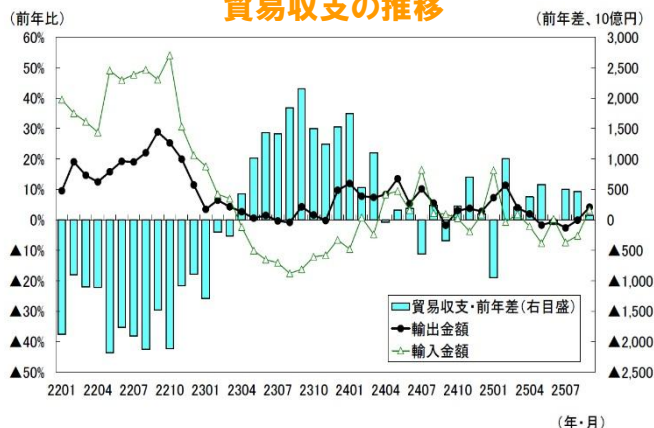
1 貿易収支は事前予想を下回る

財務省が10月22日に公表した貿易統計によると、25年9月の貿易収支は▲2,346億円の赤字となり、事前の市場予想(QUICK集計:213億円の黒字、当社予想は▲2,614億円の赤字)を下回った。

輸出が前年比4.2%(8月:同▲0.1%)、輸入が前年比3.3%(8月:同▲5.2%)といずれも増加に転じたが、輸出の伸びが輸入の伸びを上回ったため、貿易収支は前年に比べ715億円の改善となった。

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▲1.3%(8月:同▲3.9%)、輸出価格が前年比5.5%(8月:同4.0%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比5.9%(8月:同▲0.1%)、輸入価格が前年比▲2.5%(8月:同▲5.1%)であった。

貿易収支の推移



(資料)ともに財務省「貿易統計」

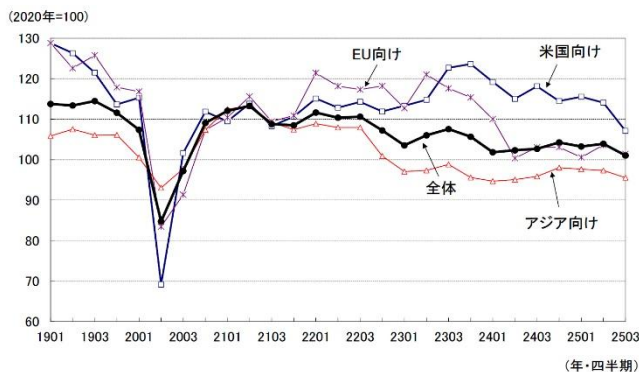
2 米国向け自動車輸出は数量ベースの落ち込み幅が拡大

25年9月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲13.5%(8月:

同▲12.0%)、EU向けが前年比▲0.2%(8月:同0.1%)、アジア向けが前年比3.1%(8月:同▲4.7%)、うち中国向けが前年比4.2%(8月:同▲12.4%)となった。

25年7-9月期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、米国向けが前期比▲6.1%(4-6月期:同▲1.3%)、EU向けが前期比▲2.1%(4-6月期:同3.0%)、アジア向けが前期比▲1.9%(4-6月期:同▲0.3%)、うち中国向けが前期比▲1.1%(4-6月期:同▲2.6%)、全体では前期比▲2.8%(4-6月期:同0.6%)となった。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



3 7-9月期の外需寄与度は前期比▲0.4%程度のマイナスに

9月までの貿易統計と8月までの国際収支統計の結果を踏まえて、25年7-9月期の実質GDPベースの財貨・サービスの輸出入を試算すると、輸出が前期比▲2%台の減少、輸入が前期比▲0%台の減少となった。

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。

令和7(2025)年 賃金引上げ等の実態に関する 調査の概況

厚生労働省 2025年10月14日公表

結果の概要

1 賃金の改定の実施状況

令和7（2025）年中における賃金の改定の実施状況（9～12月予定を含む。）をみると、「1人平均賃金を引き上げた・引き上げる」企業の割合は91.5%（前年91.2%）、「1人平均賃金を引き下げた・引き下げる」は1.1%、「1人平均賃金は変わらなかった・変わらない」は1.0%、「賃金の改定を実施しない」は2.4%（同2.3%）、「未定」は3.9%（同6.4%）となっている。

労働組合の有無別にみると、労働組合ありでは「1人平均賃金を引き上げた・引き上げる」の割合は95.5%（同97.9%）、労働組合なしでは90.4%（同89.0%）となっている。

2 賃金の改定額及び改定率

令和7（2025）年中に賃金の改定を実施した又は予定していて額も決定している企業及び賃金の改定を実施しない企業について、賃金の改定状況（9～12月予定を含む。）をみると、「1人平均賃金の改定額」は13,601円（前年11,961円）、「1人平均賃金の改定率」は4.4%（同4.1%）となっている。労働組合の有無別にみると、労働組合ありでは「1人平均賃金の改定額」は15,229円（同13,668円）、「1人平均賃金の改定率」は4.8%（同4.5%）、労働組合なしでは「1人平均賃金の改定額」は11,980円（同10,170円）、「1人平均賃金の改定率」は4.0%（同3.6%）となっている。

年次推移をみると、「1人平均賃金の改定額」、「1人平均賃金の改定率」とともに、平成23（2011）年調査以降増加傾向で推移し、令和2（2020）年、3（2021）年調査では減少したが、令和4（2022）年調査以降は増加している。

3 定期昇給制度、ベースアップ等の実施状況

（1）定期昇給制度の有無及び定期昇給制度の内容

令和7（2025）年中に賃金の改定を実施した又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業において、「定昇制度あり」の割合は81.2%、「定昇制度なし」の割合は17.7%となっている。

労働組合の有無別にみると、労働組合ありでは「定昇制度あり」の割合は92.3%、「定昇制度なし」の割合は7.3%、労働組合なしでは「定昇制度あり」の割合は77.9%、「定昇制度なし」の割合は20.7%となっている。また、定期昇給制度の内容をみると、「自動昇給」の割合が27.5%、「その他（業績評価など）」が72.4%となっている。

(2) 定期昇給の実施状況

令和7（2025）年中に賃金の改定を実施した又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業における定期昇給制度のある企業の定期昇給の実施状況をみると、「定昇を行った・行う」企業の割合は76.8%、「定昇を行わなかった・行わない」は2.6%、「定昇を延期した」が0.1%となっている。

労働組合の有無別にみると、労働組合ありでは「定昇を行った・行う」の割合は90.0%、「定昇を行わなかった・行わない」は1.3%、労働組合なしでは「定昇を行った・行う」の割合は72.9%、「定昇を行わなかった・行わない」は3.0%、「定昇を延期した」が0.2%となっている。

(3) ベースアップ等の実施状況

令和7（2025）年中に賃金の改定を実施した又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業のうち定期昇給制度がある企業について、ベースアップ（以下「ベア」という。）等の実施状況をみると、「ベアを行った・行う」企業の割合は57.8%、「ベアを行わなかった・行わない」は15.1%となっている。労働組合の有無別にみると、労働組合ありでは「ベアを行った・行う」の割合は82.1%、「ベアを行わなかった・行わない」は9.9%、労働組合なしでは「ベアを行った・行う」の割合は49.4%、「ベアを行わなかった・行わない」は17.0%となっている。

4 賃金の改定事情

企業規模・産業・賃金の改定状況、企業活動の状況別企業割合

（単位：％）

企業規模・産業・賃金の改定状況	全企業	業況			販売数量			販売価格			原材料費・経費		
		良い	さほど 良くない	悪い	増加	横ばい	減少	上昇	横ばい	下落	増加	横ばい	減少
令和7年	100.0	35.3	51.2	13.1	26.6	48.6	24.4	40.9	53.9	4.8	79.0	18.9	1.6
5,000人以上	100.0	53.0	45.0	1.5	47.1	44.3	8.1	53.4	43.0	3.1	80.0	17.8	1.8
1,000～4,999人	100.0	50.0	44.4	5.3	41.6	40.7	17.5	59.3	36.5	4.0	80.5	17.8	1.6
300～999人	100.0	37.1	54.4	8.2	28.7	50.2	20.7	42.4	53.0	4.2	78.9	19.1	1.7
100～299人	100.0	33.3	50.9	15.5	24.3	48.9	26.3	38.7	55.9	5.0	78.9	19.0	1.6
製造業	100.0	34.6	48.7	16.7	24.2	45.6	30.1	39.4	56.6	4.0	82.9	14.6	2.5
製造業以外	100.0	35.6	52.3	11.6	27.5	49.9	22.0	41.6	52.8	5.1	77.5	20.7	1.3
1人平均賃金を引き上げた・引き上げる	100.0	37.4	50.0	12.2	28.2	47.6	23.9	42.6	52.4	4.6	79.4	18.6	1.7
1人平均賃金を引き下げた・引き下げる	100.0	4.2	63.0	28.2	-	33.7	61.7	7.8	52.3	35.3	93.6	1.8	-
1人平均賃金は変わらなかった・変わらない	100.0	5.2	47.4	47.4	5.2	47.4	47.4	35.9	64.1	-	75.5	24.5	-
賃金改定を実施しない	100.0	8.6	56.8	34.6	9.5	52.8	37.7	25.2	73.0	1.8	88.8	11.2	-
未定である	100.0	19.2	73.8	7.0	13.4	76.0	10.6	21.7	74.2	4.0	62.6	35.9	1.5

注：全企業には業況不詳、販売数量不詳、販売価格不詳、原材料費・経費不詳を含む。

(1) 企業活動の状況

令和7（2025）年8月1日現在の企業活動についてみると、「業況」が「良い」と回答した企業は35.3%、「さほど良くない」と回答した企業は51.2%、「悪い」と回答した企業は13.1%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるほど「業況」が「良い」とする企業が多く、規模が小さくなるほど「業況」が「悪い」とする企業が多い。また、「原材料費・経費」については、すべての企業規模で「増加」と回答した企業の割合が7割を超えている。

(2) 賃金の改定に当たり最も重視した要素

令和7（2025）年中に賃金の改定を実施した又は予定していて額も決定している企業について、賃金の改定の決定に当たり最も重視した要素をみると、「企業の業績」の割合が41.7%（前年35.2%）と最も多くなっている。次いで「労働力の確保・定着」が17.0%（同14.3%）、「雇用の維持」が11.9%（同12.8%）となっている。

企業規模別にみると、すべての規模で「企業の業績」が最も多くなっている。

5 夏の賞与の支給状況

令和7（2025）年における夏の賞与の支給状況をみると、「支給した又は支給する（額決定）」企業の割合は88.4%（前年88.1%）、「支給するが額は未定」は4.6%（同3.9%）、「支給しない」は4.9%（同6.5%）となっている。

企業規模・産業、夏の賞与の支給状況別企業割合

（単位：％）

企業規模・産業	全企業	令和7年				令和6年			
		支給した又は支給する（額決定）	支給するが額は未定	支給しない	未定である	支給した又は支給する（額決定）	支給するが額は未定	支給しない	未定である
計	100.0	88.4	4.6	4.9	2.1	88.1	3.9	6.5	1.5
5,000人以上	100.0	96.8	1.6	1.6	—	99.1	—	0.9	—
1,000～4,999人	100.0	96.4	2.0	1.1	0.6	95.4	2.0	1.8	0.8
300～999人	100.0	91.4	2.1	4.7	1.8	92.2	4.5	2.7	0.6
100～299人	100.0	86.7	5.6	5.3	2.4	86.1	3.9	8.2	1.8
鉱業、採石業、砂利採取業	100.0	100.0	—	—	—	88.8	11.2	—	—
建設業	100.0	82.9	—	5.2	11.9	90.9	1.2	3.9	3.9
製造業	100.0	93.3	5.3	1.4	0.1	96.3	2.1	1.6	—
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	94.6	—	5.4	—	93.9	—	6.1	—
情報通信業	100.0	92.3	0.6	5.9	1.2	90.1	2.6	4.7	2.6
運輸業、郵便業	100.0	84.2	9.0	4.3	2.5	77.2	2.2	13.3	7.2
卸売業、小売業	100.0	92.1	3.8	3.1	1.0	89.7	2.9	7.5	—
金融業、保険業	100.0	82.1	11.9	6.0	—	95.1	—	4.9	—
不動産業、物品賃貸業	100.0	92.3	2.6	4.6	0.6	93.4	3.8	2.3	0.5
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	86.2	3.6	9.7	0.5	90.9	0.3	8.8	—
宿泊業、飲食サービス業	100.0	61.9	11.8	16.9	9.5	66.6	11.2	17.8	4.3
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	87.0	3.1	9.9	—	66.6	10.8	15.6	7.0
教育、学習支援業	100.0	77.6	14.4	5.5	2.5	77.5	13.5	8.9	—
医療、福祉	100.0	94.2	1.3	3.9	0.6	100.0	—	—	—
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	85.6	2.7	8.1	3.7	81.7	8.9	8.9	0.5

令和7年 賃金引上げ等の実態に関する調査の概況の全文は、
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。



人事業務の生産性を高める

HRテックの導入

1. 複雑化する人事業務をテクノロジーの力で効率化
2. 中小企業がHRテックを導入する際のポイント
3. システム導入だけでは完成しない評価制度
4. 中小企業におけるHRテックの導入事例



参考資料

『HRテクノロジー活用の教科書』 榊裕葵著 日本法令 『HRテック入門』 森中謙介・町田耕一 著 あさ出版
日本の人事部ホームページ：HRベディア マイナビニュースホームページ：Tech+ デロイトトーマツミック
経済研究所：HTTechクラウド市場の実態と展望 2021・2022年度版 カケハシサイヨウソリューションズ：
新卒採用の知恵袋 採用管理システム「HRMOS採用」紹介ページ IT導入補助金2024 他

1

企業経営情報レポート

複雑化する人事業務をテクノロジーの力で効率化

現代の日本社会において、企業の人事部門が担う業務内容は極めて多様かつ複雑化していると言えます。その主な要因としては、2020 年以降の世界的な新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務や、過剰な時間外労働を抑制するための働き方改革への対応、欧米型のジョブ型雇用の導入など、人事・総務部門と関わりが大きい多様な経営環境の変化が立て続けに起きていることが挙げられます。

また、今日では「人的資本経営」という言葉に注目が集まり、限られた人材の能力を高め、最大限活用していくための人事戦略が、重要な経営課題の一つとなっています。

こうした業務の複雑化による負担増への対応や、戦略的な企画立案を求められるようになった人事部門のために、業務効率化のサポートや戦略立案に必要なデータ収集を行う人事部門向けのシステム、通称 HR(Human Resource) テクノロジー(以降、HR テック)を導入する動きが広がりを見せ始めています。

■ 急速に進む人事業務のIT化

(1) HRテックの定義と範囲

「HR」という言葉は、我が国において「人材」「人的資源」と訳されますが、一般的には、企業活動における広義での人材管理という意味で使われます。HR テックとは、そうした分野に関連する専門技術の総称であり、HR に属する業務内容は大別すると「人事」部門と「労務」部門に分けることができます。

「人事」部門の業務内容としては、「採用」「社員教育・研修」「人事評価」「人事異動(人材配置)」「人事制度企画」などが挙げられ、「労務」部門では、「勤怠管理」「給与計算」「入退社の手続き」「健康管理」「労務トラブル対応」などが主な業務内容です。

こうした領域は従来より、完全自動(システム)化が遅れていると言われており、例えば評価を行うための表を Excel で作成できても、進捗状況の把握やデータ集計といった部分については、人力での確認や作業を必要としているといった状況でした。

さらに冒頭でも述べた通り、昨今は経営環境の変化によって、HR 部門の業務内容が複雑化・負担増となり、より効率的に業務を進めることが求められるようになっていました。

▼ 企業におけるHR業務の内容



出典：日本の人事部「HR ペディア 人事辞典」

2

企業経営情報レポート

中小企業がHRテックを導入する際のポイント

■ 中小企業におけるHRテック導入のメリット

前項で HR テックの市場規模が急速に拡大していることに触れました。

こうしたシステム化については、大企業が積極的に導入するものの、中小企業では中々進まないというイメージもありますが、最近では、中小企業が利用する割合も増えつつあり、高い成果を出している事例も多く見受けられます。

右の図を見ても、年々HR テックを利用する中堅・中小といわれる規模の会社の数が増えていることが伺えます。中小企業は、そもそも人事・総務の担当者がいない、または担当者一人で業務の全般を受け持っているなど、業務内容が体系化されておらず、管理の方法が属人的になっているケースが見受けられます。

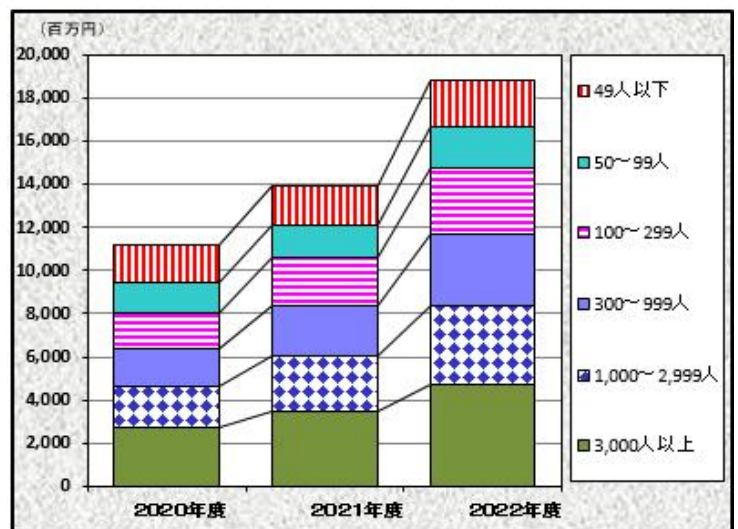
そうした会社が HR テックを導入することで、定型業務の自動化や情報管理・共有が進み、人事担当者の負担軽減が期待できます。

また、クラウド上で人事情報を負荷なく収集・管理し、かつ可視化できるようになることで、そうしたデータを発展的な人事戦略へ活用することも可能になります。

その代表例が、タレントマネジメントの実現です。中小企業にとって、限りある人材のスキルや能力を把握し、戦略的な人材配置・育成を実現することは、経営上の重要課題といえます。

また、過去の退職理由の分析や、定期的なストレスチェックなどを実施することで、社員の離職防止にも繋がります。

▼ユーザー規模別人事・配置クラウド売上高推移



デロイトトーマツミック経済研究所：
「HTTECH クラウド市場の実態と展望 2022」

■ HRテクノロジー導入のポイント

(1) まずはデジタル化によって解決したいHRの課題を整理する

これまでは HR テックを一括りにまとめて述べてきましたが、項目別のシステムを集計すると、その数は 300 以上にのぼり、それぞれの特徴を比較して、より自社に合ったシステムを選定する必要があります。したがって、HR テックを導入する一つ目のポイントとしては、自社の HR に関する課題の棚卸を行い、その中でテクノロジー の力で代替できる、または効率化・高度化できる項目を整理することが重要となります。

3

企業経営情報レポート

システム導入だけでは完成しない評価制度

人事評価は HR 領域の中でも特に重要であり、多くの企業が課題を抱えている項目です。そのため HR テック業界でも、人事評価に関係するシステムへの注目度が高まっています。

■ 評価制度はハード面（システム）とソフト面（運用）の両立が必須

（１）評価制度へHRテックを導入するメリット

人事評価制度は、社員の働きぶりやスキルを評価し、給与や昇給といった処遇へ反映する仕組みと定義されます。適正な人事評価を実施することで、社員個人の能力や、モチベーションの向上が期待できます。

さらに、人材の定着や会社全体の業績向上にも繋がっていくため、企業における HR 関連項目の中で、最も重要な課題と認識されています。

しかし、人事業務を専門とする社員が少ない中小企業では、人事評価制度を導入し、適切に運用していくには大きな負担を伴い、そこには主に下記の課題が存在します。

▼人事評価制度を導入する際の課題

- 一から評価制度を作るための時間と人材がない。
- 評価項目や評価基準を作ることが難しい。
- 評価表の集計や進捗管理といった負担が大きい。

こうした悩みを解決する手段として、人事評価制度に特化した HR テックに注目が集まっています。人事評価制度に HR テックを導入するメリットは下記の通りです。

<人事評価制度にHRテックを導入するメリット>

●人事評価業務の効率化

人事評価の際に使用する評価表の配布・集計・回収をクラウドシステム上で実施することでペーパーレス化を実現するだけでなく、リアルタイムでの進捗確認が可能になる。また、こうした業務負担軽減により、人的リソースを他の業務に割り当てられる。

●人事評価制度のノウハウがなくても一から設計することができる

全体的な評価制度や社員へ配布する評価表を、フローチャートに項目を入力するだけで作成できるシステムが多い。

●人事評価に関する情報の一元管理と有効活用が可能になる

クラウド型の人事評価システムでは、評価履歴や人事情報などが一元管理できるので、評価内容の推移や改善傾向などを知ることができる。また、断片的な個人の評価結果を蓄積するだけでなく、全社的に分析を行うことで、組織改善のヒントを得られる。

4

企業経営情報レポート

中小企業におけるHRテックの導入事例

■ クラウド型評価システムで複雑な評価制度の運用を効率化したA社

A社概要	社員数：約50名 創業100年を超す香料メーカー。果実を原料とした、飲料やゼリー・製菓などへ添加する食品用香料（フレーバー）の製造・販売を行う。東京の本社だけでなく、関西にも複数の事業所・工場を持つ。
抱えていた課題	①職種によって細分化されている6つの部門に応じた評価項目や配点の割振り・評価事例の選定を行う必要があった。 ②人事を担当する社員が少なく、業務負担も大きい。また、関西の拠点にも多くの社員がおり、評価表の配布・集計や進捗管理が困難であった。

A社には、第3章でも紹介した弊社のグループ会社がリリースしているクラウド型評価システム「発展人事評価」をご利用いただいております。もともと同社からは人事制度全体を見直したいという依頼があったことから、評価制度については設計の段階からコンサルティングをもとに一部の内容をシステムに搭載し、現在も運用中です。

そのため以下は、アナログで評価制度を構築し、運用における業務の効率化と評価データの集約・有効活用を目的として、システムを導入した事例となります。

(1) A社の人事評価制度における課題

A社は、香料の開発や製造(要望に合わせて香料を調合)、品質管理など専門的な職種が多く、合わせて6つの部門に分かれているなど、評価の項目やウェイト配分、評価の基準となる行動事例を細かく設定する必要がありました。

しかし評価項目に関する設計を細かくすると、Excelで作成していた人事評価表を、それぞれの設計に合わせて複数用意する必要があるなど、非常に手間がかかることが予想されました。

また関西にも複数の拠点を有していたことから被評価者の個別目標や、実際の評価結果を記載しているのかといった進捗管理は、拠点ごとに行われていました。そのため、東京本社の人事部門担当者が、期日内にすべての進捗状況を把握することが難しい状況となっていました。

(2) クラウド人事評価システムの導入と効果

そこで、制度設計の段階で、3つの評価項目(プロセス評価・業績評価・目標管理)を設定し、6つの部門ごとに重視する評価項目が異なるため、細かいウェイト調整を行いました。

また、3つの階層(管理職層、指導職層、一般職層)と部門に応じてプロセス評価などの内容が異なる、合計17の評価表を用意しました。

一見、非常に複雑な制度となっていますが、これらの内容を発展人事評価システムに取り込み、クラウド上での評価表の作成、評価結果の集計をすることができるようになりました。

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。

Q
uestionA
nswer

予算のつくり方

会社経営に役立つ予算のつくり方とは？

会社として達成すべき目標を数値化したものが管理会計でいう「予算」です。会社の「予算」をどのように立てるかは、経営者のタイプや会社の状況も違いますので、まさにその会社次第ということになります。

ただ、会社として達成すべき目標を考えていない経営者はいません。

つまり、どのような会社であっても予算をしっかりと管理すれば、目標が数字で明確化され、目標と実績の剥離が可視化されることで早期に経営改善の判断を行うことができるようになります。

(1) バランスのとれた予算をつくる

予算は達成することを前提とするため、どう頑張っても達成できないものを予算としてはいけません。

とはいえ、簡単に達成できる予算では目標としての意味が薄くなります。したがって月次決算を通じて、自社の実態を十分把握したうえでバランスよく右の2つの要件を満たすように作成する必要があります。



(2) まず損益計算書からつくる

目標とする業績は売上と利益を指すことが大半ですので、まず予算損益計算書を作成し、予算貸借対照表、資金繰り表については、必要な場合のみ作成することとします。

- 実績と比較できるように月次で作成
- 資金繰り表や予算貸借対照表は必要な場合のみ作成
- 会計システムから出力される損益計算書の月次残高推移表と同じフォームにする

(3) 予算作成の前提資料を用意する

会社が置かれている環境に大きな変化があった場合等は、当然それらを反映させるべく予算を変えざるを得ません。このような場合に業績への影響が大きい重要科目を整理し、当初の予算作成の前提資料を用意しておけば、的確で迅速な経営改善が可能となります。

(4) 業績に大きな影響を与える「KPI」

「KPI」とはKey Performance Indicatorの頭文字をとったもので、業績に大きな影響を与える数字をいいます。日本語では重要業績評価指標と呼ばれています。

KPIの代表例は販売単価、販売個数、歩留まり率、機械稼働率などで、社内のKPIのほとんどが長年の経験から業績向上につながるということがわかっています。

ジャンル:会計実務 > サブジャンル:予算管理実践ポイント

比較分析について

比較分析について教えてください。

分析というと、営業利益率や回転期間等といった経営指標を思い浮かべることが多いかも知れませんが、「分析とは比較である」という言葉があるように、比較分析は会社の数値管理全般の鉄板技ということができます。

比較とは、2つの数値の差額を出してその発生原因を探るというシンプルな手法です。

<当期実績と比較する主な対象>

●前年同月（前期）比較

●予算実績比較

比較が「引き算」の手法だとしたら、経営指標は「割り算」の手法です。

経営指標はその性質上、月次ではそれほど変動することはありません。

特に中小企業では会社の個性が強いことも多く、同業他社と比較したときに役立つ経営指標が少ないといったこともあります。

一方で比較分析は自社の過去の実績や目標値と比較するため理解が容易です。月次で数値管理し、各勘定科目の増減を通じて直近の自社の実態を把握できます。

<経営指標分析と比較分析の違い>

÷

<

—

「割り算」経営指標分析

- ROE、ROA、営業利益率など
（他社比較、変化少ない）
- 回転期間、流動比率など
（状況の把握）

「引き算」比較分析

- 各勘定科目の増減比較
（前期比較、予算比較）

前年同月比較は、比較した差異の数字それ自体より、その差異は何が原因で起きているのかといった背景を知ることが重要です。

数字に裏付けされた情報は、経営判断において価値の高い情報となります。

ぱっと見て原因がわかるものよりも、調べてみて「実は〇〇だった」ということが初めてわかるところにこそ、有益な情報が隠されています。