

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.743 2021.10.5

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年9月24日号

中国経済:景気指標の総点検 (2021年秋季号)

~景気評価結果は0勝,9敗,1分で0点に転落!

経済・金融フラッシュ 2021年9月30日号

鉱工業生産(21年8月)

~7-9月期は5四半期ぶりの減産へ

経営TOPICS

統計調査資料

第165回 中小企業景況調査

(2021年7-9月期)

経営情報レポート

収益拡大の機会として普及 サブスクリプション型サービス導入のポイント

経営データベース

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:年度経営計画

予算編成のポイント 利益計画の作成手順

発行:税理士法人 森田会計事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

鉱工業生産(21年8月) ～7-9月期は5四半期ぶりの減産へ

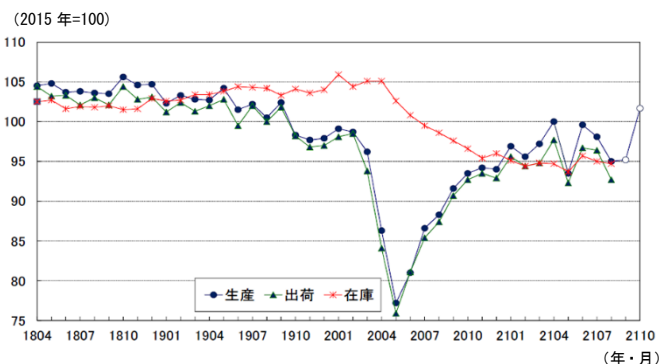
ニッセイ基礎研究所

1 8月の生産は事前予想を大きく下回る

経済産業省が9月30日に公表した鉱工業指数によると、21年8月の鉱工業生産指数は前月比▲3.2%(7月：同▲1.5%)と2ヵ月連続で低下し、事前の市場予想(QUICK集計：前月比▲0.5%、当社予想も同▲0.5%)を大きく下回る結果となった。出荷指数は前月比▲3.8%と2ヵ月連続の低下、在庫指数は前月比▲0.3%と2ヵ月連続の低下となった。8月の生産を業種別に見ると、世界的な半導体不足と東南アジアからの部品調達難の影響で自動車は前月比▲15.2%となり、7月の同▲3.3%から低下幅が大きく拡大したほか、堅調な推移が続いていた生産用機械(前月比▲3.2%)、電子部品・デバイス(同▲2.9%)も前月比でマイナスとなった。

財別の出荷動向を見ると、設備投資のうち機械投資の一致指標である資本財出荷指数(除く輸送機械)は21年4-6月期の前期比9.9%の後、7月が前月比▲0.9%、8月が同▲3.0%となった。

鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



(注) 生産の21年9、10月は製造工業生産予測指数で延長
(資料) 経済産業省「鉱工業指数」

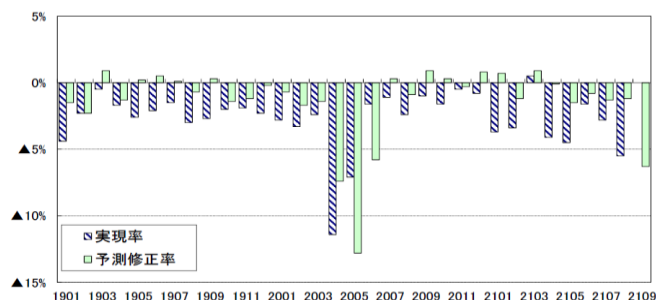
2 7-9月期は5四半期ぶりの減産へ

製造工業生産予測指数は、21年9月が前月比0.2%、10月が同6.8%となった。

生産計画の修正状況を示す実現率(8月)、予測修正率(9月)はそれぞれ▲5.5%、▲6.3%であった。予測指数を業種別にみると、7月(前月比▲3.8%)、8月(同▲12.5%)と2ヵ月連続で低下した輸送機械は、9月に同▲8.7%とさらに落ち込んだ後、10月には同15.8%と持ち直す計画となっている。ただし、8月の実現率が▲9.3%、9月の予測修正率が▲19.7%といずれも大幅なマイナスとなったことを踏まえると、実際の生産はさらに下振れる可能性もある。

21年8月の生産指数を9月の予測指数で先延ばしすると、7-9月期の生産は前期比▲1.6%となる。新型コロナウイルス感染症の影響で前期比▲16.8%と急速に落ち込んだ21年4-6月期以来、5四半期ぶりの減産となることが確実となった。

最近の実現率、予測修正率の推移



(資料) 経済産業省「製造工業生産予測指数」

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。

第165回 中小企業景況調査 (2021年7-9月期)

経済産業省 2021年9月30日公表 調査機関:独立行政法人 中小企業基盤整備機構

調査結果のポイント

中小企業の業況判断DIは、2期ぶりに低下した。

- ① 2021年7-9月期の全産業の業況判断DIは、▲28.4（前期差 2.6 ポイント減）となり、2期ぶりに低下した。
- ② 製造業の業況判断DIは、▲17.5（前期差 0.3 ポイント減）となり、5期ぶりに低下した。業種別に見ると、化学、繊維工業、輸送用機械器具、機械器具など8業種で上昇し、食品、鉄鋼・非鉄金属、家具・装備品、金属製品など6業種で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント (例)
・単価の良い半導体製造装置の関係の仕事が増えているため業況は回復している。また、今まで採算が取れていなかった受注を精査したことで、収益面での改善が図れている。[輸送用機械器具 群馬]
- ③ 非製造業の業況判断DIは、▲32.1（前期差 3.3 ポイント減）となり、2期ぶりに低下した。産業別に見ると、小売業、卸売業、建設業、サービス業のすべての産業で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント (例)
・油脂、小麦粉の仕入れ価格が上昇しているが、販売単価を上げられずに負担が増加している。コロナの影響で夏のイベントが全て中止になってしまい、帰省客も含めて客足が戻らない状況が続いている。[小売業 福島]
- ④ 全産業の長期資金借入難易度DIは、▲7.1（前期差 1.9 ポイント減）と4期連続して低下し、短期資金借入難易度DIは、▲4.6（前期差 1.1 ポイント減）と3期連続して低下した。

<トピックス①>

全産業の原材料・商品仕入単価DI（前年同期比）は、35.4（前期差 6.7 ポイント増）と5期連続して上昇した。産業別に見ると、建設業、卸売業、製造業、サービス業、小売業のすべての産業で上昇した。

(参考) 調査対象企業のコメント (例)

- ・ウッドショックによる仕入単価の値上がりにより、施工を延期せざるを得ない現場がでてきている。特定材料不足もあると思われる。年内は厳しい状況が続くと思われる。[卸売業 東京]

<トピックス②>

全産業の従業員数過不足DI（今期の水準）は、▲12.7（前期差2.2ポイント減）と2期連続して低下し不足感が強まった。産業別に見ると、小売業で上昇し、建設業、製造業、サービス業、卸売業で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント (例)

- ・コロナ禍でも需要が継続しているのがIT業界。当社も業種によっては大幅な需要減があるものの全体的に案件は伸長。業績を伸ばす機会はあるが、人材獲得競争による技術者不足も続き、それが成長への足枷となっている。[情報通信・広告業 佐賀]

注) DIは特に断りがない場合は前期比（季節調整値）による。

1. 業況判断DI

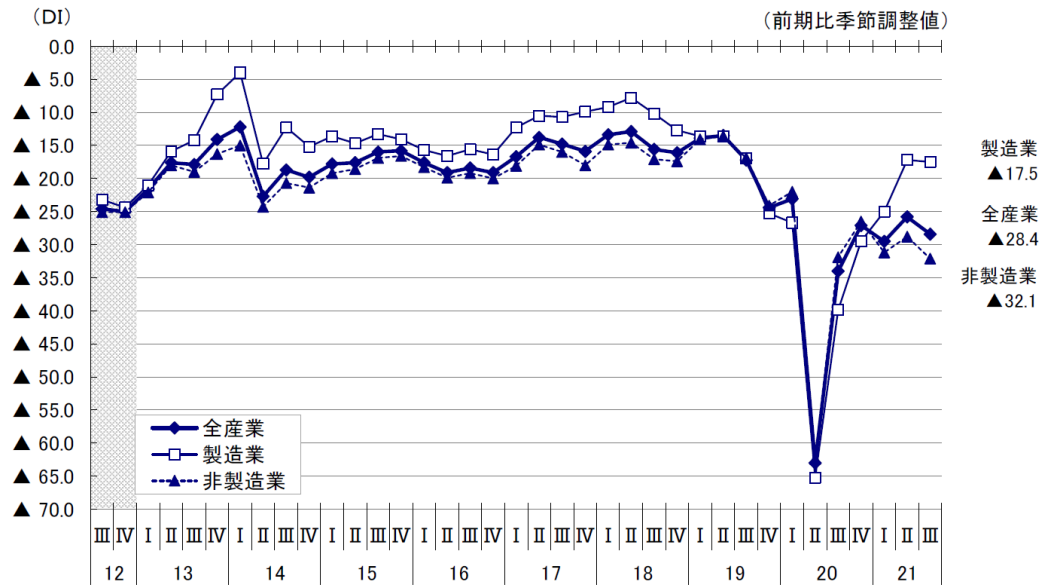
(1) 全産業

2021年7-9月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲25.8→)▲28.4(前期差 2.6 ポイント減)となり、2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

製造業の業況判断DIは、(前期▲17.2→)▲17.5(前期差 0.3 ポイント減)と5期ぶりにマイナス幅が拡大した。

非製造業の業況判断DIは、(前期▲28.8→)▲32.1(前期差 3.3 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

中小企業の業績判断DIの推移



(2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲17.2→)▲17.5(前期差 0.3 ポイント減)と5期ぶりにマイナス幅が拡大した。

製造業の14業種の内訳では、化学で2.5(前期差 10.5 ポイント増)とマイナスからプラスに転じ、繊維工業で▲23.8(前期差 7.2 ポイント増)、輸送用機械器具で▲1.9(前期差 6.0 ポイント増)、機械器具で▲5.3(前期差 5.3 ポイント増)など7業種でマイナス幅が縮小し、鉄鋼・非鉄金属で▲4.7(前期差 6.0 ポイント減)、パルプ・紙・紙加工品で▲1.5(前期差 2.4 ポイント減)と2業種でプラスからマイナスに転じ、食料品で▲26.2(前期差 6.5 ポイント減)、家具・装備品で▲26.4(前期差 3.9 ポイント減)、金属製品で▲8.2(前期差 3.9 ポイント減)、その他の製造業で▲17.0(前期差 3.0 ポイント減)と4業種でマイナス幅が拡大した。

(3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲28.8→)▲32.1(前期差 3.3 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、小売業で▲40.8(前期差 5.5 ポイント減)、卸売業で▲24.3(前期差 5.0 ポイント減)、建設業で▲15.9(前期差 2.0 ポイント減)、サービス業で▲33.4(前期差 1.1 ポイント減)といずれもマイナス幅が拡大した。

サービス業の内訳では、対事業所サービス業(運送・倉庫)で▲30.1(前期差 4.3 ポイント増)、宿泊業で▲52.6(前期差 1.7 ポイント増)、情報通信・広告業で▲17.5(前期差 0.4 ポ

イント増)、対個人サービス業(生活関連)で▲30.5(前期差 0.1 ポイント増)とマイナス幅が縮小し、飲食業で▲55.0(前期差 5.0 ポイント減)、対個人サービス業(自動車整備その他)で▲21.8(前期差 4.1 ポイント減)、対事業所サービス業(専門技術その他)で▲16.1(前期差 1.1 ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

2. 売上額DI

全産業の売上額DIは、(前期▲25.4→) ▲26.5(前期差 1.1 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、製造業で(前期▲14.1→) ▲14.3(前期差 0.2 ポイント減)と5期ぶりにマイナス幅が拡大し、非製造業で(前期▲29.0→) ▲30.6(前期差 1.6 ポイント減)と3期連続してマイナス幅が拡大した。

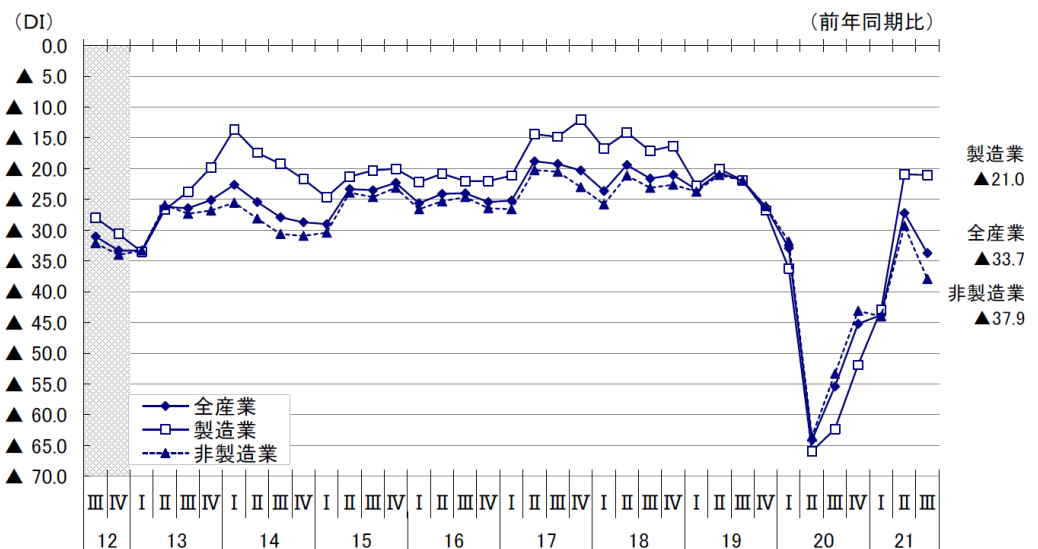
3. 採算(経常利益)DI

全産業の採算(経常利益)DI(「好転」→「悪化」、前年同期比)は、(前期▲27.2→) ▲33.7(前期差 6.5 ポイント減)と5期ぶりにマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、製造業で(前期▲20.9→) ▲21.0(前期差 0.1 ポイント

減)と5期ぶりにマイナス幅が拡大し、非製造業で(前期▲29.3→) ▲37.9(前期差 8.6 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

中小企業の採算(経常利益)DIの推移



4. 資金繰りDI

全産業の資金繰りDIは、(前期▲18.4→) ▲19.9(前期差 1.5 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で(前期▲14.0→) ▲14.6(前期差 0.6 ポイント減)と5期ぶりにマイナス幅が拡大し、非製造業で(前期▲19.7→) ▲21.7(前期差 2.0 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

第165回 中小企業景況調査(2021年7-9月期)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



収益拡大の機会として普及

サブスクリプション型 サービス導入のポイント

1. サブスクリプション型サービスとは
2. サービスの種類と成功のポイント
3. 新たなビジネスモデルの切り口
4. サブスクリプション型サービスの導入事例



参考文献

『サブスクリプション』(ティエン・ツォ、ゲイブ・ワイザート著 ダイアモンド社) 『ビジネスモデル2.0
図鑑』(近藤 哲朗著 KADOKAWA社) 『儲けのしくみ』(酒井 威津善著 自由国民社)
『ダイヤモンドオンライン』(週刊ダイヤモンド編集部)

1

企業経営情報レポート

サブスクリプション型サービスとは

近年のビジネスモデルとして、サブスクリプション型(提供する商品やサービスの数ではなく、利用期間に対して対価を支払う方式)のサービスがあらゆる業種において拡大普及し始めています。背景には、消費者志向が変わってきたことが一因となっていますが、Netflixなどの映像コンテンツを配信する新たな成功例が生まれ、メディア企業以外にも世界中でサブスクリプションサービスを導入している企業が増えています。本稿では、新たな収益拡大の可能性のあるサブスクリプション型サービスの概要について解説します。

■ サブスクリプション型サービスが普及してきた背景

(1) 顧客志向の変化

これまでの流通ルートは、「メーカー→流通チャネル→消費者」という川上から川下へ流れていくことが主流でしたが、このようなメーカー側から発信した販売方法では、消費者志向が多様化し、個別ニーズにあった商品やサービスの提供が難しくなってきました。事業者が積極的にサブスクリプションに取り組む背景には、時代が多品種少量生産、モノからサービス・価値、体験重視などの消費者志向が変わってきたため、いかに消費者を自社のファン(=固定客)に結び付けるかが重要になっています。

近年の消費者は、モノの所有に固執しないシェアリングを好む傾向が強くなり、企業側にはこれからますますモノが売れなくなるという危機感があります。また、サブスクリプション型サービス(以下、本サービス)が広がった要因としては、インターネットやスマホが各家庭に普及し、WEBで契約することが一般的になったという背景もあります。

■ 消費活動の変化

消費者側		企業側	
これまで	これから	これまで	これから
モノの所有	モノの利用	モノを売る	価値を提供
じっくり選ぶ	早く選べる	大量生産重視	顧客ニーズ重視
性能や機能を重視	価値や利便性を重視	ヒット商品の開発	顧客との関係強化

(2) これまでのマーケティング手法が通用しなくなってきた

以前は、企業のゴールは製品をできるだけたくさん売ることでした。そのために重視されたマーケティング手法は「プッシュ」型と「プル」型の2つの手法です。「プッシュ」とは流通チャネルに商品を流すことであり、競合他社より多く売るために販促活動などに資金や人員が注ぎ込まれました。また、「プル」にも注力し、多くの顧客に来店してもらい自社製品・商品を買ってもらうために、宣伝を積極的に行ってきた状況があります。しかし、このような販売方法がだんだん通用しなくなったことも本サービスが普及してきた背景だといえます。

2

企業経営情報レポート

サービスの類型と成功のポイント

■ 導入のメリット

(1) 事業者側のメリット

事業者側からみると、本サービス導入には次のようなメリットがあります。

顧客と長期的に良好な関係を構築することで、継続的な利益が見込める点がサブスクリプション型サービスの最も大きなメリットと言えます。

■ 事業者側のメリット

- 継続的な収益が見込める
- ユーザーとデータ共有や継続的なコミュニケーションを行い、顧客管理がしやすくなる
- ユーザーの利用状況やニーズにあった新たなサービスを提供でき、休眠や解約を防ぎやすくなる
- 利用頻度が上がればロイヤリティの高い常連顧客化が狙える

(2) ユーザー側のメリット

ユーザー側には、次のようなメリットがあります。購入するよりも安価でサービスを利用でき、手間を省け、利便性が高いサービスを受けることが可能なことが最大のメリットといえます。

■ ユーザー側のメリット

- 購入するよりも安価で利用できる
- 商品やサービスを選ぶ手間が省ける
- トライアルが可能なケースが多く、満足できなければ一定期間後に解約できる
- 必要な期間がわかっている場合に期間を決めて導入できる

■ 導入成功のポイント

消費者にとっては「購入」と「レンタル」に加えて、サブスクリプションという選択肢が増えたことは大きなメリットであるといえます。本サービスは、その商品、サービスを使うだけにとどまらず、さらなる価値（情報、特別感など）を提供することが多いのが特徴です。

例えば、ブランドバッグを取り扱う「ラクサス」は、単に定額制でブランドバッグが使えるだけでなく、結婚式、パーティーの場に合うものを選んだり、自分の気分に合わせて選ぶことができます。また、洋服を定額制で利用できる「エークローゼット」は、スタイリストが選んだ服が届くため、洋服選びに悩まなくてもよいという価値を提供しています。

また、このサービスは高い顧客満足を実現するために、いろいろと工夫することが求められており、料金プランにバリエーションを持たせるなどのサービスを展開しています。

例えば、「おためしプラン」「基本プラン」「特別プラン」などのように選べるのがポイントです。また、海外出張などの理由で長期に利用できない場合には、一時的にサービス利用を休止できるようなプランをつけることも方法のひとつです。

3

企業経営情報レポート

新たなビジネスモデルの切り口

■ ビジネスモデルを変える発想を持つポイント

定額制サービスの導入にあたっては、単に既存サービス提供を定額にするという発想だけでは、成功は難しいといえます。既存サービスの強みを生かしつつ、ビジネスモデルを変えることで新たな収益の機会が得られます。ビジネスモデルを変化させるためのポイントは、以下の4点です。

■ ビジネスモデルを変化させる4つのポイント

- (1) 顧客を変える (2) 商品・サービスを変える (3) 場所を変える (4) 時間を変える

■ 顧客を変える

ターゲットにしている顧客を変えると新規顧客の開拓につながる可能性があります。新規顧客を開拓するターゲットとしては、以下の層が考えられます。

- ①本来の顧客層ではない客（例：違う目的で利用する方）
②直接の利用者でない客（例：利用者の親族） ③違うターゲット層（例：年齢、性別、居住地）

①は、例えばメガネは視力の悪い方のための道具ですが、ファッション性を追及したものであれば、メガネをかけたことのない人を新しい顧客に迎えることができます。

②の例として、介護サービスは介護が必要となった人が受けるサービスですが、サービス利用にあたって、料金を負担しているのは親族（子など）であるケースが多いといわれています。

よって、親族を対象にしたサービスを検討すれば、新たな顧客層につながるかもしれません。

③は、高級車を格安定額で利用できる例が挙げられます。一般的に若年層は所得水準が低い人が多く、高級車に乗るのは憧れであった人にも、安い料金で利用できるようなシステムをつくれれば、車を持たない若年層を新規顧客につなげることができるかもしれません。

■ 商品・サービスを変える

顧客などの要素は変えずに、商品やサービスを変えるという発想です。変えるためのキーワードは次の3つです。

■ 商品・サービスを変える3つのキーワード

- ①簡素化による低価格化 ②イージーオーダー化（選べる） ③差別化

①は、必要以上のサービスを省き、安い料金で利用できることを検討することです。

代表的なサービスとしてはLCC(Low Cost Carrier：効率的な運営により低価格の運賃で運航サービスを提供する航空会社)やヘアカット専門店などがあげられます。

②は、基本的なパターンをベースにオリジナル性を出す方法です。パターン化することでコスト管理がしやすいメリットがあるからです。例えば、ユニクロがイーゾーオーダーの展開を始めましたが、提供される洋服が「安い」「品質が良い」だけでは、業績を伸ばすことが難しくなってきたことがこうした取り組みを始めた背景だといえます。

③は、他社にない魅力を追求し、差別化を図ることです。例えば、お酒の定期配送を行っている通信販売がありますが、このようなサービスは既に行われているため、なかなか入手できない地酒を専門に取り扱う専門店になる方法などがあげられます。

■ 場所を変える

販売する場所を変える考え方で、例えばレンタカーを利用したい場合に、以前は駅前などに店舗が限定されていたため、近所で借りることが難しいなどの欠点がありました。しかし、最近ではガソリンスタンドと提携したり、駐車場を活用したカーシェアリングなどが普及してきており、これまでの固定概念（レンタカーは駅の近くの店舗まで行って借りる）に捉われない発想を持つことです。

また、ネット社会になっている今では、実店舗でなく仮想店舗を持つ事業者が大きく業績を伸ばしており、販売する場所を変えて成功した代表的な事例といえます。

■ 時間を変える

営業時間帯を変えるだけで、顧客の流れが大きく変わることがあります。コンビニエンスストアは、以前は深夜の営業や、ほぼ定価で販売している商品（しかもアイテム数は限定）しか取り扱っていない店舗が果たして成功するのかという声もありました。

今では深夜営業や24時間営業で売り上げを伸ばしています。このケースは、顧客は価格や商品数よりも営業時間にニーズがあったという典型です。

一方、営業時間を週末に限定し、業績を伸ばしているスーパーもあります。この業態のメリットは、比較的顧客の少ない平日に営業を行わないことで、固定費を大幅に削減できることです。

これらのポイントは、一つの要素に限らず組み合わせる方法もあります。すべてを変えてしまうと既存ビジネスとは全く異なるビジネスになってしまい、顧客離れにつながる可能性があるため注意が必要です。人は100%知らないものと、100%知っているものについては興味を持たないといわれていることから、一部を変えてみることも工夫の一つだといえます。

■ 既成概念を変えてみる

体調が悪いときに受診しようと考えても、仕事が忙しくてすぐに病院に行けなかったり、心配なことがあるので医師に相談したい時などにネットで医師に相談対応できる定額サービスがあります。

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。

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。

Q
uestion

A
nswer

■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あります。

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。

Q
uestion

A
nswer

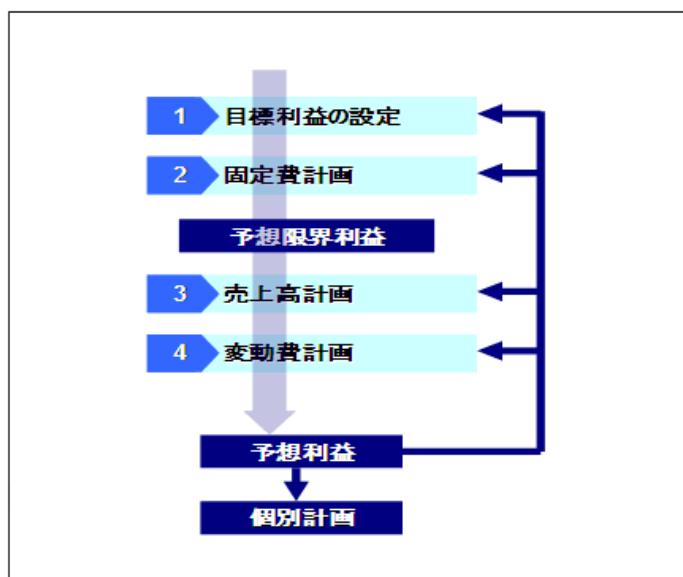
利益計画を策定する際は、まず目標利益を決めることから始めます。

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。

週刊 WEB 企業経営マガジン No. 743

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。