週刊WEBマガジン
Vol.988

企業経営

2026.10.6







ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2026年10月1日号

日銀短観（9月調査）

～景況感や設備投資計画は堅調維持、物価上昇圧力の高止まりを示唆

経済・金融フラッシュ 2026年9月30日号

鉱工業生産 26年8月

～熊本地震の影響で自動車などの生産が大きく下振れ

経営TOPICS

統計調査資料 全国小企業月次動向調査（2026年8月実績、9月見通し）

経営情報レポート

顧客価値創出を基軸とした人事制度への転換
サブスクリプション型ビジネスに対応した人事評価法

経営データベース

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:管理会計と損益分岐点

損益分岐点の算出方法
限界利益率と経常利益の関係

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。

Weeklyエコノミスト・レター要旨　2026年10月1日号

ネット
ジャーナル

日銀短観（9月調査）
～景況感や設備投資計画は堅調維持、物価上昇圧力の高止まりを示唆

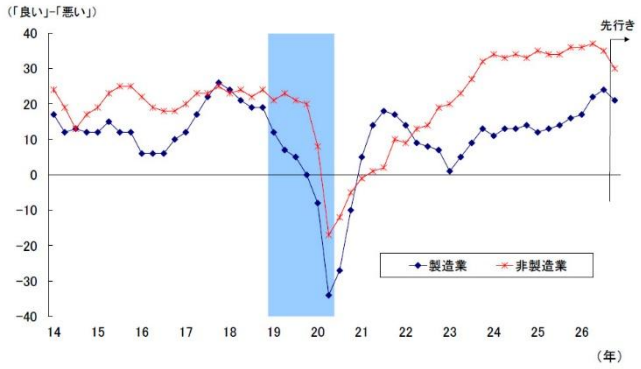
ニッセイ基礎研究所

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　9月短観では、中東情勢の悪化に伴う原材料等の価格高騰が重荷になったものの、AI関連需要や価格転嫁の進展が追い風になり、大企業製造業の景況感が改善した。

一方、AI関連需要による恩恵が製造業ほど強くない非製造業では、コスト上昇や金利上昇に加え、地震や長雨の影響もあって、景況感が弱含んだ。

景況感は製造業で6期連続の改善（大企業）



（注）シャドーは景気後退期間、25 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　先行きの景況感については総じて悪化が示された。

中東情勢の悪化が長引き、コスト上昇や金利上昇などへ波及することへの警戒が幅広い業種で現れたとみられる。

3　2026年度の設備投資計画（全規模）は前回から上方修正された。

収益改善に伴って企業の投資余力が高まるなか、人手不足に対応する省力化や、データセンターなどAI関連の投資需要を背景に、概ね堅調な計画が維持された。

4　これまで上昇傾向にあった企業の物価見通しは、今回上昇が一服した形になった。ただし、インフレ予想は高止まりしており、物価全般の見通しは短期から中期にかけて物価目標の2%を大きく上回った状況が続いている。

また、資金繰り判断DIや金融機関の貸出態度判断DIは小動きに留まり、緩和的な金融環境が続いていることがうかがわれる。

5　日銀は9月のMPMで利上げを決定したうえ、今後も基調物価を2%程度の水準で安定させていくという観点を重視しつつ、利上げを継続する姿勢を維持している。

インフレ予想のさらなる上振れがみられなかったことを踏まえると、今回の短観が日銀に連続利上げを促すほどの強い材料になったとは考えにくい。

ただし、堅調な景況感や設備投資計画、高止まりするインフレ予想、緩和的な金融環境が確認されたことは、日銀が物価上振れリスクへの警戒を維持する材料になったと考えられる。

日銀は当面、中東情勢や経済データ等を注視しつつ、近い将来の追加利上げのタイミングを探ることになりそうだ。

「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。

ネット
ジャーナル

鉱工業生産26年8月
～熊本地震の影響で自動車などの生産が大きく下振れ

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。

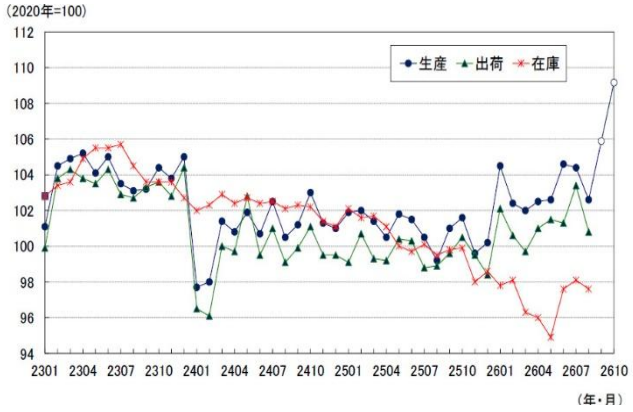
1 8月の生産は市場予想を大きく下回り、2ヵ月連続の低下

経済産業省が9月30日に公表した鉱工業指数によると、26年8月の鉱工業生産指数は前月比▲1.7%（7月：同▲0.2%）と2ヵ月連続で低下し、事前の市場予想（QUICK集計：前月比1.7%、当社予想は同2.0%）を大きく下回る結果となった。出荷指数は前月比▲2.5%と2ヵ月ぶりの低下、在庫指数は前月比▲0.5%と3ヵ月ぶりの低下となった。

8月の生産を業種別にみると、生産用機械は前月比6.1%と7月（同5.1%）に続き高い伸びとなったが、熊本地震の影響で7月末から8月上旬にかけて工場が稼働停止となった自動車が前月比▲6.8%と大きく落ち込んだほか、石油・石炭製品（同▲13.3%）、汎用・業務用機械（同▲6.1%）が大幅に低下した。

鉱工業生産の15業種中、12業種が低下、3業種が上昇した。

鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



（注）生産の26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 先行きは熊本地震からの復旧が見込まれる一方、豪雨や台風による下押しも

製造工業生産予測指数は、26年9月が前月比3.2%、10月が同3.1%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▲8.8%、▲1.8%であった。

実現率（前回予測調査から今回実績への修正率）のマイナス幅は半導体不足や中国のロックダウンの影響で生産実績が予測指数から大きく下振れた22年5月（▲9.0%）以来の大きさとなった。

生産用機械（▲21.6%）、石油製品（▲18.3%）、電気・情報通信機械（▲12.9%）、輸送機械（▲10.2%）のマイナス幅が特に大きかった。

予測指数を業種別にみると、8月の実現率が大幅マイナスとなった業種は、9月、10月の予測指数がいずれも高い伸びとなっている（生産用機械～9月：前月比6.4%、10月：同12.9%、石油製品～9月：前月比18.2%、10月：同1.8%、電気・情報通信機械～9月：前月比11.3%、10月：同9.1%、輸送機械～9月：前月比4.6%、10月：同2.7%）。

自動車や半導体関連では、熊本地震で停止していた工場の稼働再開に伴う反動増が生産を押し上げることが見込まれる。

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。

経営 TOPICS
統計調査資料
抜 粋

全国小企業月次動向調査
（2026年8月実績、9月見通し）

日本政策金融公庫　2026年9月25日公表

結　果　の　概　況

［概況］ 小企業の売上DI（8月実績）は、低下

1 売　上

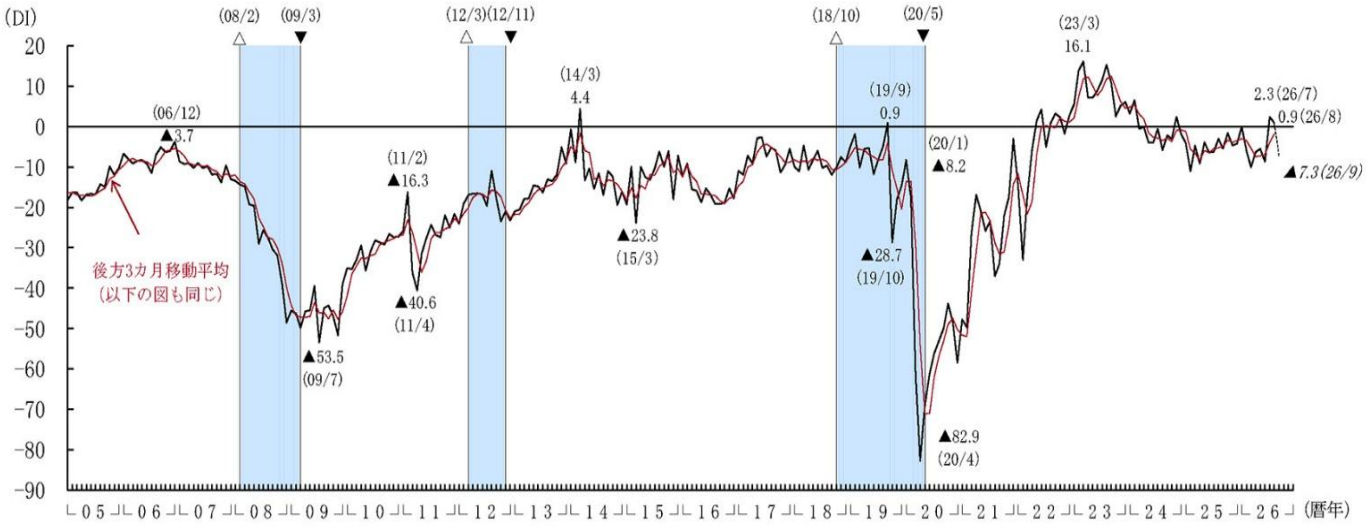
●2026 年８月の売上 DI は、７月（2.3）から 1.4 ポイント低下し、0.9 となった。
９月は▲7.3 と、８月に比べ 8.2 ポイント低下する見通しとなっている。

●業種別にみると、製造業（▲10.5→8.7）では上昇した一方、非製造業（3.9→▲0.1）では低下した。９月は、製造業（▲12.0）、非製造業（▲6.7）ともに、低下する見通しとなっている。

●非製造業では、小売業を除くすべての業種で低下した。９月は、運輸業を除くすべての業種で、低下する見通しとなっている。

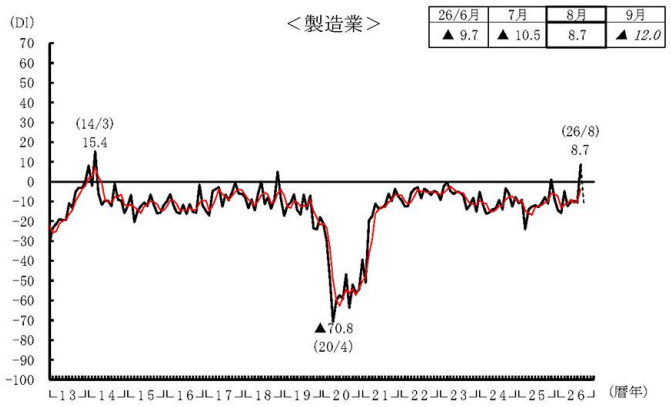
売上DIの推移（全業種計、季節調整値）

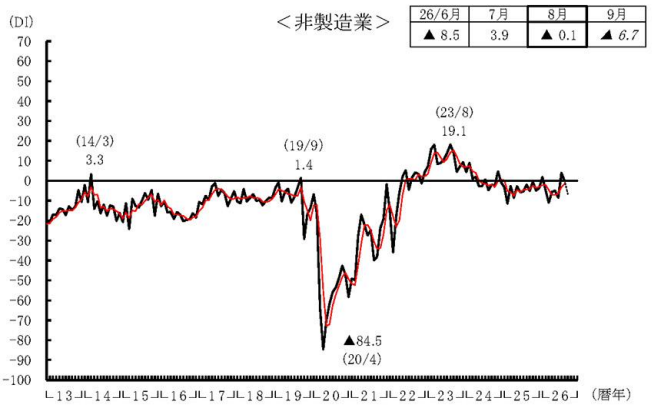
	2025 8月	9月	10月	11月	12月	2026 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実　績	▲ 3.1	▲ 5.4	▲ 1.6	▲ 4.7	▲ 4.2	▲ 0.1	▲ 5.9	▲ 10.0	▲ 6.3	▲ 5.5	▲ 8.7	2.3	0.9	-
見通し	*▲ 7.7*	*▲ 6.7*	*▲ 1.4*	*▲ 2.7*	*▲ 4.4*	*▲ 7.6*	*▲ 7.3*	*▲ 14.4*	*▲ 13.8*	*▲ 13.1*	*▲ 12.7*	*▲ 9.1*	*2.5*	*▲ 7.3*

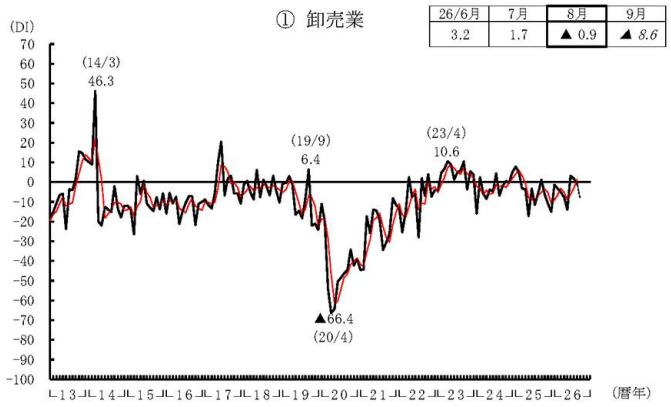


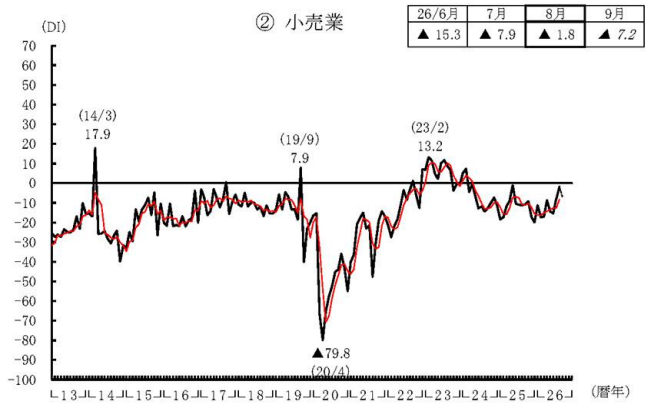
（注）1.売上ＤＩは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合
2.―は実績、┈┈は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。（以下同）

業種別売上DIの推移（季節調整値）









（実績）（見通し）

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2026年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
製造業	▲ 23.9	▲ 14.1	▲ 12.6	▲ 11.9	▲ 12.8	▲ 11.1	▲ 7.8	▲ 10.9	1.1	▲ 9.0	▲ 14.4	▲ 15.9	▲ 4.9	▲ 12.3	▲ 10.1	▲ 9.7	▲ 10.5	8.7	◢ 12.0	製造業
金属・機械	▲ 24.2	▲ 8.8	▲ 8.6	▲ 17.4	▲ 14.0	▲ 13.6	▲ 7.6	▲ 10.9	2.3	▲ 5.8	▲ 26.9	▲ 9.3	8.0	▲ 29.8	▲ 12.5	▲ 5.8	▲ 6.2	7.1	◢ 21.0	金属・機械
その他製造	▲ 18.1	▲ 19.0	▲ 15.9	▲ 7.0	▲ 11.3	▲ 7.9	▲ 11.9	▲ 9.5	▲ 2.5	▲ 13.5	▲ 9.8	▲ 15.5	▲ 10.8	4.4	▲ 7.4	▲ 13.7	▲ 14.2	10.9	2.7	その他製造
非製造業	▲ 2.7	▲ 8.6	▲ 2.8	▲ 5.7	▲ 5.4	▲ 2.0	▲ 5.0	▲ 0.5	▲ 5.0	▲ 3.6	1.9	▲ 4.7	▲ 11.0	▲ 5.6	▲ 4.9	▲ 8.5	3.9	▲ 0.1	◢ 6.7	非製造業
①卸売業	▲ 3.2	▲ 3.6	▲ 17.2	▲ 3.3	▲ 11.5	▲ 5.3	1.3	▲ 6.2	▲ 10.8	▲ 15.0	▲ 1.4	▲ 3.2	▲ 5.0	▲ 7.7	▲ 14.1	3.2	1.7	▲ 0.9	◢ 8.6	①卸売業
繊・衣・食	7.2	▲ 2.6	▲ 2.1	▲ 7.2	▲ 7.2	▲ 4.5	▲ 1.8	▲ 1.3	▲ 6.4	▲ 8.3	▲ 6.6	▲ 0.9	▲ 12.0	▲ 10.2	▲ 10.1	▲ 13.5	▲ 2.5	▲ 13.8	◢ 8.9	繊・衣・食
機械・建材	▲ 8.4	▲ 3.6	▲ 27.8	0.3	▲ 13.4	▲ 6.8	1.3	▲ 9.6	▲ 13.3	▲ 16.5	1.9	▲ 7.3	0.6	▲ 5.2	▲ 17.4	14.6	5.3	6.0	◢ 9.6	機械・建材
②小売業	▲ 11.6	▲ 9.2	▲ 1.1	▲ 10.5	▲ 11.1	▲ 11.1	▲ 11.0	▲ 9.2	▲ 17.3	▲ 20.0	▲ 11.3	▲ 17.4	▲ 16.9	▲ 8.7	▲ 14.3	▲ 15.3	▲ 7.9	▲ 1.8	◢ 7.2	②小売業
耐久消費財	▲ 16.0	▲ 18.4	▲ 14.3	▲ 10.9	▲ 12.7	▲ 7.4	▲ 10.9	▲ 7.4	▲ 14.2	▲ 10.8	▲ 9.8	▲ 15.1	▲ 17.6	▲ 14.0	▲ 23.4	▲ 27.8	▲ 6.3	▲ 6.4	◢ 9.8	耐久消費財
非耐久消費財	▲ 11.0	▲ 7.3	0.4	▲ 10.5	▲ 10.1	▲ 11.9	▲ 10.9	▲ 9.5	▲ 15.8	▲ 22.8	▲ 11.9	▲ 17.9	▲ 16.9	▲ 7.6	▲ 13.8	▲ 12.7	▲ 7.5	▲ 0.8	◢ 6.7	非耐久消費財
③飲食店	▲ 0.6	0.9	▲ 5.8	▲ 0.5	▲ 7.0	7.8	▲ 13.1	4.4	2.5	12.7	14.8	3.9	▲ 8.5	▲ 12.0	15.0	5.7	31.3	13.1	2.4	③飲食店
④サービス業	6.2	▲ 10.7	5.4	1.5	4.1	6.7	10.4	6.0	1.9	10.2	9.2	6.0	▲ 9.9	▲ 1.7	1.0	▲ 15.6	▲ 0.7	▲ 4.3	◢ 8.2	④サービス業
事業所向け	5.4	▲ 4.2	▲ 7.1	19.1	▲ 9.2	▲ 6.3	▲ 3.7	▲ 0.1	▲ 1.5	▲ 0.0	2.0	▲ 3.5	▲ 8.7	▲ 6.7	▲ 2.7	1.7	▲ 5.9	▲ 1.1	◢ 9.6	事業所向け
個人向け	6.4	▲ 12.2	9.7	▲ 2.5	10.1	11.2	15.3	7.6	3.0	13.6	10.9	8.4	▲ 10.5	1.2	2.0	▲ 19.5	2.4	▲ 5.9	◢ 7.6	個人向け
⑤建設業	▲ 2.4	▲ 18.4	▲ 10.7	▲ 21.6	▲ 14.2	▲ 14.1	▲ 17.1	▲ 4.6	▲ 2.4	▲ 17.4	0.7	0.1	▲ 3.6	▲ 2.2	▲ 19.7	▲ 9.7	▲ 3.4	▲ 3.5	◢ 12.1	⑤建設業
⑥運輸業	9.4	▲ 9.5	0.9	▲ 4.1	4.3	▲ 4.0	▲ 23.4	▲ 10.4	▲ 5.0	0.2	▲ 3.2	▲ 7.4	▲ 3.5	0.0	7.2	5.8	16.9	▲ 5.6	◢ 2.1	⑥運輸業
道路貨物	10.5	▲ 4.4	2.4	0.2	8.9	▲ 5.2	▲ 23.9	▲ 11.0	▲ 5.1	1.4	▲ 4.0	▲ 6.8	▲ 2.6	1.9	7.0	8.4	16.4	▲ 2.9	◢ 0.0	道路貨物
個人タクシー	▲ 6.0	▲ 32.4	▲ 14.1	▲ 35.3	▲ 27.9	15.9	▲ 22.3	▲ 15.3	▲ 18.8	▲ 16.4	▲ 6.9	▲ 17.3	▲ 14.6	8.7	8.4	▲ 8.8	34.5	▲ 22.3	10.7	個人タクシー
全業種計	▲ 4.7	▲ 9.2	▲ 3.9	▲ 6.4	▲ 6.3	▲ 3.1	▲ 5.4	▲ 1.6	▲ 4.7	▲ 4.2	▲ 0.1	▲ 5.9	▲ 10.0	▲ 6.3	▲ 5.5	▲ 8.7	2.3	0.9	◢ 7.3	全業種計

(注) 1.網掛けは、前月から低下した数値。　　2.季節調整は業種ごとに行っている。

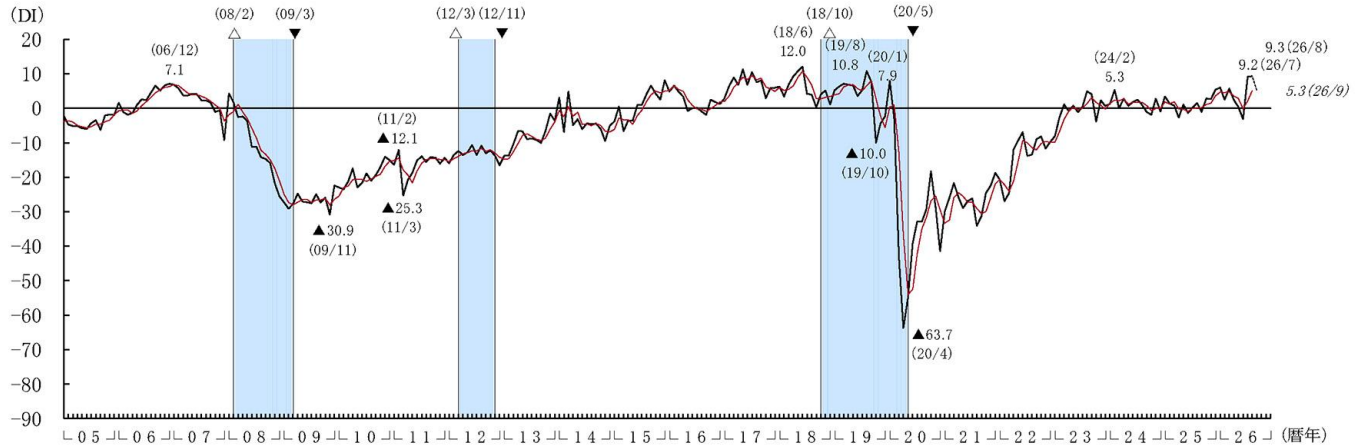
2 採　算

●2026年8月の採算DIは、7月から0.1ポイント上昇し、9.3となった。

●9月の採算DIは、5.3と、低下する見通しとなっている。

採算DIの推移（全業種計、季節調整値）

	2025 8月	9月	10月	11月	12月	2026 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実　績	1.5	▲ 1.0	2.9	2.7	5.3	6.0	2.5	5.7	2.4	0.4	▲ 3.2	9.2	9.3	-
見通し	*3.0*	*0.3*	*3.5*	*2.0*	*4.6*	*4.7*	*3.7*	*1.7*	*▲ 0.5*	*▲ 1.2*	*▲ 0.6*	*1.8*	*5.5*	*5.*

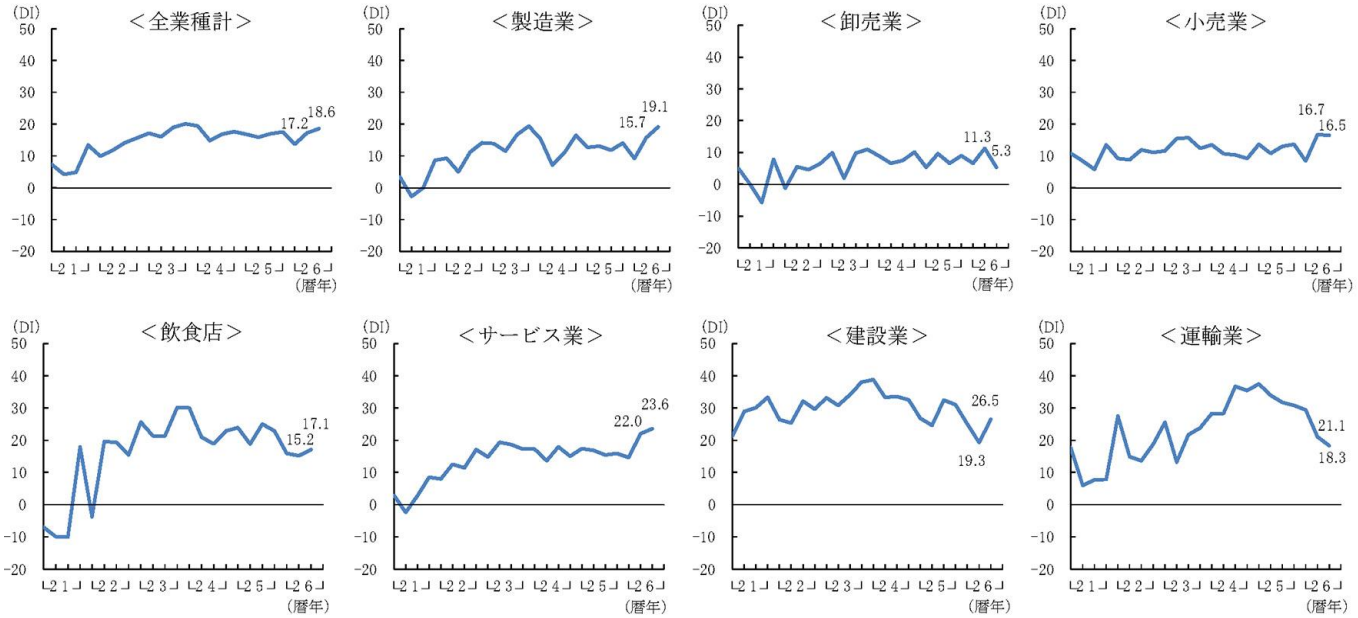


3 雇　用

●2026年9月調査の従業員過不足DIは、18.6となった。

●業種別にみると、建設業が26.5と最も高く、次いでサービス業（23.6）、製造業（19.1）の順となっている。

従業員過不足DIの推移



（注）１このところ（3カ月程度）の仕事量からみた従業員数の過不足を尋ねたもの。
２ 従業員過不足DIは「不足」企業割合－「過剰」企業割合。
３ 調査期は、各年の3、6、9、12月。

全国小企業月次動向調査（２０２６年８月実績、９月見通し）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

顧客価値創出を基軸とした人事制度への転換

サブスクリプション型ビジネスに対応した人事評価法

1. サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化
2. サブスク型ビジネスにおける人材マネジメントの変化
3. サブスク時代における人事評価のポイント
4. サブスク型ビジネスに対応した評価制度の事例



■参考文献

『サブスクリプション―「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』(著：ティエン・ツォ、ゲイブ・ワイザート ダイヤモンド社)　矢野経済研究所：「サブスクリプションサービス市場に関する調査を実施（2023 年)」　他

1 企業経営情報レポート

サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化

近年、継続課金を前提とするサブスクリプション型ビジネスへ移行する企業が増えています。これに合わせるように、売上や契約件数だけでなく、継続率や顧客価値、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）などを重視した評価制度への見直しも進んでいます。

そこで、本レポートでは、サブスクリプションモデルの拡大によるビジネス構造の変化を整理したうえで、それに対応する人事制度、とりわけ評価制度設計のポイントを考察します。

■ サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化

（１）サブスクリプションモデルとは何か

サブスクリプションモデルとは、顧客が商品やサービスを一度で買い切るのではなく、一定期間の利用権に対して継続的に料金を支払うビジネスモデルです。従来型の売切型ビジネスでは、企業は販売時点で売上を計上し、その後の収益機会は限定的でした。

これに対し、サブスクリプションモデルでは契約後の継続利用そのものが収益の源泉となるため、企業にとって重要なのは「売ること」だけではなく、「使い続けてもらえること」になります。この点が売切型との最も大きな違いです。

■売切型ビジネスとサブスク型ビジネス比較表

	売切型ビジネス	サブスク型ビジネス
収益構造・収益の得方	フロー収益中心 商品・サービスの販売時点で一括回収	ストック収益中心 月額・年額などで継続的に回収
売上計上のタイミング	契約・納品時に大きく計上	契約後、利用期間に応じて積み上がる
顧客との関係	購入時点で関係が薄くなりやすい	契約後も継続的な関係が続く
企業にとって重要なこと	いかに多く売るか	いかに継続利用してもらうか
顧客価値の考え方	購入時の価値提供が中心	利用を通じた継続的な価値提供が中心

サブスクリプションモデルの特徴は、収益が継続的に積み上がること、顧客との接点が契約後も続くこと、そして顧客満足度や利用成果がそのまま収益性に結びつくことにあります。従来のように販売時点で取引が完結するのではなく、利用開始後に価値提供の本番が始まり、顧客に成果を感じながら使い続けてもらうことが企業成長の条件となります。

こうしたモデルは、IT業界のSaaS（Software as a Service：ソフトウェアをネット経由で利用するサービス形態）や動画・音楽配信を通じて世の中に普及した後、製造業のサービス化や定額保守契約、さらに教育、フィットネス、食品宅配、カーシェアなどにも広がっています。

この背景には、デジタル技術の進展により継続利用の管理や顧客データの把握が容易になったことが挙げられます。サブスクリプションモデルは企業と顧客の関係を長期継続型へ変える経営モデルとして注目されています。

2 企業経営情報レポート
サブスク型ビジネスにおける人材マネジメントの変化

■ 求められる人材像の変化

第１章で整理した事業構造の変化を踏まえ、第２章では、サブスク型ビジネスに対応する人材像・組織・マネジメントの変化について考察します。

（１）「売る人材」から「育てる人材」へ

サブスク型ビジネスの拡大に伴い、企業が求める人材像も大きく変化しています。従来の売切型ビジネスでは、契約や販売を成立させる力が重視され、営業担当者には短期間で成果を上げる力が強く求められてきました。

しかし、サブスク型では契約はあくまで出発点であり、その後に顧客が継続利用し、価値を実感してもらえるかどうかが事業成果を左右します。そのため、単に「売る」だけでなく、顧客との関係を育て、継続利用や成果創出につなげることが重要になります。

言い換えれば、商品を売る人材から、顧客を育て、利用成果を支える人材への転換が求められているのです。

（２）カスタマーサクセス人材とデータドリブン人材の台頭

このような変化の中で特に重要性を増しているのが、カスタマーサクセス人材とデータドリブン人材です。

前者は顧客との継続的な関係構築を通じて利用定着と成果創出を支え、後者は利用データや行動情報をもとに解約リスクや成長機会を把握し、打ち手の精度を高める役割を担います。

サブスク型ビジネスでは、対人対応力と分析力の双方が事業成果に直結するため、これらの人材をどう育成し、どう評価するかが人材マネジメント上の重要な論点となります。

■「カスタマーサクセス人材」「データドリブン人材」の特徴比較

項目	カスタマーサクセス人材	データドリブン人材
求められる役割	顧客の継続利用と成果創出を支えるために、導入定着から活用促進までを伴走支援する	顧客データや利用状況を分析し、解約リスクや成長機会を把握して施策立案につなげる
求められる能力	顧客理解力や関係構築力に加え、課題を整理して改善提案につなげる力	数値分析力や仮説構築力に加え、データを意思決定や具体的施策に結びつける力
重視する指標	継続率や利用定着度、顧客満足度など、顧客との関係維持と成果実現に関わる指標	LTV やチャーン率、利用頻度など、顧客行動と収益性を把握するための指標

3 企業経営情報レポート
サブスク時代における人事評価のポイント

第１章、第２章で見てきたように、サブスク型ビジネスでは、収益構造だけでなく、顧客対応、組織運営、人材マネジメントのあり方も大きく変化します。

こうした変化に対応するには、社員をどのような観点で評価し、どのような行動や成果を促すのかという評価制度の見直しが不可欠となります。

■ 短期成果中心の評価制度が抱える課題

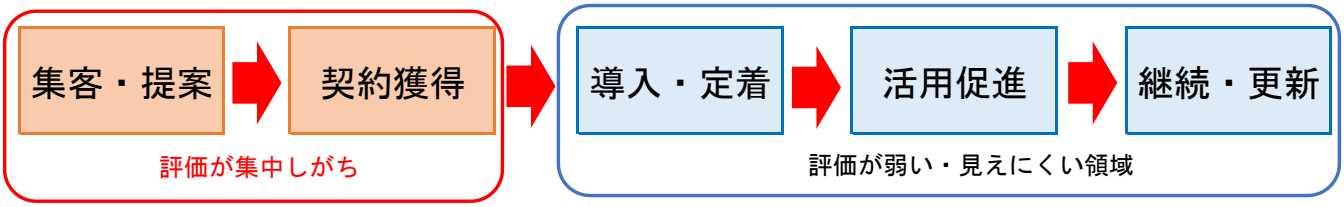
これまで多くの企業で採用されてきた評価制度は、売上高や契約件数、粗利額など、短期間で把握しやすい成果を重視する傾向がありました。こうした仕組みは、成果を数値で把握しやすく、運用上の明確さや比較のしやすさという点で一定の合理性を持っています。

特に、契約や納品の時点で収益が確定する事業においては、短期成果を中心に評価する仕組みが事業構造とも整合していました。

しかし、サブスク型ビジネスでは、契約獲得は収益化の出発点にすぎず、その後の継続利用や顧客成果の実現が事業成果を左右します。そのため、短期成果中心の評価制度をそのまま適用すると、事業の実態と評価の方向性にずれが生じやすくなります。

たとえば、契約件数や売上だけを重視すると、契約後の定着や継続利用への配慮が後回しになり、短期的には成果が上がっても、中長期的には解約や顧客満足度の低下を招く可能性があります。

■短期成果中心の評価制度における評価の偏り



また、このような制度では、導入支援、利用促進、顧客課題への継続対応といった、サブスク型ビジネスにおいて重要な活動を適切に評価しにくいという課題もあります。これらはすぐに売上へ結びつくものではありませんが、継続率やLTVの向上には大きく影響します。

さらに、営業が契約件数だけで評価され、カスタマーサクセスが継続率だけで評価されるような仕組みでは、部門最適が優先され、顧客に対する一貫した価値提供を阻害する可能性があります。

サブスク時代の評価制度には、こうした短期成果中心の仕組みを見直し、長期的な顧客価値と組織全体の成果を支える視点が求められます。

4 企業経営情報レポート
サブスク型ビジネスに対応した評価制度の事例

■ 営業偏重を見直した顧客価値重視の全社評価制度を導入したA社

人事・労務領域のBtoB SaaS企業　A社	
会社概要	社員数：約 1,500 名 人事・労務領域のクラウドを企画・開発・運営・販売する成長企業で、営業は導入後活用を見据えて提案し、カスタマーサクセスは導入から運用・定着まで中長期で伴走する体制を取っている。
抱えていた課題	・急成長する事業・組織に対応するため、経営課題に紐づく人事制度の見直しが必要。 ・セールスが導入後の活用を見据えて提案し、カスタマーサクセスが導入から運用・定着までを支援する事業構造の中で、短期的な契約獲得だけでは実態を十分に評価しにくかった。 ・エンジニアを含む複数職種が、企画・開発・運用を通じて顧客価値に関与するため、職種横断で評価を接続する仕組みが求められていた。

A 社では、対象企業は、人事・労務領域のクラウドサービスを提供する BtoB SaaS 企業であり、営業が顧客課題を深掘りして導入提案を行い、カスタマーサクセスが導入後の運用・定着を支援し、エンジニアが企画・設計・開発・運用に関与することで、複数職種が連携して顧客価値を提供する事業体制を取っています。

こうした業態のもとで、2024 年 1 月に人事制度を大幅にアップデートし、等級・評価・報酬制度を対象に制度改定を実施しました。

評価は年２回行われ、評価結果に応じて給与改定と成果給の付与が行われます。

評価対象としては、ミッション達成度評価と行動評価が示されており、あわせてミッション達成度、価値観マッチ、基礎スキルという観点も明示されています。

昇格は半期ごとに各部署のマネージャーが候補者を挙げ、半年かけて見極める運用です。

■制度改定の効果

- ●評価を年２回実施し、結果を給与改定と成果給へ反映する運用が明確になった
- ●ミッション達成度評価と行動評価を組み合わせた評価運用が採用された
- ●営業・カスタマーサクセス・開発の役割分担を前提とした評価運用を行うようになった

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。

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営分析 ＞ サブジャンル：管理会計と損益分岐点

損益分岐点の算出方法

損益分岐点の算出方法と、活用例を教えてください。

損益分岐点は、固定費を限界利益率で割ることで求められます。

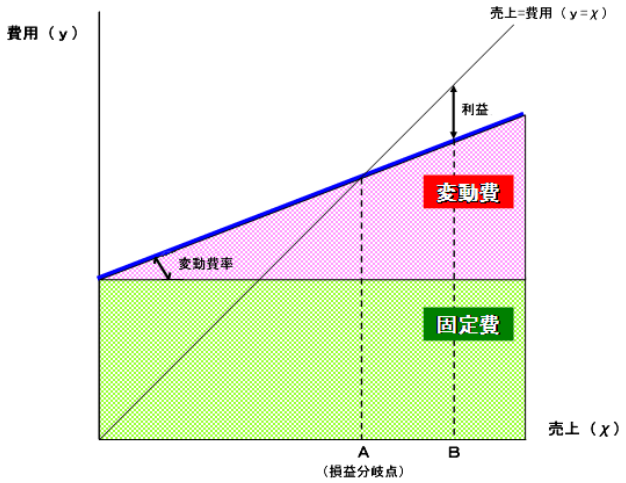
さらに固定費に目標利益を加えて限界利益率で割ると、目標利益の達成に必要な売上高が算出されます。

（１）損益分岐点の求め方

損益分岐点は営業利益がゼロになる売上高で、次の算式で求められます。

つまり損益分岐点を算出するためには、変動損益計算書を作成し、限界利益率と固定費を算出する必要があります。損益分岐点は図示するとイメージしやすくなります。

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$



横軸は売上高、縦軸は費用とし、売上高と費用が常に等しくなる線（y=x）を引き、実際の自社の売上と費用の直線を合わせて引きます。

実務的には、自社の複数期の売上と費用をプロットし、その近似直線を引きます。

この２本の直線の交点が損益分岐点（A 点）となります。図のＢ点では、損益分岐点のＡ点よりも多い状態にあり、その売上高での２本の直線のタテの差が利益となります。

（２）損益分岐点の応用

損益分岐点の考え方は、いろいろな場面で応用できます。

代表的な例としては、目標売上高の設定です。目標売上高は、損益分岐点を求める公式の分母である固定費に、目標とする利益額を加算するだけです。

多くの企業では、来期が始まる前に、来期の売上高や目標利益を設定しているはずです。

目標利益は、中期経営計画が策定されている企業では、中期の目標利益までの一到達点として、年度の目標利益を設定しているのが一般的です。また別なアプローチの方法としては、設備投資予定額や借入金返済予定額、賃金昇給額などを勘案して設定する方法もあります。

これらの複数の方法を組み合わせて最終的に目標利益が設定されたら、これを限界利益率で割ると目標とする売上高が算出されます。

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営分析 ＞ サブジャンル：管理会計と損益分岐点

限界利益率と経常利益の関係

限界利益率と経常利益の関係について教えてください。

限界利益を売上高で割ったものを「限界利益率」といいます。

限界利益率とは、売上高が一定額増加した時、そのうちどれだけの部分が利益の増加に結びつくかを表します。

●限界利益／売上高 ＝（売上高 － 変動費）／ 売上高
＝ 1 －（変動費／売上高） ＝ 1 － 変動費率
●限界利益 ＝ 売上高 × 限界利益率
●経常利益 ＝ 売上高 × 限界利益率 － 固定費（支払利息含む）

上記式より、限界利益率を上げるためには、変動費率を下げることが有効であることがわかります。また、固定費を一定と考えれば限界利益率を高めるほど経常利益を増加させることができます。

■限界利益率の活用例

現在の販売ルート別の限界利益率は以下の通りです。

量販店ルート 22.0%　　問屋・小売ルート 24.8%　　コンビニ・通販ルート 32.8%

次期計画において、次のような販売戦略を立てました。

●海外（特に中国）からの輸入急増による販売価格の下落に対応するため販売単価を下げることにし、販売ルート別限界利益率を以下のように見直しました。

量販店ルート 20.0%　　問屋・小売ルート 24.0%　　コンビニ・通販ルート 32.0%

これを受け、限界利益率の高いコンビニ・通販ルートの拡大に力を入れる販売戦略を策定すると、下表のとおり、次期の全体限界利益率は 23.0%と下がりますが、限界利益額を前年並みに確保できる計画となりました。

	今期実績予測				次期計画			
	売上高	構成比	限界利益率	限界利益	売上高	構成比	限界利益率	限界利益
量販店	1,206	70.0%	22.0%	265	1,170	65.0%	20.0%	234
問屋・小売	270	15.7%	24.8%	67	270	15.0%	24.0%	65
コンビニ・通販	247	14.3%	32.8%	81	360	20.0%	32.0%	115
計	1,723	100.0	24.0%	413	1,800	100.0	23.0%	414

週刊 WEB 企業経営マガジン　No.988

【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。