

週刊WEB

# 企業 経営 MAGAZINE

Vol.634 2019.7.23



Weeklyエコノミスト・レター 7月12日号

**日銀短観(6月調査)を深掘り**  
～設備投資計画は安心材料か？

ネット  
ジャーナル

経済・金融フラッシュ 2019年7月18日号

**貿易統計(19年6月)**  
～4-6月期の外需寄与度は  
前期比▲0.5%程度のマイナスに

統計調査資料

**全国小企業月次動向調査**  
(2019年6月実績、7月見通し)

経営  
TOPICS

経営情報  
レポート

あらゆるチャンネルを連携させて顧客感動を実現する！  
**オムニチャンネル戦略**

経営  
データ  
ベース

ジャンル:会計実務 サブジャンル:ROE経営  
**ROE経営が注目される理由**  
**ROEを向上させる手法**

京都税理士法人  
KYOTO CERTIFIED TAX ACCOUNTANT COMPANY

京都本社  
〒601-8328 京都市南区吉祥院九条町30番地1 江後経営ビル  
TEL: 075-693-6363 FAX: 075-693-6565

滋賀本社  
〒525-0059 滋賀県草津市野路1丁目4番15号 センシブルBLDG ZEN 6階  
TEL: 077-569-5530 FAX: 077-569-5540

大阪支社  
〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1-1-3 大阪駅前第三ビル31F  
TEL: 06-6344-1683 FAX: 06-6344-1578

# 日銀短観(6月調査)を深掘り ～設備投資計画は安心材料か？

ニッセイ基礎研究所

**1** 6月短観における大企業製造業の今年度設備投資計画は堅調との受け止めが多かったが、注意を要するのは計画修正のモメンタムだ。

設備投資計画額は前回調査から0.1%下方修正されているが、6月調査での下方修正は、リーマンショック後の09年以来となる。設備投資計画額の修正率を業種別に見ると、製造業では、生産用機械などの加工業種で例年と比べて下振れが目立つ。これらの業種では利益計画も下方修正されており、米中摩擦激化や世界経済減速などの影響を受けて、一部で計画の先送りや見合わせの動きが発生している可能性がある。

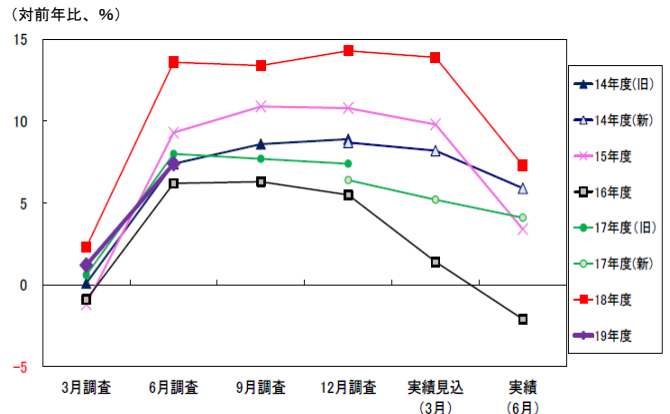
一方、非製造業では、不動産や小売、宿泊・飲食サービスなどで下振れが目立つが、利益計画は上方修正されており、業績悪化懸念が強まったわけではない。

建設資材や作業員の不足といった供給制約がマイナスに寄与した可能性がある。

ただし、消費税率引き上げによる国内景気悪化や米中貿易摩擦によるインバウンド需要への悪影響などに対する漠然とした不安が設備投資を様子見する動機になった可能性も否めない。

企業の事業環境は「内憂外患」状態にあるため、今後は設備投資計画の下方修正が広がるリスクにますます注意が必要になる。

設備投資計画（大企業・全産業）



(注) リース会計対応ベース。17年度分は12月調査は新旧併記、実績見込み以降は新ベース  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

**2** 近年の「企業の物価見通し」(予想物価上昇率)は現実の物価上昇率が持ち直したにもかかわらず殆ど持ち直しがみられない。

このことは、アベノミクスやその一環としての異次元緩和に対する前向きな期待が剥落し、政策に対する信認が低下した可能性を示唆している。実際、物価見通しと歩調を合わせる形で、企業の実質経済成長率見通しも低迷を続けている。

従って、今後仮に物価上昇率が上がったとしても、企業の物価見通しの上昇は抑制される可能性がある。

この場合、企業の物価見通しを引き上げるためには、日本経済の潜在成長率を高める構造改革を通じて企業の成長期待を高め、デフレマインドを払拭することが必要になるだろう。

# 貿易統計(19年6月)

## ～4-6月期の外需寄与度は 前期比▲0.5%程度のマイナスに

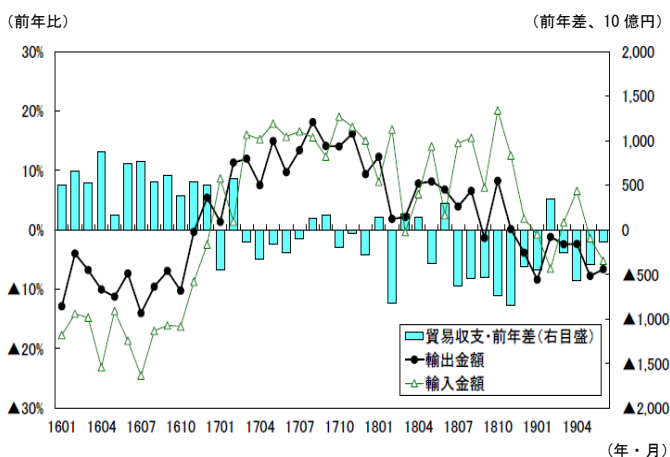
### 1 輸出の減少が続く

財務省が7月18日に公表した貿易統計によると、19年6月の貿易収支は5,895億円の黒字となり、事前の市場予想(QUICK集計:4,200億円、当社予想は2,878億円)を上回る結果となった。

輸出が前年比▲6.7%(5月:同▲7.8%)と7ヵ月連続の減少、輸入が前年比▲5.2%(5月:同▲1.5%)と2ヵ月連続の減少となったが、輸出の減少幅が輸入の減少幅を上回ったため、貿易収支は前年に比べ▲1,383億円の悪化となった。

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▲5.5%(5月:▲8.9%)、輸出価格が前年比▲1.2%(5月:同1.2%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲3.2%(5月:同▲1.2%)、輸入価格が前年比▲2.1%(5月:同▲0.3%)であった。

#### 貿易収支の推移



(資料) 財務省「貿易統計」

### 2 EU 向け輸出の減少幅が拡大へ

19年6月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比2.9%(5月:同▲1.0%)、EU向けが前年比▲4.5%(5月:同▲8.0%)、アジア向けが前年比▲5.3%(5月:同▲11.8%)となった。

4-6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▲0.1%(1-3月期:同2.7%)、EU向けが前期比▲5.5%(1-3月期:同▲2.1%)、アジア向けが前期比0.8%(1-3月期:同▲4.2%)、全体では前期比▲1.0%(1-3月期:同▲2.5%)となった。

### 3 4-6月期の外需寄与度は ▲0.5%程度のマイナスに

6月までの貿易統計と5月までの国際収支統計の結果を踏まえて、19年4-6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0.5%程度の増加、輸入が前期比3%程度の増加となった。

輸出の低迷が続く一方、輸入が大幅に増加することにより、4-6月期の外需寄与度は前期比▲0.5%(1-3月期:同0.4%)と2四半期ぶりのマイナスとなることが予想される。

# 全国小企業月次動向調査 (2019年6月実績、7月見通し)

日本政策金融公庫 2019年7月18日公表

## 結果の概況

小企業の売上DIは、マイナス幅が拡大～7月はマイナス幅が縮小する見通し～

### 1 売上

2019年6月の売上DIは、5月(▲7.4)からマイナス幅が6.8ポイント拡大し、▲14.2となった。7月は、▲1.6とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲14.1→▲16.2)、非製造業(▲6.6→▲13.8)ともにマイナス幅が拡大した。7月は、製造業で▲11.1、非製造業で▲0.7と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

### 2 採算

2019年6月の採算DIは、5月(3.1)から0.7ポイント上昇し、3.8となった。

7月は、7.6とさらに上昇する見通しとなっている。

### 3 半期の景況感

2019年上半期の景況感DIは、2018年下半期(▲12.0)からマイナス幅が19.2ポイント拡大し、▲31.2となった。

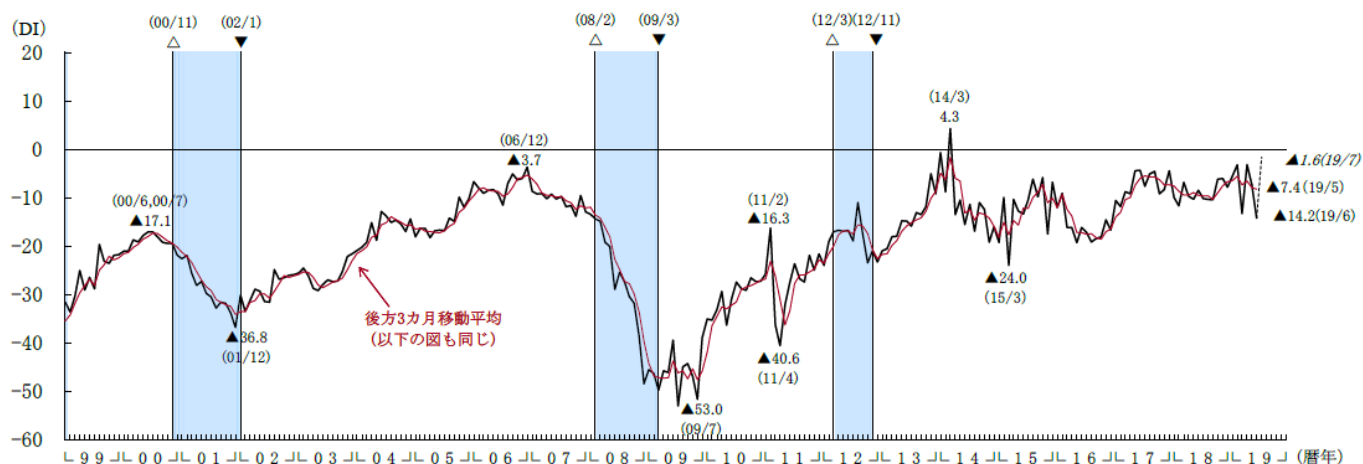
2019年下半期は、▲19.1と2019年上半期実績を上回る見通しとなっている。

## 1 売上

- 6月の売上DIは、5月からマイナス幅が6.8ポイント拡大し、▲14.2となった。7月は、▲1.6とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲14.1→▲16.2)、非製造業(▲6.6→▲13.8)ともにマイナス幅が拡大した。7月は、製造業で▲11.1、非製造業で▲0.7と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、小売業、サービス業、建設業で低下している。7月は、全ての業種で上昇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)

	2018 6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
実績	▲ 8.5	▲ 10.2	▲ 10.4	▲ 10.4	▲ 6.2	▲ 6.0	▲ 7.8	▲ 5.6	▲ 3.2	▲ 13.3	▲ 3.2	▲ 7.4	▲ 14.2	-
見通し	▲ 3.0	1.2	▲ 2.6	▲ 7.3	▲ 9.1	▲ 1.1	▲ 1.3	▲ 4.1	▲ 3.0	▲ 2.8	▲ 7.9	▲ 8.8	▲ 5.9	▲ 1.6



(注) 1 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。△は景気の上、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(以下同じ)。

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)

		(見通し)																			
		2018年												2019年							
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月						
製造業		▲6.3	▲13.8	▲10.4	▲11.4	▲6.2	▲0.6	▲9.1	▲10.0	▲12.8	▲10.1	3.1	▲9.3	▲15.2	▲12.0	▲12.9	▲2.2	▲14.1	▲16.2	▲11.1	製造業
金属・機械		0.6	▲2.9	▲2.9	▲1.3	9.7	22.5	6.1	▲14.5	▲10.1	▲4.3	11.3	▲7.1	▲17.2	▲5.7	▲2.6	▲8.9	▲11.9	▲13.7	▲12.7	金属・機械
その他製造		▲14.0	▲22.0	▲15.8	▲19.8	▲19.1	▲17.2	▲22.1	▲11.5	▲14.9	▲14.2	▲6.0	▲9.6	▲15.4	▲16.4	▲20.8	3.8	▲15.1	▲15.0	▲9.2	その他製造
非製造業		▲10.5	▲12.0	▲6.1	▲9.4	▲11.0	▲9.5	▲10.3	▲10.5	▲10.1	▲5.7	▲6.4	▲7.8	▲4.5	▲2.5	▲13.2	▲3.3	▲6.6	▲13.8	▲0.7	非製造業
①卸売業		▲0.4	0.0	▲2.7	▲7.4	▲2.7	▲7.4	▲0.4	▲4.0	▲6.2	2.7	▲0.7	▲5.7	▲0.1	▲0.8	5.6	▲0.3	▲26.2	▲14.5	▲2.0	①卸売業
織・衣・食		3.6	▲3.2	▲3.1	▲13.5	▲12.1	▲24.7	▲20.3	▲18.1	▲18.1	▲11.4	▲14.3	▲16.6	▲17.5	▲17.3	▲20.2	▲10.1	▲38.8	▲17.6	▲18.4	織・衣・食
機械・建材		▲4.2	1.0	▲3.0	▲7.5	10.9	3.7	14.1	4.7	4.6	14.7	8.4	1.2	11.3	10.1	22.9	2.9	▲10.8	▲13.8	5.0	機械・建材
②小売業		▲11.3	▲13.3	▲7.3	▲9.7	▲12.0	▲11.5	▲13.9	▲12.0	▲15.9	▲8.5	▲13.2	▲13.1	▲14.7	▲9.0	▲15.6	▲1.4	▲10.6	▲14.7	1.8	②小売業
耐久消費財		▲4.3	▲9.8	▲12.5	▲5.2	▲2.1	▲0.4	▲3.4	▲2.3	▲3.3	0.3	0.5	3.9	▲17.7	3.7	▲6.8	7.0	▲14.9	▲3.3	▲1.4	耐久消費財
非耐久消費財		▲11.6	▲13.7	▲8.5	▲10.1	▲14.0	▲13.7	▲16.0	▲13.9	▲19.4	▲10.3	▲14.7	▲16.1	▲12.7	▲11.2	▲19.5	▲2.6	▲9.8	▲17.0	2.2	非耐久消費財
③飲食店		▲17.7	▲23.4	▲13.6	▲15.5	▲30.0	▲16.7	▲24.9	▲14.9	▲18.6	▲13.5	▲9.6	▲12.3	▲4.2	▲1.6	▲12.6	0.2	▲6.2	▲1.6	1.9	③飲食店
④サービス業		▲10.2	▲11.5	6.4	▲8.7	▲9.4	▲5.8	▲5.6	▲11.1	▲5.3	1.7	0.6	▲2.2	1.5	▲2.0	▲14.0	▲13.5	▲2.2	▲25.1	▲10.2	④サービス業
事業所向け		4.2	▲3.4	▲1.4	4.2	▲2.0	▲4.7	5.2	▲5.0	4.6	8.0	7.2	5.2	3.6	8.8	▲2.2	▲0.2	4.6	▲12.7	▲5.6	事業所向け
個人向け		▲15.3	▲13.2	10.0	▲13.2	▲12.1	▲5.4	▲9.2	▲13.5	▲8.7	▲1.3	▲0.2	▲4.9	0.4	▲5.1	▲16.1	▲18.1	▲4.6	▲28.0	▲11.8	個人向け
⑤建設業		▲6.9	▲4.4	▲5.5	▲12.5	7.3	▲7.9	▲1.6	▲6.9	3.2	▲9.8	6.2	0.4	▲0.1	6.3	3.3	▲5.3	2.5	▲10.4	5.3	⑤建設業
⑥運輸業		▲8.5	10.3	14.8	▲19.9	▲1.9	▲2.8	0.8	▲2.9	▲2.8	▲6.3	▲10.9	▲22.1	▲6.5	3.9	▲20.2	3.3	▲19.6	3.8	4.3	⑥運輸業
道路貨物		▲3.0	18.2	18.5	▲17.8	1.4	2.4	4.3	▲5.2	▲4.0	▲4.4	▲7.7	▲21.9	▲1.3	11.7	▲14.6	9.5	▲16.5	12.2	14.4	道路貨物
個人タクシー		▲37.0	▲8.9	▲6.3	▲23.0	▲21.3	▲23.3	▲13.7	0.8	8.9	▲20.3	▲22.0	▲31.6	▲32.2	▲11.5	▲50.7	▲18.6	▲42.0	▲34.0	▲20.3	個人タクシー
全業種計		▲9.9	▲11.7	▲6.8	▲9.7	▲10.3	▲8.5	▲10.2	▲10.4	▲10.4	▲6.2	▲6.0	▲7.8	▲5.6	▲3.2	▲13.3	▲3.2	▲7.4	▲14.2	▲1.6	全業種計

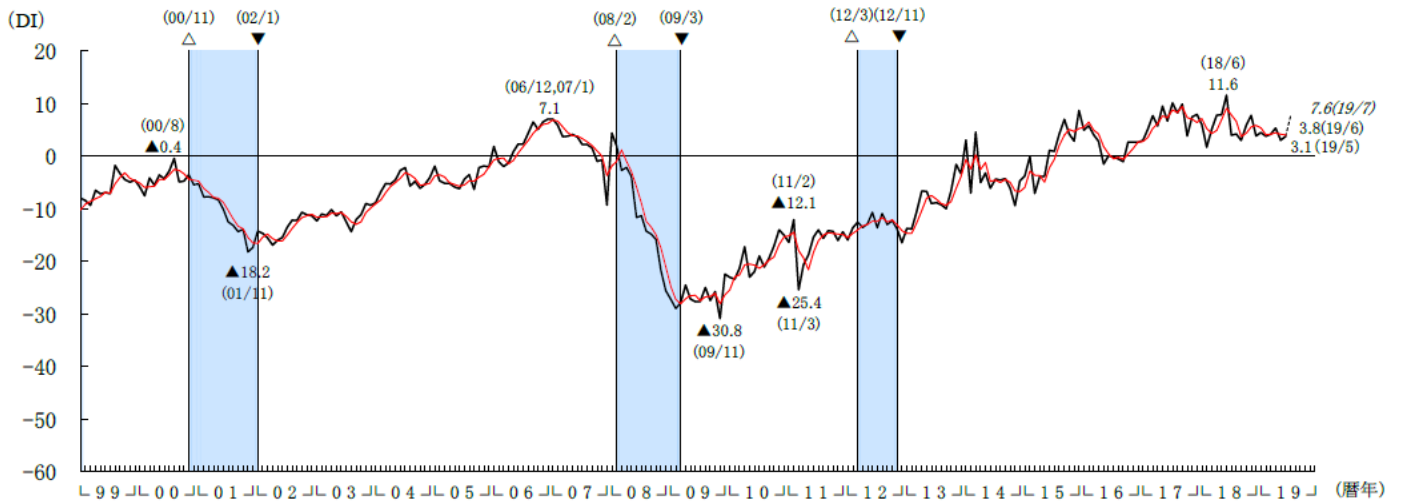
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。  
2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 6月の採算DIは、5月から0.7ポイント上昇し、3.8となった。
- 7月の採算DIは、7.6とさらに上昇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)

	2018 6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
実績	11.6	4.0	4.3	3.0	5.9	7.8	3.9	4.5	3.8	4.2	5.3	3.1	3.8	11.6
見通し	13.6	13.7	11.7	11.2	9.2	12.8	10.5	9.9	9.3	9.8	7.1	▲0.5	6.5	7.6

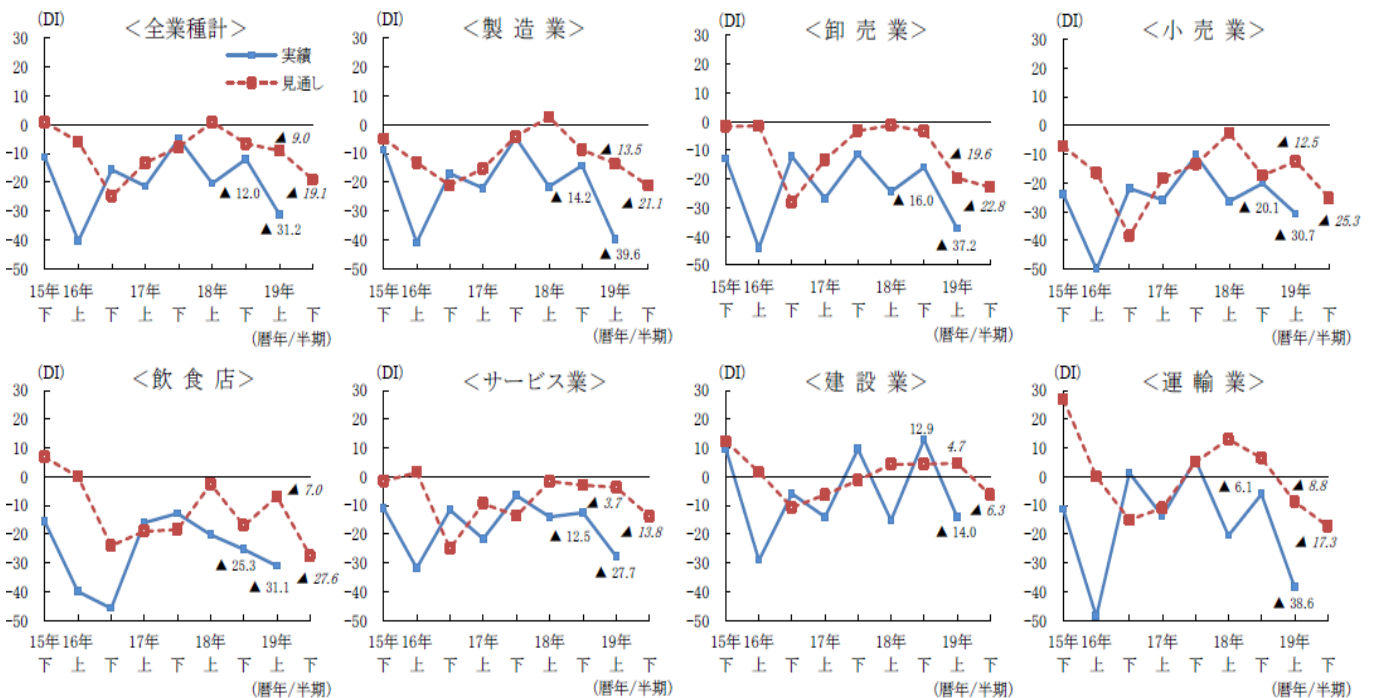


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 半期の景況感(自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの)

- 2019年上半期の景況感DI(実績)は、2018年下半期からマイナス幅が19.2ポイント拡大し、▲31.2となった。業種別にみると、全ての業種で前期から低下している。
- 2019年下半期の景況感DI(見通し)は、▲19.1と2019年上半期実績を上回っている。

#### 景況感の推移

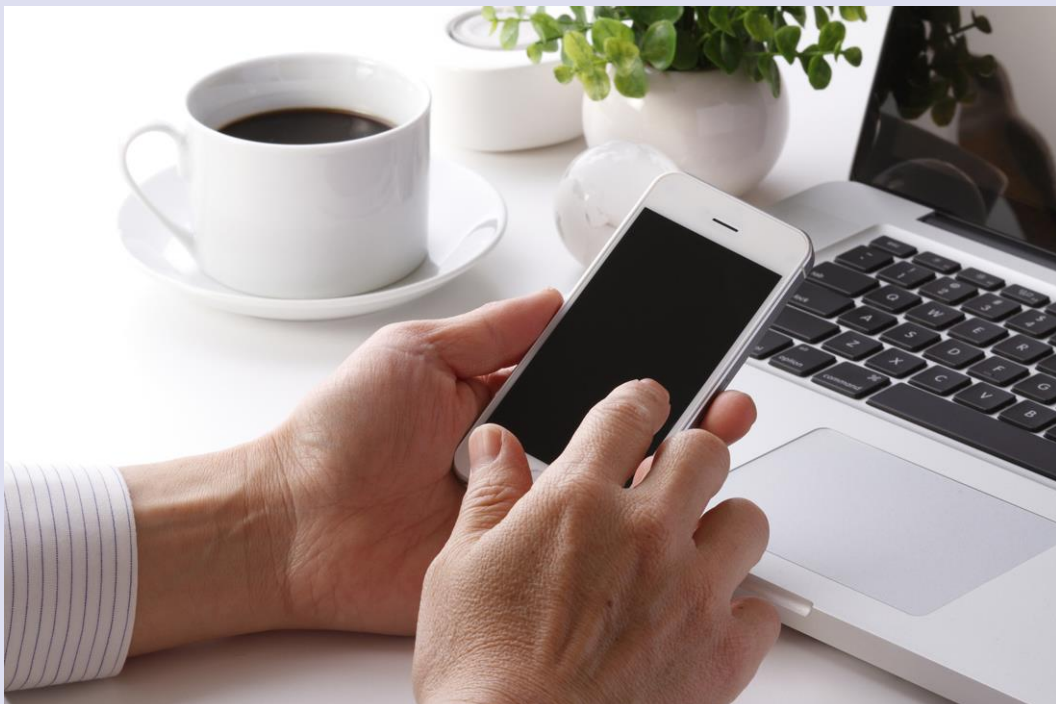


(注) 1 景況感について、それぞれ前期実績と比べて尋ねている。  
2 景況感DIは、前期比で「上昇」企業割合－「下降」企業割合。



# あらゆるチャネルを連携させて顧客感動を実現する！ オムニチャネル戦略

1. 今注目を集めているオムニチャネルとは
2. オムニチャネル導入のポイント
3. 大企業におけるオムニチャネルの実践例
4. 中小企業でも取り組めるオムニチャネル



## 参考文献

- 「オムニチャネル戦略」(著者：角井亮一 発行所：日本経済新聞社)
- 「図解オムニチャネル入門」(著者：角井亮一 発行所：(株)あさ出版)
- 「EC サイト(新) 売上アップの鉄則 119」(著者：(株)いつも 発行：(株)KADOKAWA)
- 「オムニチャネル&O2Oの教科書」(編者：日経デジタルマーケティング 発行：日経BP社)

# 1

## 企業経営情報レポート

# 今注目を集めているオムニチャネルとは

### ■ オムニチャネルとは何か

オムニ (Omni) とは「すべての」や「あらゆる」という意味があり、チャネル (Channel) とは「経路、道筋、水路」のことで、マーケティング業界においては「販売活動における顧客との接点」として使われている言葉です。経済産業省では、オムニチャネルを「顧客が複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入力でき、購買へ至ることができるための販売業者によるチャネル横断型の戦略やその概念、および実現のための仕組み」(経済産業省「平成 26 年度電子商取引に関する市場調査」)としています。

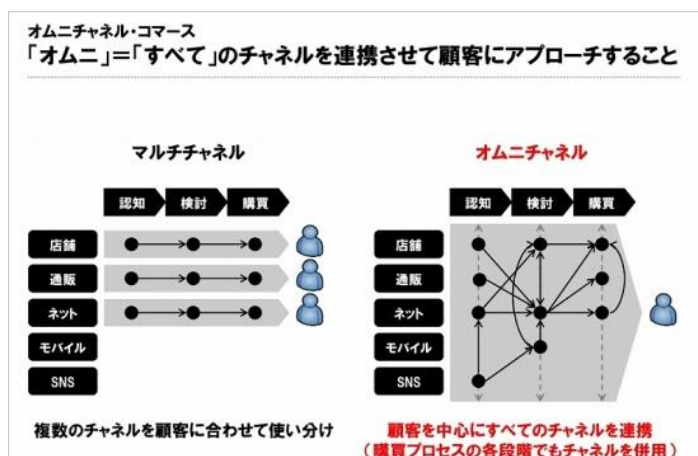
上記の「複数のチャネル」とは、実店舗、モバイルサイト、PC サイト、ソーシャルメディア、訪問販売、テレビ、ラジオ、ダイレクトメール、チラシ、カタログ販売、パンフレット、新聞、雑誌などのチャネルのことで、これらすべてのチャネルを顧客中心に連携させて需要に応え、アプローチしていく考え方がオムニチャネルです。

似た言葉でマルチチャネルがあります。マルチチャネルは、店舗、通販、ネットなどの複数のチャネルを顧客に合わせて使い分ける手法のことで、顧客は商品の発注や受け取り、決済方法などを自由に選択することができます。



<https://www.ec-cube.net>

### ■ マルチチャネルとオムニチャネルの違い



(出典：野村総合研究所)

しかし、マルチチャネルでは実店舗と EC サイトの在庫管理が別々になされ、適切な管理が不可能な状態でした。また、EC サイトで注文が殺到しても実店舗で品切れしているために販売の機会を逃しているケースもありました。

その後、在庫管理や顧客管理のシステムが導入され各チャネルを総合的に管理できる体制が取られたことで、顧客がチャネルの違いを意識することなく、商品の購入やサービスの利用ができる、「オムニチャネル」が生まれました。



# 2

企業経営情報レポート

## オムニチャネル導入のポイント

### ■ オムニチャネル導入のステップ

ECサイトの普及により、顧客はいつでもどこでも商品の比較検討や購入ができるようになり、購買活動の変化で実店舗の商品が売れなくなりました。一方で、ネット上でチェックした商品を、実店舗で実際に触れて購入する顧客もいます。このような顧客の様々なニーズに対応するためには、柔軟な販売方法であるオムニチャネルの導入が不可欠です。ここではオムニチャネル導入の5ステップについて解説します。

### ■ オムニチャネル導入の5ステップ

#### (1) 調査・検討の実施

自社を取り巻く環境や競合について調査を実施します。競合の動向や、競合が実施しているオムニチャネルの状況について把握し、ターゲットとなる顧客を定めて、チャンネルや販売方法について検討します。

#### (2) 組織体制の構築

実店舗、ECサイト、カスタマーサポートなど、チャンネルごとに部門が分かれているとチャンネルをさせた顧客へのアプローチは困難となります。また、実店舗とECサイトの間で競争意識が芽生えると在庫管理の一元管理が機能しない状況になります。オムニチャネルを導入する際は、顧客の満足度向上を中心に、自社の売上・利益を考えるまとめ役を新たに立てる必要があります。

#### (3) 実績配分のルール化

オムニチャネルでは部門を横断した活動が行われます。ECサイトで購入した商品を実店舗で受け取る、顧客が来店した店舗で在庫が無いために他店舗から自宅に配送する、などECサイトや実店舗の区分を超えた購買が起こります。このような場合は、この売上をどこの実績とするかをあらかじめ定めておく必要があります。

#### (4) 在庫情報の一元管理

実店舗や配送センターなどで品切れが生じた場合に、チャンネル内のどこに在庫があるかを把握して、短時間で顧客に提供できる仕組みの構築が重要となります。そのためにはリアルタイムに、在庫の有無や数量、場所などを把握するための一元管理システムの導入が必要となります。

#### (5) 顧客情報の一元管理

実店舗とECサイトそれぞれで管理していた顧客の属性や購入履歴、ポイント情報を一元管理することで、チャンネル間の垣根を取り払い、実店舗とECサイトのどちらで商品を購入しても顧客情報を把握することにより、きめ細かいアプローチを実現することができます。そのためには、チャンネルを連携させた顧客情報の一元管理システムの導入が必要となります。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 大企業におけるオムニチャネルの実践例

### ■ オムニチャネルの先進事例

オムニチャネルについては各企業がさまざまな取り組みをしています。オムニチャネルに対する理解を深めるために事例を見てみましょう。

#### (1) さらに進化するリアルとネットの融合(セブン&アイ・ホールディングス)

セブン&アイ・ホールディングスでは、実店舗だけではなく SNS や E メール、ネットショップなどを通じ、顧客が自宅や外出先など、どこに居ても常に多数のメディアで商品情報に触れながら買物ができる環境を目指しています。例えばセブンネットショッピングで商品を購入した場合、自宅か近くのセブンイレブン店舗のいずれか都合の良い方で受け取れる商品を増やしています。

また、ショッピング以外では、自宅から印刷したい画像やファイルを全国のセブンイレブンでプリントアウトできる「ネットプリント」などのサービスもあります。



(出典: <https://www.7andi.com/company/challenge/121>)

#### (2) 店舗とネットの連携強化による新しいショッピングスタイルの提供(イオン)

「実店舗とインターネットの連携を強化し、お客さまに新しいショッピングスタイルを提供」をテーマに、イオン幕張新都心店では新たなオムニチャネルへの取り組みをしています。

店舗に品揃えしていない商品のお取り寄せ・店舗受け取りができるタブレット端末の「A touch Ru\*Run」や、POPにかざすとレシピが表示されるアプリの「撮って！インフォ」などです。今後は他店舗でも実施し、グループ全体にオムニチャネルを普及させることを検討しています。

また、イオンスクエアメンバーに登録して「イオンドットコム」を利用すれば図のように、「ネットWAONポイント」が貯まり、「WAONポイント」との交換が可能になります。リアルとネットのポイント一元化によりユーザーへ利便性を提供しています。

#### ■ リアルとネットのポイントの一元化



(出典: <http://www.ebisumart.com/blog/omuni/>)

# 4

## 企業経営情報レポート

# 中小企業でも取り組めるオムニチャネル

### ■ 中小企業のオムニチャネル事例

オムニチャネルは、大企業が行うものというイメージが強いかもしれませんが、中小企業でも工夫をして大きな効果を得ている企業もあります。

#### (1) 店舗に足を運べない顧客のための試着代行サービス(ドゥクラッセ)

株式会社ドゥクラッセは、洋服、服飾雑貨、ジュエリーなどの製造販売を行う、資本金 50,000 千円の中小企業です。特徴あるサービスで、アラフィフ女性を中心に支持を受けています。

ドゥクラッセは 2007 年にカタログ通販を開始し、その後 EC サイトを立ち上げて消費者の「試着したい」という声に応えて実店舗をつくりました。また、店舗に足を運べない顧客のために、コールセンターで試着を代行するというサービスを行っています。

コールセンターには消費者と同世代のオペレーターが常駐し、消費者のサイズと似た体系の人が実際に試着をし、洋服のサイズ感や微妙な生地感、色具合などを細かく伝えています。

カタログで商品を選び、コールセンターで細部を確認し、店舗で試着をして購入するというように、消費者はさまざまなチャネルを通じて同社と関わることのできる仕組みを整えています。

#### ■ 試着代行サービス用の商品が並ぶ社内



(出典/[https://news.careerconnection.jp?attachment\\_id=10144](https://news.careerconnection.jp?attachment_id=10144))

#### (2) Web 上で T シャツをデザインしてオーダーできるショールーム(ティーミックス)

Tmix (ティーミックス) を運営する株式会社 spice life は、資本金 34,480 千円、従業員数 28 名 (2017 年 2 月現在) の企業です。Tmix は、渋谷に Web ブラウザ上で T シャツをデザインしてオーダーできるショールームをオープンしました。従来はネットのみの販売を行っていましたが、「サイズ感を知りたい。」「生地感を確かめたい。」「プリントの質を見てみたい。」などの消費者の要望に応えるためです。T シャツ購入するとショールームで判断した場合でも、店舗にあるタブレット端末などから E コマースサイトにアクセスして商品を購入します。商品は自宅に届くので、荷物を持ち帰る必要がなくとても便利です。ショールームで商品を購入できるようにすると、店舗に在庫を置かなくてはなりません。また、ネット購入では消費者の情報を入手することができます。インターネットから実店舗へ、そしてインターネットに戻って購入する。これがオムニチャネルの 1 つの最終形かも知れません。

ジャンル:会計実務 > サブジャンル:ROE経営

# ROE経営が注目される理由

なぜ、ROE経営が  
注目されているのですか。

## (1)1990年代半ばに起こった第一次ROEブーム

バブル崩壊後、日本企業、特に銀行が日本株を手放し、外国人投資家が受け皿となりました。こうして外国人投資家の保有比率が高まったことで、上場企業の株主の発言力が増してきました。

株主から会社に向けて「経営の効率を上げろ」「投資をして、利益を上げてほしい」「ガバナンスを強化すべき」などといった要求が強まってきたのです。

そこで日本企業は、ようやく株主に目を向け始めました。1990年代後半に日本経済新聞が経営者に対して行ったアンケート調査では、もっとも重要視している経営指標は、「ROE」という答えが一番多かったのです。

この頃から、日本の経営者たちはROEというものをかなり意識していたといえます。

## (2)第二次ROEブームに火をつけたアベノミクスの成長戦略

そして2014年ころから、この「伝統的な」経営指標であるROEが再び脚光を浴びることになりました。その背景には、安倍政権が掲げる「アベノミクスの第三の矢～成長戦略」の一連の施策があります。

### ■コーポレートガバナンスの強化

日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に均てんさせるには何が必要か。まずは、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ、攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。

出典：「日本再興戦略」改訂2014（2014年6月24日公表）

戦前にはおおむね10%を超えていたとされる日本企業のROEが1980年代から低迷が続いており、「ROE最貧国」という言葉も生まれました。

そこで、安倍政権は日本企業の稼ぐ力を取り戻すことを掲げたのです。

つまり、企業経営は、資本コストを意識してコーポレートガバナンスを強化し、持続的な企業価値向上につなげることが求められ、その指標としてROEの向上がうたわれるようになりました。

ジャンル:会計実務 > サブジャンル:ROE経営

# ROEを向上させる手法

ROEを向上させる5つの手法について教えてください。

ROEの計算式は、「当期純利益 ÷ 自己資本」です。 ■ROEを向上させる手法

これを高めるためには、基本的には分子の当期純利益を上げるか、分母の「自己資本」を下げるかという2通りの方法があります。

$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

- 当期純利益を上げる
  - ・コストを削減する
  - ・企業を買収して収益を増やす
  - ・積極的投資で収益を伸ばす

- 自己資本を減らす
  - ・配当を増やす
  - ・自社株を購入する

## (1) コストを削減する

当期純利益を上げるためには、コストを削減することです。発注先に依頼して売上原価を削減する方法もあります。さらには、人件費の削減も検討が必要です。販売費及び一般管理費のうち、人件費の割合は高いですから、その費用を削減すれば純利益を上げることができます。しかし、ROEを高めたいという短絡的な発想で人件費を削減すると、非正規雇用の社員ばかりが増えたり、既存社員に負担がかかる場合もあります。経営の大きな目的の1つは「利害関係者のニーズに応えること」ですから、コストを削減しすぎると、経営の本質を損ねる可能性があります。

## (2) 企業を買収して収益を増やす

2つ目は、すでに十分な収益力をもつ企業を買収することです。買収のメリットは、大幅な売上拡大と、コスト削減です。一部の大手企業を中心とした業界再編、買収の動きは20XX年までに「ROE10%以上」という目標を掲げていますから、これを確実に達成したいという思惑があるとも推測されています。

## (3) 積極的な投資で収益を増やす

3つ目は、積極的に投資をすることです。これには、設備投資や事業を拡大することも含まれています。こうした傾向は、日本企業全体に見られます。日本経済新聞社がまとめた「2015年度の設備投資動向調査」では、全産業において前年比10.5%となりました。高業績を背景に、このタイミングで設備投資をしておこうと考える企業が増えていることもありますが、ROEを意識している企業も多いと考えられます。

## (4) 配当を増やす

4つ目は、配当を増やすことです。配当は、原則的に純資産の部にある「利益剰余金」から支払われますから、配当を増やせば、分母である自己資本が減少し、ROEを高めることに繋がります。実際にこれを狙って増配や復配をする上場企業が増えています。配当額は全国的に拡大しており、2015年度の配当額は、過去最高の2014年度を上回り、10兆円超となりました。その背景には、企業業績が好調に推移していることもありますが、株主への配慮やROE目標の達成といった要因も重なって考えられています。特に、近年はROE重視が強まっていますから、配当額が増える傾向は今後も続いていくと見られています。

## (5) 自社株を購入する

5つ目は、自社株を購入することです。ROEは優良企業であるほど、低下傾向になる指標です。それは分子で稼ぐ純利益が、分母の自己資本の中にある利益剰余金として同時に蓄積されていくためです。業績が好調で分子の純利益が増えたとしても、分母の自己資本を蓄積させない手法である自社株買いを行うことにより、ROEの維持・向上へとつながります。