

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
532
6/27

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年6月20日号

日銀短観(6月調査)予測

～大企業製造業の業況判断

D.I.は3ポイント上昇の15と予想

経済・金融フラッシュ 2017年6月19日号

貿易統計17年5月

～輸出の回復ペースがやや鈍化

経営
TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査（2017年5月実績、6月見通し）

経営情報
レポート

先人の知恵を活かして会社を変える！

中小企業の課題解決に役立つ「枠組み思考」の活用法

経営
データ
ベース

ジャンル:経営分析 サブジャンル:経営分析の目的

経営分析の目的と種類

自社製品と市場の関係性の分析

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

日銀短観(6月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断 D.I.は3ポイント上昇の15と予想

1 6月調査短観では、大企業製造業で3四半期連続の景況感改善が示されると予想する。大企業非製造業の景況感も2四半期連続で改善すると見ている。前回3月調査以降の景気は、世界経済の回復やITサイクルの好転を受けた良好な輸出環境と、雇用所得環境の改善を受けた消費の持ち直しに支えられて堅調に推移している。大企業製造業では良好な輸出環境や為替の安定、消費の持ち直しを受けた生産回復により、景況感の改善が見込まれる。非製造業も消費の持ち直しを受けて景況感が改善するだろう。一方、人手不足が深刻化しているほか、資源価格を中心に輸入物価が高止まりしており、景況感の改善を抑制しそうだ。

日銀短観業況判断D.I.の予測表

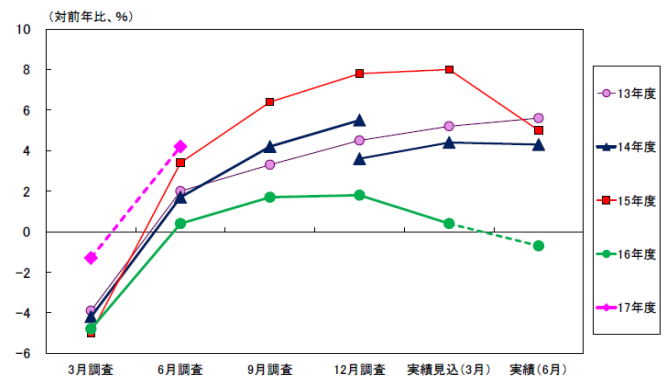
業況判断

		3月調査		6月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	12	11	15	15
	非製造業	20	16	22	19
	全産業	16	14	18	17
中堅企業	製造業	11	4	12	9
	非製造業	17	10	18	13
	全産業	15	8	16	11
中小企業	製造業	5	0	7	4
	非製造業	4	-1	6	1
	全産業	5	-1	6	2

2 先行きの景況感については、引き続き海外情勢の不透明感が根強いことから、慎重な見方が示されると予想。トランプ政権の先行き不透明感に加え、英国のEU離脱や北朝鮮情勢など地政学リスクへの警戒も景況感の重石になる。国内に関しても、物価の上昇が予想されることから、消費減速への懸念が台頭しそうだ。

3 2016年度の設備投資実績（全規模全産業）は、前年度比0.7%減と前年を割り込みそうだ。一方、2017年度計画は、2016年度実績比で4.2%増と前回から上方修正されると予想。発射台となる前回調査の伸び率が例年よりも高いだけに、近年を上回る高い伸び率となるだろう。ただし、実勢としては力強さを欠くとの評価になる。海外をめぐる先行き不透明感が高い状況が続いており、現段階で投資を大きく積極化する動きは限られるとみている。

設備投資計画（全規模全産業）



(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

(注) リース会計対応ベース

4 今回の見どころは、「販売価格判断」の先行きだ。近年、人手不足感が強まり続けており、運輸業などでは、人件費上昇を価格に転嫁しようとする動きがみられる。こうした動きが一部業種に留まるのか？それとも、幅広い業種に広がる兆しを見せるのかが注目される。

「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17年5月 ～輸出の回復ペースがやや鈍化

ニッセイ基礎研究所

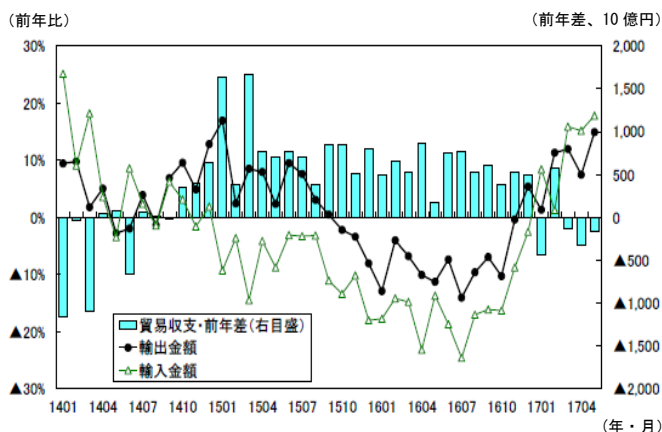
1 貿易収支(原数値)は4ヵ月ぶりの赤字

財務省が6月19日に公表した貿易統計によると、17年5月の貿易収支は▲2,034億円と4ヵ月ぶりの赤字となり、事前の市場予想(QUICK集計:730億円、当社予想は▲699億円)を下回る結果となった。輸出は前月から伸びを大きく高めた(4月:前年比7.5%→5月:同14.9%)が、輸入が前年比17.8%(4月:同15.2%)と輸出を上回る伸びとなったため、貿易収支は前年に比べ▲1,560億円の悪化となった。

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7.5%(4月:同4.1%)、輸出価格が前年比6.9%(4月:同3.2%)、輸入の内訳は、輸入数量が5.4%(4月:同5.0%)、輸入価格が前年比11.8%(4月:同9.7%)であった。

原数値の貿易収支は4ヵ月ぶりの赤字となったが、5月はGWに伴う生産停止の影響でもともと輸出量が少なく赤字になりやすいという季節性がある。

貿易収支の推移



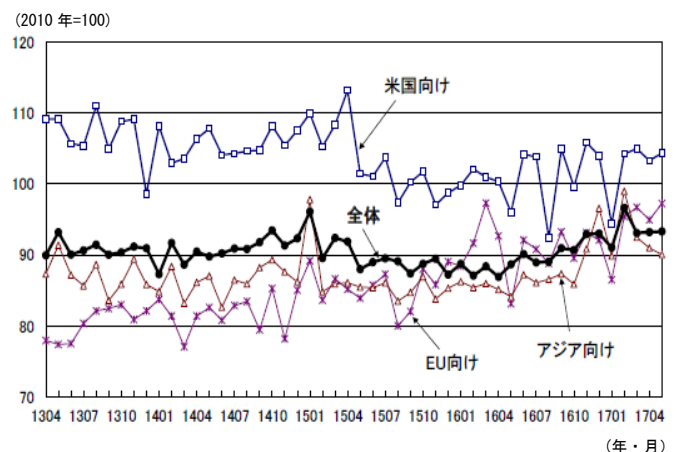
2 アジア向けを中心に輸出が減速

5月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比8.0%(4月:同2.8%)、EU向けが前年比16.8%(4月:同2.7%)、アジア向けが前年比6.6%(4月:同6.8%)となった。

季節調整値(当研究所による試算値)では、米国向けが前月比1.0%(4月:同▲1.6%)、EU向けが前月比2.4%(4月:同▲1.8%)、アジア向けが前月比▲1.0%(4月:同▲1.6%)、全体では前月比0.1%(4月:同0.1%)となった。

4、5月の平均を1-3月期と比較すると、米国向けが2.6%、EU向けが7.6%高い水準にある一方、アジア向けは▲3.5%低い水準となっている。欧米向けは堅調に推移しているが、アジア向けは16年半ば以降の高い伸びの反動もあって弱めの動きとなっている。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



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 (2017年5月実績、6月見通し)

日本政策金融公庫 2017年6月20日公表

結果の概況

小企業の売上DIは、マイナス幅が縮小～6月もマイナス幅が縮小する見通し～

1 売上

2017年5月の売上DIは、4月からマイナス幅が5.7ポイント縮小し、▲4.1となった。6月は、▲0.6とマイナス幅がさらに縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲0.7→1.2)、非製造業(▲10.8→▲5.0)ともに上昇した。6月は、製造業では▲5.9と低下する一方、非製造業では0.1とさらに上昇する見通しとなっている。

2 採算

2017年5月の採算DIは、4月から4.2ポイント上昇し、10.5となった。6月は、8.1と低下する見通しとなっている。

3 採用の状況

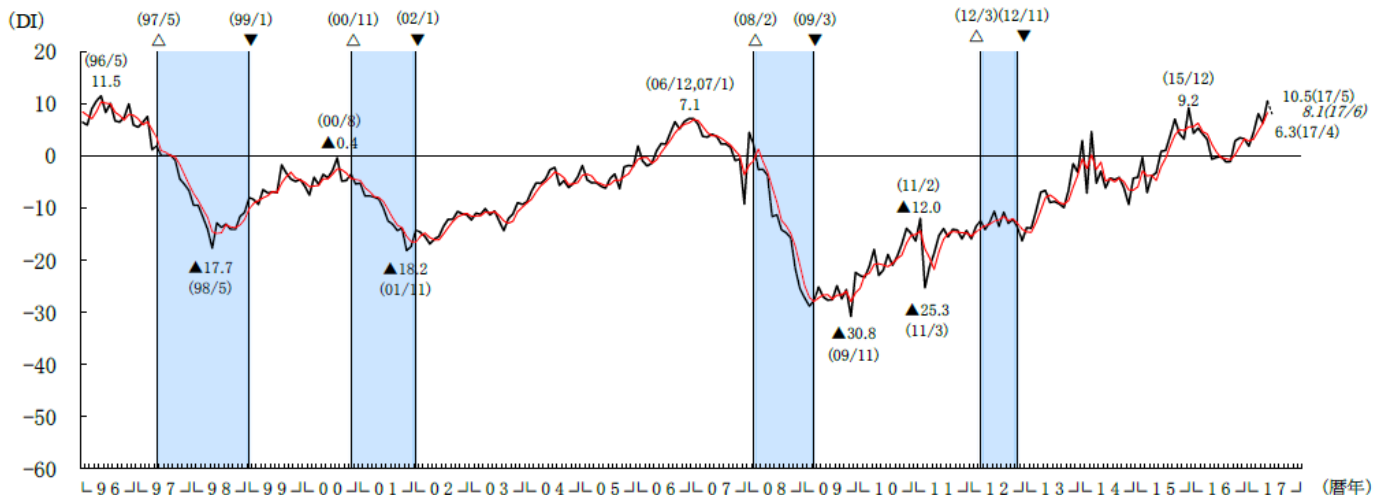
2016年6月から2017年5月までに正社員を「採用した」と回答した企業割合は、13.6%となった。また、非正社員を「採用した」と回答した企業割合は、12.8%となった。

1 売上

- 5月の売上DIは、4月からマイナス幅が5.7ポイント縮小し、▲4.1となった。6月は、▲0.6とマイナス幅がさらに縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲0.7→1.2)、非製造業(▲10.8→▲5.0)ともに上昇した。6月は、製造業では▲5.9と低下する一方、非製造業では0.1とさらに上昇する見通しとなっている。
- 非製造業では、サービス業と建設業を除く全ての業種で上昇している。6月は、小売業、サービス業、建設業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)

	2016 5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月	6月
実績	▲ 18.8	▲ 14.1	▲ 18.2	▲ 18.8	▲ 19.2	▲ 18.9	▲ 14.4	▲ 15.0	▲ 11.3	▲ 12.9	▲ 8.5	▲ 9.8	▲ 4.1	-
見通し	▲ 13.1	▲ 11.8	▲ 13.1	▲ 12.5	▲ 13.0	▲ 8.5	▲ 9.2	▲ 5.9	▲ 6.5	▲ 3.3	▲ 6.8	▲ 3.0	▲ 4.5	▲ 0.6



(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 採用の状況

- 2016年6月から2017年5月までに正社員を「採用した」と回答した企業割合は、13.6%となった。また、非正社員を「採用した」と回答した企業割合は、12.8%となった。
- 業種別にみると、「採用した」企業割合は正社員では運輸業(19.0%)、非正社員では飲食店(38.3%)が最も高くなった。
- 従業者規模別にみると、正社員を「採用した」企業割合は、「1～4人」で5.1%、「5～9人」で21.8%、「10～19人」で33.8%となっている。

2016年6月から2017年5月までの採用状況)

(1) 全業種計

	採用した	採用していない	求人したが、採用できなかった
正社員(n=1,214)	13.6	81.7	4.7
非正社員(n=1,202)	12.8	83.6	3.6

(2) 業種別

	採用した	採用していない	求人したが、採用できなかった
製造業			
正社員(n=244)	16.8	79.5	3.7
非正社員(n=243)	11.5	84.8	3.7
卸売業			
正社員(n=160)	14.4	83.8	1.9
非正社員(n=161)	9.9	90.1	0.0
小売業			
正社員(n=251)	8.8	88.0	3.2
非正社員(n=247)	12.1	85.0	2.8
飲食店			
正社員(n=83)	10.8	84.3	4.8
非正社員(n=81)	38.3	59.3	2.5
サービス業			
正社員(n=238)	11.3	84.5	4.2
非正社員(n=235)	12.8	81.7	5.5
建設業			
正社員(n=159)	17.6	71.7	10.7
非正社員(n=156)	9.0	85.9	5.1
運輸業			
正社員(n=79)	19.0	73.4	7.6
非正社員(n=79)	6.3	88.6	5.1

- (注) 1 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100%にならない場合がある。
2 非正社員は、パート、アルバイト、派遣社員、契約社員を含む。

(3) 従業者規模別

	採用した	採用していない	求人したが、採用できなかった
1～4人			
正社員(n=692)	5.1	91.8	3.2
非正社員(n=687)	10.9	86.3	2.8
5～9人			
正社員(n=386)	21.8	72.0	6.2
非正社員(n=379)	15.6	80.5	4.0
10～19人			
正社員(n=136)	33.8	58.1	8.1
非正社員(n=136)	14.7	78.7	6.6

<参考> 採用人数

	1人	2人	3人	4人以上
正社員(n=165)	59.4	23.6	11.5	5.5
非正社員(n=153)	43.8	22.2	17.6	16.3

(注) (1) で「採用した」と回答した企業に、採用人数を尋ねたもの。

<採用の状況についてのコメント>

- ・海外の取引先の紹介で外国人従業員を採用した(冷凍水産食品製造業)
- ・派遣社員を新たに正社員として採用した(金型、部品製造業)
- ・育児中の女性を採用。週2日好きな時間に出入りし簡易な事務作業をしている(美容室)
- ・求人を続けているが応募がこない(建築工事業)
- ・毎月アルバイトを採用しているが、同じペースで退職者がでている(酒場、ビアホール)

全国小企業月次動向調査(2017年5月実績、6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。



先人の知恵を活かして会社を変える！

中小企業の課題解決に役立つ 「枠組み思考」の活用法

1. 中小企業の課題解決に役立つ枠組み思考とは
2. 稼ぐ仕組み作りに役立つ枠組み思考
3. 組織力強化を促進させる枠組み思考



参考文献

- 「ビジネス・フレームワーク」堀公俊 著（日本経済新聞出版社）
- 「戦略フレームワーク25」ボーガン・エバンス著（ダイヤモンド社）
- 「事業戦略策定ガイドブック」坂本雅明 著（同文館出版）
- 「戦略フレームワークの思考法」手塚貞治 著（日本実業出版）
- 「成功確率を高める意思決定」安藤浩之 著（産業能率大学出版部）

1

企業経営情報レポート

中小企業の課題解決に役立つ枠組み思考とは

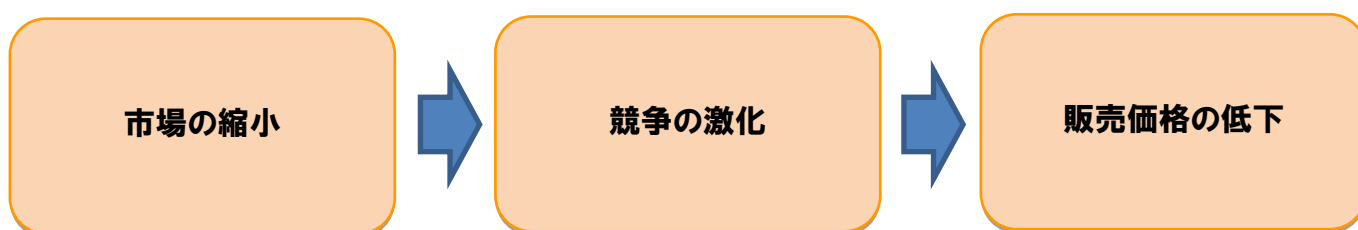
■ 中小企業が抱えている事業に関する課題

ここ数年、政府の景気刺激策が大胆に打たれていますが、景気が好転している実感を持つことができない状況が続いています。

政府は2%のインフレターゲットを定めているものの、新聞、雑誌から見られる傾向としても、消費マインドはなかなか向上しないのが実態です。

外食産業における低価格メニューの価格競争、通信業界においても格安スマホの大競争が見られるなど、市場の低価格志向、デフレ傾向に歯止めが効かない状況です。

中小企業においても、大手企業との取引では受注単価の引き下げ要請が強まっていたり、顧客との契約金額、販売価格の低下傾向が続いています。



■ 中小企業が抱えている人材・組織に関する課題

人材・組織に関する悩みも根深いものがあります。バブル崩壊、リーマンショック後の採用抑制の反動で、ここ数年採用競争が激しくなっており、人材の確保が難しくなっています。

また、人口減少という経営環境下で、過去の成功体験の延長線上で事業を拡大していくことが難しいという状況もあります。

このような経営環境下では、経営者一人の知恵だけで縮小していく既存事業の反転攻勢をかけるには限界があり、幹部や現場社員が一体となった事業創出が必要です。

しかしながら、そのような人材育成が進んでおらず、企業家精神やイノベーション意欲を持った社員が少ないという悩みが多く聞かれます。



2 企業経営情報レポート

稼ぐ仕組み作りに役立つ枠組み思考

中小企業が抱える事業面の経営課題を克服していくためには、既存事業の強みを活かして、市場を開拓したり、商品開発をしたりという工夫が必要になってきます。

「どうせウチは中小企業で取り柄がないから。」という声も多く聞きますが、意外と自社の取り柄を理解していない中小企業があります。

下記の事例は典型的な中小企業の成功事例です。

会社名：東海部品工業（株）

社員数：80 名

事業内容：六角ボルト、特殊ボルト、精密ねじ、マイクロねじ、マイクロパーツ、手術用部品、インプラント製品の研究、設計、製造

＜稼ぐ仕組みづくりへの取り組み内容＞

1947 年創業、輸送用機械器具のねじ部品専門メーカーとして成長。

既存の技術を活かし、1999 年にパソコン用のマイクロねじ製造に参入。度重なる困難を乗り越え量産化に成功し、第二の主軸事業となる。

パソコン関連の受注の波があるため、次の事業展開を考え、医療用のチタンボルト製造開発にチャレンジ。初めて扱う金属、初めて参入する医療業界で手探りのチャレンジながら製品化を実現。さらに医療業界への進出で得た人脈を通して、人工関節インプラントの開発設計にも進出。

＜成功のポイント＞

- ・ 自社の強みである高い加工技術を自社で自己認識していたこと。
- ・ 既存事業がダメになる前に次の事業展開を考え、成長分野への進出を図ったこと。

（出典：関東経済産業局 中小企業成功事例研究）

このように、中小企業であっても自社の強みを活かして事業開発を行っていくことが可能です。

稼ぐ仕組み（経営戦略）を立案する場面では、まずは、自社が置かれている状況を的確に把握し、経営課題を整理することが必要となります。経営課題を把握すると、自社が取るべき戦略を立案することが可能となります。その際に役立つ枠組み思考として、代表的な3つの枠組み思考を紹介します。

■戦略立案に役立つ枠組み思考

● 3C分析

● SWOT分析

● VRIO分析

3

企業経営情報レポート

組織力強化を促進させる枠組み思考

中小企業のもう一つの課題として、人材育成、組織活性化、すなわち組織力の強化が挙げられます。「社員が成長しない。組織が沈滞ムードである。改善提案がない。」というのは、多くの中小企業で見られる傾向です。

しかし、嘆いていても状況は変わりません。

下記の企業は典型的な中小企業ですが、いくつかの取り組みを通して人材育成、組織活性化に成功した事例です。

会社名：日本原料（株）

社員数：約 70 名

事業内容：水道用ろ過材開発・製造・販売、浄水場・ろ過池更生工事

関連機械開発・製造・販売

<人材育成・組織活性化への取り組み内容>

現社長が入社した当時は会社ビジョンがなく、新卒採用もしていなかったため社員の平均年齢は 57 歳、モチベーションが低く保守的、変化を嫌う体質であった。

まず新卒 6 名を採用し、社員の若返りを図った。

その後「私の提案制度」を導入し、社員からのオールラウンドな提案を受け入れることにした。次に「21 世紀プロジェクト」を導入し、実行したいことに合わせて部門横断のチームを作り、プロジェクトを進めていける体制づくりをした。

さらに、「ブルーバード制度」という青年取締役制度を導入。任期 1 年で取締役に昇格し、自ら提案した組織変革の企画を社長と一緒に達成させていく取り組みも進めた。

<成功のポイント>

- ・社員の若返りを図るために、新卒の採用を進めたこと。
- ・人材育成と組織活性化を推進するために 3 つの仕掛けを取り入れたこと。

（出典：（財）日本経済団体連合会 中小企業の人材確保と育成について）

このように、自社の競争力を高めていくためには、社員一人ひとりの能力開発と組織の活性化、すなわち組織力強化が最も重要な取り組みであるといえます。

ここでは、組織力強化につながる 3 つの枠組み思考を紹介します。

■組織力強化に役立つ枠組み思考

● S L 理論

● ジョハリの窓

● G R O W モデル

■ SL理論

SL理論は、部下の成熟度に応じた適切なリーダーシップを発揮するために用いられる理論です。SLというのは、Situational Leadership（リーダーシップ条件適応）の略です。部下の成熟度を把握してSL理論を活用することで、効果的な人材育成を実践することができます。

SL理論では、部下の成熟度を指示的行動（仕事志向）と共働的行動（人間志向）の2つの軸で、4象限（教示型・説得型・参加型・委任型）に分類します。部下の成熟度の判定は、指示的行動を「ティーチングの必要度」、共働的行動を「コーチングの必要度」に置き換えると分かりやすくなります。こちらを活用して、部下ひとり一人の成熟度を判定し、部下それぞれに対するリーダーシップのスタイルを決めることができます。

■ 部下成熟度に合わせてリーダーシップスタイルと関わり方

部下の成熟度	指示的行動	共働的行動	リーダーシップスタイル	部下への関わり方
未成熟	高	低	教示型	仕事の手順ややり方を細かく指示・監視する
やや未成熟	高	高	説得型	指示の意図を説明し、部下に意見を求める
やや成熟	低	高	参加型	最小限の指示で自主性を促し、共に意思決定する
成熟	低	低	委任型	意思決定や問題解決などの責任を部下に任せる

■ ジョハリの窓

ジョハリの窓は、相互理解を深める場面で役立ちます。

自分が理解している自分と他人が理解している自分を4つの窓に分類し、互いに開放された領域が明らかになります。

これをうまく活用すると、相互理解が深まりコミュニケーションが改善されます。また、未知の自分を発見することもできるため、自分自身の成長にもつながります。

■ GROWモデル

GROWモデルは、対話を通じて部下の目標達成や自己実現を図る場面で活用できます。

GROWとは、目標の設定（Goal）、現状の把握（Reality）、資源の発見（Resource）、選択肢の創出（Options）、目標達成の意思確認（Will）の頭文字のことです。GROWモデルは、以下の5つのステップが踏みますが、それぞれの段階で、質問を投げかけることによって自身自身で考えさせることが重要です。

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。

ジャンル:経営分析 > 経営分析の目的

経営分析の目的と種類

経営分析をする目的は何でしょうか。
また、経営分析にはどのような種類があるのでしょうか？

1 経営分析の目的

自社の現状を正しく認識し、合わせて将来の予測精度を向上することで、企業の発展のために最適な意思決定を行うことが経営分析の目的です。

意思決定には、短期的意思決定と長期的意思決定があります。短期的意思決定の代表的なものとして、前月分析に基づく翌月・翌々月の軌道修正があります。月単位で自社の現状を捉え、月単位で活動計画に反映させます。

長期的意思決定の代表的なものとしては設備投資があります。設備投資は、投資額よりもその設備が生み出す価値（＝キャッシュ）が大きければ投資実行となります。その生み出す価値を算定するためには、現状分析がベースとなりますが、現状分析が緻密であれば将来の価値の算定精度が向上し、誤った意思決定を防ぐことが可能になります。

2 経営分析の種類

まずは定性分析と定量分析に分かれます。定性分析はフレームワークはありますが比較的自由度の高い分析手法です。一方定量分析は決算数値に基づいて行われる分析手法で、さらに実数分析と比率分析に分かれます。

(1) 定性分析

定性分析は、自社の状況を数値ではなく定性的表現で表したもので、フレームワークとしてはSWOT分析やファイブフォース分析などがあります。

(2) 定量分析

① 定量分析の定義

定量分析は、自社の状況を主に決算数値を用いて行うものです。決算数値とはいっても、月次決算や、四半期決算、年度決算など、時間軸に応じて様々なものがあり、意思決定のスパンによってどれを使うのが決まってきます。

② 実数分析と比率分析

定量分析は、実数分析と比率分析に分かれます。実数分析は決算数値そのものを用いて行う手法で、比率分析は決算数値同士を乗除して行う分析です。それぞれ一長一短がありますが、多くの場合は両者を組み合わせて、できるだけ多くの視点から分析を加えるのが一般的です。

自社製品と市場の関係性の分析

「自社製品と市場の関係性」の 分析の意義を教えてください。

1 製品・市場別の現状と将来を明確に分析する

業績の基になる製品・市場の状況がどのようなものであるかを明確に分析することによって、業績向上に関する経営課題をはっきりさせることができます。したがって、製品・市場分析は、「製品・市場別の現状と将来」についてきちんとした分析を行い、その課題を明確にし、経営計画に反映させるために行うのです。

2 取り組み課題を発見する

製品別の販売状況を得意先別、販路別、地域別等に分けて分析をすることにより、「開拓すべき市場の発見」「既存顧客への商品供給」等の取り組み課題を発見することができます。製品・市場分析は業績に直結するものであるという

認識のもと、これに取り組んでいかねばなりません。

3 製品・市場分析の内容

製品・市場分析とは、「現在取り扱っている製品の対象市場における売上状況、成長性、強さ」等を実績に基づいて分析し、事業の質的・量的維持、またはその拡大策を製品と市場の組み合わせの面から明確にするものです。

市場 \ 製品	現製品	新製品
	現市場	製品開発
	撤退・縮小	
新市場	市場開発	製品・市場開発

4 市場浸透

現市場における現製品の地位維持、拡大を図るための対策です。例えば、特定のセグメント市場への集中営業、あるいは重点製品の全市場浸透などです。

5 市場開発

現製品で新市場の開拓をするための対策です。

例えば、「特定地域→全国」「事業所向け→個人ユーザー」など、現在では取り組んでいない新しい市場の開拓です。

6 製品開発

現市場に対し、新製品を開発していくことにより事業拡大する対策です。例えば現在取引のある得意先ニーズをつかみ、そのニーズに合った製品改良や、新製品開発を行い、事業拡大を行う手法です。