

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.867 2024.4.9

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年3月28日号

**中国経済・景気指標の総点検  
(2024年春季号)**

経済・金融フラッシュ  
2024年3月29日号

**鉱工業生産(24年2月)**  
~不正問題の影響で自動車生産が  
一段と落ち込む

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**サービス産業動向調査**  
2024年(令和6年)1月分速報

## 経営情報レポート

**生産性向上の視点で見る  
デジタル化のポイント**

## 経営データベース

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:経費削減  
**経費削減の方法**  
**アウトソーシングの方法**

発行:税理士法人KJグループ

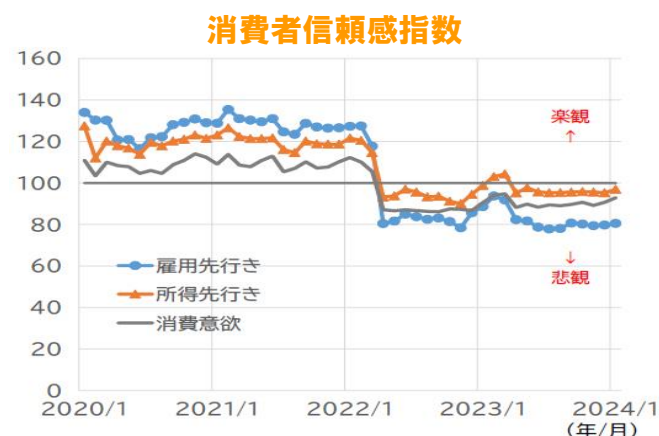
# 中国経済：景気指標の総点検 (2024年春季号)

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** 2023年10～12月期の中国の実質GDP成長率は、前年同期比+5.2%と、前期（同7～9月期）の+4.9%から伸びが加速した。他方、季節調整後の前期比では+1.0%と、前期の同+1.5%から減速し、景気は足踏み状態であった。

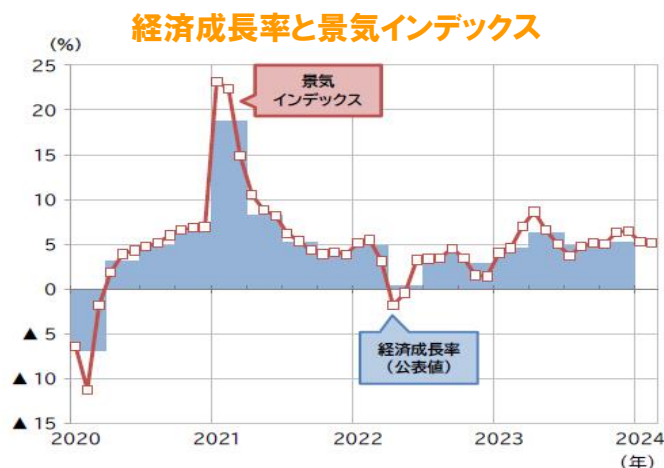
24年1～2月の指標をみると、一部で改善の動きもみられるが、全体としてみれば依然力強さを欠く状況にあるようだ。



(資料) ともに中国国家統計局、CEIC より、ニッセイ基礎研究所作成

**2** GDP成長率（前期比）を予測するために作成している景気評価点について、○（3カ月前に比べて上向き）の数は、23年10～12月期は、10月が8点、11月が

4点、12月が3点と、分岐点（5点）に対して下降傾向がみられ、GDP成長率（前期比）は減速していた。24年1～3月期については、1・2月がそれぞれ4点、5点と、5点を下回るものの23年12月を底に上昇を続けており、GDP成長率（前期比）は加速することが予想される。



(注) 景気インデックスは、鉱工業生産、サービス業生産、建設業PMIを用いて合成加工した指数

**3** 景気インデックス（鉱工業生産、サービス業生産、建設業PMIを合成加工して毎月の実質成長率を推計したもの）は、24年1～2月期で前年同期比+5.2%である。

23年10～12月期の実質GDP成長率は前年同期比+5.2%であり、そこから横ばいである。1～3月期の実質GDP成長率（前年同期比）は、3月の景気次第で振れるとは言え、同+5%台前半となることが予想される。なお、公表予定日は、4月16日（火）となっている。

「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。

ネット  
ジャーナル

# 鉱工業生産(24年2月) ～不正問題の影響で自動車生産が 一段と落ち込む

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。

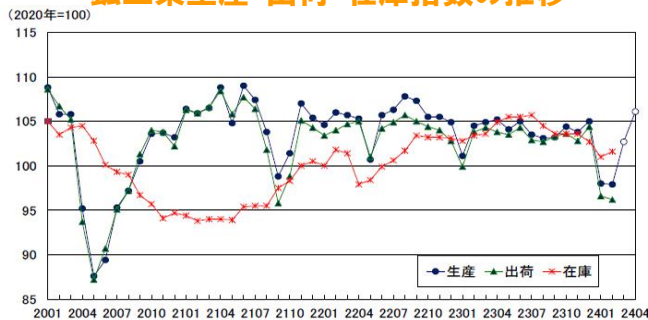
## 1 自動車は2ヵ月連続の大幅減産

経済産業省が3月29日に公表した鉱工業指数によると、24年2月の鉱工業生産指数は前月比▲0.1%(1月:同▲6.7%)と2ヵ月連続で低下し、事前の市場予想(QUICK集計:前月比1.3%、当社予想は同1.5%)を下回る結果となった。

出荷指数は前月比▲0.4%と2ヵ月連続の低下、在庫指数は前月比0.6%と7ヵ月ぶりに上昇した。

2月の生産を業種別に見ると、化学(除く無機・有機化学工業・医薬品)、パルプ・紙・紙加工品、電子部品・デバイスなど8業種が上昇したが、不正問題発覚に伴う生産停止の影響で1月に前月比▲15.9%の大幅減産となった自動車が同▲7.9%とさらに大きく落ち込んだことが生産全体を大きく押し下げた。

### 鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



(注)生産の24年3、4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」

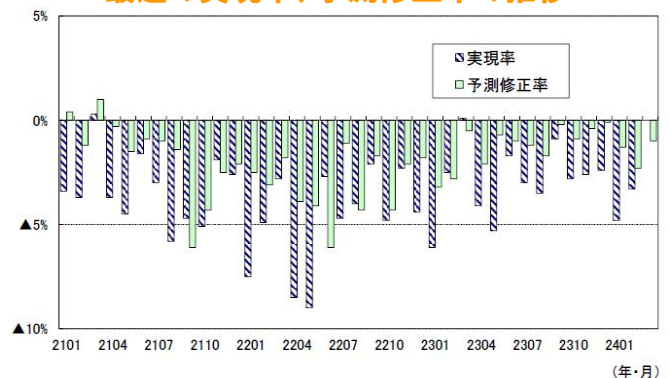
財別の出荷動向を見ると、設備投資のうち機械投資の一致指標である資本財出荷指数(除く輸送機械)は23年10-12月期の前期比0.9%の後、24年1月が前月比▲4.9%、2月が同▲4.1%となった。

## 2 1-3月期は大幅減産へ

製造工業生産予測指数は、24年3月が前月比4.9%、4月が同3.3%となった。生産計画の修正状況を示す実現率(2月)、予測修正率(3月)はそれぞれ▲3.3%、▲1.0%であった。予測指数を業種別に見ると、1月(前月比▲9.9%)、2月(同▲11.5%)と2ヵ月連続で大きく落ち込んだ輸送機械は、3月が前月比10.9%、4月が同5.0%の大幅増産計画となっている。

1月の国内生産が0台だったダイハツは、2月以降、国土交通省が安全性を確認し、出荷停止を解除した車種から生産を再開しているが、2月の生産台数は前年同月の8%にとどまった。3月に入ってから生産を再開する車種は増えているが、当面フル稼働にはほど遠い状況が続くだろう。輸送機械の2月の実現率は▲9.7%の大幅マイナスとなったが、3月以降の生産実績も計画から大きく下振れる可能性がある。

### 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。



# サービス産業動向調査 2024年(令和6年)1月分速報

総務省統計局 2024年3月29日公表

## 2024年1月分 結果の概要

### 1. サービス産業の売上高<sup>(※1)</sup>

月間売上高は、31.4 兆円。前年同月比 2.9%の増加

(12月の前年同月比(3.1%)に比べ、0.2ポイント低下)

●増加:「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など8産業

### 2. サービス産業の事業従事者数<sup>(※2)</sup>

事業従事者数は、2966 万人。前年同月比 1.4%の増加

●増加:「宿泊業、飲食サービス業」、「不動産業、物品賃貸業」など8産業

●減少:「運輸業、郵便業」

(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

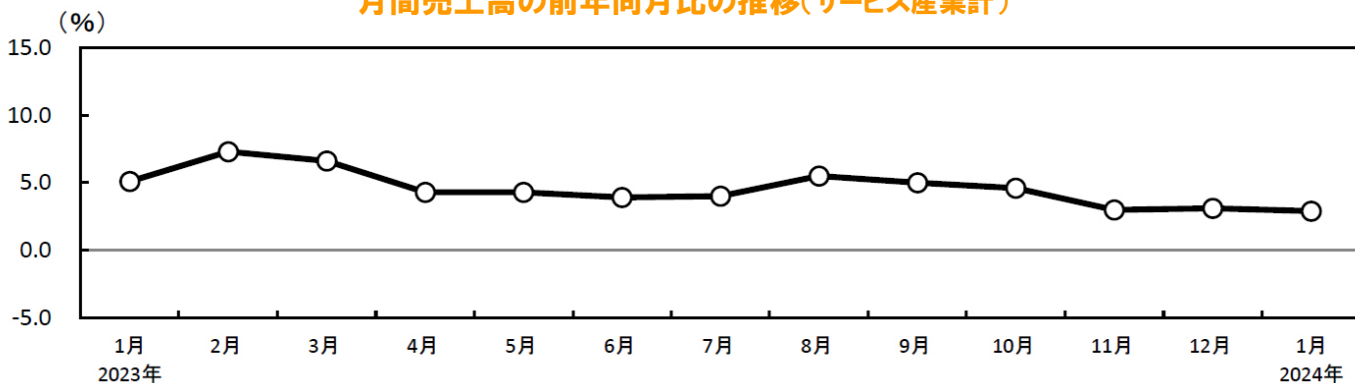
(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

## 1 サービス産業の売上高(事業活動別の集計)

### (1) 月間売上高の推移

1月の月間売上高は、31.4 兆円。前年同月比 2.9%の増加

月間売上高の前年同月比の推移(サービス産業計)



	2023 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2024 1月
前年同月比 (%)	5.1	7.3	6.6	4.3	4.3	3.9	4.0	5.5	5.0	4.6	3.0	3.1	2.9
前年同月比の前月差 (ポイント)	1.2	2.2	-0.7	-2.3	0.0	-0.4	0.1	1.5	-0.5	-0.4	-1.6	0.1	-0.2

(注) 2023年の前年同月比は、標本交替により生じた変動を調整した前年同月の値を用いて計算している。(以下同)

## (2)産業別月間売上高

- 増加:「宿泊業、飲食サービス業」(2.4兆円、前年同月比6.5%増)、「生活関連サービス業、娯楽業」(3.8兆円、同6.4%増)など8産業

### 月間売上高—産業大分類別(2024年1月)

産業(大分類)	実数(百万円)	前年同月比(%)	寄与度(参考)(注6)
サービス産業計	31,442,353	2.9	
情報通信業	4,993,315	1.1	0.18
運輸業、郵便業	4,815,378	2.6	0.40
不動産業、物品賃貸業	4,066,471	2.4	0.32
学術研究、専門・技術サービス業(注1)	2,487,210	0.0	0.00
宿泊業、飲食サービス業	2,381,478	6.5	0.48
生活関連サービス業、娯楽業(注2)	3,786,302	6.4	0.74
教育、学習支援業(注3)	307,931	0.1	0.00
医療、福祉(注4)	5,139,942	2.8	0.46
サービス業(他に分類されないもの)(注5)	3,464,326	2.5	0.27

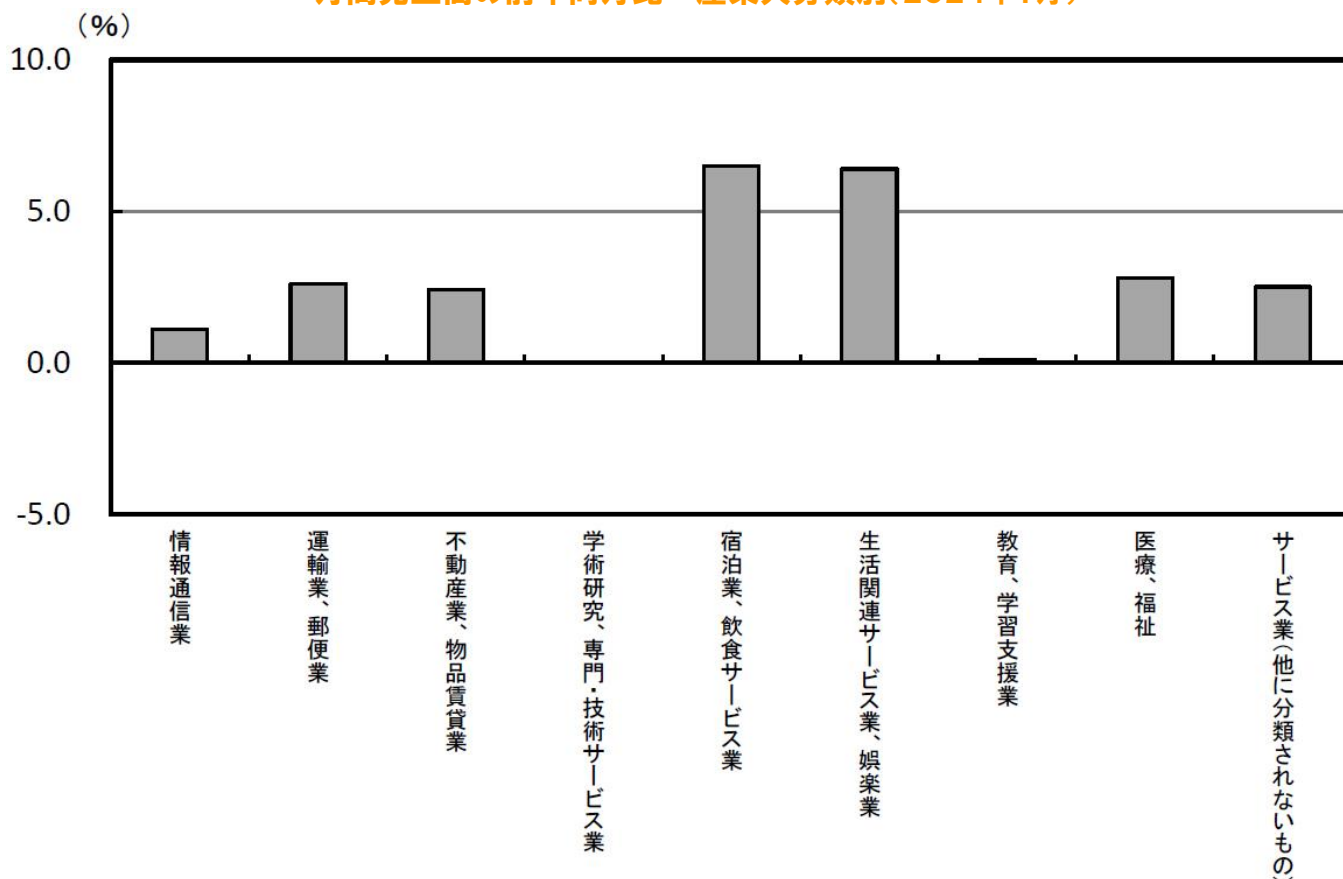
(注1)「学術・開発研究機関」及び「純粋持株会社」を除く。(注2)「家事サービス業」を除く。

(注3)「学校教育」を除く。(注4)「保健所」、「社会保険事業団体」及び「福祉事務所」を除く。

(注5)「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。

(注6) サービス産業計の前年同月比に対する寄与度(以下同)

### 月間売上高の前年同月比—産業大分類別(2024年1月)

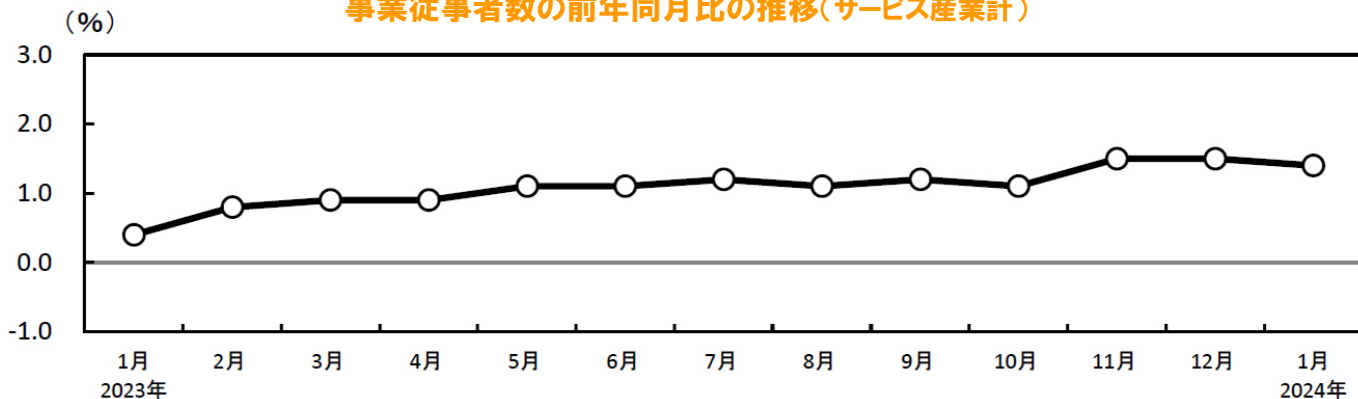


## 2 サービス産業の事業従事者数(事業所・企業等単位の集計)

### (1) 事業従事者数の推移

1月の事業従事者数は、2966万人。前年同月比1.4%の増加

事業従事者数の前年同月比の推移(サービス産業計)



	2023 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2024 1月
前年同月比 (%)	0.4	0.8	0.9	0.9	1.1	1.1	1.2	1.1	1.2	1.1	1.5	1.5	1.4
前年同月比の前月差 (ポイント)	-0.1	0.4	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.4	0.0	-0.1

### (2) 産業別事業従事者数

- **増加:** 「宿泊業，飲食サービス業」(525万人、前年同月比2.6%増)、「不動産業，物品賃貸業」(162万人、同2.2%増) など8産業
- **減少:** 「運輸業，郵便業」(328万人、同0.2%減)

事業従事者数－産業大分類別(2024年1月)

産業(大分類)	実数(千人)	前年同月比(%)	寄与度(参考)
サービス産業計	29,660	1.4	
情報通信業	2,127	2.1	0.15
運輸業，郵便業	3,282	-0.2	-0.02
不動産業，物品賃貸業	1,620	2.2	0.12
学術研究，専門・技術サービス業	1,810	1.8	0.11
宿泊業，飲食サービス業	5,246	2.6	0.45
生活関連サービス業，娯楽業	2,357	1.2	0.09
教育，学習支援業	992	0.1	0.00
医療，福祉	8,418	1.2	0.34
サービス業(他に分類されないもの)	3,807	1.0	0.12

サービス産業動向調査 2024年(令和6年)1月分速報の全文は、  
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

生産性向上の視点で見る

# デジタル化の ポイント

1. デジタル化が求められる背景
2. デジタル化による労働生産性向上
3. 労働生産性向上のためのデジタル化の手順
4. デジタル化を実現した事例と行政の支援策



## 参考資料

『未来ビジネス図解 DX実践超入門』（内山悟志 著） 【中小企業庁】：中小企業白書 2022年版、サービス等生産性向上IT導入支援事業『IT導入補助金2023』の概要、みらデジ 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# デジタル化が求められる背景

日本では少子高齢化により今後ますます生産年齢人口の減少が進むと見られており、特に中小企業においては、人手不足が深刻化する恐れがあります。少ない人員でも事業を維持し、確実に利益を上げ、雇用を維持して地域に貢献していくためには、従業員一人当たりの生産性の向上が欠かせません。

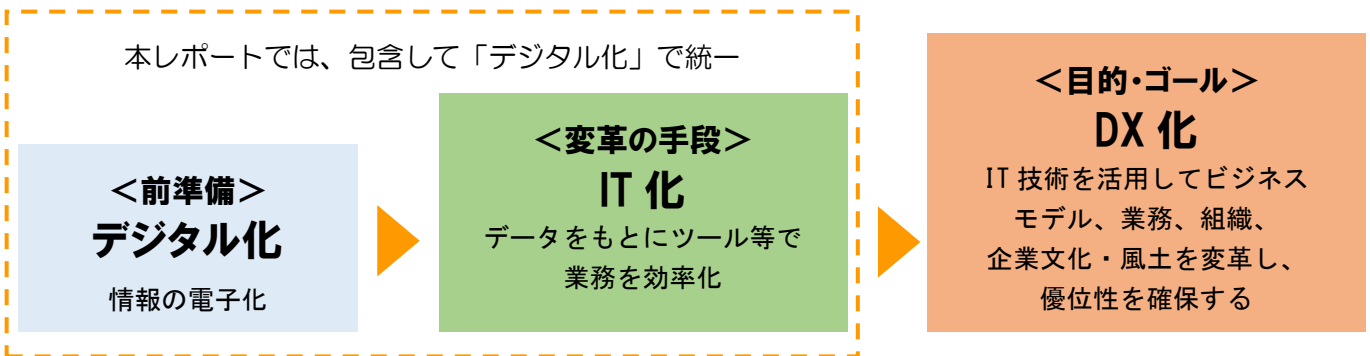
本レポートでは、最近の各種データに基づいて中小企業におけるデジタル化の実態について迫りつつ、デジタル化の推進に必要なポイントについて解説します。

### ■ デジタル化の先にあるDX化

昨今、デジタル化の他にもIT化、DX化、情報化など、情報技術の活用によるプロセス改善の用語が多様化しています。「アナログ」「手作業」による情報処理から、情報を「電子化」することを意味する「デジタル化」と、データを背景にツールやシステムを活用して業務を効率化する「IT化」を包含して、本レポートでは「デジタル化」の呼称に統一します。

さらに、デジタル化を実現した先に目指すべきは「DX化」になります。

### ■ ITによる業務改善の用語のイメージ



### ■ 業務プロセスにおける情報管理の非効率性

中小企業に限らず、ほぼすべての事業者が、自社の製品、売上、販売先、仕入先、資産、従業員などに関する多くの情報を取り扱っています。販路や雇用の拡大に比例して扱うべき情報、生産から販売までのプロセスは膨大となり、複雑化していきます。

また近年では個人情報保護法、マイナンバー法、改正電子帳簿保存法、インボイス制度などの法整備も進み、より高い精度の情報管理が企業に求められるようになりました。

特に、2023年10月から施行されたインボイス制度に関しては、各メディアでインボイス対応のITツールのCMが頻繁に流れており、最も身近な例といえます。



# 2

## 企業経営情報レポート

# デジタル化による労働生産性向上

### ■ 一人あたりの付加価値額がわかる「労働生産性」

企業の経営状況を表す分析指標のひとつに「労働生産性」があります。労働生産性は、従業員一人当たりの付加価値額<sup>※1</sup>を測定する指標で、従業員一人ひとりがどれだけ効率的に本業の利益を生み出しているかを見るためのものです。

労働生産性は財務諸表の数値を用いて以下の計算式で求めることができます。

$$\text{労働生産性 (円)} = \frac{\text{付加価値額 (円)}}{\text{従業員数 (人)}}$$

労働生産性は、クリアすべき絶対的な数値があるものではなく、業種や従業員規模によってもその水準が異なります。そのため、業界の平均値などから自社がどのステージにあるのかを把握したり、自社の数値の変化を観測してその時々を実施してきた取組の成果を把握するために活用します。

労働生産性は「効率」を見るための指標です。少ない人数で高い付加価値額を実現できれば「効率が良い」となります。そのため、労働生産性を高める場合は、式の分子である付加価値額を高めるか、分母である従業員数を減少させる必要があります。我が国の時間あたりの労働生産性はOECD加盟38か国の中で27位<sup>※2</sup>と低く、生産性向上の取組が課題となっています。

### ■ 生産性の向上のためのデジタル化

多くの中小企業では人手不足の状況にあります。中小企業家同友会全国協議会が2023年3月に実施した調査によると、人手の過不足DIは△40と強い不足感を示しており、また経営上の問題点として「仕入れ価格の上昇」に次いで「従業員の不足」が挙げられるなど、やや改善傾向にあるとはいえ、人手不足が経営に与える影響はいまだ深刻です。このような状況下で、効率化のため従業員を減少させるのは現実的ではないことがわかります。

そのため、現状において生産性を高めるためには、現状人員でいかに付加価値額を高めていくかを考える必要があります。さらには、今後の少子高齢化の進行による従業員数の自然減を見越して、今より少ない人員で現状と同程度の付加価値額を確保する方策が求められます。

付加価値額を高める直接的な方策は、業種や地域を取り巻く状況によるため、ひとつの正解があるわけではありません。

※1 付加価値額＝売上高－外部購入価値（材料費、購入部品費、運送費、外注加工費など）※中小企業庁方式

※2 公益財団法人日本生産性本部『労働生産性の国際比較2022』より。

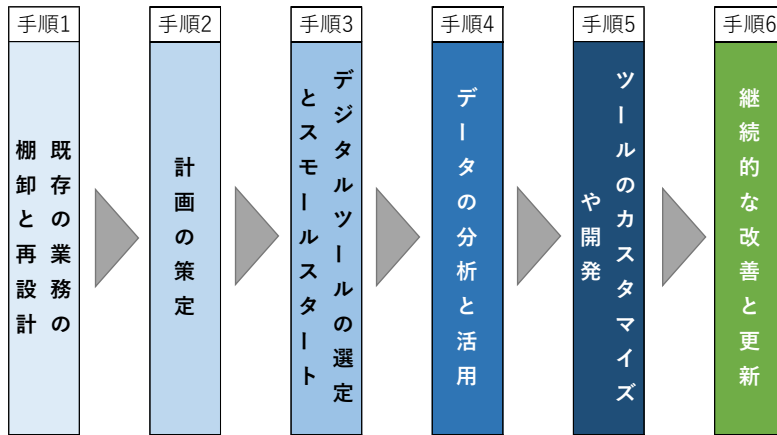
# 3

企業経営情報レポート

## 労働生産性向上のためのデジタル化の手順

### ■ デジタル化に向けた手順

社内でデジタル化を推進していくにあたり重視すべきポイントをご紹介します。



#### (1) 既存の業務の棚卸と再設計

デジタル化を検討する上で最初に行わなければならないのは、社内には存在している業務がどのように行われているのかを把握することです。どの業務が非効率的で手間がかかっているか、または手作業や重複作業が発生しているか、部門間の情報共有に齟齬が出ていないかなどの課題を見つけることが重要です。

その後、それぞれの業務工程における改善策を検討します。中には社内のちょっとした工夫で解決するものもあれば、大規模に体制を見直さなければならないもの、もしくは廃止しても影響がない業務があるかもしれません。理想的な業務環境をイメージし、デジタルツールやシステムによって担う部分を決定します。デジタル化は業務改善の「手段」のひとつであり、「目的」ではありません。デジタル化が目的になってしまわないよう、「業務効率化」の目的をしっかりと認識してからプロジェクトをスタートさせましょう。

**【ポイント】 理想的な環境をイメージして、最初に導入目的を定める**

#### (2) 計画の策定

デジタル化には計画が必要です。導入計画では、デジタル化の目標やスケジュール、予算、担当人員の割り当てなどを詳細に定めます。デジタル化の導入には時間と手間が必要な場合があるため、段階的な取組や優先順位付けが必要な場合もあります。導入計画を策定することで、デジタル化プロジェクトを効果的かつ効率的に進めることができます。手順1の現状把握から計画策定まで、業務分析やITツールの専門的な知識が要求される場合があります。

# 4

## 企業経営情報レポート

# デジタル化を実現した事例と行政の支援策

業務のデジタル化に取り組み、生産性向上に成果をあげている企業を2社取り上げて紹介します。また、デジタル化への取組を後押しする施策についてもご紹介します。

### ■ 事例 1: 動画戦略を軸としたデジタル化

<b>株式会社M社</b>	所在地：福井県	創業：1935年	事業内容：製造業
	従業員数：約400名	資本金：9,000万円	

#### (1) コロナ禍でDX推進室を立ち上げ、新たな営業手法を模索

同社は、自社工場をショールームとして国内外から顧客を招き、製品の製造工程や従業員の実直な姿勢を見てもらうことで信頼関係を構築してきました。しかし、コロナ禍で工場見学は全てキャンセルとなり、対面型の営業手法からの見直しが迫られました。

海外の販売子会社からデジタルコンテンツを充実すべきと提案があり、後継者候補と若手社員の2人でDX推進室を立ち上げ、取組を開始しました。

#### (2) 工場の見学動画など300種類以上のコンテンツを独自に作成

多くのコンテンツを充実させることとコスト面を考慮した結果、ハンディカメラと動画編集ソフトを用いて、自前で動画制作を開始。YouTubeで再生回数が多い動画を参考に、同社のモノづくりの現場を様々な角度から分かりやすく発信できるよう数十本の動画にまとめて公開しました。動画の反響は大きく、工場見学の代替手段となっただけでなく、動画を見た海外の顧客から製品に関する質問や好意的なコメントが寄せられました。顧客との接点が限定的であった製造部門の社員にとっては、顧客からの声がモチベーションの向上につながりました。

取組開始後の15か月で、動画コンテンツは300種類を超えています。

#### (3) 今後はIT人材を社内で育てていくことを目標に

今後の戦略として、機密保持の観点からIDとパスワードを使った顧客専用サイトの構築、業務効率化に向けたペーパーレス化の推進などを視野に入れています。また、若手社員への技能承継に向けて、製造部門のベテラン社員の作業動画を教材として活用していくことを検討しています。長期的にはOJTを通じて、IT人材を社内で育てていくことを目標としています。

#### 成功の ポイント

- ① 対面営業から、動画を介したオンライン営業に転換
- ② 継続した取組とIT人材育成の視点

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:その他経営関連 > サブジャンル:経費削減

## 経費削減の方法

経費削減の方法として、借入金の圧縮が効果的であると聞きますが、その効果を教えてください。

企業として取り組む経費削減手法には、借入金の圧縮による支払利息の軽減の検討があります。遊休資産や不良資産の売却による借入圧縮などで、支払利息の軽減が可能となります。

### 1. 借入圧縮、借入条件の見直しによる支払利息の減少

金融機関に対して、借入金の借入条件の交渉を行うことも有効な方法です。

例えば、短期プライムレートに連動する借入金を市場調達金利に対応した借入に切り替えるなど、金利負担が軽減できる可能性もあります。売掛債権の早期回収のための具体的な方法として、売掛債権回収期間の短縮や、早期資金化があります。

また、確実に売掛債権を回収するためには、取引先の信用調査を定期的に実施し、確実に債権回収が図れるかどうかを見極めることも必要です。さらに、販売先の経営状況が思わしくないといった情報を入手したら、たとえ大口取引先であっても販売をやめ、場合によっては商品を引き揚げの検討も必要です。

### 2. 在庫の見直し

自社にとって最低限必要な在庫（適正在庫）数量を決定し、現在どれくらいの余剰在庫を抱えているのかを把握します。そして、この余剰分をいかに早くお金に換えることができるかを、常に考える必要があります。売れる見通しが無い在庫分は、思い切って仕入価格や製造価格以下になってしまっても、一気に販売してしまう勇気も必要です。常に適正在庫を維持するための「在庫管理手法」をしっかりとめることは、立派な経営改善となります。

### 3. 資産の処分

バブル期に購入した塩漬けとなっている土地、株式、ゴルフ会員権などは資金を生まないばかりか、固定資産税等の維持費がかかります。このような遊休資産は、思い切って処分すべきです。

処分して得た資金は借入金の返済に充てるなど、損金算入による節税も可能になります。

### 4. 買掛債務の条件交渉

買入債務の支払期間を延ばすことは、運転資金減少要因による借入金減少の可能性があるほか、資金繰り改善にも役立ちます。仕入先に対して、できるだけ支払を延ばすような支払条件の交渉を検討すべきです。ただし、仕入先からの信用が低くなる可能性もあるため、交渉する際には、経営の現状を正しく伝え、相手に信用してもらえようような交渉が必要です。



ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:経費削減

# アウトソーシングの方法

アウトソーシングの方法、利用例を教えてください。

会社の競争力を高めるためには、コア業務、生産性の低い業務については、コスト削減を検討するべきです。

それには、アウトソーシングの活用が有効です。本業と関連の低い業務や間接部門の業務、専門性の求められる業務を外部に委託し、経営資源を中核事業に集中させれば、競争力アップと経営効率のアップが実現可能となります。

アウトソーシングにより固定費の変動費化が図られ、景気、業績への対応が柔軟になり、会社の経営体質の改善にも寄与します。

## ①給与計算の委託

月々の給与計算や社会保険の計算は、定型的な業務ではありますが、複雑かつ時間も相当かかります。しかし、専門性の高い業者に委託することで処理時間が早くなり、結果として自社の社員が行なうより効率化が図られます。

## ②管財業務の委託

業歴が長い会社で本社ビルのほか、工場、倉庫、営業所、社宅、保養所など多数の自社施設を持っている会社がありますが、こうした施設や設備の管理、メンテナンスは人手と手間がかかるものです。施設管理を行う管財業務は、ビルの大規模補修などの専門知識を持った会社に委託し、社員をコア業務に振り向ければ生産性は向上します。

## ③社宅・保養所の管理運営の委託

社宅や保養所は、不動産価格の低迷により、不良資産化しているケースもあります。また、保有していると管理運営のコストもかかります。売却せずに管理運営をアウトソーシングすれば管理要員が不用となり、費用が削減できます。

## ④清掃・警備の委託

清掃・警備などは、専門性は高いものの本来業務ではありません。こうした業務は、自社でパートなどの形で直接雇用するよりは、アウトソーシング化を図った方が人件費負担が下がり、コスト削減が実現します。

## ⑤運送業務の委託

ルートセールスなどは納品や検品に時間がかかり、また燃料費などの負担もあって、生産性の高い業務ではありません。営業担当者は営業業務に専念させ、納品などは業者に委託するとコスト削減の実現の他、生産性が高まります。

## ⑥電話業務の委託

電話営業などでコールセンターを活用する方法があります。コールセンターとは、電話回線をコンピュータと連動させ、顧客情報や過去の購買履歴を瞬時に把握し、オペレーターが営業活動を行うものです。見込み客や顧客ニーズの発掘を営業要員が行なうのは非効率であり、外部に委託するほうが生産性も高まります。コールセンターは、人件費の安い地域に所在しており、コスト削減にもつながります。

## ⑦販売促進業務の委託

新製品を販売するときに、大規模な販促活動を行って商品の知名度を上げ、その後の販売につなげるケースが多くあります。自社の営業社員のみで販促活動を行うには、人手不足で通常の営業活動がおろそかになり、既存商品の売上に影響を及ぼすことも考えられます。このような短期間で集中して営業活動を行う場合には、外部委託する方が人件費負担も削減でき効率的です。