

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2016  
472  
4/5

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年4月1日号

## 日銀短観(3月調査)

～大企業製造業の景況感は悪化、先行きも悲観的

経済・金融フラッシュ 2016年3月30日号

## 鉱工業生産16年2月

～東日本大震災依頼の減産幅だが、過度の悲観は不要

経営  
TOPICS

統計調査資料

第143回中小企業景況調査(2016年1-3月期)

経営情報  
レポート

資金に困らない企業体質をつくる  
資金繰り改善のポイント

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

良い企業の「組織風土」  
「マクロ環境」の要因

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

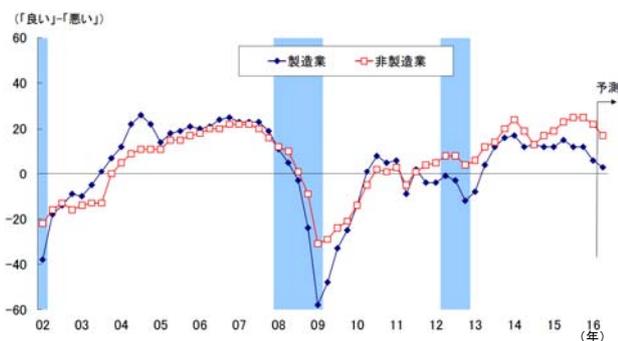
# 日銀短観(3月調査)

## ～大企業製造業の景況感は悪化、先行きも悲観的

### 要旨

1 日銀短観3月調査では、大企業製造業の業況判断D.I.が6と前回12月調査比で6ポイント低下し、2四半期ぶりの景況感悪化が示された。D.I.の水準は13年6月調査以来の低水準となる。また、大企業非製造業の業況判断D.I.も6四半期ぶりに低下した。大企業製造業では、新興国経済の減速や急激な円高進行を受けて事業環境が悪化し、景況感の悪化が鮮明になった。非製造業も国内消費の低迷がマインドの下方圧力となったが、建設・不動産業などに対するマイナス金利（金利低下）の恩恵が下支えになったとみられ、製造業よりも小幅の低下幅に留まった。中小企業も大企業同様、製造業の景況感悪化が非製造業よりも顕著になっている。

足元の業況判断D.I.は悪化、先行きはさらに悪化（大企業）



(注) シャドーは景気後退期間、14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、企業規模や製造業・非製造業を問わず、幅広く悪化

した。中国経済の減速や米利上げの影響など、海外経済の先行き不透明感は強い。円高への警戒もあり、製造業の悲観に繋がったと考えられる。また、非製造業では、中国経済の減速や円高によって訪日客需要が今後鈍化するリスクや、勢いを欠く賃上げ情勢が先行きへの懸念を高め、景況感を下押ししたようだ。

3 15年度設備投資計画（全規模全産業）は、前年度比8.0%増と、前回調査から小幅に上方修正された。例年、3月調査では計画が固まってくることに伴って、中小企業で上方修正される傾向が強く、今回も大企業における下方修正の影響を穴埋めした。一方、今回から公表された16年度の設備投資計画（同）は、前年比▲4.8%となった。例年3月調査の段階では前年割れでスタートする傾向が極めて強いが、今回の結果は例年よりもややマイナス幅が大きめとなった。

### 設備投資計画

		2015年度 (計画)			2016年度 (計画)	
		修正率	上期	下期	(前年度比・%)	
大企業	製造業				13.3	-1.9
	非製造業	8.1	-0.4	2.9	12.2	-2.9
	全産業	9.8	-0.9	5.2	13.4	-0.9
中小企業	製造業	4.8	3.3	-4.4	12.4	-22.0
	非製造業	3.5	-4.5	12.6	-3.7	-18.0
	全産業	3.9	4.1	7.2	1.3	-19.3
全規模	製造業	10.8	-1.3	7.0	13.8	-0.9
	非製造業	6.7	1.0	5.0	7.9	-6.8
	全産業	8.0	0.2	5.7	9.8	-4.8

(注) 含む土地投資額。修正率は前回調査との対比。リース会計対応ベース。

# 鉱工業生産16年2月

## ～東日本大震災以来の減産幅だが、過度の悲観は不要

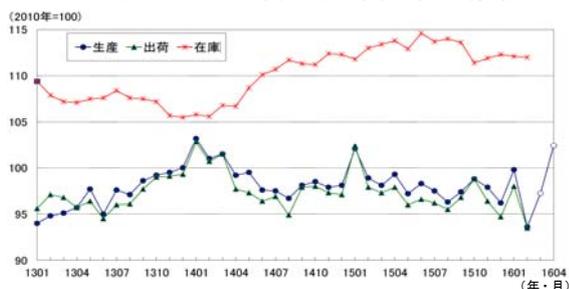
### 要旨

#### 1 輸送機械が前月比二桁の大幅減産

経済産業省が3月30日に公表した鉱工業指数によると、16年2月の鉱工業生産指数は前月比▲6.2%（1月：同3.7%）と2ヵ月ぶりに低下し、ほぼ事前の市場予想（QUICK集計：前月比▲6.0%、当社予想も同▲6.0%）通りの結果となった。出荷指数は前月比▲4.6%と2ヵ月ぶりの低下、在庫指数は前月比▲0.1%と2ヵ月連続の低下となった。

2月の生産を業種別に見ると、大手自動車メーカーの工場操業停止の影響で輸送機械が前月比▲10.2%と大幅に落ち込み、輸送機械だけで2月の生産は▲2%程度押し下げられた。その他の業種では新興国経済減速の影響などから電子部品・デバイス（前月比▲14.7%）、はん用・生産用・業務用機械（前月比▲7.3%）などが大きく落ち込み、速報段階で公表される15業種中13業種が前月比で低下、2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16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」

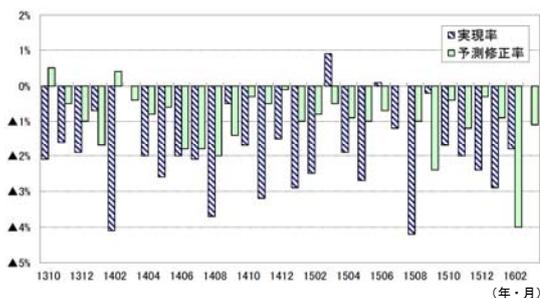
#### 2 1-3月期は減産が確実だが、実態は横ばい圏の推移

製造工業生産予測指数は、16年3月が前月比3.9%、4月が同5.3%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▲1.8%、▲1.1%のマイナスとなった。

予測指数を業種別に見ると、輸送機械は3月が前月比11.5%と2月の落ち込み分（前月比▲10.2%）を取り戻した後、4月も同9.4%と2ヵ月連続の大幅増産計画となっている。輸送機械は計画と実績の乖離が比較的小さい業種なので、3月、4月の生産計画は前向きに捉えることができる。

国内の自動車販売台数の減少ペースが年明け以降加速していることは懸念材料だが、2月の減産は部品調達がストップしたことによるもので在庫水準自体は大きく低下しているため、本格的な在庫調整は避けられるだろう。

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」

# 第143回中小企業景況調査

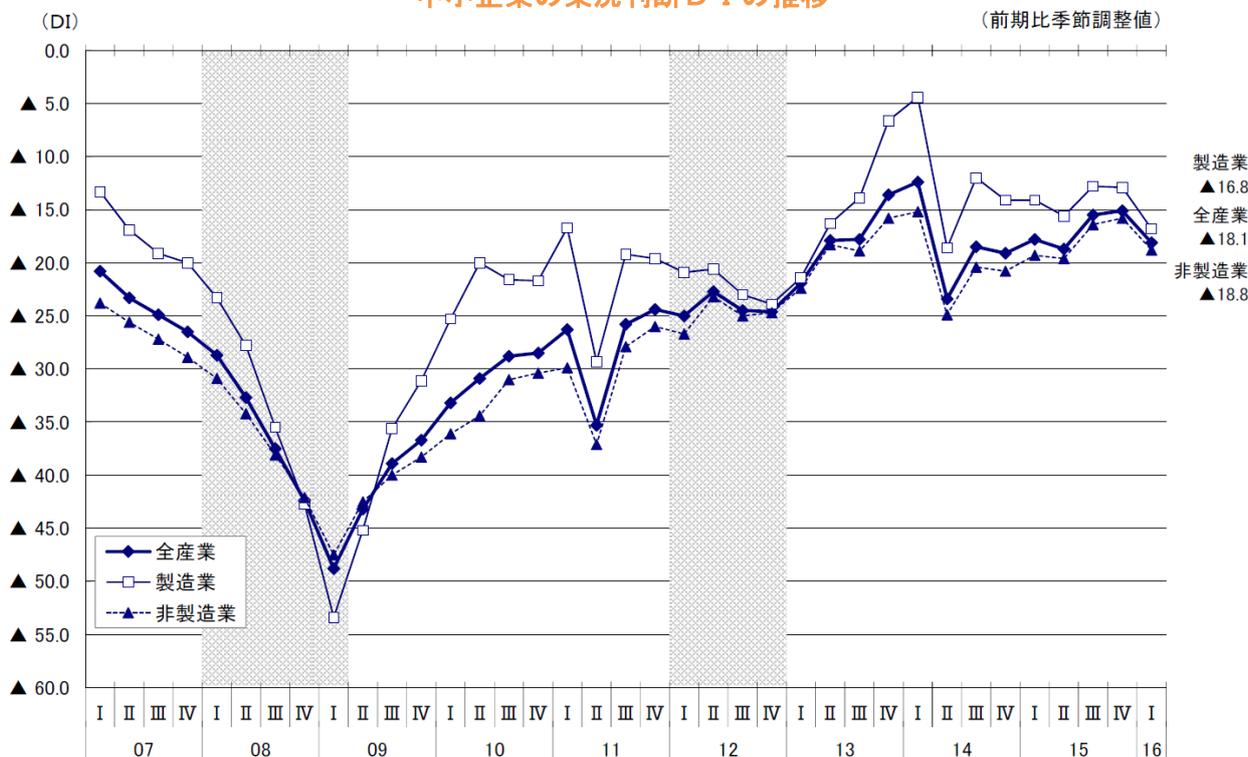
## (2016年1-3月期)

### 業況判断DI

2016年1-3月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲15.1→) ▲18.1 (前期差▲3.0ポイント減) となり、3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▲12.9→) ▲16.8 (前期差▲3.9ポイント減) と2期連続してマイナス幅が拡大した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲15.8→) ▲18.8 (前期差▲3.0ポイント減) と3期ぶりにマイナス幅が拡大した。

中小企業の業況判断DIの推移

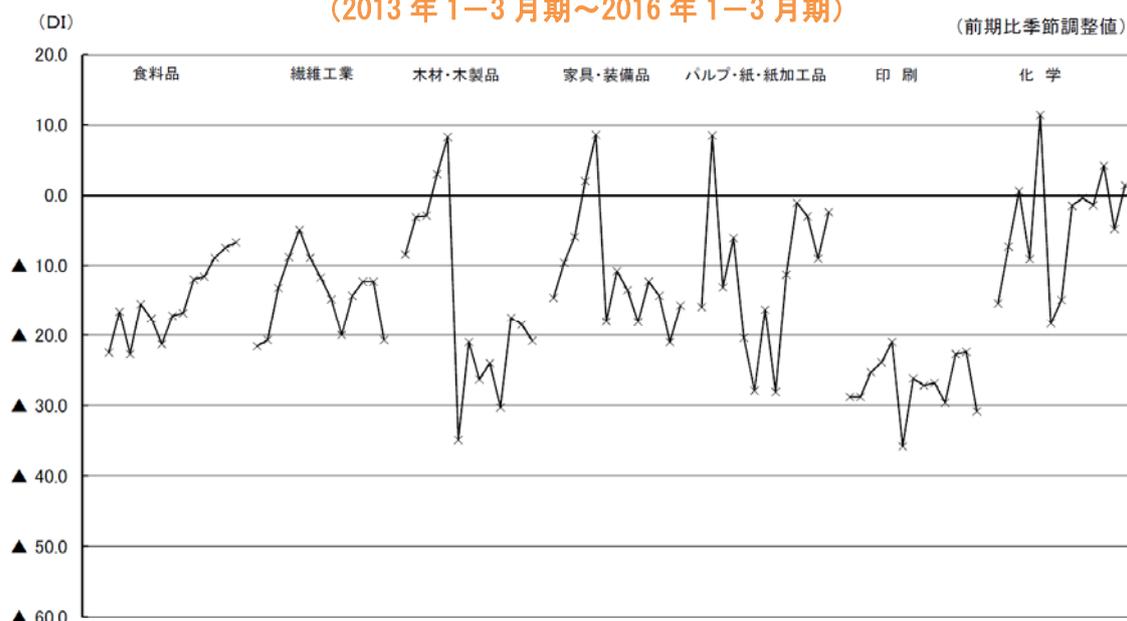


### (1) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲12.9→) ▲16.8 (前期差▲3.9ポイント減) と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1.4 (前期差6.2ポイント増) とマイナスからプラスに転じ、パルプ・紙・紙加工品で▲2.4 (前期差6.6ポイント増)、家具・装備品で▲15.7 (前期差5.3ポイント増) など5業種でマイナス幅が縮小し、輸送用機械器具で▲17.2 (前期差▲13.6ポイント減)、鉄鋼・非鉄金属で▲23.7 (前期差▲9.0ポイント減)、窯業・土石製品で▲31.5 (前期差▲8.8ポイント減)、繊維工業で▲20.7 (前期差▲8.4ポイント減)、印刷で▲30.8 (前期差▲8.4ポイント減) など8業種でマイナス幅が拡大した。

### 中小企業の製造業 業種別 業況判断DIの推移 (2013年1-3月期~2016年1-3月期)

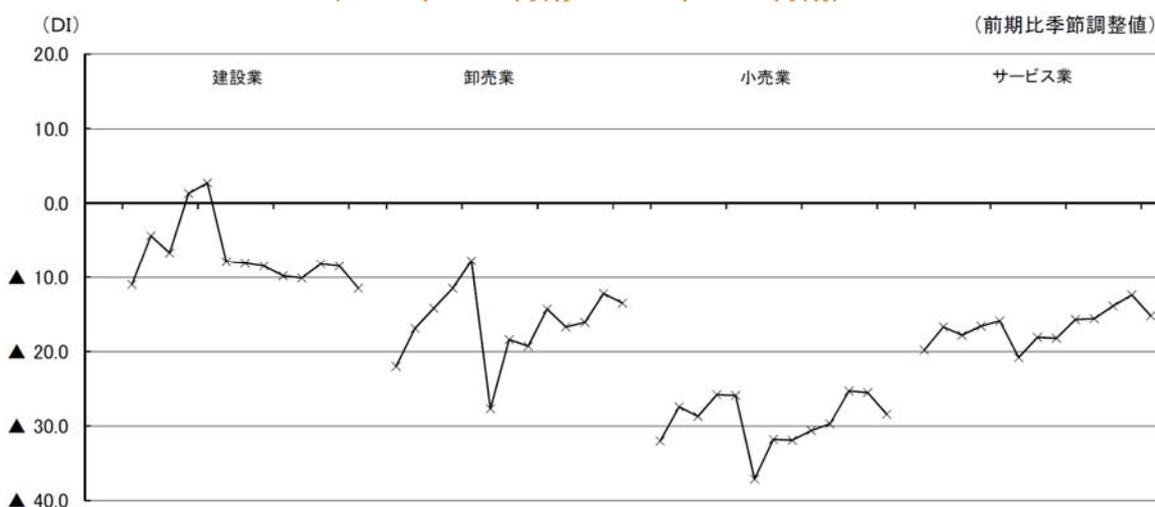


## (2) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲15.8→) ▲18.8 (前期差▲3.0 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、建設業で▲11.5 (前期差▲3.0 ポイント減)、小売業で▲28.4 (前期差▲2.9 ポイント減)、サービス業で▲15.2 (前期差▲2.8 ポイント減)、卸売業で▲13.5 (前期差▲1.3 ポイント減) とすべての産業でマイナス幅が拡大した。

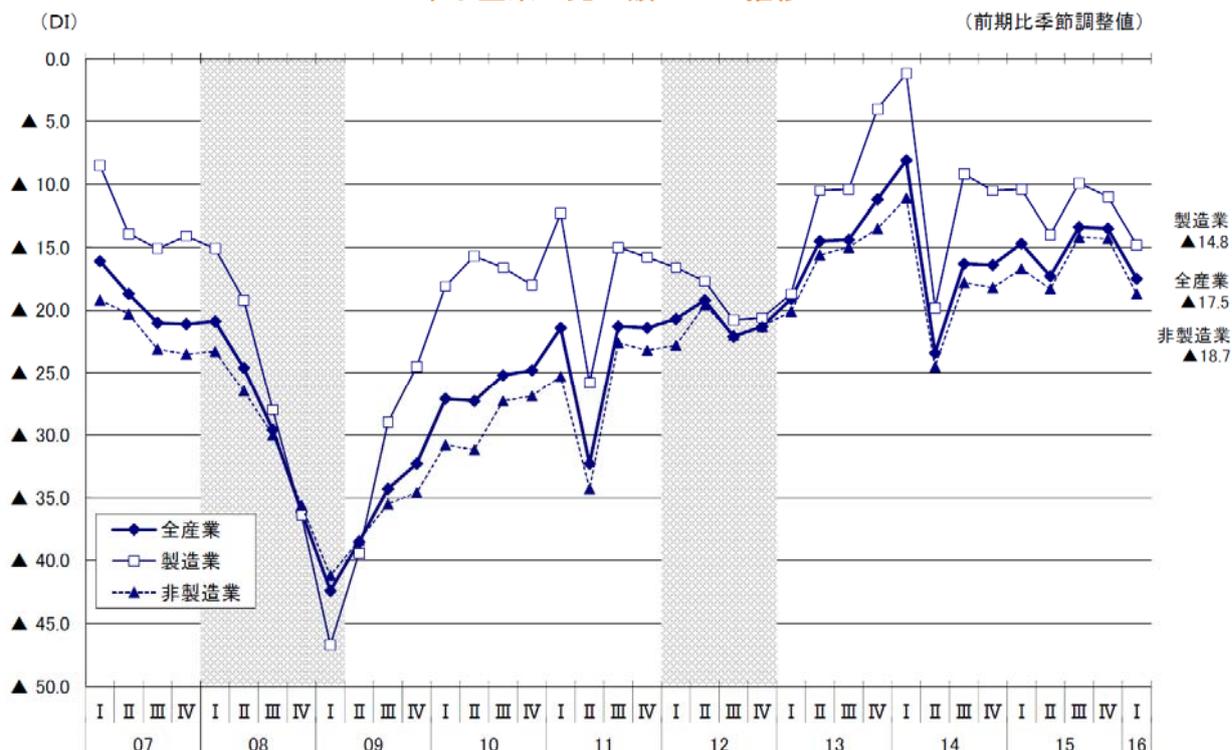
### 中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移 (2013年1-3月期~2016年1-3月期)



## 売上額DI

全産業の売上額DIは、(前期▲13.5→) ▲17.5 (前期差▲4.0 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で(前期▲11.0→) ▲14.8 (前期差▲3.8 ポイント減)、非製造業で(前期▲14.3→) ▲18.7 (前期差▲4.4 ポイント減) といずれもマイナス幅が拡大した。

## 中小企業の売上額D Iの推移

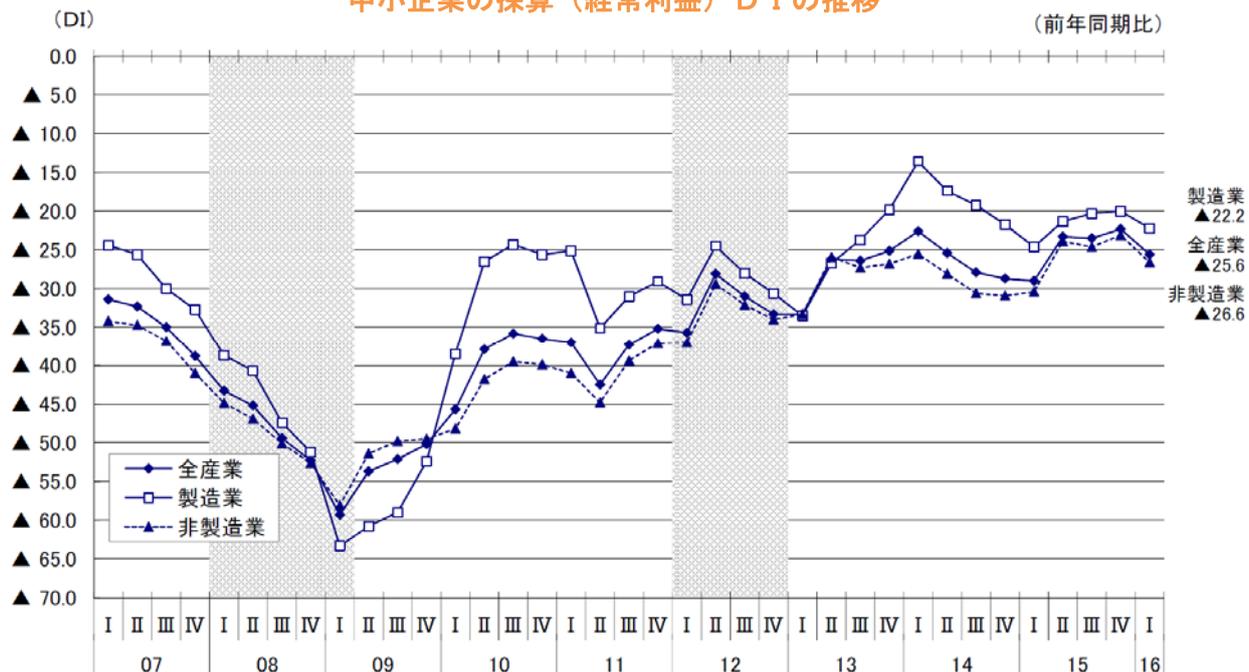


## 採算(経常利益)DI

全産業の採算(経常利益)DI(「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期▲22.3→)▲25.6(前期差▲3.3ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、製造業で(前期▲20.0→)▲22.2(前期差▲2.2ポイント減)、非製造業で(前期▲23.1→)▲26.6(前期差▲3.5ポイント減)といずれも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



「第143回中小企業景況調査」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。

# 資金に困らない企業体質をつくる 資金繰り改善のポイント

## ポイント

- 1 資金不足が起こるワケ
- 2 当面の資金を確保しピンチを乗り切る
- 3 資金不足に陥らないための秘策
- 4 公的資金の活用で資金調達の選択肢を広げる



### 参考文献

- ・『「会社が危ない！」と思ったときにお金をひねり出す61の方法』(日本実業出版社)
- ・『銀行が教えてくれない 小さな会社の資金調達の方法』(中経出版)
- ・『資金繰りをラクにする108 のセオリー』(ダイヤモンド社)
- ・事例集『経営革新で元気企業!! 中小企業経営革新計画作成のすすめ』(北海道の公式ホームページ)
- ・『クラウド会計シリーズ 資金繰り改善マニュアル』  
日本ビズアップ・日本プランニングセンター・日本会計グループ 著 (ビズアップ総研)

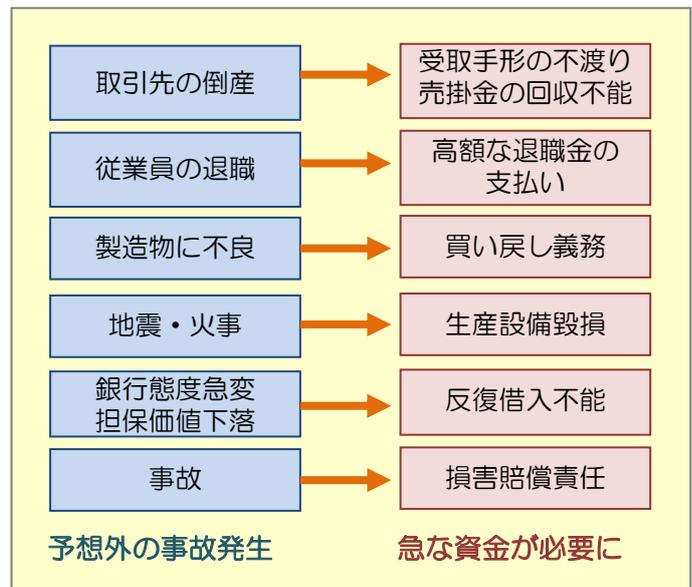
# 1 資金不足が起こるワケ

## ■ 常に潜んでいる資金不足のリスク

会社が突然資金不足を起こす原因はいくつもあります。代表的なものは取引先の倒産です。大口の売掛金が回収不能になることで、連鎖倒産する例は多くみられます。

その他にも、期日一括返済型の借入金の反復借入ができなかった場合や、ベテラン従業員の退職に伴う高額な退職金の支払いが突然発生した場合、地震や火事などの自然災害による商品や設備の毀損による損害など、常に会社の周りには資金不足を招くリスクが存在しています。

## ■ 資金不足に突然陥るリスク



## ■ 資金不足の4つの原因

### (1) 収益力の低下

- ① 売上高の減少（販売数量の減少、得意先の減少、販売単価の低下など）
- ② 限界利益率の低下（販売単価の減少、仕入単価の上昇など）
- ③ 固定費の増加（管理経費の増加、労働分配率の上昇など）

### (2) 過大な設備投資

- ① 見通しの甘い長期投資（付き合いでの投資、購入）
- ② 借入依存の設備投資による返済元金と支払利息の増加
- ③ 計画性のない不動産投資
- ④ 非償却資産（土地、ゴルフ会員権、株式など）への投資

### (3) 資金バランスの悪化

- ① 急激な売上増加による増加運転資金の不足
- ② 売掛債権の回収遅延
- ③ 過剰生産、過剰在庫、不良在庫
- ④ 仕入先からの圧力による仕入債務の決済期間短縮

### (4) その他

- ① 不良債権の発生（取引先の倒産など）
- ② 返済能力を超えた借入金返済
- ③ 仮払金、貸付金などの不明瞭勘定
- ④ 過大な税負担（交際費に対する課税など）

## 2 当面の資金を確保しピンチを乗り切る

### ■ 金融機関に頼む前に取り組むべきこと

資金が不足する可能性があるとき、真っ先に思いつくのは金融機関からの借入ですが、金融機関に頼む前に自社でできる対策は打っておく必要があります。決して、安易に金融機関への融資依頼をしないことです。まず自社で資金を捻出する方法を考え、金融機関への依頼は最後の手段として考えるべきです。そうしないと、金融機関に融資の申し込みを行いそれが通った場合、それで安心してしまふことで自力で資金を捻出することなどが頭から離れてしまい、また同じことを繰り返すことになりかねません。以下に自社でできる資金捻出の方法を紹介しますが、それはあくまでも緊急避難的な手法です。キャッシュの源泉である利益を増加させる仕組みを作らないことには、いつまでたっても負のスパイラルから脱することはできません。

### ■ コスト削減のポイント

#### (1) コスト削減は金額の多いものから

資金繰りを改善するためにまずやるべきことはコスト削減です。しかし、コスト削減にもセオリーがあります。それは、金額の多い方から削減することです。変動費と固定費の割合の高い方から着手し、その中でも金額の高いものから削減を図っていきます。変動費の割合の高い製造業や卸売業、小売業は、変動費率を低下させることができないかを検討します。ここでのポイントは、変動費は額でなく「率」で下げることです。一方、固定費の割合の高いサービス業などは、固定費のうちどの科目の金額が多いのかを勘定科目別に分析し、「額」で削減を検討します。



変動費率を低下させることができないかを検討します。ここでのポイントは、変動費は額でなく「率」で下げることです。一方、固定費の割合の高いサービス業などは、固定費のうちどの科目の金額が多いのかを勘定科目別に分析し、「額」で削減を検討します。

#### (2) 生命保険を活用して資金をつくる

生命保険は役員や従業員の退職金や万が一の保障として必要なものですが、保険料が資金繰りを圧迫することも少なくありません。もし貯蓄性のある生命保険に加入してれば、上記の方法で一時的に資金を捻出することができます。

- ①解約
- ②払い済み保険への変更
- ③保険金額の減額
- ④契約者貸付

#### (3) 決算期を変更して役員報酬を減額する

役員報酬が負担になっている場合は、役員報酬の減額を行います。ただし、役員報酬の減額を期の途中で行った場合、減額後の報酬は損金としては認められず課税対象となります。しかし、決算期を変更することで役員報酬を減額することが可能です。気を付けたいのは、その期の決算が赤字となってしまった場合、金融機関からの融資に影響がでる可能性があるということです。

## 3 資金不足に陥らないための秘策

### ■ 売掛債権の徹底管理

売上代金を確実に回収できなければ、売掛債権が現金化されないために資金繰りに影響が生じます。売上を上げて相手先が倒産することになれば資金繰りは厳しくなります。このようなケースの予防策としては、売掛金推移表の作成など、数字の推移をチェックする方法があります。また、以下の表を作成すると、顧客別の売掛債権回収状況を一覧で確認することができます。

### ■ 売掛債権管理表例

得意先	前月残高	当月売上	現金回収	当月残高	滞留月数(ヶ月)
A	2,000	1,000	700	2,300	2.3
B	1,500	600	200	1,900	3.2
C	1,000	500	500	1,000	2.0
計	4,500	2,100	1,400	5,200	2.5

### ■ 在庫の削減

#### (1) 在庫は借金と考える

在庫を持つと様々なコストがかかります。在庫は、販売し、代金回収をしてはじめて仕入代金が払えることとなりますので、代金回収までの間は借入金に頼らざるを得ません。借入金には利息がかかりますので、在庫は「借金」と同じこととなります。

#### (2) 在庫の管理コストもバカにならない

在庫を抱えると、在庫を保管する倉庫や在庫を管理するための人件費もかかりますし、光熱費、保険料などもかかります。さらに、不良在庫となってしまったものは最終的には廃棄処分をするしかありませんが、廃棄処分にもコストがかかります。在庫を持つためのコストは、決して無視できないものなのです。

#### (3) 廃棄処分にもコストがかかる

不良在庫は廃棄処分することになりますが、廃棄処分するにも、焼却処分費用や事業用ゴミの回収費用、それを実行する従業員の時間コストなど、様々なコストがかかります。

### ■ ゼロベースでの仕入先・外注先見直し

仕入先や外注先はゼロベースで見直します。業歴の長い企業であればあるほど、以前からの付き合いだから、と見直しをかけないケースをよく見かけます。一昔もふた昔も前でしたら、取引先が支援をしてくれることもあったかもしれませんが、今はそんな時代ではありません。少なくとも3~4社から見積もりを取り、総合的な判断をする必要があります。また、「仕入担当者しかわからない」「業者選定は〇〇さんに任せてあるから」というのは大変危険です。中小企業の場合、仕入を1人で行っているケースが多いため、内部統制の観点からも複数名で担当し、透明性を持たせるべきです。

## 4 公的資金の活用で資金調達の選択肢を広げる

### ■ 中小企業新事業活動促進法とは

中小企業新事業活動促進法は中小企業の支援を行うことを目的とした法律で、次の3つを柱としています。

#### ① 経営革新支援

#### ② 創業支援

#### ③ 新連携の取組支援

#### ① 経営革新支援

中小企業の経営の向上を図る経営革新への取組を支援することです。具体的には、中小企業信用保険（別枠付保）や中小企業投資育成株式会社法の特例により経営革新に取り組む事業者の資金調達を支援し、また設備投資について所要の税制措置を講じるなど経営革新を幅広く支援します。従来の「経営革新支援法」を引き継ぐ内容となっています。

#### ② 創業支援

これから事業を開始しようとする個人や創業5年以内の事業者などについて、中小企業信用保険（第三者保証不要）や中小企業投資育成株式会社法の特例を通じ、その資金調達を支援します。また、エンジェル税制（ベンチャー企業投資促進税制）によって個人投資家からベンチャー企業へ投資を促進させ、さらに最低資本金規制の特例を引き続き措置するなど、創業を幅広く支援するものとなっています。

#### ③ 新連携の取組支援

中小企業が他の中小・中堅・大企業、大学・研究機関、NPO等と連携し、それぞれの強みを活かし高付加価値の製品・サービスを創出する新たな事業（新連携）を支援するというものです。具体的には、中小企業信用保険（別枠付保）や中小企業投資育成株式会社法の特例、設備投資減税措置などにより新連携を幅広く支援します。

### ■ 経営革新計画とは

#### （1）経営革新計画の概要

経営革新計画の大きな特徴として、承認制度があります。これは、中小企業者が経営革新計画を申請受付機関に提出し、一定の要件を満たせば承認を受けることができるという制度です。申請受付機関は提出された経営革新計画を一定の基準にしたがって審査し、この審査の結果にもとづいて承認を与えます。この承認は「計画の妥当性」を公的な機関が認めたという、いわば「公的なお墨付き」であるといえます。

#### （2）経営革新計画承認の該当企業

中小企業新事業活動促進法は、中小企業の支援を目的とした法律です。そのため、経営革新計画を策定する主体は中小企業者（個人事業者も含む）および中小企業組合等に限られます。

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。

# 経営データベース 1

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



## 良い企業の「組織風土」

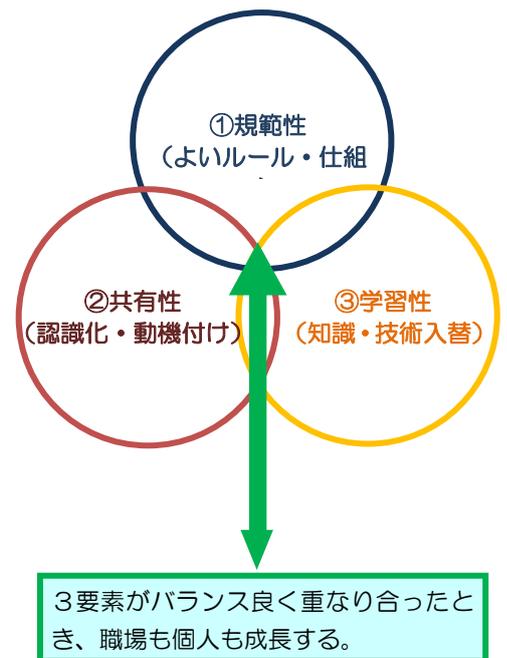
「組織風土分析」は経営分析の必須要件の一つですが、良い企業の「組織風土」とは一体どのようなものですか？そして、その改善の意義とは何ですか？



会社には個性があり、その雰囲気というものは各社によって異なるものです。この「独特の雰囲気」が組織風土であり、いわば「会社の常識と習慣」と呼べるものです。社員は、この組織風土に無意識のうちに影響され、ものごとを判断し、行動しています。社員の行動に影響を及ぼすという点から、この組織風土も、先述した「経営理念」と同じく「見えない資産」という側面をもっています。そしてこれは、長年の経営者の考え方やリーダーシップ等によって形勢されています。

### 1. 組織風土をみる3要素

組織風土には ①規範性 ②共有性 ③学習性 の3つの要素があり、良い組織ではこれらが活かされ、そしてバランスよく保たれているものです。



### 2. 停滞している企業の組織風土の共通点

停滞している組織にみられる共通点としては、以下のよう  
なことが挙げられます。

- ① 理念・ビジョンがない
- ② 理念・ビジョンに対する重要性の認識が低い
- ③ 社員の現状満足意識を容認している
- ④ 新しいビジョンに立ちふさがる障害の発生を許している
- ⑤ 変化を起こすための動機付けがなされていない
- ⑥ 成功体験を積みせていない
- ⑦ リーダーシップが発揮されていない、またはその働きかけが弱い

### 3. 風土の変革なくして経営ビジョンの実現はない

企業として好ましい風土ではないと判断された場合、これの変革を図らなくてはなりません。組織風土の変革には時間がかかりますが、風土の変革なくして経営ビジョンの実現はないのです。

人間の行動は、ひとりひとりの性格、個性と環境や周囲の状況に左右されます。なかでも会社の風土、常識や慣習は社員の行動に大きな影響を与えるものなのです。だからこそ経営ビジョンを掲げて全社あげての体質改善の促進に取り組む必要性があるのです。

## 経営データベース ②

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



### 「マクロ環境」の要因

経営分析におけるマクロ環境分析の「マクロ環境」の要因とは、どのようなものがありますか？



#### 1. 経済的環境要因

経済的な環境要因としては、GDP成長率、金利動向、為替動向、物価水準等が挙げられます。これらの企業活動に影響を与える基本要因については、過去3年分とこれからの3年分に関する数字をおさえておきます。

#### 2. 政治的環境要因

政治的な環境要因については、消費税、法人税、持株会社関連の規制、特定事業規正法の動向等、自社事業に関連した政治環境要因の動向を把握しなければなりません。政治環境要因は、経済のように連続的に変化するのではなく、規制緩和等の措置により短期間で急激に変化することがあるので、法案の審議状況や法律改正の影響等を注視する必要があります。

#### 3. 社会的環境要因

自社の事業に関連した要因にも気を配る必要があります。例えば、若年層をターゲットにした事業であれば「若年層人口の動向やライフスタイルの変化、トレンドの変化」の要因の動向を分析する必要があります。

#### 4. 技術的環境要因

自社事業に影響を与える技術的要因も分析します。例えば、半導体関連事業であれば半導体技術の動向、通信関連事業であればコンピュータや情報通信技術の動向、というように技術の進歩や革新についての見通しを分析します。また、技術的環境要因は「自社の事業に直接関係する要因」のみが重要であるとは限りません。例えば、インターネットの普及で情報伝達の仕組みが大きな変化を遂げましたが、これによって各社の営業業務の体制は大きく変貌したところも多いでしょう。

#### 5. マクロ環境変化への対応

マクロ環境要因は無数に存在し、どれだけ盛り込んでも網羅することができるものではありません。自社の事業の特徴をつかんだうえで、重要な項目に絞ってその動向や自社への影響、対応方法を分析するのがよいでしょう。その際は、できる限り同じ情報ソースから継続的にデータをとるようにし、一貫性をもった情報をその分析材料とするべきでしょう。