

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2016  
507  
12/24

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年12月16日号

【アジア・新興国】

## 東南アジア・インドの経済見通し ～短期的に景気下振れも、 17年も消費主導の緩やかな成長が続く

経済・金融フラッシュ 2016年12月12日号

## 企業物価指数(2016年11月) ～円安・資源価格上昇で物価下落圧力は弱まる

経営  
TOPICS

統計調査資料

第146回中小企業景況調査 (2016年10-12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:経営実務 サブジャンル:その他経営戦略  
“共食い”現象のメリット  
CSF分析の手順とポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:村田健二税理士事務所

# 【アジア・新興国】 東南アジア・インドの経済見通し ～短期的に景気下振れも、 17年も消費主導の緩やかな成長が続く

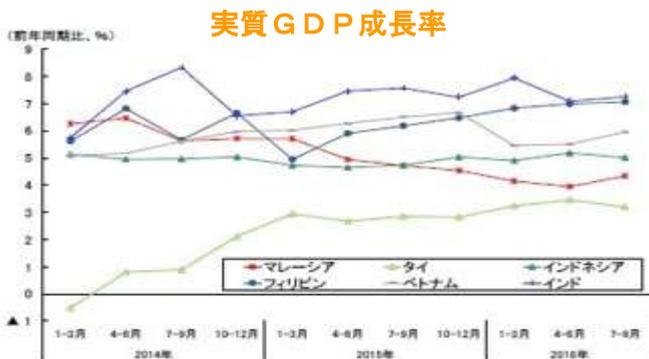
ニッセイ基礎研究所

**1** 東南アジア5カ国およびインド経済は、足元で緩やかな回復の動きが見られる。景気の牽引役である民間消費は低インフレの継続と安定した雇用・所得環境による家計の実質所得の増加によって堅調を維持している。またインフラ整備や低所得者対策、消費刺激策の実施といった財政政策、緩和的な金融政策の継続も景気をサポートしている。一方、依然として輸出は低調で、投資も景気の先行き不透明感から低迷している。

## 政策金利の推移

	2014年末 (12月期)	2015年				2015年末 (12月期)	2016年				現在 (12月期)
		Q1	Q2	Q3	Q4		Q1	Q2	Q3	Q4	
マレーシア (貸出物価金利)	3.25 (▲0.25)					3.25 (-)			↓		3.00 (▲0.25)
タイ (貸出物価金利)	2.00 (▲0.25)	↓	↓			1.50 (▲0.50)					1.50 (-)
インドネシア (貸出物価金利)	7.75 (+0.25)	↓				7.50 (▲0.25)	↓ ↓ ↓	↓	↓	↓	4.75 (▲1.50)
フィリピン (貸出物価金利)	4.00 (+0.50)					4.00 (-)					3.00 (-)
ベトナム (貸出物価金利)	6.50 (▲0.50)					6.50 (-)					6.50 (-)
インド (貸出物価金利)	8.00 (+0.25)	↓ ↓	↓	↓ ↓		6.75 (▲1.25)		↓		↓	6.25 (▲0.50)

(注) 国名のカッコ内は政策金利、もしくは誘導目標対象の金利。「↑」は利上げ、「↓」は利下げを表す。  
フィリピンは16年6月、インドネシアは16年8月に政策金利指標を変更。  
(資料) CEIC



(資料) CEIC (四半期)

**2** 先行きの消費者物価上昇率は、原油価格の緩やかな上昇と通貨安に伴う輸入インフレを主因に上昇基調が続くと予想するが、経済成長は緩やかなものとなることから上昇幅は限定的となるだろう。

**3** 先行きの金融政策は、緩やかな物価上昇および米国の利上げペースの加速を背景とした資本流出の懸念があることから、各国の中央銀行は追加緩和には慎重になるだろう。もっとも景気への配慮から可能な限り緩和的な金融政策を継続して米国追随の利上げを当面見送るだろう。

**4** 経済の先行きは、短期的には各国固有の要因から景気が下振れる国が多いが、17年に入って持ち直し、消費主導の緩やかな成長が続くと予想する。消費は物価上昇で実質所得が目減りして伸び率が若干低下するものの、堅調な伸びを見込む。また輸出の増加傾向と資源価格の上昇を受けて企業の投資マインドが持ち直し、投資も回復に向かおう。一方、財政政策・金融政策による景気の押し上げ効果は弱まるだろう。



(資料) CEIC、ニッセイ基礎研究所

「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。

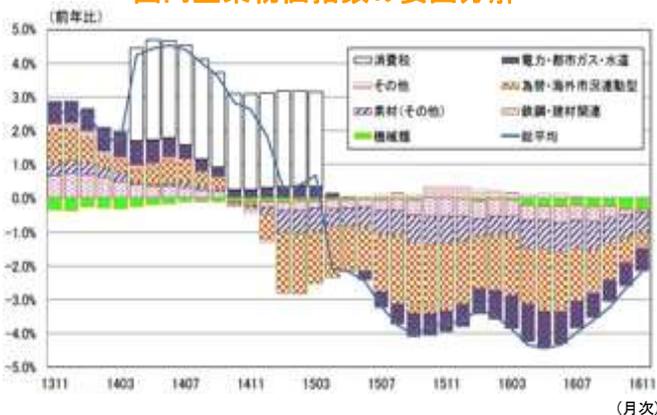
# 企業物価指数(2016年11月) ～円安・資源価格上昇で物価下落圧力は弱まる

ニッセイ基礎研究所

## 1 国内企業物価は前年比▲2.2%と下落幅を縮小

12月12日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2016年11月の国内企業物価は前年比▲2.2%（10月：同▲2.7%）と下落率は前月から0.5ポイント縮小し、事前の市場予想（QUICK集計：同▲2.3%）を上回った。前月比では0.4%（10月：同▲0.1%）となり、夏季電力料金調整後（10月：前年比0.1%→11月：同0.4%）では2ヵ月連続でプラスとなった。国内企業物価の前年比寄与度をみると、鉄鋼・建材関連（10月：前年比▲0.2%→11月：同▲0.1%）、為替・海外市況連動型（10月：前年比▲0.7%→11月：同▲0.4%）、素材（その他）（10月：前年比▲0.7%→11月：同▲0.6%）のマイナス寄与が前月から縮小したため、国内企業物価は前年比で下げ幅を縮小した。

国内企業物価指数の要因分解



## 2 輸入物価は円安・国際商品市況の改善で下落幅縮小

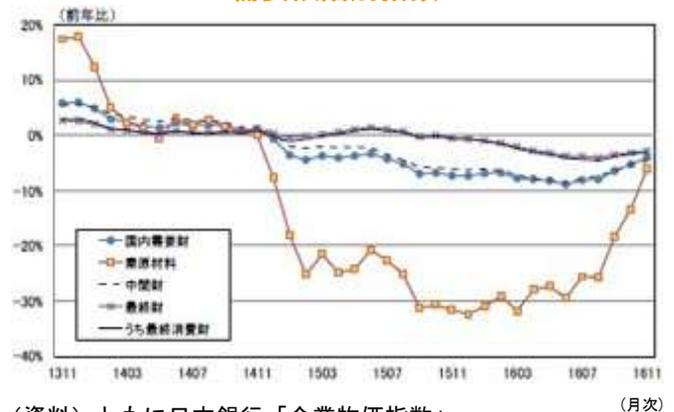
11月の輸入物価は、契約通貨ベース（10月：前年比▲4.6%→11月：同▲1.7%）、円ベース（10月：前年比▲14.3%→11

月：同▲10.2%）ともに前月から下落幅を縮小した。

## 3 最終財への下押し圧力は和らぎつつある

11月の需要段階別指数（国内品+輸入品）をみると、素原材料が前年比▲13.3%（10月：同▲6.0%）、中間材が前年比▲4.6%（10月：同▲5.3%）、最終財が前年比▲2.8%（10月：同▲3.2%）となった。国際商品市況の持ち直しや円安の進行を受けて素原材料は下落幅を縮小しており、最終財への下押し圧力は和らぎつつある。もっとも、既往の円高による物価押し下げ圧力が遅れて反映されることから、最終財の下落幅縮小は緩やかなものとなるだろう。

需要段階別指数



（資料）ともに日本銀行「企業物価指数」

## 4 先行きも国内企業物価の持ち直しは緩慢

足もとの金融市場はトランプ氏の勝利を好感し、国際商品市況の改善・円安が進行していることから、前月比でみた国内企業物価（夏季電力料金調整後）は2ヵ月連続でプラスとなった。

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。

# 第146回中小企業景況調査 (2016年10-12月期)

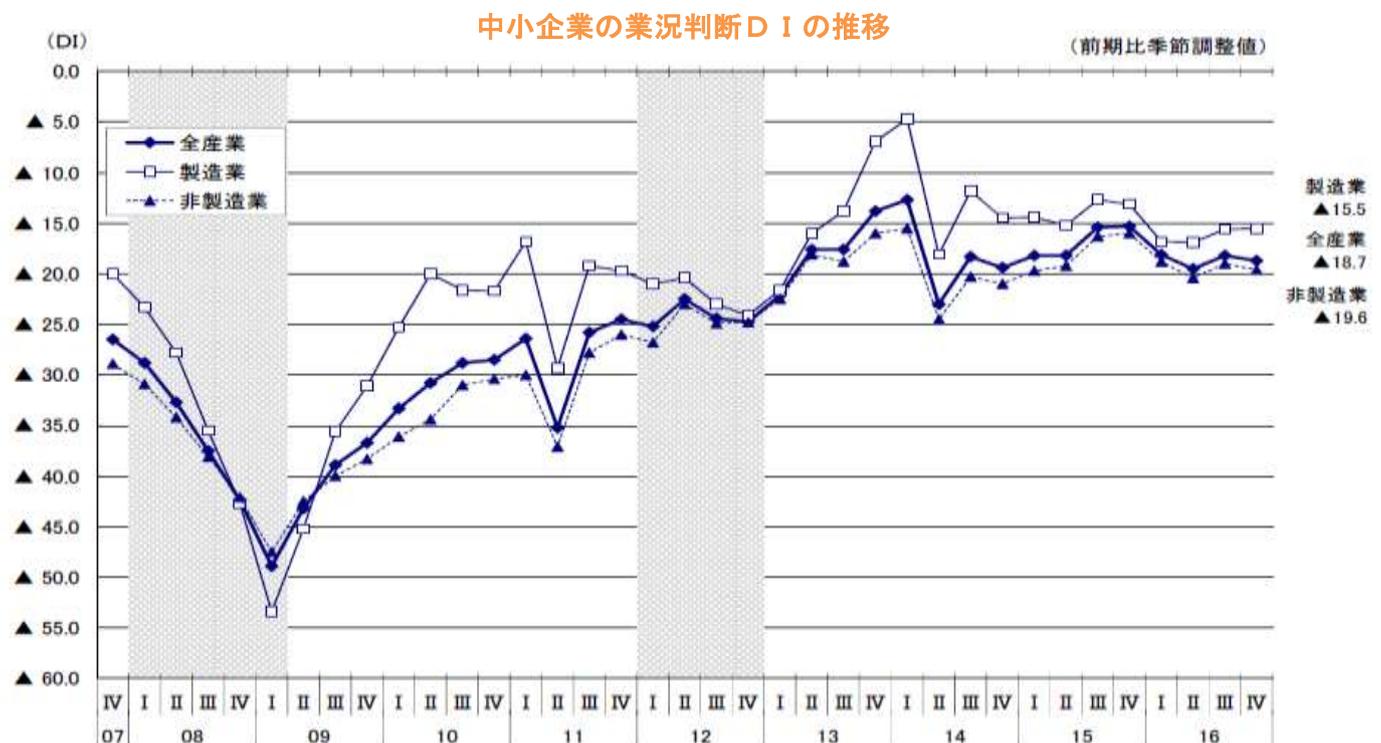
中小企業庁 2016年12月13日公表

## 業況判断DI

### (1) 全産業

2016年10-12月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲18.2→) ▲18.7(前期差0.5ポイント減)となり、2期ぶりにマイナス幅がやや拡大した。

製造業の業況判断DIは、(前期▲15.6→) ▲15.5(前期差0.1ポイント増)と2期連続してマイナス幅がわずかに縮小した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲19.0→) ▲19.6(前期差0.6ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅がやや拡大した。

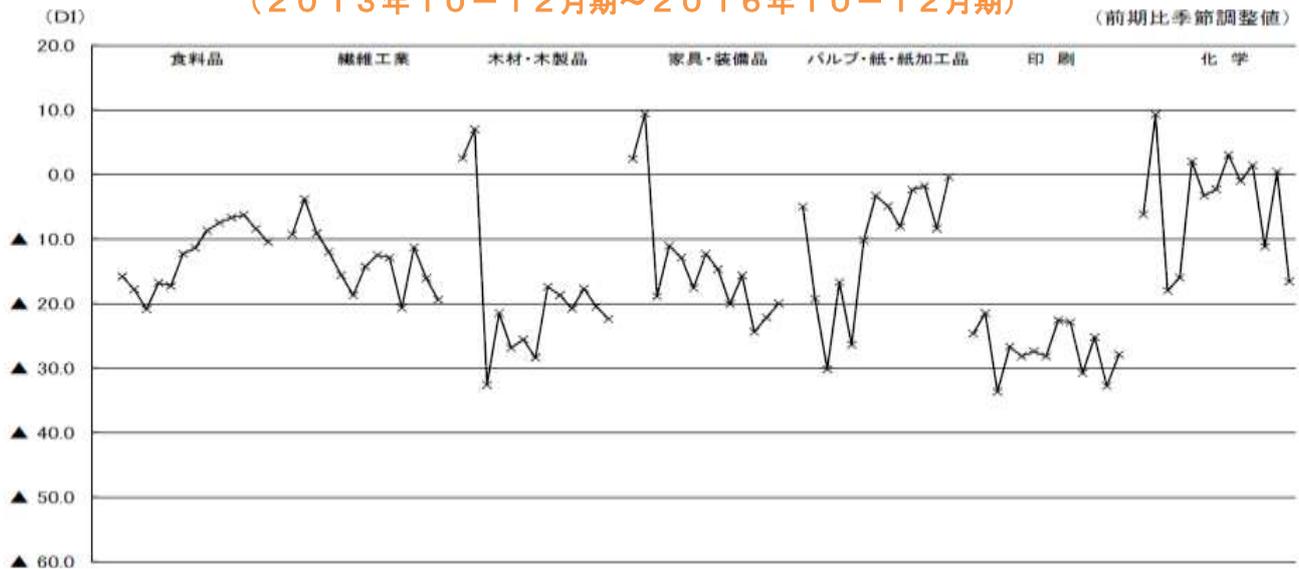


### (2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲15.6→) ▲15.5(前期差0.1ポイント増)とマイナス幅がわずかに縮小した。

製造業の14業種の内訳では、パルプ・紙・紙加工品で▲0.4(前期差8.0ポイント増)、輸送用機械器具で▲11.7(前期差5.5ポイント増)、その他の製造業で▲12.2(前期差5.2ポイント増)、印刷で▲27.9(前期差4.9ポイント増)など7業種でマイナス幅が縮小し、化学で▲16.6(前期差17.0ポイント減)とプラスからマイナスに転じ、鉄鋼・非鉄金属で▲18.3(前期差7.3ポイント減)、窯業・土石製品で▲24.0(前期差4.7ポイント減)、繊維工業で▲19.4(前期差3.3ポイント減)など6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・抜粋  
(2013年10-12月期~2016年10-12月期)

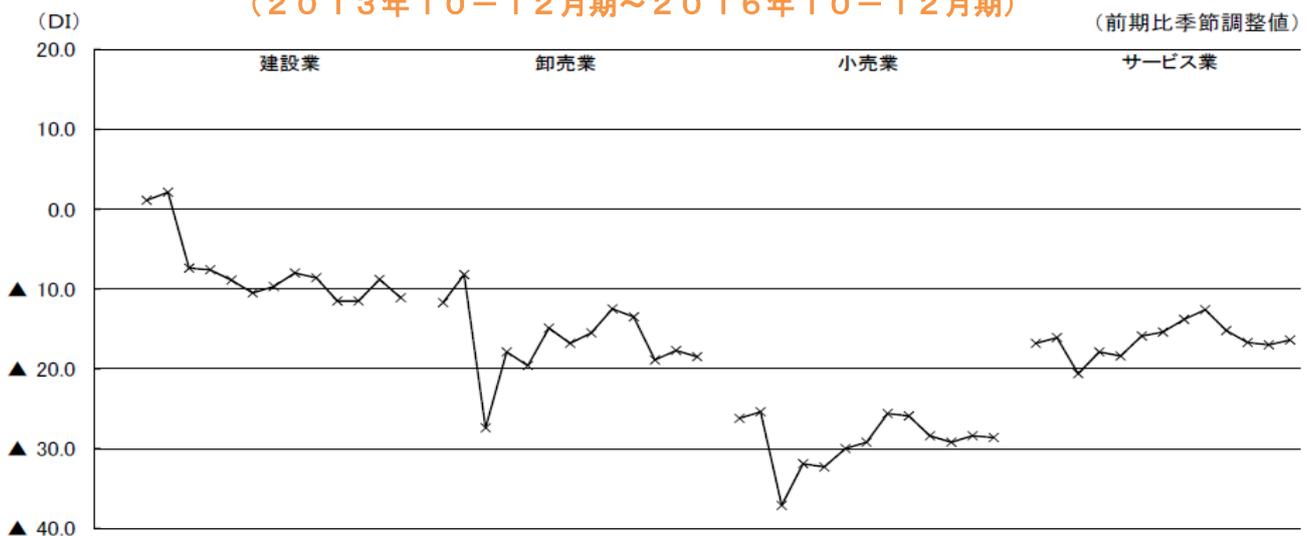


### (3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲19.0→) ▲19.6 (前期差0.6ポイント減) とマイナス幅がやや拡大した。

産業別に見ると、サービス業で▲16.4 (前期差0.6ポイント増) とマイナス幅が縮小し、建設業で▲11.1 (前期差2.3ポイント減)、卸売業で▲18.5 (前期差0.8ポイント減)、小売業で▲28.6 (前期差0.2ポイント減) と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10-12月期~2016年10-12月期)



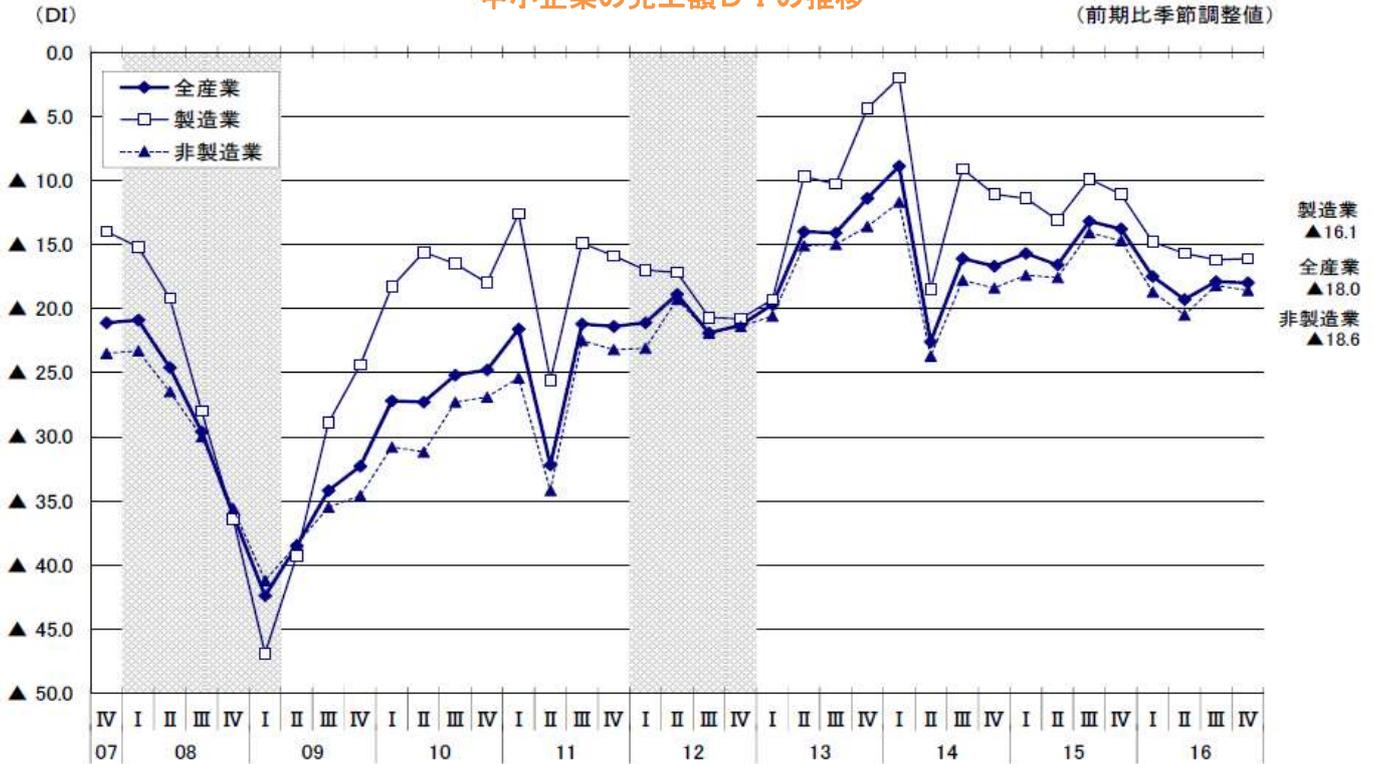
### 売上額DI

全産業の売上額DIは、(前期▲17.9→) ▲18.0 (前期差0.1ポイント減) とマイナス幅がわずかに拡大した。

産業別に見ると、製造業で(前期▲16.2→) ▲16.1 (前期差0.1ポイント増) とマイナス幅がわずかに縮小し、非製造業で(前期▲18.2→) ▲18.6 (前期差0.4ポイント減) とマイナス幅がやや拡大した。

中小企業の売上額D Iの推移

(前期比季節調整値)



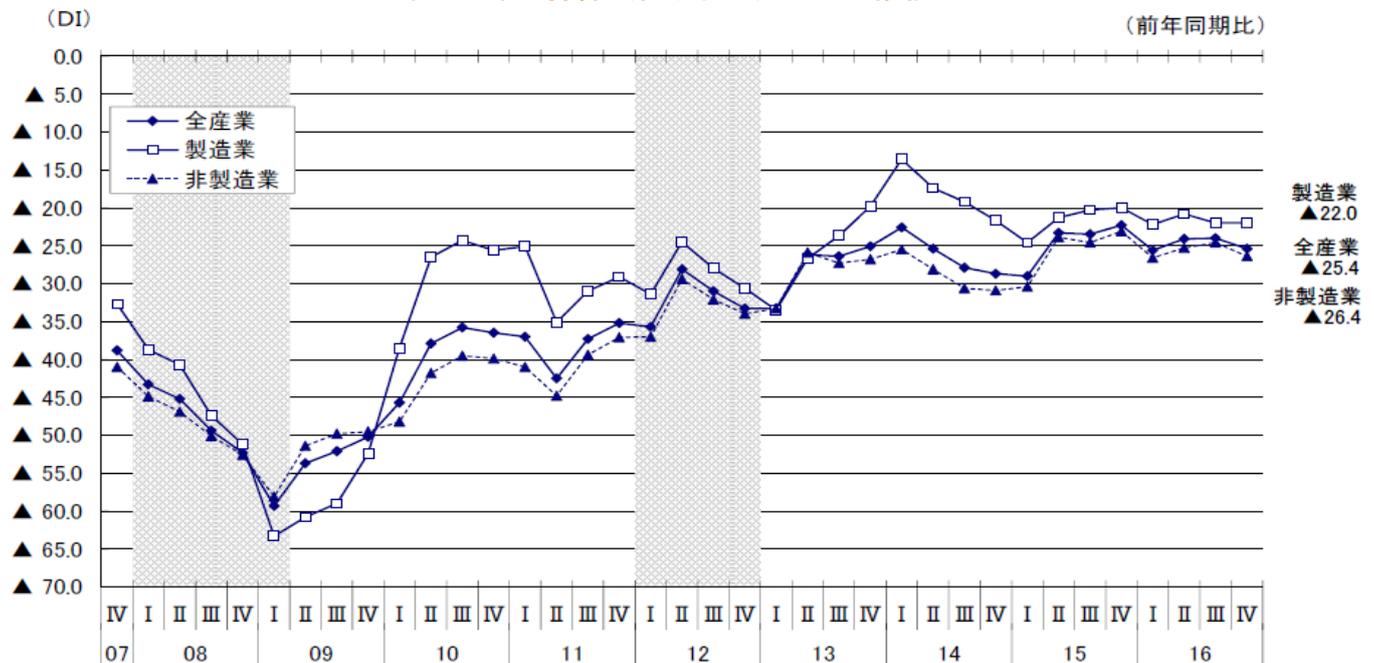
採算(経常利益)DI

全産業の採算(経常利益)DI(「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期▲24.0→)▲25.4(前期差1.4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▲22.0→)▲22.0(前期差0.0ポイント)と横ばいとなり、非製造業で(前期▲24.6→)▲26.4(前期差1.8ポイント減)と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

(前年同期比)



第146回中小企業景況調査(2016年10-12月期)の全文は、  
当事務所のホームページの「医業経営 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

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

## 企業経営情報レポート

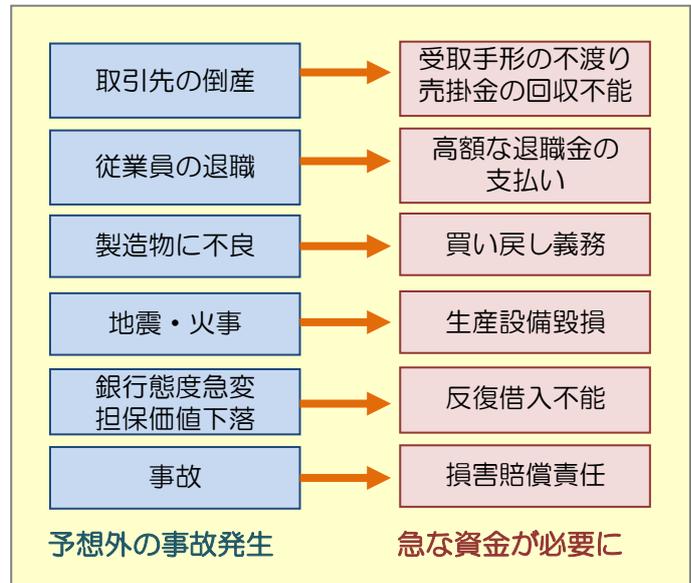
# 資金不足が起こるワケ

### ■ 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。



#### (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、代金回収を始め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。

Q  
uestion

## “共食い”現象のメリット

コンビニの乱立など“共食い”現象の増加には、  
どのようなメリットがあるのでしょうか？

A  
nswer

確かにシェア拡大の計画的共食い現象が目立ちます。  
場合によっては過当競争の悪い面だけが残ることもあります。日本的な競争  
の一側面と言えるでしょう。

### ■共食い現象＝マーケティングではカニバリゼーションと言う

マーケティングではカニバリゼーションと言われています。商品の普及率が上がると共に商品  
間の競争は激しくなります。初期はメーカー間の商品が競い合い、ダンピングなどの価格競争を  
繰り返します。その後決着がつかないので、同じメーカー内の同じ商品分野で異なるブランドを  
出します。子会社を通じて別ブランドを発売することもあります。多くは事業部やブランドマ  
ネージャー制のもとで複数ブランドを発売するのです。

### ■カニバリゼーションが起こる理由

カニバリゼーションの中でも最も過酷なのが自社内競争です。これは、シェア拡大を目的とし  
て意図的に作られます。つまり自社内競争は、ライバル企業に侵食されるぐらいなら自社内の方  
がよいという考えに基づいています。

### ■マーケットの切り分けで新市場を形成

はたから見てカニバリゼーションと映っても、市場の切り分けで新市場を形成する場合もあり  
ます。大塚グループのオロナミンC、ポカリスエット、ファイブミニの飲料は、全体で見れば健  
康飲料で、キオスクや自動販売機が主要チャネルです。しかし、もっと細かく見ればそれぞれの  
市場を獲得しているのです。

### ■効率化鈍化がカニバリゼーションにブレーキをかける

市場が成長している場合、トップブランドを持つメーカーには極めて有効な方法です。周辺に  
密度高くチェーン展開をします。店同士でお客様を奪い合うのも覚悟しながらの出店です。

コンビニが良い例でしょう。地域の人口が増え、購買力が伸びている間は、物流や広告のシナ  
ジーが生まれるでしょう。しかし、ある段階になると重なる投資が多くなり、無駄になる部分が増  
えてきます。既存のマーケットより、新しい成長力のある別の市場に進出した方が得策となっ  
てくるわけです。



ジャンル： 経営実務 > サブジャンル： その他経営戦略

# CSF分析の手順とポイント

CSFとは何ですか。  
CSF分析の手順とポイントについて教えてください。

## ■CSF(Critical Success Factor)とは

重要成功要因として、企業が「競争優位を確立するためには、何が出来れば良いか」を明確にしたものです。

## ■CSF分析と呼ばれる手法

「(これらを) 実現できれば、他社との差別化を図ることになり、自社は生き残っていける」という決め手であるCSFを明らかにしていく分析です。KFS (Key for Success) とも呼ばれます。

CSF分析は段階をおってブレイクダウンしていくもので、経営戦略レベルの段階から、最終的には具体的に何を達成しなければならないかという目標まで落とし込まれます。

経営戦略を考える大前提として、経営理念があります。経営理念は、ミッションとビジョンで構成されています。

ミッションとは、社会に果たすべき「使命」です。ミッションとは、企業の本来の存在意義にさかのぼるものです。

「ビジョン」は、ミッションをより具体化したもので、ビジョンはミッションに基づいて、事業を通して実現したいことを定義します。ビジョンとは、自社のめざす将来の具体的な姿を、社員や顧客、社会に対して表明したものです。

経営戦略は、経営理念であるミッションとビジョンに基づいて、いかに企業をうまく成功に導くか、そのためにいかに競争優位を確立するかという考え方を明らかにしたものです。

CSFの抽出に際しては、SWOT分析(自社の内部環境である強みと弱み、外部環境である機会と脅威を分析する)と合わせて行うことが重要です。

そのSWOT分析に基づいて、どのような成長戦略をとるのか、市場でどのような競争戦略で生き残っていくのかという経営戦略を策定します。その経営戦略を実行するために必要不可欠な事象がCSFです。

「どこで戦うのか?」「どうやって勝つのか?」「競合に対し継続的な競争優位を確立して差別化するには何をすべきか」を明確にすることがCSF分析のポイントになります。