

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2018  
594  
10/2

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年9月28日号

## 中国経済：景気指標の総点検 (2018年秋季号)

～「景気悪化」のサインが継続

経済・金融フラッシュ 2018年9月28日号

## 鉱工業生産18年8月

～自然災害の影響で7-9月期は  
2四半期ぶりの減産へ

経営  
TOPICS

統計調査資料  
第153回中小企業景況調査 (2018年7-9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:その他経営関連 サブジャンル:5S活動  
5S活動とは何か  
5S活動のスケジュール例

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

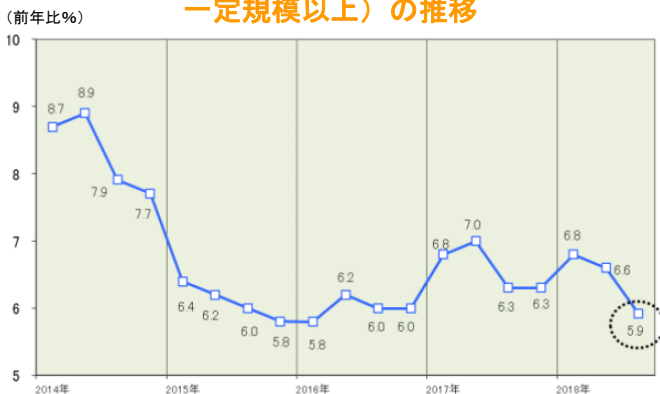
ネット  
ジャーナル

# 中国経済:景気指標の総点検 (2018年秋季号) ~「景気悪化」のサインが継続

ニッセイ基礎研究所

**1** 供給面の景気指標を点検すると、国内総生産（GDP）に大きく影響する工業生産（実質付加価値ベース）が4-6月期の同6.6%増を大きく下回っており、9月も同水準の伸びに留まるようだ。18年7-9月期の成長率は6%台前半に落ち込む恐れがある。また、製造業PMIと非製造業PMIも4-6月期の平均より低い水準で推移している。

## 工業生産（実質付加価値ベース、一定規模以上）の推移



(資料) CEI C (出所は中国国家统计局)

(注1) 一定規模以上とは本業の年間売上高 2000 万以上の工業企業

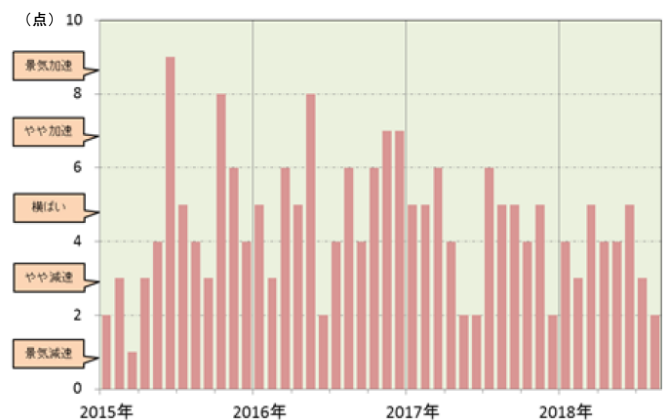
(注2) 年度累計で公表されるデータを元にニッセイ基礎研究所で一部推計、18年第3四半期の欄は7-8月期

**2** 他方、需要面の景気指標を点検すると、小売売上高は4-6月期と同水準の伸びを示しており、輸出も2桁増をキープするなど比較的堅調だが、固定資産投資は大きく減速した。固定資産投資が大きく減速した背景には、マクロプルーデンス管理の強化でインフラ投資が落ち込んだことがあり、米中貿易摩擦の悪影響が懸念される製造業の投資は今のところ堅調である。

**3** また、その他の景気指標を点検すると、電力消費量は2018年に入り期を追う毎に伸びが鈍化してきており、貨物輸送量も4-6月期の伸びを下回った。一方、消費者物価の上昇率は前年比2%台前半に留まり、18年度の抑制目標である3%前後を下回っている。しかし、工業生産者出荷価格は前年比4%台の上昇率を示し、その上昇が消費財にも波及し始めた兆しがある。また、通貨供給量は引き続き低い伸びだが、銀行融資には伸びが加速する気配がある。

**4** 景気 10 指標を集計した景気評価点をみると、ここ数ヶ月は「横ばい」よりも下の水準で推移しており、景気は悪化していると判断できる。

## 景気評価点の推移



(資料) 各種公表データを元にニッセイ基礎研究所で独自作成

「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。

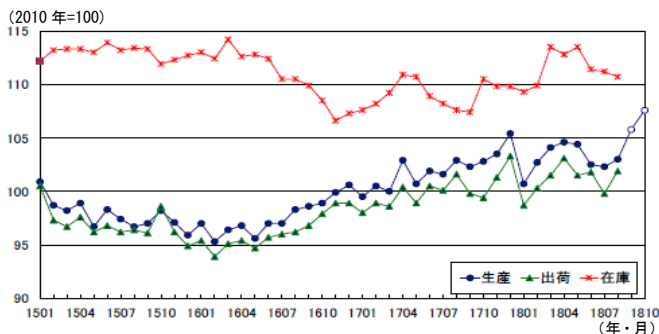
# 鉱工業生産18年8月 ～自然災害の影響で7-9月期は 2四半期ぶりの減産へ

ニッセイ基礎研究所

## 1 8月の生産は4ヵ月ぶりの上昇

経済産業省が9月28日に公表した鉱工業指数によると、18年8月の鉱工業生産指数は前月比0.7%(7月:同▲0.2%)と4ヵ月ぶりに上昇したが、事前の市場予想(QUICK集計:前月比1.5%、当社予想も同1.5%)を下回る結果となった。前月時点の予測調査では、8月は前月比5.6%の高い伸びとなっていたが、7月の西日本豪雨に続き8月も台風上陸による工場の稼働停止が相次いだため、生産計画から大きく下振れた。出荷指数は前月比2.1%と2ヵ月ぶりの上昇、在庫指数は前月比▲0.4%と3ヵ月連続で低下した。8月の生産を業種別に見ると、在庫の積み上がりが続く電子部品・デバイスは前月比▲8.8%と大きく落ち込んだが、西日本豪雨の影響で7月に前月比▲4.2%と落ち込んだ輸送機械が挽回生産によって前月比5.2%の高い伸びとなったほか、国内外の設備投資回復を反映しはん用・生産用・業務用機械が前月比5.6%の上昇となった。

### 鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



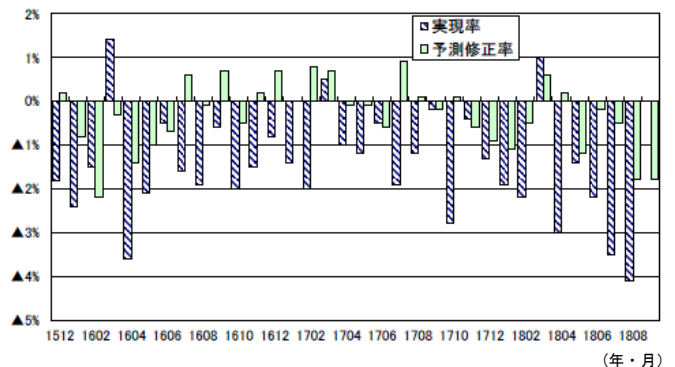
(注) 生産の18年9、10月は製造工業生産予測指数で延長  
(資料) とともに経済産業省「鉱工業指数」

## 2 7-9月期の生産は自然災害の影響で 前期比マイナスへ

製造工業生産予測指数は、18年9月が前月比2.7%、10月が同1.7%となった。生産計画の修正状況を示す実現率(8月)、予測修正率(9月)はそれぞれ▲4.1%、▲1.9%であった。8月の実現率のマイナス幅は西日本豪雨の影響で▲3.5%となった7月を上回るマイナス幅となった。

18年8月の生産指数を9月の予測指数で先延ばしすると、18年7-9月期は前期比▲0.1%の低下となる。9月の予測指数は9/10時点で調査されているが、9月上旬の台風21号、北海道地震による供給制約の影響は完全には織り込まれていない可能性が高い。9月の鉱工業生産は予測指数の伸びを大きく下回り、7-9月期は前期比ではっきりとしたマイナスとなることが予想される。

### 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。

# 第153回中小企業景況調査 (2018年7-9月期)

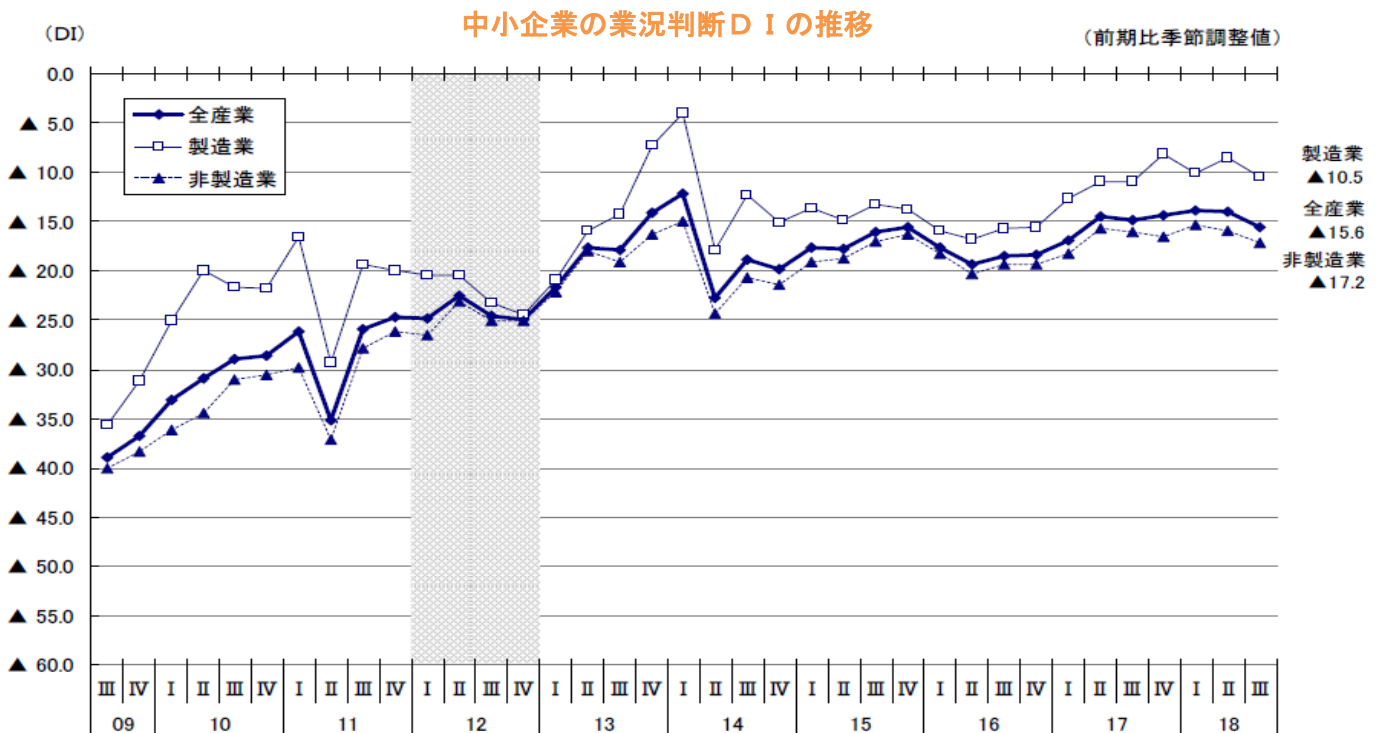
中小企業庁 2018年9月28日公表

## 業況判断D I

### (1) 全産業

2018年7-9月期の全産業の業況判断D Iは、(前期▲14.0→) ▲15.6(前期差 1.6ポイント減)となり、2期連続してマイナス幅が拡大した。

製造業の業況判断D Iは、(前期▲8.5→) ▲10.5(前期差 2.0ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。非製造業の業況判断D Iは、(前期▲15.9→) ▲17.2(前期差 1.3ポイント減)と2期連続してマイナス幅が拡大した。

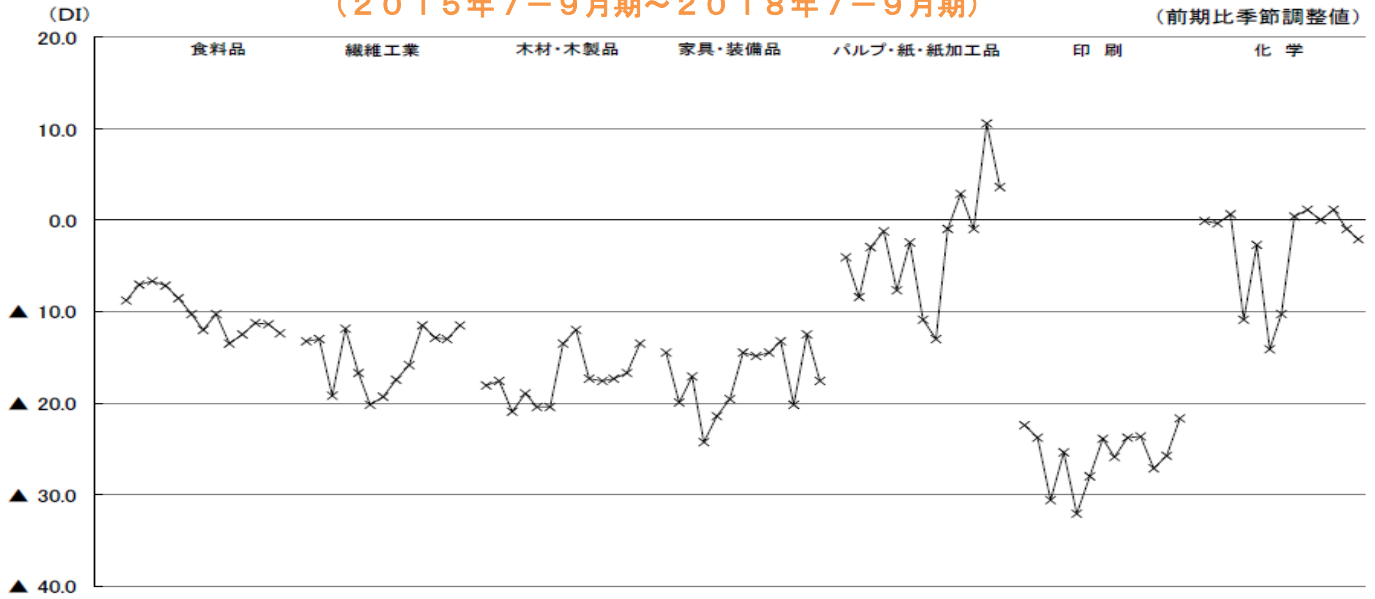


### (2) 製造業

製造業の業況判断D Iは、(前期▲8.5→) ▲10.5(前期差 2.0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、印刷で▲21.7(前期差 4.0ポイント増)、木材・木製品で▲13.5(前期差 3.2ポイント増)など3業種でマイナス幅が縮小した。一方、パルプ・紙・紙加工品で3.6(前期差 7.0ポイント減)とプラス幅が縮小し、鉄鋼・非鉄金属で▲8.7(前期差 20.7ポイント減)、機械器具で▲2.2(前期差 3.4ポイント減)とプラスからマイナスに転じ、窯業・土石製品で▲21.0(前期差 10.5ポイント減)、電気・情報通信機械器具・電子部品で▲10.2(前期差 5.4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・抜粋  
 (2015年7-9月期~2018年7-9月期)



### (3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲15.9→) ▲17.2 (前期差 1.3 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、卸売業で▲11.0 (前期差 1.0 ポイント増) とマイナス幅が縮小し、小売業で▲26.7 (前期差 0.0 ポイント) と横ばい、建設業で▲6.6 (前期差 2.8 ポイント減)、サービス業で▲15.4 (前期差 1.9 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  
 (2015年7-9月期~2018年7-9月期)

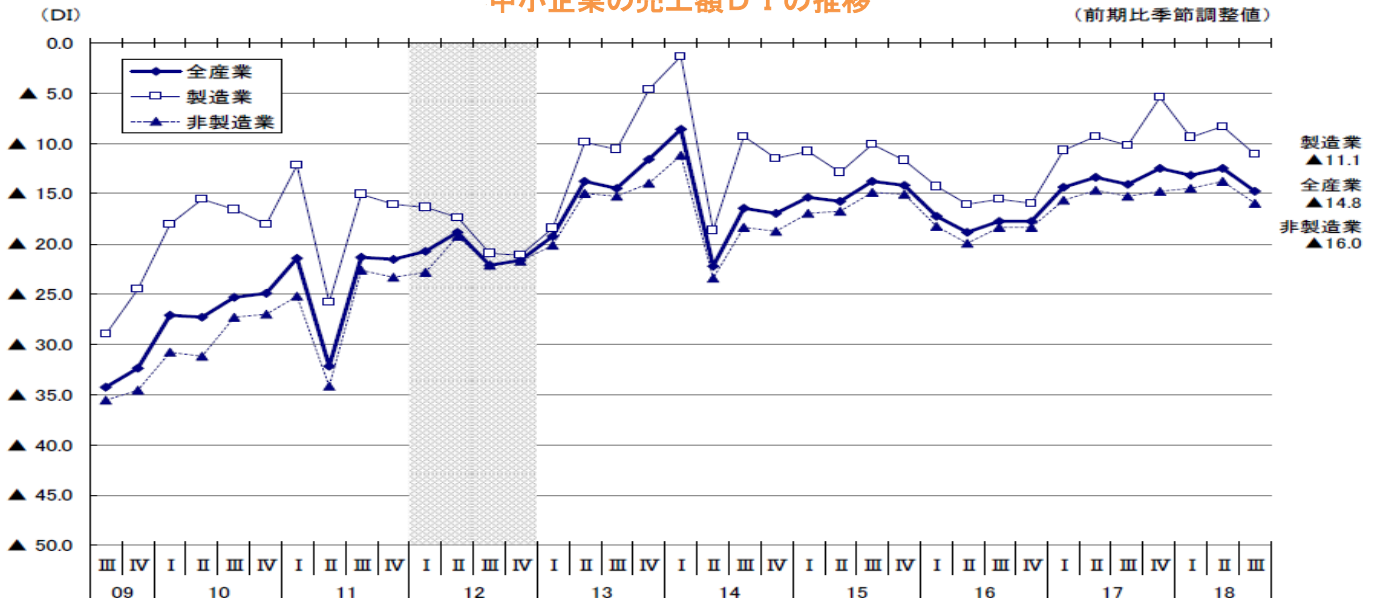


サービス業の内訳では、飲食業で▲20.8 (前期差 0.4 ポイント増) とマイナス幅がやや縮小し、情報通信・広告業で▲0.3 (前期差 1.8 ポイント減) とプラスからマイナスに転じ、宿泊業で▲22.9 (前期差 9.0 ポイント減)、対事業所サービス業 (運送・倉庫) で▲13.2 (前期差 6.9 ポイント減)、対個人サービス業 (自動車整備その他) で▲17.6 (前期差 1.4 ポイント減)、対個人サービス業 (生活関連) で▲18.1 (前期差 0.8 ポイント減)、対事業所サービス業 (専門技術その他) で▲3.3 (前期差 0.8 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

## 売上額 D I

全産業の売上額 D I は、(前期▲12.5→) ▲14.8 (前期差 2.3 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▲8.3→) ▲11.1 (前期差 2.8 ポイント減)、非製造業で (前期▲13.8→) ▲16.0 (前期差 2.2 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

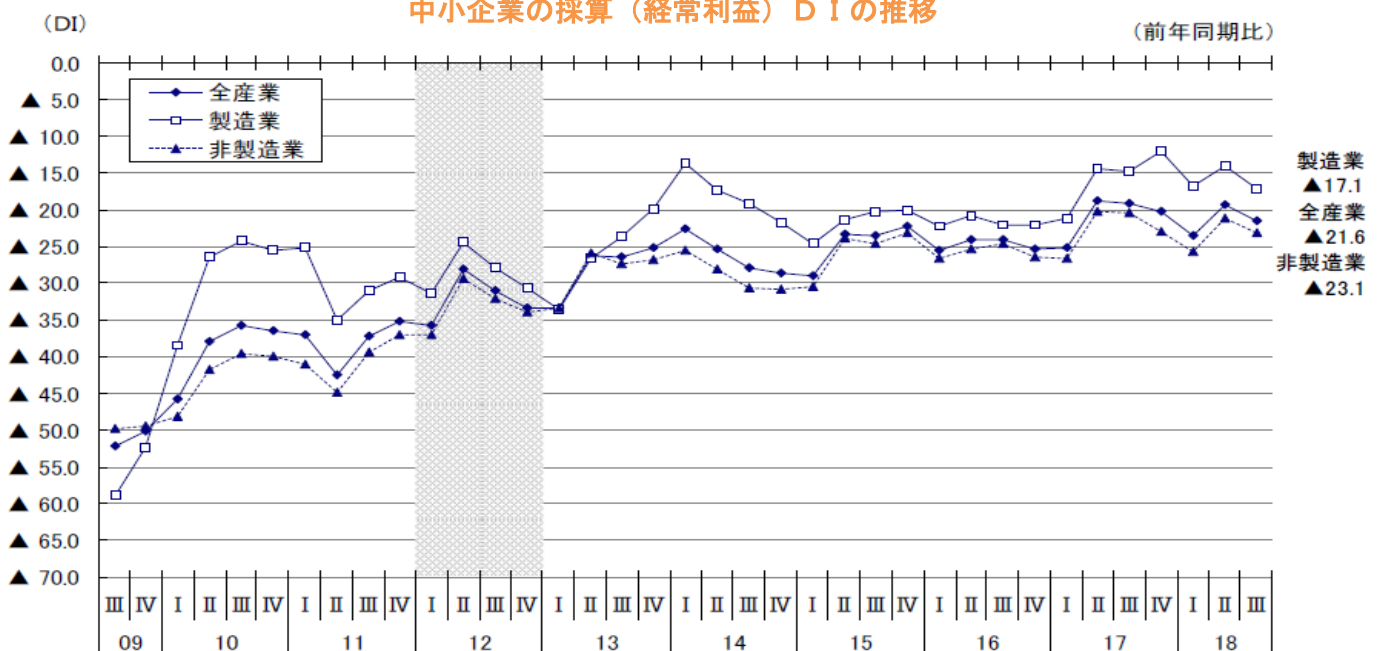


## 採算 (経常利益) D I

全産業の採算 (経常利益) D I (「好転」－「悪化」、前年同期比) は、(前期▲19.4→) ▲21.6 (前期差 2.2 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▲14.1→) ▲17.1 (前期差 3.0 ポイント減)、非製造業で (前期▲21.1→) ▲23.1 (前期差 2.0 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) D I の推移



第153回中小企業景況調査 (2018年7-9月期) 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

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）

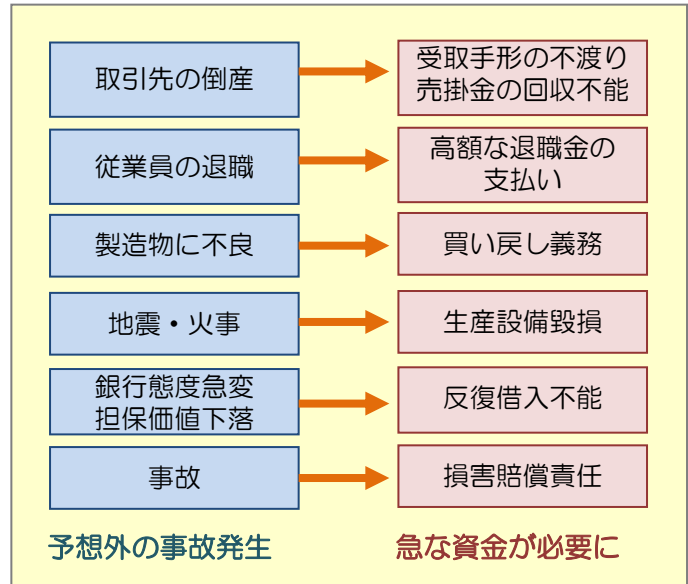
# 1 企業経営情報レポート

## 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

## 企業経営情報レポート

# 当面の資金を確保しピンチを乗り切る

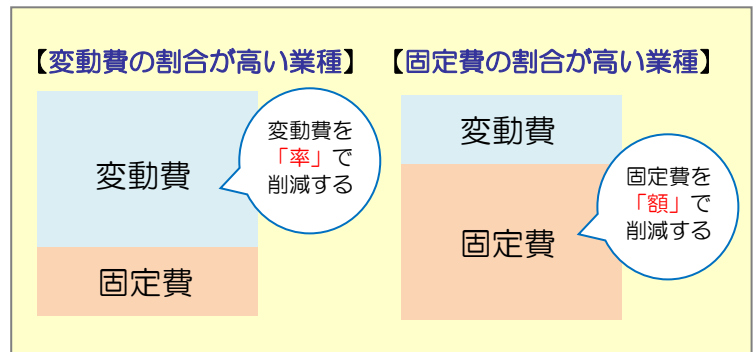
### ■ 金融機関に頼む前に取り組むべきこと

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う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

## 企業経営情報レポート

# 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

## 企業経営情報レポート

# 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。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:5S活動

# 5S活動とは何か

5S活動とはどのような活動のことをいうのでしょうか？  
具体的に教えて下さい。

## ①5S活動とは

5S活動とは、職場環境改善で用いられるスローガンです。各職場において徹底されるべき事項で、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の5項目を指します。

|      |  |
|------|--|
| ①整理  | 必要な物と不要な物を区別し、不要な物を処分すること。職場には必要な物以外は、一切置かない         |
| ②整頓  | 必要な物が誰にでも、すぐに取り出せる状態にしておくこと。探すムダを省く                  |
| ③清掃  | ゴミなし、ヨゴレなしの状態にすること。職場も設備もピカピカに磨き上げる                  |
| ④整頓  | 整理・整頓・清掃を徹底すること。この3つを実行することにより、清潔な職場環境を保つことができる      |
| ⑤しつけ | 決められたことを、決められたとおり正しく実行できるように習慣づけること。作業は決めた基準どおりに実行する |

## ②5S活動はすべての企業に不可欠な改善活動

一般的に5Sは製造現場をイメージしますが、すべての業種に効果を発揮します。5Sを徹底することで、直接的または間接的にどのような効果をもたらすのか、「5Sの効果」は次の通りです。

### ■5Sがもたらす効果

#### ①仕事の効率UP

場当たりに置いていた要らないモノが、社員を動きにくくし、仕事の効率を悪くしたり、ひいては売上低下を招いてしまいます。

#### ②在庫回転率のUP

要るモノ、要らないモノをハッキリと分け、過剰在庫と過剰な置き場を排除することで、今まで見えなかった問題を表面化させます。

#### ③サービスの質のUP

社員が会社にあるものを一目で見つけられ、使えて、戻せるようにしなければ、お客様へのサービスも行き届きません。

#### ④宣伝効果のUP

「あの会社はいつもキレイだ」お客様の評判は人から人へ自然と輪になり、広がっていきます。

#### ⑤社員のモチベーションUP

職場をキレイにすると、社員一人ひとりに「キレイな職場を維持しよう」という気持ちが芽生えます。会社のキレイさは、社員一人ひとりの心のキレイさになります

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:5S活動

# 5S活動のスケジュール例

5S活動はどのように進めたらよいでしょうか。具体例を挙げて教えてください。

## ①5S活動のスケジュール例

一般的に5S活動は、整理・整頓・清掃を半年サイクルで繰り返します。下記は、5S活動を全社的に浸透させるための5S活動のスケジュール例です。

| 区分 | 実施項目                                | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 |
|----|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| 整理 | ①整理の進め方の説明                          | →  |    |    |    |    |    |
|    | ②整理の計画（場所、担当者、実施日、赤札作戦、判定日、集積日、処分日） | →  |    |    |    |    |    |
|    | ③不要品の摘出・赤札作戦                        |    | →  |    |    |    |    |
|    | ④不要品の判定                             |    | →  |    |    |    |    |
|    | ⑤不要品の集積・処分                          |    | →  |    |    |    |    |
| 整頓 | ⑥整頓の進め方の説明                          |    | →  |    |    |    |    |
|    | ⑦実施計画表（整頓）作成                        |    |    | →  |    |    |    |
|    | ⑧整頓の実施                              |    |    | →  |    |    |    |
|    | ⑨運用のルール作成・実施                        |    |    | →  |    |    |    |
| 清掃 | ⑩清掃の進め方の説明                          |    |    | →  |    |    |    |
|    | ⑪清掃用具の見直し・整備                        |    |    |    | →  |    |    |
|    | ⑫一斉大掃除の計画と実施                        |    |    |    |    | →  |    |
|    | ⑬日常清掃ルールの作成・実施                      |    |    |    |    |    | →  |
| 点検 | ⑭自主点検・清掃                            | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  |
|    | ⑮相互点検・清掃                            | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  |
|    | ⑯幹部点検                               |    | ○  |    | ○  |    | ○  |
|    | ⑰委員長点検                              |    |    |    |    |    | ○  |

## ②5S活動は、整理をまず成功させることから始める

5S活動はすべての企業に必要な改善活動ですが、5S活動を成功させている企業は意外と少ないものです。その原因には次の3点が挙げられます。目に見えないものを含めて「捨てる」、「片付ける」ことをしっかり理解し、実行できれば、5Sの最初の関門を突破したといえるでしょう。

### ■5S活動失敗の原因

- ①成功のパターンを描くことなく終わってしまう
- ②永続的に継続すべき活動であるのに、中途半端な状態でやめてしまう
- ③最初の入り口（整理）段階で、つまづいてやめてしまう