

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.654 2019.12.17

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年12月9日号

2019～2021年度経済見通し
～19年7-9月期GDP 2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2019年12月11日号

企業物価指数（2019年11月）

～国内企業物価は前年比プラスに転じるが、消費税を
除くベースではマイナス圏での推移が続く

経営 TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査
(令和元年11月調査結果)

経営情報レポート

2019年中小企業白書からわかる
中小企業の経営実態と後継者問題への対応策

経営データベース

ジャンル：マーケティング > サブジャンル：顧客調査
顧客調査の内容と進め方
ミステリーショッパー・マーケティング

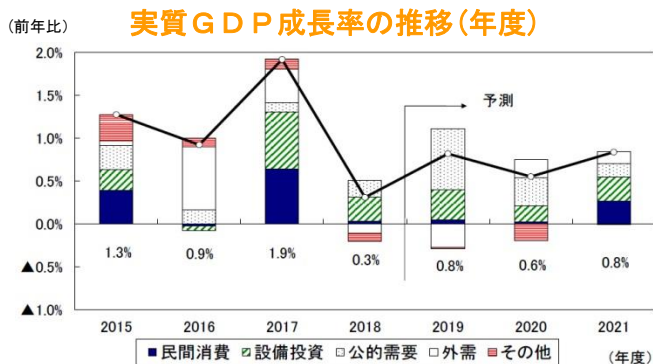
ネット
ジャーナル

2019～2021年度経済見通し ～19年7-9月期GDP 2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

＜実質成長率：2019年度0.8%、2020年度0.6%、2021年度0.8%を予想＞

1 2019年7-9月期の実質GDP（2次速報）は、設備投資の上方修正などから、1次速報の前期比0.1%（年率0.2%）から前期比0.4%（年率1.8%）へと上方修正された。



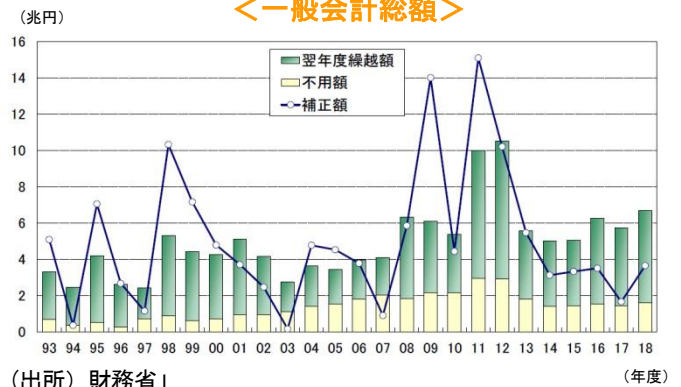
2 GDP2次速報の結果を受けて、11月に発表した経済見通しを改定した。

実質GDP成長率は2019年度が0.8%、2020年度が0.6%、2021年度が0.8%と予想する。2019年7-9月期の上方修正を受けて、2019年度の見通しを0.2%上方修正したが、消費増税後の2019年10-12月期の見通しを下方修正し、2019年度から2020年度への発射台が下がったことを反映し、2020年度の見通しを▲0.1%下方修正した。

3 事業規模26.0兆円、財政支出13.2兆円の大型経済対策が閣議決定されたが、2019年度補正予算の規模自体は2018年度補正予算とそれほど変わらない。景気の押し上げ効果は限定的だろう。

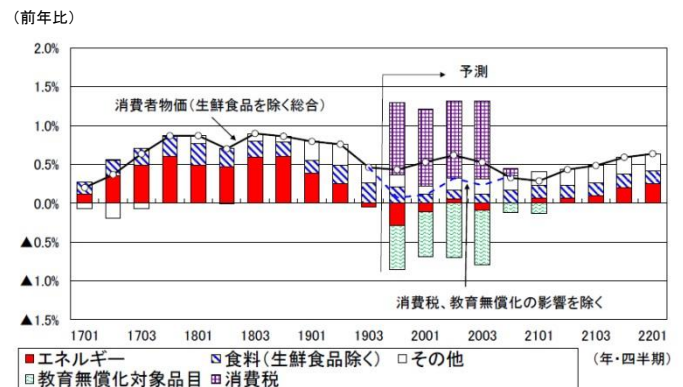
2020年度は東京オリンピック開催に伴う需要の拡大から前半は高めの成長となるが、後半はその反動から景気の停滞色が強まる可能性が高い。

補正予算と未使用額（翌年度繰越額＋不用額）
＜一般会計総額＞



4 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は、2019年度が0.5%、2020年度が0.4%、2021年度が0.5%と予想する。予測期間を通して1%割れの低空飛行が続くだろう。

消費者物価（生鮮食品を除く総合）の予測



「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

企業物価指数（2019年11月） ～国内企業物価は前年比プラスに転じるが、消費 税を除くベースではマイナス圏での推移が続く

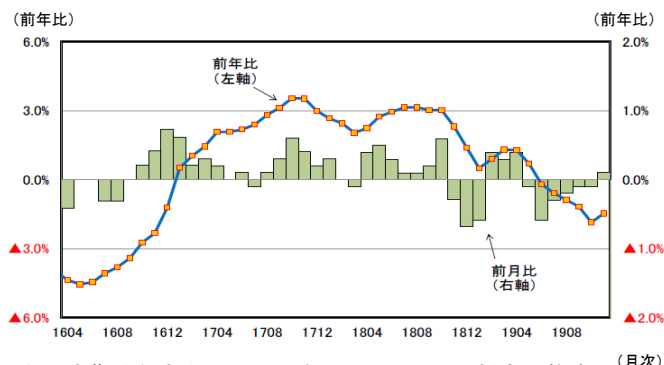
ニッセイ基礎研究所

1 国内企業物価は前年比プラスに転じる

12月11日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2019年11月の国内企業物価指数は前年比0.1%（10月：同▲0.4%）と、6ヵ月ぶりに前年比でプラスに転じた。事前の市場予想（QUICK集計：前年比0.0%、当社予想は同0.1%）を小幅に上回る結果となった。

一方、消費税率引き上げ分を除いた11月の国内企業物価は、前年比▲1.5%（10月：同▲1.9%）となり、前月から下落幅が縮小したものの、前年比で大幅なマイナスが続いている。11月の企業物価指数は、経過措置の対象品目についても10%の消費税が適用されたことにより、消費増税によって前月より0.1%pt大きい1.6%pt押し上げられた。

国内企業物価指数（前年比・前月比）の推移



2 輸入物価は下落幅が拡大

11月の輸入物価指数（注1）は、契約通貨ベースでは前月比▲0.3%（10月：同▲0.1%）と3ヵ月連続のマイナスとなった。11月のドル円相場は前月比0.7%の円安

水準となったことから、円ベースでは前月比0.2%（10月：同0.4%）と2ヵ月連続の上昇となった。

（注1）輸入物価指数は、消費税を除くベースで作成されている

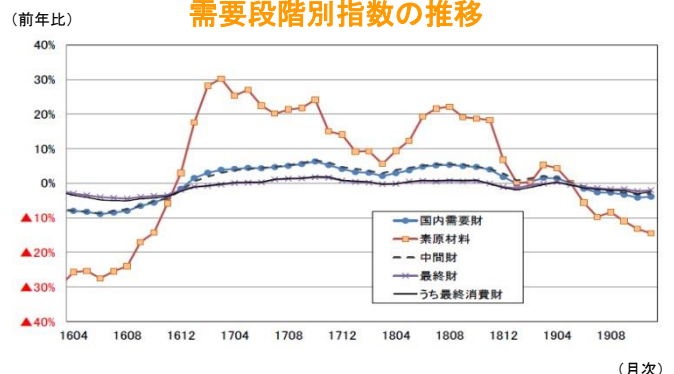
3 素原材料の下落幅は拡大。

先行きも川下への価格に波及する

11月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）（注2）をみると、素原材料が前年比▲14.5%（10月：同▲13.3%）、中間財が前年比▲3.0%（10月：同▲3.3%）、最終財が前年比▲2.0%（10月：同▲2.3%）となり、すべての需要段階でマイナスとなった。素原材料は国際商品市況を反映しやすく、原油や非鉄金属などの資源価格の下落が影響し、前年比で大幅マイナスが続いている。当面は素原材料の下落が後ズレして中間財、最終財の価格に波及すると考えられる。

（注2）需要段階別指数は、消費税を除くベースで作成されている

需要段階別指数の推移



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。

景気ウォッチャー調査 (令和元年 11 月調査結果)

内閣府 2019年12月9日公表

今月の動き (2019年11月)

11月の現状判断DI (季節調整値) は、前月差 2.7 ポイント上昇の 39.4 となった。

家計動向関連DI は、飲食関連等が上昇したことから上昇した。

企業動向関連DI は、非製造業が上昇したものの、製造業が低下したことから低下した。

雇用関連DI については、低下した。

11月の先行き判断DI (季節調整値) は、前月差 2.0 ポイント上昇の 45.7 となった。

企業動向関連DI が低下したものの、家計動向関連DI、雇用関連DI が上昇した。

なお、原数値でみると、現状判断DI は前月差 2.9 ポイント上昇の 39.2 となり、先行き判断DI は前月差 1.9 ポイント上昇の 45.5 となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「このところ回復に弱い動きがみられる。なお、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動による影響が一部にみられる。

先行きについては、海外情勢等に対する懸念もある一方、持ち直しへの期待がみられる。」とまとめられる。

I. 全国の動向

1 景気の現状判断DI (季節調整値)

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DI は、39.4 となった。

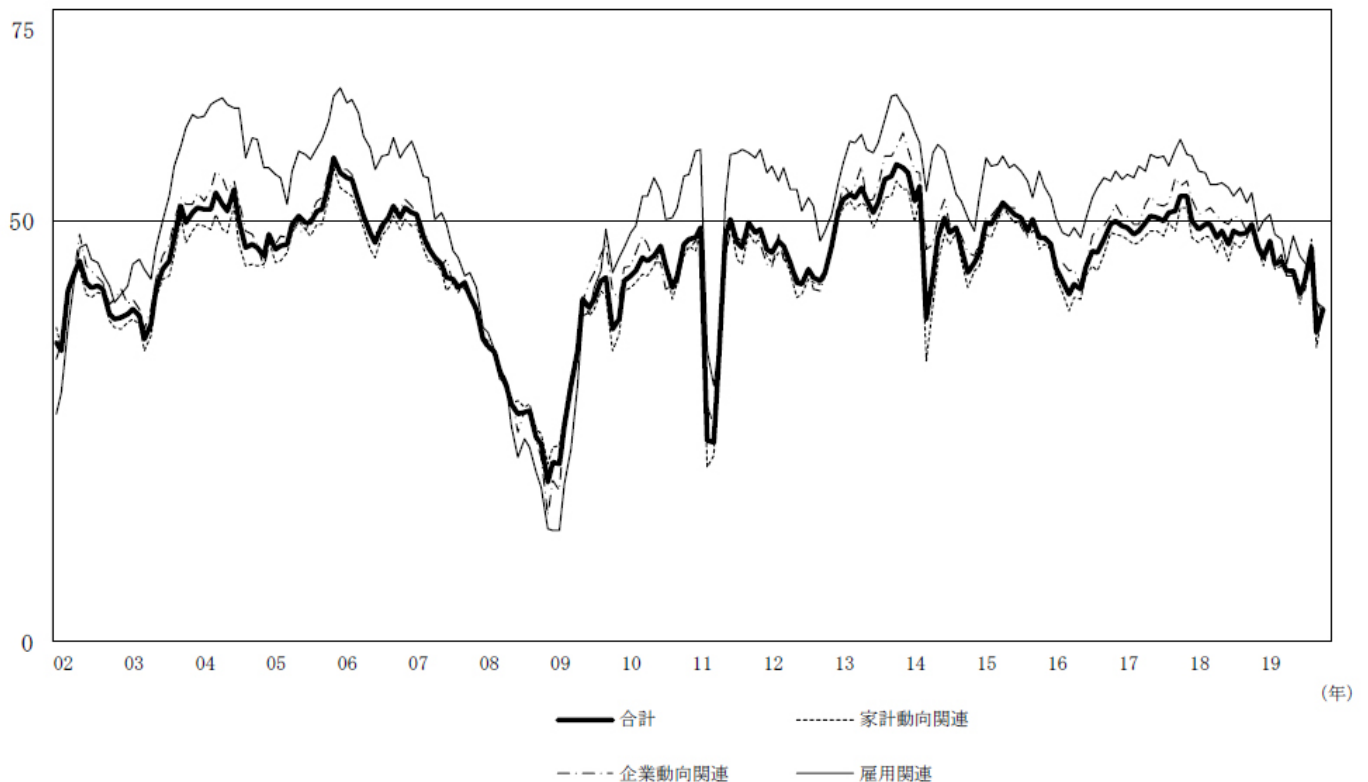
企業動向関連、雇用関連のDI は低下したものの、家計動向関連のDI が上昇したことから、前月を 2.7 ポイント上回り、2か月ぶりの上昇となった。

景気の現状判断DI (季節調整値)

(DI)	年 月	2019 6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		44.0	41.2	42.8	46.7	36.7	39.4	(2.7)
家計動向関連		43.6	40.0	42.8	47.7	35.0	39.6	(4.6)
小売関連		43.8	39.0	42.6	50.0	31.8	37.3	(5.5)
飲食関連		43.0	40.0	39.3	42.6	35.1	41.4	(6.3)
サービス関連		43.7	41.1	43.9	45.5	40.1	43.2	(3.1)
住宅関連		41.7	43.2	42.7	42.1	41.3	43.0	(1.7)
企業動向関連		43.5	42.8	41.7	45.1	40.5	38.7	(-1.8)
製造業		44.3	41.3	38.8	43.3	38.6	34.8	(-3.8)
非製造業		42.8	43.7	43.8	46.1	41.8	42.1	(0.3)
雇用関連		48.1	45.8	45.0	44.0	40.2	39.6	(-0.6)

(D I)

景気の現状判断D I（季節調整値）



2 景気の先行き判断D I（季節調整値）

2～3か月先の景気の先行きに対する判断D Iは、45.7となった。

企業動向関連のD Iは低下したものの、家計動向関連、雇用関連のD Iが上昇したことから、前月を2.0ポイント上回った。

景気の先行き判断D I（季節調整値）

(D I)	年 月	2019 6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		45.8	44.3	39.7	36.9	43.7	45.7	(2.0)
家計動向関連		46.2	44.4	38.4	35.7	44.1	47.0	(2.9)
小売関連		47.3	45.1	36.1	32.6	44.1	45.9	(1.8)
飲食関連		45.7	37.0	39.1	36.9	40.1	48.2	(8.1)
サービス関連		44.9	45.4	42.8	40.8	45.9	49.8	(3.9)
住宅関連		43.9	42.1	39.5	39.9	41.4	42.3	(0.9)
企業動向関連		44.0	44.5	41.7	38.6	44.0	43.8	(-0.2)
製造業		42.7	42.6	40.5	39.3	44.4	43.4	(-1.0)
非製造業		44.8	46.1	42.6	37.8	43.7	44.3	(0.6)
雇用関連		46.4	43.4	43.5	40.8	40.1	41.9	(1.8)

II. 各地域の動向

1 景気の現状判断D I（季節調整値）

前月と比較しての現状判断D I（各分野計）は、全国 12 地域中、11 地域で上昇、1 地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは四国（4.2 ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは東北（0.6 ポイント低下）であった。

景気の現状判断D I（各分野計）（季節調整値）

(D I)	年 月	2019 6	7	8	9	10	11	(前月差)
全国		44.0	41.2	42.8	46.7	36.7	39.4	(2.7)
北海道		47.9	42.8	41.3	49.3	40.5	43.2	(2.7)
東北		40.7	38.0	41.2	46.2	34.9	34.3	(-0.6)
関東		43.6	40.8	44.7	46.6	37.2	40.0	(2.8)
北関東		42.5	38.3	43.4	44.5	35.0	38.8	(3.8)
南関東		44.0	41.8	45.2	47.4	38.1	40.6	(2.5)
東京都		45.8	41.8	45.8	49.8	40.3	40.9	(0.6)
甲信越		39.2	34.1	38.7	42.8	34.9	35.7	(0.8)
東海		43.1	40.6	41.5	46.6	38.0	40.9	(2.9)
北陸		46.3	42.6	43.5	46.0	33.8	34.8	(1.0)
近畿		45.0	43.8	45.3	50.4	39.9	40.2	(0.3)
中国		44.8	44.7	45.1	44.8	36.6	38.9	(2.3)
四国		44.8	41.5	42.3	45.3	34.0	38.2	(4.2)
九州		44.8	42.3	40.0	45.5	35.4	38.8	(3.4)
沖縄		49.0	46.3	42.6	45.0	39.0	43.0	(4.0)

2 景気の先行き判断D I（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断D I（各分野計）は、全国 12 地域中、10 地域で上昇、2 地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは甲信越（8.6 ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは北海道（1.2 ポイント低下）であった。

景気の先行き判断D I（各分野計）（季節調整値）

(D I)	年 月	2019 6	7	8	9	10	11	(前月差)
全国		45.8	44.3	39.7	36.9	43.7	45.7	(2.0)
北海道		46.9	44.3	41.5	42.1	47.5	46.3	(-1.2)
東北		43.2	43.4	37.9	33.1	43.0	42.4	(-0.6)
関東		43.9	43.7	39.7	37.0	44.0	45.5	(1.5)
北関東		42.3	44.5	37.1	36.9	41.0	43.0	(2.0)
南関東		44.6	43.4	40.7	37.0	45.2	46.5	(1.3)
東京都		49.4	46.7	43.5	38.5	47.3	47.8	(0.5)
甲信越		39.3	41.5	37.4	34.4	37.1	45.7	(8.6)
東海		46.9	43.8	40.3	36.6	41.9	46.7	(4.8)
北陸		46.5	42.5	33.0	38.2	42.0	43.4	(1.4)
近畿		49.8	46.3	42.3	37.2	45.1	46.2	(1.1)
中国		45.7	46.7	41.3	37.3	42.6	45.4	(2.8)
四国		46.2	43.9	37.0	36.8	44.2	46.3	(2.1)
九州		47.9	44.7	39.1	36.2	44.9	47.4	(2.5)
沖縄		47.5	47.0	45.3	42.0	46.9	51.7	(4.8)

景気ウォッチャー調査（令和元年11月調査結果）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。



2019年中小企業白書からわかる 中小企業の経営実態と 後継者問題への対応策

1. 中小企業白書からわかる中小企業の業況
2. 世代交代が迫る中小企業の実態
3. 経営者交代の進め方と支援策
4. 後継者問題の解決に成功した事例



参考文献

「2019年版中小企業白書」(中小企業庁編) 「第157回中小企業景況調査」(独立行政法人中小企業基盤整備機構) 「雇用保険事業年報」(厚生労働省)

1

企業経営情報レポート

中小企業白書からわかる中小企業の業況

わが国の経済は、2012 年末を境に持ち直しに転じ、緩やかな回復基調が続いた現在の景気回復は、いざなぎ景気（1965 年 11 月～1970 年 7 月）や、さらに戦後最長となった第 14 循環の景気拡張期（2002 年 2 月～2008 年 2 月）をも超える長さとなりました。

2018 年度は企業収益の拡大や倒産件数の減少が続き、経済の好循環が浸透する一方、度重なる災害をはじめ、人手不足の深刻化、労働生産性の伸び悩みなど、中小企業にとっては課題も浮き彫りになった年となりました。本稿では、このような環境下において中小企業がどのような施策が求められているのかについて解説します。

■ 中小企業の業況（2019 年 7-9 月期）

中小企業の業況は、2018 年は相次ぐ災害の影響もあり第 3 四半期に一度落ち込んだものの、総じて緩やかな回復基調にありました。その後は一服感がみられ、直近の 2019 年 7-9 月期の全産業の業況判断 D I（「過剰」－「不足」）は、今期（2019 年 7-9 月）▲16.6（前期比▲1.1）となり、3 期連続で低下しています。

（1）製造業の業況

業況判断 D I は、▲17.2（前期比▲2.2）となり、5 期連続して低下しました。

業種別に見ると、家具・装備品、パルプ・紙・紙加工品、その他の製造業、金属製品、印刷の 5 業種で上昇し、化学、輸送用機械器具、鉄鋼・非鉄金属、繊維工業など 9 業種で低下しています。例えば、鉄鋼、非鉄金属業においては、米中貿易摩擦の影響、中国経済の減速と日韓関係の悪化などにより売上額は半減し、生産活動の見直しを検討せざるを得ない企業もみられます。

（2）非製造業の業況

非製造業の業況判断 D I は、▲16.4（前期比▲0.8）と 2 期連続して低下しました。

産業別に見ると、建設業で上昇し、卸売業、小売業、サービス業で低下しています。

例えば、衣料品卸業においては、取り巻く状況は厳しくなっている中で、10 月以降は消費税増税の影響がどの程度あるか不安な企業もみられます。

（3）規模別の業況

規模別では、全体では▲16.6 となっていますが、中規模が▲12.6 に対して小規模が▲17.6 となっており、小規模事業者のほうが低下幅は大きくなっています。

小規模事業者は、収益性が低いために利益を確保することが難しくなっており、資金繰り D I についても 2 期連続してマイナス幅が拡大（前期▲11.8→今期▲12.7）しています。

2

企業経営情報レポート

世代交代が迫る中小企業の実態

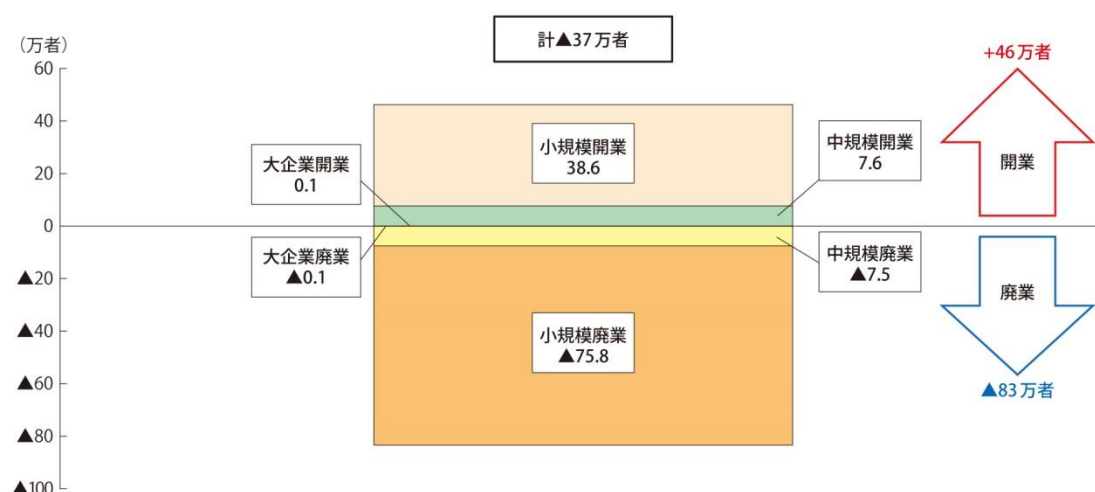
■ 開廃業者数の実態

中小企業白書における開廃業企業の実態をみると、開業企業については、大企業開業が 0.1 万者、中規模開業が 7.6 万者、小規模開業が 38.6 万者と、計 46 万者の開業企業のうち8割超が小規模企業となっています。

一方、廃業企業についてみると、大企業廃業が 0.1 万者、中規模廃業が 7.5 万者、小規模廃業が 75.8 万者と、計 84 万者のうち9割超が小規模企業となっています。

開業企業、廃業企業の両者において、そのほとんどが小規模企業で占められている点は共通していますが、廃業企業における小規模企業の数が開業企業における小規模企業の数を上回り、総じてみると 37 万者が減少しています。

■ 開廃業の内訳（2012年～2016年）



資料：総務省「平成26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス活動調査」再編加工
 (注) 1. 各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」したとされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。
 2. この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにも関わらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。
 3. 開業数については、2012年～2014年の期間の開業企業数と2014年～2016年の期間の開業企業数を合計したものであり、廃業数についても同様である。

参考資料：2019 年度版 中小企業白書

■ 廃業者数の増加により全体の従業者数は減少

存続企業、開業企業、廃業企業別に、従業者数の増減についてみていきます。

存続企業のうち、従業者が増加した企業では 494 万人増加し、減少した企業では 464 万人が減少したことで全体として 30 万人従業者が増えています。開業企業では中規模企業を中心に 356 万人の従業者が増加し、廃業企業では中規模企業と小規模企業を中心に 503 万人の従業者が減少しており、開廃業による従業者数は▲117 万人となっています。

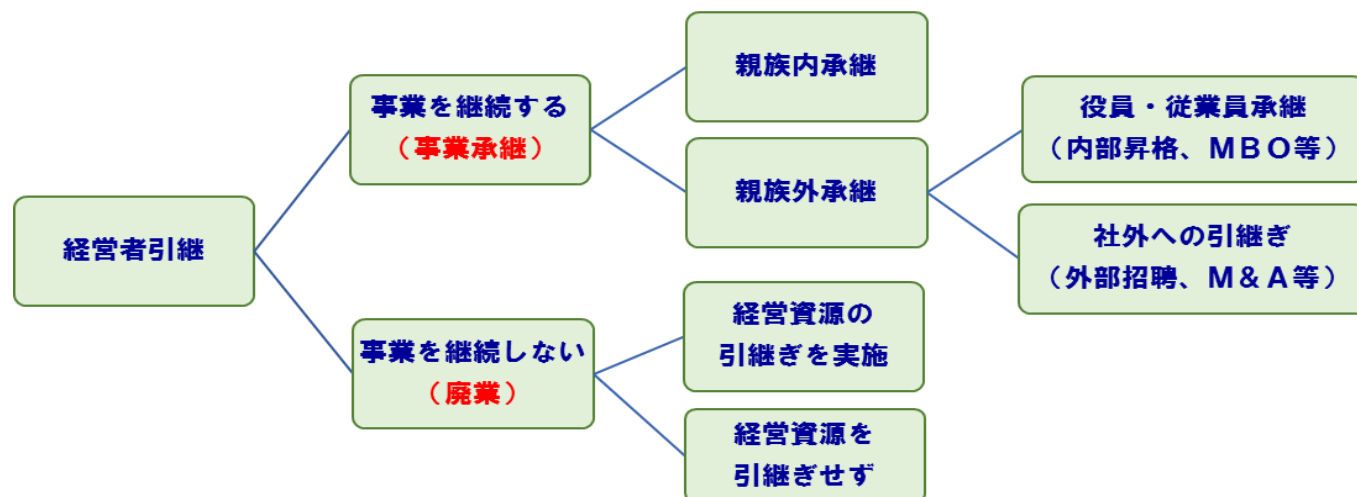
3

企業経営情報レポート

経営者交代の進め方と支援策

■ 事業承継の方法

■ 経営者の引退に伴う事業承継の体系



(1) 事業承継

「事業を継続する」とは、経営者の引退前後で生産活動が停止することなく連続して「事業」が行われている状態を指します。「事業を継続する」場合、事業を行うために必要な「経営資源」は当然引き継がれます。

後継者の判断で一部の経営資源を引き継がないケースもあるかもしれませんが、「事業承継」する際は、少なくとも何らかの「経営資源の引継ぎ」が行われるといえます。

①親族内承継

現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法です。一般的に他の方法と比べると、①内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、②後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、③相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できるといったメリットがあります。

②役員・従業員承継

「親族以外」の役員・従業員に承継する方法です。経営者としての能力のある人材を見極めて承継することができること、社内で長期間働いてきた従業員であれば、経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがあります。

③社外への引継ぎ (M & A 等)

株式譲渡や事業譲渡等により承継を行う方法です。親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができます。また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがあります。

4

企業経営情報レポート

後継者問題の解決に成功した事例

■ 後継者の成長を促し、事業承継を円滑に行った事例

会社概要	株式会社クシムラ組（1958 年設立）	業 種：建設業
	従業員：14 名	資本金：1,000 万円

福井県南越前町の株式会社クシムラ組は、1958 年に設立した型枠工事の企業です。

2005 年、前社長の A 氏は、娘婿となった B 氏を従業員として迎え入れ、以前勤めていた建設会社での現場監督の経験しかなかったため、まず現場の型枠工としてのノウハウを学ばせました。その後、リーマン・ショックや公共事業の減少により、売上高はピーク時の 7~8,000 万円から 3,500 万円まで低下。A 氏はこの経営危機を打破するため、さらに将来の事業承継を見据えて、2011 年、B 氏を専務に昇格させて経営改革に専念させました。現場は熟練した社員に任せ、B 氏は取引先や従業員と一体となって様々な経営改革を実施してきました。

業務効率化を図り、売上を安定させる取り組みとしては、同業の若手経営者らと連携して互いの繁閑に応じて仕事を紹介し合い、大・小の工事をバランスよく受注することで、複数の現場の同時対応を可能としました。

人材活用の取り組みでは、外国人の積極的な活用や、熟練技術者が若手技術者に指導する体制を整備しました。経営改革は、受注増加や従業員の働きやすさにつながり、売上高は 1 億 5,000 万円とリーマン・ショック前の水準を超え、従業員も取り組み前の 7 人から 2 倍の 14 人まで増加しました。B 氏は 2016 年に新しく社長になった時点で、経営に関わる業務のほとんどを経験しており、また経営を好転させた実績などから従業員からの信用も厚く、円滑な事業承継を実行できました。

■ 取り組みのポイント

①売上安定化への取り組み

同業の若手経営者らと連携し、互いの繁閑に応じて仕事を紹介し合った

②業務効率化への取り組み

大・小の工事をバランスよく受注することで、複数の現場を同時に対応

③人材育成面

外国人を積極的に活用し、熟練技術者が若手技術者に指導する体制を整備

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。

顧客調査の内容と進め方

顧客調査の内容、進め方を
具体的な例を挙げて教えてください。

顧客調査は準備を含め5つのステップによって実践します。

(1) ステップ1：顧客調査の目的と課題の整理

顧客調査の目的によって、調査対象となる顧客や、調査方法が異なります。
最初に、何のために調査するのか、その目的を明確にしておくことが重要です。

(2) ステップ2：調査対象の顧客を決める

顧客調査の目的やテーマを決めたら、誰を対象に調査を行うのかを決めます。

① 中間顧客が存在する場合

バリューチェーンによる中間顧客が存在する場合、どの顧客層に対して調査を行うのかを決定する必要があります。自社の優先すべき顧客満足要素を選択し、顧客満足要素に対して中間顧客及び最終顧客に対しての重要度を決定し、判定することが重要になります。

② 対象顧客の絞り込み

製品やサービスの特性によって、対象となる顧客は特定されてきますが、さらに対象顧客を絞るかどうかを検討します。

③ 顧客の抽出方法

自社の顧客情報を整理して、対象となる顧客の抽出方法を決めます。

(3) ステップ3：調査方法の決定

① 調査手段

どんな手段で調査を行うのかを選定します。以下のような方法が考えられます。

- | | | |
|--------------------|------------|----------|
| ●配布、回収ともに郵送 | ●直接配布、郵送回収 | ●面接、電話 |
| ●お店、セミナーや展示会場で直接記入 | | ●インターネット |

② その他の項目

自社名を開示して行うか、非開示で行う匿名調査かを決定します。

(4) ステップ4：仮説を立案する

調査対象にどのような要素があるのか、仮説を立てます。

(5) ステップ5：顧客満足要素を整理する

仮説を立てた後は、どのような顧客満足要素が影響しているかを検討します。

ジャンル：マーケティング > サブジャンル：顧客調査

ミステリーショッパー・マーケティング

ミステリーショッパー・マーケティングとは
どのような手法なのでしょうか。

ミステリーショッパー・マーケティングとは、覆面調査ともいわれ、店員に知られていない調査スタッフがお客のふりをして店舗を訪問し、接客サービス、品揃え、商品やサービスの品質、店舗環境、さらには従業員の営業力など、顧客視点にたってありのままの状況を分析・評価する方法です。

(1) ミステリーショッパー・マーケティングが生まれた経緯

「お客様の声を聞く」、「顧客満足を実現する」「顧客第一主義」「お客様の視点で」「顧客の立場で」、恐らくどの現場でも、“お客さま”の重要性を認識していることでしょう。

しかし、お客様は大切だという認識がありながらも、いつになってもお店とお客様の間のズレはなくなりません。むしろ、そのズレは大きくなる一方です。

そのズレを無くすことはできないだろうか。このような問題を解決するために生まれたのが、ミステリーショッパー・マーケティングという方法です。

お店側の一方的な提案ではなく、お客さま自身が提案することで、お店とお客さまのズレを修正していくことが可能なのです。もちろん、今まで通り、お店の創意工夫した情報発信は大切です。しかし、同時に、お客さまという「重要な情報源を活用」することで、お客さまとより強力な関係を築くことが可能となります。

(2) ミステリーショッパー・マーケティングの目的

ミステリーショッパー・マーケティングの目的を考えると、主に次の3つのポイントに分類できます。

- ①お店とお客さまのズレを修正するため
- ②お客様の視点を現場に反映させるため
- ③新規開拓・固定客の増加に結びつけるため

(3) ミステリーショッパー・マーケティングの効果

ミステリーショッパー・マーケティングを行うことで、どのような効果が見込めるでしょうか？効果としては、次の3つのポイントがあります。

- ①連帯感による強固な関係の構築
- ②現場の意識改革
- ③高収益体質への改善