

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2018  
571  
4/10

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年4月2日号

## 日銀短観(3月調査)

～大企業製造業の景況感は8四半期ぶりに悪化、  
先行きへの警戒も根強い

経済・金融フラッシュ 2018年4月3日号

## 最近の人民元と今後の展開 (2018年4月号)

～米中貿易摩擦は“関税引き上げ合戦”から  
“人民元切り上げ”へと焦点が移る！

経営  
TOPICS

統計調査資料  
景気動向指数 (平成30年2月分速報)

経営情報  
レポート

環境経営の実践で自社の企業価値を高める！  
環境経営の概要と導入のポイント

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。

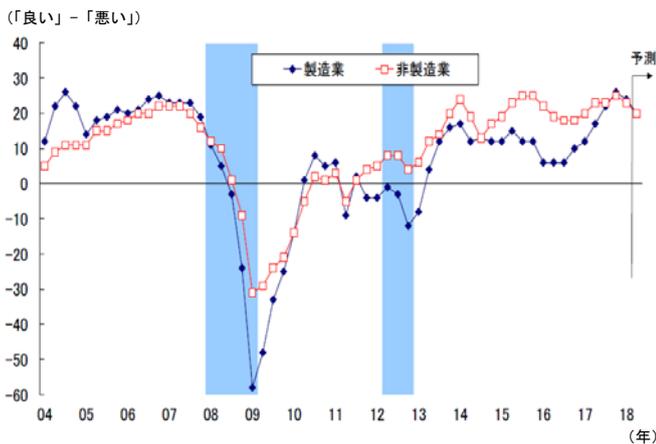
# 日銀短観(3月調査) ~大企業製造業の景況感は8四半期ぶりに悪化、 先行きへの警戒も根強い

ニッセイ基礎研究所

**1** 日銀短観3月調査では、注目度の高い大企業製造業の業況判断D.I.が24と前回12月調査比で2ポイント下落し、8四半期ぶりに景況感の悪化が示された。大企業非製造業の業況判断D.I.も2ポイント下落し、6四半期ぶりに景況感が悪化した。

製造業では主に円高の進行による輸出採算の悪化や原材料価格の上昇を受けて、景況感が小幅に悪化した。大企業非製造業では、主に原材料価格の上昇や人手不足（とそれ伴う人件費増加）の影響で景況感が小幅に悪化した。中小企業の景況感は製造業が横ばい、非製造業が若干改善した。

足元の業況判断D.I.は  
 製造業・非製造業ともに弱含み(大企業)



(注) シャドローは景気後退期間、17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** 先行きについては幅広く悪化が示された。今後の円高進行や米保護主義への警戒感が現れたとみられる。また国内要因では、人手不足に緩和のメドが立たない

ことが事業の円滑な遂行に対する懸念材料として台頭していると考えられる。

**3** 2017年度の設備投資計画（全規模全産業）は、前年比4.0%増と前回調査時点から小幅に下方修正された。一方、今回から新たに公表された2018年度の設備投資計画（同）は、2017年度計画比で0.7%減となった。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。従って、近年同時期の調査との比較が重要になるが、今回の0.7%減という値は3月調査としては2007年度以来の高水準となる。円高や米保護主義への警戒はあるものの、足元の良い企業収益や人手不足に伴う省力化需要などが追い風となり、強めの計画に繋がったとみられる。ただし、今後の為替や米保護主義の動向によっては、投資計画が慎重化する恐れがある。

**4** 販売価格判断D.I.は製造業を中心に上昇した。原材料高や人手不足に伴う人件費増が背景にあるとみられるが、今後、最終財にどこまで価格転嫁の動きが波及するのかが注目される。

「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

# 最近の人民元と今後の展開 (2018年4月号)

## ～米中貿易摩擦は“関税引き上げ合戦”から “人民元切り上げ”へと焦点が移る！

ニッセイ基礎研究所

### 1 3月の人民元の動き

3月の人民元（スポット・オファー、中国外貨取引センター）は米ドルに対して上昇、1米ドル＝6.2780元（前月末比0.9%高）で取引を終えた。これまでの動きを振り返ると、15年8月には米ドルに対する基準値を3日間で約4.5%切り下げ（人民元ショック）、その後も資金流出懸念から下落傾向が続いたが、昨年10月の共産党大会を前に中国が基準値設定方法を変更したことやユーロ高を背景に人民元は上昇に転じた。その後は一旦調整したものの、1月に中国が基準値設定方法を元に戻したことや3月に米中貿易摩擦が深刻化したのに伴って人民元には切り上げ圧力が掛かるとの見方が浮上、人民元ショック前の同6.2元を窺う動きとなっている。

#### 人民元レート(対米ドル、スポットオファー)



(資料) CEIC(出所は中国外貨取引センター)

なお、3月のアジア通貨は韓国(ウォン)が米ドルに対して前月末比1.6%上昇、マレーシア(リンギット)も同1.3%上昇す

るなど概ね堅調に推移、日本円も上昇したため日本円に対する人民元レートはほぼ横ばいとなる100日本円＝5.91055元（1元＝16.92円）で取引を終えた。

### 2 今後の展開

さて、今後の展開としては、経済金融環境から見ると米利上げとそれに伴う米中金利差縮小やアジア通貨下落により元安・米ドル高となりやすいものの、18年6月に向けては米中貿易摩擦の深刻化に伴って人民元には切り上げ圧力が掛かってくることから、人民元は上値を試す展開になると予想している(想定レンジは1米ドル＝6.0～6.4元、1元＝16.5～18.0円)。米中の経済金融環境を見ると、米国では景気拡大が継続しており予想期間内(18年6月まで)に追加利上げがあると見られる。

#### 米中の短期金利の推移



(資料) Bloombergのデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

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。

# 景気動向指数 (平成30年2月分速報)

内閣府 2018年4月6日公表

## 概要

**1** 2月のCI(速報値・平成 22(2010)年=100)は、先行指数:105.8、一致指数:115.6、  
遅行指数:119.8となった(注1)。

先行指数は、前月と比較して0.2ポイント上昇し、3か月ぶりの上昇となった。

3か月後方移動平均は0.56ポイント下降し、2か月連続の下降となった。

7か月後方移動平均は0.08ポイント上昇し、19か月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して0.7ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。

3か月後方移動平均は0.70ポイント下降し、2か月連続の下降となった。

7か月後方移動平均は0.02ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.4ポイント上昇し、7か月連続の上昇となった。

3か月後方移動平均は0.37ポイント上昇し、6か月連続の上昇となった。

7か月後方移動平均は0.56ポイント上昇し、15か月連続の上昇となった。

(注1) 公表日の3営業日前(平成30(2018)年4月3日(火))までに公表された値を用いて算出した。

## 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、改善を示している。

## 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

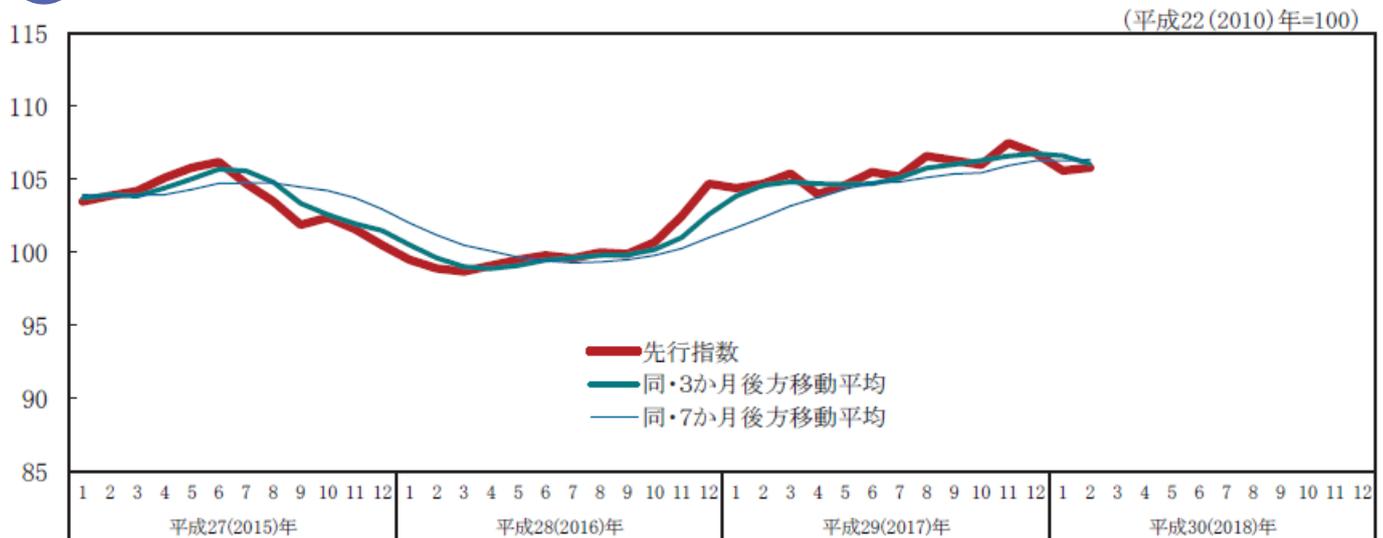
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C3 : 耐久消費財出荷指数	0.56	C9 : 有効求人倍率(除学卒)	-0.41
C1 : 生産指数(鉱工業)	0.42	C7 : 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.32
C2 : 鉱工業用生産財出荷指数	0.40	C5 : 投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.06
C6 : 商業販売額(小売業)(前年同月比)	0.01		
C8 : 営業利益(全産業)	0.10		
C4 : 所定外労働時間指数(調査産業計)	0.00		

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

## 資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



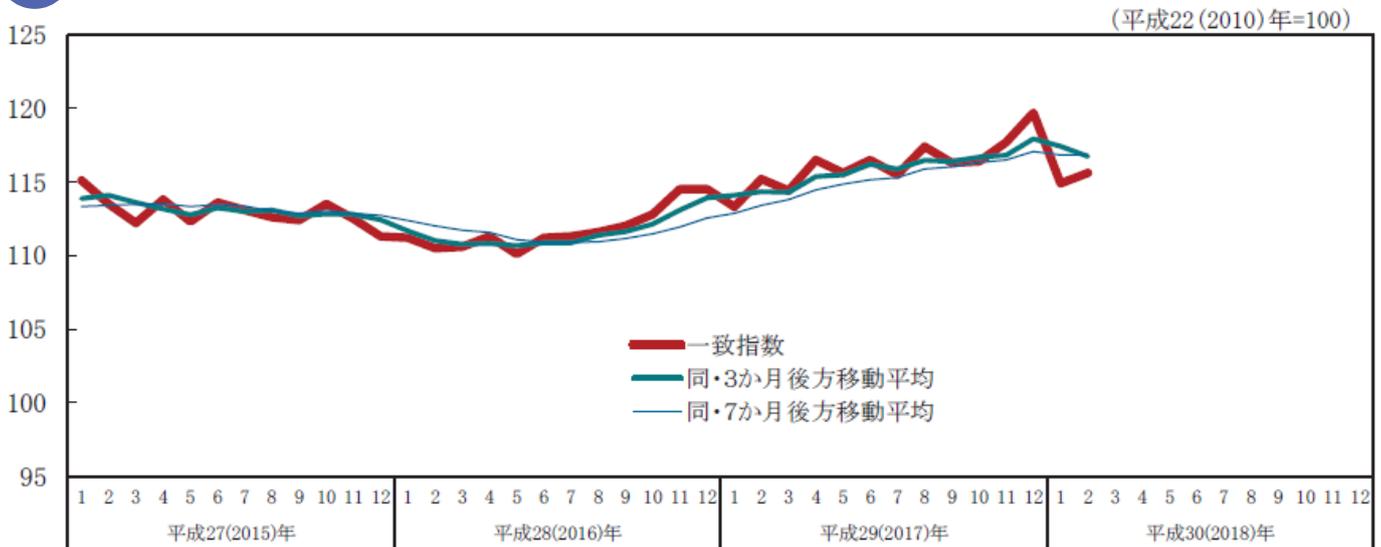
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

C I 先行指数		平成29(2017)年				平成30(2018)年	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
C I 先行指数	前月差(ポイント)	106.3	106.0	107.5	106.8	105.6	105.8
		-0.3	-0.3	1.5	-0.7	-1.2	0.2
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	3.4	1.7	-0.8	-2.9	5.7	-2.4
	寄与度(逆サイクル)	-0.37	-0.19	0.07	0.28	-0.65	0.30
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	1.2	5.4	-6.4	2.4	1.9	0.8
	寄与度(逆サイクル)	-0.17	-0.63	0.69	-0.32	-0.27	-0.12
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-0.1	0.1	1.5	2.5	-7.9	3.6
	寄与度	-0.07	-0.05	0.12	0.25	-0.78	0.47
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	-3.2	5.0	0.0	-8.7	10.1	
	寄与度	-0.12	0.14	-0.02	-0.32	0.33	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	1.2	-0.8	1.7	-1.4	-7.8	4.5
	寄与度	0.08	-0.04	0.11	-0.09	-0.55	0.35
L6 消費者態度指数	前月差	0.5	-0.1	0.2	0.1	0.2	-0.6
	寄与度	0.15	-0.08	0.03	-0.01	0.04	-0.30
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	1.8	0.5	0.6	1.4	0.5	0.5
	寄与度	0.34	0.06	0.10	0.27	0.09	0.10
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差	0.1	0.0	-0.1	-0.4	-0.2	-0.1
	寄与度	0.06	-0.03	-0.11	-0.36	-0.20	-0.11
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	1.6	5.1	3.6	1.5	4.0	-6.2
	寄与度	0.02	0.20	0.12	0.01	0.17	-0.51
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.04	-0.02	0.03	-0.01		
	寄与度	-0.09	-0.07	-0.02	-0.06		
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-3.3	2.1	4.6	-10.1	8.9	-2.0
	寄与度	-0.23	0.12	0.27	-0.63	0.51	-0.17
一致指数トレンド成分	寄与度						
		0.18	0.18	0.22	0.22	0.14	0.14
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	106.0	106.3	106.6	106.8	106.6	106.1
		0.26	0.27	0.30	0.17	-0.14	-0.56
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	105.4	105.5	106.0	106.3	106.3	106.4
		0.23	0.09	0.50	0.31	0.02	0.08

(注2) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		平成29(2017)年				平成30(2018)年	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
CI 一致指数	前月差(ポイント)	116.3	116.4	117.7	119.7	114.9	115.6
	前月比伸び率(%)	-1.1	0.1	1.3	2.0	-4.8	0.7
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-1.0	0.5	0.5	2.9	-6.8	4.1
	寄与度	-0.16	0.07	0.07	0.45	-1.02	0.42
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-2.2	-0.3	2.4	2.1	-7.7	4.7
	寄与度	-0.36	-0.05	0.36	0.33	-1.00	0.40
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-2.4	-1.1	1.6	4.0	-11.4	11.9
	寄与度	-0.19	-0.08	0.13	0.32	-1.08	0.56
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.2	-0.3	0.3	-0.8	-1.8	
	寄与度	0.03	-0.07	0.05	-0.17	-0.43	0.00
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-5.5	1.5	3.0	4.2	-6.3	-0.4
	寄与度	-0.51	0.16	0.33	0.47	-0.81	-0.06
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	0.5	-2.5	2.3	1.5	-2.1	0.1
	寄与度	0.06	-0.29	0.27	0.18	-0.28	0.01
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-0.3	1.1	0.6	1.3	0.1	-3.1
	寄与度	-0.02	0.09	0.05	0.11	-0.10	-0.32
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	0.6	0.8	0.8	0.8		
	寄与度	0.09	0.11	0.11	0.11	0.11	0.10
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.01	0.02	0.01	0.03	0.00	-0.01
	寄与度	-0.03	0.11	-0.03	0.26	-0.20	-0.41
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	116.4	116.7	116.8	117.9	117.4	116.7
	前月差(ポイント)	-0.07	0.30	0.10	1.13	-0.50	-0.70
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	116.0	116.3	116.5	117.1	116.8	116.9
	前月差(ポイント)	0.16	0.28	0.18	0.58	-0.23	0.02

(注3) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(平成30年2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。



# 環境経営の実践で自社の企業価値を高める！ 環境経営の概要と 導入のポイント

1. 中小企業にも取り組みが期待される環境経営
2. 活用可能な5つの再生可能エネルギー
3. 環境経営を後押しする行政施策
4. 自然エネルギーの活用で成果を上げている企業事例



## 参考文献

「再生エネビジネスがよーくわかる本」 秀和システム  
「中小企業向け経営改善事例集～環境視点が企業を変革する」 経済産業省

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業にも取り組みが期待される環境経営

### ■ 環境に配慮した経営の必要性

わが国において環境対策の取り組みが進んでいる中で、企業における環境に配慮した経営は、これからますます注目されてきます。

自発的な環境に配慮した経営の実践は、環境への負荷を削減するばかりでなく、自社の企業価値を高めることにもつながります。

このように環境に配慮した経営を実践する事業者が増加すると、自社の企業価値を高めるだけでなく、事業活動に伴う資源・エネルギー消費と環境負荷の発生を社会全体で抑制することができます。

また、グリーン調達(※1)や環境配慮製品・サービスの提供等を通じて、持続可能な消費と生産を促進します。

その結果、持続可能な社会の構築が進み、さらに環境配慮型製品・サービスの市場が拡大していきます。

こうした環境と経済の好循環を志向する戦略的対応に成功すれば、企業は持続可能な社会の構築に貢献するだけでなく、自らの市場競争力を強化することも可能になります。

### ◆ 環境経営につながる好循環イメージ



参考：環境省 環境配慮経営ポータルサイトより

※1 グリーン調達：環境への影響が少ない製品を優先的に購入すること。平成13年4月の「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律（グリーン購入法）」の施行により、官公庁をはじめ民間企業でも実施されるようになった。

# 2

## 企業経営情報レポート

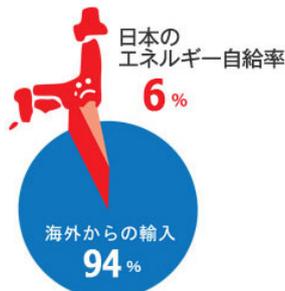
# 活用可能な5つの再生可能エネルギー

### ■ 再生エネルギーの活用によって日本のエネルギー自給率は上がる

現在、日本のエネルギー自給率は、わずか6%にとどまっており、これは諸外国に比べても非常に低い数値です。

しかし、わが国には、太陽や風、水、森林をはじめとする自然のなかにある豊富な再生可能エネルギー資源があり、これらの活用がエネルギー自給率を高めるばかりでなく、環境経営にも役立てることができます。

日本の再生可能エネルギーは、なかなか導入が進まない理由としては、「コストの問題」が挙げられます。まだまだコストが高いのが現状であり、なかなか普及が進んでいないのが実態です。



(出典)エネルギー白書2014

**再生エネルギーの活用により、我が国のエネルギー自給率の向上にもつながります。**

### ■ 中小企業でも活用が進んできた5つの再生エネルギー

経済産業省資源エネルギー庁において発表している発電設備の導入状況のなかで、主な再生可能エネルギーとして取り上げられているのは、次の5種類があります。これらの再生エネルギーの活用は、中小企業が積極的に環境経営に取り組んでいることをアピールできます。

① 太陽光	再生可能エネルギー発電設備のうち、約9割を占めているのが太陽光です。近年では、住宅用太陽光発電システム以外に、産業用や公共施設などでの導入が進んでいます。
② 風力	発電設備の導入件数が近年増えているのが風力です。風力は、再生可能エネルギーの中では発電コストが比較的低いため、電気事業者以外でも導入が進んできました。
③ バイオマス	バイオマスとは、動植物などから生まれた資源の総称です。家畜排泄物、稲ワラ、林地残材などの生物資源を「直接燃焼」したり、「ガス化」するなどして発電します。
④ 水力	古くから日本のエネルギー供給源として重要な役割を果たしてきた水力発電は、既に高度に確立された技術が蓄積しています。
⑤ 地熱	地下の地熱エネルギーを使うため、化石燃料のように枯渇することがなく、長期間にわたる供給が期待されます。

# 3

## 環境経営を後押しする行政施策

### ■ 環境経営を推進するエコアクション21

エコアクション21は、中小事業者等の幅広い事業者に対して、自主的に「環境への関わりに関心を持ち、目標を持ち、行動することができる」簡易な方法を提供する目的で、環境省が策定したガイドラインに基づく制度です。

エコアクション21ガイドラインに基づき、取り組みを行う中小事業者を、審査し、認証・登録する制度が、エコアクション21認証・登録制度です。

エコアクション21に取り組む手順としては、まず代表者が、エコアクション21に組織全体で取り組むことを決定し、取組対象となる組織と活動の範囲を明確にします。

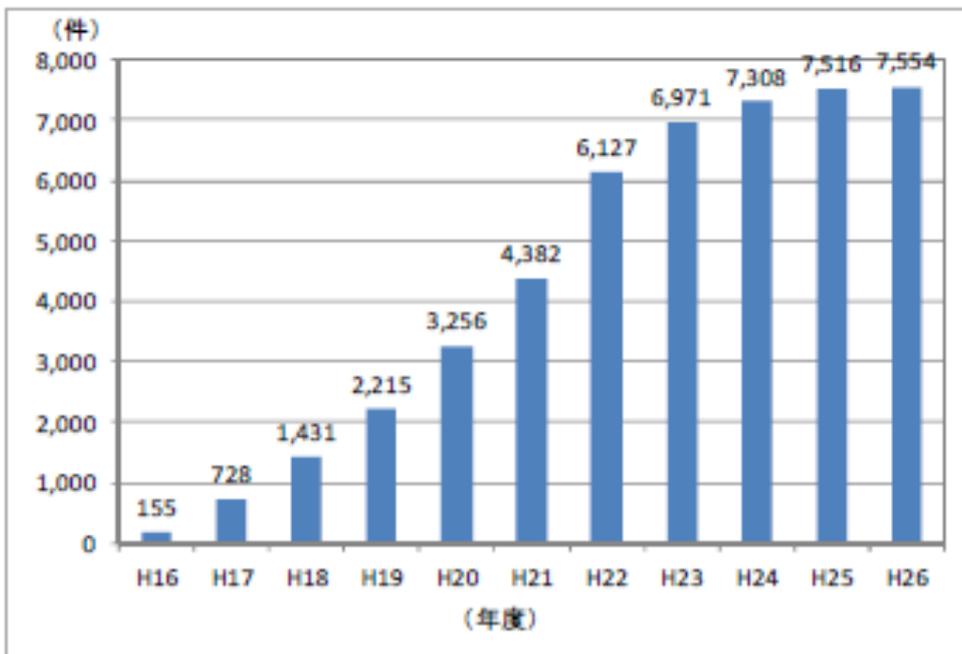
次に、活動に取り組むための実施体制を決めます。

そのうえで、環境に関する現状調査（初期調査）として、エコアクション21ガイドラインの環境への負荷についての自己チェックの手引きをもとに、活動に伴う環境負荷の把握と環境への取組状況、組織に適用される環境関連法規等を把握します。その結果を踏まえて、「環境経営システム」の要求事項にもとづき環境経営システムを構築します。

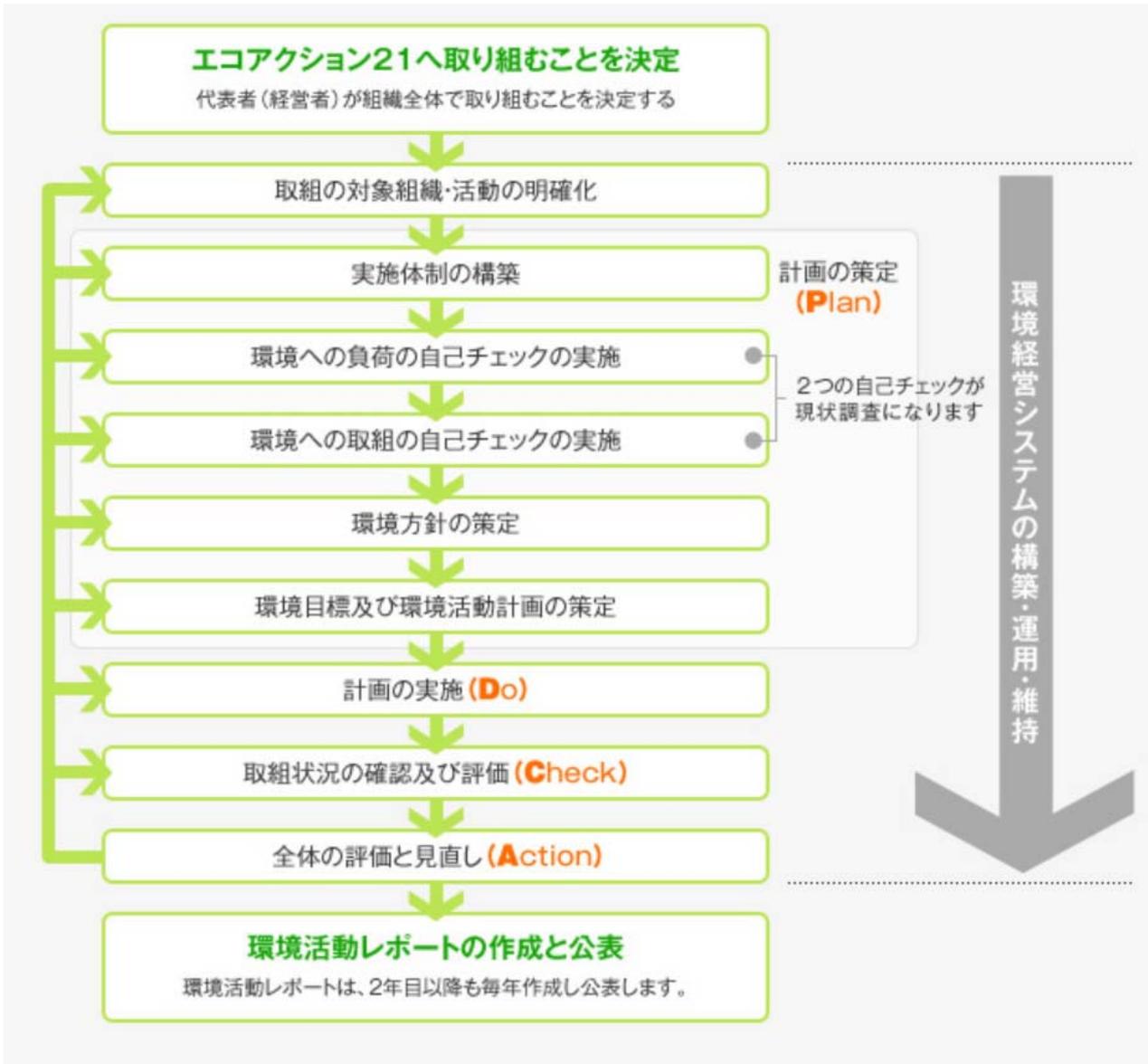
環境経営システムの構築においては、計画の策定（Plan）、計画の実施（Do）、取組状況の確認および評価（Check）および全体の評価と見直し（Action）のPDCAサイクルを基本とし、この結果については、環境活動レポートとして公表されます。

このエコアクション21の認証・登録事業者数は年々増加傾向にあり、平成26年度には約7,500事業者が登録されています。

#### ◆エコアクション21の認証・登録事業者数



◆エコアクション21の取り組みの流れ



参考：一般社団法人 持続性推進機構HPより

■ 環境経営の取り組みを約束するエコファースト制度

エコファースト制度とは、企業が環境大臣に対し、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、自らの環境保全に関する取組みを約束するものです。

具体的には、環境経営に取り組んでいる企業が、環境の分野において「先進的、独自のかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業（業界における環境先進企業）であることを、環境大臣が認定するという制度です。企業の各業界における環境先進企業としての取り組みを促進することを目的としています。

認定を受けた企業は、エコ・ファースト・マークを使用することができ、社会的にも広く環境保全に取り組んでいることをアピールすることができます。

今後認定を受ける企業はますます増加すると予想されます。

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:経営実務 &gt; サブジャンル:その他経営戦略

## “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？

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されています。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があります。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。