

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.667 2020.3.24

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年3月17日

日銀短観（3月調査）予測

～大企業製造業の業況判断D.I.は
10ポイント低下の▲10と予想

経済・金融フラッシュ 2020年3月18日

貿易統計（20年2月）

～中国の生産停止の影響で輸入が急減

経営 TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告

（令和2年1月実績）

経営情報レポート

思考を整理し、自社の戦略を立てる
ビジネスに役立つフレームワーク思考

経営データベース

ジャンル：経営計画 > サブジャンル：経営計画の基本

経営理念の必要性 個人計画のたて方

発行：税理士法人日下事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

日銀短観（3月調査）予測 ～大企業製造業の業況判断D.I.は 10ポイント低下の▲10と予想

1 3月調査短観では、新型コロナウイルスの世界的拡大に伴う輸出の減少、中国を起点とする部品供給網の寸断、円高の進行などを受けて大企業製造業で大幅な景況感の悪化が示されると予想する。

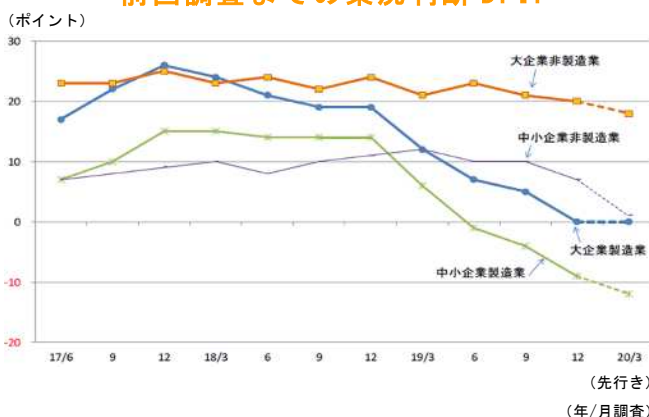
輸出型業種のみならず、国際商品価格下落と需要減に直面する素材系業種でも景況感の悪化が避けられないだろう。

非製造業も、増税に伴う消費の低迷が長引く中で、渡航制限による訪日客の急減、各種イベント休止や外出自粛の影響が加わったことで小売や宿泊・飲食、運輸・郵便を中心に景況感が明確に悪化すると予想される。

3 2019年度の設備投資計画は前年比1.5%増へと下方修正されたと予想。例年3月調査ではわずかな修正に留まる傾向があるが、今回は明確な下方修正となるだろう。また、新たに公表される2020年度計画は、2019年度見込み比で6.4%減と予想。例年3月調査の段階では前年割れとなる傾向があるが、今回は例年の水準を明確に下回ると見込んでいる。

新型コロナの感染拡大を受けて多くの企業の事業環境が急速に悪化しており、先行きの不透明感も強まっているため、企業の設備投資スタンスは慎重化していると考えられる。

前回調査までの業況判断D.I.



(注) 17年12月調査以降は調査対象見直し後のベース、20年3月の値は12月調査での先行き見通し
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 なお、先行きの景況感も幅広く悪化が示されるだろう。新型コロナウイルスは未知の部分が多く、未だ終息の兆しが見えないため、企業の間で経済への悪影響が長期化する事態への警戒が高まっているとみられる。

4 今回の短観は、新型コロナ拡大に伴う経済活動の停滞が企業にどの程度の悪影響を与えているかを計る大きな材料と位置付けられる。従って、業況判断DIの足元の低下幅、先行きにかけての方向感、設備投資計画の下方修正状況、新年度計画（収益・設備投資計画）の下振れ度合いなど注目すべき点は多い。

いずれにせよ、企業マインドや設備投資計画に底入れ感の確認できず、「先行きにかけても警戒を要する」との受け止めが優勢になりそうだ。

「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

貿易統計（20年2月） ～中国の生産停止の影響で輸入が急減

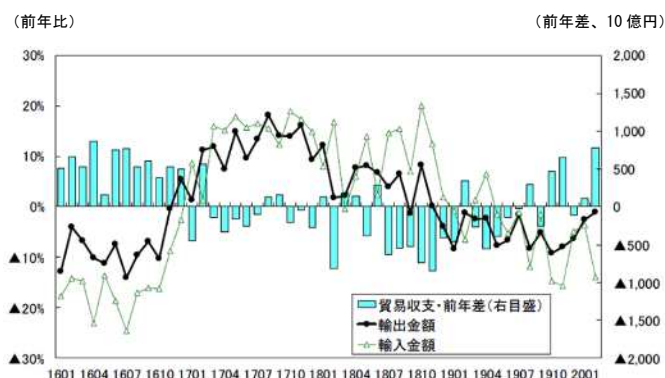
ニッセイ基礎研究所

1 中国からの輸入がほぼ半減

財務省が3月18日に公表した貿易統計によると、20年2月の貿易収支は11,098億円の黒字となり、事前の市場予想（QUICK集計：9,172億円、当社予想は7,622億円）を上回る結果となった。

輸出入ともに減少したが、新型コロナウイルス感染拡大に伴う中国の生産停止の影響で、輸入の減少幅（前年比▲14.0%）が、輸出の減少幅（同▲1.0%）を大きく上回ったため、貿易収支は前年に比べ7,811億円の改善となった。対中国では、輸出が前年比▲0.4%（1月：同▲6.4%）、輸入が前年比▲47.1%（1月：同▲5.7%）であった。輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲2.4%（1月：同▲1.6%）、輸出価格が前年比1.5%（1月：同▲1.0%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲17.3%（1月：同▲1.7%）、輸入価格が前年比4.1%（1月：同▲2.0%）であった。

貿易収支の推移



（資料）財務省「貿易統計」

（年・月）

2 3月以降は輸出入ともに大きく落ち込む可能性

20年2月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲4.5%（1月：同▲8.9%）、EU向けが前年比▲9.7%（1月：同▲9.1%）、アジア向けが前年比▲1.0%（1月：同▲1.5%）、うち中国向けが前年比▲2.6%（1月：同▲4.8%）となった。なお、20年1月31日に英国がEUから離脱したため、EUは1月までの28カ国から27カ国に変更されている。

中国は新型コロナウイルス感染拡大の影響で20年入り後の経済活動が急速に落ち込んでいるが、現時点では中国向け輸出にその影響は明確に表れていない。

また、グローバルなITサイクルの底打ちを受けた半導体電子部品などのIT関連品目の輸出は持ち直しを続けている。

IT関連輸出の推移



（注）輸出金額を輸出物価指数で実質化、棒グラフは寄与度
（資料）財務省「貿易統計」、日本銀行「企業物価指数」

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。

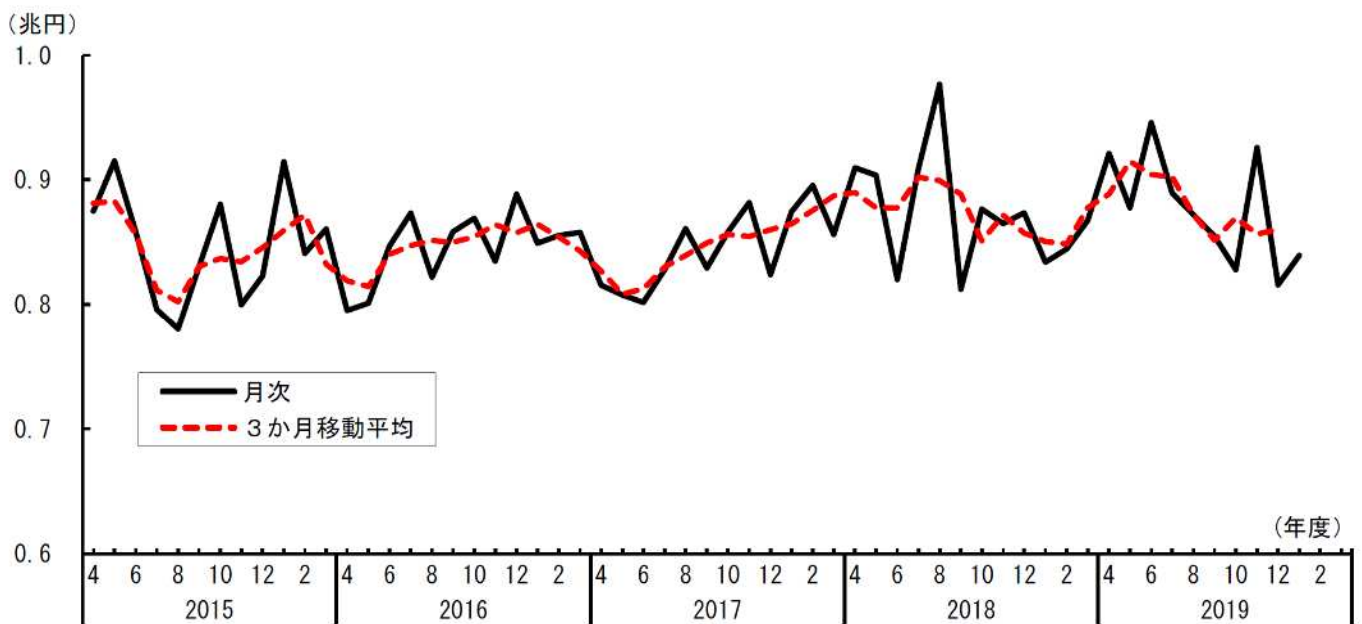
機械受注統計調査報告 (令和2年1月実績)

内閣府 2020年3月16日公表

2020（令和2年）年1月の機械受注実績

機械受注は、足踏みがみられる。

民需（船舶・電力を除く）



- (備考) 1. 四半期（月平均）は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示（例えば7～9月の月平均値は8月の位置に表示）。
2. 「2020年1～3月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2019年12月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。
3. 2020年1月調査（同年3月16日公表）において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2020年1～3月見通し」（同年2月19日公表）も改訂されている。（以下同）。

2020（令和2年）年1月の機械受注動向

1 需要者別受注動向（季節調整値）

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、2019（令和元）年12月4.6%減の後、2020年1月は11.5%増となった。

需要者別にみると、民需は、12月8.6%減の後、1月は1.6%減となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、12月11.9%減の後、1月は2.9%増となった。

内訳をみると製造業が4.6%増、非製造業（船舶・電力を除く）が1.7%減であった。

一方、官公需は、12月17.8%減の後、1月は国家公務、運輸業で減少したものの、防衛省、「その他官公需」等で増加したことから、87.8%増となった。

また、外需は12月3.0%増の後、1月は原動機、鉄道車両等で減少したものの、産業機械、船舶等で増加したことから、9.1%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、12月2.6%減の後、1月は重電機、原動機等で減少したものの、道路車両、産業機械等で増加したことから、8.1%増となった。

対前月(期)比

(単位: %)

期・月 需要者	2019年 (平成31年) 1-3月 実績	4-6月 実績	2019年 (令和元年) 7-9月 実績	10-12月 実績	2020年 (令和2年) 1-3月 見通し	2019年 (令和元年) 10月 実績	11月 実績	12月 実績	2020年 (令和2年) 1月 実績
受注総額	△7.5	△1.3	1.8	△5.4	△1.2	3.3	△0.5	△4.6	11.5
民需	0.7	6.3	0.1	△4.3	△2.8	4.9	5.1	△8.6	△1.6
〃(船舶・電力を除く)	△2.6	7.8	△4.7	△1.8	△2.0	△3.2	11.9	△11.9	2.9
製造業	△5.9	2.3	△3.5	△2.8	△1.0	△0.8	△1.2	2.4	4.6
非製造業(除船・電)	△1.0	14.3	△9.3	3.6	△5.2	△1.8	18.4	△18.8	△1.7
官公需	△18.8	29.7	△4.9	△10.5	△12.5	23.5	△3.3	△17.8	87.8
外需	△11.9	△13.4	5.8	△7.9	5.2	1.0	△10.2	3.0	9.1
代理店	△4.5	△0.5	△4.0	△3.1	4.9	△4.2	1.3	△2.6	8.1
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	2.1	△1.5	0.4	-

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
2. △印は減少を示す。
3. 見通しは2019年12月末時点の調査。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、12月2.4%増の後、1月は4.6%増となった。1月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、非鉄金属(77.9%増)、パルプ・紙・紙加工品(58.5%増)等の10業種で、金属製品(38.1%減)、情報通信機械(22.3%減)等の7業種は減少となった。

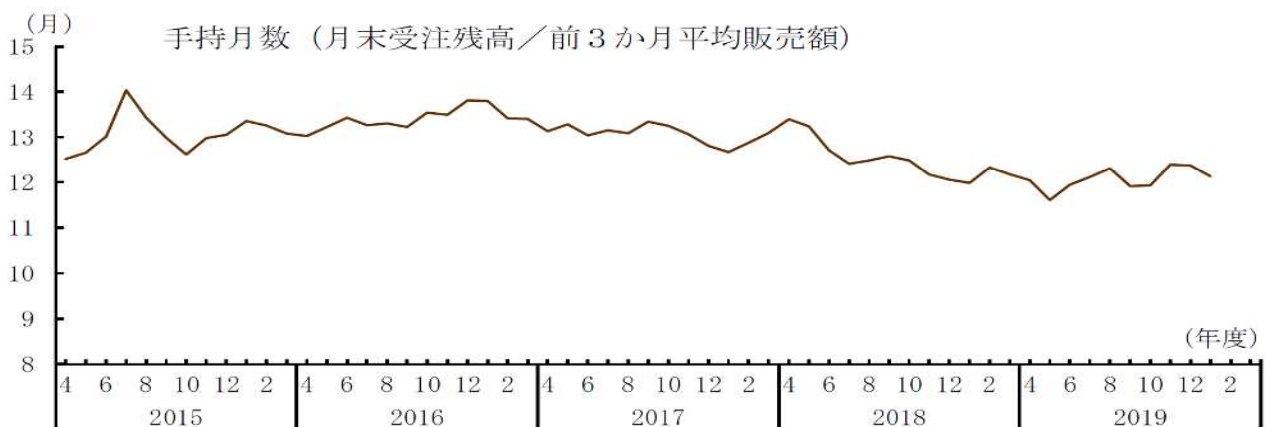
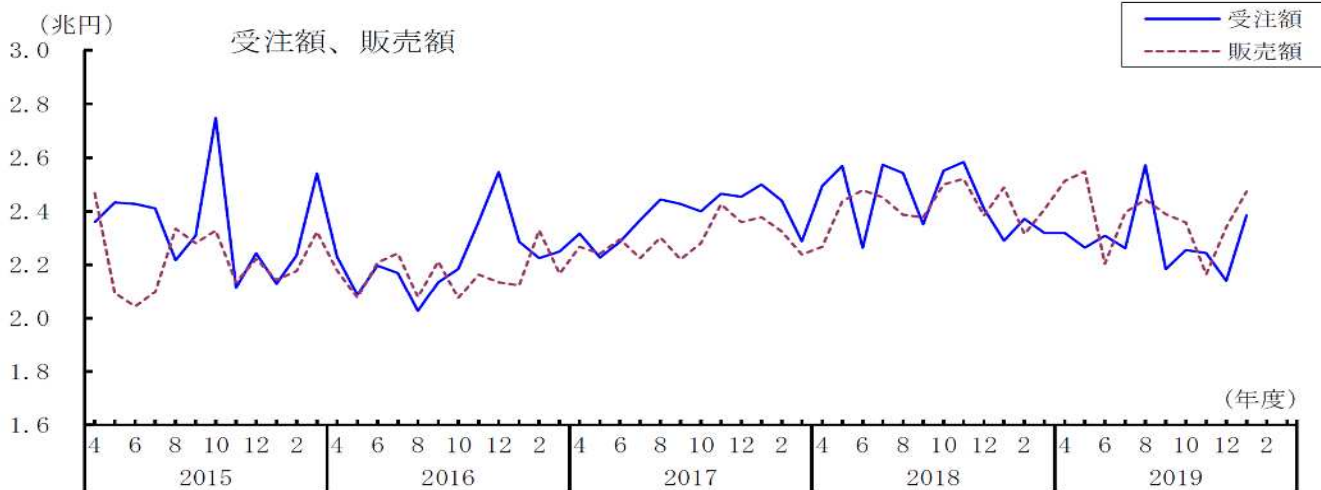
一方、非製造業からの受注を前月比でみると、合計では、12月9.1%減の後、1月は5.1%減となった。

1月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、通信業(38.4%増)、リース業(30.8%増)等の7業種で、運輸業・郵便業(26.2%減)、金融業・保険業(13.2%減)等の5業種は減少となった。

3 受注額、販売額、受注残高、手持月数（総額、季節調整値）

1月の販売額は2兆4,733億円（前月比5.7%増）で、前3か月平均販売額は2兆3,260億円（同1.7%増）となり、受注残高は28兆2,015億円（同0.3%減）となった。

この結果、手持月数は12.1か月となり、前月差で0.2か月減少した。



機械受注統計調査報告（令和2年1月実績）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。



経営情報
レポート
要約版



マーケティング

思考を整理し、自社の戦略を立てる ビジネスに役立つ フレームワーク思考

- 1.経営課題を解決するフレームワーク思考とは
- 2.課題別フレームワークの体系
- 3.中小企業で活用できるフレームワーク
- 4.フレームワークの活用事例



参考文献

- 「マッキンゼーで学んだフレームワークの教科書」(大嶋 祥誉著 洋泉社)
 「9のフレームワークで理解するマーケティング超入門」(金森 努著 同文館出版)
 「60分でわかる! ビジネスフレームワーク」(ビジネスフレームワーク研究会著 ㈱技術評論社)

1

企業経営情報レポート

経営課題を解決するフレームワーク思考とは

ここ数年、政府の景気刺激策が大胆に打たれていますが、景気が好転している実感を持つことができない状況が続いています。このような経営環境の中でも中小企業においては、会社経営を成功に導くためには、日頃から自社の経営課題を探索し、たとえ小さな経営課題であっても速やかに解決する努力が欠かせません。本レポートでは、経営課題や業務・人材に対する課題解決に向けて活用できる『フレームワーク』について紹介します。

■ 中小企業が抱えている経営課題

中小企業は、大企業と異なり規模のメリットを活かしにくいことや、販売価格の低下などにより利益確保が難しくなっています。また、中小企業には、人材不足に関する悩みも根深いものがあり、生産年齢人口の減少という経営環境において、過去の成功体験の延長線上で事業を拡大していくことが難しいという状況もあります。

■ 中小企業が抱えている経営課題例

〈経営に関する課題〉

- 市場縮小による販売数量減少による売上減少
- 価格競争による販売単価減少による売上減少
- 購買頻度減少による売上減少

〈業務に関する課題〉

- 業務にムダが多い
- 業務が複雑である
- コストがかかる

〈人材に関する課題〉

- 新卒・中途両方の採用難
- 低い社員定着率
- 能力、知識、技能の人材育成が進まない

■ 経営課題を解決するフレームワーク活用のメリット

自社が抱えている経営課題を改善・解消し、ビジネスの効率性を高めてくれるのがフレームワークという思考ツールです。フレームワークとは、「戦略、分析、構想のための思考の枠組み」という意味であり、課題を整理し、最善の解決策を得るための手順を様々な方法でアプローチします。フレームワークを使うことにより、考えたり、議論したりする時に、大切な内容がモレることを避けることができ、到達したいゴールに導いてくれる手助けをしてくれます。

2

企業経営情報レポート

課題別フレームワークの体系

■ 経営戦略策定・マーケティングに活用できるフレームワーク

企業が経営戦略策定やマーケティング戦略策定に活用できるフレームワークを紹介します。
マーケティングでは、商品別戦略、エリア別戦略、価格戦略において役立てることができます。

■ 経営戦略策定、マーケティング戦略策定に役立つフレームワーク

課題	活動できる フレームワーク	期待できる効果
自社の置かれている 状況を客観視する	3C分析	市場・顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)の3つの視点で経営環境を把握できる
自分のできること、やるべきこと、やめるべきことの整理をする	SWOT分析	外部環境（機会・脅威）と内部環境（強み・弱み）を組み合わせ、方針を導き出すことができる
自社の進むべき道を 論理的に判断する	VRIO分析	経済的価値(Value)、希少性(Rarity)、模範可能性(Imitability)、組織(Organization)の4つの視点から自社の競合優位性を把握できる
業界の競争分析をして、 分析結果を自社の戦略に 役立てる	5フォース分析	業界内の競争、売り手の競争力、買い手の競争力、新規参入の脅威、代替品の脅威の5つの視点で業界の競争の要因が明確になり、収益を伸ばすための課題に活かせる
企業側、顧客側の視点から 商品やサービスが 売れる仕組みを作る	マーケティング・ミックス	製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)の4つの視点で、商品やサービスが顧客にとって魅力的で、効率的に購入してもらう仕組みを作れる
自社の強みを客観的な 数値で判断する	コア・コンピタンス分析	自社の強みを明確化して「どの部分で勝負できるか」「どの部分を改善すべきか」がみえる化される
「市場の成長率」と 「相対的なシェア」を基に 経営戦略を策定する	PPM分析	事業を「問題児」、「花形」、「金のなる木」、「負け犬」に分類し、どの事業にどの程度の経営資源を分配すべきかを考えていく。無駄のない効率的な経営資源の配分を実現できる

3

企業経営情報レポート

中小企業で活用できるフレームワーク

■ 問題解決に役立つロジックツリー

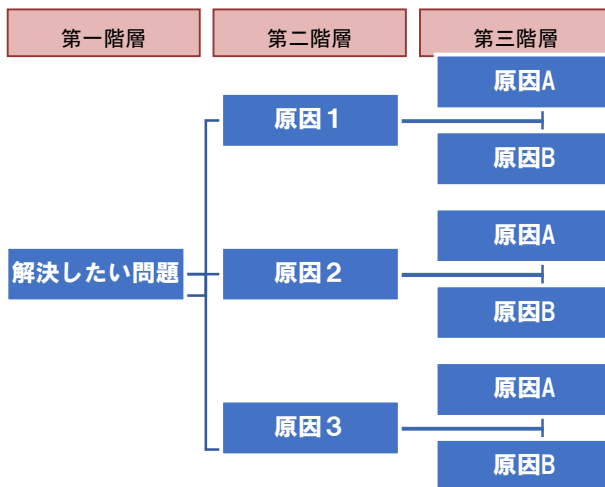
(1) ロジックツリーの体系

問題解決の場面で、本質的な問題点を突き止めるための手法がロジックツリーです。ビジネスフレームワークの基本といっても良いものです。

ロジックツリーは、問題や課題をツリー状に展開していき、原因や解決策を導き出すときに有効です。このフレームは、階層別に展開され、第一階層（大項目）で解決すべき問題を取り上げ、第二階層（中項目）で考えられる原因を検討します。そして、第三階層（小項目）で第二階層の原因を解決するための課題を検討します。

真の原因を究明するために、原因をより深く掘り下げる場合には、第二階層をさらに細分化していきます。

■ ロジックツリー体系



<ロジックツリー作成のポイント>

- **第一階層**
解決したい問題や課題を設定する
- **第二階層**
第一階層の問題の原因を記載する
(この段階では細かな原因までは記載しない)
- **第三階層**
第二階層の原因を生み出している真の原因を記載する

(2) ロジックツリーが活用できる場面

ロジックツリーには、大きく3つの種類があります。

- ①問題の原因を見つけたいときに使う「Why ツリー」、
- ②全体の構成要素を分解して整理する「What ツリー」、
- ③達成したい目的に対して有効な解決策を探す場合に使う「HOW ツリー」です。

これらのロジックツリーを作成する際のポイントは、右のとおりです。

■ ロジックツリー作成場面での留意点

- モレ・ダブリをなくす
- 階層のレベルを合わせる
- 上下の階層に矛盾をなくす

4

企業経営情報レポート

フレームワークの活用事例

■ 自社の課題解決に役立つロジックツリー活用例

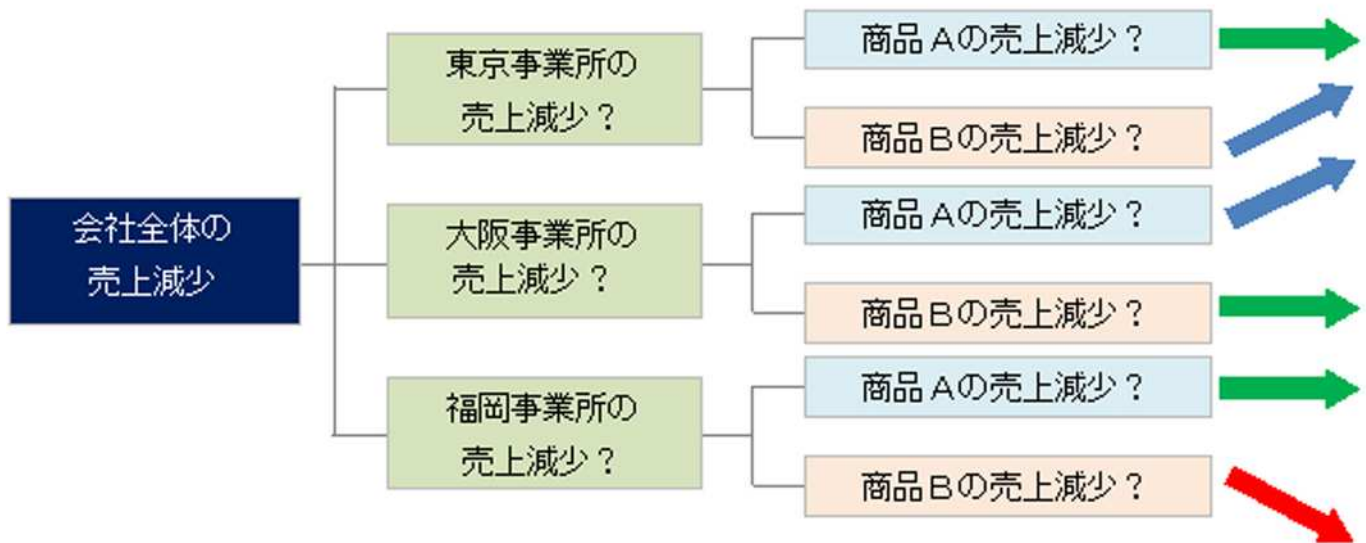
(1) 事例

自社の売り上げ減少の原因をつかむ

(2) ロジックツリー活用のポイント

①問題を発見する

下記のロジックツリーで「事業所別」「商品別」に分解していくと、福岡事業所の商品Bの売上が落ちている、東京事業所の商品A、大阪事業所の商品B、福岡事業所の商品Aが横ばい、その他は売上増ということが明確になります。このような分解によって、売上減少の発生箇所は「福岡事業所の商品B」であることが把握できます。



②問題の原因を特定する

売上は、大きく分けて「顧客数×客単価」に分解され、「顧客数」は「新規顧客数」と「既存顧客数」に分解できます。その「新規顧客数」は「面談件数×受注率」によって変動します。このような分解により、「受注率」が大きく下がっていることがわかりました。

このことから、福岡事業所の商品Bの売上が減少している原因は、「受注率が落ちていること」と原因が特定でき、これが、会社全体の売上減少に影響していることがわかりました。このように、ロジックツリーは要素分解や因数分解を重ねながら分析していくことで、問題の原因を特定することが可能になります。特定することが可能になります。

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。

経営理念の必要性

経営計画に経営理念は必要ですか。
必要性とその機能について教えてください。

経営理念は企業経営を行っていく上での活動のよりどころ、指針を与えるものであり、戦略策定の際の前提となるもので、戦略の上位概念として位置づけられます。経営理念を考える際は、次の3つの視点から検討します。

●存在価値、使命

社会にどんな価値を提供したいか、それが社会にどんな意味があるのか、そもそも自社が何のために存在するのか。

「お客様の健康増進に役立つ」、「楽しい時をつくる」

●経営姿勢

経営を遂行していく上で重んじること（※社是に相当）

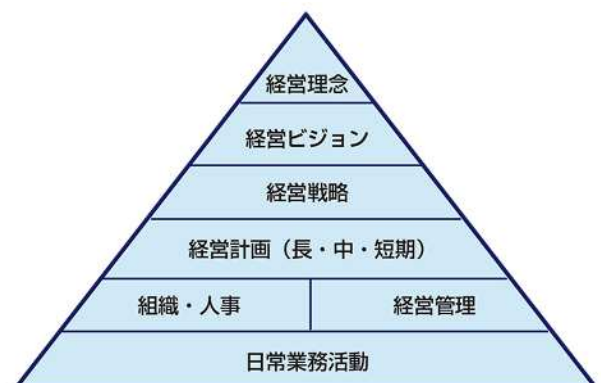
「創意工夫を重んじる」、「スピードを重んじる組織行動をとる」、「環境にやさしい製品を提供する」

●行動指針

社員一人ひとりに心がけてほしいこと（※社訓に相当）

「創造性」、「挑戦」、「相互信頼」、「自己責任」、「報・連・相」

企業活動において経営理念が機能するためには、経営理念が誰の目にも納得できるもの、価値あるもの、日常の行動規範として組織の構成員一人ひとりにしみこんだ空気のような存在になることが求められます。それは、会社の風土（社風・組織風土）となることでもあります。そういった意味では、経営理念は会社がよって立つところを示すことはもちろん、会社が存続していくために「すべきこと」「してはいけないこと」を明確に示すものでなければなりません。



個人計画のたて方

経営計画において、社員一人ひとりの目標を設定する際、どのような項目を盛り込んだらよいのでしょうか。

利益計画や資金計画などの計画をいくら立てても、それぞれの現場の取るべき行動がはっきりしていないと、策定した意味がありません。

経営計画は実行に移し、目標を達成して初めて意味を持ちます。

そこで、社員一人ひとりが「何を」「いつまでに」「どのように」行っていくかを明確にしたアクションプランが必要になります。

アクションプランを上手に立てるステップは以下のステップを踏む必要があります。
基本的な原理・原則は次の通りです。

【アクションプランを立てるステップ】

- ① 始める前に自分の所属する部門でどのような役割と責任を果たすのか、その目標を決定する
- ② 仕事に関する関連事実を収集し、組み立てる
- ③ 問題とその原因を明確にする
- ④ いくつかの代替案を含む解決策を考案する
- ⑤ 代替案を何らかの判断基準に従って取捨選択する
- ⑥ 失敗した場合の改善策を準備しておく

内容については、業種や部門ごとに異なりますが、基本的に計画書に盛り込まなければならない項目は以下の通りです。

【アクションプランに盛り込むべき基本的な内容】

- 担当者別・各人別の実行課題
- 担当者別・各人別の予算
- 実行課題を実施するための方法・手段・スケジュール