

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.679 2020.6.23

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年6月17日

日銀短観（6月調査）予測

～大企業製造業の業況判断D.I.は24ポイント
低下の▲32と予想、リーマン級の落ち込みに

経済・金融フラッシュ 2020年6月17日

貿易統計(20年5月)

～輸出は欧米向けが急減する一方、中国向けは持ち直し

経営 TOPICS

統計調査資料

法人企業景気予測調査

(令和2年4～6月期調査)

経営情報レポート

中小企業の生産性を向上させる！
テレワークの導入・実践法

経営データベース

ジャンル：経営計画 > サブジャンル：業績管理
四半期経営計画の目的とチェックポイント
四半期業績管理

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行：税理士法人 常陽経営

日銀短観（6月調査）予測 ～大企業製造業の業況判断D.I.は24ポイント 低下の▲32と予想、リーマン級の落ち込みに

1 6月調査短観では、緊急事態宣言発令後の経済活動失速の影響を受け、リーマンショック後に匹敵する急激な景況感の落ち込みが示されると予想する。

大企業製造業では海外でのロックダウンに伴う輸出の減少、外出自粛による国内製品需要の落ち込み、サプライチェーン混乱による部品の調達難などを受けて景況感が大幅に悪化すると見込まれる。

非製造業も、入国規制に伴う訪日客の途絶に加え、外出自粛や休業に伴う売上の急減などから景況感が大幅に悪化すると予想される。

日銀短観業況判断D.I.の予測表

		3月調査		6月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	-8	-11	-32	-25
	非製造業	8	-1	-17	-14
	全産業	0	-6	-25	-20
中堅企業	製造業	-8	-20	-30	-31
	非製造業	0	-14	-24	-26
	全産業	-3	-16	-26	-28
中小企業	製造業	-15	-29	-36	-38
	非製造業	-1	-19	-24	-30
	全産業	-7	-23	-29	-33

(資料) 3月調査は日本銀行、6月調査予測はニッセイ基礎研究所

2 なお、既に国内外で経済活動が段階的に再開されており、今後の景気回復が見込まれるため、大企業の先行きの景況感を持ち直しが示されるだろう。

ただし、景気回復は緩慢との見方が一般的であるほか、感染第2波への警戒もあり、改善は小幅に留まるだろう。

3 2020年度の設備投資計画（全規模全産業）は、前年度比3.0%減（前回調査時点では同0.4%減）に下方修正されると予想している。

例年、6月調査では計画の具体化に伴って上方修正される傾向が極めて強い。

しかし、今回は新型コロナの感染拡大に伴う収益の大幅な悪化や、事業環境の強い先行き不透明感を受けて、企業の一部で設備投資の撤回や先送りの動きが台頭し、この時期としては異例の下方修正になると見ている。

4 今回の短観は、緊急事態宣言発令後の経済活動失速が企業にどの程度の悪影響を与えたかを計る大きな材料と位置付けられる。

全体的に悪化が見込まれるが、業況判断D.I.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など注目すべき点は多い。

そうした中、とりわけ注目されるのが資金繰り判断D.I.の下落幅だ。前回調査以降、休業や売上の急減に伴って企業の資金繰りは逼迫度を増したとみられる。政府・日銀は資金繰り対策を打ち出してきたが、その効果が問われることになる。

ネット
ジャーナル

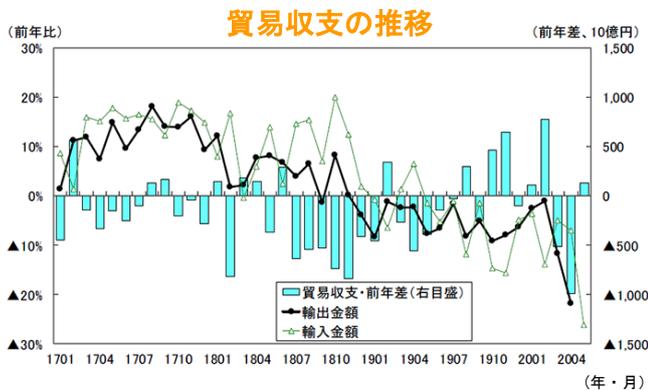
貿易統計（20年5月）

～輸出は欧米向けが急減する一方、中国向けは持ち直し

ニッセイ基礎研究所

1 輸出入ともに前年比で20%台の大幅減少

財務省が6月17日に公表した貿易統計によると、20年5月の貿易収支は▲8,334億円の赤字となり、事前の市場予想（QUICK集計：▲10,717億円、当社予想は▲7,828億円）を下回る結果となった。輸出が前年比▲28.3%（4月：同▲21.9%）、輸入が前年比▲26.2%（4月：同▲7.1%）といずれも前年比で20%台の大幅減少となったが、輸入の減少額が輸出の減少額を上回ったため、貿易収支は前年に比べ1,320億円の改善となった。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▲27.3%（4月：同▲21.3%）、輸出価格が前年比▲1.4%（4月：同▲0.7%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲14.9%（4月：同1.4%）、輸入価格が前年比▲13.4%（4月：同▲8.3%）であった。



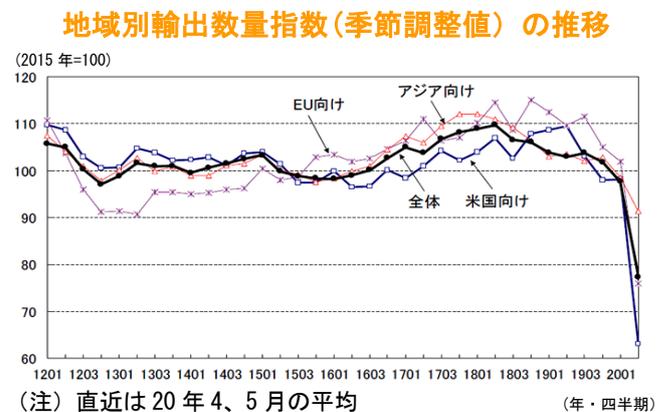
2 輸出は欧米向けが急減する一方、中国向けは持ち直し

20年5月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲49.4%（4月：

同▲36.9%）、EU向けが前年比▲34.8%（4月：同▲27.7%）、アジア向けが前年比▲11.4%（4月：同▲11.8%）、うち中国向けが前年比▲0.4%（4月：同▲2.2%）となった。

20年5月の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）で見ると、米国向けが前月比▲21.7%（4月：同▲20.8%）、EU向けが前月比▲11.5%（4月：同▲21.5%）、アジア向けが前月比▲4.0%（4月：同▲0.0%）、うち中国向けが前月比2.0%（4月：同11.7%）、全体では前月比▲7.1%（4月：同▲16.6%）となった。

多くの国で都市封鎖が行われていた欧米向けが急激に落ち込む一方、経済活動の再開、工場の再稼働が早かった中国向けがすでに持ち直していることから、アジア向けは落ち込み幅が小さい。



法人企業景気予測調査 (令和2年4～6月期調査)

内閣府、財務省 2020年6月11日公表

結果の概要

1 貴社の景況

◆現状（令和2年4～6月期）

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は▲47.6%ポイントとなり、令和元年10～12月期以降3期連続の「下降」超

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超

◆見通し

- 大企業は令和2年10～12月期に「上昇」超に転じる見通し

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超で推移する見通し

		令和2年1～3月 前回調査	令和2年4～6月 現状判断	令和2年7～9月 見通し	令和2年10～12月 見通し
大企業	全産業	▲10.1	(▲4.4) ▲47.6	(4.2) ▲6.6	2.3
	製造業	▲17.2	(▲5.5) ▲52.3	(6.1) ▲7.9	6.6
	非製造業	▲6.6	(▲3.9) ▲45.3	(3.3) ▲6.0	0.2
中堅企業		▲13.1	(▲6.3) ▲54.1	(2.8) ▲17.3	▲2.3
中小企業		▲25.3	(▲12.5) ▲61.1	(▲6.7) ▲27.2	▲12.2

※1 () 書きは前回調査時の見通し。※2 前四半期と比較しての「上昇」－「下降」社数構成比。

2 国内の景況

◆現状（令和2年4～6月期）

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は▲71.2%ポイントとなり、平成31年1～3月期以降6期連続の「下降」超

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超

◆見通し

- 大企業は「下降」超で推移する見通し

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超で推移する見通し

		令和2年1～3月 前回調査	令和2年4～6月 現状判断	令和2年7～9月 見通し	令和2年10～12月 見通し
大企業	全産業	▲20.9	(▲5.0) ▲71.2	(5.7) ▲18.6	▲2.9
	製造業	▲22.4	(▲6.4) ▲70.3	(5.0) ▲15.7	0.3
	非製造業	▲20.2	(▲4.3) ▲71.7	(6.0) ▲20.1	▲4.5
中堅企業		▲25.5	(▲9.2) ▲79.7	(1.4) ▲40.2	▲11.8
中小企業		▲38.2	(▲22.7) ▲78.6	(▲10.8) ▲51.0	▲24.3

※1 () 書きは前回調査時の見通し。※2 前四半期と比較しての「上昇」－「下降」社数構成比。

3 雇用

◆現状（令和2年6月末）

〔単位：%ポイント〕

●「従業員数判断」BSIを全産業でみると、大企業は3.8%ポイントとなり、平成23年9月末以降36期連続の「不足気味」超

		令和2年3月末 前回調査	令和2年6月末 現状判断	令和2年9月末 見通し	令和2年12月末 見通し
大企業	全産業	21.9	(16.9) 3.8	(15.5) 6.3	8.1
	製造業	11.0	(8.0) ▲6.3	(7.5) ▲0.7	3.7
	非製造業	27.2	(21.2) 8.6	(19.5) 9.6	10.2
中堅企業		31.7	(25.0) 3.5	(22.6) 7.2	10.1
中小企業		28.3	(22.9) 1.2	(22.6) 4.8	8.4

※1（ ）書きは前回調査時の見通し。 ※2 四半期末の「不足気味」－「過剰気味」社数構成比。

●中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超

◆見通し

●大企業は「不足気味」超で推移する見通し

●中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超で推移する見通し

4 企業収益

◆売上高

●令和2年度は、5.2%の減収見込み

●業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込み

◆経常利益

●令和2年度は、23.5%の減益見込み

●業種別にみると、製造業、非製造業ともに減益見込み

■寄与の大きい業種（全規模）

〔前年度比増減率、単位：%〕

		業種		令和2年度通期
売上高 ▲5.2 〔金融業、保険業を 含まない〕	製造業 ▲4.2	増収	—	—
		減収	自動車・同附属品製造業	▲6.2
	非製造業 ▲5.5	増収	農林水産業	2.4
			リース業	0.3
		減収	卸売業	▲5.6
			小売業	▲5.9
経常利益 ▲23.5	製造業 ▲27.4	増益	パルプ・紙・紙加工品製造業	1.2
		減益	情報通信機械器具製造業	▲41.7
			化学工業	▲24.6
	非製造業 ▲22.0	増益	—	—
		減益	サービス業	▲28.4
			卸売業	▲27.9

※ 今回調査の「売上高」の増収・減収、「経常利益」の増益・減益に寄与した製造業・非製造業別上位2業種。

5 設備投資

◆生産・販売などのための設備（BSI）

- 令和2年6月末の「生産・販売などのための設備判断」BSIをみると、大企業は▲7.1%ポイントとなり、平成25年9月末以来27期ぶりの「過大」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「過大」超
- 先行きをみると、大企業は「過大」超で推移する見通し、中堅企業、中小企業はいずれも令和2年12月末に「不足」超に転じる見通し

〔単位：%ポイント〕

	令和2年3月末 前回調査	令和2年6月末 現状判断	令和2年9月末 見通し	令和2年12月末 見通し
大企業	0.9	(0.5) ▲7.1	(1.0) ▲3.3	▲0.9
中堅企業	5.1	(3.4) ▲3.8	(2.4) ▲1.9	0.8
中小企業	4.4	(3.5) ▲0.1	(3.0) ▲1.2	1.0

※1（ ）書きは前回調査時の見通し。 ※2 四半期末の「不足」－「過大」社数構成比。

◆設備投資額（ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く）

- 令和2年度は、4.4%の減少見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに減少見込み

〔前年度比増減率、単位：%〕

		全産業	製造業	非製造業
設備投資	令和2年度	(▲1.5) ▲4.4	(4.3) ▲1.9	(▲4.8) ▲5.8

※1（ ）書きは前回調査結果。 ※2 令和元年度・令和2年度ともに回答のあった法人（7,195社）を基に推計。
※3 法人企業景気予測調査では、有形固定資産及びソフトウェアの新設額を設備投資として扱っている。

6 今年度における設備投資のスタンス

- 設備投資のスタンスを全産業でみると、大企業は「維持更新」の重要度が最も高く、次いで「省力化合理化」、「生産（販売）能力の拡大」の順に重要度が高い
- 中堅企業、中小企業はいずれも「維持更新」の重要度が最も高い

〔回答社数構成比、単位：%〕

		1位		2位		3位	
大企業	全産業	維持更新	64.1	省力化合理化	45.5	生産（販売）能力の拡大	40.6
	製造業	維持更新	63.8	省力化合理化	51.5	生産（販売）能力の拡大	50.5
	非製造業	維持更新	64.3	情報化への対応	45.2	省力化合理化	42.5
中堅企業		維持更新	55.4	省力化合理化	43.0	製（商）品・サービスの質的向上	42.6
中小企業		維持更新	54.2	生産（販売）能力の拡大	47.9	製（商）品・サービスの質的向上	42.4

※ 10項目中3項目以内の複数回答による回答社数構成比。



経営情報
レポート
要約版

人 事



中小企業の生産性を向上させる！

テレワークの 導入・実践法

- 1.新しい働き方への対応が必要な理由
- 2.テレワークの導入・実践法
- 3.中小企業のテレワーク導入事例



参考文献

- 「あなたのいるところが仕事場になる」(大和書房)
- 「テレワークで生き残る！中小企業のためのテレワーク導入・活用術」(商工中金経済研究所)
- 「テレワークで働き方が変わる！テレワーク白書2016」(株式会社インプレスR&D)

1

企業経営情報レポート

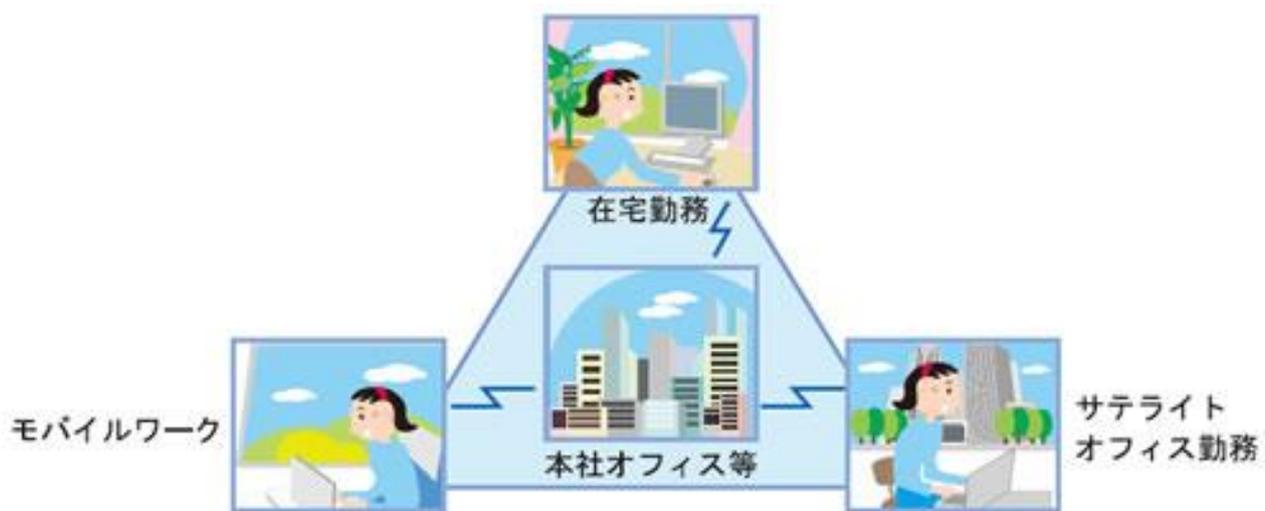
新しい働き方への対応が必要な理由

■ テレワークの定義

テレワークとは、情報通信技術(ICT = Information and Communication Technology)を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のことです。

「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語

テレワークは働く場所によって、自宅利用型テレワーク(在宅勤務)、モバイルワーク、施設利用型テレワーク(サテライトオフィス勤務など)の3つに分けられます。



出典：一般社団法人日本テレワーク協会

■ テレワーク 3つの類型

①在宅勤務

自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクスで連絡をとる働き方。

②モバイルワーク

顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。

③サテライトオフィス勤務

勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方。

一社専用で社内 LAN がつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを置く。

テレワークの導入・実践法

■ テレワーク導入の手順・ポイント

1) 導入目的を明確にする

テレワークの導入を進める際、最初にしなくてはならないことが「当社では、どんな目的でテレワークを導入するのか」を明確にすることです。そして、それを経営者から管理職、一般社員、パート社員も含め、全社員で共有することが重要です。

目的を明確にしないままテレワーク導入を進めると、「判断基準」が曖昧になってしまいます。

自社の事業の方向を明確にした上で、これから直面するであろう課題を洗い出し、それらを解決することをテレワークの目的として明確化します。

■ テレワーク導入の目的（例）

- ① 出産時に退職する女性社員が多いので、早期復帰しやすくするためにテレワークを導入する
- ② 高齢社員が多いので、介護離職を防止することをテレワーク導入の目的とする
- ③ 社屋移転に合わせて、事務所スペースを削減できるテレワークを実現させる
- ④ 冬は雪が多いので、大雪でも自宅で仕事ができるよう、テレワークを導入する
- ⑤ 開発人材が不足することが予想されるので、開発人材の確保を目的にテレワークを導入する

(2) 業務の洗い出しから始める

次に、今の仕事をテレワークでするにはどうすればいいかを議論します。

そのためには、まず「今の仕事」を把握する必要があります。

その際のポイントは、「テレワークでできると思われる仕事」だけでなく、全ての仕事を洗い出してリスト化することが重要です。手間のかかる作業ですが、今後テレワークを推進していく上で重要な作業になります。

まずは社員全員ではなく、テレワークを推進する担当者が自らの業務について洗い出しを実施し、テレワークの試行を実施する社員、対象となる社員について広げていくと良いでしょう。

その後、この洗い出しリストをもとに、どのようにして「仕事のやり方」を変えていくかを検討していきます。

(3) テレワーク視点で業務を仕分けする

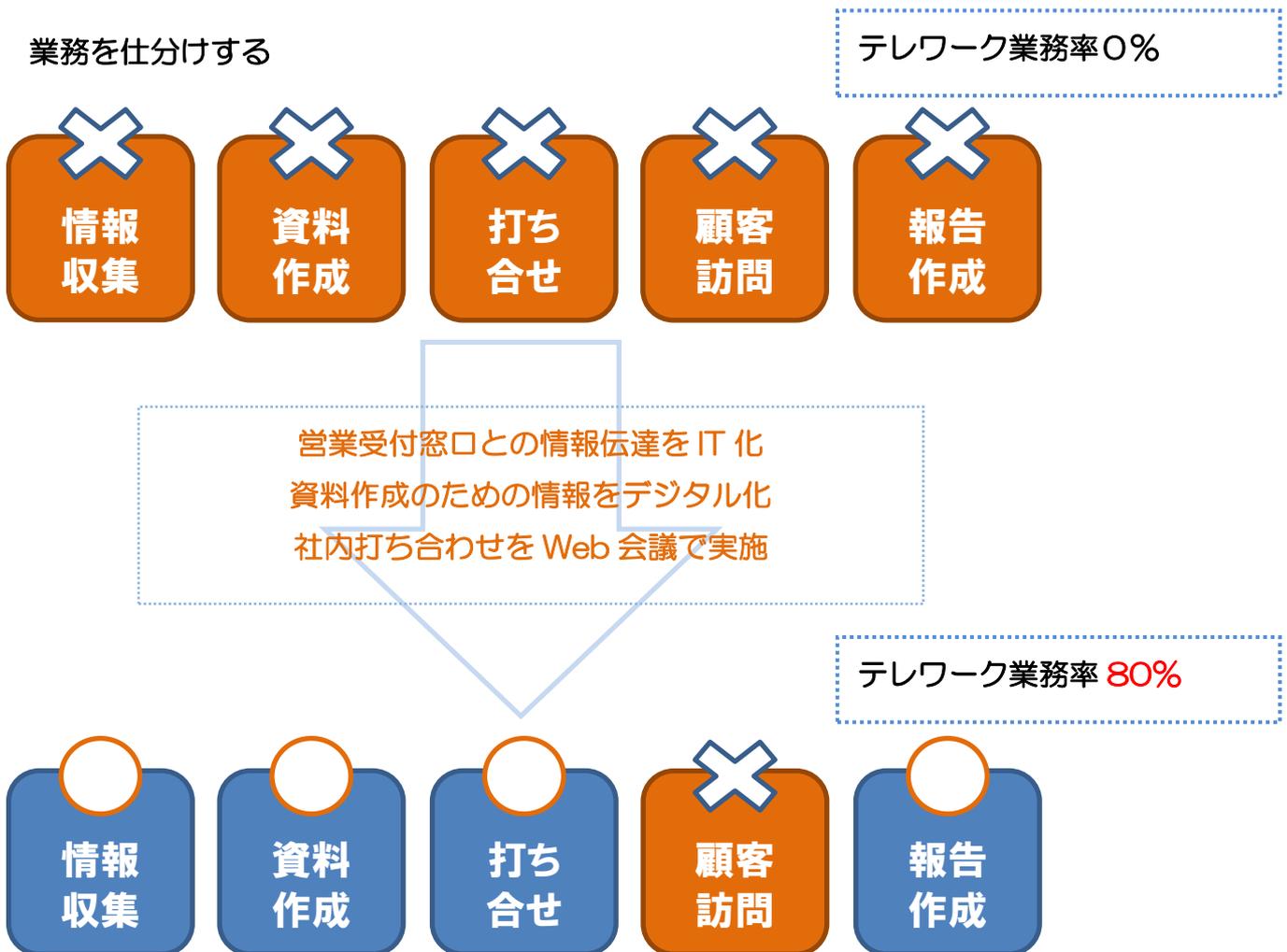
業務の洗い出しリストから、一つひとつの業務内容を確認しつつ「テレワークが可能かどうか」という視点で分類すると良いでしょう。

A	現状のままでテレワークが可能な業務
B	紙資料をデジタル化するとテレワークが可能になる業務
C	業務フローを変えるとテレワークが可能になる業務
D	システムを導入すればテレワークが可能になる業務

Aの業務は、これまで述べてきた「テレワークのできる仕事」に該当します。最初はこちらからスタートするとスムーズに進むでしょう。

しかしながら、重要なことはAの業務のテレワークに挑戦しつつ、B・C・Dへと少しずつ広げていくことです。

■テレワークのための業務の仕分け例



一度に実施することは、時間面でもコスト面でも難しいですが、できることから一つひとつステップを踏んで進めていきましょう。

3

企業経営情報レポート

中小企業のテレワーク導入事例

■ 離職防止のためにテレワークを導入したA社

(1) Google Appsを活用してテレワークを導入

A社では、家庭の事情などで転居、退職せざるを得ない技術社員の離職防止を目的にテレワークを導入しました。テレワークの実施にあたっては、サテライトオフィスとして戸建て住宅を借り上げて光回線を導入し、テレワークツールとして社内クラウドである Google Apps をそのまま活用しました。

■ Google Appsの概要

Google Apps（グーグルアップス）とは、Googleの提供するコミュニケーションツールとコラボレーションツールがセットになったグループウェアとしても利用可能な組織向けのオンラインアプリケーションパック。Google Appsの全てのアプリケーションは、ウェブブラウザだけで利用が可能。どこからでもデータにアクセスすることができ、異なるOSや端末間でも問題なく共有できます。

① Gmail

1人30GBの大容量。ラベルによる管理と強力な検索機能で整理も不要。迷惑メール・ウイルス対策も標準装備。

② Googleカレンダー

社内全体やグループでスケジュール共有が可能。会議の招待や出欠確認も一目でわかる。

③ Googleドライブ

あらゆる形式のファイルを安全に保管、共有。WindowsやMac、Android、iPhone、iPadからも利用可能。

④ Googleドキュメント

文書・表計算・プレゼンテーションファイルの作成はウェブで完結。複数ユーザーにより共有や共同編集も可能。

⑤ ハングアウト

手軽なテキストチャットと最大15ユーザーまで参加可能なビデオチャット。モバイルでも利用可能。

⑥ Googleサイト

社内ポータルサイトも簡単に作成。専門知識は不要、カスタマイズも簡単、情報へのアクセスと共有ができる。

当該技術者の生産性を高めるために、客先での打ち合わせにビデオ会議を利用して同席させています。支店（遠隔拠点）にスキルを持った社員を配置できない場合は、本社から訪問することなくテレワークで技術支援を行っています。

ジャンル：経営計画 > サブジャンル：業績管理

四半期経営計画の目的と チェックポイント

四半期経営計画の目的は何ですか。また、四半期ごとのチェックポイントにはどのようなものがありますか。

1. 四半期経営計画の目的

一言で表現すれば兆候の早期発見・早期解決への対応ということになります。

「四半期経営計画書」とは、日々の業績をバランスの取れた現状認識と現状否定という2つの危機感をチェックし、問題点、改善点があればメモし、そしてその解決に直ちにに取り組むためのものです。

四半期（3ヶ月）という期間は問題解決、あるいは解決に目途をつけるには十分な期間であり、世の中の動きにも対応できる期間です。

①計画倒れとの決別のため

企業経営には、チェックポイントが多々あり、そのチェックポイントを怠らないことが重要である。気づいたことをメモにする。そして直ちに行動に移すことが経営者の役割である。

②激変期の経営環境に流されないため

自社の進むべき道、いわゆる進路設定（経営計画）を策定し、長期的視野を持ち、普段の行動指針を四半期（3ヶ月）の活動計画、行動検証、翌期の活動計画設定のサイクルを回す必要がある。

③危機感の醸成による改革のエネルギーの高揚のため

危機感の基本とは、現状認識と現状否定である。後ろ向きの危機感の場合は、現状認識でとどまることになるが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進む。現状に甘んじない、現状を少しでも改善していこうという前向きの、意欲的な現状否定だからである。

2. 四半期ごとのチェックポイント

四半期ごとの具体的なチェックポイントは以下のとおりです。

- 利益の絶対額を直視する。
- 原単位分析で効率性を見る。
- 増客数で営業活動点検をする。
- 社員の成長度を見る。
- 主要顧客満足度を知る。
- 社風のほころびを点検する。
- 運転資金の余裕度を把握する。
- 将来の戦略を立案する。

四半期業績管理

Q
uestion

四半期サイクルで活動計画策定や業績管理を行う意義を教えてください。

A
nswer

四半期業績管理のねらいは、経営上の問題点や改善点を把握し、3ヶ月単位でPDCAサイクルを回し、その解決に取り組んでいくことにあります。

通常3ヶ月あれば問題の大半は解決することができ、本来あるべき経営の姿に戻すことが可能となります。

四半期業績管理の中では、以下のポイントをチェックする必要があります。

1. 定量的チェックポイント

- ① 目標経常利益は確保されているか
- ② 目標売上（全社、部門別、商品別、担当者別）は達成しているか
- ③ 新規顧客獲得件数は達成しているか
- ④ 変動費率は計画通りか
- ⑤ 固定費予算は守られているか
- ⑥ 売掛金の予定通りか（長期滞留はないか）

上記のチェックポイントを確認し、その要因を徹底的に究明します。

たとえば、目標売上が達成できていない場合は、部門ごとに設定した活動計画どおりの行動がなされていたかを確認していきます。もし活動量が確保されていなければ、計画通りに活動させる仕組みが必要ですし、量は確保されていても、実績が伴わない場合は、活動の質を見直したり、活動計画そのものの見直しも必要になります。

2. 定性的チェックポイント

- ① 経営方針は浸透しているか
- ② 社員の成長はどうか（日々課題に取り組んでいるか）
- ③ 社内のルールが守られているか（社風のほころびはないか）
- ④ PDCAは回っているか
- ⑤ 報・連・相はできているか
- ⑥ クレームや事故は発生していないか

企業の業績を土台で支えるのは、この定性的な部分であるといっても過言ではありません。業績を上げるためにも、社内のコミュニケーションを図り、意思統一していくことが重要です。