

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol. 692 2020. 9. 23

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年9月14日

日銀短観(9月調査)予測

～大企業製造業の業況判断D.I.は8ポイント上昇の
▲26と予想、回復の遅れが目立つ結果に

経済・金融フラッシュ 2020年9月16日

貿易統計(20年8月)

～輸出の水準はコロナ前の9割程度まで回復

経営 TOPICS

統計調査資料

法人企業景気予測調査

(令和2年7～9月期調査)

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:その他経営関連 > サブジャンル:保険活用

生命保険を使った節税対策
養老保険の有効活用方法

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(9月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断D.I.は8ポイント上昇 の▲26と予想、回復の遅れが目立つ結果に

ニッセイ基礎研究所

1 9月短観では、内外での経済活動再開を受けて、景況感の底入れが確認されると予想する。大企業製造業では、中国をはじめとする海外経済の回復に伴う輸出の持ち直しや、国内での経済活動再開等に伴う需要回復を受けて景況感が底入れするだろう。非製造業でも国内経済の再開に加え、特別定額給付金などの経済対策の効果も一定程度あって景況感が持ち直しに転じると見込まれる。

ただし、新型コロナの感染再拡大がサービス消費に対する逆風となったことで、改善幅は製造業を下回ると見ている。それぞれのD.I.の水準は依然としてコロナ拡大前を大幅に下回ることから、回復の鈍さが目立つ結果にもなるだろう。

日銀短観業況判断D.I.の予測表

		6月調査		9月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	-34	-27	-26	-21
	非製造業	-17	-14	-12	-9
	全産業	-26	-21	-19	-15
中堅企業	製造業	-36	-41	-31	-28
	非製造業	-27	-29	-23	-22
	全産業	-30	-33	-26	-24
中小企業	製造業	-45	-47	-40	-38
	非製造業	-26	-33	-23	-26
	全産業	-33	-38	-30	-31

(資料) 6月調査は日本銀行、9月調査予測はニッセイ基礎研究所

2 先行きの景況感も総じて持ち直しが示されると予想。政府が経済活動と感染抑制の両立を図っていることから、今後もイベント等の制限緩和や経済対策による景気の回復が見込まれるためだ。

ただし、内外での感染拡大に対する警戒が続くうえ、米中の対立激化など海外経済を巡る下振れリスクも燦っていることから、改善幅は限定的に留まるだろう。

3 2020年度の設備投資計画(全産業)は前年度比2.5%減に下方修正されると予想。例年、9月調査では上方修正される傾向が強いものの、新型コロナの感染拡大に伴って収益が大幅に悪化したうえ、事業環境の先行き不透明感も強い。企業の間で設備投資の撤回や見合わせ・先送りの動きが広がり、前回調査に続いて異例の下方修正になると予想している。

4 今回の短観は、内外で経済活動の再開が進んだことによって、企業の景況感などの程度回復したかを計る材料に位置付けられるため、まずは足元・先行きにかけての回復ペースが注目される。

また、実体経済への影響という面では設備投資計画の重要性が高い。

収益が大幅に悪化し、先行きのV字回復も見込みづらくなかで、どこまで設備投資意欲が維持されているのかが日本経済の今後の回復ペースを占ううえでの注目ポイントになる。

貿易統計(20年8月) ～輸出の水準はコロナ前の9割程度まで回復

ニッセイ基礎研究所

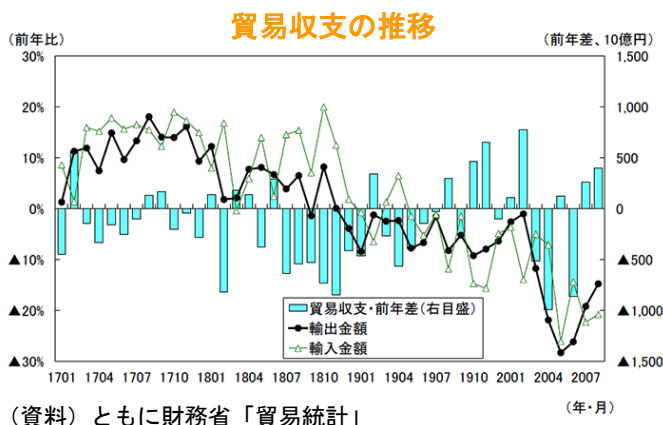
1 輸出の減少幅が縮小

財務省が9月16日に公表した貿易統計によると、20年8月の貿易収支は2,483億円の黒字となり、事前の市場予想（QUICK集計：▲200億円、当社予想は67億円）を上回る結果となった。

輸出が前年比▲14.8%（7月：同▲19.2%）、輸入が前年比▲20.8%（7月：同▲22.3%）といずれも前月から減少幅が縮小したが、輸入の減少幅が輸出の減少幅を上回ったため、貿易収支は前年に比べ4,005億円の改善となった。

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▲14.9%（7月：同▲21.9%）、輸出価格が前年比0.1%（7月：同▲3.5%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲11.6%（7月：同▲14.0%）、輸入価格が前年比▲10.4%（7月：同▲9.7%）であった。

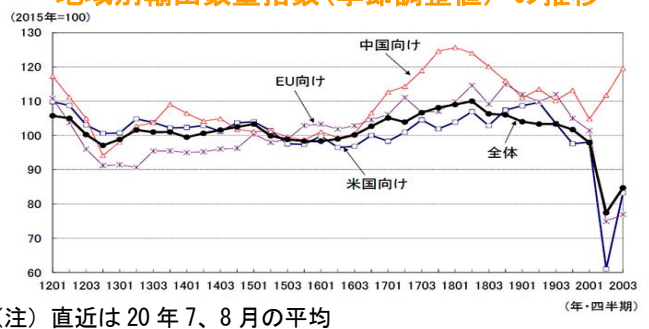
季節調整済の貿易収支は3,506億円と2ヵ月連続の黒字となり、7月の413億円から黒字幅が拡大した。



2 輸出はコロナ前の9割程度まで回復

20年8月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲20.1%（7月：同▲21.5%）、EU向けが前年比▲27.5%（7月：同▲36.7%）、アジア向けが前年比▲7.3%（7月：同▲11.3%）、うち中国向けが前年比7.6%（7月：同8.5%）となった。20年8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）でみると、米国向けが前月比▲2.8%（7月：同▲47.6%）、EU向けが前月比9.9%（7月：同▲0.7%）、アジア向けが前月比0.9%（7月：同6.7%）、中国向けが前月比▲1.8%（7月：同7.5%）、全体では前月比12.7%（7月：同3.2%）となった。8月は米国、中国向けが弱めの動きとなったが、20年7、8月の平均を4-6月期と比較すると、米国向けが36.4%、EU向けが2.7%、アジア向けが3.1%、中国向けが7.0%、全体では9.4%高くなっている。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



法人企業景気予測調査 (令和2年7~9月期調査)

内閣府、財務省 2020年9月11日公表

結果の概要

1 貴社の景況

◆現状(令和2年7~9月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は▲2.0%ポイントとなり、令和元年7~9月期以降4期ぶりの「上昇」超

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超

◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し

		令和2年4~6月 前回調査	令和2年7~9月 現状判断	令和2年10~12月 見通し	令和3年1~3月 見通し
大企業	全産業	▲47.6	(▲6.6) 2.0	(2.3) 2.9	2.4
	製造業	▲52.3	(▲7.9) 0.1	(6.6) 8.5	4.3
	非製造業	▲45.3	(▲6.0) 2.9	(0.2) 0.2	1.5
中堅企業		▲54.1	(▲17.3) ▲8.1	(▲2.3) ▲2.6	▲0.9
中小企業		▲61.1	(▲27.2) ▲25.8	(▲12.2) ▲15.0	▲10.8

※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。

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超で推移する見通し

2 国内の景況

◆現状(令和2年7~9月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は▲14.6%ポイントとなり、平成31年1~3月期以降7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4~6月 前回調査	令和2年7~9月 現状判断	令和2年10~12月 見通し	令和3年1~3月 見通し
大企業	全産業	▲71.2	(▲18.6) ▲14.6	(▲2.9) ▲9.8	▲3.1
	製造業	▲70.3	(▲15.7) ▲12.6	(0.3) ▲4.2	0.4
	非製造業	▲71.7	(▲20.1) ▲15.5	(▲4.5) ▲12.5	▲4.8
中堅企業		▲79.7	(▲40.2) ▲33.7	(▲11.8) ▲26.3	▲12.1
中小企業		▲78.6	(▲51.0) ▲52.3	(▲24.3) ▲42.1	▲24.4

※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9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4.8%ポイントとなり、平成23年9月末以降37期連続の「不足気味」超

		令和2年6月末 前回調査	令和2年9月末 現状判断	令和2年12月末 見通し	令和3年3月末 見通し
大企業	全産業	3.8	(6.3) 4.8	(8.1) 6.2	6.8
	製造業	▲6.3	(▲0.7) ▲5.4	(3.7) ▲1.4	0.6
	非製造業	8.6	(9.6) 9.8	(10.2) 9.9	9.8
中堅企業		3.5	(7.2) 5.7	(10.1) 7.3	8.2
中小企業		1.2	(4.8) 6.1	(8.4) 7.4	7.6

※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、6.8%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、23.2%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 ▲6.8 〔金融業、保険業を 含まない〕	製造業 ▲7.8	増収	—	—
		減収	自動車・同附属品製造業 その他製造業	▲12.4 ▲8.3
	非製造業 ▲6.4	増収	—	—
		減収	卸売業 サービス業	▲7.0 ▲11.3
経常利益 ▲23.2	製造業 ▲31.4	増益	石油製品・石炭製品製造業 その他の輸送用機械器具製造業	* 39.8
		減益	自動車・同附属品製造業 化学工業	▲58.9 ▲19.7
	非製造業 ▲20.5	増益	—	—
		減益	サービス業 建設業	▲40.1 ▲26.8

※1 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。 ※2 「*」は黒字転化を示す。

5 設備投資

◆生産・販売などのための設備(BSI)

- 令和2年9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、中堅企業、中小企業いずれも「過大」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「過大」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和2年6月末 前回調査	令和2年9月末 現状判断	令和2年12月末 見通し	令和3年3月末 見通し
大企業	▲ 7.1	(▲ 3.3) ▲ 5.6	(▲ 0.9) ▲ 2.9	▲ 1.6
中堅企業	▲ 3.8	(▲ 1.9) ▲ 5.7	(0.8) ▲ 3.4	▲ 1.7
中小企業	▲ 0.1	(▲ 1.2) ▲ 0.5	(1.0) ▲ 0.3	▲ 0.0

※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、6.8%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	(▲ 4.4) ▲ 6.8	(▲ 1.9) ▲ 4.5	(▲ 5.8) ▲ 8.1

※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(8,299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対象

- 設備投資の対象を全産業でみると、大企業は「ソフトウェア」の重要度が最も高く、次いで「生産・販売等の機械及び装置(情報機器を除く)」、「情報機器」の順に重要度が高い
- 中堅企業は「ソフトウェア」、中小企業は「情報機器」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	ソフトウェア	53.7	生産・販売等の機械及び装置(情報機器を除く)	49.5	情報機器	40.5
	製造業	生産・販売等の機械及び装置(情報機器を除く)	89.4	工具、器具及び備品	47.6	ソフトウェア	40.5
	非製造業	ソフトウェア	60.1	情報機器	46.2	工具、器具及び備品	33.7
中堅企業		ソフトウェア	50.8	情報機器	46.9	工具、器具及び備品	42.3
中小企業		情報機器	41.3	工具、器具及び備品	41.1	ソフトウェア	39.6

※ 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



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、大切な内容がモれ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

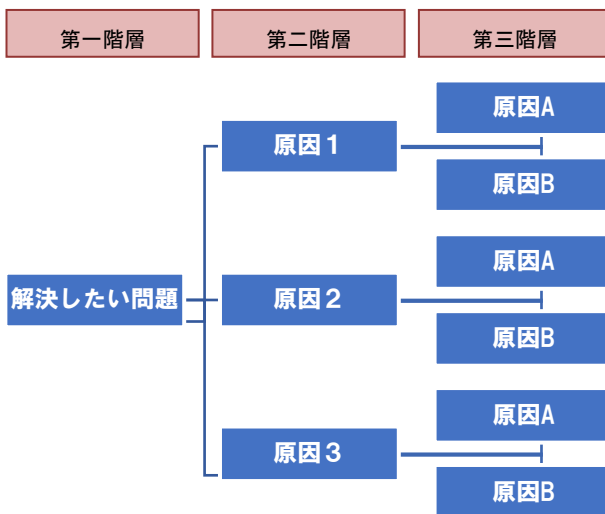
問題解決の場面で、本質的な問題点を突き止めるための手法がロジックツリーです。

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

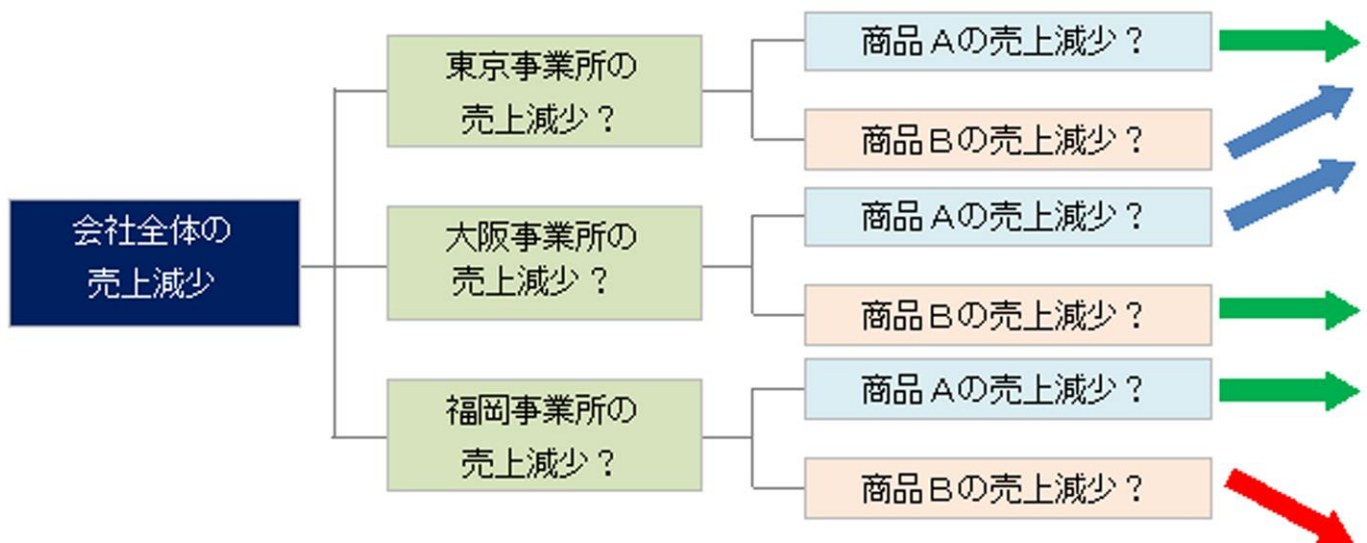
(1) 事例

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。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:保険活用

生命保険を使った節税対策

生命保険を使った節税対策を教えてください。

退職金や弔慰金は節税になるとはいえ、多額の資金を必要とします。

定年による退職金なら時間をかけて準備することも可能ですが、死亡退職金などはやはり生命保険などで対応するしかありません。ただし生命保険は、加入方法によっては給与扱いになって所得税がかかったり、経費にできなかったりしますので、契約形態には注意が必要になってきます。

1. 従業員は中退共が有効である

従業員の退職金については、中小企業でないと加入できない「中小企業退職金共済」(中退共)に加入するのが1つの方法として挙げられます。

この制度は、独立行政法人「勤労者退職金共済機構」が運営する共済制度であり、会社は役員を除く全従業員を加入させ、毎月掛け金を納付します。

そして従業員が退職する際には事業団から、従業員に直接退職金が支払われます。

2. 掛け金は金額経費

この場合、会社が毎月支払う掛け金は全額、福利厚生費などの経費として処理することができますので、経費処理して節税をしながら、計画的に退職金の積立てができるのです。

3. 役員には、経営者保険を

役員については中退共が加入できないので、民間の生命保険を利用するのが1つの方法です。そしてその場合は、下記の点に注意が必要です。

【節税・退職金対策になる生命保険の加入方法】

●保険の種類…定期保険 ●契約者…会社 ●被保険者…各役員 ●保険受取人…会社

保険金の受取人が会社になっているのは、受取人を役員または遺族とすると、保険料が役員の給与とされ、源泉所得税がかかるからです。

つまり、その生命保険は、役員個人が負担するべきものですよ、ということになります。

会社が受け取った保険金は、退職金、弔慰金として役員、遺族に支給されることになります。

4. 保険料は経費

保険料は支払い時に保険料などで経費処理して節税に役立ってます。

保険金受取り時には、一時的に、雑収入等に計上して、役員退職金などと相殺して課税を受けないようにすると都合が良いでしょう。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:保険活用

養老保険の有効活用方法

養老保険の有効活用方法について教えてください。

一定の要件を満たす養老保険は、保険料の2分の1を費用に計上することができます。

この場合の費用に計上できる部分は、一般に「福利厚生費」として経理処理されます。被保険者に万一の事があった場合は、遺族に対し死亡保険金が支払われて遺族に対する生活保障として活用することができるからです。

養老保険の保険料の税務上の取扱いは以下の通りです。

1. 死亡保険金及び生存保険金の受取人が法人の場合

支払った保険料の額は、保険事故の発生又は保険契約の解除、若しくは失効によりその保険契約が終了する時まで損金の額に算入されず、資産に計上する必要がありません。

2. 死亡保険金及び生存保険金の受取人が被保険者又はその遺族の場合

支払った保険料の額は、その役員又は使用人に対する給与となります。

なお、給与とされた保険料は、その役員又は使用人の生命保険料控除の対象となります。

3. 死亡保険金の受取人が被保険者の遺族で、生存保険金の受取人が法人の場合

支払った保険料の額のうち、その2分の1に相当する金額は(1)により資産に計上し、残額は期間の経過に応じて損金の額に算入します。ただし、役員又は部課長その他特定の使用人のみを被保険者としている場合には、その残額はそれぞれその役員又は使用人に対する給与となります(給与とされた保険料の取扱いについては上記(2)と同様となります。)

■国税庁ホームページ タックスアンサーより抜粋

①福利厚生養老保険とは

養老保険とは、被保険者(従業員・役員)が保険期間中に死亡した場合には、遺族に死亡保険金が支払われます。また、被保険者が保険期間満了時に生存している場合には、満期保険金が会社に支払われます。満期保険金は定年時の退職金原資として活用します。ということは、生きていても亡くなくても、必ず保険金が支払われる保険なのです。即ち、保障性と貯蓄性の二面性を持っているということになります。会社にとっては大きなメリットがあるでしょう。

②福利厚生養老保険5つの条件

福利厚生プランとしての養老保険は、メリットが多い分、条件も厳しく設定されています。

- 加入目的は正しく
- 適正な保険金額
- 適正な保険期間
- 加入条件の公平性
- 加入者全員の同意