

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol. 693 2020. 9. 29

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年9月23日

## 東南アジア経済の見通し

～経済再開で景気持ち直しも、防疫措置の  
再強化や外需低迷により回復ペースは緩やかに

経済・金融フラッシュ 2020年9月18日

## 資金循環統計(20年4-6月期)

～個人金融資産は株高・給付金・消費減の影響で  
3月末比55兆円増と急回復、現預金は過去最高に

経営 TOPICS

統計調査資料

## 全国小企業月次動向調査

(2020年8月実績、9月見通し)

経営情報レポート

事業承継の有力な選択肢

## 中小企業のM&A手法と実務のポイント

経営データベース

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:比率分析

比率分析の中の「収益性分析」

比率分析の中の「生産性分析」

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

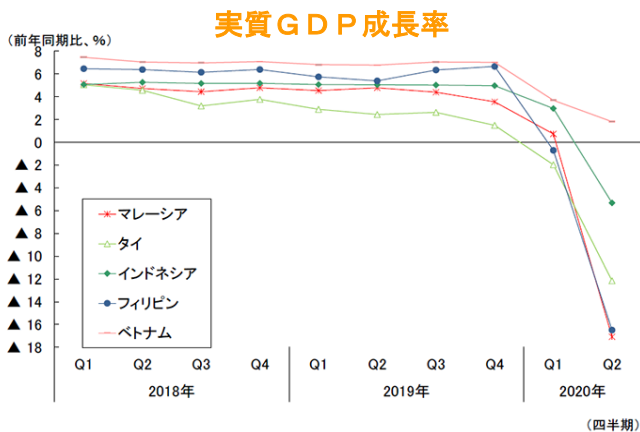
発行:税理士法人 常陽経営

# 東南アジア経済の見通し

## ～経済再開で景気持ち直しも、防疫措置の再強化や外需低迷により回復ペースは緩やか

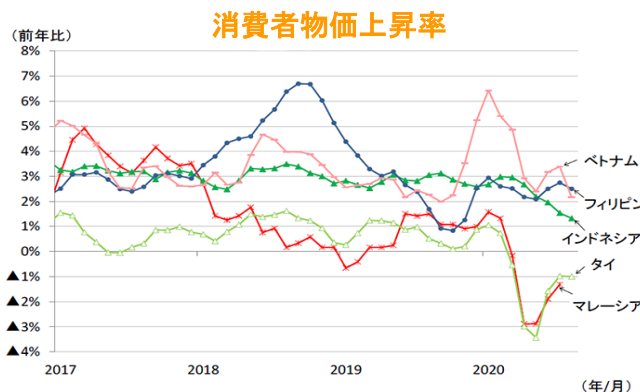
ニッセイ基礎研究所

**1** 東南アジア経済は、4月に入って新型コロナウイルスの感染拡大による経済への影響が本格化、景気が急速に悪化した。4-6月期の成長率はマレーシアとフィリピン、タイ、インドネシアがマイナス成長に陥った。早期のコロナ封じ込めに成功したベトナムは僅かながらプラス成長を確保した。



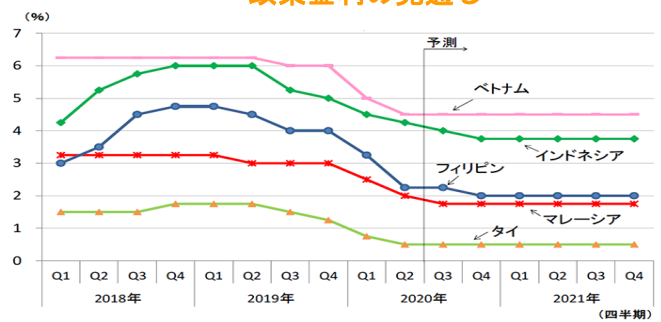
(注) ベトナムは年初来累計の前年同期比  
(資料) ともにCEIC

**2** 消費者物価上昇率は、短期的には経済活動の再開によって物価の下押し圧力が後退するが、その後は景気回復の遅れなど需給面からの下落圧力が物価上昇を抑えるため、当面鈍い動きが続くだろう。

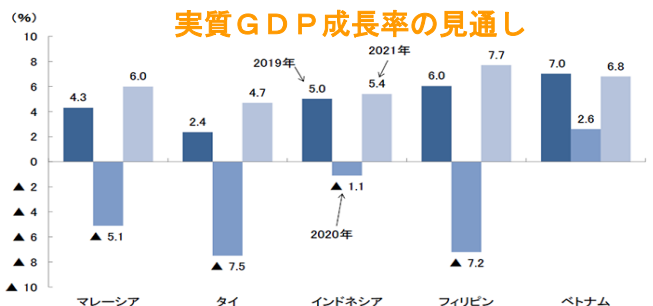


**3** 金融政策は、現在の緩和的な政策スタンスを維持するだろう。医療崩壊リスクの警戒から活動制限措置の再強化を迫られたインドネシアとフィリピンは、それぞれ年内に0.25%の追加利下げを実施すると予想する。

### 政策金利の見通し



**4** 経済の先行きは、4-6月期を景気の底に回復局面が続く。もっとも防疫措置の再強化や雇用・所得環境の悪化が今後の消費回復に水を差すほか、外国人観光客の減少などで外需は低迷するとみられ、今後の回復ペースは緩やかなものとなるだろう。20年はマレーシアとタイ、フィリピン、インドネシアがマイナス成長になる見通し。



(資料) CEICを元にニッセイ基礎研究所が作成

# 資金循環統計(20年4-6月期)

## ～個人金融資産は株高・給付金・消費減の影響で3月末比55兆円増と急回復、現預金は過去最高

ニッセイ基礎研究所

### 1 個人金融資産(20年6月末)

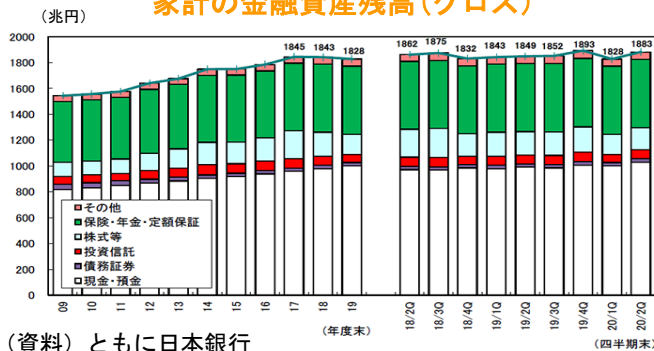
#### ：前年比では34兆円増

2020年6月末の個人金融資産残高は、前年比34兆円増(1.8%増)の1883兆円となった(注1)。年間で資金の純流入が42兆円あったが、今年1-3月の株価急落などによって、時価変動(注2)の影響がマイナス8兆円(うち株式等がマイナス6兆円、投資信託がマイナス1兆円)発生したことで、残高がやや目減りした。

(注1) 今回、年次遡及改訂に伴い、2005年以降の値が遡及改定されている。

(注2) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

#### 家計の金融資産残高(グロス)



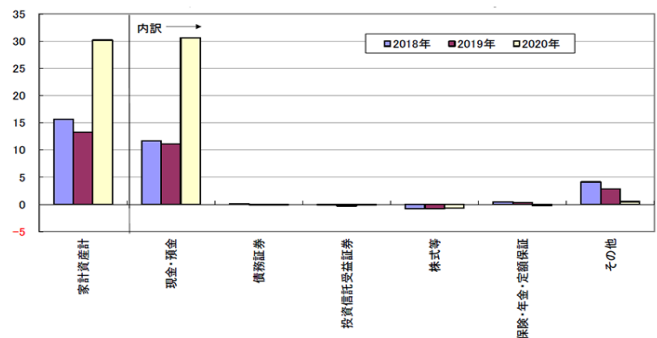
### 2 内訳の詳細:

#### 「貯蓄から投資へ」の動きは進まず

4-6月期の個人金融資産への資金流入について詳細を確認すると、既述の通り、賞与や特別定額給付金の支給、消費の減少によって現預金が大幅な純流入(積み増し)となり、現預金残高は1031兆円と過去最高を更新した。内訳では、流動性預金(普通預金など)への純流入が例年の3倍近くに達したほか、現金も

増加が顕著になっている。一方、定期性預金では、純流出が続いている。

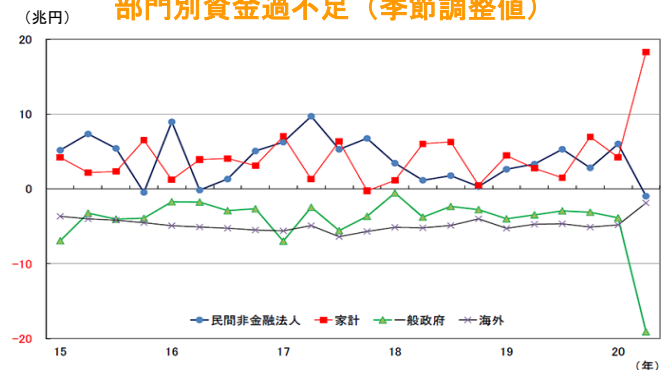
#### (兆円) 家計資産のフロー(各年4-6月期)



### 3 その他注目点: 企業の現預金が過去最高を更新、日銀の国債保有シェアも過去最高に

4-6月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、特別定額給付金の支給や消費の減少によって、家計部門の資金余剰が大幅に拡大(4.2兆円→18.3兆円)する一方で、家計や企業への各種給付金支給などの影響で政府部門の資金不足が大幅に拡大(▲3.9兆円→▲19.0兆円)した。それぞれ、資金余剰・不足の額は過去最高となる。

#### 部門別資金過不足(季節調整値)





# 全国小企業月次動向調査 (2020年8月実績、9月見通し)

日本政策金融公庫 2020年9月18日公表

## 結果の概況

### 1 売上

2020年8月の売上DIは、7月(▲55.4)に比べマイナス幅が1.1ポイント拡大し、▲56.5となった。

9月は▲55.3と、8月に比べマイナス幅が1.2ポイント縮小する見通しとなっている。業種別にみると、製造業(▲60.0→▲50.5)ではマイナス幅が縮小した一方、非製造業(▲54.9→▲57.5)ではマイナス幅が拡大した。

9月は、製造業では▲62.9とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では▲54.3とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

### 2 採算

2020年8月の採算DIは、7月(▲33.8)からマイナス幅が0.9ポイント拡大し、▲34.7となった。9月は、▲36.2とマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

### 3 雇用

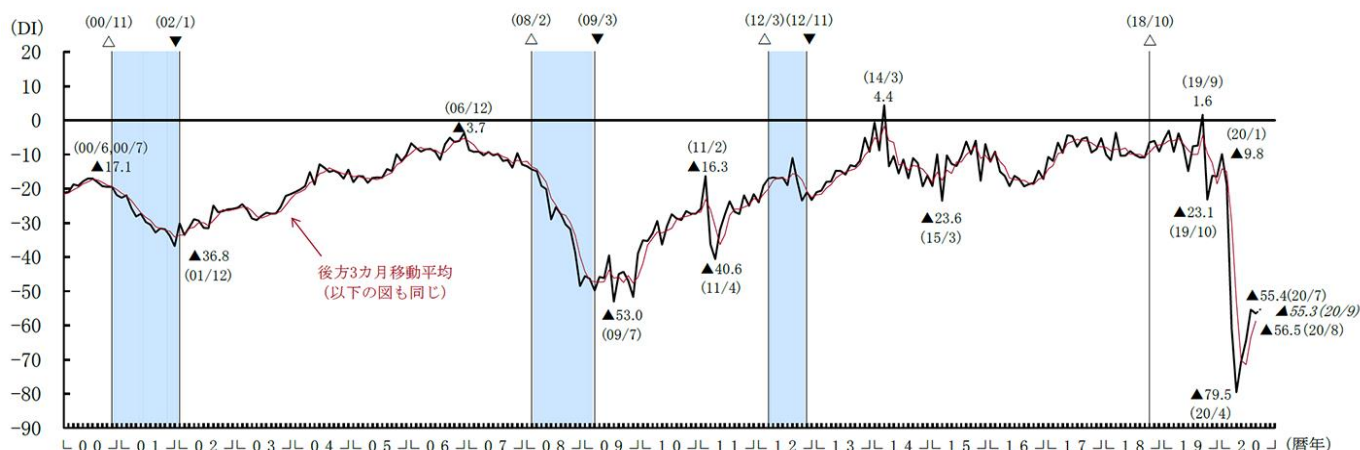
2020年9月調査の従業員過不足DIは、4.2となった。

## 1 売上

- 8月の売上DIは、7月からマイナス幅が1.1ポイント拡大し、▲56.5となった。9月はマイナス幅が縮小し、▲55.3となる見通しである。
- 業種別にみると、製造業(▲60.0→▲50.5)ではマイナス幅が縮小した一方、非製造業(▲54.9→▲57.5)ではマイナス幅が拡大した。9月は、製造業では▲62.9とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では▲54.3とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、卸売業、飲食店、サービス業でマイナス幅が拡大している。9月は、飲食店、サービス業、運輸業でマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2019 8月	9月	10月	11月	12月	2020 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実績	▲7.4	1.6	▲23.1	▲16.2	▲16.4	▲9.8	▲18.8	▲60.9	▲79.5	▲70.5	▲64.3	▲55.4	▲56.5	-
見通し	▲2.1	▲1.0	▲20.3	▲12.1	▲15.1	▲12.6	▲11.4	▲50.6	▲73.7	▲77.2	▲68.0	▲61.7	▲56.6	▲55.3



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。  
2 —は実績、---は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、2018年10月の景気の山は暫定的に設定されたもの。それ以降の谷は設定されていないためシャドーにはしていない(以下同)

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)

	2019年												2020年								
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月		
製造業	▲11.1	▲5.5	▲14.4	▲12.7	▲7.3	▲16.6	▲7.1	▲25.2	▲23.9	▲21.2	▲21.0	▲26.2	▲49.0	▲69.0	▲59.5	▲52.6	▲60.0	▲50.5	▲62.9	製造業	
金属・機械	▲2.9	▲8.9	▲13.0	▲13.1	0.2	▲16.4	▲17.4	▲28.8	▲26.7	▲29.7	▲12.6	▲28.7	▲42.6	▲58.0	▲50.4	▲50.3	▲63.3	▲61.9	▲62.3	金属・機械	
その他製造	▲18.4	2.5	▲15.2	▲13.4	▲11.1	▲18.7	▲0.1	▲22.4	▲26.2	▲11.0	▲26.8	▲26.3	▲55.1	▲73.6	▲67.0	▲55.6	▲54.0	▲42.6	▲68.0	その他製造	
非製造業	▲8.8	▲3.8	▲6.9	▲14.6	▲7.7	▲6.3	2.7	▲22.8	▲14.5	▲15.9	▲8.9	▲18.1	▲62.3	▲81.0	▲72.1	▲65.3	▲54.9	▲57.5	▲54.3	非製造業	
①卸売業	7.2	▲1.9	▲26.0	▲12.6	▲16.7	▲12.2	5.6	▲18.6	▲17.4	▲18.1	▲14.7	▲21.9	▲49.5	▲67.8	▲74.3	▲48.7	▲46.7	▲50.9	▲55.2	卸売業	
織・衣・食	▲18.5	▲14.2	▲39.1	▲18.2	▲24.1	▲25.3	▲5.9	▲31.5	▲27.7	▲28.5	▲20.3	▲34.8	▲59.6	▲88.2	▲92.5	▲52.9	▲52.1	▲64.8	▲62.7	織・衣・食	
機械・建材	27.4	3.3	▲10.3	▲10.6	▲13.7	▲3.3	14.8	▲11.3	▲11.0	▲11.6	▲9.8	▲14.2	▲40.6	▲56.6	▲55.2	▲47.5	▲45.2	▲41.3	▲51.4	機械・建材	
②小売業	▲12.4	▲3.2	▲12.0	▲14.5	▲13.0	▲17.0	5.1	▲35.5	▲19.6	▲18.7	▲19.5	▲18.5	▲65.4	▲76.9	▲71.5	▲58.1	▲51.1	▲43.1	▲58.3	小売業	
耐久消費財	▲2.7	4.9	▲11.4	▲4.1	▲30.3	▲8.7	31.1	▲7.8	▲13.8	▲20.8	▲19.2	▲21.0	▲36.6	▲71.7	▲59.6	▲42.9	▲55.7	▲36.6	▲45.8	耐久消費財	
非耐久消費財	▲15.1	▲4.9	▲11.7	▲16.2	▲10.6	▲18.4	▲0.2	▲40.9	▲20.7	▲17.7	▲19.6	▲18.1	▲71.8	▲78.1	▲73.6	▲60.9	▲51.5	▲44.2	▲59.2	非耐久消費財	
③飲食店	▲8.9	▲2.5	▲4.2	▲2.2	4.4	5.8	0.6	▲22.0	▲3.9	▲8.7	2.2	▲21.2	▲89.0	▲100.0	▲95.4	▲82.7	▲60.1	▲86.9	▲67.9	飲食店	
④サービス業	▲11.4	▲11.4	▲2.9	▲21.9	▲16.4	▲5.9	0.1	▲19.8	▲17.6	▲15.0	▲4.2	▲22.6	▲61.3	▲87.4	▲70.8	▲69.1	▲60.4	▲63.2	▲49.8	サービス業	
事業所向け	0.3	0.1	3.3	▲9.8	▲11.4	▲5.3	6.8	▲13.0	▲12.1	▲14.3	▲13.3	▲21.3	▲28.9	▲69.8	▲53.5	▲53.2	▲42.0	▲58.7	▲39.4	事業所向け	
個人向け	▲13.7	▲15.3	▲5.1	▲24.3	▲18.5	▲6.9	▲3.0	▲22.0	▲18.7	▲15.1	▲2.0	▲23.0	▲69.7	▲93.0	▲76.4	▲72.6	▲66.7	▲65.4	▲52.4	個人向け	
⑤建設業	3.8	▲1.4	2.9	▲8.9	2.9	▲1.8	0.4	▲4.1	▲8.3	▲16.7	▲13.5	▲8.5	▲25.4	▲43.7	▲44.0	▲43.5	▲50.2	▲41.0	▲48.1	建設業	
⑥運輸業	▲11.4	2.7	▲22.2	1.1	20.0	▲0.4	▲6.9	▲9.3	1.6	0.8	▲7.5	▲11.1	▲26.0	▲75.4	▲69.2	▲64.3	▲57.8	▲55.6	▲49.8	運輸業	
道路貨物	▲6.5	8.0	▲19.1	8.4	25.6	3.0	▲4.5	▲7.6	5.0	6.0	▲8.2	▲3.8	▲12.7	▲66.4	▲66.2	▲61.7	▲48.3	▲44.7	▲42.4	道路貨物	
個人タクシー	▲36.6	▲19.0	▲39.0	▲31.1	▲9.3	▲23.0	▲16.2	▲21.0	▲14.2	▲20.6	▲2.7	▲43.6	▲93.4	▲100.0	▲85.1	▲74.8	▲100.0	▲100.0	▲91.0	個人タクシー	
全業種計	▲9.2	▲3.8	▲7.6	▲14.9	▲7.6	▲7.4	1.6	▲23.1	▲16.2	▲16.4	▲9.8	▲18.8	▲60.9	▲79.5	▲70.5	▲64.3	▲55.4	▲56.5	▲55.3	全業種計	

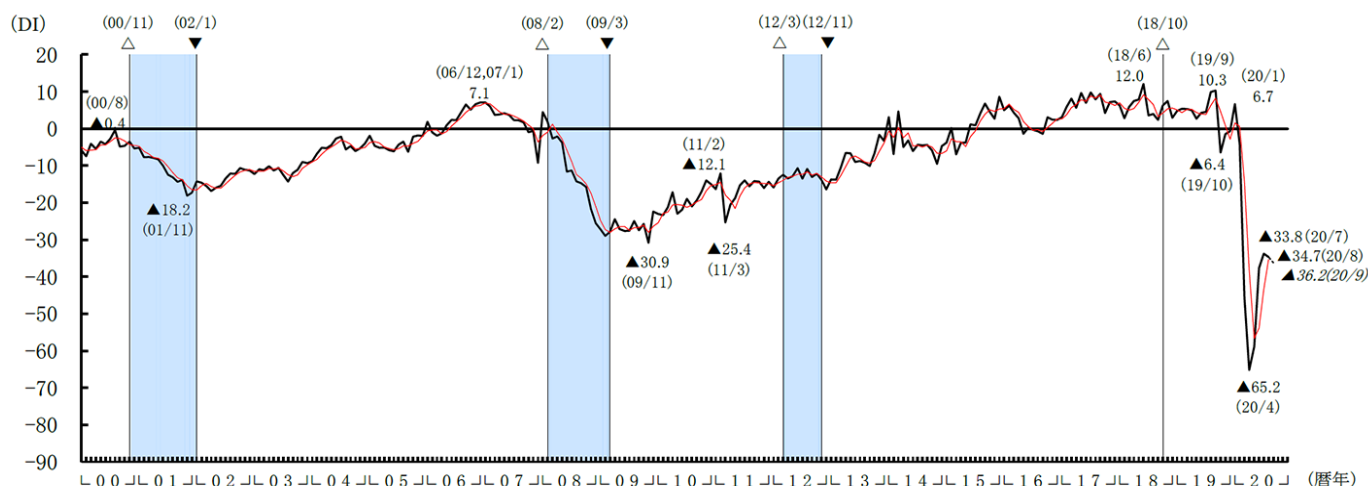
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。(注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 8月の採算DIは、7月からマイナス幅が0.9ポイント拡大し、▲34.7となった。
- 9月の採算DIは、▲36.2とマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

### 採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2019 8月	9月	10月	11月	12月	2020 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実績	9.9	10.3	▲6.4	▲1.5	▲0.7	6.7	▲4.2	▲45.7	▲65.2	▲58.9	▲37.7	▲33.8	▲34.7	-
見通し	11.6	11.3	▲3.5	2.0	1.5	▲4.2	3.8	▲31.5	▲56.0	▲66.2	▲49.9	▲39.8	▲34.6	▲36.2

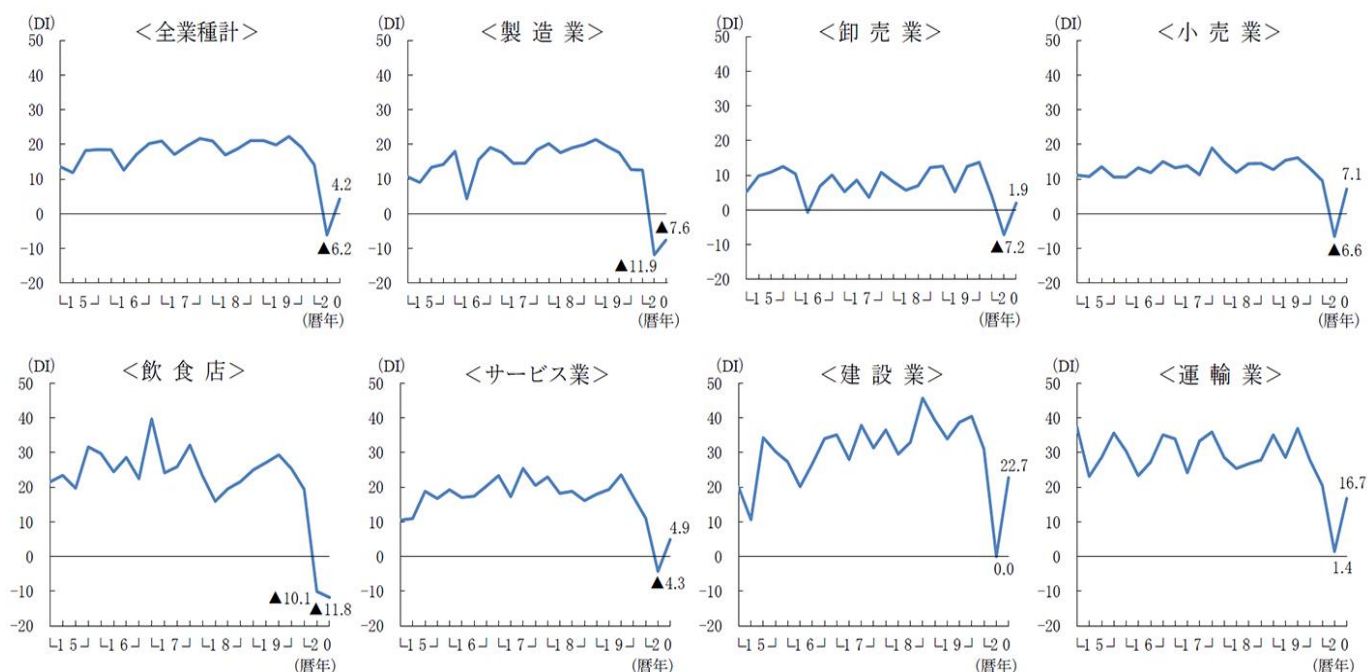


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 雇 用

- 2020年9月の従業員過不足DIは、4.2となった。
- 業種別にみると、建設業が22.7と最も高く、次いで運輸業（16.7）、小売業（7.1）の順となっている。

#### 従業員過不足DIの推移



- (注) 1 このところ（3カ月程度）の仕事量からみた従業員数の過不足を尋ねたもの。  
 2 従業員過不足DIは「不足」企業割合－「過剰」企業割合。  
 3 調査期は、各年の3、6、9、12月。



経営情報  
レポート  
要約版

経 営



事業承継の有力な選択肢

# 中小企業のM&A 手法と実務のポイント

1. 中小企業経営者にM&Aが注目されている背景
2. M&Aのメリットと課税要件
3. M&Aの進め方と実務ポイント
4. M&Aの成功事例と失敗事例



## 参考文献

「中堅中小企業がよくわかるM&A」 日本経済新聞出版社 「中小企業の事業承継とM&A」 同友館  
「M&A入門」 かんき出版

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業経営者にM&Aが注目されている背景

### ■ 経営者が直面している後継者不足問題

企業の経営者の高齢化が進み、直近の調査では全国の株式会社・有限会社の社長の平均年齢は59.2歳となり、1990年と比べて5歳ほど上昇しています。

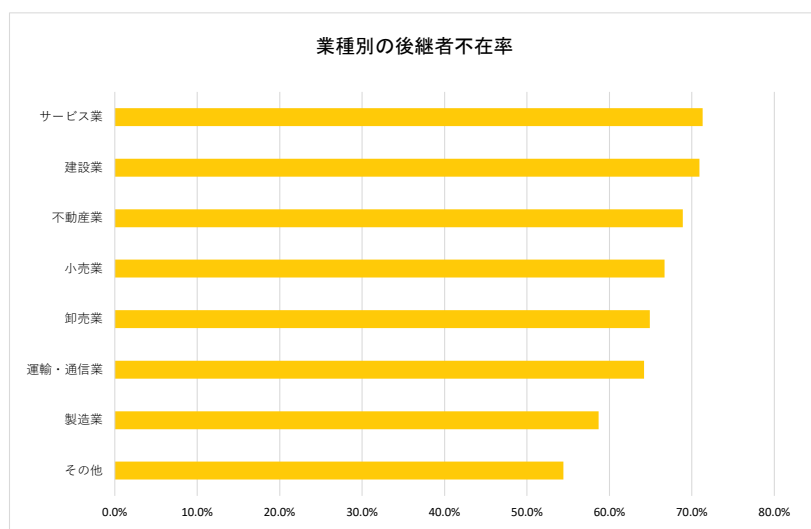
特に中小企業経営者の高齢化の理由の一つとなっている後継者問題が顕在化している中で、M&A（Merger and Acquisition:合併と買収）が注目されてきています。

後継者不在の中小企業においては、M&Aが事業承継の有力な手段となるものであり、本レポートでは、スムーズにM&Aを進めるためのポイントについて解説します。

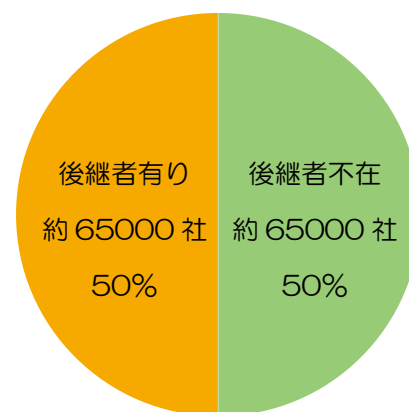
多くの経営者は事業承継をスムーズに進めるために、自身が60代前半までに後継者候補を定め、遅くとも60代半ばまでには事業承継の目途がついていることを望んでいます。

しかし、帝国データバンクの調査によると、60歳以上の社長の半数が後継者不在と回答しています。

業種別に見ると、全8業種で後継者不在の割合が前回は上回っており、特に建設業、不動産業、サービス業の上昇幅が目立っています。



60歳以上の社長  
後継者の有無



出典：帝国データバンク調査

また、後継者が決まらないまま社長が高齢になり、事業承継を断念して休廃業や解散をするケースもあります。

休廃業や解散となった企業の96%は、資本金が5,000万円以下の企業で、社長の年齢は70代以上の割合が増えています。

また、件数が多いのは、企業数が多い東京などの都市部ですが、休廃業率が高いのは、地方という現状になっています。



# 2 企業経営情報レポート

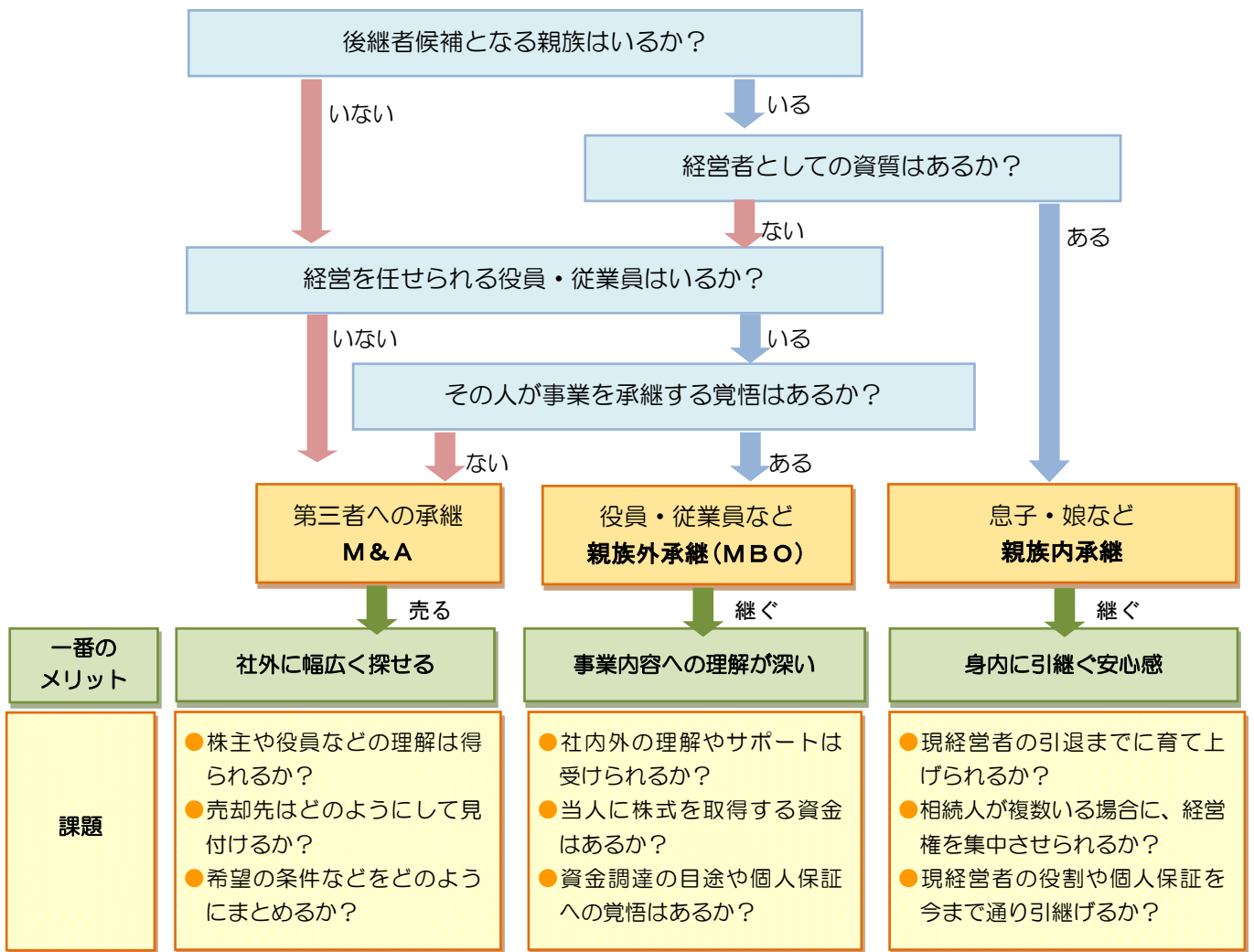
## M&Aのメリットと課税要件

### ■ 3つの事業承継手段におけるメリットと課題

事業承継の方法には、大きく分けると3つの方法がありますが、それぞれについてメリットと課題が挙げられます。自社の事業承継の手段としてどのパターンを選択すればよいか下記チャート図を参考にし、検討してください。

本章では、第三者への承継方法であるM&Aを中心に説明を進めていきます。

### ■ 事業承継の方針を決める為の考え方



参考：「中堅中小企業がよくわかるM&A」（日本経済新聞出版社）を元に一部加工

### (1) M&A

M&Aを選択する最大のメリットは、承継する対象者を幅広く探すことができる点です。

課題としては、「株主や役員などから理解を得ることができるか」、「売却先をどのようにして見付けるか」、「希望の条件などをどのようにまとめるか」などが挙げられます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# M&Aの進め方と実務ポイント

### ■ M&Aの一般的な流れと留意点

M&Aを行う場合は、必要な手順を踏んで進めていかなければなりません。  
必要な手順と留意点は、次のとおりです。

#### ■ M&Aの一般的な流れ

- ① 自社の現状分析と売却価格の試算
- ② 買い手企業の選定
- ③ トップ面談と基本合意
- ④ 買収監査の実施
- ⑤ 条件折衝と売却の決定
- ⑥ 売却契約の締結と説明会開催

#### ① 自社の現状分析と売却価格の試算

最初に、自社の経営資源、資産、負債の現状分析を行い、M&Aによる事業への影響を調査して、どのように売却先と交渉を進めていくのかを検討します。

M&Aは、当事者のみで進めるのは難しく、自社の条件に合う支援会社を探すことが賢明です。支援会社が決まったら、どのような方法でM&Aを進めていくのか、全体のプランニングを行います。

そして現状分析の結果をもとに、支援会社と経営者との打ち合わせにより売却価格を決定しますが、これに際しては経営者が納得できる最低価格を決めておくべきです。

#### ② 買い手企業の選定

支援会社の情報網を活かして買い手候補企業をリストアップしてもらい、候補企業の中から交渉を進めたい企業を絞り込みます。

絞り込んだ企業に対して、支援会社を通じて自社の企業概要を提示してM&Aの意思の有無を確認します。M&Aを検討したいという企業より詳細のデータを求められた際には、秘密保持契約を締結した上で、データを提出します。

# 4 企業経営情報レポート

## M & Aの成功事例と失敗事例

### ■ 所有と経営の分離で、全社員の雇用継続に成功した事例

小売業で会社を創業し、一代で業界内で優良会社に成長させたA社長は、後継者不在が最大の悩みでした。後継者問題を解決するために、M&A支援会社に相談し、投資ファンドへの譲渡を提案されました。A社長が魅力的に感じたのは、ライバル企業の傘下に入らずに経営を続けられるという点でした。

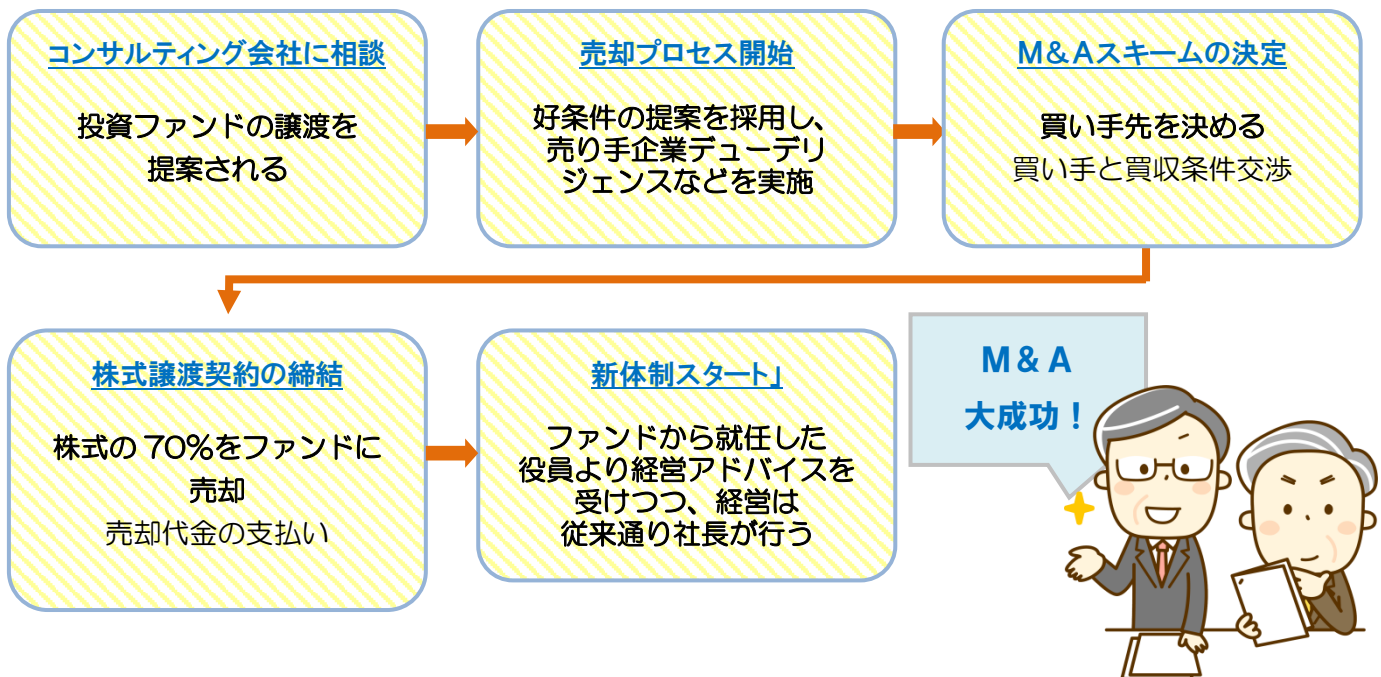
会社の所有と経営を分離し、株式の一部（3分の1程度）はA社長が引き続き保有し、残りの株式の3分の2程度は、投資ファンドが保有し決定権を確保するという提案に基づきM&Aの準備を進めていきました。

買い手の決定後は、3ヶ月ほどの時間をかけて、買収条件や買収後の経営体制などの議論を交わしながら決めていきました。

検討開始から約1年後に株式の70%をファンドに売却し、外部から業界に精通している役員を招聘しました。

A社長が最も懸念していた社員の雇用は全員継続されることとなり、現場の混乱もありませんでした。A社長は市場での換金が難しい非公開株を現金化することができ、相続税の納税資金を確保することもできました。

### ■ 本事例によるM & Aの流れ



# 比率分析の中の「収益性分析」

比率分析の中の「収益性分析」について、  
指標名やその意義を教えてください。

収益性分析は、企業がどの程度利益を確保する力があるかを見る指標で、  
非常によく使われます。収益性分析のスタートは「総資本経常利益率」です。

この総資本経常利益率は投下資本（＝企業への投資）に対する経常利益の  
割合、つまり企業の利回りを示します。

$$\text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$$

ここで右辺は次のように分解できます。

$$\text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

$$= \text{売上高経常利益率} \times \text{総資本回転率}$$

## (1)総資本経常利益率を分解する意義

売上高経常利益率はその事業の儲かる度合いを表します。総資本回転率は企業の総資本（＝  
投下資本）が売上高の期間中に何回転したかを表します。つまり、儲かる度合いを高めると同  
時に、1年間の総資本の回転数を高めることが、総資本経常利益率を向上させることになるの  
です。売上高経常利益率にばかり執着し、総資本回転率を疎かにしている場合が少なくありま  
せん。収益性分析は、この2つの視点で総合的に分析し、どちらの項目が悪化しているかとい  
った形で分析対象を絞り込んでいくことが重要です。そして次のステップ以降で、売上高営業  
利益率→売上高総利益率というように、それぞれの項目を細分化して掘り下げていきます。

## (2)総資本経常利益率を向上させるために

単純に表現すれば経常利益の増加と総資本の圧縮です。経常利益の増加には、言うまでもな  
く売上高の増加とコスト削減が必要です。総資本の圧縮には、売上債権や在庫の圧縮、遊休資  
産の処分、不必要な有価証券の売却などが挙げられます。

なお、売上高の増加は総資本回転率を下げる方向に働きます。売上高の増加はもちろん必要  
なことですが、そのことによって総資本経常利益率がどうなるかという総合的な検証も同時に  
必要になります。



# 比率分析の中の「生産性分析」

Q  
uestion

比率分析の中の「生産性分析」について、  
指標名やその意義を教えてください。

A  
nswer

生産性分析は効率性を示すもので、生産性の指標は収益性に大きく影響します。

従業員や設備といったヒト・モノを分母にする指標が多くなっています。

生産性分析は、収益性分析を補足する指標で、代表的な生産性指標は次のとおりです。

## ■代表的な生産性指標

指標名	算出式	摘要
限界利益	売上高 - 変動費	売上数量が 1 単位追加すると、それに伴って増加する利益のこと。小売業や卸売業では売上総利益にほぼ等しい。
限界利益率	$\frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}} \times 100 (\%)$	売上高に占める限界利益の割合。卸売業や小売業では粗利率にほぼ等しい。
一人当たり売上高	$\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$	従業員が一人当たりどれだけの売上高を稼いでいるかを見る指標。
一人当たり限界利益 (労働生産性)	$\frac{\text{限界利益}}{\text{従業員数}}$	従業員が一人当たりどれだけの限界利益を稼いでいるかを見る指標。一人当たり売上高よりも、収益性を判断する意義が強くなる。
一人当たり人件費	$\frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$	法定福利費も含めた一人当たりの従業員数に要するコストを示す。収益性分析において、人件費の分析を行う際に便利の指標。
労働分配率	$\frac{\text{人件費}}{\text{限界利益}} \times 100 (\%)$	人件費の直接原資となる限界利益を分母にした指標。賃金制度検討にも広く使われており、重要な生産性指標の一つでもある。

生産性を高めるポイントとしては、ほとんどが「人員配置」です。

いかにムダの少ない人員配置を行うかで、人件費の絶対額が変わってきますし、一人当たりの売上高や限界利益も変わってきます。そしてそれが収益性に結びついてくるのです。