

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.852 2023.12.19

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2023年12月11日号

米国経済の見通し

～24年にかけて景気減速も
景気後退は回避される見通し

経済・金融フラッシュ
2023年12月13日号

ASEANの貿易統計(12月号)

～10月の輸出は減少幅縮小、
プラス転換が目前に

経営TOPICS

統計調査資料

法人企業景気予測調査

(令和5年10-12月期調査)

経営情報レポート

業績アップと業務効率化を実現する
中小企業の生産性向上策

経営データベース

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:実数分析

実数分析の種類

実数分析の活用

米国経済の見通し

～24年にかけて景気減速も 景気後退は回避される見通し

ニッセイ基礎研究所

1 米国の23年7-9月期の実質GDP成長率（前期比年率）は+5.2%（前期：+2.1%）と前期から伸びが大幅に加速。

在庫投資が成長率を+1.4%ポイント押し上げたほか、個人消費が前期比年率+3.6%（前期：+0.8%）と前期から伸びが加速。

米国の実質GDP成長率(寄与度)



(注) 季節調整済系列の前期比年率 (資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成 (四半期)

2 好調な個人消費の要因は雇用増加に加えて可処分所得の堅調な伸びなどが挙げられる。もっとも、労働市場の減速が続く中、年末商戦売上高は前年から大幅な伸びの鈍化が見込まれており、10-12月期の個人消費は伸びが鈍化へ。

3 一方、インフレ率は依然としてFRBの物価目標を上回っているものの、低下基調が持続。このため、労働市場や個人消費の減速と併せFRBによる利上げ局面は終了した可能性が高いとみられる。

4 米国経済はこれまでの累積的な金融引締めの影響から24年前半にかけて大幅な景気減速を予想。その後はインフレが

緩やかに低下する中、FRBが金融緩和に転じることもあって24年後半から25年にかけて景気は緩やかに回復を見込む。

この結果、成長率（前年比）は23年見込みの+2.4%から24年は+1.5%に低下も景気後退は回避、25年は+1.6%と24年から小幅に伸びが加速しよう。

5 金融政策は、FRBによる追加利上げは見込まず、24年春先までインフレ率の低下を見極めた後、24年5月の利下げ開始を予想。

6 上記見通しのリスクは、インフレ高進による政策金利の上振れに加え、24年の大統領選挙も睨んだ米国内政治の機能不全やトランプ氏再選に伴う政策の予見可能性の低下。

米国金利見通し



(月次、予測期は四半期)

(注) 政策金利はフェデラルファンドレート（上限レート）。見通しは4半期平均。

(資料) データストリームよりニッセイ基礎研究所作成

「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。

ASEANの貿易統計(12月号)

～10月の輸出は減少幅縮小、 プラス転換が目前に

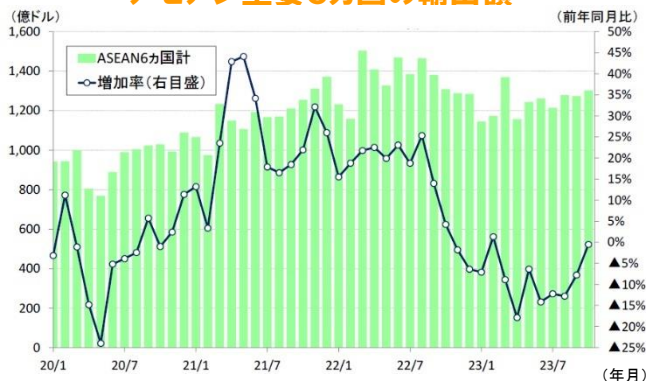
ニッセイ基礎研究所

2023年10月のASEAN主要6カ国の輸出(ドル建て、通関ベース)は前年同月比0.5%減(前月:同7.8%減)の1,301億ドルとなった。8カ月連続の前年割れだが、減少幅が大きく縮小した。

輸出の基調は昨年半ばまでコロナ禍からの経済活動の回復や商品市況の高止まりにより好調が続いたが、その後は欧米を中心とした外部環境の悪化や資源価格の軟化により増勢が鈍化し、昨年11月以降は前年比で減少傾向にある。

輸出額は今年に入って底入れしており、今後は中国の景気回復の加速や米国の底堅い消費需要を背景に前年同月を上回るとみられるが、世界的な金融引き締めの影響も見込まれるため、輸出の持ち直しの動きは緩やかなものとなりそうだ。

アセアン主要6カ国の輸出額



※シンガポールは再輸出を除く地場輸出の値を用いて算出。
(資料) CEIC

ASEAN 6カ国の仕向け地別の輸出動向を見ると、東アジア向けが同3.2%減(前月:同5.9%減)、東南アジア向けが同0.7%減(前月:同13.6%減)、北米向け

が同3.9%減(前月:同6.2%減)、EU向けが同9.4%減(前月:同10.1%減)となり、それぞれ減少幅は縮小している。

ベトナムの10月の輸出額(通関ベース、確定値)は前年同月比5.7%増(前月:同2.1%増)の322億ドルとなり2カ月連続で前年同月を上回った。

タイの10月の輸出額(通関ベース)は前年同月比8.0%増(前月:同2.1%増)の235億ドルとなり、3カ月連続で増加した。

マレーシアの10月の輸出額(通関ベース、ドル換算)の伸び率は前年同月比5.4%減(前月:同16.3%減)の265億ドルとマイナス幅が縮小したものの、8カ月連続の前年割れとなった。

インドネシアの10月の輸出額(通関ベース)は前年同月比10.4%減(前月:同16.2%減)の221億ドルとなり、5カ月連続で減少した。

シンガポールの10月の輸出額(石油と再輸出除く、通関ベース、ドル換算)は前年同月比0.4%増(前月:同10.0%減)の108億ドルとなり、小幅に増加した。

フィリピンの10月の輸出額(通関ベース)は前年同月比17.5%減(前月:同6.3%減)の63億ドルとなり2カ月連続で減少した。

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。

法人企業景気予測調査 (令和5年10-12月期調査)

内閣府、財務省 2023年12月11日公表

結果の概要

1 貴社の景況

◆現状(令和5年10~12月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は4.8%ポイントとなり、令和5年4~6月期以降3期連続の「上昇」超
- 中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は「上昇」超で推移する見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和5年7~9月 前回調査	令和5年10~12月 現状判断	令和6年1~3月 見通し	令和6年4~6月 見通し
大企業	全産業	5.8	(7.3) 4.8	(6.2) 3.2	1.5
	製造業	5.4	(8.8) 5.7	(6.2) 1.3	3.0
	非製造業	6.0	(6.5) 4.4	(6.3) 4.1	0.8
中堅企業		6.1	(10.0) 6.8	(6.8) 4.0	3.9
中小企業		▲ 5.5	(0.7) ▲ 3.7	(▲ 3.8) ▲ 7.8	▲ 2.8

※1 () 書きは前回調査時の見通し。(以下同)

※2 前四半期と比較しての「上昇」-「下降」社数構成比(以下同)

2 国内の景況

◆現状(令和5年10~12月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は7.4%ポイントとなり、令和5年4~6月期以降3期連続の「上昇」超
- 中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は「上昇」超で推移する見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和5年7~9月 前回調査	令和5年10~12月 現状判断	令和6年1~3月 見通し	令和6年4~6月 見通し
大企業	全産業	13.3	(8.1) 7.4	(6.1) 4.2	3.7
	製造業	10.8	(6.4) 5.0	(6.1) 2.6	2.8
	非製造業	14.5	(8.9) 8.5	(6.1) 4.9	4.2
中堅企業		10.9	(8.5) 5.2	(4.8) 0.8	3.2
中小企業		0.5	(▲ 1.4) ▲ 5.8	(▲ 4.2) ▲ 11.2	▲ 6.8

3 雇用

◆現状(令和5年12月末)

- 「従業員数判断」BSIを全産業で見ると、大企業は26.3%ポイントとなり、平成23年9月末以降50期連続の「不足気味」超
- 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

[単位：%ポイント]

		令和5年9月末 前回調査	令和5年12月末 現状判断	令和6年3月末 見通し	令和6年6月末 見通し
大企業	全産業	24.0	(20.5) 26.3	(19.0) 22.3	17.0
	製造業	16.4	(14.8) 17.3	(14.2) 15.2	10.7
	非製造業	27.7	(23.2) 30.6	(21.3) 25.7	20.0
中堅企業		37.6	(34.7) 39.3	(30.4) 35.2	29.9
中小企業		29.1	(27.8) 30.4	(25.9) 27.2	24.0

※ 四半期末の「不足気味」－「過剰気味」社数構成比。

4 企業収益

◆売上高

- 令和5年度は、2.5%の増収見込み
- 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5年度は、▲1.9%の減益見込み
- 業種別にみると、製造業は減益見込み、非製造業は増益見込み

寄与の大きい業種(全規模)

[前年度比増減率、単位：%]

			業種	令和5年度通期
売上高 2.5 [金融業、保険業を 含まない]	製造業 2.8	増収	自動車・同附属品製造業	14.4
			食料品製造業	4.9
		減収	情報通信機械器具製造業	▲3.5
			石油製品・石炭製品製造業	▲8.3
	非製造業 2.3	増収	サービス業	4.4
			小売業	2.9
減収		電気・ガス・水道業	▲7.5	
		鉱業、採石業、砂利採取業	▲12.3	
経常利益 ▲1.9	製造業 ▲7.8	増益	自動車・同附属品製造業	18.4
			食料品製造業	28.0
		減益	情報通信機械器具製造業	▲30.0
			化学工業	▲12.5
	非製造業 0.4	増益	電気・ガス・水道業	905.6
			金融業、保険業	6.1
減益		運輸業、郵便業	▲13.9	
		卸売業	▲6.3	

※ 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5年12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「不足」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和5年9月末 前回調査	令和5年12月末 現状判断	令和6年3月末 見通し	令和6年6月末 見通し
大企業	1.7	(1.8) 2.5	(1.8) 1.8	1.9
中堅企業	6.0	(6.1) 6.2	(4.7) 5.1	4.6
中小企業	8.6	(6.6) 8.8	(5.7) 6.7	5.9

※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5年度は、11.1%の増加見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込み

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」、「情報化への対応」の順に重要度が高い
- 中堅企業は「維持更新」、中小企業は「生産（販売）能力の拡大」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	59.0	省力化合理化	43.8	情報化への対応	43.6
	製造業	維持更新	61.1	生産（販売）能力の拡大	55.5	省力化合理化	47.0
	非製造業	維持更新	58.0	情報化への対応	49.2	省力化合理化	42.3
中堅企業		維持更新	48.6	製（商）品・サービスの質的向上	44.5	省力化合理化	44.4
中小企業		生産（販売）能力の拡大	53.5	維持更新	49.4	製（商）品・サービスの質的向上	48.4

※ 10項目中3項目以内の複数回答による回答社数構成比。

7 今年度における経常利益の要因

- 経常利益の要因を全産業でみると、大企業は「販売数量・提供数量」の重要度が最も高く、次いで「販売単価・提供単価」、「人件費」の順に重要度が高い
- 中堅企業、中小企業はいずれも「販売数量・提供数量」の重要度が最も高

法人企業景気予測調査（令和5年10-12月期調査）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



経 営

業績アップと業務効率化を実現する

中小企業の 生産性向上策

1. なぜ中小企業に生産性向上が必要なのか
2. 生産性向上に向けた具体的な取り組み
3. 生産性向上に活用できる助成金・補助金
4. 生産性を向上させた中小企業の取り組み事例



参考資料

「業務改善手法入門」(世古 雅人・渡邊 清香 著、技術評論社) 「MBA生産性を上げる100の基本」(グロー
ビズ 著・嶋田 毅 執筆、東洋経済) 「生産性向上の取組み事例と支援策」(福田 尚好 監修、太田 一樹 編著、
同友館) 財務省関東財務局：先端技術の活用等を通じた生産性向上事例集 他

1

企業経営情報レポート

なぜ中小企業に生産性向上が必要なのか

生産性向上とは、限られた経営資源を最大活用して、業績目標を達成することを目的とする取り組みです。具体的には、業務プロセスの改善、ムダの削減、業務標準化、人材育成、DXへの対応などが挙げられます。

これらの取り組みが強化されると、より多くの成果を生み出すことができます。生産性の向上は、中小企業において競争力を高めるために不可欠な要素なのです。

そこで、本レポートでは中小企業の実態に向けた取り組みのポイントについて解説します。

■ 生産性が低い日本企業の実態

右記のグラフは、我が国の労働生産性について国際比較したものです。先進国といわれている日本の労働生産性は、OECD加盟国38か国中28位とOECD平均を下回り、首位のアイランドの約4割弱程度の水準にとどまっています。

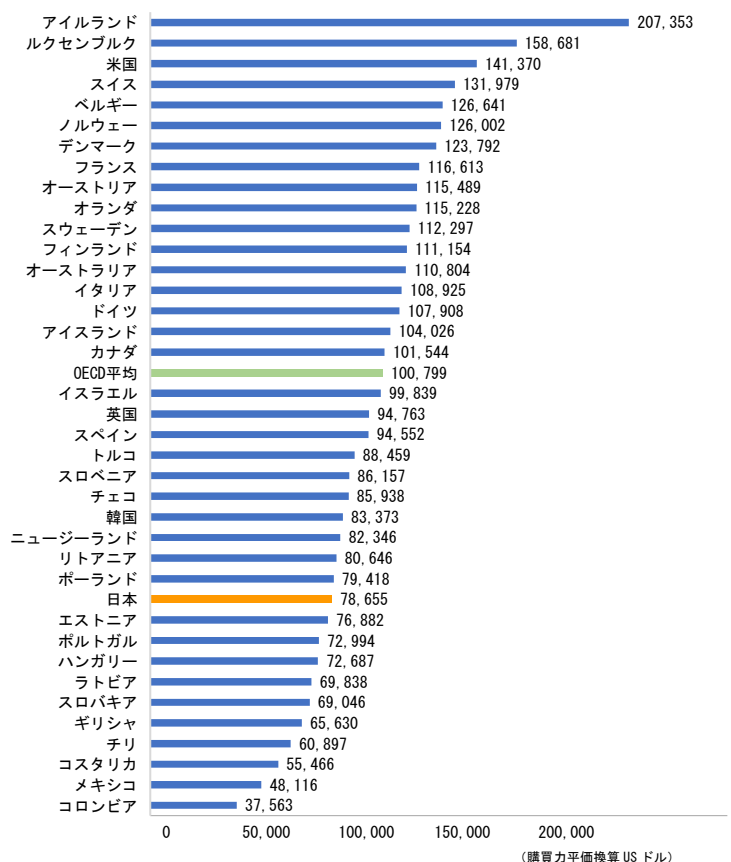
また、2ページの図は、企業規模別に社員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移を示したものです。

これを見ると、中小企業の労働生産性は製造業、非製造業共に、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いていることが分かります。

さらに、製造業の労働生産性をみると、2020年度の大企業が1,180万円である一方で、中小企業は520万円となっています。また、非製造業においても、大企業は1,267万円であるのに対し、中小企業は520万円にとどまっています。つまり、中小企業の労働生産性は大企業の半分以下というのが実態なのです。

そのため、日本の全企業数のうち、99.7%が中小企業であるという現状において、中小企業の実態が向上すれば、日本全体の生産性向上にもつながるといわれています。

■ OECD加盟国の労働生産性(2020年)



出所：中小企業白書 2022 年版

2

企業経営情報レポート

生産性向上に向けた具体的な取り組み

■ 生産性向上を実現させるためのポイント

(1) 業務の見える化

生産性向上を図るためには、まず現状の業務を正確に把握して問題点を洗い出すことが必要です。そのために、最初のステップとして「業務の見える化」を行います。

業務の見える化とは、業務のフローを図や表にして可視化し、どのような業務を誰がいつ行っているのか明確にすることです。業務の細やかな工程や作業日時、業務を担当する人、業務に使用する資源などを明確にすることが求められます。

■ 業務の見える化のメリット

- 業務の状況を客観的に把握できる
- 業務の問題点や無駄な作業を発見し、改善点を見つけることができる
- 改善点を取り入れることで、業務の効率化や生産性向上を実現できる
- 業務に対する理解が深まり、課題解決のアイデアや改善案が浮かびやすくなる

生産性向上を実現するためには、現状の業務を見える化することが不可欠であるため、このステップを踏み出すことが重要です。

(2) 業務の標準化

生産性向上を図るうえで重要なステップとして、業務で使用するフォーマットやマニュアルの整備が挙げられます。

業務が属人化すると、必ずしも効率的な方法ではなかったり、異動や退職などの人材配置転換時に、余計な時間がかかるといったことがあります。したがって、業務内容や手順を明確にし、マニュアルを活用して早期に業務を習得できる環境をつくることはとても重要です。

また、マニュアルやフォーマットの整備により、新入社員の育成や他部署との業務連携がスムーズになります。

ただし、フォーマットやマニュアルは業務内容の変化等により、定期的に更新する必要があるため、適宜見直しを行うことを忘れてはなりません。業務の変化に追従して更新されたフォーマットやマニュアルを共有することで、チーム全体で生産性向上を図ることができます。

(3) 業務のムダの削減

生産性向上を図るためには、業務のムダの削減も必要です。チェックは、ムダ、ムリ、ムラ、モシ、ミスという「5つのM」がないかどうかという観点で行います。

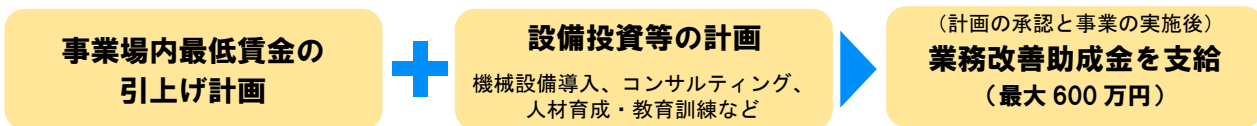
3

企業経営情報レポート

生産性向上に活用できる助成金・補助金

■ 業務改善助成金

業務改善助成金は、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）を30円以上引き上げ、生産性向上に資する設備投資等を行った場合に、その設備投資等にかかった費用の一部を助成する制度です。



(1) 対象事業者・申請要件

- ① 中小企業・小規模事業者であること
- ② 事業場内最低賃金と地域別最低賃金の差額が50円以内であること
- ③ 解雇、賃金引下げなどの不交付事由がないこと

以上の要件を満たした事業者は、事業場内最低賃金の引上げ計画と設備投資等の計画を立て、（工場や事務所などの労働者がいる）事業場ごとに申請します。

(2) 対象となる設備投資など

経費区分	対象経費の例
機器・設備の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・ POSレジシステム導入による在庫管理の短縮 ・ リフト付き特殊車両の導入による送迎時間の短縮
経営コンサルティング	国家資格者による、顧客回転率の向上を目的とした業務フロー見直し
その他	店舗改装による配膳時間の短縮

(3) 助成上限額

コース区分	事業場内最低賃金の引き上げ額	引き上げる労働者数	助成上限額	
			右記以外の事業者	事業場規模30人未満の事業者
30円コース	30円以上	1人	30万円	60万円
		2～3人	50万円	90万円
		4～6人	70万円	100万円
		7人以上	100万円	120万円
		10人以上※	120万円	130万円
45円コース	45円以上	1人	45万円	80万円
		2～3人	70万円	110万円
		4～6人	100万円	140万円
		7人以上	150万円	160万円
		10人以上※	180万円	180万円

(4) 助成率

900円未満	9/10
900円以上 950円未満	4/5 (9/10)
950円以上	3/4 (4/5)

※60円コース、90円コースもあります。

4

企業経営情報レポート

生産性を向上させた中小企業の取り組み事例

■ ICTを活用した工事で、生産性向上と働き方改革を実現したA社

【業種】建設業

【所在地】群馬県太田市

【資本金】3億7,188万円

【社員数】236名

【創業】1940年

(1) 背景・取り組み内容

建設業のA社は、人財確保を積極的に図っていく一方で、作業を効率化し、働きやすい環境をつくり社員満足度を向上させる必要がありました。

この時、国土交通省は「i-Construction」を掲げ、「ICTの全面的な活用」等を建設現場に導入することによって、生産性向上を図り、もっと魅力のある建設現場を目指す取り組みを推進していました。そこで、計測が困難な場所でも高精度なデータ取得が可能なドローンや衛星測位システムを活用した建設機械を導入しました。

(2) 効果

ドローンの導入で効率的なデータ収集が可能となり、測量時間は従来の5分の1に短縮できました。また、その測量情報を建設機械のコンピューターに取り込み、半自動で工事を施工することで工期短縮が可能となり、現場社員の週休2日の実現につながりました。

この取り組みの成功のポイントは、工期の短縮など、ただ単に効率化を目指すのではなく、効率化された時間を社員に還元することを目指した働き方改革を積極的に取り組んだ結果であるといえます。

■ A社の取り組み成功のポイント

- 国が掲げていたICTの活用を積極的に推し進めた
- 工事現場にドローン、衛星測位システムを活用した建設機械を導入した
- ただ単に効率化を目指すのではなく、効率化された時間を社員に還元することを目指した

出所：A社ホームページより



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:経営分析 > サブジャンル:実数分析

実数分析の種類

実数分析には どのような種類がありますか？

実数分析は、売上高や営業利益といった、決算数値の実額をそのまま活用します。よく使われる例として時系列分析があります。

例えば自社の売上高がこの3期でどのように推移しているか、という分析が挙げられます。

また、コストが前年に比較してどれだけ増加したかといった前年差や、予算との比較を示す予算差などがあります。実数分析は、自社における時系列分析や、比較的規模の同等な他社との比較をする場合に便利です。

実額がそのまま分析結果として表示されますので、イメージがしやすいというメリットもあります。一方で、規模が異なる他社との比較にはあまり適していません。売上高や営業利益がどれだけ多いか少ないかといった状況を把握するには実数分析で十分にできますが、なぜ多いのか、なぜ少ないのかという原因を掘り下げるには実数分析では困難です。

販管費の一つ一つの科目の大小を比較しても、今ひとつピンとこないのが実態です。

このように、実数分析は分析が容易である反面、分析が有効である場面は限られているという特徴があります。

■実数分析の種類

実数分析の代表的な例としては、増収増益といったマクロの業績を時系列で比較する場合や、原価差異分析、経常収支分析、キャッシュフロー分析などがあります。

また、貸借対照表についても実数分析が必要です。貸借対照表は一時点の「残高」であり、残高がどのように変化したかという視点で分析します。

(1) 企業全体に関する実数分析

- ① 増収増益／増収減益／減収増益／減収減益
- ② 総資本の増減
- ③ キャッシュフローの変化

(2) 損益計算書に関する実数分析

- ① 売上高の変化
- ② 売上総利益の変化
- ③ 人件費の変化
- ④ 営業利益の変化、など

(3) 貸借対照表に関する実数分析

- ① 現預金残高の増減
- ② 借入金が増減
- ③ 株主資本の増減
- ④ 有形固定資産の増減など

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:実数分析

実数分析の活用

**実数分析は
どのように活用すればよいでしょうか。**

まずは売上高と利益について前年からどう変化したかを掴み、その上でポイントを絞って掘り下げた分析をすることが必要です。

決算書に表わされる経営データは、自社の客観的経営力を示します。

それは、過去の努力度、経営適応度を如実に表わしたものです。経営成績を大別すると、増収増益、増収減益、減収増益、減収減益の4つのパターンからなり、その大枠から何を読み取るかが実数分析のスタートになります。

もし、増収増益であるならば、自社には魅力的な商品・サービスがある、販売体制が良い、などの要因があるはずです。

また、減収減益の場合には、これまでの経営の取り組みに何らかの問題点を抱えている結果であり、必ずどこかバランスを崩している点があるはず。決算書分析で経営特性をつかむことにより、問題点を明らかにし、何を改善すべきかが見えてくるのです。

また、売上高についても、細分化して時系列を見る必要があります。

自社の売上高や、特定の部門・商品群などの売上高について、過去からの推移を分析します。データを時系列に並べ、期間比較することにより、その指標が上昇傾向にあるのかそれとも下降傾向にあるのかのトレンドをとらえます。

そのトレンドを見る中で特に注意することは、急激な変動がないかということです。

急激な変動には、必ず理由が存在します。何故そうなったのか、その原因を探る必要があります。そして納得できるような答えが見つかるまで確かめることが大事なのです。

例えば、売上が下図のような上昇トレンドの場合などでも、2年前の数値の急激な変動には、原因があるはず。原因があるはず。原因があるはず。

この原因がある商品やサービスの不具合から引き起こされたものだとすると、現状の上昇トレンドにおいても決して油断できないことになります。冷静にトレンドを分析すると、過去に打った様々な手立てもどのように結果に反映されたかが良くわかります。その結果には、ヒントも隠されているのです。

