

週刊 企業経営

WEB MAGAZINE マガジン



発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年2月24日号

中国経済の見通し
注目される4つの視点と今後の行方

経済・金融フラッシュ 2012年2月22日号

タイ 10-12 月期GDP: 前年同期比▲9.0%
～大洪水は当初の予想以上に深刻

2

経営TOPICS

統計調査資料

個人企業経済調査
平成 23 年 10～12 月期結果(確報)

3

経営情報レポート

慢性不況を乗り越えるための
中小企業の資金調達の実務

4

経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:プロジェクトマネジメント
プロジェクトチーム内におけるコミュニケーションの重要性
プロジェクト遂行時におけるリスクマネジメントの方法

中国経済の見通し 注目される4つの視点と今後の行方

要旨

- 2011年の中国の経済成長率は9.2%増で、前年に比べて1.2ポイント減速した。また、11年は期を追う毎に成長率が鈍化し、10-12月期は前年同期比8.9%増と、2年半ぶりに9%を下回るなど、中国経済は高位ながらも緩やかな減速過程を辿っている。
- 第一の注目点は、欧州危機の輸出への影響である。当研究所の試算では、欧州の2012年の成長率がほぼゼロに落ち込んでも中国の成長率に与える影響は▲0.6ポイントに留まるが、欧州危機が深刻化し米国にも波及すると、影響は▲2ポイント程度に拡大する。
- 第二の注目点は、住宅バブル退治の行方である。中国政府の住宅価格抑制スタンスは予想より堅固で、バブル化した価格を「合理的なものに戻す」としているため、この「値幅調整」にメ
- ドが立つまでは、金融緩和の本格化や大型の財政出動は考えづらい。
- 第三の注目点は、再浮上したインフレ懸念の行方である。中東情勢の緊張や日米欧の金融緩和を背景に、原油価格が高騰し、その他の商品にも波及し始めている。今後の消費者物価は、昨年後半の下ぶれの影響が残る当面は低下トレンドが続くものの、景気が底打ちする今年冬以降には再び上昇トレンドになる可能性が高いと予想している。
- 以上から、2012年の経済成長率は8.7%、2013年は9.2%と予想する。リスクシナリオとしては欧州危機の深刻化を挙げているが、その場合は経済政策を景気刺激型に転換するとみていることから、リスクシナリオでも経済成長率は8%を割れる程度と予想する。

経済予測表

	単位	2011年	2012年	2013年
		(実績)	(予測)	(予測)
実質GDP	前年比、%	9.2	8.7	9.2
最終消費	寄与度、%	4.8	4.8	4.6
総資本形成	寄与度、%	5.0	4.5	4.6
純輸出	寄与度、%	▲0.5	▲0.6	0.0
消費者物価	前年比、%	5.4	3.4	4.1

中国の経済成長率



タイ 10-12 月期GDP: 前年同期比▲9.0%

～大洪水は当初の予想以上に深刻

要旨

1 洪水被害は当初の予想以上に深刻

タイの国家経済社会開発委員会事務局（NESDB）は2月20日に2011年10-12月期の国内総生産（GDP）を公表した。実質GDP成長率は前年同期比（原系列）で▲9.0%となり、2011年後半に発生した大洪水の影響により成長が大幅に悪化した（7-9月期は同+3.7%）。この結果、2011年通年では前年比+0.1%となり、ほぼゼロ成長となった。また、10-12月期の成長は前期比年率で▲10.7%であった。

通年でほぼゼロ成長という結果は、昨年後半から今年前半に予想されていた数値より悪く、洪水被害が予想以上に深刻だったことを端的に示す結果となった。

現在、復旧も順調に進んでいる

大洪水が経済活動に与えた影響は当初の予想以上であったが、現在では順調に回復が進んでいる。鉱工業生産指数を見ると、洪水が生産活動に最も影響を与えたのは昨年11月であり、11月の鉱工業生産は前年同期比▲47.2%と、前年の約半分の生産量であった。12月も低迷しているものの、前年同月比で▲25.8%まで回復しており、前月比では+37.9%となり回復軌道に乗っていると言える。

現在のところ、洪水被害から順調に復旧が進んでいるタイ経済ではあるが、タイはもともと輸出主導型の経済であり、外需の環境は先進国の景気減速により厳しい状況である。2012年以降は、こうした産業がどこまで生産を回復できるかについて、しばらく様子を見ていく必要がある。

タイの鉱工業生産指数（品目別）

品目	(ウエイト)	2011年 (%)					
		7月	8月	9月	10月	11月	12月
総合(季節調整済、前月比)	(100.0)	▲ 4.1	5.8	▲ 4.1	▲ 29.5	▲ 23.5	37.9
総合(原系列、前年同期比)	(100.0)	▲ 0.7	6.8	▲ 0.3	▲ 30.1	▲ 47.2	▲ 25.8
飲食製品	(15.5)	6.1	9.2	15.6	▲ 5.7	1.8	9.0
ラジオ・テレビ・通信機器	(10.7)	▲ 14.3	▲ 13.6	▲ 10.4	▲ 46.1	▲ 73.0	▲ 56.9
石油精製	(10.4)	2.3	4.5	▲ 8.0	▲ 17.4	▲ 10.3	3.3
家具など	(7.5)	6.4	13.8	6.2	▲ 20.0	▲ 21.9	17.8
織物	(7.3)	▲ 20.1	▲ 24.7	▲ 25.4	▲ 35.0	▲ 46.5	▲ 34.0
事務用機器	(7.2)	6.1	17.3	▲ 6.9	▲ 32.4	▲ 77.2	▲ 55.7
(うちHDD)	(4.6)	(6.4)	(17.8)	(▲ 6.6)	(▲ 32.2)	(▲ 77.1)	(▲ 55.7)
衣類	(7.1)	▲ 32.6	▲ 23.0	▲ 23.6	▲ 31.0	▲ 34.4	▲ 15.9
輸送用機械	(5.4)	0.0	15.5	28.2	▲ 66.1	▲ 84.0	▲ 30.4
非金属製品	(4.8)	3.6	7.6	3.3	▲ 7.1	▲ 11.5	▲ 1.8
化学製品	(4.4)	▲ 6.8	▲ 1.6	▲ 0.6	▲ 19.7	▲ 16.5	11.7
革製品	(4.2)	▲ 1.9	1.5	▲ 7.0	▲ 31.8	▲ 36.0	▲ 27.7
ゴム・プラスチック製品	(4.0)	3.6	13.3	10.2	▲ 1.9	▲ 9.4	▲ 8.0

(注) ウエイトで4%以上の産業のみ記載 (資料) O I E

個人企業経済調査

平成 23 年 10～12 月期結果(確報)

結果の要約

1 今期(平成 23 年 10～12 月期)の売上高及び営業利益

● 1 事業所当たりの売上高

「製造業」は4期連続、「卸売業、小売業」は5期ぶり、「宿泊業、飲食サービス業」は2期ぶり、「サービス業」は11期連続で前年同期に比べ減少。

● 1 事業所当たりの営業利益

「製造業」は2期連続、「卸売業、小売業」は3期連続、「宿泊業、飲食サービス業」は3期ぶりに前年同期に比べ減少。「サービス業」は、6期ぶりに前年同期に比べ増加。

	売上高		営業利益	
	実数 (千円)	対前年同期比 (%)	実数 (千円)	対前年同期比 (%)
製造業	2,364	-10.0	674	-4.4
卸売業、小売業	4,477	-2.0	447	-17.8
宿泊業、飲食サービス業	2,113	-8.0	400	-6.5
サービス業	1,301	-1.9	505	-7.0

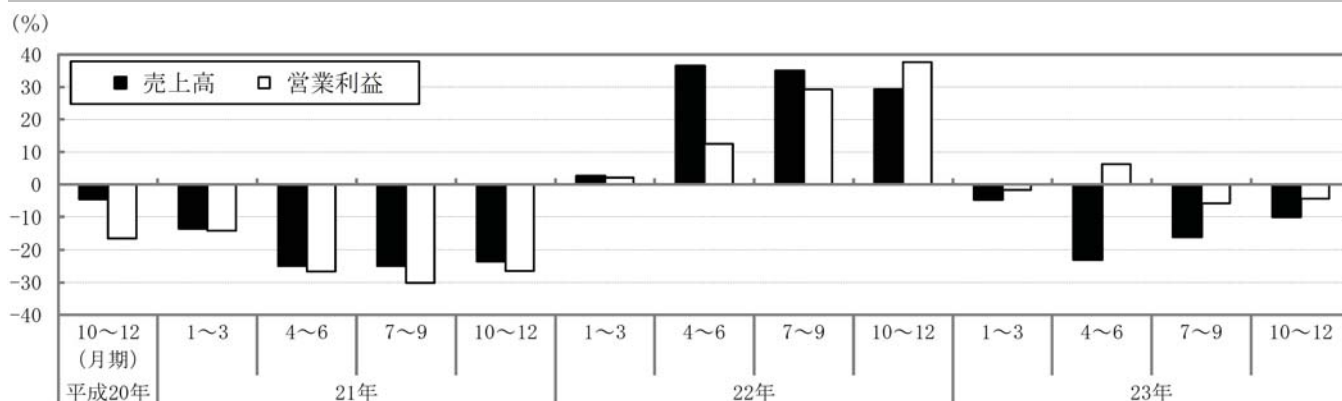
※前年同期：平成 22 年 10～12 月期

2 売上高及び営業利益の対前年同期比の推移

(1) 製造業

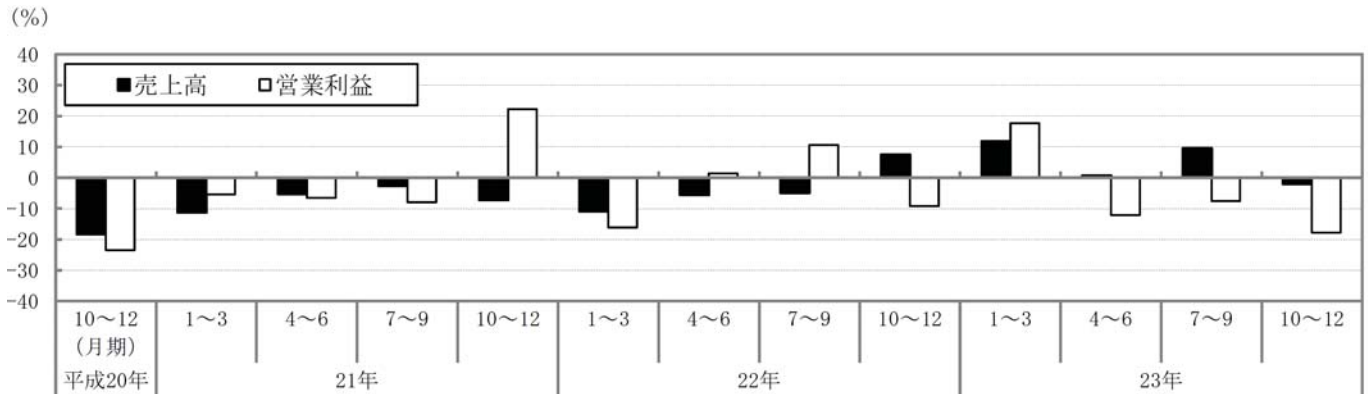
● 1 事業所当たりの売上高は、平成 23 年 1～3 月期以来、4 期連続で減少。

● 1 事業所当たりの営業利益は、平成 23 年 7～9 月期以来、2 期連続で減少。



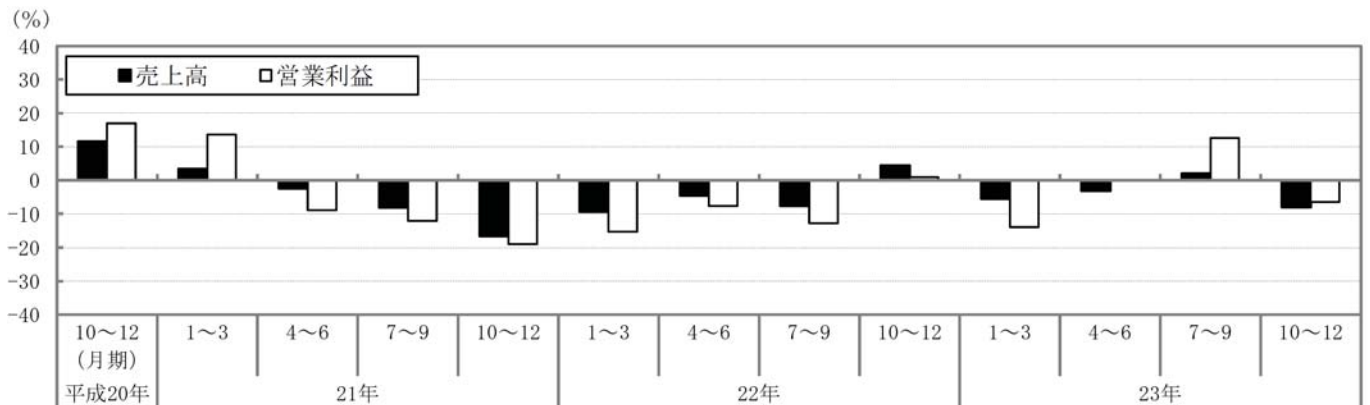
(2) 卸売業, 小売業

- 1事業所当たりの売上高は, 平成22年7~9月期以来, 5期ぶりに減少。
- 1事業所当たりの営業利益は, 平成23年4~6月期以来, 3期連続で減少。



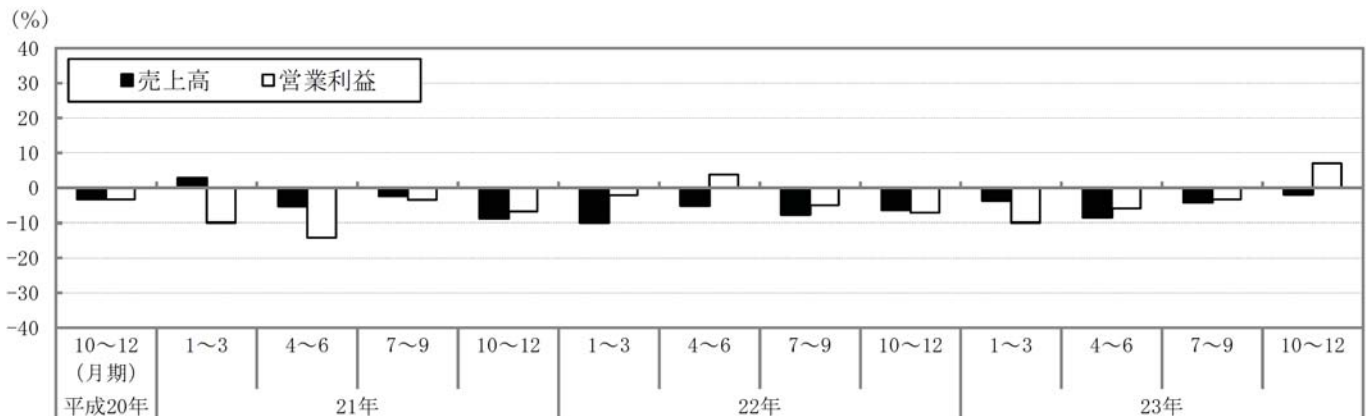
(3) 宿泊業, 飲食サービス業

- 1事業所当たりの売上高は, 平成23年4~6月期以来, 2期ぶりに減少。
- 1事業所当たりの営業利益は, 平成23年1~3月期以来, 3期ぶりに減少。



(4) サービス業

- 1事業所当たりの売上高は, 平成21年4~6月期以来, 11期連続で減少。
- 1事業所当たりの営業利益は, 平成22年4~6月期以来, 6期ぶりに増加。



結果の概要

3 今期の個人企業(個人経営の事業所)の業況判断DI

①今期の業況判断

今期(平成23年10~12月期)の業況判断DIは(-)67.8で、前期(平成23年7~9月期)(-71.8)に比べ、4.0ポイントの改善。

②来期の見通し

来期(平成24年1~3月期)の業況見通しDIは(-)69.7で、今期の業況判断(-67.8)に比べ、1.9ポイントの改善の見通し。

図1 業況判断DIの推移



4 今期の売上高及び営業利益

① 今期の1事業所当たりの売上高は、

- 「製造業」は236万4000円で、前年同期に比べ、10.0%の減少
- 「卸売業、小売業」は447万7000円で、前年同期に比べ、2.0%の減少
- 「宿泊業、飲食サービス業」は211万3000円で、前年同期に比べ、8.0%の減少
- 「サービス業」は130万1000円で、前年同期に比べ、1.9%の減少

② 今期の1事業所当たりの営業利益は、

- 「製造業」は67万4000円で、前年同期に比べ、4.4%の減少
- 「卸売業、小売業」は44万7000円で、前年同期に比べ、17.8%の減少
- 「宿泊業、飲食サービス業」は40万円で、前年同期に比べ、6.5%の増加
- 「サービス業」は50万5000円で、前年同期に比べ、7.0%の減少

慢性不況を乗り越えるための 中小企業の資金調達の実務

ポイント

- 1 中小企業の資金調達を取り巻く環境変化
.....
- 2 公庫融資を活用した資金調達
.....
- 3 制度融資の概要と活用ポイント
.....
- 4 銀行融資の種類と特徴
.....
- 5 少人数私募債発行の実務
.....
- 6 助成金制度を活用する
.....

1 中小企業の資金調達を取り巻く環境変化

■ 1 サブプライムローン、リーマンショック後の概況

サブプライムローン問題、リーマンショックの余波で「百年に一度の大不況」という言葉が定着して久しくなりました。そして、その影響を最も受けているのが、中小企業であることはいうまでもありません。しかし、日本経済の根幹が危ういこの時期、金融機関の融資姿勢はITバブルが崩壊した2001年に比べ、改善しているという声も聞かれます。借り手保護のスタンスを打ち出す金融機関が増えている理由には、景気回復を喫緊の課題とする行政の方向性に加え、当時の苦い教訓があるのかもしれませんが。

つまり、突然の貸し渋り・貸し剥がしに遭った多くの企業が、資金繰りの目途が立たなくなり、倒産寸前に追い込まれたことを受け、政府・金融庁やマスコミから批判が巻き起こったことは記憶に新しいところ、取引先からクレームが出ることは、金融機関にとって大きな痛手であるわけです。

さらに行政の動きは、借り手尊重の方向に向いています。2009年12月、難航を極めた中小企業金融円滑化法が成立しました。2008年11月の「金融検査マニュアルの改訂」の延長線上に落ち着いたことで、実効性や限界が議論の焦点となっていますが、本質的には「融資の返済条件変更や借り換えへ努力を求める」とあるように、金融機関への努力を促すことが前提となっています。こう考えると、日本経済の根幹を支える中小企業の資金調達に関しては「時代背景をそのままに」というほど厳しいものではないのかもしれませんが。

■ 2 厳格化する格付け評価・審査の基準

金融機関が融資判断をするとき、まず基準となるのが「金融検査マニュアル」に従った企業の格付け評価です。バブル崩壊以降の10年間で、その運営方法は様変わりしましたが、これは同マニュアルによって審査基準が変わったことによるものです。銀行はここに示された「債務者区分」や「信用格付」による厳格な「資産査定」を行うようになっています。

金融機関も営利企業ですから、貸出金利が十分に取れないところへ貸出を集中させることが難しいのは事実です。実際、金融機関自身、財務報告の健全性や透明性をアピールする目的で、格付けを厳しく行う流れは起こっています。

ということは、融資を獲得するためには、当然、債務者区分や格付けは一定以上のランクでなければなりません。債務者区分や信用格付のランクが低位だと、銀行融資を取り付けることはできず、格付けが企業の運命を左右すると言っても過言ではないのです。

格付け評価は、定量分析（財務分析）と定性分析の2つの過程を経て行われます。定量分析は直近の決算書から、経営の安全性・収益性・成長性・返済能力などを基準に、企業価値を判断します。定性分析は営業力や技術力など、企業の強みが主な判断材料となります。そのウエートは

定性分析に傾きつつあることは覚えておいて損はないかもしれません。

審査に話を移しますと、その内容は企業審査と事業審査の2つに分かれます。企業審査とは、貸出対象企業の企業力を判断するもので、順調な収益状況が見込まれるか否かを判断するものです。裏を返すと、将来的に赤字が出るか否かが、予測のポイントとなります。

一方、事業審査とは、仕入、賞与、納税、設備など、事業に関するキャッシュフローを把握するものです。こちらは企業の資金使途や返済財源の説明で、キャッシュフローが明確でないと審査が降りません。というのも、金融機関にとって融資とは、将来の入金までの「つなぎ」という考え方に基づいているからです。現在、どの企業もキャッシュ不足ですが、その点は金融機関も織り込み済みです。そのため、資金繰り予定表や経営計画などを明確にすることで、信用を勝ち取ることが、これから事業審査対策といえるでしょう。

■ 3 税理士・公認会計士との連携が資金調達を円滑に

融資を受けられるかどうかは、決算書の内容で決まるといっても過言ではありません。そして、ほとんどの中小企業の場合、その決算書を作成しているのが、税理士・公認会計士（以下、会計事務所）です。決算書を作成するにあたっては、2つの考え方があります。

● 税務署向け

「いかに税金を低く抑えるか」という節税を重視したもの

● 金融機関向け

「いかに銀行に評価されるか」という業績を重視したもの

両者はまったく違う立場を取っています。前者は税金を低く抑えるため「利益を低くする」ことを、後者は銀行に評価されるために「利益を高くする」ことを目的としています。

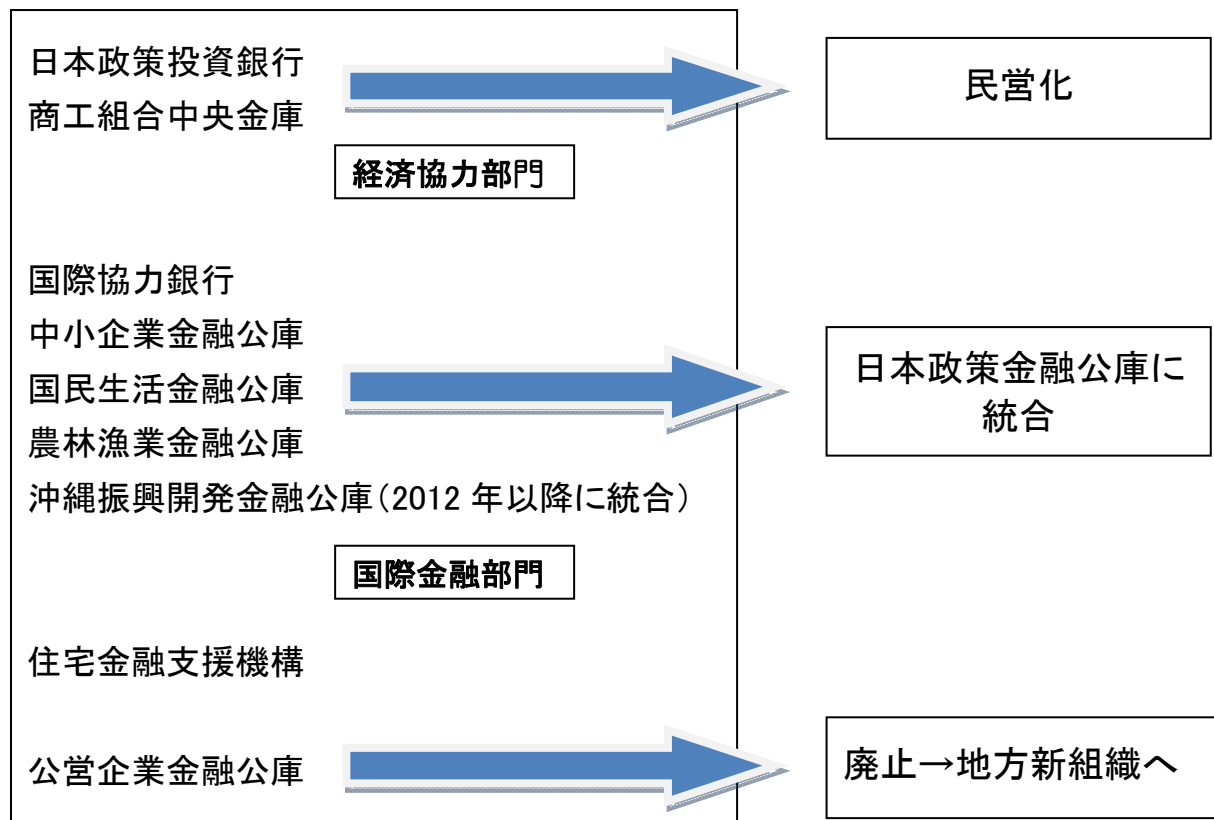
そして、企業によって、資金調達のサイクルや融資額は異なりますから、一社一社に適した決算書を作成することが、会計事務所の仕事であるといえます。さらにいうなら、会計事務所には、業績や事業環境の変化を見極め、どちらを優先させるかを判断できるバランス感覚を求めたいところです。融資に必要なのは銀行の評価ですから、企業と銀行の關係に精通した後者に長けた人物が適材といえるかもしれません。

現在、会計事務所業界では、中小企業会計指針の普及に力を注いでいます。これは減損会計・時価会計に準拠した決算報告を行う基準です。中小企業においては、決算書の作成に当たり、これにならうことが推奨されています。その理由は、この指針に基づいた決算書や財務報告を導入することが、金融機関の信用格付けを上げることににつながるからです。というのも、金融機関の審査は、「B I S規制」や「金融検査マニュアル」に準じており、その拠りどころは減損会計・時価会計の実態バランスシートに統一されています。そして、これによって企業実態を把握しているという背景があるのです。

2 公庫融資を活用した資金調達

■ 1 政府系金融機関の理念は中小企業の健全育成

融資を依頼しやすい金融機関として、公庫を頭に浮かべる中小企業経営者は多いかもしれませんが、中小企業にとってありがたいことは、日本の政策目標として、中小企業の健全育成が掲げられていることです。この政策目標を達成するため、政府系金融機関はこれまで9機関が機能してきましたが、2008年10月、以下のように大幅な再編が行われました。



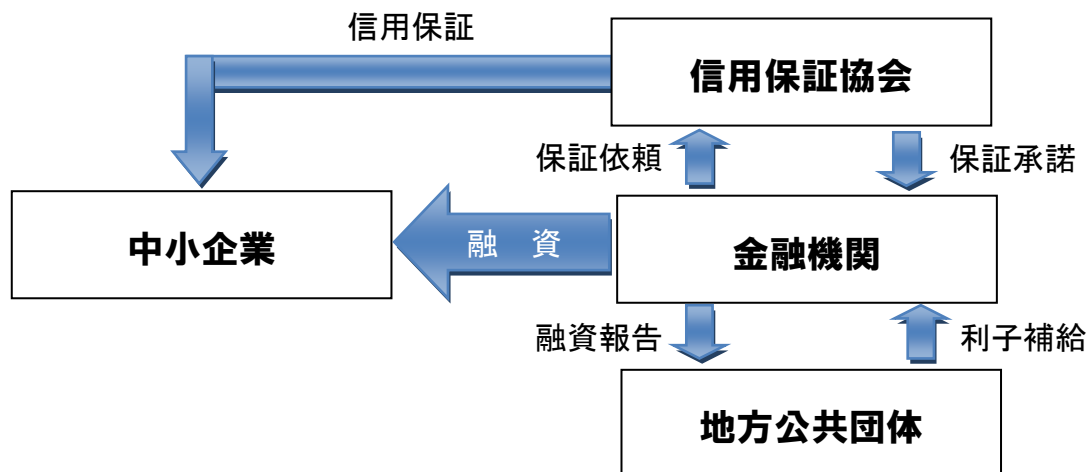
中小企業の利用頻度が高かったのは、民営化された商工組合中央金庫と旧中小企業金融公庫、旧国民生活金融公庫でした。いずれも中小零細企業や個人事業主を対象とし、創業期や再生期の企業に対する融資を行っています。民営化あるいは、メガバンクとして生まれ変わった後も、引き続きそれまでの方針が貫かれています。

政府系金融機関を上手に使うコツとして、「政策目的」に沿った融資相談を持ちかけることが重要になります。例えば、「創業支援に必要な資金を低利で融資する」、「先進的な技術を駆使する事業について支援する」などは、代表的な政策目的です。そのため、これらに沿った相談であれば、資金調達はスムーズに行われるはずですが、かけ離れた申し込みに対しては、融資が行われづらい実情があります。従って自社の業務が政策目的に合致するかどうかの確認を行い、担当者に目的に沿っていることをアピールすることで、説明に説得力を持たせることが肝要です。民間から断られても、政府系の審査は通るといった事例も耳にしますから、公的融資の意義は今後さらに大きくなるでしょう。

3 制度融資の概要と活用ポイント

■ 1 制度融資とは

制度融資とは、各種自治体が定めた条件に基づき、中小企業が事業に必要な資金を円滑に調達できるよう支援するものです。国や県、市が、定型の融資制度を設定することになっており、多少の差異はありますが、その仕組みは概ね以下のように整理できます。



このように、制度融資の特徴は信用保証協会の信用保証を受けることによって、金融機関からの融資が円滑に進む点にあります。地方公共団体は金融機関に対し利子補給をするため、地方公共団体が定める低利な利率で融資を受けることができ、何より固定金利であることが、最大のメリットといってよいでしょう。

■ 2 信用保証協会

事業資金を金融機関から調達する際、担保力や信用力が不足していると希望額に届かないことや融資そのものを断られてしまうケースが多々あります。このような場合、金融機関に対して、借入債務を保証し、事業資金の調達の円滑化を図ることが、信用保証協会の役割です。

信用保証協会の対象とする資金の用途は、運転資金と設備資金に限られ、債務保証を行う主な金融機関は一般金融機関です。保証期間は10年で、不動産を担保とする場合に限り、設備資金20年以内、運転資金15年以内の長期融資を受けることが可能です。

保証限度額については、普通保証が2億円、これに無担保保証8,000万円を加えた2億8,000万円が上限になります。事業が複数の地域にまたがっている場合は、複数の信用保証協会から保証を得ることが可能ですが、全国に52ある信用保証協会は共通の信用保険に加入しており、複数の信用保証協会で設定された枠は合算されることになるので、この点については留意が必要です。

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクトチーム内におけるコミュニケーションの重要性 プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください



プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合も少なくありません。相手に伝えたことが正しく理解されているかということ、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているかどうかにも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。

問題の対処方法とその結果		当方	先方
対決・対峙	当事者同士が相対して解決の道を探る	Win	Win
妥協	折衷案を落としどころにする	?	?
鎮静	一時的に目をつぶり争いを小さく扱う	Lose	Lose
強制	上司命令などで強制的に解決する	Win	Lose
撤退	状況が消え去る・好転するのを待つ	Lose	Lose

この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ただし、実際のプロジェクト運営の場では対立の構図は様々であり、すべて「対決・対峙」のスタンスで臨むことは不可能です。しかし、どのような場合でも上記のフレームを念頭に置いた上で、臨機応変に対処することの方がむしろ重要です。そしてこれはプロジェクトのみならず、様々なビジネスの場においても応用できます。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクト遂行時におけるリスクマネジメントの方法 プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法について教えてください



リスクとは既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、次のような事前予防的なマネジメントをいいます。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかしプロジェクトマネージャーは万能ではありませんし、本人不在時のリスクマネジメントができなくなってしまいます。

重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。

可視的に整理するためには、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。

リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせる行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されていますので、洗い出されたリスクがどのレベルに該当するのかを整理するのに活用し、具体的な対応を検討していきます。

