

週刊 企業経営

MAGAZINE



WEB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 2014年2月28日号「新興国・地域からの資金引き揚げ」と
警戒すべきリスク**経済・金融フラッシュ 2014年2月25日号**中国経済:2014年1月の住宅価格:
～中古住宅の下落は温州市を含む13都市に拡大

2 経営TOPICS

統計調査資料労働力調査(基本集計):
平成26年1月分(速報)

3 経営情報レポート

売れる秘訣は顧客から学ぶこと
売れる商品・サービス作りのポイント

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:組織形態リストラクチャリングとリエンジニアリング
「事業部制組織」の概要

「新興国・地域からの資金引き揚げ」と警戒すべきリスク

要旨

1 (二極化するアジア新興国・地域の通貨)

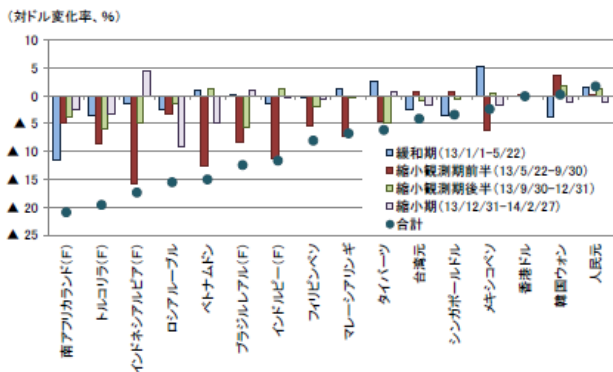
2013年5月22日、バーナンキFRB議長が議会証言で量的金融緩和策の縮小に言及したことを発端に、経常赤字の新興国・地域を中心に通貨への売り圧力が強まった。経常収支の赤字・黒字による選別色が大きいことに加え、下落時期が議会証言後から9月ごろに集中していることが挙げられる。実際に量的緩和の縮小が開始されたのは年明けからであるが、今年の通貨下落幅は以前ほど強くない。新興国・地域において積極的に利上げなど通貨下落への防衛策を実施しており、また市場が議会証言後の短期間で量的緩和縮小というイベントの大部分を折り込み、G20などを経て先行きにおける量的緩和の段階的縮小というシナリオの確実

性が高まったため、極端な変動が起きにくくなったという背景があると見られる。

2 (国内金融市場の動向)

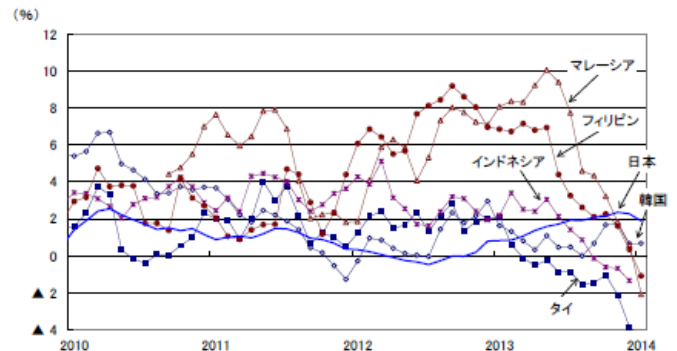
国際収支ではなく金融市場に限った動向を振り返りたい。国際収支における証券投資の動向は、国によってバラツキが目立っていたが、金融市場では、いずれの国・地域でも大きな変化が生じていることが分かる。実際、少なくとも外国人投資家の動向を公表している主要なアジア新興国・地域の金融市場においては、米国の量的緩和、特に第三弾後に外国人投資家の売買が急増し、また継続的に買い越しが続いていたことがはっきりと読み取れる。外国人投資家の買いが、この時期における新興国・地域の株価上昇の一翼を担ってきたことは論をまたないだろう。

新興国・地域の為替相場



(資料) Datastream

外国人投資家の買越比率



(注) (外国人投資家の買い-売り) / (外国人投資家の買い+売り)。12カ月移動平均の値。
(資料) CEIC

中国経済：2014年1月の住宅価格

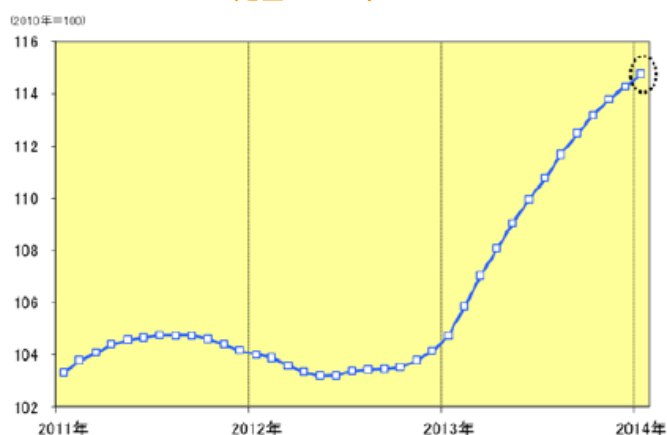
～中古住宅の下落は温州市を含む13都市に拡大

要旨

1 1月の値動き

2月24日(月)、中国国家统计局は2014年1月の70大中都市住宅販売価格変動状況を発表した。新築商品住宅の価格は1月も前月より上昇、2010年を基準(=100)とした指数は70都市平均で最高値を更新した。但し、前月比の上昇率は70都市平均で0.40%上昇(年率換算では約4.9%)と、都市住民一人あたり可処分所得の伸び(2013年は名目で前年比9.7%増、実質で同7.0%増)を下回ってきている。2013年春に打ち出された「国五条」と呼ばれる不動産規制強化策や、10月以降に北京市などの都市で実施された2軒目の住宅購入に対する頭金比率の引き上げ、1軒目購入向けの優遇金利の停止などが影響したものと思われる。

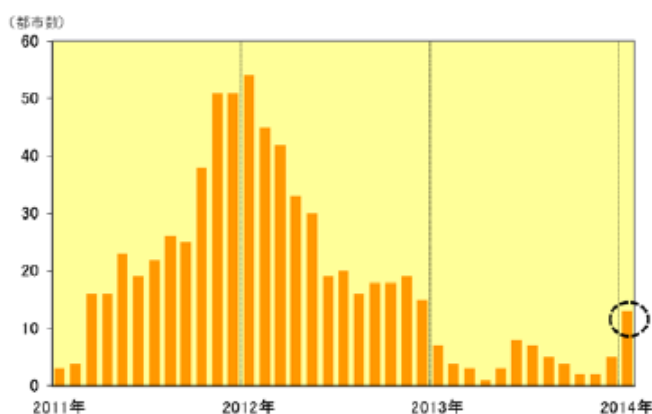
新築商品住宅価格
(除く保障性住宅、70都市平均)
定基2010年=100



(資料) CEIC (中国国家统计局) のデータを元に
ニッセイ基礎研究所で計算した数値

一方、中古住宅市場を見ると、温州市では1月に前月比1.9%下落と12月の同1.8%下落からさらに下落スピードを速めた。70都市の中で前月よりも下落した都市数は13となり、12月の5都市から8つ増えた。温州市を除くと最も下落率が大きかった大理市(雲南省)でも同0.3%下落とまだ小幅に留まっているものの、前回指摘した地域的な広がりも現実のものとなりつつある。

中古住宅価格、前月比で下落した都市数



(資料) CEIC (中国国家统计局) のデータを元に
ニッセイ基礎研究所で計算した数値

2 今後の注目点

以上のように1月の値動きを見ると過度に速い住宅価格の上昇は収まりつつあるものの、温州市の下落には歯止めが掛からず地域的な広がりも出てきていることから、今後は高過ぎず大幅下落もない適度な上昇ピッチへのソフトランディングが実現できるか否かが注目される。

労働力調査(基本集計)

平成26年1月分(速報)

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は 6262 万人。
前年同月に比べ 34 万人の増加。
13 か月連続の増加
- 雇用者数は 5548 万人。
前年同月に比べ 46 万人の増加
- 正規の職員・従業員数は 3242 万人。
前年同月に比べ 94 万人の減少。
非正規の職員・従業員数は 1956 万人。
前年同月に比べ 133 万人の増加
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、
「卸売業、小売業」、「サービス業（他に分類
されないもの）」などが増加

【就業率】

- 就業率は 56.5%。前年同月に比べ
0.3 ポイントの上昇

【完全失業者】

- 完全失業者数は 238 万人。前年同月に
比べ 35 万人の減少。44 か月連続の減少
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先や
事業の都合による離職」が 14 万人の減少。
「自発的な離職（自己都合）」が 10 万人の減少

【完全失業率】

- 完全失業率（季節調整値）は 3.7%。前月と同率

【非労働力人口】

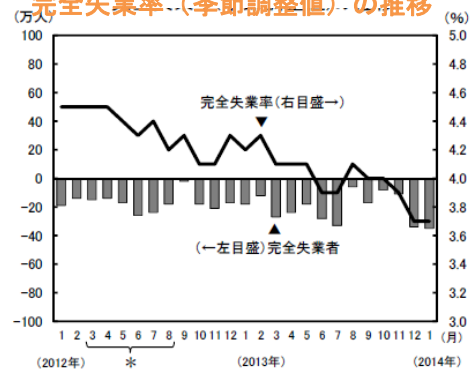
- 非労働力人口は 4579 万人。前年同月に比べ
4 万人の減少。13 か月連続の減少

原 数 値	実数 (万人、%)	対前年同月増減 (万人、ポイント)			
		1月	12月	11月	10月
就業者	6262	34	91	74	45
自営業主・家族従業者	686	-16	-3	12	-13
雇用者	5548	46	93	60	50
（雇用形態別）					
正規の職員・従業員	3242	-94
非正規の職員・従業員	1956	133
パート	942	37
アルバイト	403	39
労働者派遣事業所の派遣社員	113	-8
契約社員	295	49
嘱託	120	16
その他	83	0
（主な産業別就業者）					
農業、林業	167	-4	1	-12	1
建設業	491	-7	-1	-6	-3
製造業	1023	4	18	-3	-21
情報通信業	196	4	-10	5	4
運輸業、郵便業	338	-9	9	3	8
卸売業、小売業	1069	29	18	24	25
学術研究、専門・技術サービス業	220	9	-4	-21	-20
宿泊業、飲食サービス業	378	-12	3	13	16
生活関連サービス業、娯楽業	233	0	-1	6	8
教育、学習支援業	306	-1	8	5	-8
医療、福祉	745	-1	18	35	17
サービス業（他に分類されないもの）	416	11	11	2	6
就業率	56.5	0.3	0.9	0.8	0.4
うち15～64歳	71.7	1.0	1.7	1.4	1.1
完全失業者	238	-35	-34	-11	-8
男	145	-27	-25	-9	-3
女	93	-8	-9	-1	-5
（求職理由別）					
定年又は雇用契約の満了	24	-6	-9	-2	-3
勤め先や事業の都合	55	-14	-20	-6	-1
自発的（自己都合）	86	-10	2	-4	-7
学卒未就職	9	-3	1	0	1
収入を得る必要が生じたから	36	1	-8	-2	1
その他	23	-5	-1	2	0
非労働力人口	4579	-4	-65	-72	-46

季節調整値	実 数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		1月	12月	11月	10月
完全失業率	3.7	0.0	-0.2	-0.1	0.0
男	3.9	0.0	-0.2	-0.2	0.0
女	3.5	0.0	-0.2	0.0	0.1

注) 2013年(平成25年)1月以降、労働者派遣事業所の派遣社員を派遣先の各産業に分類している。ただし、2013年1～12月における各産業の対前年同月増減を算出する際には、これらを補正した数値で比較している。

図1 完全失業者の対前年同月増減と完全失業率(季節調整値)の推移



* 2012年(平成24年)3～8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いた2011年3～8月と比較した参考値

1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は1万人(0.0%)の減少、非労働力人口は4万人(0.1%)の減少
- 15～64歳の労働力人口は35万人(0.6%)の減少、非労働力人口は79万人(3.8%)の減少
- 65歳以上の労働力人口は34万人(5.6%)の増加、非労働力人口は75万人(3.0%)の増加

表1 就業状態別人口

2014年 1月 (平成26年)	実数			対前年同月増減 (万人, %, ポイント)		
	男女計	男	女	男女計	男	女
15歳以上人口 総数	11084	5347	5736	-6	-4	-3
15～64歳	7856	3959	3897	-115	-56	-59
65歳以上	3227	1388	1839	108	52	57
労働力人口 総数	6501	3728	2773	-1	-25	25
15～64歳	5860	3336	2524	-35	-45	11
65歳以上	641	391	249	34	19	14
就業者 総数	6262	3583	2679	34	2	32
15～64歳	5636	3203	2433	1	-17	18
65歳以上	626	380	246	33	19	14
完全失業者 総数	238	145	93	-35	-27	-8
15～64歳	224	133	91	-35	-29	-7
65歳以上	15	12	3	1	1	0
非労働力人口 総数	4579	1617	2961	-4	22	-28
15～64歳	1993	621	1372	-79	-10	-69
65歳以上	2586	996	1590	75	32	43
労働力人口比率 総数	58.7	69.7	48.3	0.1	-0.4	0.4
15～64歳	74.6	84.3	64.8	0.6	0.1	1.3
65歳以上	19.9	28.2	13.5	0.4	0.4	0.3
就業率 総数	56.5	67.0	46.7	0.3	0.1	0.6
15～64歳	71.7	80.9	62.4	1.0	0.7	1.4
65歳以上	19.4	27.4	13.4	0.4	0.4	0.4

2 就業者の動向

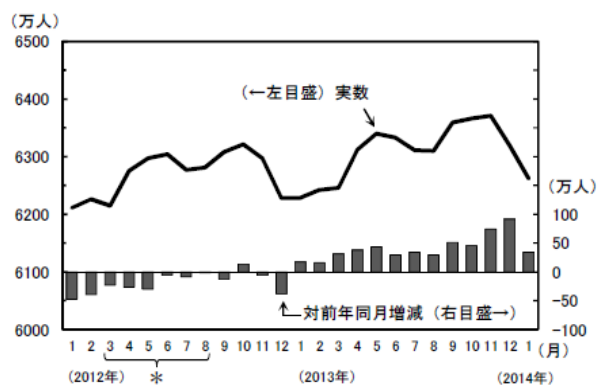
1 就業者数

- 就業者数は6262万人。
前年同月に比べ34万人(0.5%)の増加。
13か月連続の増加
男性は2万人の増加、女性は32万人の増加

表2 男女別就業者

2014年 1月 (平成26年)	実数	対前年 同月増減 (万人)
就業者	6262	34
男	3583	2
女	2679	32

図2 就業者の推移(男女計)

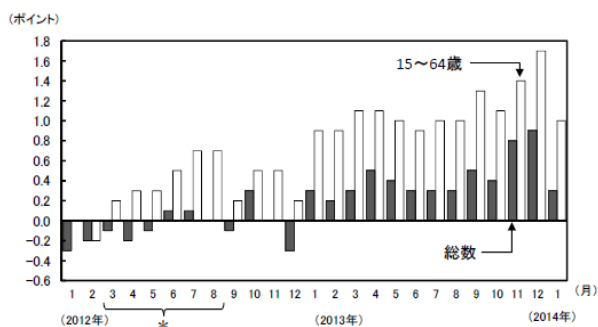


*2012年(平成24年)3～8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いた2011年3～8月と比較した参考値

2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.5%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇
 - 15~64歳の就業率は71.7%。前年同月に比べ1.0ポイントの上昇。
- 男性は80.9%。0.7ポイントの上昇。
女性は62.4%。1.4ポイントの上昇

図3 就業率の対前年同月ポイント差の推移



3 従業上の地位

- 自営業主・家族従業者数は686万人。前年同月に比べ16万人(2.3%)の減少
- 雇用者数は5548万人。前年同月に比べ46万人(0.8%)の増加。13か月連続の増加。
男性は3142万人。4万人の増加。
女性は2406万人。42万人の増加
- 非農林業雇用者数は5500万人。
常雇は5050万人
- 常雇のうち、無期の契約は3677万人。
有期の契約は1027万人

表3 従業上の地位別就業者

		(万人)	
2014年 1月 (平成26年)	実数	対前年 同月増減	
就業者	6262	34	
自営業主・家族従業者	686	-16	
雇用者	5548	46	
男	3142	4	
女	2406	42	
うち非農林業雇用者	5500	48	
常雇	5050	123	
無期の契約	3677	-35	
有期の契約	1027	142	
役員	345	16	
臨時雇	377	-62	
日雇	73	-13	

4 雇用形態

- 正規の職員・従業員は3242万人。前年同月に比べ、94万人(2.8%)の減少
- 非正規の職員・従業員は1956万人。前年同月に比べ、133万人(7.3%)の増加
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は37.6%

表5 主な産業別就業者・雇用者

2014年 1月 (平成26年)	(万人、%)								
	男女計			男			女		
	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合
役員を除く雇用者	5198	30	...	2878	-4	...	2320	34	...
正規の職員・従業員	3242	-94	62.4	2254	-46	78.3	988	-48	42.6
非正規の職員・従業員	1956	133	37.6	624	49	21.7	1332	84	57.4
パート	942	37	18.1	100	1	3.5	841	34	36.3
アルバイト	403	39	7.8	202	16	7.0	201	23	8.7
労働者派遣事業所の派遣社員	113	-8	2.2	46	0	1.6	67	-8	2.9
契約社員	295	49	5.7	156	21	5.4	139	28	6.0
嘱託	120	16	2.3	76	10	2.6	44	6	1.9
その他	83	0	1.6	44	1	1.5	39	-1	1.7

売れる秘訣は顧客から学ぶこと 売れる商品・サービス作りのポイント

ポイント

- 1 商品・サービスが売れるための条件とは
.....
- 2 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方
.....
- 3 調査結果の活用で売上アップに成功した事例
.....



■参考文献

- すぐに使える顧客満足度調査の進め方 三枝 利隆 著 生産性出版
- 売れる企画の作り方 竹中 謙礼 著 日本経済新聞社出版
- 顧客創造実践講座 宮永 博史 著 ファーストプレス出版

1 商品・サービスが売れるための条件とは

■ 商品寿命が短くなってきた時代

数年前までは、一つの商品がヒットすれば、何ヶ月、何年も通用してロングヒットとなるものが多く存在しました。実行した販促企画が当たれば、日程を延長しても、それは何日も効果を発揮し、同じような販促企画を一年間で何度繰り返しても、集客を保つことが可能でした。

ところが近年、商品そのものの寿命が非常に短くなってきました。

最大の理由は「情報量の増加」です。

数年前まではテレビや新聞などのメジャーなマスメディアでしか、顧客に情報を伝える手段はありませんでした。ある一定の情報量が顧客に向けて発信され、顧客はその情報の中から自分に必要な情報を見つけ出し、それに対してアクションを起こしていました。ところが「インターネット」というメディアの出現により、顧客に届く情報量も爆発的に増えました。

この結果、情報量の急増により、顧客側の選択肢が増え、一つの商品に執着する期間が短くなったといえます。顧客をグッと引き寄せるクオリティの高い商品を、顧客のニーズに合わせてタイムリーに展開していく、これが今の情報化社会に必要な「商品戦略」の考え方になります。じっくり時間をかけて考え、長期間に渡って商品戦略を展開するというのは、今日では通用しないといえます。

■ 顧客へのニーズ提供がリピート率向上につながる

「違う顧客に同じ商品、サービスを提供する」というやり方では、顧客獲得コストが増える一方、ビジネスとして軌道に乗せるのに非常に時間がかかります。

それよりも、できるだけ広告費を抑えて「同じ顧客に違う商品、サービスを提供する」という、全く正反対の戦略を構築しないと、いつまでたっても新規の顧客を集めるために高い広告費を出し続けなくてはなりません。それらの問題は、次の例のように

「顧客へのニーズ提供」によって、ある程度解決できます。

ニーズ提供の多さが、リピート率を向上させる

通常、アイスクリームは夏にしか売れないものだが……

- 1月 暖房の効いた中でアイスを食べると美味しいですよ
- 2月 バレンタインにチョコアイスはいかがですか？
- 3月 ホワイトデーのお返しにアイスクャンディーはいかがですか？
- 4月 お花見のデザートにアイスはいかがですか？
- 5月 母の日にアイスを贈ってみては？
- 6月 父の日にアイスをプレゼント！
- 7月 夏のお中元にアイスはいかがですか？
- 8月 お盆休みにアイスのお土産を！
- 9月 敬老の日に抹茶アイスはいかがですか？
- 10月 栗味のアイスはいかがですか？
- 11月 サツマイモのアイスができました！
- 12月 クリスマスはアイスのデザートで締めくくり

顧客へのニーズ提供が多ければ、1年中アイスクリームを購入するチャンスに顧客に提供することができます！

2 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方

■ 顧客満足要素とは

顧客満足要素としては、顧客自身の感じる価値というものをとらえていく必要があります。この顧客価値というものも、顧客から見た価値を把握すべきです。顧客満足要素と企業内の機能との関連を示すと以下の図の通りとなります。

		企業の主な機能									
		経営	営業	マーケティング	カスタマーサービス	トレーニング	物流	品質管理	製造	保守	開発
顧客満足要素	製品	●	●	●				●	●	●	●
	サービス		●		●	●			●	●	●
	心理的な影響	●	●	●	●	●					●
	価格	●	●	●					●	●	●
	販売	●	●	●	●	●					
	企業理念	●		●				●			●
	代理店	●	●	●			●	●	●	●	
	物流		●		●	●	●	●	●		

以上のように、社内の部門がどのような顧客満足要素に結びつくのかを把握した上で、社内活動に取り組む必要があるといえます。

■ 顧客調査の具体的な進め方「5つのステップ」

顧客調査は準備を含め5つのステップによって実践します。本事例では、製菓会社の製品Aに対する顧客調査を基に解説致します。



3 調査結果の活用で売上アップに成功した事例

■ 事例A: 製菓会社の場合

(1) 調査結果(サンプル): 仮説に対する結果

1. 製品Aは簡単に購入できたか？ また、なぜ購入できなかったのか？			
回答	回答率	回答	回答率
はい	40%	製品が置いていなかった	45%
いいえ	40%	見やすい場所に置いていなかった	50%
その他	20%	その他	5%

2. 商品の必要な情報は得られたか？	
回答	回答率
欲しい情報が得られた	33%
欲しい情報が得られなかった	60%
その他	7%

3. また、製品Aを購入したいと思うか？ 購入しない場合の理由？			
回答	回答率	回答	回答率
次も製品Aを購入したい	33%	他の製品類の方が安かった	55%
次は(も)Bを購入したい	53%	製品Aの味、品質	10%
次は(も)Cを購入したい	5%	その他	35%
その他	7%		
無回答	2%		

この結果、以下のような課題が抽出されました。

- ①商品が簡単に入手できない
- ②欲しい情報が得られない
- ③価格は競合と比較して高すぎるかもしれない

これらについて、各部門からは、“やはり”という反応もあるでしょうし、調査結果に対して疑問をもつこともあります。“やはり”という場合には、課題の認識はすでにあり、対応策も検討されているかもしれません。その場合には、それらの対応策を実施していきます。その対応策の第1ステップとして、それぞれの課題について、社内で現状のレベルを表す数値データを入手していきます

- ①商品が簡単に入手できない …… 現状の配荷店データ
- ②欲しい情報が得られない …… 営業テリトリーカバー率
- ③価格は競合と比較して高すぎるかもしれない …… 価格情報

競合との比較を示すデータが入手できれば、よりはっきりと比較することができます。これらのうち、具体的に改善計画を設定した場合、以下のような目標設定を行いました。

- 目指す改善効果は売上の 20%増加
- ルート開拓、物流整備の費用：〇〇万円
- 効果を測る数値データは価格低減、配荷店数、売上金額

(2)ビジネスを拡げるために改善プロジェクトチームを立ち上げる

上記のように大まかな改善の目標値や予算を決定した後、社内で改善プロジェクトを立ち上げて進めていきました。改善プロジェクトにて、課題の把握や改善目標を設定しますが、改善目標を達成するためには、課題をさらに分析していく必要があります。一番の阻害要因となっているものを探し出し、関連する要因を調査していく必要があります。課題を分析するには、「QC七つ道具」に代表される統計的な方法も含めて、様々な方法がありますので、状況に合わせて適切なものを選択していきます。

(3)優先順位付けをする

定めた改善計画書に従って、改善活動を進めました。行うべき内容を詳細に定めて実施し、定期的にプロジェクトのレビューミーティングなどで現状を報告し、検討しました。計画や目標値も必要であれば見直しプロジェクトの責任者が承認します。改善活動を進めるためのポイントは、以下の通りです。

- 優先順位を付け、できるものから取り掛かる
- 各部門の協力により全社的な最適化を目指す
- 完全なものでもなくとも早く実施する

改善活動の中には、すぐに行えるもの、また時間のかかるものもあります。すぐに行えるもので、効果が大きいと思われるものから実施していきます。また、部門間にまたがる全社的に効果の大きい改善活動を目指す必要があります。

しかし、上記3つのポイントで最も重要なのは、完全なものを目指して改善に時間を要するよりも、6割～7割の改善内容でも早く実施するほうが改善活動が進み、効果が発揮されるということです。その理由としては、少しでも改善活動を進めたほうがよいということはもちろんのこと、現在はスピードが非常に求められる時代でもあります。したがって、顧客や取引業者への変化のレスポンスもスピードが求められます。顧客や取引業者から、いち早く変わったということ、できるだけ早く認められることが重要になります。

顧客調査の実践は、「商品寿命が短くなってきた時代」に対応するための生き残りの手段と言えます。

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



リストラクチャリングとリエンジニアリング

リストラクチャリングとリエンジニアリングの違いは何でしょうか



主に不採算部門の削減を目的として組織を再編成するのがリストラ(リストラクチャリング)、業務のプロセス改革を目的に行うのがリエンジニアリングです。

■ リストラとは何か

事業の再構築をリストラと言います。

主に不採算部門からの撤退や間接部門の統廃合によって事業構造そのものを根本的に組替えるような経営手法を指します。巷でリストラというと「人減らし」のような代名詞になっていますが、リストラのごく一部(現象)であると言えます。

リストラは、どちらかという現状業務のプロセスは肯定しているので、対象は事業構造そのものを変えてしまおうという考え方です。

つまり、新たな業務提携や分社化、合併や統合などもリストラの範疇です。組織内部でも事業部の再編(くくりを変える)がリストラです。

■ リエンジニアリングとは何か

一方、リエンジニアリングは、現状の仕事のやり方や進め方を一度否定した上で、それを抜本的に改革をしようとするものです。すなわち、現状を分析し改善するのではなく、ゼロベースに戻ってあるべき姿を構築するわけです。特にITを導入することによって大きな効果を発揮します。しかし、企業が歴史の中で日々行ってきたことをゼロベースに戻すのは至難の業です。そこでベンチマーキングを有効に活用するのもしリエンジニアリングを進める上では有効な方法の一つとなります。

	リストラ	リエンジニアリング
改革方法	事業構造の見直し	業務プロセスの抜本的改革
改革の程度	部分的改善方法	全社的改革手法
焦点	改善に焦点がある	変革に焦点がある
対象	主に不採算部門	ビジネスプロセス全般
効率化	部分効率化 人員削減になる	結果的に人員削減になる
方向性	短期思考・合理化	短期的採算性

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



「事業部制組織」の概要

「事業部制組織」の概要について教えてください。



1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

3. 委譲される権限の内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることとなります。

4. 本部に保留される権限

●長期経営計画及び利益計画の決定 ●予算の最終決定 ●幹部の人事権 等

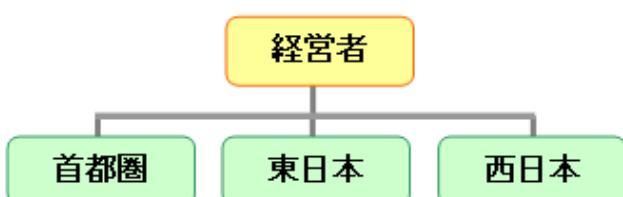
5. 事業部制組織のメリット

●トップマネジメントが業績管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる 等

6. 事業部制組織のデメリット

●研究開発、購買等の機能が各事業部で重複して行われ、コストがかさんでしまう 等

■地域別事業部制組織



■顧客別事業部制組織

