

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 2013年4月19日号米経済指標悪化で先行き不透明
～増税・歳出削減の影響を警戒**経済・金融フラッシュ 2013年4月19日号**中国経済:最近の住宅価格の動き
～3月は大都市を中心に上昇、史上最高値を更新中

2

経営TOPICS

統計調査資料

平成25年4月 月例労働経済報告

3

経営情報レポート

品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する
業務改善の進め方

4

経営データベース

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:マーケティング地域限定の商品開発・販売
ロコミマーケティングの実践方法

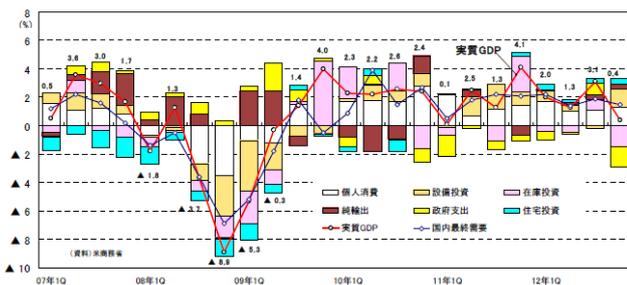
米経済指標悪化で先行き不透明 ～増税・歳出削減の影響を警戒

要旨

1 米国経済の概況：3月以降の経済指標悪化が先行きの不透明感を強める

- 1-3月期GDP速報値の市場予想は、前期の年率0.4%から2%台への上昇が見込まれる。ただし、多くは在庫変動に伴うものであり、GDPの伸び率も在庫変動幅に左右されよう。

実質GDPと寄与度の推移
～昨年10-12月期の在庫下振れが、
1-3月期のGDP押し上げ要因に



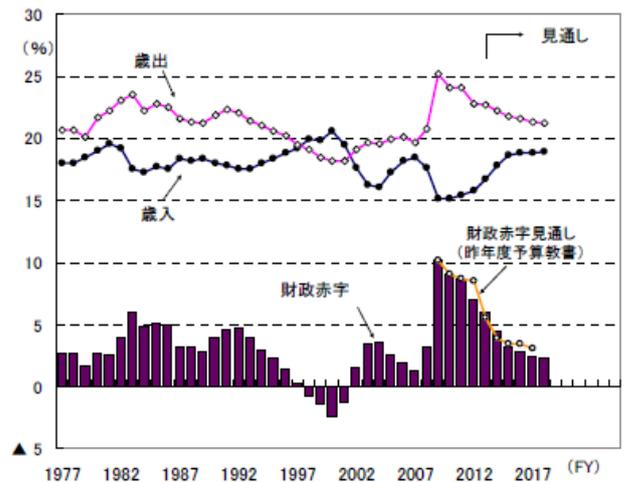
(四半期別、前期比年率、棒グラフは寄与度内訳)

- 一方、3月雇用統計の悪化後、小売売上高等その他の主要な経済指標でも減速が相次ぎ、俄かに景気減速の見方が浮上してきた。「財政の崖」の合意に伴う増税や歳出削減の影響に伴うものとも見られ、市場の関心は再び景気の動向に集まりつつある。
- FRBも、3月FOMCまでは堅調な雇用回復等を背景に資産購入の早期縮小が議論されていたが、当面は景気の動向を注視することとなりそうだ。

2 財政政策の動向：赤字削減策を巡る対立を警戒

- 2ヵ月遅れで提出された予算教書では、向こう10年間で1.8兆ドルの赤字削減を狙う。これに伴い10年後の赤字額は、GDPで1%台に縮小する。
- ただし、赤字削減方法を巡る共和党との対立には改善が見られない。当面の財政イベントとしては5月の債務上限到達が注目されるが、前回2011年には激しい対立により、金融市場の大混乱や米国債の格下げを招いており、今後の対応が注目されよう。

財政赤字の見通し（対名目GDP比、%）



(出所) 2014年度予算教書

中国経済：最近の住宅価格の動き ～3月は大都市を中心に上昇、 史上最高値を更新中

要旨

1 70都市の動向

中国国家统计局は、4月18日に2013年3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（除く保障性住宅）価格の動きを見ると、前月と比べて最も大きく上昇したのは上海市で前月比3.2%、第2位が深圳市（広東省）で同2.8%、第3位が北京市で同2.7%と、沿海部に位置する大都市の価格上昇が目立った。他方、下落したのは温州市（浙江省）だけとなった。

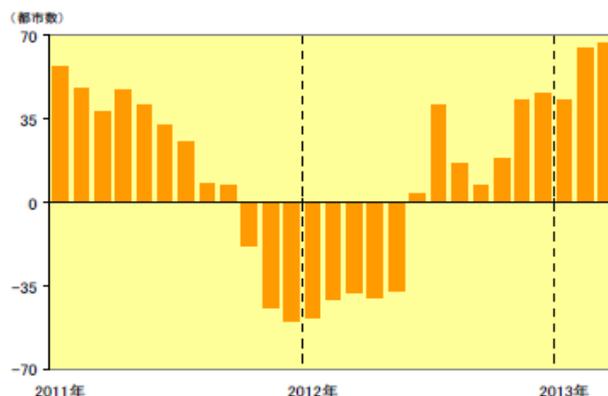
また、1年前と比べて見ると、最も上昇率が高かったのは北京市と広州市（広東省）で前年同月比11.2%、第3位は深圳市（広東省）で同9.1%だった。これらの都市の上昇率は今年の名目成長率（見込み）を上回るような勢いである。

2 全体の動向

一方、中国国家统计局が発表したデータを元に、前月比で価格が上昇した都市の数から下落した都市の数を引いたネット都市数を計算して見ると、昨年5月まではマイナス超過だったネット都市数が昨年6月にプラス超過に転じ、その後は一進一退ながらも徐々にプラス超過の数が増え、今年3月には67に上昇しており、住宅価格の上昇は全国各地に及んできたようである。

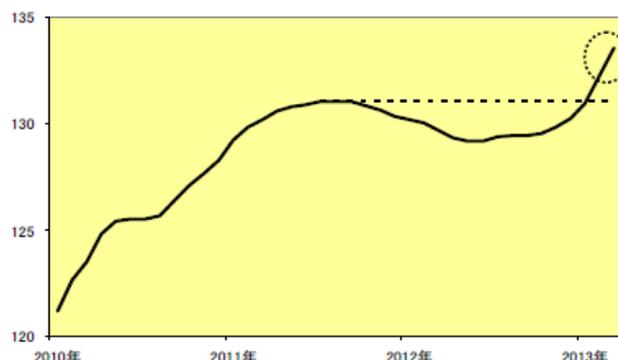
昨年5月をボトムに緩やかに上昇し始めた住宅価格は今年1月には過去最高値（2011年6月）を上回り、3月も史上最高値を更新。住宅バブル懸念は再び上昇、今後の不動産規制の行方が注目される。

新築商品住宅（除く保障性住宅）価格の変動状況
（前月比で上昇した都市の数-
下落した都市の数）



（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作成

新築住宅販売価格（70都市平均）の推移



（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作成

（注1）各都市の新築住宅販売価格を2006年12月＝100として指数化した上で単純平均している

（注2）2010年12月までは旧方式のデータを使用

平成25年4月 月例労働経済報告

I 概況

1 一般経済の概況

景気は、一部に弱さが残るものの、このところ持ち直しの動きがみられる。

- 輸出は、下げ止まりつつある。生産は、持ち直しの動きがみられる。
- 企業収益は、大企業を中心に改善の兆しがみられる。設備投資は、下げ止まりつつある。
- 企業の業況判断は、改善の動きがみられる。
- 雇用情勢は、依然として厳しさが残るものの、このところ改善の動きがみられる。
- 個人消費は、持ち直している。
- 物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、輸出環境の改善や経済対策、金融政策の効果などを背景に、マインドの改善にも支えられ、次第に景気回復へ向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、雇用・所得環境の先行き等にも注意が必要である。

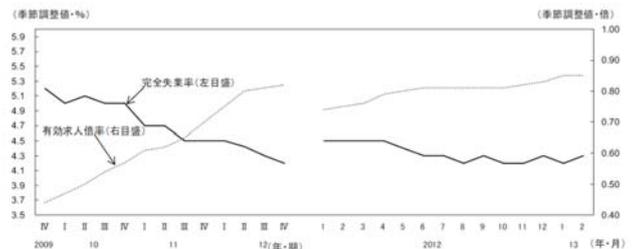
2 労働経済の概況

労働経済面をみると、雇用情勢は、依然として厳しさが残るものの、このところ改善の動きがみられる。

完全失業率は、2月は前月比0.1%ポイント上昇し、4.3%となった。また、15~24歳層の完全失業率は、前月比0.7%ポイント低下し、6.6%となった。労働力人口、就業者数、完全失業者数はいずれも増加した。雇用者数は横ばい圏内で推移している。新規求人数が増加していることなどから有効求人倍率は上昇傾向となっている。製造業の残業時間はこのところ増加している。

賃金をみると、定期給与は底堅く推移しているものの、現金給与総額は横ばい圏内で推移。企業の雇用人員判断は、3月は過剰感が弱まっている。先行きについては、依然として厳しさが残るものの、改善していくことが期待される。

■雇用・労働力需給



資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」、
総務省統計局「労働力調査」

(注) 完全失業率の2011年第I~III期及び
同年7~8月は総務省統計局による補完推計値。

II 一般経済

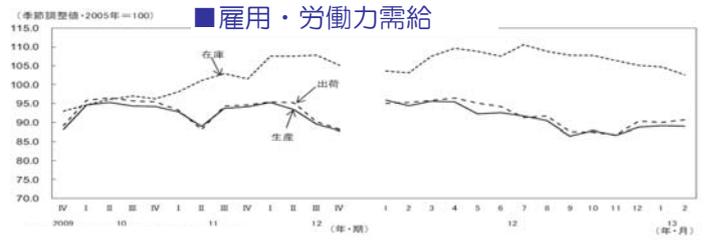
(1) 鉱工業生産・出荷・在庫の動きをみると、生産は、持ち直しの動きがみられる。

2013年2月の鉱工業生産（季節調整済前月比、速報、以下同じ）は、0.1%低下した。

業種別にみると、電子部品・デバイス工業、精密機械工業、窯業・土石製品工業等が低下し、輸送機械工業、一般機械工業、鉄鋼業等が上昇した。

出荷は前月比0.8%の上昇、在庫は同2.0%の低下であった。生産の先行きについては、輸出環境の改善や内需の底堅さを背景に、持ち直していくことが期待される。

なお、製造工業生産予測調査においては、3月は前月比1.0%、4月は同0.6%の上昇が見込まれている。



資料出所 経済産業省「生産・出荷・在庫指数」

(2) 最終需要の動向

① 個人消費は、持ち直している。

二人以上の世帯の実質消費支出（季節調整済前月比、速報、以下同じ）は、1月1.9%増の後、2月2.2%増となった。うち勤労者世帯では、1月1.7%増の後、2月は2.4%増となった。勤労者世帯の平均消費性向（季節調整値）は1月76.7%の後、2月77.8%となった。消費者態度指数（季節調整値）の推移をみると、2月は前月から1.0ポイント上昇し、44.3となった。

2月の小売業販売額（季節調整済前月比、速報）は、1.6%増、大型小売店販売額（季節調整済前月比、速報）は2.4%増となった。また、国内新車（乗用車のみ）登録・届出台数（前年同月比）は、2月8.1%減の後、3月11.0%減となった。

先行きについては、マインドが改善するなかで、持ち直し傾向が続くと見込まれる。ただし、雇用や所得の動向に注視が必要である。

② 設備投資は、下げ止まりつつある。

財務省「法人企業統計季報」によると、全産業の設備投資は、2012年7～9月期に季節調整済前期比4.4%減少したが、10～12月期は同0.9%増加（うち製造業同5.1%減少、非製造業同4.4%増加）した。また、資本財出荷指数（除、輸送機械）をみると、2013年2月は季節調整済前月比2.7%の上昇となった。

今後の動向については、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（3月調査）では、2013年度の設備投資計画（前年度比）は、全規模では3.9%の減少、製造業では1.2%の減少、非製造業は5.3%の減少となっている[第4表]。また、機械受注（船舶・電力を除く民需）は、2013年1月は季節調整済前月比13.1%減少したが、2月は同7.5%増加した。国土交通省「建築着工統計」による非居住用建築物（民間）の工事予定額をみると、2013年1月は季節調整済前月比15.7%減少したが、2月は同48.4%増加した。

先行きについては、企業収益やマインドの改善等を背景に、持ち直しに向かうことが期待され

る。

③住宅建設は、底堅い動きとなっている。

新設住宅着工戸数をみると、2013年1月は季節調整済前月比1.9%減少、2月は同9.4%増加し、年率94.4万戸となった。

着工床面積は、2013年1月は季節調整済前月比0.6%、2月は同6.5%増加した。

先行きについては、復興需要が引き続き発現するとともに、マインドの改善もあって、底堅く推移することが期待される。ただし、建設労働者の需給状況に注視が必要である。

④公共投資は、総じて底堅い動きとなっている。

共機関からの建設工事受注額は、2013年1月は前年同月比4.5%減少したが、2月は同8.4%増加した。また、公共工事請負金額（「公共工事前払金保証統計」）をみると、2013年2月は前年同月比4.8%、3月は同11.7%減少した。

先行きについては、補正予算による押し上げ効果もあって、次第に底堅さが増していくことが期待される。

なお、国の平成25年度一般会計予算案では公共事業関係費について前年度当初予算比15.6%増としている。また、平成25年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比5.8%減（緊急防災・減災事業費を含めると2.6%増）としている。

⑤輸出は、下げ止まりつつある。

通関輸出（数量ベース、季節調整済前期比）は、2013年1月は1.3%増加したが、2月（確報）は0.8%減少した。四半期別では、2012年7～9月期に前期比6.0%、10～12月期は4.2%減少した。

地域別にみると、アジア向けの輸出は、緩やかに減少している。アメリカ向けの輸出は、下げ止まっている。EU向けの輸出は、下げ止まりつつある。

先行きについては、海外景気の底堅さや為替レートの円安傾向を背景に、下げ止まることが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、横ばいとなっている。

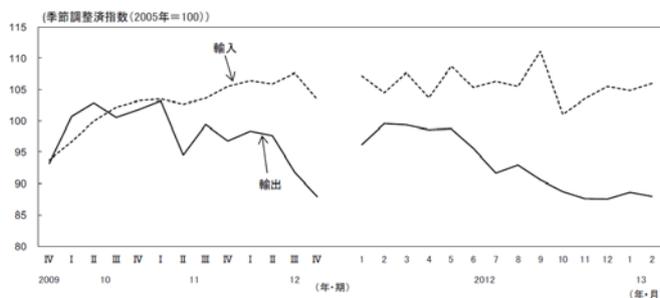
通関輸入（数量ベース、季節調整済前期比）

は、2013年1月（確報）は0.6%減少したが、2月（速報）は1.1%増加した。四半期別では、2012年7～9月期は1.6%増加したが、10～12月期は4.0%減少した。

地域別にみると、アジアからの輸入は、横

ばいとなっている。アメリカからの輸入は、このところ横ばいとなっている。EUからの輸入は、下げ止まりの兆しがみられる。

■貿易統計



資料出所：財務省「貿易統計」

品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する 業務改善の進め方

ポイント

- 1 業務改善とは何か
- 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方
- 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例



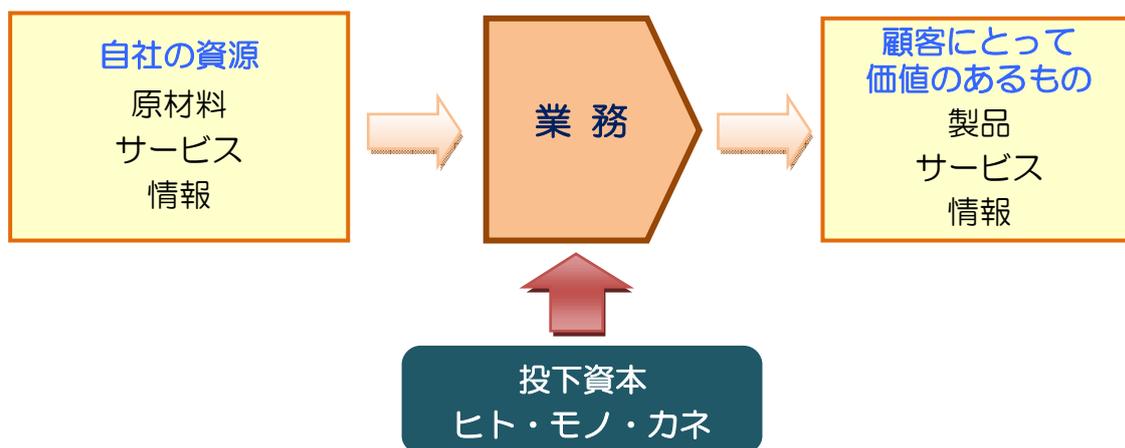
■参考文献

『もっとうまくできる業務改善（日本能率協会マネジメントセンター 2002年）』佐伯学、田中信、塚松一也 編
『業務改善がよくわかる本（日本能率協会マネジメントセンター 2007年）』オフィス業務改善研究会 編
『オフィスの業務改善（日本能率協会マネジメントセンター 2010年）』(株)日本能率協会コンサルティング 著

1 業務改善とは何か

■ 業務改善とは何か

業務改善について考える前に、まず、「業務」とは何か、「改善」とは何かを考えてみます。この2つの定義を明確にしてチーム内で共有することにより、人によってばらつきがちな「業務改善」のイメージが統一され、議論がスムーズに運ぶようになります。



① 「顧客にとって価値のあるもの」を考える

顧客にとって価値のあるものとは、それに対して顧客がお金を支払ってくれるものといえ換えることができます。具体的には、自社で何が顧客にとって価値のあるものかを考えると分かりやすいでしょう。顧客にとって価値のあるものが自動車・パソコンなどの「モノ」の場合もあれば、修理・相談といった「サービス」の場合もあります。さらには、株価・賃貸物件などに関する「情報」の場合もあるでしょう。

② 「自社の資源」を考える

では、顧客にとって価値のあるものに対応する自社の資源とは何でしょうか。「モノ」を生み出すための自社の資源は原材料であり、「サービス」を生み出すための自社の資源はサービスが施される前の状態を指します。例えば、壊れた自動車が自社の資源の場合は、修理された自動車が顧客にとって価値のあるものになります。さらに、情報を生み出すための自社の資源は、バラバラに散らばった現象や事実ということができます。

③ 「自社の資源」と「顧客にとって価値のあるもの」を細分化する

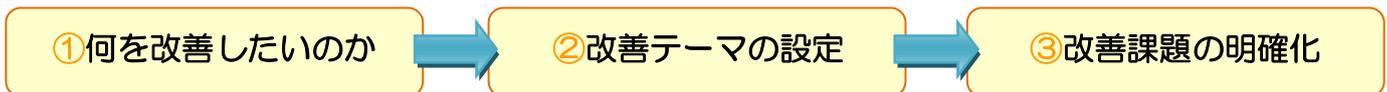
企業はヒト・モノ・カネという資本を投下して、自社の資源を顧客にとって価値のあるものに変換する業務を行っています。前述の例は、全社的な活動を1つの業務としてとらえて、自社の資源と顧客にとって価値のあるものを例示していますが、さらに細分化し、部門単位で業務をとらえることもできます。例えば、自動車メーカーの開発部門の「業務」は、過去に製造した自動車や顧客の潜在的なニーズという情報（自社の資源）を、新しい自動車の設計図という形（顧客にとって価値のあるもの）に変換する活動、ということができます。

2 「現状分析」「改善策立案」の進め方

■ 「現状分析」の進め方

「現状分析」のステップでは、現状の業務を分析し、改善目標に向けて“どう改善すれば成果が上がるのか”ということを見極め、改善する業務の方向性を作り上げていく作業を行います。現状分析は下記のステップで進めていきます。

■ 現状分析の進め方



■ 何を改善したいのか

ひとくちに改善といっても、どこの何を改善すべきなのか。改善のための課題の発見が第一です。やみくもな改善は掛け声倒れになるばかりか、業務を増やすだけです。

業務改善の対象はもちろん「業務」です。業務は「モノ」「コト」「ヒト」から成り立っています。業務改善の対象はこの3つを対象とします。自分の仕事を振り返り、「どうも、この辺りが問題だ。なんとか改善できないか？」という視点で課題を整理します。

■ 業務改善の3つの対象

①モノ改善	<ul style="list-style-type: none">● 作業方法● 設備の稼働状況● 仕事の段取り	<ul style="list-style-type: none">● 作業者設備レイアウト● 仕事の工程● ワークフロー図 等
②コト改善	<ul style="list-style-type: none">● 体制● ルール● 手順	<ul style="list-style-type: none">● プロジェクト● 企画● 開発 等
③ヒト改善	<ul style="list-style-type: none">● 既成概念● 不文律● 価値観	<ul style="list-style-type: none">● 熱意● 想い● 感度 等

■ 改善テーマ設定の着眼点

「顧客は満足しているのか」「もっと収益をあげられないか」「もっと効率が良い方法はないか」「コストを下げることはできないか」という思いが業務改善のきっかけとなります。業務の何から改善したらよいかという着眼点としては下記のような例が挙げられます。

①会議 ～会議の無駄をなくす～

業務の中で会社の業績に直結せず、無駄な業務として一番にあがるのが「会議」です。

無駄な会議をなくすためには目的を明確にし、改善点を明らかにすることです。無駄な会議は目的が明確になっていないことが多いため、まずはそれぞれの会議を目的別に分類します。うまく分類できない会議は、目的が不明確であったり、複数の目的を兼ねていたりする場合があります。

②文書管理 ～必要な資料がすぐに取り出せるには～

より業務をしやすくするための文書管理の仕組みは、低コストで高品質であることを目指します。低コストとは、文書量を最小限にして用紙代、インク代、作成コスト、保管コスト、廃棄コストを削減することです。高品質とは、文書の目的を明確にし、簡潔明瞭に作成でき、判断・意思決定が容易にできることを目指します。

③ストダウン ～利益を増やすには～

コストダウンは会社の事業活動からムリ・ムダ・ムラをなくし、収益に結びつけるものです。

■ 改善課題の明確化

①業務プロセスのチャート化

業務や帳票の流れなどはプロセスチャートを作ることで課題が明らかになります。プロセスチャートは、個人の業務の流れを、部・課・係・担当者といった範囲で関連付け、他の部門まで広げていきます。プロセスチャートにすると、どの部署の、どの段階に課題があるのかが明確です。

②マトリックス法

課題には「階層」があり、相互に関連しているケースもあります。そのため課題という言葉の解釈のすれ違いが起こるケースも少なくありません。こうした課題の抽出・整理に適しているのが、マトリックス法です。洗い出された課題を、部署、課題の重要性などの2つの軸で一覧にし、課題の性質を明らかにしていく方法です。各部署でどのような重大な課題があるのかがひと目でわかるとともに、課題の関連性が浮かび上がってきます。

■ 改善課題の明確化

課題が明らかになったら、効果的な改善テーマに標準を合わせ、改善の方向性を探ります。創意工夫が求められ、物の見方の転換が求められます。そこで、改善の方向性を決める5つの視点を利用して方向性を決定していきます。

■ 改善の方向性の5つの視点

①排除 ②交換 ③簡素化 ④変更 ⑤対照

3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例

■ 業務改善策の導入

次に「改善策の立案」のステップで作り上げた業務改善の方向性を業務改善実施計画書に具体化し、実際の組織の状態に合わせて「導入」していきます。現状の業務の進め方から新しい進め方に移行するステップを考え、常に「現実的か」ということを意識し続ける必要があります。

■ 改善業務プロセスを「評価・再見直し」する

このステップでの重要なポイントは、運用状況のサポートです。業務ごとの「処理時間」「処理コスト」「処理に必要とされる資源」「ボトルネックになりやすいポイントの抽出」など、改善の実施状況をレポートすることです。大切なことは運用状況のレポートをしっかりと見直し、再度、次の業務改善に向けて「現状分析」のステップに繋ぐということです。

■ 業務改善策の導入様々な視点による業務改善事例

成果 営業部員の営業投下時間の増大

①改善テーマ

小売業A社では、営業部員の営業投下時間をもっと増やすことはできないかと苦心していました。そこで、営業訪問件数の向上を図るために営業支援の仕組み作りに着手しました。

②改善策

営業支援の仕組みとして、顧客情報の管理や訪問対象リストの提供、提案資料のデータベース化、日報記録管理が一般的ですが、A社ではこれらとともに作成された日報の顧客別、商品別、地域別に検索できるようにする、社外からも会議に参加できるネット会議システムを導入。

なかでもユニークな点は、営業部員の「オフィスの滞留時間」の短縮を促すため、ノート型PCや移動型キャビネットを各人に用意したうえで、営業部員のデスクを共有デスクとしたことです。この共有デスクスペースには、常駐・専任の営業支援スタッフを数名配置し、外回りの営業部員との連絡調整、精算事務の代行支援など支援体制を整えました。

「営業部員は、成約を決めるのが使命。会社で営業支援スタッフが電話一本で準備もしてくれるうえ、機転も利かせてくれる。」と専用のデスクを失った営業部員の評判は意外にも好評で、お客様とのやりとりに専念できるとのことでした。

③改善実施後の成果

成果として、A社では営業人員の変更はないものの、訪問件数が1.5倍となり、成約件数も2割増加しました。

経営データベース 1

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: マーケティング



地域限定の商品開発・販売

地域限定で商品を開発し販売しようと思っているのですが、その留意点のアドバイスをお願いします。



ご当地商品が増えています。地域ごとに好みが違うためです。エリアマーケティングの考え方を応用するとよいと思います。難しいのはエリアの設定です。

■エリアマーケティングの出発点

現在マーケティングを考える際、日本を一つの市場と見なします。そして同じ商品を生産します。その方が生産性も効率性も高い結果が得られるからです。

特に 日本のように首都圏に人口の半数近くも集中する市場では、首都圏を中心に考え首都圏から全国へという考え方が定着しています。首都圏で高いシェアを取れば、高い全国シェアを獲得できます。

ところが、地方が首都圏のコピー市場ではなくなってきました。個性化や多様化と呼ばれる消費者の変化です。市場も地理学的に分割できるほど単純ではなくなってきたのです。

■地域の特性を最優先

例えば、味噌でも白が好まれる地域と赤が好まれる地域があります。

家族の構成人数が少ない大都市圏と、三世代同居が珍しくない地域。マンションが多い首都圏と広い庭付き一戸建てが多い地方、様々です。

地域の消費者ニーズにあった商品を生産し、地域に合った売り方で販売する。それがエリアマーケティングです。

食品などは工場ごとに塩分を手加減したり、出荷地域によってラインを別にしています。

大手小売店が全国に販売網を確立した 80 年半ば頃から「ご当地商品」がブームになりました。ナショナルチェーンが店舗網を生かして地方商品を発掘したのも同じ時期です。

■課題はエリアの選定

エリアは細かく設定すればよいとは限りません。例えば米国では全米を 7~8 に分ける手法が活用されています。例えば自動車、特にレジャー用となると「西海岸風」等です。つまり州や行政区分を越え、車の楽しみ方から分けているのです。

もう一つは継続の問題です。エリアごとの変化のタイミングやスピードの違いを追うのは大変です。

また、それを行う企業側の組織体制（本社との連携や予算配分、人材）の準備もあります。

北海道や九州など距離が遠く、地域特性が明確な地域ほどエリアマーケティングは定着しやすいようです。

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: マーケティング



口コミマーケティングの実践方法

口コミマーケティングの実践方法について解説をお願いします。



■情報の伝播者を見つける

口コミマーケティングを実践するためには、最初に口コミの「起点」となってくれる、「伝播者」を見つけることから始めます。伝播者は、3つの属性に分けることができます。

●アンバサダー（使者）

アンバサダーは、優良顧客の中にいます。

顧客分析をするときに、2割の優良顧客で売上の8割を占めるというパレートの法則がよく引き合いに出されます。アンバサダーは、優良顧客の上位2割であるという捉え方ができます。

例えば、顧客が100人だとすると、20人が優良顧客、そのうちの4人がアンバサダーということです。アンバサダーを探す方法として最も手軽で有効な方法として、顧客調査があります。既存顧客に対してアンケート調査などを行い、商品やサービスについてのロイヤリティを計測するというものです。調査ポイントは3点です。

- 商品やサービスに満足しているか
- リピート購入したいか
- それを他人にも推奨したいか

●オーソリティー

オーソリティーとは、まさに権威者とも言うべき存在です。

医師のように、ある分野における深い見識に裏付けされた絶対的な信用があったり、著名人のようにマスメディアを通して一般消費者に強い影響を持つ人たちです。

例えば、歯ブラシであれば歯医者先生、スポーツ用品であれば有名選手といったものです。オーソリティーの中でも専門家に対するアプローチで多く取られる方法として、新商品や新サービスのモニターがあります。現物を実際に試してもらい、評価していただくのです。

●コミュニティーエフェクター

コミュニティーエフェクターとは、職場や学校などのコミュニティーの中で強い影響（エフェクト）力を持つ、新しい情報に非常に早い段階で反応する人たちです。トレンドリーダーのOL、女子学生、趣味のサークルを主催する人などが代表的です。

コミュニティーエフェクターは、アンバサダーと違い、企業の代弁者ではありませんので、企業にとって不利益な情報が口コミで伝わる可能性も高いというリスクがあります。