

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8月23日号

中国経済見通し～バブル経済の調整に苦しむ中国、
やはり景気失速か、それとも安定成長に軟着陸できるのか？

経済・金融フラッシュ 2013年8月23日号

米7月中古住宅販売：
駆け込み需要増で約4年ぶり高水準に急増

2

経営TOPICS

統計調査資料

平成24年雇用動向調査結果の概況

3

経営情報レポート

京セラ成長の原動力 = アメーバ経営に学ぶ
小集団チーム別採算管理の手法

4

経営データベース

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: ブランドマーケティング

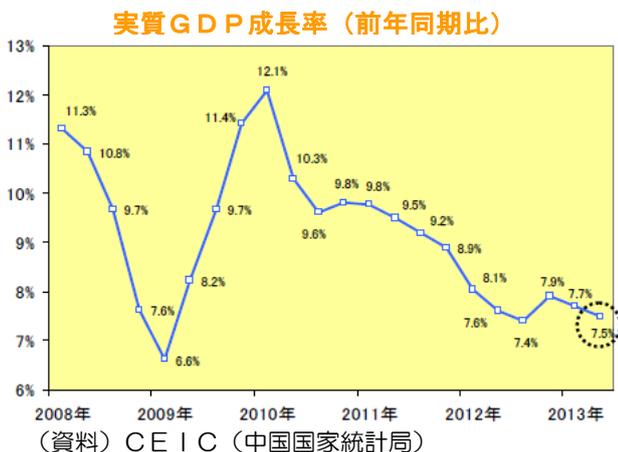
ブランドを高める手法
中小企業におけるブランド戦略の具体的事例

中国経済見通し

～バブル経済の調整に苦しむ中国、 やはり景気失速か、それとも安定成長に 軟着陸できるのか？

要旨

1 中国では、4-6月期の実質経済成長率が前年同期比7.5%増と前四半期を下回るなど成長鈍化が続いている。但し、7月の工業生産が前四半期を大幅に上回る伸びを示したことから、7-9月期には成長鈍化に歯止めが掛かるとの見方が強まっている。



2 輸出は、今年1-7月期に前年同期比9.5%増と昨年の伸びを上回っているが、“輸出水増し”を勘案した実態はそれより悪い。今後も人民元高や製造業PMI（新規輸出受注）の低迷で大幅改善は見込みづらいが、欧州経済が最悪期を脱することなどで回復に向かうだろう。

3 消費は、今年1-7月期の小売売上が前年同期比12.8%増と昨年の伸びを下回るなど冴えない。腐敗汚職撲滅を目指

す一連の動きは、短期的には消費にマイナス、長い目で見るとプラスで、今年の消費は停滞気味となるものの来年以降は徐々に増加ピッチを高めると予想する。

4 投資は、今年1-7月期の固定資産投資が前年同期比20.1%増と昨年の伸びを下回っている。今後は、環境インフラ関連やサービス関連の伸びは高まるものの、過剰生産設備を抱える製造業や理財商品の健全化で不動産関連の投資が鈍ることから、減速傾向を強めると予想する。

5 全体の見通しとしては、健全化を目指す政策によるマイナス効果を、新たな政策発動によるプラス効果が相殺して、2013年前年比7.5%増、2014年同7.6%増、2015年同7.2%増と予想する。リスクとしてはシャドーバンキング問題等を契機にハードランディングに陥る可能性が挙げられるが、危険を報せる3指標（求人倍率、住宅価格、株価）に今のところ異常はない。

経済予測表

	単位	2012年	2013年	2014年	2015年
		(実績)	(予測)	(予測)	(予測)
実質GDP	前年比、%	7.8	7.5	7.6	7.2
最終消費	寄与度、%	4.1	3.9	4.1	4.2
総資本形成	寄与度、%	3.9	3.6	3.3	3.0
純輸出	寄与度、%	▲0.2	0.0	0.2	0.0
消費者物価	前年比、%	2.6	2.7	3.0	2.9

米7月中古住宅販売： 駆け込み需要増で約4年ぶり 高水準に急増

要旨

1 6月中古住宅販売は年率 539 万戸に急増 ～金利上昇による駆け込み需要が増加

全米不動産協会（NAR）が発表した7月中古住宅販売戸数は、年率539万戸（前月比6.5%、前年比17.2%）と前月（506万戸）、市場予想（515万戸）をともに大きく上回り、2009年11月以来の高水準となった。なお、前年比の上昇率は2005年以來約8年ぶりの大きさ、また2011年7月以降25ヵ月連続の増加が続いている。

中古販売の9割弱を占める一戸建て住宅は年率476万戸となり、前月比6.3%（前年比16.4%）の増加、集合住宅も同63万戸と前月比8.6%（前年比では23.5%）増となった。

2 NARでは「一層の金利上昇なら販売に影響」とコメント

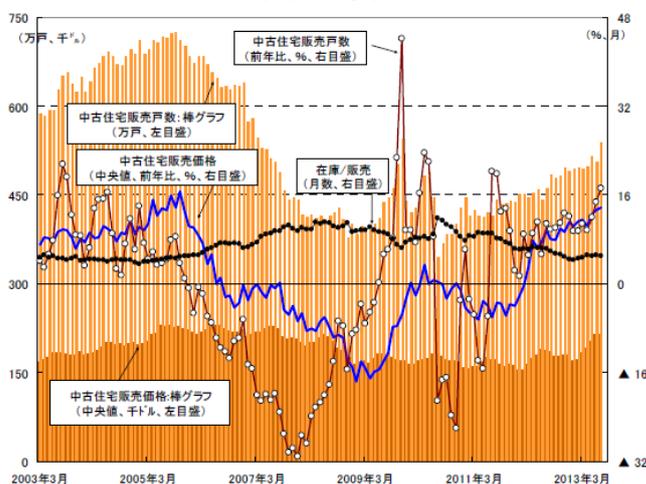
○NARでは「住宅ローン金利の上昇で購入余裕度が低下するなど住宅購入環境が変化を見せている。金利の上昇の初期段階では購入を急ぐ動きに拍車をかけたが、さらに上昇を続けるのであれば、購入見込み客の減少を招くだろう」としている。

○在庫逼迫は多くの地域で見られ、価格上昇がしばらく続きそうだ。購入余裕度は低下しようが、雇用が増加し、デフォル

ト率の低下で厳し目の住宅ローンの貸し出し基準が緩和に向かえば、購入余裕度の低下を補って回復を続けることは可能だ。なお、在庫がタイトな都市は、オークランド（在庫期間の中央値20日）、デンバー（同31日）、シアトル（同36日）等である。

○7月の物件購入者別シェアでは、住宅一次取得者が29%と前月と同率、昨年7月は34%だった。投資家に多い現金での物件購入の比率は31%（6月31%、昨年7月は27%）、個人投資家の物件購入シェアは16%（6月17%）で2月（22%）が最近のピークだった。投資家の購入シェアが低下しているが、抵当処分物件等の低価格住宅在庫の減少で、割安物件が縮小していることが背景とされる。

中古住宅販売・価格の推移（月別、年率）



（資料）NAR

平成24年雇用動向調査 結果の概況

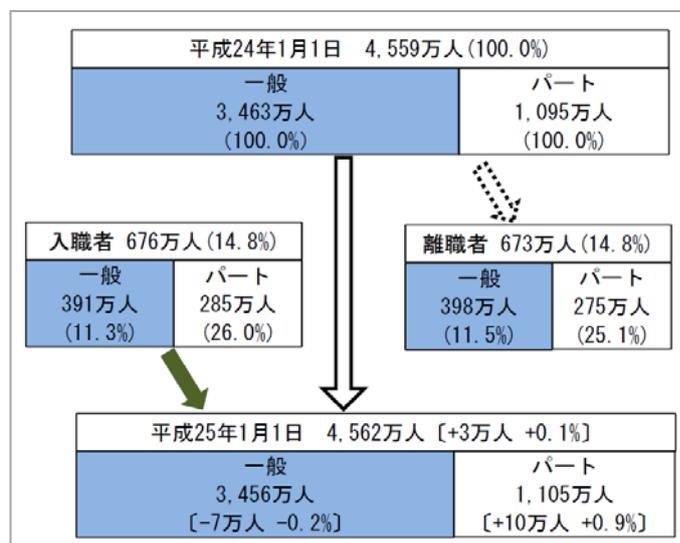
入職と離職の推移

1 平成24年の常用労働者の動き

平成24年1年間に入職者数は、676万人（年初の常用労働者数に対する割合14.8%）、離職者数は、673万人（同14.8%）となっている。この結果、常用労働者数は、事業所の新設や閉鎖等の影響を除き、3万人（同0.1%）の増加となっている。

これを就業形態別にみると、一般労働者は、入職者391万人（年初の常用労働者のうち一般労働者の人数に対する割合11.3%）、離職者398万人（同11.5%）で差引7万人（同0.2%）の減少となっている。パートタイム労働者は、入職者285万人（年初の常用労働者のうちパートタイム労働者の人数に対する割合26.0%）、離職者275万人（同25.1%）で差引10万人（同0.9%）増加した。

■平成24年の常用労働者の動き



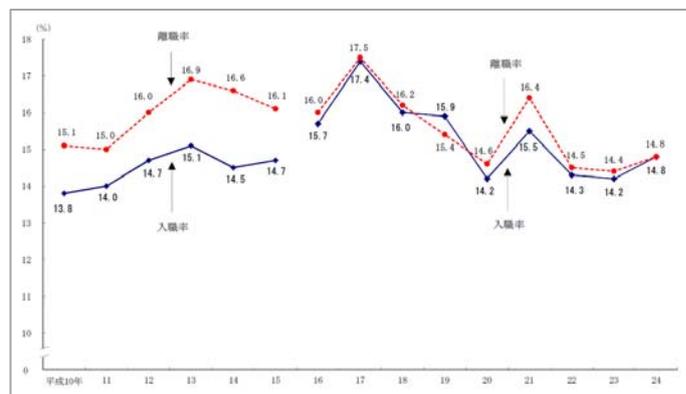
- 注：1) 入職には、事業所の新設等に伴う労働者増加を含まない。
 2) 離職には、事業所の閉鎖等に伴う労働者減少を含まない。
 3) 平成25年1月1日の常用労働者数は、事業所の新設や閉鎖等がなかったと仮定したときの推計労働者数である。
 4) 四捨五入しているため計数は必ずしも一致しない。
 5) () は年初の常用労働者数に対する割合である。
 6) [] は年初の常用労働者数に対する増減差及び増減率である。

2 入職率と離職率の推移

平成24年1年間に入職率（年初の常用労働者数に対する入職者数の割合）は14.8%（前年14.2%）、離職率（年初の常用労働者数に対する離職者数の割合）は14.8%（同14.4%）で、前年と比べると、入職率は0.6ポイント、離職率は0.4ポイント上昇した。

延べ労働移動率（入職率＋離職率）は29.6%（同28.6%）と3年ぶりの上昇となった。

■入職率・離職率の推移



- 注：平成16年から調査産業の範囲が一部拡大しているため15年以前と接続しない。

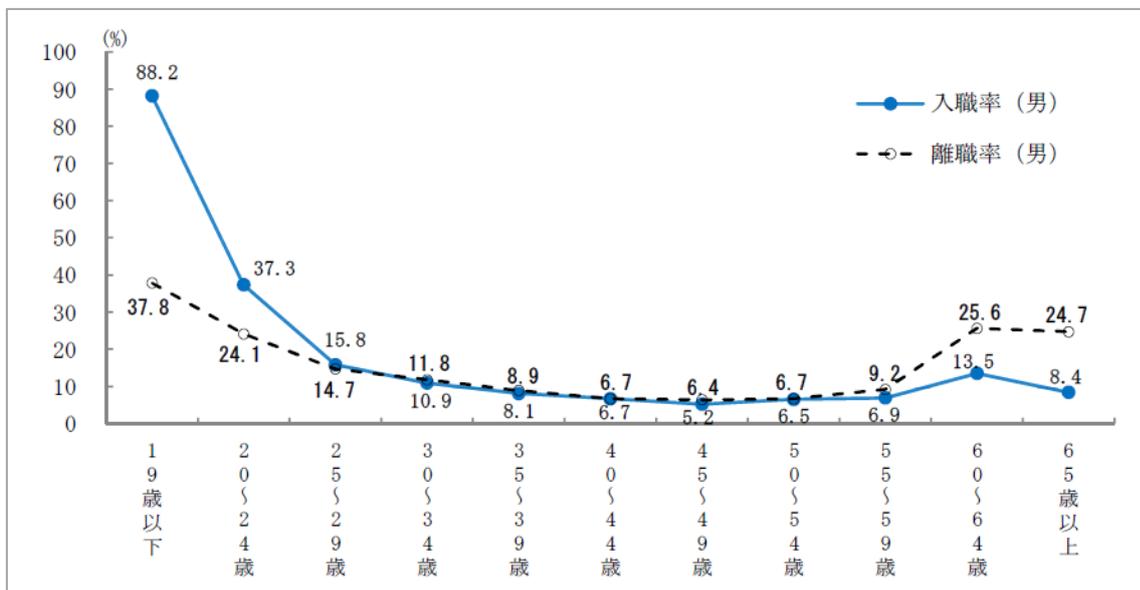
年齢階級別の入職と退職

1 年齢階級別入職率・離職率

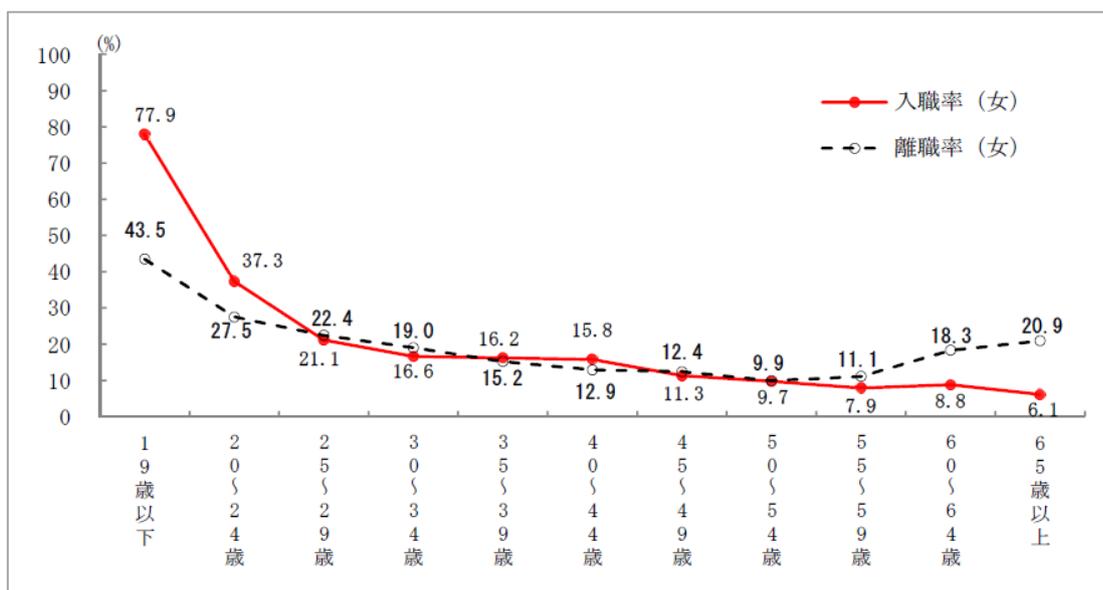
平成24年1年間の入職率と離職率を年齢階級別にみると、男女ともに19歳以下が最も高く、男で20～24歳から45～49歳まで、女で20～24歳から50～54歳までは年齢階級が上がるとともに低下している。

男女ともに20～24歳以下では入職超過率が高く、25～29歳から50～54歳までの各年齢階級で入職率と離職率はほぼ同率、55～59歳以降の各年齢階級で離職超過となり、60～64歳以降で離職超過幅が大きい。

■年齢階級別入職率・離職率（男）



■年齢階級別入職率・離職率（女）



注：男女ともに、年齢階級別入（離）職率 = $\frac{\text{年齢階級別入（離）職者数}}{\text{6月末日現在の年齢階級別常用労働者数}} \times 100 (\%)$

2 結婚、出産・育児の理由による離職率（女）

女について結婚の理由による離職率を年齢階級別にみると、25～29歳で最も高くなっている。これを就業形態別にみると、概ね一般労働者の方が離職率が高くなっており、さらに、一般労働者を年齢階級別にみると25～29歳が最も高くなっている。

女について出産・育児の理由による離職率をみると、25～29歳と30～34歳で高くなっている。これを就業形態別にみると、概ねパートタイム労働者の方が離職率が高くなっており、さらにパートタイム労働者を年齢階級別にみると30～34歳が最も高くなっている。

■結婚、出産・育児の理由による離職率

(単位：%)

区 分	女					
	結婚			出産・育児		
	計	一般労働者	パートタイム労働者	計	一般労働者	パートタイム労働者
1 9 歳 以 下	0.1	0.3	-	0.1	0.1	0.1
2 0 ～ 2 4 歳	1.2	1.2	1.3	0.7	0.6	1.0
2 5 ～ 2 9 歳	2.2	2.6	1.0	1.8	1.7	2.1
3 0 ～ 3 4 歳	1.1	1.2	0.7	1.7	1.2	2.9
3 5 ～ 3 9 歳	0.5	0.7	0.2	0.8	0.6	1.2
4 0 ～ 4 4 歳	0.1	0.2	0.0	0.2	0.1	0.2

3 介護の理由による離職率

介護の理由による離職率を年齢階級別にみると、45～49歳以降で高くなっており、これらの年齢階級を就業形態別にみると、一般労働者に比べ、パートタイム労働者の離職率が概ね高くなっている。

■介護の理由による離職率

(単位：%)

区 分	男			女		
	計	一般労働者	パートタイム労働者	計	一般労働者	パートタイム労働者
2 0 ～ 2 4 歳	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0
2 5 ～ 2 9 歳	0.0	0.1	-	0.0	0.0	0.1
3 0 ～ 3 4 歳	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1
3 5 ～ 3 9 歳	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2
4 0 ～ 4 4 歳	0.0	0.0	-	0.2	0.1	0.3
4 5 ～ 4 9 歳	0.0	0.0	0.1	0.4	0.4	0.3
5 0 ～ 5 4 歳	0.1	0.0	0.6	0.4	0.3	0.5
5 5 ～ 5 9 歳	0.2	0.2	0.2	0.7	0.5	0.9
6 0 ～ 6 4 歳	0.1	0.1	0.1	0.4	0.2	0.5
6 5 歳 以 上	0.0	0.0	0.1	0.4	0.0	0.5

京セラ成長の原動力＝アメーバ経営に学ぶ 小集団チーム別採算管理の手法

ポイント

- 1 アメーバ経営を支える小集団チーム別採算管理
- 2 組織に対する考え方
- 3 基本運用ルールづくり方
- 4 チーム別採算表づくり方



■参考文献

- ・「アメーバ経営」稲盛和夫著（日本経済新聞出版社）
- ・「実学」稲盛和夫著（日本経済新聞社）
- ・「稲盛和夫・アメーバ経営」国友隆一著（ぱる出版）
- ・「アメーバ経営が会社を変える」三矢裕、谷武幸、加護野忠男著（ダイヤモンド社）
- ・「アメーバ経営論」三矢裕著（東洋経済新報社）
- ・「アメーバ経営学」アメーバ経営学術研究会（KCCSマネジメント・コンサルティング）
- ・「京セラアメーバ経営の仕組み」上總康行著（福井大学公開講座資料）

1 アメーバ経営を支える小集団チーム別採算管理

■ 小集団チーム別採算の利点

アメーバ経営とは、稲盛和夫京セラ名誉会長が京セラを経営していく中で、自らの経営哲学を実現していくために創りだした経営手法です。この経営手法があったため、京セラもKDDI（現au）も高収益をあげ、大会社に発展できました。アメーバ経営は、経営哲学（フィロソフィ）の浸透と小集団のチーム別採算制度の運用の両輪で成り立っています。つまり、会社を高収益体質に導く車（インフラ）がチーム別採算制度であり、それを動かすためのガソリン（エネルギー）が経営哲学だと言えます。

■ 小集団チーム別採算の利点

- ① 経営者意識を持った人材の育成
- ② 会社の課題がタイムリーに見える
- ③ 高利益体質の実現
- ④ 個々の活動と採算結果の結び付きが感じられる
- ⑤ 採算表が個々の目標管理制度と結び付く

① 経営者意識を持った人材の育成

小さな会社の経営者を現場のリーダーに任せます。リーダーはチームの採算を守るために、人・もの・金・情報に采配を振ります。若いうちからチームの経営を担うため、経営者感覚を持った人材が育ちます。

② 会社の課題がタイムリーに見える

機能毎など小さくチームを分けることで、それぞれのチームの採算を見れば、一目瞭然で会社のどこに問題があるかが分かります。会社の強み・弱みが一目瞭然になりますので、タイムリーに経営対策を打つことができます。

③ 高利益体質の実現

一つ一つのチームは自部門の経営を競い合います。チームの経営数値を伸ばしていくために、小さな単位で工夫を凝らします。各々のチームが採算を追求することで、結果、会社全体の利益が積みあがります。

④ 個々の活動と採算結果の結び付きが感じられる

小さな組織の採算表だと、自分自身の活動結果が数値に反映されているのが実感できます。従業員100名の会社があるとして、会社の損益計算書を見ても社員は「会社の数字」という意識にしかありませんが、7～8名のチームの採算では「自分の数字」という意識に変わります。

⑤ 採算表が個々の目標管理制度と結び付く

自分の活動とチームの採算結果が結び付いて「見える」ので、チームの採算と個人個人の活動目標がリンクし、個々が明確な目標を設定して採算活動に取り組めます。

2 組織に対する考え方

■ 組織の考え方

小集団チーム別の管理会計では、採算単位となるチームを、どのように分割するかということが重要となります。チームは、リーダーを中心としたメンバーが主体性を持ち、いきいきと働けるよう、独立した経営体として自主的に活動します。一方で、会社全体の一部としてチームが機能していることが大切です。各チームでは組織全体のベクトルに合わせて自主的に経営を進め、さらに内部牽制が有効に働くことで、会社全体の大きな力を発揮します。このように「個」と「全体」が調和する組織編成が非常に重要です。小集団チーム別採算の組織編成においては、特に次の点を明確にすることが必要です。

- ①会社としてビジネスを遂行する上で必要な機能を明確にすること
- ②その機能を担う組織を明確にすること
- ③その組織の果たす役割・責任を明確にすること

■ 組織の基本的機能が果たす役割・責任

営業部門	役割	販売活動（受注から入金まで）を通じて付加価値を創出し、同時にお客様の満足度を高める。
	責任	上記の役割を果たすことによって、利益を確保し、増大させる。
製造部門	役割	お客様を満足させるものづくりを通して付加価値を創出する。
	責任	上記の役割を果たすことによって、利益を確保し、増大させる。
研究開発部門	役割	市場ニーズにもとづいた新製品、新技術を開発する。
	責任	上記の役割を果たすことによって、会社の利益に貢献する成果を挙げる。
管理部門	役割	各アミーバの事業活動を支援し、会社全体の円滑な運営を促進する。
	責任	限られた経費・時間の中で、上記の役割を果たす。

■ 組織の考え方

会社の経営状況をよく見えるようにするためにも、活動実績をチームメンバーが自分たちの数字として認識するためにも、組織を細かく分割した方が望ましいですが、ただ単に細かくすればよいという訳ではありません。組織編成のポイントは以下の通りです。

- ①事業として完結できる組織単位
- ②会社全体の目的を遂行できる組織単位
- ③採算部門（PC）、非採算部門（NPC）の明確化
- ④ダブルチェックが機能的に働く組織体制
- ⑤経営戦略を反映した組織体制

3 基本運用ルールづくり方

■ 基本運用ルールの考え方

小集団チーム別採算管理では、各部門が自部門の役割の中で、創意工夫しながら経営を行います。その部門の経営活動の結果を「採算表」という経営管理資料（チーム別の月次損益計算書）で見ていくことが重要です。以下に、チーム別の採算を実績管理していく上での基本運用ルールの考え方を記載します。

小集団チーム別採算管理における基本運用ルールの考え方として次の4点が重要です。

- ①部門の役割に基づく活動結果が、採算表に反映されること
- ②公平・公正かつ、シンプルであること
- ③物と伝票が1対1で対応していること
- ④実績と残高が対応していること

①部門の役割に基づく活動結果が採算表に反映されること

各部門の役割に沿って活動した結果である収入・経費・時間が、その部門の実績として正しく計上されることが必要です。数字に対する責任部門が明確になることで、リーダーとメンバーの数字に対する責任意識が芽生え、仕事に対するやりがいにつながります。また、経費および時間は、そのマネジメント責任を持っている部門で計上することを基本とします。このような運用ルールとすることによって、それを管理しようという意識を各部門が持つことにつながります。

②公平・公正かつ、シンプルであること

各部門の経営状況を正しく捉えるために、運用ルールが一部の部門に都合の良い不公平なものであってはなりません。また、小集団チーム別採算管理で最終的に目指していることの1つは、「全員参加の経営」です。全社員の経営参加意欲を喚起するために、運用ルールが専門的な知識のない人でも理解できる簡単なものであることが必要です。同時に、社員の方々の知恵や工夫を経営に活かすためには、部門の自主性を規制するような細かなルールを設定するのではなく、シンプルなルールとすることが大切です。

③物と伝票が1対1で対応していること

経営判断を誤らないためにも、信頼性の高い数字を出す必要があります。そのために、実績は物の動きと連動して計上されますので、物と実績を計上するための伝票が、1対1で対応していなければなりません。同時に、ダブルチェックという観点から、伝票に基づき実績計上処理を行う部門は、採算部門とは利害関係のない、管理部門で行うことが大切です。

④実績と残高が対応していること

数字は実績と残高という形で捉えます。実績の計上と共に、各実績に対応した残高(受注残・在庫)が発生します。経営を考えていく上で、実績が正しく捉えられることによって、重要な指標となる残高についても、正確に捉えられることとなります。

4 チーム別採算表の作り方

■ チーム別採算表の作り方

採算表のコンセプトは「シンプル」です。採算表を基に、自部門の経営を行い、「全員参加の経営」を目指す意味からも、家計簿のように理解しやすい作りになっています。会計の知識がまったくない者でも、わかるような工夫がされています。

①採算表の種類

採算表は、以下の2種類があります。

①営業用採算表	営業部門、管理部門が使用
②製造用採算表	製造部門、研究開発部門が使用

②採算表の構成

基本的な構成は以下のようになります。

$$\text{「収入」} - \text{「経費」} = \text{「儲け」} \qquad \text{「儲け」} \div \text{「時間」} = \text{「時間当たり収益」}$$

採算表は、「収入」の項目、「経費」の項目、「時間」の項目の3つで構成されています。

「儲け」は営業部門の採算表では、それぞれ「総収益」「経費合計」「差引収益」で表され、同様に製造部門の採算表では「総生産」「経費合計」「差引収益」で表されます。

「時間」はチームのメンバー全員の総労働時間であり、「儲け」を「時間」で割ったものが「時間当たり収益」となります。

③収入の内訳明細

①営業採算表では、売上の内容をどのように見たいかによって内訳明細を決めます。経営戦略に沿った形で、営業の売上をどう管理していくかによって決まります。商品分類別、ブランド別、顧客別などが考えられます。

②製造採算表では、社内売買を行う各工程を記載し、売りと買いの数字を捉えます。

④経費明細の選択

現場が経営することを念頭に、経費項目の中から採算表に記載する経費項目を営業用、製造用それぞれ10項目ほどピックアップします。現場に、どの経費を意識して欲しいかといった観点で選択します。選択する際には、以下の点に留意することが肝心です。

①現場でコントロールできるもの

③変動幅が大きいもの

②金額の大きいもの

④日々使用しているものが含まれる経費

経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ブランドマーケティング



ブランドを高める手法

現在のブランドを高めていくためにはどのような手法がありますか。



■SWOT分析によるブランド評価の実施

現在のブランドの状況をどう捉えているかという観点で、社内評価を実施すると効果的です。評価内容については以下の例が挙げられます。このいわゆるSWOT分析により、自社のブランドの優位性と可能性を探ります。

- 現行のブランドの強み・弱みは何か
- 展開上の課題は何か
- 今後の顧客の意識はどう変わるか
- 脅威となる競合ブランドは何か
- 新規参入はあるか
- 課題解決へのアイデアは何か

■競合ブランドの特定化

ブランド戦略の重要な要素でありながら、見落としがちなのが、他と比べて優位性のあるマーケットを取れているかという点です。競合しているマーケットであれば、まずは自社ブランドにとっての競合ブランドの特定化をします。

その上で、自社ブランドがマーケットの中で競合と比較してどのような地位にあるのか、どのような顧客層を取れているかなどを既存のマーケットデータや消費者調査データなどをもとに分析します。その結果、自社ブランドがどの程度強いのか、あるいは他のブランドと比べてどのような位置にあるのかなどを把握します。そのような分析の中から、自社ブランドとして、取らなければいけない戦略が明らかになります。

■ブランド拡張の検討

ブランドメンテナンスの一貫として、ブランド拡張は大変魅力的な戦略です。

しかし、拡張する場合は、あくまでもブランドエッセンスを守ることを大前提にすべきです。ブランド拡張は、商品の場合には近隣カテゴリーに適用することが検討されます。

ブランド拡張を検討する場合には、ブランドの価値と拡張するカテゴリーが合っているかを十分精査する必要があります。

【ブランド拡張のメリット】

- 現行のブランドの強み・弱みは何か
- 展開上の課題は何か
- 今後の顧客の意識はどう変わるか

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ブランドマーケティング



中小企業におけるブランド戦略の具体的事例

中小企業におけるブランド戦略の具体的事例について教えてください。



■中小企業のブランド戦略①（高品質の豆腐販売）

■豆腐製造業 ■京都府 ■従業員数50名

この会社の商品戦略には、3つの特徴があります。

【商品戦略の3つの特徴】

- ①マス広告の投下量が非常に少ない。マス広告の投下量に依存せずにヒットした商品
- ②取扱店が非常に少なく、すぐ手に入るものではないという希少性
- ③相対的に高価格。主力商品は1丁320円と普通の豆腐と比較して、3倍程度高い値段

この商品は、北海道の国産大豆100%を使っており、高価格ですが、味が濃厚で美味しく、従来の豆腐パッケージの既成概念を打ち壊すほど斬新です。他の豆腐商品より圧倒的に目立っており、豆腐好きの顧客のネットワークを使って広まっていきました。

一切、宣伝広告をせずに、インターネットの情報提供だけで豆腐の世界観というものを表現し、大ヒットを生み出しました。社員50名程度の会社ですが、2年で売上20数億円達成という成功を成し遂げています。

■中小企業のブランド戦略②（安心・安全の農産物提供）

■有機及び特別栽培農産物の卸売業 ■千葉県 ■従業員数10名

A社は、人参、大根、薩摩芋、胡瓜等の有機及び特別栽培農産物の卸売業であり、主に首都圏へ販売を行っている他、香港、シンガポールへの海外輸出も行っています。当社が掲げる「楽しい農業」「美味しさと安全」等の合言葉に共感し、当社の事業に参加する有機認証を受けた農業者は千葉県内22の市町村から60名を超えています。

海外に駐在する日本人は、「価格帯が高くてかまわないから農薬が散布されていない、安全で美味しいサラダを食べたい」という要望が強く、相応の需要が見込めると考え、海外駐在している日本人向けに輸出を開始しました。特に、農薬が多く利用されがちな中国産の野菜が多く出回る香港などでは、減農薬・減化学肥料で栽培された野菜がとても貴重です。成田空港の近辺にあるという立地特性を生かし、出荷日の翌夕方には家庭に届くという国内出荷と変わらない鮮度を強みにして、通常の国内価格の約3倍で販売しています。