

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 2015年1月16日号貯蓄不足に転じた家計と
大幅な貯蓄超過が続く企業**経済・金融フラッシュ 2015年1月15日号**企業物価指数(2014年12月)
～消費増税の影響を除くと、原油安で2ヵ月連続のマイナス

2 経営TOPICS

統計調査資料景気ウォッチャー調査
平成26年12月調査結果

3 経営情報レポート

後輩・部下の心をつかみ成長につなげる
メンタリング制度の実践法

4 経営データベース

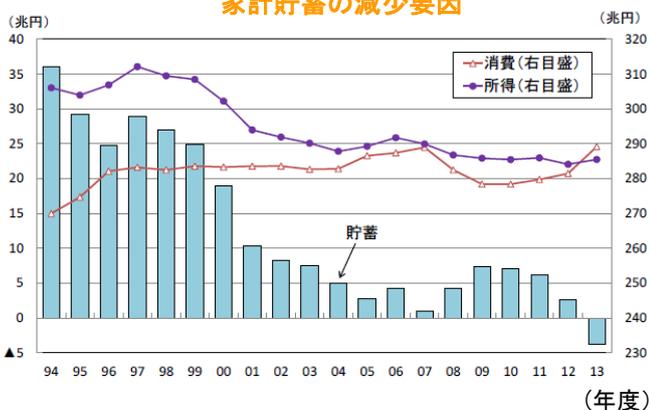
ジャンル:営業拡大 サブジャンル:ブランドマーケティングブランドを高める手法
中小企業におけるブランド戦略の具体的事例

貯蓄不足に転じた家計と 大幅な貯蓄超過が続く企業

要旨

1 2013年度の家計貯蓄率は▲1.3%となり、1955年度以降で初のマイナスとなった。家計の貯蓄額は1994年度の36.1兆円から2013年度には▲3.7兆円と約20年間で40兆円近く減少した。

家計貯蓄の減少要因



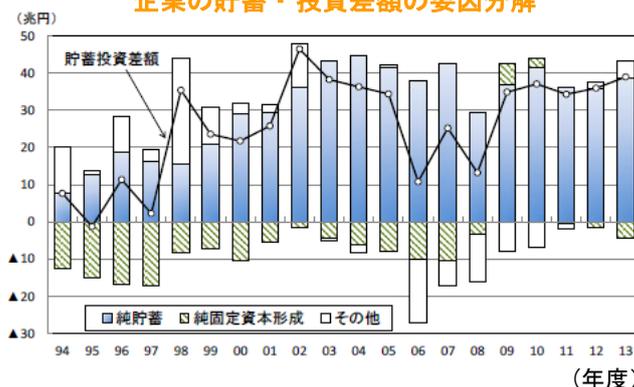
(注) 貯蓄＝所得－消費、所得＝可処分所得（純）＋年金基金年金準備金の変動
(資料) 内閣府「国民経済計算年報」

2 家計貯蓄減少の主因は所得の低迷である。2013年度の家計の可処分所得は雇用者報酬の低迷、超低金利の長期化に伴う財産所得の減少などから1997年度よりも20兆円以上低い水準となっている。

3 家計の所得が低迷する一方、企業の所得は増加傾向が続いている。本業で上げた利益に当たる営業余剰はリーマン・ショック前の水準に達していないが、利払い負担の軽減や対外資産からの利子、配当の増加によって財産所得が大きく改善している。

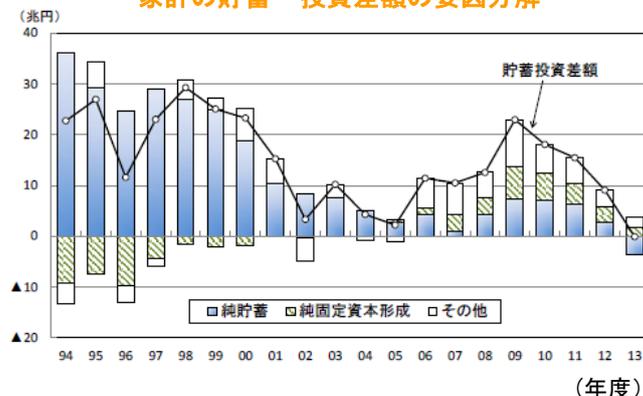
4 企業は潤沢な貯蓄を有しているにもかかわらず設備投資の抑制を続けているため、貯蓄投資バランスが高水準の黒字を続けている。企業に滞留する余剰資金を家計に還流させることにより、所得の増加を伴った個人消費の回復を実現することが重要であり、このことは日本経済全体の成長力を高めることにもつながるだろう。

企業の貯蓄・投資差額の要因分解



(注) 純固定資本形成＝総固定資本形成－固定資本減耗、
その他＝資本移転（純）－在庫品増加－土地の購入（純）
企業＝非金融法人＋金融機関
(資料) 内閣府「国民経済計算」

家計の貯蓄・投資差額の要因分解



(注) 純固定資本形成＝総固定資本形成－固定資本減耗、
その他＝資本移転（純）－在庫品増加－土地の購入（純）
(資料) 内閣府「国民経済計算」

企業物価指数(2014年12月)

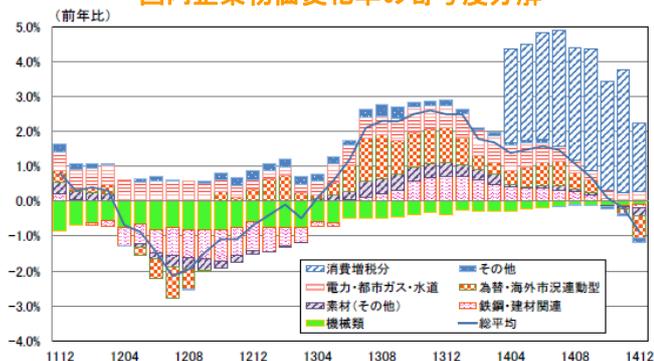
～消費増税の影響を除くと、原油安で2ヵ月連続のマイナス

要旨

1 消費増税の影響を除くと、原油安で2ヵ月連続のマイナス

1月15日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2014年12月の国内企業物価指数は前年比1.9%（11月：同2.6%）と、事前の市場予想(QUICK 集計：前年比2.1%)を下回る結果となった。

国内企業物価変化率の寄与度分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」
(注) 企業物価は、消費税除く

2 輸入物価は大幅に鈍化

12月の輸入物価(円ベース)は前年比0.5%（11月：同5.4%）と上昇幅が縮小し、前月比では▲1.5%（11月：同2.8%）と再びマイナスに転じた。

12月の輸入物価を寄与度別にみると、食料品・飼料が前年比0.9%（11月：同0.9%）、金属・同製品が前年比0.5%（11月：同0.6%）、石油・石炭・天然ガスが前年比▲4.0%（11月：同0.3%）、化学製品が前年比0.2%（11月：同0.3%）、機械器具が前年比1.6%（11月：同

1.7%）、その他が前年比1.3%（11月：同1.5%）となっている。

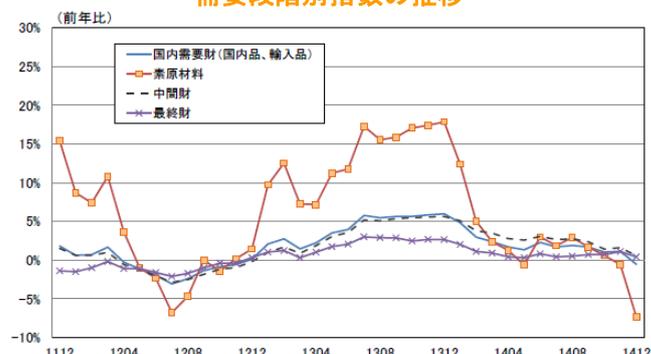
3 交易条件は緩やかに改善

12月の輸出物価は、前年比5.9%（前月比0.9%）、輸入物価は前年比0.5%（前月比▲1.5%）となった。一方、契約通貨ベースでは、輸出物価が前年比▲2.7%（前月比▲0.7%）、輸入物価が前年比▲9.0%（前月比▲3.2%）となった。

4 最終財価格は鈍化

12月の需要段階別指数（消費税除く、国内品+輸入品）をみると、国内需要財価格は前年比▲0.6%（11月：同1.2%）とマイナスに。需要段階別指数を項目別にみると、素原材料が前年比▲7.4%（11月：同▲0.1%）、中間材が前年比0.6%（11月：同1.6%）、最終財が前年比0.4%（11月：同1.1%）となった。

需要段階別指数の推移



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

景気ウォッチャー調査 平成26年12月調査結果

今月の動き(12月)

12月の現状判断DIは、前月比3.7ポイント上昇の45.2となった。

家計動向関連DIは、小売関連などが上昇したこと等から上昇した。

企業動向関連DIは、製造業及び非製造業が上昇したことから上昇した。

雇用関連DIは、求人の増加がみられたこと等から上昇した。

12月の先行き判断DIは、前月比2.7ポイント上昇の46.7となった。

先行き判断DIについては、物価上昇への懸念等が引き続きみられるものの、経済対策や燃料価格低下への期待等から、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門で上昇した。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、このところ回復に弱さがみられる。先行きについては、物価上昇への懸念等が引き続きみられるものの、経済対策や燃料価格低下への期待等がみられる」とまとめられる。

●調査期日及び期間

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の現状、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

| | | | | | |
|----|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 評価 | 良くなっている 良くなる (良い) | やや良くなっている やや良くなる (やや良い) | 変わらない 変わらない (どちらともいえない) | やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い) | 悪くなっている 悪くなる (悪い) |
| 点数 | +1 | +0.75 | +0.5 | +0.25 | 0 |

全国の動向

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、45.2となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を3.7ポイント上回り、5か月ぶりの上昇となった。また、横ばいを示す50を5か月連続で下回った。

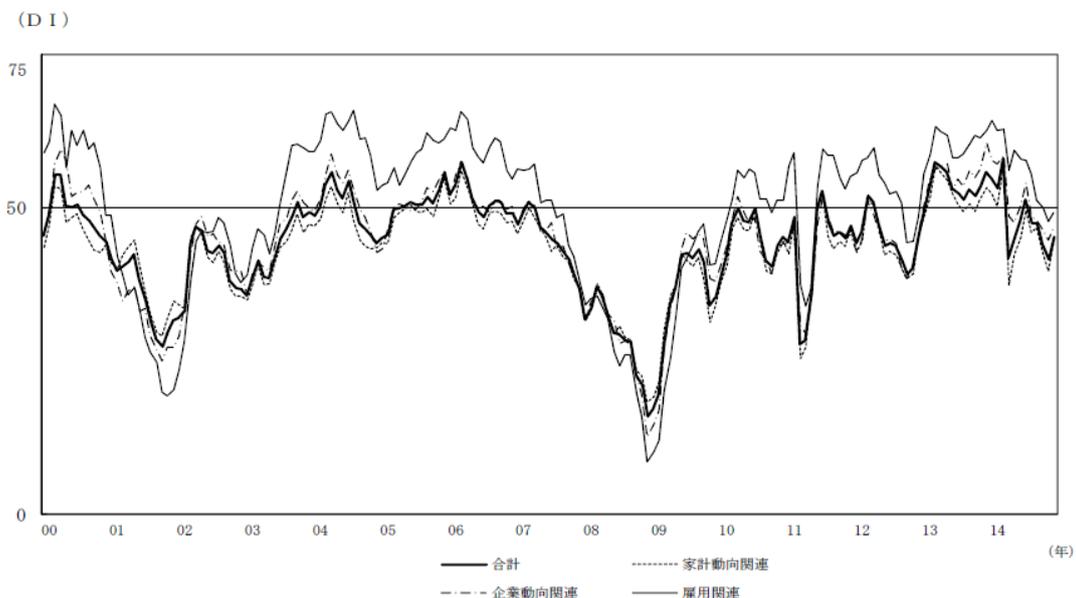
図表1 景気の現状判断DI

| (DI) | 年 | 2014 | | | | | | |
|--------|---|------|------|------|------|------|------|-------|
| | 月 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | (前月差) |
| 合計 | | 51.3 | 47.4 | 47.4 | 44.0 | 41.5 | 45.2 | (3.7) |
| 家計動向関連 | | 49.4 | 45.8 | 46.7 | 42.3 | 39.5 | 44.2 | (4.7) |
| 小売関連 | | 48.2 | 44.4 | 46.2 | 41.1 | 37.6 | 42.5 | (4.9) |
| 飲食関連 | | 49.1 | 45.7 | 43.5 | 37.8 | 38.6 | 45.1 | (6.5) |
| サービス関連 | | 51.5 | 47.9 | 48.4 | 45.8 | 44.0 | 47.3 | (3.3) |
| 住宅関連 | | 51.2 | 49.4 | 46.8 | 42.6 | 39.1 | 44.8 | (5.7) |
| 企業動向関連 | | 53.9 | 48.5 | 47.9 | 46.2 | 44.6 | 46.6 | (2.0) |
| 製造業 | | 53.9 | 48.4 | 47.3 | 45.3 | 44.9 | 46.3 | (1.4) |
| 非製造業 | | 53.6 | 48.4 | 48.4 | 46.8 | 44.5 | 46.6 | (2.1) |
| 雇用関連 | | 57.7 | 55.3 | 51.2 | 50.0 | 47.6 | 49.0 | (1.4) |

図表2 構成比

| 年 | 月 | 良く なっている | やや良く なっている | 変わらない | やや悪く なっている | 悪く なっている | DI |
|-------|----|-------------|---------------|-------|---------------|-------------|-------|
| 2014 | 10 | 0.9% | 13.3% | 52.2% | 27.9% | 5.7% | 44.0 |
| | 11 | 0.8% | 11.1% | 49.0% | 31.5% | 7.6% | 41.5 |
| | 12 | 1.9% | 14.8% | 51.9% | 25.4% | 6.1% | 45.2 |
| (前月差) | | (1.1) | (3.7) | (2.9) | (-6.1) | (-1.5) | (3.7) |

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、46.7となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を2.7ポイント上回り、7か月ぶりの上昇となった。また、横ばいを示す50を4か月連続で下回った。

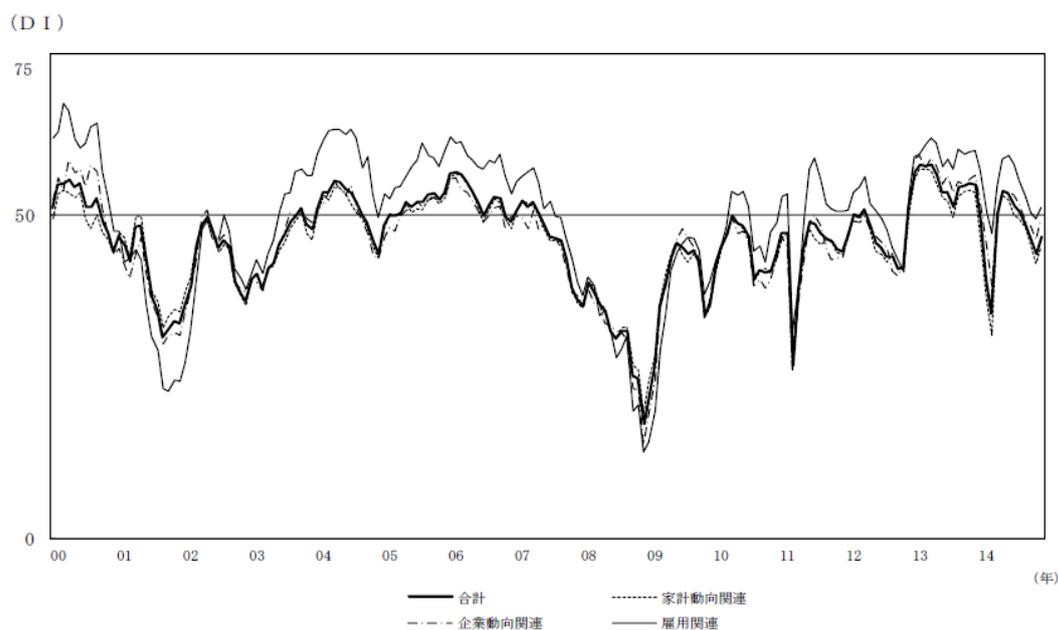
図表4 景気の先行き判断DI

| (DI) | 年 | 2014 | | | | | | (前月差) |
|--------|---|------|------|------|------|------|------|-------|
| | 月 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 合計 | | 51.5 | 50.4 | 48.7 | 46.6 | 44.0 | 46.7 | (2.7) |
| 家計動向関連 | | 50.0 | 49.3 | 48.0 | 45.4 | 42.5 | 45.0 | (2.5) |
| 小売関連 | | 49.8 | 48.9 | 47.3 | 44.9 | 42.5 | 44.5 | (2.0) |
| 飲食関連 | | 48.8 | 51.2 | 49.4 | 46.4 | 39.5 | 45.7 | (6.2) |
| サービス関連 | | 51.4 | 49.6 | 49.4 | 47.0 | 44.2 | 45.6 | (1.4) |
| 住宅関連 | | 47.6 | 49.7 | 46.5 | 42.0 | 38.8 | 47.4 | (8.6) |
| 企業動向関連 | | 53.0 | 51.6 | 49.1 | 48.3 | 46.1 | 49.3 | (3.2) |
| 製造業 | | 54.2 | 52.1 | 50.1 | 48.1 | 46.4 | 47.5 | (1.1) |
| 非製造業 | | 51.8 | 51.2 | 48.4 | 48.5 | 45.8 | 51.0 | (5.2) |
| 雇用関連 | | 57.8 | 55.3 | 52.9 | 50.4 | 49.3 | 51.2 | (1.9) |

図表5 構成比

| 年 | 月 | 良くなる | やや良くなる | 変わらない | やや悪くなる | 悪くなる | DI |
|-------|----|-------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 2014 | 10 | 1.5% | 16.4% | 54.7% | 21.5% | 5.8% | 46.6 |
| | 11 | 1.2% | 13.6% | 52.3% | 25.8% | 7.1% | 44.0 |
| | 12 | 1.6% | 16.0% | 56.2% | 20.2% | 6.1% | 46.7 |
| (前月差) | | (0.4) | (2.4) | (3.9) | (-5.6) | (-1.0) | (2.7) |

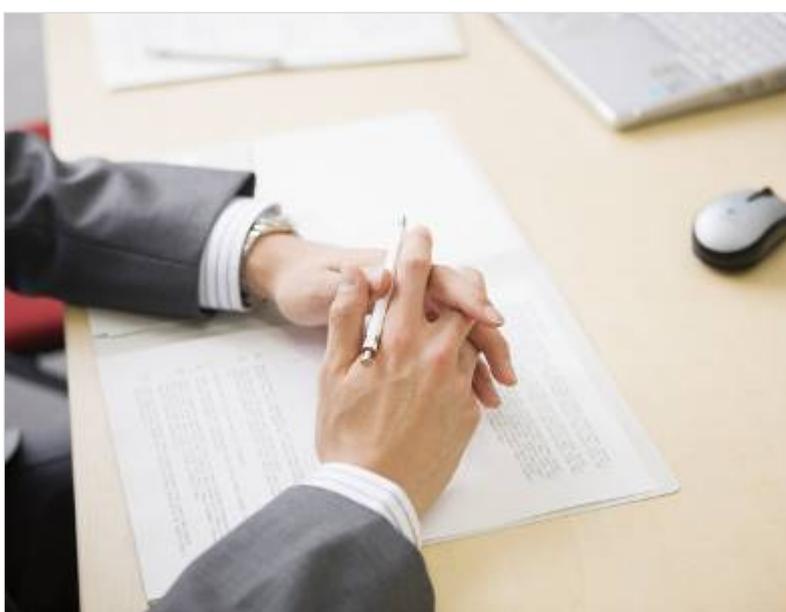
図表6 景気の先行き判断DI



後輩・部下の心をつかみ成長につなげる メンタリング制度の実践法

ポイント

- ① 人材育成の課題とメンタリング制度の必要性
.....
- ② 人が“ヤル気”を出す仕組みを知る
.....
- ③ メンタリング制度の導入方法
.....
- ④ メンタリング導入企業の事例紹介
.....



1 人材育成の課題とメンタリング制度の必要性

最近、新聞紙上やビジネス雑誌において、若手社員の自立的思考能力の低下が指摘されており、若手社員の育成は企業経営における喫緊の課題となっています。

若手社員のレベルアップのためには、知識・技能の教育研修のみならず、そこから一步踏み込んだ「心のケア」が必要になってきています。そこで、本レポートでは、若手社員への精神的なサポートに重きをおいた「メンタリング制度」について解説いたします。

■ 中小企業における人材育成の課題と取り組みテーマ

(1) 中小企業における人材育成における課題

大企業に比べ総じて不利な状況にある中小企業において、人材の確保・育成は経営の存続とともに重要な取り組みとなっています。中小企業にとっては、人材こそ最大の経営資源（財産）といえますが、まだまだ人材育成が十分に行われていないと感じている経営者は多くみられます。今日の中小企業における人材育成の課題を整理すると以下のとおりです。

■ 中小企業が人材育成において抱えている問題

- ① 社員の応募が少ない（大企業志向が強い）
- ② 若年層労働者の定着率が低く、組織内の年齢構成にひずみが出ている
- ③ 団塊世代が退職期を迎え、技能の承継が十分に行われていない

総じていえることは、経営者が人材育成は重要であるということは認識しているものの、具体的な対策を施している中小企業は少ないという現状です。

今後、中小企業が人材育成に力を入れることは、自社の発展、存続にとって最重要課題となっており、下記のような取り組みを検討するべきです。

■ 組織力強化のために行うべき人材育成の取り組み

- ① 経営者自身が全社員に自社の方針を明確に伝え、価値観を共有する
- ② 業務達成基準を明確にし、業務習得レベルを公正な評価で測定する
- ③ 高い技能、ノウハウを有するベテラン社員が若手～中堅社員へ技術、ノウハウの伝承を行う
- ④ 若手社員には、一定レベルに達するまで先輩社員が仕事、プライベートの両面でサポートする

①、②は、経営者・経営幹部が取り組まなければならないものですが、③、④は、現場の社員同士によるOJTによって育成を実現することが可能となります。

特に、中小企業は、規模が小さいがゆえにきめ細かな育成ができるのが強みであり、これを活かすべきです。中堅～先輩社員が後輩社員に対して、積極的に指導に関わることによって、大企業が真似のできない人材育成が実現されます。

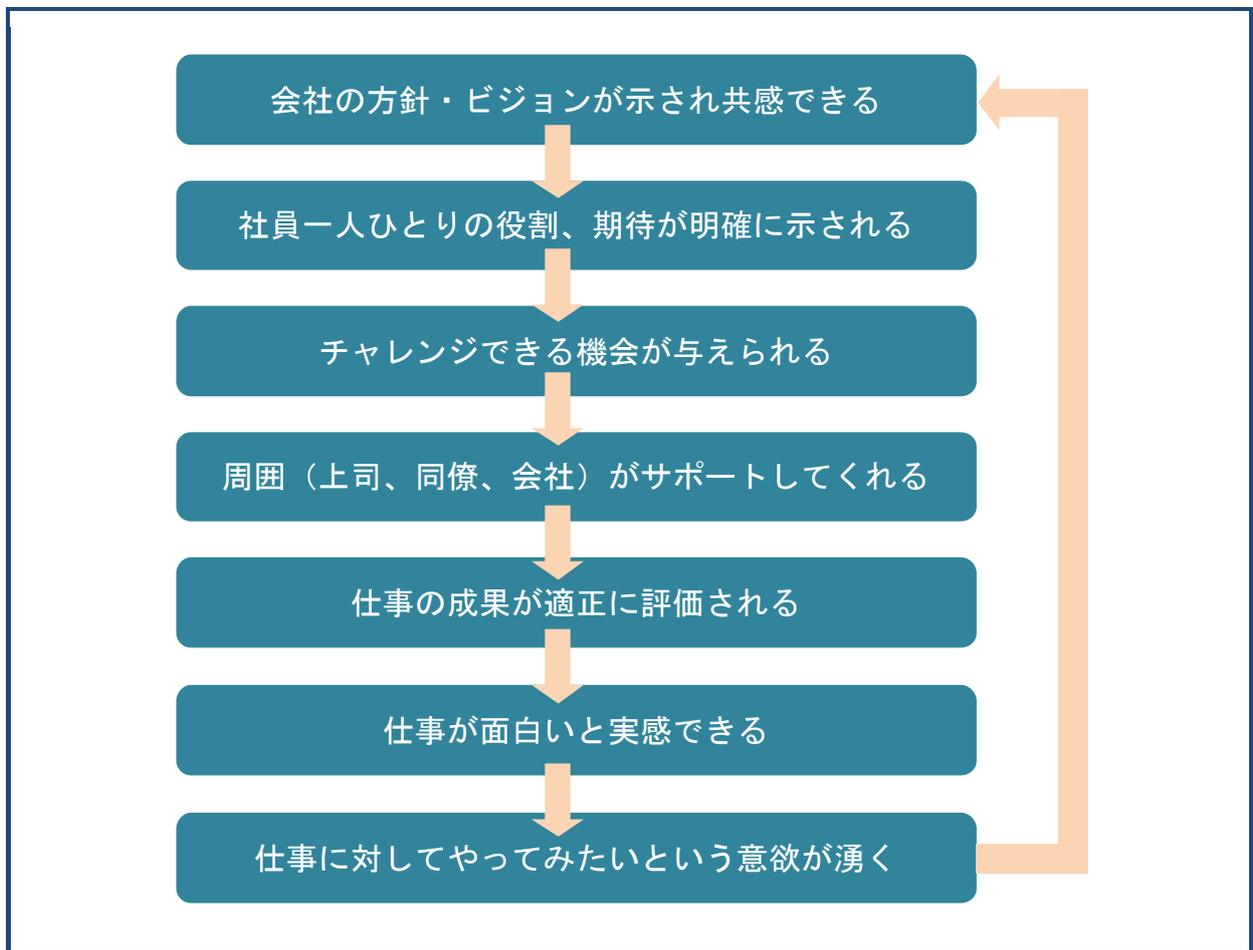
2 人が“ヤル気”を出す仕組みを知る

■ 仕事が面白くなるサイクルをつくる

人の一生のうち、仕事に費やす時間を考えた場合、1日8時間で年間250日勤務とすると、1年間で2,000時間、40年間働くとなると80,000時間を仕事に費やすことになります。この膨大な時間を単にお金を稼ぐためだけと思わせるような会社であるとすると、仕事はただ苦しいものになってしまうかも知れません。

このような会社組織にならないために、社員一人ひとりがやりがいや面白さを実感できるサイクルをつくることが求められます。

■ 新卒者に習得してほしい基本的な能力



仕事は、部下が主人公になれる場です。会社全体で、上記のような仕事が面白くなる組織づくりを行い、社員一人ひとりのモチベーションが向上すれば、自社の業績向上につながっていきます。

よって、この考え方にもとづき「メンター」の役割は重要になってきます。人をやる気にさせるメンターの存在が企業の生産性向上に寄与します。

次章では、そのメンタリング制度の導入方法について解説いたします。

3 メンタリング制度の導入方法

本章では、メンタリング制度導入段階でおさえておくべきプロセスとして、人材育成課題の整理、メンタリング目的の明確化、計画の立案、推進体制について解説します。

■「人材育成課題」の整理と「メンタリングの目的」を明確にする

(1) 人材育成課題の整理

様々な人材育成方法がある中で、あえてメンタリングを導入する根拠、目的を明確にすることによって、運用においてカギを握る対象者や関係者に正しく理解をされ、真摯に取り組んでもらうことが必要です。そのためには、まず、人材育成や組織活性化に関わる課題は何か、というところからアプローチして、そこからメンタリングの目的を導き出すことが有効です。このプロセスは、制度に関わることになる人々が問題意識を共有することにも繋がります。例えば、人材育成や組織活性化の課題には、次のようなものがあります。

- ① 新人の育成、職場適応
- ② 職種転換、管理職昇進に伴う適応
- ③ 後継者の養成、技能伝承
- ④ チームワークの醸成（職場内、部門・職種間連携）
- ⑤ メンタルヘルス上の問題への対処
- ⑥ 個人のキャリア開発支援など

貴社・貴部門にとっての人材育成・組織活性化課題を整理してみましょう。まず項目を列挙し、目的を具体的に記し、すでに取り組んでいること（プログラム、OJTなど）現状の問題点や今後の課題内容を記します。

(2) メンタリングの目的を明確にする

メンタリング目的を明確にするには、整理された課題から人材育成の重点課題を2つか3つ設定します。課題項目が一般的な言葉になっている場合は、より適する言葉に言い換えます。

- ① 新人の組織適応を促し、確かな知識とスキルを習得させて即戦力化する
- ② ベテラン技術者が保有する特殊な技能を協働の仕事を通じて、中堅社員に伝承する
- ③ 女性社員のうち、管理職候補生への意識付けと課題対処を援助しながら、組織内では数の少ない女性管理職を育成する（女性管理職の育成支援）

4 メンタリング導入企業の事例紹介

■ A社：メンターとOJTで若年層の定着化と中堅層の育てる意識を醸成

A社では、2007年より新卒社員を対象にメンタリング制度を導入したことで、新入社員の離職率が導入前より1割低下したほか、中堅層による後輩を育成する組織風土が醸成されました。

(1)メンターとOJTのダブルサポートで新入社員を支援

A社は社員の9割以上が転職者であることから、OJTを行うことが難しい組織風土でした。しかし、2004年から定期的に新卒を採用し始めたことをきっかけに、教育研修制度ならびに人材育成のあり方を見直す風潮が高まりました。

職場ではOJTを推進しつつ、職場外では悩みや不安をメンターが受け止めるというダブルサポートを開始しました。

また、社員の平均年齢が30歳をこえることから、優秀な女性社員が結婚や出産で退職することを防ぐために就業規則など諸制度の改定を行いました。そして、先輩社員がメンターとして新卒社員に関わり模範を示しています。

メンタリング制度を行ったことで、職場の垣根を超えた女性同士のネットワークが強化され、育休者の復職後の不安の解消やリーダー昇格者に占める女性割合の増加につながりました。

(2)きめ細かなメンタリング制度の運用

メンティとのペアを決定後には、メンターとその上長にメンタリング制度の説明会を実施し、上長には活動に対する理解を仰ぐようにしています。メンターには、メンティのメンタルサポートだけでなく、自身の育成力を向上する機会とするように動機づけをし、メンティにも取り組みの成果を左右するのは自らの積極性であることを伝えています。制度のルールは、「週に1回はメール・面談・食事など接点を持つこと」と「月に1回メンター・メンティ共に報告書を担当セクションに提出すること」の2つです。開始3ヶ月後にメンティへ進捗状況のインタビューを行い、メンターには活動情報の共有や他社事例などを研究する懇談会を設けています。

■参考文献

- 『会社を元気にするメンタリング・ハンドブック ～導入から実践』
(公益財団法人日本生産性本部ワーキングウーマン・パワーアップ会議 メンター研究会 編、日本生産性本部生産性労働情報センター 刊)
- 『「社内メンター」が会社を変える』(小野達郎 著、同文館出版 刊)
- 『メンタリング・マネジメント 共感と信頼の人材育成術』(福島正伸 著、ダイヤモンド社 刊)
- 『メンタリング入門』(渡辺三枝子・平田史昭 著、日本経済新聞出版社 刊)

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。