

2013.2.5

**週刊WEB**

発行

税理士法人ゼニックス・コンサルティング

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2013年2月1日号

金融市場の動き(2月号)

～ 株価上昇の中で浮かび上がる課題

経済・金融フラッシュ 2013年2月1日号

フィリピン2012年10-12月期GDP:前年同期比+6.8%

～ またも、予想を上回る高成長を達成

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)

平成24年12月分(速報)

## 3 経営情報レポート

すぐに始められる経営改善策

ブランドマーケティング

## 4 経営データベース

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:ビジネスコーチング

コーチング導入の効果

ビジネスコーチングを活用した会議のポイント

# 金融市場の動き(2月号)

## ～ 株価上昇の中で浮かび上がる課題

### 要旨

1 (株価) 1月も日経平均株価は7.2%の高い伸びを記録した。今回の株価上昇は、円安進行との連動性が極めて高い点が特徴だ。ただし、時間軸を伸ばすとまだ日本株の出遅れ感は続く。11月中旬以降の株価とドル円レートの関係性が続くと仮定した場合、出遅れが完全に解消するのに必要な円安水準は106.1円となり、まだ相当な距離感がある。次に為替以外の出遅れ要因を探るべく、足元とドル円水準が同じであった2010年6月とを比較してみると、「資源・エネルギー多消費型」業種の下振れ幅が大きく、全体を押し下げている。当時と比べ、エネルギー価格は大きく上昇しているため、円安とのいわばダブルパンチ状態になっていると考えられる。原油などの価格は今後も上昇に向かう可能性が高い。円安は日本経済・日本株全体にとってはプラス

と考えるが、ともに原油価格上昇に弱い体質になっているだけに、これまで以上の警戒が必要なるだろう。

2 (日米欧金融政策) 1月は欧米が金融政策を維持する一方、日本が物価目標2%導入のうえ、2回連続での追加緩和を決定した。欧州危機の後退、景気の改善見通しなどから欧米が様子見スタンスになる中で、日銀の緩和スタンスが際立っている。

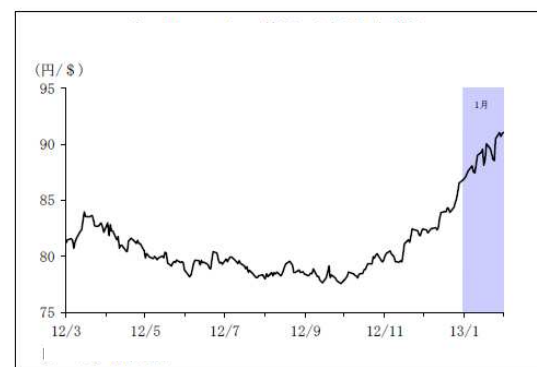
3 (金融市場の動き) 1月の金融市場は、円安ドル高、ユーロドル上昇、長期金利は低下した。ドル円相場は、日銀次期総裁人事本格化に伴って当面底堅さを(資料)日本銀行ほか 米政治イベントの展開次第では一時的な円高方向への巻き戻しも。

日経平均株価1ドル円レート



(資料) 日本銀行ほか

ドル円レートの推移(直近1年間)



(データ) 日本銀行

# フィリピン2012年10-12月期GDP: 前年同期比+6.8%

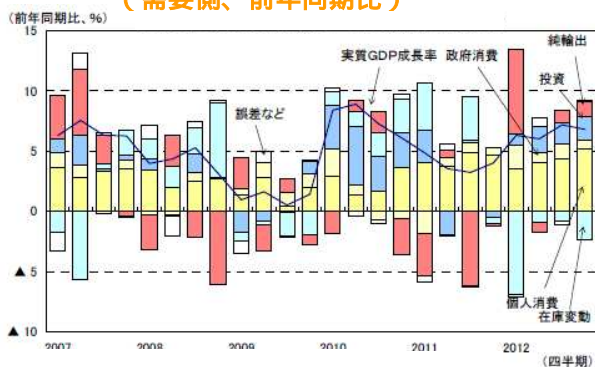
## ～またも、予想を上回る高成長を達成

### 要 旨

#### 1 現状:通年で6.6%の高成長

実質GDP成長率は前年同期比（原系列）で6.8%の増加となり、7-9月期（同+7.2%）よりは減速したが、7%近い高成長を維持した。前期比（季節調整済）では+1.5%となり、7-9月期（同+1.7%）と比べて若干減速したが、こちらも年率換算で6%程度の高い伸び率は維持している。結果として、2012年通年の成長率は前年比+6.6%となった。

フィリピンの実質GDP成長率  
（需要側、前年同期比）



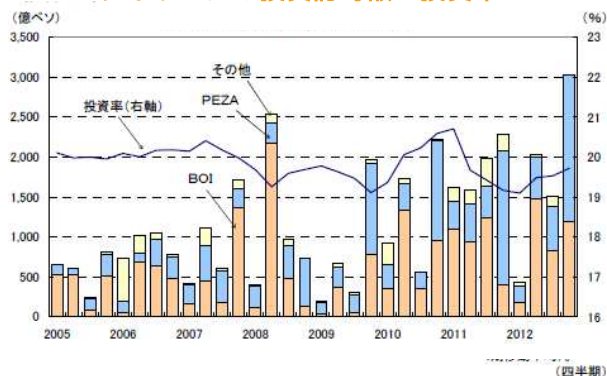
経済活動はむしろ活性化しているとも言える。内需については、個人消費が前年同期比+6.9%（7-9月期は同6.3%）と加速、投資は+10.6%（同+9.0%）を達成した。建設投資が前年同期比+19.1%と7-9月期（同+21.8%）に匹敵する強さを示したほか、前年同期比+0.9%と低迷していた設備投資も10-12月期には同+4.5%まで回復、成長を押し上げた。

#### 2 今後:成長率はやや減速

2012年のフィリピン経済は特に年後半に成長率の加速が目立った。7-9月期と10-12月期はともに市場の予測（5%半ば～6%前半）を大きく上回っている。けん引役である消費が好調に推移しており、内需の強さと好調な景況感を背景に、株価指数は昨年で32%上昇、今年1月だけでも7%上昇している。

ただし、高い伸び率を持続させるためには、さらなる投資の伸び率が必要と言える。フィリピンの投資認可額は10-12月期には増加した。通年では2011年と同水準かそれをやや上回る程度にとどまったものと見られる。高成長維持のためには、現在20%付近で推移している投資率（GDPに占める投資の割合）のさらなる引き上げが必要だろう。

フィリピンの投資認可額と投資率



# 労働力調査(基本集計) 平成24年12月分(速報)

## 結果の概要

### 【就業者】

就業者数は6228万人。前年同月に比べ38万人の減少。2か月連続の減少  
雇業者数は5490万人。前年同月に比べ38万人の減少  
主な産業別就業者を前年同月と比べると、「製造業」、「卸売業、小売業」などが減少、「医療、福祉」などが増加

### 【就業率】

就業率は56.1%。前年同月に比べ0.3ポイントの低下

### 【完全失業者】

完全失業者数は259万人。前年同月に比べ17万人の減少。31か月連続の減少  
求職理由別に前年同月と比べると、「自己都合」が13万人の減少。「勤め先都合」が2万人の増加

### 【完全失業率】

完全失業率(季節調整値)は4.2%。  
前月に比べ0.1ポイントの上昇

### 【非労働力人口】

非労働力人口は4604万人。  
前年同月に比べ41万人の増加。  
2か月連続の増加

原 数 値	実 数 (万人,%)	対前年同月増減 注)			
		(万人,ポイント)			
		12月	11月	10月	9月
就業者	6228	-38	-6	13	-13
雇業者	5490	-38	16	31	3
自営業主・家族従業者	708	-7	-31	-21	-20
農業、林業	190	-8	9	-3	-11
建設業	490	-14	14	24	9
製造業	998	-35	-15	-6	-37
情報通信業	191	-3	-13	-11	-8
運輸業、郵便業	339	-26	-14	-8	4
卸売業、小売業	1035	-20	-20	-4	20
学術研究、専門・技術サービス業	213	10	-1	-5	7
宿泊業、飲食サービス業	386	0	2	2	-9
生活関連サービス業、娯楽業	239	-10	-6	7	4
教育、学習支援業	296	-4	-7	-1	-7
医療、福祉	723	40	12	6	19
サービス業(他に分類されないもの)	462	6	-4	3	16
就業率	56.1	-0.3	0.0	0.3	-0.1
うち15~64歳	70.5	0.2	0.5	0.5	0.2
完全失業者	259	-17	-21	-18	-2
男	161	-16	-16	-18	-3
女	98	-2	-6	0	1
定年又は雇用契約の満了	30	0	-4	-7	0
勤め先都合	71	2	-9	-13	-7
自己都合	85	-13	2	5	6
学卒未就職	11	-1	0	1	0
新たに収入が必要	36	-3	-5	-3	-4
その他	22	-4	-6	0	1
非労働力人口	4604	41	17	-5	10

季節調整値	実 数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		12月	11月	10月	9月
完全失業率	4.2	0.1	-0.1	0.0	0.0
男	4.5	0.2	0.0	-0.1	-0.1
女	3.9	0.1	-0.1	0.1	0.1

注)平成24年各月の対前年同月増減は、平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で遡及集計した数値と比較していません(比率を除く。)

## 1 就業状態別人口

前年同月に比べ、労働力人口は56万人(0.9%)の減少、非労働力人口は41万人(0.9%)の増加  
 15～64歳の労働力人口は87万人(1.5%)の減少、非労働力人口は37万人(1.7%)の減少  
 65歳以上の労働力人口は32万人(5.6%)の増加、非労働力人口は80万人(3.3%)の増加

表1 就業状態別人口

(万人, %, ポイント)

平成24年12月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
<b>15歳以上人口</b>	11093	-13	5352	-8	5741	-5
労働力人口	6486	-56	3742	-59	2744	2
就業者	6228	-38	3582	-42	2646	4
完全失業者	259	-17	161	-16	98	-2
非労働力人口	4604	41	1608	49	2996	-8
労働力人口比率	58.5	-0.4	69.9	-0.8	47.8	0.0
就業率	56.1	-0.3	66.9	-0.5	46.1	0.1
<b>15～64歳人口(生産年齢人口)</b>	7990	-123	4023	-61	3967	-62
労働力人口	5880	-87	3371	-77	2508	-11
就業者	5636	-64	3222	-57	2414	-7
完全失業者	244	-23	149	-20	95	-3
非労働力人口	2108	-37	650	15	1458	-52
労働力人口比率	73.6	0.0	83.8	-0.6	63.2	0.5
就業率	70.5	0.2	80.1	-0.1	60.9	0.7
<b>65歳以上人口</b>	3104	111	1329	53	1774	58
労働力人口	607	32	371	18	235	13
就業者	592	26	360	15	232	11
完全失業者	15	6	12	4	3	1
非労働力人口	2497	80	958	35	1539	45
労働力人口比率	19.6	0.4	27.9	0.4	13.2	0.2
就業率	19.1	0.2	27.1	0.2	13.1	0.2

## 2 企業活動と雇用情勢

### 1 就業者数

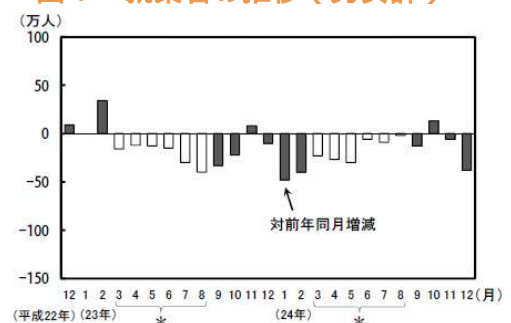
就業者数は6228万人。前年同月に比べ38万人(0.6%)の減少。2か月連続の減少。  
 男性は42万人の減少、女性は4万人の増加

表2 男女別就業者

(万人)

平成24年12月	実数	対前年 同月増減
就業者	6228	-38
男	3582	-42
女	2646	4

図1 就業者の推移(男女計)



\* 平成23年3～8月及び24年3～8月は、補完推計値を用いて計算した参考値

## 2 就業率

就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.1%。

前年同月に比べ0.3ポイントの低下

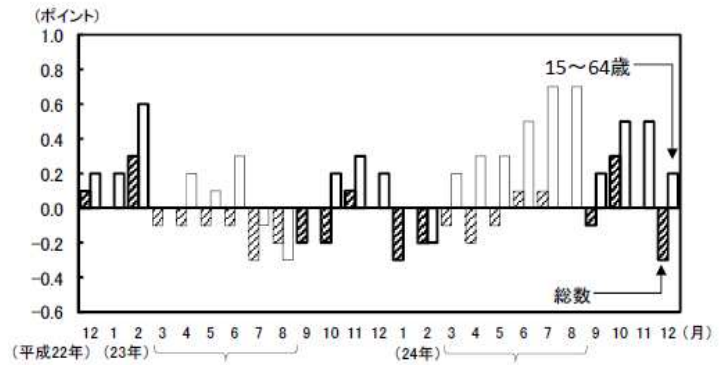
15～64歳の就業率は70.5%。

前年同月に比べ0.2ポイントの上昇。

男性は80.1%。0.1ポイントの低下。

女性は60.9%。0.7ポイントの上昇

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



\* 平成23年3～8月及び24年3～8月は、補完推計値を用いて計算した参考値

## 3 従業上の地位

雇用者数は5490万人。前年同月に比べ38万人(0.7%)の減少。7か月ぶりの減少。

男性は3129万人。38万人の減少。

女性は2361万人。前年同月と同数

自営業主・家族従業者数は708万人。

前年同月に比べ7万人の減少

非農林業雇用者数及び対前年同月増減

非農林業雇用者... 5439万人と、41万人(0.7%)減少。7か月連続の減少

常雇... 4680万人と、7万人(0.1%)減少。5か月連続の減少

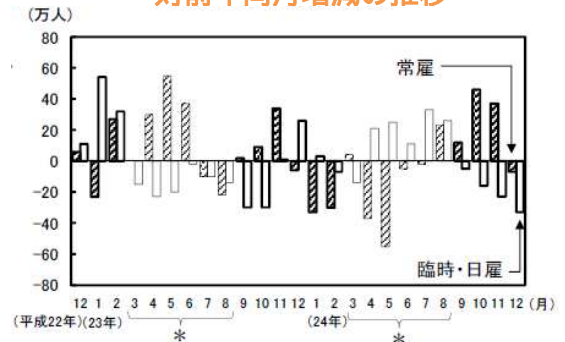
臨時雇... 653万人と、28万人(4.1%)減少。4か月連続の減少

日雇... 107万人と、5万人(4.5%)減少。3か月連続の減少

表3 従業員の地位別従業者

平成24年12月	(万人)	
	実数	対前年同月増減
就業者	6228	-38
雇用者	5490	-38
男	3129	-38
女	2361	0
うち非農林業雇用者	5439	-41
自営業主・家族従業者	708	-7

図3 非農林業雇用者の従業上の地位別対前年同月増減の推移



\* 平成23年3～8月及び24年3～8月は、補完推計値を用いて計算した参考値

## 4 従業者規模

企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減

1～29人規模 1539万人と、49万人(3.1%)減少。13か月連続の減少

30～499人規模 1850万人と、31万人(1.6%)減少。2か月連続の減少

500人以上規模 1487万人と、16万人(1.1%)増加。10か月連続の増加

# すぐに始められる経営改善策 ブランドマーケティング

## ポイント

- 1 ブランドマーケティングとは  
.....
- 2 中小企業のブランド戦略事例  
.....
- 3 ブランドマーケティングの実行ステップ  
.....
- 4 ブランドメンテナンスや再構築方法  
.....



# 1 ブランドマーケティングとは

## ■ ブランドマーケティングとは何か

ブランドマーケティングとは、顧客に支持される価値を生み出すために、ブランドの基本設計をしっかりと行い、それを関係者で共有し、一貫性を持って実行し、評価する活動のことを指します。このブランドマーケティングの重要性が増している背景には、従来の日本企業が行ってきたマスマーケティングの行き詰まりがあります。売上げの成長を前提に製造力や営業力を武器として同質型競争を繰り返し、新製品を次々と投入、キャンペーンをその都度変えるこれまでのやり方では経済全体が成熟期に移行し、情報化・知識社会化が加速度的に進む現代にあっては、うまくいかなくなってきました。

新製品が投入された場合、多くは成長期、成熟期を経て、やがて衰退へ向かうというサイクルになりますが、成長期から成熟期にかけて市場浸透戦略、差別化戦略としてブランドマーケティングを展開することで、その製品は、衰退に向かわず、製品の定番化、定着を図ることを可能にします。

### マスマーケティングからブランドマーケティングへの転換

#### 成長期型のマスマーケティングの行き詰まり

- 売上げ、シェア志向
- 製造力や営業力が勝負
- 模倣でも、性能とチャネル支配力があれば優位

#### 成熟期型のブランドマーケティングへの転換

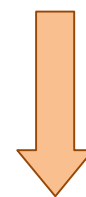
- 利益、マインドシェア志向
- 顧客に対する価値提案が勝負
- モノの背後にある企業側の意志や信念が重要

## ■ ブランドマーケティングがもたらす利益

ブランドの原点は識別機能にあります。したがって、ブランドマーケティングを行うことで、まずは競合に対する優位性や差別性が明確になります。

さらに、ブランドは顧客の固定化をもたらします。真の支持者、ロイヤルカスタマーが存在するか否かが、ブランドの長期的成功を決めます。強いブランドは、販売意欲を向上させます。営業費用に関しては、セールスプロモーションの依存度が低く、販促費やリベート等は少なく済みます。新製品を出しても少ない広告費で最大の効果をもたらします。このようにブランドマーケティングが成功すると企業の長期的な利益向上に寄与します。

### ブランドマーケティングがもたらす利益効果



- ・ 競合との差別化
- ・ 顧客の固定化
- ・ 価格競争の回避（価格プレミアム）
- ・ 流通の取り扱い促進
- ・ プロモーションコストの効率化
- ・ マーケティングの効果と効率を高め、長期的利益の源泉となる



## 2 中小企業のブランド戦略事例

### 高品質の豆腐販売

「男前豆腐」は、北海道の国産大豆100%を使っており、高価格ですが、味が濃厚で美味しいです。さらに、この商品は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。サーフボードの形をあしらったり、男という太い字のロゴを入れたりなど、他の豆腐商品より圧倒的に目立たせ、豆腐好きのお客様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。

### 安心・安全の農産物提供

海外に駐在する日本人は、「価格帯が高くても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。

当初は、香港駐在員向けに8件程度から始めましたが、現地での口コミで徐々に拡大し、現在、香港・シンガポールでは一種のブランド商品となっています。こうしたブランド力による知名度の向上は、他の地域から引き合いを呼び込む効果も出ています。

### 自社製品の永久保証による顧客信頼獲得

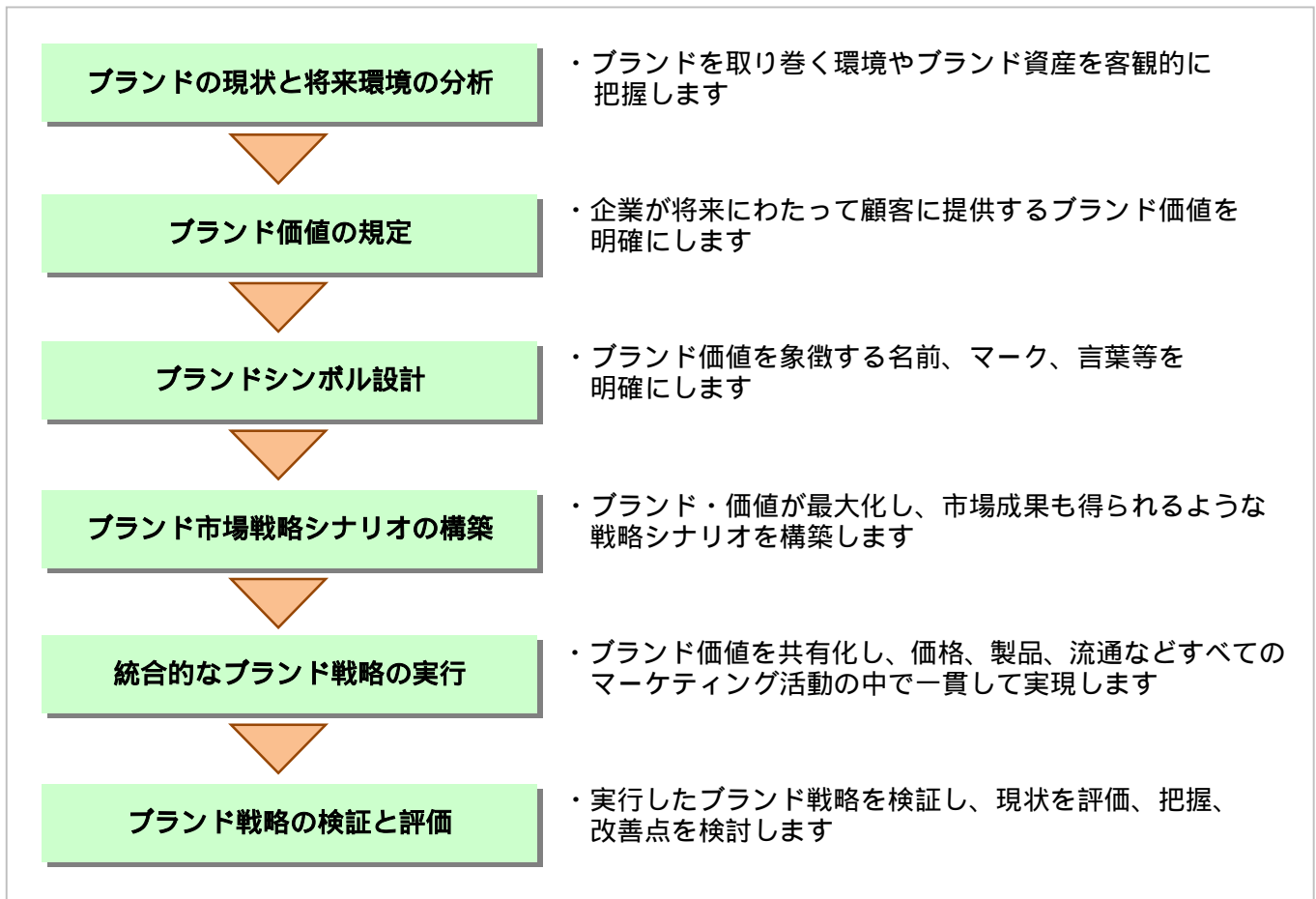
B社名ブランドを冠した同社の製品は、同業他社の製品に比べて明らかに高価格であり、販売店もホームセンターのような大衆向けの店ではなく、社長自らが選定した販売店、あるいは直営店に限定しています。ブランド価値を維持するためには、拡販のために安易な流通ルートを使うのではなく、選択的に流通ルートを構築することが重要だと考えました。こうした販売方法が通用するのは、商品の洗練度や品質に自信があったからです。同社は、常に顧客の目を意識した経営・商品開発を行っています。

例えば、ホームページで掲示板を公開して透明性のある経営をアピールするとともに、全国で定期的にキャンペーンを開催する等の顧客との触れ合いを通じて顧客ニーズの把握、キャンペーンファンの拡大に尽力する等により、常に時代の流れに敏感に反応し、流行を先取りして商品展開を行っています。また、高品質を誇るだけでなく、商品の「永久保証」というサービスを付加しており、購入者にとっては絶対的安心感を得られることも、B社ブランドのイメージを向上させています。

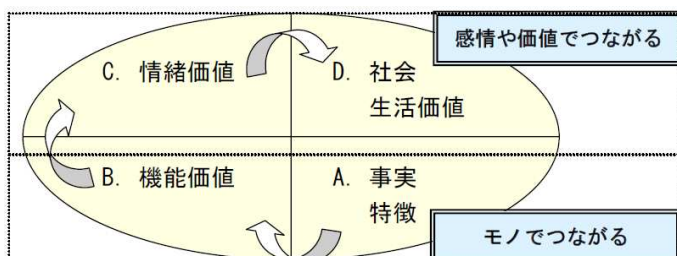
### 3 ブランドマーケティングの実行ステップ

#### ■ ブランドマーケティング実行の6つのステップ

ブランドマーケティングとはブランドの基本設計をしっかりと行い、それを関係者で共有し、一貫性を持って行動し、評価する活動です。その活動は以下の通り、6つのステップになります。



#### ■ ブランド価値の規定



##### A 事実・特徴

このブランドがカバーする製品やサービスの特徴。ブランド独自の価値創造を創る出発点。

##### B 機能価値

このブランドが顧客に提供する物理、機能面での効用。

##### C 情緒価値

このブランドが顧客に提供する感覚や気分。顧客との感情的な絆のみなもと。

##### D 社会・生活価値

このブランドから得られる生活のスタイルや自己表現。

ブランドの6つのステップにおいて中核となるのがブランド価値の規定です。ここでブランドを上のような4つのフレームで設計します。

## 4 ブランドメンテナンスや再構築方法

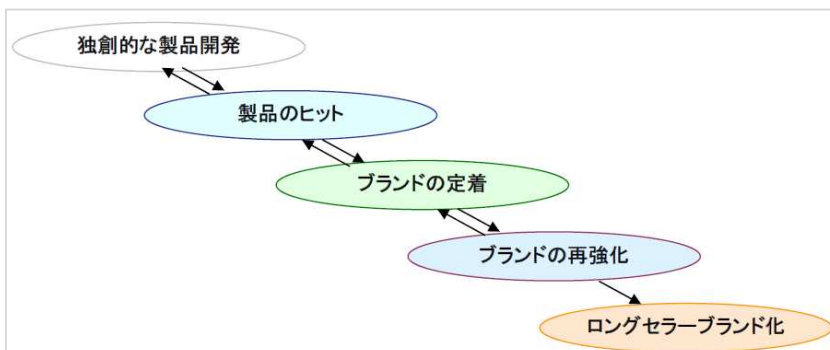
### ■ ロングセラーに必要な「維持、再構築」ステップ

それぞれの市場にはロングセラーと呼ばれるブランドが存在しますが、長期的に支持されて収益を上げるブランドには必ず理由があります。

ブランドがロングセラー化するうえで、重要なことは「メンテナンス」という考え方です。製品がヒ

ットしてブランドが定着した後の「ブランドの再強化」のステップをどれだけ重点的に行うかがブランドの価値を決めていきます。ヒットはしたものの衰退していったブランドには、このステップをおろそかにした例が多く見られます。

ロングセラーのメカニズム



### ■ 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右の例が挙げられます。いわゆるSWOT分析です。

この分析により、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

### ■ ブランドメンテナンスの方法

ブランドメンテナンスは、ロングセラーブランド化を図るためには最も基本的かつ大切な戦略です。ブランドエッセンスやパーソナリティを維持しながら、どのタイミングで、どんな方法でブランドの調整を行うか、は難しい問題でもあります。

ブランド市場での位置づけを変更するリポジショニング、新たな製品やサービスアイテムを追加していくアイテム拡充、製品やデザイン等のモデルチェンジ、よりインパクトの強いブランドへの変更などが代表的です。しかし、ブランドメンテナンスがうまくいかない場合、最終的には、撤退といった選択肢もありえます。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

# 経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ビジネスコーチング



## コーチング導入の効果

コーチングを取り入れることで、企業内にどのような変化を起こすことができますか。



前述のように、上位下達で業績を向上させる時代は終わりました。もちろん、上からの指示命令がなければ組織は機能しませんし、これにより、ある程度の成果を出すことは出来ます。

しかし、それ以上の成果を望むとなると上位下達だけでは難しいのです。なぜなら、社員はいつまでも「やらせている」という気持ちが強く、まして上司部下の人間関係がうまくいっていない場合においては、その傾向は顕著に現れていきます。

そこで必要となってくるのが、コーチングという手法です。コーチングの目的は、「部下との信頼関係をつくる」とことと、「部下の自発的行動を促す」とことにあります。

コーチングを取り入れることにより、上司には以下のような変化が現れてきます。

部下やチームメンバーのことをよく観察し、部下の考え方や行動を理解する  
顔つきや合の手など相手に合わせたコミュニケーションを図り、相手に対する共感を示す  
話し手の問題であることを意識し、自分の主観で意見を言ったり、感情的になったりしない  
本人が「何を言いたいのか」に集中し、途中でさえぎったりせずに、最後まで聞く  
部下やチームメンバーの存在や行動を承認し、モチベーションを高め、信頼関係を築く  
部下やチームメンバーが現実派、社交派、友好派、理論派のどのタイプであるかを把握し、  
行動傾向に合わせたコミュニケーションを図る  
部下やチームメンバーに深く考えさせ、新しいアイデアを引き出したり、  
気づきを促す質問ができる  
部下やチームメンバーを本気にさせ、確実に行動を起こさせるための核心を突く質問や  
フィードバックができる  
部下やチームメンバーのゴールをイメージ化させることでモチベーションを高め、  
その後、行動レベルに詳細化する質問ができる  
目標が達成できるよう的確なアドバイスをタイミングよく行なうことができる

日経 BP 社が、社員のやる気を阻害する要因について、22 歳～39 歳の職業を持つ男女各 2,000 人、合計 4,000 人を抽出して行なった調査結果では、「経営陣や上司への信頼関係をなくしたとき」ということが第 1 位でした。

コーチングを取り入れて、上司が部下との信頼関係を構築することで、部下はやる気を出し、自発的行動を行って最高のパフォーマンスを発揮してくれます。



### ビジネスコーチングを活用した会議のポイント

ビジネスコーチングを活用した会議のポイントを教えてください。



ビジネスコーチングを会議に活用して、業績を向上させるためにはいくつかのポイントがあります。企業の業績を向上させるには、業績管理の体制をどのように構築していかにか有効に機能させるかということが鍵を握ります。そのためのポイントは、以下の点に集約されます。

- (1) 会議の目的を確認する
- (2) 紙に書いてから発表する
- (3) 今達成できていることを考える
- (4) 問題を「どのようにすれば」に置き換える
- (5) 言えない問題を言ってみる
- (6) 戦略的目標を設定する
- (7) 目標達成のために誰が何をするかを考える
- (8) コミットメント・リストを作成する
- (9) どうすれば計画通りに進められるかを考える

ビジネスコーチングにおける会議のポイントのうち、「紙に書いてから発表させる」ということは特に重要です。

参加者それぞれが自分の目標やそのためにすべきことなどを紙に書いてから発表させるようにすることには、下記のようなメリットがあります。

自分の考えがまとまる、発表に時間がかからない、書いている間は他人の意見が見えない、自分自身が考えて書き、発表したことなので責任感が出てくる

また、会議においてはさまざまな問題点や障害が出されますが、重要なことは、「～だから出来ない」というのではなく、「どうすれば～できるのか?」という表現に変えてみることです。これによりそれぞれがその解決方法を考えるようになります。

また、目標達成のために誰が何をいつまでにするかを決めることも重要となります。一人ひとりが自分がやるべきことをコミットメント(約束)し、コミットメント・リストなどにまとめます。しかし、コミットメント・リストは作成してからが重要です。コミットした項目についての進捗状況を常に確認し、チーム内の全員が共有化することによって、「このままでは目標が達成できない。出来ていない原因を探り、その障害となっているものを協力して取り除いていこう」という気持ちにさせていくのです。

お互いに進捗状況をチェックし、目標達成のために全員が共通の価値観を持って邁進していく組織風土、これこそがビジネスコーチングのもたらす最大の効果といえます。