

2013.10.22

**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10月18日号

ユーロ圏債務危機国の構造改革の成果と課題

- 増大する貧困と社会的排除

米景気に漂う先行き不透明感

～ 財政問題の短期先送りが重石に

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

平成24年版労働経済の分析(労働経済白書)

～ 分厚い中間層の復活に向けた課題～

## 3 経営情報レポート

勝てる市場で勝負する

ターゲット・マーケティングの実践法

## 4 経営データベース

ジャンル:資金繰り サブジャンル:資金調達

資金の調達コスト

企業の借入金依存度

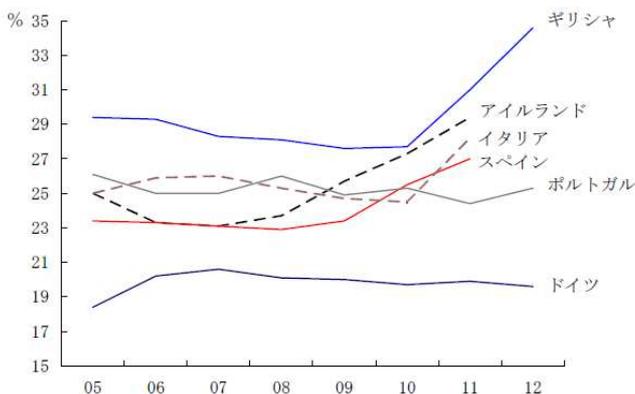
# ユーロ圏債務危機国の 構造改革の成果と課題

## - 増大する貧困と社会的排除

### 要旨

1 ユーロ圏では緩やかな景気の回復が続いている。債務危機国でも失業の増大には歯止めが掛かりつつあるが、失業率はユーロ圏平均を大きく上回る状態が続いている。

債務危機国では資金繰り安定化の努力が実を結び一方、貧困が増大  
～貧困と社会的排除のリスクに直面している人口の割合～



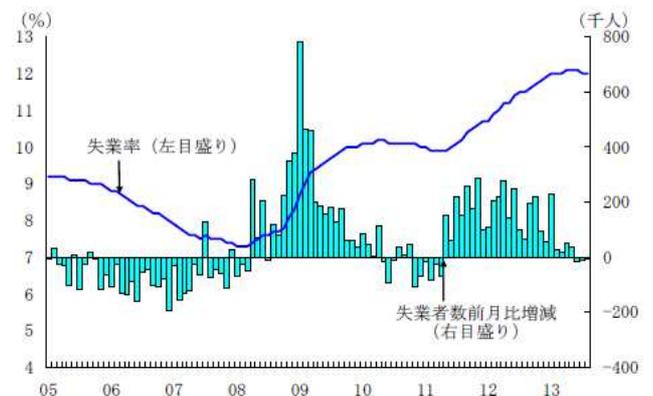
(\*) 可処分所得が各国の中位水準の60%以下、社会的排除の9つの指標のうち少なくとも4つに該当、潜在的就業能力の活用が20%以下の3つの基準のいずれかに該当する人口

(資料) 欧州委員会統計局

2 債務危機国はEU・IMFの構造調整プログラムや、強化されたユーロ圏の政策監視の枠組み、そして厳しい市場の監視に後押しされ構造改革に取り組んだ。その結果は、経常収支や対外競争力指数、景気循環調整後のプライマリー・バランスの改善などに表れている。失業期間の長期化を招くとされる解雇規制の緩和も進展した。

3 その半面、就業率は大きく低下、貧困と社会的排除のリスクに直面している人口の割合が増大するなど、社会的な痛みが広がっている。

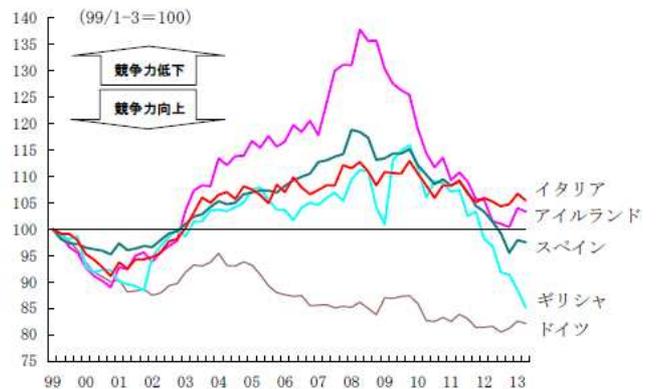
### ユーロ圏の失業率と失業者数増減 (15歳～74歳)



(資料) 欧州委員会統計局

4 債務危機国の成長と雇用の問題は依然深刻であり、支援の継続・強化が望まれる。

### ユーロ参加国の競争力指数 (単位労働コストベース)



(注) 競争力指数は、ECBが実質実効為替相場と同様の手法でユーロ参加各国について算出している。ユーロの為替相場は1つだが、貿易相手国の構成比と貿易相手国との物価上昇率の相違が反映される。上昇は競争力の低下、低下は競争力の向上を示す

(資料) ECB

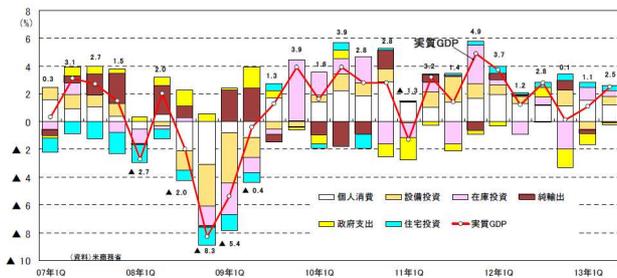
# 米景気に漂う先行き不透明感 ～ 財政問題の短期先送りが重石に

## 要旨

### 1 政府債務上限問題～短期の先送りで決着

- ・ 10月17日がデッドラインとされていた政府債務の上限問題では、来年2月までの国債発行が可能となり、政府の閉鎖も1月15日までの再開で合意に達した。
- ・ 今回の合意は、デフォルトを避けるために、短期的に問題を先送りした形となっており、上記の期限到来時には、今回同様の事態が再来する可能性が残されている。

### 米国の実質GDP～金利上昇と財政問題で 景気回復に遅れも (四半期、前期比年率、%)



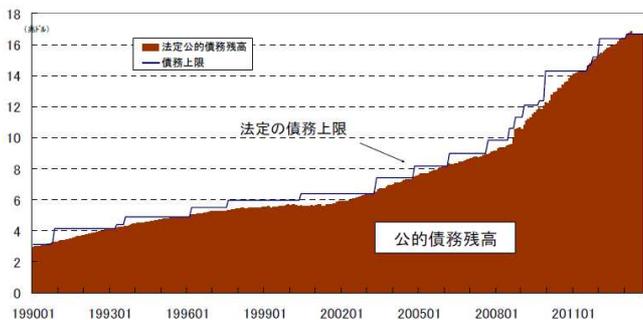
### 2 金融政策と景気の概況

- ・ 次期F R B議長には、イエレン副議長が指名された。現行の金融政策を担ってきた人物の指名であり、来年2月就任後もこれまでの政策スタンスが踏襲されるだろう。
- ・ 景気面では、住宅市場等で長期金利上昇の影響が窺われ、政府閉鎖等の影響が警戒される。財政問題の短期先送りも、先行きの景気に不透明感を漂わせる。こうした状況を考慮すると、10月開催のF O M Cでは、現行の金融緩和策が維持されるものと思われる。

### 9月F O M Cで再決定された金融政策のポイント

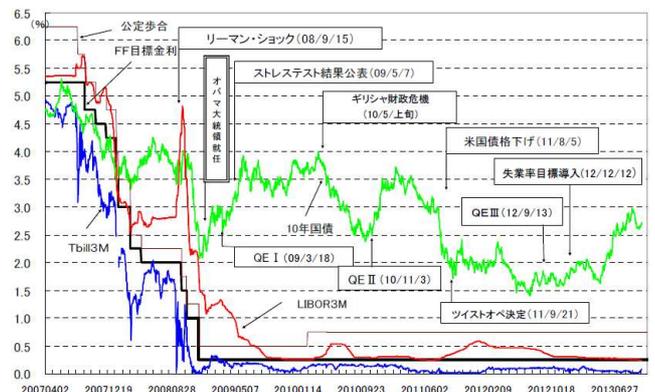
ゼロ金利政策の維持（失業率が6.5%以上で推移し、1～2年先のインフレ見通しが長期目標の2%を0.5%以上上回らず、長期インフレ期待が抑制されていることが前提）  
月400億ドルのMBS購入、月450億ドルの長期国債購入の継続（償還金は再投資）

### 債務上限に達した米公的債務



(資料) 米財務省、注；公的債務には若干の法定上限対象外債務を含む

### 米国政策金利と長短市場金利の推移



# 平成24年版労働経済の 分析(労働経済白書)

～ 分厚い中間層の復活に向けた課題 ～

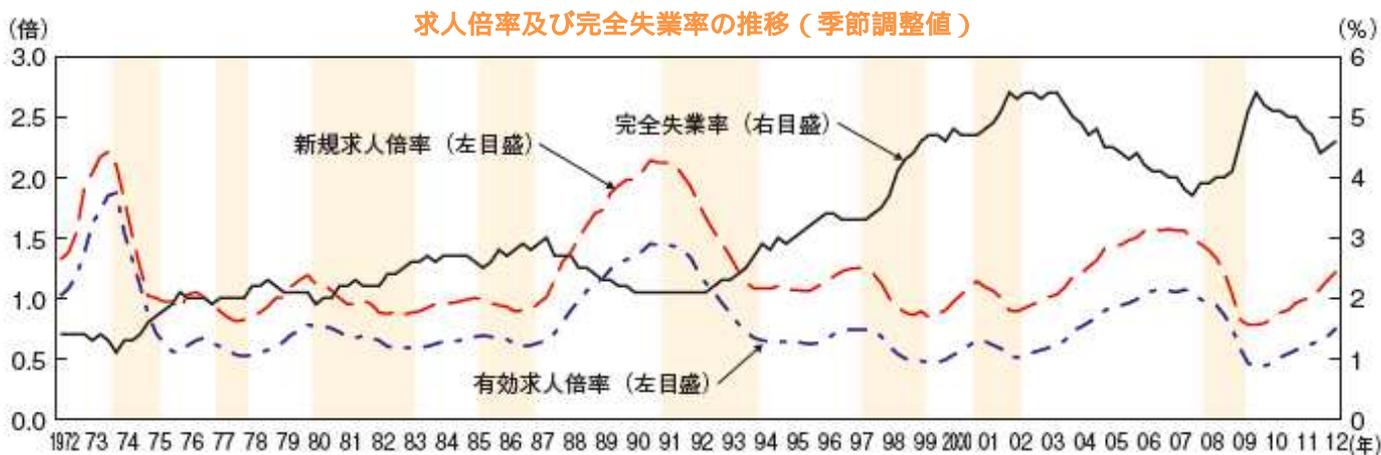
## 骨子

日本では、リーマンショック、東日本大震災と立て続けに大きな経済的・社会的ショックに見舞われ、非正規雇用者を中心に雇用情勢の悪化がみられた。また、非正規雇用や労働者の賃金の問題に加え、長期失業者や中年無業者などの増加の問題も大きくなっている。長期的には、人口減少、高齢化による経済・社会の活力低下が懸念されている。白書では、「分厚い中間層」の復活が、需要面では消費の増加を通じた需要不足の解消に、供給面では経済社会、社会保障を支える基盤強化につながるという観点から分析を行った。

### 1 労働経済の推移と特徴

#### 震災・円高の雇用・労働面への影響を中心に分析

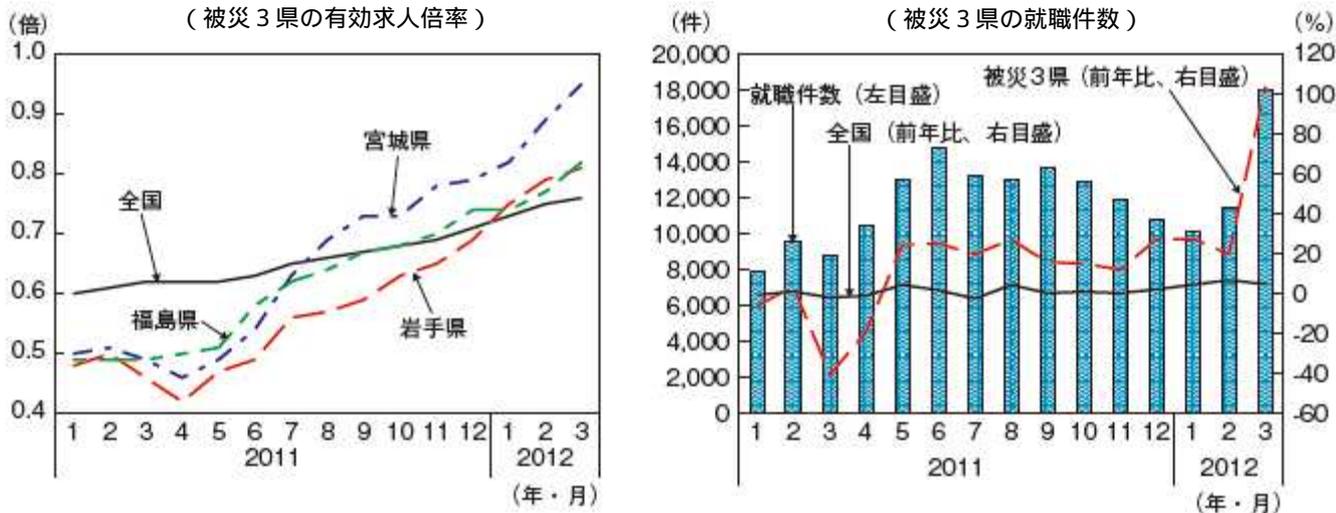
- ・2011年の有効求人倍率は0.65倍、完全失業率は4.6%となるなど、雇用情勢は持ち直しているものの、東日本大震災の影響もあり依然として厳しい。



- ・被災地では、政府の緊急対策もあり、雇用情勢は改善しているが依然として厳しい。改善状況の地域差や職業間のミスマッチなどもみられ、被災地の本格的復興と雇用の改善に全力を挙げる必要がある。
- ・今般の円高により、製造業のうち電気機械器具製造業などでは雇用面への影響も生じつつある。今後も円高が進んだ場合、製造業の2割の企業が賃金・雇用調整を行う可能性があり、急激な円高等に注視が必要。

- ・2011年の現金給与総額は2年ぶりに減少。緩やかなデフレ状態の中、マクロの消費は回復傾向にあるが、世帯レベルでは厳しい家計状況が続いている。

### 東日本大震災の影響



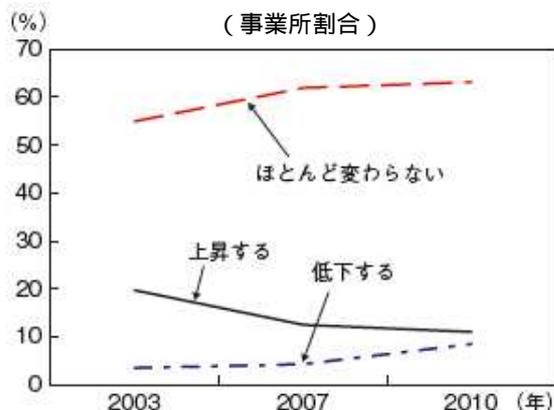
資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」

## 2 貧困・格差の現状と分厚い中間層の復活に向けた課題

### 非正規雇用の増加等が消費等の需要に与える影響等を分析

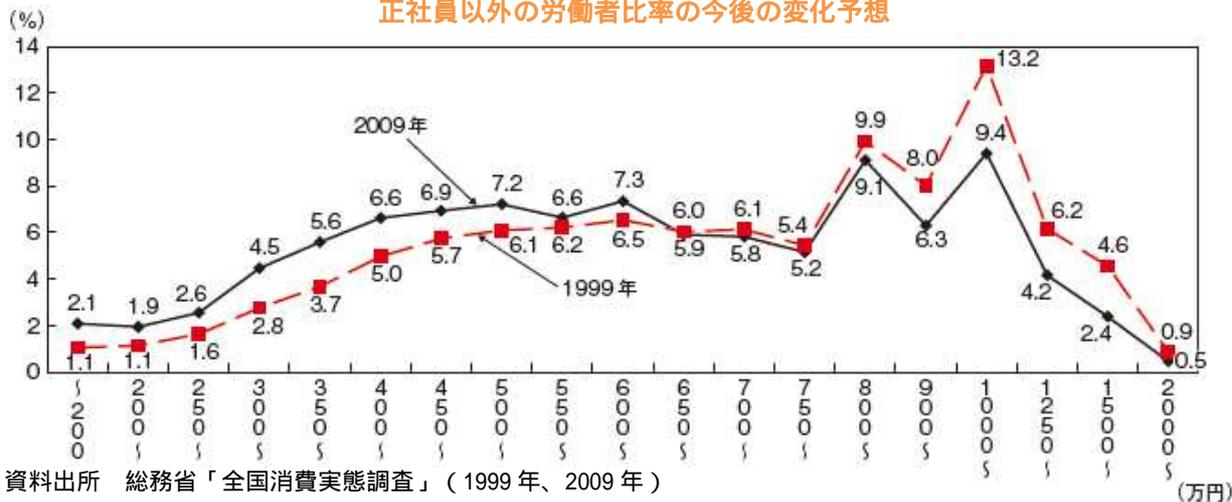
- ・非正規雇用者は2011年も引き続き増加し、非正規雇用者比率は35.1%。一方で、非正社員を正社員に登用する企業も増える中、全体の非正規雇用者の増加傾向には変化の兆し。
- ・バブル以降、所得の伸び率の鈍化が消費の伸び率鈍化の最大の要因。世帯年収の分布は年収が低い層にシフトしているが、消費を最も期待できる中所得者層の増加が潜在需要の顕在化のためにも重要である。

### 正社員以外の労働者比率の今後の変化予想



資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

### 正社員以外の労働者比率の今後の変化予想



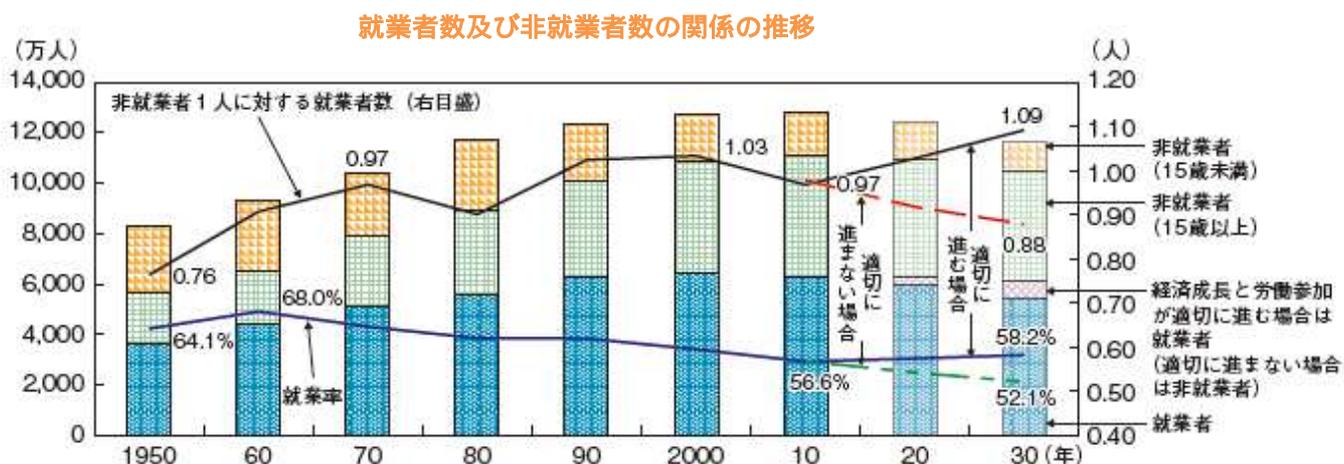
資料出所 総務省「全国消費実態調査」(1999年、2009年)

- ・非正規雇用者でも約半数は自らの収入を主な収入源として生活する社会になっている中、これらの労働者が、一定水準以上の生活を送ることができる社会を目指すべきである。

### 3 就労促進に向けた労働市場の需給面及び質面の課題

#### 就業率の向上、能力開発、労働環境等を分析

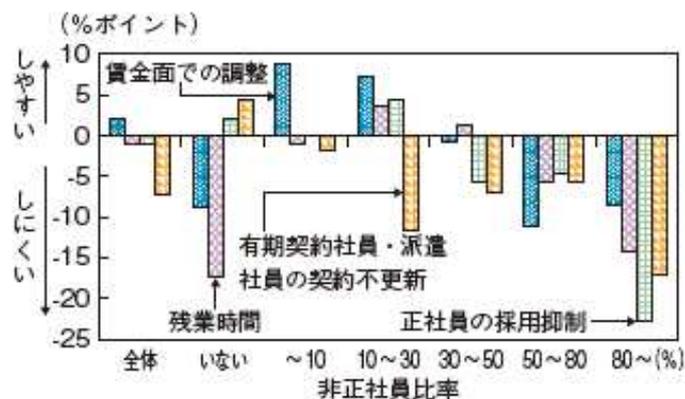
- ・人口減少、高齢化が進んでいるが、仮に、年齢ではなく、就業の有無について着目してみると、経済成長と若者・女性・高齢者・障害者などの労働参加が適切に進む場合には、2030年の非就業者一人に対する就業者の数は、現在と比べて大きく増加する見通し。若者・女性・高齢者・障害者などあらゆる人の就業意欲の実現が重要である。



資料出所 厚生労働省「雇用政策研究会報告書」(2012年8月)、総務省統計局「国勢調査」「労働力調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2012年1月推計)」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- ・非正規社員比率が高くなるにしたがって、過去に比べて最近の方が労働コストを弾力化しにくくなったと考える企業が多くなる傾向。その理由として、組織人員の絞り込み等があげられており、総じて、企業の労働コストの弾力化をむしろしにくくしていると考えられる。
- ・労働者の所得の増加が消費の増加を通じて日本経済の活性化につながるという日本経済のマクロの好循環を取り戻すことが必要。そのためには「分厚い中間層」の復活が必要である。そのためにも、全員参加型社会、人的資本の蓄積、ディーセント・ワークの実現が不可欠である。

#### 方法別労働コスト弾力化のしやすさの変化



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」(2012年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

# 勝てる市場で勝負する ターゲット・マーケティングの実践法

## ポイント

- 1 ターゲット・マーケティングとは  
.....
- 2 市場を細分化するポイント  
.....
- 3 勝てる市場を特定する方法  
.....



### 参考文献

- ・『ターゲット・マーケティング（同文館出版）』経営教育総合研究所 山口 正浩 監修
- ・『マーケティング実践講座（ダイヤモンド社）』須藤 美和
- ・『ヒットの経営学（日本経済新聞出版）』日本経済新聞社 編

# 1 ターゲット・マーケティングとは

## ■ ターゲット・マーケティングの定義

ターゲット・マーケティングとは、自社が狙っている市場をターゲット（標的）として集中してマーケット活動を展開することです。P・コトラーは下記のように定義づけています。

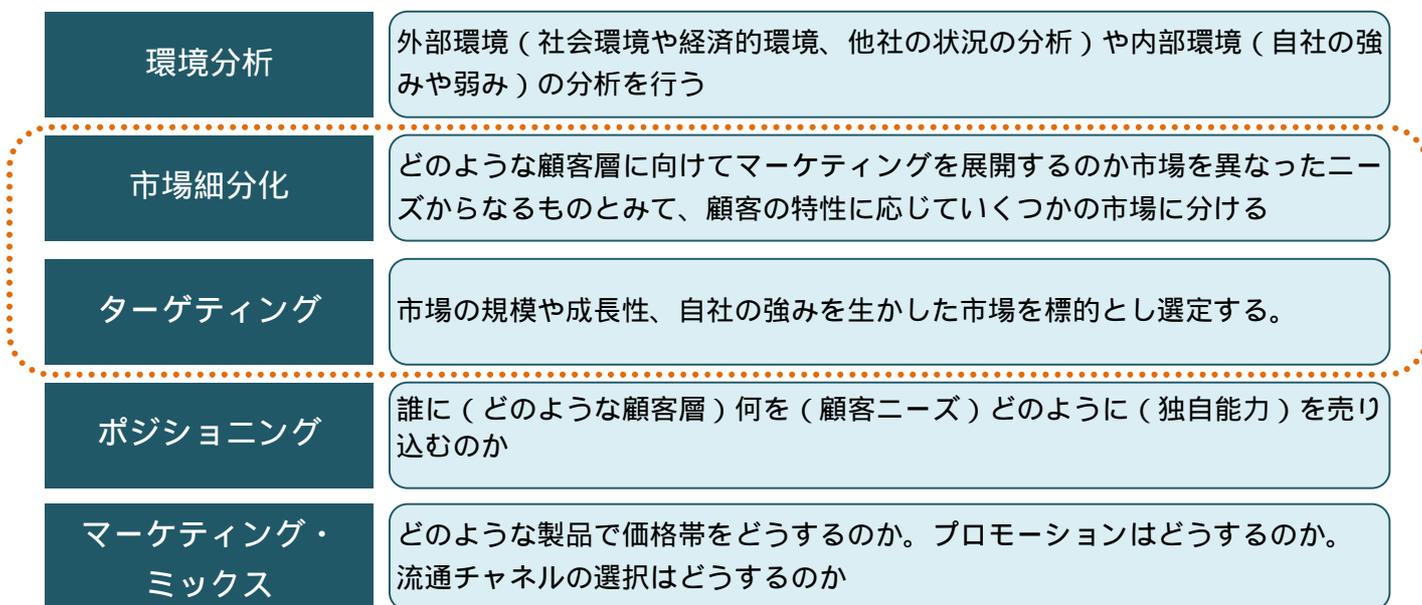
市場をさまざまなセグメントに区別し、これらのセグメントのいくつかを選択し集中化しそれぞれの標的市場のニーズに合った製品とマーケティング・ミックスを開発すること

マーケティング・ミックスとは、目標を効果的に達成させるためのツールであり、4つのPに基づき方針を決めていくことです。

製品 (Product)  
価格 (Price)  
プロモーション (Promotion)  
流通 (Place)



## ■ マーケティング戦略の策定プロセス



ターゲット・マーケティングは、マーケット戦略において、戦略の方向性を決める重要な位置付けとなります。どの市場にターゲットを当てれば時流に乗ることができるのか、顧客の支持を得ることができるのか、戦略策定において一番力を入れなければならない過程です。

## 2 市場を細分化するポイント

### ■ マーケティング戦略の策定プロセス

自社が狙うターゲットを明確にするには3つのステップがあります。

第1のステップは「セグメンテーション」です。ここでは、顧客分析を行い市場・顧客のグループ分けをします。第2のステップは「ターゲティング」です。ここでは、いくつかに分けたセグメントの中で自社が狙うマーケティング活動を中心とする顧客の選択を行います。このポイントは、そのセグメントの将来性、自社の強みが活かせるかという点が重要です。第3のステップは「ポジショニング」です。ここでは、自社を選択してもらうためには何をすべきか、という方針を決めます。

#### 自社が標的とするターゲットの特定

	セグメンテーション	ターゲティング	ポジショニング
実施項目	市場・顧客のグループ分け	標的とするセグメントの選択	競争優位性を達成のためのコンセプト決定
アプローチ	市場の細分化 顧客の属性・ニーズや購買パターンにより切り分けを行う ターゲティングにつながる基準を明確にする。	顧客セグメントの評価 セグメントの将来性 自社の強みが発揮しやすいか 顧客セグメントの選択	差別化の方針決定 差別化要因の明確化

### ■ 市場を細分化する方法 ~セグメンテーション

ステップ1はセグメンテーションです。セグメンテーションは、自社に最適な市場を絞り込むための市場の切り分けを行います。自社の目的に則した基準で切り分けを行っていきます。

市場を細分化しなければならない理由は、市場は1つではなく、市場ニーズは必ずしも同一ではないためです。市場は、多様なニーズで構成されています。これを認識することが市場細分化のスタートです。人は、1人ひとり嗜好が異なりますが、市場を構成する人々の何らかの共通点を見つけ出し、同じようなニーズを持つ集団に市場を細分化していきます。その上で全ての消費者に同じ商品を売ろうとするのではなく、所得や年齢層、ライフスタイルに合わせた商品提供が求められます。

#### 購入時間にて消費者を区分

市場細分化の方法は様々ありますが、ひとつの例として購入時間により消費者を区分した事例があります。誰もが購入する缶コーヒーです。

今まで、性別、年齢を軸として市場細分化を行っていましたが、「飲む時間帯」により市場を細分化し、時間帯により商品開発が行われています。

### 3 勝てる市場を特定する方法

#### ■ 標的市場を明確にする方法 ~ ターゲティング

市場細分化の次のステップは、標的とするセグメントをいくつか特定することになります。ここでのポイントは市場の将来性と、自社の強みが十分に発揮するかできるかが重要となります。

#### ターゲット市場の選定

##### 無差別マーケティング

市場セグメントの違いではなく共通点に注目して、同一の製品やサービスの提供を行う。いわゆるマスマーケティングのこと。

##### 差別化マーケティング

複数の市場セグメントをターゲットとして、それぞれ別々の製品やサービスを行う。

##### 集中化マーケティング

1つ、もしくは少数のセグメントに自社の経営資源を集中させることにより、限られた市場で効率のよりマーケティングを展開しようとするもの。

セグメントを選定するにおいて効率性を考慮すると、ある程度の規模のセグメントを選定する必要があります。しかし、規模が大きくても低価格でしか販売が出来ないようなセグメントであれば、コストを下げなければなりませんし、赤字になる可能性もあります。一般的に競合が多い、技術力が必要ないなど参入障壁が低いセグメントの選択は望ましくありません。

セグメントを選択することは非常に重要となります。これは、自社の事業ドメイン・企業理念とも密接にかかわる問題であるためです。自社は何をやる会社なのか軸がぶれないように判断しなければなりません。中小企業においては、経営資源をいくつかに分け細分化する必要がある差別化マーケティングより、経営資源を集中させる集中化マーケティングが適していると言えます。

#### ターゲット市場の選定基準

市場の規模と成長性

自社の強み

環境要因

製品ライフサイクルの段階

参入障壁

競合他社の戦略

#### 新規標的市場を女性客としたコンビニエンスストア

コンビニエンスストアの顧客は男性が7割、女性が3割で圧倒的に男性が多い状況でした。客数全体、特に男性客が減少傾向にあり、流行に敏感な女性客を増加させ客数の安定を図ろうとしました。そこで、女性をターゲットとしオリジナルスイーツの開発を行い女性客の囲い込みに成功しました。商品には、女性がクリームをスイーツ選択の理由にするため、ロールケーキに絞り込んで展開を行っています。この結果、オリジナルスイーツの売上は6割増加し、女性の購入比率も3割から4割強へと増加させることに成功しました。

## ■ 自社の競争戦略を検討する ～ポジショニング

ポジショニングとは、顧客に対し自社の製品・サービスの他社との違いをアピールするための方策を立案することです。

### (1) 差別化の種類

#### 商品の差別化

商品の機能、品質、デザインはどうかといったことです。例えば、機能面、特に耐久性における差別化として、ナイフでも切ることが出来ないビジネスバックが該当します。

#### サービスの差別化

デリバリー・アフターサービスなどのサービスが行き届いているかということです。具体的には、注文のしやすさ、配達の速さ、メンテナンス等のアフターサービス、顧客に対し商品を適切に使用できるようにすることが挙げられます。

#### 人の差別化

人を通じた差別化は、教育された従業員による差別化です。これは、「技能や知識」「礼儀」「迅速な対応」「信用できる一貫したサービス」などの提供による差別化です。

#### イメージの差別化

イメージの差別化は、商品のステータス、使用感など情緒的な価値で差別化することです。イメージを直接的にコントロールすることは難しいのですが、企業からの活動、情報発信により、自社の商品のいいイメージを消費者の心に残るようにすることです。

自社の方針を明確にし、それを実現するために何をしなければいけないのか、コストはどのくらいかかるのか、利益を確保することができるのか検討しなければなりません。差別化を選択するには、競合他社よりも的確に顧客のニーズや購買プロセスを理解し、より多くの価値を提供することが出来るか否かの判断が必要となります。競争優位性を確保するために、製品、サービス、スタッフ及びイメージの差別化を図りますが、更に、いくつかを組み合わせた差別化を図る必要があります。いくつかの差別化を選択した場合においても消費者に売り込みを行う時には、自社製品がナンバーワンであることを売り込んでいくことが効果的です。

### (2) マッピングによるアプローチ

差別化をどのように行うのかの方針決定をするにおいて、マッピングによるアプローチが有効です。これは、いくつかの軸をとりマップを作成し、自社や他社の製品をマッピングする方法です。他社と競合する製品と比較し、自社製品と他社製品の違いを明確にすることで、今後の方針決定に効果があります。マッピングに空白箇所があれば、新製品で差別化を図ることも可能ですし、自社製品と同じカテゴリーに複数の製品が有る場合には、それぞれの製品の特徴を見極める方針を決定します。

# 経営データベース 1

ジャンル: 資金繰り > サブジャンル: 資金調達



## 資金の調達コスト

資金調達にはコストがかかると聞きました。借入金には利息というコストが発生しますが、どのように計算し、評価すべきでしょうか？



資金調達には何らかのコストが必ずかかります。資本金には「配当」というコストがかかり、借入金には、「金利」というコストがかかります。特に金利コストは、配当金と異なり、直接的に損益に影響します。金利コストをみる場合、表面金利だけで判断することは誤りの元です。どんな企業も必ず、預金を預けているはずですから。つまり受取利息の発生があり、この旨の試算が必要になるのです。この計算方法は右の通りです。

資金を調達するにあたっては、資金提供者に対して何らかの見返りが必要です。借入に対する利息や株式に対する配当がその代表でしょう。こうした、資金提供者に対する見返りのことを資本コストと言います。

では、資本コストを意識しないと利回り思考が身に付かないのは何故でしょう。

商品を仕入れて転売するケースを考えてみれば分かるはずですが、商品はタダではありません。当然、仕入にはコスト(原価)がかかります。転売する際には、この商品原価に利益を乗せた価格で販売することでしょう。このケースでは、殆ど無意識のうちに調達コストを意識しています。

一方、資金調達の場合はどうでしょう。資金調達とは、資金の仕入にほかなりません。したがって、この場合にも調達コストがかかっています。ですから、もし調達コスト以上の収益を上げられなければ、赤字になってしまいます。にもかかわらず、資金コストはなかなか意識されてきませんでした。いわば、原価を知らずに売値を決めてきたのです。中には、原価割れであるにもかかわらず、資金を使い続けてきたケースもあったことでしょう。

これは何故でしょう。資本コストは、商品の仕入原価ほど単純で分かりやすいものではありません。仮に資本コストの場合でも単純なケース、たとえば銀行から1億円借りて(金利3%)その資金で株式投資を行なうような場合には、「3%以上の利回りを上げないと損が出る」と簡単に分かるでしょう。

しかし、実際の経営では、資金の調達と運用は1対1で対応しているわけではありません。したがって、企業全体としての資金の調達と運用をコントロールしなければならないのです。

資本コストは、資金の提供者(銀行や株主)から見れば、投資資金の期待利回りのことであり、一方、資金の運用者(企業もしくは経営者)から見れば、資本運用における目標利回りの水準を意味します。資本コストが明確に意識されていない以上、必要な利回り水準が目標になることはありません。いきおい、資本コストと離れ、売上や利益といった、わかりやすい絶対額が事業運営の目標値にされることとなります。資本コストの計算は、いわば調達資金の「原価計算」であり、資金運用の基準値の計算と位置付けられるのです。

$$\text{実質金利} = \frac{\text{支払利息} - \text{受取利息}}{\text{借入額} - \text{預金額}}$$

$$(2,500 - 200) \div (100,000 - 20,000) = 2.875\%$$



## 企業の借入金依存度

企業の借入金依存度とはどういう内容のことですか？



中小企業庁から発表されている『平成23年中小企業実態基本調査』を参考に業種別の借入金依存度を作成すると、以下の通りになります。

借入金依存度は、各企業が毎年作成している決算書のうち、貸借対照表（バランスシート）に記載されている長期、短期の借入金、社債残高などの有利子負債の金額を総資産額で割って求めます。一般に、借入金依存度の高い企業は、金利上昇などが経営や業績に与える影響が大きくなるため、財務の健全性が低いとみなされます。実際の計算では、有利子負債額から従業員預かり金を差し引いたり、総資産に受取手形の割引高を足したりして、企業の財務状況の実態に近くなるような調整を加えます。

一般に、借入金依存度の高い企業は、金利上昇などが経営や業績に与える影響が大きくなるため、財務の健全性が低いとみなされます。この借入金依存度を引き下げするためには、利益を増やすなどして株主資本を厚くするか、フリーキャッシュ

フロー（純現金収支）や手持ち資金を増やして借入金返済に充てるなど、有利子負債の削減に努めることが大事です。上記の数値を見て分かるのは、中小企業ではすべての業種において、総資産の半分以上が「借入金」で占められていることです。飲食・宿泊業はなんと、総資産の4分の3が「借金まみれ」の体質になっています。「製品1個あたりのコストは、いくらか」といったことにこだわる前に、銀行借入金に対して発生する「支払利息」という名のコストの垂れ流しが行なわれていないか、まずはそこから見直しを行なってください。支払利息に関するコスト削減運動は、企業内で最大の権限を持った社長しか取り組むことができません。そこに、支払利息というコストの大きな特徴があります。

建設業	34.1%
製造業	38.3%
情報通信業	30.6%
運輸業、郵便業	43.7%
卸売業	32.5%
小売業	48.2%
不動産業、物品賃貸業	55.5%
学術研究、専門・技術サービス業	39.6%
宿泊業、飲食サービス業	73.0%
生活関連サービス業、娯楽業	37.7%
サービス業（他に分類されないもの）	35.7%

$$\text{借入金依存度} = \frac{\text{有利子負債}}{\text{総資産} + \text{割引手形}}$$

$$\text{有利子負債} = \text{短期借入金} + 1 \text{ 年以内返済の長期借入金} \cdot \text{償還社債} + \text{長期借入金} + \text{社債} + \text{割引手形}$$

$$\text{割引手形} = \text{受取手形割引高} + \text{受取手形裏書譲渡高}$$