

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2016  
467  
3/1

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年2月26日号

## 中国経済見通し

～構造改革の本格化で成長率鈍化も  
財税の発動で契機失速は回避へ

経済・金融フラッシュ 2016年2月26日号

## 消費者物価(全国16年1月)

～コアCPI上昇率は  
15年度末にかけてマイナスへ

経営  
TOPICS

統計調査資料

月例経済報告(平成28年2月)

経営情報  
レポート

営業リーダーのための  
マーケティング活動の実践ポイント

経営  
データ  
ベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:管理者育成  
リーダー育成の重要性  
中小企業におけるリーダーの役割

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

# 中国経済見通し

## ～構造改革の本格化で成長率鈍化も、 財税の発動で契機失速は回避へ

### 要旨

1 2015年は「新常态」への移行を目指す構造改革が本格化した年であった。世界経済の視点に立てば、中国の構造改革で資源需要が減退し、ひとつの波乱要因となった年だった。一方、中国経済の視点に立てば、成長率は鈍化したものの目標をほぼ達成、雇用不安に陥るのも回避できた。また、「成長の壁」にぶつかっている“第2次産業から第3次産業への構造転換”、過剰投資・過剰債務に陥っている“投資から消費への構造転換”も着実に一歩前進した年でもあった。

実質 GDP 成長率（前年同期比）



（資料）CEIC（出所は中国国家統計局）

2 一方、2015年のインフレ率を見ると、消費者物価（CPI）は低位で落ち着き、生産者物価は大きく下落した。工業製品の価格が下げ止まらない背景には、世界的な原油安に加えて、中国が抱える過剰

生産設備の問題がある。経済成長率が鈍化し、生産者物価に下落圧力がかかる中で、中国人民銀行は金融を緩和方向へ調整した。そして、企業の調達コストを引き下げ、個人が住宅ローンを借り易くすることで、景気が失速するのを回避した。

3 ポイントとなる投資と消費の行方を考えると、消費は引き続き景気の牽引役となるものの、賃金の伸び鈍化と実質所得の目減りによって、実質GDP成長率へのプラス寄与は2015年よりも縮小すると見ている。また、投資は製造業・不動産業では伸びの鈍化傾向が続くものの消費サービス関連・インフラ関連が堅調なことから昨年並みのプラス寄与で横ばいだろう。

4 今後はさらに構造改革が進展すると見ていることから、経営破綻や雇用流動化といった負のインパクトが働いて成長率を鈍化させるだろう。但し、中国政府は財政政策などの発動で景気を下支えして失速を回避する姿勢を鮮明にしている。従って、2016年の経済成長率は前年比6.5%増、2017年も同6.5%増と緩やかな鈍化（ソフトランディング）を予想している。

# 消費者物価(全国16年1月) ～コアCPI上昇率は15年度末にかけて マイナスへ

## 要旨

### 1 コアCPI上昇率はゼロ%

総務省が2月26日に公表した消費者物価指数によると、16年1月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比0.0%(12月:同0.1%)となり、上昇率は前月から0.1ポイント縮小した。事前の市場予想(QUICK集計:0.0%、当社予想は▲0.1%)通りの結果であった。

食料(酒類を除く)及びエネルギーを除く総合は前年比0.7%(12月:同0.8%)と上昇率が前月から0.1ポイント縮小、総合は前年比0.0%(12月:同0.2%)となった。

コアCPIの内訳をみると、電気代(12月:前年比▲5.7%→1月:同▲6.4%)は下落幅が拡大したが、ガス代(12月:前年比▲7.8%→1月:同▲7.6%)、ガソリン(12月:前年比▲17.8%→1月:同▲16.7%)、灯油(12月:前年比▲27.0%→1月:同▲26.3%)の下落幅が縮小したため、エネルギー価格は前年比▲10.7%(12月:同▲11.0%)となり、下落率が前月から若干縮小した。

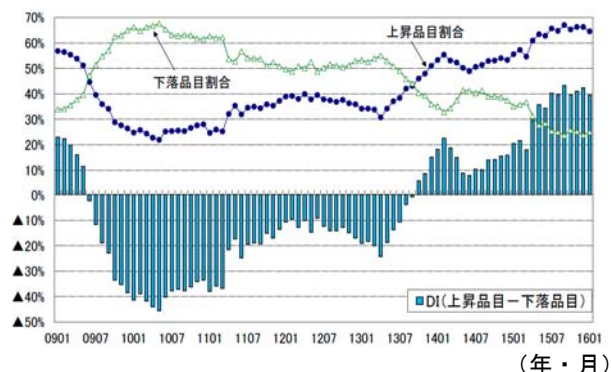
一方、値上げが続いていた食料(生鮮食品を除く)が前年比2.1%と12月の前年比2.3%から伸びが鈍化したこと、冷暖房器具、ルームエアコンなどの家庭用耐久財(12月:前年比4.7%→1月:

同1.0%)、テレビ、カメラなどの教養娯楽用耐久財(12月:前年比14.7%→1月:同11.7%)の伸びが鈍化したことがコアCPIを押し下げた。

### 2 物価上昇品目数の割合は引き続き6割を上回る

消費者物価指数の調査対象524品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、1月の上昇品目数は338品目(12月は347品目)、下落品目数は131品目(12月は125品目)となった。上昇品目数の割合は64.5%(12月は66.2%)、下落品目数の割合は25.0%(12月は23.9%)、「上昇品目割合」－「下落品目割合」は39.5%(12月は42.4%)であった。

消費者物価(除く生鮮食品)の  
「上昇品目数(割合)－下落品目数(割合)」



(注) 消費税率引き上げの影響を除いている。  
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

# 月例経済報告 (平成28年2月)

## 概況

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、このところ一部に弱さもみられるが、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。
- 設備投資は、おおむね横ばいとなっている。
- 輸出は、弱含んでいる。
- 生産は、このところ横ばいとなっている。
- 企業収益は、改善している。企業の業況判断は、一部に慎重さがみられるものの、おおむね横ばいとなっている。
- 雇用情勢は、改善傾向にある。
- 消費者物価は、緩やかに上昇している。

先行きについては、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかな回復に向かうことが期待される。ただし、海外経済で弱さがみられており、中国を始めとするアジア新興国や資源国等の景気が下振れし、我が国の景気が下押しされるリスクがある。こうしたなかで、海外経済の不確実性の高まりや金融資本市場の変動の影響に留意する必要がある。

### 2 政策の基本的態度

政府は、大震災からの復興を加速させるとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、経済再生と財政健全化の双方を同時に実現していく。このため、「経済財政運営と改革の基本方針2015」、「『日本再興戦略』改訂2015」、「規制改革実施計画」及び「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」を着実に実行する。また、「総合的なTPP関連政策大綱」、「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」、並びにこれらを踏まえた平成27年度補正予算を迅速かつ着実に実施するとともに、平成28年度予算及び関連法案の早期成立に努める。

これらにより、好調な企業収益を、投資の増加や賃上げ・雇用環境の更なる改善等につなげ、地域や中小・小規模事業者も含めた経済の好循環の更なる拡大を実現する。

また、政府は、1月22日に「平成28年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」、2月5日に「産業競争力の強化に関する実行計画」(2016年版)を閣議決定した。

日本銀行は、1月29日、2%の物価安定目標の実現のため、マイナス金利付き量的・質的金融緩和の導入を決定した。日本銀行には、経済・物価情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

## 1 消費・投資などの需要動向

### 個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。

個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。実質総雇用者所得及び消費者マインドは、持ち直している。

需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、12月は前月比0.1%増となった。個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（12月）では、実質消費支出は前月比1.0%増となり、実質消費支出（除く住居等）は同1.0%増となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（12月）では、小売業販売額は前月比0.3%減となった。新車販売台数、家電販売及び旅行はおおむね横ばいとなっている。外食は持ち直している。

先行きについては、雇用・所得環境が改善するなかで、持ち直しに向かうことが期待される。

### 設備投資は、おおむね横ばいとなっている

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計である「法人企業統計季報」（7-9月期調査）でみると、2015年4-6月期に前期比2.7%減となった後、7-9月期は同5.4%増となった。業種別にみると、製造業は前期比7.6%増、非製造業は同4.3%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、おおむね横ばいとなっている。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（12月調査）によると、2015年度設備投資計画は、全産業及び非製造業では4年連続の増加、製造業では5年連続の増加が見込まれている。設備過剰感は、改善傾向にある。また、「法人企業景気予測調査」（10-12月期調査）によると、2015年度設備投資計画は、大企業製造業、大企業非製造業ともに増加が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、持ち直しの動きがみられる。建築工事費予定額は、このところ増勢が鈍化している。

先行きについては、企業収益の改善等を背景に、増加していくことが期待される。

### 住宅建設は、おおむね横ばいとなっている。

住宅建設は、おおむね横ばいとなっている。持家の着工は、このところ弱い動きがみられるものの、おおむね横ばいとなっている。貸家及び分譲住宅の着工は、おおむね横ばいとなっている。総戸数は、12月は前月比2.2%減の年率86.0万戸となった。なお、首都圏のマンション総販売戸数は、緩やかに減少している。

先行きについては、当面、横ばいで推移していくと見込まれる。

## 公共投資は、緩やかに減少している。

公共投資は、緩やかに減少している。1月の公共工事請負金額は前年比2.6%減、12月の公共工事受注額は同5.4%減となった。また、12月の公共工事出来高は、前年比では7.8%減、前月比では1.5%減となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成27年度一般会計予算では、補正予算において約0.6兆円の予算措置を講じており、補正後の公共事業関係費は、前年度を上回っている。また、国の平成28年度当初予算案では、公共事業関係費について、一般会計では前年度当初予算比0.0%増、東日本大震災復興特別会計では同8.8%減としている。さらに、平成28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2.9%増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、緩やかな減少が続くことが見込まれる。

## 輸出は、弱含んでいる。輸入は、おおむね横ばいとなっている。貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。

輸出は、弱含んでいる。地域別にみると、アジア及びその他地域向けの輸出は、弱含んでいる。アメリカ向けの輸出は、緩やかに減少している。EU向けの輸出は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、海外景気の緩やかな回復等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。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、おおむね横ばいとなっている。地域別にみると、アジア及びEUからの輸入は、おおむね横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、このところ弱含んでいる。先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。

12月の貿易収支は、輸出金額の減少が輸入金額の減少を上回ったことから、黒字幅が縮小している。また、サービス収支の赤字幅は、拡大した。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、このところ横ばいとなっている。

鉱工業生産は、このところ横ばいとなっている。鉱工業生産指数は、12月は前月比1.7%減となった。鉱工業在庫指数は、12月は同0.4%増となった。また、製造工業生産予測調査によると、1月は同7.6%増、2月は同4.1%減となるが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械は持ち直しの動きがみられる。はん用・生産用・業務用機械は減少している。電子部品・デバイスは横ばいとなっている。

生産の先行きについては、海外景気の緩やかな回復等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

また、第3次産業活動は、おおむね横ばいとなっている。

# 営業リーダーのための マーケティング活動の実践ポイント

## ポイント

- 1 マーケティングの必要性
- 2 市場を見極める
- 3 売れる製品戦略
- 4 マーケティング戦略で成果を上げる
- 5 マーケティングの実践例



### <参考文献>

※本稿は中小企業庁・財務省より公表された情報に基づいて、作成しております。

# 1 マーケティングの必要性

## ■ マーケティングの定義

通常、マーケティングとは「売れるための仕組みづくり」と定義されます。

しかしながら、「売れるための仕組みづくり」とは、営利企業における「ビジネスモデル構築」と同じ意味に捉えることができます。「ビジネスモデル構築」とは、「ビジネスの仕組みの全体像をつくること」を指し、マーケティングよりも、さらに広い枠組みに位置付けられます。

それゆえ、マーケティングの定義は、「市場と対話しながら」という文言を足して、少し絞り込んだ表現にしたほうが理解しやすくなります。

## ■ マーケティングの定義

「市場と対話しながら、売れるための仕組みをつくる」

# 2 市場を見極める

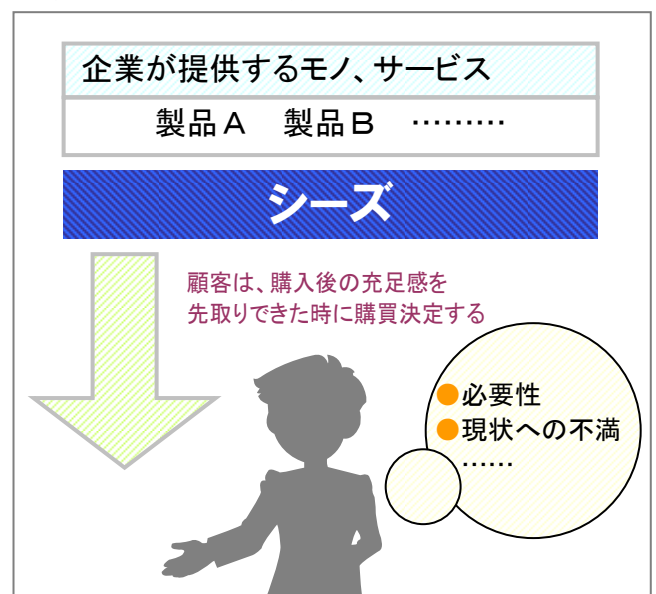
## ■ 顧客ニーズを把握する

「顧客ニーズ」は、顧客が心に抱く欲求・現状への不満のことです。不安感や恐怖心も、裏返せば顧客ニーズとなります。顧客ニーズが満たされるならば、顧客は売り手にお金を支払い、それと引き換えにモノやサービスを手に入れます。顧客ニーズを的確に把握しようとする企業が多いのは、それを満たせば確実に売上が上がると考えるためです。特に大企業は、多額の費用をかけて市場調査を実施し、顧客ニーズを引き出そうと躍起です。

しかしながら、肝心の顧客側は、真に自分が何を欲しているかを明確に自覚しているとは限りません。例えば自覚しているとしても、限られた知識・経験の中で認識しているにすぎません。

顧客ニーズを満たす手段は、多種多様にあります。販売するモノやサービスが、目の前にいる見込み客の満足を100%呼び起こすものではないのかもしれない…この事は、現場では頻繁に起こりうる事です。実際の現場においては、「顧客ニーズを満たす」ことの現実的な姿とは、「当社の製品・サービスを買った後のメリットを見込み客にイメージさせる」こととなります。結局、購入した直後から当面の期間の使用感のイメージを先取りし、そこにある未来の充足感を顧客は買い求めているのです。

## ■ 顧客ニーズと購買決定



※ニーズ = 企業が所有している技術や材料、アイデア、探究心など (Seeds)



## 3 売れる製品戦略

### ■ 製品戦略をチェックする

顧客ニーズに合致した製品を市場に供給し続けること、それが製品戦略です。

マーケティングでは、製品とは「便益の束」であると考えるのが一般的です。これを言い換えると、何らかのメリットが買い手にある、あるいは買い手が使ってみて便利だと感じるものが束になっている、それが「便益の束」であり、製品です。

製品は、顧客が買い求める対象そのものであり、マーケティングという概念も、これがなければ始まらない、全てのスタート地点です。

マーケティングの世界には「便益の束」という考え方があります。その観点からチェックをすることで、新しいヒントが得られる時があります。

### ■ 製品戦略チェックリスト

- Q 1 : 我が社の製品を買うことで得られる、お客様の便利さとは？
- Q 2 : お客様が、大切なお金と引き換えにして買おうとする我が社の製品…  
その動機の裏には、どんなメリットがあるか？
- Q 3 : 代替品が市場にたくさんあるにも関わらず、お客様は我が社の製品に関し、どんな価値を見いだしているのか？
- Q 4 : お客様自身が、他人との比較において個性が引き立つことについて、我が社の製品はどれほど貢献しているのだろうか？
- Q 5 : 実際のところ、どんな人が、どんな生活上の利用シーンにおいて、我が社の製品を利用するのだろうか？

### ■ プロダクトライフサイクルからのアプローチ

プロダクトライフサイクルには大きく四つの段階があります。「導入期」「成長」「成熟期」「衰退期」の4つです。

#### ① 導入期

企業が市場に新製品を投入したばかりの段階です。製品の認知を高めるため、企業は販売促進のための活動費用も相当に捻出する必要があります。

#### ② 成長期

製品の売上が拡大する段階です。急成長する新製品を見た競合企業が、類似品を市場に投入してきます。自社製品の購入を促すため、ブランド認知を高める活動が必要です。

#### ③ 成熟期

製品の売上が鈍化する段階です。デザインやパッケージなどをリニューアルしたり、イメージ広告によって顧客をつなぎとめるなどの工夫が必要です。

#### ④ 衰退期

製品の売上が急減する段階です。撤退することも一つの選択肢となります。

## 4 マーケティング戦略で成果を上げる

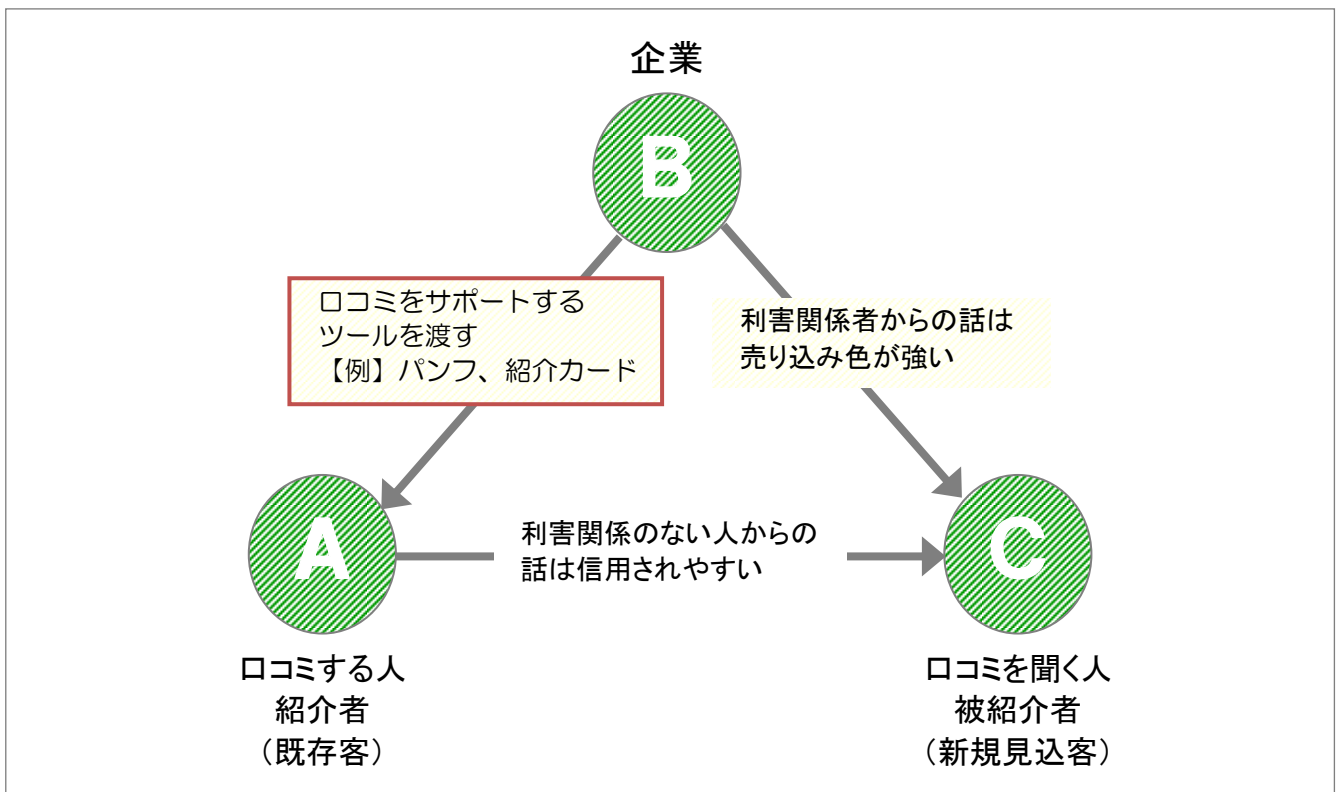
現代においては「顧客コミュニケーション」を手段として最大活用できるかどうか、マーケティング戦略の鍵といわれております。

### ■ 売上を上げる「口コミ」戦略

一般に口コミは自然発生するものと信じられていますが、実のところ、口コミは戦略的に仕込むことができます。

方法としては、口コミをサポートするツール類を作成し、口コミをしてくれそうな既存客に手渡しておくのです。口コミを上手にカタチに変換していければ、口コミは加速度的に広がっていきます。そのための戦略的な仕掛けがツール制作ということなのです。

### ■ 口コミのトライアングル



### ■ 親密な関係を築く人的販売

営業部に所属する営業マンは、人的販売の要員そのものです。営業における役割が刈り取り志向であるか種まき志向であるかによって、見込み客への接客態度は変化します。

種まき志向は、マーケティングマンとしての任務であり、具体的には「市場と対話しながら、売れる仕組みをつくること」の中の、「市場との対話」をする役割、そして、「売れる仕組みを作ること」としての役割が求められます。近い将来買いそうな見込み客に対しては、継続的情報発信というマーケティング（水やり）を実施していく必要があります。

## 5 マーケティングの実践例

### ■ 店長への直行便を活用する ドラッグストアB社

店長への直行便を活用し、年商を20%アップしたドラッグストアB社の事例です。

品ぞろえやサービスに関する意見を顧客が店長に直言する「店長への直行便」制度で、1年間に受け取った「直行便」は約250通です。その直行便に対して、3日以内に必ず返答し、要望のあった商品については、1度は必ず仕入れる社内ルールとしています。

マーケティングはマネジメントとは異なり、顧客から出発します。ですから、顧客に密着している感覚が重要になってきます。店長は、まさにそのことを実践されています。

このようにマーケティングの「精神」が組織全体で発揮できるかどうかは、リーダーによるのです。「真のリーダー+制度（仕組み）」は、組織がうまくいくための2大要素です。

### ■ 能力開発アドバイザーの登用 ホームセンターC社

ホームセンターC社は、ベテラン社員の活用と販売員の能力向上の一石二鳥を狙った新制度を導入しました。役職定年を迎えたマネージャー経験者の中から教育に向けた人材を選び、専任職の「能力開発アドバイザー」に任命する制度です。

販売員の接客態度をきめ細かく指導する「能力開発アドバイザー」が特に力を入れているのは、「自分自身ではなかなか気が付かない接客での癖をその場で指摘し、自覚させる」ことです。どのような業種・業態であっても、設計したマーケティングプロセスを着実に進めていくためには、プロセスに関わっている「人」がきちんと仕事をする必要があります。

例えば、「1ヵ月後に誕生日を迎えるお客様に、来店すればプレゼントがもらえるというハガキを送る」ことをプロセスの中に組み込んだとしても、担当者が「忙しくてなかなかハガキが書けません」というようなことでは、成果は生まれません。

ですから、画に書いた餅にしないためには、どうしても定期的にチェックを入れて不十分な点を修正するマネジメントの仕組みが必要となります。チェックするための書式、管理者、指導する場の設定などが不可欠です。同社ではこのアドバイザーが全体を指導することで、徐々に接客サービスの均一化を図ることができるようになりました。

特に、多くの場面で接客が必要な小売業、サービス業などは、このような地道な努力が欠かせません。現場での直接指導が、特に重要です。中小企業等で、サービスレベルを向上させるには、「マネージャー・リーダーが模範を見せる」ということしかありません。

また、管理システムも「自ら作り、自らやってみせる」ことが大切です。

これをやることで、マネージャー・リーダーに能力が身に付き、上層部に対する社員からの信頼も深まります。

# 経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



## リーダー育成の重要性

リーダー育成の重要性について教えてください。



### ■リーダー育成の重要性

多くの中小企業では、社員教育までなかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。その理由として、「**時間的余裕がない**」、「**育成を指導する人材が不足している**」、「**資金的余裕がない**」などが挙げられます。

企業を永続的に発展させるためには、「**中核となるリーダーを常に育成し続けること**」が不可欠です。

特に、限られた人員で経営している中小企業にとっては、有能な人材を失った損失は、極めて大きく、最も重要な資産の流出だといえます。

会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。

しかし、将来を見据え、自社のリーダーを育てなければ、会社の将来的展望は描けなくなってしまいます。

### ■人材育成の基本原則

企業における人材育成は、前述したように時間も手間もかかり一朝一夕とはいきません。

だからこそ、下記に示すような基本原則に基づき人材育成を進めるべきであるといえます。

- 早期に当人の弱点に気づかせる
- 継続的に行動を変えることで習慣化する
- 人材育成は一日してならず

まず、人材育成に最も重要なのは、会社側が社員一人ひとりに対して、早期に自らの弱点に気づかせて、行動を支援することです。

自分自身の改善すべき点に気づき、行動を変え、それを習慣づけることによって確実に弱点を克服することができます。

しかし、実際には日常業務に忙殺されるため、継続的に自身の行動を変えることは難しくなります。そこで、企業側にてできることは、各自に行動改善計画を求め、定期的に自己点検する仕組みをつくり、面接などコミュニケーションにより上司と互いに確認することです。

(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

## 経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



### 中小企業におけるリーダーの役割

中小企業において、リーダーはどんな役割でしょうか。



中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

この2つの役割を果たしていくためには、知識面・意識面・行動面の3つの能力要件が必要となります。これら能力要件を満たすためには、**個人関連スキル**・**組織関連スキル**の2つのスキルを向上させることが必要です。

#### ■ リーダーの役割

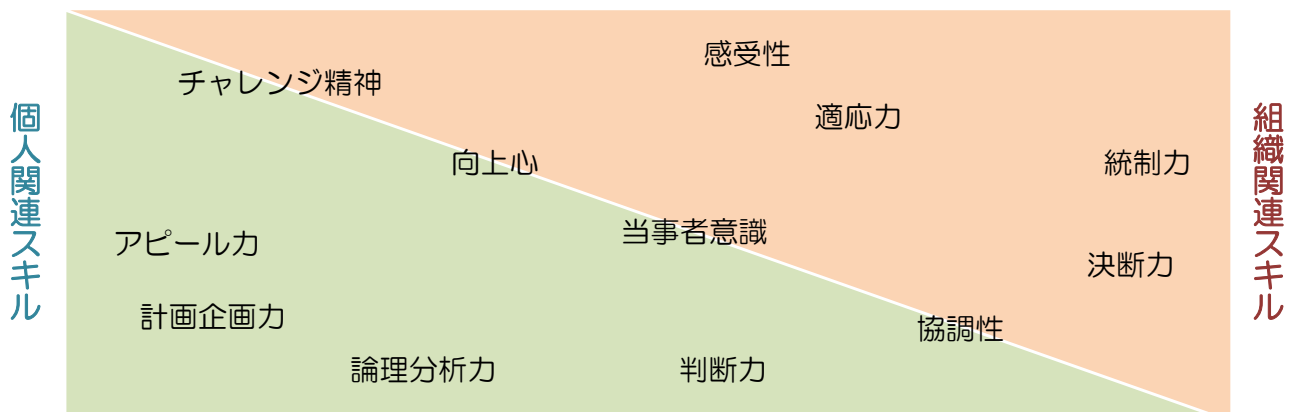
- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

**個人関連スキル**とは、自身の業務処理能力が高く、プレイヤーとして一人称でどんどん仕事をこなしていける技能を意味します。個人関連スキルには「**自走力**」や「**アピール力**」、「**計画企画力**」、「**判断力**」などが含まれます。

一方、**組織関連スキル**とは、多くの部下やメンバーを持ち、幅広い仕事をこなしていく技能を意味します。職位が上がるにつれて、より高い組織関連スキルが要求されます。組織関連スキルには、「**適応力**」や「**感受性**」、「**統制力**」、「**決断力**」が挙げられます。

この2つのスキルと13の能力要件の相関関係は下図の通りとなります。また、この図を活用し、分析することができます。分析結果として、例えば、個人関連スキルの強い、スペシャリストもしくはプレイヤー傾向の強いリーダーなのか、組織関連スキルの強い、マネージャー型なのかを把握することが可能となります。結果として、リーダー本人の重点育成ポイントが明確化されます。この2つのスキルをいかに伸ばしていくかがポイントとなります。

#### ■ 13の能力要件をスキル別に分類する



(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)