

週刊 企業経営

[発行] 株式会社 常陽経営コンサルタンツ

WEB MAGAZINE マガジン

1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年10月23日号

米国経済動向

～リセッション脱出の確度高めるも、本格回復は先送りか

経済・金融フラッシュ 2009年10月22日号

貿易統計 09年9月

7-9月期の外需寄与度は前期比0.5%程度のプラスに

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料

第117回中小企業景況調査(2009年7-9月期)

3 経営情報レポート 要約版

健全な企業経営を確立する
社内不正防止体制の構築

4 経営データベース

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: 顧客調査

顧客ニーズの重要性

顧客調査の重要性

米国経済動向

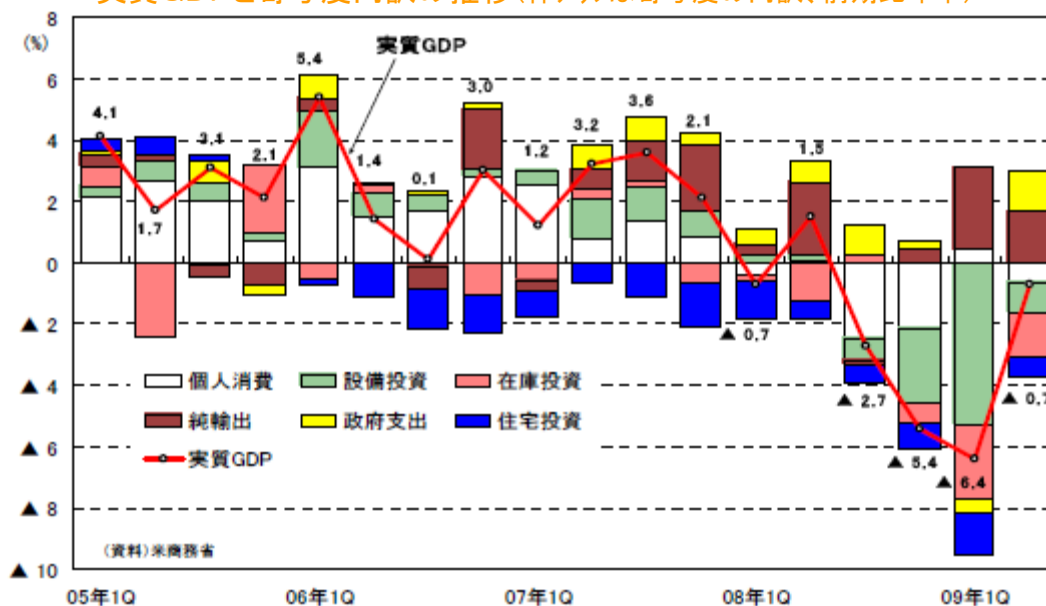
～リセッション脱出の確度高めるも、本格回復は先送りか

要 旨

＜米国経済の動向＞

- 1 7-9月期のGDP速報値の市場予想は、前期比年率3%程度と高く、5四半期ぶりのプラス転換が見込まれ、1年半に及ぶ戦後最長のリセッションに終止符が打たれる可能性を高めている。
- 2 3%台の成長率となれば8四半期ぶりの高成長となるが、成長率を押し上げる主因は在庫循環と既に終了した政府の自動車買い替え政策にある。雇用減や資産価格下落の影響を受けた個人消費の回復力の弱さが目立っており、クリスマスセールへの懸念は強い。景気の本格回復は先送りされる可能性が強い。
- 3 9月FOMCでも、異例の低金利の据え置きが決定された。ただし、景気の底入れと、金融市場安定化の動きを受け、MBSの買取等、量的緩和策については、期間延長後の収束方針が打ち出された。
- 4 一方、景気対策と市場安定化策により、2009年度の財政赤字は1兆4171億ドルと未曾有の規模に膨れ、追加の景気対策を難しくしている。当面、悪化の続く雇用対策を中心に限定的な対応が検討されることとなりそうだ。

実質GDPと寄与度内訳の推移(棒グラフは寄与度の内訳、前期比年率)



貿易統計 09年9月

～7-9月期の外需寄与度は前期比0.5%程度のプラスに

要旨

1 輸出入ともに減少幅が縮小

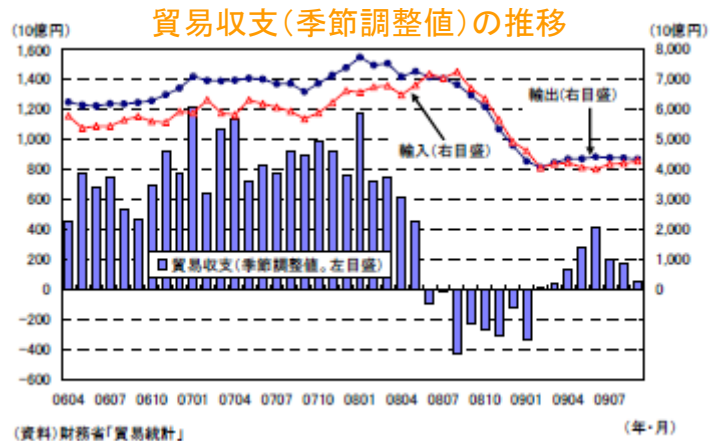
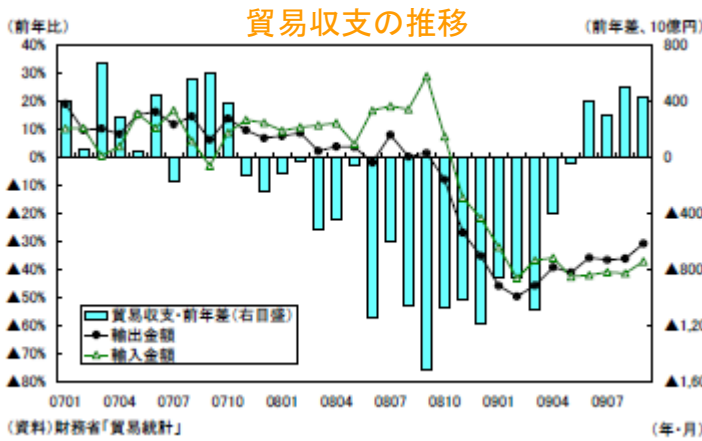
財務省が10月22日に公表した貿易統計によると、9月の貿易収支は5,206億円と8ヵ月連続の黒字となった。前年の水準が極めて低かったため、貿易黒字の前年比は472.3%の大幅増となったが、事前の市場予想（ロイター事前予想：6,298億円、当社予想は8,568億円）は下回った。

輸出（8月：前年比▲36.0%→9月：同▲30.7%）、輸入（8月：前年比▲41.3%→9月：同▲36.9%）ともに前年と比べた減少幅は大きく縮小した。季節調整済の貿易収支は586億円と8ヵ月連続の黒字となったが、黒字幅は3ヵ月連続で縮小している。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲21.8%（8月：同▲25.4%）、輸出価格が前年比▲11.3%（8月：同▲14.3%）であった。輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲10.2%（8月：同▲12.8%）、輸入価格が前年比▲29.8%（8月：同▲32.6%）であった。

2 米国向け輸出の持ち直しが鮮明に

自動車輸出は前年比▲42.2%となり、8月の同▲50.0%から減少幅が大きく縮小した。中国向けが前年比8.5%と2ヵ月連続で増加したことなどから、アジア向け（8月：前年比▲23.5%→9月：同▲12.5%）の減少幅が急速に縮小したほか、米国向け（8月：前年比▲31.9%→9月：同▲29.8%）、EU向け（8月：前年比▲53.7%→9月：同▲37.8%）も減少幅が縮小した。一方、中東向け（前年比▲48.1%）、ロシア向け（前年比▲91.1%）は依然大幅な減少が続いている。米国向けの自動車輸出は、09年1月に前年比▲80.7%まで落ち込んだ後、持ち直しの動きを続けてきた。しかし、7/24に開始された自動車買い替え支援策はすでに打ち切られており、9月の米国の自動車販売は大きく落ち込んだ。米国向けの自動車輸出は10月以降、減少幅が再び拡大することが懸念される。



「経済・金融フラッシュ」の全文は、当事務所のホームページの「ネットジャーナル」よりご確認ください。

第 117 回中小企業景況調査

(2009年7-9月期)

調査結果のポイント

中小企業の業況は、持ち直しの動きが見られるものの、依然として厳しい状況にある。

- 全産業の業況判断DIは、マイナス幅が縮小した。(▲43.4→▲38.4)
- 産業別にみても、製造業、非製造業ともにマイナス幅が縮小した。

<トピックス>

原材料・商品仕入単価DI(「上昇」-「低下」前年同期比)は2008年7-9月期をピークに4期連続の低下となっている。一方、売上単価・客単価DI(「上昇」-「低下」前年同期比)も5期連続して低下している。

[調査要領]

- (1) **調査時点** 平成21年9月1日時点
- (2) **調査方法** 全国の商工会、商工会議所の経営指導員、及び中小企業団体中央会の調査員による聴き取り
- (3) **調査対象** 中小企業基本法に定義する、全国の中小企業

	調査対象企業数		有効回答企業数		有効回答率 (%)
製造業	4,675	(24.8%)	4,539	(24.8%)	97.1
建設業	2,567	(13.6%)	2,486	(13.6%)	96.8
卸売業	1,227	(6.5%)	1,188	(6.5%)	96.8
小売業	4,849	(25.7%)	4,691	(25.7%)	96.7
サービス業	5,563	(29.4%)	5,368	(29.4%)	96.5
合計	18,881	(100.0%)	18,272	(100.0%)	96.8

- (4) **その他** 毎年4-6月期に、過去に遡って季節調整値の再計算を行っている。

注：) DIは特に断りがない場合は前期比(季節調整値)による。

日本標準産業分類第12回改定(2008年4月適用)に伴い、第112回(2008年4-6期)の調査より業種区分を改定している。また、過去のデータについても新業種区分により再集計を行い、遡及改定を行っている。

1. 業況判断DI

(1) 全産業

2009年7-9月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲43.4→) ▲38.4 (前期差 5.0 ポイント増) となり、2期連続でマイナス幅が縮小した。

(2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲44.7→) ▲35.1 (前期差 9.6 ポイント増) となり、2期連続でマイナス幅が縮小した。

製造業の14業種のうち、パルプ・紙・紙加工品で▲28.2 (前期差▲3.2 ポイント減) とマイナス幅が拡大したが、電気・情報通信機械・電子部品で▲22.2 (前期差 31.4 ポイント増)、化学で 1.0 (前期差 26.5 ポイント増)、鉄鋼・非鉄金属で▲37.8 (前期差 19.3 ポイント増)、機械器具で▲43.2 (前期差 17.2 ポイント増)、金属製品で▲43.1 (前期差 14.0 ポイント増) など13業種でマイナス幅が縮小した。

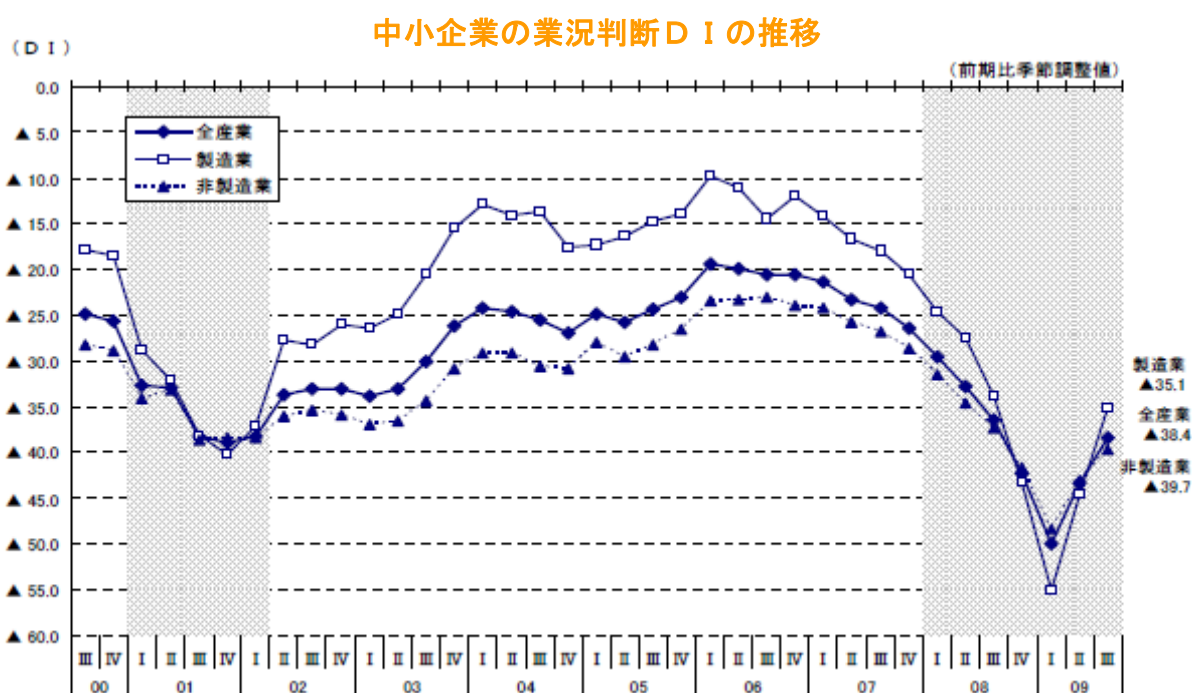
(3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲43.1→) ▲39.7 (前期差 3.4 ポイント増) となり、2期連続でマイナス幅が縮小した。

産業別にみると、卸売業で▲37.3 (前期差 9.2 ポイント増)、建設業で▲38.4 (前期差 5.8 ポイント増)、サービス業で▲37.8 (前期差 2.9 ポイント増)、小売業で▲43.2 (前期差 1.4 ポイント増) とマイナス幅が縮小した。

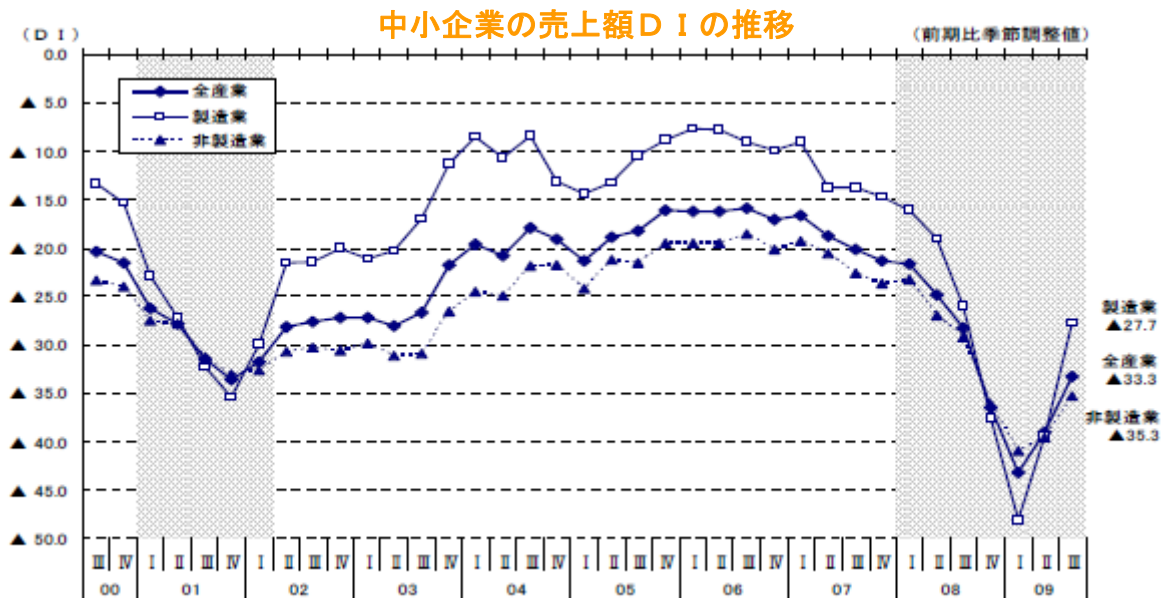
サービス業の内訳では、飲食・宿泊業でマイナス幅が拡大したが、対事業所サービス業、対個人サービス業、情報通信・広告業でマイナス幅が縮小した。

(注) 「対個人サービス業」は、洗濯・理容・美容・浴場業、自動車整備業、物品賃貸業等の10業種。「対事業所サービス業」は、道路貨物運送業、倉庫業、廃棄物処理業等の10業種。



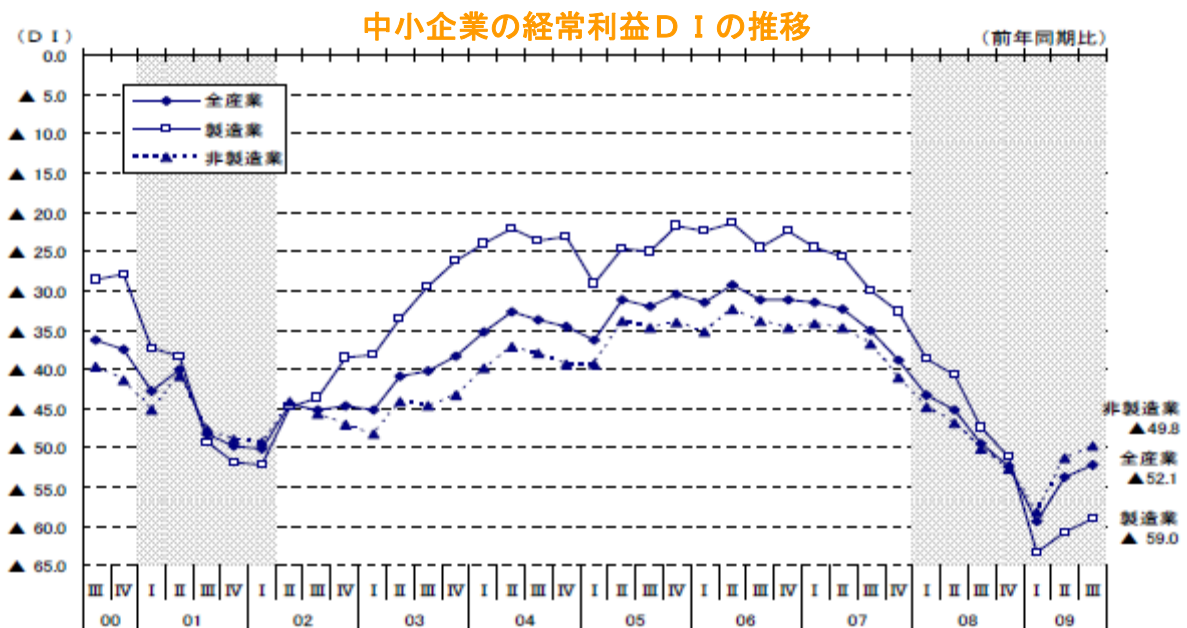
2. 売上額DI

全産業の売上額DIは、（前期▲39.0→）▲33.3（前期差 5.7 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で（前期▲39.4→）▲27.7（前期差 11.7 ポイント増）、非製造業で（前期▲39.5→）▲35.3（前期差 4.2 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。



3. 経常利益DI

全産業の経常利益DI（「好転」－「悪化」、前年同期比）は、（前期▲53.7→）▲52.1（前期差 1.6 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で（前期▲60.8→）▲59.0（前期差 1.8 ポイント増）、非製造業で（前期▲51.4→）▲49.8（前期差 1.6 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。



健全な企業経営を確立する 社内不正防止体制の構築

ポイント

1 社内不正が起きる要因

.....

2 不正行為を生みやすい業務特性を掴む

.....

3 不正防止のために業務体制を変革する

.....

4 発見と予防の「マネジメントサイクル」を確立する

.....

5 社内不正防止体制の構築例

.....

1 社内不正が起きる要因

■ 社内不正とは

社内不正といえば、新聞紙上を賑わすような大企業の社員が引き起こした巨額不正に目を奪われがちですが、実は、社員による不正は、大企業よりむしろ中小企業に多いのが実態です。

中小企業における社内不正のほとんどは、経営者の不正に対する認識不足や、不正を未然防止・早期発見する内部統制の仕組みの不十分さに起因しているといつてよいでしょう。不正の要因が排除され、経営者と社員がお互いに信頼しあえるような職場にしていくためには、不正の起きにくい社内の仕組みをつくることが不可欠です。

社内不正は、主に次のような行為に分類されます。

■ 社内不正の分類

● 粉飾決算

主に経営者によって行われる不正であり、財務諸表上虚偽の表示をすることをいいます。たとえば、都合のよい財政状態または経営成績を表示するための資産の過大表示や負債の過小表示、重要な情報の開示の欠如等があります。

● 資産の不正流用

いわゆる「使い込み」と呼ばれるもので、金銭・物品の横領・着服を伴うものをいいます。社員の不正は、多くが会社財産の横領・着服によって行われます。

「資産の不正流用」タイプの不正については、下記のようなパターンがあります。

■ 社員による不正のパターン

社員が行う会社財産の横領・着服は、大部分が次のようなパターンで行われるといつてよいでしょう。

(1) 社員が単独で行う不正

1人の社員が秘密裏に会社のチェックをかいくぐって行うものであり、一般的に大きな金額にはなりにくい不正です。しかし、社員による不正で最も多く、金額が累積することで被害が拡大するのがこのパターンですから、注意が必要です。

(2) 社員同士の共謀による不正

複数の社員が共謀して行う不正は、単独による行為に比べて大規模・複雑になってきます。た

例えば、出納担当者と承認者が共謀すれば出納事務手続においてけん制が働かず、不正は発見しにくくなります。

(3) 社員と会社外部の者との共謀

社員が取引先など会社外部の者と共謀して不正を行うケースは、最もその事実を発見しにくいパターンだといえます。例えば、ある社員が取引先と共謀して取引先から受け取る請求書を偽造させたとしたら、会社内部の資料からはチェックが及ばず、不正の発覚は非常に困難となります。

■ 不正が起きやすい会社とは

(1) 職務が1人の社員に集中している会社

ほとんどの中小企業では、社員数が少ないことから日常業務を細かく分担させる事が出来ないのが実状です。そのため、1人の社員が単独で任されている職務が多くなっていることは否めません。

また、長年勤務している社員に対しては経営者も強い信頼を寄せており、職務を任せきりにしてしまう傾向が強くなりがちです。このような会社では日常業務の経営者のチェックが甘くなり、不正が行われる可能性が高いといえます。

更には、不正が行われていても発見されないままという事もあります。

(2) 経営者が金銭的にルーズな会社

中小企業では、経営者がオーナーである事が多いため、会社の財産を自由に使うことが出来る立場にあります。しかし、経営者自身が公私混同の行為を行っては、会社全体に金銭的にルーズな状況を生み出す事に繋がり、社員による不正が発生しやすい環境を作ってしまいます。経営者は自らの襟を正し、社員との信頼関係の構築に努めなければなりません。

(3) 不正を防止する仕組みが十分でない会社

中小企業では、大企業のように業務管理の仕組みを確立する事は物理的にも経済的にも困難なケースが多く、不正に対する未然防止・早期発見の仕組みが十分ではないケースが多くみられます。このような状況では、不正が発生する可能性が高くなります。そこで、経営者と従業員が互いに信頼し合える職場とする為には、少なくとも業務と管理を区別する仕組みを構築しておく必要があります。

次章より、その仕組みと構築法について解説します。



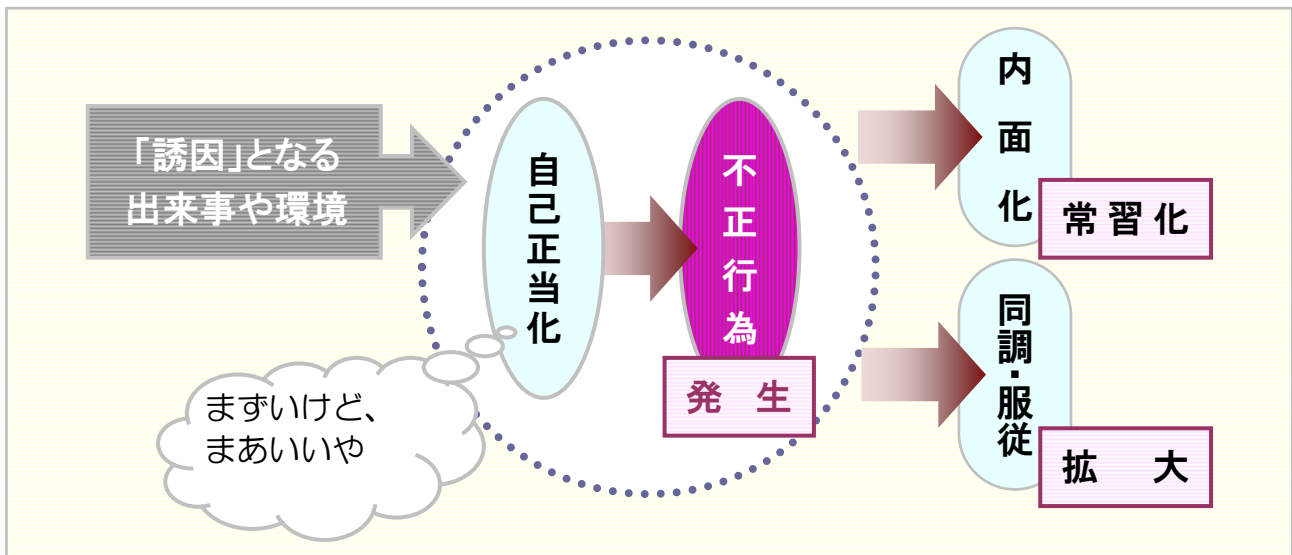
2 不正行為を生みやすい業務特性を掴む

■ 不正を生み出す心理メカニズム

連日のように報道されている企業の不正を見てわかることは、その多くが決して特別な人ではなく、「普通の人」によって引き起こされているということです。犯罪傾向がみられる人でもなければ、企業トップのように「特別な立場」にある人でもない、ごく普通の人たちによって、多くの企業の不正が引き起こされているのです。

では、なぜ「普通の人」が「不正行為」を引き起こすのでしょうか。不正を引き起こしてしまった心理メカニズムを探ってみましょう。

■ 不正の発生と拡大の心理メカニズム



(1) 自己正当化

不正が発生する現場には、必ず「自己正当化」という心理メカニズムが働いています。

■ 自己正当化とは

自己に都合の良いように自己弁護したり、もっともらしい理由づけで自分の立場を正当化したりしようとする心の働き

例えば、よくテストの点数が悪いと、「問題が良くなかった」といった言い訳をする人がいますが、これは責任を自分の怠慢以外に置くことで、自己を正当化し、心理的な負い目を少なくしようとするものです。

実は、日常の企業活動の中でも「自己正当化」はしばしば見られる行動です。特に次に挙げるようなフレーズを多く耳にするような職場は、かなり自己正当化の傾向が強く、不正の発生リス

クが高い職場ということが出来ます。

■典型的な「自己正当化」のフレーズ

- 会社のためだ
- 建前ばかり言っていては、仕事にならない
- みんながやっている
- 清濁併せ呑むことも必要だ

(2) 同調

「自己正当化」が不正の引火点となる心理メカニズムであるのに対し、不正を組織内に拡大させていく際に大きな作用を果たすのが、「同調」の心理メカニズムです。

■同調とは

明確な根拠がないにもかかわらず、周囲の人や集団の意見や態度に賛成し、同じ行動を取ろうとする心の動き

例えば、会議の席などで、自分の本心は違うにもかかわらず、周囲の人が皆「それがいい」という意見でまとまってしまったため、ついつい自分もそれに賛同してしまった、などが「同調」です。

周囲の意見が一つの方向に集約していくとき、抵抗するにはそれなりのエネルギーが必要であり、同調した方がはるかに楽です。このため、人は心理的負担が少ない方に引きずられることになりがちなのです。

(3) 服従

同調と並ぶ、不正拡大のもう一つの心理メカニズムが「服従」です。同調が、集団心理的なものであるのに対して、「服従」は「経営者—社員」「管理者—部下」のように、上下関係が明確な場合に発生する心理メカニズムです。

■服従とは

社会的圧力のもとに、不本意ながら相手の指示に従ってしまうこと

過去の企業の不正事例では、管理者の命令で嫌々ながら実行したというケースが散見されます。また、不正に至らないまでも、管理者があまり支配的、強制的であるために、部下が萎縮し、活気を失ってしまうケースは、多くの企業で見られる現象です。

経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 顧客調査



顧客ニーズの重要性

顧客ニーズを把握することによって、顧客獲得につながる有益な販売戦略を立てられると聞きました。それはどのようなものでしょうか？



1 顧客ニーズから販売戦略を検討する

普通は商品やサービスが先にあって、それに対して販促企画を検討します。しかし、このようなやり方では、よほどの宣伝広告費がないと成功しません。

商品やサービスありきで販促企画を考えると、販促企画を妥協せざるを得なくなります。また、「商品」から「売り方」を考えてしまうと、販促企画を無理やり結び付けなくてはいけなくなるため、最大限の販売力を発揮できなくなります。

販売戦略を検討するときは、まず「誰に」、「どんな売り方をするのか？」等を考えて、そこから商品のネーミングや内容を調整していった方が、高いパフォーマンスの「商品戦略」を生み出すことができます。

そのためには、顧客の真のニーズを把握し、顧客満足度を最大限に高めるための「顧客調査」を行うことが重要になります。

2 顧客へのニーズ提供がリピート率向上につながる

「違う顧客に同じ商品、サービスを提供する」というやり方では、顧客獲得コストが増える一方、ビジネスとして軌道に乗せるのに非常に時間がかかります。

それよりも、できるだけ広告費を抑えて「同じ顧客に違う商品、サービスを提供する」という、全く正反対の戦略を構築しないと、いつまでたっても新規の顧客を集めるために高い広告費を出し続けなくてはなりません。

ニーズ提供の多さが、リピート率を向上させる

通常、アイスクリームは夏にしか売れないものだが……

- 1月 暖房の効いた中でアイスを食べると美味しいですよ
- 2月 バレンタインにチョコアイスはいいですか？
- 3月 ホワイトデーのお返しにアイスクャンディーはいいですか？
- 4月 お花見のデザートにアイスはいいですか？
- 5月 母の日にアイスを買ってみては？
- 6月 父の日にアイスをプレゼント！
- 7月 夏のお中元にアイスはいいですか？
- 8月 お盆休みアイスの土産を！
- 9月 敬老の日に抹茶アイスはいいですか？
- 10月 栗味のアイスはいいですか？
- 11月 サツマイモのアイスができました！
- 12月 クリスマスはアイスのデザートで締めくく

顧客へのニーズ提供が多ければ、1年中アイスクリームを購入するチャンスを顧客に提供することができる！

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 顧客調査

顧客調査の重要性



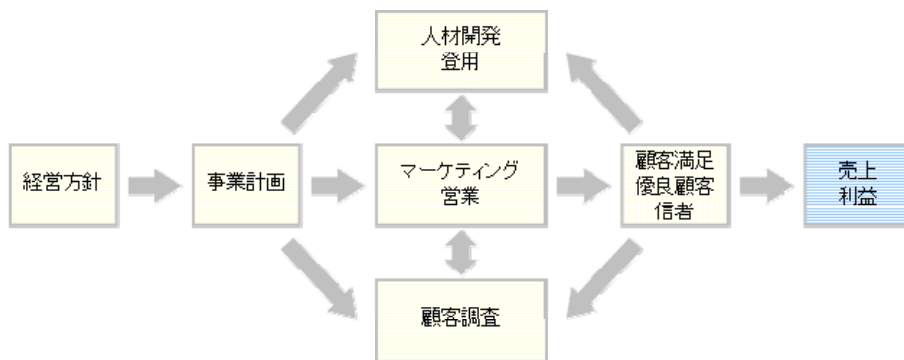
顧客調査が企業活動にとって重要なことだとは漠然と理解出来るのですが、具体的にはどのようなもので、企業にどのような利益をもたらしてくれるのでしょうか？

1 企業活動の中での顧客調査の役割



企業活動は、顧客に対して優れた製品やサービスを適切な価格で販売し、継続的に顧客に購入してもらうことによって成立します。

企業活動の全体像を示すと、以下の図のようになります。



企業は目標を設定し、事業の成果と目標のギャップを検証します。その結果は顧客満足においても同様のことがいえます。自社が予測、あるいは期待する顧客満足と、顧客が実際に認める顧客満足を表しています。

「予測する顧客満足度」と「顧客が認める顧客満足度」の差を見て、期待する価値が十分認められているか判断することになります。

顧客調査とは、この2つとのギャップを調べることになりますが「予測する顧客満足度」は社内における仮説といえるものです。通常、顧客調査は、何か問題点が生じた際に、その要因を知りたいといった場合に行われます。

例えば、新製品を出したものの、販売が計画した数字まで到達できないとします。その理由として「製品の機能が充分認識されていない購入チャネルの問題」、「競合品が予測したより買われている」、「予測したマーケットサイズがなかった」等、仮説を立て、それらを調査することになります。これらの多くは、顧客調査から数値情報として得られなければなりません。

2 最終目的は売上の増加と利益の増加

顧客調査を行う理由は、以下のようにまとめられます。

■顧客調査を行う理由

- 顧客からの要求に対する理解を深め、その満足度を把握する
- 結果を踏まえ、改善のための適切な対応をとることで顧客獲得につなげる
- 顧客との関係をキープして、顧客とのWin-Winの関係を築く

最終的には、売上と利益の向上を目的としています。