No.157

2009.11.17 発行

週刊 企業経営 WEB MAGAZINE マガジン

[発行] 株式会社　常陽経営コンサルタンツ

1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター　2009年11月13日号
欧州域内の不均衡と中東欧経済

経済・金融フラッシュ　2009年11月10日号
10 月マネー動向：
投信にも一部資金還流の動き

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料
景気ウォッチャー調査（平成 21 年 10 月調査結果）

3 経営情報レポート 要約版

売れる秘訣は顧客から学ぶこと
売れる商品・サービス作りのポイント

4 経営データベース

ジャンル：経営実務　サブジャンル：CSR（企業の社会的責任）
CSRとは
企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。日本ビズアップ株式会社

●ニッセイ基礎研究所「Weeklyエコノミスト・レター」2009年11月13日号

欧州域内の不均衡と中東欧経済

要　旨

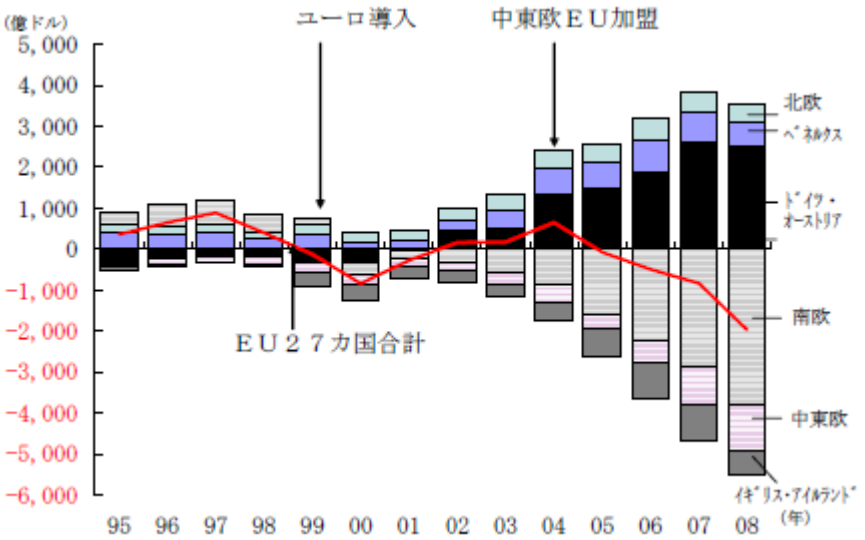
1 世界金融危機と同時不況の背景には、経常収支の不均衡と資本移動の拡大があったが、不均衡は欧州域内でも拡大していた（下図参照）。

2 中東欧では、ＥＵ加盟効果が働き貯蓄不足・需要超過型の成長が続いてきたが、しばらくは危機前のような西欧・北欧の貯蓄超過国からの資本流入は期待できないため、他の新興地域よりも調整局面が長引く見通しだ。

3 但し、中東欧の中でも不均衡の度合いにはかなりの違いがあり、マイナス成長が１四半期に留まったポーランドは2009 年もプラス成長を維持、輸出を通じた打撃が大きかったチェコも比較的順調な立ち直りが期待される。

4 その他の国の不均衡はより大きく、ラトビア、リトアニアに代表される対ユーロ固定為替相場制により対外競争力と為替相場の水準との乖離の是正に時間を要する国や、対外的な信用力が低く、財政政策の制約が強い国は厳しい状況が続く見通しだ。

EU域内の不均衡－中東欧ではEU加盟効果で経常赤字が過大な水準に膨らんでいた－



（注）北欧＝スウェーデン、デンマーク、フィンランド、南欧＝スペイン、ポルトガル、ギリシャ、フランス、イタリア、キプロス、マルタ、中東欧＝ユーロ未導入国のほか、スロベニア、スロバキアも含む
（資料）ＩＭＦ，‘World Economic Database’，October 2009

ネットジャーナル「経済・金融フラッシュ」 要旨
●ニッセイ基礎研究所「経済・金融フラッシュ」2009年11月 10 日号

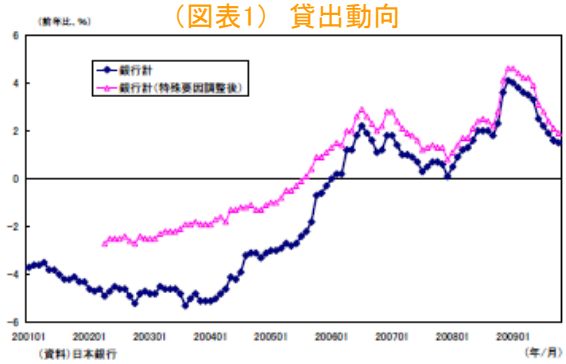
10 月マネー動向：
投信にも一部資金還流の動き

要　旨

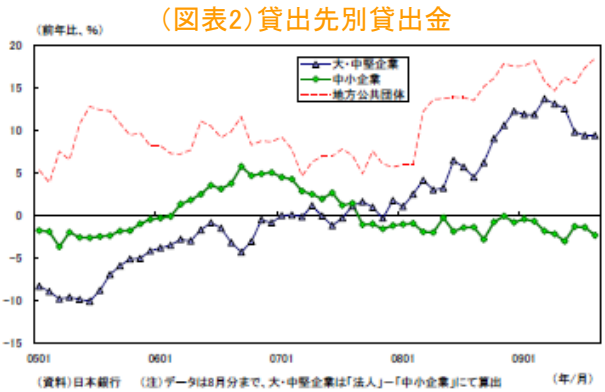
1 貸出動向：10ヶ月連続で伸び率が縮小

日銀の貸出・資金吸収動向等によると、10 月の銀行総貸出（平残）の前年比伸び率は 1.5%（前月改定値は 1.6%）と 10 ヶ月連続で伸び率が縮小した。同水準は 2008 年 4 月以来の低い水準となる。業態別に見ると、足元都銀等は下げ止まったが、地銀の低下が続いている。景気低迷の長期化に伴って設備資金等の需要が低迷しており、貸出需要が頭打ちになってきているようだ（図表 1～2）。倒産件数が頭打ちからやや減少基調にある点は好材料だが、依然として歴史的に見ると高水準であり、企業の厳しい業況から、貸出需要の低迷は当面続くと考えられる。

（図表1） 貸出動向



（図表2）貸出先別貸出金

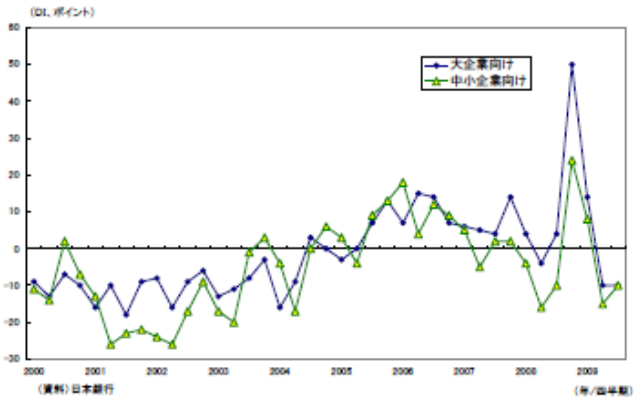


2 貸出動向：10ヶ月連続で伸び率が縮小

主要銀行貸出動向アンケート調査によれば、銀行側から見た 2009 年 7-9 月期の企業の資金需要判断 D.I.は大企業が▲10（前期比横ばい）、中小企業はやや改善したが▲10（前期比＋5）と、いずれも低迷が続いている。「設備投資の減少」ならびに「売上の減少（に伴う運転資金の減少）」がその要因である。なお、中小企業の D.I.が前回調査に比べやや高まったことについては、「資金繰りの悪化」による資金需要が最大の要因として挙げられており、前向きの資金需要の結果ではない。

一方、銀行の貸出運営スタンス D.I.は大企業、中小企業ともにプラスを維持しており、銀行としては貸出運営を積極化しているという結果となった。

主要銀行貸出アンケート　資金需要判断DI



企業経営 TOPICS ❖統計調査資料 抜粋

●内閣府 2009年11月10日公表

景気ウォッチャー調査

（平成 21 年 10 月調査結果）

今月の動き（10 月）

10 月の現状判断ＤＩは、前月比 2.2 ポイント低下の 40.9 となり、２か月ぶりに低下した。

家計動向関連ＤＩは、グリーン家電の購入に係るエコポイント付与や、環境対応車の購入に係る減税・補助による一部商品の販売増が続いているものの、消費者の節約志向の高まりに加え、販売側による低価格商品・サービスの提供の拡大の影響もあり、低価格化が進んでいることや、９月の大型連休（シルバーウィーク）での需要増の反動が旅行関連を中心にみられたこと等により、低下した。企業動向関連ＤＩは、受注や出荷が持ち直しつつあるものの、受注量が少ないなかで同業他社との価格競争が非常に厳しいこと等から、低下した。雇用関連ＤＩは、企業の採用態度は依然慎重であるものの、一部での求人の動き等から、上昇した。

10 月の先行き判断ＤＩは、前月比 1.7 ポイント低下の 42.8 となった。

先行き判断ＤＩは、家計部門では、エコポイント効果が続くことへの期待はあるものの、冬季ボーナスの減額が歳末・初売り商戦に及ぼす影響への懸念等、企業部門では、価格競争の継続や補正予算の執行の見直しに対する懸念等、雇用部門では、新卒者の採用に対する懸念等により、低下した。

以上のことから、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、下げ止まってきたものの、このところ弱い動きもみられる」とまとめられる。

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、40.9 となった。雇用関連のＤＩが上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のＤＩが低下したことから、前月を 2.2 ポイント下回り、２か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す 50 を 31 か月連続で下回った。

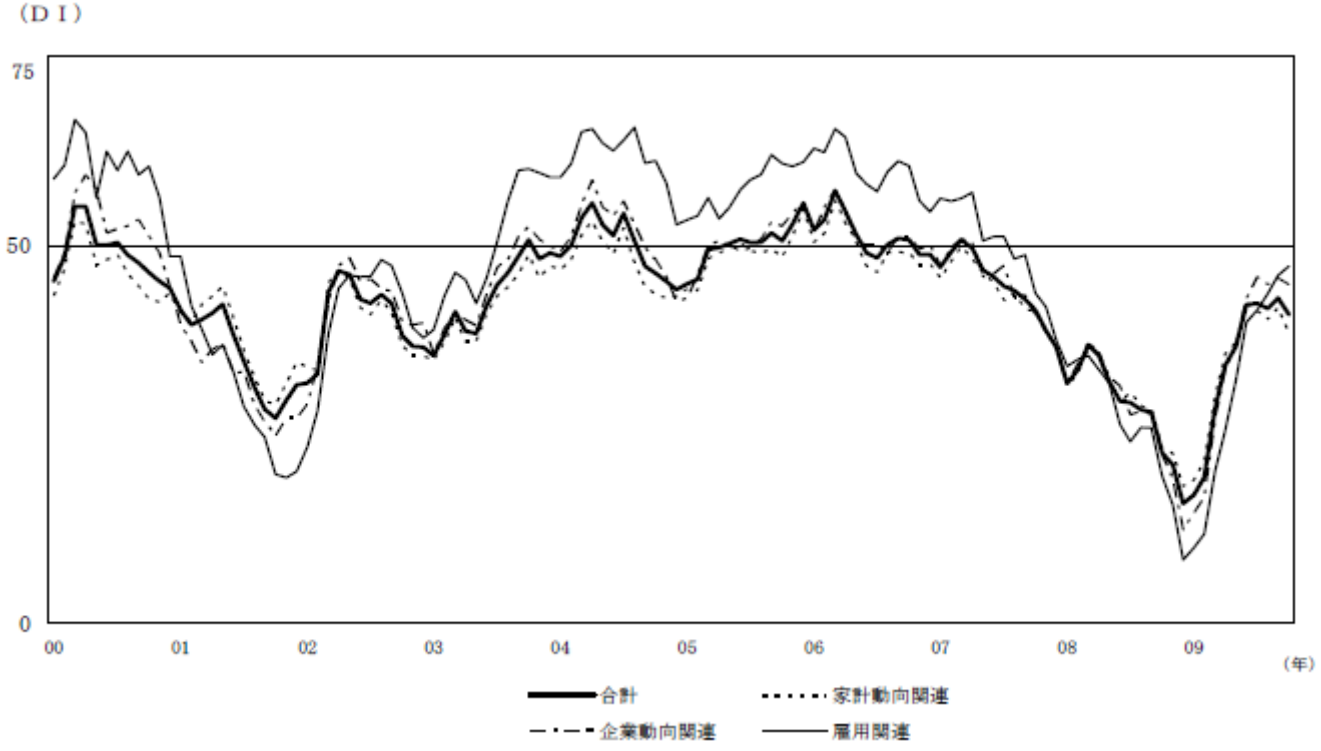
図表１　景気の現状判断ＤＩ

（ＤＩ）　年	2009						
月	5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計	36.7	42.2	42.4	41.7	43.1	40.9	(-2.2)
家計動向関連	37.2	42.4	41.4	40.3	41.8	38.5	(-3.3)
小売関連	38.9	44.1	40.2	39.5	41.5	37.8	(-3.7)
飲食関連	33.6	37.8	37.8	37.5	36.9	37.2	(0.3)
サービス関連	34.4	39.9	44.1	42.0	43.5	39.3	(-4.2)
住宅関連	38.3	42.8	43.7	42.7	42.0	42.8	(0.8)
企業動向関連	37.1	42.9	45.9	44.9	45.7	44.9	(-0.8)
製造業	38.5	43.2	47.3	46.9	48.4	45.4	(-3.0)
非製造業	36.0	43.2	44.7	43.7	43.7	44.1	(0.4)
雇用関連	32.3	39.9	41.5	43.7	46.1	47.3	(1.2)

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
2009	8	0.8%	13.3%	49.8%	24.0%	12.1%	41.7
	9	0.8%	14.6%	51.6%	22.2%	10.8%	43.1
	10	0.5%	11.5%	50.5%	25.7%	11.7%	40.9
(前月差)		(-0.3)	(-3.1)	(-1.1)	(3.5)	(0.9)	(-2.2)

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、42.8 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が低下したことから、前月を 1.7 ポイント下回り、２か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す 50 を 29 か月連続で下回った。

図表４　景気の先行き判断ＤＩ

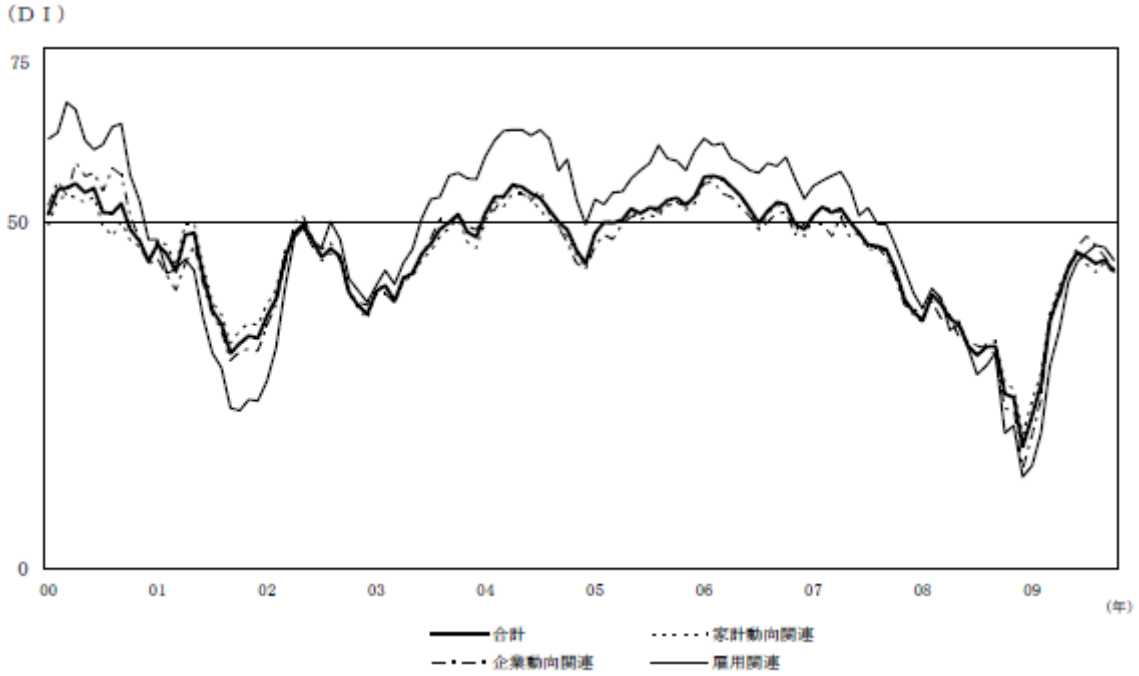
（ＤＩ）

年	2009						
月	5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計	43.3	45.6	44.9	44.0	44.5	42.8	(-1.7)
家計動向関連	43.6	45.5	43.8	42.7	44.1	42.4	(-1.7)
小売関連	43.5	44.8	43.2	43.2	44.5	41.5	(-3.0)
飲食関連	40.2	43.6	40.8	42.6	45.0	45.0	(0.0)
サービス関連	44.4	47.7	45.8	41.6	44.0	44.3	(0.3)
住宅関連	44.0	44.1	43.7	43.6	39.7	40.3	(0.6)
企業動向関連	43.6	46.4	47.9	46.5	44.9	43.1	(-1.8)
製造業	43.7	47.1	49.1	49.1	46.8	43.6	(-3.2)
非製造業	43.3	45.5	47.1	44.0	43.5	42.4	(-1.1)
雇用関連	41.3	44.2	45.5	46.6	46.3	44.5	(-1.8)

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
2009	8	0.8%	15.0%	54.0%	19.6%	10.6%	44.0
	9	0.8%	15.2%	54.5%	20.2%	9.2%	44.5
	10	0.7%	12.9%	54.2%	21.2%	11.0%	42.8
(前月差)		(-0.1)	(-2.3)	(-0.3)	(1.0)	(1.8)	(-1.7)

図表６　景気の先行き判断ＤＩ



「景気ウォッチャー調査（平成 21 年 10 月調査結果）」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

企業経営情報レポート 要約版

ジャンル：マーケティング

売れる秘訣は顧客から学ぶこと
売れる商品・サービス作りのポイント

ポイント

1. 商品・サービスが売れるための条件とは
2. 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方
3. 調査結果の活用で売上アップに成功した事例

1 商品・サービスが売れるための条件とは

■ 1｜商品寿命が短くなってきた時代

数年前までは、一つの商品がヒットすれば、何ヶ月、何年も通用してロングヒットとなるものが多く存在しました。

実行した販促企画が当たれば、日程を延長しても、それは何日も効果を発揮し、同じような販促企画を一年間で何度繰り返しても、集客を保つことが可能でした。

ところが近年、商品そのものの寿命が非常に短くなってきました。数ヶ月に及ぶ販促企画よりも、数日間、数週間の短期決戦の販促企画が主流となってきました。また、好評だった販促企画も、アレンジせずに何度も繰り返していると集客効果を一気に失ってしまうようになり、レベルアップを図らないと恒例行事として成立しなくなってきています。

ではなぜ、このように商品の寿命が短くなってしまったのでしょうか？

最大の理由は「情報量の増加」です。

数年前まではテレビや新聞などのメジャーなマスメディアでしか、顧客に情報を伝える手段はありませんでした。ある一定の情報量が顧客に向けて発信され、顧客はその情報の中から自分に必要な情報を見つけ出し、それに対してアクションを起こしていました。

ところが「インターネット」というメディアの出現により、顧客に届く情報量も爆発的に増えました。

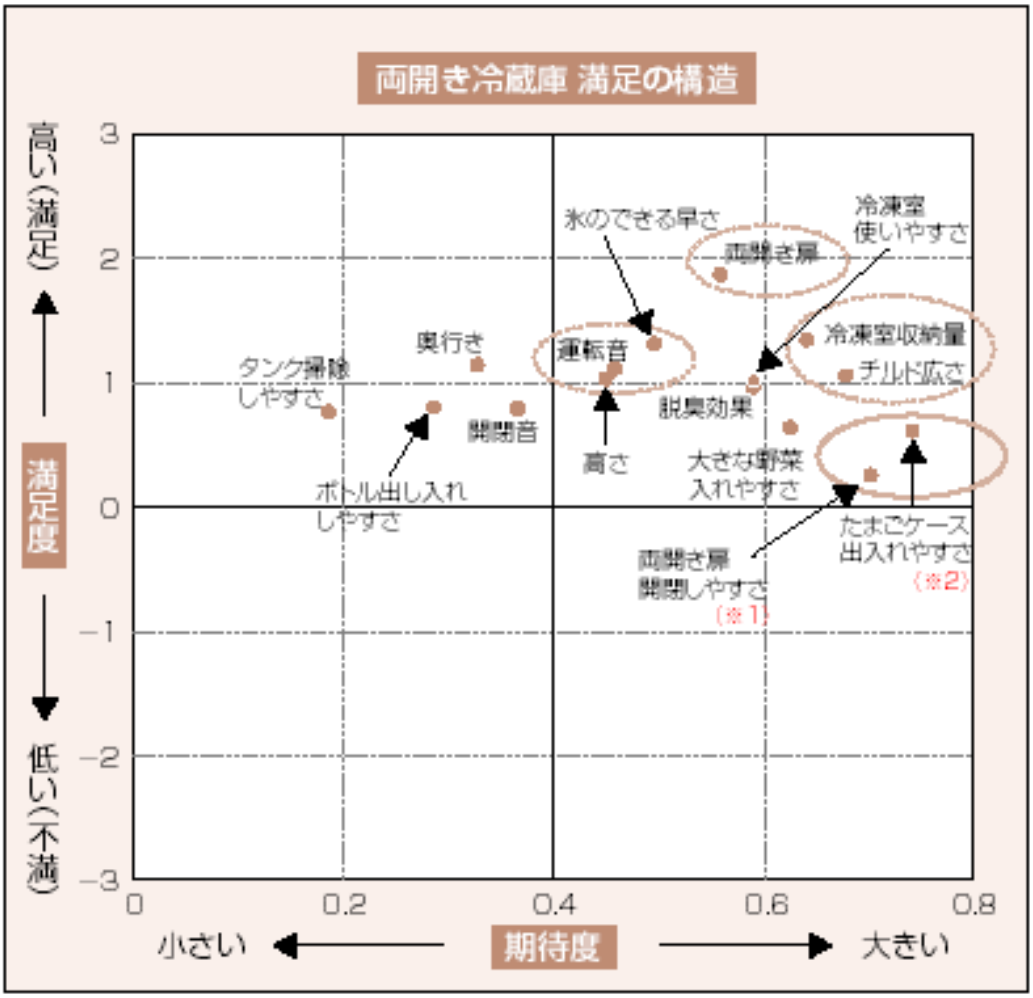
この結果、情報量の急増により、顧客側の選択肢が増え、一つの商品に執着する期間が短くなったといえます。顧客をグッと引き寄せるクオリティの高い商品を、顧客のニーズに合わせてタイムリーに展開していく、これが今の情報化社会で必要な「商品戦略」の考え方になります。じっくり時間をかけて考え、長期間に渡って商品戦略を展開するというのは、今日では通用しないといえます。

■ 2｜顧客調査の結果を商品の開発・改善に活用

家電製造業Ａ社では、自ら積極的にお客さまの声を収集する「商品使用満足度調査（顧客調査）」を実施しています。

顧客調査の目的は「個別満足度（商品の各機能の満足度）」と「総合満足度（全体の満足度）」の相関関係を数値化・視覚化し、「顧客満足度ポートフォリオ分析」を行うことにあります。これによって、各商品の優先的改善事項を明らかにし、効果的に開発・改良を進めることができます。

■冷蔵庫の顧客満足度ポートフォリオ分析例



■改善事例の紹介

両開き冷蔵庫の改善

顧客満足度調査の結果、両開き冷蔵庫では、「扉の開閉のしやすさ」と「たまごケースの出し入れのしやすさ」の２点において、顧客からの期待が大きいにもかかわらず、その満足度が低いことがわかりました。

この結果をもとに、下記のように改善しました。

※１両開き扉の開閉しやすさ

→　解放力を 17%低減し、少しの力で開閉できるように改善。

※２たまごケースの出し入れのしやすさ

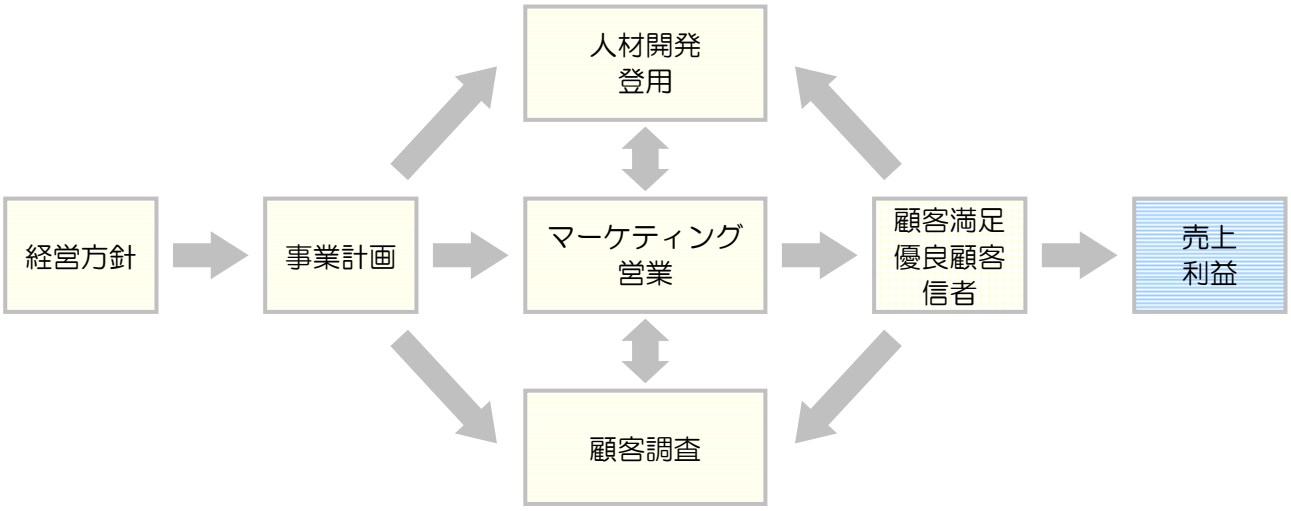
→　「両開ポケット」を採用することで、たまごポケットを左右付け替え可能にし、たまごを手前からサッと取り出せるように改善。

2 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方

■ 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通りとなります。



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。顧客満足に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、顧客調査を行おうとする場合には、何か問題点があって、その要因を知りたいといったケースがあります。

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、「製品の機能性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。

顧客からの要求に対する理解を深め、その満足度を把握します。

その結果から、改善のための適切な対応をとることによって、顧客を獲得し、キープして、顧客とのＷｉｎ-Ｗｉｎの関係を築くことが目的となります。最終的には、結果として売上と利益の向上を把握することを目的としています。

■３｜　顧客満足要素とは

顧客満足要素としては、顧客自身の感じる価値というものをとらえていく必要があります。この顧客価値というものも、顧客から見た価値を把握すべきです。

顧客満足要素と企業内の機能との関連を示すと以下の図の通りとなります。

		企業の主な機能									
		経営	営業	マーケティング	カスタマーサービス	トレーニング	物流	品質管理	製造	保守	開発
顧客満足要素	製品	●	●	●				●	●	●	●
	サービス		●		●	●			●	●	●
	心理的な影響	●	●	●	●	●					●
	価格	●	●	●					●	●	●
	販売	●	●	●	●	●					
	企業理念	●		●				●			●
	代理店	●	●	●			●	●	●	●	
	物流		●		●	●	●	●	●		

以上のように、社内の部門がどのような顧客満足要素に結びつくのかを把握した上で、社内活動に取り組む必要があるといえます。

■４｜　顧客調査を行う前の留意点

顧客満足といえば、「顧客に対する挨拶」や、「待たせない」「気持ちよく接する」といったことが頭に浮かびます。実際、企業や事業所においても、店舗や営業現場をはじめとして、そのような活動を中心においていることが多い傾向にあります。

顧客調査の最大の目的は「顧客の満足を得ることによって優良な顧客を継続的に獲得し、企業や事業所の売上・利益の向上に結びつける」ことです。

顧客調査を実践するための前提条件があります。それは、以下の３点です。

■顧客調査は企業の仮説から始まる
■顧客満足度を数値化してとらえる
■パフォーマンス測定値も同時に調査する

経営データベース 1

ジャンル： 経営実務 ＞ サブジャンル： CSR（企業の社会的責任）

Question

ＣＳＲとは
CSR（企業の社会的責任）の定義について教えてください。

Answer

「企業の社会的責任」は、一般的に Corporate Social Responsibility の頭文字をとってＣＳＲと呼ばれています（以下ＣＳＲ）。従業員の労働面における人権保護や地球環境、地域社会など、多様で大勢のステークホルダー（利害関係者）に配慮した経営を意味します。

文化活動を支援するメセナ（芸術文化支援活動）とは異なり、本来の企業活動に対する取り組みを言います。

最も基本的なＣＳＲ活動として挙げられるのは、企業活動に関して、ステークホルダーへの説明責任を果たすことです。会社の財務状況や経営の透明性を高めるなど、上場企業に限らず、様々な企業がＣＳＲ活動に取り組んでいます。

【ＣＳＲ活動の一環として捉えられる活動例】

①コンプライアンス（法令遵守）
②環境活動
③ＮＰＯへの協力

ＣＳＲ活動への取り組みは、一般に、その企業に対する信頼・安心感などプラスのイメージを顧客や消費者に与えると言われています。消費者へプラスイメージを与えることは、心理的効果の一つであるハロー効果もあり、企業活動にもプラスに働きます。

また、ＣＳＲ活動への評価は、株価等にも反映されやすいため、商品の欠陥などの不祥事やスキャンダルへの対応によって、社会的責任を果たしていないと判断された場合には、売上や株価に大きな影響を与えることがあります。

経営データベース 2

ジャンル： 経営実務 ＞ サブジャンル： CSR（企業の社会的責任）

Question 企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

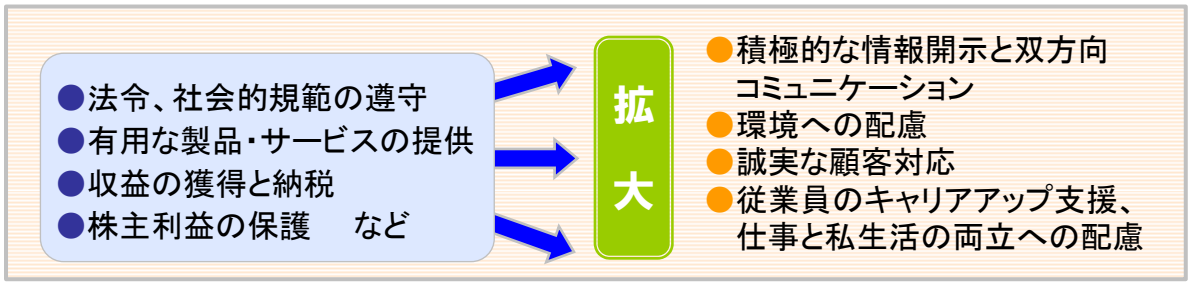
企業の社会的責任の範囲と企業を取り巻くステークホルダーについて教えてください。

Answer

■広がる企業の社会的責任の範囲

近年では、利害関係者との調和に加えて、積極的な情報開示と双方向のコミュニケーション、環境への配慮、誠実な顧客対応、従業員のキャリアアップ支援と仕事・私生活の両立への配慮、市民活動への支援なども企業が自主的に取り組むべき項目として認識されつつあります。

つまり、「企業の社会的責任」という言葉が示す内容と範囲が、社会的環境や人々の考え方の変化を受けて大きく変容しつつあるといえます。



■企業を取り巻くステークホルダー

企業にとってステークホルダーとは、顧客、株主、従業員、地域社会といった、その企業と何らかの利害関係を有する主体を意味します。これらのステークホルダーの影響力が高まる中で、企業はステークホルダーに配慮した様々な活動を行なうことが求められるようになりました。

【企業を取り巻くステークホルダー】

今まで重視していたステークホルダー		実際に企業を取り巻くステークホルダー
●出資者である株主 ●資金や経営支援を提供する金融機関 ●規制や指導・支援を行なう監督官庁 ●マス（集合体）としての顧客・消費者	⇒	●多様なニーズを持つ顧客・消費者 ●工場や事業所の立地地域の住民 ●取引先 ●企業で働く従業員 ●出資者である株主 ●資金や経営支援を提供する金融機関 ●規制や指導・支援を行なう監督官庁

企業が今まで重視していたステークホルダーには、規制を守り、有用な製品やサービスを提供し、利潤を生み、株価を上げ、利益を還元することが求められていました。

しかし、企業を取り巻くステークホルダーは、実際にはもっと多様であり、企業はこれらと相互に影響を与え合い、それぞれの立場から企業活動に関心を持っていることから、多様なステークホルダーに配慮した企業活動を行なうことが求められています。