

# MAGAZINE

## 週刊 企業経営 ウェブマガジン

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 2010年4月23日号

中国経済の見通し:

2010年は9.8%、2011年は8.2%

経済・金融フラッシュ 2010年4月22日号

貿易統計 10年3月

～1-3月期も外需が成長率を大きく押し上げ

### 2 経営 TOPICS **抜粋**

業界ニュース

国際会計基準(IFRS)に関する誤解

### 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

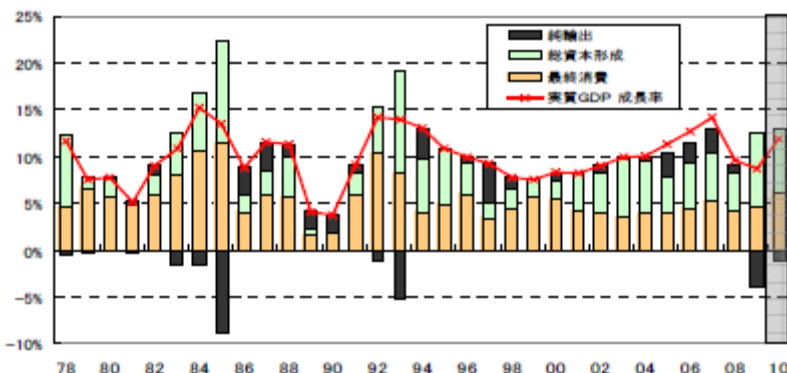
企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

# 中国経済の見通し： 2010年は9.8%、2011年は8.2%

## 要旨

- 中国経済は昨年第1四半期(1-3月期)の前年同期比6.2%増を底としてV字回復し、昨年第4四半期には10.7%増、今年第1四半期は11.9%増と2四半期連続で10%の大台を超え、8~9%程度と見られる潜在成長率を上回るペースの成長を遂げた。
- 中国政府の財政金融政策の支援を受けて企業活力も回復しており、この経済成長の勢いは当面続くと見られるが、景気過熱、インフレ、資産バブルという3つの副作用は注意を要するレベルに達しており、今後の中国経済を制約する要因になると見られる。
- 今後の経済政策の重点は、復活した民間の企業活力は生かしつつも、副作用抑制のため「過度」な金融緩和を正常化する方向で「出口戦略」を進めるというマクロコントロールに移る。このプロセスは持続的経済成長には欠かせないが、適時適切な政策対応は極めて難しい。
- 2010年、2011年の中国経済の見通しは、2010年第2四半期(4-6月期)迄は10%超の成長が続くが、その後は物価上昇による実質値減価で減速傾向となり構造調整本格化と金融引締めの影響から成長ペースが一旦減速する。2011年に入ると、淘汰すべき生産設備の調整にも目処が立ち始め、消費拡大に伴って民間投資が勢いを取り戻し、中国経済は内需主導の新たな経済成長軌道を歩み始めると見ている。
- また、リスクは金融引締めが適時適切に出来なかった場合と考えられ、金融引締めが遅過ぎた場合は資産バブル化を経て深刻な不況、早過ぎた場合は短期調整を経て回復と見ている。

中国の実質GDP推移 (需要別)



(資料)中国国家统计局、CEIC  
(注)2010年度は2010年3月末時点

予測表 (年次)

	単位	2009年	2010年	2011年
		(実績)	(予測)	(予測)
実質GDP	前年同期比、%	8.7	9.8	8.2
最終消費	寄与度、%	4.6	4.8	4.7
総資本形成	寄与度、%	8.2	4.8	4.0
純輸出	寄与度、%	-4.2	0.2	-0.5
消費者物価	前年同期比、%	-0.7	3.2	1.6

# 貿易統計 10年3月

～1-3月期も外需が成長率を大きく押し上げ

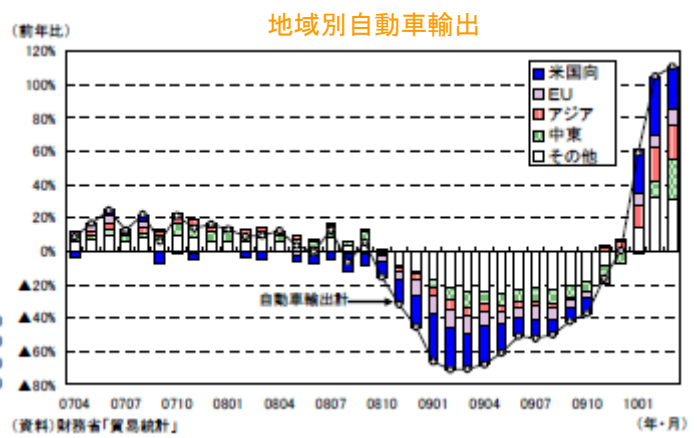
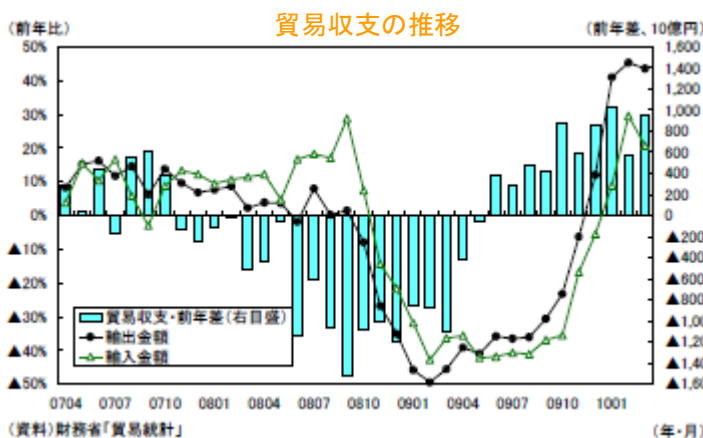
## 要旨

### 1 輸出は3ヵ月連続で前年比40%台の高い伸び

財務省が4月22日に公表した貿易統計によると、3月の貿易収支は9,489億円の黒字となった。貿易収支は10ヵ月連続で前年よりも改善したが、事前の市場予想(ロイター事前予想:10,300億円、当社予想は10,662億円)は若干下回った。輸出が前年比43.5%(2月:同45.3%)と3ヵ月連続で40%台の高い伸びとなる一方、輸入は前年比20.7%(2月:同29.5%)と前月から伸び率が低下した。季節調整済の貿易収支は6,662億円と12ヵ月連続の黒字となり、黒字幅は前月の4,718億円から拡大した。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44.0%(2月:同45.9%)、輸出価格が前年比▲0.3%(2月:同▲0.4%)であった。輸入の内訳は、輸入数量が前年比17.0%(2月:同22.9%)、輸入価格が前年比3.1%(2月:同5.3%)であった。

### 2 引き続きアジア向けが輸出の牽引役高い伸び

自動車輸出は前年比110.8%と2月の同105.0%に続き非常に高い伸びとなった。米国向けが前年比80.5%(2月:同129.9%)、EU向けが前年比69.7%(2月:同61.4%)、アジア向けが前年比147.3%(2月:同163.6%)であった。3地域以外では中東向け、ロシア向けが前年に比べ約3倍増(中東:前年比201.4%、ロシア:前年比226.8%)となっており、回復が遅れていた新興国向けの急増がここにきて目立っている。3月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比30.9%(2月:同47.2%)、EU向けが前年比28.4%(2月:同15.5%)、アジア向けが前年比49.0%(2月:同53.5%)となった。1-3月期の輸出数量指数を季節調整値(当研究所による試算値)で見ると、米国向けが前期比2.1%(10-12月期:同9.4%)、EU向けが前期比3.1%(10-12月期:同5.6%)、アジア向けが前期比11.4%(10-12月期:同11.4%)、全体では前期比6.8%(10-12月期:同7.7%)となった。



「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。

# 国際会計基準(IFRS)に関する 誤解

この「国際会計基準（IFRS）に関する誤解」は、IFRSに関して、誤解を招く情報が流布されているとの指摘があることから、IFRSに関して誤解があると思われる事例を集めたものである。

また、本資料は、専門家でない方々にもご理解をいただけるよう、正確性よりも分かりやすさに重点を置いて作成したものである。

（注意事項）

- 異なる前提条件が存在する場合等には、考え方が異なることもあることに注意が必要である。
- IFRSの見直し等に関する記載については、2010年（平成22年）3月末時点のものであり、見直し等の議論によっては、適切でない記載となる場合もあることに注意が必要である。

## 1 上場会社は直ちにIFRSが適用される

**誤解** 上場会社には、直ちにIFRSが適用されるので、大至急準備をしなければならない。

**実際** 2010年3月期から、一定の要件を満たす上場企業の連結財務諸表について、IFRSを任意に適用できるようになったもの。

- 国際的な財務・事業活動を行っている上場企業の連結財務諸表に、2010年3月期からIFRSを適用できるようになっている（個別財務諸表は日本基準のみ）。
- 2012年を目途に上場企業の連結財務諸表への強制適用の是非を判断することになっている。
- 仮に強制適用を決定した場合、十分な準備期間（少なくとも3年）を確保することになっている（企業会計審議会「中間報告」）。
- 上場企業の個別財務諸表へのIFRSの任意適用については、今後、幅広い見地から検討を行うことになっている（企業会計審議会「中間報告」）。

## 2 非上場の会社(中小企業など)にもIFRSは適用されるのか

**誤解** 非上場の会社（中小企業など）であっても、IFRSを適用しなければならなくなる。

**実際** 非上場の会社はIFRSを適用する必要はない。

- 2010年3月期からのIFRSの任意適用は、上場企業で、かつ、国際的な財務・事業活動を行う企業の連結財務諸表に限られている。
- 非上場の会社（中小企業など）に対するIFRSの強制適用は、将来的にも全く想定されていない。

(注) 上場会社の連結財務諸表に IFRS を適用する場合、当該会社の非上場の連結子会社等は親会社に対し、親会社が IFRS 適用のために必要な情報を提供する必要があるが、その場合であっても、当該連結子会社等が作成する財務諸表に IFRS の適用を強制することはない。

- 国際的な資金調達等を行わない非上場の会社（中小企業など）には、必ずしも IFRS とのコンバージェンス（収れん）を積極的に進める必要はないとの見解もあるところ。民間の会計関係者により、「非上場会社の会計基準に関する懇談会」が設置され、非上場会社向けの会計基準の議論開始

### 3 全面的なITシステムの見直しが必要か

**誤解** IFRS になると、IT システムを含め、業務プロセス全般について全面的に見直さなければならない。

**実際** 既存のシステムの全面的な見直しは、必ずしも必要ではない。

- IFRS を適用するために必要な範囲で、システムの見直しを行えばよい。

### 4 社内の人材のみではIFRSに対応できないのではないか

**誤解** IFRS はプリンシプル・ベース（原則主義）なので、適切な処理の検討について、社内の人材のみでは対応できず、必ずコンサルタントなどに依頼しなければならない。

**実際** プリンシプル・ベースだからといって、コンサルタントなどの外部専門家に依頼しなければならないということはない。

- 研修や自習、社内検討等を通じて社内の体制を整備することでも相応の対応が可能と考えられる。

### 5 監査人の対応が厳しくなるのではないか

**誤解** IFRS になると、プリンシプル・ベース（原則主義）になるので、監査人の言うとおりにしなければ監査意見をもらえなくなる。

**実際** IFRS になったからといって、監査人の対応が厳しくなるわけではない。

- プリンシプル・ベースの IFRS に基づく財務諸表を作成できる体制を整備し、会計処理の考え方等を自ら説明することが重要。

### 6 英語版IFRSを参照する必要があるのか

**誤解** IFRS になると、英語で作成された原典を参照して作成しなければならず、日本語翻訳版に従って連結財務諸表を作成することはできない。

**実際** 日本語翻訳版を参照して連結財務諸表を作成できる。

- 日本語翻訳版に基づいて作成すれば、金融商品取引法上認められる。
- IFRS はプリンシプル・ベース（原則主義）であり、過度に形式的な文言解釈に陥ることなく、基準の趣旨に照らして、適切に判断して作成されることが重要。

## 7 財務諸表は英語でも作成する必要があるのか

**誤解** IFRSになると、財務諸表は、日本語だけでなく英語でも作成しなければならない。

**実際** IFRSになっても、我が国企業の財務諸表は、英語で作成する必要はない。

- 我が国企業の有価証券報告書に記載される財務諸表は、日本語で作成されたものを提出することになっている。

## 8 監査は国際監査基準で行う必要があるのか

**誤解** IFRSになると、監査も国際監査基準（ISA）に基づいて行わなければならない。

**実際** IFRSになっても、我が国の企業は、日本の監査基準に従って監査を受けることになる。

- IFRSを適用している諸外国においても、必ずしもISAで監査が行われている訳ではない。
- 我が国の監査基準は、国際的な監査基準と整合性をとってきており、ISAと大きな差異はないものになっている。
- ISAは、世界共通の監査の基準を定めるとの観点から、国際監査・保証基準審議会（IAASB）で策定された監査の指針。

## 9 監査は大手監査法人でないとできない

**誤解** IFRSになると、監査上の判断について日本国内だけではできないため、国際的な提携をしている大手監査法人でないと監査ができない。

**実際** IFRSになっても、監査上の判断については、日本の法令や監査基準に基づいて我が国の監査人が行うものであり、国際的な提携をしている大手監査法人でなければ監査ができないということはない。

- 監査人もIFRSについての十分な理解が必要であるが、大手監査法人でなければならないということはない。
- 大手監査法人以外の監査法人や公認会計士についても、日本公認会計士協会が研修や情報提供などの支援をしている。

「国際会計基準(IFRS)に関する誤解」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。

# 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

.....

<参考文献>

- お店の5Sは仕事の基本 平野 裕之・古谷 誠 著 中経出版 2003年
- 会社のムダを「見える化」する技術 正木 英昭 著 中経出版 2008年

# 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ました。

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。

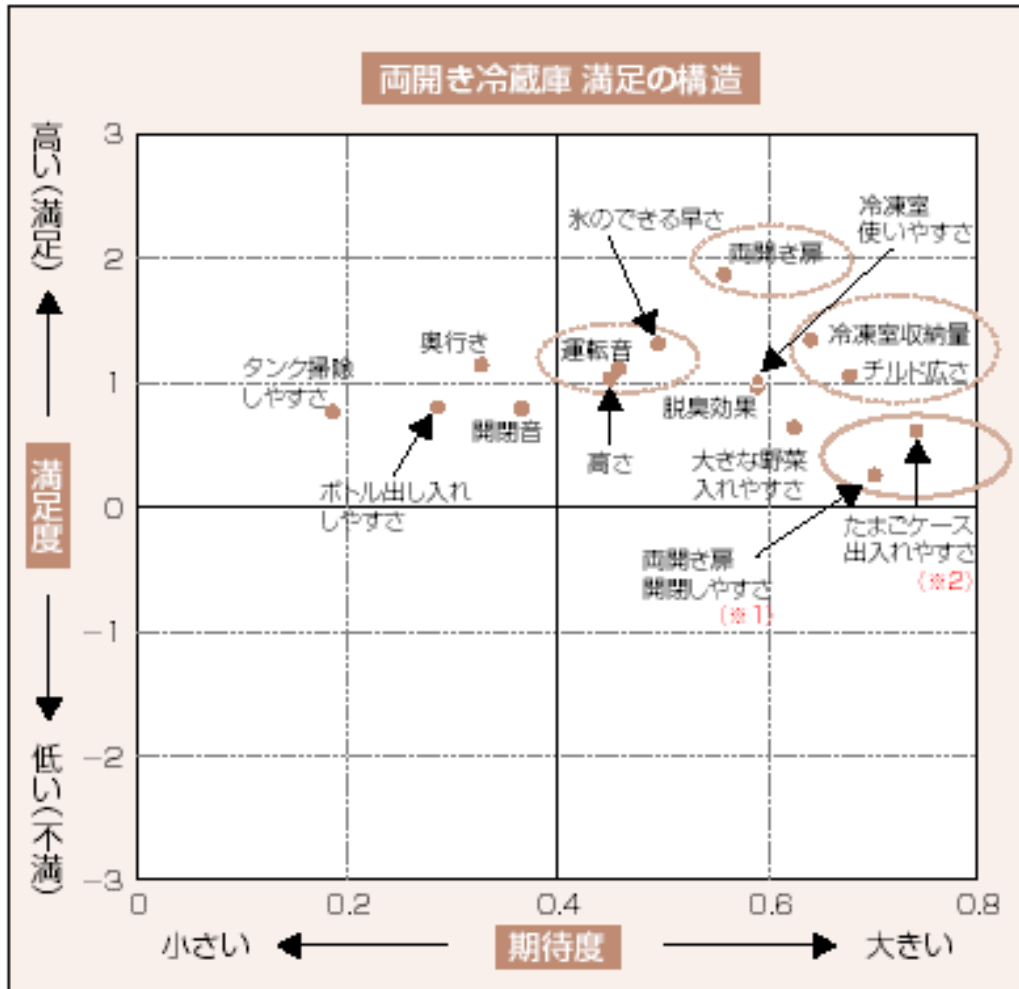
## ■ 2 | 顧客調査の結果を商品の開発・改善に活用

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

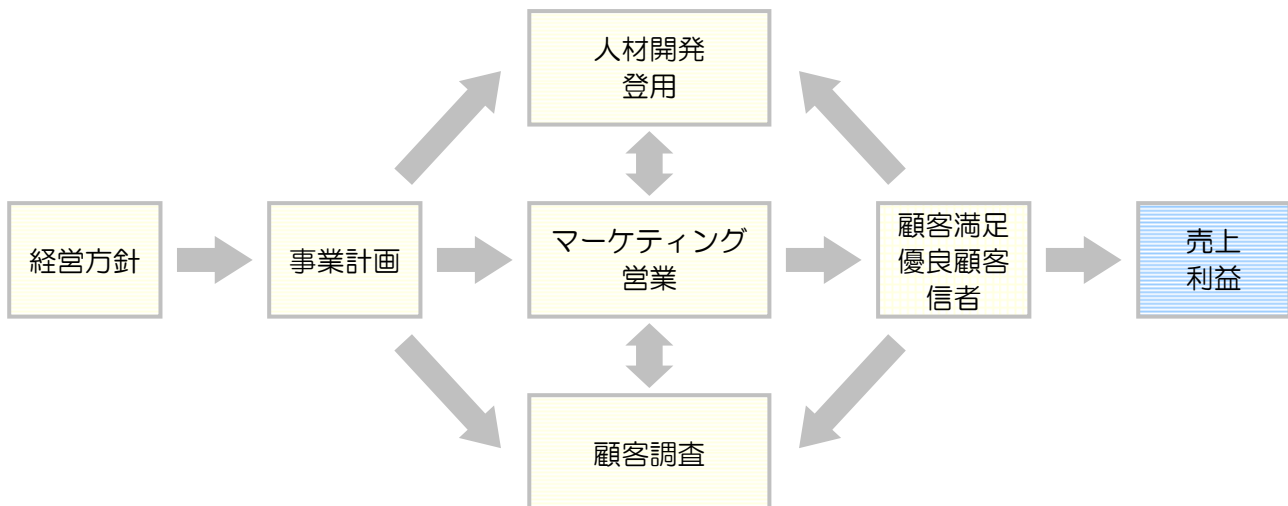
→ 「両開ポケット」を採用することで、たまごポケットを左右付け替え可能にし、たまごを手前からサッと取り出せるように改善。

## 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となりますが、「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)



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。



「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)



## 企業の社会的責任の範囲とステークホルダー

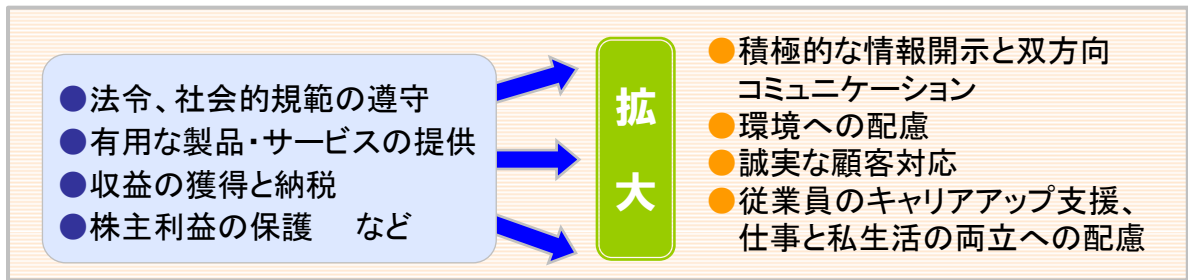
企業の社会的責任の範囲と企業を取り巻くステークホルダーについて教えてください。



### ■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
<ul style="list-style-type: none"><li>● 出資者である株主</li><li>● 資金や経営支援を提供する金融機関</li><li>● 規制や指導・支援を行なう監督官庁</li><li>● マス（集合体）としての顧客・消費者</li></ul>



実際に企業を取り巻くステークホルダー
<ul style="list-style-type: none"><li>● 多様なニーズを持つ顧客・消費者</li><li>● 工場や事業所の立地地域の住民</li><li>● 取引先</li><li>● 企業で働く従業員</li><li>● 出資者である株主</li><li>● 資金や経営支援を提供する金融機関</li><li>● 規制や指導・支援を行なう監督官庁</li></ul>

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。