

2011.6.7

週刊WEB

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 2011年6月3日号

金融市場の動き(6月号)

～長引く「円とドルの弱さ比べ」、米国の自律的回復がカギに

経済・金融フラッシュ 2011年6月2日号

法人企業統計 11年1-3月期

～企業収益、設備投資は堅調だが、震災の影響が十分に反映されず

2 経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計) 平成23年4月分(速報)

3 経営情報レポート

業務品質の向上を図る!

業務マニュアル作成のポイント

4 経営データベース

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: ブランドマーケティング

ブランドマーケティングの重要性

ブランドのロングセラー化への取り組み

金融市場の動き(6月号)

～長引く「円とドルの弱さ比べ」、米国の自律的回復がカギに

要旨

1 (実効レートでは年初から円安に)

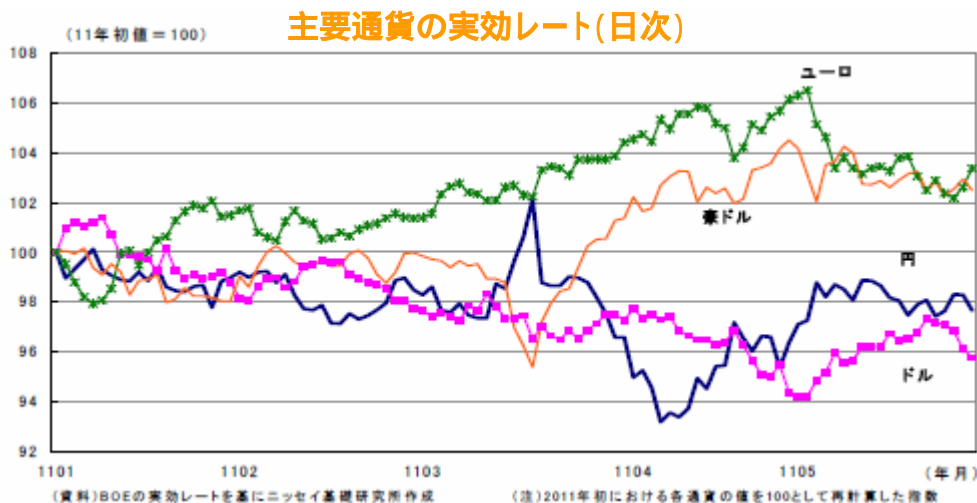
通貨の総合力を示す実効レートでは円は年初水準を下回って推移している。ただし、この間ドルも安くなっているため、円からドルを見た円ドルレートは一進一退、「円とドルの弱さ比べ」が続いている。5月は円もドルも実効ベースで持ち直したが、ユーロ急落の受け皿となった側面が強く、他律的な側面が強いと言える。今後の為替を考える場合、ユーロや世界経済への見方がドルや円の実効レートを左右するが、ドルと円の連動性はかなり高い。ドルが円を引き離して持続的に上昇、すなわち円高ドル安が修正されるには、米国の自律的な回復に伴う金利差拡大が条件となるだろう。

2 (日米欧金融政策)

5月は日米欧とも金融政策に変更がなかったものの、既に利上げを実施し追加利上げのタイミングを図っている段階のECB、時期はまだ先だが出口戦略を具体的に見据えているFRB、追加緩和の可能性を大きく残している日銀、という形で各国金融政策のスタンスには大きな開きがある。この構図は当面続きそうだ。

3 (金融市場の動き)

5月の金融市場は株安・債券高(長期金利低下)・為替ではユーロが急落。相次ぐ弱い経済指標で米国景気への悲観が台頭しており、今後しばらくは長期金利、円ドルレートともに方向感が出にくいだろう。5月米雇用統計の結果が予想以上に悪いと受け止められれば、一時的に長期金利1.1%割れ、1ドル80円突破も。



「Weeklyエコノミスト・レター」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。

法人企業統計 11年1-3月期

法人企業統計 11年1-3月期

～企業収益、設備投資は堅調だが、震災の影響が十分に反映されず

要旨

1 製造業が6四半期ぶりの減益に

財務省が6月2日に公表した法人企業統計によると、11年1-3月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比16.2%（10-12月期：同27.3%）と6四半期連続の増加となった。5四半期連続の増収増益だが、売上高の伸びが10-12月期の前年比4.1%から同1.4%へと鈍化したことを主因として、増益率は4四半期続けて低下した。非製造業は前年比30.1%（10-12月期：同31.6%）と高い伸びを維持したが、製造業が前年比5.3%（10-12月期：同20.0%）と6四半期ぶりの減益となった。

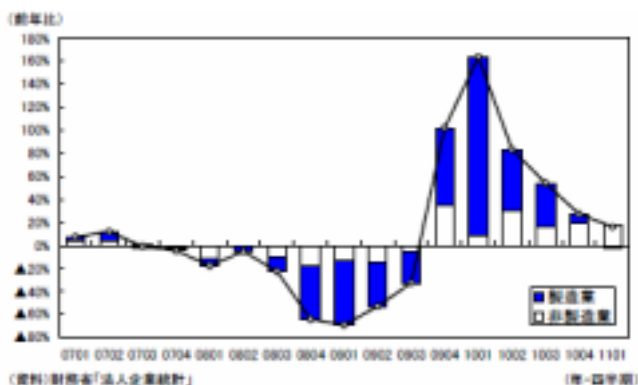
なお、東日本大震災により岩手県、宮城県、福島県などの一部の地域の調査対象法人について、調査を実施することが困難となったため、今回の結果は、調査延期法人、回答延期法人について業種別・資本金階層別の全国平均値を基に補完推計を行い、「速報値」として公表された。

1-3月期の回答率（金融業、保険業を除く）は10-12月期の73.7%から67.7%へと大きく低下しているが、通常の期限までに回答ができなかった企業は収益、設備投資などが急激に悪化していることが推測される。今回の結果は実勢よりもかなり高めの結果となっている可能性が高いだろう。財務省は、調査延期法人、回答延期法人の回答を改めて集計した結果を、7/29に「確報値」として公表する予定としている。

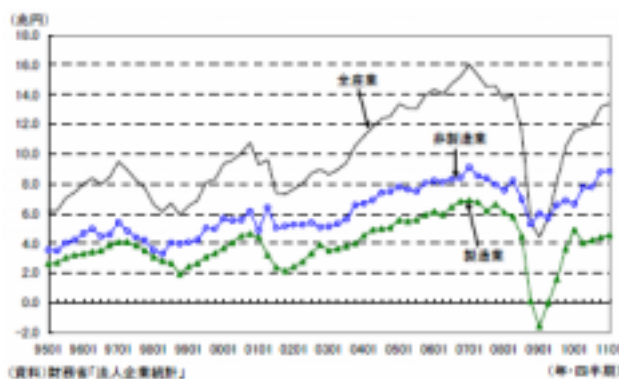
2 1-3月期・GDP2次速報は1次速報とほぼ変わらず

本日の法人企業統計の結果等を受けて、6/9公表予定の11年1-3月期GDP2次速報では、実質GDP成長率が前期比0.9%（前期比年率3.6%）となり、1次速報（前期比0.9%、年率3.7%）とほぼ変わらないと予想する。

経常利益の推移



経常利益（季節調整値）の推移



労働力調査（基本集計）

平成23年4月分（速報）

全国（岩手県、宮城県及び福島県を除く）

結果の概要

【就業者】

就業者数は5994万人。前年同月に比べ7万人の増加。2か月ぶりの増加
 雇用者数は5236万人。前年同月に比べ21万人の増加
 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「医療、福祉」、「教育、学習支援業」などが増加、「卸売業、小売業」などが減少

【就業率】

就業率は56.8%。前年同月に比べ0.1ポイントの上昇
 15～64歳の就業率は70.3%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇

【完全失業者】

完全失業者数は309万人。前年同月に比べ30万人の減少。11か月連続の減少
 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先都合」が18万人の減少。「自己都合」は1万人の減少

【完全失業率】

完全失業率（季節調整値）は4.7%。前月に比べ0.1ポイントの上昇

【非労働力人口】

非労働力人口は4247万人。前年同月に比べ31万人の増加

原数値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
就業者	5994	7	-13	36	0
雇用者	5236	21	-10	62	32
自営業主・家族従業者	734	-8	3	-20	-29
（主な産業別就業者）					
農業、林業	219	2	-8	-5	-10
建設業	458	-9	-3	-6	-14
製造業	1024	5	-18	-18	-25
情報通信業	175	-14	-6	-1	-4
運輸業、郵便業	335	-4	-2	12	17
卸売業、小売業	999	-39	3	23	11
学術研究、専門・技術サービス業	195	-2	-1	2	1
宿泊業、飲食サービス業	356	-3	-7	10	21
生活関連サービス業、娯楽業	238	3	-1	8	10
教育、学習支援業	285	12	0	7	4
医療、福祉	644	26	7	16	22
サービス業(他に分類されないもの)	428	4	5	-6	-8
就業率	56.8	0.1	-0.1	0.3	0.0
うち15～64歳	70.3	0.3	0.1	0.6	0.3
完全失業者	309	-30	-26	-22	-13
男	189	-16	-21	-19	-3
女	120	-14	-5	-3	-10
（求職理由別）					
定年又は雇用契約の満了	39	-3	2	-3	-3
勤め先都合	82	-18	-27	-27	-19
自己都合	97	-1	3	0	5
学卒未就職	23	3	0	3	1
新たに収入が必要	35	-12	-12	-1	-1
その他	29	2	5	4	2
非労働力人口	4247	31	44	-7	16

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
完全失業率	4.7	0.1	0.0	-0.3	0.0
男	5.0	0.0	0.2	-0.5	0.0
女	4.2	0.1	-0.2	0.1	-0.1

東日本大震災の影響により、3月以降、岩手県、宮城県及び福島県では、労働力調査の実施が困難な状況となっています。

（当該3県における調査世帯は約2,200世帯で、全国に占める割合は5%程度となっています。）

このため、3月分以降については、当面、当該3県を除く全国の結果を公表しています。

就業状態別人口

前年同月に比べ、労働力人口は24万人(0.4%)の減少、非労働力人口は31万人(0.7%)の増加
 15～64歳の労働力人口は12万人(0.2%)の減少、非労働力人口は1万人(0.1%)の減少

表1 就業状態別人口

(万人、%、ポイント)

平成23年 4月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
15歳以上人口	10553	3	5097	-1	5456	4
労働力人口	6302	-24	3656	-13	2646	-11
就業者	5994	7	3467	4	2526	3
完全失業者	309	-30	189	-16	120	-14
非労働力人口	4247	31	1440	14	2807	16
労働力人口比率	59.7	-0.3	71.7	-0.3	48.5	-0.2
就業率	56.8	0.1	68.0	0.1	46.3	0.0
15～64歳人口(生産年齢人口)	7741	-16	3894	-8	3847	-8
労働力人口	5738	-12	3309	-8	2428	-5
就業者	5444	16	3134	8	2311	9
完全失業者	293	-29	176	-15	118	-13
非労働力人口	1999	-1	584	2	1416	-2
労働力人口比率	74.1	0.0	85.0	0.0	63.1	0.0
就業率	70.3	0.3	80.5	0.4	60.1	0.4

就業者の動向

1 就業者数

就業者数は5994万人。前年同月に比べ7万人(0.1%)の増加。2か月ぶりの増加。
 男性は4万人の増加、女性は3万人の増加

表2 男女別就業者 (万人)

平成23年 4月	実数	対前年 同月増減
就業者	5994	7
男	3467	4
女	2526	3

2 就業率

就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.8%。前年同月に比べ0.1ポイントの上昇

15～64歳の就業率は70.3%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇。

男性は80.5%。0.4ポイントの上昇。

女性は60.1%。0.4ポイントの上昇

図3 - 1 就業者の推移(男女計)

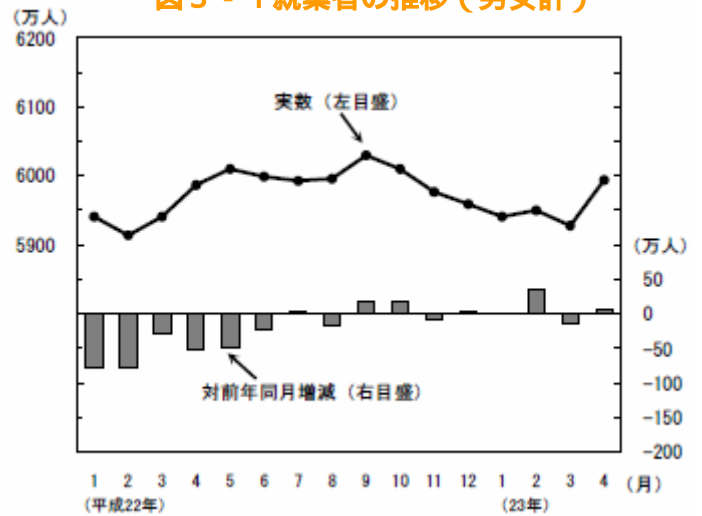
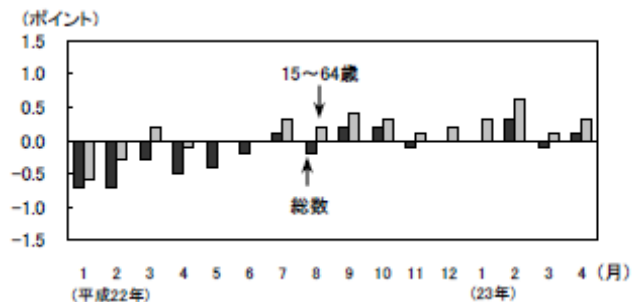


図4 就業率の対前年同月ポイント差の推移



3 従業上の地位

雇用者数は5236万人。前年同月に比べ21万人(0.4%)の増加。2か月ぶりの増加。

男性は3009万人。10万人の増加。

女性は2226万人。10万人の増加

自営業主・家族従業者数は734万人。前年同月に比べ8万人の減少

4 従業者規模

企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減

1～29人規模・1501万人と、19万人(1.3%)減少。2か月連続の減少

30～499人規模・1797万人と、3万人(0.2%)増加。2か月ぶりの増加

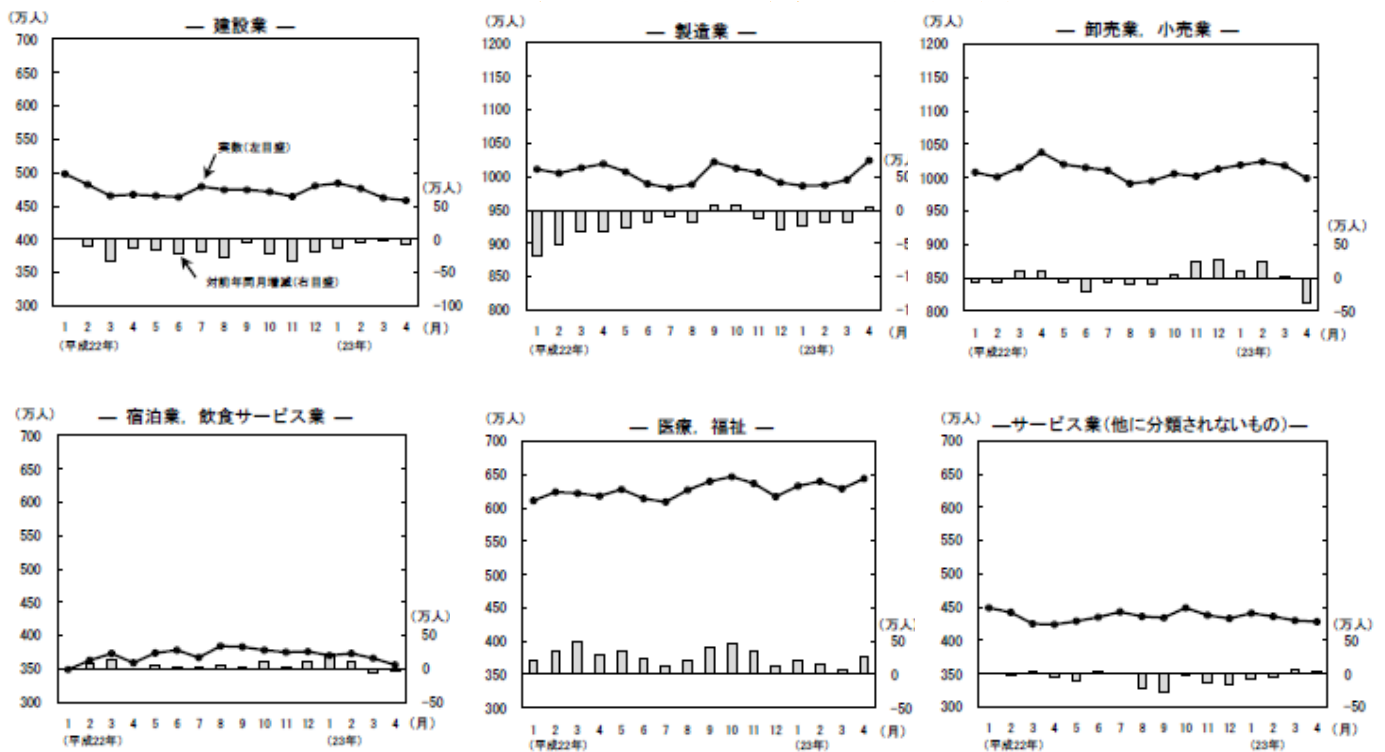
500人以上規模・1375万人と、10万人(0.7%)増加。2か月ぶりの増加

5 産業

表4 主な産業別就業者・雇用者

		農業、 林業	非農林業	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産業、 物品賃貸業	学術研究、 専門・ 技術 サービス業	宿泊業、 飲食 サービス業	生活関連 サービス業、 娯楽業	教育、 学際 支援業	医療、 福祉	サービス業 (他に分類 されないもの)	その他、職業 紹介・労働者 派遣業
就業 者	実数	219	5774	468	1024	175	335	999	162	111	195	356	238	285	644	428	88
	対前年同月 増減	2	5	-9	5	-14	-4	-39	10	10	-2	-3	3	12	26	4	0
	対前年同月 増減率(%)	0.9	0.1	-1.9	0.5	-7.4	-1.2	-3.8	6.6	9.9	-1.0	-0.8	1.3	4.4	4.2	0.9	0.0
雇用 者	実数	46	5189	371	970	170	318	894	157	98	148	287	179	258	615	390	88
	対前年同月 増減	0	20	-6	0	-14	-4	-34	9	10	-1	-2	8	11	27	2	1
	対前年同月 増減率(%)	0.0	0.4	-1.6	0.0	-7.6	-1.2	-3.7	6.1	11.4	-0.7	-0.7	4.7	4.5	4.6	0.5	1.1

注)労働者派遣事業所の派遣社員については、派遣元事業所の産業について分類しており、派遣先の産業にかかわらず派遣元産業である「サービス業（他に分類されないもの）」の中の「職業紹介・労働者派遣業」に分類している。なお、派遣先の産業については調査していない。



「労働力調査 平成 23年4月分(基本集計)」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。

業務品質の向上を図る！ 業務マニュアル作成のポイント

ポイント

- 1 業務マニュアル作成の効果と狙い
.....
- 2 業務マニュアルを作成するステップ
.....
- 3 分かりやすいマニュアルを作成する
.....
- 3 業務マニュアルの事例
.....



<参考文献>

使える業務マニュアルのつくり方・活かし方 藤永 伸一 著 日本実表出版社
業務別 社内マニュアルのつくり方・活かし方 吉原 靖彦 著 株式会社中経出版
使える！活かせる！マニュアルのつくり方 株式会社日本能率協会コンサルティング 著

1 業務マニュアル作成の効果と狙い

■ 業務マニュアルの必要性

最近、新聞紙上やビジネス雑誌において、企業経営における「技術承継の問題」がクローズアップされており、また、近年では「ゆとり教育」の弊害により、新入社員の自立的思考能力の低下が指摘されています。

さらに、「営業マンの営業成績のバラツキ」「社員が急に退職した」「急な人事異動によるノウハウの伝達不足」などは、日常の職場においてよくあることです。

そのときに、力を発揮するのが社内業務マニュアルです。しかし、実際には、社内業務マニュアルがまだなかったり、あったとしても活用されていなかったり、また内容が陳腐化してしまったりということも多々あります。

業務マニュアルが無い場合の問題点

仕事の手順をその都度、それぞれの人考えるため、ムダな時間を発生させる。また、その都度考えた手順は検証が難しいため、仕事のミスやモレ、遅れなどにつながりやすい
過去のよいノウハウが活かされていないため、仕事の効率が低い
過去に確立したよいノウハウが、いつの間にか忘れられたり、散逸してしまう。また、それを探すのにムダな時間がかかる
仕事の進め方が個人化されるため、会社や職場の方針に合わない仕事の進め方となる危険性がある

(1) 業務マニュアルを作成する目的

マニュアル作成の究極的な目的は、「経営効率の向上と顧客満足度の向上に貢献すること」といえます。マニュアルを活用してこの目的を達成するには、「課題解決とノウハウ集約」という具体的な目標をもってマニュアルの作成を進めなければなりません。

「課題解決とノウハウ集約」を正しくマニュアルに盛り込めれば、マニュアル化によって現状の業務・作業・サービスの質を向上させ、社員の生産性を向上させることができます。特にこれからの企業経営にとっては、退職によるノウハウの断絶、ISOやJ-SOX法導入といったグローバル基準への対応、コンプライアンスやモラル低下への対処など、早急かつ積極的な対策が求められています。そこではマニュアルの果たす役割は増すばかりです。

(2) さまざまな業務マニュアルの例

企業経営において、作成されている業務マニュアルの例は、操作マニュアル、例規集、規程集、組み立て指示書、ガイドブック、リファレンス(参考書、引用文献)などです。様々なマニュアルが作成され、社内でも活用されています。

2 業務マニュアルを作成するステップ

■ マニュアルを作成する目的を明確にする

マニュアルは、明確な作成目的のもとに作成し、運用することが大切です。目的が不明確なマニュアルでは、活用しても仕事の成果を高める役割を期待できません。

一般的なマニュアル作成の目的は、下記のとおりです。

会社や職場の目的・目標達成のため
情報や知恵の活用のため
仕事（業務や作業）の効率化、質の向上のため
顧客サービスの向上のため

更に、企業経営にマッチさせた具体的な目的としては、次のようなものがあります。

能力評価基準を明確にして、納得性を高める
月次決算業務を迅速に完了させる
途中入社社員に社内の最良のノウハウを教える
人によるやり方のバラツキやムダを排除する
人による仕事の出来映えに差があるので、品質の安定化を図る
接客業務でのクレームを削減する

このように目的を明確にして、目的志向でマニュアルをつくるのが大切です。

マニュアルに期待するところは、マニュアルを使って作業・業務や改善を行ない、会社や職場の目標を達成することにあります。

したがって、マニュアルを作成するときには、マニュアルを使って仕事をするときの目標（目標項目と達成水準）を設定して進めるとよいでしょう。目標を明確にしないで作成したマニュアルを使って仕事をして、成果の達成がおぼつかなくなります。

■ マニュアルの作成手順の決定

マニュアルの作成手順としては、2段階に分けて計画し、推進します。

STEP 1 作成の準備

マニュアルの原稿執筆に着手する前の、マニュアル作成の体制づくりや、現状把握などの段階です。

STEP 2 マニュアル作成、執筆

マニュアル作成の原稿執筆の段階です。

3 分かりやすいマニュアルを作成する

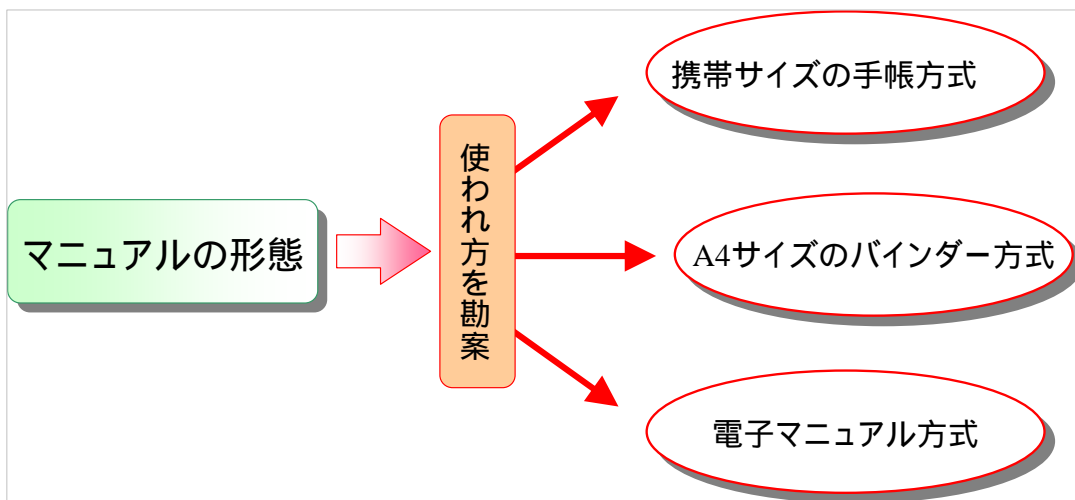
■ マニュアルの形態を考える

マニュアルに記載する内容は、業務によって違いがあります。また、使われ方もさまざまです。したがって、マニュアルの作成形態も、それに適したものである必要があります。

マニュアルを常に持ち歩かなければならないような場合には、手帳サイズで作成しておいたほうが便利です。たとえば、自動車の運転者に持たせるべき交通事故発生時の対応に関するマニュアルのようなものは、そうした形態が適しているといえます。

一方、事務処理マニュアルのようなものは、持ち歩く性格のものではないでしょうから、一般の書類と同じようにA4サイズでバインダーに綴じておいたほうが使いやすいはずですが、最近では電子化されたマニュアルも増えてきています。コンピュータのマニュアルなどは、印刷したものより画面で確認しながら操作したほうが便利なこともあります。

マニュアルの形態は「使われ方」を考慮して決める



このように、マニュアルの形態も用途によっていろいろなものがあるといえます。一概に一定の形態に統一することが良いとはいえないのも事実です。

しかし、マニュアルの形態について何も取り決めていないと、それこそマニュアルの数ほどの形態が存在することになってしまいます。やはり、管理という側面から考えると、マニュアルについて一定の形態を定めておくべきです。

■ レイアウトを工夫して読みやすく

マニュアルの書式をどのように構成するかも、記載する内容や用途によって違いがあります。業務によっては文章だけで説明できるものもあります。

しかし、場合によっては図表やイラストなどで説明したほうがわかりやすいこともあります。ま

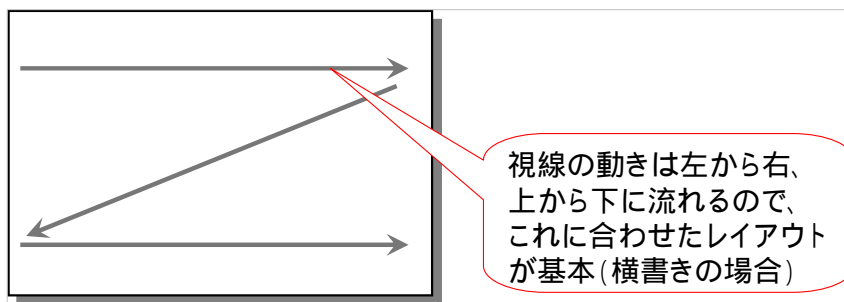
た、業務の流れを示すのであればフローチャートが適しています。その他チェックリスト方式（例：入社書類のチェックリスト）というものも考えられます。

レイアウトを考えるうえで基本となる要素としては「見出し」「キャプション」「本文」「図表」「ページ番号」などがあります。これらを読みやすいように配置することが大事になります。

(1) 視線の動きに沿ったレイアウトにする

人間の視線は、文章が横書きの場合は左から右へ、また上から下へというふうに流れます。レイアウトを検討するにあたっては、この性格を頭に入れておく必要があります。

視線の動きを考慮する



(2) 読みやすい文字列配置にする

文字列をどのように配置するかも、読みやすくするうえでは重要です。

文字列の配置の方法としては左揃え、右揃え、中央揃え、インデント（字下げ）、均等割りなどがあります。これは文字列だけでなく、図表などの配置についても応用できます。

人間の自然な視線の動きに合わせるやり方の基本は、横書きならば左揃えということになります。一方、右揃えにすると文字列に変化をつけることができます。中央揃えはレイアウトに安定した印象を与えたいときなどに効果があります。

視線の動きに合わせる



(3) 見出しを階層化する

見出しを階層化することで読みやすくなります。

見出しの大きさによってインデント（字下げ）をすれば、文章の区切りがはっきりします。また、見出しの文字の大きさに変化をつけたり、記号をつけたりすれば、探している箇所を見つけやすくなります。

レポート全文は、[当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」](#)よりご覧ください。

経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ブランドマーケティング



ブランドマーケティングの重要性

ブランドマーケティングの重要性が高まっている背景について教えてください。



ブランドマーケティングとマスマーケティング

ブランドマーケティングとは、顧客に支持される価値を生み出すために、ブランドの基本設計を綿密に行い、それを関係者で共有し、一貫性を持って実行して評価する活動のことを指します。

このブランドマーケティングの重要性が増している背景には、従来の日本企業が行ってきたマスマーケティングの行き詰まりがあります。

売上げの成長を前提に製造力や営業力を武器として同質型競争を繰り返し、新製品を次々と投入するにあわせて、キャンペーンをその都度変えるというこれまでのやり方では、経済全体が成熟期に移行すると共に、情報化・知識社会化が加速的に進む現代にあっては、うまくいかななくなってきました。

モノの背後にある企業の意志や信念を見直し、顧客に対して意味のある価値を提案し、その結果、マインドシェアを高め、利益を取っていく戦略が必要となっています。

製品ライフサイクルの4段階

製品ライフサイクルには4つの段階があります。

導入期（市場開発期）

成熟期

成長期

衰退期

新製品が投入された場合、多くは成長期、成熟期を経て、やがて衰退へ向かうというサイクルになりますが、成長期から成熟期にかけて、市場浸透戦略、および差別化戦略としてブランドマーケティングを展開することで、その製品は、衰退に向かわず、製品の定番化、定着を図ることを可能にします。

マスマーケティングからブランドマーケティングへの転換

4 成長期型のマスマーケティングの行き詰まり

売上げ、シェア志向

製造力や営業力が勝負

模倣でも、性能とチャネル支配力があれば優位

成熟期型のブランドマーケティングへの転換

利益、マインドシェア志向

顧客に対する価値提案が勝負

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: ブランドマーケティング



ブランドのロングセラー化への取り組み

ブランドをロングセラー化させるためにはどのような取り組みが必要ですか？



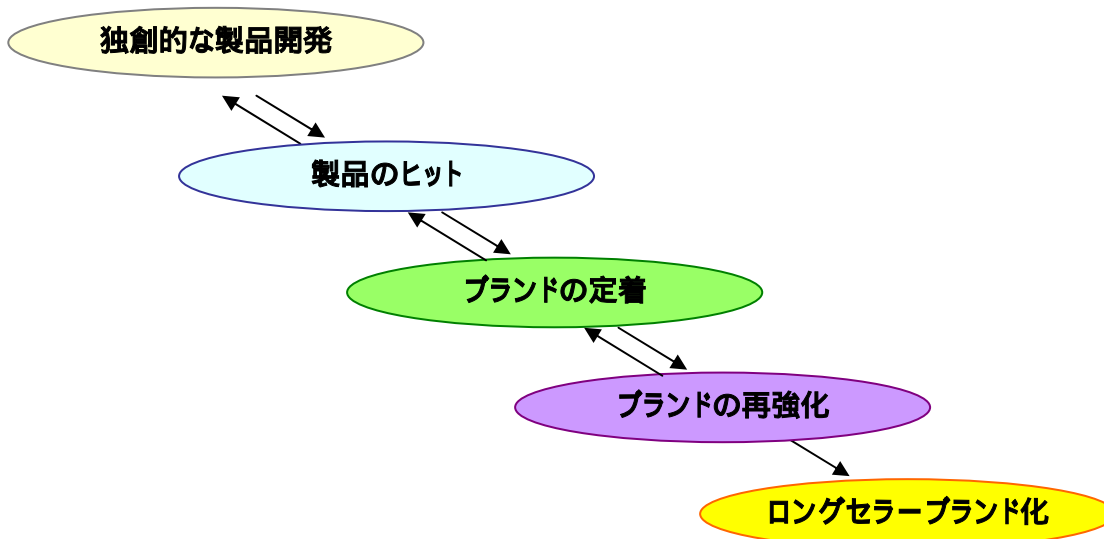
ロングセラー化のメカニズム

それぞれの市場にはロングセラーと呼ばれるブランドが存在しますが、長期的に支持されて収益を上げるブランドには必ず理由があります。

ブランドがロングセラー化するうえで、重要なことは「メンテナンス」という考え方です。製品がヒットしてブランドが定着した後の「ブランドの再強化」のステップをどれだけ重点的に行うかがブランドの価値を決めていきます。

ヒットはしたものの時間の経過とともに衰退していったブランドには、このステップをおろそかにした例が多く見られます。

<ロングセラーのメカニズム>



ブランドメンテナンスの方法

ブランドメンテナンスは、ロングセラーブランド化を図るためには最も基本的かつ大切な戦略です。ブランドエッセンスやパーソナリティを維持しながら、どのタイミングで、どんな方法でブランドの調整を行うかは難しい問題でもあります。

ブランドメンテナンスの具体的方法としては、ブランド市場での位置づけを変更するリポジショニング、新たな製品やサービスアイテムを追加していくアイテム拡充、製品やデザイン等のモデルチェンジ、よりインパクトの強いブランドへの変更などが代表的です。

しかし、ブランドメンテナンスがうまくいかない場合、最終的には、撤退といった選択肢もありえます。