

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.756 2022.1.11

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年12月29日号

中国経済:景気指標の総点検 (2021年冬季号)

~10-12月期成長率は鈍化見込みも、
景気評価点は4点に改善!

経済・金融フラッシュ 2021年12月28日号

雇用関連統計(21年11月)

~緊急事態宣言解除後も雇用情勢は厳しい状態が続く

経営TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和3年12月実施調査結果)

経営情報レポート

自社独自の「価値」を生み出す 中小企業のブランディング戦略

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法

ダウンサイジングは、企業体力を消耗させるのか 技術経営の視点とは

発行:税理士法人 常陽経営

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

中国経済：景気指標の総点検 (2021年冬季号) ～10-12月期成長率は鈍化見込みも、 景気評価点は4点に改善！

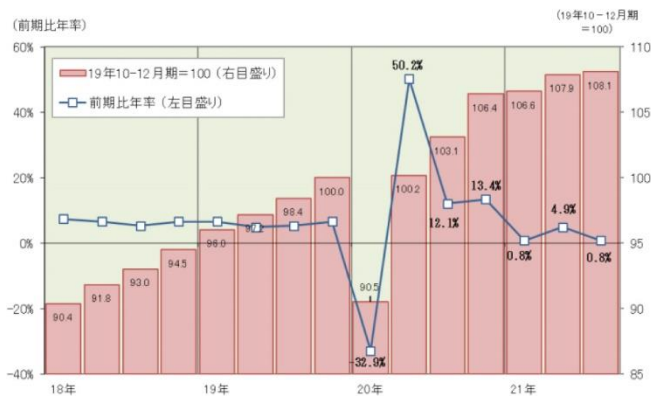
ニッセイ基礎研究所

1 21年7-9月期の実質成長率（季節調整後）は前期比0.2%増と、4-6月期の同1.2%増から減速した。

財政金融が引き締め方向に変化したことを背景に、インフラ投資は鈍化し、不動産開発業は資金繰りに苦しんでいる。

一方、消費者物価は資源エネルギー高を背景に2%台の上昇が定着化しそうだが、食品・エネルギーを除いたコアCPIは1%台前半で安定している。

中国の実質成長率(季節調整後)



(資料) CEIC (出所は中国国家統計局) のデータを元に筆者が年率換算

2 現在の景気の方角性を示す評価点を見ると、横ばい圏にあることを示す4点(10点満点)まで改善してきた。需要面の3指標を見ると、小売売上高は10月に一旦“○”になったものの11月には“×”に戻るなど冴えない動きである。失速気味だった固定資産投資は足元で4カ月連続の“○”と持ち直してきている。

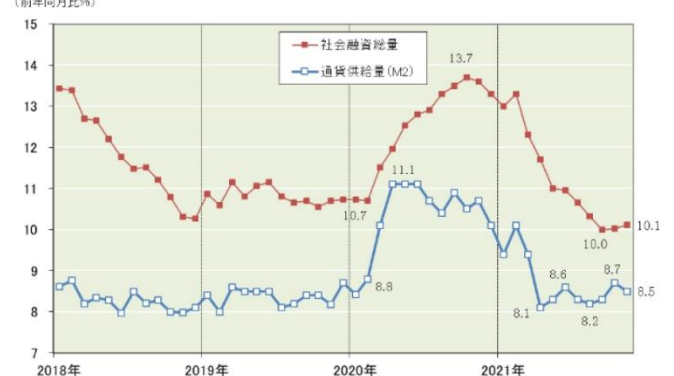
また、好調だった輸出は足元で“×”が目立ってきている。供給面の3指標を見

ると、鉱工業生産は2カ月連続の“○”で、製造業PMIも“×”から“－”に転じており、製造業には底打ちの兆しがある。

その他の景気指標を見ると、電力消費量と道路貨物輸送量は8カ月連続の“×”と低迷しており、工業生産者出荷価格は一進一退の動きである。

一方、中国人民銀行は12月20日に利下げを決めるなど、金融政策を緩和気味に微調整しており、通貨供給量(M2)は2カ月連続で“○”となった。

通貨供給量(M2)と社会融資総量



(資料) CEIC (出所は中国人民銀行) のデータを元に作成

3 なお、景気インデックス(鉱工業生産、サービス業生産、建築業PMI)を合成加工して毎月の実質成長率を推計したものは、21年10月が前年同月比3.7%増、11月が同4.0%増と前四半期(4.9%増)よりも低いため、10-12月期成長率は前四半期を下回る可能性が高い。

雇用関連統計(21年11月) ～緊急事態宣言解除後も雇用情勢は 厳しい状態が続く

ニッセイ基礎研究所

1 失業率は前月から0.1ポイント上昇の2.8%

総務省が12月28日に公表した労働力調査によると、21年11月の完全失業率は前月から0.1ポイント上昇の2.8%（QUICK集計・事前予想：2.7%、当社予想は2.6%）となった。

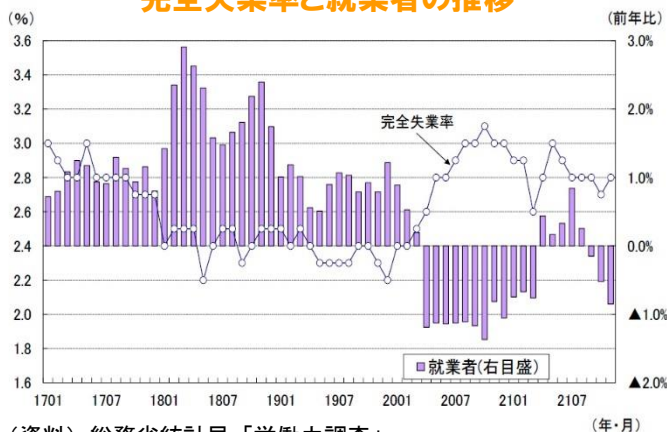
労働力人口が前月から13万人の増加となる中、就業者が前月と変わらず、失業者は前月から10万人増の192万人（いずれも季節調整値）となった。

4カ月ぶりに労働力人口が前月から増加したが、8～10月の3カ月で▲99万人減少していたことを踏まえると、11月の増加幅は限定的にとどまった。

また、就業者は8～10月の3カ月で▲84万人の減少となっていたが、11月は前月から横ばいにとどまり、前年に比べると減少幅が拡大した。

失業率は横ばい圏で推移しているが、緊急事態宣言解除後も雇用情勢は厳しい状態が続いている。

完全失業率と就業者の推移



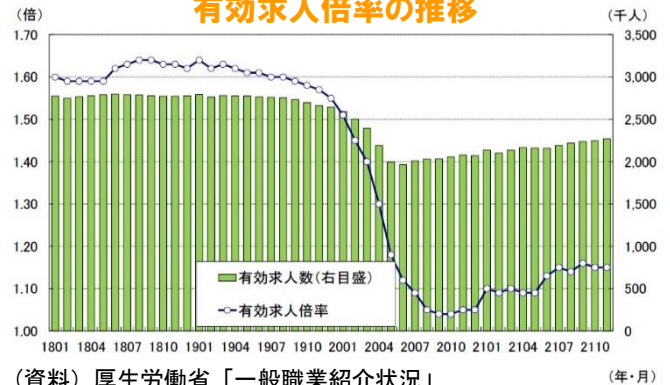
2 求人数は増加が続く

厚生労働省が12月28日に公表した一般職業紹介状況によると、21年11月の有効求人倍率は前月と同水準の1.15倍（QUICK集計・事前予想：1.16倍、当社予想も1.16倍）となった。有効求人数が前月比1.0%の増加、有効求職者数が同0.9%の増加となった。有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から0.05ポイント上昇の2.13倍となった。

新規求人数が前月比4.1%の高い伸びとなり、新規求職申込件数の（同1.8%増）の伸びを上回った。有効求人数、新規求人数ともに増加傾向が続いており、企業の採用意欲は高まりつつあるが、現時点では就業者の増加につながっていない。

緊急事態宣言が解除された10月以降、景気は個人消費を中心に持ち直しているが、雇用情勢は景気に遅れて動く傾向があるため、厳しい状態が続いている。

有効求人倍率の推移



消費動向調査 (令和3年12月実施調査結果)

内閣府 2022年1月5日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識（二人以上の世帯、季節調整値）

(1) 消費者態度指数

令和3（2021）年12月の消費者態度指数は、前月差0.1ポイント低下し39.1であった。

(2) 消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和3（2021）年12月の動向を前月差で見ると、「暮らし向き」及び「収入の増え方」がともに0.5ポイント上昇し、それぞれ38.6、39.9となった。一方、「雇用環境」が1.4ポイント低下し41.5となった。

「耐久消費財の買い時判断」は前月と変わらず36.5であった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.3ポイント低下し40.4となった。

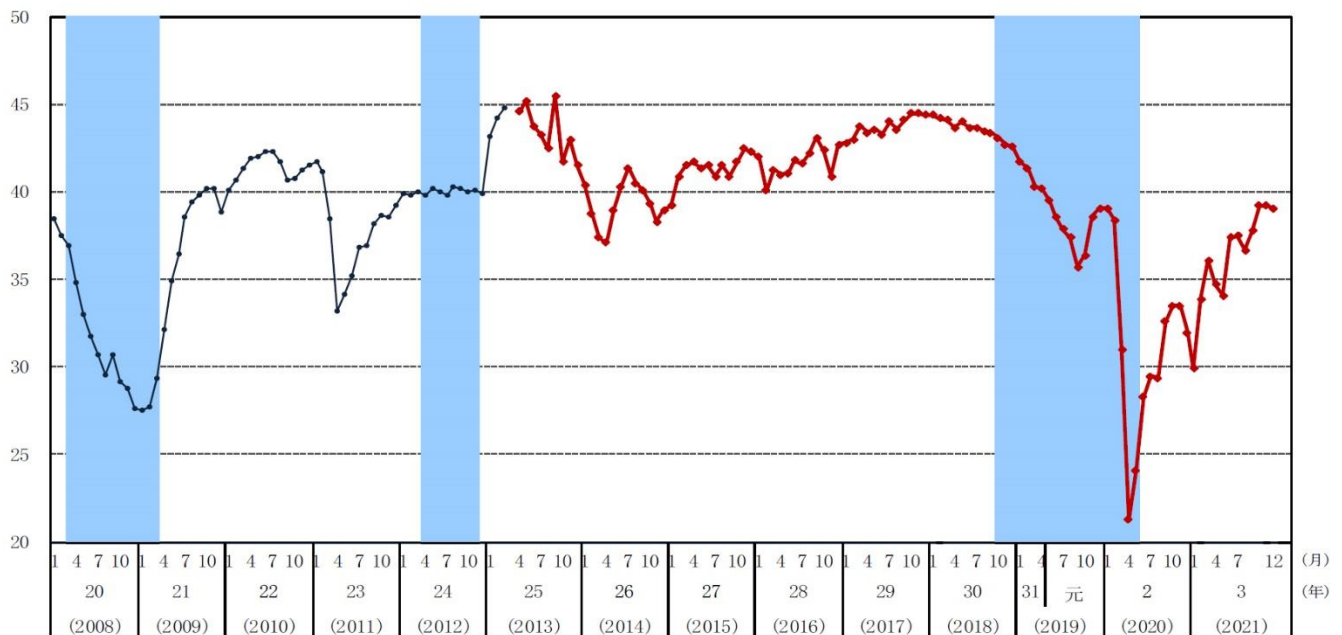
消費者態度指数と消費者意識指標（二人以上の世帯、季節調整値）

		令和3年 (2021年)						
		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
消費者態度指数を構成する意識指標	消費者態度指数	37.4	37.5	36.7	37.8	39.2	39.2	39.1
	(前月差)	3.3	0.1	▲ 0.8	1.1	1.4	0.0	▲ 0.1
	暮らし向き	38.6	39.0	38.1	39.2	39.1	38.1	38.6
	(前月差)	2.1	0.4	▲ 0.9	1.1	▲ 0.1	▲ 1.0	0.5
	収入の増え方	37.6	37.9	37.6	38.1	39.1	39.4	39.9
	(前月差)	1.6	0.3	▲ 0.3	0.5	1.0	0.3	0.5
その他の意識指標	雇用環境	35.0	35.1	33.2	36.1	41.0	42.9	41.5
	(前月差)	7.3	0.1	▲ 1.9	2.9	4.9	1.9	▲ 1.4
	耐久消費財の買い時判断	38.4	37.8	37.7	37.8	37.7	36.5	36.5
(前月差)	2.2	▲ 0.6	▲ 0.1	0.1	▲ 0.1	▲ 1.2	0.0	
その他の意識指標	資産価値	41.4	40.2	40.6	42.2	40.3	40.7	40.4
	(前月差)	1.6	▲ 1.2	0.4	1.6	▲ 1.9	0.4	▲ 0.3

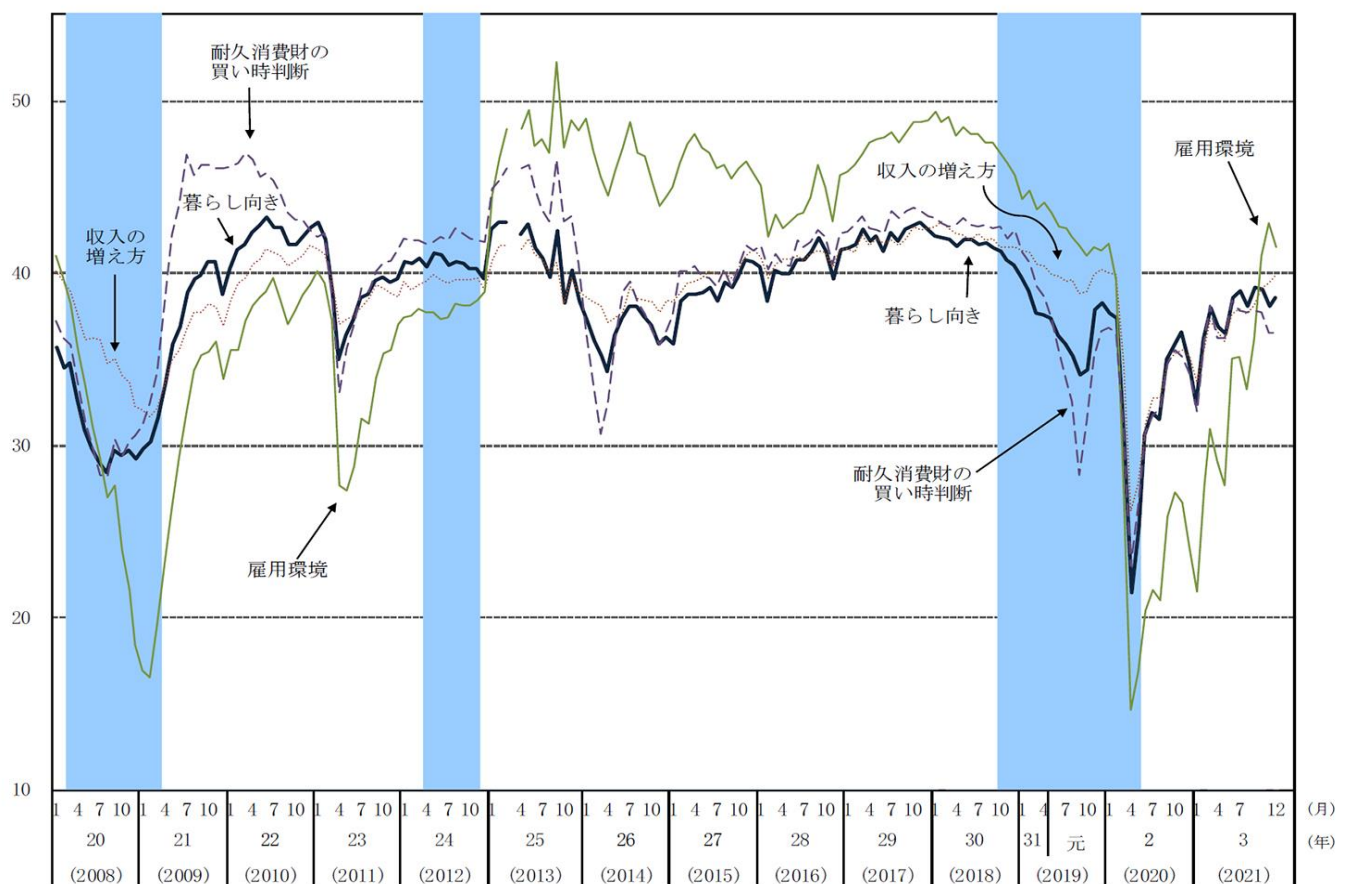
(注) 消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移(二人以上の世帯、季節調整値)

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注)1.シャドー部分は景気後退期を示す。

(注)2.平成 25 (2013)年 3 月までは訪問留置調査。平成 25 (2013)年 4 月から平成 30 (2018)年 9 月までは郵送調査、平成 30 (2018)年 10 月から 郵送・オンライン併用調査で実施(郵送・オンライン併用調査は同年 10 月調査より新規世帯に対して順次導入。ただし、調査 1 か月目の 新規世帯には、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年 11 月調査から実施、以下同。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

令和3(2021)年12月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(2%以上~5%未満)」(36.3%)であった。

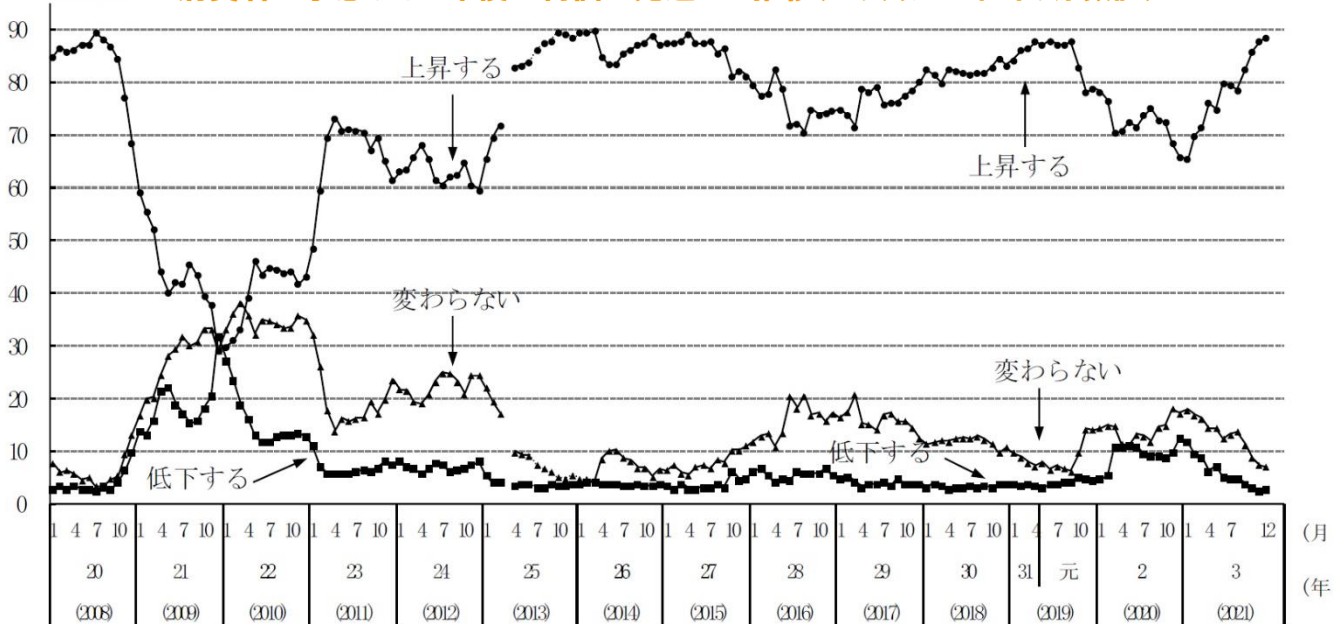
前月差で見ると、「上昇する」が0.9ポイント増加、「低下する」が0.2ポイント増加、「変わらない」は0.4ポイント減少した。

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値)

(単位: %)

		令和3年 (2021年)						
		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
低下する	▲5%以上	0.6	0.3	0.4	0.4	0.2	0.3	0.4
	▲5%未満~ ▲2%以上	1.1	1.1	1.0	0.8	0.7	0.6	0.7
	▲2%未満	3.4	3.4	3.6	2.7	2.2	1.6	1.6
	<計> (前月差)	<5.1> (▲2.2)	<4.8> (▲0.3)	<5.0> (0.2)	<3.9> (▲1.1)	<3.1> (▲0.8)	<2.5> (▲0.6)	<2.7> (0.2)
変わらない	0%程度	12.5	13.2	13.7	11.2	8.8	7.5	7.1
	(前月差)	(▲2.0)	(0.7)	(0.5)	(▲2.5)	(▲2.4)	(▲1.3)	(▲0.4)
上昇する	2%未満	34.1	31.0	32.2	30.7	26.6	22.7	21.5
	2%以上~ 5%未満	30.0	32.0	30.3	32.8	35.8	35.2	36.3
	5%以上	15.8	16.3	16.0	19.0	23.5	29.7	30.7
	<計> (前月差)	<79.9> (5.0)	<79.3> (▲0.6)	<78.5> (▲0.8)	<82.5> (4.0)	<85.9> (3.4)	<87.6> (1.7)	<88.5> (0.9)
分からない	2.7	2.6	2.8	2.5	2.1	2.2	1.8	

回答割合(%) 消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



経営情報
レポート
要約版

マーケティング 自社独自の「価値」を生み出す 中小企業の ブランディング戦略

1. 中小企業におけるブランディングの必要性
2. 現状分析とターゲット選定方法
3. 企業価値を高めるブランディング活動の進め方
4. ブランディングに成功した3つの事例



参考文献

『ブランディングが9割』（乙幡満男著 青春出版社） 『ブランディングの教科書』（寺嶋直史著 日本実業出版社） 『ブランディング・ファースト』（宮村岳志著 株式会社クロスメディア・パブリッシング） 『今治タオル奇跡の復活』（佐藤可土和著 朝日新聞出版）

1

企業経営情報レポート

中小企業におけるブランディングの必要性

高度成長期からインターネットが普及する前までは、「大量生産・大量消費」の時代であり、メーカーは「作れば売れる」、小売りは「出せば売れる」、営業マンは「行けば売れる」時代でした。しかし、インターネットが普及し、情報が簡単に手に入るようになってきた昨今は、消費者の「見る目」が向上し、ニーズも多様化してきています。そのため「高品質」というだけでは競争に勝てず、いかに顧客のニーズを引き出すことが出来るかが重要となっています。

本レポートでは、企業価値を向上させる「ブランディング」に着目し、自社の業績向上につながる「ブランド化」のポイントについて解説します。

■「ブランド」とは

(1) ブランドが持つ3つの役割

ブランドというと、ファッションの世界では「ファッションブランド」として使われることがあります。食の世界では〇〇牛などと、産地が限定された牛肉を指すときに使われることもあります。このブランドという言葉は、もともと家畜やワインの酒樽などに産地等を区別するときに入れたマークのことを指しています。このブランドという言葉から「ロゴマーク」を思い浮かべることがあるかも知れませんが、そのイメージはある一面に過ぎないものです。

本来のブランドが持つ役割は、次の3つがあるとされています。

■ブランドが持つ3つの役割

① 容易な識別

② 品質に対する信頼

③ 達成感、満足感

①は、顧客の意思決定（購買や契約時）の時間短縮、ストレス軽減、コスト節減などが目的とするものです。②は、リスク回避、不安の除去、問題への確実な対応などを期待し、安心感・信頼感を得ることができます。③は、自己イメージ、価値観、ライフスタイルなどを表現する手段になり、それを手にすることで、一種のステータスにもなります。

(2) ブランド力をつけるメリット

そもそも「ブランド」とは、企業と消費者との接点を通して、消費者に評価され、消費者の心の中にイメージとして蓄積されていく価値のことです。ブランドは目に見えず、金銭や数値では表すのが難しい模倣不可なもので、消費者の五感によって体験されて初めて、その認識価値を上げるのです。そのため企業は、自社商品の特徴や企業イメージ、付加価値価などに一貫性を持たせて提供し、消費者が「ブランド」という心理的な企業価値を構築するよう働きかけます。このように、消費者の認識価値を上げ、確固たる評価を得ていく役割をブランディングと呼びます。

2

企業経営情報レポート

現状分析とターゲット選定方法

■ 中小企業がブランディングで目指す領域

ブランディング活動のステップ1として、ブランドの現状分析を行います。具体的には、「課題は何か」、「どうすればそれを克服し、ブランドの価値を高めることができるのか」を分析します。そして課題を整理し、解決策を立ててから実行していくことが重要となります。

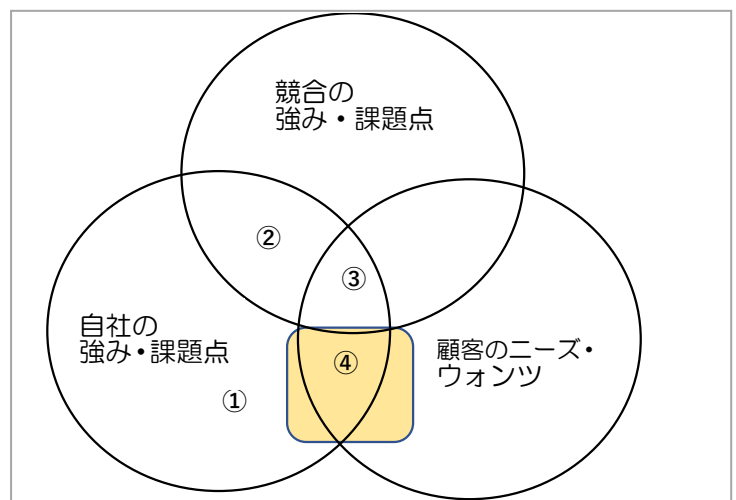
まず、「現実の姿」を正確に把握するため、3C分析が有効となります。3C分析とは、Company（自社）、Customer（顧客）、Competitor（競合）の3つの頭文字をとったもので、マーケティング環境を漏れなく把握するためのフレームワークです。自社の強みと課題点、競合他社の強みと課題点、顧客のニーズ・ウォンツについては3C分析を用いることで整理し、「見える化」できます。3C分析によって自社の強みと顧客のニーズが一致している領域が下図の③と④になります。しかし、③は「レッドオーシャン（競争の激しい領域）」と言い、競合他社の強みも合致している領域、つまり差別化されていない領域となります。そのため、価格競争となってしまう、中小企業は大企業に勝ち目はなくなってしまいます。

(1) 中小企業が目指す領域は「ブルーオーシャン」

そこで中小企業は競合他社と重複しない、差別化された強みと顧客のニーズが一致した④を目指すことになります。

この領域は「ブルーオーシャン（競合相手のいない領域）」と呼ばれ、競合のない新しい市場に高付加価値な商品を低コストで提供することで、利益の最大化を実現する領域と言えます。この領域を探し、価値プレミアムを生むことがブランド戦略の勝利の要因となります。

■ ブランド力のある大企業の特徴



■ 3C分析の各領域の解説

- ①ひとりよがり …自社の強みが、顧客のニーズ・ウォンツに適合せず、競合も未参入。
- ②不毛地帯 …自社と競合が競争を繰り広げるが、顧客のニーズ・ウォンツには適合しない。
- ③レッドオーシャン …自社・競合の強み・顧客のニーズ・ウォンツ全てが合致する領域。価格競争に陥ってしまう。
- ④ブルーオーシャン …自社の強みと顧客のニーズ・ウォンツが適合し、競合がいない、自社が差別化できる領域。⇒中小企業はこの領域を目指すことになる。

3

企業経営情報レポート

企業価値を高めるブランディング活動の進め方

■ 目指す姿の明確化

ブランドづくりを実際に進めるにあたって、ブランドの中心となる考え方である「目指す姿」を明確にすることが重要となります。「目指す姿」とは、「将来こうなっていたいという理想像」「ターゲットの消費者にこう思われたいという姿」のことです。

ブランディングのゴールは、消費者のブランドのイメージ＝「目指す姿」となることです。受け手に見え方や考え方の「ズレ」が生じないように、「目指す姿」の明確化が重要となります。

■ 「価値」を作り出すためのポイント

「目指す姿」を作るためには、現状の課題に対して、ブランドでどう解決したいのか戦略を考え、ブランドの提供価値を明確にする必要があります。

■ 「目指す姿」を作り出すときのポイント

- 自社の強みや個性を出す
- 消費者にとっての価値を訴求する（ワクワク感、好奇心を煽る など）
- 誰にでもわかりやすく、従業員や消費者の共感を得る

■ 差別化するための3つの「価値」

消費者が商品を購入したり、使用したりすることで得られる利益＝ブランドを構成する価値は、以下の3つから成り立っています。

■ 差別化のための3つの「価値」

- ① **機能的価値** …商品やサービスが持つ機能的な特徴（スペック）や、それによって得られる利益
例）速い、軽い、頑丈 など
- ② **情緒的価値** …商品やサービスを利用したり、体験することで得られる気持ち
例）格好いい、楽しい、高級感 など
- ③ **自己表現的価値** …商品やサービスを利用したり体験することで得られる自己表現、自己実現感
例）理想的な自分に近づく、自信が持てる など

① **機能的価値**は、同等レベルの競合であれば比較的容易にマネすることができてしまうため、よほど機能的に優れた技術やサービスでないと、優位性を保つことができず、差別化を図ることができません。

4

企業経営情報レポート

ブランディングに成功した3つの事例

■ タオルのイメージを変えた今治タオル

(1) ブランディングを行った経緯

四国タオル工業組合の組合員企業によって製造されている地域ブランド「今治タオル」は、海外からの安価なタオルの輸入が増えるにつれて、経営状況が悪化し、海外製品の輸入制限を申請するほどに状況はどん底となっていました。

そんな中、外部の意見を取り入れつつ、自分たちの強みである「安心、安全、高品質」を見つめ直し、それを徹底的に訴求していくため、ブランディングを行いました。

(2) ブランディングの成果

ブランドイメージの定着を狙って、職人の高度な技術によって作られた柄物のタオルをやめ、あえて無地のまっ白なタオルに変えました。

これが功を奏し、「今治タオル」＝「白いタオル」というイメージを世の中に広められました。

また、顧客ターゲットについても、多少価格が高くても「安心、安全、高品質」な商品を求める消費者はどこにいるのかを模索し、東京のアンテナショップやヨーロッパの展示会へ出展を行うなど、自社製品をどのような人たちが購入するのか、ターゲット設定に基づきブランド化を進めていきました。

こうした取り組みにより、「いいタオルといえば今治タオル」、「白いタオルといえば今治タオル」といったブランドの作成に成功しています。

■ 四国タオル工業組合のブランディング戦略のポイント

- ブランドの「強み」及び「らしさ」を「安心、安全、高品質」に設定
- ブランド要素として、今治タオルの表記を統一、ロゴマークを作成
- 本質的価値である「安心、安全、高品質」を伝えるため、今治タオルの象徴を「白いタオル」に設定
- 粗悪品や類似品への対応のため、企業番号を記載
- 顧客ターゲットを価格が高くても「安心、安全、高品質」を求める消費者に設定、ニーズのある地域への出店を行う

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法

ダウンサイジングは、 企業体力を消耗させるのか

ダウンサイジングを行うと結果的に企業体力を
消耗させることになるのではないのでしょうか。

ダウンサイジングは、単に事業規模を縮小するのではなく、顧客や市場への柔軟な対応やトータルコスト改善と利益重視を目的にしています。

そのために自社のコア・コンピタンスに着目していくので、筋肉体質の組織が出来上がります。

■ダウンサイジングの目的

もともとはコンピュータの性能の向上に伴い、大型コンピュータから小型コンピュータへ移行させようとする動きをダウンサイジングと呼んでいました。経営面でも、出来る限り間接部門を小さくしたり、肥大化した事業範囲を小さくすることが求められてきたのです。

こうした背景には、顧客や市場の変化に柔軟に対応しようとすることや、オーバーヘッドコストを押さえることでトータルなコストを抑え、競争力を強化しようという基本的な目的があります。その方法の一つと考えてください。

人間でも体が大きく太っていれば、機敏な動きはできません。その間に敵に倒されてしまうのです。企業も同じです。

■ダウンサイジングの着手点

(1)事業内容の再検討によるコア・コンピタンス事業への集中

多角化経営で肥大化した事業を見直し、事業規模を縮小する方法です。

事業構造そのものをコア技術中心や利益体質に強化するダウンサイジングです。

(2)本社機構のスリム化

事業部門の独自性を重視し、本社のスタッフを出来る限り小さくしようとするものです。

本社スタッフが多ければ、間接費の比率が高くなり、オーバーヘッドコストとして事業部門の利益を圧迫するからです。コスト競争力の低下を防ぎます。

(3)機動的組織規模への分散化

市場や顧客の変化に素早く対応するには、出来るだけ管理範囲を小さくする必要があります。

カンパニー制等がこの代表例と言えるでしょう。

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法

技術経営の視点とは

中小企業における技術経営の
視点について教えてください。

技術経営を実践するには、自社を取り巻く環境を分析し、外的要因や内的要因が及ぼす影響を予測し、その上で戦略を組み立てる必要があります。

環境分析が的確に出来なければ、正しい対策を講じることが出来ません。したがって技術経営には、以下から構成される環境分析が重要な意味を持ちます。

●マクロ環境分析

市場(人口構成、地域分析、ライフスタイル、教育レベル、収入レベルなど)、経済(経済成長、金利、価格変動、為替変動など)、技術(代替技術、生産技術、新製品など)、規制(環境保護、消費者保護、公正競争など)。

●3C分析といわれているマーケティング戦略に必要な顧客分析(Customer)

●人、物、金、情報、ノウハウといった内部経営資源に関わる自社分析(Company)

●競争優位を発揮する為に必要な競合分析(Competitor)

この分析にはSWOT分析が効果を発揮します。企業が長年にわたり競争優位を維持するためには、以下など戦略的な自社のポジショニングが必要です。

- ① 他社と比較して差別化されたユニークなポジションを得る
- ② 他社とは全く異なる別の価値を獲得できるビジネスをつくりだす

より高い生産性で勝負する「業務効率追求型」はキャッチアップされやすく、長期的な競争優位を維持しにくいからです。

「競争分析」は競争優位を発揮する為に必要な要因ですが、他社とは異なるポジショニングでいかなる価値を創造できるかを冷静に分析することが技術経営の重要な要素です。

「戦略的ポジショニング」とは具体的にどのようなポジションをさすかということ、「横並び・競争大」から「経済的付加価値大」、そして「ニッチ」へとシフトしていくことが戦略的なポジショニングのとり方であり、これを可能にするのが技術経営といえます。

つまり「横並び」の経営を脱し、他社との差別化を図りながら「ニッチ」な領域に自社のポジショニングを誘導していくための研究開発戦略や技術の活用方法を駆使することが技術経営だからです。