

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.758 2022.1.25

ネットジャーナル

経済・金融フラッシュ 2022年1月21日号

## 消費者物価(全国21年12月)

～コアCPI上昇率は22年度入り後に1%台半ばへ

経済・金融フラッシュ 2022年1月19日号

## 英国雇用関連統計(21年12月)

～11月の休業者がわずかに増加

経営TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告

(令和3年11月実績)

経営情報レポート

## 思考を整理し、自社の戦略を立てる ビジネスに役立つフレームワーク思考

経営データベース

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:販売計画・顧客管理

## 顧客訪問時の注意点

## カスタマー・リレーション・シップのポイント

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。

# 消費者物価(全国21年12月) ～コアCPI上昇率は22年度入り後に 1%台半ばへ

ニッセイ基礎研究所

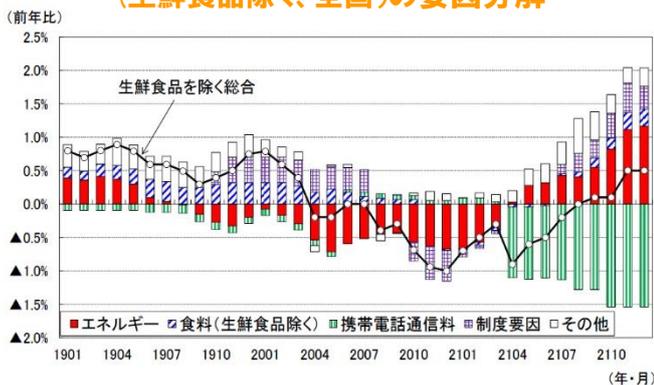
## 1 コアCPI上昇率は前月と変わらず

総務省が1月21日に公表した消費者物価指数によると、21年12月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比0.5%(11月:同0.5%)となり、上昇率は前月と変わらなかった。

事前の市場予想(QUICK集計:0.6%、当社予想も0.6%)を下回る結果であった。

コアCPIを大きく押し上げているエネルギー価格の上昇率はさらに高まったが、「Go Toトラベル」停止による押し上げ幅が縮小したこと、家具・家事用品が前年比▲0.8%(11月:同0.4%)とマイナスに転じたことがコアCPIを押し下げた。

### 消費者物価指数 (生鮮食品除く、全国)の要因分解



(注) 制度要因は消費税、教育無償化、Go To トラベル事業  
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

## 2 物価上昇の裾野が広がる

消費者物価指数の調査対象522品目(生鮮食品を除く)を前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、12月の上昇品目数は298品目(11月は293品目)、下落品目数は174

品目(11月は165品目)となり、上昇品目数、下落品目数ともに前月から増加した。上昇品目数の割合は57.1%(11月は56.1%)、下落品目数の割合は33.3%(11月は30.7%)、「上昇品目割合」ー「下落品目割合」は23.8%(11月は25.5%)であった。原材料価格の高騰を受けて、食料を中心に物価上昇の裾野は徐々に広がっている。

## 3 コアCPI上昇率は22年度入り後に 1%台半ばへ

一時70ドル台まで下落していた原油価格(ドバイ)は、再び80ドル台まで上昇しているため、エネルギー価格の上昇ペースは今後さらに加速することが見込まれる。コアCPI上昇率への寄与度は、22年入り後に1%台半ばまで高まるだろう。また、原材料価格上昇によるコスト増を転嫁する動きが広がることにより、食料(生鮮食品を除く)は一段と伸びを高める可能性が高い。

コアCPI上昇率は、「Go Toトラベル」停止による押し上げ効果が剥落する22年1月にいったん鈍化するが、携帯電話通信料の大幅下落の影響が縮小する22年度入り後には、1%台半ばまで加速することが予想される。

# 英国雇用関連統計(21年12月) ～11月の休業者がわずかに増加

ニッセイ基礎研究所

## 1 結果の概要:失業率の低下が続く

1月18日、英国国家統計局(ONS)は雇用関連統計を公表し、結果は以下の通りとなった。

### 【12月】

- 失業保険申請件数は前月(192.44万件)から4.33万件減の188.11万件となった。
- 申請件数の雇用者数に対する割合は4.7%となり、前月(同4.8%)から低下した。
- 給与所得者数は前月(2928.4万人)から18.4万人増の2946.8万人となった。増減数は前月(+16.2万人)から増加、市場予想(+13.0万人)を上回った。

### 【11月(9-11月の3か月平均)】

- 失業率は4.1%で前月(4.2%)から低下、市場予想(4.1%)を下回った。
- 就業者は3247.5万人で3か月前の3241.6万人から6.0万人の増加となった。増減数は前月(+14.9万人)から減少、市場予想(+12.5万人)を下回った。
- 週平均賃金は、前年同期比4.2%で前月(4.9%)から減速、市場予想(4.2%)と一致した。

## 2 結果の詳細:11月の就業者数や労働時間は横ばい圏での推移、休業者はわずかに増加

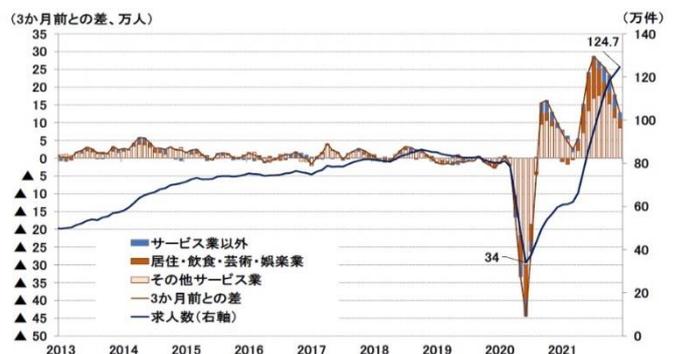
まず、12月のデータとして公表されている求人数および給与所得者数を確認すると、求人数は21年10-12月の平均で124.7万件となり6か月連続で調査開始後の最高記録を更新した。ただし、12月単月では117.8万件と10月(130.2万件)をピークに2か月連続で減少した。

給与所得者データでは、給与所得者数の増加が続いている。産業別には、最近増加傾向にある事務サービスや居住・飲食業のほかに、12月は建設業の増加が目立った。月あたり給与額(中央値)については前年同月比5.3%で11月(5.6%)からは減速したが、引き続き高めの伸び率を維持している。次に11月までのデータ(労働力調査)を確認すると、9-11月期の失業率は4.1%まで低下した。

英国の失業保険申請件数、失業率



求人数の変化(要因分解)



(注) 季節調整値、後方3か月移動平均

(注) 季節調整値、割合=申請者/(雇用者+申請者)。ILO基準失業率は後方3か月移動平均。  
(資料) とともにONSのデータをDatastreamより取得

# 機械受注統計調査報告

## (令和3年11月実績)

内閣府 2022年1月17日公表

### 令和3年11月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる



### 対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2020年 (令和2年)	2021年 (令和3年)				2021年 (令和3年)			
	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 見通し	8月 実績	9月 実績	10月 実績	11月 実績
受注総額	11.7	9.7	3.8	0.8	9.1	△7.8	△10.4	24.9	△7.2
民需	6.1	△7.4	6.7	△0.0	4.1	△7.2	3.8	19.0	△6.1
〃(船舶・電力を除く)	12.9	△5.3	4.6	0.7	3.1	△2.4	△0.0	3.8	3.4
製造業	11.4	△2.2	12.1	8.2	△1.8	△13.4	24.8	△15.4	12.9
非製造業(除船・電)	15.5	△9.2	△1.8	△3.8	8.2	7.1	△11.7	16.5	△0.8
官公需	1.8	△10.8	5.3	3.1	△5.1	△1.3	△23.8	46.4	△17.4
外需	19.7	31.4	3.6	3.2	18.7	△14.7	△14.2	17.2	0.7
代理店	3.3	2.4	11.2	1.3	△6.5	1.2	△6.5	13.2	△7.7
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	△0.5	0.4	2.4	-

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。  
2. △印は減少を示す。  
3. 見通しは2021年9月末時点の調査

## 2021(令和3)年11月の機械受注動向

### 1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比で見ると、受注総額は、10月24.9%増の後、11月は7.2%減となった。

需要者別にみると、民需は、10月19.0%増の後、11月は6.1%減となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、10月3.8%増の後、11月は3.4%増となった。内訳をみると製造業が12.9%増、非製造業(船舶・電力を除く)が0.8%減であった。

一方、官公需は、10月46.4%増の後、11月は国家公務、運輸業で増加したものの、「その他官公需」、地方公務等で減少したことから、17.4%減となった。

また、外需は、10月17.2%増の後、11月は電子・通信機械、工作機械等で減少したものの、船舶、原動機等で増加したことから、0.7%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、10月13.2%増の後、11月は原動機、鉄道車両で増加したものの、産業機械、道路車両等で減少したことから、7.7%減となった。

### 2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、10月15.4%減の後、11月は12.9%増となった。

11月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、造船業(172.2%増)、窯業・土石製品(36.3%増)等の9業種で、食品製造業(29.8%減)、パルプ・紙・紙加工品(21.8%減)等の8業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、10月52.1%増の後、11月は18.5%減となった。

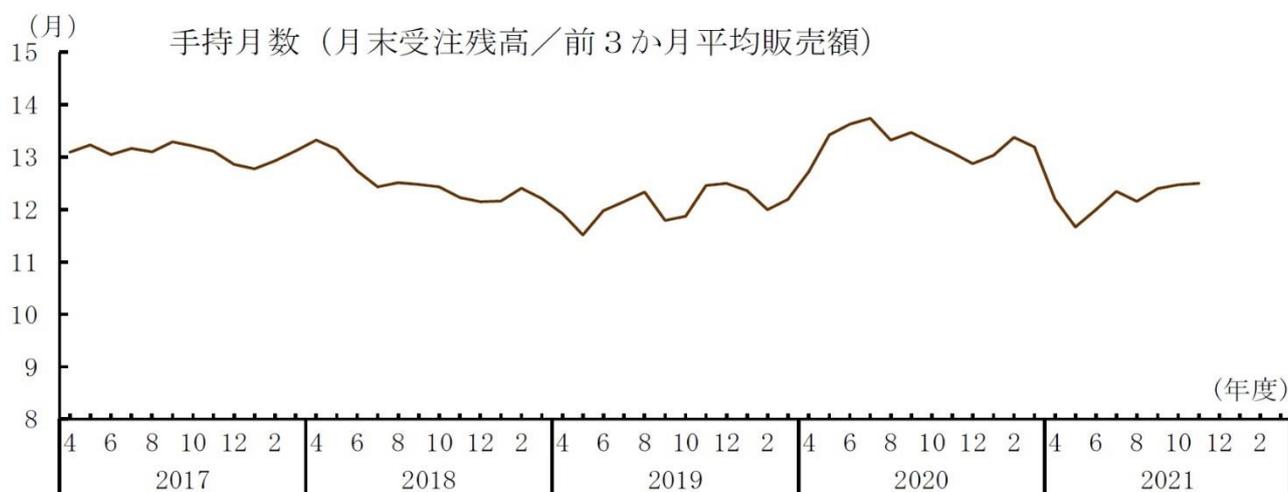
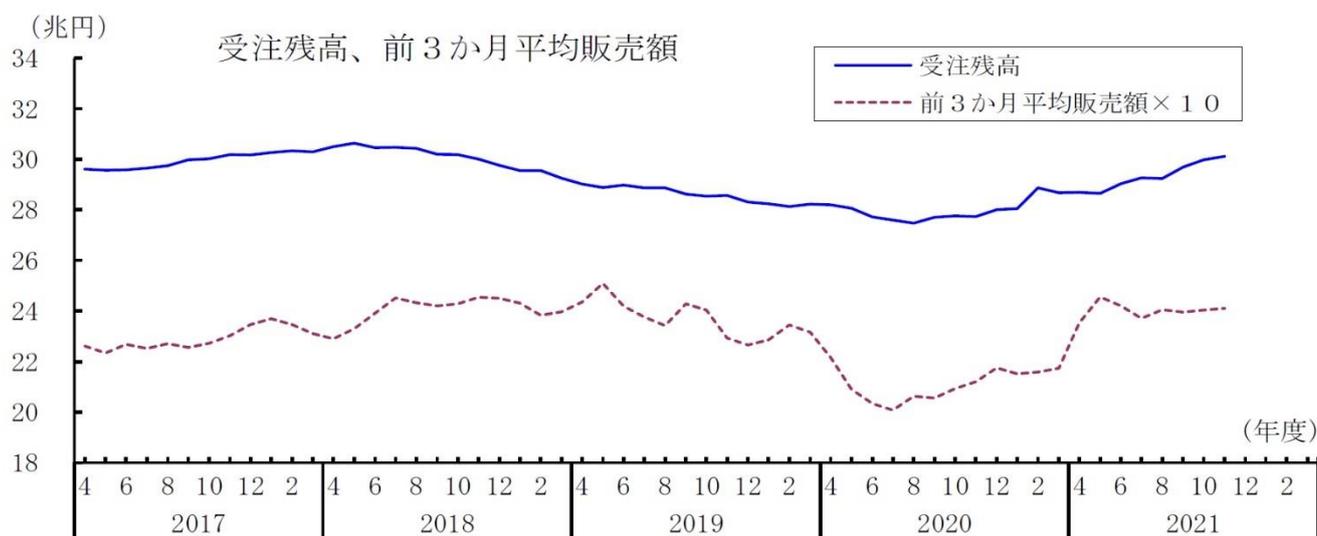
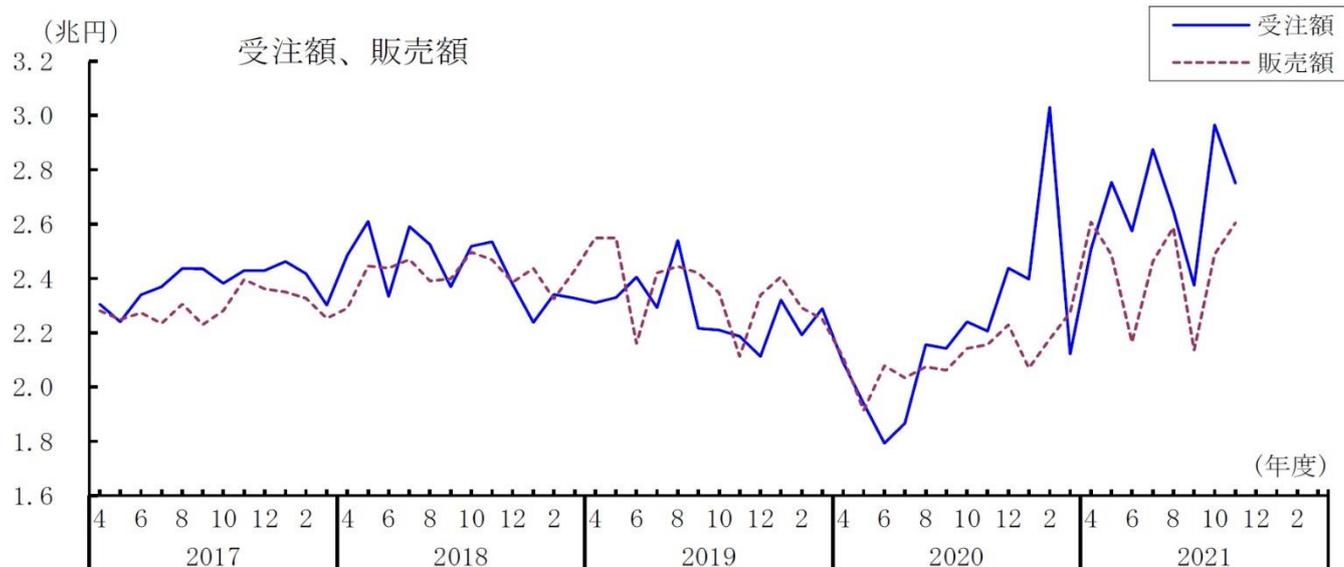
11月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、情報サービス業(21.8%増)、金融業・保険業(14.3%増)等の8業種で、運輸業・郵便業(58.6%減)、電力業(35.2%減)等の4業種は減少となった。

### 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

11月の販売額は2兆6,050億円(前月比4.7%増)で、前3か月平均販売額は2兆4,096億円(同0.2%増)となり、受注残高は30兆1,184億円(同0.5%増)となった。

この結果、手持月数は12.5か月となり、前月差で0.03か月増加した。

受注額、販売額、受注残高、手持月数(総額、季節調整値)



経営情報  
レポート  
要約版

# マーケティング

思考を整理し、自社の戦略を立てる

# ビジネスに役立つ フレームワーク思考

1. 経営課題を解決するフレームワーク思考とは
2. 課題別フレームワークの体系
3. 中小企業で活用できるフレームワーク
4. フレームワークの活用事例



## 参考文献

- 「マッキンゼーで学んだフレームワークの教科書」(大嶋 祥誉著 洋泉社)  
「9のフレームワークで理解するマーケティング超入門」(金森 努著 同文館出版)  
「60分でわかる! ビジネスフレームワーク」(ビジネスフレームワーク研究会著 (株)技術評論社)

# 1

## 企業経営情報レポート

# 経営課題を解決するフレームワーク思考とは

ここ数年、政府の景気刺激策が大胆に打たれていますが、景気が好転している実感を持つことができない状況が続いています。このような経営環境の中でも中小企業においては、会社経営を成功に導くためには、日頃から自社の経営課題を探索し、たとえ小さな経営課題であっても速やかに解決する努力が欠かせません。本レポートでは、経営課題や業務・人材に対する課題解決に向けて活用できる『フレームワーク』について紹介します。

### ■ 経営課題を解決するフレームワーク活用のメリット

自社が抱えている経営課題を改善・解消し、ビジネスの効率性を高めてくれるのがフレームワークという思考ツールです。フレームワークとは、「戦略、分析、構想のための思考の枠組み」という意味であり、課題を整理し、最善の解決策を得るための手順を様々な方法でアプローチします。フレームワークを使うことにより、考えたり、議論したりする時に、大切な内容がモレることを避けることができ、到達したいゴールに導いてくれる手助けをしてくれます。

また、「自分が体得している知識だが、他人にはうまく言葉で説明できない」等といった、相手に伝えることが難しい状況である「暗黙知」を「形式知」化することにもフレームワークは役立ちます。モヤモヤしていたことを形式知化できるようになると、物事をよりすっきりさせることができます。そして、言語化する時に表現の違いで上手く意思疎通できないこともあります。

そのような時でもフレームワークという型を通じて考えれば共通言語化できるため、コミュニケーションを円滑にする効果が期待できます。

何より重要な効果は、フレームワークを使って考えることで結論を導き出したり、考えを整理したりすることで、躊躇していたアクションを起こす起爆剤にできることです。

### ■ フレームワーク活用によるメリット

#### ① 頭の中を整理できる

- ・ フレームワークを使うことで、考えるべきことを又々・モレなく考えることができるため、モヤモヤした考えをすっきり整理することができる。

#### ② 暗黙知を形式知化できる

- ・ 普段から何となく考えていることでも、きちんと説明できるほどまとまった考えになっていないことも多い。
- ・ フレームワークを使うことで、言葉で説明できることがある。

#### ③ 他人との共通言語を持つことができる

- ・ 違う部署や違う会社の人でもフレームワークという一般化された考え方の枠組みを使って話し合うことで、考え方や言葉の意味の捉え方の違い等を乗り越えやすくなる。

#### ④ 考えがまとまることで行動しやすくなる

- ・ 考えがまとまらないと行動できない人でもフレームワークを使えば、これまでよりも短い時間で考えをまとめることができるので行動を起こしやすくなる。

# 2

## 企業経営情報レポート

# 課題別フレームワークの体系

### ■ 業務改善・効率化につなげるフレームワーク

業務改善は、計画的に行うことでより効果が高まり、問題解決の近道になります。

実際にさまざまな企業で利用された効果的な方法や分析手法として、業務改善をする上で有効なフレームワークには、次のようなものが挙げられます。

### ■ 業務改善・効率化に役立つフレームワーク

課題	活用できるフレームワーク	期待できる効果
顧客に価値が届くまでのプロセスを洗い出す	バリューチェーン分析	顧客に価値が届くまでのプロセスを細かく可視化して、どこに問題があるのかを把握するためにも活用できる
本質的な問題がどこにあるか、どのような解決策があるかを幅広く考える	ロジックツリー	問題解決、改善のためのアイデアを効率的かつ論理的に考えることができる
業務の流れを「見える化」して改善策を検討する	プロセスマップ	仕事の一連の流れを把握・俯瞰し、仕事を停滞させるボトルネックを改善して、生産性を向上させることができる
プレゼン等で伝えたい内容の論理構造を整理して、主張に説得力を持たせる	ピラミッド構造	検討している業務改善策や新規事業案等を、論理的・数値的な根拠をもとにピラミッド構造にすることにより、的確に物事を伝え、主張している内容への説得力を高めることができる
もしなく、ダブリなく問題を整理する	MECE	業務を進める際にもし・ダブリを防ぐことで、物事の全体像を把握し、優先順位をつけて効率的に行動しやすくなり、仕事のスピード・正確性が上がる
マニュアルがどれほど浸透しているかで業務改善のレベルを把握する	成熟度モデルの6段階	業務プロセスごとに6段階の目標と現在のレベルを決め、レベルを1つずつあげることに取り組むことにより、組織能力を高めて業務改善を実現させる
数人の意見や考え方を整理してまとめる	KJ法	一見バラバラに見える情報をグループにしていく過程で、それまでに気が付かなかった問題やアイデアを発見することができ、組織の問題解決やマーケティング等に使われる
既存の業務を改善し、効率を高めることができないか考え出す	ECRSの原則	取り除く(Eliminate)、統合する(Combine)、取り替える(Rearrange)、簡素化する(Simplify)、という4つの要素から無駄な業務を排除して時間を生み出し、業務改善や生産性の向上に繋げる

# 3

## 企業経営情報レポート

# 中小企業で活用できるフレームワーク

### ■ マーケティングに役立つマーケティング・ミックス(4P・4C)

売り手と買い手の両方からアプローチを行い、戦略を立てていくのがマーケティング・ミックスです。これは、提供する商品やサービスに応じて、いくつかのフレームワークを組み合わせることで営業活動や販促活動の戦略に活かすことができます。

#### (1) 売り手側に立った4P

マーケティング・ミックスの代表的なモデルが4Pです。これは、4つのP《Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販促）》の頭文字を取ったものです。

この4つのキーワードから、自社の商品やサービスが顧客にとって魅力的なものになっているかを検討します。



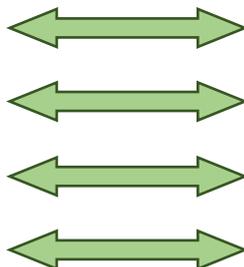
#### (2) 買い手側に立った4C

買い手側の視点に立ち、商品・サービス開発を進めていく場面で活用できるフレームワークが4Cです。これは、4つのC《Customer Value（顧客価値）、Customer Cost（顧客負担の費用）、Convenience（顧客の利便性）、Communication（顧客とのコミュニケーション）》の頭文字を取ったものです。4Pと4Cは、それぞれの要素が対応しており、両面からアプローチすることでその効果が高まります。誰にどのような商品・サービスを提供したいのか、ターゲットを絞り込むことで効果的なマーケティングが可能となります。

#### <企業側の視点(4P)>



#### <顧客の視点(4C)>



# 4 企業経営情報レポート フレームワークの活用事例

## ■ 3C分析を活用した戦略実行を行う場面での活用例

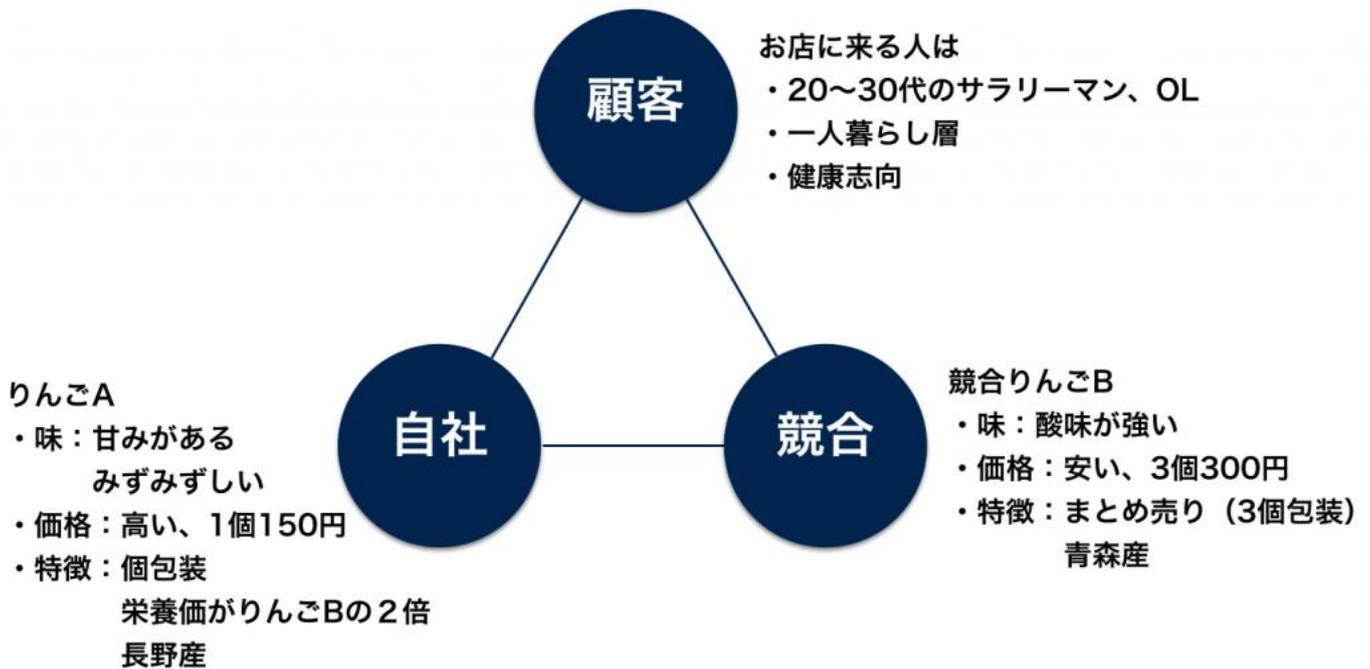
### (1) 事例

りんごの販売戦略や事業戦略の策定

### (2) 3C分析の活用ポイント

- ① 「顧客」のフレームでは、ターゲットを明確にする（男性・女性？どんな価値観？）
- ② 「競合」のフレームでは、自社と競合を比較して違う部分を考える
- ③ 「自社」のフレームでは、他社ができないことは何か？を考える

例えば、3Cを用いて、ある店で「りんごBよりもりんごAを売りたい」という時の販売戦略を考えます。



### (3) 期待できる効果

比較することで、自社のりんごAにしかない強みで、顧客の価値観にフィットしそうなポイントは「栄養価がりんごBの2倍」ということが見えてきます。

特徴がはっきり見えたことで、自社が打つべき手は、「りんごAの健康効果と調理の手軽さをPRする店頭広報（POP）を作る」という販促活動が期待できる効果となります。

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:販売計画・顧客管理

## 顧客訪問時の注意点

お客様を訪問する際には、  
どのような点に注意したらよいのでしょうか。

なんと言っても一番は、訪問目的の明確化です。

この目的意識がなく、漫然と訪問を繰り返している営業マンは意外に多いものです。

マネージャーは、営業マンが外回りに出かける前に「今日は、どこに行くのか。そして、何が解決できたら今回の訪問目的が達成できたといえるのか」質問してみてください。

成績の優秀な営業マンからは「前回訪問したとき当社のバックアップ体制が気になっていたようですから、新商品をすでに購入された企業の事例紹介です。資料は、A社とB社の事例を用意しました。」と明確な答えが返って来るはずですよ。

一方、多くの営業マンは「先週、新商品の案内をしたのでどうなったか様子を聞こうと思って・・・」このような答えです。

目的意識なしに、ふらりとお客様を訪問するので、「着流しセールス」といいます。

成長期はこのような御用聞きでも売上を上げることが出来ましたが、競争の厳しい時代では通用しません。営業はお客様あっての商売、こちらの都合どおりに行かないという人もいます。

しかし、ここで大切なのは、目標を決めて、それを実現させるように努力することが業績アップの秘訣だということです。具体的には以下などです。

- 商品や会社の強みの紹介なのか、事例紹介なのか。
- 相手を知ることなのか、自分を知ってもらうことなのか。
- 課題の聞き出しなのか、課題の解決策の提示なのか。
- 回収なのか。

目的が一つの事もあれば複数の場合も様々です。

また、訪問目的を考える際、ストーリーを描くことが必要です。場当たりに訪問を繰り返していても、成果は上がりません。

何回目を受注するのか、今回の訪問で、前回課題として残された部分が解決できるのか、今回の訪問は、アプローチからクロージングに至る、セールスプロセスのどの部分にあたるのか、などを確認しながら、セールスの目標を設定することが大切です。

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:販売計画・顧客管理

# カスタマー・リレーション・シップのポイント

カスタマー・リレーションシップの今後のポイントについて教えてください。

## ■お客様は一律ではない

ご存じの通り、お客様は一律ではありません。そして、その一律でないお客様を更に何らかの“カテゴリー別”に分けることが難しくなっているのです。年齢・性別・地域等の属性による分類だけでは通用しなくなっていることは、既にお感じのことと思います。

## ■しかし、行っていることは？

お客様は一律ではないと感じていながらも、一律的なマーケティングキャンペーンを実施し、接客マニュアルを作成し、一律的な店舗づくりを展開してきました。

その結果、お客様は「まあまあ満足」はしますが「とても満足」には至りません。または「こんなものだな」と思っている中間層が大量にいるのです。

## ■では、個別対応が良いことか？

そうではありません。儲かるお客様とそうでないお客様がいるということです。

ワン・トゥ・ワンマーケティングがもてはやされていますが、儲からないお客様までに手厚く対応しては収益が上がりません。「2：8 の原則」と言われるように企業の利益に貢献しているお客様は全体の2割で、その2割が8割の利益をもたらしてくれるのです。

もしこれらのお客様が他企業へ移ったら、大変な損害を被ることになります。

## ■具体的行動が阻害される要因

たとえ、上記を的確に識別できたとしても、具体的に対応しようとするお客様から「差別的だ」との非難を浴びたり、安易なインターネット導入で、対応に追われて収益を圧迫するといったことになりかねません。

## ■今後何が大切か？

おそらく「購買代理人」という企業側のスタンスです。今後お客様の選択肢は増加の一途をたどるでしょう。数もそうですが、内容も益々高度化・複雑化していくでしょう。

しかもじっくり時間をかけて選択するほど時間はありません。適切なときに適切なものをお客様の立場で選択できる「購買代理人」としての機能です。