

# 週刊 企業経営

# WEB MAGAZINE マガジン

発行  
**AERTS GROUP**

アーツ税理士法人  
アーツ公認会計士事務所

## ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年5月29日号  
「安定化の兆し」が見える米経済

経済・金融フラッシュ 2009年5月29日号  
雇用統計 09年4月  
～雇用情勢の悪化がさらに加速

## 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料  
中小企業月次景況観測  
2009年5月調査

## 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

## 経営データベース

ジャンル: 労務管理 サブジャンル: 名ばかり管理職  
「管理職」と「管理監督者」の違い  
管理監督者性が否定された場合の対応法



# 「安定化の兆し」が見える米経済

## 要 旨

<実質成長率：2009年度 3.8%、2010年度 1.2%を予想>

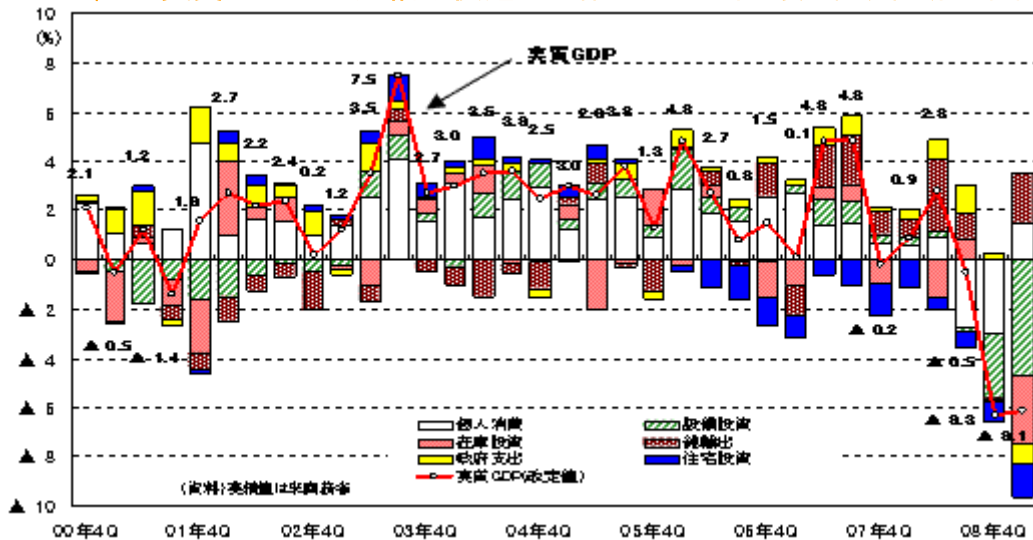
10-12月期・1-3月期とも実質GDPが、前期比年率6%台のマイナスと発表されるなど、金融危機以降、急速な悪化を見せてきた米経済であるが、最近の経済指標には下げ渋りないし反転の動きを見せるなど、「安定化の兆し」が窺える。

もっとも、雇用統計のように記録的な悪化が続いている指標もあり、急速な景気の回復は難しい。また、金融危機により大きなダメージを受けた家計のバランスシート調整は始まったばかりであり、個人消費は緩やかな回復に留まろう。

金融安定化に向けた包括的な取り組みが次々と実施され、5月にはストレステストの結果が公表されるなど、金融問題への懸念は一時より緩和されつつある。GM問題等の懸案は残されているが、経済は徐々に安定化に向けた道を歩み始めている。

また、大型景気対策や包括的金融政策等で、財政赤字が急速に膨張しているため、最近では長期国債金利の上昇が急速である。原油価格も反転上昇の動きを見せるなど、今後、金融政策の舵取りが、より難しい取り組みを迫られる可能性も浮上している。

09/1Q実質GDPも大幅な後退に（棒グラフは寄与度内訳、前期比年率）



「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。

# 雇用統計 09年4月 ～雇用情勢の悪化がさらに加速

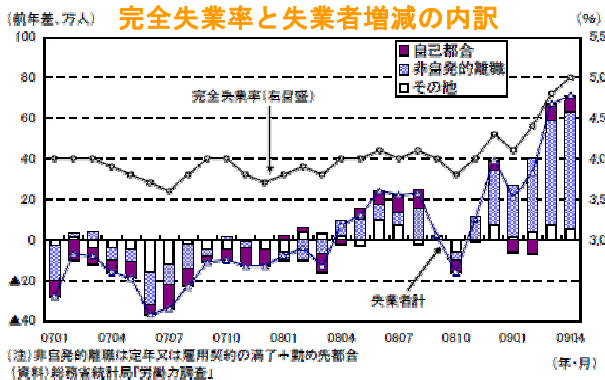
## 要 旨

### 1 失業率は03年11月以来の5%台

総務省が5月29日に公表した労働力調査によると、4月の完全失業率は前月から0.2ポイント上昇し5.0%となった(ロイター事前予想:5.0%、当社予想は5.1%)。失業率が5%台となったのは03年11月以来、5年5ヵ月ぶりである。

景気後退局面はすでに終了している可能性が高いが、失業率は景気の遅行指標であるため、昨年秋以降の景気の急速な悪化を受けて、今後も上昇傾向が続くことが見込まれる。当研究所では、失業率は09年後半に過去最悪の5.5%を超えた後、10年初め頃には6%程度まで上昇すると予想している。

雇用者数は前年比1.3%と3月の同0.9%から減少幅が拡大した。自営業主・家族従業者数も大幅減少が続いたため、就業者数は前年比1.7%(3月:同1.4%)と減少幅が拡大した。

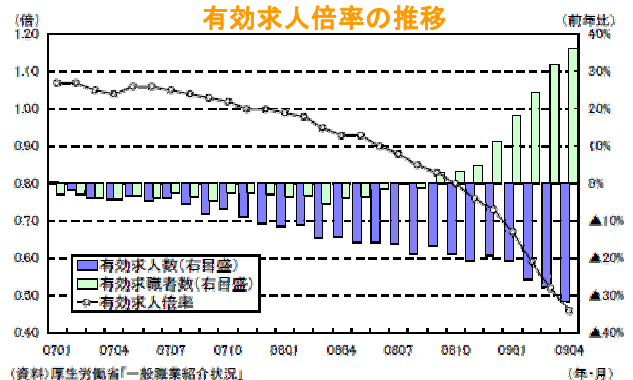


### 2 有効求人倍率は0.5倍を割り込む

厚生労働省が5月29日に公表した一般職業紹介状況によると、4月の有効求人倍率は前月から0.06ポイント低下の0.46倍となった(ロイター事前予想:0.49倍、当社予想は0.52倍)。有効求人倍率が0.5倍を割り込んだのは99年11月以来である。

有効求人数が前年比31.8%(3月:同27.9%)と減少幅が拡大したことに加え、失業者の増加を反映し、有効求職者数の伸び高まったこと(3月:前年比31.8%4月:同36.1%)も有効求人倍率の押し下げ要因となった。

有効求人倍率は急低下が続いているが、先行指標である新規求人倍率は0.77倍(3月:0.76倍)と小幅ながらも1年ぶりに改善した。新規求人数は前月比0.9%と減少したが、新規求職者数が前月比2.3%とそれを上回る減少幅となったことが求人倍率を押し上げた。



「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。

# 中小企業月次景況観測

2009 年 5 月調査

## 概要：売上高、過去最大のマイナス幅を更新

### (1)景況判断

5月の景況判断指数は 34.1 と、前月(30.8)から上昇。過去最低値(1月 24.8)から 4 カ月連続して上昇しているものの、依然極めて低い水準。

「好転」「悪化」の分岐点である 50 を 26 カ月連続して下回った。

製造業は 32.2(前月 27.3)と 4.9 ポイント上昇したが、26 カ月連続して 50 を下回った。

非製造業は 35.6(前月 33.5)と 2.1 ポイント上昇したが、24 カ月連続して 50 を下回った。

6月は全産業で 37.4 と上昇を見込み、製造業は 37.1、非製造業は 37.5 とともに上昇を見込む。

### (2)売上高

4月の売上高(前年同月比)は 19.0%(前月同 17.0%)と、7 カ月連続で減少した。減少幅は過去最大を更新。5月は同 16.7%、6月は同 17.4%を見込む。

製造業は同 25.8%(前月同 22.8%)と、7 カ月連続で減少し、減少幅は過去最大を更新した。5月は同 24.3%、6月は同 23.8%を見込む。非製造業は同 12.0%(前月同 11.2%)と、7 カ月連続で減少し、減少幅は過去最大を更新した。5月は同 8.9%、6月は同 10.8%を見込む。

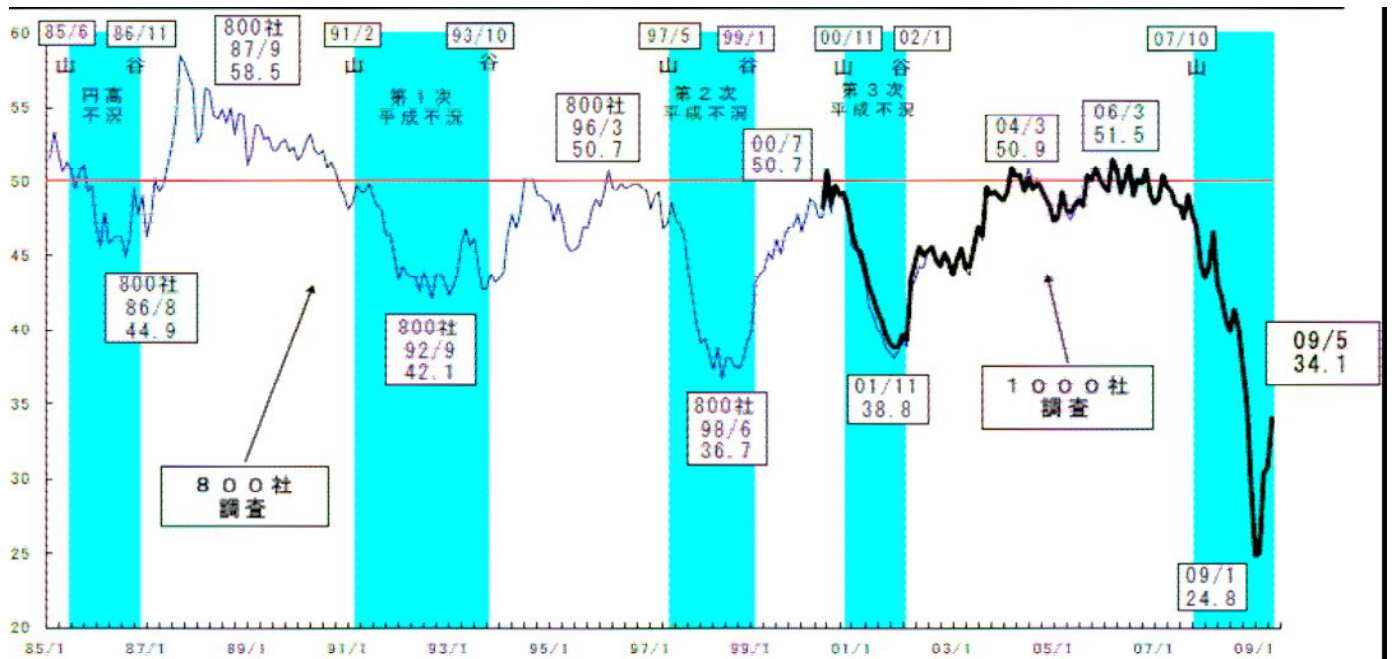
### (3)業況判断

①販売価格は 16.8 と「下落」超幅が縮小。②仕入価格は 5.3 と「下落」超幅が縮小。

③採算状況は 26.9 と「悪化」超幅が縮小。④資金繰りは 14.2 と「悪化」超幅が縮小。

⑤製品在庫は 20.2 と「過剰」超幅が縮小。⑥生産設備は 30.8 と「過剰」超幅が縮小。

⑦雇用状況は 20.7 と「過剰」超幅が縮小。



## (1) 景況判断 : 景況判断指数は上昇するも依然低水準

...5月の景況判断指数は34.1と、前月(30.8)から上昇。過去最低値(1月24.8)から4ヵ月連続して上昇しているものの、依然極めて低い水準。

「好転」「悪化」の分岐点である50を26ヵ月連続して下回った。

6月は37.4と、上昇を見込む。

...業種別にみると、**製造業**は32.2(前月27.3)となり、前月比+4.9ポイントと3ヵ月連続で上昇したものの、26ヵ月連続して50を下回った。

**非製造業**は35.6(前月33.5)となり、前月比+2.1ポイントと4ヵ月連続して上昇したものの、24ヵ月連続して50を下回った。

6月は製造業が37.1、非製造業が37.5と、ともに上昇を見込む。

個別の業種では全15業種のうち、**電気機械**、**建設**以外の13業種は上昇した。上昇幅が大きかった業種は、**輸送用機械**(27 40)、**一般機械**(23 31)、**小売**(27.5 34.0)など。

(注): 本文中の「調査開始」は、800社ベースでの調査開始時点(1985年2月)を指す(以下断りのない限り同じ)。

但し、仕入価格DI・雇用状況DIは、1992年2月から調査開始。2000年6月から現在の1,000社ベースの調査を開始。

## (2)売上高：過去最大のマイナス幅を更新

...4月の売上高（前年同月比増加率、建設・不動産を除く 900 社）は 19.0%（前月同 17.0%）。

7ヵ月連続で減少し、減少幅は過去最大を更新。

先行きについては、5月が同 16.7%、6月が同 17.4%と、ともに減少を見込んでいる。

...業種別にみると、**製造業**は同 25.8%（前月同 22.8%）と、7ヵ月連続で減少し、減少幅は過去最大を更新した。5月は同 24.3%、6月は同 23.8%と、ともに減少を見込んでいる。

**非製造業**（除く、建設・不動産）は同 12.0%（前月同 11.2%）と7ヵ月連続で減少し、減少幅は過去最大を更新した。5月は同 8.9%、6月は同 10.8 とともに減少を見込んでいる。

売上高の減少幅が大きいのは、**鉄鋼**（ 41.6%）、**一般機械**（ 40.5%）など。

**鉄鋼**、**金属製品**（ 32.5%）、**一般機械**、**電気機械**（ 33.8%）、**卸売**（ 21.4%）は過去最大の減少幅。

## (3)業況判断：生産設備DI、雇用状況DIの「過剰」超幅拡大一服

### [①販売価格:前月比「上昇」-「下落」]「下落」超幅縮小

...5月の販売価格DIは 16.8（前月 17.6）と、「下落」超幅が縮小した。製造業（ 17.6）の「下落」超幅が縮小した一方、非製造業（ 16.2）の「下落」超幅は拡大した。**小売**（ 19）の「下落」超幅は過去最大に並ぶ大きさ。

6月予測は 14.4。

### [②仕入価格:前月比「上昇」-「下落」]「下落」超幅縮小

...5月の仕入価格DIは 5.3（前月 6.4）と、「下落」超幅が縮小した。製造業（ 8.9）の「下落」超幅が縮小した一方、非製造業（ 2.4）の「下落」超幅は拡大した。**トラック運送**（ 10）は、先月に続いて「上昇」超となった。

6月予測は 6.0。

「中小企業月次景況観測 2009 年5月調査」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  
.....

# 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に必要な「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。

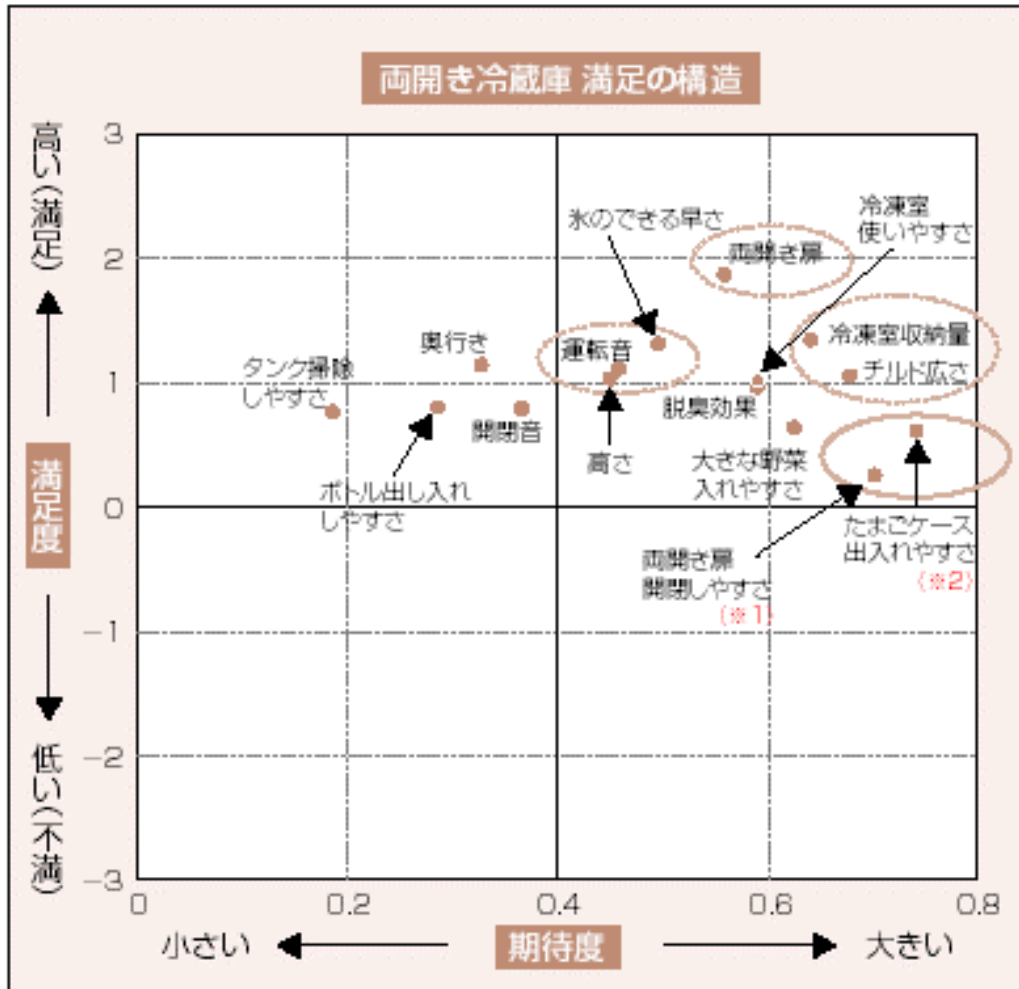
## ■ 2 | 顧客調査の結果を商品の開発・改善に活用

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のにもかかわらず、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

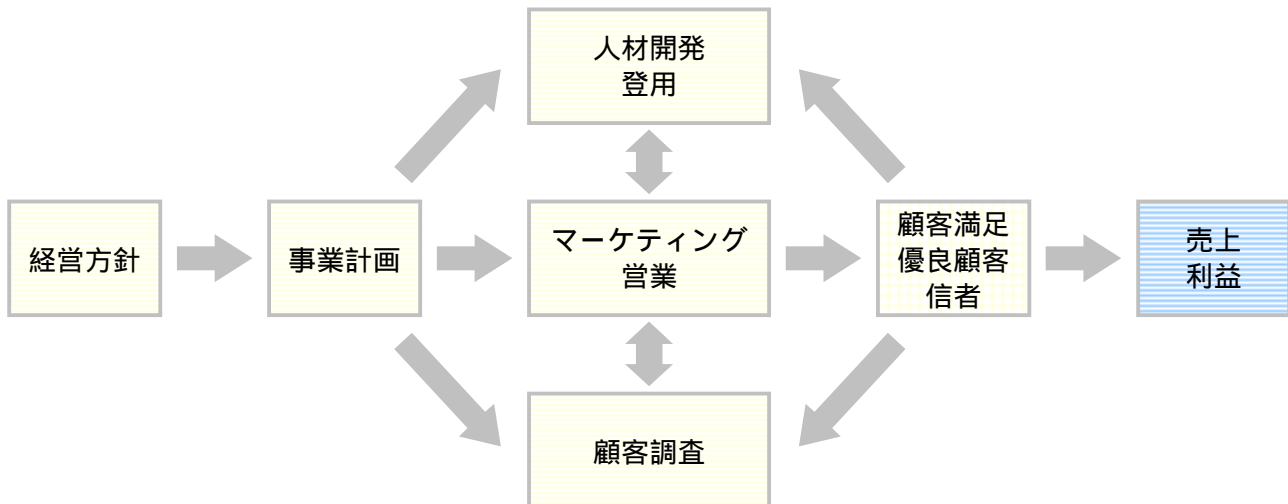
「両開ポケット」を採用することで、たまごポケットを左右付け替え可能にし、たまごを手前からサッと取り出せるように改善。

## 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こなっ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

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: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職



## 「管理職」と「管理監督者」の違い

「名ばかり管理職」という問題がマスコミなどで騒がれ社会問題化していますが、「管理職」と「管理監督者」は同じ意味ではないのですか？



企業における管理職と労働基準法で定める管理監督者とは意味が異なります。課長職以上の役職を管理職として扱っている企業が多いと思いますが、労働基準法で定められている管理監督者とは、役職名や肩書きだけでは判断することはできません。

労働基準法上で定められている管理監督者とは「監督もしくは管理の地位にあるもの」部長、工場長など労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるもの」とされています。

つまり、管理監督者について各企業で「課長職以上は管理監督者だから、残業代は支払わない」というように勝手に決めて良いわけではありません。あくまでも客観的に決まるものなのです。

客観的に「労働時間、休憩、休日を適用除外にしても、労働者保護の観点から問題がない」と言える範囲に限定されます。

管理監督者の意義・範囲については、法令では特段に定められていないため、各行政によってその解釈が示されています。

管理監督者とは、労働条件の決定その他の労務管理について経営者と一体的立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべし、とされています（昭 22.9.13 発基 17 号、昭 63.3.14 基発 150 号）。

その要件は以下の通りとなります。

- 事業主の経営に関する決定に参画し、労務管理に関する指揮管理監督権限を認められていること
- 自己の出退勤をはじめとする労働時間について裁量権を有していること
- 一般の従業員に比べその地位と権限にふさわしい賃金上の処遇を与えられていること

労働の質、量、およびそれに対する待遇等を、総合的かつ実態的に判断されるということです

## 経営データベース ②

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職



### 管理監督者性が否定された場合の対応法

管理監督者性を認められず、是正勧告を受けてしまいました。どのような対応をとれば良いのでしょうか



管理監督代を支払っただけでは、問題の解決にはまったくなりません。人件費の負担だけが増えるだけです。

そのため、抜本的な賃金制度の見直しによって、コスト増の問題を解決しなければいけません。

#### ① 賞与査定 of 厳格化

従業員に支払う月例賃金が高くなっているのにも関わらず、当該従業員の出した成果はそれまでと変わらず生産性が上がっていないということなら、業績配分が基本的性格であるはずの賞与に反映させることによってコスト増を抑制します。賞与査定の中で、成果が依然と変わらないということを重要項目として厳格に査定し、賞与額に反映すべきです。

#### ② 職務給の額を毎年改定する

従業員に支払った月例賃金の年額と当該従業員の年間の成果や生産性が見合わないときには、翌年の職務給を改定することを検討すべきです。賃金制度の中に、一定限成果主義の要素を取り入れ、「月例賃金 = 基本給 + 職務給」などの構成とし、職務給は一定の幅を持たせ、その幅の中で、年間の成果を評価して増減させるのです。

#### ③ 降格

従業員に支払った月例賃金の年額と当該従業員の成果や生産性が見合わず、かつ改善が見込めないと判断したときは、降格することも検討すべきです。ほとんどの企業で降格ということは行っていないのが現状とは思いますが、成果や生産性が今までと変わらず、時間外手当だけ給与が増えるということを考えれば、当該従業員の能力に見合った職位に戻すことを検討すべきです。