

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.734 2021. 7. 27

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年7月21日号

加速する欧州グリーン・ディール

～気候中立目標達成への包括的取り組み

経済・金融フラッシュ 2021年7月21日号

貿易統計(21年6月)

～4-6月期の外需寄与度はほぼゼロに

経営 TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(令和3年7月)

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:入社・退職・休職 > サブジャンル:退職・休職

取締役の競業避止義務 退職金制度の見直し・改訂

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

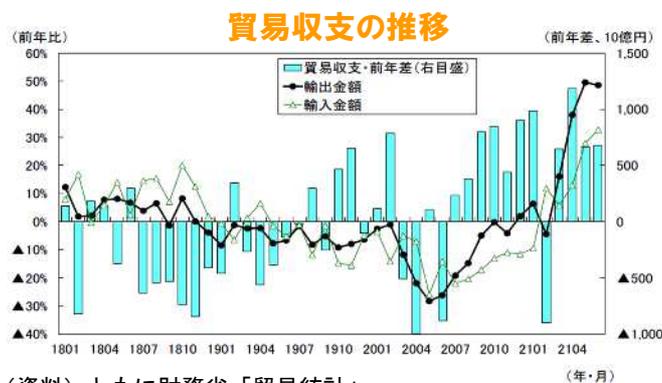
貿易統計(21年6月) ~4-6月期の外需寄与度はほぼゼロに

ニッセイ基礎研究所

1 自動車輸出が持ち直し

財務省が7月21日に公表した貿易統計によると、21年6月の貿易収支は3,832億円の黒字となり、ほぼ事前の市場予想（QUICK集計：4,599億円、当社予想は3,490億円）通りの結果となった。

コロナ禍で前年に大幅に落ち込んだ反動で、輸出入ともに前年比で高い伸びとなったが、輸出の伸び（前年比48.6%）が輸入の伸び（同32.7%）を上回ったため、貿易収支は前年に比べ6,741億円の改善となった。

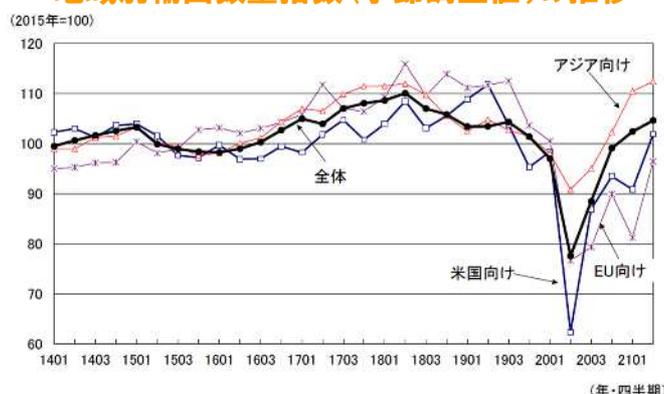


2 欧米向けの輸出が回復

21年6月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比79.5%（5月：同77.7%）、EU向けが前年比25.9%（5月：同38.8%）、アジア向けが前年比26.1%（5月：同21.7%）、うち中国向けが前年比23.7%（5月：同15.6%）となった。21年4-6月期の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）でみると、米国向けが前期比12.2%

（1-3月期：同▲2.8%）、EU向けが前期比18.7%（1-3月期：同▲9.7%）、アジア向けが前期比1.8%（1-3月期：同8.0%）、中国向けが前期比▲0.5%（1-3月期：同7.9%）、全体では前期比2.2%（1-3月期：同3.3%）となった。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



3 4-6月期の外需寄与度はほぼゼロに

6月までの貿易統計と5月までの国際収支統計の結果を踏まえて、21年4-6月期の実質GDPベースの財貨・サービスの輸出入を試算すると、輸出、輸入ともに前期比2%台前半の増加となった。この結果、4-6月期の外需寄与度は前期比でほぼゼロ%（1-3月期：同▲0.2%）となることが予想される。当研究所では、鉱工業生産、建築着工統計等の結果を受けて、7/30のweeklyエコノミストレターで21年4-6月期の実質GDP成長率の予測を公表する予定である。

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「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

月例経済報告 (令和3年7月)

内閣府 2021年7月19日公表

総論

1 我が国経済の基調判断

景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあるなか、持ち直しの動きが続いているものの、一部で弱さが増している。

- 個人消費は、このところサービス支出を中心に弱い動きとなっている。
- 設備投資は、持ち直している。
- 輸出は、緩やかな増加が続いている。
- 生産は、持ち直している。
- 企業収益は、感染症の影響により、非製造業では弱さがみられるものの、総じてみれば持ち直している。企業の業況判断は、一部に厳しさは残るものの、持ち直しの動きがみられる。
- 雇用情勢は、感染症の影響により、弱い動きとなっているなかで、求人等の動きに底堅さもみられる。
- 消費者物価は、横ばいとなっている。

先行きについては、感染拡大の防止策を講じ、ワクチン接種を促進するなかで、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、持ち直しの動きが続くことが期待される。

ただし、感染の動向が内外経済に与える影響に十分注意する必要がある。また、金融資本市場の変動等の影響を注視する必要がある。

2 政策の基本的態度

政府は、東日本大震災からの復興・創生、激甚化・頻発化する災害への対応に取り組むとともに、決してデフレに戻さないとの決意をもって、新型コロナウイルス感染症の感染対策に万全を期す中で、雇用の確保と事業の継続を通じて、国民の命と暮らしを守り抜く。あわせて、「経済財政運営と改革の基本方針 2021」等に基づき、グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策の4つの課題に重点的な投資を行い、長年の課題に答えを出し、力強い成長を実現する。

新型コロナウイルス感染症に対しては、2都県を対象に緊急事態措置、4府県を対象にまん延防止等重点措置を実施しているところであり、引き続き、ワクチン接種の迅速な実行、感染拡大の抑制を最優先に対策を徹底するとともに、経済への影響に対しては、重点的・効果的な支援に万全を期す。さらに、成長分野への民間投資を大胆に呼び込みながら、生産性を高め、賃金の継続的な上昇を促し、民需主導の成長軌道の実現につなげる。政府は、令和2年度第3次補正予算及び令和3年度予算を迅速かつ適切に執行する。引き続き、感染状況や経済的な影響を注視し、状況に応じて、予備費の活用により臨機応変に必要な対策を講じていくとともに、自律的な経済

成長に向けて、躊躇なく機動的なマクロ経済政策運営を行っていく。日本銀行においては、7月16日、金融機関が取り組む気候変動対応投融资をバックファイナンスする新たな資金供給制度の骨子素案を決定した。日本銀行には、感染症の経済への影響を注視し、適切な金融政策運営を行い、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

各 論

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、このところサービス支出を中心に弱い動きとなっている。

需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、5月は前月比 1.9%減となった。個別の指標について最近の動きをみると、「家計調査」（5月）では、実質消費支出は前月比 2.1%減となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（5月）では、小売業販売額は前月比 0.3%減となった。

消費動向の背景をみると、実質総雇用者所得は持ち直しの動きがみられる。また、消費者マインドはこのところ持ち直しの動きがみられる。

さらに、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、家電販売は、おおむね横ばいとなっている。新車販売台数は、供給面の影響により、弱含んでいる。旅行は、極めて低い水準が続くなか、弱い動きとなっている。外食は、緊急事態宣言等の影響により、このところ弱い動きとなっている。

こうしたことを踏まえると、個人消費は、このところサービス支出を中心に弱い動きとなっている。先行きについては、感染拡大の防止策を講じるなかで、持ち直しに向かうことが期待されるが、感染の動向による影響に十分注意する必要がある。

設備投資は、持ち直している。

需要側統計である「法人企業統計季報」（1－3月期調査、含むソフトウェア）でみると、2021年1－3月期は前期比 0.4%減となった。業種別にみると、製造業は同 0.5%増、非製造業は同 0.9%減となった。機械設備投資の供給側統計である資本財総供給（国内向け出荷及び輸入）は、このところ増加している。ソフトウェア投資は、おおむね横ばいとなっている。

「日銀短観」（6月調査）によると、全産業の2021年度設備投資計画は、増加が見込まれている。「日銀短観」による企業の設備判断は、依然過剰感が残るものの、改善している。

先行指標をみると、機械受注は、持ち直しの動きがみられる。建築工事費予定額は、持ち直しの動きがみられる。先行きについては、不透明感が残るものの、成長分野への対応等を背景に、機械投資を中心に持ち直し傾向が続くことが期待される。

公共投資は、高水準で底堅く推移している。

4月の公共工事出来高は前月比 2.1%減、6月の公共工事請負金額は同 1.6%減、5月の公共工事受注額は同 7.8%減となった。

公共投資の関連予算をみると、公共事業関係費は、国の令和2年度一般会計予算では、補正予算において約2.4兆円の予算措置を講じており、補正後は前年度を上回っている。

また、令和3年度一般会計予算の公共事業関係費は、前年度当初予算比0.0%増としている。

さらに、令和3年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比1.6%増としている。

先行きについては、関連予算の執行により、底堅く推移していくことが見込まれる。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直している。

鉱工業生産は、持ち直している。鉱工業生産指数は、5月は前月比6.5%減となった。鉱工業在庫指数は、5月は前月比1.1%減となった。また、製造工業生産予測調査によると6月は同9.1%増、7月は同1.4%減となるが見込まれている。業種別にみると、輸送機械は弱含んでいる。生産用機械は増加している。電子部品・デバイスは増加している。

生産の先行きについては、持ち直しが続くことが期待される。ただし、半導体不足による影響や海外経済の下振れリスクに十分注意する必要がある。

また、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、第3次産業活動は、このところ個人向けサービス業を中心に弱さがみられ、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

企業収益は、感染症の影響により、非製造業では弱さがみられるものの、総じてみれば持ち直している。

企業の業況判断は、一部に厳しさは残るものの、持ち直しの動きがみられる。倒産件数は、減少している。

「法人企業統計季報」（1-3月期調査）によると、2021年1-3月期の経常利益は、前年比26.0%増、前期比5.6%増となった。業種別にみると、製造業が前年比63.2%増、非製造業が同10.9%増となった。規模別にみると、大・中堅企業が前年比41.2%増、中小企業が同1.6%増となった。

「日銀短観」（6月調査）によると、2021年度の売上高は、上期は前年比5.6%増、下期は同0.3%増が見込まれている。経常利益は、上期は前年比27.8%増、下期は同3.4%減が見込まれている。企業の業況判断は、一部に厳しさは残るものの、持ち直しの動きがみられる。「日銀短観」（6月調査）によると、「最近」の業況は、「全規模全産業」で上昇した。9月時点の業況を示す「先行き」は、「最近」に比べやや慎重な見方となっている。

また、「景気ウォッチャー調査」（6月調査）の企業動向関連DIによると、現状判断、先行き判断ともに上昇した。

倒産件数は、減少している。5月は472件の後、6月は541件となった。負債総額は、5月は1,686億円の後、6月は685億円となった。

月例経済報告（令和3年7月）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。

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』（佐藤可士和著 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。

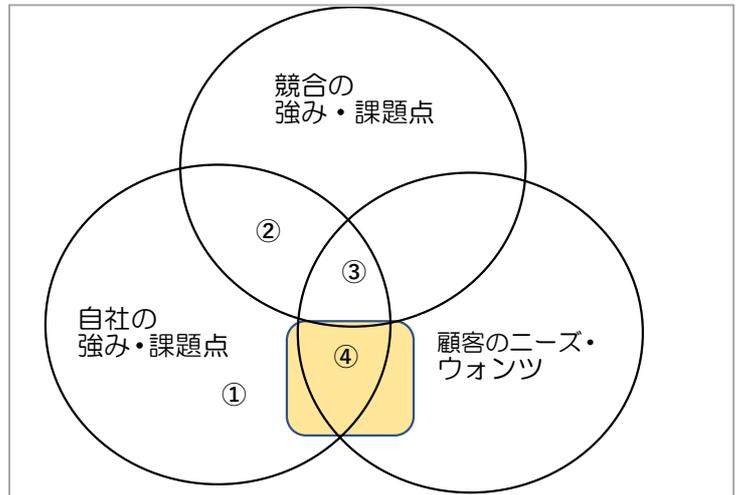
まず、「現実の姿」を正確に把握するため、3C分析が有効となります。3C分析とは、Company（自社）、Customer（顧客）、Competitor（競合）の3つの頭文字をとったもので、マーケティング環境を漏れなく把握するためのフレームワークです。自社の強みと課題点、競合他社の強みと課題点、顧客のニーズ・ウォンツについては3C分析を用いることで整理し、「見える化」できます。3C分析によって自社の強みと顧客のニーズが一致している領域が下図の③と④になります。しかし、③は「レッドオーシャン（競争の激しい領域）」と言い、競合他社の強みも合致している領域、つまり差別化されていない領域となります。その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

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

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。

ジャンル:入社・退職・休職 > サブジャンル:退職・休職

取締役の競業避止義務

役員だった会社を退職し、同一業種の会社を設立しました。前会社得意先との取引は1年間制限されますか？

取締役を退任しているため、競業避止義務にはあたりません。商法では、取締役が、自己または第三者のために会社の営業に属する取引を行う場合には、その取引の事実を取締役会に「開示し」、「承認」を受けなければならないこととしており、これを、一般に「取締役の競業避止義務」といいます。

この定めは、株式会社の取締役が、その会社の取締役として、自己または第三者のために自社の営業の部類に属する取引をしたとき、また、関連子会社等に派遣されて親会社と子会社の間で取締役を兼任する場合に、派遣先の会社の取締役として、自己または第三者のために取引をしたときは、派遣元会社の取締役会に報告し、承認を受けなければならないとした定めです。

したがって、ご質問のケースでは、前職の会社の取締役は退任していると思いますので、ここでいう競業避止義務にはあらず、前の会社の得意先と取引をすることには何の制限もありません。また、関連会社等の取締役を兼務する場合の競業避止義務も1年間に限られています。

■競業避止義務

競業避止義務とは、会社（使用者）が社員（労働者）に対して負わせる下記のような義務です。ノウハウ（知識、経験、技術）や機密等が外部に漏れることによって、会社が重大な損害を被ることのないように予防することを目的としています。

- ①競業会社への転職禁止 ②競業の開業等の禁止

■競業避止義務が、退職後の社員に認められるための前提

社員は、職業選択の自由（憲法22条）が保障されていますので、一般的に退職後の競業避止義務を負いません。しかし、下記の条件を満たすことにより、競業避止義務が「一定の範囲」において判例・学説により認定されています。

①特約で事前に定めること

競業避止義務の法的根拠を就業規則、労働協約、労働契約書等で規定する必要があります。

②競業制限の内容が必要最小限かつ合理性があること

下記事項に関して、会社の守られるべき利益（企業秘密の保護）、社員の不利益（転職・再就職の不自由）および社会的利害（独占集中の恐れ、それに伴う一般消費者の利害）の3つの観点から判断すべきとされています。

- イ) 競業制限の期間 ロ) エリアの範囲 ハ) 制限対象になる職種の範囲 ニ) 代償措置の有無（退職金その他）

■競業避止義務の違反に対する会社の対抗措置

会社は、「不正競争防止法」に基づいて、競業避止義務違反に対する法的措置を取ることができます。

①法的措置

- イ) 差止請求権（同法第3条） ロ) 損害賠償（同法第4条） ハ) 信用回復の措置（同法第7条）

②その他の措置

退職金の減額または不支給

ジャンル:入社・退職・休職 > サブジャンル:退職・休職

退職金制度の見直し・改訂

退職金制度の見直し・改訂を行う際のポイントと算定方式について教えてください。

退職金制度の見直し・改訂にあたっては、まず会社として退職金算定方式についてどのような方式を採用するべきかを決定しなければなりません。

多くに採用されている算定法新規の潮流は下記の通りです。

<算定方式の2つの大きな潮流>

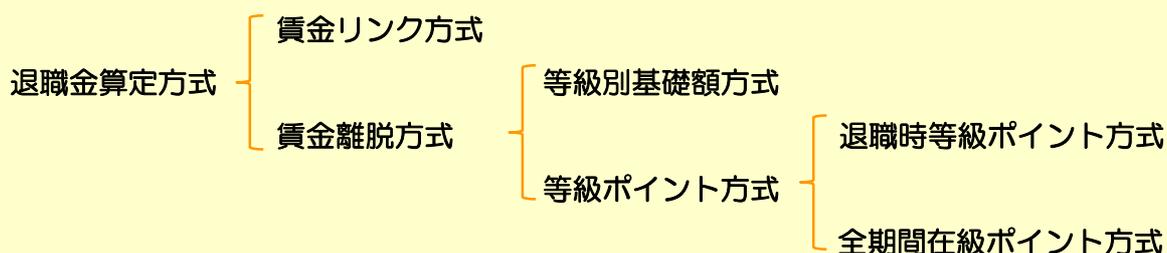
①賃金とのリンク方式

②賃金との離脱方式

賃金後払いの意義が強かった退職金の位置づけは過去のものとなり、今後は貢献度を反映し、最終月額賃金とは離れた算定方式とするような改訂が進んでいます。

前述の通り、退職金算定方式は大きく分けて「賃金リンク方式」と「賃金離脱方式」があります。さらに、「賃金離脱方式」には上記のように「等級別基礎額方式」と「等級ポイント方式」の2つが存在します。

後者の「等級ポイント方式」には「退職時等級ポイント方式」と「全期間在級ポイント方式」があります。



「等級ポイント方式」および「退職時等級ポイント方式」については、社員が退職時に在級している職能、または職務資格等級での算定基礎額、または等級ポイントを算定の基礎に置いています。

「全期間在級ポイント方式」は、社員として在籍している全期間にわたっての企業への貢献度、つまり各資格等級での在級年数を退職金に反映させるという方式です。

退職金制度を設計する際、賃金からの離脱方式を選択する場合においては、この「全期間在級ポイント方式」を用いる企業が多い傾向にあります。