

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol. 695 2020. 10. 13

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年10月1日

日銀短観(9月調査)

～企業の景況感は底入れしたが、回復の鈍さが目立つ、
設備投資計画は異例の下方修正

経済・金融フラッシュ 2020年10月5日

米雇用統計(20年9月)

～雇用者数は前月比+66.1万人(前月:+148.9万人)と
大幅に伸びが鈍化、市場予想も下回る

経営 TOPICS

統計調査資料

景気動向指数

(令和2(2020)年8月分速報)

経営情報レポート

後継者問題を解決する手法 中小企業におけるM&Aの進め方

経営データベース

ジャンル:マーケティング > サブジャンル:商品・市場・物流

PB(プライベートブランド)商品の特徴 アンテナショップの効果

ネット
ジャーナル

日銀短観(9月調査) ～企業の景況感は底入れしたが、回復の鈍さが 目立つ、設備投資計画は異例の下方修正

ニッセイ基礎研究所

1

9月短観は、景況感の底入れが確認される一方で回復ペースの鈍さが目立つ結果となった。大企業製造業では、中国向け等の輸出の回復や、国内での経済活動再開に伴う需要回復を受けて景況感が底入れした。特に需要が順調に回復している自動車牽引役となり、幅広い業種に好影響が波及したとみられる。

ただし、依然生産水準がコロナ前を大きく下回っているうえ、設備投資の減少も重荷となり、景況感の水準はコロナ前を大幅に下回っている。非製造業も、国内経済の再開に加え、経済対策の効果も一定程度あって景況感が持ち直しに転じた。一部では巣ごもりやテレワークも追い風となっている。ただし、訪日客の途絶が続いているうえ、新型コロナの感染再拡大が逆風となったことで、景況感の改善幅は製造業を下回っている。

業況判断D.I.の改善幅は製造業が優勢(大企業)



(注) シャドーは景気後退期間(18年10-12月の山(暫定)後は、今年4-6月まで後退と仮定)

(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2

先行きの景況感は全体として改善が限定的となった。冬場に向けてコロナ感染

拡大への警戒が根強いとみられる。

そうした中、製造業と非製造業とでは明暗が分かれている。製造業では海外需要を中心に需要回復期待が台頭していること、産業の裾野が広い自動車が今後も増産計画を立てていることから、先行きにかけて明確な改善がみられる。

一方で、牽引役を欠く非製造業では、大企業でほぼ横ばいに留まり、中堅・中小企業では悪化が示されている。

3

2020年度の設備投資計画(全規模全産業)は前年度比2.7%減へと下方修正された。例年、9月調査では上方修正される傾向が強いが、収益が大幅に悪化したことで投資余力が低下したうえ、新型コロナの行方など事業環境の先行き不透明感も強い。このことから、設備投資の見合わせや先送りの動きが広がり、この時期としては異例の下方修正となっている。

4

なお、経済活動の再開にもかかわらず、雇用人員判断D.I.は前回から変化がなかった。人手不足感が乏しいままであるため、今後景気回復が遅れた場合には、人手過剰感が高まることで失業増加が加速する懸念がある。企業の資金繰り判断D.I.は、政策効果もあってやや改善した。

「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「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください

ネット
ジャーナル

米雇用統計(20年9月) ～雇用者数は前月比+66.1万人(前月:+148.9万人)と大幅に伸びが鈍化、市場予想も下回る

ニッセイ基礎研究所

1 結果の概要:失業率は市場予想以上に改善も、雇用者数は市場予想を下回る

10月2日、米国労働省(BLS)は9月の雇用統計を公表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+66.1万人の増加(注1)(前月改定値:+148.9万人)と、+137.1万人から上方修正された前月から雇用の伸びが大幅に鈍化したほか、市場予想の+85.9万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)も下回った。

(注1) 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

2 結果の評価:労働市場の回復基調は持続も、雇用回復のモメンタムは大幅に低下

9月の非農業部門雇用者数は5ヵ月連続で増加となったものの、雇用回復ペースは6月の前月比+478万人をピークに大幅に鈍化している。この結果、5ヵ月の累積増加幅は1,142万人と3月～4月の2ヵ月間で喪失した2,216万人の雇用減に対して5割程度を回復したに過ぎない。

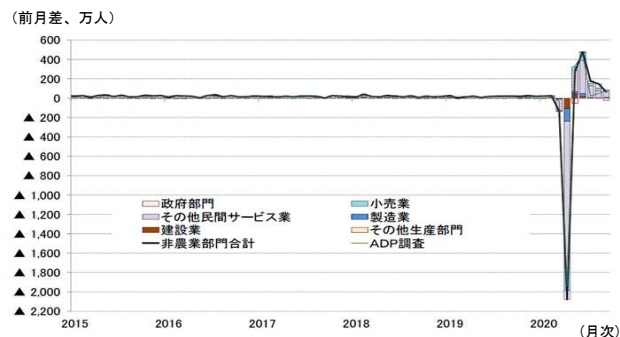
3 事業所調査の詳細:州・地方政府の教育関連雇用が大幅に減少

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+78.4万人(前月:+97.7万人)と5ヵ月連続の増加となったものの、前月から増加幅がさらに縮小した。

民間サービス部門の中では、娯楽・宿泊が前月比+31.8万人(前月:+14.3万人)となり、前月から伸びが加速したほか、9

月の雇用全体の増加幅のおよそ半分を占める増加となった。

非農業部門雇用者数の増減(業種別)

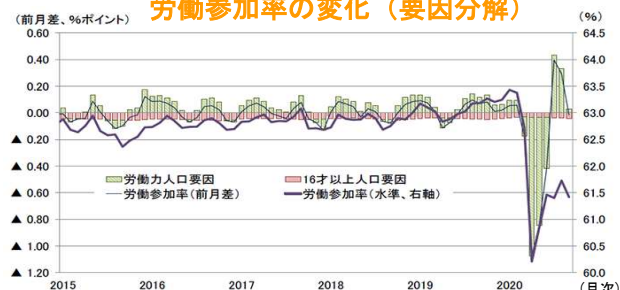


(資料) ともに BLS よりニッセイ基礎研究所作成

4 家計調査の詳細:労働参加率が低下、非労働力人口は増加

家計調査のうち、9月の労働力人口は前月対比で▲69.5万人(前月:+96.8万人)と前月から減少に転じた。内訳を見ると、就業者数が+27.5万人(前月:+375.6万人)と前月から伸びが大幅に鈍化したことに加え、失業者数が▲97.0万人(前月:▲278.8万人)と減少幅が就業者数の増加幅を上回った。

労働参加率の変化(要因分解)



(注) 労働参加率の前月差 $\div$ (労働力人口の伸び率-16才以上人口の伸び率) $\times$ 前月の労働参加率。グラフの前月差データは後方3ヵ月移動平均。また、年次ごとに人口推計が変更になっているため、断層を調整

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。

景気動向指数 (令和2(2020)年8月分速報)

内閣府 2020年10月7日公表

概要

1 8月のCI(速報値・平成27(2015)年=100)は、先行指数:88.8、一致指数:79.4、遅行指数:89.7となった(注1)。

先行指数は、前月と比較して 2.1 ポイント上昇し、3 か月連続の上昇となった。

3 か月後方移動平均は 3.43 ポイント上昇し、2 か月連続の上昇となった。

7 か月後方移動平均は 0.23 ポイント下降し、27 か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して 1.1 ポイント上昇し、3 か月連続の上昇となった。

3 か月後方移動平均は 2.74 ポイント上昇し、16 か月ぶりの上昇となった。

7 か月後方移動平均は 2.16 ポイント下降し、22 か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して 2.7 ポイント下降し、2 か月連続の下降となった。

3 か月後方移動平均は 0.76 ポイント下降し、13 か月連続の下降となった。

7 か月後方移動平均は 1.76 ポイント下降し、13 か月連続の下降となった。

(注1) 公表日の3営業日前(令和2(2020)年10月2日(金))までに公表された値を用いて算出した。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、下げ止まりを示している。

3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2020/5	6	7	8	
CI 一致指数 (前月差)	2015年 =100 (ポイント)	71.2 (▲7.3)	74.4 (3.2)	78.3 (3.9)	79.4 (1.1)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(▲7.63)	(▲4.87)	(▲0.07)	(2.74)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2015年 =100	78.7	80.2	87.2	88.7	[0.22]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2015年 =100	73.9	76.3	85.4	88.9	[0.43]
C3 耐久消費財出荷指数	2015年 =100	53.9	65.6	81.8	86.4	[0.33]
C4 所定外労働時間指数 (調査産業計)	2015年 =100	68.0	73.5	81.0	-	[▲0.03]
C5 投資財出荷指数 (除輸送機械)	2015年 =100	84.4	88.7	88.4	83.3	[▲0.17]
C6 商業販売額(小売業) (前年同月比)	%	-12.5	-1.3	-2.9	-1.9	[0.09]
C7 商業販売額(卸売業) (前年同月比)	%	-24.7	-16.9	-17.0	-16.6	[0.02]
C8 営業利益(全産業)	億円	83,172	65,338	-	-	[▲0.07]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.20	1.11	1.08	1.04	[▲0.27]
C10 輸出数量指数	2015年 =100	73.3	76.6	81.5	90.0	[0.55]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

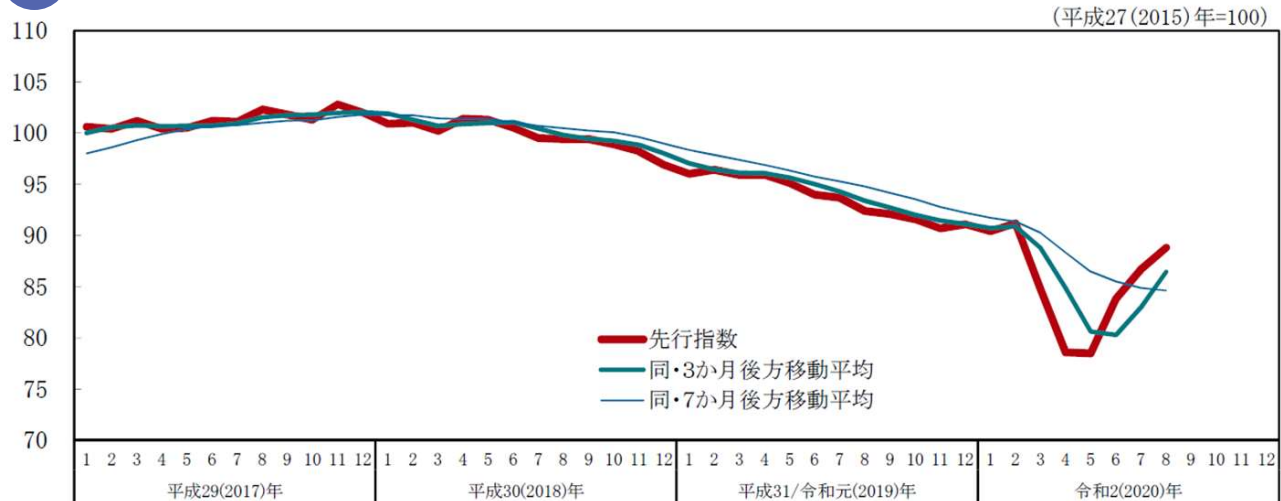
当該系列の寄与度がプラスは、当該系列の寄与度がマイナスは

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



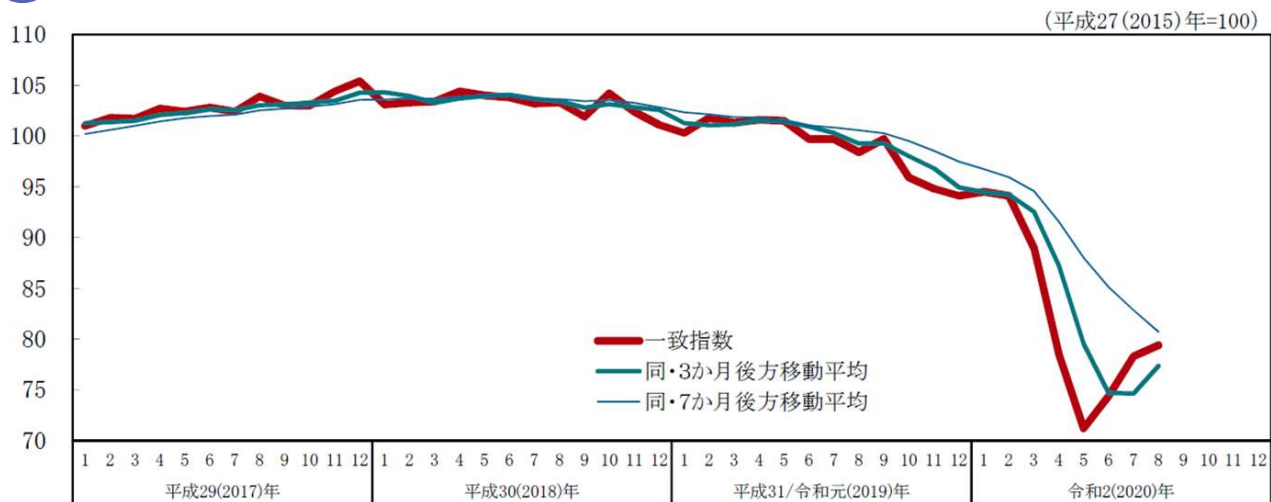
2 先行指数採用系列の寄与度

		令和2(2020)年					
		3月	4月	5月	6月	7月	8月
CI 先行指数	前月差(ポイント)	84.8	78.6	78.5	83.8	86.7	88.8
		-6.4	-6.2	-0.1	5.3	2.9	2.1
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	14.0	24.9	0.5	-19.4	-9.3	2.3
	寄与度(逆サイクル)	-1.00	-0.87	0.01	0.97	0.79	-0.20
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	5.7	10.2	17.3	-3.2	-15.4	-7.7
	寄与度(逆サイクル)	-0.74	-0.88	-0.34	0.47	0.84	0.93
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-5.1	-22.9	7.0	8.2	-4.9	2.5
	寄与度	-0.58	-0.92	0.45	0.77	-0.26	0.31
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	-8.1	-2.5	-15.6	5.6	5.0	
	寄与度	-0.24	-0.06	-0.38	0.15	0.15	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	5.8	-8.4	-6.1	2.2	-1.2	0.2
	寄与度	-0.02	-0.37	-0.25	0.12	-0.04	0.03
L6 消費者態度指数	前月差	-7.1	-9.1	2.6	4.5	0.6	-0.3
	寄与度	-1.05	-0.92	0.54	1.01	0.20	-0.07
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-5.5	-3.1	0.8	2.3	1.6	1.4
	寄与度	-0.95	-0.48	0.14	0.37	0.29	0.29
L8 マネースtock(M2)(前年同月比)	前月差	0.2	0.5	1.4	2.1	0.7	0.7
	寄与度	-0.09	-0.04	0.45	0.91	0.50	0.57
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-17.0	1.9	5.4	6.6	-1.6	2.2
	寄与度	-0.87	-0.05	0.23	0.28	-0.07	0.13
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.33	-0.54	-0.63	-0.63		
	寄与度	-0.28	-0.43	-0.33	0.12		
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-10.7	-17.0	-18.3	10.4	19.2	5.3
	寄与度	-0.54	-0.79	-0.32	0.55	0.77	0.37
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.11	-0.29	-0.38	-0.34	-0.29	-0.26
3か月後移動平均	前月差(ポイント)	88.8	84.9	80.6	80.3	83.0	86.4
		-2.10	-3.93	-4.24	-0.33	2.70	3.43
7か月後移動平均	前月差(ポイント)	90.3	88.3	86.5	85.5	84.9	84.6
		-1.09	-1.93	-1.87	-0.98	-0.63	-0.23

(注2) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		令和2(2020)年					
		3月	4月	5月	6月	7月	8月
C I 一致指数	前月差(ポイント)	89.0	78.5	71.2	74.4	78.3	79.4
	前月比伸び率(%)	-5.1	-10.5	-7.3	3.2	3.9	1.1
C1 生産指数(鉱工業)	寄与度	-3.7	-9.8	-8.9	1.9	8.7	1.7
C2 鉱工業用生産財出荷指数	寄与度	-0.43	-1.07	-0.86	0.18	0.71	0.22
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-4.3	-12.4	-12.0	3.2	11.9	4.1
	寄与度	-0.50	-1.29	-0.90	0.30	0.70	0.43
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-9.4	-34.0	-8.2	21.7	24.7	5.6
	寄与度	-0.56	-1.39	-0.49	0.57	0.76	0.33
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-4.9	-12.1	-13.2	8.1	10.2	
	寄与度	-0.73	-1.36	-0.96	0.60	0.79	-0.03
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月比伸び率(%)	-7.8	0.3	-7.8	5.1	-0.3	-5.8
	寄与度	-0.66	-0.80	-0.54	0.32	0.18	-0.17
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-6.3	-9.2	1.4	11.2	-1.6	1.0
	寄与度	-0.53	-0.72	-0.40	0.65	0.11	0.09
C8 営業利益(全産業)	前月差	-0.6	-10.3	-7.5	7.8	-0.1	0.4
	寄与度	-0.15	-0.76	-0.43	0.35	0.13	0.02
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月比伸び率(%)	-5.7	-15.0	-17.7	-21.4		
	寄与度	-0.47	-1.17	-1.05	0.01	-0.07	-0.07
C10 輸出数量指数	前月差	-0.06	-0.07	-0.12	-0.09	-0.03	-0.04
	寄与度	-0.67	-0.75	-1.03	0.01	0.09	-0.27
3か月後方移動平均	前月比伸び率(%)	-5.5	-15.0	-9.5	4.5	6.4	10.4
	寄与度	-0.44	-1.17	-0.64	0.27	0.45	0.55
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	92.5	87.2	79.6	74.7	74.6	77.4
	前月差(ポイント)	-1.70	-5.33	-7.63	-4.87	-0.07	2.74
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	94.6	91.6	88.0	85.1	82.9	80.7
	前月差(ポイント)	-1.34	-3.03	-3.53	-2.92	-2.25	-2.16

(注3) C I はトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%))又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(令和2(2020)年8月分速報)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。



後継者問題を解決する手法 中小企業における M & Aの進め方

1. 中小企業が抱える事業承継問題
2. 事業承継の選択肢 M & Aの進め方
3. 経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」
4. 事業承継型M & A事例



■参考文献

中小企業庁「中小 M&A ガイドライン」 『事業承継支援マニュアル』 玄場 公規 他著 (税務経理協会)
『事業承継M&A「磨き上げ」のポイント』 金井 厚 他著 (経済法令研究会)

『事業承継がうまくいく中小企業のM&Aマニュアル』 渡部 潔著 （中央経済社）

6

1

企業経営情報レポート

中小企業が抱える事業承継問題

我が国の中小企業にとって、後継者問題は喫緊の課題です。

少子高齢化により経営者の平均年齢は上がる一方で、若い世代の後継者候補がなかなか見つからず、後継者不在の状況に頭を悩ませている経営者が増えてきています。

本レポートでは、中小企業の事業承継に対する解決策の一つとしてのM&Aの進め方や留意すべきポイントについて解説します。

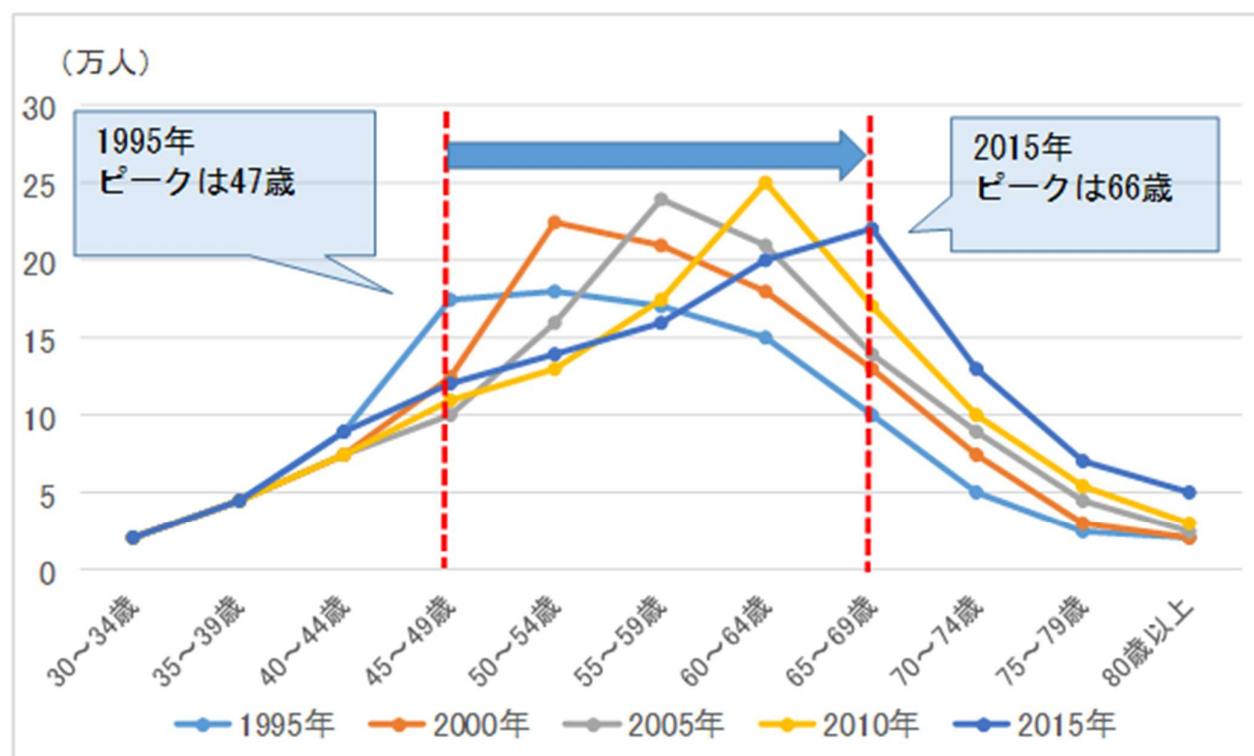
■ 中小企業における後継者不足という問題

少子高齢化の進む日本において、中小企業の経営者の年齢分布も例外なく上昇しています。

下のグラフの通り、1995年から2015年までの20年間で、中小企業の経営者の年齢のピークは20歳近く上昇し、66歳となっています。これは同時に後継者不足を意味しており、今後20年間で日本の中小企業の3割程度が、事業承継できずに廃業に追い込まれるとされています。それはすなわち、多くの雇用が失われ、大きな社会問題になる可能性があります。

中小企業庁の試算では、2025年までの累計で、約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性があると言われています。

■ 年代別に見た中小企業の経営者の年齢分布



※中小企業白書（2018年）、㈱帝国データバンク「COSMOS2」のデータを基に作成

2

企業経営情報レポート

事業承継の選択肢 M & Aの進め方

■ 中小企業庁による「中小M & Aガイドライン」の全面改訂

① 中小企業の経営者に向けて

前述したような課題解決に向けて、2015年3月、中小企業向け事業引継ぎ検討会による「事業引継ぎガイドライン（以下「旧ガイドライン」）」が策定されました。

その後5年が経過し、中小企業の事業承継型M & Aの件数も増加してきており、M & Aが中小企業にとって事業承継の手法の一つであるとの認識が広がり始めています。

しかし、M & Aにより社外の第三者が事業を引き継ぐことに抵抗感がある経営者はまだ多く、また、実際に進めようと思っても、M & Aに対する知見や経験もない場合も多いことから、結果としてM & Aについて十分に検討できず、廃業に至るケースも多いようです。

② 各種支援機関に向けて

また、近年、事業引継ぎ支援センター等の公的機関の充実や、中小企業を対象としたM & Aの仲介等を務める民間のM & A専門業者の増加により、中小企業のM & Aに関する環境整備も図られつつあります。今後更なる増加が見込まれる中でM & Aが円滑に促進されるためには、より一層、公的機関や民間のM & A専門業者、金融機関、商工団体、土業等専門家等の関係者による適切な対応が重要です。このような経緯で、2020年3月、中小企業庁による旧ガイドラインの全面的な改定が行われました。以下にその骨子を示します。

■ 中小企業庁「中小 M & A ガイドライン」の骨子

● 中小企業経営者と支援機関の双方に対し、中小M & Aの適切な進め方を提示する。

第1章 後継者不在の中小企業向けの手引き

1. 中小M & Aの事例の紹介…約20件の事例の提示
基本姿勢…M & Aの検討の必要性や早期判断の重要性
留意点…M & Aを進める上での重要なポイントの提示
2. 中小M & Aの進め方…基本的なプロセスの図解と具体的な支援機関の紹介
仲介手数料の考え方…仲介者等の選定時の注意事項、手数料の金額イメージ
3. M & Aプラットフォーム（※1）、事業引継ぎ支援センター（※2）等の紹介

第2章 支援機関向けの基本事項

1. 支援機関としての基本姿勢
2. 各支援機関の指針…①M & A専門業者 ②金融機関 ③商工団体
④土業等専門家 ⑤M & Aプラットフォーマー

（※1）：M & Aプラットフォーム…インターネット上のシステムを活用し、オンラインで譲り渡し側と譲り受け側のマッチングの場を提供するウェブサイト。また、これを運営する支援機関はM & Aプラットフォームと呼ばれる。

（※2）：事業引継ぎ支援センター…経済産業省の委託を受けた機関（都道府県商工会議所等）が実施する事

業であり、中小M&Aのマッチングや事業承継に関連した幅広い相談対応を行っている。

3

企業経営情報レポート

経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」

■ 売り手側企業の事前準備としての「磨き上げ」

事業承継を円滑に進めるために、事前準備のプロセスを「磨き上げ」と呼びます。特に社外の第三者に承継するM&Aにおいては、親族や従業員に承継する場合よりも注意深く事前準備をする必要があります。なぜなら、買い手側も厳しい目線で売り手の調査・分析・評価を行い、事業承継の可否・条件（株式譲渡対価の金額など）についてより客観的・合理的に判断するため、それらに対応するしっかりとした事前準備が重要になるからです。

磨き上げを行う目的としては、大きく次の3つが挙げられます。

■「磨き上げ」を行う目的

①M & A の阻害要因の除去 ②自社の強みの顕在化（見える化） ③調査・分析資料の充実

①M & Aの阻害要因の除去

まず、主たる目的の一つ目は、買い手側が「そもそも買収できない」と判断されるような状況を回避することにあります。

具体的には、売り手の株式の権利関係などの確認と整理、自社事業の中核をなす重要な契約や主要な取引関係の安定性の確保、決算書などの財務資料の適正化、コンプライアンス事項の充足などがその対象となります。

②自社の強みの顕在化（見える化）

主たる目的の二つ目としては、買い手側からより良い買収条件を引き出すことです。

具体的には、業務フローや販売・仕入条件の見直しによる損益の改善、遊休資産の売却などの財務内容の改善、財務諸表に表れない売り手の財産（大手企業との取引口座や顧客名簿など）・強みの顕在化など、売り手企業の価値の向上につながるような項目がその対象となります。

③調査・分析資料の充実

磨き上げを行うことによる副次的な効果として、財務資料の充実や事業計画の作成、組織図の作成、契約書リストの作成・整備などによって、実施のM&Aのプロセスにおける買い手側の調査・分析を容易にすることができ、結果的により良い買収条件を獲得する可能性が高まることになります。また、磨き上げを行う際の手順は、下記の通りです。

大まかに分けると、「自社の現状把握」と「改善策の検討と実行」の2段階に分けて考えることができます。

4 企業経営情報レポート

事業承継型M & A事例

中小企業庁による「中小M & Aガイドライン」が改訂され、後継者不足に悩む中小企業のみならず、それらの企業を支援する各支援機関に対しても、基本姿勢や指針が示されています。

ここでは、ガイドラインに示された中小企業のM & A成功事例をご紹介します。

■ A社：赤字企業でありながらM & Aが成立した事例

A社は、業歴も長く、業界でも相応な知名度のある企業でしたが、競合他社の台頭により経営状況が悪化した中で、後継者不足の問題を抱えていました。

支援機関としては顧問税理からの紹介でM & A専門業者を活用し、A社の企業価値を高く評価してくれた企業との間でM & Aが成立しました。

【売り手側事業者の概要】

ホテル事業、業歴：45年、従業員数：20名、年商：約10億円

▲丁寧なサービスには定評があったものの、競合他社の増加等により、近年は3期連続で経常損失を計上

▲代表者は75歳、後継者候補の一人息子は病気で他界



【支援機関による相談やサポート】

- ・M & Aによる事業承継を考え、顧問税理士に相談
- ・M & A専門業者が業界に太いパイプを有していたことから約2ヶ月でマッチング成立

【買い手側事業者の概要】

売り手と同じくホテル事業、年商：50億円

○売り手企業の知名度だけでなく、丁寧なサービスや教育体制、人材の質を評価

ココがポイント！



【M & A成立後の経緯】

- ・売り手企業の代表者は、株式の対価である譲渡代金を受け取ることができた
- ・また、退職慰労金を受け取り、十分な老後資金を確保できた

本件のポイントは、従前からのA社の丁寧なサービスや教育体制が高く評価された点にあります。直近の経営状況が悪くても、人材の質が高ければ事業として価値が認められることを示す事例と言えます。

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。

PB(プライベートブランド)商品の特微

PB(プライベートブランド)商品が増えていますが、
どのような特徴がありますか。

近年、ブランド戦略が急速にマーケティングの主要なテーマとして、取り上げられる機会が増えました。

■ブランドが消費者に対して果たす役割

- ①製品特性や品質の明示
- ②責任所在の明確化
- ③店頭などで目当ての商品を探す労力の削減
- ④企業イメージの伝達

■ブランドが企業に対して果たす役割

- ①商品取扱や流通の追跡がしやすい
- ②独自機能の法的保護
- ③競争優位の源泉として働く、など

■ブランドの分類

- ①企業名や複数の製品ラインに共通する「パナソニック」「N I K E」などの『統一ブランド』
- ②個々の製品ラインに設定した『個別ブランド』
- ③流通業者が独自に設定した『プライベートブランド』
- ④PBに対する『ナショナルブランド』など

■PB商品とは

小売店（スーパーなど）が商品企画を立て、製造加工（または加工）を行い販売する、独自のブランドのことです。

これに対し、全国的に知名度のある有名メーカーの商品のことをNB（ナショナルブランド）商品といいます。

小売店が主体となって商品開発をすることにより、顧客のニーズに合い、一定以上の品質を持った商品を、より低価格で販売することが可能となります。

PB商品は、パッケージなどの製造コストを抑えたり、流通コストの削減、広告宣伝費を抑えることによって、低価格を実現しているのが特徴です。

アンテナショップの効果

アンテナショップはどれほどの効果が期待できるのでしょうか。

■目的は現場での情報収集

市場調査に投資することをあまりしないメーカーでもアンテナショップの開設や増設には積極的なようです。というのも、消費財市場の変化が早く、日頃から情報の不足を痛感しているからでしょう。新製品を投入しても問屋からの情報は「売れた、売れない」の結果論が多い傾向にあります。小売店からはライバル商品の安売りや欠品といった予想外のかく乱要因が出てきます。店頭の演出効果も一定の条件で経過を管理しなければなりません。

そのため、生の情報を収集しようとする、自社店舗が必要になるのです。

無論売上高を伸ばすという目的で開設する場合はアンテナショップとは呼

びません。しかも取引先の問屋や小売店から反感を買う可能性が高いのが現実です。

メーカーの小売業の参入と、アンテナショップの開設とは異なることを明確にしなければトラブルの要因にもなります。

■取引先へ情報をフィードバックさせる役割

アンテナショップは常に最先端である必要があります。新製品を積極的に導入するだけでなく、新しい販売技術の実験などで情報とノウハウの蓄積をしていきます。

一般の小売店では日時月次の売上を追うだけで精一杯です。これらの取引先に変わって実験店舗としての仕事も重要です。本社スタッフだけが立ち寄りやすいだけでなく、取引先の立ち寄り良さも考慮する必要があるでしょう。アンテナショップには特別に商品を配送する等のメーカーあがてのバックアップ体制の充実も成功の要因です。

そして、ここでの情報を積極的に取引先にフィードバックしていることも求められます。

■留意点

情報の収集と発信といっても売らなければそれも享受できません。

一定の利上げ高や来店がなければ情報の蓄積もできず検討の対象にはならないからです。

特に立地は当然人の集まりやすい一等地が理想ですので不動産のコストもかかります。

■小売店の看板店もアンテナショップの一種

小売店には「看板店」という位置付けもあります。ファッション商品なら青山や代官山に出店し、最新のファッション情報を仕入れる、またはPRを行うという役割も持っているからです。このような看板店も一種のアンテナショップと捉えてよいでしょう。