

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.779 2022.6.28

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年6月17日号

### 日銀短観(6月調査)予測

～大企業製造業の業況判断DIは2ポイント下落  
の12と予想、注目は仕入・販売価格の上昇度

経済・金融フラッシュ 2022年6月20日号

### ロシアGDP(2022年1-3月期)

～減速したものの、プラス成長は維持

## 経営TOPICS

統計調査資料

### 労働経済動向調査

(令和4年5月)の概況

## 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:会社法 > サブジャンル:取締役の職務と権限

### 取締役の義務

### 監査役の立場と責任

ネット  
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

# 日銀短観(6月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断DIは2ポイント下落 の12と予想、注目は仕入・販売価格の上昇度

**1** 6月短観では、原材料価格の高騰に加え、部品不足など供給制約の長期化や中国での都市封鎖に伴う外需の低迷も重石となり、大企業製造業の景況感が弱含むと予想。一方、非製造業については、製造業同様、原材料価格の高騰が重荷となったものの、対面サービス業を中心に、オミクロン株の感染縮小とまん延防止等重点措置の全面解除に伴う人流の回復が追い風となり、景況感が回復したと見ている。

日銀短観業況判断DIの予測表

|      |      | 3月調査 |     | 6月調査<br>(予測) |     |
|------|------|------|-----|--------------|-----|
|      |      | 最近   | 先行き | 最近           | 先行き |
| 大企業  | 製造業  | 14   | 9   | 12           | 14  |
|      | 非製造業 | 9    | 7   | 14           | 16  |
|      | 全産業  | 11   | 8   | 13           | 15  |
| 中堅企業 | 製造業  | 3    | 1   | 0            | 2   |
|      | 非製造業 | 0    | -3  | 4            | 5   |
|      | 全産業  | 2    | -1  | 2            | 4   |
| 中小企業 | 製造業  | -4   | -5  | -7           | -5  |
|      | 非製造業 | -6   | -10 | -2           | -3  |
|      | 全産業  | -6   | -8  | -4           | -4  |

(資料) 3月調査は日本銀行、6月調査予測はニッセイ基礎研究所

**2** 先行きの景況感は総じて小幅な改善を予想。製造業では供給制約の緩和と中国の経済活動再開への期待、非製造業では旅行喚起策や水際対策緩和などに伴う人流のさらなる回復への期待がそれぞれ景況感の追い風になる。

ただし、ウクライナ情勢や世界的なインフレ、中国の都市封鎖再導入の可能性など海外経済を巡る不透明感は強いほか、原材料価格の上昇・高止まりに対する懸

念も根強いとみられることから、大幅な改善は見込みづらい。

**3** 2022年度の設備投資計画（全規模全産業）は、2021年度実績比で6.3%増と予想。例年6月調査では計画の具体化や（比較対象である）前年度実績が下方修正されることに伴って前年比の伸び率が上方修正される傾向が極めて強い。

今回は2021年度実績の下方修正がやや大きめになるうえ、収益の改善や経済活動再開への期待もあって、伸び率の上方修正幅は例年を上回り、伸び率の水準としても比較的高めになると見ている。

**4** 今回の短観で特に注目されるのは、前回に続き、仕入・販売価格判断DIの動きだ。

資源高や円安によってコストプッシュ型の物価上昇が加速しており、企業や家計の懸念が高まっているためだ。

今回、仕入価格がどの程度上昇し、企業の採算がどれだけ圧迫されているか、今後はどの程度仕入価格の上昇が見込まれており、販売価格に転嫁される見通しなのかが示される。

企業業績や物価、日本経済の行方を占ううえで重要な手がかりになる。

「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。

# ロシアGDP(2022年1-3月期) ～減速したものの、プラス成長は維持

ニッセイ基礎研究所

## 1 結果の概要:前年同期比3.5%とやや減速

6月17日、ロシア連邦統計局は国内総生産(GDP)を公表し、結果は以下の通りとなった。

### 【実質GDP成長率(未季節調整系列)】

- ・2022年1-3月期の前年同期比伸び率は3.5%、予想<sup>(注1)</sup>(同3.5%)を上回り、前期(同5.0%)から減速した

(注1) bloomberg集計の中央値。以下の予想値も同様。

### ロシアの実質GDP成長率(需要項目別寄与度)



(注) 未季節調整系列の前年同期比、投資は在庫変動を含む  
(資料) とともにロシア連邦統計局のデータをCEICより取得

## 2 結果の詳細:西側諸国から 経済・金融政策を課されたものの、 1-3月期はプラス成長を維持

ロシアの22年1-3月期の実質GDP伸び率は3.5%で、5月18日に公表されていた予備推計値(3.5%)と変わらなかった。また、季節調整系列の前期比は0.5%となり、こちらも21年10-12月期(1.4%)から減速したもののプラス成長は維持している。ロシアは2月下旬にウクライナに侵攻し、西側諸国から経済・金融制裁を課されている。特に3月以降は政策による経済への影響も大きくなったものと見られるが、成長率は若干の減速に留

まり、前年同期比でも前期比でもプラスが維持された。執筆時点では需要別のデータはロシア連邦統計局のウェブサイト上で未公表であるため、公表された産業別データなどを確認したい。

産業別の前年同期比は、ほとんどの業種でプラス成長となっている。1-3月期は特に、第二次産業の「鉱業」第三次産業の「芸術・娯楽」やの伸び率が高かった。

一方、「電気・ガス」「教育」「医療」「自家利用」はマイナス成長となったが、マイナス幅は小幅だった。

### ロシアの実質GDPの動向(供給項目別)



(注) 季節調整系列の19年10-12月期を100として指数化

産業別の前期比は、第一次産業が▲3.6%、第二次産業が0.7%、第三次産業(金融・不動産)が▲1.0%、第三次産業(その他)が0.2%となった。

第一次産業や第三次産業(金融・不動産)はマイナス成長だが、急落というほどの落ち込みではない。

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。

# 労働経済動向調査 (令和4年5月)の概況

厚生労働省 2022年6月23日公表

## 調査結果のポイント

### 1 生産・売上額等判断D.I.は、11ポイント上昇して3期ぶりのプラス(令和4年4~6月実績見込)

#### (1)生産・売上額等判断D.I.(「増加」-「減少」)<sup>(注1)</sup>

・調査産業計 プラス11ポイント(前期実績見込：0ポイント)

#### ・産業別

「宿泊業、飲食サービス業」(+30)、「製造業」(+17)、「情報通信業」(+15)などでプラスとなる一方、「学術研究、専門技術サービス業」(△5)、「金融業、保険業」(△4)などでマイナス

#### (2)所定外労働時間判断D.I.(「増加」-「減少」)<sup>(注1)</sup>

・調査産業計 プラス7ポイント(前期実績見込：プラス6ポイント)

#### ・産業別

「宿泊業、飲食サービス業」(+30)などでプラスとなる一方、「生活関連サービス業、娯楽業」(△3)などでマイナス

#### (3)雇用判断D.I.(「増加」-「減少」)<sup>(注1)</sup>

・調査産業計 正社員等雇用 プラス1ポイント、パートタイム雇用 マイナス1ポイント

#### ・産業別

正社員等雇用 「サービス業(他に分類されないもの)」(+15)などでプラス  
パートタイム雇用 「不動産業、物品賃貸業」(△5)などでマイナス

### 2 正社員等、パートタイム労働者ともに、「不足」とする事業所割合が引き続き多い(令和4年5月1日現在)

#### ●労働者過不足判断D.I.(「不足」-「過剰」)<sup>(注1)</sup>

・正社員等労働者(調査産業計) プラス37ポイント(44期連続で不足超過)

・パートタイム労働者(調査産業計) プラス28ポイント(51期連続で不足超過)

### 3 令和5年新規学卒者<sup>(注2)</sup>の採用予定者数を「増加」とする事業所割合は、各学歴で前年を上回った

(令和4年5月1日現在)

●令和5年新規学卒者の採用予定者数を「増加」とする事業所の割合は、「高校卒」22%(19%)、「高専・短大卒」14%(11%)、「大学卒(文科系)」17%(14%)、「大学卒(理科系)」19%(16%)、「大学院卒」11%(9%)、「専修学校卒」12%(10%)と各学歴で前年を上回った。

【括弧内は令和4年新規学卒者(令和3年5月調査)の数値】

(注1)「D.I.(Diffusion Index: ディフュージョン・インデックス)」とは、変化の方向性を表す指標である。

(1)「生産・売上額等判断D.I.」、「所定外労働時間判断D.I.」、「雇用判断D.I.」は、当該期(間末)を前期(間末)と比べて「増加」と回答した事業所の割合から「減少」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。なお、これらの値には季節による変動があるため、季節調整<sup>(注3)</sup>を行っている。これらの判断D.I.がプラスであれば、前期(間末)よりも増加させた事業所が多いことを示す。

(2)「労働者過不足判断D.I.」は、調査時点において、労働者が「不足」と回答した事業所の割合から「過剰」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。この判断D.I.がプラスであれば、人手不足と感じている事業所が多いことを示す。

(注2)「令和5年新規学卒者」とは、令和5年3月卒業予定者、又は概ね卒業後1年以内の者を令和5年3月卒業予定者とほぼ同等の条件で令和5年度に採用する者をいう。

(注3)令和3年2月調査より「生産・売上額等」、「所定外労働時間」、「雇用」の判断D.I.の季節調整を、センサス局法X-12-ARIMAの中のX-11オプションSeasonalms3×1からX-11コマンドによる選定結果(Seasonalms=MSR)に変更している。令和4年2月調査以降に公表の季節調整値は、令和3年11月調査までの結果に基づき過去に遡って改定したため、令和3年11月調査以前の公表値と異なっている。

## 結果の概要

### 1 生産・売上額等、所定外労働時間、雇用の状況

#### (1) 生産・売上額等

生産・売上額等判断 D.I.(令和4年4～6月期実績見込)は、調査産業計で 11 ポイントとなった。産業別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」30 ポイント、「製造業」17 ポイント、「情報通信業」15 ポイントなどでプラスとなる一方、「学術研究、専門・技術サービス業」マイナス5 ポイント、「金融業、保険業」マイナス4ポイントなどでマイナスとなった。

生産・売上額等判断 D.I.(令和4年7～9月期見込)は、調査産業計で5ポイントとなった。

産業別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」24 ポイント、「製造業」10 ポイント、「情報通信業」10 ポイントなどでプラスとなる一方、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス3ポイント、「金融業、保険業」マイナス1ポイントでマイナスとなった。

#### 産業別生産・売上額等判断D.I.(季節調整値)

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

| 期 間         |       | 調査産業計 |          |     | 建設業 |          |      | 製造業 |          |     | 情報通信業 |          |    | 運輸業、郵便業 |          |     |
|-------------|-------|-------|----------|-----|-----|----------|------|-----|----------|-----|-------|----------|----|---------|----------|-----|
| 年 月<br>(令和) |       | 見込    | 実績<br>見込 | 実績  | 見込  | 実績<br>見込 | 実績   | 見込  | 実績<br>見込 | 実績  | 見込    | 実績<br>見込 | 実績 | 見込      | 実績<br>見込 | 実績  |
| 3           | 4～6   | △ 1   | 3        | 8   | △ 6 | 5        | 11   | 1   | 11       | 16  | 15    | 15       | 6  | △ 4     | 3        | 9   |
|             | 7～9   | 2     | 1        | △ 2 | △ 3 | △ 6      | △ 3  | 7   | 4        | △ 2 | 5     | 5        | 10 | 4       | 1        | △ 1 |
|             | 10～12 | 5     | △ 1      | 7   | △ 4 | △ 9      | 9    | △ 1 | 7        | 7   | △ 1   | 11       | 2  | 6       | 20       |     |
| 4           | 1～3   | 3     | 0        | 4   | 0   | △ 5      | △ 12 | 6   | 11       | 13  | 9     | 0        | 12 | △ 4     | 2        | 1   |
|             | 4～6   | 9     | 11       |     | 1   | 9        |      | 15  | 17       |     | 16    | 15       |    | 15      | 14       |     |
|             | 7～9   | 5     |          |     | 5   |          |      | 10  |          |     | 10    |          |    | 9       |          |     |

| 期 間         |       | 卸売業、小売業 |          |     | 金融業、保険業 |          |      | 不動産業、<br>物品賃貸業 |          |      | 学術研究、<br>専門・技術サービス業 |          |    | 宿泊業、<br>飲食サービス業 |          |      |
|-------------|-------|---------|----------|-----|---------|----------|------|----------------|----------|------|---------------------|----------|----|-----------------|----------|------|
| 年 月<br>(令和) |       | 見込      | 実績<br>見込 | 実績  | 見込      | 実績<br>見込 | 実績   | 見込             | 実績<br>見込 | 実績   | 見込                  | 実績<br>見込 | 実績 | 見込              | 実績<br>見込 | 実績   |
| 3           | 4～6   | △ 4     | △ 1      | 16  | 4       | 2        | 3    | △ 13           | 1        | 9    | △ 8                 | △ 10     | 0  | △ 5             | △ 37     | △ 21 |
|             | 7～9   | △ 1     | △ 2      | △ 8 | 3       | △ 1      | △ 12 | 10             | △ 7      | △ 19 | 5                   | 8        | 9  | 2               | 0        | △ 9  |
|             | 10～12 | 3       | △ 3      | 5   | △ 2     | 0        | △ 5  | 2              | 1        | 13   | 6                   | 3        | 23 | 8               | 24       | 48   |
| 4           | 1～3   | 6       | △ 1      | 10  | △ 7     | 2        | 0    | 4              | 2        | 14   | 7                   | 10       | 0  | 12              | △ 27     | △ 15 |
|             | 4～6   | 6       | 6        |     | 10      | △ 4      |      | 1              | 2        |      | △ 8                 | △ 5      |    | △ 6             | 30       |      |
|             | 7～9   | 3       |          |     | △ 1     |          |      | 8              |          |      | 6                   |          |    | 24              |          |      |

| 期 間         |       | 生活関連サービス業、<br>娯楽業 |          |      | 医療、福祉 |          |     | サービス業<br>(他に分類されないもの) |          |     |
|-------------|-------|-------------------|----------|------|-------|----------|-----|-----------------------|----------|-----|
| 年 月<br>(令和) |       | 見込                | 実績<br>見込 | 実績   | 見込    | 実績<br>見込 | 実績  | 見込                    | 実績<br>見込 | 実績  |
| 3           | 4～6   | △ 21              | △ 18     | △ 10 | △ 3   | 7        | 5   | △ 5                   | 5        | 5   |
|             | 7～9   | △ 3               | 3        | △ 16 | 2     | △ 2      | △ 3 | △ 5                   | 6        | 2   |
|             | 10～12 | 15                | 15       | 31   | 2     | △ 10     | △ 7 | 5                     | △ 10     | △ 3 |
| 4           | 1～3   | 9                 | 4        | 14   | △ 5   | △ 5      | △ 4 | 8                     | △ 13     | 3   |
|             | 4～6   | 5                 | △ 2      |      | 4     | 5        |     | △ 2                   | 10       |     |
|             | 7～9   | △ 3               |          |      | 0     |          |     | 2                     |          |     |

注: 無回答を除いて集計している。

## (2)所定外労働時間

所定外労働時間判断 D.I.(令和4年4～6月期実績見込)は、調査産業計で7ポイントとなった。

産業別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」30ポイント、「建設業」11ポイント、「製造業」11ポイント、「サービス業（他に分類されないもの）」11ポイントなどでプラスとなる一方、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス3ポイント、「卸売業、小売業」マイナス1ポイント、「不動産業、物品賃貸業」マイナス1ポイントでマイナスとなった。

所定外労働時間判断 D.I.(令和4年7～9月期見込)は、調査産業計で4ポイントとなった。

産業別にみると、「学術研究、専門・技術サービス業」11ポイント、「製造業」9ポイントなどでプラスとなる一方、「医療、福祉」マイナス3ポイントなどでマイナスとなった。

## (3)正社員等雇用

正社員等雇用判断 D.I.(令和4年4～6月期実績見込)は、調査産業計で1ポイントとなった。

産業別にみると、「サービス業（他に分類されないもの）」15ポイント、「学術研究、専門・技術サービス業」10ポイントなどでプラスとなる一方、「医療、福祉」マイナス9ポイント、「情報通信業」マイナス6ポイントなどでマイナスとなった。

正社員等雇用判断 D.I.(令和4年7～9月期見込)は、調査産業計で7ポイントとなった。

## (4)パートタイム雇用

パートタイム雇用判断 D.I.(令和4年4～6月期実績見込)は、調査産業計でマイナス1ポイントとなった。産業別にみると、「不動産業、物品賃貸業」マイナス5ポイント、「卸売業、小売業」マイナス4ポイント、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス4ポイントなどでマイナスとなる一方、「宿泊業、飲食サービス業」11ポイント、「学術研究、専門・技術サービス業」8ポイントなどでプラスとなった。

# 2 労働者の過不足状況

## (1)正社員等労働者

令和4年5月1日現在の正社員等労働者過不足判断 D.I.をみると、調査産業計で37ポイントと、平成23年8月調査から44期連続して不足超過となった。

特に「医療、福祉」、「建設業」、「運輸業、郵便業」で人手不足感が高い。

## (2)パートタイム労働者

令和4年5月1日現在のパートタイム労働者過不足判断 D.I.をみると、調査産業計で28ポイントと、平成21年11月調査から51期連続して不足超過となった。

特に「宿泊業、飲食サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」などで人手不足感が高い。

労働経済動向調査（令和4年5月）の概況の全文は、  
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いた昨今は、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つがあると言われています。

## ■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。

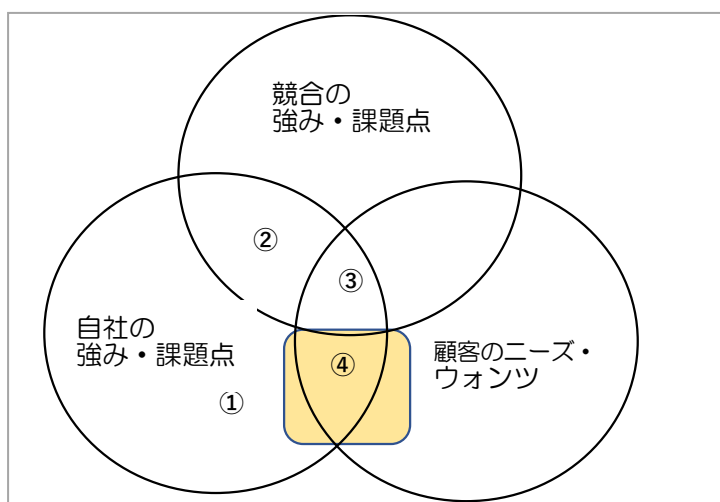
まず、「現実の姿」を正確に把握するため、3C分析が有効となります。3C分析とは、Company（自社）、Customer（顧客）、Competitor（競合）の3つの頭文字をとったもので、マーケティング環境を漏れなく把握するためのフレームワークです。自社の強みと課題点、競合他社の強みと課題点、顧客のニーズ・ウォンツについては3C分析を用いることで整理し、「見える化」できます。3C分析によって自社の強みと顧客のニーズが一致している領域が下図の③と④になります。しかし、③は「レッドオーシャン（競争の激しい領域）」と言い、競合他社の強みも合致している領域、つまり差別化されていない領域となります。その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

### （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:会社法 > サブジャンル:取締役の職務と権限

# 取締役の義務

取締役が個人的に負うことになる  
義務について教えてください。

## (1) 取締役として当然に期待される注意義務

取締役は民法の委任の規定に従い、職務の遂行について善良なる管理者としての注意義務（善管注意義務）を負う事になります。

善管注意義務というのはその者の職業や社会的地位に応じて当然期待される程度の注意義務をいいます。非常に抽象的な概念ですが、「自分の会社のしかも取締役なのにそんなことも分からなかったのか」と言われられないような、いわゆる常識的な注意義務という程度に理解しておけばよいと思います。

## (2) 会社に対して忠実に優先的に行動すべき義務

取締役は法令、定款、及び株主総会の決議を遵守し会社のために忠実にその職務を果たさなければならない義務を負っています。したがって会社の利益になるからといって法律に触れる行為や会社の目的以外の行為を自分勝手に判断して行っていいと言うものではありません。

## (3) 無断で会社と競合する行為を行ってはいけない

これは競業禁止義務と言われているもので、忠実義務について具体的に規定されているものです。会社から報酬をもらっている者が会社が行っている取引と同様の取引によって会社以外に利益をもたらすことができないのは当然の理です。ただし、取締役会で承認が得られれば行っていいことになっています。この場合取引内容について事後の報告が必要です。

## (4) 取締役が会社と取引(利益相反取引)する場合も承認が必要

取締役が会社と次のような取引を行う場合には事前に取締役会の承認が必要です。

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| ●取締役への金銭の貸付       | ●会社と取締役間の商品、土地、有価証券の売買 |
| ●会社から取締役への贈与、債務免除 | ●会社と取締役間の債権譲渡          |
| ●取締役の債務に対する保証     | ●取締役の債務引受              |

皆さんの会社ではどうでしょうか。社長は勝手に会社のお金を借り出していませんか。

個人的な事業のために会社の資金を流用したり、個人的借入れに対する保証をしたりしていませんか。同族会社の多い中小企業ではこのようなことが社長によってあたりまえのこのように行われているところが多いようですが、これは明らかに商法に違反していることです。

ジャンル:会社法 > サブジャンル:取締役の職務と権限

# 監査役の立場と責任

**監査役になって欲しいと依頼を受けました。  
監査役にはどのような立場・責任がありますか。**

## (1) 監査役の立場

取締役と監査役の関係は決して対立するものでなく、企業経営の健全な発展のためという共通の目的のもと、適度の緊張感を持った信頼関係に基礎を置く会社の機関として、それぞれ役割を分担し「協働作業」を行います。

監査役の責任と権限は、社内・社外、常勤・非常勤の違いはあっても法律上は同一である。監査役は、会社の業態・規模等に応じそれぞれの特色を活かした監査を行います。

## (2) 監査役役割

監査役役割は取締役の職務の執行を監視することであり、その権限は会計監査を含む業務全般に及びます。また監査役は会社業務の適正さを担保する重要な職責を担いますので、たとえ名前だけだとしても、その責任は重大と言えます。

## (3) 監査役権限

- ① 監査役は取締役会に出席することができ、そこで自分の意見を言うことができます。
- ② 取締役や従業員に対して、営業や会社財産について報告を求めることができます。
- ③ 取締役が法律や定款に違反する行為をし会社に大きな損害を与える危険性の高い場合には、監査役は裁判所の命令を得て取締役の行為をやめさせることができます。

また、監査役がその職務を行なうに際し、悪意または重大な過失により、第三者に損害を与えた場合には、取締役と同様、損害賠償責任を負います。

## (4) 監査役任期

監査役任期は、原則として4年（正確には、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時まで）です（会社法336条1項）。

ただし、非公開会社である株式会社については、定款で10年まで伸長することができます（会社法336条2項）。また、補欠監査役については、定款により前任者の任期までとすることができます（会社法336条3項）。

## (5) 監査役員数

株式会社では中小会社は1人以上。ただし小規模閉鎖会社における設置は任意です。委員会等設置会社を除く大会社については、3名以上となっています。