

2011.9.27

週刊WEB

発行

森田 務 公認会計士事務所

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年9月12日号

2011・2012 年度経済見通し

～11年4-6月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2011年9月22日号

米9月FOMC～4千億ドルのツイストオペを決定

2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告(平成23年9月)

3 経営情報レポート

競争時代の法人営業のあり方！

組織営業推進のポイント

4 経営データベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:経費削減

経費削減の基本的考え方

経費削減に対する意識の持ち方

2011・2012 年度経済見通し ～11年4-6月期GDP2次速報後改定

要旨

1 実質成長率2011年度0.2%、2012年度2.1%を予想

2011年4-6月期の実質GDP（2次速報値）は、設備投資、民間在庫の下方修正などから1次速報の前期比▲0.3%（年率▲1.3%）から前期比▲0.5%（年率▲2.1%）へと下方修正された。

GDP2次速報の結果を受けて、8月に発表した経済見通しの改定を行った。実質GDP成長率は2011年度が0.2%、2012年度が2.1%と予想する。2011年4-6月期の実績値が下方修正されたことを受けて、2011年度の成長率を前回から0.1%下方修正した。

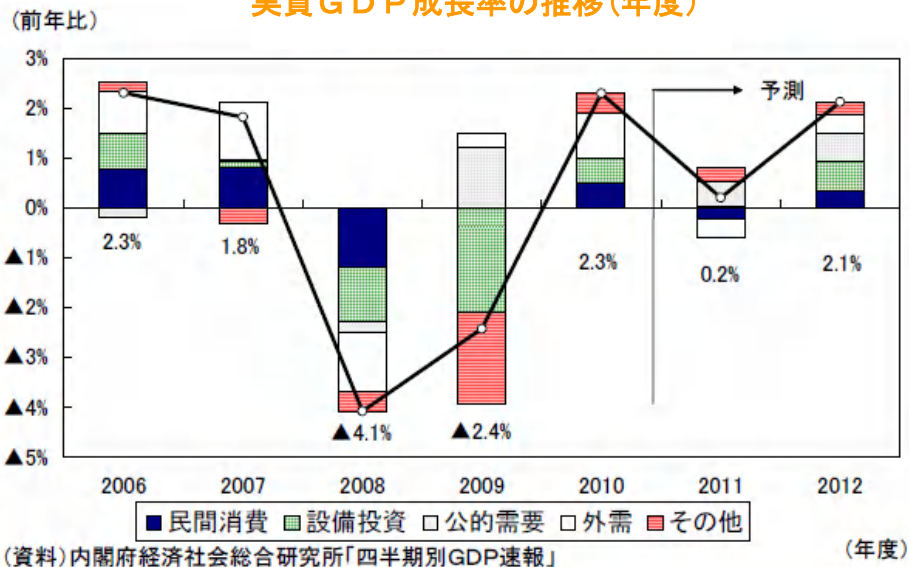
景気はすでに持ち直しに転じており、7-9月期は4-6月期とは逆に高い発射台からスタートすることもあって、前

期比年率6.6%の高成長になると予想する。

しかし、2011年度下期は復興需要が景気の押し上げ要因となる一方、円高や海外経済減速の影響で輸出が伸び悩むことが見込まれるため、成長率は年率1%台半ばへと大きく減速するだろう。

サプライチェーンの寸断や電力不足といった国内の供給制約の問題は解消されつつあるが、日本経済は円高、海外経済の減速という新たなリスクに直面している。米国、欧州経済は極めて厳しい状況にあり、政策対応次第でリセッション突入の恐れがある。海外経済の回復基調が途切れた場合には、日本経済も失速が避けられないだろう。

実質GDP成長率の推移（年度）



「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。

米9月FOMC ～4千億ドルのツイストオペを決定

要旨

1 9月FOMCでは、2012年半ばにかけ4千億ドルのツイストオペを決定

9月20・21日開催のFOMC（連邦公開市場委員会）では、現在の景気について、“かなり大幅なダウンサイドリスク”を抱えるとし、2012年6月末までに4000億ドルの残存期間6年超の長期国債を買い入れると同時に、同額の残存期間3年以内の国債を売却するツイストオペレーションの実施を決定した。これにより長期金利を一層低下させ、金融緩和を推進する。また、MBS（住宅ローン担保証券）償還金等のMBSへの再投資を決定、住宅市場への支援を維持・強化する。

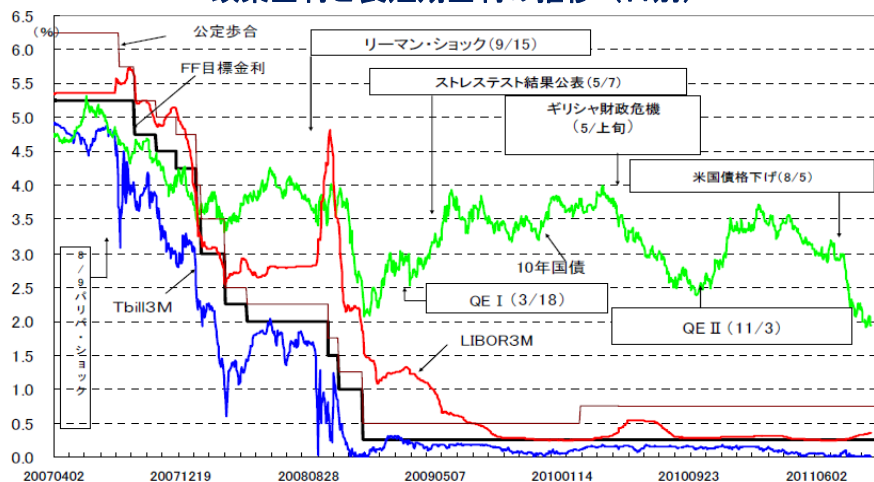
2 予想通りの展開で株式市場は下落も、債券価格は上昇

前回8月FOMC（連邦公開市場委員会）では「2013年半ばまでの政策目標金利（0% - 0.25%）据え置き」が決定

されたが、その後公表された同FOMCの議事録によると、それ以外に検討された金融政策として、①追加の資産購入（いわゆる量的緩和策＝QE3）、②保有債券の入れ替えによるポートフォリオ償還期間の長期化（ツイストオペレーションの実施）、③超過準備への付利金利の引下げ、等を例示していた。

一方、10年国債金利は1.87%（前日は1.94%）と大きく低下した。ツイストオペレーションの実施にあたり、30年債の購入割合の大きさがサプライズとなり、“大幅なダウンサイドリスク”を抱える景気への警戒も影響した。本来、金利を低位に安定させることの意味は小さくなく、FRBの意図する通りの低下とも言えるが、すでに2%を割り込み、実質マイナス金利となっていることは、投資へのインセンティブが金利以外のところにあることを示している。長期金利の低下による景気への効果は限定されよう。

政策金利と長短期金利の推移（日別）



「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。

月例経済報告

(平成 23 年 9 月)

1 概況

1 我が国経済の基調判断

景気は、東日本大震災の影響により依然として厳しい状況にあるものの、持ち直している。

- 生産は、サプライチェーンの立て直しにより、持ち直している。輸出は、持ち直しの動きがみられる。
- 企業収益は、減少している。設備投資は、下げ止まりつつある。
- 企業の業況判断は、東日本大震災の影響による厳しさが残るなど、慎重さがみられる。
- 雇用情勢は、東日本大震災の影響により、このところ持ち直しの動きに足踏みがみられ、依然として厳しい。
- 個人消費は、持ち直しの動きがみられる。
- 物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、サプライチェーンの立て直しや各種の政策効果などを背景に、景気の持ち直し傾向が続くことが期待される。ただし、電力供給の制約や原子力災害の影響に加え、回復力の弱まっている海外景気が下振れた場合や為替レート・株価の変動等によっては、景気が下振れするリスクが存在する。また、デフレの影響や、雇用情勢の悪化懸念が依然残っていることにも注意が必要である。

2 政策の基本的態度

政府は、震災からの復興に全力で取り組むとともに、急速な円高の進行等による景気下振れリスクや産業空洞化のリスクに対応し、また、円高メリットを最大限活用するため、円高への総合的対応策の取りまとめ及び平成 23 年度第 3 次補正予算の編成を早急に行う。

海外の金融政策や金融情勢が国際的な金融資本市場に及ぼす影響を注視しつつ、日本銀行に対しては、政府との緊密な情報交換・連携の下、適切かつ果敢な金融政策運営によって経済を下支えするよう期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、持ち直しの動きがみられる。

個人消費は、持ち直しの動きがみられる。消費者マインドは、低水準ながらこのところ持ち直している。実質雇用者所得は、おおむね横ばいとなっている。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、7月はほぼ横ばいとなっている。

個別の指標について、7月の動きをみると、「家計調査」では、実質消費支出は前月から増加した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月から減少した。新車販売台数は、7月は前月から減少した後、8月は増加した。旅行は、7月は国内、海外ともに前年同月比で下落幅が縮小した。外食は、7月は前年を上回った。

先行きについては、緩やかに持ち直していくことが期待される。ただし、雇用・所得環境や電力供給の制約には留意が必要である。

設備投資は、下げ止まりつつある。

設備投資は、下げ止まりつつある。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2011年1-3月期は減少し、2011年4-6月期も減少している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、持ち直している。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」によれば、2011年度設備投資計画は、製造業では4年ぶりの増加、非製造業では4年連続の減少となり、全産業では前年比横ばいが見込まれている。設備過剰感は、依然残るものの弱まってきている。また、「法人企業景気予測調査」によれば、2011年度設備投資計画は、大企業製造業、大企業非製造業ともに増加が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、緩やかに増加している。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、東日本大震災からの復旧需要が見込まれることから、持ち直しに復することが期待される。

住宅建設は、持ち直しの動きがみられる。

住宅建設は、東日本大震災の影響が剥落しつつあることから、持ち直しの動きがみられる。持家、貸家、分譲住宅の着工は、いずれも持ち直しの動きがみられる。7月の総戸数は、住宅エコポイントの期限切れに伴う駆け込み着工の影響もみられ、前月比16.9%増の年率95.5万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

首都圏のマンション総販売戸数は、横ばいとなっている。先行きについては、緩やかに持ち直していくことが期待される。ただし、雇用・所得環境等に注視が必要である。

公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資の関連予算をみると、国の平成23年度予算では、補正予算において約1.6兆円の予算措置を講じることとしたため、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。また、平成23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22.0%減（特殊要因を除けば5.0%減）としている。

2011年8月の公共工事請負金額は、平成23年度補正予算の効果もあり、前年を上回った。なお、7月の公共工事受注額は前年を下回った。

先行きについては、補正予算による押し上げ効果が見込まれる。

輸出は、持ち直しの動きがみられる。輸入は、横ばいとなっている。貿易・サービス収支は、赤字傾向で推移している。

輸出は、海外経済の回復が弱まっているものの、サプライチェーンの立て直しにより、持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジア向けの輸出は、横ばいとなっている。アメリカ向け、EU向けの輸出は、ともに持ち直している。先行きについては、海外景気の下振れリスクや円高の影響に留意する必要がある。

輸入は、横ばいとなっている。地域別にみると、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、弱含んでいる。EUからの輸入は、緩やかに増加している。先行きについては、当面、横ばいで推移することが見込まれる。

貿易収支は、輸出金額は緩やかに増加し、輸入金額が増加したため、再び赤字へと転じた。また、サービス収支の赤字幅は、横ばいとなっている。そのため、貿易・サービス収支は、引き続き、赤字傾向で推移している。先行きについては、当面、貿易・サービス収支は、赤字傾向が続くことが見込まれる。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、サプライチェーンの立て直しにより、持ち直している。

鉱工業生産は、海外経済の回復が弱まっていることにより、一部に弱い動きがみられるものの、サプライチェーンの立て直しにより、持ち直している。

生産の先行きについては、サプライチェーンの立て直しに伴い、持ち直し傾向が続くものと期待されるが、海外景気の下振れリスクや電力供給制約等に留意する必要がある。

なお、製造工業予測調査においては、8月は増加、9月は減少が見込まれている。

また、第3次産業活動は、持ち直しの動きがみられる。

競合時代の法人営業のあり方！ 組織営業推進のポイント

ポイント

1 今求められる組織営業体制の構築

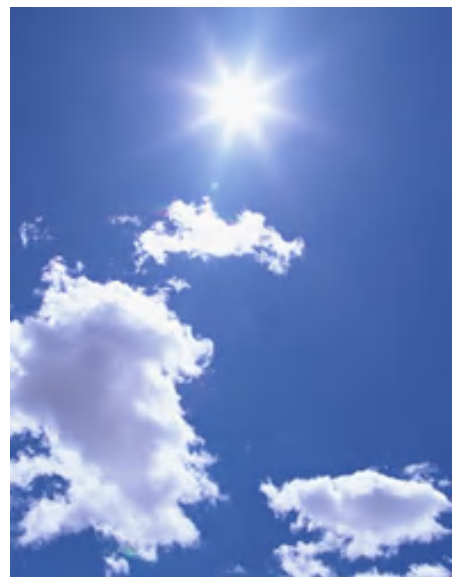
.....

2 競合相手に打ち勝つための組織営業の進め方

.....

3 個人営業から組織営業転換で成功した事例

.....



<参考文献>

- 個人技の限界を超える 組織営業力 松丘 啓司／鈴木 智之 著 株式会社ファーストプレス
- 3日で営業組織が劇的に変わる 行動科学マネジメント 石田 淳 著 インフォレスト株式会社
- 最強の営業組織7つの戦略 マーク・マローン／セレステ・ランスフォード 著 ダイヤモンド社
- 株式会社大塚商会ホームページ

1 今求められる組織営業体制の構築

経営環境が厳しい今日にあって、ベテラン営業マンの定年退職や転職による業績が悪化する企業と、同じような条件でありながら業績を伸ばしている企業とでは、営業スタイルに大きな違いがあります。

それは、業績悪化企業は個人頼みの営業が主体である一方、高業績企業は個人頼みの営業ではなく、大企業のように組織営業体制を確立させているため、営業マンの退職や転職による業績への影響が少ないことです。

本レポートでは、人的資源が乏しい中小企業でも大企業並みの営業体制を構築することで、営業力の低下を回避できるような仕組みづくりについて解説します。

■ 組織営業で業績は伸びる

システムインテグレーション事業の㈱大塚商会は、組織営業を展開しています。エリア営業がお客様を訪問し、会話の中で顧客の「困り事」の情報を収集して、幅広い商品ラインアップの中から最適な提案を行います。その情報を共有してお客様のニーズによっては、エリア営業が単独で提案をするのではなく、専門知識を持つ専任営業やSEと協働してコンサルティングを行い、システム開発の提案をすることで業績を伸ばしています。

また、医薬品卸の㈱スズケンは、グループ企業の全営業担当者 4,000 人が利用する営業支援システムを活用しています。システムでは、製薬会社が提供する製品情報や学術情報、医療関係者やドラッグストアなどターゲット顧客の情報、営業活動の進捗状況、受注実績と傾向などを共有しています。全国の営業拠点からの情報をすぐに共有できるようにしたり、集約された情報を専門部署で分析したりすることで、個々の営業担当者の営業活動に依存しがちな営業スタイルを変え、組織的な営業力の強化を図っています。

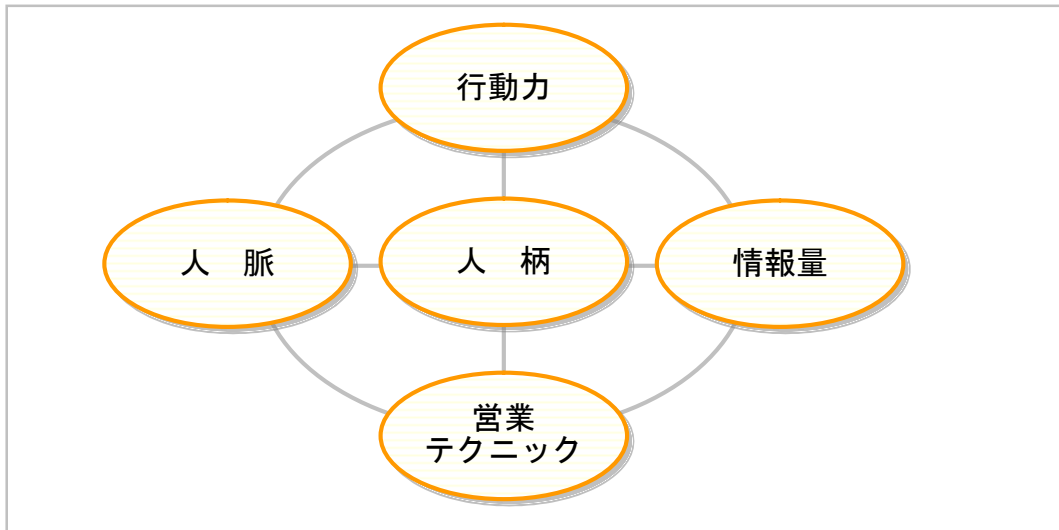
どちらの企業も、協力や情報共有により組織営業を展開しています。

■ 組織営業力強化のための必要条件

営業力の弱体化は、優秀営業マンのノウハウや情報が共有化されないことが一番の原因といえます。したがって、個々の項目別に現状を把握して、必要な部分を強化していけば、結果として営業力の強化が出来ることとなります。

売れる営業マンになるための必要条件は次の通りですが、実際に優秀営業マンを分析すると、多くの項目で売れない営業マンと差がついていることがわかります。

■営業マンの必要条件



以上のことは、あくまで営業マン個人レベルの営業力を高めるために必要な項目です。これを営業マン全員が身に付けるためには、優秀営業マンの真似をさせることが一番の近道です。

営業マンがこれらを身に付けた上で、売れる営業集団になるためには、以下の項目を実施する必要があります。

- ① 社外・社内情報の共有化
- ② 営業ツールの更新と共有化
- ③ 営業テクニック・営業トークの組み立てと共有化
- ④ 社内方針とルールの徹底
- ⑤ 営業の進捗管理

全ての項目で網羅されるのは「共有化」という言葉です。

共有化するための場面としては、朝のミーティングや週一回のミーティング、日報などが挙げられます。顧客情報や競合の動向、成功事例の共有などは、メールなどあらゆるコミュニケーションツールを活用して共有することができます。

たとえ営業マンが飛び回っていて直接的なコミュニケーションをとる機会が少なくても、eメールや携帯メールなどを活用すれば、情報交換ができるだけでなく、営業マネージャーが適切なアドバイスをすることができます。

次章からは営業行動の分解と共有の手法を具体的に解説していきます。基本的な流れとしては、法人営業「B to B」に絞って事例を紹介します。

2 競合相手に打ち勝つための組織営業の進め方

■ 組織営業体制構築4つのポイント

組織営業体制づくりには、以下の4項目を網羅する必要があります。

優秀営業マンやベテラン営業マンは、「自分だけの情報」「自分だけのノウハウ」というように、自らの経験から積み上げたものを進んで外に出そうとしません。

これらの社内での共有化こそが、組織営業の真髄ともいえます。

- ① 優秀営業マンの成功の法則を明らかにする
- ② 優秀営業マンの行動特性を共有する
- ③ 社内ロールプレイングで顧客対応力を高める
- ④ ペア制で「苦手な顧客」を排除する

■ 優秀営業マンの成功法則

優秀営業マンの成功事例を参考にして、自社での具体的な「売れる法則」を明らかにしていきます。優秀営業マンの売れる法則を整理すると以下のことが挙げられます。

① 情報の取捨選択

優秀な営業マンは、常に新しい情報を求めてアンテナを張り巡らせ、目の前にある情報を確実につかんでいます。

その情報が自社にとって有益な情報なのか、顧客に喜ばれる情報なのか、さほど必要のない情報なのかを取捨選択し、必要に応じて引き出しから情報を引っ張り出しています。

② 顧客ニーズの的確な把握

顧客ニーズをつかむのは決して容易ではありません。しかし、優秀営業マンは事前に「この業界、この規模の会社なら〇〇のニーズがあるはず」といった仮説を立て、面談の中でそれを検証し、ニーズを的確につかんでいます。

また、相手の言動からその場で仮説の修正や新たなニーズを引き出し、相手に喜ばれる提案をしています。

③ 成功事例の法則化

優秀営業マンは、過去の成功事例や失敗事例から多くを学び、一定の法則性を見出すことで自分なりの成功の法則としています。

さらに、少しでも成功の法則が通用しなくなるような気配を感じると、躊躇なくその法則を捨

て、新たな法則を試行錯誤して導き出しています。

④状況に応じたキラーフレーズ

このひと言で決まる「キラーフレーズ」は、商談時において非常に重要です。優秀営業マンは、この「キラーフレーズ」をいくつも用意し、状況によって使い分けています。

また、「キラーフレーズ」の内容をみると、「御社にとって～の効果があります」「〇〇のような使い方をすると作業効率が改善できます」など、相手が自社の利益をイメージしやすいようなものになっていることがわかります。

⑤営業ツールの改善

営業マンの多くが様々な営業ツールを駆使して商談を行っていますが、一度それで成功すると、ツールの見直しや改善をせずにそのまま使っているケースを多く見かけます。

優秀営業マンは、そのツールで売れているときでさえ、日々見直し、改善を加えています。これが優秀営業マンたる所以です。

以上のような「成功の法則」を明らかにして、自社営業力の底上げにつなげていきます。

■ 優秀営業マンの行動特性を共有する

売れない営業マンは情報が少ないため、ライバルに出し抜かれることも多々あります。

逆に優秀営業マンは、いつでもどこでもアンテナを張りめぐらせて、情報収集を行っています。

営業マンの行動特性として、自分が得た情報は自分の中だけにしまいがちという傾向があります。この売れる秘訣を全社で共有化することでライバルに負けない体制をつくるのが組織営業の体制作りです。これは、営業ミーティングやOJTによる営業スタイルの共有化が必要になってきます。

優秀営業マンの行動特性と他の営業マンとの行動特性の違いを明らかにし、優秀営業マンの行動特性を共有するには、以下の流れでミーティングを行うと効果的です。

■ 営業ミーティングの5つのステップ

【STEP 1】 優秀営業マンのしていることを明らかにする

【STEP 2】 改善テーマを決める

【STEP 3】 優秀営業マンの成功事例を共有化する

【STEP 4】 チーム全体で成功事例を法則化する

【STEP 5】 そのアイデアを実際に行って「結果を観察」する

経営データベース 1

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



経費削減の基本的考え方

よく経費を削減しろと言われますが、企業における経費削減とはどのようなことなのでしょう？

ただ経費を使わないようにすれば良いのでしょうか？



1 経費削減の目的を理解する

経営者であれば、業績を伸ばしたい、会社を大きくしたいと考えるのは、当然のことですが、売上を増加させるには時間がかかる場合もあります。

売上を増加させることももちろん重要ですが、利益を確保することを第一に考えると、経費の削減についても着目しなければなりません。

また、経費削減は売上増加に比べると短期間で効果を上げるため、具体的にどの経費について削減するのかを検討しなければなりません。ただし、経費削減で一番注意しなければならないことは、それが最終目的でないという点です。

つまり、経費削減することを目的としてしまうと、経営自体をもっと良くしていこうという意識が低くなってしまいます。最終目的は、会社の利益を上げることであり、経費削減はそれに寄与するものであるということを理解しなければなりません。

経費削減とは、業務の効率化を目指すものであり、会社の中のどこに無駄な部分があるのかを見出し、それを削減することなのです。

2 利益を出すには2つの方法しかないことを理解する

利益が出なければ、当然、会社の経営は継続できません。

その利益を生み出すには、「売上を上げること」と、「経費を下げること」の2つの方法しかないことを理解させなければなりません。

【利益を生み出す2つの方法】

- 売上げを上げること
- 経費を下げること

当然、片方だけ達成されても、もう片方が不十分であれば、利益は残せないことを社員に意識づける必要があります。

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



経費削減に対する意識の持ち方

従業員に対して、経費削減の意識を持たせたいと思っています。どうすれば、全従業員に経費削減の意識を浸透させることができるでしょうか？



1 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減には、様々な方法がありますが、大きく分けると「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。

■経費削減の際に着目する費用

- | | | |
|-------|--------|--------|
| ●仕入 | ●一般管理費 | ●人件費 |
| ●業務管理 | ●金融費用 | ●節税 など |

これらは、決して、経営者のみでできるものではありません。経費削減を実現するためには、全社が一丸となって取り組まなければなりません。社員に経費削減の意識を持たせることが必要なのです。

会社を継続していくためには、利益を得ることが必要です。社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが、経費の無駄を招くこととなります。

これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

2 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減というと、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が多く見られます。

しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといても、モチベーションを高めることは難しくなります。

人件費が削減されたことにより、モチベーションが低下してしまい、その影響で売上が低下してしまうようであれば、その経費削減は成功したとは言えません。

3 ルールを決め経費削減につなげる

経費削減を実現するための重要な要素として、継続性が挙げられます。本来、経費削減に関しては、1回ぐらいでうまくいくことは少ない、ということを理解し、継続して経費削減に取り組まなければなりません。経費削減は、細かな積み重ねであり、1つひとつの取組みを着実に行うことで、その結果として利益に貢献します。

週刊企業経営ウェブマガジン No. 247

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】森田 務 公認会計士事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。