

週刊WEB

企業経営

マガジン

2018
592
9/18

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年9月10日号

2018・2019年度経済見通し ～18年4-6月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2018年9月10日号

【8月米雇用統計】

～雇用者数は前月比+20.1万人と予想(+19.0万人)
を上回る一方、失業率は3.9%で横這い

経営
TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査 (平成30年8月調査)

経営情報
レポート

お客様の心をつかむ

営業活動のセオリーと実践法

経営
データ
ベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:業績管理

本部経費部門への配賦

変動費のコントロール

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

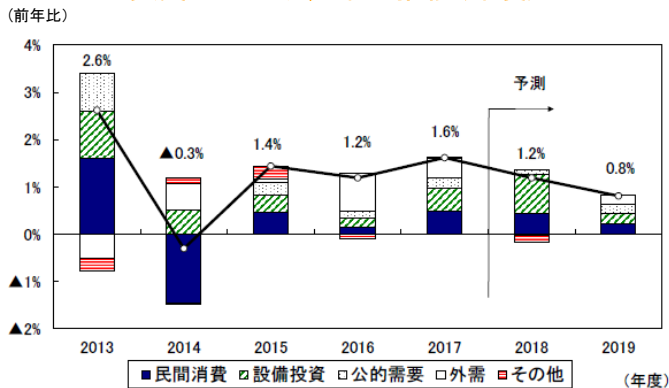
2018・2019年度経済見通し ～18年4-6月期GDP2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

<実質成長率:2018年度1.2%、2019年度0.8%を予想>

1 2018年4-6月期の実質GDP（2次速報）は、設備投資の上方修正を主因として1次速報の前期比0.5%（年率1.9%）から前期比0.7%（年率3.0%）へ上方修正された。

実質GDP成長率の推移(年度)



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

2 GDP2次速報の結果を受けて、8月に発表した経済見通しを改定した。

実質GDP成長率は2018年度が1.2%、2019年度が0.8%と予想する。2018年4-6月期の実績値の上方修正を受けて2018年度の見通しを0.1%上方修正した。

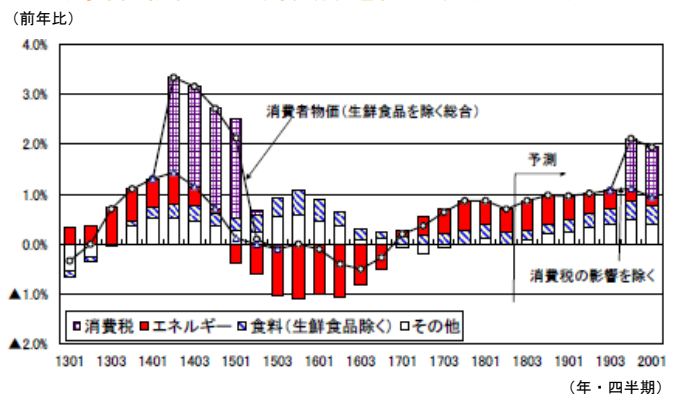
3 2018年7-9月期は、豪雨、相次ぐ台風上陸、北海道地震の影響から生産、輸出が減少し、前期比年率0.3%の低成長となるが、10-12月期は自然災害による供給制約が緩和される中、挽回生産、復興需要による押し上げから同1.9%と再び

潜在成長率を上回る成長となることが予想される。

4 日本経済は、自然災害による振れを伴いながら、基調としては企業部門（輸出+設備投資）主導の成長が続く可能性が高い。ただし、企業収益の伸び率が鈍化することに伴い設備投資が減速することなどから、成長率は徐々に低下するだろう。

5 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は2018年末までに1%に達するが、賃金上昇率が低い中ではサービス価格の上昇圧力も限られるため、2%には届かない。年度ベースの上昇率は2018年度が0.9%、2019年度が1.0%（消費税の影響を除く）と予想する。

消費者物価（生鮮食品を除く総合）の予測



(注) 1504 までは 10 年基準、1601 以降は 15 年基準
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

「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。

【8月米雇用統計】

～雇用者数は前月比+20.1万人と予想(+19.0万人)を上回る一方、失業率は3.9%で横這い

1 結果の概要:雇用者数は予想を上回る一方、失業率は前月から横這いと予想を上回る

9月7日、米国労働省(BLS)は8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+20.1万人の増加(注1)(前月改定値:+14.7万人)となり、+15.7万人から下方修正された前月改定値、市場予想の+19.0万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)を上回った。

失業率は3.9%(前月:3.9%、市場予想:3.8%)と、こちらは前月から横這いとなり、前月から▲0.1%ポイント低下を見込んでいた市場予想を上回った。

(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:家計調査の回復は足踏みとなったが、賃金上昇が大幅に加速し良好な内容

8月の非農業部門雇用者数は、再び20万人超の増加ペースに戻ったが、後述するように6月と7月の雇用者数は合計で+5.0万人下方修正されているため、過去3カ月の月間平均増加ペースでは+18.5万人増と20万人を下回った。一方、18年の年初来では20.7万人増と依然として20万人超のペースを維持しており、堅調な雇用増加が持続している。

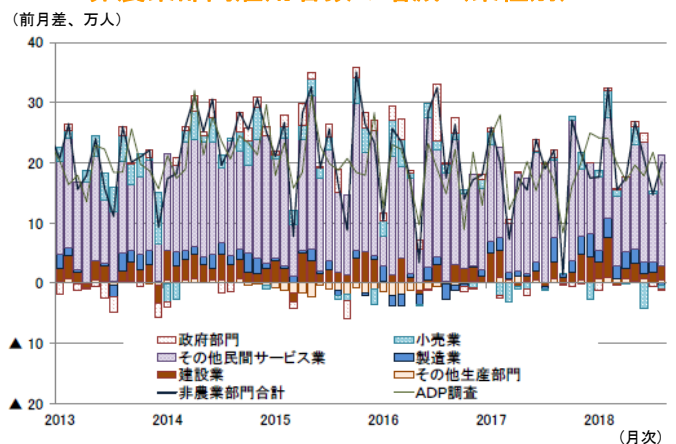
3 事業所調査の詳細:専門・ビジネスサービスなどの伸びが加速、製造業は13ヵ月ぶりに減少

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+17.8万人(前月:+11.7万人)

と前月から雇用の伸びが加速した。

民間サービス部門の中では、小売業が前月比▲0.6万人(前月:+0.4万人)と前月から減少に転じた一方、専門・ビジネスサービスが+5.3万人(前月:+3.7万人)、医療サービスが+3.3万人(前月:+2.2万人)、運輸・倉庫が+2.0万人(前月:+0.7万人)と、前月から伸びが加速した。

非農業部門雇用者数の増減(業種別)



4 家計調査の詳細:就業者の大幅な減少に伴い労働参加率は低下

家計調査のうち、8月の労働力人口は前月対比で▲46.9万人(前月:+10.5万人)と、4ヵ月ぶりに減少に転じた。内訳を見ると、就業者数が▲42.3万人(前月:+38.9万人)と、5ヵ月ぶりに大幅な減少に転じたほか、失業者数が▲4.6万人(前月:▲28.4万人)と2ヵ月連続の減少となった。

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「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

景気ウォッチャー調査 (平成30年8月調査)

日本政策金融公庫 2018年9月10日公表

今月の動き(2018年8月)

8月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差 2.1 ポイント上昇の 48.7 となった。
家計動向関連DIは、住宅関連が低下したものの、サービス関連等が上昇したことから上昇した。企業動向関連DIは、非製造業等が上昇したことから上昇した。雇用関連DIについては、低下した。

8月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差 2.4 ポイント上昇の 51.4 となった。

家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DIが上昇した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差 0.6 ポイント上昇の 48.1 となり、先行き判断DIは前月差 1.4 ポイント上昇の 50.4 となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「緩やかな回復基調が続いている。

先行きについては、人手不足、コストの上昇等に対する懸念もある一方、秋物商戦や受注増等への期待がみられる。」とまとめられる。

●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月 25 日から月末である。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の状態、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

全国の動向

1 景気の現状判断DI（季節調整値）

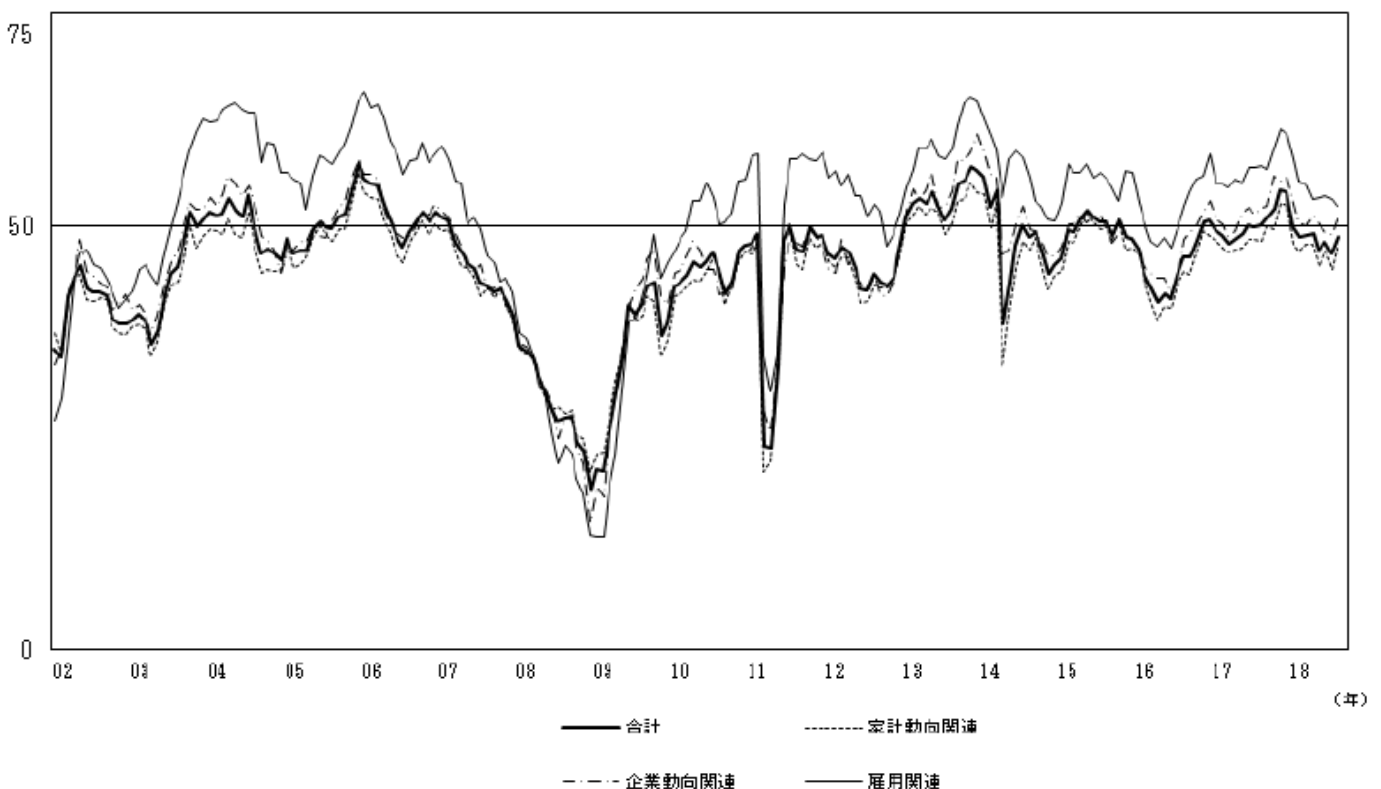
3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、48.7となった。雇用関連のDIは低下したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが上昇したことから、前月を2.1ポイント上回り、2か月ぶりの上昇となった。

景気の現状判断DI（季節調整値）

(DI)	年 月	2018 3	4	5	6	7	8	(前月差)
合計		48.9	49.0	47.1	48.1	46.6	48.7	(2.1)
家計動向関連		47.7	47.7	45.2	46.9	44.8	47.4	(2.6)
小売関連		46.6	46.6	43.7	45.9	46.0	46.9	(0.9)
飲食関連		46.2	47.4	46.2	42.9	41.1	46.5	(5.4)
サービス関連		49.8	50.1	47.4	49.3	42.4	48.3	(5.9)
住宅関連		49.5	47.5	47.8	50.3	50.0	49.4	(-0.6)
企業動向関連		50.0	51.2	50.1	49.2	49.0	50.8	(1.8)
製造業		49.6	51.4	48.7	47.6	48.4	50.1	(1.7)
非製造業		50.6	51.6	51.9	50.6	49.4	51.6	(2.2)
雇用関連		54.8	53.1	53.3	53.4	53.1	52.3	(-0.8)

(DI)

景気の現状判断DI（季節調整値）



2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

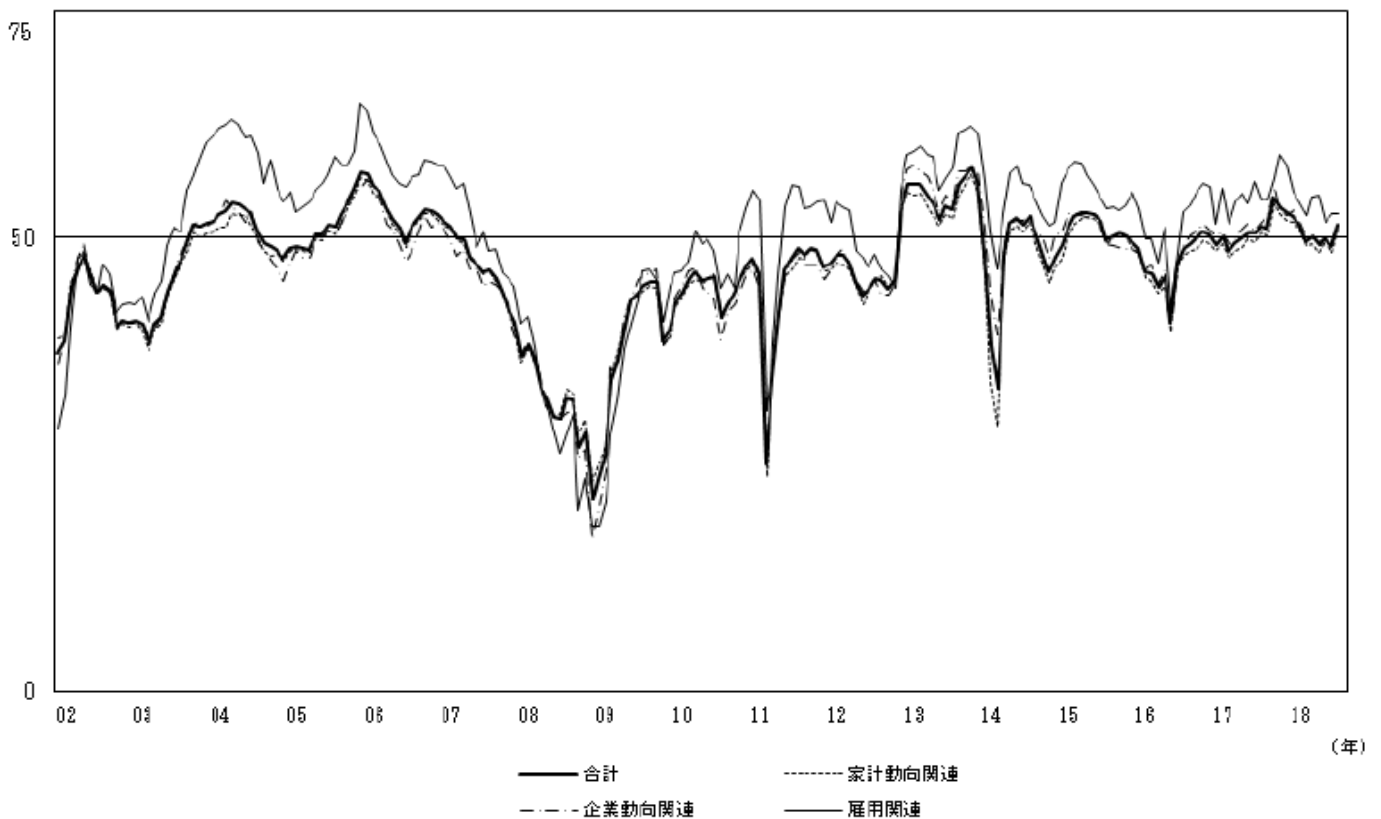
2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、51.4となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を2.4ポイント上回った。

景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)	年 月	2018 3	4	5	6	7	8	(前月差)
合計		49.6	50.1	49.2	50.0	49.0	51.4	(2.4)
家計動向関連		49.1	49.4	48.4	49.7	48.4	51.2	(2.8)
小売関連		48.1	49.6	47.4	49.9	48.1	51.3	(3.2)
飲食関連		50.5	45.8	47.2	45.0	47.1	46.6	(-0.5)
サービス関連		50.5	50.0	50.3	50.0	49.1	52.2	(3.1)
住宅関連		50.0	50.1	49.7	51.7	49.1	51.8	(2.7)
企業動向関連		50.1	50.3	49.5	50.1	49.1	51.4	(2.3)
製造業		49.9	49.9	49.0	50.1	49.1	51.6	(2.5)
非製造業		50.4	50.9	49.7	50.2	49.1	51.2	(2.1)
雇用関連		52.4	54.5	54.7	51.8	52.6	52.7	(0.1)

(DI)

景気の先行き判断DI（季節調整値）



景気ウォッチャー調査（平成30年8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。



経営情報
レポート
要約版



マーケティング

お客様の心をつかむ

営業活動の セオリーと実践法

- 1.見込み客発見のセオリーとアプローチへの事前準備
- 2.お客様に好印象を与えるアプローチ法
- 3.お客様の要望を聞き出すインタビューの技術
- 4.適確に要求に応えるプレゼンテーションの技術
- 5.不安を安心に変えるクロージングの技術



1

企業経営情報レポート

見込み客発見のセオリーとアプローチへの事前準備

■ 顧客情報から見込み客を絞り込む

以前に購入してくれたユーザーは、有力な潜在見込み客です。会社が顧客DB（データベース）にどれだけ詳細な情報を蓄積してきたかによりますが、一般的には過去の購入履歴として次のような情報が入手可能です。

■ 入手可能な情報

- ① 会社名・業種・担当部署・担当者名・納入年月日・納入場所
- ② 納入商品・システム構成・受注金額・粗利益率
- ③ アフターフォロー契約・追加商品・周辺商品

■ 新規訪問の対象を資料・情報から選び出す

新規訪問はむやみに歩き回っても効率は上がりません。訪問先を選び出すのに参考となる資料の入手から始めることです。この一番手は、フェアやセミナーに来場し、アンケートに答えてくれたお客様情報です。この人たちは、自社の商品やシステムに関心が高いし、続けて何らかのコンタクトを望んでいます。この顧客情報を業種、規模、属性、目的別に分類し、アプローチを開始します。まず全員に電話をかけてフェア、セミナーの参加のお礼を述べ、感想を聞きます。その感触から、すぐ訪問すべき相手が将来のお客様としてコンタクトを続けるべき相手か、あるいは今回限りの相手かを選別します。そうすべきお客様をただちに訪問するのは当然として、将来のお客様にはFAX、メールでコンタクトし、情報提供、ホームページへのアクセス誘導などを続けます。これは会社と商品への親近感、信頼感を強め、訪問の下地を作ることになります。

■ アプローチへの事前準備

訪問は相手が既存客でも新規客でもアポイントを取るのが常識です。既存客の場合はお互いのコミュニケーションが取れているので、何年か振りの訪問であっても、あるいは前任者からの引継ぎで自分にとっては初回訪問であっても、アポイントはスムーズに取れます。フェア、セミナーの参加者ともアポイントは取りやすいものです。ただ、まったくの新規客の場合は、紹介者がいないかぎり、訪問はもちろん、アポイントを取るのも一般的には難しいものです。そこでお膳立てが必要となります。まず、DMを出します。DMには以下の手法があります。

■ DMの手法

- ① **見込み客発見型**…未購入の潜在顧客に対して、資料請求やアンケートなどでレスポンスを募る
- ② **直接販売（集客）型**…直接注文を取るカタログDM、店舗への集客DM、キャンペーン告知DMなど
- ③ **リテンション型**…一度以上購入した顧客に繰り返し販売や他の商品の購入を促す目的で実施
- ④ **コミュニケーション型**…既存顧客または見込み顧客に対して、継続的にDMを発信する

2

企業経営情報レポート

お客様に好印象を与えるアプローチ法

■ お客様の抱える問題について「仮説」を立てる

既存客や問い合わせ客、フェア、セミナーに参加されたお客様は、テーマ、目的がはっきりしているので具体的な商談に入りやすいのですが、新規客のように確たる情報がないお客様を訪問した場合は、話の切り出し方が難しいものです。そこで訪問前の準備が重要になります。準備としては、まず自社の納入実績、使用事例をお客様の属性別に分類し、そこに共通して見られるお客様の問題や計画を整理し、抱えている問題や計画の「仮説」を立てます。

■ 情報を提供する営業マンは歓迎される

アプローチとは、文字通りお客様に「近づく」ことです。初対面の場合はお互いに緊張しているので、言葉も会話も固くなりがちです。この緊張を解きほぐすために、「掃除の行き届いたきれいな社屋ですね」「受付の方の対応が素晴らしいですね」などと第一印象を伝えたり、世間で話題となっているテーマ(政治や政党、野球などの話題は事前に知りえている場合を除きご法度)で切り出すことも有効です。しかし何よりも、訪問の目的をはっきりと告げることが大切です。いくら話が盛り上がり、世間話だけで終わってしまっても、その営業マンは「話し相手になってくれる暇な人」と烙印を押されてしまいます。自分がお客様に対してどのように役立つのかを伝え、課題を探り出していくことが次のステップへとつながります。

お客様はかなりの警戒心を持っているので、「この営業マンなら、自分の悩みを解決してくれるのではないか」と思わせることが重要となります。お客様は溢れる情報に埋もれていても、本当に欲しい情報には飢えています。そこに営業マンの果たす役割があります。お客様は日々変化する環境に対応して、判断材料となる的確な情報を心底から求めています。的確な情報をタイムリーに提供することがお客様から歓迎され、良好な人間関係を築くことにつながります。

■ 歓迎される営業マン(訪問企業の声)

- われわれがどんな情報を望んでいるかを同業他社の話などから察知して適格な情報を持ってくる営業マン(メーカーの購買部長)
- 「この商品によってお客様はどのような喜びを感じるのか」「この新製品は、従来の商品に比べてどういう点で生活の利便性が増すのか」をはっきり説明してくれる営業マン(スーパーのバイヤー)
- 同業種、異業種を問わず、こんな会社はこんなことをやっていると教えてくれる営業マン。コスト削減事例、売上増加事例、新事業展開事例など(中小企業の社長)
- 「こんな商売が考えられませんか」と提案をしてくれる営業マン(中小企業の社長)
- トラブルが起こった時、「申し訳ございません!」と必死に挽回策に動き出す営業マン(メーカーの資材部長)

(出典:「提案営業の企画とヒント」 富田眞司 著 日本実業出版社)

3

企業経営情報レポート

お客様の要望を聞き出すインタビューの技術

■ 相手の要望を聞き出すストーリーを準備する

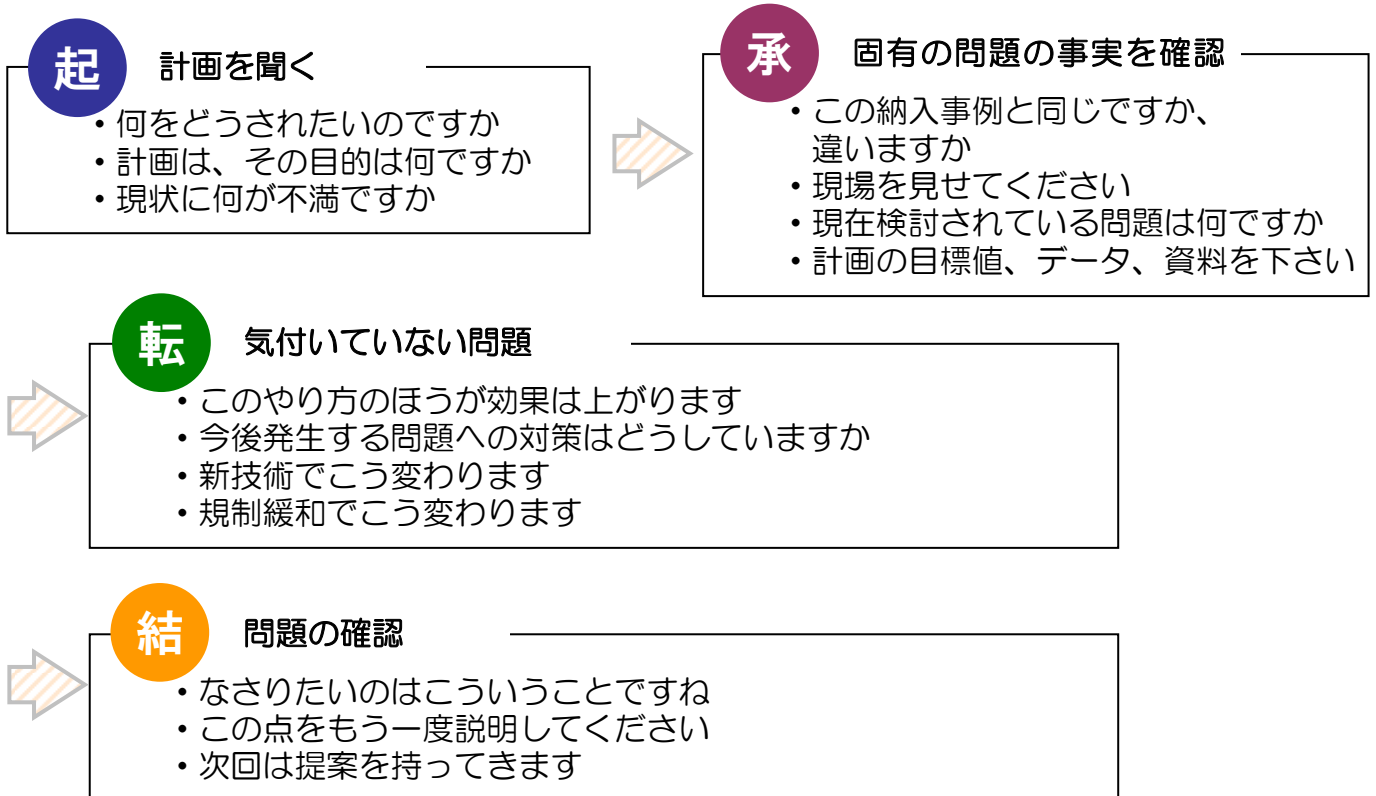
要望を掴み、その計画や夢の実現と現状の間にどのような問題があるのか、それがお客様にとって解決すべき、そのお客様の固有の課題です。この問題を把握しないと提案もできませんし、提案書作成段階でピントの合っていない提案書を作成し、お客様から「ノー」と言われてしまうこととなります。お客様の問題は、ただ漠然と面談しては掴むことは出来ません。話を聞くときは自分の知識・体験を総動員して聞くことです。お客様はいつも系統立てて話してくれるわけではありません。断片的に話したり、営業マンがどれくらい話を理解しているかにも気を配りません。そのため、訪問する前に「今日は誰に何を聞くのか」を整理して、面談に臨むことです。

■ 訪問前の質問事項の準備

- ① 質問事項を列記する
- ② 質問の内容や性質を整理する
- ③ 質問を起承転結の流れにする

こうして面談をし、あとでそのやりとりを整理してみると相手が「何をどうしたいのか」、これに対してどのような問題があるのかという、お客様固有の問題が明確になります。

◆ 要望を聞き出すストーリー



4

企業経営情報レポート

適確に要求に応えるプレゼンテーションの技術

■ キーマンの要求に適確に応える ～プレゼンテーション～

プレゼンテーションで重要なのは、自社の商品の説明であってはならないということです。

プレゼンテーションの主役は問題解決策であって、商品はその一部に過ぎません。商品の説明だけに終始しては、お客様はその商品が問題解決に役立つのかどうかの判断が付きませんし、「他社の商品でも効果は同じではないか」という考えになってしまうかもしれません。

お客様に「欲しい」と思わせるステップ、これがプレゼンテーションです。

■ 問題解決策を練る12のポイント

①お客様の要望

- 計画の目的と構想
- 具体的な要件の確認
- 現在の問題点の確認

②自社内の知識、経験、技術力の結集

- ノウハウと事例の活用
- 技術者の知識と経験
- 関連会社の協力

③新技術、新サービスの利用、他社製品を含めた新システム

- 最新技術の利用
- 新しいサービスの利用
- 他社製品・他社サービスの利用

④お客様が気付いていない発想、新しい発想、新ビジネスの可能性

- お客様が気付いていない発想
- 時代の流れに乗った発想
- ビジネスチャンスの可能性

■ 良い企画書作りの5つのポイント

提案営業には企画書作成が不可欠です、そこで、よい企画書づくりのノウハウを紹介します。

■ 良い企画書の5つのポイント

①タイトルがよい

タイトルが魅力的であるかどうか、提案営業の成功に大きく影響します。ユニークで覚えやすいタイトルをつけ、提案内容に関心を持たせることが肝心です。

②わかりやすい

企画提案を受ける側は、企画書で内容を理解するため、内容がわかりやすいことが重要となります。長文は避け、箇条書きにするなどして、読みやすさを心がけます。

③具体的である

企画内容は具体的であればあるほどよいということです。たとえば、「利用者」や「流通」の生の声があること、いつどの場所で、何をどのように実施する、などの具体性が重要です。また、裏付けデータがあることも大切です。

④ストーリー性（論理性）がある

受け入れられる企画は、「問題点・課題」から、「目的、対象、テーマ、タイトル、解決すべき手法、効果の予測」へと論理的にまとめられていること、企画のロジックがしっかりしていることが要求されます。

⑤効果が予測できる

不況の中で、提案企画を実施するかどうかは、その効果にかかっています。結果の正確な予測は難しいですが、過去の実施データ、他社の実施事例、その道の専門家などの意見をもとに推定します。どんなに厚い企画書であってもこれらの内容が不足していれば不完全といえます。

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。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:業績管理

本部経費部門への配賦

本部経費の部門への配賦にはどんな方法がありますか？

プロフィットセンター単位で管理会計を進めるにあたり、本社費の配賦が大きなテーマとなります。本社費の配賦には納得性の高い根拠を策定する必要があります。本社費の一般的な配賦方法は次の通りです。

イ)売上高基準・売上総利益基準

売上高の実績により本社費を配賦する方法です。売上高総利益率に大きな格差があって、売上高では適当でない場合には、売上総利益または限界利益によって配賦します。非常に分かりやすい配賦方法である反面、難点もあります。

第1に本社費はほとんど固定費であり、固定費を売上高や総利益といった変動する要素で配賦するのは矛盾している点です。第2に売上高の伸長に伴う本社費負担増に対する反発を受ける可能性が高く、逆に売上高を増加させるインセンティブが弱くなるという点です。

ロ)資産残高基準

各部門の棚卸資産、売上債権などの流動資産、あるいは固定資産残高を加えた資産残高による配賦方法です。全体を100%としての配賦率の計算は売上高基準の場合と同じであり、経理財務部門の費用配賦基準に適しています。また、これらの資産を圧縮させる方向に導くメリットもあります。

ハ)人員割り

人頭割りともいわれ、所属する従業員数を基準として配賦する方法です。全体の人員を100%として、その部門の人員の割合で配賦します。単純明解で合理性も高く実務上、優れている方法です。その第1の理由は、本社費の約半分は人件費であり、人件費以外の経費も大部分が人の存在によって発生する属人費であることです。第2の理由は、人員割りによって本社経費を配賦することにより、本社人員の増加を抑制し、生産性向上に向かわせる効果があるということです。

ニ)人件費基準

人員構成に部門間の格差が大きいときには、人件費基準を採用します。社員が多い部門と、パート・アルバイトが多い部門を人員割りで費用配賦したのでは不合理であるからです。

人件費基準はこの欠点を解消し、しかも人員割りのメリットをすべてそなえた、最もすぐれた方法といえます。

ホ)使用実績基準

すべての本社経費を、それぞれの部門がどのようなウェイトで使用しているかを個別に判断し、各部門に配賦する方法です。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:業績管理

変動費のコントロール

**変動費のコントロールと
固定費の管理の考え方を教えてください。**

■変動費のコントロール

変動費は売上高に伴って増減する経費ととらえられますが、社内体制の効率化や不良・ロスの削減により改善することができます。

以下にポイントを示します。

- 外注の社内取り込みにより外注費を削減する
- 原価に含まれる経費（運賃、倉庫保管料等）を削減する
- 不良在庫の早期処分
- ロスを出さないための発注精度向上
- 仕入先との交渉力をつけ、仕入条件を有利に変更する
- 仕入先、販売先の ABC 分析により、利益率の低い取引先を排除し利益率の高い取引先との取引を拡大する
- 売り切る力をつけ、利益率高い完全買取条件での仕入を拡大
- 歩留まりを上げる
- シフト管理によりパート・アルバイト給与の適正なコントロール

■固定費の管理の考え方

固定費を引き下げれば、その分損益分岐点は下がるので利益が出しやすくなります。

しかし、企業の成長力を維持するためには、固定費は一律に削減すべきものではなく、経営的な視点からメリハリをつけた使い方をすべきです。

固定費の本質は、限界利益を生み出すための犠牲コストであるといえます。固定費は大きく、人件費、節減可能費、利益貢献経費の3つに分類し管理します。

まず、人件費は生産性を基準にコントロールします。限界利益に対する人件費割合である労働分配率を一定に保つようにすることが基本です。

例えば、業務内容を分析し、誰でもできるような業務は標準化し、派遣社員やパート、アルバイトの活用に取り替えたりアウトソーシング化したりすることで人件費を変動費化することができます。その結果、正社員は付加価値を高める本来の業務に専念することが可能となります。

節減可能費は、戦略性が薄く、企業努力で節減が可能な経費のことです。事務用品費や消耗品費、光熱費などがこれにあたります。無駄をなくし少しでも削減することが重要です。

利益貢献経費は、将来の利益獲得に向けて今投下する費用のことです。

ひとつには、事業の存続に必要な費用である設備投資や定期補修・改修、車輛の買い換えなどがこれにあたります。これらの設備投資は減価償却費として費用化されます。