

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年7月1日号

日銀短観(6月調査)

～大企業製造業の景況感は横ばいだが、
非製造業は悪化、設備投資計画も弱い

経済・金融フラッシュ 2016年7月1日号

消費者物価(全国16年5月)

～円高の影響で食料を中心に下落品目数が増加

経営
TOPICS

統計調査資料

第144回中小企業景況調査 (2016年4-6月期)

経営情報
レポート

顧客の問題を解決し、受注力を上げる
提案型営業の実践法

経営
データ
ベース

ジャンル:企業運営 サブジャンル:社内不正防止
不正の兆候
不正防止のための仕組み作り

 京都税理士法人
KYOTO CERTIFIED TAX ACCOUNTANT COMPANY

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

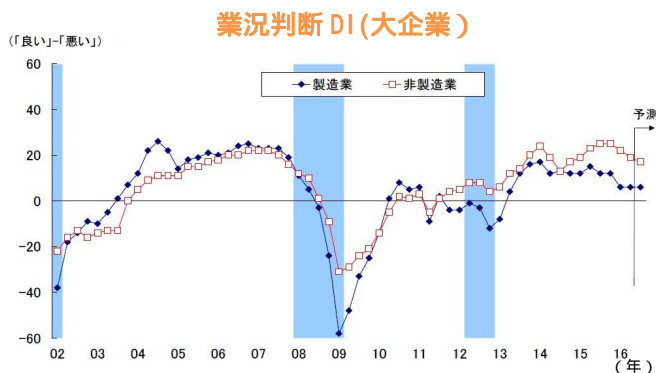
本社 京都市南区吉祥院九条町30番地1江後経営ビル
TEL 075-693-6363 FAX 075-693-6565
滋賀支社 滋賀県草津市野路1-4-5 センゾビル BLDG ZEN 6F
TEL 077-569-5530 FAX 077-569-5540
大阪支社 大阪市北区梅田1丁目1番3大阪駅前第3ビル31F
TEL 06-6344-1683 FAX 06-6344-1578

日銀短観(6月調査)

～大企業製造業の景況感は横ばいだが、非製造業は悪化、設備投資計画も弱い

要旨

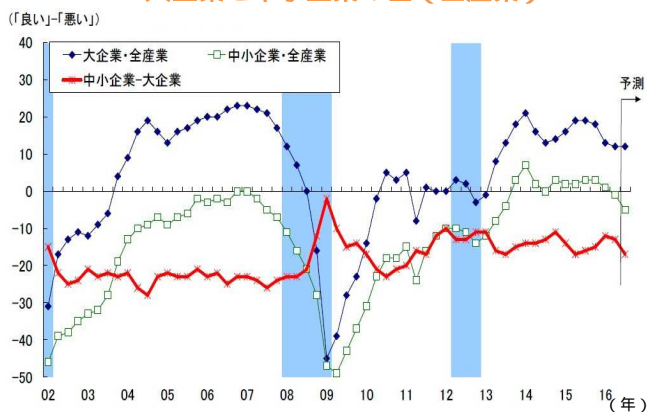
1 日銀短観6月調査では、大企業製造業の業況判断D.I.が6と前回3月調査比で横ばいとなったが、非製造業は19と前回比3ポイント低下し、2四半期連続でマインドが悪化。製造業では円高進行等を受けて加工業種で景況感が悪化したものの、市況改善に伴う素材業種の景況改善が補い、横ばいを維持した。非製造業では、国内消費の低迷が長引いているうえ、円高や震災の影響などから、これまでの支えであったインバウンド需要の勢いに陰りが出たことが影響したとみられるほか、原油高も逆風となったようだ。中小企業も、非製造業の景況感悪化が顕著。



2 先行きの景況感も、大企業製造業で横ばいとなったのを除いて、幅広く悪化が見られた。中小企業製造業では新興国経済の減速や円高への懸念などが悲観に繋がったと考えられる。非製造業では伸び悩む内需や原油高への警戒感が強く現れたとみられ、企業規模を問わず、製造業よりも先行きに対する厳しい見方が示された。

3 16年度の設備投資計画は、15年度比で0.4%増と前回調査から上方修正された。例年、6月調査にかけては大きく上方修正される傾向が強いうえ、今回は比較対象となる15年度の設備投資が大きく下方修正され、前年比のハードルが下がっていた。にもかかわらず、示された計画は例年に比べて上方修正が抑制的であり、伸び率も5年ぶりの低水準に留まった。円高の進行など懸念材料が多く、先行き不透明感が強いことが投資先送りに繋がっていると考えられる。

大企業と中小企業の差(全産業)



図はともに(注)シャドーは景気後退期間、14年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース
(資料)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

4 ちなみに、今回は英国のEU離脱(Brexit)を殆ど織り込んでおらず、現時点では、企業の景況感や設備投資計画がさらに下振れしている可能性が高い。今回の短観は全体的に弱い部分が多く、日銀の追加緩和の可能性を低下させる内容ではないと見ている。

消費者物価(全国16年5月) ～円高の影響で食料を中心に 下落品目数が増加

要旨

1 コアCPI上昇率は3ヵ月連続のマイナス

総務省が7月1日に公表した消費者物価指数によると、16年5月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比0.4%(4月:同0.3%)と3ヵ月連続のマイナスとなり、下落率は前月から0.1ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:0.4%、当社予想も0.4%)通りの結果であった。

食料(酒類を除く)及びエネルギーを除く総合は前年比0.6%(4月:同0.7%)、総合は前年比0.4%(4月:同0.3%)となり、いずれも下落率が前月から0.1ポイント拡大した。

消費者物価指数の推移

(前年同月比、%)

年	月	全 国			東 京 都 区 部		
		総合	生鮮食品を除く総合	食料(酒類除く)及びエネルギーを除く総合	総合	生鮮食品を除く総合	食料(酒類除く)及びエネルギーを除く総合
15年	1月	2.4	2.2	2.1	2.3	2.2	1.7
	2月	2.2	2.0	2.0	2.3	2.2	1.7
	3月	2.3	2.2	2.1	2.3	2.2	1.7
	4月	0.6	0.3	0.4	0.7	0.4	0.0
	5月	0.5	0.1	0.4	0.5	0.2	0.1
	6月	0.4	0.1	0.6	0.3	0.1	0.2
	7月	0.2	0.0	0.6	0.1	▲0.1	0.3
	8月	0.2	▲0.1	0.8	0.1	▲0.1	0.4
	9月	0.0	▲0.1	0.9	▲0.1	▲0.2	0.6
	10月	0.3	▲0.1	0.7	0.1	▲0.2	0.4
	11月	0.3	0.1	0.9	0.1	0.0	0.6
	12月	0.2	0.1	0.9	0.1	0.1	0.6
16年	1月	0.0	0.0	0.7	▲0.3	▲0.1	0.4
	2月	0.3	0.0	0.8	0.1	▲0.1	0.5
	3月	▲0.1	▲0.3	0.7	▲0.1	▲0.3	0.6
	4月	▲0.3	▲0.3	0.7	▲0.4	▲0.3	0.6
	5月	▲0.4	▲0.4	0.6	▲0.5	▲0.5	0.5
	6月	-	-	-	▲0.5	▲0.5	0.4

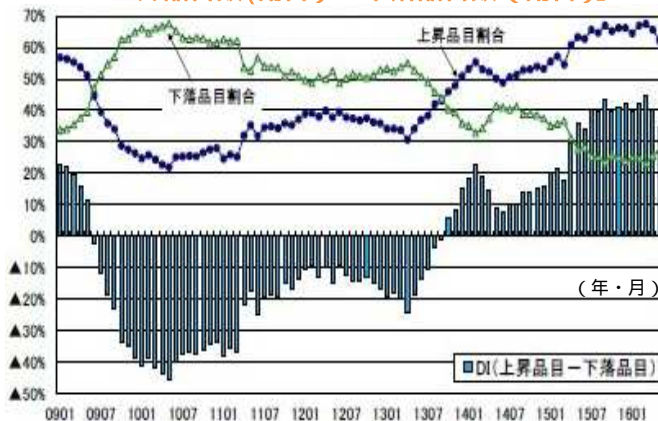
(資料)総務省統計局「消費者物価指数」

2 物価下落品目数が増加、東京都区部は上昇品目数の割合が5割を下回る

消費者物価(除く生鮮食品)の「上昇品目数(割合) - 下落品目数(割合)」消費者物価指数の調査対象524品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、5月

の上昇品目数は326品目(4月は344品目)、下落品目数は144品目(4月は134品目)となり、上昇(下落)品目数が前月から減少(増加)した。

消費者物価(除く生鮮食品)の「上昇品目数(割合) - 下落品目数(割合)」



(注)消費税率引き上げの影響を除いている。
(資料)総務省統計局「消費者物価指数」

3 物価押し上げ要因が見当たらず

16年6月の東京都区部のコアCPIは前年比0.5%(5月:前年比0.5%)と6ヵ月連続の下落となり、下落率は前月と変わらなかった。事前の市場予想(QUICK集計:0.5%、当社予想は0.4%)通りの結果であった。

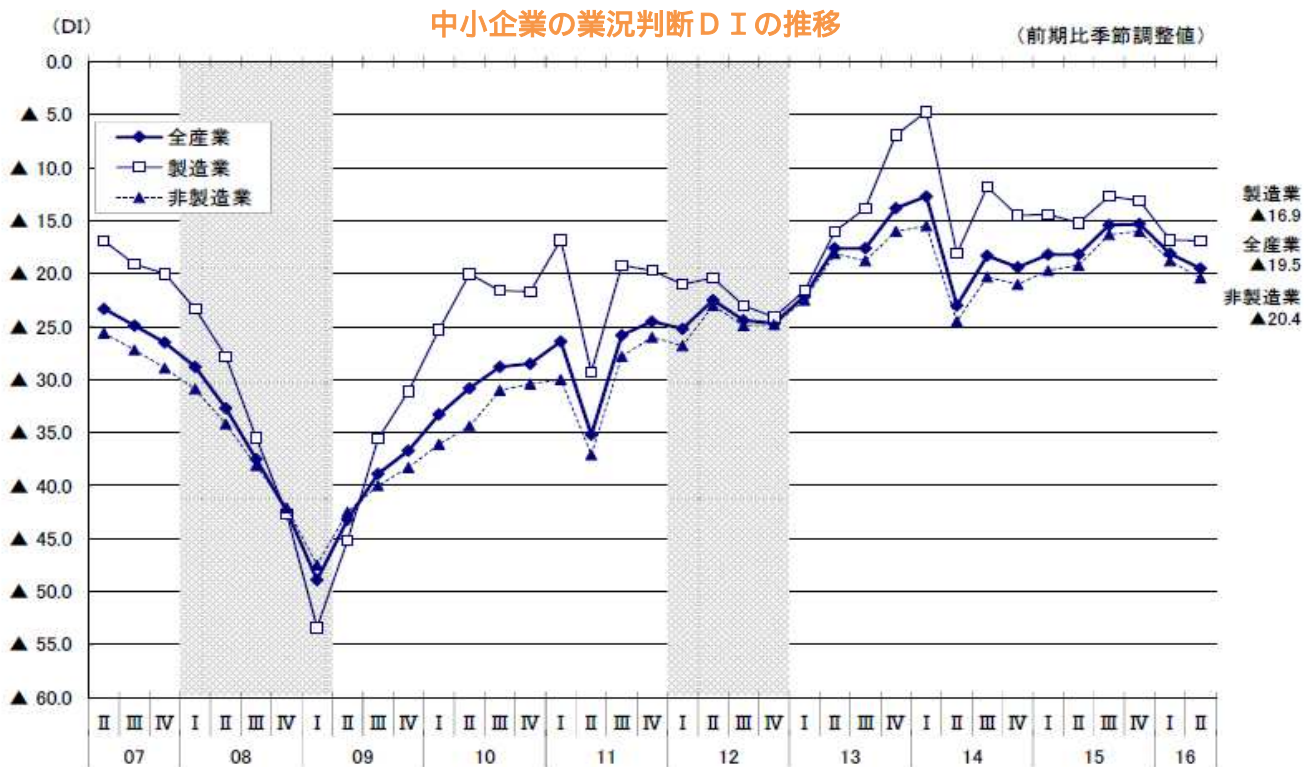
灯油(5月:前年比17.4% 6月:同19.1%)は下落幅が拡大したが、電気代(5月:前年比14.2% 6月:同13.3%)、ガス代(5月:前年比19.3% 6月:同18.6%)、ガソリン(5月:前年比15.9% 6月:同15.6%)の下落幅が前月から縮小したため、エネルギー価格の下落率は5月の前年比16.0%から同15.3%へと縮小した。

第144回中小企業景況調査 (2016年4-6月期)

業況判断DI

2016年4-6月期の全産業の業況判断DIは、(前期 18.1) 19.5(前期差 1.4ポイント減)となり、2期連続してマイナス幅が拡大した。

製造業の業況判断DIは、(前期 16.8) 16.9(前期差 0.1ポイント減)と3期連続してわずかにマイナス幅が拡大した。非製造業の業況判断DIは、(前期 18.8) 20.4(前期差 1.6ポイント減)と2期連続してマイナス幅が拡大した。

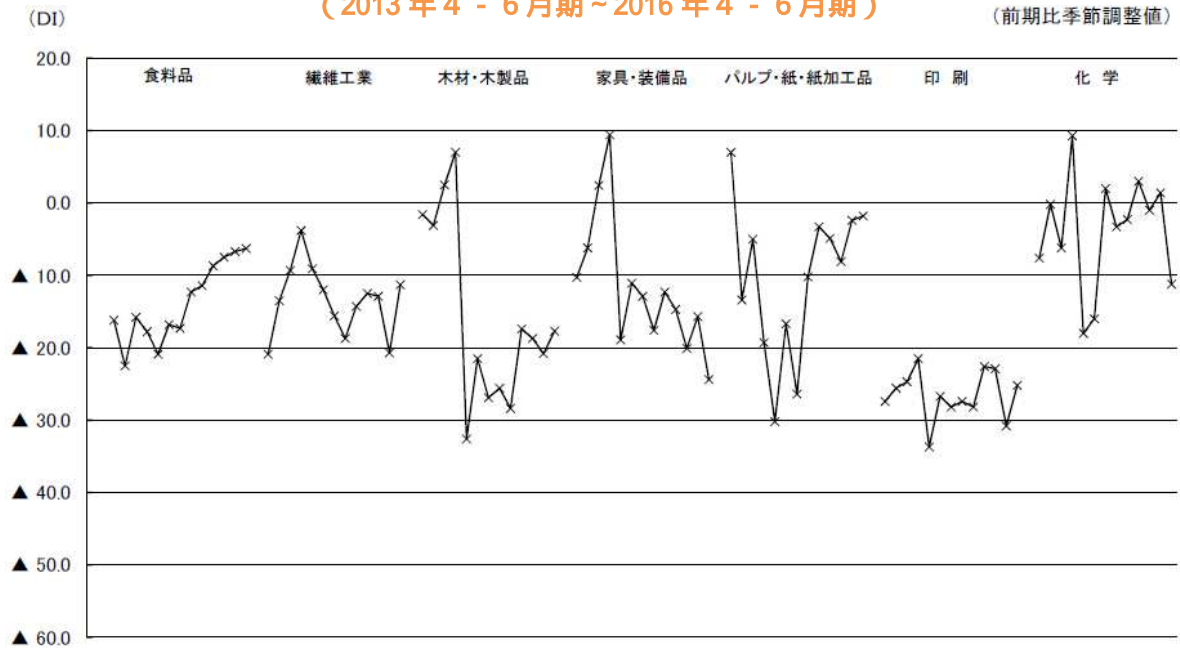


(1) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期 16.8) 16.9(前期差 0.1ポイント減)とマイナス幅がわずかに拡大した。

製造業の14業種の内訳では、窯業・土石製品で 21.8(前期差9.7ポイント増)、繊維工業で 11.3(前期差9.4ポイント増)、印刷で 25.2(前期差5.6ポイント増)、木材・木製品で 17.7(前期差3.1ポイント増)など8業種でマイナス幅が縮小し、化学で 11.2(前期差12.6)とプラスからマイナスに転じ、家具・装備品で 24.4(前期差 8.7ポイント減)、機械器具で 16.9(前期差 5.8ポイント減)、輸送用機械器具で 22.1(前期差 4.9ポイント減)など5業種でマイナス幅が拡大した。

中小企業の製造業 業種別 業況判断DIの推移 (2013年4 - 6月期 ~ 2016年4 - 6月期)

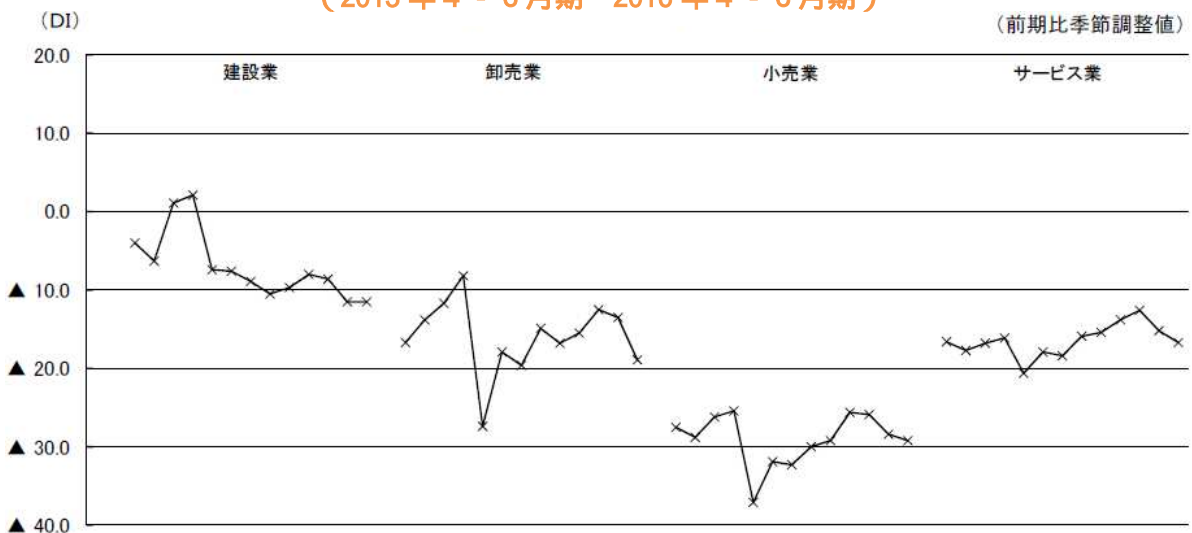


(2) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期 18.8) 20.4 (前期差 1.6 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、建設業で 11.5 (前期差 0.0 ポイント) と横ばい、卸売業で 18.9 (前期差 5.4 ポイント減)、サービス業で 16.7 (前期差 1.5 ポイント減)、小売業で 29.2 (前期差 0.8 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移 (2013年4 - 6月期 ~ 2016年4 - 6月期)

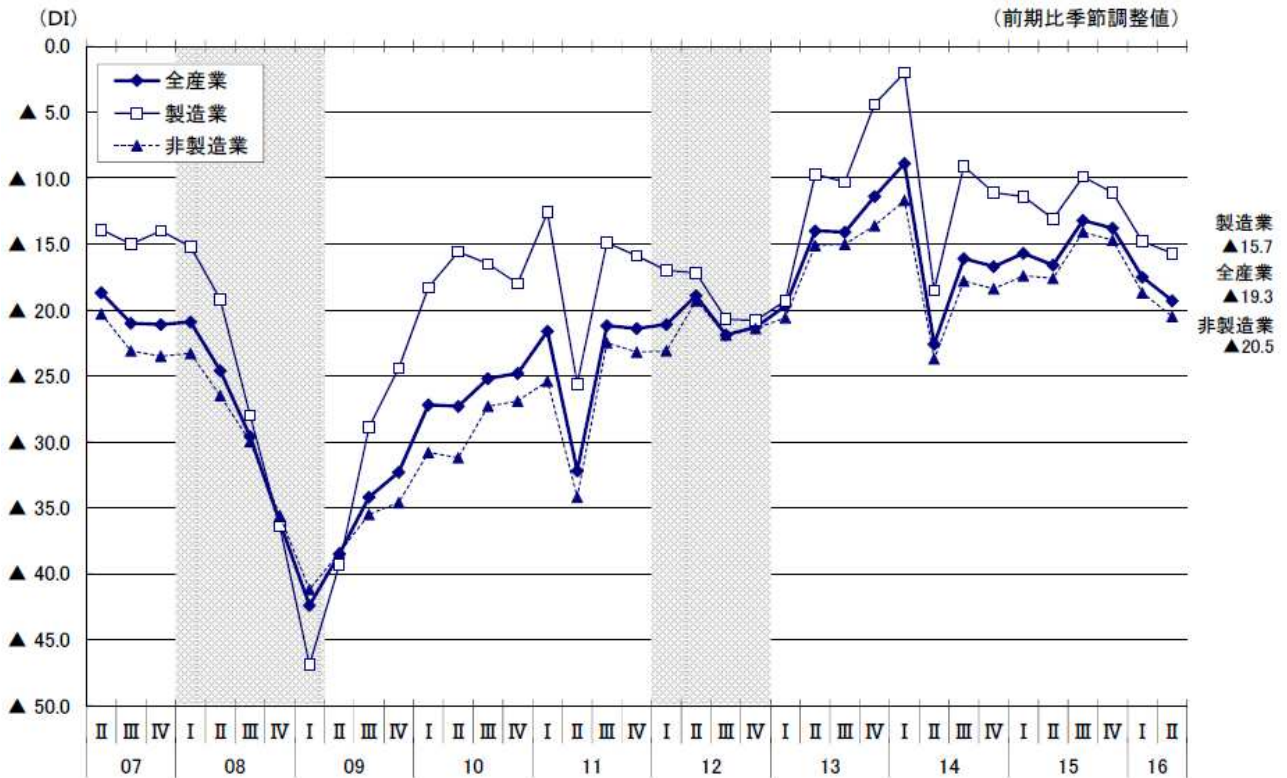


売上額DI

全産業の売上額DIは、(前期 17.5) 19.3 (前期差 1.8 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、製造業で (前期 14.8) 15.7 (前期差 0.9 ポイント減)、非製造業で (前期 18.7) 20.5 (前期差 1.8 ポイント減) といずれもマイナス幅が拡大した。

中小企業の売上額D Iの推移

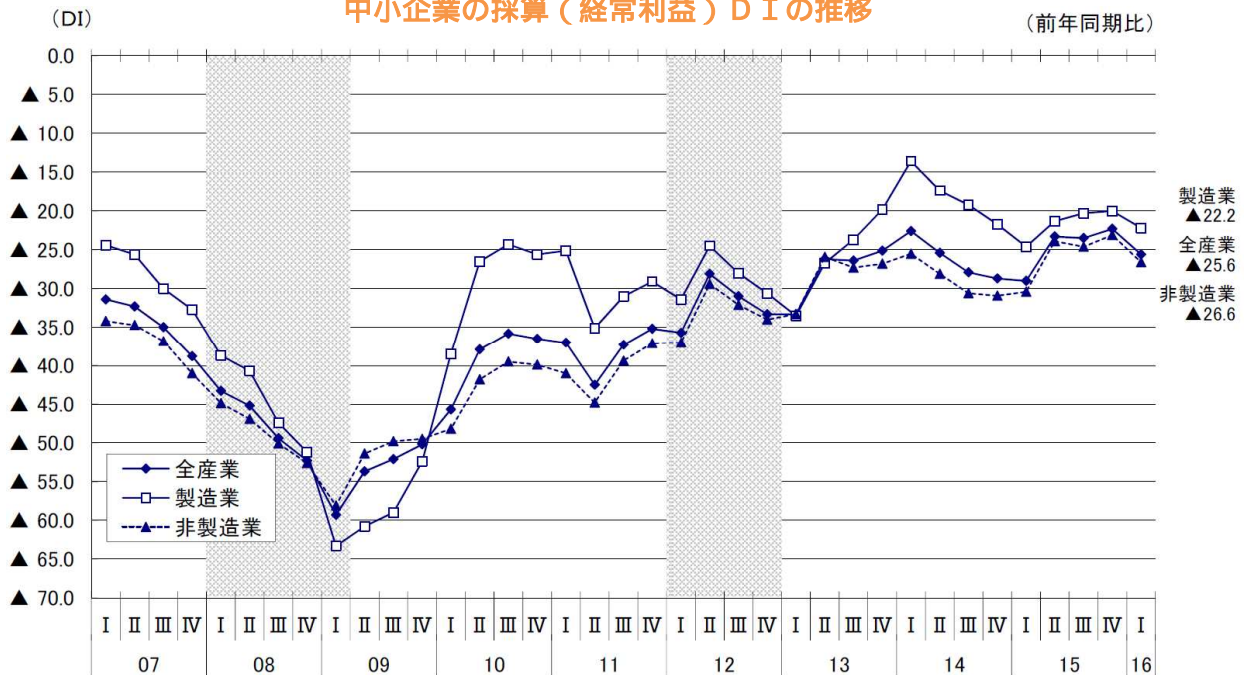


採算(経常利益)DI

全産業の採算(経常利益)DI(「好転」-「悪化」、前年同期比)は、(前期 25.6) 24.1(前期差1.5ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

産業別に見ると、製造業で(前期 22.2) 20.8(前期差1.4ポイント増)、非製造業で(前期 26.6) 25.3(前期差1.3ポイント増)といずれもマイナス幅が縮小した。

中小企業の採算(経常利益)DIの推移



顧客の問題を解決し、受注力を上げる 提案型営業の実践法

ポイント

- 1 提案型営業の必要性と進め方
.....
- 2 企画・設計、提案書作成のポイント
.....
- 3 提案型営業の実践法
.....



参考文献

- ・『マッキンゼー流 プレゼンテーションの技術』ジーン・ゼラズニー 著 東洋経済新報社 2004年
- ・『PwerPointでマスターする勝ち抜く提案プレゼン実践の極意』住中光男 著
アスキー・メディアワークス 2006年
- ・『【超】一枚 企画書の書き方』高橋憲行 著 ダイヤモンド社 2013年

1 提案型営業の必要性と進め方

■ 提案型営業とは何か

この不況期でモノが売れない時代でも、売れる商品、売れる営業マンは存在します。売れている営業マンには共通の営業スタイルがあります。かつての「飛び込み営業」「売り込み営業」とは決別し、営業の本質である顧客の悩みや不満を解消する問題解決型の「提案型営業」にシフトしています。

提案型営業とは、「自社商品」を売るだけでなく、顧客の問題の「解決策」を示すこと

売り込み型営業では、「自社商品の品質が高いから」「自社の売上になるから」「自分のノルマが達成できるから」といった「自分（自社）の都合」が発想の出発点です。このような押し付けの姿勢では顧客の心はつかめません。

一方、提案型営業では、「顧客の抱える不安や不満は何か」「顧客の問題は解決できるか」「顧客の利便性は高まるか」といった「顧客の視点」から発想します。顧客の視点で考え、親身になって問題解決策を探る姿勢を貫くことで顧客から信頼され、結果として自社商品が売れることを目指します。自社の利益は単なる商品の対価としてではなく、顧客の問題解決の対価として得られるという考えに立つ必要があります。

提案型営業では顧客の欲求を満たし、売り込み型営業は営業マンの欲求を満たすのです。提案型営業は顧客の欲求を満たすことが営業マンの欲求を満たすことにつながる、というWin - Winの関係でなければなりません。

営業スタンスの違い

	売り込み型営業	提案型営業
目的	目先の商品販売（短期的、一過的）	関係強化（長期的、継続的）
売るもの	自社商品・サービス	顧客の抱える問題の解決策
内容	顧客からの注文や要望を聞く	顧客の問題やニーズを聞く
発想の出発点	自分（自社）	顧客
必要な能力	ヒアリング力	問題発見力、問題解決力
顧客との関係	付き合いは長いですが、関係は浅い	付き合いは短いですが、関係は深い

営業の基本

- ①顧客の悩みや不満を理解する
- ②顧客の抱える問題の解決策を提案する
- ③顧客にわかりやすく提案内容を説明し、顧客を説得する

2 企画・設計、提案書作成のポイント

■ 仮説を立てて企画・設計をする

企画・設計で重要なことは、顧客が何を求めているのかを明確にすることです。例えば「安さ」なのか「品質」なのかということを探っておくことも重要です。なぜなら、対象者の属性や人数、相手の求めるものによって、アプローチの仕方がまったく違って来るからです。企業が抱えている問題を想定して、自分のできることの仮説を立てて提案していくことが重要です。

(1) 相手の担当者の人物像をつかむ

仮説を立てるには、相手の担当者のことを知ることが大切です。

例えば、オーナー会社の二代目社長であれば新しいことをどんどん推進し、自分の実績を作りたいという気持ちが高く、独善的かつ斬新的な人であることが多いです。そこで、今までと(先代社長の時と)は違うコンセプトの提案をし、決断を迫れば、比較的早く受注になったりします。逆に二代目であっても保守的であったり、対話的であるケースもあります。そのような社長の場合は、「御社にとっていい話だと思しますので、社内の皆様とお考えいただいて、判断していただけないか」と社内検討用の資料を渡せば良いのです。

(2) 相手の担当者の「喜ぶこと」を考える

仮説を考える上で大切な視点が、「相手は何をしたら喜んでもらえるか(嬉しいか)」と考えることです。相手にとって嬉しいことをしてあげると話が進みやすくなります。相手の担当者にとっての「嬉しいこと」は、右

3つのポイント

- ① その提案を実行すると儲かる
- ② その提案を実行するとコストダウンできる
- ③ その提案を実行するとリスクが回避できる

記の3つのポイントで考えます。これ以外のものは優先順位が下がります。例えば、「そのシステムを導入しないとコンピュータネットワークが障害を起こして、御社は大変なことになりますよ」と言ったら、お客様は提案を前向きに検討するはずですが、逆にあまり関係ない提案だと、最初から採用される可能性が低いということになります。もしくは、優先順位が低いので長い時間をかけて交渉を続けていくことになります。

(3) 相手の担当者の「判断の軸」は何か

次に担当者の「判断の軸」は何かと考えることです。例えば、予算が判断の軸である、上司の承認が判断の軸であるなど、様々な軸があります。この担当者が何を軸に判断するのかが分かれば、その会社の稟議の仕組みが分かります。会社にも同じように判断の軸があります。会社としてどうしていきたいか、どんな問題があって、判断の軸はどこにあるかが分かると、提案するときのポイントが分かります。さらに判断の軸に対して、インパクトが大きい提案をぶつけるようになれば商談のスピードは速くなります。

■ ひと目でわかる提案書を作成する

(1) 提案書は1枚で作成する

近年、脚光を浴びているのが「1枚提案書」です。A4またはA3用紙一枚で企画の全体を説明するというもので、時間のない経営者層やオーナー社長などに提案するときに効果的です。何と言っても短時間で企画全体が俯瞰できることが大きなメリットです。

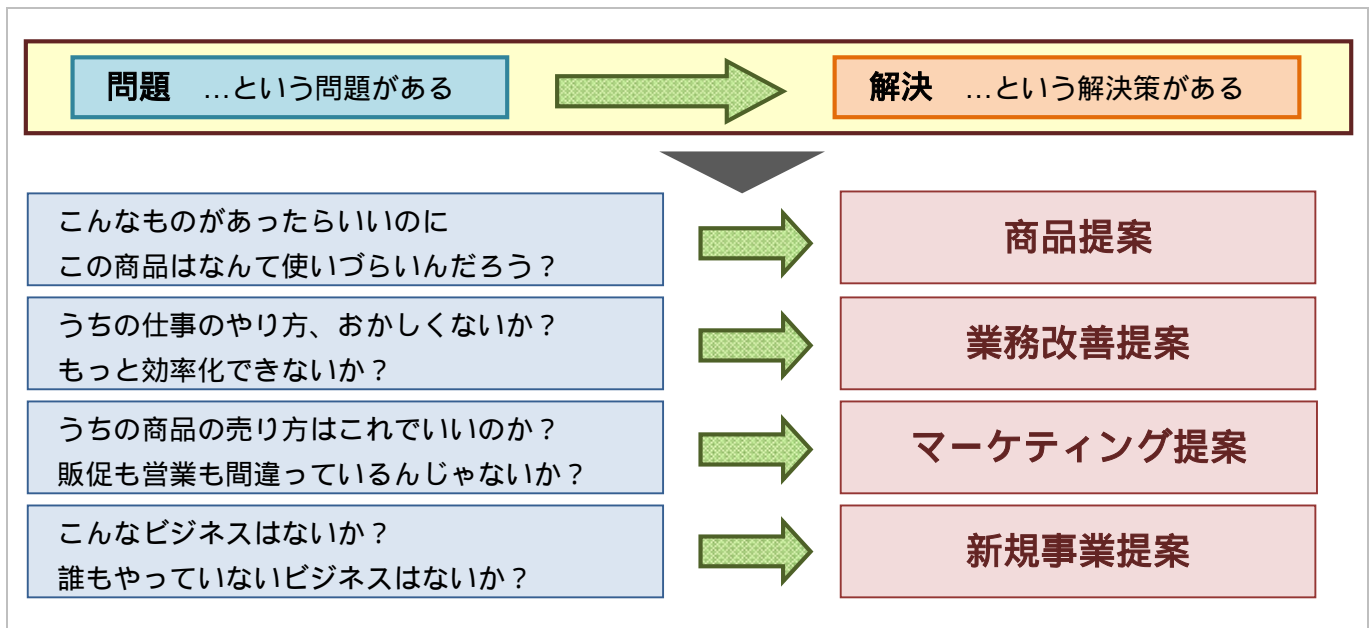
1枚提案書の3つのメリット

- ①問題提起と改善策まで全体像を提示できる
- ②関連性のある資料が提案書1枚で見せられる
- ③インパクトがあり、伝わりやすい

(2) 1枚提案書は「問題 + 解決 = 問題解決」で示す

前述のとおり、営業とは顧客が抱える問題を整理し、解決策を示すことです。つまり、提案書の基本は最低限「問題」を明確化し、「解決」する方法を明示することとなります。顧客が問題を抱えていれば、解決策を探す。これこそ営業の原点であり、新商品・サービス、さらには新事業にたどり着くこともできます。

提案書には「問題」と「解決」をセットにする



(3) 解決の方向性わかりやすくコンセプトにまとめる

「問題 + 解決」で提案書を作成しますが、顧客に解決の方向性を示し、イメージをしてもらうために、「コンセプト」をまとめます。“この提案をひと言で集約して述べる”ということです。ひと言集約ができると1枚企画書の形にまとめることができます。もしそれが言えなければ、それは企画として熟成されていないか、ポイントが定まっていない証拠です。

言葉として企画書の中に盛り込むかどうかは別として、提案とはコンセプトを見出す作業です。いくつもの要素を積み上げ、最終的にそれらすべてを網羅しながら、無駄の一切を省いた表現で言い表すことがコンセプトです。

3 提案型営業の実践法

■ 印刷会社の営業マンの提案型営業の事例

印刷会社Y社の営業マンAは、担当エリア内で会社案内の発注先となりそうな企業をリストアップし、順次訪問しました。そのうち地元の日用品メーカーW社は、社長自らが面談に応じてくれました。当初、会社案内はまだ残っていると断れましたが、幾度か面談を重ね、会話を進めていくなかで、W社が抱える問題が見えてきました。

日用品メーカーW社が抱える問題

W社は全国展開を視野に入れており、優秀な人材の確保を意図して会社案内を制作したが、優秀な人材の確保ができてないことが問題。具体的に採用したいのは下記の人材。

日用品開発のための生活者の視点や発想ができる女性スタッフ
商品を全国展開する上で優れた品質や機能を設計できるエンジニア

印刷会社Y社が提案した解決策

コンセプト

「全国展開を目指すためのトータルリクルートメディアの確立」

提案内容

- ①人材採用を意識した会社案内の刷新
現状の消費者へのPR型の会社案内からリクルート型への刷新
- ②企業イメージDVDの作成
会社案内と併せて、女性スタッフ採用を意図した内容で作成
- ③人材採用を意識したホームページリニューアル
全国での事業展開のため、広くエンジニアを採用することを強調
ホームページで企業イメージDVDの映像も閲覧可能
- ④リクルート専門DM発送代行会社による会社案内とイメージDVDの発送サービス
全国での事業展開のため、広く人材を採用することを意図

営業マンAは、会社案内をリクルートメディアの中核に据え、イメージビデオとホームページを付帯提案しました。提案を行った結果、W社の社長から「確かに君の言う通りだ。今のままでは、狙いが十分に絞り込めていないのかもしれない。」という返答でした。

見積書の金額は、会社案内の1,000万円に付帯提案と参考提案を合わせて2,500万円になりました。結局、W社の社長は、自社の問題が確実に解決されると判断し、営業マンAの提案を受け入れることにしました。

経営データベース ①

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



不正の兆候

社内不正を未然に防ぐために、その兆候を知ることが第一歩かと思います。不正の兆候としては、どのようなものがありますか。



特定従業員が次に挙げるような行動をとるとき、それは金銭の不正（横領）発生の可能性を示す危険信号といえます。

横領発生の危険信号

同僚からの小額の金銭貸借
オフィスに債権者が取り立てに現れる。または、債権者へ支払延期を求める電話を頻繁にかける
誰彼構わずに借金する算段に奔走している
非効率の結果を数字の操作により、もみ消そうとする傾向
自分に対する嫌疑をそらすために他人を批判する
質問に対する回答に非合理的な説明が混じる
自らの資力を超える損失を被る可能性のあるギャンブルに手を出す
過度の飲酒、ナイトクラブへの出入り、ならびに不適切な者との交際
高級自動車または、贅沢な家具調度品を仕事上の経路を通じて購入または取得している
所得を上回る生活水準の理由について遺産相続と説明する
合理的な質問に対して苛立つ
日中に記録の保管を他者に委ねることを拒絶する：超過勤務が常態となっている
休暇の取得を拒絶し、摘発を恐れて昇進を辞退する
サプライヤーのスタッフとの恒常的な付き合いならびに接待
異常な額の銀行残高、また巨額の有価証券の購入
債務支払の目処の無いまま、自身または家族の疾病の長期化
自慢癖がある。または、異常な大金を持ち歩く
表面上のつじつま合わせのため過去の記録を書き換える

不正が発生すると組織全体にも様々な兆候が現れるようになります。典型的な危険信号は次の通りです。

不正発生によって組織に現れる危険信号

従業員の入れ替わりが速い
従業員のモラルが低い
修正仕訳を裏付ける書類がすぐに用意できない
銀行勘定調整表が迅速に完成できない
顧客のクレームが増加する
産業全体の景気や会社の全体業績はよいのに利益は悪化傾向にある
重要な監査上の問題点が多数ある
原因を確かめずに棚卸資産の減耗を処理する
非現実的な業績期待
サプライヤーに対する支払い裏付けのために請求書の複製を用いる
単独の業者から調達している

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



不正防止のための仕組み作り

発生する可能性のある不正行為を防ぐ仕組みを作らなければと思います。どのような仕組みを整えればよいでしょうか。



不正防止のポイントとして、発生する可能性のある不正行為については、下記に挙げるような制度に基づいて、防止体制を整える必要があります。

不正行為の防止制度

内部牽制制度	社内における処理を合理的に分担することにより、ミスや不正などを未然に防ぐための仕組み、特定の人または組織に業務が集中することを回避することを意味します
会計管理制度 (会計統制)	正確な会計記録を適時に作成するための制度。帳簿組織を合理的に整備・運用することを中心とし、特に補助簿を利用した消し込み管理などが重要となります
内部監査制度	内部監査を専門とする他の部門から独立したスタッフ組織により行われ、経営目的からみた重点事項を集中的にチェックし発見するためのものです

また、不正防止のための仕組み作りとして、一定の事務または業務を1人の従業員の支配下におかない様な会社経理の仕組みを作ることが重要です。

- ① 取引の処理は必ず2人以上の手を経て完結するようにする。
例えば、注文する人と検収する人は同一人であってはならない。
- ② 同一事項の取引記録を2箇所以上で行う。例えば、売掛金の入金というひとつの取引について、金銭出納帳と売掛金台帳(コンピューター入金入力)の記録等、別々の担当者に行わせる。従業員の少ない企業では、チェック機能を発揮できるように経営者自身が業務を分担する。
- ③ 回数券、切手、印紙、プリペイドカード等、換金性のある商品は、購入者と管理者を別々の人とする。管理者には受払簿を作成させる。
- ④ 売掛金の回収は、銀行振込みで行うことを徹底させる。領収書は市販のものは使用しない。自社専用の領収書を作成し、連番を打つ。書き損じは領収書控えとともに斜線を引き残す。領収書控えと現金を経理担当者は受け取り確認印を押す。使用済領収書は経理担当者が回収する。売掛金領収書は毎月必ず郵送する。
- ⑤ 倉庫内の「商品の横流し」については、実地棚卸を行えば、数量不足となる。徹底した原因追求が必要。(帳簿棚卸、実地棚卸を定期的に行う必要性)