

週刊 企業経営

MAGAZINE

**WEBマガジン**

発行 税理士法人優和

**ネットジャーナル****Weeklyエコノミスト・レター 2015年4月17日号**ドル高が米経済に与える影響
ードル高の影響が一部顕在化**経済・金融フラッシュ 2015年4月16日号**企業物価指数(2015年3月)
～輸入物価は下落基調が鈍化**経営TOPICS****統計調査資料**景気ウォッチャー調査
平成27年3月調査結果**経営情報レポート**社員を育て意思の統一を図る！
営業会議の進め方**経営データベース****ジャンル:資金繰り サブジャンル:資金調達**資金の調達コスト
企業の借入金依存度

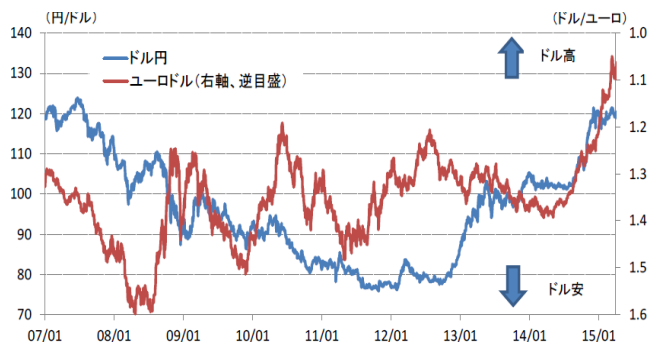
ドル高が米経済に与える影響

—ドル高の影響が一部顕在化

要 旨

1 14年夏場以降、米ドル高が加速している。実質実効為替レートは、02年の高値より低い水準に留まっているものの、主要通貨に対するドル高のスピードは過去20年で最も早くなっている。ドル高の要因としては米国と他国の金融政策のサイクルの違いが指摘される。さらに、ドル高は物価を押し下げることで物価目標の達成がさらに困難になるため、米金融政策の意思決定に際して考慮すべき要因として、為替動向の重要性が高まっているとみられる。

米ドル対円、対ユーロレート



(注) 日次、ユーロドルは逆目盛。

(資料) トムソン・ロイターよりニッセイ基礎研究所作成。

2 ドル高に伴う企業業績への影響が一部顕在化している。製造業やグローバル企業などでは売上、収益などに悪影響がでている。もっとも、企業業績への影響は、業種によって異なり、米企業全体で見れば限定的とみられる。

3 対外収支では、西海岸の港湾ストの影響もあり、足元の貿易赤字は縮小しているものの、ドル高は純輸出（輸出－輸入）を減少させ、成長率を押し下げるとみられる。もっとも、欧州をはじめ海外経済の回復基調が強まっており、輸出への影響は一部減殺されるとみられる。

米国の貿易収支



(注) 季節調整済、国際収支統計ベースの財およびサービス貿易の合計、3ヵ月移動平均。輸出入伸び率は、3ヵ月移動平均、3ヵ月前比。

(資料) センサス局よりニッセイ基礎研究所作成

4 このように、ドル高は経済にネガティブに影響しているものの、海外経済の大幅な落ち込みやドル高の一段の加速などがなければ、米景気回復を頓挫させ、今年の政策金利の引上げを見送らざるを得ない程の影響はないとみられる。

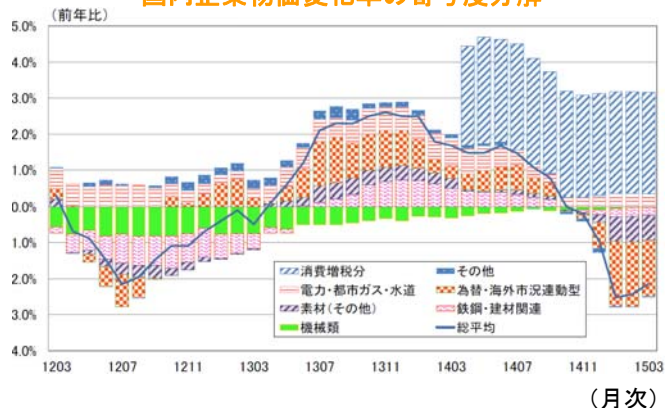
企業物価指数(2015年3月) ～輸入物価は下落基調が鈍化

要 旨

1 消費増税の影響を除くと、下落幅は 2 ヶ月連続で縮小

4 月 13 日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、3 月の国内企業物価指数は前年比 0.7%(2 月:同 0.4%)と事前の市場予想(QUICK 集計:前年比 0.4%)を上回る結果となった。前月比では 0.3%と 2 月の▲0.1%からプラスに転じた。消費税分を除いた企業物価は、前年比▲2.1%(2 月:同▲2.4%)と 2 ヶ月連続で縮小した。消費税分を除いた企業物価を寄与度別にみると、機械類が前年比 0.0%(2 月:同 0.0%)、鉄鋼・建材関連が前年比▲0.2%(2 月:同▲0.2%)、素材(その他)が前年比▲0.7%(2 月:同▲0.7%)、為替・海外市況連動型が前年比▲1.6%(2 月:同▲1.8%)、電力・都市ガス・水道が前年比 0.3%(2 月:同 0.4%)となっている。

国内企業物価変化率の寄与度分解



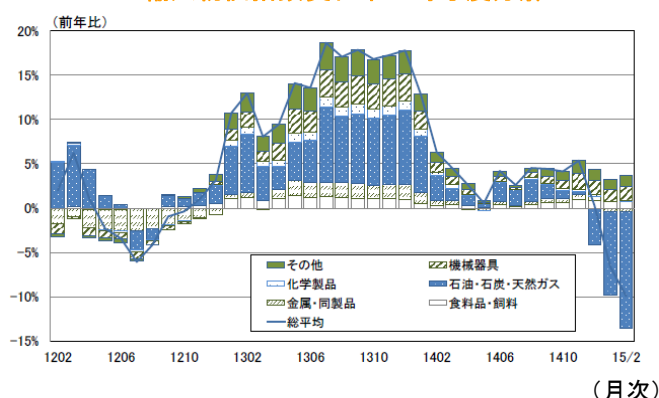
(資料) 日本銀行「企業物価指数」

(注) 企業物価は、消費税除く

2 輸入物価は下落基調が鈍化

3月の輸入物価(円ベース)は前年比▲8.1%(2月:同▲10.1%)と下落幅が縮小し、前月比では2.0%(2月:同▲5.4%)と4ヵ月ぶりにプラスとなった。寄与度別にみると、食料品・飼料が前年比0.5%(2月:同0.7%)、金属・同製品が前年比▲0.2%(2月:同▲0.4%)、石油・石炭・天然ガスが前年比▲11.7%(2月:同▲13.2%)、化学製品が前年比0.2%(2月:同0.2%)となっている。食料品・飼料は、円安による押し上げ効果が続くなか、契約通貨ベースの下落幅拡大(2月:前年比▲0.4%→3月:同▲2.9%)を主因として、円ベースでの伸びが縮小(2月:前年比9.0%→3月:同6.9%)したことが、寄与度の低下につながった。輸入物価(前年比)が大幅なマイナスを続けているのは、石油・石炭・天然ガスの大幅な下落によるところが大きい。

輸入物価指数変化率の寄与度分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

景気ウォッチャー調査 平成27年3月調査結果

今月の動き(3月)

3月の現状判断DIは、前月比2.1ポイント上昇の52.2となった。

家計動向関連DIは、サービス関連が上昇したこと等から上昇した。企業動向関連DIは、非製造業が上昇したこと等から上昇した。雇用関連DIは、求人の増加がみられたこと等から上昇した。

3月の先行き判断DIは、前月比0.2ポイント上昇の53.4となった。

先行き判断DIについては、物価上昇への懸念等がみられるものの、賃上げへの期待や外国人観光需要への期待等がみられ、家計動向部門及び雇用部門で上昇した。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、緩やかな回復基調が続いている。先行きについては、物価上昇への懸念等がみられるものの、賃上げへの期待や外国人観光需要への期待等がみられる」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

景気の現状、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

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、52.2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2.1ポイント上回り、4か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を2か月連続で上回った。

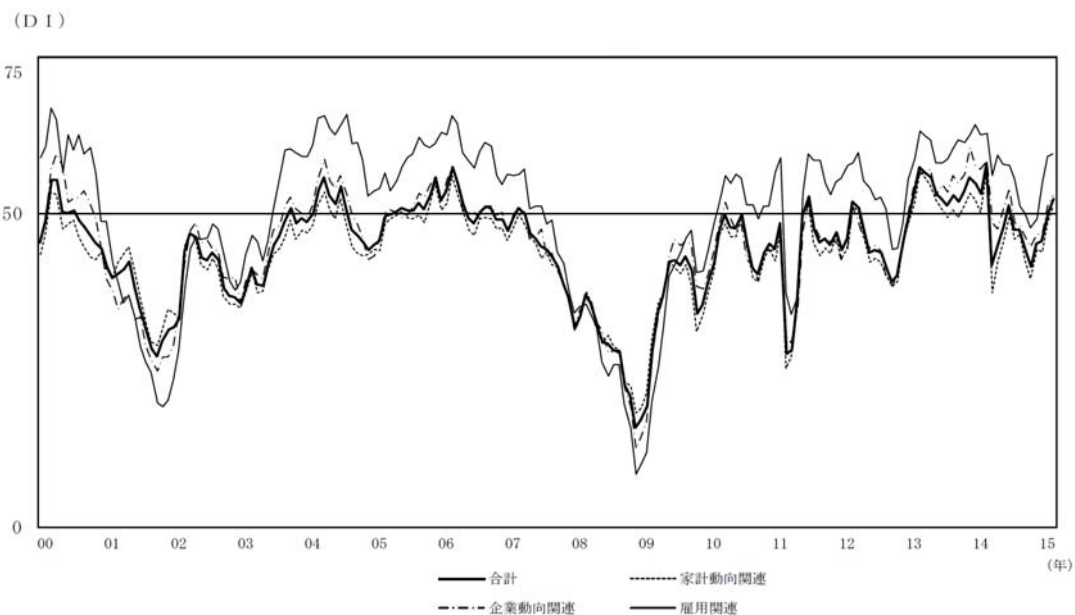
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2014 10	11	12	2015 1	2	3	(前月差)
合計		44.0	41.5	45.2	45.6	50.1	52.2	(2.1)
家計動向関連		42.3	39.5	44.2	43.9	48.4	50.9	(2.5)
小売関連		41.1	37.6	42.5	42.9	48.0	48.9	(0.9)
飲食関連		37.8	38.6	45.1	39.7	49.4	55.0	(5.6)
サービス関連		45.8	44.0	47.3	46.6	49.1	54.7	(5.6)
住宅関連		42.6	39.1	44.8	46.6	48.1	47.8	(-0.3)
企業動向関連		46.2	44.6	46.6	46.7	51.1	52.7	(1.6)
製造業		45.3	44.9	46.3	45.5	50.9	50.9	(0.0)
非製造業		46.8	44.5	46.6	47.6	51.2	54.0	(2.8)
雇用関連		50.0	47.6	49.0	54.8	59.1	59.4	(0.3)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2015	1	1.3%	15.4%	53.3%	24.4%	5.5%	45.6
	2	2.1%	22.7%	53.3%	17.6%	4.4%	50.1
	3	2.0%	27.0%	52.3%	14.9%	3.8%	52.2
(前月差)		(-0.1)	(4.3)	(-1.0)	(-2.7)	(-0.6)	(2.1)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、53.4となった。企業動向関連のDIが低下したものの、家計動向関連、雇用関連のDIが上昇したことから、前月を0.2ポイント上回り、4か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を2か月連続で上回った。

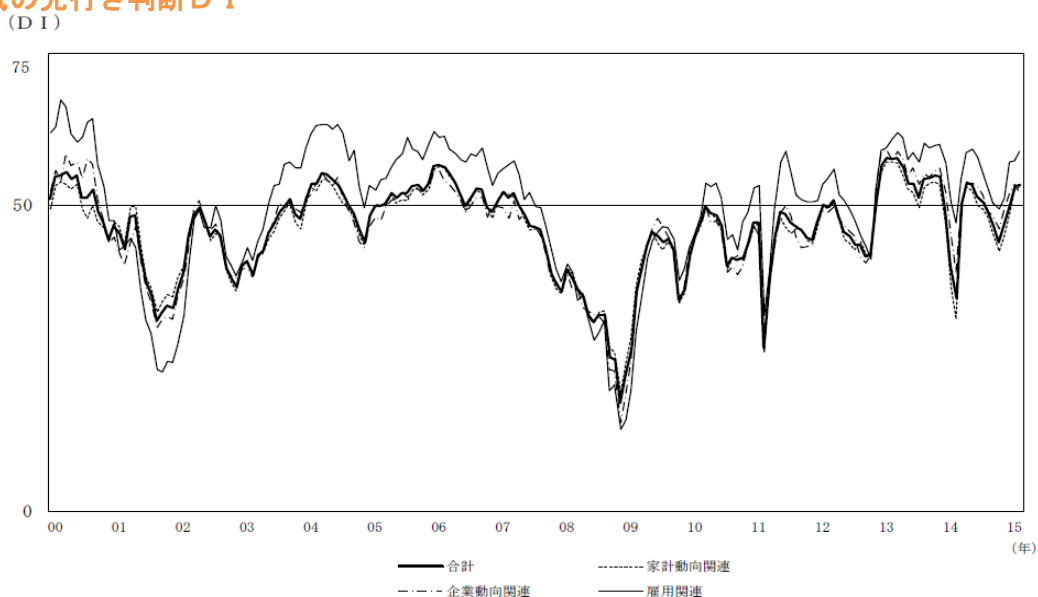
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2014		2015			(前月差)
	月	10	11	12	1	2	3
合計		46.6	44.0	46.7	50.0	53.2	53.4 (0.2)
家計動向関連		45.4	42.5	45.0	48.4	52.4	53.1 (0.7)
小売関連		44.9	42.5	44.5	47.2	51.2	53.6 (2.4)
飲食関連		46.4	39.5	45.7	46.8	54.7	53.8 (-0.9)
サービス関連		47.0	44.2	45.6	51.4	54.8	53.2 (-1.6)
住宅関連		42.0	38.8	47.4	47.5	51.3	47.5 (-3.8)
企業動向関連		48.3	46.1	49.3	51.8	53.4	52.0 (-1.4)
製造業		48.1	46.4	47.5	50.4	53.1	49.9 (-3.2)
非製造業		48.5	45.8	51.0	52.8	53.8	54.0 (0.2)
雇用関連		50.4	49.3	51.2	57.1	57.3	58.7 (1.4)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2015	1	1.9%	21.6%	55.2%	17.0%	4.3%	50.0
	2	2.4%	27.6%	53.8%	12.6%	3.6%	53.2
	3	2.0%	29.3%	52.0%	13.6%	3.0%	53.4
(前月差)		(-0.4)	(1.7)	(-1.8)	(1.0)	(-0.6)	(0.2)

図表6 景気の先行き判断DI



社員を育て意思の統一を図る！ 営業会議の進め方

ポイント

- 1 理想的な営業会議の在り方
.....
- 2 形骸化しやすい営業会議とは
.....
- 3 活動に結びつく営業会議の進め方
.....
- 4 営業会議を活性化させる進行の技術
.....



■参考文献

『説得技術のプロフェッショナル(ダイヤモンド社)』伊東 明 著
『営業リーダーの教科書(株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン)』横田 雅俊 著
『会議の上手なやり方が面白いほどわかる本(中経出版)』山田 豊・横舘 暁郎 著

1 理想的な営業会議の在り方

■ 営業会議の本来の目的とは

営業会議の目的は、現在までの実績を把握・分析し、今後の業績向上と営業マンのリーダー育成の場として役立てることです。具体的には、次のような4点が挙げられます。

- ① 現在までの実績を把握し、目標達成、目標未達成の原因を究明する
- ② 現在までの実績、原因の究明結果を踏まえ今後の方針を明確化する
- ③ 経営トップの方針を伝達し部門の活動方針を統一化する
- ④ 重要事項に関する情報を共有化する

【営業会議の基本原則】

(1) 研修の場とする

営業会議では、営業マンが、実績、要因分析、今後の取組みについて発表し、それに対して質問、議論を行ない、現状把握がされます。営業マンにとっては、自分の考えをいかに伝えるかという説明能力向上の研修の場になります。一方、経営者もしくは経営幹部にとっては、営業マンに気付きを与えるコーチングの場にもなります。営業マンの話を聞き、適切な質問を投げかけ、答えを引き出し、やる気を引き出させ、「考える」営業マンを育成していくのです。

(2) チェックの場とする

営業会議はPDCAサイクルの中のCとAが中心になります。まずは、個々の営業マンの行動結果をチェックすることが重要です。例えば、営業会議の場で、営業マンもしくは営業マンを束ねる営業リーダーが延々と説明・弁解し、周りから長時間にわたる質問や追及がなされることが多くありますが、営業会議を効率的、かつ効果的に行うためには、業績管理のフォーマット統一や、事前の資料配布、持ち時間を決めておくことが重要なポイントになります。

(3) 意思決定の場とする

行動結果のチェック後は、それに基づいて次に何に取り組むのかという意思決定を行わなければなりません。すなわちPDCAサイクルのCからAへのフィードバックです。会議においては、未来に向かった意思決定をすることが最も重要です。

効果的な手段としては、会議終了時において意思決定内容を議長が再確認したり、配布資料に、前回意思決定された項目を記載したりすることが挙げられます。

(4) 動機づけの場とする

行動結果のチェックとそれに基づく意思決定がされても、メンバーの納得性が低ければ、期待する結果を出すことができません。すなわち、PDCAサイクルのDを促進するような配慮が必要です。参加メンバーが、意思決定された事項の目的をきちんと理解し、達成時のイメージを共有化することで、目標達成の動機づけができるような配慮をすることが求められます。

2 形骸化しやすい営業会議とは

多くの企業では、個人だけで達成できない仕事を組織全体で対処する必要がありますが、どんなに有能で多才な人材を集めたからといって、必ずしもうまくいくわけではありません。この背景には、営業会議が形骸化されていることが挙げられます。

■ ここが「ムダ」な営業会議

ムダな会議とは、生産性の低い会議と言い換えることができます。2009年に実施したヤフー意識調査（母数13、625票）では、以下のような集計結果が公表されました。

会議には、ストーリーが必要であり、以下のように1つのテーマだけに絞った会議は、モチベーションの低下を招き、逆にマイナス効果となる危険性があるといえます。

■ 生産性の低い会議

①売れない営業マンなどをつるし上げる「尋問会」	32.70%
②上司の“講演”を拝聴する「独演会」	18.10%
③グチを言い合って終わる「慰め会」	16.50%
④決定事項を延々と聞かされる「報告会」	15.30%
⑤気合を入れるだけの「恫喝（どうかつ）会」	14.30%
⑥その他	3.10%

また、別の調査では、営業会議のムダに関し、以下のような結果が出ています。

■ 会議のムダと感ずる割合

①会議の7割以上にムダがある	15.00%
②会議の5割以上にムダがある	34.30%
③会議の3割以上にムダがある	30.50%
④会議のムダは3割未満	16.40%
⑤会議の全てがムダだと感じる	3.80%

この結果より、現在実施されている営業会議には、多くのムダが顕在化していると判断することができます。その原因は、わざわざ営業会議をしなくても、数値の報告であれば書類やメールで回覧すれば時間も無駄にならないと思っている点にあります。また、最終的に、「来月は一生懸命頑張ります」等の精神論で片付けようとしているところにも問題があります。

営業マンが同じ時間を共有する場面では、深掘した会議が必要です。同じ営業スタイルを繰り返してないのか、営業方法に問題ないか、同業他社の動きに変化はないか、商材に問題ないか、お客様への提案方法に問題ないか、3C分析及びマーケティングの4Pについての分析はできているか等、数字も大切ですが、根本から検討することから見直す必要があります。

3 活動に結びつく営業会議の進め方

■ 営業会議のステップ

営業会議とは、営業方針や社外情報を共有し、営業活動において「誰が」「何を」「いつまでに」するかを決定する場です。また、営業会議を実施することにより、営業マンのモチベーションがアップし、営業活動の質を高める必要があります。営業会議のステップは、右のようなものです。

アイスブレイクでは、最近気になる時事問題や、お客様のエピソードなど、興味を引く話が好ましいといえます。話をする、もしくは聞くための雰囲気作りやリラックスした空気を作るうえで必要です。時間をかける必要はありませんが、抵抗なく本題に入る工夫です。問題点の解明に関しては、単に営業マンの努力不足と決めつけず、次のような視点から究明する必要があります。

■ 営業会議のステップ

- STEP1 アイスブレイク
- STEP2 前回の決定事項の確認
- STEP3 営業数値、営業活動の報告
- STEP4 成功体験の共有
- STEP5 問題点の把握、解明
- STEP6 アクションプランの決定
- STEP7 総括

商品に関する問題	商品の質が悪い、価格競争力がない、時代遅れ
マーケットの問題	飽和状態、ニーズがない、ターゲットのミスマッチ
マネジメントの問題	営業マンへの育成不足、人事評価への不満
営業マン自身の問題	やる気の低下、スキルの欠如、行動量・時間の使い方

これらのステップを双方向のコミュニケーションを意識して取り組むことにより、「個人」から「組織」を意識し、ボトムアップ化が実現され、チーム力の強化が期待できます。

■ 活動しやすくなるための5つの要素

活動しやすくなるための営業会議では、5つの要素のすべてを満たすように組立て、運営していくことが重要です。

■ 活動しやすくするための5つの要素

要素1	やることがわかりやすい	何をすればよいのか明確に理解できる状態である
要素2	やることが具体的である	活動のイメージが湧くと行動しやすい
要素3	やることに納得できる	やる理由が腑に落ちていれば、抵抗感なくすぐに行動できる
要素4	やるための障害が低い	「やって問題ないのか」、「何のためにやるのか」といった懸念や疑問があると、行動には移せなくなる
要素5	調和が取れている	メンバー間の関係の調整、またはタイミングが合っていることも重要

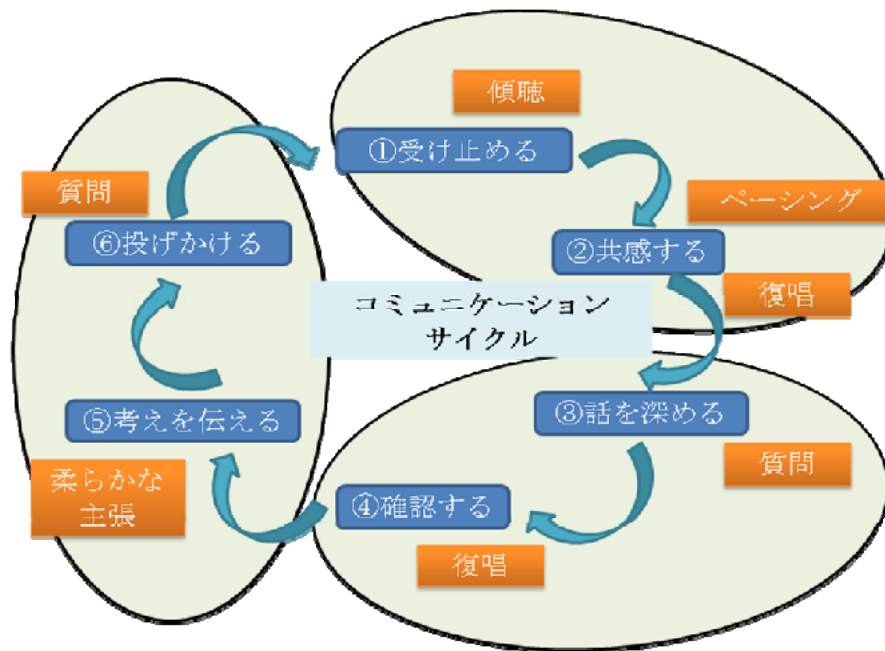
4 営業会議を活性化させる進行の技術

■ コミュニケーションサイクル

営業会議の進行役は、社員の意思統一を図り、目標達成意欲をかき立てる必要があります。そのために必要なのがコミュニケーション力です。コミュニケーション技法は色々ありますが、実はテクニックが色々あるようでも、議論しているうちに1つのパターンになっていきます。

メンバーに対する理想的なコミュニケーションサイクルとは、次のようなものです。

■ コミュニケーションサイクル



出典：『説得技術のプロフェッショナル』伊東明 著を一部改編

①受け止める	傾聴	大切なのは、批判や意見をはさまず、最初はあるのまます受け止めることです。
②共感する	ペーシング・復唱	ペーシングや復唱を使って、共感をメンバーに伝え、気持ちに通じ合ったことを知らせます。
③話を深める	質問	質問スキルを使って話を少し深めます。拡張質問と限定質問の使い分けや、質問の大きさが鍵となります。
④確認する	復唱	メンバーの意思がはっきりしてきたなら、自分の言葉でまとめ直して確認します。ここでポイントがずれていた場合、もう一度③に戻ります。
⑤考えを伝える	柔らかな主張 (質問)	理解が合っていたら、今度は自分の考えを伝える番になります。
⑥投げかける	質問	こちらの意見もメンバーに正しく伝わったなら、次の対話に向けて、新たな質問を投げかけます。このサイクルを繰り返せば、議論がどんどん深まっていきます。



資金の調達コスト

資金調達にはコストがかかると聞きました。借入金には利息というコストが発生しますが、どのように計算し、評価すべきでしょうか？



資金調達には何らかのコストが必ずかかります。資本金には「配当」というコストがかかり、借入金には、「金利」というコストがかかります。特に金利コストは、配当金と異なり、直接的に損益に影響します。金利コストをみる場合、表面金利だけで判断することは誤りの元です。どんな企業も必ず、預金を預けているはずで、つまり受取利息の発生があり、この旨の試算が必要になるのです。この計算方法は右の通りです。資金を調達するにあたっては、資金提供者に対して何らかの見返りが必要です。借入に対する利息や株式に対する配当がその代表でしょう。こうした、資金提供者に対する見返りのことを資本コストと言います。では、資本コストを意識しないと利回り思考が身に付かないのは何故でしょう。

商品を仕入れて転売するケースを考えてみれば分かるはずです。商品はタダではありません。当然、仕入にはコスト（原価）がかかります。転売する際には、この商品原価に利益を乗せた価格で販売することでしょう。このケースでは、殆ど無意識のうちに調達コストを意識しています。

一方、資金調達の場合はどうでしょう。資金調達とは、資金の仕入にほかなりません。したがって、この場合にも調達コストがかかっています。ですから、もし調達コスト以上の収益を上げられなければ、赤字になってしまいます。にもかかわらず、資金コストはなかなか意識されてきませんでした。いわば、原価を知らずに売値を決めてきたのです。中には、原価割れであるにもかかわらず、資金を使い続けてきたケースもあったことでしょう。これは何故でしょう。

資本コストは、商品の仕入原価ほど単純で分かりやすいものではありません。仮に資本コストの場合でも単純なケース、たとえば銀行から1億円借りて（金利3%）、その資金で株式投資を行なうような場合には、「3%以上の利回りを上げないと損が出る」と簡単に分かるでしょう。

資本コストは、資金の提供者（銀行や株主）から見れば、投資資金の期待利回りのことであり、一方、資金の運用者（企業もしくは経営者）から見れば、資本運用における目標利回りの水準を意味します。資本コストが明確に意識されていない以上、必要な利回り水準が目標になることはありません。いきおい、資本コストと離れ、売上や利益といった、わかりやすい絶対額が事業運営の目標値にされることになります。資本コストの計算は、いわば調達資金の「原価計算」であり、資金運用の基準値の計算と位置付けられるのです。

$$\text{実質金利} = \frac{\text{支払利息} - \text{受取利息}}{\text{借入額} - \text{預金額}}$$

$$(2,500 - 200) \div (100,000 - 20,000) = 2.875\%$$

経営データベース ②

ジャンル: 資金繰り > サブジャンル: 資金調達



企業の借入金依存度

企業の借入金依存度とはどういう内容のことですか？



中小企業庁から発表されている『平成23年中小企業実態基本調査』を参考に業種別の借入金依存度を作成すると、以下の通りになります。

借入金依存度は、各企業が毎年作成している決算書のうち、貸借対照表（バランスシート）に記載されている長期、短期の借入金、社債残高などの有利子負債の金額を総資産額で割って求めます。一般に、借入金依存度の高い企業は、金利上昇などが経営や業績に与える影響が大きくなるため、財務の健全性が低いとみなされます。実際の計算では、有利子負債額から従業員預かり金を差し引いたり、総資産に受取手形の割引高を足したりして、企業の財務状況の実態に近くなるような調整を加えます。

一般に、借入金依存度の高い企業は、金利上昇などが経営や業績に与える影響が大きくなるため、財務の健全性が低いとみなされます。この借入金依存度を引き下げるためには、利益を増やすなどして株主資本を厚くするか、フリーキャッシュフロー

ー（純現金収支）や手持ち資金を増やして借入金返済に充てるなど、有利子負債の削減に努めることが大事です。上記の数値を見て分かるのは、中小企業ではすべての業種において、総資産の半分以上が「借入金」で占められていることです。飲食・宿泊業はなんと、総資産の4分の3が「借金まみれ」の体質になっています。「製品1個あたりのコストは、いくらか」といったことにこだわる前に、銀行借入金に対して発生する「支払利息」という名のコストの垂れ流しが行なわれていないか、まずはそこから見直しを行なってください。支払利息に関するコスト削減運動は、企業内で最大の権限を持った社長しか取り組むことができません。そこに、支払利息というコストの大きな特徴があります。

建設業	34.1%
製造業	38.3%
情報通信業	30.6%
運輸業、郵便業	43.7%
卸売業	32.5%
小売業	48.2%
不動産業、物品賃貸業	55.5%
学術研究、専門・技術サービス業	39.6%
宿泊業、飲食サービス業	73.0%
生活関連サービス業、娯楽業	37.7%
サービス業（他に分類されないもの）	35.7%

$$\text{借入金依存度} = \frac{\text{有利子負債}}{\text{総資産} + \text{割引手形}}$$

有利子負債＝短期借入金＋1年以内返済の長期借入金・償還社債
＋長期借入金＋社債＋割引手形

※割引手形＝受取手形割引高＋受取手形裏書譲渡高