

週刊 企業経営

WEB MAGAZINE マガジン



発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年7月6日号

金融市場の動き(7月号)

～2012 年下期、日本株上昇の条件

経済・金融フラッシュ 2012年7月7日号

7月ECB政策理事会

6月首脳会議合意を引き継ぎ、25bp の利下げを決定

2

経営TOPICS

統計調査資料

景気動向指数

(平成 24 年5月分・速報)

3

経営情報レポート

競合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: 労務管理 サブジャンル: 名ばかり管理職

「管理職」と「管理監督者」の違い

管理監督者性が否定された場合の対応法

金融市場の動き(7月号)

～2012年下期、日本株上昇の条件

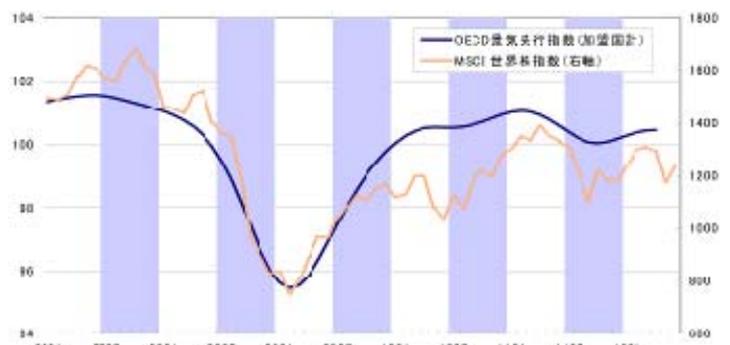
要旨

1 (日本株) 上期を通じてみると6月末の日経平均は昨年末に対して551円の上昇となった。ただし、上昇幅は11年下期の下落分の半分にも満たない。先進国のグローバルな株価動向と比較しても、値動きこそ連動するものの、09年下期以降続く日本株の出遅れ感は殆ど解消されていない。そして、出遅れの大きな要因となっているのが円高だ。国内要因では今後政策効果が縮小していくことを踏まえると、年下期の日本株の行方は円高と世界株の行方次第の面が強い。その際、円高の本格的な修正は期待薄なので世界株の動向に依存することとなり、米中経済の再加速・底入れが日本株上昇の条件となる。ただし、米国については年末に「財政の崖」問題という難題を抱えながら、QE3無しで再加速に転じることが出来るかで影響が異なる。QE3を伴う場合は株高効果を円高ドル安が抑制してしまうだろう。その際は世界株に対しても日本株の出遅れ感が強まる可能性がある。

2 (日米欧金融政策) 6月はFRBがツイスト・オペを延長する一方、日欧は維持となったが、ECBは7月に入り追加利下げを実施した。4月の展望レポート公表時に追加緩和を実施した日銀が7月の展望レポート中間見直しで追加緩和に動くか否かが焦点。

3 (金融市場の動き) 6月はギリシャの再選挙やEU首脳会談での危機対応前進を好感し、株、ユーロに買い戻しが入ったが動きは限定的に。長期金利とドル円は膠着が続いた。リスク・オフ継続の背景にある欧州問題の不透明感と主要国経済の減速については短期間で大きく変わると思えず、当面はリスク回避的な地合いを引きずりそうだ。

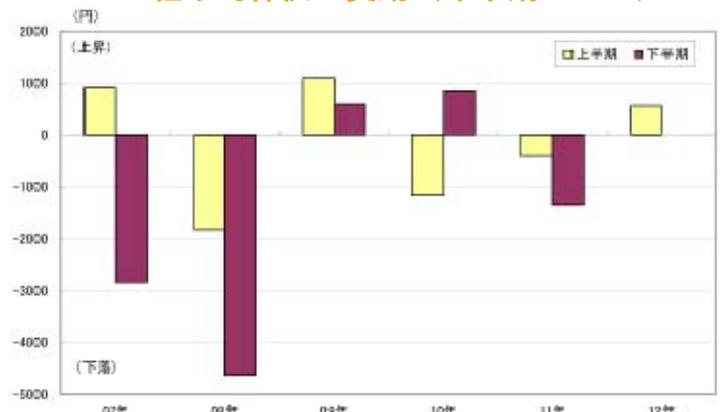
OECD景気先行指数と世界株価指数の推移



(資料) OECD, Datastream

(注) 網掛けは年下半期、景気先行指数は12年4月まで

日経平均株価の変動(年半期ベース)



(注) 各半期末の前半期末との比較

7月ECB政策理事会

6月首脳会議合

意を引き継ぎ、25bpの利下げを決定

要旨

1 政策金利を創設以来の最低水準に引き下げ

欧州中央銀行（ECB）が5日に7月の政策理事会を開催、11年12月以来となる25bpの利下げを決めた。利下げ後の主要オペ金利（レポ金利）は0.75%、預金ファシリティ金利は0%、限界貸付ファシリティ金利は1.25%で、いずれも創設以来の最低水準である。

前回理事会後の記者会見では、ドラギ総裁は「数人の委員が利下げを支持」したが「幅広いコンセンサス」で据え置きを決めたとし、理由としてマイナスの実質金利とインターバンク市場の機能不全や市場の分断という問題に対処する上で価格シグナルの効果が相対的に限られることを挙げていた。

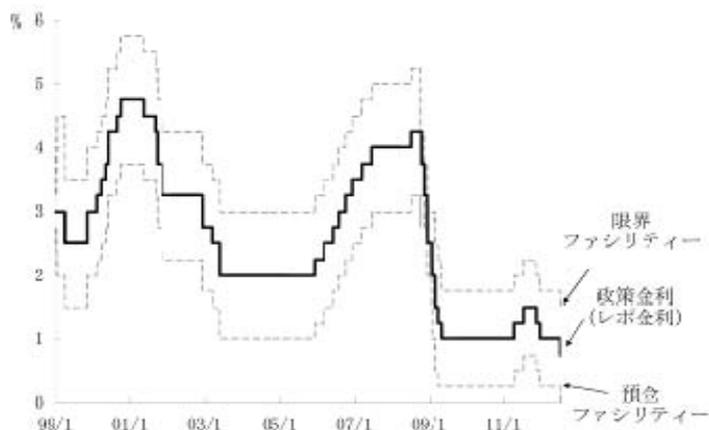
今回、一転して全会一致での利下げとなった最大の理由は、「下振れリスクが現実化し、インフレ圧力が鈍化した（7月声明文）」ことにある。前回理事会の段階では経済指標には強弱の「矛盾が観察（6月記者会見でのドラギ総裁発言）」されたが、直近では購買担当者指数（PMI）や欧州委員会景況感指数などのサーベイ・データで4～6月の景気の落ち込みが明確になった。

2 短期対策で拡大するECBの役割

6月EU首脳会議の合意は、規模・内容ともに事前観測通りだった成長戦略、スケジュール確認に留まった工程表に対して、

短期対策は期待を上回る内容と評価された。短期対策は、①ESMから銀行への直接的な資本注入を認める、②ESMからのスペイン支援では債務不履行（デフォルト）の際の返済の優先権を適用除外とする、③EFSF/ESMによる国債市場の弾力的な介入を認めるという内容である。スペインの国債利回りが、ユーロ圏への銀行増資資金支援の要請後に却って上昇した原因に対処するものと評価できよう。

ECBの政策金利



ユーロシステムの資金供給・預金残高と国債買入れ残高



景気動向指数

(平成24年5月分・速報)

1 概要

1 5月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：95.9、一致指数：95.8、遅行指数：86.1となった

先行指数は、前月と比較して0.3ポイント上昇し、2ヶ月振りの上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.10ポイント下降し、6ヶ月振りの下降、7ヶ月後方移動平均は0.38ポイント上昇し、8ヶ月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.2ポイント下降し、2ヶ月連続の下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.03ポイント上昇し、6ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.36ポイント上昇し、8ヶ月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.2ポイント上昇し、2ヶ月振りの上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.07ポイント上昇し、10ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.46ポイント上昇し、25ヶ月連続の上昇となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り。

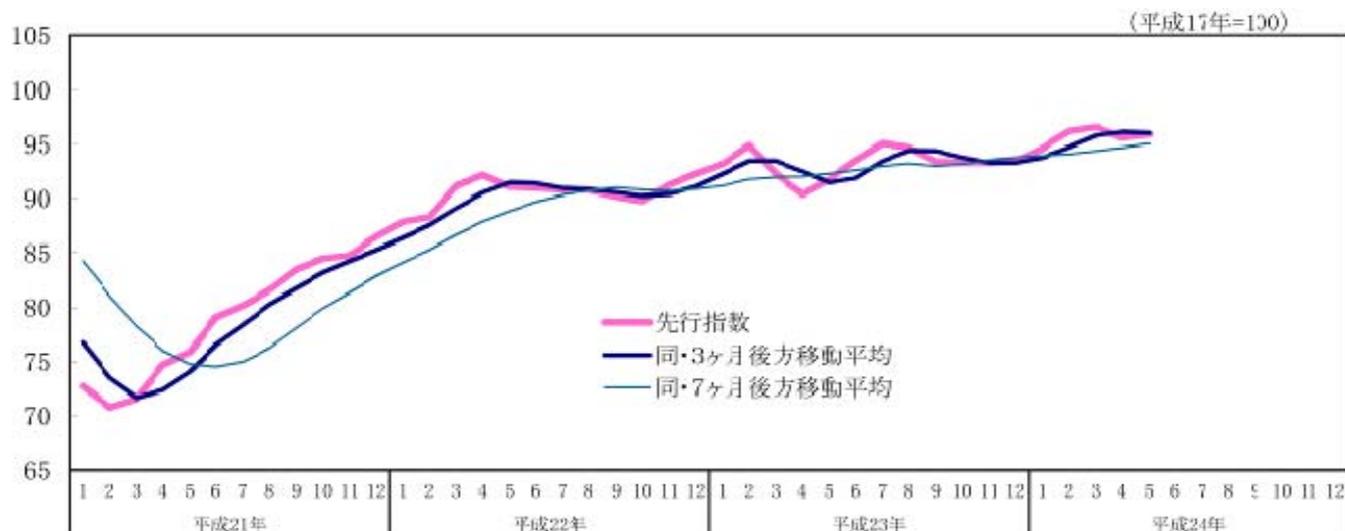
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C11:有効求人倍率(除学卒)	0.24	C3:大口電力使用量	-0.53
C6:投資財出荷指数(除輸送機械)	0.18	C1:生産指数(鉱工業)	-0.35
C5:所定外労働時間指数(調査産業計)	0.14	C2:鉱工業生産財出荷指数	-0.30
C8:商業販売額(卸売業)(前年同月比)	0.08	C4:耐久消費財出荷指数	-0.24
		C10:中小企業出荷指数(製造業)	-0.21
		C7:商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.17
		C9:営業利益(全産業)	-0.05

「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



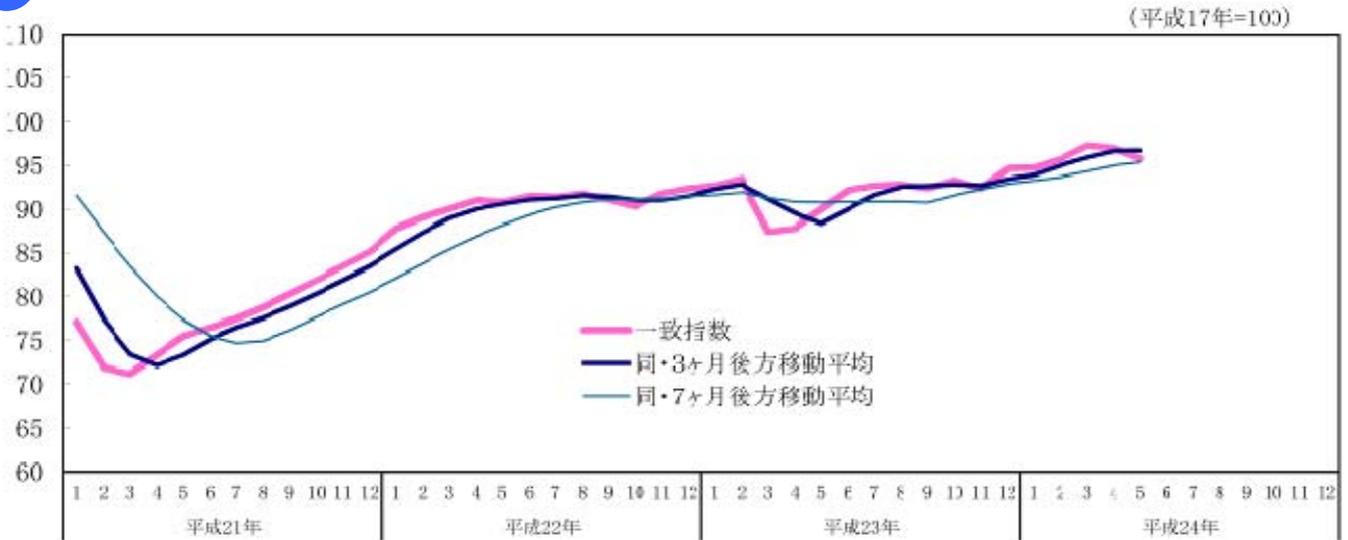
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成23年	平成24年(2012)				
		12月	1月	2月	3月	4月	5月
CI先行指数		93.4	94.6	96.2	96.6	95.6	95.9
	前月差(ポイント)	0.1	1.2	1.6	0.4	-1.0	0.3
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-3.7	0.6	0.8	12.1	5.5	-2.2
	寄与度(逆サイクル)	0.29	-0.08	-0.10	-0.40	-0.55	0.22
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-2.8	1.1	-7.7	0.5	7.4	-5.0
	寄与度(逆サイクル)	0.34	-0.09	0.64	-0.04	-0.66	0.73
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	0.3	1.2	-0.3	1.6	3.6	3.0
	寄与度	0.05	0.13	-0.01	0.17	0.38	0.35
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	-2.4	0.6	2.3	-2.7	5.8	
	寄与度	-0.07	0.03	0.09	-0.09	0.23	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-4.5	3.0	9.9	-8.5	5.2	3.2
	寄与度	-0.24	0.14	0.47	-0.45	0.28	0.18
L6 消費者態度指数	前月差	0.4	1.3	-0.3	1.0	0.2	0.4
	寄与度	0.15	0.44	-0.06	0.35	0.10	0.18
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.9	2.4	1.3	1.0	-0.3	-3.2
	寄与度	-0.19	0.37	0.19	0.14	-0.10	-0.46
L8 長短金利差	前月差	-0.09	-0.01	-0.01	0.03	-0.10	-0.06
	寄与度	-0.10	-0.00	-0.00	0.04	-0.12	-0.07
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	0.3	1.6	7.4	6.4	-3.9	-8.8
	寄与度	0.08	0.14	0.41	0.36	-0.15	-0.39
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.18	0.14	0.13	0.09		
	寄与度	-0.13	0.14	0.13	0.09		
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	1.1	2.3	-1.2	5.2	-4.1	-4.3
	寄与度	0.04	0.11	-0.08	0.27	-0.28	-0.32
一致指数トレンド成分							
	寄与度	-0.13	-0.13	-0.12	-0.09	-0.11	-0.14
3ヶ月後方移動平均		93.3	93.8	94.7	95.8	96.1	96.0
	前月差(ポイント)	0.00	0.44	0.96	1.07	0.33	-0.10
7ヶ月後方移動平均		93.8	94.0	94.1	94.4	94.7	95.1
	前月差(ポイント)	0.22	0.16	0.16	0.27	0.31	0.38

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成23年	平成24年(2012)				
		12月	1月	2月	3月	4月	5月
CI一致指数		94.6	94.7	95.7	97.3	97.0	95.8
	前月差(ポイント)	2.2	0.1	1.0	1.6	-0.3	-1.2
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	2.3	0.9	-1.6	1.3	-0.2	-3.1
	寄与度	0.21	-0.09	-0.05	0.12	-0.02	-0.35
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	3.9	-2.2	1.0	2.6	-0.9	-2.7
	寄与度	0.39	-0.14	0.11	0.26	-0.10	-0.30
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	-0.1	0.2	0.6	0.8	-0.1	-2.8
	寄与度	-0.02	0.04	0.10	0.13	-0.03	-0.53
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	10.7	4.9	3.7	-4.9	2.9	-4.1
	寄与度	0.48	0.23	0.18	-0.15	0.16	-0.24
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	2.1	0.6	1.6	0.3	-1.6	1.0
	寄与度	0.25	0.07	0.19	0.04	-0.22	0.14
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	2.0	-4.8	-0.6	0.5	-0.4	4.7
	寄与度	0.14	-0.27	-0.05	0.03	-0.03	0.18
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	4.7	-0.7	1.6	6.9	-4.6	-2.1
	寄与度	0.33	-0.05	0.11	0.50	-0.37	-0.17
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	0.4	-1.5	2.2	1.8	-0.2	1.5
	寄与度	0.02	-0.08	0.11	0.09	-0.02	0.08
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-1.3	1.8	1.8	1.8		
	寄与度	-0.10	0.11	0.11	0.11	-0.05	-0.05
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	2.4	-2.8	-0.3	3.6	0.2	-1.8
	寄与度	0.25	-0.13	-0.03	0.34	0.03	-0.21
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.02	0.02	0.02	0.01	0.03	0.02
	寄与度	0.23	0.23	0.22	0.13	0.35	0.24
3ヶ月後方移動平均		93.4	93.9	95.0	95.9	96.7	96.7
	前月差(ポイント)	0.73	0.47	1.10	0.90	0.77	0.03
7ヶ月後方移動平均		92.9	93.3	93.7	94.3	95.0	95.4
	前月差(ポイント)	0.65	0.36	0.43	0.64	0.66	0.36

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している(詳しくは16頁参照)。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

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
.....



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。

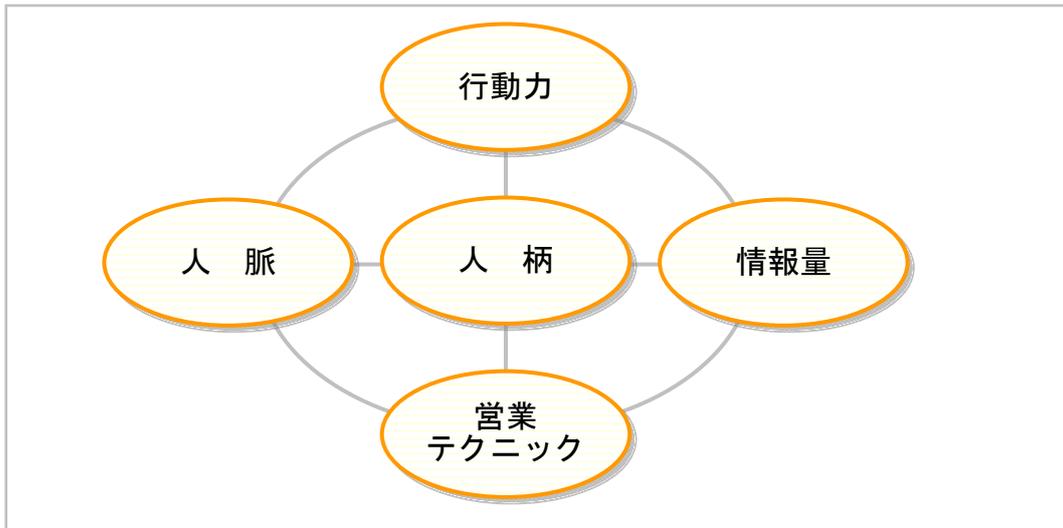
どちらの企業も、協力や情報共有により組織営業を展開しています。

■ 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状況に応じたキラフレーズ

このひと言で決まる「キラフレーズ」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: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職



「管理職」と「管理監督者」の違い

「名ばかり管理職」という問題がマスコミなどで騒がれ社会問題化していますが、「管理職」と「管理監督者」は同じ意味ではないのですか？



企業における管理職と労働基準法で定める管理監督者とは意味が異なります。課長職以上の役職を管理職として扱っている企業が多いと思いますが、労働基準法で定められている管理監督者とは、役職名や肩書きだけでは判断することはできません。

労働基準法上で定められている管理監督者とは「監督もしくは管理の地位にあるもの」「部長、工場長など労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるもの」とされています。

つまり、管理監督者について各企業で「課長職以上は管理監督者だから、残業代は支払わない」というように勝手に決めて良いわけではありません。あくまでも客観的に決まるものなのです。

客観的に「労働時間、休憩、休日を適用除外にしても、労働者保護の観点から問題がない」と言える範囲に限定されます。

管理監督者の意義・範囲については、法令では特段に定められていないため、各行政によってその解釈が示されています。

管理監督者とは、労働条件の決定その他の労務管理について経営者と一体的立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべし、とされています（昭 22.9.13 発基 17 号、昭 63.3.14 基発 150 号）。

その要件は以下の通りとなります。

- ① 事業主の経営に関する決定に参画し、労務管理に関する指揮管理監督権限を認められていること
- ② 自己の出退勤をはじめとする労働時間について裁量権を有していること
- ③ 一般の従業員に比べその地位と権限にふさわしい賃金上の処遇を与えられていること

労働の質、量、およびそれに対する待遇等を、総合的かつ実態的に判断されるということです。

経営データベース ②

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職



管理監督者性が否定された場合の対応法

管理監督者性を認められず、是正勧告を受けてしまいました。どのような対応をとれば良いのでしょうか



管理監督代を支払っただけでは、問題の解決にはまったくなりません。人件費の負担だけが増えるだけです。

そのため、抜本的な賃金制度の見直しによって、コスト増の問題を解決しなければいけません。

① 賞与査定 of 厳格化

従業員に支払う月例賃金が高くなっているのにも関わらず、当該従業員の出した成果はそれまでと変わらず生産性が上がっていないということなら、業績配分が基本的性格であるはずの賞与に反映させることによってコスト増を抑制します。賞与査定の中で、成果が依然と変わらないということを重要項目として厳格に査定し、賞与額に反映すべきです。

② 職務給の額を毎年改定する

従業員に支払った月例賃金の年額と当該従業員の年間の成果や生産性が見合わないときには、翌年の職務給を改定することを検討すべきです。賃金制度の中に、一定限成果主義の要素を取り入れ、「月例賃金＝基本給＋職務給」などの構成とし、職務給は一定の幅を持たせ、その幅の中で、年間の成果を評価して増減させるのです。

③ 降格

従業員に支払った月例賃金の年額と当該従業員の成果や生産性が見合わず、かつ改善が見込めないと判断したときは、降格することも検討すべきです。ほとんどの企業で降格ということを行っているのが現状とは思いますが、成果や生産性が今までと変わらず、時間外手当分だけ給与が増えるということを考えれば、当該従業員の能力に見合った職位に戻すことを検討すべきです。