

週刊 企業経営

MAGAZINE



WEB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 2013年7月12日号経済予測の上方修正から
アベノミクスの効果を探る**経済・金融フラッシュ 2013年7月10日号**企業物価指数(2013年6月)
～前年比で19ヶ月ぶりに1%を超える上昇率に

2

経営TOPICS

統計調査資料景気ウォッチャー調査
平成25年6月調査結果

3

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

4

経営データベース

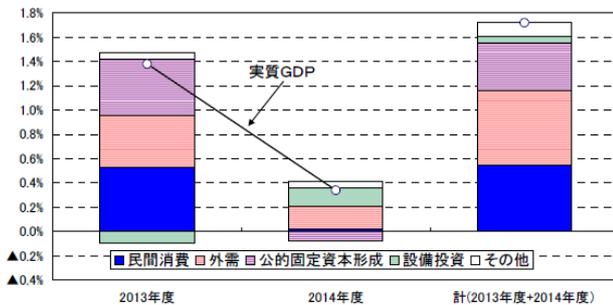
ジャンル:事業承継・相続 サブジャンル:事業承継事業承継計画の作成方法
後継者を育成するためのスケジュール

経済予測の上方修正から アベノミクスの効果を探る

要旨

1 アベノミクスの効果を定量的に捉えることは難しいが、エコノミストの経済予測が安倍政権発足前後でどれだけ変化したかを見ることにより、その効果を探ってみた。

実質GDP成長率（予測値）上方修正の寄与度分解



(注) 2013年度は12年12月調査から直近(13年7月)までの修正幅、2014年度は13年1月調査から直近までの修正幅

(資料) 日本経済研究センターESPフォーキャスト調査

2 ESPフォーキャスト調査を用いて、政権交代前と直近の予測値（平均）を比較すると、実質GDP成長率は2013年度が1.38%（1.37%→2.75%）、2014年度が0.34%（0.23%→0.57%）の上方修正、消費者物価上昇率は2013年度が0.28%（0.08%→0.36%）、2014年度が0.37%（0.34%→0.71%）の上方修正となっている。

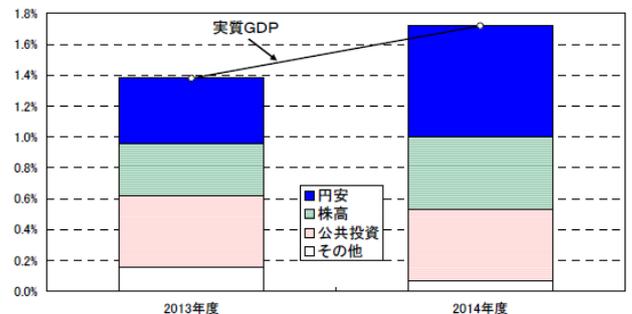
3 実質GDPの上方修正を需要項目別に見ると、民間消費、公的固定資本形成、外

需の上振れが大きい。また、当研究所のマクロモデルによる試算では、実質GDPの上方修正は円安、株高、公共投資増額でほとんど説明できる。

4 このことは、これ以上の円安、株高がなければ成長率のさらなる高まりが期待しにくいことを意味している。実際、一本調子の円安、株高が止まったことを受けて、7月のESPフォーキャスト調査では、予測値の上振れが一服する動きが見られた。

5 円安、株高が止まった後も、成長率、物価見通しの上方修正が続くようであれば、エコノミストはアベノミクスを本物と見ていることになる。アベノミクスの真価が問われるのはこれからだ。

実質GDP上方修正の要因分解



(注) ニッセイ基礎研究所マクロモデルによるシミュレーション。数値はベースライン（水準）からの乖離幅
(資料) 日本経済研究センター「ESPフォーキャスト調査」

企業物価指数(2013年6月)

～前年比で19ヶ月ぶりに1%を超える 上昇率に

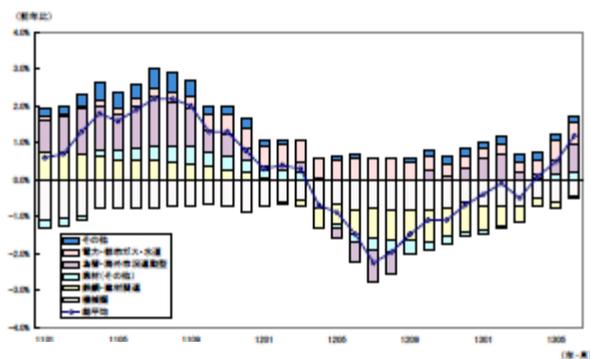
要旨

1 企業物価指数は前年比3ヶ月連続の上昇

7月10日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2013年6月の国内企業物価は前年比1.2%と3ヶ月連続で上昇し、5月の同0.5%から上昇幅が更に拡大した。前年比では、2011年11月(1.3%)以来の1%を超える高い上昇率となった。また、対前月比では0.1%と2ヶ月ぶりに上昇した。

6月の国内企業物価(前年比)を寄与度別に見てみると、機械類が前年比▲0.4%(5月:前年比▲0.6%)、鉄鋼・建材関連が前年比0.0%(5月:前年比▲0.2%)、素材(その他)が前年比0.2%(5月:前年比0.2%)、為替・海外市況連動型が前年比0.8%(5月:前年比0.4%)、電力・都市ガス・水道が前年比0.6%(5月:前年比0.5%)、その他が前年比0.2%(5月:前年比0.2%)となっている。

国内企業物価の要因分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

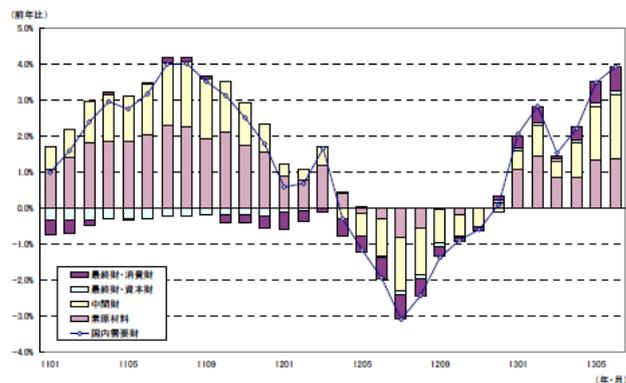
2 交易条件は2ヶ月連続で改善

6月の輸出物価は前年比11.7%、前月比▲2.7%、輸入物価は前年比13.8%、前月比▲3.2%となった。一方、契約通貨ベースでは、輸出物価は前年比▲2.2%、前月比▲0.4%となり、輸入物価は前年比▲2.6%、前月比▲0.4%となった。輸出物価、輸入物価ともに契約通貨ベースでは前年比で下落しているものの、円安基調が続いているため、円ベースでは前年比で大幅な上昇となっている。

3 消費財は前年比で7ヶ月連続の上昇

2013年6月の国内需要財の物価は前年比3.9%(5月:前年比3.5%)。その内訳を需要段階別・用途別にみると、素原材料が前年比11.9%、中間財が前年比3.5%、最終財・資本財が前年比1.2%、最終財・消費財が前年比2.5%となった。

需要段階別の要因分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

景気ウォッチャー調査 平成25年6月調査結果

今月の動き(6月)

6月の現状判断DIは、前月比2.7ポイント低下の53.0となり、依然高水準ながら3か月連続で低下した。

家計動向関連DIは、高額品販売が引き続き好調であったものの、梅雨入りに伴い飲食やサービス関連等で客足の鈍化がみられたこと等から、低下した。企業動向関連DIは、円高是正により仕入価格上昇等によるコスト増がみられたほか、株価や為替の変動により取引先に慎重な様子がみられたこと等から、低下した。雇用関連DIは、株価や為替の変動により求人にも慎重な様子がみられたこと等から、低下した。

6月の先行き判断DIは、前月比2.6ポイント低下の53.6となり、依然高水準ながら2か月連続で低下した。先行き判断DIについては、政策効果への期待が引き続きみられるものの、仕入価格や電気料金の上昇等によるコスト増が懸念されるなかで、株価や為替の変動による先行き不透明感がみられること等から、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門で低下した。

以上のことから、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、このところ持ち直しのテンポが緩やかになっている」とまとめられる。

●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

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、53.0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が低下したことから、前月を2.7ポイント下回り、3か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を5か月連続で上回った。

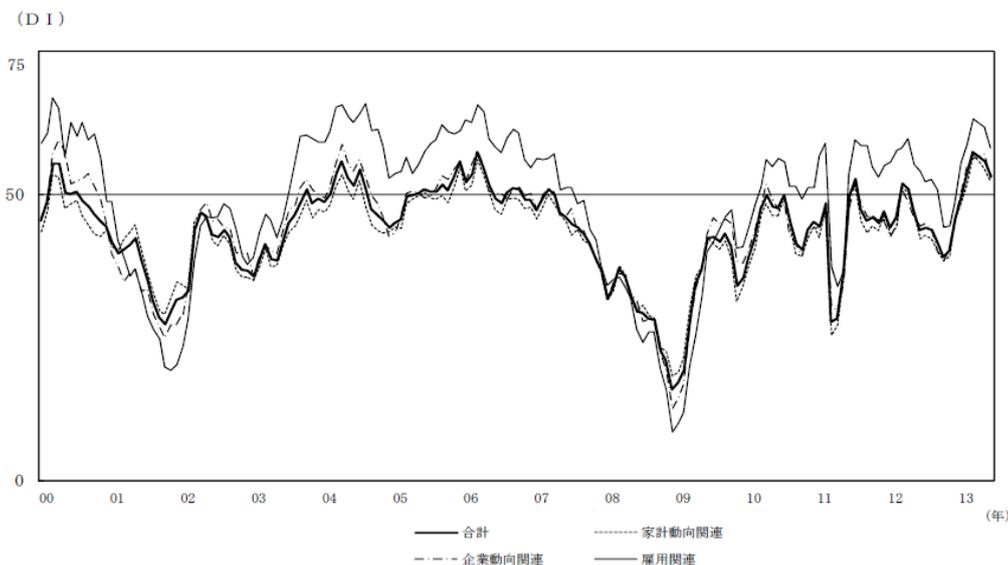
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2013 1	2	3	4	5	6	(前月差)
合計		49.5	53.2	57.3	56.5	55.7	53.0	(-2.7)
家計動向関連		48.3	51.7	56.9	55.5	54.4	52.2	(-2.2)
小売関連		47.3	51.0	55.6	53.5	53.3	52.1	(-1.2)
飲食関連		44.5	47.6	58.6	59.5	53.1	47.9	(-5.2)
サービス関連		49.5	52.3	57.7	57.0	55.5	51.7	(-3.8)
住宅関連		56.6	59.9	63.8	63.3	60.4	59.9	(-0.5)
企業動向関連		50.2	55.0	56.1	56.7	57.1	52.8	(-4.3)
製造業		47.2	52.8	54.3	55.6	56.2	51.6	(-4.6)
非製造業		52.5	57.4	57.8	58.2	58.0	54.0	(-4.0)
雇用関連		55.3	58.6	63.1	62.3	61.7	58.0	(-3.7)

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
2013	4	3.1%	35.3%	49.1%	9.6%	3.0%	56.5
	5	2.5%	34.2%	49.5%	11.3%	2.5%	55.7
	6	2.1%	28.4%	51.8%	14.8%	2.9%	53.0
(前月差)		(-0.4)	(-5.8)	(2.3)	(3.5)	(0.4)	(-2.7)

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、53.6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が低下したことから、前月を2.6ポイント下回り、2か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を7か月連続で上回った。

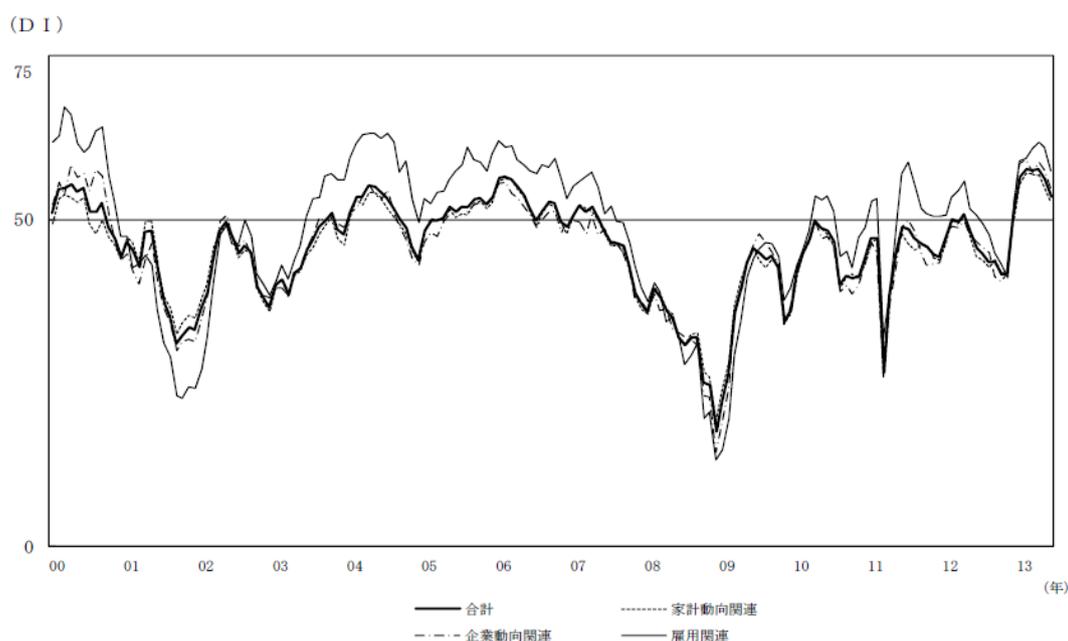
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2013 1	2	3	4	5	6	(前月差)
合計		56.5	57.7	57.5	57.8	56.2	53.6	(-2.6)
家計動向関連		55.4	57.0	57.0	56.8	55.0	52.6	(-2.4)
小売関連		54.8	55.9	56.7	55.9	54.5	51.7	(-2.8)
飲食関連		53.0	61.7	58.3	56.4	52.2	49.7	(-2.5)
サービス関連		56.4	57.3	56.5	57.1	55.5	54.1	(-1.4)
住宅関連		59.0	61.1	61.9	64.2	60.4	58.1	(-2.3)
企業動向関連		58.6	59.1	57.3	58.8	57.6	54.8	(-2.8)
製造業		57.4	57.4	55.7	57.9	55.8	53.4	(-2.4)
非製造業		60.2	60.8	59.0	60.1	59.3	56.3	(-3.0)
雇用関連		58.9	59.3	60.9	61.8	61.0	57.5	(-3.5)

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
2013	4	3.7%	36.9%	48.4%	8.7%	2.3%	57.8
	5	2.8%	33.7%	51.1%	10.1%	2.2%	56.2
	6	2.4%	27.7%	54.8%	12.6%	2.6%	53.6
(前月差)		(-0.4)	(-6.0)	(3.7)	(2.5)	(0.4)	(-2.6)

図表6 景気の先行き判断DI



お客様の心をつかむ 営業活動のセオリーと実践法

ポイント

- 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 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か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に選別します。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 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ため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えば、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 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になります。

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

■ 要望を聞き出すストーリー

起

計画を聞く

- ・何をどうされたいのですか
- ・計画は、その目的は何ですか
- ・現状に何が不満ですか

承

固有の問題の事実を確認する

- ・この納入事例と同じですか、違いますか ・現場を見せてください
- ・現在検討されている問題は何ですか
- ・計画の目標値、データ、資料を下さい

転

気付いていない問題

- ・このやり方のほうが効果は上がります
- ・今後発生する問題への対策はどうしていますか
- ・新技術でこう変わります ・規制緩和でこう変わります

結

問題の確認

- ・なさりたいのはこういうことですね
- ・この点をもう一度説明してください
- ・次回は提案を持ってきます

4 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。

■ 問題解決策を練る12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。

経営データベース ①

ジャンル: 事業承継・相続 > サブジャンル: 事業承継



事業承継計画の作成方法

事業承継計画の作成方法について教えてください。



1 自社の現状分析

まず、自社および自社を取り巻く経営環境がどのような状況にあるのかをきちんと把握することが必要です。

- 会社の経営資源の状況（従業員数や年齢構成、資産金額と内容、技術、ノウハウなどの状況を整理）
- 会社を取り巻く経営環境とリスクの状況（会社を取り巻く事業環境を把握）
- 経営者の資産および負債状況（現在保有している以外の個人所有の資産・負債などの状況も明確）
- 後継者候補の状況（人の意思を確認。適任者がいない場合は、外部からの招聘など後継者探しが必要）
- 相続によって生じる問題点の把握（相続財産を特定）

2 今後の課題とその対応策の検討

現状分析の結果をもとにして、今後の経営上の課題を明確にし、その対応策を具体的に検討します。たとえば、市場での競争力を高めるための新規の販路開拓、商品開発などです。

3 経営方針と経営目標の決定

現状分析、課題と対応策の検討をもとに、中・長期的な会社の方針を決定し、経営目標を明確にします。中・長期の方針としては、今後伸ばしていく事業と縮小していく事業などを明確にし、事業の選択と集中を進めることを考慮すべきです。経営目標としては、事業の到達目標を売上高、経常利益などを具体的な数値で明確化することが必要です。

こうして想定される今後の自社の事業推移の中で、事業承継の時期を明確にしていきます。

4 事業承継における具体的な引継計画

事業承継を円滑に行うには、現在の経営者と後継者との間で、引継期間を設けることが望まれます。したがって、中・長期計画の中で、後継者の教育方法やその期間、経営の引継期間とその間の役割分担、自社株式の譲渡方法などを具体化することが必要です。

5 事業承継計画書の作成

上記のような手順で検討した結果を、事業承継計画書としてまとめあげます。売上高や経常利益などの定量的な目標を時系列に示すとともに、事業承継という側面から現在の経営者と後継者が実行すべき項目を明記して、具体的にスケジュール化します。後継者がご子息など明確に決まっている場合は、事業承継計画を作成する段階から、共同で作業を行い、経営方針や経営目標に対する認識を共有化するとともに、承継までの教育方法や承継の時期などについてもよく相談しながら進めると良いでしょう。



後継者を育成するためのスケジュール

後継者の育成計画を立てようと思うのですが、そのスケジュールについて教えてください。



1 引退時期を決める

事業承継は、「社長がいつ引退するのか」を決定することから始まります。仮に65歳で引退するのであれば、そこから逆算して「教育期間を含めていつまでに後継者を見つけなければならないか」がわかります。そして、後継者を育てるためにまずは何をしたらいいのか、またその次は何をすべきか、ということも逆算していかなければなりません。

社長の引退時期を決めることは、事業承継の全てにおける出発点になるのです。

2 後継者育成は計画的に行う

事業承継を実行に移すには、社長のリーダーシップと具体的なアクションプランが必要になります。社長の自覚と行動なくして、事業承継がうまくいくことはありません。後継者を育成するには、10年程度の期間を想定しておくことが望ましいといえます。

3 後継者育成の3年計画

後継者教育に10年かけることのできない場合もあるでしょう。その場合は、10年計画をベースに、各段階にかかる年数を半減させ、3年で全てを収めます。当然に後継者にとっては大きな負担でしょうが、

時間がどうしてもかけられない場合は、特例的に3年にてこれを行うことも可能です。ただし、あくまで後継者育成に必要な年数は10年であって、これは特例的措置である、ということを確認しておかなければなりません。そして、各段階の年数を削減するのが最も効率が良いでしょう。

「第4段階の年数は減らさない」ことも重要です。

■後継者を育成する10年計画

スタート段階	●社長の引退時期を決める	0年目
第1段階	●経理財務・財務知識の習得 ●税理士とのミーティングには必ず出席させる	1年目
	●総務的な仕事として採用・人事を担当させる ●社会保険関係の知識を習得させ、法務局や役所等の出入りにも同行させる	2年目
	●契約書作成・就業規則作成等の法務知識を習得させる	3年目
第2段階	●各現場を体験させる ●現場体験を裏づける経営の基礎知識を学ばせる ●知識と現場の両立を目指す	4年目 6年目
第3段階	●仕入れ・購買等業務で「金を払う体験」をさせる ●金融機関へ紹介をする ●後継者独自の人脈づくりをさせる (青年会議所等に所属させる)	7年目 9年目
第4段階	●意思決定能力を伝える ●使う金と削る金の区別を教える ●社長に常に帯同させる	10年目