

週刊WEB

企業経営 マガジン

2018
593
9/25

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年9月14日号

日銀短観(9月調査)予測

～大企業製造業の業況判断D.I.は
1ポイント上昇の22と予想

経済・金融フラッシュ 2018年9月19日号

貿易統計(18年8月)

～原油高と自然災害による
供給制約の影響で貿易赤字が続く

経営
TOPICS

統計調査資料
機械受注統計調査報告 (平成30年7月実績)

経営情報
レポート

営業成績を後押しする！
営業マンに必要な準備力と質問力

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
一行取引のメリット・デメリット
倒産防止の融資制度

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

日銀短観(9月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断D.I.は 1ポイント上昇の22と予想

1 9月調査短観では、大企業製造業で、わずかながら3四半期ぶりの景況感改善が示されると予想する。設備投資の増加や一部価格転嫁の進展が追い風となる。

新興国通貨安や貿易摩擦による一部供給網での支障発生、自然災害の影響は重荷となるが、貿易摩擦の影響は今のところ限られている。また、足元の景況感は直前の出来事の影響をあまり反映しない傾向があるため、9月に発生した台風21号と北海道胆振東部地震による下押し圧力も限定的と考えられる。

一方、非製造業の景況感はやや悪化を見込んでいる。夏場の天候不順や大阪北部地震等の影響による訪日客の伸び鈍化、深刻な人手不足を背景とする人件費増加などが逆風になったとみられる。中小企業も基本的に強弱材料は同様であるが、中小企業製造業は人手不足の度合いが大企業より強いだけに、景況感が弱含むと見ている。

日銀短観業況判断D.I.の予測表

		6月調査		9月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	21	21	22	19
	非製造業	24	21	22	18
	全産業	22	21	22	19
中堅企業	製造業	20	16	19	17
	非製造業	20	16	18	14
	全産業	20	16	18	15
中小企業	製造業	14	12	13	11
	非製造業	8	5	6	2
	全産業	11	8	9	5

(資料) 6月調査は日本銀行、9月調査予測はニッセイ基礎研究所

2 先行きの景況感は、貿易摩擦への懸念から幅広く悪化が見込まれる。たださえ減速感のある中国経済への悪影響が危惧されるほか、今後は米政権が対日通商圧力を強めてくる可能性も高まっている。人手不足懸念も重荷となる。

非製造業では、それに加えて、相次ぐ自然災害によるインバウンド需要減少への懸念も一部で台頭しそうだ。

3 2018年度の設備投資計画は、前年比10.5%増へ上方修正されると予想。例年9月調査では上方修正されるクセが強い。

さらに、今回は収益増加を受けた投資余力の改善や人手不足に伴う省力化投資などが追い風となることで、例年以上の上方修正が予想される。

4 今回の短観で最も注目されるテーマは「設備投資の強さは維持されるか」という点だ。

既述のとおり、例年以上の上方修正が予想されるが、もしも、それに反して抑制的な結果となれば、貿易摩擦激化への懸念から、企業の間で設備投資計画に様子見や先送りの動きが出始めている可能性を示唆することになるだろう。

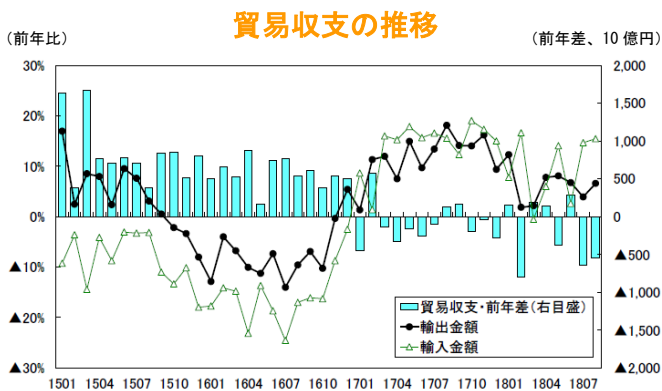
貿易統計(18年8月)

～原油高と自然災害による供給制約の影響で貿易赤字が続く

1 貿易赤字が続く

財務省が9月19日に公表した貿易統計によると、18年8月の貿易収支は▲4,446億円と2ヵ月連続の赤字となり、ほぼ事前の市場予想（QUICK集計：▲4,477億円、当社予想は▲4,030億円）通りの結果となった。輸出は前年比6.6%（7月：同3.9%）と前月から伸びを高めたが、輸入が原油高の影響などから前年比15.4%（7月：同14.6%）と輸出を大幅に上回る伸びとなったため、貿易収支は前年に比べ▲5,414億円の悪化となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比1.1%（7月：同0.9%）、輸出価格が前年比5.4%（7月：同3.0%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比4.5%（7月：同4.1%）、輸入価格が前年比10.5%（7月：同10.2%）であった。8月はもともとお盆休みの影響で輸出量が少なく貿易赤字になりやすい季節性があるが、季節調整済の貿易収支も▲1,904億円（7月は▲1,023億円）と2ヵ月連続の赤字となった。



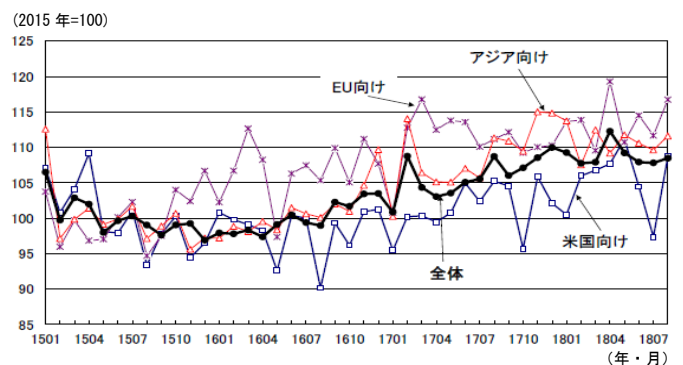
(資料) とともに財務省「貿易統計」

2 自然災害の影響で9月の輸出は下振れの公算

8月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比3.3%（7月：同▲4.8%）、EU向けが前年比4.7%（7月：同1.1%）、アジア向けが前年比0.4%（7月：同3.3%）となった。季節調整値（当研究所による試算値）では、米国向けが前月比11.6%（7月：同▲6.8%）、EU向けが前月比4.5%（7月：同▲2.5%）、アジア向けが前月比1.8%（7月：同▲0.9%）、全体では前月比0.6%（7月：同▲0.1%）となった。7、8月の平均を4-6月期と比べるとアジア向けは0.1%高いが、米国向けが▲4.4%、EU向けが▲0.6%、全体が▲1.5%低くなっている。

7、8月と豪雨、台風上陸による生産休止という供給制約が輸出にも一定の悪影響を及ぼしたとみられるが、9月は台風21号による関西空港の閉鎖、北海道地震による生産休止の影響などから輸出の下振れ幅はさらに大きくなる可能性が高い。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



経営 TOPICS
 統計調査資料
 抜粋

機械受注統計調査報告

(平成30年7月実績)

内閣府 2018年9月13日公表

調査の概要

本調査は、機械等製造業者の受注した設備用機械類について、毎月の受注実績を調査したものであり、調査対象は主要機械等製造業者、調査時点は毎月末日である。

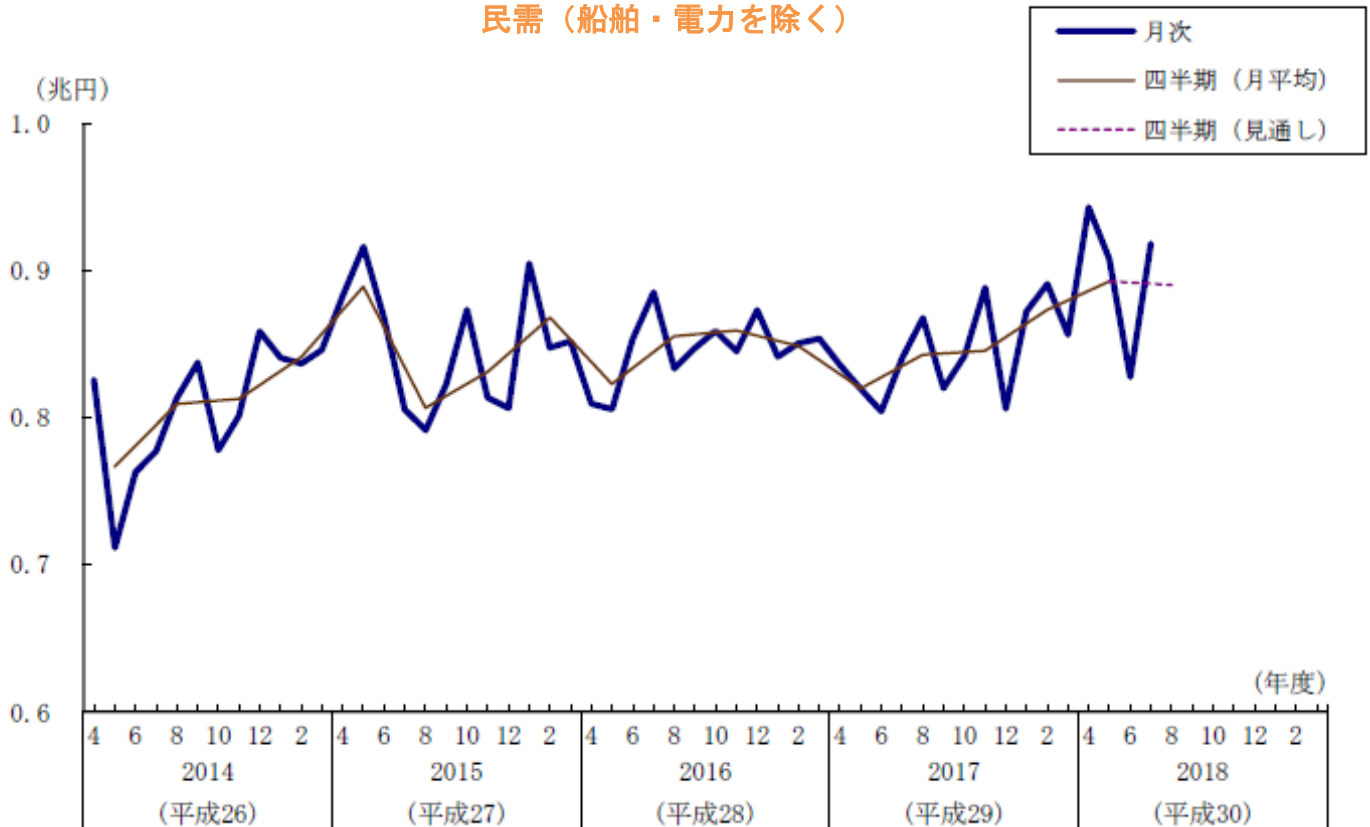
1987（昭和62）年4月実績より、調査対象社数を202社（うち機械製造業者178社）から308社（同280社）に増加させるとともに、調査内容を拡充した280社ベースの調査に移行した。

2011（平成23）年4月調査より、日本標準産業分類の改定（2007（平成19）年11月）に準拠して、需要者（業種）分類を変更した。表章については、2016（平成28）年1月調査より、従来の移行期表章分類から変更後の調査票分類へと移行した。

2018(平成30)年7月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

民需（船舶・電力を除く）



(備考) 1. 四半期（月平均）は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示（例えば7～9月の月平均値は8月の位置に表示）。

2. 「2018年7～9月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2018年6月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。

2018(平成30)年7月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、6月 14.4%減の後、7月は 18.8%増となった。

需要者別にみると、民需は、6月 5.9%減の後、7月は 11.1%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、6月 8.8%減の後、7月は 11.0%増となった。内訳をみると製造業が 11.8%増、非製造業（船舶・電力を除く）が 10.9%増であった。

一方、官公需は、6月 16.7%減の後、7月は「その他官公需」、防衛省等のすべてで増加したことから、57.0%増となった。

また、外需は、6月 12.0%減の後、7月は原動機、鉄道車両で減少したものの、電子・通信機械、航空機等で増加したことから、6.0%増となった。なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、6月 15.8%減の後、7月は電子・通信機械、工作機械等で減少したものの、産業機械、道路車両等で増加したことから、11.0%増となった。

対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2017年 (平成29年)		2018年 (平成30年)			2018年 (平成30年)			
	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 見通し	4月 実績	5月 実績	6月 実績	7月 実績
受注総額	6.3	4.0	△5.3	2.6	2.8	12.6	3.2	△14.4	18.8
民需	5.7	3.1	△3.5	4.7	1.8	15.1	3.2	△5.9	11.1
〃(船舶・電力を除く)	2.8	0.3	3.3	2.2	△0.3	10.1	△3.7	△8.8	11.0
製造業	6.2	3.5	2.5	5.5	5.0	22.7	1.3	△15.9	11.8
非製造業(除船・電)	0.0	△2.1	3.4	△0.4	△3.7	0.4	0.2	△7.0	10.9
官公需	11.6	△5.0	△6.4	7.5	1.8	6.2	6.1	△16.7	57.0
外需	8.8	0.6	△1.7	△1.3	5.4	10.0	1.8	△12.0	6.0
代理店	△2.6	△1.4	0.3	4.9	△3.1	△0.2	5.5	△15.8	11.0

(備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。

2. △印は減少を示す。

3. 見通しは2018年6月末時点の調査。

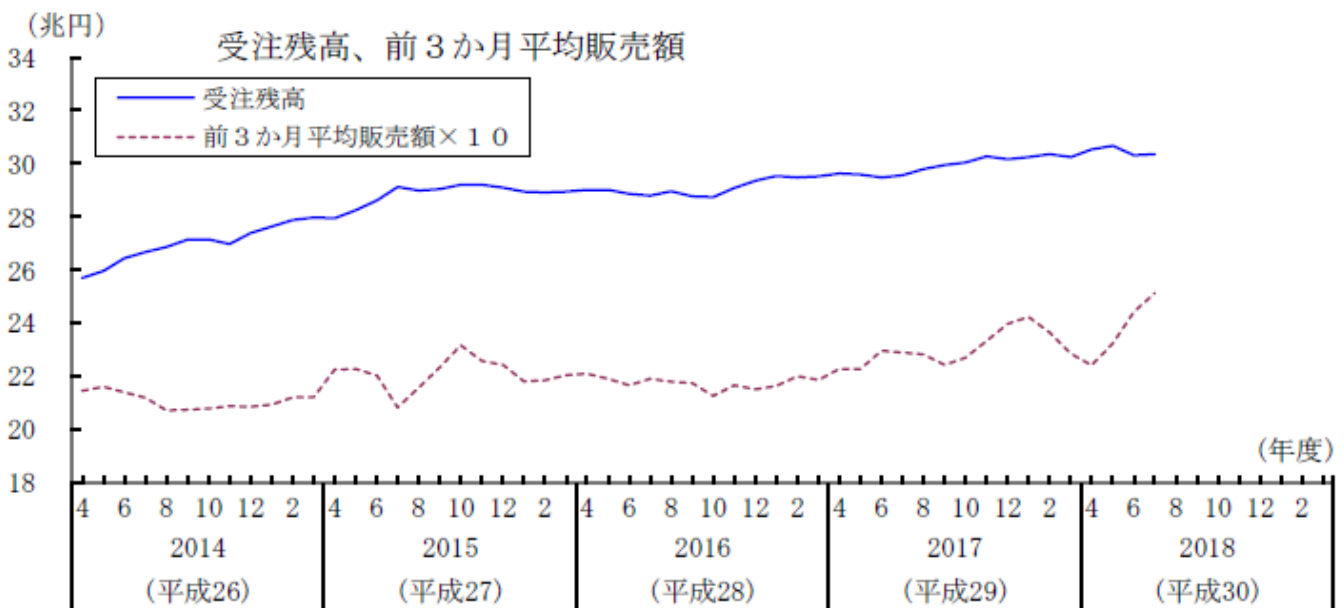
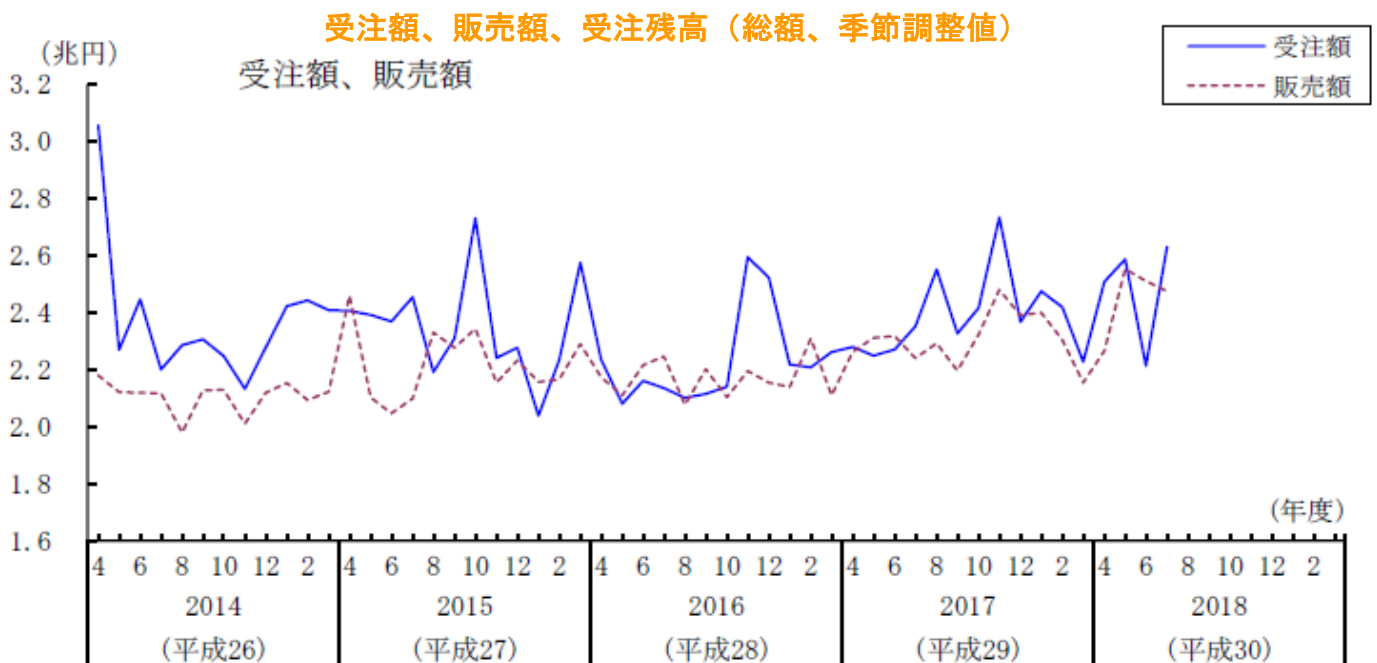
2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、6月 15.9%減の後、7月は 11.8%増となった。7月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 17 業種中、化学工業（119.5%増）、繊維工業（87.9%増）等の 12 業種で、鉄鋼業（10.2%減）、自動車・同付属品（6.3%減）等の 5 業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、6月3.9%減の後、7月は12.9%増となった。7月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、電力業(48.6%増)、通信業(37.9%増)等の9業種で、農林漁業(4.6%減)、リース業(3.6%減)等の3業種は減少となった。

3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

7月の販売額は2兆4,744億円(前月比1.5%減)で、前3か月平均販売額は2兆5,126億円(同2.8%増)となり、受注残高は30兆3,551億円(同0.1%増)となった。この結果、手持月数は12.1か月となり、前月差で0.3か月減少した。





営業成績を後押しする！

営業マンに必要な 準備力と質問力

- 1.売れる営業マンの自覚と行動特性
- 2.プレゼン力より準備力を身につける
- 3.コーチング型質問力で受注力を高める
- 4.準備力・質問力を活かした営業手法



参考文献

- 「セールスパーソンの行動特性88」千田琢哉 著（マネジメント社）
- 「営業は準備力」野部剛 著（東洋経済新報社）
- 「質問型営業最強フレーズ50」青木毅 著（ダイヤモンド社）
- 「ファシリテーションの技術」堀公俊 著（PHPビジネス選書）
- 「東洋経済オンライン」

1

企業経営情報レポート

売れる営業マンの自覚と行動特性

企業の経営環境が厳しい今日にあっては、ICT（情報通信技術：Information and Communication Technology）を活用した収益増加策に各企業が取り組む時代となりました。

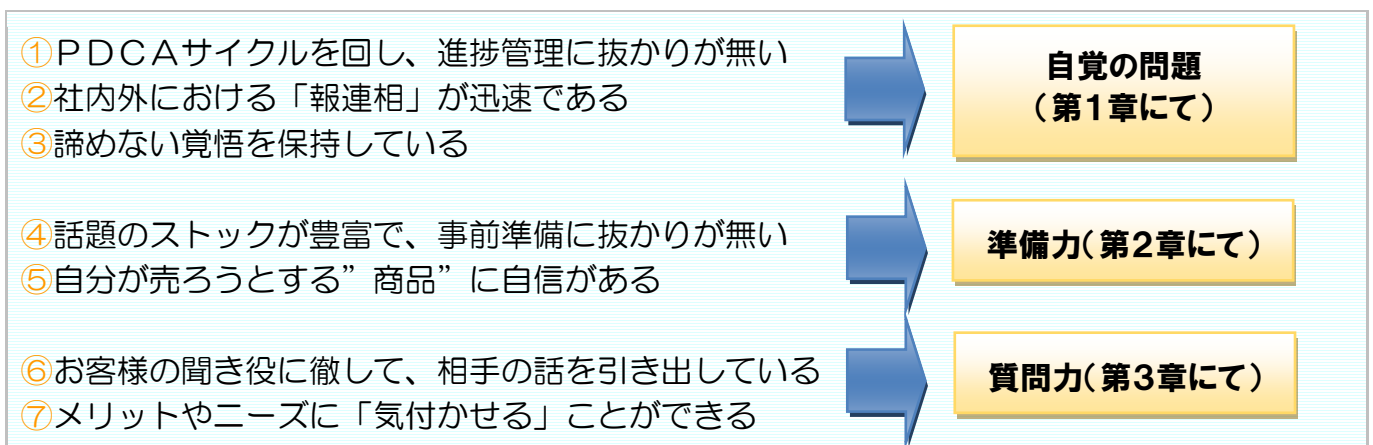
かつては商品説明をいかに上手にできるかというのが、営業マンにとって売れるポイントの1つでしたが、今ではインターネットがそれを代行してくれます。他にも事例紹介やお客様の声など、かつては営業担当者が持参していたものをネットがやってくれています。

しかし、営業マンの役割が大きく変わったのかといえ、一概にそうとも言えません。何故ならば、営業の役割は何かといえ、開発された商品を、お客様の願望を埋められる商品・サービスに仕立てあげることにあるからです。つまり、営業は、その商品が持つ本当の価値、お客様が求める価値を実現させるための活動といえるからです。お客様との接点である営業マンの役割は、価値を実現させることであり、またそれができるのは営業マンしかいないのです。

本レポートでは、営業成績を後押しするスキルとして売れる営業マンが実践している準備力と質問力について解説しています。

■ 売れる営業マンの共通項

以下は、每期継続して好成績を残している営業マンの特性です。企業の少数精鋭化には、個人営業から組織営業への転換が喫緊の課題といえます。組織営業力とは、文字どおり、組織として身につけるべき営業能力のことです。それは個々の営業担当者が有するスキルの問題ばかりではなく、組織的な標準化された営業スタイルの構築が鍵となります。



■ 組織人としての自覚と達成意欲を保持する

前述の通り、営業マンの基本姿勢の1つとして「諦めない覚悟」が必要です。その覚悟を保持するためにも自身の営業活動を部門の計画や個人の計画と照らし合わせ、常にどのような状況にあるのか、軌道修正や方向転換が必要なのかを見極め、PDCAサイクルを常に回す必要があります。

2

企業経営情報レポート

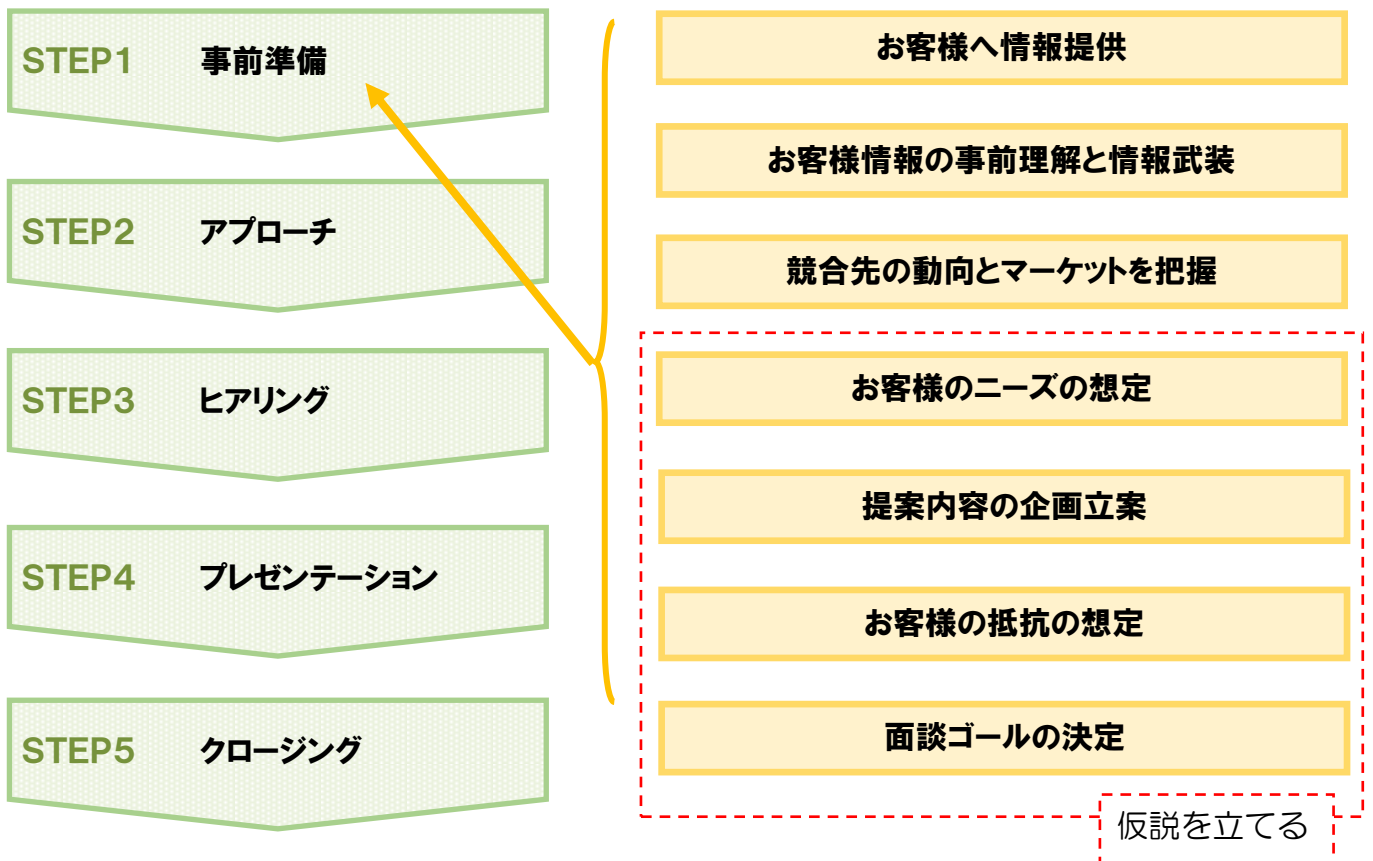
プレゼン力より準備力を身につける

■ 事前準備の段取りで成否が決まる

営業活動で最も重要なのは、「事前準備」です。商談に臨む前には、ゴール（商談の目的）を決め、どのような流れで話を進めるかというシナリオを準備しておく必要があります。

シナリオの準備として、「商談先の情報を収集する」、「自社の商品・サービスについて効果を説明できるようにする」、「相手からの質問を想定し、それに対する回答を用意しておく」などを行います。また、事前準備でもっとも大切なのは、お客様のニーズを想定しておくことです。訪問してから相手の反応を見て対処を決めるのでは遅すぎます。多くの営業マンは、その前の段階でお客様のニーズを想定する、つまり仮説を立てておかなければ対処できないでしょう。つまり、事前準備は、ムダなく、効率的に、そしてより高品質な営業をするための第1ステップです。

■ クロージングまでのステップ



出典：「営業は準備力」野部剛 著を一部編集

■ 売れる営業マンに必要な情報武装

営業活動を効率化させる準備として情報武装が必要になります。また、情報武装は顧客になるまでの商談をスムーズにさせるばかりではなく、社内においても業務効率化を図ることが可能になります。

3

企業経営情報レポート

コーチング型質問力で受注力を高める

■ ニーズを洗い出し相手を深く理解する

コーチングとは、「相手の中にある、答え、可能性を引き出すコミュニケーションスキル」であり、「自発的な行動を促進するためのコミュニケーションスキル」のことです。営業においてもこのコーチングスキルを活用して相手に考えさせ、相手に気づきを促し、相手自身が持っている「答え」を引き出すことで、受注確度を高め、受注スピードを速めることが可能になります。

つまり、これからの営業に求められることは、相手のことをどれだけ考え、貢献できるかどうかです。そのために求められるのは、「相手を深く知る能力」であり、「相手と繋がる」ことができる人間性です。そのためには、いかに「質問力」を高めるかがポイントになります。

また、コーチングを意識することで以下のような理解を深めることができます。

■ コーチングにより理解できること

- ①相手の本音を理解することができる
- ②相手が何に期待しているかがわかる
- ③相手にどんなことをしてあげると喜ばれるかがわかる

これからの時代は、商品力だけでは、限界があります。

だからこそ、営業の現場にコーチングスキルを組み込むことで、自分に、そして相手にストレスを与えない新しい営業スタイルを実現することが求められます。

以下は、コーチングを活用した質問ポイントです。

質 問	ポ イ ン ト
情報を聞き出すための質問	相手がどのような人であるかを聞き出すための質問です。人は質問をされると、自分に興味を持っていてくれると感じ嬉しくなる傾向があります。
気付かせるための質問	選択肢が多い現在では、自分が本当に求めているものがわからなくなっている人が増えています。課題の本質に迫る質問をすることにより、本当に必要なことに気付いてもらうきっかけが必要です。
行動させるための質問	約束を取り付ける時やクロージングで使用します。行動させるために、期限を決めることがポイントです。

4

企業経営情報レポート

準備力・質問力を活かした営業手法

■「御用聞き営業」から脱却し「提案型営業」へスイッチする

提案型営業とは、お客様が抱えている課題や問題点に対しての解決策を提案し、それを実現するような商品やサービスを受注する営業活動です。

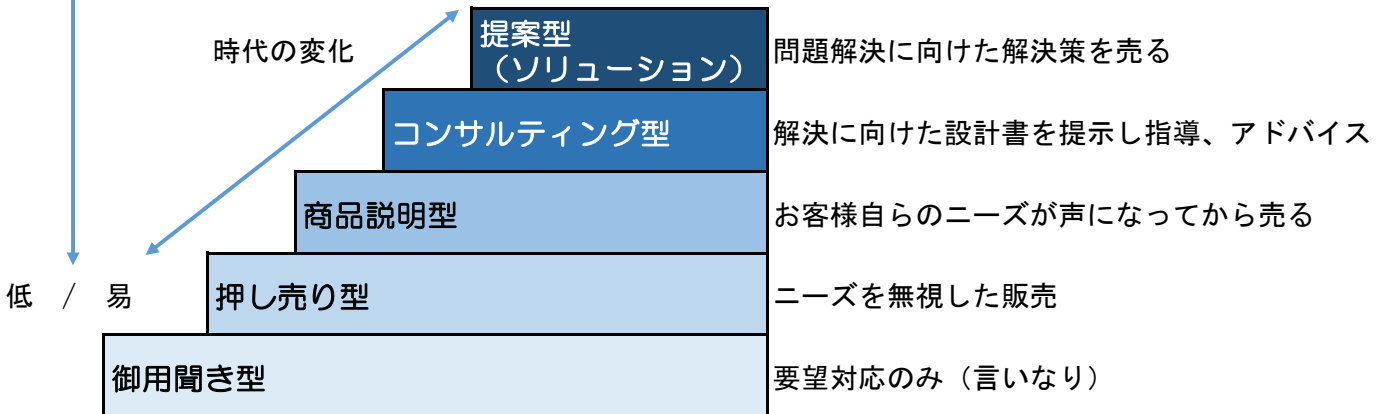
典型的な御用聞き営業である、仕事ができるのを待つ受身の受注型に対し、積極的にアプローチしていく営業スタイルとなります。御用聞き営業にとどまっていると、事業の展開や安定は望めません。なぜならば、下請・受注型のみの仕事スタイルは、景気や取引先の経営状態に左右されるため、非常に不安定だからです。ここで求められるのが準備力です。マーケットリサーチや競合先のアプローチツール等を仕入れるのも不可欠です。

また、独自にリーフレット等を作成し、顧客が抱えているであろう課題や問題点を整理してあげ、その解決策を提案することが最も相手の心に響く営業手法ともいえます。昨今では、「ソリューション営業」ともいわれるようになりました。

■時代の変化に対応する営業スタイルの変遷

営業スキル

高 / 難



出典：「東洋経済オンライン」を一部編集

売れる営業マンは、お客様を知った上で提案するという事前準備を欠かしません。具体的には、企業のホームページを見て企業のメッセージや売上状況、事業の展開状況などの基本情報を収集するのはもちろん、過去に自社との取引や接点がなかったのかも調べます。事前準備を進めていく中で、次第にお客様の課題も見えてくることもあります。

課題が見えれば、提案内容のイメージが湧き、仮説をもって商談に臨むことも可能になります。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金調達

一行取引のメリット・デメリット

取引銀行を一行にすることの
メリット・デメリットについて教えてください。

一般的にいった中小企業では複数行取引はあまり推奨できるものではありません。一行との取引を密度濃く行うことで、自社の実態をよりよく知ってもらうことができ、借入申込みについても円滑に受け入れてくれることが多いからです。

また、取引銀行が多くなると、資金が分散して管理が煩雑になり、その上拘束預金や付き合い預金も分散されることになりしますので資金効率も悪くなります。

しかし、一方では、一行取引で融資申込みを断られたら、他の銀行は取引経験がないので、あてにすることはできません。また、金利などの融資条件を他行と比較することができず、一方的になる恐れもあります。

以下のように、一行取引のメリット・デメリットは、逆に複数行取引のデメリットとメリットになります。

【一行取引のメリット】

- 拘束預金や付き合い預金を集中でき、複数行取引と比べて資金効率の良い資金運用ができる
- 会社運営上の資金の流れが、自行で把握できるので、融資申出にも内容を早く理解して対応してもらえる
- 会社が難局に陥った場合の相談事には、取引行も真摯に受け止めて聞いてもらえる

【一行取引のデメリット】

- 金利など借入条件について有利な条件を引き出すために、他行と比較することができない
- 日常の預金の動きが把握され、資金の流れがあからさまになる
- 規模が大きい借入を申し込んだ場合、一行では申し込み全額の調達ができないと希望金額の調達ができなくなることがある
- 一行取引で、融資の申込みを断られたら、取引のない他の銀行はあてにすることはできない

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金調達

倒産防止の融資制度

売掛金が焦げ付き、緊急に借入をしたいのですが、何かよい方法はありませんか。

中小企業の倒産防止のための融資制度には大きく分けて4つがありますが、これらの利用検討の前に、中小企業庁の倒産防止対策として、都道府県商工会連合会と主要な商工会議所に設置している『倒産防止（経営安定）特別相談室』に相談することができます。

■4つの融資制度の有効活用方法

（1）「中小企業体質強化資金助成金制度（経営安定対策貸付制度）」

特別相談室で推薦を受けた中小企業者は、中小企業体質強化資金助成制度を活用した各都道府県等の「経営安定対策貸付」を利用することができます。

貸付限度額は1,500万円以上で各都道府県等が定める範囲内となります。

（2）「緊急経営安全対策対応貸付制度（中小企業倒産対策資金）」

連鎖倒産を防止するための貸付制度で、貸付対象は「倒産企業に対する売掛金債権等を50万円以上有する者」「倒産企業との取引額が、全取引額の20%以上を占める者」のいずれかです。

3つの政府系金融機関から、これまでの融資実績とは別枠で借りることができ、限度額は中小企業金融公庫と商工組合中央公庫が1億5,000万円、国民生活金融公庫が3,000万円、合計3億3,000万円となっています。さらにこの制度では、前述の貸付対象条件を緩和し、取引先倒産とは関係なく、不況型で経営危機に陥っている企業に対しても、8000万円を限度に融資（50%の担保徴求免除）する制度も最近追加されました。

（3）「経営安定関連保証制度（セーフティネット保証制度）」

大企業など「社会的影響が大きい」と経済産業大臣から指定を受けた企業の再生手続開始申立等で、その企業と取引のある中小企業に影響が及ぶ場合に利用できる制度です。所在地の市町村長の認定を受けることにより、信用保証協会からの保証が一般保証に加え、一般保証と同額の限度額を別枠で利用できます。一般保証は、普通保証2億円以内、無担保保証8千万円以内、無担保無保証人保証1,250万円以内を合わせて2億9,250万円ですから、金融機関・信用保証協会の審査をクリアすれば、5億8,500万円までの保証を受けることができる計算になります。

（4）「中小企業倒産防止共済制度（経営セーフティ共済）」

中小企業総合事業団の共済事業で、6ヵ月以上掛金を納付していた契約者は、万一取引先企業に不測の事態が生じ、売掛金や受取手形などの回収が困難になった場合に、その売掛債権等の額と掛金総額の10倍に相当する額とのいずれか少ない額の範囲内（最高8,000万円）で、無担保、無保証人、無利子で貸付が受けられます。