

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.652 2019.12.3

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年11月22日号

注目のメディア・フォー・オール

～民主党大統領候補者選定の主要な争点。
財源問題も含めた議論が本格化へ

経済・金融フラッシュ 2019年11月22日号

消費者物価（全国19年10月）

～半数を超える品目で消費税率引上げ分以上の
値上げがあったが、その割合は前回増税時を下回る

経営 TOPICS

統計調査資料
消費動向調査

（令和元年11月実施調査結果）

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：経営計画 > サブジャンル：中期経営計画
中期経営計画の重要性
中長期経営計画の策定手順

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

注目のメディケア・フォー・オール ～民主党大統領候補者選定の主要な争点。 財源問題も含めた議論が本格化へ

1 20年の大統領選挙に向けて有権者の関心事項は「医療保険」が最も高い。民主党の大統領候補者指名争いでも、医療保険制度改革が主要な争点となっている。

医療保険加入状況（2018年）

	人数(百万人)	占率
医療保険加入者	296.2	91.5
民間保険	217.8	67.3
雇用主提供	178.4	55.1
個人加入	34.8	10.8
公的保険	111.3	34.4
メディケア	57.7	17.8
メディケイド	57.8	17.9
軍関係者向け等	3.2	1.0
無保険者	27.5	8.5
合計	323.7	100.0

(注) 複数の保険に加入している人数も含まれるため、民間、公的保険加入者の合計は100を超える

(出所) センサス局よりニッセイ基礎研究所作成

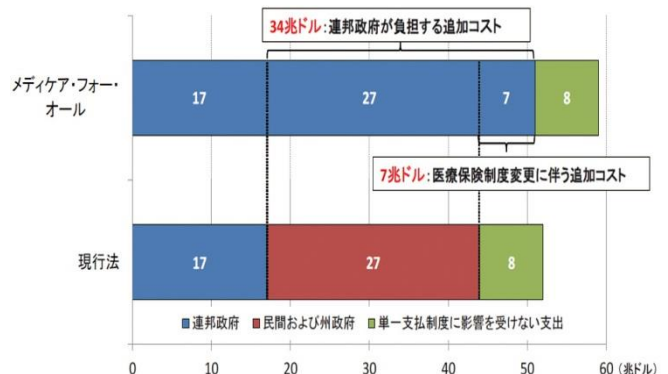
2 民主党の候補者は、無保険者を減少させるとの目標では一致しているものの、医療保険制度についての考え方には幅がある。サンダース候補とウォーレン候補が実現を目指すメディケア・フォー・オールは、65歳以上が対象の公的医療保険制度であるメディケアを拡充し、連邦政府が単一の保険提供者となって国民皆保険を達成する制度設計となっている。

実現すれば民間医療保険の廃止など現在の医療保険制度からは大転換となる。

3 メディケア・フォー・オールでは、国民のおよそ1割弱を占める無保険者の解消が期待されるほか、治療費や保険管理手数料の抑制が期待されている。

4 一方、メディケア・フォー・オール実現に必要なコストは、保険適用範囲などの制度設計によって幅があるものの、民間保険からの移行や保険加入者の増加に伴い、連邦政府負担が今後10年間で30兆ドル以上増加するとの試算もされている。このため、制度設計と併せてどのように財源を確保するのかが議論の中心となる。

メディケア・フォー・オールのコスト試算（20～29年）



(注) Urban Institute による 19 年 10 月試算 (Reform8 のケース)。医療サービスの対象に成人の歯科、視覚、聴覚治療、長期療養を含み自己負担なし

(資料) Urban Institute よりニッセイ基礎研究所作成

5 現状、有権者は無保険者を減少させることへの支持は高いものの、政府が運営する国民皆保険に対する評価は分かれている。20年の大統領選挙に向けて、今後医療制度改革議論が深まる中で、メディケア・フォー・オールの支持が拡大するのか注目される。

「Weekly エコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

ネット
ジャーナル

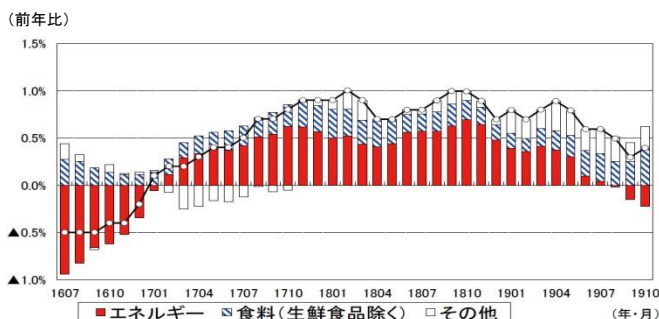
消費者物価（全国19年10月） ～半数を超える品目で消費税率引上げ分以上の値 上げがあったが、その割合は前回増税時を下回る

ニッセイ基礎研究所

1 消費税率引き上げ、幼児教育無償化の 影響を除けば、上昇率は鈍化

総務省が11月22日に公表した消費者物価指数によると、19年10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%（9月：同0.3%）となり、上昇率は前月から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。季節調整済・前月比では0.2%となった。生鮮食品及びエネルギーを除く総合（コアコアCPI）は前年比0.7%（9月：同0.5%）、総合は前年比0.2%（9月：同0.2%）であった。コアCPI上昇率を寄与度分解すると、エネルギーが▲0.23%（9月：▲0.15%）、食料（生鮮食品を除く）が0.41%（9月：0.25%）、その他が0.21%（9月：0.20%）であった。

消費者物価指数（生鮮食品除く、全国）の要因分解



(資料) とともに総務省統計局「消費者物価指数」

2 価格転嫁率100%以上の品目割合は前 回増税時を下回る

消費税率引き上げによる影響を細かくみると、消費者物価指数（全国のコアCPI）

に占める非課税品目^(注1)の割合が30%弱、経過措置で新税率の適用が11月以降となる品目^(注2)の割合が10%程度、軽減税率の対象品目^(注3)の割合が20%弱であるため、10月に消費税率引き上げの影響を受けた品目の割合は40%強となる。

この点を考慮すると、消費税率引き上げによりコアCPI上昇率の押し上げ幅は10月が0.8%ポイント、11月以降が1.0%ポイントとなる。

- (注1) 非課税品目は家賃、診療代、授業料、教科書、介護料等
(注2) 経過措置の対象となる品目は電気代、都市ガス代、通信料（固定電話、携帯電話）等
(注3) 軽減税率対象品目は食料（酒類、外食を除く）、新聞代

3 コアCPI上昇率は当面ゼロ%台 半ばの推移が続く見込み

19年10月のコアCPIは消費税率引き上げ、幼児教育無償化の影響を除けば、前月から上昇率が鈍化した。11月以降は経過措置の対象となっている品目に新税率が適用されることによってコアCPI上昇率は0.2%ポイント押し上げられる。

一方、消費税の影響を除いたエネルギー価格の下落率が拡大すること、消費税率引き上げ後の個人消費の低迷が物価の押し下げ要因となる。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

消費動向調査 (令和元年 11 月実施調査結果)

内閣府 2019 年 11 月 29 日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識（二人以上の世帯、季節調整値）

(1) 消費者態度指数

令和元（2019）年 11 月の消費者態度指数は、前月差 2.5 ポイント上昇し 38.7 であった。

(2) 消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和元（2019）年 11 月の動向を前月差でみると、「耐久消費財の買い時判断」が 4.3 ポイント上昇し 35.3、「暮らし向き」が 3.5 ポイント上昇し 38.0、「収入の増え方」が 1.3 ポイント上昇し 40.1、「雇用環境」が 0.8 ポイント上昇し 41.4 となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差 0.9 ポイント上昇し 40.1 となった。

消費者態度指数と消費者意識指標（二人以上の世帯、季節調整値）

		令和元年 (2019年)						
		5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月
消費者態度指数を構成する意識指標	消費者態度指数	39.4	38.7	37.8	37.1	35.6	36.2	38.7
	(前月差)	▲ 1.0	▲ 0.7	▲ 0.9	▲ 0.7	▲ 1.5	0.6	2.5
	暮らし向き	37.4	36.3	35.8	34.8	33.9	34.5	38.0
	(前月差)	▲ 0.6	▲ 1.1	▲ 0.5	▲ 1.0	▲ 0.9	0.6	3.5
	収入の増え方	39.8	39.8	39.5	39.5	38.7	38.8	40.1
	(前月差)	▲ 0.7	0.0	▲ 0.3	0.0	▲ 0.8	0.1	1.3
その他の意識指標	雇用環境	43.3	43.0	42.6	42.2	41.5	40.6	41.4
	(前月差)	▲ 1.1	▲ 0.3	▲ 0.4	▲ 0.4	▲ 0.7	▲ 0.9	0.8
	耐久消費財の買い時判断	37.2	35.6	33.4	31.7	28.1	31.0	35.3
	(前月差)	▲ 1.6	▲ 1.6	▲ 2.2	▲ 1.7	▲ 3.6	2.9	4.3
その他の意識指標	資産価値	39.8	39.3	40.9	38.8	40.6	39.2	40.1
	(前月差)	▲ 1.8	▲ 0.5	1.6	▲ 2.1	1.8	▲ 1.4	0.9

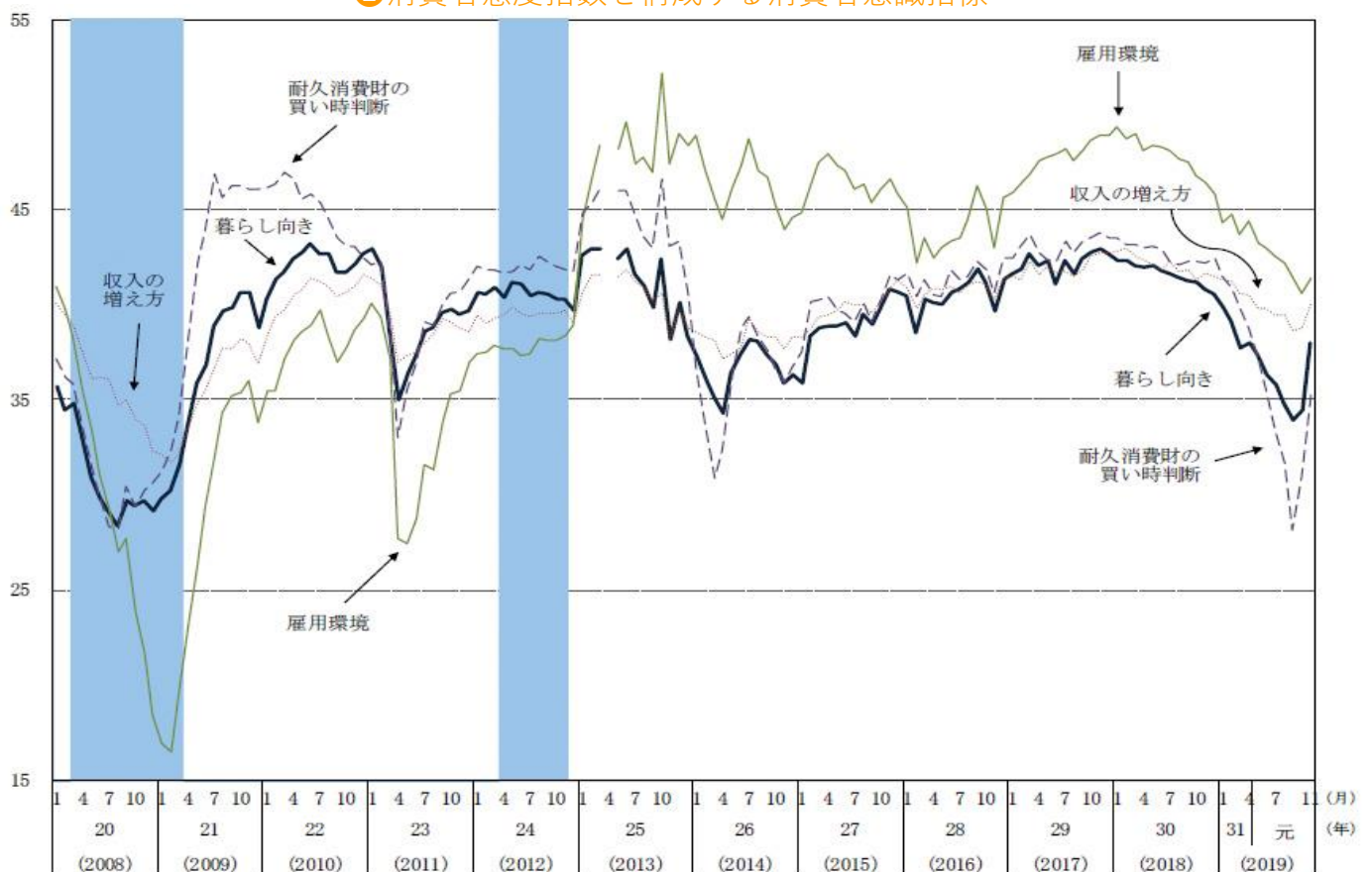
(注) 消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の 4 項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

① 消費者態度指数



② 消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1 シャドー部分は景気後退期を示す。

(注) 2 平成25年（2013年）3月までは訪問留置調査。平成25年（2013年）4月から平成30年（2018年）9月までは郵送調査、平成30年（2018年）10月から郵送・オンライン併用調査で実施（郵送・オンライン併用調査は同年10月調査より新規世帯に対して順次導入するが、調査1か月目の新規世帯は、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年11月調査から実施。）、以下同。

2 物価の見通し（二人以上の世帯）

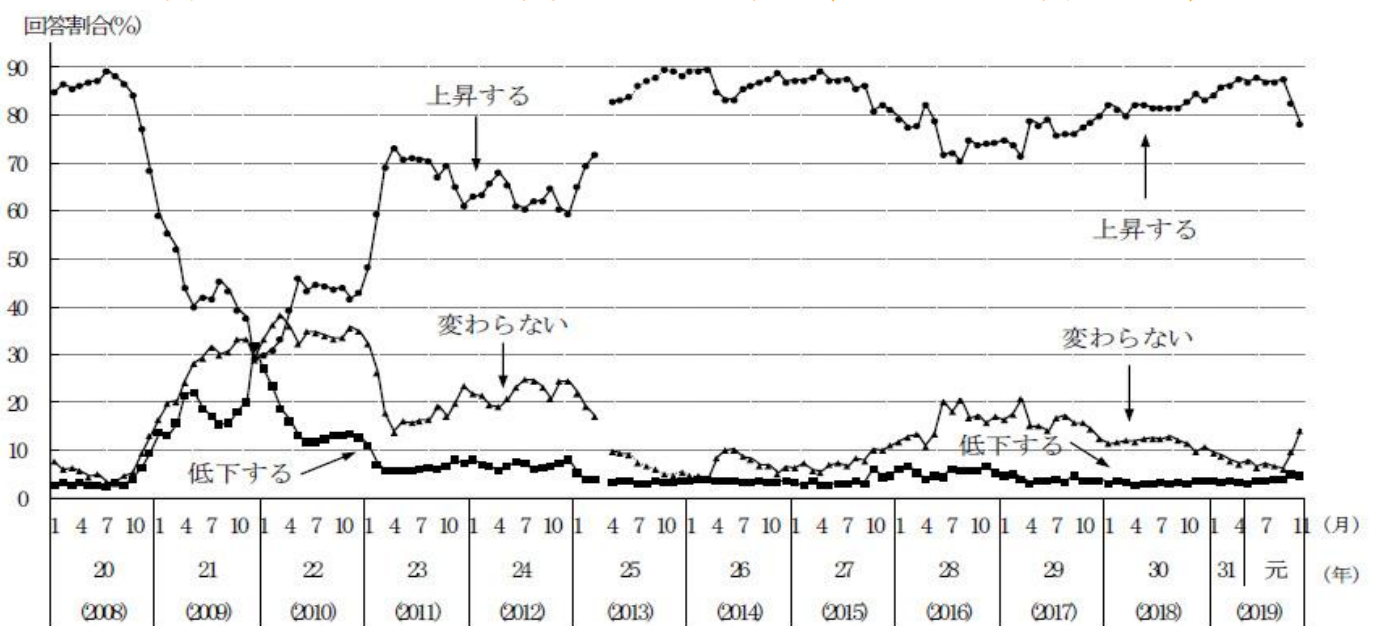
令和元（2019）年 11 月の 1 年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する（2%以上～5%未満）」（31.8%）であった。

前月差でみると、「上昇する」の回答の割合が 4.5 ポイント、「低下する」が 0.5 ポイント、それぞれ減少したのに対して、「変わらない」が 4.5 ポイント増加した。

消費者が予想する 1 年後の物価の見通し（二人以上の世帯、原数値）（単位：%）

		令和元年 (2019年)						
		5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月
低下する	▲ 5 % 以上	0.4	0.5	0.6	0.9	0.7	0.8	0.4
	▲ 5 % 未満～ ▲ 2 % 以上	0.7	1.1	1.0	1.2	1.4	1.2	1.5
	▲ 2 % 未満	2.0	2.1	2.1	2.2	2.1	3.2	2.8
	<計>	<3.1>	<3.7>	<3.7>	<4.3>	<4.2>	<5.2>	<4.7>
	(前月差)	(▲0.3)	(0.6)	(0.0)	(0.6)	(▲0.1)	(1.0)	(▲0.5)
変わらない	0 % 程度	7.9	6.6	7.2	6.8	6.2	9.8	14.3
	(前月差)	(0.7)	(▲1.3)	(0.6)	(▲0.4)	(▲0.6)	(3.6)	(4.5)
上昇する	2 % 未満	20.8	21.3	21.0	20.1	21.6	25.3	27.2
	2 % 以上～ 5 % 未満	39.9	40.3	39.5	40.0	40.8	36.0	31.8
	5 % 以上	26.3	26.3	26.6	26.9	25.2	21.3	19.1
	<計>	<87.0>	<87.9>	<87.1>	<87.0>	<87.6>	<82.6>	<78.1>
	(前月差)	(▲0.7)	(0.9)	(▲0.8)	(▲0.1)	(0.6)	(▲5.0)	(▲4.5)
分からない		2.0	1.7	2.0	1.8	2.0	2.5	2.8

消費者が予想する 1 年後の物価の見通しの推移（二人以上の世帯、原数値）



消費動向調査（令和元年 11 月実施調査結果）全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



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おいては、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。

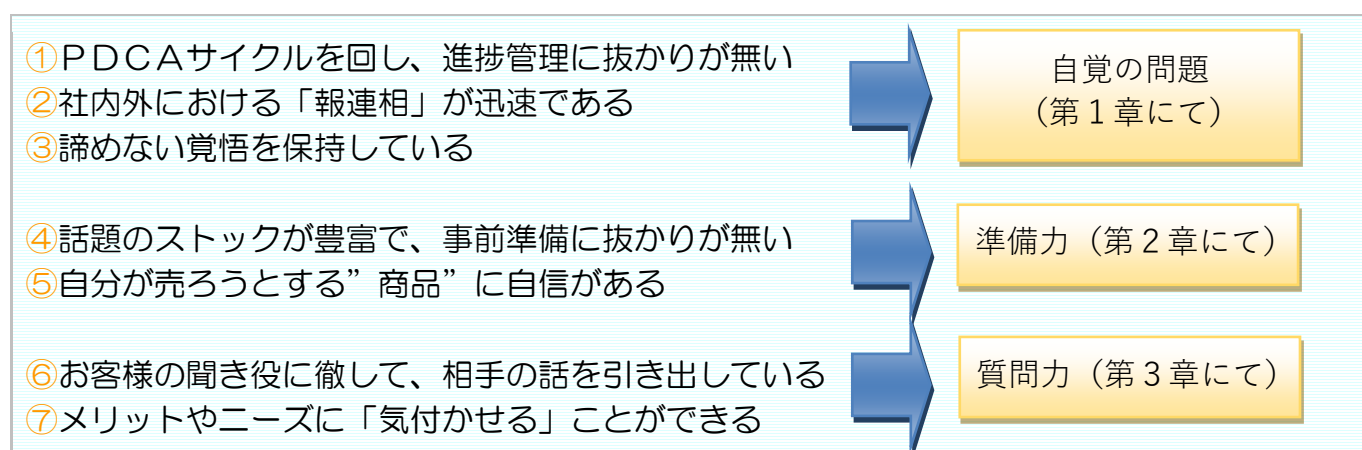
かつては商品説明をいかに上手にできるかというのが、営業マンにとって売れるポイントの1つでしたが、今ではインターネットがそれを代行してくれます。他にも事例紹介やお客様の声など、かつては営業担当者が持参していたものをネットがやってくれています。

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

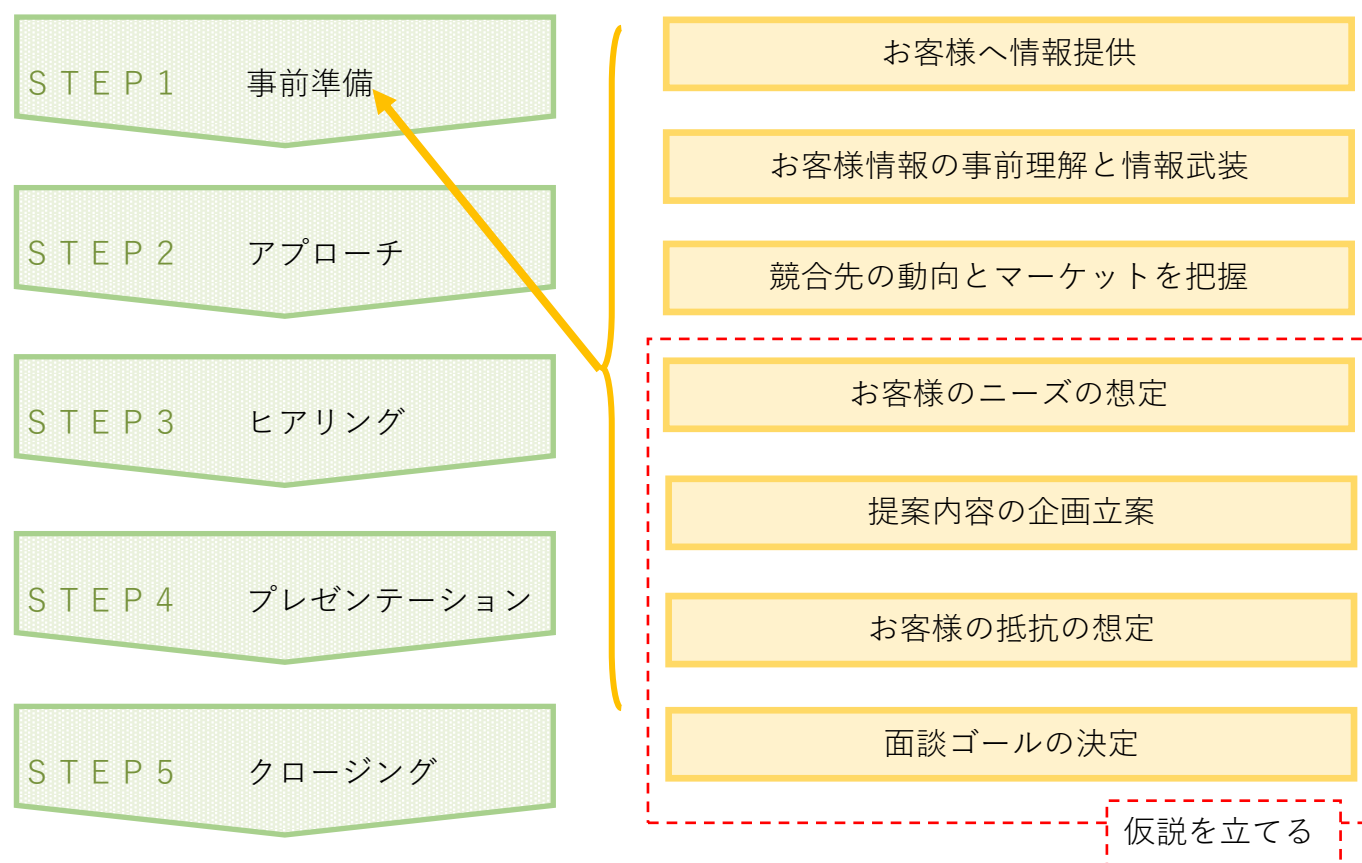
プレゼン力より準備力を身につける

■ 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てい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

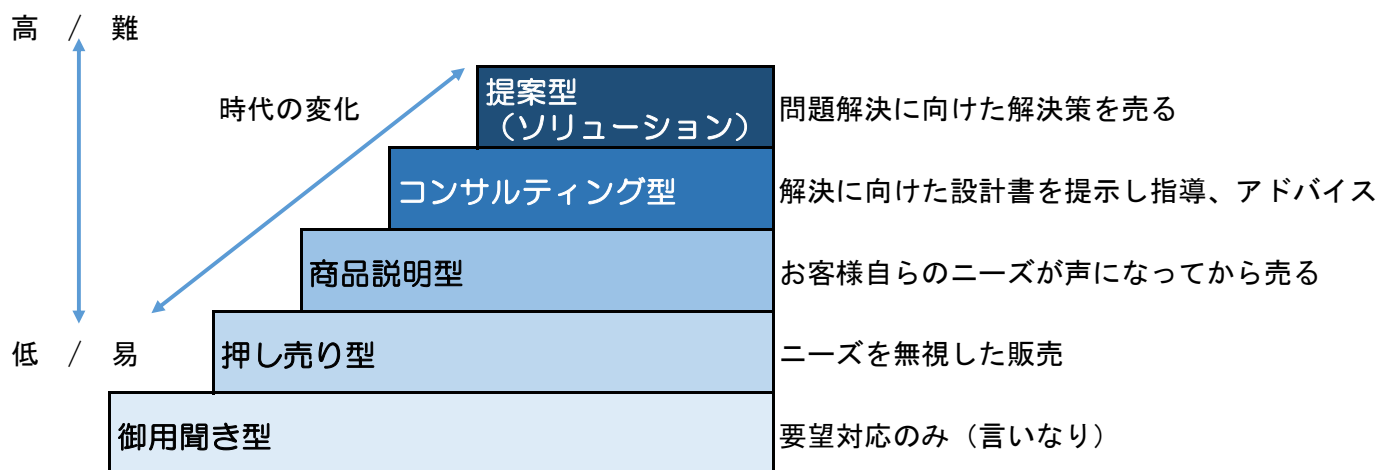
提案型営業とは、お客様が抱えている課題や問題点に対しての解決策を提案し、それを実現するような商品やサービスを受注する営業活動です。

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



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。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル：経営計画 > サブジャンル：中期経営計画

中期経営計画の重要性

中期経営計画とはいったいなんなのでしょう。
また、そのメリットを教えてください。

激しく変化する経営環境に対応すべく、企業は変化し続けなければいけません。変化に追いつけない企業は、やがて衰退してしまいます。

しかし、多くの企業は日々の業務に忙殺されています。そんな中で自らを『変える』ことは容易ではありません。そのため、何か『変える』ためのツールが必要になってきます。中期経営計画こそ、そのツールなのです。

(1). 中期経営計画とは

中期経営計画には、自分たちは今どこにいるのか、これからどこへ向かって変わっていくべきなのか、それをどう具体化していくのかが整理されています。それを経営者をはじめ、全社員が共通のツールとして持つことで、企業は変わることができるのです。

(2). 中期経営計画の期間はどれくらいが適当か

中期経営計画は、企業の置かれた状況によって、どれくらいの大きさの変化を必要とする業界なのか、それだけの変化を起こすのにどれくらいの時間がかかるのかは異なります。したがって、中期経営計画の期間はその企業の置かれた業界や、企業規模によって変わってきます。

例えば、変化の激しい小売業などは比較的短い期間を設定します。

一方、エネルギー関係の企業などは、比較的長い期間を設定します。企業規模の視点から見ると、小さな企業は小刻みに変化できるので、中期経営計画の期間は短く、大規模な企業は全体として動きが鈍いので、比較的長い期間を設定します。

具体的な期間としては、一般的に3年か5年です。しかし、昨今の経営環境の変化は劇的です。3年後まで会社があるかすら分かりません。なので、大きな目標は3年後に設定するとしても、3ヶ月ごとに見直し変化して行くことが重要です。

(3). 中期経営計画のメリット

中期経営計画の策定には、以下の2つのメリットがあります。

- ①スピード経営の実現
- ②強い企業体質を作ることができる

中長期経営計画の策定手順

中長期経営計画の策定手順について
ポイントを教えてください。

(1). 外部環境と内部環境の分析

外部環境と内部環境を分析するには、SWOT分析を用いるのが一般的です。SWOT分析とは、外部環境分析から市場の機会（Opportunity）、脅威（Threat）を、自社分析から自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）を整理し、それぞれのファクターの組合せで自社の採るべき戦略や施策の検討材料を明らかにするための手法です。

(2). 経営理念・経営ビジョンを明確にする

経営戦略は企業の意思決定の指針となる重要なものですが、企業には経営戦略以外にも指針となるものがあります。それが、経営理念です。経営理念は、企業経営を行っていく上での活動のよりどころ、指針を与えるものです。

(3). 中期経営方針の設定

経営の5機能（最高経営機能、マーケティング機能、生産力・仕入機能、財務・情報機能、組織能力開発機能）に基づき、自社に必要と思われる項目について中期経営方針を決めます。

(4). 中期経営目標の設定

経営目標は、「業績目標」、「事業目標」、「組織構造目標」、「企業規模・設備投資目標」、「株式公開」等の目標で構成されます。現状のまま何もなかった時の3～5年後の予測と、経営ビジョンを踏まえた達成したい中期経営目標とを比較し、戦略を検討していきます。

(5). 経営戦略の策定

企業戦略とは、経営理念・経営基本方針を実現するために何をすべきかという視点で物事を考えていきます。この際、現状とのギャップがどのくらいかを認識していく必要があります。

そのギャップを解消するための基本方針を、事業戦略、販売戦略、生産戦略、人事戦略、財務戦略、情報戦略、新製品開発戦略などとして整理していきます。

(6). 経営計画の策定

それらの戦略を推進していくための「キーファクター」を探し出し、これらを中心として、取り組むべき経営計画を策定していきます。経営計画では「利益計画」だけではなく、「計画貸借対照表」「キャッシュフロー計画」なども合わせて計画することが必要です。