

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8月16日号緩慢な成長続く米経済
～包括改定でGDP規模は3%強拡大**経済・金融フラッシュ 2013年8月9日号**7月マネー統計
～都銀がキャッチアップ、マネーはリスク選好色強まる

2

経営TOPICS

統計調査資料2013(平成25)年4～6月期四半期別GDP速報
(1次速報値)

3

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

4

経営データベース

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:販売計画・顧客管理顧客情報の一元管理
カスタマー・リレーション・シップのポイント

緩慢な成長続く米経済

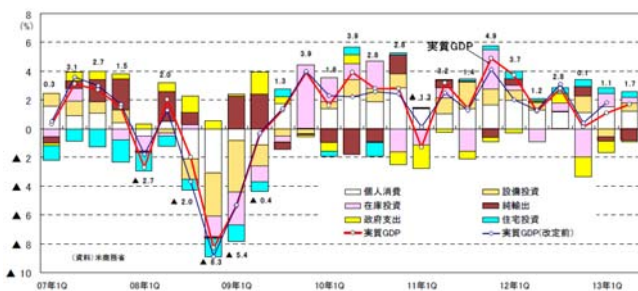
～包括改定でGDP規模は3%強拡大

要旨

1 米国経済の概況

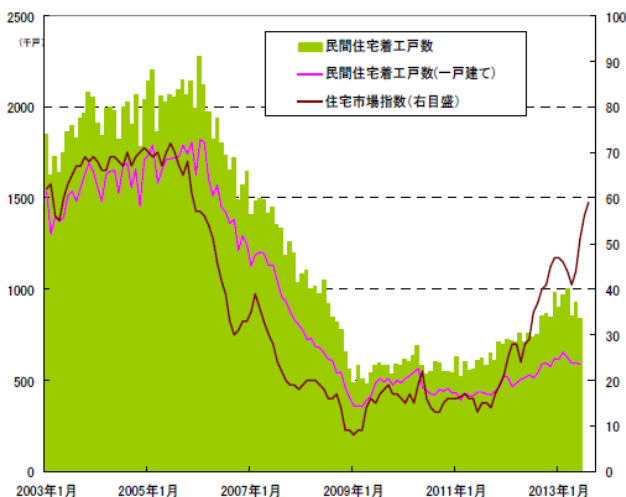
- ・4-6月期GDPは1.7%と予想は上回ったものの低水準に留まる。1-3月期は1.1%へと下方修正されるなど年初以降の増税・歳出削減の影響は否めず、緩慢な成長が続いた。

実質GDPの推移と寄与度内訳
(前期比年率、%、商務省)



- ・経済指標では強弱が混在する状況が続いている。住宅関連指標と自動車販売は概ね堅調であるが、いずれも金利上昇の影響が大きく今後の動向が注目される。ま

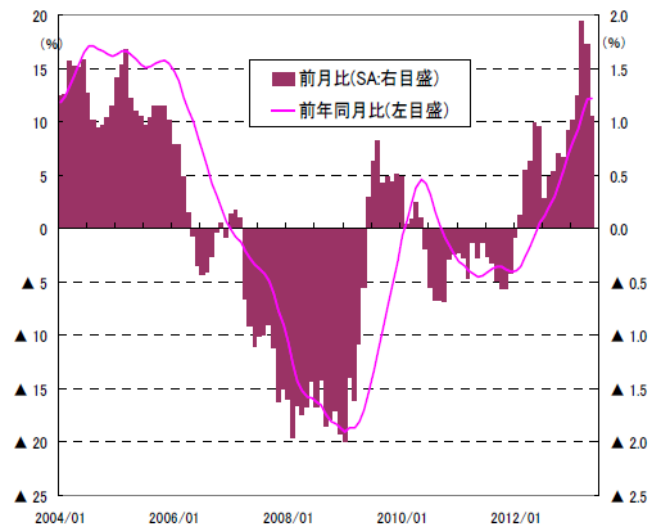
住宅市場指数と住宅着工(年率)の推移



(資料) 米国商務省、NAHB、月別

た、7月ISM指数が急回復する中、鉱工業生産指数は横ばいに留まった。7月雇用者増はやや軟化、失業率は7.4%に低下したものの、FRBが資産購入縮小を開始するには力不足と思われる。

ケースシラー20 都市指数の推移



(資料) S&P社、月別

2 GDP包括改定の影響

- ・GDP改定では実績値が直近4四半期に渡って下方修正された。2013年のGDPの市場予想平均は1%台に低下、FRB等の見通しも引き下げられる。
- ・算出方法の改定では、研究開発支出の設備投資組み入れ等でGDPが3%以上増大するなどかつてない規模の改定を実施。米国の得意とするエンターテインメント産業等のGDP組み入れにより、米国経済の規模的な優位性を高めよう。

7月マネー統計

～都銀がキャッチアップ、マネーはリスク選好色強まる

要旨

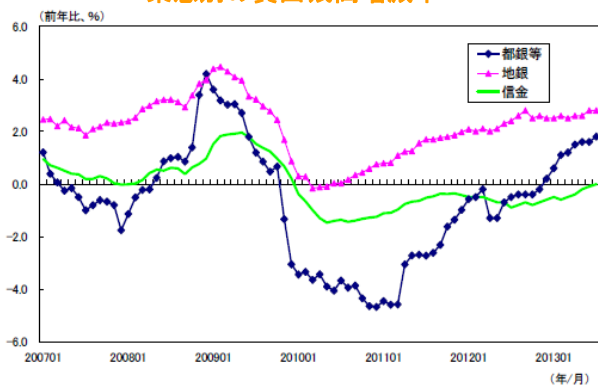
1 貸出動向: 都銀がキャッチアップ

日銀が8月8日に発表した貸出・預金動向（速報）によると、7月の銀行貸出（平残）の伸び率は前年比2.3%（前月は同2.2%）と前月からやや拡大。2.3%という伸び率は2009年6月以来およそ4年ぶりの高水準となる。資金需要の増加を背景とした銀行貸出の増勢が続いている。

引き続き、電力会社向けやM&A資金のほか、アベノミクスの追い風を受けた不動産向け、消費増税前の住宅駆け込み需要等に伴う個人向けなどが寄与しているとみられ、牽引役は多岐にわたる。

業態別の内訳を見ると、地銀（第2地銀を含む）の伸び率が前年比2.8%（前月は同2.8%）、都銀等が同1.8%（前月は同1.6%）と、都銀のキャッチアップが顕著になってきた。

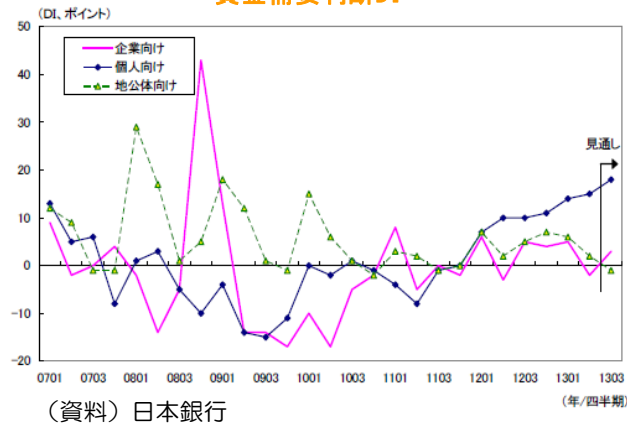
業態別の貸出残高増減率



2 主要銀行貸出動向アンケート調査: 企業の資金需要が減少

7月18日公表の主要銀行貸出動向アンケート調査によれば、2013年4-6月期の（銀行から見た）企業の資金需要増減を示す企業向け資金需要判断DIは前回（13年1-3月期）比で7ポイント低下の▲2。設備投資の減少や手許資金の取り崩しが資金需要の低迷に繋がった。

資金需要判断DI



3 マネタリーベース: 5ヵ月連続で過去最高を更新

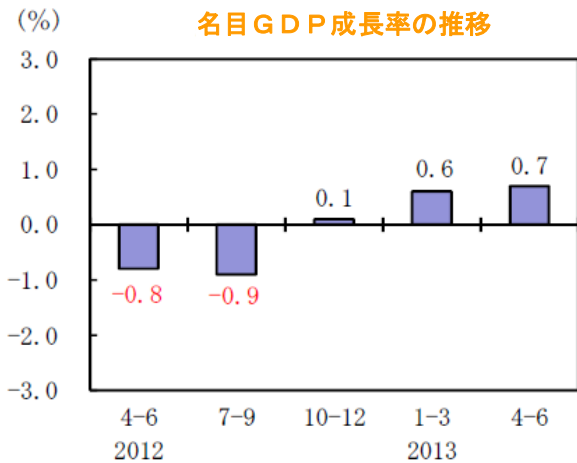
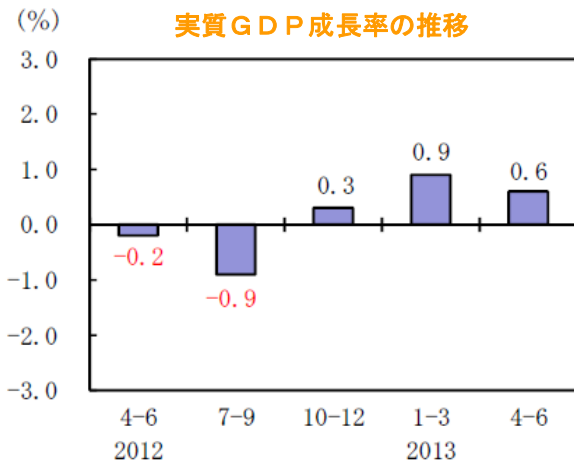
8月2日に発表された7月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量の伸び率は前年比38.0%と拡大した。異次元緩和に基づく大量国債買入れに伴い、日銀当座預金の伸び率が前年比116.4%（前月は同114.5%）と引き続き拡大した影響が大きい。

2013(平成25)年4~6期 四半期別GDP速報 (1次速報値)

I 国内総生産(支出側)及び各需要項目

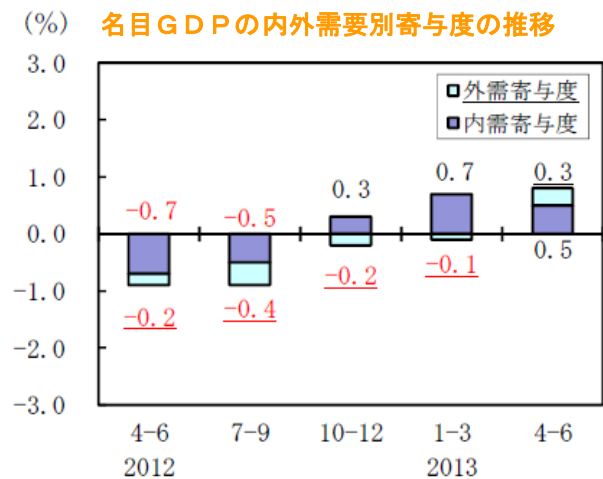
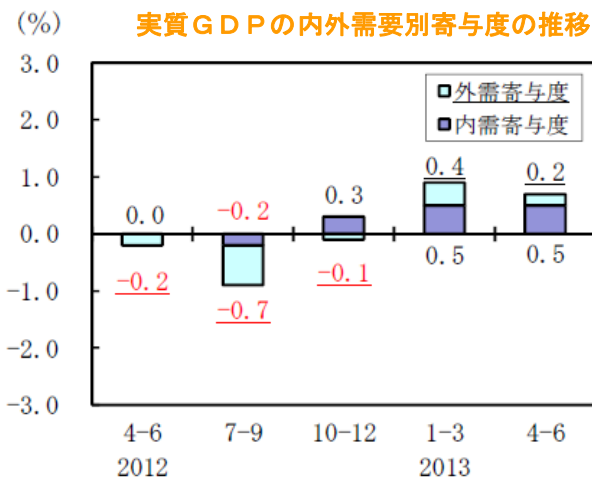
1 GDP成長率(季節調整済前期比)

2013年4~6月期の実質GDP(国内総生産・2005暦年連鎖価格)の成長率は、0.6%(年率2.6%)となった。また、名目GDPの成長率は、0.7%(年率2.9%)となった。



2 GDPの内外需別の寄与度

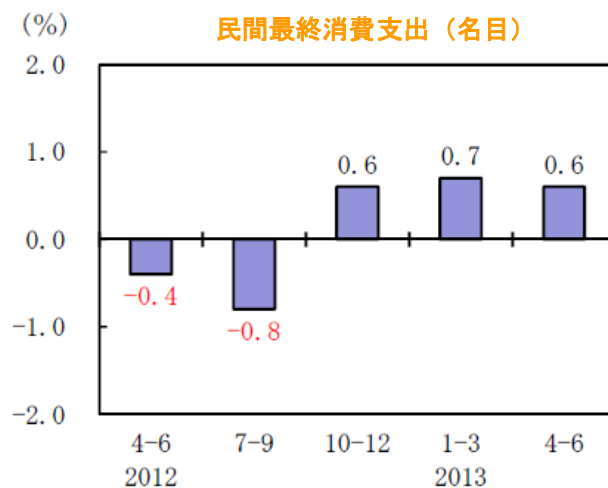
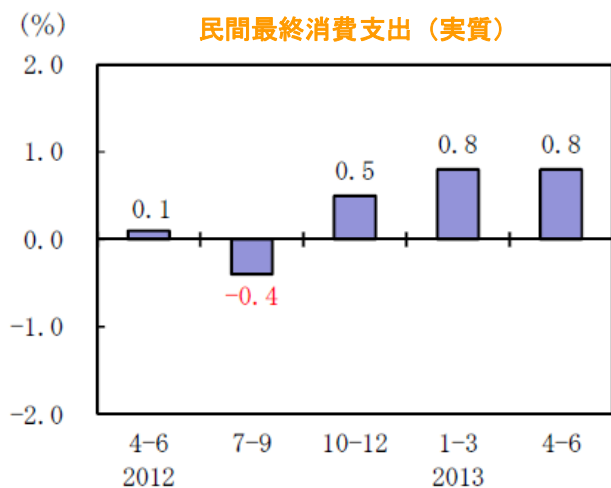
GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要(内需)が0.5%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.2%となった。また、名目は国内需要(内需)が0.5%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.3%となった。



3 需要項目別の動向（季節調整済前期比）

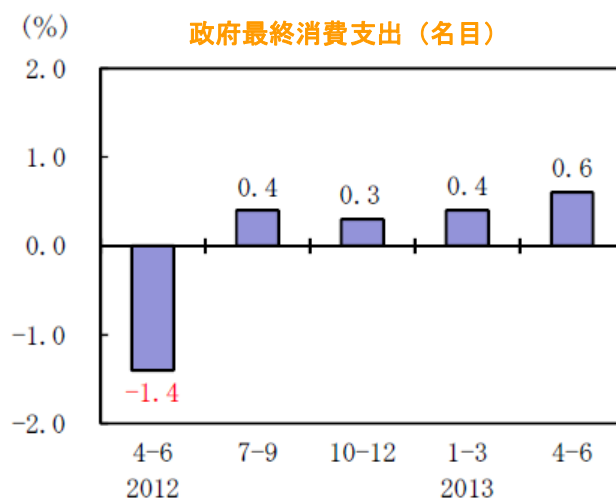
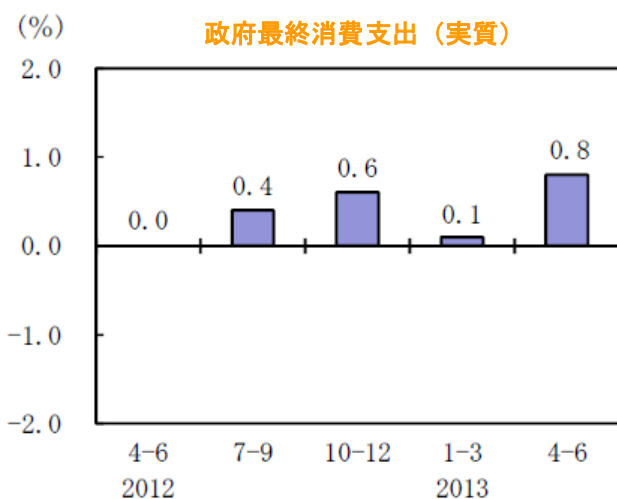
(1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質0.8%（1～3月期は0.8%）、名目0.6%（1～3月期は0.7%）となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質0.8%（1～3月期は0.8%）、名目0.6%（1～3月期は0.7%）となった。家計最終消費支出（除く持ち家の帰属家賃）は、実質0.8%（1～3月期は0.9%）、名目0.7%（1～3月期は0.8%）となった。



(2) 公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質0.8%（1～3月期は0.1%）、名目0.6%（1～3月期は0.4%）となった。公的固定資本形成は、実質1.8%（1～3月期は1.1%）、名目1.8%（1～3月期は1.8%）となった。公的在庫品増加の成長率への寄与度は、実質0.0%（1～3月期の寄与度は▲0.0%）、名目0.0%（1～3月期は▲0.0%）となった。



(3) 輸出入の動向

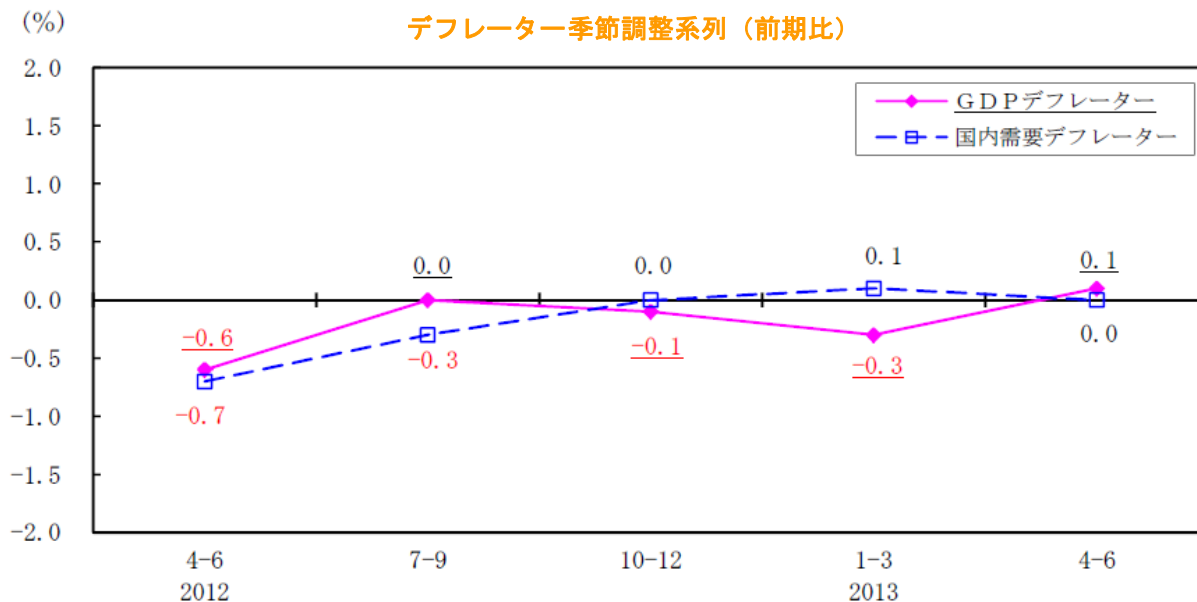
財貨・サービスの輸出は、実質3.0%（1～3月期は4.0%）、名目4.7%（1～3月期は9.3%）となった。財貨・サービスの輸入は、実質1.5%（1～3月期は1.0%）、名目2.6%（1～3月期は8.2%）となった。

4 デフレーターの変動

(1) 四半期デフレーター季節調整系列^(注) (前期比変化率)

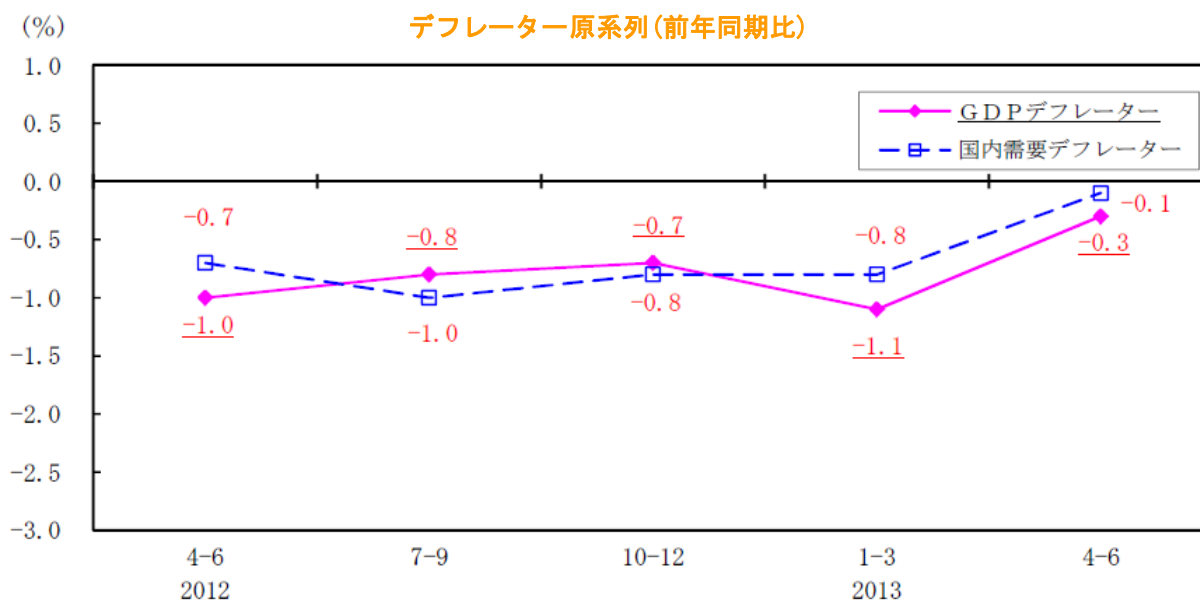
GDPデフレーターは、0.1% (1~3月期は▲0.3%) となった。国内需要デフレーターは、0.0% (1~3月期は0.1%) となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは1.6% (1~3月期は5.1%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは1.1% (1~3月期は7.1%) となった。

(注) 四半期デフレーター季節調整系列 = (名目季節調整系列 / 実質季節調整系列) × 100



(2) 四半期デフレーター原系列 (前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、▲0.3% (1~3月期は▲1.1%) となった。国内需要デフレーターは、▲0.1% (1~3月期は▲0.8%) となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは8.9% (1~3月期は7.3%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは9.4% (1~3月期は7.8%) となった。



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・横館 暁郎 著

1 理想的な営業会議の在り方

■ 意識と行動を変える営業会議の姿

ビジネスを取り巻く環境の変化が激しくなる中、企業はこれまでの延長線上ではない革新的な製品・サービス・アイデア・プランを創造し続けなければならなくなっており、様々なメンバーで構成されている部門、チームの営業会議において、互いの議論を通じて、問題解決を行っていく必要性がますます高まってきています。しかし、組織の中には異なる組織風土・文化、社会環境においてビジネスを進めてきた様々な価値観やバックグラウンドを持つ多様なメンバーが増えており、それらのメンバーをどう束ねていくかという問題も顕在化しています。

このような背景において、これからの組織に必要なのは、トップダウンで意思決定をするだけでなく、基本方針に基づいた上で、現場サイドから様々な問題を自ら発見し、解決できる現場スタッフを育成する必要があります。このレポートでは、日頃、目標達成に向けてバラバラな行動になりがちな営業会議において、営業社員の発言や行動を促し、話の流れを整理しながら意思統一を図ることができる会議の進め方について解説します。

理想的な営業会議には、次のような特徴が挙げられます。

■ 理想的な営業会議の特徴

- 会議の目的が明確で、営業活動の目的も明確になる
- 成功体験を共有するため「できる社員」からノウハウを学ぶ
- 自由に意見が言える
- 目標対比、前年対比、見込み数値が整理される
- 現状認識とアクションプランが明確になる（数値結果報告だけにとどまらない）
- メンバーをわくわくさせる
- メンバーの士気を高めさせる
- 時間通りに終了する
- 会議の結果が共有されている

■ 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

2 形骸化しやすい営業会議とは

■ 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」	32.7%
②上司の“講演”を拝聴する「独演会」	18.1%
③グチを言い合って終わる「慰め会」	16.5%
④決定事項を延々と聞かされる「報告会」	15.3%
⑤気合を入れるだけの「恫喝（どうかつ）会」	14.3%
⑥その他	3.1%

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	15.0%
②会議の5割以上にムダがある	34.3%
③会議の3割以上にムダがある	30.5%
④会議のムダは3割未満	16.4%
⑤会議の全てがムダだと感じる	3.8%

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。

■ 活動しやすくなるための5つの要素

「営業会議」を行っている会社は多いはずですが、メンバーの多くは、こうした定例会議の目的を情報共有のためであると認識しているケースが大部分です。しかし、情報共有は、「手段」であって「目的」ではありません。メンバーが情報を共有することで互いに活動しやすくなるのが、情報共有の大きな目的といえます。

つまり、営業会議によって、以前より行動しやすくなっていないと、会議の目的は達成されたとは言えません。

活動を促す会議	
目的	活動しやすくする
手段	情報共有

活動を促さない会議	
目的	情報共有

では、このような営業会議をどのように進めれば、より活動しやすくなるのでしょうか。営業マンが行動しやすくなるためには、以下の5つの要素が必要です。

例えば、資料を配って一方的に説明する方法は、要素1と2を満たすかもしれませんが、要素3から5を満たすことは難しいといえます。

よって、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。

■ 活動しやすくなるための5つの要素

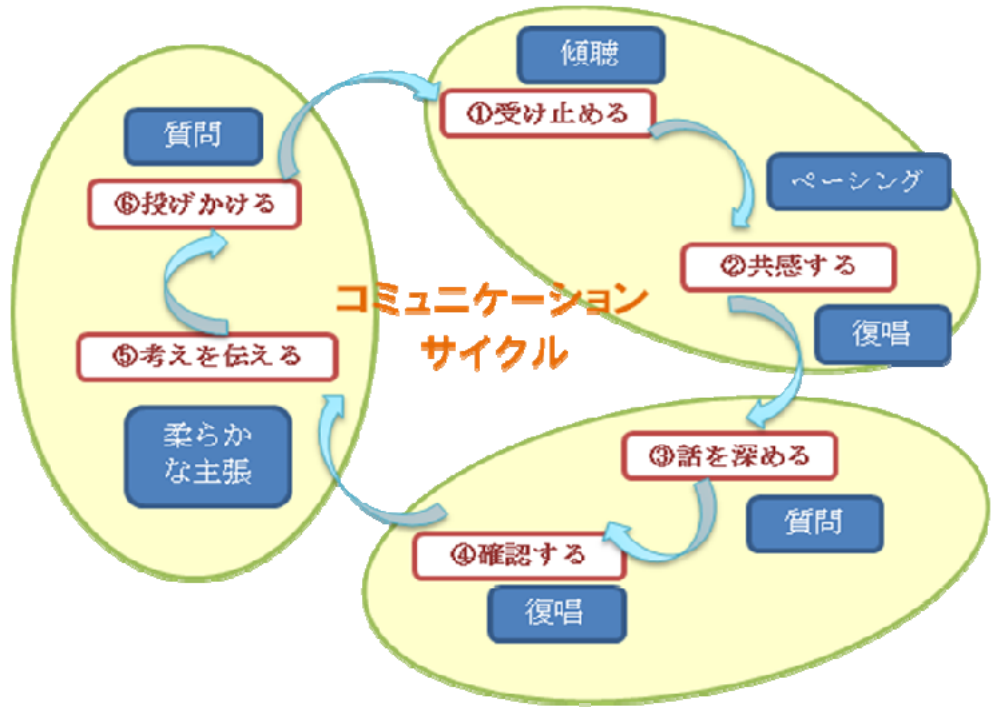
要素1	やることがわかりやすい	何をすればよいのか明確に理解できる状態である
要素2	やることが具体的である	活動のイメージが湧くと行動きやすい
要素3	やることに納得できる	やる理由が腑に落ちていれば、抵抗感なくすぐに行動できる
要素4	やるための障害が低い	「やって問題ないのか」、「何のためにやるのか」といった懸念や疑問があると、行動には移せなくなる
要素5	調和が取れている	メンバー間の関係の調整、またはタイミングが合っていることも重要

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、■コミュニケーションサイクル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うちでも、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、右図のようなものです。



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、最初はありのままを受け止めることです。
②共感する	パーシング・復唱	パーシングや復唱を使って、共感をメンバーに伝え、気持ちを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。

経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 販売計画・顧客管理



顧客情報の一元管理

顧客情報を営業マンが個人で管理しています。情報を一元化し活用する方法を教えてください。



顧客の情報が集まってきても、一元管理できていなければ宝の持ち腐れです。一番初めに行なわなければならないことは、それぞれの営業マンが持っている顧客情報を一つの書式にまとめる事です。次が、顧客情報整理です。簡単にポイントを紹介しましょう。顧客情報は、整理し加工することにより新しいヒントやアイデアが見えてくるのです。

■顧客情報の整理のポイント

似たもの同士をグループ別に分類して整理するという事です。

- 【例】
- ①住所・氏名、性別、生年月日、家族構成、職業、所得階層などによる分類
 - ②趣味や趣向、家族構成など、ライフスタイル別
 - ③エリア別 ④購入商品別
 - ⑤購入時期やアフターサービスの状況別 ⑥会社、業種、家族、個人別

分類はクロス集計すると新しい切り口やアイデアが発見できます。

例えば、購入時期と来店頻度などを組み合わせて集計してみます。お客様が法人、個人により分類は異なります。また、業種などによっても整理のポイントは異なります。どのような分類が自社に合っているのか洗い出して見てください。但し、分類項目を多くしすぎると情報収集、その後の整理に大変な手間がかかります。

■顧客情報活用のポイント

顧客情報の活用は、顧客のニーズを捉えて顧客のリピート率を高めることが最大の目的です。顧客情報活用のポイントについて商店の例を挙げて紹介しましょう。例えば以下のとおりです。

- 【例】
- ①顧客を層別し、それにあった品そろえ、イベントに活用。
 - ②顧客別の提案や定期的なフォローに活用。
 - ③平日と週末、昼間と夜間など、来店客層にあわせた品そろえに活用。
 - ④顧客にあわせた催事、特定地域のポスティング、誕生日プレゼントなどに活用。
 - ⑤顧客の組織化、カードの発行、顧客参加の催事などによる店のファンづくりに活用。
 - ⑥定期的な配達商品を、事前の提案に活用。

ご紹介した例は一部です。自社にフィットした活用方法を考えて下さい。



カスタマー・リレーション・シップのポイント

カスタマー・リレーション・シップの今後のポイントについて教えてください。



若干の背景や陥りがちな行動を含め、確実に利益に貢献できるポイントをお話します。以下の5点が今後のポイントとなります。

①お客様は一律ではない

ご存じの通り、お客様は一律ではありません。そして、その一律でないお客様を更に何らかの“カテゴリー別”に分けることが難しくなっているのです。年齢・性別・地域等の属性による分類だけでは通用しなくなっていることは、既にお感じのことと思います。

②しかし、行っていることは？

一律的なマーケティングキャンペーンを実施し、接客マニュアルを作成し、一律的な店舗づくりを展開してきました。その結果、お客様は「まあまあ満足」はしますが「とても満足」には至りません。または「こんなものだな」と思っている中間層が大量にいるのです。

③では、個別対応が良いことか？

そうではありません。儲かるお客様とそうでないお客様がいるということです。ワン・トゥ・ワンマーケティングがもてはやされていますが、儲からないお客様までに手厚く対応していても収益が上がりません。「2：8の原則」と言われるように企業の利益に貢献しているお客様は全体の2割で、その2割が8割の利益をもたらしてくれるのです。もしこれらのお客様が他企業へ移ったら、大変な損害を被ることになります。

④具体的行動が阻害される要因

たとえ、上記を的確に識別できたとしても、具体的に対応しようとするお客様から「差別的だ」との非難を浴びたり、安易なインターネット導入で、対応に追われて収益を圧迫するといったことになりかねません。

⑤今後何が大切か？

おそらく「購買代理人」という企業側のスタンスです。今後お客様の選択肢は増加の一途をたどるでしょう。数もそうですが、内容も益々高度化・複雑化していくでしょう。しかもじっくり時間をかけて選択するほど時間はありません。適切なときに適切なものをお客様の立場で選択できる「購買代理人」としての機能です。そして更に上を目指すのであれば、「生産のパートナー」です。しかし、購買代理人ができないうちは生産のパートナーにもなれないと言えます。企業にその準備ができていないからです。