

2013.9.17

週刊WEB

発行

株式会社 常陽経営コンサルタンツ

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2013年9月10日号

欧州経済見通し

— 広がる緩やかな回復への期待と金融緩和の出口への警戒 —

経済・金融フラッシュ 2013年9月11日号

中国経済：8月の経済指標（発表結果）

2 経営TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査

平成25年8月調査結果

3 経営情報レポート

顧客の問題を解決し、受注力を上げる

提案型営業の実践法

4 経営データベース

ジャンル: **企業運営** サブジャンル: **5S活動**

5S活動とは何か

5S活動のスケジュール例

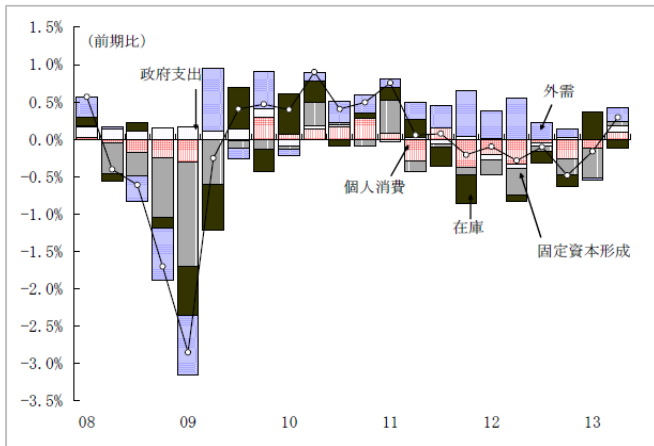
欧州経済見通し

一広がる緩やかな回復への期待と 金融緩和の出口への警戒一

要旨

1 ユーロ圏の成長率は4～6月期に7四半期ぶりのプラス成長となった。域内金融市場の緊張緩和と財政緊縮圧力の緩和、先進国経済の拡大などを背景に緩やかな回復が続くと期待される。13年は年初にかけての落ち込みが響き、年間でマイナス成長となるが、14年は0.9%と3年振りのプラス転化が見込まれる。

ユーロ圏実質GDP



(資料) 欧州委員会統計局

2 欧州中央銀行（ECB）は、7月に導入したフォワード・ガイダンスの通り、当面は超低金利政策を継続し、ユーロ圏経済の下支えを継続する見通しである。非標準的政策については自動的な縮小は容認、市場動向に応じて追加措置を講じるだろう。

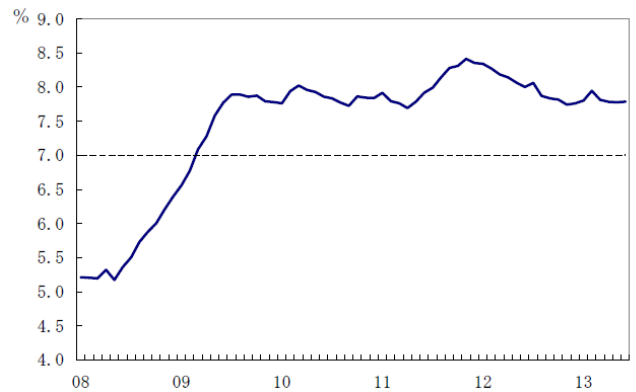
ユーロ圏予測表

	単位	2012年				2013年				2014年							
		(実)	(予)	(予)	(予)	1-3	4-6	7-9	10-12	(実)	(予)	(予)	(予)				
実質GDP	前年比%	▲0.6	▲0.3	0.9	1.4	▲0.2	▲0.5	▲0.7	▲1.0	▲0.0	▲0.5	▲0.2	0.4	0.8	0.7	0.8	1.1
	前期比%	▲0.6	▲0.3	0.9	1.4	▲0.4	▲1.1	▲0.4	▲1.9	▲0.6	1.2	0.5	0.6	0.9	1.0	1.1	1.4
内需	前年比%	▲2.2	▲0.6	0.6	1.3	▲1.7	▲2.3	▲2.4	▲2.2	▲1.9	▲1.0	▲0.5	0.2	0.5	0.7	0.8	1.0
民間最終消費支出	前年比%	▲1.5	▲0.5	0.8	1.3	▲1.2	▲1.9	▲1.7	▲1.5	▲1.2	▲0.4	0.2	0.6	0.7	0.8	1.0	1.0
固定資本形成	%	▲3.9	▲3.4	0.9	1.5	▲2.6	▲3.7	▲3.9	▲4.5	▲5.8	▲3.5	▲3.0	▲1.7	0.8	0.8	1.0	1.2
外需	前年比%	1.5	0.5	0.1	0.1	1.5	1.8	1.7	1.2	0.9	0.5	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
消費者物価(HICP)	前年比%	2.0	1.6	1.6	1.7	2.7	2.5	2.5	2.3	1.9	1.4	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7
失業率	平均、%	11.4	12.1	12.3	12.5	10.8	11.3	11.5	11.8	12.0	12.1	12.1	12.2	12.2	12.3	12.3	12.2
ECB市場介入金利	期末、%	0.75	0.50	0.50	1.00	1.00	1.00	0.75	0.75	0.75	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
ドイツ10年国債利回り	平均、%	1.5	1.7	2.3	2.7	1.8	1.5	1.4	1.4	1.5	1.4	1.8	2.0	2.1	2.3	2.4	2.5
対ドル為替相場	平均、ドル	1.26	1.31	1.30	1.29	1.31	1.28	1.25	1.30	1.32	1.31	1.32	1.29	1.29	1.30	1.30	1.30
対円為替相場	平均、円	103	126	136	141	104	103	98	105	122	129	130	132	134	137	137	139

3 イギリス経済は、世界金融危機と国内の住宅バブル崩壊による景気の急激な落ち込みからの回復一巡後の一進一退の局面をようやく脱しつつある。13年の年間の成長率は1.1%、14年は1.8%に回復する見通しである。

4 イングランド銀行（BOE）は、失業率7%を金融緩和の出口戦略開始の目処とするフォワード・ガイダンスを導入した。緩和縮小には慎重な姿勢を採る見通しである。

実質GDP上方修正の要因分解



(注) 各月直近3カ月の平均値
(資料) ONS

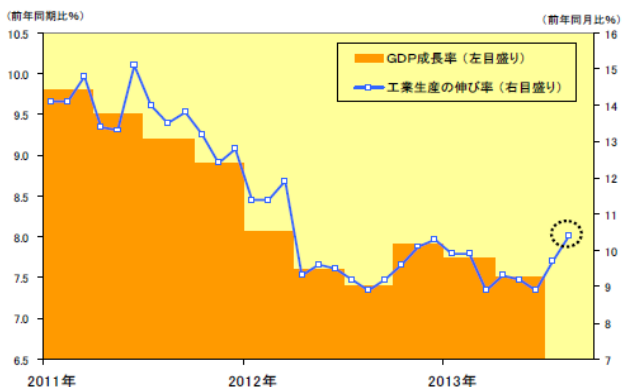
中国経済： 8月の経済指標(発表結果)

要旨

1 工業生産は2ヵ月連続の大幅改善

10日(火)、中国国家统计局が発表した8月の工業生産(実質付加価値ベース、規模以上)は前年同月比10.4%増と7月の同9.7%増を0.7ポイント上回った。これで、4-6月期の前年同期比9.1%増(当研究所の独自推計値)を2ヵ月連続で大幅に上回っており、来月18日(金)に発表される7-9月期の実質GDP成長率は、前四半期の前年同期比7.5%増を大幅に上回る可能性がでてきた。また、8月は前月比でも0.93%増と7月の0.91%増を上回っている。

工業生産の伸びとGDP成長率



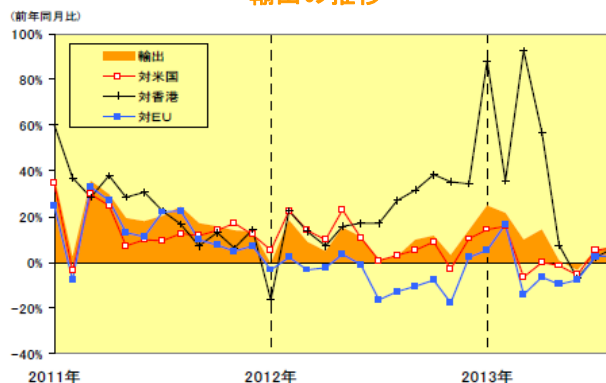
(資料) CEICのデータを元にニッセイ基礎研究所で作成
(注) 工業生産は1・2月ともに2月末時点累計(前年同期比)を表示

2 輸出・消費・投資の3本柱が揃って改善

需要動向を示す輸出・消費・投資の3つの代表指標も揃って前月の伸びを上回った。8日(日)に中国税関総署が発表し

た8月の輸出金額は前年同月比7.2%増と7月の同5.1%増を2.1ポイント上回った。輸出先別に見ると、不振だった米国・EU向けが前月に続き2ヵ月連続で増加した。“輸出水増し”が指摘される香港向けは落ち着き、概ね全体の伸び程度に留まった。

輸出の推移



(資料) CEIC(中国税関総署)を元にニッセイ基礎研究所が作成

3 消費者物価上昇率は0.1ポイント低下

また、9日(月)に中国国家统计局が発表した8月の消費者物価は前年同月比2.6%上昇と7月の同2.7%上昇を0.1ポイント下回った。都市部が同2.5%上昇、農村部が同2.9%上昇で、農村部の上昇率の方が高かった。品目別に見ると、食品価格の上昇率が前月より0.3ポイント低下するなど消費品(モノ)の価格は落ち着いてきたが、サービス価格は前月と同じ上昇率に留まった

景気ウォッチャー調査 平成25年8月調査結果

今月の動き(8月)

8月の現状判断DIは、前月比1.1ポイント低下の51.2となり、依然高水準ながら5か月連続で低下した。家計動向関連DIは、高額品や新型車の販売が好調だったものの、猛暑や豪雨でコンビニエンスストアやサービス関連で客足が減少したこと等から低下した。

企業動向関連DIは、夏休みの影響もあって、一部の企業で受注や生産の増加に一服感がみられたこと等から低下した。

雇用関連DIは、建設業等で求人が増加したこと等から上昇した。

8月の先行き判断DIは、前月比2.4ポイント低下の51.2となり、依然高水準ながら2か月ぶりに低下した。

先行き判断DIについては、政策効果に加え、消費税引上げ前の駆け込み需要等への期待感がみられるものの、電気料金等の上昇や、消費税引上げによるマインド低下への懸念等から、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、緩やかに持ち直している」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

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、51.2 となった。雇用関連のDIが上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが低下したことから、前月を1.1ポイント下回り、5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。

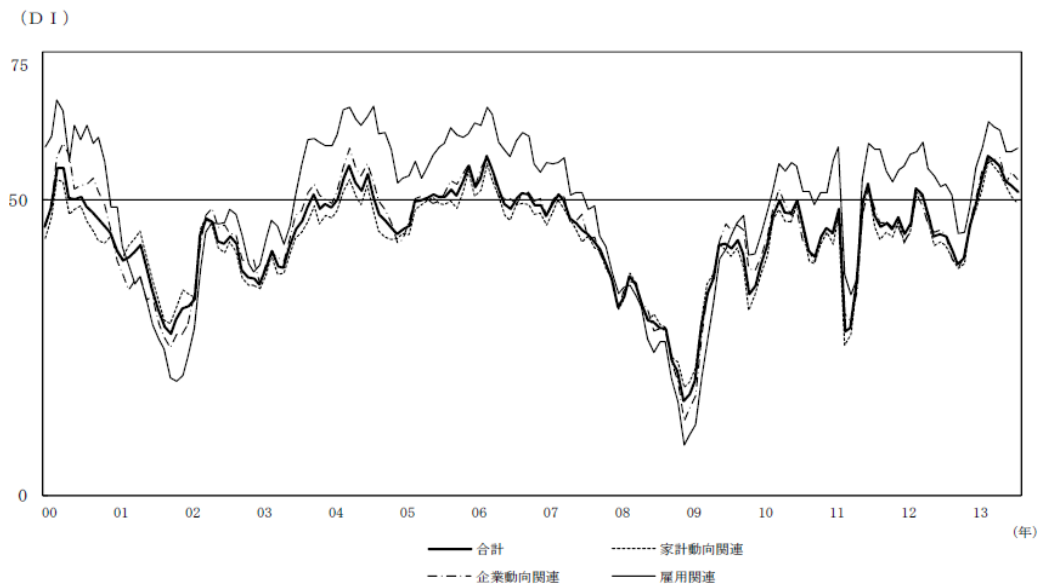
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2013						
	月	3	4	5	6	7	8	(前月差)
合計		57.3	56.5	55.7	53.0	52.3	51.2	(-1.1)
家計動向関連		56.9	55.5	54.4	52.2	50.6	49.3	(-1.3)
小売関連		55.6	53.5	53.3	52.1	50.0	49.0	(-1.0)
飲食関連		58.6	59.5	53.1	47.9	46.0	45.9	(-0.1)
サービス関連		57.7	57.0	55.5	51.7	51.3	49.6	(-1.7)
住宅関連		63.8	63.3	60.4	59.9	58.4	55.2	(-3.2)
企業動向関連		56.1	56.7	57.1	52.8	54.5	53.3	(-1.2)
製造業		54.3	55.6	56.2	51.6	53.9	51.6	(-2.3)
非製造業		57.8	58.2	58.0	54.0	55.3	54.6	(-0.7)
雇用関連		63.1	62.3	61.7	58.0	58.1	58.7	(0.6)

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	6	2.1%	28.4%	51.8%	14.8%	2.9%	53.0
	7	1.9%	27.4%	52.4%	14.7%	3.7%	52.3
	8	1.8%	24.0%	54.3%	17.1%	2.8%	51.2
(前月差)		(-0.1)	(-3.4)	(1.9)	(2.4)	(-0.9)	(-1.1)

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、51.2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2.4ポイント下回り、2か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を9か月連続で上回った。

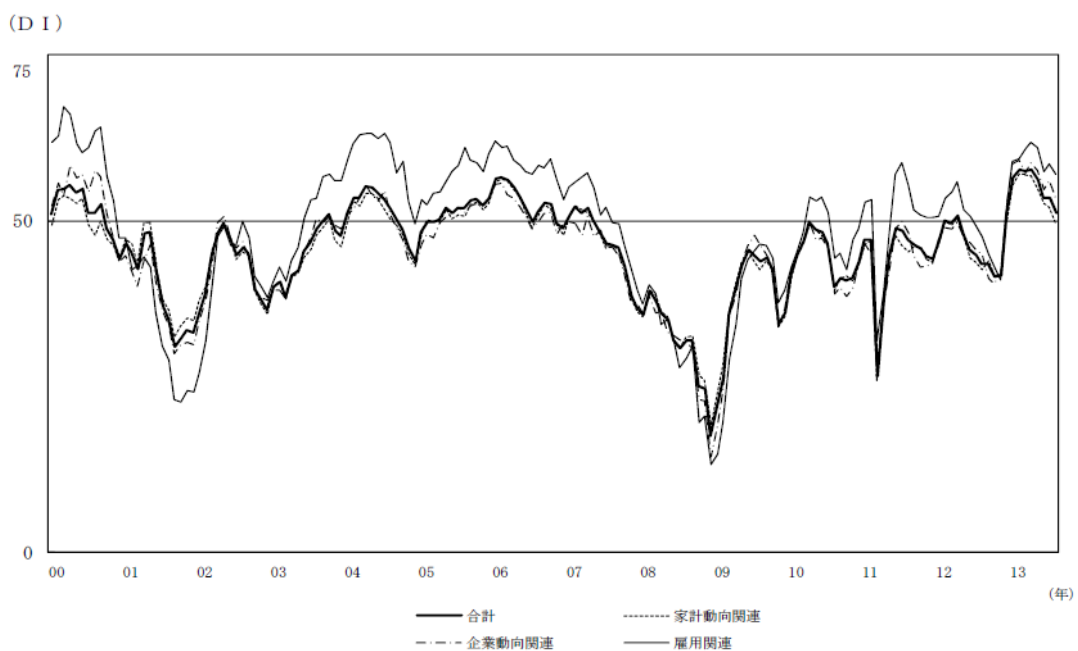
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2013 3	4	5	6	7	8	(前月差)
合計		57.5	57.8	56.2	53.6	53.6	51.2	(-2.4)
家計動向関連		57.0	56.8	55.0	52.6	52.0	49.6	(-2.4)
小売関連		56.7	55.9	54.5	51.7	51.5	49.3	(-2.2)
飲食関連		58.3	56.4	52.2	49.7	48.5	49.1	(0.6)
サービス関連		56.5	57.1	55.5	54.1	53.0	50.3	(-2.7)
住宅関連		61.9	64.2	60.4	58.1	56.3	49.7	(-6.6)
企業動向関連		57.3	58.8	57.6	54.8	56.1	53.4	(-2.7)
製造業		55.7	57.9	55.8	53.4	55.4	52.0	(-3.4)
非製造業		59.0	60.1	59.3	56.3	57.0	54.6	(-2.4)
雇用関連		60.9	61.8	61.0	57.5	58.6	57.0	(-1.6)

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
2013	6	2.4%	27.7%	54.8%	12.6%	2.6%
	7	2.3%	27.4%	55.6%	12.0%	2.7%
	8	1.9%	23.3%	55.5%	16.4%	3.0%
(前月差)		(-0.4)	(-4.1)	(-0.1)	(4.4)	(0.3)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査 平成25年8月調査結果」の全文は、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。

顧客の問題を解決し、受注力を上げる 提案型営業の実践法

ポイント

- 1 提案型営業の必要性と進め方
.....
- 2 企画・設計、提案書作成のポイント
.....
- 3 提案型営業の実践法
.....



1 提案型営業の必要性和進め方

■ 提案型営業とは何か

この不況期でモノが売れない時代でも、売れる商品、売れる営業マンは存在します。売れている営業マンには共通の営業スタイルがあります。かつての「飛び込み営業」「売り込み営業」とは決別し、営業の本質である顧客の悩みや不満を解消する問題解決型の「提案型営業」にシフトしています。

提案型営業とは、「自社商品」を売るだけでなく、顧客の問題の「解決策」を示すこと

売り込み型営業では、「自社商品の品質が高いから」「自社の売上になるから」「自分のノルマが達成できるから」といった「自分（自社）の都合」が発想の出発点です。このような押し付けの姿勢では顧客の心はつかめません。

一方、提案型営業では、「顧客の抱える不安や不満は何か」「顧客の問題は解決できるか」「顧客の利便性は高まるか」といった「顧客の視点」から発想します。顧客の視点で考え、親身になって問題解決策を探る姿勢を貫くことで顧客から信頼され、結果として自社商品が売れることを目指します。自社の利益は単なる商品の対価としてではなく、顧客の問題解決の対価として得られるという考えに立つ必要があります。

提案型営業では顧客の欲求を満たし、売り込み型営業は営業マンの欲求を満たすのです。

提案型営業は顧客の欲求を満たすことが営業マンの欲求を満たすことにつながる、というWin-Win の関係でなければなりません。

■ 営業スタンスの違い

	売り込み型営業	提案型営業
目的	目先の商品販売（短期的、一過的）	関係強化（長期的、継続的）
売るもの	自社商品・サービス	顧客の抱える問題の解決策
内容	顧客からの注文や要望を聞く	顧客の問題やニーズを聞く
発想の出発点	自分（自社）	顧客
必要な能力	ヒアリング力	問題発見力、問題解決力
顧客との関係	付き合いは長い、関係は浅い	付き合いは短い、関係は深い

■ 営業の基本

- ①顧客の悩みや不満を理解する
- ②顧客の抱える問題の解決策を提案する
- ③顧客にわかりやすく提案内容を説明し、顧客を説得する

2 企画・設計、提案書作成のポイント

■ 仮説を立てて企画・設計をする

企画・設計で重要なことは、顧客が何を求めているのかを明確にすることです。例えば「安さ」なのか「品質」なのかということを探っておくことも重要です。なぜなら、対象者の属性や人数、相手の求めるものによって、アプローチの仕方がまったく違って来るからです。企業が抱えている問題を想定して、自分のできることの仮説を立てて提案していくことが重要です。

(1) 相手の担当者の人物像をつかむ

仮説を立てるには、相手の担当者のことを知ることが大切です。

例えば、オーナー会社の二代目社長であれば新しいことをどんどん推進し、自分の実績を作りたいという気持ちが高く、独善的かつ斬新的な人であることが多い場合があります。そこで、今までと（先代社長の時と）は違うコンセプトの提案をし、決断を迫れば、比較的早く受注になったりします。逆に二代目であっても保守的であったり、対話的であるケースもあります。そのような社長の場合は、「御社にとっていい話だと思いますので、社内の皆様とお考えいただいて、判断していただけますか」と社内検討用の資料を渡したりすれば良いのです。

(2) 相手の担当者の「喜ぶこと」を考える

仮説を考える上で大切な視点が、「相手は何をしたら喜んでもらえるか（嬉しいか）」と考えることです。嬉しいことをやってあげると話が進みやすくなります。仮説の中で相手の担当者にとっての「嬉しいこと」は、3つのポイントで考えます。

■ 3つのポイント

- ① その提案を実行すると儲かる
- ② その提案を実行するとコストダウンできる
- ③ その提案を実行するとリスクが回避できる

これ以外のものは優先順位が下がります。例えば、「そのシステムを導入しないとコンピュータネットワークが障害を起こして、御社は大変なことになるですよ」と言ったら、お客様は提案を前向きに検討するはずです。逆にあまり関係ない提案だと、最初から採用される可能性が低いということになります。もしくは、優先順位が低いので長い時間をかけて交渉を続けていくことになります。

(3) 相手の担当者の「判断の軸」は何か

次に担当者の「判断の軸」は何かと考えることです。

例えば、予算が判断の軸である、上司の承認が判断の軸であるなど、様々な軸があります。この担当者が何を軸に判断するかが分かれば、その会社の稟議の仕組みが分かります。会社にも同じように判断の軸があります。会社としてどうしていきたいか、どんな問題があって、判断の軸はどこにあるかが分かると、提案するときのポイントが分かります。さらに判断の軸に対して、インパクトが大きい提案をぶつけるようになれば商談のスピードは速くなります。

■ ひと目でわかる提案書を作成する

(1) 提案書は1枚で作成する

近年、脚光を浴びているのが「1枚提案書」です。A4またはA3用紙一枚で企画の全体を説明するというもので、時間のない経営者層やオーナー社長などに提案するときに効果的です。何と言っても短時間で企画全体が俯瞰できることが大きなメリットです。

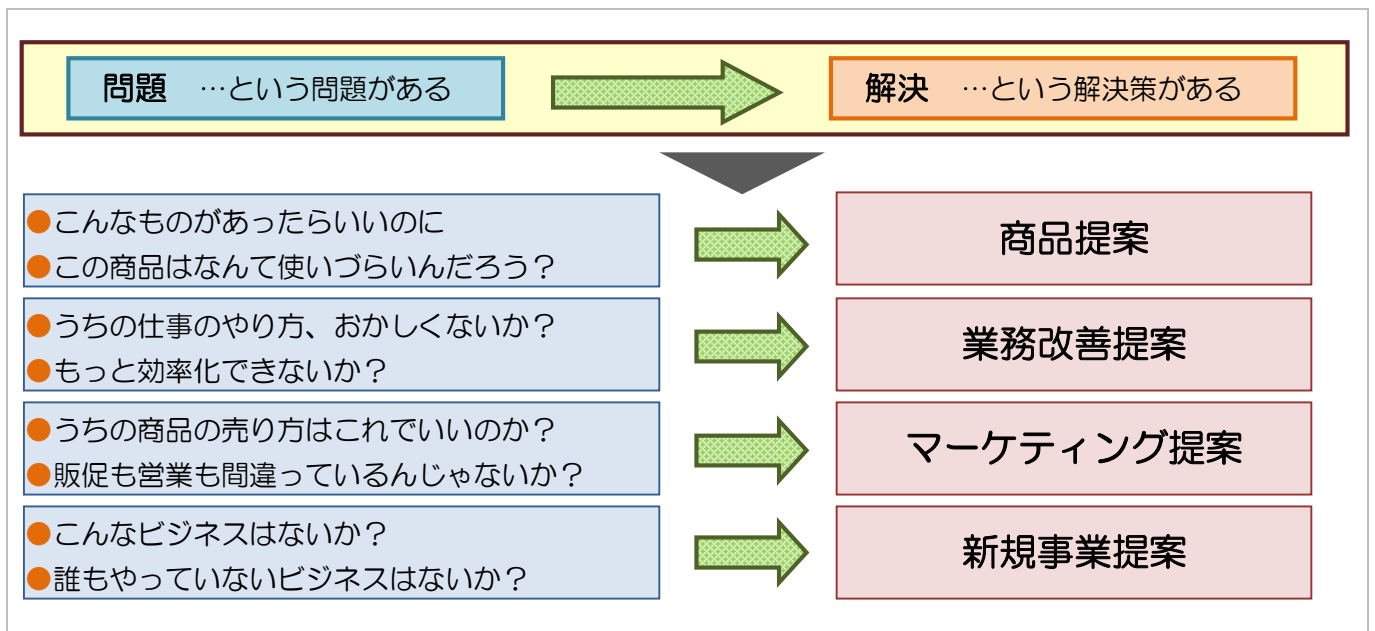
■ 1枚提案書の3つのメリット

- ①問題提起と改善策まで全体像を提示できる
- ②関連性のある資料が提案書1枚で見せられる
- ③インパクトがあり、伝わりやすい

(2) 1枚提案書は「問題＋解決＝問題解決」で示す

前述のとおり、営業とは顧客が抱える問題を整理し、解決策を示すことです。つまり、提案書の基本は最低限「問題」を明確化し、「解決」する方法を明示することとなります。顧客が問題を抱えていれば、解決策を探す。これこそ営業の原点であり、新商品・サービス、さらには新事業にたどり着くこともできます。

■ 提案書には「問題」と「解決」をセットにする



(3) 解決の方向性わかりやすくコンセプトにまとめる

「問題＋解決」で提案書を作成しますが、顧客に解決の方向性を示し、イメージをしてもらうために、「コンセプト」をまとめます。“この提案をひと言で集約して述べる”ということです。ひと言集約ができると1枚企画書の形にまとめることができます。もしそれが言えなければ、それは企画として熟成されていないか、ポイントが定まっていない証拠です。

言葉として企画書の中に盛り込むかどうかは別として、提案とはコンセプトを見出す作業です。いくつもの要素を積み上げ、最終的にそれらすべてを網羅しながら、無駄の一切を省いた表現で言い表すことがコンセプトです。

3 提案型営業の実践法

■ 印刷会社の営業マンの提案型営業の事例

印刷会社Y社の営業マンAは、担当エリア内で会社案内の発注先となりそうな企業をリストアップし、順次訪問しました。そのうち地元の日用品メーカーW社は、社長自らが面談に応じてくれました。当初、会社案内はまだ残っていると断れましたが、幾度か面談を重ね、会話を進めていくなかで、W社が抱える問題が見えてきました。

■ 日用品メーカーW社が抱える問題

W社は全国展開を視野に入れており、優秀な人材の確保を意図して会社案内を制作したが、優秀な人材の確保ができてないことが問題。具体的に採用したいのは下記の人材。

- ①日用品開発のための生活者の視点や発想ができる女性スタッフ
- ②商品を全国展開にする上で優れた品質や機能を設計できるエンジニア

■ 印刷会社Y社が提案した解決策

● コンセプト

「全国展開を目指すためのトータルリクルートメディアの確立」

● 提案内容

- ①人材採用を意識した会社案内の刷新
⇒ 現状の消費者へのPR型の会社案内からリクルート型への刷新
- ②企業イメージDVDの作成
⇒ 会社案内と併せて、女性スタッフ採用を意図した内容で作成
- ③人材採用を意識したホームページリニューアル
⇒ 全国での事業展開のため、広くエンジニアを採用することを強調
ホームページで企業イメージDVDの映像も閲覧可能
- ④リクルート専門DM発送代行会社による会社案内とイメージDVDの発送サービス
⇒ 全国での事業展開のため、広く人材を採用することを意図

営業マンAは、会社案内をリクルートメディアの中核に据え、イメージビデオとホームページを付帯提案しました。提案を行った結果、W社の社長から「確かに君の言う通りだ。ねらいが十分に絞り込まれていないかもしれない。」という返答でした。

見積書の金額は、会社案内の1,000万円に付帯提案と参考提案を合わせて2,500万円になりました。結局、W社の社長は、自社の問題が確実に解決されると判断し、営業マンAの提案を受け入れることにしました。

経営データベース ①

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 5S活動



5 S 活動とは何か

5S活動とはどのような活動のことをいうのでしょうか？
具体的に教えて下さい。



1 5S活動とは

5S活動とは、職場環境改善で用いられるスローガンです。
各職場において徹底されるべき事項で、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の5項目を指します。

①整理	必要な物と不要な物を区別し、不要な物を処分すること。職場には必要な物以外は、一切置かない
②整頓	必要な物が誰にでも、すぐに取り出せる状態にしておくこと。探すムダを省く
③清掃	ゴミなし、ヨゴレなしの状態にすること。職場も設備もピカピカに磨き上げる
④整頓	整理・整頓・清掃を徹底すること。この3つを実行することにより、清潔な職場環境を保つことができる
⑤しつけ	決められたことを、決められたとおりに正しく実行できるように習慣づけること。作業は決めた基準どおりに実行する

2 5S活動はすべての企業に不可欠な改善活動

一般的に5Sは製造現場をイメージしますが、すべての業種に効果を発揮します。5Sを徹底することで、直接的または間接的にどのような効果をもたらすのか、「5Sの効果」は次の通りです。

■ 5Sがもたらす効果

①仕事の効率UP

場当たりに置いた要らないモノが、社員を動きにくくし、仕事の効率を悪くしたり、ひいては売上低下を招いてしまいます。

②在庫回転率のUP

要るモノ、要らないモノをハッキリと分け、過剰在庫と過剰な置き場を排除することで、今まで見えなかった問題を表面化させます。

③サービスの質のUP

社員が会社にあるものを一目で見つけられ、使えて、戻せるようにしなければ、お客様へのサービスも行き届きません。

④宣伝効果のUP

「あの会社はいつもキレイだ」お客様の評判は人から人へ自然と輪になり、広がっていきます。

⑤社員のモチベーションUP

職場をキレイにすると、社員一人ひとりに「キレイな職場を維持しよう」という気持ちが芽生えます。会社のキレイさは、社員一人ひとりの心のキレイさになります

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 5S活動



5 S 活動のスケジュール例

S活動はどのように進めたらよいでしょうか。具体例を挙げて教えてください。



1 5 S 活動のスケジュール例

一般的に5 S 活動は、整理・整頓・清掃を半年サイクルで繰り返します。

下記は、5 S 活動を全社的に浸透させるための5 S 活動のスケジュール例です。

区分	実施項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月
整理	①整理の進め方の説明	→					
	②整理の計画(場所、担当者、実施日、赤札作戦、判定日、集積日、処分日)	→					
	③不要品の摘出・赤札作戦		→				
	④不要品の判定		→				
	⑤不要品の集積・処分			→			
整頓	⑥整頓の進め方の説明		→				
	⑦実施計画表(整頓)作成			→			
	⑧整頓の実施			→			
	⑨運用のルール作成・実施			→			
清掃	⑩清掃の進め方の説明			→			
	⑪清掃用具の見直し・整備				→		
	⑫一斉大掃除の計画と実施				→		
	⑬日常清掃ルールの作成・実施					→	
点検	⑭自主点検・清掃	○	○	○	○	○	○
	⑮相互点検・清掃	○	○	○	○	○	○
	⑯幹部点検		○		○		○
	⑰委員長点検						○

2 5 S 活動は、整理をまず成功させることから始める

5 S 活動はすべての企業に必要な改善活動ですが、5 S 活動を成功させている企業は意外と少ないものです。その原因には次の3点が挙げられます。目に見えないものを含めて「捨てる」、「片付ける」ことをしっかり理解し、実行できれば、5 S の最初の関門を突破したといつてよいでしょう。

■ 5 S がもたらす効果

- ①成功のパターンを描くことなく終わってしまう
- ②永続的に継続すべき活動であるのに、中途半端な状態でやめてしまう
- ③最初の入り口(整理)段階で、つまづいてやめてしまう会社のキレイさは、社員一人ひとりの心のキレイさになります