

2014.4.30

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 2014年4月25日号

中国経済:

1-3 月期の経済概況と当面の見通し

経済・金融フラッシュ 2014年4月25日号

【韓国GDP】

1-3 月期は前期比+0.9%

2 経営TOPICS

統計調査資料

2014年版中小企業白書について

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:営業拡大 サブジャンル:販売計画・顧客管理

お客様を訪問する際の注意点

顧客データを読み込むための基本的なポイント

中国経済： 1-3月期の経済概況と当面の見通し

要旨

1 中国国家统计局が発表した2014年1-3月期の実質GDP成長率は前年同期比7.4%増と2四半期連続で前四半期の伸びを下回った。産業別に見ると、第一次産業は前年同期比3.5%増、第二次産業は同7.3%増、第三次産業は同7.8%増と、全ての産業分類で今年の伸びを下回っている。また、この1-3月期も第三次産業が第二次産業の伸びを上回り、第三次産業への構造転換はさらに進展した。

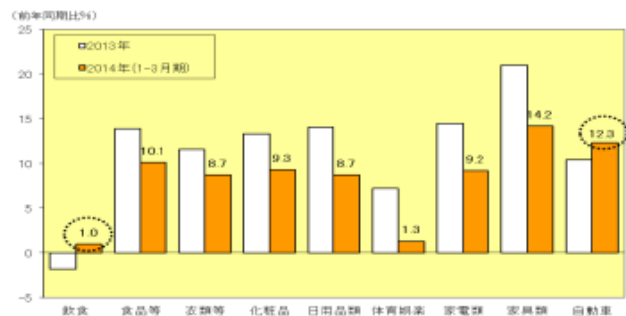


（資料）CEIC（中国国家统计局）

2 1-3月期の輸出は前年同期比3.4%減と前四半期から大きく減速してマイナスに転じた。相手先別に見ると、日本向けは前年同期比6.9%増と前四半期を上回ったものの、その他の国・地域向けでは鈍化が目立ち、特に米国向けは同1.4%増と大きく鈍化、全体の約17%を占める香港向けが同31.3%減と前年水準を大きく割り込んだ。

3 個人消費の代表指標である小売売上高は、1-3月期に前年同期比12.0%増と昨年の前年比13.1%増を下回った。内訳を見ると、食品から家電・家具に至る幅広い領域で今年の伸びを下回ったものの、前年割れが続いていた飲食は腐敗汚職撲滅運動の旗印である8項規定が決定されて丸1年が経過したこともあってプラスに転じ、自動車も今年の伸びを上回っている。

準備預金の吸収と利上げのイメージ



（資料）CEIC（中国国家统计局）のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

4 中国の産業構造は、第二次産業から第三次産業への高度化が進む過程にあり、製造業の投資は長期的に減速傾向、消費サービス関連の投資は長期的に高い伸びが続くと見られる。製造業の世界シェアが約2割とGDPの世界シェア（約1割）を大きく上回る製造大国の中国では、輸出先の需要が減退すると設備が十分稼働せず過剰生産設備に陥る製造業が多い。

【韓国GDP】

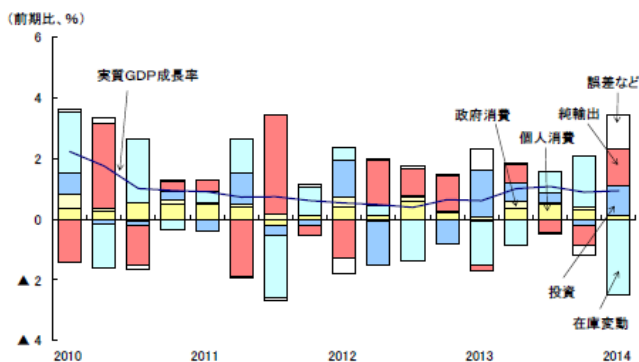
1-3 月期は前期比+0.9%

要旨

1 1-3 月期は前期比+0.9%

実質GDP成長率は前期比（季節調整済）で+0.9%と市場予想の同+0.8%を上回り、10-12月期と同水準の伸びを記録した。前年同月比では+3.9%となり、直近3年間で最も高い水準まで改善していることが明らかになった。これは4月上旬に韓国銀行が公表した年前半の見通しと一致している。

韓国の実質 GDP 成長率（前期比、季節調整済）



（資料）CEIC

需要項目別のGDP成長率を前期比ベースで見ると、在庫変動を除けば前期比+3.5%（前期：同▲0.8%）と大きく加速しており、韓国経済の改善を前向きに捉えられる内容であった。

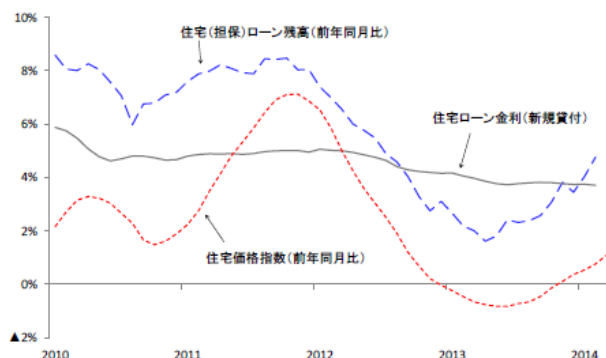
供給項目別では、主要産業である製造業が前期比+2.1%と加速したほか、建設業は前期比+1.4%とプラスに転じた。一方、全産業のGDPの約6割を占めるサービス業は前期比+0.6%とやや減速したほ

か、電気・ガス・水道業が前期比▲4.5%、第一次産業が前期比▲4.3%とマイナスに転じた。

2 住宅投資が改善

投資については、特に住宅向けの建設投資が改善している。住宅価格指数は昨年末に底入れし、上昇基調に入ったようだ。これは昨年打ち出された不動産市場正常化対策で不動産関連規制が緩和されたこと、また住宅ローン金利が4%を切る水準にまで低下していることが背景にある。しかし、住宅投資が今後も続いたとしても手放しには喜べない。韓国の家計の債務残高（可処分所得比）は150%を超える水準にまで達している。現在の順調な経済成長が続いて利上げ局面（1年先を予想）に入ったとき、（短期変動金利型が多い）住宅ローンの不良債権問題を注視する必要性が高まる。

韓国の住宅関連指標



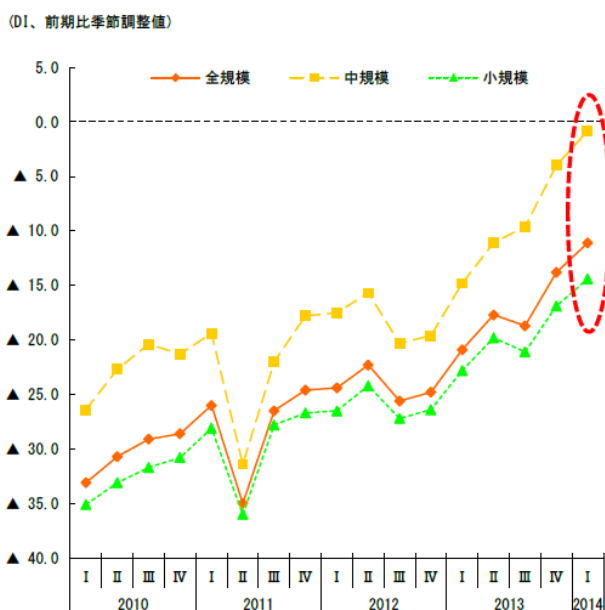
（資料）CEIC、韓国銀行

2014年版中小企業白書について

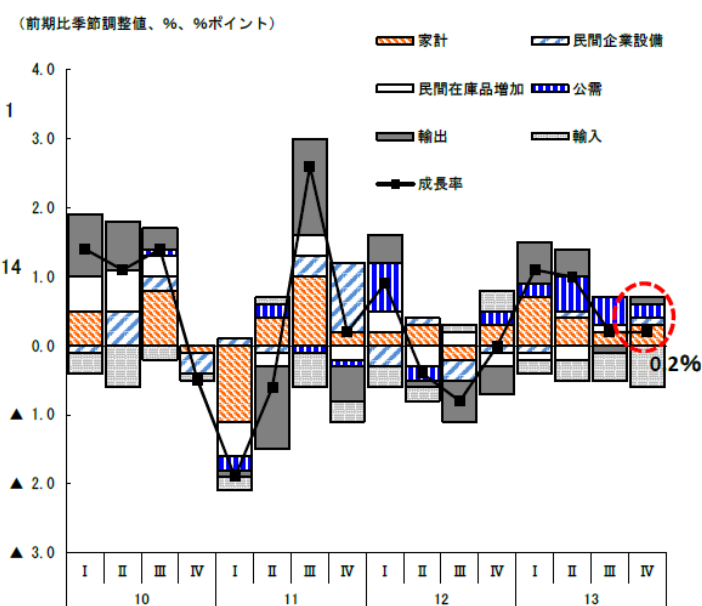
平成25年度(2013年度)の中小企業・小規模事業者の動向

- 我が国の景気は、緩やかに回復しており、中小企業の業況も持ち直している。
- 他方で、小規模事業者の景況は全規模、中規模と比較して低い水準にある。今後、こうした小規模事業者にも景気回復の実感を届けていくことが必要。
- GDP成長率の内訳を見ると、消費、公需、輸出、設備投資が成長を牽引。今後、企業活動が活発の発化し、設備投資が本格的に経済成長を牽引する「好循環」を実現することが課題。

規模別の中小企業の業況感



実質 GDP 成長率と需要項目別寄与度の推移



資料：中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構

「中小企業景況調査」

- (注) 1. 全国の商工会、商工会議所の経営指導員及び中小企業団体中央会の調査員による聴き取り調査。
2. 業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

資料：内閣府「国民経済計算」

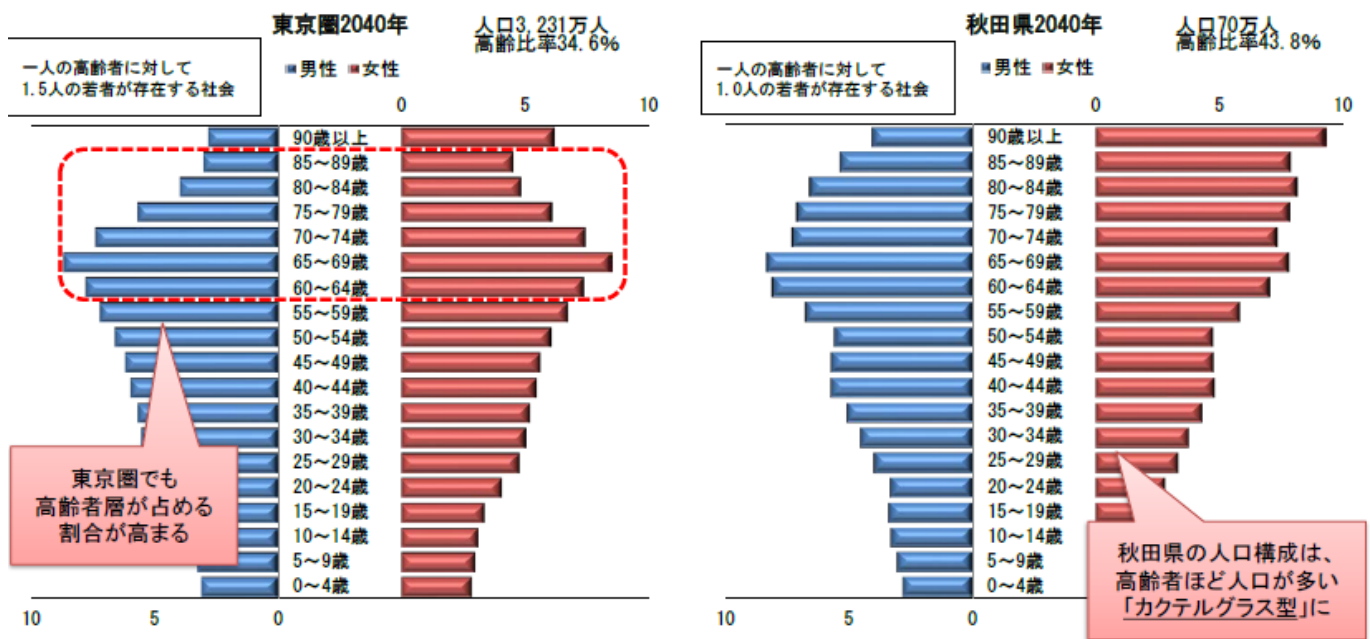
- (注) 1. 実質 GDP は 2005 年暦年連鎖価格 GDP。
2. 2013 年第 4 四半期速報値 (1 次) である。

中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化

1 人口減少・高齢化

- 日本は、今後、人口減少が加速度的に進展。東京圏でも2040年には、1人の高齢者に対し1.5人の若者という高齢化社会（2010年の秋田県と似た人口ピラミッド）となる。
- 一方、我が国で高齢化率が最も高い秋田県は、2040年には、人口構成が世界でも類を見ない超高齢社会（カクテルグラス型）となる。

秋田県と東京圏の男女別年齢階級別人口構造の予測



資料：2010年は総務省「国勢調査」より、2040年は国立社会保障・人口問題研究所

「日本の地域別将来推計人口（出生中位、死亡中位）」より作成

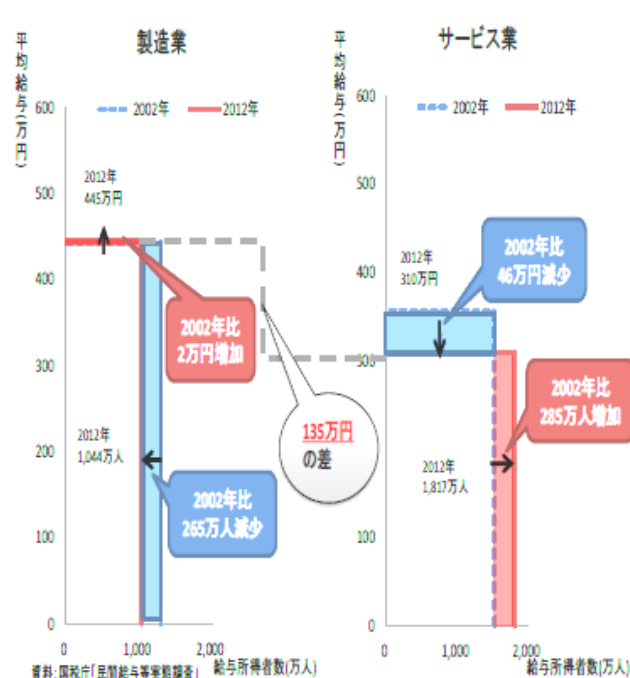
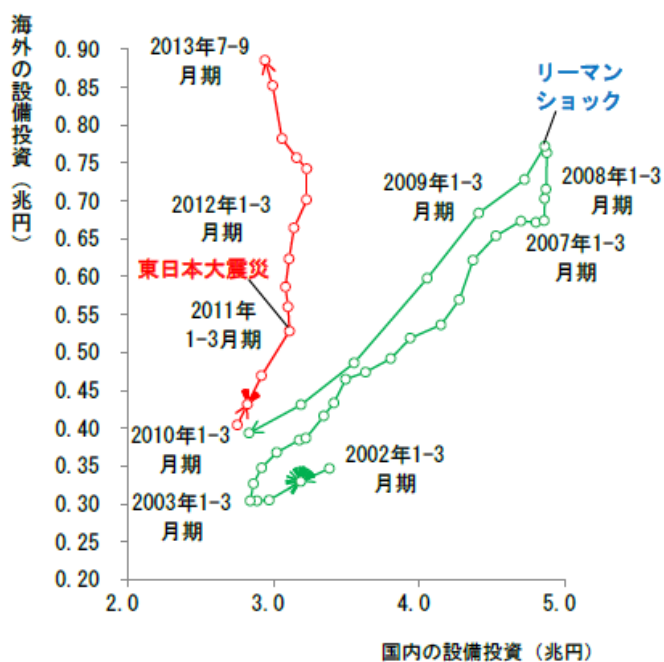
（注）東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県

2 国際化、就業構造の変化

- 製造業の設備投資は、リーマン・ショックまでは国内・海外ともに増加。リーマン・ショック後、景気は急激に落ち込み、国内投資・海外投資ともに減少。その後、2010年からの景気拡張局面では、国内投資は伸び悩むも、海外投資は着実に増加。
- この10年間で、製造業の給与所得者数は減少（265万人減）に対し、サービス業の給与所得者数は増加（285万人増）。一方、平均給与は、製造業は微増（2万円増）に対し、サービス業は大幅に減少（46万円減）。

製造業とサービス業の平均給与と給与所得者数

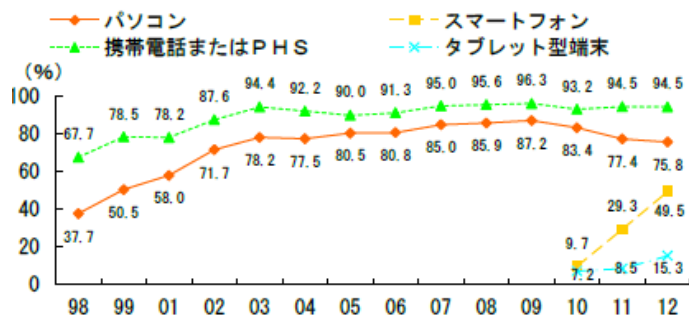
国内外の設備投資の推移（製造業）



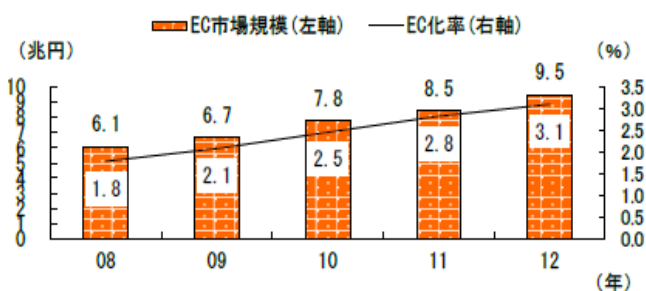
3 情報化

- 情報技術の発展は著しい。携帯電話の世帯保有率は既に9割超となっており、スマートフォンやタブレット端末も、この3年間で急速に普及。これに伴い、消費者の行動も、店頭販売からネット販売へと変化しつつあり、個人向けEC市場も拡大傾向。
- しかしながら、小規模事業者は、この機会を十分に活かしていない。小規模事業者の半数以上が自社のホームページを持っておらず、自社サイトでの製品販売・予約受付は1割程度、ネットショップ等への出店・出品は1割を切っている。

情報通信端末の世帯保有率の推移



対個人向けEC市場規模の推移



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

■ ターゲットを絞り込む ～見込み客のリストアップ～

(1) 顧客情報から見込み客を絞り込む

会社が持っている顧客情報は営業マンにとっては営業戦術の重要なツールとなります。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

(2) 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となります。

2 お客様に好印象を与えるアプローチ手法

■ 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ながらも、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。

■ 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

これがすなわちニーズの把握です。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

■ 相手の要望を聞き出すストーリーを準備する

とにかく、わからないことはどんどん質問すべきです。聞けば問題のポイントについて話してくれるでしょう。

ただし、事実を確認しながら聞くことです。お客様の問題は、お客様個々に違います。法人であれ個人であれ、あるいは公共機関であれ、それぞれ抱えている悩みは固有なものです。同じ業界に共通した問題解決に取り組むにしても、現実には発生する問題は同じではありません。それぞれの企業の経営方針、経営環境の違い、企業体質、過去の経験、予算規模などが反映されるからです。

そこで最も重要な事は、自分の思い込みや間違っただけの解釈でお客様の話を聞いてしまわない事です。これを避ける為に納入事例や資料を示して、「これと同じ事をしたいのか」「この事例とどこが違うのか」をお互いに、目で確認しあう事です。確認しあってみて、「ああ、そういうことでしたか」と自分の解釈の違いに気が付くことがあります。

相手のニーズを把握したり、考えや計画を発展させたり、自社の特徴を生かせる計画を提案する上で、具体例に基づく確認は非常に効果があります。

4 適確に要求に応えるプレゼンテーションの技術

■ 良い企画書作りの5つのポイント

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。要は、提出した企画書が決裁書に添付されて上申されること、つまり、企画書が一人歩きすることを忘れないようにすることが大事です。

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。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。

⑤効果が予測できる

提案企画の「効果が予測できている」ことが重要になります。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。

5 不安を安心に変えるクロージングの技術

■ 不安を安心・信頼に変える ~クロージング~

プレゼンテーションを受けたお客様が、提案をそのまま受け入れることは、まずありえません。お客様は、プレゼンテーションで納得しても、一抹の不安や疑問、迷いを持っているのです。決断できないでいるお客様の背中を「そっと後押しする」これがクロージングです。お客様の疑問を解決し、不安を迷いを信頼と安心感に変えることこそがクロージングの真髄です。

■ 価格交渉の5原則

原則1 自社の採算で判断する

原則2 お客様の重要度、受注する価値から判断する

原則3 「商品+サービス」の利益見込みから金額を決める

原則4 値引き要求に動揺しない

原則5 断るのも販売のうち

■ 疑問、不安、迷いを安心に変えるには現場密着

プレゼンテーションで提案の内容を確認しても、キーマンの心はまだ揺れ続けます。現在使用している製品の追加購入なら価格交渉に絞られますが、新しいシステム、サービスは未経験からくる不安感も手伝って、多少の疑問を残しているものです。

単独決済する中小企業の経営者は、仮説、検証、確認を自分の知識と経験で行い、自分の責任において判断します。大企業では決裁申請手続きが取られ、起案者と決裁者が別人となります。決裁者は事前に各部署で検討されたことを前提に、疑問を起案者に質しながら自分の責任において決裁します。

決裁者が誰であれ、決済する時は顔にこそ出ませんが、疑問、不安、迷いを感じています。その決裁者の疑問、不安、迷いの一つ一つの的確に答え、受注を勝ち取るには、お客様の現場に足を運び、相手の不安をよく知った上で、場合によっては技術者を同行させたりすることによって不安を信頼と安心に変えることです。

営業マンも、この受注段階では競合他社を意識したり、受注に対する不安感と緊張感に襲われるものですが、現場のニーズや迷いを知っておけば、自信をもって対応ができます。

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



お客様を訪問する際の注意点

お客様を訪問する際どのような点に注意したら良いのでしょうか



なんと言っても一番は、訪問目的の明確化です。この目的意識がなく、漫然と訪問を繰り返している営業マンは意外に多いものです。マネージャーは、営業マンが外回りに出かける前に「今日は、どこに行くのか。そして、何が解決できたら今回の訪問目的が達成できたといえるのか」質問してみてください。成績の優秀な営業マンからは「前回訪問したとき当社のバックアップ体制が気になっていたようですから、新商品をすでに購入された企業の事例紹介です。資料は、A社とB社の事例を用意しました。」と明確な答えが返って来るはずですよ。

一方、多くの営業マンは「先週、新商品の案内をしたのでどうなったか様子を聞こうと思って・・・」このような答えです。目的意識なしに、ふらりとお客様を訪問するので、「着流しセールス」といいます。成長期はこのような御用聞きでも売上を上げることが出来ましたが、競争の厳しい時代では通用しません。営業はお客様あっての商売、こちらの都合どおりには行かないという人もいます。しかし、ここで大切なのは、目標を決めて、それを実現させるように努力することが業績アップの秘訣だということです。

具体的に紹介しましょう。例えば、

- 商品や会社の強みの紹介なのか、事例紹介なのか。
- 相手を知ることなのか、自分を知ってもらうことなのか。
- 課題の聞き出しなのか、課題の解決策の提示なのか。
- 回収なのか。

などです。

目的が一つの事もあれば複数の場合も様々です。

また、訪問目的を考える際、ストーリーを描くことが必要です。場当たりに訪問を繰り返していても、成果は上がりません。何回目を受注するのか、今回の訪問で、前回課題として残された部分が解決できるのか、今回の訪問は、アプローチからクロージングに至る、セールスプロセスのどの部分にあたるのか、などを確認しながら、セールスの目標を設定することが大切です。

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 販売計画・顧客管理



顧客データを読み込むための基本的なポイント

顧客データを読み込むための基本的なポイントについて教えてください



一つの商品・サービスが売れて終わり、ではありません。次にやってくる"購買の時期"や"関連商品への関心"を考慮する必要があります。以下、5つの需要に分けてポイントをご紹介します。

(1) 関連商品・サービスの需要

例えば、テントだけを購入したお客様がいます。しかしそのお客様はテントを使って家族でアウトドアを楽しむというライフスタイルを持っています。今回はテントだけの購入でしたが、いずれはタープやバーベキューコンロも購入するかもしれません。

またはアウトドアの楽しみ方そのものを極めようという欲求を持つかもしれません。単なるセット販売ではなく、ライフスタイルに合った提案が必要になってきます。

(2) 更新需要

テントで言えば、既に2回目の購入であるかもしれません。すると以前のものより便利で性能の優れたモノを求める可能性があります。お客様にとって、初めての時は価格が決定の要素でありましたが、今回は目も肥え、情報も蓄積されているとなると、どうでしょうか？そのことを的確につかみ一クラス上の商品を勧めることが賢明かもしれません。単なる押しつけではない、更新需要です。買い換えや一クラス上のお勧めです。

(3) 節目需要

結婚した、子供が産まれた、2人目が誕生した、引っ越した、転職した、という人生の節目は誰にでもあります。この節目を的確につかむ必要があります。

来店時のお客様だけを見ていると分かりません。節目節目に収益の機会はやってくるのです。その節目に対して能動的に働きかけていくことが大切です。

(4) アフター（メンテナンス）マーケット需要

購買はお客様の生涯にわたる時間軸の中では、点在しています。しかし実際は点検や修理、部品交換、アクセサリ等のメンテナンスやアフターマーケットが存在しています。自動車を考えれば分かりやすいはずですが。

お客様側から見れば、新車購入 → 保険 → 車検 → 点検 → アクセサリ購入（ナビやホイール） → 下取りをしてもらう → 新車購入 というサイクルです。新車を売っておしまいではないのです。収益の機会は存在しています。

(5) ロコミの需要

お客様が本当に満足すれば、紹介が頂けるわけです。これがロコミです。ロコミの強力性は言うまでもありません。爆発的に広がる可能性をも秘めているのです。