

週刊WEB

企業経営

マガジン

2018
574
5/1

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年4月20日号

強まるトランプ政権の通商圧力 ～EUは何か差し出すのか？

経済・金融フラッシュ 2018年4月20日号

消費者物価(全国18年3月) ～コアCPI上昇率は再び1%割れ

経営
TOPICS

統計調査資料
全産業活動指数 (平成30年2月分)

経営情報
レポート

顧客心理を理解すると営業が変わる!
売れる営業マンの育て方

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
中長期経営計画の策定手段
中期経営計画を修正する際のポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 常陽経営

強まるトランプ政権の通商圧力 ～EUは何か差し出すのか？

ニッセイ基礎研究所

1 トランプ政権が、通商圧力を強め、短期決戦で米国に貿易黒字を計上している国・地域から譲歩を引き出そうとしている。その戦略は一定の成果を挙げているようだ。

2 中国と米国の貿易戦争への不安は中国が外資規制緩和や知的財産権保護の強化などの方針を表明したことで後退したが、今後も米中間の摩擦は熾りつづけるだろう。

米国財務省の為替監視対象国

政策評価 3条件	対米貿易黒字		経常収支黒字		為替介入	
	200億ドル超		名目GDP 3%超		年間名目GDP 2% 相当の外貨購入 (ネット)	
	評価	億ドル	評価	%	評価	%
中国	○	3,750	×	1.3	×	-2.7
日本	○	690	○	3.7	×	0.0
ドイツ	○	640	○	7.7	×	-
韓国	○	230	○	5.7	×	0.3
インド	○	230	×	-1.5	○	2.2
スイス	×	140	○	10.3	○	8.7

(資料) The U. S. Department of the Treasury of international affairs, "Macroeconomic and Foreign Exchange Policies of Major Trading Partners of the United States", April 2018

3 日本は米国と協議を開始することになったが、TPP復帰を期待する日本と二国間交渉で貿易不均衡と貿易障壁是正の具体的成果を求めるトランプ政権の隔たりは大きい。

トランプ政権が成果を急ぐ背景には、11月に中間選挙に加え、TPP11と日EU・EPAの手続きが進み、日本市場へのアクセスで不利な状況に置かれるリスクが現実味を増したことがある。

4 トランプ大統領の通商政策への懸念と19年3月に迫る英国のEU離脱が、日本とEUをEPAの加速に動かした。

5 EUは、米国の鉄鋼・アルミニウムの追加関税はWTOルール違反との立場だ。他方で、適用除外の期限の5月1日が迫り、恒久化のために譲歩をするか、決断を迫られている。近く予定される米仏、米独首脳会談の結果が注目される。

6 トランプ大統領は、特にドイツに強い不満を抱いていると思われる。

ドイツは通商交渉の権限も通貨主権もEUに委譲しているため、トランプ大統領が好む二国間の交渉とはなり得ない。

米国は、EUの規格や基準認証制度などの貿易の技術的障壁を問題視している。棚上げとなっていたTTIPの交渉再開へと展開するかも注目点だ。

消費者物価(全国18年3月) ～コアCPI上昇率は再び1%割れ

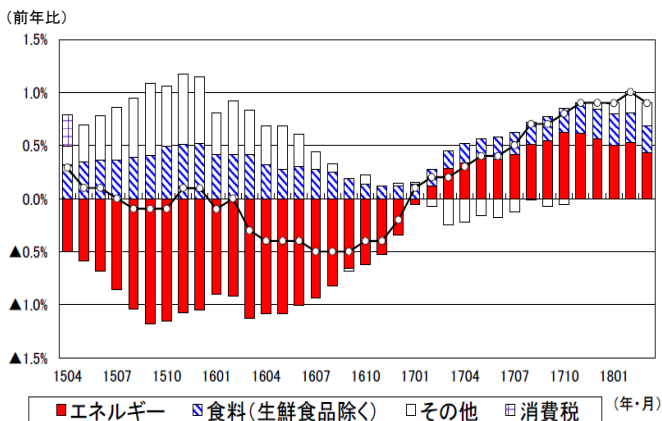
ニッセイ基礎研究所

1 コア CPI 上昇率は再び 1% 割れ

総務省が4月20日に公表した消費者物価指数によると、18年3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0.9%(2月:同1.0%)となり、上昇率は前月から0.1ポイント縮小した。

事前の市場予想(QUICK集計:0.9%、当社予想も0.9%)通りの結果であった。

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 物価上昇品目数が減少

消費者物価指数の調査対象523品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、3月の上昇品目数279品目(2月は301品目)、下落品目数は193品目(2月は169品目)となり、上昇品目数が前月から減少した。

上昇品目数の割合は53.3%(2月は57.6%)、下落品目数の割合は36.9%(2月は32.3%)、「上昇品目割合」-

「品目割合」は16.4%(2月は25.2%)であった。

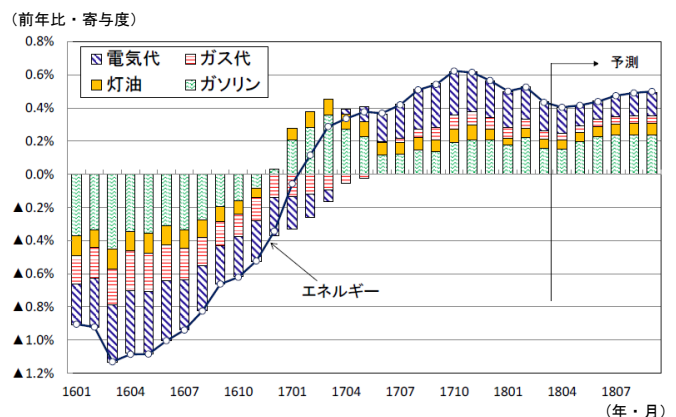
3 コア CPI 上昇率は当面 1% 弱の推移が続く見込み

コアCPI上昇率は18年2月に3年6ヵ月ぶりに1%(消費税を除くベース)に達したが、エネルギー価格の上昇率鈍化などから3月には再び1%割れとなった。

先行きについては、外食や送料など人手不足に起因した値上げが進むこと、原油価格上昇の影響からエネルギー価格の上昇率が再び高まることで物価を押し上げる一方、年明け以降の円高による下押し圧力が徐々に高まることを見込まれる。

また、4月の年度替わりの値上げの影響も限定的にとどまりそうだ。コアCPI上昇率は当面1%弱の推移が続くことが予想される。

コアCPIに対するエネルギーの寄与度



全産業活動指数 (平成30年2月分)

経済産業省 2018年4月25日公表

概況と動向表

- 全産業活動指数は、105.3、前月比0.4%の上昇。
- 産業別にみると、鉱工業生産指数が前月比2.0%の上昇、建設業活動指数が同-0.3%の低下、第3次産業活動指数が同0.0%の横ばいとなった。

平成22年=100

	季節調整済指数		原指数	
		前月比(%)		前年同月比(%)
全産業活動指数	105.3	0.4	100.8	1.1
建設業活動指数	115.1	-0.3	121.3	1.6
鉱工業生産指数	102.7	2.0	100.2	1.6
第3次産業活動指数	105.2	0.0	99.3	0.8

最新の指数の解説

2月は2か月ぶりの前月比上昇、指数値は105台に復帰も上昇の勢いには陰り

- 平成30年2月の全産業活動指数は、前月比0.4%と2か月ぶりの上昇、指数値は105.3となりました。

先月1月は、前月比マイナス1.1%と3か月連続で上昇した昨年10~12月の指数上昇ポイント分に匹敵するほどの大きな前月比低下でしたが、当月2月ではやや持ち直した動きとなりました。

指数値も先月1月に割り込んだ105台の水準に復帰しました。

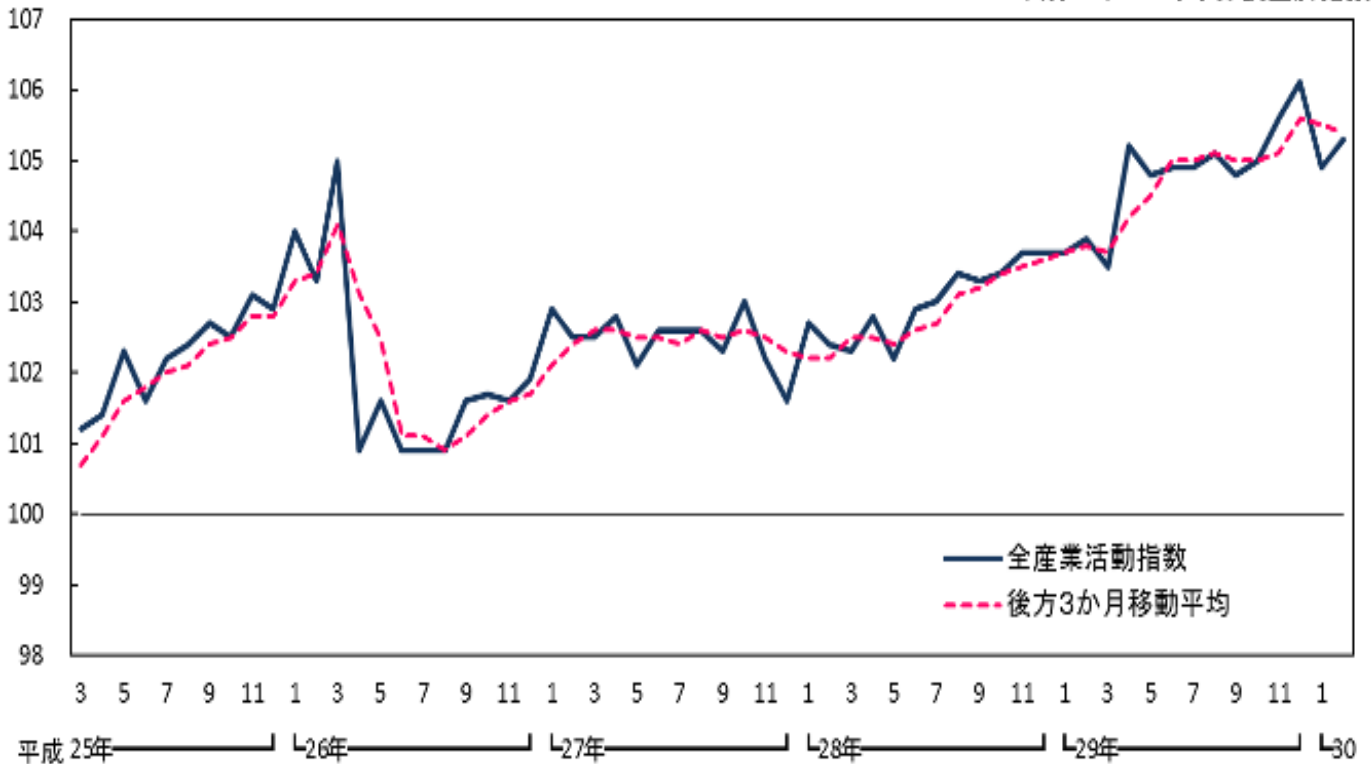
- 一方で、今年1月と2月の2か月平均指数値は105.1と、昨年第4四半期の指数値105.6と比べ0.5ポイント下回っています。

今年第1四半期に横ばいを保つには、来月3月には指数値106.5、前月比1.1%上昇が必要となりますので、第1四半期の前期比プラスは厳しいものとなったといえます。

- 後方3か月移動平均値では、先月、今月とこの2か月は連続低下をみせており、指数水準は高位を保ちながらも、そのすう勢にはこれまでに比べやや弱さがみられます。

全産業活動指数の推移

平成22年=100、季節調整済指数

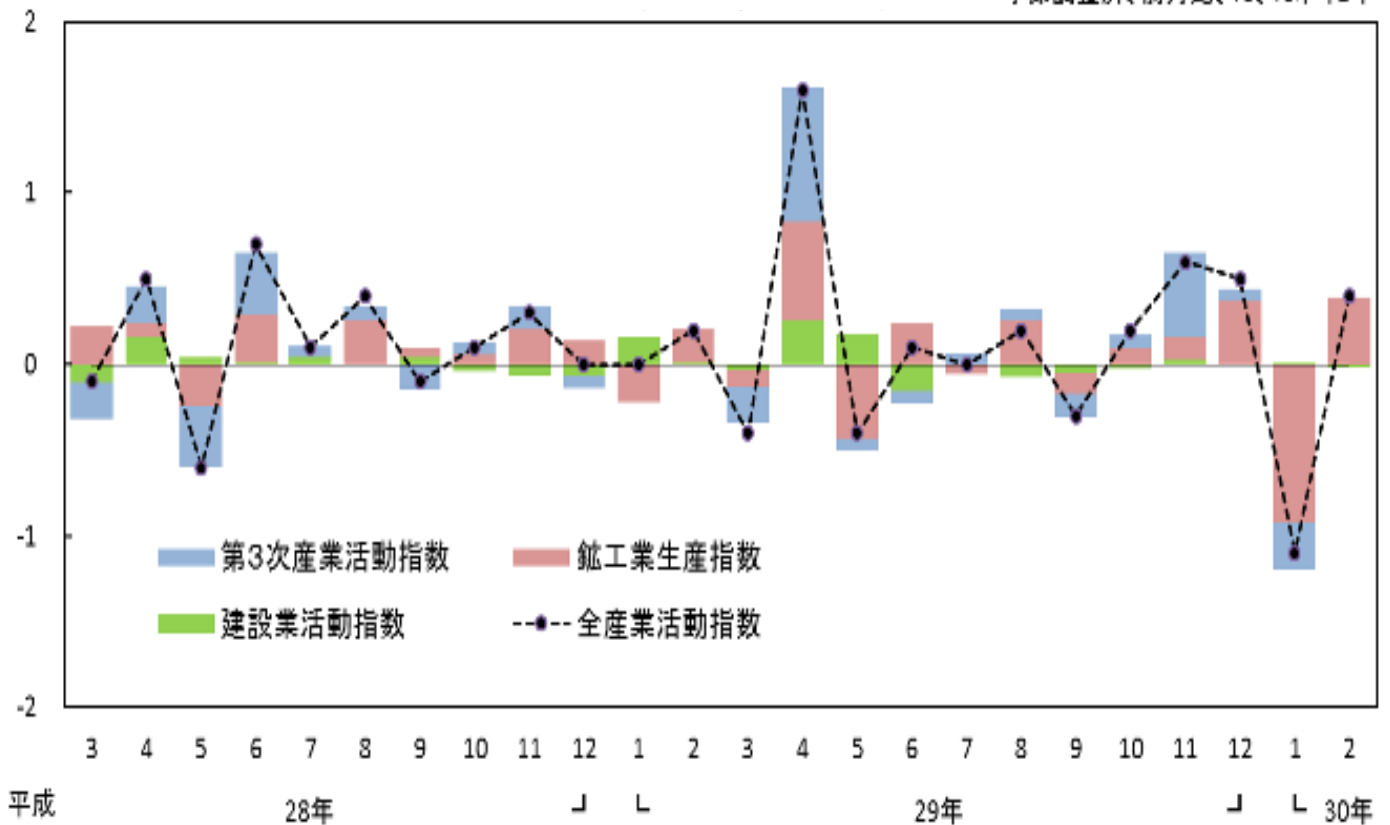


鉱工業生産が全体を上昇にけん引も、3活動の動きは三者三様

- 2月の結果を産業別にみると、鉱工業生産は前月比上昇、サービス産業活動は前月比横ばい、建設業活動は前月比低下と、3活動の動きは三者三様でした。
 全体を上昇にけん引した鉱工業生産ですが、当月大きく上昇したとはいえ、その上昇幅は先月1月に急落した低下分の半分ほど盛り返した程度に留まっています。
- 2月の鉱工業生産は、前月比2.0%と2か月ぶりの上昇でした。輸送機械工業、電子部品・デバイス工業など16業種中12業種が前月比上昇でした。
 ただ、上昇した12業種のうち、先月1月の落ち込み分以上の上昇幅をみせたのは4業種だけでした。
- 2月のサービス産業活動は、前月比横ばいでした。「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」など11業種中7業種が前月比上昇、4業種が前月比低下でした。
 上昇した業種数は多かったのですが、輸出取引や資源、資材などの企業向け国内取引の不調から伸び悩んだ卸売業の低下が大きく響き、サービス産業活動全体の動きは停滞しました。
- 2月の建設業活動は、前月比マイナス0.3%と2か月ぶりの低下でした。
 内訳5事業では、民間発注の住宅建築や官・民の土木工事が前月比低下、民間発注の非住宅建築と公共機関発注の建築工事が前月比上昇でした。

全産業活動指数の業種別寄与度

季節調整済、前月比、%、%ポイント



平成30年2月の全産業活動は、緩やかな持ち直しの動き

- 平成30年2月の各指数の基調判断は、鉱工業生産は「緩やかな持ち直し」、サービス産業活動は「持ち直しの動き」と、双方ともに判断を据え置いています。
- 他方、建設業活動は、この2月も前月比低下で、小幅な上昇・低下を繰り返しながらもやや弱含みの動き、というすう勢に変化はみられませんでした。
- 全産業活動全体では、今年1、2月の動きからは今年第1四半期の前期比プラスは難しい状況にあり、3か月移動平均値でみるすう勢にもこれまでに比べやや弱さを感じます。とはいえ、月単位では2か月ぶりの前月比上昇で、指数値も105台に復帰、鉱工業生産やサービス産業活動では多くの内訳業種が上昇、建設業活動では内訳事業のなかには復調の期待感を持たせるような動きもみられます。また、今年に入ってから動きのなかには、海外事情や国内の天候要因など不安定要素が少なからずあったとすれば、「傾向が大きく変化した」とまでは言い切れません。
- よって、今年2月の全産業活動の基調判断は、引き続き「緩やかな持ち直しの動き」の範ちゅうにある、と考えます。



経営情報
レポート
要約版



マーケティング

顧客心理を理解すると営業が変わる!

売れる営業マン の育て方

1. 営業に有効なNLP理論
2. お客様から「好かれる」営業マンになる
3. お客様の警戒心を取り去って信頼感を得る
4. お客様に安心感を与える営業話法



参考文献

「あなたから買いたい」と言わせる営業心理学
菅谷 新吾・宮崎 聡子 著 アスカ・エフ・プロダクツ

1

企業経営情報レポート

営業に有効なNLP理論

■ NLP理論とは

人間は十人十色といわれるように、物の見方や考え方は様々です。しかし、意外に共通点も多く、10人のお客様がいたら、8、9人に当てはまる心理的な法則が存在します。それがNLPという実践心理学です。

NLP (Neuro Linguistic Programming) とは、最新の心理学で、神経言語プログラミングと訳されています。すでに米国では、政治家や経営者、弁護士、公認会計士、営業職など、あらゆる交渉や折衝ごとに携わる人のコミュニケーションツールとして確立されています。

NLPを提唱したのは、ジョン・グリンダー（心理学者）&リチャード・バンドラー（言語学者）という米国の学者です。彼らは、フリッド・パールス、ヴァージニア・サティア、ミルトン・エリクソンという心理療法の大家に注目しました。そして、彼らのコミュニケーション技術を分析し、一般化を試みたのです。

3人の性別や性格、タイプは全く異なりましたが、クライアントとのコミュニケーション手法を見ていると、驚くほど共通点が多いことに気が付きました。優秀といわれる人たちの共通点が発見できたのです。そこで、その共通点をまとめ上げ、誰でも使えるようにしたのがNLPです。

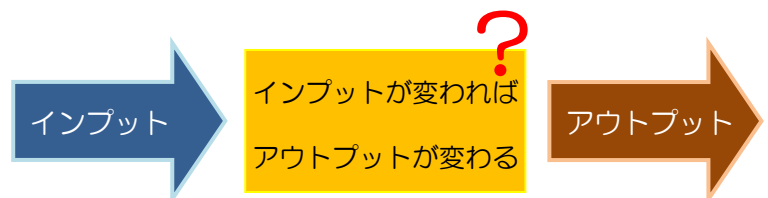
■ NLPの概要

人間の脳とコンピュータには類似している点があります。それは、インプットされた情報を処理・蓄積することで、アウトプットが引き出されるということです。

人間の場合は、視覚や聴覚、身体感覚、嗅覚、味覚などのインプット情報を、自らの価値観や信念、経験によって脳にプログラムし、言葉や態度・行動・表情などをアウトプットとして出力します。インプットされる情報によってアウトプットも異なってきますので、営業の場面ではお客様にどのような情報をインプットすべきかが重要になってきます。

■ 人間の脳とコンピュータの類似性

	情報入力	情報処理／蓄積	情報出力
コンピュータ	<ul style="list-style-type: none"> ●キーボード ●ディスク ●ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ●CPU ●メモリ ●OS ●ハードディスクプログラミング 	<ul style="list-style-type: none"> ●プリンター ●画面 ●プロジェクター
人間	<ul style="list-style-type: none"> ●視覚 visual ●聴覚 auditory ●身体感覚 kinesthetic ●嗅覚 olfactory ●味覚 gustatory 	<ul style="list-style-type: none"> ●価値観 ●信念 ●経験 ↓ ●脳 プログラミング 	<ul style="list-style-type: none"> ●言語 ●非言語 態度 行動



2

お客様から「好かれる」営業マンになる

■ 人は、その人の「外見・態度」で判断する

私たちは、人を見た瞬間に相手を判断します。その人の話を聞く前に判断してしまうのです。営業マンも話をする前にお客様から判断されています。心理学者のメラビアンが提唱した法則では、人が相手を受け入れるまでには、4つの壁が存在するとしています。これは人間関係の壁とも言われます。

①第1の壁（外見）

第1の壁は、外見（髪型・服装・表情など）です。

人は見た目です判断します。お客様の年齢層、客層、

属する集団、仕事などによって異なりますが、これらを踏まえてふさわしい服装を心がける必要があります。営業マンの外見は個性を発揮する手段ではありません。

②第2の壁（態度）

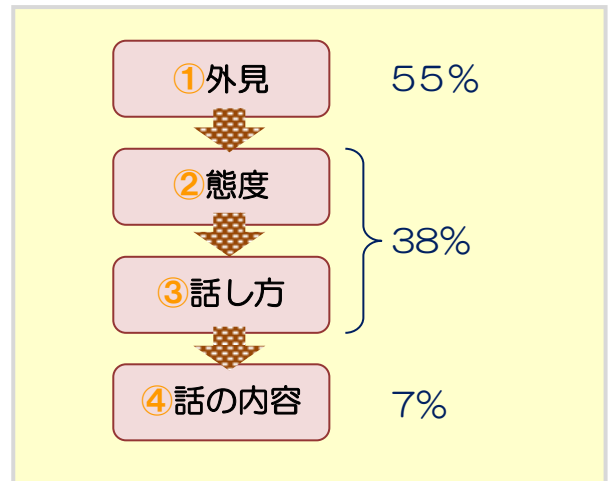
第2の壁は、態度（立ち方・座り方・名刺の渡し方など）です。外見と態度は、広告の看板と同じ視覚物であり、常にお客様の目にさらされています。営業マンがだらしない態度では、仕事の内容もだらしないように感じられてしまいます。くだけた態度や横柄な態度、ポケットに手を入れて立つなどは論外です。また、名刺の渡し方や座る位置など、ビジネスの世界にはルールがあります。

③第3の壁（話し方）

第3の壁は話し方（敬語・声の大きさ・抑揚・アクセント）です。親しいお客様でも正しい敬語を使うべきです。親近感を出すには、敬語を基本としながら、トーンや語尾で変化を付けていくことです。また、声が小さく抑揚のない話し方では、お客様は営業マンの話に自信を感じることができません。お客様が「話を聞いてみるか」という気持ちになるには、第3の壁までクリアしなければなりません。この段階ではじめて営業マンの話に耳を傾けるのです。

④第4の壁（話の内容）

第4の壁は話の内容です。これには話の構成や起承転結なども含まれます。お客様は興味のある話にしか耳を傾けません。自分が好きなように話すのではなく、お客様からどのように受け入れられるかを考えて話す必要があります。どんなに素晴らしい商品やサービスでも、お客様に話が理解されなければ購入してもらうことはできません。



3

企業経営情報レポート

お客様の警戒心を取り去って信頼感を得る

■ 営業マンの行く手を阻む4つの心理的バリアー

①人は知らない人や場所には警戒心を持つ

大昔、人間は弱い存在でした。自然界には天災や獣など様々な危険があり、同じ人間でも他の部族は危険な存在でした。そこで、目を凝らし耳を澄まし、敵が近くにないかどうか、良く見極める必要がありました。他からの危害を防ぐ知恵を持った者だけが生き残り、持たない者には死が待っているのです。現在にもその警戒心が太古の知恵として、潜在意識に受け継がれているのです。子供の頃の母親や家庭での教育でもこの意識は強化されています。人間は、知らないものには警戒心を抱きます。これが、営業マンとお客様の**心理的バリアー1**です。

②人は、自分と他者の違いを探す

それでは、人間は危険なものをどのように認識するのでしょうか。逆に考えて、絶対安心なものとは何でしょうか。それは自分自身です。自分が自分に危害を加えることはありません（自殺など自虐的行動も自分を正当化するひとつの手段と考えられます）。したがって、自分以外のものは安全とはいえません。そこで、人間は自分と異なるものをチェックする能力が発達したのです。社内でも「あの人の考えは納得できない」「あの考え方ではうまくいかない」「私は彼と違う」など、その違いに目が向きます。人類というくくりの中で見れば大きな違いではありませんが、肌の色や宗教、民族が違えば戦争にまで発展することもあります。つまり、人間判断の基準は自分自身なのです。人間は自分と他者との違いを探します。これが、営業マンとお客様の**心理的バリアー2**です。

③人は、過去の嫌な体験に反応する

自分自身でも忘れてしまっている過去の嫌な思い出がバリアーを張ることもあります。例えば幼稚園の頃、いたずらをして隣のおばさんに怒られたとします。隣のおばさんは、それほど強く怒ったつもりでなくても、幼い子供には強いインパクトがありました。自分自身はその記憶は忘れてしまっていますが、潜在意識ではその場面をしっかりと覚えているのです。そして、そのおばさんの容姿や口調、雰囲気などが似た人に対し、嫌悪を感じるのです。人間は過去の嫌な経験に反応します。これが、営業マンとお客様の**心理的バリアー3**です。

④営業マンはすぐ売り込んでくる

さらに営業マンに対しては、こちらが隙を見せたら売り込まれるのではないかという気持ちから警戒心が強く働きます。そこで、気心が知れるまで本心を明かさないようにしようと思うのです。お客様は、営業マンに心を許せばすぐに売り込んでくると思っています。これが営業マンとお客様の**心理的バリアー4**です。

4

企業経営情報レポート

お客様に安心感を与える営業話法

■ 同意の雰囲気を作る「イエセット話法」

営業マンが話した内容や提案した内容すべてにお客様が「YES（同意・賛成）」と言ってくれたら、これほど楽しい商談はありません。

仮にすべて「YES」と言ってくれなくても、商談の中で多くの「YES」を引き出すことができれば、商談は有利に進みます。お客様の「YES」を確実に引き出す方法、それが「イエセット話法」です。

■ 初回訪問のお客様に対して

営業マン	「このごろ猛暑が続きますよね」
お客様	「 <u>そうだね</u> 、うれしい悲鳴だね」
営業マン	「季節商品を扱っている御社にとっては追い風 <u>ですよ</u> ね」
お客様	「 <u>そうなんだよ</u> 、暑いとうちのような商売は助かるよ」
営業マン	「猛暑のおかげで、業界全体でも前年対比がかなりアップしている <u>そうですね</u> 」
お客様	「 <u>そう</u> 、お蔭様でわが社も……」

■ 反論を受け止める「クッション話法」

お客様が反対や反論を言ったら、どのように対応しますか？その反論は誤解であると説明しますか？それとも、新しい情報を出して説得しますか？実は、もっと簡単で効果的な方法があります。お客様の反論をクリアする最良の方法は、そのまま受け入れることです。クッションのように柔らかくお客様の反論を受け止めるので、「クッション話法」といいます。

お客様が反論を述べたとき、営業マンがお客様の意見と異なることを述べたい時に使うと効果があります。

お客様	「でもね、おたくの商品は他社さんに比べて高いからね」
営業マン	「そうですか、他社さんに比べると高いとお考えですか」 「はい。確かに私どもの商品は、他社さんに比べるとお高くなっています」

上記のように、いったんお客様の意見を受け止めたり、賛成したりします。人間誰でも自分が正しいと思っています。そして他人に否定されたくないのです。まずは、「そういう見方や考え方もある」と理解し、受け入れましょう。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:中期経営計画

中長期経営計画の策定手段

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分析を用います。外部環境分析から市場の機会・脅威を、自社分析から自社の強み・弱みを整理し、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。また、経営理念は戦略策定の際の前提となるもので、戦略の上位概念として位置づけられます。

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。現状のまま何もしなかった時の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。

特に重要なのは、どこに何を販売していくかを明確に方向付けることです。現在の商品と市場のマトリクスを作成し、このまま推移した場合どのような姿になるかを数値に落とし込み、経営目標との乖離を予測し、どのような商品をどの市場に販売するのかを決めます。

6 経営計画の策定

これらの戦略を推進するための「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。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:中期経営計画

中期経営計画を修正する際のポイント

中期経営計画を修正する際のポイントについて教えてください。

まず計画のスタートから目標と実績の累計を取り、3カ月以降の目標と実績の乖離度を検証します(右表)。中期経営計画で、実行に支障をきたす危険な兆しを見て取ることができます。

対目標 10%以上	年度予算のみ上方修正
対目標0~ 10%未満	予算変更なし
対目標0~ -5%未満	緊急の対策を立てて対応策を講じる
対目標 -5%以上	年度目標を見直し、下方修正を図る

以下に潜在的危険度によって5段階に区分し、チェック項目を3つずつ記しました。レベルが上がれば上がるほど、危険度は高くなります。2項目以上当てはまれば、すぐにレベルに応じた対応策を講じる必要があります。

レベル5は、月々の実績に目も当てられない状態で、経営幹部は業績不振の要因を外部に求めるしかなく、中期経営計画が忘れられた状態です。即時に役員会を開き、実行体制固めに向けた中期経営計画の総括を行う必要があります。

レベル4は、中期経営計画を単なる予想と勘違いしている状態です。計画が形骸化しており、即時に役員会を開き、部門別の検証を行う必要があります。

レベル3、は中期経営計画で検討された内容の薄さが明確になり、未達部門が計画の弱点を露呈している格好です。各部門の数値計画、行動計画に取り組む姿勢に厳しさを欠いていた表れといっても

よいでしょう。中期経営計画のレビュー会議を1、2日程度行う必要があります。レベル2は、数値計画のみに注目が集まり、その裏付けとなる行動計画の良し悪しが議論されていません。これは、計画の狙いの本当の意味が理解されていない状態です。行動計画の結果があって数値が望めることを、再確認する必要があります。

潜在的危険度	危険な兆しのチェック項目
レベル5 (最も危険)	<ul style="list-style-type: none"> ●スタート3カ月目になると経営者・役員・管理者の間で中期経営計画の話をしなくなった。 ●毎月の予算と実績対比の会議しか開かれていない。 ●役員・管理者は、環境変化の悪い点しか強調しない。
レベル4 (やや危険)	<ul style="list-style-type: none"> ●スタート4カ月目になると、経営者と役員で中期計画を話し合わなくなる。 ●半期ごとの決算検討会議でしか、中期計画との乖離を話し合わない。 ●役員・管理者が「中期経営計画は何だったのか」と疑う発言が出てくる。
レベル3 (要注意)	<ul style="list-style-type: none"> ●スタート7カ月目で、経営者から中期経営計画の話し合いが出てこない。 ●3ヶ月ごとの中期経営計画レビュー会議も、2、3時間で終わってしまう。 ●未達部門長が「中期経営計画自体が悪い」といった発言をする。
レベル2 (再確認)	<ul style="list-style-type: none"> ●2年度目に入っても、経営者が定例会議で必ず中期経営計画をテーマとする。 ●3ヶ月ごとの中期経営計画レビュー会議で乖離とその対策を立てている。 ●中期計画の数値目標のみの話しか話されない。
レベル1 (目指すべきステージ)	<ul style="list-style-type: none"> ●3年度目に入っても、経営者が定例会議で必ず、中期経営計画をテーマとする。 ●3ヶ月ごとの中期経営計画レビュー会議で、次の3ヶ月と年度別計画の見直しを進めている。 ●中期経営計画の行動計画と数値計画をいくつも検証している。