

週刊 企業経営

WEB MAGAZINE マガジン

1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年10月16日号

欧州の金融危機と雇用調整

経済・金融フラッシュ 2009年10月15日号

10月日銀決定会合:

CP・社債の買入れ「政策に支えられている面は後退」

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料

月例経済報告(平成21年10月)

3 経営情報レポート 要約版

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:企業運営 サブジャンル:経費削減

経費削減の基本的考え方

経費削減に対する意識の持ち方

欧州の金融危機と雇用調整

要 旨

- 1** 中期的に持続可能な成長軌道である潜在GDPは、潜在資本投入量、潜在労働投入量、全要素生産性の3つで決まる。金融危機はこれらを通じて2009年～2010年の潜在GDPを押し下げる。不適切な政策対応が、資金調達量やコストへの制約の長期化や、構造的な失業の増加という結果をもたらせば、より長いスパンの成長軌道に影響が及ぶ。
- 2** 欧州には第一次石油危機後の不適切な政策対応で構造的な失業が増大、財政の悪化と低成長に陥った経験がある。高齢化への対応という面でも雇用政策の重要性は増している。
- 3** 足もとの雇用調整の展開は改革の成果と構造的な硬直性の残存を示す材料が入り混じっている。政策対応の面では、労働市場改革がEUの共通政策として推進されるようになっており、各国の政策も過去の経験を教訓に中期的な目標との整合性が求められていることは評価できよう。
- 4** それでも、改革を実行するのは各国の国民によって選ばれた各国政府であり、南欧など改革で立ち遅れが目立つ国が、さらに遅れをとる可能性は否定できない。

EUの雇用政策の指針

すべきこと	一時的な時短などを活用した雇用の維持 適切な所得の補償 再訓練、スキル向上への投資 個人に対する金融危機の直接的な影響の緩和 労働力の自由移動の維持
すべきでないこと	無差別、税を財源とする衰退産業、地域への支援 大規模な直接的雇用創出 早期退職制度の実施 解雇規制の強化

10月日銀決定会合： CP・社債の買入れ「政策に支えられている面は後退」

要 旨

1 CP・社債の買入れ「政策に支えられている面は後退」

白川総裁は14日の決定会合後の定例会見で、12月末に期限を迎えるCPや社債の買入れなどの企業金融支援策について「それぞれの効果や必要性をできるだけ包括的に点検したうえで、次回以降の適切なタイミングでとりまとめて判断する」と述べ、今回打ち切り表明とはならなかった。

白川総裁は、CPや社債買入れについて「政策に支えられている面は後退している」と年末の打ち切りを検討する意向を表明している。

ただし、審議委員の中で意見が割れるのが企業金融支援特別オペ。これについて白川総裁は「特定資産の市場取引に歪み」という副作用を指摘し、「共通担保資金供給オペとの差は小さい」と述べている。しかし、年度末に向けての企業の資金繰りを万全にするべきだとの意見も多いため、CP、社債の買入れについての廃止のトーンと強弱がでているようだ。

2 景気判断：2ヶ月連続で上方修正

日銀は14日の金融政策決定会合で、景気の現状判断を「持ち直しつつある」とし、9月の「持ち直しに転じつつある」から判断を前進させた。雇用環境は悪化が続いているが、輸出と生産の持ち直しが続いていることを踏まえたもので、上方修正は2ヶ月連続となる。各景気の個別判断も以下の点が上方修正（言い回しの変更）されている。

（設備投資）

- 9月「厳しい収益状況などを背景に、減少を続けている」
今月「厳しい収益状況などを背景に減少を続けているが、減少ペースは緩やかになってきている」

（2010年までの中心的な見通し）

- 9月「わが国経済は持ち直していく姿が想定される」
今月「わが国経済は持ち直していくと考えられる」

日銀 景気判断・見通し(黄色は上方修正を示す)

年月	現状
2009年10月	景気は持ち直しつつある
2009年9月	景気は持ち直しに転じつつある。
2009年8月	(据え置き)
2009年7月	景気は下げ止まっている。
2009年6月	景気は大幅に悪化したあとに下げ止まりつつある。
2009年5月	景気は悪化を続けているが、内外の在庫調整の進捗を背景に、輸出や生産は下げ止まりつつある。
2009年4月	(据え置き)
2009年3月	(据え置き)
2009年2月	(据え置き)
2009年1月	景気は大幅に悪化している。
2008年12月	景気は悪化している。
2008年11月	景気は、既往のエネルギー・原材料価格高の影響や輸出の減少などから、停滞色が強まっている。
2008年10月	景気は、エネルギー・原材料価格高の影響や輸出の増勢鈍化が続いていることなどから、停滞している

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

月例経済報告

(平成21年10月)

総論

1 我が国経済の基調判断

景気は、持ち直してきているが、自律性に乏しく、失業率が高水準にあるなど依然として厳しい状況にある。

輸出は、アジア向けを中心に、増加している。生産は、持ち直している。

企業収益は、大幅な減少が続いているが、そのテンポは緩やかになっている。設備投資は、減少している。

企業の業況判断は、依然として厳しい状況にあるものの、全体として持ち直しの動きが続いている。ただし、中小企業ではそのテンポは遅い。

雇用情勢は、悪化傾向が続いており、極めて厳しい状況にある。

個人消費は、持ち直しの動きが続いている。

先行きについては、当面、雇用情勢が悪化傾向で推移するものの、海外経済の改善などを背景に、景気の持ち直し傾向が続くことが期待される。

一方、雇用情勢の一層の悪化や海外景気の下振れ懸念、金融資本市場の変動の影響など、景気を下押しするリスクが存在することに留意する必要がある。

2 政策の基本的態度

政府は、家計の支援により、個人消費を拡大するとともに、新たな分野で産業と雇用を生み出し、内需を重視した経済成長を実現するよう政策運営を行う。また、現下の厳しい雇用情勢に細心の注意を払い、それを踏まえた対応策を検討する。

日本銀行に対しては、我が国経済が、物価安定の下での持続的成長経路に復帰するため、引き続き政府との緊密な連携の下で、適切かつ機動的な金融政策運営を期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、持ち直しの動きが続いている。

個人消費は、経済対策の効果もあって、持ち直しの動きが続いている。消費者マインドは、低水準ながら持ち直している。実質雇用者所得は緩やかな減少傾向にある。需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、8月は前月に比べ増加した。

個別の指標について、8月の動きをみると、「家計調査」では、実質消費支出は前月から増加した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月から増加した。新車販売台数は、8月に増加した後、9月も増加した。旅行は、国内、海外ともに前年を下回った。外食は、前年を下回った。

先行きについては、消費者マインドが持ち直している中で、経済対策の効果が引き続き見込まれるものの、雇用・所得環境が厳しいことや新型インフルエンザの流行による影響を注視する必要がある。

設備投資は、減少している。

設備投資は、減少している。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2009年1 - 3月期及び2009年4 - 6月期は減少している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、おおむね横ばいとなっている。ソフトウェア投資は、緩やかに減少している。

「日銀短観」によれば、2009年度設備投資計画は大企業製造業、大企業非製造業とともに2年連続の減少が見込まれている。また、設備投資の動きに先行性がみられる設備過剰感は、やや弱まっているものの依然高水準にある。先行指標をみると、機械受注は、緩やかに減少している。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、企業収益が大幅に減少し、世界景気の下振れ懸念など先行き不透明感が高いなかで、企業の設備投資計画においても大幅な減少が見込まれており、引き続き減少することが懸念される。

住宅建設は、緩やかに減少している。

住宅建設は、緩やかに減少している。持家の着工は下げ止まりつつある。貸家、分譲住宅の着工は減少している。総戸数は、8月は前月比9.3%減の年率67.6万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

先行きについては、経済対策の効果が期待されるものの、雇用・所得環境が厳しいことなどから、当面、弱い動きが続くと見込まれる。

公共投資は、堅調に推移している。

公共投資は、堅調に推移している。

公共投資の関連予算をみると、国の平成21年度補正予算において、約5.2兆円の予算措置を講じたため、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。また、平成21年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比3.0%減とし、重点的な配分を行うとしている。

2009年8月の公共工事請負金額及び公共工事受注額は前年を上回った。

先行きについては、予算や事業の見直しに伴う影響等を見極める必要がある。

輸出は、アジア向けを中心に、増加している。輸入は、持ち直している。貿易・サービス収支の黒字は、増加している。

輸出は、アジア向けを中心に、増加している。地域別にみると、アジア向けの輸出は、大幅に増加している。アメリカ向け、EU向けの輸出は、ともに持ち直しの動きがみられる。先行きについては、世界的な在庫調整の進展やアジアを中心として景気持ち直しの動きが広がっていることなどから、当面、増加傾向が続くとみられる。

輸入は、持ち直している。地域別にみると、アジアからの輸入は、増加している。アメリカ、EUからの輸入は、ともに下げ止まりつつある。

国際収支をみると、輸出金額が増加、輸入金額が緩やかな増加となっており、貿易収支の黒字幅は増加している。また、サービス収支の赤字幅は横ばいとなっている。そのため、貿易・サービス収支の黒字は増加している。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直している。

鉱工業生産は、持ち直している。

先行きについては、輸出の増加傾向などから、当面、持ち直しが続くことが期待される。なお、製造工業生産予測調査においては、9月、10月ともに増加が見込まれている。

また、第3次産業活動は、持ち直しの動きがみられる。

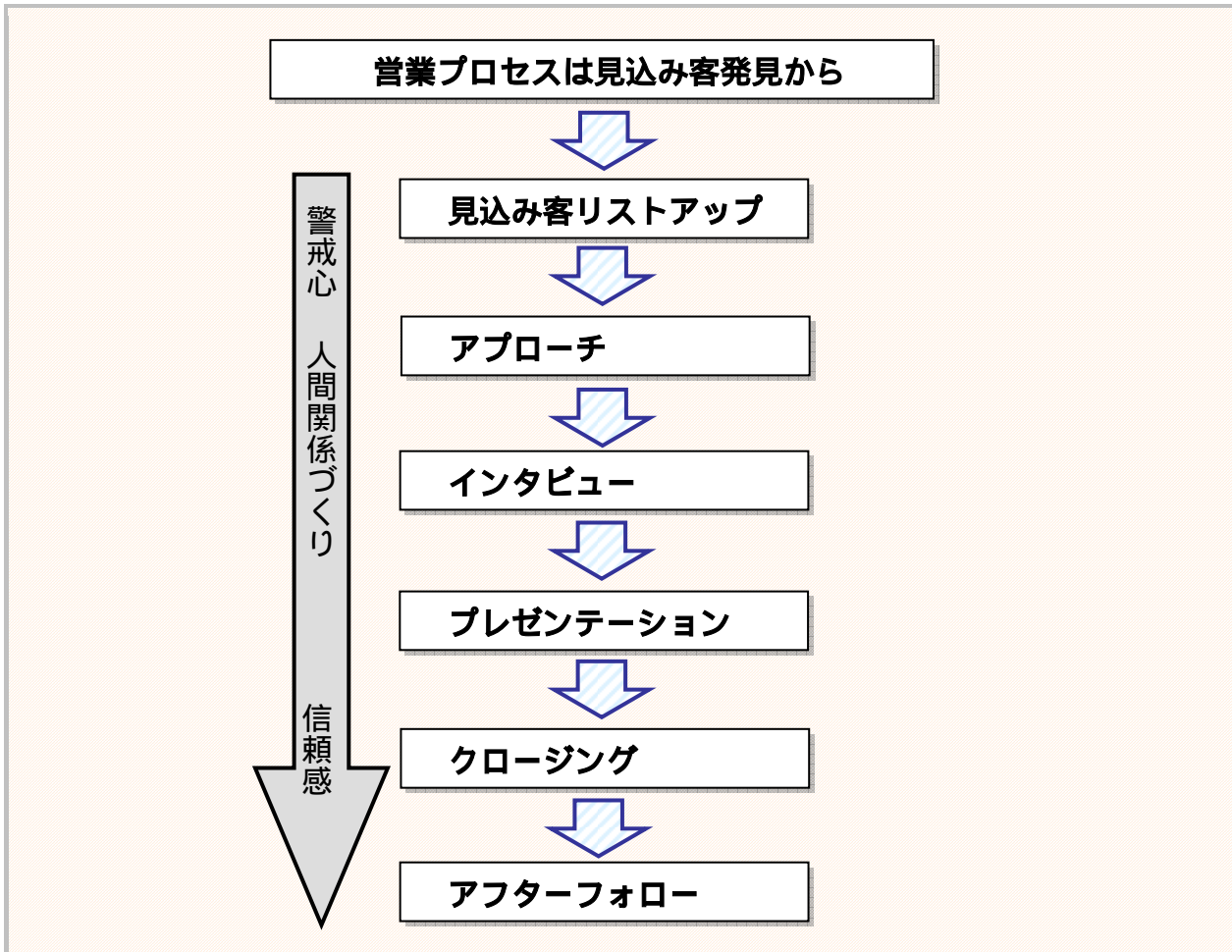
お客様の心をつかむ 営業活動のセオリーと実践法

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
.....
- 6 アフターフォローで友好的パートナーシップの構築
.....

1 見込み客発見のセオリーとアプローチへの事前準備

■ 営業プロセスのセオリー



■ 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]

会社名・業種・担当部署・担当者名・納入年月日・納入場所
納入商品・システム構成・受注金額・粗利益率
アフターフォロー契約・追加商品・周辺商品

2 お客様に好印象を与えるアプローチ手法

■ お客様の抱える問題について「仮説」を立てる

既存客や問い合わせ客、フェア、セミナーに参加されたお客様は、テーマ、目的がはっきりしているため具体的な商談に入りやすいのですが、新規客のように確たる情報がないお客様を訪問した場合は、話の切り出し方が難しいものです。

そこで訪問前の準備が重要になります。準備としては、まず自社の納入実績、使用事例をお客様の属性別に分類し、そこに共通して見られるお客様の問題や計画を整理します。

そして、同じ属性のお客様は、同じような問題や計画が起きていると仮定できます。たとえば、工具メーカーなら、「品種の多様化に困っている」、あるいは「製造ラインのシンプル化を考えている」というように、抱えている問題や計画の「仮説」を立てます。

この「仮説」に基づいてセールストークを組み立て、提供する情報や資料を準備します。この「仮説トーク」はお客様が見込み客になる可能性があるかどうかを選別してくれます。

なぜなら、「仮説」トークで問いかければ、お客様は「イエス」「ノー」で答えてくれるし、営業マンにとっては相手の問題の所在がわかるからです。次回訪問は、相手の関心事に焦点を絞った商談へ進めるし、お互いに時間をムダにしないメリットもあります。

営業マンの「仮説」トーク

「のような問題（仮説）でお困りになってはおりませんか？ 当社は、のような問題の解決に、このようにお役に立つことができます」

「のような計画（仮説）をお立てになってはおりませんか？ 当社は、のような計画の実行に、このようにお役に立つことができます」

お客様

ケース1 「その問題はやっと解決したばかりだ」

ケース2 「うちは、の問題でなくての問題と取り組んでいるところだ」

ケース3 「ちょうど、その問題を検討しているところだ。いいところへきてくれた」

営業マン

ケース1 「そうですか。ぜひ期待された成果を上げられますように」

将来の見込み客の可能性

ケース2 「の問題も当社の得意とするところだ、このようにお役に立ちますよ」

見込み客の可能性

ケース3 「早速お役に立ちたいと思いますので、検討されている内容をお聞かせ下さい。次回、提案を持ってまいります」

見込み客の発見

3 お客様の要望を聞き出すインタビューの技術

■ お客様は何を求めているのか

インタビューとは、お客様と課題を共有化するステップとなります。そのためには、お客様固有の問題を掴むことです。これができないと、その後プレゼンテーションまで漕ぎ着けても、受注になることはありません。

さらに一歩進んだ段階では、お客様が気付いていない課題を探り出し、お客様に気付いてもらうことです。この「気づき」こそが、お客様が営業マンに信頼を寄せ、会社に対する好感度を上げることになるのです。ここまでくれば、お客様と営業マンの間には共通の解決すべき課題が生まれてくるのです。この課題の共有こそが、次のプレゼンテーションへと進めることができる手段であると言っても過言ではありません。

商品知識を持ち使用経験を積んだお客さまは、資料やカタログを読んで自社にとって最適と思われる機器やシステム、サービスを選択します。その選択は、必ずしも最適なものとは限りませんが、お客様はそれに気付かないまま見積依頼をします。商談がいきなり見積依頼で始まるのはこのケースです。実は、この見積依頼を受けた時、そのような対応をするかで、価格交渉に終始してしまうか、適正利益を確保する商談になるかが決まります。

しかし、価格交渉に終始してしまうようだと、激しい価格競争に晒されている中で、お客様からの厳しい値引き要求をかわすことは難しく、当然、会社の適正利益など確保できるはずもありません。

したがって、たとえ引き合いが見積もり依頼であっても、お客様の求めているのは何か、何を期待しているのかを確認する事から始める事です。お客様にとって価格はすべてではなく、最適な問題解決策を求めていることが多いのです。その最適解を提案し、満足してもらう事が基本原則となります。

■ 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となります。

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]

質問事項を列記する
質問の内容や性質を整理する
質問を起承転結の流れにする

こうして面談をし、あとでそのやりとりを整理してみると相手が「何をどうしたいのか」、これに対してどのような問題があるのかという、お客様固有の問題が明確になります。

要望を聞き出すストーリー

起

計画を聞く

- ・何をどうされたいのですか
- ・計画は、その目的は何ですか
- ・現状に何が不満ですか

承

固有の問題の事実を確認する

- ・この納入事例と同じですか、違いますか
- ・現場を見せてください
- ・現在検討されている問題は何か
- ・計画の目標値、データ、資料を下さい

転

気付いていない問題

- ・このやり方のほうが効果は上がります
- ・今後発生する問題への対策はどうしていますか
- ・新技術でこう変わります
- ・規制緩和でこう変わります

結

問題の確認

- ・なさりたいのはこういうことですね
- ・この点をもう一度説明してください
- ・次回は提案を持ってきます

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。

経営データベース ①

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



経費削減の基本的考え方

よく経費を削減しろと言われますが、企業における経費削減とはどのようなことなのでしょう？
ただ経費を使わないようにすれば良いのでしょうか？



1 経費削減の目的を理解する

経営者であれば、業績を伸ばしたい、会社を大きくしたいと考えるのは、当然のことですが、売上を増加させるには時間がかかる場合もあります。

売上を増加させることももちろん重要ですが、利益を確保することを第一に考えると、経費の削減についても着目しなければなりません。

また、経費削減は売上増加に比べると短期間で効果を上げるため、具体的にどの経費について削減するのかを検討しなければなりません。ただし、経費削減で一番注意しなければならないことは、それが最終目的でないという点です。

つまり、経費削減することを目的としてしまうと、経営自体をもっと良くしていこうという意識が低くなってしまいます。最終目的は、会社の利益を上げることであり、経費削減はそれに寄与するものであるということを理解しなければなりません。

経費削減とは、業務の効率化を目指すものであり、会社の中のどこに無駄な部分があるのかを見出し、それを削減することなのです。

2 利益を出すには2つの方法しかないことを理解する

利益が出なければ、当然、会社の経営は継続できません。

その利益を生み出すには、「売上を上げること」と、「経費を下げること」の2つの方法しかないことを理解させなければなりません。

【利益を生み出す2つの方法】

売上げを上げること

経費を下げること

当然、片方だけ達成されても、もう片方が不十分であれば、利益は残せないことを社員に意識づける必要があります。

経営データベース ②

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



経費削減に対する意識の持ち方

従業員に対して、経費削減の意識を持たせたいと思っています。どうすれば、全従業員に経費削減の意識を浸透させることができるでしょうか？



1 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減には、様々な方法がありますが、大きく分けると「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。

経費削減の際に着目する費用

仕入	一般管理費	人件費	
業務管理	金融費用	節税	など

これらは、決して、経営者のみでできるものではありません。経費削減を実現するためには、全社が一丸となって取り組まなければなりません。社員に経費削減の意識を持たせることが必要なのです。

会社を継続していくためには、利益を得ることが必要です。社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが、経費の無駄を招くこととなります。

これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

2 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減というと、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が多く見られます。

しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといっても、モチベーションを高めることは難しくなります。

人件費が削減されたことにより、モチベーションが低下してしまい、その影響で売上が低下してしまうようであれば、その経費削減は成功したとは言えません。

3 ルールを決め経費削減につなげる

経費削減を実現するための重要な要素として、継続性が挙げられます。本来、経費削減に関しては、1回ぐらいでうまくいくことは少ない、ということを理解し、継続して経費削減に取り組まなければなりません。経費削減は、細かな積み重ねであり、1つひとつの取組みを着実に行うことで、その結果として利益に貢献します。