

MAGAZINE

週刊
企業経営
ウェブマガジン1 ネットジャーナル **要旨**

Weeklyエコノミスト・レター 2010年7月23日号

中国経済の見通し:

ソフトランディングに向かう中国経済、「出口戦略」実施後の新たな経済政策は？

経済・金融フラッシュ 2010年7月27日号

貿易統計 10年6月

～4-6月期も外需が成長率を大きく押し上げ

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

月例経済報告(平成22年7月)

3 経営情報レポート **要約版**

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

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:経営手法

事業多角化のポイント

技術経営を成功に導く方法

中国経済の見通し： ソフトランディングに向かう中国経済、 「出口戦略」実施後の新たな経済政策は？

要 旨

中国経済は、昨年 1-3 月期を底として V 字回復し、今年第 1-3 月期には実質で前年同期比 11.9%増の高成長となったが、4-6 月期は同 10.3%増と 5 四半期ぶりに減速した。中国政府が 4 月に打ち出した不動産価格抑制策は、予想以上に企業マインドに悪影響、在庫の過剰感も高まっており、投資需要の伸びは当面鈍化傾向を示すと見られる。

他方、6 月の消費者物価指数は前年同月比 2.9%上昇となり、5 月の同 3.1%上昇と比べると 0.2%ポイントの低下となった。賃上げ要求の高まりや物価の遅行性から、当面物価は上昇傾向で推移すると見られるが、景気減速で年末頃にはインフレ懸念も収束する可能性が高い。

不動産価格は下落に転じバブル崩壊を懸念する声が高まってきた。中国政府の不動産価格抑制策を受けて調整局面が続くと見られるが、中国のバブル度は低く、農村から都市への人口流入で実需も増えることから、調整は小幅に留まり、銀行の不良債権問題には波及しないと見られる。

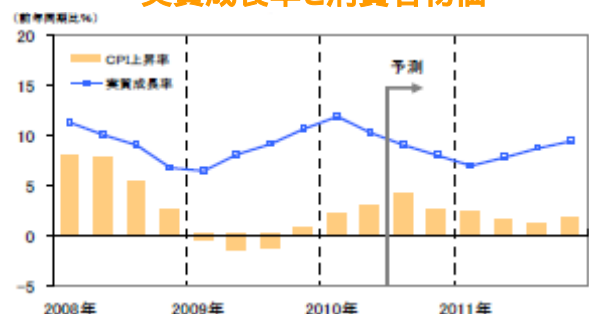
今後の経済見通しは、物価上昇による実質減価や投資の伸び率鈍化から景気は減速傾向を続け、年末頃にはインフレ懸念も収束、中国経済はソフトランディングに向かう。2011 年に入ると、第 12 次 5 ヵ年計画の具体化により「出口戦略」後の主役と見られる民間投資が勢いを取り戻し、中国経済は内需主導の新たな成長軌道を歩み始めると見ている。

また、リスクシナリオとしては、欧州問題の深刻化と不動産価格の大幅下落が挙げられる。欧州経済が失速した場合には、中国経済にも影響が及ぶが、中国には財政出動で景気を支える余力があることから失速は避けられるとの見方。一方、不動産価格が想定以上に下落した場合は、銀行の不良債権問題に直結する可能性があり、深刻な不況に至るリスクがある。

予測表(年次)

	単位	2009年	2010年	2011年
		(実績)	(予測)	(予測)
実質GDP	前年比、%	9.1	9.8	8.2
最終消費	寄与度、%	4.6	4.8	4.7
総資本形成	寄与度、%	8.2	4.8	4.0
純輸出	寄与度、%	-4.2	0.2	-0.5
消費者物価	前年比、%	-0.7	3.0	1.7

実質成長率と消費者物価



貿易統計 10年6月

～4-6月期も外需が成長率を大きく押し上げ

要旨

1 輸出入ともに伸びが鈍化

財務省が7月26日に公表した貿易統計によると、6月の貿易収支は6,870億円の黒字となり、貿易収支は13ヵ月連続で前年よりも改善した。ほぼ事前の市場予想(ロイター集計:7,000億円、当社予想は4,966億円)通りの結果であった。2008年秋のリーマン・ショック以降の急速な落ち込みの反動増の局面が終了しつつあるため、輸出入ともに前年比の伸びは鈍化した。輸出が前年比27.7%(5月:同32.1%)、輸入が前年比26.1%(5月:同33.4%)であった。季節調整済の貿易収支は4,559億円と14ヵ月連続の黒字となり、黒字幅は前月の3,202億円から拡大した。

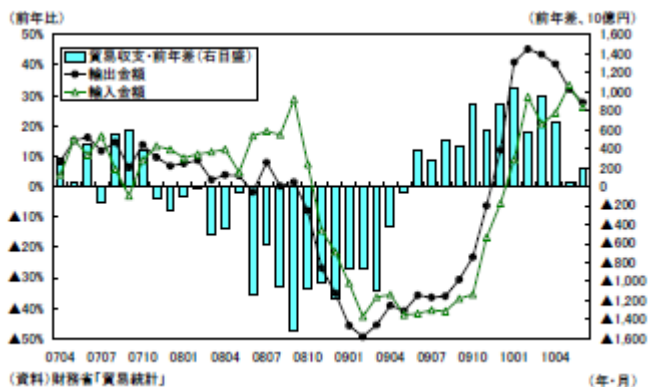
輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比27.4%(5月:同31.9%)、輸出価格が前年比0.2%(5月:同0.2%)であった。輸入の内訳は、輸入数量が前年比18.1%(5月:同22.2%)、輸入価格が前年比6.8%(5月:同9.2%)であった。

2 アジア向け輸出が足踏み

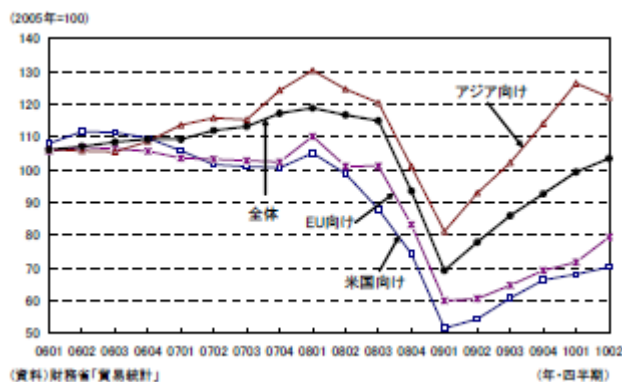
6月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比27.4%(5月:同20.3%)、EU向けが前年比27.2%(5月:同34.7%)、アジア向けが前年比26.7%(5月:同28.2%)となった。4-6月期の輸出数量指数を季節調整値(当研究所による試算値)で見ると、米国向けが前期比3.3%(1-3月期:同2.6%)、EU向けが前期比10.7%(1-3月期:同3.7%)、アジア向けが前期比3.4%(1-3月期:同10.7%)、全体では前期比4.2%(1-3月期:同7.2%)となった。

アジア向けは09年4-6月期以降、4四半期連続で前期比二桁の高い伸びを続けてきたが、10年4-6月期は5四半期ぶりにマイナスとなった。ただし、中国でストライキによって一部の工場が操業停止となっていた影響も考えられるため、基調としてアジア向けの輸出が腰折れしてしまったと考えるのは早計だろう。

貿易収支の推移



地域別輸出数量指数の推移



「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 22 年 7 月)

1 概況

1 我が国経済の基調判断

景気は、着実に持ち直してきており、自律的回復への基盤が整いつつあるが、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、緩やかに増加している。生産は、持ち直している。

企業収益は、改善している。設備投資は、下げ止まっている。

企業の業況判断は、改善している。ただし、中小企業を中心に先行きに慎重な見方となっている。

雇用情勢は、依然として厳しいものの、このところ持ち直しの動きがみられる。

個人消費は、持ち直している。

物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、当面、雇用情勢に厳しさが残るものの、海外経済の改善や緊急経済対策を始めとする政策の効果などを背景に、企業収益の改善が続くなかで、景気が自律的な回復へ向かうことが期待される。一方、アメリカ・欧州を中心とした海外景気の下振れ懸念、金融資本市場の変動やデフレの影響など、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。また、雇用情勢の悪化懸念が依然残っていることにも注意が必要である。

2 政策の基本的態度

政府は、「新成長戦略」に基づき、日本経済を本格的な回復軌道に乗せるとともにデフレを終結させるよう政策運営を行う。また、6月22日に新たな財政健全化目標等を定めた「財政運営戦略」を閣議決定した。

政府は、デフレからの脱却を喫緊の課題と位置づけ、日本銀行と一体となって、強力かつ総合的な政策努力を行う。日本銀行に対しては、政府とマクロ経済運営に関する基本的視点を共有し、デフレの終結に向けた最大限の努力がなされることを期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、持ち直している。

個人消費は、経済対策の効果もあって、持ち直している。消費者マインドは、改善の動きがみられる。実質雇用者所得はおおむね横ばいとなっている。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、5月は前月に比べ減少した。

個別の指標について、5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減少した。新車販売台数は、5月に増加した後、6月は減少した。旅行は、国内、海外ともに前年を上回った。外食は、前年を下回った。

先行きについては、雇用・所得環境が安定的に推移するなかで、各種の政策効果もあって底堅く推移することが期待される。

設備投資は、下げ止まっている。

設備投資は、下げ止まっている。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10 - 12月期は増加し、2010年1 - 3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、増加している。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、2010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3年ぶりの増加が見込まれている。また、設備投資の動きに先行性がみられる設備過剰感は、依然残るものの弱まってきている。先行指標をみると、機械受注は、持ち直しの動きがみられる。建築工事費予定額は、このところ弱含んでいる。

先行きについては、設備過剰感が依然残るものの、企業収益が改善するなかで、持ち直しに向かうことが期待される。

住宅建設は、持ち直してきたが、このところ横ばいとなっている。

住宅建設は、持ち直してきたが、このところ横ばいとなっている。持家の着工は持ち直してきたが、このところ横ばいとなっている。貸家の着工は弱含んでいる。分譲住宅の着工は持ち直している。総戸数は、5月は前月比7.0%減の年率73.7万戸となった。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、雇用・所得環境が安定的に推移するなかで、各種の政策効果もあって底堅く推移することが期待される。

公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資は、総じて低調に推移している。

公共投資の関連予算をみると、国の平成21年度第二次補正予算において、約0.5兆円の減額

措置を講じたが、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。平成22年度一般会計予算では、公共事業関係費について、前年度比18.3%減としている。また、平成22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15.0%減としている。

2010年6月の公共工事請負金額及び5月の公共工事受注額は前年を下回った。

先行きについては、国、地方の予算状況などを踏まえると、総じて低調に推移していくものと見込まれる。

輸出は、緩やかに増加している。輸入は、緩やかに持ち直している。

貿易・サービス収支の黒字は、横ばいとなっている。

輸出は、緩やかに増加している。地域別にみると、アジア向けの輸出は、緩やかに増加している。アメリカ向けの輸出は、横ばいとなっている。EU向けの輸出は、持ち直している。先行きについては、世界の景気が緩やかに回復していることから、当面、増加傾向が続くとみられる。

輸入は、緩やかに持ち直している。地域別にみると、アジア、アメリカからの輸入は、ともに緩やかに増加している。EUからの輸入は、横ばいとなっている。

国際収支をみると、輸出金額、輸入金額がともに増加しており、貿易収支の黒字幅は横ばいとなっている。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横ばいとなっている。

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、6月、7月ともに増加が見込まれている。

また、第3次産業活動は、横ばいとなっている。

企業収益は、改善している。また、企業の業況判断は、改善している。

ただし、中小企業では先行きに慎重な見方となっている。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。

企業収益の動向を「法人企業統計季報」でみると、2010年1 - 3月期の経常利益は、売上高の持ち直しを背景に前年同期比163.8%増となり、2四半期連続の増益となった。業種別にみると、製造業が黒字転化、非製造業が5.2%の増益となっている。

「日銀短観」によると、2010年度の売上高は3年ぶりの増収、経常利益は4年ぶりの増益を見込んでいる。

「月例経済報告(平成22年7月)」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

ポイント

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 2006年

1 営業に有効なNLP理論

業種や業態、トップマネジメントの考え方などによって、営業のやり方は異なります。また、販売方法も数々開発されています。しかし、突き詰めて考えてみると、営業は人間と人間との取引（コミュニケーション）ということが言えます。

営業マンとしてお客様に満足感を与えるのも、反対に不満足感を与えるのも人間です。また、お客様の納得を引き出し、買う気を向上させるのも、買う気をなくさせるのも人間です。したがって、提案やクロージングの技術以前に、お客様とのコミュニケーションをいかに図るかが、営業のポイントとなります。

本レポートでは、営業マンがお客様とのコミュニケーションを図り、商談を円滑に進めるために必要な「NLP理論(神経言語プログラミング)」を活用したヒューマンスキルを解説します。

■ 1 | 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、タイプは全く異なっていましたが、クライアントとのコミュニケーション手法を見てみると、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。

■ 2 | 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。

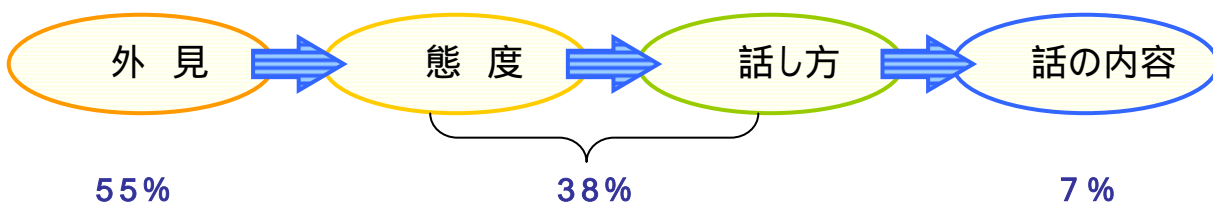
人間の場合は、視覚や聴覚、身体感覚、嗅覚、味覚などのインプット情報を、自らの価値観や信念、経験によって脳にプログラムし、言葉や態度・行動・表情などをアウトプットとして出力します。

2 お客様から「好かれる」営業マンになる

■ 1 | 人は、その人の「外見・態度」で判断する

(1) メラビアン法則

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。



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。

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。

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。

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。

お客様に自分の話を聞いてもらうためには、上記に挙げた4つの壁をすべて通過しなければなりません。また、4つの壁はひとつずつ順番に通過していかなければならず、一足飛びに行くことはできません。

（2）第一印象は瞬時に判断される

人と接する際の判断の割合は、外見だけで55%、態度・話し方で38%、話の内容は7%です。第一印象は瞬時に判断されます。さらに、お客様は営業マンに対して、4分後には今後商談を続けるか否かを決めているというデータもあります。

また、第一印象には「初頭効果」と呼ばれる心理的法則があります。人は第一印象が作られると、ある種の先入観を持ってしまい、その印象は変わりにくいという法則です。よって、第一印象は営業マンにとって重要であり、好印象を持ってもらえるように気を遣う必要があります。

第一印象は二度とやり直しが利きません。悪い第一印象を持たれてしまったら、後で挽回するのは容易ではありません。最初が肝心なのです。

（3）壁の通過許可証はお客様が出す

4つの壁を通過する許可証は営業マンではなく、お客様が出します。自分がどんなに気をつけていても、お客様が認めなければ通過できません。

したがって、自分の外見や態度、話し方、話の内容が、どのようにお客様に受取られているかを、客観的にチェックしてもらう必要があります。同僚や上司、または外部の人間の客観的な目で判断してもらうことも必要です。

3 お客様の警戒心を取り去って信頼感を得る

■ 1 | 営業マンの行く手を阻む4つの心理的バリアー

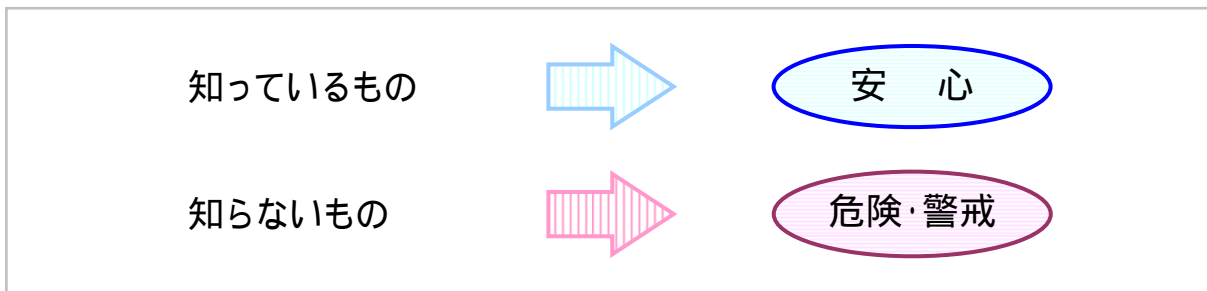
(1) 人は知らない人や場所には警戒心を持つ

人は、知らない人や場所に警戒心を持ちます。なぜ、人は知らない人や場所には警戒心を持つのでしょうか。

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。

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。



事業の多角化

事業の多角化を検討していますが、どのような考え方で検討すればよいのでしょうか？また、注意するポイントはあるですか？



多角化とは、市場・製品ともに新しい分野へ進出することです。

多角化には大きく分けて関連型多角化と非関連型多角化の2種類があります。

関連型多角化は、既存事業と関連のある事業に進出する形態で、一般的に自社の経営資源が活用でき、シナジー（相乗）効果が期待できるとともにノウハウも活用できるなどというメリットがある反面、多角化に伴う企業成長に限界があるというデメリットがあります。

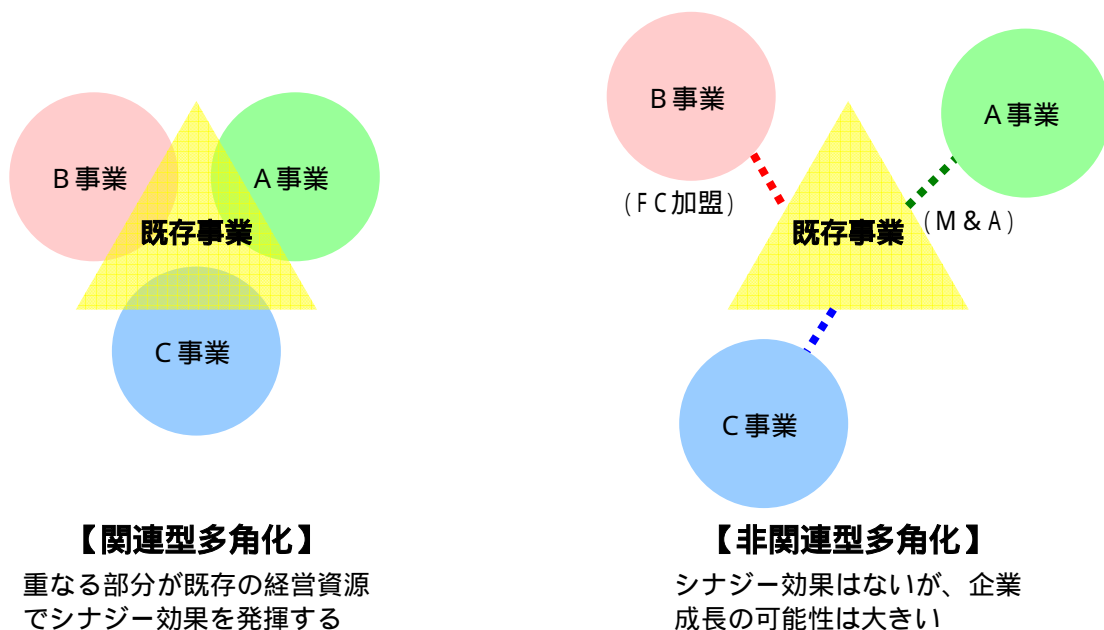
一方、非関連型多角化は、既存事業と関連のない事業に進出する形態で、ノウハウがない事業へ進出するため一般的にハイリスクハイリターンな多角化と呼ばれています。そのリスクを軽減する手段としてフランチャイズチェーン（FC）への加盟があります。

FC加盟の最大のメリットは、ノウハウがなくても短期間に事業展開が可能である点です。

自社が多角化を進める際には、まず経営理念やビジョンとの整合性を点検する必要があります。矛盾しているのであれば多角化すべきではありません。

また、自社の経営資源やノウハウの点検も重要です。自社の経営資源が不足していれば、FCへの加盟や、M&Aといった手法を検討する必要があります。

多角化には必ずリスクを伴いますので、シナジー効果や外部資源を有効に活用するなど、リスクを最小限にする方法を検討すること、が最大のポイントです。





技術経営を成功に導く方法

技術経営を成功に導くポイントについて解説をお願いします



技術経営を成功に導くポイントを7つにまとめました。

1. コア技術の見極め

技術経営には、競争力のある技術・ノウハウが必要です。そのためには自社の競争力の根源であるコア技術がどこにあるのかを見極め、常にコア技術を洗練させていくことが重要です。

2. 社員の意識改革と社内体制の見直し

社内体制を見直し、新しいことに挑戦できる態勢への足固めをすることが必要です。また、社員の意識改革とモチベーションを高めるために、確固たる理念やビジョンを示すことも必要です。

3. 競争優位のポジションの見極め

目指すべきは競争優位のポジションの確立にあります。そのためには経営者が5年後、10年先を見極め、正確なマーケット分析を行うべきです。その際、「差別化戦略」と「集中戦略」の両面から行うことがポイントとなります。

4. 徹底したマーケットイン

徹底した顧客志向が必要です。顧客志向経営を実践することは、マーケティング力強化につながるからです。

5. 効果的なアライアンス戦略

技術経営を成功させる上では、技術・製品・市場の集中と選択が必要です。それだけに足りない経営資源を外部から調達したり、新規事業の付加価値を高めたり、事業化を加速させる効果が期待できるパートナーとのアライアンス戦略は重要です。

6. 従業員のモチベーション向上

技術経営においても人材の育成・確保、モチベーションやインセンティブの付与は重要な要素でもあります。

7. 常に危機感をもつ

技術経営で目指すところのニッチトップがいる競争優位のポジションは、企業規模が大きくなるにつれ危ういものとなる可能性があります。

技術経営とは常に技術革新に取り組んでいる状態であり、自己革新能力を高めていくことです。経営者は常に5年～10年先を見通す努力を怠らず、企業の成長やマーケットの変化に応じて戦略を軌道修正するも必要です。