

週刊WEB

企業経営 マガジン

2016
492
9/6

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年9月2日号

どうなる？日銀「総括的な検証」 ～金融市場の動き(9月号)～

経済・金融フラッシュ 2016年9月1日号

【インドGDP】 4-6月期は前年同期比7.1%増 ～民間部門中心に鈍化も、再び成長加速へ～

経営
TOPICS

統計調査資料

法人企業統計調査結果 (平成28年4-6月期、平成27年度年次別調査)

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:経営実務 サブジャンル:組織形態

ラインとスタッフの概念
「事業部制組織」の概要

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 クリエイト

どうなる？日銀「総括的な検証」 ～金融市場の動き(9月号)

要旨

1 (トピック) 日銀の「総括的な検証」を巡って様々な憶測が飛び交い、百家争鳴状態にある。その論点は「検証結果の内容」、「物価目標変更の有無」、「緩和の枠組み・手段変更の有無」の3つであるが、「検証結果の内容」については間違いなく「効果があった」になるはずだ。日銀の緩和には十分効果があったが、様々な逆風（原油安や新興国経済減速など）が物価上昇を阻害したと結論づけるだろう。

消費者物価上昇率の推移



(注) 消費税率引き上げの影響を除く、2015年までは2010年基準、2016年からは2015年基準
(資料) 総務省、日銀

「物価目標変更」については微修正に留まると見ている。物価目標の対象(CPI)や水準(2%)を変更することは考えづらいが、達成期限については曖昧化・柔軟化してくる可能性が高い。最後の論点である「追加緩和の枠組み・手段変更」については、市場に燃える「金融緩和の限界」を否定することが今回の狙いとみられることが手掛かりとなる。国債買入れの限界に対しては買い入れペースの柔軟化で、マイナス金利の限界に対しては国債買入れの平均残存期間短期化(結果、イールド・カーブはスティープ化)で対応して

くる可能性が高い。ただし、それだけだと緩和の後退と受け止められかねないため、同時に追加緩和を行うとみている。質的緩和の拡大やフォワードガイダンスの強化、マイナス金利の小幅拡大を組み合わせると緩和の強化を演出することが考えられる。日銀が常識的な判断に留まるのであれば、このあたりが限界になる。一方で、日銀があくまでサプライズを狙うのであれば、劇薬に手を出す可能性がある。具体的な手法は外債や貸出債権の買入れだ。これらを購入すれば、「量」を大きく拡大できる。ただし、それぞれ大きな副作用も想定される。

2 (日銀金融政策) 8月は決定会合の非開催月にあたるため、金融政策の変更はなし。27日のジャクソンホールでの黒田総裁講演では、現行金融緩和の効果の前向きに評価するとともに、今後も必要であれば、量・質・金利の3次元で、追加措置を講じると表明。

次回の金融政策変更の予測分布 (39機関)



(資料) 日本経済研究センター「ESPフォーキャスト調査(2016年8月調査、回答期間7/25~8/1)」

【インドGDP】

4-6月期は前年同期比7.1%増

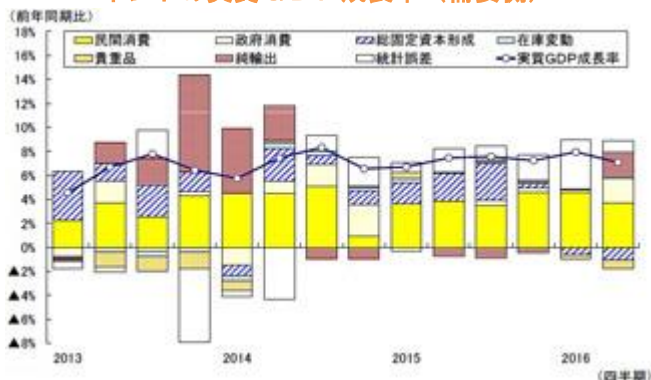
～民間部門中心に鈍化も、再び成長加速へ～

要旨

2016年4-6月期の実質GDP成長率は前年同期比7.1%増と、前期（同7.9%増）から低下し、市場予想2（同7.6%増）を下回った。過去5四半期で最も低い成長率となったものの、多くの新興国経済が振るわないなか、インドは力強い成長が続いていると言える。

需要項目別に見ると、GDPの約6割を占める民間消費の鈍化と投資の停滞が全体を押下げたことが分かる。

インドの実質GDP成長率（需要側）



まず民間消費は前年同期比6.7%増（前期：同8.3%増）と低下した。4-6月期の消費者物価上昇率は同5.7%と前期（同5.3%増）から上昇しているほか、雨不足による農業所得の伸び悩みが消費の重石となっている。もっとも中央銀行は昨年1月から政策金利を過去5年間で最も低い6.5%まで引き下げるなか、4-6月期の自動車販売台数が同13.4%増（前期：同8.4%増）と拡大するなど耐久財消費には明るい動きが見られる。

政府消費は同18.8%増（前期：同2.9%増）と、新年度予算の執行が始まって大幅に上昇した。

総固定資本形成は同3.1%減（前期：同1.9%減）と一段と低下した。政府は公共投資の拡大や行き詰った投資プロジェクトの再開、そして銀行のバランスシートの健全化に取り組んでいるものの、低調な海外経済を背景に企業のセンチメントは弱く、民間部門を中心に投資は落ち込んでいる。

外需については、輸出が同3.2%増（前期：同1.9%減）とプラスに転じた一方、輸入が同5.8%減（前期：同1.6%減）と低下した結果、純輸出の成長率への寄与度は+2.1%ポイント（前期：▲0.1%ポイント）と8期ぶりのプラスとなった。

なお、昨年のGDP算出方法の変更以降、成長率を底上げしていた統計誤差の寄与度については、4-6月期が0.9%ポイントと前期の4.1%ポイントから縮小し、成長率の低下要因となった。

実質GVA成長率は前年同期比7.3%増と、前期（同7.4%増）から低下し、市場予想（同7.3%増）どおりの結果となった。産業別に見ると、サービス業の好調が続く一方で鉱工業と農業がやや鈍化した。

インドの実質GVA成長率（産業別）



（資料）ともにCEIC

法人企業統計調査結果 (平成28年4-6月期、 平成27年度年次別調査)

概況

「四半期別法人企業統計調査」は、我が国の資本金、出資金又は基金（以下、資本金という。）1,000万円以上の営利法人等の仮決算計数を取りまとめたものである。

当調査結果から平成28年4～6月期の企業動向（金融業、保険業を除く）を前年同期比で見ると、売上高については、製造業、非製造業ともに減収となった。

経常利益については、製造業、非製造業ともに減益となった。また、設備投資については、製造業は増加、非製造業は減少となった。

(注)

1. 営利法人等とは、合名会社、合資会社、合同会社及び株式会社並びに信用金庫、信用金庫連合会、信用協同組合、信用協同組合連合会、労働金庫、労働金庫連合会、農林中央金庫、信用農業協同組合連合会、信用漁業協同組合連合会、信用水産加工業協同組合連合会、生命保険相互会社及び損害保険相互会社をいう。
2. 平成20年4-6月期調査より金融業、保険業を調査対象に加えた。

【参考】

この調査は、無作為抽出による標本調査（標本法人の調査結果に基づいて母集団法人の推計値を算出したもの）である。

なお、下表の（ ）書きは、金融業、保険業を除いた数値である。

資本金区分	1,000万円以上 1億円未満	1億円以上 10億円未満	10億円以上	合計
母集団法人数 (社)	968,901	26,716	6,036	1,001,653
	(957,196)	(25,373)	(5,195)	(987,764)
標本法人数(社)	13,687	12,349	6,036	32,072
	(10,999)	(11,006)	(5,195)	(27,200)
回答法人数(社)	8,733	9,201	5,436	23,370
	(7,134)	(8,110)	(4,640)	(19,884)
回答率(%)	63.8	74.5	90.1	72.9
	(64.9)	(73.7)	(89.3)	(73.1)

売上高と利益の動向

1 売上高(金融業、保険業を除く)

売上高は307兆3,674億円で、前年同期(318兆5,957億円)を11兆2,283億円下回り、対前年同期増加率(以下「増加率」という)は△3.5%(前期△3.3%)となった。

業種別にみると、製造業では、食料品などで増収となったものの、情報通信機械、石油・石炭、電気機械などで減収となったことから、製造業全体では△5.3%(同△2.2%)となった。一方、非製造業では、情報通信業、電気業、サービス業などで増収となったものの、卸売業、小売業、建設業、運輸業、郵便業などで減収となったことから、非製造業全体では△2.8%(同△3.8%)となった。

資本金階層別の増加率をみると、10億円以上の階層は△6.2%(同△6.5%)、1億円～10億円の階層は2.8%(同0.9%)、1,000万円～1億円の階層は△3.7%(同△1.9%)となった。

第1表 売上高の推移

(単位: 億円、%)

区 分	2015 (平成27)						2016 (平成28)			
	4~6	増加率	7~9	増加率	10~12	増加率	1~3	増加率	4~6	増加率
全 産 業	3,185,957	1.1	3,282,391	0.1	3,318,402	△ 2.7	3,320,874	△ 3.3	3,073,674	△ 3.5
製 造 業	935,534	1.2	978,347	△ 0.0	995,908	△ 1.4	971,856	△ 2.2	886,095	△ 5.3
食 料 品	105,826	1.7	105,889	△ 0.6	111,783	△ 1.5	100,034	4.9	106,176	0.3
化 学	99,413	1.7	97,662	△ 2.4	103,318	△ 2.4	95,038	△ 4.4	96,690	△ 2.7
石 油・石 炭	32,612	△ 27.4	33,517	△ 30.6	31,268	△ 32.1	26,045	△ 30.2	25,847	△ 20.7
鉄 鋼	40,269	△ 9.2	39,029	△ 12.4	37,718	△ 16.5	37,407	△ 15.5	34,732	△ 13.7
金 属 製 品	44,790	6.2	43,291	△ 3.2	47,409	△ 0.9	49,238	6.9	40,024	△ 10.6
はん用機械	14,429	10.2	16,867	13.8	16,390	7.0	18,646	0.9	13,336	△ 7.6
生産用機械	46,728	△ 4.8	52,814	△ 2.0	51,115	0.9	55,174	△ 6.2	45,358	△ 2.9
業務用機械	33,978	11.3	35,580	4.5	34,370	△ 2.7	34,997	△ 6.3	29,607	△ 12.9
電 気 機 械	75,497	15.4	81,083	10.9	80,156	9.4	85,666	3.6	69,382	△ 8.1
情報通信機械	81,134	3.5	88,549	0.2	88,279	△ 11.0	86,012	△ 7.2	73,175	△ 9.8
輸送用機械	172,431	6.2	182,116	7.4	185,309	5.6	187,658	1.1	169,932	△ 1.4
非 製 造 業	2,250,422	1.1	2,304,043	0.1	2,322,494	△ 3.2	2,349,019	△ 3.8	2,187,579	△ 2.8
建 設 業	252,917	4.2	268,129	2.5	277,463	0.8	338,994	△ 1.5	241,582	△ 4.5
卸売業、小売業	1,172,641	△ 1.0	1,203,327	△ 1.9	1,212,820	△ 4.8	1,147,917	△ 5.8	1,117,374	△ 4.7
不 動 産 業	80,602	16.7	79,296	△ 0.7	82,761	5.3	89,644	2.2	80,388	△ 0.3
物 品 賃 貸 業	30,414	3.8	32,873	10.2	31,776	△ 4.5	34,933	7.1	31,917	4.9
情 報 通 信 業	145,542	11.2	156,337	14.7	150,701	4.4	171,574	7.1	159,157	9.4
運 輸 業、郵 便 業	144,856	△ 3.9	149,858	△ 3.6	150,794	△ 5.1	155,684	△ 3.6	134,713	△ 7.0
電 気 業	51,419	△ 0.3	53,282	△ 7.5	47,018	△ 10.5	52,958	△ 11.7	55,384	7.7
サ ー ビ ス 業	340,101	2.1	331,548	2.9	340,394	△ 2.3	327,358	△ 4.7	341,629	0.4
資 本 金 別										
10 億 円 以 上	1,344,003	△ 0.2	1,386,274	△ 1.9	1,365,940	△ 5.8	1,381,422	△ 6.5	1,260,585	△ 6.2
1 億 円 ～ 10 億 円	608,402	2.3	654,044	1.4	674,510	2.8	674,132	0.9	625,564	2.8
1,000 万 円 ～ 1 億 円	1,233,551	2.0	1,242,074	1.6	1,277,953	△ 1.9	1,265,320	△ 1.9	1,187,525	△ 3.7

- (注) 1.増加率は対前年同期増加率である。
2.全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。

2 経常利益(金融業、保険業を除く)

経常利益は18兆2,639億円で、前年同期(20兆2,881億円)を2兆2015(平成27)2016(平成28)242億円下回り、増加率は△10.0%(前期△9.3%)となった。

業種別にみると、製造業では、食料品などで増益となったものの、輸送用機械、情報通信機械、鉄鋼などで減益となったことから、製造業全体では△22.4%(同△20.4%)となった。一方、非製造業では、情報通信業、サービス業、不動産業などで増益となったものの、卸売業、小売業、電気業、運輸業、郵便業などで減益となったことから、非製造業全体では△3.1%(同△4.5%)となった。

資本金階層別の増加率をみると、10億円以上の階層は△13.9%(同△18.7%)、1億円～10億円の階層は7.6%(同△6.5%)、1,000万円～1億円の階層は△6.1%(同1.3%)となった。

第2表 経常利益の推移

(単位: 億円、%)

区 分	2015 (平成27)		7～9		10～12		2016 (平成28)		4～6	
	4～6	増加率	増加率	増加率	増加率	1～3	増加率	増加率	増加率	
全 産 業	202,881	23.8	152,172	9.0	177,630	△ 1.7	158,997	△ 9.3	182,639	△ 10.0
製 造 業	72,273	29.6	54,053	△ 0.7	60,332	△ 21.2	42,364	△ 20.4	56,114	△ 22.4
食 料 品	5,066	27.6	6,581	116.4	5,659	0.1	2,814	10.0	6,274	23.8
化 学	11,940	38.5	8,059	△ 10.4	9,704	△ 17.1	7,467	10.3	11,173	△ 6.4
石 油・石 炭	1,565	3,443.0	△ 871	△ 308.5	△ 320	*	△ 232	*	995	△ 36.4
鉄 鋼	2,564	4.9	993	△ 50.7	1,252	△ 62.0	455	△ 79.1	625	△ 75.6
金 属 製 品	2,406	27.8	2,183	19.8	3,092	2.6	3,358	34.6	1,861	△ 22.6
は ん 用 機 械	753	48.5	998	△ 39.8	1,473	12.9	1,248	△ 14.8	518	△ 31.2
生 産 用 機 械	4,581	9.0	3,505	△ 16.6	3,056	△ 10.0	3,223	△ 33.5	2,847	△ 37.9
業 務 用 機 械	3,879	25.0	2,325	△ 18.8	2,528	△ 29.7	2,450	△ 36.1	2,209	△ 43.1
電 気 機 械	5,472	18.7	3,239	△ 19.5	4,186	△ 30.9	1,981	△ 60.7	4,694	△ 14.2
情 報 通 信 機 械	6,573	67.4	3,544	0.2	2,664	△ 70.0	2,079	△ 45.5	2,728	△ 58.5
輸 送 用 機 械	17,502	13.6	16,023	15.2	16,649	△ 15.1	8,322	△ 28.7	12,773	△ 27.0
非 製 造 業	130,607	20.8	98,119	15.2	117,299	12.7	116,633	△ 4.5	126,525	△ 3.1
建 設 業	11,219	154.6	9,688	23.8	16,369	21.4	28,534	4.1	10,619	△ 5.3
卸 売 業、小 売 業	30,102	11.7	24,763	16.6	33,182	4.5	26,884	△ 15.7	26,971	△ 10.4
不 動 産 業	11,318	26.4	11,077	15.2	11,167	48.0	12,316	2.3	11,621	2.7
物 品 賃 貸 業	2,405	2.8	2,651	28.0	2,253	△ 23.8	4,063	39.3	2,341	△ 2.7
情 報 通 信 業	13,624	11.3	11,683	9.4	15,048	26.4	15,107	6.2	16,671	22.4
運 輸 業、郵 便 業	11,223	21.0	10,631	18.3	11,298	1.9	3,952	△ 35.7	9,893	△ 11.8
電 気 業	6,017	431.2	4,383	29.7	1,010	*	636	1,277.6	4,466	△ 25.8
サ ー ビ ス 業	39,390	8.1	20,323	15.6	24,809	3.3	22,678	△ 3.7	41,324	4.9
資 本 金 別										
10 億 円 以 上	137,631	24.2	88,018	5.7	90,194	△ 11.4	66,232	△ 18.7	118,503	△ 13.9
1 億 円 ～ 10 億 円	20,743	17.3	24,650	9.1	28,614	12.5	27,400	△ 6.5	22,327	7.6
1,000 万 円 ～ 1 億 円	44,507	26.0	39,504	16.8	58,822	10.2	65,366	1.3	41,809	△ 6.1

(注) 1.増加率は対前年同期増加率である。なお、*印は前年同期の経常利益が負数のため算出できないものである。

2.全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。

「法人企業統計調査結果(平成28年4-6月期、平成27年度年次別調査)」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

1 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。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。

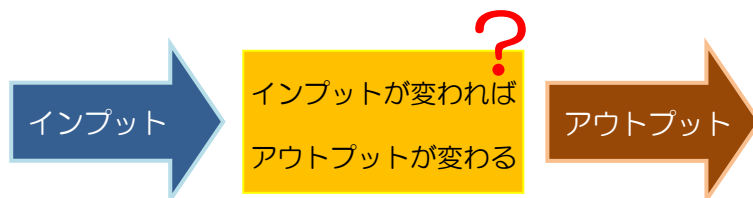
■ NLPの概要

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	●キーボード ●ディスク ●ネットワーク	●CPU ●メモリ ●OS ●ハードディスク プログラミング	●プリンター ●画面 ●プロジェクター
人間	●視覚 visual ●聴覚 auditory ●身体感覚 kinesthetic ●嗅覚 olfactory ●味覚 gustatory	●価値観 ●信念 ●経験 ↓ 脳 プログラミング	●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）

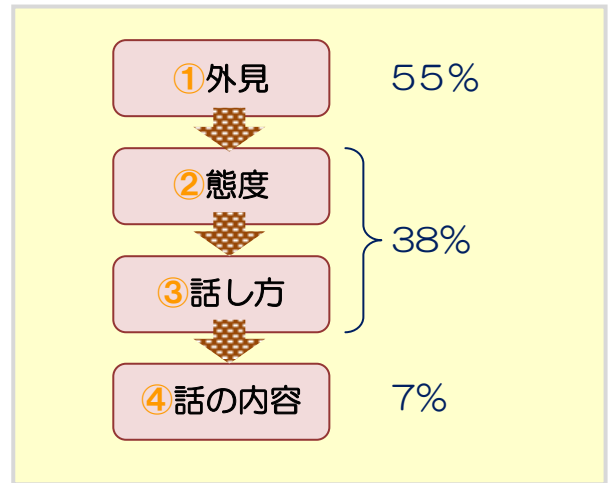
第2の壁は、態度（立ち方・座り方・名刺の渡し方など）です。外見と態度は、広告の看板と同じ視覚物であり、常にお客様の目にさらされています。営業マンがだらしない態度では、仕事の内容もだらしないように感じられてしまいます。くだけた態度や横柄な態度、ポケットに手を入れて立つなどは論外です。また、名刺の渡し方や座る位置など、ビジネスの世界にはルールがあります。

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 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、敵が近くにいるかどうか、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 お客様に安心感を与える営業話法

■ 同意の雰囲気を作る「イエスセット話法」

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「イエスセット話法」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</u> だね、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</u> なんだよ、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	「そうですね、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。

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: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



ラインとスタッフの概念

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください。



1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。「基本的職能」の定義は一様ではありませんが、具体的には「購買」「製造」「販売」といった企業の目的達成を直接行う職能で、それを欠いた場合、「経営活動そのもの」が成り立たなくなります。

2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」と言えます。スタッフは、ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。スタッフは、専門領域に関する助言・補佐を行うことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。

そしてスタッフとは、その支援対象や支援内容の違いによって、次のように分類されます。

(1)管理スタッフ(マネジメントスタッフ)

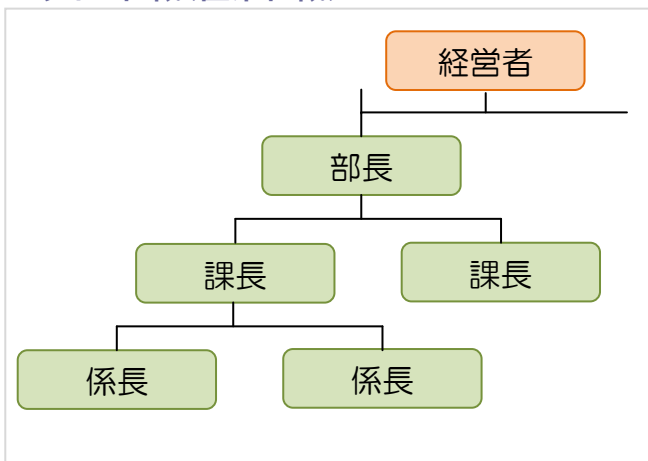
管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。

このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びローマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ(スペシャリストスタッフ)」と呼びます。

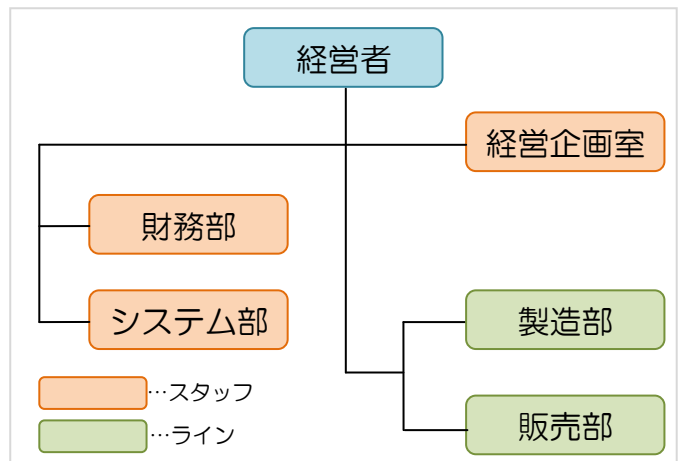
(2)サービススタッフ

サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

■ライン組織(直系組織)



■ラインアンドスタッフ組織



経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



「事業部制組織」の概要

「事業部制組織」の概要について教えてください。



1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。

このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

3. 委譲される権限の内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることとなります。

4. 本部に保留される権限

一般的には、下記のような権限は、本部に保留されます。

- 長期経営計画及び利益計画の決定
- 予算の最終決定
- 一定金額を超える設備投資の承認
- 事業部の業績評価
- 幹部の人事権

5. 事業部制組織のメリット

- トップマネジメントが業績管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる。
- 現場の状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる。
- 下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、次代の経営者の養成が可能になる。

6. 事業部制組織のデメリット

- 研究開発、購買等の職能が各事業部で重複して行われ、コストがかさんでしまう。
- 各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう。
- 事業部間の競争が激化し、セクショナリズムをもたらす易くなる。