

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.642 2019.9.24

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年9月13日号

## 日銀短観(9月調査)予測

～大企業製造業の業況判断D.I.は6ポイント低下の1と予想

経済・金融フラッシュ 2019年9月18日号

## 貿易統計(19年8月)

～輸出を取り巻く環境は依然厳しいが、  
急速な落ち込みには歯止めがかかりつつある

経営 TOPICS

統計調査資料

## 労働経済動向調査

(2019年8月)の概況

経営情報レポート

事業承継の有力な選択肢

## 中小企業のM&A手法と実務のポイント

経営データベース

ジャンル:営業管理 サブジャンル:CS(顧客満足)

顧客満足度の向上

## CSを徹底させるマネジメント方法

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

# 日銀短観(9月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断D.I.は 6ポイント低下の1と予想

**1** 9月調査短観では、米中貿易摩擦激化や海外経済減速、円高進行などを受けて、製造業の景況感が顕著に悪化するだろう。

非製造業でも、大型連休特需の剥落に加え、7月の天候不順や韓国人訪日客減少などを受けて景況感の悪化が見込まれるが、一部で発生している消費増税前の駆け込み需要が下支えとなることで、製造業ほどは落ち込まないだろう。

**2** 先行きの景況感も幅広く悪化が見込まれる。米中交渉には一部前向きな動きが見られるものの、依然合意の目処が立っておらず、今後も激化が懸念される。事業環境の不透明感が強いことから、製造業の先行きの景況感回復は期待できない。

非製造業では、日韓関係悪化の長期化に加え、消費増税による影響への懸念から、先行きの景況感が大幅に悪化するだろう。

今回の消費増税の影響は従来よりも限定的になると予想されるが、過去の消費増税後に起きた大幅な景気悪化がトラウマになっていると考えられる。

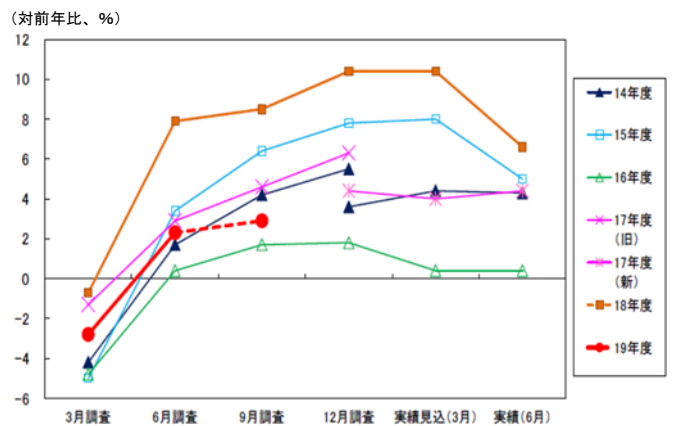
**3** 2019年度の設備投資計画は前年比2.9%増へ上方修正されると予想。例年9月調査では、中小企業で上方修正されるクセが強いためだ。ただし、今回の上方修正幅は、例年同時期に比べて小幅に留まる。

製造業では、海外経済減速に伴ってフロ

一面での投資余力が低下しているうえ、米中貿易摩擦などから事業環境の不透明感が強いこともあり、一部で投資を見合わせる動きが生じているとみられるためだ。

人手不足に伴う省力化投資などが下支えになるものの、設備投資計画には企業の慎重スタンスが現れる可能性が高い。

## 設備投資計画推移 (全規模全産業)



(注) リース会計対応ベース。17年度分12月調査は新旧併記、その後は新ベース(調査対象見直し後)、点線は予測  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

**4** 企業の景況感悪化が見込まれる中で、設備投資計画に影響がどれだけ波及しているかが今回の注目点だ。需要項目の中で、輸出は海外経済減速を受けて既に低迷しているほか、消費も消費増税によって今後の落ち込みが避けられない。

残る設備投資に景気の下支え役としての役割が期待できるのかどうか、今回の設備投資計画が発するメッセージは重い。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

ネット  
ジャーナル

# 貿易統計(19年8月)

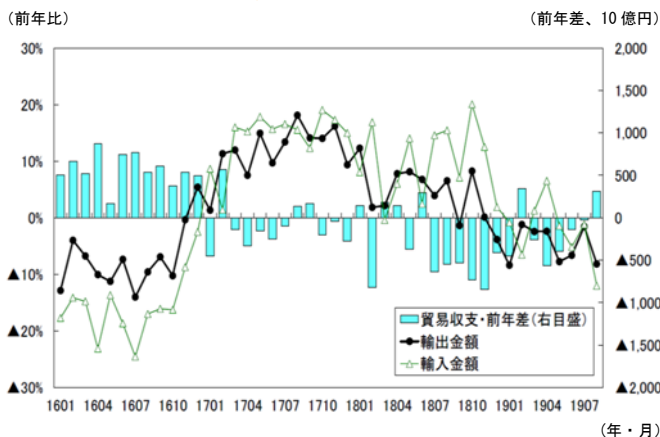
## ～輸出を取り巻く環境は依然厳しいが、急速な落ち込みには歯止めがかかりつつある

ニッセイ基礎研究所

### 1 輸出数量(前年比)が再びマイナスに

財務省が9月18日に公表した貿易統計によると、19年8月の貿易収支は▲1,363億円の赤字となったが、事前の市場予想(QUICK集計:▲3,463億円、当社予想も▲3,463億円)を上回る結果となった。輸出入ともに前月から減少幅が大きく拡大したが、輸入の減少幅(7月:前年比▲1.2%→8月:同▲12.0%)が輸出の減少幅(7月:前年比▲1.5%→8月:同▲8.2%)を上回ったため、貿易収支は前年に比べ3,118億円の改善となった。既往の原油安に伴う輸入価格の下落によって輸入金額が輸出金額以上に落ち込んだ。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▲6.0%(7月:同1.6%)、輸出価格が前年比▲2.4%(7月:同▲3.1%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲6.2%(7月:同6.7%)、輸入価格が前年比▲6.3%(7月:同▲7.4%)であった。

#### 貿易収支の推移



(資料) 財務省「貿易統計」

### 2 輸出を取り巻く環境は依然厳しいが、下げ止まりの兆しも

19年8月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲3.5%(7月:同10.1%)、EU向けが前年比▲2.3%(7月:同4.6%)、アジア向けが前年比▲8.9%(7月:同▲4.7%)となった。季節調整値(当研究所による試算値)では、米国向けが前月比▲2.7%(7月:同0.3%)、EU向けが前月比▲2.6%(7月:同6.1%)、アジア向けが前月比▲3.5%(7月:同0.3%)、全体では前月比▲4.3%(7月:同1.8%)となった。

7月とは逆に主要3地域向けの輸出が全て前月比でマイナスとなったが、19年7、8月の輸出数量指数(季節調整値)の平均は4-6月期より1.1%高い。

海外経済は製造業を中心に減速傾向に歯止めがかかっていないこと、グローバルなIT関連財の調整が継続していること、米中貿易摩擦を巡る不透明感が払拭されていないことなど、輸出を取り巻く環境は依然として厳しいが、18年半ば以降の急速な落ち込みには歯止めがかかりつつある。輸出を大きく押し下げてきた半導体電子部品等のIT関連品目の減少幅が縮小傾向にあることも明るい材料といえる。

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「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。



# 労働経済動向調査 (2019年8月)の概況

厚生労働省 2019年9月19日公表

## ～労働者過不足判断 D.I.は、正社員等労働者、パートタイム労働者とも引き続き不足超過～

本調査は、2019年8月1日現在の状況について、主要産業の規模30人以上の民営事業所のうちから5,835事業所を抽出して調査を行い、2,761事業所(うち有効回答2,728事業所、有効回答率46.8%)から回答を得ています。

## 調査結果のポイント

### 1 正社員等は「増加見込」とする事業所割合が引き続き多い(2019年7～9月期実績見込)

#### (1) 生産・売上額等判断D.I. (注1)

- ・調査産業計 マイナス1ポイント
- ・主な産業別 「卸売業、小売業」(+11)、「サービス業(他に分類されないもの)」(+7)、「医療、福祉」(+5)でプラス、「建設業」は0ポイント、「製造業」(△8)ではマイナス

#### (2) 所定外労働時間判断D.I. (注1)

- ・調査産業計 マイナス1ポイント
- ・主な産業別 「卸売業、小売業」(+5)、「医療、福祉」(+4)でプラス、「サービス業(他に分類されないもの)」は0ポイント、「製造業」(△9)、「建設業」(△5)ではマイナス

#### (3) 正社員等雇用判断D.I. (注1)

- ・調査産業計 プラス4ポイント
- ・主な産業別 「製造業」(+9)、「サービス業(他に分類されないもの)」(+8)、「建設業」(+7)、「卸売業、小売業」(+1)でプラス、「医療、福祉」(△1)ではマイナス

### 2 正社員等、パートタイム労働者ともに、「不足」とする事業所割合が引き続き多い(2019年8月1日現在)

#### ●労働者過不足判断D.I. (注1)

- ・正社員等労働者(調査産業計)の過不足 プラス40ポイント(33期連続で不足超過)
- ・パートタイム労働者(調査産業計)の過不足 プラス29ポイント(40期連続で不足超過)

※正社員等労働者、パートタイム労働者ともに全ての産業で不足超過

### 3 労働者不足の対処方法(※ 調査期ごとに異なる項目)

- 現在、労働者が不足していて、かつ、過去1年間に何らかの「対処をした」事業所の割合は70%、今後1年間に「対処をする予定」の事業所の割合は66%で、その対処方法(複数回答)は過去1年間、今後1年間とも「正社員等採用・正社員以外から正社員への登用の増加」の割合が最も多い(過去1年間:63%、今後1年間:61%)。
- 今後1年間の対処方法を昨年同期(2018年8月)の調査と比べると、「在職者の労働条件の改善(賃金以外)」(注2)で上昇幅が最も大きい(昨年同期:24%、今期:34%)。

(注1)「D. I. (Diffusion Index: ディフュージョン・インデックス)」とは、変化の方向性を表す指標である。  
(1)「生産・売上額等判断D. I.」、「所定外労働時間判断D. I.」、「正社員等雇用判断D. I.」は、当該期(問末)を前期(問末)と比べて「増加」と回答した事業所の割合から「減少」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。なお、これらの値には季節による変動があるため、季節調整(注3)

を行っている。これらの判断 D.I.がプラスであれば、前期（問末）よりも増加させた事業所が多いことを示す。

②「労働者過不足判断D.I.」は、調査時点において、労働者が「不足」と回答した事業所の割合から「過

剩」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。この判断 D.I.がプラスであれば、人手不足と感じている事業所が多いことを示す。

(注2) 「在職者の労働条件の改善（賃金以外）」とは、在職者の賃金以外の労働条件の改善（休暇の取得促進、所定労働時間の削減、育児支援や復帰支援の制度の充実など）をいう。

(注3) 2018年2月調査より、「生産・売上額等」、「所定外労働時間」、「雇用」（正社員等雇用、パートタイム雇用など）の判断D.I.の季節調整を、従前のセンサス局法X-12-ARIMAの中のX-11デフォルトからX-11 オプション Seasonalms3×1に変更した。

## 結果の概要

### 1 生産・売上額等、所定外労働時間、雇用の状況

#### (1) 生産・売上額等

生産・売上額等判断 D.I.(2019年7～9月期実績見込)は、調査産業計マイナス1ポイント、「建設業」0ポイント、「製造業」マイナス8ポイント、「卸売業,小売業」11ポイント、「医療,福祉」5ポイント、「サービス業（他に分類されないもの）」7ポイントとなった。

生産・売上額等判断 D.I.(2019年10～12月期見込)は、調査産業計マイナス2ポイント、「建設業」9ポイント、「製造業」マイナス2ポイント、「卸売業,小売業」マイナス15ポイント、「医療,福祉」3ポイント、「サービス業（他に分類されないもの）」5ポイントとなった。

#### 主な産業別生産・売上額等判断D.I.（季節調整値）

（「増加」-「減少」, 単位:ポイント）

年 月 (西暦)	調査産業計			建設業			製造業			卸売業,小売業			医療,福祉			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績	見込	実績 見込	実績
2018 7~9	7	3	8	3	2	2	10	4	9	9	2	17	6	4	4	5	△ 3	12
10~12	6	2	4	10	15	22	10	3	8	9	△ 1	0	3	3	4	3	3	4
2019 1~3	9	4	5	8	△ 3	18	13	4	△ 2	12	△ 4	5	△ 3	1	3	6	10	5
4~6	5	1	3	10	△ 3	8	4	△ 4	△ 8	△ 1	3	4	4	5	9	11	3	20
7~9	5	△ 1		1	0		5	△ 8		12	11		4	5		5	7	
10~12	△ 2			9			△ 2			△ 15			3			5		

注: 無回答を除いて集計している。(以下同)

#### (2) 所定外労働時間

所定外労働時間判断 D.I.(2019年7～9月期実績見込)は、調査産業計マイナス1ポイント、「建設業」マイナス5ポイント、「製造業」マイナス9ポイント、「卸売業,小売業」5ポイント、「医療,福祉」4ポイント、「サービス業（他に分類されないもの）」0ポイントとなった。

所定外労働時間判断 D.I.(2019年10～12月期見込)は、調査産業計マイナス2ポイント、「建設業」10ポイント、「製造業」マイナス5ポイント、「卸売業,小売業」マイナス6ポイント、「医療,福祉」2ポイント、「サービス業（他に分類されないもの）」3ポイントとなった。

### (3)正社員等雇用

正社員等雇用判断 D.I.(2019年7～9月期実績見込)は、調査産業計4ポイント、「建設業」7ポイント、「製造業」9ポイント、「卸売業,小売業」1ポイント、「医療,福祉」マイナス1ポイント、「サービス業(他に分類されないもの)」8ポイントとなった。

正社員等雇用判断 D.I.(2019年10～12月期見込)は、調査産業計5ポイント、「建設業」10ポイント、「製造業」9ポイント、「卸売業,小売業」0ポイント、「医療,福祉」2ポイント、「サービス業(他に分類されないもの)」8ポイントとなった。

#### 主な産業別正社員等雇用判断D. I. (季節調整値)

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績
2018 7～9	7	7	3	9	8	0	13	15	11	5	2	0	1	3	1	6	6	6
10～12	8	7	0	11	7	△ 2	14	15	8	6	△ 1	△ 8	6	5	0	3	11	△ 3
2019 1～3	8	5	0	10	6	4	12	13	4	4	△ 2	△ 1	2	△ 2	△ 7	6	3	2
4～6	5	7	1	10	16	8	12	12	8	3	3	△ 4	△ 5	△ 4	△ 10	1	5	5
7～9	6	4		12	7		10	9		2	1		3	△ 1		2	8	
10～12	5			10			9			0			2			8		

### (4)パートタイム雇用

パートタイム雇用判断 D.I.(2019年7～9月期実績見込)は、調査産業計0ポイント、「建設業」3ポイント、「製造業」2ポイント、「卸売業,小売業」マイナス2ポイント、「医療,福祉」2ポイント、「サービス業(他に分類されないもの)」3ポイントとなった。

パートタイム雇用判断 D.I.(2019年10～12月期見込)は、調査産業計1ポイント、「建設業」マイナス1ポイント、「製造業」0ポイント、「卸売業,小売業」0ポイント、「医療,福祉」1ポイント、「サービス業(他に分類されないもの)」マイナス2ポイントとなった。

#### 主な産業別パートタイム雇用判断D. I. (季節調整値)

(「増加」-「減少」, 単位:ポイント)

期 間	調査産業計			建設業			製造業			卸売業, 小売業			医療, 福祉			サービス業 (他に分類されないもの)		
	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績
2018 7～9	3	3	0	0	1	3	1	3	0	4	1	△ 7	2	3	△ 1	4	6	6
10～12	2	1	1	△ 1	1	1	0	3	1	2	0	4	4	0	1	4	7	△ 3
2019 1～3	3	2	△ 1	0	△ 2	△ 3	3	3	△ 2	0	△ 2	△ 12	6	0	10	6	5	0
4～6	3	2	△ 1	0	△ 2	5	3	△ 2	△ 4	2	2	△ 7	2	4	1	△ 3	6	△ 2
7～9	1	0		△ 2	3		△ 3	2		0	△ 2		4	2		11	3	
10～12	1			△ 1			0			0			1			△ 2		

労働経済動向調査(2019年8月)の概況の全文は、  
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。



事業承継の有力な選択肢

# 中小企業のM&A 手法と実務のポイント

1. 中小企業経営者にM&Aが注目されている背景
2. M&Aのメリットと課税要件
3. M&Aの進め方と実務ポイント
4. M&Aの成功事例と失敗事例



## 参考文献

「中堅中小企業がよくわかるM&A」日本経済新聞出版社 「中小企業の事業承継とM&A」同友館  
M&A入門」かんき出版省

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業経営者にM&Aが注目されている背景

### ■ 経営者が直面している後継者不足問題

企業の経営者の高齢化が進み、直近の調査では全国の株式会社・有限会社の社長の平均年齢は59.2歳となり、1990年と比べて5歳ほど上昇しています。

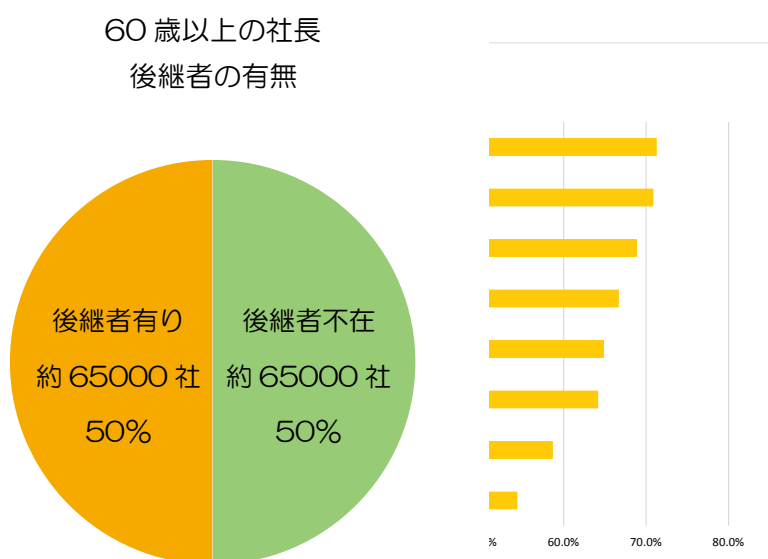
特に中小企業経営者の高齢化の理由の一つとなっている後継者問題が顕在化している中で、M&A (Merger and Acquisition:合併と買収) が注目されてきています。

後継者不在の中小企業においては、M&Aが事業承継の有力な手段となるものであり、本レポートでは、スムーズにM&Aを進めるためのポイントについて解説します。

多くの経営者は事業承継をスムーズに進めるために、自身が60代前半までに後継者候補を定め、遅くとも60代半ばまでには事業承継の目途がついていることを望んでいます。

しかし、帝国データバンクの調査によると、60歳以上の社長の半数が後継者不在と回答しています。

業種別に見ると、全8業種で後継者不在の割合が前回を上回っており、特に建設業、不動産業、サービス業の上昇幅が目立っています。



出典：帝国データバンク調査

また、後継者が決まらないまま社長が高齢になり、事業承継を断念して休廃業や解散をするケースもあります。

休廃業や解散となった企業の96%は、資本金が5,000万円以下の企業で、社長の年齢は70代以上の割合が増えています。

また、件数が多いのは、企業数が多い東京などの都市部ですが、休廃業率が高いのは、地方という現状になっています。



# 2 企業経営情報レポート

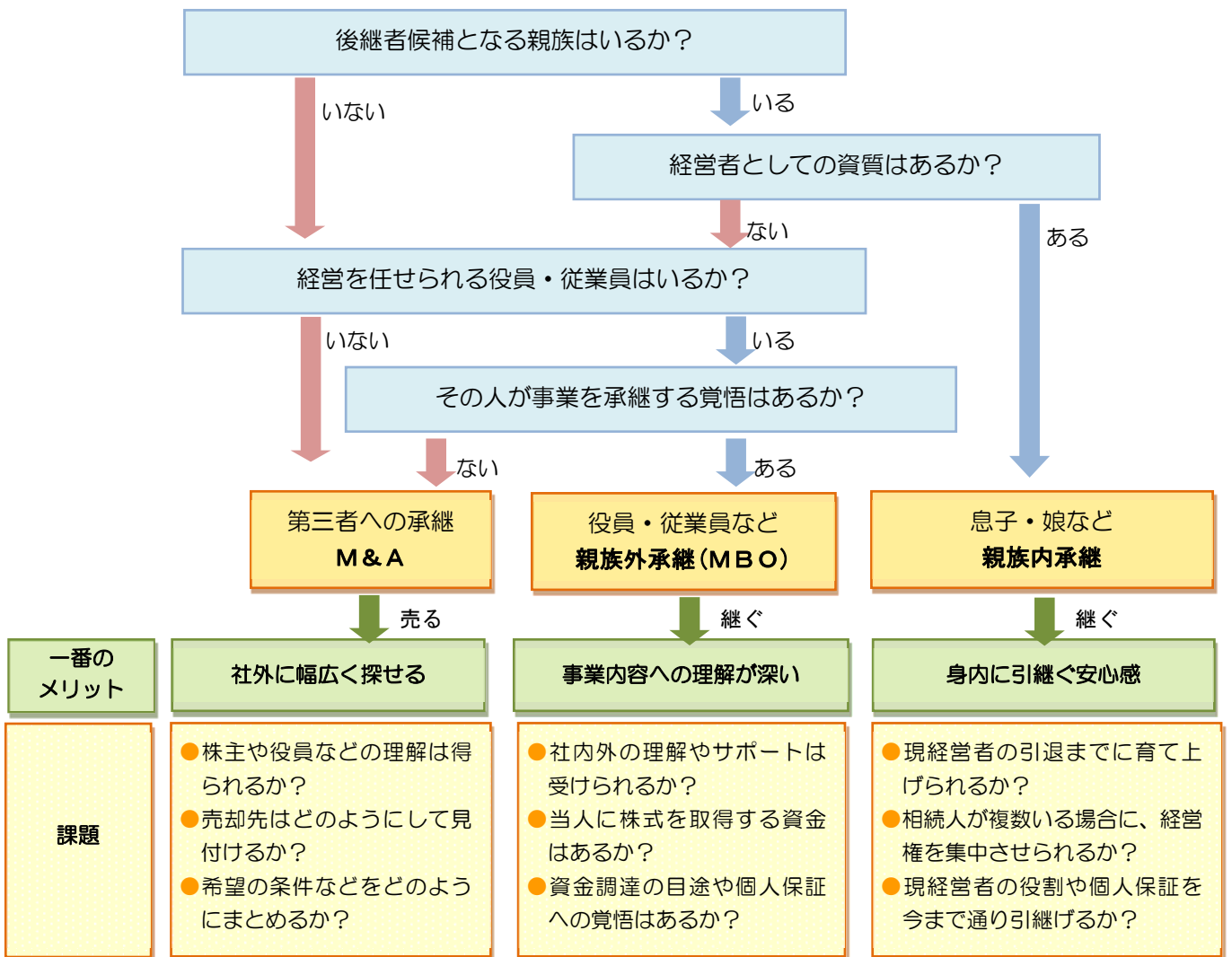
## M&Aのメリットと課税要件

### ■ 3つの事業承継手段におけるメリットと課題

事業承継の方法には、大きく分けると3つの方法がありますが、それぞれについてメリットと課題が挙げられます。自社の事業承継の手段としてどのパターンを選択すればよいか下記チャート図を参考にし、検討してください。

本章では、第三者への承継方法であるM&Aを中心に説明を進めていきます。

### ■ 事業承継の方針を決める為の考え方



参考：「中堅中小企業のよくわかるM&A」（日本経済新聞出版社）を元に一部加工

### (1)M&A

M&Aを選択する最大のメリットは、承継する対象者を幅広く探すことができる点です。

課題としては、「株主や役員などから理解を得ることができるか」、「売却先をどのようにして見付けるか」、「希望の条件などをどのようにまとめるか」などが挙げられます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# M&Aの進め方と実務ポイント

### ■ M&Aの一般的な流れと留意点

M&Aを行う場合は、必要な手順を踏んで進めていかなければなりません。必要な手順と留意点は、次のとおりです。

#### ■ M&Aの一般的な流れ

- 
- ```

graph TD
    A[① 自社の現状分析と売却価格の試算] --> B[② 買い手企業の選定]
    B --> C[③ トップ面談と基本合意]
    C --> D[④ 買収監査の実施]
    D --> E[⑤ 条件折衝と売却の決定]
    E --> F[⑥ 売却契約の締結と説明会開催]
    
```
- ① 自社の現状分析と売却価格の試算
  - ② 買い手企業の選定
  - ③ トップ面談と基本合意
  - ④ 買収監査の実施
  - ⑤ 条件折衝と売却の決定
  - ⑥ 売却契約の締結と説明会開催

#### ① 自社の現状分析と売却価格の試算

最初に、自社の経営資源、資産、負債の現状分析を行い、M&Aによる事業への影響を調査して、どのように売却先と交渉を進めていくのかを検討します。

M&Aは、当事者のみで進めるのは難しく、自社の条件に合う支援会社を探すことが賢明です。支援会社が決まったら、どのような方法でM&Aを進めていくのか、全体のプランニングを行います。

そして現状分析の結果をもとに、支援会社と経営者との打ち合わせにより売却価格を決定しますが、これに際しては経営者が納得できる最低価格を決めておくべきです。

#### ② 買い手企業の選定

支援会社の情報網を活かして買い手候補企業をリストアップしてもらい、候補企業の中から交渉を進めたい企業を絞り込みます。

絞り込んだ企業に対して、支援会社を通じて自社の企業概要を提示してM&Aの意思の有無を確認します。M&Aを検討したいという企業より詳細のデータを求められた際には、秘密保持契約を締結した上で、データを提出します。

# 4

## 企業経営情報レポート

# M & Aの成功事例と失敗事例

### ■ 所有と経営の分離で、全社員の雇用継続に成功した事例

小売業で会社を創業し、一代で業界内で優良会社に成長させたA社長は、後継者不在が最大の悩みでした。後継者問題を解決するために、M&A支援会社に相談し、投資ファンドへの譲渡を提案されました。A社長が魅力的に感じたのは、ライバル企業の傘下に入らずに経営を続けられるという点でした。

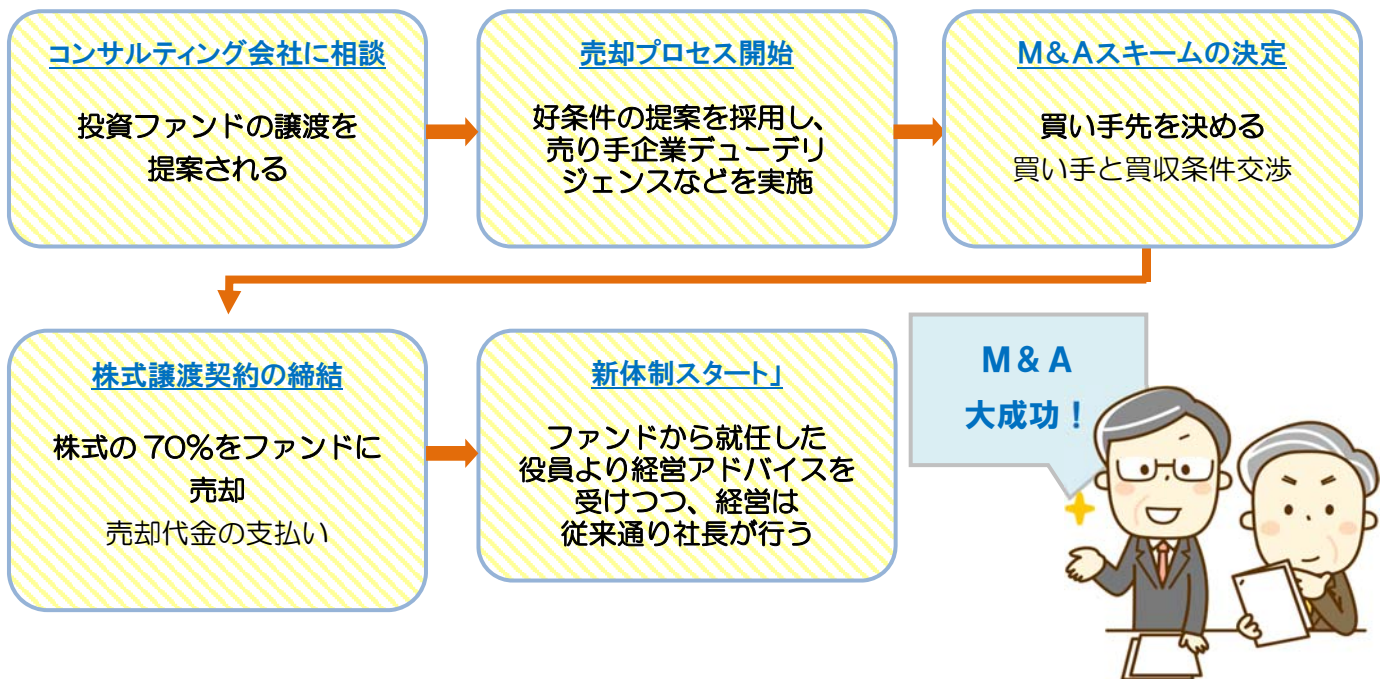
会社の所有と経営を分離し、株式の一部（3分の1程度）はA社長が引き続き保有し、残りの株式の3分の2程度は、投資ファンドが保有し決定権を確保するという提案に基づきM&Aの準備を進めていきました。

買い手の決定後は、3ヶ月ほどの時間をかけて、買収条件や買収後の経営体制などの議論を交わしながら決めていきました。

検討開始から約1年後に株式の70%をファンドに売却し、外部から業界に精通している役員を招聘しました。

A社長が最も懸念していた社員の雇用は全員継続されることとなり、現場の混乱もありませんでした。A社長は市場での換金が難しい非公開株を現金化することができ、相続税の納税資金を確保することもできました。

### ■ 本事例によるM&Aの流れ



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

Q  
uestion

A  
nswer

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:CS(顧客満足)

# 顧客満足度の向上

顧客満足度を向上させることはヒット商品を生み出すのに欠かせないと聞きますが、具体例を教えてください。

## ①顧客満足向上は顧客の感動を生み、自社の信者を増やす

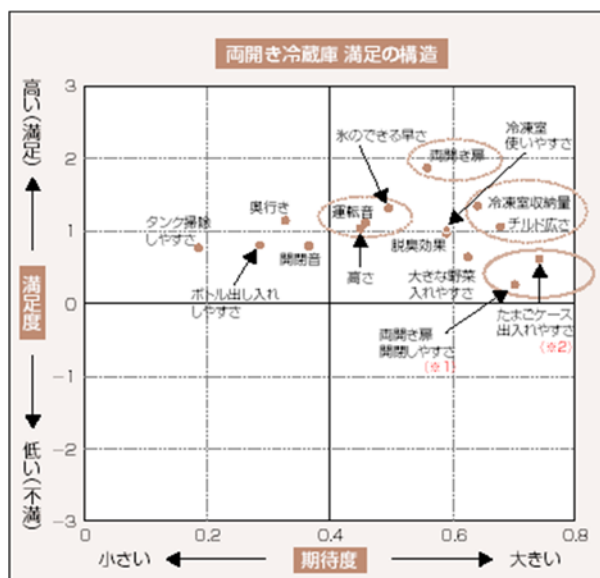
顧客満足とは、一言でいえば、顧客の立場から見た商品やサービスに対する満足度といえます。ここで注意しなければならないのは、企業や事業者側からみた満足度ではないということです。したがって、同じ商品や同じサービスであったとしても、状況の変化や環境によって顧客が満足したり、しなかったりすることもあります。満足度というものは個人的な判断、つまり主観的なものであるため、そのときの顧客の状況や状態によって異なってきます。

当たり前のことですが、顧客からの満足を得ることができなければ、商品やサービスは購入されることはありません。顧客の購入、特に再購入やリピーターは、顧客の満足によってもたらされます。さらには、自社の商品やサービスに対する顧客満足度の高い「信者」をいかに増やし、売上や利益を上げるかが重要となります。

## ②顧客調査の結果を商品の開発・改善に活用

家電製造業A社では、自ら積極的にお客さまの声を収集する「商品使用満足度調査(顧客調査)」を実施しています。顧客調査の目的は「個別満足度(商品の各機能の満足度)」と「総合満足度(全体の満足度)」の相関関係を数値化・視覚化し「顧客満足度ポートフォリオ分析」を行うことにあります。これによって、各商品の優先的改善事項を明らかにし、効果的に開発・改良を進めることができます。

### 冷蔵庫の顧客満足度ポートフォリオ分析例



### 両開き冷蔵庫の改善

顧客満足度調査の結果、両開き冷蔵庫では、「扉の開閉のしやすさ」と「たまごケースの出し入れのしやすさ」の2点において、顧客からの期待が大きいにもかかわらず、その満足度が低いことがわかりました。この結果をもとに、下記のように改善しました。

#### ①両開き扉の開閉しやすさ※1

解放力を17%低減し、少しの力で開閉できるよう改善

#### ②たまごケースの出し入れのしやすさ※2

「両開ポケット」を採用することで、たまごポケットを左右付け替え可能にし、たまごを手前からサッと取り出せるように改善



ジャンル:営業管理 > サブジャンル:CS(顧客満足)

# CSを徹底させるマネジメント方法

店舗(営業所)運営で社員にCSを徹底させるためのマネジメント例を紹介して下さい。

営業所内でどのようにマネジメントしたらよいかの例をご紹介します。

## ①顧客満足度を指標化する表を張る

個人別受注料などの営業成績を張り出している会社が多いと思いますが、これに満足度を加えることです。数値化しにくい部分ではありますが、お客様アンケートや紹介率、リピート率等の組み合わせでポイント制にする等工夫をします。つまり評価の尺度を変更する、もしくは複線化することが狙いです。

## ②マネジャーはお客様別の商談進捗を促進させることを仕事とする

営業マンの目標や行動を管理するのではなく、商談そのものの進捗を管理するという発想に変えます。成績はあくまでも結果です。

## ③営業所の話題をお客様中心にする

営業マンの活動計画だけでなく、お客様状況や心理について常に話題ができるようにすることです。営業マンや会社から考えた目標達成ではなく、お客様側から考えた課題解決に着眼点を変えることが狙いです。

## ④E型組織にする

その営業マンとお客様という一対一の関係(1型)ではなく、お客様と営業所全体(E型)の関係を作ります。どの営業マンのお客様でも名前はできるだけ覚えて共有化するという発想が大切です。

## ⑤課題解決のミーティングを持つ

お互いの目標達成の進捗状況を話すのではなく、お客様の課題解決のために、知恵を出し合うミーティングとします。ケース討議風にするもの面白いでしょう。

## ⑥挨拶は営業所内全員で行う

来店、退店時は皆で挨拶をしましょう。

その営業マンのお客様ではなく、私たちのお客様という発想です。

## ⑦お客様を招待したレセプションを設ける

ちょっとしたパーティなどをショールームで開催し、日頃のご愛顧を感謝します。

またロイヤリティを高めてもらうにも有効な手段です。