

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
544
9/26

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年9月22日号

【アジア・新興国】

東南アジア・インドの経済見通し
～底堅い消費と回復が遅れていた
投資の復調で安定成長へ

経済・金融フラッシュ 2017年9月20日号

資金循環統計(17年4－6月期)
～個人金融資産は、前年比77兆円増加の
1832兆円に、過去最高を大きく更新

経 営
TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査 (2017年8月実績、9月見通し)

経営情報
レポート

お客様の心をつかむ
営業活動のセオリーと実践法

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

ニッチ戦略とは
グローバル化への対処

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

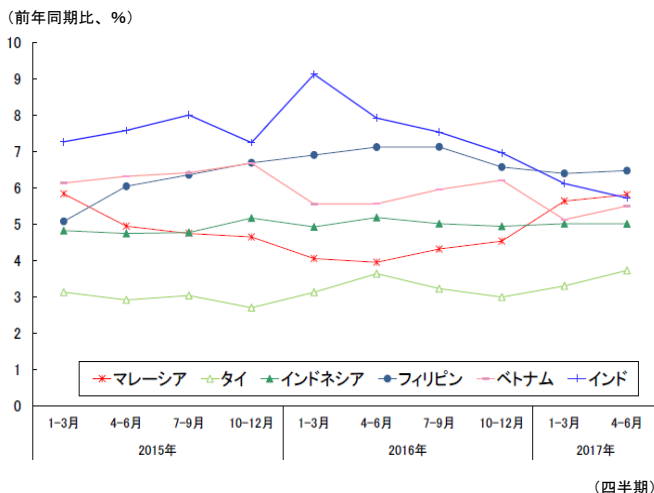
【アジア・新興国】 東南アジア・インドの経済見通し ～底堅い消費と回復が遅れていた 投資の復調で安定成長へ

1 東南アジア5カ国およびインド経済は国毎にバラつきがあるものの、輸出の好調と底堅い消費を支えに堅調な景気が続いている。

輸出は昨年後半から電子製品や農産物などを中心に好調に推移している。また消費は企業業績の回復や農業生産の改善を通じた雇用・所得環境の改善、またインフレも鎮静化していることから堅調を維持している。

投資はインフラ整備計画が進展する一方、企業の設備投資は回復が遅れ気味になっている。

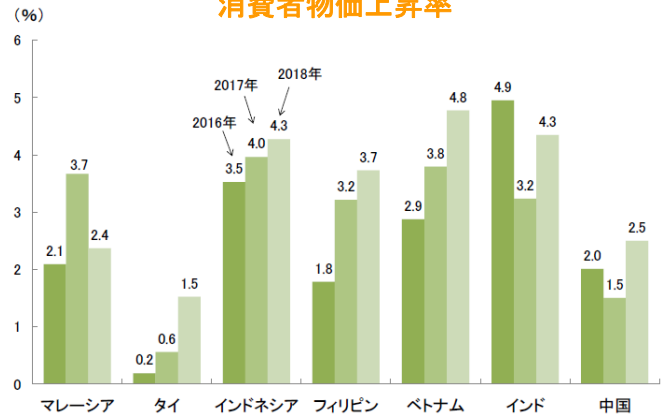
実質GDP成長率



(資料) CEIC

2 消費者物価上昇率は、年内まで足元の新興国通貨高の影響で横ばいで推移するが、18年に入ると堅調な内需の拡大に通貨安やエネルギー価格上昇などの物価押し上げ要因が加わって緩やかに上昇すると予想する。

消費者物価上昇率



(資料) CEIC、ニッセイ基礎研究所

3 先行きの金融政策は、欧米の金融政策正常化を背景に新興国からの資本流出圧力が高まるリスクを警戒し、年内は金融政策を据え置くだらう。18年は中国経済が減速に向かうと共に各国では物価上昇が続くなか、通貨と物価の安定に向けた調整的な利上げを行なう国もあるだろう。

4 経済の先行きは、景気の回復ペースこそ落ちるものの、安定した成長は続くと予想する。輸出は海外経済の鈍化やITサイクルの頭打ちなどから増勢が鈍化するものの、伸び率はプラスで推移しよう。

民間消費が底堅く推移するなかで企業業績の改善が続き、回復が遅れていた設備投資も上向くだらう。このほか、政府のインフラ整備の着実な進展も引き続き景気をサポートするだろう。

「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。

資金循環統計(17年4-6月期) ～個人金融資産は、前年比77兆円増加の 1832兆円に、過去最高を大きく更新

1 個人金融資産(17年6月末):

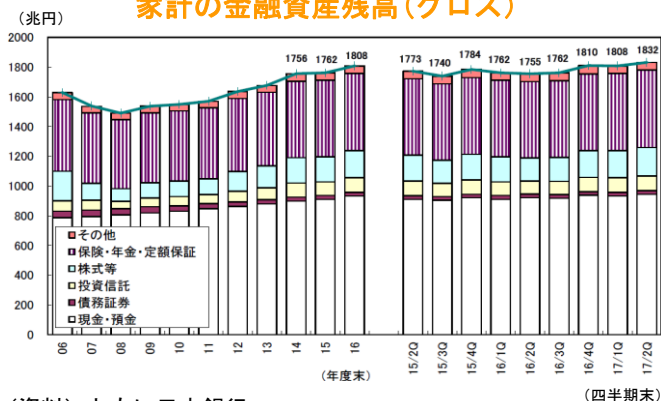
17年3月末比では24兆円増

2017年6月末の個人金融資産残高は、前年比77兆円増(4.4%増)の1832兆円となった^(注1)。残高はこれまでの最高であった昨年12月末(1810兆円)を大きく上回り、過去最高を更新した。年間で資金の純流入が28兆円あったほか、大幅な株価上昇と円高是正によって、時価変動^(注2)の影響がプラス49兆円(うち株式等がプラス40兆円、投資信託がプラス10兆円)発生し、資産残高が大きく押し上げられた。主に時価上昇の影響で、投資信託の残高は初めて100兆円を突破した。

(注1) 今回、遡及改定により、2015年4-6月期以降の数値が改定されている。

(注2) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

家計の金融資産残高(グロス)



(資料) とともに日本銀行

2 内訳の詳細: 現預金の積み上がりが継続、 リスク性資産からは資金が流出

4-6月期の個人金融資産への資金流入について詳細を見ると、季節要因(賞

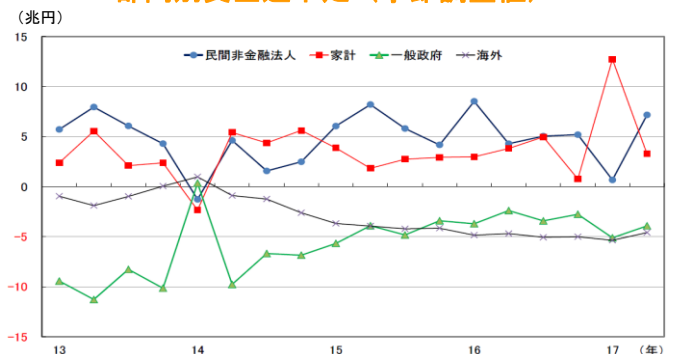
与等)によって例年同様、現預金への資金流入(積み上げ)が発生している。近年の同時期との比較では、現金、流動性預金(普通預金など)に資金が流入した点は同様だが、流動性預金への流入規模が近年を上回る点が特徴的である。

マイナス金利政策導入以降、定期預金金利がほぼゼロに引き下げられた影響で、引き出しに制限のある定期預金の魅力が低減し、(同じくほぼゼロ金利だが)流動性の高い普通預金の選好が強まったが、その傾向は今年4-6月期にかけても続いている。

3 その他注目点: 企業の現預金残高は引き続き 高水準、日銀の国債保有シェアは4割超え

2017年4-6月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、従来同様、企業(民間非金融法人)と家計部門の資金余剰が政府(一般政府)の資金不足を補い、残りが海外にまわった形となっている。

部門別資金過不足(季節調整値)



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。

経営 TOPICS
「統計調査資料」
抜 粋

全国小企業月次動向調査 (2017年8月実績、9月見通し)

日本政策金融公庫 2017年9月20日公表

結 果 の 概 況

小企業の売上DIは、マイナス幅が縮小～9月もマイナス幅が縮小する見通し～

1 売 上

2017年8月の売上DIは7月(▲9.1)からマイナス幅が4.3ポイント縮小し、▲4.8となった。9月は、▲1.6とマイナス幅がさらに縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲5.2→▲10.1)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲9.7→▲4.1)ではマイナス幅が縮小

した。9月は、製造業では▲5.2、非製造業では▲1.0と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

2 採 算

2017年8月の採算DIは、7月(10.0)から2.7ポイント低下し、7.3となった。9月は13.0と上昇する見通しとなっている。

3 雇 用

従業員過不足DIは19.5となった。業種別にみると、建設業が37.8と最も高く、次いで運輸業(33.3)、飲食店(25.9)の順となっている。

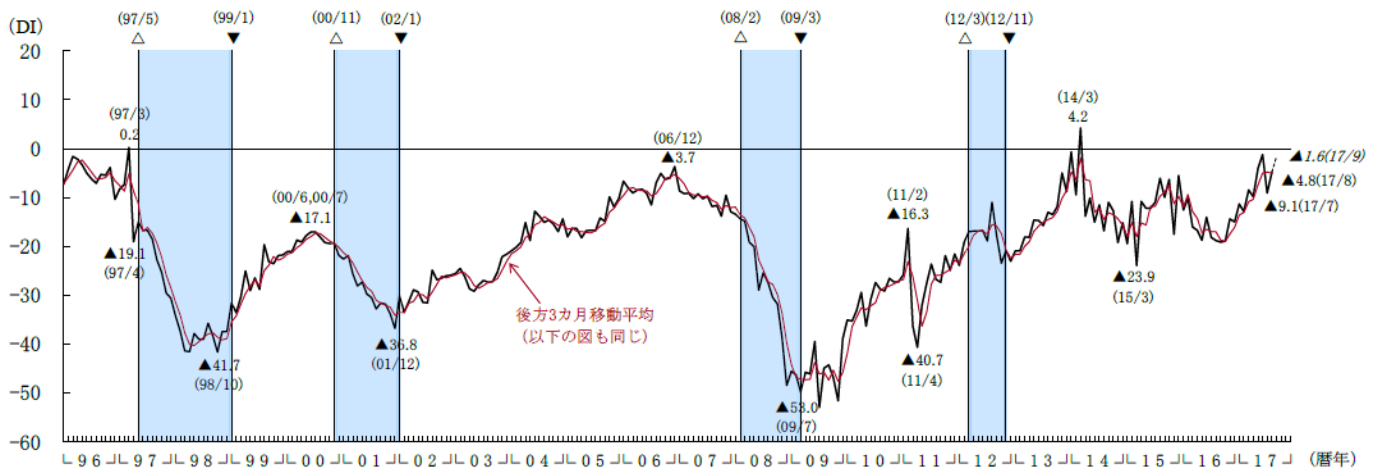
従業員が「不足」していると回答した企業に原因を尋ねたところ、「仕事量の増加」が56.2%と最も多く、次に「中途退職による従業員数の減少」が24.4%となっている。

1 売 上

- 8月の売上DIは、7月からマイナス幅が4.3ポイント縮小し、▲4.8となった。9月は、▲1.6とマイナス幅がさらに縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲5.2→▲10.1)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲9.7→▲4.1)ではマイナス幅が縮小した。9月は、製造業では▲5.2、非製造業では▲1.0と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、運輸業を除く全ての業種で上昇している。9月は、サービス業、建設業を除く全ての業種で上昇する見通しとなっている。

売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2016 8月	9月	10月	11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実 績	▲ 18.8	▲ 19.2	▲ 18.9	▲ 14.4	▲ 15.0	▲ 11.3	▲ 12.9	▲ 8.5	▲ 9.8	▲ 4.1	▲ 1.3	▲ 9.1	▲ 4.8	-
見通し	▲ 12.5	▲ 13.0	▲ 8.5	▲ 9.2	▲ 5.9	▲ 6.5	▲ 3.3	▲ 6.8	▲ 3.0	▲ 4.5	▲ 0.6	▲ 0.4	▲ 2.2	▲ 1.6



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。
2 —は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す (以下同じ)。

業種別売上DIの推移 (季節調整値)

	2016年	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2017年	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	(見通し)
製造業	▲11.6	▲13.4	▲12.9	▲11.5	▲15.4	▲11.7	▲15.8	▲14.6	▲2.1	▲10.6	▲16.8	▲23.7	▲4.7	▲0.7	1.2	▲11.5	▲5.2	▲10.1	▲5.2	製造業
金属・機械	▲13.8	▲14.4	▲11.7	▲4.7	▲17.2	▲4.0	▲5.0	▲0.6	▲2.2	11.5	▲10.2	▲9.0	▲2.8	6.6	5.6	▲1.7	▲2.9	▲1.3	▲5.4	金属・機械
その他製造	▲8.6	▲9.7	▲14.0	▲15.6	▲14.2	▲20.7	▲29.8	▲26.0	▲6.5	▲25.4	▲22.4	▲34.8	▲4.9	▲4.3	▲2.8	▲18.2	▲7.4	▲20.3	▲5.8	その他製造
非製造業	▲16.3	▲16.9	▲19.7	▲14.5	▲18.7	▲19.9	▲19.3	▲19.6	▲14.8	▲15.6	▲11.0	▲12.8	▲8.6	▲10.8	▲5.0	0.1	▲9.7	▲4.1	▲1.0	非製造業
①卸売業	▲11.5	▲12.2	▲19.5	▲15.1	▲9.2	▲5.7	▲6.4	▲19.2	▲9.1	▲12.3	▲8.7	▲13.4	▲14.1	▲10.2	11.3	20.6	▲5.5	3.1	6.0	①卸売業
織・衣・食	▲21.2	▲16.8	▲23.7	▲30.8	▲22.4	▲15.8	▲8.1	▲26.8	▲25.0	▲32.8	▲32.0	▲33.8	▲30.2	▲30.5	7.1	9.7	▲8.5	3.9	16.8	織・衣・食
機械・建材	▲1.1	▲11.5	▲11.7	▲3.3	▲0.2	1.1	▲4.6	▲15.8	▲1.2	4.2	6.1	0.4	1.4	1.9	19.3	28.5	▲4.1	2.0	▲3.5	機械・建材
②小売業	▲10.3	▲22.9	▲20.2	▲23.1	▲19.9	▲22.7	▲18.5	▲19.1	▲5.0	▲13.6	▲2.4	▲7.1	▲15.8	▲14.8	▲2.6	▲9.8	▲16.0	▲8.5	5.2	②小売業
耐久消費財	▲15.4	▲23.4	▲17.9	▲16.3	▲17.8	▲17.4	▲11.3	▲17.9	▲7.3	▲13.1	▲19.7	▲19.1	▲9.0	▲2.6	▲11.5	▲7.8	▲3.4	▲4.1	4.5	耐久消費財
非耐久消費財	▲12.8	▲22.4	▲21.5	▲24.1	▲19.9	▲23.5	▲19.9	▲19.6	▲1.3	▲14.8	1.4	▲4.1	▲20.9	▲16.7	▲1.8	▲9.8	▲18.0	▲9.2	5.6	非耐久消費財
③飲食店	▲13.8	▲22.5	▲27.4	▲28.9	▲25.2	▲37.8	▲32.7	▲18.1	▲37.4	▲32.2	▲12.2	▲14.0	25.0	▲11.3	4.1	12.7	▲4.7	▲3.9	4.6	③飲食店
④サービス業	▲16.8	▲8.6	▲19.3	▲4.3	▲17.1	▲18.4	▲18.3	▲22.8	▲11.5	▲11.4	▲20.5	▲16.3	▲7.6	▲8.9	▲19.1	▲7.5	▲12.1	▲10.9	▲12.0	④サービス業
事業所向け	▲17.7	▲10.8	▲9.5	▲11.6	▲9.6	▲10.6	▲15.0	▲10.7	▲0.2	▲17.6	▲18.1	▲13.1	▲11.2	▲13.1	▲7.4	▲6.4	▲17.3	▲6.1	▲19.0	事業所向け
個人向け	▲17.2	▲9.4	▲23.2	▲0.5	▲17.4	▲20.0	▲20.4	▲27.3	▲15.0	▲10.6	▲22.1	▲14.3	▲7.3	▲9.1	▲23.6	▲6.4	▲8.3	▲11.6	▲9.8	個人向け
⑤建設業	▲13.5	▲14.1	▲13.6	▲4.5	▲18.2	▲14.9	▲19.2	▲18.0	▲17.3	▲18.4	▲8.4	▲10.7	▲20.5	▲5.1	▲9.9	0.7	▲1.0	4.1	▲0.9	⑤建設業
⑥運輸業	▲14.8	▲11.3	▲4.9	4.1	4.3	7.7	6.9	▲3.4	▲2.5	3.2	1.7	6.3	13.2	▲9.3	17.5	3.7	▲6.2	▲7.6	▲0.6	⑥運輸業
道路貨物	▲15.9	▲7.0	0.8	11.4	10.5	11.0	13.5	3.2	▲3.3	5.2	1.5	4.2	14.9	▲8.2	19.5	6.9	▲4.6	▲2.5	1.9	道路貨物
個人タクシー	▲7.1	▲19.5	▲26.9	▲21.2	▲18.5	▲10.0	▲9.2	▲36.6	▲7.2	▲4.9	▲3.0	11.5	7.2	▲3.5	8.8	▲4.9	▲10.3	▲34.3	▲8.7	個人タクシー
全業種計	▲16.0	▲16.7	▲18.8	▲14.1	▲18.2	▲18.8	▲19.2	▲18.9	▲14.4	▲15.0	▲11.3	▲12.9	▲8.5	▲9.8	▲4.1	▲1.3	▲9.1	▲4.8	▲1.6	全業種計

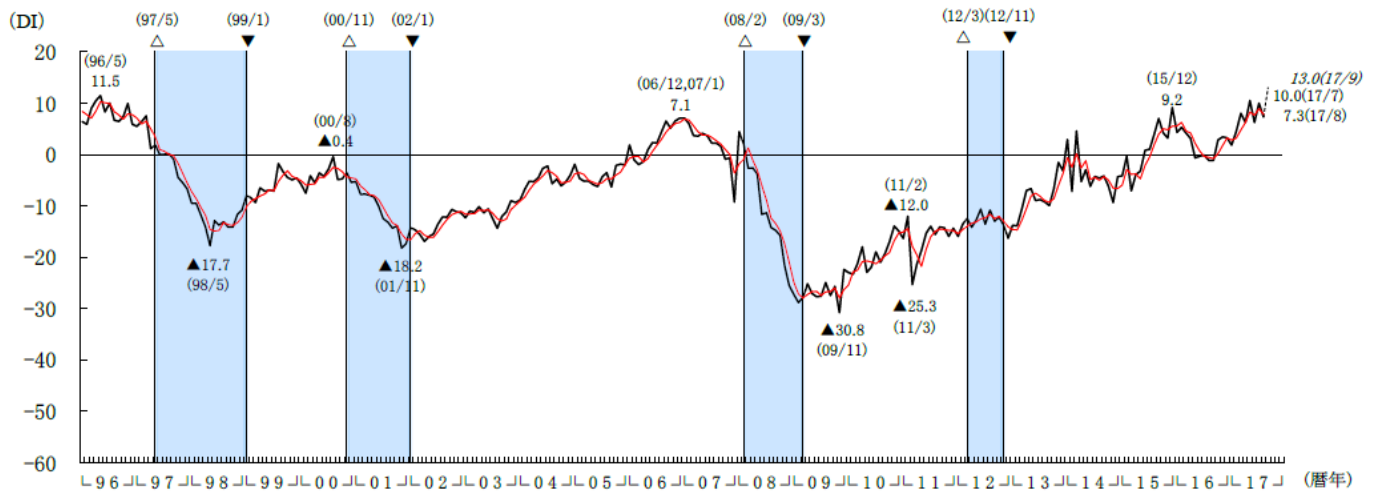
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。
2 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採算

- 8月の採算DIは、7月から2.7ポイント低下し、7.3となった。
- 9月の採算DIは、13.0と上昇する見通しとなっている。

採算DIの推移 (全業種計、季節調整値)

	2016 8月	9月	10月	11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実績	▲1.1	▲1.1	2.9	3.5	3.3	1.9	4.4	8.1	6.3	10.5	6.3	10.0	7.3	-
見通し	4.1	5.1	6.6	7.5	9.8	6.8	6.5	7.6	6.2	8.8	8.1	11.8	12.2	13.0

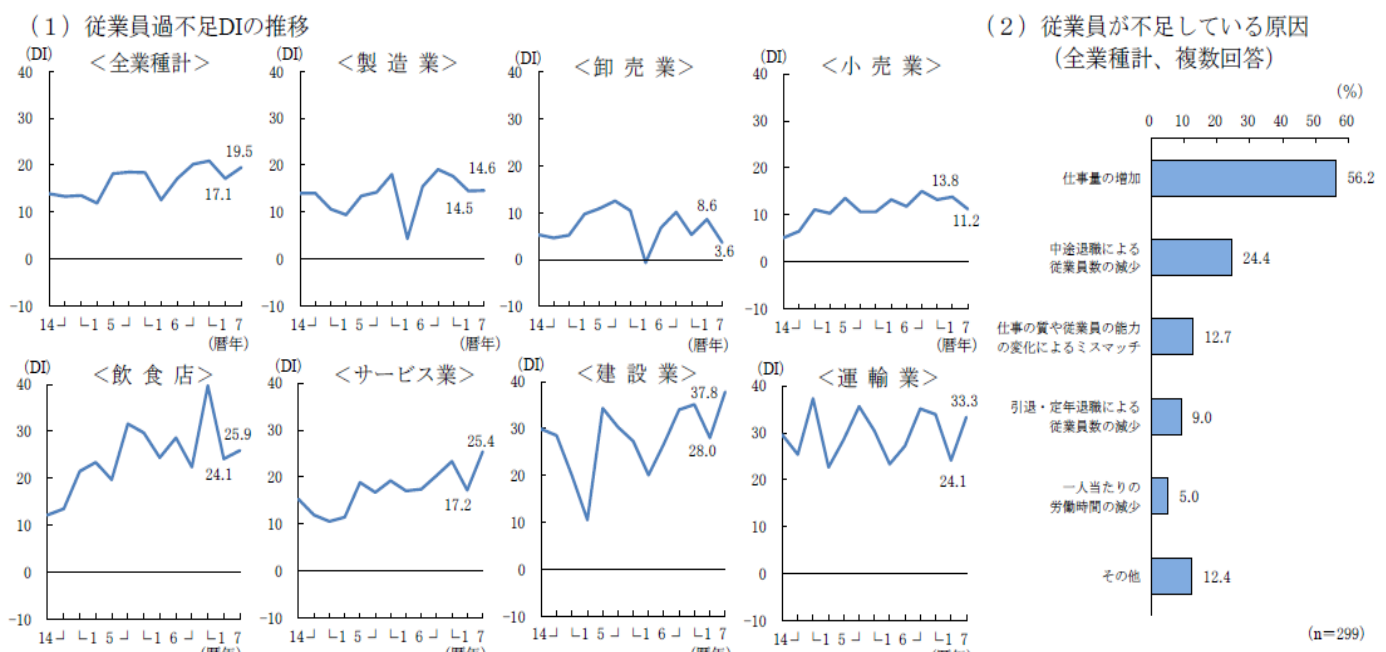


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 雇 用

- 従業員過不足DIは、19.5となった。業種別にみると、建設業が37.8と最も高く、次いで運輸業（33.3）、飲食店（25.9）の順となっている。
- 従業員が「不足」していると回答した企業に原因を尋ねたところ、「仕事量の増加」が56.2%と最も多く、次に「中途退職による従業員数の減少」が24.4%となっている。

従業員の過不足状況



(注) 1 このところ（3カ月程度）の仕事量からみた従業員数の過不足を尋ねたもの。

2 従業員過不足DIは、「不足」企業割合－「過剰」企業割合。

3 調査期は、各年の3、6、9、12月。

(注) (1)で従業員が「不足」と回答した企業に尋ねたもの。

全国小企業月次動向調査（2017年8月実績、9月見通し）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。



経営情報
レポート
要約版



マーケティング

お客様の心をつかむ

営業活動のセオリー と実践法

- 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



1

企業経営情報レポート

見込み客発見のセオリーとアプローチへの事前準備

■ 顧客情報から見込み客を絞り込む

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

- ① 会社名・業種・担当部署・担当者名・納入年月日・納入場所
- ② 納入商品・システム構成・受注金額・粗利益率
- ③ アフターフォロー契約・追加商品・周辺商品

■ 新規訪問の対象を資料・情報から選び出す

新規訪問はむやみに歩き回っても効率は上がりません。訪問先を選び出すのに参考となる資料の入手から始めることです。この一番手は、フェアやセミナーに来場し、アンケートに答えてくれたお客様情報です。この人たちは、自社の商品やシステムに関心が高いし、続けて何らかのコンタクトを望んでいます。この顧客情報を業種、規模、属性、目的別に分類し、アプローチを開始します。まず全員に電話をかけてフェア、セミナーの参加のお礼を述べ、感想を聞きます。その感触から、すぐ訪問すべき相手か将来のお客様としてコンタクトを続けるべき相手か、あるいは今回限りの相手かに選別します。そうすべきお客様をただちに訪問するのは当然として、将来のお客様にはFAX、メールでコンタクトし、情報提供、ホームページへのアクセス誘導などを続けます。これは会社と商品への親近感、信頼感を強め、訪問の下地を作ることになります。

■ アプローチへの事前準備

訪問は相手が既存客でも新規客でもアポイントを取るのが常識です。既存客の場合はお互いのコミュニケーションが取れているので、何年か振りの訪問であっても、あるいは前任者からの引継ぎで自分にとっては初回訪問であっても、アポイントはスムーズに取れます。フェア、セミナーの参加者ともアポイントは取りやすいものです。ただ、まったくの新規客の場合は、紹介者がいないかぎり、訪問はもちろん、アポイントを取るのも一般的には難しいものです。そこでお膳立てが必要となります。まず、DMを出します。DMには以下の手法があります。

■ DMの手法

- ① **見込み客発見型**…未購入の潜在顧客に対して、資料請求やアンケートなどでレスポンスを募る
- ② **直接販売（集客）型**…直接注文を取るカタログDM、店舗への集客DM、キャンペーン告知DMなど
- ③ **リテンション型**…一度以上購入した顧客に繰り返し販売や他の商品の購入を促す目的で実施
- ④ **コミュニケーション型**…既存顧客または見込み顧客に対して、継続的にDMを発信する

2

企業経営情報レポート

お客様に好印象を与えるアプローチ法

■ 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ので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、抱えている問題や計画の「仮説」を立てます。

■ 情報を提供する営業マンは歓迎される

アプローチとは、文字通りお客様に「近づく」ことです。初対面の場合はお互いに緊張しているので、言葉も会話も固くなりがちです。この緊張を解きほぐすために、「掃除の行き届いたきれいな社屋ですね」「受付の方の対応が素晴らしいですね」などと第一印象を伝えたり、世間で話題となっているテーマ（政治や政党、野球などの話題は事前に知りえている場合を除きご法度）で切り出すことも有効です。しかし何よりも、訪問の目的をはっきりと告げることが大切です。いくら話が盛り上がりながらも、世間話だけで終わってしまえば、その営業マンは「話し相手になってくれる暇な人」と烙印を押されてしまいます。自分がお客様に対してどのように役立つのかを伝え、課題を探り出していくことが次のステップへとつながります。

お客様はかなりの警戒心を持っているので、「この営業マンなら、自分の悩みを解決してくれるのではないか」と思わせることが重要となります。お客様は溢れる情報に埋もれていても、本当に欲しい情報には飢えています。そこに営業マンの果たす役割があります。お客様は日々変化する環境に対応して、判断材料となる的確な情報を心底から求めています。的確な情報をタイムリーに提供することがお客様から歓迎され、良好な人間関係を築くことにつながります。

■ 歓迎される営業マン（訪問企業の声）

- われわれがどんな情報を望んでいるかを同業他社の話などから察知して適格な情報を持ってくる営業マン（メーカーの購買部長）
- 「この商品によってお客様はどのような喜びを感じるのか」「この新製品は、従来の商品に比べてどういう点で生活の利便性が増すのか」をはっきり説明してくれる営業マン（スーパーのバイヤー）
- 同業種、異業種を問わず、こんな会社はこんなことをやっていると教えてくれる営業マン。コスト削減事例、売上増加事例、新事業展開事例など（中小企業の社長）
- 「こんな商売が考えられませんか」と提案をしてくれる営業マン（中小企業の社長）
- トラブルが起こった時、「申し訳ございません！」と必死に挽回策に動き出す営業マン（メーカーの資材部長）

（出典：「提案営業の企画とヒント」 富田眞司 著 日本実業出版社）

3

企業経営情報レポート

お客様の要望を聞き出すインタビューの技術

■ 相手の要望を聞き出すストーリーを準備する

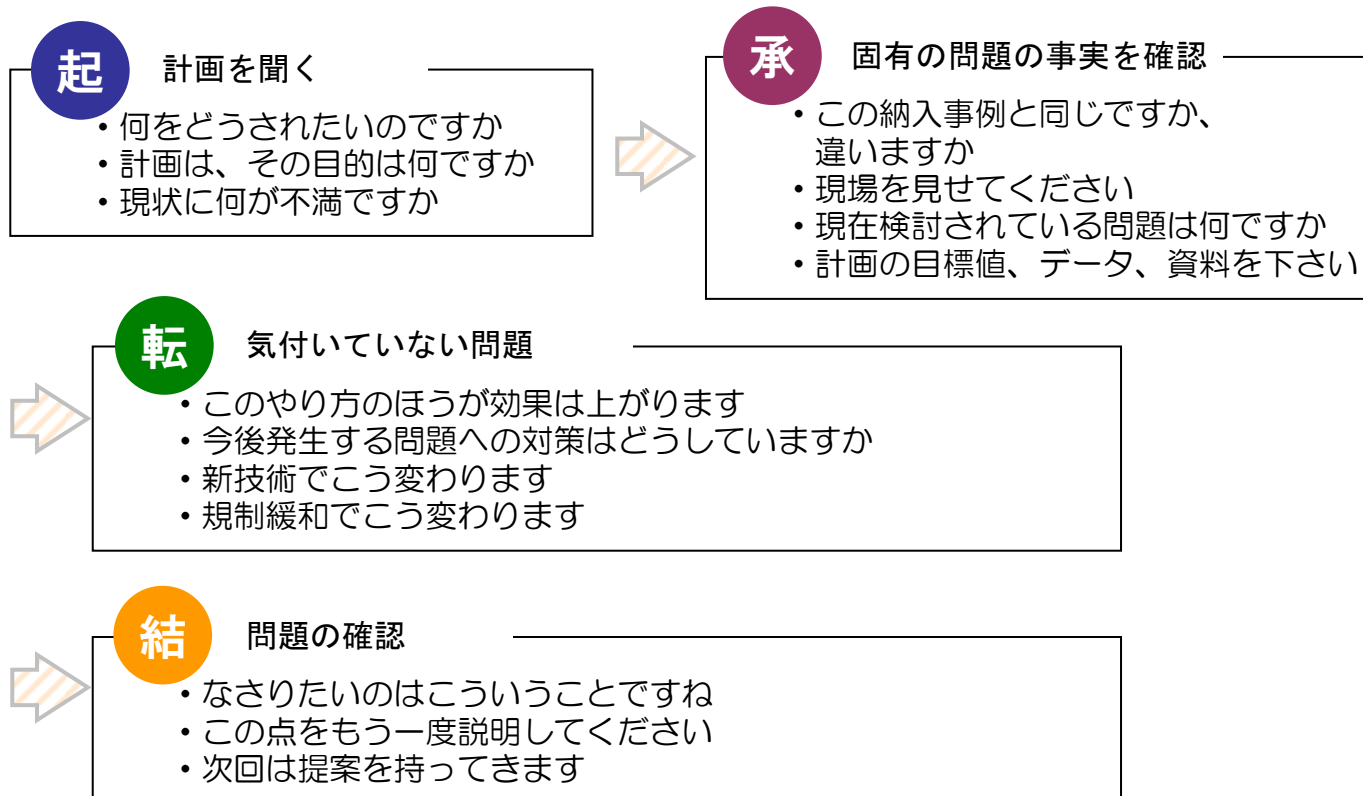
要望を掴み、その計画や夢の実現と現状の間にどのような問題があるのか、それがお客様にとって解決すべき、そのお客様の固有の課題です。この問題を把握しないと提案もできませんし、提案書作成段階でピントの合っていない提案書を作成し、お客様から「ノー」と言われてしまうことになります。お客様の問題は、ただ漠然と面談しては掴むことは出来ません。話を聞くときは自分の知識・体験を総動員して聞くことです。お客様はいつも系統立てて話してくれるわけではありません。断片的に話したり、営業マンがどれくらい話を理解しているかにも気を配りません。そのため、訪問する前に「今日は誰に何を聞くのか」を整理して、面談に臨むことです。

■ 訪問前の質問事項の準備

- ① 質問事項を列記する
- ② 質問の内容や性質を整理する
- ③ 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



4

企業経営情報レポート

適確に要求に応えるプレゼンテーションの技術

■ キーマンの要求に適確に応える ～プレゼンテーション～

プレゼンテーションで重要なのは、自社の商品の説明であってはならないということです。プレゼンテーションの主役は問題解決策であって、商品はその一部に過ぎません。商品の説明だけに終始しては、お客様はその商品が問題解決に役立つのかどうかの判断がつきませんし、「他社の商品でも効果は同じではないか」という考えになってしまうかもしれません。

お客様に「欲しい」と思わせるステップ、これがプレゼンテーションです。

■ 問題解決策を練る12のポイント

①お客様の要望

- 計画の目的と構想
- 具体的な要件の確認
- 現在の問題点の確認

②自社内の知識、経験、技術力の結集

- ノウハウと事例の活用
- 技術者の知識と経験
- 関連会社の協力

③新技術、新サービスの利用、他社製品を含めた新システム

- 最新技術の利用
- 新しいサービスの利用
- 他社製品・他社サービスの利用

④お客様が気付いていない発想、新しい発想、新ビジネスの可能性

- お客様が気付いていない発想
- 時代の流れに乗った発想
- ビジネスチャンスの可能性

■ 良い企画書作りの5つのポイント

提案営業には企画書作成が不可欠です、そこで、よい企画書づくりのノウハウを紹介します。

■ 良い企画書の5つのポイント

①タイトルがよい

タイトルが魅力的であるかどうか、提案営業の成功に大きく影響します。
ユニークで覚えやすいタイトルをつけ、提案内容に関心を持たせることが肝心です。

②わかりやすい

企画提案を受ける側は、企画書で内容を理解するため、内容がわかりやすいことが重要となります。長文は避け、箇条書きにするなどして、読みやすさを心がけます。

③具体的である

企画内容は具体的であればあるほどよいということです。たとえば、「利用者」や「流通」の生の声があること、いつどの場所で、何をどのように実施する、などの具体性が重要です。また、裏付けデータがあることも大切です。

④ストーリー性（論理性）がある

受け入れられる企画は、「問題点・課題」から、「目的、対象、テーマ、タイトル、解決すべき手法、効果の予測」へと論理的にまとめられていること、企画のロジックがしっかりしていることが要求されます。

⑤効果が予測できる

不況の中で、提案企画を実施するかどうかは、その効果にかかっています。結果の正確な予測は難しいですが、過去の実施データ、他社の実施事例、その道の専門家などの意見をもとに推定します。どんなに厚い企画書であってもこれらの内容が不足していれば不完全といえます。

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。

ジャンル:経営実務 > 経営手法

ニッチ戦略とは

ニッチ戦略とはどのようなものでしょうか。

ライフスタイルの変化で、従来ならターゲットにされていなかった部分的な市場が拡大しています。それを採算のとれるそこそこの規模の市場に育て上げる戦略です。革新的なものだけとは限らず、復刻版も少なくありません。

■ニッチ戦略の実例から考える

「宅急便」の名前で始めたヤマト運輸はニッチ戦略の代表的な成功例と言えます。小口の宅配便に焦点を当てたわけです。コンビニや酒屋・米屋などを取次店とし、主婦をセールスドライバーとして戦力化するなどチャンネル開発し、新機軸を軌道に乗せました。従来は百貨店の贈答品の配送という季節変動の激しい部門から撤退しての参入でした。

この他、ナイキやリーボックもスポーツシューズという特定の分野での製品づくりに専念することによって大きなニッチ市場を発掘した例でしょう。健康志向の高まりでスポーツ人口が急激に増えた流れと、ファッションを意識した開発と宣伝が後押しをしたこともあるでしょう。

■最初は小さい市場だが大きく成長させる

普通では気づかないような変化の芽を見つけて、市場に育て上げるには独特の勘が必要だけでなく、大きなリスクを負います。ニッチ戦略で成功した例を見ても創業者経営者が多いのもこのためです。大企業の組織的取り組みでは必ずしも的確に対応できない弱点があります。

ニッチとはすき間と表現されるように、最初から巨大な市場ではありません。それ故比較的小さい資本でも事業が開始できるのも特徴でしょう。学習塾では上場企業も出ていますが、最初は街の塾だったわけです。高学歴社会、主婦の就業率の向上などの時代背景とチェーン経営という手法を導入したことで企業化したわけです。

■ニッチ戦略のその後

ニッチは変化が一つのチャンスです。市場規模が小さいことや、小回りが利きにくいことで大企業は当初は参入してくることは少ないのが現状です。

その間に確固たるポジションを確立することが必要でしょう。ニッチ企業も新しい市場に特化することで創業し、その後周辺事業に拡大をしていきます。宅急便が産直商品やカタログ販売や書籍販売などの周辺ビジネスを取り込んでいくのもこのパターンです。

ジャンル:経営実務 > 経営手法

グローバル化への対処

グローバル化に伴う環境変化に
どのように対処していけばよいでしょうか。

グローバル化した世界経済の中で企業が生き残るには、技術革新におけるデファクト・スタンダード（以下ご参照ください）の獲得による要素が大きいと言えます（特に製造業において）。

それによって市場競争で確固たる優位性を築き上げる必要があるでしょう。

■世界の動きを見る

日本経済の規模の拡大がこれほど著しいと、世界との協調なくして今後の発展は考えられないでしょう。しかも協調しながら熾烈な生産性競争に勝つことが必要です。そのためには世界市場で確立された標準化への対応や、主導権を握るなどの経営戦略を導入することが重要になってきます。

■2つの標準を考える

標準化の方法は、法律的に決められたものと、市場で決められたものの2つがあります。

ISO が前者の代表的例です。定められた手続きや基準に達していない企業は市場取引では大きな不利益をこうむります。場合によっては取引停止もあるでしょう。このようなやり方を「法による公的標準（デジュリ・スタンダード）」といいます。

もう一つは「事実上の標準（デファクト・スタンダード）」です。どのような商品やシステムが世界市場で標準化されているかという実態ベースでの標準です。例えば、VTR の方式をめぐる熾烈な競争の結果、VHS 方式が世界の標準となったわけです。ベータはその競争に負け姿を消しました。この意味においても世界の標準化に成功するか否かが大きな鍵です。

日本の金融システムを改革し、世界に通用するシステムにすべく「ビッグバン」が実施されていますが、これも世界の標準化の一環です。

■2つをにらみながら優位性を獲得する

ですから自社商品の規格を世界の標準規格にすることによって（リーダーであってもなくても）市場での優位性を獲得することが重要です。

そして、それは従来の日本型経営の特徴であった年功序列や終身雇用等のシステムや、株主軽視によるコーポレートガバナンス（企業統治）問題、情報発信の弱さなど、強みや弱みもひっくり返り、固有のスタイルの変化も求められていることです。