No.210

2010.12.21 発行

週刊 企業経営ウェブマガジン

発行
株式会社　常陽経営コンサルタンツ

1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター　2010年12月17日号
経済見通しはどのくらいはずれるのか

経済・金融フラッシュ　2010年12月17日号
2010 年 7-9 月期　資金循環統計
個人金融資産は 2 期連続の減少、企業の金余りが鮮明

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料
第 122 回中小企業景況調査（2010 年 10-12 月期）

3 経営情報レポート 要約版

ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！
クレーム対応力向上の秘訣

4 経営データベース

ジャンル：営業拡大　サブジャンル：マーケティング
口コミマーケティングの重要性
口コミプロモーションの実施手段

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。日本ビズアップ株式会社

ネットジャーナル
「Weekly
エコノミスト・レター」
要 旨

ニッセイ基礎研究所
2010年12月17日号

経済見通しは どのくらいはずれるのか

要　旨

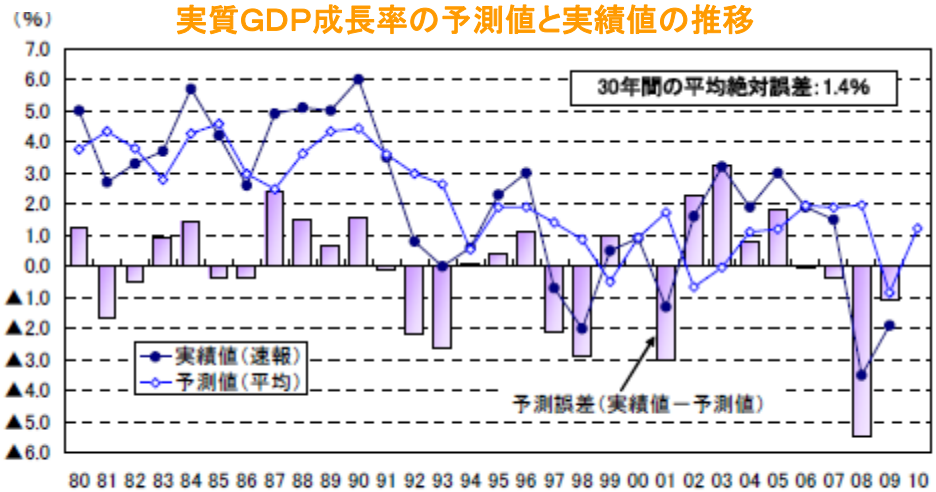
1　2010年7-9月期のＧＤＰ２次速報を受けて民間調査機関が発表した経済見通しによれば、実質ＧＤＰ成長率の予測値(平均)は2010年度が3.2%、2011 年度が 1.4％となっている（QUICK 社調べ)。しかし、経済見通しの予測精度はそれほど高いものではない。

2　1980 年度から 2009 年度までの 30 年間の実質ＧＤＰ成長率の予測値（前年 12 月時点）と実績値との乖離は平均で 1.4%（平均絶対誤差）となっており、30 年のうち 16 回は実績値が予測レンジ（予測値の最大値～最小値）からもはずれている。

3　景気回復局面では実績値は予測値から上振れ、景気後退局面では実績値は予測値から下振れる傾向がある。予測誤差の平均値は景気回復局面で+1.0%、景気後退局面で▲1.7%である。

4　2011 年度の予測値は最大が 2.2%、最小が 0.3%となっているが、実績値がこのレンジ内におさまる可能性は必ずしも高くない。景気が足もとの足踏み状態を脱し、再び回復軌道にのった場合には 2011 年度の成長率は現時点で最も楽観的な見通しよりも上振れる可能性が高くなるだろう。一方、景気が後退局面入りした場合には、最も悲観的な見通しをさらに下回り、2 年ぶりのマイナス成長となることも十分考えられる。

実質GDP成長率の予測値と実績値の推移



(注)予測値(平均)は前年12月時点(東洋経済新報社調べ)
実績値(速報)は最初に公表された数値
(資料)内閣府「四半期別GDP速報」

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

ネットジャーナル
「経済・
金融フラッシュ」
要 旨

ニッセイ基礎研究所
2010年12月17日号

2010 年 7-9 月期 資金循環統計

個人金融資産は 2 期連続の減少、企業の金余りが鮮明

要　旨

1 個人金融資産残高（2010 年 7-9 月期末）：前年比では 4 兆円の増加

2010 年９月末の個人金融資産残高は 1442 兆円と６月末比▲3 兆円の減少と 2 四半期期連続の減少となった（直近ピークは 2010 年３月の 1457 兆円）。減少が２期続くのはリーマン・ショック後の 2009 年 1-3 月期以来。7-9 月期は賞与の最大支給月にあたる６、12 月を含まないことから例年フローで流出超過となる傾向がある。今回も３兆円の流出超過となったが、円高・株式市場の低迷などで時価変動の影響も僅かながらマイナスとなり、流出分を補えなかった。

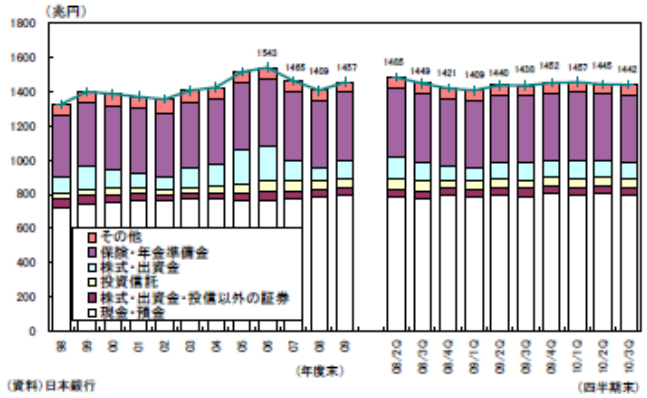
一方、前年比では 4 兆円の増加となった。一年間で時価変動のマイナス影響が▲６兆円（うち株式・出資金が▲５兆円、投信が▲２兆円）あったが、流入超過 10 兆円がこれを上回った。

2 フロー（時価変動を除いた流出入額）の基調：安全性重視、流動性預金への流入が加速

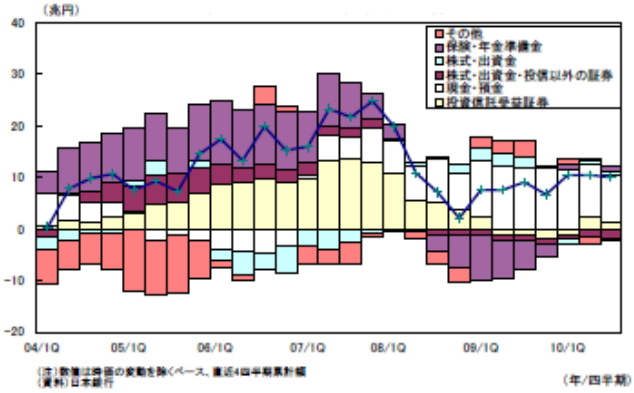
四半期ベースでフローの内訳を見るにあたり、季節要因を除くため、直近 4 四半期累計というやや長めの基調を捉えた動きをみると、08 年以降、株式・出資金等からの資金流出が続くとともに、投資信託への資金流入も大きく減速し、金融資産への流入の大部分を現預金が占めている状況が続いている。引き続き安全性重視の姿勢は揺るいでいない。

現預金の内訳では、従来定期性預金への流入が大部分であったが、最近では定期性預金への流入が失速し、普通預金など流動性預金への流入が大きく加速している。市場金利の低下に伴って定期預金の金利低下が顕著になっており、普通預金との金利差が大幅に縮小していることが背景にあるようだ。

■家計の金融資産残高（グロス）



■家計の金融資産残増減



中小企業庁
2010年12月14日公表

第 122 回中小企業景況調査
（2010 年 10－12 月期）

調査結果のポイント

中小企業の業況は、引き続き持ち直しの動きが見られるものの、製造業が２期続けて弱い動きを示すなど、依然として厳しい状況にある。

●製造業の業況判断ＤＩは、輸出関連の業種を中心に２期連続でマイナス幅が拡大した。

●一方、非製造業は７期連続でマイナス幅が縮小したが、業種別にみると卸売業はマイナス幅が拡大した。

＜トピックス＞

全産業の業況判断ＤＩは引き続き持ち直しの動きが見られるが、経常利益ＤＩ(「上昇」-「低下」前年同期比)は７期ぶりにマイナス幅が拡大した。産業別にみても、製造業、非製造業ともに経常利益ＤＩはマイナス幅が拡大しており、今後の動向を注視していく必要がある。

[調査要領]

（１）調査時点　平成２２年１１月１５日時点

（２）調査方法　全国の商工会、商工会議所の経営指導員及び中小企業団体中央会の調査員による聴き取り

（３）調査対象　中小企業基本法に定義する、全国の中小企業

	調査対象企業数		有効回答企業数		有効回答率（%）
製 造 業	4,682	（24.7）	4,512	（24.9）	96.4
建 設 業	2,568	（13.5）	2,452	（13.5）	95.5
卸 売 業	1,213	（ 6.4）	1,134	（ 6.2）	93.5
小 売 業	4,790	（25.2）	4,585	（25.3）	95.7
サービス業	5,737	（30.2）	5,469	（30.1）	95.3
合 計	18,990	（100.0）	18,152	（100.0）	95.6

注 ： （ ）内は構成比（%）

（４）その他

●毎年４－６月期に、過去に遡って季節調整値の再計算を行っている。

●日本標準産業分類第１２回改定に伴い、第１１２回(２００８年４－６期)の調査より業種区分を改定した。過去のデータについては新業種区分により遡及改定を行った。日本標準産業分類第１２回改定に伴い、第１１２回(２００８年４－６期)の調査より業種区分を改定した。過去のデータについては新業種区分により遡及改定を行った。

●最新の長期時系列データは中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページで公表している。

1. 業況判断DI

（1）全産業

２０１０年１０－１２月期の全産業の業況判断ＤＩは、（前期▲29.0→）▲27.9（前期差 1.1 ポイント増）となり、７期連続でマイナス幅が縮小した。

（2）製造業

製造業の業況判断ＤＩは、（前期▲21.1→）▲22.3（前期差▲1.2 ポイント減）となり、２期連続でマイナス幅が拡大した。

製造業の１４業種のうち、化学で▲10.3（前期差 20.8 ポイント増）、家具・装備品で▲26.6（前期差 11.0 ポイント増）と９業種でマイナス幅が縮小したが、輸送用機械器具で▲20.6（前期差▲12.1 ポイント減）、電気･通信機械器具･電子部品で▲19.3（前期差▲9.5 ポイント減）、機械器具で▲15.0（前期差▲8.8 ポイント減）など５業種でマイナス幅が拡大した。

（3）非製造業

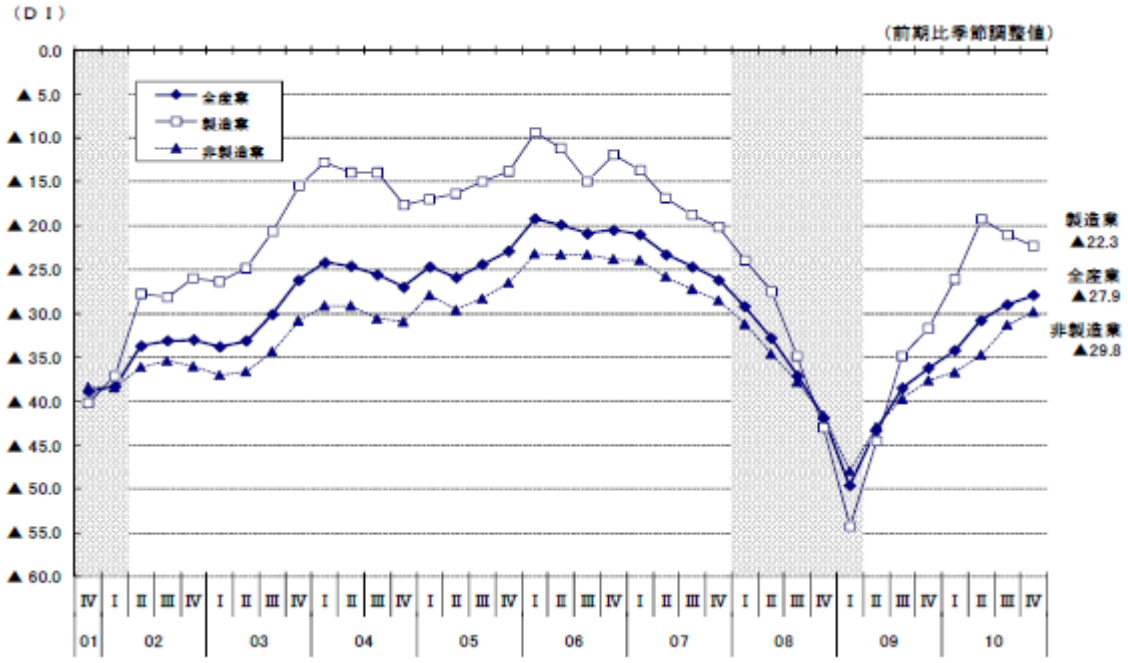
非製造業の業況判断ＤＩは、（前期▲31.3→）▲29.8（前期差 1.5 ポイント増）となり、７期連続でマイナス幅が縮小した。

産業別にみると、卸売業で▲30.0（前期差▲1.6 ポイント減）とマイナス幅が拡大したが、建設業で▲27.9（前期差 2.5 ポイント増）、小売業で▲34.8（前期差 1.7 ポイント増）、サービス業で▲26.6（前期差 1.3 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。

サービス業の内訳では、対個人サービス業でマイナス幅が拡大したが、情報通信・広告業、飲食・宿泊業、対事業所サービス業でマイナス幅が縮小した。

（注）「対個人サービス業」は、洗濯・理容・美容・浴場業、自動車整備業、物品賃貸業等の１０業種。
「対事業所サービス業」は、道路貨物運送業、倉庫業、廃棄物処理業等の１０業種。

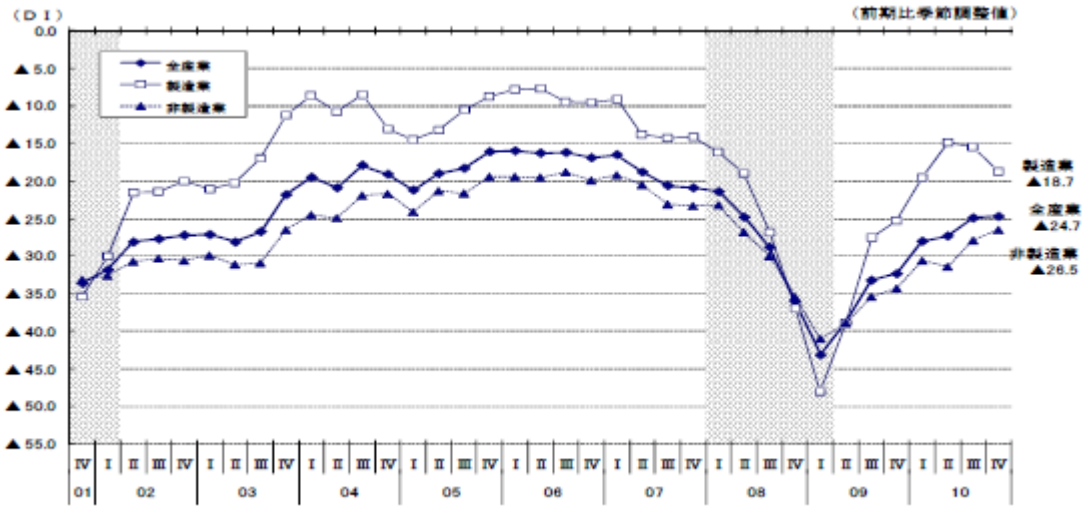
中小企業の業況判断ＤＩの推移



2. 売上額DI

全産業の売上額ＤＩは、（前期▲24.9→）▲24.7（前期差 0.2 ポイント増）と７期連続でマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業では（前期▲15.4→）▲18.7（前期差▲3.3 ポイント減）と２期連続でマイナス幅が拡大した。非製造業では（前期▲27.9→）▲26.5（前期差 1.4 ポイント増）と２期連続でマイナス幅が縮小した。

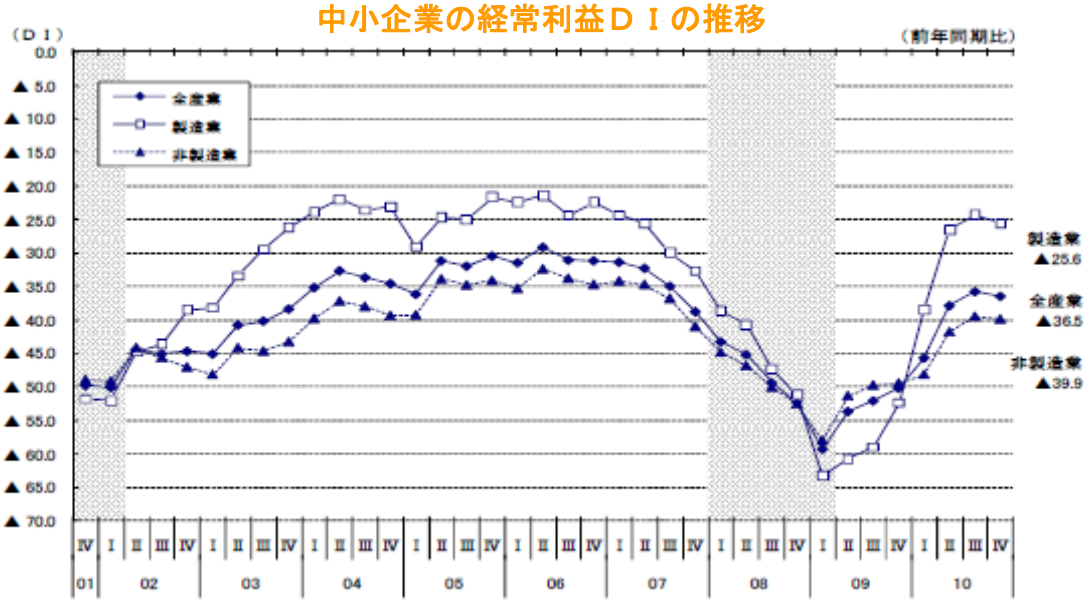
中小企業の売上額ＤＩの推移



3. 経常利益DI

全産業の経常利益ＤＩ（「好転」－「悪化」、前年同期比）は、（前期▲35.8→）▲36.5（前期差▲0.7 ポイント減）と７期ぶりにマイナス幅が拡大した。産業別にみると、製造業で（前期▲24.3→）▲25.6（前期差▲1.3 ポイント減）、非製造業で（前期▲39.5→）▲39.9（前期差▲0.4 ポイント減）と共にマイナス幅が拡大した。

中小企業の経常利益ＤＩの推移



「第 122 回中小企業景況調査（2010 年 10-12 月期）」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。

ジャンル：マーケティング

ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！
クレーム対応力向上の秘訣

ポイント

1. クレームが高度化、多様化している背景
2. 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる
3. クレームに組織で対応する
4. 業種別のクレーム対応事例

＜参考文献＞
■「クレーム対応・処理 完全実務マニュアル」佐藤　孝幸 著　日本法令
■「クレーム対応の極意」山本　貴広 著　同文舘出版
■「クレーム対応の教科書」日本能率協会コンサルティング 著　日本能率協会マネジメントセンター
■「モンスタークレーマー対策の実務と法」升田　純・関根　眞一　民事法研究会

1 クレームが高度化、多様化している背景

■ クレームが高度化している背景

昨今、クレームが高度化している情報を新聞紙上等で目にする機会が増えてきています。

従来の手順では、なかなか解決しないクレームが増えてきているようです。

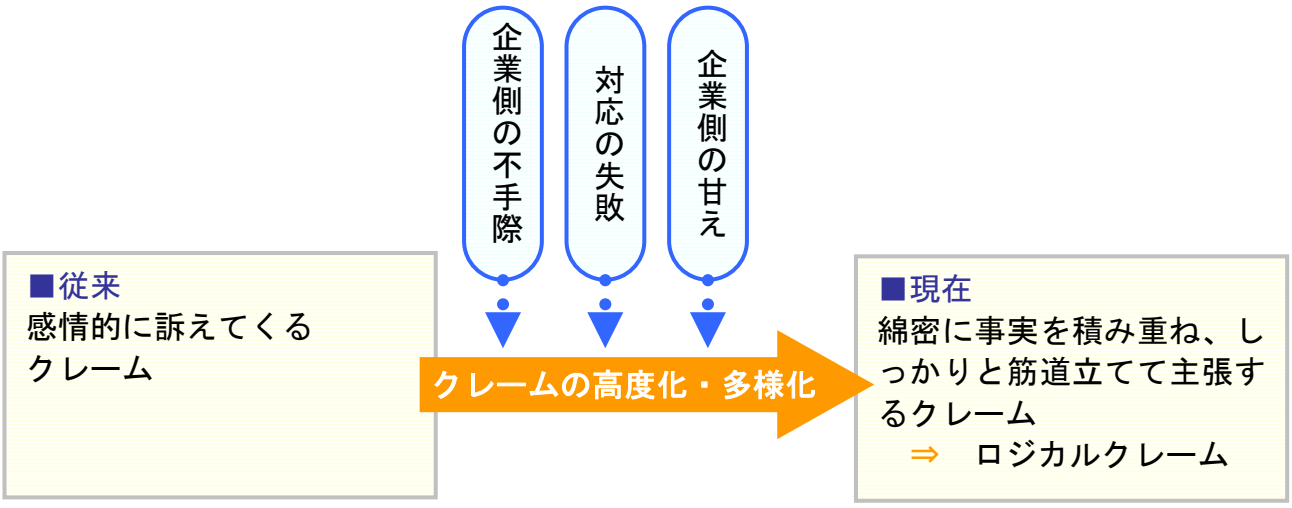
日本能率協会コンサルティング（ＪＭＡＣ）の実態調査でも、いわゆる「難クレーム」が増えたという回答が全体の３割程度に上っています。

基本的なクレーム対応手順については、従来から様々な書籍で語られ、各企業のなかでも教育・実践されてきましたが、こういった従来の手順だけでは解決できないクレームが増えてきています。たとえ、全体に占める割合はまだ少なくても、対応する担当者にとって心理的負荷が非常に大きいので、何らかの対策が必要です。

高度なクレームにもいろいろなタイプがあります。そのなかで、『綿密に事実を積み重ね、しっかりと筋道立てて主張してくるクレーム』というタイプがあります。

これを本レポートでは「ロジカルクレーム」と呼ぶことにしますが、昨今はこのタイプが著しく増えています。

■クレームは高度化・多様化の時代へ



■ クレームの解決が難しくなっている理由

(1)企業不祥事による信頼関係の喪失

このところ、様々な企業不祥事がマスコミに取り上げられることが多くなりました。食品、金融、公共事業など、実に様々な業界で、様々な内容の不祥事が取り沙汰されています。

こういった状況ですので、お客様の心理に「企業は信用できない」「有名な会社だからといって決して信頼できない」という認識が広がっています。

このような状況を前提に、クレーム対応場面を考えてみます。信頼関係があるなら、企業からの誠心誠意の説明にお客様が納得する可能性は高いでしょう。

しかし、信頼関係がない場合は、企業側のどんな説明も疑いの眼で見られてしまいます。

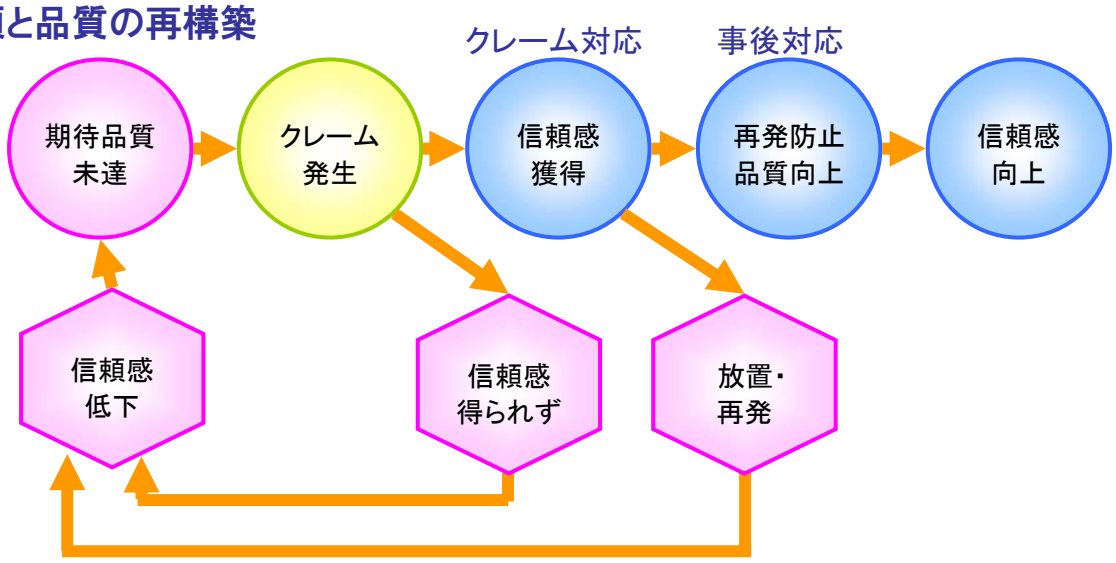
結果として、クレーム対応は困難を極めます。信頼がない故、用意周到に準備し、筋道立ててクレームを訴えようという意識が働きます。結果として、「ロジカルクレーム」が生まれてきます。

(2)クレーム対応は信頼と品質の再構築

信頼関係がない中でクレームを解決していくためには、クレーム対応を通じて信頼関係を再構築していく必要があります。

また、クレームというのは、お客様が期待している品質を提供できていない時に発生します。たとえクレーム対応で信頼関係を築けたとしても、提供品質が同じであればクレームは再発してしまいます。従ってクレーム対応は、その後の様々な改善を通じてお客様が期待する品質を作り上げていくことにつなげる必要があります。その意味で、クレーム対応とは、お客様との信頼関係を再構築し、さらにお客様が期待するレベルに自社の品質を再構築していく作業だと言えます。

■信頼と品質の再構築



■「個人のスキルアップ」と「組織の対応力アップ」の重要性

(1)始めにダメージの最小化を図る

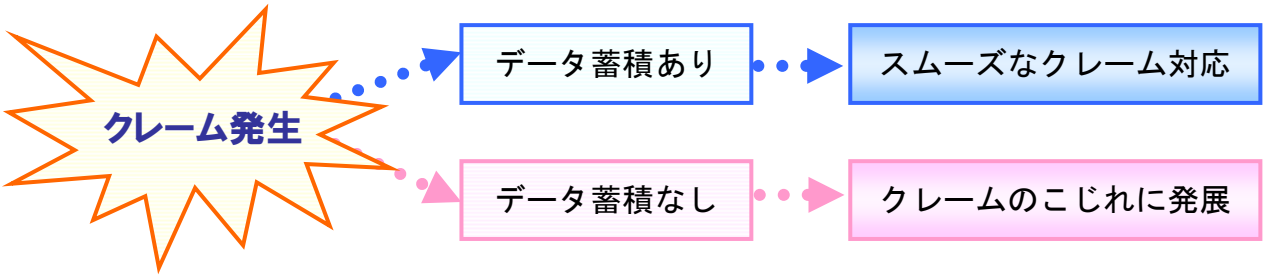
クレーム対応には、確かに顧客との関係構築のチャンスという側面があります。しかし難クレームが増えていることを考えると、まずはクレームをリスクとしてとらえ、ダメージの最小化を図る必要があります。　例えばクレーム対応中のリスクには、対応時間の増大や対応する担当者のメンタル面のダメージ、クレーム場面に居合わせる他のお客様への影響、場合によっては、お客様の暴力的な振る舞いによる身体的なダメージなどが想定されます。これらのダメージをまずは最小化することが、企業とお客様の双方にとって優先すべきことになります。

2 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる

■ クレームデータを蓄積する

クレームへの対応プロセス・結果は、事例（データ）として残しておくことをお勧めします。対応データがあると、事例から学ぶことができます。

「対応指針」「判断基準」で、会社（店）の方針を示すことに加え、事例で知識を深めることで、クレーム対応力を向上させることにつながります。



クレーム解決後は可能な限り“クレーム事例”の作成と周知徹底を行う必要があります。知識としてある程度頭に入れておけば、「こういうケースはこう判断する」と経験の少ない方でも前例に習うことができます。

対応事例を積み重ねていくことで、社内におけるクレーム対応についてのフレームワークが構築されるとともに、全スタッフの共通認識となっていきます。

ここで必要になるのが、クレーム対応の記録です。

クレーム発生から現在までの経緯・経過や事実関係を客観的な視点で時系列にまとめ、お客様から要求とそれを受けての当方（企業・店舗）からの提案・対応などを資料としてまとめます。あくまでも、対応（会社・店）側の主観や感情を排除し、事実関係のみを客観的な視点で作成するものです。

報告書作成時はもちろんのこと、クレーム情報の知識化を行なう場合に重要なことは、事実・経過の把握はもちろんですが、対応した当事者が何をどのように考えて対応したのかという点が一番重要なポイントとなります。

第三者である上司が、実際に対応した部下に聞き取りを行う時も同様です。

その部分の多くが、今後のサービス改善につながるポイントがあることが多いのです。当事者だけに任せると、自分に都合のいいように書いてしまい、ミスについてはオープンにしないという弊害が起こりがちなため、報告書を作成する場合は、第三者の俯瞰的な視点を入れましょう。当事者に聞いた後で、第三者（上司など）が客観的にまとめることで、より体系だった報告書となります。

聞き取りの際に注意すべき点は、致命的でなければミスについては責めないことです。一番知りたいことは、対応した当事者がどのように考えて、どう対応してしまったのかという生々しい情報なのです。

3 クレームに組織で対応する

■「体制」を確立する

前章で個人のスキルアップによる、クレーム対応力向上について述べました。次のステップは、組織でクレーム対応力を向上させていく手段を解説します。まず始めに、自社において、クレーム対応する部門はどこか？　という点を考えます。企業とお客様との関係にもよりますが、大きく以下のように大別されます。

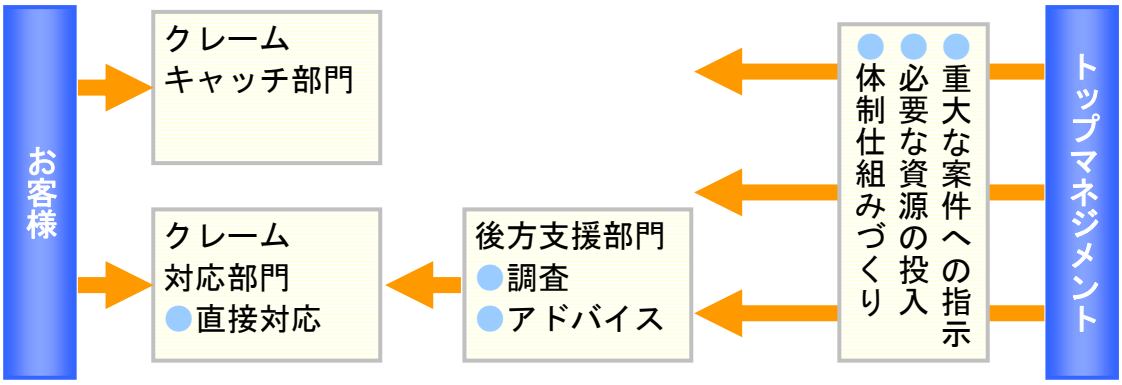
①クレーム対応部門	②後方支援部門	③トップマネジメント

このうち、①のクレーム対応部門は、お客様対応部門とは異なります。あくまでもクレーム対応の体制を考える場合、「どの部門がクレームに対応すべきか」という観点で定めなければなりません。

②の後方支援部門については、責任の所在が明確になってなければなりません。例えばレストランの店舗がクレーム対応にあたるとすれば、対応方法のアドバイスなどは本社が後方支援部門になります。また、メーカーなどの場合は、お客様相談室がクレーム対応部門で、品質保証部門や製造部門が原因調査を行ったり、対応方針を検討したりする役割を担う後方支援部門となります。後方支援部門についても「どういうクレーム、どういう場合は、どの部門が支援を行う」ということが明確になっていなければなりません。

では、③についてですが、トップはクレーム対応においても企業の最終的な責任者です。

しかし、通常のクレームであれば、一つ一つに関与することが役割ではありません。トップの役割は、まさにクレーム対応の体制を構築し、適切にクレーム対応ができる仕組みを作り上げ、管理することです。また、重大なクレームについてはトップとして対応方針を示し、最終的な判断を下すことも重要な役割です。



ジャンル：営業拡大 ＞ サブジャンル：マーケティング

Question 口コミマーケティングの重要性

口コミマーケティングの重要性について教えてください

Answer ■口コミマーケティングとは何か

「口コミマーケティング」とは、文字通り「人から人への情報伝達を介してマーケティング活動を行う」手法です。この口コミマーケティングは、1950 年代のアメリカで、初めて正式なマーケティング手法として活用され始めました。

ある広告代理店が、依頼主から要請のあったキャンペーン商品について、２人１組の「工作員」のペアを作り、街中や地下鉄、エレベータ内、スタジアムなど、大勢の人が集まる場所で、「〇〇は本当にいい商品だった」、「××は本当にお買い得だった」といった会話をさせました。この意図的な口コミ手法の効果はてき面で、それまで全く売れなかった商品が、突然、あるデパートで何千個も売れるという結果を招きました。

■口コミマーケティングが重要な理由

今「口コミマーケティング」の持つ重要性が大きく変化しています。その大きな要因は、「企業の社会的責任の増大」、「携帯電話」と「インターネット」の普及です。この３つの要素がここ数年の間に急速に、かつ広く社会に浸透しました。この３つの要因がマーケティングに与えた影響は３つに留まりません。

- 企業の不正、不良品に対する社会的批判の増大
- 携帯電話での写真撮影
- 携帯による電話連絡の即時化・容易化
- インターネット上での情報が双方向化
- ブログ、mixi 等でのコミュニティーの形成
- 携帯電話によるメール
- 携帯電話でのインターネット
- 携帯電話普及の年齢層の拡大（若年層、高齢層）
- インターネット上で有力ユーザーが出現

ワン・トゥ・ワン・マーケティング時代の到来と言われはじめて、もう 20 年になろうとしています。ここに来て、ワン・トゥ・ワン・マーケティングはさらに進化していると言えます。

「企業の社会的責任の増大」、「携帯電話」、「インターネット」の普及は下記のような要素を企業にもたらしました。

- 企業の誠実性への要求
- マーケティング情報の双方向化
- 情報伝達の高速化
- 情報伝達範囲の広域化

従来のワン・トゥ・ワン・マーケティングは、企業側から一方的に発信されるものでしたが、これからは、顧客との双方向の情報交換を前提にしたマーケティングを実践することが成功のポイントになります。

口コミプロモーションの実施手段

口コミプロモーションの実施手段について教えてください

■口コミプロモーションの実施手段

実際に口コミによって商品やサービスをプロモーションする手順を説明します。口コミプロモーションでは、まず口コミしてくれる人をリクルーティングすることからはじめます。

これと平行して、口コミをしてもらうためのツールを作成します。ツールとは、対象商品のスペック、特徴、利点などをまとめたシートなどです。

この２つの作業が完了したら、実際に口コミしてくれる人に対して、オリエンテーション（体験を強化する）を行います。理想としては、面談して口頭で説明するのがベターですが、距離的な問題等がある場合にはメールなどで趣旨を説明し、質問に対しても電話やメールで対応するという方法をとることもできます。

ここでのポイントは、口コミしてくれる人に「目的」を明確に理解してもらい、効果に対するインセンティブなど、口コミしてくれる人、口コミを受ける人に対するメリットをきちんと準備しておくことです。

■伝播者のリクルーティング方法

商品やサービスの対象が一般消費者であり、ウェブサイトを持っている場合には、そこからのリクルーティングが最も効率的です。その際、ウェブサイト自体がある程度認知されており、頻繁に訪問されていることが条件です。

ウェブサイトの認知度が低かったり、サイト自体がない場合には、顧客リストなどをもとに、電話やメールで個別アンケートなどを実施して、アプローチする方法があります。しかし、この方法はとても非効率なため、他者の力を利用することも考えます。

ひとつには、対象商品やサービスのターゲットとなる顧客が集まる実際のコミュニティ、あるいはコミュニティサイトにリクルーティングの告知を行う方法です。ターゲットに広く告知できるメリットがありますが、インセンティブ目的の擬似協力者が集まる恐れもあります。

もうひとつには、広告会社や職域・地域配布のフリーペーパー発行会社などが組織している消費者や読者モニターを利用する方法があります。これらのメリットは、ビジネスとして実施しているため、豊富や登録会員から最適なターゲットを抽出し、情報の伝え方や結果報告がしっかりシステム化していることです。ただし、それなりの費用は覚悟しなければなりません。

また、対象となるターゲット顧客が法人である場合は、その法人と親密な取引関係にある企業に対して依頼する方法もあります。

いずれの方法を取るにしても、口コミしてくれる人に対してどんなメリットがあるかを明確にしておくことが成功のポイントです。また、口コミしてくれる人が自信を持って薦めてくれるに恥じない商品やサービスであるかどうかが最も重要なポイントであることは言うまでもありません。