

2011.5.31

週刊WEB

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年5月27日号
中国経済の見通し:電力不足に揺れる中国経済の行方

経済・金融フラッシュ 2011年5月27日号
4月の小売業は3月から改善も、弱い動き続く
～商業販売統計11年4月

2 経営TOPICS

統計調査資料
月例経済報告(平成23年5月)

3 経営情報レポート

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:資金繰り サブジャンル:資金繰りチェックポイント
資金繰り改善のポイント
資金調達先の種類とポイント

中国経済の見通し

：電力不足に揺れる中国経済の行方

要旨

1 中国では前年同期比 9%台後半の高成長が続いている。高成長を支えるのは投資で、特に不動産開発が高い伸びを示す。自動車販売の鈍化で心配される消費だが、労働報酬が高い増加率を示していることから消費全体が大幅に減速する可能性は低いと予想する。

2 景気を生産面からみると、4月の工業生産（付加価値ベース）の伸びが3月までと比べて大きく鈍化した。この背景には、東日本大震災による部品供給減少もあるとみられるが、影響範囲の広さを考えると中国で深刻化した電力不足の影響が大きいとみられる。

3 高成長持続とともにインフレ懸念も高まっている。消費者物価の上昇は、食品価格の上昇に始まり、エネルギー価格の上昇、更には食品やエネルギーを除くコア部分へも波及、価格統制は

限界に近づいている。他方、住宅価格の上昇も続くが、上昇率は緩やかで価格統制の想定範囲内とみられる。

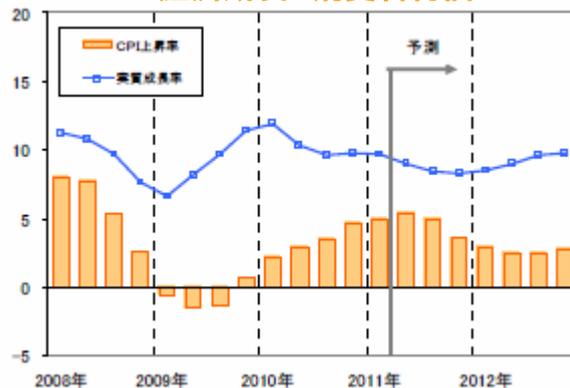
4 深刻化した電力不足問題の背景には、消費者物価を抑制するための価格統制があり、原料価格の上昇を電力料金に価格転嫁できない発電会社が稼働率を引き下げたことが直接的な原因となった。価格統制を続ければ電力不足、価格統制を緩めればインフレ懸念という状況の中で、「経済発展パターンの転換加速」を巡る問題も絡み、中国は「インフレなき持続的成長」か「高成長維持」かの重要な岐路に立たされている。

5 今後の見通しは、総合的に進められてきた金融引締め効果と不動産開発の鈍化を受けて、経済成長率は2011年8.8%増、2012年9.3%増と予想している。

予測表(年次)

	単位	2010年	2011年	2012年
		(実績)	(予測)	(予測)
実質GDP	前年比、%	10.3	8.8	9.3
最終消費	寄与度、%	3.8	4.0	4.4
総資本形成	寄与度、%	5.6	4.7	4.5
純輸出	寄与度、%	0.9	0.1	0.4
消費者物価	前年比、%	3.3	4.8	2.7

経済成長と消費者物価



4月の小売業は3月から改善も、弱い動き続く

～ 商業販売統計 11年4月

要 旨

1 4月の小売業は3月から改善も、弱い動き続く

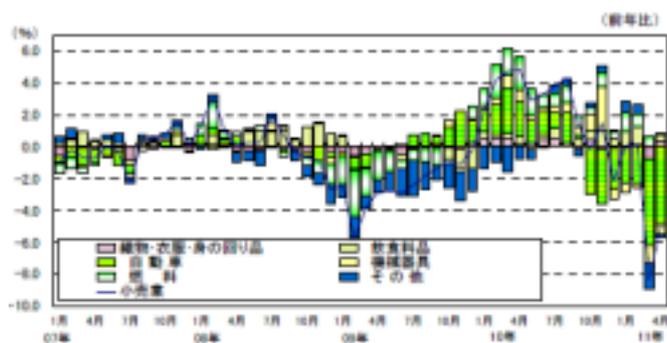
5月27日に経済産業省から公表された11年4月の商業販売統計速報によると、小売業販売額は前年比4.8%の10兆8550億円と2ヵ月続けてのマイナスとなったが、東日本大震災の影響から急減した3月(8.3%)からは大きく改善した。季節調整済前月比は4.9%の増加であった。

業種別でみると、震災によりサプライチェーンが寸断した影響から、自動車小売業が前年比38.0%と引き続き大幅減少となったことに加え、エコポイント政策の効果が剥落したことなどから機械器具小売業も前年比9.6%の大幅減少となった。一方、過度な自粛ムードが緩和されてきたことなどから、3月に前年比10.0%の大幅減少となった繊維・衣服・身の回り品小売業が同4.5%のプラスに転じるなど7業種中3業種で増加した。

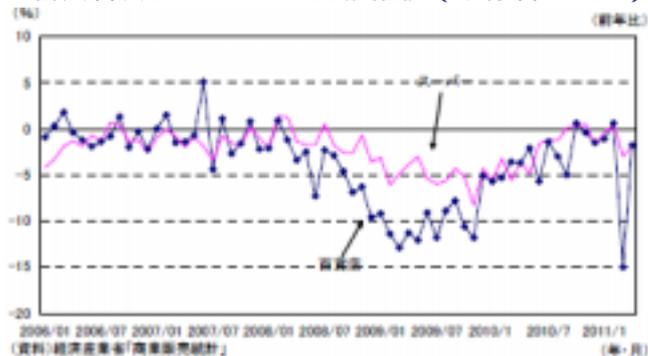
2 3月から大幅改善となった百貨店

11年4月の大型小売店販売額(百貨店とスーパーの合計)は、前年比1.9%と前月に続いて減少したが、落ち込み幅は震災の影響が強く出た3月(前年比7.5%)からは大きく改善した。特に百貨店の改善が顕著であり、3月は電力供給不足に伴う計画停電の影響を受けて、東日本を中心に営業時間短縮を余儀なくされたことなどから前年比15.0%と大きく落ち込んだが、4月は多くの店舗で通常の営業体制に戻ったことに加え、消費者の自粛ムードが徐々に緩和したことなどから前年比1.8%となった。地域別では、東北(3月:前年比43.0% 4月:同14.2%)、関東(3月:前年比21.9% 4月:同3.3%)など3月に大幅な落ち込みがみられた東日本で落ち込み幅が大きく縮小した。また、大阪駅周辺を中心に増床が相次ぐ近畿(2.2%)、中部(0.2%)は前年比でプラスに転じた。

小売業販売額(業種別寄与度)



百貨店及びスーパー販売額推移(既存店ベース)



「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 23 年 5 月)

1 概況

1 我が国経済の基調判断

景気は、東日本大震災の影響により、このところ弱い動きとなっている。

また、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。

生産は、東日本大震災の影響により、このところ生産活動が低下している。輸出は、東日本大震災の影響により、このところ減少している。

企業収益は、東日本大震災の影響により、下押しされている。設備投資は、東日本大震災の影響により、このところ弱い動きがみられる。

企業の業況判断は、慎重さがみられる。

雇用情勢は、依然として厳しいものの、持ち直しの動きがみられる。ただし、東日本大震災の影響により、一部に弱い動きもみられる。

個人消費は、東日本大震災の影響により、このところ弱い動きがみられる。

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、当面は東日本大震災の影響から弱い動きが続くと見込まれる。その後、生産活動が回復していくのに伴い、海外経済の改善や各種の政策効果などを背景に、景気が持ち直していくことが期待されるが、電力供給の制約やサプライチェーン立て直しの遅れ、原子力災害及び原油価格上昇の影響等により、景気が下振れするリスクが存在する。また、デフレの影響や、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、5月17日に閣議決定した「政策推進指針」に基づき、大震災がもたらした制約を順次、確実に克服するとともに、日本経済の潜在的な成長力を回復するよう取り組む。このため、平成23年度1次補正予算の速やかな執行等により、震災からの早期立ち直りを図る。

日本銀行に対しては、引き続き、政府と緊密な情報交換・連携を保ちつつ、適切かつ機動的な金融政策運営によって経済を下支えするよう期待する。日本銀行は、4月28日、被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーションの導入等を決定した。

1 消費・投資などの需要動向

2011年1-3月期の実質GDP（国内総生産）の成長率は、政府最終消費支出がプラスに寄与したものの、民間在庫品増加、民間最終消費支出、財貨・サービスの純輸出（輸出 - 輸入）がマイナスに寄与したことなどから、前期比で0.9%減（年率3.7%減）となった（2四半期連続のマイナス）。また、名目GDP成長率は前期比で1.3%減となった（2四半期連続のマイナス）。

個人消費は、東日本大震災の影響により、このところ弱い動きがみられる。

個人消費は、東日本大震災の影響により、このところ弱い動きがみられる。消費者マインドは、弱い動きとなっている。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、3月は前月に比べ減少した。

個別の指標について、3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減少した。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、前月から減少した。旅行は、国内、海外ともに前年を下回った。外食は、前年を下回った。

4月の動きをみると、新車販売台数は前月から減少した。計画停電の影響を受けた小売店等では、4月以降、通常営業を再開しつつあり、売上高も持ち直しに向けた動きがみられる。

先行きについては、供給制約が緩和するのに伴い、緩やかに持ち直していくことが期待される。ただし、生産活動の低下が雇用・所得環境に悪影響を及ぼす可能性や、夏期の電力供給の制約には留意が必要である。

設備投資は、東日本大震災の影響により、このところ弱い動きがみられる。

設備投資は、東日本大震災の影響により、このところ弱い動きがみられる。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2010年7-9月期は増加し、2010年10-12月期も増加している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、東日本大震災の影響により、弱含んでいる。ソフトウェア投資は、おおむね横ばいとなっている。

「日銀短観」によれば、2011年度設備投資計画は大企業製造業で2年連続の増加、大企業非製造業で2年ぶりの減少が見込まれている。設備過剰感は、依然残るものの弱まってきている。また、「法人企業景気予測調査」によれば、2011年度設備投資計画は大企業製造業は増加、大企業非製造業は減少が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、増勢が鈍化しているが、復旧需要等から先行きは持ち直しが見込まれる。建築工事費予定額は、このところ弱含んでいるが、事務所等で持ち直しの動きもみられる。

先行きについては、東日本大震災からの復旧需要が見込まれることから、持ち直しに復することが期待される。

住宅建設は、東日本大震災の影響もあり、弱い動きがみられる。

住宅建設は、東日本大震災の影響もあり、弱い動きがみられる。持家、貸家、分譲住宅の着工は、ともに弱い動きとなっている。総戸数は、3月は前月比7.5%減の年率80.7万戸となった。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・所得環境や建設資材の需給状況等に注視が必要である。

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22年度補正予算において、約0.7兆円の予算措置を講じたが、補正後の公共投資関係費は前年度を下回っている。平成23年度は、補正予算において約1.6兆円の予算措置を講じることとしたため、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。また、平成23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22.0%減（特殊要因を除けば5.0%減）としている。

2011年4月の公共工事請負金額は前年を下回った。2011年3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、補正予算による押し上げ効果が見込まれる。

輸出は、東日本大震災の影響により、このところ減少している。輸入は、持ち直しの動きがみられる。貿易・サービス収支は、赤字に転じている。

輸出は、東日本大震災の影響により、このところ減少している。

地域別にみると、アジア向け、アメリカ向け、EU向けの輸出は、ともに減少している。先行きについては、当面は東日本大震災による生産活動の低下等を通じた減少が続くと見込まれるが、生産活動や世界景気の回復を背景に、再び持ち直していくことが期待される。

輸入は、持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジアからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。アメリカ、EUからの輸入は、ともに横ばいとなっている。先行きについては、鉱物性燃料の輸入の増加や生産活動の回復等により、持ち直し傾向で推移することが見込まれる。

国際収支をみると、輸出金額が大幅に減少、輸入金額が増加しており、貿易収支の黒字幅は減少している。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・サービス収支は赤字に転じている。先行きについては、当面、貿易・サービス収支は赤字傾向で推移することが見込まれる。

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
.....
- 3 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 同文館出版
- 「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
- 「モンスタークレマー対策の実務と法」升田 純・関根 真一 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。

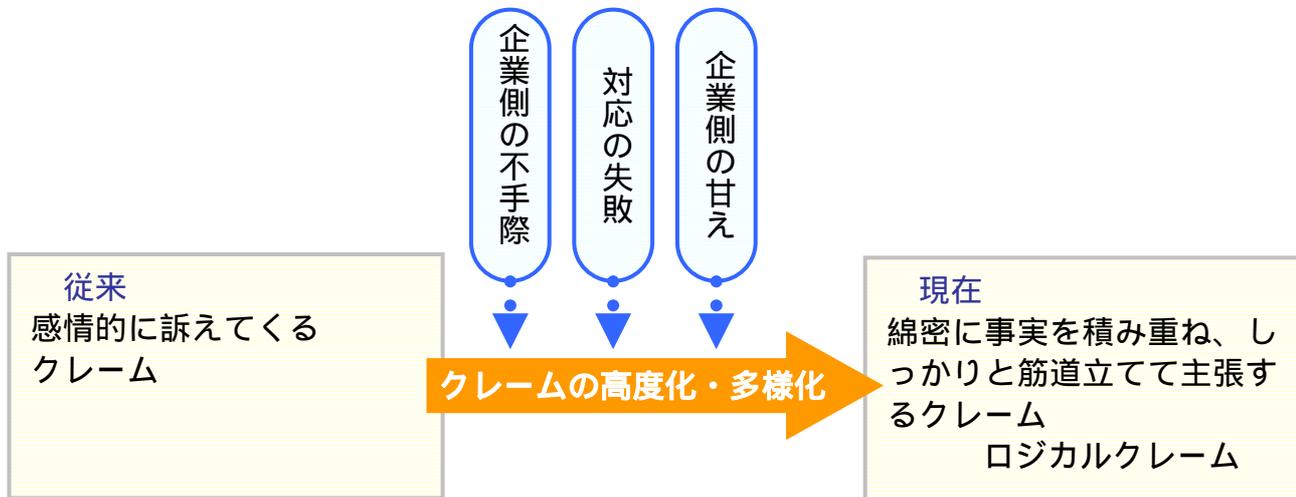
日本能率協会コンサルティング（JMAC）の実態調査でも、いわゆる「難クレーム」が増えたという回答が全体の3割程度に上っています。

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。

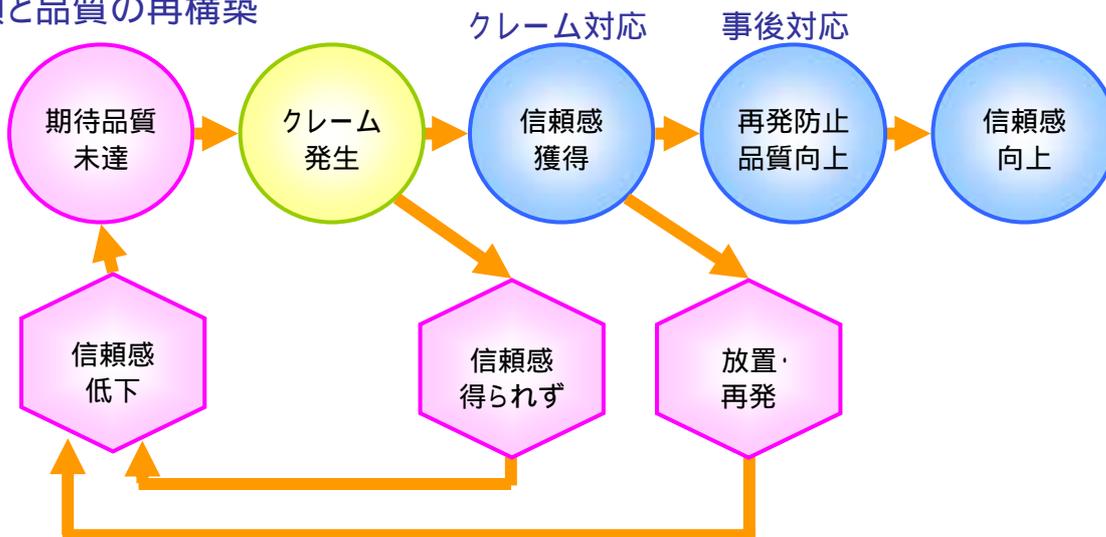
結果として、クレーム対応は困難を極めます。信頼がない故、用意周到に準備し、筋道立ててクレームを訴えようという意識が働きます。結果として、「ロジカルクレーム」が生まれてきます。

(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

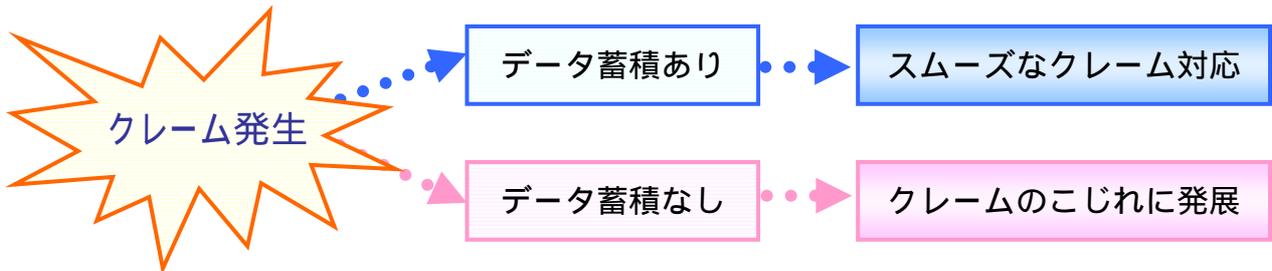
クレーム対応には、確かに顧客との関係構築のチャンスという側面があります。しかし難クレームが増えていることを考えると、まずはクレームをリスクとしてとらえ、ダメージの最小化を図る必要があります。例えばクレーム対応中のリスクには、対応時間の増大や対応する担当者のメンタル面のダメージ、クレーム場面に居合わせる他のお客様への影響、場合によっては、お客様の暴力的な振る舞いによる身体的なダメージなどが想定されます。これらのダメージをまずは最小化することが、企業とお客様の双方にとって優先すべきこととなります。

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。

クレーム対応部門

後方支援部門

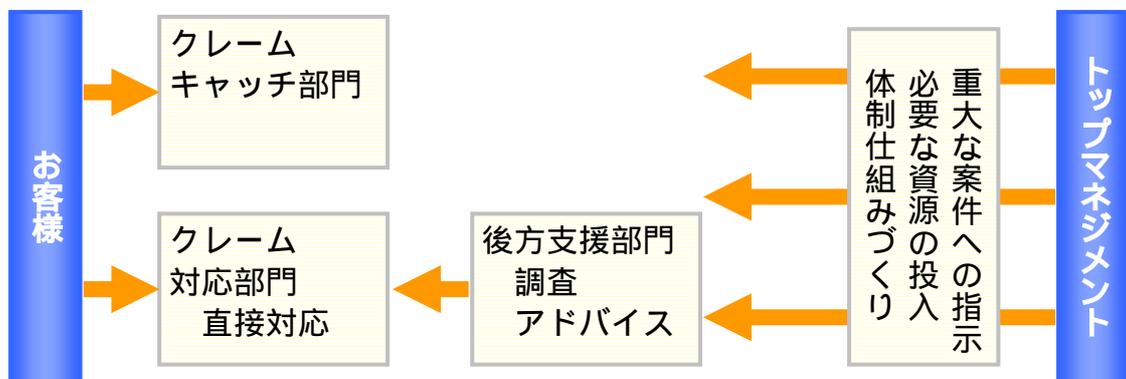
トップマネジメント

このうち、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。

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のであれば、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、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。



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。



資金繰り改善のポイント



まずは、資金繰りの基本を押さえる

資金繰りに苦労する中小企業が増えています。

取引先の倒産による貸倒れや、銀行による貸し渋り等、資金繰りを危うくする要因が多く存在する現代のビジネス社会では、まさに資金繰りの上手下手が企業の存続を左右するといっても過言ではありません。

しかし、一方で多くの中小企業は資金繰りの基本を押さえないまま、毎月の支払いに追われ、当座資金の工面に奔走してしまっている現実があります。

まずは、資金繰りの基本をしっかりと押さえ、外部環境の変化にも耐え得るよう、自社の財務体質を強化する必要があります。資金繰りを良くするためのポイントは、以下の体系図にまとめてあります。

【資金繰り改善ポイントの体系】

(1) 適正利益の確保		
固定費・人件費の削減	広告宣伝費の費用対効果検討 その他経費の削減	接待・交際費の抑制 人件費の削減
変動費の抑制	直接材料費の引き下げ 外注単価の引き下げ 値引き・返品抑制	外注化によるコストダウン 仕入の適正化
(2) 運転資金の圧縮		
売上債権の管理	回収遅延のチェック 回収管理の徹底	回収条件の変化に注意する 売上増加にも注意する
在庫の管理	デッドストックの排除 季節商品の仕入れに注意する	安易な見込み仕入れの防止 実地棚卸の実施

適正利益を確保する

資金繰りの基本は、本業でしっかりと利益を確保することです。資金調達の手法をあれこれ駆使して当座の資金を確保したとしても、本業で赤字を垂れ流しては、いずれ資金がショートし、倒産してしまいます。

適正利益を確保するためには、売上を上げるか、費用を抑えるか、二つの方法しかありません。

固定費・人件費の削減

固定費の中でも、利益を圧迫し易く削減も比較的容易なのが、広告宣伝費と接待・交際費です。

広告宣伝費の中には、「これまでずっとやってきたから」といった理由で、費用対効果も考慮せず、惰性で続けているものが数多く存在しています。それが本当に必要なものなのか、かけた費用に対して十分な効果を得られているのか、改めて検討すべきでしょう。

変動費の抑制

変動費の中にも非効率な面が多々あることが予想されます。必要な費用まで抑制してしまい、製品やサービスの質に悪影響を及ぼしてしまっては論外ですが、それ以外のムダについては徹底的に洗い出し、見直しを行う必要があります。

まず、直接材料費ですが、仕入れルートについて検討を加えることも一つの方法です。1社とだけ取引している場合は相見積りを取ってみる、必要以上に多くの業者と取引している場合は、数社に絞り込んでボリュームディスカウントを試みるなど、検討することが大事です。



資金調達先の種類とポイント



中小企業が利用できる資金調達先を理解する

資金調達先の種類と方法について知っておくことも、中小企業の経営者にとっては非常に重要です。

主な資金の調達先には、以下のようなものが考えられます。

【中小企業が利用できる資金調達先】

(1) 金融機関	通常貸付 流動資産担保融資制度 シンジケートローン 等々
(2) 公的融資制度	普通貸付 小企業等経営改善貸付（マル経） 生活衛生貸付 等々
(3) 少人数私募債	
(4) ビジネスローン	
(5) 補助金・助成金	人材等に関する補助金・助成金 技術・研究開発に関する補助金・助成金

金融機関

資金調達先として、中小企業の利用率が最も高いのが金融機関です。保証を付けたり、担保を提供したりして、融資を受ける通常貸付の他に、近年注目を集めている新たな融資の手法として、流動資産担保融資制度やシンジケートローンについて、ポイントを解説します。

通常貸付け

金融機関から融資を受けるにあたって、まず認識しておかなければならないことは、「融資の審査方法が決算書を中心としたものに激変している」ということです。

すなわち、銀行担当者との付き合い方も、それに合わせたものに変えていく必要があります。決算書の説明報告は当然のこと、事業計画、中・長期計画等も積極的に開示し、金融機関における信用格付けに配慮する必要があります。

流動資産担保融資保証制度

売掛債権や棚卸資産を担保とした借入について、保証協会の信用保証を付して資金調達する方法です。従来は担保になりにくかった流動資産を担保としてくれることが特徴です。

シンジケートローン

シンジケートローンとは、まとまった資金を複数の金融機関から個別に借入することなく金融機関による融資団から同一条件で資金を調達する方法です。

一般的に、中堅企業以上が融資対象になりますが、企業側は財務の効率化が図れること、また金融機関側は取引拡大、リスク分散できるなどのメリットがあることなどから双方に効果が期待でき、近年拡大傾向にあります。