WEB MAGAZINE

No.237

2011.7.12

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7月8日号
金融市場の動き（7月号）
～QE2終了、結局何が効いたのか？

経済・金融フラッシュ　2011年7月8日号
7月ECB政策理事会：25bpの追加利上げ／
投機的格付けのポルトガル国債も担保としての受け入れを継続

2 経営TOPICS

統計調査資料
景気ウォッチャー調査（平成23年6月調査結果）

3 経営情報レポート

顧客の信頼度をアップさせる
ワンランク上の顧客対応術

4 経営データベース

ジャンル：経営計画　サブジャンル：業績管理
四半期経営計画の目的とチェックポイント
四半期業績管理

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
2011年7月8号

金融市場の動き（7月号）

～QE2終了、結局何が効いたのか？

要　旨

1

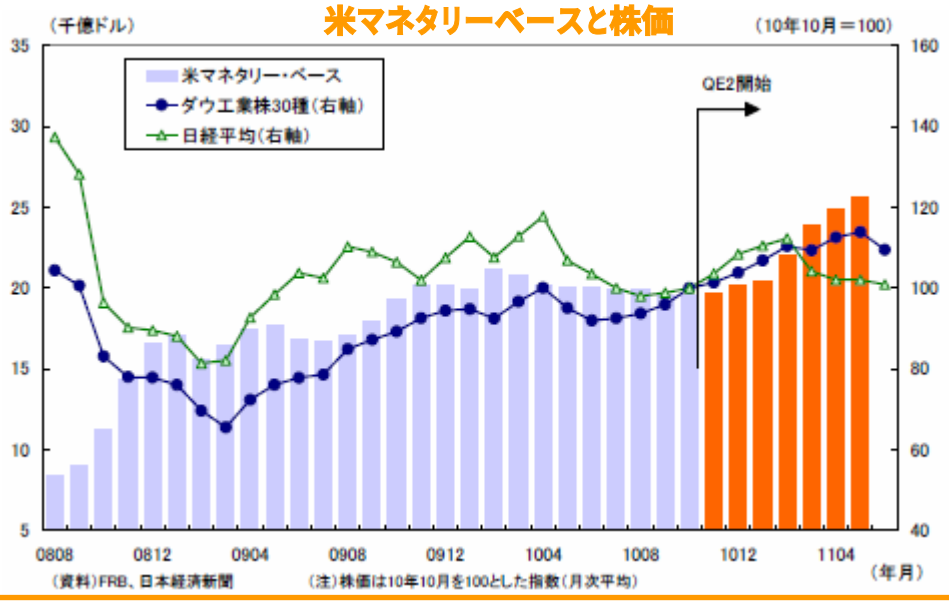
（QE２が終了）８ヶ月にわたったQE2が６月末に終了した。QE2では「市場の期待」に働きかける効果が顕著に発現した。期待インフレ率は上昇（結果として長期金利も上昇）、株価や資源価格もQE2開始前から上昇に転じており、QE2前に燻っていた「日本のようなデフレ化」懸念は払拭されている。ただし、もう一つの「日本化」懸念は解消されていない。FRBの潤沢な資金供給にもかかわらず、市中のマネー量のトレンドに変化は殆どなく、需要不足による信用創造の低迷が続いている。これからの米経済は実力勝負となる。FRBは景気減速を一時的と見ており、当研究所も回復シナリオが崩れない限りFRBがQE3に踏み込む可能性は低いとみているが、問題はシナリオが崩れた時だ。QE3が必ずしもQE2のように期待に働きかけられるとは限らない。

2

（日米欧金融政策）６月は日米欧ともに金融政策に大きな変更はなかったが、FRBは予定通りQE2を終了、ECBは翌月の追加利上げを示唆した後、７月に入り実際に利上げを決定した。各国の金融政策のスタンスには引き続き大きな開きがあり、この構図は当面続きそうだ。

3

（金融市場の動き）６月の金融市場は株高・債券高（長期金利低下）・円ドル為替は膠着状態が続いた。金融市場では「米景気動向」と「欧州債務問題」の２つをメインテーマとして、楽観と悲観が交錯する状態が続いており、当面ははっきりとした方向感が出にくい状態が続くだろう。



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

7月ＥＣＢ政策理事会：25ｂｐの追加利上げ／投機的格付けのポルトガル国債も担保としての受け入れを継続

要　旨

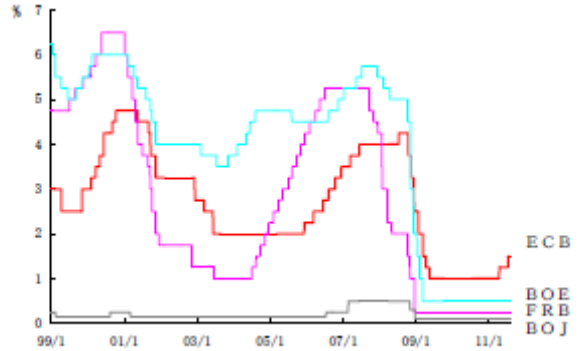
1 予告どおり追加利上げへ。投機的格付けでもポルトガル国債の担保としての受け入れを継続

欧州中央銀行（ＥＣＢ）は７日に７月の政策理事会を開催し、先月、「強い警戒（Strong vigilance）」というコードワードによって事実上予告したとおり、今年４月に続く 25bp の利上げを決めた。今回の利上げによりＥＣＢの政策金利（レポ金利）は 1.5％となった。声明文では利上げを「最近の物価の動きが中期にわたって広範なインフレ圧力とならないようにする」ための措置と位置づけ、「インフレ期待の安定」に貢献すると説明、記者会見ではトリシェ総裁が今回の利上げは全員一致の決定であったと述べた。今回の政策理事会では、５日のムーディーズによる４段階の格下げで投機的格付けとなったポルトガル国債を、ギリシャ、アイルランドと同じく適格担保の最低基準の適用除外とし、担保としての受け入れを継続することも決めた。声明文では、ポルトガルがＥＵ・ＩＭＦと約束した構造調整プログラムは適切であり、政府も実行を強く約束していることを適用除外とする理由として挙げている。トリシェ総裁は、ポルトガルの構造調整プログラムが超党派の支持で実施されていることを高く評価、与党のみの賛成で辛うじて財政再建法案が議会を通過したギリシャとは線引きすべきことを暗に示唆した。

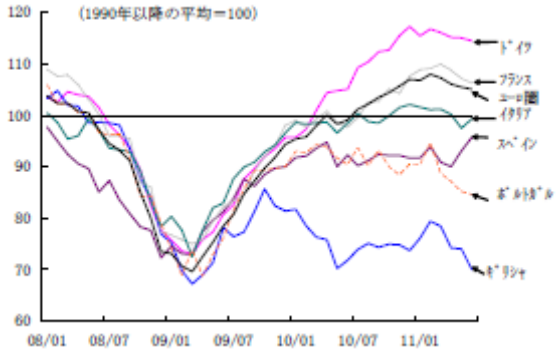
2 不確実性は依然高いが景気回復基調は継続、インフレ・リスクは上振れとの判断を維持

最近のユーロ圏の経済指標は、欧州委員会景況感指数や総合ＰＭＩ（購買担当者指数）など景気拡大テンポの鈍化を示すものが増えている。この点について、声明文の景気判断では、特殊要因も働き高成長となった１～３月期の反動が表れとの基本認識を維持した上で、「不確実性は依然高い」が「経済活動の基調はポジティブ」で、回復基調が続くという見通しに対するリスクは「バランス」との判断を示した。

■主要中銀の政策金利



■欧州委員会景況感指数



景気ウォッチャー調査

平成２３年６月調査結果

今月の動き （6月）

６月の現状判断ＤＩは、前月比 13.6 ポイント上昇の 49.6 となり、３か月連続で上昇した。

家計動向関連ＤＩは、東日本大震災の発生後に冷え込んでいた消費マインドが徐々に回復し、購買意欲が戻りつつあることに加え、猛暑や節電に伴い省エネ・エコ・クールビズ関連等季節商材の売上が好調であること等から、上昇した。

企業動向関連ＤＩは、原材料価格の高騰によるコスト上昇の影響があるものの、原材料・資機材の供給不足や入荷の遅延が解消されつつあり、生産活動が回復してきていること等から、上昇した。

雇用関連ＤＩは、製造業で生産活動が回復しつつあることに伴い、求人が増加したこと等から、上昇した。

６月の先行き判断ＤＩは、前月比 4.1 ポイント上昇の 49.0 となり、３か月連続で上昇した。

先行き判断ＤＩは、消費者及び企業が先行き不透明感を持っている一方で、被災後の復旧需要や消費マインドの回復が期待されること等から、家計動向部門、企業動向部門、雇用部門のすべてで上昇した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気の現状は、東日本大震災の影響による厳しさが残るものの、持ち直しの動きがみられる」とまとめられる。

全国の動向

1 景気の現状判断DI

３か月前と比較しての景気の現状に対する判断ＤＩは、49.6 となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのＤＩが上昇したことから、前月を 13.6 ポイント上回り、３か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す 50 を 51 か月連続で下回った。

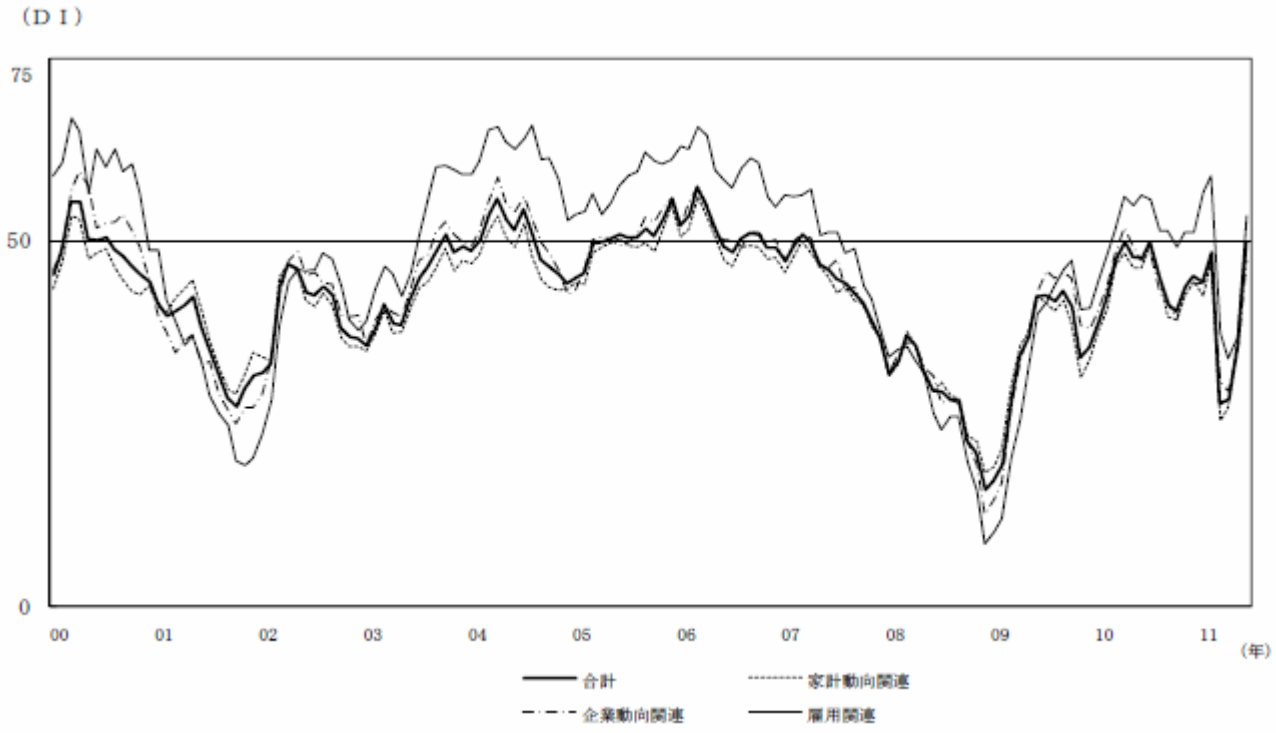
図表１　景気の現状判断ＤＩ

（ＤＩ）　年	2011						
月	1	2	3	4	5	6	（前月差）
合計	44.3	48.4	27.7	28.3	36.0	49.6	(13.6)
家計動向関連	42.4	47.3	25.3	27.1	36.3	49.8	(13.5)
小売関連	42.5	48.9	27.4	29.2	38.4	49.9	(11.5)
飲食関連	38.9	43.4	15.9	20.7	30.3	48.2	(17.9)
サービス関連	42.5	44.2	21.6	23.8	33.6	50.8	(17.2)
住宅関連	44.9	50.0	32.9	29.4	35.9	46.8	(10.9)
企業動向関連	44.3	46.9	30.6	29.3	34.7	47.3	(12.6)
製造業	45.1	48.3	34.6	32.0	36.3	48.8	(12.5)
非製造業	43.9	46.1	27.1	26.8	33.3	46.5	(13.2)
雇用関連	56.7	58.9	37.3	33.8	36.6	53.4	(16.8)

図表２　構成比

年	月	良くなっている	やや良くなっている	変わらない	やや悪くなっている	悪くなっている	ＤＩ
2011	4	0.9%	7.8%	25.1%	35.8%	30.4%	28.3
	5	1.2%	13.0%	33.1%	33.9%	18.8%	36.0
	6	3.0%	28.4%	41.1%	19.2%	8.3%	49.6
（前月差）		(1.8)	(15.4)	(8.0)	(-14.7)	(-10.5)	(13.6)

図表３　景気の現状判断ＤＩ



2 景気の先行き判断DI

２～３か月先の景気の先行きに対する判断ＤＩは、49.0 となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのＤＩが上昇したことから、前月を 4.1 ポイント上回り、３か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す 50 を 49 か月連続で下回った。

図表４　景気の先行き判断ＤＩ

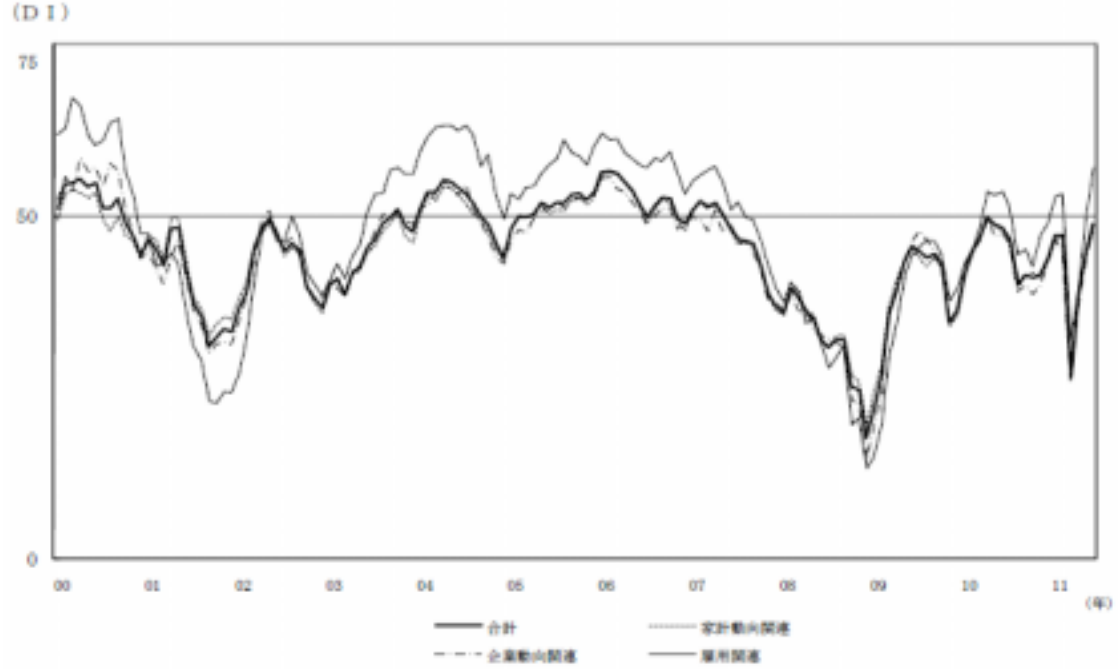
（ＤＩ）　年　2011

月	1	2	3	4	5	6	(前月差)
合計	47.2	47.2	26.6	38.4	44.9	49.0	(4.1)
家計動向関連	46.6	47.1	25.9	38.7	44.8	47.9	(3.1)
小売関連	47.1	47.2	25.7	39.2	45.7	47.7	(2.0)
飲食関連	44.6	47.0	21.8	34.8	34.2	45.3	(11.1)
サービス関連	46.2	47.5	28.3	40.0	46.1	50.3	(4.2)
住宅関連	46.1	44.9	22.8	33.4	43.1	41.5	(-1.6)
企業動向関連	46.6	44.9	26.2	37.3	43.3	48.9	(5.6)
製造業	47.2	45.4	26.7	39.2	44.6	49.5	(4.9)
非製造業	46.1	44.4	25.9	35.8	42.5	48.6	(6.1)
雇用関連	52.9	53.2	31.9	39.0	49.3	57.0	(7.7)

図表５　構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	ＤＩ
2011	4	0.9%	17.0%	35.4%	28.5%	18.3%	38.4
	5	1.4%	21.6%	43.2%	23.0%	10.9%	44.9
	6	1.7%	25.5%	48.0%	17.0%	7.8%	49.0
(前月差)		(0.3)	(3.9)	(4.8)	(-6.0)	(-3.1)	(4.1)

図表６　景気の先行き判断ＤＩ



「景気ウォッチャー調査（平成 23 年 6 月調査結果）」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。

企業経営情報レポート 要約版

ジャンル：マーケティング

顧客の信頼度をアップさせる
ワンランク上の顧客対応術

ポイント

1. 顧客対応力で商品価値を高める
2. 電話対応力アップのための取り組み
3. 顧客の心をつかむ営業訪問時の対応
4. ピンチをチャンスに変えるクレーム対応

<参考文献>

■『ビジネスマナー社会常識の正解』サンクチュアリ出版　尾形圭子 監修
■『顧客対応力経営』幻冬舎　桐山秀樹 著
■『電話の受け方・かけ方』日本経済新聞出版社　吉川理恵子 著

1 顧客対応力で商品価値を高める

消費マインドが長期低迷し、更には商品の成熟化が進んでいるここ最近において、他社との差別化を図り、業績を挙げていくためには「顧客対応力」の強化が重要な意味を持ちます。

顧客への対応が良ければ、顧客が自社のファンになってくれたり、更には営業マンになってくれることもあります。逆に顧客への対応が悪ければ、リピート率が下がるだけでなく、クレームにつながったり、最悪の場合は業界内で悪評が広がるなどの事態になりかねません。特に現在のようなネット社会においては、口コミが大きな影響力を持ちますので、その重要性は高まるばかりです。

本レポートでは、ワンランク上の顧客対応力を身につけることに主眼を置き、場面ごとに事例を交えてまとめました。

■ 顧客が求める価値とは

顧客が求めるサービスのクオリティには４つの段階があるとされます。

これに基づくと顧客満足も４段階に分類されます。

基本価値	取引の基本となる不可欠な価値要因
期待価値	取引で顧客が当然期待する価値要因
願望価値	期待してはいないがあれば高く評価する価値要因
予想外価値	期待・願望のレベルを超え、喜び・感動を与える価値要因

顧客の受け取る価値	満たされた場合	満たされなかった場合
基本価値	満たされても満足しない	クレーム
期待価値	不満が出ない最低条件	不満を持ち顧客は離れる
願望価値	満足・取引継続	不満は出ないが顧客維持は流動的
予想外価値	感動・顧客が営業してくれる	取引が継続する可能性は高い

基本価値と期待価値は顧客が取引を通しての対価の代償として当然手に入れられると信じているレベルの価値です。市場で活動していける最低条件がこのレベルです。願望価値、予想外価値を提供できてこそ、はじめて競争上の優位を確保できるのです。既存顧客の解約防止をするだけではなく、既存顧客からより多くの商品・サービスを買って頂くには、少なくとも願望価値の提供が必要です。理想としては、予想外価値の提供を行い、より多くの商品やサービスを買って頂くだけではなく、新たな顧客を紹介して頂けるようになることです。

このように、基本価値・期待価値を満たす商品を、願望価値・予想外価値を満たす商品に引き上げるための必要な要素の一つに、「顧客対応力」が挙げられます。

2 電話対応力アップのための取り組み

本章では、主に事務スタッフ向けに電話での顧客対応について述べます。電話対応のレベルアップのためには、部署によらず社内全体での横断的な取り組みが不可欠です。

■ 電話でのマナー

電話で顧客対応するときにはマナーを守ったうえで行わなくてはなりません。以下に示すようなマナーをマニュアル化し社内で共有することがスキルアップの第一歩です。

①肯定的に話す

電話応対では、会話の印象をよくするために、できるだけ肯定的に話すのがよいと言われています。

×「ありません」	⇒	○「あいにく切らしております」
×「わかりません」	⇒	○「こちらではわかりかねます」

②曖昧な表現は避ける

自分にとっての日常語や当たり前の表現が相手に必ず通用するとは限りません。相手を惑わすような略語や表現は極力使わず、明確に伝えるようにすることが重要なのです。

×「朝一番」	⇒	○「午前○時」
×「のちほど」	⇒	○「30 分以内に」
×「早急に」	⇒	○「明日の○時までに」

③同じことを何度も言わせない

取り次ぐときは相手の名前も必ず伝えるのが基本中の基本ですが、相手が用件も言ったならば用件を簡単に伝えながら取り次ぐのが最善です。

このように、同じことを言わせずにすぐに本題に入って頂くようにするのが相手の立場に立った対応であるといえます。

×「課長、1 番にお電話です」	⇒	○「課長、１番に△△社の○○様から××の件でお電話です」

④外出先や帰社時間を社内で共有する

外出先や出張スケジュールを社内で共有し、帰社時間もはっきりさせておくなど、電話がつながらない状態を極力なくす社内体制をつくることも重要です。

× 席を外している社員の状況が部署内で共有されていない	⇒	○ 事務所内のホワイトボードや共有ＰＣで外出先や戻り時間が共有されている

3 顧客の心をつかむ営業訪問時の対応

本章では、主に営業スタッフ向けに、顧客訪問時における留意点をまとめました。

■ 身だしなみはすべての基本

日本ヒューレットパッカード元社長、樋口泰行氏の著書の中で、自分が 45 歳の若さで従業員 6,000 人の企業の社長に選ばれたときのことについて次のように記述しています。

> 「まず外見から変えよう、と私は思いついた。」
> 「企業の情報システムを預かる会社の社長としては、顧客から信頼して頂けるような落ち着いた風貌が必要だ。」

著者は分刻みのスケジュールの合間を縫って百貨店に入り、社長就任会見の前に服装と装飾品をあつらえたそうです。著者は次のように続けます。

> 「要は、自分の好みはどうでもいいのである。服装や装飾品を気にする人がどれだけいるかは分からない。しかし、私が社長として接する人たちの中には、外見で人を判断する人もいるかも知れない。（中略）もし１万人に１人でもそういう人がいて、少しでも信頼感を損ねる可能性があるのであれば、そのリスクは回避しておきたかった。」

この言葉に顧客と相対する際のポイントが凝縮されているといえます。「自分が着たいものを着る」のではなく、「相手にどう見られるのか」を意識することが重要です。

ちなみに高価なスーツやネクタイを身につけたところで、体にフィットしていなかったり、型が古く生地が傷んでいたりしては台無しです。値段ではなく、清潔で自分に合ったアイテムを選ぶよう心がけましょう。また、顧客訪問の直前に鏡で全身をチェックし、ネクタイは曲がっていないか、靴が汚れていないかなどと気を配ることも大切です。

■ 「話し上手」よりも「聞き上手」を目指す

「流暢な語り口調で、商品知識が豊富で、しかもやる気のある営業マン」が必ずしも「顧客から信頼される営業マン」というわけではありません。むしろ、どの業界においても、トップセールスといわれる人は、意外と朴訥な感じのする話し下手な人であったりします。

「営業に来たのだから話さなくては」という意識で顧客に対峙している人が多いかも知れませんが、これは顧客志向の考え方とはいえません。「信頼される営業マン」に共通していることは皆「聞き上手」であるということです。

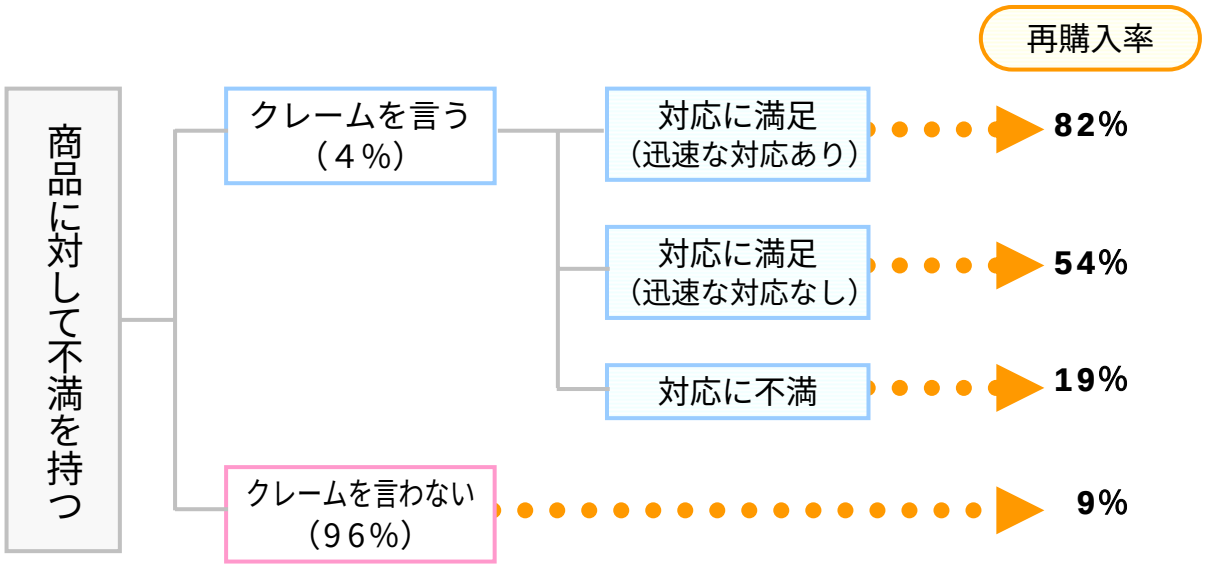
4 ピンチをチャンスに変えるクレーム対応

本章では、対応の良し悪しで顧客のリピート率に大きく影響を及ぼすといわれるクレーム対応のポイントについてまとめました。

■ クレームは「新規顧客をリピーターにする機会」と捉える

アメリカのジョン・グッドマン氏が、苦情処理と再購入決定率の相関関係を計量化した結果をもとに、佐藤知恭氏（ＮＰＯ法人「顧客ロイヤリティ協会」前理事長）がまとめた「グッドマンの法則」というものがあります。この法則によると「不満を持った顧客のうち、クレームを申し立て、その解決に満足した顧客の該当商品・サービスの再購入決定率は、不満を持ちながらクレームを申し立てない顧客のそれに対して極めて高い」とされています。

■グッドマンの法則



つまり、クレームに対して正しく対応することによって、顧客を維持することができるばかりか、リピーターになってもらうことが可能であるということです。なかなか新規顧客を獲得できない現在の市場において、顧客離れは極力避けなくてはなりません。

クレームを自社の商品・サービスへの期待の声としてとらえ、クレーム客は今後自社のファンになってもらえるかもしれないということを肝に銘じてクレーム対応をするべきです。

Question

四半期経営計画の目的とチェックポイント

四半期経営計画の目的とチェックポイントについて解説してください。

Answer

■四半期経営計画の目的

一言で表現すれば兆候の早期発見・早期解決への対応ということになります。

①計画倒れとの決別のため

企業経営には、チェックポイントが多々あり、そのチェックポイントを怠らないことが重要です。気づいたことをメモにする。そして直ちに行動に移すことが経営者の役割です。

②激変期の経営環境に流されないため

自社の進むべき道、いわゆる進路設定（経営計画）を策定し、長期的視野を持ち、普段の行動指針を四半期（３ヶ月）の活動計画、行動検証、翌期の活動計画設定のサイクルを回す必要があります。

③危機感の醸成による改革のエネルギーの高揚のため

危機感の基本とは、現状認識と現状否定です。

後ろ向きの危機感の場合は、現状認識でとどまることになりますが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進みます。現状に甘んじない、現状を少しでも改善していこうという前向きの、意欲的な現状否定だからです。

■四半期ごとのチェックポイント

四半期経営のねらいの重要な点は、日々の実績をバランスのとれた現状認識と現状否定という２つの危機感でチェックし、問題点、改善点があればメモにし、そしてその解決に取り組むことです。

【具体的なチェックポイント】

- **利益の絶対額を直視する。**
- **増客数で営業活動点検をする。**
- **主要顧客満足度を知る。**
- **運転資金の余裕度を把握する。**
- **原単位分析で効率性を見る。**
- **社員の成長度を見る。**
- **社風のほころびを点検する。**
- **将来の戦略を立案する。**

Question

四半期業績管理

四半期サイクルで活動計画策定や業績管理を行う意義を教えてください

Answer

四半期業績管理のねらいは、経営上の問題点や改善点を把握し、3ヶ月単位でＰＤＣＡサイクルを回し、その解決に取り組んでいくことにあります。通常3ヶ月あれば問題の大半は解決することができ、本来あるべき経営の姿に戻すことが可能となります。四半期業績管理の中では、以下のポイントをチェックする必要があります。

1. 定量的チェックポイント

①目標経常利益は確保されているか
②目標売上（全社、部門別、商品別、担当者別）は達成しているか
③新規顧客獲得件数は達成しているか
④変動費率は計画通りか
⑤固定費予算は守られているか
⑥売掛金の予定通りか（長期滞留はないか）

上記のチェックポイントを確認し、その要因を徹底的に究明します。
たとえば、目標売上が達成できていない場合は、部門ごとに設定した活動計画どおりの行動がなされていたかを確認していきます。
もし活動量が確保されていなければ、計画通りに活動させる仕組みが必要ですし、量は確保されていても実績が伴わない場合は、活動の質を見直したり、活動計画そのものの見直しも必要になります。

2. 定性的チェックポイント

①経営方針は浸透しているか
②社員の成長はどうか（日々課題に取り組んでいるか）
③社内のルールが守られているか（社風のほころびはないか）
④ＰＤＣＡは回っているか
⑤報・連・相はできているか
⑥クレームや事故は発生していないか

企業の業績を土台で支えるのは、この定性的な部分であるといっても過言ではありません。業績を上げるためにも、社内のコミュニケーションを図り、意思統一していくことが重要なことなのです。