

**週刊 企業経営**

MAGAZINE

**WEBマガジン**

発行 税理士法人優和

1

**ネットジャーナル****Weeklyエコノミスト・レター 2014年12月19日号**

アジア新興国・地域の経済見通し

～緩やかな輸出拡大と原油安を追い風に景気回復が続く

**経済・金融フラッシュ 2014年12月19日号**

【12月米FOMC】

利上げに向けた慎重な地均しを開始

2

**経営TOPICS****統計調査資料**

月例経済報告

(平成26年12月)

3

**経営情報レポート**

自ら考え行動する社員を作る！

クレド経営の進め方

4

**経営データベース****ジャンル:営業拡大 サブジャンル:CS(顧客対応)**

サービスの捉え方

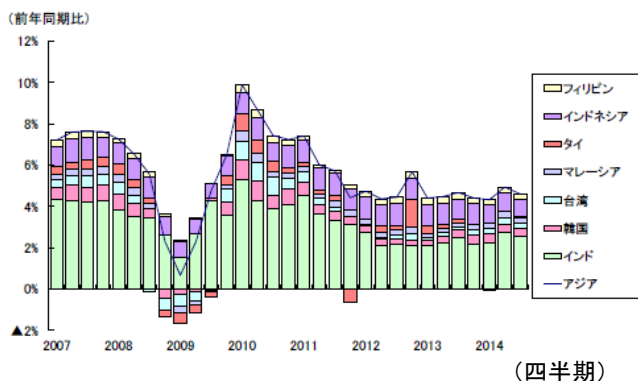
顧客からの要望の実行範囲

# アジア新興国・地域の経済見通し ～緩やかな輸出拡大と原油安を追い風に 景気回復が続く

## 要旨

**1** アジア新興国・地域の7-9月期の成長率は前年同期比+4.6%と、前期の+4.9%から鈍化した。2011年10-12月期以降、概ね4%台前半で推移してきたことを踏まえると、回復基調は維持したと言える。国別に見ると、タイを除く国・地域が鈍化した。総じて、内需は堅調さを維持する一方で、輸出が日本・中国向けを中心に鈍化し、輸入が増加基調で推移したことが成長率の下押しとなる傾向が見られた。

アジア新興国・地域の成長率（国別寄与度）



(注) 国別寄与度は各国の購買力平価ベースの名目GDPシェアを推計して算出。

(資料) CEIC、IMF、ニッセイ基礎研究所

**2** 先行きは、輸出は米国主導の世界景気のリバウンドを受けて拡大に転じ、内需は足元の原油安が消費・投資のサポート要因となることから成長率は上向くだろう。原油安の継続は、家計の購買力の増加を通じて消費の拡大に繋がり、企業にとっては生産コストの低下に繋がる。一方、原油の純輸出国であるマレーシアでは、石油関連企業の業績悪化が投資の減少に繋がるほか、政府の石油関連収入が減少し、財政目標が未達となる懸念もある。

**3** リスク要因は、新興国からの資金流出の加速が挙げられる。アジア新興国・地域から米国への資金回帰の動きは続くだろうが、米国の出口戦略のプロセスも明らかになってきていること、また日本・欧州・中国は金融緩和局面にあること、そしてアジア通貨危機の時と比べて金融・資本構造がスマートになっていることから、通貨が暴落するような状況は考えにくい。

フィリピンの実質GDP成長率（需要側、原系列）

実質GDP成長率	2013年					2014年					2015年		2016年		インフレ率	2013年					2014年					2015年		2016年										
	(実)	1-3(実)	4-6(実)	7-9(実)	10-12(実)	(予)	1-3(予)	4-6(予)	7-9(予)	10-12(予)	(予)	(予)	(実)	1-3(実)		4-6(実)	7-9(実)	10-12(実)	(予)	1-3(予)	4-6(予)	7-9(予)	10-12(予)	(予)	(予)	(実)	1-3(実)	4-6(実)	7-9(実)	10-12(実)	(予)	(予)						
韓国	3.0	3.9	3.5	3.2	3.3	3.5	3.6	3.6	3.7	3.7	3.7	3.6	韓国	1.3	1.1	1.6	1.4	0.9	1.3	1.1	1.4	1.7	2.0	1.6	2.2	韓国	1.3	1.1	1.6	1.4	0.9	1.3	1.1	1.4	1.7	2.0	1.6	2.2
台湾	2.2	3.4	3.9	3.6	3.5	3.6	3.6	3.8	3.7	3.6	3.7	3.5	台湾	0.8	0.8	1.6	1.5	0.9	1.2	1.1	1.4	1.5	1.7	1.4	1.8	台湾	0.8	0.8	1.6	1.5	0.9	1.2	1.1	1.4	1.5	1.7	1.4	1.8
マレーシア	4.7	6.2	6.5	5.6	5.3	5.9	5.5	4.8	5.1	5.0	5.1	4.9	マレーシア	2.1	3.5	3.3	3.0	2.5	3.1	2.6	4.1	4.2	4.1	3.8	3.2	マレーシア	2.1	3.5	3.3	3.0	2.5	3.1	2.6	4.1	4.2	4.1	3.8	3.2
タイ	2.9	▲0.5	0.4	0.6	2.6	0.8	4.4	4.4	4.2	3.7	4.2	3.7	タイ	2.2	2.0	2.5	2.0	1.3	1.9	1.4	1.8	2.2	2.5	2.0	2.8	タイ	2.2	2.0	2.5	2.0	1.3	1.9	1.4	1.8	2.2	2.5	2.0	2.8
インドネシア	5.8	5.2	5.1	5.0	5.3	5.2	5.5	5.5	5.5	5.4	5.5	5.6	インドネシア	6.4	7.8	7.1	4.4	6.9	6.5	7.4	7.4	7.1	5.0	6.7	4.7	インドネシア	6.4	7.8	7.1	4.4	6.9	6.5	7.4	7.4	7.1	5.0	6.7	4.7
フィリピン	7.2	5.6	6.4	5.3	6.1	5.9	6.6	6.1	6.5	6.1	6.3	6.2	フィリピン	2.9	4.1	4.4	4.7	3.7	4.2	3.4	3.9	4.0	4.1	3.9	3.8	フィリピン	2.9	4.1	4.4	4.7	3.7	4.2	3.4	3.9	4.0	4.1	3.9	3.8
インド (下段:年度ベース)	4.7 <4.7>	4.6	5.7	5.3	5.5	5.3 <5.6>	5.7	5.8	5.9	6.0	5.9 <5.9>	6.2 <6.3>	インド (下段:年度ベース)	10.1 <9.5>	8.4	8.1	7.4	4.8	7.1 <6.3>	5.0	6.2	6.3	6.1	5.9 <6.2>	6.0 <5.9>	インド (下段:年度ベース)	10.1 <9.5>	8.4	8.1	7.4	4.8	7.1 <6.3>	5.0	6.2	6.3	6.1	5.9 <6.2>	6.0 <5.9>

(四半期)

(注) 2014、2015年の内訳は前年同期比。インドのGDP成長率は供給側の数値(GDP at factor cost)。

インフレ率はCPI上昇率。

(資料) CEIC、ニッセイ基礎研究所

# 【12月米FOMC】 利上げに向けた 慎重な地均しを開始

## 要旨

### 1 金融政策の概要

米国で連邦公開市場委員会（FOMC）が12月17-18日（現地時間）に開催された。予想通り、金融政策の変更は無かった。注目された声明文のフォワードガイダンスでは、市場の予想通り「相当な期間」（for a considerable time）から、「忍耐強く」（patient）という単語に変更されたものの、予想外に、従前の「相当な期間」と整合的であるとの一文がわざわざ加えられた。このため、声明文の内容は15年の物価見通しが下方修正されたことと併せ、市場ではハト派的と解釈された。また、FOMC後に行われたイエレン議長の記者会見においても、今後2回の会合では利上げしないと発言されたことから、一部で予想されていた早期利上げ観測は後退した。

### 2 金融政策の評価

今回のFOMCでは、金融政策の変更は

予想されていなかったことから、声明文でどの程度政策金利引き上げに向けた地均しをしていくか注目された。すなわち、従前のゼロ金利解除までの「相当な期間」との表現が、政策金利引き上げまで「忍耐強く」との表現に変更される場合には、FRBは政策金利引き上げに対して、より積極的になったことを示すとの見方がされていた。

### 3 FOMC参加者の見通し

今回のFOMC参加者（FRBメンバーと地区連銀総裁の17名）の経済見通しについてはの通りである。前回（2014年9月17日）公表されたものと比較すると、失業率が15年（5.4-5.6%→5.2-5.3%）、16年（5.1-5.4%→5.0-5.2%）と改善方向に見直された一方、インフレについては、15年（1.6-1.9%→1.0-1.6%）が下方修正されている。

FOMC参加者の経済見通し

	中心傾向					レンジ				
	2014年	2015年	2016年	2017年	長期	2014年	2015年	2016年	2017年	長期
GDP	2.3% - 2.4%	2.6% - 3.0%	2.5% - 3.0%	2.3% - 2.5%	2.0% - 2.3%	2.3% - 2.5%	2.1% - 3.2%	2.1% - 3.0%	2.0% - 2.7%	1.8% - 2.7%
前回	2.0% - 2.2%	2.6% - 3.0%	2.6% - 2.9%	2.3% - 2.5%	2.0% - 2.3%	1.8% - 2.3%	2.1% - 3.2%	2.1% - 3.0%	2.0% - 2.6%	1.8% - 2.6%
失業率	5.8% - 5.8%	5.2% - 5.3%	5.0% - 5.2%	4.9% - 5.3%	5.2% - 5.5%	5.7% - 5.8%	5.0% - 5.5%	4.9% - 5.4%	4.7% - 5.7%	5.0% - 5.8%
前回	5.9% - 6.0%	5.4% - 5.6%	5.1% - 5.4%	4.9% - 5.3%	5.2% - 5.5%	5.7% - 6.1%	5.2% - 5.7%	4.9% - 5.6%	4.7% - 5.8%	5.0% - 6.0%
PCE価格指数	1.2% - 1.3%	1.0% - 1.6%	1.7% - 2.0%	1.8% - 2.0%	2.0% - 2.0%	1.2% - 1.6%	1.0% - 2.2%	1.6% - 2.1%	1.8% - 2.2%	2.0% - 2.0%
前回	1.5% - 1.7%	1.6% - 1.9%	1.7% - 2.0%	1.9% - 2.0%	2.0% - 2.0%	1.5% - 1.8%	1.5% - 2.4%	1.6% - 2.1%	1.7% - 2.2%	2.0% - 2.0%

（注）GDPとPCE価格指数は10-12月期の前年同期比伸び率  
（資料）FRB

# 月例経済報告 (平成26年12月)

## 概況

### 【11月の基調判断(概要)】

景気は、個人消費などに弱さがみられるが、緩やかな回復基調が続いている。個人消費は、持ち直しの動きが続いているものの、このところ足踏みがみられる。設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、個人消費などに弱さがみられるが、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。
- 設備投資は、おおむね横ばいとなっている。
- 輸出は、横ばいとなっている。
- 生産は、下げ止まっている。
- 企業収益は、全体としてはおおむね横ばいとなっているが、大企業製造業では改善の動きもみられる。企業の業況判断は、おおむね横ばいとなっている。
- 雇用情勢は、有効求人倍率の上昇には一服感がみられるものの、改善傾向にある。
- 消費者物価は、このところ横ばいとなっている。

先行きについては、当面、弱さが残るものの、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待される。ただし、消費者マインドの低下や海外景気の下振れなど、我が国の景気を下押しするリスクに留意する必要がある。

### 2 政府の基本的態度

政府は、大震災からの復興を加速させるとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、経済再生と財政再建の双方を同時に実現していく。このため、「経済財政運営と改革の基本方針2014」及び「『日本再興戦略』改訂2014」を着実に実行する。また、12月16日に政労使会議において「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組について」をとりまとめたところであり、こうした取組を通じて、好調な企業収益を、設備投資の増加や賃上げ・雇用環境の更なる改善等につなげることにより、地域経済も含めた経済の好循環の更なる拡大を実現する。

また、経済の好循環を確かなものとし、地方にアベノミクスの成果が広く行き渡るようにするため、経済対策のとりまとめに向けた準備を進める。日本銀行には、2%の物価安定目標をできるだけ早期に実現することを期待する。

## 1 消費・投資などの需要動向

**個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。**

個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。

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、10月は前月比0.2%減となった。個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（10月）では、実質消費支出は前月比0.9%増となり、「除く住居等ベース」では同1.3%増となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（10月）は前月比1.4%減となった。新車販売台数は、持ち直している。家電販売は緩やかに持ち直している。旅行は横ばいとなっている。

外食はおおむね横ばいとなっている。こうした動きの背景としては、実質総雇用者所得が底堅い動きとなっていることなどが挙げられる。一方、消費者マインドは弱い動きとなっている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善傾向にあるなかで、当面、底堅く推移していくことが期待される。ただし、消費者マインドの低下が引き続き消費を下押しする懸念には留意が必要である。

**設備投資は、おおむね横ばいとなっている。**

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計である「法人企業統計季報」（7－9月期調査）でみると、2014年7－9月期は、前期比3.1%増となった。業種別にみると、製造業は前期比9.3%増、非製造業は同0.1%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、おおむね横ばいとなっている。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（12月調査）によると、2014年度設備投資計画は、全産業で3年連続の増加、製造業で4年連続の増加、非製造業では3年連続の増加が見込まれている。設備過剰感は、製造業において依然として残るものの、改善している。また、「法人企業景気予測調査」（10－12月期調査）によると、2014年度設備投資計画は、大企業製造業、大企業非製造業ともに増加が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、このところ持ち直している。建築工事費予定額は、緩やかに増加している。先行きについては、これまでの企業収益の改善等を背景に、増加していくことが見込まれる。

**住宅建設は、下げ止まっている。**

住宅建設は、下げ止まっている。持家の着工は、このところ下げ止まりの兆しがみられる。貸家及び分譲住宅の着工は、底堅い動きとなっている。総戸数は、10月は前月比2.7%増の年率90.4万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きを示している。

首都圏のマンション総販売戸数は、緩やかに減少している。住宅建設の先行きについては、当面、横ばいで推移していくと見込まれる。ただし、建設費の動向や建設労働者の需給状況には引き続き注視が必要である。



## 公共投資は、底堅く推移している。

公共投資は、底堅く推移している。11月の公共工事請負金額は前年比10.4%減、10月の公共工事受注額は同4.0%増となった。

また、10月の公共工事出来高は前年比では5.1%増、前月比では1.0%減となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成26年度一般会計予算では、公共事業関係費について前年度当初予算比12.9%増（特別会計改革の影響等を除くと1.9%増）としている。平成26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4.2%増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、国、地方の予算を早期執行してきたことを踏まえると、弱めの動きとなることが見込まれる。

## 輸出は、横ばいとなっている。輸入は、おおむね横ばいとなっている。貿易・サービス収支の赤字は、おおむね横ばいとなっている。

輸出は、横ばいとなっている。地域別にみると、アジア向けの輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。アメリカ向けの輸出は、おおむね横ばいとなっている。EU向けの輸出は、弱含んでいる。その他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。先行きについては、海外景気の緩やかな回復等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、おおむね横ばいとなっている。地域別にみると、アジア、アメリカ及びEUからの輸入は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

貿易・サービス収支の赤字は、おおむね横ばいとなっている。

10月の貿易収支は、輸出金額、輸入金額がともに微増となったため、赤字幅は横ばいとなっている。また、サービス収支は、黒字に転じている。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、下げ止まっている。

鉱工業生産は、下げ止まっている。鉱工業生産指数は、10月は前月比0.4%増となった。鉱工業在庫指数は、10月は同0.4%減となり、2か月連続の減少となった。また、製造工業生産予測調査によると、11月は同2.3%増、12月は同0.4%増となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械は下げ止まりの兆しがみられる。はん用・生産用・業務用機械は横ばいとなっている。電子部品・デバイスは持ち直している。

生産の先行きについては、当面、在庫面からの下押し圧力が残るものの、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

また、第3次産業活動は、持ち直しの動きがみられる。

# 自ら考え行動する社員を作る！ クレド経営の進め方

## ポイント

- 1 なぜ今、企業経営に「クレド」が必要なのか
- 2 クレド作成の進め方・ゴールの設定法
- 3 利害関係者のニーズ把握とクレドの具体化
- 4 クレド活用により組織風土を改革した事例紹介



### ■参考文献

- ・「ESクレドを使った組織改革」(税務経理協会)  
中筋 宣貴・石川 勲・小宮山 靖行・金野 美香・日本ES開発協会 著
- ・「クレドが『考えて動く』社員を育てる！」(日本実業出版社) 吉田 誠一郎 著

# 1 なぜ今、企業経営に「クレド」が必要なのか

## ■ クレドは社員の主導で作成する

クレド = 信条

経営理念は、トップ(社長)が決める = トップダウン

クレドは、社員が主体になって作り上げる = ボトムアップ

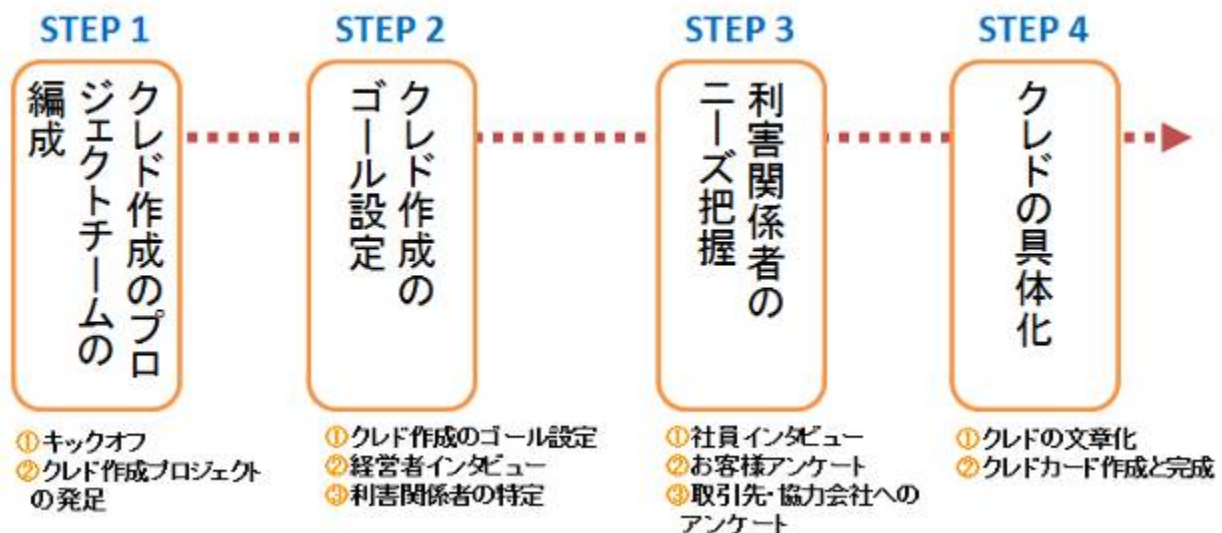
会社の経営理念はトップが考えるものですが、クレドの内容は「社員の主導」で作成します。この会社で成長し、成功するためにはどうすればよいのかを自分たちで考えることによって、社員は会社にいる意味や仕事ができることの喜びなどの「思い」を共有し、絆を深めていくこととなります。クレドができあがったら、クレドを上司と部下、社員同士のコミュニケーションツールとして活用できるようにします。リーダーがクレドを使って意図的に対話を仕掛け、日ごろからのものの価値観などについてまじめに“雑談”することで、社員間の共感を増やして絆を深めるのです。

良い会社風土の構築に欠かせないのが「対話」です。最近は成果主義制度の導入や業務連絡などもメールで行えることなどから、社員間の会話がほとんどない会社も増えています。会社風土改革や社内組織の再構築をしようとする際に、まず人事制度や評価制度の導入を先行させようとする経営者は多いですが、その前に社員同士の絆の強化が不可欠です。それがなければ、どんな制度を導入してもうまくいきません。

## ■ コスト管理推進のための5つの鉄則

クレド作成に決まった手順はありません。しかし、良いクレド・成功できるクレド作成のステップは、およそ4つに分けられます。

### ■ クレド作成の4つのステップ





## 2 クレド作成の進め方・ゴールの設定法

### ■ クレド作成のゴール設定法

#### (1) クレド作成のゴールを設定する

クレド作成プロジェクトチームを組織したあとに大事なものは、「基本方針づくり」です。つまり、このプロジェクトチームの目指すべき目的やゴールはいったいどこなのか、明確にしておく必要があります。プロジェクトには、人件費や会議費用などの目に見えにくいコストや時間が多くかかっています。当然、相応の成果が求められます。よって、最初に基本方針を規定し、経営トップと共有したほうが、これから先のプロジェクトをスムーズに進めることができます。

#### ■ クレド作成のゴール

1. 環境認識	団塊の世代の大量退職や派遣・パート社員の増加により、理念の伝承、その存在が揺らぐことに対して警鐘を鳴らす必要があるため。
2. ビジョン	クレドの浸透によって部門内外の連携感を高め、高品質の商品を安定的に供給することによって、個人と会社の成長に貢献する。
3. ミッション	〇年〇月〇日までにクレドを作成する
4. 戦略 実際にどんな施策を実施するか？	①クレドの作成（人に説明できる程度に……） ●クレドとは具体的にどんな行動なのか？ などの行動事例の列挙 ②各部門（チーム）から伝達者（広報担当）を選出し、活動を行なう ③情報誌・掲示板の活用 ④質問・意見箱の設置
5. 評価	①クレドが完成すること ②朝礼などで、クレドについて語るようになる ③身近なクレド事例、「お客様のありがとうの声」が一定量収集できる ④クレドアクションと利害関係者の相関関係図が完成する
6. 対象となる人	正社員、派遣社員などの100名

#### (2) 経営者インタビュー

次に取り組むのが、経営者インタビューです。ここで実施することは、次の二つです。

- ①なぜ、いま企業理念に光をあて、クレドを作成するのか？ という環境認識。
- ②現在、企業理念や社是・社訓が明文化されているならば、なぜその文章が生まれたのか、その背景について、理念作成時の資料や創業者へのインタビューを行う。逆に、企業理念が明文化されていないのならば、経営者のビジネスに対する想いを引き出す。

①については、今回クレドを作成しようと思いついた動機ですから、比較的引き出しやすいでしょう。そして、②の作業が非常に大事になります。「クレドは従来からある企業理念を簡潔に具体的にする活動」ですから、創業の理念や現在の経営者が考えている理念が非常に大事になります。これを明文化するとともに、その背景については、クレド作成プロジェクトチームが十分に押さえておく必要があります。

### 3 利害関係者のニーズ把握とクレドの具体化

#### ■ 利害関係者のニーズ把握

##### (1) 社員インタビュー

社員が数百人でも全員参加でつくるというのが、クレド作成では非常に重要な考え方になります。その手段として、全社員を対象とするアンケートを実施して意見の聴取を行います。

#### ■ 社員アンケート (例)

あなたは、次の方々へどんな約束を実施しますか？ また、どうすればこの方々に満足を与えられますか？ 具体的に書いてください。

①お客様

( )

②ともに働く仲間

( )

③ビジネスをサポートしてくれる取引先・協力会社

( )

##### (2) お客様アンケート

お客様のご意見をお聞かせください					
お客様への対応について □店員の、接客対応はいかがでしたか？					
悪い	1	2	3	4	良い 5 (○印で)
□こんな接客がいい、こんなサービスがあれば…などご意見がございましたら、(ご記入ください)					
<input type="text"/>					

社員へのインタビューが終われば、次はお客様が普段から、自社にどのような要望を持ってくださっているのかを調査し、それをクレドに反映させていかなければなりません。おそらく多くの企業では、顧客満足(CS)アンケートを実施していると思います。そのアンケートを、クレド作成に盛り込むのです。その際に重要なのは、アンケートに書かれた内容の中で「良い点に目をつけること」だといえます。例えば、飲食店のアンケートに、「小さな子供連れで来店したが、スタッフが非常に子供に気をつけてくれた」と書いてあったり、住宅販売会社の場合、「モデルルームから帰るときに急に雨が降り出し、傘を持っていなかったが、営業マンが傘を貸してくれ、タクシーまで呼んでくれて助かった」などのポジティブな部分に着目します。

##### (3) 取引先・協力会社へのアンケート

クレド作成に欠かせないのがこの項目です。社外の利害関係者である取引先・協力会社へのインタビューを実施します。これらは大変な作業ですが、自社に材料や部品を納入してくれる協力会社などにも、インタビューを行ないます。この作業の目的は、利害関係者にクレドに参加してもらうことで自社の姿勢をアピールし、やがてはそんなクレドへの思いを彼らとも共有し、自社のクレドを守っていただくことにあります。

お取引先様の声をお聞かせください					
弊社では、この度「クレド」の構築を行なっております。弊社の成長・発展にはお取引先様との良好な関係づくりは不可欠です。そこで、お取引先様のご意見をお聞かせいただき、クレドの開発および、業務改善の一助にする所存です。なにとぞご協力をお願いいたします。					
弊社本部、店舗対応の対応について □皆様が日常的に接する担当の対応はいかがでしたか？					
悪い	1	2	3	4	良い 5 (○印で)

## 4 クレド活用により組織風土を改革した事例紹介

### ■ 社員数 100 名 商社A社の事例

**クレド：クレーム対応とは、そのお客様が再度利用してくださったときに終了します。**

クレドを実施している商社Aに、お客様から冷静なクレームが届きました。そのお客様は、電子メールにて、実名と住所を明かしたうえで、提供する商品、営業マンのサービスや仕事に対する姿勢について、明解にA社の“不適”を指摘されたのです。そのメールは、「これまで貴社の商品を購入して愛用してきたが、今回をもって購入することはないだろう。」と結ばれていました。このクレームを重く見たA社の社長は、社内にこのクレームを公表するとともに、改善の指示を出しました。現場はそれに基づいて、改善プランを立て、実際に何が原因で、どう改めれば良いのかを議論しました。本来は、ここで対応を終わらせることが多いのですが、A社の社長はさらに次の行動として、クレームを出されたお客様に対して、メールを通じて自らお詫びをしたのです。しかも、お詫びメールだけでなく、その1ヶ月後には、「実際にこの部分を改善しました」という報告メールも送ったのです。もちろん、その間に先方からは、何の返事もありません。2ヶ月後にも社長は、「2ヶ月間でここまで改善しました」という報告をメールで送りました。すると、先方からこんな内容のメールが届きました。

「私が最初のクレームを出して以来、真剣に改善をされたようですね。実は先週、御社の商品をひそかに購入してみて、変化しようという姿勢が嘘ではなかったことを感じました。これからは厳しい客として付き合わせてもらいます」というものです。A社とその社長の取り組みが認められたのです。たった一人のお客様、たった一社の取引先にここまでするのか？ という疑問を持つ方もいるでしょう。しかし、たった一人の顧客にも誠実に対応する姿勢が、これからは特に重要です。お客様と企業とのほど良い緊張関係を保ち続けるという経営姿勢をクレドによって全社員に浸透させることが、この競争激化の時代を生き抜くための「企業の存在価値」を高めるのです。

### ■ まとめ

明確な経営理念があっても、社員の仕事のスタンスに至るまでの細かい点について、経営者の思いを伝えていくことは非常に困難です。会社の価値観と個人の価値観を合わせることができないまま業務を遂行している社員は、常に違和感を覚えながら仕事をするようになってしまい、行動に前向きさがなくなってしまいます。

今回紹介した「クレド」は、会社と社員の価値観を共有するものです。価値観の共有が図れば、自ら考えて行動できる社員に生まれ変わります。そのためには、会社の方から、一皮むけることができる“仕組み”を作ることが必要です。クレドの浸透は、自我に目覚め、自ら会社のベクトルを理解し、そして行動することができるという、実にシンプルで力強い考え方なのです。

# 経営データベース 1

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: CS(顧客満足)



## サービスの捉え方

サービスという概念をどのように捉えたらよいのでしょうか。



昔はサービスというと何か"おまけ"のようなものと考えられてきました。ハード(製品)が主役で、ソフトであるサービスはあくまでも付属品の扱いです。ですから日本ではサービスは"ただ(無料)"という概念がありました。しかし現在は逆転しているといってよいでしょう。製品は良くて当たり前、ソフト(サービス)で勝負という時代です。製品を無料で配る企業もあります。パソコンや携帯電話です。携帯電話はその機種が主役ではなく、コンテンツ(提供する情報)が主役です。さて、サービスの特徴をここでご紹介しましょう。

### ①無形性

お客様はサービスの購入に先立って、サービス自体を見たり触れたりすることはできません。したがって、"口コミ"や"紹介"が非常に重要です。他の業界でも、無料体験等を使って、できるだけこの無形性を補っています。無形をいかに有形に変えるかがポイントです。

### ②生産と消費の同時性

サービスは、生産と消費が同時に行われます。つまり、サービスの生産と消費は分離することができません。これはサービスが在庫として作り置きできないことを意味しています。

### ③異質性

サービスは標準化が困難です。また、サービスは人の手を介するので、均一化が難しく、それを補うのが教育です。サービス業にとって教育は非常に重要な要素となっています。その場の状況に合わせて柔軟に対応を変えなければならないからです。

### ④消滅性

サービスはすぐに消滅します。購入しても商品のように保存し、繰り返し使うということができないのです。同じサービスを受けようと思ったら、繰り返し購入しなければなりません。マッサージには何回も足を運ばなければならないのです。

### ⑤需要の変動性

サービス需要は季節や曜日、時間帯などによって大きく変動します。例えば、ホテルの閑散期には、バイキングコースや航空券を組み込むパックプラン、女性向のエステ付き宿泊プラン、e t c...。高級料亭も昼の格安ランチなどを設けています。この需要の山谷をどう埋めるかが思案の為所です。

### ⑥不可逆性

一度サービスの提供がなされると、それを元に戻す方法はありません。商品は欠陥があれば返品できますが、サービスはそうはいきません。「研修や講演の評判がよくありませんでした。やり直します」とは言えないのです。

### ⑦所有権の非移転性と価値評価の困難性

例えば、温泉に入るとします。お金を払った人だけがその場でサービス(温泉を利用すること)を受けることができますが、転売することができないのです。また温泉を持って帰ることもできません。価値評価の困難性というのは、人によって欲求や希望が異なるということです。ある人にとって良いサービスでも、別な人にとってはそうでないケースがあります。つまり、評価は一定ではないのです。



## 経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: CS(顧客満足)



### 顧客からの要望の実行範囲

お客様の要望を全て実施するには無理があります。どの程度社内で実行すべきですか。



例えば、旅行代理店のお客様の場合、「イタリアのワイナリー工場でワインの収穫をしながらワイン作りを楽しみたい」「ツアー客同士のその後の交流会を企画して欲しい」等の意見が出てきたとします。また法人客も期限ギリギリに発注しておきながら「とにかく一時間でも早く納品して欲しい」「今までの価格の半額なら購入してもよい」などと新しい意見や要望が次々と出てくるものです。

しかしこうしたお客様の声は、その内容が少し先の工程であったり、今までよりも困難な取引条件だったりする事があります。すると現状の我が社の体力から考えて、できる範囲、または少し無理であっても近い将来可能な範囲、ということになってきます。

逆に、お客様はハッキリとした要望という形で言いませんが、頭の中にモヤモヤしているもの(潜在的不満)があります。例えば、こんな具合です。「車内アナウンスがうるさい」と言った人も「聞こえないから乗り過ごした」と言う人も、「ビジュアル表示で次の駅名を知らせるシステムを設置して欲しい」とは言ってこないのです。しかし、それができたときには「そうそう、こういうのは便利だよ」ということになるわけです。

ですから、お客様の意見の中にも、顕在化され具体的な要望として出てくるものと、不平・不満レベルで終わっているものがあるのです。前者への対応は現状組織の体力と将来の方向性、そして時代の流れ(機)を見て意志決定する必要があるでしょう。そして、後者の場合は意外と見過ごされがちですが、重要な要素であることを頭に入れておかれると良いと思います。

また、顧客が求めるクオリティには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。

- ①基本価値…取引の基本となる不可欠な価値要因
- ②期待価値…取引で顧客が当然期待する価値要因
- ③願望要因…期待してはいないがあれば高く評価する価値要因
- ④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

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。少なくともこのレベルの価値を提供しなければ顧客を維持していくことはできません。上記の列車の例でいえば、時間通りに目的地に着くことは基本価値であり、車内アナウンスがきちんと聞こえることは、期待価値です。

少なくとも、基本価値、期待価値に対するお客様の声は、真摯に受け止め実行すべきです。