

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 2013年3月22日号アジア新興国・地域の経済見通し
～2013年は成長回復の年に**経済・金融フラッシュ 2013年3月21日号**3月FOMC、現行政策維持を決定
～資産購入の変更は効果とコスト次第

2

経営TOPICS

統計調査資料

平成25年3月 月例労働経済報告

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

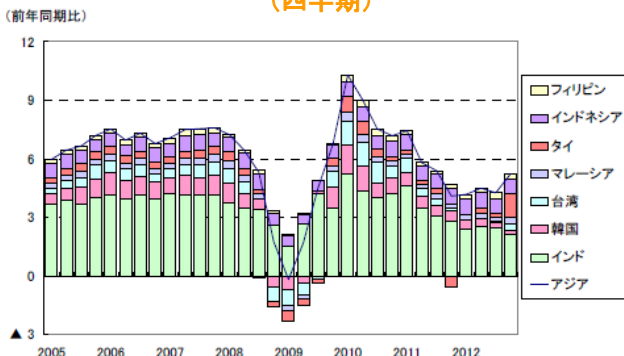
ジャンル:人事制度 サブジャンル:管理者育成リーダー育成の重要性
中小企業におけるリーダーの役割

アジア新興国・地域の経済見通し ～2013年は成長回復の年に

要旨

1 2012年は底這った状態が続き、なかなか回復しなかったアジア新興国・地域の成長率であるが、10-12月期にはわずかに持ち直した。ただし、韓国やインドはまだ低迷が続いている状況にある。

アジア新興国・地域の成長率（国別寄与度）
（四半期）



（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 金融市場については、昨年末以降、タイ・フィリピンで株高が一段と進み、インドネシアでも足もとで株高が進んできた。一方、台湾・韓国・インドでは、実体経済が弱いこと、マレーシアでは選挙を前にした買い控えなどが上値を重くしていると思われる。

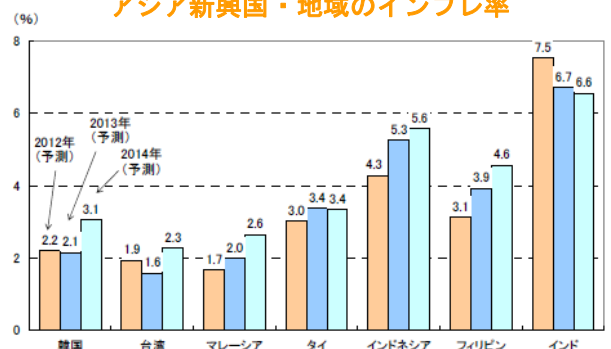
3 インフレ率については、総じて安定している。ただし、賃金上昇や経済活性化などから、今後、インフレ圧力は強まると考えられ、積極的に利下げを実施し

にくい状況にある。ただし、韓国・フィリピン・タイなどでは、利下げを実施し、通貨安誘導を行うインセンティブも強い。

4 先行きについては、海外経済の改善に伴って輸出主導経済である韓国・台湾の成長率が回復していくだろう。インドでも改善が見込まれ、ASEANも好調を維持。したがって、アジア全体の成長率は回復に向かうだろう。

5 リスク要因としては、外部環境の悪化による輸出の減速、海外投資家のリスク許容度の低下によるアジア新興国・地域からの資金引き揚げなどが挙げられる。一方で、海外経済の景気が持ち直すことで、アジア新興国・地域以外でも収益を得る機会が増え、今までの流れに変化が生じる可能性がある。

アジア新興国・地域のインフレ率



（注）インドはWPI上昇率、他の国・地域はCPI上昇率
（資料）CEIC、ニッセイ基礎研究所

3月FOMC、現行政策維持を決定 ～資産購入の変更は効果とコスト次第

要旨

1 現行緩和策の維持を再表明

3月19・20日に開催されたFOMCでは、現行緩和策を据え置き、月額850億ドルの資産購入の継続を決定、その他の政策にも変更は無く1月FOMCに続いて現行政策が維持される。米国では、緩慢な景気回復下で失業率高止まりが持続、物価の安定と雇用の最大化が政策目標として定められているFRBは、インフレ安定下の現状で、景気を加速して失業率を低下させることに重点を置いている。

2 バーナンキ議長の会見のポイント

今年のFOMCでは、3・6・9・12月のFOMC後に記者会見が設定されている。今回会見では、市場が注目している資産購入について、「金融緩和の効果とコストの見方が変われば、資産購入のペース変更は可能」としながらも、今回FOMCでは「購入ペース変更の必要はない」と判断している。資産購入等を巡る主要ポイントは以下の通り。

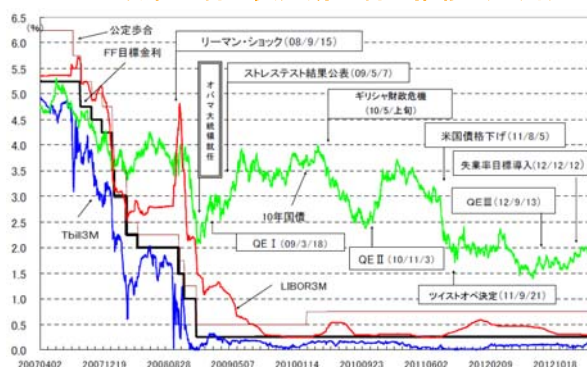
- 効果面では、住宅ローンや長期金利を押し下げ、景気や雇用の拡大に意味があると評価している。一方、リスク面では、金利低下による証券市場への影響やバランスシートの拡大等がある。
- 購入ペースの変更も可能となるが、今回FOMCではそうしたペースの変更は必要ないと判断した。

- 失業率が6.5%以上でインフレ見通しが2.5%以内であれば、この政策を維持することが適切と思われる。
- 資産購入について停止の基準を設定できないのは、効果が見えていても、特に金融市場への影響等のコストを定量化することが難しいためである。

3 FOMC声明文の概要

最近の雇用情勢には改善の兆候が見られるものの、失業率は高止まりしている。家計消費や設備投資は改善を見せ、住宅部門は改善の動きを一層強めているが、財政政策は幾分引き締め気味となっている。インフレについては、エネルギー価格の影響を受けた一時的な変動を別にすれば、委員会の長期目標を幾分下回って推移、長期的インフレ期待は安定している」とした。雇用改善も、失業率高止まりの判断には変わりはない。日銀券発行残高が同3.2%となった。

F R B 政策金利と長短期金利の推移（日別）



平成25年3月 月例労働経済報告

I 概況

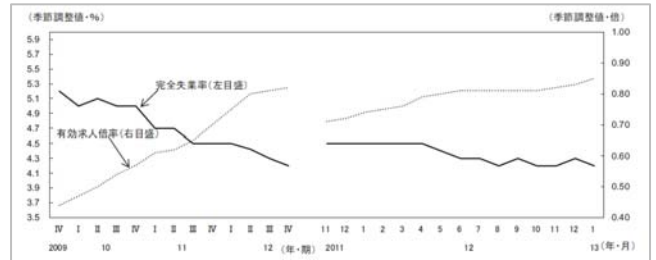
1 一般経済の概況

景気は、一部に弱さが残るものの、このところ持ち直しの動きがみられる。

- 輸出は、このところ緩やかに減少している。生産は、持ち直しの動きがみられる。
- 企業収益は、大企業を中心に改善の兆しがみられる。設備投資は、下げ止まりつつある。
- 企業の業況判断は、改善の動きがみられる。
- 雇用情勢は、依然として厳しさが残るものの、このところ改善の動きがみられる。
- 個人消費は、底堅く推移している。
- 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、一部に弱さが残るものの、輸出環境の改善や経済対策、金融政策の効果などを背景に、マインドの改善にも支えられ、次第に景気回復へ向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れが引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、雇用・所得環境の先行き等にも注意が必要である。

■ 雇用・労働力需給



資料出所：厚生労働省「職業安定業務統計」、
総務省統計局「労働力調査」

(注) 完全失業率の2011年第Ⅰ～Ⅲ期及び同年7～8月は総務省統計局による補完推計値。

2 労働経済の概況

労働経済面をみると、雇用情勢は、依然として厳しさが残るものの、このところ改善の動きがみられる。

完全失業率は、1月は4.2%となった。また、15～24歳層の完全失業率は7.3%となった。労働力人口、就業者数、完全失業者数はいずれも増加、雇用者数は横ばい圏内で推移している。

新規求人数が増加していることなどから有効求人倍率は上昇、製造業の残業時間は横ばい圏内で推移。賃金をみると、定期給与は底堅く推移している。現金給与総額は、年末賞与を含む特別給与の減少に伴い一時的に弱含んでいたものの、足下では、再び横ばい圏内で推移している。

先行きについては、依然として厳しさが残るものの、改善していくことが期待される。ただし、製造業の雇用に調整の動きが続いていることに注意が必要である。

II 一般経済

(1) 鉱工業生産・出荷・在庫の動きをみると、生産は、持ち直しの動きがみられる。

2013年1月の鉱工業生産（季節調整済前月比、確報、以下同じ）は、0.3%上昇した。

業種別にみると、輸送機械工業、鉄鋼業、情報通信機械工業等が上昇し、一般機械工業、化学工業、食料品・たばこ工業等が低下した。

出荷は前月比0.3%の低下、在庫は同0.4%の低下であった。

生産の先行きについては、輸出環境の改善や内需の底堅さを背景に、持ち直していくことが期待される。

なお、製造工業生産予測調査においては、2月は前月比5.3%、3月は同0.3%の上昇が見込まれている。

(2) 最終需要の動向

①個人消費は、底堅く推移している。

二人以上の世帯の実質消費支出（季節調整済前月比、確報、以下同じ）は、12月0.1%減の後、1月1.9%増となった。うち勤労者世帯では、12月0.1%増の後、1月は1.7%増となった。勤労者世帯の平均消費性向（季節調整値）は12月75.0%の後、1月76.7%となった。消費者態度指数（季節調整値）の推移をみると、2月は前月比1.0ポイント上昇し、44.3となった。

1月の小売業販売額（季節調整済前月比、確報）は、0.2%減、大型小売店販売額（季節調整済前月比、速報）は2.1%減となった。また、国内新車（乗用車のみ）登録・届出台数（前年同月比）は、1月7.4%減の後、2月8.1%減となった。

先行きについては、マインドが改善するなかで、底堅く推移すると見込まれる。ただし、雇用や所得の動向に注視が必要である。

②設備投資は、下げ止まりつつある。

財務省「法人企業統計季報」によると、全産業の設備投資は、2012年7～9月期に季節調整済前期比4.4%減少したが、10～12月期は同0.9%増加（うち製造業同5.1%減少、非製造業同4.4%増加）した。また、資本財出荷指数（除、輸送機械）をみると、2013年1月は季節調整済前月比5.8%の低下となった。

今後の動向については、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（12月調査）では、2012年度の設備投資計画（前年度比）は、全規模では7.1%の増加、製造業では7.3%の増加、非製造業は7.0%の増加となっている。また、機械受注（船舶・電力を除く民需）は、2012年12月は季節調整済前月比2.8%増加したが、2013年1月は同13.1%減少した。国土交通省「建築着工統計」による非居住用建築物（民間）の工事予定額をみると、2012年12月は季節調整済前月比2.5%減少、2013年1月は同15.7%減少した。

先行きについては、企業収益やマインドの改善等を背景に、持ち直しに向かうことが期待される。

③住宅建設は、底堅い動きとなっている。

新設住宅着工戸数をみると、2012年12月は季節調整済前月比2.9%減少、2013年1月は同1.9%減少し年率86.3万戸となった。着工床面積は、2012年12月は季節調整済前月比2.6%減少したが、2013年1月は同0.6%増加した。

先行きについては、復興需要が引き続き発現するとともに、マインドの改善もあって、底堅く推移することが期待される。ただし、建設労働者の需給状況に注視が必要である。

④公共投資は、底堅い動きとなっている。

公共機関からの建設工事受注額は、2012年12月は前年同月比15.7%増加したが、2013年1月は同4.5%減少した。また、公共工事請負金額(「公共工事前払金保証統計」)をみると、2013年1月は前年同月比6.7%増加したが、2月は同4.8%減少した。

先行きについては、補正予算による押し上げ効果もあって、次第に底堅さが増していくことが期待される。

なお国の平成25年度一般会計予算案では、公共事業関係費について前年度当初予算比15.6%増としている。また、平成25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5.8%減(緊急防災・減災事業費を含めると2.6%増)としている。

⑤輸出は、このところ緩やかに減少している。

通関輸出(数量ベース、季節調整済前期比)は、2012年12月は0.1%増加し、2013年1月(確報)は4.9%減少した。四半期別では、2012年7~9月期に前期比7.1%減少し、10~12月期も4.4%減少した。地域別にみると、アジア向けの輸出は、緩やかに減少している。アメリカ向け、EU向けの輸出は、ともに、下げ止まりつつある。

先行きについては、海外景気の底堅さや為替レートの円安傾向を背景に、下げ止まり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、横ばいとなっている。

通関輸入(数量ベース、季節調整済前期比)は、2012年12月(確報)は3.2%増加したが、2013年1月(速報)は2.1%減少した。

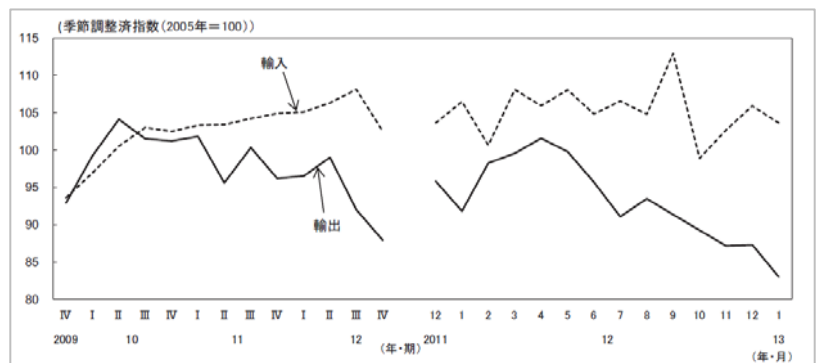
四半期別では、2012年7~9月期

は1.7%増加したが、10~12月期は5.2%減少した。

地域別にみると、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、このところ増勢が鈍化している。EUからの輸入は、このところ弱含みとなっている。

先行きについては、当面、横ばい圏内の動きとなることが見込まれる。

■貿易統計



資料出所：財務省「貿易統計」

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
.....



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。たとえば、全体に占める割合はまだ少なくとも、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。

■ 「個人のスキルアップ」と「組織の対応力アップ」の重要性

クレームからのダメージを最小化するには、まずクレームそのものに的確に対応する力を高めなければなりません。そのためには、個々の担当者のスキルアップと、組織としての対応力アップが必要不可欠です。

クレームへの対応力を高めた結果、個々のクレームにおいてそのお客様にファンになってもらうという、“チャンス”を活かすことができます。ただ、チャンスはそれだけではありません。クレームを活かして製品・サービスや業務の品質を高めることで、お客様からの支持を強固なものにして、CS（顧客満足度）向上につなげることもできます。

企業全体としては、クレームそのものへの対応力だけでなく、クレームを通じて個々人だけでなく組織として学習する力を高めていく必要があります。

■ クレーム対応におけるチャンスとリスクの例

	リスク	チャンス
クレーム 対応中	<ul style="list-style-type: none">● 対応時間の増大● 対応する担当者の心理的負担● 当該お客様の心理的負荷、他のお客様への悪影響	<ul style="list-style-type: none">● 対応の成功による当該お客様のファン化
クレーム 対応後	<ul style="list-style-type: none">● 原因追求不足によるクレーム再発● 類似クレーム放置によるクレーム拡大	<ul style="list-style-type: none">● クレームからの製品・サービス改善によるCS向上● 類似クレームの防止によるダメージ回避

2 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる

■ 知っておくべき知識や情報とは

今はインターネットで各種情報を簡単に検索できる時代です。

お客様は、来店・来社される前にホームページで商品やサービスについて調べたり、価格比較サイトで競合商品と比べたり、詳細な情報を調べたうえで来店されていることが多いのです。したがって、基本的な知識すら持たないスタッフに対しては、不信感を持ってしまいます。ですから、クレームを防止するには、自社（自店）が提供する商品やサービスへの知識を深めておくことも重要です。

そこには取引先などの情報も当然のことながら含まれます。実際にクレームが発生した場合、取引先と連携して解決することもあるからです。

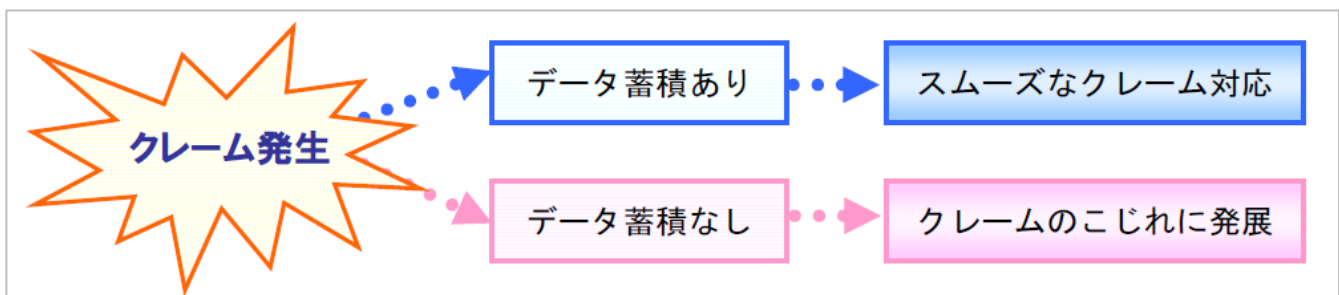
業界の動向はもちろん、広告について、新サービスや新商品の内容、会社の規則、お客様に關係する案件—これらについて、常にアンテナを張り巡らしておくことが重要です。朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、スタッフ間の知識の共有はもちろん、さらなるレベルアップを意識する必要があります。お客様から問い合わせがあった商品をスタッフがまったく知らなかった場合は、カタログを見ながらでも接客すればいいのです。

接客・営業の際は、「商品・サービスについての正確な情報提供」と「お客様の目的に沿うものかどうかを考慮し提案すること」を意識する必要があります。

■ 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くます。

3 クレームに組織で対応する

■ 様々なクレームに柔軟に対応する体制

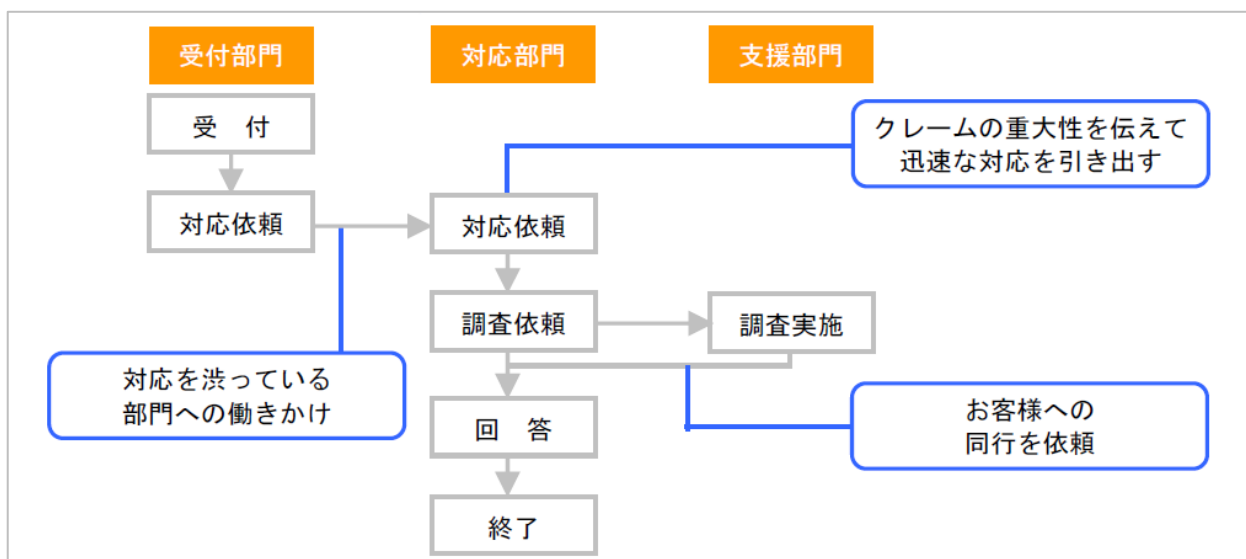
クレームに対応する体制がまったく存在しない企業はないはずですが、それぞれの部門の役割が曖昧であったり硬直的であったりしすぎると、クレームによってはどの部門がクレーム対応部門として機能するか、判断できないということが起こります。すると、いざクレーム対応という時に「なすり付け合い」が起こるわけです。例えば「通常のクレーム」はコールセンターで対応できても、攻撃的で脅迫に近かったり極めて重大な案件だったりする場合には、コールセンターの権限や対応能力では対応できないことがあります。

にもかかわらず「とにかくクレームはコールセンターが対応するのだ」としてしまうと、大きなトラブルに発展する可能性があります。こういった場合に「企業イメージに関わるような案件は、総務部と法務部が連携して対応する」というルールがあれば、クレームの内容に応じて適切な体制で対応できるはずですが。このように、クレームの内容・レベルに応じた分担を定めておき、それでも想定外のクレームが起こった場合についても、どのように協議して対応体制を決めるかといったルールを用意し、柔軟に、かつ最適な体制で対応できるよう、備えておくことが必要です。

■ プロセス・ルールをつなぐ人の役割

プロセスを整備しルール化すれば、クレーム対応は円滑に進むでしょうか。どんなによくできたプロセスでも、実践するのは人ですし、複数部門の連携するような場合には、やはり人による調整が必要不可欠です。プロセスという形と同時に、それぞれに関わる人の役割を明確にしなければなりません。その点で各部門のマネージャーの役割は重く、プロセスの接合点やルールの間隙を埋めていくようなアクションが求められます。

■ プロセスをつなぐ人の役割（例）



4 業種別のクレーム対応事例

■ コンビニエンスストアでのクレーム

■ クレーム内容

若い男性が昼食にランチとサラダを購入したのですが、その夜、アルバイトのB君が店に出ているときにこの男性が来店され、サラダに虫が入っていたとクレームをつけてきました。この男性は、仮にCさんとしますが、食べ残しのサラダと虫を持って店に来たそうです。

B君はその虫を見たそうですが、サラダは清潔な場所でパックされており、あり得ないと説明したそうです。Cさんはその説明を受け入れず、誠意がないなどと大声で怒鳴っていたため、店に入ろうとするお客さんが慌てて出ていったりしたそうです。

B君は、サラダに虫が入っていたことはないが、上司に相談すると伝えたところ、翌日から毎日Cさんが誠意を見せろと言ってきました。店内にはお客さんがいますので、断固たる措置がなかなか取れませんし、私が店にいないときにも来るので、対応に困っています。

■ 具体的対応策

この問題では、相手方のクレームを肯定することから対応に入るほうが無難です。最初から突っぱねるのではなく、「そうですか、ご迷惑をおかけいたしました」と言っていていいです。そう言ってから、我々も徹底した調査をさせていただきますが、お客さまもこの商品を冷凍保管しておいていただけますか、というような対応をすべきです。

なぜかというと、悪意をもって、虫が入っていたとクレームをつけてくる方は、本来少ないだろうという発想で取り組まなければいけません。仮に悪意をもってクレームをつけたとしても、請求される金額は少額です。逆に本当に入っていたのだとしたら重大な事件になり、製造ラインの見直しも必要になります。

ですから、話をこじらせるよりも、素直にクレームを受けて、途方もないことを要求してきたときに、私どもでは対応しきれませんので、訴訟を起こしてください、というように、逆に弁護士を紹介しますよというくらいの気持で対応したほうが、適切な対応といえるでしょう。

いずれにしても、真摯な対応をすることが最も大切です。

【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 眞一 民事法研究会

経営データベース ①

ジャンル： 人事制度 > サブジャンル： 管理者育成



リーダー育成の重要性

リーダー育成の重要性について教えてください。



■リーダー育成の重要性

多くの中小企業では、社員教育までなかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。その理由として、「**時間的余裕がない**」、「**育成を指導する人材が不足している**」、「**資金的余裕がない**」などが挙げられます。

企業を永続的に発展させるためには、「**中核となるリーダーを常に育成し続けること**」が不可欠です。

特に、限られた人員で経営している中小企業にとっては、有能な人材を失った損失は、極めて大きく、最も重要な資産の流出だといえます。

会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。

しかし、将来を見据え、自社のリーダーを育てなければ、会社の将来的展望は描けなくなってしまいます。

■人材育成の基本原則

企業における人材育成は、前述したように時間も手間もかかり一朝一夕とはいきません。

だからこそ、下記に示すような基本原則に基づき人材育成を進めるべきであるといえます。

- 早期に当人の弱点に気づかせる
- 継続的に行動を変えることで習慣化する
- 人材育成は一日してならず

まず、人材育成に最も重要なのは、会社側が社員一人ひとりに対して、早期に自らの弱点に気づかせて、行動を支援することです。

自分自身の改善すべき点に気づき、行動を変え、それを習慣づけることによって確実に弱点を克服することができます。

しかし、実際には日常業務に忙殺されるため、継続的に自身の行動を変えることは難しくなります。

そこで、企業側にできることは、各自に行動改善計画を求め、定期的に自己点検する仕組みをつくり、面接などコミュニケーションにより上司と互いに確認することです。

(参考：篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



中小企業におけるリーダーの役割

中小企業において、リーダーはどんな役割でしょうか。



中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

この2つの役割を果たしていくためには、知識面・意識面・行動面の3つの能力要件が必要となります。これら能力要件を満たすためには、**個人関連スキル**・**組織関連スキル**の2つのスキルを向上させることが必要です。

■会社経理の仕組み作り

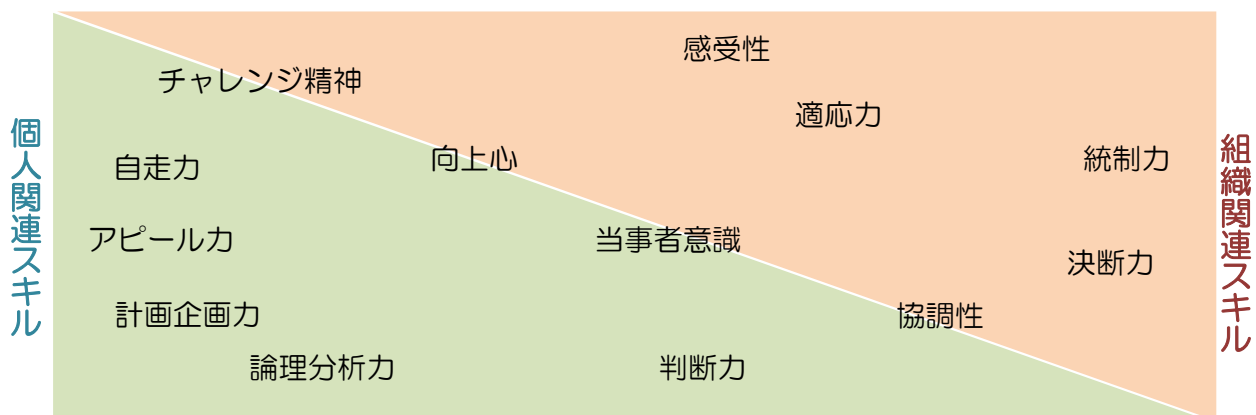
- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

個人関連スキルとは、自身の業務処理能力が高く、プレイヤーとして一人称でどんどん仕事をこなしていける技能を意味します。個人関連スキルには「**自走力**」や「**アピール力**」、「**計画企画力**」、「**判断力**」などが含まれます。

一方、**組織関連スキル**とは、多くの部下やメンバーを持ち、幅広い仕事をこなしていく技能を意味します。職位が上がるにつれて、より高い組織関連スキルが要求されます。組織関連スキルには、「**適応力**」や「**感受性**」、「**統制力**」、「**決断力**」が挙げられます。

この2つのスキルと13の能力要件の相関関係は下図の通りとなります。また、この図を活用し、分析することができます。分析結果として、例えば、個人関連スキルの強い、スペシャリストもしくはプレイヤー傾向の強いリーダーなのか、組織関連スキルの強い、マネージャー型なのかを把握することが可能となります。結果として、リーダー本人の重点育成ポイントが明確化されます。この2つのスキルをいかに伸ばしていくかがポイントとなります。

■13の能力要件をスキル別に分類する



(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)