

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2017  
556  
12/19

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年12月11日号

## 欧州経済見通し

～拡大続くユーロ圏／低成長、高インフレの英国

経済・金融フラッシュ 2017年12月11日号

## 貸出・マネタリー統計(17年11月)

～個人預金通貨の伸び率が統計開始以来の最高に

経営  
TOPICS

統計調査資料

第150回中小企業景況調査 (2017年10-12月期)

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

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。

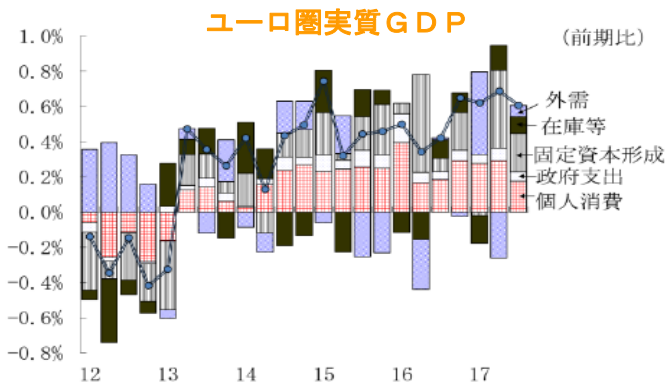
発行:税理士法人日下事務所

# 欧州経済見通し

## ～拡大続くユーロ圏／低成長、高インフレの英国

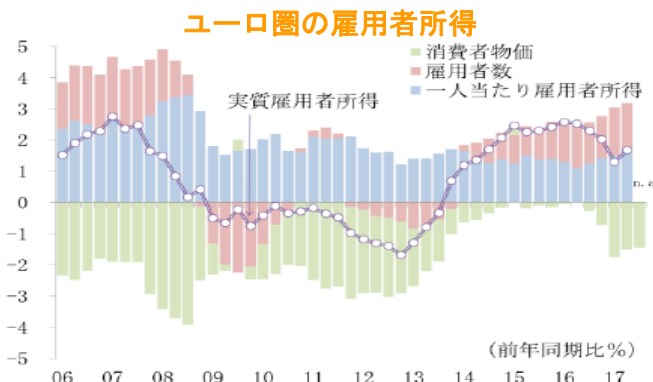
ニッセイ基礎研究所

**1** 2017年のユーロ圏の実質GDPは前年比2.3%と世界金融危機以降で最も高い成長となる。



(資料) 欧州委員会統計局 (eurostat)

**2** 2018年の実質GDPは前年比2.1%と見込む。引き続き個人消費と投資を両輪に1%台前半～半ばと見られる潜在成長率を上回るペースを維持する。GDPギャップは解消し、失業の解消もさらに進む。しかし、賃金の伸びは加速しないため、18年年間のインフレ率は1.5%とECBの目標圏内に届かない。

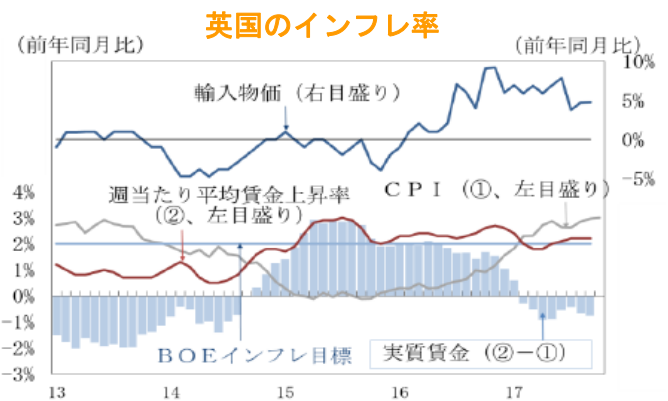


(資料) 欧州中央銀行 (ECB)

**3** ECBは、18年初から国債等の資産買い入れを月300億ユーロに削減して9月末まで、10月以降はさらに半減して年末まで継続しよう。中銀預金金利のマイナ

ス幅縮小は19年入り後に開始、19年末に現在ゼロの市場介入金利の引き上げに着手しよう。

**4** 世界経済の悪化や金融市場の混乱、急激な通貨高、金利上昇がユーロ圏経済の下振れリスクである。ユーロ圏が世界の「適応相場」崩壊の震源地となることはないだろう。



(資料) ロイター

**5** 英国の経済は成長鈍化とインフレに直面しており、18年も基調に変化はないだろう。EUとの協議が、離脱後の関係の協議に進むにあたり、英国政府は単一市場と関税同盟に残る2年間の移行期間を経て、金融サービスも含むFTAに基づく関係への移行を要請する。その実現はEUの条件にどこまで譲歩できるかによる。支持率で保守党を上回る野党・労働党はソフトな離脱を示唆し始めた。英国の情勢は、政治面も含めて、流動的だ。

「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「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

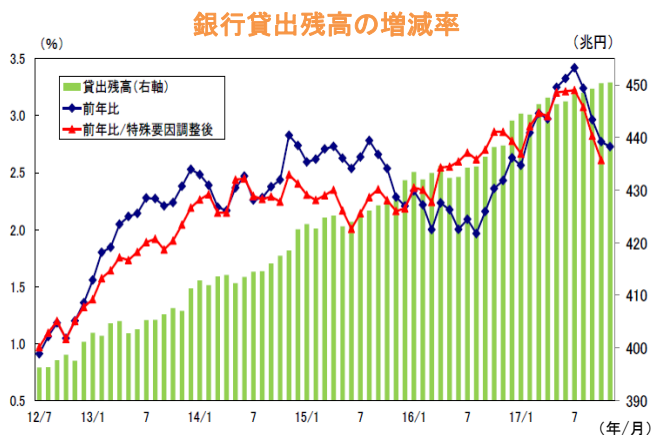
# 貸出・マネタリー統計(17年11月) ～個人預金通貨の伸び率が統計開始以来の最高に

ニッセイ基礎研究所

## 1 貸出動向:4ヵ月連続で伸び率が鈍化

12月8日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、11月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比2.73%と前月改定値(同2.77%)からやや低下した。

水準としてはまだ高めと言えるが、伸び率の低下は4ヵ月連続となった。地銀(第2地銀を含む)の伸び率は前年比3.5%(前月も同じ)と横ばいを維持したが、都銀等の伸び率が同1.8%(前月は2.0%)と引き続き低下した。



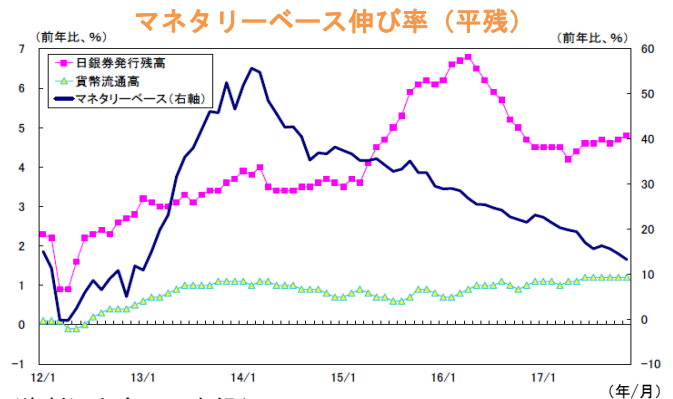
(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比 = (今月の調整後貸出残高 - 前年同月の調整前貸出残高) / 前年同月の調整前貸出残高

貸出の伸び率が9月以降大きく低下した主因は、前年にあったM&A資金など大口貸出の押し上げ効果が一巡したためとみられる。実際、大・中堅企業向け貸出の伸び率が9月に低下しており、昨年9月に大きく上昇した反動がうかがわれる。

## 2 マネタリーベース:増加ペースの鈍化がますます鮮明に

12月4日に発表された11月のマネタ

リーベースによると、日銀による資金供給量(日銀当座預金+市中に流通するお金)を示すマネタリーベースの前年比伸び率は13.2%と、前月(同14.5%)から低下した。伸び率の低下は3ヵ月連続。内訳のうち、日銀当座預金の伸び率が前年比15.9%と前月(17.7%)から低下したことが原因である。



(資料) とともに日本銀行

## 3 マネースtock:個人預金通貨の伸び率が統計開始以来の最高に

12月11日に発表された11月のマネースtock統計によると、市中に供給された通貨量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比4.0%(前月は4.1%)と前月からやや低下、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)の伸び率は同3.4%(前月も3.4%)と横ばいながら、小数点第2位まで見ると、若干低下(10月3.43%→11月3.39%)している。

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「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 第150回中小企業景況調査 (2017年10-12月期)

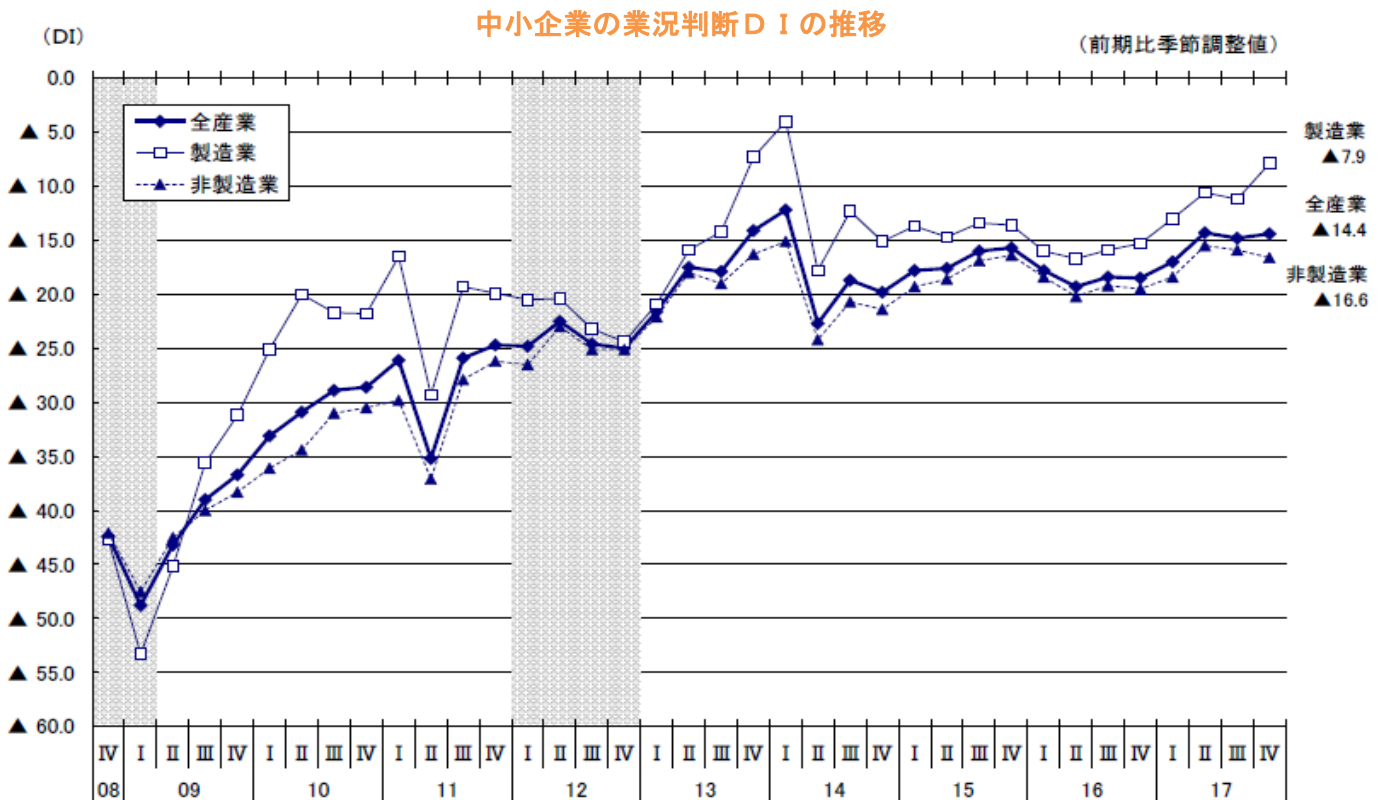
中小企業庁 2017年12月13日公表

## 業況判断DI

### (1) 全産業

2017年10-12月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲14.8→) ▲14.4(前期差0.4ポイント増)となり、2期ぶりにマイナス幅が縮小した。

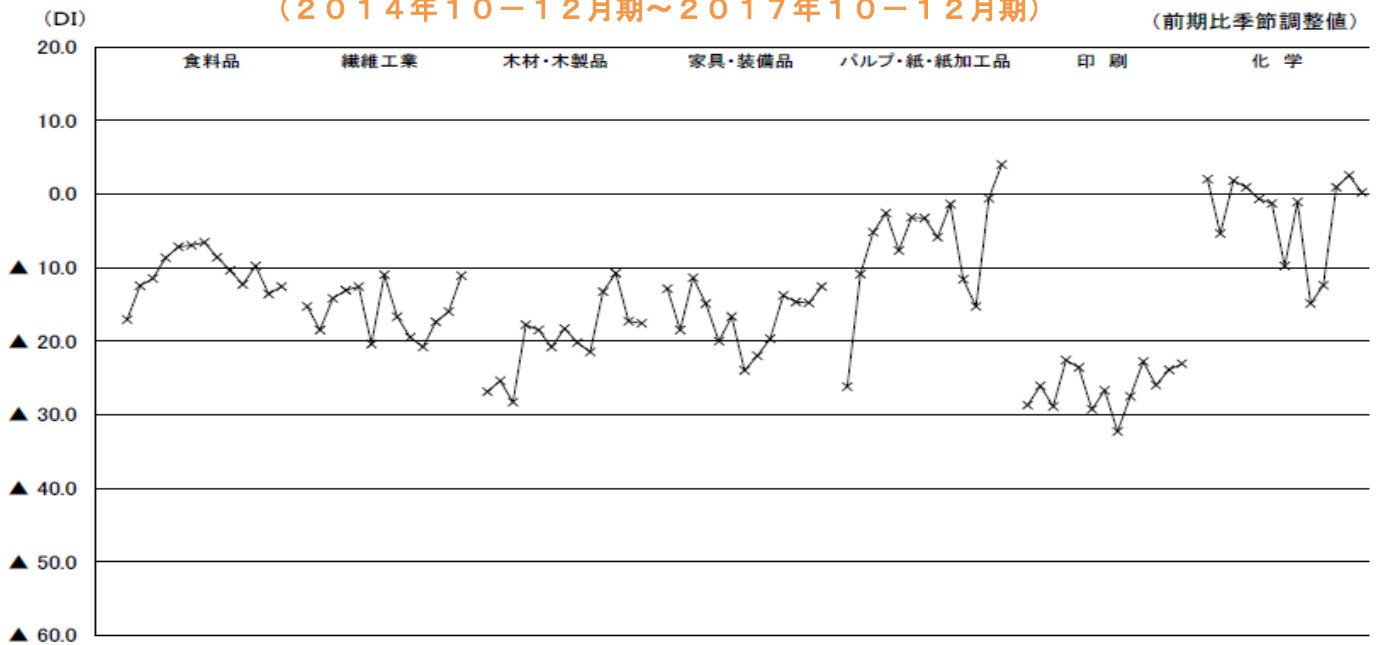
製造業の業況判断DIは、(前期▲11.2→) ▲7.9(前期差3.3ポイント増)と2期ぶりにマイナス幅が縮小した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲15.9→) ▲16.6(前期差0.7ポイント減)と2期連続してマイナス幅が拡大した。



### (2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲11.2→) ▲7.9(前期差3.3ポイント増)とマイナス幅が縮小した。製造業の14業種の内訳では、鉄鋼・非鉄金属で4.2(前期差8.3ポイント増)、輸送用機械器具で4.5(前期差6.2ポイント増)、機械器具で3.4(前期差5.7ポイント増)、金属製品で2.9(前期差5.3ポイント増)など6業種でマイナスからプラスに転じ、その他の製造業で▲6.2(前期差7.1ポイント増)、繊維工業で▲11.1(前期差4.9ポイント増)など5業種でマイナス幅が縮小し、化学で0.2(前期差2.3ポイント減)とプラス幅が縮小し、窯業・土石製品で▲23.9(前期差4.9ポイント減)など2業種でマイナス幅が拡大した。

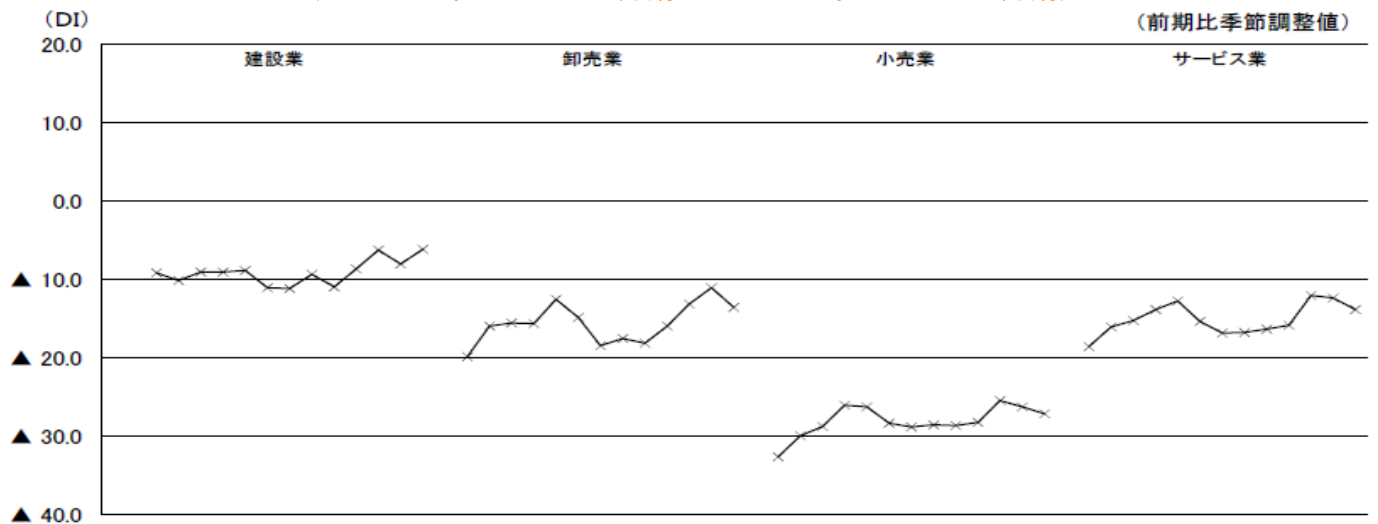
中小企業の製造業 業種別 業況判断DIの推移・抜粋  
 (2014年10-12月期~2017年10-12月期)



### (3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲15.9→) ▲16.6 (前期差 0.7 ポイント減) とマイナス幅がやや拡大した。産業別に見ると、建設業で▲6.1 (前期差 1.9 ポイント増) とマイナス幅が縮小し、卸売業で▲13.5 (前期差 2.5 ポイント減)、サービス業で▲13.8 (前期差 1.5 ポイント減)、小売業で▲27.1 (前期差 0.9 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移  
 (2014年10-12月期~2017年10-12月期)

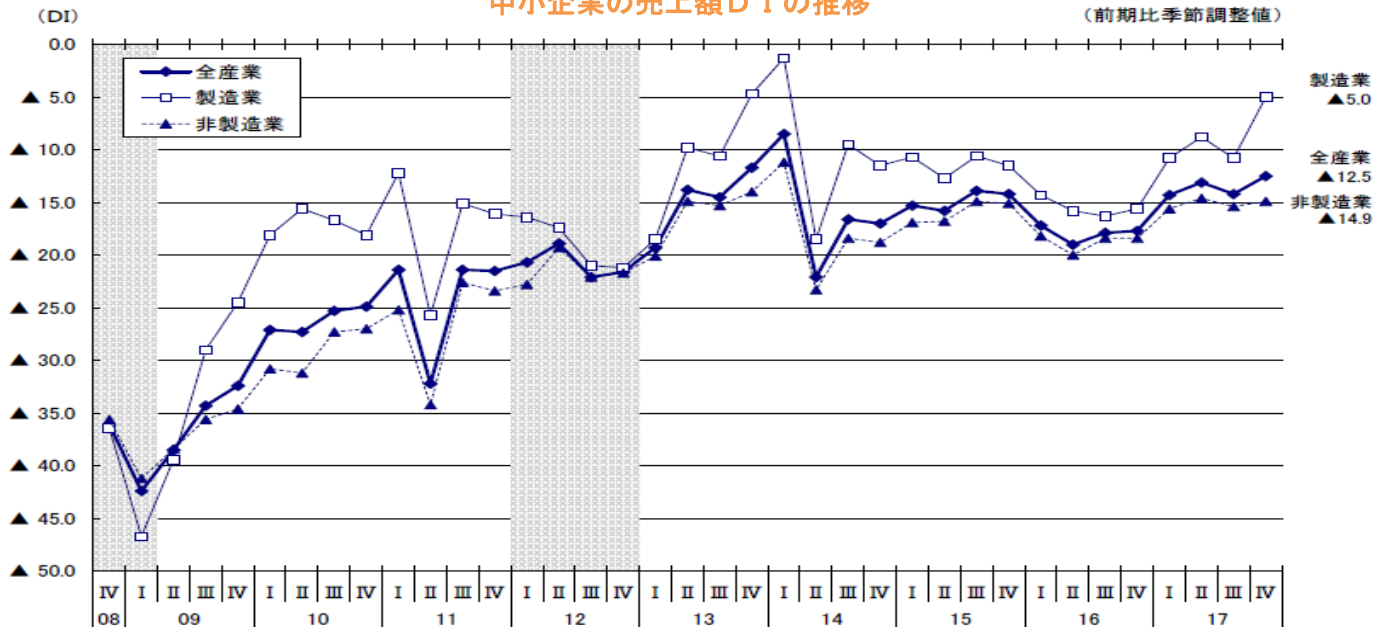


サービス業の内訳では、対事業所サービス業 (運送・倉庫) で▲10.5 (前期差 2.9 ポイント増)、対個人サービス業 (生活関連) で▲16.3 (前期差 0.8 ポイント増) とマイナス幅が縮小し、情報通信・広告業で▲2.0 (前期差 7.6 ポイント減) とプラスからマイナスに転じ、宿泊業で▲15.8 (前期差 8.4 ポイント減)、飲食業で▲18.4 (前期差 1.1 ポイント減)、対個人サービス業 (自動車整備その他) で▲17.0 (前期差 0.7 ポイント減)、対事業所サービス業 (専門技術その他) で▲3.3 (前期差 0.4 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

## 売上額 D I

全産業の売上額 D I は、(前期▲14.2→) ▲12.5 (前期差 1.7 ポイント増) とマイナス幅が縮小した。産業別に見ると、製造業で (前期▲10.8→) ▲5.0 (前期差 5.8 ポイント増)、非製造業で (前期▲15.4→) ▲14.9 (前期差 0.5 ポイント増) といずれもマイナス幅が縮小した。

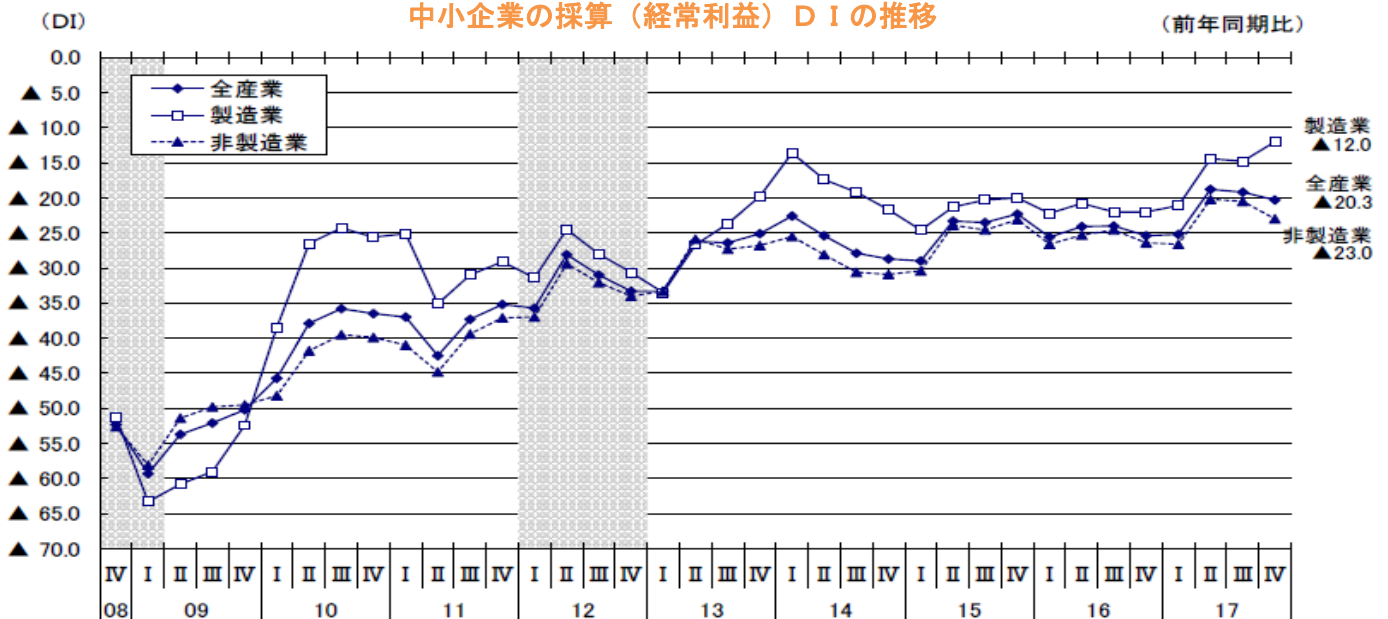
中小企業の売上額 D I の推移



## 採算 (経常利益) D I

全産業の採算 (経常利益) D I (「好転」 - 「悪化」、前年同期比) は、(前期▲19.2→) ▲20.3 (前期差 1.1 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で (前期▲14.8→) ▲12.0 (前期差 2.8 ポイント増) とマイナス幅が縮小し、非製造業で (前期▲20.5→) ▲23.0 (前期差 2.5 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。

中小企業の採算 (経常利益) D I の推移



第150回中小企業景況調査(2017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。



経営情報  
レポート  
要約版



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

- 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）
- 『顧客対応力経営』（幻冬舎）
- 『電話の受け方・かけ方』（日本経済新聞出版社）

# 1

# 顧客対応力で商品価値を高める

### ■ 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	期待してはいるが、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こそ、はじめて競争上の優位を確保できます。

既存顧客の解約を防止するだけでなく、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いただくだけでなく、新たな顧客を紹介していただ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。

### ■ さまざまな場面で求められる顧客対応力

一言で顧客対応といっても場面はさまざまです。社内であれば、電話対応、来客対応、メール対応、文書対応などが挙げられます。また、一步外へ出ると、営業先での顧客対応だけでなく、取引先や他事業所の社員への対応、さらに枠を広げると官公庁、研究機関、金融機関、自社の近隣住民への対応にいたるまで、自社に関わる全ての人たち（ステークホルダー）に配慮しなくてはなりません。加えて、あまり喜ばしいことではありませんが、内外問わず発生するクレームへの対応もあります。

内勤者の対応	外勤者の対応	共通
●電話 ●来客	●営業先 ●取引先 ●他事業所 ●官公庁	●クレーム対応
●メール ●文書	●研究機関 ●金融機関 ●自社の近隣住民	



# 2

## 企業経営情報レポート

# 電話対応力アップのための取り組み

### ■ 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

電話対応では、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されています。

- |            |   |                  |
|------------|---|------------------|
| × 「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」  | ⇒ | ○ 「午前〇時」    |
| × 「のちほど」 | ⇒ | ○ 「30分以内に」  |
| × 「早急に」  | ⇒ | ○ 「明日の〇時まで」 |

#### 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すぐに本題に入る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△△社の〇〇様から××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 |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|

### ■ マニュアルだけでは不十分

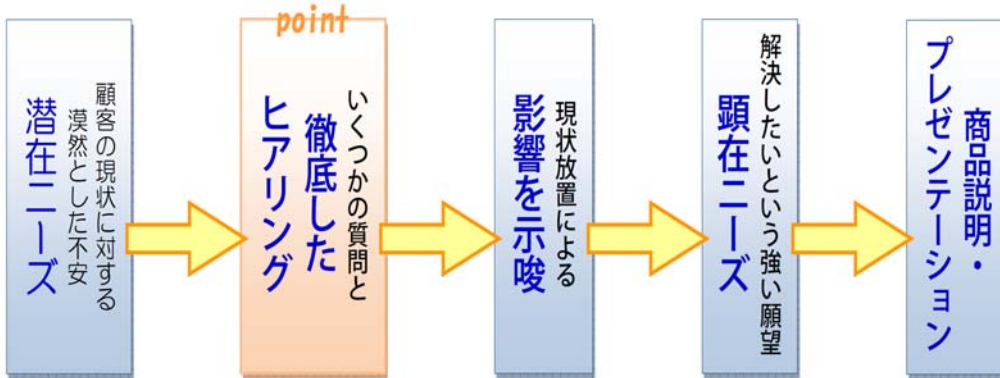
画一的な電話対応ではなく、思いやりを持って相手のことを考えた電話対応が、顧客の満足度を向上させます。マニュアル通りにやっているつもりでも、気づかないうちに相手を怒らせてしまったという経験はないでしょうか。電話対応はなかなかマニュアル通りにはいかないものです。

# 3

企業経営情報レポート

## 顧客の心をつかむ営業訪問時の対応

### ■ 「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。では、なぜ話しても話しても顧客の心をつかむことができないのでしょうか。それは、一言でいうと「顧客は営業マンの商品説明など聞きたくないから」です。顧客は現状のどこに問題があり、どうすることで解決できるかを知りたいのです。

顧客のニーズには大きく分けて二種類あります。それは「顕在ニーズ」と「潜在ニーズ」です。潜在ニーズとは、弱くてはっきりしない段階のニーズ、つまり愚痴、不平、不満、将来に対する漠然とした不安の類です。「信頼される営業マン」はこの潜在ニーズを丁寧に育てています。つまり、弱くて不明瞭な潜在ニーズをヒアリングによって深掘りするのです。

具体的には、いくつかの質問を通じて、今問題と感じていることをそのまま放置していくと他にどのような影響を与えることになるのか、それを解決することで何が可能になるのか、顧客自身の口から話してもらいます。そして「解決するためには〇〇が必要だ」と顧客が口にしたとき、初めてニーズが顕在化した状態となります。自社の商品説明はこの後でよいのです。

### ■ 人をひきつける話し方

「話し方」の印象は次の4つの要素の組み合わせで決まると言われています。

①大きさ（ボリューム）	大きい…威圧感	小さい…自信がない
②スピード	速い…せっかち	遅い…のんびり
③高さ	高い…騒がしい	低い…暗い
④抑揚	強い…感情的	弱い…事務的

# 4

## 企業経営情報レポート

# ピンチをチャンスに変えるクレーム対応

### ■ まずは謝罪し相手の話をすべて聞く

クレームを伝えてきた人は、受け取った商品やサービスが支払った対価に見合っていないと感じ、期待を裏切られたという気持ちでいるものです。そしてほとんどの人が、まず怒りをぶつ付けて仕方がない人なのです。よって、クレームを受けたらまずは相手の感情を和らげるために、責任の範囲を限定して謝罪しましょう。

### ■ 全面的な謝罪ではなく限定的な謝罪をする

- × 「すべて当社の責任です」「当社が責任を持って対応させていただきます」
- 「ご迷惑をおかけして、大変申し訳ございませんでした。どのようなことがあったか、お話し下さいませんか？」

上の例のように「不快な思いをさせた」「お時間を取らせた」ことについて謝罪します。

よく状況を把握しないうちから全面的な謝罪をすると、後でトラブルになる可能性が大きいので、謝罪の言葉には注意が必要です。そして、謝罪したあとは途中で口を挟まず、相手が言いたいことをとにかく全部聞くことが肝要です。相手が話の腰を折られずに十分に話すことで、不満が解消されたり、自然に問題点が整理されたりして冷静になることも多いのです。それに、クレームは自社の評判をダイレクトに聞ける貴重な機会でもあります。言いたいことはグッとこらえて、とにかく最後まで話を聞くようにしましょう。

### ■ 顧客に共感する

相手の話をよく聞くと「ごもっともな貴重な意見」もあれば、「常識的に考えるとおかしい意見」もあります。また「心情的に考えればその気持ちはわかる」という部分もあることでしょう。こんな時には、相手の言い分を自分なりにまとめて、その中で共感できるところはないか探してみることがクレーム対応においては重要となります。どのフレーズでも「この人は共感してくれた」というところが「ある」と「ない」とではその後の相手の行動がかなり変わってきます。

一般常識的な回答のみで「正しいことのみを話して対応」するのではなく「相手の心情を読み取り共感しつつ、言うべきことはきちんと伝える」というスタイルでクレーム対応を試みて下さい。理屈で勝っても問題の解決にはなりません。議論するのではなく、速やかに相手の不満を解消して自社の信頼回復につなげる意識を持つことがポイントです。

### ■ 事実関係と顧客の要望を聞き出す

相手がある程度冷静になったら、こちらが知りたいことを質問し、事実の確認や状況の把握を進めます。質問によっては前段階で相手が話した内容の繰り返しになるため、きちんと聞いていたことを相手に伝えるような言葉遣いを心がけることも忘れてはなりません。

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。

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

四半期経営計画の目的は何ですか。また、四半期ごとの  
チェックポイントにはどのようなものがありますか。

## 1 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。

「**四半期経営計画書**」とは、日々の業績をバランスの取れた現状認識と現状否定という2つの危機感をチェックし、問題点、改善点があればメモし、そしてその解決に直ちに取り組むためのものです。四半期（3ヶ月）という期間は問題解決、あるいは解決に目途をつけるには十分な期間であり、世の中の動きにも対応できる期間です。

### 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ある。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ある。

### 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る。

### 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ある。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るが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進む。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ある。

## 2 四半期ごとのチェックポイント

四半期ごとの具体的なチェックポイントは以下のとおりです。

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

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:業績管理

# 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。

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る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です。