

2015.10.27

週刊WEB

発行
税理士法人日下事務所

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 2015年10月23日号

中国経済はふたつの二極化が同時進行
～日本企業への影響も二極化

経済・金融フラッシュ 2015年10月21日号

貿易統計15年9月
～7-9月期の外需寄与度はほぼゼロに

2 経営TOPICS

統計調査資料

全国中小企業動向調査結果
(2015年7-9月期実績、10-12月期以降見通し)

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:経営実務 サブジャンル:プロジェクトマネジメント

プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策
プロジェクト遂行におけるリスクマネジメント

中国経済は ふたつの二極化が同時進行 ～日本企業への影響も二極化

要 旨

1 中国国家统计局は10月19日、7-9月期の国内総生産（GDP）を公表した。経済成長率は実質で前年同期比6.9%増と4-6月期の同7.0%増を下回り、経済成長が引き続き鈍化傾向にあることが明らかとなった。生産面から見ると第2次産業の不振が目立つ一方、第3次産業は堅調だった。また、需要面から見ると消費は堅調なものの投資の伸び鈍化が鮮明となった。

実質GDP成長率（前年同期比）



（資料）CEIC、出所は中国国家统计局

2 最近の景気10指標を見てもほぼ同様の動きを示しており、中国経済を総括すると経済構造の変化に伴ってふたつの二極化が同時進行していることがわかる。ひとつは“第2次産業の伸び鈍化”と“第3次産業の堅調（横ばい）”という二極化で、もうひとつは“投資の伸び鈍化”と“消費の堅調（横ばい）”という二極化である。

3 ふたつの二極化が同時進行する中で日本企業への影響も二極化してきている。第2次産業の生産が落ち込んだことを受けて、鉱物資源の“爆買い”は影を潜め、工業部門で使う化学素材や部品などの需要も減って、それらを輸出していた日本企業の業績にも影響している。一方、消費の堅調を背景に、中国では食品・酒類や美容化粧品スキンケア品などの輸入が急増、中国本土からの旅行者による“爆買い”も続いており、これらの輸出やインバウンド消費で恩恵を受ける日本企業が増えている。

4 このふたつの二極化は、その背景に経済の構造的な変化があることから、一過性のものではなく今後も長く続くことになるだろう。また、消費の中身自体も店頭販売からネット販売へのシフトが起きており、投資の中身も製造業や住宅建設から環境対応や地下開発へのシフトが起きている。従って、今後の中国ビジネスを考える上では、経済成長率といった全体の動きだけを見るのではなく、経済構造の大きな潮流の変化に注目することが肝要と思われる。

貿易統計15年9月

～7-9月期の外需寄与度はほぼゼロに

要 旨

1 輸出入ともに数量ベースの減少が続く

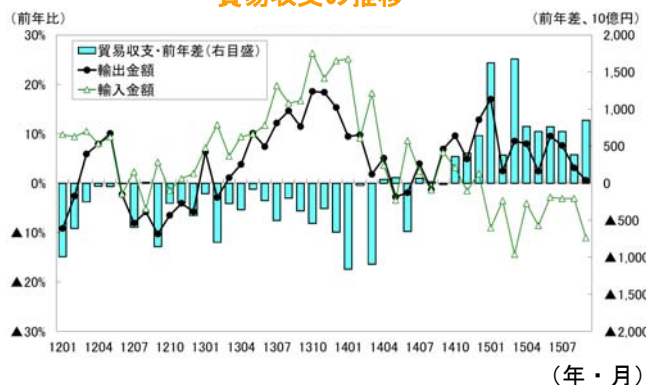
財務省が10月21日に公表した貿易統計によると、15年9月の貿易収支は▲1,145億円と6ヵ月連続の赤字となり、事前の市場予想（QUICK集計：1,000億円の黒字、当社予想は818億円の黒字）を下回る結果となった。輸出は前年比0.6%と8月の同3.1%から伸びが鈍化した。原油価格の大幅下落を主因として輸入の減少幅が8月の前年比▲3.1%から同▲11.1%へと大きく拡大したため、貿易収支は前年に比べ8,475億円の改善となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲3.9%（8月：同▲4.1%）、輸出価格が前年比4.6%（8月：同7.5%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲2.0%（8月：同▲0.7%）、輸入価格が前年比▲9.3%（8月：同▲2.4%）であった。

2 7-9月期の輸出数量指数は全ての地域向けで低下

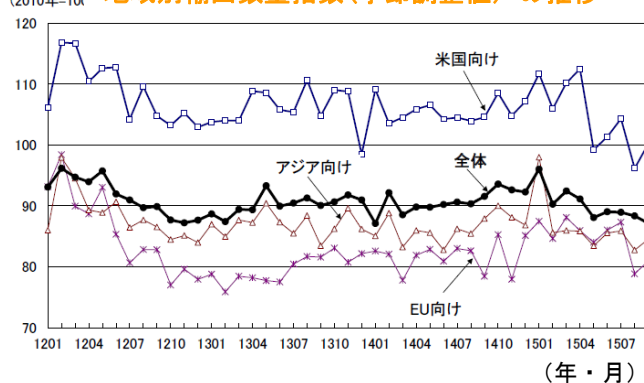
9月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲4.7%（8月：同▲7.7%）、EU向けが前年比2.1%（8月：同▲5.0%）、アジア向けが前年比▲4.2%（8月：同▲3.3%）となった。米国経済は底堅く推移しているが、エネルギー関連投資、IT関連需要の弱さを反映した一般機械、半導体電子部品などの大幅な落ち込みが米国向け輸出を押し下げている。7-9月期の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）でみると、米国向けが前期比▲4.0%（4-6月期：同▲4.5%）、EU向けが前期比▲3.5%（4-6月期：同▲1.6%）、アジア向けが前期比▲0.7%（4-6月期：同▲5.4%）、全体では前期比▲1.4%（4-6月期：同▲3.8%）となり、いずれの地域向けも2四半期連続で低下した。

貿易収支の推移



（資料）財務省「貿易統計」

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



（資料）財務省「貿易統計」

全国中小企業動向調査結果

(2015年7－9月期実績、10－12月期以降見通し)

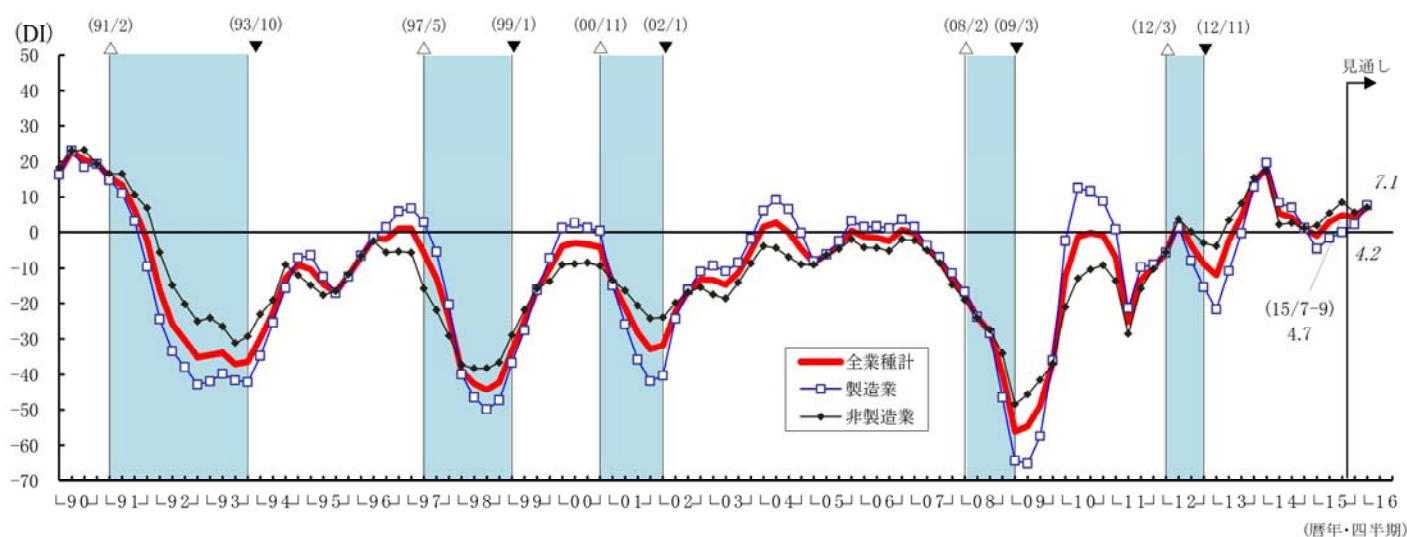
中小企業の景況

1 業況判断

- 今期（2015年7－9月期）の業況判断DIは、前期（2015年4－6月期）から1.9ポイント上昇し、4.7となった。上昇は2期連続である。
- 来期（2015年10－12月期）は、低下して4.2になり、来々期（2016年1－3月期）は7.1に上昇する見通しである。

■ 業況判断DIの推移（季節調整値）

	2014/7-9	2014/10-12	2015/1-3	2015/4-6	2015/7-9 (前回見通し)	2015/10-12 (前回見通し)	2016/1-3
業況判断DI (季節調整値)	4.1	0.8	▲ 1.0	2.8	4.7 (4.5)	4.2 (6.1)	7.1
製造業	6.9	1.1	▲ 4.6	▲ 1.6	▲ 0.1 (2.3)	2.2 (4.7)	7.6
非製造業	2.6	1.1	1.8	5.4	8.5 (6.5)	5.6 (7.3)	7.0

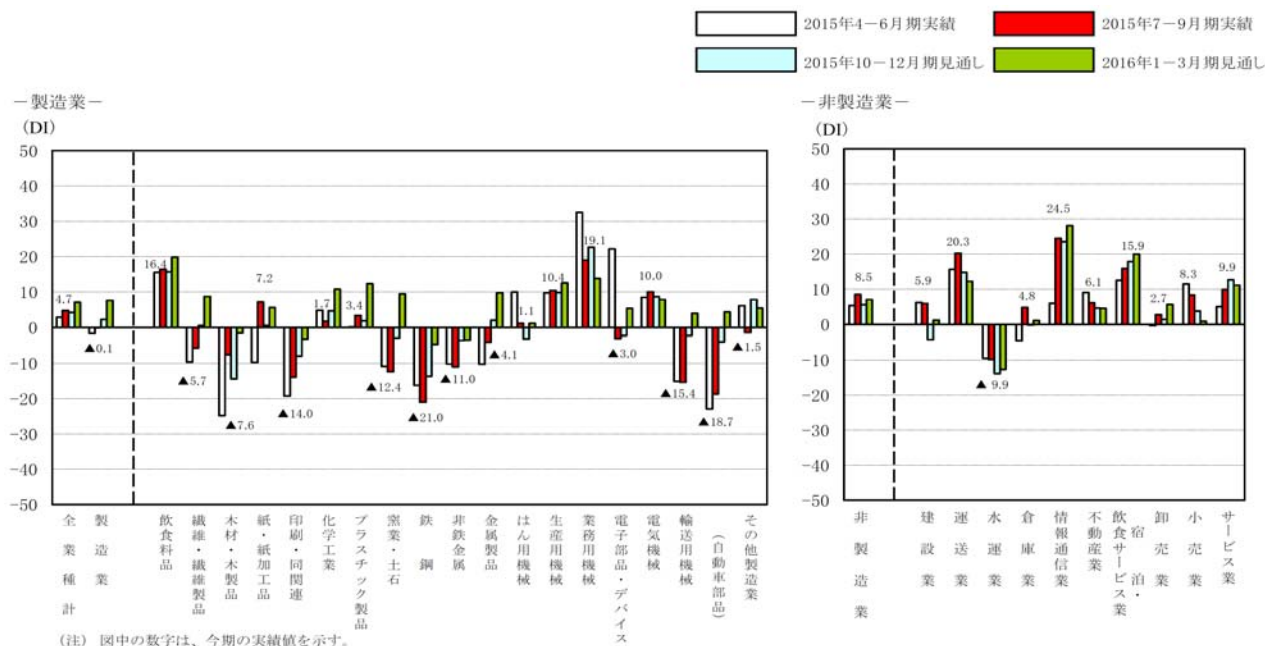


(注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値（季節調整値）。

2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

- 今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は、飲食料品、生産用機械、業務用機械、電気機械などでプラス水準となった。
- 非製造業は、運送業、情報通信業、宿泊・飲食サービス業などでプラス幅が拡大したほか、多くの業種でDIはプラス水準となった。

■業種別業況判断DI の推移（季節調整値）

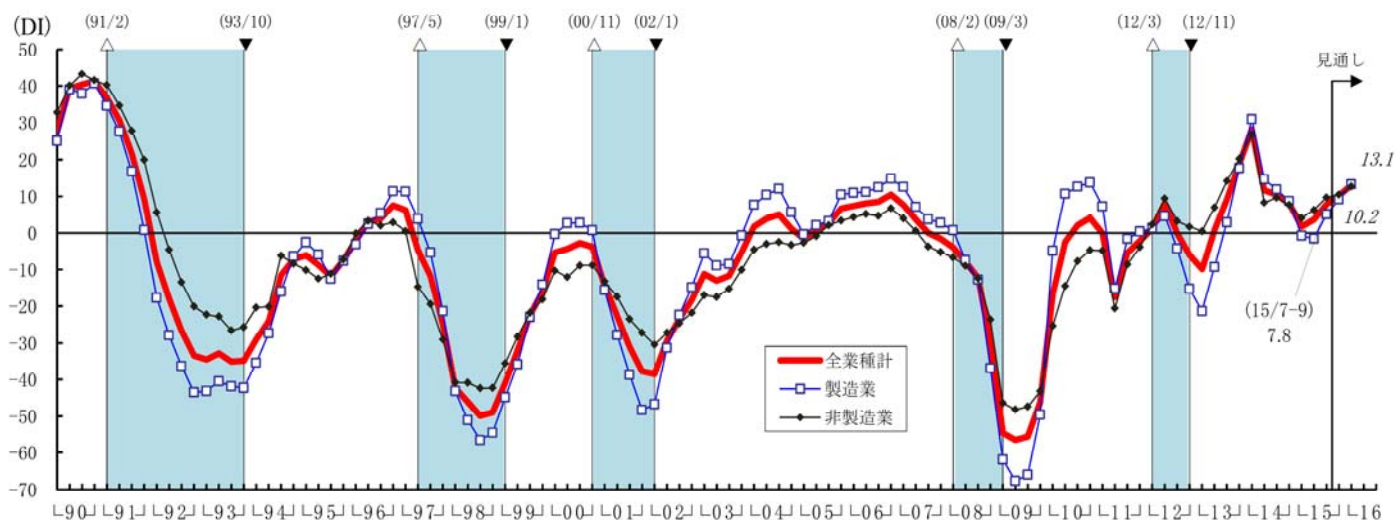


2 売上

- 今期の売上DIは、前期から4.2ポイント上昇し7.8となった。上昇は2期連続である。
- 来期は上昇して10.2になり、来々期は13.1になる見通しである。

■売上DIの推移（季節調整値）

	2014/7-9	2014/10-12	2015/1-3	2015/4-6	2015/7-9 (前回見通し)	2015/10-12 (前回見通し)	2016/1-3
売上DI (季節調整値)	10.5	7.9	1.7	3.6	7.8 (10.8)	10.2 (11.8)	13.1
製造業	11.9	8.7	▲ 0.8	▲ 1.5	5.0 (9.8)	9.1 (10.8)	13.3
非製造業	9.6	7.6	4.0	6.2	9.7 (12.8)	10.5 (13.0)	12.7



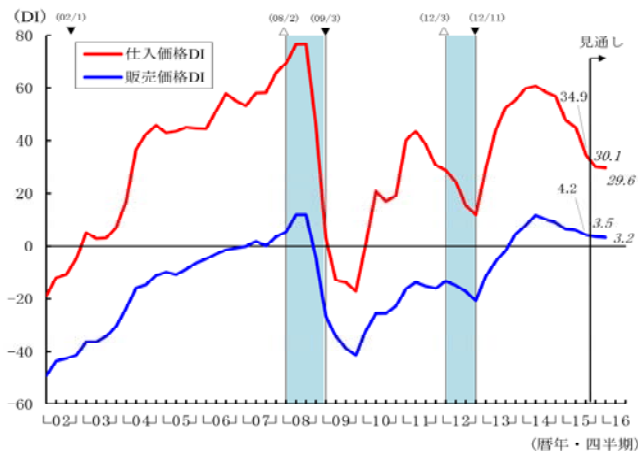
(注) 1 売上DIは、前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（季節調整値）。

2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

3 価格・金融関連

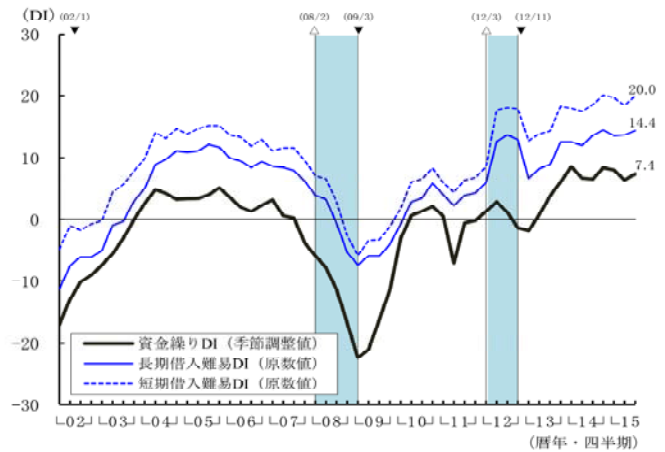
- 今期の販売価格DIは、1.9ポイント低下し4.2となった。仕入価格DIは、10.2ポイント低下し34.9となった。来期以降は、販売価格DI、仕入価格DIともに低下する見通しとなっている。
- 今期の資金繰りDI、長期借入難易DI、短期借入難易DIは、いずれも前期から上昇した。

■価格関連DIの推移（原数値）



- (注) 1 仕入価格DI、販売価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合（原数値）。
2 図中の数字は今期実績および見通し（斜体）の値を示す。

■金融関連DIの推移

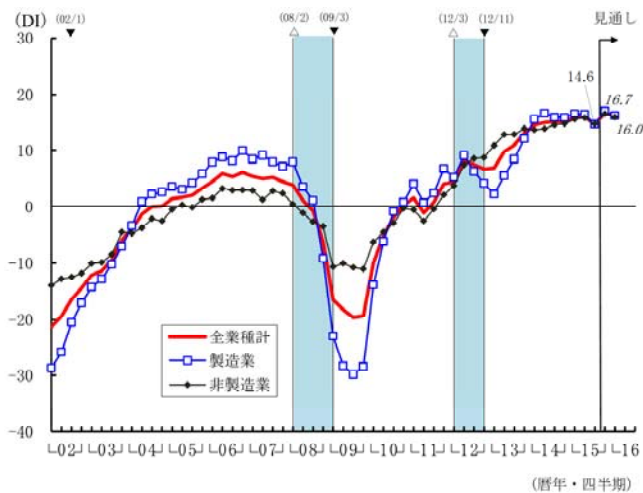


- (注) 1 資金繰りDIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）。
2 借入難易DIは、前年同期比で「容易」企業割合-「困難」企業割合（原数値）。
3 図中の数字は今期の実績値を示す。

4 雇用・設備

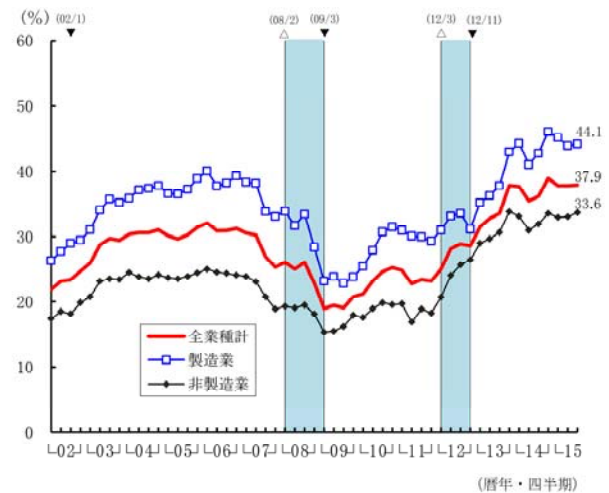
- 今期の従業員DIは前期から低下し14.6となった。来期は上昇する見通しである。
- 今期の設備投資実施企業割合は、37.9%となった。

■従業員DIの推移（季節調整値）



- (注) 1 従業員DIは前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合（季節調整値）。
2 図中の数字は全業種計の値。斜体は見通しの値を示す。

■設備投資実施企業割合の推移（季節調整値）



- (注) 図中の数字は今期の実績値を示す。

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

■ 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。

■ 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というのもあります。

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 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、電話がつか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。

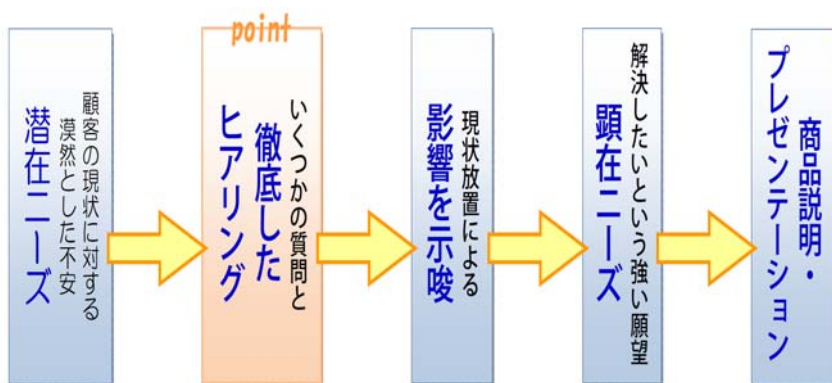
- | | | |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|
| × 席を外している社員の状況が部署内で共有されていない | ⇒ | ○ 事務所内のホワイトボードや共有PCで外出先や戻り時間が共有されている |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|

■ 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 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うのです。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

基本的に4つともレベルを上げれば快活なイメージを与えたりモチベーションをアップさせたりする効果があります。

4 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。



プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策 プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください。



プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合があります。相手に伝えたことが正しく理解されていることを、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているかどうかにも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

問題の対処方法とその結果

		当方	先方
対決・対峙	当事者同士が相対して解決の道を探る	Win	Win
妥協	折衷案を落としどころにする	?	
鎮静	一時的に目をつぶり争いを小さく扱う	Lose	Lose
強制	上司命令などで強制的に解決する	Win	Lose
撤退	状況が消え去る・好転するのを待つ	Lose	Lose

また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ただし、実際のプロジェクト運営の場では対立の構図は様々であり、すべて「対決・対峙」のスタンスで臨むことは不可能です。しかし、どのような場合でも 上記のフレームを念頭に置いた上で、臨機応変に対処することの方がむしろ重要です。そしてこれはプロジェクトのみならず、様々なビジネスの場においても応用できます。

経営データベース 2

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクト遂行におけるリスクマネジメント プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法を教えてください。



リスクとは、既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、リスクマネジメントとは、事前予防的なマネジメントをいいます。

リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかし、プロジェクトマネージャーが万能とは限りませんし、直感によるリスクマネジメントでは、本人不在時にリスクマネジメントができなくなってしまうです。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。

可視的に整理するため、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせで行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されています。洗い出されたリスクがどのレベルに該当するのかを整理し、具体的な対応を検討していきます。

