

週刊WEB

企業経営

マガジン

2016
481
6/14

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年6月9日号

米国経済の見通し

～4-6月期は成長再加速見通しも、
労働市場回復の持続可能性を見極める必要

経済・金融フラッシュ 2016年6月10日号

企業物価指数(2016年5月)

～原油安一巡も大幅なマイナス

経営
TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査 平成28年5月調査結果

経営情報
レポート

職場の規律と社員満足度を高める！
就業規則の見直しポイント

経営
データ
ベース

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:CS(顧客満足)

顧客満足度の向上
CSを徹底させるマネジメント方法

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

米国経済の見通し

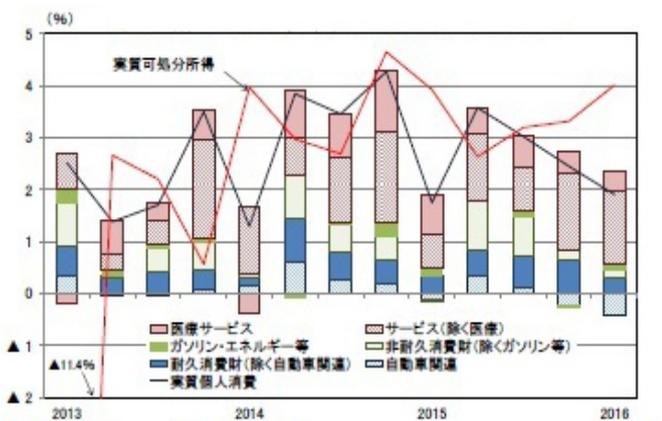
～4-6月期は成長再加速見通しも、労働市場回復の持続可能性を見極める必要

要旨

1 米国の1-3月期成長率（前期比年率）は、+0.8%と10-12月期の+1.4%から低下した。前期に続き在庫投資、純輸出、設備投資が成長率を押下げたほか、労働市場の回復基調が持続しているにも関わらず、個人消費が+1.9%の伸びにとどまったことが大きい。

2 2月にかけて急落した原油相場と資本市場は、足元では年初を上回る水準まで回復した。さらに、1-3月期に振るわなかった個人消費についても、4-6月期は伸びが再加速したとみられることから、4-6月期の成長率は再加速が見込まれる。

個人消費支出（主要項目別）および可処分所得



(注) 実質ベース、季節調整済系列の前期比年率
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

3 一方、4月以降2ヵ月連続で雇用統計は悪化を示しており、労働市場の回復持続性に懸念がでている。当研究所では、労働市場は回復ペースの鈍化は見込まれるものの、回復は持続するため、個人消費

主導の成長が持続すると予想している。成長率（前年比）は、16年が+1.9%と15年の+2.4%を下回るものの、17年には+2.4%に再加速しよう。

米国の雇用動向（非農業部門雇用増と失業率）



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

4 金融政策は、緩やかな政策金利の引き上げが続き、16年は7月と12月の年2回の追加利上げを見込む。もっとも、7月発表の雇用統計で雇用増加ペースの再加速がみられない場合には、追加利上げ時期の先送りが見込まれ、年内利上げは1回に留まろう。

5 米国経済に対するリスク要因としては、原油相場や資本市場が再び不安定化することに加え、11月に予定されている大統領選挙でトランプ氏が勝利し、米国の政策予見可能性が低下することで米実体経済に悪影響がでることが挙げられる。

企業物価指数(2016年5月) ～原油安一巡も大幅なマイナス

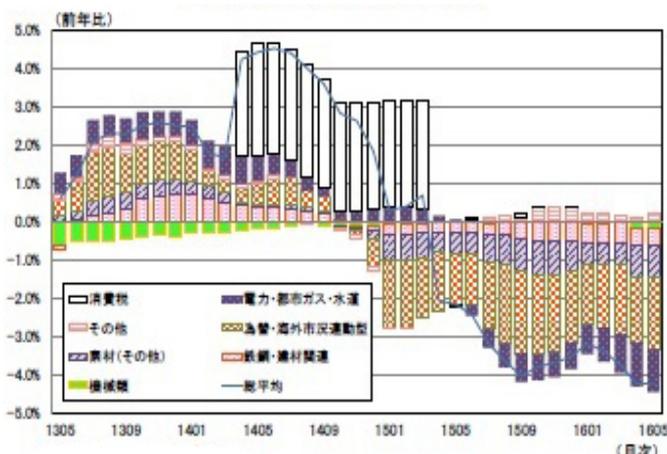
要旨

1 原油安一巡も大幅なマイナス

6月10日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2016年5月の国内企業物価は前年比▲4.2%（4月：同▲4.2%）と事前の市場予想（QUICK集計：前年比▲4.2%）通りの結果となった。前月比では0.2%（4月：同▲0.4%）と1年ぶりにプラスに転じた。

国内企業物価の前年比寄与度をみると、機械類（4月：前年比▲0.17%→5月：同▲0.20%）、為替・海外市況連動型（4月：前年比▲1.70%→5月：同▲1.91%）のマイナス寄与が拡大する一方で、鉄鋼・建材関連（4月：前年比▲0.45%→5月：同▲0.40%）、素材（その他）（4月：前年比▲0.85%→5月：同▲0.84%）、電力・都市ガス・水道（4月：前年比▲1.15%→5月：同▲1.12%）のマイナス寄与が縮小した。

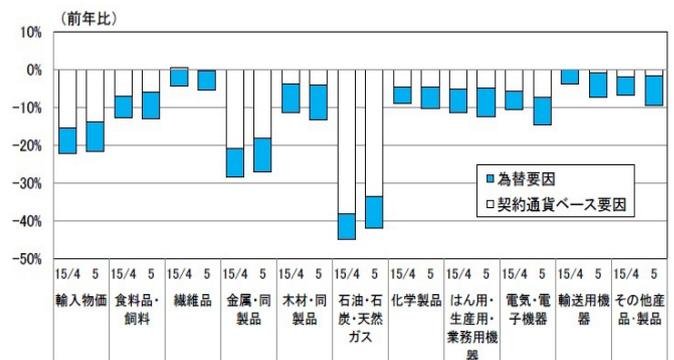
国内企業物価指数の要因分解



2 輸入物価は円高で下落幅を拡大

4月の輸入物価は円ベース（4月：前年比▲19.8%→5月：同▲20.1%）の下落幅が前月から拡大し、契約通貨ベース（4月：前年比▲14.0%→5月：同▲13.1%）は縮小した。

輸入物価指数（類別）の変動要因



(注) 契約通貨ベース要因は、輸入物価指数（契約通貨ベース）の前年比。為替要因は、輸入物価指数（円ベース）÷輸入物価指数（契約通貨ベース）の前年比

3 最終財は下落基調を強める

5月の需要段階別指数（国内品+輸入品）をみると、素原材料が前年比▲26.5%（4月：同▲27.7%）、中間材が前年比▲8.0%（4月：同▲7.8%）、最終財が前年比▲3.0%（4月：同▲2.7%）となった。

4 国内企業物価は秋頃にかけて大幅なマイナスが続く

原油安と円高の影響は輸入物価を経由して国内企業物価に大きく影響している。足もとでは原油価格が持ち直しているが、国内企業物価は当面大幅なマイナスを続ける可能性が高い。

景気ウォッチャー調査 平成28年5月調査結果

今月の動き(2016年5月)

5月の現状判断DIは、前月比0.5ポイント低下の43.0となった。
 家計動向関連DIは、住宅関連などが低下したこと等から低下した。企業動向関連DIは、製造業等が低下したこと等から低下した。雇用関連DIについては、上昇した。
 5月の先行き判断DIは、前月比1.8ポイント上昇の47.3となった。
 家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DIが上昇した。
 なお、季節調整値でみると、現状判断DIは前月比0.6ポイント上昇の40.6となり、先行き判断DIは前月比1.7ポイント上昇の44.6となった。
 今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、引き続き弱さがみられ、熊本地震によるマインド面の下押し圧力が未だ残っている。先行きについては、販売価格が引き上げられない中で原材料価格が上昇する等、物価動向への懸念がある一方、熊本地震からの復興、夏のボーナスや設備投資増加への期待がみられる」とまとめられる。

●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の状態、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

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、43.0となった。雇用関連のDIが上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが低下したことから、前月を0.5ポイント下回り、2か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を10か月連続で下回った。

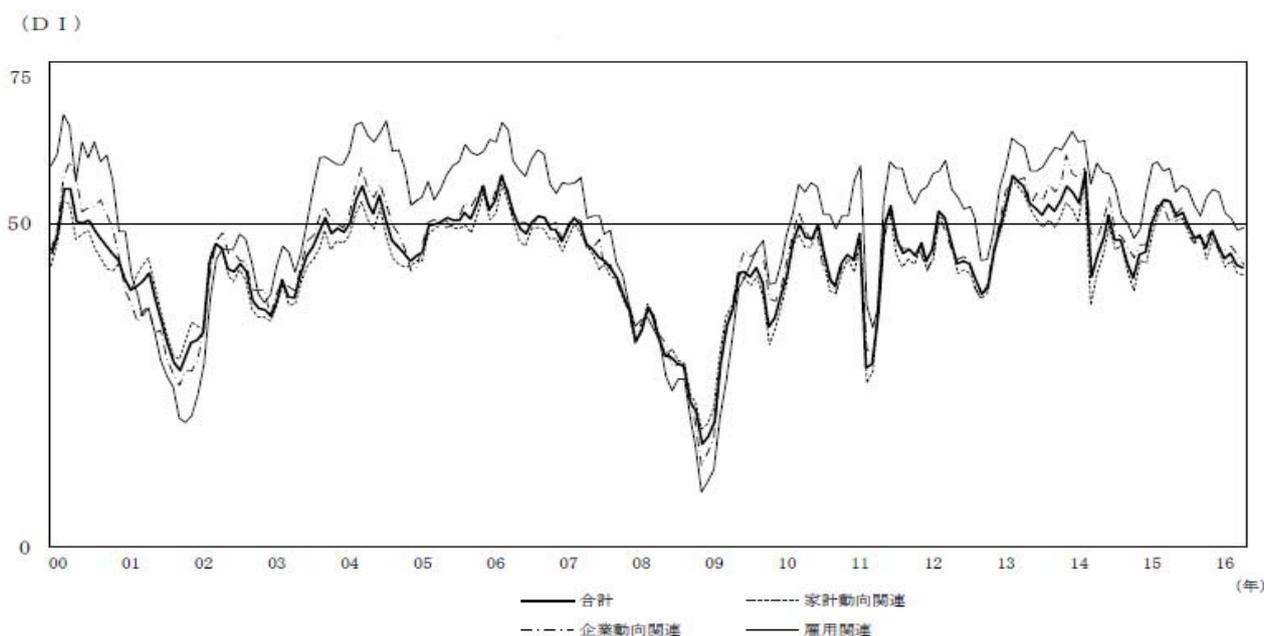
図表1 景気の判断DI

(DI)	年 月	2015 12	2016 1	2	3	4	5	(前月差)
合計		48.7	46.6	44.6	45.4	43.5	43.0	(-0.5)
家計動向関連		47.7	45.6	43.2	44.3	42.2	41.9	(-0.3)
小売関連		45.1	45.1	42.8	42.4	40.7	40.5	(-0.2)
飲食関連		52.9	45.0	41.3	42.8	40.3	41.1	(0.8)
サービス関連		51.1	46.9	44.3	47.6	44.0	44.1	(0.1)
住宅関連		49.7	45.6	43.8	48.1	50.0	45.9	(-4.1)
企業動向関連		48.9	45.9	45.8	46.5	45.0	43.5	(-1.5)
製造業		46.0	45.2	45.1	45.9	44.6	41.9	(-2.7)
非製造業		51.2	46.6	46.4	46.6	45.5	45.1	(-0.4)
雇用関連		55.1	54.8	51.6	50.8	48.9	49.3	(0.4)

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
2016	3	1.4%	14.7%	53.1%	25.7%	5.1%	45.4
	4	1.1%	14.6%	47.6%	30.4%	6.3%	43.5
	5	1.1%	11.9%	51.3%	29.2%	6.5%	43.0
(前月差)		(0.0)	(-2.7)	(3.7)	(-1.2)	(0.2)	(-0.5)

図表3 景気の判断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、47.3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1.8ポイント上回った。また、横ばいを示す50を10か月連続で下回った。

図表4 景気の現状判断DI

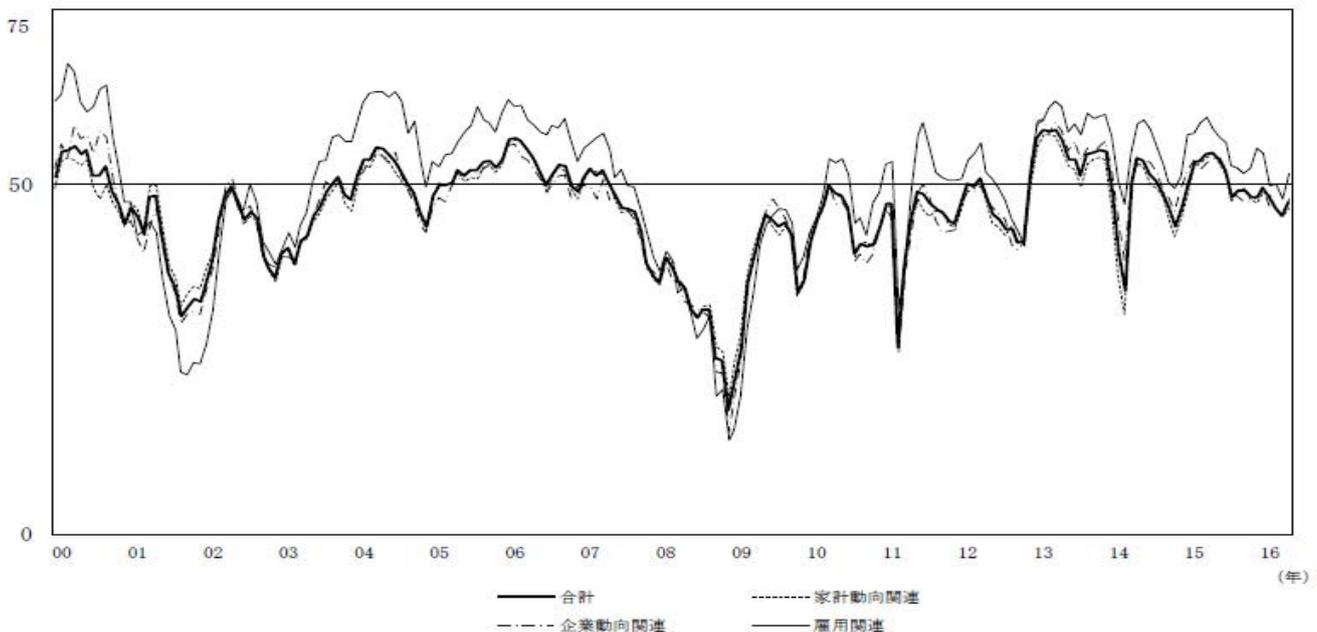
(DI)	年 月	2015 12	2016 1	2	3	4	5	(前月差)
合計		48.2	49.5	48.2	46.7	45.5	47.3	(1.8)
家計動向関連		47.2	48.8	48.5	46.4	45.3	46.5	(1.2)
小売関連		47.3	48.1	47.1	45.1	44.7	46.2	(1.5)
飲食関連		42.6	47.2	47.3	47.1	40.6	45.3	(4.7)
サービス関連		47.3	50.5	51.3	48.7	47.7	47.8	(0.1)
住宅関連		50.7	49.7	49.4	47.5	45.1	44.7	(-0.4)
企業動向関連		48.2	49.2	46.8	46.4	45.3	47.9	(2.6)
製造業		47.3	48.6	46.9	46.0	44.8	46.8	(2.0)
非製造業		48.6	50.0	46.8	46.4	45.7	48.7	(3.0)
雇用関連		55.2	54.4	49.7	49.9	47.8	51.5	(3.7)

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
2016	3	1.7%	15.2%	56.0%	22.6%	4.5%	46.7
	4	1.4%	15.0%	53.2%	25.2%	5.2%	45.5
	5	1.7%	15.5%	57.5%	20.8%	4.5%	47.3
(前月差)		(0.3)	(0.5)	(4.3)	(-4.4)	(-0.7)	(1.8)

図表6 景気の現状判断DI

(DI)



「景気ウォッチャー調査 平成28年5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。

職場の規律と社員満足度を高める！ 就業規則の見直しポイント

ポイント

- 1 就業規則の重要性と見直しの効果
- 2 職場の規律を高める見直し方法
- 3 暗黙の了解が見える化するルール作り
- 4 社員満足度を高める規定見直しのポイント



■参考文献

「労働基準法では届かない！民法・刑法・憲法と就業規則で解決する労務トラブル 50」
(清文社 発行 河野順一 著)

「職場の労務トラブル 実践 Q&A198」(日本法令 発行 (株)アールケーシーアソシエイツ 著)

1 就業規則の重要性と見直しの効果

■ 会社が抱える問題点

就業規則は、貸金や労働時間、休日、休暇、服務規律や懲戒などについて、社員の入社から退職までの労働条件や就業上のルールを定めた、会社の「ルールブック」です。

近年は、インターネットの普及により、労働者側も労働基準法等の知識と情報を得られるようになり、労働条件に対する要求が厳しくなってきました。

会社で発生する問題に対応していくには、統一的なルールを決める必要があり、統一的なルールをまとめたものが就業規則になります。

しかし、中小企業の実業規則で散見される問題は以下の通りとなっています。

- ①厚生労働省やインターネットにあるひな形をそのまま使っている。
- ②制度が変更したにもかかわらず見直しをしていない。
- ③会社で起こり得るトラブルを想定していない。

上記のような場合、労務トラブルに対応できなかつたり、就業規則に記載してある内容が足かせとなる場合があり、会社が不利な状況に立たされることとなります。

■ 就業規則の効果

就業規則には、以下のような効果があるため、自社の実態にあったものを作成する必要があります。

- ①会社が、社員の雇用において生ずる様々なリスクに備えることができる。
- ②労使間の労働条件や服務規律の理解や解釈の違いから起こるトラブルの防止になる。
- ③万が一、労使間でトラブルが生じた際、その解決の道しるべとなる。

法令を無視した就業規則は、その部分は無効となりますし、トラブルの元となってしまいます。当然、労働基準監督署への届出の際に指摘を受けます。

今やコンプライアンスは企業運営にとって不可欠なものであり、労働基準法等の改正は頻繁に行われますので、定期的な就業規則の見直しが必要です。

■ 社内ルールを反映させた就業規則の重要性

近年発生している様々な労務トラブルは、会社と社員との間で、労働条件や服務規律などについて理解や解釈が異なっていることが原因となっています。

また、病気等で休職する社員への対応についても、会社として放置できない問題となっています。

2 職場の規律を高める見直し方法

■ 始末書を提出しない社員への対応事例

【事例】

当社の社員Aが、会社のルール違反となる行為を行ってしまいましたが、内容も軽いものであったので、始末書の提出を求めました。しかし、始末書を一向に提出してきません。会社の秩序維持のために、業務命令として始末書を書かせることはできますか。

(1) 対応方法

始末書は反省文や謝罪文という意味を持っているので、これを強制すると個人の自由な意思を尊重する憲法などの法理念に反する場合があります。

しかし、本人が始末書を提出しない場合は、顛末書という形で報告させることはできます。

顛末書の提出義務を就業規則に明記しておくことで顛末書を提出しない場合には、会社への報告義務違反として、懲戒処分も可能になります。

なお始末書という名称でも、就業規則に報告書としての意味しか持たないものであると明記されていれば、提出を義務付けても問題はありません。

(2) 就業規則記載例

今回のケースを就業規則に記載する場合の記載例は、以下の通りとなります。

(懲戒の種類)

第〇条 懲戒は、始末書をとった上で、その情状により次の区分で行う。

- ① 譴責：将来を戒める
- ② 減給：1回について平均賃金1日分の半額、総額が一給与計算期間における給与総額の10分の1を限度に行う。
- ③ 出勤停止：30日以内の出勤停止を行い、その間の給与は支給しない。
- ④ 停職：6か月以内の期間を定めて出勤を停止し、その期間の賃金は支払わない。
- ⑤ 降格、降職：役職の引下げ及び資格等級の引下げのいずれか、またはその双方を行う。
- ⑥ 諭旨解雇：諭旨解雇は、懲戒解雇相当の事由がある場合で、本人に反省が認められるときは退職願を提出するように勧告する。ただし、会社の定めた期間内に勧告に従わないときは懲戒解雇とする。
- ⑦ 懲戒解雇：即時解雇とする。また、労働基準監督署長の認定を受けたときは解雇予告手当を支給しない。

2 社員は、会社から指示がある場合は、始末書または顛末書を提出しなければならない。

3 暗黙の了解を見える化するルール作り

■ 副業に関するルール整備

【事例】

当社の社員Dが、土日の休みの日に警備員のアルバイトをしていることが判明しました。本人に確認したところ、間違いないと認めています。

他の社員も同じようなことをしている可能性もあり、会社としてどのように対応していけば良いでしょうか。

(1)対応方法

基本的には、社員は労働契約に基づき、1日のうち一定の限られた時間のみ労務に服することが原則となります。従って、就業時間外は本来社員の自由な時間になりますので、基本的には会社が一方的に兼業を禁止することはできません。

副業のために本来の労務提供ができないのは認められないことですが、最近では、生活のためにやむを得ず副業を行なう人も増えているため、副業を禁止するのではなく本来の労務提供に支障がなければ許可をするという許可制にして就業規則に記載することが一つの方法と考えます。

ただし、副業が以下のようなものに該当する場合は、許可をする必要はないと考えます。

- ①副業の負荷が高く、本来の業務に専念できない、十分な能力を発揮できない場合
- ②競合する他社でのアルバイト等、会社の利益が損なわれると判断される場合
- ③会社固有の技術やノウハウが漏れてしまう可能性がある場合
- ④会社の名前や名刺を利用して副業を行った場合
- ⑤会社の品位を落とす副業を行った場合

(2)就業規則記載例

今回のケースを就業規則に記載する場合の記載例は、以下の通りとなります。

(社員の兼業)

第〇条 社員が就業時間外に兼業を行う場合は、事前に会社から許可を得なければならない。無許可の兼業はこれを禁止する。

4 社員満足度を高める規定見直しのポイント

■ 社員のレベルアップをサポートするためのルール規定

【事例】

当社では、社員の能力向上のために、資格取得支援制度の導入を検討しています。

しかし、せっかく資格を取得しても、当社で資格を活かすことなく退職されては、困ります。何か、良い方法はありますか。

(1)対応方法

資格取得後、一定期間の勤務継続を義務付けたり、その期間内に自己都合退職したときには費用の全額を返還させるといった内容の社内規程を設けてしまうと、労働基準法第16条(賠償予定の禁止)に違反する可能性があります。

これを回避する方法として、資格取得費用等を援助する形を取り、会社側は貸付金契約を結ぶという方法があります。

あくまでも貸付金なので、会社は費用を支給したわけではなく、立て替えていることとなります。社員は費用を会社に返済する債務を負いますが、会社が定める一定期間勤務したときは、「返済を免除する」という規定を盛り込みます。

社員に対して貸付金についての詳細な説明を行い同意を得ること、資格取得は業務命令ではなくあくまで本人の意思によるものであり、会社はそれをバックアップする用意があるという立場が重要になります。

(2)就業規則記載例

今回のケースを就業規則に記載する場合の記載例は、以下の通りとなります。

(資格取得費用)

- 第〇条 会社は、資格取得する社員に対し、資格取得にかかる費用を貸与するものとし、貸与は必要に応じて随時行う。この貸付金は無金利とする。
- 2 資格取得後、会社で〇年以上勤務した場合は、前項により貸与した資格取得にかかる費用の返還を免除する。
 - 3 会社と社員は、貸付金契約を締結する。

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)



顧客満足度の向上

情報過多な現代において、顧客満足を向上させることはヒット商品を生み出すのに欠かせないとよく聞きますが、具体例を教えてください。



①顧客満足向上は顧客の感動を生み、自社の信者を増やす

顧客満足とは、一言でいえば、顧客の立場から見た商品やサービスに対する満足度といえます。ここで注意しなければならないのは、企業や事業者側からみた満足度ではないということです。

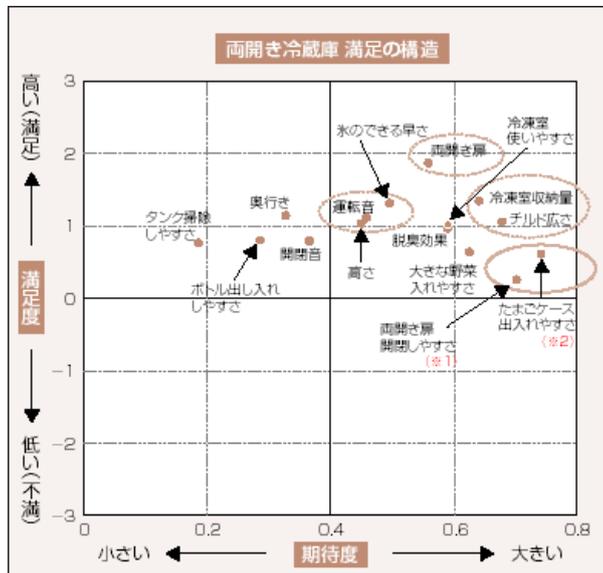
したがって、同じ商品や同じサービスであったとしても、状況の変化や環境によって顧客が満足したり、しなかったりすることもあります。満足度というものは個人的な判断、つまり主観的なものであるため、そのときの顧客の状況や状態によって異なります。

当たり前のことですが、顧客からの満足を得ることができなければ、商品やサービスは購入されることはありません。顧客の購入、特に再購入やリピーターは、顧客の満足によってもたらされます。さらには、自社の商品やサービスに対する顧客満足度の高い「信者」をいかに増やし、売上や利益を上げるかが重要となります。

②顧客調査の結果を商品の開発・改善に活用

家電製造業A社では、自ら積極的にお客さまの声を収集する「商品使用満足度調査(顧客調査)」を実施しています。顧客調査の目的は「個別満足度(商品の各機能の満足度)」と「総合満足度(全体の満足度)」の相関関係を数値化・視覚化し「顧客満足度ポートフォリオ分析」を行うことにあります。これによって、各商品の優先的改善事項を明らかにし、効果的に開発・改良を進めることができます。

冷蔵庫の顧客満足度ポートフォリオ分析例



両開き冷蔵庫の改善

顧客満足度調査の結果、両開き冷蔵庫では、「扉の開閉のしやすさ」と「たまごケースの出し入れのしやすさ」の2点において、顧客からの期待が大きいにもかかわらず、その満足度が低いことがわかりました。この結果をもとに、下記のように改善しました。

①両開き扉の開閉しやすさ※1

解放力を17%低減し、少しの力で開閉できるよう改善

②たまごケースの出し入れのしやすさ※2

「両開ポケット」を採用することで、たまごポケットを左右付け替え可能にし、たまごを手前からサッと取り出せるように改善

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)



CSを徹底させるマネジメント方法

店舗（営業所）運営で社員にCSを徹底させるためのマネジメント例を紹介して下さい。



営業所内でどのようにマネジメントしたらよいかの例をご紹介します。

①顧客満足度を指標化する表を張る

個人別受注料などの営業成績を張り出している会社が多いと思いますが、これに満足度を加えることです。数値化しにくい部分ではありますが、お客様アンケートや紹介率、リピート率等の組み合わせでポイント制にする等工夫をします。

つまり評価の尺度を変更する、もしくは複線化することが狙いです。

②マネジャーはお客様別の商談進捗を促進させることを仕事とする

営業マンの目標や行動を管理するのではなく、商談そのものの進捗を管理するという発想に変えます。

成績はあくまでも結果です。

③営業所の話題をお客様中心にする

営業マンの活動計画だけでなく、お客様状況や心理について常に話題がでるようにすることです。営業マンや会社から考えた目標達成ではなく、お客様側から考えた課題解決に着眼点を変えることが狙いです。

④E型組織にする

その営業マンとお客様という一対一の関係（I型）ではなく、お客様と営業所全体（E型）の関係を作ります。

どの営業マンのお客様でも名前ではできるだけ覚えて共有化するという発想が大切です。

⑤課題解決のミーティングを持つ

お互いの目標達成の進捗状況を話すのではなく、お客様の課題解決のために、知恵を出し合うミーティングとします。ケース討議風にするもの面白いでしょう。

⑥挨拶は営業所内全員で行う

来店、退店時は皆で挨拶をしましょう。

その営業マンのお客様ではなく、私たちのお客様という発想です。

⑦お客様を招待したレセプションを設ける

ちょっとしたパーティなどをショールームで開催し、日頃のご愛顧を感謝します。

またロイヤリティを高めてもらうにも有効な手段です。