

週刊WEB

企業経営 マガジン

2016
479
5/31

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2016年5月27日号

中国経済見通し

～景気は一旦持ち直しも、成長率の鈍化傾向は続く

経済・金融フラッシュ 2016年5月27日号

消費者物価(全国 16年4月)

～食料(生鮮食品を除く)の上昇率鈍化が鮮明に

経営
TOPICS

統計調査資料

毎月勤労統計調査 (平成 27 年度分結果確報)

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**

経営
データ
ベース

ジャンル:資金繰り サブジャンル:キャッシュフロー
**キャッシュフローを用いた収益性分析
キャッシュフロー計算書での資金繰り**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 クリエイト

中国経済見通し ～景気は一旦持ち直しも、成長率の鈍化 傾向は続く

要 旨

- 1** 中国経済は成長ペースが鈍化している。2016年1-3月期の実質成長率は前年同期比6.7%増と2015年の前年比6.9%増を下回った。第2次産業「急ピッチな減速」、第3次産業「8%前後の比較的高い伸び」、全体では「緩やかな減速」という状況が続いている。

中国の実質成長率の推移



(資料) C E I C (出所は中国国家统计局)のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

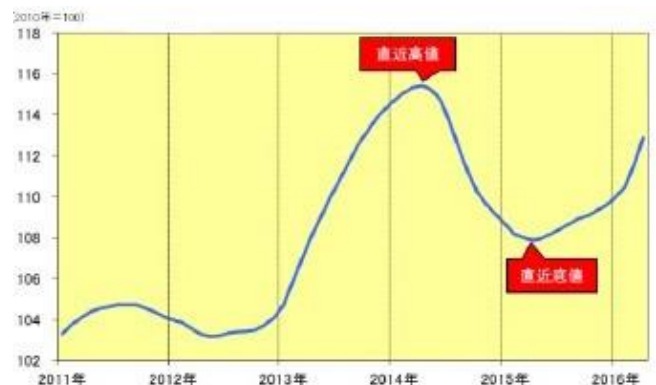
- 2** 個人消費は比較的高い伸びを維持しているものの伸び悩んでいる。雇用指標に大きな落ち込みは見られず、中間所得層の充実というトレンドが引き続き追い風となることから、今後も比較的高い伸びを維持すると見ている。

- 3** 昨年大きく減速した投資は2016年に入り持ち直した。特に不動産業とインフラ関連の投資が加速した。今後を考えると、過剰設備・過剰債務を抱える製造業では伸びの鈍化が続くものの、消費主導への構造転換が追い風となる消費サービス関

連や、新型都市化・環境対応で大きな潜在需要を抱えるインフラ関連や不動産業は堅調で、投資の伸びは若干加速すると見ている。

- 4** 住宅市場では、購入制限の緩和や金融緩和により販売が増勢を強め、価格は上昇、在庫は減って新規着工が増え、住宅市場のサイクルは上向いた。景気には支援材料となる。但し、都市別に見るとバブル懸念と下値不安が混在、中国政府は住宅販売の促進と住宅バブルの抑制という正反対の政策を同時に実施しているため、全国一律で作用する金融政策の舵取りは難しい。

新築分譲住宅価格(除く保障性住宅、70都市平均)



(資料) C E I C (出所は中国国家统计局)のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

(注) 2016年1月以降の2010年基準指数及び70都市平均は公表されないためニッセイ基礎研究所で推定

- 5** 経済見通しとしては、2016年の実質成長率は前年比6.6%増、2017年は同6.5%増と「緩やかな減速」を予想する。また消費者物価は原油価格上昇から緩やかな上昇基調を予想する。

消費者物価(全国16年4月) ～食料(生鮮食品を除く)の上昇率鈍化 が鮮明に

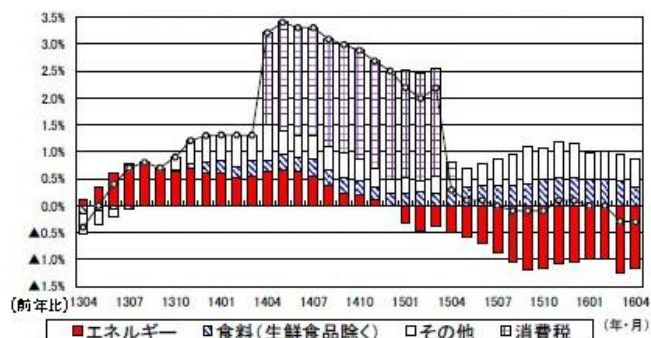
要 旨

1 コアCPI上昇率は2ヵ月連続のマイナス

総務省が5月27日に公表した消費者物価指数によると、16年4月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比▲0.3%(3月:同▲0.3%)と2ヵ月連続のマイナスとなり、下落率は前月と変わらなかった。事前の市場予想(QUICK集計:▲0.4%、当社予想も▲0.4%)を上回る結果であった。

一方、2%程度の高い伸びが続いていた食料(生鮮食品を除く)は円高による輸入物価下落の影響から前年比1.5%(3月:同2.0%)と伸び率が大きく鈍化した。

消費者物価指数(生鮮食品除く、全国)の要因分解



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

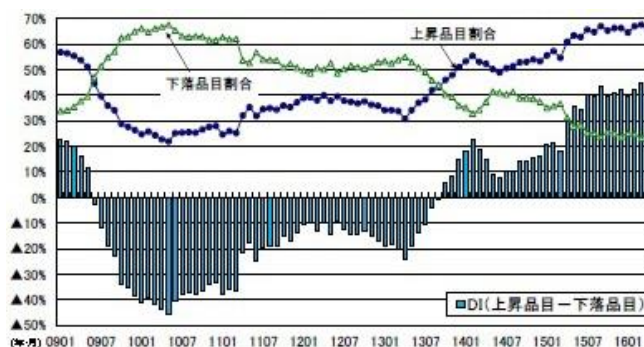
2 物価上昇品目数は6割を超えるが、先行きは減少へ

消費者物価指数の調査対象 524 品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、4月の上昇品目数は344品目(3月は354品目)、下落品目数は134

品目(3月は121品目)となった。

上昇品目数の割合は 65.6%(3月は67.6%)、下落品目数の割合は 25.6%(3月は23.1%)、「上昇品目割合」－「下落品目割合」は40.1%(3月は44.5%)であった。

消費者物価(除く生鮮食品)の 「上昇品目数(割合)－下落品目数(割合)」



3 コアCPIのプラス転化は年末頃か

16年5月の東京都区部のコアCPIは前年比▲0.5%(4月:前年比▲0.3%)と5ヵ月連続の下落となり、下落率は前月から0.2ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:▲0.4%、当社予想も▲0.4%)を下回る結果であった。

エネルギー価格の下落率は前年比▲16.0%と4月の同▲16.4%からほぼ変わらなかったが、食料(生鮮食品を除く)(4月:前年比1.4%→5月:同1.1%)、家具・家事用品(4月:前年比1.9%→5月:同0.8%)、被服及び履物(4月:前年比1.7%→5月:同1.0%)の上昇率低下がコアCPIを押し下げた。

毎月勤労統計調査 平成 27 年度分結果確報

利用上の注意

- ① 統計数値は、特に断りのない限り、事業所規模5人以上、常用労働者(パートタイム労働者を含む。)に関するものである。
- ② 「前年度比」は、対前年度増減率(%)を掲載している。「前年度比」、「前年度差」は、四半期の場合、前年同期と比較している。
- ③ 産業名で、「鉱業、採石業等」、「電気・ガス業」、「不動産・物品賃貸業」、「学術研究等」、「飲食サービス業等」、「生活関連サービス等」、「その他のサービス業」とあるのは、それぞれ「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「サービス業(他に分類されないもの)」のことである。
- ④ 入職(離職)率とは、前月末労働者数に対する月間の入職(離職)者の割合(%)である。なお、入職(離職)者には、同一企業内での事業所間の異動者を含む。
- ⑤ 前年比などの増減率は、指数等により算出しており、実数で計算した場合と必ずしも一致しない。
- ⑥ 調査事業所の抽出替えに伴い、指数、前年度比などの増減率については、平成 27 年 1 月分確報発表時に遡って改訂した。
- ⑦ 常用労働者とは、①期間を定めずに、又は1か月を超える期間を定めて雇われている者、②日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者のうち、調査期間の前2か月間にそれぞれ18日以上雇われている者、のいずれかに該当する者をいう。
- ⑧ パートタイム労働者とは、常用労働者のうち、
①1日の所定労働時間が一般の労働者より短い者
②1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者のいずれかに該当する者をいう。また、一般労働者とは、常用労働者のうち、パートタイム労働者でない者をいう。

統計表

第1表 月間現金給与額

(事業所規模5人以上、平成27年度確報)

産 業	現金給与総額		きまって支給				特別に支払われ			
					所 定 内 給 与		所 定 外 給 与		た 給 与	
	前年度比		する給与	前年度比	前年度比		前年度比		前年度比	
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
調 査 産 業 計	314,089	0.2	259,479	0.3	239,880	0.3	19,599	0.4	54,610	-0.5
鉱業、採石業等	316,276	-5.4	268,756	-2.2	246,119	-3.4	22,637	13.0	47,520	-19.6
建設業	380,690	2.0	323,671	1.5	300,134	1.2	23,537	6.1	57,019	3.9
製造業	376,899	0.6	301,712	0.6	269,297	0.4	32,415	1.2	75,187	0.8
電気・ガス業	549,435	-1.4	449,876	0.2	395,125	0.0	54,751	2.2	99,559	-8.5
情報通信業	484,026	0.2	379,833	0.3	343,856	0.9	35,977	-5.1	104,193	0.1
運輸業、郵便業	339,127	-0.7	287,695	-0.4	247,657	-0.2	40,038	-1.2	51,432	-2.9
卸売業、小売業	268,436	0.4	223,504	0.4	212,312	0.3	11,192	2.8	44,932	0.3
金融業、保険業	472,155	0.1	358,989	0.6	336,047	0.9	22,942	-3.0	113,166	-1.3
不動産・物品賃貸業	353,412	-1.5	287,204	-0.8	268,315	-1.5	18,889	10.8	66,208	-4.1
学 術 研 究 等	452,514	0.7	359,331	0.2	335,130	1.0	24,201	-10.4	93,183	2.6
飲食サービス業等	127,142	1.8	118,984	1.1	111,864	0.5	7,120	11.1	8,158	15.1
生活関連サービス等	204,580	-2.3	186,432	-1.5	176,547	-1.6	9,885	0.3	18,148	-9.7
教育、学習支援業	381,009	0.8	297,373	1.1	291,524	0.8	5,849	10.4	83,636	0.0
医 療、福 祉	293,933	-0.3	249,131	0.7	234,939	1.0	14,192	-3.2	44,802	-5.8
複合サービス事業	376,747	1.1	290,476	0.8	276,590	0.6	13,886	4.7	86,271	1.7
その他のサービス業	259,348	0.6	223,716	-0.3	204,770	-0.7	18,946	3.8	35,632	6.5
事業所規模30人以上										
調 査 産 業 計	358,806	0.2	289,122	0.5	264,014	0.6	25,108	0.0	69,684	-1.3
製 造 業	409,233	0.3	320,036	0.4	282,436	0.3	37,600	1.3	89,197	-0.1
卸売業、小売業	295,514	-0.4	238,727	0.0	226,079	0.1	12,648	-2.7	56,787	-2.0
医 療、福 祉	340,238	-0.3	285,323	0.9	266,401	1.3	18,922	-2.7	54,915	-6.4

第2表 月間実労働時間及び出勤日数

(事業所規模5人以上、平成27年度確報)

産 業	総 実 労 働 時 間				出 勤 日 数			
			所 定 内 労 働 時 間		所 定 外 労 働 時 間			
	前年度比		前年度比		前年度比		前年度比	
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
調 査 産 業 計	144.5	-0.4	133.6	-0.4	10.9	-1.3	18.7	-0.1
鉱業、採石業等	167.5	-1.5	154.5	-2.6	13.0	11.0	20.7	-0.4
建設業	171.3	-0.5	157.6	-0.8	13.7	3.6	20.9	-0.3
製造業	163.2	0.1	147.3	0.1	15.9	-0.4	19.5	-0.1
電気・ガス業	156.8	-0.1	140.9	-0.3	15.9	1.3	18.8	-0.1
情報通信業	162.8	-0.7	145.3	-0.2	17.5	-3.6	19.2	0.0
運輸業、郵便業	171.6	-0.8	148.0	-0.5	23.6	-2.3	20.1	-0.1
卸売業、小売業	136.9	0.0	129.6	-0.1	7.3	0.2	18.9	-0.1
金融業、保険業	148.1	-0.2	136.4	0.0	11.7	-2.6	18.6	-0.1
不動産・物品賃貸業	153.3	-0.6	141.0	-0.8	12.3	1.6	19.2	-0.2
学 術 研 究 等	155.0	-1.2	141.6	-0.3	13.4	-9.5	18.9	-0.2
飲食サービス業等	103.0	-0.1	97.3	-0.4	5.7	4.5	15.8	-0.1
生活関連サービス等	136.1	-1.6	128.7	-1.3	7.4	-5.5	18.5	-0.2
教育、学習支援業	126.0	-0.8	118.3	-0.9	7.7	1.2	16.8	-0.3
医 療、福 祉	135.9	0.1	130.8	0.3	5.1	-3.5	18.3	-0.1
複合サービス事業	151.0	0.2	143.2	0.0	7.8	5.0	19.1	0.0
その他のサービス業	144.9	-0.8	133.5	-0.4	11.4	-3.7	18.9	0.0
事業所規模30人以上								
調 査 産 業 計	148.9	-0.1	136.1	-0.1	12.8	-0.7	18.8	-0.1
製 造 業	164.6	0.3	147.2	0.4	17.4	-1.0	19.3	-0.1
卸売業、小売業	136.9	-0.7	129.0	-0.6	7.9	-2.2	19.1	-0.2
医 療、福 祉	143.9	0.5	137.9	0.6	6.0	-1.1	18.8	0.1

第3表 常用雇用及び労働異動率

(事業所規模5人以上、平成27年度確報)

産 業	労働者総数						入 職 率		離 職 率	
	前年度比		一般労働者		パートタイム労働者		前年度差		前年度差	
	千人	%	千人	%	千人	%	%	ポイント	%	ポイント
調査産業計	48,015	2.1	33,352	1.4	14,663	3.9	2.16	0.10	2.06	0.07
鉱業、採石業等	21	-4.1	20	-6.1	2	21.1	1.26	-0.48	1.74	0.33
建設業	2,829	3.1	2,670	3.1	160	2.2	1.39	0.00	1.37	0.08
製造業	8,033	0.5	6,888	0.1	1,144	3.5	1.22	0.04	1.19	-0.01
電気・ガス業	278	-0.5	267	0.3	11	-18.3	1.60	0.15	1.64	0.19
情報通信業	1,490	0.7	1,420	1.3	70	-11.7	1.74	0.19	1.62	0.12
運輸業、郵便業	3,312	2.1	2,682	2.1	630	1.6	1.76	0.08	1.68	0.18
卸売業、小売業	8,824	1.1	4,945	-0.9	3,879	4.1	2.11	0.11	2.05	0.06
金融業、保険業	1,426	0.8	1,253	2.1	173	-7.1	1.83	0.03	1.77	-0.01
不動産・物品賃貸業	716	0.8	545	-1.1	171	7.5	2.09	-0.09	2.06	-0.06
学術研究等	1,365	2.5	1,209	1.0	156	16.9	1.61	-0.04	1.48	-0.04
飲食サービス業等	4,439	4.5	1,027	2.2	3,412	5.3	4.37	0.00	4.16	0.02
生活関連サービス等	1,720	0.7	887	-3.5	833	5.5	3.00	-0.10	2.95	-0.02
教育、学習支援業	2,971	4.2	2,078	2.3	894	9.0	2.98	0.58	2.61	0.18
医療、福祉	6,499	3.2	4,525	2.5	1,974	5.1	2.02	0.14	1.82	0.11
複合サービス事業	339	0.9	292	1.0	47	-1.0	1.93	0.12	1.86	0.10
その他のサービス業	3,752	2.8	2,644	5.8	1,108	-3.8	2.45	0.04	2.41	0.13
事業所規模30人以上										
調査産業計	27,650	1.1	20,597	0.3	7,053	3.2	1.94	0.12	1.86	0.08
製造業	6,008	0.3	5,316	-0.7	692	8.3	1.17	0.09	1.14	0.00
卸売業、小売業	3,961	0.3	2,132	-5.8	1,829	8.4	1.85	0.18	1.80	0.10
医療、福祉	4,090	2.3	3,173	2.1	917	3.0	1.77	0.10	1.62	0.08

第4表 就業形態別月間現金給与額

(事業所規模5人以上、平成27年度確報)

産 業	現金給与総額									
	前年度比		きまって支給		所定内給与		所定外給与		特別に支払われ	
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
一般労働者	409,063	0.5	331,543	0.6	304,826	0.6	26,717	0.8	77,520	0.2
調査産業計	(444,537)	(0.3)	(352,083)	(0.7)	(319,951)	(0.7)	(32,132)	(0.3)	(92,454)	(-0.7)
製造業	420,068	0.5	333,163	0.3	296,347	0.3	36,816	1.4	86,905	1.0
卸売業、小売業	404,746	0.2	326,336	0.0	308,264	-0.2	18,072	2.7	78,410	1.1
医療、福祉	370,507	0.0	308,210	1.0	289,026	1.4	19,184	-3.3	62,297	-5.0
パートタイム労働者	97,933	0.5	95,466	0.5	92,066	0.5	3,400	1.9	2,467	-0.5
調査産業計	(108,402)	(0.7)	(105,226)	(0.8)	(100,633)	(0.7)	(4,593)	(1.9)	(3,176)	(-0.3)
製造業	116,978	0.1	112,346	-0.1	106,429	0.3	5,917	-5.7	4,632	3.8
卸売業、小売業	94,675	1.2	92,420	1.2	89,998	1.1	2,422	6.9	2,255	-1.1
医療、福祉	118,213	0.6	113,558	0.5	110,821	0.2	2,737	14.3	4,655	0.8

第5表 就業形態別月間労働時間及び出勤日数

(事業所規模5人以上、平成27年度確報)

産 業	総実労働時間						出 勤 日 数	
	前年度比		所定内労働時間		所定外労働時間			
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
一般労働者	169.1	-0.1	154.6	0.0	14.5	-0.8	20.2	0.0
調査産業計	(167.6	0.1)	(151.6	0.1)	(16.0	-0.3)	(19.8	0.0)
(事業所規模30人以上)								
製 造 業	171.2	0.1	153.5	0.2	17.7	-0.3	19.9	0.1
卸売業、小売業	169.7	0.1	158.5	0.0	11.2	1.1	20.6	0.0
医 療、福 祉	160.3	0.3	153.5	0.4	6.8	-2.3	20.1	0.0
パートタイム労働者	88.7	-1.0	85.9	-0.9	2.8	-3.0	15.3	-0.2
調査産業計	(94.4	-0.3)	(90.8	-0.1)	(3.6	-4.6)	(16.0	-0.1)
(事業所規模30人以上)								
製 造 業	114.9	-1.4	109.9	-0.9	5.0	-10.4	17.6	-0.2
卸売業、小売業	95.3	-0.5	92.9	-0.3	2.4	-6.5	16.8	0.1
医 療、福 祉	80.0	0.3	78.7	0.2	1.3	4.1	14.2	-0.2

「毎月勤労統計調査 平成27年度分結果確報」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。

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



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 真一 著 民事法研究会

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。

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、全体に占める割合はまだ少なくても、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。

つまり、企業全体としても、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	● 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	● 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	● 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	● 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ために、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。

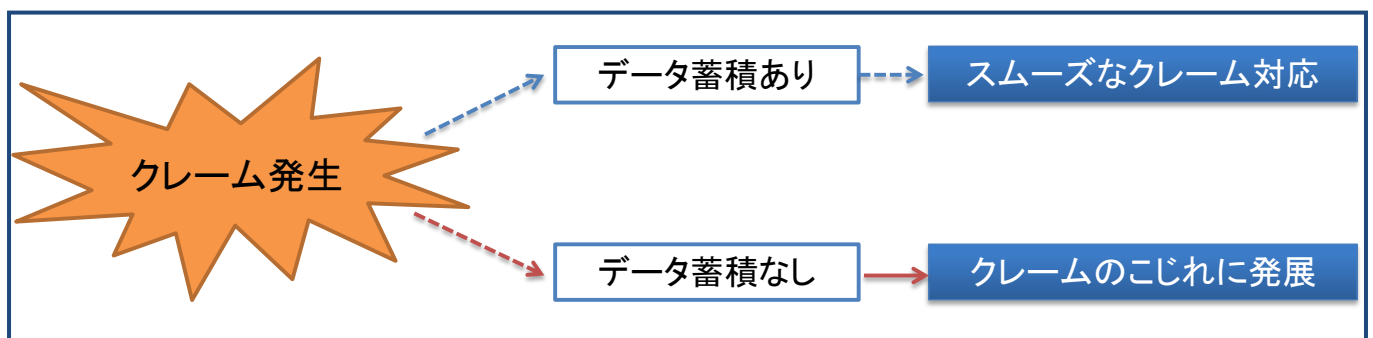
業界の動向はもちろん、広告について、新サービスや新商品の内容、会社の規則、お客様に関する案件—これらについて、常にアンテナを張り巡らしておくことが重要です。朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、スタッフ間の知識の共有はもちろん、さらなるレベルアップを意識する必要があります。お客様から問い合わせがあった商品について、スタッフがまったく知らなかったという場合には、カタログを見ながらでも接客すればいいのです。

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るからです。

「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のか？」が、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。

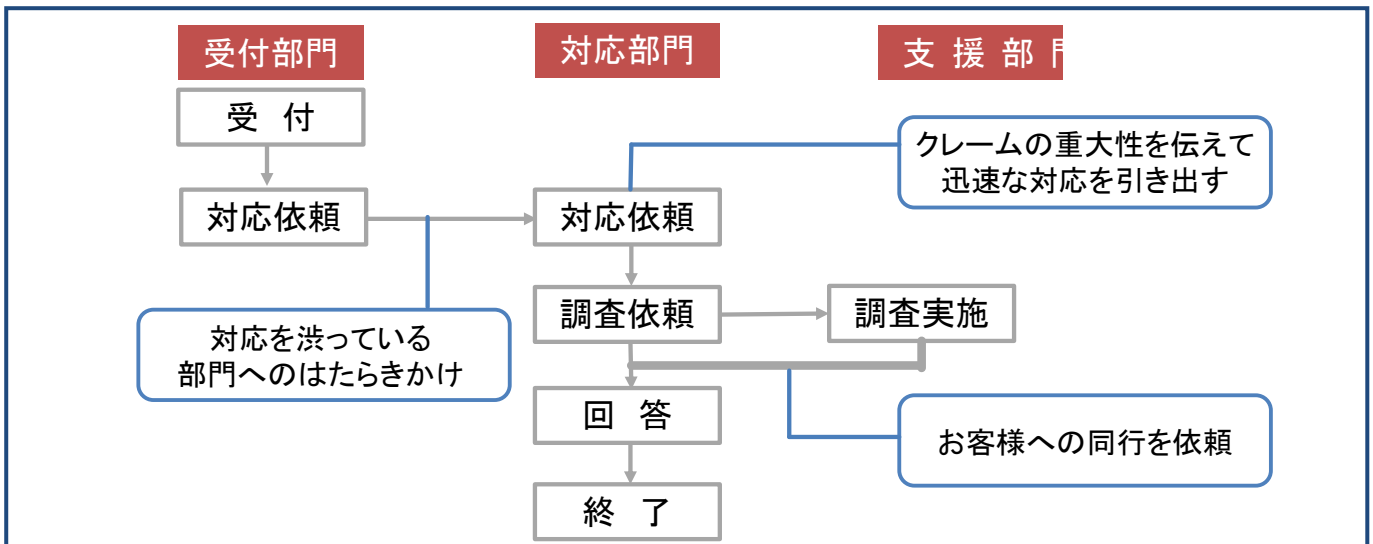
例えば「通常のクレーム」はコールセンターで対応できても、攻撃的で脅迫に近いものや極めて重大な案件だったりする場合には、コールセンターの権限や能力では対応できないことがあります。

それにもかかわらず「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。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

プロセスの整備・ルール化により、必ずしもクレーム対応が円滑に進むというわけではありません。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際間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

■ 飲食店でのクレーム

■ クレーム内容

A店の従業員は、店長のほかに、アルバイト店員が2名います。A店は、アルバイトの定着率が低く、店員の教育が大変です。本部から教育マニュアルはあるのですが、厳しく指導すると、定着率がさらに低くなりますので、あまり厳しいことは言えません。A店は、地下鉄の駅が近く、またオフィス街も近いという立地にあるため、回転率は良い方です。時間のないお客さんが多いため、料理は注文からできるだけ早く提供することを心がけています。

ところが、先日、アルバイトに来て間もない店員がお客さんの注文を受けた際に、注文を聞き間違えてしまい、違う料理を出してしまいました。これに気づくのが遅くなり、店内でお客さんに怒鳴られたのです。しかも、この店員が言い訳をしてしまったため、お客さんが更に腹を立ててしまいました。お客さんには、店長が謝ったのですが、結局、食事をする時間もなくなり、そのまま店を出て行ってしまいました。その後、お客さんから何度も対応が悪かったとのクレームの電話が来て困っています。

■ 具体的対応策

この事例をみると、アルバイトの定着率が低いとか、店員教育が大変だという事実がありますが、これはどの飲食店も共通しています。このような状況を踏まえたうえで、具体的な対策を考えなければなりません。事例からすると、お客様のお名前は分からないかもしれませんから、「また来てくださることがあるかも知れない」という意識をもって、チャンスを待つ姿勢が大切です。この点を店長がどこまで気遣えるかが非常に大切です。ですから、また来店された時に、どのような対応ができるのか、うまく謝罪ができるのか、対策を立てておくことです。

そして、アルバイトの教育に関しては、クレームが出るという前提で考えなければいけません。「アルバイトだから」ということは、何の理由にもならないわけです。ですから、経営者は、アルバイトで店を切り盛りしていることを常に意識することが必要です。

ここではクレームの電話が来て困るということですが、本当に何度も何度も業務を妨害するような問題なら別ですが、そうでない以上は、法律上問題にはなりません。ですから、法律的なことよりも、このお客さんが再び来られたら、より適切に対応していく、すなわち、1人ひとりのお客さんを大切にするという姿勢が重要です。

また、何度もクレームの電話が来るということは、ミスを挽回するチャンスがあるということの意味しています。ただ、何度も電話をもらってしまうのは良くありません。例えば、ドリンク券などのサービス券をお持ちして謝罪に行くことで、また来ていただけることになるのではないのでしょうか。このような対応を店員にしてもらうためには、店側がルールを作る必要があります。この店員も、間違えたうえに、気づいたのも遅く、しかも言い訳をしてしまったところに根本的な原因があるわけです。ですから、お客さんの状況を考えることができるように、店員の教育をしっかりと行うことがもっとも重要なことになります。

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。

経営データベース 1

ジャンル: 資金繰り > サブジャンル: キャッシュフロー



キャッシュフローを用いた収益性分析

キャッシュフローを用いた収益性分析の方法を教えてください。



キャッシュフローを用いた収益性分析は、営業活動による収益性の視点から分析する方法です。従来型の収益性分析の方法と対比させながら解説します。

従来型の収益性分析では、損益計算書を中心とした分析が主となります。代表的な指標としては、以下などがあげられます。

- 総資本経常利益率
- 総資本回転率
- 売上高経常利益率

これに対し、キャッシュフローから収益性を分析する指標としては、以下の指標を用いることが多いようです。

- キャッシュフローマージン
- 利益割合
- 営業キャッシュフロー対純利益
- 営業キャッシュフロー対減価償却費

キャッシュフローマージンは、営業活動によるキャッシュフローを売上高（直接法の場合には「営業収入」）で割ったものです。この指標は、「営業活動によるキャッシュフロー」がどれだけ大きいかを把握します。

利益割合とは純利益を（純利益＋減価償却費）で割ったものです。この指標は間接法の場合に使用されます。この指標には業種や企業特性が現れます。この利益割合は、「営業活動によるキャッシュフロー」の主要源泉となります。

営業キャッシュフロー対純利益、営業キャッシュフロー対減価償却費は、営業活動によるキャッシュフローに対する純利益および減価償却費の比率です。「純利益」の場合は企業の成長性を測る指標として、減価償却費は安定性を測る指標として活用されます。

キャッシュフローマージン = 営業キャッシュフロー ÷ 売上高（営業収入）

利益割合 = 純利益 ÷ （純利益＋減価償却費）

= 純利益 ÷ 営業キャッシュフロー

= 減価償却費 ÷ 営業キャッシュフロー



キャッシュフロー計算書での資金繰り

キャッシュフロー計算書が資金繰りに役立つと聞きますが、どのように活用すればよいのでしょうか。



キャッシュフロー計算書では、現金預金の動きを営業活動、投資活動、財務活動の3つに分解します。この分解によって、現金預金が増加したのか、あるいは減少したのかが理解できるのです。

①キャッシュフローがプラスかマイナスか

「良いキャッシュフロー計算書」とは、まず第一に、営業活動によるキャッシュフローがプラスであることです。プラス幅が損益計算書の当期純利益と比較して少ないなら、利益を計上したのに現金預金が生み出されていないことになります。また、営業活動によるキャッシュフローがマイナスであれば、事業を行った結果、現金預金が減ってしまったことになります。事業活動を活性化させるなどして、現金預金を増やすよう、早急に対策を立てなければなりません。

②「投資の結果」を検証することが重要

投資活動によるキャッシュフローは、企業の投資対策によって異なってきます。このキャッシュフローがマイナスになっていると、積極的な投資活動を行っているということになります。

ただし、その投資活動が企業の利益向上に結びついているかどうかを、検証しなければなりません。積極的な投資は現金預金を減少させるため、資金繰りにとってはマイナスの影響となります。しかし、将来投資した以上の利益、現金預金増加となって還ってくれば、その投資は成功したことになります。単にいくら投資しているかだけではなく、投資の効果を見ていく必要があります。

③財務キャッシュフローがプラス＝借入が多い

財務活動によるキャッシュフローは、資金調達が多ければプラスになり、借入金の返済や社債の償還などが多ければマイナスになります。もちろん、マイナスになるほうが良いのですが、ここは営業活動によるキャッシュフローと、投資によるキャッシュフローとの関連で見ていく必要があります。仮に、営業活動によるキャッシュフローがマイナスで、財務活動によるキャッシュフローがプラスになっていたとしたら、事業活動によって現金預金が減少したものを、資金調達でカバーしたことになります。これは、経営にとって良くない事態といえます。

しかし、売上が成長している企業は、利益が出ていても売上債権が増加するため、営業活動によるキャッシュフローがマイナスになることもあります。なので、なぜ営業活動によるキャッシュフローがマイナスになったのかを探ることが大事なのです。このように、キャッシュフロー計算書は、1年間の現金の動きを見るための資料であるといえます。資金繰り対策には、非常に有効なツールなのです。