週刊WEB
企業経営マガジン
2017
516
2/28

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター　2017年2月20日号
法人税制改革論議が本格化
～注目される国境調整税（BAT）の行方

経済・金融フラッシュ　2017年2月20日号
貿易統計17年1月
～輸出の急減速から貿易収支が2年4ヵ月ぶりに前年比で悪化

経　営
TOPICS

統計調査資料
毎月勤労統計調査（平成28年分結果確報）

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：経営実務　サブジャンル：海外事業進出
海外現地合弁会社のパートナー選定
最適な海外事業展開形態の特徴

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

Weekly エコノミスト・レター要旨　2017年2月20日号

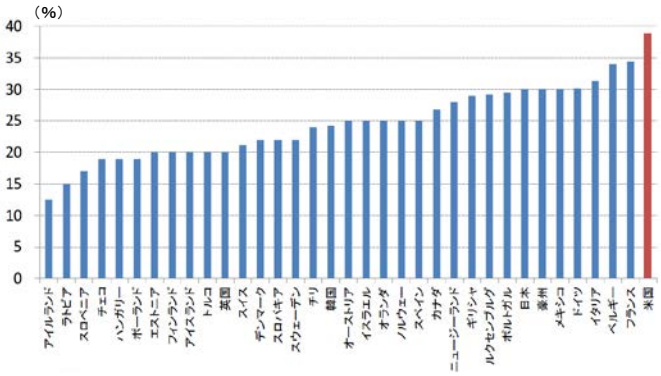
ネット
ジャーナル

法人税制改革論議が本格化
～注目される国境調整税（BAT）の行方

ニッセイ基礎研究所

1 米国では法人税率が他国に比べて高いほか、海外子会社からの配当等についても米国で課税される全世界所得課税となっていることから、多国籍企業が本社を海外に移したり、巨額の利益が海外に滞留する要因と広く認識されている。このため、法人税制改革の必要性については共和党、民主党を問わず共有されてきた。

ＯＥＣＤ加盟国の法人実効税率



（注）実効税率は国税と地方税の合計。17 年 2 月 16 日現在。
（資料）ＯＥＣＤよりニッセイ基礎研究所作成

2 トランプ大統領、議会共和党ともに選挙期間中から法人税制改革を唱えており、法人税の簡素化や法人税率引き下げの方向性では一致している。

3 一方、下院共和党の法人税制改革案は、これまでの全世界所得課税方式の法人所得税を廃止し、新たに仕向地主義キャッシュフロー課税に変更する抜本的な改革となっている。この中では、国境調整の仕組みとして一般的な付加価値税（ＶＡＴ）などの間接税ではなく、直接税である国境調整税（ＢＡＴ）で徴収しようと企図しており、様々な物議を醸している。

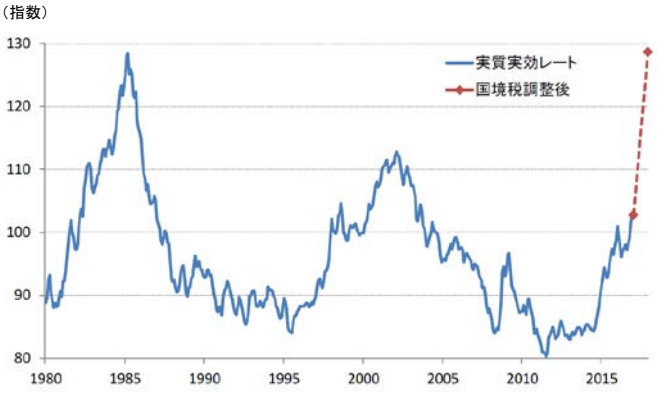
国境税調整税額比較（ドル）

	国産原材料	輸入原材料
製品価格	100	100
原材料費（国産）	50	
原材料費（輸入品）		50
人件費	20	20
課税ベース	30（＝100-50-20）	80(=100-20)
税金（課税ベース×20%）	6	16

（資料）ピーターソン研究所"The BAT and the VAT:Similarities and Differences"（Caroline Freunds 氏）を参考にニッセイ基礎研究所作成

4 ＢＡＴは、法人税率引き下げの財源が確保できるほか、多国籍企業の立地戦略で法人税率の影響を受け難いことや、貿易赤字の減少が見込まれている。
一方、輸入物価高を通じて国内消費に影響するほか、ＷＴＯ規定違反で外国から相殺関税を賦課される可能がある。
さらに、急激な通貨高が生じることから国際資本市場が不安定化するリスクが指摘されており、今後の動向が注目される。

米ドル実質実効レート



（注）実質実効レートは 26 通貨に対する指数。73 年 3 月=100
（資料）ＦＲＢよりニッセイ基礎研究所作成

「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。

ネット
ジャーナル

貿易統計17年1月
～輸出の急減速から貿易収支が2年4ヵ月ぶりに前年比で悪化

ニッセイ基礎研究所

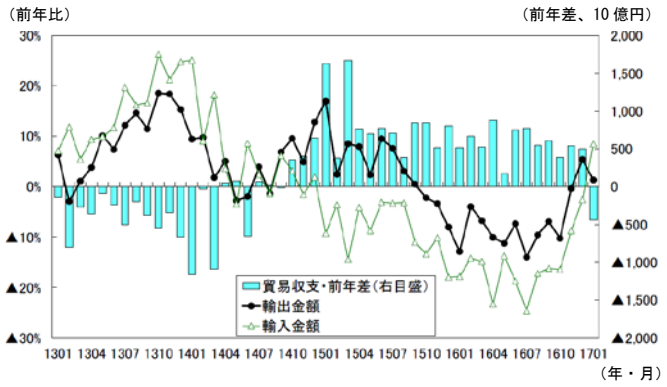
1 貿易収支が２年４ヵ月ぶりに前年比で悪化

財務省が２月20日に公表した貿易統計によると、17 年 1 月の貿易収支は▲10,869億円と５ヵ月ぶりの赤字となり、赤字幅は事前の市場予想（QUICK 集計：▲6,293 億円、当社予想は▲6,679 億円）を大きく上回った。

輸出は前年比 1.3%と２ヵ月連続で増加したが、12 月の同 5.4%から伸びが鈍化する一方、輸入数量の伸びが高まったことに加え、原油安、円高の一巡から輸入価格が上昇に転じ、輸入金額が前年比 8.5%（12 月：同▲2.6%）と２年１ヵ月ぶりの増加となったため、貿易収支は前年同月に比べ▲4,392億円の悪化となった。

貿易収支が前年よりも悪化したのは 14 年９月以来、２年４ヵ月ぶりとなる。

貿易収支の推移



（資料）財務省「貿易統計」

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▲0.3%（12 月：同 8.4%）、輸出価格が前年比 1.6%（12 月：同▲2.7%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比 6.2%（12 月：同 3.6%）、輸入価格が前年比 2.2%（12 月：同▲6.0%）であった。

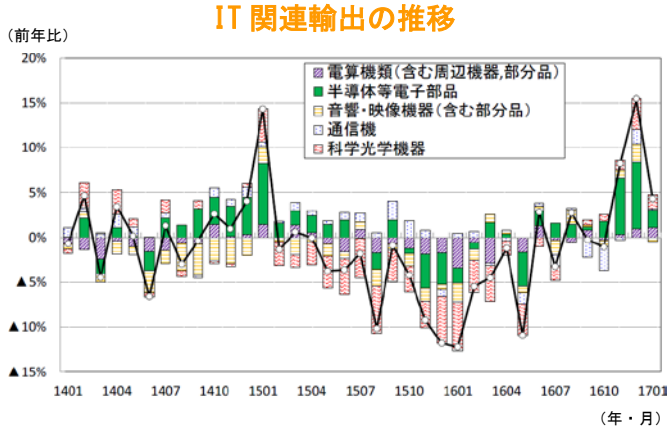
2 IT 関連輸出の伸びが大きく鈍化

1月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲5.1%（12月：同5.2%）、EU向けが前年比▲2.7%（12月：同3.5%）、アジア向けが前年比4.2%（12月：同13.4%）となった。

季節調整値（当研究所による試算値）では、米国向けが前月比▲8.5%（12月：同▲1.9%）、EU向けが前月比▲4.8%（12月：同▲1.3%）、アジア向けが前月比▲7.7%（12月：同7.3%）、全体では前月比▲1.7%（12月：同▲0.1%）となった。

1月は主要3地域向けの輸出がいずれも前月比でマイナスとなった。1月は中華圏の春節の影響で振れが大きくなりやすい点には注意が必要だが、春節と直接関係がない欧米向けの輸出も大きく落ち込んでいる。

IT 関連輸出の推移



（注）輸出金額を輸出物価指数で実質化、棒グラフは寄与度
（資料）財務省「貿易統計」、日本銀行「企業物価指数」

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。

経営 TOPICS
「統計調査資料」
抜 粋

毎月勤労統計調査
平成28年分結果確報

厚生労働省　2017年2月22日公表

利用上の注意

❶　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。

❷　「前年度比」は、対前年度増減率（％）を掲載している。

❸　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。

❹　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。

❺　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。

❻　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。

❼　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。

❽　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。

❾　確報値は、速報値の集計後に新たに提出された調査票を加え集計したものである。速報値と異なる傾向の調査票が多く提出された場合、改訂の度合いが大きくなることがある。

統計表

第１表 月間現金給与額

（事業所規模５人以上、平成28年確報）

産業	現金給与総額	前年比	きまって支給する給与	前年比	所定内給与	前年比	所定外給与	前年比	特別に支払われた給与	前年比
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
調査産業計	315,590	0.5	259,737	0.2	240,256	0.2	19,481	-0.6	55,853	2.4
鉱業，採石業等	322,133	1.8	273,542	1.5	250,745	1.3	22,797	3.7	48,591	3.1
建設業	386,049	1.6	324,538	0.5	301,827	0.8	22,711	-3.8	61,511	7.6
製造業	378,447	0.6	302,509	0.4	270,088	0.5	32,421	-0.3	75,938	1.3
電気・ガス業	557,079	1.3	449,390	-0.1	393,889	-0.4	55,501	2.4	107,689	6.8
情報通信業	487,441	0.7	379,538	-0.2	345,511	0.4	34,027	-6.0	107,903	4.1
運輸業，郵便業	340,132	-0.1	287,941	-0.3	248,472	0.0	39,469	-2.0	52,191	1.0
卸売業，小売業	272,488	1.9	225,152	1.0	213,458	0.8	11,694	6.1	47,336	5.8
金融業，保険業	466,011	-1.3	357,607	-0.2	334,731	-0.2	22,876	0.0	108,404	-4.4
不動産・物品賃貸業	367,048	4.6	292,342	2.7	272,636	2.3	19,706	9.1	74,706	12.4
学術研究等	459,143	1.2	361,887	0.5	338,124	0.6	23,763	-2.3	97,256	4.2
飲食サービス業等	126,652	0.0	118,786	0.3	111,442	-0.1	7,344	5.3	7,866	-3.0
生活関連サービス等	203,755	-0.9	184,544	-1.7	174,595	-1.8	9,949	-0.1	19,211	8.5
教育，学習支援業	383,465	0.9	296,729	0.0	290,854	0.0	5,875	3.0	86,736	4.2
医療，福祉	294,986	0.6	249,576	0.4	235,473	0.5	14,103	-0.6	45,410	1.3
複合サービス事業	385,771	2.7	294,630	1.6	281,756	1.9	12,874	-6.6	91,141	6.3
その他のサービス業	258,579	-0.1	224,217	0.4	205,153	0.4	19,064	1.0	34,362	-3.1
事業所規模３０人以上										
調査産業計	361,593	1.0	289,899	0.5	264,852	0.5	25,047	-0.2	71,694	3.3
製造業	411,171	0.6	320,900	0.4	282,966	0.3	37,934	0.7	90,271	1.3
卸売業，小売業	300,127	1.8	240,777	1.1	227,750	0.9	13,027	3.1	59,350	5.0
医療，福祉	341,353	0.7	285,506	0.4	266,611	0.5	18,895	0.3	55,847	2.0

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28年確報）

産業	総実労働時間	前年比	所定内労働時間	前年比	所定外労働時間	前年比	出勤日数	前年差
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
調査産業計	143.7	-0.6	132.9	-0.5	10.8	-1.5	18.6	-0.1
鉱業，採石業等	163.6	-2.8	150.7	-3.4	12.9	5.3	20.5	-0.4
建設業	171.3	-0.1	157.8	0.1	13.5	-2.2	21.0	0.1
製造業	162.8	-0.2	147.1	-0.1	15.7	-1.7	19.5	0.0
電気・ガス業	157.0	0.7	141.0	0.5	16.0	2.5	18.9	0.2
情報通信業	161.1	-1.1	144.6	-0.5	16.5	-6.9	19.1	-0.1
運輸業，郵便業	171.2	-0.4	148.2	0.1	23.0	-3.4	20.0	-0.1
卸売業，小売業	136.3	-0.3	128.8	-0.5	7.5	2.8	18.7	-0.2
金融業，保険業	148.0	0.2	136.5	0.4	11.5	-2.1	18.6	0.0
不動産・物品賃貸業	152.4	-0.5	140.2	-0.6	12.2	-0.6	19.1	-0.1
学術研究等	154.3	-0.5	140.9	-0.4	13.4	-0.7	18.8	-0.1
飲食サービス業等	101.9	-1.1	96.0	-1.5	5.9	3.5	15.6	-0.2
生活関連サービス等	132.9	-2.7	125.7	-2.8	7.2	-2.0	18.2	-0.4
教育，学習支援業	125.2	-0.6	117.6	-0.6	7.6	-2.6	16.6	-0.2
医療，福祉	135.2	-0.1	130.1	-0.1	5.1	0.1	18.3	0.0
複合サービス事業	150.8	0.2	143.6	0.6	7.2	-7.3	19.1	0.1
その他のサービス業	144.8	0.0	133.3	0.0	11.5	0.0	18.9	0.0
事業所規模３０人以上								
調査産業計	148.6	-0.1	135.9	0.0	12.7	-1.7	18.8	0.0
製造業	164.6	-0.1	147.1	0.0	17.5	-0.6	19.3	0.0
卸売業，小売業	137.5	0.7	129.4	0.5	8.1	2.3	19.0	-0.1
医療，福祉	142.8	-0.3	136.9	-0.4	5.9	0.3	18.6	-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28年確報）

産業	労働者総数	前年比	一般労働者	前年比	パートタイム労働者	前年比	入職率	前年差	離職率	前年差
	千人	%	千人	%	千人	%	%	ポイント	%	ポイント
調査産業計	48,765	2.1	33,788	1.8	14,978	2.9	2.15	0.01	2.04	0.01
鉱業，採石業等	21	-3.4	19	-2.8	2	-10.2	1.35	0.08	1.56	-0.19
建設業	2,890	2.8	2,729	2.9	161	1.2	1.40	0.03	1.31	0.00
製造業	8,058	0.4	6,919	0.6	1,139	-0.4	1.17	-0.04	1.15	-0.03
電気・ガス業	280	0.3	268	0.0	12	10.0	1.55	-0.03	1.55	-0.09
情報通信業	1,510	1.6	1,434	1.3	76	8.2	1.74	0.00	1.62	-0.08
運輸業，郵便業	3,325	0.8	2,703	0.9	622	0.4	1.70	-0.06	1.69	0.14
卸売業，小売業	8,906	1.3	4,973	0.9	3,933	1.6	2.08	-0.03	2.02	-0.03
金融業，保険業	1,430	0.5	1,256	0.7	174	-1.1	1.81	0.01	1.77	0.03
不動産・物品賃貸業	732	2.6	566	5.0	166	-4.6	2.19	0.03	2.00	-0.13
学術研究等	1,387	2.2	1,228	1.9	159	4.5	1.65	0.07	1.51	0.08
飲食サービス業等	4,600	4.8	1,069	5.0	3,531	4.7	4.54	0.22	4.28	0.12
生活関連サービス等	1,756	2.4	890	-0.3	867	5.5	3.09	0.20	2.95	0.05
教育，学習支援業	3,070	4.5	2,128	3.4	942	7.1	2.90	-0.04	2.58	-0.04
医療，福祉	6,648	3.1	4,611	2.6	2,037	4.1	1.90	-0.11	1.74	-0.08
複合サービス事業	340	0.8	294	0.9	46	-0.6	1.91	-0.03	1.94	0.13
その他のサービス業	3,813	2.0	2,701	2.7	1,112	0.6	2.48	0.05	2.36	0.02
事業所規模３０人以上										
調査産業計	27,840	0.9	20,768	1.1	7,072	0.5	1.89	-0.03	1.83	0.00
製造業	6,020	0.2	5,340	0.4	681	-1.2	1.11	-0.05	1.09	-0.04
卸売業，小売業	3,963	0.1	2,156	1.3	1,807	-1.2	1.74	-0.08	1.77	-0.02
医療，福祉	4,140	1.9	3,207	1.7	933	1.9	1.65	-0.12	1.59	-0.03

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28年確報）

産業	現金給与総額	前年比	きまって支給する給与	前年比	所定内給与	前年比	所定外給与	前年比	特別に支払われた給与	前年比
一般労働者	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
調査産業計	412,174	0.9	332,653	0.6	306,036	0.6	26,617	-0.3	79,521	2.7
（事業所規模30人以上）	(447,663	0.9)	(352,631	0.3)	(320,628	0.4)	(32,003	-0.4)	(95,032	3.2)
製造業	421,598	0.5	333,870	0.4	297,104	0.4	36,766	-0.4	87,728	1.1
卸売業，小売業	412,609	2.2	329,670	1.2	310,701	0.9	18,969	6.5	82,939	6.5
医療，福祉	372,855	0.9	309,490	0.8	290,281	0.7	19,209	0.4	63,365	1.7
パートタイム労働者										
調査産業計	97,636	-0.1	95,194	-0.1	91,816	-0.2	3,378	-0.2	2,442	-1.1
（事業所規模30人以上）	(108,800	0.7)	(105,652	0.7)	(101,034	0.7)	(4,618	0.7)	(3,148	-0.5)
製造業	116,688	-0.4	112,271	-0.2	106,210	-0.2	6,061	0.6	4,417	-4.5
卸売業，小売業	95,337	1.3	93,012	1.3	90,516	1.2	2,496	4.0	2,325	0.5
医療，福祉	118,646	0.6	113,896	0.3	111,354	0.6	2,542	-9.1	4,750	7.3

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28年確報）

産業	総実労働時間	前年比	所定内労働時間	前年比	所定外労働時間	前年比	出勤日数	前年差
一般労働者	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
調査産業計	168.7	-0.1	154.3	0.0	14.4	-1.2	20.2	0.0
（事業所規模30人以上）	(167.2	-0.1)	(151.4	0.1)	(15.8	-1.8)	(19.8	0.0)
製造業	170.8	-0.2	153.3	0.0	17.5	-1.6	19.9	0.1
卸売業，小売業	169.6	0.1	158.0	-0.1	11.6	3.8	20.5	0.0
医療，福祉	159.8	0.1	153.0	0.0	6.8	0.8	20.1	0.0
パートタイム労働者								
調査産業計	87.5	-1.6	84.7	-1.5	2.8	-2.9	15.1	-0.2
（事業所規模30人以上）	(93.8	-0.7)	(90.2	-0.6)	(3.6	-2.4)	(15.8	-0.2)
製造業	114.1	-1.1	109.2	-1.0	4.9	-7.3	17.5	-0.2
卸売業，小売業	94.3	-0.9	91.9	-0.9	2.4	0.7	16.5	-0.3
医療，福祉	79.7	0.0	78.4	0.1	1.3	-4.4	14.2	0.0

毎月勤労統計調査（平成 28 年分結果確報）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。

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

企業経営情報レポート

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ます。

既存顧客の解約を防止するだけではなく、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はなく、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、一歩外へ出ると、営業先での顧客対応だけではなく、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 ●メール　●文書	●営業先　●取引先　●他事業所　●官公庁 ●研究機関　●金融機関　●自社の近隣住民	●クレーム対応

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

電話応対では、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」 ⇒ ○「明日の〇時までに」

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。

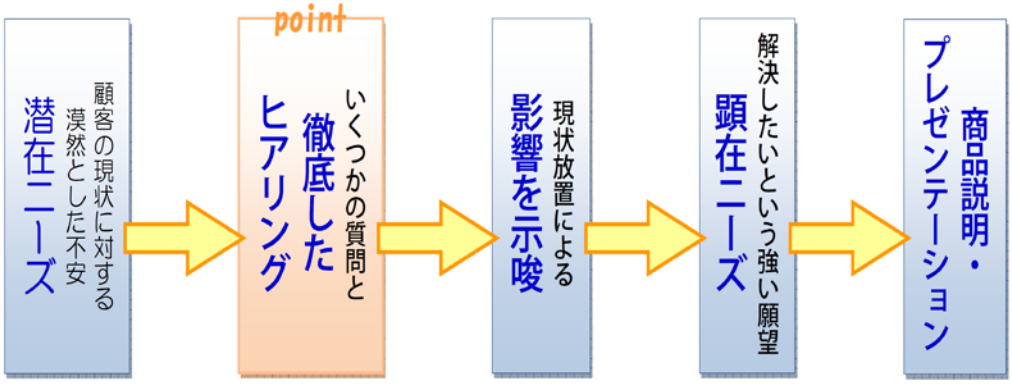
×席を外している社員の状況が部署内で共有されていない ⇒
○事務所内のホワイトボードや共有ＰＣで外出先や戻り時間が共有されている

■ 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 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こ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○○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。

企業経営情報レポート

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、まず怒りをぶつけたく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頂きます」
○「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。

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営実務 ＞ 海外事業進出

海外現地合弁会社のパートナー選定

現地合弁会社を作る際のパートナー選定はどうすればよいでしょうか。

海外投資する場合には、出資の形態として独資と合弁の 2 種類があります。資金力があり、スタッフが多い企業では独資でも十分やっていけますが、そのような企業ばかりではありません。

多くの企業が、現地企業をパートナーとして合弁で展開しています。パートナーとの共同経営には、リスクを軽減できるというメリットと、イニシアチブを取ることができないというデメリットが共存しています。一般に合弁パートナーの選定基準として、以下の３つのポイントが重視されます。

① 経営能力
② 販売能力
③ 政府との交渉能力

技術や労務管理能力は優先度としては下位に位置付けられています。

しかしながら、労働、社会環境が異なる地域でビジネスを行うには、総務・人事部門には信頼できる現地のスタッフを置くべきです。事前調査に当たっては信頼できる調査機関からの資料をベースに行うべきでしょう。

現地企業を調査する主な機関

- 世界的なネットワークのある調査機関（ダンレポートなど）
- 現地の信用調査機関
- 合弁相手先の取引銀行
- 同業者からの聞き込み
- 現地所在のＪＥＴＲＯ
- 日系商社、邦銀からの聞き込み
- 合弁相手先のアニュアルレポートや財務諸表

商談会で知り合った現地企業や、知り合いの外国人から紹介された企業と成り行きで合弁事業を始めることは非常に危険です。

あくまでも綿密な F/S（フィージビリティ・スタディ）に基づく客観的な評価を根拠として、パートナーを選定することが重要です。

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：経営実務 ＞ 海外事業進出

最適な海外事業展開形態の特徴

中小企業の最適な海外事業展開形態の特徴を教えてください。

中小企業が海外進出の折に、設定目標を実現するためには、最適な進出形態を選択することが重要になります。ここでは、海外事業展開の形態を、大きく「直接投資」と「業務提携」に分けて検討します。

さらに、直接投資を、拠点設立の際の資本関係により決定される経営権の範囲によって、単独出資、実質的な経営権を有する合弁、実質的な経営権をもたない合弁（共同経営）の３つに分類します。

ここにおける業務提携は、生産もしくは販売に関する業務委託契約を締結し、委託先が自社製品の生産あるいは販売を実施することを指すこととします。

海外事業の進出形態を決定する際には、それぞれの進出形態のメリット・デメリットをよく見極めることが重要ですが、一方で進出先における事業規制などによって選択肢が限られることも少なくありません。

以上のような進出形態別にみたタイプ分類の特徴を簡潔にまとめると、下記表のようになります。

■進出形態別に見た事業の特徴

比較項目＼進出形態	直接出資			業務提携	
	単独出資	合併（実質経営権の確保）	合併（共同経営）	生産委託	販売委託
本社の意思の反映	◎ 全面的に可能	○ ほぼ可能	△ かなり難	× 限定的	× 限定的
投資コスト	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
運営コスト	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
経営責任の所在	◎ 明確	○ 比較的明確	× 不明確	－	－
操業までの対応事項	× 極めて大きい	△ 比較的多い	○ 少ない	－	－
利益配当（還元）	◎ 大きい	○ 比較的大きい	△ 比較的小さい	× 限定的	× 限定的
事業リスク	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
撤退時の対応事項	× 多い	△ 比較的多い	△ 比較的多い	◎ ほとんどない	◎ ほとんどない

（注）この場合の合併は、日本企業と現地企業の二社の間で実施される事業を想定している。