

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
517
3/7

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年3月3日号

金相場の先行きはどうなる？ ～金融市場の動き(3月号)～

経済・金融フラッシュ 2017年3月3日号

消費者物価(全国17年1月) ～コア CPI 上昇率は15年12月以来のプラス

経営
TOPICS

統計調査資料
法人企業統計調査結果 (平成28年10～12月期)

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:事業承継・相続 サブジャンル:事業承継
**役員解任の具体的な手続き方法
子供への事業承継について**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

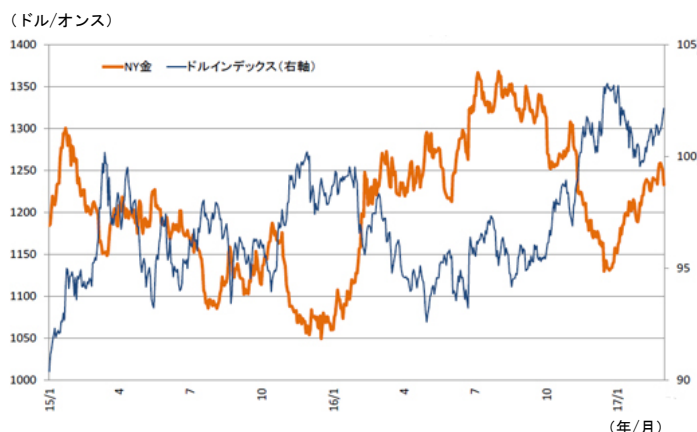
金相場の先行きはどうか？ ～金融市場の動き(3月号)～

ニッセイ基礎研究所

1 (トピック) 今年に入ってから金相場が堅調に推移しており、昨日終値も1232ドル台と高値を維持している。本来、金価格は「ドルの強弱」、「米金利」と逆相関関係にあり、ドル・米金利が上昇（下落）すると金価格が下落（上昇）するという関係性が強い。しかし、2月には金価格とドルが順相関関係になり、ドルが上昇するにも関わらず、金価格が上昇するという事態が起きた。また、現在の金価格は、昨年の金価格とドル、米金利の関係性から導かれる理論値に対して、100ドル前後も上振れている。欧州の選挙やBrexit、トランプ政権の政策運営など世界には多くのリスクが存在しており、安全資産である金への需要が発生しているためと考えられる。今後の金価格については、当面は引き締めに向かう米金融政策に市場の関心が向かいやすいこと、トランプ政権の景気刺激策への期待が高まりやすいことから下落する可能性が高い。ただし、欧州の選挙への警戒が少なくとも5月上旬まで続くことから、昨年末の水準（1151ドル台）を割り込むことはないと考えている。また、その後についても、昨年来の想定外の事態（英国のEU離脱決定、トランプ大統領誕生、欧州諸国での反EU派の台頭など）の根底には人々の不満という根深い構造的な問題がある点を踏まえれば、様々な不測の事態が危惧される。また、トランプ政権には従来の政権のような安定感は見込めない

いほか、中国経済も大きな構造問題を抱えたまま。世界経済は不透明感の強い状況が続き、金の需要に繋がるだろう。従って、米国の利上げが意識される局面では下振れるものの、年内の金価格は基本的に1200ドル～1300ドルでの底堅い展開が予想される。

NY金価格とドルインデックス



(資料) Datastream

2 (金融市場) 米国の早期利上げ観測、トランプ政権の景気刺激策への期待から、当面ドルが強含む展開が予想される。長期金利はやや上昇を見込んでいる。

NY金価格との相関係数

	ドル インデックス	米長期 金利	ダウ 平均株価
2015年	-0.65	-0.61	0.30
2016年	-0.62	-0.80	0.24
2017年1月	-0.81	-0.10	-0.13
同2月	0.61	-0.75	0.74

「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

消費者物価(全国17年1月) ～コア CPI 上昇率は15年12月以来のプラス

ニッセイ基礎研究所

1 コア CPI は 13 ヶ月ぶりのプラス

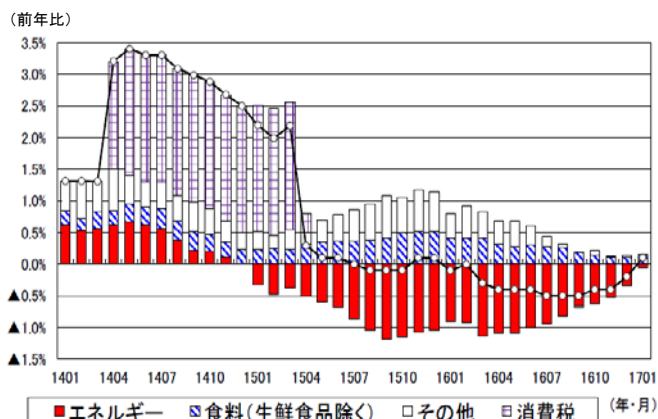
総務省が3月3日に公表した消費者物価指数によると、17年1月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コア CPI)は前年比 0.1%(12月:同▲0.2%)と13ヶ月ぶりのプラスとなった。

事前の市場予想(QUICK集計:0.1%、当社予想は0.0%)通りの結果であった。

物価動向のより適格な把握に資する観点から今月から公表が開始された「生鮮食品及びエネルギーを除く総合」は前年比 0.2%(12月:同 0.1%)、総合は前年比 0.4%(12月:同 0.3%)であった。

コア CPI の内訳をみると、電気代(12月:前年比▲6.5%→1月:同▲5.6%)、ガス代(12月:前年比▲7.7%→1月:同▲7.4%)の下落幅が縮小、灯油(12月:前年比 0.0%→1月:同 19.7%)、ガソリン(12月:前年比 1.6%→1月:同 11.2%)が前年比で二桁の大幅上昇となったことから、エネルギー価格の下落率が12月の前年比▲4.4%から同▲0.8%へと大きく縮小した。

消費者物価指数(生鮮食品除く、全国)の要因分解



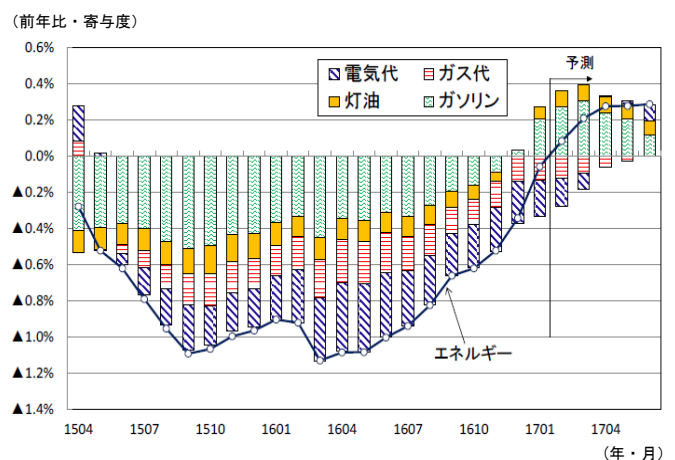
2 東京都区部のコア CPI はマイナスが続く

17年2月の東京都区部のコアCPIは前年比▲0.3%(1月:前年比▲0.3%)と12ヶ月連続の下落となり、下落率は前月と変わらなかった。事前の市場予想(QUICK集計:▲0.2%、当社予想も▲0.2%)を下回る結果であった。

3 コア CPI 上昇率は 17 年度入り後には 0.5%程度に

円安、原油高の進展を受けて、エネルギー価格の下落率は縮小傾向が明確となっている。東京都区部のエネルギーは下落が続いているが、全国は特に上昇率の高いガソリン、灯油のウェイトが高いため、2月には前年比でプラスに転じる公算が大きい。エネルギーによるコアCPI上昇率の押し上げ寄与は17年度入り後には0.3%程度まで拡大するだろう。

コア CPI に対するエネルギーの寄与度



(資料) とともに総務省統計局「消費者物価指数」

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。

法人企業統計調査結果 (平成28年10～12月期)

財務省 2017年3月1日公表

概 況

「四半期別法人企業統計調査」は、我が国の資本金、出資金又は基金（以下、資本金という。）1,000 万円以上の営利法人等の仮決算計数を取りまとめたものである。

当調査結果から平成 28 年 10～12 月期の企業動向（金融業、保険業を除く）を前年同期比でみると、売上高については、製造業は減収、非製造業は増収となった。

経常利益については、製造業、非製造業ともに増益となった。また、設備投資については、製造業、非製造業ともに増加となった。

（注）

1. 営利法人等とは、合名会社、合資会社、合同会社及び株式会社並びに信用金庫、信用金庫連合会、信用協同組合、信用協同組合連合会、労働金庫、労働金庫連合会、農林中央金庫、信用農業協同組合連合会、信用漁業協同組合連合会、信用水産加工業協同組合連合会、生命保険相互会社及び損害保険相互会社をいう。
2. 平成 20 年 4-6 月期調査より金融業、保険業を調査対象に加えた。

【 参 考 】

この調査は、無作為抽出による標本調査（標本法人の調査結果に基づいて母集団法人の推計値を算出したもの）である。

なお、下表の（ ）書きは、金融業、保険業を除いた数値である。

資本金区分	1,000 万円以上 1 億円未満	1 億円以上 10 億円未満	10 億円以上	合 計
母 集 団 法 人 数 (社)	968,722	26,407	5,974	1,001,103
	(957,196)	(25,107)	(5,146)	(987,449)
標本法人数 (社)	13,420	12,067	5,974	31,461
	(10,888)	(10,767)	(5,146)	(26,801)
回答法人数 (社)	8,776	9,087	5,349	23,212
	(7,175)	(8,024)	(4,570)	(19,769)
回答率 (%)	65.4	75.3	89.5	73.8
	(65.9)	(74.5)	(88.8)	(73.8)

売上高と利益の動向

1 売上高(金融業、保険業を除く)

売上高は338兆3,486億円で、前年同期(331兆8,402億円)を6兆5,084億円上回り、対前年同期増加率(以下「増加率」という)は2.0%(前期△1.5%)となった。

業種別にみると、製造業では、食料品、輸送用機械、化学などで増収となったものの、情報通信機械、石油・石炭、鉄鋼などで減収となったことから、製造業全体では△0.1%(同△3.4%)となった。一方、非製造業では、建設業、運輸業、郵便業、不動産業などで減収となったものの、サービス業、卸売業、小売業、情報通信業などで増収となったことから、非製造業全体では2.8%(同△0.7%)となった。

資本金階層別の増加率をみると、10億円以上の階層は△0.5%(同△4.8%)、1億円～10億円の階層は0.9%(同0.1%)、1,000万円～1億円の階層は5.1%(同1.3%)となった。

第1表 売上高の推移

(単位: 億円、%)

区 分	2015 (平成27)		2016 (平成28)							
	10～12	増加率	1～3	増加率	4～6	増加率	7～9	増加率	10～12	増加率
全 産 業	3,318,402	△ 2.7	3,320,874	△ 3.3	3,073,674	△ 3.5	3,231,626	△ 1.5	3,383,486	2.0
製 造 業	995,908	△ 1.4	971,856	△ 2.2	886,095	△ 5.3	944,800	△ 3.4	995,068	△ 0.1
食 料 品	111,783	△ 1.5	100,034	4.9	106,176	0.3	107,655	1.7	121,710	8.9
化 学	103,318	△ 2.4	95,038	△ 4.4	96,690	△ 2.7	95,302	△ 2.4	105,280	1.9
石 油 ・ 石 炭	31,268	△ 32.1	26,045	△ 30.2	25,847	△ 20.7	32,663	△ 2.5	28,711	△ 8.2
鉄 鋼	37,718	△ 16.5	37,407	△ 15.5	34,732	△ 13.7	33,746	△ 13.5	35,486	△ 5.9
金 属 製 品	47,409	△ 0.9	49,238	6.9	40,024	△ 10.6	43,758	1.1	48,242	1.8
はん用機械	16,390	7.0	18,646	0.9	13,336	△ 7.6	14,228	△ 15.6	14,666	△ 10.5
生産用機械	51,115	0.9	55,174	△ 6.2	45,358	△ 2.9	49,399	△ 6.5	49,881	△ 2.4
業務用機械	34,370	△ 2.7	34,997	△ 6.3	29,607	△ 12.9	31,674	△ 11.0	33,596	△ 2.3
電気機械	80,156	9.4	85,666	3.6	69,382	△ 8.1	78,972	△ 2.6	79,498	△ 0.8
情報通信機械	88,279	△ 11.0	86,012	△ 7.2	73,175	△ 9.8	81,734	△ 7.7	83,060	△ 5.9
輸送用機械	185,309	5.6	187,658	1.1	169,932	△ 1.4	183,361	0.7	192,334	3.8
非 製 造 業	2,322,494	△ 3.2	2,349,019	△ 3.8	2,187,579	△ 2.8	2,286,826	△ 0.7	2,388,418	2.8
建 設 業	277,463	0.8	338,994	△ 1.5	241,582	△ 4.5	251,332	△ 6.3	272,100	△ 1.9
卸売業、小売業	1,212,820	△ 4.8	1,147,917	△ 5.8	1,117,374	△ 4.7	1,178,006	△ 2.1	1,237,826	2.1
不動産業	82,761	5.3	89,644	2.2	80,388	△ 0.3	82,426	3.9	81,880	△ 1.1
物品賃貸業	31,776	△ 4.5	34,933	7.1	31,917	4.9	35,158	7.0	35,372	11.3
情報通信業	150,701	4.4	171,574	7.1	159,157	9.4	161,189	3.1	164,599	9.2
運輸業、郵便業	150,794	△ 5.1	155,684	△ 3.6	134,713	△ 7.0	144,580	△ 3.5	148,866	△ 1.3
電気業	47,018	△ 10.5	52,958	△ 11.7	55,384	7.7	61,160	14.8	55,200	17.4
サービス業	340,394	△ 2.3	327,358	△ 4.7	341,629	0.4	348,623	5.2	365,633	7.4
資 本 金 別										
10 億 円 以 上	1,365,940	△ 5.8	1,381,422	△ 6.5	1,260,585	△ 6.2	1,319,090	△ 4.8	1,359,454	△ 0.5
1 億 円 ～ 10 億 円	674,510	2.8	674,132	0.9	625,564	2.8	654,780	0.1	680,518	0.9
1,000 万円 ～ 1 億円	1,277,953	△ 1.9	1,265,320	△ 1.9	1,187,525	△ 3.7	1,257,756	1.3	1,343,513	5.1

(注) 1. 増加率は対前年同期増加率である。

2. 全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない

2 経常利益(金融業、保険業を除く)

経常利益は20兆7,579億円で、前年同期(17兆7,630億円)を2兆9,949億円上回り、増加率は16.9%(前期11.5%)となった。

業種別にみると、製造業では、はん用機械で減益となったものの、情報通信機械、化学、石油・石炭などで増益となったことから、製造業全体では25.4%(同△12.2%)となった。一方、非製造業では、情報通信業、電気業、運輸業、郵便業などで減益となったものの、卸売業、小売業、サービス業、建設業などで増益となったことから、非製造業全体では12.5%(同24.5%)となった。

資本金階層別の増加率をみると、10億円以上の階層は23.5%(同16.3%)、1億円～10億円の階層は15.4%(同9.6%)、1,000万円～1億円の階層は7.4%(同1.9%)となった。

第2表 経常利益の推移

(単位: 億円、%)

区 分	2015 (平成27)		2016 (平成28)							
	10～12	増加率	1～3	増加率	4～6	増加率	7～9	増加率	10～12	増加率
全 産 業	177,630	△ 1.7	158,997	△ 9.3	182,639	△ 10.0	169,639	11.5	207,579	16.9
製 造 業	60,332	△ 21.2	42,364	△ 20.4	56,114	△ 22.4	47,442	△ 12.2	75,654	25.4
食 料 品	5,659	0.1	2,814	10.0	6,274	23.8	5,485	△ 16.7	6,681	18.1
化 学	9,704	△ 17.1	7,467	10.3	11,173	△ 6.4	7,444	△ 7.6	12,607	29.9
石 油・石 炭	△ 320	*	△ 232	*	995	△ 36.4	513	*	1,640	*
鉄 鋼	1,252	△ 62.0	455	△ 79.1	625	△ 75.6	408	△ 59.0	1,696	35.5
金 属 製 品	3,092	2.6	3,358	34.6	1,861	△ 22.6	2,440	11.8	3,953	27.9
はん用機械	1,473	12.9	1,248	△ 14.8	518	△ 31.2	959	△ 3.9	1,032	△ 30.0
生産用機械	3,056	△ 10.0	3,223	△ 33.5	2,847	△ 37.9	2,418	△ 31.0	3,753	22.8
業務用機械	2,528	△ 29.7	2,450	△ 36.1	2,209	△ 43.1	2,270	△ 2.4	2,986	18.1
電気機械	4,186	△ 30.9	1,981	△ 60.7	4,694	△ 14.2	2,949	△ 9.0	4,894	16.9
情報通信機械	2,664	△ 70.0	2,079	△ 45.5	2,728	△ 58.5	4,148	17.0	5,946	123.2
輸送用機械	16,649	△ 15.1	8,322	△ 28.7	12,773	△ 27.0	9,904	△ 38.2	16,675	0.2
非 製 造 業	117,299	12.7	116,633	△ 4.5	126,525	△ 3.1	122,197	24.5	131,925	12.5
建 設 業	16,369	21.4	28,534	4.1	10,619	△ 5.3	13,378	38.1	17,955	9.7
卸売業、小売業	33,182	4.5	26,884	△ 15.7	26,971	△ 10.4	23,938	△ 3.3	41,187	24.1
不 動 産 業	11,167	48.0	12,316	2.3	11,621	2.7	10,950	△ 1.1	11,536	3.3
物品賃貸業	2,253	△ 23.8	4,063	39.3	2,341	△ 2.7	1,983	△ 25.2	2,565	13.9
情報通信業	15,048	26.4	15,107	6.2	16,671	22.4	14,078	20.5	14,551	△ 3.3
運輸業、郵便業	11,298	1.9	3,952	△ 35.7	9,893	△ 11.8	9,468	△ 10.9	11,287	△ 0.1
電 気 業	1,010	*	636	1,277.6	4,466	△ 25.8	4,395	0.3	748	△ 25.9
サ ー ビ ス 業	24,809	3.3	22,678	△ 3.7	41,324	4.9	42,664	109.9	29,570	19.2
資 本 金 別										
10 億 円 以 上	90,194	△ 11.4	66,232	△ 18.7	118,503	△ 13.9	102,354	16.3	111,354	23.5
1 億 円 ～ 10 億 円	28,614	12.5	27,400	△ 6.5	22,327	7.6	27,016	9.6	33,034	15.4
1,000 万円 ～ 1 億 円	58,822	10.2	65,366	1.3	41,809	△ 6.1	40,270	1.9	63,192	7.4

(注) 1. 増加率は対前年同期増加率である。なお、*印は前年同期の経常利益が負数のため算出できないものである。

2. 全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。

法人企業統計調査結果(平成28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。



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

- 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 同文舘出版
- ・「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

企業経営情報レポート

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

企業経営情報レポート

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。

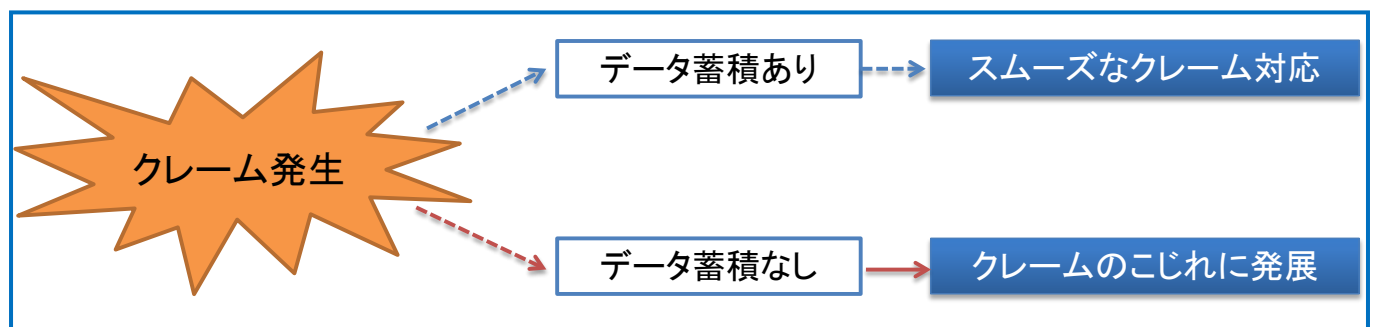
業界の動向はもちろん、広告について、新サービスや新商品の内容、会社の規則、お客様に関係する案件—これらについて、常にアンテナを張り巡らしておくことが重要です。朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、スタッフ間の知識の共有はもちろん、さらなるレベルアップを意識する必要があります。お客様から問い合わせがあった商品について、スタッフがまったく知らなかったという場合には、カタログを見ながらでも接客すればいいのです。

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します。

3

企業経営情報レポート

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。

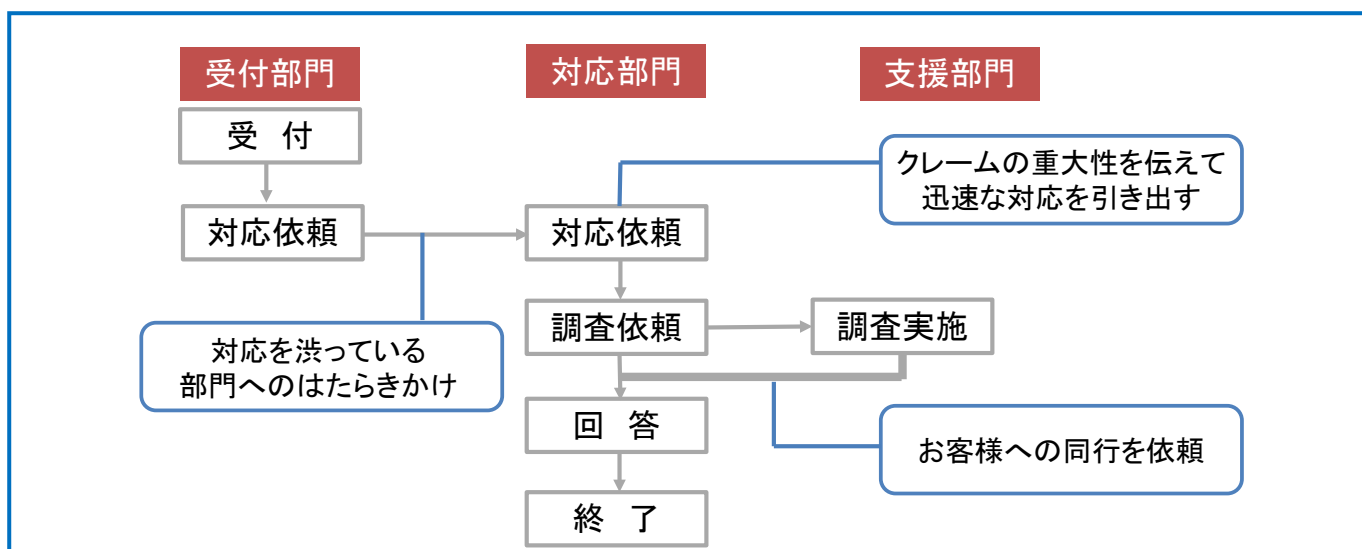
例えば「通常のクレーム」はコールセンターで対応できても、攻撃的で脅迫に近いものや極めて重大な案件だったりする場合には、コールセンターの権限や能力では対応できないことがあります。

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、備えておく必要があります。

■ 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

企業経営情報レポート

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となります。

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。

役員解任の具体的な手続き方法

業務の縮小に伴い、役員をスリム化したいと思っています。設立当初の監査役も名目だけになっています。そこで、役員の解任を行う際の具体的な手続き方法を教えてください。

一般的な手段としては、株主総会決議による解任があります。そこで否決された場合には、解任の訴えを裁判所に持ち込むことも考えられますが、退任役員から損害賠償請求を受けるリスクもあります。

■役員の退任・解任について

①任期満了を待つ

これまでは、すべての株式会社に対して、3名以上の取締役の設置が義務づけられていました。また、監査役についても中小会社では最低1名、大会社では3名以上の設置が必要でした。そのため、会社設立時に、知人や社員などに名義を借り、役員に就任してもらうケースも少なくありませんでした。これらの要件を形式的に満たすためです。会社法の施行により、会社の規模や株式譲渡制限の有無に関係なく、取締役の員数を1名とする機関設計が可能となりました。

今回のご質問のように役員のスリム化に取り組む場合には、次の任期満了を待ち、退任していただくことが最もすんなり進む方法と考えられます。

②解任する

任期満了まで待たず、早期にスリム化したいとお考えの場合には、既存の役員に退任してもらう必要があります。しかし、スムーズに辞任してもらえない場合には解任という手段を検討しなくてはなりません。解任手続きは、以下のようになります。

株主総会	株主総会の普通決議による解任が可能です（監査役は特別決議）。株主総会は、臨時総会でも構いません。中小企業であれば、代表取締役がオーナー経営者として議決権のほとんどを保有していることが多いため、効率的な解任を行うことが可能であると考えられます。
解任請求	オーナー経営者が議決権の過半数を押さえていない場合には、株主総会での解任決議が否決されることも考えられます。しかし、否決された場合でも一定の条件のもと、役員の解任請求を提訴することが可能です。それは、役員の職務執行に不正または重大な法令定款違反があったにもかかわらず、株主総会での解任決議が否決されたときは、原則議決権の3%以上を保有する株主は、その株主総会から30日以内であれば、会社と名目役員を共同被告とする解任の訴えを裁判所に提起することができます。

(3) 注意点

会社は、株主総会決議により解任された役員から解任によって生じた損害の賠償請求を受ける恐れがあります。その解任に正当な理由があれば賠償請求されませんが、事実認定が困難なケースもあります。また、会社法の施行により、役員の任期が最長10年間に延長されましたが、これらの問題の対策として2年程度の短期の任期にしておくことも検討しておいた方が良いでしょう。

子供への事業承継について

当社は同族会社で、儲かっている部門と、それほど収益の上がっていない部門があります。そろそろ子供に事業承継をさせようと考えていますが、何かよい方法はありますか？

1 新会社を設立して高収益部門の営業譲渡

中小企業の場合、非常に好業績になると利益が上がり、内部に資産も蓄積しますので、その株式等の価値がどんどん上がっていき、結果としてオーナー社長の相続税などに大きく影響することになります。特に類似業種比準価額による評価では、「利益」は株価に対して、「配当」「純資産」に比べて3倍の影響力を持っています。

したがって、後継者への事業承継と相続対策を考える場合、高収益部門を分社してしまえば、今後の相続税評価額の上昇を抑える効果が大きいといえます。

2 退職金支給で株価を下げる

この営業譲渡に伴い、旧会社から新設法人へ従業員が移籍する場合には、その従業員はいったん旧会社を退職することになりますので、退職金を支給すれば旧会社の株価はさらに下がります。

これは、従業員への退職金の支給によって会社の利益が大きく圧縮されること、資産を流出することによって純資産が小さくなるためです。

一方、新設会社においては退職金制度のない新たな報酬制度を導入すれば、将来の退職金債務の問題も解決できますので、非常に有効な手段といえるでしょう。

3 資産は旧会社が保有し、新会社に貸与

抜け殻方式のような「部門の分離」は、会社法の施行により、『会社分割』の方法で簡便的に行えます。しかし、会社分割という手法では、株主が持つ株式の価値には変動がありませんし、将来の株価の値上がりを抑えることにもなりませんので、相続税対策には活用しにくいと考えられます。

また、新会社に資産を移すと「譲渡」になり法人税がかかってしまいますので、資産は旧会社が保有し新会社に賃貸する形にしておくべきでしょう。

不動産を賃貸すれば、土地は貸家建付地、建物は貸家評価になり、結果として旧会社の自社株式の相続税評価が下がることになります。

したがって、抜け殻方式は旧会社の高収益部門を会社分割するのではなく、新会社に譲渡する「営業譲渡」の方式が有効といえます。