

週刊WEB

企業経営

マガジン

2017
557
12/26

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年12月22日号

中国経済：景気指標の総点検 (2017年冬季号)

～党大会の前後でどう変化したか？

経済・金融フラッシュ 2017年12月20日号

資金循環統計(17年7-9月期)

～個人金融資産は、前年比83兆円増の
1845兆円に、2四半期連続で過去最高を更新

経営
TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査 (2017年11月実績、12月見通し)

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：資金調達

資金の調達コスト
金融機関の担保評価

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

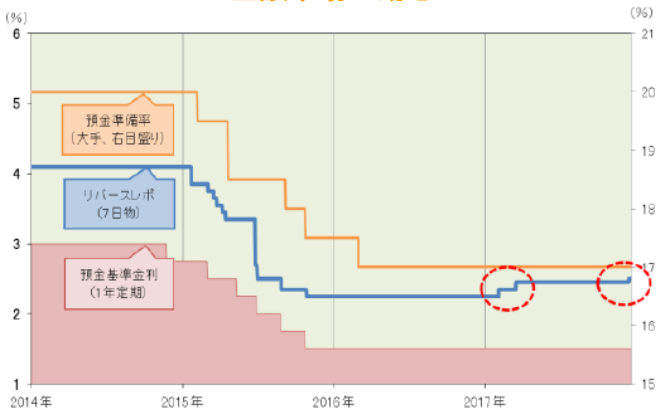
発行：税理士法人日下事務所

中国経済：景気指標の総点検 (2017年冬季号) ～党大会の前後でどう変化したか？

ニッセイ基礎研究所

1 共産党大会後の中国の金融マーケットを概観すると、政府系ファンド（国家隊）による買い支え期待を背景にじりじり上昇してきた株価は党大会後に調整、基準値設定方法の変更やユーロ高を背景に上昇してきた人民元はほぼ横ばい、住宅価格は上昇の勢いを強めており、中国人民銀行は党大会後の12月に米利上げに追随して短期金利を引き上げた。

金融市場の動き



(資料) CEIC

2 供給面を点検すると、工業生産は党大会前（7-9月期）の前年同期比6.3%増から党大会後（10-11月期）は同6.2%増へ伸びが鈍化したが、製造業PMIと非製造業PMIはともに党大会前とほぼ同水準、同予想指数も高水準を維持しており、大きな落ち込みは観察できない。

3 需要面を点検すると、小売売上高は党大会前（7-9月期）の前年同期比10.3%増から党大会後（10-11月期）は同10.1%増へ小幅に伸びが鈍化したが、投

資は同5.3%増から同5.9%増へと伸びを高め、輸出額（ドルベース）も同6.6%増から同9.7%増へと伸びを高めた。

4 その他の重要指標を点検すると、工業生産者出荷価格と通貨供給量（M2）に変調は認められないものの、党大会の少し前から鉄道貨物輸送量が落ち込み、電力消費量の伸びが鈍化するなど一部の景気指標には陰りが見え始めており、新たな不安材料として浮上している。

5 ニッセイ基礎研究所で開発した回帰モデルを用いて、17年1月に公表される10-12月期の実質GDP成長率を推計したところ前年同期比6.7%増と7-9月期の同6.8%増を小幅に下回る結果となった。従って、17年の成長率は前年を上回る前年比6.8%増と見込む。

6 但し、18年の成長率は減速を予想する。党大会後12月に開催された中央経済工作会议で持続可能で健全な発展を目指す方向を打ち出したからだ。金融緩和で緩んだ規律を引き締め、環境・採算面を重視したインフラ投資に転換して、「6.5%前後」の安定成長を目指すだろう。

「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。

資金循環統計(17年7-9月期)

～個人金融資産は、前年比83兆円増の1845兆円に、2四半期連続で過去最高を更新

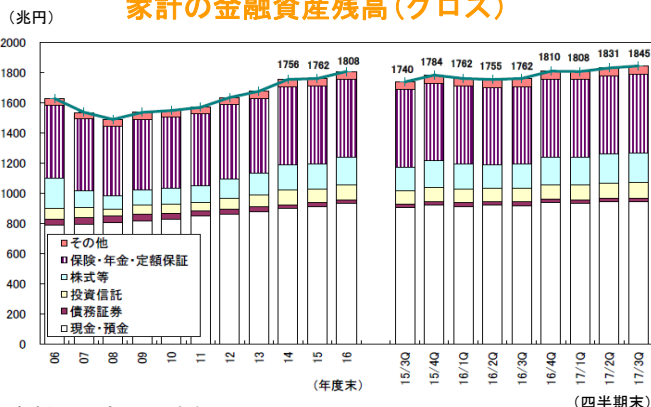
1 個人金融資産(17年9月末): 17年6月末比では13兆円増

2017年9月末の個人金融資産残高は、前年比83兆円増(4.7%増)の1845兆円となった(注1)。残高はこれまでの最高であった今年6月末の1831兆円を上回り、過去最高を更新した。年間で資金の純流入が32兆円あったほか、大幅な株価上昇と円高(外貨安)是正によって、時価変動(注2)影響がプラス51兆円(うち株式等がプラス41兆円、投資信託がプラス10兆円)発生し、資産残高が大きく押し上げられた。主に時価上昇の影響で、投資信託の残高も過去最高の104兆円に達している。

(注1) 2017年4-6月期の数値は確報化に伴って改定されている。

(注2) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

家計の金融資産残高(グロス)



(資料) とともに日本銀行

2 内訳の詳細:「貯蓄から投資へ」の流れは未だ部分的・限定的

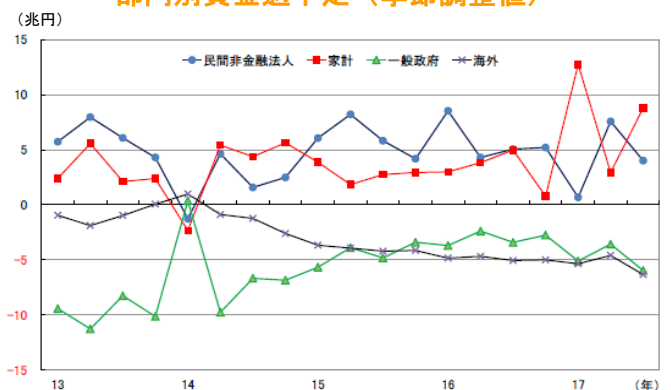
7-9月期の個人金融資産への資金流入について詳細を見ると、例年同様、季

節要因(賞与等)によって現預金が流出超過(取り崩し)となった。ただし、例年に比べて、流出は小規模に留まっている。例年、この時期に流出超過となる流動性預金(普通預金など)が、今回はわずかながら流入超過となったことなどがその要因である。7-9月期は個人消費や住宅投資が減速したため、流動性預金に資金が滞留しやすかった可能性がある。

3 その他注目点:日銀と海外勢の国債保有シェアがさらに上昇

2017年7-9月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、従来同様、企業(民間非金融法人)と家計部門の資金余剰が政府(一般政府)の資金不足を補い、残りが海外にまわった形となっている。前期(4-6月期)との比較では、企業の資金余剰が3.6兆円減少した一方で、家計の資金余剰が5.8兆円増加している。

部門別資金過不足(季節調整値)



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。

全国小企業月次動向調査 (2017年11月実績、12月見通し)

日本政策金融公庫 2017年12月19日公表

結果の概況

小企業の売上DIは、マイナス幅が縮小～12月もマイナス幅が縮小する見通し～

1 売上

2017年11月の売上DIは10月(▲10.3)からマイナス幅が2.4ポイント縮小し、▲7.9となった。12月は、▲1.7とさらにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。業種別にみると、製造業(0.3→▲6.9)では低下した一方、非製造業(▲11.8→▲6.7)ではマイナス幅が縮小した。12月は、製造業では▲5.7、非製造業では▲1.1と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

2 採算

2017年11月の採算DIは、10月(4.4)から4.4ポイント上昇し、8.8となった。12月は、12.3とさらに上昇する見通しとなっている。

3 業況判断(2017年実績・見込み、2018年見通し)

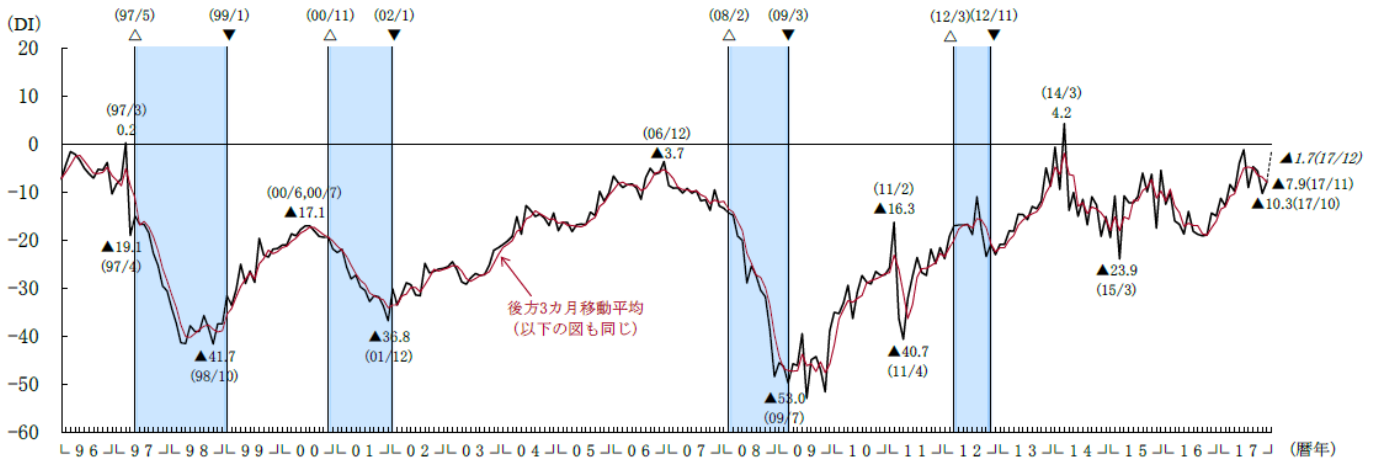
2017年の業況判断DIは、2016年(▲9.1)からマイナス幅が6.5ポイント縮小し、▲2.6となった。2018年は、2017年から6.8ポイント上昇し、4.2となる見通しである。

1 売上

- 11月の売上DIは、10月からマイナス幅が2.4ポイント縮小し、▲7.9となった。12月は、▲1.7とマイナス幅がさらに縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(0.3→▲6.9)では低下した一方、非製造業(▲11.8→▲6.7)ではマイナス幅が縮小した。12月は、製造業では▲5.7、非製造業では▲1.1と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、小売業、飲食店、サービス業でマイナス幅が縮小している。12月は、全ての業種で上昇する見通しとなっている。

売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2016 11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
実績	▲14.4	▲15.0	▲11.3	▲12.9	▲8.5	▲9.8	▲4.1	▲1.3	▲9.1	▲4.8	▲5.7	▲10.3	▲7.9	-
見通し	▲9.2	▲5.9	▲6.5	▲3.3	▲6.8	▲3.0	▲4.5	▲0.6	▲0.4	▲2.2	▲1.6	▲0.2	▲0.1	▲1.7



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。
 2 —は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(以下同じ)。

業種別売上DIの推移(季節調整値)

		(見通し)																				
		2016年	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2017年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
製 造 業	▲ 11.5	▲ 15.4	▲ 11.7	▲ 15.8	▲ 14.6	▲ 2.1	▲ 10.6	▲ 16.8	▲ 23.7	▲ 4.7	▲ 0.7	1.2	▲ 11.5	▲ 5.2	▲ 10.1	▲ 6.7	0.3	▲ 6.9	▲ 5.7	製 造 業		
	▲ 4.7	▲ 17.2	▲ 4.0	▲ 5.0	▲ 0.6	▲ 2.2	11.5	▲ 10.2	▲ 9.0	▲ 2.8	6.6	5.6	▲ 1.7	▲ 2.9	▲ 1.3	1.9	8.3	▲ 3.0	4.2	金 属 ・ 機 械		
	▲ 15.6	▲ 14.2	▲ 20.7	▲ 29.8	▲ 26.0	▲ 6.5	▲ 25.4	▲ 22.4	▲ 34.8	▲ 4.9	▲ 4.3	▲ 2.8	▲ 18.2	▲ 7.4	▲ 20.3	▲ 19.4	▲ 5.8	▲ 14.3	▲ 11.0	そ の 他 製 造		
非 製 造 業	▲ 14.5	▲ 18.7	▲ 19.9	▲ 19.3	▲ 19.6	▲ 14.8	▲ 15.6	▲ 11.0	▲ 12.8	▲ 8.6	▲ 10.8	▲ 5.0	0.1	▲ 9.7	▲ 4.1	▲ 5.1	▲ 11.8	▲ 6.7	▲ 1.1	非 製 造 業		
①卸 売 業	▲ 15.1	▲ 9.2	▲ 5.7	▲ 6.4	▲ 19.2	▲ 9.1	▲ 12.3	▲ 8.7	▲ 13.4	▲ 14.1	▲ 10.2	11.3	20.6	▲ 5.5	3.1	4.2	▲ 2.3	▲ 3.3	▲ 1.7	①卸 売 業		
	▲ 30.8	▲ 22.4	▲ 15.8	▲ 8.1	▲ 26.8	▲ 25.0	▲ 32.8	▲ 32.0	▲ 33.8	▲ 30.2	▲ 30.5	7.1	9.7	▲ 8.5	3.9	▲ 7.1	▲ 6.1	▲ 14.6	14.2	織 ・ 衣 ・ 食		
	▲ 3.3	▲ 0.2	1.1	▲ 4.6	▲ 15.8	▲ 1.2	4.2	6.1	0.4	1.4	1.9	19.3	28.5	▲ 4.1	2.0	12.9	▲ 1.7	1.0	▲ 15.5	機 械 ・ 建 材		
②小 売 業	▲ 23.1	▲ 19.9	▲ 22.7	▲ 18.5	▲ 19.1	▲ 5.0	▲ 13.6	▲ 2.4	▲ 7.1	▲ 15.8	▲ 14.8	▲ 2.6	▲ 9.8	▲ 16.0	▲ 8.5	0.4	▲ 16.0	▲ 10.1	3.8	②小 売 業		
	▲ 16.3	▲ 17.8	▲ 17.4	▲ 11.3	▲ 17.9	▲ 7.3	▲ 13.1	▲ 19.7	▲ 19.1	▲ 9.0	▲ 2.6	▲ 11.5	▲ 7.8	▲ 3.4	▲ 4.1	10.2	▲ 17.2	▲ 9.8	▲ 0.6	耐 久 消 費 財		
	▲ 24.1	▲ 19.9	▲ 23.5	▲ 19.9	▲ 19.6	▲ 1.3	▲ 14.8	1.4	▲ 4.1	▲ 20.9	▲ 16.7	▲ 1.8	▲ 9.8	▲ 18.0	▲ 9.2	▲ 1.6	▲ 16.1	▲ 6.7	5.0	非 耐 久 消 費 財		
③飲 食 店	▲ 28.9	▲ 25.2	▲ 37.8	▲ 32.7	▲ 18.1	▲ 37.4	▲ 32.2	▲ 12.2	▲ 14.0	25.0	▲ 11.3	4.1	12.7	▲ 4.7	▲ 3.9	▲ 15.3	▲ 4.9	▲ 1.0	4.0	③飲 食 店		
	▲ 4.3	▲ 17.1	▲ 18.4	▲ 18.3	▲ 22.8	▲ 11.5	▲ 11.4	▲ 20.5	▲ 16.3	▲ 7.6	▲ 8.9	▲ 19.1	▲ 7.5	▲ 12.1	▲ 10.9	▲ 9.8	▲ 22.8	▲ 9.3	▲ 8.4	④サ ー ビ ス 業		
	▲ 11.6	▲ 9.6	▲ 10.6	▲ 15.0	▲ 10.7	▲ 0.2	▲ 17.6	▲ 18.1	▲ 13.1	▲ 11.2	▲ 13.1	▲ 7.4	▲ 6.4	▲ 17.3	▲ 6.1	▲ 17.9	▲ 12.4	▲ 3.3	▲ 12.0	事 業 所 向 け		
④サ ー ビ ス 業	▲ 0.5	▲ 17.4	▲ 20.0	▲ 20.4	▲ 27.3	▲ 15.0	▲ 10.6	▲ 22.1	▲ 14.3	▲ 7.3	▲ 9.1	▲ 23.6	▲ 6.4	▲ 8.3	▲ 11.6	▲ 8.5	▲ 26.9	▲ 11.1	▲ 5.6	個 人 向 け		
	▲ 4.5	▲ 18.2	▲ 14.9	▲ 19.2	▲ 18.0	▲ 17.3	▲ 18.4	▲ 8.4	▲ 10.7	▲ 20.5	▲ 5.1	▲ 9.9	0.7	▲ 1.0	4.1	▲ 4.1	5.7	▲ 5.8	▲ 5.0	⑤建 設 業		
	4.1	4.3	7.7	6.9	▲ 3.4	▲ 2.5	3.2	1.7	6.3	13.2	▲ 9.3	17.5	3.7	▲ 6.2	▲ 7.6	▲ 1.3	▲ 0.1	▲ 3.7	15.2	⑥運 輸 業		
⑥運 輸 業	11.4	10.5	11.0	13.5	3.2	▲ 3.3	5.2	1.5	4.2	14.9	▲ 8.2	19.5	6.9	▲ 4.6	▲ 2.5	0.5	▲ 1.1	▲ 4.4	12.5	道 路 貨 物		
	▲ 21.2	▲ 18.5	▲ 10.0	▲ 9.2	▲ 36.6	▲ 7.2	▲ 4.9	3.0	11.5	7.2	▲ 3.5	8.8	▲ 4.9	▲ 10.3	▲ 34.3	▲ 0.3	▲ 3.7	▲ 11.0	13.9	個 人 タ ク シ ー		
全 業 種 計	▲ 14.1	▲ 18.2	▲ 18.8	▲ 19.2	▲ 18.9	▲ 14.4	▲ 15.0	▲ 11.3	▲ 12.9	▲ 8.5	▲ 9.8	▲ 4.1	▲ 1.3	▲ 9.1	▲ 4.8	▲ 5.7	▲ 10.3	▲ 7.9	▲ 1.7	全 業 種 計		

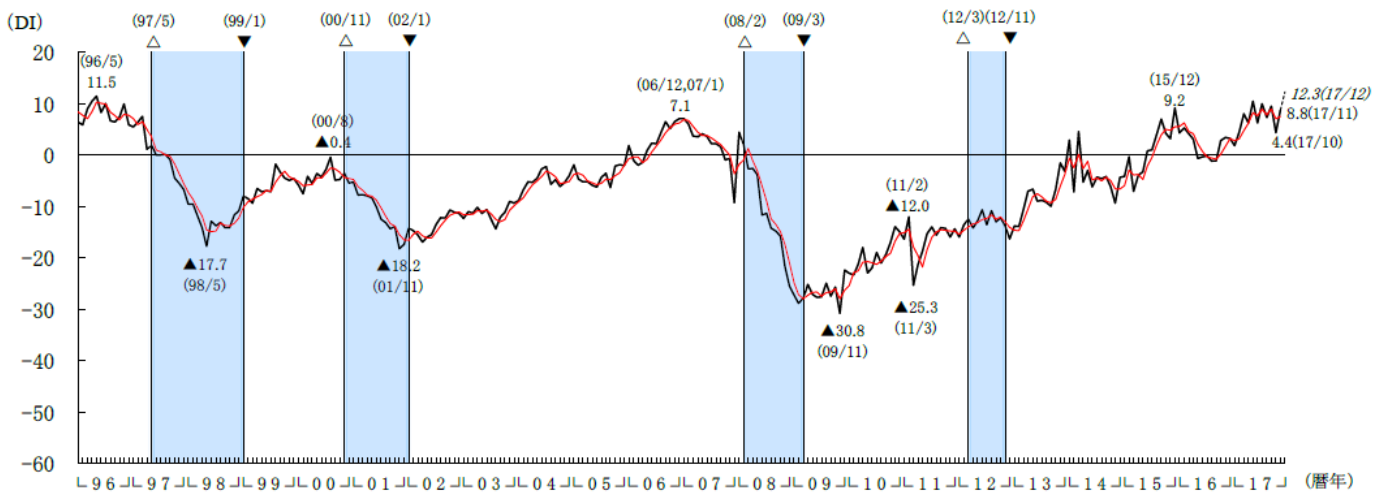
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。
 2 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採 算

- 11月の採算DIは、10月から4.4ポイント上昇し、8.8となった。
- 12月の採算DIは、12.3とさらに上昇する見通しとなっている。

採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2016	12月	2017	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
実 績	3.5	3.3	1.9	4.4	8.1	6.3	10.5	6.3	10.0	7.3	9.5	4.4	8.8	-
見 通 し	7.5	9.8	6.8	6.5	7.6	6.2	8.8	8.1	11.8	12.2	13.0	8.1	13.6	12.3

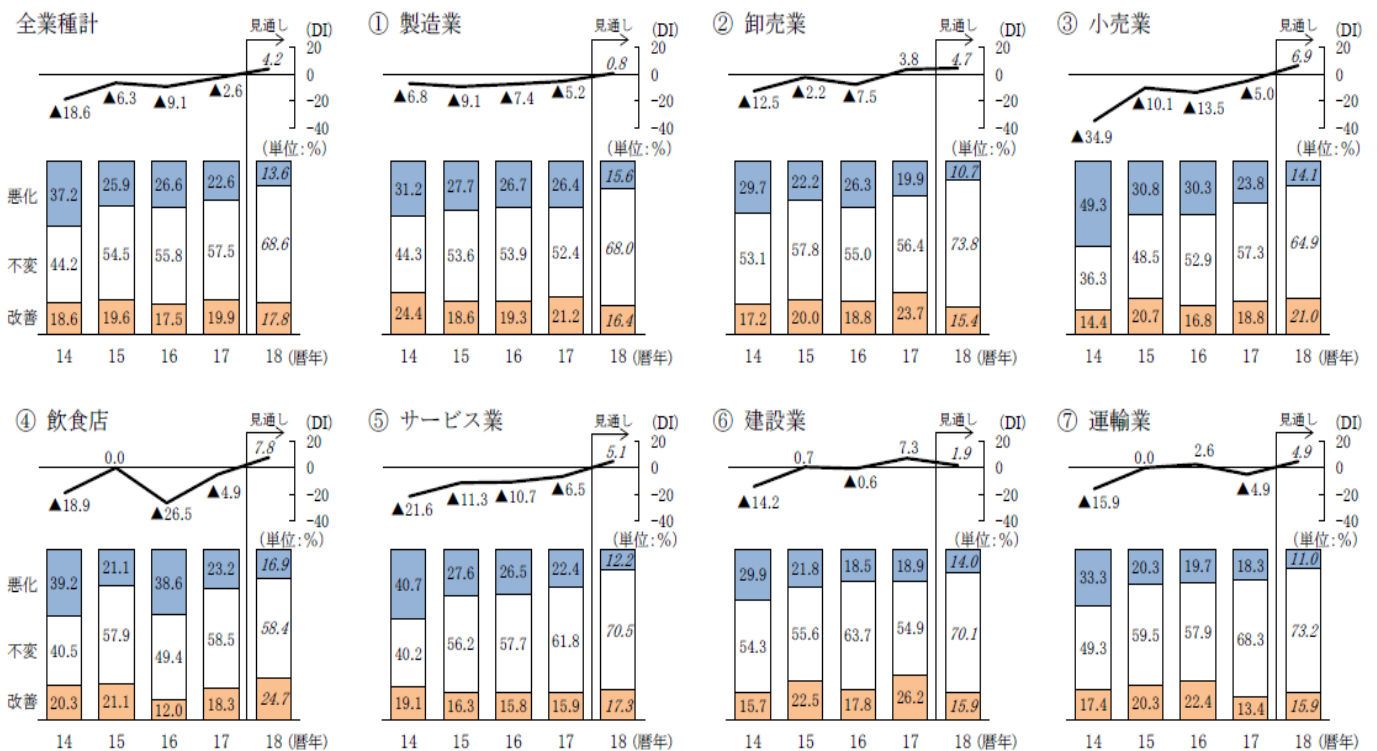


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 業況判断(2017年実績・見込み、2018年見通し)

- 2017年の業況判断DI(実績・見込み)は、2016年からマイナス幅が6.5ポイント縮小し、▲2.6となった。2018年は、2017年から6.8ポイント上昇し、4.2となる見通しである。
- 業種別にみると、2017年は、運輸業を除く全ての業種で上昇している。2018年は、建設業を除く全ての業種で上昇する見通しとなっている。

業況判断



(注) 1 DIは前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合。

2 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

全国小企業月次動向調査(2017年11月実績、12月見通し)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

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 眞一 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。たとえば、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。

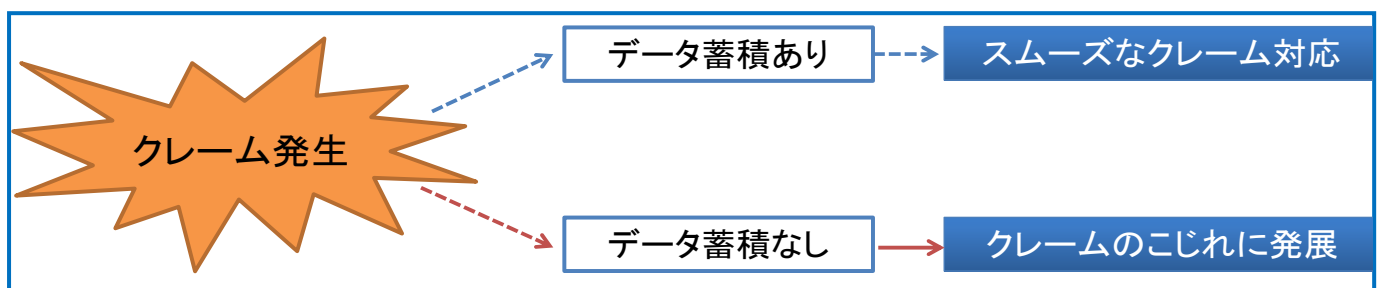
業界の動向はもちろん、広告について、新サービスや新商品の内容、会社の規則、お客様に係る案件—これらについて、常にアンテナを張り巡らしておくことが重要です。朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、スタッフ間の知識の共有はもちろん、さらなるレベルアップを意識する必要があります。お客様から問い合わせがあった商品について、スタッフがまったく知らなかったという場合には、カタログを見ながらでも接客すればいいのです。

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 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

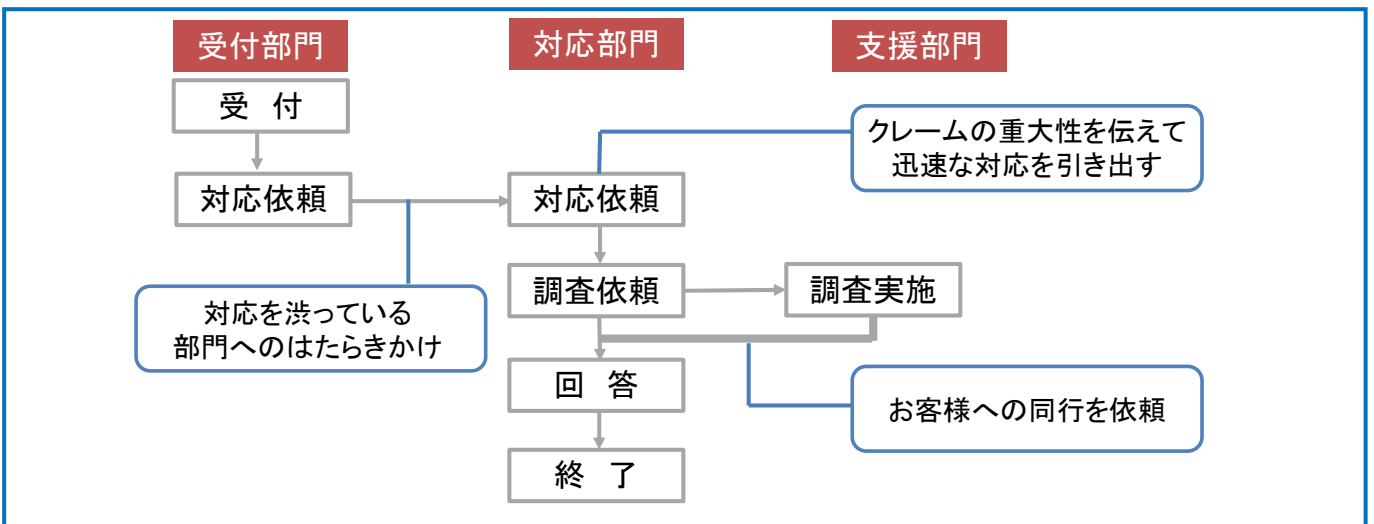
クレームに対応する体制がまったく存在しない企業はないはずですが、それぞれの部門の役割が曖昧であったり硬直的であったりしすぎると、クレームによっては「どの部門がクレーム対応部門として機能するのか？」が、判断できないということが起こります。すると、いざクレーム対応という時に「なすり付け合い」が起こるわけです。

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が、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間隙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。

資金の調達コスト

Q
uestion

資金調達にはコストがかかると聞きました。借入金には利息というコストが発生しますが、どのように計算し、評価すべきでしょうか？

A
nswer

資金調達には何らかのコストが必ずかかります。資本金には「配当」というコストがかかり、借入金には、「金利」というコストがかかります。特に金利コストは、配当金と異なり、直接的に損益に影響します。金利コストをみる場合、表面金利だけで判断することは誤りの元です。どんな企業も必ず、預金を預けているはずで、つまり受取利息の発生があり、この旨の試算が必要になるのです。この計算方法は下記の通りです。

資金を調達するにあたっては、資金提供者に対して何らかの見返りが必要で

$$\text{実質金利} = \frac{\text{支払利息} - \text{受取利息}}{\text{借入額} - \text{預金額}}$$

す。借入に対する利息や株式に対する配当がその代表でしょう。こうした、資金提供者に対する見返りのことを資本コストと言います。では、資本コストを意識しないと利回り思考が身に付かないのは何故でしょう。

$$(2,500 - 200) \div (100,000 - 20,000) = 2.875\%$$

商品を仕入れて転売するケースを考えてみれば分かるはずで、商品はタダではありません。当然、仕入にはコスト（原価）がかかります。転売する際

には、この商品原価に利益を乗せた価格で販売することでしょう。このケースでは、殆ど無意識のうちに調達コストを意識しています。

一方、資金調達の場合はどうでしょう。資金調達とは、資金の仕入にほかなりません。したがって、この場合にも調達コストがかかっています。ですから、もし調達コスト以上の収益を上げられなければ、赤字になってしまいます。にもかかわらず、資金コストはなかなか意識されてきませんでした。いわば、原価を知らずに売値を決めてきたのです。中には、原価割れであるにもかかわらず、資金を使い続けてきたケースもあったことでしょう。これは何故でしょう。

資本コストは、商品の仕入原価ほど単純で分かりやすいものではありません。仮に資本コストの場合でも単純なケース、たとえば銀行から1億円借りて（金利3%）、その資金で株式投資を行なうような場合には、「3%以上の利回りを上げないと損が出る」と簡単に分かるでしょう。

資本コストは、資金の提供者（銀行や株主）から見れば、投資資金の期待利回りのことであり、一方、資金の運用者（企業もしくは経営者）から見れば、資本運用における目標利回りの水準を意味します。資本コストが明確に意識されていない以上、必要な利回り水準が目標になることはありません。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金調達

金融機関の担保評価

金融機関から土地を担保に借入をしようと思っています。金融機関はどのようにして担保評価をするのでしょうか？

■担保物件評価

金融機関が担保として見る場合、貸金の回収を前提としているわけですから、処分価格を前提として考えていることとなります。したがって、金融機関の担保評価額は、実際の物件価値よりも低くなっています。担保物件の評価が行われた場合、その評価額の100%に見合う額の融資が行われるかということ、実はそうではありません。さらに、担保の種類によって「掛け目（評価率）」を考慮するため、実際の評価額よりも少なくなっているのが現状です。

中小企業金融公庫は、評価率（掛け目）について民間金融機関より比較的高めの設定をしているようです。政府系金融機関であるため、政策的な配慮で優遇されているものと思われれます。特に設備資金などの長期資金が必要な場合には、積極的に利用することをお勧めします。

■不動産担保の設定

金融機関からの借入れに際して不動産担保の設定を行う場合、抵当権あるいは根抵当権といった種類と担保設定金額が問題となります。金融機関の主導で担保設定を行うと、金融機関にとって有利な内容となりうることは否めません。健全な資金計画策定のためには、基本的な仕組みを理解する事が必要です。

① 抵当権

今回の借入れに限って担保する場合は、その債務を担保する抵当権の設定手続きを行います。したがって、借入額を完済すると抵当権が消滅することになります。抵当権は、該当する債権額（借入額）だけしか担保しませんので、借入れの都度、担保設定手続きが必要になります。

また、抵当権を設定する場合には、登記簿に記載しなければいけません。完済後、抹消登記を行わないとそのままの形で残ってしまうので注意が必要です。さらには、登記の設定費用にも気をつけましょう。

② 根抵当権

根抵当権は、今回の借入れのみならず、今後の借入れに対しても担保していく場合に、極度額（限度額）を設けて、その範囲内ならば繰り返し利用できるものです。融資のたびに抵当権を設定する必要がないので便利ですが、その金融機関からの借入れを完済しないと、根抵当権を抹消することはできません。