

週刊 企業経営

WEB MAGAZINE マガジン

1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2008年11月17日号

QE 速報:7-9 月期の実質GDPは前期比 0.1%(年率 0.4%)
~ 世界同時不況の様相強まる

経済・金融フラッシュ 2008年11月11日号

国際収支統計 08 年 9 月

~ 経常黒字の大幅減少続く、7-9 月期の外需寄与度はほぼゼロに

2 企業経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料

景気ウォッチャー調査(平成 20 年 10 月調査結果)

3 企業経営情報レポート 要約版

顧客満足は利益の源泉

中小企業が実践すべき顧客満足重視の経営

4 企業経営 Q & A

ジャンル:経営実務 サブジャンル:ナレッジマネジメント

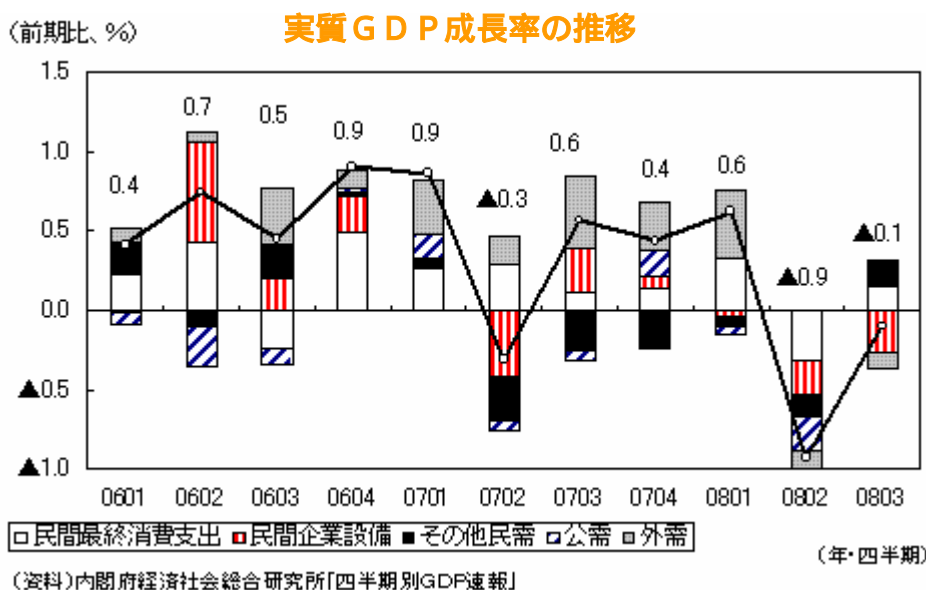
ナレッジ・マネジメントとは

ナレッジの種類

QE速報：7-9月期の実質GDPは 前期比 0.1%（年率 0.4%） ～世界同時不況の様相強まる

要 旨

- 1** 2008年7-9月期の実質GDP成長率は、前期比 0.1%（年率換算 0.4%）と2四半期連続のマイナス成長となった（当研究所予測10月31日：前期比 0.2%、年率 0.8%）。
- 2** 海外経済の減速を背景に輸出が伸び悩み、外需寄与度が前期比 0.2%と成長率を押し下げたことがマイナス成長の主因である。民間消費、住宅投資は2四半期ぶりに増加した（それぞれ前期比 0.3%、4.0%）が、設備投資が前期比 1.7%の大幅減少となったことなどから、国内需要が外需の落ち込みをカバーするまでには至らなかった。
- 3** 7-9月期の実質GDPは、日米欧ともにマイナス成長となり、世界同時不況の様相が一段と強まっていることが改めて確認される形となった。
- 4** 先行きについても、外需、設備投資の悪化が続くことが見込まれることに加え、雇用・所得環境が厳しさを増す中、個人消費の本格回復も期待できない。牽引役不在の中、10-12月期もマイナス成長となる公算が大きく、2008年度全体でも2001年度（-0.8%）以来のマイナス成長となる可能性が高くなってきた。



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

国際収支統計 08年9月

～ 経常黒字の大幅減少続く、7-9月期の外需寄与度はほぼゼロに

要 旨

1 経常黒字の大幅減少続く

財務省が11月11日に公表した国際収支統計によれば、9月の経常収支は14,979億円の黒字(前年比 48.8%)となり、7ヵ月連続で前年よりも減少したが、事前の市場予想(ロイター集計: 13,800億円、当社予想は15,582億円)は上回った。

経常収支の内訳を見ると、貿易収支は8月の赤字(2,360億円)から2,471億円の黒字に転換したが、前年比では86.0%の大幅減少となった。海外経済の減速を受けて輸出が前年比2.1%の低い伸びにとどまったのに対し、原材料高の影響で輸入は前年比32.7%の高い伸びとなった。また、貿易収支の季節調整値は、8月の2,082億円の赤字に続き9月も766億円の赤字となった。サービス収支は1,510億円の赤字となったが、赤字幅は前年よりも92億円縮小した。海外への旅行者の減少幅が拡大したことが収支の改善に寄与している。

所得収支は14,839億円の黒字となり、前年に比べ670億円の増加となった。円高の進展に伴い受取、支払ともに減少しているが、支払の減少幅(前年比18.9%)が受取の減少幅(前年比2.8%)を大きく上回った。

2 7-9月期の外需寄与度はほぼゼロに

内閣府は、11/17公表予定の08年7-9月期GDP1次速報から、輸出入の推計方法を変更すると発表した(11/7)。従来は、GDP1次速報の輸出入については、「国際収支統計」の最終月分(今回であれば9月分)が入手できないため、補外推計を行っていた。具体的には、財貨については、最終月分の「貿易統計」の輸出入に、前2ヵ月の「国際収支統計」の輸出入と「貿易統計」の輸出入の比率を乗じて最終月分を推計、サービスについては、前2ヵ月の前年同期比等で最終月分を推計していた。

しかし、08年9月速報以降、国際収支統計の公表日が1~2日程度早期化されることになったことを受けて、08年7-9月期1次速報から「国際収支統計」の最終月分を取り込んで輸出入の推計を行うことになった。



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

景気ウォッチャー調査

(平成20年10月調査結果)

今月の動き (10月)

10月の現状判断DIは、前月比5.4ポイント低下の22.6となり、7か月連続で低下した。家計動向関連DIは、ガソリン価格は低下したものの、株価の大幅な下落等により消費マインドが悪化し、高額商品の販売が不振となったこと等から、小売関連や住宅関連を中心に低下した。企業動向関連DIは、欧米における金融危機の深刻化や世界的な景気減速、急速な円高により、欧米向け受注が減少したこと等から、製造業を中心に低下した。雇用関連DIは、新規求人数の減少や派遣社員の再契約停止の増加等から、低下した。

10月の先行き判断DIは、前月比6.9ポイント低下の25.2となった。

家計動向関連DIは、景気や株価に対する先行き不安やボーナスの減少見込みにより、消費マインドがさらに悪化するとみられること等から、低下した。企業動向関連DIは、石油製品価格の低下が見込まれるものの、世界的な景気減速や円高により、海外向け受注の減少や資金繰りの悪化が続くとみられること等から、低下した。雇用動向関連DIは、事業縮小による企業の雇用調整や倒産が懸念されていること等から、低下した。

景気ウォッチャーによる判断を総合すると、景気の現状は急速に厳しさを増しているとのことであった。

全国の動向

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、22.6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が低下したことから、前月を5.4ポイント下回り、7か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を19か月連続で下回った。

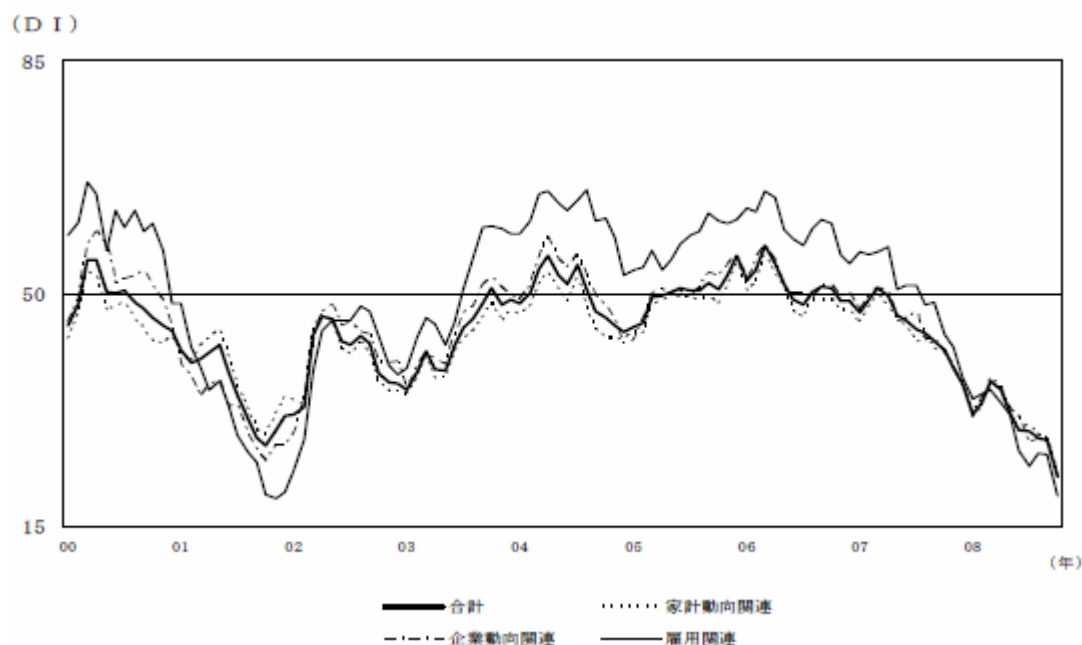
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2008 5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計		32.1	29.5	29.3	28.3	28.0	22.6	(-5.4)
家計動向関連		32.0	29.3	30.6	28.8	28.4	23.2	(-5.2)
小売関連		30.7	29.1	30.7	27.6	28.0	21.4	(-6.6)
飲食関連		30.4	26.8	27.3	28.8	23.9	23.6	(-0.3)
サービス関連		34.9	30.3	33.0	31.9	30.2	27.3	(-2.9)
住宅関連		32.2	28.8	24.4	25.6	29.7	21.9	(-7.8)
企業動向関連		32.6	31.4	27.7	28.1	27.8	22.4	(-5.4)
製造業		33.9	31.5	27.8	29.1	29.9	22.9	(-7.0)
非製造業		31.3	31.1	28.0	27.5	25.8	21.5	(-4.3)
雇用関連		31.9	26.4	24.1	26.0	25.9	19.6	(-6.3)

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
2008	8	0.8%	4.3%	26.1%	45.2%	23.6%	28.3
	9	0.6%	4.1%	27.9%	41.7%	25.8%	28.0
	10	0.6%	3.5%	17.5%	42.4%	35.9%	22.6
(前月差)		(0.0)	(-0.6)	(-10.4)	(0.7)	(10.1)	(-5.4)

図表3 景気の現状判断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、25.2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が低下したことから、前月を6.9ポイント下回り、3か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を17か月連続で下回った。

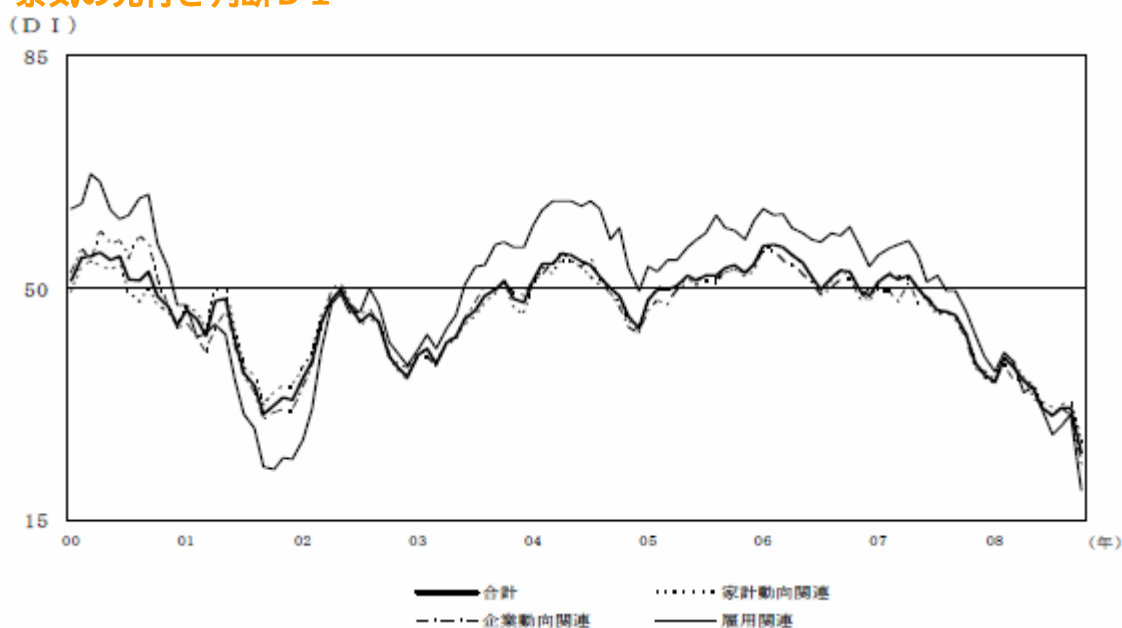
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2008						
	月	5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計		35.1	32.1	30.8	32.0	32.1	25.2	(-6.9)
家計動向関連		35.6	31.8	30.7	32.5	32.8	26.8	(-6.0)
小売関連		34.6	30.6	29.7	31.6	31.1	25.3	(-5.8)
飲食関連		33.2	28.9	27.9	31.2	31.9	27.3	(-4.6)
サービス関連		39.3	35.0	34.2	35.4	37.1	29.9	(-7.2)
住宅関連		31.9	32.3	28.6	29.9	30.6	26.3	(-4.3)
企業動向関連		33.3	32.8	32.1	31.8	30.7	23.1	(-7.6)
製造業		34.2	34.2	33.7	32.0	32.3	22.4	(-9.9)
非製造業		32.5	31.6	31.0	31.3	29.4	23.3	(-6.1)
雇用関連		35.2	31.8	28.0	29.3	31.1	19.6	(-11.5)

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
2008	8	0.4%	6.3%	35.0%	37.5%	20.8%	32.0
	9	0.3%	7.1%	34.4%	37.3%	21.0%	32.1
	10	0.4%	5.1%	23.2%	37.6%	33.7%	25.2
(前月差)		(0.1)	(-2.0)	(-11.2)	(0.3)	(12.7)	(-6.9)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成20年10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。

顧客満足は利益の源泉 中小企業が実践すべき顧客満足重視の経営

ポイント

- 1 顧客満足と企業収益の関係
.....
- 2 顧客満足の構造を知る
.....
- 3 顧客満足向上への具体的取り組み方法
.....
- 4 顧客満足重視で成功している事例紹介
.....

<参考文献>

『J・D・パワー 顧客満足のすべて』 J・Dパワー 世 + クリス・ディーノヴィ 著 ダイヤモンド社
『顧客ロイヤルティの経営』 佐藤 知恭 著 日本経済新聞社

1 顧客満足と企業収益の関係

■ 顧客満足に対する企業の取り組み実態

「顧客満足重視」を経営方針として掲げている企業は非常に多く見受けられます。

しかし、顧客満足を高めることに本気で取り組み、具体的な活動をしている企業はごく少数に限られています。

その背景には、経営トップのいくつかの考え方が反映されているのです。具体的には、以下に挙げるようなものです。

【顧客満足向上の障壁となる経営トップの考え方】

「顧客満足向上に本気で取り組むとコストアップになってしまい、収益を悪化させてしまうのではないか」という不安

「顧客満足を高めることによって、将来的には利益を得られるかもしれないが、それはいつになるかわからないくらい先の話だろう」という疑念

「『顧客満足を重視しています』という企業姿勢を対外的にアピールしておけばいいだろう」という本音

「社員に言っておけば、具体的なことは自分たちで考えてやるだろう」といういいかげんさ

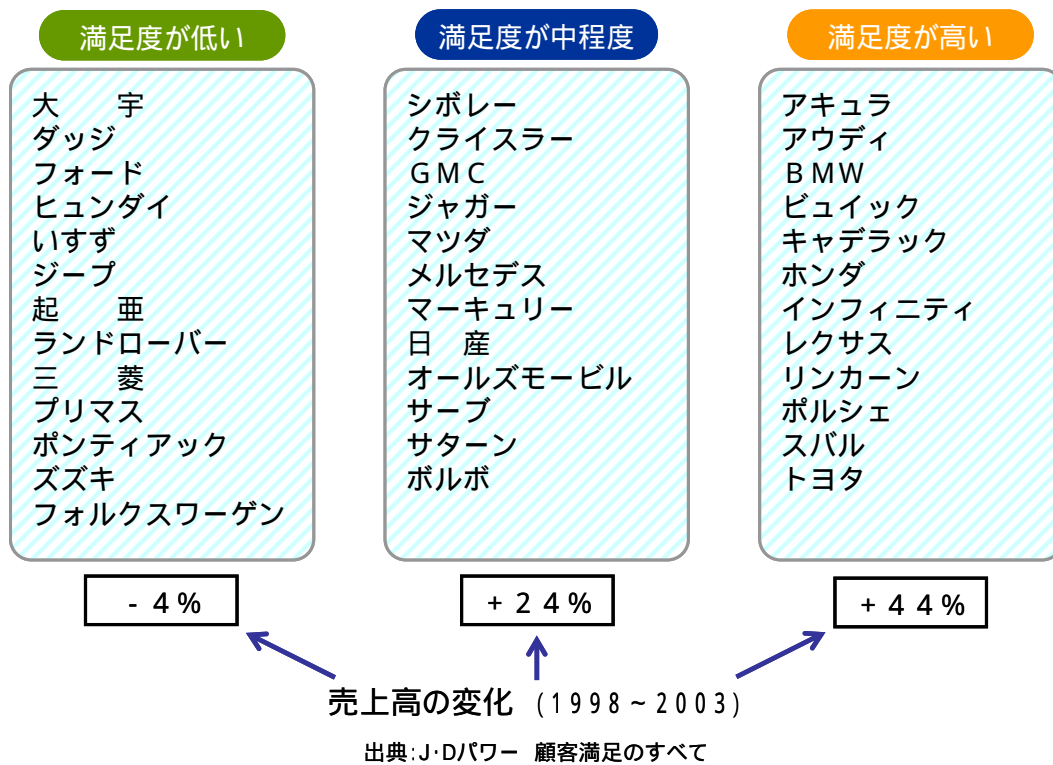
このような経営トップの疑念や思い込みを払拭するためには、顧客満足と企業の業績の関係がどのようになっているか、明確にすることから始めなければなりません。

■ 顧客満足と業績の関係

米国の自動車業界において、顧客満足度と自動車メーカーの5年間の売上の増減の関係を調査した結果で、顧客満足が短期間の内に売上げに非常に大きな影響を与えることが明らかになりました。

米国の顧客満足調査機関が5万人に対して行なった調査結果では、自動車オーナーの満足度に応じて各自動車メーカーを3つのグループに分類しました。満足度の高いメーカーと低いメーカーが、5年間という短期間でどれだけ業績に影響を受けたかを確認するためです。その結果は驚くべきものでした。顧客満足の高いグループは1998年から2003年の間に、売上高を40%以上増加させました。一方、満足度が低いグループは4%売上を落としていました。

このように、顧客満足は非常に短期間で企業業績に大きな影響を与えることがわかります。各種の販売促進活動に人員、時間、費用を投入することも必要ですが、顧客満足の向上に対して真剣に取り組むことも販促活動と同様に重要なことであるといえます。



■ 成功企業に共通する顧客満足の原則

成功している企業に共通していえることは「忠誠心(ロイヤルティ)の高い、熱心な顧客基盤」という財産を築くことこそが、収益性向上への一番の近道」とであるという信念を持って活動していることです。

これらの成功企業には、共通して持っているいくつかの原則があります。

- 顧客満足を利益に結びつける
- 企業特有の「顧客接点」を見極める
- 顧客の期待が顧客満足を判断するカギとなることを認識する
- 顧客満足の文化をトップダウンによって形成する
- 顧客満足を引き出すために上層部、現場にいる社員各々が果たすべき役割を認識する
- 正しい現場判断ができる社員を育成する
- 問題解決によってひいき顧客を作る
- 顧客のネットワーク(コミュニティ)を形成する
- インターネットを活用する

2 顧客満足の構造を知る

■ 顧客満足と顧客ロイヤルティ(忠誠心)の関係

企業は新規顧客の獲得に相当な努力をしていますが、新規顧客の獲得に要するコストは、既存顧客の維持コストより、かなり高くなります。多くの調査で、維持コストの4倍から5倍というデータが出されています。

逆に考えると、顧客満足を高め既存顧客を繋ぎ止めることができれば、新規顧客を獲得するためのコストを4分の1から5分の1に抑えることができるということになります。

■ 顧客は3つのグループに分けられる

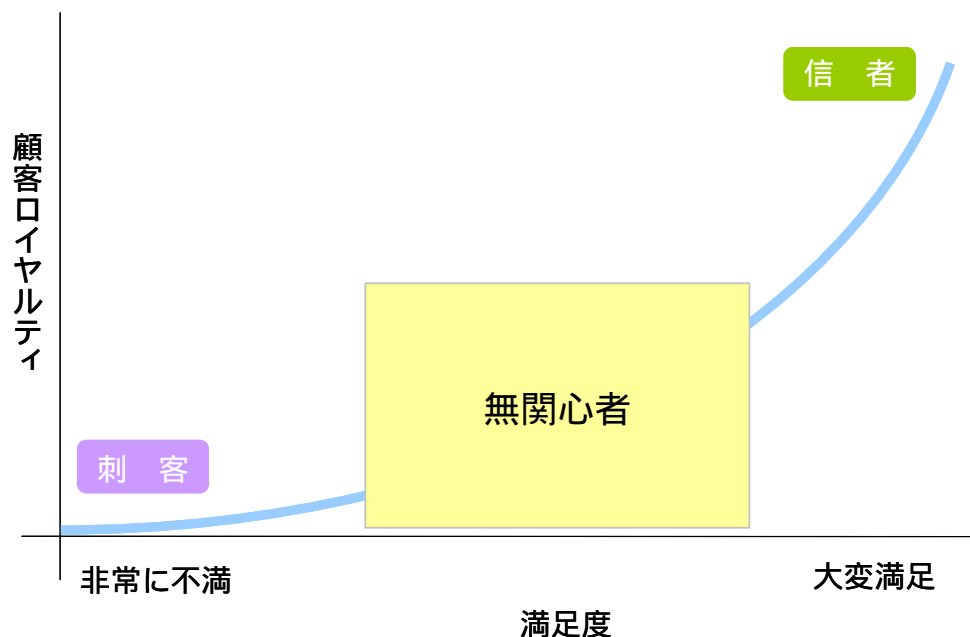
顧客満足のレベルとの関係で、顧客は3つのグループに分かれます。

「信者」「無関心者」「刺客」の3つのグループです。

信者：非常に満足度の高い顧客。感動し、周囲の人に推薦してくれる。企業にとって最高の営業マン。

無関心者：最低限の期待しか満たされなかった顧客。無感動領域にいるため、良くも悪くも人には話さない。

刺客：最低限の期待も満たされなかった顧客。自分の不愉快な経験を人に話す確率は、信者が人に話す確率の1.5倍。



3 顧客満足向上への具体的な取り組み方法

■ 自社にとっての顧客接点は何かを考える

顧客満足を考える際には、自社の顧客接点について考える必要があります。顧客満足は顧客接点において高めなければなりません。

(1) サービス業の場合

サービス業は、2つの異なる要素全てにおいて、顧客を満足させる必要があります。

サービスそのものの品質
サービスをする人的要因、提供の仕方

例えば、レストランを考えてみます。

最大の要素は、「料理の味、鮮度」という「品質」になります。そしてもう一方には、「スタッフの気配り、人柄」という「人的要因、提供の仕方」があります。

優先順位が高いのは「品質」であり、「品質」を確保した上で「人的要因、提供の仕方」に取り組むべきということになります。

レストランのように、提供される料理そのものが、それぞれ大きく異なる業種においては品質が重要ですが、タクシー会社のように提供するサービスそのものに大きな差がない場合は、ドライバーの人的要素や対応の善し悪しが重要な要素になります。

まずは、サービスそのものを徹底して磨き、サービスを提供する人材に顧客満足の理念を浸透させ、教育を頻繁に行なうことが大切です。

(2) 製造業の場合

製造業は製品を作る業種であるとした場合、主要な顧客接点と二次的な顧客接点で顧客を満足させる必要があります。

< 主要な顧客接点：製品そのもの >

製品の魅力（機能、デザインなど）
製品の品質（故障せずに機能するかどうか）

< 二次的な顧客接点：製品以外の部分 >

セールスの仕方
アフターサービス

企業経営 Q & A 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: ナレッジマネジメント



ナレッジ・マネジメントとは ナレッジ・マネジメントとは新しい経営手法のことなのでしょうか？



情報が氾濫する現代において、必要な情報だけを選択する、隠れた情報を見つけ出す、そしてそれらを有効に活用する仕組みと管理方法がナレッジ・マネジメントです。

昔からこのようなことは各企業内で日常的に行われていましたが、「仕組み化」はされていませんでした。ITの活用も必要ですので新しい手法といえるでしょう。

その意義

ナレッジ・マネジメントとは、インターネットやイントラネット（社内LANとインターネットを組み合わせたネットワーク）などを活用し、企業内外の情報を経営品質の向上に役立てる仕組みと管理方法のことを指します。その日本語訳は知識経営（＝ナレッジ・マネジメント）です。

すなわち、「組織の目的・目標を達成するために、価値を創造する知識を発見し、理解し、共有し、活用する体系的なアプローチのこと。適切な時間に適切な人が知識をスムーズに移転し、皆が活用できるようにする効果的な仕組みを構築し運営すること」です。

知識がキーワード

では知識とは何でしょうか？知識とは情報の活用です。そして情報はデータから収集されます。個人が所有しているデータをどのように探し出し、どのようにそれを提供させるか？これが「データの情報化」です。情報化されたデータはそのまま直ぐに使えません。そこで活用できるようにしたのが「情報の知識化」ということになります。この知識を企業内の仕組みの中で誰もが有効な形で利用できるようにするのが「知識の知恵化」です。



具体例

このような意味において、社内でのベストプラクティクス（優れた業務方法）を検索し全体に広げる社内でのベンチマーキングやEメールの普及などは、ナレッジ・マネジメントの具体例といえます。無論異業種からのベンチマーキングなどもナレッジ・マネジメントを促進させる経営手法の一つです。



ナレッジの種類

ナレッジの種類にはどのようなものがありますか



ナレッジの対象はデータ、情報、知識、知恵となりますが、これらを別の視点から分類してみます。

人知と組織知

ナレッジの所有による分類です。

「個人知」とは個人に帰属している知識や知恵で、個人の範囲内で再利用・活用しているものです。したがって共有化しにくいナレッジです。

「組織知」とは組織内で共有された知識や知恵です。組織の価値創造に貢献することができます。

個人が個人知に基づく提供付加価値には限界があり、また個人によってばらつきがあります。これを組織知とすることにより、付加価値を大幅に増大させることができます。

暗黙知と形式知

ナレッジの認識の仕方による分類です。

「暗黙知」とは主観的な知であり、言語化、形式化が困難で、個人・集団・組織各レベルにおいて、イメージ、ノウハウ、文化、風土といった形で認識されるものです。

「形式知」とは客観的に捉えることが可能な「知」です。言葉や構造をもって存在しているため、個人、集団、組織の各レベルにおいて共通の認識が可能です。報告書やマニュアル、プログラムといったものがこれに当たります。

組織の知識レベル向上には、この2つの知が次の4つのプロセスを経て向上していくといわれています。

- 1) 存在する暗黙知を知識として認識する
- 2) 認識する暗黙知を言葉や形により表現し形式知に変換する
- 3) 変換した形式知をほかの形式知と組み合わせる
- 4) 組み合わせにより創造された新たな知を体得する

この4)の段階で体得した知は新たな暗黙知として認識され、1)～4)のプロセスを繰り返すことで蓄積されていくのです。