

週刊 企業経営

MAGAZINE

**WEBマガジン**

発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル**Weeklyエコノミスト・レター 2013年4月26日号**

中国経済見通し:「比較的高い成長」から「健全な発展」に軸足を移した中国経済の行方

経済・金融フラッシュ 2013年4月26日号消費者物価(全国13年3月)
～コアCPIは夏場にかけて上昇へ

2

経営TOPICS**統計調査資料**全国中小企業動向調査結果
(2013年1-3月期実績、4-6月期以降見通し)

3

経営情報レポート顧客満足度向上のための
CRM(顧客関係構築)活用法

4

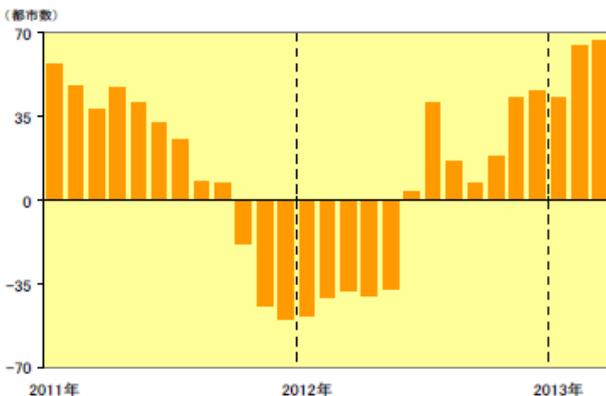
経営データベース**ジャンル:経営実務 サブジャンル:プロジェクトマネジメント**プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策
プロジェクト遂行におけるリスクマネジメント

中国経済見通し： 「比較的高い成長」から「健全な発展」に 軸足を移した中国経済の行方

要旨

- 1 中国では、1-3月期の実質成長率が前年同期比7.7%増と前四半期の伸びを下回るなど景気下ぶれ懸念が浮上しているが、中国政府からは深刻な懸念は聞こえてこない。その背景には、雇用情勢が良好を保っていること、そして、腐敗汚職の摘発、不動産規制の強化、過剰生産の抑制で「健全な発展」では一定の成果が得られたことが影響していると思われる。
- 2 輸出は、今年1-3月期に前年同期比18.4%増と昨年の同7.9%増から大きく伸びを高めた。今後は、海外経済が最悪期を脱することで、今年から来年にかけて伸びが高まると予想するが、欧米経済の回復ピッチは緩やかと見ていることから、改善は小幅に留まるだろう。
- 3 消費は、今年1-3月期の小売売上高が前年同期比12.4%増と昨年の伸びを下回るなど冴えない。腐敗汚職撲滅を目指す一連の動きは、短期的には消費にマイナスだが、長い目で見るとプラスで、今年の消費は停滞気味となるものの来年以降は徐々に増加ピッチを高めると予想。
- 4 投資は、今年1-3月期の固定資産投資が前年同期比20.9%増と昨年の伸びを上回るなど堅調である。今年は製造業の増産投資の鈍化を主因に伸びが鈍化、来年は環境インフラ関連が伸びを高めるものの、不動産業の伸びが鈍化して、今年と同程度に留まると予想している。
- 5 消費者物価は3月に一旦落ち着いたものの、賃金上昇を背景としたサービス価格の上昇は続いており、今年冬にも基準金利が引き上げられる可能性がある。また、住宅価格の高騰も加速し始めており、騰勢が強まるようだと不動産規制のさらなる強化の可能性がでてくる。
- 6 以上分析の結果、今後の見通しは2013年が前年比7.9%増、2014年が同8.1%増とした。

中国経済見通し



(資料) C E I C、予測はニッセイ基礎研究所

消費者物価(全国13年3月)

～コアCPIは夏場にかけて上昇へ

要旨

1 全国のコアCPIは下落幅拡大も、 4月の東京都区部は下落幅縮小

総務省が4月26日に公表した消費者物価指数によると、13年3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▲0.5%(2月:同▲0.3%)と5ヵ月連続のマイナスとなり、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%、当社予想は▲0.5%)を下回る結果であった。

コアCPIの内訳をみると、電気代(2月:前年比3.5%→3月:同3.4%)、ガス代(2月:前年比1.3%→3月:同1.4%)の上昇幅は前月とほぼ変わらなかったが、ガソリン(2月:前年比8.1%→3月:同0.6%)、灯油(2月:前年比12.6%→3月:同4.4%)の上昇幅が大きく縮小したため、エネルギー価格の上昇率は2月の前年比5.0%から同2.2%へと大きく低下。

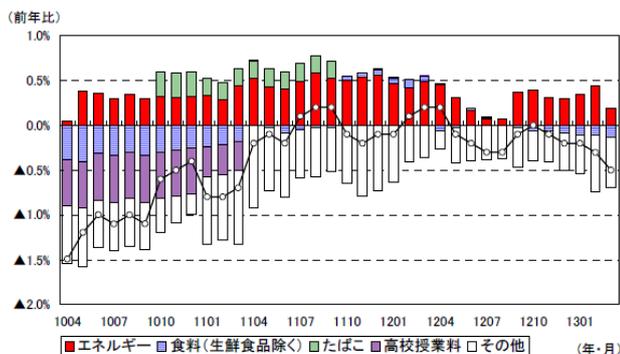
一方、理美容用品、ハンドバッグなどの諸雑費は上昇し、コアCPIを押し上げた。

2 物価下落品目数の割合は9ヵ月連続で 50%を上回る

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、3月の上昇品目数は177品目(2月179品目)、下落品目数は283品目(2月は275品目)となった。

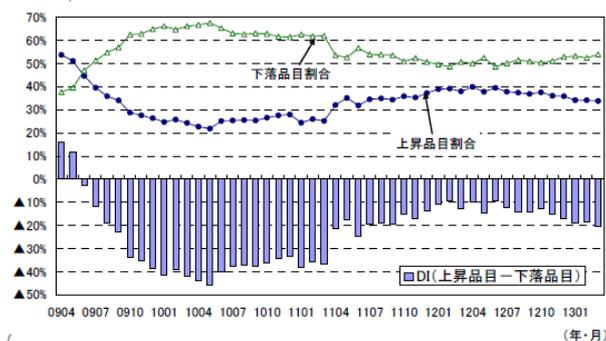
上昇品目数の割合は33.8%(2月は34.2%)、下落品目数の割合は54.0%(2月は52.5%)、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は▲20.2%(2月は▲18.3%)であった。物価下落品目数の割合は9ヵ月連続で50%を上回っている。ただし、4月の東京都区部では物価上昇品目数が増加し、物価下落は停滞する。

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」

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)」



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

全国中小企業動向調査結果

(2013年1-3月期実績、4-6月期以降見通し)

中小企業の景況

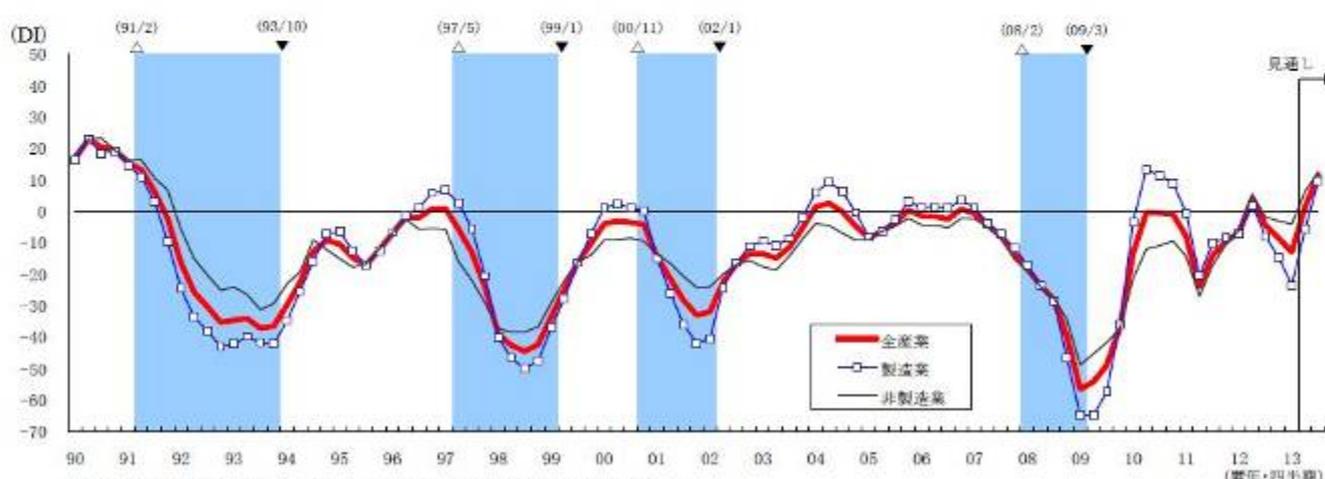
1 業況判断

- 今期（2013年1-3月期）の業況判断DIは、前期（2012年10-12月期）から4.4ポイント低下し、▲12.8となった。
- 来期（2013年4-6月期）は、今期から14.1ポイント上昇し1.3に、来々期（2013年7-9月期）はさらに上昇し11.5となる見通しである。

■業況判断DIの推移（季節調整値）

[2013年1-3月期までは実績・4-6月期以降は見通し]

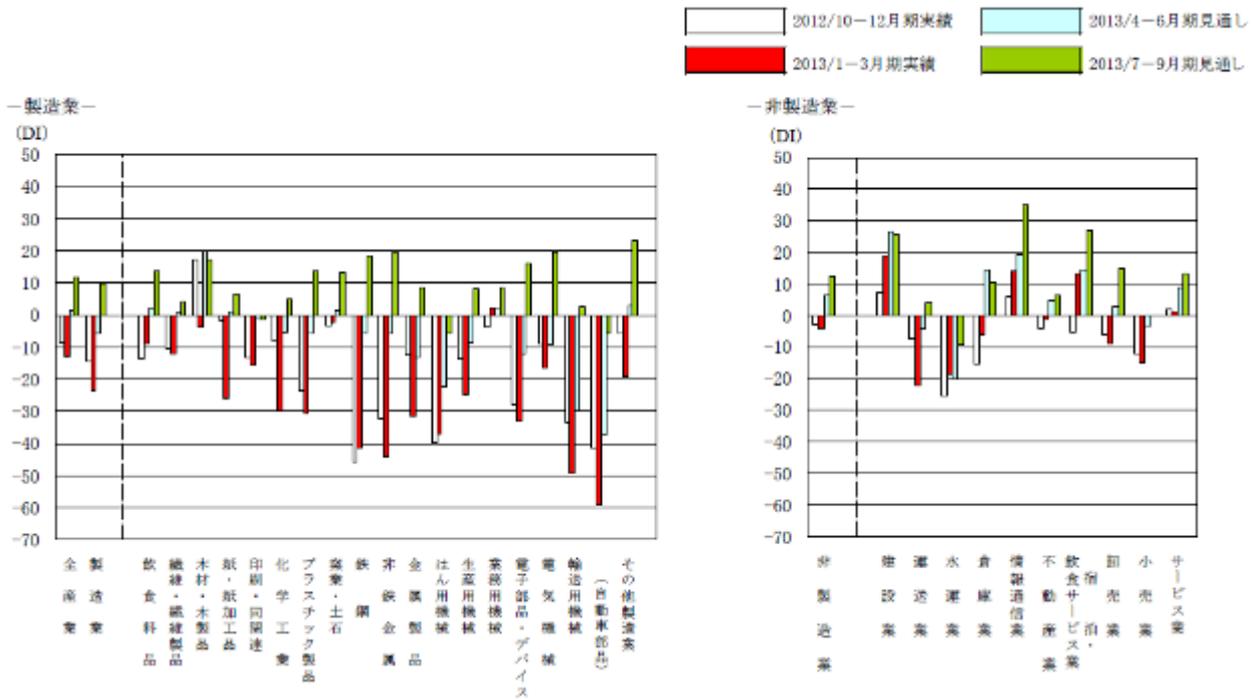
	2012/1-3	2012/4-6	2012/7-9	2012/10-12	2013/1-3 (前同見通し)	2013/4-6 (前同見通し)	2013/7-9
業況判断DI (季節調整値)	▲6.6	3.9	▲4.3	▲8.4	▲12.8 (▲9.8)	1.3 (▲4.0)	11.5
製造業	▲7.2	1.9	▲7.9	▲14.6	▲23.4 (▲18.4)	▲5.6 (▲8.6)	9.6
非製造業	▲5.9	5.5	▲1.7	▲3.0	▲4.0 (▲3.3)	6.4 (▲1.6)	12.6



(注) 業況判断DIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）。

- 今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は、金属・機械関連をはじめ多くの業種で低下した。来期、来々期はほとんどの業種で上昇する見通しである。
- 非製造業は、運送業、卸売業、小売業などで低下した。一方、建設業や宿泊・飲食サービス業などで上昇した。

■業種別業況判断DI の推移（季節調整値）



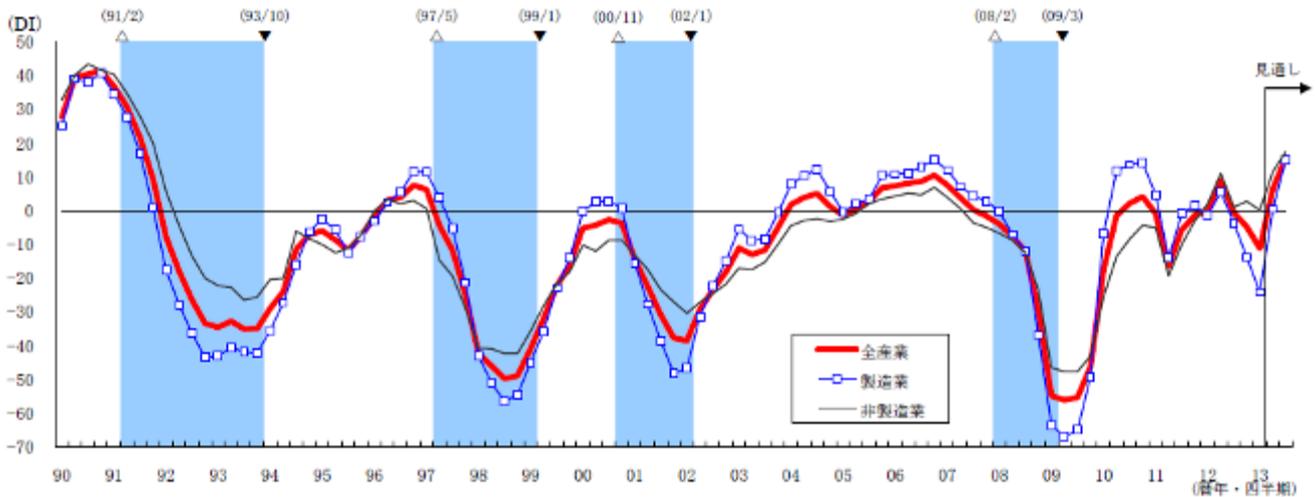
2 売上

- 今期の売上DIは、前期から6.4ポイント低下し、▲11.3となった。低下は3期連続である。
- 来期は、今期から17.6ポイント上昇し6.3に、来々期は15.6となる見通しである。

■売上DIの推移（季節調整値）

[2013年1-3月期までは実績・4-6月期以降は見通し]

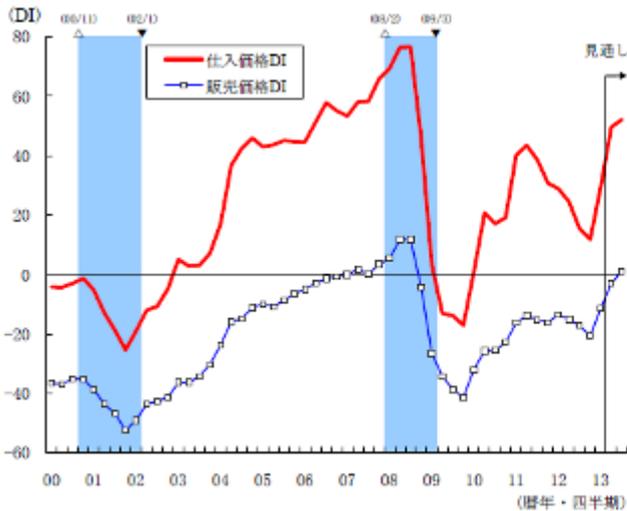
	2012/1-3	2012/4-6	2012/7-9	2012/10-12	2013/1-3 (前同実績)	2013/4-6 (前同見通し)	2013/7-9
売上DI (季節調整値)	▲0.1	9.0	▲0.7	▲4.9	▲11.3 (▲3.3)	6.3 (▲1.8)	15.6
製造業	▲1.5	5.4	▲3.7	▲13.8	▲24.2 (▲12.1)	0.4 (▲2.1)	14.8
非製造業	2.0	10.9	1.0	2.7	0.1 (▲4.1)	11.5 (▲4.4)	17.4



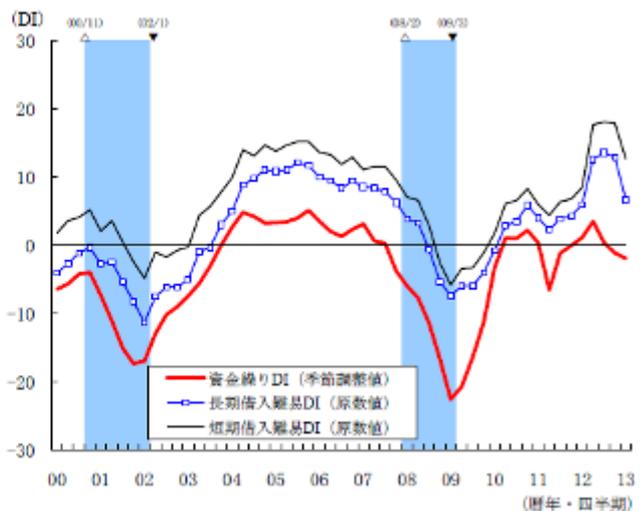
(注) 売上DIは前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合（季節調整値）。

3 価格、金融関連

- 今期の販売価格DIは9.2ポイント上昇した。仕入価格DIは17.6ポイント上昇した。
- 今期の資金繰りDI、長期借入難易DI、短期借入難易DI はいずれも低下した。



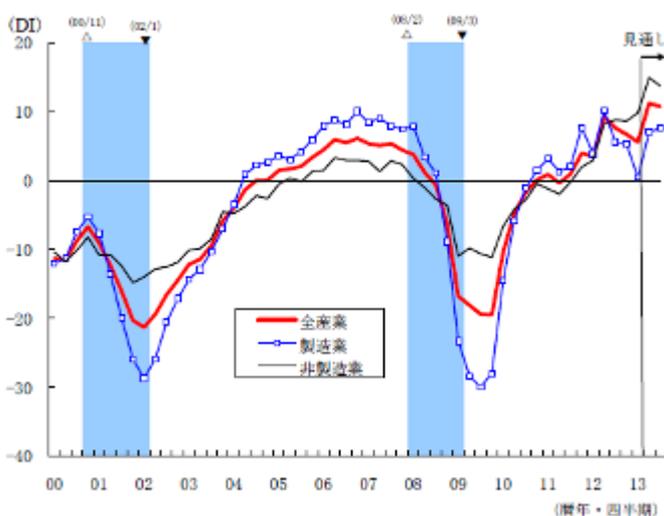
(注) 仕入価格DI、販売価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合（原数値）。



- (注) 1 資金繰りDIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）。
2 長期・短期借入難易DIは前年同期比で「容易」企業割合-「困難」企業割合（原数値）。

4 雇用・設備

- 今期の従業員DIはやや低下したものの、7期連続でプラス水準。来期は上昇する見通し。
- 今期の設備投資実施企業割合は上昇した。



(注) 従業員DIは前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合（季節調整値）。



顧客満足度向上のための CRM(顧客関係構築)活用法

ポイント

- 1 CRM(顧客関係構築)の目的と背景
- 2 自社の顧客をグルーピングし、特性をつかむ
- 3 顧客グループに対する働きかけ法



■参考文献

- 『新版 実践BCP策定マニュアルー事業継続マネジメントの基礎 (オーム社)』 昆 正和 著
『CRM顧客はそこにいる (東洋経済新報社 2001 年)』 村山 徹、三谷宏治、アクセンチュア、CRMグループ 著
『CRMの実際 (日本経済新聞出版社 2003 年)』 古林 宏 著
『なぜCRMは現場の心に根付かないのか? (日刊工業新聞社 2011 年)』 齋藤孝太 著

1 CRM(顧客関係構築)の目的と背景

■ 売れない時代だからこそ顧客を見つめ直す

バブル経済の崩壊以来100年に一度の大不況といわれています。モノが売れないのでありません。本当は、100年に一度の大不況がマーケットを一層見えづらくしたために、売りにくいのです。今重要なのは、売上に結びつく顧客を見つめ直して密接な関係を築く、すなわちCRM(顧客関係構築)の徹底です。

■ CRM(顧客関係構築)の定義

● CRM (customer relationship management)

シーアールエム/カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

顧客関係構築、顧客育成、顧客情報管理と訳される場合もある。

商品やサービスを提供する企業が顧客との間に、長期的・継続的で「親密な信頼関係(リレーションシップ)」を構築し、その価値と効果を最大化することで、顧客のベネフィット(便益)と企業のプロフィット(利益)を向上させることを目指す総合的な経営手法

■ CRMを導入する目的

企業の収益を上げるためには、商品やサービスを販売しなくてはなりません。その商品やサービスを購入するのは顧客です。CRM(顧客関係構築)では従来の「開発した商品やサービスを顧客にどう売り込むか」というのではなく、「顧客の欲しい物(商品やサービス)をいかに提供するか」という顧客を中心したビジネスへの転換が必要となります。顧客を中心に据えるという考え方は、企業と顧客双方にメリットをもたらします。

■ 企業のメリット

- ① 市場や顧客のニーズに迅速に対応できる。
- ② 顧客ごとの販売戦略を計画、実施できる。
- ③ 新規顧客獲得のためのコストを低減できる。
- ④ 継続した売上が見込める。
- ⑤ 結果として収益が向上する。

■ 顧客のメリット

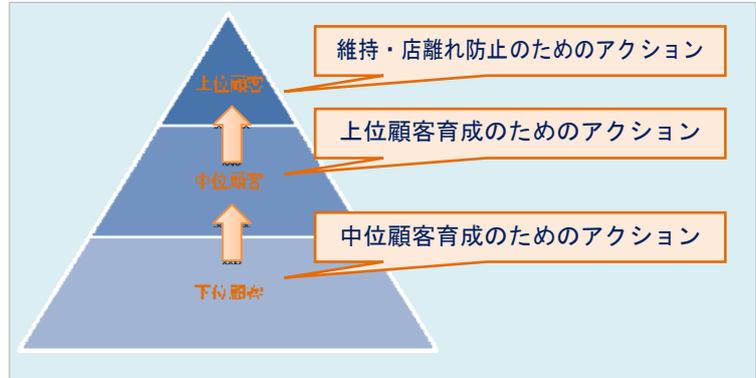
- ① 1人の客として扱ってもらえる満足感。
- ② 自分の好みがわかっているという安心感。

2 自社の顧客をグルーピングし、特性をつかむ

■ 重要なのは現場のマーケティング

個別の付加価値を求める顧客ニーズに対して、企業が個別の対応をするためには、自社の特徴を明確にし、上位に位置づけられる顧客との関係を持続させることに重点を置くべきです。上位顧客との信頼関係を持続できることは、競合他社との違いを維持して、さらに新規顧客の定着を容易にします。このような顧客との関係維持をマネジメン

■ 自社の顧客を段階的に育成する



トする仕組みをつくるのがCRM（顧客関係構築）に求められる役割です。

具体的には、顧客の育成段階に合わせて、顧客の心理状況を想像し、きめ細やかなマーケティング策を実践することです。それにより、顧客を段階的に育成する仕組みを作り上げていきます。

■ CRM(顧客関係構築)導入の進め方

CRM（顧客関係構築）は現場でのアクションを含めた、マーケティング施策全体を網羅しなくてはなりません。CRM（顧客関係構築）を導入するためには、下記の手順で進めていきます。

■ CRM（顧客関係構築）導入の手順

- ①顧客データの把握
- ②顧客のグルーピング
- ③顧客グループに対するアクションプランの作成と実行

■ 顧客データの把握

現在の顧客データを整理して、自社の大切な顧客は誰なのか明確にしていきます。顧客を分類する上で、購入金額や来店頻度、高額商品の購入など様々な見方が存在します。金額の大小は別にしても、やはり長期にわたって来店頻度も高く、自社の商品・サービスを購入してくれる顧客を大切にするのがよいでしょう。例えば、貴金属店では高額商品を購入いただいた顧客、スーパーなどは毎日来店していただいた顧客、ファッションなどの専門店ではシーズン初めに定期的に購入していただく顧客が大切です。必要な顧客データは業種・業態によって様々ですが、基本的には下記の顧客データを収集する必要があります。

■ 整理すべき顧客データ

- ①基本属性（住所、職業等）
- ②ライフステージ（年齢、家族構成等）
- ③購買パターン（平日、休日、バーゲン、季節の変わり目等）
- ④ライフスタイルの違い（関心事、趣味等）

■ 顧客のグルーピング

次に自社にとって意味のある、大切な顧客を独自に定義して、当てはまる顧客のグループをセグメントします。まずは上位顧客から始めます。上位顧客を中心に自社との関係を強化することや、上位顧客に支持される商品の品揃えをよくすることを通して、具体的な顧客関係構築の実践段階に入ることになります。そのためには、自社の上位顧客とはどのような条件を満たす顧客なのかを明確にする必要があります。自社の目指す顧客ターゲットグループのなかで大切にしなければならない順番を決めて、その順番に個別の対応をすることが重要です。

■ 顧客グループに対するアクションプランの作成と実行

最後は上位、中位、下位の顧客グループに対して、どのような対応をするかをアクションプランに落とし込んで実行し、効果測定を行います。

例えば、それまでの上位顧客の来店頻度や購入金額が減少している、または顧客数自体が減少していると判断した場合には、その「店離れ顧客」を見つけて、何が問題なのかを知ることがアクションプランには必要です。

■ 顧客グループ別のアクションプラン例

グループ	上位顧客	店離れ顧客	中位顧客	新規顧客
方針	継続維持	呼び戻し	ランクアップ	定着
効果測定	単価、頻度 2%UP	上位顧客への ランクアップ 件数	上位顧客への ランクアップ 件数	中位顧客への ランクアップ 件数
インセンティブ	倍付けポイント	倍付けポイント 反復購入商品の 提案	倍付けポイント	3ヶ月倍付け ポイント
リレーション 対応	名前を呼ぶ ハガキ	ヒアリング モニタ会議	コア商品提案 PR	サンキュー DM
費用	〇〇千円	〇〇千円	〇〇千円	〇〇千円

3 顧客グループに対する働きかけ法

■ 小売業A社のCRM(顧客関係構築)導入事例

①顧客データの収集とグルーピング

A社は、10店舗を持つ中小小売チェーンです。CRM(顧客関係構築)を導入するに当たって、データ分析に十分な情報を得るためにポイントカードを導入しました。

ポイントカードで得た情報で、購入金額と来店頻度により顧客をグルーピングすると、上位40%の顧客で売上の約30%を占めていたのです。さらに、上位顧客は、購買頻度、客単価ともに高く、上位顧客にこれまでのマーケティングコストを集約すれば、費用対効果の飛躍的な向上が見込めると確信しました。

②上位顧客への働きかけ

上位顧客に対する働きかけは、基本的に優遇です。DMを活用して、ピンポイントに様々な優遇告知を行います。これは、特別なポイント付加などの特典を中心としました。

例えば、上位顧客に対して、ポイントを通常の数倍にするDMを出した結果、全顧客の平均買い上げ点数が約10%上がり、売上が10%増えました。

また、別のアプローチとして、上位10%の最優良顧客に対しては、各店舗で年に3、4回、20~30人を集めて食事会を行っています。これは親睦会という意味もありますが、最優良顧客は、大体店長と顔見知りですから、店に対する忌憚のない意見が出てきます。それをまた店舗オペレーションに活かしていくのです。

③ライフステージ・スタイルの合わせたアプローチ

ここまでは、購入金額と来店頻度によるランクに基づいたマーケティングでした。さらに踏み込んで、顧客のライフステージ・スタイルに合わせて、商品カテゴリーや単品に落とし込んだ形でのアプローチを行いました。

ほとんどの商品には、特定のヘビーユーザーがいて、その層が全体を押し上げており、そこを重点的に攻めることで最小のコストで最大の効果を上げることができます。つまり顧客グルーピングと同じ取り組みを、商品別にも実施するということです。全体で見た上位顧客に手厚くサービスをするのと同時に、商品別の上位顧客にもアクションを起こしていくのです。

これまで述べてきたような、A社のCRM(顧客関係構築)は、ほぼDMを使って行われ、従来型のチラシは3分の1以下に減少しました。また、DMもカード会員全員に出すのに比べ、3分の1のコストで済み、来店頻度も上位顧客では70%以上と向上しました。

さらにA社では、エリアごとの会員稼働状況を把握し、稼働率の低いエリアに関しては、継続的なアクションを行っています。重点的にチラシやDMを配布し、個別訪問も行います。地理や店舗との位置関係も勘案しながら、できる限り競合店からのスイッチを促すのです。

経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



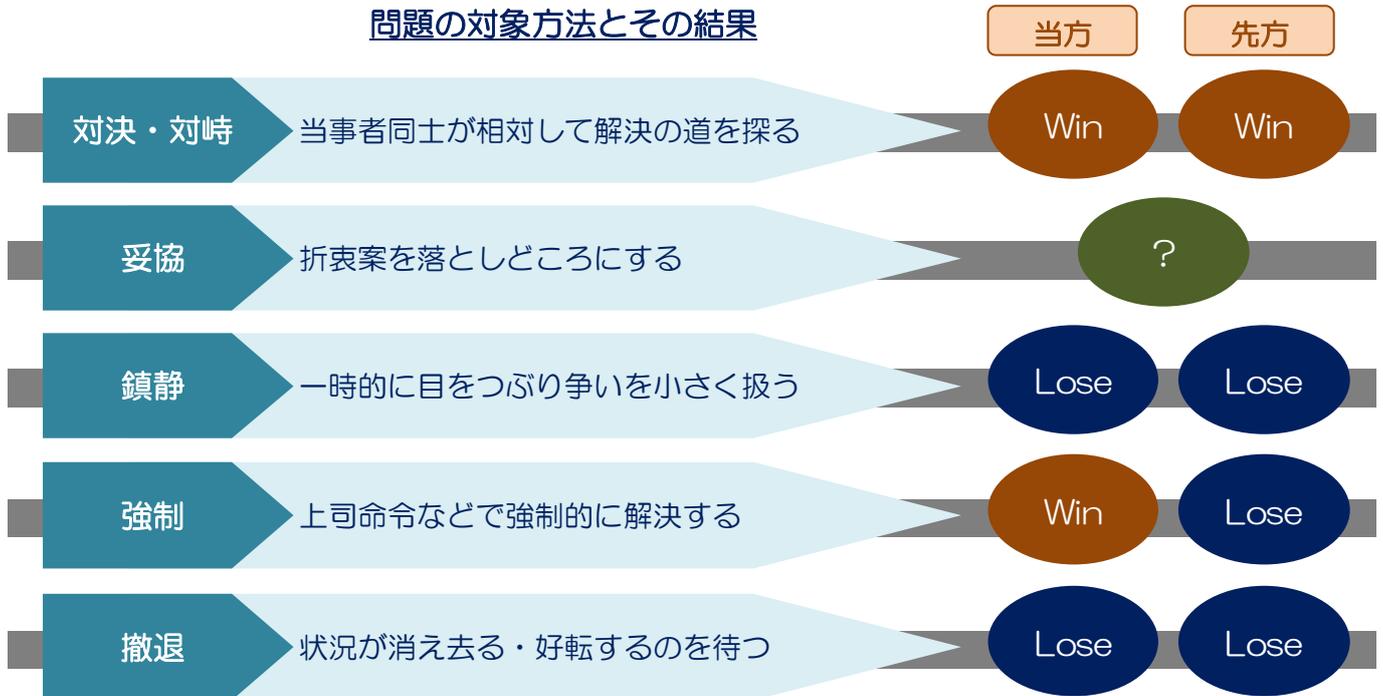
プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策 プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください。



プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合があります。相手に伝えたことが正しく理解されていることを、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているかどうかにも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

問題の対象方法とその結果



また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ただし、実際のプロジェクト運営の場では対立の構図は様々であり、すべて「対決・対峙」のスタンスで臨むことは不可能です。しかし、どのような場合でも 上記のフレームを念頭に置いた上で、臨機応変に対処することの方がむしろ重要です。そしてこれはプロジェクトのみならず、様々なビジネスの場においても応用できます。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクト遂行におけるリスクマネジメント プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法を教えてください。



リスクとは既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、下のような事前予防的なマネジメントをいいます。

リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかしプロジェクトマネージャーは万能ではありませんし、本人不在時のリスクマネジメントができなくなってしまいます。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。

可視的に整理するため、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせる行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されていますので、洗い出されたリスクがどのレベルに該当するのかを整理するのに活用し、具体的な対応を検討していきます。

<例>

