

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12月20日号

アジア新興国・地域の経済見通し

—国内課題が顕在化、安定成長はさらに遠くへ—

経済・金融フラッシュ 2013年12月18日号

貿易統計(2013年11月)

～13年度末にかけて高水準の貿易赤字が続く見込み

2 経営TOPICS

統計調査資料

毎月勤労統計調査

平成25年10月分結果確報

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:経営計画 サブジャンル:新規事業計画

新規事業計画書の必要性

事業計画書の作成

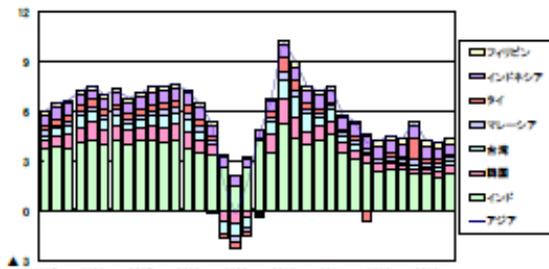
アジア新興国・地域の経済見通し

—国内課題が顕在化、安定成長はさらに遠くへ—

要旨

- 1** アジア新興国・地域1全体の今年7-9月期の成長率は、4.4%となった。前期（同+4.1%）からは加速したものの、タイで発生した洪水からの復興という特殊要因（2012年10-12月期）を除けば、2011年の10-12月期以降は4%台での推移が続き、明確な成長改善とは言えない。

アジア新興国・地域の成長率
(国別寄与度)

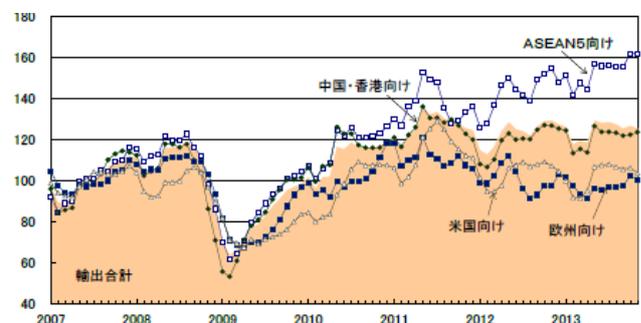


(注) 国別寄与度は各国の購買力平価ベースの名目GDPシェアを推計して算出
(資料) C E I C、IMF、ニッセイ基礎研究所

- 2** 韓国は2013年7-9月期の成長率が前年同期比で3.0%の成長率を上回った。消費者景況感の改善も続いており、成長回復過程にあると見られる（図表14）。今後についても海外経済が改善することで、輸出主導による回復が見られるだろう。
- 3** 台湾経済は、2012年前半には底打ちしたと見られるが、その後の成長率は一進一退となっており、経済全体の動向を示す景気信号は「やや低迷」の領域での推

移が続いている。台湾の場合は、輸出シェアで40%ほどを占める中国・香港向けの輸出が伸び悩んでいる点が成長の回復を妨げている主因と考えられる。

台湾の国・地域別の輸出動向



(注) 2007年の平均を100として指数化。
3期移動平均。
(資料) C E I Cよりニッセイ基礎研究所作成

- 4** マレーシアの7-9月期の成長率は5.0%となり、年前半の4%台前半から大きく改善している。成長低迷の主因となっていた輸出の伸び悩みが解消し、一次産品や電気・電子製品の輸出が好調だったことが背景にある。
- 5** タイは7-9月期の成長率が4-6月期に続き前年同期比で3%割れとなるなど、景気減速感が強まっている。特に生産活動に関して、これまで成長を牽引していた輸出比率30-60%の企業での鈍化が目立っており、内需・外需ともに低迷していることがうかがえる。成長率は2013年で3.4%まで減速、2014年も3.6%成長にとどまるだろう。

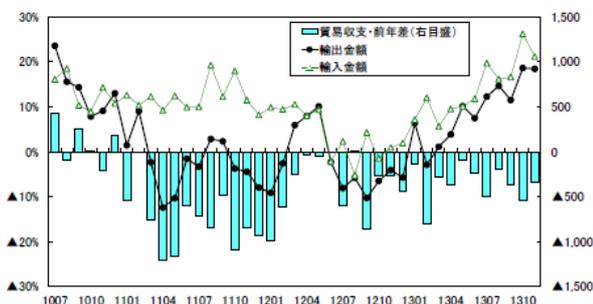
貿易統計13年11月 ～13年度末にかけて 高水準の貿易赤字が続く見込み

要旨

1 貿易赤字は拡大傾向が続く

財務省が12月18日に公表した貿易統計によると、13年11月の貿易収支は▲12,929億円と17ヵ月連続の赤字となり、赤字幅はほぼ事前の市場予想通りとなった。円安の影響から輸出入ともに高い伸びとなったが、輸入が前年比21.1%（10月：同26.2%）と輸出の伸び（10月：前年比18.6%→11月：同18.4%）を上回ったため、貿易赤字は前年よりも拡大した。

貿易収支の推移



（資料）財務省「貿易統計」

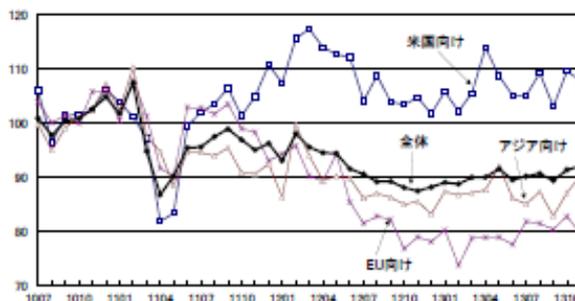
先行きについては、輸出は持ち直すものの、消費税率引き上げ前の駆け込み需要を主因として輸入は高めの伸びが続くことが見込まれるため、13年度末にかけて高水準の貿易赤字が続く可能性が高い。

2 外需が景気の牽引役となることは期待できず

11月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比2.9%（10月：同

5.3%）、EU向けが前年比0.4%（10月：同8.0%）、アジア向けが前年比5.9%（10月：同2.0%）となった。

地域別輸出数量指数（季節調整値）の推移



（資料）財務省「貿易統計」

米国向け、EU向けの低下は前月の高めの伸びの反動によるもので、10、11月の平均を7-9月期と比べると、米国向けが2.8%、EU向けが0.0%、アジア向けが4.2%、全体では1.8%高くなっている。輸出は全体として持ち直している。

7-9月期のGDP統計では、輸出が前期比▲0.6%となり、外需寄与度が前期比▲0.5%と3 四半期ぶりに成長率の押し下げ要因となった。10-12月期は、輸出は増加に転じるものの、内需堅調を反映し輸入も増加を続けることから、現時点では外需寄与度は前期比でゼロ近傍になると予想している

円安による所得収支黒字の拡大が見込まれることから、現時点では11月の経常収支（季節調整値）は低水準ながらも黒字に戻ると予想している。

毎月勤労統計調査 平成25年10月分結果確報

利用上の注意

- ① 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。
- ② 「前年比」は、対前年増減率(%)を掲載している。季節調整済指数の「前月比」は、対前月増減率(%)を掲載している。月次の場合、「前年比」、「前年差」は前年同月と比較している。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 指数、前年比などの増減率は、調査事業所の抽出替え等に伴い、将来、改訂されることがある。また、季節調整値及びその前月(期)比は、原則として1月分速報発表時に過去に遡って改訂する(直近では、平成25年1月分速報発表時において改訂した)。
- ⑦ 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。
- ⑧ パートタイム労働者とは、常用労働者のうち、① 1日の所定労働時間が一般の労働者より短い者、② 1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短い者、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。
- ⑨ 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25年10月確報)

産 業	現金給与総額		きまって支給						特別に支払われ た給与	
			する給与		所定内給与		所定外給与			
	前年比		前年比		前年比		前年比		前年比	
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
調査産業計	266,712	-0.1	261,153	-0.3	241,553	-0.7	19,600	5.9	5,559	4.3
鉱業, 採石業等	279,407	-7.4	279,102	-7.2	256,062	-7.2	23,040	-7.4	305	-50.6
建設業	336,970	0.8	324,249	-0.3	301,928	-0.6	22,321	3.1	12,721	39.5
製造業	308,969	1.2	303,821	0.9	271,724	0.0	32,097	8.8	5,148	26.1
電気・ガス業	441,893	0.8	432,651	0.7	380,688	-0.3	51,963	8.6	9,242	-0.6
情報通信業	394,118	-0.1	385,044	-0.3	347,815	-0.3	37,229	0.9	9,074	6.7
運輸業, 郵便業	299,113	0.9	292,557	1.4	252,229	0.6	40,328	6.5	6,556	-16.1
卸売業, 小売業	232,059	-0.1	226,021	0.0	214,799	-0.4	11,222	8.8	6,038	-7.3
金融業, 保険業	363,945	-1.7	351,860	-1.7	327,621	-1.5	24,239	-3.9	12,085	-0.8
不動産・物品賃貸業	301,878	4.6	292,146	4.1	275,253	4.6	16,893	-2.1	9,732	16.4
学術研究等	361,896	-1.1	355,646	-0.9	327,931	-1.7	27,715	8.4	6,250	-12.7
飲食サービス業等	119,000	-0.2	118,326	0.0	112,278	-0.3	6,048	9.8	674	-34.1
生活関連サービス等	195,092	-2.8	193,251	-2.9	184,401	-3.2	8,850	3.8	1,841	22.0
教育, 学習支援業	303,192	-2.3	296,759	-2.5	291,134	-2.8	5,625	14.2	6,433	4.0
医療, 福祉	249,132	-0.5	246,813	-0.4	232,535	-0.7	14,278	4.6	2,319	-3.2
複合サービス事業	290,482	-1.6	279,613	-1.5	267,978	-1.5	11,635	-3.3	10,869	-6.5
その他のサービス業	229,334	0.9	223,936	0.7	205,122	0.1	18,814	8.9	5,398	9.7
事業所規模30人以上										
調査産業計	297,414	0.4	290,448	0.3	265,299	-0.3	25,149	6.9	6,966	5.7
製造業	330,454	1.8	324,427	1.5	287,074	0.3	37,353	10.0	6,027	27.9
卸売業, 小売業	256,005	0.0	247,039	0.0	233,154	-0.6	13,885	11.7	8,966	-3.2
医療, 福祉	283,397	0.7	280,522	0.7	261,683	0.4	18,839	5.8	2,875	6.3

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25年10月確報)

産 業	総実労働時間						出勤日数	
	前年比		前年比		前年比		前年差	
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
調査産業計	148.1	-0.4	137.2	-0.8	10.9	5.8	19.2	-0.1
鉱業, 採石業等	176.1	-1.2	162.5	0.7	13.6	-19.5	21.9	0.0
建設業	175.3	-0.4	161.7	-0.9	13.6	6.3	21.6	0.0
製造業	165.4	0.4	149.6	-0.6	15.8	9.8	19.8	-0.1
電気・ガス業	164.9	0.5	149.9	0.0	15.0	5.6	20.1	0.1
情報通信業	168.4	0.3	149.5	0.1	18.9	1.6	19.8	0.0
運輸業, 郵便業	176.4	0.0	151.8	-0.4	24.6	2.5	20.5	-0.1
卸売業, 小売業	138.7	-0.2	131.5	-0.6	7.2	9.1	19.1	-0.2
金融業, 保険業	155.0	-0.8	142.1	-1.0	12.9	2.4	19.5	-0.2
不動産・物品賃貸業	154.8	1.4	144.0	1.0	10.8	6.9	19.7	0.1
学術研究等	164.2	-0.4	149.5	-1.0	14.7	5.1	19.9	-0.1
飲食サービス業等	103.4	-0.8	98.5	-1.1	4.9	6.6	16.1	-0.2
生活関連サービス等	138.9	-2.6	132.2	-2.9	6.7	3.0	19.0	-0.4
教育, 学習支援業	138.3	-0.9	131.6	-1.1	6.7	1.5	18.6	-0.1
医療, 福祉	137.2	-0.8	132.2	-0.9	5.0	0.0	18.7	-0.1
複合サービス事業	153.1	-0.9	146.7	-0.6	6.4	-7.2	19.7	-0.2
その他のサービス業	148.0	0.4	136.3	-0.3	11.7	9.4	19.3	-0.1
事業所規模30人以上								
調査産業計	152.8	0.2	140.0	-0.3	12.8	5.8	19.4	0.0
製造業	167.9	1.2	150.4	0.0	17.5	13.0	19.7	0.0
卸売業, 小売業	141.0	0.3	133.1	-0.1	7.9	9.7	19.5	0.0
医療, 福祉	144.7	0.0	139.1	0.0	5.6	0.0	19.1	-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25年10月確報)

産 業	労働者総数						入 職 率		離 職 率	
	前年比		一般労働者		パートタイム労働者		前年差		前年差	
	千人	%	千人	%	千人	%	%	ポイント	%	ポイント
調査産業計	46,349	1.0	32,632	0.2	13,717	3.0	2.01	-0.04	1.97	-0.05
鉱業、採石業等	21	-4.4	20	-5.8	1	27.5	0.62	-0.19	1.65	-0.01
建設業	2,683	2.6	2,546	2.9	137	-3.0	1.37	-0.27	1.58	0.03
製造業	7,997	-1.2	6,907	-2.1	1,090	4.5	1.31	0.08	1.50	0.04
電気・ガス業	281	-4.0	269	-3.3	12	-16.9	0.60	0.13	0.53	-0.31
情報通信業	1,460	1.2	1,370	1.7	89	-6.0	1.48	-0.37	1.48	0.02
運輸業、郵便業	3,179	0.0	2,628	0.2	551	-1.0	1.74	-0.39	1.66	-0.07
卸売業、小売業	8,676	-0.2	4,962	-1.2	3,715	1.1	2.03	-0.16	2.12	-0.19
金融業、保険業	1,408	-0.4	1,220	-1.6	188	8.7	2.99	0.18	2.99	0.25
不動産・物品賃貸業	693	2.1	549	5.5	144	-9.1	2.49	0.38	2.03	-0.18
学術研究等	1,311	1.6	1,195	1.3	116	4.6	1.53	-0.06	2.03	0.40
飲食サービス業等	4,058	3.3	954	0.6	3,103	4.3	4.03	0.20	3.73	-0.01
生活関連サービス等	1,697	2.1	928	-3.1	769	9.2	2.81	0.18	3.00	0.23
教育、学習支援業	2,833	2.9	2,037	0.7	796	8.7	2.04	0.13	1.21	-0.07
医療、福祉	6,138	3.4	4,306	2.4	1,832	5.7	1.54	-0.01	1.44	-0.22
複合サービス事業	333	-3.3	283	-2.8	50	-5.9	1.23	0.07	1.56	0.19
その他のサービス業	3,582	1.5	2,459	2.6	1,123	-0.9	2.53	-0.12	2.13	-0.16
事業所規模30人以上										
調査産業計	27,263	0.1	20,529	-0.3	6,734	1.1	1.83	-0.03	1.81	-0.05
製造業	6,036	-1.4	5,403	-1.7	633	1.4	1.27	0.17	1.49	0.05
卸売業、小売業	3,949	-1.6	2,275	-2.4	1,673	-0.3	1.61	-0.26	1.94	-0.23
医療、福祉	3,940	2.8	3,068	2.7	872	2.8	1.36	0.01	1.21	-0.30

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25年10月確報)

産 業	現金給与総額									
	前年比		きまって支給				特別に支払われ			
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
一般労働者										
調査産業計 (事業所規模30人以上)	338,810	0.6	331,132	0.4	304,632	-0.1	26,500	6.8	7,678	5.2
	(360,498)	(0.6)	(351,507)	(0.5)	(319,493)	(-0.2)	(32,014)	(7.4)	(8,991)	(6.2)
製造業	339,768	1.7	333,889	1.5	297,776	0.5	36,113	9.8	5,879	26.9
卸売業、小売業	337,579	0.5	327,247	0.7	309,199	0.2	18,048	10.1	10,332	-6.2
医療、福祉	309,839	0.4	307,041	0.3	287,558	-0.1	19,483	6.0	2,798	-6.4
パートタイム労働者										
調査産業計 (事業所規模30人以上)	94,634	-0.4	94,134	-0.3	91,003	-0.5	3,131	2.7	500	-0.8
	(104,525)	(0.5)	(103,748)	(0.6)	(99,589)	(0.4)	(4,159)	(3.0)	(777)	(-0.5)
製造業	112,629	0.4	112,136	0.3	105,640	0.3	6,496	-0.2	493	40.1
卸売業、小売業	90,880	0.4	90,587	0.4	88,497	0.3	2,090	5.6	293	-14.8
医療、福祉	105,921	-1.5	104,733	-1.8	102,732	-1.6	2,001	-9.0	1,188	24.4

第5表 就業形態別月間労働時間及び出勤日数

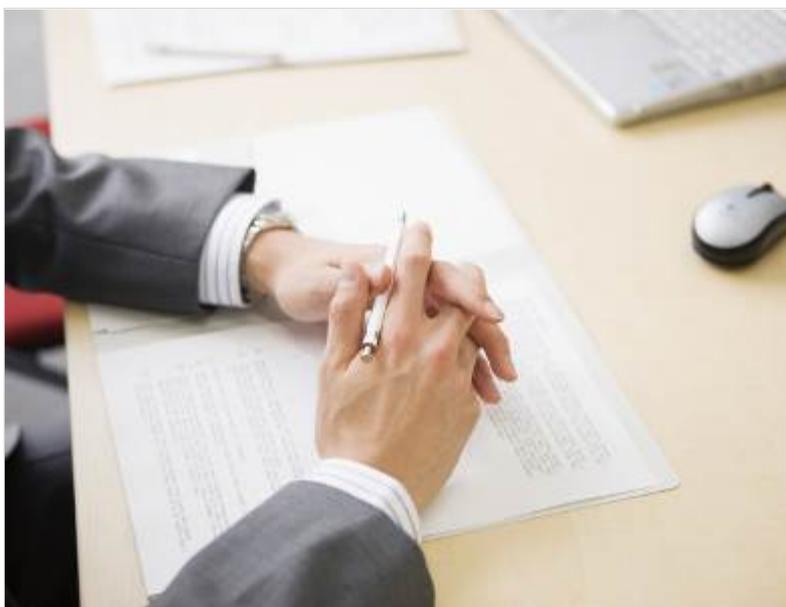
(事業所規模5人以上、平成25年10月確報)

産 業	総実労働時間						出 勤 日 数	
	前年比		所定内労働時間		所定外労働時間		前年差	
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
一般労働者								
調査産業計 (事業所規模30人以上)	171.9	0.1	157.6	-0.4	14.3	6.7	20.7	0.0
	(171.0)	(0.5)	(155.3)	(-0.1)	(15.7)	(6.1)	(20.4)	(0.0)
製造業	172.9	0.9	155.5	-0.3	17.4	11.5	20.1	-0.1
卸売業、小売業	170.3	0.0	159.4	-0.6	10.9	9.0	20.8	-0.1
医療、福祉	161.2	-0.1	154.6	-0.1	6.6	1.6	20.5	0.0
パートタイム労働者								
調査産業計 (事業所規模30人以上)	91.4	-0.7	88.5	-0.9	2.9	7.4	15.7	-0.2
	(96.8)	(-0.8)	(93.2)	(-0.9)	(3.6)	(2.9)	(16.4)	(-0.1)
製造業	118.0	-0.7	112.4	-0.4	5.6	-6.6	17.9	-0.1
卸売業、小売業	96.2	0.4	94.0	0.2	2.2	10.0	16.9	-0.1
医療、福祉	80.8	-2.1	79.5	-1.9	1.3	-13.3	14.5	-0.2

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

売りにくいこの時代、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

■ なぜ今CRM(顧客関係構築)なのか？

(1) デフレスパイラルによる価格競争の激化

単純な価格競争に陥って消耗していませんか？製品やサービスが次から次へと生み出される中、そこで起こることは価格競争です。価格競争は最終的には企業同士の消耗戦になってしまい、働けど利益は出ずという結果になります。価格以外で勝負することから抜け出し、良い循環を作ることこそ、CRM(顧客関係構築)の担う役割になります。

■ 価格を下げてでも商売になる前提

● 価格を下げることで購入につながるような価格弾力性のある製品か？

● 販売数量を増やせるだけのパイが市場にあるか？

(2) 多様化する顧客ニーズへの対応

今までと同じ事さえしていれば安泰という企業はそう多くありません。企業は何かしら手を打つ必要性を感じています。ただ、顧客なくして企業なしと言われるように、顧客が変化し続けている限り、企業もそれに対する対応力を付けていかなければなりません。

(3) 高まる顧客からの要求に応える

CRM(顧客関係構築)は、顧客満足を獲得すると同時に、それを効率よく低コストで実現するという役割も担っています。具体的には、無駄な仕事を無くすことによるコスト削減、効率アップ・スピードアップによるコスト削減だけでなく、営業やマーケティングが的確に動けるようになることによる費用対効果の向上など、そのまま経営体質強化に直結する内容ばかりです。

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。

■ CRM(顧客関係構築)導入の進め方

■ 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

■ 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。

■ 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。どうすれば再度、上位顧客に戻ってもらうことができるかを知ることが、課題に対する最初のアクションプランです。また同様に大切なことは、新規顧客にその後何度か来店してもらい、自社の良い面を知ってもらうことや、販売員との信頼関係を築き馴染み客になってもらうことです。

3 顧客グループに対する働きかけ

■ 顧客グループ別のリレーションづくりを検討する

■ 顧客グループ別の対応課題

- ① 上位顧客の維持と継続、店離れ防止
- ② 中位、下位顧客のランクアップ推進
- ③ 新規顧客の定着
- ④ 顧客に支持される品揃え、商品強化の対応
- ⑤ ライフステージ、ライフスタイルに対応

■ 上位顧客対応の経営上のメリット

■ 上位顧客対応のメリット

- ① 1回当たりの購入単価が高い
- ② 顧客当たりの利益額が大きい
- ③ 長期の継続率が高い

■ 上位顧客への働きかけ

① 上位顧客としての優遇

まず企業として、上位顧客として認知していることを顧客に伝えた上で、それにふさわしい接し方を実行します。

② 名前呼び、顔を覚える

上位顧客は顔を覚えて親しい関係となり、接客の際は名前を呼ぶことでコミュニケーションを図るなど、より親密な関係を構築することが大切な働きかけになります。

③ 支持される商品強化と品揃え

上位顧客が継続して来店する動機付けにおいて、一番の要素である商品提案力に営業努力を払う必要があります。自社が得意とする商品分野で特徴ある品揃えを上位顧客だけに絞って行い、支持商品の強化を図ります。

■ 店離れした上位顧客への働きかけ

顧客分析の結果、上位顧客が店離れの傾向にある場合には、その原因を調査して、顧客とのリレーションを修復する働きかけが必要です。例えば、店離れの顧客に対して電話やDM、はがきなどで何が課題かを教えてもらい、関係の改善にきちんとした対応をすれば、顧客の支持を再び取り戻すことが可能となります。

■ 中位、下位顧客の上位へのランクアッププロモーション

上位顧客に対して優遇の仕組みを推進しても、継続率が上がる一方で一定の率で人数が減ることはやむを得ません。したがって、中位、下位からのランクアッププロモーションを絶えず行うことが求められます。

■ 新規顧客への対応

新規顧客の固定化率の変化を見ることで、自社の顧客に対する魅力度がこれまで通りに維持できているかどうかを知ることができます。新規顧客に対しては、一定期間で店舗との馴染み関係をつくることに主眼を置いた対応が必要です。

■ 小売業A社のCRM(顧客関係構築)導入事例

(1) 上位顧客としての優遇

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。

(2) 上位顧客への働きかけ

■ 上位顧客への働きかけ事例

- ① 毎月のイベント案内のDM発送
- ② 上位顧客だけの優先招待セール
- ③ バースデイ 10%割引
- ④ ポイント3倍加算フェアのい

(3) ライフステージ・スタイルの合わせたアプローチ

■ ライフステージ・スタイルの合わせたアプローチ事例

- ① 乳児のいる家庭・・・ベビーフードや紙おむつの案内
- ② ペットフードの購入者・・・ペット関連商品の案内
- ③ 高齢者・・・健康補助食品、介護用品の案内

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。

経営データベース 1

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 新規事業計画



新規事業計画書の必要性

新規で事業を始める際、新規事業計画書が必要だといいますが、その必要性を教えてください。



1. 事業計画書を策定する利点

実際に起業をしてみたものの、事業がうまく軌道に乗れない、失敗してしまうケースが多々あります。事業がうまくいかない原因は色々と考えられますが、その多くは事業計画書を立てずに自己の思い入れだけで起業してしまったという例が目立ちます。

経営環境が激しく変化する昨今、後に思いがけないことで失敗してしまうのを防止するためにも、どのような事業であっても事業計画書を策定する必要があります。

① 自己の事業の実現可能性を客観的に判断できる

事業計画書には、将来のビジョン・事業コンセプト・マーケティング戦略・売上予測・資金繰りなどを記載しますが、これらの項目を何度も精査することによって、事業が成功するか、あるいは失敗してしまうかという見込みを、客観的に判断できるようになります。また、その過程で、自分が本当にやりたいことが何なのかに気づく場合もあります。

自分の頭の中でぼんやりとしている内容を事業計画書に落とし込むことによって、将来の目標、課題、リスクなどが目に見える形で把握できるようになるのです。

② 関係者（出資者・銀行・地方自治体など）を説得させるのに活用できる

銀行、地方自治体などから融資を受ける場合、事業計画書を提出しなければならないケースがほとんどです。事業計画書の提出が必須でない場合であっても、事業計画書を添付して事業の魅力アピールしたほうが、融資は受けやすくなる可能性が高いのです。特に書面での審査が中心の公的な制度融資においては、事業計画書の添付効果は抜群と言えるでしょう。

2. 事業計画書の大まかな構成

次に事業計画書の大まかな構成を説明します。

- ① 経営環境分析（SWOT分析・市場分析・競合分析・ポジショニングマップなど）
- ② 事業構想（経営理念・将来ビジョン・事業コンセプト・リスクの洗い出しなど）
- ③ 数値計画（売上予測・目標損益計算書・人員計画・損益分岐点分析・資金繰りなど）

事業計画書には特に決まった様式はありませんが、上記3つの項目は必須記載事項と考えられます。上記の項目は、どの事業を起業する場合であっても、必ず記載すべき項目です。

経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 新規事業計画



事業計画書の作成

事業計画書の作成方法や注意点を教えてください。



1. 事業収支の前提条件を決める

事業収支は、具体的に事業の投資・売上高・経費が検討され、評価者から見て誤りがないかが重要です。

事業収支を区分・項目・内容・算出根拠の4つに分けます。区分は初期投資・追加投資・資金調達・売上予測・経費・その他の6つに分けます。次に各項目の算出根拠を示します。必ず、信用のある専門機関・政府が公表したデータを使用し、投資・経費については合見積もりのデータを添付するようにします。

2. 事業収支計画は予想を下回るケースに備える

(1) 3通りの事業収支計画を作る

- ① 経営環境分析（SWOT分析・市場分析・競合分析・ポジショニングマップなど）
- ② 事業構想（経営理念・将来ビジョン・事業コンセプト・リスクの洗い出しなど）
- ③ 数値計画（売上予測・目標損益計算書・人員計画・損益分岐点分析・資金繰りなど）

(2) 作成する期間は5～7年

銀行の貸出期間は、通常5年です。事業収支計画も必然的に5年分の作成が基本になります。7年超を作ってもよいのですが、予測制度が保証されないので無視されます。

3. 会社の成長を明確にした事業計画書をつくる

(1) 根拠・明確な筋書き・具体性をもたせる

- ① 事業戦略
- ② 事業コンセプト
- ③ 事業環境認識
- ④ 事業化プラン
- ⑤ 事業収支
- ⑥ その他

(2) 留意点

新規事業については、かなりずさんな計画が多く見受けられます。投資・売上は過大であり、経費も見積もりが甘いケースが多いのです。こうしたずさんな計画にならないよう、慎重に作成することを心がけます。