

**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 2015年4月10日号  
マイナス成長下でも企業収益が好調を維持する理由

経済・金融フラッシュ 2015年4月6日号

【3月米雇用統計】

雇用増加ペースは予想外に大幅鈍化。

鈍化が一時的か、今後も継続するか見極めが必要。

**2 経営TOPICS**

統計調査資料

景気動向指数

平成27年2月分(速報)

**3 経営情報レポート**

ジャンル:経営

強い会社は強い社員で作られる!

組織精鋭化の進め方

**4 経営データベース**

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:販売計画・顧客管理

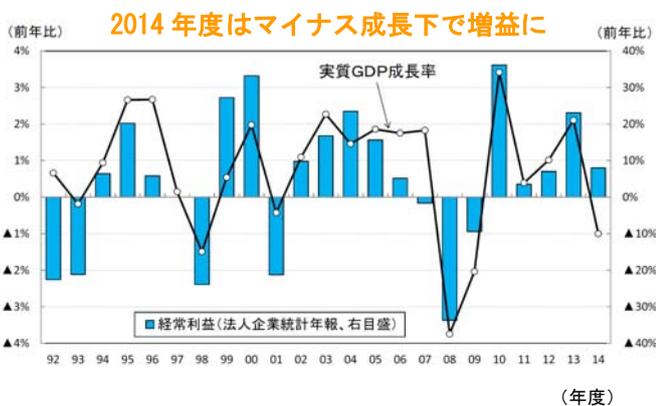
顧客情報の一元管理

カスタマー・リレーション・シップのポイント

# マイナス成長下でも企業収益が好調を維持する理由

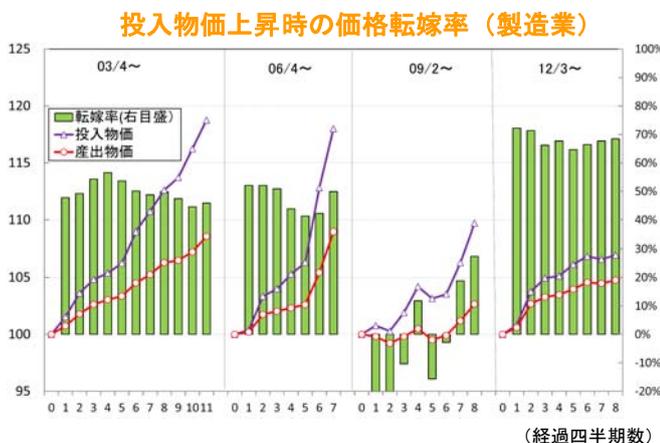
## 要旨

**1** 今日本経済は消費税率引き上げをきっかけとして大きく落ち込み、2014年度の実質GDPはマイナス成長が確実となっている。一方、企業収益は増加を続けており、2014年度はマイナス成長下で増益が実現する初めての年となりそうだ。



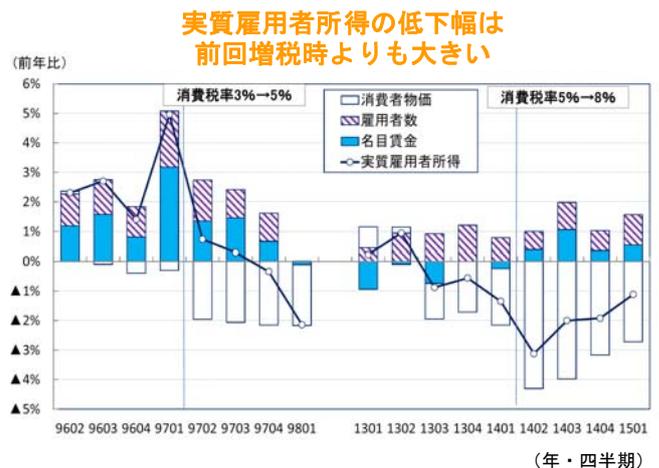
(注) 実質GDP成長率の14年度はニッセイ基礎研究所による見込値  
(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」、財務省「法人企業統計」

**2** 過去2年間の円安局面における製造業の価格転嫁率(産出物価/投入物価)は70%前後と高く、売上数量の落ち込みを十分にカバーしている。



(注) 始期=100 (資料) 日本銀行「製造業部門別投入・産出物価指数」

**3** 企業が十分な価格転嫁を行っている裏で家計はそのしわ寄せを受けている。名目賃金の伸びが緩やかにとどまる中で物価上昇率が大きく高まったため、実質雇用者所得は大幅に減少し、個人消費も低迷が続いている。企業にとって今回の消費増税による影響は比較的軽微にとどまったが、家計への悪影響は前回増税時よりもかなり大きかったと言えるだろう。



(注) 実質雇用者所得=実質賃金(一人当たり)×雇用者数  
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「労働力調査」

**4** 2014年度は家計部門が大きなダメージを受ける一方で企業部門が底堅さを維持したことで、景気が総崩れとなることは回避された。2015年度は企業部門の好調さが雇用・所得環境の改善を通じて家計部門に波及することにより、消費増税によって途切れかけた前向きな循環が確化することが期待される。

# 【3月米雇用統計】

## 雇用増加ペースは予想外に大幅鈍化。鈍化が一時的か、今後も継続するか見極めが必要。

### 要旨

#### 1 雇用者数の伸びは前月から大幅に鈍化

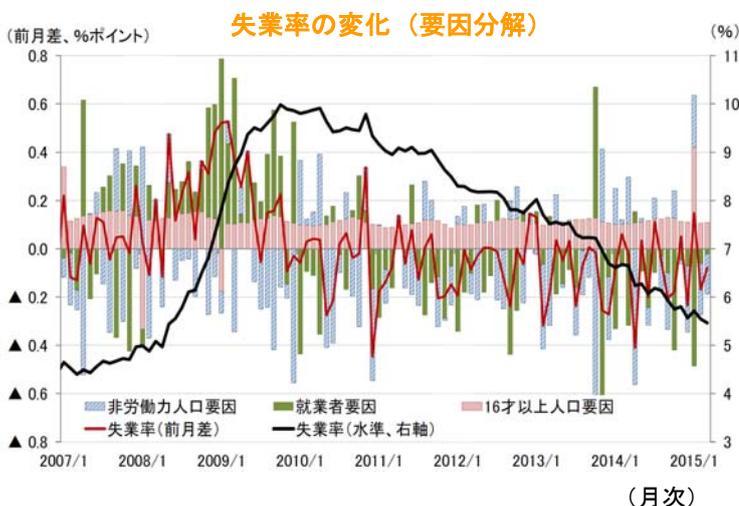
4月3日、米国労働省（BLS）は3月の雇用統計を公表した。3月の非農業部門雇用者数は前月対比で+12.6万人の増加1（前月改定値：+26.4万人）となり、前月から伸びが大幅に鈍化、市場予想の+24.5万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を大幅に下回ったほか、予想の下限（+17.9万人）も大幅に下回った。一方、失業率は5.5%（前月：5.5%、市場予想：5.5%）と、こちらは前月から横ばいとなり、市場予想に一致した。

のモメンタム低下を示していたことから、3月の雇用増加ペースが2月から鈍化することは想定されていた。

しかしながら、3月の雇用増が12.6万人に留まったことで、2月まで12ヵ月連続となっていた月間20万人超の増加が途切れただけでなく、増加ペースは13年12月（+10.9万人）以来15ヵ月ぶりの低水準となった。

労働市場の緩みを判断する上で注目している労働参加率は62.7%と2ヵ月連続で低下しており、こちらは労働市場の緩みが改善している兆候がみられない。

最後に3月の時間当たり賃金は、24.86ドル（前月：24.79ドル）となり、前月比で+0.3%増加したほか、前年同月比でも+2.1%（前月：+2.0%）増加しており、2月から小幅ながら伸びが加速した。



（注）非労働力人口の増加、就業者人口の増加、16才以上人口の減少が、それぞれ失業率の改善要因。また、年ごとに人口推計が変更になっており、2009年以降は断層を調整している。

（資料）BLSよりニッセイ基礎研究所作成

#### 2 雇用者数の伸びが10万台前半に鈍化したことで6月の利上げは益々困難に

3月雇用統計の2日前に発表されたADP雇用統計や雇用指数が労働市場回復

#### 時間当たり賃金の伸び率



（注）全雇用者ベースは2007年3月以降

（資料）BLSよりニッセイ基礎研究所作成

# 景気動向指数 平成27年2月分(速報)

## 1 概要

**1** 2月のC I（速報値・平成22年=100）は、先行指数：105.3、一致指数：110.5、遅行指数：120.3となった。<sup>(注)</sup>

先行指数は、前月と比較して0.2ポイント下降し、2か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は0.36ポイント上昇し、2か月連続の上昇、7か月後方移動平均は0.07ポイント下降し、3か月ぶりの下降となった。

一致指数は、前月と比較して2.8ポイント下降し、3か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.34ポイント上昇し、6か月連続の上昇、7か月後方移動平均は0.09ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.2ポイント下降し、3か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は0.27ポイント下降し、8か月ぶりの下降、7か月後方移動平均は0.04ポイント上昇し、24か月連続の上昇となった。

## 2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。

## 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	0.02	C6：投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.79
		C1：生産指数(鉱工業)	-0.50
		C2：鉱工業生産財出荷指数	-0.49
		C10：中小企業出荷指数(製造業)	-0.39
		C3：大口電力使用量	-0.35
		C4：耐久消費財出荷指数	-0.32
		C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.05
		C11：有効求人倍率(除学卒)	-0.01
C9：営業利益(全産業)	0.06		
C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	0.01		

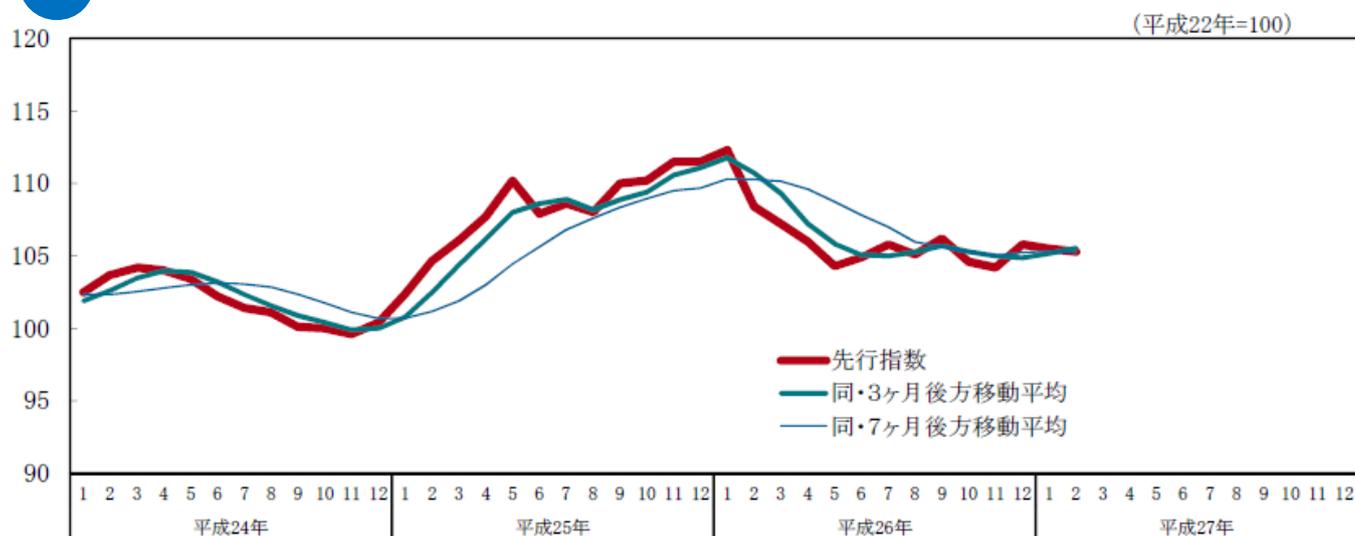
「C9 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

**(注)** 公表日の3営業日前（平成27年4月1日（水））までに公表された値を用いて算出した。

## 2 速報資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



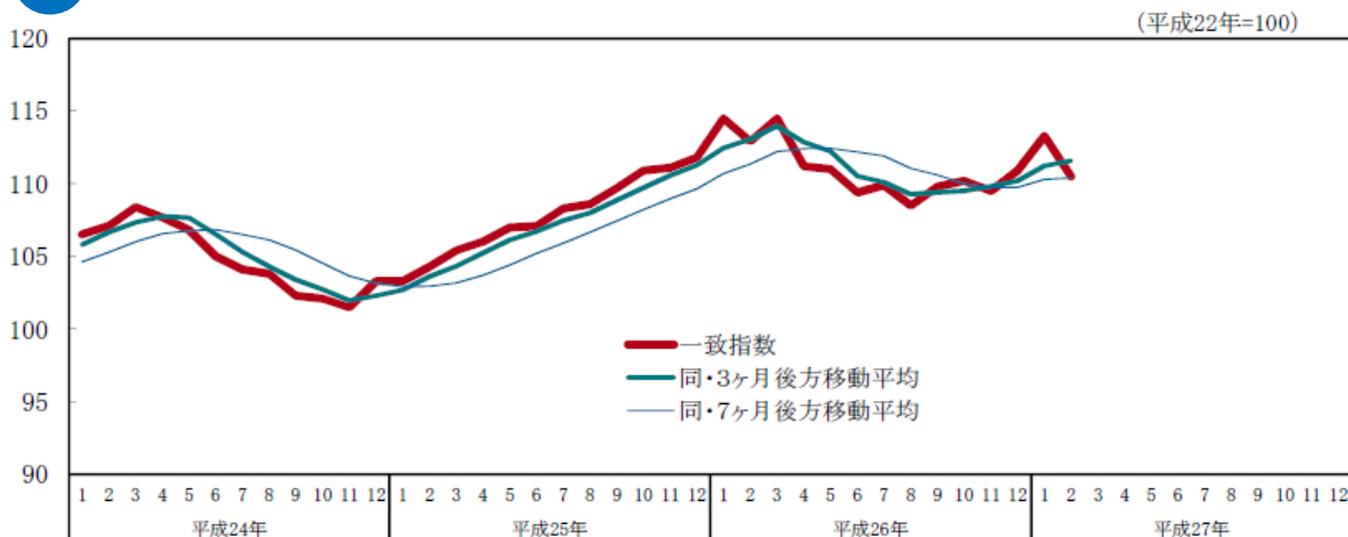
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

		平成26年(2014)				平成27年(2015)	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
<b>CI先行指数</b>	前月差(ポイント)	106.2	104.6	104.2	105.8	105.5	105.3
	寄与度	1.1	-1.6	-0.4	1.6	-0.3	-0.2
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-8.0	-0.2	4.7	-5.8	-3.3	5.6
	寄与度(逆サイクル)	0.54	-0.01	-0.47	0.55	0.34	-0.53
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-5.9	1.8	4.7	-5.8	-3.0	6.1
	寄与度(逆サイクル)	0.59	-0.21	-0.47	0.68	0.43	-0.52
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	0.5	-0.4	1.6	2.9	0.4	-3.5
	寄与度	-0.03	-0.13	0.09	0.23	-0.06	-0.62
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	2.7	-6.7	1.3	8.3	-1.7	
	寄与度	0.09	-0.28	0.04	0.30	-0.09	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	1.6	-0.7	-1.3	1.6	-0.8	3.8
	寄与度	0.07	-0.06	-0.09	0.08	-0.07	0.24
L6 消費者態度指数	前月差	-0.9	-1.8	-1.1	0.8	0.9	1.4
	寄与度	-0.35	-0.66	-0.40	0.26	0.33	0.58
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.6	-0.5	0.6	-2.1	-3.8	0.8
	寄与度	-0.19	-0.16	0.05	-0.46	-0.75	0.13
L8 長短金利差	前月差	0.04	-0.06	-0.02	-0.09	-0.04	0.05
	寄与度	0.07	-0.07	-0.02	-0.11	-0.04	0.11
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	3.3	-4.5	10.5	1.9	-1.6	5.2
	寄与度	0.14	-0.28	0.48	0.06	-0.13	0.27
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.08	0.17	0.12	0.18		
	寄与度	0.03	0.12	0.07	0.14		
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	-2.5	-1.6	3.1	-4.2	-5.5	0.1
	寄与度	-0.18	-0.12	0.15	-0.28	-0.39	-0.02
一致指数トレンド成分	寄与度					0.16	0.11
<b>3ヶ月後方移動平均</b>							
	前月差(ポイント)	105.7	105.3	105.0	104.9	105.2	105.5
	寄与度	0.43	-0.40	-0.30	-0.13	0.30	0.36
<b>7ヶ月後方移動平均</b>							
	前月差(ポイント)	105.6	105.3	105.0	105.2	105.3	105.2
	寄与度	-0.32	-0.37	-0.26	0.22	0.08	-0.07

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

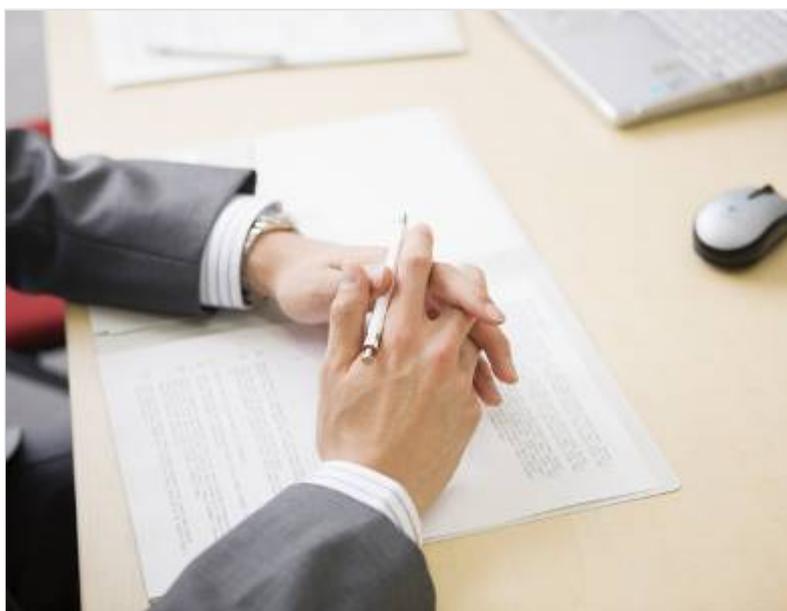
		平成26年(2014)				平成27年(2015)	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
CI一致指数		109.8	110.2	109.5	110.9	113.3	110.5
	前月差(ポイント)	1.3	0.4	-0.7	1.4	2.4	-2.8
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	2.9	0.4	-0.5	0.8	3.7	-3.4
	寄与度	0.30	0.04	-0.06	0.09	0.47	-0.50
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	4.6	-0.2	0.6	1.6	3.3	-3.2
	寄与度	0.31	-0.03	0.07	0.18	0.43	-0.49
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	-0.8	0.4	0.9	-0.1	0.2	-1.5
	寄与度	-0.15	0.07	0.15	-0.02	0.04	-0.35
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	7.7	-3.3	-5.4	7.0	9.8	-4.3
	寄与度	0.42	-0.20	-0.33	0.39	0.61	-0.32
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.7	0.2	0.7	0.9	0.2	
	寄与度	0.08	0.02	0.09	0.11	0.02	0.01
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	3.0	4.0	-3.0	0.5	10.2	-8.7
	寄与度	0.24	0.32	-0.24	0.04	0.65	-0.79
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.1	-0.9	-0.9	-0.4	-2.1	0.2
	寄与度	0.09	-0.07	-0.07	-0.03	-0.19	0.02
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	4.1	-1.4	-4.0	2.1	-1.1	-0.6
	寄与度	0.26	-0.07	-0.23	0.13	-0.07	-0.05
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	0.1	1.6	1.6	1.5		
	寄与度	0.02	0.14	0.14	0.13	0.06	0.06
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	-1.1	2.1	-4.5	2.5	3.8	-2.6
	寄与度	-0.13	0.24	-0.30	0.29	0.49	-0.39
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	0.00	0.02	0.02	0.00	0.01
	寄与度	-0.11	-0.11	0.10	0.09	-0.13	-0.01
3ヶ月後方移動平均		109.4	109.5	109.8	110.2	111.2	111.6
	前月差(ポイント)	0.13	0.10	0.33	0.37	1.03	0.34
7ヶ月後方移動平均		110.6	110.0	109.8	109.7	110.3	110.4
	前月差(ポイント)	-0.45	-0.61	-0.24	-0.02	0.56	0.09

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

# 強い会社は強い社員で作られる！ 組織精鋭化の進め方

## ポイント

- 1 精鋭化された組織はここが違う  
.....
- 2 組織を精鋭化するための取り組み  
.....
- 3 精鋭組織の劣化と再構築  
.....



# 1 精鋭化された組織はここが違う

## ■ 精鋭化された組織とは

社長が、どんなにすばらしい戦略戦術と儲かる方向性を指示しても、実行するのは社員です。社員が戦略戦術や方向性を理解し、実行しなければ決して業績は伸びません。そこで、社長と同レベルの強い業績向上意欲を持ち、かつ、強い実行力を持つ精鋭組織をつくり上げていくことが重要となります。

ニトリの似鳥社長は、少数精鋭ではグローバル時代を乗り切れないと考えており、「多数精鋭」にしなければならないと考えています。一方、クロネコヤマトでは人数が多いから烏合的人間ができてしまうので、少数にすれば、どの職場も責任感が強くなるため「少数精鋭」が有効であると考えています。どちらが正しいかは社長の考え一つですが、結論として言えるのは、組織が精鋭化されていけば生産性は上がり、困難が伴う仕事も前に進むようになり、しかもスピードが速くなるということです。

では、精鋭化された組織とはどのような組織なのでしょう。精鋭化された組織は次のような取り組みを行なっています。注意する点は、いくら優秀な幹部や社員がいても、トップの組織運営が誤っていると、社員は能力を十分に発揮することができないということです。トップによる組織運営の巧拙によって、組織を精鋭化できるかどうかが決まります。

## ■ 危機感を持っている

精鋭組織では、トップが抱く危機感を幹部・社員が共有し、危機を回避するために一人ひとりが何をすべきか理解したうえで、その役割を果たし、業績を向上させています。一方、業績が悪化している多くの企業は、危機感を持っているのはトップだけであり、社員はもちろん、幹部ですら危機感を持っていない状況となっています。それでは、どうすれば幹部や社員に危機感を持たせることができるのでしょうか。危機感の持たせ方を、業績が悪い場合と良い場合に分けて説明します。

### ■ 業績が悪化している時

- ① 経営実態を認識させる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ 得意先別分析で「割の合わない」顧客がいることを認識させる
- ④ 商品別分析で売上・利益が減少している商品を認識させる

### ■ 精鋭組織の5つの取り組み

- ① 危機感を持っている
- ② 価値観の共有がされている
- ③ 社員の相互信頼関係を築いている
- ④ 新しいテーマにチャレンジをしている
- ⑤ 継続的改善を行なっている

### ■ 業績が良い時

- ① 今の商品でいつまで稼げるか考えさせる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ それでも危機感をもたないときは思い切って担当を変える

## 2 組織を精鋭化するための取り組み

### ■ 業績面での取り組み

#### (1) 積極的な顧客拡大の取り組み

##### ① マーケット動向の察知と素早い対応

マーケットは生き物です。明日になれば昨日までとは180度変わってしまうこともあります。よって、マーケットの動向をいち早く察知し、対応していかなければなりません。マーケティング活動では、企業の内部環境と外部環境を認識し、事業の機会を見だし、そこに自社の強みを活かします。

##### ② 積極的なイベント開催

精鋭組織では、市場ニーズを反映したイベントやセミナーが十分に行われ、常に新規顧客を増やすための取り組みがされています。商品を相手の記憶に残すために次のような営業ツールを用意しています。営業ツールは、顧客が持ち帰り、かつ感銘を与えるものでなければなりません。

#### ■ 顧客に感銘を与える営業ツール

- 自己商品・サービスの総合案内
- テーマ別（商品別）商品案内
- 小冊子
- セミナーレジュメ・テキスト

#### (2) 競合をしのぐ商品・サービスの開発

##### ① 競合分析

競合他社の調査は、自社の競争力を高める上で非常に重要な要素です。ライバル社の取り組みに対抗するために、自社内でさまざまな工夫を凝らします。これが自社を強くするのです。分析すると相手の優位性、つまり、さまざまな要素が自社製品よりも顧客に受け入れられていることが分かります。

#### ■ 競合分析のポイント

- 経営戦略の動向
- 製品特性の変化、新製品開発の動向
- 生産技術・設備の動向
- 販売・広告宣伝の動向

##### ② 競合をしのぐ商品・サービス開発

競合分析の結果、競合他社にはない商品やサービスの開発が必要だということがわかります。他社にはない商品・サービスの開発、提供により、差別化を図り、既存顧客が自社に流れる仕組みを作るのです。また、昨日までの主力商品が明日も売れるとは限りません。顧客ニーズを分析し、競合他社より一歩でも早く新商品への取り組みをする必要があります。

#### (3) クレーム発生率の減少

クレームの発生率はゼロが理想です。発生率を限りなくゼロに近づけるためには、発生の要因となる項目を事前に察知し、発生前に撲滅することがポイントです。また、仮にクレームが発生しても、迅速かつ誠実に対処し、再発防止策を講じることで、逆に顧客の信頼を勝ち取ることができます。

## ■ 組織風土を変える取り組み

「自立」と「個性」を大事にする社員が集まった集団は、相互に認め合う創造的な雰囲気を持つ社風を形成します。この考え方からすると、社風改革の本質的アプローチは、経営トップが将来に通用する価値観を持ち、現場の第一線までそれを浸透させる努力を続けることです。

### (1) 基準行動の浸透

精鋭組織を見ると、社員の基準行動が徹底されています。挨拶や報連相（報告・連絡・相談）は、社内における最低限のコミュニケーション手段です。いつの時代でも、挨拶や報連相の重要性は変わりません。正しい挨拶は、相手を認め、尊重するという気持ちの表れです。また、身だしなみを整えることで、相手に与える印象もよくなり、社員の心の強化にもつながっていきます。

### (2) 社内・会社周辺と地域の美化の徹底

精鋭組織の社内や会社の周りを見ると、清掃や整理整頓が行き届いています。清掃を行うことで気持ちもリフレッシュでき、その状態を保つことで次に使う人に対する思いやりの心が醸成されます。整理整頓が頭の中の整理整頓にもつながり、論理的かつ建設的な考え方が培われます。また、精鋭組織では、上司・部下関係なく、全員で取り組んでいます。自社の周りはもちろん、自社が経営できるのも地域のおかげと、清掃範囲を町内にまで広げて地域貢献をしています。

### (3) 社員教育制度の充実

社員一人ひとりが成長するために、成長段階ごとに基準があり、計画的に教育する仕組みが出来上がっています。さらに、知識習得や技術・技能習得に必要な資料やテキストが整っており、いつでも利用可能な状態になっています。組織風土面における精鋭組織判断チェック項目を、以下にまとめました。自社の組織は精鋭化されているか、チェックしてみましょう。

## ■ 精鋭組織判断チェックリスト（組織風土面）

項目	判定基準	判定
①基準行動の浸透	きちんとした挨拶ができています	
	電話は素早く出る	
	報連相の徹底	
	報連相の徹底	
	身だしなみが整っている	
②社内美化の徹底	5Sが徹底されている	
	会社周辺と地域の美化への取り組み	
③社員教育制度の充実	成長段階ごとの基準を明示	
	OJTの充実	
	習得に必要な資料・テキストが充実	
	上席者が積極的に関与	

判定：○～十分できている    △～取り組みは自不十分    ×～取り組みができていない

### 3 精鋭組織の劣化と再構築

#### ■ 組織精鋭化への取り組み事例

##### ■ ニトリの多数精鋭化への取り組み

ニトリでは、毎年百人規模でアメリカに研修旅行に派遣しています。同業である家具などの小売店はもちろんのこと、ウォルマートなどの世界的な小売業も見学しますが、ホテルに帰り、レポートを作成しなければなりません。どうすればお客に感動を与えることができるか。店舗のレイアウトはどうあるべきか。品揃えはどうすべきかなど、さまざまな視点で「儲かるためのアイデア」を盛り込まなければなりません。レポートを提出しなければ次の見学には参加できなくなるため、みんな必死です。

社内提案制度も充実しており、改善して提案するからみんな生き生きしています。小集団活動（QCサークル活動）も盛んで、大手自動車メーカーから品質管理のプロを迎え、品質管理や信頼性管理にも力を入れています。また品質管理は製品の品質だけが対象ではなく、仕事そのものの品質も充実させようと考え、管理手法や改善手法を全員が身に付けるように全社を挙げて活動しています。

似鳥社長は「賞を乱発せよ」と号令を掛けています。いいことをしたら賞をあげて労をねぎらう作戦で、このような活動が「多数精鋭化」への導火線になっています。今や、ニトリは「安かろう。悪かろう」ではなく、「お値段以上、ニトリ」になっているのです。

##### ■ クロネコヤマトの全員精鋭化への取り組み

平成23年8月、栃木県の二つの支店でクロネコメール便700通あまりが焼却されたり、シュレッダーに掛けられて捨てられるという前代未聞の事件が発生しました。忙しくて配達が遅れ、そのうち期限切れになり、処理に困り果てた上の犯行だということです。クロネコヤマトのような一流企業でも、このような事件が起こってしまいます。

一般的に支店や営業所の人数は多いため、自分一人ぐらいさぼったり、不正を働いてもばれないと思う輩は出てくるものです。

クロネコヤマトでは、都市部において「エリアセンター制度」を導入しています。エリアセンターでは、車ではなくリヤカーや自転車で集荷し、配達しています。担当者の人数はせいぜい7~8人の所帯で、常時いるのは5~6人ですから、さぼっていれば何しろ目立ちます。一人ひとりが任務を遂行しなければ、エリアセンターは成り立ちません。つまり、責任感が湧いてくるのです。

少人数にすれば全員が戦力となります。すなわち少数にすれば全員が精鋭にならざるを得なくなるのです。

# 経営データベース ①

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 販売計画・顧客管理



## 顧客情報の一元管理

顧客情報を営業マンが個人で管理しています。情報を一元化し活用する方法を教えてください。



顧客の情報が集まってきたても、一元管理できていなければ宝の持ち腐れです。

一番初めに行なわなければならないことは、それぞれの営業マンが持っている顧客情報を一つの書式にまとめる事です。次が、顧客情報整理です。簡単にポイントを紹介しましょう。顧客情報は、整理し加工することにより新しいヒントやアイデアが見えてくるのです。

### ■顧客情報の整理のポイント

似たもの同士をグループ別に分類して整理するという事です。

- 【例】
- ①住所・氏名、性別、生年月日、家族構成、職業、所得階層などによる分類
  - ②趣味や趣向、家族構成など、ライフスタイル別
  - ③エリア別      ④購入商品別
  - ⑤購入時期やアフターサービスの状況別      ⑥会社、業種、家族、個人別

分類はクロス集計すると新しい切り口やアイデアが発見できます。

例えば、購入時期と来店頻度などを組み合わせて集計してみます。お客様が法人、個人により分類は異なります。また、業種などによっても整理のポイントは異なります。どのような分類が自社に合っているのか洗い出して見てください。但し、分類項目を多くしすぎると情報収集、その後の整理に大変な手間がかかります。

### ■顧客情報活用のポイント

顧客情報の活用は、顧客のニーズを捉えて顧客のリピート率を高めることが最大の目的です。顧客情報活用のポイントについて商店の例を挙げて紹介しましょう。例えば以下のとおりです。

- 【例】
- ①顧客を層別し、それにあつた品ぞろえ、イベントに活用。
  - ②顧客別の提案や定期的なフォローに活用。
  - ③平日と週末、昼間と夜間など、来店客層にあわせた品ぞろえに活用。
  - ④顧客にあわせた催事、特定地域のポスティング、誕生日プレゼントなどに活用。
  - ⑤顧客の組織化、カードの発行、顧客参加の催事などによる店のファンづくりに活用。
  - ⑥定期的な配達商品を、事前の提案に活用。

## 経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 販売計画・顧客管理



### カスタマー・リレーション・シップのポイント

カスタマー・リレーション・シップの今後のポイントについて教えてください。



若干の背景や陥りがちな行動を含め、確実に利益に貢献できるポイントをお話します。以下の5点が今後のポイントとなります。

#### ①お客様は一律ではない

ご存じの通り、お客様は一律ではありません。そして、その一律でないお客様を更に何らかの“カテゴリー別”に分けることが難しくなっているのです。年齢・性別・地域等の属性による分類だけでは通用しなくなっていることは、既にお感じのことと思います。

#### ②しかし、行っていることは？

一律的なマーケティングキャンペーンを実施し、接客マニュアルを作成し、一律的な店舗づくりを展開してきました。その結果、お客様は「まあまあ満足」はしますが「とても満足」には至りません。または「こんなものだな」と思っている中間層が大量にいるのです。

#### ③では、個別対応が良いことか？

そうではありません。儲かるお客様とそうでないお客様がいるということです。ワン・トゥ・ワンマーケティングがもてはやされていますが、儲からないお客様までに手厚く対応していても収益が上がりません。「2：8の原則」と言われるように企業の利益に貢献しているお客様は全体の2割で、その2割が8割の利益をもたらしてくれるのです。もしこれらのお客様が他企業へ移ったら、大変な損害を被ることになります。

#### ④具体的行動が阻害される要因

たとえ、上記を的確に識別できたとしても、具体的に対応しようとするお客様から「差別的だ」との非難を浴びたり、安易なインターネット導入で、対応に追われて収益を圧迫するといったことになりかねません。

#### ⑤今後何が大切か？

おそらく「購買代理人」という企業側のスタンスです。今後お客様の選択肢は増加の一途をたどるでしょう。数もそうですが、内容も益々高度化・複雑化していくでしょう。しかもじっくり時間をかけて選択するほど時間はありません。適切なときに適切なものをお客様の立場で選択できる「購買代理人」としての機能です。そして更に上を目指すのであれば、「生産のパートナー」です。しかし、購買代理人ができないうちは生産のパートナーにもなれないと言えます。企業にその準備ができていないからです。