

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2017  
**528**  
5/30

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年5月22日号

## 6月も続く欧州の政治イベント ～メイ首相の保守党、マクロン大統領の 共和国前進が議会選で優位を保つ

経済・金融フラッシュ 2017年5月22日号

## 貿易統計17年4月 ～輸入の底堅さを主因に貿易黒字が縮小

経営  
TOPICS

統計調査資料

**全国小企業月次動向調査**（2017年4月実績、5月見通し）

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**

経営  
データ  
ベース

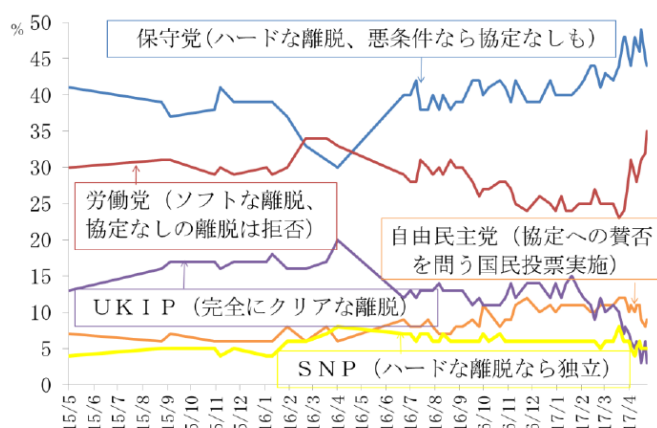
ジャンル:人事制度 サブジャンル:社員教育  
**コミュニケーションの取り方  
OJT主体の社員教育**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

# 6月も続く欧州の政治イベント ～メイ首相の保守党、マクロン大統領の 共和国前進が議会選で優位を保つ

- 1** 6月は8日に英国が総選挙、11日と18日にフランスが国民議会選挙を予定する。

## 英国の政党別支持率とEU離脱に関する主張



(資料) YouGov、各党マニフェスト等

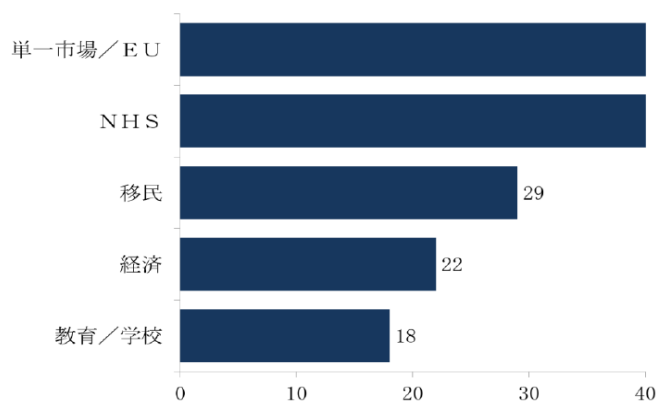
- 2** 英国では、保守党の勝利が予想され、EU離脱が「単一市場からも関税同盟からも離脱」する「ハードな離脱」となる可能性が最も高い状況は変わらないだろう。保守党はEU離脱から新たなFTAへの「円滑で秩序立った」移行を掲げるが、「悪い協定であれば協定なしの離脱の方が良い」ともあり、無秩序な離脱のリスクも排除できない。

- 3** 総選挙の結果が離脱撤回やスコットランドの独立につながる可能性はない。最大野党・労働党は「ソフトな離脱」、「協定なしの離脱は拒否」を掲げる。同党の支持率の回復傾向はEU離脱戦略よりも「普通の労働者のための政治」を掲げる保守党への対立軸として、より左派色の

強い公約を掲げたことにあるようだ。自由民主党は「国民投票の再実施」を掲げ、SNPは「ハードな離脱なら独立」を主張するが、共に有権者の支持は盛り上がっていない。

- 4** フランスでは、マクロン大統領の「共和国前進(REM)」が支持率第1位に立つ。過半数の確保も可能という調査もあるが情勢は流動的だ。マクロン大統領は共和党のエドワール・フィリップ氏を首相に指名、超党派の内閣が発足、さっそく労働市場の高コスト体質・硬直性を是正するための改革法案の策定に動き出した。

## 英国が直面する課題に関する世論調査



(資料) Economist / Ipsos Mori April 2017 Issues Index

- 5** マクロン大統領にとって、まずは国民議会に公約の実現を支える体制を構築することが重要だが、最大の課題は痛みを伴う改革に国民の理解を得ることだ。

「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。

# 貿易統計17年4月 ～輸入の底堅さを主因に貿易黒字が縮小

ニッセイ基礎研究所

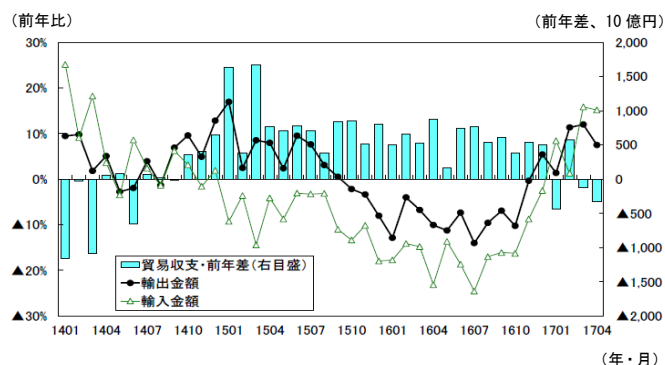
## 1 貿易黒字が大幅減少

財務省が5月22日に公表した貿易統計によると、17年4月の貿易収支は4,817億円と3ヵ月連続の黒字となり、ほぼ事前の市場予想（QUICK 集計：5,153億円、当社予想は6,492億円）通りの結果となった。輸出入ともに前月から伸びが低下したが、輸入の伸び（3月：同15.8%→4月：同15.1%）と輸出の伸び（3月：前年比12.0%→4月：同7.5%）を大きく上回ったため、貿易支は前年に比べ▲3,295億円の大幅減少となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比4.1%（3月：同6.6%）、輸出価格が前年比3.2%（3月：同5.0%）、輸入の内訳は、輸入数量が5.0%（3月：同4.2%）、輸入価格が前年比9.7%（3月：同11.2%）であった。

季節調整済の貿易収支は976億円の黒字となり、3月の1,064億円から黒字幅が縮小した。輸出入ともに前月比で減少したが、輸出の減少幅（前月比▲0.2%）が輸入の減少幅（前月比▲0.1%）を若干上回った。

### 貿易収支の推移



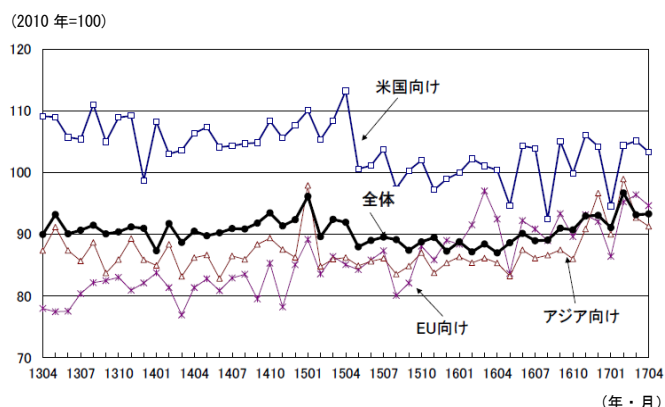
（資料）ともに財務省「貿易統計」

## 2 内需の持ち直しを反映し輸入が底堅く推移

4月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比2.8%（3月：同4.5%）、EU向けが前年比2.7%（同▲0.0%）、アジア向けが前年比6.8%（3月：同7.6%）となった。季節調整値（当研究所による試算値）では、米国向けが前月比▲1.7%（3月：同0.7%）、EU向けが前月比▲1.8%（3月：同1.2%）、アジア向けが前月比▲1.5%（3月：同▲6.3%）、全体では前月比0.2%（3月：同▲3.7%）となった。4月は主要3地域向けがいずれも前月比で低下したが、4月の水準を1-3月期と比較すると、16年後半に高い伸びが続いた反動もあり、アジア向けは▲2.7%下回っているが、米国向けは2.0%、EU向けは5.8%上回っている。

IT関連を中心とした世界的な製造業サイクルの好転を背景とした輸出の回復基調は維持されていると判断される。

### 地域別輸出数量指数（季節調整値）の推移



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4月実績、5月見通し)

日本政策金融公庫 2017年5月23日公表

## 結 果 の 概 況

小企業の売上DIは、マイナス幅が拡大～5月はマイナス幅が縮小する見通し～

### 1 売 上

2017年4月の売上DIは、3月からマイナス幅が1.3ポイント拡大し、▲9.8となった。5月は、▲4.5と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(▲4.7→▲0.7)ではマイナス幅が縮小した一方、非製造業(▲8.6→▲10.8)ではマイナス幅が拡大した。

### 2 採 算

2017年4月の採算DIは、3月から1.8ポイント低下し、6.3となった。5月は、8.8と上昇する見通しとなっている。

### 3 最近半年間の販売価格

最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は13.7%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は、19.8%となった。

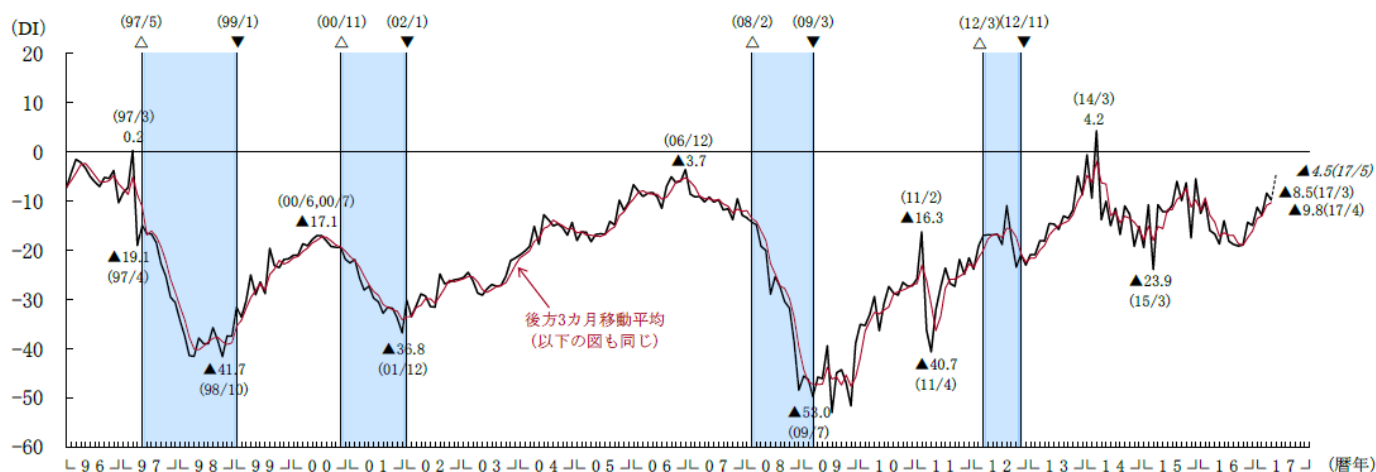
## 1 売 上

- 4月の売上DIは、3月からマイナス幅が1.3ポイント拡大し、▲9.8となった。5月は、▲4.5と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(▲4.7→▲0.7)ではマイナス幅が縮小した一方、非製造業(▲8.6→▲10.8)ではマイナス幅が拡大した。5月は、製造業では▲3.0とマイナス幅が拡大、非製造業では▲5.9と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、飲食店、サービス業、運輸業で低下している。5月は、サービス業を除く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 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月
実 績	▲ 16.7	▲ 18.8	▲ 14.1	▲ 18.2	▲ 18.8	▲ 19.2	▲ 18.9	▲ 14.4	▲ 15.0	▲ 11.3	▲ 12.9	▲ 8.5	▲ 9.8	-
見通し	▲ 8.5	▲ 13.1	▲ 11.8	▲ 13.1	▲ 12.5	▲ 13.0	▲ 8.5	▲ 9.2	▲ 5.9	▲ 6.5	▲ 3.3	▲ 6.8	▲ 3.0	▲ 4.5





- (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)。  
3 2016年度のデータが揃ったことに伴い、季節調整替えを実施した。季節調整の方法は、米国センサス局法(X-11)である(以下同じ)。

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)

	2015年 11月	12月	2016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	2017年 1月	2月	3月	4月	5月	
製造業	▲15.6	▲11.6	▲11.5	▲11.6	▲11.6	▲13.4	▲12.9	▲11.5	▲15.4	▲11.7	▲15.8	▲14.6	▲2.1	▲10.6	▲16.8	▲23.7	▲4.7	▲0.7	▲3.0	製造業
金属・機械	▲17.0	▲10.6	▲10.3	▲14.7	▲13.8	▲14.4	▲11.7	▲4.7	▲17.2	▲4.0	▲5.0	▲0.6	▲2.2	11.5	▲10.2	▲9.0	▲2.8	6.6	3.1	金属・機械
その他製造	▲19.9	▲8.2	▲12.7	▲7.3	▲8.6	▲9.7	▲14.0	▲15.6	▲14.2	▲20.7	▲29.8	▲26.0	▲6.5	▲25.4	▲22.4	▲34.8	▲4.9	▲4.3	▲8.0	その他製造
非製造業	▲16.5	▲4.8	▲13.3	▲11.2	▲16.3	▲16.9	▲19.7	▲14.5	▲18.7	▲19.9	▲19.3	▲19.6	▲14.8	▲15.6	▲11.0	▲12.8	▲8.6	▲10.8	▲5.9	非製造業
①卸売業	▲12.5	▲8.0	▲15.7	▲6.8	▲11.5	▲12.2	▲19.5	▲15.1	▲9.2	▲5.7	▲6.4	▲19.2	▲9.1	▲12.3	▲8.7	▲13.4	▲14.1	▲10.2	▲1.9	①卸売業
織・衣・食	▲9.8	▲8.5	▲17.4	▲16.7	▲21.2	▲16.8	▲23.7	▲30.8	▲22.4	▲15.8	▲8.1	▲26.8	▲25.0	▲32.8	▲32.0	▲33.8	▲30.2	▲30.5	5.8	織・衣・食
機械・建材	▲17.9	▲6.4	▲15.1	▲0.2	▲1.1	▲11.5	▲11.7	▲3.3	▲0.2	1.1	▲4.6	▲15.8	▲1.2	4.2	6.1	0.4	1.4	1.9	7.3	機械・建材
②小売業	▲28.1	▲6.0	▲19.5	▲20.9	▲10.3	▲22.9	▲20.2	▲23.1	▲19.9	▲22.7	▲18.5	▲19.1	▲5.0	▲13.6	▲2.4	▲7.1	▲15.8	▲14.8	▲0.5	②小売業
耐久消費財	▲17.0	▲3.3	▲5.0	▲20.2	▲15.4	▲23.4	▲17.9	▲16.3	▲17.8	▲17.4	▲11.3	▲17.9	▲7.3	▲13.1	▲19.7	▲19.1	▲9.0	▲2.6	2.6	耐久消費財
非耐久消費財	▲27.2	▲7.3	▲22.0	▲20.4	▲12.8	▲22.4	▲21.5	▲24.1	▲19.9	▲23.5	▲19.9	▲19.6	▲1.3	▲14.8	1.4	▲4.1	▲20.9	▲16.7	▲2.0	非耐久消費財
③飲食店	▲10.9	▲3.9	▲13.1	1.5	▲13.8	▲22.5	▲27.4	▲28.9	▲25.2	▲37.8	▲32.7	▲18.1	▲37.4	▲32.2	▲12.2	▲14.0	25.0	▲11.3	▲2.0	③飲食店
④サービス業	▲16.4	▲8.3	▲6.2	▲5.9	▲16.8	▲8.6	▲19.3	▲4.3	▲17.1	▲18.4	▲18.3	▲22.8	▲11.5	▲11.4	▲20.5	▲16.3	▲7.6	▲8.9	▲12.7	④サービス業
事業所向け	▲17.2	▲8.3	▲5.9	8.7	▲17.7	▲10.8	▲9.5	▲11.6	▲9.6	▲10.6	▲15.0	▲10.7	▲0.2	▲17.6	▲18.1	▲13.1	▲11.2	▲13.1	▲4.0	事業所向け
個人向け	▲16.5	▲9.2	▲7.0	▲7.7	▲17.2	▲9.4	▲23.2	▲0.5	▲17.4	▲20.0	▲20.4	▲27.3	▲15.0	▲10.6	▲22.1	▲14.3	▲7.3	▲9.1	▲15.0	個人向け
⑤建設業	▲3.9	▲3.4	▲10.0	▲11.8	▲13.5	▲14.1	▲13.6	▲4.5	▲18.2	▲14.9	▲19.2	▲18.0	▲17.3	▲18.4	▲8.4	▲10.7	▲20.5	▲5.1	▲3.3	⑤建設業
⑥運輸業	▲6.1	▲1.8	1.4	▲13.0	▲14.8	▲11.3	▲4.9	4.1	4.3	7.7	6.9	▲3.4	▲2.5	3.2	1.7	6.3	13.2	▲9.3	10.7	⑥運輸業
道路貨物	▲8.0	▲3.6	1.6	▲13.0	▲15.9	▲7.0	0.8	11.4	10.5	11.0	13.5	3.2	▲3.3	5.2	1.5	4.2	14.9	▲8.2	14.5	道路貨物
個人タクシー	▲5.0	5.6	▲2.4	▲21.0	▲7.1	▲19.5	▲26.9	▲21.2	▲18.5	▲10.0	▲9.2	▲36.6	▲7.2	▲4.9	▲3.0	11.5	7.2	▲3.5	▲2.6	個人タクシー
全業種計	▲17.6	▲5.5	▲12.6	▲10.1	▲16.0	▲16.7	▲18.8	▲14.1	▲18.2	▲18.8	▲19.2	▲18.9	▲14.4	▲15.0	▲11.3	▲12.9	▲8.5	▲9.8	▲4.5	全業種計

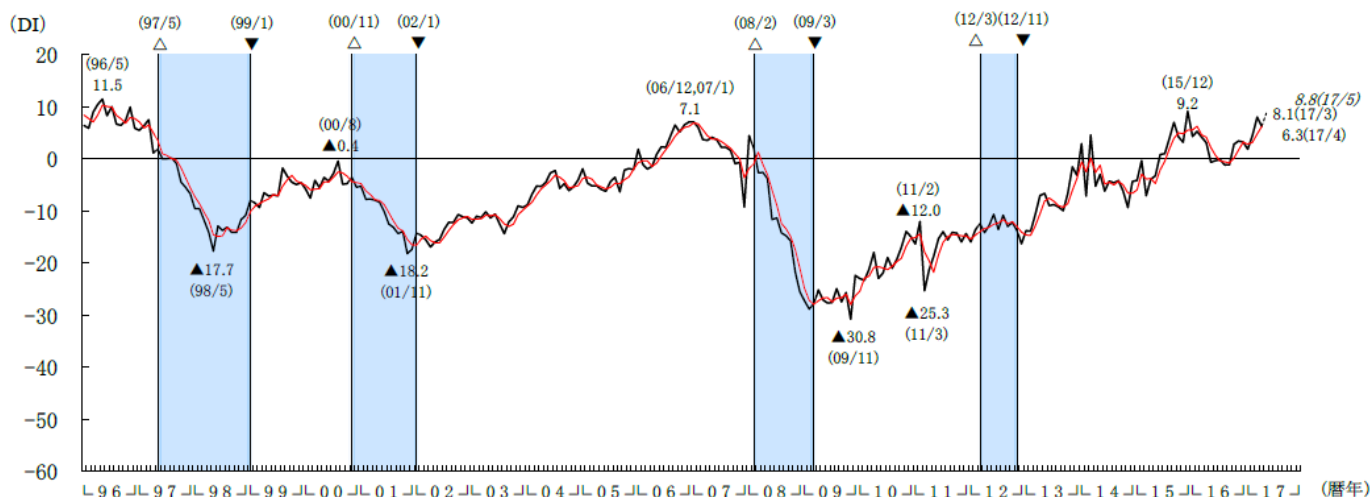
- (注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。  
2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 4月の採算DIは、3月から1.8ポイント低下し、6.3となった。
- 5月の採算DIは、8.8と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 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2017 1月	2月	3月	4月	5月
実績	3.1	▲0.7	▲0.3	▲0.1	▲1.1	▲1.1	2.9	3.5	3.3	1.9	4.4	8.1	6.3	-
見通し	7.1	4.9	2.7	4.2	4.1	5.1	6.6	7.5	9.8	6.8	6.5	7.6	6.2	8.8

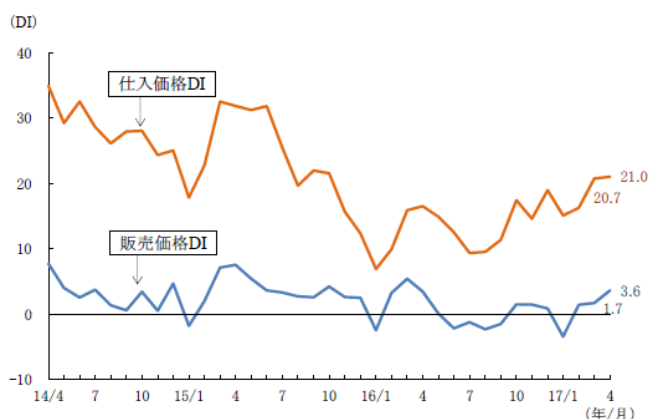


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 価格

- 4月の販売価格DIは、3月から1.9ポイント上昇し、3.6となった。4月の仕入価格DIは、3月から0.3ポイント上昇し、21.0となった。
- 最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は13.7%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は、19.8%となった。

#### 価格DIの推移（全業種計）



(注) 価格DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

#### 最近半年間の販売価格の実績と今後の方針

	引き上げた	変えない	引き下げた
2016年5月調査における実績 (n=1,067)	12.8	80.7	6.5
2016年11月調査における実績 (n=1,173)	10.8	83.0	6.1
2017年5月調査における実績 (n=1,163)	13.7	81.5	4.8
2017年5月調査における今後の方針 (n=1,134)	19.8	77.2	3.1
今回調査			
(参考) 2016年11月調査における今後の方針 (n=1,140)	13.4	83.2	3.4

#### <販売価格を引き上げたケース>

- ・欧米の靴を取り扱っており、為替の動きに合わせて販売価格を上げている。(靴小売業)
- ・メーカーからの仕入価格が上昇したので、販売価格を引き上げた。(スポーツ用品小売業)
- ・仕入価格だけでなく人件費も上がっているため、価格を上げざるを得ない。(西洋料理店)
- ・新規の取引先には仕入価格上昇分を転嫁した価格で販売している。(金属部品製造業)
- ・小麦粉、チョコなどの仕入価格が上がれば、今後も販売価格を上げていく。(菓子製造小売業)

#### <販売価格を引き下げたケース>

- ・意図的に販売価格を下げて、販売量の拡大を図っている。(電気機械器具小売業)
- ・顧客を確保するため、入会費を下げた。(学習塾)

#### <販売価格を変えないケース>

- ・販売価格は変えず、仕入商品や販売商品のメニューを変えて対応している。(その他一般機械器具卸売業)
- ・割引率を下げるなどして、販売価格は変えずに採算が合うように調整している。(洗濯物取次業)

全国小企業月次動向調査（2017年4月実績、5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。



# 顧客満足度向上のための CRM(顧客関係構築) 活用法

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



## ■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

## 企業経営情報レポート

# 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

消費者の生活様式の変化やニーズの多様化によって、企業の商品開発が難しくなっていることや、不況もあいまって新しい顧客を獲得するのに大きなコストがかかるようになりました。そこで、「ワン・トゥ・ワンマーケティング」のように企業と顧客が1対1の関係を築き、既存の顧客の満足度を向上し、売上を伸ばす方がコストも低く、収益性も高くなるという考え方からCRM(顧客関係構築)が見直されてきています。

このような考え方は、以前からありましたが、購買動向の収集などを手作業で行うことは不可能なことであり、近年のコンピュータの高速、低価格化やインターネットをはじめとしたIT技術の進歩によって可能になったといえます。

### ■ 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。

#### (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

## 企業経営情報レポート

# 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ことが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ういう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

## 企業経営情報レポート

# 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

顧客グループ別に分類した後に、それぞれの顧客グループが自社にとってどういう位置づけにするかを判断し、顧客グループ別に具体的なリレーションづくりに取り組みます。顧客グループへの対応課題としては、次のよう観点で検討します。

#### ■ 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

まず、上位顧客を大切にしている取り組みから始めます。上位顧客に焦点を当てるのは、このグループへの対応が費用対効果の面で成果、インパクトが大きいという点にあります。上位顧客への対応には、次のようなメリットがあります。

#### ■ 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、接客の際は名前と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)顧客データの収集とグルーピング

ポイントカードを導入し、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%を占めていました。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、特別なポイント付加などの特典を中心とした優遇告知を行います。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。

### (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。

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。

# コミュニケーションの取り方

我が社ではコミュニケーションがうまくとれていないような気がします。仕事にも差し障りがでてきているようなのですが、何か改善策はないでしょうか？

以前 NASA（米国航空宇宙局）でスペースシャトルの打ち上げが失敗し、日本人の宇宙飛行士も含め、多くの犠牲者が出たことがありました。直ちに調査委員会が設置され、調査が開始されました。その時大きな問題として2つ原因が指摘されたのです。その一つが「コミュニケーションの悪さ」でした。

上層部にインタビューすると「まさか、こんなことが起こると思っていなかった」と口をそろえて言い、より現場に近い層に聞くと「これは起こるべくして起こった。いつかはこうなるのではと思っていた」という意見が多かったそうです。つまり、現場の情報が上に伝わっていなかったのです。作業をする人と意志決定をする人との間にギャップがあったわけです。こうして上と下とのコミュニケーションの悪さが指摘されたのです。

様々な企業で、これと似たようなことが起こっています。コミュニケーションとは非常に抽象的な言葉ですが、仕事上において「情報の円滑な受信・発信」と捉えると解決策が見えてきます。

ここで重要なのは報告・連絡・相談です。これを社内で徹底しているか、していないかでは随分とアウトプットも異なってきます。報告・連絡・相談は、円滑に仕事を進める一つのコミュニケーションの取り方と捉えていただければ結構です。

## ①報告

1) 事前報告（着手報告）、2) 中間報告、3) 最終報告（結果報告）の3つがあります。仕事の内容にもよりますが、全てが終了してから報告を受けるよりも、その前に受けていた方が修正が効きますし、指示した側も安心です。

- 1) の事前報告ですが、まずプランを含めて仕事の着手を報告させることです。
  - 2) は、その仕事の進捗度合いを報告させます。
  - 3) は、最後の報告です。誰にどのように報告するのか（口頭・文書・会議等）。
- この3つは徹底しましょう。

## ②連絡

連絡とは、その業務遂行上関わりが出てくるとされる関係者や関係部署にお知らせをすることです。耳に入れておいた方がよいと思われる人達です。仕事を円滑に進める上では効果的です。

## ③相談

業務を遂行する上で、わからないことや疑問に思うこと等を、遠慮せず聞ける体制を整備しておくことです。自分が全て答える必要はありません。場合によってはどこの誰に相談したら良いかをアドバイスすることもできるはずです。



ジャンル:人事制度 > 社員教育

# OJT主体の社員教育

社員教育をOJT主体で進めたいと思っています。  
進めるに当たってアドバイスをお願いします。

## OJTとは

on the Job Training の略で、仕事を通してのトレーニングということになります。正しく実施すれば、職務に関して最も効率的で有効な方法と言えるでしょう。

最大限のアウトプットを狙うのであれば、まず指導する立場の人間を教育してから進めることが重要です。自分ができることと、それを人に伝えることとは別の次元の話です。またOJTとは名ばかりで、正しく実施されていないケースも多々あります。

それを防ぎ、効果を最大限に発揮するためにも、教える側の意識付けと方法の伝授が必要なのです。

スポーツ界でも「現役時代は最優秀選手でも、コーチや監督となるとサッパリ」という人もいますし、逆のケースもあります。教えられる側の立場にとって、当たり外れがあることは望ましくありません。ある程度均一化させておくという観点からも指導する立場の人間の教育は重要です。ですので、OJTを実施する側が定期的にミーティング等を持つと良いでしょう。お互いの実施状況の共有化や問題解決を行える場を設けるだけでも、効果はアップします。

### 1. OJTは「計画的な努力の過程」である。

仕事をするときは、知識・技能・態度が必要です。現段階での能力と、必要なレベルの能力にギャップが存在するとき、教育が必要となります。ですからどのような能力をどのレベルまで、または、いつまでに向上させるかという計画的且つ継続的な指導育成の過程であると言えます。

### 2. OJTは「重点的に指導・育成することである。」

指導・育成する範囲は極めて広いといってもよいでしょう。あげればきりがありません。ですからその対象能力を重点的に絞って指導育成する必要があります。

### 3. OJTは「効果的な経験の場」を作ることである。

OJTは「教え授ける」ということだけではありません。どのような能力を開発するのにどのような方法を選択するのか。それには「効果的な経験の場」を作るという意識が重要になってきます。

ペーパー上や口頭で伝えておくだけでは駄目だということです。能力を発揮する場が必要です。