

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.822 2023.5.16

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年5月9日号

## 方向感を失った円相場

～長引く円安の行方

経済・金融フラッシュ 2023年5月9日号

【東南アジア経済】

## ASEANの貿易統計(5月号)

～3月の輸出は6カ国全てで前年割れに

経営TOPICS

統計調査資料

## 景気動向指数

(令和5年3月分速報)

経営情報レポート

## DX時代に対応するための リスクリングのポイント

経営データベース

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:CS(顧客満足)

## CS向上によるメリット CS営業のポイント

発行:税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット  
ジャーナル

# 方向感を失った円相場 ～長引く円安の行方

ニッセイ基礎研究所

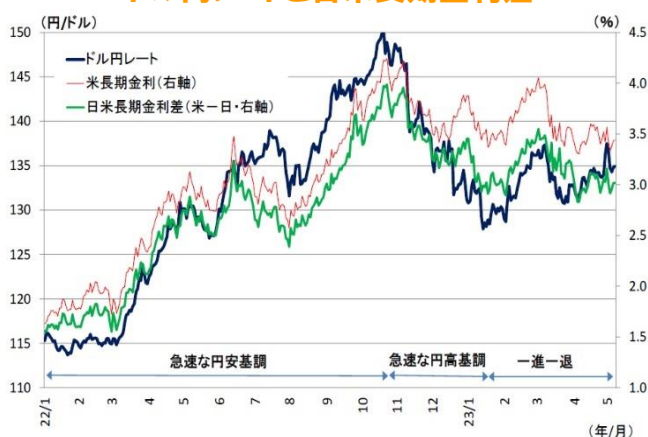
**1** ドル円は、1月に127円台後半を付けてから一進一退となっており、歴史的な円安が長引いている。円高の動きが止まり、ドル円が方向感を失った要因としては、まず、米金融政策を巡る市場の見方が交錯して定まらないことが挙げられる。

米物価上昇の粘着性を巡る不透明感が強くなっていることに加え、金融システム不安が台頭したことが米金融政策に対する不透明感を強めた。

また、植田新総裁就任後の日銀金融政策に対する市場の見方が揺れ動いたことも一因となっている。

日米金融政策の先行きに対する見方が定まらず、日米金利差が方向感を失ったことがドル円の方向感喪失に繋がった。

## ドル円レートと日米長期金利差



(資料) Bloomberg よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 先行きに目を転じると、ドル円は日米金融政策の方向感が定まるにつれて、緩やかに円高ドル安に向かう蓋然性が高いと考えられる。

まず、米金融政策については、今月を最後に利上げが打ち止めとなり、物価上昇率の低下に伴って、来年年初から利下げが開始されると予想している。

米銀の融資が減少に向かうと見込まれることも物価の抑制に寄与する。

他方、日銀の金融政策については、今年7月に副作用の是正を目的とした修正が実施されると見込んでいる。

これらの動きを反映して日米金利差が今後縮小傾向となり、円高ドル安の原動力になると見ている。

一方、原油価格が今後やや上昇し、日本の多額の貿易赤字が続くことなどが、円高の進行ペースを抑制すると見ている。

**3** ただし、予見可能性が低い材料が多いこともあり、見通しの不確実性が高めであることも否めない。頭の体操として円安が長引くリスクシナリオを考えてみると、以下などが挙げられる。

- ①米物価上昇が粘着質であったり、金融システム不安の影響が限定的に留まったりして、FRBが利上げを再開するケース
- ②植田日銀が現行のまま緩和を長期継続するケース
- ③原油価格が急騰して、米利上げ再開や日本の貿易赤字拡大に繋がるケース

「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。

ネット  
ジャーナル

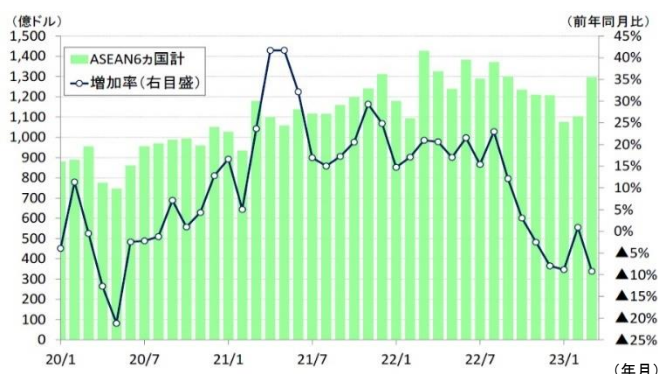
ニッセイ基礎研究所

# 【東南アジア経済】 ASEANの貿易統計(5月号) ～3月の輸出は6カ国全てで前年割れに

2023年3月のASEAN主要6カ国の輸出（ドル建て、通関ベース）は前年同月比9.2%減（前月：同0.9%増）と減少した。2月はベトナムやマレーシアなどが旧正月の休暇時期のずれにより輸出が上振れてプラスの伸びとなったが、3月は再び減少した。唯一輸出の増加が続いたインドネシアも3月は商品市況の下落により前年割れとなった。

輸出の基調は昨年半ばまでコロナ禍からの回復や商品市況の高止まりにより好調が続いたが、その後は欧米を中心とした外部環境の悪化や資源価格の軟化により増勢が鈍化し、11月以降は減少傾向にある。輸出の先行きは中国経済の回復や供給制約の緩和により徐々に持ち直していくものの、当面は物価高などの影響で世界経済が減速するため軟調に推移するものとみられる。

## アセアン主要6カ国の輸出額



※シンガポールの輸出額はNODX（石油と再輸出除く）  
（資料）CEIC

が同7.7%減（前月：同4.0%増）、東南アジア向けが同8.7%減（前月：同3.9%増）となり、それぞれ旧正月の休暇時期のずれの影響が剥落して再び減少した。

ベトナムの3月の輸出額（通関ベース）は前年同月比14.4%減（前月：同11.7%増）の297億ドルとなり、2ヵ月ぶりに減少した。

タイの3月の輸出額（通関ベース）は前年同月比4.2%減（前月：同4.7%減）の276億ドルとなり、6ヵ月連続で減少した。

マレーシアの3月の輸出額（通関ベース、ドル換算）の伸び率は前年同月比7.3%減（前月：同5.3%増）の290億ドルとなり、2ヵ月ぶりに減少した。

インドネシアの3月の輸出額（通関ベース）は前年同月比11.3%減（前月：同+4.4%増）の235億ドルとなり、2020年10月以来の前年割れとなった。

シンガポールの3月の輸出額（石油と再輸出除く、通関ベース、ドル換算）は前年同月比7.1%減（前月：同14.9%減）の131億ドルとなり、7ヵ月連続で減少した。

フィリピンの3月の輸出額（通関ベース）は前年同月比9.1%減の65億ドルとなり、前月の同18.1%減から減少幅が縮小したが、4ヵ月連続の前年割れとなった。

ASEAN 6カ国の仕向け地別の輸出動向を見ると、東アジア向け（中国を含む）

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。



# 景気動向指数 (令和5年3月分速報)

内閣府2023年5月10日公表

## 結果の概要

### 1 3月のCI(速報値・平成27(2015)年=100)は、先行指数:97.5、

一致指数:98.7、遅行指数:99.4となった(注)。

先行指数は、前月と比較して0.7ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は横ばいとなった。7か月後方移動平均は0.59ポイント下降し、11か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して横ばいとなった。3か月後方移動平均は0.13ポイント下降し、6か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.27ポイント下降し、3か月連続の下降となった。遅行指数は、前月と比較して0.5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0.06ポイント下降し、17か月ぶりの下降となった。7か月後方移動平均は0.12ポイント上昇し、13か月連続の上昇となった。

(注) 公表日の3営業日前(令和5(2023)年5月2日(火))までに公表された値を用いて算出した。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、足踏みを示している。

### 3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2022/12	2023/1	2	3	
C I 一致指数 (前月差)	2015年 =100 (ポイント)	99.1 (0.1)	96.2 (▲2.9)	98.7 (2.5)	98.7 (0.0)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(▲0.26)	(▲0.97)	(▲0.10)	(▲0.13)	
(7か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(0.43)	(▲0.36)	(▲0.07)	(▲0.27)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2015年 =100	95.8	90.7	94.9	95.7	[0.13]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2015年 =100	92.8	88.6	92.9	92.8	[▲0.01]
C3 耐久消費財出荷指数	2015年 =100	89.3	81.2	87.8	92.7	[0.42]
C4 労働投入量指数 (調査産業計)	2020年 =100	102.4	101.7	103.0	-	[▲0.01]
C5 投資財出荷指数 (除輸送機械)	2015年 =100	102.8	96.8	99.1	98.8	[▲0.03]
C6 商業販売額(小売業) (前年同月比)	%	3.8	5.0	7.3	7.2	[▲0.01]
C7 商業販売額(卸売業) (前年同月比)	%	3.6	1.2	2.4	0.8	[▲0.13]
C8 営業利益(全産業)	億円	165,936	-	-	-	[0.01]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.36	1.35	1.34	1.32	[▲0.27]
C10 輸出数量指数	2015年 =100	94.0	91.5	93.9	93.2	[▲0.08]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

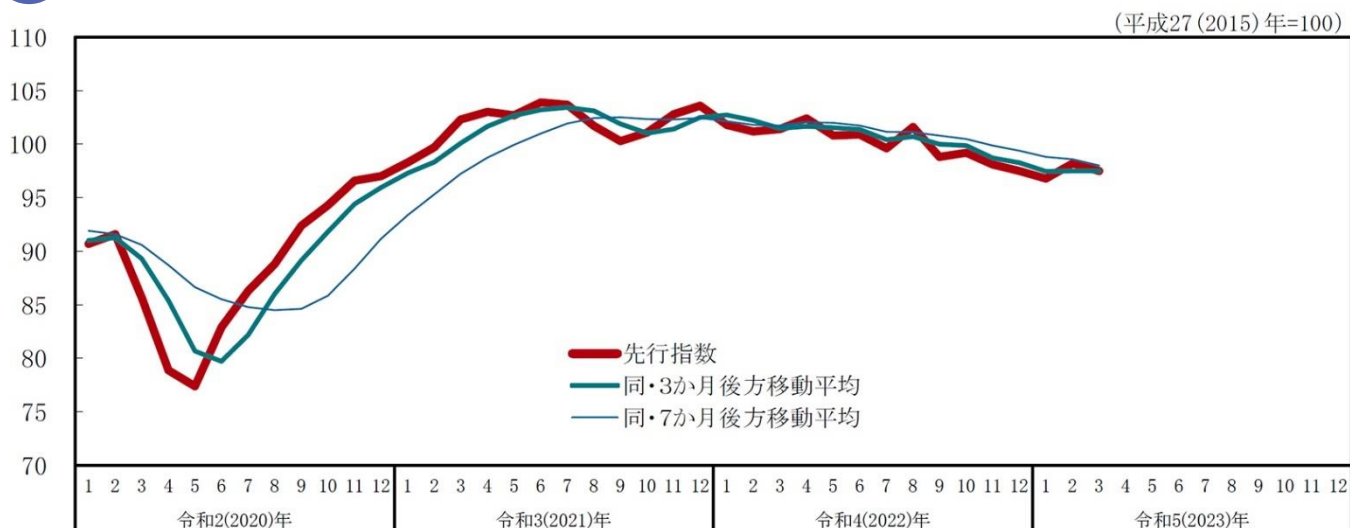
当該系列の寄与度がプラスは、  当該系列の寄与度がマイナスは  

「C4 労働投入量指数(調査産業計)」「C8 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。

## 資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



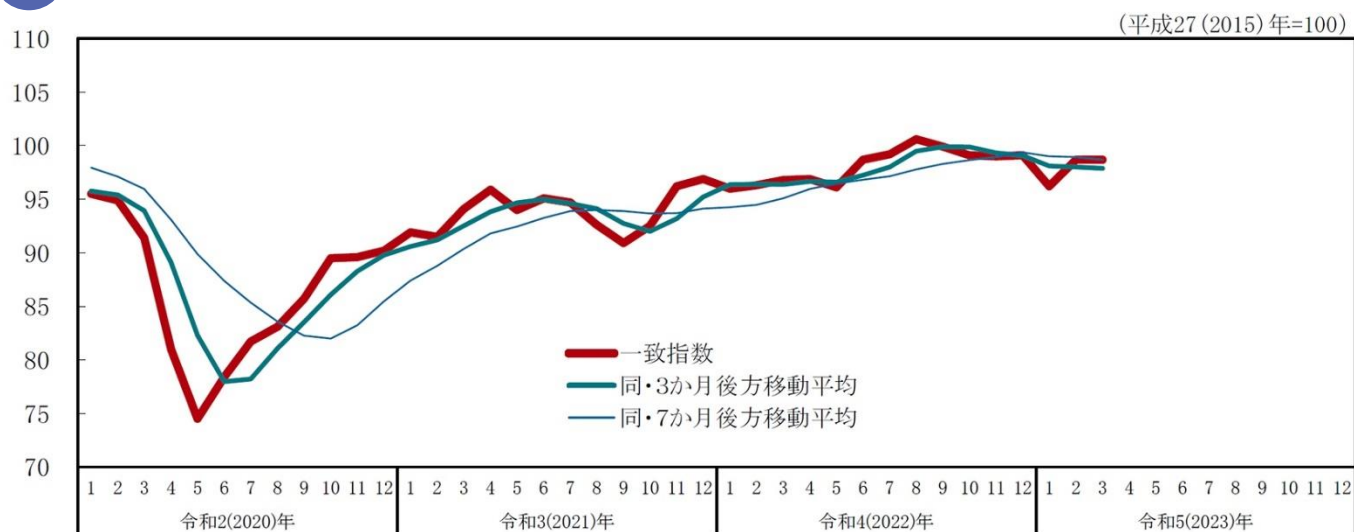
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

		令和4(2022)年			令和5(2023)年		
		10月	11月	12月	1月	2月	3月
C I 先行指数		99.2	98.1	97.5	96.8	98.2	97.5
	前月差(ポイント)	0.4	-1.1	-0.6	-0.7	1.4	-0.7
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-13.1	4.6	1.1	4.9	-0.3	4.8
	寄与度(逆サイクル)	0.66	-0.40	-0.07	-0.46	0.07	-0.50
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	-0.2	0.7	2.7	4.3	-4.6	2.2
	寄与度(逆サイクル)	0.08	-0.03	-0.31	-0.58	0.75	-0.29
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	0.7	1.1	-0.3	1.8	-0.4	-4.6
	寄与度	0.05	0.10	-0.05	0.18	-0.08	-0.67
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	-4.9	-8.1	2.6	-2.8	9.9	
	寄与度	-0.15	-0.25	0.08	-0.09	0.32	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	0.1	-2.6	-1.2	6.4	-1.9	-3.0
	寄与度	0.02	-0.14	-0.05	0.40	-0.12	-0.21
L6 消費者態度指数	前月差	-0.3	-0.8	1.3	0.3	0.0	2.6
	寄与度	-0.05	-0.20	0.44	0.14	0.04	0.68
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.6	0.8	-0.3	0.7	0.6	0.0
	寄与度	0.02	0.04	-0.15	0.04	0.02	-0.12
L8 マネースtock(M2)(前年同月比)	前月差	-0.2	0.0	-0.2	-0.2	-0.1	0.0
	寄与度	-0.13	0.02	-0.14	-0.15	-0.07	0.02
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-1.4	3.8	-1.7	-0.5	3.1	0.2
	寄与度	-0.09	0.21	-0.10	-0.03	0.18	0.00
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.06	-0.04	-0.19			
	寄与度	-0.07	-0.04	-0.19			
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	0.4	-4.9	-0.4	-1.8	4.5	6.3
	寄与度	0.03	-0.27	-0.02	-0.10	0.28	0.43
一致指数トレンド成分							
	寄与度	-0.02	-0.04	-0.06	-0.08	-0.03	-0.03
3か月後方移動平均		99.9	98.7	98.3	97.5	97.5	97.5
	前月差(ポイント)	-0.13	-1.17	-0.43	-0.80	0.03	0.00
7か月後方移動平均		100.5	99.9	99.4	98.8	98.6	98.0
	前月差(ポイント)	-0.32	-0.61	-0.47	-0.59	-0.20	-0.59

(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 鉱工業用生産財在庫率指数」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、C I 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

			令和4(2022)年			令和5(2023)年		
			10月	11月	12月	1月	2月	3月
C I 一致指数			99.1	99.0	99.1	96.2	98.7	98.7
	前月差(ポイント)		-0.8	-0.1	0.1	-2.9	2.5	0.0
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)		-3.2	0.2	0.3	-5.3	4.6	0.8
	寄与度		-0.36	0.03	0.04	-0.52	0.54	0.13
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)		0.4	-0.3	-1.4	-4.5	4.9	-0.1
	寄与度		0.05	-0.04	-0.17	-0.54	0.55	-0.01
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)		-2.3	6.9	2.9	-9.1	8.1	5.6
	寄与度		-0.14	0.41	0.18	-0.65	0.53	0.42
C4 労働投入量指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)		-1.2	0.1	0.0	-0.7	1.3	
	寄与度		-0.14	0.01	0.00	-0.09	0.16	-0.01
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)		-3.1	-2.7	0.8	-5.8	2.4	-0.3
	寄与度		-0.28	-0.25	0.07	-0.60	0.23	-0.03
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差		-0.4	-1.9	1.3	1.2	2.3	-0.1
	寄与度		-0.04	-0.17	0.12	0.12	0.23	-0.01
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差		-2.8	-1.3	-0.8	-2.4	1.2	-1.6
	寄与度		-0.19	-0.09	-0.06	-0.18	0.08	-0.13
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)		0.7	0.6	0.6			
	寄与度		0.06	0.05	0.05	0.00	0.01	0.01
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差		0.02	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.02
	寄与度		0.25	0.13	0.13	-0.11	-0.11	-0.27
C10 輸出数量指数	前月比伸び率(%)		0.1	-1.8	-3.5	-2.7	2.6	-0.7
	寄与度		0.01	-0.17	-0.32	-0.26	0.25	-0.08
3か月後方移動平均			99.9	99.3	99.1	98.1	98.0	97.9
	前月差(ポイント)		-0.03	-0.54	-0.26	-0.97	-0.10	-0.13
7か月後方移動平均			98.6	98.9	99.4	99.0	98.9	98.7
	前月差(ポイント)		0.33	0.30	0.43	-0.36	-0.07	-0.27

(注) C I 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 か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。

景気動向指数(令和5年3月分速報)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。





# DX時代に対応するための リスクリングの ポイント

1. リスクリングの概要
2. 企業に取り組むべきDX化への対応策
3. リスクリングを推し進めるための3つのポイント
4. リスクリング事例と官民一体の取り組み



## ■参考資料

「リスクリングは経営課題」(小林 祐児著、光文社新書) 「日本の人的資本経営が危ない」(佐々木 聡著、日本経済新聞出版) 「IT人材白書2020」(情報処理推進機構社会基盤センター) HR総研:「社内コミュニケーション」に関するアンケート」 パーソル総合研究所:「リスクリングとアンラーニングについての定量調査」 「味の素グループのデジタル変革(DX)」レポート 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# リスクリングの概要

日本の課題として、人口減少や高齢化に伴う労働人口の減少や、地方と都市部、あるいは大企業と中小企業との間のデジタル格差、そしてデジタル人材不足が指摘されています。

このような背景において、「リスクリング」という言葉が注目されています。

本レポートでは、特に人材確保、育成が重要課題となっている中小企業において、「リスクリング」の進め方、およびそのポイントについて解説します。

## ■ リスクリングの実態

### (1) 政府主導の「リスクリング」

「リスクリング」という言葉は、もともと職業能力の再開発、再教育という意味合いで使われてきた言葉です。この言葉は、最近メディア等でよく耳にするようになりましたが、特にきっかけとなったのは、岸田首相が昨年 10 月の所信表明演説の場で、「個人のリスクリングの支援に 5 年で 1 兆円を投じる」と表明したことが記憶に新しいところです。

その場では、わが国の持続的な成長のため科学技術・イノベーションやスタートアップ、脱炭素、デジタル化に重点を置くと提示したうえで、構造的な賃上げの実現に向け「賃上げと労働移動の円滑化、人への投資という 3 つの課題の一体的改革を進める」と強調しています。

年功序列的な職能給からジョブ型の職務給への移行、リスクリングへの支援を打ち出し、「企業間、産業間での労働移動の円滑化に向けた指針を本年 6 月までに取りまとめる」と表明し、新しい資本主義実現会議（議長・岸田文雄首相）によって労働市場改革の指針取りまとめ作業が進められています。

### (2) リスクリングの実態

パーソル総合研究所によるリスクリングの実態調査結果によると、正規雇用者全体で、「一般的なリスクリング経験」と常に新しい専門性やツールなどを学び続けている、という「リスクリング習慣」がある方は 3 割前後であるのに対して、昨今重視されているデジタル領域のリスクリング経験は、2 割程度にとどまっています。

## ■ 中小企業においてもリスクリングが重要視される理由

### (1) DX(デジタルトランスフォーメーション)化の加速への対応

自社に新たな価値を生み出し競争力強化を図るために、DX 化が各企業で加速しています。DX 化が浸透すると、仕事の流れが大きく変わり、社員に求められるスキルも変化します。

特に、高度な IT スキルを持った技術者など、高い専門性を有している人材確保、育成が急務となっています。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 企業が取り組むべきDX化への対応策

### ■ 中小企業でも急がれるDX化のねらい

DXとは「デジタル・トランスフォーメーション」を略した言葉で使われており、今では普通に目にする言葉になりました。

「トランスフォーメーション」という言葉には、単なる改良や改善を超えて、根本から作り替えること、という意味合いが含まれています。一般的には企業がAI、IoT、クラウド等のデジタル技術を活用して事業課題を解決したり、新たな顧客価値を生み出したり、最終的にビジネスモデルの転換を実現することを意味することが多いようです。

中小企業の課題として、人材不足や業務効率化の遅れなどが挙げられており、DXに取り組む中小企業は増えていますが、その背景にはデジタル技術の発展により、比較的高度な技術を安く使えるようになっていることや、デジタルでできることが急速に増えていることがあります。

これは同時に、デジタル技術を活用して新しいサービスの提供や新たなビジネスモデルを構築しようとする競合他社もいると考えられ、先んじて取り組むべきテーマであるともいえます。

### ■ DX(デジタル・トランスフォーメーション)化のねらい

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| ①業務効率化による生産性の向上     | ②既存製品・サービスの高付加価値化 |
| ③新製品・サービスの創出        | ④現在のビジネスモデルの変革    |
| ⑤企業文化や組織マインドの根本的な変革 |                   |

出典：「IT 人材白書 2020」情報処理推進機構社会基盤センター

### ■ DX化に向けて避けて通れない社員の「リスキリング」

#### (1) 中小企業にとってなぜリスキリングが必要であるか

中小企業がDX化を実現するためには、まずは、社員への丁寧な説明が必要です。自社の変革は、大企業以上に社員の不安や抵抗が大きくなる傾向があります。なぜ自社にDX化が必要となっているのか、その背景や自社および社員へのメリットを丁寧に説明した上で、社員にリスキリングが重要であることを理解してもらう必要があります。

また、中小企業がDX化への取り組みにあたっては、中小企業向けパッケージシステムが普及しており、自社にあったものを選択すれば、大きな開発コストをかける必要性は少ないと考えられます。

ただし、人材に関しては、大企業のように高い人件費をかけてデジタル人材を確保することが難しいため、社内でデジタル人材を育成することが必要です。

# 3

## 企業経営情報レポート

# リスキリングを推し進めるための3つのポイント

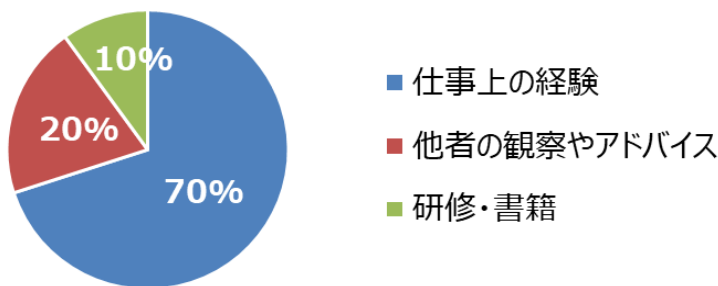
### ■ 実践を通じたアンラーニングの機会をつくる

アンラーニングとは、これまで得た知識やスキルを捨て、時代にあった新たな知識を取り入れることです。自身のこだわりや慣習に縛られていては、時代の変化が激しい昨今のビジネスシーンに対応することができません。

反対に、常に危機意識を持ち、アンラーニングを心掛けている企業は、時代の潮流に乗ることもできます。コロナ禍において新規事業に乗り出す企業やビジネスモデルそのものを転換する企業がありましたが、アンラーニングが正しく機能した例といえます。

ただし、アンラーニングを行う上で、学習スタイルには様々な形がありますが、成人における「学習に影響を与えた要素」のうち、70%がその人の仕事を通じて得た経験と大多数を占めており、残る20%は他者の観察やアドバイス、10%は能力開発の研修や書籍となっています。

#### 成人における学習に影響を与えた要素



出典：米国ロミンガー社  
調査より

アメリカの教育学者であるコルブ氏は、経験に基づいた学習プロセスが、4つのステップから成り立つと定義しました。

- |         |         |          |         |
|---------|---------|----------|---------|
| ①具体的な経験 | ②内省的な観察 | ③抽象的な概念化 | ④積極的な実験 |
|---------|---------|----------|---------|

様々な経験を積み、自身で振り返り、そこから教訓を引き出し実践し、さらにその実践した経験を振り返る、これを繰り返すことが学びを深めます。

ビジネスパーソンとしての経験を無駄にしないために、「経験学習サイクル」を回すことが重要です。

リスキリングを行う上で、社員が新しい知識を得る手段として、IT リテラシーなど、多くの研修の機会を設けることは必要です。前述の経験学習サイクルになぞらえると、研修で得た知識を実践ですぐに活かせる機会をつくることや、実践を通じて知識を得ることができるOJT研修を充実させることが必要といえます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# リスキリング事例と官民一体の取り組み

### ■ デジタル人材を育成する社内教育制度をつくった味の素

味の素株式会社は、2020 年から 2025 年までの「中期経営計画」において、「食と健康の課題解決企業として、社会変革をリードする存在になる」というビジョンを掲げ、大幅な組織変革を開始しています。

ビジョン達成のためには、DX 推進が重要なポイントと位置づけており、DX により、生産性・競争力・企業価値を高めていくという方針のもと、「DX ビジネス人財育成プログラム」と題した人材育成を展開しています。

DX を実践するのは一人ひとりの従業員であることから、2020 年度に「ビジネス DX 人財」「システム開発者」「データサイエンティスト」の育成を開始しています。

当初の計画では、2022 年までに 100 人を育成する予定のところ、2021 年秋には約 2,300 人がプログラムを受講しており、同社の従業員の半数以上が受講している状況です。

2030 年までに全従業員をリスキリングする目標に向け、順調に人材育成が進んでいます。

経済産業省では、企業の DX に関する自主的取り組みを促すため、DX 認定制度を制定していますが、同社は 2022 年 4 月 1 日に認証を取得しています。

### ■ 味の素(株)におけるDX人財増強計画

<DX人財増強計画 (KPI)>					
	FY20	FY21	FY22	FY23-25	FY26-30
ビジネスDX人財	20人（現在）→100人体制へ			200人体制へ	全員ビジネス人財へ
システム開発者	50人（現在）→200人体制へ			200人体制の維持	
データサイエンティスト	10人（現在）→20人体制へ			30人体制へ	50人体制へ

### ■ 味の素(株)におけるDXビジネス人財育成プログラム実施状況

(単位：人)

階層	2020年	2021年	2か年合計
初級	801	956	1,757
中級	173	318	491
上級	29	63	92
計	1,003	1,337	2,340

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。



ジャンル:営業管理 > サブジャンル:CS(顧客満足)

# CS向上によるメリット

CSを向上させることによって企業に  
どのようなインパクトやメリットが考えられますか。

お客様が十分に満足した場合と不満に感じた場合を考えてみましょう。ここに大変興味深い、米国の調査会社（TARP 社）のデータがあります。

- ① 不満を持ったお客様が苦情を申し立てるのは 27 人中 1 人。多くの人は、黙って次回からの購入を停止する。
- ② 不満を感じたお客様の半数は平均 10 人にその不満を話す。
- ③ 苦情が速やかに処理された場合は、その企業や担当者のファンになる。
- ④ 不満を抱いた人の非好意的口コミは、満足した人の口コミよりも影響が大きい。

このデータで考えると 10 件の苦情が寄せられた企業は、135 人の顧客を失っていると考えられます。お客様に不満足をもたらすと、次回の購入の機会を失い、さらに口コミの影響で、潜在的なお客様をも失うことになります。

特に、地域密着型の企業にとっては致命的な痛手となります。反対に、満足して頂いたお客様からは、継続的利用が得られ（固定客）、口コミを通じて新規客も獲得できます。

## ■企業経営上のメリット

### (1)顧客維持につながる

新規顧客を開拓するコストは、既存顧客を維持するコストの 5 倍かかるという調査結果があります。この意味において、既存顧客との関係を維持することの重要性は非常に大きいといえます。CS を推進することにより、既存顧客との関係がより強固なものになり、顧客維持を図ることができます。更には満足度の高い顧客が貴社の商品やサービスを宣伝してくれることにもつながり、顧客が顧客を呼ぶ口コミマーケティング効果も期待できます。

### (2)的確な情報が収集できる

CS を推進するということは、顧客とのコミュニケーションを強化し、顧客の不満や要望を十分に収集することになります。インターネットの普及によって、間接的な情報の収集は非常に容易になっています。しかし本当に生きた情報は顧客の生の声なのです。「今顧客は何に不満を持っているのか」「潜在的なニーズにはどのようなものがあるのか」「今後の消費動向はどうなっていくのか」など、市場の第一線で何が起きているのかを、バイアスをかけずにダイレクトに収集することができます。その情報は商品開発、流通システム、在庫管理に活用することができます。顧客の不満を解消するための仕様変更、潜在的なニーズに応えるための新商品開発、タイムリーに顧客に納品ができる社内体制の構築、需要動向を見据えた適正な在庫保持、などです。

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:CS(顧客満足)

# CS営業のポイント

CS営業で、本当に売上げが上がるか疑問です。  
そのポイントとはどのようなものでしょうか。

CS 営業とは顧客満足を勝ち得る営業です。言葉を換えれば「お客様の役に立つ」ということを第一に考えた営業です。自社のサービスや商品を使用しながら問題解決を提供するので、結果的に業績はあがります。

以下にアフターフォローまでの一連のセールスの流れに伴う営業スタッフの果たすべき役割を、お客様の心理と共に記しました。(1)～(6)までの各段階で「お客様の役に立つ」という姿勢で臨むことが重要です。

## (1)アプローチ段階

営業スタッフ：訪問の目的（お客様の課題を解決）を告げ、キーマンにアプローチを行う  
お客様：この営業スタッフを信用してよいのか疑っている、または迷っている

## (2)クエスチョン段階

営業スタッフ：キーマンからニーズや課題を聞かせてもらう  
お客様：営業スタッフが持っている解決策の必要性をまだはっきりと認識していない

## (3)プレゼンテーション段階

営業スタッフ：ニーズに最適の企画を提案し、何が課題なのかを確認する  
お客様：営業スタッフが提案する企画がベストなのか判断できない

## (4)コミュニケーション段階

営業スタッフ：お客様の課題や障害を聞きながら、解決策の有用性をより高めていく  
お客様：今決定する必要があるのかと思っている

## (5)クロージング段階

営業スタッフ：（意志決定しやすい条件整備を行い）、意志決定を促し契約をしていただく  
お客様：買った後に後悔しないか不安に思っている

## (6)アフターフォロー段階

営業スタッフ：更に役立てることを提供し、紹介や再受注をしていただく  
お客様：不満な所が残っている