

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2018  
570  
4/3

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年3月30日号

## 中国経済：景気指標の総点検 (2018年春季号)

～景気は一旦再加速！

経済・金融フラッシュ 2018年3月30日号

## 鋳工業生産18年2月

～1-3月期は8四半期ぶりの減産へ

経営  
TOPICS

統計調査資料

第151回中小企業景況調査 (2018年1-3月期)

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:営業拡大 サブジャンル:営業テクニック

電話でのアポイント獲得率を上げる方法

クロージングの基本的話法

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

# 中国経済：景気指標の総点検 (2018年春季号)

## ～景気は一旦再加速！

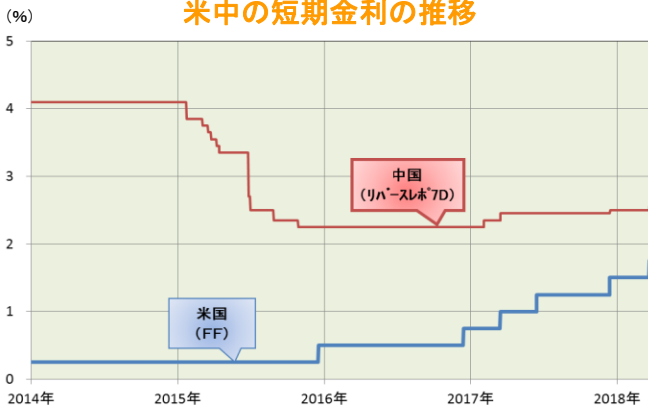
ニッセイ基礎研究所

**1** ここもとの金融マーケットを概観すると、昨年じり高だった中国株は17年の最高値を一時的に突破したものの、米中貿易摩擦の深刻化に伴って米中経済が共倒れとなる恐れがでてきたことなどから調整局面入りしている。一方、人民元は米中貿易摩擦の深刻化に伴って切り上げ圧力が掛かるとの見方が浮上、高値を模索する動きとなっている。また、住宅価格は緩やかな上昇を続けており、短期金利はゆっくりとしたペースで引き上げられている。

し、輸出額（ドルベース）も同24.4%増と春節の影響もあって前四半期の伸び（同9.7%増）を大きく上回った。

**4** その他の重要指標を点検すると、工業生産者出荷価格にはピークアウト感がでてきており、通貨供給量（M2）の伸びは1桁台が続いているものの、電力消費量は加速し、貨物輸送量には底打ちの兆しでてきており、銀行融資の伸びは13%前後の高い伸びを維持している。

米中の短期金利の推移



(資料) Bloomberg のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

**2** 供給面を点検すると、年明け後2月の製造業PMIは3ヵ月連続で低下して50.3%となるなど先行きには不安がでてきたものの、1-2月期の工業生産はコンピュータ通信関連などの好調を背景に前年同期比7.2%増と前四半期（同6.3%増）を大きく上回る伸びを示している。

**5** ニッセイ基礎研究所で開発した回帰モデルを用いて実質GDP成長率を推計したところ前年同期比 7.0%増という推計結果となった。4月17日に公表される18年1-3月期の実質GDP成長率は前四半期（同6.8%増）を上回る可能性が高いと見られる。

**6** 但し、その後の成長率は減速傾向を辿ると予想する。18年の成長率目標を「6.5%前後」と17年実績（6.9%）を下回るレベルに設定、財政赤字の対GDP比も引き下げた。また、「三大堅壘攻略戦（重大リスクの防止・予防、的確な貧困対策、汚染対策）」を断固戦い抜くと宣言、経済運営の重点を「量から質」へと移して「6.5%前後」の安定成長を目指すだろう。

**3** 需要面を点検すると、小売売上高は10%弱の伸びで横ばいとなったものの、1-2月期の投資は前年同期比7.9%増と前四半期（同6.3%増）を上回る伸びを示

「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。

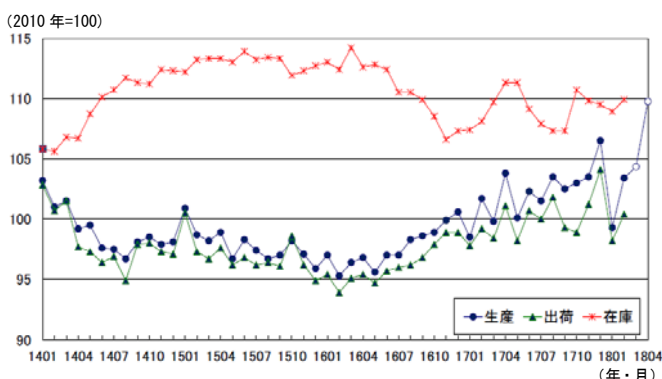
# 鉱工業生産18年2月 ～1-3月期は8四半期ぶりの減産へ

ニッセイ基礎研究所

## 1 2ヵ月ぶりの上昇も、1月の落ち込みを取り戻せず

経済産業省が3月30日に公表した鉱工業指数によると、18年2月の鉱工業生産指数は前月比4.1%(1月:同▲6.8%)と2ヵ月ぶりに上昇したが、事前の市場予想(QUICK集計:前月比5.0%、当社予想は同5.7%)を下回る結果となった。出荷指数は前月比2.2%と2ヵ月ぶりの上昇、在庫指数は前月比0.9%と4ヵ月ぶりに上昇した。2月の生産は高めの伸びとなったが、1月の落ち込みを取り戻すまでには至らなかった。1月に続き大雪の影響で一部の工場が操業停止となったことが生産を下押ししたとみられる。2月の生産を業種別に見ると、輸送機械が1月の急低下(前月比▲14.3%)の反動から前月比10.3%と二桁の伸びとなったほか、電気機械(同6.1%)、電子部品・デバイス(同4.8%)、はん用・生産用・業務用機械(同3.6%)も高い伸びとなったが、いずれも1月の落ち込みに比べて上昇幅は小さかった。

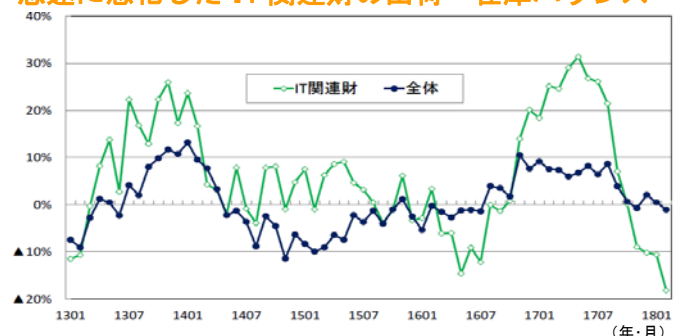
### 鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



## 2 1-3月期は8四半期ぶりの減産が確実に

製造工業生産予測指数は、18年3月が前月比0.9%、4月が同5.2%となった。生産計画の修正状況を示す実現率(2月)、予測修正率(3月)はそれぞれ▲2.7%、0.9%であった。実現率が1月の▲3.7%に続き大幅なマイナスとなったことは大雪の影響が大きいとみられるため、それほど悲観する必要はない。一方、3月の予測指数の伸びは前月時点のマイナスからプラスに転じたが、2月実績が下振れたことを踏まえれば強い数字とは言えない。18年2月の生産指数を3月の予測指数で先延ばしすると、18年1-3月期は前期比▲1.9%となり、8四半期ぶりの減産となることは確実となった。大雪の影響で生産活動が抑制された面もあるため、生産が基調として調整局面に入ったと判断するのは早計だが、生産の牽引役となってきたIT関連財は調整局面に入ったとみられる。

### 急速に悪化したIT関連財の出荷・在庫バランス



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。

# 第151回中小企業景況調査 (2018年1-3月期)

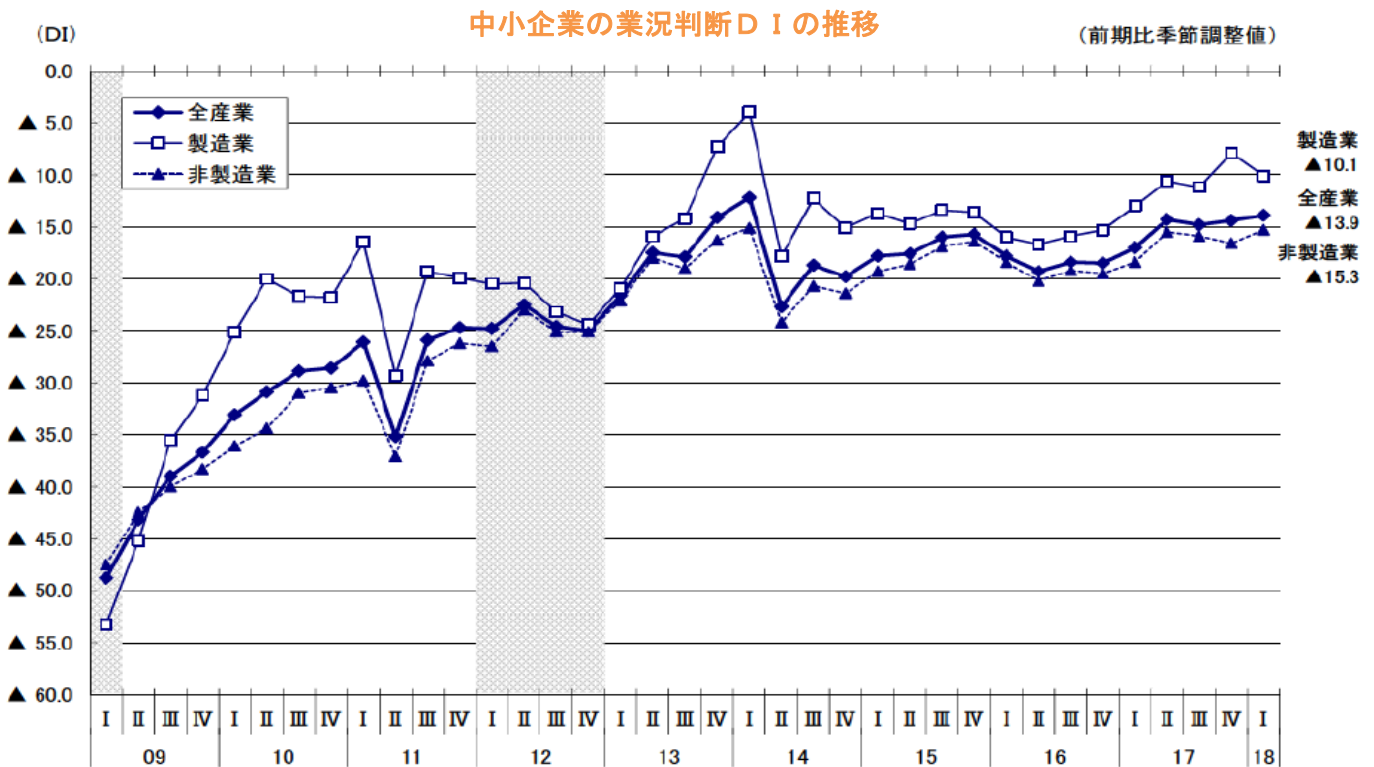
中小企業庁 2018年3月28日公表

## 業況判断DI

### (1) 全産業

2018年1-3月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲14.4→) ▲13.9(前期差0.5ポイント増)となり、2期連続してマイナス幅が縮小した。

製造業の業況判断DIは、(前期▲7.9→) ▲10.1(前期差2.2ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。非製造業の業況判断DIは、(前期▲16.6→) ▲15.3(前期差1.3ポイント増)と3期ぶりにマイナス幅が縮小した。

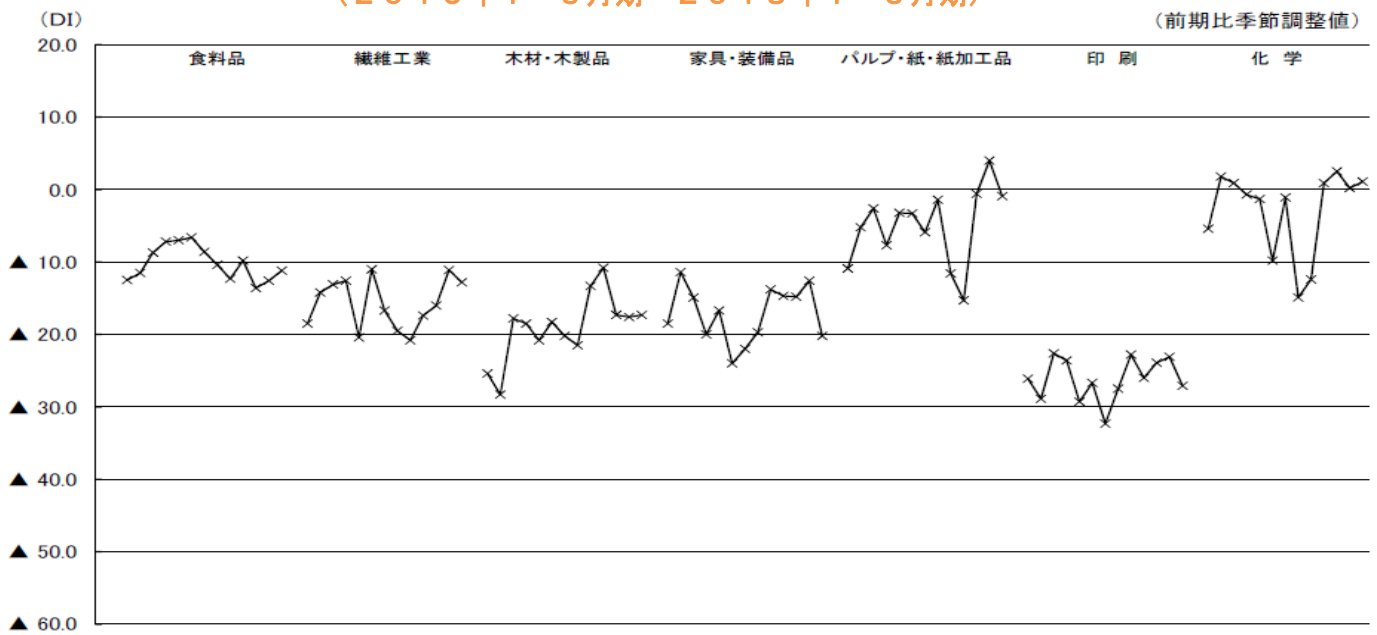


### (2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲7.9→) ▲10.1(前期差2.2ポイント減)とマイナス幅が拡大した。製造業の14業種の内訳では、化学で1.1(前期差0.9ポイント増)とプラス幅が拡大し、窯業・土石製品で▲20.0(前期差3.9ポイント増)、食料品で▲11.2(前期差1.4ポイント増)など3業種でマイナス幅が縮小し、輸送用機械器具で▲2.8(前期差7.3ポイント減)、鉄鋼・非鉄金属で▲2.8(前期差7.0ポイント減)、パルプ・紙・紙加工品で▲0.9(前期差4.9ポイント減)など6業種でプラスからマイナスに転じ、家具・装備品で▲20.2(前期差7.6ポイント減)、印刷で▲27.1(前期差4.0ポイント減)など4業種でマイナス幅が拡大した。



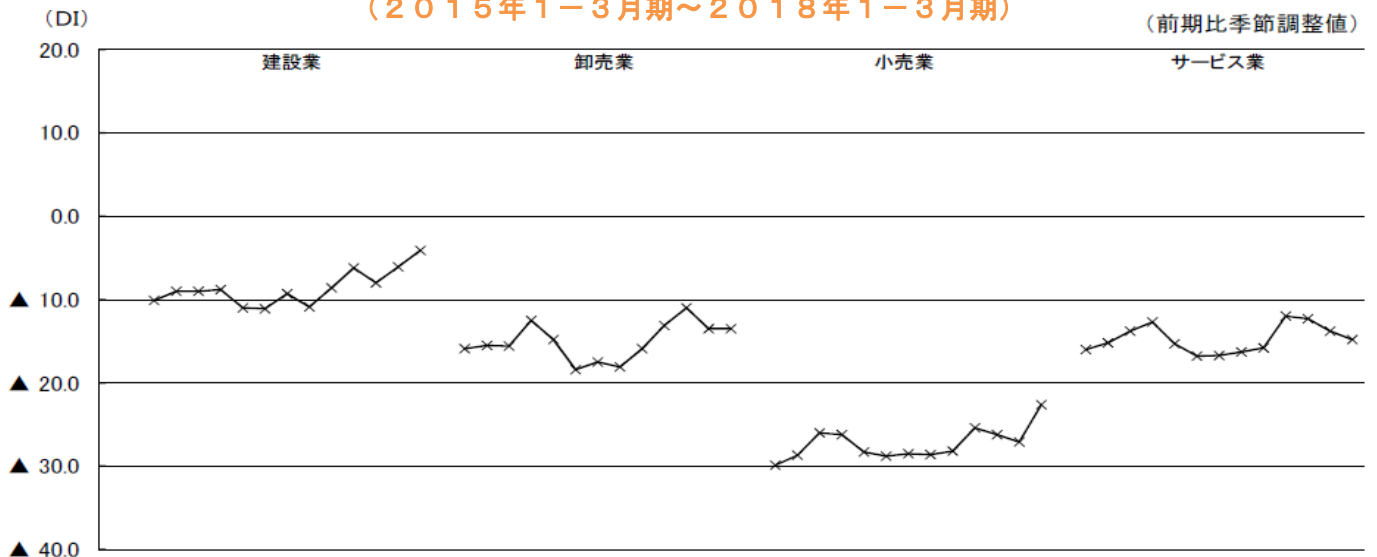
中小企業の製造業 業種別 業況判断DIの推移・抜粋  
 (2015年1-3月期~2018年1-3月期)



(3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲16.6→) ▲15.3(前期差 1.3ポイント増)とマイナス幅が縮小した。産業別に見ると、小売業で▲22.6(前期差 4.5ポイント増)、建設業で▲4.1(前期差 2.0ポイント増)とマイナス幅が縮小し、卸売業で▲13.5(前期差 0.0ポイント)と横ばい、サービス業で▲14.8(前期差 1.0ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

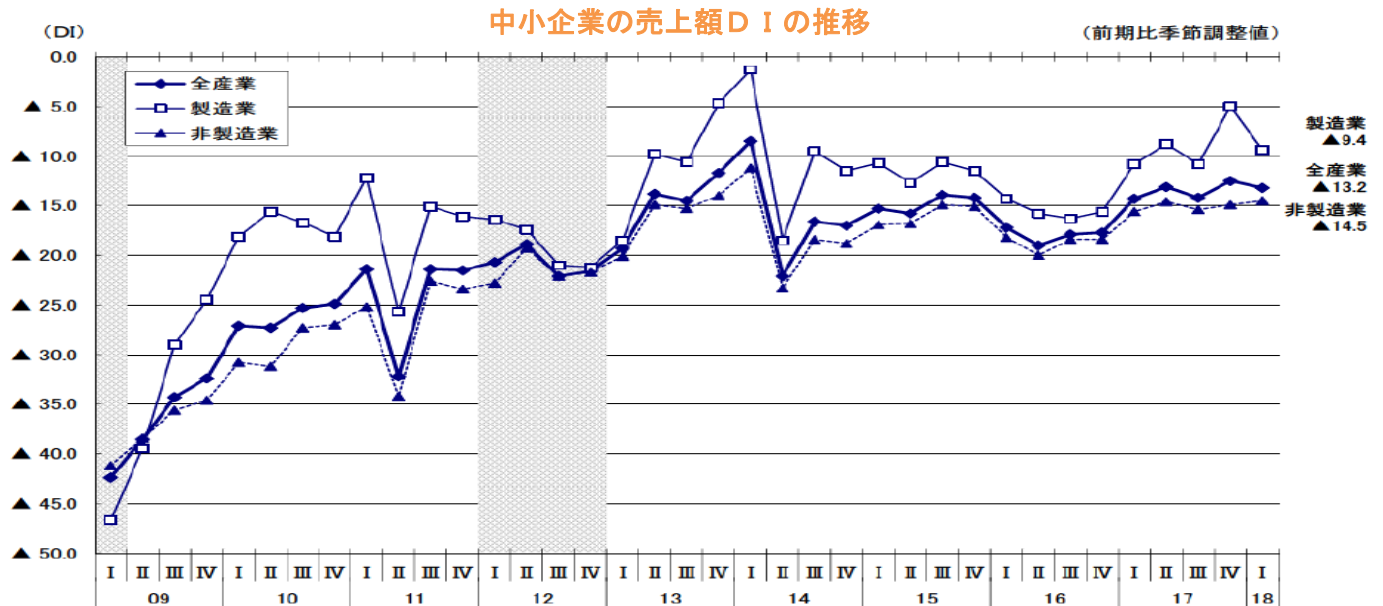
中小企業の非製造業 産業・業種別 業況判断DIの推移  
 (2015年1-3月期~2018年1-3月期)



サービス業の内訳では、対事業所サービス業(運送・倉庫)で▲9.0(前期差 1.5ポイント増)、対個人サービス業(自動車整備その他)で▲15.7(前期差 1.3ポイント増)とマイナス幅が縮小し、対個人サービス業(生活関連)で▲16.3(前期差 0.0ポイント)と横ばい、宿泊業で▲20.6(前期差 4.8ポイント減)、対事業所サービス業(専門技術その他)で▲5.8(前期差 2.5ポイント減)、飲食業で▲20.2(前期差 1.8ポイント減)、情報通信・広告業で▲2.9(前期差 0.9ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

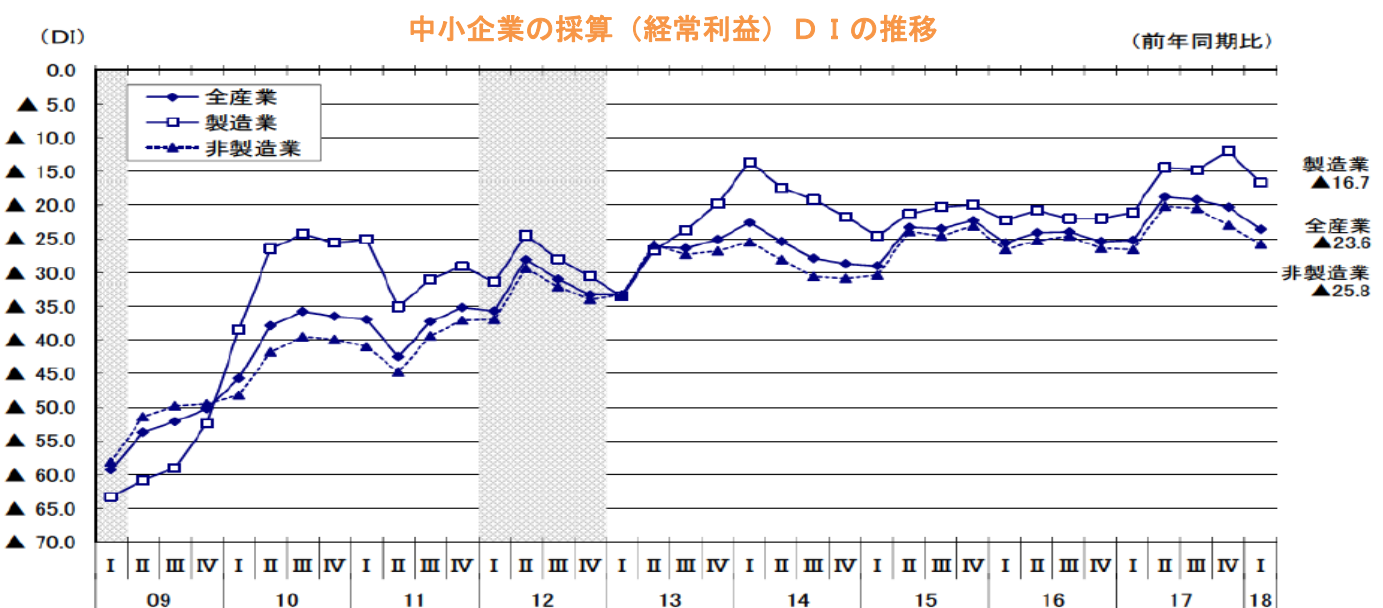
## 売上額 D I

全産業の売上額 D I は、(前期▲12.5→) ▲13.2 (前期差 0.7 ポイント減) とマイナス幅がやや拡大した。産業別に見ると、製造業で (前期▲5.0→) ▲9.4 (前期差 4.4 ポイント減) とマイナス幅が拡大し、非製造業で (前期▲14.9→) ▲14.5 (前期差 0.4 ポイント増) とマイナス幅がやや縮小した。



## 採算 (経常利益) D I

全産業の採算 (経常利益) D I (「好転」－「悪化」、前年同期比) は、(前期▲20.3→) ▲23.6 (前期差 3.3 ポイント減) とマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で (前期▲12.0→) ▲16.7 (前期差 4.7 ポイント減)、非製造業で (前期▲23.0→) ▲25.8 (前期差 2.8 ポイント減) といずれもマイナス幅が拡大した。



第151回中小企業景況調査 (2018年1-3月期) 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。



経営情報  
レポート  
要約版



マーケティング

# 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

# 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

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)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。

ジャンル:営業拡大 > サブジャンル:営業テクニック

# 電話でのアポイント獲得率を上げる方法

## 電話でのアポイント獲得の確率を上げる方法がありますか？

### (1) 電話をかける前の準備

優秀な営業マンは準備に十分な時間を取っています。ここでアポイントが取れるか取れないかが決まると言っても過言ではありません。手元には、相手の会社資料・データ類、自社の商品パンフレット、メモと筆記用具等が最低必要です。初めて電話をかけるにしても、ホームページやその他の情報源から情報を取っておきます。会社状況、将来目指していること、近々の重点施策等がわかれば話がかみ合います。一度面談していればその時の話から入ることで、断られにくくなります。またメンタル面でも自分に“活を入れる”ことが重要です。「嫌だ、どうせ簡単に取れない」と思っていると声に出ます。声に張りや元気がなくなるのです。ただでさえ、受話器を通すと実際の声よりも無機質に聞こえますので要注意です。

### (2) 乗る → 挨拶する → 電話の目的を告げる、とリズムをつけて

例 ・「私、ジェットプリンターでお馴染みの〇〇会社の八木と申します。  
 ・〇〇様でいらっしゃいますか？ 今少しだけお時間宜しいでしょうか」  
 ・「ちょっとなら」  
 ・「ありがとうございます。実は、業務効率化の為にお手伝いできる商品を開発いたしました、一度お伺いしてお話をさせて頂きたいと思い、ご連絡致しました。来週あたりご都合は如何でしょうか？」

- ① まず自分がどこの誰かを名乗ります。この時TV等で宣伝していればその商品とひっかけることが大切です。人間は馴染みのあるものには安心感や親近感を抱くからです。あなたは知らないが、その商品なら知っているということはよくあります。
- ② 相手を確認し「YES」と言ってもらうことです。人間は一度イエスと言うと次もイエスと言う確率は高まります。同意の雰囲気ができるのです。初めが肝心です。
- ③ その後相手の都合を聞きます。一方的にまくし立てるのは嫌われます。またここで相手の了解を取っておけば、後の話はスムーズに運びます。
- ④ 「少しだけ」というのもポイントです。「だったらいいか」と思う人は多いはずですが、「2分(3分)だけ宜しいでしょうか」と言ってもよいでしょう。
- ⑤ 「相手の役に立つ話をする」というのが大前提です。自分の事ばかり考えている営業マンは間違いなく嫌われます。相手の関心事は何か、何に興味を引きそうかは事前に考えておくことです。また返事のトーンや質問によって見込み度合いを図ることも重要です。
- ⑥ アポイントの日時をある程度絞り込むことです。「来週水曜日午後4時のご都合は？」と聞き考えさせます。また二者択一で最初から約束を取り付ける前提で話を進めるのも効果的です。



ジャンル:営業拡大 > サブジャンル:営業テクニック

# クロージングの基本的話法

クロージングの基本的話法には  
どのようなものがあるのでしょうか。

まずクロージングでは、よくやりがちな2つの失敗例があります。

ひとつは押しの手でお客様を説得し、無理やりクロージングに持ち込もうとして、反発を招き失敗するケース。もう1つはクロージングをすると断られるのではないかと怖がって、なんとなくあいまいのままお茶を濁し、結局は成約を見逃してしまうということです。こうならないように、以下の話法を効果的に使いましょう。

留意点も合わせて記しましたので参考にしてください。

## 1) 断定話法 ~ お客様が購入することを前提として話をする

- 例 : 「毎月30万円のリースがお支払方法として一番理想的だと思います」「このお部屋にはこのタイプのセットがピッタリです」
- 留意点 : 断定話法は、ともすると押し付けがましさを相手に感じさせてしまうことがあります。タイミングをみて自然に切り出しましょう。

## 2) メリット話法 ~ 買った場合の付加価値を考えてもらう

- 例 : 「確かに購入金額はお値段が張りますが、これを導入した場合の業務削減効果を考えますと、初年度でもおよそ300万削減ができます。ですから、3年で元はとれます」
- 留意点 : 購入後に事前に説明したメリットがないとクレームになります。ですからメリットは過大宣伝せずに確実な線で話しましょう。

## 3) チャンス話法 ~ 二度と機会がないことに気づいてもらう

- 例 : 「創立50周年ということもあり今回だけ特別の4割引とさせていただきます」「来年から5%アップとなりますので」
- 留意点 : キャンペーン時の特別割引というのは、実質的に値引きの価格として定着してしまう可能性がありますので、今後の対応に配慮が必要です。

## 4) 二者択一法 ~ 魅力的な提案を2つ示してどちらか選んでもらう

- 例 : 「プランAとプランBのどちらが宜しいでしょうか?」
- 留意点 : 二者択一法は安いものには有効ですが、高額商品になると2つの商品を勧められたために、お客様が迷って購入決定を先送りする危険性があることに注意をしてください。

## 5) 直接話法 ~ 購入を直接お願いする

- 例 : 「業界トップの弊社に何卒ご用命くださいますよう、宜しくお願いいたします」
- 留意点 : お客様の購買を決定する決め手がないことを自ら認めていることにもなります。やはり状況を選んで話しましょう。