

2011.10.11

週刊WEB

発行  
税理士法人ゼニックス・コンサルティング

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年10月3日号

9月調査日銀短観

～大企業・製造業の景況感は11改善の2、先行きは改善鈍化

経済・金融フラッシュ 2011年10月6日号

米9月ISM指数:製造業・非製造業指数とも50台を維持

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計) 平成23年8月分(速報)

## 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:人事制度 サブジャンル:人事考課

目標管理制度の目的

目標設定のルール

# 9月調査日銀短観

## ～大企業・製造業の景況感は11改善の2、 先行きは改善鈍化

### 要旨

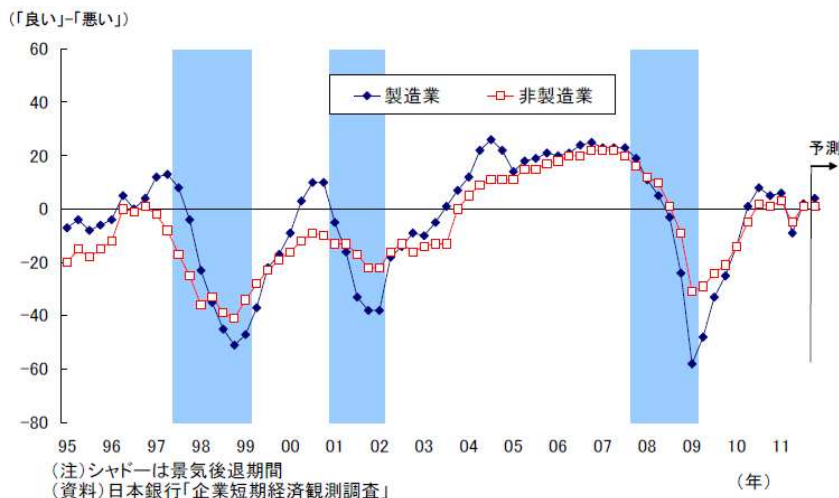
1 9月短観の大企業製造業業況判断 D.I.は2と前回6月調査の 9から 11ポイント改善、震災後に急ピッチで進んだ供給体制の復旧により、企業マインドが順調に回復してきた状況が顕著に示された。大企業非製造業の業況判断 D.I.も1と前回から6ポイント改善した。萎縮していた消費が堅調に回復してきたことや製造業から関わりの深い業種への波及効果などが大きく寄与したとみられる。中小企業も堅調に回復、改善ペースは製造・非製造業とも大企業と遜色ないレベルとなった。

2 先行きについては大企業製造業ではかろうじて回復シナリオを維持したが改善ペースは大幅に鈍化。非製造業では横ばい見通しに留まっている。今後の日本経済には復興需要が期待される

一方で、海外経済減速や円高の影響、駆け込み需要の反動減などが景況感の抑制要因となったようだ。景気低迷への対応力が相対的に乏しい中小企業では警戒感から悲観が強まっている。

3 11年度設備投資計画は対前年0.2%増と前回調査時点からほぼ横ばい。例年9月調査では中小企業において大きめの上方修正が行われる傾向があり、今回も中小企業を中心に上方修正が行われたが、大企業の下方修正が相殺。企業の設備投資に対する慎重なスタンスを反映する結果となった。11年度収益計画はわずかに上方修正されたが、計画の前提となる為替レートには実勢と大きな乖離があり、円高修正が進まなければ計画下方修正の可能性が高まりそうだ。

### 業況判断D Iは大きく改善も、先行きは鈍化（大企業）



# 米9月ISM指数： 製造業・非製造業指数とも50台を維持

## 要旨

### 1 製造業指数は51.6、非製造業は53.0、ともに市場予想は上回る

企業のセンチメントを示すISM（米供給管理協会）指数では、9月製造業指数（PMI）が51.6と前月（50.6）比で1.0ポイント上昇、市場予想（50.5）を上回った。前月まで連月で低下、製造業の拡大・縮小の分かれ目となる50に急接近しており、一息入れた形となった。

一方、9月非製造業指数（NMI）は53.0と前月比0.3ポイント下落したものの、市場予想（52.8）は上回った。

製造業（PMI）と非製造業（NMI）の動きを比較すると、2009年7月以降はPMIがNMIを上回って推移しており、製造業のセンチメント回復が先行していた。

### 2 製造業各指数では、受注指数が3ヵ月連続で50を下回る

PMIの構成5指数（新規受注、生産、雇用、入荷遅延、在庫）では、生産が51.2と2.6ポイント上昇して2ヵ月ぶりに

50台を回復、雇用が53.8と2.0ポイント上昇するなど3指数が上昇した。反面、在庫が52.0と0.3ポイント下落した。

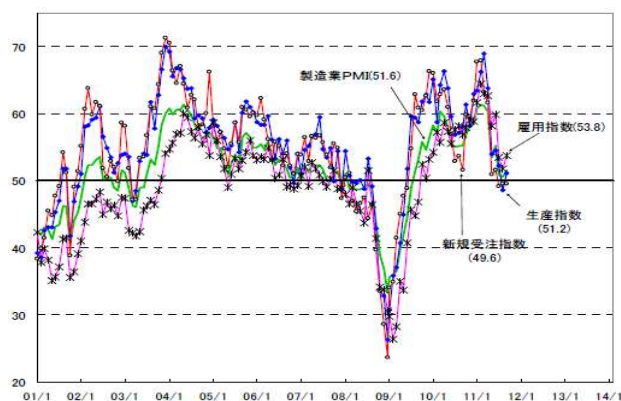
### 3 非製造業各指数では、雇用指数が約1年ぶりに50割れに

9月非製造業各指数の前月比の動きを、総合指数（NMI）を構成する主要4指数（事業活動、新規受注、雇用、入荷遅延）で見ると、事業活動指数が57.1と前月比1.5ポイント上昇、新規受注指数が56.5と3.7ポイント上昇したのと同様に、雇用指数が48.7と2.9ポイント下落、入荷遅延指数が49.5と3.5ポイント下落、いずれも50を下回った。受注の上昇、雇用の下落は製造業指数と逆の動きとなるが、非製造業の雇用指数の50割れは2010年8月（49.5）以来であり、非製造業の幅広い業種を考慮すると、今後の雇用統計の動向が注目される。

ISM指数の推移（月別）



製造業PMIと主要構成指数の推移



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 労働力調査（基本集計）

## 平成23年8月分（速報）

全国（岩手県，宮城県及び福島県を除く）

### 結果の概要

#### 【就業者】

就業者数は5967万人。前年同月に比べ29万人の減少。2か月連続の減少

雇用者数は5208万人。前年同月に比べ24万人の減少

主な産業別就業者を前年同月と比べると，「宿泊業，飲食サービス業」などが減少，「医療，福祉」などが増加

#### 【就業率】

就業率は56.6%。前年同月に比べ0.2ポイントの低下

15～64歳の就業率は70.1%。前年同月に比べ0.2ポイントの低下

#### 【完全失業者】

完全失業者数は276万人。前年同月に比べ45万人の減少。15か月連続の減少

求職理由別に前年同月と比べると，「勤め先都合」が25万人の減少。「自己都合」は11万人の減少

#### 【完全失業率】

完全失業率（季節調整値）は4.3%。前月に比べ0.4ポイントの低下

#### 【非労働力人口】

非労働力人口は4290万人。前年同月に比べ57万人の増加

原数値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		8月	7月	6月	5月
就業者	5967	-29	-20	3	9
雇用者	5208	-24	-11	56	55
自営業主・家族従業者	735	-5	-8	-47	-50
農業，林業	227	3	-5	-7	-5
建設業	486	12	-2	16	17
製造業	995	7	10	11	12
情報通信業	176	-15	-2	-10	-22
運輸業，郵便業	316	-14	-3	3	9
卸売業，小売業	994	3	5	-2	-34
学術研究，専門・技術サービス業	209	13	-3	6	8
宿泊業，飲食サービス業	367	-17	-8	-19	-7
生活関連サービス業，娯楽業	233	2	2	0	-1
教育，学習支援業	273	-1	-8	7	18
医療，福祉	647	20	30	33	31
サービス業（他に分類されないもの）	423	-13	-14	2	3
就業率	56.6	-0.2	-0.2	0.1	0.0
うち15～64歳	70.1	-0.2	-0.1	0.5	0.4
完全失業者	276	-45	-23	-36	-38
男	163	-30	-17	-29	-25
女	113	-15	-5	-8	-14
（定年又は雇用契約の満了）	28	-4	-6	-3	-2
（求職理由別）勤め先都合	75	-25	-18	-22	-22
自己都合	94	-11	6	4	-1
学卒未就職	14	0	0	-2	1
新たに収入が必要	38	-5	-2	-11	-13
その他	22	-1	-3	-4	0
非労働力人口	4290	57	47	34	34

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		8月	7月	6月	5月
完全失業率	4.3	-0.4	0.1	0.1	-0.2
男	4.5	-0.4	0.2	-0.1	-0.2
女	4.1	-0.4	0.0	0.2	0.1

労働力調査においては、3月分以降、東日本大震災の影響で調査実施が困難となった岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果を公表しています。

（当該3県における調査世帯は約2,200世帯で、全国に占める割合は5%程度となっています。）

## 就業状態別人口

前年同月に比べ、労働力人口は76万人(1.2%)の減少、非労働力人口は57万人(1.3%)の増加  
 15～64歳の労働力人口は86万人(1.5%)の減少、非労働力人口は47万人(2.4%)の増加

表1 就業状態別人口

(万人、%、ポイント)

平成23年 8月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
15歳以上人口	10536	-19	5091	-10	5445	-9
労働力人口	6242	-76	3619	-41	2624	-34
就業者	5967	-29	3456	-11	2511	-18
完全失業者	276	-45	163	-30	113	-15
非労働力人口	4290	57	1470	30	2820	27
労働力人口比率	59.2	-0.7	71.1	-0.7	48.2	-0.5
就業率	56.6	-0.2	67.9	-0.1	46.1	-0.3
15～64歳人口(生産年齢人口)	7712	-40	3883	-18	3829	-22
労働力人口	5669	-86	3269	-46	2401	-40
就業者	5404	-43	3113	-20	2291	-23
完全失業者	265	-43	156	-26	110	-16
非労働力人口	2040	47	612	27	1428	20
労働力人口比率	73.5	-0.7	84.2	-0.8	62.7	-0.7
就業率	70.1	-0.2	80.2	-0.1	59.8	-0.3

## 就業者の動向

### 1 就業者数

就業者数は5967万人。前年同月に比べ29万人(0.5%)の減少。2か月連続の減少。  
 男性は11万人の減少、女性は18万人の減少

表2 男女別就業者

(万人)

平成23年 8月	実数	対前年 同月増減
就業者	5967	-29
男	3456	-11
女	2511	-18

### 2 就業率

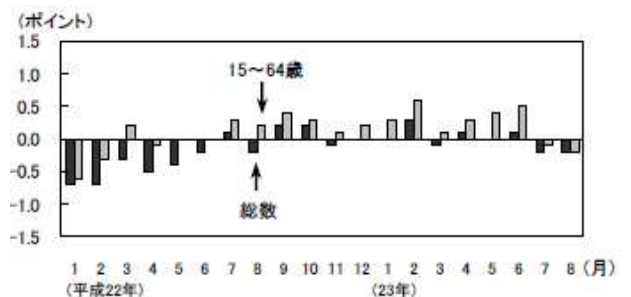
就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.6%。前年同月に比べ0.2ポイントの低下  
 15～64歳の就業率は70.1%。前年同月に比べ0.2ポイントの低下。

男性は80.2%。0.1ポイントの低下  
 女性は59.8%。0.3ポイントの低下

図1 就業者の推移(男女計)



図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



### 3 従業上の地位

雇用者数は5208万人。前年同月に比べ24万人(0.5%)の減少。2か月連続の減少。

男性は2996万人。4万人の減少

女性は2212万人。20万人の減少

自営業主・家族従業者数は735万人。前年同月に比べ5万人の減少

### 4 従業者規模

企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減

1～29人規模・1480万人と、1万人(0.1%)増加。3か月連続の増加

30～499人規模・1746万人と、56万人(3.1%)減少。2か月連続の減少

500人以上規模・1428万人と、26万人(1.9%)増加。2か月連続の増加

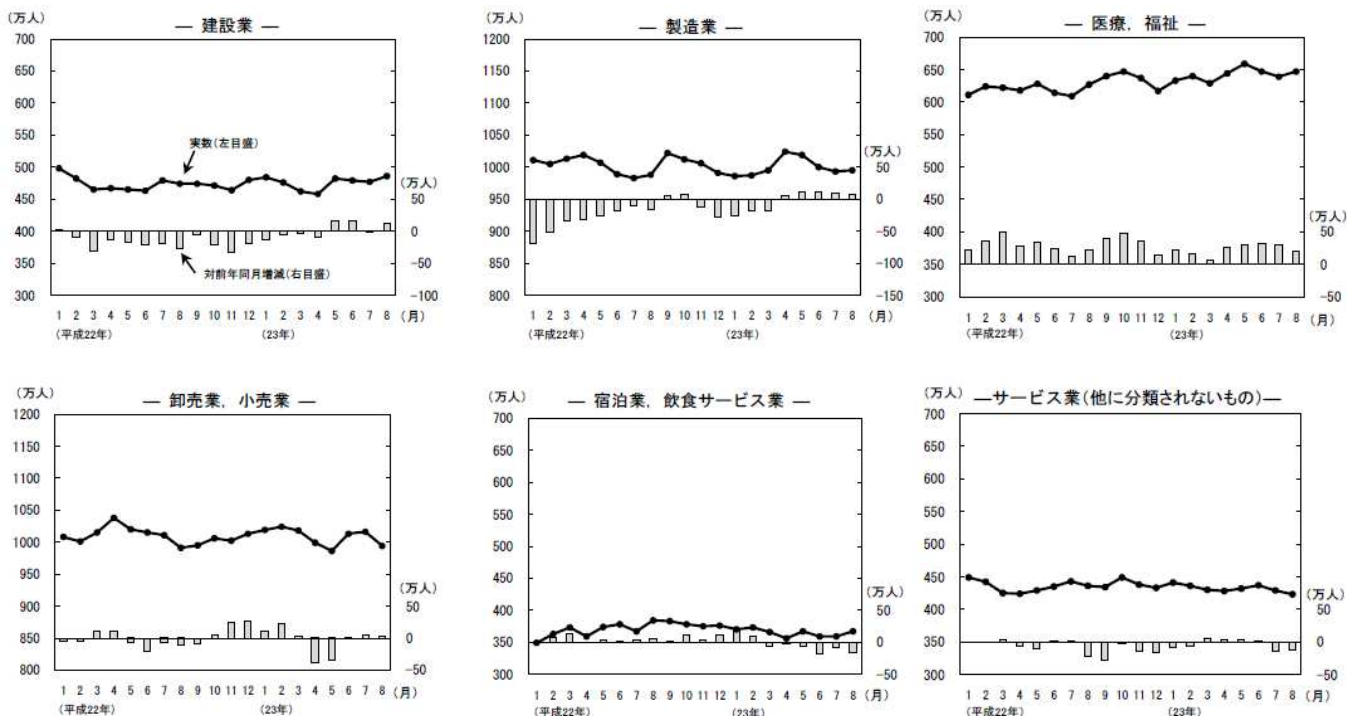
### 5 産業

表3 主な産業別就業者・雇用者

平成23年 8月		農業、 林業	非農林業	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	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	教育、 学習 支援業	医療、 福祉	サービス業 (他に分類 されないもの)	うち、職業 紹介・労働者 派遣業
就業者	実数	227	5739	486	995	176	316	994	165	106	209	367	233	273	647	423	88
	対前年同月 増減	3	-34	12	7	-15	-14	3	-9	-1	13	-17	2	-1	20	-13	-9
	対前年同月 増減率(%)	1.3	-0.6	2.5	0.7	-7.9	-4.2	0.3	-5.2	-0.9	6.6	-4.4	0.9	-0.4	3.2	-3.0	-9.3
雇用者	実数	54	5154	395	945	169	305	896	161	91	157	297	178	244	617	383	88
	対前年同月 増減	3	-28	13	4	-14	-12	11	-7	-2	10	-15	0	-5	20	-11	-8
	対前年同月 増減率(%)	5.9	-0.5	3.4	0.4	-7.7	-3.8	1.2	-4.2	-2.2	6.8	-4.8	0.0	-2.0	3.4	-2.8	-8.3

注)労働者派遣事業所の派遣社員については、派遣元事業所の産業について分類しており、派遣先の産業にかかわらず派遣元産業である「サービス業（他に分類されないもの）」の中の「職業紹介・労働者派遣業」に分類している。なお、派遣先の産業については調査していない。

図3 主な産業別就業者の推移



「労働力調査 平成23年8月分(基本集計)」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

## 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

.....



### <参考文献>

新版 実践BCP策定マニュアル - 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

バブル経済の崩壊以来 100 年に一度の大不況といわれています。モノが売れないのでありません。本当は、100 年に一度の大不況がマーケットを一層見えづらくしたために、売りにくいのです。今重要なのは、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

企業の収益を上げるためには、商品やサービスを販売しなくてはなりません。その商品やサービスを購入するのは顧客です。CRM (顧客関係構築) では従来の「開発した商品やサービスを顧客にどう売り込むか」というのではなく、「顧客の欲しい物 (商品やサービス) をいかに提供するか」という顧客を中心したビジネスへの転換が必要となります。顧客を中心に据えるという考え方は、企業と顧客双方にメリットをもたらします。

## 企業のメリット

市場や顧客のニーズに迅速に対応できる。  
顧客ごとの販売戦略を計画、実施できる。  
新規顧客獲得のためのコストを低減できる。  
継続した売上が見込める。  
結果として収益が向上する。

## 顧客のメリット

1 人の客として扱ってもらえる満足感。  
自分の好みがわかっているという安心感。

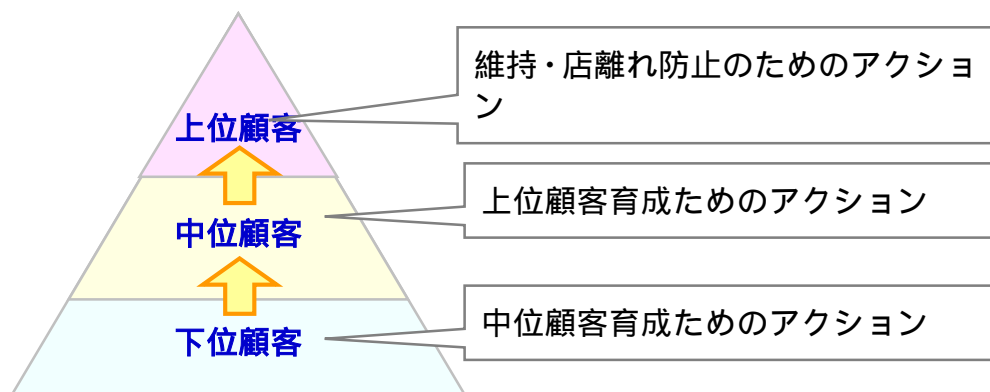


## 2 自社の顧客をグルーピングし、特性をつかむ

### ■ 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。

#### 自社の顧客を段階的に育成する



### ■ CRM（顧客関係構築）導入の進め方

CRM（顧客関係構築）は現場でのアクションを含めた、マーケティング施策全体を網羅しなくてはなりません。CRM（顧客関係構築）を導入するためには、下記の手順で進めていきます。

#### CRM（顧客関係構築）導入の手順

顧客データの把握  
顧客のグルーピング  
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

現在の顧客データを整理して、自社の大切な顧客は誰なのか明確にしていきます。顧客を分類する上で、購入金額や来店頻度、高額商品の購入など様々な見方が存在します。金額の大小は別にしても、やはり長期にわたって来店頻度も高く、自社の商品・サービスを購入してくれる顧客を大切にするのがよいでしょう。

## 整理すべき顧客データ

基本属性（住所、職業等）  
ライフステージ（年齢、家族構成等）  
購買パターン（平日、休日、バーゲン、季節の変わり目等）  
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。

自社の目指す顧客ターゲットグループのなかで大切にしなければならない順番を決めて、その順番に個別の対応をすることが重要です。

## ■ 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。

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。新規顧客に対しては、そのためのアクションプランを設定する必要があります。

このように、それぞれの顧客グループに対するアクションプランを作成し、販売店の担当者がそれぞれに求められる行動を実行できるようにします。

### 顧客グループ別のアクションプラン例

グループ	上位顧客	店離れ顧客	中位顧客	新規顧客
方針	継続維持	呼び戻し	ランクアップ	定着
効果測定	単価、頻度 2%UP	上位顧客への ランクアップ 件数	上位顧客への ランクアップ 件数	中位顧客への ランクアップ 件数
インセンティブ	倍付け ポイント	倍付けポイント 反復購入商品の 提案	倍付け ポイント	3ヶ月倍付け ポイント
リレーション 対応	名前を呼ぶ ハガキ	ヒアリング モニタ会議	コア商品提案 PR	サンキュー DM
費用	千円	千円	千円	千円

### 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。

#### ■ 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。

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

#### ■ 上位顧客への働きかけ

上位顧客としての優遇  
名前呼び、顔を覚える  
支持される商品強化と品揃え

#### ■ 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。

#### ■ 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。減少した顧客を補填して、なおかつ増加させることがCRM（顧客関係構築）の成果として評価できることとなります。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。

# 経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事考課



## 目標管理制度の目的

目標管理制度を導入するメリットは何でしょうか。

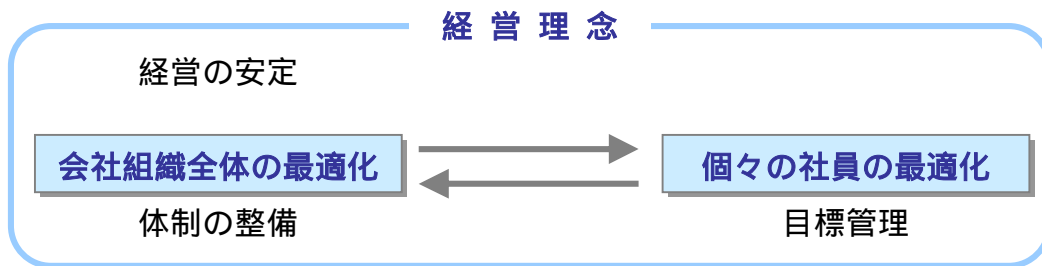


目標管理は、業績志向型と能力開発型に大別できますが、社員の自主性を尊重した上で、目標達成に向けて活動できることにメリットがあります。

### (1) 経営理念・部門方針の浸透

一般的には、経営理念や部門方針は、末端の社員にまで浸透していないのが現状です。

全社員がこれらを共通理解し、方針に沿った行動がとれるよう支援するシステムが目標管理制度です。



### (2) 部門方針と個人目標の関連づけ

経営理念や部門方針は、総じて表現が大きく抽象的であり、社員各自、頭の中では理解できていますが動き出すことは少ないのが現状です。部門方針と社員の個人目標が一体になれば、個人の成長 = 会社の発展に繋がります。

### (3) ボトムアップによる責任感の醸成

責任感を醸成するためには、社員一人ひとりが自らの役割分担と目標を明確に自覚することが必要不可欠です。会社が社員に期待し求める事柄を示し、それに沿って自ら自己目標を設定でき、評価を受けることができるボトムアップの仕組み作りが重要です。

## 経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事考課



### 目標設定のルール

目標管理制度を導入していますが、社員によって目標にかなりの差が見られます。この差を縮めるためにどのような点に留意すればよいでしょうか。



目標設定は、取り上げるテーマを社員自らの判断で決定できるなど、社員の自主性を尊重します。

しかし、目標は、単なる目標（スローガン）を指すのではなく、目標の中に具体的な方策、手段や達成基準が必要です。人事考課の対象期間中の自分の仕事について、結果だけでなく手段、方法を含めて、そのストーリーを描きます。

#### (1) 目標設定の基本形

目標設定の際には、部下に以下の基本形を守らせ、具体性を持たせることが重要です。基本形は、以下の通りです。

「何を」	指標
「どのようにして」	手段・方法
「どれだけ」	基準、要求レベル
「いつまでに」	スケジュール・期日
「～する」	成果達成のための具体的行動

#### (2) 目標のチェックポイント

公正な評価結果を導くためのチェックポイントは以下の通りです。

- 目標設定の基本形が守られているか。
- 自部門において、何をしなければならないのか。
- その目標は会社・部門目標と結びつくか。
- 目標は、等級基準とどう関連しているか。
- 責任の所在が不明確な目標はないか。

管理者はこれらをチェックするとともに、目標面接において部下とすりあわせを徹底し、コンセンサスを取ることが求められます。