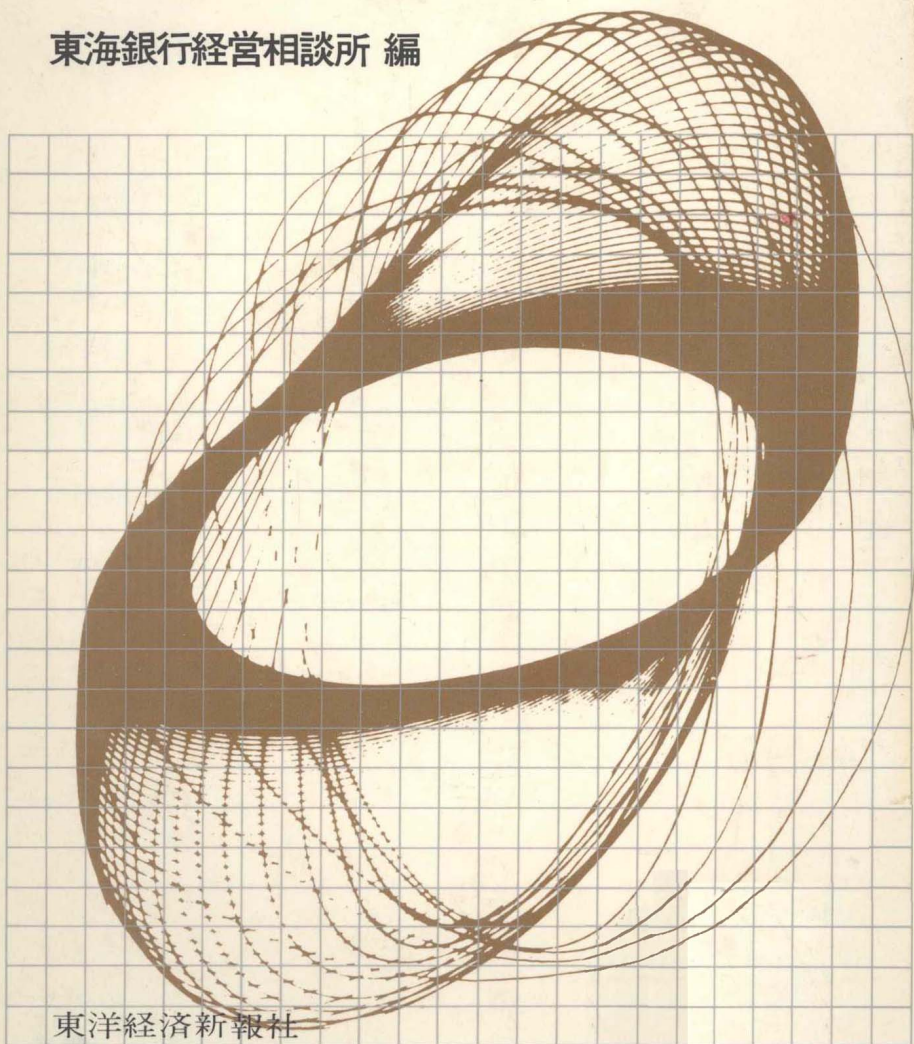


経営実務シリーズ

顧客管理の要点

上手なお得意様づくり

東海銀行経営相談所 編



東洋経済新報社



経営実務シリーズ

顧客管理の要点

上手なお得意様づくり

東海銀行経営相談所 編

東洋経済新報社

編集代表紹介

いけただお
池田忠雄

1928年 静岡に生まれる。

1951年 東京大学経済学部卒業。

同 年 東海銀行入行。

現 在 東海銀行東京経営相談所長。

現住所 東京都港区六本木 1-7-21

顧客管理の要点

昭和48年 7 月20日 第 1 刷発行

昭和50年 6 月25日 第 2 刷発行

編者 東海銀行経営相談所

発行者 宇梶洋司

発行所 東京都中央区日本橋本石町 1 の 4 東洋経済新報社

郵便番号108 電話東京(270)代表4111 振替口座東京6518

© 1978 <換印省略> 落丁・乱丁本はお取替えいたします。 2334-4743-5214
Printed in Japan

はじめに

顧客の需要を的確にとらえてこれに応じるのが販売の出発点である。しかしわが国の現状は、所得水準の向上と販売市場における商品量の増大に伴ない、顧客の需要の多様化、商品選択の自由化はますます顕著になっている。そのうえ流行の変化は激しく、商品のライフ・サイクルは著しく短縮化している。的確な需要予測が企業の繁栄につながると同時に、ひとたび予測を誤ればたちまちデッド・ストックが山積し、倒産の悲劇につながりかねない。

かかる状況のもとでの営業活動の成否は、多様化し流動化する顧客需要の的確な把握と、これに基づく適切な販売活動の展開にかかっているといっても過言ではない。

しかし、ひとくちに顧客といっても、小売店の顧客は一般大衆であり、卸売店の場合は小売店、メーカーの場合は卸・小売店または最終需要者直販とさまざまである。したがって、それぞれ対象とな

る顧客に応じて、店頭での販売やセールスマンによる販売など、販売活動の展開方法も当然異なってくる。また営業である以上、常に販売量の増大を目指すと同時に、確実な代金回収についてもキメ細い管理が必要になってくる。

東京、名古屋、大阪にある当行経営相談所は開所以来約十年になるが、その間各種の企業診断、経営相談を行なってきた。その体験を生かして、市場調査から代金の回収まで、およそ顧客に関係ある事項を採り上げ、「これからの顧客管理」の方法を示したのがこの本である。

本書は六章からなっている。第一章から第五章までは顧客のニーズのつかみ方（市場調査）、顧客指向の商品・価格政策のあり方、顧客を増やす法、固定客のつくり方、顧客の信用判定の仕方について述べた。第六章は実例編として、実際に各社で行なわれている「顧客管理」の具体的方法を紹介した。

内容は多岐にわたっているが、いずれも体験に基づくものであり、理論に片寄らず、実地に活用できるものである。したがって、本書は通読していただければ「顧客管理」についての十分な知識が得られるものと思う。また、実務に携わる方には必要に応じて活用願えるよう、具体的な技法を盛り込むよう努めた。

執筆にあたったのは、安藤聡彦、森健、山浦幸雄、深沢伸弘、桑原武司、馬場俊造、高橋岩之助、

市川貞義の諸君であり、いずれも経営相談所に席をおく優秀な実務家である。

出版にあたり、東洋経済新報社出版局の太田寿樹、原正輝、足達堅三の三氏より多大のご援助をいただいたことに謝意を表したい。

昭和四八年六月

編集代表

東海銀行東京経営相談所長

池田 忠雄

目次

はじめに

第一章 顧客を知る……………一

第一節 なぜ顧客を知らなければならないか——市場調査の必要性——……………一

魚はいるか——どんな顧客がいるか——顧客は何を求めているか

第二節 消費者行動の把握……………五

人はさまざまである——TPOで変化する——時代的パターンがある——性別世代別特性がある——階層別特性がある——地域別特性がある——購入者と使用者がある——価格やネーミングも顧客心理に影響する

第三節 市場調査でなにを調べるか……………一三

潜在需要を調べる——占有率を調査する——需要予測をする——製

品、サービスを調べる——広告、販売促進を調べる——ブランドを調べる——価格を調べる——流通チャネルを調べる——立地条件や時期を調べる——消費者を調べる

第四節 市場調査にはどんな方法があるか……………一八

資料源からの分類

第五節 作業を行なう場合の留意点……………三三

全数調査と標本調査——母集団の決定とサンブルの信頼性——サンプリングの方法——質問用紙の作成——集計と分析

第六節 小売業、サービス業における市場調査のポイント……………三七

立地条件をつかむ——顧客の心をつかむ

第二章 顧客をめざす……………三五

第一節 消費者指向の商品政策……………三五

ソフトウェアで特化する——成長する男子専科M——「なら」と呼ばれる企業——ホンネをつかめ——商品管理のやり方——素材別組織から用途別、最終商品別組織へ——得意の分野にマトをしぼれ——セグメントをどう設定するか

第二節 消費者指向の価格政策……………三〇

心理的財布が違う——価格はどのようにして決まるか——過剰品質はムダである

第三節 新製品の開拓……………五

新製品開発はなぜ重要か——新製品は研究室から生まれない——新製品の開発は組み合わせ——会社の方針を明確にする

第三章 顧客を増やす……………六

第一節 効果ある広告活動……………六

広告をするうえでの留意点——アイデアによる広告

第二節 パブリシティ活動……………七

第三節 企業のイメージアップ作戦……………七

イメージのもつ力——イメージアップのために

第四節 顧客を増やす店づくり……………八

店舗知識はメーカー、卸売業者にも必要——店舗はなぜ重要か——五つの店舗機能を生かせ——立地条件を考慮せよ——店舗の味が重要——客層に合った店をつくれ

第五節 顧客カードの作成利用……………九

顧客カードは会社の財産——見込客カード——既取引先カード——
顧客カードの利用法

第六節 セールス活動のあり方……………103

需要を創る——情報のネットワークで——システムを売り満足を売
る——コンサルティングセールスで勝負——根性より標準化

第七節 セールスマン管理……………110

モラールアップの処方箋——リーダーシップの影響——セールスマ
ン訓練をしかる——業績評価は個別具体的に——やる気を起こす給
与体系——セールスマン別損益計算書

第四章 顧客を結ぶ……………117

第一節 さくのない牧場……………117

第二節 なぜ組織化は必要か……………118

第三節 組織化の対象……………119

第四節 一般大衆の組織化……………119

組織化の例——組織化の方法

第五節 卸小売業の組織化……………116

組織化の方法

第五章 顧客を選ぶ……………一七九

第一節 ABC分析による効率管理……………一八〇

なぜ重点管理は必要か——ABC分析の考えかた——ABC分析の
手法——ABC分析を利用した顧客管理の例

第二節 企業を見抜く信用判定……………一九六

回収なくして販売なし——信用調査の目的——信用調査の技法——
信用調査のまとめ

第三節 信用限度の決めかた……………二二三

信用限度の重要性——会社全体の信用限度額設定の方法——個別企
業の信用限度の決めかた——信用限度額の運用

第六章 事 例……………二三五

第一節 空ビンのレッテルからシェア調査……………二三五

第二節 市場細分化戦略とシステム販売……………二四〇

第三節 人間指向に基づくセールス活動の効率化……………二三三

第四節	セールスマンを目ざめさせた業績評価……………	三六
第五節	的確な現状分析に基づく重点戦略……………	三八
第六節	ユニークな生産資材のフランチャイズ・システム……………	四三
第七節	A社が使っている市場調査、顧客管理資料その他……………	四七

第一章 顧客を知る

第一節 なぜ顧客を知らなければならぬか——市場調査の必要性——

一 魚は いるか

手軽なフナ釣りやハゼ釣りは、いいレクリエーションだ。最近では公害の影響もあって、釣り場所も限られてきた。限られた釣り場に釣り客が集中するため、釣り場も過密化している。ところで、釣りもただ単に海や川に行つて糸をたらせば釣れるというものではなく、場所の選定がまず第一に必要なようになってきている。釣り船で海釣りをする場合、船頭が魚の住み家をよく知っていて、ある所では面白いようによく釣れるが、少しずれると全然だめだ。だから、まず魚のいる場所を知っていること、これが、太公望への第一条件である。

「消費者は王様である」といわれる。この大切な顧客を魚に例えるのは、はなはだ失礼なのではあ

るが、企業経営においても釣りと同じく、顧客がいまいかまたは少ない市場では営業成績はあがらないことを強調したのである。

二 どんな顧客

が いる か

次にどんな魚がいて、どんな習性で、どんな行動をするかを知らないと、釣りのダイゴ味は味わえない。すなわち目的とする魚の種類を事前に調査し、釣れやすい時間帯を調べておき、針や糸など、その魚にあった道具を使うことが必要だ。またその魚がどの程度いるかという予備知識、調査の差が、釣れ具合に大きく影響するものである。

Tガソリンスタンド・チェーンの社長は、東名高速道路インターチェンジ近くに進出する際、二候補地のどちらを選ぶかに迷った。いずれもインターチェンジまで五〇〇メートルだが、一方は入口（左側）であり、他方は出口（右側）にある。市場調査の結果、顧客心理、習性を考慮して、入口（左側）に開店。まもなく出口（右側）にもMガソリンスタンドが開店した。

開店後の成績はどうだったか。T店は客の絶え間がなく、活況を呈しているのに、反対のM店は閑古鳥が鳴いているのである。

要因は色々あるが、根本的には場所選定の違いだ。入口のT店に来るドライバーは「さア、出発だ」と、胸をはずませている。高速道路を走るのでタイヤ空気圧やオイルの点検など、周到的な用意を

するため、わざわざ立ち寄って、ガソリンを満タンにしてからニコニコ顔で出発する。一方、M店については、ハイウェイを走って疲れ切ったドライバーが、早く自宅や目的地に着こうと素通りし、しかもスピードに慣れて看板も目に入りにくい。

T店の社長は、市場調査の成果にほくそえんでいるのに対し、M店の店主はにがりきっており、道路交通法が変わり、車が右側通行になることを神頼みにしている。

顧客は何 自社のテリトリーに魚（顧客）はどれだけいるか、どんな生活をしているかを知
三を求めて ったら、次にその魚はどんなエサを求めているかを知ること必要だ。つまり顧客
いるか は何を欲しているか、いかなる品質、機能、価格、アフターサービスを求めている
か、を調べたい。魚（顧客）の好むエサ（商品）を選ぶことが成果となり、企業の成長、発展の大きな要因となるのである。

現代の企業経営にも、釣りと同じことがあてはまる。かつての「売り手市場」から「買い手市場」に転換し、製品の過当競争時代に入っている現在、企業は、顧客が何を求め、どのくらい欲しがっているかという、顧客のニーズと消費動向をつかんで製品計画を立てなければならないのである。

「当社の成長、発展の秘密は、年間に売り上げの約五パーセントを研究開発費に注いでおり、また

国際的に徹底的なマーケティング調査を実施していることにある」。これはアメリカ屈指の多国籍企業三M社（ミネソタ、マイニング、マニファクチュアリング）のレイモンド・H・ハーゾッグ社長が来日したときのことである。三M社では、まず第一に国際的な需要動向に細心の注意を払い、イノベーションを心掛けているが、この例のように企業が行なう市場調査は、意思決定の手段としてますます重要になりつつある。

顧客は同じ日本人でも、性別、生活水準などいろいろの要因で購買動向に違いがある。ある大手スーパーのショッピングセンターにテナントとして八カ所出店している紳士服店S社は、うち二店の売上状況が芳しくない、として経営診断をしてもらったことがある。調査の結果、売上不振な二店は、それぞれ次のような立地条件にあったのに、同じような出店営業政策を採ったことが主因である、と判明した。A支店は消費者の所得水準が相当低い地域にあり、商品構成が客筋に比べて高すぎる。一方B支店は住宅地にあり、ショッピングセンターの顧客は九割以上が婦人子供だ。そこでS社では、商品構成の変更と撤退作戦によって不振店を解消したが、それ以降の新しいショッピングセンターの出店には、事前に十分な市場調査をし、顧客を知ったうえで意思決定することになっている。

事前の情報、調査なしに釣りに出かけ、手ぶらで帰る程度なら、家族をがっかりさせたり失笑を買うくらいで済むけれど、企業経営においては、当初の調査不十分や手抜きが、将来に及ぼす影響は

甚大である。「初めよければ終わりよし」、「敵を知り己を知れば百戦危うからず」のたとえ通り、まずねらう目標に対し、最初に十分調査し検討することが必要とされるゆえんである。

第二節 消費者行動の把握

一 人はさまざまである

顧客を知るためには、顧客の行動を知らねばならない。「消費者は王様である」といわれるようになってすでに久しいが、「王様」の商品に対する好みはきわめて多様になり、その心の世界を的確につかむことは大変むずかしい。多方面からのアプローチなしでは不可能に近い。

結婚して五年にもなろうとする男が「まだ女房の気持ちがよくわからない」といったり、長い間交際したうえで結婚したはずのタレント同士がアツという間に離婚したりするのも、相手の性格や気持ちというものが、なかなかつかめるものではないからだ。たったひとりの女房の気持ちも十分理解できないのに、数多い顧客の心理状態をつかむことなどウルトラCである。

年齢によって商品の選び方、買い方が違うし、まして最近では同じお客でも消費パターンが多様化してきている。消費者行動を完全に把握するには、行動科学的アプローチが必要だ。消費者行動研究