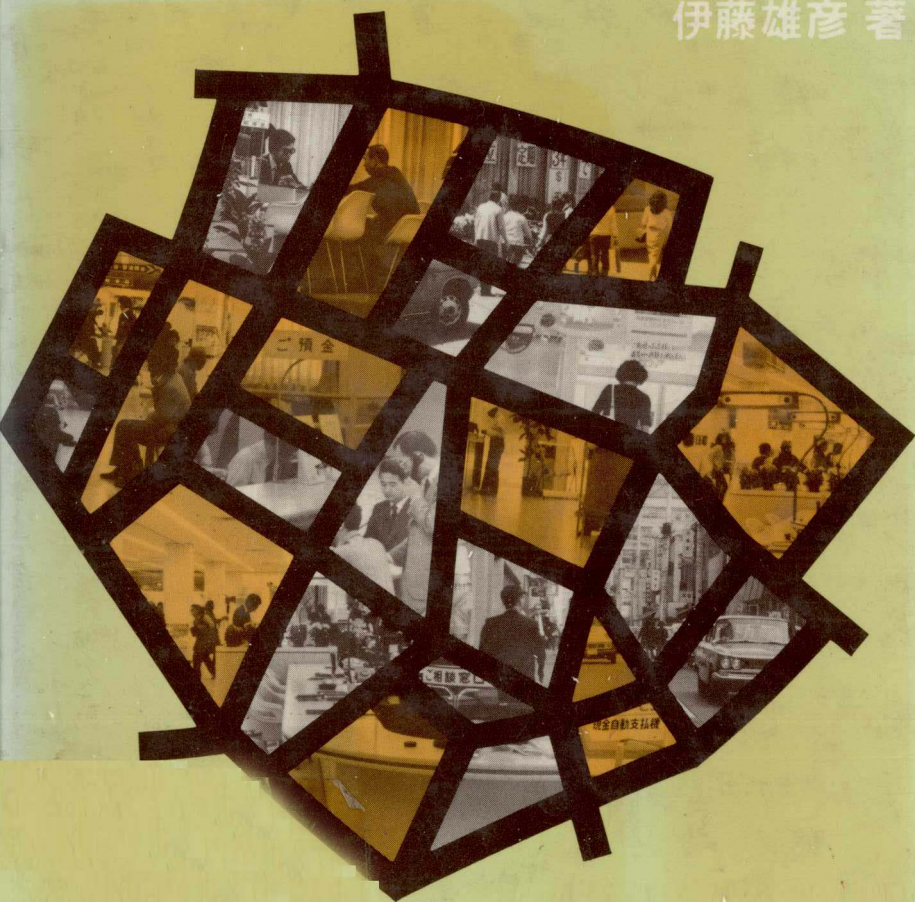


顧客管理活動の強化

密着顧客100パーセントへの挑戦

伊藤雄彦 著



地 域 ナ ン バ ー ワ ン 戦 略 2

顧客管理活動の強化

密着顧客100パーセントへの挑戦

伊藤雄彦著

■ 著者紹介 ■



伊藤 雄彦（いとう かつひこ）

昭和7年生れ，早稲田大学第一法学部卒。十八銀行8年勤務，昭和42年退職。経営コンサルト団体である（株）日本販売管理協会3年勤務，（株）日本マネジメント協会1年勤務を経て，金融機関専門コンサルティング（株）信研を設立し代表取締役社長となる。現在金融マーケティング・経営戦略コンサルタン

トとして活躍中。著書として「預金獲得一千万円への挑戦」銀行研修社刊（共著），「地域戦略の強化」近代セールス社刊がある。

株式会社 信研

住 所 東京都渋谷区道玄坂2丁目10番7号

新大宗ビル2号館 私書箱1326 〒150

電 話 03（461）6 2 7 1（代表）

●地域ナンバーワン戦略〔2〕

顧客管理活動の強化

昭和55年6月10日 初版

1,800円

著 者 伊 藤 雄 彦

発 行 者 沖 津 武

印刷・製本 （株）ケイエムエス

発 行 所 株式会社 近代セールス社

本 社 東京都新宿区西新宿3丁目4番11号 〒160

電話 東京〈03〉342-5201（代表） 振替 東京6-79204

大阪支社 大阪市南区巽谷中之町19 〒542 電話 06-252-5076

九州支社 福岡市博多区住吉 4-5-2 〒812 電話 092-441-5685

©1980 2033-115601-1402

◎表紙・カバーデザイン 上里久美

落丁・乱丁はおとりかえします。

は し が き

本書は『地域ナンバーワン戦略シリーズ』の第2巻である。

第1巻の『地域戦略の強化』で特に強調したことは、自店舗の重点地区シェアを1%でも高めることに努力しなければならないということであった。先数シェアの向上によって口数シェアを、口数シェアの向上によって資金源シェアを引き上げる努力こそが、競争時代を生き抜いていくうえで、最も重要であると力説した。なぜならば、1980年代の日本経済は、マクロ的に見てもミクロ的に見てもかつての高度経済成長時代が再び到来することはとても考えられないからである。地区内資金源の成長率が、自店に要求される預金量増加率を恒常的に下回るであろうことが予測されるからである。したがって、既存顧客の資金源・特殊大口資金源に依存するマーケティングでは生き抜いていけない。地区内資金源シェアの向上、すなわち、他行資金源シェアの奪取こそが生存競争に打ち勝つ唯一の方法であると説いたのである。

しかし親しい読者から『資金源シェア100%というのは、理想ではあっても夢であって実現不可能じゃないんですか』といわれた。確かに、重点地区資金源を100%吸いあげることは不可能のようにもみえる。しかし私はこう答えたのである。『全地域一度にと考えるから、非現実的のように見えるんじゃないですか。完全密着顧客を1軒1軒作ってあげれば良いんじゃないですか。その家庭、その事業所の取引ニーズを完全に満たし、信頼関係を強化して、1軒1軒の資金源を吸いあげることは十分可能じゃないんですか。現にあなたの店のお客さんの中には、他店とは絶対に浮気しない完全密着顧客がいるじゃないですか。先数シェア・口数シェアのアップとは、結局、完全密着顧客シェアを地道にジリジリ引き上げていくことだと思いますよ』と。

このように考えてみると、地域管理を強化するための絶対的要件とは『顧

客管理の徹底』である。従来、地域管理が叫ばれながら中々体制整備が進まなかった理由は、地域という面的マクロ管理から顧客という点的ミクロ管理へのつながりが弱かったところにあると思う。

本書は営業店管理者の方々が、顧客管理の徹底化を進める場合に、何かのお役に立てばと思い筆を執った。読み返してみるとまだまだ書き足りないところもあるし、項目整理をもう少し考えなければならぬところもある。しかし、この本の中に書かれているものは、すべて、理論を実践へ適用した結果、間違いないと信じた確信を基礎に書かれているので、必ずお役に立てると信じている。

本書の構成は、大まかに分けて4つに大別される。第1章は総論であるが、第2章から第6章までの5章は、顧客管理のスタートである未取引先管理、すなわち新規開拓活動の推進にあてられている。要求充足理論という新しい販売理論と私自身の実践訓練における体験によって書いたものである。第7章から第9章までの3章は既存先管理の原点である満期管理活動の強化にあてられている。完全密着顧客の創造にあたって吸収した資金源を絶対に流出させない体制が必要である。第10章は、総合取引の推進による顧客メイン化活動にあてられている。顧客ニーズの充足・顧客資金源の吸収という顧客管理目的を実現するためには、やはり科学的な管理プロセスを大事にしなければならない。第11章から第12章は、地域管理と顧客管理を結びつける、より具体的な活動として、定積戦略計画の立案技法を述べた。

本書の刊行には沢山の方々にお世話になったが、今後とも勉強と実践により能力向上に務めたいと思うので、宜しくご指導ご鞭撻をたまわりたい。

昭和55年5月

伊 藤 雄 彦

目次

はしがき

第1章 顧客管理活動の基本的体系

- 1 顧客管理体系図..... 3
- 2 顧客管理のスタートは未取引先管理から..... 5
- 3 既存先管理の重点3ポイント..... 9
 - A 継続取引強化による顧客固定化／9
 - B 総合取引推進による顧客メイン化／12
 - C 愛顧取引実現による顧客密着化／15

第2章 科学的新規開拓への挑戦

- 1 非科学的新規開拓への反省.....21
 - A ハードセールス・テクニク／22
 - B ハードセールスの弊害／24
 - C ベッグセールス・テクニク／26
 - D ベッグセールスの問題点／29
- 2 科学的新規開拓の基本的条件.....31
 - A 計画的開拓の推進／31
 - B 合理的開拓の強化／32
 - C 継続的開拓への挑戦／33

第3章 新規開拓への動機づけ強化

- 1 新規開拓の不振原因……………37
 - A 管理者の悩み／37
 - B 動機づけの重要性／39
 - C 業績相関分析による新規開拓への動機づけ／41
- 2 個人預金業績の相関分析（都銀13行）……………45
 - A 結論 No.1（預金量と口数）／46
 - B 結論 No.2（預金量増加率と口数増加率）／47
 - C 結論 No.3（小口大量主義）／48
 - D 結論 No.4（保有口数による増加率予測）／49
 - E 結論 No.5（保有先数の絶対量確保）／51

第4章 新規開拓の第1段階（信頼訪問）

- 1 門前払いへの挑戦……………57
 - A 門前払いの原因分析／57
 - B 手製チラシによるアプローチ／59
 - C 継続・反復訪問による解消／62
- 2 信頼訪問のすすめ方……………64
 - A まず人間的な好印象を与える／65
 - B うちとけた雰囲気をつくり出す／67
 - C 信頼訪問用標準話法の活用／68
- 3 信頼訪問のキーポイント……………72

第5章 新規開拓の第2段階（情報収集訪問）

- 1 新規開拓の3原則……………77
 - A 計画的開拓の原則／77
 - B 継続的開拓の原則／78
 - C 重点的開拓の原則／78
- 2 見込客の基本的条件……………79
 - A 人間関係の成立／79
 - B 取引ニーズの存在／80
 - C 資金源の存在／80
- 3 顧客情報の収集方法……………83
 - A 勤労世帯への質問手順／84
 - B 事業所への質問手順／89
 - C 直接質問の留意点／94

第6章 新規開拓の第3段階（情報活用訪問）

- 1 ソフトセールスの効用価値……………99
- 2 情報分析による開拓作戦の立案…………… 101
 - A 重点目標の決定／101
 - B 重点商品の決定／102
 - C 重点セールス方法の決定／102
- 3 情報活用訪問の推進…………… 103
 - 第1段階・ニーズの覚醒／104
 - 第2段階・重点商品を紹介する／107
 - 第3段階・セリングポイントを強調する／110

第4段階・テスト・クロージングの活用／113

第5段階・別れの言葉と次回訪問予告／115

第7章 満期管理システムの確立

- 1 満期管理の重要性…………… 119
 - A 確率面での有利性／119
 - B 満期資金源の重要性／122
 - C 業績向上の即効性／124
- 2 満期管理システムの重点的な狙い…………… 132
 - A 部門別・個人別責任体制の確立／132
 - B 組織的管理体制の確立／133
 - C 計画的管理体制の確立／134
 - D 得意先活動の総合的改善／135
- 3 満期管理の3原則…………… 135
 - 第1原則・早期着手の原則／136
 - 第2原則・完全処理の原則／137
 - 第3原則・完全継続の原則／139
 - (1) 定期預金の完全継続／139
 - (2) 定期積金の完全継続／141

第8章 満期管理計画の確立

- 1 満期管理計画表の作成手順…………… 145
 - A 管理責任者の決定／147
 - B 継続・定振見込度の決定／148
 - C 継続・定振目標の決定／149
 - D 訪問予定の決定／149

E	証書引揚日の決定／150	
F	月間目標の決定／150	
G	総合満期管理計画表（実績表と兼用）の作成／153	
2	未処理分処理計画表の作成……………	153
A	作成の目的／154	
B	未処理分処理計画表の作成要領／154	
C	未処理分処理活動の推進／155	
3	各管理者の管理責任の明確化……………	157
A	次長の満期管理責任／157	
B	得意先代理の満期管理責任／159	
C	預金・融資代理の満期管理責任／160	

第9章 満期管理活動の組織的推進

1	満期管理スケジュールの決定……………	165
A	満期管理表の営業店送付時期／165	
B	担当者による見込度チェック期間／166	
C	月間満期管理会議の開催時期／166	
D	満期管理訪問の推進期間／167	
E	活動状況のチェック時期／167	
2	満期管理会議の開催……………	168
A	会議開催前の準備／169	
B	満期管理会議の開催／171	
3	活動上の留意点……………	173
A	未処理分の完全解消／173	
B	延滞積金の計画的整理／173	
C	行動予定一覧表の作成／173	

- D 個別満期管理表のチェック／174
- E 粘り強い交渉／175
- F 早期着手の原則／175

第10章 顧客メイン化活動の科学的推進

- 1 顧客管理の科学的推進手順…………… 179
 - A 顧客管理のPDCサイクル／179
 - B 科学的顧客管理の5段階／180
 - C 5段階の現状分析／183
- 2 顧客管理カードの整備強化…………… 193
 - A 顧客管理カード不整備の理由／193
 - B 顧客管理カードの様式改善／196
 - C 世帯取引状況表の活用／199
 - D 顧客管理カードの活用／204
- 3 個別深耕開拓計画の立案手順…………… 210
 - A 計画立案前の準備／211
 - B 個別深耕開拓計画の立案手順／216

第11章 定期積金増強戦略へのアプローチ

- 1 定期積金増強の戦略的意義…………… 229
 - A 総合口座の限界／229
 - B 積立定期と定期積金／231
 - C 定期積金増強の戦略的意義／233
- 2 定期積金現状分析の実施…………… 240
 - A 個人別分析の進め方／242

B	地区別分析の進め方／244	
C	重点地区分析の進め方／249	
D	重点問題点の抽出／260	
3	定期積金原因分析の実施……………	263
A	原因分析の意義／263	
B	経営環境分析（外的要因分析）／265	
C	管理活動分析（組織的要因分析）／266	
D	能力・意欲分析（個人的要因分析）／268	
E	真の原因分析／271	

第12章 定期積金戦略計画の立案

1	戦略目標設定の基本的な考え方……………	275
A	地区別目標の設定／275	
B	重点地区シェア・アップ目標の設定／276	
C	地区別構成比改善目標の設定／276	
2	地区別目標の決定……………	276
A	地区別増加目標設定の意義／276	
B	長期構成比改善目標の決定／280	
C	短期構成比改善目標の決定／282	
3	重点地区目標の決定……………	288
A	先数増加目標の決定／288	
B	口数増加目標の決定／291	
C	契約額目標の決定／291	
D	重点地区目標の決定／291	
E	年間開拓目標の決定／292	
4	定期積金戦略方針の確立……………	293

A	戦略方針の重要性／293
B	基本方針の決定／295
C	業績向上方針の決定／295
D	体質改善方針の決定／296
E	職務遂行方針の決定／297

〔図表〕

(別表1)	顧客管理体系図	4
(別表2)	都銀の個人預金状況	44
(別表3)	スピアマン順位表	45
(別表4)	都銀各行の預金実績	50
(別表5)	都銀各行の保有口数・先数	52
(別表6)	顧客ニーズ体系図	81
(別表7)	顧客資金源体系図	82
(別表8)	情報活用訪問用標準話法	104
(別表9)	わが家の資金計画書	109
(別表10)	わが社の資金計画表	109
(別表11)	定期預金業績分析表	126
(別表12)	個別・定期預金満期管理表	146
(別表13)	個別・定期積金満期管理表	146
(別表14)	総合・満期管理計画・ 実績表(定期預金)	152
(別表15)	総合・満期管理計画・ 実績表(定期積金)	152
(別表16)	未処理分処理計画表	156
(別表17)	未処理分・分析表	156
(別表18)	顧客管理カード(勤労世帯用)	197
(別表19)	世帯取引状況表	198
(別表20)	個別深耕開拓計画表	218
(別表21)	自店データ報告書(No.1)	236
(別表22)	自店データ報告書(No.2)	237

(別表23)	個人別・地区別定期積金分析表……………	238
(別表24)	重点地区・定期積金分析表……………	239
(別表25)	定期積金現状分析(個人別分析)……………	242
(別表26)	定期積金現状分析(地区別分析)……………	246
(別表27)	定期積金現状分析(重点地区分析)……………	250
(別表28)	定期積金原因分析……………	264
(別表29)	定期積金戦略目標(地区別目標)……………	277
(別表30)	定期積金戦略目標(重点地区目標)……………	289
(別表31)	定期積金戦略方針……………	293

第Ⅰ章——

顧客管理活動の基本的体系

Ⅰ 顧客管理体系図

地域管理・顧客管理・行動管理の三本柱の確立が、マーケティング体制確立の基本的な内容となるが、その中で現在最も進んでいないと思われるのは、ズバリいって『顧客管理体制の整備』である。すなわち、地域管理というマクロ管理、行動管理というミクロ管理の整備は割合進んでいるのだが、両者を結びつける中間的管理としての顧客管理が、あまりうまくいっていないように思えるのである。

地域管理活動が、どの営業店でも程度の違いこそあれ、必ず着手されているのは、営業店マーケティングを推進しようとする場合、まずやらなくてはならない活動とは『マーケティング推進市場の明確化』すなわち『マーケットの限定化』だからである。さらに行動管理活動が渉外管理者の重点職務に必ず入っているのは、個人個人の行動結果が、最終的には店舗業績に大きな影響を与えることがよくわかっているからである。

両者に比較して、顧客管理が遅れている理由には、様々なものがあるが最大の理由はやはり『必要性』の問題であろうと思われる。たとえば物品販売業界において、セールスマンがまず徹底的に叩きこまれることは物品セールス技法ではなく、代金回収の重要性であり、その技法である。すなわち『物を売る人間にとって最も大事なことは、物を売る目的が売ることそのものではなく、販売代金の完