

市場縮小時代でも成長していく！CRM3.0の世界

# 日本（日本人・日本文化）を背景にした 新しいCRMを現場に根付かせるセミナー

＝お客様育成

＝新しいお客様を獲得し、徐々に関係を深めて  
固定客に育成し、固定客で居続けてもらうこと。

企業の長期・安定的売上拡大を実現するために  
顧客との関係を深め、生涯顧客を育成する

なぜ、CRMは現場の心に根付かないのか？

3つの解決策

- 1 場に見つけた！  
等身大の「未来像」
- 2 お客様の理解に繋がる！  
キズ聞やがな「活動」
- 3 心の底から湧き出る！  
静かで自然な「平常心」

これで市場縮小時代でも成長していく！

著者 齋藤孝太

発行元 日本工業新聞社

# セミナー開催にあたって

今日のセミナーは、新刊本のテーマでもある、CRMの「現場浸透」をベースに、「新しいCRMの世界(=CRM3.0)」の世界をお届けしたいと思っています。

「新しいCRMの世界」とは、どんな世界なのでしょう？  
それは「日本(日本文化・日本人)を背景にしたCRM」です。

その考えに至った、経緯をちょっとお話させていただきます。

これまで、SISでは、いくつかの店舗ビジネスの皆様とCRMの推進を、コンサルティング・教育・研修を通じて展開してきましたが、最近1年、クライアント様との試行錯誤/協力・現場の皆様とのコミュニケーションのおかげで、現場での浸透度が進み、成果が出る確率が高くなってきました。私自身、手ごたえを感じているのですが、正直な所、目の前の課題解決を一生懸命やっていたので、その理由は自分の中で明らかになっていませんでした。。。

今回のセミナー内容を考えるにあたって、CRMの現場浸透が進んだ理由・成果が出ている理由をあらためて考えてみて分かってきたのが、「店舗の現場が、日本人によって、日本文化を背景に、日々仕事がされていることを十分に意識しながら、CRMの現場浸透を進めてきた」ことでした。

そこで、今回のセミナーは、CRMの「現場浸透」を狙いに、「新しいCRMの世界=日本(日本文化・日本人)を背景にしたCRM」として、新刊本の内容をベースにしながらも、新しい切り口でノウハウをお話いたします。今まで伝えてきたノウハウもありますが、「日本(日本文化・日本人)を背景にしている」と見立てて、皆様に伝えします。その背景/文脈をヒントに、皆様から現場にお伝えいただき、CRMが現場に根付いた世界を創っていただければと願っています。

## 序章

### 時代とCRMの発生・発展・進化を考えてみる

- 日本のマーケティングの変遷/未来 (→CRM3.0の必然性)
- CRM3.0を進める上で意識して欲しい、日本の5つの背景/面影
- 東日本大震災における、日本人(働く側の視点)の心/意識の変化

## CRM3.0を現場に根付かせる、15個のポイント

### I. 地に足をつけた、等身大の現場未来像

1. “異質なものが同士が引き立て合って共存する=和”の「言葉の現場未来像」
2. 以心伝心の発想を持つ日本人、だからこそ必要な「物語の現場未来像」
3. 生まれ変わること(=新しさ)を大切にする日本人が求める、「現場未来像の進化」
4. “自分本位ではなく、相手本位を良し”とする日本人がしっくりくる、「数値目標/その考え方」

### II. お客様の琴線に触れる、キメ細やかな日々の活動

5. 日本人の宗教観 vs 欧米人の宗教観をベースにした、「お客様心理」
6. 育てていくことが、心にスムーズに入っていく日本人の「顧客戦略」
7. 自分の意思を大切にする、日本人店長の「アクションプラン作成法」
8. 統括側(本部)と現場側(店長)の適切な距離間から見た、「店長の活動管理」

### III. 心の底から湧き出る、静かで自然なやる気

9. 競い合うのではなく、協力することを大切にする日本人を踏まえた、「現場情報の共有」
10. 「守/破/離」を基本にした型の大切さからみた、「現場の評価基準」
11. 知識と行動のバランスを大切にする日本人にあった、「教育システム」
12. ハレ・ケ・カゲレの生活リズムをベースに考えてみる、日本人の「現場の振り返り」
13. 日本人の仕事観と、CRMに関わる自分自身の「役割の理解」

### IV. 10年・20年とCRMを現場に根付かせる

14. 中長期に渡って知恵を循環させる視点からみた、「CRMの仕組み化」

### V. CRMの現場浸透で大切な言葉の選び方

15. 現場の人の琴線に触れやすい「言葉選び」

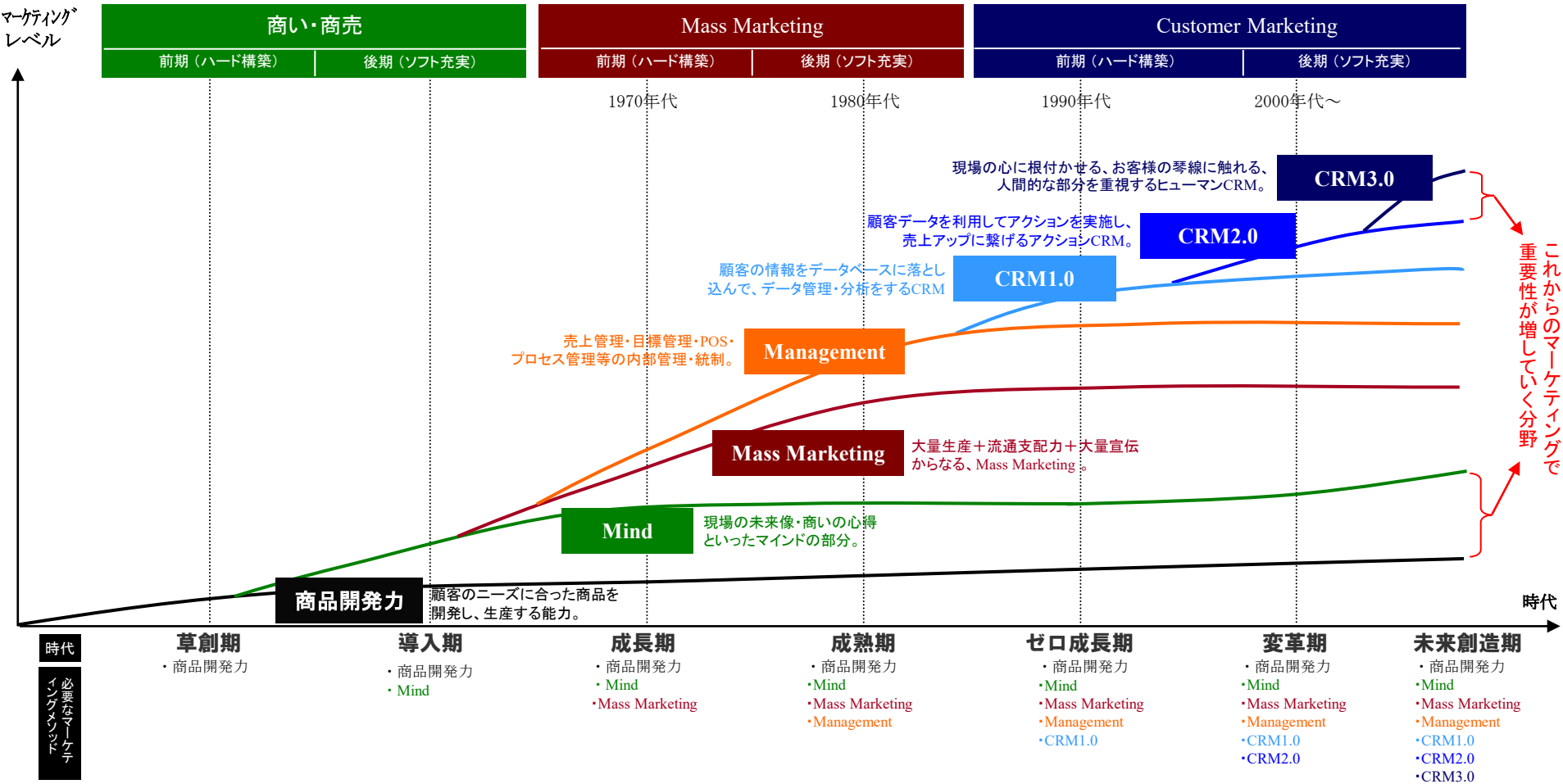
# 序章

---

時代とCRMの発生・発展・進化を考えてみる

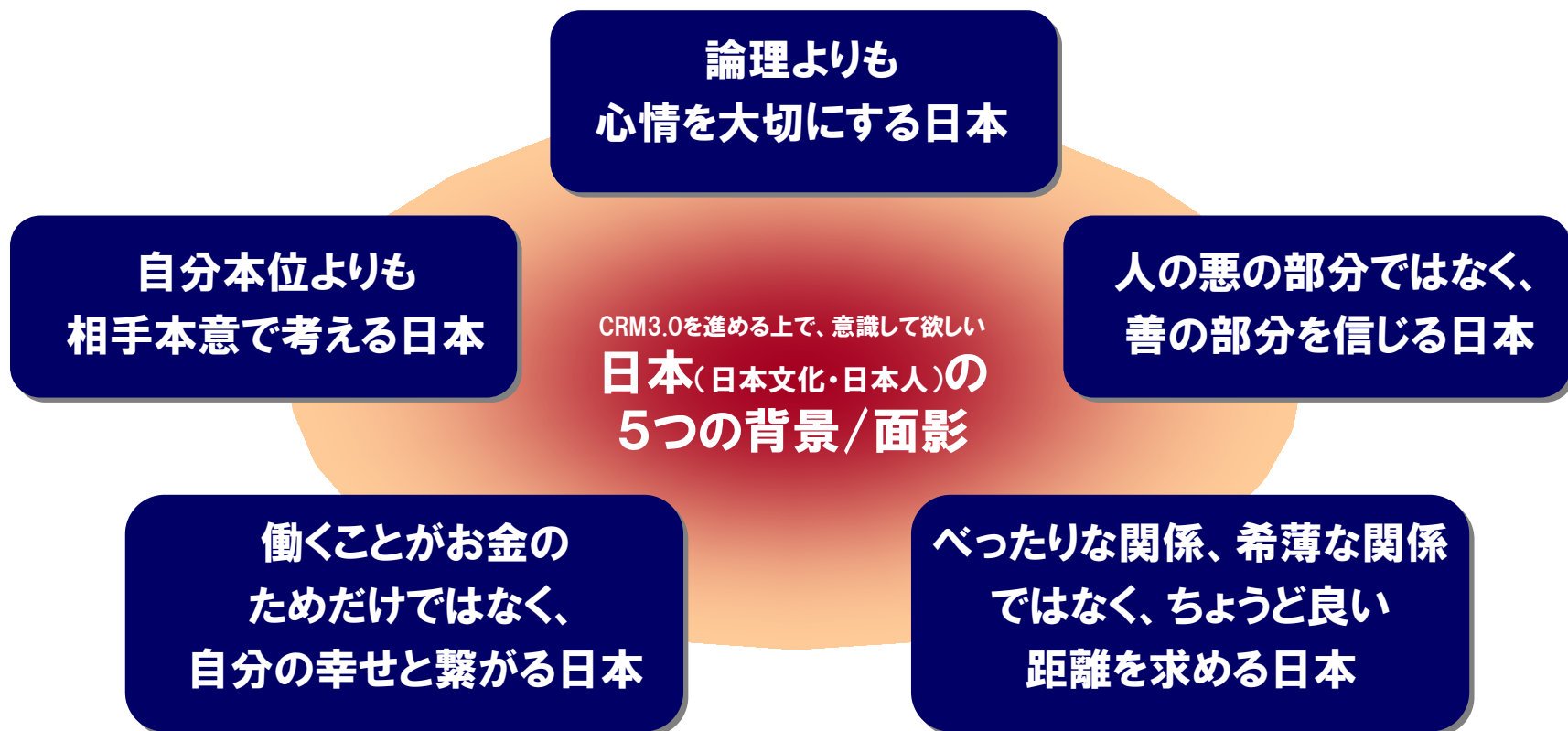
# 日本のマーケティングの変遷/未来 (→CRM3.0の必然性)

CRM1.0は、「欧米の最新理論は良いものだろう」という考え方が牽引した「データ管理/分析CRM」。  
 CRM2.0は、「売上が上がらなければしょうがないだろう」という考え方が牽引した「アクションCRM」。  
 そして、これから必要になるCRM3.0は、「現場の人(店長・スタッフ)の心に根付かせる、お客様の心の琴線に触れるアクションを実施することで、お客様の支持を着実に獲得していく=ヒューマンCRM」。  
**3つのCRMと、今まで積み重ねたノウハウが相まって、最終目的である、生涯顧客化を実現する。**



## CRM3.0を進める上で意識して欲しい、日本の5つの背景/面影

CRM3.0を進める上で、人(=ヒューマン)に焦点をあてることが大切になることを前述した。  
日本でビジネスをする限り、働く人・お客様の中心は当然、日本人になる。  
この日本人、日本人を創り出してきた日本文化を意識して、CRM3.0を進める必要がある。  
以下では、意識して欲しい日本(日本文化・日本人)の背景/面影を5つ紹介する。



# 東日本大震災における、日本人(働く側の視点)の心/意識の変化

2011年3月11日(金)14時46分、東日本大震災があった。

バブル崩壊後、現場で働く日本人の心/意識が徐々に変わっていたが、今回の震災を機に、そのスピードが加速するだろう。CRM3.0は、働く日本人の心/意識に働きかけることを大切にするので、その意識変化を確かめておく。

## 若い人の仕事観の現実

現場の中心になっているバブル崩壊後入社組(30代後半より若い人)は、「お金をもらう手段としての仕事観」を持ちつつも、豊かな時代に育っているので、その仕事観を強く持てない現実がある。心の中で大切にしているのは、「自分が社会/会社(部門・部署・課)の中でどんな役割を担っているのか、存在意義としての仕事観」である。しかし、それを自分で考えて答えを見出そうとはしない傾向がある。

## 東日本大震災を経験して

今回の震災で突然の死を意識せざるを得ない状況になると、自分の仕事をあらためて見直す機会になっている(「今、なぜ、私はこの仕事をしているのか?」「これからもこの仕事をしていて良いのか?」)。自分が心の奥底で持つ仕事観「社会/会社(部門・部署・課)の中で役割を担っている、存在意義としての仕事観」をより求める傾向が強くなる。

## 「存在意義としての仕事観」を与える、CRM3.0の世界

CRM3.0の世界は、「社会/会社(部門・部署・課)の中で役割を担っている、存在意義としての仕事観」を与える機能を担うことができる。この意味からも、CRM3.0の現場浸透を図っていく必要性は高い。

# CRM3.0を現場に根付かせる、15個のポイント

---

- I. 地に足をつけた、等身大の現場未来像
- II. お客様の琴線に触れる、キメ細やかな日々の活動
- III. 心の底から湧き出る、静かで自然なやる気
- IV. 10年・20年とCRMを現場に根付かせる
- V. CRMの現場浸透で大切な言葉の選び方



# Ⅰ. 地に足をつけた、等身大の現場未来像

---

# 1. “異質なものが引き立て合って共存する＝和”の「言葉の現場未来像」

## 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

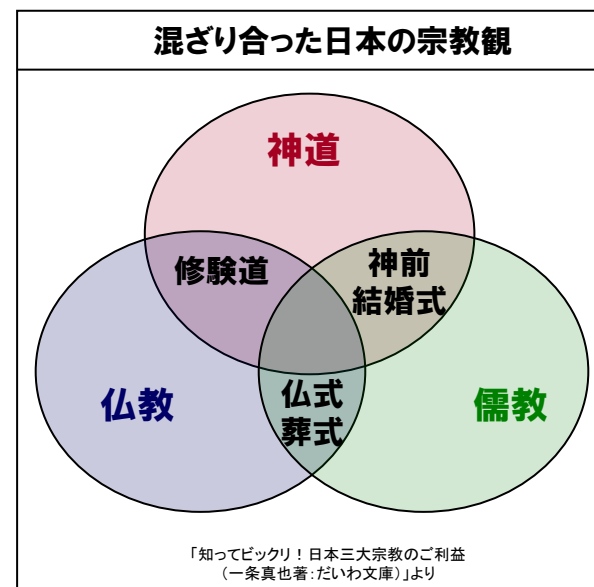
# 宗教も和を持って編集してしまう、日本

■聖徳太子は、神道・仏教・儒教の3つの宗教がそれぞれの役割を持って、平和的に分担するという「和」の宗教国家構想を持っていた。

■儒教によって社会制度の調整を図り、仏教によって人心の内的安定を実現し、自然と人間の循環調整を神道が担う形にした。

■聖徳太子が行った、宗教における編集作業は、日本人の精神的伝統となり、鎌倉時代における武士道、江戸時代の商人思想である石門心学、今の日本の冠婚葬祭といったように様々な形で花開いている。

■日本文化の素晴らしさは、「異質なものが引き立て合って共存する＝和」にあるのではないかと。異質なものが衝突するのではなく、混ざり合っていく。



「和」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMの未来像には、異なる立場・価値観を和を持って結合させる発想があまりない。  
ある立場の人、ある価値観の人だけにじっくりくるので、全体に広がらない…。

CRMが全社的に展開されるためには、様々な立場/価値観を持つ人に支持される未来像であるべき。  
自分の想いを大切に人、お客様とのコミュニケーションを大切に人、  
企業としての成果を大切に考える人、社会的な意義を大切に人がある。

この4つの立場の人がしっくりくる未来像にする必要ある。

CRMの未来像がしっくりくる人の割合が多くなればなるほどに、CRMの現場の浸透力が増してくる。

## ■アパレルショップの未来像の例

現場の未来像の形を、「①自分が提供する価値(マイクロⅠ)→②お客様とのコミュニケーション方針(マクロⅠ)→③社会に存在する意味(マクロⅡ)→④結果として企業の成果(マイクロⅡ)」と、フォーマット化することで、言葉を作成することが苦手な現場の店長にも、自分のお店の未来像を作成いただくことができた。店長から「自分のお店が目指す姿がはっきりしてよかった。」との声をいただいた。

### ①自分が提供する価値



- お客様が求めている、おしゃれ/スタイルを魅力的に、具体的に、分かりやすく伝える。
- 年齢・ライフスタイルとともに変わっていく、お客様にあったおしゃれ/洋服を提案する。
- 購入してもらった洋服のコーディネート方法・お手入れ方法を丁寧に教える。

### ②お客様とのコミュニケーション方針



アパレルショップとして伝えるべき情報を継続的に、お客様の琴線に触れる切り口（気遣い・親身・インパクト・サプライズ）で、自分の言葉で伝え続けることで、お客様の記憶に残す、お客様の行動を変える。

### ③社会に存在する意味



- 多くのお客様が求める、おしゃれ/ファッションが提案されている場
- お客様一人ひとりの体型・イメージに合わせた、おしゃれ/ファッションの提案/楽しみ方を教えてくれる場
- 家庭・仕事以外で人とのふれあいを感じる、暖かいコミュニケーションを交わせる場

### ④結果としての企業の成果



新しいお客様との出会いを創り、徐々に関係を深めて固定客を育成し、固定客で居続けてもらう。その結果、継続的な売上アップが実現する。

## 2. 以心伝心の発想を持つ日本人、だからこそ必要な「物語の現場未来像」

日本（日本文化・日本人）の背景・面影

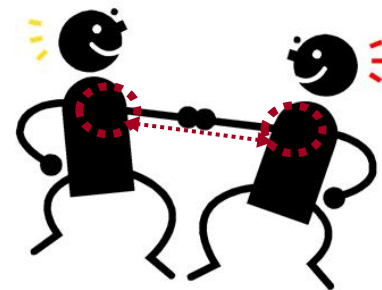
# 以心伝心の世界に憧れる、日本人

■日本は、単一国家、単一民族、植民地支配されていないことから、「文字や言葉を使わなくても、お互いの心と心で通じ合うこと＝以心伝心」の世界があるとされてきた。

■昔は、子供のころから親の仕事を身近で見て学んで、その仕事を引き継いでいく、また土地から土地へと移動しないので、郷里の価値観が根を下ろし、先祖代々受け継がれる、そんな世界が多く残っていた。そのベースがあって、以心伝心の世界があったのだろう。

■しかし、時代が進み、それらのベースがなくなっており、同じ世界を共有することが難しくなっている。同じ日本語を喋り、同じ日本の義務教育を受け、同じテレビ番組を見ている同士でも、以心伝心の世界は中々成立しない。

■にもかかわらず、「お互いの心と心を通じ合うこと＝以心伝心」に、日本的な美德があることは変わりがなく、それを理想としている。言葉で何度もしっかり伝えることに理想を見出せない。



「以心伝心」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

通常のCRMの未来像には、エリアマネージャーと店長、店長とスタッフ、スタッフ同士が

「お互いの心と心を通じ合う＝以心伝心」の世界まで行き着かない...

しかし、以心伝心の美德があるから、それができていればという希望は捨てていない。

## 「以心伝心」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の現場未来像を考えてみる

現場での判断が数多く求められるCRMの未来像は、以心伝心の世界を目指すべき。  
そのためには、誰でもイメージできる、価値を共有できる未来像を作成する必要がある。  
それが物語の未来像である。

物語の共有は、「お互いの心と心が繋がった状態＝以心伝心」の世界に近づくことができる。

### ■「物語の未来像」の6つの作成ポイント

物語を作成する際は、6つのポイントがあり、現場を知る皆さんと一緒に作成していくことが大切になる。実際に作成してみると、思ったよりも時間がかかる。しかし、それ以上に効果があった。

どんな効果があったかという、現場の店長が本部が目指している世界観を理解してくれ、世界観の共有が大きく前進した。本部（研修を実施する側）と現場（研修を受ける側）の立場の違い・カベを崩していくことに繋がった。

#### 1.感情訴求ストーリー

人の想像力には個人差がある。誰もが文字を映像にできない。人の感情(右脳)に訴えかける、物語にする。

#### 2.お客様育成ストーリー

一時的なアクションでは、お客様育成には行き着かない。継続的なアクションによって、お客様を創造し、育成する、物語にする。

#### 3.お客様から見たストーリー

全ての仕事は消費者・生活者に感謝されているが、それが中々実感できないことが多い。仕事に社会的使命・存在意義を与える、物語にする。

#### 4.理想像からの未来ストーリー

過去・現在から考えると、魅力のある物語にならない。現実離れしない範囲内で、未来・理想像から考えた、物語にする。

#### 5.モノではなく、コトストーリー

小売業は、モノ発想から考えると、明るい未来に行き着かない。「モノからコトへ」という消費者思考の流れを踏まえた、物語にする。

#### 6.ヒーローストーリー

物語に登場する、店長/スタッフが魅力的でなければ、実施しようと思う気持ちが薄くなってしまう。物語に出てくる、店長・スタッフは、経営者・店長が考える理想像とリンクする、物語にする。

### 3. 生まれ変わること(=新しさ)を大切にする日本人が求める、「現場未来像の進化」

#### 日本(日本文化・日本人)の背景・面影

## 生まれ変わる(=新しくなる)ことで、永遠の伝統にする伊勢神宮

■伊勢神宮の社殿は、20年に1度新しく作り返られる。なぜ、20年に1度作り返られるかという、いつでも新しく、いつでも変わらぬ永遠を目指した結果である。

■世界中には、永遠を目指した石造りの古代神殿がいくつもあるが、原初のスタイルを今も残すことは容易ではない。。。

■この制度が定められた当時(今から1300年前)、すでに奈良の法隆寺はあり、当時の技術でも永久的な社殿は造れたはずなのに、あえてそうしなかった。

■「永遠とは何だろう？」この問いにどう答えるか、それは「生まれ変わること」。それが日本の源郷と言われている伊勢神宮が考えたことなのだろう。



伊勢神宮



#### 「永遠の伝統」という視点から、CRM(お客様育成)の現場未来像を考えてみる

CRMの未来像は、言葉・物語ともに一度作成してしまうとそのままの場合がある。しかし、時代とともに変わっていくべきものと捉えて、3年に1度、5年に1度、前回のものをベースにしながら、新しいものに変えていくことが必要。それが新しい息吹きを、新しい未来を切り開いていく。



## 4. “自分本位ではなく、相手本位を良し”とする日本人がしっくりくる、「数値目標/その考え方」

### 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 相手本位を基本に据える、江戸しぐさ

■江戸において商業が大いに発展したのは、「江戸しぐさ(=商人しぐさ=繁盛しぐさ)」を習得した商人が、「さまざまな商売相手を尊重して、相手と接する姿勢(=相手本位)」をとったからと言われている。

■京都に本拠を置く、室町時代以前からの有力な商人は「物を売ってやる…」という態度でお客様に接していた。今でも一見さんお断りの敷居の高いお店がある。お客様本位(=相手本位)の商家が広まった江戸とは対象的であった。

■「江戸しぐさ」では、「お付き合い相手の喜びを、自分の喜びとせよ」という発想が置かれるようになった。究極の相手本位の発想である。

■相手本位を大切にする日本人の場合、自分本位に自己確信的・自己主張的に何かを伝えることは「わがまま」であり、脱却しなければならないという考え方がいまだにある。



傘かしげ(すれ違う相手が濡れないようにする、江戸しぐさ)

## 「相手本位」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMの数値目標は、売上額と顧客数で捉えられるが、自分（自社）本位で捉えるために、CRMのアクションの基本である、相手（お客様）本位のアクションと整合性が取れない…。

# 「相手本位」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の数値目標を考えてみる

数値目標である、「売上」を相手（お客様）本位で、定義を捉え直す。

「顧客数」はそれ自体、相手（お客様）本位の数値だが、ある一時点の顧客数を確かめるだけでなく、お客様の変動を丁寧に追っていくことで、さらに相手本位の数値目標になる。

相手本位の数値目標は、相手（お客様）本位のアクションと同じ文脈で繋がり、数値目標を確認することが、毎日のCRMアクションの成果を確認することに納得がいく。

## ■相手（お客様）本位で考える「売上」の定義

そもそも、売上とは何か？

自分（自社）本位に考えると、「お客様がお店で買ってくれた商品の販売金額を全て合わせたもの」だが、お客様は、他のお店で買うこともできたはず。

したがって、売上を相手（お客様）本位で考えると、「お客様が、その店で商品/サービスを買うことによる、“楽しさ/喜び/幸せ”の量」と考えることができる。

店長に、「売上額を10%アップさせるためには、お客様の“楽しさ/喜び/幸せ”の量を10%アップすれば良い」と伝えることで、売上主義の店長、お客様主義の店長の両方に新しい気づきを与えることができた。

研修後のアンケートでは、このことに触れている人が多かったことを考えると、売上とお客様満足を別のモノと捉えていたために、そのバランスに悩んでいたのでは...と想像できる。



■売上を自分（自社）本位で考えると…

売上＝売れた商品の販売金額の総額



■売上を相手（お客様）本位で考えると…

売上＝お客様の楽しさ/喜び/幸せの量

## ■相手（お客様）本位の数値の未来像である「顧客数」

右図のように顧客数を追っていくと、自然と考え方/アクションが相手本位になっていく現象が起こっていた。但し、1年間継続して意識している人しかそのことに気がついてくれない、寂しい一面もあった。。。

お店名		記入者名		記入日				
				2011年 月 日				
お客様 ランク	3ヵ月後	6ヵ月後		9ヵ月後		1年後		
	人数	売上	人数	売上	人数	売上	人数	売上
ファン客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
固定客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
再購入客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
新規顧客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
売上		円	売上	円	売上	円	売上	円
お客様 ランク	2年後	3年後		4年後		5年後		
	人数	売上	人数	売上	人数	売上	人数	売上
ファン客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
固定客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
再購入客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
新規顧客	人	円	▲	円	▲	円	▲	円
売上		円	売上	円	売上	円	売上	円



## II. お客様の琴線に触れる、キメ細やかな日々の活動

---

### 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 日本人のベースにある神道の精神、相互補完の関係

■欧米人の民族特性を考える上で見逃せないのが、キリスト教・ユダヤ教が社会のベースとして根付いていること。これらの宗教の特徴は、絶対の神が一人だけ存在する。これは、個人主義的で自律的な民族特性を育むことに繋がる。「あなたと私は対等である＝ギブアンドテイク」というコンセプトが導かれる。現在多くの小売業で行われているカード施策は、商品購入の見返りにポイント還元するという、販売促進色が強い。これはギブアンドテイクをベースにしたマーケティングである。

■日本は、海の神、山の神、縁結びの神等、多くの神が存在する多神教であり、神道が社会のベースとして根付いている。神様も、神様同士で助け合っていると解釈できる。キリスト教・ユダヤ教と大きく違う。これは、助け合う、補助しあう民族特性を育むことに繋がる。「あなたと私は補完し合う関係である＝相互補完の関係」というコンセプトが導かれる。このことは、時代が進む中で若干変わってくることもあるが、日本人のDNAとして体に染み付いていることは、間違いのない事実だろう。



「相互補完の関係」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMはお客様と関係を深める日本的な概念だが、欧米から入ってきた、マーケティング概念なので、お客様の心理も当然、欧米人の基本心理「ギブアンドテイク（＝あなたと私は対等である）」が前提になる。従って、関係強化系よりも販売促進系のマーケティングの中心になる。

# 「相互補完の関係」という視点から、CRM (お客様育成) 3.0のお客様心理を考えてみる

一人でも多くのお客様と関係を深めていくためには、お客様心理を  
 欧米人の基本心理「ギブアンドテイク」3割、  
 日本的の基本心理「相互補完の関係(=あなたと私は補完し合う関係である)」7割で、  
 捉え直していくことが大切になる。

お客様心理を捉え直すとマーケティングの重点活動も販売促進系から関係強化系に変わってくる。

日本人の基本心理を分解すると、感謝、祈願、気遣い、遠慮、親近感、おもてなし等として捉えることができる。

「感謝」は、商品・サービスの御礼状、「祈願」は、ご挨拶状・季節のご挨拶のコメントの末尾、「気遣い」は日頃の丁寧な接客、

「親近感」はフレンドリーな関係づくり、「おもてなし」は固定客・優良顧客への特別な対応等の関係強化のマーケティングに重点が置かれる。

## ■これからのお客様心理の考え方

お客様心理というと、無意識に欧米人の基本心理を中心に考えすぎてしまう現場の人が多い。しかし、お客様は殆ど日本人。

日本人の基本心理を理解してもらい、7割くらい意識してアクションに移してもらうことで、すぐに意識が変わった現場の皆さんが多かった。

話を聞いていると、元々気がついていたら、短期的な売上が求められる中で自分の中で封印していたのでは...と最近感じている。

元々知っていたからすぐに分かってくれたのでしょうか。

		欧米人の基本心理	日本人の基本心理									
<b>欧米人と日本人の お客様心理の考え方</b>	民族特性	キリストー神教 ↓ 自立的な民族性	日本の神は多神教 ↓ 助け合う、補助しあう民族性									
	心理のコンセプト	ギブアンドテイク	<table border="1"> <tr> <td>感謝</td> <td>祈願</td> </tr> <tr> <td>気遣い</td> <td>遠慮</td> </tr> <tr> <td>親近感</td> <td>おもてなし</td> </tr> <tr> <td>損得の損をとる徳</td> <td>集団意識</td> </tr> <tr> <td>日常の関係強化</td> <td>見返りを求めない</td> </tr> </table>	感謝	祈願	気遣い	遠慮	親近感	おもてなし	損得の損をとる徳	集団意識	日常の関係強化
感謝	祈願											
気遣い	遠慮											
親近感	おもてなし											
損得の損をとる徳	集団意識											
日常の関係強化	見返りを求めない											
<b>今までのお客様心理の考え方</b>		<b>7割</b>	<b>3割</b>									
<b>CRM3.0のお客様心理の考え方</b>		<b>3割</b>	<b>7割</b>									

## 6. 育てていくことが、心にスムーズに入っていく日本人の「顧客戦略」

### 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 島国根性が生み出した、商売における育成思想

■日本は島国である。海に囲まれた島国の人達は、そこに住むしかないという思いが強い。島の中でうまくやらないではいけない。そこで、失敗したらオシマイという緊張感や切実感がある。

■ビジネスにおいても、島国では見知らぬ土地へ行って一山当てようとか、人を騙して一攫千金の儲けをあげて、他国に高飛びしようなどということはできない。一度でも人を騙したら、すぐに悪い噂が島中に流れて、商売が成り立たない。出会ったお客様を大切にしてお付き合いしていく、育成していく必然性を感じているのだろう。

■また、日本は島国としては、広い農耕面積と農業に適した気候に恵まれて、農耕が盛んで生活の一部となっていた。狩猟と違って、一気に収穫できず、一定期間、育てていかなければ収穫できない農耕は、育成するという概念の尊さを根付かせてきた。



### 「育成思想」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMでは、売上の7割を3割のお客様（＝固定客）から得ていることを根拠に、固定客へのアプローチを強化するが、その部分に注力しすぎると、固定客を一定レベルで維持できるが、固定客が増えていかない…。

また、新しいお客様の獲得ばかりに注力しても、育成されず、固定客が増えない。

# 「育成思想」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の顧客戦略を考えてみる

CRMの目的である、「新しいお客様を獲得し、徐々に関係を深めて固定客に育成し、固定客で居続けてもらう」という、原点に戻る。それは育成思想そのもの。

その育成思想を現場で花開かせるために、お客様育成ピラミッドをベースに、基本アクションを紹介し、それぞれのお客様心理に基づいて、具体的なアクションを実践していく必要がある。それには、育成思想の基本的な考え方からアクションまで一気通貫で、理解してもらうことが大切になる。

## ■お客様育成を現場で進めてもらうポイント

お客様を育成する思想は、殆どの現場の店長から受け入れられた。ただ、理解するのと実行してもらうのは別問題。現場に実行してもらうためには、お客様を育成するための基本アクションをはっきり分割して（以下では5つに分割している。業種/クライアントによって変化させている）、それぞれに対してお客様の心理を前提に、業種に即した具体的なアクションを複数紹介することが重要だった。

### お客様育成ピラミッド



### 基本アクション

- ⑤固定客維持/ファン顧客育成アクション  
固定客を維持する、継続的に来店している固定客をファン顧客に育成するアクション
- ④固定客育成アクション  
複数回購入している再購入客を固定客に育成するアクション
- ③再購入客育成アクション  
商品を1度購入したことがある新規購入客を再購入客へ育成するアクション
- ②新規購入客育成アクション  
来店したことはあるが、まだ商品を購入したことがない新規来店客を新規購入客へ育成するアクション
- ①新規来店客育成アクション  
まだ一度の来店したことがない見込客を新規来店客へ育成するアクション

### お客様の心理

- ➡ 大切にしたい  
→ 礼を尽くすアクション
- ➡ 今後に期待をしている  
→ 絆を深めるアクション
- ➡ お店をもっと知りたい  
→ 価値を伝えるアクション
- ➡ 私に合っているかな？  
→ 心が触れ合うアクション
- ➡ 良いお店ないかな？  
→ ご縁を創るアクション

### 具体的アクション例

- ➡ 特別扱いイベント  
・ パーソナルレター
- ➡ ニュースレター  
・ お客様起点のディスプレイ
- ➡ 教室イベント  
・ THANKSメッセージカード
- ➡ お店&スタッフ紹介リーフ  
・ コミュニケーションPOP
- ➡ 来店促進型のホームページ  
・ 店前のメッセージボード



### 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# カイゼン活動に見る、受動的な創造活動

■カイゼンは、海外において「kaizen」という名前で普及している。特に日本のトヨタ自動車のカイゼンは有名で、トヨタ生産方式の強みの一つとされている。

■カイゼンとは、主に製造業で工場の現場スタッフが中心となり、自分の持ち場における改善策を、知恵を出し合っで見直す活動のこと。工場内における不満な点や、失敗の原因となっている事などが見直される。

■会社から指示されるのではなく、ボトムアップ式で現場の声を拾い上げていく点に特徴がある。

■「与えられた範囲内で自らの意思による創造的な活動(=受動的な創造活動)」で、現場スタッフのモチベーションが高まり、継続的な作業の見直しが行われている。



## 「受動的な創造活動」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMでは、店長に現場アクションを実施してもらうために、本部で決め込みすぎて、それをただやって欲しいと要望することがある。それは店長にとって、自分の意思ではなく、ただお願いされた、命令されたと感じる。逆に、全て任されてもできない。自分の創造活動を発揮する機会が奪われている。

店長にCRMアクションの意欲を高めてもらうためには、  
自分の創造性を発揮して、お店のCRMアクションを自分で決めてもらう必要がある。  
「自分のお店でやることは、自分で決めたい...」「自分で決めたことは、しっかりやりたい...」  
それが多くの店長の本音でしょう。  
ただ、すべて店長に決めてもらうことは、現実的にできない。

そこで、アクションの具体案は本部であらかじめ何種類かを作成しておき、  
その中から店長に選んでもらう。  
さらに、一つ一つのアクションの詳細は基本的には店長に決めてもらうが、アクションの  
アイデア例・成功事例も複数用意しておくことで、すぐに現場で実践できるようにする。

つまり、店長に自分の意思を持って自分がするアクションを選んでもらうことで、  
店長が持っている受動的な創造力を生かす環境を、本部が整えてあげる。  
それが、アクションの意欲アップに繋がっていく。





### 日本(日本文化・日本人)の背景・面影

# 付かず離れずの**間**を大切にする、日本人

- 日本人は、空間的な間、時間的な間とともに、心理的な間を大切にしている。
- 誰でも自分以外の人との間に、例え相手が夫婦・家族・友人であっても長短様々な心理的な間を取って暮らしている。心理的な間があってはじめて日々の暮らしを円滑に運びことができると考える。
- 上手に使えば、「間がいい」「間に合う」、使い方を誤ると「間違い」「間延び」「間抜け」になってしまう。
- どうして日本人が間を大切にするかという、「違う立場の人の対立をやわらげ、調和させ、共存させる」、つまり和の実現に心を割いているからだろう。



### 「間」という視点から、CRM(お客様育成)の改善点を考えてみる

CRMのアクションを現場で継続的に推進するためには、統括側(本部)と現場側(店長)の間に、コミュニケーションがあるが、近付きすぎると統括側の業務量が増え、現場側も管理されていると不満に思う。遠すぎると、統括側は何も見えてくれないと現場側が不満に思う...

# 「間」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の店長の活動管理を考えてみる

統括側（本部）と現場側（店長）の間の距離感は、「付かず離れず」という微妙な距離感が良い。具体的には、定期的にアクションの一部の報告を現場側から統括側にもらい、それについて、統括側から何らかのコメントを現場側に返す、双方向コミュニケーションが大切になる。また、コミュニケーションの内容は、アクション（原因）と数値（結果）の両方のコミュニケーションをバランスよく取ることが重要になる。

## ■統括側（本部）と現場側（店長）のコミュニケーションシートの展開例

半年から1年間の教育・研修を実施した場合は、月に1回、又は次回研修までに、アクション内容を絞った報告シートをもらい、できる限り、現場の皆さんとメール等を通じて、コミュニケーションを取っていた。

報告が重荷にならないように、管理が目的と思われないように、注意したことで、一定レベルのCRMアクションを継続してもらえた。双方向コミュニケーションを取ることの大事さを実感している。

実施レベルでは、各企業で、様々なフォーマットを作ってコミュニケーションをとった。今後は右図のようなCRMの3つの基本方向を起点に、アクション・数値を振り返ってもらい、それについて、本部からコメントを行う形で実施していきたい。

2011年 ●月の振り返りシート			お店名	お名前	ご記入日
アクションの振り返り		顧客数の振り返り		売上額の振り返り	
新規獲得のアクション	良かった点	新規獲得の顧客数	目標 人	感じていること	昨年実績
	改善点		実績 人		目標額
再来店を増やすアクション	良かった点	再来店客の顧客数	達成率 %	感じていること	実績額
	改善点		目標 人		達成率
優良顧客を維持するアクション	良かった点	優良顧客の顧客数	実績 人	感じていること	本部からコメント
	改善点		達成率 %		

### III. 心の底から湧き出る、静かで自然なやる気

---

## 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 個人よりも**集団**を大切にする、稲作文化

■西洋人・中国人(華北)は、「麦作牧畜民」と言われている。

麦作は水の支配される度合いが少なく、連作により土地がやせる傾向もあり、そもそも生産手段における家畜の割合が高いため、同じ土地にしがみつくと発想が薄い。  
→村落共同体から比較的自由に、個人主義的になる。



■日本人は、「水田稲作民」と言われている。

水田は連作により年々肥えていくし、水路整備等の土地に対する労力投下が多いので、土地を手放すのは非常に損であり、同じ土地にしがみつくと発想が濃い。

→村落共同体の拘束を受けて。集団主義的になる。



「**集団**」という視点から、CRM（お客様育成）の**改善点**を考えてみる

CRMでは、細かく数値が明らかになるので、  
店舗別・個人別で数値を競い合う形で、店舗管理が行われている。  
最近、競い合うだけでは、やる気アップに繋がるパワーが落ちてきている…。

# 「集団」という視点から、CRM（お客機育成）3.0の現場情報の共有を考えてみる

同じ集団の中で、同じ境遇で、同じ立場で、頑張っている人と想いを共有することで、やる気アップに繋がる。CRMの店舗管理は、現場の数値の共有だけではなく、**集団の中で想いを共有して、集団が繁栄していくことをイメージできる、現場の想いの共有・現場の成功アクションの共有の精度の高さが大切になっている。**

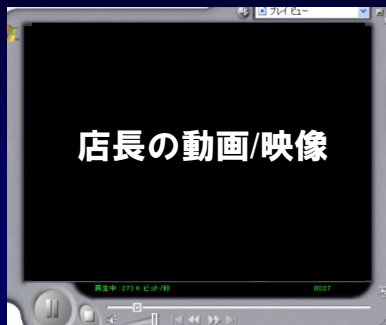
## ■店長同士の「想いの共有」&「ノウハウの共有」の展開例

現場の第一線で日々頑張っている店長が同じ店長同士、想いとノウハウを共有することは、思った以上に効果があった。

どんな効果かという、同じ想いを持った者同士の共感が、体の中にあっても今まで起きていなかったパワー（＝「自分も、もっとガンバろう！」という力）が芽生えてくることを何度も目撃した。

実際は研修の場でそのような場面を作っていたのだが、今後は右図のようなネットを通じて展開をすることで、より幅広く、ノウハウが蓄積する形が主流になってくるだろう。

### 現場店長・スタッフの「想い/成功ノウハウ」共有サイト



今週は 静岡県沼津店 嶋田店長 →プロフィールはこちら

- 4月12日（月）仕事への想い（3分） →こちらをクリック
- 4月13日（火）接客のお話（3分） →こちらをクリック
- 4月14日（水）売場づくりのお話（3分） →こちらをクリック
- 4月15日（木）イベントのお話（3分） →こちらをクリック
- 4月16日（金）ツールのお話（3分） →こちらをクリック

#### 仕事への想いコーナー

##### ■仕事の原点

～仕事をはじめた理由、仕事を選んだ理由～

##### ■過去の振り返り

～お客様とのほほえましいエピソード～

##### ■仕事をしていて嬉しいこと

～今仕事をしている中で、嬉しく感じる瞬間～

#### 接客ノウハウコーナー

- 挨拶・アプローチ
- コミュニケーション
- 商品紹介
- 会計時
- クロージング

#### ツールノウハウコーナー

- 新規来店ツール（チラシ）
- 直後フォロー（御礼状・御礼メール）
- 継続的フォロー（レター・メルマガ等）
- 紹介ツール（名刺・リーフレット）
- アンケートツール

#### イベントノウハウコーナー

- 企画
- イベント内容
- 集客
- 当日対応
- フォロー

#### 売場ノウハウコーナー

- 看板
- ディスプレイ
- POP
- 陳列方法
- 売場レイアウト

## 10. 「守/破/離」を基本にした型の大切さからみた、「現場の評価基準」

日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 型を大切にす、日本の伝統文化/伝統芸能

■ 茶道・華道をはじめとする、日本の伝統文化の世界では、「まず、師匠のやり方を真似て、型を身に付けよ」という教えがある。

■ 新たに入門した者は、まず何も考えずに師匠の教わるままのものを習得する。師匠から言葉で教わるものも、師匠の動作や声を見聞きして覚えていくものもある。

■ 型ができてはじめて、自分で考えてより良いものを模索していける。型を身に付けた者だけが「型破り」を生み出し、新しい世界を作っていく。（武道で使われる「守・破・離」の離の部分）

■ 歌舞伎でも、「型」にならなければ後世に残らない、「型」があるからむしろ個性が出るということで、「型」を肯定的に捉えている。

能も、いくつかの型の組み合わせで構成されている。



「守」は、師についてその流儀を習い、その流儀を守って励むこと。  
「破」は、師の流儀を極めた後に、他流をも研究すること。  
「離」は、自己の研究を集大成し、独自の境地を拓いて編み出すこと。

「型」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMは、概念や考え方で捉えがちなところがある。お客様主義、お客様育成、生涯顧客化といった当たり前のことを目標にするので、学ぶべき型が作られていないことが多い。

「型なし」の状態は、“中長期で深めていく” “段階的な成長”の実現が難しい…。



# 「型」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の現場の評価基準を考えてみる

CRM視点の現場の評価基準の型を作ること、「自店/自分の成長を実感できる」、  
 「自店/自分の位置を確認できる」基準を得ることができるので、やる気アップに繋がる。  
 型があれば、「守」を飛ばして、いきなり「破」「離」に行きたがる人にも地道な成長を促すことができる。  
 また、型の重要性は、評価基準の分野だけではなく、アクションの分野でも言える。

## CRM視点の現場の評価基準の型

CRMの現場の評価基準の型は、ファーストフード/CVSを展開する企業に比べて、どうしてもあいまいな部分が増えるが、だからこそ、型を作ることが大切になる。型があると自己流にならずに、継続的な成長を促すことができる。実際には、3カ月毎に自己採点で行ってもらい、自分の過去と今を比較してもらうことで、自己成長を感じてもらった。

氏名	名前	記入日	チェックポイント			採点(0.6満点)
			2月	5月	10月	
①未来像の達成能力	冷静な現状認識	市場全体の大きな流れ、自店/自店の市場の変化、競合と自店の比較等、現状を大きな視点で冷静に把握し、客観的にマッピングし、課題を洗い出すことができるか？				
	前向きな未来想像	自らのマーケティングの未来像を、他人に伝えるために、鮮明なイメージを持っていますか？				
	柔軟な段階的思考	自らが描いた未来像を、日々の仕事に取り組みながらも、実現させることができているか？				
	柔軟な段階的思考	現状と未来のギャップを埋めるための目標イメージを、段階的に2年後、1年後、半年後、3ヶ月後、1ヶ月後等)を設定し、日々の業務に取り組みながら実現しているか？				
小計(4項目×0.6点=2.4点満点)						
②マーケティングの実行能力	顧客視点で考えるブランディング	お客様を具体的に育成していくことを意識して、プランを立てていましたか？				
	丁寧で確実なアクション実行力	お客様が求める、市場での空気感・情報収集・プランに寄り添って実行しましたか？				
	経験が蓄積する力	実践したアクションプランは、お客様の記憶に残り、お客様を変えらるまで、実行しましたか？				
	経験が蓄積する力	実践した目標を設定し、アクション実行後、その成果を目標と比較しましたか？				
小計(4項目×0.6点=2.4点満点)						
③チームワークの醸成能力	スタッフに向けたプレゼン力	スタッフに未来(夢・目標)のイメージを持ってもらい、日々の仕事に取り組みしてもらいましたか？				
	自らの本気度を示す力	プランをスタッフに伝え、意見を聞き、理解を得ることができましたか？				
	スタッフ理解力	自らの本気度を持って、マーケティングに取り組んでいましたか？				
	スタッフ理解力	それだけでなく、スタッフのモチベーションをアップさせる、一歩一歩に理解することによって繋がっていったか？				
小計(4項目×0.6点=2.4点満点)						
合計(16項目×0.6点=9.6点満点)						

### 1. 未来像の達成スキル（未来像を掲げ、達成する）

- 冷静な現状認識スキル・・・現状を冷静に認識し、今に満足しない、改善する意欲を持っている。
- 前向きな未来想像スキル・・・いつも前向きに、未来を思い続ける信念を持っている。
- 柔軟な段階的思考スキル・・・現状と未来のギャップを踏まえて、段階目標を柔軟な姿勢で考え続ける。

### 2. マーケティングの実行スキル（お客様に想いを伝える）


- 顧客視点で考えるブランディングスキル・・・お客様がお店に求めている、気遣い、特別扱い、情報伝達について、マーケティングプランにキメ細やかに盛り込む。
- 丁寧で確実なアクション実行スキル・・・お客様の記憶に残す、お客様を変えるまでのマーケティングアクションを、一つ一つ丁寧に確実に実行する。
- 経験を蓄積するスキル・・・アクション成果を目標と比較・検証し、次に繋げ続ける、経験を積み重ねる。

### 3. チームワークの醸成スキル（スタッフと協力する）

- スタッフに向けたプレゼンスキル・・・スタッフの意見を聞きながら、現状を分かりやすく理解させ、未来(夢・目標)をイメージさせる。
- 自らの本気度を示すスキル・・・新しい目標達成に向かって、まずは自らの行動・態度でスタッフに本気であることを示す。
- スタッフを段階的に育成するスキル・・・スタッフ一人ひとりの力(性格・資質・能力)を観察し、役割を与え、実施レベルを評価し、スタッフの琴線に触れる心理的なフォローを行う。

# CRM視点のアクション（店舗イベントのプラン&振り返り）の型

CRMのアクションの型もいくつか作成したが、業種ごと、企業ごとに異なった型を作っていた。業種・企業ごとに重要な点が異なるからだろう。以下は、ある企業で採用されたイベントの型である。現場の方々から、「企画段階のモレが少なくなり、スタッフとも話しがしやすくなった。」という声をもらった。アクションにおいても、型の重要性を最近特に感じている。型があると、どの部分の話をしているのか明らかになり、現場のコミュニケーションの共有度アップ/効率アップにも繋がっているからである。

CRMイベント 実施・検証シート		イベントテーマ		開催期間			会社名				
					年 月 日 ( )						
<b>1.ターゲット設定</b>		<b>4.集客</b>		<b>5.接客・売場（イベント当日）</b>			<b>6.フォロー</b>				
 <p>※ターゲットリスト</p>		実施後の感想 (良かった点・改善したい点)	重点アクション	実施レベル (○=△=×)	実施後の感想 (良かった点・改善したい点)	重点アクション	実施レベル (○=△=×)	実施後の感想 (良かった点・改善したい点)	重点アクション	実施レベル (○=△=×)	実施後の感想 (良かった点・改善したい点)
<b>2.イベントテーマ</b>		本格告知				来店時			直後フォロー		
実施後の感想 (良かった点・改善したい点)											
<b>3.イベント内容</b>		事前申込				商品紹介			<b>7.成果</b>		
重点項目	実施レベル (○=△=×)								実施後の感想 (良かった点・改善したい点)		
商品品揃え								告知数	人		
エンjoy要素プラス			直前告知						集客数	人	人
			プラス集客促進策						販売台数	点	点
									売上	万円	万円
									<b>8.総括・感想</b>		
						売場づくり					



## 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 明治維新の原動力 陽明学の命題、知行合一

■知行合一（ちこうごういつ）は、中国の明のときに、王陽明がおこした学問である『陽明学』の命題のひとつ。王陽明は、「知って行わないのは、未だ知らないことと同じである」と主張し、実践重視の教えを主張した。『朱子学』が万物の理を極めてから実践に向かう「知先行後」であることを批判して主張した。

■吉田松陰が松下村塾の掛け軸に掲げた言葉としても有名。「知行合一＝知識をつけることは行動することの始まりであり、行なわなければ知っているとはいえない。知って、行なってこそ、本当の知恵、真知である」。

■日本での陽明学は幕末の頃に盛んで、高杉晋作、西郷隆盛・河井継之助・佐久間象山・渋沢栄一・岩崎弥太郎などが強く影響を受けた。



### 知行合一

知識をつけることは  
行動することの始まり。

行なわなければ  
知っているとはいえない。

知って、行なってこそ、  
本当の知恵、真知である

## 「知行合一」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMの教育は、顧客管理システムが先行することから、顧客情報の入力方法・数値の分析方法・DMを出す時の名簿の出力方法が中心で終わる場合が少なくない。  
この教育では、CRMで最も大切な“現場のキメ細やかなアクション”に繋がらない場合が多い…。

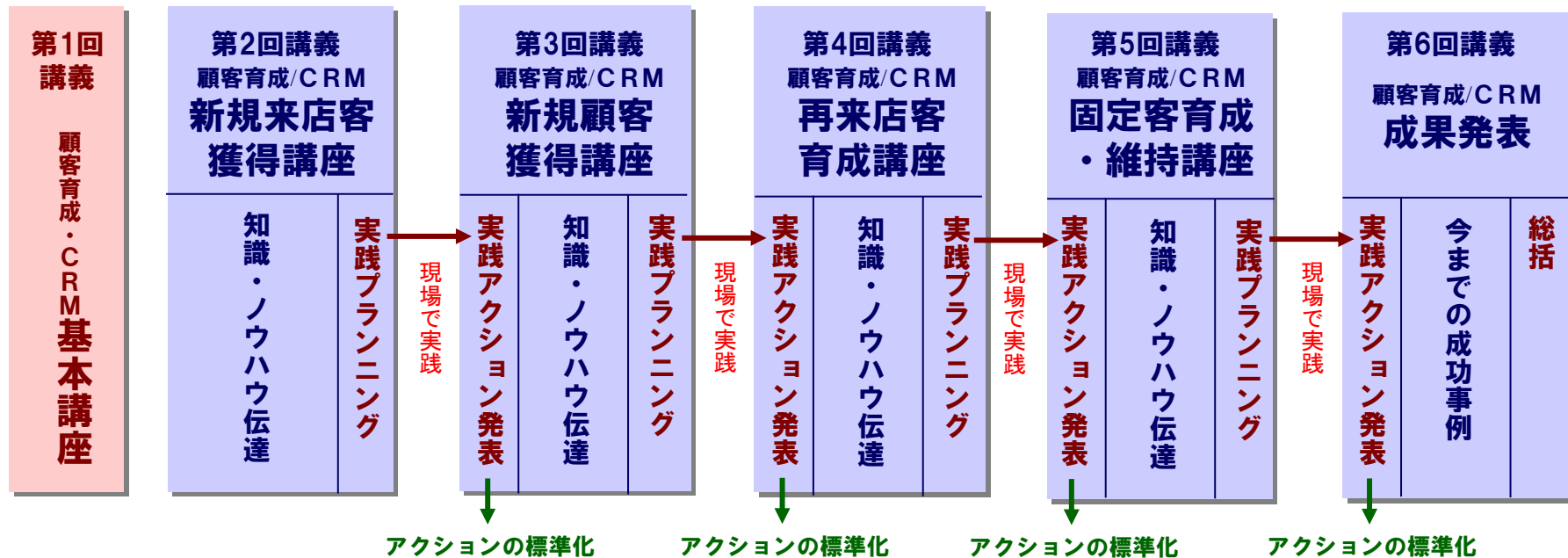
# 「知行合一」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の教育を考えてみる

現場でCRMの知識を持って行動してもらい、お客様に喜んでもらうことで、新しいアクションの可能性を肌で感じて、やる気アップに繋げていく。その実現には、CRMを店舗ビジネスの現場の切り口で、知識を得て、現場で実践し、結果を共有し、知恵を積み重ねていく一連の仕組み、教育システムが必要になる。

## ■「知識取得→プランニング→実践→成功事例共有」のサイクルを繰り返す、教育システム

CRMの世界を現場の店長に本当に理解してもらうためには、「知識取得→プランニング→実践→成功事例共有」のサイクルを繰り返すことが大切だった。現場に根付かせていくには、半年から年間を通じた教育が必要で、単発の教育では現実を変えてのは難しかった。以下は、1年間で6回の研修のモデルプランである。

### 全6回の教育プログラム例



### 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 日本人の生活リズムである、ハレ・ケ・ケガレ

■「ハレ」と「ケ」は共に、日本を代表する民俗学者・柳田國男によって唱えられた、日本人の生活リズムを表現した言葉である。漢字で書く場合ハレには「晴」、ケには「褻」の字が当てられる。

■「ハレ」とは、神社の祭礼や寺院の法会、正月・節句・お盆といった年中行事、初宮参り・七五三といった人生儀礼など、非日常的な行事が行われる時間や空間を指す。「晴れ着」「晴れ姿」「晴れ舞台」などの言葉は、いずれもハレの概念に基くもの。

■「ケ」とは、ハレ以外の日常生活(普段の仕事や休息の時間・空間)を指す。

■昔の日本は、この両者の違いを明確にし、「ハレ」と「ケ」の循環リズムを作っていた。

■「ケガレ」とは、「ケ」が「カレた」状態で、日常性が失われて普段の生活が順調に行かなくなる状態であるとされる。



「ハレ・ケ・カゲレ」という視点から、CRM（お客様育成）の**改善点**を考えてみる

お客様の現場対応を基軸にするCRMは、仕事の中の「ケ」の部分、毎日の活動に大きな負荷がかかる。仕事の中の「ハレ」の部分と言えば、業績アップ/目標達成等の表彰がそれにあたるが、頻度が少ない。現場スタッフの中には、「ケ」の状態から「ケガレ」の状態になってしまうことが多い...

# 「ハレ・ケ・ケガレ」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の現場の振り返りを考えてみる

CRMを現場で推進する現場スタッフが「ケ」から「ケガレ」の状態になる前に、  
今よりも頻繁な、数多くの「ハレ」の場を用意することが大切になる。

具体的には、各店舗で毎週を目処にした「お客様が喜んでくれたシーンを共有する場面」、  
月の1度を目処にした売上以外を基準とした「各店舗単位の表彰」等の現場の振り返りが考えられる。  
「小さなハレ」の場を新たに作り、「ハレ」の場を増やし、仕事リズムをスムーズにする。

## ■「お客様が喜んでくれたシーンを共有する場」（週1回程度）

- ①店長・スタッフは、「お客様喜びシート」を会議の前に記入しておく。
- ②一人ひとり、会議で発表する。特に、なぜお客様が喜んでくれたのか、その理由を中心に発表してもらう。
- ③今後のアクションで心がけることをみんなで確認する。

お客様喜びシート		記入者名	日付
アクション内容		お客様がそう感じた理由	
↓			
お客様の反応			

## ■「各店舗単位の表彰」の場（月1回程度）

### お客様を育成した成果賞

- 新規顧客獲得 賞
- 固定客育成 賞
- 固定客維持 賞
- 脱落会員復活 賞

### お客様が喜んだアクション賞

- 接客 お気遣い賞
- イベント 企画/運営賞
- 売場づくり 演出賞
- ツール 反応率賞

# 13. 日本人の仕事観と、CRMに関わる自分自身の「役割の理解」

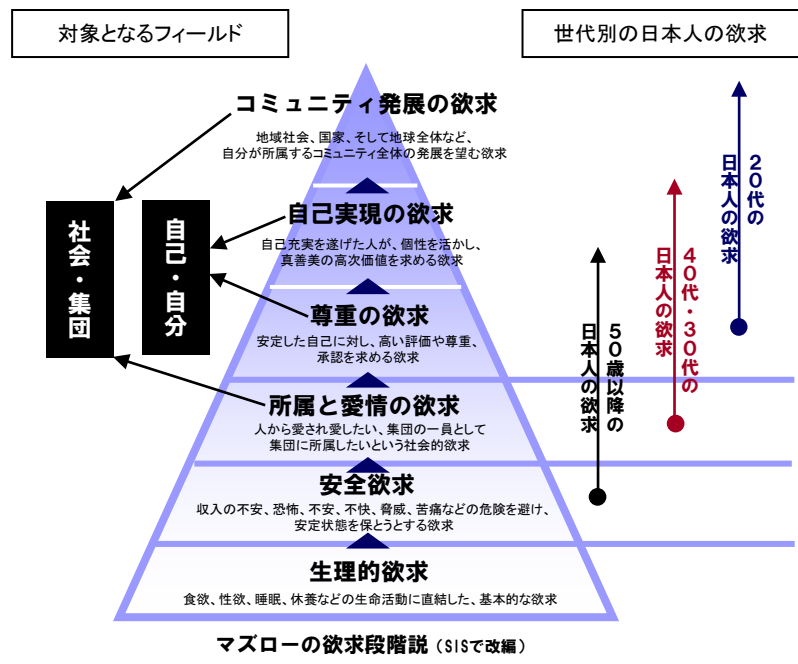
## 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 自己実現に繋がるツール、社会/集団と繋がるツール、それが日本人の仕事観

■多くのイギリス人(一部の管理職を除く)にとって大切なことは、仕事ではなく、個人的な生活・趣味の充実にあるという。夕刻になるとすぐに会社から家に帰ってしまう。仕事はあくまで生活するためにしょうがなくするという意識が強い。

■それに比べて、多くの日本人にとって仕事は、大切なものだろう。「仕事をする事、そのものが美德である」という、日本資本主義の源流といわれる、江戸時代の石田梅岩の心学の基本理念が、日本人の仕事観の根底に流れているのだろう。

■多くの日本人にとって仕事は、①自分を幸せにするためのツール(=尊重の欲求・自己実現の欲求を満たすツール)であり、②集団に属する安心感を得るためのツール(=所属と愛情の欲求を満たすツール)、③社会を良くするためのツール(=コミュニティ発展の欲求を満たすツール)として、位置づけられているのではないか。



## 「日本人の仕事観」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMの現場推進は、様々な要素（未来像・顧客育成ピラミッド・接客/売場/イベント・PDC・システム等）があり、複雑である。

自分がCRM全体のどの部分を担っているのか、今何をしているのか、理解しづらい。

そうなると、自分の仕事が、「①自分の幸せに繋がっている実感」「②集団に属している実感」「③社会がよくなっている実感」に繋がっていかない。結果として、仕事を前向きに捉えることが難しい...



# 「日本人の仕事観」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の役割の理解を考えてみる

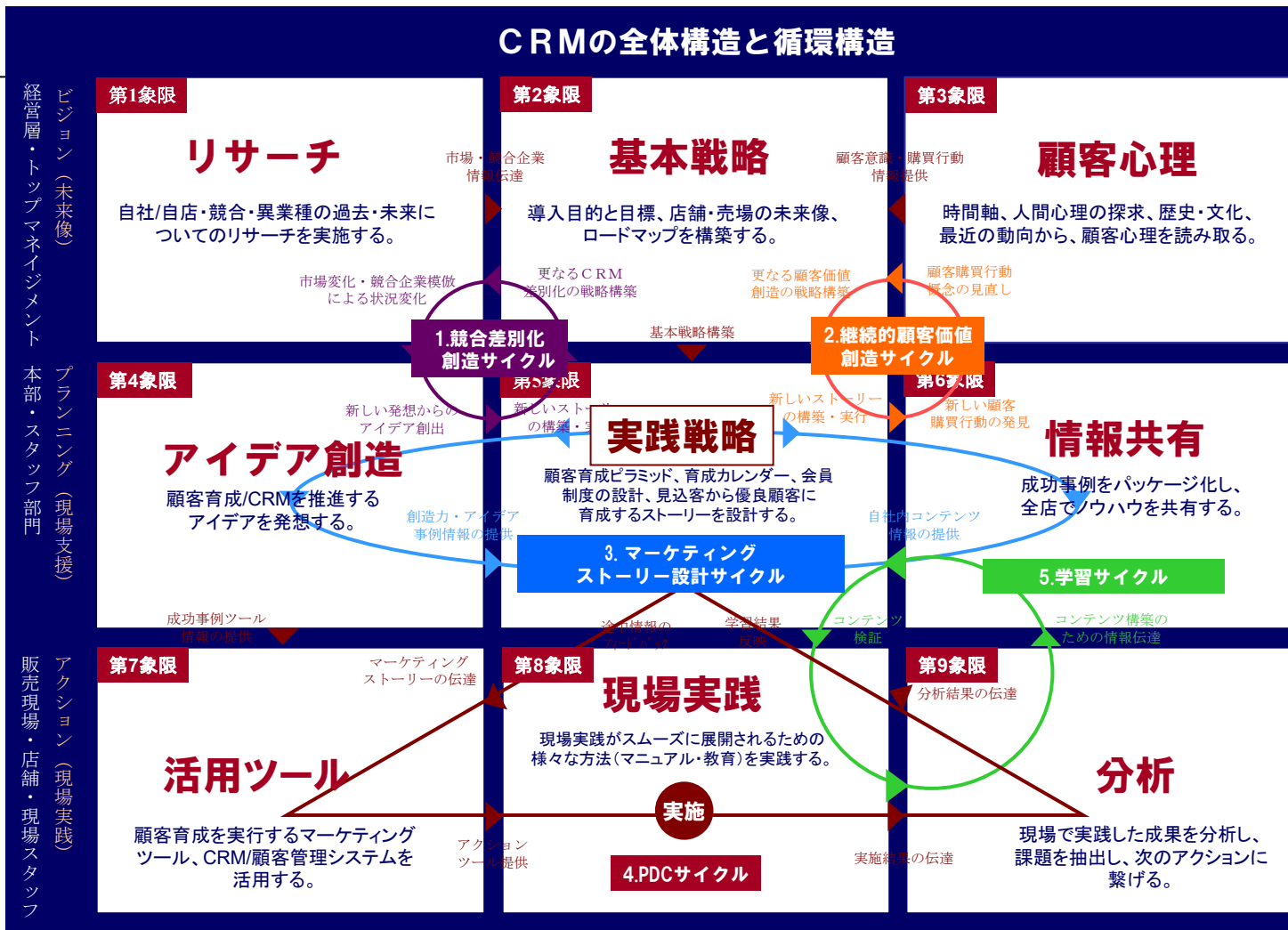
現場の皆さんが、「自分がどの部分の仕事をしているのか？」役割を十分に理解できる状況を作るためには、CRMの全体像を分かりやすく示して、納得してもらうことが大切になる。

自分の仕事の理解が深まれば、自分の仕事が「①自分の幸せに繋がっている実感」「②集団に属している実感」「③社会がよくなっている実感」を得る手段であることに納得ができ、仕事を前向きに捉えることができる。

## ■CRMの全体像

CRMの全体像を理解してもらうためには、CRMの全体と一つの図解・ビジュアルとして表わし、現場の皆さんに理解してもらうことが必要になる。それが右図の図解・ビジュアルである。

ある企業の取締役・現場統括の方は、この9象限の図を店長/スタッフとのコミュニケーションで活用している。店長/スタッフに、「全体の中で、今、自分がどの役割を担っているのか」知ってもらうと仕事の捉え方が変わり、普段の動きが変わってくる。



## IV. 10年・20年とCRMを現場に根付かせる

---

## 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 日本の江戸時代における、循環型社会

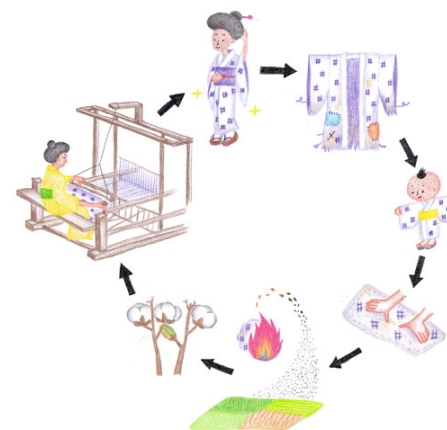
■日本には、江戸時代(1603年から大政奉還の1867年までの265年間)、モノが十分でないこともあり、循環型社会(=循環型の持続可能な社会)を形成していた。

※江戸の人口は当時、100万人~125万人(ロンドンの人口は約86万人:1801年、パリが約67万人:1802年)。日本全体の人口は3000万人程度で、江戸時代、あまり変動はなかった。200年で大工の賃金が2倍になっていることから推定すると、経済成長率は年0.3%となる。

■着物を買うことも普通は一年に一度くらいだった。古くなっても、寝巻きに、赤ちゃんのオムツに、雑巾に、最後にはカマドで燃やされて燃料になり、その灰に至るまで肥料や染料の材料に利用されていた。

■排泄物は、中世の絵巻を紐解くと、人々は特に場所を選ばず用をたしていた。しかし江戸はそれを禁じ、代わりに共同の公衆トイレを作り、やがて汲み取りを専門に行い、肥料としてお百姓さんに売る「下肥(しもごえ)問屋」という商人が現れた。この問屋システムは、商売として成立していた。

■紙は漉き直し、草履や下駄、鍋も修理する行商が回ってくる。ろうそくなどは燃やす際に流れ出る蠟を集めておくと、それでまたろうそくを作るために業者が買い取りに来ていた。



江戸時代の布の循環サイクル

「循環」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRMは、循環という視点がそれほど意識されずに運用されているので、中長期に渡った仕組みにならない。成功した事実が出てきても、一時的なものとして扱われている…。



# 「循環」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の仕組み化を考えてみる

CRMは、「新しいお客様を獲得し、徐々に関係を深めて固定客に育成し、固定客で居続けてもらう」マーケティングの王道です。

王道ということは、この先、10年度、20年後、30年後の中長期に渡って運用されるべきもの。

CRMは、ある短期の部分最適ではなく、中長期で積み重ねていく全体最適を目指すべく、循環構造を持ち、永続的な仕組みを創っていくことが大切になる。

## ■CRMの5つの循環構造

CRMの年間を通じた教育・研修を2~3年実施させていただいている企業が数社ある。毎年少しでも精度を高めようと思ひ、のぞんでいる。

その時に特に意識しているのが、右記の5つの循環構造を機能させることである。特に、循環構造2・4・5を重要視して進めている。

### ■循環構造1 「競合差別化創造サイクル」

競合他社もいろんなサービスを実践してくる。その競合状況を踏まえながら、新しい差別化を生み出すために、常に新しい実践マーケティングを考えていくサイクル。

### ■循環構造2 「顧客価値創造サイクル」

時代と共に顧客の購買行動・心理・取り巻く状況も変わってくる。その状況に合わせてするために、常に新しい顧客行動を発見し、それを把握し、新しい顧客戦略に反映していくサイクル。

### ■循環構造3 「マーケティングストーリー設計サイクル」

常に新しい、魅力的なマーケティングストーリーを設計し続けるために、アイデア創造・情報共有を鑑みながら、考えていくサイクル。

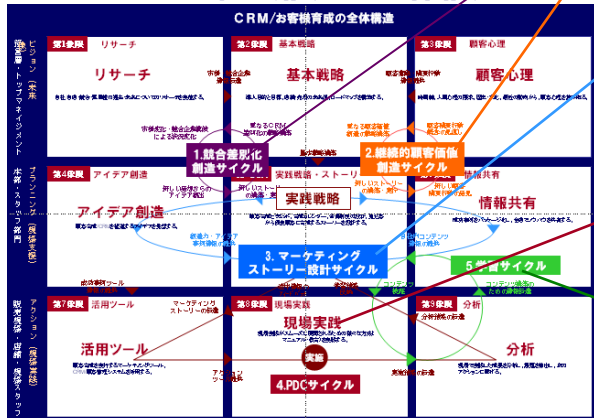
### ■循環構造4 「PDCサイクル」

マーケティングストーリーを考え、現場で実践すると、結果が出る。その結果を次回のマーケティングストーリーに反映するサイクル。

### ■循環構造5 「学習サイクル」

アクション成果としての成功事例、失敗事例をアクションレベルで詳細に分析し、コンテンツ化していくサイクル。

5つの循環構造と全体構造



## V. CRMの現場浸透で大切な言葉の選び方

---

# 15. 現場の人の琴線に触れやすい「言葉選び」

## 日本（日本文化・日本人）の背景・面影

# 耳に心地よく、優しい印象を与える、**大和言葉**（和語）

■「大和言葉(≡和語)※」とは、一般的には、ひらがなや漢字の訓読みのことをいう。

漢語(漢字の音読み)と外来語(カタカナ語)を除いた日本語を指している。

※「和語」も「大和言葉」と同じ意味で扱われることが多いが、学術上では区別されることもある。「大和言葉」といった場合には日本(ヤマト)に大陸文化が伝来する以前の、日本列島で話されていた言語そのものを指すというニュアンスがあるのに対し、「和語」とは、漢語・外来語とともに、言葉の種別を表す用語としての側面が強調される。

大和言葉	→	外来語
かぎ(鍵)	→	キー(key)
こいぶみ(恋文)	→	ラブレター (love letter)

大和言葉	→	漢語
お知らせ	→	通知
お招き	→	招待

■大和言葉は、やや話し言葉調で耳に心地よく、優しい印象になる。

漢語には公的で重々しい印象、外来語には新しい印象が含まれることが多い。抽象的な概念や、社会の発展に伴って新たに発生した概念を表すためには、漢語や外来語が多く用いられる。

大和言葉
はぐくむ／育む
あでやか／艶やか
りりしい／凛々しい
こころばり／心配り
おくゆかしい／奥床しい
しなやか／撓やか
さわやか／爽やか
すがすがしい／清々しい
ときめく／時めく
きれい／綺麗

## 「大和言葉」という視点から、CRM（お客様育成）の改善点を考えてみる

CRM自体、そのアクション内容を現場の人に伝える時に、CRM（シーアールエム）等の外来語をそのまま伝えたり、漢語を多用して伝えると難しい印象を与えてしまう...

一度、難しい印象を与えてしまうと、聞く気持ちが離れてしまう現場の人が多い。

# 「大和言葉」という視点から、CRM（お客様育成）3.0の言葉選びを考えてみる

CRMを現場浸透させるためには、CRMを身近な存在として、分かりやすい存在として、親しみやすい存在として、現場の人に捉えてもらうことが必要になる。

それには、大和言葉を最大限活用して伝えることで、現場の皆さんの琴線に触れることができ、心を開いて、スムーズに理解してもらうことができる。

## ■ CRMを現場に浸透させるために活用した、大和言葉例

言葉の選び方は、「教育用のテキスト作り」、「研修時に現場の皆さんに話しかける時」に、とても大切な要素になる。

優先順位としては、大和言葉、漢語、外来語の順番を意識している。外来語はなるべく漢語に、漢語はなるべく大和言葉にしている。

特に研修の場で、大和言葉の効果を実感している。

最初はあまり意識せずに、教育・研修をしていたが、あるクライアントのCRM研修の第1回目で、「マーケティング」という言葉が難しいというお話を聞いて、正直驚いた。。。それから、カタカナ(=外来語)を使わないようにしたのが、言葉選びを意識した最初のキッカケだった。

外来語的ワード	漢語的ワード	大和言葉的ワード
■ CRM	■ 顧客育成	■ お客様育成
■ マーケティング	■ 販売促進の活動	■ お客様に向けた日々の活動
■ カスタマー	■ 顧客	■ お客様
■ イベント	■ 催事	■ 催し物
■ ミッション	■ 使命	■ 志
■ ショップコンセプト	■ 未来像	■ 望んでいる姿
■ SWOT	■ 長所／短所	■ 良い所／改めたい所
■ チェックする	■ 確認する	■ 確かめる
	■ 新規顧客獲得アクション	■ 新しい出会いの活動
	■ 顧客心理	■ お客様の気持ち

### 場の空気を読む日本で大切な、多数派の形成

本日はお忙しい中、セミナーに参加いただき、本当に有り難うございました。  
本日は、CRMを現場に根付かせる15個のポイントを日本(日本人・日本文化)という背景/文脈からお話してきました。

もちろん、今日お話をさせていただいた15個を全て実施する必要はありません。現在のクライアント様でも、全て実施されている企業はありませんので…。是非、自分の会社・店舗を思い浮かべていただいて、重要度の高いポイントを選んでいただいて、一つずつ丁寧に進めていただければと思っています。

それを進めるにあたって、一つ意識していただきたいことがあります。  
それは、CRM支持者/推進派を社内で増やしていき、多数派を形成していくことです。  
多数派の形成は、「どう考えるのが、この集団で当たり前なのか？」場の空気を察してから、自分の立場を決める日本人が多い(私自身、その一人です…)現状を考えると、とても大切なことです。正しいことが…、想いを込めれば…という発想はちょっと難しいかも知れません。

多数派の形成には、①トップ層の多数派形成、②本部内の多数派形成、③現場統括の多数派形成、④現場店長の多数派形成、⑤現場スタッフの多数派形成がありますが、今、CRM推進している企業で大切なのが、③④⑤の現場レベルでしょう。さらに、一番大切なのは、現場店長の多数派の形成です。  
これから店舗ビジネスは、現場レベルの理想・発想・論理がドンドン増えてくと確信しているからです。私の体験からしても、最近本部内の会議で、「現場の意見が…」「まずは現場の意見を聞いてから…」という議論が以前よりも増えています。

多数派の形成までは、一定の時間がかかりますが、国内市場を主に考えた場合(成長している海外市場もいづれそうなります)、「CRMの推進」「CRMの現場浸透」を目指すことは確実なので、着々と進めていただきたいと思います。

今日のセミナー内容が、現場レベルのCRM支持者/推進派を増やし、多数派を形成していく際の説得材料としてお使いいただければ幸いです。

今回セミナー開催にあたって、主に以下の本を参考にさせていただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

- 「**知ってビックリ！日本三大宗教のご利益**」 (一条真也著:だいわ文庫)
- 「**型と日本人**」 (武光誠著:PHP新書)
- 「**美と暮らし**」 (安藤雅信・安藤明子著:ラトルズ)
- 「**日本の源郷里 伊勢神宮**」 (伊勢神宮 式年遷宮広報本部)
- 「**江戸しぐさ完全理解**」 (越川禮子・林田明大著:三五館)
- 「**和の思想**」 (長谷川權著:中公新書)
- 「**武士道** 要約版」 (新渡戸稲造著:武士道を学ぶ会:三笠書房)
- 「**茶の本**」 (岡倉天心著:立木智子訳:淡公社)
- 「**現代日本人の意識構造**」 (NHK放送文化研究所著:日本放送出版協会)
- 「**平成幸福論ノート**」 (田中理恵子著:光文社新書)
- 「**新しい資本主義**」 (原丈人著:PHP新書)
- 「**ハレ・ケ・ケガレー共同討議**」 (桜井 徳太郎著:青土社)