

# 製造業におけるCRM戦略導入の勘所

## The crux of the introduction of CRM strategy in manufacturing industries



日本アイ・ビー・エム株式会社  
ビジネス・イノベーション・サービス  
e-CRM企画コンサルティング  
コンサルタント

**渡部 弘毅**

**Hiroki Watanabe**

Consultant  
e-CRM Planning Consulting  
Business Innovation Services  
IBM Japan, Ltd.

景気の低迷が続く中で、製造業を取り巻く環境はますます厳しくなっています。そうした中で、経営変革のキーワードとしてCRM (Customer Relationship Management) が注目を浴びています。また、お客様志向を企業スローガンとして表明しているものの、従来からのプロダクト・アウトの業務プロセスから変化していない企業も少なくありません。CRM戦略は製造業にとって企業競争力向上のために重要ですが、小売業やサービス業のようにCRMそのものが企業戦略になる業種とは違い、導入に注意を要します。効果的なCRM戦略導入には、以下の考慮が必要です。

- ビジネス・モデルのパラダイム・シフトを理解した上で、製造業にとってのCRM戦略として解釈する。
- Operational CRMとAnalytical CRMを区別してバランスの良いCRM戦略を立てる。
- CRM戦略を浸透させるために、営業部門と製品部門の利益責任・権限を見直す。

As the Japanese economy continues on a sluggish footing, so the environment facing manufacturing industries grows increasingly severe. Customer Relationship Management (CRM) is coming into focus in this context as a key term in connection with managerial reform. Although customer orientation has emerged as a corporate slogan, there are quite a few companies that are yet to make a change from the conventional "product-out" business process. CRM strategy is important for manufacturing industries that wish to enhance their corporate competitiveness, but they need to take care when introducing CRM in contrast to retail and service industries, for whom CRM is itself their corporate strategy. The following matters need to be taken into consideration when introducing an effective CRM strategy:

- Having understood the paradigm shift in business models, interpretation in terms of CRM strategy for manufacturing industries.
- Establishing a well-balanced CRM strategy with a distinction drawn between operational CRM and analytical CRM.
- Review of the interests, responsibility and authority of the sales and product sectors to ensure that CRM strategy becomes well entrenched.

## 1. はじめに

日本経済が久しく低迷している中で、「製造業の復興が日本経済復活のカギを握る」という意見がよく聞かれます。また、復興の手段としてITによる経営変革がますます重要視され、事実、製造業においては、設備投資を抑制してもERP、SCM、CRMなどへ積極的なIT投資を実施している企業が少なくありません。本論文では、経営変革のキーワードとして、近年脚光を浴びているCRMを取り上げます。

CRM戦略は、従来のプロダクト・アウトの戦略&業務プロセスを、顧客志向の戦略&業務プロセスに変革していく手法として注目されていますが、製造業において目を見張る成果を上げている企業はそれほどありません。小売業やサービス業など、CRMそのものが企業戦略になりやすい業種と比較して、製造業におけるCRM戦略の導入には注意が必要です。本論文では、製造業におけるCRM戦略の導入における留意点と効果的な適用方法に関して、筆者のこれまでのコンサルティング経験から論じます。

## 2. 製造業におけるパラダイム・シフトの必要性

### 2.1. メイク&セルからセンス&レスポンドへ

ビジネスには二つのとらえ方があります。メイク&セルとセンス&レスポンドです(図1)。

従来、企業における戦略立案の遂行に当たっては、事業戦略の立案～プロダクト戦略の立案～製品開発～マーケティング戦略立案～セールス～納入～サポートといった上流戦略から一連のプラン&アクチャルの繰り返しによる業務プロセスが遂行されてきました。このプロセスは、製造業そのもののあるべき業務プロセスを定義しており、一連の業務をいかに効率的かつ効果的に実践できるかが競争優位の源泉となっていました。このパラダイムにおいては、企業の優位性は製品の優位性によるところが大きく、競争環境が少ない事業領域をいかに早く選択し、他社と差別化された製品を提供して、さらなるマーケット・シェア拡大と大量生産によるコスト削減効果を狙うことが企業の大きなテーマでした。また、このパラダイムは、連続的な変化を前提とした先が読める環境や市場を前提としており、精緻なプランをいかに立案して実施・管理していくかが焦点となっていました。このパラダイムをメイク&セル型パラダイムと呼びます。

しかしながら近年の市場変化により、連続的かつ先を読める環境・市場は少なくなってきており、一歩先が読めない不連続

な変化が続く環境・市場が多くなってきています。そうした状況の中では、先を読んだプランを立案する能力よりも、状況の変化が生じた際に迅速に対応する能力が重要となってきます。このパラダイムをセンス&レスポンド型パラダイムと呼びます。

センス&レスポンド型では、以下に挙げる点をメイク&セル型からシフトさせなければなりません(図2)。

#### (1) ビジネスの焦点を製品からプロセスと組織に移す

センス&レスポンド型は、製品による優位性を目指すものではありません。市場変化が激しい環境においては、製品による優位性は新しい技術や製品によってすぐ取って代わられるため、製品に焦点を当てるのではなく、市場変化に柔軟に対応できるプロセスと組織力に力点が置かれます。プロセスと組織の優位性は、製品の優位性より他社に追従されにくいいため、競争優位の源泉となります。

#### (2) お客様に近い人材への権限の委譲の推進

センス&レスポンド型においては、市場に即座に反応できるプロセス&組織体制が重要となります。すなわちお客様に近い部署や人材への権限委譲を極力進めて、現場での意思決定を推進していく必要があります。これは企画部門主導から現場主導型への転換を意味します。

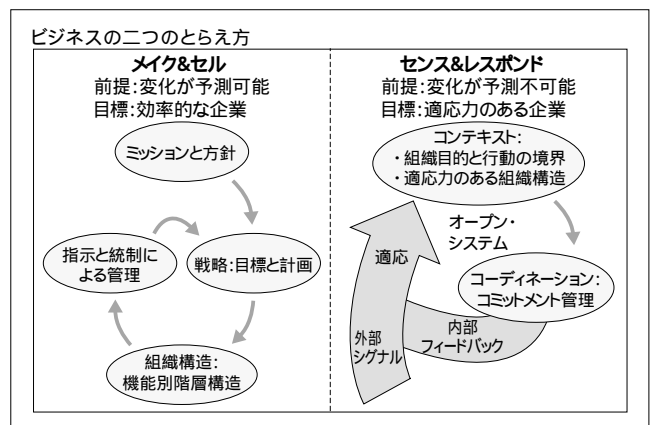


図1. メイク&セルとセンス&レスポンド  
(出展: スティーブ・ヘックル『適応力のマネジメント』)

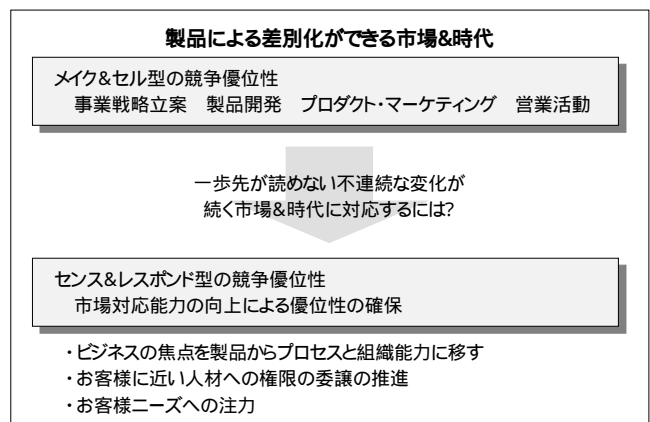


図2. メイク&セルからセンス&レスポンドへのパラダイム・シフト

(3)お客様ニーズへの注力

製品主導のメイク&セル型パラダイムにおいては、技術シーズからの製品開発に注力されます。一方、センス&レスポンド型ではお客様ニーズからの発想の転換が必要です。お客様ニーズに基づいた社内プロセスや製品開発の迅速さを追求することが重要となります。

2.2. センス&レスポンド時代でのCRM戦略の重要性

近年、製造業において、SCM(Supply Chain Management)が盛んに導入されています。

SCMとは、需要想定～部材調達～生産～出荷に至る全体最適化を目指すことにより、スループットの拡大および在庫の削減を実現して、キャッシュ・フローを増大させるもので、製造業における企業戦略そのものです。それでは上記のパラダイム・シフトの観点から、SCMはどんな位置付けになるでしょうか。

筆者は、SCMはメイク&セルを基本とした戦略に、センス&レスポンドの考えを取り入れた戦略と認識しています。需要想定を実施し、その変動に臨機応変に対応しながら、極力少ない在庫でスループットを向上するということから、市場対応型の考えを取り入れているのは確かです。また、従来の部分最適の発想を脱し、需要想定～生産～出荷にわたる全体のプロセスの改革に焦点があるのは、マーケット・イン的な発想ですが、業務プロセスについては社内プロセスに焦点があり、お客様のニーズや市場動向にはそれほど焦点が当たっていません。また、最近の米国IT業界の低迷では、高度に企業内/企業間でSCMを構築した企業であっても、予想を超えた急激な景気の落ち込みという市場動向には即座に追従できず、大量の在庫が発生してしまうという事実が露呈しました。

すなわちSCMは、メイク&セルのパラダイム時には圧倒的に競争優位を発揮する戦略ですが、センス&レスポンドのパラ

ダイムにおいては最良の戦略とはいえません。一方、CRM戦略の焦点はお客様にあり、改革すべき焦点のプロセスはお客様対応プロセスです。言い換えれば、CRM戦略の実践こそ、センス&レスポンドのパラダイムにおいて企業競争力を確保する主要戦略と考えられます。

つまり、製品や社内プロセスを焦点としたERPやSCMは、企業競争力を支える必要条件として必須の戦略であり、連続的変化が想定される時代においては、その戦略のみで競争優位性を確保できませんでしたが、一歩先が読めない不連続な変化が続く時代・市場では十分条件にはなり得ません。本パラダイムにおいて企業成長のカギを握る戦略は、お客様およびお客様対応プロセスに焦点を置いたCRM戦略ということになります。

2.3. 製造業におけるCRM戦略の解釈の勘所

それでは、製造業においてこうしたパラダイム・シフトの変化をどう認識し、CRM戦略をどう解釈しておくべきでしょうか。

製造業においては、むやみに世の中に流布されたCRM戦略に邁進するのではなく、以下を考慮する必要があります(図3、4)。

(1)製造業は生産活動をしている

センス&レスポンドすなわちマーケット・インの考え方の導入は、メイク&セルすなわちプロダクト・アウト的な製造業にとって必要不可欠です。しかしながらCRM戦略そのものをすべてとし、プロダクト・アウト的な発想をまったく除外するのは非現実的です。CRM戦略は、小売業やサービス産業などの業態にとっては企業活動そのものですが、製造業では、工場設備が製品を生産し続けています。企業収益面から考慮すると、必要な需要を確実に想定し、必要数量の生産活動を行い、生産数以上でも以下でもない数量を販売することが利益貢献になることは間違いありません。お客様に焦点を当てて一時的な生産能力

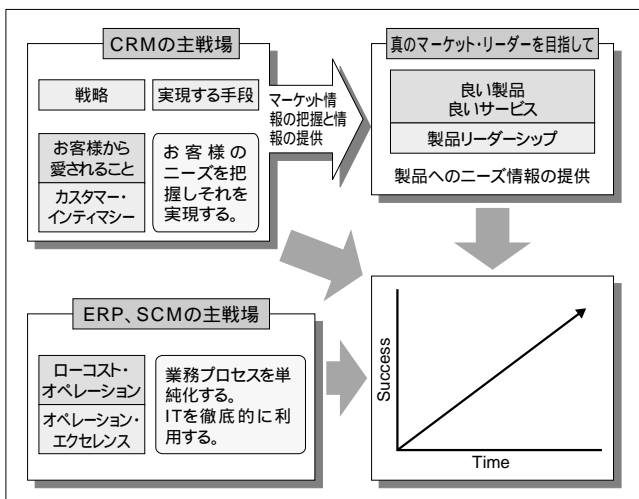


図3. CRMの主戦場と他の戦略の関係

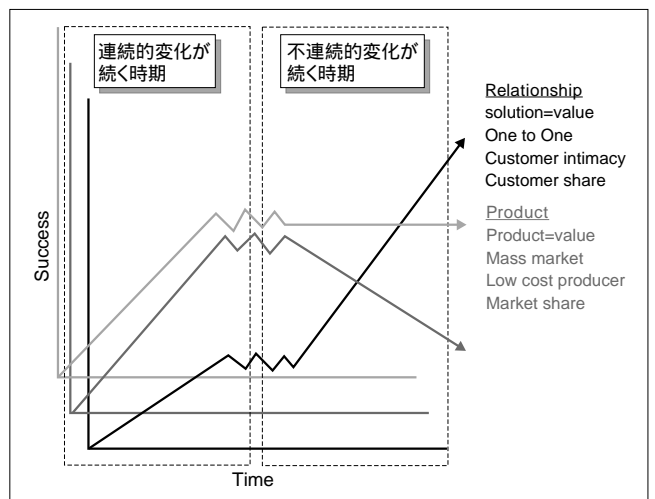


図4. 時間軸で見た戦略選択

を超えた数量の受注をこなすために、設備増強を実施することが果たして企業競争力を高めることになるのでしょうか。

企業収益を大きく左右する設備投資が必要な製造業の場合、生産の論理をまったく無視したCRM戦略に邁進するべきではありません。

## (2) 製造業は自社製品が売り物である

センス&レスポンド時代には、製品よりもプロセス・組織能力が競争優位を生み出す源泉であることは間違いありません。しかしながら、自社製品が他社製品に見劣りしないのが前提です。市場全体が製品差別化の努力を続けているはずですから、他社を含めてそれをまったく無視してCRM戦略のみを推進するのは、製造業から小売あるいはサービス業などのほかの業態に変化することを意味します。真のマーケット・リーダーは、製品の差別化戦略は通常戦略として実践し、他社への競争優位性の確保という点でCRM戦略をとらなければなりません(図3)。

また、CRM戦略推進で得た情報を、製品差別化のためのプロセスに継承していく努力を続けることが重要です。

## (3) 市場や製品によって連続的な変化や不連続な変化の周期が違う

不連続な変化が続く時代において、CRM戦略が有効であることは間違いありません。しかしながら、製品や市場によって連続的/不連続的な変化がそれぞれ異なるタイミングで発生しています。またマクロ的経済の影響や技術イノベーションにより、連続的/不連続的な変化が周期的に起こる可能性もあります。

従って今後は、センス&レスポンド時代だけに焦点を合わせて戦略を形成をしていくべきではありません。センス&レスポンド・パラダイムの到来は、従来戦略のみのマーケット・リーダーの存在を脅かすはずですが、同時に従来型戦略に幅を持たせることによって、旧来の製造業にとってさらなる競争優位性を保持する一戦略と位置付けられます(図4)。

## 3. Operational CRMとAnalytical CRM

ここではCRMを二つの観点で分類し、その意味と導入の勘所について、事例を交えながら論述します。

### 3.1. 二つのCRM

CRMの実践に当たっては、以下の二つの局面が挙げられます。

#### (1) Operational CRM

日々のお客様への対応業務に焦点を当てたCRMです。お客様の視点でお客様対応プロセスを見直していきます。お客様への価値を最大にするべくお客様対応プロセスのBPRを進め

ていきます。BPRを実践する際の重要なポイントは、お客様の視点で見た不要な社内プロセスの排除・簡素化と、お客様対応における意思決定の権限を、お客様に極力近い人材に委譲することです。お客様の問い合わせ窓口として一本化されたCTI(Computer Telephony Integration)コール・センター構築や、営業マンの商談推進を支援するためのSFA(Sales Force Automation)構築などは、この戦略をITで支援しています。

#### (2) Analytical CRM

お客様とのさまざまな接点から入手した情報を分析し、顧客戦略や施策を立案し、効果的なOperational CRMにつなげていきます(3.3節で詳述)。またSFAから入手した商談情報から、将来の売り上げ見込みを予想・分析したり、お客様のニーズを把握して製品開発につなげていきます。

前章で論じたセンス&レスポンド・パラダイムの観点からすると、Operational CRMへの力点が重要視されることが分かります。逆にAnalytical CRMは収集された情報を基にしたメイク&セル型の戦略指向の活用であるともいえます。製造業の場合、2.3節の(2)で指摘したCRM情報を製品開発に生かしていくやり方がその一例となります。

製造業においてSFAシステムの導入に失敗する事例として、メイク&セル型の考えそのものをSFAとして実施する場合があります。

SFAで実施するCRMは、Analytical CRMのみに力点が置かれることになり、Operational CRM、すなわちお客様対応プロセスの改善には焦点がまったく定まらず、売り上げ見込み分析や戦略立案のための情報を、営業マンからひたすら収集するためだけのシステムとなってしまうケースです。CRM実現といいながら、営業マンやお客様にとって何も価値を生み出さないBPRやシステム構築となってしまう例です。これも製造業におけるCRM戦略の勘所の勘違いが根本の原因となっています。極端にどちらかに片寄ることなく、二つのCRMのバランスをうまくとっていく必要があります。

### 3.2. Operational CRM実現の具体例と勘所

#### 3.2.1. A社での事例

電子デバイスのカスタム部品を製造しているA社では、IBMのCVM(Customer Value Management)手法を用いて、お客様志向のOperational CRM戦略立案を実施しました。

CVMとは、お客様に届ける価値を頂点に、それを支える業務プロセス(Capability)や、業務プロセスを支えるインフラストラクチャー(Enabler)を洗い出していく手法です(図5)。この手法にのっとり、お客様や社内へヒアリングを実施した結果、以下の

ような問題点が明らかになりました。

《お客様からの声》

- 積極的な提案がない。
- 営業を通じた技術的問い合わせに対して、回答スピードが遅い。
- もっと情報を開示してほしい、など。

提案時からカスタム品の技術試作～量産試作～量産までの全般的な開発プロセスにおける、より積極的な対応が求められました。

《社内の声》

- 営業を通じてのコンタクトになっているため、技術者とお客様とのコミュニケーションに時間がかかりすぎる。
- 常にお客様に対して後手にまわっている。
- コスト試算が量産時期にならないと分からない。
- 部品表の整備は遅れがち、など。

新製品を開発する十分なプロセスを経ないまま、お客様の対応のみの作業に終わってしまっているということです。

こうしたヒアリングとお客様プロセスの分析により、CVMストラクチャーを以下のように決めました。

《Value》プロアクティブなカスタム品の開発

お客様に対して常に一歩先の行動を起こすことにより、お客様に信頼していただくことが、お客様価値の増大につながり、かつ先手の商談を進めることになると認識しました。

《Capability》コミット&コンカレント・オペレーション

お客様に対してプロアクティブな対応をするには、コストや開発期限に関する責任があいまいだった点を見直し、早期にコミットメントをするプロセスを実現することとしました。また、カスタム品開発の期間短縮のためにコンカレント開発プロセスの実現も目標としました。

《Enabler》具体的スキル、IT、組織

コミットメント実践をサポートするために、技術部門の営業部門への統合や、プロジェクト・マネジャー制度の導入など、組織面の改革およびそれを支えるスキル教育、IT導入を推進していきます。

A社の場合、製品開発という製造業のメインプロセスに、お客様の視点から焦点を当てて、全社的な組織改革を含めたOperational CRM戦略を実施していった事例です(図6)。

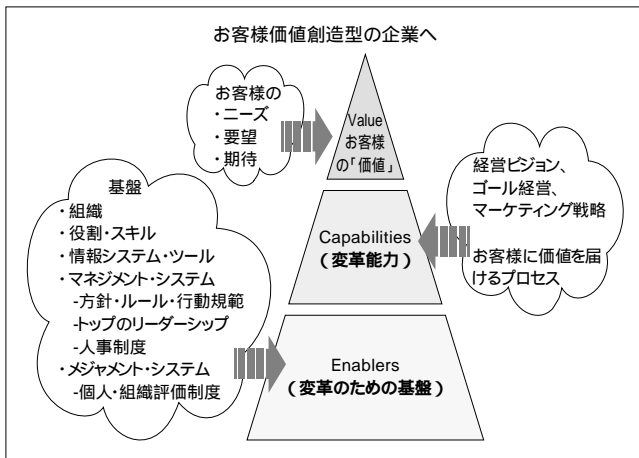


図5 .CVMの考え方

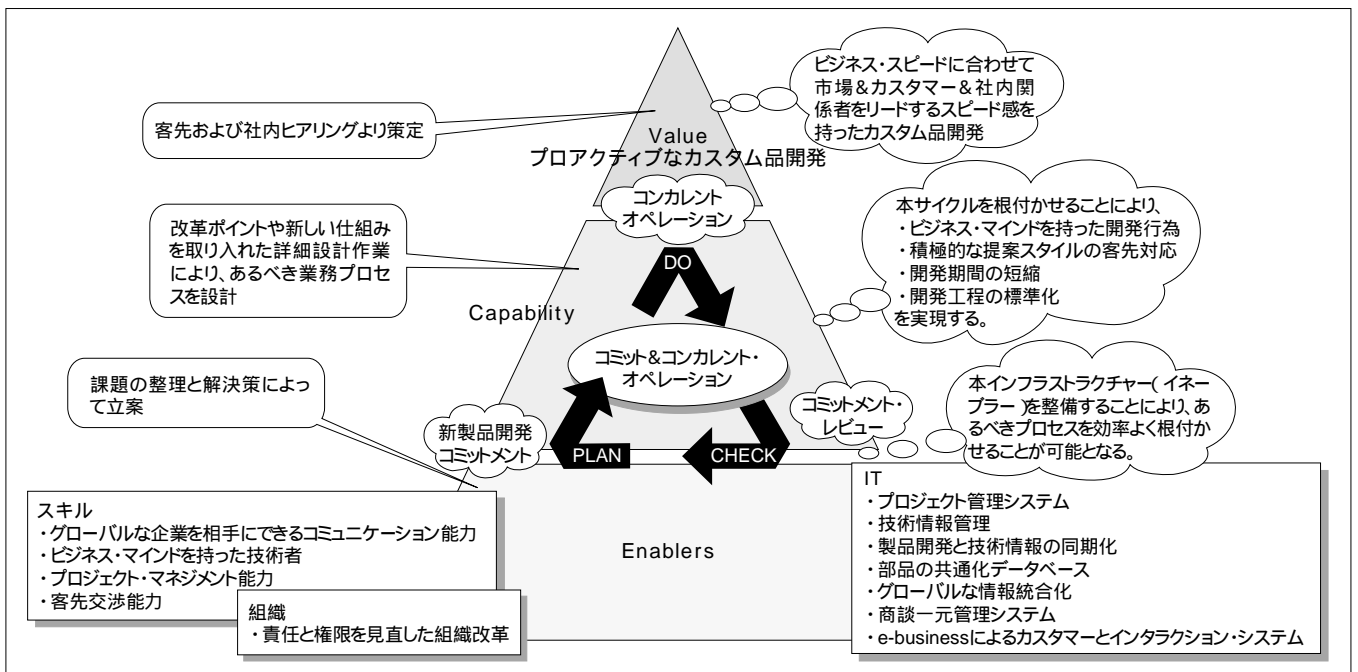


図6 .A社におけるCVMストラクチャー

### 3.2.2. B社での事例

同じく電子部品メーカーのB社は、汎用品のビジネスにおけるお客様からの見積もり依頼業務に、Operational CRM戦略を取り入れました。

特にB to Bを実践している製造業の場合、汎用品でありながら、お客様への価格提示は数量条件や供給状態を考慮して決定されているケースが多く、営業マンが価格決定を一任されていない企業も少なくありません。しかしながら、製品の寿命が短く、価格センシティブな製品のビジネスの場合、お客様への価格回答スピードが商談の勝敗を分けるケースが多くあります。

B社では、Operational CRM戦略立案に当たり、社内の価格決定プロセスの問題点を洗い出して分析した結果、以下のような問題点が明らかになりました。

- お客様に対して価値を生み出さないプロセスが多い

価格決定に当たっては、現場営業部門・現場マーケティング部門・本社マーケティング部門にわたって価格決定の業務プロセスが発生します。かつ現場と本社の間には仕切り価格などの決定要素が絡み、お客様とは関係ない業務プロセスを経ないと価格が決定されず、回答に時間を費やしていました。

- マーケティング部門が本来の業務に時間が割けない

日々の価格照会業務に追われ、マーケティング部門が本来実施すべきプロダクト・マーケティング業務に手が回らない状況になっています。

以上の問題点と、汎用品における将来のお客様対応のあるべき姿を考慮して、段階的に以下のOperational CRM戦略立案を推進することとしました。

#### 《ステップ1》

お客様に対して価値を生み出さないプロセスを極力排除して、シンプルな社内価格回答プロセスを実現します。また、現場に価格決定権を極力移すべく、価格算出ロジックを標準化したシステム構築を手掛けます。

#### 《ステップ2》

ステップ1で実現した価格算出ロジックをインターネットでお客様に公開し、営業マンを通じた価格照会からリアルタイムでの価格回答対応へと発展させていきます。同時に需給システムにも連動した納期回答対応も進めていきます。

B社の場合、お客様への価格回答スピード・アップという単純ながら非常にクリティカルなプロセスに焦点を当て、徹底したプロセスの簡素化と、権限の委譲、ITを駆使した効率化を推進していききました。

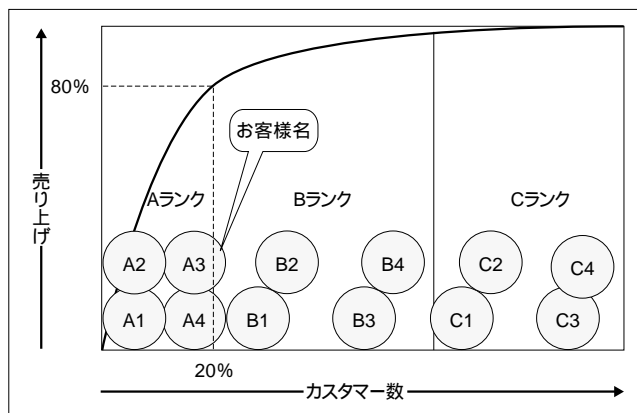


図7 .ABC分析

### 3.3. Analytical CRM実現の具体例と勘所

センス&レスポンド時代においては、お客様対応に力点を置くのと同時に、対応するお客様を見極める必要があります。Analytical CRMでは、お客様の選別を戦略的に実施していくことが重要です。

以下に、ABC分析とカスタマー・ポートフォリオ分析の組み合わせによる部品製造業におけるターゲットのお客様の選定方法について論述します。

#### 《ステップ1》ABC分析

取引のあるお客様を売上げの高い順で並べ、A～Cのランクを付けます。一般的には、売上げの多い上位20%(Aランク)で会社全体の売上げの80%程度を占めるといわれています。

また、新規のお客様の獲得には、既存のお客様を維持するコストの約5倍が掛かるといわれており、ABC分析を利用した意思決定では、上位20%に対して集中かつ差別化した対応がコストを抑え、現状の売上げを維持・拡大する上で重要と考えられてきました(図7)。

しかし、センス&レスポンド時代においてはABC分析およびそれに基づいた意思決定のみによる戦略立案では不十分です。連続的な変化が予想されるメイク&セル・パラダイムでは有効ですが、センス&レスポンド・パラダイムでは意思決定を誤る可能性があります。

#### 《ステップ2》カスタマー・ポートフォリオ分析

ステップ1でランク付けしたお客様を、カスタマー・シェアとカスタマーの成長期待度のセグメントでポートフォリオ・マッピングを行います。

カスタマー・シェアとは、お客様内における自社製品のシェアを意味し、部品メーカーであれば、自社製品を組み込んでいるお客様の製品全体の中で、競合他社を含めて自社がどれだけのシェアを取っているかを指標とします。

カスタマーの成長期待度とは、お客様の今後の成長の潜在力を指標化します。部品メーカーであれば、自社製品を組み込

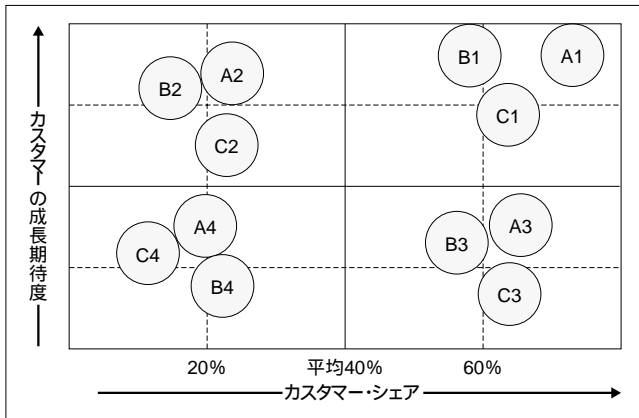


図8. カスタマー・ポートフォリオ分析

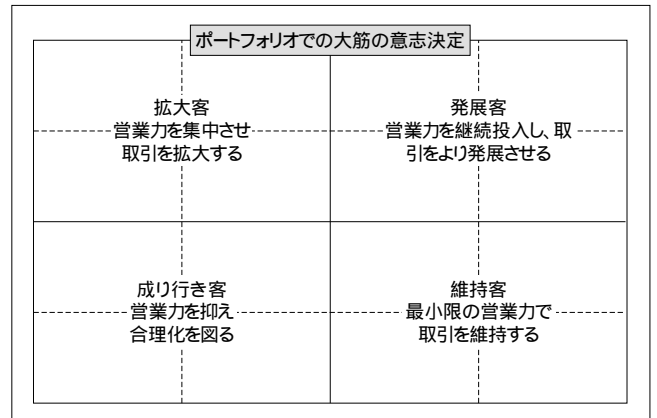


図9. カスタマー・ポートフォリオ分析による意思決定

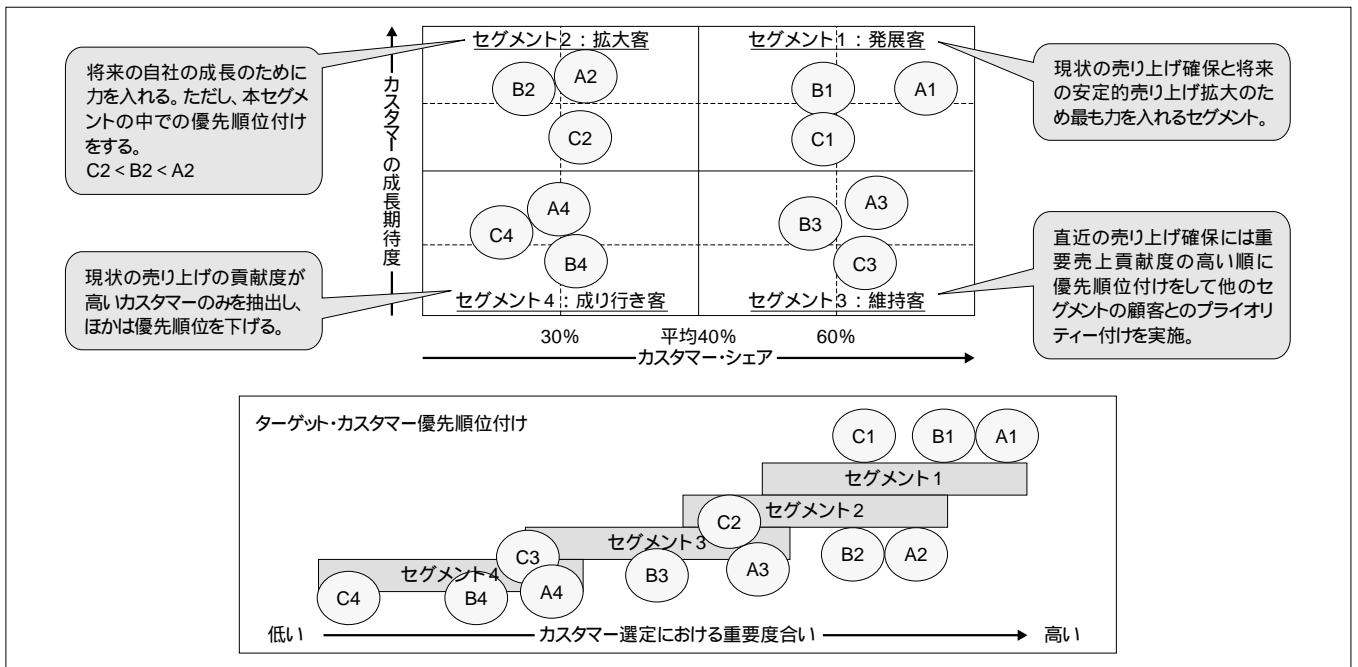


図10. お客様の優先順位付け作業

んだお客様の製品市場自体の成長予想と、自社製品に関する範囲でお客様の成長期待度を指標化します(図8)。

本分析での一般的な意思決定を図9に示します。この際、念頭に置くべきことは、横軸すなわちカスタマー・シェアは自社努力で拡大(左から右へのポジショニング移動)が可能です。縦軸すなわちカスタマーの成長期待度は自社努力ではポジショニングを移動できないことです。

《ステップ3》お客様の優先順位付け

ステップ2で分析した各セグメント間の優先順位付け、およびABC分析での優先順位付けを考慮して、最終的なお客様の優先順位付けを行います。まず、セグメント単位での優先順位付けを実施します。さらに、カスタマー・シェアの数値、およびステップ1で分析したABC分析のランクによって、各セグメント内でのお客様の優先順位を付けます(図10)。

こうしたランク付けにより標準的な優先順位付けを実施する

ことで、具体的な商談の選別や、お客様対応のサービス・レベルのランク付けの明確化が可能となります。ただし、本ランク付けは、既存情報からの標準手順によるものであるため、お客様対応内容や商談内容によって臨機応変に対応することは忘れてはなりません。また、一度優先順位付けされたランクを定期的に見直す必要があります。そのためにも、お客様情報をCRMシステムとして情報整備しておかなければなりません。

4. CRM戦略浸透におけるあるべき利益責任体制

4.1. CRM度合いを測る尺度

今日、「お客様志向」は当たり前のようにいわれ、製造業においても、企業の理念やトップの外に向けた企業方針表明で盛んに使われるようになってきています。

しかしながら、こうした社外向け表明とは裏腹に、社内では相変わらずプロダクト・アウトのままの組織・権限および業務プロセスの企業も少なくありません。では、自社のCRM度合いを即座に判断できる尺度とは何でしょうか。

筆者の考えでは、営業部門の利益責任と権限の度合いで大まかに判断できると思われます。

製造業においては、営業部門に売り上げ責任を持たせているものの、利益責任までは持っておらず、製品サイドの部門が持っているケースがよく見られます。また製品原価も公開されておらず、お客様への値引き提示価格の決定権を持っていない営業組織もあります。こういう企業は、お客様志向が社内はまだ浸透していないと考えた方がいいでしょう。

お客様に最も近い存在である営業部門への権限・責任の委譲を通じて、スピーディーかつお客様志向の意思決定ができます。営業部門をただの売り子的存在に位置付け、お客様とあまり接することがない中央の製品サイドの部門がお客様対応に関する権限と責任を持っているとすれば、プロダクト・アウトの体制そのものです。また、利益評価も製品単位の指標が主になり、お客様単位での利益管理 / 戦略が欠如しているケースが少なくありません。

#### 4.2. 製造業における営業部門と製品部門のあるべき利益責任・権限分担

CRMを推進・浸透させ、偽りのないお客様志向の企業になるには、製造業における営業部門と製品部門は下記のように利益責任 / 権限を分担すべきです。

##### • 営業部門

商談およびお客様トータルに対しての利益責任とそれに伴う価格決定権を与えます。営業部門は製品単位での採算責任に極端に追われることなく、常にお客様トータルを視野に入れた利益戦略を立案して、商談・製品ごとのお客様提示価格を決定していきます。

これにより、お客様の競合状態や将来計画を考慮したダイナミックな価格戦略をスピーディーに立案することが可能となります。センス&レスポンド時代においては、お客様に対する臨機応変な意思決定ができる組織能力を持つことが重要なのは前述した通りです。

##### • 製品部門

担当する製品全体の利益責任を負います。お客様単位での価格決定には関与せずに、原価を営業部門に対して開示します。製品部門は、営業部門に対して価格競合力のある製品を出すことが使命となります。営業部門が決定する価格は、すなわち市場で支持されている価格と判断し、コスト積み上げペー

スの価格算出から、お客様・市場が支持する価格に対してコストを低減していくプロセスを確立していきます。

製造業においては、営業部門がお客様に対する利益戦略を推進し、製品部門は製品に対しての利益戦略を推進することで、お互いのシナジー効果を出しながら企業全体の利益戦略を推進していくべきです。

## 5 おわりに

情報化社会における主役企業は、製造業からサービス業などのニュー・エコミーに移っていき、“モノづくり”大国日本を支えてきた製造業の将来を憂慮する声も聞かれます。

しかしながら、脈々と築き上げてきた日本製造業のスキルは、決してニュー・エコミー企業にまねできるものではなく、今後も競争優位性を十分に発揮できるだけの潜在能力を持っています。また、そうあってほしいと筆者は考えます。

そんな製造業の復興、あるいはさらなる競争優位性確保のためにも、CRM戦略はそのキーワードの一つとなることは間違いありません。製造業を取り巻く市場環境のパラダイム・シフトを認識し、自社にとってのCRM戦略を正しく解釈した上で、効果的な導入に成功し、日本的でかつ競争力のある製造業が増えていくことを願います。

#### [ 参考文献 ]

- [ 1 ] スティーブ・ヘッケル著、坂田 哲也・八幡 和彦 訳『 適応力のマネジメント 』ダイヤモンド社、2001年6月7日
- [ 2 ] HRインスティテュート、野口 吉昭編『 CRM戦略のノウハウ・ドウハウ 』PHP研究社、2000年3月15日
- [ 3 ] 角川 淳『 営業革新システムの実際 』日経新聞社、1998年6月8日
- [ 4 ] マイケル・トリーシ、フレッド・ウィルセマ著、伊藤 泰敬 訳『 三社三様の一点突破経営 』Harvard Business Review 1993年1、2月号

( ページ数および表記上の観点から、著者の了解を得て編集部にて手を入れてあります )