

改善マニュアルNo.9

優良顧客を増やして
経営を安定させる

顧客情報活用による
固定客比率向上

改善マニュアルは、以下の構成になっています。

1. 取り組み目的

改善マニュアルの取り組み目的と自社の取り組み目的があっているか、今一度確認してください。

2. 取り組み概要

「取り組み概要」で全体感を押さえてください。

「解決が期待される問題」で、自社の問題解決に合致しているか、今一度確認してください。

全社員への取り組み案内の時には、「1. 取り組み目的」と「2. 取り組み概要」を使って説明してください。

3. 取り組み手順と手法・ツール

最初のページで大まかな進め方をつかんでください。

それ以降は、取り組みの進め方が詳細に記載してあります。

特に、改善マニュアルには、「絶対やるべきこと」と「時間がない場合の代替方法」などがあります。ただし、手順や実施内容を簡略化した場合は、成果も十分に期待できなくなることがあります。自社の状況を考慮しながら、取り組む内容について検討してみてください。

重要！「5つの化」の考え方について

どのテーマも共通の考え方として、「5つの化」をまわして取り組むことが重要です。

①可視化

…現状とめざす成果を見えるようにする

②定量化

…必要なものについては測定して現状の水準をおさえる

③課題化

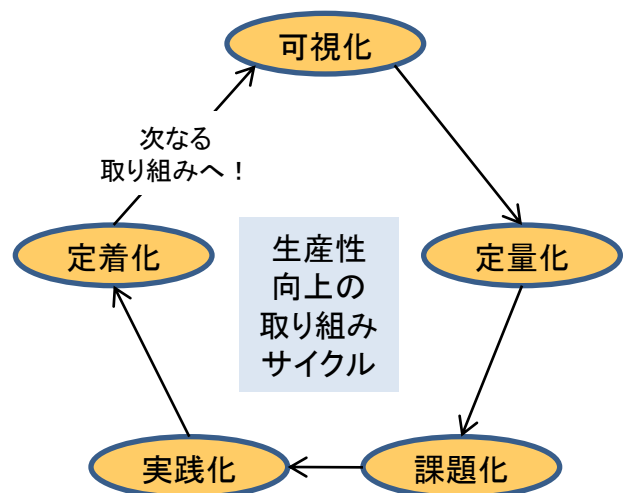
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

④実践化

…課題解決に取り組む

⑤定着化

…改善の結果を定着させる



改善マニュアルを活用すれば、より効果的に改善活動に取り組むことができます。取り組みにあたっては、以下のことを参考にしてください。

1 推進担当部門・担当責任者を決める

改善を中心となって進める部門や責任者を決めてください。テーマにもよりますが、総務部や営業・販促企画部といった企画・管理部門や改善の中心となる部門(人材育成であれば教育部門など)が考えられます。

2 改善関係部門の責任者・担当者を決める

改善に関わる全部門の責任者・担当者を決めてください。責任者が中心に取り組みや進捗確認をしていくことになります。

3 経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で進め方を決める

経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で、以下の打合せをしてください。

- ・改善マニュアルの内容や改善実践事例を読み込む
- ・進め方を検討する
- ・スケジュールに落とし込む

4 全社員に取り組み目的や取り組み内容を説明する

会議、社内報、メール等を使って、社長メッセージとして取り組み目的や取り組み内容を発信してください。

5 わからないことがあれば相談する

必要に応じて、コンサルタントの活用なども検討してみてください。ご相談は、メールにて、お問い合わせください。JMAC(日本能率協会コンサルティング)の担当からご連絡いたします。

メールアドレス : service_jmac@jmac.co.jp

※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

1. 取り組み目的

取り組みの目的

本取り組みの目的は、利用頻度が多いお客さまや利用期間の長いお客さまとの関係強化をはかる施策を実施することで、優良顧客を囲い込むことである。

この取り組みにより、固定客(リピーター)の比率を高め、経営を安定化させることができる。



あなたの会社の取り組み目的再確認

あなたの会社が、このテーマに取り組む目的は何でしたか？

チェックシートのSTEP3の内容をこの欄に記入し、今一度取り組み目的を再確認してみてください。

2. 取り組み概要

取り組み概要

まず、アンケートや顧客登録カードなどで自社顧客のデータを収集する。

データが収集されたら、利用頻度や利用期間、利用金額といった視点からお客さまを分類し、施策を立案する。

例えば、優良顧客にメリットのある施策によって離反防止をしたり、既存のお客さまに対して、利用頻度や利用期間、利用金額を高めて優良顧客化を促進する施策などを立案、実施していく。

取り組み開始後は、顧客維持や優良顧客比率を検証する。



解決が期待される問題

- ✓ 固定客が特定できていない
- ✓ 固定客のニーズがわからない
- ✓ 顧客にもっと頻繁にご利用いただくための手だてを打てていない
- ✓ 優良顧客へのメリット提供ができていない



期待される成果

- ・固定客(リピーター)比率の向上
- ・利用単価増
- ・優良顧客の維持率向上

3. 取り組み手順と手法・ツール

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可視化	(1)お客さま情報の収集 自社顧客の利用状況やニーズを把握するためにアンケート等を行う	<ul style="list-style-type: none"> 顧客登録表 アンケート調査 顧客カード
定量化	(2)リピート状況の把握 利用頻度・期間・金額といった視点からお客さまを分類し、比率を把握する	<ul style="list-style-type: none"> 顧客管理表 デシル分析 RFM分析
課題化	(3)お客さまグループ別の施策立案 優良顧客へのサービス、リピート促進策や利用金額向上策を立案する	—
実践化	(4)施策の実行と成果検証 施策を実行し、成果を検証する	<ul style="list-style-type: none"> 顧客管理表
定着化	(5)検証に基づく見直し 対策を実行し、狙った商品・サービスレベルを提供できたのか、検証する	—

■取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
<ul style="list-style-type: none"> 専任担当者1名 小売業 モデル店舗1店舗 	(1)お客さま情報の収集	一定期間
	(2)リピート状況の把握	1週間
	(3)お客さまグループ別の施策立案	1週間
	(4)施策の実行と成果検証	適宜
	(5)検証に基づく見直し	3日
	合計(2)(3)の分析のみ	2週間

3 - (1) お客さま情報の収集

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可 視 化	(1)お客さま情報の収集	自社顧客の利用状況やニーズを把握するためにアンケート等を行う
		<ul style="list-style-type: none"> ・顧客登録表 ・アンケート調査 ・顧客カード

詳細内容	ポイント
<div style="background-color: #f4a460; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">可能な限り実施</div> <p>① 自社のお客さまを管理するために必要な情報を整理し、顧客登録表を作成する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的には、以下のような自社への貢献度合いを把握できる情報が必要となる。 <ul style="list-style-type: none"> -基本顧客情報(住所、氏名等) -利用金額 -利用日 -利用商品やサービス など。 ・表計算のソフト(マイクロソフトのエクセルなど)やノートにお客さま情報を整理する。
<p>② お客さま情報を把握するための仕組みをつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・今後、こちらからダイレクトメール等で販促をかけるには、個人を特定できることが必要となる。 ・以下の2つの方法を参考に仕組みをつくる。
<p>②-1: アンケート 記名式のアンケートを実施してリピート顧客を把握する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用客に記名式のアンケートをお願いし、個人情報や利用状況、評価・要望を把握する。
<p>②-2: 会員カード・ポイントカード カードを発行し、個人特定と利用履歴を把握する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用日ごとに利用金額などに応じてスタンプを押すカードを用意し、スタンプ数に応じた特典を用意するような仕組みをつくる。 ・このカードによってリピート化するとともに、カード回収後に利用頻度や金額等のデータを取得する。 ※ポイントカードのシステム導入が可能であれば、システム導入する。

ポイント

使用する手法・ツール

こちらからアプローチするために必要な情報(住所、電話番号、メールアドレスなど)。

優良顧客を特定するために必要な情報。
 ・利用ごとに更新する情報(最新利用日、利用商品・サービス、利用金額など)
 ・一定期間ごとに集計する項目(利用期間、利用頻度、利用単価など)…網掛け部分。表計算ソフト(エクセルなど)であれば自動計算可能。

ご利用の評価やご利用内容を把握する。

ダイレクトメール等が送れるようにできれば情報を把握する。

利用頻度や利用期間を把握するための初期情報を記入していただく。
 ※利用期間や利用頻度は、その後はできるだけ自社側で把握できるようにする。

ご意見・ご要望を把握する。

■顧客登録表

可能な限り実施

<属性基本情報>

顧客No	00001
顧客名	能率 太郎
郵便番号	〒000-0000
住所	東京都●●区●●町1-1-1
電話番号	03-●●●●-●●●●
メールアドレス	△△△△.ne.jp
利用開始日	2011年1月1日

<利用情報>

最新利用日	利用商品・サービス	利用金額	利用期間	利用頻度	利用単価
2011/1/15	化粧品	7000	15日	1回	7000

■アンケート方式による顧客情報収集(飲食店アンケート票イメージ)

■ お客さまアンケートご協力のお願い ■

本日はご利用ありがとうございました。
 今後一層のサービス向上に努めてまいりますので、アンケートにご協力をお願いいたします。

(1) 本日のご利用についておたずねします

①店員の対応評価	満足-やや満足-普通-やや不満-不満
②料理の味評価	満足-やや満足-普通-やや不満-不満
③料理の量評価	満足-やや満足-普通-やや不満-不満
④料理が出てくるスピード評価	満足-やや満足-普通-やや不満-不満
⑤店内の清潔さ評価	満足-やや満足-普通-やや不満-不満
⑥価格評価	満足-やや満足-普通-やや不満-不満
⑦本日の利用の人数	1人・2人・3人・4人・5人以上
⑧ 本日の利用のメニュー	()

(2) お客さまご自身についておたずねします

①年齢 () 才

②性別 男性 / 女性

③住所・お名前(今後、ダイレクトメール等をお送りしてよろしければご記入をお願いします)

【住所】

【お名前】

④当店をご利用になる頻度 週1回程度・月1~2回程度・2~3か月に1回程度以下

⑤当店ははじめてご利用になった時期 () 年前頃

(3) 当店に対するご意見・ご要望をご自由にお書きください

ご協力ありがとうございました。
 今後ともよろしくお願いたします。

3 - (2) リポート状況の把握

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定 量 化	(2)リポート状況の把握	利用頻度・期間・金額といった視点から お客さまを分類し、比率を把握する
		・顧客管理表 ・デシル分析 ・RFM分析

詳細内容	ポイント
①収集したお客さま情報を整理する	・「顧客登録表」をもとに「利用頻度×利用単価」といった軸でお客さまを分類し、「顧客管理表」を作成する。
②お客さまを分類して優良顧客比率を把握する	・グループごとの比率を把握する。
③優良顧客を分析する	・お客さまを利用金額順や利用頻度順に並べて、どんな特徴があるのかを分析する。

ポイント

使用する手法・ツール

・利用頻度を軸に分類した場合のイメージ。

・利用単価を軸に分類した場合のイメージ。

・お客さま数の比率を算出するとともに、(可能であれば)お客さまを特定できるようにしておく。

・利用金額順にお客さま数を10等分する。

10等分したグループごとに以下のような分析を行う。
 ・上位10%~20%が売上の何%を占めているのか?
 →重要顧客群を把握する。
 ・グループごとの利用金額や利用頻度の平均値の違いはどれくらいか?
 →コストをかける度合いを考える。
 ・上位グループに属性の特徴はあるか?
 →上位グループ見込み顧客を把握する。

■顧客管理表

利用単価 \ 利用頻度	週1回	月2回	月1回	2~3か月に1回	半年に1回程度以下
1,000円未満	1%	2%	4%	4%	5%
1,000円~1,999円	1%	3%	12%	3%	2%
2,000円~2999円	5%	5%	13%	12%	3%
3,000円以上	2%	5%	8%	5%	5%

■デシル分析

デシル	客数(人)	購入金額	最終来店日からの日数	来店回数
1	152	12,580	27	97
2	152	11,990	40	85
3	152	9,780	55	81
4	152	8,850	62	75
5	152	7,560	70	65
6	152	6,520	75	62
7	152	5,420	89	59
8	152	4,090	92	54
9	152	3,950	97	45
10	152	3,330	102	43

■RFM分析

お客さまを3つの視点から分類する

R…最新の利用日

F…利用頻度

M…平均利用単価

RFMそれぞれを3段階で評価した場合、3×3×3で27のグループにお客さまをわけることになる

分析する内容は、上記デシル分析と同様と考えてよい

3 - (3) お客さまグループ別の施策立案

取り組み手順		使用する 手法・ツール
課題化	(3)お客さまグループ別の 施策立案	優良顧客へのサービス、リピート促進策や利用金額向上策を立案する
		—

重要

詳細内容	ポイント
①目的ごとに施策を立案する	<ul style="list-style-type: none"> 代表的には、以下の3つの目的から見た施策を立案する。
②-1:優良顧客へのサービス提供策による離反防止	<ul style="list-style-type: none"> 高頻度利用顧客や高額利用顧客へメリットを提供することで、離反を防止する。
②-2:リピート促進策	<ul style="list-style-type: none"> 繰り返し利用することにつながるサービスを提供することで、リピートを促進する。
②-3:利用単価増促進策	<ul style="list-style-type: none"> 利用点数増や1回あたりの利用単価増を促進する。

ポイント

使用する手法・ツール

・右表の例では、「週1回以上、かつ平均3,000円以上利用するグループ」が優良顧客となる。このグループへのメリットを提供して離反防止する。

リピート促進の代表的な施策例。
 ・ポイントをつけて還元
 ・長期利用を前提に割引
 ・利用期間に応じてメリット提供

利用単価増の代表的な施策例。
 ・ワングレード上のご利用キャンペーン
 ・付帯品の同時利用・購入
 ・購入頻度の高い商品のまとめ買い促進

■優良顧客の特定

重要

利用単価 \ 利用頻度	週1回	月2回	月1回	2~3か月に1回	半年に1回程度以下
1,000円未満	1%	2%	4%	4%	5%
1,000円~1,999円	1%	3%	12%	3%	2%
2,000円~2,999円	5%	5%	13%	12%	3%
3,000円以上	2%	5%	8%	5%	5%

■リピート促進策

重要

利用単価 \ 利用頻度	週1回	月2回	月1回	2~3か月に1回	半年に1回程度以下
1,000円未満	1%	2%	4%	4%	5%
1,000円~1,999円	1%	3%	12%	3%	2%
2,000円~2,999円	5%	5%	13%	12%	3%
3,000円以上	2%	5%	8%	5%	5%

■利用単価増促進策

重要

利用単価 \ 利用頻度	週1回	月2回	月1回	2~3か月に1回	半年に1回程度以下
1,000円未満	1%	2%	4%	4%	5%
1,000円~1,999円	1%	3%	12%	3%	2%
2,000円~2,999円	5%	5%	13%	12%	3%
3,000円以上	2%	5%	8%	5%	5%

3 - (4) 施策の実行と成果検証

取り組み手順		使用する 手法・ツール
実践化	(4) 施策の実行と成果検証	施策を実行し、成果を検証する
		・顧客管理表

重要

詳細内容	ポイント
① 施策を実施した後、目的が達成できているか顧客分類の変化を検証する	優良顧客比率が高まったか？利用頻度が高まったか？利用単価が高まったか？などを確認する。

ポイント

使用する手法・ツール

■顧客管理表

重要

・お客さま数の比率の変化を確認し、施策の成果があったのかどうかを検証する。

利用頻度 利用単価	週1回	月2回	月1回	2~3か月に1回	半年に1回程度以下
1,000円未満	1%	2%	4%	4%	5%
1,000円~1,999円	1%	3%	12%	3%	2%
2,000円~2999円	5%	5%	13%	12%	3%
3,000円以上	2%	5%	8%	5%	5%

3 - (5) 検証に基づく見直し

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定着化	(5) 検証に基づく見直し	<p>対策を実行し、狙った商品・サービスレベルを提供できたのか、検証する</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center;">—</div>

詳細内容	ポイント
① 目的に応じた改善策を考え、取り組む	<p>・主な目的は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 優良顧客の離反防止 ② 利用期間の延長 ③ 利用金額の向上 <p>の3つとなる。</p>

4 - (1) 改善実践事例【株式会社オオクシ】

企業プロフィール

- 会社名 : 株式会社オオクシ
- URL : <http://www.ohkushi.co.jp/>
- 業種・業務内容 : 理美容
- 本社所在地 : 千葉県
- 従業員数 : 96名(パート含む)

取り組み背景

理美容業界全体として、お客さまがサービスのどこに価値を感じているのか理解できないまま、事業展開していた。

また、出店する立地によって来店客のニーズが大きく異なっていた。

取り組み目的

お客さまの再来店率を高め、来店客をリピート客に転換させる。

取り組み概要

POSデータを用いて再来店率の高いスタッフを絞り込み、再来店率の高いスタッフの行動を分析する。再来店率の高いスタッフの暗黙知をマニュアルに反映させ、全社員への周知徹底・研修を行う。

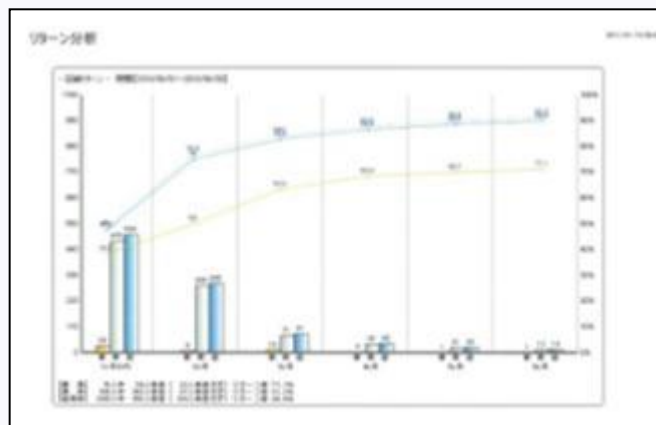
取り組み内容

1. POSデータを用いて、再来店率の高い店舗及びスタッフを絞り込む。
2. 再来店率の高い店舗及びスタッフを徹底的に分析。
分析対象例 : 他の店舗スタッフと違う部分の抽出。
3. 再来店率の高い店舗及びスタッフの暗黙知をマニュアル化。
マニュアル概要 : 最も重要なマニュアルはA4で1枚程度になるよう絞り込む。
4. 1店舗で試した後、全社員へマニュアルの周知徹底・研修の実施を行う。
スタッフごとに個別に強化すべき技術の習得や接客プログラム(ロールプレイング)を実施。
5. 人事評価制度に顧客評価を反映させる。
6. POSデータ(再来店率)を出来る限り細かく分析し、その変化を検証し、さらに改善し確実に成果の出る仕組みを作り上げていく。

<朝礼風景>



<再来店率グラフ>



成果

- 過去13年で売上高は11倍以上、利益は20倍以上に成長。
- 22店舗(2010年12月時点) 全店が黒字経営(オープンしたばかりの2店を除く)。
- 再来店率の向上 約70% → 約83%(最高の店舗 95.5%)。

4 - (2) 改善実践事例【合資会社一條旅館（湯主一條）】

企業プロフィール

- 会社名 : 合資会社一條旅館(湯主一條)
- URL : <http://www.ichijoh.co.jp/>
- 業種・業務内容 : ホテル・旅館
- 本社所在地 : 宮城県
- 従業員数 : 40名

取り組み背景

過去に増改築を繰り返し、複雑に入り組んだ施設の中で、湯治客と観光客の両方を対象に多様なサービスを提供していた。だが、湯治客の減少につれて、先代が当主の時には平均客室稼働率が30%と低迷していた。

取り組み目的

サービスの品質と作業効率の両方を追求し、より良いサービスを提供する。

取り組み概要

施設の制約により、ターゲット顧客を湯治客から、40歳代の個人旅行者へと絞り込んだ。ターゲット顧客の絞り込みに合わせて、施設や食事などを変更した。
また、宿泊客データをスタッフの中で共有化している。

取り組み内容

1. ターゲット顧客を絞り込む。

制約：施設が複雑に入り組んでいる。

木造、階段が多い、バリアフリー化ができていない。

→ ターゲット顧客を高齢の湯治客から、40歳代の個人客へと絞り込んだ。

2. 絞り込んだターゲット顧客に合わせて、施設や食事を変更。

湯治に使っていたスペースを個室料亭に改装し、食事を部屋食から個室料亭に変更。

3. 宿泊客データを活用。

(1) 名前・担当スタッフ名・夕食時間・過去の履歴をまとめた「到着表」を全従業員に渡す。

(2) ホワイトボードに個室料亭ごとの番号ごとに、お名前・住所・夕食時間などを記入し、自由記入欄に情報を追記する(食事の好き嫌い、お子様の名前・年齢、マッサージの予約時間、チェックアウト時間など)。

(3) インカムを利用して、お客さま情報の迅速に共有する。

4. お客さまアンケートの共有。

(1) お客さまが書いた原紙の状態に共有する。

(2) ミーティングの時に読み上げる。

(3) ご指摘事項を壁に貼り出す、問題を細かく追及する。

(4) データベースに入力する。

<昼のミーティング風景>



<夕方のミーティング風景>



成果

■ 稼働率の向上

2006年 29% → 2010年12月現在 68%。

4 - (3) 改善実践事例【株式会社スーパーまるまつ】

企業プロフィール

- 会社名 : 株式会社スーパーまるまつ
- URL : <http://www.e-marumatsu.com/index.php>
- 業種・業務内容 : 小売
- 本社所在地 : 福岡県
- 従業員数 : 56名

取り組み背景

周辺人口は増えていない一方、競合スーパーやドラッグストアの台頭を受け、競争が激化していた。

取り組み目的

1店舗の地場系スーパーマーケットとして、チェーン店に負けない販売力をつけ、優良な顧客数を確保する為に折り込みチラシをやめ、ポイントカードシステムを取り入れ囲い込みを行う。

取り組み概要

POS購買履歴データや気象データ、周辺立地環境などのデータを収集・分析し、顧客来店者数や行動を予測し、効率的な商品管理、発注を行う。

また、固定客囲い込みのために、イベントやプロモーションなどの取り組みを行う。

取り組み内容

1. 顧客来店者数や行動の予測。

(1) 顧客データ活用の方針を決定。

方針 : 日用品や加工食品は他のチェーン店と差がつきづらいため、
生鮮食品を対象として品揃えや価格で競争する。

(2) データの収集、分析。

対象 : POS購買履歴データ、気象データ、周辺立地環境などのデータ。

(3) 顧客来店者数や行動を予測(折り込みチラシを行っていないため予測しやすい)。

(4) 予測に基づき、効率的な商品管理、発注を行う。

2. 固定客の囲い込み。

(1) イベントを実施(イベントの費用は折り込みチラシをやめた分の費用を回す)。

旅行や食事券の抽選。

- ・月間3万円以上お買い上げのカード会員に応募券を送付。
- ・配布数は1200枚程度、回収率は約70%。
- ・応募者のほぼ半数の方が当選する。

(2) プロモーション。

二重価格の設定、商品を買うごとに5ポイント付与、5倍ポイントサービスデー。

<データ分析結果の一例>



<イベント告知ポスター>



成果

地域に1店舗の地場系スーパーマーケットでありながら、以下のような成果をあげている。

- 年商 15億円
- 来店客数 月間7万人
- 会員カード比率 約90%

【本マニュアルは以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。】

1. 本マニュアルに関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は(株)日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)に帰属しています。
2. 本マニュアルは、経営改善を目的として、利用者の責任にて使用、複製してご利用いただけます。
※引用して利用する場合は、「(株)日本能率協会コンサルティング制作「顧客情報活用による固定客比率向上マニュアル」××ページより引用」と記載して下さい。
3. JMACの事前の書面による許諾なしに、本マニュアルの一部又は全部を販売したり、改変したり、翻訳、翻案等による二次的著作物を作成したりしないで下さい。
4. JMACは、利用者が本マニュアルを利用することによって得られる成果または結果を保証しません。
本マニュアルの利用により、利用者にトラブルや紛争等が発生した場合は、
全て利用者の費用と責任で解決するものとし、JMACは一切責任を負いません。