

## 経営Q&A

回答者  
中小企業診断士  
小野 史人

### 小さな会社の販売革新

～お店にとっての「大事なお客さま」を再定義し、販売促進活動を行った事例～

## Question

【相談者：和菓子製造小売業K 代表Sさん】

当店は、神奈川県内に店を構える昭和33年創業の和菓子製造小売店です。「美味しい和菓子はあんこ作りから」をモットーに、こだわりの沖縄・波照間産黒糖と国産小麦、十勝産小豆を使って、季節に応じた和菓子を作り続けています。

当店では、5年前から購入金額に応じてスタンプを押していくスタンプカードを発行し、お客さま名簿を作成していますが、販売促進に上手く活用できていません。スタンプカードとお客さま名簿を、販売促進へどのように活用したらいいか教えてください。

## Answer

お店にとって「大事なお客さま」はどんな人なのか、販売促進に力を入れるべきお客さまを再定義してみましょう。お客さまを再定義するためには、①経営環境の把握、②ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）の考慮が必要です。

まずは、自社の経営環境（内部環境・外部環境）を把握してみましょう。自社の経営環境を把握することで、どのようなお客さまがお店にとって大事かが分かってきます。

次にライフタイムバリューの考え方に沿って、お客さま名簿やスタンプカードの管理方法を変更することが必要です。ライフタイムバリューとは、顧客から永続的に取引を続けてもらうことによって得られる利益・価値のことです。1人1人のお客さまの単発的な売上ではなく、客単価、購入回数、購入継続年数に着目したものです。

それでは、どのようなプロセスでお店にとっての「大事なお客さま」を再定義し、販売促進活動に活用したのかを具体的に見ていきましょう。

## ■ K店の概要

所在地	神奈川県
業種	和菓子製造小売業
従業員数	7名

今回ご相談頂いたK店では、平成24年12月末に実施するダイレクトメール（以下「DM」とします。）の発送先を決定するにあたって、販売促進に力を入れるべきお客さまを再定義してもらいました。

## ■ 和菓子店を取り巻く経営環境の変化

まずはじめに、和菓子店を取り巻く経営環境について見てみましょう。

皆さんは和菓子をどこで購入していますか？

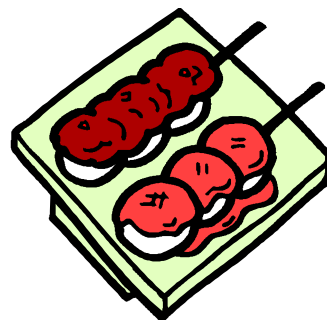
5年ほど前までは、和菓子店の一番の競合（同業を除く）はスーパーでした。

しかし、ここ数年の間に、コンビニエンスストアが洋菓子に引き続き和菓子も強化し、さらにはドラッグストアでも和菓子が販売されるようになりました。

つまり、和菓子店にとって競合業態が増え、和菓子へのこだわりや親しみがない人（20～40代に多い）は、コンビニなどの和菓子店以外で和菓子を購入するようになりました。

さらに、和菓子店ではお客さまの高齢化が進んでおり、K店も例外ではありません。お客さま名簿で確認すると、60代以上のお客さまが多く、30代・40代のお客さまが少ないのです。

そこで、K店はこれからの5年・10年を支えるお客さまの獲得が必要であることが、わかったのです。



## ■ ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を考慮したDMの発送先決定への取組み

### ✓ 過去のDM発送先基準（平成23年12月）

平成23年12月末にDM発送した際の基準は、「1年間でスタンプカード2枚(注)を購入したお客さま」でした。対象となる130人のお客さまに、「大判のし餅」の案内をDMで発送したところ、30人から注文を受けることができました。

(注) スタンプカード1枚につきスタンプ30個押印することができ、500円お買い上げごとにスタンプが1個押印される（2枚のスタンプカードをいっぱいにするためには、30,000円以上の購入が必要）。

### ✓ 過去の基準の問題点

DMを発送する対象は、1年間の購入金額がスタンプカード2枚分（＝30,000円分）以上のお客さまとなります。

しかし、この基準では、以下のようなお客さまが、DMの発送対象から漏れてしまう可能性があります。

《DMの発送対象から漏れてしまう可能性のあるお客さま》

- ① 1回あたりの購入金額は500円未満と少ないが、長年足繁くK店に通っているお客さま（特に地元住民）
- ② 今までは足繁くK店に通っていたが、最近は店から足が遠のいてしまっているお客さま
- ③ スタンプカードは1枚分しか貯まっていなくても、将来的にはスタンプカード2枚分購入する可能性があるお客さま

いかがでしょうか。①～③のお客さまはDM発送先選定基準から外してしまってもいいお客さまなのでしょうか？



## ■ 今回のDM発送先基準（平成24年12月）

私は、新たなDMの発送先選定基準として、今までの1年間の購入金額に加え、ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を考慮した方法を提案しました。

具体的には、スタンプカード2枚といった基準だけではなく、①購入頻度、②累積購入金額、③潜在購入可能性の3点を考慮するように変更しました。

そして、今後のK店を支える30代・40代のお客さまや、過去の基準ではDM発送対象から漏れる可能性のあったお客さまに対しても、DMを発送することになったのです。

### ① 購入頻度

購入頻度については、今までのスタンプカードを流用し、正の字を書いて把握することにしました。K店では、購入頻度が高いお客さまは、お得意さまサービスとしてご了承頂いた上でスタンプカードを預かり、お店で管理することとしました。

購入する都度、スタンプカードを提示しなくてもよくなるので、お客さまにも好評です。

### ② 累積購入金額

累積購入金額については、スタンプカードの交換回数で把握することにしました。K店ではお客さまごとにスタンプカードの交換年月日を記録しており、これを活用することとしました。

### ③ 潜在購入可能性

潜在購入可能性については、今回初めてスタンプカードが1枚貯まったお客さまのうち30代・40代に狙いを絞ることにしました。

また、「大判のし餅」の実物大サンプルを店頭に展示したり、DMを持参したお客さま向けに無料で進呈する商品を開発するなど、年末セールそのものの改善も行いました。

## <DM 発送先決定基準の変更>

変更前

- ・スタンプカード2枚分購入のお客さま



ライフタイムバリューの考え方に沿ったお客さま名簿に改良することで、正確に購入頻度・累積購入金額等を把握

変更後

- ・スタンプカード2枚分購入のお客さま
- ・購入金額は少ないが、来店頻度が多いお客さま
- ・過去、来店頻度が多かったけど、最近は来店していないお客さま
- ・今後、お得意先になりそうなお客さま

## <お客さま名簿の改良>

K店では見直しを機にお客さま名簿をノート（手書き）から EXCEL へ移行  
（図はK店のお客さま名簿イメージ）

			直近来店	来店回数	最終交換			
No	先頭	苗字	直近来店	来店回数	顧客ランク	C数	お買上金額	最終交換
1	あ	Aさん	2012/12/28	11	Ba	7	35,000	2011/5/7
2	あ	Bさん	2012/10/28	56	Cb	15	75,000	2010/6/7
3	あ	Cさん	2009/10/1	4	Za	5	25,000	2010/6/8
4	あ	Dさん	2012/10/2	6	Ca	8	40,000	2010/6/9
5	あ	Eさん	2013/1/1	5	Bz	2	10,000	2010/6/10

## DM の効果

平成 24 年 12 月初旬、新たな選定基準で DM 発送先を決定しました。DM を発送したお客さまは 200 名（昨年に比べプラス 70 名）、それに対して、のし餅予約者は 80 名（昨年に比べプラス 50 名）となりました。

また、DM 受取ったお客さま日頃のご愛顧へのお礼として、DM 持参者向け商品は無料で進呈することで来店のきっかけを作り、通常の定番商品の同時購入をお勧めした結果、客単価が大きくアップしました。

## ■ 最後に ～和菓子の伝統、そして販売革新～

和菓子は、私達が忙しい日常で忘れがちな古き良き日本の慣習と四季折々の心を想起させてくれます。

K店の「伝統を守りつつ、新しさを追求する」商品作りは、多くの関係者に評価され、地元住民に愛される和菓子店として認知されていますが、今後K店のような地域の和菓子店が継続して繁栄していくためには経営やマーケティングの観点が不可欠です。

古き良き伝統の中にも販売革新を。

これが今、和菓子製造小売業に求められる変化ではないでしょうか。

### 《執筆者紹介》

中小企業診断士 小野 史人（おの ふみと）

株式会社ライブリッツコンサルティング 代表取締役。

成果の上がらなかった過去のプロセスを見直し、やり方を改めようという意思を固めた社長の経営革新を支援、「戦略の再構築と過程管理で未来をつくる」をミッションに掲げ、従業員教育も交えた経営コンサルティングで夢や目標に再チャレンジできる可能性を高めている。特に老舗企業・成熟企業の経営革新と事業再生を得意とする。

HPアドレス：<http://www.lybritz.com>