

SIS主催セミナー

顧客育成/CRM

“現場モチベーションアップ” セミナー

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、顧客を育成する

“見える化”して“仕組み化”する
高品質サービス
優良顧客を育てる

それが成功する
“見える化”“仕組み化”だ!

なぜ、CRMは店舗の売上アップにつながらないのか？

「お客様」を「スペシャル顧客」にする秘密がココにある!

衝動買いしてもらう21の法則

お客様が満足する 衝動買いを促し、伸びない市場で売上・利益を劇的に上げましょう!

店舗ビジネスモデル 顧客育成/CRM特化
マーケティングコンサルティング
株式会社 SIS

現在、顧客育成/CRM(=見込客を来店させ、新規を獲得し、徐々に関係を深めて、優良顧客に育成するマーケティング)は、理念として掲げられ、顧客管理/CRMシステムの導入と相まって、実際にスタートしている、運用フェーズに入っている、企業・店舗が多いでしょう。

しかし、実際に運用がうまくいっている(=顧客育成が順調に進んでいる)企業・店舗は少数です。その原因は様々ですが、その多くは“現場の人”にあります。

“現場の人(店長・スタッフ)”が、高いモチベーションで、顧客育成/CRMを信じて、真摯に取り組んでもらえなければ、具体的な成果(=顧客育成→継続的な売上アップ)に繋がりません。実際にアクションするのは、“現場の人(店長・スタッフ)”に他ならないからです。

今回のセミナーは、弊社唯一の中心テーマである、「顧客育成/CRM」の運用の精度アップを狙いに、「現場の人のモチベーション」を精神論ではなく、仕組みとしてアップさせる、維持させることに焦点をあてたセミナーです。

基本に立ち返る

顧客育成/CRMの基本を確認する

- ①顧客育成/CRMは単なるマーケティングアクションではなく、全体構造で捉えることが重要
- ②顧客を育成基準で分類し、それぞれの顧客を顧客育成アクションで着々と育成する
- ③顧客育成マーケティングは、DM/メール/ハガキだけではなく、接客・イベント・売場の領域も含む。

現場のモチベーションアップ

I. 本部から店長への情報発信の精度アップで、モチベーションアップ

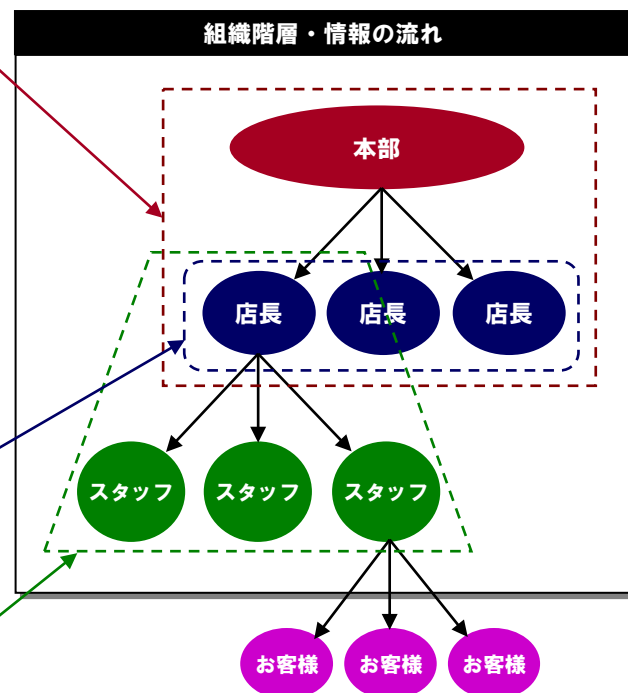
- ①本部が理想としている現場の未来像を、現場がイメージしやすい形で伝える。
店舗・売場の未来像の「定義づけ」
店舗・売場の未来像の「ストーリー化」
- ②顧客育成/CRM視点の現場ノウハウを丁寧に噛み砕いて、継続的に提供する。
現場型PDCA研修
E-ラーニング「顧客育成/CRMニュース」
- ③現場の顧客育成/CRM視点の評価手法の確立し、モチベーションアップを図る
基本3要素を中心とした評価基準
時間軸を中心とした評価基準

II. 店長同士の力の結集/一体感の醸成で、モチベーションアップ

- ①ネットを通じた、店長同士の「想いの共有」と「ノウハウの共有」

III. 店長とスタッフのコミュニケーション強化で、モチベーションアップ

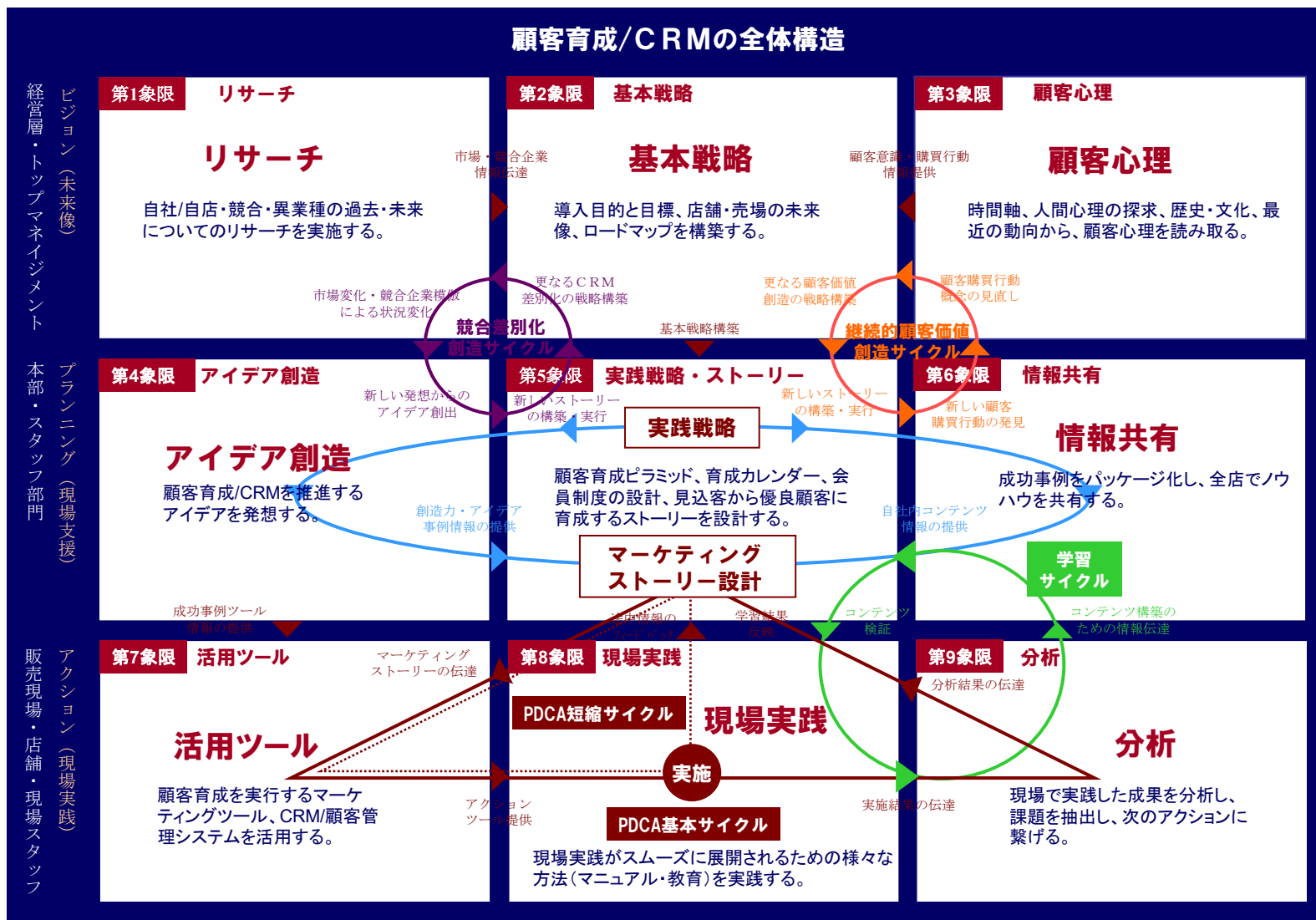
- ①お客様育成ディスカッション
- ②スタッフ個人面談



顧客育成/CRMの基本を確認する

①顧客育成/CRMは単なるマーケティングアクションではなく、全体構造で捉えることが重要

顧客育成/CRMの目的は、顧客との関係を深めることです。単なるマーケティングアクションとして考えるのではなく、全体構造として捉えることが重要になります。



②顧客を育成基準で分類し、それぞれの顧客を顧客育成アクションで着々と育成する

顧客育成ピラミッドは、1. 顧客育成基準、2. 顧客分類、3. 顧客育成マーケティングの3点セットにより、マーケティングの基本方向を示します。これがはっきりしていないと現場での顧客育成は頓挫します。

顧客別心理状況

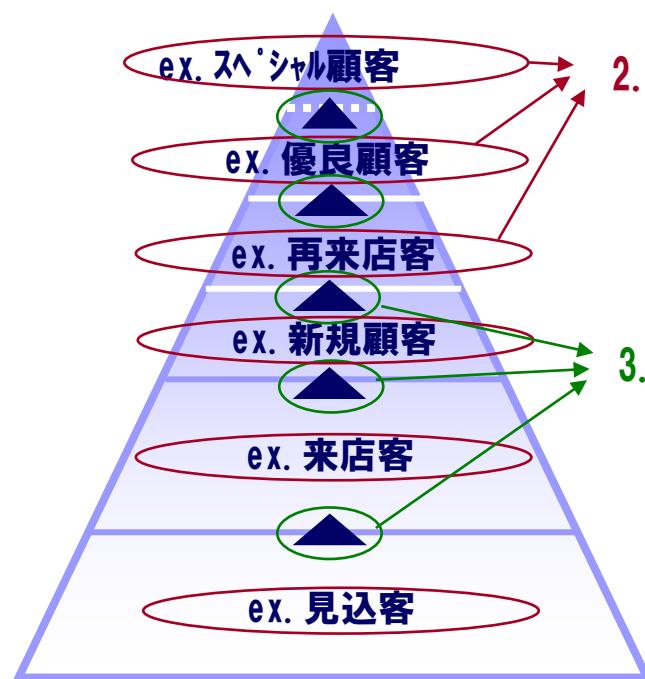
共感 (sympathy) 顧客目線ではなく、企業と同じ目線に立っている
支持 (support) 顧客の立場から、企業を支えたい
満足 (satisfaction) 不平不満がなく、満ち足りている
期待 (expectation) 想像している望みがかなって欲しい
意欲 (desire) 商品を購入したい
比較 (compare) 他店・他商品と比較検討している
関心 (interest) 具体的に興味をわいている
認知 (attention) なんとなく存在を知っている

高い

顧客育成度

低い

顧客育成ピラミッド



2. 顧客分類

顧客をいくつに分けるか？
各顧客に分ける基準を、
どのように設定するのか？

3. 顧客育成 アクション

各顧客のそれぞれを段階的
に育成するために、どんなア
クションを行うのか？

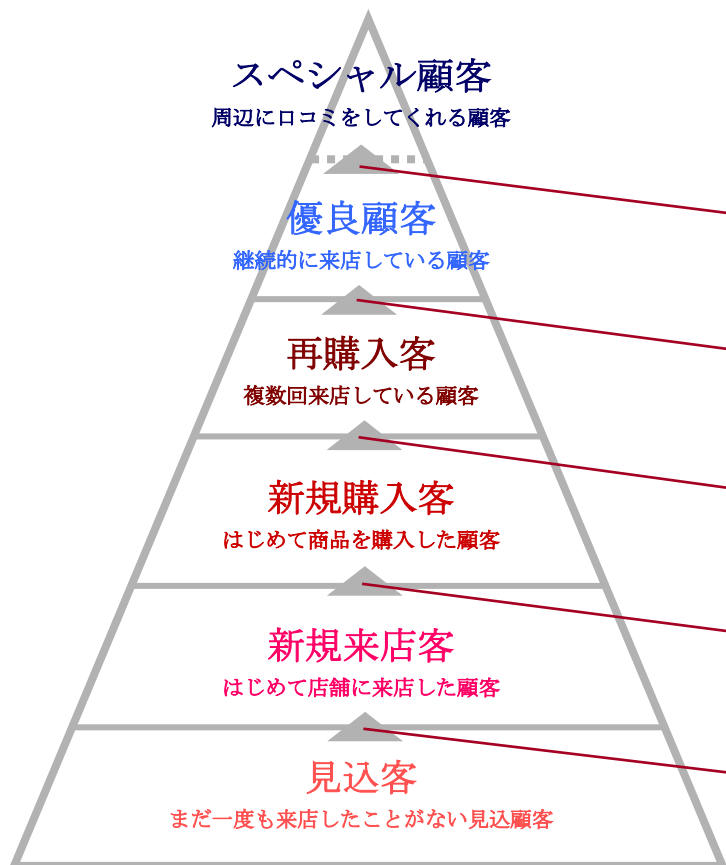
1. 顧客育成基準の選定

顧客育成/CRM導入目的・目指すべき未来像を前提に、
自社の顧客の育成度を、どんな基準を持って考えるべきか？

③顧客育成マーケティングは、DM/メール/ハガキだけではなく、接客・イベント・売場の領域も含む。

顧客育成/CRMは、そもそもお客様と継続的な関係を深めるマーケティングです。
 店外のアクション（DM/メール/ハガキ）だけではなく、店内のアクション（接客・イベント・売場）も、
 その志向でアクションしない限り、成果は望めません。

顧客育成ピラミッド



顧客育成アクション			
接客	店舗イベント	販促ツール	売場づくり
購入履歴を活用した接客	One to One イベント	パーソナルレター	相談コーナーの充実
非ビジネスコミュニケーション	クローズドイベント	関係構築後のアンケート	リレーションシップディスプレイ
ちょっとした特別扱い	自己実現イベント	Thanks メッセージカード	コミュニケーションPOP
購入直後のフォロー接客	啓蒙イベント	店舗&スタッフ紹介リーフレット	メッセージスタンド
軸とレベルの商品紹介	娯楽イベント	チラシのホスティング・街頭配布	CRM志向の店構え

I .本部から店長への情報発信の精度アップで、 モチベーションアップ

①本部が理想としている現場の未来像を、現場がイメージしやすい形で伝える。

顧客育成/CRMは、「優良顧客の育成」「固定客の維持」等の
キーワードを中心に、現場に伝えられます。
これでは、具体的にどんなアクションを現場で実施して欲しいのか、
本部の意思が見えてこない。
「優良顧客の育成」「固定客の維持」は、
顧客育成/CRMを実践した結果に過ぎないからです。



現場が本部の目指している未来像を具体的にイメージできることで、
意思疎通がはじめて成り立ちます。
本部と現場の意思疎通が図れていないために、成果に繋がらない施策は実に多い。
施策の内容に問題があるのではなく、本部と現場の意思疎通に問題があるからです。
顧客育成/CRMもその例に漏れない。。



本部から現場で実現して欲しい未来像を明確にすることで、
意思疎通が図れ、本部と現場が同じ「未来」「夢」「理想」を共有します。
それが多くの現場の人のモチベーションアップ・維持に繋がります。

今回は、本部と現場の共有手段として、①店舗・売場の未来像の定義づけ（左脳/言語系）、
②店舗・売場の未来像のストーリー化（右脳/イメージ系）をご提案します。

①店舗・売場の未来像の「定義づけ」

マーケットには、競合企業、競合店がある。

ディスカウントストア、ネット通販、大型ショッピングセンター、百貨店、専門店等。

自分の店舗・売場を選んでもらうためには、「お客様満足NO.1」といった抽象的な理念ではなく、
店舗・売場の現場の未来像を明確にする必要がある。

顧客育成/CRMでは、企業は顧客と継続的に関係を深めることを基本にするので、価格・商品・品揃え
ではなく、顧客との関係性・コミュニケーションに焦点をあてて、店舗・売場の未来像を定義する。

店舗・売場の未来像を定義づけする際の重点ポイント

1. お客様に伝える付加価値の方針

モノ消費からコト消費の流れが強まる中、コト消費を前提にしたアプローチが必要になる。店舗・売場は、物売り主体の場所から、情報発信の場・人々が情報交換をする場への脱皮が求められ中、具体的に何をお客様に提供する場なのか、その基本方針を掲げる。

2. お客様向けコミュニケーションの方針

情報過多の中、単なる情報発信では、お客様の心に伝わらない、響かない。お客様にどんな形で企業・店舗からメッセージを伝えるのか、その方針を掲げる。

3. 地域に存在する意味・意義

お客様との関わりの中で、その企業・店舗がその地域にリアルな店舗を構える意味・意義を掲げる。

4. マーケティングの方針

高度経済成長時代・バブル時代を経て、ゼロ成長が続く市場において、一時的な成果を追い求めるマーケティングでは成長し続けることはできない。そんな中、どんなマーケティング方針を掲げるのか、明らかにする。

5. 結果としての成果

顧客育成/CRMマーケティングを実施した結果、売上にどんな影響を与えるのか、明らかにする。

「自動車ディーラー（販売店）の未来像」モデルケース

お客様に伝える
付加価値の方針



- 自動車の安全/安心面についての正確な知識・メンテナンススキル・経験があることを伝える。
- お客様が抱えている自動車への憧れを満足させる情報を伝える。
- 年齢・ライフスタイルとともに変わっていく、自動車がつくり出す生活場면을伝える。

お客様向けコミュニ
ケーションの方針



最適なメディアで、最適なタイミングで、お客様の心に触れる切り口（気遣い・親身・インパクト・サプライズ）で、自分の言葉を伝え続けることで、お客様の記憶に残す、お客様の行動を変える。

地域に存在する
意味・意義



- お客様の体・自動車の安全/安心を守ってくれる場
- お客様一人ひとりの自動車の楽しみ方、自動車が生み出す将来のライフスタイルをイメージ（設計）させてくれる場
- 実際に、自動車に触れる、試せる、選べる場
- 家庭・仕事以外で人とのふれあいを感じる、気軽な会話ができる場

マーケティングの
方針



新規を獲得し、徐々に関係を深めて優良顧客に育成する。
それにより、一人でも多くの優良顧客を創造し続ける。

結果としての成果



その結果、継続的な売上アップを実現する。

②店舗・売場の未来像の「ストーリー化」

顧客育成/CRMの本質は、企業が顧客との関係を深めることにある。
通販ビジネス、ネットビジネスと違い、その場面として最も重要なのが、販売現場である。

顧客育成/CRMを導入したことで、販売現場でどんな形で顧客と接するのか、接したいのか、
具体的なイメージを共有化するために、ストーリーが必要になる。

店舗・売場のストーリーを作成する際の重点ポイント

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. 高品質サービスによる顧客育成ストーリー

一時的なサービスでは、顧客育成には行き着かない。継続的な高品質サービスによって、顧客を創造し、育成し、生涯顧客化する、物語にする。

3. 顧客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、それが実感できない。仕事に社会的使命・存在意義を与える、物語にする。

4. 現実無視の未来ストーリー

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・理想像から考えて、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、未来のマーケティングに行き着かない。「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

経営者・店長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。物語に出てくる経営者・店長は、通常の経営者・店長が考える理想像とリンクする、物語にする。

「化粧品販売店のストーリー」モデルケース

プロローグ（店長が主役）

～時は、プロジェクト開始前、2009年12月～

1. 店長についての基本情報

いろいろな悩みを抱えている、化粧品専門店の店長がいた。経営者でもある。女性43歳。元々、化粧品が大好きだったこともあり、化粧品メーカーで美容部員を18歳から17年勤めた後、35歳の時に実家の1Fを利用（元々、親が文房具店をやっていた）して、化粧品専門店を開業。今、8年間、続いている。制度品メーカーの取扱店として経営している。

売上は現在2,500万円ほどで、前年比で10%減少しており、最も売上が良かった時期に比べると、20%ダウンしている。売上がアップさせるために、どうすれば良いのか、日々悩んでいる。

家族は、夫と中学3年生になる娘、小学校3年生の息子の4人家族である。中学1年生になる娘は、小さい頃から化粧品に親しんでいるからか、化粧品に強い関心を持っているので、将来、一緒にお店を切り盛りできればと本心では思っているが…。しかし、現在の売上状況では、一緒にできる状況ではなくなる可能性が高い。ちょっと自分の不甲斐なさを嘆く自分がいた。

2. マーケティングレベル

一定の固定客がおり、お客様の中に当店のファンもいるが、一般の人には、化粧品を買いにくるから化粧品を売る、お客様から質問されたら答えるというイメージで展開していた。創業2～3年の頃と比べるとお客様が感動することも少なくなっていた。

創業当時から自店で買ってくれたお客様を大切にしているので、既存客の評判は良い。肌診断イベントを3ヶ月に1回程度行っており、固定客と店長の仲は良好である。スタッフは、店長の他に1名スタッフを雇っている状況である。

3. 小さな取り組みで成果が出た

そんな危機感を抱く中、化粧品専門店が集まる会合があり、最近売상을伸ばしている他の化粧品専門店の経営者から、「他のお店と同じことをやっても差が出ないよね…やっぱり、お客様視点に立って、マーケティングを展開しないと…」という、話を聞いた。

そこで早速、今年はじめて「通常の年賀状」ではなく、12月27日のタイミングで、お客様の手元に届く、「今年もお世話になったという挨拶と、今年のお店の活動をお客様が読んで楽しめる内容にアレンジしたレター」をお送りした所、年明けの来店が昨年の2倍近くあったのだ。

お客様視点で、ちょっとした工夫をするだけで、これだけ、反響が違うのかと実感した。顧客視点のマーケティングの可能性を半信半疑ながら、強く感じる事ができた。

「化粧品を売って、いくら儲かるのか？」を主に考えていく姿勢ではなく、「お店の周辺に住んでいる人に、まず来店してもらい、新規を獲得し、徐々に関係を深めて優良顧客に育成する」という顧客視点のマーケティングを実践することにした。

具体的には、お客様に

■化粧品についての正確な知識・お手入れスキル・経験があることを伝える。

■お客様が求めているキレイを魅力的に、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、化粧生活を丁寧に教える。その結果として、

■お客様のお肌を診断し続け、お肌を見守り続けてくれる場

■お客様一人ひとりの肌に合わせたスキンケアの提案、メーキャップの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になろうと決意した。

そして、1年に渡って次々と現場で実践していった。当初、スタッフはちょっと協力的ではなく、店長自らが先頭に立って実践していた。スタッフも、店長の行動を観察し、変わらない店長の決意を聞く内に、店長の本気度が伝わっていった。お客様からの反応が良いこと、費用対効果の視点からも売上がアップしていく現実を目の当たりにして、スタッフも少しずつ協力的になっていった。

スタッフには、少しずつ新しいマーケティングに取り組んでもらった。スタッフが動いた時には、その行動レベルについて伝え、気遣いのあるフォローを実施していった。スタッフ自ら、新しいアイデアを店長に提案し、実行していくことも出てきた。

本編スタート（お客様が主役）

～時は、プロジェクト開始1年後～

1. 初回来店

私は、年齢35歳の主婦で、仕事もしている（大手メーカーの工場で事務職をしている）ごく一般的な女性である。会社が休みのこの日（日曜日）、平日保育園に任せっきりになっていた子供の相手（次女4歳、他に13歳になる長女がいる）をしていた。家の近くに行くあてもなく、歩いていた所、化粧品専門店の店前看板が目に入った。「ああ、あの化粧品屋さん…」、チラシ（お店の想いを感じるチラシだった）や地元のパブリシティ誌に紹介されていたのを思い出したのだ。看板には、「お客様のお肌を見守り続けるお店です」と表示されていた。子育ても以前と比べると、大分落ち着いてきて、35歳になりお肌のお手入れにもっと手間をかけないと…と、考えていた所だった。

「ちょっと、このお店に入ってみようか？」子供に声をかけた。「うん！」と元気の良い答えが返ってきた。看板には、気軽に来店して欲しい旨が書いており、安心してお店に入ることができた。

店内に入ってみると、店舗自体はそれほど新しくはなかったが、思ったよりも清潔感あふれるキレイなお店だった。化粧品が分かりやすく陳列され、くつろぎスペースも充実していた。

お店に入ると、店長らしきスタッフが出てきた。年齢は、40歳前の感じで、化粧品店の店長らしい、かわいらしい、女性らしい、雰囲気を出している人だった。

「いらっしゃいませ！」はっきりした口調でありながら、明るい、落ち着いた挨拶を受けた。子供が遊べるキッズスペースがあり、子供はそこで遊ばせつつ、店長から接客を受けた。最近の化粧品の傾向、化粧品の楽しみ方の変化、最近実施したイベント等について話してくれた。押し売り感はゼロだった。

今、化粧品を買う気がなかったので、「化粧品をセールスされたら、いやだな…」と思っていたので、安心した。最近のお店の接客は、どこか無機質で、機械的で“お客様をさばく”感じで、必要最低限の会話しかないお店が多い中、お店の人と、今回のように自然な会話をしたのは、久しぶりだった。

退店時に、お店の紹介リーフレットをもらった。家に帰ってから内容を見てみた。これまでのお店の歴史、店長のお客様への想い、スタッフの自己紹介が載っている、とても楽しい、手作り感を感じるものだった。「良いお店を発見したのかな…」とちょっと幸せな気分になった。

2. 化粧品水が切れた

それから、1ヶ月たった頃、化粧水が切れたので、いつものドラッグストアで買おうか、以前買っていた通販で買おうか迷ったのだが、その時、あのお店のことが浮かんだ。自分の肌にあった化粧水を選びたいと強く思ったからだ。あらためて、ホームページで休日と営業時間を確認し、一度、化粧水をあのお店で買ってみようと思ったのだ。

3. 来店2回目で化粧水購入

1週間後、あのお店に再び行ってみた。お店の化粧水コーナーに行くとPOP（スタッフの使用実感が書いてあって、面白いものだった）を読んでいると、「先日は、有り難うございました。今日はお仕事、お休みなんですか？」以前接客をしてくれた店長が話しかけてきてくれた。

その会話内容から、私のことをよく覚えてくれていることがわかり、とても嬉しかった。今まで通っていたドラッグストアは、接客が悪い訳ではなかったが、私のことを覚えてくれることはなかった。

振り返って考えてみると、私を覚えてくれ、会話をしてくれるお店は、毎週通っている、家近くの八百屋さんだけだな～と感じた。その他のお店は、何年も通っているお店でも、私だけの対応が存在しないのだ。

今日は化粧水を選びに来たことを伝えると、以前使っていた化粧水について良かった点/物足りなかった点を聞いてくれ、それを踏まえて、最近の人気化粧水3品、5年以上愛用している人が多い定番化粧水2品を紹介してくれた。

自分としては、最近の人気化粧水の中の1品を買おうと思ったのだが、店長から、「ちょっとお時間があれば、お肌の水分と油分を測らせてもらっていいですか？その結果によっては、最適な化粧水が違うかも知れませんので…」と言われたので、測ってもらった。そうすると、ある定番化粧水の方が合っていることがわかった。自分の肌を計測してもらい化粧水を選んだのは久しぶりだった。

商品購入後は、使い方を丁寧に説明してもらい、レシートと一緒に、サンクスカードをもらった。手書きで文字が書かれており、店長の想いが溢れるものだった。

最後に、プレゼントキャンペーンをやっているとのことで、アンケート（&住所・名前）に答えて、その場で応募した。お店から様々な情報を送付する旨が書いてあったが、このお店の情報なら、良いかなと思い、不必要にチェックを入れなかった。

4. 購入フォロー

3日後、丁寧な御礼状が届いた。文章の内容は、先日の会話、アンケートに記入した内容購入した化粧水の特徴がベースになっていた。1回購入しただけなのに、こんな丁寧なお礼状がくるのかと、嬉しい気持ちになった。

その後、ニュースターが届いた。その内容は、化粧品の商品情報は全体の3割ほどで、あとは化粧品にまつわる話題、その時期のお肌のお手入れ方、最近のメーキャップの流行/テクニック、店長とお客様(固定客)のざっくばらんなインタビューもあり、お店とお客様の良好な関係も垣間見ることができる、面白い内容だった。あのお店の存在が私の中で、大きくなっていった。

5. プチ啓蒙イベントのお知らせ

1ヶ月後(3月1日)「5歳、10歳前のお肌にお肌のお手入れ方法、大公開」という啓蒙イベントをお知らせするDMが届いた。通常のサイズではなく、A4サイズ厚紙のデカハガキで、ポストの中の他のDMよりも明らかに目立っていた。宛名の横には、手書き文字で、私へのメッセージが2~3行添えられており、特別扱いされているようで、嬉しく感じた。

イベント内容を確認すると、子供が遊べるコーナーも展開されているようで、休日子供と一緒にイベントに行くことにした。インターネットから、イベント参加の申込をした。同時に、携帯のメールマガジンの配信申込も自動的に完了する仕組みになっていた。

申し込んだ翌日、スタッフから丁寧な御礼メールが届いた。娘と来場する旨をメールしたからであろう。子供むけに、「ひな祭りお菓子セット」を用意して待っている旨のメールだった。そのことを子供に話した所、大喜びで娘もイベントを楽しみにするようになった。

6. プチ啓蒙イベント当日

イベント当日、4歳の娘と一緒にお店に行った。お店に入る時に受付を済まし、娘は「ひな祭りお菓子セット」をもらってご満悦であった。5名ほどのお客様がすでに来ていた。

開始時間まで少し時間があつたので、くつろぎスペースで、ソファーにすわりながら、女性雑誌を読んでいたら、店長が話しかけてきてくれた。多分、入口にいたスタッフから、私が来店したことを伝えられたのであろう。

イベントは店長が、30~40分ほど、この時期の毎日のお肌のお手入れ方法について、丁寧に講義をしてくれた。今まで知らなかったことも教えてもらって、とても勉強になった。「お肌お手入れセット」を購入し、早速、明日から自宅で実践してみよう!と思った。

7. プチ啓蒙イベントの参加フォロー

イベントの2日後に、私のアンケート感想を踏まえた文章が書かれた御礼状が届いた。ここまでされたら、「これから化粧品を買うなら、まずこのお店に行って相談してから買おうかな…」と、思いはじめていた。

その手紙には、「お客様一人ひとりのお肌診断会」をお誘いする手書きコメントとともに、詳しくはホームページをご覧くださいとの旨が記載してあった。イベント期間が設定してあり、その中なら、お客様が日付と時間を指定して来店する個客イベントらしい。毎週の水曜日がノー残業デーなので、その日を利用して行こうかなと思ひ、次の日、電話で申し込んだ。

実は、子供を生む前、肌診断をある百貨店でやってもらったのだが、自分のお肌の欠点をずっと指摘され続け、押し売りされた形で化粧品を買った記憶があり、肌診断にあまり良い印象を持っていなかったのだが、あのお店なら、あの店長なら、そんなことはしないだろうと確信があつたので、今回申し込んでみた。

8. 初回お肌診断の実施

申込日に来店し、お肌診断をしてもらった。まず診断してもらい、診断結果をベースに私の肌の特徴や、私ならではのお手入れアドバイス・注意点をお話してくれた。40分ほどだったのだろうか。1対1でお話ができ、とても楽しかった。

余程コミュニケーションが楽しかったのだろうか、その時に、クレンジング、下地、保湿クリーム・ベースメーキャップを一緒に買った。前回買った化粧水に加えて、思い切って揃えてみたのだ。気兼ねなしに心が解放された楽しい時間は、財布の紐も緩くしてしまうのかな。。。

後日、携帯TELに店長から、肌診断に来てもらったことへの御礼メールが届いた。何か、気になる時には、気軽に連絡しようと思った。

9. 3ヶ月後の肌診断（2回目）のお知らせ・実施

1回目の肌診断から約3ヶ月後、肌の定期診断を知らせるお知らせがニュースレターに同封されていた。どうしようか迷っている時に、ニュースレターが届いてから約1週間後、メールでのフォローがあり、また行ってみようと思った。この3ヶ月間のお肌のお手入れを丁寧に実施した成果を確認したくなっていた。

お店に来店し、2回目の肌診断を実施してみたら、思ったよりも肌の状態が改善されていたようで、店長も一緒に喜んでくれた。そして、お手入れしていたことを褒めてくれた。褒められると嬉しい。。。そういえば日常生活で褒められたこと、最近なかったな～。

退店時に、店長から「私のお店は、お客様1人ひとりのお肌を本当に見続けていきます。先ほどお見せした診断結果/写真は、ずっと保存しますので、見比べることができます。よかったら、また3ヶ月後の定期お肌診断、来てくださいね。」と、お客様一人ひとりのお肌を大切に丁寧な姿勢を伝えてくれた。以前通っていたドラッグストアと比べてと、自分の肌を丁寧に見てくれている安心感をより強く感じた。

10. 3回目（6ヶ月後）、4回目（9ヶ月後）、5回目（12ヶ月後）の定期診断

それから3ヶ月毎に、定期肌診断のハガキが来たので、いずれも来店して実施してもらった。3ヶ月毎に行くことが生活のリズムになっていた。

診断後は、必ずアフターケアのメールが送られてきた。そのメールには、次回の肌診断のお知らせはもちろん、いつも私の肌に対する一言コメントが添えてあり、お店の気遣いを感じた。他のお店でここまで、丁寧なメールが来ることはないだろう。自分のお肌を大切にしてくれている気持ち、何より嬉しい。。。

11. ポイントメイクも購入

定期診断で私のお肌を見続けてくれている安心感、店長・スタッフとのコミュニケーションが楽しくて、スキンケアにくわえて、ポイントメイクも以前は最寄駅のバラエティストアで買っていたがこの化粧品専門店で購入するようになった。

12. 5年の月日が流れた

そうこうしている内に、5年の歳月が流れた。私は、43歳になっていた。お肌の状態は、御蔭様で、同年代の人と比べると若々しい状態を保っている（お友達が「お肌キレイね～」とよくいってくれる。半分おせいじと分かっていてもそう言われるとやっぱり嬉しい）。

その間、ニュースレターが隔月で送られてくるのはもちろん、定期肌診断のお知らせ・新製品の案内が送られてくる。さらに化粧品を購入すると御礼メールが来る、季節の折にはご挨拶のハガキが送られてくる。さらに、固定客限定のイベントも定期的に開催され、お客様同士で友達もできた。本当にこの化粧品専門店には関心するばかり。

この春、長女が高校を卒業した。今は親子でこの化粧品専門店に通っている。親子2代での付き合いがはじまった。その状況が店長もなんだか本当に嬉しそうだ。

エピローグ（店長が主役）

～時は、プロジェクト開始から5年後～

1. 顧客が着々と育成され、売上は年々アップし続けていた。

プロジェクト開始から5年、この化粧品専門店を愛している生涯顧客が着々と増えていった。当初の目標だった「お客様のお肌を診断し続け、お肌を見守り続けてくれる場」「お客様一人ひとりの肌に合わせたスキンケアの提案、メーキャップの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」となりつつあった。地域一番店である。

地元メディアにも数多く紹介され、他エリアの化粧品専門店の店長が勉強させて欲しいと訪問しに来るまでになっていた。スタッフは一人増え店長を含めて3名、2010年2,500万円から倍増を果たし、売上は5,000万円まで拡大していた。

2. 長女からの相談

この頃、長女は20歳になっていた。神妙な面持ちで、「相談したいことがあるんだけど・・・」「なに？」「お母さん、私、お母さんのお店で働きたいんだけど・・・」「え！」こんな嬉しい一瞬は今までであったかなと思った。

「お母さんが、お客さんのために、一生懸命働く姿を見て、憧れていたの。。。私も自分の仕事に一生懸命打ち込みたいんだよね。いいかな～？」

これから3ヶ月後、無事、専門学校を卒業した長女とスタッフで、さらなるお客様育成に向けて新しい旅がはじまった。

②顧客育成/CRM視点の現場ノウハウを丁寧に噛み砕いて、継続的に提供する。

顧客育成/CRM導入時の本部は、顧客管理システムを現場導入し、説明会を現場向けに実施して、一安心します。
しかし、現場では、それからが顧客育成/CRMの本番です。

しかし多くの企業では、顧客育成/CRMアクションノウハウが、現場に提供され続けることがあまりありません。

(数値管理はたゆまなく継続的に実施されますが...)

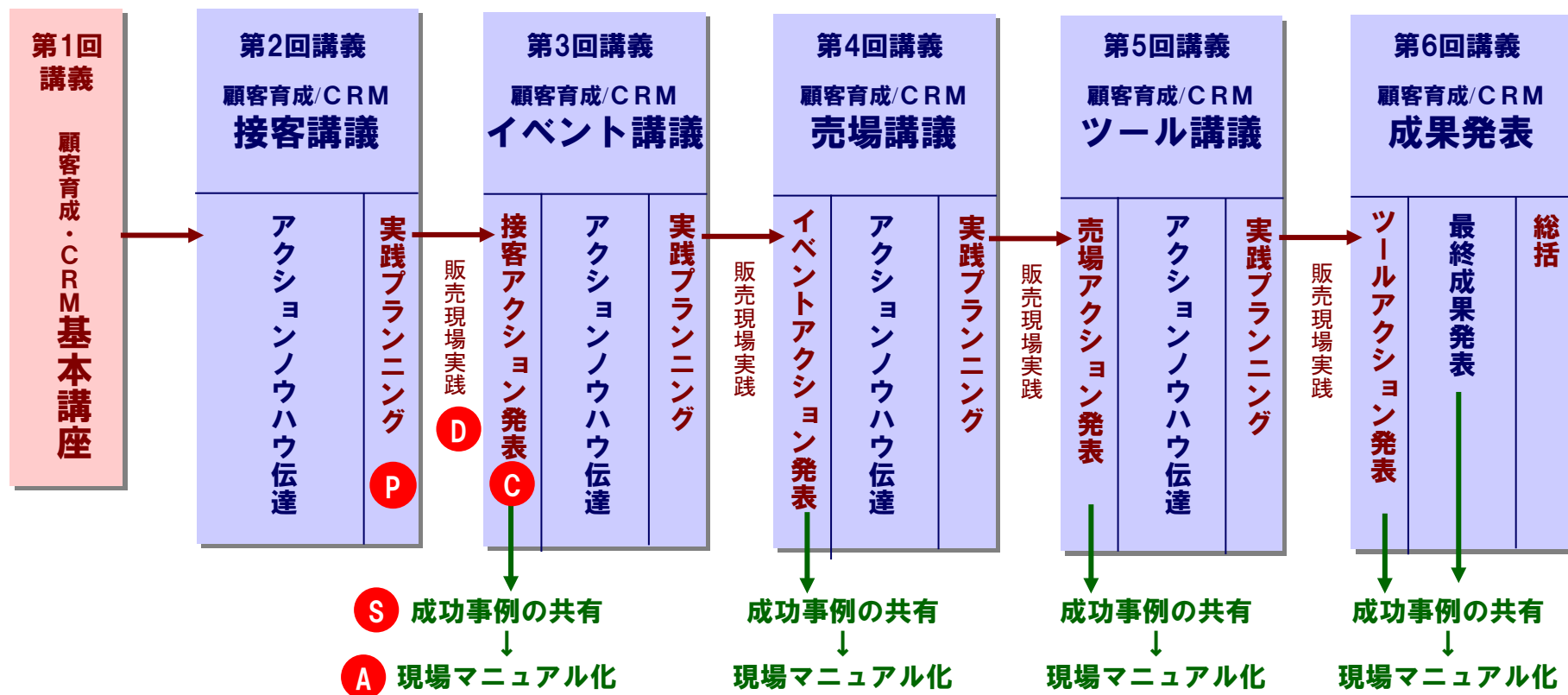
それでは、「優良顧客の育成」「固定客の維持」という現場にとっても魅力的な未来を実現する、顧客育成/CRMでさえ、興味が薄れていきます。

システム導入後、本部の役割は、現場でもすぐに分かる噛み砕いた形で、接客/売場/イベント/ツールの顧客育成/CRMアクションノウハウを伝え続けることです。
それによって、現場は、顧客育成/CRMのモチベーションが維持されます。

今回は、①現場型PDCSA研修、②E-ラーニング「顧客育成/CRMニュース」についてご提案します。

①現場型PDCSA研修

「アクションノウハウ伝達→Pプランニング→D実践→Cアクション発表→S成功事例の共有化→A現場マニュアル化」の仕組みを研修に組み入れることで、現場型PDCSAサイクルを実現します。



② E-ラーニング「顧客育成/CRMニュース」

様々な店舗ビジネスの最新の「顧客育成アクション」「固定客づくり」「ポイントカード」等の具体的な事例を紹介する、E-ラーニング「顧客育成/CRMニュース」を各店に継続的に配信します（隔週/15分程度）。現場の店長・スタッフは内容を見て、「自分のお店だったら...シート」（記入項目 ①紹介された各事例の感想、②自分のお店で実践できるマーケティング策）に記入し、アクション結果を加えて、本部に提出します。「自分のお店だったら...シート」を本部で整理整頓し、各現場に情報を返します。

E-ラーニング「顧客育成/CRMニュース」のテーマ例

1.市場全体の空気

さらに安心・安全が求められる2008年
keyword→「品質：安全安心=5：5」へ

2.ヘアサロン「RITZ」

改善ヒントは、ホテル業界にあり
keyword→異業種学習・業界横断発想

3.千葉ロッテマリーンズ

勝たなくてもゲームに来ること自体が楽しい
keyword→顧客視点の来店価値づくり

4.ダイエー

のり、清水寺で祈とう
keyword→スピリチュアル価値プラス

5.婦人服 セオリー

月ごとに重点商品設定
keyword→重点リレーションシップ商品

SIS Marketing News

2.ヘアサロン「RITZ」

改善ヒントは、ホテル業界にあり

strategic intelligent system

事例内容

美容業界の最先端に行くヘアサロン「RITZ」では、受付専用コールセンター&専用オペレーターを設置し（はじめての顧客には事前に担当デザイナーのプロフィールを送付）、パーマ・カラー待ちの場所には、RITZサービスマニュアル（サービス紹介・サロン紹介・スタッフ紹介を掲載）を設置している。この2つのサービスは美容業界では新しいサービスだが、実はホテルで行われているのを見て実施を思い付いた。

SIS Marketing keyword

異業種学習・業界横断発想

業界内で新しいマーケティングで成功している店舗・企業は、決して世の中になかった方法を実施したのではなく、異業種の手法をアレンジして自社に取り入れている。特に顧客リレーションについては、商品とは関わりの薄い分野なので異業種の手法が使えることが多い。

（他の異業種学習事例）

- 座席指定&ポイントカード実施の「シネマコンプレックス」
- 「シューケアセミナー」を開催している「紳士靴店」
- 無料で直してくれる「美容院」
- 季節の催事販売に力を入れる「コンビニエンスストア」

以上のような事例は他にも多数ある。異業種を「違う業界のこと」と切り替えるのではなく、積極的に取り入れることが同業他社との圧倒的差別化に繋がる。同業の中でも発想やアイデアは差別化できたとしてもすぐ模倣されることが多い。

Check Point

皆さんの企業・店舗では、自分と異なる業界・業種から
アイデアを学んでいますか？

禁・無断複写転載 copyright SIS strategic intelligent system

自店で活用する際のポイント

SIS Marketing News

6.婦人服 ランクレBYロベリア

新会員には手書きの御礼状送付

strategic intelligent system

事例内容

「厳しい経営環境の中で、いかにファンを増やすことができるかが重要になっている」と話すのは、ダイエー店舗内の婦人衣料店「ランクレBYロベリア」目黒店の岡本店長。来店するのは、40～60代の女性。固定客を増やすために、はじめて来店した顧客の会員制度入会を促している。

入会した会員には、入会后1週間以内に店員が手書きで御礼を綴った御礼状を送付する。ただ、「新商品の案内等、販売促進に関する情報は、盛り込まない」という。情報の押し付けになって、印象が悪くなるからとの思いからだ。

SIS Marketing keyword

御礼状・御詫び状（・季節の挨拶状）の販促情報排除

御礼状・お詫び状・季節のご挨拶状は、それぞれ本来の目的がある。しかし、多くの企業は、そこに販促情報を付けてしまう。そうすると、もらった顧客としては、「結局、売りたいから、送って来たのかな…」と思われてしまう。その意図が企業側に無くてはならない。

御礼状・お詫び状・季節のご挨拶状には、販促情報を載せないことが効果アップのポイントになる。顧客の立場になって考えて欲しい。もし企業から、販促情報が一切ないツールが送られてきたら、一瞬驚くのではないだろうか。それが顧客の琴線に触れることである。但し、季節のご挨拶状であれば、1/3程度の自社アピールは問題がないだろう。

顧客育成（CRM）指向の企業では、この手のツールを多用することから、一層の注意が必要である。

Check Point

皆さんの企業・店舗では、御礼状・御詫び状（・季節の挨拶状）から、
販促情報を排除していますか？

禁・無断複写転載 copyright SIS strategic intelligent system

自店で活用する際のポイント

③現場の顧客育成/CRM視点の評価手法の確立し、モチベーションアップを図る

顧客育成/CRMは現場で行なわれる。

その現場の責任者である店長/リーダーの評価指標が、顧客育成/CRM視点の指標ではなく、短期的な視点の売上だけの指標（毎月の売上達成率等）では、そのみが善となります。

「実施してくれと本部が現場に依頼しているのは、中長期的なマーケティングである顧客育成/CRMのはずなのに、評価は短期視点の現在の売上のみじゃないか...」と現場に疑念が生まれます。

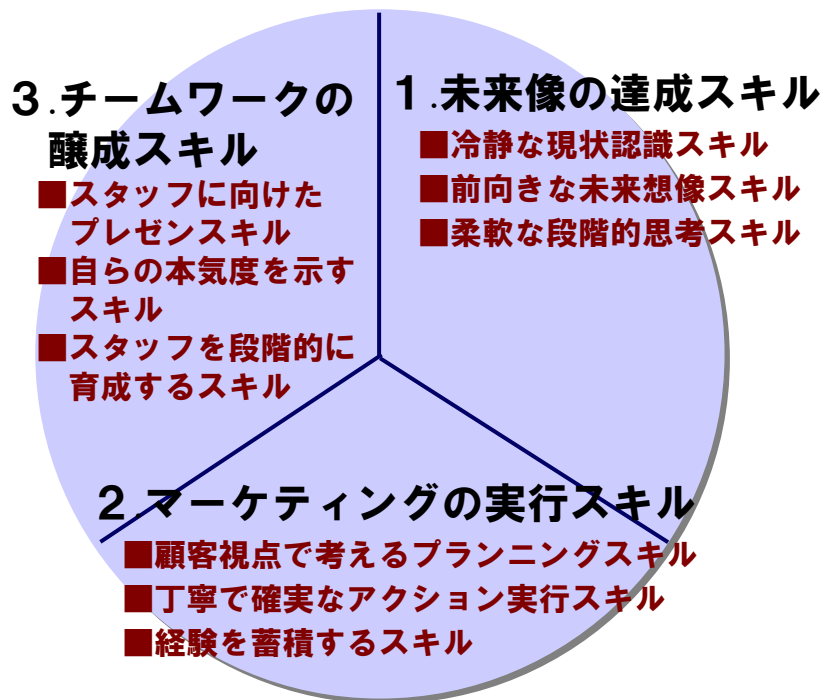
その疑念は、現場のモチベーションダウンに直結します。

本部が現場を正しく評価する「顧客育成/CRM視点の現場の評価基準」が必要です。

評価基準が勝手に、顧客育成/CRM推進の大きな原動力になるからです。本部が継続的に正しく評価することで、現場のモチベーションは維持されます。さらに、評価基準があると、自然とその評価をアップさせたい心理が働き、モチベーションアップに繋がります。

今回は、①基本3要素を中心とした評価基準と、②時間軸を中心とした評価基準の2つをご提案します。

①「基本3要素を中心とした評価基準」



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）

■ 顧客視点で考えるプランニングスキル

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

アクションの成果を目標と比較・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。

② 「時間軸を中心とした評価基準」



1. 長期・中期・短期のバランススキル

長期（3年後程度）、中期（半年後程度）、短期（来月・今月・今週）のバランスを考えて実行するスキル。

長期視点が定めっていると将来が明確になり、中期視点が定めっているとアクションに一貫性が出てきて、短期視点が定めっていると売上が確実に上がる。

2. 長期目標（売上・顧客数）の共有スキル

長期目標である、3年間の目標（売上・段階別顧客数）を共有することで、店舗の具体的な将来を前提に、日々のアクションが実施できるスキル。

3年後の目標共有は、自然と店長/リーダーとスタッフの関係を深くする。

3. ショップコンセプト共有スキル

ショップコンセプトを構成する2つの要素である、①お店コンセプト（お客様向け）、②アクションコンセプト（内部向け）をスタッフ全員と共有することで、お店の想いを共有するスキル。

4. 「顧客育成カレンダー」作成スキル

顧客育成視点で半年間の顧客育成カレンダーを作成することで、「新規来店客獲得策」、「新規顧客獲得策」、「再購入客化獲得策」、「優良顧客獲得策」、「優良顧客維持策」の最適バランスが実現するスキル。

5. 年間顧客数の目標意識スキル

売上のみではなく、段階別の顧客数の年間目標を念頭におき、その達成に向けて、毎月チェックし、実現するスキル。顧客育成は、きわめて適切な方向に向かう。

6. 毎月の売上達成スキル

毎月・毎週・毎日、お客様の支持を一定量確実に獲得していく（=毎月の売上目標のクリア）スキル。

売上目標を達成することで、愛用者化/中長期の視点を店舗全体で納得して取り組むことができ、継続的なアクションになる。

7. スタッフサポートスキル

スタッフに対して、キメ細やかなサポートをすることで、精度の高いアクションを高いモチベーションで実施してもらうスキル。

短期的(毎月・毎週・毎日)な売上成果をあげてもらう。

Ⅱ. 店長同士の力の結集/一体感の醸成で、 モチベーションアップ

ゼロ成長・売上縮小時代に入り、一部のお店を除いて、既存店の売上維持・ダウンが続く。

そんな中、「本部（→エリアマネージャー）→店長」という上下の情報経路では、目標達成のための叱咤激励が中心になります。いつも、その話題ばかりでは、店長の気持ちも減入ってしまい、モチベーションが下がってしまうでしょう。



店長は目標を達成するために、モチベーションアップが大切なことは理解しています。

自分自身をモチベーションアップさせるネタを探しています。

その代表的なネタが他店情報です。

店長同士での情報循環/交換を良くすることで、現場の店長同士の力が結集でき、現場同士の一体感の醸成、モチベーションアップを図ることができます。

今回は、ネットを通じた店長同士の「想いの共有」と「成功ノウハウの共有」をご提案します。

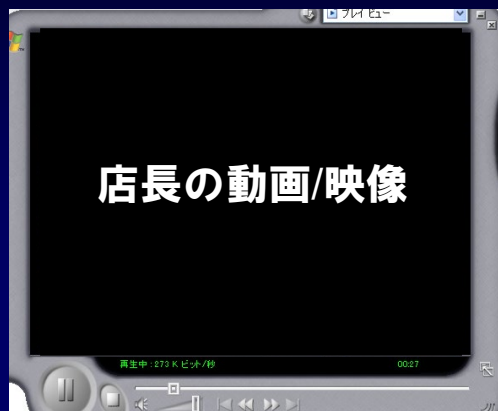


現在も成功店発表という形で、成功店長のノウハウを共有している企業は多数ありますが、キャラクター豊かな店長の発表が多く、想い&ノウハウの共有という本来の目的が部分的にしか達成できていない場合が多いのが現実です。

ネットを通じた、店長同士の「想いの共有」 & 「ノウハウの共有」

- ①1週間1店ごとに動画を配信します。月曜日は想いを、火～金曜日まではノウハウについて、語ってもらいます。
- ②ノウハウは、接客・イベント・売場・ツールコーナーにそれぞれ、収納していきます。
- ③さらにノウハウを項目ごとに細分化することで、困った店長がすぐに、検索できるようにすることが本当に大切です。探しやすい環境がなければ、必ず、使われなくなるからです。

現場店長・スタッフの「想い/成功ノウハウ」共有WEB



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
- クロージング
- 会計時

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

①

②

接客ノウハウコーナー

■挨拶・アプローチ

- ・ 3STEPアプローチ →こちらをクリック
- ・ お客様別ご挨拶 →こちらをクリック
- ・ お店紹介&ドリンクサービス →こちらをクリック
- ・
- ・

■クロージング

- ・ 自分自身のご褒美アプローチ →こちらをクリック
- ・ 他人のお墨付きアプローチ →こちらをクリック
- ・ 若さへの願望アプローチ →こちらをクリック
- ・
- ・

■コミュニケーション

- ・ 他愛のない非ビジネスコミュニケーション →こちらをクリック
- ・ 購入履歴をベースにした会話 →こちらをクリック
- ・ 季節のお話/地元のお話 →こちらをクリック
- ・
- ・

■会計時

- ・ 会計後の使用方法の紹介 →こちらをクリック
- ・ 会計時の特徴的ご挨拶トーク →こちらをクリック
- ・ 3つのお見送りのポイント →こちらをクリック
- ・
- ・

■商品紹介

- ・ 軸とレベルの紹介 →こちらをクリック
- ・ 主観情報×客観情報=バランス →こちらをクリック
- ・ 時代融合の訴求ポイント →こちらをクリック
- ・
- ・

③

Ⅲ.店長とスタッフのコミュニケーション強化で、モチベーションアップ

顧客育成/CRMは、DM・レター・メールだけではない。
顧客育成/CRMの最終目的は、「優良顧客の継続的な育成」にあるので、
接客・売場・イベントも重要な役割を担います。

それは、店長だけではなく、スタッフも顧客育成/CRMに
高いモチベーションを持って参画してもらう必要があることを示しています。

DM・レター・メールは、本部・店長が実施レベルを
コントロールできますが、日々の接客・売場づくりは、
スタッフの実施レベルに大きく左右されるのはご存知の通りです。
(いくら、DMが優れていても、接客に問題があれば、二度と来店してくれませんね。。。)

顧客育成/CRMに対する、スタッフのモチベーションをアップ&維持させるには、
店内でのコミュニケーションを定期的/継続的に深めることが大切です。

顧客育成/CRMは、成果が出るまで一定の時間が掛かりますし、
内容が多岐に渡り、複雑なアクションを必要とするので、
店内コミュニケーションの充実が欠かせません。

今回は、「①お客様育成ディスカッション」&「②スタッフ個人面談」をご提案します。

①お客様育成ディスカッション

■「お客様視点（顧客育成/CRM）のアクション」ディスカッション（週1回）

1週間に1回程度、テーマ（接客or売場orイベントorツール）を絞って、店内で1時間ほどのディスカッションを実施します。あくまで、顧客育成/CRM（お客様視点の）アクションがメインの会議で、顧客数・売上の数字のお話はしないのが約束事です。

（テーマ例）

- ・毎月第1週 顧客育成/CRM視点の「接客」ディスカッション
- ・毎月第2週 顧客育成/CRM視点の「売場づくり」ディスカッション
- ・毎月第3週 顧客育成/CRM視点の「イベント」ディスカッション
- ・毎月第4週 顧客育成/CRM視点の「ツール」ディスカッション

（ディスカッション手順）

- ①各テーマ（接客or売場orイベントorツール）において、各自この1ヶ月でお客様に喜んでもらったアクションを発表。
（各スタッフの顧客育成/CRMのアクションを評価する制度を作ることも検討。各自のアクションを各スタッフで評価。1スタッフ3つの星を持つ。星が30個貯まるとブロンズマスター、60個だとシルバーマスター、100個だとゴールドマスターに成れる。）
- ②テーマ別の班長から最近1ヶ月のアクション状況を説明。
- ③テーマ別の各自の重点アクションを決定。

	第1週 接客	第2週 売場	第3週 イベント	第3週 ツール
お客様が 喜んだ アクション				
▼				
重点 アクション を決める				

（プラスアルファ）

上記の内容にプラスして、異業種の顧客育成/CRMアクションに想いを馳せていただく『自分のご愛顧店 自慢ディスカッション』をすることも面白い取組です。「顧客の立場から、自分のお店の改善策を考える」癖が浸透します。

★会議手順★

- 1.各自で、自分をご愛顧にしている店舗を挙げてもらう。
- 2.そのお店の優れている点を顧客の立場から理由を含めてお話してもらう。
- 3.そのアクションを実施しているお店・スタッフが行っているアクションがどのような仕組みで企業・お店で実践されているか、予想してもらう。
- 4.それを全員で発表してもらい、その中から自分のお店で実践できるアクションを1～3つ選ぶ。
- 5.どのように実践していくのか、具体的なオペレーションに落としこんでいく。

■「顧客数の目標達成」ディスカッション（月2回）

1ヶ月に2回、月中と月末に目標顧客数をテーマにしたディスカッションを行います。
顧客数がメインの会議で、売上のお話はしないのが約束事です。顧客数がメインになることで、自然に個客・お客様視点の話合いになります。顧客数が上がれば、自然に売上は上がります。

★月中（15日～20日）ディスカッション

「達成進捗度の確認→リカバリーアクション」

前月末に設定した、今月末の目標顧客数（新規顧客数・再購入客数・優良顧客数・スペシャル顧客数等）の進捗度を確認します。

順調であれば、そのまま当初の計画通り、アクションを行います。
もし、進捗が厳しい場合は、プラスでリカバリーアクションを考え、実行します。リカバリープランの基本は、以下3つを基本にします。

リカバリーアクションの基本3パターン

パターン①

よりキメ細やかに
アクションを
実施する。

パターン②

ターゲットを
拡げて、
実行する。

パターン③

新しいアクション
プランを立てて、
実行する。

★月末ディスカッション

「目標と実績を確認→次月目標設定」

月末に、目標顧客数と実績を比べます。
良かった所、改善できる所を話し合い、それを踏まえて、次月の目標顧客数の設定、アクションプランを立てます。

②スタッフ個人面談

■ウィークリー個別面談（週1回の15分程度）

1週間に1回、店長とスタッフが簡単な面談を行います。

スタッフに「お客様視点のアクション(ウィークリーシート)」をスタッフの面談前に作成してもらい、それをベース面談します。このシートには、「Ⅰ基本5項目(聞く・伝える・気配りする・感謝する・共有する)チェック」「Ⅱお客様に喜んでもらったエピソード」、「Ⅲ改善の余地があったエピソード」を記入します。

※スタッフ全員の会議では言いにくい、個人的な不満を取り除く役割も担います。

お客様視点のアクション ウィークリーシート	
I 基本5項目	II お客様に喜んでもらったエピソード
①聞く ○点 -----	
②伝える ○点 -----	
③気配りする ○点 -----	
④感謝する ○点 -----	
⑤共有する ○点 -----	
	III 改善の余地があったエピソード

■マンスリー個別面談（月1回の45分程度）

1ヶ月に1回、店長とスタッフが中身の濃い面談を行います。

「お客様視点のアクション(ウィークリーシート)」の変化を見ながら、基本5項目「聞く」「伝える」「気配りする」「感謝する」「共有する」の中から、来月の重点項目を決めます。

さらに、他のスタッフからの1ヶ月の評価を店長から伝えます。自己評価と他人評価のバランスが取れます。