

## 情けに報いる情報

## 顧客利益の創造

## 利益は必ず増えるシリーズ

## 売上の取り合い

30年ほど前のクリーニング業界での話です。それまで店舗と工場が一体となり、外回りや店舗で受け付けた衣類を奥の工場できれいにする独立店といわれる店舗がほとんどでした。日本経済の成長とともに会社勤めの人が増加し、クリーニング需要は順調に伸びてきたのですが、しだいに過当競争の状況が始まりつつありました。

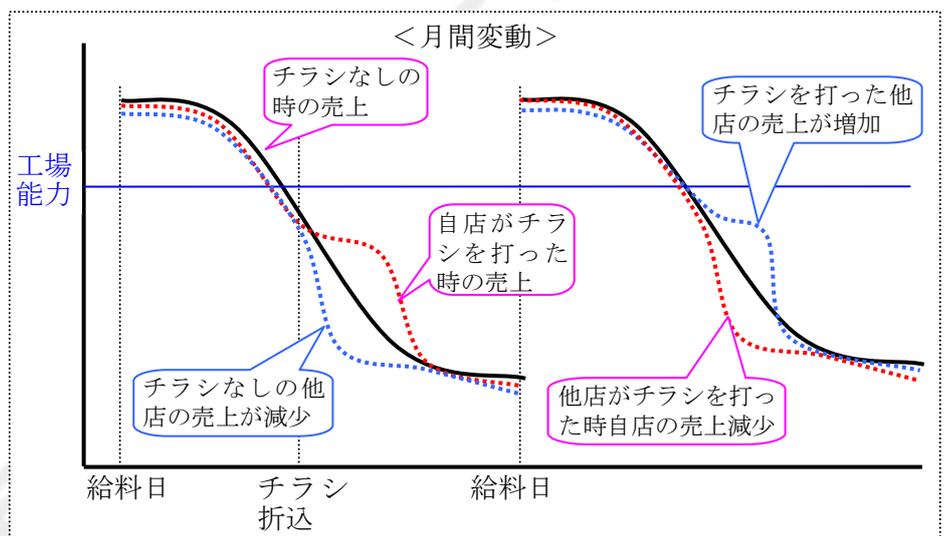
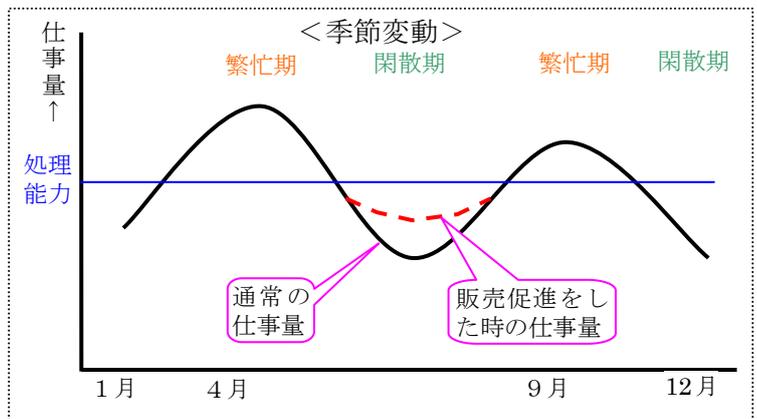
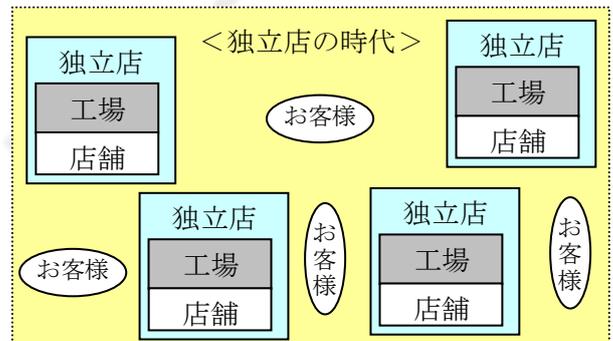
クリーニング需要には季節変動と月間変動の二つの変動

があります。季節の変わり目が繁忙期で、夜を通して作業を行うたいへんな期間ですが、稼ぎ時でもありました。繁忙期は処理能力に余裕がありませんので、販売促進を行う余裕はありません。閑散期は仕事量が足りませんので、安売りチラシを新聞に折り込み、仕事量を増やそうとした店がありました。右図のようにチラシを打った時は売上が増えたのですが、長続きしませんでした。チラシは新しい需要の創造にはあ

まりなっていなかったため、限られたクリーニング店の商圏内では、安売りチラシは需要の取り合いになってしまいました。どこの店も暇なわけですから、暇な時の売上ダウンを防ごうという行動は必然的に値下げ競争につながっていました。

月間での変動は、右図のように給料日の後が忙しく、給料日前は仕事がないのです。消費者行動の調査でも、財布の中のお金の寂しい時は、クリーニングに出すのを控え、給料が出るまで延ばす人が多いということがわかりました。クリーニング代の必要性の順位は低く、手元にお金がないと後回しになる傾向がありました。

安売りチラシの効果を検討したところ、需要の創造効果は小さく、需要の取り合いをしているに過ぎ



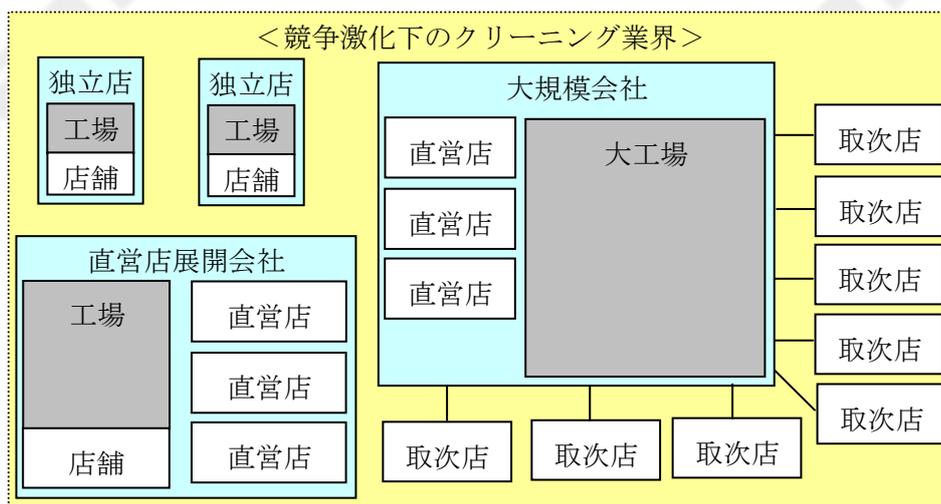
ず(上図の赤と青の点線)、かえってお店へのロイヤリティを失う結果となっていました。それでもチラシを打たないと売上は減ってしまうため、広告費をかけて値下げを行うという、まさに生き残りのための競争をしていました。実際に、この頃クリーニング店の廃業数は飛躍的に増えていました。

## ある相談

そんな中、業界には二つの大きな流れがありました。一軒ずつ直営店を増やして大きくなっていくとする企業と、大工場を建て多くの品物进行处理できるようにしてコストダウンをはかり、店舗機能は取次店に委託する企業です。取次店は、品物の受付と引渡しを行うだけで、クリーニングは大規模工場に委託しますから、工場を持たない分投資も少なく簡単に開店できるメリットがあります。

大規模工場の投資をした会社は、工場の稼働率を上げるため仕事量を増やさなければなりません。それにより投資が少なくて開店できる取次店がどんどんできました。飽和市場での競争は、安売り競争を加速する結果となりました。

独立店ではワイシャツは洗濯機で洗った後、一枚ずつアイロンをかけてたたんで包装していました。アイロンがけはかなりのベテランでも20分くらいかかっていた。大工場では洗ったワイシャツを機械にセットしてスイッチを入れると数分でアイロ



ンをかけたのと同じように仕上がりました。セットと取り外しはパートの人で十分できる作業になり、コストは大幅ダウンとなりました。

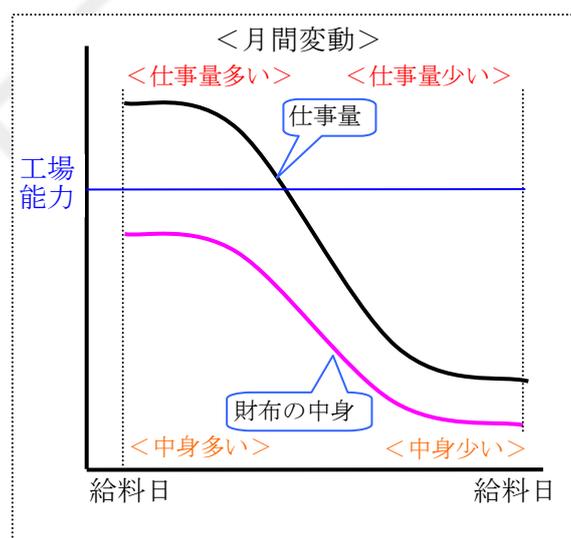
10店舗ほどの直営店を持ち、独立店に比べるとやや大きめの工場を持つクリーニング会社のN社長さんからある相談がありました。ある相談とは、大工場にはとてもコストでは太刀打ちできない。コンピュータを使って差別化をし、中小のクリーニング店が生き残ることはできないだろうか、というものでした。そこから、真剣に経営に取り組むN社長のリードでソフトの開発が始まりました。

## 物の流れとお金の流れの分離

クリーニングの仕事は、販売業のように在庫を持つことができません。お客様が洗濯してほしいものを持ってきてくれないと仕事できません。

仕事量の月間の変動は、お客様の財布の中身で決まっています。(右図) 給料日前にムリ(貯金を下ろしたり等)してクリーニング代を払う人は少なく、給料をもらってからにまわす人がほとんどでした。クリーニングの需要に変動があるのではなく、支払い用のお金の変動で仕事量が大きく変動し、安売り競争が起きていたのです。

お客様の財布の中身に関係なくクリーニングに出してもらうには、衣類の持込(物の流れ)と支払(お金の流れ)を分離し、同時に行わなくてもよくすればよいということがわかりました。仕事とお金を分離するには、前払いと後払いがあります。後払いには売掛金管理が必要となり、未回収のリスクもあります。それで、前払い方式を取ることとし、プリペイドカ

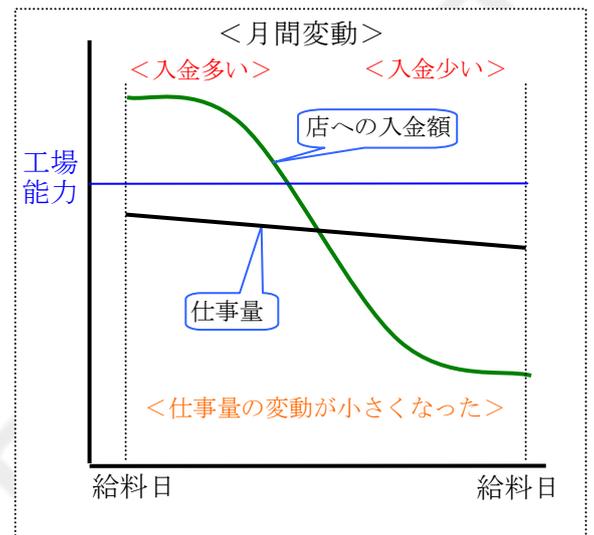


ードの採用を決めました。お客様の都合のよい時に、特典の付いたプリペイドカードを買ってもらい、衣類は財布の中身に関係なく持ってきてもらうようにしたのです。通常は10%くらい得になっているカードを、給料日の後には20%くらい得になるようにしてカードのセールをすることもしました。

カード客の比率が多くなるにしたがい、仕事量の変動は小さくなり、売上は増えたのに残業は減りました。しかも、前金で払ってもらうため、資金繰りにもプラスになりました。

## お客様の固定化

安売りチラシは一時の売上増にはなりますが、お客様の信用向上にはならないため、安くないとお客様は続けて来てくれなくなります。その点、プリペイドカードはカード値引きであってサービスの価格は値引かないため、サービスの価値を損なうことはありませんでした。大工場と違った決めの細かいサービスをすることで、お客様の店へのロイヤリティも上がり、お客様の安売りチラシでの浮気もなくなりました。



## システム化した理由

プリペイドカードの採用だけなら、カードの読み取り機だけでもできましたが、それを高いお金をかけてシステム化したのには理由があります。それはお客様を大切にするには、システムが必要だったからです。たとえば、プリペイドカードを採用して、お客様の待ち時間が長くなっては意味がありません。お客様は通勤途中でこられることもありますし、買い物をついでのこともあります。衣類の預かり伝票の作成や代金の計算に時間がかかるとは、お客様をいらさらさせるだけです。

お客様番号はプリペイドカードに記憶させて、それをコンピュータが読み取り、伝票作成から金額計算、カード残高の管理まで行うことで、受付時間の短縮もできます。

プリペイドカードは残高があっても使われない部分があるから、安くして売ってもお店は得をすると↑

## パート店員のモチベーション

取次店の多くは店舗所有者が店員をしていましたが、直営店はパートやアルバイトで店をやっていました。店主は売上を増やそうとしますが、時給で働くパートさんはそうとは限りません。そのため会社の幹部が店を回り、お客様には笑顔で挨拶しなさいとか、売上の多いお客様には特に丁寧にとか、一生懸命に教育をしていました。しかし一向に対応はよくなりませんでした。

なぜよくなるかを調べたところ、多くのパー↑

いってプリペイドカードの採用を進めている会社もありましたが、このシステムではそれと逆のことをしました。プリペイドカードを買わない人の買わない理由が、以前にカードを紛失して損したことがあるからという人が多くいました。それでカードの残高をコンピュータに持っていて、万一なくした時でも再発行できるようにしました。わずかばかりの残高とは比較にならないくらいの信用を生んだと思っています。

投資額の少ない取次店は片手間の商売で、当月月間売上も少なく 20 万から 50 万円くらいでした。そうした小規模の取次店では、当時 500 万円くらいしたコンピュータを導入できません。売上の多い直営店だからできることです。直営店らしいサービスをするには、システム化は差別化の道具としてたいへん有効でした。

トさんはシャイで、積極的にお客様に声をかけることができないようでした。そこでカードを販売する時、お客様の誕生日をお聞きしコンピュータに記録しました。誕生日の前後 3 日以内に来店されたらハッピーバースディの音楽を鳴らし、用意しておいた粗品を「お誕生日おめでとうございます。」と渡すようにしました。今まで何度も顔を見てのにあまり話したことがなかったお客様とも粗品をきっかけに話すようになり、以後は来店すると世間

話もするようになり、知り合いに無愛想にはできません。素晴らしい接客とともに、地域の情報も集まるようになり、お祭りや行事にも誘われるようにもなりました。子供のPTA等で休んだりすると、「あなたこの前いなかったけど、どうしたの?」と心配されたりするようになり、休むことも少なくなりました。以前は交代時間の前になるとあがる準

## 顧客利益の創造

以上は、弊社で開発したシステムの成功例の一つです。レジとプリペイドカードと顧客データベースを一体化したシステムです。顧客データベースは人口統計とあわせて、商圈分析にも活用しました。N社長さんの店舗シェアの低いところの攻略に大いに役立ちました。N社長さんの許可を得て、「いちばん10」という名前でパッケージ化して販売しました。

このシステムは、NHKのPOS講座で40分にわたって紹介されたため、東京からも導入したいとの問合せがあり、弊社が東京進出するきっかけとなったシステムです。東京で独立店であったT社長は、店舗での売上だけでは十分でなかったため、お客様を回って仕事を取ってきていましたが、このシステム導入を境に外回りをやめました。店舗を改装し、

備を早々に始めていましたが、導入後は時間を忘れて接客をすることも多くなりました。

職場が時間で拘束された労働の場から、働きがい、生きがいを感じることができる場が変わった、と実感ある店長さんが語ってくれました。

当然売上も増加し、全店の売上は平均で1.7倍になりました。

よい接客に心がけるとともにプリペイドカードの販売に力を入れました。T社長は毎月のセール他に、ボーナス時に特別セールを行い、年二回のセールで年商の半分以上を売ってしまうと言っていました。

弊社の経営理念は「顧客利益の創造」です。システムを利用されるお客様の利益が創造されるようなシステムの開発を目指しています。

「いちばん10」のデータベースには、お客様から預かった衣料のデータが蓄積されています。それらを分析することでお客様の洋服の好みや好きな色等がわかります。将来、衣料品の通販会社とのコラボレーション等で、お客様への情報提供を行うことで、より大きく発展できる礎になればいいと思っています。当然、個人情報についての守秘義務を前提にしてのことですが……。

## 〇〇〇 MCニュース 〇〇〇

4月6日、新入社員歓迎会を会社の近くの神戸館で行いました。門前マネジャーの挨拶から開宴となりましたが、宴会慣れした門前マネジャーに似合わず、原稿を作成しての挨拶、「勉強をして実力をつけて立派な人になってください。」と、新入社員への熱い思いのこもったスピーチでした。リーマンショック後に、転職者が多く応募してきたため、経験者を何名も採用しました。派遣会社からの転職者が多かったためか、優秀な人もいましたがかなりの人が弊社の社風にはなじまない人たちでした。そんな

苦労の後だけに、素直で元気あふれるフレッシュマンを迎えての喜びと気合の表れのように感じました。新入社員の自己紹介、昼間に行った営業部のプレゼンテーション大会の優秀者表彰、ビンゴゲームと盛りだくさんの企画に、あっという間の3時間でした。

ほぼ一ヶ月の社内研修を終えた5名の新入社員は各職場に配属となり、皆様の会社へ先輩とともに伺いさせていただくこともあると思います。厳しい目で育てていただきますようお願いいたします。

システム設計から情報分析まで

**MC System**

エムシー システム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

**本 社**

〒450-0002

名古屋市中村区名駅五丁目 30 番 4 号

名駅KDビル8F

TEL(052)571-7011 FAX(052)571-7013

**東京支店**

〒130-0026

東京都墨田区両国 2-17-17 両国STビル4F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410