

サービス業・小売業の経営者必見！

顧客満足を科学する！

「顧客台帳経営」のススメ

集客を仕組み化したい！ 売上を安定させたい！
こんな課題を解決する店舗マーケティング理論を、事例を交え実践的に紹介。
アメリカの革新的な成功店舗の現地視察事例は必見です！

顧客台帳コンサルタント 田中 潮

はじめに

私は、かれこれ10数年店舗マーケティングの仕事に携わっています。これまで、マーケティングのアドバイス業務や顧客台帳データの分析業務を行った店舗は100を超えます。2007年と2016そして、2018年には、アメリカのポートランドとシアトル、シカゴなどに展開する食品スーパ―を、店舗づくりやマーケティングの参考にすべく現地視察してきました。

本書では、貴方の店舗経営において、常連客を増やし、売上と利益を拡大するために必要なマーケティング理論を事例を交えながら実践的にお伝えしていきます。

本書を通じて、貴方の店舗運営に何かひとつでもお役に立つことができれば幸いです。

【著者プロフィール】

全国チェーンの大手小売店で営業を行う。

その後、アメリカのポートランド・シアトルで成功している革新的な小売店舗への現地視察を経験。

本部主導型のチェーンストアオペレーションとは違い、現場スタッフへの権限委譲による高いモチベーション、そして明確なマーケティング戦略に支えられた革新的な成功店舗の事例から、地域密着型店舗の『在り方』について学ぶ。

以来、店舗へのマーケティングアドバイス業務に関心を持ち、10年以上に渡って小売店や飲食店、美容サロンといったサービス業向けのマーケティング・CRM戦略構築に関するアドバイス業務に携わる。

得意な分野は、マーケティング理論、CRM・リピーター戦略構築。

理論だけでなく、来店データ分析に基づいた販促事例、大手チェーン店に勝った地域密着型店舗の事例など、具体的な事例を多数紹介したセミナーは参加者から高い評価を受けている。

目次 CONTENTS — 顧客満足を科学する！「顧客台帳経営」のススメ —

はじめに

第1章 顧客台帳経営とは？ 5

第2章 繁盛しているお店は「利用シーン」が明確である 8

第3章 まず「顧客台帳を作成し「顧客を知る」 27

第4章 「集客」実践の前に知っておくべきこと 41

第5章 利益はリピーターがつくってくれる 48

第6章 なぜリピートしてくれないのかを考える 58

第7章 新規客を効率よく優良客に育てる「3つのロジック」 66

第8章 販促を成功に導く「5つのロジック」 77

第9章 現地視察事例：アメリカの革新的スーパーは何が違うのか？ 89

第10章 アメリカの店舗マーケティングは「体験強化」へと進化 130

あとがき

第1章 顧客台帳経営とは？

■顧客台帳経営とは？

まず「顧客台帳」と「顧客リスト」との違いを説明しなければなりません。「顧客リスト」とは、お客様の氏名や生年月日、性別といったプロフィール情報です。「顧客台帳」とは、これに来店情報が紐づいたもの、つまり「誰が」「いつ・何回」「いくら」ご利用されたか、という情報が把握できるものを指します。お店にとって、お客様とお店との親密な関係を築き上げ、お得意様を増やすというのは店舗経営の根幹です。「顧客台帳経営」とは、お店とお客様との深い絆を構築するためのPDCAサイクルを実践することです。例えば、離反してしまっただお客様がいた場合は、それがどんな人で、その原因が何であったのかを把握し対策を講じたり、離反したお客様を呼び戻すための施策を実践し、それらの施策の結果がどうであったのかを調べる必要があります。そして、そのPDCAを実践するために必要なのが顧客台帳データです。まずは、これがないと「お客様とお店との絆」を数値で科学的に把握することができませんし、絆を深めるための企画を実践した後の結果の確認ができません。

ここで、顧客満足を科学する顧客台帳経営の実践事例として、ショッピング施設「パルコ」の取り組みを紹介します。パルコでは「POCKET PARCO」という店舗アプリをリリースし、顧客台帳データを収集し、それから得られるデータを活用したマーケティングを展開しています。実際にパルコがどんなマーケティングを実践しているのか見てみましょう。パルコでは、自社アプリから得られたデータに基づいた「顧客理解」に注力しています。具体例として、様々な企画の中で効果が高かった取り組みに「P

ARCO WALKING COIN」という企画がありますが、これはユーザーが店舗へ来店した際にチェックインを行い、スマートフォンでの歩数計機能と連携させるもので、店内を歩いた「歩数」によって「コイン」という特典を獲得できる仕組みです。

結果は「店内回遊が増加することで、WALKING COINに参加するユーザーは、参加していないユーザーと比較して、買い回り店舗数が約2倍、客単価が約1.2〜1.3倍高くなる効果が出ている」というものでした。データに基づいた科学的なPDCAサイクルが実践されていることがわかります。しかしここで得られた反応率については、もともと回遊率が高かった既存のVIP客が「お得だから」とWALKING COINに参加した可能性もあるので、RFM分析などによる顧客ランクに基づいたセグメンテーションを行い、それぞれのセグメントでWALKING COINに参加したユーザーの買い回りを分析することで、より正確な分析結果が得られるでしょう。

また、キャンペーン期間中に1万円未満の買い物をしたユーザーに対し、即座にアプリを通じてキャンペーン内容をプッシュ通知しました。結果は、「全配信対象者の約半数が通知後に追加で購買を行った」「通知後に購買に至ったユーザーは平均約3回の買い回りを行った」などの結果が出たのです。これは、「最新購買日からの経過時間が短ければ短いほど、告知に対する反応率が高くなる」というRFM分析ロジックの鉄則と同様の結果となっています。

「購買直後のタイミングを取得することが非常に大事だということが、このキャンペーンで得られたデータから分かった。」

販促の世界では、ターゲットを絞れば絞るほど反応率が向上する傾向にあります。ターゲットを絞ることで、どのような企画が相応しいか（ターゲット客に喜ばれるか）が明確になるからです。パルコの事例では、「最近、1万円未満の購入を行った顧客」と明確にターゲットイングしたことで、販促企画を最適化できたことが功を奏したのです。（ターゲットを絞る分析手法のひとつであるRFM分析については、「第4章利益はリビーターがつくってくれる」で詳しく説明していますので、そちらをご覧ください。）

更に顧客台帳におけるデータ化のメリットは、今回のパルコの事例のように販促の結果を「チェック」できることにあります。しかも反応してくれた顧客が、どのような人だったのかなどを詳細に知ることができるのです。更に、ターゲット顧客に対してQSCのアンケートを実施し、そこから得られた顧客満足度調査結果とを組み合わせることで、単なる販促企画の反応率だけでなく、QSC満足度と売上との関連関係を通じてお客様のお店に対する評価（絆の深さ）も見えてきます。いかがでしょうか。「顧客台帳経営」は、売上の好不調を感覚ではなく、顧客台帳データにより客観的・科学的に把握し、お客様と店との関係性を最適化するための手法であり、店舗運営において経営の根幹をなす極めて重要な取り組みなのです。そして、このパルコの事例は、顧客台帳データを分析することで、店舗経営にとって「ターゲット顧客」とその「利用シーン」を明らかにすること、更にその利用シーンに最適化された手段（商品・サービス・販促など）でお店づくりを実践することが極めて重要である、ということを教えてください。

第2章 繁盛しているお店は「利用シーン」が明確である

前章では顧客台帳経営の事例として、「ターゲット顧客が店舗をどのように利用しているか」を詳細に把握することで最大の集客効果を得られたバルコの取り組みを紹介しました。ところで小売業界において、なぜこのような詳細なマーケティングが必要になったのでしょうか。それは「より良いモノを、より安く」という従来の顧客対象を絞らない販売戦略（マスマーケティング）が通用しなくなった市場背景に原因があります。超・成熟社会となった昨今ではあらゆる物量と質が向上し充足しているため、「モノ」が売れない時代です。したがって、「モノ」を提供するビジネスから、「幸せな体験」という経験価値、つまり「コト」の提供へとビジネスの在り方を進化（深化）させないと生き残れなくなつたのです。これは、小売業だけでなく飲食店のようなサービス業も同じです。例えば飲食店では、「美味しい料理を提供するお店」から、「美味しい料理を通じて幸せな時間を過ごしていただくお店」といったように経験価値を最大化させることが競合他店との差別化要素として重要になります。

では、その経験価値を最大化させるにはどうすれば良いのでしょうか？それには、バルコの事例同様にターゲット顧客が貴店を「どのようなシーンで利用しているか」を把握する必要があります。そして、その利用シーンに沿った最適なサービスを展開すれば良いのです。まずは、次のようなステップで貴店のストアコンセプトを文章化してみてください。

■経験価値を最大化させるストアコンセプトづくり

①「誰に」

②「何を」

③「どのように」

言いかえると、

①売り先であるターゲット顧客は誰か？

②そのターゲット顧客が満足するサービスは何か？（有形・無形、提供する価値）

③それをどのような手法で展開すべきなのか？（店舗・店員・配布物など）

まとめると「私達」は、「誰」に、「どんな価値の提供」を約束する店舗なのか、を明確にするということです。実は、この「誰に・何を・どのように」は、その順番に大きな意味があります。「誰に」を先に定義することで、「提供すべき価値（〓お客様にとって貴店でしか体験できない利用シーン・経験価値）」が自ずと明確になります。私は、この「誰に」「何を」「どのように」の順番でお店の利用シーンを明確にする手法を「利用シーンマーケティング」と名付けています。それでは次の章から、繁盛店とそうでない店舗の事例を、利用シーンマーケティングの観点から、不適切な事例と適切な事例とに分けて幾つか紹介していきます。

【利用シーンが不適切であったため経営不振に陥った店舗事例】

■小僧寿し

かつて寿司と言えば高級品で特別な日に食べるものでした。それを低価格で日常的なものとして寿司の利用シーンを変えていった持ち帰り寿司の老舗「小僧寿し」が苦戦しています。小僧寿しが発表した2018年12月期第2四半期の業績は、売上高24億7900万円（前年同期比5・3%減）、営業損失2億3000万円でした。小僧寿しでは、売上高の減少傾向が続き、直営店舗の売上高も前年同期比で減少しています。かつては全国で2000店舗超を展開していたものの、2019年4月現在では関連店舗とFC店舗合わせて243店舗まで縮小しています。そしてついには、10億5700万円もの債務超過に転落してしまいました。

小僧寿し苦戦の原因を大きくまとめると左記の3点に絞られます。

- ・握りたての寿司を安く食べられる回転寿司の台頭。
- ・住宅地を中心とした立地戦略。
- ・寿司業界の全体的な不振。

確かに寿司業界では、2013年以降、毎年30件前後が倒産していて、2018年は27件が倒産しています。小僧寿司の競合である回転寿司市場も、10年前は全国で5000店舗あったものが、2018年度では4000店舗程度まで市場が縮小されています。しかし、この中で最も大きく影響を与えた要素は、回転寿司の台頭です。

繰り返しになりますが繁盛しているお店の共通点は、「ターゲット顧客」「利用シーン」この2点が明確

であり、言い換えれば「誰に」どのような「利用シーン」でお店に来ていただきたいか、というストアコンセプトが明確であるということです。昔は、寿司といえばハレの日に食べる高級な物でした。小僧寿しは、高級なイメージであった寿司を「家族で安く食べられる」という利用シーンを設定して業績を伸ばしてきました。したがって、「住宅地を中心とした立地戦略」を展開し、「持ち帰り専門」という店舗スタイルになったわけです。

ここまでは良かったのですが、前述したように回転寿司の台頭で寿司の利用シーンが変化しました。

- ・家族利用 ↓ 回転寿司
- ・持ち帰り ↓ コンビニやスーパー

といった具合に、握りたての寿司を安く食べられる回転寿司の台頭で、「お寿司は、お店に行って家族でにぎやかに外食するもの」と消費者の利用シーンが大きく変化したのです。そして、小僧寿しは、この変化に対応できませんでした。立地も住宅地を中心に展開してきたことから、食品スーパーやコンビニで販売されている寿司と競合することになり、小僧寿しは消費者にとつての「利用シーン」を失ってしまったことでこのような不振を招くことになったのです。小僧寿しの成功で、「お寿司」は身近なものになりました。小僧寿しの成功がなければ、おそらくスシローもくら寿司も、はま寿司も誕生してなかったかもしれません。しかし、この成功体験に固執したことが結果として小僧寿しの衰退の要因になってしまいました。今後は、リブランディングや増資による債務超過の解消に向けて動くそうですが、根本的には「利用シーン」を見直すことが急務ではないかと思えます。小僧寿しの苦戦は、消費者ニーズの把握や変化への対応の重要性を教えてくれる、良い事例ではないかと思えます。

■サブウェイ

サンドイッチのチェーン店であるサブウェイが苦境に立たされています。日本において2014年には480店舗展開していましたが、そのうち約170店舗を閉鎖するにいたりました。このニュースに対して、「コンビニのサンドイッチ・おにぎりに負けた」「暖かいメニューを提供できなかったのが原因」「注文の煩雑さ」「独自性に欠けている」「販促不足」といった具合に、さまざまな分析がなされています。サブウェイの特徴として、リピーターの多くを占めているのが女性客であり「野菜が食べられるから」という健康志向がそれを支えています。それを前提として店舗や商品構成などを見てみると、

【商品】

サンドイッチではレギュラーで400円台〜500円台、野菜を中心にアボカドや生ハムを使った女性好みのメニューが多い。

サラダは600円台〜700円台がメイン。

ドリンクは、クリームソーダやコーラ、コーヒーや紅茶など、ファストフード店と比べて特に差異はない。

【立地】

ショッピングセンターやフードコート内が多い。

この構成から推測される不振の原因として、ターゲットマーケティングのフレームワークが一部破綻していることがあげられます。前述した「コンビニのサンドイッチとの競合」や「暖かいメニューが提供できない」などは、その要因の一部に過ぎません。超成熟市場では、「安さを極めるか・質を極めるか」という両極端な市場展開になっています。モノが売れていた時代の「より良いものを・より安く」という中間的なマーケティング戦略では生き残れない時代です。

その点に立つて「現時点」のサブウェイのマーケティングにおけるフレームワークを作成してみると、

・「誰に」…野菜好きな女性客層

・「何を」…野菜が多くとれるサンドイッチ

・「どのように」…商業施設やフードコート内を重視した立地展開
このようになります。

「野菜好きな女性客層」というターゲット顧客を前提に考えると、商品や立地戦略の一部でフレームワークが破綻している要素があります。まず商品ですが、例えば野菜に関する原産地や農薬使用の有無など、トレーサビリティやサステナビリティにおいて「質」の訴求力が充分とは言えません。ドリンクも一般的なファストフード店と差異がなく「オーガニック」を連想させるには程遠い構成です。また立地では、商業施設やフードコート内への出店が目立ちます。そうするとファミリー層がメインターゲットになり他のファストフード店などと競合するため、サブウェイの価格帯は相性が良くありません。つまり、ターゲット顧客である「野菜好きな女性客層」の利用シーンに沿った立地や商品戦略の最適化ができていないのです。私は、この点が最も大きな問題だと感じます。「野菜好きな女性客層」に支持されてきたサブウェイ。健康志向の高まりで競合店が増えたことで「野菜が多くとれる」だけでは訴求力として充分ではありません。改めてターゲット層のウォンツを満たすサブウェイなりの「利用シーン」を整理し訴求していく必要があると思います。

■シダックス

シダックスは、2018年にカラオケ店舗の運営事業から事実上撤退しました。シダックスグループ自体は食材などの取引においてカラオケ業界とのつながりは持ち続けるようですが、カラオケ店舗の運営事業に関しては業界第3位の「カラオケ館」を展開するB&Vに売却するに至りました。カラオケ業界は、第1位のビッグエコー（第一興商）を筆頭に、第2位のシダックス（シダックス）、第3位のカラオケ館（B

&V」という構図です。今回、業界第2位である「レストランカラオケ・シダックス」の事業売却は業界にとって非常にインパクトがあります。カラオケ市場そのものは成熟産業ですが、実はカラオケ人口そのものは約10年ほど前に下げ止まり、その後は横ばいか微増という状況です。その様な中でシダックスが1人負けしてしまった原因は何だったのでしょうか？最も大きな原因は「外部環境の変化」に対応できなかったことがあげられます。

シダックスの特徴は、主に左記のとおりです。

- ・ 郊外立地を中心とした大型店舗。
- ・ 食事、飲料に力を入れた高い客単価。

結果的にシダックスは、飲み会の2次会需要などを取り込むことに成功し、売上・利益を伸ばしてきました。

しかし、外部環境が変化します。

- ・ 会社員の2次会需要の減少。
- ・ 飲酒運転防止などの理由による、飲酒規制の厳罰化。
- ・ ひとりカラオケの需要増加。

これらの変化は、郊外的大型店舗がメインのシダックス社にとって大きな痛手となります。つまり、このケースにおいても、郊外立地を中心とした大型店舗にこだわった結果、消費者のカラオケに対する「利用シーン」の変化に対応できなかったという事例です。業界第1位のビッグエコーは、都市部で人目の付きやすい駅前など好立地をメインに出店。更に「コンセプトルーム」という設備があり、女子会向けの「エレガントルーム」やお子様連れに最適な「キッズルーム」、歌って踊れる「フリカラルーム」など、

多種多様なニーズに応えています。実は同様の設備はシダックスにもあるのですが、車で移動することになる郊外店舗だと「週末のレジャー目的での利用」が利用シーンのメインになり、変化したカラオケ需要を上手く取り込めなかったのでしょう。結果、市場の変化により利用シーンマーケティングのフレームワークである「誰に」「何を」「どのように」というストーリーが破綻してしまったということです。「生き残るのは、最も強い者でも、最も賢い者でもない。変化できる者が生き残るのだ。」市場変化への対応の重要性を再認識させられる事例です。

■ブロックバスター

アメリカでチェーン展開していた「ブロックバスター」というレンタルビデオチェーン店。最盛期には9000店舗を展開していましたが、2018年にはそのほとんどを閉店し、残るは1店舗のみとなってしまいました。学生時代、ほぼ4年間レンタルビデオチェーン店でアルバイトをしていた私にとっては、他人事ではなく何とも言えない寂しいニュースです。リアルのレストランビデオ店として「我々が最後の砦」として頑張っていたのですが、動画配信サービスの勢いには勝てなかったようです。ところで、レンタルビデオ店に勤務して非常に多かった問い合わせが「私は、このビデオを借りたことがありますか？」というもの。映画を減多に観ない方には不可思議な質問だと思いますが、映画好きな人にとっては「あるある」な話だと思います。実際に観てラスト付近になって「あっ、コレ観たことある！」と結末を思い出してしまった・・・などという残念な経験をした方もいらっしゃるのではないのでしょうか？その点、動画配信サービスだと視聴履歴が残りますから、そのような残念な経験をすることがありません。

もうひとつ、レンタルビデオ店で仕事をしていてストレスが溜まるのが「延滞料金」の苦情対応。1本数百円でお貸ししているのに、延滞料金が数千円から場合によっては数万円に上ることもあり、店員とし

では非常に申し訳なく思っておりました。しかしレンタル商品は、回転率の高い新作の時期にその売上の殆どがもたらされるということもあり、延滞については敏感にならざるを得ません。しかも、「新作の品揃え」はレンタルビデオ店の評価に直結します。その意味でも「他のお客様が借りられない」状況をつくる延滞はお店側にとって非常に困るので、しかたなくそのような対応をしているわけです。しかし、動画配信サービスだとそのような不都合も仕組み上、起こりえません。実店舗の利点として「店員さんとのやりとり」や「名作の発見などの宝探し」を実店舗の利点としてあげることができませんが、中途半端な取り組みでは、「WEB上の口コミ」や「検索」の機能で代用できてしまします。現在、残っているビデオ店も「100円レンタル」「50円レンタル」や借り放題の「定額制」を導入するなど努力していますが、もはや動画配信サービスの勢いは止められないでしょう。この事例も、「映画やドラマを観る」という利用シーンの変化に既存店として対応できなかった典型的な事例です。

しかし、この話には続きがあります。それは、「たった1店舗だけ生き残った店舗」があるという話です。最盛期には9000店舗あった店舗がそのほとんどを閉鎖するなか、どうしてこの店舗だけが生き残ったのでしょうか。その内容を追ってみます。なんと、この店舗では1店舗になった影響で、卸業者からソフトを仕入れることができなくなった為、近くの大型ディスカウストアに足を運んで仕入れているそうです。繰り返しですがレンタルビデオ業界では、新作の品揃えが非常に重要です。前述しましたが、需要がある新作の時期にそのソフトの売上の殆どがもたらされるからです。したがって、新作を豊富に揃え徹底的に回転率を上げる必要があるのです。そういう意味で、新作を卸業者からではなく他の小売店からしか仕入れることができないという状況は、レンタルビデオ店の経営としては致命的とも言えます。しかし、不思議とこのお店は生き残っているのです。その原因を探るため、お店の取り組みと、今でも通い続けているお客様の反応をまとめました。

【お店の取り組み】

- ・ お客様がどのような作品を必要としているのか、実際に会話をして情報収集する。
- ・ 映画のことをお客様とシェアすることを大事にする。

【お客様の反応】

- ・ 店員さんと会話することで作品情報が得られ、棚を見て回ることでの意外な作品との出会いがある。
- ・ 映画好きのコミュニティの場になっている。

「映画を観る」という「モノ」のサービスでは動画配信には勝てません。しかし、このレンタルビデオ店は「映画を楽しむ・共有する」という「コト」のサービスを提供することで、動画配信サービスに対し差別化を図っているのです。そのひとつとして、お客様と積極的に会話して映画好きのコミュニティをつくることに注力しているわけです。利用シーンマーケティングは、ターゲット顧客に、どのような利用シーン（価値）を、どのような手段で提供するか、という物語を明確にすることで、お客様の強い来店動機を形成する手法です。この「最後のブロックバスター」は、地元の映画好きの人に、映画情報を共有するコミュニティの場を提供することで生き残った事例です。WEB上の口コミではなく、リアルな会話を通じた映画情報が共有できる場という利用シーンを創り出したことで、ターゲット顧客である「地元の映画好きの人」から支持されることに成功しました。これからの実店舗が生き残るには、このようなターゲット顧客に最適化された利用シーンを提供することで生まれる「経験価値（この事例では会話を通じた映画情報のコミュニティ）」が重要であることを再認識させられる事例です。

さて、次からは繁盛しているお店について、利用シーンマーケティングが適切な事例を紹介していきます。

【利用シーンが適切なため繁盛している成功店舗事例】

■創業45年立地が悪くても繁盛し続ける「とん春」

横浜市旭区上白根町にある「とん春」というお店を紹介します。こちらのお店は、最寄駅のＪＲ横浜線中山駅から歩いて30分ほどかかるという集客には不利な立地。WEB上で口コミを探しても、なかなか情報を発見できません。それほどに「通りすがり客」を集客するのが難しい立地です。にもかかわらず、創業して45年を迎えているというから立派です。

外食産業は2年後生存率が50%、10年後生存率が10%以下と言われる厳しい業界。そのような業界で「とん春」が45年も繁盛し続ける理由をまとめてみました。

- ・メニューのクオリティの高さ。
- ・端々にまで行き届いた心遣い。
- ・地元のコミュニティの場になっている。

この3点がこのお店の強みであり独自性となっています。ただ「美味しい」だけでなく、お客様からのどんな要望にもこたえてくれる店主の接客スタイルが地元のエリア客から大きな支持を得ているのです。「2人でこの店を訪れた際、商品それぞれを1本ずつ2皿に盛り分けてもってくる」「取り皿は、肴が変わるたびに出してくれる」「客の不意のエクストラリクエストにも臨機応変に対応」など、立地が不利である分、店舗周辺のエリア客（地元客）から好かれるようにおもてなしが徹底されているのです。

人がお店を選ぶ際に、価格が高い・安いといった損得で判断する「理性」と、付加価値など主観・好き嫌いで判断する「感性」。選択する意思決定の過程において、どちらが優先されると思いますか？

例えば、

- ①ちよつと安いけど、嫌いなお店。
- ②ちよつと高いけど、好きなお店。

だと、一般的には「好き」という付加価値がある②のお店のほうが選ばれやすいのです。「安い」という損得感情よりも「好き」という感性のほうが、選択の際に優先される傾向があります。更に、この「とん春」では、エリア客から「好かれる」ために、更なる努力をされています。例えば、ご近所さんの荷物を一時的に預かったり、お店に入り食べるわけでもなく挨拶だけして帰っていくお客様も受け入れるなど、地元のコミュニティの場になるための取り組みを行っているのです。驚いたのは、店主の「おもてなし精神」は、遠く離れた熊本地震の被災者の受け入れを行ったりもしており、本当に強い信念を感じます。その結果が、コミュニティとして成立するに至ったと言えるでしょう。

いつものように利用シーンマーケティングの論法でまとめると、

- ・「誰に」…エリア客（地元客）
 - ・「何を」…クオリティが高い料理、端々にまで行き届いた心遣い（ホスピタリティ）
 - ・「どのように」…地元客のコミュニティの場にする
- 特に郊外や住宅地にあるお店では、エリア客から「好かれる」お店にならなければ、生き残るのは難しいでしょう。「とん春」の事例は、その点でとても参考になるかと思えます。

■坪月商67万円の中華料理店「羊香味坊（ヤンシャンアジボウ）」

次に紹介するのは、東京都台東区にある御徒町駅にほど近い「羊香味坊（ヤンシャンアジボウ）」という中華料理店です。飲食店では、坪月商が15万円〜20万円程度ならば平均的なお店、30万円を超えると

かなりの繁盛店と言えますが、なんとこのお店は坪月商67万円を達成しているとのこと。そんな繁盛店での取り組みを紹介します。いつも申し上げていますが、マーケティングの基本戦略は「誰に」→「何を」→「どのように」という順番でコンセプトを創り上げていくことです。これがターゲット顧客に対する独自性となり、強い来店動機を生み出します。この「羊香味坊」では、ターゲット顧客を「女性客」と設定されています。なんと、来店客の7割が女性客なのです。そこで、美容の観点でも女性人気の高いラム肉を「ウリ」にし、それにあう自然派ワインを充実させています。麺類も小籠包もラム肉を使用する徹底ぶりです。ストアコンセプトに「ブレ」がありません。また、ポリウムについても、女性のお客さんも多いことから、2人くらいでちよつとずつつまめる量に設定されているそうです。つまり女性客の「利用シーン」を想定して1品のポリウムを少なめにしているのです。更に、店内の照明やガラス張りの外観など、女性が入りやすい雰囲気づくりも心掛けています。

羊香味坊のお店づくりをまとめると、

「誰に」…女性客

「何を」…ラム肉・ワイン

「どのように」…ポリウムを少なめにした料理、明るく入りやすい雰囲気

このようになります。文字にするとてもシンプルですが、ラム肉の小籠包などあらゆる中華料理にラム肉が使われているという「独自性」が女性客に対し強い来店動機を生んでいるのです。

■全席禁煙対策で客数を伸ばした「串カツ田中」

串カツ田中は受動喫煙防止対策の一環で2018年6月から（一部フロア分煙などの店舗を除き）全席禁煙にすると発表しました。大手外食チェーンで全席禁煙に向けた動きが加速していますが、喫煙者との

相性が良い居酒屋で全席禁煙を導入するのは客離れなどのリスクも伴います。その後、来店客や売上がどのように変化したのでしょうか？串カツ田中のマーケティングの経緯をまとめてみます。

①ターゲット顧客の変更

・意図的な「利用シーンの拡大」として、「家族連れ」をターゲット顧客に設定。

②全面禁煙化への対応

・受動喫煙防止対策の一環（一部フロア分煙などの店舗を除き）、更には子供も含む家族連れへの対策として全席禁煙に。

③客数の増加

- ・売上高が下がった一方、客数は前年同期比102・2%とアップ。
- ・一方、客単価は5・0%減で、売上高は2・9%減少
- ・家族連れや女性が増えた一方、会社員・男性グループは減少。
- ・2018年8月、10月、12月には既存店の客数が前年同月比10%以上の高い伸びを見せた。

④顧客の利用シーンの変化

- ・喫煙者グループが減少した反面、非喫煙者グループが増えた。
- ・客層が変わったことで「利用シーン」も変わった。
- ・時間帯別の売上も、早い時間帯の売上高が増加する一方で、深夜帯のそれは減少した。
- ・「会社員・男性」グループの割合は7・0ポイント減少したが、禁煙を好感した「家族」客の割合が7・5ポイント増加した。

まとめると、喫煙者グループが減少した反面、非喫煙者グループが増えたという結果で、客数は増加したが客単価が減少、連動して最終的な売上も減少したというのが総括です。当然、客層が変われば「利用シ

ーン」も変わります。時間帯別の売上も、早い時間帯の売上高が増加する一方で、深夜帯のそれは減少しました。

顧客からの反応については、

- ・「禁煙だから子供連れや妊婦でも来られる」
- ・「居酒屋で禁煙なんてありえない、もう来ない」

と様々。しかし、同社ではこの現象は意図したものであると述べています。「全席禁煙」の結果ではなく、意図的な「利用シーンの拡大」として、「家族連れ」の利用をターゲットに据えているとのこと。つまり従来の居酒屋から脱却し、客層を変える（＝利用シーンを変える）ことを意識しているのです。当然、家族連れが増えればソフトドリンクの注文が多くなり、客単価は下がります。客層と利用シーンが変われば、それに対応してメニューやサービスへの変化も求められます。実際に串カツ田中では、ジャンケンして子供が勝つとソフトドリンクを1杯サービスしてくれたり、子供自ら作ったソフトクリームやたこ焼きを無料で提供するなど、明らかに「家族連れ」を意識したサービスを展開しています。結果として、「子供連れのファミリー層」や「高校生のような未成年者層」といった新しい顧客層が、「手ごろにおやつを食べられる場所」として串カツ田中を利用するようになったそうです。まさに「新しい顧客層」に、「新しい利用シーン」を提供する「客育」の取り組み。串カツ田中のマーケティングは、10年・20年後を見据えた禁煙化の取り組みと言えるでしょう。

まさに「新しい顧客層」に、「新しい利用シーン」を提供する「客育」の取り組み。そして、顧客層や利用シーンを変えたことで、立地戦略にも変化が生じています。従来、居酒屋と言えば「会社員」がメインターゲットでしたが、「家族連れ」をターゲット顧客にしたことで「地方への進出」を積極的に行って

いるのです。当然、地方では都市部と比べて世帯人数が多く家族連れの需要が大きくなります。同社によれば「熊本や仙台、北陸（福井、富山、新潟）、北海道の店舗ではすごい数字が上がっている」とのこと。

串カツ田中の利用シーンマーケティングを整理すると、

「誰に」…家族連れ

「何を」…全面禁煙・子供へのサービス

「どのように」…地方出店

と、実にシンプルで明確です。

ターゲット顧客に合わせて、店舗・商品・サービス・立地を最適化させるお店づくりの参考になる事例かと思えます

■炭火焼肉ホルモン三四郎

2017年4月に東京都杉並区西荻南にオープンした「炭火焼肉ホルモン三四郎西荻窪店」のお店づくりを紹介します。このお店も坪月商66万円を達成している繁盛店です。食ベログの評価を見ると3.51と高評価。「昼から飲める焼肉屋さん。」「カウンターで焼肉、人生初です。」などという口コミもありました。このお店も、繁盛店になった理由のひとつとして「利用シーンマーケティング」を実施したことが挙げられます。繰り返しになりますが、「利用シーンマーケティング」とは、詳細なターゲット顧客像（これをベルソナと言いますが、ベルソナについては第3章で詳しく説明します）の設定と、その顧客がお店をどのように利用しているのかを明確にすることで、商品やサービスの在り方を最適化する手法のことです。重要なことは、先にターゲット顧客を設定しないと利用シーンが絞り込めず、ストアコンセプトが不明瞭になってしまうということです。このお店の利用シーンマーケティングの内容をまとめてみます。

①詳細なターゲット顧客像（ペルソナ）の設定。

・ターゲット顧客を「アラフォアの独身」に設定。

②ターゲット顧客の利用シーンを設定。

・JR西荻窪駅界隈は飲み屋街があるため、昼から飲み歩く人が多い。

・昼にお酒を飲むという人という利用シーンを設定。

③利用シーンに最適化されたメニューやストアコンセプトを設定。

・毎日12時から17時の間、アルコール3杯とおつまみ1品をセットにした「千べろセット」を用意。

・金銭的にゆとりがあつて（アラフォアの独身）、少々高くても価値のあるものが食べたいという人が行きたくなるお店にする。

実に理論的に利用シーンマーケティングを展開しているのが分かります。

■居酒屋「臥薪」

利用シーンマーケティングの成功事例として最後に次に紹介するのは、神奈川県鎌倉市大船にお店を構える「臥薪」という居酒屋さんです。調べてみると、このお店はJR大船駅から少し離れており、周りには住宅が立ち並ぶような場所にあります。確かに、集客には不向きな立地と言えます。しかしこのお店、なかなか予約が取れない程の人気店だそうです。そんな「臥薪」の人気を支える取り組みを調べてみました。お店の前がバス通りであったことから「バスを利用する地元の方々」をターゲット顧客とし、道を通る小學生への挨拶や、隣の店の人との交流、そして来店客と積極的に会話するなど、接客を重視しています。更に、地元の方々に満足していただくため、地産地消を理念とした「質の高い」料理を提供することが独自コンセプトとなっています。質の高さについては、ビールサーバーも毎日スポンジ洗浄、レモンも国産無農薬のものを使用するなど徹底されています。創業当時から「料理も飲み物も中途半端なものを出さな

い」というのが理念だそうで、客単価も4,000〜5,000円と高めです。そして、質の高い接客で、お客様にコンセプトを伝える努力も惜しまない。

これらの取り組みを利用シーンマーケティングのフレームワークに当てはめてみます。

「誰に」…「バスを利用する」地元の方々

「何を」…地産地消。地元産の食材ベースにした質の高い創作料理

「どのように」…地元の方々とのコミュニケーションを徹底する

このお店も、やはり「誰に」「何を」「どのように」のストーリーが明確であることがわかります。

ここまで、苦戦しているお店と繁盛しているお店の事例を紹介してきましたが、共通しているのはターゲット顧客を詳細に設定できているか否か、そしてその利用シーンを想定したお店づくりができていないか、ということですね。とはいえ、ターゲット顧客や、その利用シーンを設定するのは簡単ではありません。感覚的に把握することは簡単ですが、繁盛店の事例にあるように客観的・科学的に把握する必要があります。そこで必要になるのが、「顧客台帳」というわけです。これから、顧客台帳データの活用術を様々な理論や事例を基に紹介していきますが、顧客台帳を作成することで貴方のお店の売上に大きな貢献をしてくれている「ファン層（VIP客）」を明らかにすることができます。まずは、そのVIP客にアンケートをとってください。その結果、貴方のお店の圧倒的ファン層であるVIP客のライフスタイルや価値観、住んでいるエリアなどが明らかになります。次に、それを基にVIP客のお店に対する「利用シーン」の仮説を立ててください。ターゲット顧客とその利用シーンが明らかになれば、「お店が提供する価値（独自性）」がどうあるべきか、それを「どのような手段で」伝えるべきか、が明らかになります。「顧客台帳経営」とは、このように顧客台帳データを基に、お店とお客様との絆を客観的なデータで把握し、その取り組み

の結果が最適なものであるかをチェックして修正を繰り返すPDCAサイクルを実践することです。それでは、まず初めに最も重要な「顧客台帳の作成」について、私の経験を基にしてそれぞれの媒体におけるメリット・デメリットを紹介していきます。

第3章 まずは顧客台帳を作成し「顧客を知る」

利用シーンを想定したビジネスを展開するには、その対象者である「誰に」を明確にしなければなりません。貴店が、「誰に」「どんな価値の提供を」約束するお店なのか？これを明確にしないと、経験価値を生み出すことはできないのです。そのためには感覚ではなく、「顧客台帳」という客観的なデータに基づいてターゲット顧客を選定する必要があります。

私は、店舗業における顧客管理の必要性について永年研究し、一貫して「顧客台帳経営」の重要性を提案してきました。顧客台帳経営については様々な手法があり統一されたものがあるわけではありませんが、私は「顧客台帳」を使った戦略的経営手法と定義しています。

それでは、そもそも「顧客台帳」とは何でしょうか？これにも決まった定義はありません。私は顧客台帳を、「顧客情報」だけでなく「来店情報」がひもづいたものと考えています。単なる「顧客リスト」や「個人（顧客）情報」は顧客台帳とは呼んでいません。この2つのデータが揃った顧客台帳があつて初めて顧客管理が実践できるようになるのです。

- ・「顧客リスト」は、氏名や性別など基本的に変わらない顧客情報。
- ・「来店情報」は、来店日や利用金額など、日々積み重なっていく顧客情報。

これらが繋がることで、「誰が・いつ・いくら」使ったかが判るようになります。これはポイントカードなど導入することで簡単に入手できます。しかし、この貴重なデータを収集・活用できている店舗は非常

に少ないのが実情です。
それでは、「顧客情報」や「来店情報」を入手できる様々な媒体を、そのメリット・デメリットと併せて整理してみたいと思います。これから顧客台帳を作成したいという方は、どの媒体を採用するかの参考にしてください。

■スタンプカード

【特徴】

- ・来店若しくは一定金額ごとにスタンプ。
- ・満点になると、割引券をサービス。
- ・満点時、会員情報を記入していただき顧客情報取得。
- ・カードのランニングコストが安い。

【問題点】

- ・お客様の「会員カード」という認識が低く、紛失・再発行が多くなる。
- ・満点（ゴール）が遠いと、途中で挫折するお客様が増えてしまう。
- ・途中で来なくなったお客様（離反客）の把握ができない。
- ・あくまで紙カードなので、顧客台帳としての活用には不向き。



スタンプカードは、印を押すだけなので運用が楽ですが、「顧客台帳」として活用するには情報不足と言えます。では、このスタンプカードを「顧客台帳」として活用するには、どうしたら良いのでしょうか？

よく見かけるスタンプカードは「30個貯まると1000円引き！」といった内容です。しかしこれでは、途中で挫折するお客様が多くなるばかりか、そもそも顧客管理が実践できません。
そこで、例えば次ページのように複数のスタンプカードを準備してください。そして、各ランクのカード分り易く色分けしましょう。

【スタンプカードの運用例】

- ①初来店
次回来店クーポン
- ②通常会員スタンプカード
2個貯まると特典（小）ゲット！
さらにゴールド会員にランクアップ！
- ③シルバー会員スタンプカード
3個貯まると特典（中）ゲット！
さらにゴールド会員にランクアップ！
- ④ゴールド会員スタンプカード
4個貯まると特典（大）ゲット！
さらにプラチナ会員にランクアップ！



・ ・ ・ などランクの数は幾つでも構いません。①と②はリピーターを増やすために重要な段階です。3 回来店すると定着する可能性が高まりますので、徹底的にフォローしていきましょう。この手法なら、途中で挫折するお客様も少なくなりますし、カードの色を見ることでスタッフさんもお客様のリピーターランクを識別しやすくなります。例えば①②③の各顧客ランクに沿って接客スタイルを変えていく、といった対応も可能になります。

他にも顧客台帳を作成するツールとしては、次のようなものがあります。

■ポイントカード

【特徴】

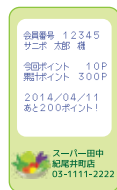
- ・ 一定金額ごとにスタンプ若しくはポイント付与。
- ・ ポイントは値引きとして利用されるのが一般的。
- ・ 地域一番店であれば囲い込み効果が期待できる。
- ・ お客様に「会員証」として認識していただける。

【問題点】

- ・ 入会申込書を記入していただく手間が発生する。
- ・ 申込書の内容をパソコンに手入力する必要がある。
- ・ 顧客管理ソフトが必要となる。
- ・ 手書きでメールアドレスを記入していただくのは非常に難しく、販促がDM主体となりコストがかさむ。

ポイントカードの問題点として、記入や入力の手間があり、無記名でカードを渡していたり、溜まった入会申込書を活用せずに、そのまま放置しているケースが散見されます。

【様々なポイントカード】



ライトカード



プラスチックカード

【運用面の負荷が問題】



■店舗オリジナルアプリなど

【特徴】

- ・ 店舗オリジナルアプリでブランド告知ができる。
- ・ AndroidもiPhoneも、アプリをダウンロードするだけなのでサービスの運用が楽。
- ・ 来店日時だけでなく、利用金額も管理できるので顧客台帳が作成できる。
- ・ プッシュ通知でクーポンやお知らせを配信できる。

【問題点】

- ・ 利用機種がスマホに限定される。
- ・ 年配者が利用できない恐れがある。
- ・ リストの資産価値が低い（アプリを削除されると連絡手段が無くなってしまう）。

店舗オリジナルアプリの問題点としては、運用は楽ですが、アプリのみで運用すると「顧客リストの資産化」が難しくなります。お客様がアプリを削除してしまうと、店舗はお客様への連絡手段を失ってしまうからです。

ですから、この場合手間をかけてでも、メールアドレスなどの情報を取得しておいたほうが将来的な資産価値が高まります。また、スマホが使えないお客様向けにカードと併用できるアプリもあります。

いかがでしたか？どの媒体を導入するにしても、「顧客台帳の作成」を目的に据えないと、ただ特典を付与するだけの値引き行為になってしまいます。今やポイントシステムは世に溢れ返っているのです、特典付与だけでは囲い込みなどはできません。どんな媒体を導入するにしても、それは顧客台帳を作成するための「ツール」に過ぎないということを忘れないでください。

ここまで顧客台帳を作成するための各媒体の話をしましたが、ここからは、その顧客台帳を活用するテクニックについてお話しします。振り返りになりますますが、顧客台帳とは「顧客情報」だけでなく「来店情報」とがひもづいたものです。これにより「誰が・いつ・いくら」使ったかが判るようになります。その顧客台帳を使って、ターゲット顧客を設定していきます。

ところでマーケティングの世界では、「お客様」という概念はありません。あるのは、「新規客」「VIP客」「会社員」「主婦」など、属性ごとに分けられた集団です。このそれぞれを「顧客セグメント」と呼びます。この顧客セグメントを設定する意味は、ターゲット顧客を選定する事そのものであり、対象を絞り込むこ

とで、その利用シーンを明らかにするために必要なことでもあります。「新規客」や「既存客」も大きなくくりで言えば顧客セグメントです。

しかし、単にお客様をグループ分けすれば良い、というわけではありません。貴店にとって、いまアプローチすべきなのは、どんな顧客セグメントでしょうか？例えば、お店の経営を支えてくれているVIP客を、どのような条件でセグメントしますか？あるいは、離反客をセグメントする場合、どれぐらいの期間来店が無いお客様でしょうか？

いかがですか？実際にやってみると意外と難しいことがお分かりいただけると思います。したがって、まずは顧客台帳データを基に、顧客の稼働状況を把握する事からはじめましょう。そこから、順調に来店しているセグメントと、（課題となる）離反しているセグメントを見える化していけばアプローチすべきセグメントが見つかるはずです。

具体的に見ていきます。

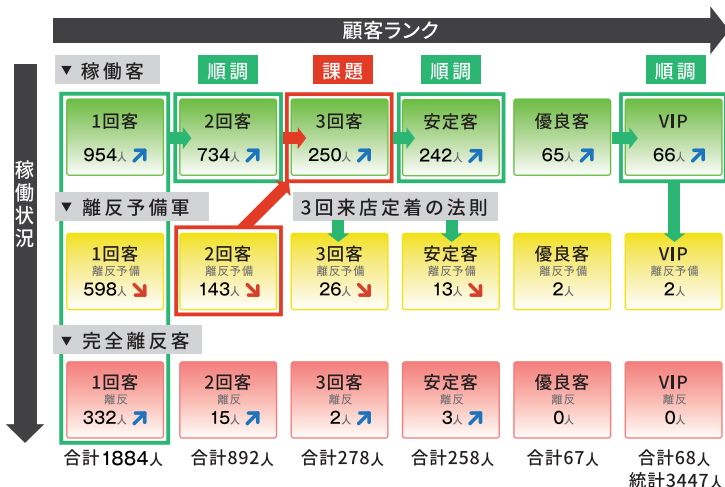
【稼働客】

- ・ 新規客
- ・ 安定客
- ・ 優良客
- ・ 優良固定客（VIP客）

【離反客】

- ・ 離反予備軍
- ・ 完全離反客

来店情報を基にした顧客セグメント作成例



【3回来店までのリピート率の目安】

目標：1回目⇒2回目：40.00%、2回目⇒3回目50.00%
現状：1回目⇒2回目：38.95%、2回目⇒3回目28.02%

顧客ランクは、3回来店までは回数で、以降は来店回数と利用金額を掛け合わせてセグメントしている事例です。

稼働状況は、例えば

- ・離反予備軍：最終来店日から、90日から120日経過している顧客
- ・完全離反客：最終来店日から、120日以上経過している顧客

という具合に設定してください。

ただし、業種や業態により来店サイクルが異なりますので、上記の期間は微調整が必要です。

上記の顧客セグメントでは、「2回来店客」のリピート率が28.02%と目標値(繁盛店の目安)と比べて大きくショートしています。

したがって、2回来店客の「離反予備軍」143人への追客が早急に必要なということがひと目で分かります。

このようなイメージです。「離反予備軍」とは、まだ離反日数が短く、アプローチすると一定確率で呼び戻しが可能な顧客層です。「完全離反客」とは、離反日数が長く、アプローチしても呼び戻しが難しい顧客層です。ちなみに離反は、稼働客の各セグメントごとに把握する必要があります。新規離反予備軍、新規完全離反客、といった具合です。

これらの、どこのセグメントに強みや弱みがあるかを把握しましょう。詳しくは次ページの帳票を参考にしてみてください。

そして、「強み」「弱み」など、アプローチの対象となるセグメントが見つかったら、そこに顧客情報を加味していきます。売上構成比が高いVIP客は、どんな属性を持った方々ですか？性別やお住まい、年齢や職業など具体的にみてください。

次ページで、私とある飲食店の顧客台帳データを活用し、実際にセグメントを作成した事例を紹介します。

図のようにランク別にお客様をセグメントし課題を抽出、そこに顧客情報を加味して具体的に、アプローチすべきターゲット顧客像を決めていきます。この具体的な顧客像のことをマーケティングの世界では「ペルソナ」と呼びます。「ペルソナ」とは、貴方のお店の理想的なお客様イメージについて、性別・年齢・ライフスタイル・趣味に至るまで詳しく設定されたものを言います。

ソーシャルメディア時代の特徴として、人々は「いいね！」に代表されるように共感でつながっている傾向があります。SNSで繋がっているのは、世代や性別が同じだからというわけではありません。その人が書いてある内容に「いいね！」したとか、共感したという繋がります。更に、共感した情報を、人は友人・知人に積極的に教えよう（シェア）とします。

その意味で、ペルソナマーケティングは「共感マーケティング」とも言えます。重要なのは、「誰に」共感されたいのか、ということです。「老若男女の全てが共感し満足するサービス」をつくるのは難しいです。しかし「常連のAさんが満足するサービス」なら具体的にイメージしやすいと思いませんか？そして、その「常連のAさん」と同じ属性を持つ人々なら、同じように共感してもらえはるというのがペルソナマーケティングの狙いです。

ペルソナは、共感を得るためだけに具体的に設定しましょう。そのペルソナは、（世代ではなく具体的に）何歳なのか、どんな職業なのか、好きな食べ物・・・など。そこまで設定することにより、より強い「共感」を生み出すことができます。そのためには感覚的ではなく、顧客台帳の客観的なデータから顧客像をつくる必要があります。

まずは、貴方のお店の「理想的な顧客像」を客観的なデータから抽出しましょう。「理想的な顧客像」とは圧倒的ファン層、つまりVIP客のことです。そして、そのVIP客にインタビューを行うことで、ペルソナのライフスタイルや価値観を把握します。あとは、そのペルソナが喜ぶ企画や言葉でお店の魅力を伝えて行けば良いのです。

マーケティングの基本は、

1. 誰に
2. 何を
3. どのように

という流れを明確に作り上げることにあります。「誰に（ペルソナ）」を最初に選定することで、「何を」「どのように」というストーリーがおのずと明確になります。

ここで、ペルソナマーケティングの成功事例を紹介します。詳細なターゲット顧客に最適化された営業を展開する「ペルソナマーケティング」の手法を取り入れて大成功したと言われているスーپرストックトリーキョーの事例です。

スーپرストックは、「食べるスープ」をコンセプトにしたスープ専門店。1999年に創業し東京はお台場のヴィーナズフォートに1号店（現在は閉店）をオープン。それから創業10年で売上高42億円を実現させ、2018年3月の時点では全国に69店舗展開するに至りました。

成功の秘訣は設定した「ペルソナ」が満足するように、店舗の内装や商品パッケージ、スープの味といった商品開発に至るまでベクトルを合わせたこと。そうすることで、「ペルソナ」と同属性の顧客層から圧倒的な支持を得ることに成功したのです。

そんなスーپرストックが設定しているターゲット顧客Ⅱペルソナを紹介します。

■ スーパーストックトキーのペルソナ

【基本情報】

- ・ 名前… 秋野つゆ
- ・ 年齢… 37歳
- ・ 性別… 女性
- ・ 都内在住
- ・ 独身か共働きで経済的に余裕がある。
- ・ 都心で働くバリバリのキャリアウーマン。

【特徴】

- ・ 社交的な性格。
- ・ 自分の時間を大切にする。
- ・ シンプルでセンスの良いものを追求する。
- ・ 装飾より機能を好む。
- ・ フォアグラよりレバ焼きを頼む。
- ・ プールに行ったらいきなりクロールから始める。
- ・ 個性的でこだわりがある。

いかがでしょうか？ここまでターゲット顧客のイメージ・ライフスタイルを細かく設定しています。ちなみに「秋野つゆ」さんは、実在の人物ではなく顧客像を具体的にイメージしやすくなるために、あえて名前を付けて（人格を設定して）いるのです。

■ 「秋野つゆ」さんが喜ぶお店づくり。

「このスープは、秋野つゆがハマりそうだな」

「この立地だと駅から遠くて、平日に秋野つゆは寄れないだろう」
「お店の内装は、シンプルで過ごしやすくしたほうが好みだろう」

■ 「秋野つゆ」さんが喜ぶ商品づくり。

- ・ 化学調味料、保存料を使わない。
- ・ 価格は少々高くても品質重視。
- ・ 商品のパッケージも店舗も服装も、シンプルで無駄がない機能的なデザイン。
- ・ 出店場所はオフィス街や駅中などの立地。

ちなみにペルソナに名前を付けるのは、できるだけリアルに「人格化」するためです。貴方のお店でも、理想的な顧客像に名前を付けて、具体的なライフスタイルを設定してみてください。連動して、そのペルソナが喜ぶサービスが思い浮かぶのではないかと思います。

ペルソナマーケティングをまとめます。次ページの順で考えを整理していくと分かり易いと思います。

①「誰に…顧客」

普段、こういった場所で生活しているか？
普段、どんな行動をとっているか？
普段、何から情報を収集しているか？

②「何を…願望」

ベルソナが求めている願望は何か？
ベルソナの願望実現の方法は何があるか？
ベルソナの満足・不満足は何があるか？

③「どのように…手段」

ベルソナの願望達成のための具体的手段は？

是非、実践してみてください。

第4章 「集客」実践の前に知っておくべきこと

マーケティングの土台となる顧客台帳を作成しターゲットとなるセグメントを設定できたら、いよいよ集客の実践です。集客には「新規集客」と「既存集客」の2種類があります。詳しくは次章で説明しますが、お店の利益の殆どは既存のお客様がもたらしてくれています。

つまり、集客において既存のお客様のリピート率を高めることは、お店の利益率向上に欠かせない要素となります。同時に既存集客は、新規集客の重要な「受け皿」でもあります。既存客のリピート率が低い状態で新規集客を行っても離反客が増えるばかりで、文字どおり「ザルで水をすくう」状態となっています。

まずは既存集客の「入口」である新規リピート率（始めて来店されたお客様が、その後再来店される確率）ですが、貴店ではどれぐらいであるかを把握されていますか？私は、飲食店や美容サロン、小売業その他、これまで100を超えるお店の来店データ分析を行ってきました。もちろん、業種や立地に左右されますが、一般的な店舗の場合で平均20%〜30%、繁盛店で40%ぐらいです。

つまり、始めて訪れたお客様のうち70%ものお客様が、1回きりで再来店しない離反客となっているわけです。

でも知っていましたか？1回きりでそれっきり来ないお客様の離反理由。それは、「なんとなく」です。なんと、新規離反客（1回きりで来なくなったお客様）の約70%が「なんとなく」「忘れてしまった」と回答しています。逆に言えば、「なんとなく」「忘れてしまった」を防ぐための追客がとても重要になるということです。

では、新規客が「何となく・忘れない」ための追客は、どのようにすれば良いのでしょうか？そこには、ちよつとしたコツがあります。

「3の法則」というのをご存知ですか？これは、人の記憶は「3」が付くタイミングで忘れていく傾向があるというものです。具体的には、「3日後」「3週間後」「3ヵ月後」のタイミングで記憶から失せていきます。

これを新規顧客に対する追客に当てはめると次のようになります。（追客の方法は、メールやDMなどいろいろな方法がありますが、今回は媒体には触れません。）

3の法則に従った追客パターン。

- ① 新規来店後は、翌日より、3日後に謝意を伝える。
- ② 再来店の誘導は、3週間後に行う。
- ③ 離反防止のアプローチは、3ヵ月後に行う。

追客の際に、来店率を上げるためにクーポンを使つてはどうかと相談を受けることがあります。しかし、クーポンを「不特定多数」のお客様に乱発するとクーポン目的のお客様（バーゲンハンター）ばかりが増え、クーポンがなくなると途端にリピートしなくなりますので注意が必要です。クーポン利用はタイミングが重要なのです。

① 新規客限定。来店3日後の追客。次回来店クーポン。

- ② 新規客限定。来店3週間後の追客。次回来店クーポン。
- ③ 新規離反客限定。来店3ヵ月後の離反防止。強い特典のクーポン。

こんなイメージが望ましいかと思います。

ポイントは、全てのお客様にクーポンを配布するのではなく、新規リピート率を上げるために対象を新規客に限定していることです。そうすると、新規客に対してどういう追客をすれば再来店につながれるか、と企画内容が具体的になります。では、①②の場合、どんな内容が良いのでしょうか？

特に新規客へ謝意を伝える場合に、参考になる考え方があります。それは「認知的不協和」というものです。この考え方は、人はある決断をした際に相反する2つの感情が生まれ、そのうちストレスになる感情を解消するために、意識を自ら変化（説得）させようとする心理状態の事を言います。例えば、かねてより欲しかった物を買った場合、

A 「とうとう買っちゃった！しあわせ♪」

B 「あゝあ、買っちゃった。お金なくなっちゃった。無駄遣いしたかな？」

という2つの感情が生まれます。この場合、Bの感情はストレス（不協和）です。

したがって、このストレスを排除するため、人は無意識に「自分は正しい行動をした」と思えるよう情報を積極的に収集したり行動したりします。具体的には、買った後で商品のパンフレットを眺めたり、買った商品の良い口コミを探したり…等です。こうする事で、Bの感情（ストレス）を排除しているのです。この感情を利用した来店誘導策が「認知的不協和マーケティング」という考え方になります。新規客は

何にせよ、ある決断をして貴方の店舗に来店してくれました。

A 「良いお店だったな。また来よう。」

B 「他に良いお店があったかも・・・？」

ここでBのような認知的不協和が発生します。でも、お客様は「自分は正しい行動をとった」と思いたいわけです。だったら、そのお手伝いをしてあげましょう。

つまり、このタイミングで行われるのが新規客向けのサンキュー企画（メッセージ）です。ただの「来店のお礼」ではありません。まさに、この「不協和の解消」をお手伝いする内容でなければなりません。「お客様は、本当に正しい選択をされました。なぜならば・・・」という内容が相応しいのです。内容は、オーナーの熱い想いやお店のこだわり・独自性などの内容を書くの良いと思います。これを、3の法則に沿って（忘れてしまう節目である）3日後に送ると効果的です。

いかがでしょうか？ 貴方のお店では追客の仕組み化はできていますか？ 繰り返しになりますが、リピート率向上は、新規集客の重要な「受け皿」です。

次に、既に既存客として安定しているリピーターやVIP客の再来店率を向上させる追客手法を紹介します。ポイントは、ターゲットを絞り、お客様にとって「自分事」と思っていただけるメッセージを届けること。

まずは、「自分事」メッセージを送り、VIP客の再来店率を向上させた事例をみてみましょう。このお店は飲食店ですが、これまでの販促内容は一斉配信（同じ内容を全てのお客様に告知）型でした。その反応率（来店率）は平均で3・22%。チラシよりは良いですが、集客としては寂しい数値です。

そこで顧客台帳データの分析を行い、売上上位のVIP客の構成比や離反率などのデータを基に現状の課題を抽出しました。結果、VIP客層の離反率が高かったため、それを下げするための感謝企画を段階的に実施することになったのです。

まずは第1弾。売上上位20%に限定した優良客への感謝イベント。内容は、「わたくし店長が独断と偏見で選んだ、超好みの下記メニューから1品サービス！」みたいな感じです。結果は、反応率が10%に向上しました。

これで手応えを感じたので、更にターゲットを限定した第2弾の企画を実施。売上上位10%のVIP客に限定した、日頃のご愛顧への感謝イベントです。内容は、「お連れの皆様全員・全品20%引き！ 更に、わたくし店長の自信作である新メニューを1品サービス！」といった内容です。結果は、反応率が15%まで跳ね上がりました。

ここで注意していただきたいのは、特典を付ける場合は、対象のお客様が「自分事」として納得できる内容にする必要があるということです。お客様は、自分自身を（店舗が思っているより）ワランク高く評価しています。この場合、VIP客に特典を付けるなら対象のお客様が「特別扱いされている」と納得できるサービス内容になっている必要があります。その点に気を付けたことで、3・22% ↓ 10% ↓ 15%・・・と段階的に反応率を向上させることに成功したのでです。

いかがでしょうか？「自分事」とは、お客様にとって「自分のために送られてきた」と受け止められることです。そのためには、顧客台帳を活用しターゲットを絞る必要があります。

貴方の店舗で販促に対する反応率が低いとお悩みであれば、この事例を参考にしてみてください。

第3章で紹介したベルソナマーケティングも、ターゲット顧客をより詳細に設定し、そのベルソナの「利用シーン」を明らかにすることで対象顧客に「自分事」として受け入れてもらうための手法です。

誰でも知っている「クノールカップスープ」の事例を通じて、この「利用シーンマーケティング」を説明します。この事例は、ターゲット顧客である消費者が（製品を）どのように消費するのか、という「利用シーン」を調査し、それに沿った訴求を行うことで伸び悩んでいた商品の売上を120%まで伸ばすことに成功したというものです。

クノールカップスープは1973年に味の素から日本初の即席スープとして発売されました。おそらくブランド認知率は、ほぼ100%でしょう。しかし、ロングセラーのこの商品にも幾度となく売上低迷の時期がありました。ところみを付けたリ、ドリンクにしたり・・・と商品力向上に努めてはいたのですが、それでも低迷していったのです。

そこで、当時のマーケティングチームは「スープ」の利用シーンに着目し調査してみました。

すると・・・

- ・ 朝食で消費されることが多い。
 - ・ 朝食では、ご飯よりパン食が多い。
 - ・ パンを食べる人がスープを飲んでいる確率は10%程度。
 - ・ 一方、スープを飲んでいる人がパンを食べている確率は70%程度。
- このような特徴があることが判明しました。

この結果から、「朝食でスープを飲んでいる人」というベルソナに対しては、スープを売ろうとするよりも、むしろパンとの結びつきを強くしたほうが売れるはず、という仮説を立てます。

「スープを売りたいなら、まずはパンを売れ!」・・・というわけで同社は、パンとスープをセットにした「食べ方」を売る戦略を展開します。

記憶にある方も多いと思いますが、「つけパン」「ひたパン」というキャッチコピーと共にCMで「あなたはどっち派?」と呼びかけるキャンペーンを展開します。結果、売上げが前年比で120%にまで向上したのです。

この場合、

- ・ 「誰に」 〓 朝食でパンを食べている人へ
 - ・ 「何を」 〓 パンとスープの“食べ方”を
 - ・ 「どのように」 〓 「つけパン」派? 「ひたパン」派? キャンペーンで売る。
- というストーリーでマーケティングを展開しています。

いかがでしょうか?

- ・ カメラを売るのでなく、思い出創りを売る。
- ・ 食べ物売るのではなく、食べ方を売る。

どちらも同じですね。「モノ」ではなく、思い出創りや食べ方など「利用シーン」を訴求した売り方です。

しかし、思い出創りも食べ方も、まずは「誰に」を設定しないと「利用シーン」のストーリーを創ることができません。「誰に」を設定することで、その対象者の利用シーンが明確になります。利用シーンが明確になれば、売り方が「モノ」から「コト」に進化します。

貴方の店舗における販促の「誰に」は明確になっているか、今一度確認してみてください。

第5章 利益はリピーターがつくってくれる

最初に「新規集客」と「既存集客」について、店舗の利益増大に関わるとても重要な法則があるので紹介しておきます。

【1..5の法則】

仮に1人の人を集客する場合・・・

新規顧客を獲得するために必要なコストは、既存客を集客するために必要なコストに比べて5倍も多く必要となる、という法則。

言いかえると、同じ単価の顧客でも新規顧客は販売に対するコストが高く、利益率が低くなるということになります。

【5..25の法則】

既存顧客の離反率を5改善すると、利益が最低でも25%は改善されるという法則。

なぜ離反率を減らすと、そんなに利益が出るのかという点については、後ほど詳しく説明します。

つまり、同じコストなら既存顧客の維持にかけたほうが利益は向上することになります。もちろん離反率を0%にすることはできませんから、新規集客は必ず必要です。しかし、低いリピーター率のまま新規集客をしても、ザルで水をすくうのと同様、集めた分だけ顧客が逃げていく結果となり意味がありません。

この法則を貴店のデータで検証するためには、顧客ランクごとの稼働率や売上構成比率を集計する必要があります。その代表的な手法としては、デシル売上分析とRFM分析によるランク設定が有名です。今回は、最もシンプルなデシル売上分析によるランク設定を紹介します。これは、累積利用金額を基にランク分けするというもので、エクセルでもできる簡単な手法です。

顧客台帳ですから、誰が・いつ・いくら使ったかが集計されています。具体的な台帳イメージは左記のようになります。

最終来店日のデータは稼働客か離反客かを判断するうえで最重要のデータになりますので、累積利用金額と最終来店日の2つを準備してください。

データのイメージとしては・・・

(顧客名…累積利用金額…最終来店日)

① Aさん ..	5 0 0 0, 0 0 0 0 円 ..	2 0 1 6 年 1 月 1 日
② Bさん ..	1, 0 0 0, 0 0 0 0 円 ..	2 0 1 6 年 2 月 2 日
③ Cさん ..	3 0 0, 0 0 0 0 円 ..	2 0 1 6 年 3 月 3 日 ..

このように、顧客ごとの累積利用金額と最終来店日がまとめられたデータで良いです。顧客台帳が準備で

きたら、次に、累積利用金額の高い顧客から低い顧客まで順番に並べ替えます。エクセルで言えばソート機能ですね。

① Bさん	1,000,000円	2016年2月2日
② Aさん	500,000円	2016年1月1日
③ Cさん	300,000円	2016年3月3日

このような感じで、累積利用金額順に並べ替えます。ここまでできたら、あとは簡単です。

ちなみに「デシル」とは10等分という意味があります。何を10等分するかと言いますと、顧客を10等分するのです。具体的には、例えば1,000人の顧客リストがあれば、100人ずつのグループで10個のグループを作ってください。端数が出る場合、累積利用金額が最も低い方のグループを多めにして調整すると良いと思います。

次に顧客リスト全体と、10等分された各グループ、それぞれの累積利用金額の合計を算出します。あとは全体の累積利用金額に対する、各グループの売上構成比率を算出すれば完成です。

少しアレンジしていますが、次ページのような表が完成します。分析手法としてはシンプルですが、顧客ランクの概念がとてもしかり易く把握できると思います。

各グループの売上構成比率を集計すると、ある事に気が付くはずですよ。それは、上位3つのグループ（つまり全体の上位30%）の売上構成比を合計すると70%程度になっていることが多いということです。これをパレート法則といいます。パレート法則とは、「大勢に影響を与えているのは、一部の少数派である」というものですが、これを店舗マーケティングの世界では

・「30…70の法則」
・「20…80の法則」

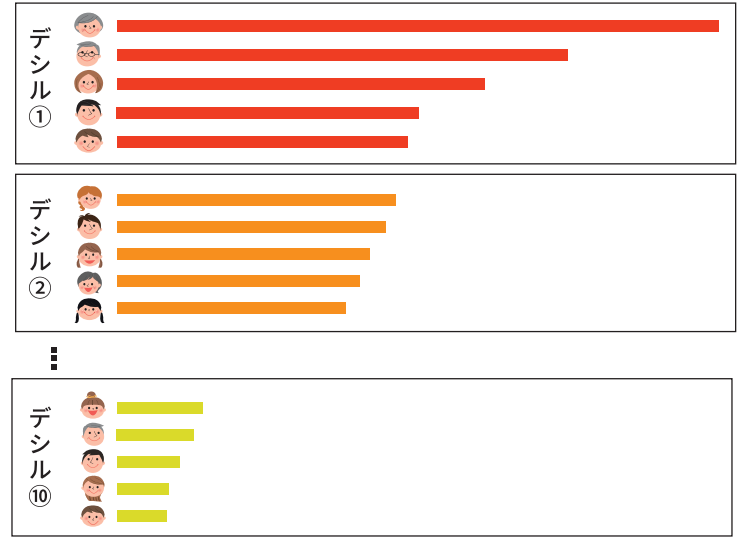
と表現しています。具体的なイメージは次ページのデシル売上分析表で確認してください。

このパレートの法則を顧客台帳データに沿って表現すると、累積金額上位20%と30%の優良顧客層だけで、売上全体の70%と80%程度をもたらしてくれているということになります。ちなみに、小売点や飲食店などでは「30…70」、専門店や美容サロンなどでは「20…80」になる傾向があります。また、立地によっても変わります。駅前だと一見客が多くなるので「30…70」、郊外だと「20…80」に近くなります。

優良顧客層の売上構成比が高い場合、まずは上位10%のVIP客層の最終来店日を確認してください。このランクで3ヶ月以上離反している顧客が10%以上いた場合は、まずはお客様に再来店していただく追客を優先して行うべきです。

デシル売上分析

①お客様の累積利用金額が高い順番で並び替え、10分割する。



②10個のデシルランクの売上構成比を算出する。

デシルランク	人数	デシル売上額	売上構成比		平均最終来店日
1	33	2,215,***	38.09%	64.65%	2018/05/02
2	33	922,***	15.86%		2018/04/01
3	33	622,***	10.70%		2018/02/13
4	33	473,***	8.14%	25.28%	2018/01/07
5	33	394,***	6.78%		2017/12/22
6	33	331,***	5.70%		2018/01/02
7	33	271,***	4.66%		2017/11/22
8	33	231,***	3.98%	10.05%	2017/12/02
9	33	190,***	3.28%		2017/12/11
10	34	162,***	2.79%		2017/11/23

また、上位40%〜70%の中間層の稼働状況も最終来店日から判断できます。この層の離反が多いと、将来的に売上げが低迷することが懸念されますので注意が必要です。このシンプルな分析手法でも、店舗に関する様々な課題を「見える化」することができます。

ちなみにもうひとつの分析手法であるRFM分析は、この利用金額と最終来店日に加えて、来店回数を考慮に入れて顧客ランクを設定する手法です。これは、手集計では難しく、顧客台帳を管理するシステムが必要になります。しかし、RFM分析の考え方を知っておくことは集客や販促の考え方を学ぶという点で重要です。簡単に紹介します。

顧客台帳データの重要性、お分かりいただけただけでしょうか。貴方の店舗では、VIP客層の離反率が10%を大きく超えたりしていませんか？今一度（感覚ではなく）データで確認してみてください。

それでは、既存客を「リピーター」や「VIP客」などのように顧客のランクを設定するもうひとつの手法であるRFM分析を紹介します。この手法では、前述しましたが「最終来店日」「来店回数」「累積利用金額」の3つのデータを使います。具体的には、次のようになります。

・Recency（リセンシー＝最新利用日）

ある顧客の最終（＝最新）来店日の事です。

一般的により近い日に来店した顧客のほうが、それ以前に来店した顧客よりも再来店の確率が高いと考えられています。

・Frequency（フリークエンシー＝利用頻度）

顧客が一定期間に何回来店してくれたかということです。一般的に頻度が高いほど優良客と考えられています。

・Monetary(マネタリー)累積利用金額)

顧客の利用金額合計のことです。

この金額が大きいほど優良客と考えられます。

簡単に言うと、RFM分析とは

R…最近買い物に来た顧客は誰か？

F…頻繁に来店する顧客は誰か？

M…一番お金を使っている顧客は誰か？

という3つの側面を掛け合わせて顧客ランクを設定する手法です。RFMとは、先述3つの用語の頭文字を取ったマーケティング用語ですが、実はこの「R・F・M」という順番に大きな意味があります。

RFMランクの考え方は、次のようになります。

① Rが近いほど、将来の収益に貢献してくれる可能性が高い。

② Rが遠ければ、FやMが高くても他店舗に流れている可能性が高い。

③ Rが同じなら、Fが高いほど常連顧客。

④ Rが同じなら、Mが高いほど購買力がある顧客。

つまり、「稼働客」か「離反客」か、をまず把握することが重要であるということです。

そして、R・F・Mごとに点数を付けて、その合計数値にしたがって顧客ランクを設定します。

以降は、顧客台帳システムがないと集計が難しいので参考程度に見ておいてください。

例) Rランク

← R 5…最終来店日から7日以内。

← R 1…最終来店日から90日以上経過。

例) Fランク

← F 5…来店回数30回以上。

← F 1…来店回数5回未満

こんな感じでMも同様に、RFMごとにランク分けの基準を設定しランク分けします。そして、各RFMランクを集計して、最終的な顧客ランクが決定されます。R1+F1+M1の顧客なら、RFMランク①のVIP顧客となります。RFM分析のイメージを作成しましたので、次ページを参考にしてください。

RFM分析

R：最終来店日			F：来店回数			M：累積利用金額		
ランク	範囲	条件	ランク	範囲	条件	ランク	範囲	条件
R1	7	以内	F1	30	以上	F1	300,000	以上
R2	14	以内	F2	20	以上	F2	100,000	以上
R3	30	以内	F3	10	以上	F3	50,000	以上
R4	90	以内	F4	5	以上	F4	10,000	以上
R5	90	以上	F5	5	未満	F5	10,000	未満

	最終来店日	来店回数	累積利用金額
顧客ランク①	1週間以内	30回	30万円以上
顧客ランク②	2週間以内	20回	10万円以上
顧客ランク③	1か月以内	10回	5万円以上
顧客ランク④	3か月以内	5回以上	1万円以上
顧客ランク⑤	3か月以上前	5回未満	1万円未満

【重要性の順番】

- ①Rが近いほど、将来の収益に貢献してくれる可能性が高い。
- ②Rが遠ければ、FやMが高くても他店舗に流れている可能性が高い。
- ③Rが同じなら、Fが高いほど常連顧客。
- ④Rが同じなら、Mが高いほど購買力がある顧客。

このような感じです。ポイントは、販売促進上、「R」↓「F」↓「M」の順に重要とされるという点です。「R」の高い顧客ほど個別販促に反応し易く、「F」が低いと「M」が高くても再購買につながり難いと言われています。

Rの優先順位が高い理由を少し具体例で説明します。

A 累積利用金額（M）1,000,000円のお客様。最終来店日（R）は1年前。
B 累積利用金額（M）10,000円のお客様。最終来店日（R）は3日前。

どちらのお客様が今後再来店の見込みが高いでしょうか？答えは当然、Bのお客様です。Aのお客様は完全離反客で、再来店の可能性は非常に低いです。一方、Bのお客様は稼働客なので、再来店の可能性は非常に高くなります。つまり、同じ販促費を投下するなら、まずは「R」のデータを使って稼働客にアプローチしたほうが費用対効果が高くなると言うことです。

RFM分析は、手集計が難しく現実的には顧客管理システムなどが必要となります。一方でデシル売上分析は、顧客台帳データがあればエクセルなどの表計算ソフトで集計することが可能です。したがって、まずはデシル売上分析で顧客ランクを作成し、ランクごとの稼働率や売上構成比率などを確認してみてください。

RFM分析に関しては、販売促進を行う際は最低でも「最終来店日」を管理し、「稼働客」を中心にアプローチしたほうが反応率が高くなるという点だけ覚えていただければ良いと思います。

貴方の店舗でも、記憶による主観ではなく、客観的なデータで顧客ランクを設定してみてください。常連客だと思っていた人が意外にそうでもなかったり、VIPランクに名前と顔が一致しないお客様がいたりするかもしれません。

第6章 なぜリピートしてくれないのかを考える

前章では、顧客台帳データを使った顧客ランクの作成方法と、それを活用することで見えてくる既存客のリピート率を高めることの重要性を説明しました。本章では、なぜお店に来なくなったのか？その離反理由を顧客ランク別に考えてみます。

まずは、新規顧客が再来店しない理由です。ここでは、実際に飲食店に初めて来店した顧客へのアンケートデータを基に考えてみます。

■飲食店初来店客へのアンケート

【質問①】 初めての来店後、またこのお店を利用したいと思いましたか？

【回答①】 「また来たい」…74%

多くのお客様が、初めて訪れたお店に満足しています。

一方で、私が来店データを分析した結果では、新規客のその後の再来店率は平均30%程度です。繁盛店でも40%です。

つまり「満足したけど再来店しない」新規客が44%も存在するということがデータから読み取れます。

それでは、その44%の顧客はなぜ再来店しなかったのでしょうか？

【質問②】 「あなたが来店したお店に行かなかなくなった理由は何ですか？」

【回答②】 「なんとなく」「忘れていた」…70%

この結果から、「満足したけど来店していない」新規客層に、「なんとなく」「忘れていた」を防止する追客を仕組み化する重要性がお分かりいただけるかと思います。

超成熟社会において、消費者の多くは貴店のサービスや商品に対して満足しています。ところが、競合他店にも「満足」しているのです。だから、「満足しているのに、なんとなく・忘れていて」リピートしないという現象が生じます。

一方で、売上に多大な貢献をしてくれているVIP客の離反理由とは何だと思えますか？第5章でふれましたが、上位20%〜30%の優良顧客層で、売上全体の70%〜80%がもたらされています（パレートの法則）。したがって、優先順位としてまずは、このVIP客層の離反率を下げるのが重要になります。

それでは、VIP客の離反理由を探ってみましょう。突然ですが、ここで問題です。次にある既存顧客へのアンケートの中で、離反理由として最も多かった回答は何だと思えますか？

■既存客への離反理由に関するアンケート

① お店の商品やサービスに満足でなくなりました。

② ライバル店舗に誘因された。

③ 友人・知人のすすめで他のお店に乗り換えた。

④ 自分が大切に扱われていないと感じた。

⑤ 引越し。

⑥ 死亡。

いかがでしょうか？①や②と回答された方が多いのではないのでしょうか？ところが、実際はこうなります。

- ① 自分が大切に扱われていないと感じた…68%
- ② お店の商品やサービスに満足できない…14%
- ③ ライバル店舗からの誘因…9%
- ④ 友人・知人のすすめで他のお店に乗り換える…5%
- ⑤ 引越し…3%
- ⑥ 死亡…1%

これは、ノードストロームという百貨店で使用されている実際のデータです。なんと約70%のお客様が、商品でもサービスでもなく、従業員の無関心な態度が理由で離反しているという結果になりました。逆に言えば「もつと自分を大切に扱って欲しい！」と思っているということです。

ここで考えてみてください。「もつと自分を大切に扱って欲しい！」と強く思っているのは、どんな人達でしょうか？それは、まさにVIP客です。常連であればあるほど顧客心理的には、「特別扱いされたい！」という気持ちになります。しかし現実には、ソツはないけどマニュアル化された対応で失望させられる、というケースが多いということです。

私はこれを「見えないクレーム」と呼んでいます。クレームは、サービス業にとつて非常に怖いものです。1人クレームが発生すると悪い口コミが広がり、10人・・・いやネット社会ではそれ以上にお客様を失うことになるかもしれません。だから、「見えるクレーム」を防ぐために接客が「マニュアル化」されていききました。しかし接客のマニュアル化の裏には、見えないクレームというリスクがあることを覚えていてください。

見えないクレーム、つまり「離反客」というのは、顧客台帳を作成し管理を徹底していないと目には見えません。顧客台帳の管理は、この見えないクレームを「見える化」する手段でもあります。この「見えないクレーム」を証明した有名な法則を紹介します。

■グッドマンの法則

- ① 不満を感じた顧客の90%程度は、お店の「何も言わずに」離反する。
- ② 苦情が直ぐに解決されたと感じた顧客の70%～80%が再度、そのお店で購入する。

グッドマンとは、良い人・・・という意味ではありません。その昔、アメリカで5年間に渡り消費者の苦情処理に関する調査を行いました。この法則は、その調査結果から得られたものです。その調査を担当した会社の代表がジョン・グッドマンであったことから「グッドマンの法則」と名付けられたのです。

他にも色々あるのですが、代表的な法則をいくつか挙げてみました。もうお気づきかと思いますが、「見えないクレーム」は、このグッドマンの法則の①から私が命名しました。接客に不満を感じたお客様の90%は、わざわざその事を告げずに、黙って・突然貴方のお店から去っていくということです。怖くはありませんか？まとめてみると次のようになります。

- ① 売上上位約20%の顧客（VIP客）が、店舗全体の売上の約80%をつくっている。
- ② VIP客層の離反理由の70%は「自分が大切に扱われていないと感じた」から。
- ③ 離反した顧客の90%は「何も言わない」。

ところで、VIP客層と新規客層の購買力の違いって、どれぐらいか計算したことはありますか？それは、先日紹介したデシル分析を行うと簡単に見えてきます。立地や業種によりますが、VIP客層は新規客層に比べて、小売店で約16倍、美容サロンや専門店だと30倍以上の購買力を持っています。ですから、まずはVIP客層の稼働状況を正確に把握することが最重要課題です。特に上位10%の3ヶ月離反率を10%未満に抑えましょう。

貴方の店舗のVIP離反率はどれぐらいでしょうか？実際に、この離反を顧客ランク別に見ていきます。仮に顧客ランクを、

- ① 新規客 .. デシルランク 8～10
- ② 安定客 .. デシルランク 4～7
- ③ 優良客 .. デシルランク 2～3
- ④ VIP客 .. デシルランク 1

このように分けたとします。ちなみに、デシルランク1とは、デシル売上分析による上位10%（累積利用金額上位10%）のことです。デシルランク10とは、デシル売上分析による下位10%（最も利用金額が少ないランク）のことです。（デシル売上分析については、第5章を参照してください。）

この中で、見えないクレームとして④VIP客の次に注意べきは、どのランクだと思っていますか？答えは③です。なぜかと言うと、④のVIP客については、スタッフさんも顔と名前が一致しているケースが多く、何らかの形でご最厚をしており離反が少ないことが想定されるからです。（いや・・・特に何もしていないけど？）という方がいたら、直ぐに離反状況を調べてみたほうが良いと思います。）

ところが、③の優良客（デシルランク2～3あたり）になっていくと、だんだん裾野が広がり顧客数が

増えていきます。人間の記憶力には限界がありますから、顔と名前が一致しなかったり、スタッフによって顔を覚えていたり・いなかったり・・・が発生しやすいランクです。

ここで注意していただきたいのは・・・「お客様は、ご自身の評価を（私達が思っている以上に）ワンランク上に評価している。」ということ。実際のデータではリピート客でも、お客様自身は優良客だと思っています。優良客のお客様は、ご自身をVIP客だと思っています。「こんなに高い買い物したんだから、私はVIP客だろう！」とお客様は思っている、店舗スタッフさんからすれば、数多く存在するお客様のひとりではない、という顧客ランクの評価に対するギャップです。つまり「自尊心のギャップ」が発生しやすいのが③のランクになります。

思い出してください。「売上上位約30%の顧客が、店舗全体の売上の約70%をつくっている。」ですから③の優良客ランクの売上に対する貢献度は非常に大きいのです。したがって、売上貢献度が高い割りに自尊心のギャップ＝見えないクレームが発生しやすいので、特に注意してください。

もう少し、自尊心のギャップに関して考察してみます。少し視点を変えて、飲食店を利用するお客様が行ってしまいがちな「しぐさ」です。

- ・ ラーメン屋さんで「ごちそうさん！」と言う。
- ・ ワインを飲む前に過剰に香りを嗅ぐ。
- ・ 店員にお酒をおごる。
- ・ 料理に関するウンチクを語る。

この中で「これ、やったことある！」という方もいるのではないのでしょうか？当たり前すぎますが、食べ

るために飲食店に行くわけです。当たり前すぎますが、料理やサービスに対する対価としてお金を支払うわけです。では人はなぜ、このような不必要な「演技」をしてしまうのか？

お客様は、自分自身に対しワンランク上の自己評価を行っています。つまり、自分は特別な客だと「常連扱い」されたいという心理を抱えています。お店からすると大勢いるお客様の一人としか見えなくても、お客様は「自分は特別な客だ」と思われたいのです。だから「行きつけのお店」で常連ぶった演技をしようということです。逆に言うと、ここに顧客の離反理由が潜んでいます。

- ・お店からすると大勢いるお客様の一人。
- ・お客様は「自分は特別な客だ」と思われたい。

このように店舗とお客様との間に心理的なギャップが存在しているのです。私は、これを「自尊心のギャップ」と表現しています。

これまでリピーターやVIP客に対して具体的なご最良戦略や感謝イベントなどを実施したことがない・・・という方はいませんか？一度、離反状況を分析してみingことをお勧めします。「黙っていて来店してくれている」と思われがちなVIP客ですが、意外にそうではないことに気が付くはずです。そして不満を感じた顧客は、「何も言わずにお店を離れいく」行動をとります。(グッドマンの法則)

「離反（見えないクレーム）」についてまとめます。

① 新規客

新規離反の理由は「なんとなく」「忘れていた」で強い理由がない。だからこそ、忘れられない継続的な追客が必要。

② 安定客（リピーター）

離反理由は、お店に飽きた、もしくは満足して卒業した。

このランクでの一斉配信広告（その他大勢客の扱い）は厳禁。常連扱いし「好きになってもらう」ことが重要。

③ VIP客

離反理由は、「自分を大切に扱ってもらえなかった」から。

VIP客の自尊心を満たすご最良戦略が効果的。

「値引き」ではなく、ご愛顧への「感謝」を伝えるイベントとして行うこと。

と、かなり大雑把にまとめましたが、こんな感じです。

第7章 新規客を効率よく優良客に育てる「3つのロジック」

前章では、お客様が「リピートしない理由」を顧客ランクごとに紹介しました。本章では、本書のメインタイトルでもある新規客を安定客→VIP客へと育てるためのロジックをお伝えしていきます。

ターゲットを絞った「自分事」の告知が集客に効果的であると第4章で触れましたが、言うは易く行うは難しで、実際に細かく実施すると手間がかかりなかなか実践できないと思います。そこで、私は永年の分析結果から、効果的なターゲットマーケティングをシンプルに次の3つに絞りました。

■新規客をVIP客に育成する「3つのロジック」

【ロジック1】 新規集客後のリピーターづくり

「3回来店定着の法則」

新規来店客を安定したリピーターにするにはどうすれば良いか？

【ロジック2】 リピーターの離反防止

「離反予備軍の法則」

リピーターの離反理由とは何か？

それを防止するにはどうすれば良いか？

【ロジック3】 VIP客の離反防止

「自尊心ギャップの法則」

VIP客の離反理由とはなにか？

それを防止するためにはどうすれば良いか？

詳しく解説していきます。

【ロジック1】 新規集客後のリピーターづくり 「3回来店定着の法則」

新規リピート率の法則について、おさらいしておきます。

新規客のその後のリピート率は、一般的な店舗だと20%～30%程度、繁盛店でも40%前後が多い。新規客の70%前後が1回きりで、その後に再来店していない。

その「1回きりで再来店していないお客様」の70%が、その理由について「なんとなく」「忘れてしまった」と回答。

追客は、3の法則に従って行う。

- ① 新規来店後は、翌日より、3日後に謝意を伝える。
- ② 再来店の誘導は、3週間後に行う。
- ③ 離反防止のアプローチは、3カ月後に行う。

このような内容でした。

では新規客の追客は、いつまで行えば良いのでしょうか？これには明確な判断基準があります。それは、「3回来店」までです。実は、私がこれまで飲食店や小売店、美容サロンその他サービスのあらゆる店舗を分析したところ、ある傾向に気が付きました。新規来店客を母数として、その後のリピート率を調べてみると、殆どの店舗で次のような傾向が見られたのです。

新規客のリピート分析

来店回数	人数	リピート率
6回以上	83	
5回	14	93.33%
4回	15	53.57%
3回	28	45.90%
2回	61	30.65%
1回	199	100.00%

⇒ 40%を目標に!

⇒ 3回目来店定着の法則

このような感じですよ。

ここで注目していただきたいのは、3回来店以降、リピート率がグンと上がっていく傾向にある点です。もちろん店舗によって程度の差はありますが、殆どの店舗で同様の分析結果が得られました。したがって、「新規客は、3回来店するとリピーターとして定着する。」（3回来店定着の法則）

と私は判断しています。新規客は徹底的に、3回来店までは手間隙かけて追客しましょう。繰り返しになりますが、新規客の離反理由の70%は「なんとなく」「忘れていた」です。忘れられないように、しっかりと追客することが大切です。

目標値としては

3回来店までのリピート率 の目標値

来店回数	リピート率
トータル	20.00%
3回	50.00%
2回	40.00%
1回	100.00%

※10人集客した場合、2人が3回来店までたどり着くと理想的。

これぐらいあれば良いと思います。貴方の店舗の新規リピート率は、どれぐらいでしょうか？次は、リピーターの稼働率を上げる（離反を防ぐ）ロジックです。

【ロジック2】リピーターの離反防止「離反予備軍の法則」

離反客は、次の2つに大別できます。

- ・「離反予備軍」・・・呼び戻し可能客。
- ・「完全離反客」・・・呼び戻し不可能客。

では、この「離反予備軍」と「完全離反客」をどのような基準で分ければ良いのでしょうか？もちろん、業態や客単価などにより来店サイクルは変化しますので、店舗ごとに仮説を立てて検証する必要があります。

ここで、私が九州の寿司チェーン店で検証した事例を紹介します。

ある時、このお店のオーナーから「離反客」をどの時点で判断したら良いか判らない、という質問を受けました。そこで、オーナーと一緒に次の要領で仮説を立てて検証したという事例です。

- ① 90日以上、120日未満の離反客セグメント。
- ② 120日以上、365日未満の離反客セグメント。

- ③ 365日以上の離反客セグメント。

この3つの条件で、離反客のリストを抽出し、来店特典（500円のお食事券）付きの販促を実施しました。結果、離反の期間が長いセグメントほど反応率（来店率）は低下したのです。特に、③のセグメントの反応率は0%でした。

ここでオーナーから、「500円のお食事券が魅力なかったから来店してくれなかったのでは？」という仮説が立てられました。そこで、特典を1000円に強化してみました。結局③のセグメントの反応率は0%でした。反面①のセグメントは、500円の特典でも、平均して17%〜18%の反応があったのです。

この検証結果から、このお店では

- ・最終来店日から、90日経過すると「離反予備軍」と判定し、特典付きの追客を実施。
- ・最終来店日から、365日経過すると「完全離反客」と判定し、そこに至らないように追客を実施。

このような条件でルールを決めて追客を実施しています。これが「離反予備軍の法則」です。「完全離反客」が増えてしまう前に、早めに追客することの重要性がお分かりいただけたでしょうか。

最後は、お店の経営を支えているVIP客の稼働率を上げる（離反を防ぐ）ロジックです。

【ロジック3】VIP客の離反防止「自尊心ギャップの法則」

VIP客の売上構成比は、70%から80%前後と非常に高いことは既に述べました。逆に言えば、このランクで離反が発生すると店舗経営に大きなダメージを与えます。第6章の「グッドマンの法則」を思い出してください。VIP客の離反理由の約70%が、商品でもサービスでもなく、従業員の無関心な態度が原因でした。VIP客は私たちが思っている以上に「もっと自分を大切に扱って欲しい!」と思っているということです。

ここで、同じ業態・同じ立地で、VIP客の離反率を比較した、A店とB店での分析事例を紹介します。2つの店舗ともに実際に訪問し店長にインタビューしましたが、店長のお人柄も店舗のクレンリネスも、そして口コミも素晴らしく、そこからは大きな問題は発見できませんでした。

ところが、B店は(A店に比べて)VIP客の離反率が半分以上だったのです。理由は何だと思いませんか？まずは、次ページの分析結果をご覧ください。

A店のデシル売上分析

デシルランク	人数	デシル売上額	売上構成比	平均来店回数
1	41	7,335,***	46.42%	24.02
2	42	3,214,***	20.34%	10.50
3	42	1,827,***	11.56%	6.61
4	42	1,121,***	7.10%	4.02
5	42	674,***	4.27%	2.57
6	42	485,***	3.07%	1.73
7	42	374,***	2.37%	1.21
8	42	311,***	1.97%	1.28
9	42	261,***	1.65%	1.16
10	42	196,***	1.24%	1.02

■デシル上位30%の売上構成比78.32%。

■デシルランク10(新規顧客層)とVIP客層との利用金額の差 = 37倍。

■デシルランク1(上位10%)の顧客で、6ヶ月以上離反 = 9人(21.9%)

B店のデシル売上分析

デシルランク	人数	デシル売上額	売上構成比	平均来店回数
1	133	13,328,***	43.57%	13.07
2	134	6,263,***	20.48%	7.02
3	134	3,600,***	11.77%	4.24
4	134	2,232,***	7.30%	2.76
5	134	1,491,***	4.87%	1.97
6	134	1,044,***	3.41%	1.33
7	134	824,***	2.69%	1.11
8	134	728,***	2.38%	1.05
9	134	651,***	2.13%	1.03
10	134	425,***	1.39%	1.01

■デシル上位30%の売上構成比75.82%。

■デシルランク10(新規顧客層)とVIP客層との利用金額の差 = 31倍。

■デシルランク1(上位10%)の顧客で、6ヶ月以上離反 = 12人(9%)

デシル上位30%の売上構成比や、新規客層とVIP客層との利用金額の差が殆ど同じことから、A店とB店が同じ属性を持った店舗であることが分かります。しかし、B店のVIP離反率はA店が21・9%に対して、B店は9%と半分以下となっています。

何が違うのでしょうか？ 実際に、A店とB店の店長にインタビューして分かったことですが、A店の店長はVIP客に対して特に謝意などを伝えるフォローを行っていませんでした。一方で、B店の店長は、顧客台帳データを基に、通常会員↓ゴールド会員↓VIP会員へとランクアップする会員ランク制度を導入し、VIP会員に対してはVIP専用の裏メニューや特別の料金設定など謝意を伝える「ご最良戦略」を実施していたのです。

つまりB店では、VIP客に対して「貴方は特別なおお客様です」と自尊心を満たすコミュニケーションを定期的に行っていたということです。その結果、特別なフォローを行っていなかったA店に対して、B店ではVIP離反率が半分以下となっていたのです。

これが「自尊心ギャップの法則」です。A店のように、何もしないと、VIP客とも言えども黙って離反してしまうので注意しましょう。それでは、B店のようにVIP離反率を低下させることに成功した事例をもうひとつ紹介します。

■VIP離反防止に効果的な施策「感謝イベント」での成功事例

VIP客の離反防止に大きな成果を上げた事例です。先ほどの分析事例で証明しましたが、「VIP客は黙っていても来店してくれるから、わざわざ販促などしなくても良い」というのは間違いです。VIP客だからこそ、その自尊心を満たすことができれば、お客様は黙っていなくなってしまう。詳細は、第6章の「グッドマンの法則」を参照してください。

それでは本題です。このお店で、年末にVIP客に対して、日頃のご愛顧に感謝するイベントを行う企

画が立ち上がりました。

まず、VIP客の定義として、対象となるお客様を売上上位100名と決定。更に、1年間のご愛顧への感謝ということで、人数分のプレゼントを用意したのです。そしてそれを次のようにメールで告知しました。

【件名】
20**年 ご利用金額上位100名の〇〇様へ感謝を込めて。

【内容】
〇〇様

今年も大変お世話になりました。

皆様にお世話になったのですが、このたび、〇〇様を「20**年 ご利用金額上位100名」のお客様に選出させていただきましたことを、ここにご案内申し上げます。

御礼の気持ちを込めまして、□□のプレゼントを用意させていただきました。

次回のご来店時に、スタッフに当メールをご提示いただけますと幸いです。

スペースの都合上、多少編集していますが、このような内容です。ちなみにこの店舗では顧客台帳管理システムを導入しています。「〇〇様」の部分についてはシステムが自動で名前を挿入してくれるので、スタッフさんが手入力しているわけではありません。さて、このメールですが反応率（メール配信後の来

店率）はどれぐらいだったと思いますか？

なんと90%以上を達成したのです。

そして、それを実現した要因は何でしょうか？まずターゲット顧客を「上位100名」と限定したこと。次に、お客様にとって「自分事」と思っていただけのようにメールの件名にその旨を明記したこと。件名を見ただけで、VIP客は「おっ、何か面白い事が書いてあるかも・・・」と自分事として期待します。更に、VIP客の期待に応える特別なプレゼントを用意したこと。

件名を見ると、ずいぶんストレートだな、と不安になる方もいるかもしれませんが、VIP客は確実に自身の評価を（VIPだと）認識していますので、その内容を明記したことで逆に開封率を向上させることに成功し、メールを送った殆どのお客様が来店してくれたのです。

「VIP客は黙っていても来店してくれているので、安易な値引きはしたくない」というのがオーナーの本音ではないでしょうか？しかし注意していただきたいのは、このメッセージは値引きではないということです。あくまで周年記念や年末・年始などキリが良いタイミングで日ごろのご愛顧に対する謝意を伝える「感謝イベント」です。「新規客はチラシのクーポンが使えるのに、なんでVIP客であるはずの私には何もないの・・・？」こんな「見えないクレーム」を無くすための感謝イベントです。

貴方の店舗では、VIP客への謝意を具体的にどうやって伝えていますか？特に何もしていないという場合、このVIP客への「感謝イベント」は、売上に大きなダメージを与えないという「VIP客離反」を予防する絶大な効果がありますので、是非チャレンジしてみてください。

後半へつづく