

はじめに

本書の内容は、
「おとぎ話」に聞こえるかもしれない。

―とある村でのことです。

ペンギンとシロクマが別々にお店を開きました。

どちらも、しっかりした商品を持っていて、接客も良く、お店もキレイでした。最先端のデザインを取り入れた新しいお店には、お客さんが行列を作りました。

「このお客さんたちは、これからも、ずーっと来てくれる」
2匹ともに、そう思っていました。

―しかし、1年後。

両店ともに、お客さんがジワジワ減りはじめます。同業のアザラシやオットセイのお店が、つぎつぎと低価格を打ちだしたからです。

先に危機感をもったシロクマは、お客さんを増やそうと考えました。

「お客さんが減っているのだから、安くしてでも新しいお客さんで補わなきゃ」

そこで、シロクマは、安売りを試みます。フリーペーパー、割引チラシ、クーポンサイト。たくさんの経費を使って、新しいお客さんを増やそうと努力します。

「これが続けば大丈夫」

シロクマは、そう信じて疑いませんでした。

「シロクマさん、頑張ってるなー。うちも何か手を打たないと・・・」

頭をひねったペンギン。しかし、シロクマとは違う対策を打つことにしました。その対策を、同業のアザラシやオットセイが知ったとき、全員が笑いました。

「あはははは。今の時代、そんなやり方で、上手くいくはずが無いよ」

―そして、数年後。

なんと、ペンギンのお店は大繁盛。シロクマのお店だけでは無く、アザラシやオットセイのお店までを抜く、その村一番の繁盛店となっていました。

一方、シロクマたちは、価格競争に飲み込まれていました。全てのお店が、安売りを繰り返し、新規のお客様を奪い合いました。

「はじめてのお客様さんは、クーポン利用で30%OFF!」
一方が安くすれば、もう一方が安くする。お客さんはいつも値段を比較して、一番安いお店を選んでいました。しかし、なぜかペンギンのお店のお客さんは、シロクマたちのお店には興味も示さないのです。

シロクマも、アザラシやオットセイも、とても疲れ果てている様子です。

そんなシロクマたちの様子を見て、繁盛店となったペンギンは、つぶやきました。

「みんな、どうして・・・新しいお客さんばかりに目を奪われるんだろう?」

そうつぶやくと、ペンギンは、常連さんで溢れている自分のお店に戻って行きました。

—ある村の寓話より

—おとぎ話。

そう、今の話はおとぎ話に聞こえたかもしれない。さらには、本書で紹介する手法は、「おとぎ話」のような、夢物語に感じるかもしれない。なぜなら、

●新規集客をやめたのに業績を伸ばし、

100名以上のスタッフを抱える企業に成長した美容室や、

●お客様の離反が続き一度はお店を畳んだ経営者が、今ではその市内で、

「一番予約がとりづらいお店」と言われるまでの繁盛店を作りあげた居酒屋や、

●もともと繁盛していたお店が、さらに上位客の客単価を2倍に。

お客様も増やし続け、現在では売上140%を超える月が多くなった美容室や、

●業績があがらず廃業まで考えていたお店が、

現在では売上を16.5倍にまで成長させているエステサロンや、

●年間2800万円だった売上を、短期間で1億円に引き上げた後、さらに売上を伸ばし繁盛店であり続けている寿司店や

●借金5000万円を抱えていた経営者が、売上260%にまで上昇。

売上を100ヶ月以上伸ばし続けている釜飯宅配店や、

●カフェブームが去った後、瀕死の状態だったお店が、

売上130%前後で売上を伸ばし続ける繁盛店となったワインレストラン

など、冒頭のおとぎ話のような事例が実名で続々と紹介されるからだ。

これだけではない。本書で紹介する手法を使い、売上を伸ばした企業を紹介すればキリが無いほどだ。

そのような企業を含め、本書で紹介する繁盛店には、1つの大きな共通点がある。それは、全てのお店が、**【新規客】では無く、【既存客】に焦点をあて、業績を伸ばしていることだ。**

通常「売上をあげたい」と思えば、多くのお店が「新規集客」に焦点をあてる。本書で紹介する繁盛店も、かつてはそうであった。ところが、それだけでは売上はあがらなかった。いや、「あげ続けること」が難しかった、と言う方が正しいかもしれない。しかし、いろいろな気づきをきっかけに、今お越しいただいている「既存客」に焦点をあてはじめる。するとどうだ。売上があがり続けたのだ。

だからといって、「全ての既存客に焦点をあてるのか」というと、**そうではない。**店舗の経費には限りがある。全てのお客様に焦点をあてるなど、経費がいくらあっても足りない話だ。

でも、大丈夫。

あなたが狙うお客様は、ほんのわずか。

じつは、「ある特性」を持つ、「少数のお客様」だけに焦点をあてるのだ。

この（わずかな数の）お客様を見つけ出し、徹底的にアプローチする。店の限られた経費を、このお客様に集中するのだ。すると、今まで動かなかった「大きな売上」が動き始める。

売上を「岩」に例えてみよう。「大きな岩」を動かすのはとても難しい。しかし、大きいからこそ、動き始めれば、あとは転がり続ける。それを止めることが難しいほどにだ。その大きな売上を支えているのが、「ある特性」を持つ「少数のお客様」なのである。だからそこに焦点をあてる。すると、あなたのお店は、儲かり続ける。

**ポイントは、そのお客様が「誰」で、
「どう」アプローチするのかだ。**

その手法を、本書では公開する。

【店舗経営「売れるしくみ」構築プログラム 4つのSTEP】

私が提唱する【「売れるしくみ」構築プログラム】には次の4つのステップがある。

- ▼第1ステップは、新規客を【集める】手法
- ▼第2ステップは、お客様を【固定客にする】手法
- ▼第3ステップは、お客様を【成長させる】手法
- ▼第4ステップは、お客様を【維持する】手法

このうち【STEP1・新規客を集める手法】と【STEP2・お客様を固定客にする手法】については、拙著『1回きりのお客様』を「100回客」に育てなさい！（同文館出版）で、また【STEP3・お客様を成長させる手法】については、拙著『お客様は「えこひいき」しなさい！』（中経出版）にて、詳しく紹介した。

【本書で公開する内容】

本書では、私の顧客戦略の真骨頂とも言える【STEP4・お客様を維持する手法】

の全貌を解き明かす。

第1章 では「なぜ、新規客より既存客に焦点を当てることが重要なのか？」—その理由を、2つの繁盛店の事例紹介によりお気づきいただく。

第2章 では、「お客様維持に焦点を当てないことの危険性」と「お客様を維持しなければならぬ理由とメリット」を、データを使って証明する。顧客管理屋でしか知り得ない、驚愕のデータを提示し、お客様維持の重要性を提唱する。

第3章 では、「大事なお客様を維持する2つの方法」について、総論を述べる。具体的活用方法については、その後の章になるが、その前に知っておかなければならない本質について説明する。この章を読まずして、ツールのみを活用してはならない。

第4章から第5章 が、本書の肝となる。「売り込みのダイレクトメール」と「売り返さないダイレクトメール」の2つの手法を公開する。多くのお店が売上を伸ばしてきた画期的手法を、数々の成功事例とともに説明する。多くの事例が紹介できることこそが、この手法が再現性の高いものである何よりの証拠となる。

最終章 では、「データでは表せない重要なこと」について触れる。通常のコンサルタントでは知り得ない、数々のデータを紹介する本書だが、だからこそデータに現れない本質を知っておく必要がある。1000店舗以上のデータを見て来た私だからこそ言える、「商売の本質」について、最終章で語らせていただく。

【もっとも重要な・お客様を【維持する】手法】

私は年間70回以上の講演を10年以上継続して全国で行っているが、この【第4ステップ・お客様を維持する手法】をお伝えしたいからこそ、講演を続けていると言っても過言ではない。4つのステップの中で、最も重要なのがこのステップ4である。なぜなら、業績不振のお店が、ここに焦点を当てると、売上の下げ止まりが始まり、その後ググっと売上が上がりやすくなっていく。業績好調のお店が、ここに焦点を当

てると、加速度的に売上があがっていくか、その良い状態が続きやすくなるからだ。

とはいうものの、この一見保守的とも言える「お客様を維持する」ことが、なぜもつとも重要なステップなのか？なかなか理解しにくい点もあるだろう。

また、「新規集客よりも、既存客を大事にしよう！」と、言葉で言うのは簡単だ。しかし、多くは精神論で終わってしまい、実際に行動するのは難しく感じている経営者も多いはずだ。

そこで、まずは、「新規集客よりも、既存客の維持」に焦点をあて成功している2つの事例を紹介しよう。

第1章をお読みいただいた後には、この「おとぎ話」が、新しく・かつ正しい経営手法であることに気づく。全て読み終える頃には、この世界に早く足を踏み入れたくなっているはずだ。

高田 靖久

目次

【第1章】 「新規集客が難しい時代」の到来

★新規集客よりも既存客の定着

■ 打ち上げ花火のような集客

■ 値段を下げてでも新規客が集まらない

★新規集客よりも既存客の定着

■ 新規集客をやめた美容院『北九州市・バグジー』

■ 新規集客せずに売上を2倍にする方法

■ 新規客よりも固定客。集客よりも定着。

★商品が良いだけでは、顧客はついてこなかった

- 常連客で埋め尽くされる飲食店『松江市・ふれんち酒場びいどろ』
- 松江の人気店が繁盛店し続けている理由
- 繁盛しているときには気づかない、繁盛し”続ける”秘訣
- 「最悪時に過去最高」の業績を叩き出したダイレクトメール
- 狙って100万円の売上をつくる
- 変えたのは「商品」では無く「売り方」

【第2章】データが証明する「お客様維持」の重要性法

★危険！お客様はこんなに減っている

- 恐るべき現実。顧客離反率40%
- 繁盛しているときには気づかない落とし穴
- 売上があがりにくいそもそもの理由

★お客様の流出を止める！「バスタブ論」

- お客様でいっぱいになる正しい順番
- 全てのお客様の流出を止められるのか？

★「顧客層ピラミッド」で、お客様を囲い込め！

- お客様を「4つの客層」に分ける
- 「お客様ごとの年間売上ランキング表」を作る重要性

★お店を支える「特定少数」のお客様とは？

- お客様データは1年分しか使わない

- 顧客管理の神髄とは？
- 一週間前のお客様だけを大事にして売上260%！『北九州市・釜めしもよう』
- 4つの客層の分け方とは？
- あなたが知らなかった大事なお客様
- 売上のほとんどを占めているお客様とは？
- わずか30%のお客様が維持できれば、売上のほとんどが維持できる
- ファン客層・得意客層の見つけ方

【第3章】大事なお客様を維持する方法

★【売り込みのDM】と【売り返まないDM】の総論

- どこのお店でもできる簡単な手法
- 2つのダイレクトメールを使い分ける
- 毎回数万円の経費で必ず100万円を生み出すDM
- お客様が浮気しやすくなる理由
- マクドナルドを浮気するのに気を遣う？
- 売り返むことで売上が落ち始める
- 値引きが原因で客数が減り始める
- 売り返んで↓売り返まない、売り返まない
- 販売促進では無く、関係促進が重要
- 打ち続けるからジワジワ効いてくる
- お客様に送る切手代50円がもったいない？
- あなたのお店の正体
- 容姿端麗では無い、銀座のトップホステスさん
- 常連客がいなくなる2つの理由

【第4章】売り返まないダイレクトメール

★「売り返まないダイレクトメール」の重要性

- 元コンピュータ屋が推す、心のこもったアナログツール
- ニュースレター作成で、肝に銘じておくべき7つのポイント
- 基本、売り返さない。(ニュースレター作成・7つのポイント(1))
- 続けること(ニュースレター作成・7つのポイント(2))
- 全てのお客様には送らない(ニュースレター作成・7つのポイント(3))
- 商品売る前に人を売る(ニュースレター作成・7つのポイント(4))
- 優秀なスタイリストが辞めたのに売上アップしたお店
- リピーターで売上を12.5倍にしたエステサロン『立川市・ローズまり』
- お客様を気にすること(ニュースレター作成・7つのポイント(5))
- プロとしての知識・情報・見解をきちんと伝えること
(ニュースレター作成・7つのポイント(6))
- お客様との信頼を高めて、売上170%になった飲食店『京都市・シナモ』
- ニュースレターで信頼を高める
- 食ベログの評価が気にならない
- きちんと「売り返む」こと(ニュースレター作成・7つのポイント(7))
- 客単価アップで売上140%になった美容院『松江市・アルテ』
- ニュースレターで客単価が2倍になった！
- 「商品売る前に人を売る」からこそ、顧客満足度が高まる
- 「お店の努力を」伝えると、リピート率があがる
- デジタル時代に、「あえてアナログ」だからこそ、お客様に喜ばれる

★「ニュースレター」の真の目的

- ニュースレターを送れば、その月から業績があがる？
- ニュースレターの危険な(?)副作用

【第5章】売り返みのダイレクトメール

★「売り返みDM」の反応率を4倍に引き上げる方法

- ひた隠しにしてきた手堅いデータ活用法
- データ活用は3つの要素を組み合わせる
- DM反応率を4倍に引き上げる方法(1)「利用回数」を活用して反応をあげる。
- 「反応がありすぎて、DMが遅れなくなった飲食店
- DM反応率を4倍に引き上げる方法(2)「経過日数」を活用して反応をあげる。
- DM反応率を4倍に引き上げる方法(3)「購買金額」を活用して反応をあげる。

★意図的に「狙った売上」を作る方法

- 意図的に売上が作れる方程式
- ライバル店の顧客台帳が手に入れば・・・?
- 「売り込まないDM」と「売り込みのDM」は表裏一体。
- DM反応率30%!低価格店をもろともしない繁盛店
『福岡市・日本料理しげまつ』

【最終章】データでは表せない重要なこと

- ニュースレターを送る真の目的は?
- 立派で、安くて、商品も接客も素晴らしい新店と勝負する方法
- あなたのお店は「売りっぱなしの営業マン」と同じでいいの?
- 私が自信を持って言えること

おわりに

参考文献