

あなたのお店の

「世界観」が

お客に伝わる

「値上げの説得力」にも通じる

「ミッションストーリー」づくりのススメ

(株) サンアスト代表

佐治邦彦

最重要視されるべきは
「既存商品の付加価値向上」

筆者は日頃から、中小店、中小企業の存在意義である「ミッション」を中心に据えて、「売れ続ける」仕組みを作る「ミッションマーケティング」を提唱、指導しています。

ここでいう「ミッション」とは、簡単に言うと、

①自分の店が「貢献したい人」は誰で、

②「貢献できること」は何で、

そして、そこに、

③「社会性や経済性があるかどうか」、

この3要素が交わるポイントがあなたの店の「存在意義（＝あなたの店の強み）」だということです。

今の時代は、お客に店の価値が「伝われば」、常識の100倍の価格でも売れます。

逆に、お客に店の価値が「伝わらなければ」、たとえ百分の一の価格でも売れません。

となると、中小店にとって「自社の

巻頭特集「値上げの説得力」(4頁、16頁)で重要視されたのは、「お客への伝え方」であった。「値上げ」という経営上、最も難しい決断の範疇に入ることの実行において、「伝える」力の巧拙の要素はあまりに大きい。

そこで、本特集では、巻頭特集と連動する形で、「伝え方」を劇的に変えて業績を伸ばした「イベリコ屋」「イベリコ豚専門店」、「スズソウ」(葬儀会社)、「濱松たん」と(居酒屋)の3社の事例を引きながら、商売にとっての「伝える力」を深掘りする。(編集部)

「イベリコ屋」「スズソウ」がお客に語った

「イベリコ豚の歴史」と

「記憶に残る葬儀」が生んだ

「リピート」「口コミ」

「単価5万円増でも順番待ち」

強みを生かす」には、まず自社、自店が、顧客の真のニーズを最も理解できている市場でビジネスを行うことが重要になります。

自社が明らかに顧客ニーズを理解できている市場を選択することは、自社の強みを最大限に生かすことに直結しますから、市場選定はビジネス成功の可能性の8割方を決めてしまうという過言ではありません。

そして、その部分が「大丈夫だ」と確認できたならば、次のステップは「お客への伝え方」も含めた、「あなた

が今持っている、売っている既存商品の改善」という段階になります。

基本、私は、安易に新商品を開発して商品アイテムを増やすことはお勧めしていません。あくまで、最重要視するのは「既存商品の付加価値向上」です。

全ては、短命に終わる「ブーム商品」ではなく「ロングセラー商品」を育てるためです。

その際、ポイントとなるのは①「商品構成」②「価格設定」③「価値伝達」の3つの改善になります。

No1

イベリコ豚の原点、スペイン王室へも献上している

ブランド ハブーゴ村のイベリコ豚

どこまでも続く青い空、そして輝く光る白い家、そんなスペインのアンダルシア州の南西部に、「ハブーゴ村」があります。今から300年以上、1700年頃、最初にイベリコ豚を生産する会社があったのがこの「ハブーゴ村」です。それは小さくとも何世紀も前からイベリコ豚を生産している伝統に満ちた村です。以来、この地の王族たちのみならず、本物を知る貴族たちが本物のイベリコ豚の産地として認められ、語り継がれてきました。



イベリコ豚は成長が遅く、育成はとて遅い。そのためスペインのどこか一部でしか飼育されていません。その中でも、ほとんど自然に近いストレスの少ない環境で充分な運動をしながら、人工的な飼料を一切与えず、天候のどんぐりや牧草、毒草だけを食べて育ったイベリコ豚が、本物のイベリコ豚であるベジョータと呼ばれます。

5年

イベリコ豚との出会い

の歳月をかけて実現

私たちの会社がこのイベリコ豚に出会ったのは、1999年の暮のことです。当時日本では、狂牛病が発生し、牛肉が全く売れない状態でした。国内部の会社を売却していた当時の社長である私の父は、夢を中心に構っていた時期でもあり、ヨーロッパツアーに私と共に参加しました。



ドイツ・オーストリア・フランスと順次回り回ったところ、スペインのセビリア地方、そこに世界一の生ハムがあるという情報を、尋ねてきました。

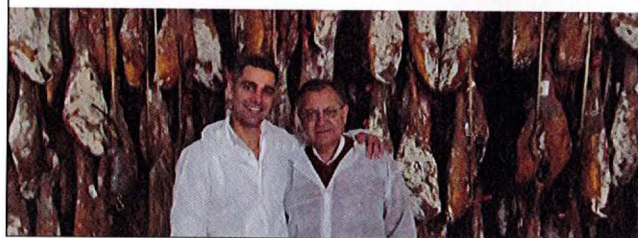


そのとき、ポルトガルとの国境付近の小さな村「ハブーゴ村」で見つけたのが、イベリコ豚です。ハブーゴ村のイベリコ豚の味は、私たちの豚肉の概念を塗り替えるほど革新的でした。しかし、その当時のスペインと日本は、食肉の輸出入ができていませんでした。

けれど、そのイベリコ豚に憧れた父は、何とかして輸入したいと考え、日本政府・スペイン政府と交渉の上、5年の歳月をかけて実現しました。

今では、イベリコ豚（ベジョータ豚）の60%が日本に輸入されていますが、このルートを開拓したのは父であると考えます。この日本の功績を認められ、スペイン「ハブーゴ村」に父の墓も建てられました。

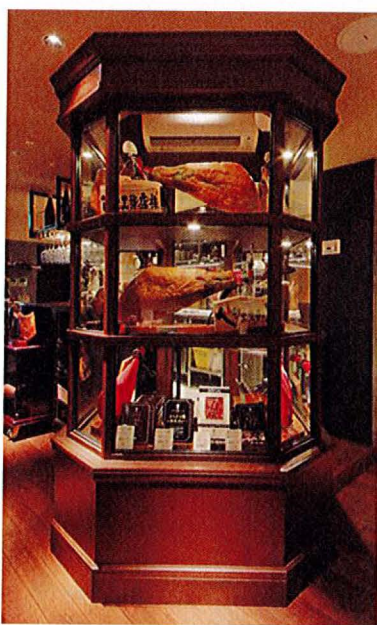
私どもはこの前社長である父の思いを引き継ぎ、皆様に最高のイベリコ豚を味わっていただくために、日々精進しております。



写真②

「豚しゃぶ」から「生ハム」に主力を変えた「イベリコ屋」

まず、①「商品構成」の改善を大阪を中心に3店舗展開する「イベリコ屋」(タイシコーポレーション)の例を挙げて説明するところになります。



写真①

同社は日本にスペイン産の「イベリコ豚」を最初に輸入した。パイオニアで、イベリコ豚の最高ランクである「リアルベジョータ」の日本への輸入量の7割を取り扱っています。ミッシェンには「本物のイベリコ豚を広めるとともに、環境問題を解決するナンバーワン企業」を掲げました。ミッシェンマーケティング導入前、同社の主力商品はイベリコ豚の「豚しゃぶ」でした。しかし、「豚しゃぶ」と自社のミッ

ションとの一貫性に矛盾を感じ、主力商品を「世界一といわれる生ハム」(以下、「生ハム」と)「イベリコ豚のステーキ」に変更。「生ハム」はお客様がイベリコ豚の足を丸ごと一本キープすることもできて、しかも、それを店内に展示できるように店の真ん中に専用のショーケースを設置しました(写真①)。メニューにも「生ハム」の価値を伝えるストーリーを掲載することで、商品価値がお客様に伝わった結果、「生ハム」は店の看板メニューとなり、高品質な「生ハム」が売れるとともに、高価格帯のワインの売上げも伸びて客単価は1.5倍にアップしました。

次に、②「価格設定」方法においては、その背景に「原価」「競争」「価値」の3つの思考が存在しています。自店のミッシェンを顧客に浸透させるには、「価値」志向で価格を設定していくことが重要で、安いことだけがニーズではありません。「高いからこそ安心して買える」というニーズも確実に存在します。例えば、イベリコ豚の「生ハム」は4年間熟成させた大変貴重なもので、販売当初、「生ハム」のキープ価格は20万円でしたが、追って25万円に改定しました。それでもキープを希望するお客様は増え、現在、展示するショーケースの空

きの順番待ちという状態です。商品価値をメニューで表現し、ショーケースで希少性を演出したことでもの見事に「価値」が消費者に伝わったのです。

葬儀本来の意味と価値を訴え始めた「スズウ」

さて、「商品構成」「価格設定」に続く、「既存商品の付加価値向上」の最後のポイントとなる、③「価値伝達」ですが、こちらは、名古屋市中川区に3店舗を展開する葬儀業の「スズウ」事例に説明しましょう。

同社は今、「念いをカタチに、そして安らぎを。」というミッシェンを掲げています。

それは、最近の葬儀が規模縮小や価格の透明性ばかりに意識が傾き、本来の葬儀の意味や価値が薄れてきている風潮に問題を感じたからです。同社では、「心を込めて故人を見送ること」「家族の記憶に残るお葬式を行うこと」の大切さを、パンフレットを使って積極的に伝えていきます。

葬儀を簡単に済ませてしまっただけで家族が後悔を感じることもないよう、オリジナル葬を案内し、家族で花祭壇を飾ったり、お別れの際に童謡「ふるさと」を合唱するなど、手作り心温まる「参加型葬儀」を提案しています。それによって地域での評判が上がります。

あなたのお店の「世界観」がお客様に伝わる

「口コミ」や「紹介」が増加、結果3年連続の増収増益につながっています。いくら良い商品やサービスを提供していても、お客様に伝わってなければその価値はないのも同然です。

取り組むべきは、「自社のミッションを確実に市場に伝えること」であり、ミッションマーケティングではまず、「世界観要素」と「ミッションストーリー」を作り上げていきます。

「世界観要素」は、店の存在を見つけやすく、記憶しやすくすることを目的とした最小単位のものであり、ここでお客様の記憶にフックを掛けるのです。

「ネーミング」「ロゴマーク」「カラー」「キャッチコピー」の4つの要素を活用し、自社のミッションを表現します。

写真②は、イペリコ豚の歴史や特徴を表す「素」で、イペリコ豚の歴史や特徴を表しています。

写真③はスズソウの「世界観要素」で、葬儀に対する思いを込めています。

両店の改善前の「世界観要素」(写真④⑥)と改善後(写真⑤⑦)を見比べてみれば価値の伝わり方の違いが一目で分かると思います。

お客様の本音を引き出す「ミッションストーリー」

商品自体の差別化が難しい現代では、商品の強みを紹介しても、その良さが

伝わりにくい面があります。

そこで、商品の強みの紹介をするよりも、商品を生み出した開発秘話や自分たちがその商品に込めた思いなど、「何のために自分たちの店が存在しているのか」「誰のために日々商品やサービスを磨き続けているのか」といったメッセージを伝えていくことが効果的です。

先ほど紹介したイペリコ豚では、イペリコ豚を日本に輸入するまでのストーリーを文章化しました。

イペリコ豚のおいしさを日本人に伝えたいと奮闘した創業者のエピソードや、かつてナポレオンやマリー・アントワネットといった王侯貴族がイペリコ豚を好んで食していたという歴史を紹介しています。

スズソウにおいては、葬儀相談を始める前に「ミッションストーリー」を紹介し、自社が大切にしている考え方をお客様に伝えていきます。

「ミッションストーリー」を伝えることでお客様の心が開き、お客様の本音を引き出しやすくなり、その「念い」をカタチにした葬儀を演出しています。

会社のミッションをストーリーにして伝えることで会社の考え方に共感するお客様が集まり、店の支援者が増え、口コミや紹介のきっかけをつくってくれるのです。

「従業員がいつでも誰でも同じサービスを提供できる」再現性

こうして、既存商品の価値を向上させ、それを伝えるための「ミッションストーリー」が出来上がったら、その先は、「売れ続ける仕組み作り」を構築することになります。

それは、「リピート」「口コミ」「紹介」を意図的に発生させる仕組みを作ることです。

そのためには、従業員全員が顧客の真のニーズを理解し、全員のベクトルをそろえて一貫性のある活動をするのが欠かせません。

しかし、実際には顧客満足を追求しきれない店が多くあります。

その原因は、これだけ市場ニーズが多様化しているにもかかわらず、ターゲットを絞りきれないことにあります。

全てのお客様を満足させようとするとチームのベクトルは分散してしまい、従業員がそれぞれの価値観で顧客満足度を高めようと、個々に動いてしまいがちです。

するとサービスにムラが生じ、お客様を失うことにつながってしまうのです。「リピート」「口コミ」「紹介」を意図的に発生させるためには、サービスの

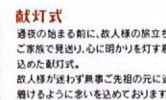
家族のために尽くしてくれた。だから最期は家族で尽くしたい。

これまで共に過ごし、ご家族へ尽くしてきた故人様へ、ありがたの気持ちをお届けするため、また悔いがないお別れの時を過ごしていただくため、スズソウでは参加型の葬儀をご用意しています。例えば、お孫さんに棺づくりや祭壇づくりをお手伝いいただき、かわいかった思い出を語りながら、最期の思い出づくりをする時間を大切にしたいと考えています。他にも、ご家族のご希望があれば、できる限りのお手伝いをさせていただきますので、ぜひお申し出ください。



故人様の好きなものをお供え

家族葬では、私家用のお供えものにご対応の必要はありません。故人様が好きなものを、お孫さんやご家族が準備し、お供えしていただいております。



献灯式

通夜の始まる前に、故人様の御立ちをご家族で見送り、心にお祈りを込めた献灯式。故人様が迷わず異郷へ先逝の元にお祈り願うように念いを込めております。



棺づくり

一般的には葬儀社が準備する棺ですが、スズソウではお孫さんにお手伝いをしていただくことも可能です。棺づくりを通して、小さなお孫さんの心にもずっと残る思い出深いご葬儀に。



花祭壇づくり

故人様の好きな花をお孫さん自らの手で祭壇にお供えいただきます。感謝の気持ちを伝えられると同時に、お孫さんにとっては大切な人へ手を合わせ、お別りするご準備の機会にもつながります。



写真③

品質の「再現性」が重要です。「再現性」とは、「従業員がいつでも、誰でも同じサービスを提供できる」ことです。

サービスの品質が人によって違っていたり、暇なときと忙しいときとでは違ってしまおうというのでは「リピーター」「口コミ」「紹介」を意図的に発生させることができません。



写真④



写真⑤



写真⑥



写真⑦

この見える化を怠ると、コミュニケーションにギャップが生まれやすくなり、従業員間で顧客満足のために何をすべきか意見が分かれ、各自が自分の考えで動くことでチームワークの乱

そもそも「顧客満足」とは、その顧客のニーズを全て満たしてあげることであり、「部分最適」では顧客満足は得られません。

顧客の「全体最適」を実現するためには、ターゲットを絞り込んだ上で、そのニーズをチーム全体で共有しながら、全体最適を実現していかなければなりません。

そのため、チーム全体で「全体最適」を実現するための具体的な行動を「見える化」しておく必要があります。「やるべきこと」と「やらないこと」を明確に見える化することで、チーム全体が迷うことなく効率的に活動できるようになります。

れ、サービスのムラが生じます。だからこそ、見える化を進めることは売れ続ける仕組み作りの第一歩なのです。

潜在ニーズを見えやすくする「ペルソナ」づくり

どんな組織でも、「目的」「目標」「組織」「計画」をチーム全員に見える化し、バクトルを合わせることができれば、おのずと生産性は向上します。

「目的」「目標」「組織」「計画」を見える化せずにいることは、設計図なしに家を建ようとしているようなものです。それでは判断基準が従業員次第でバラバラになり、一部の優秀な従業員に依存する経営になってしまいます。

「目的」とはミッションのことであり、自分たちの店は「誰に」「どんな」「価値を」「どのように」提供していくのを見える化することが大切です。

まずは、「ペルソナ」の見える化に取り組み、自店のターゲットの中で最も重要とする顧客の人物像を「一人」にまで絞り込んでいきます。その絞り込んだ人物像、最重要顧客を「ペルソナ」と言います。

ペルソナを設定する目的は、顧客の潜在ニーズまで想像しやすくするためです。

例えば飲食店なら、商品の提供スピードが速いことと、接客が丁寧なこと、どちらを優先に求めるお客が「ペルソナ」なのかを明確にしておく。

それにより、混み合った店内で迎えや見送りを優先するのか、逆に、出迎え見送りよりも商品の提供スピードを優先するのかといった判断が明確になります。

その上で、自社のミッションを文章化し、そのミッションの提供の実現に向け「機能的価値」「情緒的価値」「提供ベネフィット」「提供プロミス」を明文化していきます。

「提供ベネフィット」とはお客に対する約束です。お客に対して「どんな時でも」「誰が行っても」必ず提供すべきサービスをチームで共有するためのものです。

必ず提供すべきサービスをチームの約束として全体が守ることで、失敗を最小限に食い止める。それが、お客の信頼につながり「リピーター」「口コミ」「紹介」が起きるのです。

次頁では、この手法で成功したもう一つの事例を紹介していきます。

著者経歴：1990年、㈱サンアスト設立。主に中小サービス業の店舗プロデュースやプロモーション活動を手掛ける。97年から翌年にかけて、米国の外食産業を視察し繁盛の法則を学び、現在は、集客、地域密着、ブランディングをベースにした「最強のファンづくり戦略」のレクチャーやプロモーション等で幅広くクライアントを支える。