

# NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.87

ナゴムプレス (会員情報誌)

2021年11月1日発行 発行：NAGOMU事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)  
商売繁盛 (こころのあきない)  
社会貢献 (おやくだち)



## NAGOMU 第306回経営セミナー

日時：2021年10月27日(水)  
会場：イーオリエンタルバンケット  
演題：今、新しい成長を実現している、  
4つの集客手法とその全国事例  
講演：株式会社パリュウ  
代表取締役 木下尚央之氏



りましたが、アナログの皮をかぶったデジタルでいきましょう」と木下。

### ■2022年の闘い方

①主力カテゴリーの売上を伸ばせば集客は必ず伸びる。  
②一番商品の出数を徹底的に伸ばすことに専念すれば必ず活性化される。  
木下の顧客先では、ハンバーグ屋も焼き鳥屋も主力調理場の様子を見える化したら驚くほど売上に繋がった。

料理のおいしさというのは①料理そのものの中にある。そしてもうひとつはお客様の頭の中にあるおいしさ。木下は、ハンバーグの焼き台、天ぷらの揚げるところ、ごはんが炊き上がる羽釜などを見せることで、食べる前からお客様のおいしさが生まれると言う。

お客様の頭の中はどうやっておいしさを作り上げるか、おいしさの見える化が大事なのだ。実際に「視覚化を制するものはビジネスを制する」と言われている。「①と②をすれば必ず伸びる。主力カテゴリー、一番商品のリニューアルが一番大事な時。語弊を恐れず言えば、今は新商品を作ってもあまり意味がなく、在庫が増えてオペレーションが悪くなるだけ」と木下。

かつて世界を魅了した初のパソコンも、高画質ビデオデッキのベータもいまはない。この2つが意味しているのは次の心の法則だ。①商品力がすぐれているも勝てない。②業界初・商圏内初でも勝

てない③お客様の心の中で一番になったものが一番になる。今ある一番商品や主力カテゴリーをおいしさを1つ見つけて、それをデフォルメすれば新しい一番商品になると木下。料理の価値にも①本能的価値②理性的価値があり、①は食べる前からわかる強烈なおいしさのこと。②は説明を聞いてから頭で理解する価値のこと。②の価値を高めると①の本能的価値を犠牲にしてしまうこともある。

回転寿司の花まるは一貫約28gで握る。一般的には20gが妥当。増やせば出数が減ると思うが、逆に1人平均のお皿の出数は上がった。

飲食店は情緒サービス、感動労働なのだから、どう見えたお客様が喜ぶかを核に考えることの大事さを木下は強調する。コロナ禍になり、大きな変化はグルメサイトの利用度の低下にも表れた。ユーザーは、わざわざ遠いところではなく、帰りながら、または近所で気軽にいく食習慣が変わった。

売上＝客単価×客数 論理上は客単価を下げて、客数を上げようというのは一般的な考え方だが、客単価20%下げたら、客数を30%増やさないと売上はトントンにならない。このご時世、20%オフをしても客数は増えず、現実には売上も落ちりピーターも減る。

もうひとつ変わったのは飲食に対してのカジュアル化だ。フルコースよりも半

コース。量も価格も半分で、短時間で食べられる量と時間が好まれてきている。

人口予測が予測通りにいかない世の中は、飲食業界の未来予測はわからない。だが木下は言う「未来は予測するものではなく構築するものだ」と。家ではノイズになるカナリアも炭鉱に連れていけば有毒ガスを察知するシグナルとなる。現実、様々な情報、ノイズになりかねないものも含めて入り乱れている現代において、その中に、時折、大事なシグナルがあるような気がすると語る。

「安心安全、機械化A.I化、省人化は、大事だと思っておりますが、その中のひとつとして情緒サービス お客様を「喜ばす」というのを核にすることができたお店が、これからの新しい成長を気づくためのひとつの取り組みのような気がしますので、ぜひみなさんの店でもアナログの要素をひとつでも残していただけると、大変嬉しいなと思います」。最後にこのメッセージで講演に幕を閉じた。

### ※シグナルの探求

①客数を上げ、客単価をも上げる！  
とても素敵なセミナーでした。  
②説明だけでなく見て分り易い内容が多く、更に具体的な数字が示され良

### ■成長と集客力アップ支援

306回を迎えるNAGOMUセミナー。今回の講師は、食品メーカー、船井総合研究所を経て、現在は飲食店を専門に、成長と集客力アップ支援のコンサルタントをしている株式会社パリュウの代表取締役木下尚央之氏(以下木下)を招聘した。今回も既存店を成長に導き、集客する店にする戦略と事例を中心に話をして頂いた。

一般的には店の活性化と考えると、テイクアウト・デリバリー・通販、ランチ営業なしを加えたりなど、業務内容に変化をすることで持たせるケースが多いだろう。例えば、通販。近代食堂(旭屋出版)編集長によると、半年もすると売れていた通販も動きが無くなり、売れ続けているのは元々繁盛店の店だ、ということがわかった。そこで木下は、元々既存店についているお客様に、支持されているから成功しているということを前提に考え、新しい取り組みで業績を伸ばすのではなく、既存店が新しい基盤となるような取り組み。さらに、新しい成長力を作るために集客力をどうやってもう一度再設計をしていくかを考えた。

「右下図の絵をみて、気になるのはどちらですか？」  
読まれている方はどちらが気になるだろうか。「完成されていない方に違和感を感じる方がほとんどでは？人は欠点があるのすごく気になって仕方ない生き物だと

かったです。  
③改めて接客の大切さ、お客様に喜んで頂ける店づくりの大切さを感じました。ありがとうございます。

④具体的な事例が多く非常に勉強になりました。  
⑤非常に共感できた部分が多く、自分が何が出来たかを考えさせられました。  
⑥具体的な事例の説明が多く分り易かったです。アナログ化の重要性、常連客の考え方が参考になりました。  
⑦現状に対して何をやっていけば良いのか解った気がします。  
⑧実践しやすい事例が多く、分り易かったです。  
⑨色々な成功事例が聴けた事、自店にも適用できる事を進めていきたいです。  
⑩具体的な事例を多く聴かせて頂き大変参考になりました。

### 今後のスケジュール

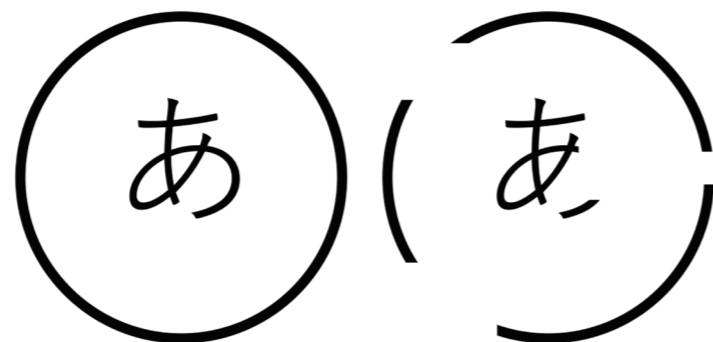
#### NAGOMU忘年会

日時：12月6日(月) 19:00～  
会場：豆家別邸 福福

#### 第308回 経営セミナー

株式会社夢館  
代表取締役 高橋 英樹氏  
日時：1月13日(木) 14:30～  
会場：イーオリエンタルバンケット

### どっちが気になる？



いうことを頭の片隅にいれながら、このあとの話を聞いていただきたい。

### ■当たり前前にプラスする差別化とは

木下は、飲食店には基本形があるのではと問う。焼き鳥屋を例にすると、カウンターがあり、煙が立つ中、職人が焼いていて、メニューにはねぎまつくねが必ずある。生ビールもあるけど瓶も用意されている。この基本形を■と例えると、集客を束ねていくためには、競合店がやっていない差別化をすることが必要となる。差別化を図形で例えると基本形から外れるので、差別化の部分は基本形から凸の出っ張った部分が差別化の部分となる。この突出する部分というのは、

差別化なだけあって、目新しくもあるがクレームにもなりやすい。クレームが続くとその店でのミーティング内容は必ずどうやったらかレームがなくなるかに周知しがちになる。

あるハンバーグ屋のお店がシズリングを出すためにお客様の目の前で鉄板ハンバーグにソースをかける演出していたら、あらゆるクレームがついた。しかしクレームかどうしたらなくなるか？の話がしたいなら、白いお皿で提供してシズリングをなくせばいい。先ほど突出した部分が差別化と話したが、クレームはマインス部分なので、やめたら突出した部分もなくなり、普通の■になる。それだけでなく、鉄板提供まで止めてしまったら、差別化も同時になくなるので、集客はもっと落ちる。差別化は、一部のクレームを同時に生むことを知ってほしい。一つの例として、お客様からの量が多い、味が濃い、ひとつひとつのクレームに対応していったら、集客が落ちたという経験はないですか？と会場で問われた。どうだろうか。

#### ■新規客獲得は売上アップにつながるのか？

売上アップというと、つい新規のお客様を獲得することを考えてしまわないだろうか。確かに新規客の獲得も大事ではあるが、現状を見ると一番大事なのは、常連様の離脱防止。これが一番の店舗活性化に繋がると確信している。

アメリカのコンサルティング会社の

ディレクターが提唱した『1・5の法則』。新規のお客様で100万円を作るよりも、常連様で100万円の売上を作る方がコストが1/5で済むという法則だ。実際木下の顧客先で試すと、1/8や1/12のコストで収まった会社があった。コロナ禍で、テイクアウトを始めた時に一番最初に買ってくれたのは常連様では？「お客様は神様だ言われますが、今回つくづく思ったのは常連様が神様だなと感じました」。さらに木下は言う

「新規の獲得ももちろん大事なことです。が、販売促進みたいな飛び道具で闘うよりも、本当に大事な売上作りの対策というのは、今日の営業のテーブル上で行われている接近戦だと思う」。

#### ■情緒的・非合理的は人の大きな特徴

コロナ禍で世界経済は大きく変化したが、特にサプライチェーンの崩壊。現在は半導体不足で暖房器具も、車の納品もままならない現状がある。

海外に製造工場を持っていた日本メーカーも改善を図るために、企業の系列化と内製化を推進し、海外生産拠点を国内に移動した。しかし日本での賃金は高く、予算に合わない。そのため、物流も工場も、AI化・省人化が進んでいる。結局、雇用は減って、さらに経済は悪くなるのではと言われている。

飲食店も同じで、入店時にテレビモニターやペッパークンがお出迎えし、注文はタッチパネルとモバイルオーダーが当

提供するためにやっているんです」。

#### ■カスタマイズサービスは人をそとされる

東北の焼き肉屋では、焼肉に巻いて食べると美味しいつけあわせが一覧になった。焼き肉のお供のメニューが活用されてなかった。そこで提供方法を変え、お肉を注文した時にびつたりのお供を、「もしよろしかったらサービスでお持ちしましょうか？」と言葉を添えるようにすると80%そのサービスを受けるようになり、食品ロスもなくなり、さらに出数も増えていった。サービスなら損ではないと思われるがそうではない。780円で提供したものを880円に値上げをして、このサービスを付け加えたから原価込みのサービス提供としたのだ。

木下はこういうカスタマイズサービスは必要だが、Aさんしかできないという意味がない。元々個別対応がカスタマイズサービスだから、個別だが全員ができるようにしたという。

ある居酒屋では、入店と同時に6時に出来る炊き込みご飯の予約を取るが、入店早々いらないとなる。しかし炊き上がりました！のお知らせと同時にあちこちで注文が飛び交い、買えなかった人からはクレームが出るが再来店を促す動機になる。土鍋からよそうその方法も、土鍋という本物を見せることと、あなたのためを連想させ、注文する時の賑わい感が人を高揚させる。人は告知に弱い。メニューに載っているだけじゃ注文しな

たり前になりつつある。配膳も特急レーンになり、0秒サワーというものも出た。会計も注文時に決済やセルフも増えた。確かに安心安全な非接触ではある。今後いつ起こるかわからない大不況に備えて、売上が60%になっても、利益が残る仕組みのために、機械化・AI化を進めているのだと思う。しかし、

「論理的で合理的で非常に納得性の重要な取り組みだと思う。でも人は情緒的で、非合理的な面もたくさんあるような気がするんです」。

#### ■3つめの労働の感情労働とは

今まで肉体労働と頭脳労働二つの労働形態があり、これからは感情労働がさらに伸びるといわれている。感情労働とは人の心を揺さぶる仕事。お医者さんは廃業しかねないがカウンセラーは残るかもしれない。タクシー業界は運転手付きのハイヤーは残ると言われている。なぜなら経営者が運転手と雑談するのがルーティンになっていてやめられないからだ。「やはり、人というのは非常に情緒的な生き物のような気がします」と木下。スマホはカメラを無くし、アスクルは文房具店を。Uberタクシーはタクシーを潰し、Amazonは小売店を脅かしている。このことから木下は「合理化だけの飲食店は、食事の楽しさを潰してしまふような気がしてなりません」。もう一度食事の楽しさ作りを考え、わざわざお客様がお店に来る理由を作らない

くても、人の声で今あるだけの告知に、ひとは衝動買いをしてしまう。

実際お店からの提案がなくなり、ただオーダーを聞いているだけの状態のお店は、客単価がどんどん落ちていったが、きちんとおいしさの提案をするようになったら、注文が増え、客単価が増えていったという事実がある。

提案がなくなると、人はリスクを避け馴染みのあるものしか注文をしない。まづここで客単価が落ちる。来てくれるうちはいいが、これが常連様だと、段々この店に来る意味を感じなくなり来店しなくなる。この離脱が一番悲しい結末なのでは。「差別化を体験しなくなるとピタッと来なくなる」と木下。あるお店はこの状況になっていたので、おいしさ説明を徹底的にやることをお願いしたら、その日のうちに680円の客単価が上がり、真夜中に喜びの電話を受け取ったそうだ。「おいしさ説明は即時単価アップにつながる。単価アップすると客離れになるんじゃないの？と言われますが、差別化商品を食べてくれることになるので、最大原価力は逆に高まります」。いまだからこそセルフから対面販売に戻すことは重要だ。

ある海鮮居酒屋では、刺身の盛り合わせの活メを空欄のまま出す。書き忘れではなくて、戦略的に書かず、スタッフが今日の活メのおいしさ説明をするため。この印象付けのおかげで売上が伸び

といけない、それが情緒サービス、感情論というのだと言う。

マギー四郎が昔ドサ周りをしていた頃、誰にもマジックを見てもらえず、技術を磨く日々だった。ある時、マジックを失敗した時に「すみません。ぼく手品へタツびなんですよ」と言った一言がお客様に初めてウケてシヨックを受けた。それから手品の技術を磨くのではなく、お客様を笑わせる手品に専念しようと決めた瞬間。

飲食店も同じだと木下は言う。「おいしい料理を出せばいい、とか、立地がよければいいとか、技術を磨けばいいだけの話ではなく、その本質はお客様が楽しい時間を過ごすとか、お客様に喜びを提案するものが核にないと、無機質な定価だけの商売になってしまう気がするし、料理の技術だけを磨けば繁盛するかといえばそうでもない気がする」。

#### ■一発逆転じゃないサービスを小出しにする

以前木下は新宿の元ナンバー1ホストと同席したことがあった。そこで10万円の予算で、女性に何をプレゼントするかと質問された木下氏は、10万円でネックレスを買うと答えると、だからお前はダメなんだと言われる。片やナンバー1のホストは、1万円で10回プレゼントすると答えたそうだ。ランチエスターの法則のなかで、第一次世界大戦の時にどうなったら戦争に負けるかの方程式がある。戦闘力×武器性能×兵力数。戦争に

ている。こういったおいしさ説明は絶対にマニュアル化をしないこと。文章を丸暗記させては意味がなく、伝えるポイントだけ決めて後は任せる。人の自然さで集客化できるし、あの人の説明を聞くと全部頼みなくなる、というお客様の声で店員がさらになんばる気持ちになる。

#### ■常連扱いをされる喜び

コロナ禍前と比べ、飲食店に訪れる頻度は二カ月に一度になっていてのではないだろうか。毎月来るお客だけを常連と思っているのだしたら、お客様視点で考えてほしい。先行き不透明の中、二カ月に一度通う自身は常連だと感じているだろう。新規扱いサービスを聞くが、常連扱いサービスも大事だ。入店した時に、見かけたお顔なかけより、お客様の目をみて、「いつもお越しいただいてありがとうございます」と声をかけてほしい。こういうのがないと常連離脱をされてしまう。

「アプリのオーダーや、0秒サワーを全く否定してはいない。経費削減しないといけないから付き合い先も導入している。しかし核が経費削減だけになると、つまらないお店になる気がしてならない。感情労働とか情緒サービスのひとつで、デジタル化を徹底的に進めても、最後のお客様との接点、接近戦のテーブル上ではアナログ要素をいっつか残さないと、本当に無機質なお店になってしまう。羊の皮をかぶったオオカミというのがあ