

販促上手の店長になる!

# 基礎から学ぶ マーケティング分析と 販促活動の方法



株式会社ジャパンフードシステムズ 代表取締役社長

**五十嵐 茂樹** Shigeki Igarashi

1954年生まれ。ファミリーレストラン「ロイヤルホスト」で、店長・エリアマネジャー・地区長・営業部長・教育部長を歴任し、その後、ハンバーグレストランチェーン「びっくりドンキー」では営業統括リーダーとして、全国展開を指揮。2002年、株式会社五十嵐マネジメント・サポート設立。マネジメント力と人間力を中心としたコンサルティング活動を通じて多数の企業再生を支援。2006年、株式会社ジャパンフードシステムズ代表取締役社長。働く人達の力を最大限に活かす、21世紀型の外食企業づくりを構築中。



## 「お店が販促」これが基本

お客様を満足させることこそが、最良の販売促進策であることは言うまでもないことです。つまり、お客様にお出しする商品(Quality)が販促、お客様に対するおもてなし(Service)が販促、そしてお店のお掃除(Cleanliness)が販促になっていないとはならないということです。

このようにお店そのものが販促にな

っていないと、お店に来ていただいてもお客様の満足を得ることができず、販促活動が逆効果になってしまいます。

「お店が販促」、これが繁盛店になるための基本中の基本であることを決して忘れてはなりません。

繁盛店の店長達が共通して「良いオペレーション」をしようと日々努力しているのも、ご来店頂いた全てのお客様の満足と感動を得るためであり、それが引き続きこれからも利用して頂くための最良の方法であるということを信じているからです。この前提があつてこ

そ、繁盛店への道を歩むための販促活動が活きてくるのです。

## 3つのマーケティング分析

販促活動の内容に入る前に、簡単に飲食店におけるマーケティングの基本について説明します。

マーケティングと聞くと、直ぐに市場調査だとか、消費動向と思ってしまう人が多いかもしれませんが、マーケティングとは売上高を成長させるための実践的な活動と私は位置づけています。つまり、マーケティング活動こそが実践的な売上対策になってくるということです。

ここでは3つのマーケティング分析を取り上げます。

- スタンダード(Standard)分析
- 価格(Price)分析

図表1 レストランマーケティング3つの分析



● プロモーション (Promotion) 分析

この3つの分析が一体となって、はじめて繁盛店への販促活動が展開できます (図表1)。

**スタンダード分析**

図表2を見て下さい。これはお客様のお店に対する期待と、実際にお店で提供しているQuality・Service・Cleanlinessのレベルを表したものです。縦の軸がお客様の店に対する満足度とQSCレベルの高低、横の軸が店が開業してからの時間経過を表しています。

開業時はお客様への認知も少ないためその満足度も高くはありません。しかし、年々店を利用していただくにつれ、店に対するお客様の満足レベルも比例して高まっていくのが普通です。

それなのに、QSCのレベルが一定だと、ある時点でお客様の満足が不満に変わってしまいます。売上高前年比が100%のときには、QSCのレベルとお客様の満足度のレベルが同一点上にあると考えます。

スタンダード分析とはこのように、お客様とお店の関係を図表で明確にし、自店舗の状態を知るためのものです。

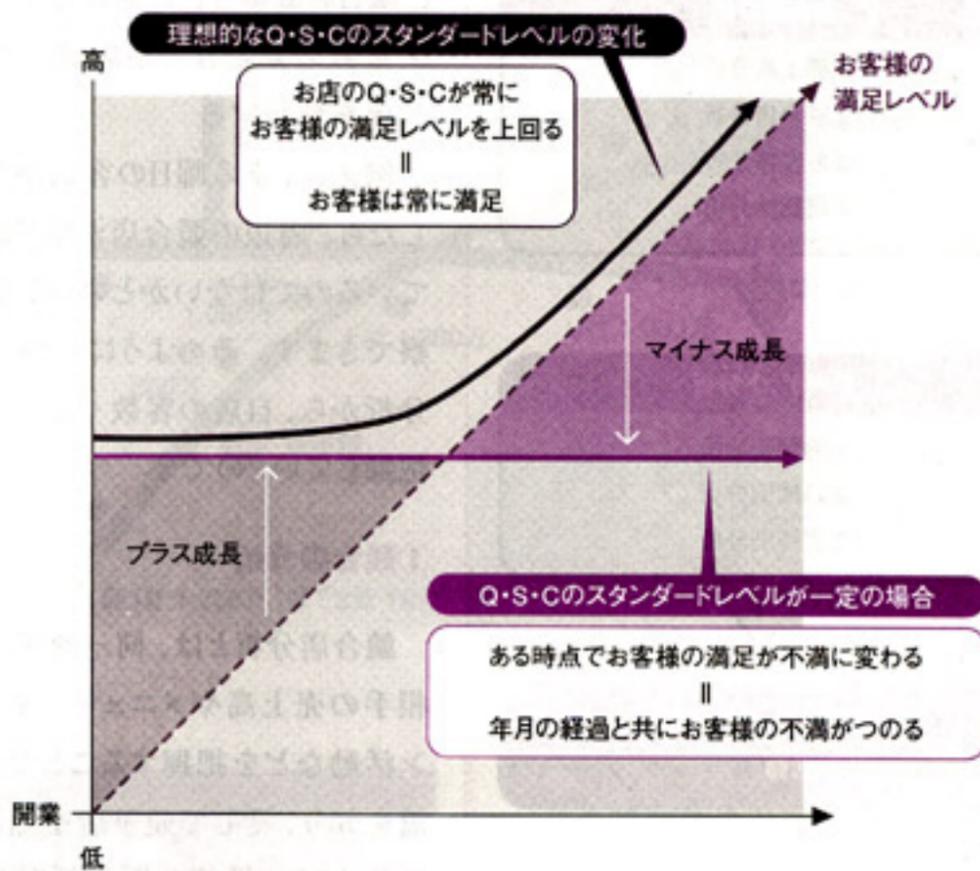
分析結果によっては、オペレーションだけではなく、料理やサービス、雰囲気の見直しも必要になってきます。

**価格分析**

価格分析とは、お店で提供しているQSCと価格とのバランスを表したものです。

お店の価値は、価格とQSCの balan

図表2 スタンダード分析



図表3 価格分析



スで決まってきます。図表3はこのことを表した数式です。例えば、QSCレベルを上げて、なおかつ価格を据え置きにすれば、店の価値は高まります。

価格分析とは、単に商品の高い安いを問題にするのではなく、提供するQSCに対して、その価格が妥当であるかどうかを判断するものです。スタンダード分析の結果、売上高前年比が悪く、かつQSCレベルは問題ないと判断したときに有効な分析です。

たとえ価格を本部が決めていたとしても、価格とQSCのバランスで店の価値が決まることを理解しなくては、真のプロ店長になることはできないと

私は考えています。

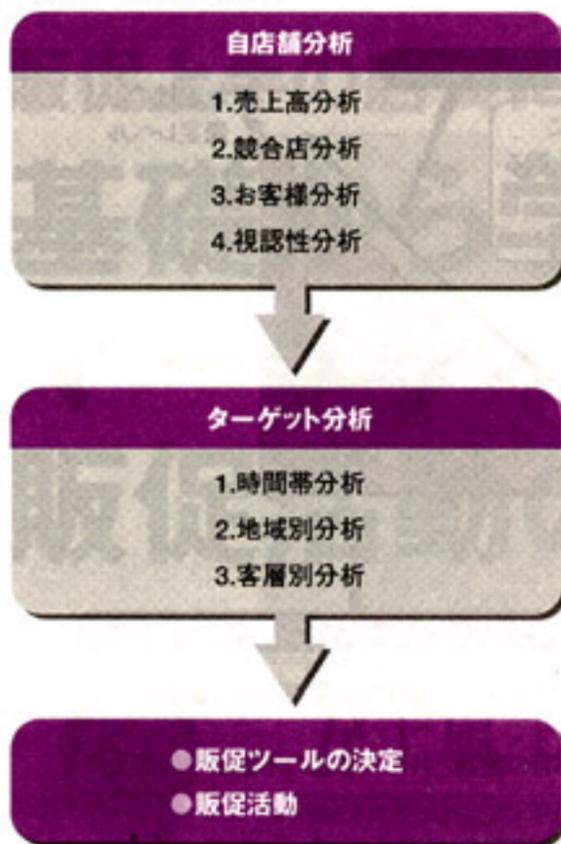
**プロモーション分析**

飲食業は「待ちの商売」と言われていますが、販促活動なしでは、今の時代なかなか繁盛店にはなれません。自らの力でお客を創り、増やしていくことの出来る店長こそがプロ店長です。

図表4は、プロモーション(販促)・プロセスをチャート化したものです。

このうち、「自店舗分析」と「ターゲット分析」の2つがプロモーション分析にあたります。以下、プロモーション・プロセスに沿って解説していきます。

図表4 販促の流れ



### 自店舗分析

具体的な販促活動の第一歩は、自店舗の現在の状態を客観的に再認識することにあります。内部分析だけでなく、外部の競争店の状況も含めてトータルな分析が必要です。具体的には、①売上高(客数)分析、②競争店分析、③お客様分析、④視認性分析、の手順です。

#### ①売上高(客数)分析

売上高(客数)分析とは、自店舗の売上高を曜日や時間帯、前年の売上高と比較して、現状の売上高がどのように推移しているのかを把握するものです。

ただ単に売上高が悪いと考えるのではなく、どの曜日のどの時間帯が問題なのかまで明確にします(図表5)。分析のポイントは、以下の通りです。

a. 曜日別に売上高(来客数)の現状を分析する

- b. 時間帯別に売上高の現状を分析する
- c. 曜日時間帯ごとの前年比を分析する
- d. 客数の変動から他店舗との戦力関係を分析する

例えば、ある曜日の客数が少ないとしたら、周辺の競合店が曜日販売をしているのではないかとといった要因が推察できます。そのように一つひとつの分析から、自店の客数・売上状況を把握していくのです。

#### ②競合店分析

競合店分析とは、同一商圏内の競争相手の売上高やメニュー、キャンペーン活動などを把握することです。自店舗を知り、そして競争店を知ることではじめて効果的な販促活動になります。分析のポイントは以下の通りです。

- a. 競合店の売上高を分析する
- b. 競合店の時間帯客数を分析する
- c. 競合店のメニューを分析する
- d. 競合店のキャンペーン状況を分析する
- e. 競合店のQSCレベルを分析する

図表6のように地図に競合店の売上

等を記すことによって、商圏内の“地域一番店”を知ることができたり、最も競合している店がどこにあるかを、客単価別、業態別でも把握できます。

#### ③お客様分析

お客様分析とは、お客様がどの地域から来ていて、どの地域から来ていないのかを知ることで、今後の販促活動に結び付けることができます。分析のポイントは、以下の通りです。

- a. お客様がどこから来ているのかを分析する
  - b. お客様がどこから来ていないのかを分析する
  - c. 今後開拓できる地域と客層を分析する
- やり方としてはまず、学校やショッピングセンター、住宅街など、商圏内の主な施設を把握し、できればそれぞれの人口数や自店への来客数を把握しておきます。次に自店周辺の地図上に、一次商圏(お客様が一番くる地域)、次いで二番目に有望な商圏を二次商圏、さらに三次商圏と設定していきます。

図表5 客数分析

月	ランチ		アイドル		ディナー		計	
	前年	客数前年比	前年	客数前年比	前年	客数前年比	前年	客数前年比
月	136	94.1%	31	90.3%	176	95.5%	343	94.5%
火	128	106.5%	28	104.0%	168	92.4%	324	98.5%
水	123	105.9%	25	166.7%	185	107.4%	333	110.9%
木	131	103.8%	26	104.5%	171	104.5%	328	104.2%
金	118	95.9%	21	84.6%	163	105.2%	302	100.0%
土	125	103.8%	35	102.2%	175	100.5%	335	102.1%
日	131	107.0%	22	105.8%	177	103.5%	330	105.2%
計	145		26		191		362	
	130		22		201		362	
	186		45		208		439	
	193		46		209		448	
	201		86		256		543	
	215		91		265		571	

その際、川や線路、ショッピングセンターの存在によって変化してくる人の流れに注意します(図表7)。

この分析から、どの地域のどの客層に対して販促を強化すべきか、といった判断が可能になります。

#### ④視認性分析

視認性分析とは、自店舗がお客様の目から見てどのように映るのかを、前面道路や側道、昼夜の見え方から知ることです。

自分たちは毎日出勤しているから店の存在がわかっていて当然ですが、知らないお客様にとってはそうでなく、いつのまにか外観が目立つ近くの店に流れていってしまった、というのはよくある話です。

分析のポイントは、以下の通りです(図表8)。

- a. 自店舗の看板の視認性を分析する
- b. 夜間の視認性を分析する
- c. 駐車場へのアクセス状況を分析する
- d. 野立て看板や電柱看板の必要性を



分析する

#### ターゲット分析

自店舗分析ができた次は、ターゲット分析です。攻めるポイントを明確に設定することで、効果的な販促活動を展開してゆこうというものです。

ターゲット分析は、次の3つの視点から行います(図表9)。

#### ①時間帯ターゲット分析

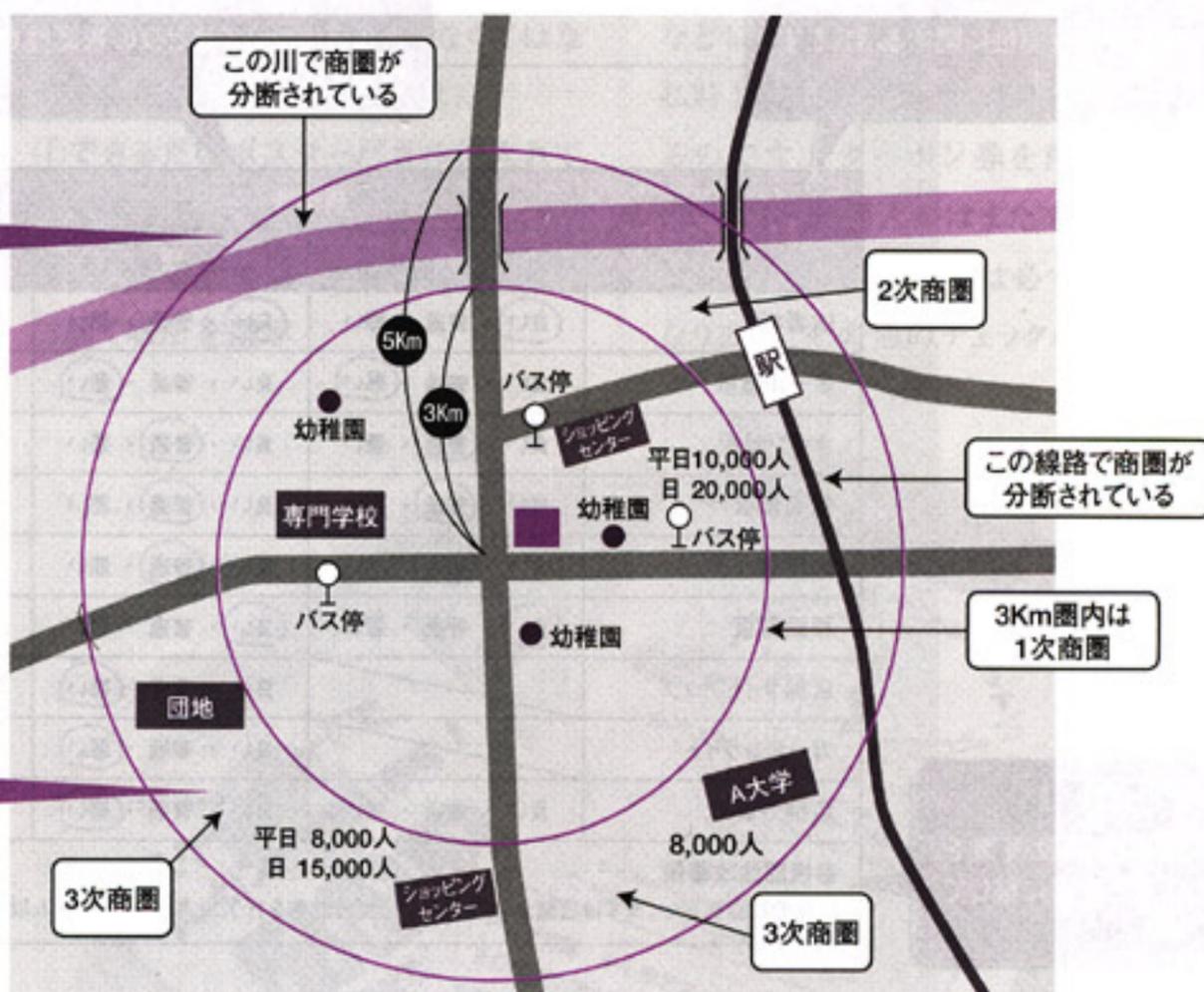
どの時間帯のお客様をターゲットとした販促活動を展開するのかを設定することです。ランチタイムをターゲットにするのか、アイドルタイムにするのか、またはディナータイムにするのかといったことです。

時間帯ごとの来客数の統計をもとに、特に前年より売上げの低い時間帯や、今後もっと客数アップが期待でき

図表7 お客様分析

半径5Km内は2次商圏だが、川や線路があると、そこで人の流れが分断されるため、お客が来にくい地域と想定できる。

商業施設などがある場合、そちらに人が流れる可能性もあるので3次商圏に設定。ショッピングセンターの集客数、学校の生徒数などは、資料で公表していることが多い。



る時間帯を明確にします。

## ②地域別ターゲット分析

どの地域のお客をターゲットとした販促活動を展開するのかを設定することです。自店舗分析におけるお客様分析で作成した地図をもとに、お客様が来る地域、来ない地域を判断します。

## ③客層別ターゲット分析

客層別ターゲット分析とは、どの客層のお客をターゲットとした販促活動を展開するのかを設定することです。ファミリーなのか、ビジネスマンなのか、またはOLや学生なのかといったことです。

販促ツールやキャッチコピーが、ターゲットとする時間帯や地域、客層と合致していないと、折角の販促活動も期待した結果を得ることが出来ません。

販促ツールが決定したら、実際の販促活動に入ります。販促活動は、大きく分けて「店舗内活動」と「店舗外活動」の2つに分けることができます(図表10)。

まずは、店舗内販促をしっかりと理解し、実践してから、店舗外の販促活動へと進んでください。

ろいろなクーポンが投げ捨てられているのを見ますが、そんなお店に限ってお客様の満足を前提にした販促が行われていません。単にクーポンをばらまくだけでは、気休めにしかならず、逆効果になることさえあります。

販促の基本は、あくまでもお客様の満足度を高めることを第一に行うものです。お客様の満足を得ながら、同時に店舗内の販促を行うからこそ、効果的な売上対策になります。このことをしっかりと理解したうえで店舗内販促を実施しなくてはなりません。

以下、基本的な店舗内販促ツールと、そのポイントについて解説していきます。

## ■メニューブック

店舗内販促の第一のツールは、メニューブックです。メニューブックを見て、お客様は商品を選び、注文します。お店の方も、販売する商品のメッセージ

## 店舗内における販促活動

店舗内における販促の目的は、現在自店舗をご利用いただいているお客様に対して、再来店を促し、来店頻度を高めることです。そのためにはお客様の満足度が大切になってきます。

よくお店の入り口周辺のゴミ箱にい

## 販促ツールの決定・販促活動

3つの基本ターゲットが決まったら、次に販促ツールを決定します。選んだ

図表8 自店舗“視認性”評価シート

チェックポイント	視認性		コメント
	昼	夜	
IN看板	○良い・普通・悪い	○良い・普通・悪い	問題なし
ポール看板	良い・普通・○悪い	良い・普通・○悪い	改善を要する
ネオン看板	良い・○普通・悪い	良い・○普通・悪い	問題なし
側面看板	良い・○普通・悪い	良い・○普通・悪い	〃
懸垂幕	良い・○普通・悪い	良い・○普通・悪い	〃
移動看板	○良い・普通・悪い	○良い・普通・悪い	〃
店舗ライトアップ		良い・普通・○悪い	改善を要する
ガーデンライト		良い・普通・○悪い	〃
店舗外装	良い・普通・悪い	良い・普通・○悪い	〃

●視認性改善策  
※夜の視認性悪い。まずは店舗全体のライトアップの改善を行うことでディナータイム以降の集客アップを図る。

### Point 1

自店舗の視認性に関する項目をすべて洗い直す

### Point 2

各項目について昼と夜の視認性を評価する

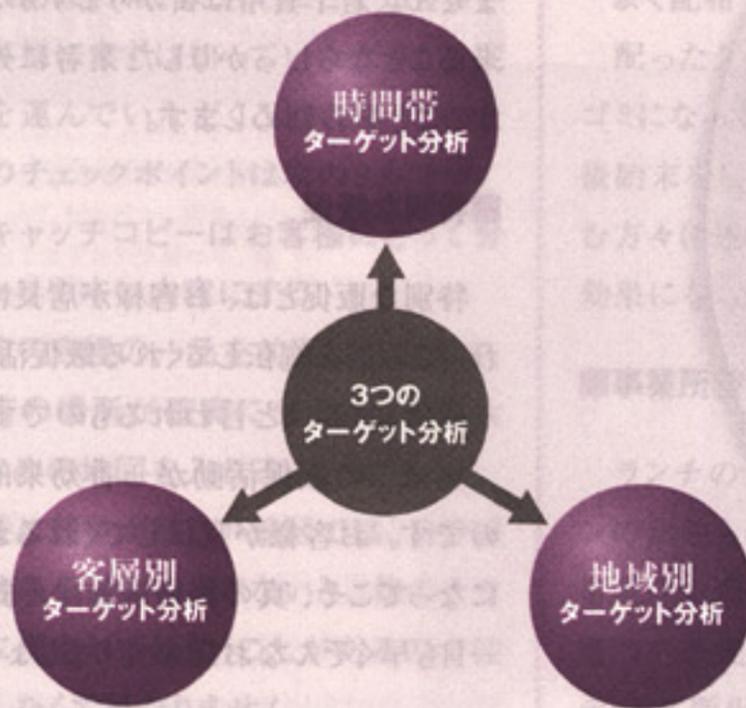
### Point 3

視認性の評価に基づいて改善項目を明確にする

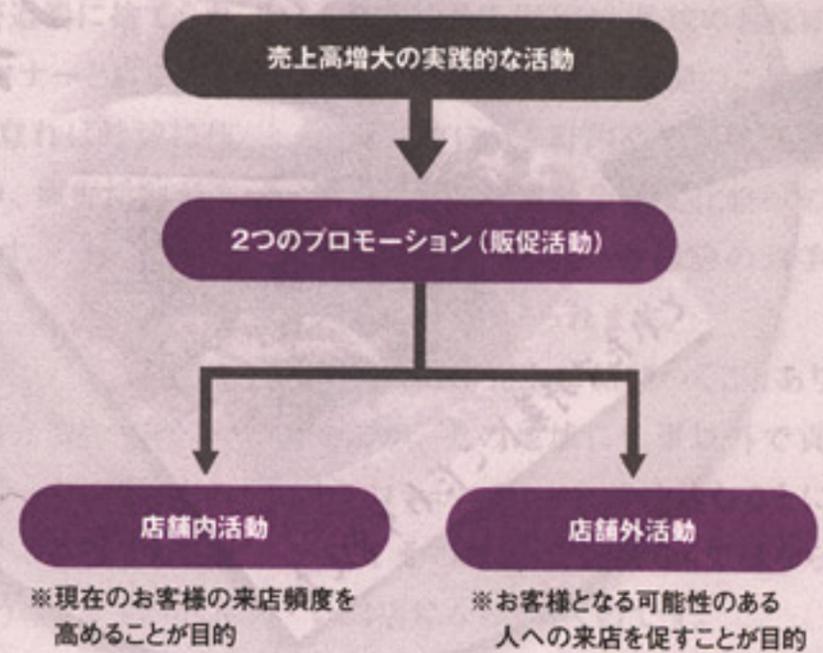
### Point 4

視認性の改善策を立てて実行に移してゆく

図表9 3つのターゲット分析



図表10 売上高増大の実践的な活動



をメニューブックに込めなければなりません。

メニューがボロボロであったり破れていたのでは、商品そのものの価値を下げることになってしまいます。その他にチェックしておきたいポイントは次の3つです。

- ①写真メニューの場合は実物と同じ状態のものにする
- ②特に売りたい商品は差し込みなどの別のメニュー表を用意する
- ③メニューは見やすくわかりやすい状態に分類する

■POP(ポップメニュー)

テーブルの上に置いてあるのがPOPメニューです。これもメニューブックと同じで、商品のメッセージを込めて作ります。チェックポイントは次の3つです。

- ①色あせや破れなどがなく、いつもきれいな状態にしておく
  - ②形のくずれたPOPは新しいものと差し替える
  - ③アクリル製のPOPはピカピカに磨いておく
- また、ひとつのPOPに複数のメニ

ーをのせると、その訴求力が弱まってしまう。内容はできるだけシンプルにすることが大事です。テーブルに置く場所を一定にすることも、お客様にわかりやすくするポイントです。

■ポスター

店舗内には、季節の商品紹介やキャンペーンポスターがあると思います。色あせたり破れたりしたポスターでは訴求効果は弱いので注意しなくてはなりません。チェックポイントは、

- ①できるだけポスターパネルに入れて管理する
- ②掲示する場所は、十分お客様の目に届く場所を選ぶ

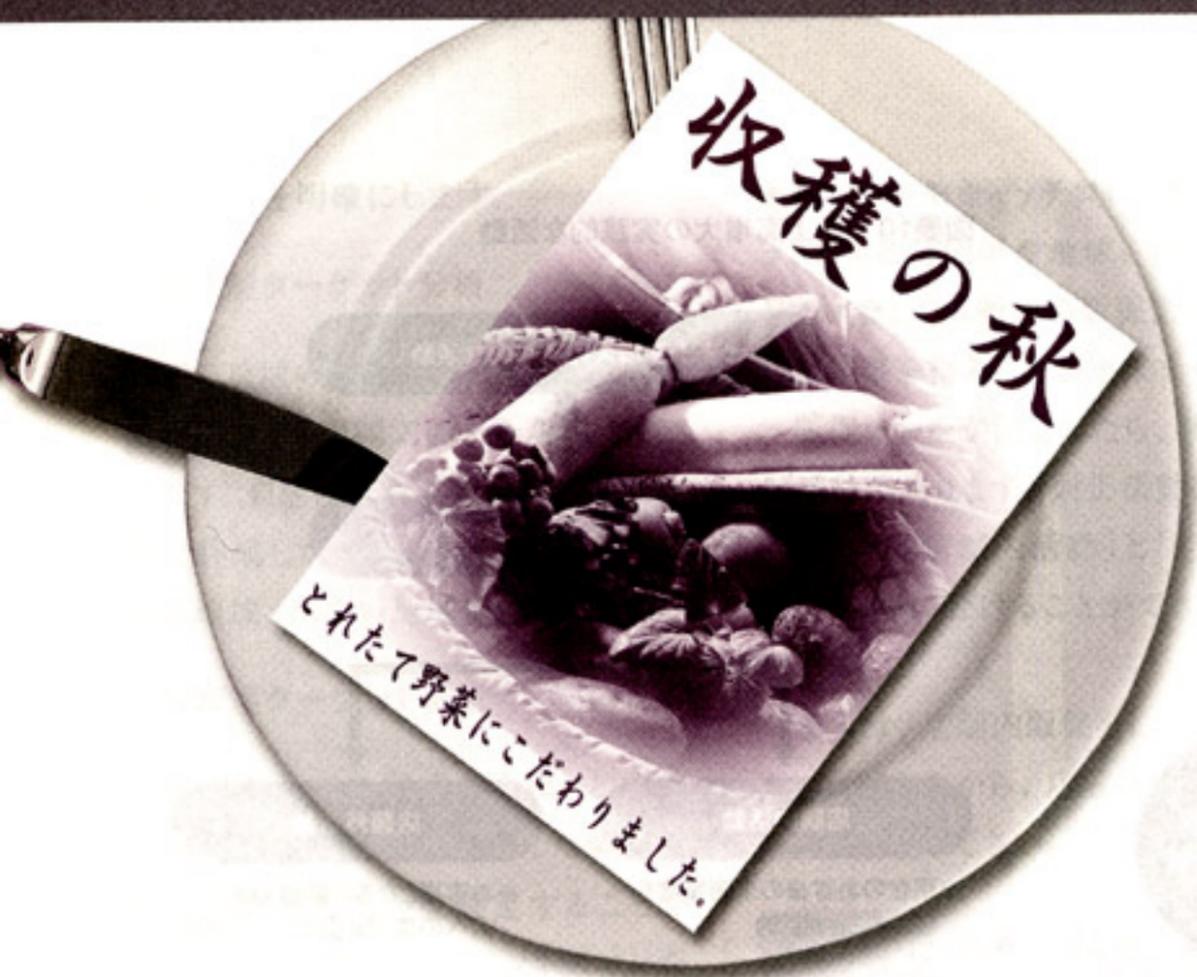
③分かりやすい内容のポスターにする

■クーポン券の配布

クーポン券等の配布は、繰り返し来ていただくことを目的に行う店舗内販促です。コーヒー無料券やドリンク無料券などがこれに当たります。

クーポン券の配布は、良いオペレーションが出来ていることが絶対条件になります。お店の料理や接客、雰囲気などにお客様が満足してはじめて、支払時お渡しするクーポンに価値が生じるのです。「クーポン券を配っておけば、そのうち何人かはまた来るだろう」といった安易な考えでは必ず逆効果になります。その他のチェックポイントは、





- ①クーポンを渡すときには必ず一言添える
- ②クーポンのサイズ、紙質には十分注意する
- ③同じクーポン券を何度も配布しない

#### ■キャンペーンの実施

キャンペーン活動には様々なものがありますが、一般的なものではスタンプラリーやスクラッチカードで、何度かその店に行くと商品が貰えるというものです。これも来店頻度を高めることを目的とした、店舗内販促ツールです。

注意しなければならないのは、従業員の協力があってはじめてキャンペーンは成功するということです。従業員のモチベーションが低いと感じられるときには、キャンペーンを見送るのが賢明でしょう。その他のチェックポイントは、次の3つです。

- ①キャンペーンの内容はわかりやすくし、実施前に必ずお知らせすること
- ②キャンペーン期間中は積極的にお客様とコミュニケーションをとり、お店の熱烈なファン作りを心がけること
- ③ノベルティー商品(景品)は絶対に切らさないこと

#### ■お客様の声カード

テーブルポップ等に入れてあるお客様の声カードは、お店をお客様の要望に近づけるための最大の店舗内販促ツールです。チェックポイントは、

- ①カードに書かれた内容を必ず確認し、今後の業務改善に役立てる
- ②クレームも、お褒めの言葉も、全員で共有する(休憩室などに貼り出すこと)
- ④お客様にお返事を書く(接客に当たった担当者が書くこと)

#### ■お客様データの活用

スタンプラリーやクーポン券の裏を利用して収集したお客様データをもとに、DM等を発送します。ダイレクトにアプローチをかけることができるので、効果的なプロモーションです。

データのあるお客様全員にDMを発送するのは費用がかかり、高い効果ものぞめません。多くの店舗がこれで失敗しています。利用頻度の多いお客様に絞るなどの工夫が必要です。

またお客様データは大切な個人情報ですので、しっかり管理し、保守する

責任が店にはあることを忘れてはなりません。若干費用は掛かりますが、出来ることならしっかりした業者に外注することをお勧めします。

#### ■特別な販促

特別な販促とは、お客様が店長に代わってお店を宣伝してくれる販促活動、一般的に口コミと言われるものです。

実はこの販促活動が一番効果的なものです。お客様が宣伝してくれるお店になってこそ、真の繁盛店と言えます。一日も早くそんなお店を作りましょう。

#### 店舗外における販促活動

店舗外活動の目的は、自店舗の商圈にアプローチすることで新たなお客様を開拓し、来店を促すことです。自店に来たこともなければ存在さえ知らなかったお客様に、一度ご来店を頂くための活動になります。

これから紹介するツールは、どれも過去に一度は使ったことがあるものばかりだと思いますが、「お客様はうちのお店を知らなくて当たり前、来なくて当たり前」という考えに基づいて活動すると、ツールの使い方も、成果も大きく違ってきます。

#### ■チラシ販促

ターゲットとなりうる地域に対して、メニューの紹介や割引クーポンで、新たなお客様の来店を一度に広く促すことのできるのがチラシ販促の特長です。

1枚のチラシを最初に見ていただく時間は、平均で1秒です。そして、ほとんどがすぐゴミ箱入りになっているのが現実です。

それなのに、あれもこれもと、いろいろなことを載せているチラシが多く

あります。

大切なのは、お店のことを知らないお客様にまずは知っていただき、一度足を運んでいただくことです。そのためのチェックポイントは次の3点です。

- ①キャッチコピーはお客様にとって分かりやすい内容にする
- ②店の自慢の一品を前面に打ち出す
- ③店の場所が確実に分かるような大きめの地図を入れる

特に競争が激しい地区では、自分達の強みを前面に出さないと、他のチラシに埋もれてしまうことがあるので注意しなくてはなりません。

### ■ポスティング販促

ポスティング販促とは、封筒に挨拶文やメニュー紹介、それにコーヒー券やドリンク券などをつけて、商圏内の団地やマンションのメールボックスに投函するプロモーションのことです。

労力は掛かりますが、ターゲットが明確になるので、非常に効果の高い販促活動の一つです。チェックポイントは次の3つです。

- ①封筒に入れる配布物はできるだけ少なくする
- ②ファミリーとシングルでは内容を変えるなど、ターゲットに合った配布物にする
- ③ポスティングは繰り返し行う

### ■街頭でのクーポン券配布販促

駅の乗降客や店の前を歩いている人たちにクーポン券を配布する活動のことです。駅を中心としたダウンタウン立地の場合は、このクーポン券配布が効果的です。チェックポイントは次の3つです。

- ①配布する時間帯をよく検討する
- ②ペラペラのクーポン券は捨てられやすいので、紙質に注意する

- ②ユニフォーム姿で、大きな声で元よく配布する

配ったクーポン券が道端に捨てられゴミになっていたら、マナーとして必ず後始末をしましょう。怠れば地域に住む方々に迷惑がかかり、販促活動が逆効果になってしまいます。

### ■事業所訪問販促

ランチのメニュー紹介やキャンペーンのお知らせなどを持って、商圏内の事業所や商業施設等へ、挨拶まわりを兼ねて販促活動を行うことです。ポスティング販促と同様に、ターゲットが明確なので、非常に効果的な販促活動です。事業所訪問は、一度や二度行ったぐらいではご来店いただけるものではありませんので、繰り返し足を運ぶ必要があります。

### ■学校まわり販促

近隣の大学や専門学校、幼稚園等へ挨拶まわりを兼ねて販促活動を行うことです。これも事業所訪問と同様に、ターゲットが明確なので非常に効果的な販促活動です。運動会や学園祭などに少しでも協賛することで、お店の存在を知っていただくことも大切です。地域の人達に愛されてこそ、なくてはならないお店になるのです。

### ■店舗視認性

お店の存在を知っていただくには、チラシ等の販促活動のほか、店舗の視認性を改善することでも可能です。

ご来店いただいたお客様への「いらっしゃいませ」が最初の挨拶ではありません。

実は、のれんや看板、懸垂幕やのぼり、それにバナーや夜の照明などが、お客様に対する最初の挨拶だと考えてください。

### ■地域活動

地域活動販促とは、地域のお役に立てる活動を通じて行う販促のことです。

具体的には、町内会や商工会への加入、地域の運動会や文化祭への参加、地域のゴミ拾いや掃除のお手伝い、などがあげられます。

直接的に売上に結びつくことはありませんが、その地域に仕事以外で貢献し、コミュニティーに溶け込むことによって、その地域にとってなくてはならないお店になってゆくのですね。

仕事とは本来、社会にお役に立ててこそ、その存在価値があります。お店はその地域の人達に愛されてこそ、なくてはならないお店になります。地域・社会の人達のお役に立てる仕事をするからこそ、実は真の販促活動にほかなりません。どれだけ「地域のお役立ち競争」に入っていけるかが、最終的にあなたのお店を繁盛店へと導く鍵となることを忘れないで下さい。

