
「お客様が喜ぶ方法」を
継続できることが
「仕組み」である

そのように「毎日の掃除と受付業務」で少し売上を上げはじめたのですが、その翌月、大きな転機が訪れます。

入社2カ月で成績トップとなり、78万円の給料を貰つたのです。

基本給が18万円弱の会社でしたので、4倍ほどの給料です。

どのようにして成績トップとなつたのか。

それは、「仕組み」を作れたからです。

入社2カ月目の月、会社が「今月は烏龍茶を売り出す」と言い始めました。

今では烏龍茶は日本人なら誰もが知つておるお茶の一つとなりましたが、当時は「中国から来たダイエットや美容にいいお茶」というイメージのものでした。

そして社長が「今月、烏龍茶をいちばん売つた社員にはなんでも買つてやる」と言つたのです。

当時スーツを持つていなかつたわたしは「スーツが欲しい……一番になつて、スー
ツを買つてもらおう！」と考え、気合を入れて仕事に取り組みました。

しかし、それは他の社員さんや先輩方も同じでした。

皆が気合を入れて、ヨーロッパで同じ商品を売り始める。

烏龍茶は世間でも知られはじめていたので、お客様も欲しがつてくれる。

サンケンでは「1ヶ月分 2000円」の烏龍茶を扱つており、先輩たちは「売り込みスタイル」でガンガン売つていく。

わたしも数少ないファンの人が買ってくれたり、声をかけた人が「欲しい」という状態になつていたのでその人に売れたりしていましたが、経験値の差がありガンガン売り込む先輩たちには到底及びませんでした。

そうして1週間経ち、2週間経ち、わたしの成績は中の下ほどで、このまいくと1位にはなれないことが明確に数字に表れてきました。

ざつと計算すると、1位の先輩との差は約10倍ほど。

このままやつっていても、逆転はできない。

どうやつたら、ここから1位を狙えるか。

考え、考え、そうして思いついたのが

「1人のお客様に、10倍買ってもらつたらいいけるのでは？」

という方法でした。

それしかわたしがそこから1位を狙える方法はありませんでした。ですが、普通に考えて10倍もの量を買ってくれる人はいません。

どうやつたら、10倍も買ってくれるか。

わたしは売り込みが苦手なので、「どうやつたら売り付けられるか」ではなく「どうしたら、相手は10倍の量を欲しいと思つてくれるか」と考えました。

約1カ月間、多くのお客様の顔と名前を覚え、商品を買って帰る人、買わずに帰る人、売れたときの雰囲気、売れないときの雰囲気……様々なことを見て、体験していました。

行き着いたのはシンプルな考え方でした。

「お客様が、これは良いものだ、と確信が持てたら欲しくなるよな」

その「確信」を生み出すために、インストラクターが魅力的に商品を説明したり、体験者に感想を語つてもらつたりしている。

「欲しくなつた後で、お値段がおトクだつたら、喜んで買つて いるよな」
その「お得感」を出すために、色々なものと比較したり、仕入れ値を交渉したりしている。

そこでわたしは

「《お試し》で確信が持てて、《安く買える》ようになればいけるのでは？」
と考えました。

このような考え方を、わたしは「仕組み」と呼んでいます。

「仕組み」と聞くと、「システムの構築」や「業務効率化」、「機械の構造」などをイメージしてしまうかもしれません。人間味のない冷徹な判断、データなどで従業員やお客様をパターンで仕分けるようなイメージが浮かぶかもしれません。

ですが、厳密にいふと「仕組み」という言葉に絶対的な定義なんてありません。

- わたしにとつての「仕組み」とは、
- お客様が「えっ！？ いいの!?」と喜ぶこと
- それが実現できる状態、環境
- それが継続できる状態、環境

のことです。

これが実現できれば、そのビジネスは半自動的に成長していきます。

わかさ生活が創業から7年で100億円を超える売上となれたのも、この「仕組み」を作られたからです。

- お客様が喜ぶこと……例えば「安い」状態が
- 実現できる ……会社内でOKを取れており
- 継続できる ……原価、販管費、利益など踏まえても大丈夫な状態

とにかく、起点は「お客様が喜ぶこと」です。

「売上」や「利益」、「効率的かそうじやないか」などといったものは、こちら側の都合であり、お客さんには関係ありません。

当然、継続するためには考えが必要になる部分ですが、決してそこが起點ではあります。

とにかく「お客さんが喜ぶことは、なんだろう?」と考える。

お客さんが本当に喜ぶ状態のものがあれば、それは求められます。

そして、買ってもらえます。

烏龍茶はお客さんが欲しがつてくれた、とは言つても10人中10人が買つてくれたわけではありません。

むしろ「興味はあるけど、まあ今回はいらないかな」というの方が多いものです。要は「欲しい」と思つてもらえていない状態です。

なぜかというと確信がないから。

なぜ確信が持てないかというと「体験したことがない」からです。

それであれば「体験してもらう」のが、いちばん話が早いのです。

当時から「体験者の声」、買つてくれたお客さんの感想を聞く、ということはありました。しかし「買つていられない状態で、お試しができる」という文化は会社にはなかつたため店長に相談をしたところ「商品はお客さんにタダであげたり、お試しをさせるのはダメ」と言われたのですが、「じゃあ、僕が自分で買つて、それを好きなようにするのいいですか?」と聞くと「それならいいよ」とOKに。

安く買える、に関しては「仮に12カ月分一気に買つてくれる、という人がいたら、少し安くしていいか?」ということを相談したところ「12カ月分なんて、そんなの買つてくれるお客様いるか?」という話になりましたが、色々と計算をして「1カ月分2000円の烏龍茶、12カ月分セットで買つてくれるなら、2万4000円のところを、2万円で。4000円、2カ月分おトク」という売り方をしてもいい、とOKを貰えました。

この「お試し品」や「セット割」は、今でこそ当たり前のようになつて いる方法ですが、当時は見聞きをしないものでした。

翌日から、わたしは「お茶汲み」をはじめました。

掃除をして、受付をして、お茶を出す。

これだけを聞くと、売上1位を狙っている行動には見えないかもしませんが、わたしにとつては本気で考え尽くした結果の、ベストだと思う行動でした。

あたたかい烏龍茶、冷たい烏龍茶をたくさん用意し、お客様たちに飲んでもらう。
そして感想を聞く。

さらに、わたしのファンになつてくれている人たちにも相談して「じゃあ、私が烏龍茶の感想を話してあげる」と協力してもらう。

これが売れました。

残り10日間ほどの間で「烏龍茶12カ月セット」は次々に売れていました。

12カ月分を買つてもらうと、荷物にもなるので営業が終わつた後に商品をお客さん

の家まで届けてもらいました。

すると、相手から感謝もされ、時にはその場でお茶をぐるりと回ったり、お店では聞けなかつた生活の話、悩みの話なども聞けました。

そしてその話が、そのまま翌日の話のネタにもなりました。当然、プライベートなことやお客様との信頼を崩すようなことは話さないようにしました。

すると、数珠繋ぎのように「ウチも」、「じゃあウチも」とセットを買ってくれる人が増え始め、最終的には2位に圧倒的な差をつけて、わたしは烏龍茶販売数1位になつてきました。

結果、わたしは78万円のお給料とスーツを貰うことができたのです。

この成功の要因は、「仕組み」が作られたからです。

仕組みを作るためには「お客様って、どんなことで喜ぶのか?」を知ることが必要不可欠です。

そして、それは自分一人で、身内だけで考えてわかるものではありません。

わたしは、直接お客様に「相談」してしまいます。

これが、わたしがよく使うマーケティングの方法です。

わたしは意図的に「お客様」という言葉を使いません。

「お客様」と言っています。

「お客様は神様だ」という言葉がありますが、わたしは「お客様は、別に神様ではない」、「対等な立場の人たちである」と考えており、それを常に自分にも、周りにも意識してもらうためです。

どんなものが欲しいか、どんな時に買いたくなるか、どんな気持ちの時に物を買つか、などの感情の動きはお客様がいちばん体験しています。

売り方、やり方、時には商品のことですら、お客様に相談してしまう。

これが角谷流マーケティングの基本スタンスです。

ひとつ気を付けないといけないのが「お客様の話を聞いて、その通りにする」ではない、という部分です。

「お客様の話を聞く」という言葉を「聞く＝言う通りにする」と捉えてしまう人もいますが、「聞く＝調査する、参考にする、ヒントを探す」というスタンスが正しいで

す。

わたしも40年以上、経営者として多くの人を見てきましたが、成長する人には言われたことを即実行に移す「素直さ」が備わっています。

ですが、マーケティングに関しては「お客様に言われた通りにやりました！」では成功しないことがあります。

お客様も自分の本音が分かっておらず、無理やりそれっぽいこと、どこかで聞いたことのあるような意見を言っている、ということも往々にしてあるからです。

なので、「お客様の話を聞く」とは「調査して、ヒントを探す」というスタンスを常に持つておきましょう。

とにかく「仕組み」を作ることを常に考える。

そして、そのために「お客様に相談してしまおう」。

これが重要です。