

多くのビジネスマンは、HOW TO（どうやってやるか）＝手法からスタートしてしまいます。間違いではありませんが、HOW TOには、限界があります。

HOW TOではなく、WHAT TOで考えよう

■日光のこんにやく屋さんになったと考えてみましょう

あなたの取扱い商品がこんにやくだとしたら、ひとつ10円、20円というような価格。単品販売で生計を立てていこうするならばとうぜん、数をさばく必要があります。

HOW TOで考えると、他の商品と抱き合わせで販売する、価格をライバルより下げた商品でラインナップするという売り方を考えるでしょう。

ですが、そもそも単価が安いために、なかなかたくさんは売れません。

塾ではくり返し言っていますが、大切なのは商品ではなくお客様が望む結果。

このお客様が望む結果のために、突破口を開いてくれるのは、単品販売の手法＝HOW TOではないのです。HOW TOはせいぜいその場をしのいで恥をかかない、事なきを得るためのものです。小さいのです。

私たちはもっと大きく考え、もっとお客様の欲望が燃えるようなものでなければ、せっかくニュービジネスを立ち上げようというモチベーションにつながりません。

■そういう時のWHAT TO

そもそも、日光に観光に来るお客様はどんな結果を求めているのでしょうか？

- ・旅行で楽しみたい
- ・おいしい食事を堪能したい
- ・日常から解放され、旅を満喫したい
- ・子供に楽しい思い出を作ってあげたい
- ・家族との有意義な時間を過ごしたい

私も年に2度くらい日光を旅しますが、求めているのは“非日常”です。

- ・ふだん自分の身のまわりにはないもの
- ・不思議感覚、異空間
- ・新たなものとの出会いや発見

これらが、日光に観光に来るお客様の望むことです。というか、これらを“お客様が望んで

いる結果”としてしまうことです。

このとき大事なことは、日光を訪れるすべての観光客にアンケート調査をして、絶対的な正解を出すことではありません。仮説で構わないので自分なりの結論を出すことです。

繰り返しますが、マーケッターがやるべきは、年間何百万人も来る観光客の“望むものランキング”を出すことではないのです。的を絞ることが大事なのです。

■ここに、WHAT TO を提供できないかを考えます。

そこで案として出てきたのが、「こんにやく作り体験」です。

こんにやくを売るのではなく、“こんにやくを作ったという思い出”を買ってもらおうのです。であれば、お客にとって値段は二の次です。大人はひとり 2,000 円、子どもは 1,000 円という料金で商売ができるのです。

マーケッターとしては、この体験をいつ・どこで・誰に提供するのかという WHAT TO を深掘りするのが仕事です。

「誰に＝見込み客」に関しては、旅行者が集まるところのリストを持っている人＝地元の観光協会に協力してもらおうとか。「どこで＝場所」は、地元旅館に提供して貰うとか。次々とアイデアを実行していきます。

もっとも重要なポイントは、「いつ＝提供する時間」ということです。何故なら、これによって、客層や客数が変わるからです。

ここで忘れてはならないのは、他者がやっている別のアトラクションが競合になるということです。売り物が、こんにやくではなく、楽しい時間の過ごし方に変化したからです。東照宮観光がライバルになるのです。

そう、商品対商品ではないのです。他社のこんにやくや湯葉じゃないのです。観光客にとって楽しい時間が過ごせるものは、すべて競合だということです。

⇒このように見込み客が居て、かつ競合がしのぎを削っているところ、それが戦場です！

では、いつがいいのか？

とりあえずの仮説としては、ちょっとした暇があり、もっと旅を充実させたいと感じる時間です。例えば、

- ・ 昼食前の 11:00～12:00
- ・ 昼食後の 13:00～15:00
- ・ 旅館にチェックインして夕食前の 17:00～18:00

という候補が出てきます。

この3つの時間に関しては、それぞれ **WHAT TO** を考える必要があります。

何故なら、この3つの時間も、同じ戦場ではないのです。異なる見込み客を狙わねばならないからです。

たとえば、子供連れ、若いカップル、老人会など、客層によって、

- ・ 空く時間
- ・ 暇になる時間
- ・ もっと思い出を作りたいのでプラスの体験をしたくなる時間が違います。

こちらが提供するのと同じ“こんにやくを作る体験”ですが、見込み客ターゲットによって、それを楽しんで貰える時間が異なるのです。単純に家族連れの客層を狙っているだけでは、せっかくのアトラクションに空き時間ができてしまうのです。

■ どうしたら、お客様が進んでリストを残してくれるのか

しかし、あなたが本当に大きな売上を達成するのは、こんにやく作り体験の提供ではありません。

大きな売上はやはり、高額バックエンド商品で達成できるのです。

こんにやく作り体験はつまり、戦略の一環にすぎないということです。

①バックエンド商品として、鍋セットやおせち料理の宅配など、こんにやくを使った高額商品を販売する

②そのための見込み客リストを作成する

③こんにやく作り体験に参加して下さったお客様から、メールアドレスや住所・電話番号を聞き出す

ということです。WHAT TO で考えるというのは、バックエンド商品の販売からスタートするということです。そうすれば、アイデアは次々と浮かんでいきます。

③に関して言えば、たとえば、無料写真撮影。

作業中の様子をデジカメで撮って、「画像データを送るのでメールアドレスを教えてください」と言えば、喜んで教えてくれます。そうしたら、後日メールで、鍋セット・田楽セットなどを紹介できるのです。

現実にはこんにやく作り体験は、とくだん珍しいアトラクションではありません。マーケットはそれを、顧客獲得の入口＝フロントエンド商品として位置づけるような、見方考え方ができるかどうかなのです。

■こんにゃくを売るための HOW TO

私（江島）は、こんにゃくを売ったことはありませんが、おそらく、こんにゃくを売るため自体の HOW TO としては、

- ・味や食感を追求する
- ・品種を増やす
- ・変わり種を出す

あるいは、

- ・サンプルの店頭販売
- ・チラシの宣伝コピー作成

とかが、関の山でしょう。いずれも、それほどの販売拡大は望めません。

そこで、日光のこんにゃく屋さんのように戦略ベースで WHAT TO で考えて行けば、思いもよらなかったの販売企画が生まれてくるはずですし、そこに HOW TO をちょこちょこっと加味していけばいいのです。

ちなみにバックエンド商品を販売するのは、リスト集めを含め、自動化することができます。すなわち、HOW TO の得意分野です。あなたがやることはありません。スタッフにでも任せておけばいいのです。

この戦略だけ立ててしまえば、あなたの仕事は、せっかく来ていただいたお客様に「どうしたらもっと“こんにゃく作り体験“を楽しんでもらえるか」ということを考えることです。

なにしろ、子供やお年寄りに喜んでもらう仕事って、楽しくありませんか。

■まとめ

繰り返すようですが、ポイントはただ1つ。

商品ではなく、お客様が望む結果にフォーカスすることです。

一度、扱う商品を忘れ、お客様は何を望んでいるのかを考えてみて下さい。

そうすれば、何かが見えてくるはずです。

会社内や机上では HOW TO は役に立ちますが、マーケッターとして生きていくと覚悟しているなら、HOW TO ばかり集めてもダメです。WHAT TO という柱を立てていかないとビジネスも人生もしぼんでしまうでしょう。

- ・ HOW TO（どうやるか）の前に、WHAT TO（何をやるか）を構築しなければならない
- ・ WHAT TO がない限り、決して HOW TO が活きることはない
- ・ WHAT TO の構築があなたを、マーケッターとして、ビジネスマンとして成功に導く

以上