

答えはいつも現場にある!

2016

ワンスアラウンドの

# THE 店長塾

連載

客数

客単価

やる気

おもてなし

アップのための  
マネジメントスキルを伝授!!

今月のテーマ

なぜこうなったのか? どうすればうまくいくのか?  
答えはいつも現場にあります。困ったときは足元をもう一度見つけてみてください。もう一回り、ワンスアラウンドしてみてください。今月のテーマが少しでも解決のヒントになることを願っています。

### 客数アップ

お客さまを今よりもっと増やすために

チャンスロスを見逃さないためのオペレーションチェック③  
折り返し時間をマネジメントする

### 客単価アップ

販売スキルをもっと磨くために

お客さまはどんな人?  
観察力アップで客単価アップ

### やる気アップ

スタッフも自分自身も元気になるために

見られている意識は人を成長させる  
スタッフ同士でクロスチェックしよう

### おもてなしアップ

お客さまの期待を上回るために

愛情を持っておもてなし度アップ  
気配り、心配りで最高のおもてなしを

今月のもっともっと 「意思なきリーダーに結果は生まれない」  
他3本

「もっともっと」は、ワンスアラウンドが運営する店舗スタッフのいろいろな気付きをご紹介します。皆さんのお店でも何かの参考になれば幸いです

### 塾長 MESSAGE

#### 不振の原因は足元にある

あるSCから課題店アドバイスを依頼され、店長に不振の原因を伺うと「客数が少ない」「客層と商品が合っていない」とのこと。「言い訳(責任転嫁)ではなく売上げが上がらない理由が聞きたいのです。例えば、客数が少ない中で客単価を上げる工夫がない、スタッフ教育が不十分などです」と言うので、店長の答えは「そんな小さなことをやっても売上げは上がりません」でした。接客を見直す、シフトやダイヤコントロールを見直すなど小売業で最も大切なことを重要と感じてない店長がまだいることに驚きました。皆さん、不振の原因は足元にあります。



塾長イラスト/森越公代



漫画/加藤アケミ

# 客数アップ

お客さまを今よりもっと増やすために

講師 池田裕一



## チャンスロスを見逃さないためのオペレーションチェック③ 折り返し時間をマネジメントする

テレビのマラソン中継を見たことはあります。42・195kmの長い距離をアスリートたちがゴールまで競い合う風景にスポーツの醍醐味を感じます。

見どころの「折り返し地点」では、まだ半分が残っているにもかかわらず、そこまでのペース配分からゴールタイムを割り出し、レース後半の山場(チャンス)に向けて、おのおのが仕掛けを始めます。  
**店の「折り返し時間」を知る**

店の目標管理もマラソンと同様で、達成させるためにクリアしなければならぬ折り返し地点(＝折り返し時間)があります。

「40万円の日割り予算達成のためには、何時までに20万円を達成すべきか」ということです。

例えば都心型の駅ビルで夕方ピーク型の店なら折り返し時間は16～17時、郊外型のモールならば日中ピーク型なので14～15時には折り返したいものです。

「売上げのチャンスがどの時間にあるのか」を見極めて一日のオペレーションを組み立てることが大切です。

### 販売集中時間を設定しよう

まずはピーク時間探しがポイントです。

商業施設のオーバーストア化やバーチャル店舗の台頭、セールの慢性化によって以前よりも各商業施設から「お客さまの波は弱まっている」と聞きます。

しかしながら、そのような状況でもしっかりとお客さまのピークをつかみ、売上げを伸ばしている店も存在します。そうなるためには、「混み合う時間を掌握し、マネジメントする」ことが重要です。

季節変動する商業施設の集客時間を小まめに確認しましょう。

デベロッパの担当者は混み合う時間を掌握している、その情報を取り、それに合わせて販売集中時間を設定することで成果につながります。

### 山場までの優先すべき作業を見極めよう

もう一つ大切なポイントは、山場(ピーク時間)までに優先して終わらせるべき作業を決めるマネジメントです。

朝礼や昼礼で一日の総作業を掌握し、お客さまが混み合う時間までにやるべき「ストック整理」や「ミーティング」よりも、「商品補充」や「演出変更」のよきような売上げに直結しやすい作業から優先的に実行しましょう。

今月は、入社8年目の潮利将さんからのもっともっともでした。ありがとうございました。

もっともっとも

## 意思なきリーダーに結果は生まれない

年間予算達成が懸かっていることを伝えて、催事を初めてやらせていただきました。催事の提案をしたところ、「やっても良い」と連絡を頂きました。正直、予算達成を諦めていましたが、駄目もとでも言ってみるものです。「諦めたらそこで試合終了」ということを学びました。

マネジャーから一言

年間予算の達成が見えていた矢先、改装による営業休止が決定。修正予算を考えていたところ、施設から催事の提案がありました。もちろん、潮店長の答えは「YES」。初めての催事にもかかわらず元気で頑張ってくれました。「絶対に年間いくぞ」と毎日進捗(しんちよく)を確認し、見事に年間予算達成。裏話ですが、翌月1日のオープンに向けて準備に最低2日間はかかるため、催事はオープン3日前までの予定でしたが、潮店長の熱意で延長。それがなければ年間達成は難し

かったと思います。催事とオープン準備と棚卸しが同時進行なので、店メンバーだけでは困難ですが、潮店長の熱い思いが、まず私を動かし、他店のメンバーを動かし、みんなの協力を得て見事に年間予算達成。無事にオープンを迎えることができました。何事もそうですが「どうせ無理だし」「やるだけ無駄」と諦めていることはありませんか? 何か方法はないかな? と考えれば、自分たちの力だけでは難しいことも、周りの仲間を動かせば可能性は無限です。



# 客単価アップ

販売スキルをもっと磨くために

講師 滝脇朝代

## お客様はどんな人？ 観察力アップで客単価アップ

客単価を上げるためには、お客様にフィットした提案がいかにできるかが鍵ですが、自分に合った提案をしてくれるスタッフはほんの一握りのように感じます。フィットした提案とは、生活スタイルやニーズに合わせて提案することも大切ですが、お客様自身を視覚的に捉えて提案する技術があるかも大切なポイントです。フィットする提案につなげるための観察ポイントを考えてみましょう。

### お客様の持ち物や好みから お客様の買い方を推測する

例えばお子さまがいらっしゃるお客様が身に着けているバッグ、時計、特に靴などでおしゃれへのこだわり度が違います。また商品の見方、買物に対する時間のかけ方でもお客様に提案するスピードや提案の内容が違ってきます。

#### タイプ① トレンドおしゃれタイプ

小さなお子さまがいらっしゃるのに、ヒールを履きこなしメイクもばっちりです。今季のトレンドアイテムを身に付けていたら、「スタイルアップして見せたいおしゃれ好き」であると予測できます。このようなお客様にはたくさんのコーディネートアイテムを見せて楽しんでいただく

大きな最終的に2、3点に絞り込んだ提案をすると、最終セット率アップが見込める場合があります。

#### タイプ② ブランド志向こだわりタイプ

ブランド品を多く身に着けているようであれば、品質重視で選ぶ物にこだわりがある方が多いように思います。お客様が気に入っている商品が売れ筋のベシックタイプのものであってもそれに近いブランドのアイテムや希少価値のある一点物など、商品単価の高いものと比較して購入を促します。

#### タイプ③ 時間優先ノーケアタイプ

あまり自分自身のスタイルに気を使っていない様子で、慌ただしく買物をしていらっしゃるお客様なら時間に余裕がないと予測し、リーズナブルなアイテムをまとめて購入につなげる提案でセット率を上げていきます。

もちろんこの視点が必ずしも全部のお客様に当てはまるわけではありませんが、大切なのは「お客様はおそらく〇〇かな」と想像して提案し、そしてお客様に意向を伺う、この流れが大事なのです。あなたの店のスタッフはお客様に対して一辺倒な提案をしていませんか。

もっとももっとも

## お客様の心に残る説明を心掛ける

先日セレクトショップでの買物で、インポートの商品について「こちらは〇〇というインポートです」という説明だけでした。何も心に残らず、自分も知らない間に同じような説明をしていないかと考えました。お客様がその商品について何を知りたいのか、もっと心に残る説明を心掛けたいと思います。

リーダー店長から一言

私も同じような接客を受けたことがあります。某セレクトショップでバッグを見ていたら、店員さんに「最近、いろいろなセレクトショップにも置いてある有名なブランドのバッグです」と声を掛けられました。別にブランドで探していたわけではないので、そのことだけを言われても「で？」と誤ってしまいます。そのときは機能性を重視して見ていまし

今月は、入社9年目の田中道代さんからのもっとももっとでした。ありがとうございました。

た。あまりそこには触れずにブランドのことだけを説明されても興味が湧きませんでした。売ろうとする一方的なアプローチではなく、せつかくお客様と会話できる対面販売だからこそ、表情や会話の中から読み取り、お客様にとって役に立つ情報や、どんなシーンでどんなふうに使えるかの提案をしていきましょう！

たきわき あきよ 大手婦人服専門店にて、販売、バイヤー、マーチャンダイザー職を歴任。2003年よりフンスアラウンドに参加。販売経験を生かした現場指導、集合研修、カラーアナリスト歴、商品経験を生かした専門的な接客スキル指導を中心に活動。

# やる気 アップ

スタッフも自分自身も  
元気になるために

講師 古賀智映子



## 見られている意識は人を成長させる スタッフ同士でクロスチェックしよう

夏のセールが終わり、交代で休暇を取る店も多く、緊張感が緩みがちなのが8月です。7月に比べて客数は落ち着いているとはいえど、夏休みや盆休みで買物に出掛けるお客さまはたくさんいらっしゃいます。今月は緊張感が緩みがちなときにお勧めの、やる気アップの取り組みをご紹介します。

今ご紹介するのは「クロスチェック」です。スタッフがお互いをチェックする取り組みです。

チェックする内容はお出迎えのあいさつやスタッフのスタイリングなど、店で強化しているテーマなら何でも結構です。チェック項目と役割分担、チェックする時間を決めて取り組みます(図表参照)。このとき必ずお客さま目線でチェックするなど、目線の設定をしてから始めます。クロスチェックのメリットは3つです。

### ① チェックを担当する人がお客さま目線で店の接客を見る機会になる

チェックを担当すると、お客さま目線で改めて自店の接客の強みや弱みを発見する機会になります。これまでは気付かなかったことに気付くチャンスになります。

② スタッフが改善点を受け入れやすい  
スタッフ同士で改善点を出し合うので、店長や上司が指摘するよりも受け入れやすく、指摘したこと(指摘されたこと)や褒めたこと(褒められたこと)のレベルアップに向けた行動に積極的に参画するようになります。

### ③ レベルアップに向けた意識が継続されるようになる

お互いにチェックをするので強化テーマに対しての意識が変わり、チェック時はもちろん、それ以外でもスタッフがテーマに対して意識できる時間が長くなります。店長や上司ではなくスタッフが相互にチェックすることで、緩みがちな意識が引き締まります。見られている意識は人を成長させます。チームみんなで作る気アップに取り組んでみませんか。

### (例)強化テーマ 迎え入れのあいさつ

- チェック日時：毎週月曜日・水曜日の15時
- チェック担当者：早番スタッフ
- チェック項目(スタッフ全員できたらチェック)
- ① お客さまの入店に気付いているか
- ② お客さまの方を向いてあいさつしているか
- ③ お客さまに届く声であいさつしているか
- ④ 表情は笑顔であいさつしているか

## もつと もつと

### なぜそのルールがあるのかを考える (ルールの意味)

今月は、入社8年目の久志哲矢さんからのもつともつとでした。ありがとうございました。

ルール作り当たり、文書管理など(ブランドの運用マニュアル)の資料を見ていたら、自分でも気が付かないうちにマイルールで行っていることがありました。

お客さまに迷惑を掛けないためにも決められているルールを厳守するのは、とても大事だと実感しました。

マネジャーから一言

事件事故の発生件数がワーストだった店ですが、そのほとんどがブランドのオペレーションルールを理解しておらず、知らず知らず自分がやりやすいマイルールに変化していました。

結果として、マイルールがミスを引き起こし、新人スタッフからは「人によって言っていることが違う」と感じられる状況でした。

そんな状況をなくすために中心メンバーで話し合い、ルールを一から見直して、メンバー全員が振り返ることができるマニュアルを作成しました。

マニュアル作成に当たり、ただルールを並べるのではなく、表紙には「このマニュアルは、①お客さま(目の前のお客さま、本部、デベロッパー)が安心して頼める、②働くスタッフが安心して対処できるという2つの安心を目指すものです。(中略)ここに書かれたルールをよく理解し、1ミリのブレもなく実行していきましょう」と記し、項目ごとに必ずお客さまの気持ちに沿ったコメントを入れました。作業が作業ではなく、お客さまの気持ちをくみ取った仕事になることを期待しています。



# おもてなしアップ

お客さまの期待を上回るために

講師 白坂摩秀

## 愛情を持っておもてなし度アップ 心配り、心配りで最高のおもてなしを

商業施設が増え、またネット通販でも買物ができる時代に、数ある店の中から自店を選び来店してくださるお客さまは何を期待して来店されるのでしょうか。

今月はお客さまの期待に応えるために必要な「心配り、心配り」についてお話しさせていただきます。

先日、ある店の好事例としてこんな話を聞きました。

新規のお客さまが来店され接客に付いたスタッフがお客さまとお話しすると、その後予定されているデートでおしゃれなレストランへ行くことになったそうです。しかし、当日着ていたカジュアルなコートではレストランの雰囲気合わないのではないかと気にされており、そのことに気付いたスタッフが、お客さまのご要望を伺うとともに、すぐにお召しいただけるコートを提案しました。

そしてお会計の際に駐車券の有無を確認すると、駐車券をお持ちでないことが分かりました。

するとスタッフは、それまで着ていたコートをデパート中持ち歩くのではないかと心配になり、それまで着ていたコートをお預かりすることを提案したそうです。

お客さまはその提案を喜んでくださり、後日コートを取りに来られた際には笑顔で「また来ます」と言ってくくださったそうです。

◆「心配り」とは「心配りを感じる」察知し行動すること

お客さまが安心してレストランに行けるよう、お客さまの要望に沿ったコートを提案した。

◆「心配り」とは「相手を心配する」愛情を持って行動すること

お客さまのその後を思い、楽しいデートになるようにとコートをお預かりすることを提案した。

「心配り、心配り」どちらもうれしい対応に変わりはありません。ですが「心配り」だけでは接客に携わる者にとつては当たり前行動であり、前述の事例のように相手のことを思い行動することが、お客さまの感動につながるのではないのでしょうか。おもてなしには愛情を持って行動することが何よりも大切です。

例：8月の暑い時期には汗をかいているからと試着を遠慮されるお客さまもいらっしゃいます。お客さまが気にすることなく試着いただけるよう、汗拭きシートなどを用意することも心配りの一つです。

ぜひ皆さんも愛情あふれる対応を心掛けてください。その対応がお客さまの期待を超えたとき、きっと「また来たい」になるはずです。

### もっともっと

## お客さまの行動の訳を理解する

他店の事故報告から、電話対応に不安を感じました。また以前には、「状況の聞き出しがもっとできていたら、別の対応ができたのに」ということもありました。

1. 状況確認は時系列で行う
2. お客さまの要望を明確にする(お客さまの気持ち)
3. 一問一答ではなく真意を探る

例「返品できますか」→何か不備があったのか？  
「〇〇(商品)はありますか」→どこかで見たのか？ など

スーパーバイザーから一言

深津さんから、他店の事故を自店に置き換えて見直しを図ろうという提案がありました。特に多かったのが電話対応についてでした。

返品交換、各種問い合わせなどさまざまな内容があり、電話ではお客さまの様子が分かりにくいのですが、お客さまの要望への理解と配慮、気持ちを理解したご提案など、お客さまの立場に立った誠意ある対応のための不足点が見えてきました。確認リストを作成し、必要事項の確認漏れを防止する。何を確かめるのか、どんな聞き方が良いかを考える。さらにスタッフ間の引き継ぎは、経緯や対応内容を伝えてベストな対応を追求していきます。皆さまのお店は、お客さまに誠意ある対応を誰もができるルールやマニュアルになっていますか？

今月は、入社3年目の深津麻衣さんからのもっともっとでした。ありがとうございました。

しらすか ましゅう ホテル専門学校卒業後、アメリカ留学を経て大手アパレルメーカーのブランド・新業態開発部門、トランクルームのCS部門を経てワンスアラウンド入社。現在は接客マナーや接客サービス分野の指導を中心に活動中。