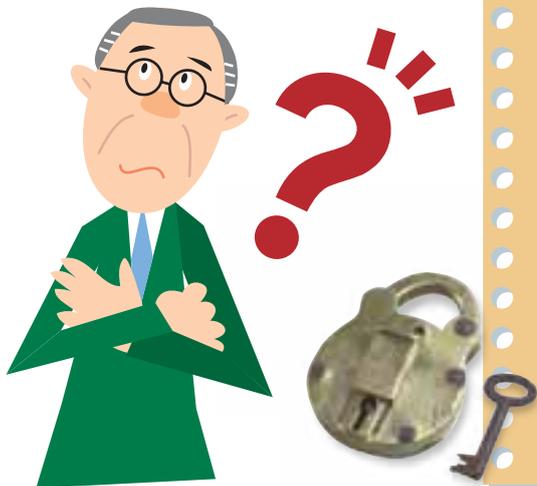


社長の悩みに答えます

荘銀総合研究所

荘銀総研の経営コンサルタントが、経営のさまざまな課題に悩んでいる社長の質問にお答えします。第1回は、ショッピングモールを経営する社長からの相談です。



● 経営するショッピングモール「ラッキー・モール」の人気の婦人服A店が突然撤退した。A店は全国展開のアパレルメーカーから婦人服を仕入れて販売していた店で、ショッピングモールの売り上げの7%を占める人気テナントであった。ショッピングモールにとって、25店舗中の1店舗でも穴があればモールはさびしくなり客足が遠のく。そのため、急ぎでテナントを探したもののなかなか見つからなかった。仕方なくモール自らが、アパレルから服を仕入れて売る直営の婦人服B店をオープンさせることになった。

● オープンに伴って、新たに店員三人が採用された。

● **店はオープンして半年経つが、前の店より売上を落とし続けている。どうしたら売り上げを伸ばせるのだろうか？**

第1回

～ 売り上げに伸び悩むショッピングモール編 ～

社長の対応

売上が落ち続けるなか、社長はもっと積極的に売るように何度も店員を指導した。併せてアパレルメーカーからも指導員を派遣してもらい研修を行ったが、売り方は改善されず売上を落とし続けていた。

コンサルタントの視点

店員に知られないよう店内の動きを観察したところ、はじめに目についたのは、店に入ってきたお客様に「いらっしゃいませ」の声が出ていなかったことでした。また、お客様が店内で服を選んでいる近くで、店員は一生懸命服をたたんでいました。店内にお客様がいる時も、お客様には背を向けて、店の前でお客様を待ち受ける姿勢でした。そのような店員の接客態度を時刻を入れて詳しく「接客記録」にメモしました。

社長へのアドバイス

一週間後、書きとめた店員の「接客記録」を見せて、次のように助言しました。

「店員の接客の様子を記録したメモを見せてから、次のように話してください。『これからは、服を一生懸命でなく、ブラブラとたたんで下さい』と。

次にこう言います。『あなたたちの仕事は服を売ることで、整理整頓することではありません。服を売るためには、常にお客様から声をかけられやすい姿勢でいること。つまり、あなたの仕事はお客様があなたに声をかけやすいように服をたたむことです。

もしあなたが一心不乱に服をたたんでいたらお客様はあなたに声をかけにくいでしょう。また、お客様が店に入ってきた時に、『いらっしゃいませ』と声をかければ、お客様は（今度は自分が声をかける番だと思い）あなたたちに話しかけやすくなります。」



その後…

社長は言われた通り、店員たちに接客記録を見せ、アドバイスされた言葉
を口頭で伝えました。

すると、翌日から店員のお客様に向かう姿勢が変わりました。お客様が
店に入って来る度に「いらっしゃいませ」と元気良く声が出て、お客様の
近くでブラブラ服をたたみ始めたのです。

指導を行ったのは9月半ば過ぎでしたが、当月から売り上げは前年を超
え始めました。9月は101%、10月は107%、それ以降、毎月前年売上高を
超え続け、年度末の3月には対前年比140%まで伸ばしました。

これまでも、同じような指導をしてきたはずなのに、どうして今回に
限って店員が接客態度を変えたのか、社長は不思議でした。三ヶ月後、社
長は店員に「どうして接客の仕方が変わったのか」と尋ねました。

店員Aさんの答えは、「これまで販売の経験は無く、しつこい接客は自
分も嫌いだしお客様にも嫌われると思っていた。だから、『もっとお客様
に声かけて』と注意されても、今のままで良いと思っていた」でした。

店員Bさんの答えは、「服をたたむのは、お客様にきれいに並べられた
商品を買ってもらうため、『一生懸命していることが悪い』とは気づか
なかった。」

そして、店員Cさんの答えは、「お話を聞いて初めて、何が良くないか、
また何をすべきかが分かった。『いらっしゃいませ』を口に出して言う意
味が分かったので、自分から積極的に言えるようになった」でした。

今回のもう一つのポイントは、「接客記録」で事実確認をしながら指導
したことです。経験の浅い3人の店員は、自分がどのように接客している
のかを客観的に確認する機会がありませんでした。指導する人と指導され
る人が共通の事実確認をしなければ、相手が「自分はちゃんと挨拶してい
る」と思いこんでいるため、一方的に「やりなさい」と指導しても、相手
にはなかなか通じません。



格言

“部下の目線で話す言葉は、部下の心を動かす”



指導には工夫が要ります。これまでのように一方的に「積極的に（前向
きに）仕事をしろ」と言うだけでは、人は動きません。

今回好結果を生んだ理由は、

- ① 上司が部下と事実確認をしてから指導したこと。
- ② 「声がかかけられやすいように」と、具体的な指導だったこと。
- ③ 「お客様のそばでブラブラと服をたたんで下さい」のように、事例を挙げて指導したこと。

そのような指導が店員に納得できたからでした。

▶▶ 次回は、味が落ちて客足が伸び悩んでいるレストラン編