



## 顧客接「面」の創造

～情報化時代のヒューマン・インターフェースの価値を問う

長尾行造

### 1. 情報化時代の店舗・営業スタッフの存在意義とは？

最近、小売業・サービス業でアルバイトや契約社員を正社員化する企業が増えてきています。ワールドやファーストリテイリングなどアパレル業界を中心に、ついこの前まではコスト削減の真っ先のターゲットとして積極的に非正社員化が進められていた店舗スタッフを再び正社員として採用するようになってきています。正社員化の目的は、景気回復に伴う非正社員確保の困難化という一時的課題への対応に留まるものではなく、もっと積極的・戦略的な意思に基づいているようです。

わが国の小売業・サービス業を取り巻く大きな潮流である、これまで以上に顧客ニーズに対してピンポイントで応えていく「細分化・専門化」の動きが、その根底にあるように見受けられます。この流れは、市場の成熟化に加え、情報システムの進化によって拍車をかけられております。大半の顧客が共通に価値を認める「最大公約数」的な付加価値は、情報システムの活用でキャッチアップしやすくなってきたため、より細分化した付加価値提供で差別化する事が、企業に求められるようになってきています。加えて、顧客の方も、売り手からの提案（「お勧め」）に慣れつつあり、非正社員でも対応可能であったマニュアル型の接客では顧客の要求に応えきれなくなってきた、という危機感から正社員化を進めているのです。

「細分化・専門化」の一つの到達点がマンツーマン・マーケティングです。もともと顧客ニーズを抽出して提案することは、「ヒト」ならではの能力であったのですが、最近では、amazon.comに代表されるように、データベース・マーケティング（顧客の購買行動を収集・分析し、顧客一人ひとりのニーズ予測に基づいた提案営業）とweb2.0を活用した顧客からの購買体験情報の提供により、「ヒト」を介在しない販売手法が浸透してきています。

情報システムを活用した提案営業すら現実的になった今や、（日用品や買回り品といったその場で必要となるものを除き、）わざわざ人件費と家賃を掛けた営業形態の勝算はどこにあるのでしょうか？

結局、どんなに情報システムが進化したとしても、「実店舗で購買しよう」という顧客ニーズは残り続けると思われます。なぜなら、行動プロセスを現す枠組みとし

て、AIDMA (Attention : 商品の認知 → Interest : 商品への関心 → Desire : 所有への欲求 → Memory : 所有欲の継続 → Action : 購買) がありますが、実際には、「迷って」「相談して」「その気にさせられて」「背中を押してもらって」「入手した商品に触れて／使って満足感を味わう」ことがAIDMAの間に行われています。ネットの世界においては、いくら「口コミ情報」や「この商品を買った方は、このような商品も買っています」という情報が提供されたとしても、購買への決断は顧客自身に委ねられます。豊富な知識を持つ「ヒト」から、顧客自身の嗜好のみならず、使い方やその時の気分や置かれている状況を踏まえた、顧客向けにアレンジされた提案を受けることで購買意欲が高まり、決断を促し、そして、購買した後も高い満足を得る、といった「AIDMAの間を繋ぎ次のステップへ進展させる確率を高める」ことは、ヒューマン・インターフェースならではの機能として残り続けるでしょう。

これは、これから正社員化を進める企業に限った事ではなく、現在多くの正社員の営業スタッフと店舗を抱えている (かつ、ネット販売等の新興勢力に押されている) 企業にとっても、この「リアルな営業スタッフと店舗」を経営資源として備えていることを「強み」として再定義できる可能性が十分にある、ということを意味します。

## 2.なぜ、店舗・営業スタッフの存在意義を発揮できないのか？

ヒューマン・インターフェースならではの機能が十分に発揮されるためには、いくつかの条件があります。

まずは、商品特性が挙げられます。宝飾品・自動車といった高額商品、中古車・不動産など「同じものが2つと存在しない」商品、音楽ソフト・酒類・スポーツ用品など、嗜好性の強い商品などが考えられます。これらの商品は、購買後に自分が想像していたような満足が本当に得られるのか懐疑的な顧客に対して、売り手が、その顧客なりの嗜好を理解し、いかにその嗜好にこの商品がマッチするのかを伝えることで、「外れへの不安」を下げあげることができます。従って、購買に際して売り手からの評価を必要とする顧客をターゲットにすることが第2の条件です。このことは単に、商品知識・購買経験が少ない「一般ユーザー」のみしかターゲットにならない、ということではありません。豊富な知識・経験を持ち自分なりの判断軸をもっている「玄人」顧客であっても、「本当にこれでいいのだろうか?」、「別の見方はないのだろうか?」と自身の判断軸がゆらいできた場合などにおいて、スタッフからのアドバイスを欲する事があります。もちろん、取扱商品の幅広さや回転サイクルの早さなどから、自ずとスタッフが対応できる範囲に限界はあるのですが、結構ヒューマン・インターフェースならではの機能が発揮できる領域は広いのではないのでしょうか。

貴社が、この2条件を満たしていてもネット取引に顧客基盤を奪われているとすると、それは、「間を繋いで成約率を高める」ヒューマン・インターフェースを発揮できるような店舗運営や経営が不十分であり、顧客の期待に応えきれていない、ということです。

バブル崩壊後、多くの店舗で「合理化」の旗の下、営業スタッフの非正社員化とともに、配置人員の削減やバックオフィス業務との「多能工」化等の顧客接点のダウ

ン・サイジングが進められました。その結果、販売意欲・学習意欲が低く、マニュアル化された接遇をこなすだけのスタッフ・オペレーションで設計されている店舗に成り下がってしまっているのです。

我々は、優秀な店舗スタッフと業界随一の店舗ネットワークを抱えながらも、正に上述のような惨状に陥っていたある専門小売事業者の再活性化を一緒に取り組みました。その模様をご紹介します。

## 3.店舗改革：専門小売A社の事例

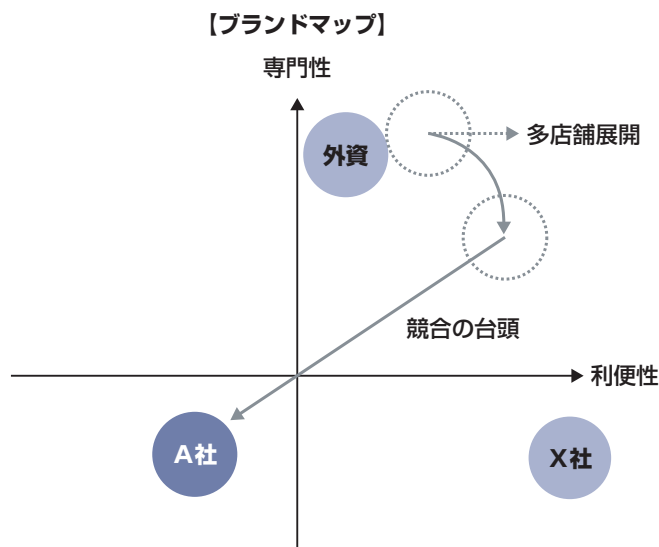
### 3-1.会社概要

A社は全国ネットワークを持つ専門小売です。長らく国内シェア1位を維持してきたのですが、近年、外資や、他の専門小売との複合業態で展開し始めた競合X社の参入により、ついに1位の座から陥落してしまいました。

A社は、もともと、業界最大手の知名度を活かし豊富な専門知識を持つ優秀なスタッフを多数そろえ、フレンドリーな社風とあいまって、「A社のお店に行けば何でも教えてくれる、欲しいものがすぐ手に入る」という、優れた顧客接点を持つ会社でした。それが、多店舗展開に踏み出し、ショッピングセンターやGMSへの中小規模の店舗を多数構え、利便性を高める努力をしてきました。しかしながら、その反作用として、優秀なスタッフは各店舗に離散し、顧客接点が劣化した上、これまで優秀なスタッフに囲まれ密なコミュニケーションの中で自然と新人に受け継がれてきた専門知識・ノウハウが風化してきたため、人材そのものの質も低下していきました。

他方外資系企業は、若者向けに特化した常に流行を追い求める商品構成と店構え、そして、ターミナル駅への大規模出店攻勢により、「専門性」というブランド認知において、A社に取って代わるようになりました。

また競合X社は、テナント出店のA社とは異なり、ロードサイドに単独出店・24時間365日営業を行ったため、「利便性」という面でも、X社がA社よりも優位に立っていました。



この事業環境認識に基づき、A社は、空白地帯化していた中高年をターゲットとし、それに合わせて商品や接客を見直すこととしました。A社の業界では、中高年の嗜好は非常に多岐にわたる上、地域・年齢層・所得層・職業により大きく異なる傾向がありました。従って、「マニュアル型」では対応できず、各店舗が現場で、商品構成、店構え・内装、接客のあり方などを考え、行動することが求められました。

### 3-2. 課題

しかしながら、当時は、中高年向けを標榜するには程遠い状況でした。

商品仕入れは、これまで本部からのトップダウンで行われていました。しかも、店舗の規模や立地、売れ筋といった「個性」を本部が十分に把握できなかったこともあり、すべての商品を店舗の売上規模に比例させた数量で各店舗に納めていたため、没個性の商品構成になっていた上、店舗に仕入れを考える能力が備わっていませんでした。

店舗スタッフの構成も、売上規模に応じて正社員・非正社員を割り振るルールを適用してきたため、自然減を放置した結果、一部の大型店舗を除き、正社員は店長1名、という状況になっていました。店長は、本部とのやりとりや売上管理等の管理業務に忙殺されており、接客は専門知識の乏しい派遣社員やアルバイトに任されていました。

元来、A社の社員の多くは、この業界を趣味(いわゆる「オタク」)としており、仕事を通じて趣味の会話を顧客やスタッフと繰り広げられることが大きな動機付けになっていましたが、正社員の管理業務化はモチベーションの低下をも招いていました。

多くの店舗スタッフは、店舗の、そして自社の行く末を憂いつつも、多忙ゆえの疲労と低いモチベーション(と愛社精神)を抱え、諦めの境地に達しつつあったと思います。ここから店舗の自立/自律を実現するためには、まずは店舗スタッフが、「こういう店にしたい」という理想を取り戻し、理想に少しでも近づける施策を考え、講じられるよう、本部からの支援と現場への権限を提供できるような環境整備から取り組む必要がありました。

### 3-3. 改革ポイント

結局、3点について改革を進めることとなりました。

- 収益管理単位の見直し：収益管理単位を単店単位から10～20店を一くくりとするエリア単位へと拡張
- 権限委譲：仕入れ、販促、店舗改装、人件費など、出退店を除く予算権限の大半を本部からエリア長に委譲
- 幹部人事の見直し：管理部門の部長クラスを、現場のエリア長へ異動

この業界のジャンルの広さ・商品数の多さを踏まえますと、単店単位の収益管理では、特定ジャンルに注力した商品構成をとることができませんでした。各店舗が個性を発揮できるだけの商品の絞り込みを行う一方、在庫切れによるサービス低下

を補完するためには、店舗間で自由に／迅速に商品を移動できることが不可欠であり、店舗間の「壁」を撤廃すべく、収益管理単位の拡張を図ったのです。

同時に、小規模店は数店舗で1人の巡回店長が管理する一方、ターミナル駅に立地するエリアの中核店にスタッフを集中投入し、豊富な商品知識に基づくハイレベルのコンサルティング・セールスを提供できるようにしました。

権限委譲に伴い、本部の位置づけが大きく変貌しました。すなわち、店舗を「管理」「指導」する立場から、店舗（エリア）における企画・実施・評価・対応（PDCAサイクル）を「支援」する立場になりました。しかしながら、従来の人事では、本部と現場の「上下関係」の逆転が機能するはずはありません。幸いにもA社の管理部門の部長～取締役クラスは、現場出身の方が多かったため、彼らが新たに創設されたエリア長のポストに就任することでパワーバランスを採ることができました。

これらの改革は、現在、店舗運営や経営会議において定着を図っている途上にあります。すでに幾つか、目に見える変化が現れています。一つは顧客の購買行動で、中核店における顧客接点が高品質であるとの認知が浸透するにつれ、顧客は、相談事があるときは中核店を、購買商品が決まっているときに、あるいは、中核店で相談したものの在庫切れで取り寄せになった場合の受取拠点として、小規模店を利用する、といった具合に、用途に応じて店舗を使い分けてくださるようになりました。

同時にスタッフにおいても、管理業務の負担が減った上、同じ趣味を持った仲間と囲まれて仕事のできることで、モチベーションが大きく改善しました。

#### 4.顧客接「面」創造に向け、経営者としてすべきことは？

このような事例を念頭に置きつつ、最後に、リアルな店舗やスタッフが「強み」として活かされることは、どういう事を意味するのか、そのために求められる取り組みは何か、といった点について考えてみたいと思います。

店舗やスタッフの機能を改めて問い直しますと、マニュアル型の接客の場合、それは刹那的に商品と代金を“exchange”する顧客接「点」の提供であるのに対し、リアルな「強み」を活かす接客の場合では、店舗側の商品知識と顧客側の購買理由を相互に“transfer”し、共に成約までの過程を“encourage”していくという、「点」には収まらないコミュニケーションにあることが、決定的に異なります。

「点」型の接客を行ってきたスタッフを「面」型へと脱皮させることは、すなわち、これまで「言われたことをきちんとこなす」事が是とされてきた人間を、「自分で考えて行動し、臨機応変に対処していく」人間へと育て直す事を意味します。そのためには、現場スタッフが自信を持って判断・行動ができるような行動規範や判断軸を経営側が示す事が必要です。責任・権限のあり方や人事評価、バックオフィスのサポート内容が、それを後押しする形に設計されていなければなりません。つまり、A社のように、目指すべき店舗の姿、店舗の提供付加価値を改めて見直した上で、求められる人材像、支援機能を再定義し、業務プロセス・組織構造・人事を抜本的に構築し直すことが求められるのです。

「点」時代の「色」に染まっていた人間を新たな「色」に染め直すのですから、一朝

一夕にできるものではありません。多くの企業にとって、人材とは主要な経営資源ですから、その経営資源の中身を大きく変えていく顧客接「面」の創造とは、経営戦略そのものの大転換を図ることと同義です。CDIは、企業変革に当たり、経営戦略の再構築と組織・業務・人事・システム等の内部変革をワンセットで取り組むことの必要性を謳い続けていますが、企業変革の一つの方向性である顧客接「面」作りに際しても、経営者は、次代の自社のビジョンと戦略の提示、内部変革に対するリーダーシップとコミットメント、そして実現までの忍耐力が求められるのです。

(ながおこうぞう コーポレートディレクションアソシエイトパートナー)