

小売業 取組事例②（寝具小売店「西川産業」）

（京セラコミュニケーションシステム(株)前中博子副責任者）

店員の販売力強化について御発表させていただきます。私、京セラコミュニケーションシステムの前中と申します。よろしく願いいたします。

対象企業様は、寝具等の製造、卸売を行っておられます創業 451 年目を迎えられる老舗の西川産業株式会社様です。

西川産業様では、お客様お一人お一人に合った寝具の提供と、快適な眠りのアドバイスを行うことを接客における目指す姿とされておりますが、その接客にはばらつきがあり、接客ノウハウの属人化が課題になっておりました。習熟度の違いから、店員ごとに売上げに差があり、経験の浅い店員でも販売実績を上げられるノウハウを獲得する必要がございました。

この課題を解決するための取り組みといたしまして、ビデオ撮影による行動分析・会話分析を用いまして、ハイパーフォーマーのノウハウの共有化を図り、改善効果を測定いたしました。取り組み実施店は2店舗ございます。1店舗目は平成28年に開店いたしました新店舗でございます。もう1店舗は改善から8年目の繁盛店でございます。

次に、取り組みに使用いたしました重要指標ですが、西川産業様の中で営業の管理指標とされている声かけ数及び体感数とし、最終的な成約数との関係を分析いたしました。声かけ数とは、重要項目商品と呼ばれる販売拡大を行いたい主力商品などの9アイテムを紹介した時点でカウントされる指標です。体感数とは、重要項目商品に寝てもらるか、さわってもらった時点でカウントされるもので、いずれも店員の方が退勤時に日報に記しておられました。弊社が調査を行いました日の重要指標の結果は、A店の新店では店舗平均で体感率70%、成功率は0%という結果でございました。それに対しB店では店舗平均が体感率71%、成功率も71%あることがわかり、さらに、体感率、成約率ともの100%のハイパーフォーマーがおられることがわかりました。

それにより、このハイパーフォーマーがどのような効果的な接客をしているのかをさらに分析いたしました。

改善のためのアプローチとしましては、行動分析、会話分析を用いました。データを用いて実際の行動や会話を分析し、ヒアリングやアンケートでは表面化しない自分たちが意識していない言動を顕在化いたしました。

そして、顕在化させたノウハウにより、個人の能力にとらわれない、組織全体の販売力強化を図りました。データ収集方法としましては、ビデオカメラを店舗全体、レジ前、ベッドが映るように設置し、ボイスレコーダーを店員の胸元、レジ前、ベッドに設置し、録画、録音をいたしました。写真のようにさまざまな角度から映像がとれるようにビデオカメラを設置いたしました。この収集により、A店では3名を対象に約7時間撮影し、26組

の接客を、B店では5名を対象に約8時間撮影し、49組の接客データを得ることができました。

分析作業では、収集した複数のビデオデータを同期させ、店員とお客様の会話を全て文字に起こします。自動で音声を起こすソフトもございますが、私たちは、会話の間や行動なども合わせて書き起こしていくため、手作業にて作業を行います。これが今回の分析に基盤となります。

その後、1顧客1データとし、データごとに客構成、対象商品、対応内容などを票に整理してまいります。

次に、各データの接客の流れを整理して、多く出現する言動の確認作業を行います。これらの細かな作業と分析により見出された3つのノウハウを御紹介させていただきます。

1つ目は、お試しできる情報提供を先に行う。最初の声かけで「お試しできます」と言うことから商品説明をするということです。

上段のハイパフォーマー以外は、商品説明後にお試しができることを伝えていました。すると、お客様は、お試しもできるということを商品説明と同様の単なる情報提供として受け取り、お試しにつながらないケースが多くありました。それに対しハイパフォーマーは、商品説明の前にお試しできるという情報提供を済ますことで、お客様にお試しを意識させて商品説明を聞かせ、その後改めて提案を行っていました。そのことにより、お客様は二度目の問いかけに対しては独立した提案として受け取り、お試しに至ったと分析しております。これらを当日の数字データで見ますと、「お試しできます」と言わなかったケースは体感率64.3%、成約率33.3%だったのに対し、最初の声かけで「お試しできます」と言ったケースは体感率・成約率ともに100%でございました。

次に、2つ目のノウハウは、感覚の伝達・転換を行う。お試しを促すために実際にやってみせるということです。

立って商品を見ている状態からいきなりベッドに寝て体感してもらうことは大変難しいため、段階的に体感へと促すことが有効です。店員みずからがさわりのさわりのではなく、気持ちいいですよ、柔らかいですよといった言葉を添え、さわってどう感じるべきなのかを伝えます。重要なのは、その情報のもとお客様がさわって触感を確かめられたら、何かコメントされるまで待つということです。お客様みずからがコメントされた感覚を実際にベッドで確かめていただくように促していきます。この写真でも、気持ちいいですよという店員に誘われるようにお客様も触感を確かめられ、実際、実感された後に、寝たほうがわかりますと促すことで体感につながられておりました。

これを数値データで見ますと、声かけ後にみずから触感を確認したケースでは成約率は22.2%でございましたが、店員から触感へ誘導したケースでは成約率38.5%で、15%以上の差を見ることができました。

最後のノウハウは、パーソナルな質問をする。個別対応で、お客様のニーズを引き出しその実現をサポートするということです。

パーソナルな質問とは、ふだんお使いの枕や腰痛の有無など、お客様の状態やお悩みを知るための質問です。お客様から要望や悩みを話された場合には、聞き流さず商品と結びつけて会話を展開し、そのような自発的なお話がない場合には、店員からそれらを引き出し、一方的な接客にならないようにすることが非常に重要です。

一つ動画を見ていただきたいと思います。

というように、パーソナルな質問をされて展開されていることが見えます。これを数値のデータで見ますと、パーソナルな質問を投げかけない場合は体感率 50%、成約率 20%だったのに対し、声かけ後、パーソナルな質問を投げかけた場合には体感率 80.7%、成約率 42.9%となっており、お客様のニーズを引き出す個別対応を行うことで体感率が8割を超え、成約率もぐっと高まるということが見えました。

勉強会でこれの共有化を図りました。その結果、勉強会前後で新店の重要指標を比較しましたところ、平均で成約率が9%向上いたしました。購買意欲を高める接客ができたことがうかがえます。

ただ、成約率が上がらない方が1名いらっしゃいましたが、この方は寝具の販売経験が長かったため、これまでのなれとなっている販売トークや行動に新しい方法を取り入れることに抵抗があったからだと分析をしております。しかし、今後も勉強会などを引き続き行い、ポイントを繰り返し伝えていくことで実績向上が見込めると考えております。

次に、今回の取り組みの改善成果ですが、この成果を同業態の直営店の全員が改善した場合、年間売上金額9%、2,850万円の増額が見込めると考えております。

最後に、ここに参加いただきましたメンバーからの声でございます。

ノウハウを実践につなげていきたいなど、多くの前向きで、さらなる業績向上を感じるお声をいただきました。私たちといたしましても、今回いただきました発表の機会を糧とし、生産性向上につながる取り組みを継続して行ってまいりたいと思います。御清聴ありがとうございました。