



株式会社イーブレイン
代表取締役
北野克典

ネットビジネスも、 重要なのは人間力

楽天、アマゾンを中心にネットショップを展開する北野社長。コロナ禍では巣ごもり需要の高まりで、目下の業績は好調。しかし、目まぐるしく環境が変化するネット業界で生き残るために、次の手を他社に先駆けて打っていかねばならないと気を引き締める。現状に甘んじず前に進む行動力と、顧客も取引先も引き寄せる人間力を持つ北野社長に、今後のネットビジネスと自社の戦略について聞いた。(インタビュー＝豊田礼人)

—今回はネットショップで成長するイーブレインの北野社長にインタビューします。今はどんなものを販売しているんですか。

おもちゃと雑貨が中心です。おもちゃ部門は以前、国内一流メーカー全般を取り扱っていたのですが、今は知育玩具に絞り込んでいます。逆に雑貨部門は広がっています。生活雑貨が中心で、傘、お弁当箱、ディズニーのカー用品などを取り扱っています。もともと初期にディズニーのおもちゃを取り扱っているタカラトミーさんと取引を始めたこともあり、ディズニーのおもちゃや雑貨に興味を持ちそうな方をターゲットにしています。楽天市場での出店が中心です。

—出店しているモールは楽天だけですか？

楽天が100としたら、アマゾンが80、ヤフーは30、Qoo10

(キューテン)とauペイマーケットが15ぐらいで、楽天がメインです。以前は、アマゾンも100ぐらいあったのですが、アマゾンはアマゾン自身が商品を仕入れて販売しているので、競争が激しくなっています。

—楽天は、3,980円以上送料無料という方針を打ち出しましたが、出店者に対してその方向への圧力は強いのですか？

無言の圧ですね(笑)。3月後半に、3,980円以上は送料無料にするということを、打ち出したのですが、楽天市場の中にはまだ参加していない店舗もあります。参加のする、しないの意思表示をしなければいけないのですが、新型コロナの影響などもあり、緩やかになっています。

—少し北野社長の経歴を遡ります。ECショップでの起業に至った経緯を教えてください。

最初は、環境関連のコンサルをしていました。廃棄物を出す側と受け入れる側のマッチングサービスをネットで仲介するものでしたが、上手くいかず会社を閉じました。インターネットを活用したビジネスを模索していたとこ

今月の内容

- 経営者インタビュー
株式会社イーブレイン代表取締役 北野克典さん
- 経営コラム コロナ禍で考える新規事業
- 書籍解説 『話すチカラ』
- メルマガバックナンバー ● レイマック豊田のひとりごと

ろ、おもちゃのネット販売にたどり着きました。当時、プライベートでは双子の子育ての真っ最中で、仕事が忙しくておもちゃをお店に買いに行く時間がありませんでした。リアル店舗は19時で閉まりますが、ネットのお店は24時間開いている。リアルの店へは、欲しい商品の在庫があるか分からないまま行きますが、ネットだと在庫が確認できます。子育てに追われて、買い物に行けない世代が本当にネットで買うのか、仮説を立てながらスタートしました。今では商品ラインナップは5000アイテム以上ありますが、当時は100アイテムにも満たない状態でのスタートでした。

一初めから楽天市場だったのですか？

最初はヤフオクから始めました。商品を1個、2個と仕入れて、試し売りして、オークションで値段が付くかを確認しながら、値段が付いた商品をヤフーや楽天で販売していきました。最初はおもちゃというより、ゲームがメインです。任天堂DSが出たばかりで人気があったので、仕入先で何枚か譲ってもらい、一番売れそうなゲームで集客しながら、おもちゃと一緒に販売していきました。自分がやりたかったのは子育て支援で、ニーズもあると思ったので、途中からおもちゃの数を増やし、楽天に移りました。

一楽天市場の中にはライバル店はあったんですか？

ありましたが、どこも皆よちよち歩きでした。大手がいたわけでもなく、試し売り状態のお店が多かったです。自分もお客さんと同じ世代で、少なくとも自分が困っていることは、同世代の人も困っているだろうと思っていました。ネットで販売することが、買い物に行けない子育て世代の解決策になると、その時は信念を持ってやっていましたね。

一ある時点でこれは行ける、という手ごたえを感じて伸びていくわけですね。ネットショップで売れるための裏技やコツってあるんですか？

楽天のMVP賞を獲得したこともあります。当時はがむしゃらにやっていた感じです。おもちゃ業界は在庫の欠品が多いので、常に在庫を切らさずに、お客様が欲しがる商品を提供できるようにしないといけません。「安定と変化」と呼んでいるのですが、「安定」は定番もの、「変化」はアンパンマンのかき氷器などの四季折々の季節商材です。季節によってメリハリを付けたり、特集を組むなど、お客様が飽きない売り場づくりを工夫しました。どこにでも売っている商品ばかりなので、数で勝負しなければならないことも分かったため、商品ページをどんどん増やす作戦に切り替えました。品ぞろえが多い中で選びたいというお客様の欲求を満足させつつ、プラレール、リカちゃん、アンパンマンといった定番ものに関しては、別の店では売り切れだけど、この店には必ずある、という点での差別化を図りました。1000アイテムを超えた時、店（会社）としてのステージが上がるのを感じました。型番が付いているので、品数が多く並んでいると検索に引っかかりやすくなります。



一「変化」の商品で流行りそうなものを見つけていく、という目はどのように養ったのですか？

アンテナは常に張っていました。テレビや雑誌を見たり、リアル店舗で売れている商品は何なのか、お客さんのフリをして店員さんに聞いたりしました。本当の情報は自分の足で取りに行かないと見えてきません。当時は取引量が少なかったため、メーカーさんの倉庫に直接買い付けに行っていたのですが、朝から晩まで倉庫で品定めをしたこともあります。毎日通っていると、商品の動きが見えてくるんです。段ボールの山がどんどん減っている商品と、1、2週間経っても動かない商品が分かるのです。倉庫はキャラクター別に商品が分かれており、段ボールの山の減り具合で売れ筋が判断できました。商品の動きはメーカーさんの人間より詳しくあったかもしれませんね（笑）。

一ふふふ（笑）。すごい。調査も兼ねての買い付けだったのですね（笑）。

そうですね（笑）。メーカーさんから商品を送ってもらう立場になることが最初の目標だったのですが、2年目に目標はクリアしていたようです。3年目になると、車に積み切れないような買い付け量になったため、メーカーさんから「送ります」と言ってくれるようになりました。でも倉庫へ行くのが、生活のリズムになっていたのも、来なくていいと言われても足を運んでいました（笑）。

一お話を聞いていると、ネットショップで重要なのは仕入れる力なのだと思えてきました。

仕入れ力は必要ですね。仕入れ先がネット通販に前向きなのか、ネットの店を支えて一緒に成長させようとしてくれるのか。そういうマインドを持っているメーカーさんと取引するようにしています。必要な時に必要な物が手に入るようにしたい、常に在庫があり、お客様の欲しいものを提供したい、そういうモチベーションが一致しているメーカーさんと長くお付き合いできています。ネット店では売り切れ表示が目立つんです。今はコロナの影響で、家で買いたいというニーズが高まっています。家にいな

ら、子供と一緒に欲しいものを選ぶことができる環境を提供していくためには、商品の欠品がなく、欲しいものが常に手に入るしくみが必要です。

一人との付き合いや関係性を大切にしているのですね。

ネットを活用していて、ハイテクなイメージがあるのですが、やっていることはアナログです。トラブルがあったときは必ず電話で対応します。クレームの電話だとしても、約8割のお客様は声を聞くと安心すると言ってくれます。顔が見えない分、声や電話でのコミュニケーションが大切ですね。スタッフにも「うちはアナログ企業だよ」と言っています。一人でやっていた時は、欠品があると近くの店に買いに行って、ネットの販売価格で提供したこともあります。会社の規模が大きくなって、今ではできませんが、アナログ的なつながりを大切にしています。取引先もそうで、担当者を一人決めたら、その方ととことん向き合い、どうやったらお客様が喜ぶだろうか、などを話し合います。普段のコミュニケーションを密にしているからでしょうか、年末の繁忙期には、よそのお店に渡す在庫をこちらに付け替えてくれることもあります。「北野さんからのお願いだから、何とかしないと」と応じてくれます(笑)。

一すごい。やはり人間力が必要なんですね。アナログならではの面白いエピソードはありますか？

クリスマスに、一度商品を間違えて送ったことがあります。ご夫婦でお医者さんをしているご家庭で、買い物に行く時間がないことも知っていました。お客様に直接謝りたかったし、クリスマスの夢を叶えるために、イブの日に商品を届けに、愛知県から神奈川まで車を走らせました。お客様の驚きようはものすごかったです。感動してくださったのか、長いレビューを書いてくれました。取引先もお客様もアナログです。うちの店は、アナログ路線がお客様にウケているのではないかと思います(笑)。

一今ではおもちゃが売れなくなり、シフトチェンジをしているそうですね。



出荷部門は大忙し

5年間で取り扱う商品が5000アイテムに増えました。在庫を切らさない仕組みができて、いろいろな取引先が協力してくれたこともあり、一気に売り上げが伸びました。しかし、競合他社は必ずうちの店を見えています。真似する企業が増えてくると、必ず価格競争になります。5年経った頃、価格で勝負する店が増えてきました。さらにアイテム数を増やす手もあったのですが、ちょうどその頃、大手も参入してきました。いずれ勝ち目はなくなると思いました。そこで、顧客に目を向けるようになりました。

一もういちど顧客視点に立ち返ろうと？

そうです。以前は、うちでおもちゃを買うお客様は、30代前半の女性でディズニーが好きで、小学生低学年と幼稚園の子供がいる、というポヤっとした顧客像を描いていました。5年経つと、本来ターゲットとしていた顧客層から年が離れてきます。自分は年を取りましたが、顧客は常に一定の年齢層です。新しい顧客を開拓していかないとはいけません。顧客ターゲットを絞ることを当時は感覚的にやっていたようです。感覚的にも上手くできたのは、自分と顧客が同世代だったからに過ぎません。でも今は違う。本来の顧客は誰なのかを強く意識するようになりました。

一今の顧客ターゲットはどうなっているのですか？

今の顧客ターゲットは34歳女性。5歳の男の子と3歳の女の子、38歳の夫の4人家族。年収500万円の共働き世帯で、年1回家族でディズニーリゾートへ行くのを楽しみにしている、という設定です。当時は専業主婦で、子供の年齢は高めでした。毎年顧客ターゲットは変わります。価格競争に巻き込まれて、やることなすこと全て真似されて、差別化できなくなってきた。顧客ターゲットを見直そうとなったとき、ディズニーのおもちゃを買う人は、ディズニーのファンシー傘やお弁当箱にも興味があるのではないかと、この仮説を立てて試し売りを始めたのです。

一同じ顧客ターゲットが興味を持つであろう雑貨類を増やしていったわけですね。

はい。5年経つと、SNSやスマホが主流になってきました。デバイスがPCしかない時代は、メルマガで集客して、品ぞろえで勝負していました。デバイスの中心がスマホになると、情報をもっと早く伝達するようになり、数で勝負するのではなく、クオリティの高い商品で勝負をする必要が出てきました。お客様は、SNSで情報を整理するのが上手くなってきています。情報の質も高くなっているため、質の高い商品を提供しないとはいけません。お客様が究極に求めているのは、品質の良いもの。お客様がその商品を買うのは、支持されている一つのバロメータです。仮説を立てて試し売りをするうちに、雑貨が今後も力を入れるべき分野として残ったのです。

一顧客ターゲットは「30代女性」などとするのが一般的で

す。「34歳女性」とピンポイントで設定するのは、特別な意味があるのですか？

34歳女性としたことで、一番よかったのは、メーカーさんと明確に情報共有できるようになった点です。一緒にネット店舗を成長させていこうというマインドが高い取引先に、根幹である顧客ターゲットを34歳女性と伝え、ズレが生じません。マーケットでも絞り込んだ方がアプローチしやすい。30代前半とすると、あまりにも幅が広すぎてばやけてしまいます。例えば、34歳女性が使うマグカップはどんな感じだろう、という議論が具体的にできます。

一なるほど。どれだけペルソナを具体化できるかが、やはり重要なんですね。ところで北野さんは、これからネットショップを始めたい人にアドバイスする機会も多いと思います。ターゲットを明確に設定することと「尖（とん）がらせろ」と言っているそうですが、「尖がり」について教えてください。

例えば、プラレールとトミカしか置いていないおもちゃ屋さん、とすると尖がってみえます。普通のおもちゃ屋さん、まんべんなくいろんな商品がそろっていますが、トミカは売れ筋しか置いていません。ターゲットが絞れているから尖がりが出てくるし、輝きが増します。例えば、ラーメン屋さんが顧客ターゲットを「21歳、男子大学生」としたとします。すると21歳の男子大学生の悩みや課題が出てきます。ボリューム満点で安くたくさん食べたいので、こってり系のスタミナラーメンにして、ごはんは無料で大盛りにする、理系の学生だと研究で忙しいから、メニューも絞り込もう、などいろいろなアイデアが出てきます。尖がっていると目立つし、店に入りやすくなります。何をやっている店かがはっきり分かるのは大切です。

一仮に北野さんがラーメン店をされるとなると競合店のリサーチはどのようにしますか？

半径何キロメートルに何店舗あるか、など当然リサーチします。競合他社の中で、ライバルよりも自分が勝っている点は必ずあります。自分が戦える領域は自分で作らないといけません。ターゲットに対して「刺さる」ことが大切で、よそがやっていることは刺さりません。女子大生には、カラーゲンたっぷりヘルシーラーメンは刺さりますが、ガッツリこってりラーメンは刺さりません。

一自分の店はあっさりラーメンより、こってりラーメンを作るのが得意だというのが強みだとしたら、ターゲットは「21歳、男子大学生」ということになるのですね。

そうですね。ネットショップでは、常に3社から5社ぐらいライバル店を選んで、強みなどを徹底的に研究します。現時点で自分のライバル店はどこなのかを意識して、他にはないお店にしようと努力しています。

一コロナ禍でネットの売上はどうですか？伸びているそう

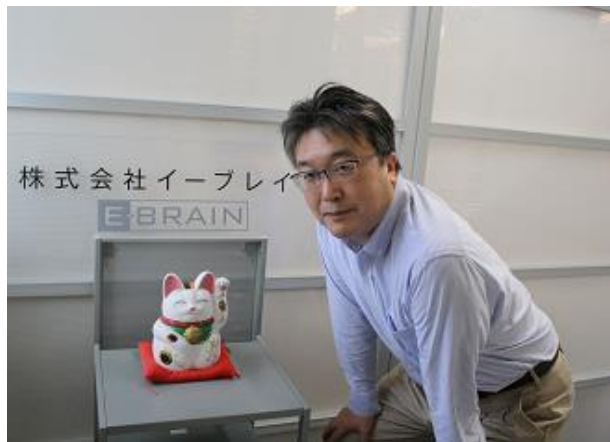
ですね。

ピークはゴールデンウィークで、前年比300%です。おもちゃが全般的に売れました。ターゲットのお客様は、お父お父さんもお母さんも子供たちも一歩も外へ出られない状況です。外へ出られないから、子供は家の中で走り回っています。だから家族で遊べるおもちゃ、例えば「人生ゲーム」や「黒ひげ危機一髪」などが売れました。将棋やブロックも売れ筋です。

一面白いですね（笑）。さて最後に今後の展開について教えてくださいいただけますか？

モールの出店者も多く、競合店も増えて、店としての特徴が出しにくくなっています。非常に難しい時代に入ってきました。モールだけでなく、リアルな世界との接点も必要だと感じるようになりました。画像だけでは、おもちゃや雑貨の良さが伝わらない。サイズや色が違うなど、現物を見ていない以上、どうしてもズレが生じます。リアル店を活用することで、販売に活かせる方法を模索しています。さらに、静止画像には限界があるので、より正確な情報を提供するために動画を活用することも考えています。モール以外のネット上のツールを使って、情報発信していこうと思います。自分の勝てる領域をモールで作ろうとしていたのですが、それが当たり前になってきた。モールの外へ出て、尖がっている部分を作りたいですね。ジャパネットたかたみたいに、自分の個性を出して、名古屋弁丸出しで商品を紹介する動画を作るのも面白そうです（笑）。情報の出し方を考えています。3つぐらい候補があって、仮説を立てて秋ぐらいから検証していく予定です。乞うご期待ということで、よろしくお願ひします。

一北野さんの新展開、楽しみにしています。今日はありがとうございました。🍀



【プロフィール】

北野克典 きたのかつり愛知県生まれ
株式会社イーブレイン 代表取締役
所在地: 名古屋市天白区中平1-504
楽天ショップ <http://www.rakuten.co.jp/plusmart/>



豊田礼人(とよたあやと)
レイマック・コンサルティング代表
「クライアントの成功が私の成功である」がモットー。

コロナ禍で考える新規事業とは？

■焦る経営者

ある経営者との定期的な戦略ミーティングでのこと。いつもは元気な彼の顔に覇気がありません。聞くと、コロナで売上の多くを依存する取引先が破綻し、業績の見通しが立たなくなったと言います。この事態にどうすべきか。当面は給付金や補助金で凌げるものの、その先が見えない。

その経営者は「急いで新規事業をやらなくては」と言います。それも、現事業とは全く関連性のない別分野の事業をやりたいという。なぜかと聞くと、現事業と近い分野の事業では、またいつかコロナのような事態が起こった時、共倒れになる恐れがあるからだ、と。コロナによって大打撃を受けてしまった彼は、少し感情が不安定になっており、発言が幾分かやけ気味。しかし、現業と関連性のない分野というのは、自分にとって未知な分野ということなので、成功可能性という面ではかなり低くなることを覚悟しなければなりません。知らないだけに新鮮でワクワクするものかもしれませんが、その分野には既にたくさんの先行プレーヤーがいて、日々社運をかけてしのぎを削っています。素人が無防備に参入してうまくいくほど甘いものではありません。

■既存事業をやり尽くす

新規事業を考える前にまずやるべきことは、現事業で、もう他にやることがないくらい、あらゆる可能性について検討し尽くす、ということです。

例えば、販売する商品、顧客（市場）は変えずとも、顧客への販売方法やプロモーション方法を変えることで、需要を喚起することができるかもしれない。セレクトショップ大手のビームスは、コロナ禍でリアル店舗での販売が落ち込む中、ネット通販に力を入れているそうです。そのプロセスで、ネット通販の売上高の半分以上は、スタッフが投稿した着こなし提案を見て勝った人で占められることが分かったそうです。つまり、商品だけではなく、「人」で顧客に魅せていくことがとても重要になっている。この分析からビームスの設楽社長は、ジャパネットたかたを真似て、「ジャパネットビームス」になろうとスタッフに発破をかけているそうです。ここで、スタッフのキャラクターや人柄を使ってプロモーションをすると、既存の商品を既存の市場で売るビジネスであったとしても、まだまだ新たな展開が可能なのだ、という方向性が見えてきます。

最近は無料で使えるオンライン会議システムが普及してきたことにより、リアルで会わずして商品を販売する動きも活発化しています。オーダーメイドの宝飾品を販売するケイ・ウノ（名古屋市）は、提案から販売までをリモートで完結する販売方式を取り入れ、コロナ禍で外出を控えたい顧客や遠方のファンを引き付けているそうです（日経MJ）。リアル店舗は、人と人が空間を共有することで愛顧や信頼が高められるというメリットがある一方で、コロナ禍では足かせになる場合があります。その中で出てきた「オンライン営業」が新たな顧客を開拓することに一役買っているのです。具体的には、今までは出会えなかった遠方のお客様とも、細かな部分の提案や打ち合わせができるようになり、商圏が大きく拡大し、ビジネスチャンスが増えているそうです。

またオーディオ機器のオンキヨー&パイオニアも6月からzoomを利用した「オンライン相談」を始めました（日経MJ）。これらは顧客との接点を増やし、距離を縮めるためのツールとして位置づけられ、コロナが終息した後も、顧客との重要なコミュニケーションツールとして定着していくことが予想されます。

小売店・飲食店のコンサルティングで著名なオラクル・ひと・しくみ研究所の小阪裕司先生は、**コロナ禍でも売り上げを落とさずにいる店は「既に顧客との絆づくりに成功している店だ」と言っています。**コロナによって多くの店や会社が打撃を受けましたが、顧客と濃い関係づくりができていたところは、すぐに売り上げを回復させている。業績悪化をコロナのせいにしたくなる気持ちは多くの人が持っていると思いますが、一方で、常日頃から顧客との関係づくりや絆の構築に真摯に取り組んできたか、と自問してみる必要もありそうです。

■今の顧客にたくさん買ってもらう

既存の商品を既存の市場（顧客）で売るという方向性を検討した後は、既存の顧客に、別の商品を販売するという方向性を検討します。いわゆるクロスセルと呼ばれるもので、マクドナルドでハンバーガーを買った客に「ポテトもいかがですか？」と進める、アレです。**すでに購入しており、関係性ができている顧客に対して提案するので、販売活動がしやすいというメリットがあります。**またニーズもつかみやすいので、的確な提案がしやすいという面もあり

ます。また、今買ってもらっている商品よりも高価格な商品ラインを用意し、そちらへシフトするように提案するアップセルというやり方もあります。クロスセルとアップセルで、1顧客あたりの売上（客単価）を上げていく方向性がこの戦略の肝です。爆発的な売り上げの伸びはありませんが、コツコツ積み重ねることで大きな成果を狙うことができます。

■新しい顧客を開拓する

また、商品はそのまま、売る相手（市場）を変えろという方法もあります。いわゆる新市場開拓という方向性です。例えば、今までは親会社からの下請け仕事メインだった会社が直接ユーザーと取引したり、BtoBからBtoCへシフトしたり、あるいは国内だけで営業していた会社が海外市場を狙うという場合です。私のクライアントの空調会社は、工務店からの仕事だけでなく、新たな市場を開拓するために、顧客候補先としてある業種に狙いを定め、ダイレクトメール（DM）を送ったところ、10万円のコスト

に対して約700万円の売上を獲得することに成功しました。ネットマーケティング全盛の今、紙のDMの効果を疑問視する人もいますが、やってみないことには分からない。チャレンジの結果、大きな成果が得られたこの会社は、この方向性での事業の拡大を目指して戦略を描き始めています。

さて、以上のような「既存」をベースにした戦略をやり尽くしたあと、それでも違うことをやりたいという際に、新商品を新市場に売るという「多角化戦略」を検討します。しかし繰り返しますがこれは知らない商品を知らない市場で売る戦略なので、成功確率はおのずと低くなります。一方で、既存時業から全く切り離されているので、その面ではリスクを回避することができるとも言えます。

さて、あなたはこれからどんな戦略を描き、どう行動するか。どちらへ進むにせよ、決めた道でコツコツと行動することで、道は開けるはずですよ。



■オススメ度 ★★★★★

- ★★★★★ 読まないと損をする
- ★★★★★ 読み応えたっぷり、お薦め
- ★★★★ 読み応えあり
- ★★★ 価格の価値はあり
- ★ 人気作だがピンとこなかった

あなたの読書時間を大幅短縮 気になる本を1分解説

レイマック豊田が最近気になった本を読み、その要点をズバツとお伝えします

『話すチカラ』安住紳一郎 齋藤孝 著

ポイント1 お世辞は積極的に口にすべき

お世辞はお世辞だとバレていても、言われた方は嬉しいもの。ましてや本当に良いと思ったときは、積極的に相手に伝えるべき。例えばレストランでおいしい料理を食べたとき、その「おいしい」という気持ちを誰に伝えるか。一緒に食事した家族や恋人と分かち合ったり、SNSで発信したりするが、本当に伝えるべきはレストランのスタッフだ。それをする、人生が変わる。

ポイント2 4位の会社で1位のアナウンサーになる。

仕事のミスは仕事でしか取り返せない。同じ状況でもう一度勝負して勝つ。それが唯一の解決策だ。こういう強い気持ち、心の強さを得る一つの方法は高い目標を持つことだ。周りから疎まれたり軋轢が生まれることもあるが、その高い目標が自分の最後の支えになる。

ポイント3 元気がいい人にエンジンを温めてもらう

勢いがある元気のよい人の近くにいると、単純に自分も引き上げられて勢いに乗っていけることがある。一人でテンションを高めるのは難しくても、相手のやる気を借りることで高めていける。大相撲の力士は、仕切りのタイミングでお互いの目を見ているうちに闘争心が高まっていく。

明治大学出身でTBSアナウンサーの安住氏と同大学教授の齋藤孝氏との共著。2人は同大学で先生と教え子の関係だったとか。この本は、同大学の学生たちに向けて2人が講義形式で話した内容を編集したもの。2人がコミュニケーションや日本語、そして仕事などをテーマに交互に自分の考えを話していく。読みながら感じるのは、安住さんの話の面白さ。大変申し訳ないが、齋藤先生の話よりも数倍面白い（先生、ごめんさい）。それは、安住さんの人間としての面白さももちろんあるが、やはり、テレビ局という現場の最前線で戦っている仕事人が紹介する生々しいエピソードやそのパワーだと思う。安住さんのまじめで誠実そうな印象からは見えない、「絶対に1位になってやる」という目標設定の高さに驚き、自分の目標を高く持とうという動機づけになった一冊。勉強になります。

豊田の
結論



メルマガ
バックナンバー

連続790週間以上、毎週金曜日に発行しているメールマガジン「愛される会社の法則」のバックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

任せて、整えて、待つ

(第675号)

■前年比130%の蕎麦屋さん

10ヶ月に渡ってコンサルティングをしてきたお蕎麦屋さん。3ヶ月くらい前から売上げがグングン伸びています。前年比で130%くらい。目標値もクリアしています。そのお蕎麦屋さん、何をやったのか。

まずお客様にアンケートを取り、良いところと悪いところを出してもらいました。結構詳細に、辛らつに。それを店長が読むだけでなく、スタッフ全員に読んでもらい、それについて話し合うミーティングを開きました。お客様からのお褒めの言葉は自信になり、そのお言葉は「お客様の声」としてプロモーションに使う。ダメだしされた点については改善に向けて話し合う。この話し合いが経営への参加意識を高めました。お客様からの生の声に直接触れたことで、店長にもスタッフにも、良い緊張感が生まれました。これがすごく良かった。

■主体性を引き出す

このお店で他にやったことは、

- ①季節メニューを定期的に更新した
- ②店の外に、季節メニューの告知を貼った。
- ③テーブルにPOPを置いて「もう一品」を促した。
- ④割引サービスなどを含め、イベントやキャンペーンを繰り返し実施した。

などです。

何より、スタッフが主体的に自ら考えて動くようになり、お客様に寄り添った接客ができたことが、とても大きかった。どんな施策も、そこにいる人間が気持ちを込めて行うかどうかで、結果は大きく変わります。スタッフの主体性を引き出したことが、お蕎麦屋さんの業績アップに大きく貢献したことは間違いありません。

■星野リゾートのやり方

星野リゾートの成長の秘密を追った「トップも知らない星野リゾート」という本を読んでいます。

この本から見えるのは、現場で働くスタッフの自主性とそこから湧き出るアイデア、そしてそれを実行する行動力こそが、顧客満足度を高め、業績を向上させるのだ、という

ことです。社長や上役があれこれ支持するのではなく、常日頃からお客様と接しているスタッフが、お客様の顔を具体的に想像しながら、「何をすべきか」の答えを導き出す。そうして出てきたプランは、自らやろうという気持ちになりやすい。そして、上が考えたプランよりも、具体的に、お客様に響く商品・サービスになりやすいのです。

■自分レベルの視点で

自分レベルではいかがでしょうか？あなたは、顧客の声を聞き、それをスタッフと共有しているでしょうか。

スタッフに考えてもらい、自ら行動したくなるように、環境を整えているでしょうか。

僕はスタッフを雇っていないので、「スタッフの主体性」について考えることはありません。でも、外部の協力会社やフリーランスの方と仕事をするときは、なるべくその人（会社）の能力が最大限に発揮できるようにしたいと思っています。こちらが細かく指示するのではなく、その人のプロとしての力に期待する。

ですから、方向性だけを伝えて、あとはその人なりの解釈やアイデアを尊重する。逆に、こちらのイメージを超えてこない業者さんには、ややがっかりしてしまいます。

だから、まず「誰に仕事を依頼するのか」については、すごく慎重になります。そして依頼した後は、いかに気分良く仕事をしてもらうかについて考えます。一番うまく顧客に寄り添って考えてくれる人に任せ、その人が活躍できる環境を整える。あとは、遠くで見守りながら、待つ。

良いものを創造するには、こういうスタンスが必要なのだ、とお蕎麦屋さんの事例と星野リゾートの本を読んで感じました。

是非、あなたも。応援しています。🍣

無料メルマガ「愛される会社の法則」は毎週金曜日の朝8時に配信しています。配信希望の方はレイマックのホームページから配信の申し込みをしてください。



レイマック豊田の ひとりごと..

レイマック・コンサルティングの豊田礼人が(たぶん)役に立つと思われることを勝手に取り上げ、勝手にぶつぶつ、つぶやきます。

今月の
トピック

役に立つエンジン

コンサルタントとして独立した当初、「どうやったら顧客の会社が良くなるのか?」ということを目に考えていました。もちろん、それは今も変わりません。そして、とにかく顧客の役に立ちたい、と強く思っていたのです。もちろん、今も。

そのころ、幼稚園児だった長男が好きだったアニメキャラクターが機関車トーマスで、一緒によくテレビを見たり、絵本を読んだりしていました。その機関車トーマスのテーマソングの題名が「Really Useful Engine」でした。直訳すると「本当に役に立つ機関車」です(たぶん)。

トーマスの奮闘ぶりを見ながら、「ああ、トーマスも誰かの役に立つ存在になりたくて、一生懸命走っているんだな」と共感したことを思い出します。それで、じゃあ僕もトーマスみたいに、「Useful Consultant (ユースフル・コンサルタント)」、つまり役に立つコンサルタントになろうと思ったのです。この言葉は自分の中でひそかに大事にしていました。

最近トーマスと同じく「Useful Engine」でもない、と思っています。顧客のエンジンを回すためにサポートするエンジン。あるいはメインエンジンのスイッチを入れるためのスターターエンジン。

あ、でもこれからは電気自動車の時代だから、エンジンより「モーター」の方が良いかもしれません。🚗



【レイマッククラブ主催セミナーのお知らせ】

レイマッククラブのセミナーは、新型コロナウイルスの感染拡大のため、しばらくの間、開催を見合わせています。

再開の時期については、新型コロナウイルス感染者数などの収束状況を見ながら、決めていきたいと思っております。

また、オンラインセミナーの開催も合わせて検討していこうと思っています。今後のことはまた改めてご連絡していきます。

今後ともよろしくお願いいたします。 豊田



定期購読をご希望の方は、レイマッククラブにご入会ください。詳細は当方のHP(レイマックで検索)にアクセスして頂き、ご確認ください。

- 正会員 2,200円 (月額)
- 入会金 5,500円

