

# 経営再建に不可欠な「攻めの接客」

早期の赤字脱却を目指し、中・小型店の展開に注力する戦略を打ち出している。経営立て直しが必要な状況下で、新戦略を軌道に乗せるカギは人材育成にある。実際の店舗で始まっている改革の具体的な中身と、変化に伴う課題を探った。

2015年に大塚久美子社長が経営権を握って以降、会員制を廃止し、オープンな店づくりを進めてきた大塚家具。しかし、顧客離れなどで16年12月期は赤字決算となり、改革は途上だ。今年3月に

「経営ビジョン」を発表し、今後は「経営戦略を示した。従来、売り場面積1万㎡を「標準店」（大型店）としていたが、今後は3000〜7000㎡の中型を標準店とする。都市部では、こ

の標準店と、ソファや照明など特定のテーマに絞った専門性の高い小型店を展開。地方では百貨店や地元の住宅メーカーなどと提携し、商品と店舗ノウハウの提供を大塚家具が担う小型店を出店する。

中・小型店の展開により、出店場所の選択肢を増やして顧客に快適な暮らしを提案できる店づくりを進めつつ、運営の効率化を図って固定費削減を狙う。

## 変わった銀座本店1階

では、この2年間、店舗でどのような変化が生まれているのか。

標準店の代表例が「IDC大塚家具 銀座本店」（東京・中央）。10階建てビルの地上階すべてが売り場で7000㎡の広さがあり、1万6000点の商品が並ぶ。

会員制の廃止に伴う大塚家具の課題の一つは、オープンなイメー

ジを打ち出して顧客の裾野を広げること。銀座本店は、15年以前から受付カウンターを目立たなくするなど、会員以外も入りやすい店づくりを先行的に進めていたが、さらに一歩踏み込んだ。

銀座という場所柄、もともと富裕層の来店が多い。それもあって、店舗の顔となる1階には、高級ブランドのソファなどを並べることが以前は多かった。

その1階に変化が起きている。4月上旬に店を訪れると、重厚な家具だけでなく、入り口の正面奥に「クッションギャラリー」というスペースがあり、カラフルなクッションがずらりと並んでいた。「気軽に入れるように、買いやすい商品を置く機会を増やした」と那須優樹店長（37歳）は狙いを語る。

仕組みも変わった。従来1階にレジはなかったが、設置した。こ

## 新しい運営方法の確立が急務

### 現場の課題

1 会員制の廃止に伴い、受付カウンターで情報を聞き出せなくなった。会話の中から情報を引き出し、適切な商品を提案する「攻めの接客」が必要になる

2 中・小型店のスタッフは、大型店のようには仕事を分担できない。商品管理や接客、出荷手続きなど、幅広い仕事を1人でできるようになることが求められる

3 中・小型店における成功事例の横展開や研修体制など、人材育成の新しい仕組みをできるだけ早期に確立する必要がある



カラフルなソファがずらりと並んだ4月上旬の銀座本店の1階。那須店長(写真右)が売り場改革を主導する



「1階にあるちよつとしたものを気軽に買ってもらうための工夫だ。その結果、午後6時以降、仕事帰りに立ち寄る人が増えた。」

那須店長の発案で今年2月末、4月上旬に開いた「イルミネーションフェア」では、顕著な実績が出た。店内にある300点の照明を1階に集めて展示したところ、照明の注文が通常の約2・5倍に拡大したという。

一方、那須店長が注意しているのは「高級家具がなくなって中・低価格だけの品ぞろえになった」と

いう既存客の誤解を払拭すること。これは銀座本店以外の各店の課題でもある。

「1階に置く商品のメリハリをつけただけで、品ぞろえ自体は従来通りだ。新しいお客様の入りやすさを意識しつつ、既存のお客様の足が遠のかないバランスを取る」と那須店長は話す。

## 守りから攻めの接客へ

接客方法も変わった。以前は来店客に購入を検討して

いる家具、住居の状況などを受付カウンターでヒアリングし、その情報を基に店員が対応することができた。いわば受け身の接客だ。

これがオープンな店になると、「攻めの接客が必要になる」(那須店長)。押し付けがましくないタイミングでお客様に声をかけ、会話の中から来店目的や購入を検討している家具の種類、住まいの状況などを聞き出さなければ、販売機会を逸しかねない。

対策として、那須店長は接客に役立つ情報を毎日朝礼で一つ部下に話している。テーマは時に大手不動産会社のマンションのブランド名に及ぶ。「お客様が自分の住んでいるマンションのブランド名をふと口にした際、主な間取りや部屋の広さなどがイメージできれば、提案できる幅が広がる」(那須店長)からだ。

店舗の枠を超えた攻めの接客にも挑んでいる。お客様の自宅に家具を持参して顧客満足度を高める機会を増やしているのだ。

実際、店舗で迷った末に2人掛けのソファの購入を決めたお客様がいた。納品の際、購入した商品に

加えて3人掛けのソファも自宅に持参し、試しに置いたところ、そのお客は3人掛けのソファの購入に切り替えたという。

中・小型店の展開に伴う人材育成の課題として浮上しているのが、社員の「多能工化」だ。人員が豊富な大型店では、受付、営業、総務などが別々のチームで、それぞれの業務だけを担えば事が足りた。しかし店の規模が小さくなれば、1人が何役も担う必要がある。

銀座本店も改革の真つ最中だ。今年から、ばらばらだった総務、電算(会計)、商品管理のチームを統合し、12人全員が3種類の仕事をできるようにすると同時に、一部営業チームとメンバーを入れ替え、多能工化を進めている。

改革の結果、銀座本店の業績は、ほぼ計画通りで推移している。

## 大塚初のソファ専門店

小型専門店も、試行錯誤しながら運営ノウハウを蓄積している。今年3月2日、初めて出したソファの専門店「IDC OTSUKALIFE STYLE SHOP 柏の葉 T-SITE」(千葉県柏市)はその先行事例だ。180㎡の売り場に売れ筋のソ

ファ17アイテムを展示。ソファを軸にインテリア商品や照明と合わせて、リビングでの過ごし方を提案する。

同店はライフスタイル提案型の商業施設「柏の葉T SITE」の2階にある。「T SITE」は「蔦谷書店」を中心にカフェや衣料品店など暮らしに関わる店を集め、店舗間に連動性を持たせながら運営している。カフェで買った飲み物を手に蔦谷書店の書籍を大塚家具の店のソファで読むなど、生活空間を体験してもらいながら商品売を。

オープンから約1カ月が経過した4月上旬に笹森理香店長(36歳)取材すると、手応えと難しさの両方を感じていた。

手応えとしては、商品点数を絞っている分、スタッフの知識や提案力が早く身に付くこと。「ソファのサイズが完全に頭の中に入っていて、顧客に聞かれると、幅や奥行きを即答して会話を続けられる社員が既にいる」(笹森店長)。

1人の社員ができる業務範囲も広がった。7人で運営しているため、商品管理や接客、出荷手続きなどは全員で協力して手掛ける。「大変だが、部下の成長が速いのは

プラスだ」と笹森店長は話す。

難しさは、競合他社の家具の知識も頭に入れた上で、組み合わせを提案する力が求められること。特定の商品に的を絞って買いに来るお客が多いからだ。会員制時代の店のように、新居購入に伴って家具を一式頼まれる場合とは異なる。そこで、笹森店長は毎日、空き時間に社員を集めて勉強会を開いている。

顧客の買い方への対応も課題だ。「生活提案型の商業施設の中にあるので、毎週のように休日の午後になるとソファに座って本を読むお客様がいるなど、既存店より来店頻度が高い。店内の心地よさを維持しつつ、飽きられないように売り場に変化を付けていく必要がある」と笹森店長は話す。今後は子供向けに木工教室といった独自イベントを企画するなど、特徴を出していく計画だ。

## 社員の心を束ねられるか

早期の業績回復に向け、現場は



千葉県柏市に今年3月にオープンした大塚家具初のソファ専門店(上)。笹森店長は毎日、部下向けの勉強会を開く

試行錯誤しつつ新しい挑戦をしている。「親子の対立」と周囲が騒いだ中であっても、大塚家具で働く意義を感じ、多くの社員が残ったことは、プラス要因だ。「お客様から『頑張つて』と応援されることが多く、励みになった」(那須店長)。

大塚社長も、こうした現場の努力に感謝しており、「1店につき」年2回程度だった現場訪問の機会を今後は増やし、コミュニケーションを深めたい」と言う。一方で、「飲み会を開くのはあまり好きでない」とも話す。

ただ、自社の家具をお客に提案として上質な暮らしを実現させたいという強い思いを社員と一つにす

るには、ざつとばらんに話せる場がもっとあってもいいのではないだろうか。

「二トリ」や「イケア」といったイバルとの競争が続く中、新戦略を軌道に乗せて経営不振から脱するには、今いる社員の協力が不可欠だ。人心を掌握しつつ、成功事例の横展開や人材育成の体系化などによって、どう中・小型店の運営ノウハウを確立するか。速さと質が要求される。

創業者のビジネスモデルと決別して2年たった今、早期の黒字転換という結果を出すにはトップとしての真のリーダーシップが問われている。

Ⅷ