

# テナントとの「イコールパートナー主義」を土台に コミュニケーションの「質」を強化

## 株式会社パルコ 商業デベロッパー

株式会社パルコの経営理念は「訪れる人々を楽しませ、テナントを成功に導く、先見的、独創的、かつホスピタリティあふれる商業空間の創造」。不動産業ではなく小売業として登記し、1969年の「池袋PARCO」オープン以来、テナントとパルコは“互いの価値観を共有しながら、ともに成長・発展していくパートナー”である、という「イコールパートナー」の考えを軸に、テナントと同じ方向を向いて歩んできた。テナントとのコミュニケーションをさらに強化するために2013年よりミステリーショッピングリサーチ(以下、MSR)を導入し、中長期を視野に入れた改善活動に取り組んでいる。CS/顧客政策部 部長(現・メディアコミュニケーション部 部長)の久保田晋一氏にその内容を伺った。

御社にとって、CS向上の取り組みは小売店や飲食店などの一般消費者を顧客とするビジネスとはまた異なる難しさがあるのではないのでしょうか。

私たちは商業デベロッパーですから、パルコのショップに来られる消費者の皆様とショップスタッフの皆様という、二つのカスタマーがいっぱいいます。また、前者の顧客とは直接の接点が少ないと言えます。こうした状況にある私たちにとってのCSとは、まず「ショップスタッフの皆様には、パルコで働くことが楽しいと感じていただけるようになること」です。そして、「あのスタッフさんにもまた会いたいから、パルコに行こう」と思っていたりできるようにすることが、消費者の皆様に対するCSであると考えています。

写真右:CS/顧客政策部(取材当時)の久保田晋一氏(右)と、中島孝二氏(左)。写真下:第一号店の池袋PARCO。創業以来、ファッションを中心にしながら、音楽、アート、演劇など、様々なカルチャーを積極的に紹介し、街に新しい価値を生み出してきた。写真右上:チーム全体の接客力向上を目的とした、チーム制での出場が特徴の「チームで輝く接客ロールプレイングコンテスト」受賞者。現在は「ヒアリング力」の向上に注力している。



つまり、私たちの二つのカスタマーに対するCSを高めていくためのアプローチの起点となるのが接客力アップであると考え、取り組んでいます。従いまして、ショップスタッフの皆さんへの研修などの内容はモチベーションアップを重視しており、「パルコで働くのが楽しい」と思ってもらうことを一つの目的としています。

ロールプレイング(以下、RP)プログラムも御社独自の工夫を凝らしていらっしゃいますが、いつ頃から始まったのですか？

RPプログラムは2011年からスタートしました。RPコンテストを単体で行うのではなく、コンテストを軸として各種の接客力向上のためのプログラムを体系化している点が一番の特徴だと思っています。

まず、RPコンテスト自体は他社でも多く行われていると思うのですが、弊社のコンテストで特徴的なことは、チーム戦で行うということです。一回戦・二回戦・決勝戦と、ずっと同じ人が出場するのではなく、剣道の団体戦のように3人それぞれ違う人に出場してもらいます。これは一人のスター販売員ではなく、ショップ全体を魅力的で活気あるお店に

しているという考えに基づいています。

また先ほど申し上げたように、RPコンテストは「イベント」ではなく、あくまでも接客力向上のためのプログラムの一環と位置づけています。コンテストの数ヶ月前からキャリア別の接客研修を行っており、この研修の受講をコンテスト参加のための必須条件としています。さらにコンテストが終わった後は、館の全ショップスタッフを対象にフォロー研修を実施し、楽しかったというだけでなく日常の接客業務のスキルアップにつながるように考えています。

RPプログラムを開始されて今年で4年目ということになりますが、成果はいかがですか。

プログラムを開始した当初は、ヒアリングが苦手な方が多いという印象でした。来店動機やライフスタイルなどの情報を十分に把握していない状態で提案を進めてしまい、結果として顧客ニーズとは違うものをお勧めしてしまったというパターンが見られました。

ですから、本プログラムでは「ヒアリング力」を身に付けることを最も重視しています。しっかりとヒアリングをした上で提案し、それら

ん提案していくのではなく、一つ提案をしたら、その都度必ずお客さまの反応を確認する。そして、お客さまのニーズに合致するものを見つけたら、そのサイクルを繰り返すことが「良い接客」であると位置付けており、RPコンテストにおいてもその連のサイクルがしっかり行えているかどうかを審査の重要ポイントとしています。

MSRの活用についてはいかがでしょうか。

パルコの場合、大体1フロアに対して弊社から1名の営業担当者が付くという体制でショップのフォローを行っているのですが、この営業担当者やショップのマネージャーの方々のコミュニケーションの「質」が課題であると認識しています。MSRは、このコミュニケーションの「質」を上げていく上で重要なツールだと考えています。

コミュニケーションの「質」とは、

弊社の場合、ショップスタッフの皆様と営業担当者とのコミュニケーションの「量」に関しては良好ではないかと自負しています。ただ、そのコミュニケーションの内容が、マーチャライジングやキャンペーンといった、売上や客



数に直結する話に偏ってしまっていて、接客など数字との直接の結びつきが見えづらい部分の話ができていない営業担当者も少なくありません。そこが弊社の営業の課題だと感じていたのですが、そういった話というのは売上や客数と違って根拠になるデータがこれまでありませんでしたので、どうしても個人の感覚頼みになってしまっています。そのため話題にしたいです。説得力がないという状態でした。MSRは、そうした売上や客数と中長期的に関連してくる内容についてのコミュニケーションを増やしていくためのツールとして、非常に役立っていると感じています。

コミュニケーションのためのツールを準備するだけでなく、コミュニケーションの場の設定にも、積極的に取り組んでいっていますね。

まず、MSRのレポートをもとにしたフィードバック研修の中で、今後どういった活動をしていくのかを具体的な活動計画に落とし込んだ「アクションプランシート（次頁上）」を作成します。それと、今年からはMS&C様に相談させていただいて、各ショップの店長を対象にした「自己診断アンケート」というものを作成・実施しました。これは簡単に言

えば、ショップ店長の皆さんの視点で「自分のお店が今どういう状態にあるか」を振り返るものです。

そして、こうしたデータを基に個別面談を実施しています。これは、ショップの店長と弊社の営業担当者の二者面談で、必要に応じてバルコの事務所の上長なども入ります。また、「自己診断アンケート」の内容を鑑み、テナント本部の方を加えた三者面談も行っております。以前はテナント本部の方も含めた四者面談を基本としていたのですが、それだとどうしても全体的なお店の面談が終わるまでかなりの時間を要してしまっているので、現在は二者面談以上、必要に応じて三者面談ということにして、面談実施率100%を目指して取り組んでいます。実際にはショップ営業の都合などにより、どうしても面談が実現できないこともありませんが、それでも90%以上はカバーしたいと考えています。15年度はより面談が有効に機能するよう、二者面談、三者面談、四者面談はどのようなケースで行うかガイドラインを策定していく方針です。

また、これらのデータをショップごとに個別活用するだけでなく、2年間の調査データの蓄積の中から見えてきた傾向もあります。例えば2年連続で優良得点群に入っているシヨッ

プの多くに共通する項目が分かってきました。具体的に申しますと、朝礼をやっている、ノートを回覧している、接客トレーニングを習慣的にやっているなどといったことです。こういったことも含め、現在ではショップの皆様とお話するための材料が整えられたという状況にはなってきました。

ます。一般的には、デベロッパがそれぞれのショップの状況を把握した上で関わっていくというのは難しいことだと思いますが、接客実態調査として実施しているMSRなどのツールを活用することで、そこを一歩踏み込んで、ショップのスタッフさんと一緒に



写真上:接客力向上を目指し、お客さまのニーズを汲み取るためのスタッフ育成研修。RPコンテストをはじめとした体系的な研修プログラムを用意し、MSRで確認する。

アクションプランシート		シート提出日	月	日
店舗名: <input type="text"/>		記入者: <input type="text"/>		
<p>気付きシート: レポートから読み取れる、自店の【良かった所】/【もったいない所】を振り返る。</p> <p>アクションプラン: 気付きシートから具体的なアクションに絞り込む</p>				
<p>良かった所</p> <p>気付きシート: レポートから読み取れる、自店の【良かった所】/【もったいない所】を振り返る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>底倉在庫の多い商品の整理が済んでいる。</li> <li>接客態勢が整い、お客様に合わせた対応が出来る。</li> <li>テナント間の連携が強化されている。</li> <li>POSデータの活用が活発に行われている。</li> <li>レジ業務の効率化が進んでいる。</li> <li>商品の陳列が整っており、お客様に分かりやすい。</li> <li>テナント間の連携が強化されている。</li> <li>POSデータの活用が活発に行われている。</li> <li>レジ業務の効率化が進んでいる。</li> <li>商品の陳列が整っており、お客様に分かりやすい。</li> </ul>	<p>良かった所をさらに伸ばすには?</p> <p>気付きシートで良かった所からさらに良くする方法を考える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>POSデータの活用を更に進め、在庫管理を強化する。</li> <li>接客態勢を更に整え、お客様に合わせた対応が出来るようにする。</li> <li>テナント間の連携を更に強化し、業務効率を上げる。</li> <li>レジ業務の効率化を更に進め、作業時間を短縮する。</li> <li>商品の陳列を更に整え、お客様に分かりやすいようにする。</li> <li>テナント間の連携を更に強化し、業務効率を上げる。</li> <li>POSデータの活用を更に進め、在庫管理を強化する。</li> <li>接客態勢を更に整え、お客様に合わせた対応が出来るようにする。</li> </ul>	<p>テーマの絞り込みと具体的なアクション内容</p> <p>■テーマ 毎月の売上アップ、接客態勢の改善。</p> <p>■具体的なアクションと達成指標 ※必ず振り返りが実施できるよう、達成目標数字を入れる。 改善方法 自己採点の理由などを記入</p> <p>■振り返り日 /100%</p> <p>■自己採点 /100%</p> <p>■自己採点の理由は何ですか?</p> <p>■改善策: よりよくする事を考える</p> <p>■バルコ担当者記入欄</p>	<p>振り返り記入欄</p> <p>※実施日から1ヶ月後くらいまでに振り返ってみよう</p> <p>■振り返ってみてどうか? 達成できた、できない 改善方法 自己採点の理由などを記入</p> <p>■振り返り日 /100%</p> <p>■自己採点 /100%</p> <p>■自己採点の理由は何ですか?</p> <p>■改善策: よりよくする事を考える</p> <p>■バルコ担当者記入欄</p>	
<p>もったいない所</p> <p>気付きシート: レポートから読み取れる、自店の【良かった所】/【もったいない所】を振り返る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>接客態勢が整っていない。</li> <li>商品の陳列が整っていない。</li> <li>テナント間の連携が強化されていない。</li> <li>POSデータの活用が活発に行われていない。</li> <li>レジ業務の効率化が進んでいない。</li> <li>底倉在庫の多い商品の整理が済んでいない。</li> <li>接客態勢が整っていない。</li> <li>商品の陳列が整っていない。</li> <li>テナント間の連携が強化されていない。</li> <li>POSデータの活用が活発に行われていない。</li> <li>レジ業務の効率化が進んでいない。</li> <li>底倉在庫の多い商品の整理が済んでいない。</li> </ul>	<p>もったいない所を改善するには?</p> <p>気付きシートで良かった所から改善案を考える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>接客態勢を整え、お客様に合わせた対応が出来るようにする。</li> <li>商品の陳列を整え、お客様に分かりやすいようにする。</li> <li>テナント間の連携を強化し、業務効率を上げる。</li> <li>POSデータの活用を進め、在庫管理を強化する。</li> <li>レジ業務の効率化を進め、作業時間を短縮する。</li> <li>底倉在庫の多い商品の整理を進める。</li> <li>接客態勢を整え、お客様に合わせた対応が出来るようにする。</li> <li>商品の陳列を整え、お客様に分かりやすいようにする。</li> <li>テナント間の連携を強化し、業務効率を上げる。</li> <li>POSデータの活用を進め、在庫管理を強化する。</li> <li>レジ業務の効率化を進め、作業時間を短縮する。</li> <li>底倉在庫の多い商品の整理を進める。</li> </ul>	<p>テーマの絞り込みと具体的なアクション内容</p> <p>■テーマ 毎月の売上アップ、接客態勢の改善。</p> <p>■具体的なアクションと達成指標 ※必ず振り返りが実施できるよう、達成目標数字を入れる。 改善方法 自己採点の理由などを記入</p> <p>■振り返り日 /100%</p> <p>■自己採点 /100%</p> <p>■自己採点の理由は何ですか?</p> <p>■改善策: よりよくする事を考える</p> <p>■バルコ担当者記入欄</p>	<p>振り返り記入欄</p> <p>※実施日から1ヶ月後くらいまでに振り返ってみよう</p> <p>■振り返ってみてどうか? 達成できた、できない 改善方法 自己採点の理由などを記入</p> <p>■振り返り日 /100%</p> <p>■自己採点 /100%</p> <p>■自己採点の理由は何ですか?</p> <p>■改善策: よりよくする事を考える</p> <p>■バルコ担当者記入欄</p>	

MSRのレポートをもとにしたフィードバック研修の中で、店長が具体的な活動計画を作成し、「アクションプランシート」に表現。改善の風土をつくっている。

なって、より良いお店づくりに取り組むという体制を目指したいです。

MSRのレポートについて、ショップの方の反応はいかがですか。

やはり「それはこのショップが目指している方向ではないんだけど」という部分で減点があったりすると、「このモニターさんは、ちゃんとお店を見られているのだろうか」と疑問に感じられることもあります。弊社では調査の母数が多いこともあって、それほど高い頻度で調査を実施できないので、お店ごとに見るとばらつきが生じやすいという面はあると思っています。

しかし、MSRのレポートというのは、間違いなくその時・その瞬間の現場を切り取ったものではありますし、また実際の接客の場面の中でも、初来店のお客さまのニーズとショップのコンセプトがそもそもミスマッチだということなどは多々あるでしょうから、「そのときまたまた」で無視して良いものではありません。現在は「お店の強みがお客さまに伝わっているか」をテーマとして取り組みを進めています。

いずれにせよ、単純に点数で判断するために導入しているわけではありませんので、「レポートが全てでは

ないけれども大事なものだ」という共通認識をしっかりと持った上で、コミュニケーションツールとして活用していければ良いと考えています。

御社は、テナントショップさんとの距離が非常に近いと感じます。

そうですね。バルコの創業以来、テナント企業様は「イコールパートナー」、つまり「一緒になって目標に向けて取り組む仲間である」という考え方がありまして、それが根付いているのだと思います。

最初に「二つのカスタマー」という呼び方をしましたけれども、距離感としては顧客というよりは仲間に近いですね。こういう感覚は、他のSCさんや百貨店さんとは違うところかもしれません。そしてこれは、自分が営業担当をしていた頃も、現在も、大きく変わらないように感じています。今後もこういう距離感を大事にしながら、テナントのショップの皆様と一緒になって、より良いお店づくりに取り組み、それを通じて間接的にはありますが、バルコのショップにいらつしやるお客さまにも喜んでいただくことを目指していきたいと思っています。

取材▼大塚信也  
文▼鬼熊善子・西山博貴