



# 株式会社JR長崎シティ

## 楽しく凡事を続ける方法とは CS・業績アップの秘訣は チーム力を上げる凡事徹底



https://amu-n.co.jp



2018年 研修プログラム	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
① 店長のマネジメント力+マネジメントの仕組みづくり												
店長必修研修 (凡事マネジメント)	凡事 設定		メンテ ナンス					メンテ ナンス				
店長会		凡事 確認		凡事 確認		凡事 確認		凡事 確認			年間 振り返り	
② 客観的に「おもてなしの基本」の徹底度を定期確認												
CS調査		プロ調査 (1店舗1調査)	報告	店長 面談		消費者調査 (1店舗3調査)	報告	店長 面談		セルフチェック		
③ おもてなし、スキルを学ぶ機会の創出												
スタッフ向け おもてなし基本研修		スタッフ 研修		スタッフ 研修				スタッフ 研修			スタッフ 研修	
リーダーシップ研修 (参加店舗のみES診断)								リーダ ー研修				
インバウンド研修					インバウ ド研修							



おもてなしの徹底度を定期的に確認するために、顧客満足度調査「ミステリーショッピングリサーチ」を行い、スタッフ・リーダーなど階層別に「スキル研修」などを実施した(写真は研修の様子)。



株式会社JR長崎シティ 営業部営業企画課長 兼販売促進課長 兼サービス推進室長 藤安 得博氏(左)と同社 営業部サービス推進室 横山香織氏(右)

**E** Cサイトとの競争に加え、働き手の不足により、ショッピングセンター(以下、SC)を取り巻く経営環境は厳しくなっている。そうした中、アミュープラザ長崎は、顧客満足度調査「ミステリーショッピングリサーチ(以下、CS調査)」を活用した研修プログラムにより、チーム力が向上し、CS・業績アップに成功しているという。株式会社JR長崎シティ 営業部営業企画課長 兼販売促進課長 兼サービス推進室長 藤安 得博氏と営業部サービス推進室 横山香織氏にお話を伺った。

当社の研修プログラムを導入いただいた決める手は何でしょうか？

藤安氏：コンベ形式で複数の会社を検討させていただきましたが、テナントのCS調査だけでなく、研修プログラムの設計、研修講師、月次報告書の設計までトータルでご支援いただける、というお話を伺いMS&Consultingさんに決めました。導入してもう6年目になりますね。

昨年1年間取り組まれたプロジェクトの概要と成果を教えてください。

藤安氏：2018年4月に、お客さまに選ばれ続けるSCとなるために、おもてなしの基本を徹底し、具体的な目標を定めて1年間やりきることを目指すことを目的とした「凡事徹底」という共通言語をつくりました。この凡事徹底をテナントに浸透させるため、MS&Consultingさんに研修プログラム(表左)を設計していただき、店長のマネジメント力向上と、マネジメントの仕組みづくりを目的とした年3回の

「店長研修」だけでなく、毎月の「店長会」で年4回おもてなしの徹底度を定期確認するために、1テナントにつき年6回のCS調査や、CS調査後の店長面談、スタッフ・リーダーなど階層別の「スキル研修」などを実施しました。

横山氏：初めの3カ月は、凡事とは何か？ということをお願い続けました。1回目の店長研修で凡事徹底の具体的な目標を設定した後、その後の研修、月次報告会、店長会、面談など、さまざまな場面で、確認・共有・メンテナンスを行い、凡事の精度を上げてきました。毎月、様々な場面で「凡事徹底」という言葉を出すことによってテナントに浸透させ、やらないといけない、という空気をつくっていききました。

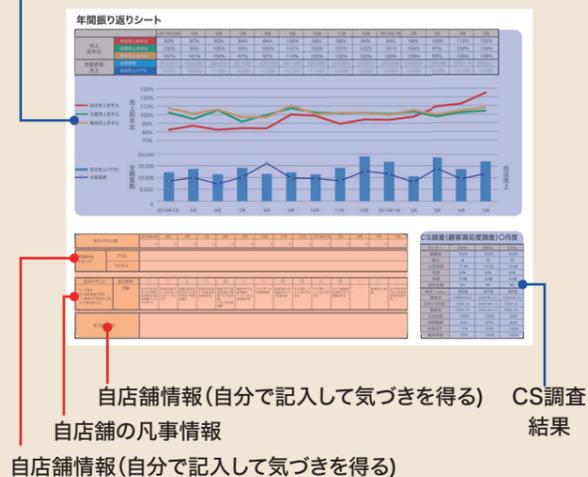
① 凡事徹底の活動により、「チーム力」がアップ

横山氏：以前は「挨拶を徹底しよう」といった漠然とした目標でしたが、凡事徹底を掲げるようになってからは、「1日5人に挨拶をしよう」といったように、より具体的な目標に落とし込むようになりました。

売上・CS集約データ

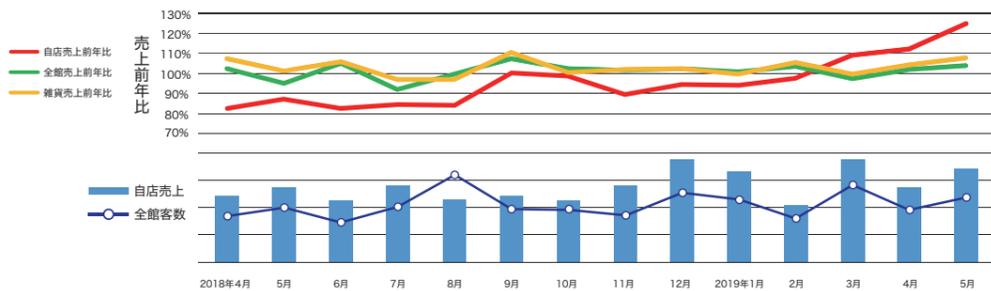
「売上・CS集約データ(図表・右)」は、CS調査結果、施設・自店舗の年間の売上情報、自店舗の凡事情報を一目で把握できる。下は「売上・CS集約データ」の掲載内容と活用方法

施設・自店舗の年間の売上情報  
施設の客数情報



年間振り返りシート

	2018年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019年1月	2月	3月	4月	5月
売上前年比	自店売上前年比	82%	87%	83%	84%	84%	100%	98%	89%	94%	98%	109%	112%	125%
	全館売上前年比	102%	95%	105%	92%	100%	107%	102%	101%	102%	104%	97%	102%	104%
	雑貨売上前年比	107%	101%	106%	97%	97%	110%	100%	102%	100%	106%	99%	104%	108%
全館客数	全館客数													
	自店売上(千円)													



スタッフの人数		2018年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019年1月	2月	3月	4月	5月
印象的なトピック	プラス														
	マイナス														
自店のポイント	自己評価														
気づき(考慮)															

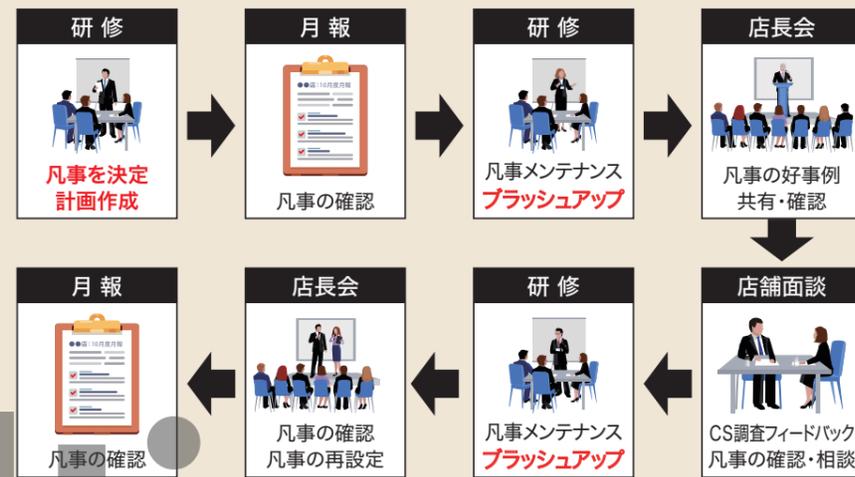
CS調査(顧客満足度調査)の月度

モニター	Aさん	Bさん	Cさん
調査日	5/24	5/23	5/26
曜日	金	木	日
入店時刻	17:45	14:25	12:46
性別	女性	男性	女性
年齢	29歳	29歳	41歳
会計金額	WD	WD	WD
得点	60点	87点	92点
再来店	2回予定から	3回予定から	3回予定から
スタッフ対応	2回良かった	3回良かった	2回良かった
雰囲気	2回良かった	3回良かった	2回良かった
入店時	100%	100%	83%
中間接客	50%	87%	83%
お見送り	17%	83%	100%
基本項目	75%	100%	100%

凡事徹底プログラム



研修で設定した凡事を「店長会」「月次報告書」「面談」など、さまざまな場面で確認・共有・メンテナンスする(凡事の精度を上げる)。画像は店長会の様子。



例えば、タピオカドリンクを販売するお店では、お客さまから聞かれることや、おすすめ商品の説明などができるように、ショートロープレをしています。手が空いた時間に店長が突然質問をするというもので、1人に対して5〜6回聞くこと完璧に答えられるようになるため、スタッフの自信につながり、売り上げも伸びました。手が空いた時間30秒ほどででき、成果が見えやすく、続けやすいものを凡事に設定したことが成功要因だったようです。

このように、店長だけの目標からチームで行う目標へと変化していったことは大きな成果です。

②スタッフを動かす「アイテム」を用意する

横山氏：開業時からずっと、地方のSCにおける強みは「チーム力」だと考えています。私たちは、本部からそれぞれ離れた立地でテナントを預かっていたという身として、テナントの営業部長や販促部長の役割を担う思いで、テナントとコミュニケーションをとりたくと考え、取り組んでいます。

例えば、当SCのイベントスペースで開催した集客力の高いアイスクリームお取り寄せイベント「アイスクリーム万博」を全店でおすすめするため「まずは店長があいばくを体験する」という共通の凡事を設定しました。その際に、クーポンをテナント向けに1,800枚用意し、凡事徹底のインセン

にまで踏み込んでコミュニケーションをとることで、売り上げは上がります。

横山氏：MS&Consultingさんからいただく「売上・CS集約データ(表・上)」は一枚で両方を見ることができ、スタッフにも凡事徹底の活動が売り上げにつながるということがより分かりやすく伝えられるようになりました。

「凡事徹底」が共通言語となり、マネジメントに変化はありましたか？

藤安氏：デイベロッパの役割は、既存店の売り上げアップをサポートすることだと思っています。数字を見ておかしなところ、わかるのにマネジメントする機会が年に1回だけの面談では遅すぎますよね。その遠慮がマネジメントの遅さにつながります。そのため、「叱らないといけないときは叱る」というコミュニケーションも大事だと考えています。

アミユラサ長崎としての一体感を出すためには、バーゲンの日を統一しないとお客さまの信頼を失いかねません。ですので、セールを勝手にこなすテナントに対しては「ルールを守ってください」と厳しく言える関係性が重要です。叱れるからこそ規律が生まれ、一体感も生まれる、と考えています。凡事徹底の活動が浸透したことで、これまでテナントに言いにくかったことも言えるようになったのは大きなメリットでした。

例えば、当SCのイベントスペースで開催した集客力の高いアイスクリームお取り寄せイベント「アイスクリーム万博」を全店でおすすめするため「まずは店長があいばくを体験する」という共通の凡事を設定しました。その際に、クーポンをテナント向けに1,800枚用意し、凡事徹底のインセン

にまで踏み込んでコミュニケーションをとることで、売り上げは上がります。

横山氏：MS&Consultingさんからいただく「売上・CS集約データ(表・上)」は一枚で両方を見ることができ、スタッフにも凡事徹底の活動が売り上げにつながるということがより分かりやすく伝えられるようになりました。

「凡事徹底」が共通言語となり、マネジメントに変化はありましたか？

藤安氏：デイベロッパの役割は、既存店の売り上げアップをサポートすることだと思っています。数字を見ておかしなところ、わかるのにマネジメントする機会が年に1回だけの面談では遅すぎますよね。その遠慮がマネジメントの遅さにつながります。そのため、「叱らないといけないときは叱る」というコミュニケーションも大事だと考えています。

アミユラサ長崎としての一体感を出すためには、バーゲンの日を統一しないとお客さまの信頼を失いかねません。ですので、セールを勝手にこなすテナントに対しては「ルールを守ってください」と厳しく言える関係性が重要です。叱れるからこそ規律が生まれ、一体感も生まれる、と考えています。凡事徹底の活動が浸透したことで、これまでテナントに言いにくかったことも言えるようになったのは大きなメリットでした。

例えば、タピオカドリンクを販売するお店では、お客さまから聞かれることや、おすすめ商品の説明などができるように、ショートロープレをしています。手が空いた時間に店長が突然質問をするというもので、1人に対して5〜6回聞くこと完璧に答えられるようになるため、スタッフの自信につながり、売り上げも伸びました。手が空いた時間30秒ほどででき、成果が見えやすく、続けやすいものを凡事に設定したことが成功要因だったようです。

このように、店長だけの目標からチームで行う目標へと変化していったことは大きな成果です。

③チーム力向上が「売上向上」につながった

藤安氏：目標をきちんと立て、凡事徹底をきっかけにコミュニケーションを図れているテナントは、売り上げが伸びています。つまり、売り上げにつながるCS活動をするためには凡事徹底が重要です。

凡事徹底ができていくかどうかは、アルバイトスタッフに聞けば発端がわかります。凡事をすぐに答えられれば、テナントの中で目標が定められていて、その情報が全スタッフに浸透しているということです。

凡事を知らないアルバイトスタッフがいるときは「店長に聞いてみよう」と言うと、店長がアルバイトスタッフに共有するようになります。凡事を誰でも答えられるようになっていきます。他のSCでは珍しいかもしれませんが、このようにデイベロッパがアルバイト

例えば、タピオカドリンクを販売するお店では、お客さまから聞かれることや、おすすめ商品の説明などができるように、ショートロープレをしています。手が空いた時間に店長が突然質問をするというもので、1人に対して5〜6回聞くこと完璧に答えられるようになるため、スタッフの自信につながり、売り上げも伸びました。手が空いた時間30秒ほどででき、成果が見えやすく、続けやすいものを凡事に設定したことが成功要因だったようです。

このように、店長だけの目標からチームで行う目標へと変化していったことは大きな成果です。

③チーム力向上が「売上向上」につながった

藤安氏：目標をきちんと立て、凡事徹底をきっかけにコミュニケーションを図れているテナントは、売り上げが伸びています。つまり、売り上げにつながるCS活動をするためには凡事徹底が重要です。

凡事徹底ができていくかどうかは、アルバイトスタッフに聞けば発端がわかります。凡事をすぐに答えられれば、テナントの中で目標が定められていて、その情報が全スタッフに浸透しているということです。

凡事を知らないアルバイトスタッフがいるときは「店長に聞いてみよう」と言うと、店長がアルバイトスタッフに共有するようになります。凡事を誰でも答えられるようになっていきます。他のSCでは珍しいかもしれませんが、このようにデイベロッパがアルバイト

例えば、タピオカドリンクを販売するお店では、お客さまから聞かれることや、おすすめ商品の説明などができるように、ショートロープレをしています。手が空いた時間に店長が突然質問をするというもので、1人に対して5〜6回聞くこと完璧に答えられるようになるため、スタッフの自信につながり、売り上げも伸びました。手が空いた時間30秒ほどででき、成果が見えやすく、続けやすいものを凡事に設定したことが成功要因だったようです。

このように、店長だけの目標からチームで行う目標へと変化していったことは大きな成果です。

③チーム力向上が「売上向上」につながった

藤安氏：目標をきちんと立て、凡事徹底をきっかけにコミュニケーションを図れているテナントは、売り上げが伸びています。つまり、売り上げにつながるCS活動をするためには凡事徹底が重要です。

凡事徹底ができていくかどうかは、アルバイトスタッフに聞けば発端がわかります。凡事をすぐに答えられれば、テナントの中で目標が定められていて、その情報が全スタッフに浸透しているということです。

凡事を知らないアルバイトスタッフがいるときは「店長に聞いてみよう」と言うと、店長がアルバイトスタッフに共有するようになります。凡事を誰でも答えられるようになっていきます。他のSCでは珍しいかもしれませんが、このようにデイベロッパがアルバイト