株式会社三越伊勢丹ホールディングス様

接客力を科学的に分析することで お客様へのサービスの質を向上

Human Centric Innovation

優秀な販売員の接客力を明らかにすることで、他の販売員もサービスの質の向上が可能に

販売員の接客行動のデータ化と接客力の数値化によって販売サービスを見える化

売場で販売員の行動を自動的に収集する仕組みをICTで実現

「ICTを使って見える化することにより、今まで見えなかったことが見えるだけでなく、さらにもう一歩踏み込んだ新しい可能性が見えるようになります」

経営戦略本部経営企画部 部長　藤井 玄一 様

販売力を競争力に変える

2011年8月、株式会社三越伊勢丹ホールディングス様（以下、三越伊勢丹HDS）は、生産性向上のための全社プロジェクトをスタートさせました。「百貨店も商品力だけでは生き残れない時代。将来にわたって安定的な収益をあげていける構造に転換する必要があり、そのためには従業員一人ひとりが夢とほこりをもって働ける企業風土を醸成していかなければならない。接客販売力を強化することで、販売力を競争力に変えていく必要がある。」（藤井部長）と語っています。

優秀な販売員の売上は、一般的な販売員の何倍にもなります。接客販売力は経験やノウハウなど個人の力量に依存しがちな能力だけに、その差がどこにあるのか解明することは非常に難しく、優秀販売員のノウハウの体系化は幾度となく実施してきましたが、できることには限界があったというのが現状でした。「どれくらい店頭に立っていたか、どのくらい接客していたかを目視で確認したり、アンケートを採って調査をしてみても、『ホスピタリティが大事』といった抽象的な結論は出るものの、定量的な調査・データ分析には時間や労力がかかるため、具体的な施策への『仕組み化』には至りませんでした。（営業本部店舗政策部 部長 滝沢勝則様）

カリスマ販売員の行動を科学的に分析する

そこで、「従来アナログで表現していたノウハウを富士通の知見と技術を使って客観的に可視化できないか」（藤井部長）と考え、富士通のプロフェッショナルサービス「フィールド・イノベーション（FI）*」を使って優秀な販売員の行動を徹底的に解析することを試みました。

2012年10月初旬の土曜日と日曜日、伊勢丹立川店の自社企画の婦人服売り場（約100平方メートル）で本格的な実験を実施しました。販売員の行動を目視で30秒ごとに記録、販売員の接客回数、接客時間、動線といったデータを測定し、販売員の行動を見える化（数値化）しました。

この結果を基に優秀な販売員と一般的な販売員との違いを比較すると、接客回数が多いこと、接客時間が1.5～2倍程度長い（その結果、売上も多い）ことがわかりました。次に優秀な販売員の動き方も比較したところ、優秀な販売員は売り場を見渡せる位置で待機し、そこを中心として売り場全体を幅広く動いているのに対して、一般の販売員は顧客が多く入店してくると想定される場所を中心に待機し、行動範囲も狭いことがわかりました。このため、他の入口から入ってきた顧客を見逃すことが多く、この立ち位置や動きの違いが接客回数、接客時間の差につながっていることが分かりました。

この結果に対し、滝沢部長は「これまでのPOSデータからは実際に商品を購入した客数や内容など、購入結果しか分からなかった。どれだけ販売チャンスを逃しているかは分からなかったが、この結果は様々な打ち手のヒントになる」と話しています。

ICTを使って「接客力を見える化」する

伊勢丹立川店での実験により、「販売員の接客行動を見える化」することで有用な示唆が得られることがわかったため、三越伊勢丹HDSと富士通は、これを他の売り場にも展開できるようにICTでの計測を検討しました。2013年に伊勢丹浦和店、伊勢丹新宿本店でさまざまな技術・システムを使って検証を行いました。伊勢丹新宿本店では、12月初旬の土曜日と日曜日、富士通製のスマートフォンを使って販売員の行動を測定したところ、伊勢丹立川店と同様に「販売員の接客行動を見える化」することに成功しました。三越伊勢丹HDSの経営企画部は、実験で見える化した結果（各種指数や動線）をその売り場のマネージャーにフィードバックし、売り場のマネージャーからは「接客行動を数値で表すことで、売り場の課題の要因を論理的に分析でき、売り場の改革に取り組めるようになった」、「定量的なデータに基づく分析なので、現場も納得して受け入れてくれる」と高評価を得ています。分析の結果を売場の販売員全員で共有したところ、売り上げが増えるなどの成果も出始めています。

藤井部長は「ICTを使って見える化することにより、これまで感覚的・属人的にやっていたことの根拠を明示することができ、より納得性のある具体的な施策に繋がりつつある。しかし、本取り組みはテスト・トライの段階であり、我々の目指すものにはまだまだ到達していない。富士通の技術力やICTに関わる知見をもってすれば、さらにもう一歩も二歩も踏み込んだ生産性向上が可能だと思う、百貨店や小売業界にとって新しい分野を切り開いていきたい」と語っています。

伊勢丹浦和店の販売員の軌跡

●は接客を開始した位置を示す

優秀な販売員

売場が見渡せ顧客の入り口が多い右上角と左下角で待機し顧客をキャッチしている

一般的な販売員

常に売場全体を移動しているが、無駄な動きが多く、反って顧客が入ってくるのを見逃している

Customer Profile

株式会社三越伊勢丹ホールディングス

所　在　地：東京都新宿区新宿五丁目16番10号
設　　立：2008年
U　R　L：http://www.imhds.co.jp/

*フィールド・イノベーション（FI）：富士通が推進している、「現場調査に基づく事実の見える化」を起点に課題解決のための施策立案や実行支援を行う活動