



好評ブログ！「SS コンサル日記」

<http://skillpath.exblog.jp>

“お得”情報をお届けする「SS 収益アップニュース」今回のテーマは、

「業績改善は行動を変えること！」

- 5秒で自分の仕事を説明する。
- 業績改善は行動を変えること！
- 他業界に学ぶ ～航空業界編～。

□5秒で自分の仕事を説明すると・・・。

こんにちは！谷口です。異業種の経営者達と勉強会をやっているのですが、その席で面白いゲームをやりました。それは、「自分の仕事を5秒で説明する」というものです。5秒といえは20文字くらいでしょうか。それもただ説明するのではなく、初対面の人に興味を持ってもらえるように行うのです。これはなかなか難しいですよ。ちなみに私は「SS で働く人たちを幸せにするコンサルタント」と言いました。ちょっと恥ずかしいですが、自分では本当にそう思っています。まあ、今はそうなれるよう努力中というところでしょうか。でも仕事を5秒で説明するには自分のやりたいことをしっかり考えないといけません。自分と向き合うのはなかなかしんどいです。でも、やれば確実に自分への理解が深まります。チャレンジする価値はありますよ。

□業績改善は行動を変えること！

～ある会議のワンシーン～

社長「先月の油外は散々だったな、一体どうなっているんだ！」

所長「はい・・・、先月は雨が多くて洗車が伸びませんでした。

その分予算を落としてしまいました・・・」

社長「今月はどうするんだ」

所長「はい、今月は洗車需要期なのでがんばります！」

社長「よし、その言葉シカ！聞いたぞ。がんばってくれよ！」

所長「はい、がんばります！！」(メチャメチャ返事が良い)

よくあるミーティング風景です。しかしこのやり取り、下手なお芝居を観ている気分になります。なんだかお互いが与えられた役柄を演じているだけという気がしてしょうがないのです。当の社長も所長もこんなやり取りで本当に業績が改善すると思っているのでしょうか。とにかくこの会議、具体的な改善方法が全く出てきません。具体的な改善方法がないと人は行動を変えることが出来ないのです。「地球環境を守ろう！」といったつ

て何をやればいいのかさっぱりわかりません。でも、「水道出しばなしで歯磨をきするのを止めよう」といえば行動できます。これと同じように具体的な行動を決めないと結果が変わらないのです。そこで今回お伝えしたいのは「業績改善は行動を変えること」という考え方です。昨日と同じ行動では昨日と同じ結果しか出ません。昨日と違う結果を出したいのであれば昨日と違う行動をする必要があるのです。はじめに確認したいのは、「数字(実績)は人の行動の結果である」ということです。大切なことなのでもう一度繰り返します。「数字(実績)は人の行動の結果である」。つまり、人の行動に焦点を当て、その行動を改善していくことが、最終的には数字を変えることになるのです。

洗車を例に話を進めましょう。売れないお店の特徴は社長が所長に、「洗車を売れ！」とか、「油外上げろ！！」と言っていることです。所長にしてみれば、洗車売っていったって一体どうすればいいんだと思っているはずですが、でも多くの所長は、社長の言葉に一言付け加えて同じことを部下に言います。「洗車売れ！社長がうるさいんだよ！！」と言われたスタッフは災難です。彼らはどうしていいかわからず我流でやるしかなくなります。我流はたいがい最低のやり方になるため成果も出ずお客さんから厳しい断りを受けるのがオチで、ストレスもたまりやる気を失いその結果辞めていくというお決まりのコースが待っています。とにかく一番の問題は、具体的にどうすれば売上げが上がるのか社長も所長も考えていないことです。社長は「そんなことSS現場が考えることだろう！」と言います。一方所長は「そんなことわかっているならとっくにやっているよ！でもわからないから悩んでるんだ。それに集客は本社が考えることじゃないのか？自分たちは休みまで削って言われたことをやっているぞ！」と思っています。だから一番大事な具体策がいつまでたっても宙ぶらりんの状態になっているというわけです。私の意見から言うとは社長の仕事です。業績が改善してきたら少しずつSSにやらせてみるのも良いかもしれませんが、

まず社長がやらないと始まりません。

そこでどうするのか。私がやって来たことを事例に話を進めると、まず1番目は「売れているスタッフの行動を分解すること」です。洗車実績を上げたいならまず洗車を売っている人の行動を理解する必要があります。多くのリーダーは、売れている人がなぜ業績が良いのか全くわかっていません。なぜそのスタッフは業績が良いのか、その秘密を解くために「行動の分解」を試みるのです。洗車受注時の行動を分けて見てみます。

【フルサービス SS の場合】

①入店誘導→②挨拶→③受注→④POS セット→⑤給油開始→⑥灰皿清掃→⑦洗車声かけ→⑧怒ふき→⑨精算→⑩帰路誘導

私が見てきた洗車獲得率の高いスタッフの行動はほぼ同じで、上記の通りでした。重要点は「洗車声かけ」を行っているということ。そして売れていない人は必ずと言っていいほど「声かけ」をしていませんでした。今は「SS の接客ルール」のことをいっているではありませんよ。接客ルールではほとんどのSSが洗車の声かけをやることになっているはず。でも実際はできていませんよね。私が言いたいのは、洗車が売れている人と売れていない人の「本質的な行動の違いは何か」ということです。もう一度繰り返しますが売れるかどうかのポイントは「洗車声かけ」を行っているかどうかということにあります。まずそれを見つめるのです。それを見つけたならば次は「洗車声かけ」の部分をもう少し詳しく分解するのです。分解するというのはヒアリングして細かく聞いていくのです。「タイミングは?」「お客さんにかける言葉は?」「その時の注意点は?」とかです。そうすると次のことがわかりました。

①洗車声かけのタイミングは灰皿清掃を聞いた直後。

②声かけ例は「本日洗車はよろしいですか?〇〇〇円からできますよ」と、洗車の最低価格を付け加える。

③声かけ時、笑顔をそえること。「買って当然!」と頭に思いながら声かけする。

④どんな車でも声かけする。

特に④は重要でした。売れない人に限って、「きれいな車は洗車しない」とか「県外ナンバーは洗車しない」と言います。はっきり言います。これ全部ウソです。洗車の業績が良い人ほど、きれいな車のお客さんが洗車を買ってくれることを知っています。売

れない人は、ドライバーに洗車する気がないからそこまでたなくなっているという事実すら知りません。

とにかく、リーダーは「真実」を見るのです。出来ない人の言葉に翻弄されてはいけません。注意すべきところは一点のみ、「実績を出す人の行動」です。そしてそれがわかったならば行動内容を書き出します。その書き出した資料をもとに売れる人と同じ行動が出来るように全員でロールプレイを行うのです。

まずリーダーが声かけの見本をみせます。実際にスタッフの前でやってみるのです。それを見せたらこんどは、スタッフにも同じようにやらせるのです。その場合、スタッフ同士でお客さん役とスタッフ役を交代して行います。実際、店頭で車に乗った状態で行うと臨場感があって良いです。

ロールプレイは「慣れ」のために絶対欠かせません。どんなことでも慣れないと良い結果は残らないのです。慣れるためには量稽古が必要です。そのためのロールプレイです。イチローも松井も幼少の頃から 1 日何時間も素振りを続けています。だからヒットが打てるんです。売れないスタッフが素振りもせずに打席に立っても全く当たりませんよ。売れないと悩んでいる彼らのためにこそ素振り、つまりロールプレイが必要なのです。

そうやって、一人ひとりの日々の行動を変えてやること。それが業績を変える第一歩なのです。わかりやすいので洗車の事例で説明してきましたが他の商品でも流れは同じ。自社に売れる人がいなければ優秀店の見学に行くのです。見学時その店の売れているスタッフに具体的な行動内容を聞き、自分のSSで同じことをやる。それが大切なのです。

人間は習慣の動物です。「良くないな」と思っているもつい同じことを繰り返してしまいます。その行動を変えるためには慣れるまで意識続けるしかありません。洗車の声かけなら2週間もすれば習慣になるでしょう。そこに行き着くまでが勝負なのです。大事な点なのでその2週間を乗り切るためのノウハウを書きましょう。それは、行動を変えたスタッフに「快」を与えること。つまり、声かけが出来たスタッフには「良くできているね」とか、「やるじゃないか」とか、「元気よく言えているね」とか言い続けてあげるのです。彼らの行動を褒めるのです。この時点では洗車が取れたかどうかはどうでもいいのです。とにかく行動を褒めてあげてください。そうやって習慣化させるのです。これをやるのが所長の仕事です。所長が未熟でこれができない場合は社長の仕事になります。出来ない所長のことを憂う時間があれば社長のあなたがやったほうが手取り早いです。「そんなこと所長のためにならない」なんて下手な言い訳はし

ないでください。それに出来ない所長にとっては方法論を学べる良い機会になります。この時、もう一つ大切なことは「お金で解決しない」こと。つまり、「1台声かけたら10円やる」などしないことです。何かというとスグ報奨金にする幹部がいますがそれはいけません。その行動はメッセージになっているのです。そのメッセージとは、「部下一人ひとりの様子を見てねざらいの声をかけるなんてそんな面倒くさいことやりたくない!」と思っていることが部下に伝わるのです。人間は自分のことには敏感です。自分がどう思われているか、扱われているか本当によく見えています。自分に対してねざらいの言葉すらかけるのが面倒くさいと思っている上司の言うことを聞く人はいません。自分は楽して「馬二ンジン方式」でスタッフが勝手に行動してくれることを期待するのがダメリーダーの典型です。それに最近、「お金はいらないから声かけなんてしたくない!」と思っているバイトさんも多いのです。報奨金はお金欲しい人を動かす方法です。お金に執着のない人を動かす方法は自己重要感を与えるのが一番です。そして、自己重要感を与えると「褒められて嬉しい、またがんばろう!」という気持ちになります。心の底からうまれる強い「やる気」を持ってもらえます。おまけにねざらいの言葉はお金がかかりません。無料です!これこそ中小企業向きのやり方なんです。(ちなみにねざらいの言葉もかけるし報奨金もやるという場合はOKですよ。)

やる気が無いから洗車が取れないのではありません。性格が悪いから洗車が売れないのでもありません。洗車の取り方を知らないから取れないのです。今あなたのSSで洗車が売れないとすればそれは洗車が取れない行動になっているのです。それを洗車の取れる行動に変えれば優秀店と同じように洗車が取れるのです。そのことを良く理解して昨日と違う行動にいきましょう!

□他業界に学ぶ。

今回は、難しい経営環境にある航空業界から好調な業績を上げ続けている企業のご紹介です。

アメリカの優良航空会社サウスウエスト航空をご存知の方は多いでしょう。(サウスウエスト航空の仰天経営は「破天荒!」日経BP社に詳しく書かれていますのでご興味のある方はそちらをご一読ください) その、サウスウエスト航空をはるかに超える業界ダントツの好収益企業が登場しました。それがアイルランドの「ライアンエアー」です。国際線の平均チケット代がなんと、約6200円!という激安エアライ

ンです。そんなに安くて経営が成り立つのかと思いますが、成り立つんですね。昨年の売上高は前年比20%増の約2000億円で、利益率は22%。あのサウスウエスト航空でさえ利益率7.2%なのでそのすごさがわかるでしょう。

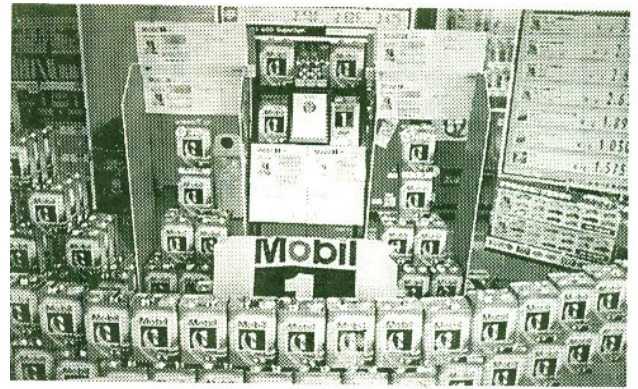
成功の秘訣は「コスト削減」と「収益向上の徹底」です。例えば、飲食物の機内サービスは全て有料。その売上げだけで年間72億円。手荷物預かりも1個約500円。そのほか機体の外側は全て広告スペースとして売り出しています。今では航空チケット以外の収益が15.6%を占めているそうです。機種は信頼度の高いボーイング737の1種類のみ。使用機種が1種類ということはメンテナンスコストをかなり抑える事が出来るでしょう。さらに座席の後ろのポケットがない。その分機体が軽くなり、掃除の手間も省けるのだそうです。予約の98%はインターネット経由だから事務処理コストも最小限。ホテルやレンタカー会社は紹介しますが、それらの企業からちゃんとマージンを取っているのです。おかげでこんなに劇的な運賃の値下げが出来るというわけです。この会社のCEO(最高経営責任者)のマイケル・オライリー氏は2010年までに全席数の半分以上を「タダ」にすると、とんでもないことを言っています。

「われわれは航空業界のウォルマートになりたい」と言うオライリー氏ですが、さらなる収益向上のため機内でギャンブルを楽しめるサービスも考えているらしいのです。何事もやる気になれば道はあるのだと考えさせられますね。今これを書いていて思いついたのですが、SS収益向上策の1つとしてこんなことはどうでしょう。SSの建物自体を媒体にして広告費を稼ぐというビジネスモデルです。SSは視認性の良い立地にあるので防火壁やキャノピーに他社の広告を取り付けます。その広告収入だけで月に数十万円くらい稼げるかもしれません。特に、給油設備しかないセルフSSには有効ではないでしょうか。クライアント側からしても好立地のSSは魅力でしょう。広告効果は高そうですよね。まあ、これはさておき、私はこのライアンエアーの記事を読んだときに多くの学びがあると思いました。よく、「油屋が油で儲けられなくてどうする!」ということをお聞きします。もちろん、この発言をする人の気持ちも分からないではないですが、残念ながらこの様な厳しい環境変化は全ての業界で起こっているのです。以前にも書いたように本屋は本で儲けられなくなっていますし、めがね屋もめがねで儲けられなくなっています。もっと言うと、豆腐屋、帽子屋、金物屋、薬屋、酒屋 etc・・・、きりがあ

りませんがみんな本業で儲からなくなって、一部のお店を残して消えていきました。航空業界も同じように航空チケットの売上げだけでは生きていけないのです。先ほどの言葉をあてはめると、「航空会社が航空券で儲けられなくてどうする！」と同じです。この会社は航空券でだけで儲けるのは難しい、それなら航空券以外の面でも儲けられるよう収益構造を変化させようとしたのです。飲食サービスや広告費、仲介料などが、SS 流に表現すると「油外収益」というところでしょうか。それから出ていくコストを抑えるために使用する飛行機は1種類のみとしていること。飛行機は維持・整備に莫大なコストが掛かりますからこの点が非常に大きなコスト削減になっているのでしょう。企業戦略を考える上でとても参考になる事例だと思います。

ところで、コスト削減で思い出したのですが、以前こんな、とんでもないSSがありました。本社からコスト削減要求があり、その所長は電気代削減を思いつきました。どのように削減したかということ、夕方真っ暗くなるまでキャノピーの照明をつけない。セールスルームの明かりは終日つけません。夜お客さんがセールスルームに入店したときだけ後から追いかけて電気をつけに行きます。これっておかしいと思いませんか？確かに電気代はいくらか削減できるでしょう、でも道路から見るとこの店はまるで閉鎖しているように見えるんです。そのため何人のお客さんを逃していることか！私、夕方この店を訪問して存在が確認できず通り過ぎたくらいです。是非こんなバカなコスト削減はやらないでください。ついでにもう一つ書きますが、経費削減の名のもと効果的な広告を止めたところがありました。それは月5万円の車検広告でした。確かにこれを止めれば月に5万円コスト削減できます。でもこの広告で月30万円分の車検粗利が確保されていたんです。トータルで考えると25万円のマイナスですよ！これほどの粗利が確保出来ていたにもかかわらず止めたんです。なぜ??? 何でそんなことするの!? と思いますが、こんなSS結構あります……。残念なことですが商人としてのセンスのない人もSSマネージャーをやっているんですね。だからそんな人にコスト削減をまかせてはダメです。リーダー（社長）が効果的なコスト削減方法を教えなくてはならないのです。え、社長がそんな人だ!? うーん、それは難しい問題ですね（笑）。

□今回のGOODな店頭演出！



オイルキャンペーンを行う時、セールスルームをこの様に演出すると良い結果が期待できます。とにかく「これでもか!」というくらいの演出が成功の秘訣。これくらいやって初めてお客さんにキャンペーンやっていると伝わるのです。ちなみにオイルの種類は関係ありません。今までの経験からあまり知られていないオイルでも店頭演出をしっかりとすれば売れます。※写真は業界紙に掲載されていたもの。

ではまた次回をお楽しみに！

スキルパス SS 顧客獲得会 代表 谷口竜司

編集後記

顧問先のSSに見学者が来ますが、それはお互いにとって良いことだと思います。見学者はもちろん、見学される方にもメリットは多いのです。メリットとは、自分がやって来たことが再認識できる。当たり前前と思っていたことが実はとても素晴らしいことだったと気づく。見学者に説明しなければならぬので人に伝える訓練になる。そうすると自分のやっていることが客観的にみられるようになり、さらに新しいアイデアが湧く……。というように良いことだらけ。なので、みなさんどんどん優秀店見学に行きましょう。見る方も見られる方もお互いWIN-WINの関係なんですよ！（谷口）

☆顧問コンサル・セミナーのご質問、ご依頼は…

【スキルパス 代表 谷口竜司 連絡先】

TEL：045-971-7104※留守録24時間受付

FAX：045-971-7393※24時間受付中

メールアドレス：ryu@hs.catv.ne.jp

お急ぎの方は…

携帯：090-8039-5945