

TSI全1300店舗で1位になった「アンディフィーテッド大阪店」

月坪200万円の原動力“手前KPI”を公開

TSIホールディングスが主催する「第8期TSIホールディングスグループ表彰式」で、子会社のスタージョイナスが運営する「アンディフィーテッド大阪店」が最優秀店舗に贈られるゴールドプライズを受賞した。表彰式はサンエー・インターナショナル時代から続くもので、TSIホールディングスとしては3度目の開催。2019年2月期の前期比売上げ上げや予算達成率など、いくつかの審査基準からTSIグループ約1300店舗の頂点に立った。そのスタージョイナスで指揮を執る松下一英社長の経営手腕は業界内では有名で、TSIホールディングス内はもちろん、松下社長を頼って訪れる同業者も少なくない。「松下塾」とも呼ばれるその経営手腕に迫った。

スタージョイナスが日本総代理店契約を結ぶLA発のスニーカーショップ「アンディフィーテッド」は2006年10月に日本初進出となる静岡店をオープン。現在は全国に15店舗を出店しており、20年2月29日までに19店舗体制を視野に入れる。大阪店は15年にオープンした。初年度の売上げが約1億3800万円、2年目が1億5300万円。そして昨年は、1.61倍にあたる2億9600万円を売上げ、シルバープライズを受賞した。そこからゴールドプライズを受賞した前期の売上げが64.7%増の4億8700万円。予算に対して50%増を達成した。約69㎡の売り場に、月坪効率1193万6000円に上る。伸長率が審査基準に含まれるため、一度受賞すると翌年の受賞が確実といわれる中で2年連続受賞は、グループ全体でも異例の快挙だ。昨年の取材で松下社長は「販売員にKPI(重要業績評価指標)分析などの一生ものビジネススキルを教える」と話していた。重要になる販売員の教育や座組など、経営課題に対して主にアプローチしているのは、ヤフーグループなどで経験を積んだIT業界出身の藤田賢経営企画室ジェネラルマネージャー(GM)だ。

POINT 1 “手前KPI”という考え

今期のお好調を支えたのが売上げの7割というインバウンド市況の追い風に加え、顧客作り、そして地道な運営改革だった。「大阪店は顧客作りが得意なスタッフがそろっていた。その上でインバウンド売上げの積み上げが大きく伸ばせた要因だ」と藤田GM。さらに前期から新たに導入した「手前KPI」の存在が大きく起因した。「手前KPI」とはスタージョイナスによる造語だ。これまでは、例えば売上げをKPI分析すると客数や客単価に分けられる。さらに分析すると、1店当たりの平均単価や1人当たりの販売点数、セット購買率などを出すことが可能だったが、全て売上げを起点とした。一方で「手



松下一英 / スタージョイナス社長

藤田賢 / スタージョイナス経営企画室GM

PROFILE:1964年静岡県生まれ。水産高校卒業後、外国語商船のキャリアをスタートするが、際立った世界への違和感を覚える4ヶ月で退社。遊業りとスケートボードに明け暮れる中、01年にスタージョイナスを立ち上げ、静岡にセレクトショップを開業。2014年にTSIホールディングスに全株売却。2年6ヶ月で株式売却金額を超える累計利益の積み上げを実現。現在は、アンディフィーテッドや他業種を含み20店舗、EC店舗を運営する

PROFILE:1984年兵庫県生まれ。法政大学卒業後、2007年ベンチャーバンクでキャリアをスタート。その後ヤフーグループに転職。決済領域のカスタマーサービス、業務企画に就き、14年10月、経営企画室長にスタージョイナス入社。業務システム導入など業務全般のIT化、集約効率化も推進。事業拡大に伴い、物流部門、EC部門、店舗運営部門を立ち上げる。現在は、執行責任者として事業本部、事業支援本部を統括

前KPI」とは、レジ精算後の結果の数字を使ったこれまでのKPIに対して、レジ精算前のKPIを分析することだ。藤田GMは「例えば、[転換率(購買率)]とは[買い上げ客数÷入店客数]から導き出す。ではその手前の「入店客数」のKPIとなれば、[店舗前トラフィック×入店率]となる。その入店率を上げるためにはどういう取り組みができるだろうか?というように常に「手前」の考えを徹底した」と説明する。具体的に言えば「毎日自動ドアを閉じている店舗と、ドアを開けっ放しにしらっしゃいませ。こんにちは」と声を掛ける店舗では、入店率が大きく変わってくる。転換率に関しても、入店客数から買い上げ客数を考えるだけでなく、試着の前に何度商品を手にとったかということから、試着の際にお客さまが片足・両足を履いたか、ワンサイズアップダウンを試着したか、色違いを試着したかなども全て数値化した上で買い上げ客数を導

き出すことができると考えた。レジで精算前のお客さまの行動で、われわれがこのKPIにインパクトを与えているのか意識して経営した」と続ける。さらに入店から買い上げまでの声掛け人数、声掛けまでの時間、接客回数、決定率、試着回数、ニーズのヒアリング、コーディネート提案数、ロープレを行った回数といった販売スタッフの努力でコントロールできることを「手前KPI」として定量化した。

POINT 2 ウェブ志向の店舗運営

eコマースでは当たり前のように取れるデータもリアル店舗で取るのは難しい。そこで、スタージョイナスでは「ウェブ志向を持った店舗運営」を掲げ、ウェブの考えをリアル店舗の運営に置き換えて考えている。例えば、店内の内装や世界観は、ウェブで置き換えると滞在時間、直帰率にあたるなど「ウェブならどこをクリックし、どの

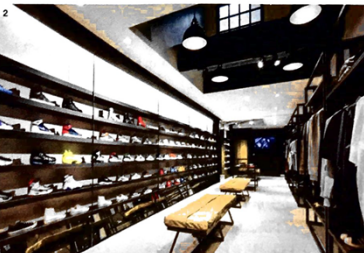
広告からの経路でページに来たかが分かる。そこを把握するのはリアル店舗では難しくても、(原宿の明治通り店の場合)「ラフォーレ原宿側から竹下通り側か」どちらから歩いてきたお客さまの入店率が5割高いかが分かれば、店舗のディスプレイの組み方に生かせる。さらに「あのスニーカーを履いている人の来店が多い」など、お客さまの好み属性が分かれば、そのモデルに近いスニーカーを目立つ位置にディスプレイし、入店を促すことができる。

POINT 3 “分析カメラ”を導入

「ウェブ志向の店舗運営」を実施するために、アナログで取っていた数字を明確にする必要もあった。そこで、店舗状況把握のための「分析カメラ」を導入し、これまで人の手に頼っていた部分をデジタル化した(なお、赤外線などの入店カウンターを設置しているケースもある)。「これまでは店頭スタッフが人数を手動の計数カウンターで計測していた。するとどうしても誤差が出てくる。手動だと500人という報告があっても、専門業者に頼み、きちんとカウントすると800人もいた。つまり、これまで算出していた転換率が3~4%違うということになる。だから入店客数に対するインパクトをもっと作れる。買い上げ客数を伸ばせようという意識が変わった」と松下社長は説明する。

POINT 4 販売技術向上のためのKPI

スタージョイナスでは「SJ(スタージョイナス)DNA」という研修制度を設けている。研修資料を元に学力テストを行い、点数を明確化することが重要だという。「当然、販売スタッフの素養が売上げに大きく起因する。それを補うために社内には、ロープレ動画や販売ノウハウが詰まったキラーワードなどを全員にシェアする仕組みがある。それをどう生かすかはスタッフ個人による数量も大きい。販売力も数字で定義づけている。決済件数、1人あたり販売点数(セット販売率)、転換率、オリジナルアレル比率などを全て定量化し評価につなげている。ゆくゆくは、テクノロジーを駆使して接客回数や入店から声掛けまでの時間まで計るような仕組み作りを目指す。松下社長は「勝手に経営方針を掲げても社員は誰もついて来ない。社員との合意が必要で、そのための方針を方法や仕組みにすることが大事。テストをやるにしてもスコアリングされるわけだから得意な人と苦手な人で反応も違う。ただし、実際には「定量化された方が勝ちに行ける」と言う人が方が売上げを作りやすいのも事実だ」と述べた。



1 TSIホールディングスグループ表彰式で受賞者らと記念撮影するTSIの三宅正彦会長(左)と上田啓典一社長(右)。中央がアンディフィーテッド大阪店の藤田賢副店長。2 アンディフィーテッド大阪店は好調につき、レジに増やした。人員もオープン時の3人から現在は10人。毎日5時以降は現物が限定的だ