



※ PDCA = PLAN (計画) → DO (実行) → CHECK (評価) → ACTION (改善) の頭文字をつなげたもの。この4段階を繰り返し、業務を円滑に進める手法。

→ テッパン化の流れ

会社の方針を受け、現場は年間の行動計画を月ごとに作成。その実現を月次 PDCA サイクルで追いかけていく。この目標は 10 日ごとに見直し。また、各店舗の目標設定は、会社の利益計画や中期計画に反映される。

経営方針発表



方針発表の様子。壁一面には、数字を列記した巨大な模造紙が……

翌月の行動計画を 前月25日までに立案 → 10日ごとに 数値化、修正

マネジメントの肝は「PDCA サイクルを回すこと」と、よく言われる。目標追求を単発の思いつきにせず、継続的に追いかけていく意識が必要だからだ。ところが、その必要性を潜在的に感じていても、絵に描いた餅で終わらせてしまうのが大半のはず。そんな目標マネジメント最大の課題を成長の糧に変えたのが、関東圏に25店舗を展開する TRUTH である。天野代表が PDCA を社内を持ちこんだのは6年前だった。「スタッフ数が150人を超えた頃、野生のカン、頼みの管理に限界が来た。ちょうど経営の勉強を本格化した時だったので、一般企業で導入されている手法をアレンジして採り入れた」(天野代表)

概要は上図のとおり。まず、会社が年度方針をぶち上げる。それを受けて各店舗が年間計画を作成し、PDCAシートへ反映させる。同シートは3種類。店舗ミーティングを経て、店長が毎月作成する店舗単位のシート(P28)と、材料班と動員班用のシート(P30)、レセプションリストとチーフ班用のシート(P31)だ。いずれも10日単位で挑戦と検証を繰り返す。



TRUTH代表 天野雅晴

1970年5月8日、千葉県生まれ。高校中退して美容師に。国際理容美容専門学校卒業。千葉県内3店舗勤務を経て、27歳で独立。同県松戸市内に1号店を出店。昨年、同県鎌ヶ谷市内に400坪の本社ビルを購入。その経営手腕は、他業界からの評価も高い。最近「論語」を勉強中。

返していく点が特徴である。今でこそ、TRUTHの日常業務として浸透したが、導入当初スタッフからの風当たりは相当なものだった。「最初は書くことが目的になってしまい、面倒くさいとかやりたくないとか、文句ばかり(笑)。でも、管理とは愛情の裏返し。会社がおかしくなって社員を泣かせるわけにはいかない。あきらめたら経営者の負けですから」

各目標立てには大前提がある。増収増益だ。利益は地域への貢献と位置づけ、貫く。次ページ以降に記載したリアルを積み重ねて、PDCA導入前の年商は7億、今はグループ計20億近くになった。

CASE 2

増収増益を「テッパン」にする方法

小誌初取材の TRUTH は、全国的に注目されているサロンの1つ。ケレン味のない目標マネジメント力で快走しているからだ。



TRUTH

(千葉県鎌ヶ谷市)

Salon Profile

会社名：株式会社トゥルース
代表：天野雅晴
オープン：1998年
店舗数：25店舗
スタッフ数：400名
本社所在地：千葉県鎌ヶ谷市道野辺本町2-14-3 トゥルースビル
本社電話：047-441-7071
HP：http://www.truth-style.com

美容師施術OK 見学OK

写真◎山崎美津留
photo by MITSURU YAMAZAKI

そこまでやるか

ここまでやるのか

PDCAマネジメントの臨場感

一度やってみてください。確実に効果が出ますよ



南雲崇志 店長



論より証拠。PDCAシート3種を公開

TRUTH某店3月のPDCA表 (一部抜粋)

	担当	今月の目標	実数	達成率
技売	店長	¥9,000,000	¥7,882,920	87.6%
店販	材料班	¥1,000,000	¥305,410	30.5%
総客	動員班	1,538人	1,488人	96.7%

年度方針	増収、増益・店販売上・理念共有・後継者、マネジャーの育成
店舗方針	共感、共創
3月テーマ	初心

達成プラン(具体的行動計画)							HOW MUCH	チェックのスケジュールと実行基準						
	WHY(理由)	WHAT(何を)	WHO(誰が)	WHERE(どこで)	WHEN(いつ)	HOW TO(どのように)	予算は?							
	目的は?	対象は?	責任者は?	実施場所は?	日時は? 期間は?	具体的方法は?								
目標①	プラン	単価向上	すべてのお客さま	-	随時店内	3月	①耳ツボアプローチ強化(1日3件 月93件) ②ヘッドスパ強化(1日2件 月62件)	-	1回目 (3/10)	①30件 ②20件	2回目 (3/20)	①60件 ②40件	3回目 (3/31)	①92件 ②62件
目標②	プラン	店販目標達成	全スタッフの販促向上	-	随時店内	3月	①エイジングケア商品販売強化(目標販売個数100本) ②アウトバストリートメント(目標販売個数150個)	-	1回目 (3/10)	①30個 ②50個	2回目 (3/20)	①60個 ②100個	3回目 (3/31)	①100個 ②150個
目標③	プラン	動員増加	全スタッフで動員強化	-	モバイル店外	3月	①早朝リーフ強化(2人1組で毎日行う) ②店舗置きリーフ強化(目標30件)	36,000円	1回目 (3/10)	①1000枚 ②10件	2回目 (3/20)	①2000枚 ②20件	3回目 (3/31)	①3100枚 ②31件

達成プラン(具体的行動計画)に対する活動報告											
目標	プラン	状況	修正	実行度	状況	修正	実行度	状況	修正	実行度	状況
目標①	プラン	①3件でした。先月に比べてアプローチができていません。POPも活用できていません。 ②ヘッドスパの累計は10件でした。	①単価を向上させるため、お客さまの目線にPOPを貼りスタッフの耳にも付ける。 ②カウンセリング時のアプローチを早急に改善し、比率向上に努める。	33.0%	①5件でした。全く改善されていません。 ②22件でした。	①女性スタッフの耳に付けてお客さまの興味、関心を刺激する。	29.0%	①、②共にスタイリストのカウンセリング時に、目先の忙しさに追われてしまい全くアプローチできていない。	②アシスタントによる、SP台でのPOP活用アプローチ。	29.0%	①耳ツボアプローチは6件でした。試行錯誤したのですが、数字は伸びませんでした。 ②ヘッドスパは31件でした。スパの比率は総客に対して2%でした。 →朝礼の際、アプローチ目標は毎日各個人が明確に言えるようになりましたが、終礼での反省が翌日につながっていません。改善していきます。
目標②	プラン	店販比がそうとう低くなっていたため、急ぎキャンペーンを実施しました。エイジングケア商品の販売個数は7個。スタッフ全員の声かけの徹底は難しい状況です。	講習を通して、各個人の商品知識の乏しさを改善、お声かけしやすい状況をつくりました。毎朝材料班が店販比の進捗を伝え、終礼時に一日の声かけ数の把握をします。	11.0%	①現状で11本です。お声かけの意識は高まりましたが、結果がでていない。	②販売個数は23個。 ①、②共にクロージングまでできていない。	20.0%	②フロアのディスプレイを改善。	20.0%	20.0%	①エイジングケア商品の販売数は15本でした。途中でキャンペーンを組んで声かけましたが、クロージングでスタッフ間の連携がうまくとれず結果がでませんでした。 ②アウトバスは35個でした。全体的にリピート店販も弱く、店販比が下がってしまいました。カルテの活用ができていない状況ですので、今一度見直していきたいです。 →クロージング練習は2回でした。随時講習を翌月に入れて、強化に努めていく。
目標③	プラン	①リーフレットはしっかり実行できませんでした。早朝リーフは、目標配布枚数に対して620枚にとどまり目標を達成できなかった。 ②置きリーフは2件でした。	①早朝リーフの継続、戻り率を考えた配布方法で確実に集客できるよう改善。 ②置きリーフに関しては、人の流れを考慮した時間帯対応で置き場所を変えていく。	11.0%	①早朝リーフはスタッフみなが協力して配布することができました。	②風が強い時が多く、置きリーフは外へ出す機会が少なかった。	41.0%	②風の強くない日に確実に外へ出す。	41.0%	41.0%	①早朝リーフの配布数は2,835枚でした。目標枚数の10,000枚を達成できたが配布枚数に対して戻り枚数が少ないので、費用対効果を考えた配布の仕方をしていく。 ②累計6件でした。置きリーフはPOPを貼りつけ、通行人の目に留まるようにしていく。



TRUTH某店3月のPDCA詳細表

—レセプションист、チーフ— (一部抜粋)

レセプションист

顧客満足活動目標	目標	実数	達成率	顧客満足活動目標	目標	実数	達成率	顧客満足活動目標	目標	実数	達成率
接客用語活用チェック (33用語)	100	68	68%	店内美化 (1日30項目)	100	58	58%	新規再来率 35%	100	85	85%

活動報告

	第1デー	第2デー	第3デー
状況	接客は、10大用語活用を維持できたと思います。美化は、空き時間を効果的につかえました。再来率・次回ご予約の販促が弱いので、店舗ミーティングの際にスタッフへ提案を募り、早急な対応を図るようにしました。	美化は、柄が長い「コロコロ」を購入して、絨毯の清掃がはかどりました。再来率、次回ご予約カードの作成は、細かい点を修正後、今月中に配布します。	総客再来率 72%、新規再来率 30%でした。新規再来率は先月より上がりました。3デー 25日より次回ご予約カードの作成と実行に入りました。進捗表で1日の目標達成率を計り、443名中79名のご予約をいただき18%でした。
修正	接客は細かい動作を身につけて、10大用語と運動させます。美化は、待ち合いにお客さまが居ない時を見計らった行動を徹底します。新規再来率対策は、スタッフの提案をもとに店長と具体策を決めます。	美化は、今のところ5Sを実現しつつあるので維持に努めます。1時間単位のチェック表などがあると、よりシビアに取り組めるとしています。接客は今一度、言葉と会釈、中間礼の見直しを徹底します。	新規再来率は引き続き目標35%に定めます。次回ご予約カードのご予約率も目標80%に定めます。新卒生が入社しますので、レセプションだけでなくフロアスタッフも用語の再確認をします。

チーフ

今月の良かった点	次月の強化点	今月の反省点	次月の強化点
目標意識 目標① 単価向上 目標② 店販目標達成 セット販売 目標③ 動員増加 リーフ意識 良かった点の要因 目標① 単価向上 各個人目標の明確化 目標② 店販目標達成 POP 目標③ 動員増加 全スタッフによる早朝リーフ	店舗目標値を各個人に細分化。来店したお客さまに対しヘッドスパ比率を10%にもっていただけるように。 セット売りすることでアプローチしやすくなった。次月はヘッドスパとの抱き合わせをしたい。 日替わり早朝リーフを継続する。次月は、戻り率を意識した配布を徹底する。	目標未達成 目標② 店販目標達成 知識不足 目標③ 動員増加 置きリーフの配置 反省点の要因 目標① 単価向上 アプローチ方法 目標② 店販目標達成 アウトプットできていない 目標③ 動員増加 目立たない	カウンセリング時に提案できるようなセットメニューをつくり、アプローチしやすい環境をつくる。 臨店講習で学んだ知識を生かせるように。お客さまとの会話中にアウトプットできるように。 継続して店周辺に置きリーフを置く。目立たせるPOPも設置し、通行人の目に留まるように。

31 ※チーフPDCAシートの第1～3デー記述欄は、スペースの都合上省略しました。

TRUTH某店3月のPDCA詳細表

—材料班、動員班— (一部抜粋)

	目標	実績	達成率
総売上	¥10,000,000	¥8,188,330	81.9%
総単価	¥6,500	¥5,503	84.7%

	目標	実績	達成率
顧客再来	80%	70.6%	88.3%
新規再来	50%	31.4%	62.8%

材料班

詳細	店販	カラー				PERM				TREATMENT			材料費		
		売上比	客数比率	単価	平均使用量	原価率	客数比率	単価	平均使用量	原価率	客数比率	単価	平均使用量	原価率	今月
目標	10%	45%	¥3,000	¥450	15%	35%	¥9,000	¥300	3.3%	35%	¥2,000	¥450	22.5%	6.0%	6.0%
実数	3.6%	49.2%	¥3,118	¥446	13%	22.7%	¥5,878	¥447	5.8%	21.9%	¥1,910	¥392	21%	7.0%	6.8%

名前	店販目標	店販実績	達成率	名前	店販目標	店販実績	達成率	名前	店販目標	店販実績	達成率
スタッフA	200,000	124,300	62%	スタッフE	50,000	27,685	55%	スタッフI	30,000	8,600	29%
スタッフB	100,000	88,547	89%	スタッフF	30,000	2,000	7%	スタッフJ	30,000	5,000	17%
スタッフC	50,000	16,700	33%	スタッフG	30,000	2,600	9%	スタッフK	30,000	8,485	28%
スタッフD	50,000	2,600	5%	スタッフH	30,000	2,000	7%				

	第1デー	第2デー	第3デー
(状況反省点) 活動報告	エイジングケア商品をお客さまの目が届きやすい場所へ設置する環境づくりに着手した。今月はカラー比が上がりそうなので、平均グラム数の見直しをします。	ヘッドスパやトリートメントのセット販売キャンペーン、さらには置き場所も変えたことにお客さまの目に留まりやすくなりました。でも、お客さまの興味は頭皮より毛先ケアに向いているので、その気持ちを変えるのは難しいです。	髪のダメージを気にしているお客さまが多く、サロントリートメント+オイルのセットの方が出てまいりました。まだ、理解していないスタッフもいるのでエイジングケアの説明知識を高め、全スタッフで販売強化します。

動員班

詳細	総客	新規	紹介	ハント	ポス	リーフ合計	達成率	新規戻り枚数	新規戻り率	顧客戻り枚数	顧客戻り率	全体戻り枚数	全体戻り率	モバイル累計	モバイル今月
目標	1,572人	200人	80人	6,900人	3,100人	10,000	100%	100人	1/100	100人	1/100	200人	1/100	3,000	100
実数	1,488人	235人	25人	2,835人	7,182人	10,017	100%	88人	1/114	75人	1/134	141人	1/71	2,769	0

名前	配布目標	配布実数		戻り枚数		戻り率		達成率	名前	配布目標	配布実数		戻り枚数		戻り率		達成率
		ハント	ポス	ハント	ポス	ハント	ポス				ハント	ポス	ハント	ポス			
スタッフA	800	400	400	1		1/400		100%	スタッフF	1,200	100	750	2		1/50		71%
スタッフB	800	250	1,000		2		1/500	156%	スタッフG	1,200	150	500		2			54%
スタッフC	200	25	20					23%	スタッフH	1,200	350	600	1		1/60		79%
スタッフD	200	25	20					23%	スタッフI	1,200	600	900	1		1/600		125%
スタッフE	200	25	20					23%	スタッフJ	1,500	350	1,500					123%

	第1デー	第2デー	第3デー
(状況反省点) 活動報告	早朝リーフを行ったが、デー目標枚数に届いていない。営業前、後の10分リーフにムラがあったので、早朝リーフ、10分リーフの配布徹底をしていく。	総配布枚数に対して、リーフ戻り枚数が少ないので、配布姿勢、配布の目的、意味を今一度スタッフで再確認し、費用対効果考えたリーフ配布をする。	ミーティングの際にリーフ配布の意味、目的を共有して、戻り枚数が若干増えた。しかし、総配布枚数の10,017枚に対して戻り率が低いので、引き続き費用対効果を追求する。

※表中、第1デー、第2デー、第3デーとあるのは、それぞれ毎月1～10日、11～20日、21～月末を表します。 30