

「自家焙煎コーヒー店に学ぶサービス」田口護

柴田書店「居酒屋」第8号（1999年8月発行）掲載

0 はじめに

アルコール飲料は依存症を生むほど習慣性が高い。それは強烈な商品力である。アルコール飲料は「飲みたい人々」が予め存在している。

その点、コーヒーは習慣性が高いといわれるがアルコール飲料には遠く及ばない。第一、コーヒーは「飲みたい人々」が予め存在しないのだ。それを商品とする業態は、その商品力の弱さを補い「飲みたい人々」を創造しなければならない。

アルコール飲料はどこへいってもある一定の同じものが飲めるという商品クォリティの高さがある。その分、個々の店のちがいを差別化する必要がある。そこで「サービス」が重要になる。

アルコール飲料を扱う業態は、商品力の強さの上にアグラをかいていないだろうか。もっと売れるのにあまりにもったいない。

アルコール飲料に比べて圧倒的に商品力の弱いコーヒーを、我々がどう売っているか、どう顧客づくりしているか、その一端を知ってほしい。

1 正しく伝える

筆者の営む自家焙煎コーヒー店は、焙煎前の原料生豆を仕入れ、店内で焙煎し飲ませたり量り売りしたりする。したがって経営者は大方焙煎技術者、いわゆる職人である。コーヒーに関して、職人と経営者は両立が難しい。自家焙煎コーヒー店は、ていねいに手づくりしたコーヒーをできるだけ適価で販売するのが旨である。しかし、職人傾向の強い経営者の場合、「こだわりの逸品づくり」に全精力を傾注してしまう。

熱心で真面目な者ほど、よいものを提供していれば必ずお客様はきてくださる、何も言わなくても必ずよさをわかってもらえる、よさがわからない客など来てもらわなくてよい！くらいに考えてしまう。

だがコーヒーが日本に、しかも庶民に普及してせいぜい五〇年程度。お米や日本茶のような歴史を背景にした判断能力はまだない。加えて、もっていた判断能力を失ってしまった例も多い。

コーヒーが茶色の焙煎豆の状態で樹になっていると思っている人と、魚の切り身が海に泳いでいると思った子供たちは別人ではない。

つまり「よさがわからない客」が当たり前であり、説明しなくては「よさをわかってもらえない」し「よいものを提供している」だけではお客様は寄ってこない。どんなによいものが見つられても、なぜよいかを説かず、お客様を前にして黙っては何一つ理解は得られない。おそ

らくはコーヒーという飲み物に留まらず、カフェや自家焙煎コーヒー店の使い方、楽しみ方にも当てはまる。

正しく伝えること、つまり啓蒙することがまだまだ足りないのだ。啓蒙すなわち Enlightenment（エンライトウンメント）とは光をあてること。そしてサービスは楽しませて伝えること Enlightenment = Entertainment（エンライトウンメントにしてエンターテインメント）といえないだろうか。

余興をやれというのではない。一生懸命伝えようとするだけでいい。もちろんプロとしての最低限の知識が必要だが、それを正しくお客様に伝える能力が要求される。自分が扱っているものがどこでどのようにしてつくられ運ばれてくるか、どのような楽しみ方があるかを知り、それを正しく伝えていく。

当店では「コーヒーは勉強するほどおいしくなる」と説き、お客様向けにコーヒー教室を続けている。啓蒙の必要のある基本とはマンネリで退屈なものだが、同じことを何度でも繰り返す。



写真 1

雨が降りだすと傘袋を用意する。今や当たり前の光景だが、20年間傘立てを使わないできた。意外といれにくい。どんなときもお客様を放っておかないで補助する。同時に忘れ物になりやすい雨の日の手荷物を確認。



写真 2

入って来てからでは間に合わない。ガラス越しにお客様が見えたら、行動開始。気付いた者が迎えば、ドアボーイを置く必要ない。



写真 3 店正面はすべてガラス。店内を公開することで隠れ家的利用はされない。ガラス越しに見える範囲すべてに眼を配る。



写真 4

着席までにイニシアチブを持ったお客様を見抜き、そのお客様の正面か真横に立つ。お得意様なら店に代わって、連れに対して「営業」してくれる。「お得意様推薦」が「本日のお奨め」になる。

2 サービスの目的

さてサービスの目的とは何だろう。自分が得た知識を啓蒙することの意味は何だろう。他店との差別化をはかり、お得意様を増やし売上を伸ばすことにほかならない。直截な物言いだ、目的を忘れて手段を云々しても始まらない。

では目的にそったサービスとは何だろう。以前なら、いわゆる喫茶店の商品は席貸しだった。筆者は、自家焙煎コーヒー店にすることで商品をコーヒーに特定した。喫茶は商品のためのディスプレイであり営業の場とした。結果、来店するお客様はすべてコーヒーがほしい、それについて知りたいと断じてサービスを集中することが可能になった。目的にそったサービスを展開できるフィールドが整ったのだ。

ところが筆者の開店当初、喫茶店は悪いサービスの見本であった。その後マニュアルどおりの紋切り型サービスに駆逐されてしまうのだが、それほど愛想が悪かったり型通りのサービスすら疎かにしていた。

3 サービスの三段階

サービスには顧客管理に当たる二つの段階と顧客獲得に当たる三つ目の段階がある。

(一) 基本サービス。「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」などのあいさつや席に案内誘導するなどのサービスで、どんなお客様に対しても等しく絶対に忘れてはならない。チェーン店やファーストフードなどが重要視したマニュアル化可能なサービスだが、考えてみれば必要最低限のことにすぎない。喫茶店の中にはこれが満足にできないところも多かった。

(二) 個人サービス、または個々へのサービス。常連のお客様にミルクをつけない、お客様同志の簡単な伝言を伝える、などは個人サービスと分類しよう。基本サービスが完璧にできないのに個人サービスを展開すれば、それはお客様を差別したことになる。基本サービスは絶対に怠らず、できないなら個人サービスをしてはいけない。今までのいわゆる喫茶店の中には個人サービスばかり盛んなところもあった。

本来チェーン店とちがう個人経営店の強みは、基本サービスを完璧にこなした上に、個人サービスを乗せていけることにある。同時に求められたときは原則として基本サービスを優先するのはいうまでもない。

当店の場合、お客様は毎日もしくは一日二、三回来店する方が多い。常連客へのサービスをいかにするかが、当店において顧客管理になる。

月一、二回でなく「毎日見られている」ということが客単価の低い割には高度なサービスが要求されるこの業態の特徴かもしれない。「毎日見られている」ことを忘れず、基本サービスを完全に身に付け徹底する。その上で常連客に対応する。サービス側の判断能力を支えるために次の三点を養う。「記憶力、機転、教養」もちろんチェーン店やファーストフードなどもこの点を重要視している。POS導入、会員制度などの展開を見れば一目瞭然だろう。

4 お客様を変える

(三) 営業を伴うサービス。基本サービスも個人サービスも店を維持する「作業」にすぎない。この上に「商品の売り込み＝営業」を伴ってはじめて目的にそう。サービスをスタッフに任せただけなら「給料泥棒」だ。「顧客獲得」「売上増加」に寄与して初めてサービスの目的を達成したことになる。第三のサービス実現のためには担当者のキャラクタも必要条件かもしれない。

一見、図々しく押し付けがましいが、謙虚で配慮が行き届いたキャラクタが望ましい。お客様に不快感を与えない所作、言動が要求される。毎日来るお客様の前で演じとおすのは並大抵ではない。大企業では分業化されチームとして活動することが、個人経営の場合、経営者または担当者一人に委ねられる。

第三のサービスの実現は、お客様を変える。「よい店」になることに立ち会い、協力できたと実感し、お客様は喜びを見いだす。その思いをいただけてもらったとき、常連のお客様がその店の顧客獲得の営業マンとして「口コミ」を支える重要な役割を担う。「お客様がお客様を連れてきてくれる」ようになるのだ。

5 当たり前の人間関係

その前提としてお客様に店の主張を学び理解してもらうにはどうすべきか。要は、何事につけお客様に耳を傾けてもらう必要がある。

お客様から信用を得るには、まず当たり前の人間関係を結ぶことが必要だ。朝なら「おはようございます」昼なら「こんにちは」夕方なら「おかえりなさい」。「いらっしやいませ」は後でよい。ただし、言葉を交わすとき必ず視線を合わせるか、確実にお客様の視界にはいってあいさつすることが肝心だ。

すべてはお客様が店に入ってきた瞬間に決まる。

ここで当店で実際に行なわれている接客をレポートしよう。

まずお客様を迎えるにあたっての様々なシーケンスを次の表のように四段階に分析する。

(表1)

A	何を見るべきか	客の様子状態
B	どう応えるべきか	対応言葉
C	何をするか	作業行動
D	そのとき気をつけなければならないのは何か	注意点

来客についての対応を当てはめてみると(表2)のようになる。

(表2)

A	客が店に入ってくる。
B	「お早ようございます。」 時刻に応じたあいさつ
C	「こちらのお席どうぞ」 言葉または手で指し示し席へ案内誘導する。
D	素早く客の視線をつかまえ、素早く着席するよう導く。通路に立ってウロウロされるのはサービスする側にとってもされる側にとっても迷惑である。

6 声を出すことの意味

業務として言葉を発することの意味は、お客様の視線をつかまえる合図であり、同時に店全体へのスタンバイの合図でもある。スタッフ全員が声に出して応答することで、新しいお客様の存在を確認したことになる。

そもそもお客様は、店に対してとても気がつかっている。偉そうな顔をして権利ばかり主張するより、慎重に店を観察しできるだけ迷惑をかけたくないというお客様の方が多い。繁忙期で迷惑でないか、四人席を一人で占領していいか、という具合に。店の対応しだいでお客様の「眼」は、あら探しするチェックの眼にも、好感をもって映る賛辞の眼にもかわる。

特にお客様を直接迎える者は、来客を司る管制塔として熟練を要する。極端な例をあげれば、四人がけの席五卓に一人ずつ座らせれば、五人で満席の店になってしまう。当店は、よく寿司屋か八百屋のように活気があり爽やかな対応だと評されるが、全員の声で迎えられたお客様は何を迷うことなくお客様としての椅子を与えられ、店に迷惑をかけることなくお客様と認められたことに安心する。

ではどこに座らせるか。サービス効率をよくするには、近い位置にお客様を配置したい。遠ければそれだけサービス以前に時間と労力を費やす。近くに引き寄せるには、お客様を自由に誘導できなければならない。



写真5

受動的サービスではオーダーをすべて届けたら、呼ばれるまで放置していた。結果、肝心なときに呼んでもこない、近くにいない。そうではなくて、すべて届けたところから仕事が始まる。毎日毎週くるお客様なら、どこより早く進物の紹介ができるはずだ。どんなDMよりダイレクトに。



写真 6

お客様が帰るまでサービスを発信し続ける。ていねいな関わりが「向上心」を育てる。ペルーコーヒーのギフトを紹介するとすぐさま「移民 100 年」の答えがかえってくる。



写真 7

カウンターは常時コーヒー教室。家庭と同じ道具で徹底的に抽出を教える。正しく教われれば、店よりおいしいコーヒーが自宅で楽しめる。

7 店主導型サービス

この着席までの対応しだいでサービスの流れが決まる。「店主導型」か「客主導型」か。店主導型を実践することで、お客様に話しかけるフィールドができる。お客様を放っておいて勝手に空いた席を捜させるようなら、冷水、メニュー、おしぼりを素早く運ばなければクレームがつく。一旦チェックの眼で見られるや、客同志の会話を割って営業すれば迷惑がられる。店主導型を実現するには、お客様が誘導に従って着席する、というのが冷水、メニュー、おしぼりを持っていくのより優先する。

(表 3)

A	着席を確認。
C	冷水、メニューを持っていく。各人に対して冷水を置くときあいさつを交わす。
B	「おはようございます、いらっしゃいませ」
D	複数の場合、リーダー格の客を捜す。説明などはリーダー格に向けて話す方が効果的。

8 オーダーは能動的に「取る」

オーダーは受動的に「聞く」より能動的に「取る」。このとき「メニューを見て戸惑ったり迷ったり」「興味深く焙煎機を見たり」「棚に並んだコーヒーの種類の高さに驚く」などの様子が見受けられたら、営業チャンス到来である。できるだけコーヒーについて説明したい。通りのよい声で店中に聞こえるように。ほとんどのお客様はコーヒーに興味があるから必ず耳を傾ける。

「メニューは焙煎度合の順で、深煎りの苦味の強いものから浅煎りの酸味のあるものまで揃えています」「いつもはどんなコーヒーをお飲みですか」「コーヒーは全部店内の焙煎機で煎っています」「コーヒーは生鮮食品ですから煎ってから二週間もすると酸化してしまいます」「欠点豆はハンドピックで取り除きます。ですから色も粒もよく揃ったものになるし、香りや後味も違うのです」コーヒーを届けたとき、飲み終わってさげるとき、帰り際レジの前で、折にふれチャンスがあれば訴える。

オーダーをカウンター内の抽出係に伝達する段階でもコーヒーの名称は決して省略しない。お客様に自分の好みのコーヒーの味と名称を早く覚えてもらえるよう、やはり通りのよい声で店中に聞こえるように伝える。



写真 8

上左写真 8

カウンター内の洗い場からは店全景が見渡せる。実はベテランの定位置。食器洗いは言うに及ばず抽出を手伝い、食器をさげ、カウンターのお客様の追加オーダーをとる。注文しようとキョロキョロしているお客様の視線を絶対見逃さない。

上右写真 9

面と向かってクレームをいうお客様は少ない。9割のお客様は黙って店にこなくなる。毎日顔を合わせれば察しがつく。いいことも悪いことも含めて一挙手一投足見られていると痛感する。サービスには逃げ道はない。正攻法しかない。



写真 9

9 刷込学習としてのサービス

店主導型サービスは、いいかえれば刷込学習である。

店主導型では、コーヒーを勧めたときのお客様の素直さに驚かされる。と同時に心が痛む。サービスの場において、正しいコーヒーの知識を与え、よいコーヒーを普及することが、本来の目的を達成することにつながるにも関わらず、いかにコーヒーの楽しみを教えられる出会いがなかったことか。

ミルクも砂糖も使わないお客様にはスプーンをつけないで届けることもある。それでも、店主導型で積極的にサービスしている場合、お客様からは一歩踏み込んだサービスと思われる。基本が確立した上で熟達することが、初めて省力化を生む。

10 見守り育成するサービス

コーヒーを届けた後、客席を定期的に見回り、冷水の継ぎ足しや灰皿の交換をする。見回りに際して、グラスに口をつけたときの持ち上げた角度や、残った氷がグラスの中でぶつかる音を合図に作業する。(表4)は定期見回り中のシーケンスである。

(表4)

A	カップの中身が飲み干されていた。
B	「おさげします。」
C	複数の時はトレンチの上で仕分けしてまとめる。
B	「どうぞ、ごゆっくり」
D	去り際に必ず一言添える。カップをさげるのは飲み終わったカップの存在を、新聞雑誌を読みふけったり子連れだったりして忘れてしまいがちだから。

定期見回りのとき、お客様のコーヒーを飲むスピードの微妙な変化に注意する。はじめは抵抗感があったものが、段々おいしく飲めるようになってくる。するとコーヒーを飲み干すスピードが速くなる。空カップを何度も口へ運んでしまうといった物足りなさを示す所作が表われる。そうなったら次の段階のコーヒーを勧める時期だ。それまで敬遠していたやや強い味のコーヒーを勧めてみる。意外なほどおいしく感じ、自分の成長に驚くかもしれない。

お客様にコーヒーを学び理解してもらい、信用を得るには、まず当たり前の人間関係を結ぶこと、だと述べた。そのためには責任をもってお客様の成長を見守り、育成することが義務づけられる。

その結果、店に対して帰巢性が生じる。何かの事情から来店周期が長くなっても、たとえ海外に転居してもその関係が切れることはない。それどころか時折あらわれては新しいお客様とい

う卵を産んでいく。

もちろん、実際の現場ではこれまで述べてきた作業は、常にその通りに進むわけではない。現場では「何を優先させねばならないか」優先順位が刻々と変化する。作業ひとつ後回しにするためのお客様に対する手続きを忘れてはならない。必ず「少々お待ちください」「ただ今お伺いします」と一言断る。

店主導型サービスではお客様にお願いしやすいが、反面、後回しにした作業を忘れるとお客様を失う。直接お客様に接するということは失敗即一人のお客様を失うことにつながることを肝に銘じなくてはならない。