

消費財メーカーと店舗のCRM協業

—Webサイトを活用した店舗サポート業務の改革—

消費財メーカーは長年、顧客の声や購買データを収集してマーケティングに活用する取り組みを続けている。しかし、販売接点を持たないため、単独で顧客との関係を築いて販売を伸ばすことは難しい。本稿では、自社のWebサイトを活用するなどにより店舗とともにCRM（顧客関係管理）の仕組みを構築した消費財メーカーの事例を紹介する。

Web通販へ流出した顧客を取り戻す

2000年代以降、消費者が手軽に商品の情報を得られるようになったことから、それまで店舗で商品を買っていた消費者が、利便性や価格を重視して通信販売を多く利用するようになった。中でもWeb通販（インターネットショッピング）の台頭は顕著で、店舗の地位が相対的に低下して久しい。

Web通販の強みは、時間を気にせずに利用できる、店を選ぶことや価格を比較することも容易なことである。販売する側では、集客が容易なことに加え、購買履歴や閲覧履歴などの情報を活用して徹底したCRMを行える利点がある。膨大なデータを分析して、クーポンを提供したり、Web上で商品を推薦したり、ソーシャルネットワーキングサービスと連動したプロモーションを行ったり、そのサービスの進化はとどまることを知らない。

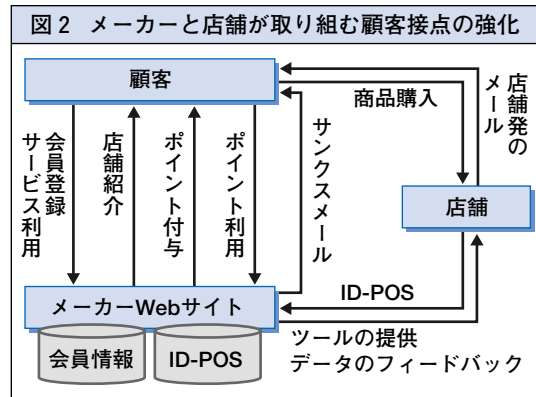
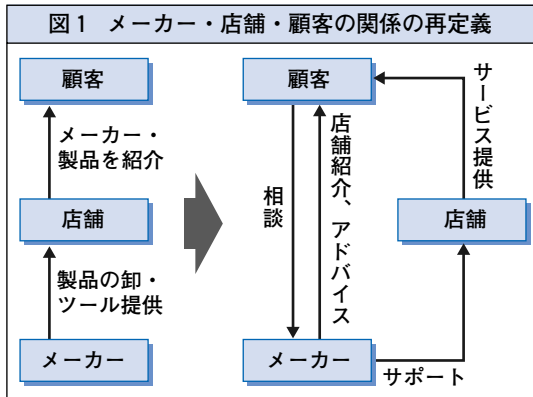
Web通販ではあらゆる商品・サービスが売られているが、衣料品や化粧品、健康食品などはWeb通販に強い商品といわれる。しかしこれらの商品は、たくさんの同種の商品から自分に合ったものを店頭で試したり、専門のスタッフに相談したり、アドバイスを受けた

りして選びたいという顧客のニーズも強い。すなわち、店舗での販売にも強い商品なのである。事実、このような商品を通販専業で販売していた企業や、セルフ販売を販路としていた企業が、顧客が対面で相談できる店舗を展開するケースがここ数年で増えている。長い時間をかけて店舗のネットワークを築いてきた企業も、店舗でのサービスを顧客ニーズに合ったものに変革することで、再び顧客の支持を高められる可能性がある。

しかし、店舗でのサービスを変革するだけでは、以前の顧客を呼び戻すことはできても、新しい顧客を増やすことは難しいかもしれない。重要なのは、メーカー自らが顧客の要望や悩みを把握し、それに応えられる店舗へと顧客を誘導し、来店・購入後のアフターフォローまでを店舗と連携して行う一連の仕組みを確立することである。そのためには、メーカーが店舗や顧客との関係を定義し直し、メーカー自身が顧客との接点を強化することから取り組む必要がある（図1参照）。

メーカーの新たな取り組み

以下では、野村総合研究所（NRI）が支援した大手化粧品メーカーA社の取り組みを紹介



介しよう（図2参照）。

(1) 顧客との関係を再定義

A社は、高度な教育を受けたスタッフ（美容部員）による店頭でのカウンセリングサービスに加え、独自のビジネスモデルの開発によって店舗ネットワークを築いてきた。他社に先んじて会員組織の構築に取り組み、店舗が自ら顧客育成を行えるよう、POS（販売時点管理）レジをはじめとするIT機器や接客ツールなどを提供してきたのである。

また、顧客会員に対しては、商品が肌に合わない場合には交換に応じ、一定の購入実績がある会員には特典を付与してきた。これらの施策は顧客の支持を得ると同時に、得意先である店舗からの支持も集めた。なぜなら、それらのサービスや特典は店舗を介して提供されるため、顧客が店舗に足を運ぶ回数を増やすことができるからである。

しかし同社は、カウンセリングを伴った対面販売を行う店舗チャンネルで、顧客が減少傾向にあることに大きな危機感を抱いていた。

そこでA社は、もう一度顧客を店舗に呼び戻すために、メーカーと店舗および顧客との関係の再定義に着手した。これまでは、店舗が顧客にメーカーを紹介するという関係だったが、メーカー自らが顧客と1対1の関係を築き、顧客に店舗を紹介するという関係を目指したのである。この関係の転換は、店舗の新規顧客を増やすために、これまで以上にメーカーが店舗のサービスを積極的にサポートすることを意味する。

(2) 顧客接点を強化

通常、消費財メーカーは、製品の機能や価値を伝えるためにWebサイトに商品情報のページを設ける。商品の認知度を高めるためにキャンペーンサイトを立ち上げることもある。それは顧客との接点をつくるものではあるが、顧客のニーズを吸い上げるためのものではない。メーカーから消費者への一方向の情報発信であるという意味で、従来の商品カタログと大きな違いはない。

A社では、顧客との新たな関係を築くに当

たり、単純に製品を紹介するのではなく、顧客から美容に関する悩みや要望をきめ細かく伝えてもらい、肌の手入れや生活習慣に関するアドバイスをを行った上で、その顧客に合ったいくつかの製品を提案するようにした。メーカーからの提案がパーソナライズされており、内容が納得できるものであれば、利用者は多くの質問に回答する。メーカーでは、店頭で足が向かない顧客の悩みや要望を把握することができる。

さらに進んだ取り組みとして、専門にトレーニングされた美容部員がWeb上でテレビ電話のように相談に応じるサービスを開発した。これは、同社の調査の結果、口コミよりも美容のプロに相談して、自分に合った美容アドバイスを受けたいという消費者のニーズが高いにもかかわらず、実際には店頭での相談は敬遠され、店頭でカウンセリングを受けないまま製品を選んでいる消費者が多いことが分かったからである。

このサービスでは、利用者からは音声のみが送られ、利用者のセルフチェックと問診に基づいて美容部員が映像を通じて商品の提案を行う。双方向のテレビ電話にすればもっと詳しい相談ができるが、そうすると利用者の顔や部屋の様子も見せることになり、利用者にとってハードルが高くなる。それよりも、いつでも気軽に相談できるようにすることを重視したのである。

この取り組みは、単に顧客サービスの強化

ということだけでなく、メーカーとしては店頭で現れない顧客の生の声を聞く手段を得ることでもある。A社では音声テキストデータ化して要約までするITソリューションも採用した。将来的には購入履歴などと組み合わせ分析への活用も視野に入れている。

これらの仕組みを通じて、見込み客も含めた自社の顧客の要望や行動をデータベース化して分析できるメリットは大きい。最近ビッグデータが脚光を浴びているが、データの量もさることながら、何よりも質の高いデータを集めることが前提となる。コールセンターに寄せられる苦情などの「顧客の声」、ソーシャルメディアへの書き込みなどの非定形の情報に加えていくことで、ビッグデータをテストマーケティングに活用することが期待できる。1回限りの調査と違い、経時変化を見ていくことができるため、施策の精度を向上させられる。

(3) メーカーと店舗の連携を強化

自分の要望や悩みに対して納得できる提案が返ってくると、顧客はそれを実際に試そうとするだろう。メーカーが自社の商品を扱っている店舗をWebサイトで紹介することは普通に行われている。しかし、取扱店舗の一覧表から顧客に店を探してもらうというのはいささか不親切である。そこでA社は、飲食店を探すWebサイトのように、ニーズに合ったサービスを備えた店を検索できるナビゲーション機能を用意した。一定の条件を満たして

いる店舗では予約サービスも利用できるようにした。

店舗のナビゲーション機能では、店舗が自ら集客のための工夫を行えるようにすることが重要と考え、店舗が自分の店の情報を更新できるようにし、メーカーが行う更新内容のチェックも簡素化している。

また、Webサイトでユーザー登録してIDを持つ顧客が店頭で会員になり、Webサイトを利用するIDとの関連付けを了承すれば、どのような要望・悩み・好みを持つ顧客が購入に至るのかなども把握できるようにしている。Web上のIDと店舗での登録情報を関連付けられなければこの仕組みは機能しないので、店頭で購入した際に会員特典を受けるためには、Web上のIDとの関連付けを必要条件とした。これにより、会員特典がどのように機能しているのかも把握できるようになり、将来の会員特典の見直しに役立てることもできる。

(4) 来店後のアフターフォローをサポート

店舗で商品を販売した場合、通常は購入後のきめ細かいアフターフォローを行うことは難しい。アフターフォローをしようにも、発信すべき情報が不足しており、ノウハウも少ないのが普通だからである。

そこでA社は、IDの関連付けが可能な顧客が店頭で購入した場合に、サンクスメールを店舗に代わって送信するようにした。また、顧客が利用している店舗の業態や特徴に合わせたメールマガジンを用意し、店舗が独自に

文面を作るためのテンプレート（ひな型）や盛り込むべき情報を提供するなどのサポートをしている。顧客に関する情報は店舗にも開示して店舗が顧客の動向を把握できるようにしており、店舗の能動的な改善を促す仕組みともなっている。

メーカーと小売りが共同で取り組む改革

ここまでA社の取り組みを紹介してきたが、メーカーが店舗と連携したITの仕組みをつくり、高度な機能を持つWebサイトを構築して適切に運営していくことは簡単ではない。またWebサイト上のカウンセリングが店舗でのカウンセリングを完全に代替できるわけでもない。結局のところ、顧客接点となる店舗に魅力がなければ顧客の定着は期待できないのである。

A社の営業担当者は魅力ある店づくりのために、新製品の紹介やキャンペーンの案内、Web上のサービスで高まった期待に応える店づくりやサービスの強化、Webサイトやメールで店舗の個性を伝えるための情報発信の支援やノウハウの提供などに取り組んでいる。こうした活動を通じて店舗側の意識を“サービス重視”に変えていくことが重要である。

本稿では消費財メーカーA社が小売りとともに取り組んでいるビジネスモデル改革の一端を紹介したが、同社では顧客接点の強化を目指して継続的な改革の取り組みを進めているようにしている。 ■