

化粧品の売り方・売場改革

1

顧客志向のマネジメント革新 その1

「セルフ」か「ディープカウンセリング」か 極端な顧客施策ではもはや生き残れない

化粧品販売は、取引制度の上から「制度品」と「一般品」に分かれ、販売方法では「カウンセリング品」と「セルフ品」に分かれる。いずれもメーカー、小売の都合から分類されたものだ。化粧品販売で「顧客志向」とは何か、ID-POS分析のスペシャリストである渡會公士氏に、ドラッグストア(DgS)における化粧品販売の「顧客志向」マネジメントの本質と解決策に関して寄稿してもらった。

(2回シリーズ)



渡會 公士(わたらい こうじ)

(株)リテールマーケティングメソドロジー代表取締役、CRMストラテジスト。2006年電通リテールマーケティングを設立し、代表取締役社長に就任。2013年ジャパンリテールイノベーション(資生堂グループ)を設立し、代表取締役会長に就任。2017年1月より現職。国内外の化粧品メーカー・医薬品メーカーやDgSのCRM、店頭マーケティングなど、顧客起点型マーケティングの実践を支援。顧客データの分析手法において、日米のビジネスメソッド特許を数多く所有。主な著書に『実践マーケティング・コミュニケーションズ』(電通・共著)がある。

問題提起……「顧客志向」とは何か?

疑問を感じる

DgSの化粧品の売り方

DgSにおける化粧品の「売り方」は、何かおかしいのでは。こう感じているのは、筆者だけであろうか。では、何がおかしいのか。一言でいえば、「いまの化粧品の売り方は、本当に顧客志向なのか」という疑問である。

そもそも「顧客志向」とは何か。広告用語辞典によると「企業活動の方向性や目標を顧客の要求や欲求を満たすこととする、マーケティングの基本的な考え方」と定義している。

また、小売業における「顧客志向」とは、簡単にいえば「顧客の購買ニーズや購買行動に合わせた、もしくはその先取りをした売場や売り方を目指すこと」である。

つまり、小売業における「顧客志向

のマネジメント」とは、長らく商品政策や店頭マーケティングの最重要課題といわれてきた「顕在需要の取りこぼし防止(=購買機会損失の解消)」と「潜在需要の発掘(=新たな購買機会の創造)」の2つのマネジメントのことを指すのである。

小売業やメーカーは、必死になって商品の欠品を防いだり、ID-POSを分析して売場の品揃えやPOPなどのコミュニケーションに工夫を凝らしたり、また、顧客自身も気付いていないであろう商品の機能や使い方の提案をしたりなど、大変な努力をしている。

とくに化粧品では、売場づくりの努力に加え、顧客への推奨販売やカウンセリングなど、その「売り方」の努力はDgSの取扱い商品の中でもっとも人手と時間をかけている。

これらの努力はまさに「顕在需要

の取りこぼし防止」と「潜在需要の発掘」への取り組みそのものであるが、筆者の指摘はこれらの取り組みを否定したり、完全にできていないと批判したりするものでは絶対ではない。

実は、この2つのマネジメントの実践にいたる前の基本的な「顧客対応」と、それを支える「顧客情報の管理」の問題なのである。

つまり、いまのDgSでは残念ながら化粧品における「正しい顧客対応・顧客情報の管理」が行われているとはおもえないのである。

この「顧客対応・顧客情報の管理」が正しく行われていなければ、「顕在需要の取りこぼし防止」と「潜在需要の発掘」という「顧客志向」のマネジメントにいくら取り組んだとしても、決して大きな成果は望めないと断言できる。

POINT 1

いまのDgSは正しい顧客対応、顧客情報の管理が行われていない

「顧客対応・顧客情報の管理」の問題点

化粧品をめぐる「垣根」が問題の原因となっている

それでは、「顧客対応・顧客情報の管理」にどのような問題があるのか。

なぜその問題を解決しないと、「顧客志向」のマネジメントにおいて大きな成果が望めないのか。

その問題とは、化粧品販売における「制度品と一般品の垣根」と「メーカー間の垣根」である(*本文中では、制度品のセルフ化粧品も一般品に含む)。

まず、「制度品と一般品の垣根」とは、カウンセリングや顧客台帳管理の対象となっているのは制度品のみであり、一般品は通常その対象とはなっていないことを指す。

そのため、一般品の購入客は一部の特別な取組み商品を除いて、ちょっとしたカウンセリングを受けることもできず、ましてやその購入客を対象とした顧客管理の仕組みもない。

もともと制度品メーカーには化粧品専門店で行ってたカウンセリングと顧客台帳管理の仕組みがあり、それをDgSにそのまま持ち込んでいるが、一般品メーカーにはそのような仕組みはほとんど存在しない。

なぜなら、一般品メーカーは低価格帯の商品が中心となっているので、当然のことながら、とてもそのような高いコストを掛けることができないのである。

〔図表1〕化粧品購入客の店内滞在時間

顧客の店内滞在時間 (単位：分)	全顧客	制度品 (カウンセリング化粧品) 化粧品購入客	一般品 (セルフ化粧品)購入客
郊外型	12分	15分	13分
駅前型	9分	12分	12分

次に「制度品メーカー間の垣根」とは、制度品メーカー別に店頭での美容部員によるカウンセリングや顧客台帳管理を行っているので、メーカー間を横断して商品の併買関係や買い回りを見ることができないことを指す。

この「垣根」があることにより、台帳で管理されている制度品メーカー単位の顧客の購買実態はわかるが、「複数メーカーにわたる商品の併買構造=制度品全体の購買実態」はまったく把握できないのである。

ただし、ここで忘れてはいけないFACTS(事実)がある。

周知の事実であるが、ほとんどのDgSにおいて化粧品の約9割はセルフ購入であり、制度品もその例外ではないということである。

制度品であっても、ちゃんと美容部員にカウンセリングを受けて購入している顧客、つまり台帳管理されている顧客はその1割くらいなのである。

図表1をご覧ください。このデータは、メーカー派遣の美容部員のいるお店で「制度品(カウンセリング化粧品)」の購入客と「一般品(セルフ化粧品)」の購入客の店内滞在時間

を「都市型店舗／郊外型店舗」に分けて調査し、その結果を比較したデータである。

「都市型店舗」も「郊外型店舗」もそれぞれ平均滞在時間より制度品購入客は「+3分」、一般品購入客は「+1分」となった。

一目瞭然であるが、制度品購入客もその商品の選択時間はわずかに平均3分であり、台帳管理している顧客の割合を調査しなくても、ほとんどがセルフ購入という実態がよくわかる。

つまり、化粧品の購買実態が把握されているのは、制度品を購入しているほんの一部の顧客だけであり、化粧品全体で見ると、非常にわずかな数の顧客である。

残念ながら、化粧品を購入している大多数の顧客についてはその購買実態がまったくわかっていないのである。

これが、「正しい顧客対応・顧客情報の管理が行われていない」ということであり、筆者が指摘した問題点である。



(写真はイメージ)

POINT 2

カウンセリングや顧客台帳の対象は制度品のみ、全体の購買実態がわかっていない

ID-POSによる検証／「垣根」を越える顧客の購買行動

制度品と一般品を併買している層の店舗貢献度は高い

では、「この問題をどう解決したらよいか」ということを述べる前に、ID-POSデータを活用して「制度品・一般品の併買」と「制度品メーカー間の併買」のそれぞれの構造を分析し、「商品が垣根を越えてどのように買われているか」を検証してみたい。

まずは、図表2をご覧ください。これは、大手DgSの主要300店舗のID-POSデータを活用し、スキンケア化粧品とメイクアップ化粧品の「制度品・一般品の併買構造」を分析した結果である。

(*図表2から図表4までのデータは大手DgSの主要300店舗のID-POSデータを使用、データ期間：2015年10月～2016年9月)

もっともよくわかるのが、スキンケア化粧品・メイクアップ化粧品ともに制度品を購入している顧客(「制度品のみ購入客」+「制度品・一般品併買客」)の人数構成比に対して金額構成比が非常に大きく、とくに「制度品・一般品併買客」において一段と大きくなる(*制度品・一般品併買客はスキンケアで人数構成比17%に対して金額構成比52%、メイクアップで人数構成比28%に対して金額構成比59%となっている)。

これは、「制度品・一般品併買客」の客単価の水準が非常に高いことを表している。また、「一般品のみ購入客」は低価格帯の商品が多いため、人数構成比に対して金額構成比が非常に低くなっており、客単価の水準が低いことがよくわかる。

ただ、「制度品のみ購入客」についてもメイクアップ化粧品では、客単価

の水準がそれほど高くないことがわかる。

図表3には、実際の制度品・一般品併買パターン別の1年間の客単価(*1人当り年間購入金額)を掲載した。

このように、スキンケア化粧品で約2割、メイクアップ化粧品で約3割の顧客が制度品・一般品の「垣根」を越えて商品を購入しており、「制度品、一般品をいろいろ併買する顧客の客単価は非常に高くなる」ということである。

次に図表4であるが、これはカウンセリング化粧品における「制度品メーカー間の併買構造」である。この図表は「1年間に表側(縦方向)のメーカーを購入した顧客が、表頭(横方向)のメーカーを何%併買したか」を表している。

たとえば、「スキンケア化粧品におい

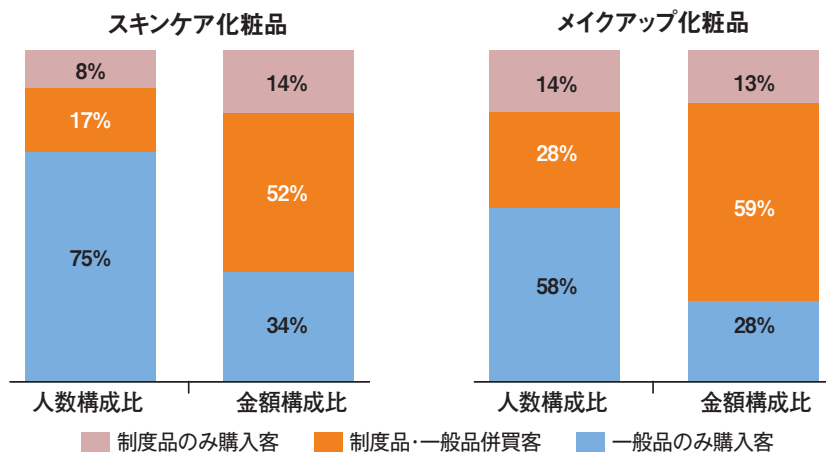
て、資生堂の購入客は花王を8%併買しているが、花王の購入客から見ると資生堂を20%併買している」ということを表している。

やはり、カウンセリング化粧品においても、多くの顧客は制度品メーカー間を併買している。

スキンケア化粧品では、資生堂購入客の26%、花王購入客の40%、カネボウ購入客の48%、コーセー購入客の45%が他メーカーを併買している。メイクアップ化粧品では、資生堂購入客の41%、花王購入客の47%、カネボウ購入客の63%、コーセー購入客の55%が他メーカーを併買している。

基本的には、メイクアップ化粧品のほうがスキンケア化粧品よりもメーカー間の併買率が高いが、スキンケア化粧品でも資生堂以外のメーカーは他

【図表2】 制度品(カウンセリング化粧品)と一般品(セルフ化粧品)の併買構造



*データ期間：2015年10月～2016年9月(1年間)

【図表3】 カウンセリング化粧品・セルフ化粧品の併買パターン別客単価(1人当り年間購入金額)

制度品＝カウンセリング化粧品 一般品＝セルフ化粧品	スキンケア化粧品	メイクアップ化粧品
制度品のみ購入客	13,200円	5,290円
制度品・一般品併買客	21,450円	12,100円
一般品のみ購入客	3,000円	2,700円

*データ期間：2015年10月～2016年9月(1年間)

メーカーの併買率が40%以上もあり、ブランドロイヤルティーが高いといわれているカウンセリング化粧品であっても、多くの顧客が複数のメーカー間の商品を併買しているのである。

以上、非常に簡単な分析結果ではあるが、「制度品・一般品の垣根」と「制度品メーカー間の垣根」を越えた顧客の購買行動を検証してみた。

このように、既に顧客の購買行動には「垣根」などないのである。それどころか、「垣根」を越えていろいろな商品を買回る顧客ほど客単価が高くなる傾向が見られ、店にとっても非常に重要な顧客となっている。DgSの中にもメーカー派遣の美容部員をやめ、自社の美容部員を育成したり、制度品メーカーを横断した顧客台帳をつくつ

【図表4】 カウンセリング化粧品／制度品メーカー間の併買構造（1年間）

●スキンケア化粧品

	資生堂	花王	カネボウ	コーセー
資生堂	100%	8%	7%	11%
花王	20%	100%	8%	12%
カネボウ	22%	9%	100%	17%
コーセー	23%	9%	13%	100%

●メイクアップ化粧品

	資生堂	花王	カネボウ	コーセー
資生堂	100%	17%	11%	13%
花王	21%	100%	12%	14%
カネボウ	26%	21%	100%	16%
コーセー	23%	19%	13%	100%

* ■ 20%以上

*データ期間：2015年10月～2016年9月（1年間）

たりするなど、既に「垣根」などまったく意識しない「売り方」を実践している企業もある。

しかし残念ながら、まだまだ多くの

DgSやメーカーでは、「垣根」を越えた「売り方」に取り組んでいないのが実態である。

POINT 3

化粧品購入者は制度品・一般品、メーカー間の垣根を越え、買い回っている

「特定多数の顧客」をターゲットとするマネジメント改革

ID-POS分析で見えてくる顧客の購買行動

一方、店頭での顧客の購買行動は、ID-POSデータの活用によりどんどん「見える化」し、その事実や真実が解明・検証されている。

いまやポイントカードを発行しているDgSでは、その総売上（POS売上）の70～80%はカード会員売上（ID-POS売上）であり、店の売上の大半を占める顧客の購買行動は確実に「見える化」し、その分析・検証が可能となった。

そして、このID-POSの活用は、DgSのマーケティングに大きな変革をもたらしつつある（図表5参照）。

とくにそのターゲットの概念は、商圏

内の「不特定多数の消費者」から、店頭の購買行動が「見える化」した「特定多数の顧客」に大きく変化しているのである。

しかし、いまのID-POSデータの活

用は、そのデータの充実度合に比べてまだまだ発展途上であり、活用していたとしてもいろいろな施策を検証すると、そのROI（費用対効果）は決して高くはない。

【図表5】 ドラッグストアにおけるマーケティング戦略の変化

	今まで	これから
ターゲット	商圏内の「不特定多数の消費者」	店頭での「特定多数の顧客」
目 標	市場シェア（商圏シェア）	「顧客資産」の良質化
競争概念	他店とのシェア競争 価格競争	顕在需要の機会ロス撲滅 潜在需要の発掘
戦略概念	安売りによる集客 顧客の獲得	顧客の維持・育成 投資配分の最適化
商品評価	交差比率	交差比率+顧客価値
手 法	チラシ・ポイント販促	CRM・オムニチャネル ・ライトカウンセリング
成果指標	売上・利益の拡大率	ROI

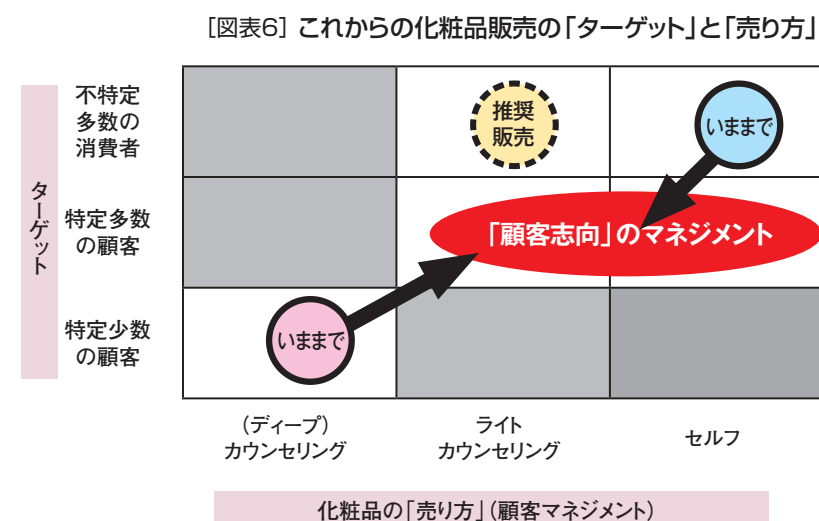
さらに、多くのDgSでは、非常に正確な顧客情報であるID-POSデータを化粧品のカウンセリングや推奨販売など、顧客とのダイレクトな「接点」で活用していないのである。

ここで、筆者から提案がある。それは、「ID-POSデータを顧客との接点でフル活用し、化粧品の売り方を大胆に改革してみませんか?」という提案である。

つまり、「特定多数の顧客」をターゲットとするマネジメント改革である。

図表6をご覧ください。DgSにおける化粧品の「売り方」改革の方向性を、簡単であるが整理してみた。

「特定多数の顧客」に対応するマネジメントは、従来型のマネジメントではまったく通用しない。現在DgSは、「不特定多数の商圏内消費者」に対応した売場をつくり、その「売り方」は豊富な品揃えと価格訴求を中心としたセルフ



販売である。

ただし、制度品売上の大きな店では、化粧品専門店と同様の(ディープな)カウンセリングで「特定少数の顧客」に密接に対応し、顧客台帳で管理する「売り方」を行っている。

この「不特定多数の消費者」に対

するセルフ販売と、ごく一部の店の「特定少数の顧客」に対する(ディープな)カウンセリングといういままでの両極端な「売り方」を、その購買行動が「見える化」した「特定多数の顧客」に対応した「売り方」に転換するのである。

POINT 4

ID-POSを使って「特定多数」を相手にライトカウンセリングすべき

化粧品の「売り方」改革…その3つのポイント

1人当り客単価を伸ばさなければ勝ち残れない

「特定多数の顧客」に対応した化粧品の「売り方」改革のポイントは以下の3つである。

1. 化粧品購入客の全購買履歴・カウンセリング履歴が管理可能なデジタル化された顧客台帳を開発する。
2. その新たな顧客台帳を活用し、店の美容部員が「特定多数の顧客」に対応可能なライトカウンセリングの仕組みを開発する。
3. その新たな顧客台帳(顧客情

報)を小売業とメーカーが共有し、セルフからライトカウンセリングまでの「売り方」改革において協業する。

現在DgSでは、顧客の高齢化とオーバーストアによる狭小商圏化や薬事法改正、ネット販売の急成長などにより、かつてない大競争時代を迎えており、一部店舗ではインバウンド特需の恩恵を受けているが、ほとんどの店舗ではおもうように「客数」が伸びていない。

当然のことながら、「客数」がおもうように伸びないのであれば、「1人当りの客単価を伸ばす売り方」を徹底す

ることにより、店の競争力を高めていくことが必須のマネジメントとなる。

この「1人当りの客単価を伸ばす売り方」こそ「顧客志向のマネジメント」であり、その改革と正しい実践が他社に対する競争優位の構築にほかならない。

以上が、化粧品の「売り方」改革、つまり「顧客志向」のマネジメント革新の要諦である。

今回は、さらに具体的なメソッド(手法)と最新テクノロジーを紹介してみたい。(次回は6月号掲載予定)

MD