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2

「購買履歴」と「正確な商品情報」に基づいた効果的な「ライトカウンセリング」これがDgSの化粧品販売に革新を起こす

現在のドラッグストア（DgS）の化粧品販売はごく少数の優良顧客にディープなカウンセリングで売り込むか、不特定多数にセルフ販売をするか、極端な販売方法が常態化している。これを改め、会員カード（ID-POS）の情報に基づき、特定多数の顧客を対象にライトカウンセリングで効果的な販売に切り替えるべき、というのが渡會氏の前回の主張であった。今回はそれをいかにして実現させるか、具体論に踏み込む。

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。

前回の振り返り…化粧品売り方改革の要諦

いま以上に多数の顧客が満足し客単価もアップする販売方法を追求

4月号に引き続き、DgSにおける化粧品の「売り方」改革について述べてみたい。

まずは前回述べた本改革の要諦を振り返る。**図表1**は前回の再掲であるが（一部用語変更）、これが「売り方」改革の方向性となる非常に重要なポイントなので再度説明しておきたい。

現状のDgSはチラシによる価格訴求で集客し、売場は消費者自身が自由に商品を選べるセルフ販売という「売り方」を基本として急成長し、とくにカウンセリング化粧品の大量販売につなげてきた。

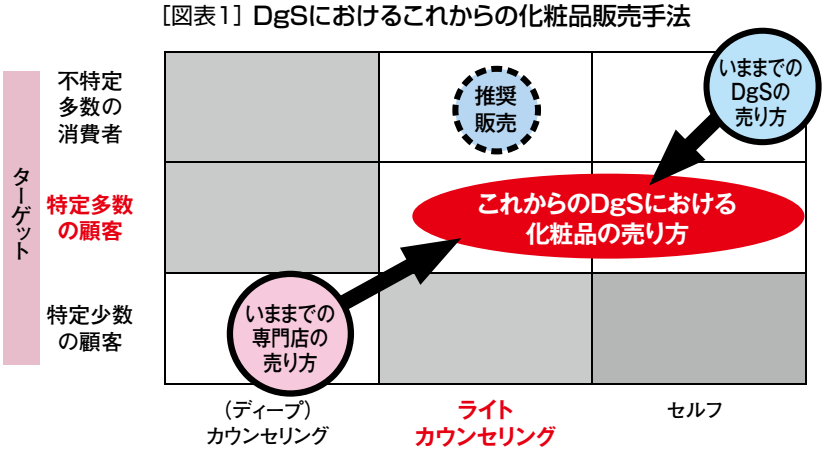
しかし、この価格訴求型のセルフ販売もDgSの大量出店による同質化競争の激化により、チラシによる集客効果も薄れ、値引きをしても売場に置いてあるだけでは売れない時代になってしまった。

また、売上の大きな一部の店では制度品メーカーが美容部員を派遣し、化粧品専門店向けに行ってきたディープカウンセリング販売を実施しているが、この「売り方」は客単価を非常に高く上げる一方で、DgS全体から見ればごく一部の店の、ごくわずかな顧客に対して行っているにすぎない。

残念ながらこの両極端な「売り方」では、顧客のニーズや購買行動とのギャップは大きく、購買機会ロスは増大するばかりである。

一方、ほとんどのDgSではポイントカード会員（顧客）の店の総売上に占める金額シェアが80%を超えており、まさに購買行動が見える化した「特定多数の顧客」が登場し、マーケティングの主役に躍り出ている。

［図表1］DgSにおけるこれからの化粧品販売手法



そして、これからのDgSの成長戦略は、この「特定多数の顧客」における「顕在需要の取りこぼし防止」と「潜在需要の発掘」の2つのマネジメントが持続的な成長の柱となる。

ゆえに、これからのDgSにおける化粧品販売は、「特定多数の顧客」の購買ニーズや購買行動に対応するため、その購買履歴(ID-POS)やカウンセリング履歴に基づき、すべての化粧品を対象としたライトカウンセリング販売に転換することが持続的な成長のための最善の選択になるのではないだろうか。

以上が前回述べた筆者の考える「化粧品の売り方改革=顧客志向のマネジメント革新」の要諦であるが、もっと簡単にいえば「数多くのお客さまがもっと満足して化粧品を購入することができ、店も客単価アップにつながるマネジメントが実現可能ではないか」ということである。

POINT 1

売上の8割を占める顧客の購買履歴は把握可能、データに基づく売り方開発が必要

化粧品の「売り方」改革…その具体的な改革メソッド

全購買履歴、カウンセリング履歴を管理する「デジタル台帳」の構築

それでは今回、「化粧品の売り方改革」の具体的なメソッド(手法)を提案させていただく。

図表2-1をご覧いただきたい。これは現在店頭で行われているカウンセリングと顧客管理のスキームである。簡単にそのポイントを解説すると、メーカー別にカウンセリングを行い、「手書き」で顧客台帳を作成し、顧客情報の管理を行うのである。

このスキームがいかに多くの問題を抱えているかについては前号で指摘したので今回は触れないが、これらの問題を根本的に解決し、真の顧客志向の「売り方」に転換するスキームが**図表2-2**である。

いままでのような制度品メーカー別にカウンセリング化粧品の顧客台帳を美容部員の「手書き」で作成するのではなく、店のID-POSのデータベースと連動させ、カウンセリング化粧品からセルフ化粧品まで、全メーカーの化粧品の購買履歴を抽出・管理し、「デジタル顧客台帳」として構築する。

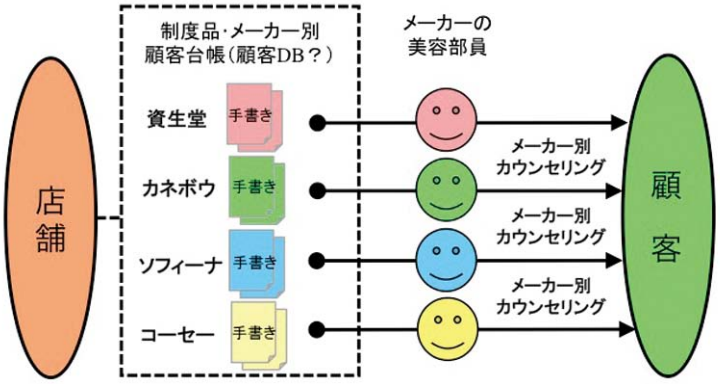
さらに、商品の購買履歴だけでなく、「肌悩み」や「肌診断の結果」などの顧客情報も入力し、「デジタル顧客台帳」内でカウンセリング履歴として管理する。

そして、美容部員が店頭でのカウンセリングの際、この「デジタル顧客台帳」内の顧客情報(購買履歴・カウンセリング履歴)を瞬時に手元の情報端末に表示し、顧客一人ひとりに最適な商品をお薦めすることが可能な仕組みを構築する。

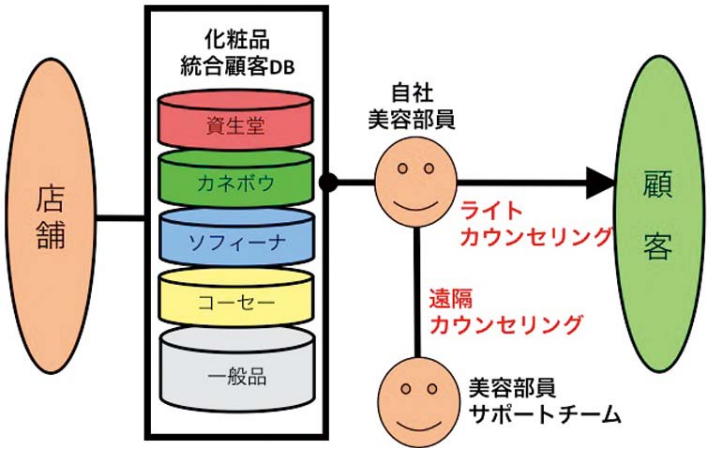
また、過去の顧客情報から最適な商品のレコメンデーションが行える機能も搭載しておくと、より一層美容部員を強力にサポートする仕組みとなる。

さらに、美容部員をサポートする機能として、本部と店を結ぶ「遠隔カウンセ

[図表2-1] カウンセリングと顧客管理の現状



[図表2-2] カウンセリングと顧客管理のメソッド革新



リング」の仕組みを構築することによって、本部スタッフが経験の浅い美容部員をダイレクトにサポートしたり、店頭のトラブルにも迅速に対応したりすることが可能となる。

図表3は、携帯端末(タブレットやスマートフォン)上に表示された実際の「デジタル顧客台帳」の画面イメージである。この画面はID-POSと連動し、顧客一人ひとりの過去の購買履歴が表示される「購買履歴管理表」であるが、美容部員はこの購買履歴を見ながら商品をお薦めしたり、自動的に表示されるレコメンデーション機能を活用したりして、いままで以上に顧客をよく理解し、かつ迅速なライトカウンセリングを行うことが可能となる。

[図表3] デジタル顧客台帳／顧客の購買履歴管理表(画面イメージ)

*「デジタル顧客台帳」画面イメージ©ウイングアーク1st(株)

「商品情報提供」「推奨販売」「ライトカウンセリング」の3手法を徹底

次に店の顧客対応の中でのライトカウンセリングの位置付けであるが、図表4はDgSにおける顧客対応のメソッド(手法)をまとめたものである。

まず、全店を対象として店のスタッフ全員が必ずできなくてはならない基本的な顧客対応は、「商品情報提供」である。

これは、「お客さまから声を掛けられて商品について聞かれたとき、迅速に正確な商品情報を提供する」ということであり、これは、「顧客の不満を防止する」という点から考えても、非常に重要で基本的な顧客対応である。

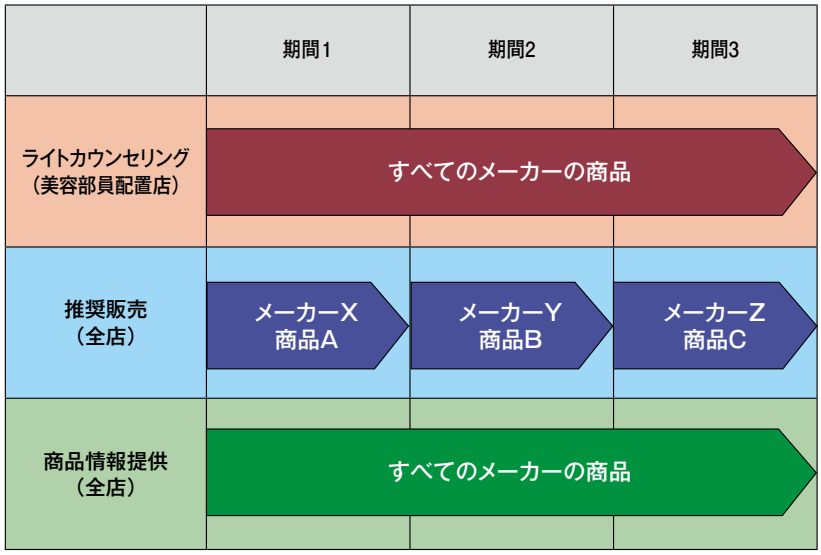
次に、店頭でお客さまに積極的に声を掛ける商品の「推奨販売」である。これはDgSならではのオペレーション力の強さを活用した施策であり、その徹底力のあるチェーンではメーカーがもっとも商品の売上拡大に結び付く施策として期待するものとなっている。

そして、最後に「美容部員」を配置している店での「ライトカウンセリング販売」である。基本的に「ライトカウンセリング販売」は「推奨販売」とはまったく違う。そのもっとも大きな違いは、「推奨販売」が店側で事前に対象商品を

[図表4] DgSにおける顧客対応メソッド①

顧客対応レベル	顧客情報の活用	①対象客と②キーアクション	対象商品の決定	目的(役割)	顧客対応
専門的な対応	◎	①顧客(カード会員) ②顧客の会員カード提示	顧客情報を基に決定	持続的な客単価アップ	**ライトカウンセリング販売** 顧客情報(購入履歴やカウンセリング履歴)から、その顧客にとって最適な商品をお薦めする
積極的な対応	×	①全来店客 ②来店客への声掛け	事前に決定	商品の売上拡大	**推奨販売** 積極的にお客さまに声を掛け、特定商品を推奨する
基本的な対応	×	①全来店客 ②来店客から掛けられる声	来店客の選択した商品	顧客の不満防止	**商品情報提供** 商品に関するお客さまのお問い合わせに正確にお答えする

[図表5] ドラッグストアにおける顧客対応メソッド②



決め、商品をお薦めする販売手法であるのに対し、「ライトカウンセリング販売」は、顧客の過去の購買履歴や肌悩みなどの顧客情報に基づき、顧客一人ひとりに最適な商品をお薦めする販売手法である。

3メソッドには それぞれ目的（役割）がある

美容部員はその最適な商品をお薦めする際、顧客情報に基づいた「顧客理解」が必要となる。ゆえに、「ライトカウンセリング販売」を行う際には、顧客に声を掛けても顧客から声を掛けられても、常に会員カードを提示していただき、顧客情報を端末上に呼び出し、その顧客がよく購入する商品、前回来店時に購入した商品、肌悩みなど、顧客のことをよく理解し、商品をお薦めしなければならないのである。

また**図表5**のように、「推奨販売」は多くの場合、商品と期間を決めて販売活動を行うのに対し、「ライトカウンセリング販売」は、日常的にその顧客にとって最適な商品をお薦めする販売活動である。

「推奨販売」は、ともすれば同じ顧客に毎回違う商品を推奨してしまうことになりかねないが、「ライトカウンセリング販売」では顧客情報に基づいて対応するので、そのようなことにはなり得ない。

さらに、「推奨販売」はスケジュールを組み、徹底して推進されているが、顧客に声を掛けられたときの正確な「商品情報提供」は、残念ながら迅速な対応ができていないなど徹底度は低く、顧客の潜在的な不満の温床となっている。

この顧客から声を掛けられたときの正確な「商品情報提供」は、顧客の不満を防止するだけではなく、ライトカウンセリングにもつながり、まさに客単価アップの絶好の機会にもなるのである。

このように、「情報提供」「推奨販売」「ライトカウンセリング」の3つの顧客対応メソッドにはそれぞれに異なる次のような重要な目的（役割）がある。「商品情報提供」は顧客に不満を起こさせない基本的な対応、「推奨販売」は商品の売上を拡大する積極的な対応、そして「ライトカウンセリング販売」は持続的に客単価を伸ばす専門的な対応である。

この3つの顧客対応メソッドが正確に実現できてこそ、顧客の「顕在需要の取りこぼし防止」と「潜在需要の発掘」の2つのマネジメントにおいていままでにない成果が期待でき、とくに「ライトカウンセリング販売」はDgSの持続的な成長を牽引するものとなるであろう。

より多くの優良顧客へ 効率よくカウンセリングする

最後に**図表6**をご覧いただきたい。これは大手DgSの主要300店舗のID-POSを分析したものであるが、DgSでは1店舗当り1万人の顧客がおり、その中の54%=5,400人がスキンケア化粧品・メイクアップ化粧品を購入している。

また、上位10%の優良顧客は1店舗当り1,000人で、その中の90%の900人がスキンケア化粧品・メイクアップ化粧品を購入している。

この数字を見ただけでも、いかに化粧品の主要カテゴリーが店の顧客、とくに優良顧客によく買われているかがわかる。

では、店の美容部員はいったいどのくらいの顧客、とくに優良顧客に対してカウンセリングを実施しているかご存じであろうか。

たとえば優良顧客で見ると、その購入回数は1年間に延べ1万800回（900人×12回）であるが、そのうち何回カウンセリングを実施しているかということである。

当然のことながら、このすべての購買機会にカウンセリングをすることは不可能であり、そのような顧客ニーズもないであろう。しかし、この購買機会を顧客へのカウンセリングの機会と捉えたとき、たとえば「カウンセリング回数と売上（客単価）の関係」「カウンセリング購入率とセルフ購入率の比較」などの数値は、売上アップや客単価アップのKPI（重要業績評価指標）のひとつとなるはずである。

そして「ライトカウンセリング販売」は、非常に多くの顧客やその購買機会において、迅速に対応可能なDgSならではの「売り方」でなければならない。

以上が筆者の考える「化粧品の売り方改革=顧客志向のマネジメント革新」である。顧客を知れば売り方が変わる。そして、売り方で売れ方が変わる。まさに月刊マーチャンダイジングのテーマであるとおもう。

［図表6］ DgSの顧客構造

	1店当り顧客数／1年	顧客数構成比	顧客売上構成比	購入回数／1年	スキンケアメイクアップ購入率／1年	スキンケアメイクアップ購入回数／1年
全顧客	10,000人	100%	100%	12回	54%	5回
優良顧客	1,000人	10%	50%	46回	90%	12回

＊データ期間：2015年10月～2016年9月（1年間）
＊顧客数=ポイントカード会員の人数
＊顧客売上=カード会員売上（ID-POS売上）
＊購入回数=店の全商品の年間購入回数

POINT 2

ライトカウンセリング販売は非常に多くの顧客に対して迅速に対応可能な「売り方」でなければならない