知創の杜

2015 Vol.3

FUJITSU

ICTの仕組みだけでは始まらないオムニチャネル
―お客様への接近が創り出す価値―

shaping tomorrow with you
社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研
FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けたコンサルティング

課題分野別コンサルティング

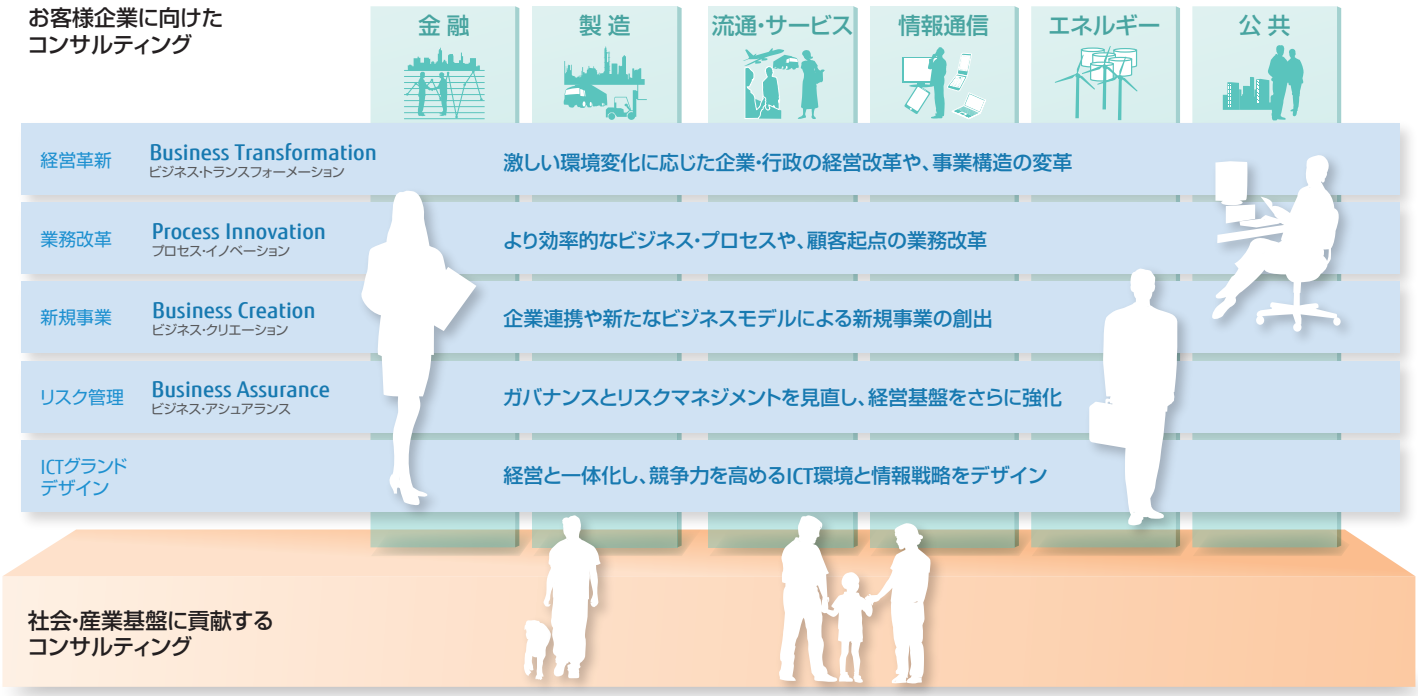
お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。

業種別コンサルティング

金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に貢献するコンサルティング

国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。



知創の杜

2015　Vol.3

CONTENTS

4 特集
「基幹」への「帰還」が
イノベーションを生む

7 フォーカス
世の中の変化を感じ取り、
いま流通・小売業がすべきこと

13 あしたを創るキーワード
オムニチャネルと組織改革
―第104回全米小売業協会年次総会（NRF）報告を通じて―

17 ケーススタディ 1
バリューチェーンの再構築が
オムニチャネルを成功に導く

23 ケーススタディ 2
競争力の源泉は従業員にあり
―流通・小売業における顧客関係性強化の勘所―

特 集

「基幹」への「帰還」がイノベーションを生む

株式会社富士通総研
流通・生活サービス事業部　事業部長
今村　健

「提案書にはビッグデータというキーワードを入れて欲しいのですが…」「現在、投資案件の精査はかなり厳しく査定されます。でも、オムニチャネルだけは別財布なんです」といった、現在トレンドになっていることに対する社内事情をお客様からお伺いする機会がここに来て増えてきている。

背景として、今までマスで把握していた顧客を個客で可視化できるようになったり、顧客の購買行動を中心に分析してきた企業が、購買前の顧客行動も把握できるようになってきたことが挙げられる。顧客を把握して、顧客が気づいていない（であろう）商品やサービスをお伝えしたり、リコメンドすることは企業にとって当然の顧客アプローチである。

執筆者プロフィール

今村　健（いまむら　たけし）
株式会社富士通総研　流通・生活サービス事業部　事業部長

百貨店を経てコンサルタントとして富士通入社、2008年より富士通総研。主に流通業のお客様を対象にビジネスプロセス改革、情報化構想立案、顧客情報分析などのコンサルティングに従事。近年は、ビジネスを取り巻く環境変化に伴い、新規事業企画や生活者視点に基づくコンサルティングに取り組む。

1.「マーケティング3.0」の時代は顧客との共創がポイント

マーケティングプログラムもマスマーケティングに対応した時代から、顧客とのリレーション作りに注力する時代を経て、現在はFacebookやTwitterで顧客と顔の見えるつながりを持てる時代へと進化している。

この進化を、コトラーは、製品管理に焦点を合わせたマーケティング（マーケティング1.0）から、顧客中心に軸足を動かしたマーケティング（マーケティング2.0）へと進化を遂げ、現在は人間志向のマーケティング、価値主導のマーケティングへと進化しつつある（マーケティング3.0）と言っている。

コトラーの言う「マーケティング3.0」では、従来型の企業側から顧客への一方通行のコミュニケーションではなく、ユーザーとともに価値やサービスを創造する「共創」が重要であることを説いている。これにより、顧客のインサイトを知ることができるし、顧客自らが関わることで企業のファンになっていくからだ。

2. 顧客のインサイトを理解し、ニーズやウォンツに応えることは、企業の「基幹」業務

富士通総研でも顧客のインサイトを知るご支援をするために、生活者行動分析（Do-Cube®）をご提供している。Do-Cube®は、知りたいキーワードに対して「どんな人（Who）」が「どうして（Why）」「どうしている（What）」（頭文字であるDoが3つあるのでDo-Cubeと名づけた）のかを容易にブログから検索できるサービスである。私は、初めての顧客を訪問する際に、Do-Cube®を使って顧客のお客様である生活者が、その企業が提供するサービスや商品をどのように思っているのかを調べることがある。実際の生活者のブログに書かれていることは生々しく、心に訴えかけて来るものがある。例えば、幼児向け飲料がいかに幼児を抱えるお母さんの心配事や悩みの解決に寄与しているかとか、受験生の夜も眠れぬ不安をいかに予備校が安心に変えているかなど、例は挙げきれないが、生活者が価値を認め、支持されるサービスや商品は非常に多い。

しかし、顧客企業との会話から分かることは、意外にも企業は自社の顧客の気持ちが理解できていないことである。顧客に熱烈に支持されていたとしても、企業サイドは、顧客がどんなふうに思っているのか理解できていないと、はっきりと仰る方もいる。

だからこそ、FacebookやTwitterで顧客と交流を志向していくわけであるが、実際には、接点作りができる顧客はほんの一握りに過ぎない。マーケティング担当者は、相当の労力をかけて取り組んでいるものの、ほんの一握りのお客様との接点から得られる情報を基にすることで良いのか悩んでしまうし、実際の営業成果に結びついているのかの評価もできない、と考える担当者も多い。

そこで、ネットの世界における顧客の行動を可視化し、アプローチをかけてデジタルマーケティングを実践する企業も増えている。私もデータ・エクスチェンジ・コンソーシアム(注1)に参加し、マーケッターと議論をするが、彼らの本質的なニーズはお客様の理解にある。お客様を理解することでお客様の顕在的なニーズに正確に「答え」たり、インサイトを知ることで潜在的なウォンツに「応え」たりしたいためだ。

ドラッカーは「顧客の創造が企業の唯一の目的」と言ったが、ニーズやウォンツに応えることは、企業の基幹業務に他ならない。基幹業務を支援するシステムを基幹システムというが、一般に基幹システムというと、未だに仕入・販売・在庫など販売管理のことを指し、「顧客の創造」に関わる業務システムは「基幹」ではないフロント系のシステムという文脈で語られることが多い。

3. 価値共創時代の基幹業務は基幹システムに帰還させる

しかし、それで良いのであろうか?

今や企業内でも効率化だけを追い求める古き良き時

代は既に過ぎ去り、お客様と協働して価値を創出したり、お客様が共感したりする企業が成長できる時代である。

いわゆる「基幹システム」は、顧客を創造する仕組みから生まれるアウトプットを整理するためのものだ。例えば、DMP（Data Management Platform）などのマーケティング系システムをスタンドアローンで成立させるのではなく、「本来の」基幹業務を一貫して支援できるシステムが求められている。顧客を創造でき、ファンを増やせる企業こそが成長の恩恵を受けられるからだ。

したがって、これからの「基幹業務システム」は、現場（店頭など顧客接点）のみならず、ネットやWebを通じた顧客創造・維持系の仕組みが、従来の基幹業務システムに組み込まれて成立するべきだ。しかし、ここで企業にとっては大きな壁が立ちはだかる。組織間の壁である。営業部門、宣伝・広報部門、情報システム部門など企業の主要な部門が横連携しないと業務システムは実効をあげられないが、この組織間の壁が現実問題としてなかなか打ち破れない。

私が懇意にさせていただいているお客様では、情報システム部門のキーパーソンが宣伝広報、商品開発、営業をつないで打ち破ろうと、部門を横断した取り組みを始めている。じっくり話を聞いてみると、ちょうど従来型の基幹システムのリプレースを3年がかりで終えたところであるが、今までとは変わらない業務システムに危機感を覚えたと言う。営業企画部門や商品開発部門で本来必要となる情報をそれぞれの部門に届けるために、A部門が持つ情報をB部門に届けるといった情報のエクスチェンジ機能を発揮することで、今までとは異なるアプローチができ、成果が見えてきている。成果が見えれば、組織間の壁を越えられる。

本来の顧客を創造するという現代の「基幹」業務を、旧来の基幹システムに「帰還」させることが企業を成長させるエンジンになる。生活者の支持を得ること、グローバルで販売していくことを基幹業務システムに組み込む、本来の基幹作りへの挑戦である。この組織間の壁を越えて企業の価値を創造し、顧客に訴求して成果につないでいくことは、イノベーションのスタート地点ではないだろうか。

（注1）データ・エクスチェンジ・コンソーシアム：
企業間のデータ交換を通じて、新しいビジネスを創出することを実践するために、必要な知見を共有するとともに、環境整備やガイドラインづくりに参画する「場」となることを目指すコンソーシアム。現在約100社が参画し、富士通総研も運営パートナーとなっている。

フォーカス

世の中の変化を感じ取り、いま流通・小売業がすべきこと

近年、企業、社会の変革と技術革新との関係は新しい局面を迎えていますが、『オムニチャネル』や『ビッグデータ』という技術面に囚われ過ぎて、それをやること自体が目的になっている風潮も見えます。世の中の激しい変化に対応していくには、何にどう取り組んでいくべきなのでしょうか?

本対談では、「世の中の変化を感じ取り、いま流通・小売業がすべきこと」をテーマに、京都大学経営管理大学院特別教授であり元セブン-イレブン・ジャパンCIOである碓井誠氏、韓国富士通株式会社の滝口副社長、富士通総研 流通・生活サービス事業部の西田プリンシパルコンサルタントと今村事業部長に語っていただきました。

1.『スモール化』の潮流

今村　流通業は変化対応業とも言われますが、まさに近年の世の中の変化は激しく、変化に対応し続けた企業が勝ち残れる時代だと思っています。しかし、近年のお客様の状況を見ていると、『オムニチャネル』や『ビッグデータ』という技術に振り回されていて、それをやること自体が目的になりつつある風潮があると思っています。何かちょっと大きな忘れ物をしているのではないか?と私は感じているのですが、碓井先生はいかがお考えですか?

碓井　その通りだと思います。IT業界はどうしても言葉が一人歩きしがちです。オムニチャネルやビッグデータというのはスケールの大きい新たな質で、問題解決しようという考え方自体は正しいと思います。そのことはまた、小さなモジュールの組み上げをしっかりしなくてはならないということです。1つ1つのモジュールがしっかりしていないのに、それを無理やり見せかけで繋げてみてもダメということを分かった上で組み立てないと、形だけ追いかけたけど最後までうまく繋がらない・効果が出ないという危険を孕(はら)んでいると思います。

碓井　誠（うすい　まこと）
京都大学経営管理大学院特別教授
株式会社オピニオン代表取締役（元セブン-イレブン・ジャパンCIO）
1978年 株式会社セブン-イレブン・ジャパン入社、常務取締役情報システム本部長を経て、2004年フューチャーアーキテクト株式会社、取締役副社長、2010年より京都大学経営管理大学院特別教授。2011年 株式会社オピニオンを設立、代表取締役。2009年～2014年3月まで芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科教授などを兼務。

今村　具体的にはどのようなことですか?

碓井　このような大きな概念を持ち、打ち手は『スモール』にする必要があると思っています。例えば小売業のコンビニ、イオンのマイバスケットですとか、テスコもウォルマートもスモール店舗を出しています。スモール化は顧客により近づくということです。より生活者に近づこうと思ったら、スモールサイズにして近接する必要があります。それは距離と時間と質の問題です。結局コンビニサイズだから、生活に今ちょっと必要なものに絞り込んだ領域で、サイズも小さくして、24時間でOne Stopなのです。そういったスモール化の流れというものをもう1回見ていくといいですね。

今、お店の話をしましたが、言葉で言えばウォルマートの基本的な考え方は、『Think Small』です。1人1人のお客様、1つ1つのお店の意見を吸い上げて、年商40兆円を運営しています。つまり、大きくなったとしても、スモールを大事にしていますね。また、セブン-イレブンで言えば、単品管理。超スモールですね。1品1品の起点をきっちりと組み立てる。ここから個店対応が出てきて、お店の主体性を生かして、お客様1人1人に対するフレンドリーさまで求めている。ものすごくスモールです。

そして、最大のスモールがパーソナル対応だと思います。例えば、自分のテイストに合ったファッション商品を買いたいと思ったら、それはあるブランドのものだけではないですよね。あるブランドの服だけでなく、それに合った靴、バッグなど、もっと広い企業の枠を超えたものが必要になるのですが、現在、各社が取り組んでいるオムニチャネルは、自分のグループやチェーンに閉じたオムニチャネルが中心となっている。スモールのモジュールを固めつつ、ビッグデータやオムニチャネルと連動することが重要です。

本来、オムニチャネルというのは顧客側から発想し

なければいけない。売る側の自由度・選択肢を提供するのではなく、買う側の自由度・選択肢を提供することが、真のオムニチャネルであるわけで、そこを理想に置いて段階的に取り組まなければならないと思っています。

今村　なるほど、原点にあるスモールや、スモールの組み合わせができていないと、表面的にオムニチャネルやビッグデータに取り組んでもダメだということですね。西田さんは最近、米国のNRF（National Retail Federation：全米小売業大会）に行きましたが、米国の動向はどうでしたか?

今村　健（いまむら　たけし）
株式会社富士通総研　流通・生活サービス事業部　事業部長
百貨店を経てコンサルタントとして富士通入社、2008年より富士通総研。主に流通業のお客様を対象にビジネスプロセス改革、情報化構想立案、顧客情報分析などのコンサルティングに従事。近年は、ビジネスを取り巻く環境変化に伴い、新規事業企画や生活者視点に基づくコンサルティングに取り組む。

2. 全米小売業大会では情報技術を駆使できる『人材育成』が革新のキーワード

西田　昨年から引き続き最頻出のキーワードが『オムニチャネル』と『カスタマーエクスペリエンス』でした。このような大きな概念で革新しようとした際の不可欠な要素として、組織の改革や情報技術を駆使できる人材育成が重要であるとの骨太のメッセージでした。あと特筆すべき点は、NRFでは全米の50の大学と連携して奨学金制度を作り、業界を挙げて人材育成を行っているということです。そこが、日本とは異なる点です。

今村　日本企業でも先程のお話のようなことを実現する際、最終的には一番のキーは、組織づくりや人材の育て方になると思いますが、碓井先生のお考えはいかがでしょうか?

碓井　非常に難しいテーマですね。『サービスイノベーション』というのは、アメリカをはじめ今後の競争戦略がサービスだと言われ、そこからビッグデータとかオムニチャネルとかも出てきていると思うのですが、先進国がこぞってやっている。日本も2007年からやっていて、色々なイノベーション人材育成ということに政策も力を入れている。しかし、未だにイノベーション人材とは何かについては定義されていない。大学で育てられるのかというと、大学だけの問題ではなくて、サイエンスと実際のビジネスの融合が必要で、プロジェクトを一緒に実践していくということが1つの方法ではないかと思います。

例えば、ある大学では、ゼミの研究生を小売業に放り込んで、売場を作らせ、データ分析をして、どういうふうにプロモーションした時にレスポンスがあったのかというような実践をやっています。

それから、やはりIT企業にも期待したいです。新たなITを活用して、それができる基本的な仕組みとかモジュールとかシナリオとかを提供して欲しいと思います。これからITベンダーが活躍していく領域は、システムの構築だけでなく、ユーザー企業でのIT活用支援であり業務改革だと思っています。

西田　我々はITベンダー系のコンサル企業として、以前からIT活用支援コンサルをやってきていますが、SE含めその点の強化がユーザー企業を成功に導く鍵かもしれませんね。最近ユーザー企業のオムニチャネルのプロジェクトをいくつか実施していますが、冒頭のお話のように、オムニチャネルの場合、IT技術の活用という手段側から

議論してく風潮があり、手段と目的が逆転してしまい兼ねないリスクを感じています。

3. 顧客接点のサービスをどこまで改善するか

碓井　オムニチャネルを語るなら、実際の顧客接点のサービスをどこまで改善するか、から議論しなければならないですね。例えばコンビニは、セブン-イレブンの鈴木会長も最初から言っているのは、経済産業省の分類ではセルフサービスと対面サービスだけですが、鈴木さんは『セミセルフ』だと。だからフレンドリーサービスがものすごく重要です。お客様の分析をしても、コンビニに限らず「この店をまた使いますか?」という質問に対してYesと答えた人の理由は「従業員の接客が良かった」というのが圧倒的な1位です。もう1つはクリンリネス(Cleanliness)、やっぱりきれいだというのは価値なんですね。そのあとに品揃えです。実はこれはインドネシアで調査しても同じ結果が出ました。だから、フレンドリーに限らず、顧客との関係性をどう組み立てるかが戦略の1つの柱と言えます。

今村　オムニチャネルに取り組む前に、インフラとなるベースの改革シナリオにしっかり取り組まなければならないということですね。

西田　ニューヨークのKマートなどのお店を回っていると、当たり前のように入口にネット注文の商品を受け取るカウンターがあり、売場に行くと、商品検索、在庫検索、発注機能つきの端末が置いてある。レシートはスマートフォンに飛んで来るし、セブン-イレブンにはアマゾンロッカーが当然のように置いてあります。お客様が欲しい商品を入手する、買うための利便性は著しく上がっていると思うのですが、逆に言うと、お店同士の差別化の戦いが高度化してきているなと思います。それを左右するのは結局、お客様への洞察力を持ち、ホスピタリティを持った人の優秀さだと感じました。

西田　武志（にしだ　たけし）
株式会社富士通総研　流通・生活サービス事業部
プリンシパルコンサルタント
小売ビジネス推進の支援特化会社である富士通エス・エー・システムズに入社。アパレル・専門店企業向けの情報分析パッケージソフトウェアの企画・開発・販売・導入活動に従事。富士通システムソリューションズ(現富士通システムズイースト)、富士通関西システムズ(現富士通システムズウェスト)を経て、富士通株式会社 コンサルティング事業部に異動、現職に至る。

今村　『ホスピタリティ』は日本でも非常に重要なキーワードとなると考えますが、碓井先生はいかがお考えでしょうか?

碓井　日本はこれから超高齢化社会になってきます。そこで、今セブン-イレブンは御用聞きを相当力を入れてやっています。車も13,000台以上配置しています。接客面のホスピタリティだけでなく社会全体での取り組みも重要です。色々な規制があるから非常に難しいのですが、ポーターの共通価値の戦略でも言っているような産業クラスターのミニ版的な地域拠点を形成して、行政サービスやヘルスケア、配食や買物代行といった領域にも、住民の参加共生型のホスピタリティサービスを組み立てることも重要です。

今村　他にNRFではどのような洞察がありますか?

西田　NRFで感じたのはリーバイスやウォルマートというエスタブリッシュメントが今も先端の一翼を担っていることでした。1990年代でもクイックレスポンス(QR)

の先端企業であった2社がオムニチャネル対応においても明確な指針を持っていたのが印象的でした。90年代にリーバイ・リンク(リーバイス)、リテール・リンク(ウォルマート)などのサプライチェーンやバリューチェーンを成功させた企業でもあるので、表面上の技術論ではなく、経営理念、顧客、組織、人、を重視した取り組み論で継続的な強さを感じました。

碓井　私は今の時代のある意味最大のキーワードは『循環』だと思っています。結局、仮説検証にしても、モノからコト、コトからソリューションという、こういった顧客関係性、品質的な評価も、循環ですよね。今まで動脈経済で物を売ったら終わり、アフターケアがちょっと付いてくる程度。それを売った後、どういうふうに使ってどうなったか、どう改善したらよいかという循環が次のサービスへ繋がるわけです。リサイクルも含めてですね。そして循環のスピードをどう上げるか。ZARAなどはその典型ですね。1つのカテゴリーはマーケッター、デザイナー、バイヤーから成る12人のチームで、世界中の販売データ、顧客ニーズ、市場情報を分析し、即断即決で2週間で新商品提案として市場へ循環させています。12人という小さな行動モジュールが50組、400以上の生産工場と、世界の受注を8時間で発送する巨大物流センターといったインフラの上で動いています。

これからの循環には、行動モジュールと、POSやポイントカード、ECやSNS、オープンデータやヘルスケアレコードといった情報モジュールの質と連携が求められ、これらのモジュールの統合をいかに実現するかが新たな事業インフラの役割となります。新しいインフラはヒューマンセントリックな生活ソリューションのデザインと循環スピードを生むプロセス、そしてこれらを「できる化」するIT活用により形成されるものと考えます。

4. アジアの動向と日本の今後の課題

今村　滝口さん、今までは日本やアメリカの話でしたが、アジアの小売業の問題意識や今のトレンドというのがあれば、お聞かせください。

滝口　アジアは1つに表現するのは難しく、中華圏と韓国、ASEANでそれぞれ見ているところが違います。リファレンスを求めるのは日本がいいだろうとは一旦見ています。特にコンビニは、セブン-イレブンに代表されるように。ASEANのローカルのマレーシアといったところと中華圏の台湾では求め方、見方、リファレンスの仕方が違います。韓国はリファレンスするのも実務は日本型、コンセプトはウォルマートに代表されるアメリカ型を求めています。

本日のオムニチャネルに関して言うと、言葉に振り回されないということと、ITツール的には使う時期に来ていると思います。ITインフラが整い始めているからこそ、目的を明確にして取り組まなければならない。オムニチャネルで思うのは、ネットと店舗を分け隔てなく注文できて、色々な場所でピックアップできるというのが代表例として話されているけど、それは結局パーソナルの追求をして、その人の行動帯に合わせてフィッタブルなものを提供する1つのツールですよね。アマゾ

滝口　勉（たきぐち　つとむ）
韓国富士通株式会社　取締役副社長
（兼）富士通株式会社Asia Region　シニアディレクター
日本NCR株式会社を経て富士通株式会社に入社。小売ビジネス推進の支援特化会社である富士通エス・エー・システムズ株式会社へ異動し、富士通の小売ビジネス推進を担当。その後、米国Fujitsu Systems Of America, Inc.へ出向し、日本国内向けのリサーチャーに従事。帰国後、富士通株式会社 流通ソリューションビジネス推進統括部長、海外ビジネス推進部門にてグローバルビジネスを担当し、現職に至る。

ンロッカーみたいなものは1つの大きなインパクトがあったと思います。日本のように、こんなに緻密に数時間刻みで宅配便を届けますなんていう国は他にないけど、それすら顧客からすれば自宅での待ち時間が必要なわけで、自由度がないということですね。そこで私書箱を置いてより便利にというのがアマゾンロッカーの発想。そういうものを参考に組み合わせ日本の風土に合ったオムニチャネルを創っていくことだと思います。

ITはデータのバケツ、引き出し方、センサー技術など、ツールは大体揃ってきたと思います。ですが、活用レベルはまだまだというレベル。ITベンダーとしての富士通は、生活者の状態、時間、位置が把握できる今、それを活用する側のリテラシーを支えるための「データの引き出し方」や「活用の仕方」をいかに提供するかというのが、ユーザーから求められるソリューションだと考えています。

今村　流通・小売業の方々だけがすべきことではなく、我々ITベンダーやコンサルタントのなすべき役割はまだまだ沢山ありますね。変化を感じ、流通・小売業やITベンダーが知恵と技術を寄せ合い、未来を創造して行くことが大切だということでしょうか?

碓井　そうですね。IT活用はこれまで、様々なモジュールの効率化と「見える化」を追求して来ましたが、情報化社会の本質は「見える化」にとどまらず「できる化」を実現することです。「できる化」には、新たなインフラとともに「仮説-検証」の組み込みが重要になります。その実現に向け、知恵を寄せ合い、価値を共創していく、それこそが日本人の得意なところだと思います。

あしたを創るキーワード

オムニチャネルと組織改革
―第104回全米小売業協会（NRF）報告を通じて―

2015年１月11～14日の4日間、ニューヨーク ジェイコブ・K・ジャビッツ・コンベンションセンターにて開催された第104回全米小売業大会（National Retail Federation、以下NRF）(注1)年次総会に参加した。近年、オムニチャネルへの対応というテーマが小売業企業の命題となっている中、その取り組みの先進である米国企業の実情を把握するのが目的である。大会の内容報告を中心に、日本の小売業でも不可避であるオムニチャネル対応の成功の鍵について必要とされる要素を、株式会社カスミ常務取締役の山本慎一郎氏、富士通株式会社流通ビジネス本部の中吉敏晴氏とともに考察したので、ご紹介する。

執筆者プロフィール

西田　武志（にしだ　たけし）
株式会社富士通総研
プリンシパルコンサルタント
アパレル・専門店を中心に小売業・卸売業まで流通業全般のシステム企画、プロジェクトマネジメントサポートを担当。

中吉　敏晴（なかよし　としはる）
富士通株式会社 流通ビジネス本部
小売ビジネス戦略室　シニアマネージャー
小売業の業種ソリューション企画、業界団体活動を通じたマーケティング活動に従事。

山本　慎一郎（やまもと　しんいちろう）
株式会社カスミ　常務取締役上席執行役員
ロジスティクス本部マネジャー
ICT部門、物流部門、新規事業を管掌。マーケティング・システム改革、ICT改革、ロジスティック改革を推進する。

1. 米国における小売業の状況について

連邦準備制度理事会（FRB）の元議長、バーナンキ氏の基調講演では、米国内の2014年年末商戦では店舗売上、オンライン売上ともに4～7%昨年対比で伸びていることが報告された。バーナンキ氏は米国内の需要にまだまだビジネスチャンスがあり、輸出にさほど依存しなくていいとの見解を示した。米国の約20%のGDPを産み、最も多くの雇用機会を提供しているのが小売業であり、非常に重要な産業であるとのメッセージが出された。

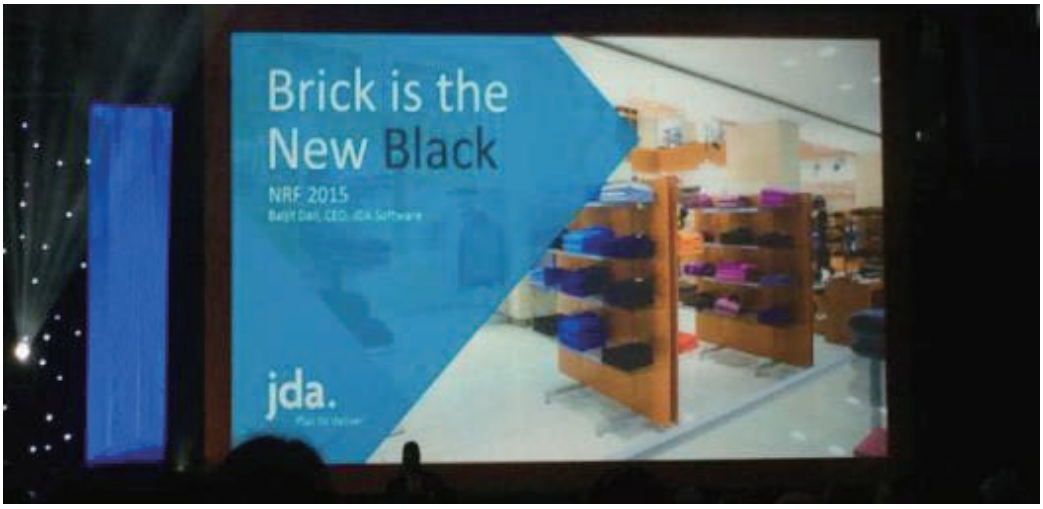
2. 概要

ここ数年のテーマである、『カスタマーエクスペリエンス』、『カスタマーエンゲージメント』、『オムニチャネル』が最頻出のキーワードであった。昨年度のキーワードも“Optimizing Omni-channel”であり、もはやこの取り組みは実施要否・可否の議論ではなく必然であり、いかにブランドマネジメントやパーソナライズオファリング、在庫・価格といったサプライチェーンを最適化するか、してきたか、していくか?といった骨太の話題が中心であった。

展示会場では巨大なインタラクティブサイネージ（商品検索や注文も可能）や試着室における商品推奨のディスプレイ、顧客の視線探知から顧客の興味を引いた商品やVMD（Visual MerchanDising）を可視化するといったものが目を引いたが、いかに使いこなすか、ネットとつなげるか、最適化するかの課題面で技術以上の経営革新が必要とされると考える。

3. ウォルマート、リーバイスなどの取り組み状況

1997年ダラスで開催されたクイックレスポンス’97で、両社からはそれぞれ『リテールリンク』、『リーバイリンク』といった得意先、仕入れ先との情報収集・発信のサプライチェーン情報基盤整備の取り組み成果の報告があったが、今回も2社よりオムニチャネルへの考え方、企業としての姿勢が語られた。



ウォルマートからは、顧客が出先でネット注文した商品が自宅最寄りのセンターから送られて来ることの利便性、店舗では困難であった商品を探すという行為の利便性開発に貢献した技術進化への驚きが語られた。また、顧客購買行動の本質については、「オンラインであろうと実店舗であろうと期待するのは商品のみ」という見解を示し、小売業の本質は良い商品を売り、お客様を見つけるということであり、それは不変であるというメッセージを発した。

リーバイスからは、まず自社の顧客の定義が語られた。それは「リーバイスと相思相愛で離れていないファン」、「リーバイスを愛していたが、去って行ったファン」、「まだ見ぬ、これから愛してくれるファン」である。それらすべての顧客との関わりを深め、広げるために革新を続けていかなければならないとの意思表示であった。すでにリーバイスでは90年代よりマスカスタマイゼーションの仕組みである501品番の「パーソナルペア」というジーンズのオーダーメイドサービスを実施しており、顧客への経験価値という意味では（非オンラインとはいえ）すでに取り組みを実施しており、9割の直営店で販売され、大きな支持を得るといった成果を生み出している。自社のコアへの集中、戦略がシンプルかつスマートであること、革新し続ける組織の重要性の認識とその取り組みについての自信をのぞかせた。

4. 業界のサポート

小売業の進化に最も重要な要素として、JCペニーからは、「リテーラーは従業員が最重要であり、基本である。社会を良くするという人がリテーラーを支える」とのメッセージがあった。実際にNRFでは巨額の寄付金を調達し（今回は120万$、およそ1.4億円）、50の大学と連携し、小売業へ進む人材への奨学金としている。小売業に働く従業員たちに求められる能力も高度化、多様化しており、技術習得と実践、実践から得る新たなノウハウを体系化できる人材を育む環境整備が必要となる。このNRFが実施している業界挙げての人材育成の有無が日米の決定的な相違点とも言える。

5. 本質は何か?

オムニチャネル対応を技術面の課題として取り組んでも成果は出ない、本質は経営・組織（人材）の革新が前提であり、最重要課題であるとの見解に、米国小売業の課題意識の高さを感じた。ディスラプト（既存の考え方、やり方の破壊）というキーワードも多く聞かれ、よりスマートになった顧客・消費者と向き合い情報技術を生かすための経営革新が求められている。それはマーケットと相似形の組織構造を作り上げ、対象とするペ

ルソナと類似する従業員に物語（カスタマーエクスペリエンス）を描かせ、その満足のための施策を構成し、サプライチェーンをその条件下で再設計することである。

そのためには従業員の仕事の質を変える必要がある。もはや商品を発注し、棚に並べ、POSを操作するだけではなく、顧客と対話し情報を発信し、店舗やサービスをより良いものにし、顧客に素晴らしい経験を提供することに集中しなければならない。付加価値を最大化する活動を創出するために従業員の作業転換を前提とした業務プロセス改革の必然性がより一層高まっていると考える。

6. 最後に

総会後にいくつかの店舗視察を行ったが、Kマートなどでは当たり前のように店舗の入口にオンラインで注文を受けた商品の受け渡し窓口があり、売場には商品発注できる端末が設置されている。ノードストロームで買い物をすれば、レシートはEメールで配信され、セブンイレブンに行けばアマゾンロッカーがある。メーシーズも売場端末による商品検索、Eレシート、オンライン注文店舗受け取り・同日配送を行っている。数十年前から稼働している「木のエスカレーター」と「最新技術への取り組み」が何の違和感もなく共存していた。

（注1）全米小売業大会（NRF）：National Retail Federation
米国における小売業界団体。会員数約160万社で世界最大。毎年1月にはニューヨークで年次総会、カンファレンスと展示会を開催。

ケーススタディ 1

バリューチェーンの再構築がオムニチャネルを成功に導く

株式会社富士通総研
流通・生活サービス事業部 マネジングコンサルタント
塩田　好伸

富士通総研では、小売業/アパレル産業のお客様に対して、経営革新の実現をご支援するコンサルティングを提供している。本稿では、旬なテーマである「オムニチャネル」をトピックに挙げ、どうしたら他社と同質化せずに自社ならではのオムニチャネル施策を展開し、投資効果が創出できるのか、についてSPA（Specialty store retailer of Private label Apparel）(注1)企業の取り組み事例を取り上げて説明する。

執筆者プロフィール

塩田　好伸（しおた　よしのぶ）
株式会社富士通総研　流通・生活サービス事業部　マネジングコンサルタント
富士通株式会社入社後、主にSCM分野のコンサルティングに従事。2007年、株式会社富士通総研出向。現在は、小売業/アパレル産業を中心に、経営管理、MD（Merchandising：商品化計画）、CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）など幅広い分野で、業務改革とシステム企画のコンサルティングに従事。

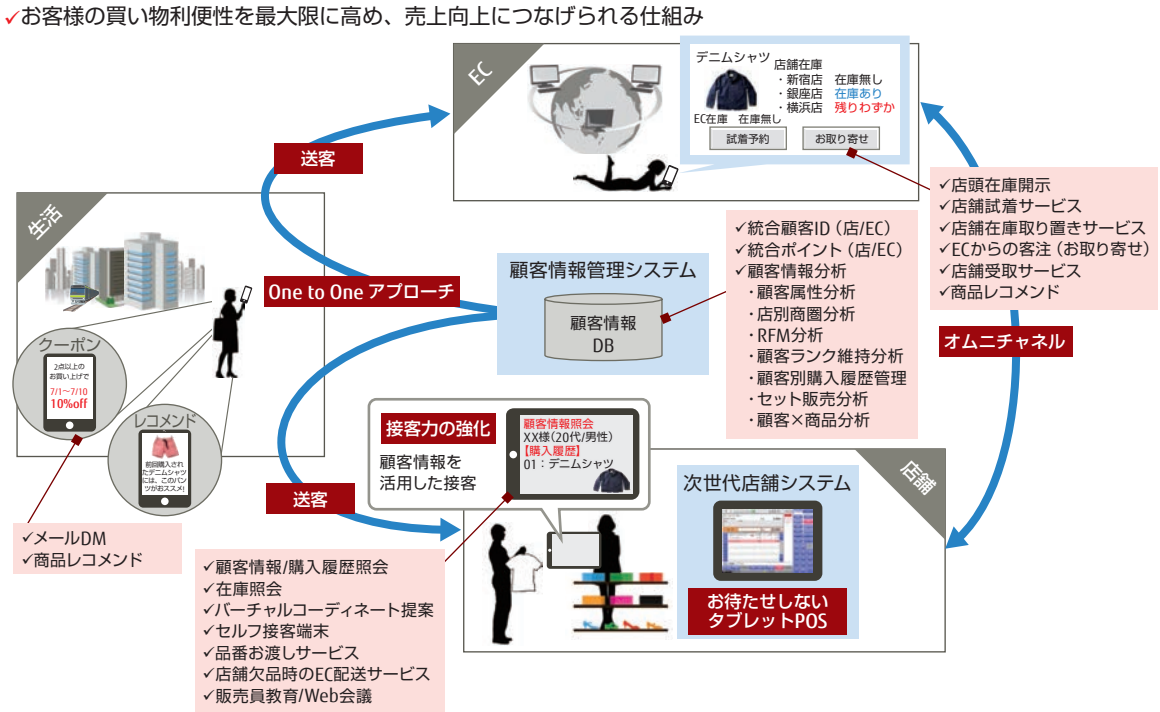
1. 近年の経営革新テーマ「オムニチャネル」

「オムニチャネル」というキーワードは、2011年頃にアメリカから始まり、2013年以降、日本でも小売業やアパレル産業を中心に認知され始めた。アメリカでは当たり前のように生活に浸透している状態にあるが、日本ではまだ先進的な企業が経営戦略の1つとして「オムニチャネル」をテーマに掲げ、取り組みを始めた段階にある。追随する各社は日米の先進企業の事例を模倣し、EC（Electronic Commerce：電子商取引）上での店舗在庫の開示や予約取り置き、ECで購入した商品の店舗受け取りなど、チャネルを意識することなく買い物ができる利便性を生活者に提供し、来店客数の増加や販売機会ロスの低減など、売上拡大効果を狙い取り組んでいる（**図1**）。また、実店舗ではサイネージやRFID（Radio Frequency Identification：電子タグ）を使って、手に取った商品の説明やコーディネート例のレコメンド、さらにはAR（Augmented Reality：拡張現実）を使ってバーチャル試着など、ITを駆使して顧客をワクワク・ドキドキさせるような買い物体験の提供を試みている。

顧客は面白がり、最初は新しいサービスを使うかもしれない。しかし、先進事例を表面的に模倣するだけでは、競合他社と同じようなサービスを展開するに止まり差別化にはならず、IT投資に見合った売上拡大効果は期待できないだろう。では、どうしたら他社と同質化せずに、自社ならではのオムニチャネル施策が展開できるのだろうか?

2. オムニチャネルの本質とは?

オムニチャネルというと、ECやスマホアプリなど表面的に見えるIT施策ばかりがフォーカスされるが、ITは手段であり本質は別にある。しかし、「他社がやっているから」、「経営層に指示されたから」といった安易な考え方で始めると、IT部門の範疇でできる簡易なIT施策だけという結果に陥り、効果もさほど出せず他社との差別化にもならない。

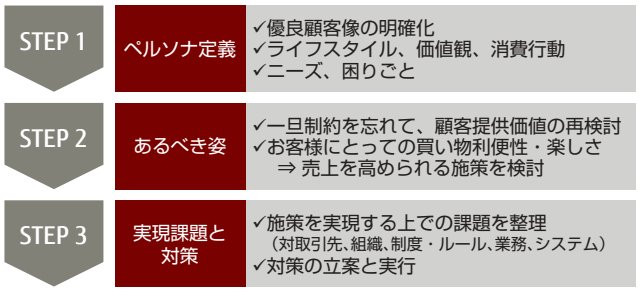


●図1　オムニチャネルの実現イメージ

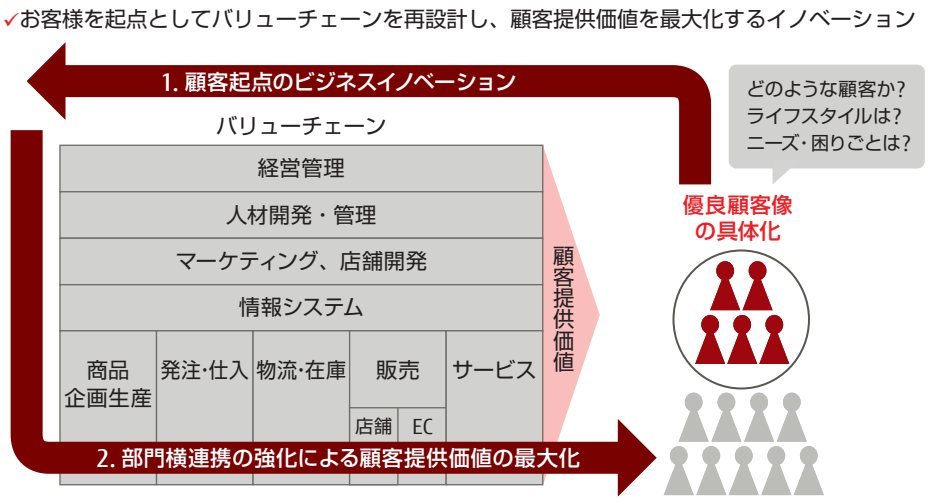
オムニチャネルの本質とは何か? それは、顧客を起点としてバリューチェーンやサプライチェーンを再設計し、顧客価値の最大化を実現する『イノベーション』を起こすことだと私は捉えている(**図2**)。当たり前と言われるかもしれないが、意外ときちんとできている企業は少ない。例えば、従来から「顧客起点」や「顧客第一」などを企業理念に掲げている企業は多数あるが、自社の都合(組織が縦割り、効率や管理のしやすさ、取引先の制約など)がどうしても優先され、自社第一・顧客第二となってしまい、『目指すべき姿』を実現できていなかった部分が少なからずあったのではないかと思う。

オムニチャネルを追求すると、行き着く先は『真の顧客第一』の実現であり、顧客へ最高の価値を提供することで熱狂的なファンを作り、他社との競争関係を無くす状態を作り上げることだと思う。そのためには、全社一丸となり、「縦割り組織を解きほぐし横につないで価値を高める」、「商品・サービスは顧客の実態にあったものに作り変える」、「店員の接客方法や評価制度は顧客サービスが促進されるものに変える」、「物流や在庫管理も顧客サービスに合わせて変える」などといった企業の基幹全体に影響が及ぶことを覚悟して実現しなければ、真のオムニチャネルとは言えない。これがオムニチャネルの本質である。

上記を実現するために、我々が実施しているオムニチャネル検討のプロセスについて説明する(**図3**)。まず第一に、自社が向き合うべき重要な顧客はどのような顧客か? どのようなライフスタイルなのか? 顕在化しているニーズは何なのか? 困りごとは何なのか? ペルソナ(注2)(顧客像)を今一度見つめ直すことから始める。つまり、顧客が起点ということである。第二に、一旦企業の事情や制約を忘れて、ゼロベースで本当に顧客にとっての価値(買い物利便性や商品・サービスなど)は何なのかを徹底的に議論し、施策を導く。一旦制約を忘れることが重要なポイントである。それをせずに議論すると、「それは難しい」という意見で思考は止まり、イノベーティブな発想は生まれない。そして最後に、それを実現させるためのハードルをどうやって乗り越えていくかを



●図3　オムニチャネル検討プロセス



●図2　オムニチャネルの本質

考え、実行していくことに尽きる。そのハードルが高かったとしても、諦めず取り組むことがイノベーションを起こすのである。

つまり、オムニチャネルに取り組むことは、目に見える売上・利益を向上させることだけでなく、ゼロベースで企業の業務プロセスを見直す絶好の機会であるとともに、これからの時代に合った企業文化・組織を作って行く上で、今流通・小売業が取り組むべきテーマである。

上記のような検討プロセスで複数の企業を支援してきた中で、特徴的なオムニチャネルの取り組み事例を紹介する。

■ SPA企業A社様

(1) 概要

A社様は全国に出店し、衣料品から生活雑貨まで取り扱うライフスタイル提案型ブランドを持つSPA企業である。今後のさらなる売上拡大を目的としてオムニチャネル検討を開始した。この事例の参考となるポイントは、オムニチャネル検討を通じて、目的の実現には表面的な顧客サービス面のオムニチャネル施策だけでなく、顧客を起点としたバリューチェーンの再設計が必要であるという本質に気づき、ビジネスインフラの改革まで発展させ取り組んでいる点にある。検討を通じて浮き彫りになった象徴的な3つの課題とその解決施策について紹介する。

(2) 課題と解決施策

まず、A社様ブランドの顧客がどのようなニーズや困りごとを持っているのかを明らかにするために、営業メンバーを中心にペルソナの検討を実施した。A社様は今までブランドコンセプトをベースに商品・サービスの開発を実施していたため、顧客の具体的な趣味・趣向・ライフスタイル等まで考慮した企画は行っていなかった。そのため、今回のペルソナ検討により今後のビジネス拡大に重要な課題がいくつか浮き彫りになった。

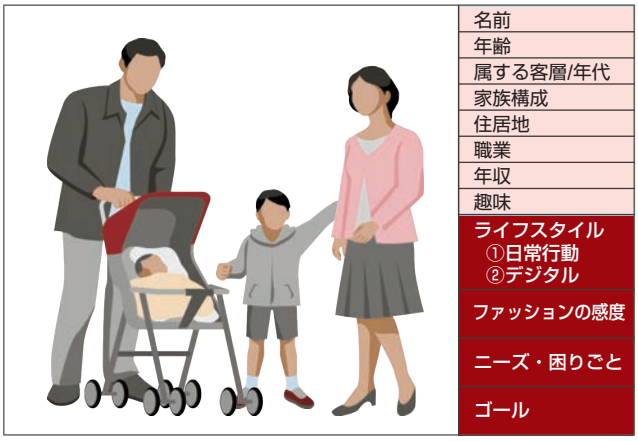
(i) 顧客ニーズと提案商品とのズレ

ペルソナ検討の結果を一部紹介すると、次の通りである(**図4**)。

「30代半ばの夫婦で、子供が2人(4歳と1歳)いる4人家族。産後体型が変わったままのお母さんは、体のラインが隠れるゆったり目の服を好む。お父さんも同様に最近代謝が落ちて太り気味であるため、お腹が目立ち難いゆったりした服を好む。ライフスタイルとしては、平日/休日ともにアウトドアで子供と一緒にアクティブに遊ぶため、服は汚れても洗濯しやすいコットン素材を好む…」

このような顧客像・ニーズが導かれたが、実際A社様が企画・提案している商品は、流行に合わせたカッコいい細身のスタイルで、秋冬商品は洗濯し難いウール素材の商品が多かった。つまり、顧客ニーズと提案商品とのズレが生じていることが判明したのだった。

ファッション商品は、どうしても売り手主導でカッコいいデザインや素材、細身のスタイルになりがちであるが、それでは不十分である。物が溢れている激しい競争環境の中で顧客のハートを掴むには、買い手が求めているニーズや課題を的確に捉え、ファッション商品を通じておしゃれの充実感＋αのソリューションを提供する商品を供給しなくてはならない。検討を通じて、その気づきを与えることができたため、A社様はオムニチャネル施策と併せて商品企画プロセスの見直しにも着手している。



●図4　ペルソナ

(ii) 買い上げ率を上げるキーは子供

一般的に家計や服の決定権を握っているのは家庭のお母さんであり、お母さんを攻略できれば買い上げにつながるというのはよく聞く話であるが、このブランドでのキーは別にもう1人いた。それは子供である。このブランドの顧客は小さな子連れ客が平日/休日ともに多く、買い物中に子供が飽きたり、ぐずったりすると、お母さんはゆっくり服を選んだり試着したりすることができない。せっかく好みの商品に出会えても途中で帰るしかなく、買い上げにつながらないという課題が浮き彫りになった。

ペルソナ検討時に営業から挙がった生々しい声に、ブランド長と店舗開発担当は初めて気づき、店舗レイアウトや設備の見直しを意思決定した。具体的には、坪数のスケールアップと子供が遊べる空間の新設であった。このように、いかに買い物しやすい環境を作るかという観点はオムニチャネル施策と共通の思想であり、店舗自体を見直すことも重要なポイントと言える。

オムニチャネル施策としては、店舗でいかに短時間で決められるかがポイントになるため、自宅で商品の着用イメージができるように、ネット上のコーディネート例の画像や着用シーンの動画などの充実を図る施策に至った。さらに確実に在庫がある店舗に行って買い物できるように、EC上での店舗在庫開示や店舗試着取り置きサービスも採用になった。また子供がぐずり、店舗で決めきれなかった顧客に後ほどECから商品検索して購入してもらえるように品番カードを渡す施策も、ペルソナの合致度から採用になった。

(iii) 組織縦割りの弊害(バリューチェーンの分断)

オムニチャネルを検討する上で一番の課題は組織の壁なのかもしれない。オムニチャネル効果を最大化するには、顧客を起点としてバリューチェーンをつなぐ必要がある。しかし、マネジメントの効率性から多くの企業では組織が縦割りで、バリューチェーンが分断してしまっている。大抵の企業はそれに気づいていない。A社様でもその課題がいくつも浮き彫りになった。中でも象徴的な課題を2つ紹介する。

課題1:MD(マーチャンダイザー)の想いが顧客まで届かない

一般的にECの管理をしているのはEC課というのが多いが、A社様も同様であった。そのため、EC上の商品説明文や写真撮りは外部に委託し、MDのこだわりや訴求ポイント、コーディネート例などはECの商品説明文や写真にはほとんど反映されていなかった。また、店舗に関しても同様の状況が起こっていた。営業が少ないため全国の販売スタッフに対して隈なく商品の売り込み知識を教育できていなかった。つまり、MDがいくら良い商品を作ったとしても作り手の想いは顧客には届かず、バリューチェーンは分断していたのである。

この施策の議論の中では、EC担当からは「今の小人数で商品説明を1品番ずつMDに聞くのは難しい」とか、営業からは「業務が教育以外にも多数あって手一杯です」など、各組織が抱える事情が多数挙がった。組織の壁を取り除き情報をつなぐのに有効な手段は、やはりITであると私は思う。施策としては、基幹システムを改修し、商品マスタの項目を拡充させ、企画段階のホットな商品PR情報やコーディネート例などを商品マスタにすべて登録することで、ECの商品説明文や販売スタッフ用の商品カタログにつなげ、課題を解決した。

課題2:在庫の分断

ブランドが運営している店舗とは別にEC課があるため、売上予算も在庫管理も別々であった。そのため、人気商品が店舗で欠品するとECをお勧めするのではなく、売上予算を作るためにEC在庫を店舗に取り寄せ、顧客を再来店させてしまうということが起きていた。つまり、自社の都合で顧客に迷惑をかけていたということである。逆に、店舗や倉庫に在庫はあるのにECは欠品中で顧客は買えないということも起きていた。

この課題に対しては、ITをうまく駆使し、在庫を仮

想的に一元化して、どこからでもAPI(注3)でリアルタイムに在庫を引き当て可能にする施策を打ち出した。加えて、ビジネスインフラ面の評価制度も見直し、ECの売上もECをお勧めした店舗の評価になるように設計した。これにより、店舗スタッフのモチベーションを維持し、施策が現場で促進されるように考慮し、解決した。

(3)取り組み効果

このように単にオムニチャネルの施策を議論するだけではなく、顧客を起点としてバリューチェーンを再設計することに着手したA社様は、組織の横連携が活性化し、昨年対比で売上15%増と、好調に業績が推移している。

3. 総括

お客様と話していると、生活者に接点のある小売業やSPA企業でも意外と自社の顧客がどのようなライフスタイルをしているのか、その中でどのようなニーズや課題を抱えているのか、といったところまで深く把握し、それを商品・サービスに展開することができていない場合が多いと感じる。

現在もこれからも、オムニチャネルのような先進ITを活用した取り組みやキーワードがどんどん生み出されていくだろう。しかし、ITはあくまで手段であり、目的ではないということを念頭に置き、しっかりと自社の顧客を見つめ、変化を感じ取り、俊敏に対応していくことが、この厳しい環境を勝ち抜く本質だと思う。そして、新たな領域に挑戦し、自分達だけでは立ち行かない難しい課題に直面した際は、コンサルタントの活用が1つの有効な手段になるだろう。組織の壁のような本質的な課題は、なかなか自社だけでは解決が難しく、第三者であるコンサルタントでしか切り込めない部分も多いからである。

お客様のどのようなニーズにも対応できるように、我々コンサルタントも常に世の中の変化を感じ取り、その課題の本質を見極め、新たなコンサルティングサービスを提供し続けていく所存である。

(注1) SPA：Specialty store retailer of Private label Apparel.
小売企業でありながら、自社でリスクを負って商品企画、生産から販売までを一貫して行う形態の小売業のこと。反対にアパレルメーカーで自社小売店を経営し、同時に自社商品を販売する業態の企業もSPAという。

(注2) ペルソナ：企業が提供する製品・サービスにとって最も重要で象徴的な顧客モデルのこと。年齢、性別、職業、家族構成といったぼんやりしたターゲット顧客を設定するのではなく、より具体的にその人の生い立ちから現在までの様子、価値観、パーソナリティ、ライフスタイル、趣味嗜好、消費行動や情報収集行動などの定量調査や定性的調査などの事実に基づき、あたかも実在するかのような人物像を設定し、製品・サービスを考えていくマーケティング手法。

(注3) API：アプリケーションプログラミングインタフェースの略。リアルタイムにシステム間の情報連携ができる方法。

ケーススタディ 2

競争力の源泉は従業員にあり
―流通・小売業における顧客関係性強化の勘所―

株式会社富士通総研
流通・生活サービス事業部　コンサルタント
土井　俊悟

国内流通・小売市場全体のパイが縮小傾向にある中、流通・小売企業各社は、熾烈な顧客獲得競争を繰り広げている。各社は、“顧客起点”や“お客様第一”といった旗印のもと、ICTを活用した様々なCS（Customer Satisfaction：顧客満足）向上施策を展開しているが、十分な投資対効果を得られるケースは少ない。本稿では、唯一の顧客接点である「従業員」の満足度にフォーカスすることで、ES（Employee Satisfaction：従業員満足）とCSのスパイラルアップを実現した小売業2社の事例を紹介する。一般的に、ESとCSとの間には、99%の因果関係があり、ESが1%増加すると、CSが0.22%増加すると言われている。現場従業員の働きやすさやモチベートへの配慮がCS向上への近道ではないだろうか。

執筆者プロフィール

土井　俊悟（どい　しゅんご）
株式会社富士通総研　流通・生活サービス事業部　コンサルタント
2009年株式会社富士通総研入社。入社以来、流通・小売企業の情報化構想や業務改革分野のコンサルティングに従事。現在は、当該業界/企業における、中期経営計画策定・経営管理・SCM（Supply Chain Management：供給連鎖管理）・CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）・営業改革など、幅広い分野のコンサルティングを担当する。

1. なぜ、CS向上施策が成功しないのか?

長期的な景気停滞や少子高齢化の進展に伴い、国内の流通・小売市場全体のパイは縮小傾向にある。このような中で、流通・小売企業各社は、自社の競争優位を確立するために「顧客起点、お客様第一」といった旗印のもと、ICTを活用した様々な施策を展開している。例えば、

- スマートフォンアプリを活用したWebプロモーション、キャンペーン
- FacebookやTwitterなどのSNS、ビッグデータ分析
- オムニチャネル対応、EC(Electronic Commerce:電子商取引)とリアル店舗の顧客情報や在庫情報の一元化

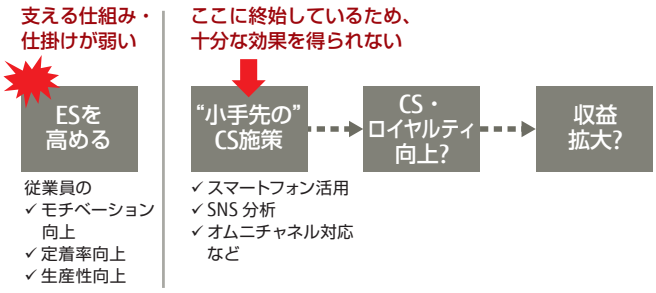
などが挙げられる。

しかしながら、多くの施策は顧客満足(以下、CS)追求を建て前とした「小手先の手段論」に終始しており、十分な投資対効果を得られるケースは少ないと考える。当該領域における議論では、各施策の実施主体であり、唯一の顧客接点であるはずの現場従業員の負荷状況や施策実行におけるモチベーションについて、ほとんど考慮されていないのが現状である。ゆえに、CS向上施策・顧客との関係性強化における本質的な課題は、従業員の業務負荷軽減(各CS施策を実施するための余剰時間の創出)、モチベートや「やりがい」を創出する仕掛け・仕組み作りが機能していないことにある。

2. 競争力の源泉は従業員にあり

現場(例えば、小売業であれば店舗)には、本部が汲み取りきれない顧客知識・経験が豊富に蓄積されており、店舗スタッフはそれらを武器にして、顧客の期待を上回る高品質な接客サービスを提供しようと日々努力している。従って、顧客との関係性強化を図るためには、現場が日々の業務に意欲的に取り組むための「サポートの仕組みやきっかけ作り」を整備し、現場従業員の満足度(以下、ES)を高めることが重要となる(**図1**)。

一般的に、ESとCSとの間には、99%の因果関係があり(注1)、ESが1%増加すると、CSが0.22%増加すると言われている(注2)。実際に、東京ディズニーランド、リッツカールトンホテルといった企業で、従業員満足を企業理念に掲げ全社的に周知徹底することで、長年業績好調を維持している。本稿では、店舗従業員に対する教育/モチベートをトリガーに、高い顧客満足とファン獲得に成功した事例として、小売業A社様を紹介する。本事例を通じて、ESとCSのスパイラルアップの関係性について述べる。



●図1　顧客関係性強化における本質的課題

小売業A社様では、「人を尊重する経営」を標榜・実践することで、多くのリピーターやファンの獲得に成功している。同社には、いわゆる「店舗管理・業務マニュアル」が存在せず、接客サービスの具体的な方法については、各店舗スタッフの創意工夫や自主性に委ねられている。この権限・裁量委譲が、"個客"に応じた最高のホスピタリティとなり、多くのリピーター・ファン獲得につながっているということは周知の通りだろう。今回は、その基盤を支える同社の「風土・環境作り」に着目する。

■店舗スタッフの「自立・自律」を支える環境作り

同社では、アルバイト教育に合計70時間以上費やす。絶対的な教育時間(量)もさることながら、「徹底したフィードバックとリフレクションを重視する」といった教育内容(質)についても特筆すべき点がある。店舗では、ベテランスタッフ(メンター)と新人アルバイト(メンティー)の組み合わせで教育が実施される。メンターは、

メンティーのフロア清掃や接客サービスなどに対して、

- なぜ、そのような行動をとったのか?
- その時、お客様の反応はどうだったか?
- より良いサービスを提供するためには、どうすればよいか?

といったことを問いかける。メンターは、メンティーに対して「答え」を教えるのではなく、あくまでもフィードバックやアドバイスに徹することで、「メンティー自身で主体的に考え、行動できるようになる力」を養うのである。これにより、メンティーは、時給という金銭的なインセンティブ以外に、「人間力の向上」という同社で働くことの意義やモチベーションを見出すことができるようになり、それがお客様への高品質な接客サービスに還元される。実際に、同社アルバイトの離職率は業界平均の1/4程度に抑えられている(注3)。アルバイトが卒業・就職しても、お客様として戻ってきてくれる。こうした企業と従業員との「絆」が、同社の強みの源泉である。

このように、ESはCSの大前提であり、ES向上なくしてCS向上、すなわち「顧客に支持され続ける企業になること」は成立しない。

3. ケーススタディ

では、どのようにしてESとCSを両立させれば良いのか?新CRMシステム構築をトリガーに、従業員&顧客との関係性強化・CS獲得に成功した、小売業B社様の事例を紹介する。

(1) 小売業B社様の概要・問題意識

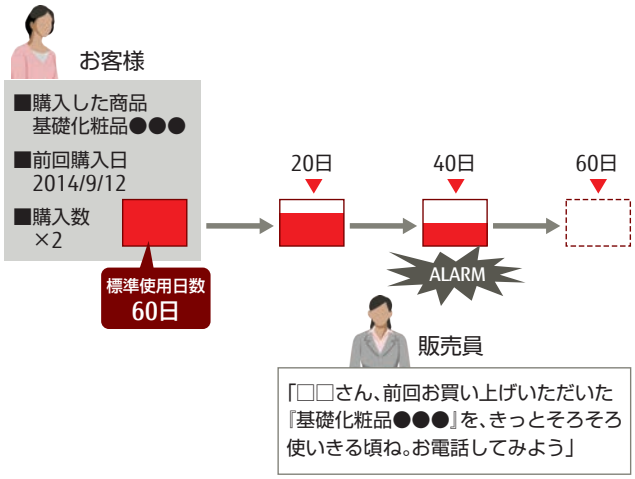
化粧品や健康食品を販売するB社様は、日本全国に数百店舗を展開する小売業である。B社様のミッションは、商品や店舗でのカウンセリングサービスを通じて、お客様を「健康的に美しくすること」である。店舗でのカウンセリングサービスが唯一の顧客接点であるため、店舗従業員のモチベーションやカウンセリングスキルをいかにして高めるかが同社の競争優位の源泉となる(モチベーションアップを目的とした施策の1つとして、店舗従業員の販売実績に応じたインセンティブ付与がある)。このような中、同社は、既存顧客の離反・競合他社への流出という課題を抱えていた。

(2) 解決施策

同社は、新たなCRMシステム構築をトリガーに、本部の店舗サポート業務改革と店舗での顧客アプローチ改革に着手し、これらの課題解決を実現した。

同社は、まず、優良店舗が暗黙知的に実施している顧客アプローチノウハウを表出化した。これを、シナリオ(意思決定マニュアル)化し、全店展開することで、顧客の定着率(注4)向上と休眠・離反防止を狙ったのである。実際には、複数の顧客アプローチシナリオを定義したのだが、本稿では、最も効果的であった「もうすぐ無くなりそうな顧客へのアプローチシナリオ」を紹介する。

当該シナリオは、顧客が購入した化粧品や健康食品の残量管理をシステム的に実施することで、顧客の定着率/ロイヤルティ向上を狙ったシナリオである。顧客の最終購入日・購入アイテム・購入アイテムの標準使用量・購入数から、残量を自動計算し、残り少ない(もうすぐ無くなりそうな)顧客を抽出する。本部にて、抽出された顧客をアプローチリストとして一覧化し、月次で該当店舗に配信。店舗は、アプローチリストに基づいて、ご案内電話やDMなどを送付する(**図2**)。



●図2　顧客アプローチシナリオの実施イメージ

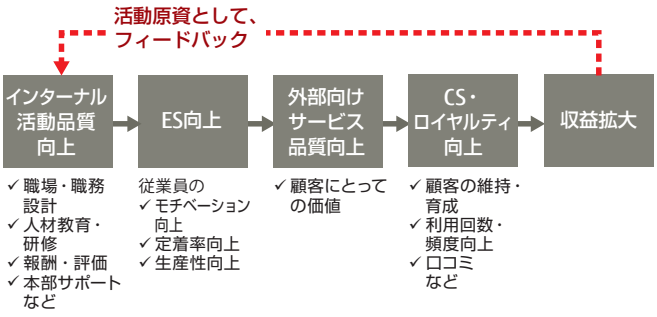
(3)実施効果

ESの視点では、アプローチすべき顧客が明確になったことで、自身の売上&インセンティブアップを実現でき、より意欲的に業務に取り組むことができるようになった。加えて、これまでは「本部は現場を知らない」という現場の先入観から、本部が主導する各種施策に対する反発なども散見されたが、当該プロジェクトをきっかけに、システム導入・展開を先導した本部に対する信頼感醸成にも寄与した。

また、CSの視点では、お客様のお手元の購入商品が無くなる前に店舗がお客様と定期的にコミュニケーションを図ることができるようになり、お客様を「健康的に美しくする」といった目標を着実に達成することができるようになった。結果的に、全社的な顧客定着率が約3%向上(36%⇒39%)し、全社売上10%増加を達成できた(注5)。さらに、この売上増加効果は、シナリオ展開後6か月以上継続したのである。

4. 総括

このように、ESが顧客に対するサービス品質を規定し、そのサービス品質がCSにつながり、ひいては自社の収益に帰結する(**図3**)。大切なことは、得られた収益を活動原資として、インターナル活動品質向上にフィードバックするというサイクルを確立することである。これにより、中長期的な顧客関係性の強化・CSを実現できる。



出典:「カスタマー・ロイヤルティの経営―企業利益を高めるCS戦略」、ジェームス・L・ヘスケット、他著、日本経済新聞社刊、1998年を基に、富士通総研作成

●図3　サービス・プロフィット・チェーン

熾烈(しれつ)な顧客獲得競争が繰り広げられる流通・小売企業において、「顧客」に着目し、様々な施策を展開することに異論はない。しかしながら、唯一の顧客接点である「従業員」の働きやすさ・モチベート施策についても、CSと同等以上に議論されるべきである。ES向上への着目が、CS向上への近道ではないだろうか。

(注1) MICコミュニケーション、メイジャーUSトラベル・サービス、ランク・ゼロックスなど各社での実績がある。

(注2)「カスタマー・ロイヤルティの経営―企業利益を高めるCS戦略」、ジェームス・L・ヘスケット、他著、日本経済新聞出版社刊、1998年

(注3) 卒業や就職などの不可抗力要素を除けば、離職率はさらに低下する。

(注4) B社様の場合、「直近1年間で当該商品のリピート購入あり÷直近3年間で当該商品の購入あり」の算出式に基づいて、定着率を算出している。

(注5)「もうすぐ無くなりそうな顧客へのアプローチシナリオ」以外にも、複数の顧客アプローチシナリオを順次展開することで、全社的な顧客定着率・売上アップを実現。併せて、施策定着化に向けた、従業員評価基準の再設計なども実施。

知創の杜読者アンケート

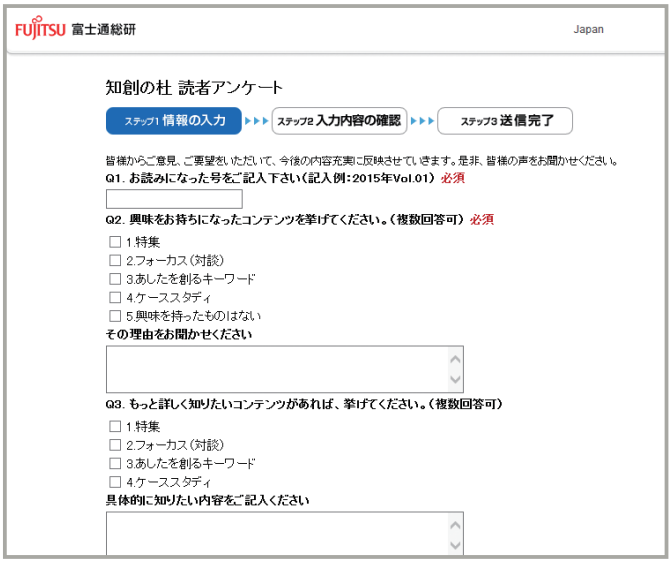
STEP 1

知創の杜読者アンケート　検索

https://www-s.fujitsu.com/jp/group/fri/contact/enq15.html

STEP 2

忌憚のないご意見をお聞かせください。


FUJITSU 富士通総研　Japan

知創の杜 読者アンケート

ステップ1 情報の入力 ▶▶▶ ステップ2 入力内容の確認 ▶▶▶ ステップ3 送信完了

皆様からご意見、ご要望をいただいて、今後の内容充実に反映させていきます。是非、皆様の声をお聞かせください。

Q1. お読みになった号をご記入下さい(記入例:2015年Vol.01) 必須

Q2. 興味をお持ちになったコンテンツを挙げてください。(複数回答可) 必須

- 1.特集
- 2.フォーカス(対談)
- 3.あしたを創るキーワード
- 4.ケーススタディ
- 5.興味を持ったものはない

その理由をお聞かせください

Q3. もっと詳しく知りたいコンテンツがあれば、挙げてください。(複数回答可)

- 1.特集
- 2.フォーカス(対談)
- 3.あしたを創るキーワード
- 4.ケーススタディ

具体的に知りたい内容をご記入ください

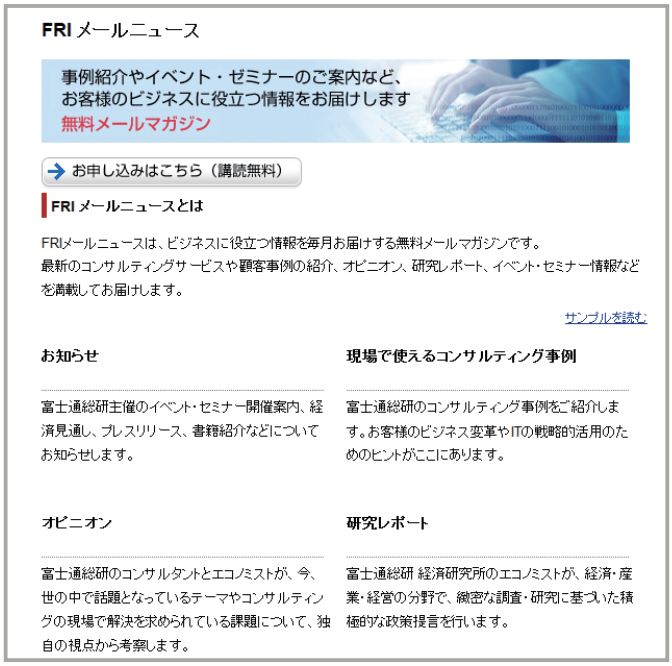
メルマガ会員登録

FRIメールニュース　検索

http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRImailnews.html

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

- オピニオン
- 研究レポート
- コンサルティング事例
- サービス紹介
- セミナー案内


FRI メールニュース

事例紹介やイベント・ゼミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メールマガジン

お申し込みはこちら（講読無料）

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メールマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを満載してお届けします。

サンプルを読む

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研
FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105−0022　東京都港区海岸1丁目16番1号　ニューピア竹芝サウスタワー
TEL：(03) 5401−8391　FAX：(03) 5401−8395

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。

通巻第6号
©FUJITSU RESEARCH INSTITUTE (FRI) 2015