

勝利の方程式

パーソナル化

一人一人に最適なショッピング体験を提供

リアル店舗とECのシステム統合は、単に在庫や商品の売れ行きを一元管理できるだけでなく、顧客一人ひとりの購買履歴を統合し、科学的な顧客へのアプローチを可能にする。マーケティングオートメーションなどの新しいCRMツールが再び注目を浴びているのは、スマホとアプリの普及により、パーソナル化した顧客データの有効活用の素地が整ってきたためだ。三越伊勢丹は、カテゴリーECという新ジャンルのECサイトをオープン。ECサイトそのものをパーソナル化する戦略を打ち出している。



三越伊勢丹が運営するECサイト「レン・ノレン イセタン ミツコシ」

海外事例 from WWD NY

パーソナル接客には人間味ある体験が必要

EC上でのパーソナル接客について、店頭接客から応用できる施策は多い。コスメサンプラーEC「ビーチボックス」は購入前に試供品を送付することで店頭と同じ体験を提供している他、セフォラではバーチャル・フィッティングやチャットによる販売員との相談を受け付けている。ビッグデータ活用だけではなく実店舗の体験をオンラインに持ち込むことで、顧客獲得につなげる狙いがあるようだ。

事例

ベイクルーズ

オムニ・コマースの理想形はパーソナル化したショッピング体験

村田昭彦/ベイクルーズ上席取締役ICT統括/EC統括



4年でEC売上高が4倍の215億円(2016年8月期見直し)と、破竹の勢いで成長を続けるベイクルーズは、今年からパーソナル化した商品提案を本格化する。「CRMツールには高価なものから比較的リーズナブルなものまでさまざまなサービスがあるが、重視しているのはそれを実行するための仕組み」。アプリを駆使して、リアルタイムに商品を提案する仕組みを整えているが、「一番大変で重要なのは、シナリオ作り。これには近道はない。仮説と検証を繰り返しながら一つ一つ積み上げている。目指すのは、パーソナル化したショッピング体験。顧客一人一人のライフスタイルや嗜好に沿って、最適なタイミングで商品提案する仕組みを構築したい」。

専門家が語る成功の秘訣

- ①顧客1ID化 顧客データや購買履歴データなどをひとりのお客さま単位でデータをひもづける。
- ②購買要因の5W1H 1顧客につき1つのIDを達成したら、いつ、どこから来て、何を、誰のために、どこで、どのくらい買ったのか、という5W1Hを深掘りし、成功シナリオを描く。
- ③データドリブン 購買の5W1Hを深掘りするため、企業としての分析力を高める。ただし、MAツールはただ導入すればよいというものではない。「ツール」に頼るのではなく、「データ」に頼ること。

坂本雅志/スマートウィル社長

PROFILE: 1971年生まれ、横浜市出身。青山学院大学、同大院修了。日本生命保険、日興プリンスホテル・インベストメント(当時)、ベルシステム24専務執行役・COO等を経て、2010年スマートウィル創業。ファッション分野のCRMの第一人者



最高難易度!?ビッグデータを攻略せよ

勝利の方程式

ビッグデータ活用法

オムニ・コマース施策の一環としてファッション企業が店頭とECの顧客や売り上げ、在庫情報を統合すると、膨大なデータ=ビッグデータを得られる。膨大なデータをうまく使いこなせば、これまで感性や現場の勘に頼りがちだったファッションの分野で、科学的なアプローチが可能になる。だが、店頭のPOSとECのプラットフォームの統合には数億円規模の投資が必要だ。その上、地道な施策の実行と検証、データサイエンティストやマーケティングの専門家の専門知識とノウハウ、さらにはそうした専門ノウハウをファッションビジネスに昇華するコンサルタントの助けも必要になる。その上で、ブランド側が明確な目的意識を持って運用すること。ストライプインターナショナルのように新規事業に役立てる例もある。

海外事例 from WWD NY

データは活用して初めて意味を持つ

アメリカでも最新テクノロジーを導入しつつも、データを有効活用できていない企業は多い。例えば、POSデータからは仕入れや棚卸状況、最適なスタッフ配備に加えて、店舗ごとの消費傾向を比較することができる。データに合わせた店舗レイアウト・商品配置の変更も可能だろう。デジタル上のデータと店頭の棚位置などの物理的なデータをうまく融合して分析するため、社内の人間が考えることではじめて意味のあるデータ活用ができる。

事例

ストライプインターナショナル

顧客データを分析し、新事業の立ち上げにも活用

松村映子/ストライプインターナショナル取締役兼CTO



専門家の助けを借りて、基本を押さえることが大事なのね!

ストライプインターナショナルは、「アースミュージックアンドエコロジー」を筆頭にしたアパレルに加え、レンタルの「メチャカリ」、宅配クリーニングの「バスケット」まで、インターネットを活用した多彩な事業領域を抱えている。デジタル系事業全般を統括する松村映子・取締役兼CTO(最高技術責任者) Web & Technology 部部長は、「新しいことをやろう」がテーマ。アパレルからクリーニング、レンタルまで、共通で使用していただく顧客も目に見えて増えてきた。自社EC強化のため顧客情報は2014年に一元化しており、パーソナル化したメールなどの施策も実施している。今年では体制づくりに注力するが、来年は「攻め」の年に位置づけている。データを活用し、「メチャカリ」のような新サービスにも挑戦したい。



専門家が語る成功の秘訣

ゴールの設定なきビッグデータ解析は、実行が困難になる。基本は①商品分析 ②商品×顧客 ③顧客×商品 ④顧客分析=顧客全体把握に対して、順序とプライオリティーの設定をすること。ここで重要なのはKPI(業績評価指標)より、この4系統の分析パターンを注視すべきということ。その上で仮説と検証を繰り返すことが重要だ。

村井眞一/AMS社長

PROFILE: 1979年鈴鹿入社。83年に増田宗昭(現カルチュア・コンビニエンス・クラブ=CCC社長)ら3名で高屋書店創業。85年CCC設立。2012年11月AMS社長就任。ECと基幹システムをはじめとした小売事業各種システム連携により、顧客&在庫情報一元化などデータ活用による業務-在庫のムラを解消するソリューションを提供



勝利の方程式

パーソナル化

ファッションのCRM第一人者 スマートウィル坂本社長が提唱

顧客との“共創経営”が生き残りのカギ



PHOTO BY YUMA YAMASHITA

市川渚／デジタル・コミュニケーション・コンサルタント

PROFILE: 海外ラグジュアリー・ブランドのPRやクリエイティブ・エージェンシーのコミュニケーション・マネージャーを経て、2013年に独立。ファッションとデジタル・テクノロジーの間を繋ぐ、デジタル・コミュニケーション・コンサルタントとして活動。ウェブメディア「DiFa(ディーファ)」元創刊編集長。京都精華大学非常勤講師

坂本雅志／スマートウィル社長

PROFILE: 1971年生まれ、横浜市出身。青山学院大学、同大学院修了。日本生命保険において12年超にわたり、リテールマーケティング戦略に従事。2005年日興プリンシパル・インベストメント(当時)でリテール業等の投資先経営支援を担当後、ベルシステム24専務執行役・COO等を経て、10年にスマートウィル創業。12年から青山学院大学大学院非常勤講師。著書に「この1冊ですべてわかる CRMの基本」(日本実業出版社)

オムニチャネルコマースの普及に伴い、現在注目を集めているのが、高度な販売促進やプロモーションを行うCRM(企業の顧客情報管理)だ。だが、ファッション界におけるCRMの第一人者で、ラグジュアリー・ブランドなどの経営コンサルティングを行うスマートウィルの坂本雅志・社長は、テクノロジーに偏重したCRMを万能なツールと見なす風潮に警鐘を鳴らす。デジタル時代のCRMの活用法について、デジタル・コミュニケーション・コンサルタントの市川渚と対談した。

市川渚(以下、市川)：なぜ今、CRMが注目されているのでしょうか？

坂本雅志スマートウィル社長(以下、坂本)：一番大きな理由は、インターネットの普及やICT(情報通信技術)の進展です。情報量が飛躍的に増加し、従来の広告に加え、フェイスブックやツイッターといったSNSが普及する中で、消費者の価値観は多様化しています。競争に打ち勝つためには、企業側がこれまで以上に顧客の声に耳を傾ける必要が出てきました。CRMとは一言で言えば、顧客満足度を高める仕組みのこと。ファッション分野でも華やかな商品や広告だけでなく、効率のかつ効果的に、顧客満足度を高めることが求められています。しかしながら、さらに踏み込むなら、私が考えるCRMの定義は、“企業が顧客にフォーカスした、経営全体の仕組みをつくっていくこと”。今ファッション業界に求められているのは、経営の根幹でブランドの価値を顧客と一緒に“共創する”という考え方です。

市川：とはいえファッション業界はその面ではだいぶ遅れています。いまだにショップの店長が手書きの顧客カードを管理している大手ブランドも少なくない。手書きだった顧客

カードをデジタル化したり、各店舗の顧客情報をオンラインで統合したりと、デジタル・テクノロジーがそうした部分をかなり後押ししてきているのではないのでしょうか？

坂本：そうですね。CRMの最初のステップが、“1顧客1ID化”です。全世界のお店、あるいはオンラインショップで、いつ、どこで、何をどれだけ買ったのか、顧客単位で正確に把握しなければ、ニーズに合った最適な商品提案はできません。そのためにはデジタルツールの積極的な活用が必要です。

市川：CRM分野でもマーケティング・オートメーションツールなどの新しい技術がどんどん出てきています。

坂本：私が危惧しているのは、テクノロジーを駆使したCRMが万能なツールだと勘違いされている点です。本来CRMで重要なのは、企業、あるいはブランド全体が1人の顧客にきちんと向き合う姿勢です。マーケティング・オートメーションツールはプログラムを実行することはできても、元になるシナリオまでは作ってくれません。A/Bテストや仮説と検証を繰り返す地道な作業の上でマーケティングの担当者が自分でつくり上げねばならないのです。

市川：なるほど。そうした中でカギになるのは？

坂本：最も重要なのは、優良顧客＝ロイヤルカスタマーづくりとその定義の仕方です。例えばあるハイブランドでは、これまで、キーアイテムであるコートの購入者を優良顧客、あるいはその候補と考えていましたが、データ分析・検証を重ねた結果、むしろインナーの購入者の方が優良顧客になりやすいということが分かっています。ブランドの“顔”であるアイテムよりも、インナーの購入者の方がブランドの本質的な価値を認めている場合が多いからというのが理由です。実際にそのブランドでも全体の購入者数は減少していました

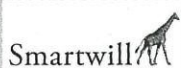
が、優良顧客数を1.5倍に引き上げたことで2年連続売上高を伸ばしています。最新のマーケティング研究では、効率的なCRMは優良顧客を徹底的に分析することといわれています。従来は、“購入頻度は低いが高額が多い”、あるいは“少額でも購入頻度が高い”お客さまを、どう優良顧客化するかにフォーカスしていましたが、今は“優良顧客としてポテンシャルの高い購入者”をどう見つけ出すか、が重要になっています。

市川：一方でCRMの実践に最も重要なのは店舗の販売員ではないでしょうか。個人的には優れた接客は、思いもよらない発見をもたらすことがあると感じていますが、そうした部分はAI(人工知能)にも置き換えられないはず。CRMを活用すれば、販売員は本来の接客に集中でき、店舗の生産性も上がるのではないのでしょうか？

坂本：その通りです。ファッション分野でのCRM経営とは、販売員をITの力で武装させること。当社の場合、データ管理やデータ分析に基づいた事業戦略に加えて、販売員の現場への教育支援にも力を入れています。実際に成果を挙げるためには、お客さまへの説明の仕方や接客対応のマニュアル作りにも踏み込む必要があります。時には販売スタッフの人事評価制度の構築をサポートすることもあります。こうした取り組みが可能なのは、CRMをマーケティングに留めず、経営戦略や事業戦略にまで踏み込めるノウハウがあるからです。生き残るためには、顧客への向き合い方で競争していく時代に入ったと感じています。

用語解説

CRM: カスタマー・リレーションシップ・マネジメント。顧客への効率的な販売促進活動を展開するための管理手法/マーケティング・オートメーションツール: メールマガジンやキャンペーン、マーケティング分析などを自動化するツール/A/Bテスト: 異なる2パターンを比較・検証するテストのこと



スマートウィル

社名: スマートウィル/所在地: 東京都港区南青山1-15-22/業務内容: CRM戦略の構築、CRMプログラム企画設計・開発・運用、各種顧客・購買DB分析、顧客管理システム企画・開発・運用、会員プログラム開発業務、CRM浸透に向けた人事評価プログラム構築、新客獲得プロモーション企画・実施・効果検証、各種研修サービス、市場調査関連業務/URL: www.smartwill.co.jp