

社会との対話

最優秀論文

研修先 株式会社たしろ薬品

研修テーマ 「化粧品、薬品の専門店における
接客サービスのあるべき姿について」

慶應義塾大学 商学部2年ヌ組

学籍番号 40412542

田中 寛子

(目次)

1. 問題提起

2. テーマをめぐる現状と問題

- 2. 1 多様な流通チャネルの出現
- 2. 2 化粧品購入者の分析
- 2. 3 たしろ薬品の顧客分析
- 2. 4 「新生たしろ計画」について
- 2. 5 接客サービス店舗調査
- 2. 6 現状と問題点のまとめ

3. 改善提案

- 3. 1 入店・アプローチ対策
- 3. 2 固定客化対策
- 3. 3 アイデンティティの確立
- 3. 4 全体的な接客力の向上

4. 社会全体から見たテーマをめぐる問題点

- 4. 1 商品陳列における障害
- 4. 2 宣伝活動の拡大の必要性

〈参考文献・サイト〉

〈巻末資料〉

1. 問題提起

化粧品業界は景気の動向に左右されにくい業界といえる。なぜなら、経済が好調のときは高額化粧品が売れ、不調のときには低額化粧品が売れるというように、時代によって売れる化粧品は違っても化粧品そのものに対するニーズはほぼ変わらないのである。よってバブル期以降も、化粧品業界全体では安定した売上を示している¹。しかし、化粧品を販売する「流通」は大きく変化してきている。現在では専門店、百貨店などの他に、1980年頃にはなかったドラッグストアや通信販売の伸びが見られるようになった²。このような競合に対抗していくためにはいかに他との差別化を図るかが重要である。

たしろ薬品は1956年4月に創業し、来期で創業50年を迎える、化粧品小売、薬品小売の老舗企業である。医薬品・化粧品・化粧雑貨などの販売を行っており、現在の主な売上は化粧品で、全体の売上の70%を占める。たしろ薬品は経営理念で「美と健康」をもっとも強調し、顧客の「美と健康」をサポートしながら発展・成長をし続け、現在は化粧品専門店を6店舗、化粧品と薬品両方を販売する店舗を2店舗、合計8店舗を展開している³。

化粧品業界の流通においてさまざまな競合がでてきているなかで、専門店であるたしろ薬品ではどのような接客サービスで他競合との差別化を図るべきか。たしろ薬品の店舗、他社の店舗の接客サービスレベルを客観的に把握し、たしろ薬品におけるあるべき接客サービス像を考察する。

では、なぜ接客サービスを重要とするのかについてである。たしろ薬品は単にセルフ型ショップの小売店を目指しているのではない。スタッフが客に接してこそ、商品を買ってもらう、“接客”小売業を目指しているのである。そして客が望むであろう商品を選び、その商品を大切に扱い、客の要望に合わせて提案していく“セレクトショップ”の姿を理想として、その実現のために経営を行っている⁴。よって、たしろ薬品にとって接客サービスとは商品販売において非常に重要な位置を占めるのである。今、たしろ薬品に求められているのはさらなる接客力の向上であり、そのための接客サービスのあるべき姿を検討する。

たしろ薬品で接客サービスを提供するのは、たしろ薬品の社員（以下スタッフ）と美容部員である。美容部員は化粧品メーカーの社員であり、主にメーカー商品の拡販を行うためにメーカーから派遣される。美容部員はメーカーから給与や保険の支給を受け、メーカーが教育訓練を施している。よって美容部員に対してたしろ薬品はあまり関与しない。それに対して、スタッフにはたしろ薬品が大きく関与する。よってここではスタッフの接客サービスをテーマの対象として考察をしていく。

¹ 梅本博史『化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本』秀和システム、2005年、14ページ参照。

² 富士経済『化粧品マーケティング要覧2004』参照。

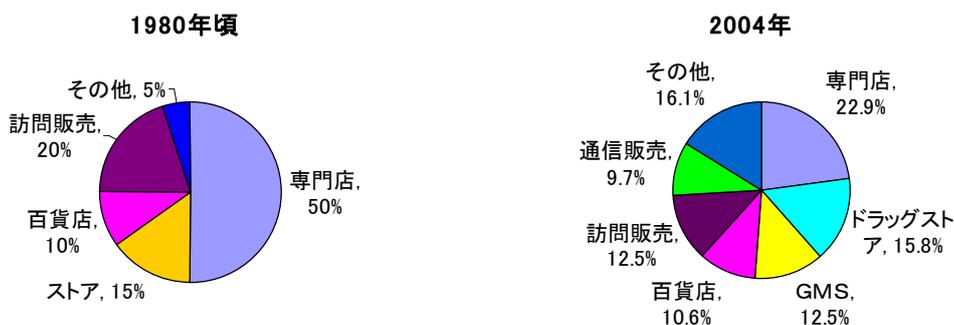
³ 会社資料参照。

⁴ 同上。

2. テーマをめぐる現状と問題

2. 1 多様な流通チャネルの出現

(図表 1) 流通別売上構成比



出所：富士経済「化粧品マーケティング要覧 2004」

化粧品業界において、大きな鍵を握っている「流通」が大きく変化している。新たな流通の登場により、流通が多様化し、流通市場を大きく変えているのである。1980年頃と2004年の流通別売上構成比（図表1）を見ると、2004年は専門店に続いて、2番目にドラッグストアが構成比を占めていることがわかる。そして1980年頃には20%ほどあった訪問販売が12.5%にまで減少した。その代わりに、通信販売が9.7%を占めている。1980年頃には、ドラッグストアや通信販売は見られなかったが、2004年ではそれらが25.1%と全体の約4分の1を占めている。この20年間での台頭は大きい。その他にコンビニエンスストア、バラエティショップなどの流通チャネルも存在する。

2004年の流通チャネルを店舗販売と無店舗販売に分けると、専門店、ドラッグストア、GMS⁵、百貨店は店舗販売と位置づけられ、訪問販売や通信販売は無店舗販売と位置づけられる。さらに、専門店と百貨店は化粧品を専門に販売する店舗で、ドラッグストアとGMSは化粧品とその他の商品を販売する店舗に分けることができる。（図表2）

(図表 2)

店舗販売	専門店、百貨店	→ 化粧品専門販売
	ドラッグストア、GMS	→ 化粧品、その他商品販売
無店舗販売	訪問販売、通信販売	

そこで、専門店の最大の競合チャネルは化粧品とその他の商品を販売するチャネルの中で一番の売上構成比を占めているドラッグストアと専門店と同様に化粧品を専門に販売す

⁵ General Merchandise Storeの略。総合小売業。食品や日用品、家電、衣服などを扱う大規模なスーパーマーケットをいう。(例) イトーヨーカドー、ダイエー

る百貨店であると考え。これらの競合に対して、専門店は差別化を図り、対抗していかなければならない。

まず、それぞれの化粧品販売の現状や特徴をまとめる。

(1) 専門店

2割以上のウエイトを占める最大チャネルであるが、他チャネルの活性化により、縮小傾向が続いている⁶。販売商品の特徴は制度品⁷から一般品⁸までブランド数が豊富なことであり、高価格から低価格の商品を取り揃えているといえる。

(2) ドラッグストア

化粧品においては、1990年以降、定価販売が基本であったカウンセリング化粧品の割引販売が増加した。割引率も年々拡大しており、化粧品専門店や百貨店などから需要獲得に成功し、化粧品売上は拡大傾向が続いている⁹。しかし、安売りに疲弊している面もあり、現在は価格以外の新たな対策に取り組みつつある。主にセルフ販売が中心であるドラッグストアも、カウンセリング化粧品についてメーカー側が美容部員を派遣するサービス面でのサポートも見られ、今後もカウンセリング販売の強化が予想される。販売商品の特徴は低価格のセルフ化粧品（一般品）や値引きの商品があることといえる。

(3) 百貨店

高価格でも話題性や高機能を訴求した百貨店でしか販売していない外資系プレステージブランド¹⁰需要が安定している。また、国内メーカーにおいても百貨店チャネル専用ブランドの投入を行い、店頭におけるきめ細やかな肌診断やエステサービスによって他チャネルにはない付加価値を訴求することで安定した固定客獲得に成功している¹¹。百貨店の化粧品コーナーはブランドごとに完全に仕切って販売しており、各コーナーでブランドの個性が発揮されている。販売商品の特徴は高価格のブランド商品といえる。

次に、百貨店とドラッグストアの専門店との特徴の違いを見出す（図表3）。まず百貨店と専門店の比較をすると、百貨店はブランドごとに完全に仕切っているのに対し、専門店は完全に仕切っておらず1つの店舗の中でブランドごとに陳列しているのみである。そのため百貨店よりも専門店の方が自由に多数のブランドを見比べながら購入ができると考えられる。よって、専門店の売りは「他ブランドとの比較が可能である」ことであり、百貨店と差別化を図るためにその売りを最大限にいかす必要がある。しかし、現在のたしる薬品では特別に他ブランドとの比較をいかした販売はされていないといえる。

そして専門店とドラッグストアを比較すると、ドラッグストアと違って、専門店では特

⁶ 富士経済プレスリリース(2004年10月19日) http://www.group.fuji-keizai.co.jp/press/pdf/041019_04064.pdf 参照。

⁷ 資生堂のようにチェーン契約をもとに、直接、小売店と契約するメーカーの商品。主に専属の美容部員がついて販売する。

⁸ 問屋流通を使って小売店に供給するメーカーの商品。主にセルフ販売で売られる。

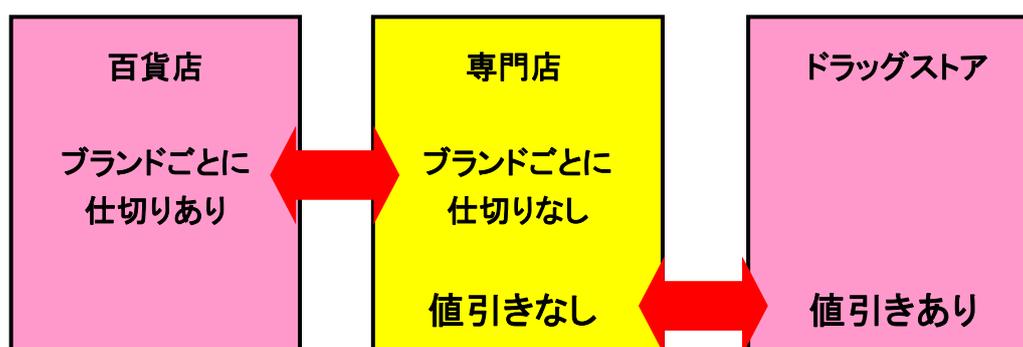
⁹ 6と同様。

¹⁰ 高付加価値のある高級ブランドの総称。(例) ランコム

¹¹ 6と同様。

にスキンケアにおいて値引きがない。そこで、定価販売でも客に商品を購入してもらうには、付加価値が必要とされる。それにはドラッグストアではまだ充実していないカウンセリングサービスなどの接客サービスを充実させることで付加価値を生み出すことができると考えられる。

(図表3)



さらに、化粧品専門店の中でも生き残っていくために他の化粧品専門店にも対抗していかなければならない。そこで他店との差別化を図る必要があるが、他の化粧品専門店とたしろ薬品では商品構成はほぼ変わらない。それは、食品業界などと違って化粧品業界では販売するメーカーに限りがあるからだ。よって、差別化を図るには接客サービスがより重要であると考えられる。

以上をまとめると、化粧品専門店であるたしろ薬品が今後目指すべき点として3点あげられる。1点目は、化粧品専門店本来の売りである「他ブランドとの比較」を最大限にかすことである。2点目は、定価販売でも客が購入するように、接客サービスで高付加価値を生み出すことである。3点目は、接客サービスの重要性を再認識し、力を入れて取り組むことである。

2. 2 化粧品購入者の分析

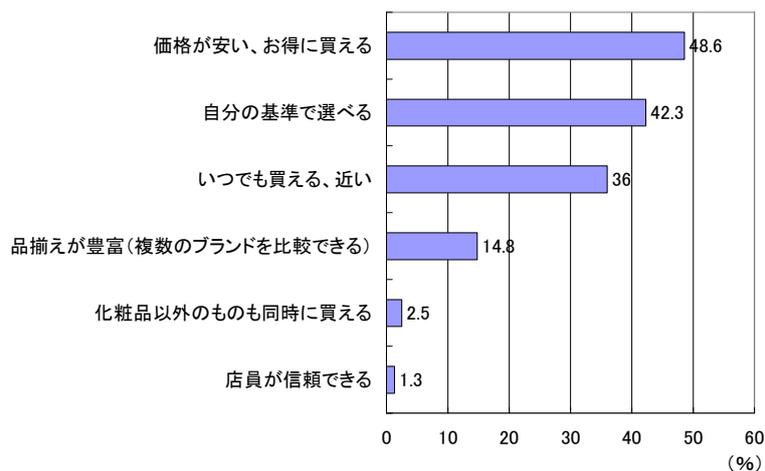
客は化粧品の購入に関してどのような接客サービスを望んでいるのだろうか？

近年のドラッグストア、通信販売での化粧品販売・売上の増加が示しているのはセルフ方式での販売の増加である。セルフ方式の販売とは客が欲しい商品を自分で探して買うという販売方式である。つまり、客の中にはセルフ志向が高まっているのである。化粧品販売においてこのような顧客のセルフセレクション志向を無視することはできない。では、実際客は化粧品購入に関してどのような考えを持っているのか。セルフ方式の販売の代表といえるドラッグストアに関するアンケート調査の結果をもとに考える。

図表4はドラッグストア等での化粧品購入に関して便利と感じる、気に入っているポイントを示したものである。グラフから客がドラッグストアで化粧品を購入する一番のポイントは「価格が安い」であることがわかる。やはり2. 1でも述べたように、ドラッグス

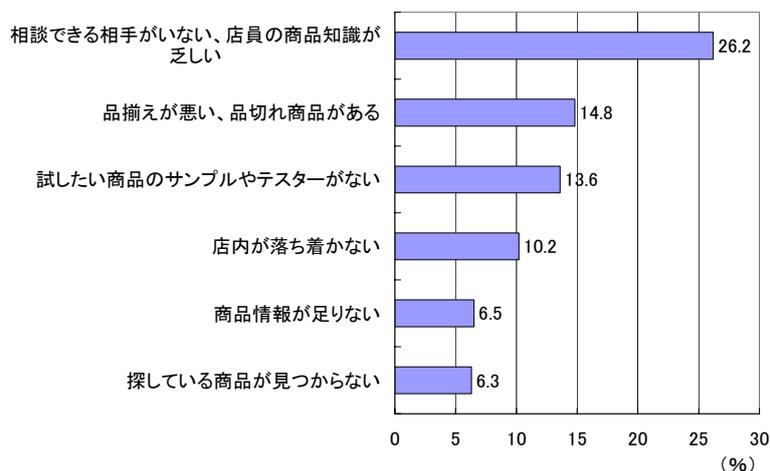
トアの特徴である商品の値引きは客の中でも大きな利点となって認識されている。続いて「自分の基準で選べる」というセルフ志向がうかがえる。一方で、「店員への信頼性」は低い。つまり、客がドラッグストアで化粧品を購入する際には接客のサービスを重視していないということがいえる。しかし客は接客サービスを求めているわけではない。これは図表5を見るとわかる。

(図表4)ドラッグストア等での化粧品購入に関して便利と感じる、気に入っているポイント（上位6つ）



出所：「化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本」、53 ページ

(図表5)ドラッグストア等での化粧品購入に関して不便、ストレスを感じるポイント（上位6つ）



出所：「化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本」、61 ページ

図表5はドラッグストア等での化粧品購入に関して不便、ストレスを感じるポイントを示したものである。このグラフからわかるように、客は「相談できる相手がいない、店員の商品知識が乏しい」ことに関して不便、ストレスであるともっとも感じているのである。

よって客はドラッグストアでの化粧品購入に関して価格面では満足であるが、接客面では不満足であることがいえよう。そして、セルフ志向が高まる客も依然として接客サービスを求めているのだといえる。

また、セルフ志向が高まっている中、同じ客であっても、ある商品は専門の販売員から詳しいカウンセリングを受けて購入する、ある商品は販売員の推奨を受けずにセルフで購入する、という二面性を持っているのがほとんどである¹²という。

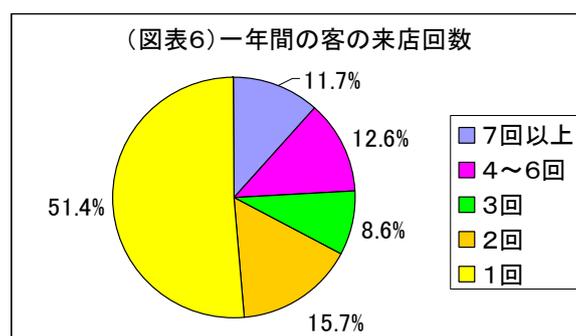
以上をまとめると、化粧品購入者は時によって接客サービスを必要としているということであり、相談したい時に相談しやすい、聞きたい時に聞きやすい環境を作ることによって顧客満足を得ることができると考えられる。

2.3 たしろ薬品の顧客分析

たしろ薬品は現在横浜5店舗、新宿2店舗、蒲田1店舗の合計8店舗を展開している¹³。たしろ薬品は全店舗統一した店舗展開というより、各店舗の特色を残したまま展開をしているといえる。そのため、客層は各店舗によって異なっており、客の年代は幅広い。

また、横浜・新宿という都心で駅に近いという立地条件により、人の出入りが多く、大きな集客力があると考えられる。よって、新規顧客として来店する客が多いことがたしろ薬品の特徴である。さらに、立地から気軽に立ち寄りやすいため購入目的がなく来店している客、つまりセルフ向きの客が多いことも特徴としてあげられる。

図表6はたしろ薬品の一年間の客の来店回数を示したものである。このグラフからもわかるように、来店回数が1回である客が半分以上を占めており、新規顧客の多さがうかがえる。それに対して、来店回数が2回以上の客はそれほど高くない割合である。よって、たしろ薬品の今後の課題は新規顧客の定着化であるといえる。



(会社資料を基に作成)

¹² 梅本博史『化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本』秀和システム、2005年、52ページより引用。

¹³ 2005年11月現在。

2. 4 「新生たしろ計画」について

たしろ薬品は 2000 年 4 月から「新生たしろ計画」という名の下に、Deep Sea（深海）をコンセプトにした店作りを行っている。具体的には、このコンセプトに関連して海にちなんだ名前を店のゾーンごとに付け、独特な空間を提供し「癒しや安らぎ」を与える空間作りを行っている。これは、CS（顧客満足）の徹底や追求を目指して行われている¹⁴。しかし、この「新生たしろ計画」では接客サービス面においては具体的な策や取り組みが見られない。

2. 5 接客サービス店舗調査

では、たしろ薬品の接客サービスの現状はどのようになっているのだろうか？

たしろ薬品の店舗の接客サービスを以下のように調査し、たしろ薬品の接客サービスの現状を分析する。さらに、競合店である他の化粧品専門店も同じように調査し、比較することで、たしろ薬品全体の強みや弱みを見出し、どこで差別化を図るべきかを探る。

（調査方法）

たしろ薬品が基本的接客サービスとして行うべきとしていることを設定した調査リストを作成する。そして実際に接客サービスを受け、その調査リストのチェック項目に○×をつけて評価する。なお、普段と同じ接客を見るためにスタッフには調査をすることを伝えていない。

（調査対象）

たしろ薬品 3 店舗と他の化粧品専門店 3 店舗の計 6 店舗とする。他の競合店はたしろ薬品と同じ業態で多店舗展開をしており、現在業績を伸ばしている店舗を選出した。たしろ薬品と立地や商品構成に違いはあるが、接客サービスは立地や商品構成に関わらず提供されるものであると考える。よって、接客サービス調査ではそれらの点について同一の基盤を求めている。

（分析方法）

入店から退店までを 8 段階に分け、段階毎に点数化し、電話対応や売場メンテナンスを含めてトータル点数を出す。（トータル点数、各段階とも最高を 100 点とする。）

入店から退店までは以下のように分ける。

- ①（入店）客が入店した時のスタッフの様子や店内でのスタッフの行動（ウォッチング¹⁵）を見る。
- ②（接客段階 1）客に対するアプローチ（声掛け）の様子を見る。
- ③（接客段階 2）接客の初期段階の様子を見る。

¹⁴ 会社資料参照。

¹⁵ 店に来店した客の目的は何か、どんな人柄かなどをある程度、見極めること。

- ④（接客段階3）実習¹⁶を行う前の様子を見る。
- ⑤（接客段階4）実習中やその後の客に対するプッシュの様子を見る。
- ⑥（接客段階5）精算や包装の様子を見る。
- ⑦（接客段階6）スタッフの見送りの様子を見る。
- ⑧（接客段階7）固定客化につながるスタッフの行動を見る。

（調査結果）

（図表7）調査結果サマリー

	TASHIRO			競合他店		
	A店	B店	C店	A	B	C
合計	62	61	56	90	48	59
電話対応	100	86	88	67	78	75
入店(ウォッチング)	53	68	32	95	37	42
接客段階1(アプローチ)	0	0	0	67	0	0
接客段階2(ヒアリング①)	90	38	89	100	33	80
接客段階3(ヒアリング②)	70	70	70	100	67	60
接客段階4(プッシュ)	33	50	33	60	0	17
接客段階5(精算・包装)	78	89	89	100	73	100
接客段階6(見送り)	67	67	67	100	33	67
接客段階7(固定客化)	17	17	17	100	67	67
売場メンテナンス	50	50	25	100	25	25

※ 黄色は90～100点、ピンク色は0～10点である。

※ グラフ、店舗別全体概要は巻末資料に掲載。

図表7よりトータル点数100点中、たしろ薬品3店舗の平均合計得点は59.7点である。点数からもわかるように、競合店Aが抜群に接客サービスのレベルが高く、たしろ薬品3店舗と競合店B、Cの接客サービスのレベルはほぼ変わらないといえる。

¹⁶ スタッフが客に行うカウンセリングやお手入れ、化粧品の試用などのサービス。

(図表 8) 各接客段階の分析

① 入店 (ウォッチング)

基本的に待機・受入動作ができていないことが問題である。

- ・入店時に挨拶がなく、入店後も挨拶はまちまちである。
- ・作業中であることが多く、客を気にせず作業に没頭している。
- ・客をウォッチングしていない。

このように、客が来店しても客に無関心な様子である。

② 接客段階 1 (アプローチ)

客に対してアプローチをせず、受け身の姿勢である。客が売場をかなり回遊していても声掛け (アプローチ) ができていない。

③ 接客段階 2 (ヒアリング)

聞く姿勢はよいが、スタッフから客に聞こうとする積極性はない。落ち着きがない、話し方に自信がないなど誠意な対応に欠ける部分がある。

④ 接客段階 3 (ヒアリング)

客のニーズのチェックがほとんどできていない。

⑤ 接客段階 4 (プッシュ)

実習中にテスターや用具を何回も取りに行くなど、実習の手際があまりよくない。

⑥ 接客段階 5 (精算・包装)

現状維持でよい。

⑦ 接客段階 6 (見送り)

購入者には担当スタッフしか見送りがなく、購入しない客には「ありがとうございました。」と言っていない。

⑧ 接客段階 7 (固定客化)

たしろ薬品 3 店舗ともスタッフは客に名前を名乗っていない。再来店を促す一言をかけていない。このように固定客化につながる努力が全くされていない。

図表 8 は、調査結果よりたしろ薬品の 3 店舗の各接客段階の現状を分析して、問題点をまとめたものである。ほぼすべての段階で問題点が抽出されていることがわかる。

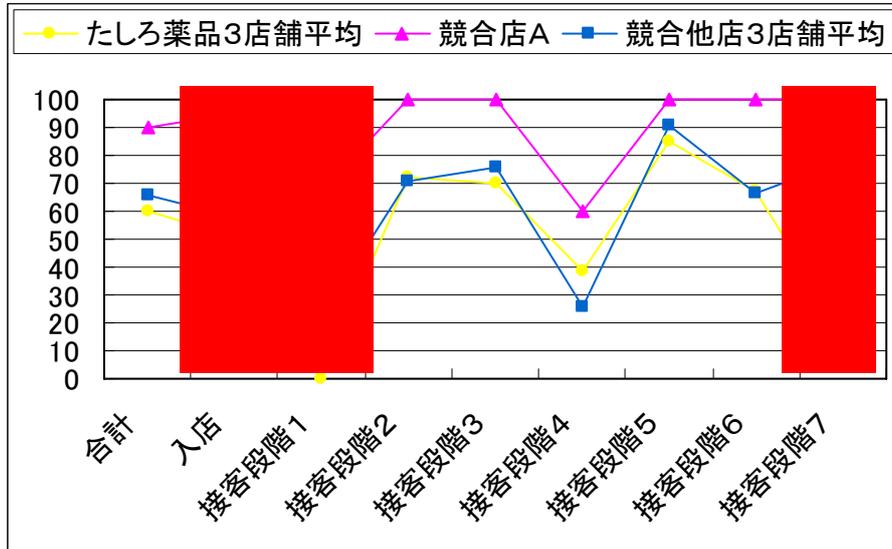
(調査結果の分析)

調査結果をもとに、たしろ薬品を他競合店との比較によって分析する。たしろ薬品の接客サービスのレベルと接客サービス全般の 2 つに分けて比較を行い、分析する。

(1) 接客サービスレベルの分析

競合店 B、C とは点数にあまり差はなく、接客レベルがほぼ同じであるといえるので、ここでは特に高得点であった競合店 A との比較を中心に他競合店と比較していく。

(図表9) たしろ薬品と競合他店との比較



(調査結果を基に作成)

たしろ薬品と競合店Aの点数の差が特に大きいのは、入店、接客段階1（アプローチ）、接客段階7（固定客化）である。その他の段階においても、現時点で入店から退店まで競合店Aに勝るものはない。しかし、この3点でたしろ薬品は競合店Aに接客サービスのレベルが大いに劣っている。接客段階2～接客段階6まではそれほど大きな差はない。また、実習などに関しては経験などのスタッフ個人の力量が大きく関係するものなので、調査で出た点数・評価が店のスタッフ全員に及ぶものとは限らない。しかし、入店時のウォッチングやアプローチは個人の力量に関わらず、スタッフ全員が一律に行うものであるといえるので、たしろ薬品はこれらができていないことは非常に問題である。さらに、入店から接客段階7までは客が入店してから一連の流れであるので入店・アプローチができていないと次の接客段階2以降の接客につなげることができない。また、入店・アプローチがなくては客がスタッフと接することなく、退店してしまうことが考えられる。それでは単においてあるものを買ってもらうセルフ型店舗と同じであり、客を他のセルフ型店舗に逃してしまうことが考えられる。このような現状では、たしろ薬品は新規顧客の定着化がさらに難しいといえる。

(2) 接客サービス全般の分析

この店舗調査を通して、同じ化粧品専門店という業態でも違った印象を受けた。それぞれの店の個性を出しているのはもちろんのことであるが、もっと根本的なところに他の原因があるのではないかと探ってみたところ、次のような専門店の傾向の違いがあるのではないかと考えた。(図表10)

(図表 10)

競合店A	カウンセリング重視型店舗
競合店C	セルフ型店舗
競合店B たしろ薬品	傾向が定まっていない店舗

競合店Aはスキンケア中心の店であり、商品はほぼ制度品となっており、いくつものカウンセリングブランドがある。すべての来店者に対してカウンセリングを行うという完全にカウンセリング重視型の店舗だといえる。スタッフと美容部員の制服を統一化するなどの店の仕組みがこのような傾向を強化しているといえる。

競合店Cは基本的に客に接客をしないで、客に求められた時に接客を行っている。カウンセリング化粧品他に、セルフ化粧品、化粧品関連雑貨、メイクアップやエステティックのサービスコーナーなどを配置している。坪数の大きな店舗で、店内は大変広々としており、スタッフに見られている感じもないのでゆっくりと化粧品を見てまわることが可能である。このようなことからセルフ型の店舗だといえる。

競合店Bはカウンセリング化粧品もセルフ化粧品も品揃えは比較的豊富であるが、売場メンテナンスがよくない。什器も高く設置してあるのでやや圧迫感があって長くは居づらいつと思われる。スタッフの接客意識も低く、客が来店しても無関心で、カウンセリングを積極的に行う様子もないのでカウンセリング重視型ともいえない。よって、傾向が見えない、あるいは定まっていない店舗である。

たしろ薬品は接客や応対に力を入れている店舗である。よって一対一の接客になると比較的快い対応であるといえるが、スタッフから積極的に接客を行う姿勢はない。こちらから接していかない限りでは客に無関心ともいえる。カウンセリング化粧品も多く取りそろえており、セルフ型の店舗ともしにくい。よって、たしろ薬品はカウンセリング型なのかセルフ型なのか傾向のわからない店舗である。

では、たしろ薬品はこのまま傾向が定まっていない店舗でよいのだろうか？

競合店Aや競合店Cは傾向が明確であり、それが接客サービスや店作りに反映していると考えられる。特に競合店Aにおいてはスキンケアに中心をしぼり、カウンセリング機器を使ったカウンセリング、エステ機器を使ったお手入れサービス、アフターサービスといった流れの接客を徹底することにより高レベルの接客サービスを実現しているのだと考えられる。競合店Cはセルフ型店舗であるので売場作りに力を入れていると思われる。

このように傾向によって店作りが変わってくるのであり、接客サービスのあり方というのも変わってくるのである。さらに傾向が定まっていないたしろ薬品や競合店Bよりも競合店A、Cのほうが店のアイデンティティが強くでており、消費者の認識において、傾向が定まっている方が消費者に印象づけるのに有利であるといえる。化粧品専門店はその店舗独自のアイデンティティが強くないてはならない。なぜなら、単にブランドを多くし、

品揃えの幅を広げるのでは、大型ドラッグストアと変わらず、魅力のないものになるからだ。従って、たしろ薬品は傾向が定まっていないということが問題であり、このままでは他競合店に対抗することができず、客離れを招くおそれがある。

そこで、たしろ薬品をカウンセリング重視型店舗にした場合とセルフ型店舗にした場合を考える。

(カウンセリング重視型店舗にした場合)

たしろ薬品は接客や応対に力を入れているのでカウンセリング重視型店舗にすると考える。しかし、完全にカウンセリング重視にしてしまうと購入目的で来店していない客、つまり化粧品を見ているだけの客に対しての対応をすることが難しい。現状として、たしろ薬品は2. 3で述べたように横浜・新宿といった都心で駅に近いという立地の面からそのような客が多いといえる。同様にセルフ化粧品を見に来た客に対しても対応が難しい。競合店Aがカウンセリング重視型店舗として成功しているのは商品をカウンセリングが必要とされるスキンケアに中心をしばったことも大きな要因であろう。よって、セルフ化粧品も多く取り揃えているたしろ薬品を完全にカウンセリング重視型店舗にするのは不利である。

(セルフ型店舗にした場合)

たしろ薬品は競合店Cと同じように基本的に積極的に接客をしていないということから、セルフ型店舗に近いといえるので完全にセルフ型店舗にすると考え。しかしたしろ薬品と競合店Cを比較すると品揃えや店舗の広さの面で競合店Cに劣っており、対抗していくには困難であるといえる。またたしろ薬品は制度品の割合も高く、多くのカウンセリングブランドを取り揃えているので、カウンセリングを売りにしないのも不利である。よって、たしろ薬品を完全にセルフ型店舗にするのも不利である。

以上のことから考えると、たしろ薬品を完全にどちらかの傾向にしてしまうことはできない。現状を考えると、たしろ薬品はカウンセリング重視型店舗とセルフ型店舗の中間に位置することになる。それでは接客サービスのあり方は定まらないのである。

2. 6 現状と問題点のまとめ

これまでに述べた現状や問題点を図表 11 にまとめる。

(図表 11) 現状と問題点のまとめ

〈化粧品業界全体の現状〉

たしろ薬品が化粧品専門店として行うべきことは

- 客が他ブランドとの比較がしやすいような販売を行う。

問題点①→現在では比較しやすい販売は行われていない。

- 接客サービスで高付加価値サービスを生み出す。

- 接客サービスに対する取り組みを積極的に取り組む。

問題点②→「新生たしろ計画」では接客サービスに関する具体的な取り組みは行われていない。

〈化粧品購入者の現状〉

化粧品購入者は聞きたいときに聞ける環境を求めている。

問題点③→基本的にスタッフは客に無関心で、聞きたいときに聞ける環境ではない。

〈たしろ薬品の客の現状〉

たしろ薬品は新規顧客・購入目的のない客の来店が多い。

問題点④→新規顧客の定着化ができていない。

〈接客サービス店舗調査結果によるたしろ薬品の問題点〉

問題点⑤→入店・アプローチ・固定客化の接客サービスのレベルが低い。

問題点⑥→傾向が定まっておらず、店舗のアイデンティティに欠ける。

以上、図表 11 で示した 6 つの問題点に対して改善提案をしていく。

3. 改善提案

図表 11 で示した問題点の中でも特に問題点⑤と⑥に重点を置き、大きく 3 つに分けて改善提案をしていく。まず 1 つ目は、入店・アプローチの接客サービスレベルの向上のための対策として美容部員と連携して継続的にウォッチングやアプローチを行い、来店中の客にウェットティッシュを配り、一言だけ声を掛けることである。2 つ目は固定客化の接客サービスレベルの向上のための対策として新規顧客に対するカウンセリングサービスを行うことである。3 つ目は、傾向を定め、アイデンティティを明確にするためにセルフ志向

尊重型の店舗にすることである。そして、この3つの改善提案の中で同時に問題点①から④の改善も目指す。では、それらの改善提案について具体的に述べていく。

3. 1 入店・アプローチ対策

(1) 美容部員と連携して継続的にウォッチングやアプローチを行う。

図表8の①からわかるように、入店時や入店後のスタッフの様子は客に対して無関心で、客を迎える体勢ができていないのが問題であった。そしてとりわけ問題であるのはウォッチングやアプローチができていないことであるといえる。そのような問題を改善しなければならない。そのために、スタッフに客の入店、退店時には目を向け、「いらっしゃいませ。」「ありがとうございます。」の挨拶をすることと常にフロアにでてウォッチングをすることを徹底させる。挨拶はスタッフに意識させること、ウォッチングは意識させることと店内にスタッフを配置することで実現可能である。

しかし、ウォッチングに関しては、フロアのほぼ全体にスタッフを配置すると多くのスタッフが必要となり、たしる薬品の現状ではスタッフ不足となる。新たなスタッフを雇ってスタッフを増やすことは人件費の面から困難である。そこで、美容部員と連携して継続的なウォッチングやアプローチを行う。現在のたしる薬品の店舗では、美容部員は常に担当メーカーのカウンターにすることが多い。それではメーカーを指名買いにきた客に対応するだけにとどまり、美容部員が対応する客が限られてしまう。また、新規顧客に対して美容部員が積極的に働きかける機会がほとんどない。そこで、美容部員のカウンターの居場所をなくし、手が空いている時はフロアに出て、ウォッチングを行うという仕組みにする。それにより、スタッフ不足も解消できる。

(2) 来店中の客にウェットティッシュを配布する。

ウォッチングやその後のアプローチを単に強化するだけでは新たな問題が生じる。たしる薬品が行ったTMC会員に対する調査¹⁷から以下の回答を得ている。

たしる薬品店舗に対する満足度（来店頻度は高いが購入頻度が低い客の回答）

- 「何か新しいもの、楽しいもの」がありそうなくわく感はある
- 「ここにしかない」商品やサービスがあるともっと楽しいショッピングができる
- 自分で最終的に購入を完結できない、ファンデーションのようなものはアドバイスをくれる人がいてよい
- 店内が比較的空いている時に、棚にある商品を見ているとスタッフ・美容部員の視線が気になる

接客サービスにおいてウォッチングをすることはその後のアプローチにつながり、さら

¹⁷ 平成17年実施。座談会の形式で化粧品の買い物の状況、店舗に対する満足度などを調査。調査対象は20代、30代の女性（ワーキング、主婦の両方を含む）で、TMC会員であり、過去1年の購入頻度が2回で購入金額も平均値に当たる客である。

にそれが一対一の接客につながることから必要な動作とされるが、調査の回答より不自然なウォッチングは客にとっては求められていない動作であるといえる。スタッフはしっかりと自然にウォッチングを行い、適切なタイミングでアプローチを行う必要がある。

そこで、来店中の客にウェットティッシュを配る。ウェットティッシュを配るという目的にすれば、ウォッチングやアプローチもかねて自然に客に接することができる。さらに客にはウォッチングやアプローチをされていると感じさせにくい。たしる薬品は図表8の②で示しているように、声掛けのタイミングが図られてなく接客チャンスを逃してしまっている。しかし、これによって接客チャンスのロスを少なくすることが可能である。そしてウェットティッシュは客にとってもテスターを試用した後の汚れた手を拭くのに大変便利になると考えられる。ウェットティッシュを渡された客は手が汚れることを気にすることなく、テスターを試用できるのである。この接客方法の効果はさらに3. 3 (1) で述べる。

なお、ウェットティッシュはテスターを試用している場合はよいが、試用していない場合などはウェットティッシュが渡しにくい。その場合は、新商品のサンプルを渡してコミュニケーションをとるかまたは「何かご用がありましたら声をお掛け下さい。」の一言を掛けるだけでもよい。

(3) 一言だけ声を掛ける。

ウェットティッシュを渡す際に、スタッフは客に「何かご用がありましたら声をお掛け下さい。」と一言だけ声を掛ける。「こちらは新商品になります。」「こちらは色が3色あります。」などの情報は客が店頭で見ればわかることなので必要がない。「この商品かわいくないですか？」などのただ客の同感を得ようとする言葉も無理に接してこようとするのが伝わってしまう。よってそれ以外の言葉は掛けないほうがよいのである。

3. 2 固定客化対策

まず図表8の⑧の問題点を改善するために2つのことを行う。1つは、少なくとも実習を行ったスタッフは名前を名乗り、名前を覚えてもらう努力をすることである。名前を名乗ることは客に信頼感を与え、スタッフに販売の責任を持たせるのに効果的であると考えられる。もう1つは「またお越し下さいませ。」「またお待ちしております。」など再来店を促す一言を必ず添えることである。これらは基本的な接客サービスであり、スタッフに徹底させる必要がある。

また、固定客化力とは客が「また来たい」と思うような接客対応、顧客特典などのサービス、顧客管理などのマネジメントから生まれるものである¹⁸。そこで、さらに固定客化のための顧客特典のサービスとして新規顧客に対するカウンセリングサービスを提案する。

ここでなぜ新規顧客かである。それは2. 3で述べたように、たしる薬品にとって新規

¹⁸ 株式会社船井総合研究所 経営マガジン (2005年10月1日) より引用。

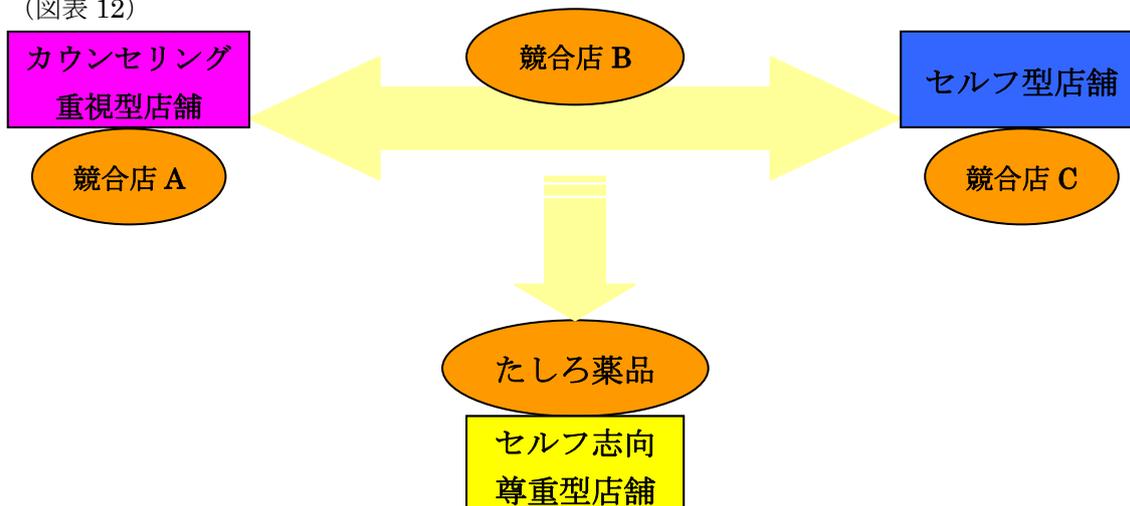
顧客の定着化がもっとも重要であるからである。たしろ薬品は新規で来店する客が多いと同時に、1回来店して2回目の来店がない客も多い。そこでカウンセリングカードを渡すことによってまずは2回目の来店につなげることが重要なのである。そしてカウンセリングの際によい接客対応をして顧客満足が高められれば、それ以降の来店も見込むことができると考えられる。そうしてさらなる固定客を増やすことができるのである。

次になぜカウンセリングサービスを提供するのかである。現在、診断機器などによってカウンセリングが行われているのは主に客が美容部員からカウンターで一对一の接客を受けている時である。また客から要望された場合にも行っている。しかし、店内ではカウンセリングを客に勧めている様子はないので、客はカウンセリングサービスについてほぼ認識がない。さらに診断機器は美容部員がいるメーカーの棚に設置されているため、客にとっては購入目的があって一对一の接客を受けている以外では非常に要求しにくい状況であるといえる。そこで、こちらから客にカウンセリングサービスを受ける機会を提供するのである。

具体的には、新規顧客がTMC会員¹⁹に加入した時点でTMC会員カードと一緒に無料カウンセリングカードを渡すという方法にする。カウンセリングカードに利用期限をつければ近いうちの再来店も見込むことができる。そのようにして、客の再来店を促し、固定客化につなげるのである。

3.3 アイデンティティの確立

(図表 12)



アイデンティティを確立し、接客サービスのあり方を明確にするために、たしろ薬品は傾向をはっきり定めるべきである。そこで、新たな傾向としてセルフ志向を尊重した店舗にすることを提案する(図表 12)。このセルフ志向尊重型店舗とは、「自分で買いたい」

¹⁹ TMC (タシロメンバーズクラブ) の会員。年会費無料。

というセルフ志向を尊重しつつ、「聞きたい時に聞ける」という要望にも応える店舗である。理由は2. 2で述べたようにセルフ志向の客が増えているということと2. 3で述べたように立地からたしる薬品には購入目的でない客が多く来店しているということである。購入目的がなくてもこちらから衝動的な購買を促進するような売場作りや接客サービスを行うことで、客の購買頻度を上げることが大いに期待できると考えられる。では、セルフ志向を尊重した店舗にするためにはどのようにすべきか？それには、「聞きたい時に聞ける」環境作りと「自分で選んで買える」環境作りの両方に取り組んでいく必要がある。

(1) 「聞きたい時に聞ける」環境作り

「聞きたい時に聞ける」環境作りにおいては来店中の客にウェットティッシュを配り、一言だけ声を掛けるという接客サービスを行う。これは改善提案3. 1でも述べた。では、ここでのこの接客方法の効果を述べよう。この接客サービスの方法は、初めにスタッフからファーストコミュニケーションを取ることで、客を迎えているという気持ちを表現し、あとは客からの声掛けを待つことで客にしつこく売りつけることはしないという安心感を与えるのに効果的である。人間の心理から一度コミュニケーションをとっておくことで二度目以降のコミュニケーションがスムーズに行われるのである。2. 2よりセルフ志向の客は聞きたいときにスタッフに聞けるという環境を求めている。よって、これを実践することで客から声掛けしやすい、相談しやすい環境を作り出すことができると考えられる。また、ウェットティッシュを配布することはテストターの試用を促進しており、セルフ志向の客を尊重することにつながると考えられる。

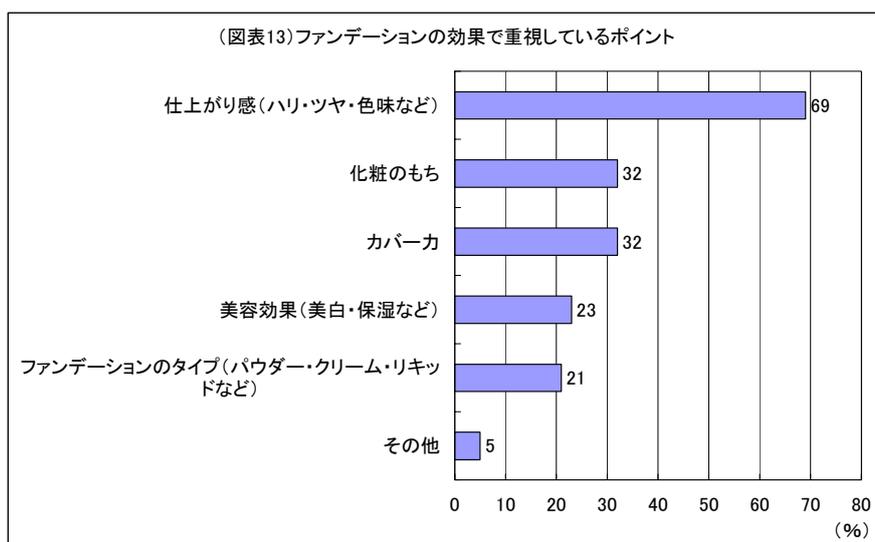
(2) 「自分で選んで買える」環境作り

「自分で選んで買える」環境作りのためには、売場作りに力を入れる必要がある。特に、購入目的のない客は楽しみや何かしらの情報を期待して来店しているため、このような期待に添った店作りをする必要がある。そしてセルフで買い物しやすい売場を作ることが重要である。買い物しやすい売場は商品が見やすく、分かりやすいことである。さらに2. 1で述べたように、化粧品専門店の本来の売りである「他ブランドとの比較ができる」ことを最大限にいかした売場にすることが望ましい。そこで具体的に行うこととして、2つのことを提案する。

1つは、色物系の商品をジャンル別に陳列することである。現在のたしる薬品は商品をメーカー毎に陳列している。そのために他のメーカーとの商品の比較がしにくいと考えられる。例えば、アイシャドウを見る場合、売場の何か所にも置かれているので、多くの移動を要する。テストターを試用するときも、その場では1つのメーカーの商品だけでいくつかメーカーの商品を同時に試用することは困難である。そこで、アイメイクや口紅、ネイルなどの色物系の商品はメーカーの枠から取り外し、一カ所にまとめて陳列する。それにより、他のメーカーとの比較をしやすくする。スキンケアやベースメイク系の商品に関してはメーカー指定で求める客が多いので、ジャンル別よりもメーカー毎に陳列したほうがよいと考えられる。

さらに陳列の仕方をランキングで毎月陳列を変えて、ディスプレイに動きをつける。人は動いているものや活気があるものに興味をそそられる習性がある²⁰ので、売場に動き、変化をつけることで客は来店するごとに楽しみとなる。そのようにして、客の再来店を促進することができる。そして人には「他人の真似をしたい」「皆が持っているものを自分もほしい」という「模倣本能」がある²¹ため、ランキングの陳列は客を引き寄せるのにいっそう効果がある。

もう1つは、スキンケア・ベースメイク系の商品に店舗独自の統一したPOPをつけることである。これらの商品は上述したようにジャンル別の陳列は困難であった。そこでこれらの商品を比較できる方法として統一したPOPをつけるのである。内容は客観的な判断基準によるものである。具体的に言うと、図表13で示しているように、客がファンデーションの効果で重視しているポイントで挙げられているハリやツヤ、化粧のもち、カバー力、美白効果などを度数化して表示する。その他にも商品がテカリ、くすみ、乾燥など、どの肌の状態に適しているかをPOPに表示することが考えられる。



出所：『化粧品の選び方について』アンケート結果報告

(図表14) POP 作成例

もち	★★★★	肌の状態	乾燥肌
カバー力	★★★★★		○
美白効果	★★		○
		テカリ肌	△

²⁰ 浦野啓子、村上直子『「売れる人」に変わる！魔法の接客サービス』ぱる出版、2005年、92ページ引用。

²¹ 同上、97ページ引用。

以上より、たしろ薬品が具体的に行うことは3つである。1つめは、来店中の客にウェットティッシュを配り、一言声を掛けることである。2つめは、色物系の商品を月毎のランキングでジャンル別に陳列することである。3つめは、スキンケア・ベースメイク系の商品に統一したPOPをつけることである。この3つを行い、セルフ志向を尊重した店舗にすることで、たしろ薬品のアイデンティティが明確となり、セルフ志向を尊重するための接客サービスというように接客サービスのあり方が定まってくると考えられる。

3. 4 全体的な接客力の向上

まずたしろ薬品は、店舗調査で×と評価された各接客段階の各項目を店舗ごとに改善し、たしろ薬品全体の基本的接客サービスのレベルを引き上げる必要がある。改善は各店舗ですぐにでも実行していくべきである。それにより、短期的な効果も期待できるからだ。改善には、特にスタッフの接客に対する意識付けが必要とされる。そのために、たしろ薬品はこの店舗調査を今後も定期的に行い、従業員を教育することで接客意識を高めるべきである。さらに、調査結果の点数が高かった店舗には報酬を与えるなど表彰制度を取り入れ、ES（従業員満足）に対する取り組みを行っていくべきである。このように定期的に行うことで、レベルの低下を防ぎながら100点近い状態になるまでレベルを引き上げていくことが可能であり、全体的な接客力の向上につながると考えられる。

4. 社会全体から見たテーマをめぐる問題点

4. 1 商品陳列における障害

改善提案3. 3（2）では、色物系の商品をジャンル別に陳列することを提案した。しかし、ここで問題が生じるのである。専門店が化粧品メーカーから商品の販売を委託されているといえる。専門店で販売する商品の広告宣伝はメーカーが行い、店頭助成物はメーカーが無償で支給するというように、専門店はメーカーの加護を受けているといっても過言ではない²²。売上が上がるなどの場合によっては、メーカーがコーナー費を負担することもある。つまり、メーカーがコーナー費を負担するということは、店舗の一面がメーカーのものになるといえる。そのような場合、その一面をメーカーの販売コーナーとして商品を販売、つまり陳列しなければならないのである。したがってこのような状況がある限り、メーカーの枠を外してジャンル毎に陳列をすることが困難であるといえる。

4. 2 宣伝活動の拡大の必要性

まだまだ一般には化粧品専門店に入ったことがない、化粧品専門店でのどのようなことを

²² 梅本博史『化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本』秀和システム、2005年、74ページ参照。

してくれるのか知らないという人が多数いる。そのような人たちに対しては専門店を紹介したり、宣伝したりすることが必要とされる。現在、化粧品の情報はテレビや雑誌、インターネットなど多彩なメディアで紹介されているのに対して、専門店を紹介したり宣伝したりするメディアは非常に少ないといえる。そのため、独自で宣伝を行っていかなくてはならない。よい接客サービスを提供し、顧客満足を高められれば、顧客による口コミによって宣伝の効果は期待できる。しかし、さらなる利益を上げるためには、宣伝活動の拡大によって化粧品専門店の利用者を増やすことが必要となるのである。

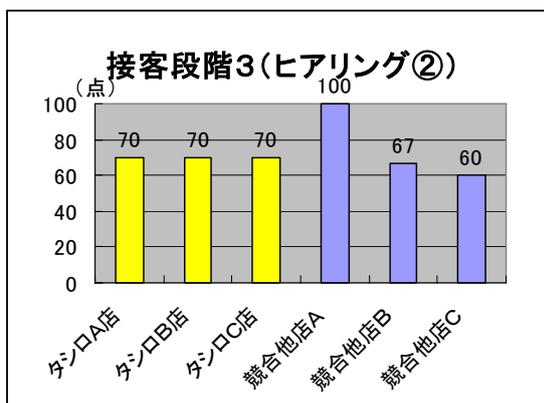
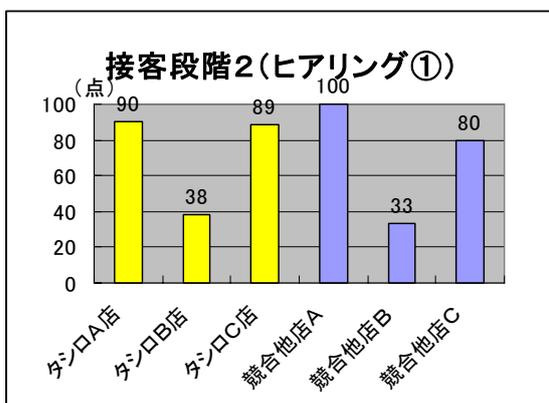
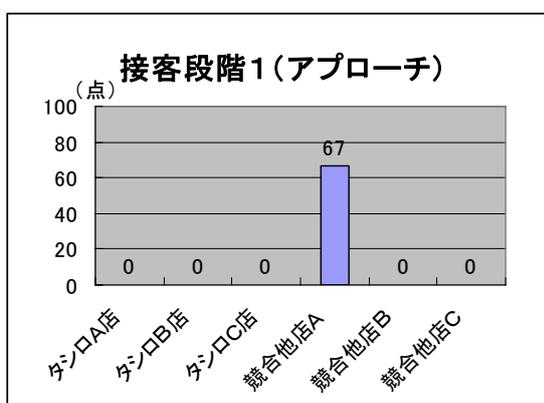
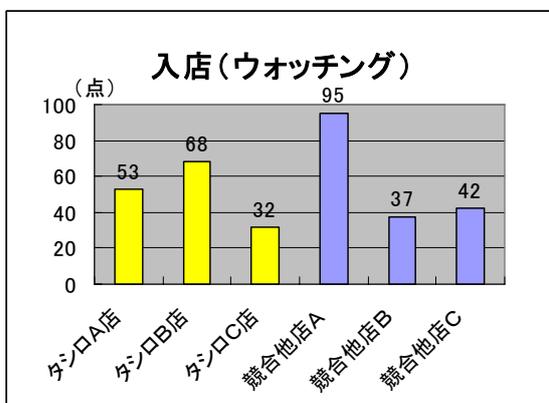
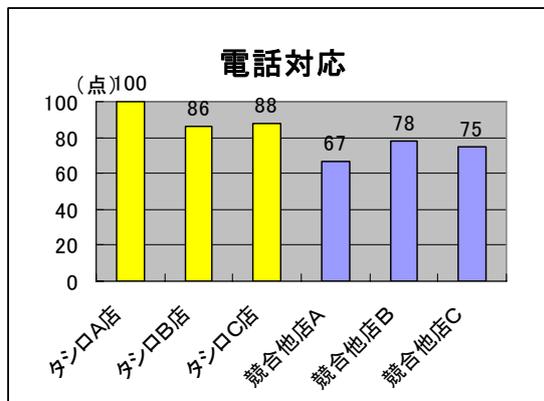
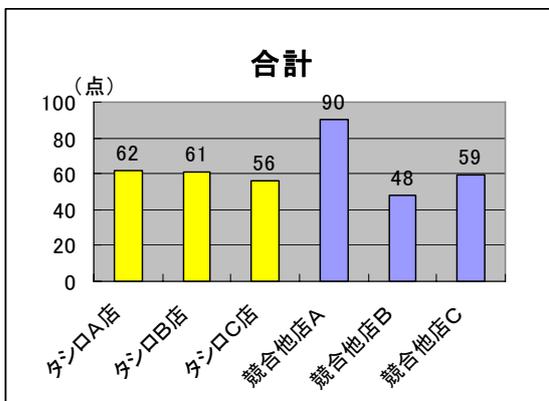
〈参考文献・サイト〉

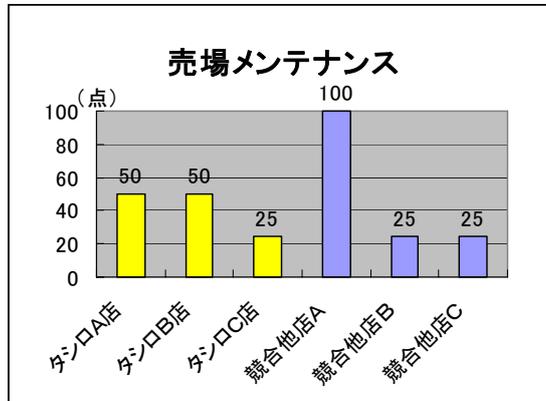
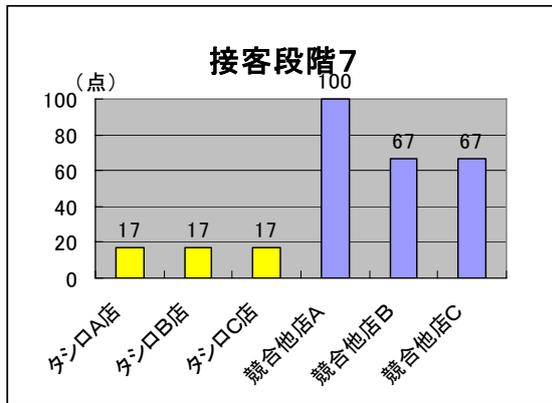
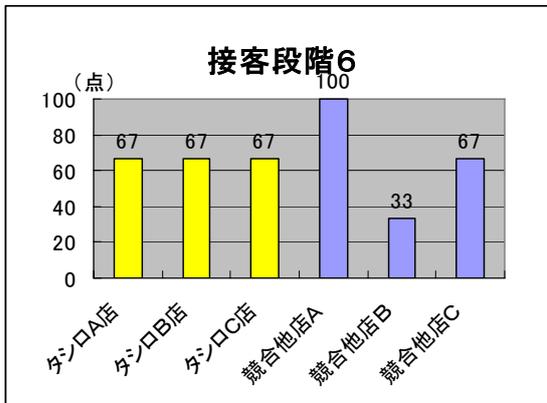
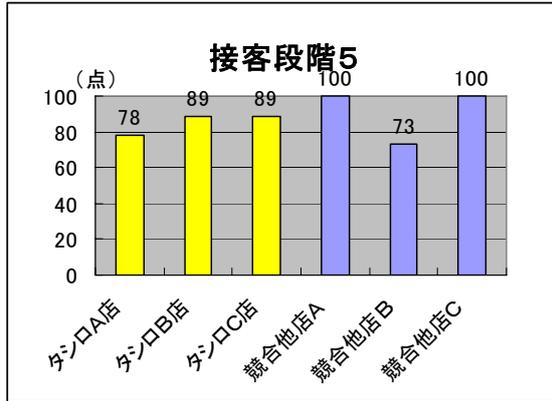
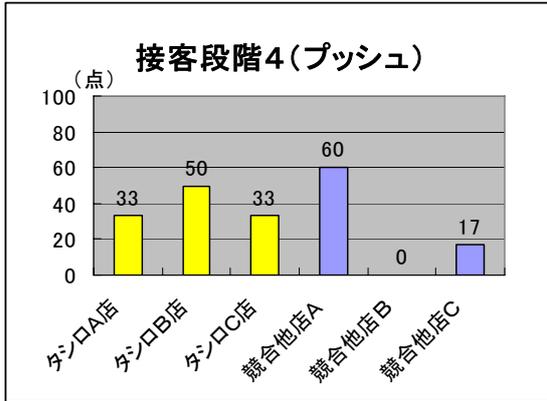
- 梅本博史『化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本』秀和システム、2005年
浦野啓子、村上直子『「売れる人」に変わる！魔法の接客サービス』ぱる出版、2005年
木暮衣里『あなたのお店をブランドにしよう！』すばる舎、2004年
永島幸夫『お客が喜ぶお店 お客が惚れるお店』すばる舎、2003年
山崎宣次『なぜかお客が集まるサービス』あさ出版、2002年
富士経済『化粧品マーケティング要覧 2004』

- たしろ薬品 HP (<http://www.tashiro-co.com/index.html>)
富士経済プレスリリース (<http://www.group.fuji-keizai.co.jp/press00.html>)
株式会社ハー・ストーリィ『化粧品の選び方について』アンケート結果報告
(<http://www.herstory.co.jp/jisya/200402/20040210cosmetic.html>)
株式会社船井総合研究所 経営マガジン
(http://www.funaisoken.co.jp/magazine/magazine_4/MG195/PG0/NM4296.html)

〈巻末資料〉

調査結果サマリー





店舗別全体概要

店舗名	全体概要	トータル 点数
タシロ A店	<ul style="list-style-type: none"> 基本的にスタッフが客に対して接客をしようとする姿勢がない。特に入店した客を受け入れよう、引き止めようとする姿勢や客に再来店してもらおうとする姿勢のなさを感じる。売り込むことに対する積極性のなさは押しつけがましくしないためとも考えられるが、客 	62

	<p>にとっては物足りなさと感じられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要求に応えるだけなので、もう少し付加サービスがあることが望まれる。 	
タシロ B店	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフの人数が少なく、一人のスタッフが何人もの客の対応をしなければならないので、一人一人の客に対する対応がいい加減になってしまっている。 ・ 客のことを知ろうという積極性は見られず、客に合わせた接客というより、誰にでも通用するような接客をしていると感じる。 ・ 人通りが多くて来店者も比較的多く、購入目的というより商品を見ているだけの客が多いように思われる。スタッフは客をあまり気にすることなく仕事をしている。 	6 1
タシロ C店	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的な接客はできていないが、商品を自然に売ろうとする努力が見られる。実習の時も積極的に客に話しかけるなど、他の店にはない親しみやすさがある。スタッフから積極的に肌のアドバイスや美容の知識を伝えており、専門性を感じる。返品対応の悪さがなければ、また相談に来たいと思わせる接客である。 ・ スタッフは十分いるのに、一カ所にかたまりすぎて、一つの作業に徹していることが多い。よって売場全体にスタッフの目が行き届いていない。 	5 6
競合店 A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 接客を受けて特に不快に感じる点はなく、満足のいく接客である。再来店を促すサービスも多く、また再来店をしたいという気持ちになる。特に返品に対するスタッフの対応はすばらしく、客に気遣いをする姿勢でこちらに非を一切感じさせない。 ・ 連れ添いの客に対しても肌チェックを勧めるなど来店したすべての人に対しての分け隔てない対応が見られる。一人一人を客としてきちんと扱っている。 ・ 担当のスタッフが名前を名乗るだけでなく、入れ替えやフォローに入るときも名前を名乗っており、スタッフに責任を感じさせるのと同時に客の信頼も獲得している。 	9 0
競合店 B	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再来店をしたいと思わせる点がありません。品揃えはけっこう豊富で、テスターも充実しているところとスタッフの側から声をかけたり接してきたりすることはないところを考えると本当にセルフ志向で来た客にとってはよいかもしれない。ドラッグストアに近い印象がある。接客を求めに来た客にとっては満足ができない。 ・ スタッフは進んで商品を売り込もうとする姿勢がない。要望には応えようとするが、客を喜ばせようとする努力はあまり見られない。 	4 8

	化粧品に関するプロというよりただの販売員という印象を受けた。	
競合店 C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不快はさせない対応であったが、接客に対する積極性はない。客からスタッフに接しない限り、客に対して無関心である。 ・ 店内にスタッフがうまく配置されておらず、客への対応や売場の整理、清掃などに手が行き届いていないように感じる。店の広さに対してスタッフが少ないと思われる。 ・ 雑誌やストッキングなど化粧品以外の品揃えもあり、店内を見てまわる楽しみがある。客も個々に化粧品を見ている人が大半であった。 	59