



はいたつくるぽ Reportage

無添加化粧品で知られる株式会社ファンケル(以下、ファンケル)は、通販・Web・店舗といったチャネルから集まるお客さま情報の一元管理と共有、リブランディング戦略を支える店舗カウンセリング強化を目的に、2012年3月から国内全店舗に「顧客カルテ」と「カウンセリング」機能をあわせ持つタブレット端末システムを導入。日立はそのシステム開発の超上流工程に、業務担当者やお客さまの「経験価値」を重視した検討・検証を行う独自手法「Exアプローチ」※を適用し、手戻りの少ない高品質なシステム構築と、企業価値を高める新しい接客スタイルをデザインしました。

※ Experience Oriented Approach

日立独自の超上流工程推進手法「Exアプローチ」で タブレット端末を使った接客業務の高度化を実現

株式会社ファンケル

<http://www.fancl.co.jp/>



株式会社ファンケル 管理本部 情報システム部
コーポレートシステムグループ
グループマネージャー
渡辺 拓人 氏



株式会社ファンケル 営業本部 営業戦略室
営業戦略部 戦略推進グループ
グループマネージャー
前田 弘之 氏

FANCL

USER PROFILE 株式会社ファンケル

本社:神奈川県横浜市中区山下町89-1
設立:1981年8月18日
資本金:10,795百万円
従業員数:721名(2012年3月31日現在)
事業内容:無添加のチカラで真の素肌美へと導く化粧品事業、一人ひとりの毎日をますます輝くものに導く栄養補助食品事業、その他雑貨肌着などの販売事業など



“無添加”の価値を 再定義したリブランディング戦略を推進

1980年の創業以来、「無添加」化粧品分野の先駆的な存在として業界に確固たる地位を確立してきたファンケル。同社は1994年から健康食品事業にも参入し、サプリメント(栄養補助食品)や発芽玄米、青汁など、お客さまに対して常に安全・安心な商品を提供することをモットーに、幅広いファン層を獲得してきました。

そして2012年3月、同社は化粧品事業において「無添加だからこそ美しくなれる」という価値を中核に据えた大々的なリブランディングを実施。スキンケア商品のラインアップを一新するとともに、直営店舗にタブレット端末を用いた「顧客カルテ」と「カウンセリング」機能を提供する新システムを導入しました。

「ファンケルはカタログ通販、ネット通販、直営店舗という直販チャンネルとコールセンターを保有し、ダイレクトマーケティングというビジネスモデルによって、それぞれお客さま情報を活用した接客・販売を促進する仕組みを構築していました。しかしそこでは過去の購入履歴や問い合わせ履歴などがチャンネルごとに分散していたという課題があったのです。そこで一人ひとりのお客さまをより深く理解した接客力の強化を図るため、2009年からお客さま情報を一元管理する情報基盤と分析系システムの再構築に取り組んできました。また同時並行で立ち上がったスキンケアのリブランディングプロジェクトにおいても、一元化された情報を活用しながら、個々のお客さまに無添加の価値を改めてご理解いただくためのコミュニケーション強化と効果的な店舗カウンセリングの実現が求められていました。そこで、これらの情報活用を支援するツールとして、各店舗にタブレット端末を使った新システムを導入しようと考えたのです」と営業本部 営業戦略室 営業戦略部 戦略推

進グループ グループマネージャーの前田 弘之氏はその経緯を振り返ります。

タブレット端末を使った 新しい接客業務への挑戦

前田氏によれば、これまでスタッフが接客中にお客さまの購買履歴などを確認するには、レジ裏に設置されたPCで検索するしかなく、どうしてもお客さまのそばを離れ、数分は待たせてしまう状況を招いていたとのこと。「その点、スタッフが常に持ち運べるタブレット端末なら、接客中でも購買履歴などをすばやく確認し、その場で最適な商品を提案できます。そこでタブレット端末の利用を前提とした新しいお客さま管理システムのRFP(提案依頼書)を作成し、複数ベンダーから提案をいただくことにしました。その結果、最終的に選ばせていただいたパートナーが日立さんだったのです」と前田氏は語ります。

提案に際して日立は、RFPに記載されたシステム要件だけでなく、店舗に来店されるお客さまが得られる“うれしさ”や“感動”“満足感”といった経験価値(Experience)にも着目。その思いを実現する業務フローやタブレット画面のイメージを使った新しい接客のToBe像(あるべき姿)を、スタッフとお客さま双方の視点から「見える化」しました。同時に、事前の店舗観察をふまえた現場課題の抽出と解決策も内容に盛り込み、新システムの導入効果を明確な形で提示したのです。

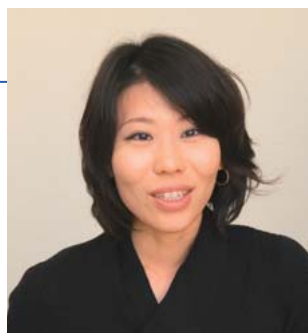
「日立さんの提案は“システムをどう作るか”ではなく、チャンネルシームレスの実現で“業務をどう変えていくか”という視点が非常に明確でした。これが他社との大きな違いで、われわれはそこを高く評価したのです」と、管理本部 情報システム部 コーポレートシステムグループ グループマネージャーの渡辺 拓人氏は語ります。



株式会社ファンケル 営業本部 店舗事業部
店舗販売部 トレーニンググループ マネージャー
江戸 真依子 氏



株式会社ファンケル 営業本部 店舗・流通事業部
店舗運営部 トレーニンググループ トレーナー
関谷 美保 氏



株式会社ファンケル 営業本部 店舗事業部
店舗販売部 トレーニンググループ トレーナー
須田 智美 氏



株式会社ファンケル 営業本部 店舗事業部
店舗販売部 トレーニンググループ トレーナー
和田 雪希 氏

また前田氏も「一般的にITベンダーは、クライアントの“要件を聞く”“ニーズに応える”という部分に主眼を置きますが、日立さんはファンケルのスタッフもしくはお客さまの店舗内での視線や動線、思いまでもきちんと把握しつつ、“一緒に新しい価値を作り出していきますよ”というスタンスでいました。今回のシステムではわれわれも業務改善ではなく、ゼロから新しいものを作り上げていくという強いスタンスで臨んでいたため、その思いをきちんと受け止めてくださったことが強く心に響いたのです」と付け加えます。

お客さまと一体となり経験価値を創出する「Exアプローチ」

このファンケルに対する提案と、実プロジェクトの要件定義プロセスに適用されたのが、日立独自の超上流工程推進手法「Exアプローチ」です。同手法は、システムの構想や計画といった要件定義以前の「超上流」工程において、ビジネスコンサルタントやITエンジニア、デザイナーといった各分野の専門スタッフが、ITを利用されるお客さまとともに、喜び合える経験価値(Experience)を日立ならではの「見える化」と「合意形成」の手法を用いて「協創」していく新しいシステム開発手法です。

第1ステップとなる「システム構想策定」において日立は、ファンケルの店舗現場で起きている本質的課題や潜在的ニーズを発見するため、専門家が“お客さま”として店舗を訪れ、接客業務の体験型リサーチを実施。新システムで実現される理想的な接客業務の流れを、抽出した課題(在庫管理やPC検索など非接客業務の長

時間化)や潜在的ニーズの解決策も含めて描き出し、これが提案時に高く評価されたプレゼンとなったのです。

そして迎えた実プロジェクトでは、提案内容を一段と深化させ、新たな価値創造へとつなげていくため、第2ステップとしてファンケルの店舗経験者やトレーナーを中心に、業務部門、システム部門などの関係者も一緒になって新業務のあるべき姿と機能要件を抽出する「システム化計画策定」へと入っていきました。このフェーズでは、関係者全員が徹底的にディスカッションしながらシステム要件を抽出し、さまざまな部門の粒度が異なる意見をまとめながら合意形成を行う「協創ワークショップ」という手法が採用されました。

「ワークショップでは、店舗にお客さまがいらっしやっしてからお帰りになるまでの流れの中で、タブレットというツールが接客のどの場面で、どのように利用されるのか、そこではどのような機能が必要か、皆でアイデアを出し合いながら1つひとつ確認する作業が展開されました。毎回、日立のデザイナーさんが私たちの要望や意見を付箋に書き込み、視覚的にもわかりやすく整理して進行していただいたため、内容が非常に理解しやすく、議論も大いに活性化しました」と語るのは、営業本部 店舗事業部 店舗販売部 トレーニンググループ マネージャーの江戸 真依子氏です。営業本部 店舗事業部 店舗販売部 トレーニンググループ トレーナーの和田 雪希氏も、「日立の皆さんは何度も店舗に立ち寄って現場の状況を深く理解してくださり、議論の中でも私たちが伝えたいことを上手にくみ上げてくださったのが印象的でした」と語ります。

開発前に新システムの活用イメージを鮮明に理解

議論だけではイメージできないタブレット端末の操作画面や接客中の入力方法などのユーザビリティについては、簡易的なペーパープロトタイプを用いた検証を行い、実現性の高い機能要件を抽出。第3ステップとなる「要件定義」では、これまで検討した内容を実現可能性や効果の視点で見直すため、プロトタイププログラムを搭載したタブレット端末を用い、新業務をロールプレイしながらの受容性調査が実施されました。

「当時まだタブレット端末を使ったことがないスタッフや、カウンセリング経験の浅いスタッフなども対象に、全体的なバランスを鑑みながら、本当に接客上で支障はないか、操作性で問題はないかを





協創ワークショップ風景



タブレット端末による接客デモの様子

徹底的に評価していただいたことで、皆が納得のいく機能が実現できました」と評価するのは営業本部 店舗・流通事業部 店舗運営部 トレーニンググループ トレーナーの関谷 美保氏。営業本部 店舗事業部 店舗販売部 トレーニンググループ トレーナーの須田 智美氏も、「タブレット端末を使った接客の流れを事前にしっかり把握できたことで、これからの業務イメージやスタッフの動きが鮮明に理解できました」と笑顔を見せます。

Exアプローチでは、こうして参加メンバー全員が共感・納得できるシステムの全体像を描き出した後で開発作業に入るため、後続プロセスでの手戻りが少なく、満足度の高いシステムを着実に開発していくことが可能となります。

使いやすいシステムで接客と カウンセリングスタイルを一新

2012年3月20日、ファンケルの直営店全店舗に導入されたタブレット端末システムには、各チャネルで収集されたお客さま情報が参照できる「顧客カルテ」機能、各種質問と肌スコープなどの専用機器によってお客さまの素肌状況をその場で判定する「カウンセリング」機能である“ファンケル素肌純度チェック”が搭載されました。判定結果に応じて店舗スタッフは、お客さまに適したスキンケア商品を提案しながら手入れ方法をきめ細かくアドバイス。お客さまがほかの店舗に立ち寄った際も、カタログやネット通販も含めた過去の購入履歴とカウンセリング記録をふまえながらお客さまの肌変化を判断し、的確なフォローを行うことで継続的な信頼関係を作り上げていくという新たな接客スタイルを作ることができました。

「お客さまもタブレット端末には非常に興味を持ってくださり、過去の履歴と一緒に見ながら、“以前はこれを使っていたのね”“この乳液もう少しで切れそうだからいただいていくわ”といった会話の糸口にもなり、コミュニケーションの活性化に役立っています。画面を使ったパー

ソナルカウンセリングも好評で、スタッフ一同、とても使いやすそうすばらしいシステムを作っていただけたと感謝しています」と江戸氏は語ります。

導入効果は数値的にも現れており、システムを使った場合と使わない場合と比較してみると、「タブレット端末で顧客カルテを参照し、パーソナルカウンセリングを行いながらご提案する方が、明らかにお客さまの平均購入単価と購入アイテム数が多いことがわかりました」と前田氏は説明します。

「他のシステム開発にも ぜひ適用していきたい」

Exアプローチを軸に一連のシステム構築を支援した日立に対して渡辺氏は、「今回のプロジェクトは当初の機能要件に加え、リブランディングに合わせた新しいカウンセリングプログラムである“ファンケル素肌純度チェック”なども途中から加わり、かつてない膨大な作業量になりました。それにもかかわらず日立さんは8か月という厳しいスケジュールをきっちりと順守してくださいました。これはやはりExアプローチという手法によって上流工程で詰めるところをしっかりと詰め、手戻りなくシステム開発を進めていただけたおかげだと思います。この手法は非常に有効だと実感しましたので、今後は他のシステム開発にもぜひ適用していきたいと考えています」と評価します。

今後ファンケルでは、タブレット端末を適用したお客さま管理システムの使い勝手向上と、さまざまな接客シーンに合わせたカウンセリングプログラムの拡充などを図りながら、店舗における接客業務の高度化と、幅広いチャネルから収集されたビッグデータ活用による新商品開発などを積極的に推進していく予定です。

創業来のブランドコンセプトである「無添加」の価値を再定義し、化粧品事業での新たな挑戦を開始したファンケル。これからも日立はExアプローチとSI力、幅広いプラットフォーム製品群によって、同社のビジネスを力強くサポートしていきます。

お問い合わせ先

(株)日立製作所 産業・流通システム事業部
ビジネス企画本部 事業企画部 TEL (03) 3763-2411 (大代表)

■ 情報提供サイト

http://www.hitachi.co.jp/design/field/solution/ex_approach_01/