[販] マツモトキヨシ〈ASLF2017ハイライツ〉①

ドラッグストア最大手・マツモトキヨシが進める“小売りの変革”

プロモーションとオムニチャネルで新展開

㈱マツモトキヨシホールディングス
取締役副社長
成田一夫氏

マツモトキヨシは1932年（昭和７年），千葉県松戸市小金に「松本薬舗」を個人創業して以来，本年で85周年を迎えた。1995年に業界売上高ナンバー1の地位を獲得，今では持株会社マツモトキヨシホールディングスの中核会社として躍進を続けている。さらに顧客データの分析・活用でプロモーションやオムニチャネルなど最先端の取り組みを推進。ドラッグストア業界をけん引する存在となっている。

ここではメディカル・サプライチェーンの最前線をなす小売業の動きをとらえるため，本誌・流通研究社の企画・運営で５月に開催した「アジア・シームレス物流フォーラム2017」で大好評を得たマツモトキヨシホールディングス副社長（マツモトキヨシ会長）の成田一夫氏の講演から，要点をお送りする。（編集部）

全国に1,562店舗，医薬と化粧品で売上の7割

マツモトキヨシホールディングスは2017年４月末現在，全国に1,562店舗をもち，全国を７つのエリアに分けた状況は**図表1**の通りである。銀座などの繁華街にも店を構えており（タイトル写真ほか），エリアに応じた店舗を構成している。

取扱商品群としては，医薬品（誰でも購入できる市販のOTC医薬品，調剤薬局として処方箋により処方する医療用医薬品），化粧品，日用品，食品（生鮮品は除く）などで，当社の場合，医薬品と化粧品で売上の約７割を占めている。

本日は，小売の中では先進的な取り組みをしている当社の販促プロモーション，オムニチャネル推進策，そして小売ならではの新たな価値を提供するブランドサポート事業の３点についてご紹介したい。

プロモーション戦略の変化 マスマーケティングから ワントゥワンマーケティングへ

当社では科学的な視点を経営に取り入れ，「売るための努力」から「売れる仕組みづくり」へシフトさせてきた。中でも当社の強みである4,800万人を超える顧客データと，高いデータ分析力を活かしたマーケティング戦略を中心に，いくつかトピックをご紹介したい。マスマーケティングから，個人に合わせたワントゥワンマーケティングへの販促プロモー

ションの変化がその中軸となる。

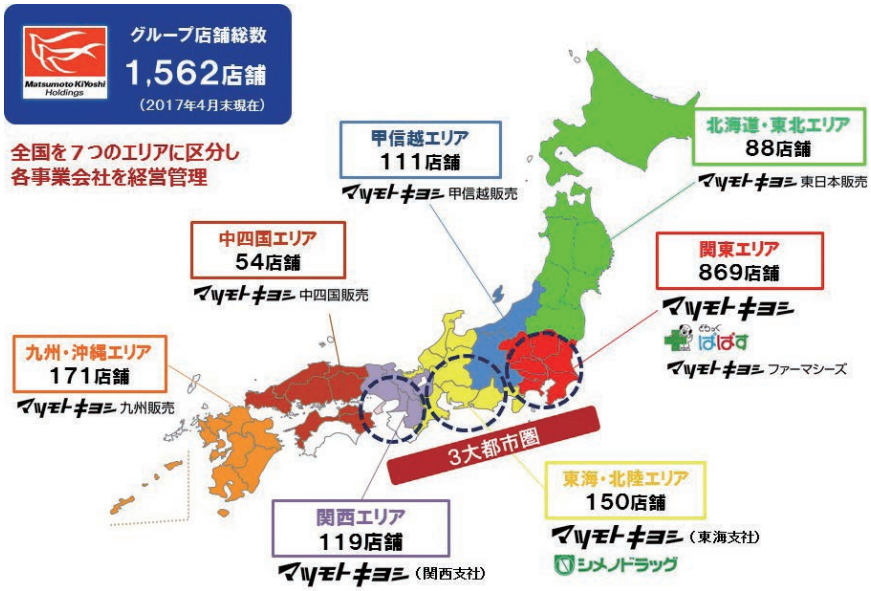
当社が2002年に発行を開始した「マツモトキヨシポイントカード」の会員は，現在約2,440万人となっている。また2012年７月にスタートした「LINE」の友だち会員数は1,760万人，さらに2014年８月に稼働した「マツモトキヨシ公式アプリ」はダウンロード数が560万となり，合わせて4,800万人以上のお客様と直接つながれる状態にある。

そのベースの上で，様々なデータ分析を行うことが可能になっている。例えば，2015年の１年間にお客様が買い物をされた金額を，１万円ずつ区切って人数分布と売上構成比をプロットしてみると，１万円以下のお客様の人数は全体の50%超で，売上構成比は全体の約８％。最大値とした12万円以上の方は人数が約３％だが売上構成比では約30％と極端に大きい。

これが実態であるのに対し，当社を含む今までの小売業は，おそらくどの業界も構造は似たり寄ったりと思われるのだが，チラシを主な販促ツールとしてきた。もちろん他にも多くの販促媒体はあるが，コスト面から，チラシが一番手軽に広く深く消費者に訴えられると考えられてきた。だがチラシでは十分に商品の特徴を訴えられない。結果的に目玉商品だけを強調することになり，売上は上がるが利益が落ちる，という繰り返しだった。

しかしお客様によってこれだけの差があるという現実を踏まえて考え方を改め，大きく異なるお客様に異なる対応をしなければ，と気が付いた。お客様のクラスターと利益の貢献性を考えた販促策を打たなければなければならないということだ。

図表1 マツモトキヨシホールディングスグループの店舗ネットワーク（2017年4月末現在，1,562店舗の状況）



見込みのあるお客様にはいろんな仕掛けで買ってもらい，ランクを上げて優良顧客になっていただく戦略が必要だ。初めは販促コストだけ上がっても，より買い物をしていただければコストが吸収され，利益が出るようになる。優良顧客，長期間にわたる利益を生み出せるロイヤルカスタマーをいかに拡大するか。

その攻め方として当社が重視しているのが，CRM（Customer Relationship Management，顧客関係管理）による顧客分析である。購入金額の多寡と，いつどこで購入されたかのマトリックス分析を行うと，頻繁に来店され，多く購入いただいているロイヤルカスタマーから，最近来ていない方，その中間と，傾向が明らかになる。購入金額の高い方は，化粧品・医薬品など単価の高い商品をつど購入されている。

金額は高いが頻繁に来ない方は，高価な医薬品や化粧品をまとめ買いされていると推測される。こうしたロイヤルカスタマーに対しては，チラシだけではなく，ダイレクトメールやスマホアプリを活用したワントゥワンマーケティングを推進する。

最近来ていない方，購入金額の低い方もいくつかに分類できる。当店で購入する可能性はあったが他店で購入されたと思われる方，またはつど各社のチラシを見て日用品や食品を買いまわる方など。こうした層に対してはチラシで対応する。

この顧客分析を効果的に活用した例として，近年拡大してきたインバウンド需要対策を挙げたい。外国人観光客のお客様が免税システムを使うには，パスポートをスキャンする必要がある。パスポートには国籍だけでなくポイントカードと同じ情報，つまり性別，年代も含まれ，その方がどの商品をどのエリア・店舗で購入されたか，もちろん個人情報ははずした上でだが，綿密な分析ができる。

当社の場合，国別のインバウンド売上高では，中国が68%，台湾が16%と２か国で84%を占め，顧客数では中国が56%，台湾が21%で合わせて77%になる。中国の方の購入品の上位10品目を見ると，国の規制で買え

ない医薬があるからだろう，ほとんどが化粧品だった。一方台湾には規制がないので医薬品が主な購入品である。店頭では同じような言葉を話しておられるが，買うものは違う。

店舗のエリア別にみると，北海道・東北では中国37%，台湾29%，タイ12%なのに対し，関西では中国が極端に増え，九州では中国の次に地理的に近い韓国が２位に入っている。

店舗別顧客分析で大きな効果を挙げたのが，札幌の事例だろう。中心街にある２店舗では200mしか離れていないのだが，一方では中国48.9%，韓国22.0%，台湾9.9%だったのに対し，もう一方では中国33%，台湾30%と台湾のお客様が非常に多いことが分かった。そこで品揃えに反映させ，売上を伸ばすことができた。顧客分析はこのように活用できるということだ。

オムニチャネル化の推進

次に，外部環境やライフスタイルの変化を捉えた当社のオムニチャネル戦略とその効果について説明したい。ここでもベースになるのは，合わせて4,800万人以上の顧客データである。

従来はとにかくお客様に店舗に来てもらい，そこで商品を探し，比較して買っていただくのが普通だった。しかし今では店舗の外，職場や家庭でスマホを使って商品を探し，比較して，取り寄せて自宅に配送，または店で買う，と複数の購買チャネルが生まれている。

当社はオムニチャネル化の推進にあたり，4,800万人分の購入履歴を分析するとともに，さらに専門的なデータマイニングツールによって，何をいつ・どこで買ったかだけでなく，なぜ買ったか，今後は何をどう買うかの将来予測まできめ細かくアプローチし，あらゆる活動に活かせる環境を整えている。

逆にお客様からは，各店舗での商品の販売価格や，在庫の有無まで見えるようになっている。指定店舗で発注した商品の受け取りもできる。ポイントもネットと店舗の双方で使えるようになっている。

当社からはそうしたお客様の購買実態分析に基づいて，位置情報も含めて判断するクーポンの配信，また顧客ニーズに合わせた商品開発などに活かしている。

顧客の位置情報を活かしたオムニチャネル・マーケティングの一例を挙げよう。暑くて湿度の高い７月のある日，フェイシャルペーパーの購入履歴がある30～40代の男性が山手線の圏内に入ったら，スマホにメールを配信するなど，ピンポイントの販促施策により売上を高める効果が得られた。

また会員データによる年齢別分析に加えて，SNSやサイトの閲覧履歴データとも統合する，分析アプローチも行っている。例えば，20代で中野区に住み，職場は新宿で，新宿と中野の店で登録しており，日用品など定期的に決まった品物を買っている方があったとする。サイトの閲覧履歴も含めて適切な対象品を判断し，平日は新宿の店から，金曜から週末は中野の店からとタイミングを合わせてクーポンを配信することで，販促効果を高めることが可能になる。

ブランドサポート事業 新たな価値を提供する広告代理店機能

最後に，以上のようなオムニチャネル基盤を活用した“ブランドマーケティング支援”への展開と，小売ならではの新たな価値を創造する取り組み事例について紹介したい。

図表2 都市型タイプの店舗例（池袋東口アネックス店）

ここまで，会員データをベースとした顧客分析からオムニチャネルの推進について述べてきたが，当社が取り組んでいるもう１つの活動が，こうして構築したデータベースを取扱商品のメーカーに販売し，マーケット分析結果に合った商品を開発してもらう取り組みである。

当社の場合は，4,800万人以上の会員と密な接点をもっているが，せっかく会員データはあっても使いこなせていない企業も多い。当社のポイントは90%が使われており，一度買い物したお客様はほとんどがまた来てくださる。そこで当社と組むことで，当社のデータを活用し，メーカーのブランド品の開発・販売に活用していただく提案を行っている。「ブランドマーケティング」と「ターゲットへの認知拡大」という２つの事業を手掛けている。

マス媒体は大手代理店に任せて頂けばよい。しかしロイヤリティ拡大のためなら，お客様と日々密に接す

る小売として，大量のデータから深掘りする作業をお任せ頂くのである。

たとえば，絞り込んだターゲットを対象に打つバナー広告や一人ひとりにアタックできるメール配信によって，特定顧客層へ認知を拡大することが可能である。サンプル商品のキャンペーンなどには最適だろう。

ある化粧品の場合，テレビ，新聞のマス媒体広告に連動し，３回ラインで告知し，キャンペーンページに誘う。今購入すればポイントが５倍つく，購買頂いたら先にお礼メールを送り，レビューを書いていただくとさらに100ポイント……と連動した活動を進めることで，成功を収めた実績がある。

当社の顧客ビッグデータを活かしたブランドマーケティング事業は，販促のプラットフォームビジネスだと言える。最近は他社データとの相互乗り入れも開始した。大量のポイントを付与しながら使われていない会社もある。その中から当社が得意なターゲット層の20～30代の女性のデータを共有させてもらい，マツキヨ店舗でポイントを使えるようにする。この会社にはその分費用をお返しするが，データ分析の費用をいただくというビジネスモデルである。

満場の参加者を前に講演する成田氏（アジア・シームレス物流フォーラム2017）

＊

インターネットの時代には，販促の姿も大きく変わる。今後，ケーブルテレビで双方向の広告が現れるだろうし，小売業としては以上の武器を活かしてパーソナルな販促サービスを引き受ける機会も増えていくだろう。

世界的には政治・経済に不透明・不安定要因も多い中，国内経済をみると家計の消費支出は３年連続で上がっておらず，いい環境ではない。その中にあっても，販売チャネルに個別にアプローチするオムニチャネル化，メーカーに対するブランドマーケティングを着々と進めていきたいと考えている。

今回は触れる時間がなかったが，当社としては「製」「配」「販」，つまりメーカー，ベンダーとの垂直連携によるサプライチェーンの最適化，また当社専用商品の開発も進めているところだ。

今後もマツモトキヨシホールディングスグループとして，美と健康の分野で新しい価値をご提供する社会貢献と，需要創造へ向かって邁進していく。

（2017.5.18，東京流通センター） MF

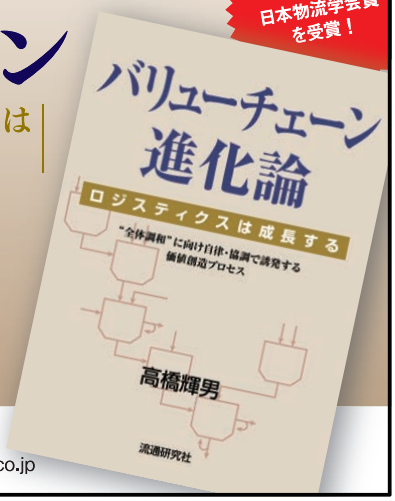
わが国ロジスティクス・システムの第1人者が，半世紀の活動成果を集約した注目の新刊！

ロジスティクスシステムは物，情報に加え人、金や波及効果の連鎖を包含し，さらに“サービスシステム”につながることで，〈バリューチェーン〉へと進化を遂げる――

第1章／ロジスティクスの基盤をなす技術の発展
第2章／システムで働く人間の扱い
第3章／ロジスティクスの台頭
第4章／システムとしてのロジスティクス
第5章／日本のロジスティクス・ビジネスモデル
第6章／バリューチェーンへの進化とその構図
第7章／バリューチェーンの構築

バリューチェーン進化論 ロジスティクスは成長する
“全体調和”に向け自立・協調で誘発する価値創造プロセス
高橋輝男著
早稲田大学大学院教授
（当時，学術博士）
A5判　368頁
定価3,570円（消費税込）
ISBN 4-902477-08-4

2005年度 日本物流学会賞を受賞！



お申し込み お問合せは ㈱流通研究社 販売部 TEL.03（3988）2661 ／ FAX.03（3980）6588
ホームページからも注文できます☞http://www.ryuken-net.co.jp