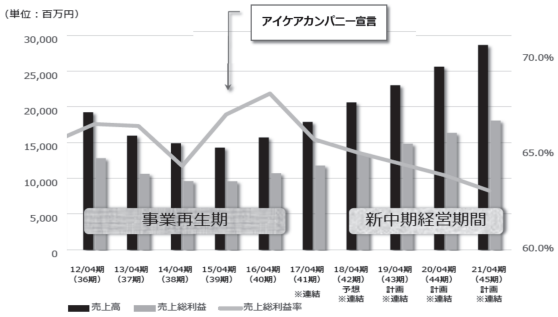
チャネルの連携と強みへのフォーカス「メガネスーパー」

株式会社メガネスーパーは、創業45年の大手メガネ専門チェーンである。低価格競争の波を受けて一時は業績不振が続いたが、2014年に「アイケアカンパニー宣言」を発表し、アイケアに注力した様々な取り組みを開始。売上も15/04期を節目に上昇が続いている。(図表1)。

メガネスーパーの目指す「アイケアカンパニー」とは、「眼の健康寿命を延ばすために必要なあらゆる解決策（＝商品・サービスやアドバイス)」を提供することである。アイケア重視の店舗への転換とSCや百貨店等への新規出店を推し進め、18/02末のグループ店舗数は374店舗（2017年4月末の前期末比+23店舗)。ECの売上が前期比27.6%。この間、ウェブへの積極的な取り組みと、ウェブと店舗との連携を進めたことが、この数値にも大きく影響している。

今回、これらの施策の推進役である店舗営業本部デジタル・コマースグループのジェネラルマネジャー川添隆氏にお話を伺った。本項では、そのお話をもとに店舗とウェブの連携について考察を進める。

■図表1　メガネスーパーの売上と利益の推移



出典：「第41期決算説明資料」

1. 各種施策が生んだECの売上拡大

今回お話を伺った川添氏は、2013年の入社以降、メガネスーパーのウェブ事業の改善に精力的に取り組んできた。

まず、メガネスーパーでは「クリエイティブ改革」と呼ばれている販売戦略の見直しである。具体的には、ウェブサイトのトップページのリニューアルだ。「例えば『返品・交換7日間可能』などはセールスポイントの一つであるにもかかわらず、隅に小さく表示されていた」と川添氏。「お客様にとってお得な情報、メリットとなる便利情報等を誰にでも目に付くようなデザインに変更しました（川添氏)。」

実際に、このトップ画面を変えただけでお客様の購入率が増大し、売上増につながったという。その後、サイト自体もお客様が利用しやすいものに改善してきた。

それから、集客方法についても改善を行った。昨今は、個客に対応したメルマガも多いが、メガネスーパーでは全員に発信している。日用品に近いコンタクトレンズの購入機会を、顧客に気づいてもらうことを重視しているためだ。同じ理由から送信頻度も増やしており効果があったという。実際、店舗では買い物したことがないという人もメガネスーパーという名前に安心感を抱いて利用するケースも増えたという。

さらに、マーチャンダイジング（商品政策）でも工夫を重ねた。ECに親和性の高い商品を強化すべきと考え、「コンタクトレンズ」に特に力を入れている。在庫量を豊富するほか、カラーコンタクトなどバリエーションの拡充もはかったという。これらの取り組みが功を奏し、メガネスーパーのEC事業の月商は2013年から約7倍まで拡大している。

2. 店舗連携施策の拡充

しかし、メガネスーパーの売上の中心はあくまでも店舗にある。ECの売上のシェアはメガネスーパー全体の2%程度だ。店舗での売上を上げるためにECをどう活かすかが課題であった。そこで、店舗とウェブを連携させ、店舗利用者にとっても便利な買い物環境を提供するようウェブ機能を追加、強化している。例えば、「ウェブ上での店舗在庫確認」「ウェブ注文・店舗受取」「ウェブ来店予約」などである。

また、顧客情報については自社EC利用者のリストと店舗利用者のリストを共通で利用できるよう統合した。以前は自社ECを利用されたお客様の情報は店舗では見ることができなかった。

■図表2　店舗とECの連携サービス

出典：「メガネスーパー 公式HP」

「自社ECと店舗を併用するお客様の増加に伴って、ECの購入履歴を店舗側でも確認できるようにしてほしいという声が高まっていた（川添氏）」ことに対応したものだ。この取り組みは、ECと店舗の連携がよりスムーズにできる下地になったという。

今年1月には、LINE @で新しいサービスを開始した。自身が使用している商品・度数を登録して位置情報を送信すれば、近隣店舗での在庫検索・取り置きができるサービスだ。従来はお客様に情報を送信するだけのものだったが、今はお客様から発信できる、利用できるものになったという。これは、在庫情報の共有化によって実現したものである。

■図表3 「コンタクト在庫検索＆取り置き」

出典：「メガネスーパー 公式HP」

3. 2タップでの注文を可能にした「コンタクトかんたん注文アプリ」

自社ECサイトの顧客だけではなく、店舗の顧客向けにもウェブと連携した施策を取り入れている。それが「コンタクトかんたん注文アプリ」である。

このアプリは過去に店舗で注文したコンタクトを手軽に注文できる機能をもっている。従来からもコンタクトの定期発送を行う「コンタクト定期便」というサービスがある。「利便性があったとしても定期便に加入されないお客様にも継続的にメガネスーパーを利用してもらえるように、とにかくこのアプリは注文が簡単な仕組みにすることに特化しました。1～2タップで注文完了できればと考えてつくっています。(川添氏)」

利用登録は店舗で発行したポイントカード番号等をアプリに入力するだけで完了する。そうすることで店舗で登録した顧客情報や前回購入した商品がアプリに自動で紐づけられて、2タップで注文できるのだ。さらに、注文時期を顧客自身が設定を行うだけで、設定した時期にプッシュ通知が来るようになる。プッシュ通知が届いたら、2タップで注文が完了できる仕組みだ。

店舗向けにもウェブを活用したサービスを何かできないかと考えて生まれたこのアプリは、カメラのキタムラの取り組みやオムニチャネルの考え方を参考にして生まれたという。

メガネスーパーは近年アイケアに力を入れているため、眼鏡販売の検査や提案に時間をかけている。一方、店舗にはコンタクトの注文や受け取りといった速やかな返答を求める顧客も訪れる。「参考にしたカメラのキタムラさんの顧客は、大きく2種類に分類できます。専門知識のあるスタッフと相談しながら注文したい顧客と、単純な写真プリントのみを行いたい顧客です。そういった中で、例えば、年末のような時期は年賀状印刷で店舗の来客数が増える一方で、両者の顧客に対応しなくてはなりません。そのためオペレーションが煩雑になっていたそうです。その解決策として、スマートフォンアプリ（プリント事前注文）を導入し、店舗オペレーションの効率を上げています。このような、店舗での専門性を活かした接客と短時間で終わる仕組みの組み合わせは当社の課題にも当てはまるため、アプリを導入しました。コンタクトは一度買ったら大体同じものを買い続けるリピート商品であるため、定期的に買う必要があります。そういったものを買う行為はストレスで、なるべく簡単に買える方がそれを軽減できますよね」と川添氏は言う。

■図表4　コンタクトかんたん注文アプリ

出典：「メガネスーパー 公式HP」

もともとこのような簡易な仕組みを自社ECで実現したいと考えていた。しかしECのようなウェブサイトで実現するのは難易度が高かった。アプリは個々に合わせた情報をシンプルに表示することができるため、その考えを実現することができたという。また、ECと違い、アプリは検索などの

過程で他のサイトへ流れるといった心配が生じないというメリットもある。

4. 商材や顧客期待にあったチャネル別サービスへのフォーカス

メガネスーパーの店舗とウェブの連携の特徴は、チャネルの強みへの「フォーカス」だ。

眼鏡を買う時には、買う商品の特定まではされておらず、店舗で検討して購入することが一般的である。つまり眼鏡は店舗での販売に、より向いている。そのため店舗では、よりお客様が期待し、他店と差別化された競争力になる「アイケアサービス」の提供に注力をしている。アイケアサービス機能を充実させた店舗のオープンも積極的に行っている。

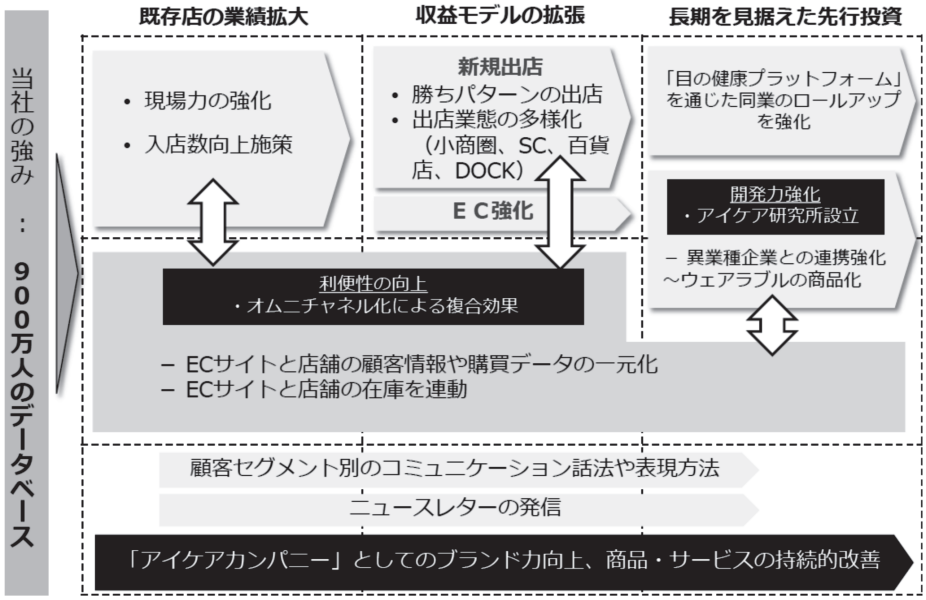
一方、定期的に注文が必要で、店舗での商品検討などは基本的に（２回目以降は）必要ないコンタクトレンズを注文するサービスはウェブで充実させている。「あれも、これも」ではなく、シンプルに強みにフォーカスしているのだ。

しかし、完全に分断させているわけではない。ウェブ上の店舗来店予約や、店舗在庫の確認など店舗とウェブには、ゆるやかな連携がある。相互に補完することで、お客様が期待する利便性やアイケアサービスを向上させている。

現在、メガネスーパーには約 900 万人の顧客がいる。ウェブ利用者、店舗利用者ともに増えてきているため、今後は顧客に対してセグメント別のコミュニケーションに取り組んでいくことを計画している（図表 5）。

顧客セグメント別のコミュニケーションは複雑に難しくなりがちだ。ここでもコンタクトかんたん注文アプリのような「シンプルで、わかりやすい」コミュニケーションが実現することが望まれる。

■図表 5　メガネスーパー「中長期戦略マップ」



出典：「第 41 期決算説明資料」