



「比較して試したい」ニーズを  
正面から捉えた店舗

今では珍しくないクチコミサイ  
トやレビューサイトだが、99年  
末にオープンした化粧品クチコミサ  
イト「アットコスメ」は、それらクチ  
コミサイトのパイオニアともいえる  
だろう。さまざまなブランドの化粧  
品について横断的に、かつ膨大に一  
般ユーザーの意見が聞ける仕組  
みは、多くの女性に受け入れられ、現  
在ではユニークユーザー600万人  
人、クチコミ件数800万件という  
規模になっている。

アットコスメがプロデュースする  
「アットコスメストア」は、その名の  
通り、同サイトと連携した店舗だ。  
売り場には、サイトのコンセプトと  
同様に、多数のブランドの化粧品が  
並列に置かれている。複数ブランド  
を扱うという点では百貨店やドラッ  
グストアも共通しているが、同店の  
際立った魅力は、複数ブランドの商  
品を比較しながら紹介してもらった  
り、試したりできる点にある。サイ  
ト上でのランキングを表示するラン  
キングコーナーや、人気商品が試せ  
るトライアルコーナーなど、他の化  
粧品販売業態にはない独自の販売方  
法を採っている。

同店を運営するコスメネクスト

MSRの調査結果はデータで送るのではなく、遠藤氏が  
自ら必要な人数分をプリントアウトして各店舗に毎月郵  
送しているという。現場が業務に専念できる心配りも、  
事業の成長に無関係ではないだろう。

イドを使ったもの。ライトカウンセ  
リングは、無料の肌診断などだ。同店  
のスタッフは、ナビゲーションの設  
置およびライトカウンセリングにあ  
たりながら、ブランド横断的な商品  
紹介を行っている。

全てを揃えられるほどの経済的余裕  
はない」というようなハードルもあ  
る。それらを取り払ったのが、アット  
コスメストアの接客だ。  
遠藤氏は、同社の方針として、「お  
客様一人当たりの単価は追わない」  
ことを挙げて話す。「当店のコ  
ンセプトは、「楽しく選べる」こと。客  
単価を上げると指示すれば、どうし  
ても購入を無理に促す雰囲気が出て  
きてしまいます。客単価は、お客様が

取材▼西山 博貴・文▼高島 知子

# スタッフの自主性を伸ばして 顧客が「楽しめる」店を実現

株式会社コスメネクスト 化粧品販売

東京都港区南青山1-26-1 | <http://www.cosmenext.co.jp/>

## @cosme store

「@cosme(アットコスメ)」といえば、今や  
女性なら知らない人はいないほど親しまれて  
いる、日本最大級の化粧品クチコミサイトで  
ある。そのサイトと連動した店舗が、2007  
年3月に1号店をオープンした「@cosme  
store(アットコスメストア)」だ。サイト上で  
人気の商品をはじめ、ブランド横断的にさま  
ざまな商品を扱っていること、またお客様  
の側に立った接客がリピートを促している。

取締役の遠藤宗氏(写真右)は、同店  
の特長についてこう話す。「化粧品の  
販売方法には、百貨店などで販売員  
がお勧めする『カウンセリング』と、  
ドラッグストアなどでお客様が自分  
で選ぶ『セルフ』があります。百貨店  
の販売員は通常ブランドに所属して  
いて、自社ブランドについてのみ説  
明します。ですが、お客様の側からす  
れば、ブランドAとブランドBの化  
粧水を比べたい、というケースが非  
常に多い。そこでアットコスメス  
トアでは、ブランド横断的に対応でき  
る販売員を置き、なおかつお客様自  
身でも自由に試せるコーナーや環境  
を充実させて、カウンセリングとセ  
ルフの両軸をカバーできるようにし  
たのです」。

この意図は、「違うブランドの商品



コスメネクスト 取締役の  
遠藤宗氏。同社は「アット  
コスメ」を運営するアイス  
スタイルの100%子会社。

を比べて選びたい」「説明を聞きたい  
ときもあるが、自由に見たいときも  
ある」といった女性のニーズを真正  
面から汲むこととなり、旗艦店のル  
ミネエスト新宿店は現在1日150  
0人から25000人の来客がある状  
態だ。6店舗全体の月間来客数は15  
万人にも上っている。



顧客満足の結果でしか  
客単価は高まらない

同社では、前述の「セルフ」と「カウ  
ンセリング」の間に、「ナビゲーション」  
という購買方法があると考えてい  
る。ナビゲーションとは、たとえば  
アットコスメのサイトを反映したラ  
ンキングやクチコミPOPなどのガ



カウンセリング：メーカー・ブランドに捉われず、横断  
的かつ気軽にカウンセリングを受けることができ、自分  
で選ぶための工夫も随所に施されている。



ライトカウンセリング：肌診断機を使用したお肌チェッ  
クやお悩みをお聞きして、お客様にあった商品と使い方  
を提案する。

満足した結果でしか高まりません。  
だから、お客様に満足していただき、  
また来ていただく、そのサイクルを  
縮めようというのが店舗との共通認  
識です」。



接客をMSRで確認  
接客の「量」と「質」を向上へ

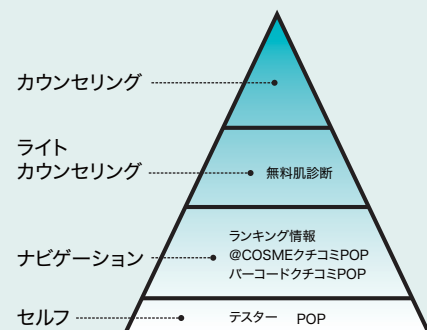
リピートやクチコミによる新規顧  
客の誘引を推進するため、同社では  
接客の「量」と「質」をそれぞれ向上さ  
せようと取り組んでいる。

「量」とは、お客様への声かけの回  
数などを指す。会員客はもちろんの  
こと、より多くのお客様にアットコ  
スメストアの楽しさを知っていただ  
けるよう、新規のお客様への声掛け  
にも力を入れていく。同時に、来店客  
数や買い上げ率などの数値の推移も  
随時確認している。

「質」とは当然、接客のソフト面  
のことだ。接客の質を向上させる  
ために、1年ほど前からミステリー  
ショッピングリサーチ(以下MSR)  
を導入している。「お客様にご満足  
いただけなくても、それは『もう来な  
い』という形でしか表れません。どう  
したら接客の質を確認できるかを思  
案していたところ、ある化粧品メー  
カーのセミナーで MS&Consulting  
さんの話を聞き、導入することにし

### @COSME STOREでのお客様の購入方法

お客様の嗜好にあわせてセルフ及びカウンセリング  
両軸の購入方法を提供。



ました」。

毎月の調査結果について、「また  
来たい」の度合いとコメントを大事  
に見ようと伝えています。現場で  
はどうしても点数を意識してしまう  
ようです」と遠藤氏は笑いをこぼす。  
興味深いのは、MSRを導入してし  
ばらく経つと、特に指導をしていな  
いのに「経営側が『こうあってほし  
い』と思うことが、現場から『こうし  
たらいいのでは』と自然に挙がるよ  
うになってきた」ことだ。MSRの結  
果を受けてスタッフが書くレポート  
も、明らかに毎月内容が濃くなっ  
てきているという。

「導入時のヒアリングを経て、当社  
の考えや方向性に即した項目を独自  
の調査票に落とし込んでもらって  
いますが、それも手伝って、MSRを重  
ねる毎にスタッフの意識が理念に向



【1】化粧品クチコミサイトとして女性に親しまれている@cosmeとの連携により、他店ではできない情報提供や売り場展開が可能になっている。サイトでクチコミをチェックして、店舗で試したり、実際にアドバイスを受けたりと、お客様にとって自然な流れが構築されている。【2】現在都内5店舗、福岡に1店舗を構える。いずれも坪数や客層が異なるため、「常に模索中」と遠藤氏は話す。今後は100坪規模の大型店をベースに検討したいという。写真は旗艦店であるルミネエスト新宿店のトライアルコーナー。【3】上野店カウンセリングカウンター。



かい、CS向上に確かに反映されているという手ごたえを得ています」。さらに同社では、社員のみならず、店舗に常駐する各メーカーの美容部員にもMSRの結果をシェアし、レポートを書いてもらっているという。職務に違いはあっても、お客様から見れば、メーカーの美容部員もアットコスメストアのスタッフも同じだ。こうしてお客様の声を共有することで、現場の一体感も高まる。

### 徹底的な権限委譲が店舗を活性化させる秘訣

とはいえ、化粧品はアイテムもブランドも価格帯も幅広く、その中から多様なお客様のニーズに応えるのは容易ではない。こうした難しさを、同社では、自主性の高い正社員が接客スタッフを務めること、そしてそれを前提に店舗づくりの大部分を現場に権限委譲することでカバーしている。「必要な知識だけでも膨大なので、仕事という以前に元々

化粧品が好きで、自主的に学んでいける人でないと、当店のスタッフは務まりません。また、そうした姿勢をバックアップする意味でも、店舗運営のほとんどの部分をスタッフに任せています。自由度が大きい分、ハードな仕事でもあるので、レジを除くほとんどのスタッフは正社員です」と遠藤氏。それに、スタッフ自身のCSに対するこだわりも強く、店舗運営を効率化するため、たとえば商品陳列のためにアルバイトを入れる提案をしたこともあったが、現場からは自分たちで行いたいとの声が上がったという。品出しや値札付けの作業を自ら行うことが、商品知識の充実につながるという意見だ。

同社の権限委譲の幅は業界では異例なほど大きく、陳列展開や発注する商品の選択、売り方に至るまで、すべて店舗毎に独自で行う。スタッフとなる社員の最終面接には店長が参加し、最終決定には店長の意見が最も尊重されるというから、その姿勢は徹底している。

「自分たちの店だというオーナーシップを持ってもらうためには、店長をはじめスタッフを信頼し、とことん任せることが重要だと考えています。もちろん、我々経営陣が事業展開の責任を負っていますし、店舗のあるべき姿を描き、方向性を示

します。また店長たちとも情報共有やディスカッションを密に行っていますが、お客様との接点があるのは現場ですから、そこに指示待ちのスタッフがいっても仕方ありません。店舗の自主性に任せるのが当社の文化でもあるので、店長はもちろん、スタッフ一人ひとりもどんどん自分で考えて、お客様のためにいろんな施策を試してくれています」。

顧客満足とは、同店に当てはめれば「来て楽しかったかどうか」ということになる。遠藤氏は現場のスタッフに、「迷っているお客様には『今日は試すだけかまわない』とお客様にどんなと言っている」と伝えていくというが、こうした指針をスタッフが自分たちのやり方で具現化することで、お客様が自由に楽しめる店舗が実現している。

実際のところ、化粧品業界全体は、通販以外は右肩上がりとはいえない。そんな中、お客様志向の店づくりが多くのファンを捉えているアットコスメストアに、協力を申し出るメーカーも少なくないという。「同じ業界にいる者同士、どうしたらお客様により満足していただけるのかを一緒に考えて、業界を盛り上げていきたい」と遠藤氏。成長企業としてだけでなく、業界の牽引役としても、今後の展開に期待がかかる。