■顧客をつなぐ MUJI passport「良品計画」

株式会社良品計画の 2017 年決算は、売上高 3,332 億。毎年堅調に伸び続け、純利益が 258 億と最高益更新となった。運営する「無印良品」の会員証アプリ「MUJI passport」は、2013 年のリリース以降、無印良品のコアなファンを中心に広まり、2017 年 12 月時点ではダウンロード数が約 1,000 万件、アクティブユーザー数も約 700 万人に達している。日本を含む 5 つの国と地域にて展開し、売上にも大きく貢献していると言える。

■図表 1 「MUJI passport」展開状況（17 年 2 月末）

	日本	中国	台湾	香港	韓国
ダウンロード数	887 万	327 万	39 万	10 万	5 万
アクティブ数（月 1 回以上起動）	522 万	62 万	31 万	8 万	5 万
会員証提示比率（店頭）	31%	21%	7%	6%	7%
会員売上高比率（店頭）	46%	31%	16%	13%	20%

出典：良品計画 2017 年 アニュアルレポート

「MUJI passport」は、無印良品の最新情報のお知らせや商品の検索、購入履歴の表示など多様な機能を持っている他、ショッピングポイントと交換できる「MUJI マイル」が貯まる。マイルやポイントは購入により貯まっていくことが一般的だが、MUJI マイルの場合はレビューの投稿や来店など、無印良品の様々なサービスを利用することでも、マイルが貯まる仕組みになっている。

本アプリの特筆すべき点は、これらの機能を使用してもらうことで、購入前後の行動を One to One のデータとして取得できるようになったことだ。これによって良品計画は以前に増して顧客への理解を深め、結果的に売上にも大きく貢献している。

そこで、本項では、「MUJI passport」を中心に、良品計画 WEB 事業部長 川名常海氏にお話を伺ったことをもとに、店舗とデジタルマーケティングについて考察を進める。

1. 700 万人の顧客と直接つながる「MUJI passport」

■図表 2 「MUJI passport」

出典：無印良品 公式 HP

「MUJI passport」の誕生には、良品計画の根底にある理念が大きくかかわっていると川名氏は語る。

「私たちは創業当時から、買った後のお客様の意見（「商品をどう使っているのか」「商品を気に入っているか」等）を傾聴し、より良い商品づくりにつなげていくことに取り組んできました。しかしデータで見られるのはウェブの閲覧履歴やレジの POS データといったある地点の情報のみで、検討から購入後までの購買行動全体を紐づけて把握することができていませんでした。」

そこで考えたのが、「MUJI passport」の仕組みだ。アプリ上で商品検索～レビューの投稿まで行える仕組みによって、一人一人の顧客の購買体験（検討→商品の購入→購入商品使用の感想）を紐づけて把握することを可能にした。このことにより得たデータを、「顧客視点のサービスや商品の提供に役立てていく」ことが、「MUJI passport」導入の目的である。

さらに、「MUJI passport」は、顧客との関係を強くするという効果も生んでいる。

■図表 3 「MUJI passport」におけるレビュー投稿

出典：無印良品アプリ「MUJI passport」

「これまで顧客とコミュニケーションをとりたい時は、必ず広告会社などの他社を介する必要がありました。しかし自分たちのアプリを持つことで、お客様とダイレクトにコミュニケーションがとれるようになり、一人一人と以前よりもコミュニケーションを深めることができています。」と川名氏は語る。

また、700 万人のアクティブユーザーと、直接的なコミュニケーションがとれるため、広告活動に頼ることが減っているという。

個々のお客様とのコミュニケーションをより深めることの目的は、無印良品をより知ってもらうことにあり、そこで共感してもらうことで無印良品に対するファン度合いが増していく。はじめは文具など単価の低い商品から無印良品を体験した人も、無印良品のファン度合いが高まることで、様々な商品を手にしていただけるようになっていく。それが最終的には売上へとつながっていくのである。

2. ネットコミュニケーションはリアル店舗にも還元される

良品計画では「MUJI passport」のダウンロード促進において広告宣伝は行っていないが、約 1,000 万件ものダウンロードがある。それは、店舗に浸透の推進役を担ってもらう仕組みが成り立っていることが大きいと川名氏は言う。

■図表 4 無印良品 店頭の様子

「約 5,000 人いる店舗スタッフが、会計時に必ず『「MUJI passport」はお持ちですか？』と尋ねます。会計時というどの広告よりも最適なタイミング・コンテキストでサービスの紹介ができていることから、お客様にダウンロードしていただけているのだと思います。」

これは、「MUJI passport」が、無印良品ファンの拡大、最終的には店舗の売上へとつながっていくという共通認識が全社でできているからこそ、実施できる取り組みであろう。

しかし、WEB 事業部の取組みに対して最初からそのような意識が共有できていたわけではない。ウェブの取組みをはじめた当初は、EC に店舗の売り上げがとられてしまうという懸念が店舗側にはあったという。

「ウェブの取組みをはじめた 2000 年頃は、私たちは店舗の売上とカニバリゼーションを起こす存在と思われていました。当時、店舗にある商品カタログの巻末に EC サイトの URL が書いてあったのですが、お客様が EC に流れないようにその

URL 部分をカタログから切り取ってしまう店長もいましたね。」と川名氏は笑いながら話してくれた。

では、そのような店舗側の認識はどうして変わったのか。そのきっかけは、EC が店舗に与える効果を店舗スタッフが体感したことにあったと言う。

EC 事業開始当初は、EC と店舗は違う顧客だと考えていたが、そのうち EC に来るお客様の目的は EC での商品購入だけでなく、店舗で購入する商品の下調べという側面もあることがわかってきた。そこで試しに行ったことが、店舗で行っている「無印良品週間（会員限定の優待割引）」へ、ネットのお客様を送客する取り組みだった。

「結果は期待以上のものでした。ネット上でキャンペーンを告知したところ、それを見て来たというお客様が店舗にたくさん現れたのです。「EC サイトの訪問」と「リアル店舗への来店」のどちらも行うお客様がこんなにいるのかと店舗側は驚いたと思います。これによって「ネットコミュニケーションはリアル店舗にも還元される」ということを全社で体感し、ウェブも大切なお客様接点の一つだという認識が浸透したのだと思います。（川名氏）」

3. EC・リアル店舗のどちらでも選びたい方法で選べる仕組み

無印良品では、EC とリアル店舗の間で価格の差はつけていない。購入場所は単に決済を行う場所でしかなく、どちらかに誘導することは意味がないと考えているためだ。

それよりも重視していることは、顧客がどのような買い方もできるように「それぞれのチャネルが連携した状態」をつくることである。

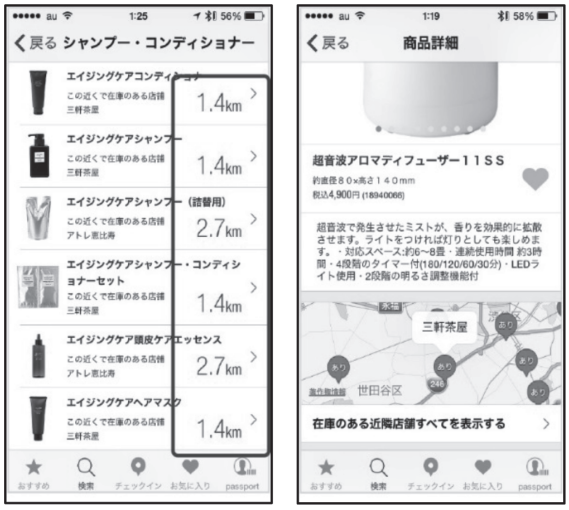
「リアル店舗は商品を手に取って見たり触れたりできますが、開店時間や品ぞろえに制限があります。反対に EC は商品に触れられないものの、品揃えはフルラインナップで 24 時間商品購入をしていただけます。このようにリアル店舗と EC のそれぞれにメリット・デメリットがあります。お客様の都合によって使い分けていただけるように、選択肢を用意するようにしています。（川名氏）」

実際に、無印良品の EC サイト来訪者の中で、そのままサイト上で商品の購入を行う人は 3 割程しかおらず、5 割の人は EC 上で商品を見て、店舗で商品を購入している。

どこで検討を行うか、どこで購入するかを顧客のニーズに合わせて選べるようにする仕組みは「MUJI passport」に反映されている。「MUJI passport」で欲しい商品を検索すると、今いる場所から、その商品の在庫がある最も近い店舗が表示される。

「欲しい商品が、欲しい方法、欲しい場所で手に入る」という顧客視点での最適化された構造となっているのである。

■図表 5　MUJI passport における店舗在庫表示機能



出典：無印良品アプリ「MUJI passport」

4. 世界をつなぐコミュニケーション「MUJI Passport」

WEB事業部のメインの目的は、デジタルの顧客接点をいかに活用してコミュニケーションを行い、無印良品ファンを増やすかということにあるという。

SNSが世の中に浸透したことを背景に、顧客と企業の直接的なコミュニケーションは増えているが、良品計画では、創業当時より前述のコミュニケーション重視の考え方から、顧客との交流を積極的に行ってきた。

そのうちの一つにコミュニティサイト（「くらしの良品研究所」）の運営がある。2000年代はじめから継続している取組みで、商品情報の発信や新規商品のアイデア募集（「IDEA PARK」）を行っている。

近年ヒットした「体にフィットするソファ（通称：人をダメにするソファ）」も、顧客の声をいかした商品開発によって生まれたものである。

■図表6　IDEA PARK

出典：無印良品 公式HP

Instagramなどの SNSもコミュニケーション手段として有効に活用をしているが、SNSでは宣伝色を出さないことを心がけているという。「SNSはソーシャルな会話の場です。そのためSNS上に何かを投稿するということは、その会話の場に参加することを意味しています。

例えば飲み会の場を想像してみてください。普通そういった場で会話に参加するときは、その場の空気を読んで行動しなくてはいけませんよね。おすすめ商品の情報やセール商品の情報を一方的に投稿し続けるSNSアカウントを飲み会の席に例えると、空気を読まずにひたすら話続けている人ということになります。こんな人は次の飲み会からは呼ばれませんよね。

私たちはそうなってしまわないよう、SNSは会話の場だということを念頭に置いて運用するようにしています。私たちの場合はSNSを使って、私たちの考え方に共感してくれる人とつながっていければ良いと考えています。そのためSNS上では「自分たちの価値観」や「無印良品らしさ」について発信するようにしています。（川名氏）」

創業当時から顧客に寄り添い、顧客視点で商品やサービスを生み出してきた良品計画。創業以来の姿勢を続けた結果、今の時代に最適な仕組みが、EC・リアル店舗の連携であり、無印良品と顧客が直接コミュニケーションをとれる「MUJI passport」であったと言えるだろう。現在は5つの国と地域で展開しているが、今後は、世界をつなぐ「MUJI passport」になるだろう。