



西武・そごうにおける 店舗起点ウェブマーケティング改革プロジェクトから見える 店舗販促デジタル化の取組みの成功の秘訣

SEIBU SOGO

株式会社 そごう・西武

- ・ www.sogo-seibu.co.jp/
- ・ セブン&アイホールディングスグループの百貨店事業を担っており、国内に約 20 店舗を展開。2015 年度売上高約 7,900 億円を誇る



ゴール

- ・ 各店舗の販促活動において、各店舗の商圈に存在するユーザーに対して、デジタルを活用することで効果的にリーチし、店舗への集客をはかる

サマリー

- ・ 各店舗の販促デジタル化における課題を解決するための仕組みを構築し、店舗主体でデジタルを活用した販促活動を加速
- ・ わかりやすく一貫した社内コミュニケーションを本部主導で全方位に展開
- ・ 本部・店舗間の予算配分を工夫し、トライしてみようと気軽に思える仕組みを構築
- ・ 店舗の工数を最小限に抑えと同時にスキル不足をサポートする体制を構築
- ・ 結果のフィードバック及び研修を通じたスキル育成
- ・ 店舗横並びで結果を「見える化」したダッシュボードと店舗間対話の促進

結果

- ・ パイロットを実施した店舗における店舗集客・売上効果の見える化
- ・ 各店舗の担当者のデジタル活用に対する興味・知識・意識レベルの向上
- ・ 店舗間でのコミュニケーションやノウハウ共有の加速化

インターネット広告費が 1 兆円を超え広告費全体の 2 割弱（*1）を占める時代になる中で、小売店では、本部主導のマーケティングにおけるデジタル活用は浸透してきましたが、全国の各店舗の広告販促活動のデジタル化までは進んでおらず、そのギャップが課題となっています。

今回、西武・そごうにおける店舗起点のウェブマーケティング改革プロジェクトの成功を通じて、この課題に必要な仕組みと成功の秘訣を考えてみました。西武・そごうは、全国に約 20 店舗を持つ百貨店です。百貨店業界全体が厳しい市場環境に置かれているなか、西武・そごうは伝統的なチラシを主体とした販促手法からの脱却を模索していました。まず、本部主導で実施している夏のセールなどの大型キャンペーンで、ネット広告の利用を推進。本部内で知見を蓄積してきました。そして、第二ステップとして、店舗販促のネット広告利用拡大を目指しました。

各店舗のデジタル化をすすめる上で本部が意識したポイント

- 今までの販促手法から脱却し、新しい考え方・手法を積極的に取り入れるマインドセットをどう醸成していけるか
- ネット広告に対する知識・経験不足をどうサポートし、スキルを育成していけるか
- 店舗の主体性をどう担保し、「自分たちの取組み」としての意識をもってもらえるか

プロジェクトは昨年末から開始し、パイロットを 2 月に実施しました。昨年から今年前半にかけて実施した 5 つの施策（図 1）を紹介しながら、どのようにして店舗起点でデジタルマーケティングを推進する土台を作り、上述の課題を解決していったのか見ていきたいと思います。

図 1 西武・そごうが実施した 5 つの施策

- 1 わかりやすく一貫した社内コミュニケーションを本部が全方位で展開
- 2 本部・店舗間の予算配分を工夫し、トライしてみようと気軽に思える仕組みを整備
- 3 店舗の工数を最小限に抑えと同時にスキル不足をサポートする体制を構築
- 4 結果のフィードバック及び研修を通じたスキル育成
- 5 店舗横並びで結果を「見える化」したダッシュボードと店舗間対話の促進

1. わかりやすく一貫した社内コミュニケーションを本部が全方位で展開

これまで本部・各店舗共に、宣伝広告・販促に携わるスタッフは広告枠を押さえることを仕事として捉えていました。そこで、本取組を推進した本部では「枠から人へ」というキャッチコピーをつけて取組みを推進してきました。同時に、ネット広告が持つ媒体としての潜在価値（ポテンシャル）を、リーチ想定人数を具体的に提示したり、「折り込みの xx 万部がネットの xx に相当する」というような、今まで自分たちが使ってきたメディアと同じ土俵で比較したわかりやすい訴求を行いました。そして、誰でも上司が理解していないことを実施することは難しいため、各店舗のスタッフへのコミュニケーションを実施すると同時に経営層へのコミュニケーション、等、社内の上・横のコミュニケーションを徹底して実施しました。

2. 本部・店舗間の予算配分を工夫し、トライしてみようと気軽に思える仕組みを整備

新しい施策としてデジタルを推進していくことを打ち出した後、ネット広告の利用を推進するという目的で各店舗から毎月一定額を本部にて蓄積し、ネット広告を実施したいと举手した店舗が実際にその予算内から広告を配信するという仕組みを実施しました。新しいことに取り組まなければならないという意識は形成されていたところで、このような予算配分に切替えることにより、店舗にとっては、通常の販促にプラスしてネット広告を実施できるので、举手するインセンティブが高まりました。また、パイロットを実施した時期が 2 月、ちょうどバレンタインという大きなイベントとも重なり、明らかな効果を見ることが出来、最初の機運をその後につなげることに成功しました。

*1…「2015 年日本の広告費」電通



"直接話したことがない人が、我々が使ってきたキーワードやフレーズを使うのを聞いたり、上司、ひいては経営層からコメントを頂いたり、全く違う部署のメンバーからもそういった言葉が出てくるのを聞いた時に、我々の考え方が全社に広まっているんだなということを実感しました"

"エクセルでフォームを作り添付ファイルで送る形でもできたかもしれないが、新しいツールを活用した仕組みを作ることで、『新しいことが始まった』感を作り出すことも出来た」と、単に工数削減の効果だけでなく、モメンタムを作りモチベーションを高める効果にもつながりました。"

株式会社そごう・西武
営業企画室 販売促進部 関口氏

(図2) 店舗で実施した
バナー広告のクリエイティブ



3.店舗の工数を最小限に抑えると同時にスキル不足をサポートする体制を構築

ネット広告に不慣れな担当者でも簡単に申請できる仕組みを Google フォーム (『ネット販促依頼フォーム』) を使って整備しました。販促依頼フォームは、本部と広告運用代理店に同時に送信され、受け取った代理店の担当者が AdWords キャンペーンを設定しました。代理店とのオペレーションやコミュニケーションは本部に集約し、各店にかかる必要工数を最小限まで削減しました。

販促依頼フォームには、店舗名や販促対象となるイベント・催事名、ウェブサイトの URL、実施したいデジタル広告、開始日・終了日などの基本情報とともに、「誰に」「何を」訴求したいですか、という、とすると通常の販促で忘れられがちなコミュニケーションの基本要素を折り込み、改めてターゲット層が誰なのか、どのようなメッセージを伝えたいのかという事を考えてもらう機会をつくりました。同時に、最新のネット広告事情や AdWords 運用方法について解説したわかりやすい動画を掲載することで、自己学習を促せる工夫も施しました。

4. 結果のフィードバック及び研修を通じたスキル育成

新しい施策としてデジタルを推進していくことを打ち出した後、ネット広告の利用を推進するという目的で各店舗から毎月一定額を本部にて蓄積し、ネット広告を実施したいと挙手した店舗が実際にその予算内から広告を配信するという仕組みを実施しました。新しいことに取り組まなければならないという意識は形成されていたところで、このような予算配分に切替えることにより、店舗にとっては、通常の販促にプラスしてネット広告を実施できるので、挙手するインセンティブが高まりました。また、パイロットを実施した時期が 2 月、ちょうどバレンタインという大きなイベントとも重なり、明らかな効果を見ることが出来、最初の機運をその後につなげることに成功しました。

広告を配信した後に結果をレポートしました。数字を見ることで店舗の販促担当者から「クリック単価を下げるにはどうしたらいいのか?」「いつもよりインプレッションが増えているのはなぜ?」などの質問が出てくるようになり、対話の中でネット広告に対する理解を促進しました。また、月に 1 回行われる販促マネジメント会議において、成功事例や失敗事例を提示。失敗事例については改善できたポイントを説明する中でネット広告のプロダクトについて説明し、既存のマーケティングの考え方を刷新することに努めました。例えば、ある店舗で男性にはラーメン、女性にはスイーツというターゲットのディスプレイ広告を実施した際、今まではデモグラフィックでターゲットすることが主流だったかもしれないが、ネット広告では「興味・関心」でターゲットできることを説明し、セグメンテーションやターゲティングの考え方について認識を改める形で議論をしました。

2 月にパイロットを実施した 1 ヶ月後の 3 月に研修を実施。企画書もキャッチコピーも決まっている商品を事例に、その販促を考えてもらう、という演習を通じてターゲティングなど業務に直結するスキル育成を試みました。また、成功した店舗のマネジメントに話をしてもらい、「自分ごと」として捉えてもらうよう工夫しました。

5. 店舗横並びの結果を「見える化」したダッシュボードと店舗間対話の促進

ネット広告、SNS など、メディア毎に分散していた情報を網羅し、全店舗横並びに表示することで、自店舗の立ち位置がわかるようなダッシュボードを作成しました。そして、地域別に店舗の担当者を集めて対話する機会を設けることで、今まで以上に店舗間での横のコミュニケーションを増やすことに尽力しました。店舗が主体的に取り組み、自分たちにノウハウを蓄積していくことで、継続して取組を実施していける形を作りました。

これらの施策の結果、今では店舗の販促において積極的にデジタルが活用されるようになりました。そして、例えば、秋田店では、グーグルとの共同調査の結果、秋田県内においてバナーが表示されたユーザーの 20% 以上が実際に来店していたというような調査結果も出ており、来店人数や売上への効果も見え始めています。(図 2 参照)

1-5. の施策を通じて見えてきた

小売店舗における本部と各店舗のデジタル化推進のための秘訣

- わかりやすい言葉で社内の共通言語化・スローガン化することで理解を促進し、目指すべき方向性への意識を統一する
- 現場の物理的・心理的バリアーを取り除くための仕組み・コミュニケーションを徹底し、楽しみながら取組んでもらえるよう工夫をする
- 結果の見える化と店舗間の対話を促進することによりいい意味での競争意識をもたせると同時に、お互いに学び合う姿勢をもたせ、店舗主体の取組として根付かせていく

西武・そごうにおける店舗販促デジタル化の取組みからみえる学びを活かし、様々な仕組みを工夫することによって地方も含め全社的な販促分野のデジタル化を進めていきましょう。

