

# ワントゥワンマーケティング

## One-to-one Marketing

あらまし

本稿では、消費低迷、少子化、サービスコスト増大という経済、社会環境の中において、新たなマーケティング戦略の確立が求められていることについて述べ、その観点から、消費者一人一人を意識した対応の実践にあることを、取り組み事例をもとに示す。また、富士通の新たなマーケティング戦略のソリューションであるFSPコンサルティングソリューション“FORCE”、FSPパッケージソリューション“COREMA-express”、“SORAN”、FSP-ASPサービス“i-Retail/ASP(I-FSP Analysis, i-FSP Operation)”について紹介する。

Abstract

A new marketing strategy is needed to meet the new socioeconomic conditions, for example, the decreasing birthrate, lower consumption, and increasing service costs. Based on actual examples, this paper describes this new strategy as a practical means to meet the demands of each customer. This paper also introduces some solutions for the new marketing strategy, including the FSP consulting solution FORCE, the FSP package solution COREMA-EXPRESS, and the FSP-ASP service i-Retail/ASP (I-FSP Analysis, i-FSP Operation).



大根田秀雄（おおねだ ひでお）

コンサルティング事業部 所属  
現在、リテイル分野を中心とするコンサルティング業務に従事。



滝口 勉（たきぐち つとむ）

FSOL 第一流通サービスシステム事業部  
リテイルコンサルティング部 所属  
現在、リテイル分野を中心とするコンサルティング業務に従事。



賀集ゆり子（かしゅう ゆりこ）

第二システム事業部リテイルソリューション部 所属  
現在、リテイル分野を中心とするソリューション開発、コンサルティング業務に従事。

まえがき

消費低迷が続き、「モノ」が動かない時代。また、少子化の定着により、物理的な新規顧客開拓も難しい時代。さらに、単なる商品やサービスだけでは、差別化が難しい時代。こうした時代の中で、リテールビジネスを展開する各企業では、直接的なサービス還元への対応(値引きやポイント競争)に走り、売上が拡大できない中で、コスト負担だけが増大し、経営面に大きな圧迫を招きつつある。

こうした背景の中で、今、新たなマーケティング戦略の確立が求められている。とくに、多様化する消費者一人一人に合った対応、つまり単なる顧客としてではなく「個客」としての対応が求められていると言えよう。

本稿では、マーケティング戦略の具体的な取り組みの方向性について、実践事例とその考察について述べる。

顧客識別マーケティングの確立

新たなマーケティング戦略に求められていることは、「公平なサービスの実現」と「サービス還元コストの適正化」である。それは、自社に貢献しているお客様を知り、その貢献度に応じ、そのお客様に合ったサービスの還元を行うことこそ、真の顧客サービスと言えるし、さらに、経営面での負担を適正化し、継続する仕組みが何よりも重要だからである。その実現のためには、「顧客識別」の確立を図ることが求められる。お客様の購買行動パターンを知り(知識)、そのお客様に合ったサービス施策(差別化)を実践するマーケティングを確立することである。そうした観点から、その実現のための施策として、以下の四つの施策を考察する。

(1) 顔の見える(購買行動が分かる)顧客の拡大(購買行動把握)

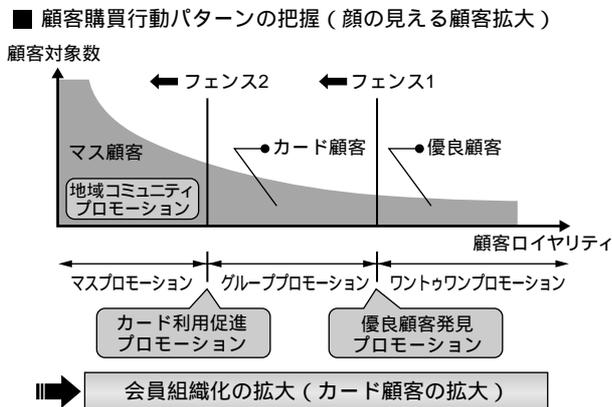


図-1 顧客囲い込み戦略の考え方  
Fig.1-Idea of customer impounding strategy.

- (2) 顧客のセグメント化の実践(貢献度の把握)
- (3) セグメント別サービス還元的确立(個人化)
- (4) 顧客リレーションシップの再確立(CRM)

顔の見える顧客の拡大(購買行動把握)

まず重要なポイントは、顧客の購買行動を把握するための施策を実施することにある。最もポピュラーで、確実な取り組みが、カード会員化である。会員化により、いかに多くの「顔の見える(購買行動が分かる)顧客」を増やし、その購買行動にあったサービス施策を打っていきけるかが、ロイヤリティの高い顧客を増やすことになる。図-1は、顧客数とロイヤリティの高さの関係を示したものに、顔の見える顧客を増やす施策としてのプロモーションの考え方を付加したものである。この図は、ワントゥワンマーケティングの著作で提示されたものに、日本の要素として、二つのフェンスという考え方を加え、それらに対する施策を別々に考えていくことが必要であるということを示している。

顧客のセグメント化の実践(貢献度の把握)

二つ目のポイントは、顔の見える顧客をその購買行動パターンにより、セグメント化することである。その基準を、売上貢献度にするか、利益貢献度にするかは、それぞれの企業戦略の考えにより設定されればよい。その際、自社にとってロイヤリティの高いお客様が誰なのか、そうでないお客様が誰なのか、さらに最も重要な、お店を「使い分け」されているお客様が誰なのかを見い出すということがポイントとなる。つまり、ロイヤリティの高いお客様を維持し、継続していただくことに加え、使い分けをされているお客様に対して、いかに自社のロイヤリティを高めていただけるかの施策の創出がキーである。図-2は、顧客セグメント化の一例を示したものである。著者は、とくに「複数店型(使い分け)」にセグメン

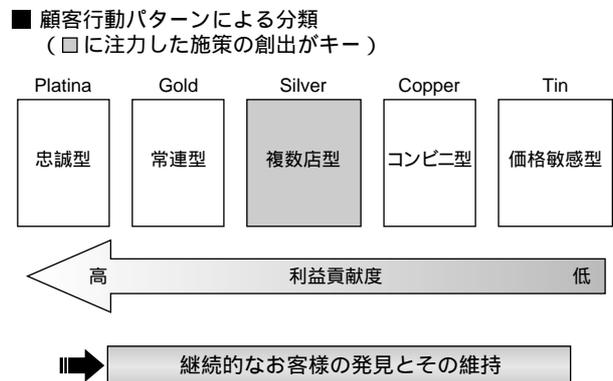


図-2 顧客セグメント化の考え方  
Fig.2-Idea of customer segmentation.

ト化される顧客を、いかに常連型、忠誠型にランクアップさせるかという施策に注力すべきと考えている。さらに、コンビニ型、価格敏感型の顧客に関しては、「それなりの」という施策の実施を考慮することが、お客様を排除するという愚を侵さないためには必要と考えている。

### セグメント別サービス還元的确立(個人化)

現在実施されているお客様へのサービス還元が多く、直接的な還元(値引や割引)となっており、経営圧迫の一因を招いている。もちろんその有効性は高いが、反面、サービス競争を招き、自分で自分の首を絞めかねない要素がある。そのために、現在は、一律的なサービス還元をやめ、貢献度に応じた率や額の変更などが実施され始めている。しかし、まだ不十分であり、今後は一層の顧客貢献度に合わせて還元の仕事の確立を行う(個人化)とともに、時代の背景を踏まえた、取り組みの強化を図る必要がある。それは、「情報の提供」というサービスである。インターネットの普及により、一層情報過多になりつつある時代にあって、「自分にあった」「自分だけに」といった情報は、何よりも顧客のロイヤリティを高める効果を持つとされているからである。これからは、直接的な還元だけでなく、情報に代表される間接的なサービス還元を強化拡充することが重要であり、それは、さらにコストをより低減化させる効果も生み出すことになる。

### 顧客リレーションシップの再確立(CRM)

四つ目のポイントは、直接お客様との「接点」の持ち方、いわゆるリレーションシップに対する取り組み施策を再構築することである。図-3は、顧客セグメント別のリレーションシップ方法についてその一例を示す。優良なお客様を中心に、対面的な手法、つまり、人によるリ

■ CRM (Customer Relationship Management) 手法適用イメージ

顧客	MEMBER			MASS	
	Platina	Gold	Silver	Copper	Tin
リレーション戦略	対面				
	DM/テレマーケティング(CTI) KIOSK端末(MMK)				
	店内POP/サービスカウンタ/チェックアウト				
インセンティブ	チラシ/マス広告/インターネットコミュニケーション				
	スペシャルインセンティブ			ゼネラルインセンティブ	

➡ 顧客アプローチ手法とコストの適正化

図-3 顧客リレーション戦略の改革  
Fig.3-Reformation of customer relation strategy.

レーションシップが欠かせないということや、ダイレクトメール、チラシ、広告といった従来の手法に加え、マルチメディア機器や、コールセンタでの対応など、それぞれのお客様に合わせた種々の手法での対応が顧客セグメントごとに必要であることを示している。つまり、お客様の都合や、気持ちに合わせた施策を用意することが重要になる。優良なお客様であっても、ときには、人と話をしたくないという場合もある。また、昨今、「パーミッションマーケティング」ということが言われている。これは、顧客の許容範囲でアプローチ、コミュニケーションを図るという意味であり、無暗な方式は、逆効果になるばかりでなく、かえって無駄なコストを高めることになる。

### 取り組み施策事例

以上述べた新たなマーケティング戦略の確立が求められているが、すでにその実践を図られている取り組みがなされてきており、ここでは、その一例を紹介する。

図-4は、西武百貨店殿が、1996年5月から実施された「クラブ・オン」というカード会員組織の取り組みを示している。この取り組みに当たっては、単なる顧客サービスの向上といった観点だけではなく、当初より、この取り組みを新たなマーケティングへの取り組みとして位置付け、開発し、実践されてきた。そのため、勧誘に当たっては、できるだけ利用顧客の範囲を広げる意味からも、クレジット利用のお客様は元より、現金のお客様に対しても率先した勧誘を実施され、顔の見える顧客拡大に注力された。その結果、開始4年間で約350万会員(年間実働数)を数え、ある店舗においては、その売上の7割近くの購買情報の把握が可能になっていると言われている。

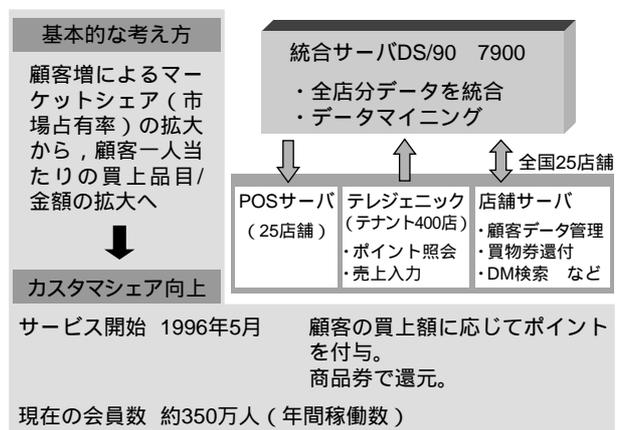


図-4 西武百貨店殿におけるワントゥワンマーケティング事例  
Fig.4-One to one case in Seibu Department Stores.

る。さらに、この取り組みは、これまでの施策に見られたような「顧客増大」といった市場占有率を拡大する市場シェア主義としてではなく、顧客シェア主義、つまりお客様一人一人の購買額を高めてもらう、カスタマシェア向上施策として導入され、お客様個人個人のライフタイムバリューの向上を目指されたものである。これにより、「個客」主義を更に徹底し、一人一人のお客様に合ったサービスの向上に向けた取り組みの拡充を図っていかれようとしている。

富士通の取り組み

こうした新たな取り組みに対応した、富士通の取り組みについて紹介する。富士通では、本施策における取り組みを、「FSP<sup>(注1)</sup>ソリューション」として商品化し、これまで述べてきた新たなマーケティング戦略の確立に向けた取り組みに対し最適なソリューションを提供している。以下にFSPソリューションを構成するソリューションについて紹介する。図-5は、その全体概要を示したものである。とくに、業種サービスにおいては、インターネットを基軸とした小売業向けアプリケーションサービスを充実し、迅速かつ確実な業務導入を可能にしている。

- (1) FSPコンサルティングサービス：FORCE(Force Of Retailing through Customer Enrichment)  
FORCEは、FSPの導入構想から、その企画、構築、運

用評価、データマイニングといった五つのサービス体系を持ち、お客様の要件、実施レベルに合わせた適用選択を可能にし、そのお客様に合った最適なマーケティング施策の構築を可能にしている(各200万円から)

- FSP構想立案コンサルティング  
現状分析、効果測定、システム化構想立案を行う。
- FSP運用企画コンサルティング  
業務企画、システム企画、基本計画の立案を行う。
- FSPシステム構築コンサルティング  
システム構築時の開発方向性、評価支援を行う。
- FSP運用評価コンサルティング  
実施後の実績評価とアクション施策を支援する。
- FSPデータマイニングコンサルティング  
データ分析サービス、マーケティング支援を行う。

(2) FSP-ASP<sup>(注2)</sup>ソリューション

本サービスは、FSPパッケージソリューションで提供する仕組みを、ASP形態でサービスするソリューションとして提供するものである。大規模のお客様をはじめとして、中小規模のお客様においても、FSPソリューションを容易に実現していただけるようにした(価格は、サービスにより個別)

- (3) FSPパッケージソリューション：COREMA-express, SORAN  
本サービス向けのパッケージとして、以下の2本立て

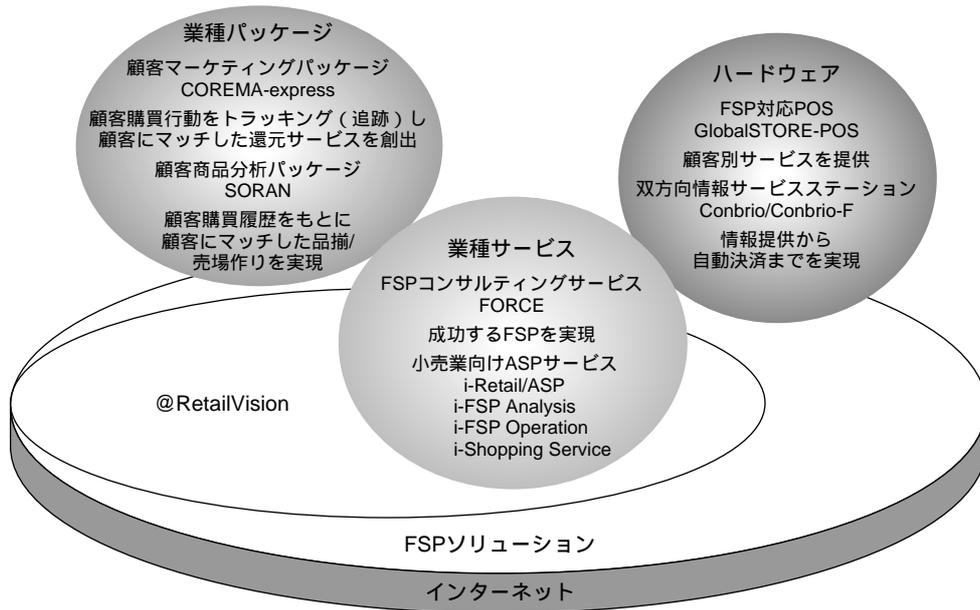


図-5 富士通が提供するFSPソリューション商品群体系  
Fig.5-FSP solution which Fujitsu offers.

(注1) Frequent Shoppers Programの略。継続的なお客様の発見とその維持を実現するための施策。

(注2) Application Service Providerの略。業務アプリケーションレベルのサービスをアウトソーシング形態で受託するもの。

を用意し、顧客の要件に合わせた選択適用を可能にしている。

- ・ COREMA-express

FSPサービスの基本機能をすべて網羅したパッケージである。分析レポートも8種類72レポートを標準提供する(800万円から)。

- ・ SORAN

顧客ID付き商品情報データ分析用パッケージである。顧客IDをキーに、きめ細かい顧客情報、商品情報分析を可能にした中大規模自社導入向けDWHシステムである(5千万円から)。

以上のようにFSPに関するあらゆる要件に対応し得る

サービス、ソリューションを用意している。

### む す び

インターネットの普及は、ますます顧客意識、行動パターンの多様化を助長し、マスを意識した取り組みでの限界が顕著になると思われる。そこでは、お客様一人一人の個性に合った対応が求められることになり、そうした取り組みをいち早く確立した企業が生き残り、かつ勝ち残ることになる。富士通は、そうした取り組みに対し、今後とも最新の動向を踏まえ、積極的に対応し、お客様に最適なソリューションの提供を行っていきたいと考えている。

