

## 企業間の顧客 DB 共有化が生み出す 新たな「情報資産」と CRM 展開 (下)

コーポレート ディレクション  
プリンシパル 奥村文隆

ネットとリアルなビジネス圏を共同構築しうる共通ポイントサービスの進展が加速化。企業間の囲い込みから、より顧客に身近な幅広いサービス提供へと変貌しつつある。これによって、消費者は自分のライフスタイルに合った共通ポイントを選択することで高い消費効用を得られ、一方、企業は新たな消費者コミュニケーション手段を構築できる。

### 購買履歴から顧客データ さらにマーケティング仮説へ

「マーケティングの出発点は、市場が何を望むかではない。個々のお客様が何を望むか、相手にとっての価値は何か、目的は何か、得られるものは何かである」(出所「明日を支配するもの」: P.F.ドラッカー著)

従来、企業は潜在顧客の購買行動を理解して、より多くの消費を図りたいと思いつけてきた。そのために無数の購買仮説を積み重ねてきた。有名な話としては、ビニールシートの近くに水筒を置くとか、紙おむつと共にミネラルウォーターを

置いたら3倍売れたというようなものだ。これは、運動会を観覧する家族の行動を思い描いたり、妊産婦が重いものを持って動けないといった仮説である。

しかし、成功した裏には無数の当てずっぽうや思い込み、外れた仮説があったはずだ。そして、無数の事業損失もまた多くあったであろう。コンビニエンスストアのPOSデータを活用した売れ筋商品の管理も、実は「なぜ売れたか」の理由は“後付け”であり、事前にはほとんど解らないのだ。

そのような機会損失の確率を減らすためのマーケティングは、商品

ライフサイクルが短くなってきている今日、ますます重要性を増している。コンサルティング業務を通じて、さまざまな企業のマーケティングの方々と話す機会が多いが、異口同音に「消費者は刻々と変化している。理解したと思ったら大間違いである」と言う。

この消費者の変化を、新たなコミュニケーション手段を用いて把握し続けたいというニーズがポイントサービスを共通化し、さらに精度の高いマーケティングの仕組みとしてのDB(データベース)マーケティングの基盤として進化してきたと思われる(図1参照)。

図1 DBマーケティングビジネスが提供している付加価値の源泉

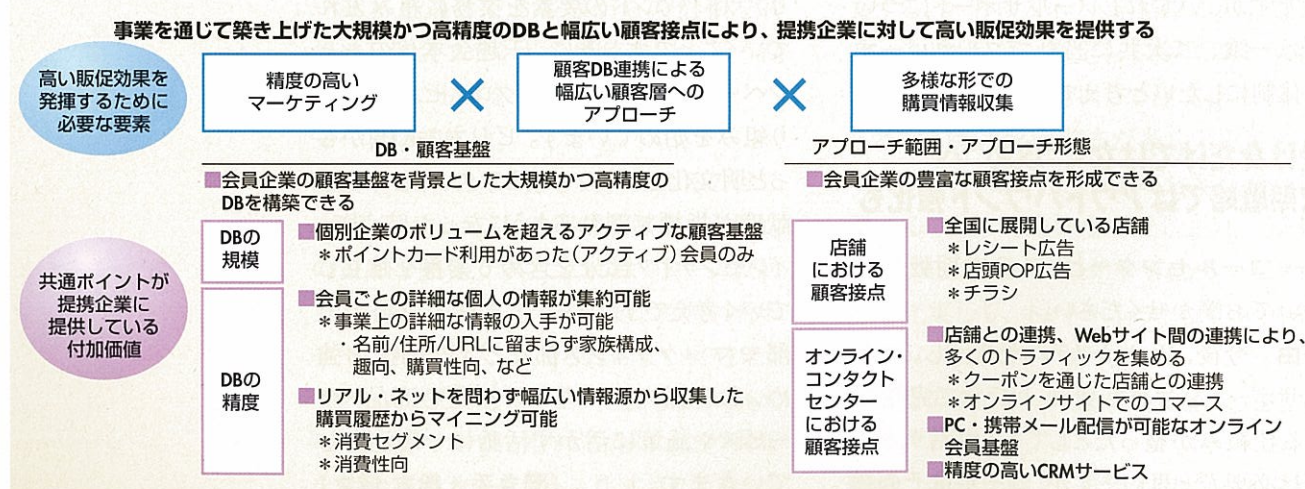




図2 共通機能を持つ代表的なポイントサービス

ポイントサービス名	Tポイント	Ponta (ポインタ)	WAON (ワオン)	nanaco (ナナコ)	Suica ポイントクラブ	JAL マイレージ
運営会社	カルチュア・コンビニエンス・クラブ	ロイヤリティマーケティング(三菱商事系)	イオンリテール(イオン)	セブン・カードサービス(セブン&アイ)	JR 東日本	日本航空
会員数	3608 万人 (2010/9)	3000 万人 (2011/2) (ローソンとゲオ会員 2000 万人の引き継ぎ)	1810 万人 (2011/1)	1263 万人 (2010/11)	3241 万枚 (発行枚数) (2011/1)	2326 万人 (2010/9)
主な顧客層	20代で特に支持(日本の20代人口の61.2%)	ローソン・ゲオ利用者中心	イオン利用者中心	セブンイレブン、イトーヨーカドー利用者中心	・JR利用者(都市圏の通勤・通学者)	・JAL利用者(ビジネスマン中心)
通常のポイント付与	・店舗精算時に提示(100円で1円相当) ・クレジットカード利用(300円で3円相当) ※提携企業によりポイント数は異なる	・店舗精算時に提示(100円で1円相当) ※提携企業によりポイント数は異なる	・電子マネーで精算時(200円で1円相当) ・クレジットカード利用(200円で1円相当)	・電子マネーで精算時(100円で1円相当)	・電子マネーで精算時(100円で0.5/1円相当)	・JALフライトの利用 ・Edy利用時に付与(200円で1円)クレジットカード利用時(100円で0.5/1円相当)
利用促進キャンペーンなど	・ボーナスポイント(ファミマ対象商品購入、保険見積取得、初回利用など)	・ボーナスポイント(口座開設、特定日2倍、初回利用など) ・ローソンお試し引換券としてポイント付与	・毎月3回ポイント2倍 ・毎月2回、WAONカード精算で5%割引	・毎月1回、nanaco精算で5%割引 ・ボーナスポイント(デニーズやセブンでの対象商品購入など)	・ボーナスポイント付与(エキナカ飲料自販機でポイント10倍、NEWDAYS 金曜のポイント5倍など)	・JAL航空券との交換レート引き下げ ・ボーナスポイント付与(ホテル利用など)
提携企業/利用可能店舗数	・提携ブランド104ブランド ・利用可能店舗数:3万5092(ファミマ、ガスト、牛角、ENEOS、オートバックスなど)	・33社/39ブランド(ローソン、昭和シェル、ゲオ、日本通運、アオキなど) ・利用可能店舗数:1万3775	・イオン、ビブレ、吉野家など ・利用可能店舗数:9万5500(2010/12) ・商店街への導入(高松中央商店街など)	・セブンイレブン、イトーヨーカドー、そごう、西武など ・利用可能店舗数:7万3361(2010/8)	・数十社 ・利用可能店舗数:12万5000(KIOSK、NEWDAYS、紀伊国屋書店など)	・旅行関連企業が多い(ホテル、レンタカー、オンラインストアなど)

内容は公開情報から Corporate Directions まとめ

## プレミアム性のみの期待から 転換点を迎えるポイントサービス

ポイントサービスの共通化は、必ずしもDBマーケティングの新機軸から打ち出されたものでは無かったかもしれない。共通ポイントサービスへの加盟は、ポイント発行とポイント利用を両方行うものと、発行のみ行うものがあるが、後者の方が企業数が多いことは、ポイントという販促ツールのプレミアム性のみを期待している企業が多いとも言えるからだ。

このため、新たなマーケティングツールとしての可能性を秘めているとはいえ、そのような試みをアクティブに行っているポイントサービスはまだ少数派である。さらには、店舗、いわゆるリアルサービスと、PCやモバイル、タブレットやテレビなどのメディアを

連携させた横断的なポイントサービスは、まだこれからといった状況だ。

これまで、発行枚数が増加の一途であった共通ポイントサービスは、近い将来に大きな転換点を迎えるだろう(図2参照)。そもそも、共通ポイントとなったのはいいが、消費者にとってはまだまだ多すぎる。しかも「これ1枚」といったメインのポイントサービスが未だないことから、どのポイントを貯めるのが自分のライフスタイルに合っているのか分からなくなってきている。いずれ、消費者サイドでの取捨選択が進み、いわば戦国時代の様相を呈するであろう。

## 囲い込み機能にも疑問符!? ポイント発行量そのものが前面に

発行・利用会員間でも、よく使われる企業と発行ばかりする企業の

アンバランスが生じて、一部で不満要因になっているという指摘もある。理想的には、発行したポイントが引き金となって再度の来店を刺激し、一人当たり売上が増加することが望ましいが、現実には、発行する企業と消費する企業が二分化されてきている。これを消費者から見れば、貯める店と使う店を分けて賢く利用するということなので、しごく当然と言えるが、共通ポイントの加盟企業からは不公平感が高まり、期待した新規顧客獲得の効果も見えにくいとして、離脱するケースも出てきている。

また、囲い込み機能そのものも疑問視されてきた。クレジット機能付きの主要ポイントサービスのほとんどが、加盟企業以外で利用しても特典が付くようになってきているのが、



その表れだ。これは、ポイントで顧客囲い込みを図る効果より、ポイントそのものの発行量を増大させて、ポイントサービス間の競争で優位に立とうという考えが全面に出ているためであろう。

では、何故発行量が論点となってきたのか。それには2つの要因が考えられる。まず、利用者にとってのメリットである。発行量が多いことは、その資金力からよりお得なサービスやキャンペーンを実現できることになるからだ。2つめとしては、加盟企業にとっての共通ポイントサービスの評価として、会員数よりもポイント発行量、つまり経済圏の拡大の方が加入の販促効果や情報獲得の利点が大きいと推測できるからだ。それらの情報活用により、自社内よりも効率的に業務運用ができるようになり、そのシステムをポイント提携企業に貸し出す、いわば共

同化することにより、サービス品質の差別化を図ろうとする動きが加速化している(図3参照)。

### アスクルのASPサービスにみる顧客情報の共有モデル

顧客データと共に、購買データや取引データを統計的に分析して、サービスの付加価値としている企業も出てきている。アスクルやぐるなびは、独自のWebサイト/システムなどのプラットフォームを構築してデータを蓄積することで、社外へのサービスソリューションや共通的な業務サービスの新規事業を新たな収益源にしている(図4参照)。

例えば、アスクルではインターネットショップ(中小事業所向け)における購買履歴情報の獲得を、購買業務プロセスの一部を代替する間接材一括購買管理システム(ASP)の提供サービスとして実現している。

アスクルが提供する電子購買システム(一般企業向け「アスクルアリーナ」・大手企業向け「SOLOEL」)により、顧客側は安価に購買システムを利用できるというメリットがあるし、アスクル側にも自社だけでなく自社以外の発注分も把握できるメリットがある。これにより、自社及びサプライヤーの過剰在庫削減や売れ筋の品切れ防止のために、購買履歴を活用した需要予測情報を作成して共有できる可能性があるし、さらには、サプライヤーへの情報提供を仕入れ価格交渉の材料の一つとして活用もできるだろう。これは、ある意味で販売会社とそのサプライヤー間での顧客情報の共有モデルとも言える。

また、同社は購買業務プロセスの一部(発注集計⇒納品確認⇒仕分⇒個別配送)代替の他、企業内の複数拠点における購買管理の一元化、購買管理データ提供による購買コスト管理支援の機能も提供している。特に、大手企業向け「SOLOEL」は、個社カスタマイズ・有料のシステムとして提供し、次いで購買業務代行サービス・購買改革コンサルティングを提供しているというから、既に単なる小売事業者ではない。ICTサプライヤーであり、先進的なクラウド事業者であるとも言えるだろう。

### ぐるなびが次に目指す新たなマーケティングモデル構築

Webサイト上での飲食店の検

図3 「クロスセル」から「共同ビジネス」への3ステップ

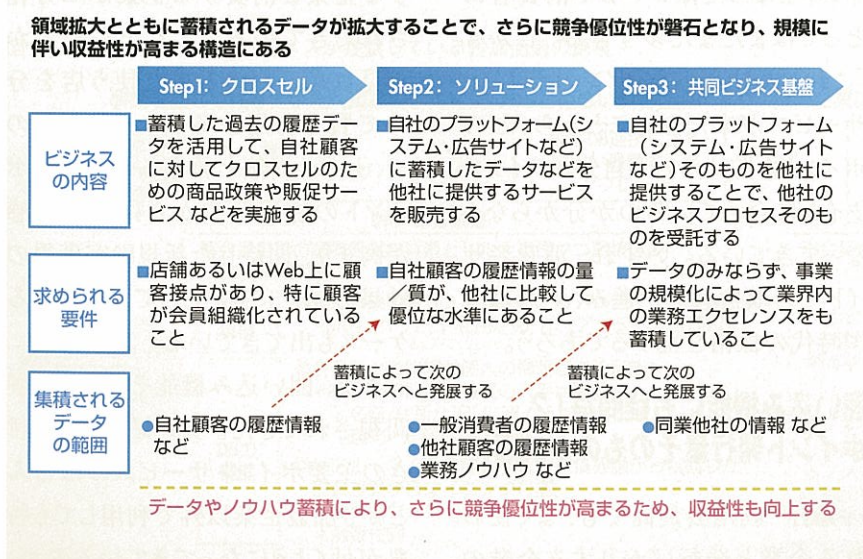




図4 DBマーケティングビジネス企業の例

データを「クロスセル」のみならず「社外ソリューション」や「共同サービス」に活用する企業の成功例は増えてきている

企業名	業種	サービス領域			具体的な取り組み内容
		クロスセル	社外ソリューション	共同サービス	
アスクル	e小売	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(社外ソリューション)自社及びサプライヤーの過剰在庫削減や売れ筋の品切れ防止のために、購買履歴を活用した需要予測情報を提供</li> <li>●(社外ソリューション)購買業務プロセスの一部を代替する間接材一括購買管理システム(ASP)を提供</li> <li>●(BPO)上記のシステム提供に付随して、購買業務代行サービス・購買改革コンサルティングを提供</li> </ul>
ぐるなび	ネット広告	○	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>●(クロスセル)サイト上の顧客情報データを活用し、加盟店向けに販促ソリューション・サービスを提供</li> <li>●(社外ソリューション)加盟店の営業網を活用した調査などによる食品メーカー/公共団体など向けの販促ソリューション・サービスを提供</li> <li>●(社外ソリューション)食に関する総合シンクタンクサービスを提供</li> </ul>
カルチュア・コンビニエンス・クラブ	小売	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(社外ソリューション)自社のTカード会員の購買履歴の蓄積と、加盟企業網拡大による他社の購買履歴の蓄積によって、加盟企業に対してマーケティング情報の提供やクーポン発行による相互送客といった販促支援サービスを提供</li> </ul>
カルビー(カルネコ)	メーカー		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(社外ソリューション/BPO)独自のPOPのオンデマンド受注・生産・配送システムを構築し、その中でPOPのデザインや出荷状況といったデータを蓄積することで、食品メーカー他社に対して、POP受託生産サービスを提供している</li> <li>*付加価値(委託企業のメリット)としては、オンデマンドかつ短納期の生産で販促物廃棄コストを削減できること、出荷状況も把握できるPOPのカタログを閲覧することでより効果的なPOPを選択できること</li> </ul>
ヤマト(ヤマトオートワークス、ヤマトシステム開発、ヤマトロジスティクス)	物流		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(社外ソリューション/BPO)本業の事業拡大により獲得した設備やノウハウを活用することで、自社の間接部門のサービスを外販している</li> <li>*トラック整備部門(ヤマトオートワークス):24時間営業、購入から廃棄までの一括代行をセールスポイントに、同業他社から車両整備業務を受託</li> <li>*システム部門(ヤマトシステム開発):物流関連システムを外販</li> <li>*物流部門(ヤマトロジスティクス):物流コンサルティングを通じて、物流業務(在庫管理・配送など)を受託</li> </ul>
スタートトゥデイ/ZOZOTOWN	e小売		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(社外ソリューション/BPO)自社の受発注・在庫管理システムや物流拠点という事業インフラを活用することで、アパレルメーカー向けにネット通販の運営受託サービス(サイト構築・受発注・在庫管理・物流)を提供している</li> <li>*その他に、物流関連のコンサルティング業も展開</li> </ul>

公開情報などからCorporate Directionsまとめ

索・閲覧・予約情報の提供サービスを行うぐるなびも、情報蓄積により今後大きく発展する企業であると見ている。

同社会員の検索キーワード、予約時のシチュエーション(同窓会/二次会など)から加盟店/Web会員をパネルとしたアンケート調査などを実施。さらには、ソニーなどと合弁会社を設立し、FeliCa事業参画による店頭購買履歴の蓄積によって、顧客の「店舗上などでのリアルな行動履歴」と「ネット上の行動履歴」を合わせたデータベース化を進めている。

同社の公開情報によれば、その結果に基づいた新規顧客の誘導や既存顧客の利用頻度を高めるための広告・販促活動をも支援し、ライフスタイル動線を活かした新しいマーケティングモデル構築を実現するのが狙いのようだ。Webサイト上の顧客情報データを活用した加盟店への販促コンサルティング、「ぐるなび大学(セミナー)」での販促ノウハウなどを積極的に提供している。

さらに、まだあまり知られていないが外部ソリューションとしての動きもある。食に関する総合シンクタンクサービス「ぐるなび総研」を設立し、

これまでにWebやリアルで蓄積した情報を元に、食のライフスタイルに関する研究結果・データなどを販売するサービスを提供している。

このように、ポイントの利用履歴データを各種分析のために供出(利用者本人の同意の上で)することによって、消費行動のパターン化や購買毎の関係性の仮説を構築でき、提携企業は新たな消費者コミュニケーション手段を推進できるようになってきている。共通ポイントサービスが引き金となり、いずれネットとリアルを連携した企業連合によるビジネス経済圏が構築されていくであろう。



月刊コンピューターテレフォニー

# Computer TELEPHONY

CRM実践、コンタクトセンター構築・運営のための専門誌

## 特集 データで見る コールセンターの採用



トレンド

**緊急提言**

システム対策からアウトソーサーの役割まで  
再チェック! 「コールセンターのBCP」

CTインタビュー

受注からブランド力向上の拠点へ  
ネット全盛で通販センターの役割が変わる  
千趣会コールセンター 代表取締役社長  
**藤由 和秀氏**

事例研究

**ジャックス**

逆風のカード業界を対応品質で勝ち抜く  
ポイントは“ES重視”の組織と仕組み作り

2011 JUN

6

No.149