

## “個客”中心のバリュー・チェーンにより 企業価値を最大化する、スマーター・コマース



日本アイ・ビー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業  
スマーター・コマース パートナー

浅野 智也 Toshiya Asano

Webサイトやモバイル端末の普及は、企業にとって顧客接点の増加となり、販売機会の拡大につながっています。しかしその一方で、ソーシャル・メディアによるクチコミが企業や商品の評判を左右し、売る側よりも買う側がより強い力を持つというパラダイム・シフトにも直面しています。

こうした消費者主導の時代において、IBM が提唱するのが「スマーター・コマース」です。激変するマーケットの現状を俯瞰しながら、スマーター・コマースが実現する新時代の商取引をご紹介します。

### マーケットの三つの大きな変化

インターネットの発展の中で誕生し普及してきた「電子商取引（以下、EC）」の成長率は、めざましいものがあります。

年平均成長率を見てみると、米 Amazon が約 30%、日本の楽天が約 20%であるのに対し、日本の小売業界は全体でわずか 0.3%となっています。これは小売業が EC 中心へと移行していることを象徴している数字だと言えます。

EC を持たない企業の多くは、「早急に取り組まなければならない」との強い危機感を持っており、自社の競争優位である店舗やスタッフなど、既存の資産をいかに維持し活用しながら EC を展開するかに悩んでいることでしょう。

では、いかにして自社の強みを発揮しながら EC のビジネスを強化するか。それにはまず、市場が今どのような変化を遂げつつあるのかを知る必要があります。

その特徴は、「Empowered customer（力を持った顧客）」「Personalization is the new normal（パーソナライズが新しい標準となる）」「Mobile and social are dominant（モバイルとソーシャルの隆盛）」の三つに集約することができます。

#### ● Empowered customer（力を持った顧客）

ビジネスにおいて、これまでは企業側（売る側）が強い力を持っていました。しかし今日では、自社の商品やサービスの特徴、実際の利用感、サービス提供の印象、品質、効果などについての情報を、お客様（買う側）の方が豊富に持っているケースが増えています。つまり、顧客側が力を持つようになったのです。

これはソーシャル・メディアの普及が大きな要因です。従来はバラバラの個人にすぎなかった顧客同士がネットワークによって結び付き、情報交換を行い、その情報が力となっているためです。すなわち企業側から顧客側へと、パワー・バランスの構造がシフトしていると言えます。

## ● Personalization is the new normal (パーソナライズが新しい標準となる)

従来の技術では商品を購入し使用する顧客の一人ひとりを「別々の個人である」と認識してマーケティング・アクションを起こすことは、ほぼ不可能でした。そのためマーケティング担当者は、年齢や性別、年収、家族構成、趣味などの大まかな属性によってセグメントしたグループを対象としたマーケティング活動を行っていました。

しかし今日では、買い物の際のクレジットカードやポイントカードの利用実績など、企業は顧客一人ひとりの行動や嗜好をつかむための情報を取得しやすくなっています。またビッグデータ関連の技術により、企業は取得した情報をさまざまな角度から分析できるようになりました。そうした分析結果に基づいて、顧客一人ひとりに適した提案を顧客のスマートフォンへ直接送ることも可能になりました。こうした“個客”を意識した「パーソナライズ（個人ごとに最適化した対応）を行うこと」がマーケティングや販売活動における新しい標準的な考え方となります。

## ● Mobile and social are dominant (モバイルとソーシャルの隆盛)

スマートフォンをはじめとしたモバイル端末が、企業と顧客がコミュニケーションを構築するうえで重要なチャネルとなります。テキスト・メッセージだけでなく画像や動画などのリッチなコンテンツも送受信できますし、ソーシャル・メディア経由で情報を発信することも可能です。

こうしたモバイル端末は、企業にとって重要な顧客接点であると同時に、顧客同士のコミュニケーション・ツールでもあります。企業や商品の良い情報も悪い情報も、瞬間に拡散されます。

### 個々の顧客ニーズを意識している 日本企業の CEO/CMO

こうした市場の変化に対して、企業のCEOやCMO(最高マーケティング責任者)はどのように感じているのでしょうか。

IBMが2年に1度行っている調査「IBM Global CEO Study 2012」で、興味深い結果が出ています(図1)。これからの3~5年の間で顧客満足向上のために必要な変革を問う設問で、「個々の顧客ニーズの理解向上」を第1位に選択したCEOが72%に達していたのです。

さらに、この回答者の約10%は日本企業のCEOでした。その方々の回答のみを抽出して集計すると、「個々の顧客ニーズの

### 今後3~5年で顧客満足度向上のために必要な改革

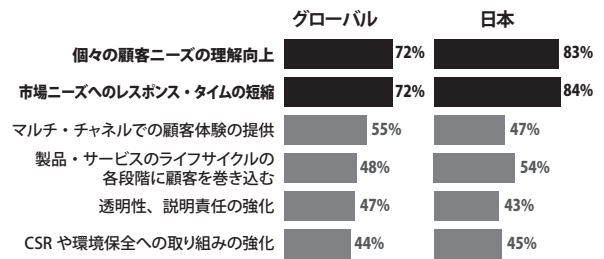


図1. 今後3~5年で顧客満足度向上のために必要な改革  
(出典:「IBM Global CEO Study 2012」)

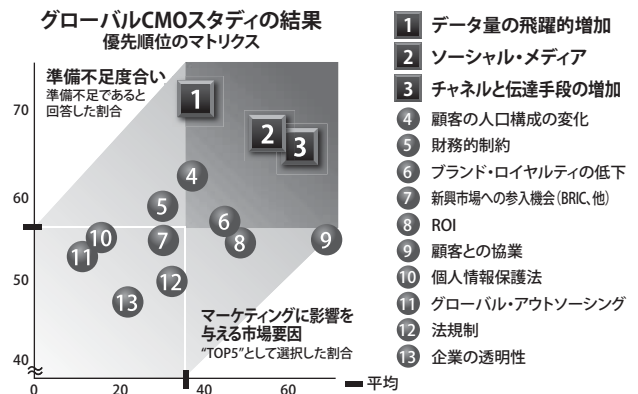


図2. 企業が認識する課題の優先順位  
(出典:「IBM CMO Study 2011」)

理解向上」を選択した割合はグローバルの水準よりもさらに高い83%でした。個々の顧客ニーズの理解向上が顧客満足を得るために必要な変革であるということ、日本のCEOは非常に強く意識していることが分かります。

一方、CMOを対象にした「IBM Global CMO Study 2011」では、CMOが重要視している課題の上位3項目は「データ量の飛躍的増加」「ソーシャル・メディア」「チャンネルと伝達手段の増加」となっています(図2)。

それぞれについて、簡単に考察してみましょう。

### ●データ量の飛躍的増加

スマートフォンの普及やPOSデータ、センサー・データなど、企業の収集可能なデータの種類が多様化、増加しています。ストレージ技術の向上で、これら収集可能なデータの蓄積も容易になったことで、顧客の行動や嗜好に関するデータ量が爆発的に増加しました。しかし、回答したCMOの70%以上が「このデータの活用に対処する準備が十分にできていない」と考えているようです。

### ●ソーシャル・メディア

ソーシャル・メディアへの対応が不十分であるとの意識が高いことがうかがえます。ソーシャル・メディアは自社の商品だけでなく、CSRなど社会的取り組みについての評価も収集できる

環境ですが、効果的に利用できているとは言えない状況にあるようです。

### ●チャンネルと伝達手段の増加

スマートフォンやタブレット端末など、個人が手軽に持ち運ぶことのできるモバイル・デバイスの種類が増加していることも、近年の特徴の一つです。デバイスが増えるということは顧客への情報伝達手段のチャンネルが多岐にわたることですが、これらに適切に対応していくことが課題として挙げられています。企業は顧客とのコミュニケーションの接点が増加していることを理解しつつも、満足な対応ができていないと認識しているのです。

## コミュニケーションは、 One Way から Two Way へ

前述の調査結果から、CEO や CMO の多くは「顧客中心（カスタマー・セントリック）」を目指し、「顧客への洞察」を重視していることが分かりました。スマートフォンによって特定の個人に対して最適化した販促などが技術的に可能になった今日のビジネスでは、顧客について個のレベルで対応することが求められています。こうした環境の変化は、「一方通行（One Way）」であった従来の情報伝達が「双方向（Two Way）」になったことを意味します。これが、今まさにマーケティングの世界で起こっているパラダイム・シフトだと言えます。

「一方通行」の時代では、一般的に企業が商品を市場へ展開する際には、市場調査や商品開発を行い「こんな商品が受け入れられるだろう」という予測の下に企画、製造、発売されていました。旧来のマーケティング手法や技術では、顧客の声をリア

ルタイムかつ継続的に収集するには莫大なコストを必要とし、効率的ではありませんでした。商品に関するアンケートやモニター調査なども多くの企業が実施していましたが、調査対象者の偏りやスピードの遅れを避けることは困難でした。

しかし「双方向」の時代では、顧客からフィードバックを得ながらそれを生かし次の商品開発をすることが容易です（図3）。企業と顧客をつなぐソーシャル・メディアやコミュニティーでの感想や意見を、ほぼリアルタイムでマーケティングに生かすことができます。商品開発においても、モディファイド・マーケティング（商品の微調整や修正を繰り返しながらの提供を行うマーケティング手法）が可能になったのです。

このように、顧客の反応や売れ行きを素早く捉えてマーケティングに生かせるようになったことも、一つのパラダイム・シフトと言えます。

## 顧客中心の時代のマーケティングの役割

こうした顧客中心の時代においては、マーケティングのアプローチ手法も変化させる必要があります。

従来のマーケティングに求められた役割は「顧客を知る」「何をどうやって市場に出すのかを決める」「ブランド・プロミスを守る」の三つに整理できました。しかしこれからは、それらを発展させ、「個のレベルで顧客を理解する」「すべての顧客接点で価値を最大化する『顧客体験提供の仕組み』を構築する」「企業文化とブランドを真に一致させる」が必要になります。

### ●個のレベルで顧客を理解する

一人ひとりの顧客、すなわち「“個”客」を深く知る必要があります

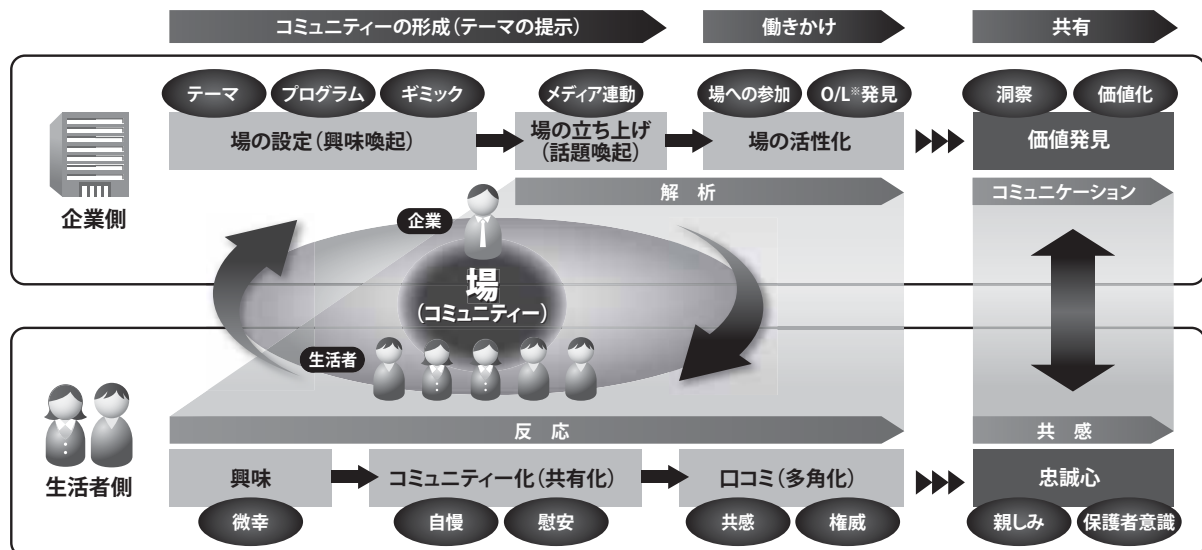


図3. 顧客を中心とした双方向（Two Way）コミュニケーション

※O/L:オピニオン・リーダー

ます。同一のセグメントにいる人物であっても、嗜好やニーズ、購入履歴、特性が同じということはありません。個客を細かく把握してアプローチすることが必要です。

個人を知るためのデータを収集し、分析するためのデータベースやストレージ、アナリティクスのテクノロジーも近年、ようやく出揃いました。各技術分野に特化したメーカーも数多くありますが、IBM ではこれらのテクノロジーと製品を包括的に整備しています。POS から吸い上げるデータ、コールセンターやカスタマー・センターへの問い合わせ履歴、メールやモバイル端末によるアクセス情報、さらに顧客がどのようなアクションをしたのかを分析することで、嗜好や行動パターンを把握することが可能です。この分析結果に基づいて企業がアプローチすることで、個客に対応したパーソナライズした展開が実現します。

企業側はお客様が来店したことを GPS やセンサー・データで把握し、速やかにお客様のモバイル端末へ嗜好に合致したクーポンを送る——こうした方法でショッピングをより楽しい「体験」へと高めることが可能になります。すでにこうした施策によって売り上げを大きく伸ばした小売り企業の事例も出ており、効果が実証されています。

●すべての顧客接点で価値を最大化する

「顧客体験提供の仕組み」を構築する

パーソナライズにおいてはペルソナを設定してモデル化する「カスタマー・ジャーニー・マップ」の手法が効果的です（詳細は p.56、解説 5）。カスタマー・ジャーニー・マップは、顧客が商品購入にいたるまでにどのような遷移をたどるのかを分析する、CRM の代表的な手法です。これは、ソーシャル・メディアが出現し、モバイル端末の活用を前提とする今日のマーケティングにおいても、有効な手法であると言えます。

カスタマー・ジャーニー・マップを使って顧客の購買シナリオを分析することで、自社が理想とする優良顧客と長期的に良好な関係を構築するために「何が不足しているか」「やるべき施策は何か」を見つけ出すことができます。

●企業文化とブランドを真に一致させる

マーケティング担当者は日々、努力を重ねてブランドの良好なイメージを積み上げています。しかし一人の現場社員の不誠実な対応や会社の誤った情報発信によって、その蓄積が一瞬にして崩壊してしまうことがあります。マーケティング担当者にとって、今日ほどブランド・イメージを守ることが難しい時代はないと言ってよいでしょう。

企業にとっては、マスメディアを使って発信する自社のイメー

ジと、実際に提供している顧客体験を合致させることが重要です。自社が発信しているイメージと現実にギャップがあると、攻撃されやすくなります。そのギャップを埋めるには、ソーシャル・メディアを調査し、「お客様は自社または製品をどのように評価しているのか」をリサーチすることが効果的です。この調査結果と自社の発信している内容に差がある場合、理想（イメージ）と現実との落差を縮めるきっかけになります。このようなソーシャル・メディア分析は、IBM がこれまで取り組んできた分野の一つでもあります。

「IBM スマーター・コマース」が  
目指すもの

ここまで、市場やマーケティングの役割の変化について、包括的に解説してきました。このように、顧客主導となった市場に企業の商取引を適用させ、個客との双方向のコミュニケーションを実現するために IBM が提唱しているのが「スマーター・コマース」です。

スマーター・コマースは、顧客を中心に、購買（Buy）、マーケティング（Market）、販売（Sell）、サービス（Service）の商取引のバリュー・チェーンを構築し、新たなビジネス・プロセスの実現を支援します（図 4）。

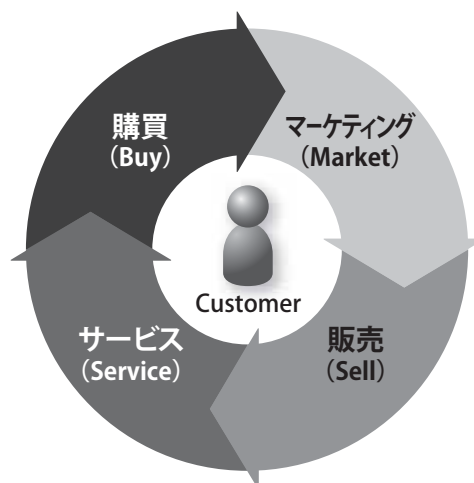


図 4. バリュー・チェーン内のコマース・サイクル

ここで、スマーター・コマースの 4 つの段階について簡単にご説明します。

●購買（Buy）

調達業務の最適化で顧客への価値をあげる

科学的アプローチによってソーシングと調達業務を変革します。単に価格だけではなく、欠品リスクを抑え、サプライヤーと

の関係性を全方位から可視化し最適化します。その製品や部品、サービスをどのように調達するかが、継続的な「顧客中心」を維持する上で重要です。

## ●マーケティング (Market)

### 一人ひとりの顧客にあうメッセージ

あらゆる顧客接点から収集・分析して得た洞察を活用して顧客の行動とニーズを理解し予測します。これにより、一人ひとりの顧客の嗜好を理解して One-to-One マーケティングを促進します。

## ●販売 (Sell)

### お客様がいる場所ならどこでも

製品やサービスを顧客が望む場所にタイミングよく届けるためのインフラを提供することです。店舗をはじめ、コールセンター、Web サイトなど、顧客が購入や注文することのできる接点は多数あります。また、デリバリーやピックアップの場所もお客様の嗜好や希望に合わせて選択できるケースが増加しました。注文のための複数の手段や経路、お客様の選択する場所への配達までが Sell に含まれます。

## ●サービス (Service)

### 成功をもたらすアフターサービス

主にロイヤルティ・マネジメント (あるいはポイント・マネジメント) を指しています。航空会社のマイレージ・サービスに代表される、顧客のロイヤルティを高める仕組みを考え、実施することで、顧客との長期的な関係の構築を行います。完璧なアフターサービスを提供して、顧客満足度を高めていくということもここに含まれます。

では、スマーター・コマースを実現していく上で、具体的にはどんなことを考えなければならないのでしょうか。それは、「マーケティング・オートメーション」と「サプライチェーンの最適化」です (図5)。

## ●マーケティング・オートメーション

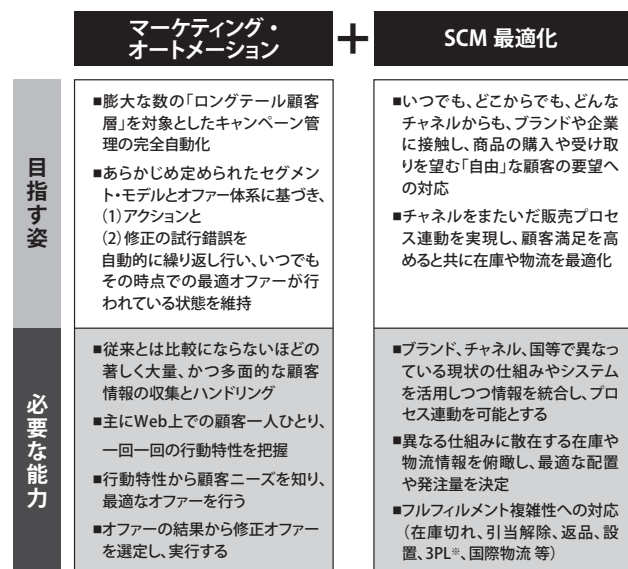
顧客の嗜好に合わせる One-to-One マーケティングを実現するには顧客の細かなニーズに対応できるロングテールのモデルが適しています。しかしロングテール・モデルは「多品種少量管理」のため、人件費や管理コストが瞬刻間に膨大なものになります。そこで、コストになる人手を排し、業務のロジックを構築して自動化することが「マーケティング・オートメーション」の具体例です。

「8対2」の比率で有名なパレートの法則は一般的な考え方でした。しかし個人の嗜好は多様化しており、「20%のお客様 (あるいは商品) から 80%の利益を上げる」法則は崩れつつあると思います。多様化したお客様の嗜好に対応していくには、マーケティング・オートメーションが有効です。

## ●サプライチェーンの最適化

お客様の注文方法が多様化していることは「販売 (Sell)」で述べた通りです。そして企業では配送の拠点が複数あるケースやお客様が商品を受け取る地点 (配送先) も多岐にわたります。このような場合、やみくもに人手を掛けて対応してはコストが増大するため、サプライチェーンの最適化が重要になります。どのようなチャネルからの注文であっても、販売プロセスと密に連動することが必要です。

また従来、商品の安価な提供を最優先する「価格セントリック (価格中心主義)」の場合には、調達先サプライヤーを1社に絞りこみ、徹底的にコストを下げるのが重要でした。しかしこれでは、東日本大震災のような大規模災害が発生したときに、商品を構成するパーツの一つが入手できないがために出荷できない、といった事態に陥る可能性があります。リスクとコストのバランスを重視したサプライチェーンの構築が必要です。



※3PL : 3rd party logistics

図5. スマーター・コマースの目指すもの

## スマーター・コマースを支える IBM の製品群

購買～マーケティング～販売～サービスのバリュー・チェーンであるスマーター・コマースを実現するには、多様なソフトウェアソリューションによる支援が必要になります。

IBM では 2000 年代初頭より、マーケティング・キャン

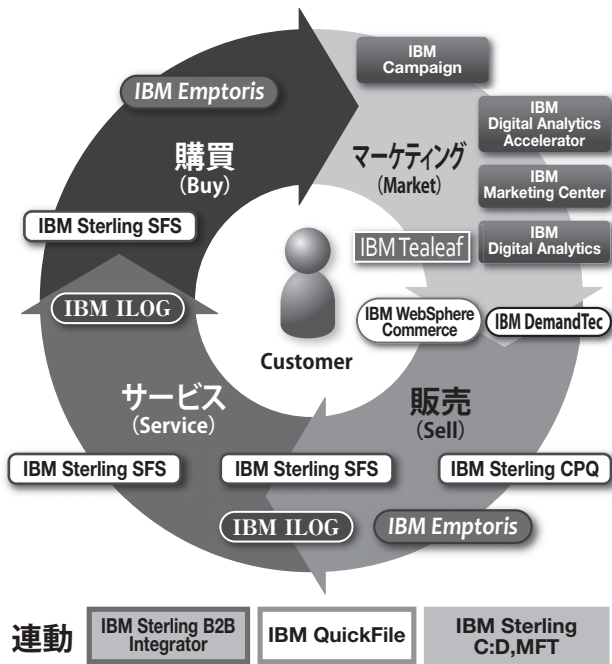


図 6. スマーター・コマースを支える IBM の製品群

ページの管理を行う「IBM Campaign (旧製品名「Unica Campaign)」や、Web 分析を行う「Coremetrics(現在は「IBM Enterprise Marketing Management (EMM)」に統合)」など、マーケティング関連分野やビジネス・アナリティクスの分野で優れた技術を持つ企業を M&A により統合し、スマーター・コマース実現のための製品を強化してきました。また、これにより、IBM はガートナーやフォレストラーといった第三者機関からも、マーケット・リーダーとしての高い評価を得ています。

スマーター・コマース実現のためには、こうした核となるソフトウェアやソリューション以外にも、ハードウェア、コンサルティング、運営・保守サービスなども必要になります。こうした総合力を有していることが、IBM の強みであると言えます (図 6)。

最後に、スマーター・コマース実現のためのヒントをご紹介します。

### ●小売業 ～ EC と実店舗との融合

経営者は企業全体の売り上げを重視していますが、小売店の店長やマネージャーは自らが管理する店舗の売り上げを大切にします。これが多くの場合、小売企業における EC と実店舗の融合を阻み、販売機会を損失する要因となっています。

「お客様が実店舗で商品を買わず、EC サイトで購入してしまう」といった理由で全社的な EC の強化に反対する現場のマネージャー層が多いようです。経営者は、現場マネージャーが抱きがちなカニバリゼーション (共食い現象) への警戒を解くことが重要です。EC 側で実店舗への送客になるようなクーポン

を発行したり、店舗をショールーム化して EC サイトでの購入を後押しするなど、実店舗と EC サイトを高度に連携させることが経営者やマーケティング担当者の取るべき施策であると言えます。すなわち、お客様と自社ブランドとの接触時間 (経験時間) を最大化させるには EC サイトか実店舗かのどちらか一方の取り組みではなく、相互に連携することが必要です。この高度な連携を実現する手段である「EC と実店舗の融合」こそ、マーケティング担当者が真に取り組むべきことなのです。

日本企業の多くは、自社への忠誠度の高い優秀な人材を保持しています。多店舗展開を手掛ける企業の店舗間ネットワークも強力です。こうした実店舗のリソースと、コーポレート・ブランドの統合されたパワフルな EC サイトの融合こそが日本企業に求められている施策だと考えています。

### ●金融業 ～顧客接点としてのオンライン・バンキング

金融業界では、接客の自動化と業務の効率化を進めた結果、ATM が顧客との接点の大部分を占めることとなりました。しかし ATM は入金や預貯金などの機能に特化した端末に過ぎません。インターネット経由でサービスを提供するオンライン・バンキングが、マーケティングとアフターサービスを担う重要な顧客接点として見なされるようになっていきます。

### ●製造業 ～グローバルでの Web サイト統合

外国企業の追い上げに苦戦している製造業も、スマーター・コマースに注目しています。製造機能と販売機能を分社化して合理化し続けた結果、コーポレート・ブランドの不統一を招いている企業も多いようです。EC についても各国の販売会社任せなどのため、人件費や管理費の増大、別々の Web サイトの構築による二重の投資や運用コストの増加などがあり、結果的にコスト増となっています。

こうした状況を改善すべく、ブランドを統一し、Web サイトも共通基盤を使用するなど、企業としてのブランディングを強化する施策を選択する企業が増えています。グローバルで Web サイトを統合している IBM の取り組みは、多くの Web 担当者に興味を持たれています。

\* \* \*

スマーター・コマースは、単なる販売やマーケティングの改革にとどまりません。企業全体に渡って真の顧客中心主義を実現するための考え方です。IBM は、ソフトウェア、ハードウェア、コンサルティング、サービスを統合的に提供することで、さまざまな業種・業界の新しい商取引の仕組み作りをご支援します。