

顧客と企業との絆を深める データマイニング

低成長時代における業績アップの方向性として、既存商品やサービスの質を上げて付加価値を高めるか、新商品や新サービス、新規事業を創造開発するかの選択がある。それらの機会とタイミングを知るためには、顧客との継続的な関係構築により一顧客当たりの売り上げ・利益を上げる、CRMの展開が欠かせない。そして「データマイニング」は、その効果を最大化するための一手法なのだ。

生産と顧客との関係は「モノの流れ」から 「情報の流れ」に逆転した

「良いモノでも売れない」時代が到来した。日本の市場は成熟期を迎え、生産と顧客の関係が変わってきている。作れば売れるという生産者を中心とした「モノ（商品）の流れ」から、顧客がほしいと思うモノを必要なときに供給する顧客を中心とした「情報（購買動機）の流れ」に変わってきている。衣料業界は逸早く、ハーフメイド生産、オーダーメイド生産を実施しており、最近のe環境の整備を背景に、時計や高級傘、靴、カバンなどのオーダーメイド化も進展している。メーカー主導のナショナル・ブランドから、小売主導のプライベート・ブランドに移行し、今カスタマー・ブランド（顧客ひとりひとりの個性に合った商品）が産声を上げている。物流コストを吸収するために、まだ高額商品に限定されてはいるものの、顧客のニーズを満たす商品作りが各業界においては始まっている。

つまり、顧客が考えている「情報＝ニーズであったり、ウォンツである」を素早く知り、しかも日々変化する欲求を継続的に把握し、その欲求に確実に対応していくことこそが、成熟した市場を打開し、新しい付加価値を生み出す基本的なスタンス。生産者が作る良いモノではなく、顧客が望む欲しいモノを供給できなければ、購買や取り引きには結びつかないのだ。


そのためには、顧客に一番近い、各企業の営業の果たす役割は大きくなるが、商品の性能や効果を説明することから、顧客のニーズ・ウォンツを聞くことへの営業の役割がスムーズに転換されていないことが、営業の生産性向上にも不安な影を落としている。また、せっかく営業が聞いてきた顧客ニーズが、社内体制の

変革に帰結せず、顧客への企業努力の還元がなされないままになっているケースもある。つまり、マーケティングがもつ本来の機能が、今こそ求められているのだ。そして、そのマーケティングのための手法も、コンピュータを活用した科学的な統計解析手法を取り入れたものが主流になりつつある。

顧客の動向を 継続的に把握する必要性

そういった背景から、業績・業態を問わずさまざまな企業からカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）への関心が高まり、多様な手法を用いて積極的にこれに取り組んでいる。一般消費者を対象とする食品や家電メーカーでは、お客様の悩みや疑問にスピーディーに対応することで、自社への不安解消とロイヤルティの創出という狙いをもって「お客様相談室」を開設しているし、損保や金融業界などでは24時間いつでも必要な時に対応できる利便性をもった「コールセンター」を開設している。コンピュータ業界では、コンピュータの電源ON、OFFから、多機能化したアプリケーション・ソフト、あるいはハードのサポートを行う「カスタマー・サポートセンター」などを開設している。そこで展開されるCRMは、従来のCSと決定的に違い、時間軸を考慮に入れた「継続的」な顧客への関心なのである。

顧客との接点は、営業担当者や店舗だけでなく、コールセンターやFAX、ウェブ・サイト、Eメールなどに多様化している。時間的には年中無休・24時間のサービス提供が可能となり、その対象とする顧客も国籍を超えてグローバルに拡大している。



また、企業の販売戦略もひとりの顧客のライフ・タイム・バリュー（生涯価値）を重視し、“生まれてから死ぬまで”顧客との継続的関係をもち続けるビジネス展開を志向している。顧客のライフステージに合わせた商品やサービスを、タイミング良く提供することで、顧客のロイヤルティを醸成し、信頼のブランドを確立するわけだ。顧客が購買動機をもった時に、いつも側にいることが大切な要素となってきている。

膨大な顧客データを どう取り扱ったらいいのかわからない

顧客への継続的な関心が、各企業に膨大な情報をもたらしているが、その一方で情報が死蔵化され、隅に追いやられてはいないか。あるいは、その情報も持っている価値を有効に活用できているのだろうか。情報そのものの収集に対する確実性や継続性によってはじめて、情報に対する信頼が生まれる。集まった情報が信頼できないものであれば、その結果、導き出された結論的を外したものとならざるを得ない。顧客情報を解析する部門からすれば、もっと質の高い情報を求め、情報を収集する部門からすれば、事前に絞り込んだ情報収集の項目を知らせてほしいという部門間の軋轢も生じるだろう。

また、情報の集計作業には同じような数字を繰り返し取り扱っていく労働集約型のイメージがあり、そういった業務担当者のモチベーション低下に関する懸念もあるし、統計解析という専門性の高い知識をもった専門家を抱えられずに、情報処理の手法が分からないままになっているケースもある。

しかし、日々増加していく顧客情報を前に腕をこまねいて考えているわけにもいかないという担当部門の悩みは相当なものである。

未来を拓く顧客データ解析手法 「データマイニング」

コンピュータシステムによって自動的に目的に沿ったさまざまな科学的解析手法を駆使することで、膨大なデータの中から意味のあるパターンやルールを抽出する手法が、「データマイニング」である。データマイニングはCRMを効果的に推進するための一手法ではあるが、従来からの統計解析のような過去の分析結果

ではなく、未来を切り開く顧客ニーズを発見・抽出することにデータマイニングの真骨頂がある。また、従来は営業マンの「経験と勘」に頼っていた顧客に対する分析・アプローチが、「科学的な数値的根拠」によって明確にされることで、気分感情に左右されない確実な顧客へのアプローチが可能となるのだ。

データマイニングを導入する価値は、企業内に計り知れない効果をもたらすものと考えるが、企業戦略論とともにITに関する専門性の確保も必要だ。企業体質を知識集約型に変換するためには、従来労働集約的に行っていた業務のIT化は欠かせないが、データマイニングは、顧客の行動に焦点を当てたデータ分析手法だからこそ、企業のCRM戦略の中でもITシステムの背骨となり得るものである。それに並行して、日々変化の激しい顧客の行動を軸とすることによって、周辺業務も徐々にシステムに組み込まれていかざるを得ず、企業体質までも変換させる手法でもある。

本特集では、各企業が抱える「顧客情報」へのアプローチ・分析への課題を、「データマイニング」という情報解析手法や実際にデータマイニングに取り組んでいる企業のケーススタディ、データマイニングへの取り組みに悩んでいる企業にコンサルティングを行っているプライスウォーターハウスクーパースコンサルティング（株）へのインタビュー結果を検討することで、効果的なCRMの実現の一步にしようとして企画した。当然のことながら、データマイニングがCRMの万能薬というわけではない。顧客情報の最終的なアウトプットの考え方を知り、データマイニングに取り組むための企業としての社内の組織体制や基盤作り、取り組みそのものを検討する契機となり、より効果的な顧客情報の活用につなげることができれば、今回の特集企画がもつ意味は大変大きなものになると考える。

最後に、この特集をまとめるに当たり、正直なところ取材先の確保に苦勞した。データマイニングは、「どのような情報を」「どのように活用するのか」という企業の意志が、その成果に大きく作用する手法であるとわかった。これは、単なる手法の領域を超え、戦略と呼べるレベルのことなのかもしれない。したがって、なかなかデータマイニングについてオープンに話をしただけけないという壁にぶつかった。

ここに取材に協力をいただいた企業のご担当者に感謝すると共に敬意を表する。