

# 顧客情報は経営基盤 戦略に基づく効果的活用を

さまざまなチャネルを通じて日々、収集される顧客情報。ビジネス活性化のために、この宝の山を活用しない手はない。しかし情報の分析・活用は、思うように進んでいないのが現状だ。顧客情報をどう活用するか？ その課題を探り、今後を展望する。

## 情報のかたち

「顧客は企業の財産」とはよく言われることだ。企業活動とは、顧客を深く知り、そのニーズに答えていくことにほかならない。

顧客を知るための情報は、大きく定量情報と定性情報に分けられる。定量情報の代表は、例えばハウスカード入会時などに申込書に記入される性別、年齢、住所などの属性データと、購買データ。このマッチングによって、誰が、いつ、どこで、何を購入したかを把握する。さらにこのデータを基に、居住地域別、家族構成別、購入商品別などに顧客をセグメントし、それぞれに適したプロモーションを行うといったことが情報活用の典型例である。分析手法としては今でもRFM分析が主流と言ってよいだろう。操作性の高いデータマイニング・ツールの登場で、未来予測まで含めた多様な分析が可能になっているとはいうものの、基となるデータはあくまでも過去の事実を示すものだ。また定量情報だけでは、購入による満足度や、購入しなかった理由を把握するのは難しい。

一方、定性情報は、店頭やコールセンターでの1対1のコミュニケーション、あるいはアンケートやヒアリングによって得られるもので、数値化しきれない感覚や気持ち、要望などを知ることができる。しかし、現在ではテキストマイニングツールなどによってある程度の分析、自動化が可能になっているとは言え、定性情報の活用においては、分析者のスキルに頼るところが大きい。話された言葉、書かれた言葉をそのまま鵜呑みにしてマーケティングに反映させるのは危険が大きく、長期間にわたって定点観測をする、定量情報と合わせて活用するといった慎重さも求められよう。

どこから、どのようなかたちで収集されるにしても、

マーケターが常に顧客の声に対して鋭いアンテナを張っていないなければならないことは言うまでもない。また同時に、刻々と変化している顧客のすべてを正確に知ることは不可能だということを、肝に銘じておく必要があるだろう。

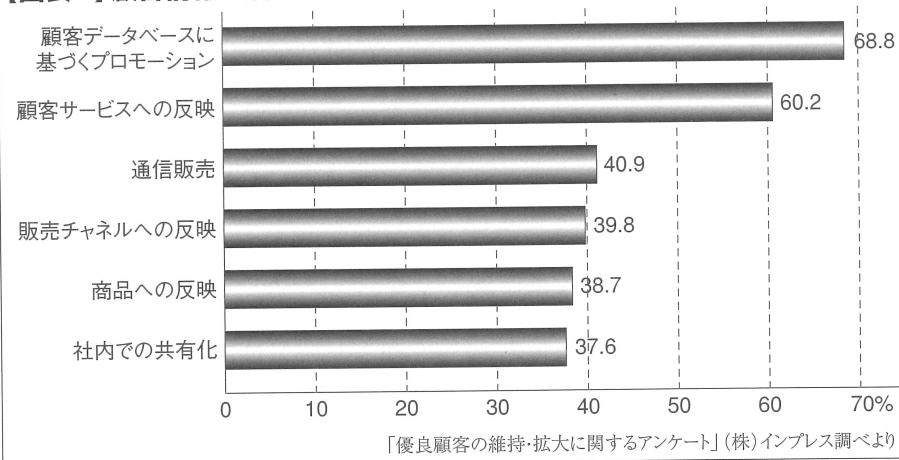
## 情報の活用が大きなテーマ

店頭、電話、Web、eメール…。インターネットの急速な普及により、コミュニケーション・インフラは近年、充実の度合いを深めている。注文、資料請求、問い合わせなど、日々発生するトランザクションは増加・多様化の一途をたどり、企業にはより多くの顧客情報が寄せられるようになった。

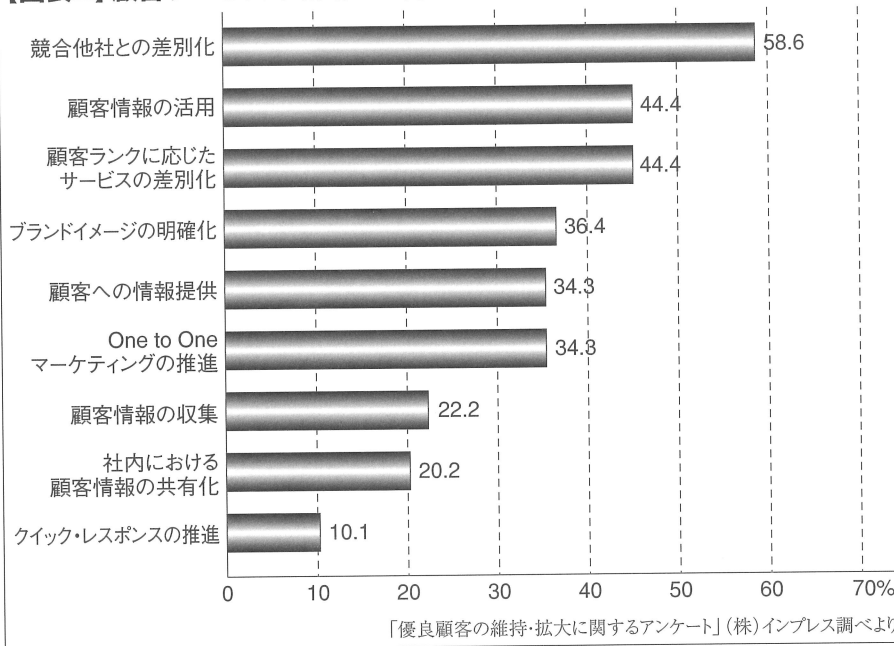
企業にとっては、これらの情報を存分に活用し、ビジネスの活性化を図りたいところ。本誌が今年6月に実施した「優良顧客の維持・拡大に関する調査」結果によると、顧客情報は主に、「顧客データベースに基づくプロモーション」(68.8%)、「顧客サービスへの反映」(60.2%)などに活用されている(図表1)。

けれども顧客情報の活用は、必ずしも十分になされていないのが実情のようだ。前述の調査では、顧客サービスの戦略上の課題として「顧客情報の活用」が44.4%で2位に挙がっており、その割合は「顧客情報の収集」(22.2%)の倍に上っている(図表2)。また、課題解決の優先事項としては「情報システム化の推進」(36.0%)が3位、「顧客データベースの構築」(31.0%)が5位と高位にランク。これらの結果から、情報活用が重要な課題であるという認識は持っているものの、データベースの整備が遅れ、分析・活用にまで歩を進められない企業の現状が垣間見える。

【図表1】顧客情報の活用利用 (MA)



【図表2】顧客サービスの戦略上の課題 (MA)



## 阻害要因は何か？

では、顧客情報の分析・活用を阻害している要因は何だろうか？

顧客情報の活用とは、すなわち、顧客戦略そのものである。単に一時的な売り上げを獲得するための手法ではなく、企業が存続するための基礎をなすものにとらえ、長期的視野に立って取り組むべき事柄である。したがって、最終的に現場単位の業務に落としこまなければ効を奏しないとしても、まずはトップマネジメントがこれを重要な戦略と位置付け、自らが旗振り役

となって、全社に顧客志向の意識を浸透させることが重要である。顧客志向を掲げながらお題目に終わっている企業が多いのは、この最初のハードルが難関となって立ちはだかっているためではないだろうか。周知の通り、CRMシステム（コンピュータ・システムという意味ばかりでなく、業務フローを含めて）構築には時間も、手間も、コストもかかる。トップのコミットメントなくしてはなかなか先には進めない。また、顧客情報の活用においては、一部の現場のスタンドプレイではなく、組織横断的な取り組みが望まれる。企業の財産である顧客データベースは、確固とした戦略の下に、慎重の上にも慎重を期して取り扱われるべきものなのである。

ケーススタディで紹介する(株)東急百貨店は、顧客戦略を「事業改革計画」の中心に据えている。また(株)クレディセゾンは、顧客志向が定着すれば、社内の人材教育・

評価のあり方まで変わっていくだろうと明言する。このようなクリアなビジョンに基づき、全社が一丸となって取り組んでこそ、顧客と企業の双方に利益をもたらす情報活用が可能になると言える。

顧客は自社を映す鏡だ。顧客を知ることは、自社を知ること。優良顧客を育てることは、自社の魅力を高めることに等しい。既存顧客との密なコミュニケーションによって、自社の魅力と弱点を再確認し、次の手を練る——。安定した経営基盤を固めようとするならば、顧客情報の分析・活用を繰り返すことによって既存顧客との対話を深めることが、必須の、そして最も確かな方法なのである。