

デジタルマーケティング最前線 「顧客起点マーケティング」が動き出す



デジタルマーケティングとは、インターネットやモバイルデバイスなどを駆使して製品やブランドのプロモーションを行うことである。企業と顧客を結ぶソリューションとして広く導入が進むデジタルマーケティングにおいて、現在注目されているアプローチが「顧客起点マーケティング」である。これは、企業からの一方的な商品やサービスなどの発信ではなく、顧客一人ひとりの思考や行動を捉え各種施策を展開することで、より顧客の望む商品やサービスを届けられるようにするものである。

今回、このデジタルマーケティングの最前線を理解いただくために座談会を企画した。「顧客起点マーケティング」をいち早く導入し成果を上げている株式会社ケイ・オプティコム様にお越しいただき、その施策を支える「FUJITSU Digital Marketing Platform CX360」の構築を担当した、富士通デジタルソリューション事業本部がお話を伺った。

【参加者】

株式会社ケイ・オプティコム
コンシューマ事業推進本部 コンシューマ事業戦略グループ マーケティング推進チーム
チームマネージャー
梅本 潤 様

コンシューマ事業推進本部 コンシューマ事業戦略グループ マーケティング推進チーム
木津 彰彦 様

富士通株式会社
デジタルソリューション事業本部 本部長
中崎 毅

デジタルソリューション事業本部 デジタルマーケティング事業部長
平山 将

【経緯】

ブランドビジョン確立を契機に、顧客起点の強化を目指しました

中崎：まずは、顧客起点マーケティングを展開されるようになった経緯をお聞かせいただけますか。

梅本：我々は関西エリアで「eo（イオ）」ブランドとして光回線によるインターネット接続サービスを展開しています。eo光サービスは、高速かつ手ごろな価格でご契約者数を伸ばしてきました。光ファイバーインターネット市場が大きく伸びている間は新規顧客獲得に重点を置いていたのですが、この市場も成熟期を迎え、それを期に既存顧客への対応にも今まで以上に注力する方針としました。

中崎：それはいつからでしょうか。

梅本：2年前、「いちばん声をかけやすく、いちばん頼られるeoになる」というブランドビジョンを制定しました。「これからはお客さまに頼られる存在になりたい、そういうブランドになりたい」という思いを込めたものです。お客さまと良い関係が築ける、そういう事業者になっていくという会社全体の方針の一環でもありました。

中崎：ケイ・オプティコム様の経営方針の中で、「顧客オリエンテッドなサービスによるお客さま満足度の向上」を掲げられていますね。お客さまが求めているものを把握し、喜んでいただけるサービスを喜んでいただけるタイミングで提供することで、使っていて良かったと感じていただく。それは継続利用や長期利用につながり、また口コミとか他社からの移行推奨にもつながります。お客さまのそういう気持ちを引き出す動きを会社全体でやっていこうということを、ゴールとして設定された、そのように私は感じました。

梅本：そうですね。

木津：その上で、ブランドビジョンを実現するために我々は何をしたらいいのかと考えたとき、やはりお客さまのことを考えるべきだと。お客さまは、何を考えているのか、どんなことが嬉しいのか、あるいはご不満なのかを理解しないとイケない。そこからスタートするべきだと。

梅本：当社は元々お客さま満足度にこだわる文化があり、光接続などの満足度ランキングでよく1位に

していただいております。それは各顧客接点部署における努力とこだわりの結果でした。お客さまの問い合わせにはコンタクトセンターが、申込みの対応には営業チームが、工事対応は技術スタッフがそれぞれのチャンネルで頑張っており、それを更に強みとしていきたいと考えました。

木津：各チャンネルでお客さまとやり取りした情報がその場限りとなっているものもありました。そこで、更に社内全体で共有できるのではないかと、それによってお客さまに対する全社的な認識や理解の醸成も進むのではないかと、という思いがありました。

梅本：そうした状況から、社内で「CX（カスタマーエクスペリエンス：顧客体験）向上プロジェクト」を立ち上げました。CXを全体的に向上させるにはどうしたら良いか、それを社内の様々な部門で洗い出そうというプロジェクトです。



株式会社ケイ・オプティコム 梅本 潤 様

木津：新規でご契約いただくときの方法、手続きなどから、開通工事時の対応やコンタクトセンターでのアフターサポートに至るまで、お客さまはどのような体験をされるのか、それをもっと良くするためには、どうことができるのかという検討を始めたのです。もっとお客さまのことを理解する必要があるのではというテーマも、これらの活動のベースとして位置付けられました。

中崎：お客さま満足度の調査で1位を獲得してもそれは個別最適化であって、顧客体験全体としての最適化ではないということに気付かれた。そこでお客さまのカスタマージャーニーマップや、ペルソナ像

を模索されたというわけですね。

【課題】

施策を展開したいが、そのためのデータが揃えられない

平山：CX向上プロジェクトのきっかけとして、具体的にはどんなことがあったのでしょうか。

木津：私が以前、コンタクトセンター部門に配属されていたときのことです。入電の際、そのお客さまに対してどういう提案をしたら良いかを考えたとき、アイデアがなかなか出てこないのです。過去のお客さまとの対応履歴や契約内容といったデータはあるのですが、そのお客さまの特性、例えばITリテラシーですとか、興味のある分野や趣味といった新たな提案につながるデータがないのです。そういう情報はオペレーターがお聞きすればいいのですが、それにはスキルを要しますし、お聞きしたとしても即座に最適な情報を提供するのには更に難しい問題です。

お客さまは何かお困りごとがあって電話をされるのですが、それが解決した後にプラスアルファの提案をして欲しいとよく言われます。ですから、いろいろな商材や特典を用意したりして、多くのお客さまに喜んでいただけるように準備しているのですが、両者をマッチングさせるための基礎的な情報が足りていなかったということが、CX向上プロジェクトの前段階でありました。

平山：木津さんと以前お話しさせていただいた際に、お客さまの好みや行動を分析しようと思ったとき、自部門だけでは必要なデータの一部しか揃わなくて、分析できなかったというお話もされていましたね。

木津：そうです。データは社内の至る所に存在するにも関わらずです。

梅本：契約情報や、コンタクトセンター部門の対応履歴、営業部門のCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント：顧客関係管理）データなどは、社内にはたくさん存在しています。しかし、お客さま一人ひとりにどういうチャネルで、どういうコミュニケーションを取ればいいのかシナリオを書こうとしたとき、データが繋がっていないのです。

木津：なんとかつなげようと試みた際にも、どこにどのデータがあるか社内でいつの間にか詳しくなったスタッフが、頑張ってつなげてその場で活用するという感じで、継続的には行えていませんでした。そのように仕組みが整っていませんでしたし、個人の知識やスキルに依存していて、業務に落とし込むところまではできていませんでした。



株式会社ケイ・オプティコム 木津 彰彦 様

平山：データは重要ですよ。お客さまの過去の回線利用状況をはじめ、Webサイトのどの情報にアクセスしていたかとか、送信したメールにどう反応したかなど、様々な情報がないとお客さまを知ることとはできないし、満足いく顧客体験を提供することはできないわけですから。

梅本：ですから、まずそれを解決したいと思いました。様々なデータを網羅してお客さまの気持ちや動向をしっかり理解した上で、ダイレクトメールを送りするか、訪問するか、お電話するか、最善策を選択したい。そのことで、お客さまから「いいね」と喜んでいただけるコミュニケーションを交わしていきたいと考えたのです。

【ソリューション】

全ての顧客体験を捉えてどのようなコミュニケーションを展開していくか

中崎：改めて伺いますが、富士通のCX360選定の理由は何だったのでしょうか。

梅本：我々のやりたいことを深く理解して、お客さま起点でデジタルの戦略や施策と一緒に考えていき

ましよう」と提案を受け、そこが最もしっくりきました。

木津：こういう施策をやっていききたい、分析をしたくなったとき、簡単にデータが取り出せないという壁や苦労をマーケティングのスタッフは肌感覚として抱えていました。富士通であれば、それを解決してくれそうだという期待もありました。実際に、当社の基幹システムを管理しているのは富士通ですし、その基幹システムでマーケティングの基本的なデータも取得できているので、施策の展開や分析でデータが必要になったときもすぐに参照できます。

梅本：アジャイル的な開発手法もいいですね。最初にそういう提案があって、現在もテーマごとにスケジュールを区切りながらトライして、その結果をまたフィードバックしながら積み重ねていくというやり方で富士通と取り組んでいます。

木津：富士通とCX360による施策が、今まさに社内には様々な形で広がりつつありますね。私が以前所属していたコンタクトセンター部門でも、お客さまの様々なデータをオペレーターにいかにして使いやすい情報として渡すかというプロジェクトを進めています。営業や工事の部門も同様に、お客さまの情報をどのようにして流通させるかといった施策を今後発展させていこうと考えています。

平山：CX360の構築や運用で、私もいつの間にかケイ・オプティコム様の複数の部署にお邪魔するようになりました。ちなみに、今回のプロジェクトに参加されているのは、いくつの部署で何名様でしょうか。

梅本：事業企画、マーケティング、IT部門から10名ほどがコアメンバーとしてプロジェクト定例会に参加していて、社内で施策に関わるスタッフを含めると20名程度でしょうか。ただ、我々がやろうとしていることは、全ての顧客体験を捉えてどのようなコミュニケーションを展開していくかということであり、それは当社全体の経営方針でもあります。それを達成していくわけですから、関連するのは会社の全部署だとも言えます。

【システム構築】

システムもマーケティングも理解していないと、エクスペリエンスはデザインできない

平山：今回のご提案に先立って、「お客さまに優れた体験をお届けしたいのであって、単にデータを貯めたいわけではない」との言葉をケイ・オプティコム様からいただきました。CXを追求されるその姿勢に強い共感を覚えて、企画書作成の際は私も参加して進めました。そのCX実現の鍵となるのが、CX360のXDP（エクスペリエンスデータプラットフォーム）です。

梅本：我々のニーズに非常にフィットしていたと思います。

平山：今回のようなプロジェクトの場合、DMP（データマネジメントプラットフォーム）を導入することがありますが、多くの場合、デジタル広告を出稿するためのもので、最近では「サードパーティーDMP」と呼ばれたりしています。ケイ・オプティコム様のように、自社顧客のデータを蓄積するものとして「ファーストパーティーDMP」あるいは「CDP（カスタマーデータプラットフォーム）」がありますが、具体的な目的を持って構築しないと単にデータを蓄積するだけの場所になってしまいがちです。そこで、富士通ではXDPをご提案しています。各部門で分断されている業務をつなげてCXを改善する、はっきりとした目的を持ったプラットフォームです。ご提案のとき、このXDPに対して高い評価をいただきました。

梅本：富士通と打ち合わせを重ねていくうちに、「これはエクスペリエンスデータプラットフォームではなく、エクスペリエンスデザインプラットフォームだ」と当社のメンバーが言い出したのですよね。

平山：エクスペリエンスをデザインするためのプラットフォーム、ここには「デザインする」という意思、思想を感じます。私も確かにそうだと思って改名しようと思ったくらいです。

梅本：コンタクトセンターや営業、工事など、これまで社内の各部門に散在していた接点情報についてお客さまを軸に統合して、それをお客さまが感動するような体験へと昇華させていく、XDPについてそんなイメージを持っています。

中崎：あえて極端な言い方をすると、我々デジタルマーケティング事業部はシステム構築よりもそういう体験とかコミュニケーションのために仕事をしている面もあります。

平山：そうですね。我々は、マーケティング上流の提案ではICTの発想はあまりしません。手段の話がメインではないと考えています。メンバーにSEはいますが、彼らはマーケティングのプランナー、デザイナー、ディレクターとしても活動しています。もちろん基幹システム系の話は分かりますが、デジタルマーケティングについても理解できる。その両方が分かっているから、施策のPDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルが回せるわけです。お客さまとのコミュニケーションの方法や状況が分かっているから、そのデータを今後のコミュニケーションに使えるように分析することもできます。更に、次の施策もお客さまと一緒に考えていくことができます。

中崎：実際に、部門として基幹系のシステムを構築していくSEチームのほかに、コンサル系のメンバーやデータ分析のメンバーも揃えています。その中には、元SEのメンバーもいてシステムのことを理解している。システムとマーケティング、その両方が分かるメンバーがいることも重要で、それがないとDMPは作れるが、それよりもっと深いレベル、エクスペリエンスデザインのような領域には到達できないと思うのです。



富士通株式会社 中崎 毅

梅本：今回、単にシステム的な手段としてDMPを入れていたら、今のような展開にはならなかったと思います。プロジェクト進行の順番として、しっか

りとお客さまを理解して、どのようにしてお客さまにリーチしていくか、目的をはっきりさせ、その上でXDPを構築したことが結果的には良かったと思います。目的意識は大事ですね。

【効果】

お客さま一人ひとりに寄り添ったシナリオを描いて施策展開することが、どれだけお客さまに刺さるか

梅本：XDPによってお客さまの理解が進み、それを基に各種施策を展開していく中で、こういうお客さまとはこういうコンタクトをすべきだとか、シナリオの書き方にもこだわるとそれだけお客さまの反応も良くなるということも、次第に分かってきました。

平山：特典メニューとその訴求に関する施策ですね。私もメンバーから聞きました。

梅本：そうです。お客さまの特典メニューを20種類ぐらい揃えて、それに交換できるチケットをご利用年数や契約内容に応じてお客さまに進呈していますが、そのチケットが当初の想定ほど利用されていませんでした。そこでXDPを利用して、お客さま起点でそのニーズと各特典の特徴をマッチングするようなシナリオを書いて、オンライン、オフラインの各チャネルで訴求したところ、非常に利用率が上がりました。マッチングの確度がこれまでとは全然違います。

木津：例えば、特典メニューの一つに新型STB（セットトップボックス）への交換が無料になる特典があるのですが、それをお客さまの契約されている旧型STBの型番やコースに応じて訴求したりしました。このほかの特典も同様に、お客さまの契約内容や契約年数に合わせて細かく案内方法を変えて訴求しました。

平山：それまでは、どの特典もお客さま全員に一律に訴求していたのですよね。

木津：そうです。XDPには、Webサイトの閲覧履歴などの行動データも蓄積されていますから、それを基にお客さまごとにメールや広告バナーなどのメディアを使い分けました。またWebサイト上で特典申込みをする際、その途中で離脱してしまうお客さまもいらっしゃいます。そのような方には、Web

ではなく電話を使ってお勧めしました。元々特典にご興味があることはWebアクセス履歴で分かっているのですが、電話でお勧めするとお客さまに喜んでいただけました。こういうビビッドな反響はこれまでなかったことで、手応えを感じています。

平山：それは数字で表すとどのくらいでしょうか。

梅本：メールの開封率が、これまで平均で4~5%だったのが、20~30%ぐらいになりました。5~6倍ということです。

平山：メール送付に対して反応してくれる人が増え、その一方で不満に思われるお客さまはきっと減っているはずですね。



富士通株式会社 平山 将

木津：そうですね。自分に関係あるメールが届く確率が増えたので、不要なメールが届いたと感じるお客さまは減ったと言えます。

梅本：XDPに蓄積されたデモグラフィック情報や行動分析に応じて、お客さま一人ひとりのシナリオを描いて、様々なチャネルを使いながらコミュニケーションを作り上げていくということが、どれだけお客さまに刺さるか、今回のことを通じて強く実感しました。この成果はレポートを作成して全社でシェアしていますので、ほかの部署のスタッフもその効果を感じているでしょう。データを活かしてどういう施策をどのように進めるか、そういうマーケティング志向はこれからもっと各部署で定着していくはずです。

【評価】

強いチーム力によってCX360の施策が回る

中崎：今回のケイ・オプティコム様の取り組みはこれまである程度の成果を上げていますが、その理由はどんなところにあったとお考えでしょうか。

梅本：きっかけはブランドビジョンを規定し、そこからスタートしようというトップの決定にあったと言えます。その上で、お客さま満足度を追求する社内の風土をベースに、それを強化していこうという意識が全社的に芽生えました。

木津：ブランドビジョンを基軸に、各部署で果たすべき目標をしっかりと考えた上で策定して、そこに向かって動いていこうという、そういう共通意識は社内全体に明確にありました。

中崎：なるほど。ブランドビジョンを旗頭にして、そこに向かって全社で結集していったというイメージでしょうか。

梅本：そうですね。今回、ブランドビジョンを実現するための道具として、XDPが機能し始めています。

中崎：外部の私が拝見するに、梅本さんや木津さんといったマーケティングの方々が基本的にはハブとなって、顧客起点で会社を変える取り組みを進めているという印象です。それに共鳴して各部署の皆様がどんどん協力的に動いていらっしゃるところが、ケイ・オプティコム様の強みですね。

平山：会社としてブランドビジョンをきちんと体現していく、その思いを各部署の方が共通して抱いていて、それがチームになっているという印象を私は持っています。その強いチーム力によって、XDPの施策がうまく回っています。

中崎：とは言うものの、まだ道は歩き始めたばかりですね。今後の展開はどのようにお考えでしょうか。

木津：XDPを軸に、デジタル上でできていることをリアル接点でもできるようにして、リアル接点でしか分からない情報をどこでも利用できるようにしたいですね。今の仕組みを発展させ、営業、工事、コンタクトセンターなど全社でお客さま情報を流通できるようにして、お客さまにもっと良い体験をお届けしたいです。

梅本：オンラインでの利便性をご提供できていない方、長年ご利用いただいているけれども我々が接点

を持つ機会を逸してしまっている方、そのようなお客さまがまだまだたくさんいらっしゃいますので、もっと接点を持ちたいと考えています。そこに向けて何をしていくか、これから知恵を絞らないといけないですね。

中崎：どのような課題でもCX360とXDPはきっと答えをお出しすることができますし、富士通のスタッフもきちんとした成果が上げられるよう、全力でサポートしてまいります。今後ともよろしく願いいたします。



株式会社ケイ・オプティコム 様

1988年設立

従業員数 1,463名（2018年4月1日現在）

売上高 2,111億円（2018年3月期）

<http://www.k-opti.com/>

「お客さまの豊かな暮らしと快適なビジネス環境を創造する」という企業理念のもと、関西一円をカバーする独自の光ファイバーネットワークを基盤に各種サービスを展開している。個人向けとして、お客さま満足度ナンバーワンの光通信サービス「eo光」や格安スマホサービス「mineo」、企業向けネットワークソリューションとして「BUSINESS 光」、中小企業やSOHO向けに低価格な「オフィスeo光」などを提供している。マーケティング環境の変化に伴い、いち早く顧客起点マーケティングに取り組み、2016年には顧客起点マーケティングの各種施策を遂行するためにCX360を導入し、着実に成果を上げている。