

顧客起点で企業のマーケティング活動を創り変える ヒューマンセントリックマーケティング

Human Centric Marketing for Customer-Driven Innovation of Corporate Marketing Activities

平山 将

あらまし

モバイルデバイスが消費者に広く普及したことによって、その行動は大きく変化しつつある。企業のマーケティング活動はこの変化への対応に追われているが、必ずしも成功しているとは言えない。富士通は、消費者行動の変化への対応には顧客起点のマーケティングが不可欠であり、そのための構想策定から実行までを一貫して行う必要があると考えている。これを実現するために、富士通はスペシャリスト、ソリューション、エコシステムで構成するFUJITSU Digital Marketing Platform CX360（以下、CX360）を提案している。これは、富士通が提供する様々なデジタルマーケティングソリューションの中核を成すものである。CX360は、デジタル広告配信で従来手法に比べて約2.5倍のコンバージョン率向上や、機器セールスで約6倍の商談成約率を達成するなど、パートナーとしてお客様企業のマーケティング活動を創り変えてきた。

本稿では、今後の企業活動に欠かせない顧客起点のマーケティングであるヒューマンセントリックマーケティングと、それを実現する富士通のCX360について述べる。

Abstract

With the widespread use of mobile devices, consumer behavior is changing dramatically. Corporate marketing activities are forced to respond to these changes, but are not necessarily successful. Fujitsu believes that customer-driven marketing is critical in responding to changes in consumer behavior, and that plans for that purpose must be formulated and implemented in an integrated manner. To achieve this, Fujitsu proposes FUJITSU Digital Marketing Platform CX360 (hereafter, CX360), which consists of specialists, solutions, and an ecosystem. This is at the core of various digital marketing solutions provided by Fujitsu. CX360 has helped innovate customers' marketing activities as a partner by improving the conversion rate of digital ad delivery to about 2.5 times that of conventional methods and achieving about six times the contract rate for equipment sales, for example. This paper presents human-centric marketing—customer-driven marketing essential for future corporate activities—and Fujitsu's CX360 for its realization.

1. まえがき

近年のモバイルデバイスの普及とそれに伴う消費者の行動変化は、企業にマーケティング活動の大転換を余儀なくさせた。従来の大衆向けプロモーションやアプローチに加えて、様々なチャネルやデータを活用して顧客を個別に捉える必要が出てきた。

企業は顧客にアプローチするために、WebサイトやEC (Electronic Commerce) サイト、メールマガジン、更にはMA (Marketing Automation) など、いわゆるデジタルマーケティング施策を次々に打ち出しているが、その効果が出ていると言い切れる企業は少ない。デジタルマーケティングの展開を阻む要因として、例えば組織連携の不備が挙げられる。

企業内では、営業部門、ECサイト管理部門、CRM (Customer Relationship Management) 部門といった業務機能別に部門が組織されており、施策は部門ごとに部分最適化されたものにとどまることが多い。このような状態では、同一企業からのアプローチであっても、顧客は営業部門からはダイレクトメールで、ECサイトではWeb広告で、CRM部門からはEメールでそれぞれオファーを受け、時にはその内容が異なることさえ生じかねない。こうしたアプローチは顧客を困惑させるだけでなく、企業や商品のブランド価値を損ねることにもつながる。

このような状況は、企業側の事情によって生じている。つまり、顧客体験 (CX: Customer Experience) よりも、企業の事情が優先されたために、部門最適化が進んだ結果とも言える。こうした状況を打破し、デジタルマーケティングを適切に進めていくために必要なことは、顧客の事情を的確に把握することである。顧客の嗜好や行動を理解した上で、最適なCXを設計し、それに基づき顧客にとって最適な手段とタイミングでアプローチしていくことを、企業の組織体制などとらわれず実行していくことが求められる。つまり、企業側の事情に左右される従来方式から脱却し、顧客起点のマーケティングの実践が求められているのである。

富士通では、企業の顧客起点のマーケティングを実現するために、FUJITSU Digital Marketing Platform CX360 (以下、CX360) を提案してい

る。⁽¹⁾ CX360は、激変している顧客の動きやニーズに対応するために、多種多様なデータを組織横断的に利活用可能なプラットフォーム、ソリューション、更にはエキスパートによる人的支援などを網羅しており、富士通のデジタルマーケティングの中核を成すものである。

本稿では、まずデジタルマーケティングの現状について述べ、次にCX360の体系と実現可能なこと、更にその適用例について述べる。

2. デジタルマーケティングの現状

本章では、デジタルマーケティングの現状と新たな動きについて述べる。

2.1 激変するマーケティング環境

スマートフォンやタブレットの普及は、消費者と情報との接触を爆発的に増加させ、複雑化させた。企業のWebサイトのほか、価格や商品の比較サイト、ブログ、更にはソーシャルメディアによる口コミなどから、消費者は商品に関する様々な情報入手できる。今や情報の主導権は消費者が握っており、企業側からの一方的な情報提供に消費者は心を動かさなくなっている。

一方、このような環境の中でもCXに着目することで新たな価値を提案し、急速に業績を伸ばしている企業もある。日本においても急成長を遂げたスターバックスコーヒーは、職場でもなく、家でもない「サードプレイス」のコンセプトを掲げ、単なるコーヒーショップではない体験を顧客に提供してきた。⁽²⁾ 最近では、Uber^(注1) がその利便性の良さからアメリカのタクシー業界へ打撃を与えるまでになっている。

競争が激化する現代の市場において、CXや顧客起点の考え方を徹底することは、企業の競争優位性を高める重要な要素であることの好例と言える。CX360が顧客起点を最も大切にしているのは、そのためである。

(注1) アメリカで2009年設立されたUber Technologies Inc. が提供している、タクシーや個人の自動車のマッチングサービス。2017年の売上高は約75億ドル。

2.2 企業の越えるべき壁

筆者は、デジタルマーケティングの展開に当たって、多くの企業で以下のような越えるべき壁があると考えている。

(1) CXの設計

CXの重要性に着目し、その設計に取り組む企業は多い。しかし、企業側が一方的に顧客との接点を整理して体験を設計していくと、どうしても企業側の思いが強くなってしまいがちである。結局そこに出来上がるのは、企業から見て都合の良いCXであって、実際に顧客が体験するものとは乖離^{かいり}してくる。

ある調査では、調査対象企業の80%が優れたCXを提供していると感じている。一方、顧客側の認識では8%の企業しか優れた体験を提供していないという結果が出ている。⁽³⁾

(2) 分散した顧客データ

顧客に関するデータは、企業内の複数の部門に散在している。それぞれ収集している部署が異なるため散在することもあるが、それらの顧客データは顧客を軸として統合されている必要がある。これが不十分であれば、複数部門が収集した顧客を知るためのデータが、顧客の一面だけを照らすことになる。そのため、企業側では顧客を知るどころか、一人の顧客をまるで複数の別人のように認識してしまうことにもつながる。

(3) 部門間連携

企業内で、顧客接点を持つ各部署が適切に情報連携できていない。これは、各部署の施策が共有されないことにつながり、顧客に対して企業として一貫した対応ができなくなる一因となる。また、ビジネスとそれを支えるテクノロジーとは切り離せない時代になりつつある。しかし、俊敏さや柔軟性などを重視するビジネス部門と、安全性、安定性などを重視するシステム部門では、これまで距離を置く関係が築かれていた。今後は各部門が連携を密にし、CX向上のためにこれまで以上に協力していくことが求められる。

2.3 求められる新たなプレーヤー

前節で述べた壁を克服するためには、顧客起点でデジタルマーケティングを再設計する必要がある。

そのためには、上流から戦略や戦術を策定し、それを実現するための全社横断的な仕組みを構築し、PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルまで含めて幅広く実行することが不可欠である。これまでの企業のデジタルマーケティングは、戦略策定を得意とするコンサルティングファーム、施策を得意とする広告代理店、仕組み作りを得意とするICTベンダーなど、デジタルマーケティングに関わる各プレーヤーが業務分野に特化したサービスを個々に提供していた。

この分野で先行する欧米では、ICTとマーケティングの両方を熟知したCMT (Chief Marketing Technologist) が企業のマーケティング活動に欠かせないポジションとして確立されつつある。これは、今まで分断していた各領域に目を配り、リーダーシップを発揮するための仕組みと言える。つまり、マーケティング領域においては、今までにないトータルソリューションを提供するために、CMTのような新たなプレーヤーが求められている。

次章以降では、これらの課題を解決するCX360について述べる。

3. 顧客起点のデジタルマーケティング

本章では、CX360による顧客起点のデジタルマーケティングについて述べる。

3.1 デジタルマーケティングの新体系CX360

富士通では、顧客起点のデジタルマーケティングをサポートするための新体系として、CX360を提供している。中心となるコンセプトは、顧客起点でリアルタイムかつパーソナライズされたアプローチの実現である (図-1)。更に図-2は、このコンセプトをスペシャリスト、ソリューション、エコシステムの三つの価値によって企業のデジタルマーケティングを支援する体制を示したものである。CX360は、2016年11月の提供開始以来、幅広い業界に導入いただき、250件以上のプロジェクトが稼働している。

以降では、図-2で示したCX360の三つの価値について紹介する。

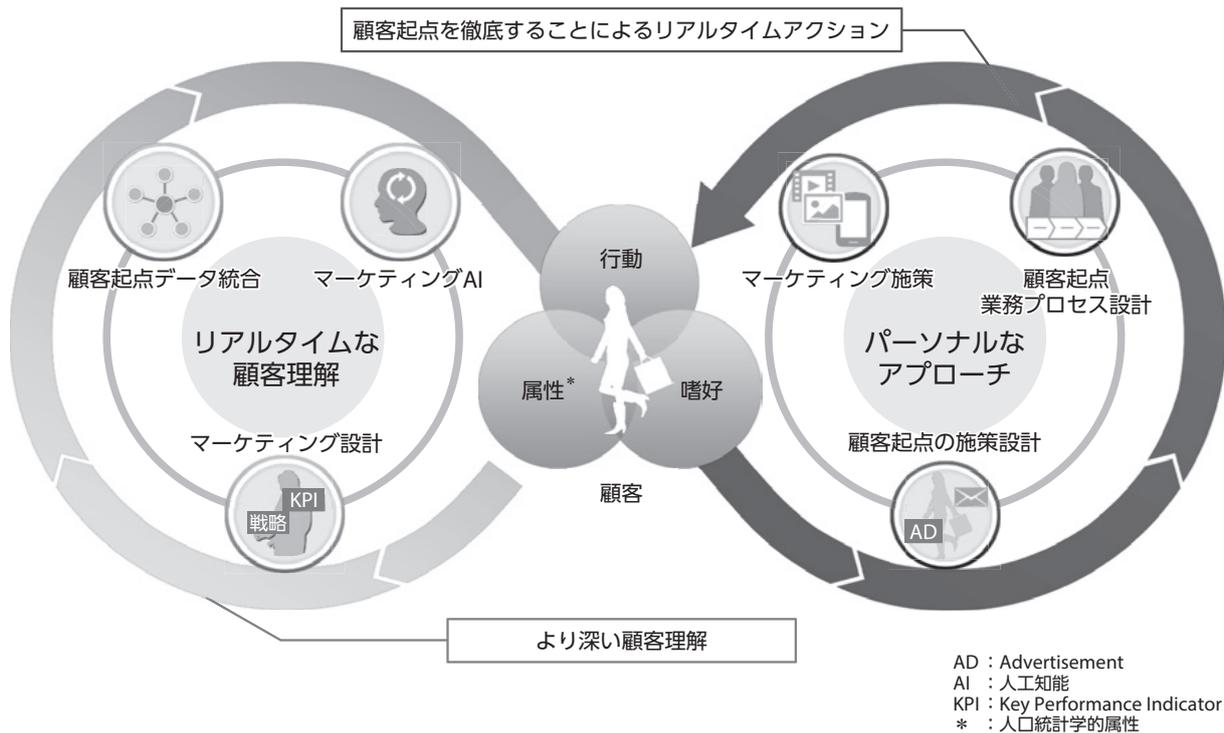


図-1 リアルタイムな顧客理解とパーソナルなアプローチ

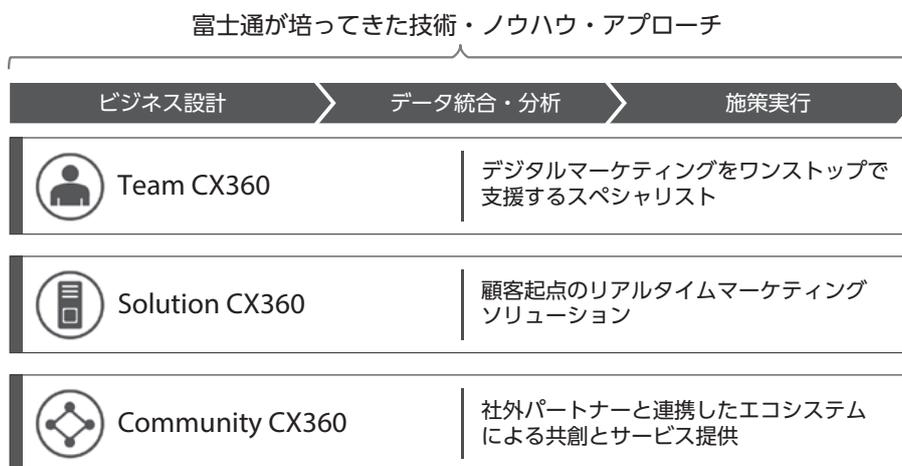


図-2 CX360の三つの価値

3.2 デジタルマーケティングを支援するスペシャリスト「Team CX360」

顧客起点のデジタルマーケティングを実現するためには、上流の構想策定から実現手段の検討やシステムの構築まで、幅広い領域に関与していくことが必要となる。そのためには、関わる人材には多様なスキルセットが要求される。Team CX360では、前章で述べた新たなプレーヤーとしてデジタルマー

ケティングを支援する様々な分野のスペシャリストを集結させている。

例えば、顧客起点でマーケティング全体を設計し、コンサルティングを行うビジネスプロデューサー、データのモデリングやアナリティクスを担当するキュレーター、システムのインテグレーションやアジャイル開発を行うデータエンジニアなど、最新のノウハウやスキルを持ったメンバーが集まり、

様々な視点から一つのチームとして支援する。

3.3 顧客起点のリアルタイムマーケティングソリューション「Solution CX360」

Solution CX360では、顧客起点のリアルタイムマーケティングソリューションを、戦略立案、購買体験、施策、データ統合、業務システムの五つの領域で体系化している（図-3）。その主な特徴を以下に二つ挙げる。なお、図-3の、戦略立案と顧客体験については、本誌掲載の「顧客エンゲージメントの高度化を実現するCXC³によるWebサイト活用支援」で詳述する。

(1) コンサルティング

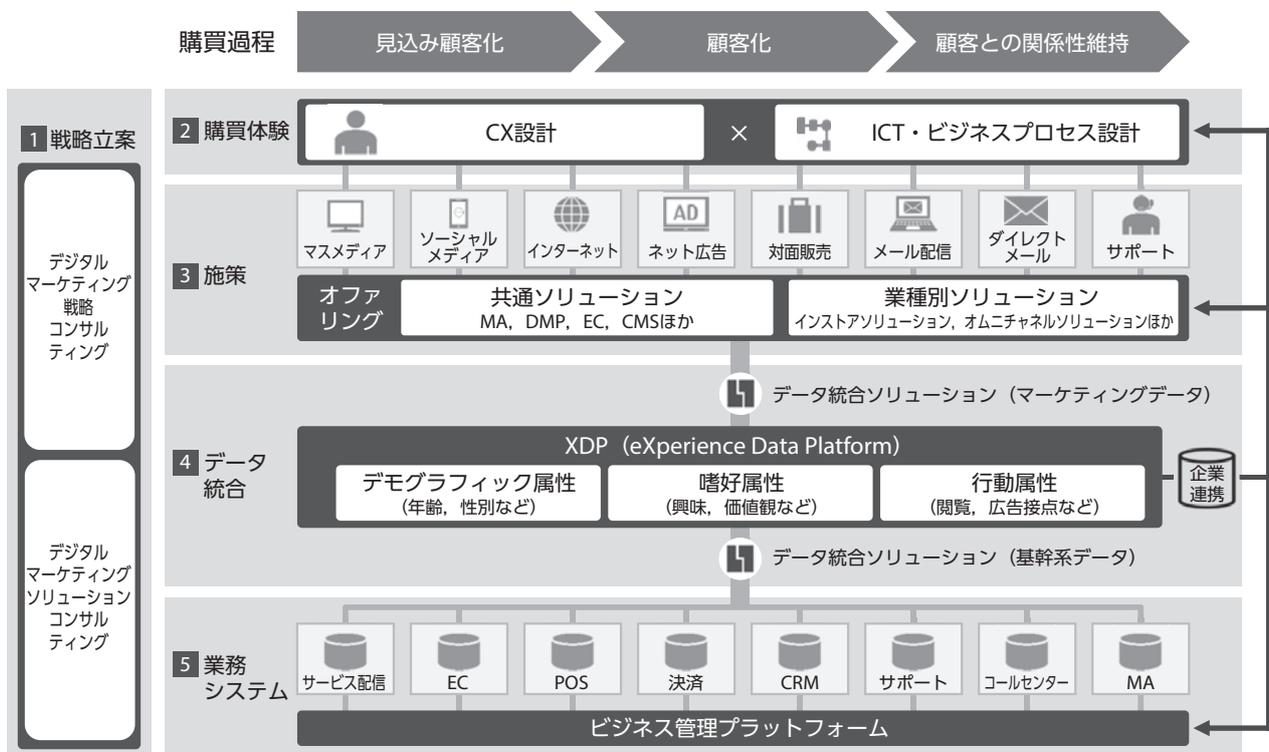
デジタルマーケティングに多くの経験を持つコンサルタントが、戦略策定やソリューションの導入、運用方法の最適化を支援する。富士通では、顧客起点のデジタルマーケティングの実現を加速するために、コンサルティングフレームワークCXC³（シーエックスシーキューブ）に基づくコンサルティング

を提供している（図-4）。これは、顧客体験（CX）の向上を実現するために、360度視点での顧客の深い理解（Customer Comprehension）、顧客理解に基づく全社共通のマーケティング戦略と目的の設定（Common Strategy）、部門横断のマーケティング施策とそれを実現する業務およびICTの設計（Cross Action）を推進していくためのフレームワークである。なお、本フレームワークに基づいた具体的なコンサルティング手法は、本誌掲載の「顧客体験ファーストで実現する富士通のデジタルマーケティングメソッド」で詳述する。

(2) XDP（eXperience Data Platform）

様々な顧客データを一元的に管理統合することによって、より深い顧客理解と顧客起点のマーケティング施策を実行するためのAI機能（マーケティングAIコンテナ）も備えたプラットフォームである（図-5）。

ここには、適切なCXを支援するためのデータを蓄積する。社内に散在している顧客データや部門・



CMS : Contents Management System
DMP : Data Management Platform
POS : Point of Sales

図-3 Solution CX360を構成する五つの領域



図-4 コンサルティングフレームワークCXC³

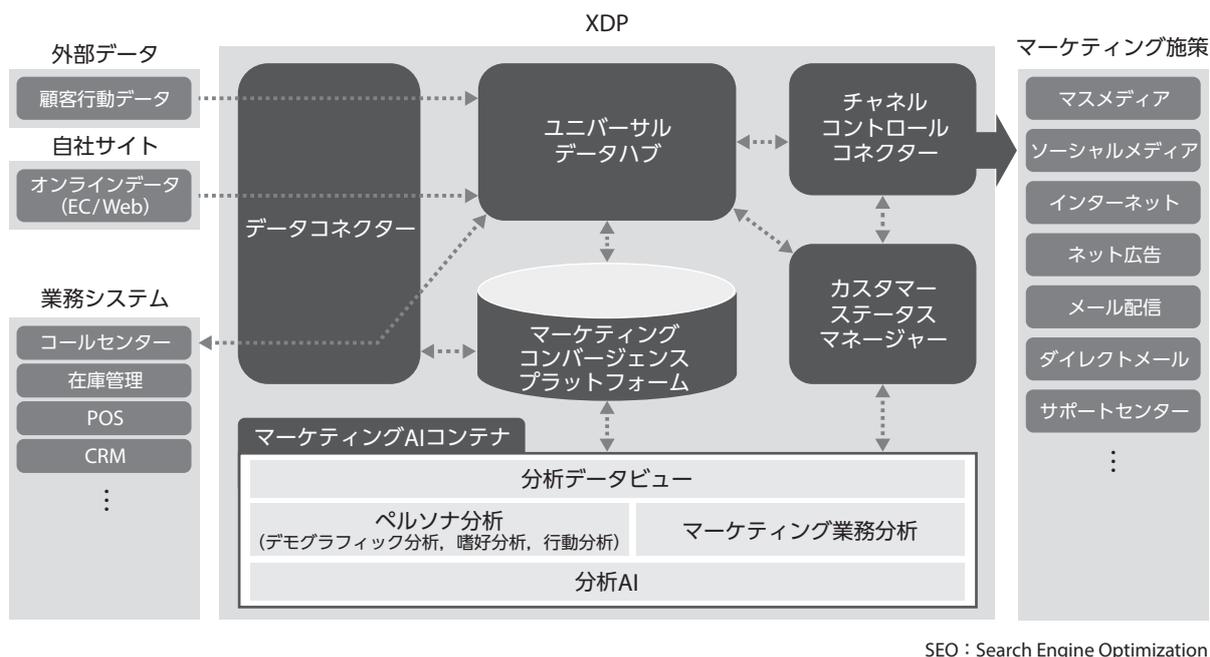


図-5 XDPの体系

マーケティング関連の業務データ，更に基幹システム内の顧客データまでを統合している。ここから必要なデータを抽出して各種施策に利用するほか，マーケティングAIコンテナによって，デモグラフィック（人口統計学的属性）分析，嗜好分析，行

動分析などもリアルタイムに行う（本誌掲載の「企業の持つコンテンツと消費者ニーズをマッチングさせるAI」を参照）。こうして，XDPは顧客起点のデジタルマーケティングを推進し，高精度化していく上でのエンジンとなる。

3.4 社外パートナーと連携したエコシステム 「Community CX360」

先進的なマーケティング技術やサービスを提供する広告代理店、ICTベンダー、および各種プロフェッショナルとも協業し、デジタルマーケティングを支援する連携体制である。株式会社電通様と2013年5月から協業を開始し、電通様が持つマーケティングノウハウと富士通がSI（System Integration）で培ったノウハウとのシナジー効果によって、新しいビジネス価値を創出してきた。企業のマーケティングの成功を第一に考え、社外により良いノウハウやスキルがあれば、積極的に協業し、エコシステムを形成することで最適な解を提供する。

4. CX360の実践

CX360による顧客起点のアプローチによって、新たなエンゲージメント^(注2)を実現する。本章では、CX360が実現する事項について述べる。

(1) 顧客起点でCXを設計

3.2節と3.4節で述べた本分野に豊富な経験を持つコンサルタントが、各企業の業種・業態に合わせ、顧客起点で最適なCXの設計を支援する。企業内に閉じた形でCXを検討すると、どうしても企業が望むお客様の動きを設計しがちである。その点、富士通は業種横断的にプロジェクトに関わってきたコンサルタントが、いわば第三者的な観点からCXの設計を支援する。顧客起点でCXを設計すると、従来型の業務に慣れ親しんでいた部門にとっては不都合なことも生じるかもしれない。第三者のコンサルタントが介入することで、企業内のコンフリクトの解消に寄与できる。

(2) データドリブンで顧客を理解

顧客を理解するために、従来は基幹システム内に格納されている変化の少ない、静的なデータの活用が主流であった。デジタル技術の進化によって、こうした静的データに加え、購買前後の顧客の動きや、サードパーティーデータの活用も可能になってきた。CX360は、顧客の行動を一人ひとりのレベ

(注2) 企業またはそのブランドと消費者との深いつながりのこと。

ルまで詳細化し観察・分析する機能も有している。この顧客の行動データを、データアナリストやマーケティングAIを活用した分析によって、顧客の嗜好やライフステージの変化などを詳細に割り出すことができる。このデータは、実際に施策を実行していく際の貴重な拠り所となる。

(3) 基幹データとAI活用で顧客理解を深化

データ分析や活用に対して富士通が重視している点は、基幹システムや営業管理システム、マーケティングツールなどのシステムを横断した情報連携である。マーケティングツールから得られる情報に加えて、ECサイトの利用状況やPOS情報、CRMの対応状況、コールセンターの対応履歴などを連携させる（本誌掲載の「顧客体験最適化を実現するデータ活用基盤の構築アプローチ」を参照）。これらのシステムに蓄積されている顧客データを加味することで、一人ひとりの顧客理解がより深化する。

その深化を担うのが、図-5に示したマーケティングAIコンテナである。ビッグデータとして集められ、XDP上に統合された顧客データの中から、顧客のデモグラフィック情報、興味や価値観などの嗜好属性、Webサイトの閲覧履歴や広告との接点といった行動属性まで、マーケティングAIが精緻に分析する。それによって、施策案や広告を配信するのに最適な顧客をリアルタイムに割り出し、効率的なアプローチにつなげることができる。

(4) 顧客起点マーケティングの実践

顧客起点で設計されたCXと、データに裏付けられた顧客理解を基に、施策を実行する。「誰に、いつ、何を、どうやって」アプローチするか、Solution CX360の領域で蓄積してきた知見や技術をお客様企業の状況に即した方式で提供する。

(5) 成果・状況の可視化

CX360は、デジタルマーケティング全体の可視化も実現する。基幹データや顧客データ、帳票データなどを取り込み、これらを統合することで、施策の結果や施策を実行していく中で変化していく情報を可視化する。これによって、PDCAサイクルを回して得られた状況がリアルタイムにモニタリングでき、新たな意思決定を可能としている（本誌掲載の「意思決定を加速させるデータドリブンマーケティング」を参照）。

5. CX360適用例

CX360は事業戦略そのもの、あるいは事業業績に直結する領域に寄与することに重点を置いている。これまで数多くの適用事例があるが、本章ではプロモーション領域と営業領域への適用例について述べる。

(1) プロモーション領域：コンバージョン率向上

富士通が自社で行ったデジタル広告の実証実験において、一定の予算でどの程度コンバージョン率^(注3)が向上できるかをテストした。従来の人手によって広告を出稿する場合と、CX360の基幹データ連携およびマーケティングAIコンテナを使用して広告を出稿する場合とで比較した。その結果、CX360は従来手法に比べて2.5倍のコンバージョン率を達成した。

これは、マーケティングAIコンテナが広告を配信すべき顧客を選定する際、従来型の広告配信で使用されてきたセグメントの手法に加え、顧客の行動データを詳細に分析し加味できたことが寄与したと考えられている。単に広告に興味を持つだけにとどまらず、実際に購買に至る顧客の絞り込みまで踏み込んだ結果であると考えられる。

(2) 営業領域：商談成約率向上

ガス会社のガス関連機器の営業アプローチにおいて、CX360の基幹システム連携およびマーケティングAIコンテナを使用することによって、顧客の潜在ニーズをきめ細かく分析した。それに対応した施策を実行した結果、商談成約率は従来の6倍を達成した。

6. 富士通のヒューマンセントリックマーケティング

CX360は、2015年に一般社団法人 CRM協議会から「2015CRMベストプラクティス賞」を受賞した⁽⁴⁾。また、IDCによるデジタルマーケティング関連サービス市場におけるビジネスパートナーとしての認知度の調査では、富士通は31.2%を獲得し2位

(注3) Webサイトを訪れたユーザーのうち、購買行動などの最終成果に至った（コンバージョン）ユーザーの割合。

となっている。⁽⁵⁾顧客起点のデジタルマーケティングを提唱する富士通と、それを実現するマーケティング新体系CX360は、市場に受け入れられ始めている。

これまで述べた顧客（個客）起点のデジタルマーケティングは「ヒューマンセントリックマーケティング」と言い換えられるであろう。その実現には、ビジネス・ICTの両面で高度なスキルを有するパートナーが必要である。冒頭に述べたCMTのように、これらをワンストップで支援できるのは富士通の大きな強みである。

7. むすび

本稿では、急速に変化するデジタルマーケティングの現状と、富士通のデジタルマーケティングの中核を成すFUJITSU Digital Marketing Platform CX360が、新たな顧客体験や業務の実現にどのように役立つかについて述べた。

企業の業績を高めるために、今後ますますデジタルマーケティングは重要となり、更なる高度化が必要となる。富士通はCX360によるヒューマンセントリックマーケティングを進化させ続け、マーケティング活動の最適化を通じて、今後も企業活動の成長を支援していく。

参考文献

- (1) 富士通：FUJITSU Digital Marketing Platform CX360。
<http://www.fujitsu.com/jp/solutions/business-technology/intelligent-data-services/digitalmarketing/solutions/cx360/index.html>
- (2) Starbucks Corporation：Our Heritage。
<https://www.starbucks.com/about-us/company-information>
- (3) Bain & Company：Closing the delivery gap。
<http://www2.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>
- (4) 一般社団法人 CRM 協議会：「2015 CRM ベストプラクティス賞」受賞一覧。
<https://www.crma-j.org/pdf/bp2015.pdf>
- (5) IDC Japan：国内デジタルマーケティング関連サー

ビス市場 セグメント別 / 産業分野別 2017～2021 年の
予測 (JPJ42238917). 2017 年 6 月.

著者紹介



平山 将 (ひらやま まさし)

富士通 (株)
デジタルソリューション事業本部
企業のマーケティング戦略・CRM 戦
略立案に従事し、企業の顧客起点マー
ケティング実現をプロデュース。