

# 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

## Fujitsu's Digital Marketing Method Realized with Customer Experience-Oriented Concept

赤塚 智明      小村 祐生

---

### あらまし

昨今、デジタルテクノロジーの活用は企業にとって喫緊の課題であり、特にマーケティング領域への活用が急務である。一方で、デジタルテクノロジーを活用するためには、ICTへの大きな投資を伴う場合も多い。また、その適用範囲が広いため、どこからどのようなプロセスで着手すべきか悩んでいる企業は多い。富士通では、多岐にわたる業界、企業に対して顧客視点のデジタルマーケティングを提供している。その実現を阻む要因として、デジタルテクノロジーの活用目的が不明瞭であることと縦割り組織による取り組みによって、業務とICTが分断されていることに着目した。これに対して、富士通は顧客視点で行動する企業文化を醸成するためのコンサルティングメソッドを活用することを提案している。これによって、顧客とのコミュニケーション上の課題を解決し、その結果顧客ロイヤルティの向上と企業収益向上に寄与できる。

本稿では、デジタルマーケティングの推進を阻む要因の本質を読み解き、企業が理解しておくべきポイントと体系化した富士通のコンサルティングメソッドを紹介する。

### Abstract

The utilization of digital technology is now a pressing issue for companies, and its utilization for the field of marketing is particularly urgent. Meanwhile, the utilization of digital technology often involves significant investment in ICT. In addition, the wide scope of application of the technology has left many companies puzzled about where and how to start. Fujitsu offers digital marketing based on customer perspectives to a wide variety of industries. In the process, as factors hindering its realization, we have focused on the obscurity of the purpose of digital technology utilization and the division between tasks and ICT due to implementation by a sectionalized organization. To address this issue, Fujitsu proposes the use of a consulting method to develop a corporate culture of acting based on customer perspectives. This solves issues in terms of communication with customers, thereby contributing to the improvement of customer loyalty and corporate profits. This paper analyzes the essence of factors hindering promotion of digital marketing and presents the points to be understood by companies and Fujitsu's systematized consulting method.

## 1. まえがき

昨今、企業においては、他社との差別化を図るためにデジタルテクノロジーを駆使した社内外のデータの収集・統合・活用が必須となっている。更に、それを包含するデジタルマーケティングへの取り組みが、企業の長期的な成長の鍵を握っている。

革新的な取り組みで市場を牽引しているAmazonやZOZOは、Amazon EchoやZOZO SUITで新しいサービスや製品を提供しているだけでなく、顧客データ（リアルなライフスタイルや身体の寸法）の取得プロセスも創造した。これは、データおよびデジタルテクノロジーによる顧客理解と、新規サービスや新規ビジネスへの活用に対して、非常に重きを置いているからにはほかならない。

このように、一部の先進企業ではデータを活用して、顧客にとって最良の体験を提供することに企業活動のベクトルが向いている。一方で、顧客を起点としているつもりでマーケティングを行っている企業が多く見られることも事実である。

これを解決するために、富士通は顧客視点でデジタルマーケティングを推進する上で多くの企業が突き当たっている壁や、それを乗り越えるために議論・検討が必要なポイントを、コンサルティングフレームワークCXC<sup>3</sup>（シーエックスシーキューブ）として体系化している（本誌掲載の「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」を参照）。これに基づくコンサルティングメソッドによって、多数の企業を支援している。

本稿では、まず顧客視点のデジタルマーケティングのメリットを紹介する。次に、デジタルマーケティングを阻む要因を解説し、その実現に向けた富士通のアプローチを順を追って紹介する。

## 2. 顧客視点のデジタルマーケティングのメリット

本章では、顧客視点のデジタルマーケティングを推進することによって得られるメリットを再確認する。

企業活動のゴールは、売上および収益を上げるこ

とである。短期的ではなく長期的に売上や収益を上げるためには、顧客に選ばれ続けるモノやサービスの提供に注力すべきであり、そのためには顧客が本質的に何を求めているのかを適確に把握する必要がある。本稿で述べる顧客視点のマーケティングとは、これらを踏まえた長期的な顧客との関係構築を前提とした企業戦略である。

顧客視点のマーケティングを実践することは、顧客と企業の双方にメリットがある。顧客側のメリットとしては、思いもよらぬ心地良さ、特別感、感動体験が得られることである。この気持ちや感情によって、顧客は企業のファンになっていく。

企業側のメリットとしては、長期的に強い顧客基盤を構築できることである。これは、ニーズが顕在化している顧客層に向けたマーケティングアプローチだけではなく、ファンの醸成による新たな集客構造の確立にも直結していく（図-1）。

## 3. 顧客視点のデジタルマーケティング実現における問題

企業が顧客視点のデジタルマーケティングの重要性を理解し、それを実践する際には、既存顧客または新規見込み顧客の理解から始めるのが一般的である。現状の顧客体験を可視化し、顧客を理解した上で、DMP（Data Management Platform）、BI（Business Intelligence）、MA（Marketing Automation）といった仕組みを構築し、そして施策の実行へとつなげていくアプローチがよく見られる。

しかし、前章で述べたアプローチで順調に成果を上げている企業ばかりではなく、途中で顧客起点のデジタルマーケティングが頓挫したケースや、導入目的を見失ったケースが散見される。このようなケースは、なぜ発生するのであろうか。まず、その背景にある問題について述べる。

### 3.1 不明瞭なデジタルマーケティングの目的

近年、多くのマーケティングツールが市場に出回り、多様なソースからデータを取得できるようになった。これによって、デジタルテクノロジーやデータを活用したビジネスの選択肢は大きく広がった。その一方で、実現可能なマーケティングの将来

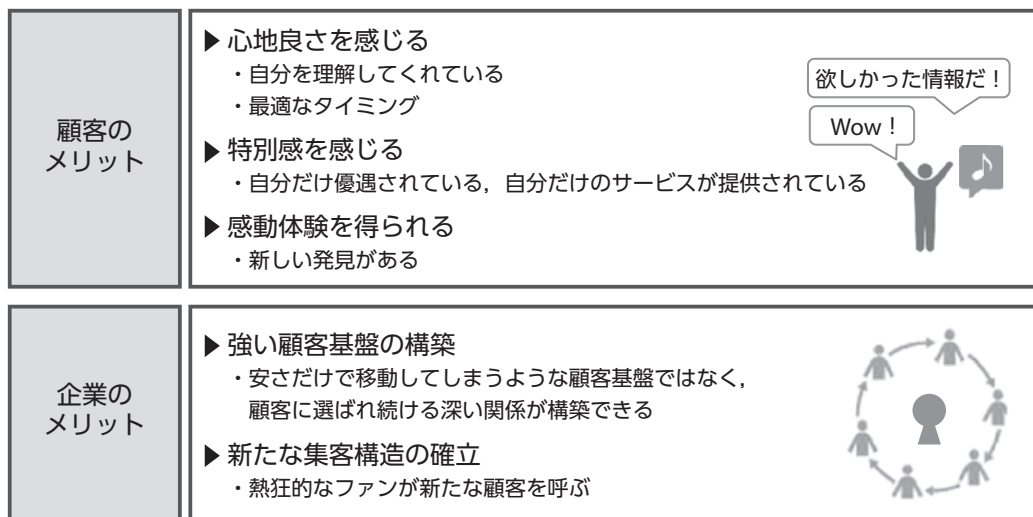


図-1 顧客視点のデジタルマーケティングによるメリット

像をデザインできている企業は多くない。

顧客理解を経てデジタルマーケティングを推進することで、何を変えられるようになるのか、何ができるようになるのかを適切に把握できていなければ、当然自社のマーケティング戦略へ落とし込むことは困難である。デジタルマーケティングで顧客に何を提供したいのか、顧客との間でどのようなコミュニケーション上の課題があるのかが明確になっていなければ、顧客視点のデジタルマーケティングは実現できない。

### 3.2 縦割り組織による業務とICTの分断

企業におけるマーケティング業務が、単一の部門のみで完結することはほとんどない。一般的に、消費者はモノの購買やサービスの契約において、「認知」「興味（検索）」「検討・比較」「購入・契約」「参加・共有」の購買ステージを経ると言われている。

その各ステージにおけるマーケティング施策とそれを実現する仕組みは、同一企業内の異なる部門によって検討・実施されることがほとんどである。このような場合、施策やチャネルの部分最適になっていることに気付けないことが多い。結果的に、一貫性のない顧客体験が提供される。こうして、顧客にとって望んでいないタイミングで必要のない情報（顧客最適化がされていない情報）が届き、逆に顧客ロイヤルティを低下させてしまうという現象が多々起きている（図-2）。

デジタルマーケティング領域において、コンサルティングサービスを提供している会社は数多く存在する。しかし、企業の業務とICTの双方の領域に深く入り込み、上流の企画から実現性の高い施策の実行・運用までをコミットしている会社は多くない。マーケティング領域のスペシャリスト、ICT領域のスペシャリスト、現場の業務に詳しい担当者のいずれが欠けても、顧客視点のデジタルマーケティングは実現できない。そのため、いずれの領域にも深く入り込み、それぞれの橋渡しをするプレーヤーの存在が非常に重要になってきている。

### 4. 顧客視点のデジタルマーケティング実現のポイントと富士通のアプローチ

富士通は、お客様企業が顧客視点のマーケティングを提供できていない現状を打破するために、お客様企業側に顧客視点文化を醸成する支援に取り組んでいる。これは、目的に即した顧客理解を進めながら、取り組みに対する社内の理解を得ることで、関連部門を巻き込んだ全社的な顧客理解の取り組みへと昇華させていくものである。この取り組みは、富士通が考える顧客視点のデジタルマーケティング実現には不可欠な要素である（図-3）。

富士通は、顧客視点の企業文化を醸成するためのコンサルティングメソッドを体系化した（図-4）。

このメソッドのポイントは、以下の二つである。

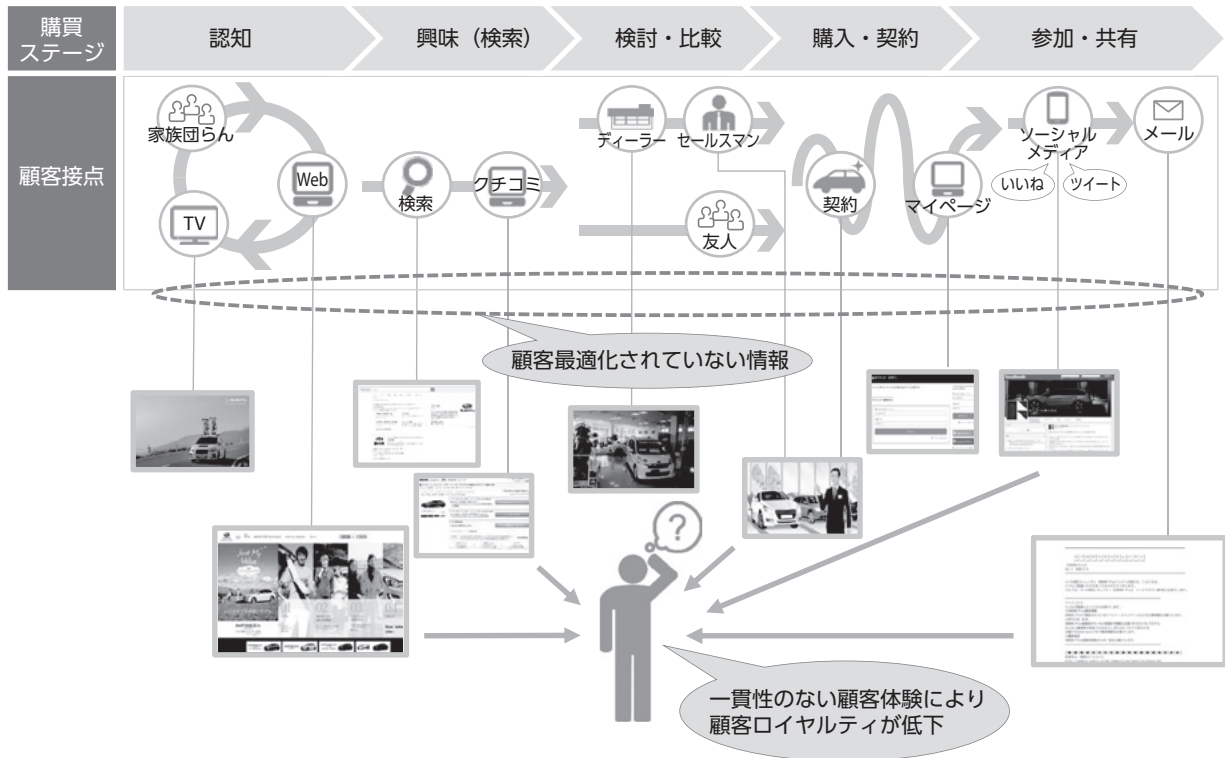


図-2 一貫性のない顧客体験による顧客ロイヤルティの低下

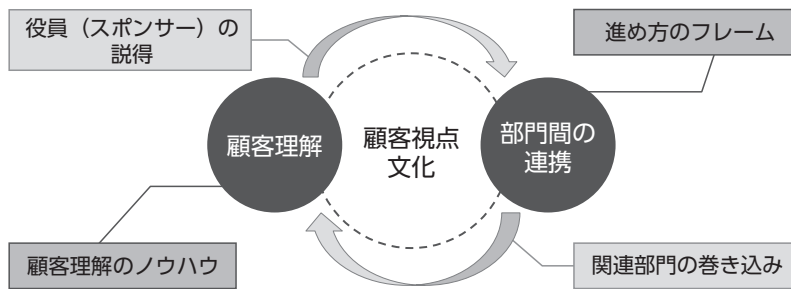


図-3 顧客視点の企業文化の醸成

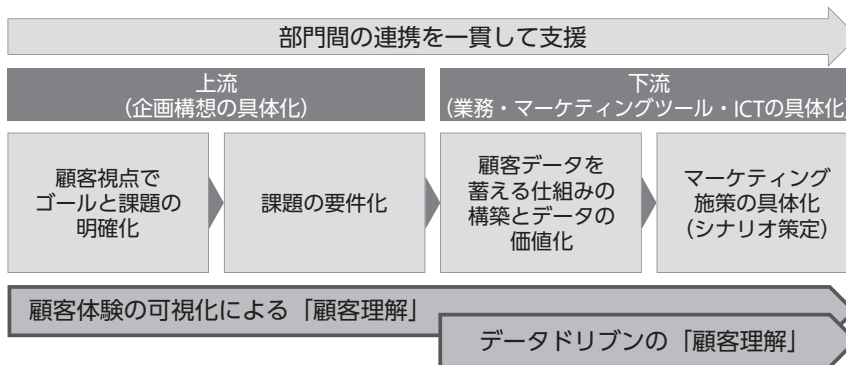


図-4 顧客視点の企業文化を醸成するコンサルティングメソッド



一つ目は、サイクルの起点となる顧客理解である。顧客理解と言っても、そのアプローチは企業によって様々である。富士通では、お客様企業様の様々な悩みのフェーズやICTの導入状況に合わせて、顧客体験、顧客行動分析、外部データ、機械学習などの顧客理解のアプローチをノウハウ化し、提供している。

二つ目は、プロジェクトの進め方である。上流のデジタルマーケティング戦略の策定から業務・ICTへの落とし込み、更には顧客接点である施策へのコミットまで、一貫したプロジェクト支援を提供する富士通独自のメソッドである。上流では、企業戦略として届けるべき顧客体験の設計図を描き（可視化）、デジタルテクノロジーで何を実現するか明確化する。その上で、現状の業務・ICTとのギャップを把握し、その解決に必要なICTの機能を要件化する。

ここで、実現性のある要件に落とし込めることが富士通の強みである。これによって、お客様企業のマーケティング部門と情報システム部門の橋渡しとしてスムーズな部門間連携を実現している。抽出した機能要件を基に、お客様企業の様々なデータを統合した顧客視点のデータ活用基盤を構築する。更に、その基盤からデータを価値化して顧客理解を深め（データドリブンの顧客理解）、実際の施策やサービスの企画につなげていく。

## 5. カスタマードリブンマーケティングの実践

本章では、富士通が支援しているデジタルマーケティング成功企業が、顧客視点で部門間連携を進めるために、どこに重きを置いて取り組んでいるか紹介する。更に、その際に適用したカスタマードリブンマーケティングのコンサルティングメソッドについて、具体例を挙げながら述べる。

### 5.1 ゴール設定と課題の明確化で、全社一丸のスタート

#### (1) ゴール (KGI) とターゲットの設定

顧客視点でお客様企業のマーケティング業務を変革していくに当たり、従来どおり各部門が単独でKPI (Key Performance Indicator) を設定するの

ではなく、まずはデジタルマーケティング全体のゴールとKGI (Key Goal Indicator) を関連部門間で明確にした上で合意する。次に、そこから各部門のKPIを設定することが重要である。

富士通がデジタルマーケティングのプロジェクトのKGIを設定する際には、売上や収益などの直接的な利益指標だけではなく、顧客ロイヤルティ指標を据えている。更に、指標の検討と併せてターゲットとなる顧客層の検討も行っている。例えば、あるお客様企業では、NPS (Net Promoter Score) やLTV (Life Time Value) で顧客を分類し、デジタルマーケティングによって優先的に顧客理解を深めていくターゲット層を選定している。肝要なのは、KGIを達成するための仕組み (ICTインフラおよびマーケティングツール) の整備と、マーケティング業務の検討までを一貫してコミット可能であるからこそ、顧客ロイヤルティ指標を使ったKGI設定に意味があるということである。

#### (2) 顧客体験の可視化による課題抽出

KGIや評価指標を関連部門間で合意した次のステップとしては、現状とのギャップを把握することである。富士通が実際に支援したお客様企業の場合では、企業視点ではなく顧客視点でギャップの実態を把握するために、カスタマージャーニーマップを作成した。

これは、顧客と企業の接点 (顧客接点) における顧客体験や感情を、顧客からの視点で旅 (ジャーニー) に見立てて時系列で描くものである。ポイントは、自社の顧客をイメージしながら描くのではなく、顧客から見た自社をイメージしながら描くことである。つまり、お客様企業が提供している価値が顧客からどのように評価されているかを可視化することを念頭に置いて作成を進める。

しかし、カスタマージャーニーマップを作成したにもかかわらず、課題の洗い出しで終わっているケースは少なくない。これは、顧客接点と顧客体験のみ可視化されていることが原因である。富士通が支援するプロジェクトでは、顧客からの視点でジャーニーを描く際に、自社の業務とICTも併せて可視化している。ここで「顧客体験の課題」と「業務とICTの課題」を適切にマッピングできたかどうか、プロジェクトの後工程を推進する上で非常に重要となる。

## 5.2 課題から業務・ICT要件の具体化

### (1) スペシャリストによる課題の要件化

抽出された課題を解決してデジタルマーケティングを推進するために、仕組み（ICTインフラおよびマーケティングツール）の整備とマーケティング業務の検討を同時に進める。ポイントは、マーケティング部門と情報システム部門がともに参画し議論できる会議において、双方の声を理解しながら課題を構造化して要件化することである。

富士通は、そのためのスペシャリストの育成に力を入れている。彼らは、課題の要因を正確にブレークダウンしていくことで、業務の要件化とICTの要件化を丁寧に行い、最終的に機能要件一覧や業務フロー図といったアウトプットに落とし込む。その結果、マーケティング部門が実現しなかったことや課題と感じていたことを情報システム部門が理解できるようになり、企業全体で顧客理解が進んでいく。

### (2) 取り組みに対する社内スポンサーの理解

明確な要件を基にして、ICTのグランドデザインや業務イメージを描いた後は、社内のスポンサーである経営層の理解を促し、予算・リソースなどを調達し、会社全体で顧客視点のデジタルマーケティングを推進する必要がある。これは、デジタルマーケティングに対する経営層の理解が追い付いていないことによってプロジェクトが停滞している場合が非常に多いためである。

富士通では、このフェーズで独自のメソドロジーに基づき「顧客視点のデジタルマーケティング推進企画書」の作成を推奨し、お客様企業の社内理解を醸成している。全社的なデジタルマーケティングの推進を経営層に理解してもらう目的で、本章で述べてきたことを具体的な業務イメージ、施策イメージまで整理し、説得力と実現可能性のある企画書を作成する。これは、施策の具体化やデジタルマーケティングのスタートの認識合わせにもつながり、部門間の連携促進に寄与する。

## 5.3 顧客理解につながる仕組みの構築と

### データからの顧客理解

#### (1) システムと施策をつなぐ顧客軸のデータ統合

社内理解が醸成され、関連部門が一丸となってプロジェクトを推進できる環境が整うと、要件化した

機能やツールを実際の仕組みとして構築する段階となる。

従来は、基幹となるシステム群に格納されている属性情報（年齢・性別など）や契約情報（契約サービス・契約期間など）、購買情報（POS：Point of Sales）などを中心に、顧客理解を進めることが一般的であった。しかし、デジタル技術の進化によって、あらゆるチャネルにおける顧客接点において、アドレスラブル（個を識別できる）、トラックラブル（時系列で追跡できる）、リアルタイム（即座にアクションできる）なデータの集約が可能となった。これによって、購買（契約）時点だけではなく、その前後の個々人の行動まで詳細に把握できるようになった。これが、デジタルマーケティングの本質であると言っても過言ではない。

デジタル技術の進化によって取得できるようになったあらゆるデータの中から、自社に必要な（もしくは今後必要となる）データを選定し、それらを顧客単位で統合する。ここで注意すべきことは、ただ単純に顧客IDで統合するだけでは、真に顧客軸で最適化された統合ではない。マーケティング施策における反応や、接点のタイミングなど、顧客の購買行動を理解する切り口を保持するような設計が重要となる。

#### (2) データの価値化による顧客理解の深耕

統合したデータを実際に意味のあるものにして施策に活用していくためには、各部門の業務ニーズに合わせて、使いやすい形で可視化・分析することが非常に重要になってくる。

富士通は、可視化ツールや分析サービスの提供にとどまるのではなく、お客様企業の担当者を「データを活用できる人材」へと育成する支援をしている。そのために、セルフ分析（担当者自らが能動的にデータ分析の模索を繰り返す作業）できる環境を築くことを目的とした体系的な支援を提供している。担当者が何か疑問に感じたら、まずデータを分析する習慣を身に付けることと、難解かつ高価なツールではなく操作性が高いFUJITSU Intelligent Data Service Domo（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）、Tableauなどの分析ツールをアジャイルで導入することを推奨している。

データを価値化する顧客理解のノウハウに関しては、前述したとおり様々なアプローチやノウハウがある。富士通の経験豊富なデータサイエンティストが行う機械学習やディープラーニングなどを活用したデータ分析サービスも、その一つである。

#### 5.4 顧客にフォーカスした施策の実行

前節までは、デジタルマーケティングを高度化するための土台や仕組み作りにもフォーカスしていた。これと併せて考えるべきことは、顧客と実際につながるデジタル接点をどのように最適化し施策に移していくか、という点である。

デジタル接点の多様化によって、消費者の意思決定と行動に影響する要因も多くなり、カスタマージャーニーの複雑化に拍車がかかっている。これは、全ての顧客に対して一律のコミュニケーションを取ったところで、効果的（顧客に刺さる）とは言えなくなっている、ということである。

富士通としても、顧客ごとに最適なコミュニケーションを取るために、様々なチャネルから集まった膨大な情報を統合管理し、リーチすべき顧客を洗い出す。そして、それぞれに合ったアプローチを通じてエンゲージメントの度合いを高めていくという、一連のコンサルティングを富士通は提供している。

このコンサルティングを効果的に行うためには「誰に、いつ、何を、どうやって」というシナリオが肝心である。昨今では、シナリオ作成と改善に必要なデータの取得・管理部分や、シナリオ実行のオペレーションについては、MAを導入することによって、現場担当者が効率的にPDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルを回せるようになっている。

しかし、富士通は単にMAの導入を支援するだけではない。図-4に示したコンサルティングメソッドにおける顧客理解に基づくシナリオ作成の段階から、お客様企業とともに実施している。これによって、上流工程で定めた要件と相反しない顧客コミュニケーションが可能となるため、顧客に対して一貫性のある施策が実現できる。また、施策を実施したデータの蓄積や可視化を考慮した仕組み作りを早い段階で行うため、後戻りの少ない顧客視点でデジタルマーケティングの推進が可能となっている。

## 6. むすび

本稿では、富士通がデジタルマーケティングを支援し、成功しているお客様企業のポイントをひも解き、富士通の顧客視点のデジタルマーケティングのコンサルティングメソッドを交えて紹介した。

デジタルマーケティングは、あらゆるチャネルをつないだデータに基づく顧客理解によって「必要な顧客に」「必要なタイミングで」「必要なものを（もしくは思ってもみなかったものを）」「最適な方法（チャネル）で」提案することで、長期的な顧客との関係構築を実現する戦略である。

デジタルマーケティング戦略を描くためには、自社のマーケティングの課題解決や目標の達成に向けて、考え得る様々なアプローチから自社に最適な解決方法をデザインすることが、企業のマーケティング部門や情報システム部門担当者にとって必要不可欠となっている。富士通は、この両部門が連携してプロジェクトを推進していくことを強く意識している。双方を理解できるコンサルタントが仲立ちとなることで、激変するビジネス環境に適した実現性の高い顧客起点のマーケティングを、お客様企業とともにデザインしていく。

本稿が、顧客視点のデジタルマーケティング推進の一助となれば幸いである。

### 著者紹介



#### 赤塚 智明 (あかつか ともあき)

富士通（株）  
デジタルソリューション事業本部  
大手インフラ会社や通信会社に向けた業務・システム改革に従事。



#### 小村 祐生 (おむら ゆうき)

富士通（株）  
デジタルソリューション事業本部  
顧客視点のマーケティングコンサルティングおよびビジネスプロデュースに従事。