

ワン・トゥ・ワン・ マーケティングを導入する

C・O・N・T・E・N・T・S

はじめに		
1章 変わるマーケティング手法	1 ページ
2章 ワン・トゥ・ワン・マーケティング のメリット	2 ページ
3章 ワン・トゥ・ワン・マーケティング の導入方法	3 ページ
4章 業界別導入ポイント	5 ページ

はじめに

本レポートは、

ワン・トゥ・ワン・マーケティングに興味をお持ちの方を対象として、
ワン・トゥ・ワン・マーケティングを導入する際の留意点などをご紹介します

という目的で作成したものです。

1章 変わるマーケティング手法

1960年代以来、長らく続いてきたマスマーケティングの時代は顧客を大衆として捉え、同じ製品を大量に生産し、販売するというものでした。その後、1980年代には分衆などの概念と共に、セグメント化された対象に向けてそれぞれのニーズに応える商品を提供するというセグメントマーケティングの時代へと変わってきました。

ところが、1990年代後半には、消費者ニーズは十人十色ではなく、一人十色とまでいわれるようになり、企業がこれまで用いてきた単純な顧客属性からは顧客のニーズが読みとれない状況となりました。こうした中で生まれてきたのがワン・トゥ・ワン・マーケティングです。

1. CS活動の限界

顧客のライフスタイルやニーズが多様化している状況においては、生産する側からみた良い商品ではなく、顧客の主観による良い商品だけが売れることとなります。そのため、パーソナルマーケティングの重要なポイントは顧客の主観に基づいたニーズ変化を捉え続けることです。多くの企業は顧客ニーズの多様化について早くから認識しており、それぞれに新たなマーケティング手法を模索していました。顧客にとっての価値や利便性が重要であることを意識していた企業の中にはCSを旗印に顧客満足度を高めようとしてきたものもあります。しかし、多くの場合

こうした企業のCSの手法は顧客をマス、あるいはセグメントとして捉えていたために彼らが期待していた結果を残すことができずに終わってしまいました。

結局CS活動というとCSアンケートをとり、最大公約数的な対応を行うことで企業側が満足してしまったのです。こうしたレベルのCS活動では、すぐに競合他社の追随を受けることになり、差別化による収益拡大の決め手とはなりませんでした。

こうした中、多くの企業の間で新しいマーケティング手法への転換の動きが顕在化してきています。その代表的なものが、このレポートのテーマである顧客一人ひとりとの関係性を重視したマーケティング、ワン・トゥ・ワン・マーケティング導入の動きなのです。

2. ワン・トゥ・ワン・マーケティングとは

ワン・トゥ・ワン・マーケティングは、企業が顧客と双方向のコミュニケーションを行い、個々の顧客のニーズを理解するということを基本として成り立っています。そして、このマーケティングのポイントは、

企業は個々の顧客ニーズにあった商品・サービスを提供し、
そうすることで当該顧客と継続性のある取引を実現し、
その顧客との生涯に渡る取引から得られる生涯価値（LTV = ライフタイムバリュー）
の最大化を目指す

というもののなのです。

ここでワン・トゥ・ワン・マーケティングを新しいマーケティング手法と捉える理由は2つあります。1つ目はワン・トゥ・ワン・マーケティングが顧客との双方向のコミュニケーションを行い、顧客との共創を意識しているという点です。そして2つ目は、マーケティング目標の重点を市場シェアから顧客シェアへと移しているという点です。マスマーケティングの時代からセグメントマーケティング時代においては市場シェアの拡大が最大の目的でした。

しかし、ワン・トゥ・ワン・マーケティングにおいては、
その顧客の人生における消費のどれだけの部分を自社が占めることができるか
という顧客シェアの拡大が最重要課題

となっているのです。

3 . ワン・トゥ・ワン・マーケティング導入へ

こうした背景のもとで、先進的な企業の間では既存顧客との関係性を重視する取り組みが模索されはじめました。新規顧客1人を獲得するためのコストで既存顧客数人を維持できるということが一般的に知れ渡り、経営資源としての既存顧客の囲い込みの重要性が叫ばれるようになったこともこうした動きを促進する理由の1つです。このように、

既存顧客は重要な経営資源であるということを認識した企業においては、
ワン・トゥ・ワン・マーケティングの導入に向けた準備が進んでいます。

その際に最も重要なことは、顧客を個々に捉えるという基本です。たとえばCSプログラムを実施するにしても、そのプログラム自体をワン・トゥ・ワン・マーケティングの考えに基づいて設計することなしには本来の目的を達することができないのです。

2 章 ワン・トゥ・ワン・マーケティング のメリット

ワン・トゥ・ワン・マーケティングは、一人ひとりの顧客と強固な関係を作り上げ、長期にわたって多くの種類の商品・サービスを購入してもらうことを目指した手法であることは既にご紹介しました。そうするとワン・トゥ・ワン・マーケティングを実行する企業は他の企業に対して様々な優位点を持ち、顧客と強固な関係を結び、競合企業のマーケティング活動から顧客を守ることができます。次に、こうしたワン・トゥ・ワン・マーケティングの持つ主要なメリットについて検討してみます。

1 . 顧客維持率の向上

ワン・トゥ・ワン・マーケティングは商品・サービスを差別化するのではなく、顧客との関係のありかたを差別化するマーケティングです。そのため

企業と顧客との関係は強固なものとなり、
競合企業が現れても顧客を奪われる可能性が低くなります。

なぜなら、自分のことを理解してくれる企業から他の企業に取引を移すときには、顧客にとって大きなスイッチングコストが生じるからです。多くの女性が美容院を利用する場合に、一定の技術を持ったなじみの担当者ができると簡単には店を変えないことから理解できるでしょう。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングを実践できる企業は、自社にとって重要な顧客と緊密なリレーションシップを結ぶことで顧客維持率の向上を実現しているのです。

2 . 追加販売による収益拡大

顧客との緊密なコミュニケーションによって、

顧客のニーズを常に把握しておけば、関連商品の販売を行ったり、
買い換えの需要にも応えることが可能になります。

また、点検・修理といったアフターサービスまで追加販売の一部であると考えれば、取引拡大のチャンスは限りなく広がっていることが理解できるでしょう。顧客のニーズ・環境変化を読みとり、追加販売を行うことによって1人の顧客からの収益を拡大することは決して難しいことではありません。

3 . 紹介引き出し

ワン・トゥ・ワン・マーケティングによって

顧客の満足度が真に高まると、
新たな顧客を紹介してくれる可能性が高くなります。

しかも、企業にとってLTVの高い顧客が紹介してくれる顧客のLTVは、一般の新規顧客と比べ高い場合が多くなっています。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングによる満足度の向上は、
継続的なリピートを生むだけでなく、
顧客の紹介という形でさらなる価値を企業にもたらします。

実際、ワン・トゥ・ワン・マーケティングを行う企業の中には顧客紹介を導くために、インセンティブを導入している企業も少なくありません。

3章 ワン・トゥ・ワン・マーケティング の導入方法

1 . 顧客構造分析による顧客選別

ワン・トゥ・ワン・マーケティングを導入する企業も増えてきてはいますが、全ての企業が全社的にあらゆる顧客に対してワン・トゥ・ワン・マーケティングを行うことは困難を伴うことが多いはずで、そのため、まずは部分的な導入を検討している場合も少なくありません。このような場合、企業は早急に自社にとってワン・トゥ・ワン・マーケティングを導入すべき部分を明確にする必要があります。その際には、

自社に大きな利益をもたらしてくれる
優良な顧客を選別することからはじめなくてはなりません。

顧客構造の分析はこの顧客選別のための手法の1つなのです。LTVの視点によって顧客を検討する場合、企業にとって顧客の価値はそれぞれ大きく異なります。そうすると、企業にとって価値の高い部分の顧客シェアを高めることが重要であるのはいうまでもありません。つまり、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの導入にあたっては、

LTVの分析が可能な視点によってグループ化した顧客構造の分析を行ったうえで、
本当に個別対応が必要な顧客を選別する必要があるわけです。

ただし、次に紹介している顧客構造分析表などの分析ツールを使う際には留意しておかなくてはならない点があります。それは、分析表のマスを大きな顧客の集合を切り分けたセグメントとして考えるのではなく、個々の顧客をLTVに係わる視点で捉えた時、個別の顧客をグループ化することが可能であったと考えることです。そうすることで、セグメントマーケティングから確実にワン・トゥ・ワン・マーケティングに進むことができるのです。

2. 顧客構造分析の事例

例えば、ある航空会社の顧客の構造を搭乗クラスと年間の使用マイルにしたがって分析すると、表1のような結果になると仮定します。この場合、この航空会社にとってより大きな利益をもたらしてくれるレベルにしたがって個々のグループに優先順位を付けていきます。そうすると、Aのグループのファーストクラスで2万マイル超の利用を行う層がワン・トゥ・ワン・マーケティングを行うのに最も優先すべき対象であることがわかります。その後コストパフォーマンスを考えながらB、C...といったグループに対してもワン・トゥ・ワン・マーケティングの導入を行うのです。

<表1 航空会社の顧客構造分析表のイメージモデル> 単位：人

	2万マイル超	1～2万マイル	1万マイル以下	合計
ファーストクラス	A 80	B 160	E 250	490
ビジネスクラス	C 150	D 500	G 750	1400
エコノミークラス	F 300	H 1020	I 2600	3920
合計	530	1680	3600	5810

3. 優秀な顧客マネージャーの設置

企業が市場シェア中心のマーケティングを行う場合には、製品やブランドごとにプロダクトマネージャーやブランドマネージャーを設置しているはずですが、

ワン・トゥ・ワン・マーケティングを導入し、
顧客シェアの拡大を目指すのであれば、
顧客管理を担当する顧客マネージャーを設置することが必要となります。

顧客マネージャーを設置する方法としては、顧客構造分析を行った際に重要と判断されたグループごとに設置するのがよいでしょう。

顧客マネージャーの役割は、
担当するグループ内のそれぞれの顧客と良好なコミュニケーションを持ち、
個々の顧客の立場に立ってニーズを把握し、
その顧客に対して様々な提案を行うことです。

そのため顧客マネージャーに必要とされる能力には様々なものがあります。それは、コミュニケーション力、洞察力、理解力、調整力、コンサルティング力など、優れた営業マンに求められる能力に加え、優秀な企画担当者としての企画・提案力も必要となります。さらに、自社の商品・サービスだけでなく、他の企業の商品・サービスを調達してくるといった機動力までも求められる場合があります。

顧客マネージャーがこうした能力を発揮することで、買い換え・追加購入・紹介引き出しなどワン・トゥ・ワン・マーケティングの目的である顧客シェアの拡大、ひいてはLTVの向上が実現できることになるわけです。

4 . サポート企業の活用

これまでにワン・トゥ・ワン・マーケティング実践のためのポイントとして、顧客構造分析と顧客マネージャーについて述べてきました。ただし、企業がワン・トゥ・ワン・マーケティングを導入するには、顧客情報を蓄積・分析するためのコンピューターシステムや高度なノウハウが必要とされる場合が多いのも事実です。導入方法によってはコストに見合う利益を得られないこともあります。こうした状況に対応するためには、

第三者と協力することで、
ワン・トゥ・ワン・マーケティングを導入する戦略も必要となります。

つまり、双方向コミュニケーションや顧客ニーズの収集・分析など、ワン・トゥ・ワン・マーケティングに必要となる機能を持った外部の企業と協力することで効率的にワン・トゥ・ワン・マーケティングを導入するのです。

4 章 業界別導入ポイント

1 . 製造業

たとえば、靴メーカーが販売店と協力して顧客ごとの足の形をとり、それぞれの顧客にあった靴を製造するというものがあります。最初に足の木型を作る際の顧客負担は大きくなるようですが、その後は常に自分にあった靴が購入できるので、女性にはとても好評です。さらにデザイン面で顧客ニーズにあったものを提供できれば顧客が離れる可能性は限りなく低くなります。このように、製造業ではワン・トゥ・ワン・マーケティングの中でもカスタマイズという観点が中心になりそうです。

2．卸売業

卸売業の場合は以前からリテールサポートという手段によって個々の小売業のニーズにあわせた、ワン・トゥ・ワンに近い対応を行っていました。今後は、顧客である小売業へのリテールサポートにさらに磨きをかけるとともに、小売業のワン・トゥ・ワン・マーケティングを支える工夫を行うことが卸売業にとってのワン・トゥ・ワン・マーケティングになりそうです。

3．小売業

もともと商店街の鮮魚店などでの、魚をさばいたり、調理済みのものを提供したり、その家族にあった分量だけ販売するなどはワン・トゥ・ワン・マーケティングの原型ともいえるものです。最近では百貨店などで、カード使用のデータを活用し、利用状況別の割引を行ったり、顧客のニーズにあった商品案内やメンテナンス情報を提供するといった例がみられます。このように、小売業の場合は日々の購買データに基づいたワン・トゥ・ワンのアプローチが主流になるのではないのでしょうか。

4．サービス業

サービス業も小売業と同じく、基本的には購買データを蓄積して顧客にあわせたサービス提供を心掛けることが基本になります。さらに、サービス業の場合はサービスを生み出すという意味で製造業に近い特性も持っているため、顧客にあわせてカスタマイズしたサービスをどれだけ提供できるかがポイントになりそうです。

5．金融・保険業

金融業もサービス業の一部と考えられますが、最近では銀行などでプライベートバンキングを導入するなど、顕著な形でワン・トゥ・ワンタイプのサービスが実施されています。保険業においてもオーダーメイド保険を標榜する会社が急成長するなど、ワン・トゥ・ワン・マーケティングは避けて通れないものになりそうです。今後は、いかにワン・トゥ・ワンのサービスを汎用化して低コストで行うか、あるいは、うまく顧客選別を進められるかどうか勝負の分かれ目になりそうです。

- 以 上 -