

【図表】企業のマーケティング施策における5つの“落とし穴”

| 失敗例 | 事例 | 解決策（コンサルティング例） |
|----------------------|--|---|
| ツール導入が目的化 | 先進のテクノロジーを導入しさえすれば、マーケティング効果が得られるという経営者の思いこみから、活用されないツール導入となった | 自社、顧客、競合を把握し、目指すべき方向性を実現するという観点からツールが導かれたときのみ、ツール導入を検討する |
| ツール依存の施策実施による業務の高負荷化 | ツール導入を機に、安易に新たな施策を始めた結果、業務が複雑化し高負荷となった | ツールが有する機能に左右されず、機能利用の目的を明確にし、慎重に業務設計を行った上で実現性を見極める |
| データドリブンの落とし穴 | マーケティングツールがはじき出す特定の数値だけを改善しようとした結果、一部の商品しか売れず、在庫が増加した | 局所的な指標ではなく、マーケティング全体で達成したい成果からKGI・KPIを設定し、活動状況の“鏡”として事業全体の視点から定常管理する |
| 分断された組織構造による情報連携不備 | モバイル端末で得られた告知情報により、顧客が販売店にやって来たが、販売店は情報内容を知らず、適切な対応ができなかった | カスタマーエンゲージメントプロセスを定義・共有した上で、各種施策の状況を共有する仕組みと組織体制を構築する |
| 行き過ぎた“顧客至上主義” | 顧客は神様だ、という一般論に疑いを持たず、5%クレーマー等にも等しく個客対応し、結果的に本当に大切にすべき顧客へ注力できていない | 顧客生涯価値(LTV)の最大化を目的に、顧客属性等のデータを分析し、本当に大切にすべき顧客を把握・定義して、全体最適なオペレーション設計を行う |

カスタマーエンゲージメントの醸成は、顧客のファン化推進と言い換えることができるだろう。「この商品でないと困る」、「このサービスを友人にも勧めたい」と思ってくれる顧客を増やし長く付き合うことが、やがては業績にも反映される。

「カスタマーエンゲージメントの『あるべき姿』は、業界特性やポジショニング、ターゲット特性などにより異なります。従って、戦略レベルから整理することが望ましい」と森田氏は言う。カスタマーエンゲージメントを軸にした戦略策定から実行までを、バーチャレクスはトータルにサポートしている。

マーケティングが旗を掲げれば、関係部署をリードできる

カスタマーエンゲージメントの醸成は、マーケティングだけの力で実現できることではない。部門横断的な取り組みが欠かせないが、ここにも課題がある。辻氏はこんな例を挙げる。

「リアル店舗を展開する企業の話です。マーケティングが実施したソーシャル向けの施策が店舗に伝わっておらず、顧客から知らされた店舗スタッフも多かつたようです。また、多くの店舗で特定商品が売り切れているのに、その商品のキャンペーンが続いていることもあ

りました」

同じような経験を持つ企業は多いのではないだろうか。そこには、組織や情報の壁、あるいは全社共通の方向感が定まっていないなどの課題がありそうだ。誰かが高く旗を掲げて、進むべき方向を示さなければならぬ。マーケティング部門はこの役割を果たし得ると辻氏は言う。

「自分たちはこのようにお客様に向き合う」という適切かつ明確なメッセージをマーケティング部門が社内外にしっかりと打ち出せば、他の部門もその旗印を意識して、顧客に向き合うようになる。それは、組織の文化にも好影響を与えるでしょう」

旗印を見た全員が、それぞれの持ち場で「だったら、自分はこれをしよう」と自律的に動く組織づくりが、同社の目指す方向性だ。

「自社と自社商品のが大好きな従業員なら、その気持ちは自然に顧客にも伝わります。その積み重ねが、カスタマーエンゲージメントの向上につながるのです」と森田氏は語る。

カスタマーエンゲージメントを醸成する強靱なプロセスづくりを目指し、クライアント企業のパートナーとして伴走する。それがバーチャレクス・コンサルティングの持ち味である。



バーチャレクス・コンサルティング 執行役員 兼ビジネスインキュベーション&コンサルティング部 部長 辻 大志

近年、企業のマーケティング業務は大きく変わりつつある。次々に新しい手法や技術が登場しており、最新動向をキャッチアップするだけで一苦労。現場からはそんな声も聞こえてくる。

「CMA (Data Management Platform) や MA (Marketing Automation) への注目度が急速に高まり、『自分たちも、何かしなければならぬのでは』と不安になってきている企業、技術の激しい変化に戸惑っている企業も多いのではないのでしょうか」と語るのは、バーチャレクス・コンサルティング執行役員 辻大志氏である。

技術に振り回されているように見えるマーケティング現場もある。同社ゼネラルマネジャーの森田智史氏は「業務を効率化するためのMAツールが、逆に予想以上の工数を生んでいるケ

バーチャレクス・コンサルティング

デジタルテクノロジーに踊らされず、人間系を重視した「人」と「技術」の融合を支援

次々と新しいマーケティング手法や技術が登場するなか、選択と活用はますます難しくなっている。バーチャレクス・コンサルティングが提案するのは、「人」と「技術」の最適な融合。ICTだけに頼るのではなく、人間系のプロセスが持つ強みを生かす提案を行う。



バーチャレクス・コンサルティング ビジネスインキュベーション&コンサルティング部 ゼネラルマネジャー 森田 智史

スもあります」と指摘する。

マーケティングプロセス作りや施策の実行における課題は様々だ。代表的なもの表にまとめたが、特にICTの扱い方には慎重さが求められる。例えば、左ページの表にも紹介した「データドリブンの落とし穴」。辻氏は新築マンション販売会社（A社）の事例を紹介する。

「A社はMAツールを用いて、マーケティング施策と販売活動を実施しました。見込客数と成約数を重視し、最も関心が高いと思われる顧客セグメントを集中的に攻めました。その結果、ファミリー層向けの間取りは完売したものの、シニア向けや単身者向けの間取りは売れ残ってしまいました」

データを読み違えたり、指標の設定を間違えたりして、意図しない結果につながるケースは多々あるという。A社の場合、見込客数や成約数を総数で管理するのではなく、間取りごとにチ

エックしていれば別の結果が出ていたはずだ。

データドリブンを適切に実践するには深い業務知識が必要。大量のデータが入手できる時代だからこそ、データに踊らされず、正面から顧客に向き合う姿勢が重要だ。

顧客の生涯価値を最大化する 成果重視のコンサルティング

辻氏は「ツールさえ導入すれば成果が出る」と考えるのは危険」と注意を喚起した上で次のように語る。

「マーケティング施策を考える際の前提として欠かせないのは、顧客に伝えたいストーリーやコンセプト、商品やサービスに込めた思いといったもの。これらを明確にした上で、人とICTとを最適なバランスで融合させたマーケティングプロセスを構築する必要がありませう」

このような考え方をベースに、バーチャレクスは「人」と「技術」を融合させたマーケティングを提案している。「マーケティングは目的ではなく手段です。企業が目指しているのは本来マーケティング施策の先にあるカスタマーエンゲージメントの醸成であり、さらにはLTV (Life Time Value) の最大化です」（辻氏）