

株式会社マツモトキヨシホールディングス 様

“先生”を派遣して手厚く分析業務を支援 マーケティング自動化までの道筋を伴走

株式会社マツモトキヨシホールディングス(以下、マツモトキヨシ)は、新たな分析・マーケティング環境を導入。
リアル店舗やオンラインストア、およびその他の顧客タッチポイントでのコミュニケーションに基づき、
最適な顧客体験を提供する枠組みを整えた。

業種：流通・小売



株式会社マツモトキヨシホールディングス

「1st for you.あなたにとっての、いちばんへ。」をグループの経営理念に掲げ、継続的な成長の実現と企業価値の向上を目指しています。ドラッグストアや保険調剤薬局などのチェーン展開を行う小売事業を核として卸売事業や管理サポート事業も展開し、2018年3月末現在の小売店舗数は1,604店に達し、そのネットワークは45都道府県に広がっています。

あなたにとっての、いちばんへ。
1st for You.

本社：〒270-8511
千葉県松戸市新松戸東9番地1

設立：2007年10月1日

資本金：220億5千1百万円

従業員数：14,097(非正規雇用者8時間換算含む)

URL：http://www.matsumotoki-yoshi-hd.co.jp/

導入製品

- ・IBM InfoSphere Information Server (DataStage)
- ・IBM PureData System for Analytics
- ・IBM SPSS Modeler
- ・IBM SPSS Collaboration and Deployment Services (CADS)
- ・IBM Campaign

【オムニチャネルで優れた顧客体験を

マツモトキヨシは、ドラッグストアおよび調剤薬局を全国展開する都市型ドラッグストアチェーンの草分け的存在だ。グループ店舗は全国に1,600を超え、オンラインストアも伸びている。タイ王国など海外展開も加速させ成長を続けている。

同社のビジネスは、多数のファンによって支えられている。「マツキヨポイント」は広く顧客に受け容れられ、より多くのポイントが貯まる「メンバーズクレジットカード」も好評だ。こうして、同社は自前で分析できる広範な顧客関連データを保有することになった。

そして現在、顧客と接するチャネルの多様化により、顧客データを包括的に可視化することが必要になってきた。顧客はオフライン店舗だけでなく、オンラインストアでも購買行動を行う。スマートフォン向け公式アプリやSNSなど、コミュニケーション手段も多様化した。これらの複数チャネルをまたいで、顧客に最適な提案を行うオムニチャネル戦略の必要性が高まってきたのだ。

今回のプロジェクトの責任者である営業統括本部 営業企画部長 兼 オンラインビジネスユニット シニアユニットマネージャー松田 崇氏は、次のように話す。

「デジタルを使ってお客様との関係をより深めたいと考えました。オムニチャネルでお客様のニーズや志向にこたえるためには、コミュニケーションを取るタイミングやデバイスを含めて最適なものにする仕組みが必要になります」

分析の実務を担当する営業統括本部 営業企画部 販促企画課 主事 西山 天平氏は、前任者から顧客分析のためのExcelシートを引き継いでいた。VBAと関数を組み合わせて約1,000の変数を扱い、手作業で定型的分析業務を回す。スコアリングの精度は高かったというが、チャネルをまたいだ顧客分析は不可能だった。

「店頭購入の分析に天候データを利用するなど、分析ノウハウは貯まっていた。しかし、やりたいことが増えると、手作業での分析は厳しいのが実情でした。分析したいシナリオや検証したい仮説があっても、十分な時間を割けませんでした」(同氏)

Excelの問題もあった。いまとなっては作成者もわからず、歴代担当者が大切に引き継ぎながらブラッシュアップしてきたため、どのようなロジックで動いているのかを検証しながら、新たなシナリオを加えることは極めて難しかった。

松田氏は、ビジネスの専門家であり、システムに詳しいわけではない。それでも西山氏の熱心な仕事ぶりや、分析業務に苦悶する様子を見て、複雑な分析テーマに取り組めるシステムの必要性を痛感した。

「やりたいことが増えるとそれに伴ってデータ量が増え、処理が重くなることくらいは想像がつかますし、Excelで実行できる分析が限られていることも理解していました。このままではオムニチャネルでお客様とより良い関係を作り上げるといった目標に達することはできないと判断しました」(同氏)

採用の決め手は安心感

そこで同社は複数の選択肢の中から、NI+Cの提案を採用。データ抽出、変換・加工ツール「IBM InfoSphere Information Server (DataStage)」と高速データウェアハウス「IBM PureData System for Analytics」、統計分析ソフトウェア「IBM SPSS Modeler/ IBM SPSS Collaboration and Deployment Services (以下、SPSS)」を組み合わせた仕組みを導入することになった。

実はこのとき、RFP (提案依頼書)にはそれ以上の項目が書かれていた。マーケティング自動化ツールを使って、分析結果に基づいて自動的に顧客とコミュニケーションを取るところまでが“必要なシステム”の範囲として明記されていたのだ。

それにストップをかけたのがNI+Cだった。まずは検証済みの分析モデルがなければ自動化には至らない。そこで、NI+Cは、プロジェクトのフェーズを切り分けることを提案した。1次フェーズは、分析を自由に行えるようにするところまで。分析環境を整えて、まずは複数のモデルを作成する。同時に教育・研修を行い、社内で使いこなせるところまでサポートする。検証済みのモデルが完成すれば、2次フェーズとしてマーケティング自動化のシステムを稼働させるというプランだ。

コストとリスクを最小化すると共に、「クライアントの社内スキルを高めることで、絶対に成功させる」という熱意を持った提案だった。松田氏は、「正直なところ、ソフトウェアを複数並べて機能比較するだけでは、優劣はつけがたかったです。社内でPoCもやりましたが、NI+Cさんの提案に最も安心感を持て

たのが決め手でした」と振り返る。

西山氏も、「NI+Cさんとなら一緒にやれそうだと感じました。驚いたのが研修プログラムの充実ぶりで、基礎編が手厚く、じっくり時間をかけてやってくれることがわかりました。私は、いまでこそ販促企画の担当ですが、入社以来現場経験が長く、システムにも統計解析にも詳しいわけではありません。その私に“これなら習得しやすいはずだ”と期待させてくれるプログラムでした」と話す。

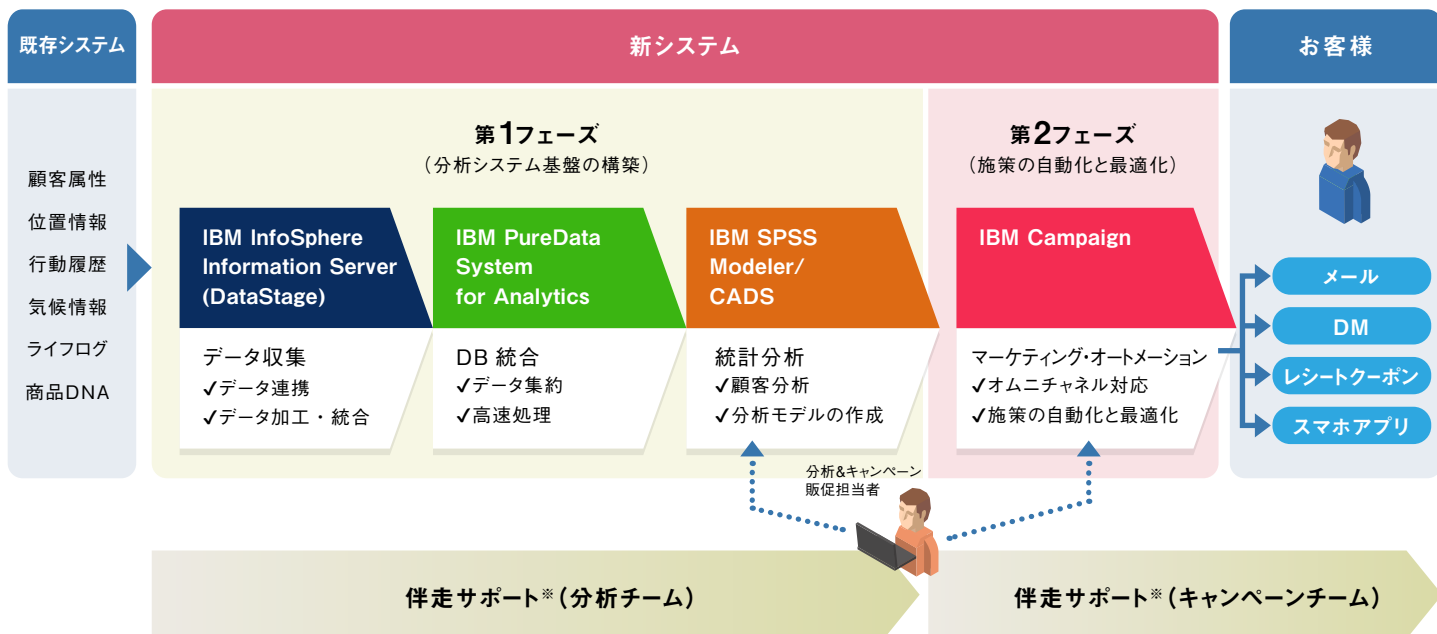


営業統括本部 営業企画部長 兼
オンラインビジネスユニット シニア
ユニットマネージャー
松田 崇氏

“先生”が手厚くサポート

2016年6月、システムのセットアップを終えるとNI+Cのオリジナルサービス「伴走サポート」が始まった。クライアント企業の担当者がやりたいことを、「専門家が代行してやる」のではなく、「自らやれるようになるまで付き添って

マツモトキヨシホールディングス様システムイメージ図



*伴走サポートは業務定着化をご支援するためのNI+Cオリジナルサービスメニューです

マツモトキヨシホールディングス様の課題	システム採用後	今後
<ul style="list-style-type: none"> 顧客データを用いた販促プロセスが手動のため、こなせる総量が限定されてしまう 販促シナリオの組み合わせから、予め ROI を試算して PDCA を回し、自動化させたい お客様の状況にあわせた最適な販促活動が実施できていない 	<ul style="list-style-type: none"> SPSS と IBM Campaign を組み合わせて使用することで、多くの分析モデルを素早く作成し、効果の高いキャンペーンを自動化することが出来た One to One マーケティングを意識したきめ細やかな販促活動が実現可能になった 	<ul style="list-style-type: none"> SPSS を使った最適チャネルの自動化や IBM Campaign を今以上に使いこなすことでキャンペーンの自動化をさらに進めていきたい ものづくり、品揃えといった商品開発や新サービスにも踏み込み、お客様にご満足いただける商品・サービスを増やしていきたい

レクチャーする」取り組みだ。約1年をかけた研修と伴走サポートの期間で、出来上がったモデルは10本弱。分析分野や対象を分けて作ったため、それらを元にモデルを発展させたり、似た分析に流用したりできるようにした。その結果、いまでは80以上のモデルを試し、実際に使えるようになったものも多い。

西山氏は、「伴走サポート期間中は、“先生”が何人も来てくれて、分析支援をしてくださいました。自動化部分はいまでもNI+Cさんにお任せしていますが、分析業務は社員だけで回せるようになりました。期待していた以上の手厚さでした」と話す。マツモトキヨシの社員は、親しみを込めてNI+Cのコンサルタントを“先生”と呼ぶ。その緊密な距離感で分析支援は順調に進み、西山氏をはじめとする社員は分析に習熟していった。

実際に行った分析内容は多岐な分野にわたる。中でも重要な成果を挙げたのは、離反顧客の予備軍をつかめるようになったことだ。たとえば、数か月間購入のない顧客などのわかりやすい例もあるが、来店はしているものの購買量が減っている顧客や来店回数の波の大きな顧客など、実績に基づいて顧客を多面的に分析。重要な要因を特定し、手を打ったことで離反率を8%も改善することができた。

2次フェーズは2017年7月に終え、「IBM Campaign」が稼働。これで環境は整った。まずは分析によって顧客の行動と結果に相関関係があるかどうかをつかむ。そして、結果をより良くするために、人が行動を促すための施策を立案する。施策を実行し、効果が立証されたものは、マーケティング自動化ツールで人の手を介さずに実行できる。そのため、販促担当者は施策立案に多くの時間を割けるようになる。すでに分析モデルを組み込み、顧客へのアクションの自動化も進んでいるという。実際に、顧客離反対策のモデルはすでに自動化されている。

松田氏は、「繰り返し行う販促活動は、自動化させます。これまでは100万人単位の施策しか打てませんでした。この仕組みを手に入れたことで、1万人単位やそれより少ない母数に対する細かな施策を打てるようになりました」と話す。現時点で12のモデルが自動化されているが、今後もモデルは増えていくだろう。



営業統括本部 営業企画部
販促企画課 主事
西山 天平氏

リアル店舗の高い価値

マツモトキヨシでは、今回の取り組みなどによってわかったことがあるという。それは、店舗の価値だ。オンラインストアで店舗受け取りサービスを利用する顧客の多くが、オンラインで注文した以上の金額を「ついで買い」をしている。オンラインでは検索して目的の商品を注文する。しかし店舗を見渡せば、さまざまな商品が目飛び込んでくる。顧客のオンラインでの行動と店舗での行動は全く別のものであり、そうした分野も分析によって深く掘り下げていく方向だ。

西山氏は、「今回のプロジェクトで、お客様がそれぞれに持っている価値観をスコア化できたことが大きな成果だと考えています」と話す。以前の仕組みでは扱えなかった変数もふんだんに取り込んで、顧客の意思決定に何が関与しているのかをつかむ。そして、顧客が心地よく感じられるコミュニケーション

を続けていく。店舗でも、オンラインストアでも、良質な体験を提供するために。取り入れる対象には、購買情報だけでなくマーケティングデータも含まれる。同社ではメーカーと共同キャンペーンを展開するケースも多く、そうした際にメーカー側に結果をレポートしている。今回のプロジェクトを通じ、業務の中で分析を使いこなせる人材が育った。今後は、メーカーの依頼を受けて分析サービスを提供することなども視野に入ってきた。

松田氏は、「現在は販促企画課が中心に利用していますが、より幅広い業務分野でこの新しい仕組みを使ってもらえるのではないかと考えています。たとえば、仕入れ担当部門や商品開発部門でも、日々の業務に分析を活かせるはず。社内に統計的な考え方ができる人を増やして行って、担当者が日々の業務の中で課題解決のヒントを得るための分析を自然にできるようになるのが理想です」と話している。

<担当者より>

「自分たちですべて出来るようにしてくれ」――。今回のプロジェクトでは、このリクエストにこたえようと、全力を傾けました。しかし、日々の業務をこなしながら、新システムで「分析課題」を解く時間を確保し、最後までがんばってついてきて下さったお客様の努力に比べれば、私たちの努力など微々たるものだったのかもしれない。

稼働後のサポートは、段階的に行ないました。まずは、研修で網羅的な知識をレクチャー。続いて、分析チームによる伴走サポートの第1段階として2本のモデルと一緒に作成しました。お客様に穴埋め問題を解いていただき、キモになる部分の定着化を図ることが目的です。最後は、お客様に分析課題を示し、その課題を解決するモデルを実際に作るまで。初めに完成イメージを共有し、最初にした2本のモデルから流用できる部分をさりとてお伝えはしました。とはいえ、私たちは表に立たず、週に1度の「質問会」までに各課題と進捗から聞かれそうなところを予習しておき、「教えずがない」ことを心がけながらサポートしました。

その結果、9本のモデルが完成。前半に私たちが作った2本を除く7本は、お客様ご自身で作上げたモデルです。いまではモデルの数も増え、週に1度の「SPSS会」を自発的に実施しておられます。より良いモデル作りの手法、便利な操作方法などを全員が共有できる会へと育っているとお聞きしました。

私たちがサポートした方々が、SPSS会で後進を育てていると聞くと、感慨深いものがあります。実は、お客様から「先生」と呼ばれたのは初めての経験でした。少し照れてしまいましたが、それも含めて、印象深いプロジェクトになりました。



バリューインテグレーション本部
ソフトウェア・テクニカルセールス部
第3グループ 主査
二村 辰一氏

30 + Years

30年以上にわたってネットワークとIT基盤の構築と運用を手がけた老舗の信頼感

NI+Cは、1985年の創業以来、NTTのネットワーク技術とIBMのIT技術をバックボーンに、お客様のITシステム基盤の設計～構築～運用を数多く手掛けてきたICT基盤プロバイダーの老舗企業です。

お客様の業務に合わせて製品を「つなぐ力」

NI+Cは、1993年にモバイルキャリア様の故障系コールセンターの履歴分析を行って以来、20年以上に渡り分析システムを手がけてきた、情報システム構築の老舗企業です。

高品質なサポート

運用にあたっての勉強会、わかりやすい詳細な手順書や研修マニュアルのご提供はもちろん、新たなご要望やトラブルが発生した際に迅速に対応できるサポートデスクを設置しています。

導入前の安心検証サービス

システム導入前の検証段階で、当社ラボによる検証サービスをご提供。システム構築から運用開始までのスムーズな導入をご支援いたします。