

## ■■■■第二回DM フォーラムより■■■■■■■■

「ASKUL：顧客データベースの活用による

戦略的マーケティングの実践」

アスクル(株) マーケティング・ストラテジスト 塩濱 剛治氏

### <アスクルの由来と現況>

当社は、1993年プラス(株)の一事業部として「一本の鉛筆を明日必ずお届けする」というところから始まった。事業は順調に拡大し1997年には分社化、2002年5月期の年間総売上高は924億円となり、オフィス用品デリバリーサービス No.1とされている。直近に配布した2002秋・冬号カタログは、972ページ、アイテム数約13,400(内新規約2,400)となっている。また、インターネットによる売上は全体の30%を超えており、日本最大の販売サイトとされている。

当社はお客様とサプライヤーの間であって商品・情報・決済が流れるプラットフォームと自らを位置付けている。それらのトリガーとなるお客様の需要をマネジメントするDCM(デマンドチェーンマネジメント)を構築し、サプライヤーにも販売実績と需要予測情報を提供している。また“明日来る”をお客様に約束するために物流センターへの投資も積極的に行い、現在全国6ヶ所の物流センターから全国の事業所に当日・翌日配送サービスを行っている。

### <アスクルのビジネスモデル>

文具の市場規模は約1兆5千億円、そのほとんどが法人需要と言われている。一方、全国の約620万事業所のうち30人以上の事業所は5%以下であり、95%以上の事業所は従業員が30人未満である。従来から大規模事業所に対しては大手文具店が外商サービスを提供しているが、市場の大勢を占める中小規模の事業所の従業員は不便を感じつつも小売店頭で購入せざるを得ない状況にあった。そこにわれわれは“真空マーケット”があると認識し、中小事業所の満たされないニーズを満たすところに大きなビジネスチャンスがあると考えた。

アスクルのビジネスモデルは、ただ利益を追求するのではなく、メーカーからお客様までの間における流通段階のロスを省き、社会最適を実現できるビジネスモデルを目指している。その具体的な形が、“機能主義”と“大アスクル”と我々が呼ぶ考え方である。エージェント(約1,490社)、サプライヤー(約400社)、物流パートナー、スペシャリスト・パートナーがそれぞれもともと優れた“機能”を提供しあい、一体となってアスクルとしてのサービスをお客様に提供するのが“大アスクル”の考え方である。

### <顧客軸のマーケティング>

アスクルの経営理念は「お客様のために進化するアスクル」である。商品アイテムの拡大や価格の引き下げ等、つねにお客様の声に耳をすませ、対応してきたことがこれまでの成長の基盤であった。我々はお客様と非常に近い関係にあると感じている一方で、お客様(登録事業所)が100万を超える規模になると、我々はもう一度お客様のことをきちんと理解する必要があると考えるようになった。そのために、約1年半前にTCS(トータル・カスタマー・サティスファクション・プログラム)を導入した。

TCSの基本的なコンセプトは“全てのお客様の満足を最大化”することにより、アスクルにとっての“LTV(ライフタイムバリュー)を最大化”することである。

具体的には、従来一律にとらえていたお客様を特性によってセグメンテーションし、セグメント毎に異なるお客様のニーズに対応してプログラムやプロモーションを提供することにより、結果的に全てのお客様に満足していただくという考え方である。

このセグメンテーションにはRFMを取り入れシステムを構築し、その後プロモーションを展開している。一例をあげるとアクティブ顧客向けのロイヤリティ向上プロモーションと、休眠顧客向けの稼働促進プロモーションを同時期に行った。前者については、応募者の売上が前月比20%以上の増加となり、後者についても、稼働顧客数が前月を大きく上回る結果となった。

プロモーション毎の効果や収益もさることながら、LTVの増大がより重要であり、そのためには、好ましいセグメントのお客様の数を増やすことが重要であるが、この点についてもねらい通りの効果を上げている。

### <進化するマーケティング>

RFM分析をベースにした展開については“アスクルの型”が固まってきたので、より多軸でとらえたマーケティング活動の展開へと進化させていきたいと考えている。具体的には、“お客様軸”と“商品軸”、あるいはお客様軸の中でもRFMに加えてエリアや業種といった軸を加えた、より多面的なマーケティングである。

すでに今春、広島と静岡においてエリアキャンペーンを実施した。地方新聞社、TV局、ラジオ局とタイアップしさらに街頭でのプロモーションも実施するなど、エリア内での露出を極力高めることにより、新規開拓や稼働促進に効果をあげている。

アスクルだけでなく、同種の競合サービスが増えてくる中、アスクルのカタログと競合社のカタログが2冊並んでいる時に、お客様にアスクルのカタログを手にとつ

ていただけるよう、ブランド・エクイティを高めていくことも、今後さらに重要になってくると考えている。

最後に顧客情報と商品情報を融合したプロモーションの事例として、2002年秋・冬カタログ配布時に行った**One to One** プロモーションを紹介したい。新カタログ配送時にお客様がいつも使われている商品掲載ページと、ご愛用商品が販売中止になった場合の代替商品のご案内を、それぞれのお客様ごとに印刷しカタログに同梱した。これは、お客様のご要望にお答えし、お客様のご不便を軽減すると同時に、アスクルとしてのリレーションシップセンター（電話問合せ対応）の負荷軽減をもねらう施策であった。その結果、以前はカタログ発刊直後のピーク時には1日1万件近くの間合せ電話があったが、現在は多い日でも5千件程度に収まっている。