

# 第2章 『BTO展開で、顧客満足向上とビジネスチャンス拡大を目指す』 —日本電気のBTO戦略—

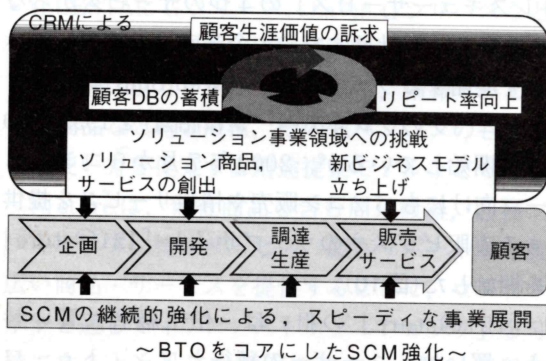
## SCMとCRMを両輪に、企業・個人向け直販ビジネスを推進

パソコン市場は、1998年からインターネットの爆発的な普及、低価格の最新機種が登場などによって順調に成長・拡大している。大企業・中小企業・SOHO(スモールオフィス・ホームオフィス)向けも伸びているが、とりわけコンシューマ向け市場の伸びが著しい。パソコンは、すでにマス・カスタマイゼーションによる成熟化したコモディティ市場になっている。市場のターゲットがオフィス→SOHO→コンシューマへと移っている。

このためパソコンメーカーはいま、個人向けのコンシューマ市場に最大のターゲットをおき、さまざまな取り組みを進めている。具体的には、マーケティング・販売戦略で顧客一人ひとりの多様なニーズに対応したワン・トゥ・ワン・マーケティングやCRMを推進、同時に調達・生産・物流戦略ではIT(情報技術)やインターネットを駆使したSCMやBTOを展開しているのである。ワン・トゥ・ワン・マーケティング・CRMと、SCM・BTOは緊密に連携したトータルソリューション戦略として展開されている。その狙いは、ずばり「顧客満足の上昇」「顧客囲い込み」と「ビジネスチャンスの拡大」「機会損失の防止」にある。

日本電気は現在、マーケティング・販売ではコンシューマをターゲットにおいた「iCRM戦略」

図5 パーソナル事業展開へ向けた活動(CRM活動とSCM活動)



を推進するとともに、調達・生産・物流では「BTOをコアとしてSCM戦略」を展開している(図5)。これらをトータルな「iソリューション」戦略として位置づけているのが特色だ。コンシューマを中心としたマス・カスタマイゼーション(顧客ニーズの多様化・製品ライフサイクルの短縮化・製品の低価格化)の時代に入ったパソコン市場では、マーケティング・販売と調達・生産・物流が緊密に連携・一体化した、トータルなソリューション戦略として展開されない限り、「顧客満足を高め、ビジネスチャンスを拡大する」という目的を達成することはなかなか難しい。

同社のiCRM戦略は、「多くの顧客と直接コンタクトして囲い込むリーチ戦略」と「個々の顧客と密度の高い関係を築くリッチネス戦略」を同時展開することにある(図6)。そのため顧客チャネルとして、同社は2000年7月にそれまでインターネット上に15サイトぐらいバラバラに提供していたウェブサイトの一つに統合した情報サイト「121ware.com」を開設した(図7, 8, 9)。インターネットを活用したWebマーケティング・販売の大きな特色は、顧客チャネルであるウェブサイトを通じて顧客一人ひとりと直接コミュニケーションでき、過去の顧客情報を蓄積・活用することで、顧客の個別ニーズに合った情報サービスを提供でき、濃密な関係を築くことができる点にある。ウェブサイトで得られた顧客情報はマーケティングだけでなく、商品企画・開発や販売促進

図6 iCRMの狙い

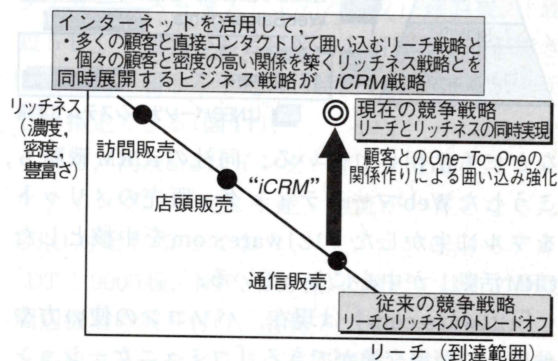


図7 121ware.comを核としたCRM活動

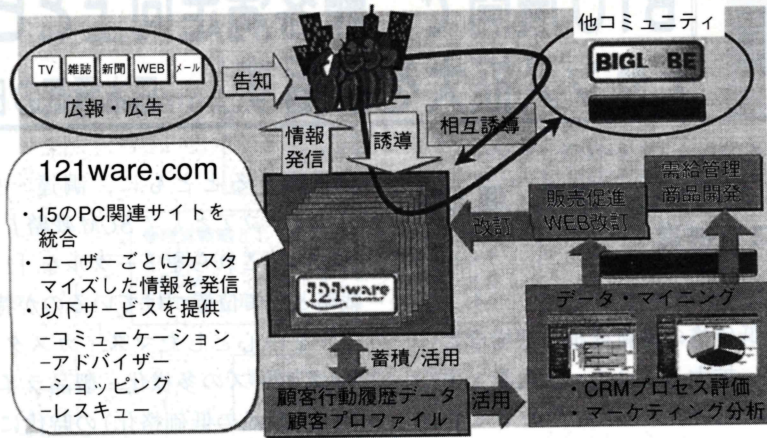


図8 Web販売への各社参入状況

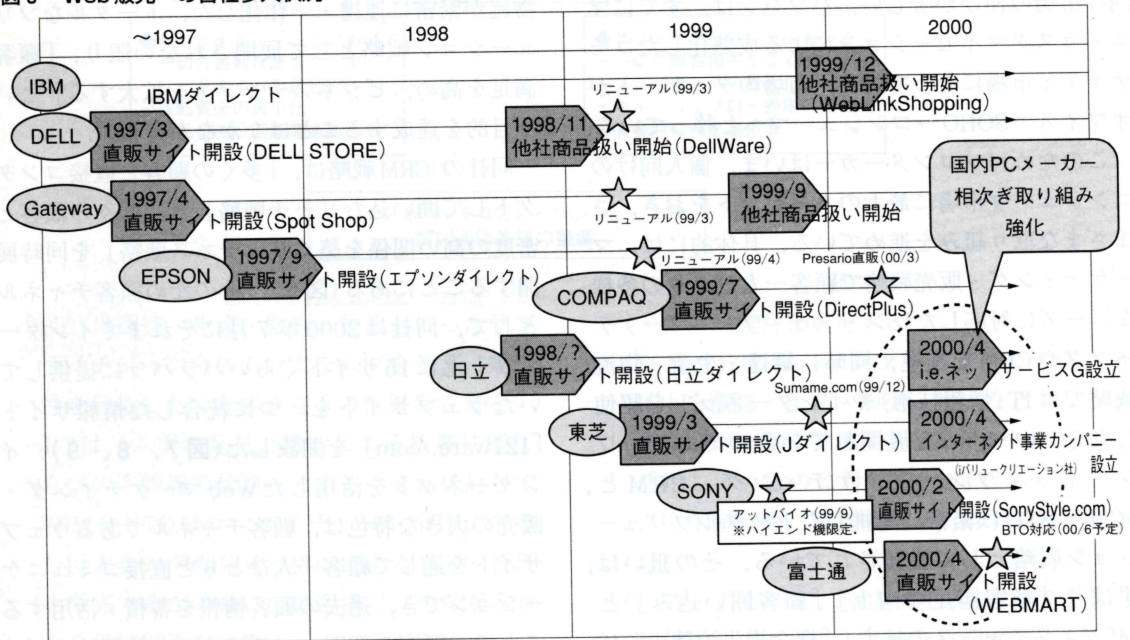


図9 NECのPC市場別Webビジネス対応



などにも活用されている。同社のiCRM戦略も、こうしたWebマーケティング・販売のメリットをフルに生かした「121ware.comを中核としたCRM活動」が中心になっている。

「121ware.com」は現在、パソコンの使い方や仲間との情報交換ができる「コミュニケーション

サービス」、パソコン関連商品をインターネットで販売する「ショッピングサービス」、パソコンの使い方や活用法をアドバイスする「アドバイザーサービス」、修理・故障・トラブルに対応する「レスキューサービス」の4つのサービスからなっている。同社はすでに大企業向けの直販ビジネスを展開するウェブサイト「Web Ship」(デルコンピュータのプレミアムページに相当)を1999年10月に開始しているが、2000年7月からコンシューマ向けにもパソコン販売や情報サービスを提供する直販ビジネスのウェブサイト「121@store」を開始した(図10)。

「121@store」の狙いは、中上級者、買い替え・買い増しユーザーの獲得とワン・トゥ・ワ

狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中上級者、買い替え・買い増しユーザーの獲得</li> <li>・CRMの一環としてOne to Oneダイレクトマーケティングを実施</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BTO対応: BTO対応の121@store専用モデル(DT:9000種,NT:240種)を提供</li> <li>・One Stop Shop: 他社商品を含む周辺機器/ソフトウェア,およびモバイルギア/サービス&amp;サポート商品等,幅広い商品品揃え</li> <li>・オーダートラッキング: 受注~生産~出荷~配送までの状況を,24時間確認可能</li> </ul>

図10  
121@storeの狙いと特徴~CRMをベースとした,ショッピングサービス~

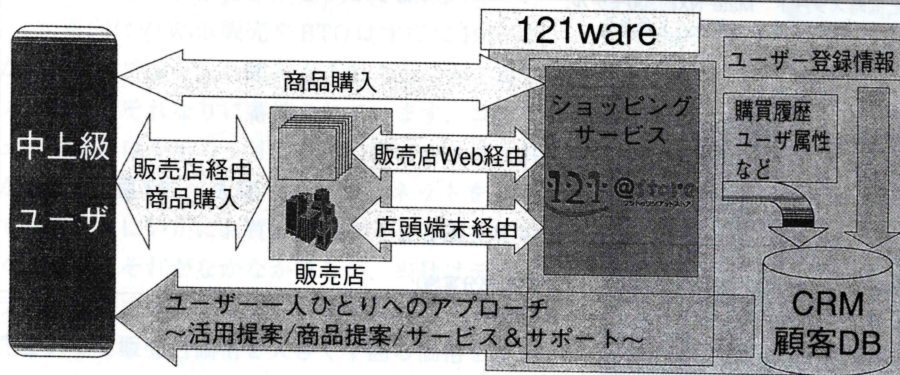
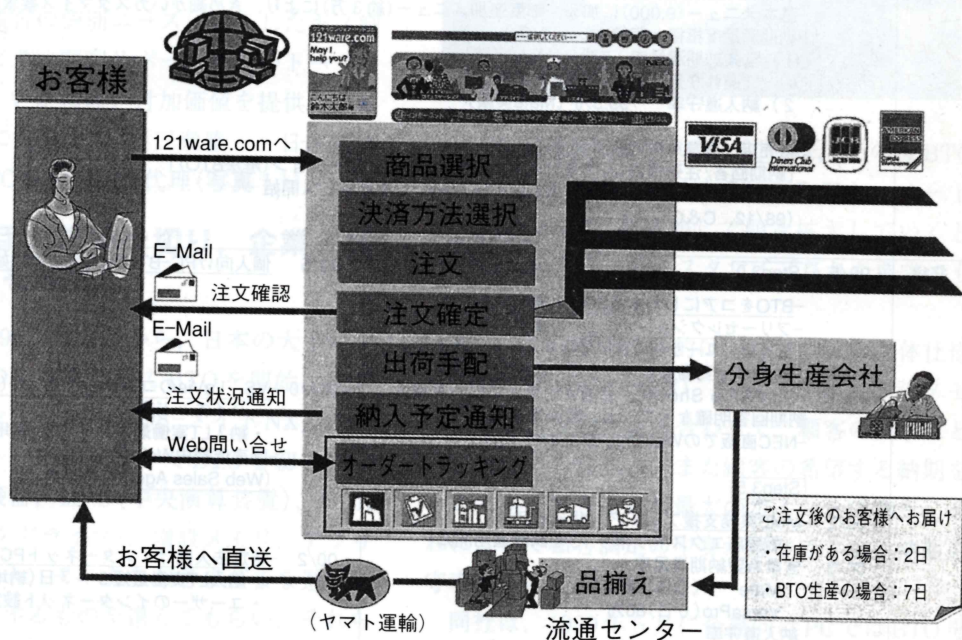


図11  
121@storeの仕組み



ン・マーケティングの展開にある。取扱商品は、Webを通じて購入できる専用パソコンGシリーズ、VALUESTAR Gシリーズ、LaVie Gシリーズなど17機種9500モデル、パソコン関連商品、情報端末、各種アプリケーションソフト、情報サービス、他社商品など約300種、その他パソコンのさまざまな使い方を提案する用途提案モデルなどである。

同storeは、他社商品を含む周辺機器、各種ソフトウェア、情報サービス、顧客サポートなど幅広い商品・サービスを提供することで、ウェブサイトを通じて「ワン・ストップ・ショップ」を可能にするとともに、顧客の注文した商品が現在

「受注~生産~出荷~配送」のどの状況にあるか、24時間いつでも確認できるオーダートラッキング・サービスも導入している。受注確認後、「最短5日」で顧客のもとに商品を届けることができ、また商品を届ける予定日・時間(6段階)をあらかじめ指定できる(図11)。

また、同storeはインターネットを通じてマーケティング・販売と生産・物流が一体となったBTO対応になっており、パソコン専用モデル(DT:9000種,NT:240種)に関しては注文仕様、周辺機器の取り付け、各種アプリケーションソフトの組み込みなどさまざまな顧客ニーズに応じた