




独自のスコアリング手法を用いた  
「顧客抽出システム」で  
カタログ配布プロセスを刷新し、  
業務の属人化を解消、売上拡大にも貢献。

株式会社千趣会様

 株式会社 千趣会

Case  
Study 2

日本のカタログ系通販会社の最大手として知られる千趣会様は、2011年春、通販事業における最重要ツールである「カタログ」の効率的・効果的な配布を目的に、日本ユニシスの「顧客抽出システム」を導入し「カタログ配布システム」を統合・再構築しました。

新しいシステムは、これまで担当者が毎回手づくりのプログラムで行っていた送付先の最終選定作業と最適なセット会社および発送口数の決定を自動化。これにより人材の有効活用が可能になっただけでなく、より精緻なデータマイニングによる受注の拡大、配布ロスの削減、リピーターの確保、発送コストの削減など、多くの効果を実現しています。

### インターネット時代にも依然高い重要度をもつ「カタログ」

「ベルメゾン」のブランドによって、ファッション衣料や服飾雑貨、生活雑貨、家具、インテリア用品など、専門店型の品揃えによる独自の生活提案型通販ビジネスを展開する千趣会様。その事業の根幹を支える重要ツールが「カタログ」です。千趣会様にとってカタログ

は全国約1200万人の会員に多種多様な商品を提案するコミュニケーション手段であると同時に、販売そのものを行う「売場」。現在、千趣会様では主要18誌をはじめとする各種のカタログを、年2〜4回の割合で会員顧客に無料送付しており、年間の総発行部数は8000万冊にも及びます。

実は近年のインターネット購買の普及を背景に、千趣会様でもネット通販事業が急速に成長し、すでに売上高ではカタログ事業を上回るまでになっています。「しかし、だからといって冊子カタログの重要性が低下したわけではない」と、ベルメゾン事業運営部 事業戦略

チームマネージャーの野崎伸重氏は指摘します。

「ネット購買者の多くは、欲しい商品を検索した結果、たまたまベルメゾンのサイトにたどり着いた方と、自分の意思でカタログを取り寄せ、商品を購入してくれる顧客とは、ブランド・ロイヤリティの高さが大きく異なります」

また、冊子のカタログは、Webサイトにはない販促効果をもっています。

「雑誌感覚で手軽に眺められる冊子カタログには、暇つぶしに読んでいるうちに欲しくなってくる、目的以外の商品もついで買い“するなど、読者の潜在的ニーズを掘り起こす機能があります。当社の分析でもカタログを手元に置きながら、ネット経由で購入する顧客の購入単価がもつとも高いことが分かっています」(野崎氏)

### 担当者の個人能力に頼った独自の顧客選定に問題点が浮上

膨大な数の冊子の制作・印刷・配送には大きなコストがかかるため、カタログ通販事業では個々の会員特性に応じてもつとも適切なカタログを送付し、レスポンス率(購入率)を高めることで費用対効果を上げていくことが常に重要な課題となります。

#### PROFILE

### 株式会社千趣会

設立	1955年11月9日
資本金	20,359百万円(2010年12月31日現在)
本社所在地	大阪府大阪市北区同心1-8-9
従業員数	1,556名(2010年12月31日現在)
事業内容	カタログ事業、頒布会事業、ブライダル事業、法人事業、その他事業



西口 浩司 氏

ベルメゾン事業運営部  
マーケティング企画チーム  
マネージャー



野崎 伸重 氏

ベルメゾン事業運営部  
事業戦略チーム  
マネージャー



川合 啓之 氏

業務本部 情報システム部  
システム開発2チーム  
マネージャー



高田 拓治 氏

業務本部  
情報システム部  
部長

「当社では、全会員の属性情報・購買履歴情報を超並列コンピュータに蓄えるデータ・ウェアハウス(DWH)を1990年代にいち早く構築し、約10年前からはDWHの蓄積情報をもとに期待度の高い顧客を選び出す独自の選定システムで費用対効果の最大化を追求してきました」と語るのは、情報システム部マネージャーの川合啓之氏です。

ただし購買行動を予測するには、過去の注文頻度や購入品目、購入金額、購入時期など、複雑に絡み合う各要素を勘案した精緻な解析が必要です。

「そのため顧客選定の最終段階では、マーケティング部門担当者が人的作業によって、微妙なさじ加減を行っていますました」(川合氏)

その中心的存在が、マーケティング企画チームマネージャーの西口浩司氏です。西口氏はマーケティング担当ながらITにも強く、毎回DWHの情報をもとに自らSQL(データベース言語)でプログラムを組んで選定作業をしていました。

しかし近年、こうしたやり方の問題点が社内では指摘され始めました。その第一は「業務の属人化」です。「ずっと担当するなかで西口のスキルが

どんどん高度化し、誰にも代わりがでない状態になってしまったのです。万一、彼に倒れられたら発送業務が止まってしまいます。彼のスキルノウハウを誰かに継承させようにも業務に貼り付けでその余裕もない状況でした」(野崎氏)

また人的作業ゆえ、細かなミスも時には起こります。「ちょっとしたパラメータの設定ミスで、一人の顧客に同じカタログが複数届くなどの間違いが起こったこともありました」(西口氏)

**実データを使った比較テストで高い効果を実証**

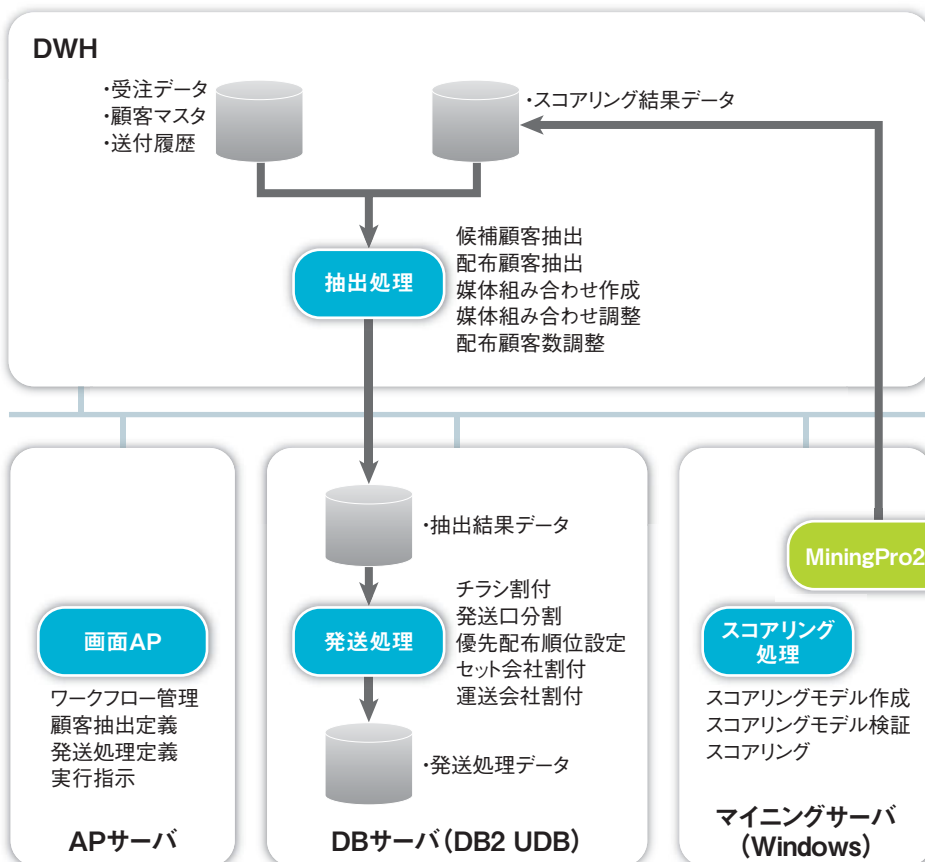
このような問題点が浮上していた2009年秋、日本ユニシスは千趣会様に独自のデータマイニングソリューション『MiningPro21』を使った新たな「カタログ配布システム」の構築を提案しました。

「日本ユニシスは、それまでも他の通販各社のシステムアウトソーシングや通販のパッケージ開発を数多く手がけており、業界特有の業務ノウハウにも精通していると聞いていました。とくにカタログ配布システムに関しては、他社と比較するまでもないほど十分にノウハウが蓄積されており、そのコンセプトとアルゴ

リズムに当社独自の考え方を加味すれば、最高のシステムが実現できるので、と期待できました」

情報システム部 部長の高田拓治氏は、日本ユニシスの提案を受け入れた理由をこう語ります。ただし、発注に際しては、条件が1つありました。それは、同一の基礎データを使った「比較テスト」

**システム構成とデータの流れ**





によって、日本ユニシスの提案するシステムが、千趣会様の従来のやり方に勝ると実証することでした。

「西口が検証した精度を上回る結果を出せなければ、自動化する意味はありません。長年改善を重ねてきたシステムに自負をもつ社内の担当者たちを納得させるためにも、具体的な根拠が必要でした」（野崎氏）

こうして2009年秋から2010年初めにかけ、2回の比較テストが実施されました。テスト用基礎データとして、前年の秋号カタログで使った顧客会員データから無作為に100万人分を抽出。これをもとに日本ユニシス独自の「スコアリング（※）」手法を用いた解析プログラムでデータマイニングを実施し

ました。

このテストにおいて、上位10%の顧客で千趣会様が実際に行ったよりも最大プラス16・4%程度、購買金額のアップが確認できたカタログもありました。

「それまでは直近の購買量・頻度が高い会員には何種類ものカタログが送られる一方、低い会員には何も送らない場合が多くありました。しかし日本ユニシスは、最近注文のない会員の一部もリストにあげていました。一人の顧客の購買力には限界があり、カタログを集中させるとカニバリゼーション（共食いの危険が高まる、また購買量や頻度の高い会員だけを優先していると長期的に会員数が減っていくなど、テストを通して日本ユニシスの培った独自のノウハウや考え方を教えられました」（野崎氏）

「カニバリゼーションや顧客数減少のリスクは私自身も意識はしていたのですが、それをどうロジック化するか試行錯誤してました。それをシステムで実現して

くれたことで、日本ユニシスが確立された理論をもつことが分かり、期待が一層高まりました」（西口氏）

※スコアリング  
顧客の一人ひとりに「期待値期待される購入金額」のスコアをつけ、スコアが高い順にリストを並べかえることで「配布すべき顧客」を明確化する方法。

### 両社の培ったノウハウを総合し より高精度の顧客抽出を実現

この効果検証を受けて2010年3月末、プロジェクトは正式にキックオフ。千趣会様マーケティング部門・情報システム部門との緊密な連携のもと、新システムの開発作業が進められました。日本ユニシス独自のデータマイニングシステムを千趣会様の業務ニーズに合わせて調整していくなかでは、千趣会様側からもいろいろなアドバイスをいただきました。

「抽出リストの一部を実際の発送に使ってそれぞれの考え方による検証を2層に分けて実施しました。さまざまな仮説を立て、テストを繰り返し、スコアを決める各変数の選定やその「重みづけ」を決めていきました」と語る野崎氏。西口氏も「これを加えれば精度が上がるはず」と考えていた変数を取り入れてもらうなど、何度も議論を重ねながらより精度の高い顧客抽出システムを

ウーマン  
スマイル  
カンパニー  
SENSHUKAI

笑顔が積み重なって、しあわせは生まれる。  
ひとりひとりが笑顔になれば、明日はもっと素敵になる。  
私たちは、女性の毎日に笑顔を届ける事を通じて、  
世界を幸せにしていける会社です。

一緒につくっていきましました」と、両社の連携を強調します。

インフラ面での整合性を図るために、情報システム部門からも多くの協力をいただきました。

「既存システムとのシステム連携にあたっては、お互いの『文化』の違いもあり、当社システム標準への順応やインフラ整備の面で想定以上に時間がかかりましたが、最終的にはほぼ期待どおりのシステムをつくり上げてもらえました」（高田氏）

### EC事業や販促戦略にもさらなるソリューション提案を期待

こうして2011年3月末、新しい「カタログ配布システム」を約1年がかりで完成。試行段階として2011年夏号カタログでは実売の30%について顧客抽出・発送をして、効果を確認できたことから、秋号からは本格的に稼働を開始し、効果を上げています。

「具体的な効果として、夏号の受注実績をもとに残りの70%も新しいシステムで拡大していたとしたら、従来の手法に比べて、2億円強増していた計算になることが後の検証で分かりました。また、一番の課題だった属人化も解消の目処

がつかまりました」（野崎氏）

千趣会様では今後、新システムの技術・ノウハウを、インターネット販売など他の事業分野にも活用していくことを検討中です。

「今回の仕組みは、カタログお届け先の選定のみならず、ネットにおけるメルマガやDM、コンテンツの出しわけなどにも十分に展開・活用できるベースシステムになりうると考えています。その一方で、ネットビジネスにおいては、旬を逃さない、よりタイムリーでスピーディな判断・意思決定とサイト構成・コンテンツとのリニアなリンクageが求められており、今回のシステムを契機に、カタログのみならずネットビジネスを主眼とした、硬軟両面でマーケティング戦略・施策に寄与するソリューション提案を期待しています」（高田氏）

「当社では今、環境変化に並び、各カタログの発行部数や配布方針をフレキシブルに変える戦略を始めています。新システムをうまく使えば、さまざまな条件でのコスト／売り上げバランスを簡単にシミュレーションでき、効果的な戦略策定が講じられるはず。日本ユニシスには、そうした戦略面でも、他社の一歩先を行く提案を期待しています」（野崎氏）



## 顧客実態に応じたマーケティング戦略の策定にデータマイニングの活用は非常に有効です。

ある調査によれば、データマイニングを利用している通信販売企業は8社中2社とまだ少なく、使わない理由として「目新しい結果が出なかった」「レスポンスの差は数パーセント程度」「使いこなす人材がいなかった」などがあげられています。

しかしながら、今回の千趣会様の事例のように、データマイニングの特質を正しく理解し、適切な使い方をすれば、購買率を15%以上も向上させたり、カニバリゼーションや顧客減少のリスクを未然に防ぐといった、大きな効果が実現できるはずで

また、マルチチャネルへの対応策としてもデータマイニングは非常に有効です。顧客の情報チャネルと購買チャネルは必ずしも同じではなく、カタログを見てネットで注文している顧客にカタログを送らなくなったら、その顧客は離脱します。顧客は何の情報をもとに購買を決め、どこで商品を注文しているのか。購買率を上げるにはどのメディアで誘導すれば最適なのか。そうした実態把握や戦略決定のためにも、データマイニングの重要性は今後さらに増していくと思います。



松田 芳雄  
システム統括部  
担当部長