

顧客を創造するデジタルマーケティング

Digital Marketing to Create Customers

● 今村 健

あらまし

デジタル化された世の中においても、依然としてメール広告が読まれることなく捨てられたり、買ったばかりの商品の広告が表示されたりしている。本来、広告は顧客に気づきを提供し振り向かせることが目的である。テレビや雑誌、新聞といったマス媒体では細分化された現代の人々の嗜好性に細かく対応できないが、広告がデジタル化されてもマス媒体と同様の訴求が続いている。その根本的な原因は、訴求の原点に顧客理解がないためと考えられる。一方で、マーケティング施策を立案する際、自社の持つ顧客情報だけでは顧客を理解するための情報が不足し有効な施策を打てない場合が多い。そこで富士通では、様々なWebサイトのアクセス履歴などを持つ3rdPartyと連携することにより、マーケッターが大量のデータを活用して顧客理解を深め、それに基づいたマーケティング施策が実践可能なソリューションとしてFUJITSU Business Application Operational Data Management & Analytics information Xross(ODMA iX)を開発した。

本稿では、ODMA iXの基本コンセプトに基づき、顧客を理解し、既存顧客の理解を深耕するのみならず、効果的に新規顧客を取り込むマーケティング戦略の実践について述べる。

Abstract

Although we are now in a digitized age, some e-mail ads still get deleted without being read and ads for products that have just been bought sometimes appear on our screens. The essential purpose of ads is to provide customers with awareness and make them pay attention. TV, magazines, newspapers, and other forms of mass media are incapable of closely meeting the diversified tastes of the present generation. Ads, though digitized, continue to attempt to appeal in the same way as the mass media. The root cause of this is thought to be that the starting point of the appeal lacks customer understanding. At the same time, when a company formulates marketing measures, customer information owned by that company alone is often insufficient to truly understand the customers and take effective action. Accordingly, Fujitsu has developed FUJITSU Business Application Operational Data Management & Analytics information Xross (ODMA iX), a solution allowing marketers to make use of large amounts of data. This is done by cooperating with third parties who own access histories of various websites to improve customer understanding, on which the marketers can base their marketing measures and put them into practice. This paper describes the implementation of a marketing strategy of understanding customers not only to develop a better understanding of existing customers but also to effectively win over new customers based on the fundamental concept of ODMA iX.

まえがき

小売業を営む人は、顧客（生活者）にとっての「ディスティネーション・ストアになりたい」と誰もが願っている。ディスティネーションを和訳すると目的地という意味であるが、ここで言うディスティネーション・ストアとは、人が何かを買おうと思ったり欲しいと思ったりしたときに、真っ先に思い描く店のことを言う。メーカーにとっての商品も同様であり、真っ先に思い浮かぶ商品（ディスティネーション・グッズ）であってほしいと思うはずである。

ディスティネーション化は、顧客が店や商品の価値を感じ取って評価し、支持していることを意味する。こういったご最^{ひいき}買いただける顧客が何人いるかが業績を大きく左右する要因になるため、経営的にも重要な指標である。ご最買いただける顧客を増やすためには、企業を支えてくださる顧客を理解し、戦略的なマーケティング施策を実行する必要がある。

本稿では顧客理解の重要性と施策について事例を交えながらデジタルマーケティングについて述べる。

顧客を理解する

著名な経営学者であるピーター・ドラッカーは、「顧客の創造」が企業の目的であると言った。ご最買いただける顧客が増えれば増えるほど、企業は潤うからである。そして「顧客を創造」するためには二つの機能が必要だとも言っている。一つはニーズを創造するイノベーション機能、もう一つはニーズに対応するマーケティング機能である。

ドラッカーにこのマーケティング機能とは何かと問うと、「販売を不要にすること」と答えている。つまり、製品やサービスが顧客にぴったりと合うことで、自然と売れてしまう状況を創造することがマーケティングの狙いということである。ここで重要なのは、「ぴったりと合う」ためには、顧客を良く知って理解する必要がある。換言すれば顧客理解なしにマーケティングは実行できないということである。

企業を支持してくださる顧客はどういう人たちなのか、どのような価値に引かれているのかを理

解することは、ご最買の顧客を増やすだけでなく、新規顧客を増やすための原点である。それにも関わらず、日々の業務の中で顧客を理解しようとする企業は意外に少ないのが実情ではないだろうか。その例を以下に二つ挙げる。

アニメや映画などのコンテンツを販売するA社では主力の顧客は20歳代であるため、Webサイトの構えも彼らに好まれる作りにされていた。しかし、来訪される顧客層を調査してみると、40歳代の男性が主力の20歳代と同じ位いることが分かった。

Webサイト上の回遊率を調べた結果、40歳代の男性はすぐに離脱していることが分かった。彼らは同社のWebサイトを見て、自分たちが求められている顧客層とは異なると直感的に感じ、サイトの中身をよく見ずに離脱していったことが分かる。そこで、40歳代向けの落ち着いた雰囲気 of ランディングページ^(注1)をWebサイトに新設することで、新たな客層を取り込めるようになった。

次に電気製品販売であるB社の事例を紹介する。B社では、自社の商品は高額であるため、一度購入したら買い替えには3年以上かかると考えていた。そのため、購入から3年以内の顧客にはアプローチをしていなかった。しかし、来訪履歴を見てみると、購入から3年以内の顧客が一定数いることが分かった。また、彼らの購入率はほかのグループに比較して高いことや、購入平均単価も高いことが分かった。つまり、優良顧客に育成すべき顧客層であったわけである。

既存顧客層は購買履歴や年齢性別、趣味・嗜好に関する情報は購入時のアンケートなどで多少は把握できるが、訪問だけの顧客層については把握できない。一方で、訪問いただいた顧客層と購入率の関係が分かれば、購入率の高い顧客層には具体的な商品やサービスをアプローチすることで理解を深め、魅力を感じていただく可能性が広がる。また、購入率の低い顧客層にはアプローチせず、余計な販売費は使わないという選択肢も選ぶことができる。

この二つの事例が示すように、顧客にとってみればニーズがあるにもかかわらず、企業サイドか

(注1) Webサイトで、利用者が検索エンジンやインターネット広告などを通じて最初に閲覧するページ。

ら「ぴったりとした」アプローチがされず魅力を感じることができない。また企業からすると、顧客を理解していないため、本来取り込むべき顧客を取りこぼしていることが分かる。

こういった顧客の取りこぼしは、自社データだけでは分析ができない。なぜなら、未知なる顧客が自社のWebサイトを訪問しても、どのような顧客なのか識別できないためである。そこで他社が持つ顧客属性を識別できる3rdPartyのデータ^(注2)を自社データと組み合わせて分析することで、来訪客がどのような顧客層であるかを分析できるようにした。

この分析手法の理解を深めるために、インターネットでの広告出稿の仕組みを簡単に説明する。

インターネットでの広告出稿では、生活者がWebサイトを訪問すると同時にそのサイトの広告枠を持つ「広告枠主」が広告出稿者を募る。その瞬間、Webサイトを訪問した人（生活者Aさん）のオーディエンス情報^(注3)が広告を出稿したい「広告主」に渡り、広告主各社が入札する。その中で一番の高値を提示した広告主が生活者に広告を提示できる。つまり、一番の高値で広告枠を獲得し、更に広告をクリックしてもらう必要がある。ニーズのありそうな人をいかに高い精度で識別できるかが成否を分けるポイントである。

これを実現するために、富士通では企業サイト内での行動履歴と3rdPartyのオーディエンス情報、および自社のCRM（Customer Relationship Management）情報を首尾一貫して連携させた。CRM情報から顧客層を抽出し、オーディエンス情報と掛け合わせることで既存顧客層の特徴を把握できる。一方、新規訪問顧客（匿名ユーザー）は彼らのオーディエンス情報からどのような顧客層が訪れているのかが分析できる。

このようにして、商品を購入した顧客と、訪問

したが購入に至らなかった顧客の特徴の違いを分析する。

富士通ではこういったノウハウを活かし、デジタルマーケティングのソリューションとしてFUJITSU Business Application Operational Data Management & Analytics information Xross (ODMA iX)を開発した。ODMA iXは、一般的な多くのソリューションが確率の高いアプローチを数率的に実行するのに対し、顧客理解に基づいたアプローチを行うことを基本思想としている。そのため、一人ひとりの顧客を軸として匿名ユーザーから会員ユーザーまでを首尾一貫して分析できる。この点が他社のソリューションとは根本的に異なる。

システム面での具体的な顧客理解の仕組みを示すと次のようになる（図-1）。

(1) オーディエンス情報の収集

自社サイトや広告へのアクセスをトリガとして、Cookie単位にアクセスログをiXサーバに収集・蓄積する。

(2) 3rdPartyデータの取り込み

同時に提携先が保有するデモグラフィック情報や趣味、嗜好などの属性に関する推測情報を取り込む。

(3) 個人情報とのひも付け

会員サイトにログインした際に、CookieIDと会員IDのマッチング情報を作成することで個人情報をひも付ける。

(4) データのマッチング

Webサイトに顧客がアクセスしたタイミングで、インターネット上に匿名情報として蓄積されているオーディエンス情報と企業内に蓄積されている会員ID単位の情報を一体化できるようになる。

これらによって、これまでになかった情報の利活用や効果的なマーケティング施策の実施が可能となり、施策のPDCA（Plan-Do-Check-Act）を回すことができるようになる。ただし、マーケティングを実行する立場からすると、全ての顧客を理解して施策を打つことは困難である。

では、どのようにして顧客を理解したらよいのか？その疑問を解消する上で、「売上の80%は20%の顧客によりつくられている」という法則にヒントがある。多くのお買い物をしてくださるご最

(注2) 自社データ（1stPartyデータ）やパートナー企業が提供するデータ（2ndPartyデータ）以外の、第三者（3rdParty）が提供するデータの総称。年齢や性別、住んでいる地域などの人口統計学的属性であるデモグラフィック情報や嗜好性情報などが代表例である。

(注3) オーディエンスとは広告主に対する言葉であり、広告メッセージの受け手のことを言う。Webサイトの訪問回数やユーザーIDを保存しておくCookieデータを基にデモグラフィック情報や嗜好性などの属性情報を組み合わせた情報のこと。

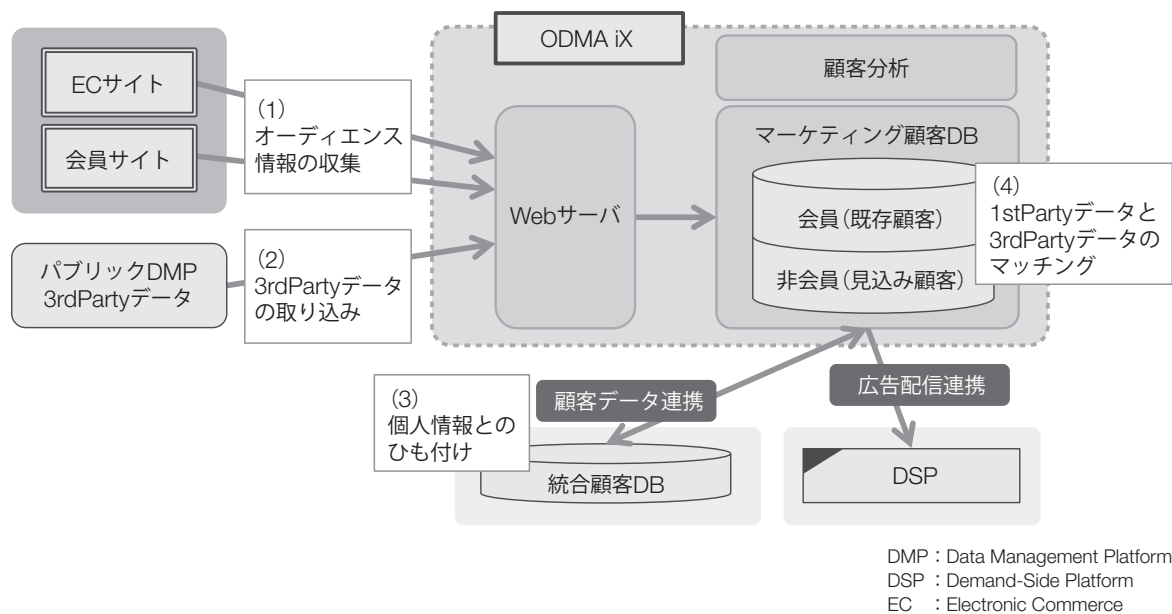


図-1 ODMA iXのアーキテクチャー

の顧客をコア顧客と捉え、なぜ彼らは企業の商品やサービスに価値を感じてくださるのか、何に引き付けられるのかを考えることが、多くの人を引き付ける商品作りやサービス設計に寄与する。これは、全ての顧客に好かれようとしても何をすれば良いか分からないが、ご最員の顧客に好かれようとするれば、どうすれば良いか見えてくることを意味している。ICTの使い方は、効率化や便利さの追求から、顧客を喜ばせ、ロイヤリティーを高める活用方法に変わっている。企業を支える顧客が感じている価値を、商品作りやサービス設計に活かすことこそが、顧客を理解することの本質である。

新規顧客を創造する

自社の重要顧客が理解できると、新規顧客へのアプローチができるようになる。図-2では、自社の重要顧客とデモグラフィック情報や嗜好性の似た人（lookalike/そっくりさん）を抽出し、アプローチをかけることで、新規顧客獲得の確度を上げられることを示している。1stPartyデータを起点とすることで、ただ単に興味があるから検索している人（例：高級輸入車が好きでWebサイトは頻繁に閲覧するものの、とても購入には至らない人）を除くことができる。

富士通では、かねてより顧客をファンへと育成するために、顧客との関係を築くことをテーマとしたCRMに取り組んできた。CRMは新規顧客になった時点から顧客を育成し、ロイヤリティーを高めていく取り組みである。ロイヤリティーを高めるためには、顧客をその特性や嗜好性によりいくつかのクラスタに分け、クラスタごとの育成シナリオを作成する。ロイヤリティーの高い既存顧客と似た特性を持つ人たちにアプローチすることで、新規顧客を獲得できる。

実は、CRMで蓄積したノウハウはデジタルマーケティングでも活用できる。CRMの場合はデータが蓄積されるのが顧客になってからであるのに対して、デジタルマーケティングは未知の顧客（見込み顧客）の時点からデータを取得できる。3rdPartyデータから取得したデータを使って、CRMで実施していたクラスタリングやスコアリングといった手法をそのまま活用することで顧客になる以前から顧客理解に基づくアプローチができるようになる。

未知の顧客にアプローチして新規顧客を創造し、その顧客を優良顧客へと育成していくまでを首尾一貫して実行できることが富士通の特長である（図-3）。

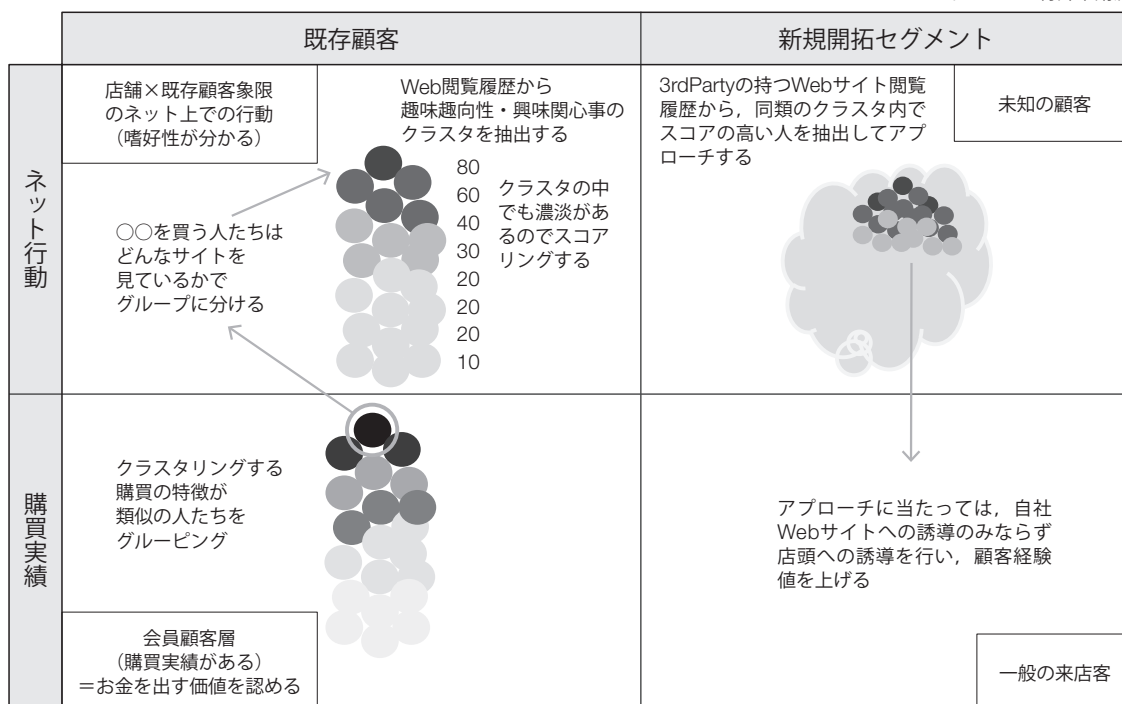


図-2 新規顧客へのアプローチ

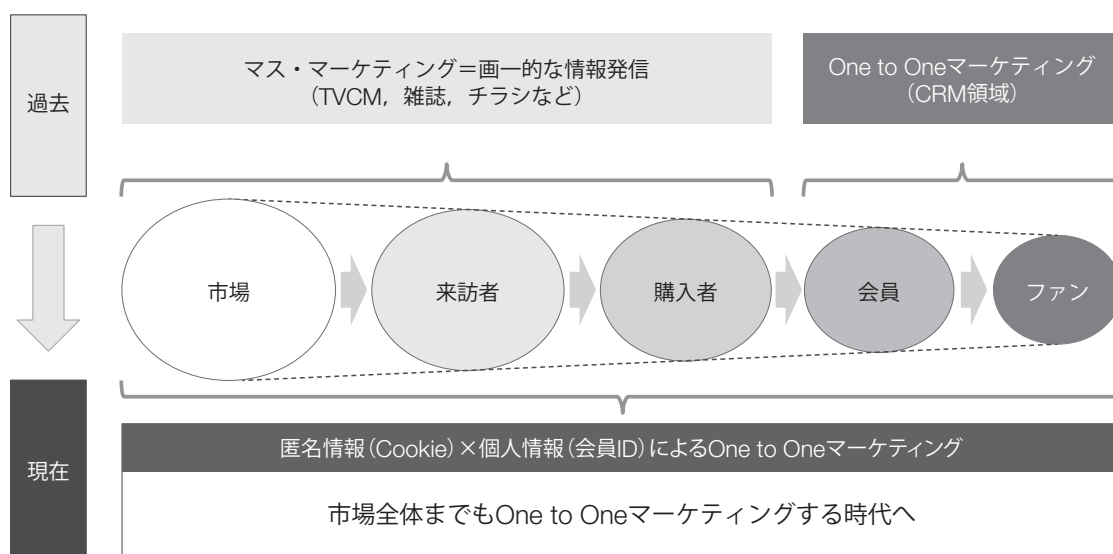


図-3 一気通貫の顧客育成

顧客にとっての価値を提供する

日本のプロ野球と米国のMLB（Major League Baseball）は1試合当たりの観客動員数はそれほど変わらない。しかし、収益の成長度合いが大幅に異なる。1995年頃は両者とも約1,000億円規模のビジネスであった。しかし、日本のプロ野球が現

在まではほぼ横ばいの収益であるのに対し、MLBは4倍以上の成長を遂げている。双方の違いは大きく二つある。

一つは放映権ビジネスの成功が挙げられる。日本でMLBの試合をテレビで見られるようになったのと同様に、アジアをはじめ様々な国々でもMLBの試合を見ることができるようになった。もう一

つは、MLBはここ10年、顧客全員を平等に扱うのではなく、より多く費用を払う人にはよりレアな体験を提供してきた。例えば、通常の数倍の価格のシートを連続して購入すると選手のサインボールがもらえるといった特典である。また、試合が終わった後では、ご最員の選手から「〇〇さん、今日は応援に来てくれてありがとう。大きな声援のおかげでツーベースヒットを打つことができ、チームの勝利に貢献できました。次回の試合も応援よろしくをお願いします」といった内容のメールが届く。

こういう経験をした顧客は、応援したいという気持ちが増し、球場に足を運ぶ機会が増えていく。その結果、より大きな価値を享受したい人からより大きな収益を得ることに成功した。この成功の陰には、マスではなく個にアプローチできる仕組みの整備を積極的に行ってきたことが挙げられる。この点が日本のプロ野球とMLBの違いの主要因になっている。

生産人口が減少する現代は、市場のシェアを高めることばかりに注力しても成果につながりにくい。MLBの成功事例が示すように、企業は顧客を理解し顧客シェアの向上に注力すべきである。デジタルの特徴は、人やニーズに応じたきめ細かな対応ができることと、匿名顧客であっても3rdPartyのデータを活用してOne to Oneの施策を打てることである。匿名顧客のうちから顧客を理解し、顧客にとっての価値を届けられるようになるべきである。顧客全員に同じ内容のメールマガジンを送付しても、なかなか振り向いてもらえず、むしろ逆効果かもしれない。今こそ、顧客に気づきを提供できる、マス訴求とは異なるデジタルの特性を活かした取り組みを行ってはどうだろうか。

む す び

B2C (Business to Consumer) のビジネスでは、提供側として、どういう顧客にどのような価値を提供したいのかという意思を持つことが不可欠である。優良な企業でよく聞くのは、「うちらしいか、どうか」が商品開発やサービス導入時の判断基準になっているということである。

「うちらしいか、どうか」はなかなか文章化する

のは難しいが「らしさ」を魅力に感じる顧客に対して自社が提供する「つきあう価値」を生活者に提示し、リレーションを作り上げていくことがディスティネーション化の原点である。今こそ、飾り物ではない「顧客第一主義」を実践するときであると考えている。

著者紹介



今村 健 (いまむら たけし)

(株) 富士通総研
コンサルティング本部
デジタルマーケティングに関わるコンサルティングに従事。