



一般社団法人

D2Cエキスパート協会

D2C EXPERT ASSOCIATION

D2C スペシャリストコース

顧客への価値提供プロセスにおける
特定分野を深掘りするコース

データドリブンマーケティング

個々に最適化された価値や体験の提供

学習項目

はじめに.....	3
第1章 データドリブンマーケティング誕生の背景.....	5
第2章 データベースマーケティングとの共通点と進化点.....	30
第3章 データドリブンマーケティングの実践.....	60
第4章 これからのデータドリブンマーケティングの進化.....	109
第5章 データドリブンマーケティング推進上の留意点.....	133

はじめに

3つのDで進化するD2C：データドリブンマーケティング

- 通販時代の「データベースマーケティングの進化系」としてデータドリブンマーケティングを理解し、D2Cビジネス進化のヒントを掴む

データドリブンマーケティングという言葉がセミナーや講演で取り上げられるようになって、もう10年以上経ちます。マーケティングに限らずデータドリブン経営という言い方も良く聞くようになりました。すっかり「データドリブン」はマーケティングや経営の意思決定に関する重要なキーワードとして定着した感があります。

もっとも、通販の世界では、もともと「データベースマーケティング」という言葉が長く用いられて来ました。通販はその特性上、自社顧客の個人情報や注文、問合せなどのコンタクト情報等がデータベースにどんどん蓄積されていきます。この蓄積されたデータを使って、「適切な顧客に、適切なタイミングで、適切なオファーを」という努力を続けて来ました。本テキストでは、通販がD2Cに進化したのと同様、データベースマーケティングがデータドリブンマーケティングに進化した点に着目し、理解を深めていきます。

第1章

データドリブンマーケティング
誕生の背景

1-1 D2C以前の通販からある「データに基づく意思決定」

重要まとめポイント

- ◎ 生まれつきデータドリブンなD2C
- ◎ 仮説と検証を繰り返す
- ◎ テスト結果を組織学習の観点で蓄積しよう

● テスト、テスト、テスト！のD2Cビジネス

アメリカのある著名なマーケティング学者は、その論文の中で、「ダイレクトマーケティング（通販／D2C）は生まれながらのマーケティング実験場」と言っているが、その理由として以下の4つを挙げている。

1. 個人単位で紐付けられた購買歴
2. 膨大な販促活動の履歴
3. 購買プロセスに中間業者が存在しない
4. テストを日常的に行なっている

更に、消費者行動や広告効果、値付け、統計モデルの開発、新製品や新サービスなどの分野が、調査研究対象として今後益々重要になるであろうと指摘しつつ、研究者が実務家と協働する際のポイントとして、実務家のカルチャーを以下3つ挙げている。

1. 実利的

2. 短期的

3. テスト、テスト、テスト

確かに、D2Cブランドは顧客とダイレクトに繋がっており、そこで働くマーケターは、**施策の結果がすぐにデータで現れる実務経験を日常的に積むことができる。**

テストは常に行われており、それは**膨大な分析対象データとしてデータベースに蓄積され、次回以降のテストの材料となる。**

● 巨人の肩の上に立つ

もっとも、筆者のカatalog通販企業にいた時の経験を振り返ると、テストは確かに頻繁に行われていたが、**仮説検証の「記録」や「共有の仕組み」**があまり整っていなかったように記憶している。

担当者がある仮説に基づきテストを実行したとする。その場合、少なくとも以下の3つは日付とともに記録に残して組織の知恵として蓄積していくべきだろう。

1. どのような仮説を立てたか
2. どのようなテスト設計をしたか
3. テストを実行したら仮説通りの結果は得られたか

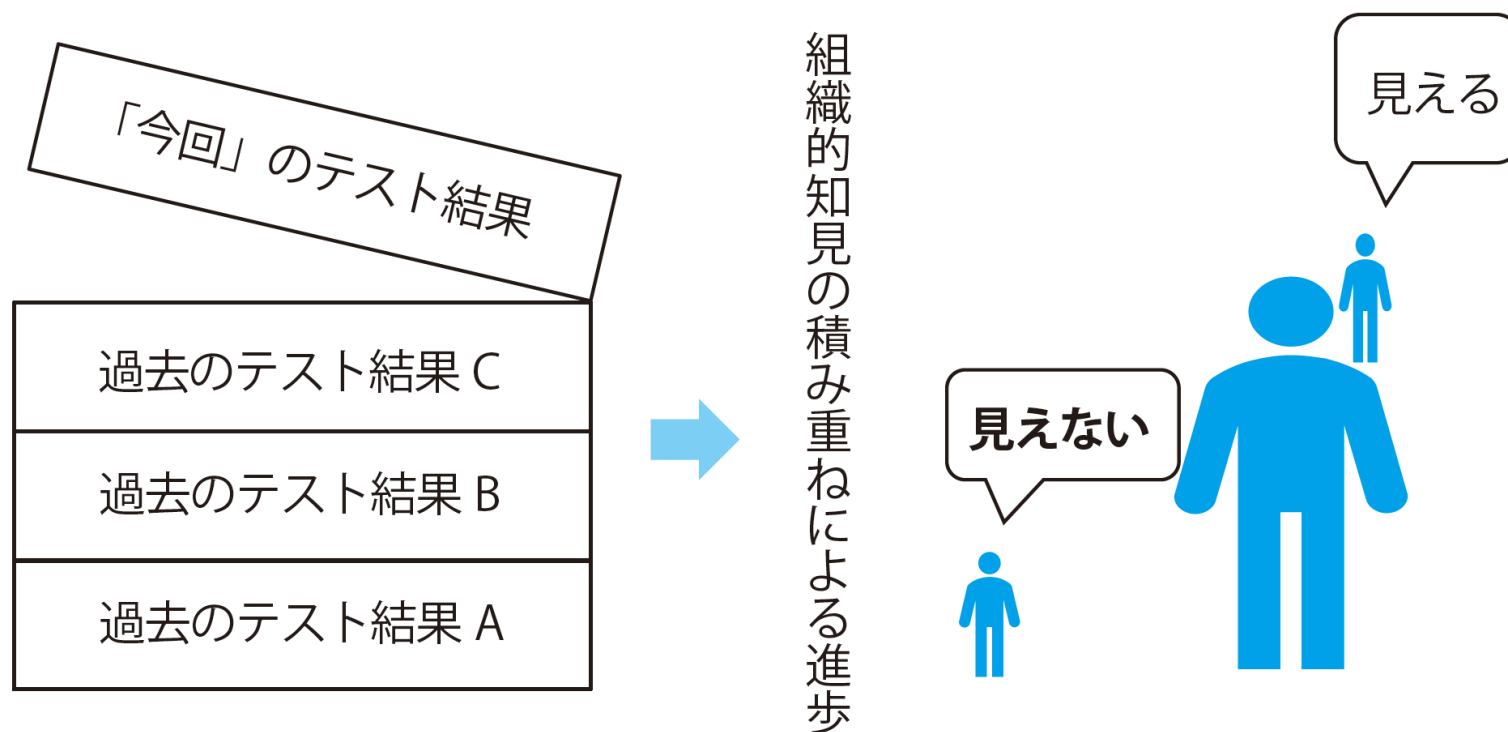
マーケティングは「科学」か「アート」か？という議論が昔からある。

かつてニュートンは「もし自分が遠くまで見渡せているとしたら、それは巨人の肩の上に立っているからだ」と言ったという。

科学は「**先人たちの積み重ねの上に、自分が何かを上積みしていく**」ことで進歩していくというわけだ。

もし社内のテスト結果がきちんと記録され、共有されていなかったら、それはテストをしているマーケター個人の経験値は上げてくれるが、組織の経験値は上げてくれない。

ぜひ「巨人の肩の上に乗るマーケティング」を目指そう。それこそがデータドリブン・マーケティングの第一歩である。



1-2 すべてのマーケティングがダイレクト化する時代

重要まとめポイント

- ◎ インターネットとスマホが実現する顧客の「個客化」
- ◎ 「顧客体験」がますます重要に
- ◎ メディアの王様がテレビからスマホに取って代わられた

● インターネットとスマホがダイレクトマーケティング進化に与えた影響

かつてカタログ通販がその代名詞だったダイレクトマーケティングにおいて、**最初の大きな変化はインターネットや電子メールの普及によって起きた。**

インターネット上のオンラインショップでは、紙のカタログよりもはるかに機動的にコンテンツ更新が行える上に、ショッピングカート機能を通じて販売も行える。そして電子メールは媒体の印刷や郵送に伴うコストを気にする必要が無い。

多くのEC 専業通販が誕生し、店舗小売や既存のカタログ通販企業もオンラインショップを開設してマルチチャネル化が進んだ。

そして次の変化は**スマートフォンの普及**で起きた。

スマートフォンは電話というより「携帯ネット接続端末」としての要素が大きい。かつてのガラケーよりもはるかに**リッチで双方向性に富む体験をユーザに提供**でき、PCよりもはるかに**パーソナルで場所の制約を受けない**。

D2Cという言葉が普及し始めた時期と、スマホが普及し始めた時期が重なるのは決して偶然ではない。ここに至って、かつてコンセプトの方が先行し、手段が追いついていなかった「**One to One マーケティング**」が**実現する機会が到来した**のである。

大手食品メーカーなど従来は中間流通を通してしか消費者と接して来なかったプレーヤーまでダイレクトマーケティングの世界に参入して来たのは、この点が大きい。

販売チャネルとしての機能だけでなく、それまで外部に委託して行っていた消費者調査やアンケートなどもダイレクトに実施出来る上に、新商品のテストマーケティングも行える。実施した施策の費用対効果の検証も容易だ。

更には自社サイトで商品企画の募集をして、ネット限定で販売する、といったメーカーまで現れるようになった。

さきほど、「**ダイレクトマーケティングはマーケティングの実験場である**」という言葉を紹介したが、大手メーカーにとって、ダイレクトマーケティング事業は**直接得られる売上以上に、自社マーケティング進化（よりよい価値や体験の提供）のための知見や洞察を得る場としての要素を重要視している**ように思える。

● 変化のスピードは加速している

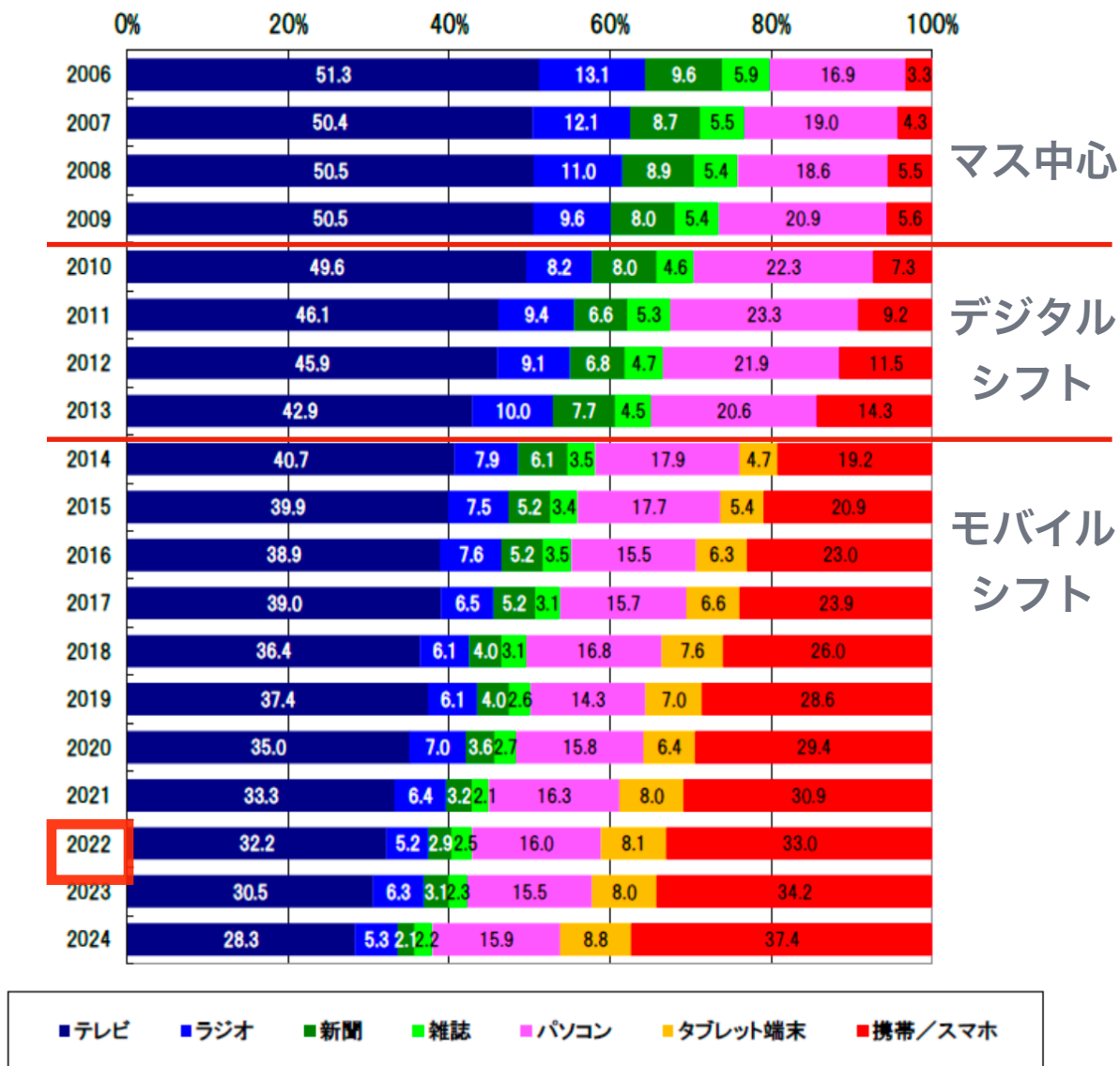
「十年一昔」という言葉があるが、下図を見るとまさにその表現を思い出す。下図は**メディア総接触時間の統計**だが、D2C前夜とも言える2010年以前はテレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマス媒体がまだ大きな存在感があった。

しかし、2010年代前半にパソコンがラジオ、新聞、雑誌などのメディアを凌駕し始め、デジタルシフトが起きた。

そして、2010年代中盤以降はモバイル（スマホ、タブレット）の時代である。**2022年にはメディアの王様だったテレビをスマホが抜いた。**

博報堂メディアパートナーズ：メディア定点調査2024

メディア接触時間「年別×メディア別」



出典：https://www.hakuhodody-media.co.jp/newsrelease/report/20240604_35044.html

1-3 データによって何が「ドリブン：駆動される」のか

重要まとめポイント

- ◎ ビッグデータの本質は「大きい」ではなく「構造化されておらず非定形なこと」
 - ◎ 購買前後の行動も把握し、購買特性と紐付ける
 - ◎ 経営層の意思決定をドライブするにはLTV による説明が必要
- ビッグデータへの期待は「顧客特性の理解と体験の提供」のレベルアップ
- データドリブンとまるで双子のように登場するビッグデータだが、この言葉がこれからのマーケティングのキーワードだと言われ始めた2010年ころ、「**通販企業に日々蓄積される取引データはもともとビッグだ**」ということを、ふとある食事会で話したら、同席していたIT 企業の知人から「それはビッグデータとは言わない」と指摘されたことがある。

確かに、IBM のHPでは、ビッグデータの定義を4つのVで表現している。

- **Volume** データの量
- **Velocity** データの生成される速度
- **Variety** データの多様性
- **Veracity** データの正確さ

出典：<https://www.ibm.com/jp-ja/think/topics/big-data>

大手D2Cブランドのように、登録顧客数が百万、千万の単位ともなれば、顧客属性データや購買データの量も十分「ビッグ」だが、いわゆるビッグデータとは通常、これらの定型的で自社データベース内に構造化されて保持されているものだけでなく、コールセンターの全通話録音データ、オンラインショップ内での顧客の回遊データ、SNS 上でのクチコミなど、構造化されておらず非定形でかつ日々莫大な量が生成されるデータも含む。

なぜこういった性格のデータが重要になるのかと言えば、「より顧客の購買行動の特性を把握でき、その結果、より適切な顧客体験が提供できる」と期待されているからである。

そして、再度このビッグデータが強調されるようになった背景には、**AIや機械**

学習がマーケティングの世界にも浸透し、データサイエンティストなどの専門人材の供給が新卒レベルでも可能に（データサイエンス学部の新設など）なってきたことなど挙げられる。

● データ活用は「顧客へ提供する体験」という付加価値向上のためにある
データベースマーケティングではよく、「適切な顧客に、適切なタイミングで、適切なオファーを」という標語が使われるが、データドリブンマーケティングにおいては、必ずしも情報活用の出口が「オファー」とは限らない。

顧客にとって単に「お得なセールのお知らせメールが来た」とか「ちょうど良いタイミングで季節のクーポン券が届いた」というだけではなく、「カタログを読むこと自体が楽しい」「オンラインショップを覗くとついつい目的の商品以外にも買いたくなる」「買いたいと思った商品が、あるチャンネルで欠品していたが、別なチャンネルの在庫を送ってくれた」といった、**購買プロセス全体**にまつわる体験の付加価値向上のために情報活用はある。

オムニチャンネル、OMO、ユニファイドコマースといったキーワードも、D2Cブランドが**複数のチャンネルを持つことを前提に、「統合的」な顧客体験設計を志向している。**

そしてさらに、それらの体験提供プロセスへの評価が、顧客の声やクチコミ掲示板などを通じて情報として社内外に蓄積され、「企業と顧客」のみならず、「顧客と顧客」との間においても学習関係が進む。それがデータドリブンマーケティングの特徴の一つである。

● 経営層にマーケティング施策の効果を財務的に説明する

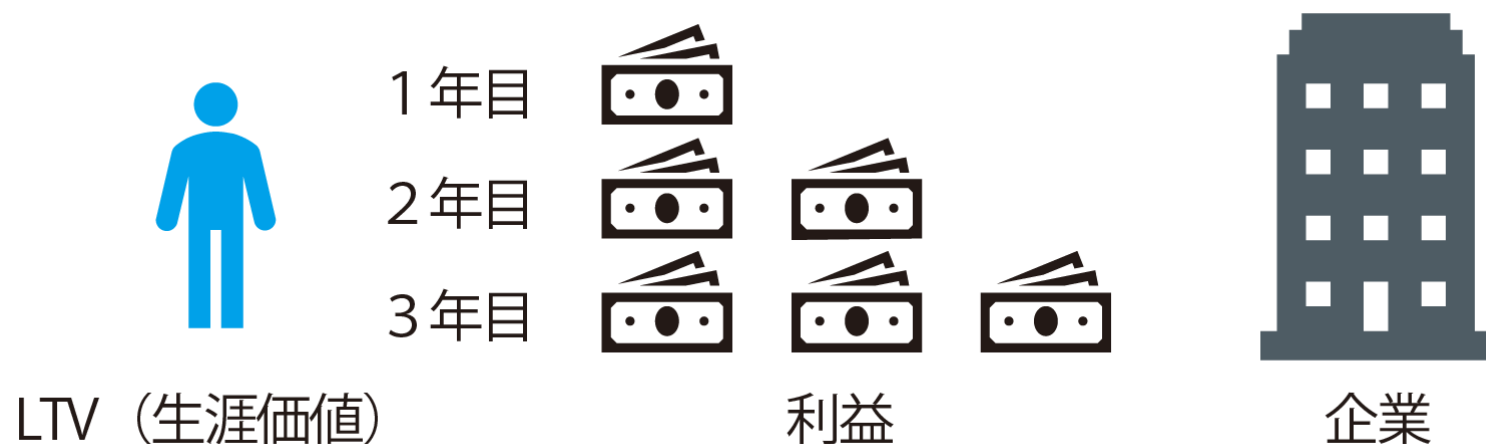
もうひとつ、データドリブンマーケティングの特徴を挙げると、その成果を「財務的に」経営層に説明することが重視されている。データドリブンとは直訳するとデータ駆動ということになるが、何を駆動するのか、ということそれは「意思決定」である。

経営層にとっての意思決定の基準は「その投資は金額に見合ったリターンがあるのか？」ということである。いくらCPA、CPO、CPC、CTR、CVR、顧客満足度、ブランド認知度、その他もろもろのマーケティング指標が向上したとしても、経営層はそれらの指標のみで納得することはない。

なぜなら経営層が株主から評価されるのは損益計算書の最下行＝税引き後純利益、だからである。

こうした考えを元にデータドリブンマーケティングで重要視されているのがLTV
＝生涯価値（詳細は2章）である。

顧客のLTV を把握することで、自社の収益力（利益を生み出す力）が測れる。



1-4 データドリブンマーケティングの道具立て

重要まとめポイント

- ◎ 顧客を統合管理するデータベースが起点
- ◎ 進化するマーケティング・シナリオの自動実行ツール
- ◎ BI（ビジネス・インテリジェンス）によるパフォーマンス評価

● データドリブンマーケティングの道具立て

ここまでの解説で、「テスト、テスト、テスト」、「デジタル&モバイルシフト」、「LTV」というキーワードが出てきた。

これらのデータドリブンマーケティング実践上のキーワードからは、いくつかの基本的な道具立ての必要性が導き出される。

<データドリブン・マーケティングに必要なツール>

1. テスト対象の顧客を選別したり、顧客の反応を記録するためのデータベース

2. デジタル&モバイル化するメディアへの出稿やメッセージ配信などのキャンペーン／プロモーションの自動実行ツール

3. 各種マーケティング施策による顧客の中長期的な収益性向上を分析、共有するための管理ツール

1 はデータベース・マーケティング時代からあるものだが、デジタル&モバイルシフトに伴い、データベースと連動して「あるシナリオ（購入後〇日後など）に基づいたターゲット顧客の条件抽出」→「パーソナライズされたキャンペーン／プロモーションの自動実行（クーポン付きメッセージ配信など）」を行うツールが登場した。

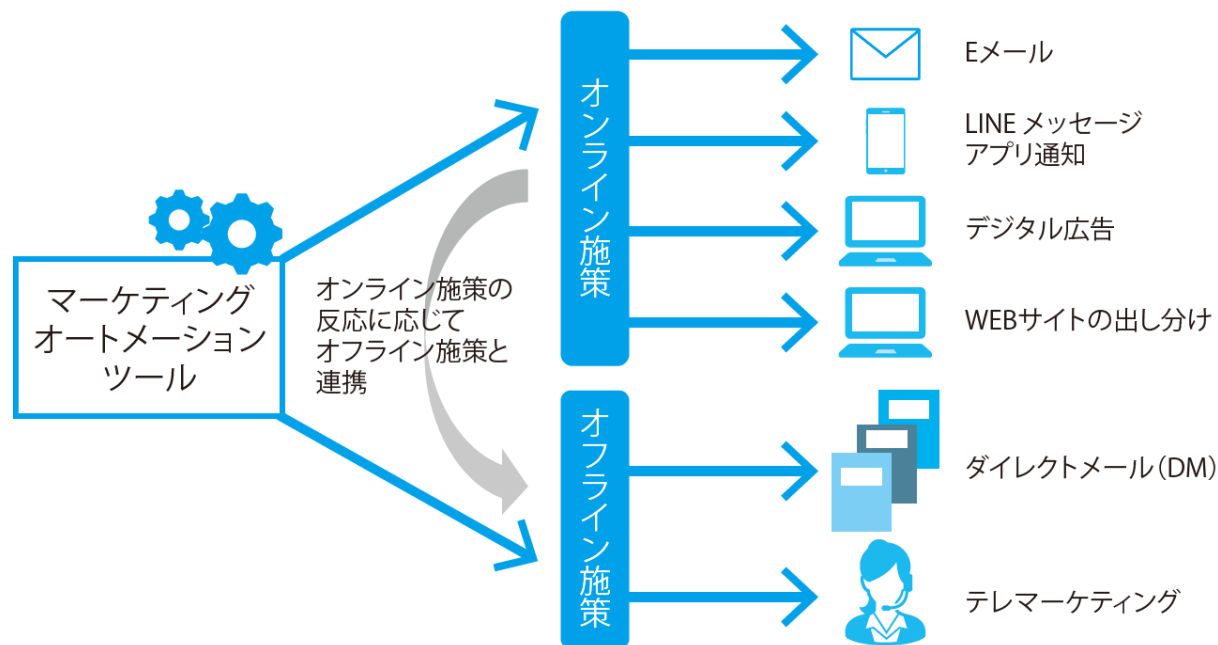
そしてその結果をあたかも航空機や自動車のダッシュボードのように数字やイラスト、グラフなどで表示したり、各指標をさらに細かく分解して相互の関係性や因果の流れを検証するツール「BI（ビジネス・インテリジェンス）」も浸透してきている。

筆者は、通販企業在籍時代、このBI ツールを使って自社顧客をRFM、年齢、初回受注チャネル／購入商品など複数の指標でクロス集計し、**どのような顧客セグ**

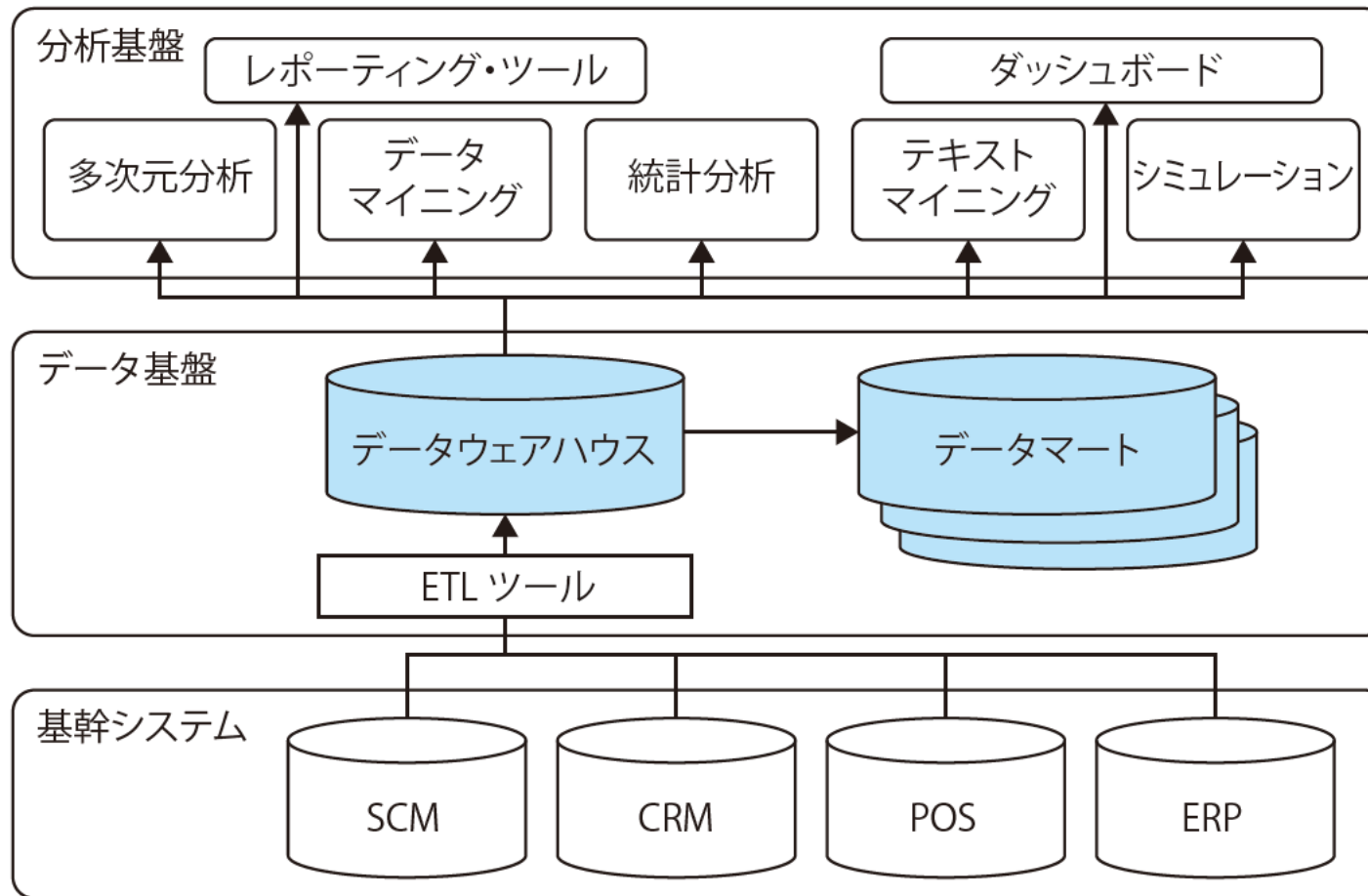
メントのLTV が高そうか探る作業が大好きだった。

現在はAIなどでさらに高性能化したツールを、誰もが自席のパソコンから簡単に操作できるようになりつつある。

マーケターが仮説を組み立て、テスト実行し、検証するための環境として本当に良い時代になったものだ。



出典： 広告朝日 <https://adv.asahi.com/keyword/11053360.html>



出典：株式会社NTT データ「BI 革命」

1-5 データドリブンマーケティングと顧客中心主義

重要まとめポイント

- ◎ 自社顧客を知り、投資すべき顧客セグメントを見極める
- ◎ 顧客セグメント毎に最適に組み合わせた体験を設計し、提供する
- ◎ 財務的にその評価を行うための指標を設定する

● データドリブンマーケティングのフレームワーク例 1

次章からデータドリブンマーケティングの詳細に入るが、その前にここまでの内容を2つのフレームワークを紹介することでまとめたい。

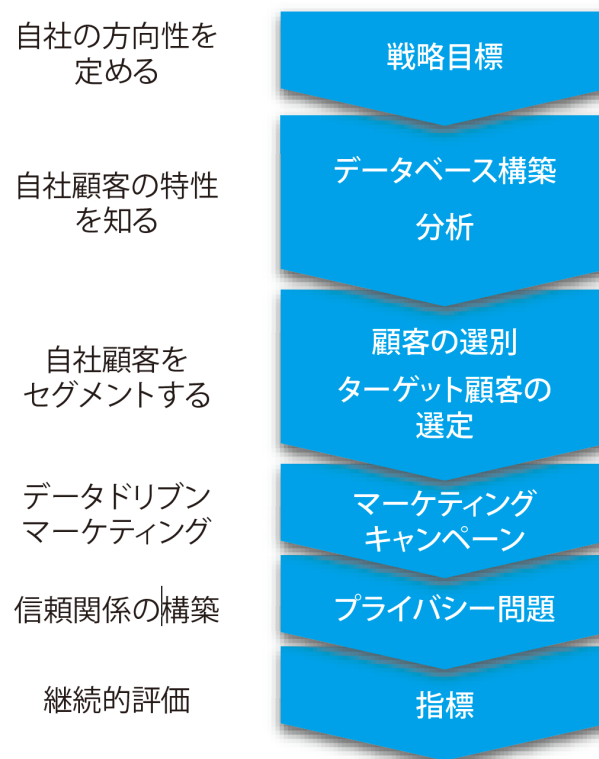
例1のフレームワーク（次スライド）では、まず**自社の戦略目標**を満たすため、**顧客の分析と、選別**を行う。

そうして作成された**顧客セグメント毎にターゲティングされたマーケティングキャンペーンを実行**=データドリブンマーケティングを行う。

ただしこの際、データで高度にセグメンテーションとパーソナライゼーションが行われていることに対する顧客懸への配慮も重要である。**情報の適切な管理とプライバシーへの配慮**が顧客との信頼関係を生む。

そしてこの一連のプロセスを継続的に評価するための指標を設定する、という流れになっている。

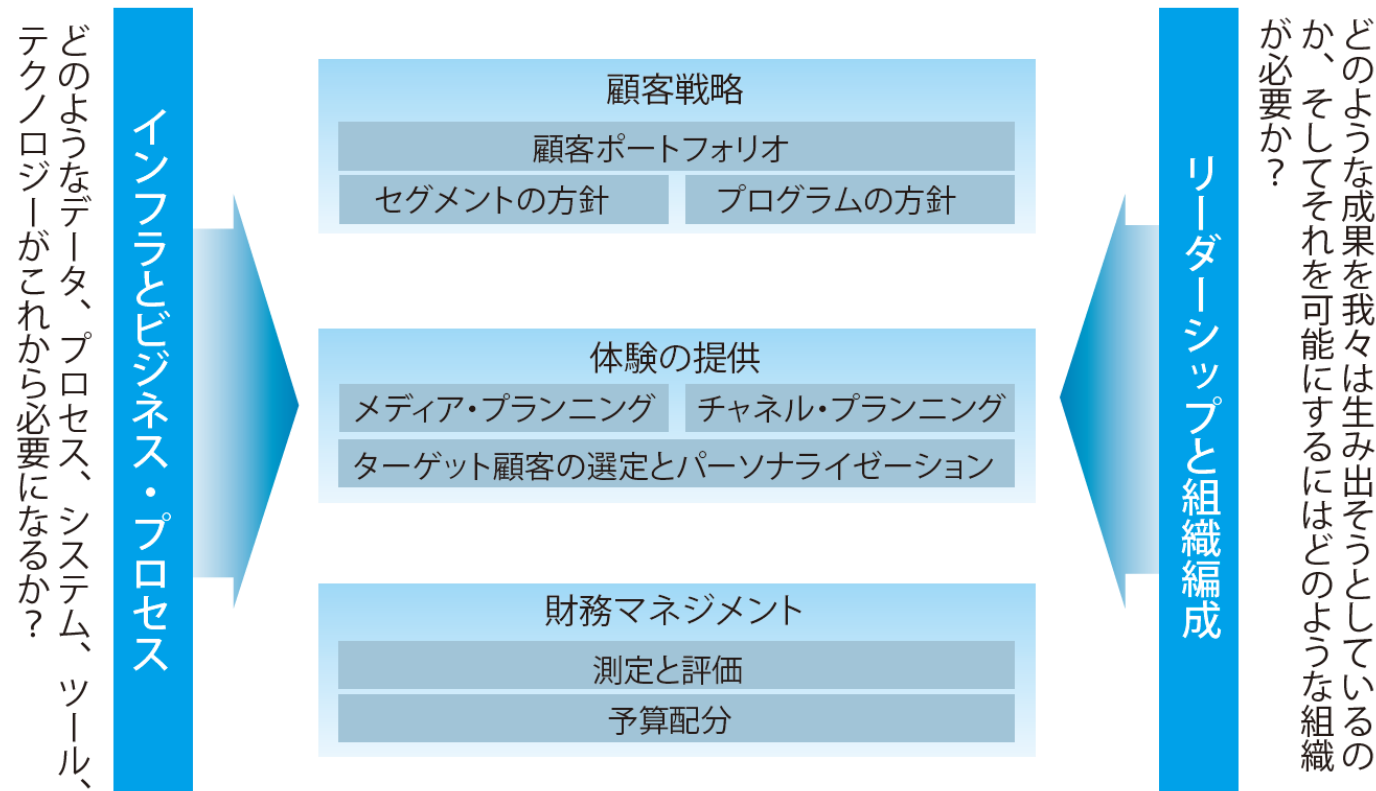
データドリブンマーケティングのフレームワーク例1



出典：Mark Jeffery 「Data-Driven Marketing The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know」より筆者作成

● データドリブンマーケティングのフレームワーク例2

例2はさらに戦略的な全体像が表現されている。「顧客戦略」とあるが、これは本テキストの姉妹編「ダイレクトマーケティング」でも重要キーワードだ。



出典：David Williams 「CONNECTED CRM IMPLEMENTING A DATA-DRIVEN,CUSTOMER-CENTRIC BUSINESS STRATEGY」より筆者作成

そして、マーケティングキャンペーンの実行段階では、「**体験の提供**」という表現をしている。

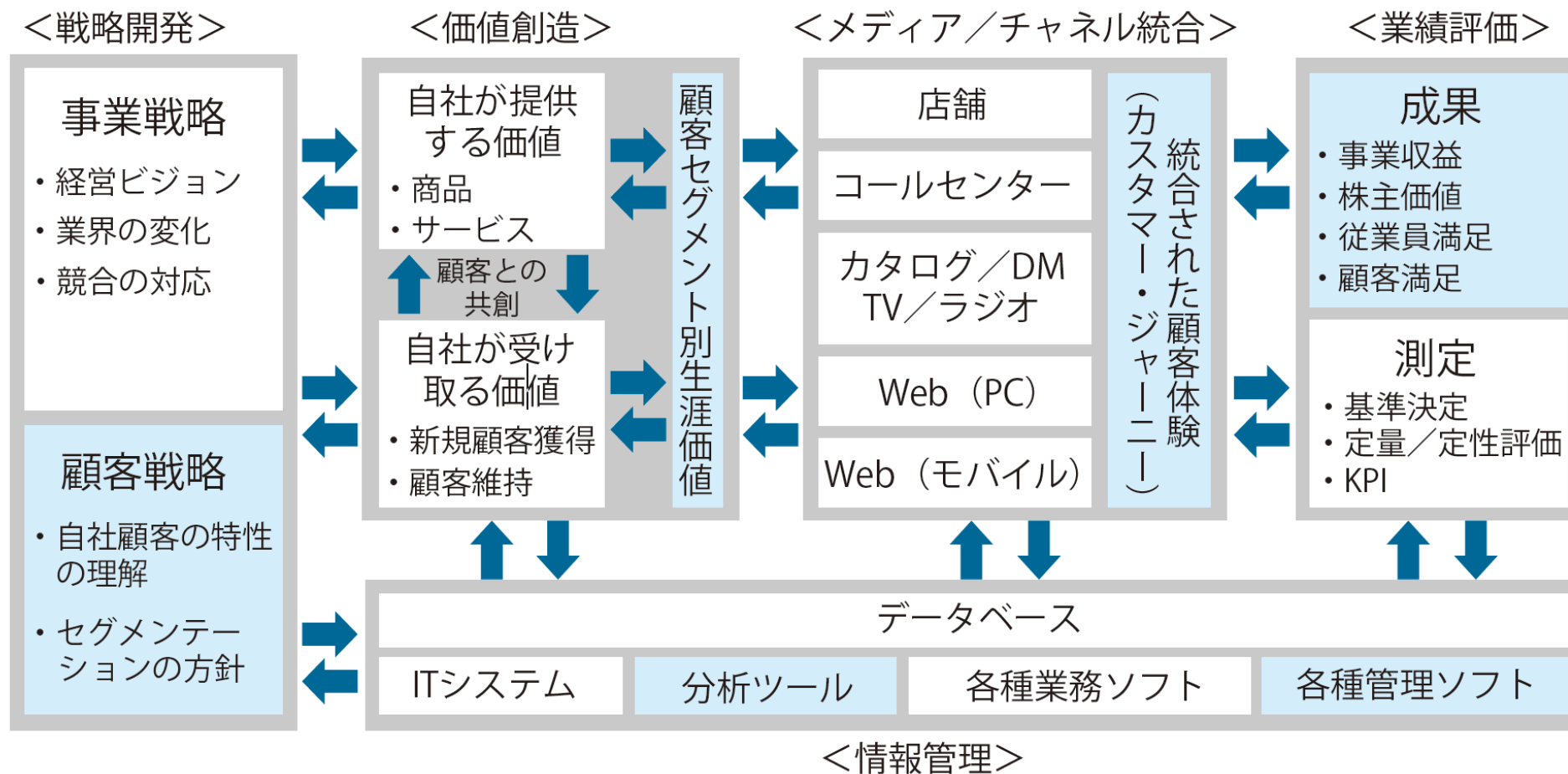
これは、メディアとチャネルの組み合わせを顧客セグメント毎に設計し、提供するという**オムニチャネルの発想**が含まれている。

最後に「**財務マネジメント**」ということで、例1と同じように測定と評価があるが、ここでは「予算配分」という言葉が登場する。一つのキャンペーン予算の評価だけでなく、**予算配分の最適化はデータドリブン・マーケティングの大きな課題**である。

これらのプロセスへの支援を、データやシステムなど**インフラ、ビジネス・プロセス面からのサポート**と、成果を生み出すためのリーダーシップや組織編成という**人的側面からのサポート**の両側面から表現している。

● **カスタマーセントリシティ（顧客中心主義）との関係**

以上2つのフレームワーク例を踏まえ、下記の顧客中心主義のフレームワークを見て欲しい。



出典：Payne & Frow 「A Strategic Framework for Customer Relationship Management」より筆者作成

先の2つのフレームワークとよく似ていることに気づかれたと思う。つまり、データドリブンマーケティングとは、

1. 顧客戦略を基盤とする顧客中心主義
2. モバイルシフトを背景にしたオムニチャネル

の2つのコンセプトと兄弟のような関係に有り、その実行面に着目したマーケティング手法と言える。

具体的には、

＜顧客戦略との連携＞

自社顧客の特性を理解し、投資対象として意味のある集団にセグメンテーションを行う。

ここでは、次章で触れるデータマイニングやモデリングなどデータサイエンスのテクニックが活用される。

＜価値創造プロセス＞

各セグメンテーション毎に顧客体験を設計する。ここでは継続的にLTVを計測しつつ、顧客資産価値（自社顧客のLTV合計）を最も高めるマーケティング予算の最適化にチャレンジすることになる。

＜マルチチャネル統合プロセス＝オムニチャネル＞

価値創造プロセスで設計した顧客体験を、チャネル（含むメディア）が統合された状態で提供する。

ここでは、データを活用したオペレーション支援を行う。例えば、コールセンターの全通話録音やネット上でのクチコミのテキストマイニング等**データ分析を通じた、統合された顧客体験（カスタマー・ジャーニー）のチューニング**である。

＜業績評価プロセス＞

顧客中心主義による戦略が、最大効率で実現できているかを評価する。あらかじめ**BI ツールなどで設定したKPI によるプロセス分析や成果測定**を行い、全プロセスに必要なフィードバックを行う。

第2章

データベースマーケティング
との共通点と進化点

2-1 共通点（1）：RFMは顧客行動予測の基本

重要まとめポイント

- ◎ RFM の活用はデータを活用したマーケティングの第1歩
- ◎ R・F・M の特性の違いを理解する
- ◎ RFM の特性ゆえの限界も理解する

● 通販でRFM が重用されてきたわけ～レスポンス（反応）予想

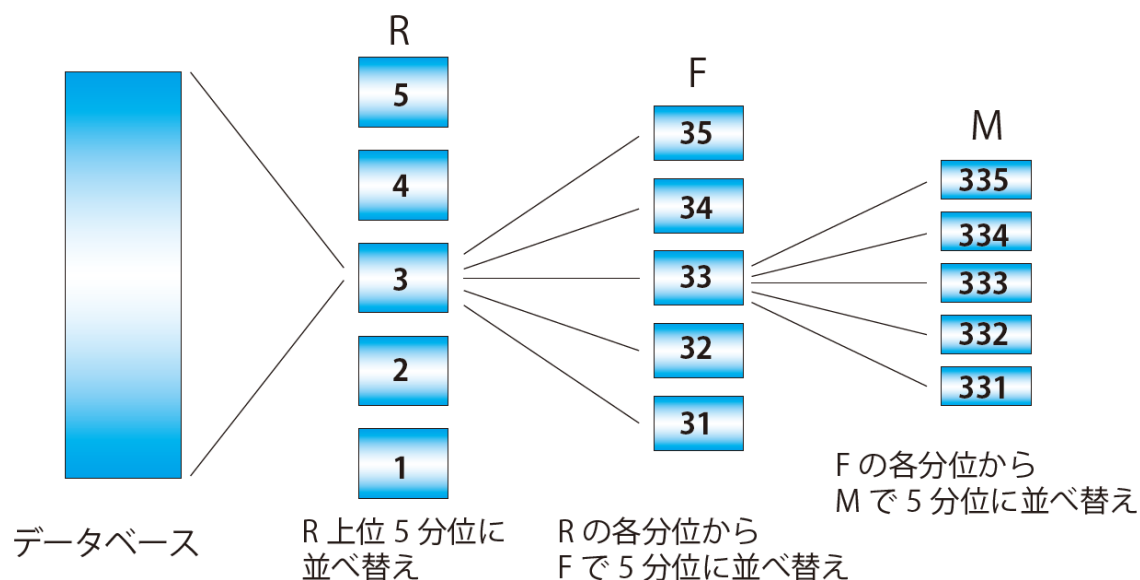
RFM とは、R：直近購買からの経過時間、F：累計購買回数、M：累計購買金額のことである。D2Cという言葉が誕生する前から数十年以上にわたって通販業界で使用されてきた大定番の指標だ。本検定試験の各級のテキストにもしばしば登場する。

ここでは、データドリブン・マーケティングの視点から、「RFM 分析がなぜ機能するのか」や「RFM 分析の限界」について確認しよう。

RFM は、カタログ送付対象顧客の決定のように、あるプロモーションに特定の顧客が反応するかどうかを予測するのに役立つ、三つの重要な顧客行動の要素であり、あらゆる有効な予測モデルの基礎と言える。

RFM の活用方法は様々だが、典型的なのは下図のようにR を起点にFやMを組み合わせて顧客リスト全体を分割する方法である。

こうして顧客リスト全体を下図なら $5 \times 5 \times 5$ で125 のセルに分け、セルごとの反応率や収益を管理することで、カタログ／DM 送付の損益分岐点の判断＝送付範囲の決定ができるというわけだ。

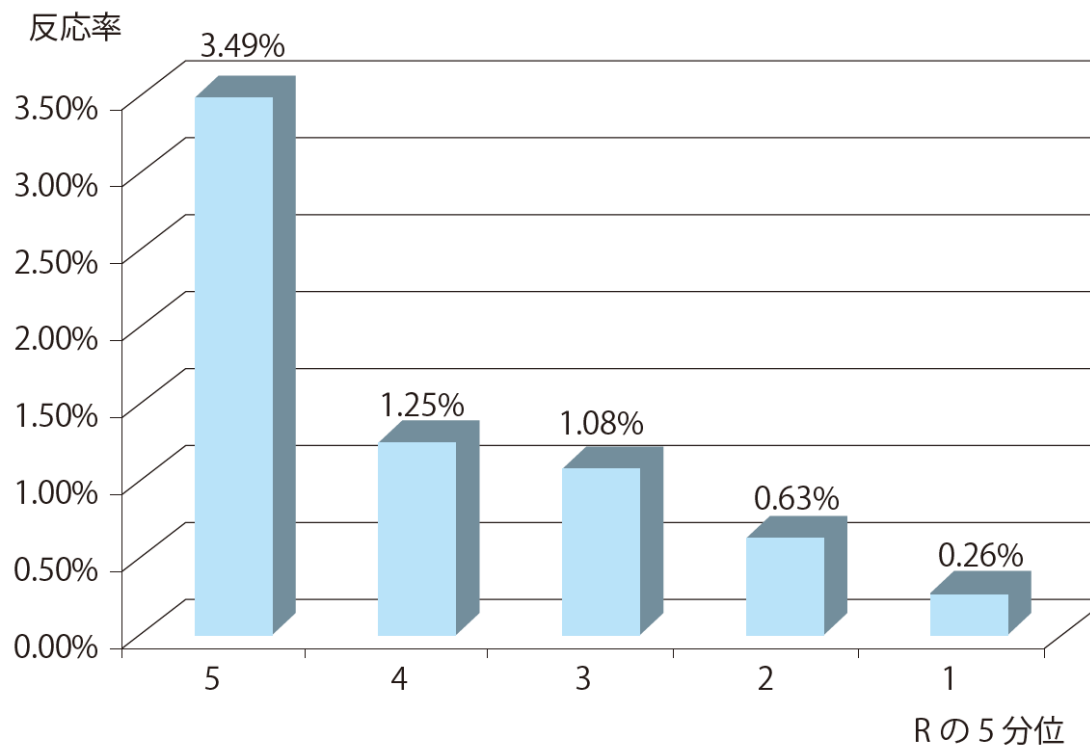


● R・F・M の特性の違い

＜もっともレスポンス率と相関性が高いのはR＞

なぜ、RFMがアルファベット順のFMRではなくRFMなのかと言え、一般に、この**R・F・M**の順番にレスポンス率と相関性が高いからである。

下図はRの5分位とレスポンス率の関係を示した例図だが、直近購買から時間が経っていない**上位20%の層から下位層に行くにつれ、レスポンス率が階段状に落ちていく。**



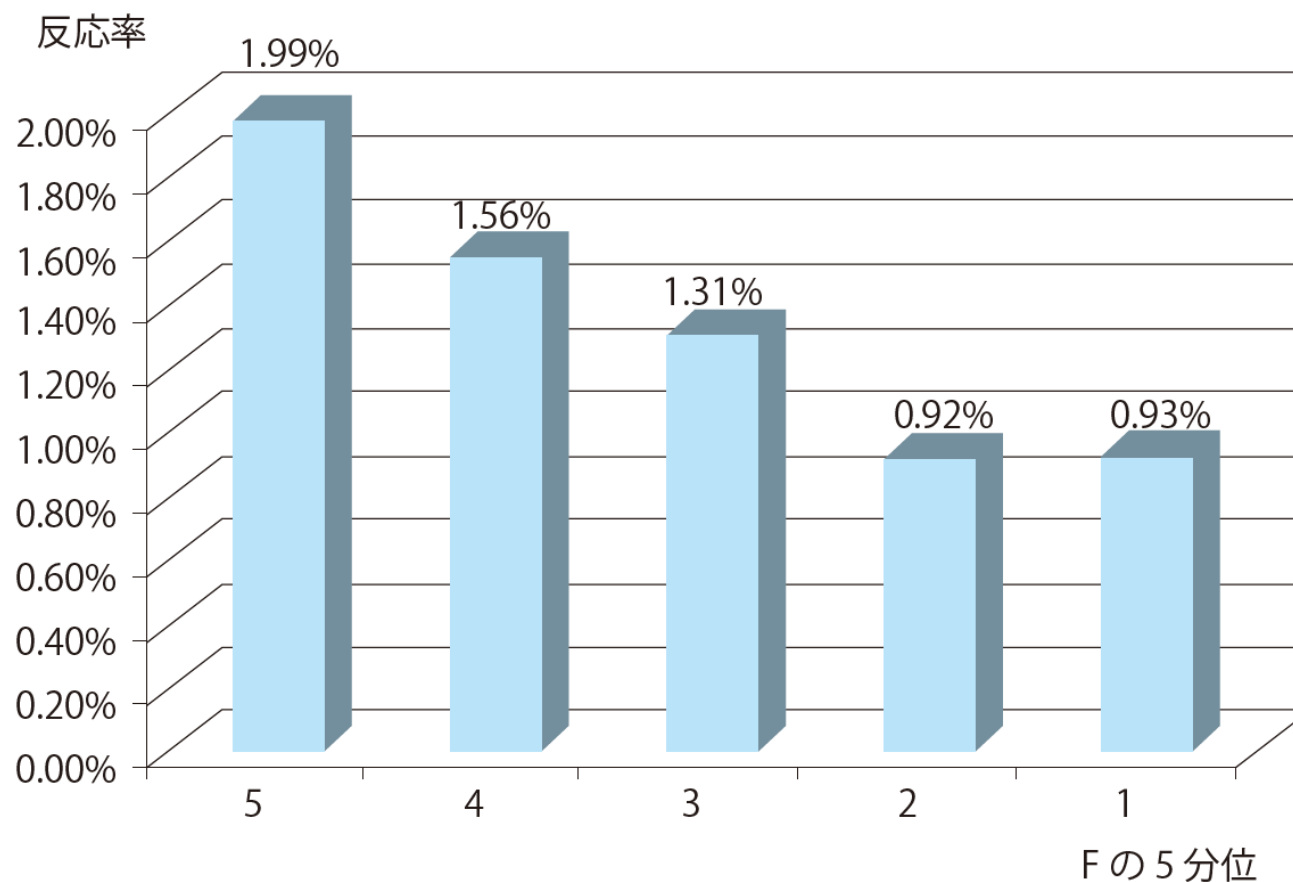
この傾向は、製品やサービス、あるいは業種や顧客のタイプを問わず見られる現象であるとされる。

「鉄は熱いうちに打て」という格言はここでも有効だ。確かにRが浅ければ（直近購買日付により近ければ）顧客の活性度は高く、**Rが深ければ活性度が低く（休眠）、更には他社に奪われた（離脱）可能性が高くなる、**と言えそう。

＜ R についてレスポンス率と相関性が高いのはF ＞

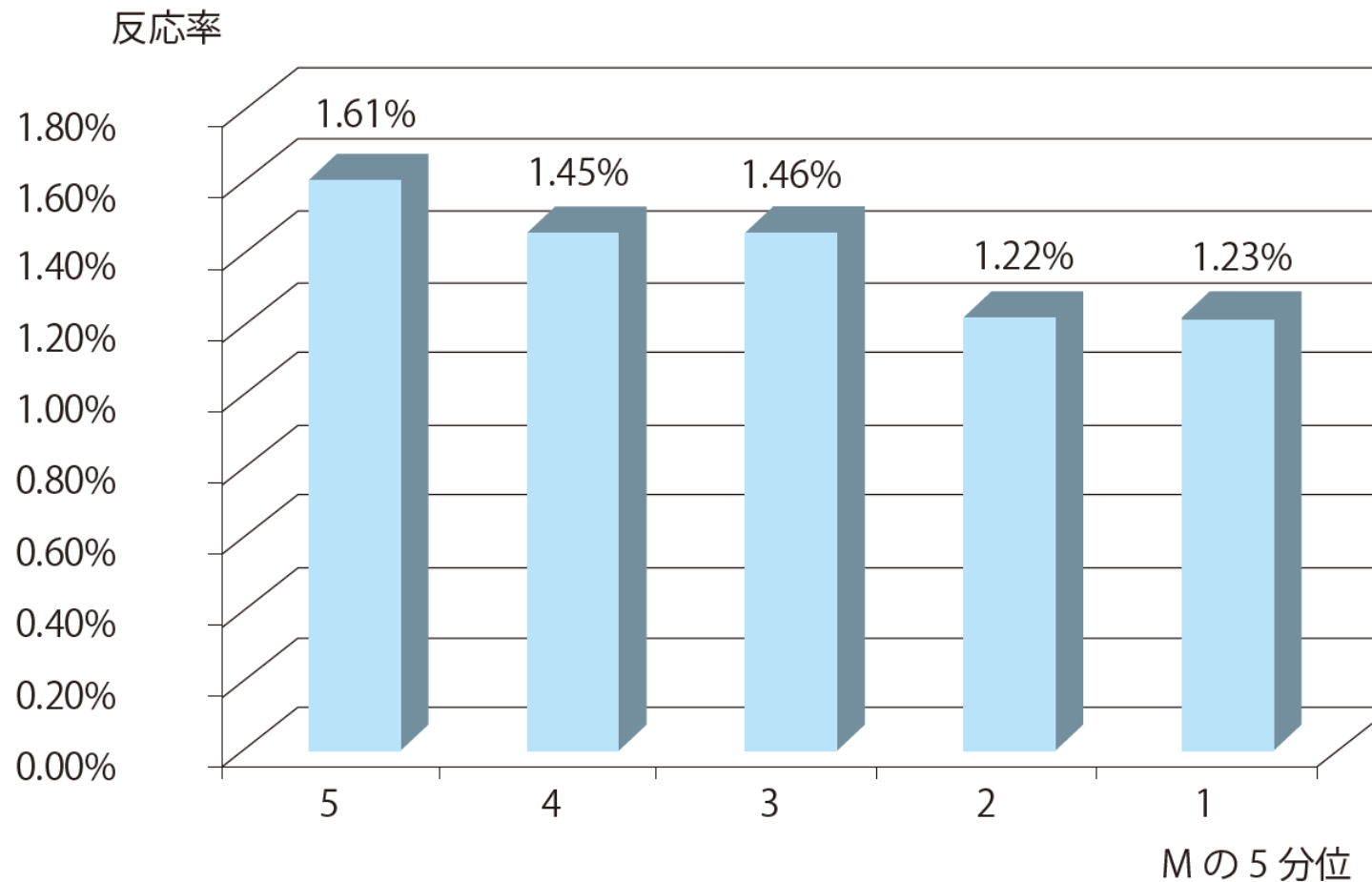
累積購買回数を表す「F」について同じように上位から並べて見ると、購買回数の多いグループがDM 反応率も高い傾向にあることが多い。「何度も買ってくれている顧客は今度も買ってくれる可能性が高い」ということは傾向的には言えそう。

ただし、この傾向は**R ほど普遍的に明確ではない**とされている。なお、最下位分位1の方が2よりもDM 反応率が良いのは、**分位1には高いDM 反応率が期待できる「新規顧客」が含まれる**ためである。



< RF ほどレスポンス率と相関しないM >

M は各種調査でも**RF ほどレスポンス率に対する明確な階段状の傾向は現れない**、とされている。「たくさんお金を使ってくれた顧客はこれからも使ってくれる可能性が高い」とは言えそうだが、高額な商品を少ない回数買った顧客と、少額な商品を何回もリピートしている顧客とを、M だけで区別することはできない。最後の購買が最近なのか大分前なのかも区別がつかない。



<RFMの3つを組み合わせると素晴らしい相乗効果を示す>

最もレスポンス率と相関の高いをRを起点にFとMを組み合わせることで、**より次回購入確率が高い顧客にアプローチ**することができる。すでに多くの通販企業で実践されてきた方式だが、ぜひ**自社のRFMセルごとのレスポンス率を確認し**、どのような傾向があるのかを自分の目で確認してみたい。

● RFM の限界も併せて理解する

上記のようなRFM の特性は、顧客へのDM やメールの送付範囲の決定や、コミュニケーションのタイミング（初回購入から〇〇日後にメール配信など）を決めるのにもうってつけなのだが、限界もある。

それは、**おなじRFM セルの中にいる顧客を一律に扱ってしまう点にある**。例えば、購入した商品が違えば再購入のサイクルも変わる。つまり「**ある一つのセルにいる理由が顧客によって違う**」としても、RFM はそれを無視してしまう。

多様な商品を複数のチャネル展開で販売している多くのD2C企業の顧客は、**異なる育成方針が必要な、いくつかの顧客層に分化している可能性が高い**。

また、RFMのMは利益ではなく売上なので、**コストが反映されていない**。つまり、**顧客の多様性に対応しようとするなら、RFM + α の対応が必要なのである**。

それが、**LTV（収益性）と購買行動特性によるセグメンテーション管理**である。

2-2 共通点（2）：LTVの活用

重要まとめポイント

- ◎ LTV の計算表からその性質を理解する
- ◎ LTV の構成要素の数値変化が全体に与える影響をシミュレーションする
- ◎ 計算の精緻さを求めすぎない

● LTV 計算をまず簡易に行い、その性質を理解しよう

次スライドの表はLTV の簡易計算表である。この表を元にLTV の性質の理解をして行こう。

まず、こういった表を自動計算で作成するために基礎データ入力表を作成して、そこから計算表に数字を引っ張って行くようにしておくと便利である。

なお、これらの計算表の原典ファイルはアメリカで通販やデータベースマーケティングの教祖的存在であったアーサー・ヒューズ氏のHPから自由にダウンロード出来たのだが、数年前に亡くなりHPも閉鎖されてしまった。

このテキストのダウンロードページにこの原典ファイルもアップしたので、そちらも参照してみて欲しい。

＜基礎データ入力表の例＞

項目	1 年目	2 年目	3 年目
一人当たり受注回数（年）	2.7	3.5	4.5
一人当たり受注金額（回）	¥5,400	¥6,200	¥6,500
顧客維持率	50.0%	60.0%	70.0%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
コスト比率（対売上高）	60%	58%	57%
一人当たり新規顧客獲得費用	¥4,800	0	0
一人当たりマーケティング費用	¥600	¥1,200	¥1,200
一人当たり特別プログラム費用	¥200	¥200	¥200
一人当たりデータベース費用	¥400	¥400	¥400
一人当たり紹介インセンティブ	¥1,500	¥1,500	¥1,500
利子率	6.0%	6.0%	6.0%
リスク係数	1.60	1.60	1.60
代金回収日数	30	30	30
獲得顧客数	200,000	0	0

<基礎データ入力表の数値を反映したLTV計算表の例>

項目	1 年目	2 年目	3 年目
維持顧客数	200,000	101,000	61,812
紹介顧客数	2,000	2,020	1,854
総顧客数	202,000	103,020	63,666
顧客維持率	50%	60%	70%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
一人当たり受注回数 (年)	2.7	3.5	4.5
一人当たり受注金額 (回)	¥5,400	¥6,200	¥6,500
年間売上	¥2,945,160,000	¥2,235,534,000	¥1,862,230,500
コスト比率 (対売上高)	60%	58%	57%
商品原価	¥1,767,096,000	¥1,296,609,720	¥1,061,471,385
新規顧客獲得費用	¥960,000,000	¥0	¥0
マーケティング費用	¥121,200,000	¥123,624,000	¥76,399,200
特別プログラム費用	¥40,400,000	¥20,604,000	¥12,733,200
データベース費用	¥80,800,000	¥41,208,000	¥25,466,400
紹介インセンティブ	¥3,000,000	¥3,030,000	¥2,781,000
総コスト	¥2,972,496,000	¥1,485,075,720	¥1,178,851,185
純利益	(¥27,336,000)	¥750,458,280	¥683,379,315
割引率	1.01	1.10	1.21
正味現在価値 (NPV)	¥27,065,347	¥682,234,800	¥564,776,293
累計 NPV	¥27,065,347	¥709,365,617	¥1,274,141,910
LTV	(¥135)	¥3,547	¥6,371

データ入力表をもとに3年目まで計算したLTVが6,371円となっている。これはこの**20万人の新規獲得顧客が3年間の間に自社にもたらしてくれる一人当たりの利益**である。

この数字が算出できる意味は、「**新規顧客獲得にかけて良い費用**」、「**顧客の維持育成にかけて良い費用**」の見込みが立てられることと、「**他の顧客セグメントとの収益性の比較**」ができることなどである。

この点、次スライドの計算表を見てみよう。**顧客維持率を各年に10%向上させたとした場合のシミュレーション**である。他の数字は全くいじっていない。

< 継続率向上のインパクト >

項目	1 年目	2 年目	3 年目
維持顧客数	200,000	121,200	86,537
紹介顧客数	2,000	2,424	2,596
総顧客数	202,000	123,624	89,133
顧客維持率	60%	70%	80%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
一人当たり受注回数 (年)	2.7	3.5	4.5
一人当たり受注金額 (回)	¥5,400	¥6,200	¥6,500
年間売上	¥2,945,160,000	¥2,682,640,800	¥2,607,140,250
コスト比率 (対売上高)	60%	58%	57%
商品原価	¥1,767,096,000	¥1,555,931,664	¥1,486,069,942
新規顧客獲得費用	¥960,000,000	¥0	¥0
マーケティング費用	¥121,200,000	¥148,348,800	¥106,959,485
特別プログラム費用	¥40,400,000	¥24,724,800	¥17,826,581
データベース費用	¥80,800,000	¥49,449,600	¥35,653,162
紹介インセンティブ	¥3,000,000	¥3,636,000	¥3,894,156
総コスト	¥2,972,496,000	¥1,782,090,864	¥1,650,403,326
純利益	(¥27,336,000)	¥900,549,936	¥956,736,924
割引率	1.01	1.10	1.21
正味現在価値 (NPV)	¥27,065,347	¥818,681,760	¥790,494,366
累計 NPV	¥27,065,347	¥845,747,107	¥1,636,241,473
LTV	(¥135)	¥4,229	¥8,181

この表では、LTV が3年目時点で1,810 円増えていることがわかる。もし、この増加分を十分下回って、顧客維持率向上のための追加施策費用（最初の基礎データ表の一人当たりマーケティング費用、一人当たり特別プログラム費用などが該当）が収まれば、投資は成功したことになる。

次は**受注回数が増えた場合のインパクト**を見てみよう。誕生日キャンペーン、季節のキャンペーン、ポイントキャンペーンなどが具体的な打ち手としてあり得るが、その結果ここではいったん年0.5回の受注増が平均してあったと仮定しよう。

<受注回数向上のインパクト>

項目	1 年目	2 年目	3 年目
維持顧客数	200,000	101,000	61,812
紹介顧客数	2,000	2,020	1,854
総顧客数	202,000	103,020	63,666
顧客維持率	50%	60%	70%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
一人当たり受注回数 (年)	3.2	4.0	5.0
一人当たり受注金額 (回)	¥5,400	¥6,200	¥6,500
年間売上	¥3,490,560,000	¥2,554,896,000	¥2,069,145,000
コスト比率 (対売上高)	60%	58%	57%
商品原価	¥2,094,336,000	¥1,481,839,680	¥1,179,412,650
新規顧客獲得費用	¥960,000,000	¥0	¥0
マーケティング費用	¥121,200,000	¥123,624,000	¥76,399,632
特別プログラム費用	¥40,400,000	¥20,604,000	¥12,733,272
データベース費用	¥80,800,000	¥41,208,000	¥25,466,544
紹介インセンティブ	¥3,000,000	¥3,030,000	¥2,781,540
総コスト	¥3,299,736,000	¥1,670,305,680	¥1,296,793,638
純利益	¥190,824,000	¥884,590,320	¥772,351,362
割引率	1.01	1.10	1.21
正味現在価値 (NPV)	¥189,391,679	¥801,049,822	¥638,306,911
累計 NPV	¥189,391,679	¥990,441,501	¥1,628,748,412
LTV	¥947	¥4,952	¥8,144

この表では、LTV が3年目時点で1,773 円増えていることがわかる。先程と同じ様に、もし、この増加分を十分下回って、誕生日キャンペーン、季節のキャンペーン、ポイントキャンペーンなどの各種プログラムの追加費用が収まれば、投資は成功したことになる。

次は受注金額が増えた場合のインパクトである。レコメンドや特定商品の優待割引などでクロスセル、アップセルを行ったと仮定して、一人10%平均で単価が上がったと仮定しよう。

<受注金額向上のインパクト>

項目	1 年目	2 年目	3 年目
維持顧客数	200,000	101,000	61,812
紹介顧客数	2,000	2,020	1,854
総顧客数	202,000	103,020	63,666
顧客維持率	50%	60%	70%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
一人当たり受注回数 (年)	2.7	3.5	4.5
一人当たり受注金額 (回)	¥5,940	¥6,820	¥7,150
年間売上	¥3,239,676,000	¥2,459,087,400	¥2,048,465,133
コスト比率 (対売上高)	60%	58%	57%
商品原価	¥1,943,805,600	¥1,426,270,692	¥1,167,625,126
新規顧客獲得費用	¥960,000,000	¥0	¥0
マーケティング費用	¥121,200,000	¥123,624,000	¥76,399,632
特別プログラム費用	¥40,400,000	¥20,604,000	¥12,733,272
データベース費用	¥80,800,000	¥41,208,000	¥25,466,544
紹介インセンティブ	¥3,000,000	¥3,030,000	¥2,781,540
総コスト	¥3,149,205,600	¥1,614,736,692	¥1,285,006,114
純利益	¥90,470,400	¥844,350,708	¥763,459,019
割引率	1.01	1.10	1.21
正味現在価値 (NPV)	¥89,791,331	¥764,610,429	¥630,801,215
累計 NPV	¥89,791,331	¥854,401,760	¥1,485,202,976
LTV	¥449	¥4,272	¥7,426

この表では、LTV が3年目時点で1,341 円増えていることがわかる。先程と同じ様に、もし、この増加分を十分下回って、レコメンド実行のためのデータベース改修費用、特定商品の優待クーポンなどの各種プログラムの追加費用が収まれば、投資は成功したことになる。

同じように、**他の数字も変化させながらLTV の増減を確認**することで、様々な施策の費用対効果のシミュレーションができる。

ちなみに、**LTV を何年先まで計算するかだが、一般には3～5 年が妥当**とされる。あまり先まで計算しても不確定要素が大きくなるし、投資回収期間の側面からも、この程度が妥当であろう。

- **まずは簡易でよいから計算結果のセグメント比較を試みよう**

この計算は、データ入力表の項目欄に並んでいる各項目について、最初は自分で容易に参照、入手できる項目レベルで始めてくれて構わない。所属部門や役職によって、入手できるデータと出来ないデータがあるだろう。

しかし、最初は簡易で良いから計算してみて、まず自分自身が**LTVの構造や各計算要素が変化したときのインパクトを理解**しよう。そして〇〇年度獲得顧客とか、〇〇キャンペーン獲得顧客などの**セグメント別でLTVを比較**してみよう。

その上で、上長や関連部門を巻き込みながら精緻な計算を目指せば良い。

あるコンサルタントが面白いことを言っていた。「**精緻さを求めすぎて立ち止まるよりは、漠然とでも前に進んだ方が良い**」。LTVは精緻さを求めれば求めるほど計算が難しくなる。前に進みながら修正していくことが重要である。

※ 表中ではエクセルの自動計算で小数点以下のケタを処理しています。表示された数字同士を計算した場合と、計算結果が違ふことがありますので、ご注意下さい。

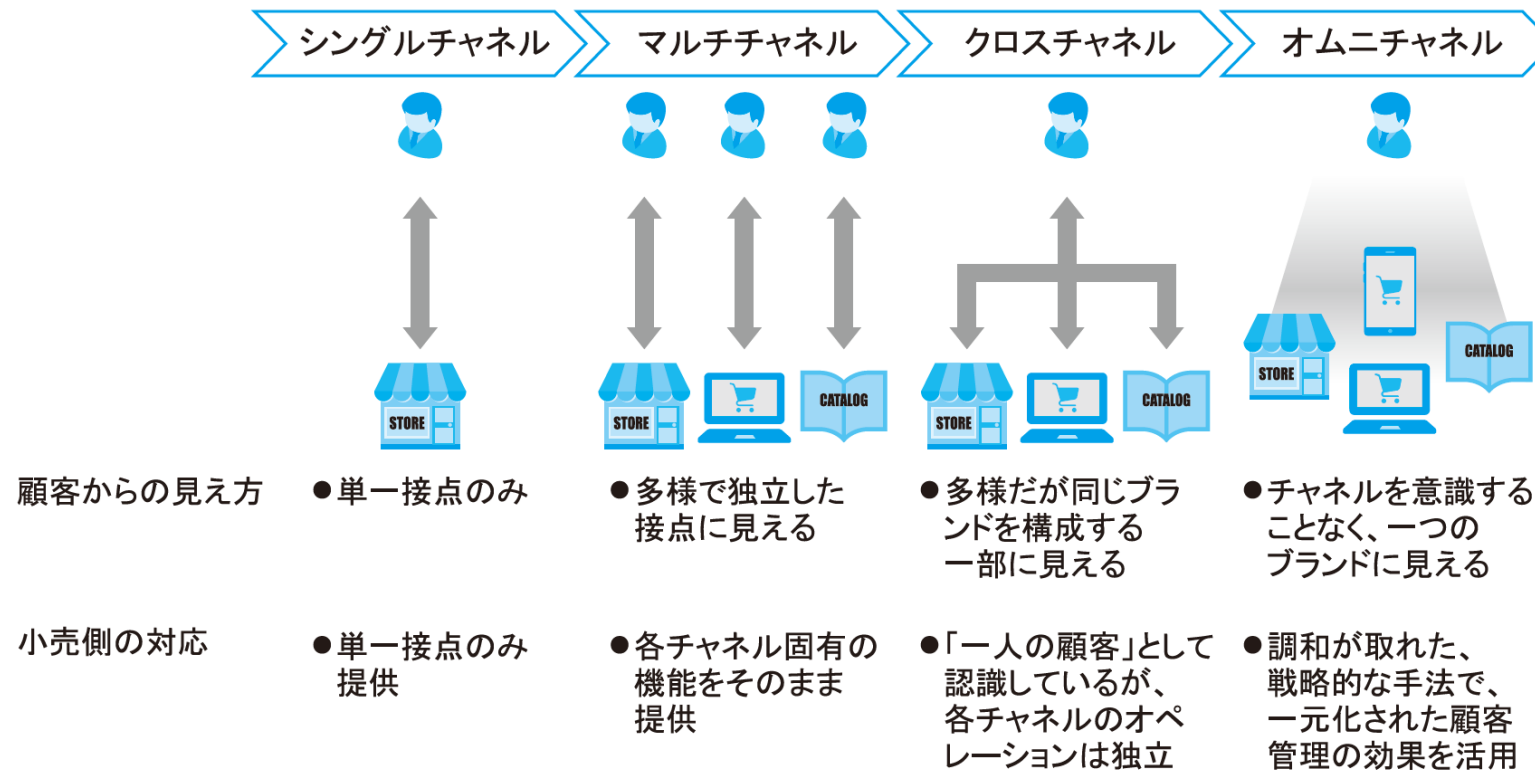
2-3 進化点（1）：複数チャネルを前提としたデータ活用

重要まとめポイント

- ◎ 一般に複数チャネル利用顧客のLTV は高い
 - ◎ 一貫した顧客体験を提供するには、統合された顧客データベースが必要
 - ◎ チャネル選択の好みは重要な顧客セグメント情報
-
- 近年のオムニチャネル／OMO／ユニファイドコマースと、かつてのチャネル議論はどこが違うのか

ここでは最初に、最近ではすっかりマーケティング用語として定着した感のある、オムニチャネルについて、シングルチャネルその他との違いを確認するところから始めたい。

<シングルチャネルからオムニチャネルへの進化>



出典：『Evolution of Customer-Retailer Touch Points』（NRF）をもとに筆者作成

この図は米国小売業協会（NRF）が発表したMobile Blueprintの資料『Evolution of Customer-Retailer Touch Points』から筆者が作成したものである。小売業協会の資料なので、シングルチャネルが店舗だが、基本的な考え方はD2Cのマルチチャネル化と一緒である。

これを見ると、マルチチャネルとクロスチャネルの違いは、**複数チャネルを利用する顧客がデータベース上で「一人の顧客」として統合されているかどうか**であることがわかる。

ここまでは、従来からの通販企業でも実現しているだろう。コールセンターで電話注文しても、オンラインストアで購入しても、同じAさんならAさんとしてカウントされているはずである。

しかし、**各チャネルのオペレーションレベル**で言うと、例えばあるチャネルで購入した商品を別なチャネルで受け取ったり、返品したりは出来ない、などということは未だに多いのではないか。

顧客データ統合は出来ていても、**在庫データ統合**となるともう一つハードルが高い。

一方、**オムニチャネル**になると、顧客はチャネル間のオペレーションの壁を意識することなく買い物ができるという世界観が提示されている。OMOやユニファイドコマースはこの「融合」「統合」といった価値観を前面に出したコンセプトだ。

● 顧客体験の価値を高めるための顧客データ活用

一般に、複数チャネル利用顧客は優良顧客が多い（＝ LTV が高い）と言われているが、それはなぜだろうか。

複数チャネル利用顧客は企業とのコミュニケーションの接点がシングル・チャネル顧客よりも多い。この、企業から見れば顧客接点に関する議論は、昨今では、より顧客中心の視点でとらえ直した顧客体験＝CXの提供として、再度重要視され始めている。

この考え方では、顧客のニーズや満足感の充足を、商品やサービスだけではなく、購入前の情報収集段階から、購入後の各種フォローアップに至るまでの一連のプロセス全体でとらえ、その過程でどれだけ顧客にとって価値のある体験を提供できたかというアプローチをする。

すでにデータベース上で各チャネルの顧客情報が集約、蓄積されているのならば、「チャネルの境目をなくすことで、どのような新しい体験をそれぞれの顧客セグメントに提供できるのか」という視点で、顧客データの活用方針を打ち出すことが次のステップとして求められている。

● チャンネル選択の好みは重要な顧客セグメント情報

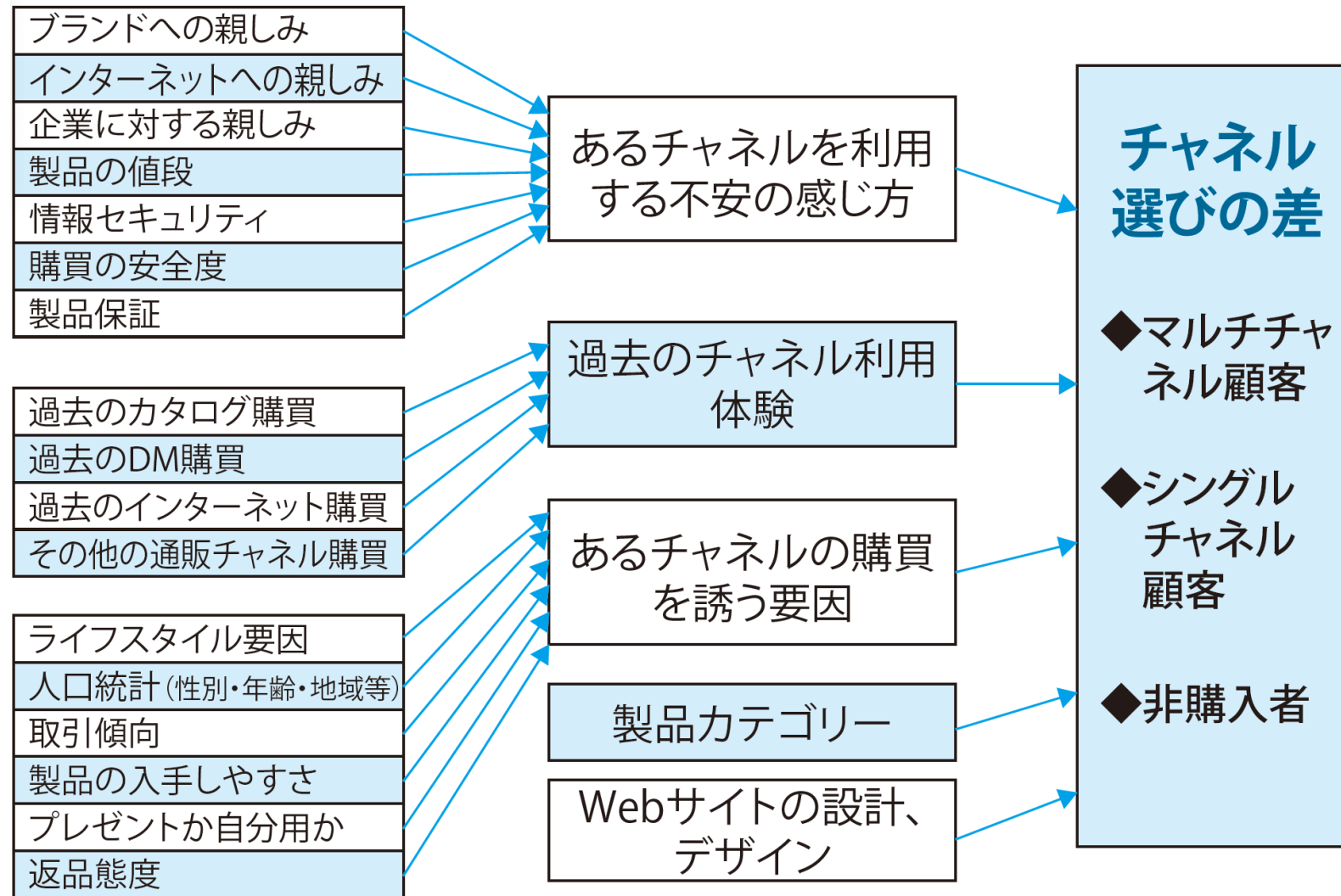
顧客にとってチャンネルの境目を無くすることがオムニチャンネルなのだが、だからと言って、**全ての顧客のチャンネル選択の好みが共通であるということにはならない。**

ある顧客はもっぱらオンラインショップで注文しているかもしれないし、別な顧客はコールセンターでしか注文しないかもしれない。更に言えば同じオンラインショップでも、PC とスマホは別チャンネルと考えた方が良い（第4章参照）。

下図は、**顧客がチャンネルを使い分ける理由**についてまとめた図である。この分類は、まずチャンネル選択の要因を大きく5つに分けている。

1. あるチャンネルを利用することに感じている不安
2. 過去のチャンネル利用経験
3. あるチャンネルでの購買を誘う要因
4. 製品カテゴリー
5. Web サイトの設計、デザイン

＜チャンネル選択の要因＞



出典：Schoenbachler and Gordon 「Multi-Channel_Shopping:」 より筆者作成

● デモグラフィックデータやペルソナに依存する危険性

上図からもう一つ学ぶべきことがある。それは、顧客セグメンテーションを行う上で、デモグラフィックデータやそれにライフスタイルなどを加えたペルソナを安易に当てはめてはならない、ということである。

ペルソナは、上図で言えばライフスタイル要因や人口統計（性別、年齢、職業など）を主に使う。

確かに、ある商品の代表的ターゲット顧客を表現するのに、ペルソナは有効であろう。しかし、顧客セグメンテーションに使うとなると、話は別である。

顧客セグメンテーションは、**顧客の収益性と顧客体験提供上、区別すべき特性（その一つがチャネルの選択の好み）**で顧客をグループ分けする。すると、多くの場合、一つのセグメンテーションに複数のペルソナが存在するはずである。

無理に一つのペルソナを特定のセグメントに当てはめてしまうと、**その他のペルソナを持つ顧客への体験提供が損なわれてしまう**可能性がある。

近年になって「行動ペルソナ」というダイレクトマーケティング的アプローチが話題になるようになったが、多面的な顧客理解が重要である。

2-4 進化点（2）：データサイエンスの活用

重要まとめポイント

- ◎ データから「因果の発見」をすることで、人のカンや経験を凌駕する価値を生み出せる
- ◎ データマイニング、モデリング、最適化の概念を理解する
- ◎ 仮説探索と仮説検証を区別する

● 因果を表現する

データベースマーケティング時代にはあまり聞かなかったが、データドリブンマーケティングの時代になって良く聞くようになった言葉に「**データサイエンス**」がある。文字通り、データを科学的に分析することで新たな価値を見出そうとするものである。

このデータサイエンスについて、非常に示唆に富む記事をハーバードビジネスレビューで見つけたので、紹介したい。

以下、2013 年 2 月号掲載の統計数理研究所長 樋口知之氏へのインタビュー「**データ解析の神髄とは**」からの抜粋である（太字部分は筆者）。

- データ解析には「**データマイニング**」「**モデリング**」「**最適化**」の3つの重要なステップがあるが、これらを通じて、特に「**因果の表現**」が重要である
- ある2つの事象が同時に起こるのであるとすれば、それはなぜか。今まで気づかなかった因果の発見こそが、**現場で養われた洞察力、直感、様々な経験を乗り越える知識**なのである
- データマイニングでは、なるべく多くのデータを集めて、いわゆる「**ビールと紙おむつは同時に売れる**」などという**事実**を見つけ出します
- モデリングとは、そこから一歩進んで、それを**一般的な別の事例に適用**できるようにモデルを作る作業になります。**いままでになかった事例について予測を行う**のです
- そのモデルを使って、たとえば、**会社の利益を上げるための現実的かつ最善**

の方法を求めるのが最適化です

- ある日本の大企業で話を聞いたとき、「使われていないデータがたくさんある、もったいないですね」と言うと、「私もそう思います」と言うのです。そこで「**これを使って何をされたいですか？**」と尋ねると、**答えられない**んですね。
- いまのビッグデータ時代こそ、**データ分析の結果を何に使うか**というシナリオを明確にすることです

以上、ぜひ機会があれば全文を読んで頂きたいのだが、中でも特に以下の3つを強調しておきたい。

<データ分析にあたり意識したいこと>

1. 因果の表現
2. 「データマイニング」「モデリング」「最適化」
3. データ分析の結果を何に使うのかというシナリオを明確にする

データサイエンスや統計学の素人でも、この3つを意識しておけば、自社のデータ分析に関する必要最低限の会話を専門家と出来るはずだ。

● 分析についての2つのアプローチ：仮説探索型と仮説検証

筆者が、上述の「データ分析の結果を何に使うのかというシナリオを明確にする」という記述を見たときに思い出したのが、データ分析の2つのアプローチである「探索型」と「検証型」の話である。

筆者の個人的な印象だが、実務家、特に管理職や経営層はデータ分析というと「探索型」の感覚の方が強いように思える。

すると何が起きるかということ、「このデータから何か見つからないか、そして次の打ち手のヒントに使えないか。」と考えている経営者に「何のためにこのデータを分析したいのか、何に使いたいのか」と聞くと答えられない、という先ほどのインタビュー記事からの抜粋のようなことになる。

この2つのアプローチは、車の両輪のようなもので、現状分析をし、問題を発見し、課題に整理し、テストと検証を行う、という一連の流れには両方の発想が必要なのだ



第3章

データドリブンマーケティング
の実践

3-1 顧客戦略とデータドリブンマーケティング

重要まとめポイント

- ◎ リスト全体の状況を把握する
- ◎ 特性に応じたセグメンテーションを行う
- ◎ 各セグメントの育成方針を決定する

● STEP1 リスト全体の状況を把握する

D2Cにおけるデータドリブンマーケティングの実践を考える際、顧客リストの状況をいかに正確に把握するか、ということは重要な第一歩と言って良い。先述のRFM とLTV、そして顧客資産価値（CE=Customer Equity：カスタマー・エクイティ）の3つの視点でこのテーマを考えたい。

＜ RFM による顧客リスト診断＞

RFM による顧客リストの健全性の把握には、下記のようなものがある。

1. R 値が一定レベル内の顧客の数と割合

→ 稼働顧客（アクティブ顧客）がどれほどいるか

2. R 値が一定レベル内のF1顧客（初回購入顧客）の数と割合

→ 稼働顧客に占める新規顧客がどれほどいるか

3. R 値が一定以下でF1 からF2（2 回目購入）に進んだ顧客の数と割合

→ 一定期間内に新規顧客がどれほどリピート顧客になっているか

4. F 値、M 値が一定以上になった顧客の数と割合

→ 優良顧客がどれほどいるか

更に細かく見れば、F 値やM 値が高いのに、最近購入が途絶え、R 値が悪化している顧客（優良顧客の流出予備軍）や、F 値は高いのにM 値が低い（育成対象顧客）、M 値は高いのにF 値がまだ低い（優良顧客予備軍）顧客などが、

どの程度の割合でいるのか、そしてその割合は増えているのか減っているのか、などを**時系列で比較して見ると**だいたい顧客リストの状態が掴めてくる。

＜ LTV による顧客リスト診断＞

LTV は、顧客が自社と取引の継続期間中にもたらしてくれる利益の総額だが、前章で触れたLTV 計算表の項目を顧客リスト診断の側面から確認してみよう。

LTV 計算表の項目	顧客リスト診断の側面
獲得顧客数	顧客リスト成長の源
紹介顧客数	一般に紹介顧客は優良化しやすいと言われている
顧客維持率	この数値の上下は収益上のインパクトが大きい
一人あたり受注回数（年）	一般にマルチチャネル利用ではこれが増える
一人あたり受注金額（回）	いわゆるクロスセル、アップセルで向上を目指す

特に、これらのパフォーマンスを**顧客セグメント毎に観察すること**が重要である。

< CE＝顧客資産価値（Customer Equity：カスタマー・エクイティ） >

この顧客資産価値（以下CE）とは、自社の保有する全顧客のLTV 合計値である。つまり顧客リストが持つ中長期的な収益力＝「資産価値」を示す。

LTVとCE の関係を整理した例が次スライドの図である。

1) 顧客個人単位のLTV からCE を計算する

顧客個人単位で一回一回の取引の「売上－商品原価－マーケティングコスト」の情報から利益を計算して、購買毎に積み上げていく。そうして算出したLTV を全員分合算してCEを計算する

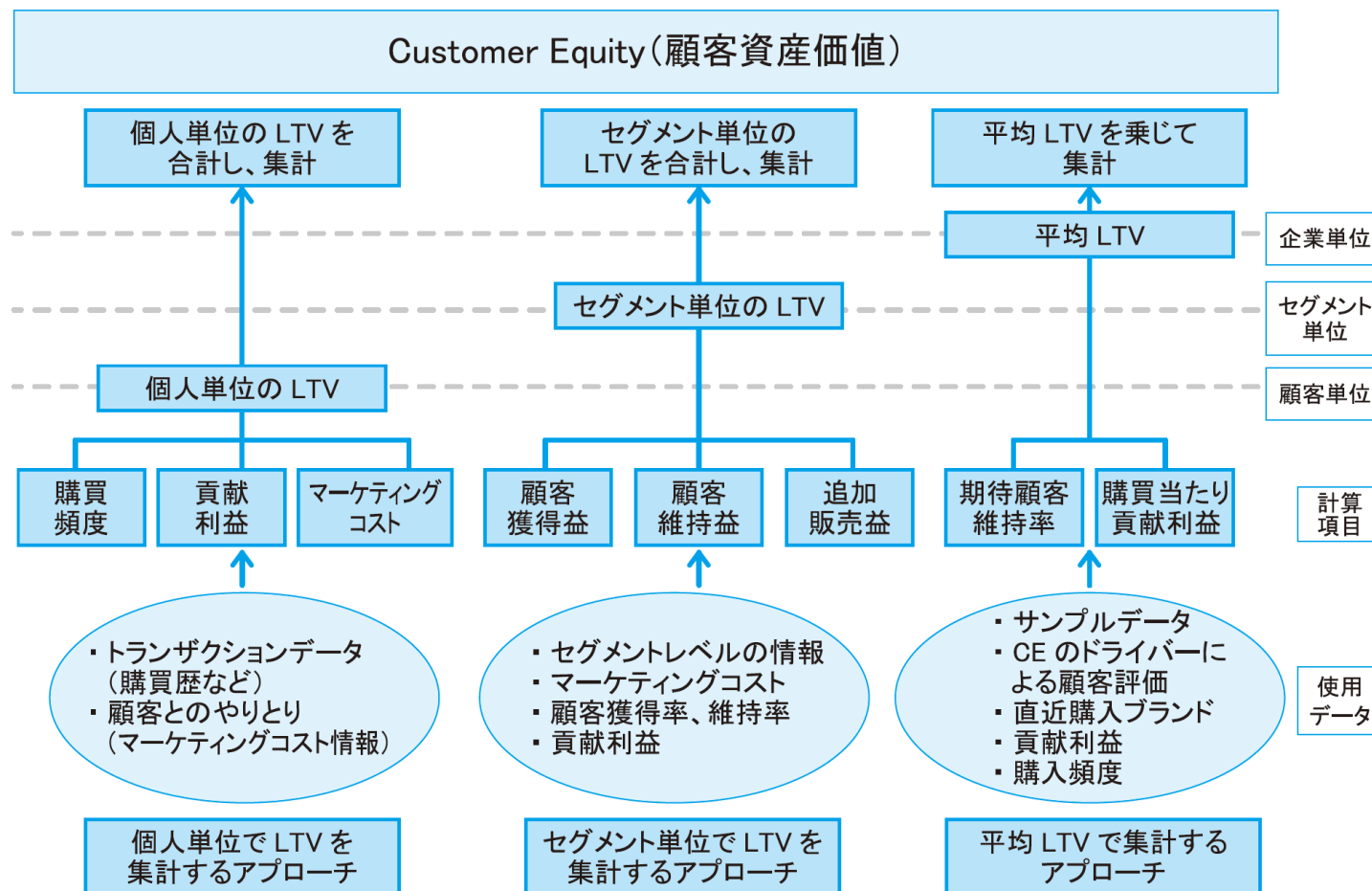
2) セグメント単位のLTV からCE を計算する

この計算方法は前章のLTV 計算表に近い。あるセグメント全体の新規顧客と既存顧客から得られた売上から、商品原価、新規顧客獲得費用と既存顧客の維持費用、追加販売費用（アップセル、クロスセル促進など）を引いて、セグメント全体のLTV（この場合は一人あたりの平均）を計算する。

そうして算出したLTV を全セグメント分合計する。

3) 企業単位のLTV

限定された公開情報やサンプルデータから平均値を推定する方法である。競合他社のLTVを推計したい場合などに使うと良い。



出典：Kumar and George 「Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis」より筆者作成

そして、以下の2点がデータドリブンマーケティング上重要である。

1. CE が最大の時、その企業の新規顧客獲得投資と既存顧客維持投資の双方が最適なバランスになっている

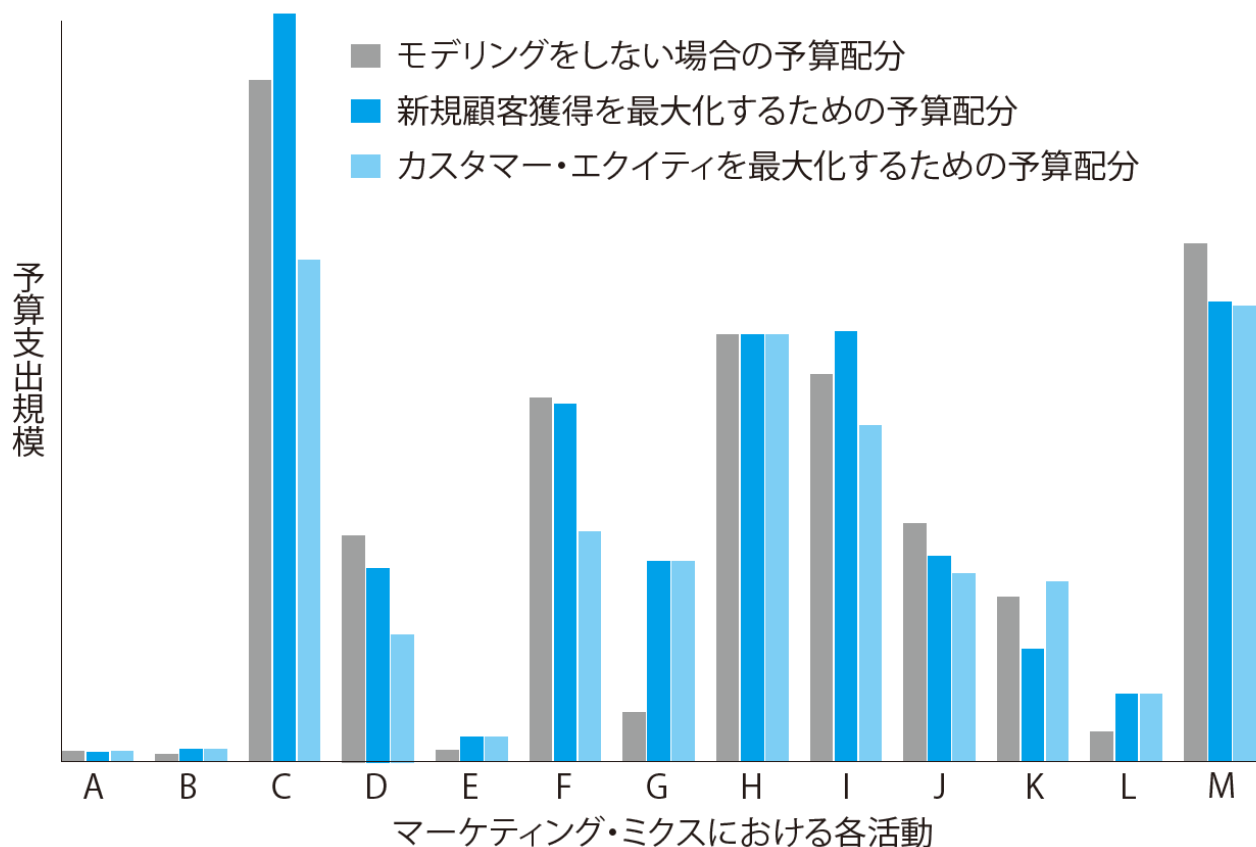
2. このCE 最大化のためのマネジメントを、組織全体を挙げて行う必要がある

CE の最大化は、データドリブン・マーケティングの最終ゴールと言えるのだが、そのためには「マーケティング投資の最適化」と「組織マネジメント」が必要だということだ。

また、新規顧客獲得、顧客維持、顧客育成のための各マーケティング活動の予算を最適に配分するにあたって、前章で触れたデータ解析の「モデリング」、「最適化」で考えると、以下のようなグラフで表現できる。

このようなレベルのことをしようとする、やはりデータサイエンティストを内部で雇うか、データ分析支援会社に外注した方が良さそう。

しかし、統計学の知識がなかったり、解析ソフトの操作ができなくても、「マーケティング予算配分を最適化したい」「最適化とは、CE が最大になっている状態を指す」といった目的や仮説は、自分がしっかり提示するようにしたい。



● STEP 2 顧客セグメンテーションを行う

顧客セグメンテーションは収益性と固有のニーズを示す特性（求める体験の違い）が大きな要素となる。

<顧客の収益性把握>

ここでは顧客のLTV あるいは簡易的にはRFM のM（累積購買金額）の上位顧客から順番に5分位（20%ごと）あるいは10分位（10% ごと）に並べていく作業をするが、この**収益性は必ずしも顧客本人だけでなく、紹介顧客分も考慮した方が**良い。

この表は、まず顧客のLTV を10分位（10% ごと）で表現している。そして隣にその顧客セグメントが紹介した顧客の価値を併記している。D2Cにおいて、**紹介顧客は優良顧客化する可能性が高い**ことはよく指摘されるところである。

この表を見ると、紹介顧客分の価値も合算すると、単純なLTV 合計とは違う結果が出る可能性が理解できる。多くの企業は誰が誰を紹介したかのデータを持っているはずなので、ぜひ**自社でも確認**して見て欲しい。

「LTV」と「CRV」のデシル分析（上位から10%刻みで10 ランクに分割） とある米国の通信会社の例

	LTV (顧客生涯価値)	CRV (顧客紹介価値)	LTV + CRV (合計)	
1	\$ 1,933	\$ 40	\$ 1,973	1
2	1,067	52	\$ 1,119	4
3	633	90	\$ 723	7
4	360	750	\$ 1,110	5
5	313	930	\$ 1,243	3
6	230	1,020	\$ 1,250	2
7	190	870	\$ 1,060	6
8	160	96	\$ 256	8
9	137	65	\$ 202	9
10	120	46	\$ 166	10

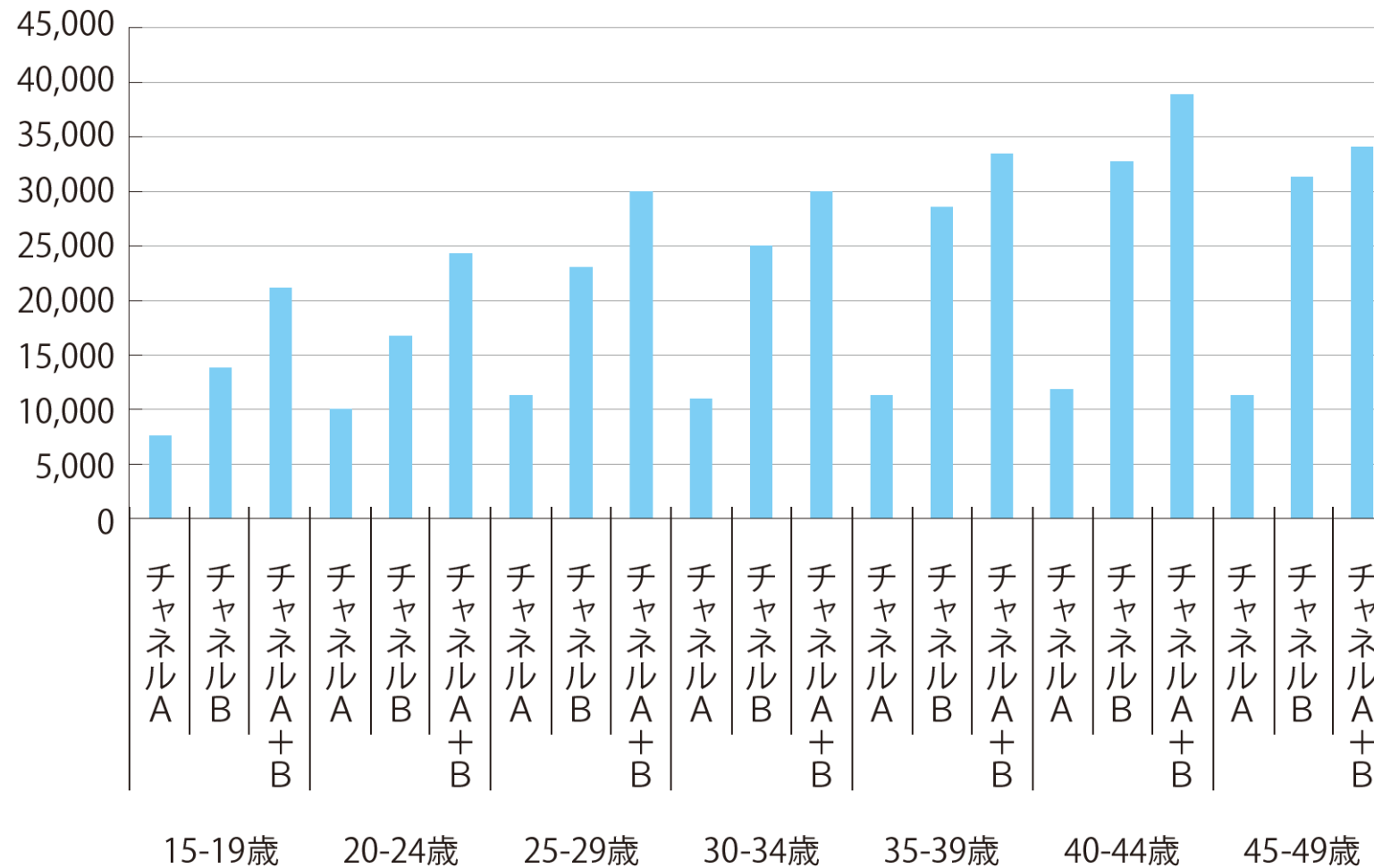
出典：Kumar 他 「How Valuable Is Word of Mouth

また、この計算実例は1年後の紹介価値ということなので、**紹介顧客がもっと長期間継続すれば更に価値が上がるのと、紹介顧客もさらに新たな顧客を紹介する可能性を加味すると、顧客の収益性管理に顧客紹介の要素を入れるのは大いに意味がある**と言えるだろう。

なお、この収益性把握の際、**チャネルの組合せによる違いも確認**しておくといい。以下の表では、チャネルA（例えばオンラインストア）、チャネルB（例えばカタログ／コールセンター）、そしてその併用の3つのパターンと、年代層の組合せでどうパフォーマンスが違うか可視化した例である。

こうして特定のチャネルのみ利用する顧客と、複数チャネルを併用する顧客の収益性（下記は年間購買金額平均）を把握するのも、この後のデータ分析の基礎資料となる。

チャンネル別×年代別年間購買金額平均の例



＜固有のニーズを示す特性（求める体験の違い）の把握＞

ここでいう特性は、デモグラフィックデータだけでなく、購買行動の特性を示すデータを重視すべきである。

例えば、スマホ経由で自社SNS やブランド・コミュニティサイトに積極的な書き込みをしている顧客だからといって、若年層とは限らない。また、一人の顧客でも、学生の時、独身者の時、結婚後、などライフステージによって行動特性が変わることも多い。

そこで、前表のように一定の傾向レベルで年代層の特徴を把握しておくとしても、顧客特性に基づくセグメンテーションを行う際には、

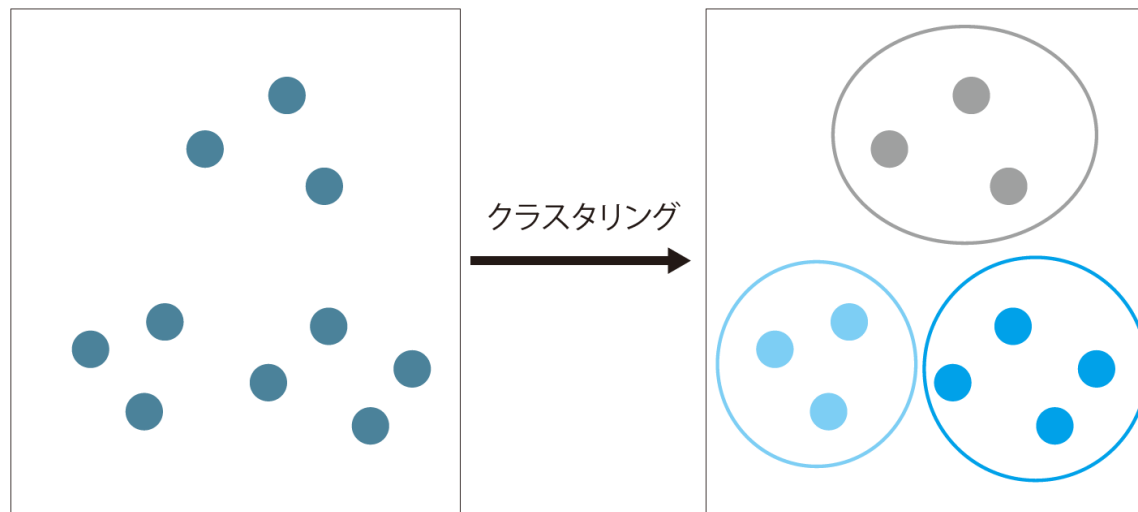
- 獲得媒体（どの広告を見て新規購入したか？）
- 初回購入商品（どの商品を最初に購入したか？）
- 利用チャネル（チャネル選択の好みは？）
- 一定の累計購買金額（M）に到達するまでのスピード
- 購入歴のある商品ジャンル数
- 購入頻度

- 購入単価
- プロモーションの反応（値引きへの感度）
- サイト訪問回数
- メルマガ開封率
- 自社 SNS への書込み
- 自社アプリ利用状況
- 問い合わせ
- 返品交換
- クレーム
- 支払い方法
- 商品受取り方法

といった、初回購入から現在に至るまでの購買行動の特徴や好むコミュニケーション手段などを示す行動データを基にすることで固有のニーズが浮き彫りになってくる。

<クラスタリング>

クラスタリングとは、顧客セグメンテーションにおいては、「**似通った特性を持つ顧客グループに分割**」することを指し、データマイニングの一手法である。



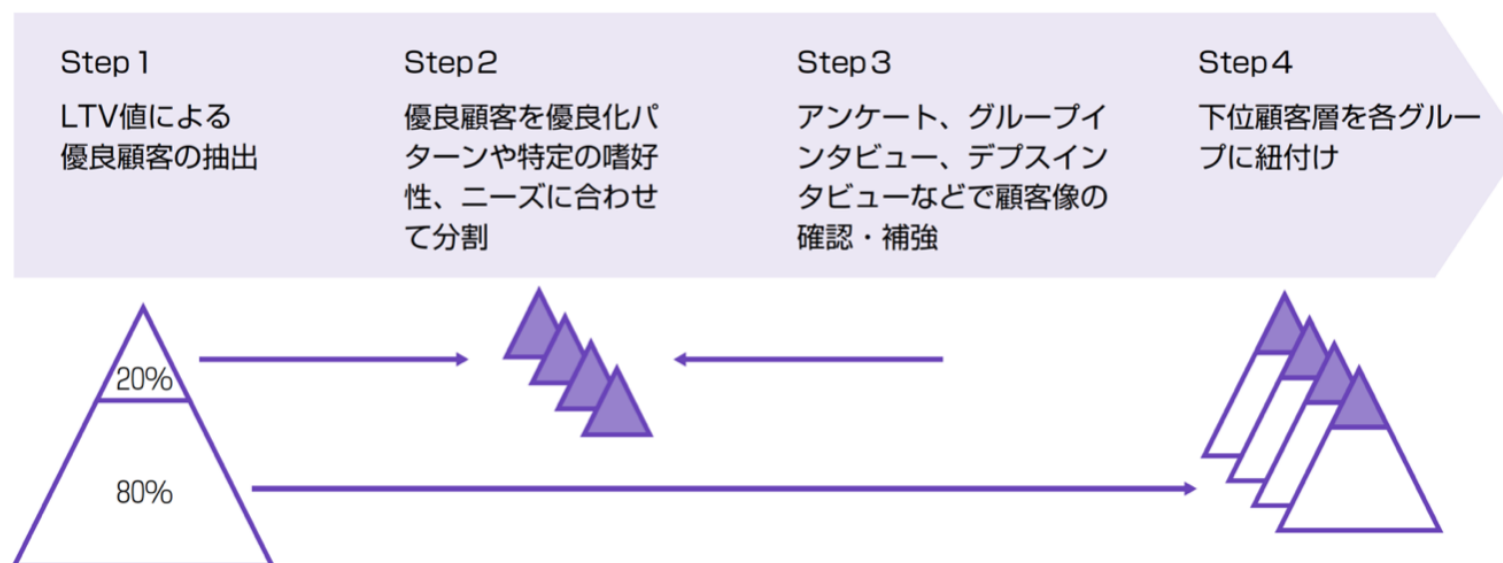
クラスタリングは分割する数に「正解」がある訳ではない。そこで例えばまず**収益性の高い優良顧客を抽出し、上記の「固有のニーズを示す行動特性」を組合せて何回か試行錯誤**すると良い。

そうすることによって、「**優良化のプロセスが違う複数の顧客グループの存在**」が可視化される。

この作業の後、下位グループの顧客をそれぞれのクラスタに関連付ける。

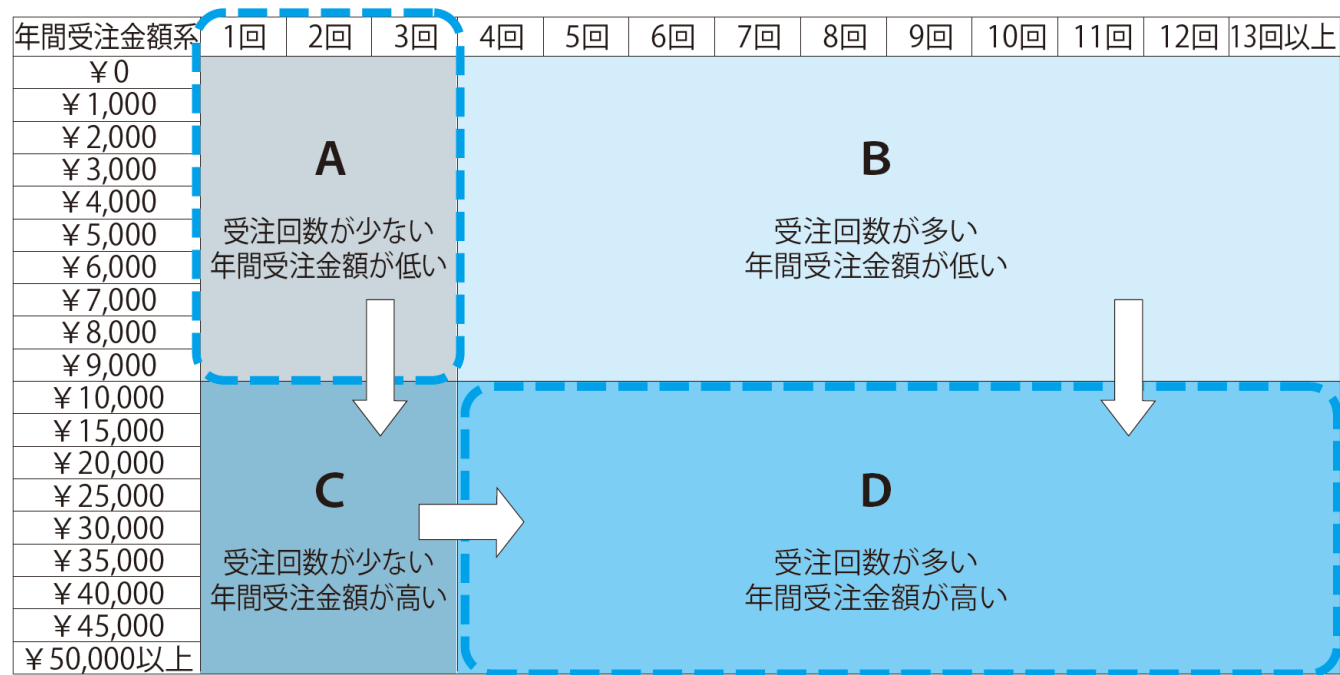
また、このクラスタには「獲得媒体」や「初回購入商品」などの新規獲得時の属性も加味してあるので、「**優良化しやすい新規顧客の獲得パターン**」も同時に見えてくるはずである。

優良化のプロセスが違う複数の顧客グループの特定の例



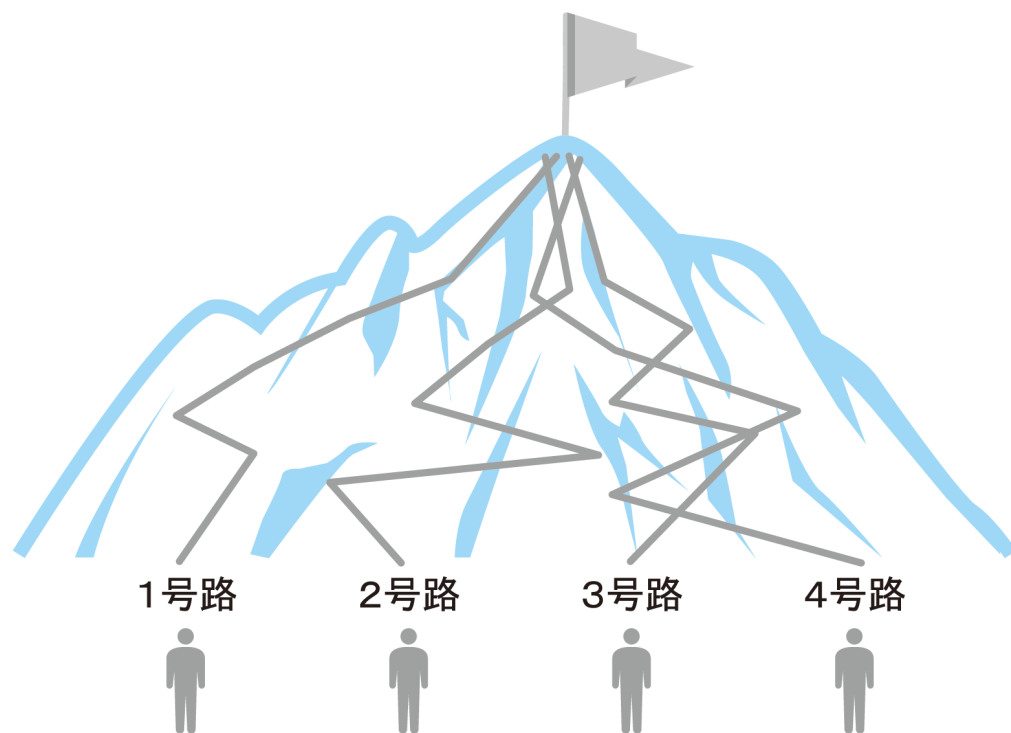
● STEP 3 セグメンテーション毎の育成方針の作成

優良化のプロセスが違ふということは顧客育成の方針も違ふ、ということである。次の図は、D2C企業でよく見かける受注金額（M）と受注回数（F）の組合せで顧客の育成方針プロセスを表現した図である。



ここまで学習した方々はもうお分かりのように、このようなマップを顧客リスト全体に適用してはならない。もし、**4つの顧客セグメントを設定したら、4つの育成マップ**があり得る。

登山道が4本ある山を思い浮かべて欲しい。頂上（優良顧客化）は同じでも、ふもと（新規顧客獲得）からのルートはそれぞれ違う。



どのタイミングでどのようなメッセージを送るか、それはどのようなメディアを通じてか、推奨する商品は何か、チャネル併用はどのように促すか、休眠しかけている場合はどう再活性化を促すか...などはすべてこの**セグメントごとにコミュニケーションプランを立て、LTVの変化を注視しながら実行管理**していく。

3-2 体験の提供とデータドリブンマーケティング

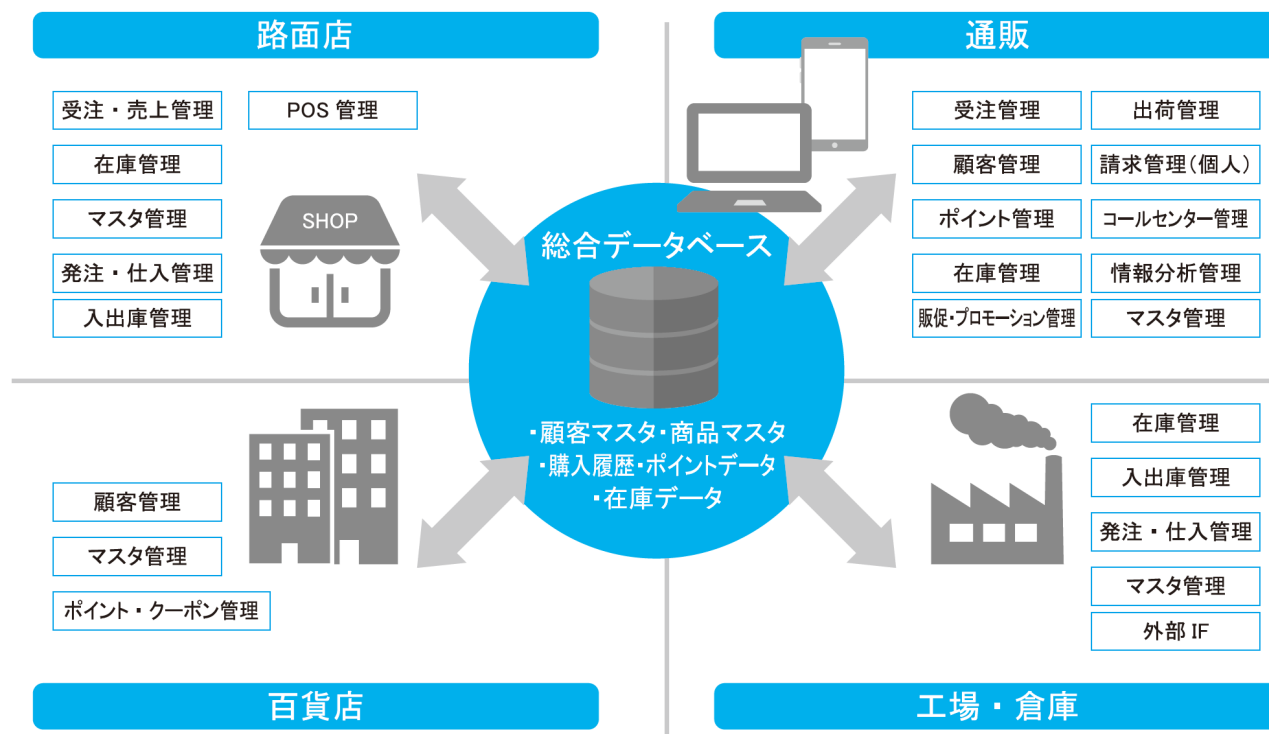
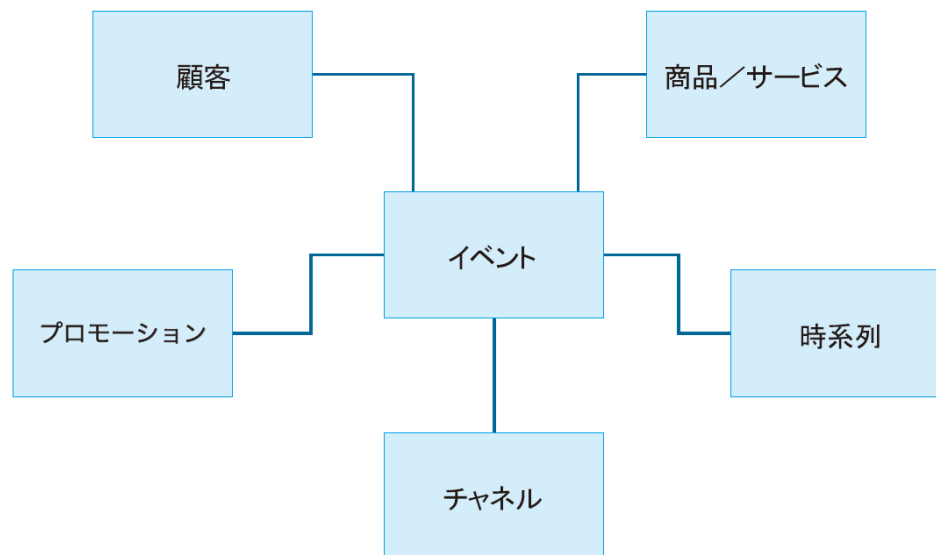
重要まとめポイント

- ◎ 商品やサービスを顧客への「体験の提供」と捉える
- ◎ セグメント毎に体験提供の最適化＝個別ニーズの充足を図る
- ◎ チャンネル統合による体験レベルの向上を意識する

● 体験提供の最適化のためのデータ管理

ここでは、顧客セグメントごとに、サイト訪問、受注、問い合わせ等の「イベント」をベースにして、商品／顧客／プロモーション・媒体／チャンネル／時系列の軸と連携したデータモデルを活用する。

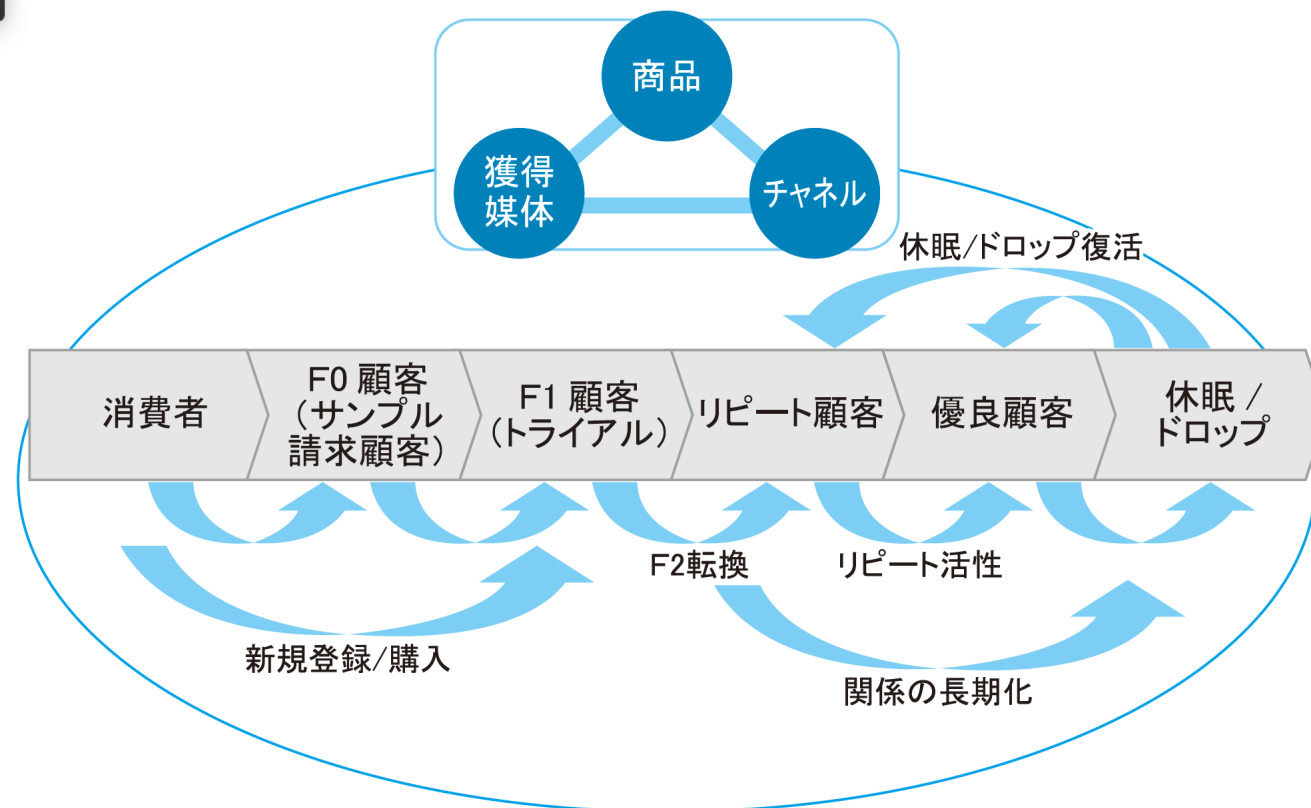
D2C企業は、顧客マスター、商品マスター、キャンペーン／プロモーションマスターなどのマスターデータ管理を行っているはずなので、チャンネル間の顧客&在庫管理連携さえできれば下記のようなデータ保持の仕方が可能なはずである。



● セグメント別体験設計のステップ

上記のようにデータ保持が出来ていることを前提に、次のステップに進もう。以下は、典型的なD2Cの顧客ライフサイクルのフローである。

この新規顧客獲得、維持、育成の流れ自体はセグメントが違っていても特に大きな差は無い。



違いが生じるのは、「新規獲得時の媒体」「新規獲得時の商品」「初回受注時のチャンネル」「継続客となってからの媒体選択」「継続客となってからの商品選択」「継続客となってからのチャンネル選択」などで有り、それぞれの時系列上の変化である。

そこで、これら全体を顧客体験として設計し、チャンネルを跨いでも一貫した価値を顧客に提供しようというのがカスタマー・ジャーニーの発想である。

カスタマージャーニー一例

	認知	比較検討	購入	受取／ 支払い	共有
新規顧客 メディア／チャンネル	Web広告	SNS、特設サイト	スマホ	コンビニ	SNS
既存顧客 メディア／チャンネル	メルマガ	カタログアプリ	スマホ、PC	コンビニ	自社口コミページ
提供する価値 (商品、サービス、 情報、オファーなど)	新商品情報 キャンペーン 情報	口コミ情報 商品スペック 商品開発者から のメッセージ ブランドの世界観	購入時の特典 情報 返品／交換方 法、送料などの 購入時の不安 を和らげる情報	自分の都合に合 った受取方法の 選択 商品を確認して から後払いが可 能	同じ目的を持つ ユーザー同士の 交流 該当分野の 最新情報
顧客の思考 感情	ダイエットして みようかな。	商品の特徴は？ 自分に合いそう？	購入の特典は？ すぐ届く？	自宅受取はイヤ！ 商品を見てから 払いたい！	私も始めた！ 一緒に頑張ろう！
収集データ KPI	キャンペーン を知ったきっ かけについて の回答	検索キーワード アプリダウンロー ド	問合せフォーム 全通話録音 購入プロセスか らの離脱状況	商品受取方法 支払方法	口コミキーワード

＜ STEP 1 ＞ 認知

新規顧客の場合はネットやTV、雑誌、新聞などの媒体を通じてブランドや商品を知る。既存顧客の場合は、カタログ、メルマガ、モバイルアプリなど自社媒体。

ただし、新規顧客向けの広告媒体が既存顧客の認知とその後のアクションを促進する効果もある。

＜ STEP 2 ＞ 比較検討

新規顧客の場合は、他社製品との比較、クチコミの確認などを行うステップ。既存顧客の場合は、メルマガを読んで、オンラインストアに来訪、あるいはカタログ到着後、そのままそのカタログで商品選択に入るなど。

＜ STEP 3 ＞ 購入

新規顧客の場合は、チャネルを問わず顧客登録手続きを行った上、購入を行う。このプロセスが面倒だと、購入を途中で止めることがある。既存顧客の場合は、オンラインストアの場合はいったん気に入った商品をどんどん買い物かごに入れて最後に本当に欲しいものを絞り込むことも多い。この時、買い物かごから削除された商品をカゴ落ちと一般的に言うが、このカゴ落ち商品の再推奨が効果的とされる。

＜ STEP 4 ＞受取り／支払い

新規顧客、既存顧客問わず、最近ではこの多彩さが差別化要因の一つになりつつある。商品やサービスが気に入っても、「自宅で受け取りたくない」、「個人情報に極力知られたくない」などの個別ニーズと合致しないと、やはり購入の中断や、早期離脱に繋がりがねない。

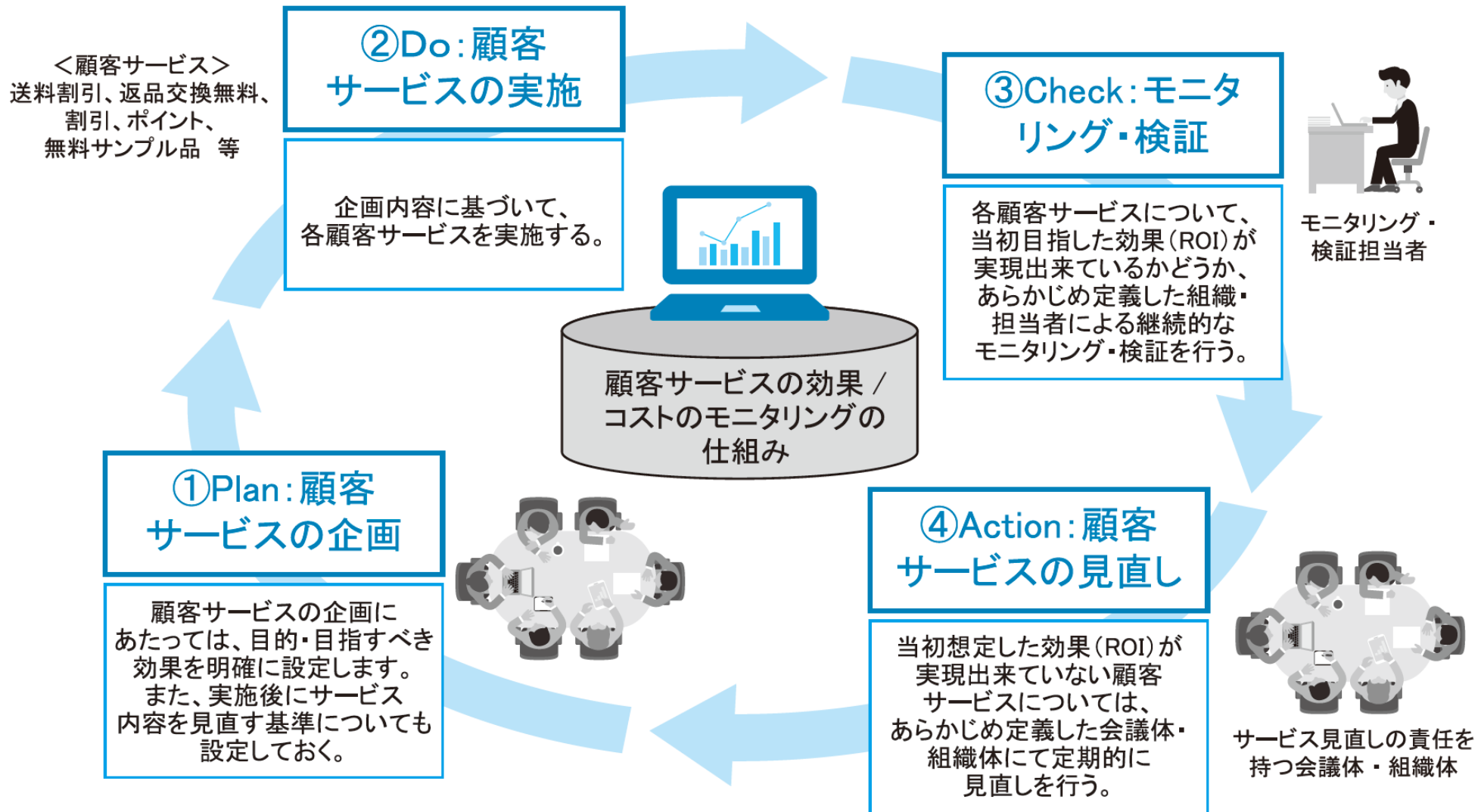
＜ STEP 5 ＞共有

ここまでのプロセスを通じて、商品、サービス、情報、オファーなど自身が提供された体験価値全般を他者と共有する。自社SNSなどでそれがなされる事であれば、独立したSNSなどで行われることもある。ここから得られるインサイト（洞察）には貴重なものがあるので、意識的に収集して分析したい。

こうした**カスタマージャーニー表を、顧客セグメント毎に検討、作成すること**で、組織全体の顧客特性に関する理解が共有され、価値提供のPDCA も回しやすくなる。

下記は顧客サービス改善のデータドリブン・サイクルのイメージ図である。

顧客サービス改善をデータドリブンで行うイメージ



3-3 データドリブンマーケティングのKPI設計

重要まとめポイント

- ◎ まず組織の課題（取組みテーマ）を整理する
- ◎ プロセス管理のための指標と、投資対効果を示す指標の違いを理解する
- ◎ 個別予算の最適化と全体予算の最適配分の2つの視点を持つ

● 顧客戦略と体験設計の実行成果を管理する

組織は常に何らかの課題を抱えている。その課題に取り組むことで「あるべき姿」と現状との間にあるギャップを埋めるわけだが、KPIはそのギャップ解消の達成状況を明らかにするものである。

下図は課題整理の一例である。さきほどの顧客戦略、体験の設計と関連して、以下のように「顧客」、「商品」、「チャネル」の3要素と、そして「販売コスト」に分けて整理してある。

データドリブンマーケティング上の課題整理の一例

カテゴリ		No.	データドリブン・マーケティングで実現したいこと
利益を上げる	顧客	1	優良顧客／利益を上げない顧客とはどのような顧客かを把握し、それを踏まえた資源配分、施策の策定／評価をする
		2	優良顧客にいたるまでの購買行動パターンを把握し、それを踏まえた施策の策定／評価をする（適切なセグメンテーション）
	商品	3	特定の顧客層が求める商品／ブランドの特性を把握し、売れる商品の開発、売れる商品への施策集中を実現する
		4	商品／ブランドの売れ行き・状態（商品別利益、商品別の新規／継続比率の推移等）を把握し、適切な商品ライフサイクル管理を実現する
	チャネル	5	チャネル別の特性やマルチチャネルでの相乗効果を把握し、それを踏まえた資源配分、チャネル間で矛盾のない施策の策定／評価をする
		6	特定の顧客層が利用するチャネルの特性を把握し、それを踏まえた資源配分、利用されるチャネルでの施策集中を実現する
コストを下げる	販売管理コスト	7	割引による販売促進活動（ポイント、商品券、即時値引き等）の目的や効果魚把握し、それを踏まえた資源配分、施策の策定／評価をする
		8	媒体支出と販売実績の関係の把握により、媒体の効率を上げる
		9	データの有効な活用・共有と実績を次のアクションに活かせるような企画／実行／評価プロセスの構築ににより品質が高く、効率的な業務を実施する

このような表を最初に作って課題共有しておく、組織内でのKPI 設定の理解度が上がり、よりデータドリブンな意思決定が可能になる。

また、こういった取組みを行うに際しての「現場の要望」も共有することで、更に納得度が高まる。

現場の希望整理の一例

No.	カテゴリ	データドリブン・マーケティングで実現したいこと
10	意思決定	マネージメント層が定期的にウォッチすべき指標や値を明確にすることで、適切な評価／意思決定、また、必要に応じて、会社の戦略の修正ができるプロセスを確立する。
11	情報共有	マネージメントレベルで決定した方針・ルールを現場レベルまで浸透させ、目標達成への全社一丸となった活動を実現する
12	効果 モニタリング	実施しているサービス（割引（商品券／ポイント）／送料負担／返品自由／サンプル提供など）の効果とコストを定期的にモニタリングし、必要に応じて修正ができるプロセスを確立する
13	提供 サービス	これからどのような顧客サービス（価格設定、割引、コミュニティの充実化、問い合わせ対応の拡充 等）で顧客満足を向上することができるのかの方針を明確にし、LTV の向上につながるサービスの提供を実現する
14	組織	マルチチャネル／マルチブランドの変化に対応できる柔軟な組織構造を実現する
15	人材育成	人材育成のロードマップを定着し、より有用な人材の育成を実現する

こうして整理した課題から、あるべき姿を導き出す。

<課題>

カテゴリ	No.	データドリブン・マーケティングで実現したいこと
利益を上げる	顧客	1 優良顧客／利益を上げない顧客とはどのような顧客かを把握し、それを踏まえた資源配分、施策の策定／評価をする
		2 優良顧客にいたるまでの購買行動パターンを把握し、それを踏まえた施策の策定／評価をする（適切なセグメンテーション）
	商品	3 特定の顧客層が求める商品／ブランドの特性を把握し、売れる商品の開発、売れる商品への施策集中を実現する
		4 商品／ブランドの売れ行き・状態（商品別利益、商品別の新規／継続比率の推移等）を把握し、適切な商品ライフサイクル管理を実現する
	チャネル	5 チャネル別の特性やマルチチャネルでの相乗効果を把握し、それを踏まえた資源配分、チャネル間で矛盾のない施策の策定／評価をする
		6 特定の顧客層が利用するチャネルの特性を把握し、それを踏まえた資源配分、利用されるチャネルでの施策集中を実現する
コストを下げる	販売管理コスト	7 割引による販売促進活動（ポイント、商品券、即時値引き等）の目的や効果魚把握し、それを踏まえた資源配分、施策の策定／評価をする
		8 媒体支出と販売実績の関係の把握により、媒体の効率を上げる
		9 データの有効な活用・共有と実績を次のアクションに活かせるような企画／実行／評価プロセスの構築により品質が高く、効率的な業務を実施する

No.	カテゴリ	データドリブン・マーケティングで実現したいこと
10	意思決定	マネージメント層が定期的にウォッチすべき指標や値を明確にすることで、適切な評価／意思決定、また、必要に応じて、会社の戦略の修正ができるプロセスを確立する。
11	情報共有	マネージメントレベルで決定した方針・ルールを現場レベルまで浸透させ、目標達成への全社一丸となった活動を実現する
12	効果モニタリング	実施しているサービス（割引（商品券／ポイント）／送料負担／返品自由／サンプル提供など）の効果とコストを定期的にモニタリングし、必要に応じて修正ができるプロセスを確立する
13	提供サービス	これからどのような顧客サービス（価格設定、割引、コミュニティの充実化、問い合わせ対応の拡充等）で顧客満足向上をすることができるのかの方針を明確にし、LTVの向上につながるサービスの提供を実現する
14	組織	マルチチャネル／マルチブランドの変化に対応できる柔軟な組織構造を実現する
15	人材育成	人材育成のロードマップを定着し、より有用な人材の育成を実現する

<あるべき姿>

各チャネルでの顧客との活動を連携させ、顧客へ一貫した価値を提供できる

顧客とのコミュニケーションに関する情報を一元的に統合／把握できる

決定された方針・施策や知識を全社員にすばやく展開できる

マネージメント層がウォッチすべき分析／評価結果を共有／参照し、適切な経営判断／意思決定ができる

キャンペーンをより効果が高く、より効率良く実施できるものへと成長させることができる

分析／評価結果から購買動向を把握し、商品、サービスの開発ができる

● 代表的な指標の働きを理解する

以上のようにあるべき姿が描けたら、現状との間にあるギャップの解消をKPIで管理する。そのためには各種のKPIの知識が必要だが、ここでは代表的なKPIとその働きについて確認しておきたい。

1章のデータドリブン・マーケティングの戦略フレームの例を引用した、Mark Jeffery「Data-Driven Marketing The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know」に登場する15の基礎的指標は、翻訳版によると以下のようになっている。

1. ブランド認知率
2. 試乗（お試し）
3. 解約（離反）率
4. 顧客満足度
5. オファー応諾率
6. 利益
7. 正味現在価値（NPV）

8. 内部収益率 (IRR)

9. 投資回収期間

10. 顧客生涯価値 (LTV)

11. クリック単価 (CPC)

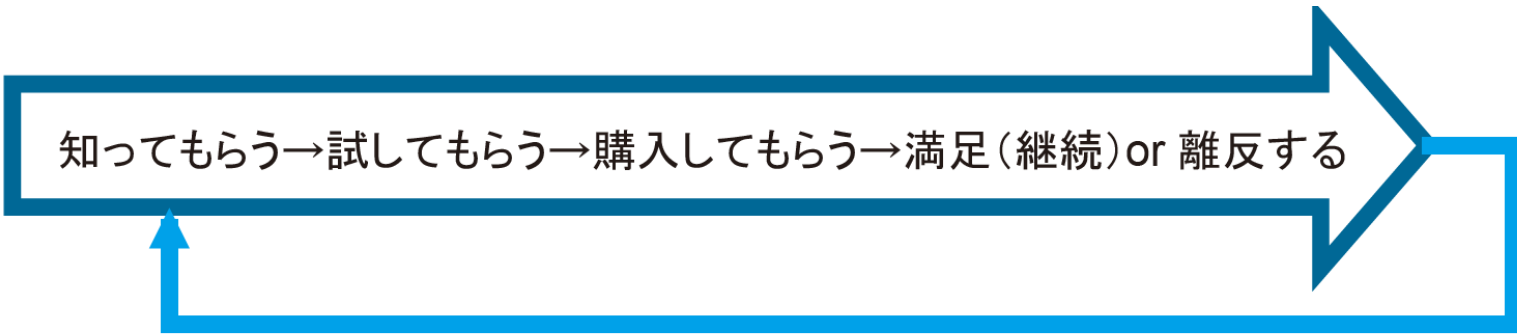
12. トランザクションコンバージョン率 (TCR)

13. 広告費用対効果 (ROAS)

14. 直帰率

15. 口コミ増幅係数 (WOM)

1～5 が伝統的マーケティング指標で非財務的なもの、6～10 が財務的なもの、11～15 がネット時代のマーケティング指標とされている。このうち、1～5 は、顧客が購入前、購入時、購入後の各プロセスでどのような行動をとったのか、最近の言い方では「カスタマージャーニー」を検証する指標である。



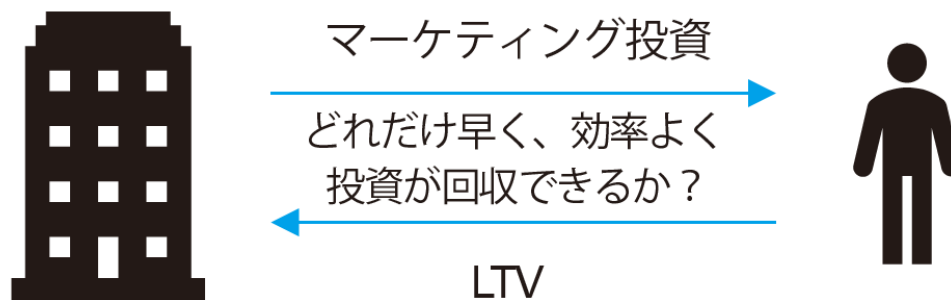
知ってもらう→試してもらう→購入してもらう→満足(継続)or 離反する

● 財務的指標の重要性

こういった「成果を生むプロセスの管理指標」に対して、6-10の財務的指標は、「利益をどれだけ効率よく稼いだか」を示す。6の利益はともかく、7～9について、意識をしているマーケターや顧客対応部門スタッフはあまりいないのではないだろうか。

この、経営層とマーケティングの現場との「言語の違い」を橋渡しするのがLTVなのだ。前章で見たLTVの計算要素には、利益、正味現在価値の項目があるが、内部収益率は割引率の設定と対応関係にある。そして投資回収期間はLTVの計算期間のどこで投資を回収するか、とも言い換えられる。

つまり、「顧客に投資する」という考え方に立つと、**LTV**は財務的指標を代表させることが出来る、ということだ。



● ネット時代の指標

そしてこの後少し触れるデジタル・マーケティングに必須なのが、11 から15 の指標である。これは先程の1～5のプロセスをインターネットの視点でみた際の補強指標である。

コンバージョン（商品購入）するまでのサイトへの広告誘導とその効率、サイト内の動き、事後の口コミを評価している。

電通が提唱している「AISAS」モデルでは、Attention（注意）→ Interest（関心）→ Search（検索）→ Action（行動）→ Share（口コミ共有）とあるが、それらの管理指標に近いと言える。

この指標は、経営層はもちろん、伝統的マーケティング指標で動いている marketer との言語の壁も厚いので、なおさら共通言語としてのLTV を活用しよう。

	伝統的marketer	ネット時代のmarketer	経営層
独自言語	1. ブランド認知率 2. 試乗（お試し） 3. 解約（離反）率 4. 顧客満足度 5. オファー応諾率	11. クリック単価（CPC） 12. トランザクションコンバージョン率（TCR） 13. 広告費用対効果（ROAS） 14. 直帰率 15. 口コミ増幅係数（WOM）	6. 利益 7. 正味現在価値（NPV） 8. 内部収益率（IRR） 9. 投資回収期間
共通言語	LTV		

● 投資の過小、最適、過大の3つのゾーン

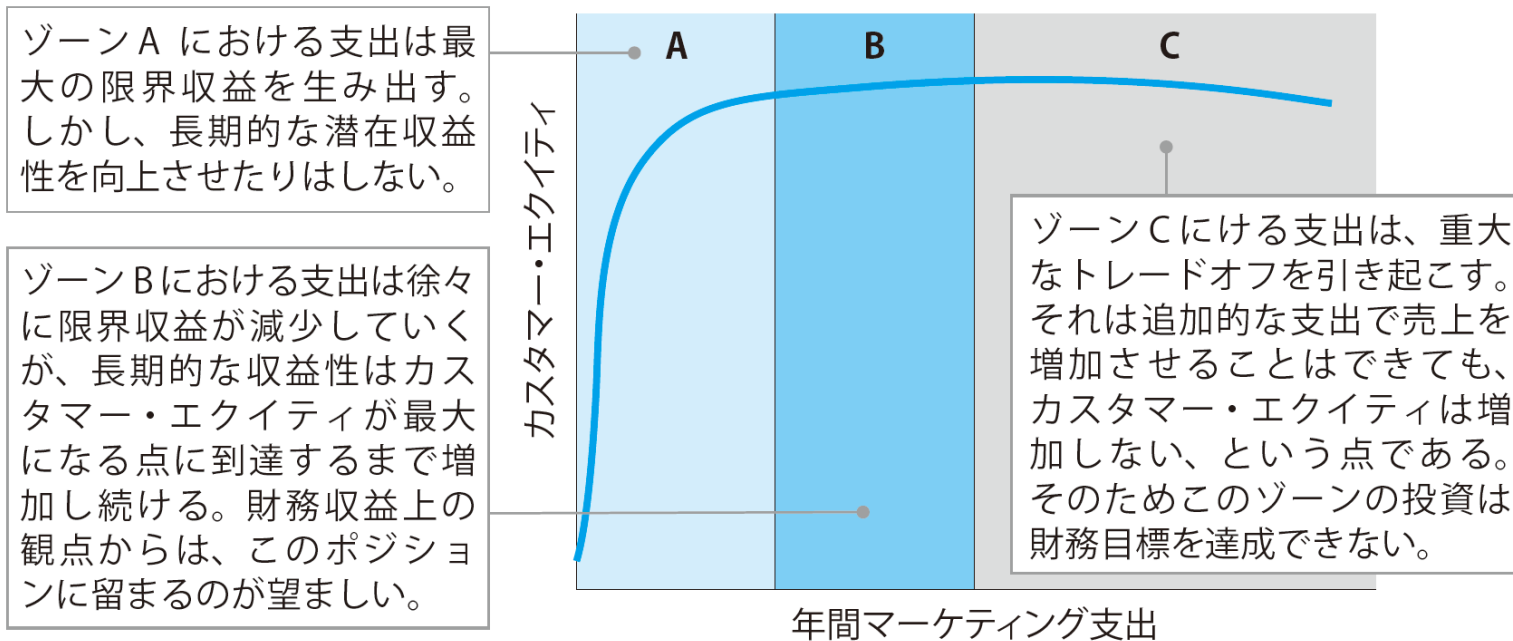
マーケティングROIという言葉も、近年のキーワードの一つである。しかし、その中身を見ると、一つ一つのキャンペーンの売上最大化の事を言っているに過ぎないことも多い。

ここまでのデータドリブン・マーケティングの観点で言うと、マーケティングROIについては2つの視点が必要である。

1. マーケティング予算総額を最適化する
2. 個々の施策への予算配分を最適化する

勿論、この2つの視点の「最適化」とは、当該予算年度、あるいは各キャンペーンの売上が最大化されることではなく、顧客リスト価値=CEが最大化される事を指す。

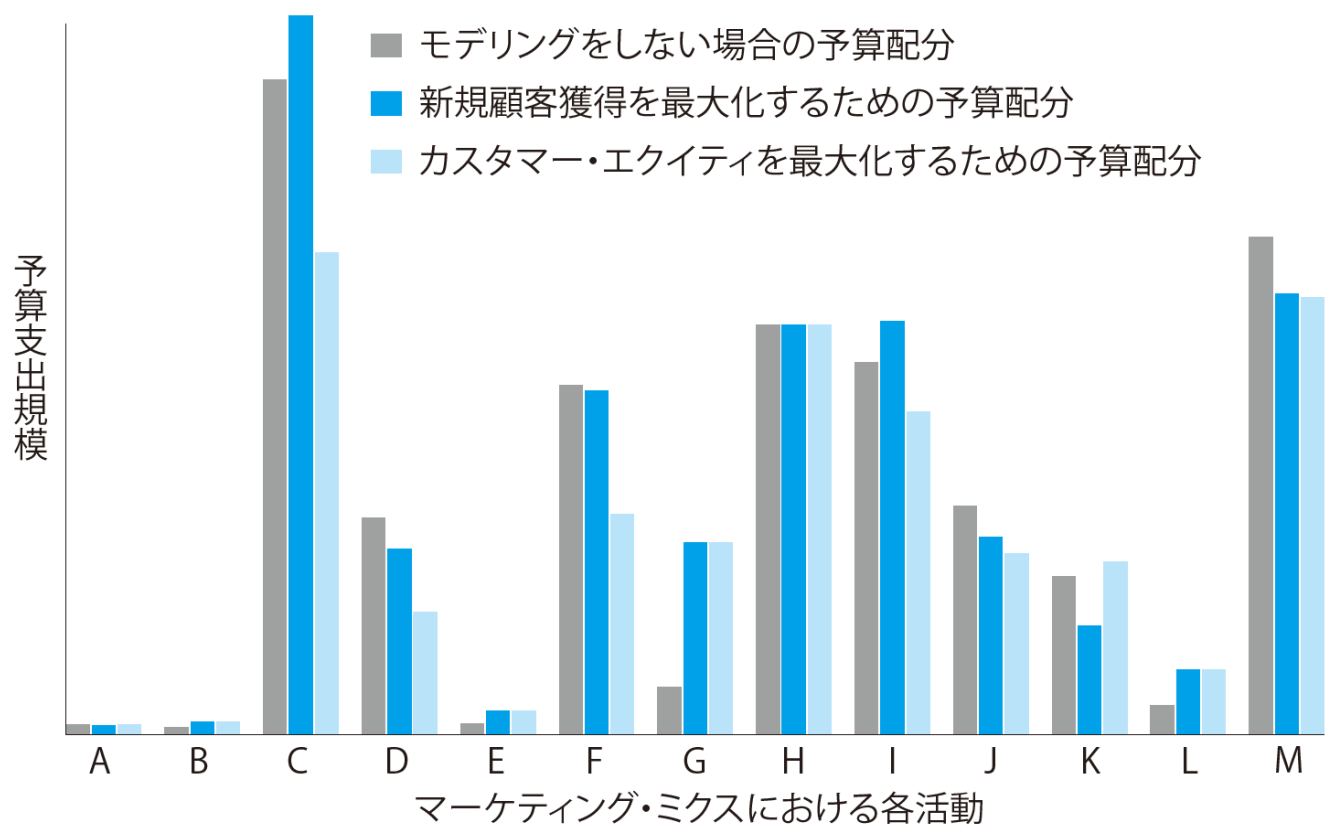
下図は予算の支出規模に関して、過少～適切～過大の3つのゾーンがあって、「適切」のゾーンの中に留まるべき（つまり多くの場合、過少か過大の中にあることが多い）ことを端的に示している。



もう一つの図は先程も登場したが、CEを最大化するための予算支出モデルを示す概念図である。3つの棒グラフが描かれており、

1. モデリングをしない場合の予算配分→**従来の経験値で作成した予算配分**
2. 新規顧客を最大化するための予算配分→**目的特化型の予算配分モデル**
3. CEを最大化するための予算配分→**全体予算最適化モデル**

と言えるが、新規顧客獲得あるいは当年度売上の最大化を目指した予算配分と、CE の最大化を目的とした予算配分が異なることが端的に見て取れる。



3-4 顧客満足と従業員満足の重要性を共有する

重要まとめポイント

- ◎ 企業の成長につながる顧客満足度を測るには、たった一つ質問をすれば良い
- ◎ 従業員満足が低いと顧客満足にはつながらない
- ◎ 持続的な成長のための重要指標という理解を組織内共有する

● 顧客の満足度をどう指標化するか

顧客満足が、企業の中長期的成長の基礎となりそうな事は感覚的にも頷けるし、各種の調査でも肯定的なものが多い。また、満足度の高い顧客は口コミで新たな顧客を呼び込んでくれる。

しかし、その顧客満足度はどう測るべきなのだろうか。この問題に対して、シンプルな一つの回答を示したのが、フレデリック F. ライクヘルド（ベイン&カンパニー社）が提唱した「0～10点で表すとして、○○を友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか？」という質問で、NPS® という。

顧客ロイヤリティと成長率に関する調査の一環として、アンケートの回答と実際の顧客行動（リピート・オーダーやクチコミなど）との相関について調べてみた。このような顧客行動は、いずれ利益成長をもたらすからである。4000 人にアンケートを実施し、顧客行動との相関性から質問を選り分けたところ、以下のような結果が出た。

さまざまな業界で際立って有効だった質問

- この会社を友人や同僚に紹介したいと思いますか。

いくつかの業界で有効だった質問

- この会社にロイヤリティを感じますか。

- この会社の商品やサービスを購入し続けますか。

特定の業界では有効だったが、全体としては意味がなかった質問

- この会社は同業他社より優れていると思いますか。

- この会社はあなたにとって取引しやすいですか。

- この種のプロバイダーを初めて利用する場合、あなたはこの会社を選びますか。

- この会社は画期的なソリューションを提供しており、あなたの生活を快適なものにしていますか。

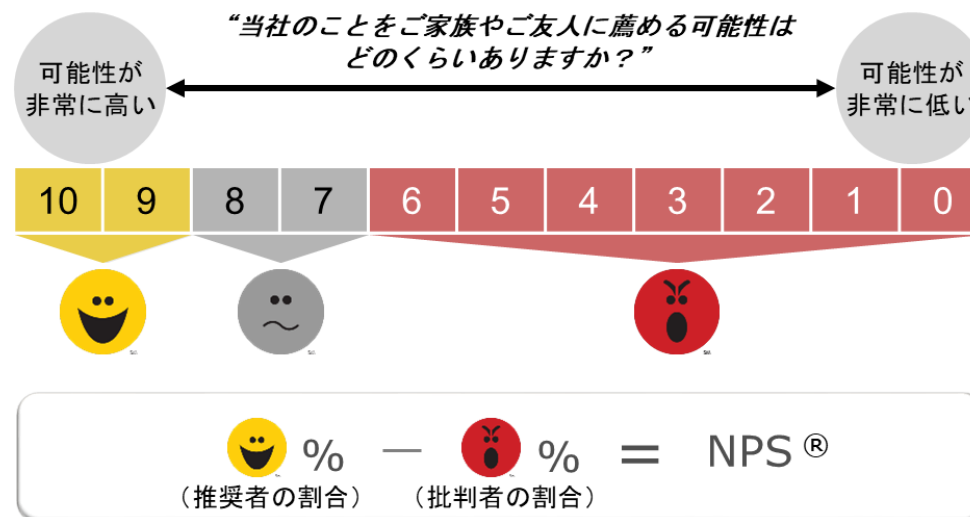
- 総合的に見て、この会社に満足していますか。

出典：DIAMOND ハーバードビジネス・レビュー編集部「儲かる顧客のつくり方」

ベイン&カンパニー社のHPでは、このNPSの測定手法を以下のように紹介している。
(<https://www.bain.com/ja/consulting-services/customer-strategy-marketing/about-nps/>)

1. 顧客に、「この商品・サービスを友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか?」という質問に0~10点で回答してもらう
2. 10~9点と回答した顧客を「推奨者」、8~7点を「中立者」、6~0点を「批判者」として3つのセグメントに分類する
3. 推奨者の割合から批判者の割合を引く

図1: NPS®の測定手法



さらに同社はNPSの特徴として、

- ・ 実際の購買行動と連動しており、自社を支持する顧客層や離反する恐れのある顧客層を特定できることから、「財務結果との連動性が高い」
- ・ 業績の先行指標となりうるため、「KPIとしての実用性が高い」
- ・ 数値に差がつきやすく、測定方法が標準化されているため、「継続的測定の実効性が高い」
- ・ 共通する一つの質問で調査できるため、「事業間や企業間の比較がしやすい」

と述べている。

LTVを紹介顧客分も加味して評価する方法も先に述べたが、多額の広告費をかけて顧客を獲得するのと、既存顧客の紹介によって顧客を獲得するのでは後者の方がコストが安い。

さらに、一般的に紹介顧客は広告で獲得した顧客よりも優良化しやすい（LTVが高い）とされている。NPSの理論はこれらのダイレクトマーケティングの世界での経験則を裏付けたものともいえる。

- **従業員満足なくして顧客満足なし**

職場に満足している従業員は顧客の満足のために奉仕しようという気持ちになる。

そして顧客が満足すればするほど、従業員は自分の仕事に満足でき、やりがいを感じ、その会社に長期間勤務したいと思う可能性が高くなる。この好循環は、**従業員の定着率を向上させ会社のサービス品質をさらに向上させる。**

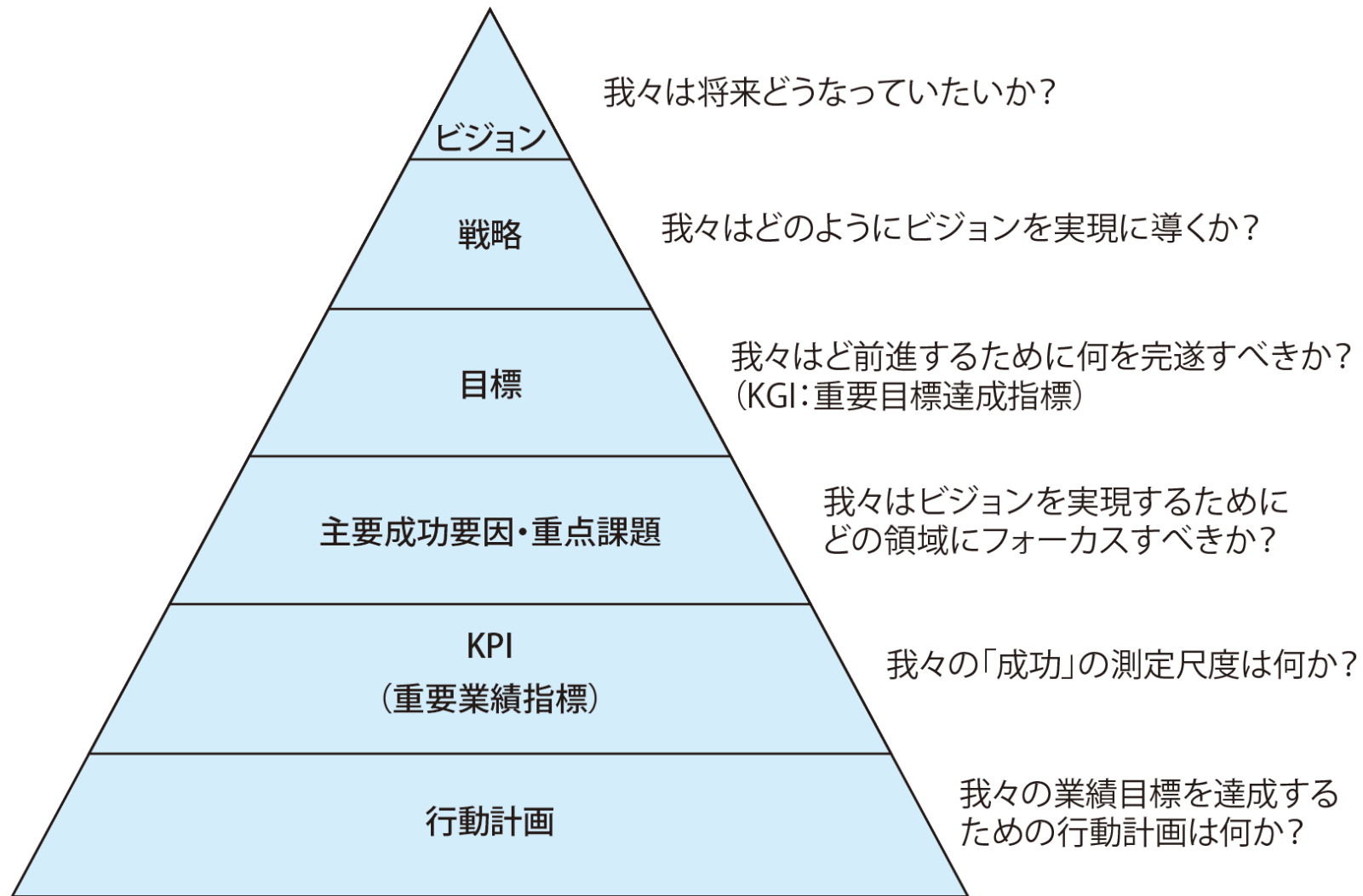
従業員にも上記のNPS 方式で「この会社で働くことを家族や友人に勧めたいですか？」という調査をしたらどうだろうか。

3-5 各指標の関連性を理解する

重要まとめポイント

- ◎ 自社のKPI ピラミッドとKPI ツリーを実際に作ってみよう
 - ◎ 分解して考えるという思考習慣を身につける
 - ◎ 各指標の相互関係を意識する
-
- ビジョンから落とし込む～KPI ピラミッドの基本構造
- 以下は、一般的なKPI ピラミッドの構造である。

ピラミッドの最上部にあるビジョン、戦略、目標だが、2章で紹介した統計数理研究所の樋口所長が、「経営者にデータ分析の目的を聞いても答えられない」と言ったのは、その経営者がこの上位3つとデータ分析を関連付けて考えていないから、ということも有りそうだ。



ただ、これも仮説探索型と仮説検証型の話で言えば、その経営者はデータを探索することで新しいビジョンや戦略を導き出すための「ヒント」が得られるのではないかと考えていたのではないかと、とも思える。

いずれにしても、データドリブンな組織とは「そのデータは何の目的に使っているか」という問いに、役職や責任に応じて自分なりの答えを持っている必要があるのは確かだろう。

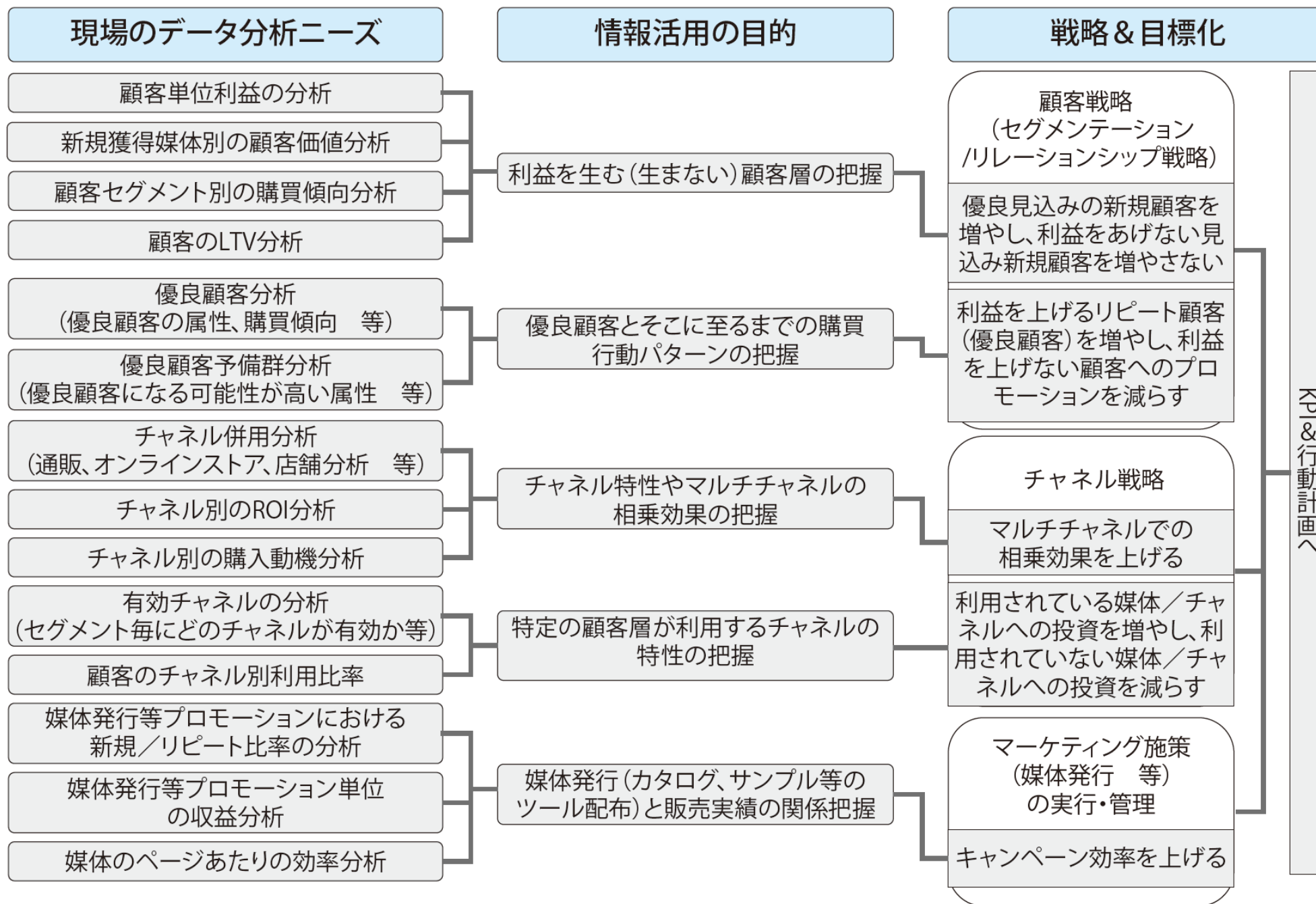
その下のピラミッド4段目の主要成功要因／重点課題は、さきほど触れた組織の取組課題で出てきたものと関連して設定されることが多い。

そして、KPIはその重点課題への取組み評価として「どのような状態になったら成功した（あるべき姿になった）と言えるのか」を計量的に行うためのものである。

● 現場課題から戦略へ積み上げる～ボトムアップアプローチ

下図は上記のKPIピラミッドのようにビジョンから落とし込むのとは対比的に、現場課題から戦略、目標に積み上げていくアプローチである。

この方が現場担当者としてはしっくりくることが多いが、一つ注意が必要なのは、この方式で戦略を立てると、日常業務から離れた大きなイノベーションが起きづらくなる可能性がある。

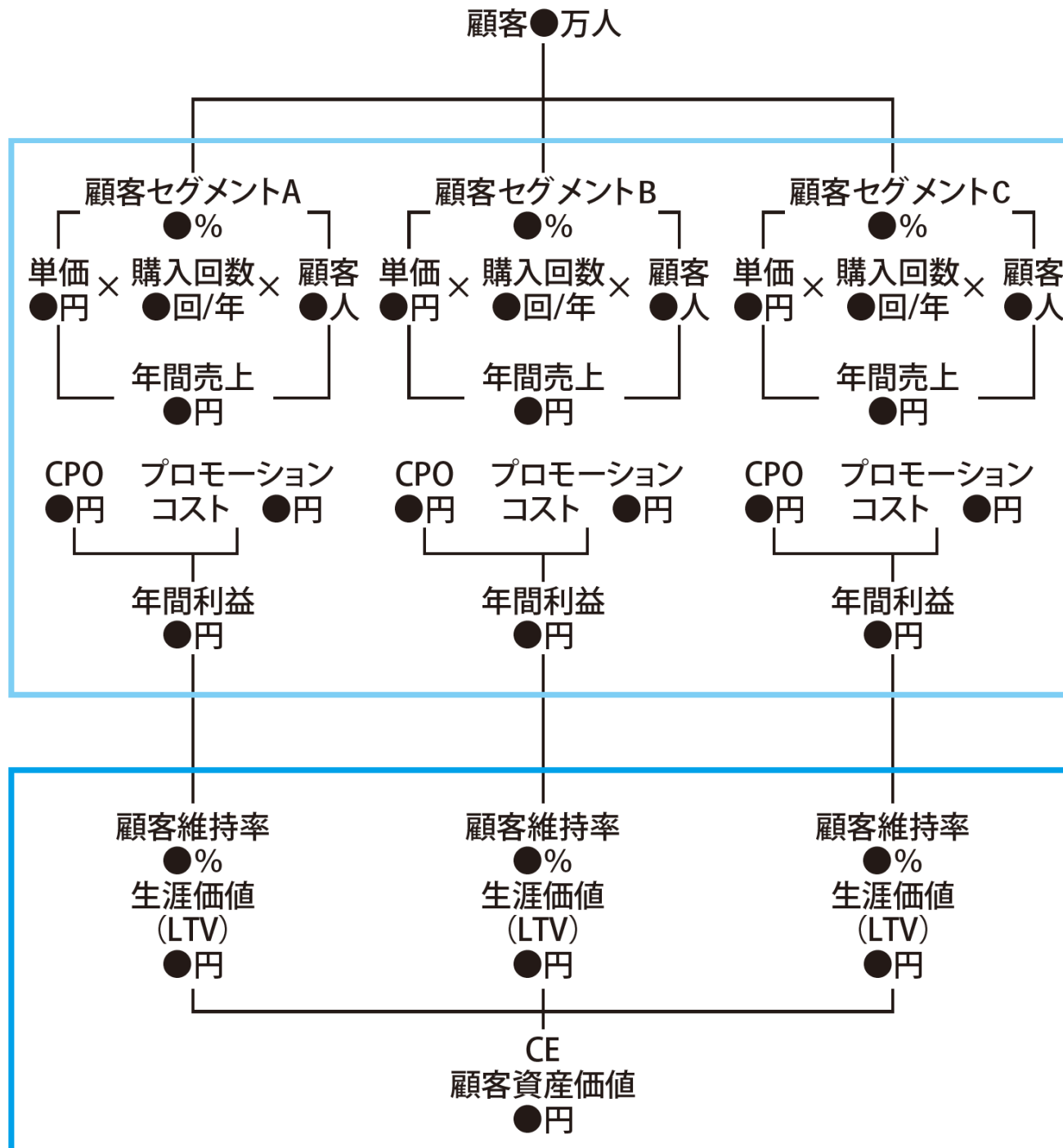


● KPI ツリー

次スライドの図はピラミッドではなくツリーである。こちらは、大きなKPI（あるいはKGI）を小さなKPI に分解していき、全体構造や各指標間の主従関係を明らかにするものである。

このツリー例では、下端にあるのがCE：カスタマー・エクイティ（顧客資産価値）だが、**顧客セグメントごとに年間のパフォーマンスと長期的なパフォーマンスの要素が構造化**されている。

こうしておけば、各顧客セグメンテーションでこれらの数値を比較し合ったり、前年度と今年度でCEに変動があれば、その主原因は何なのか、などを分析できる

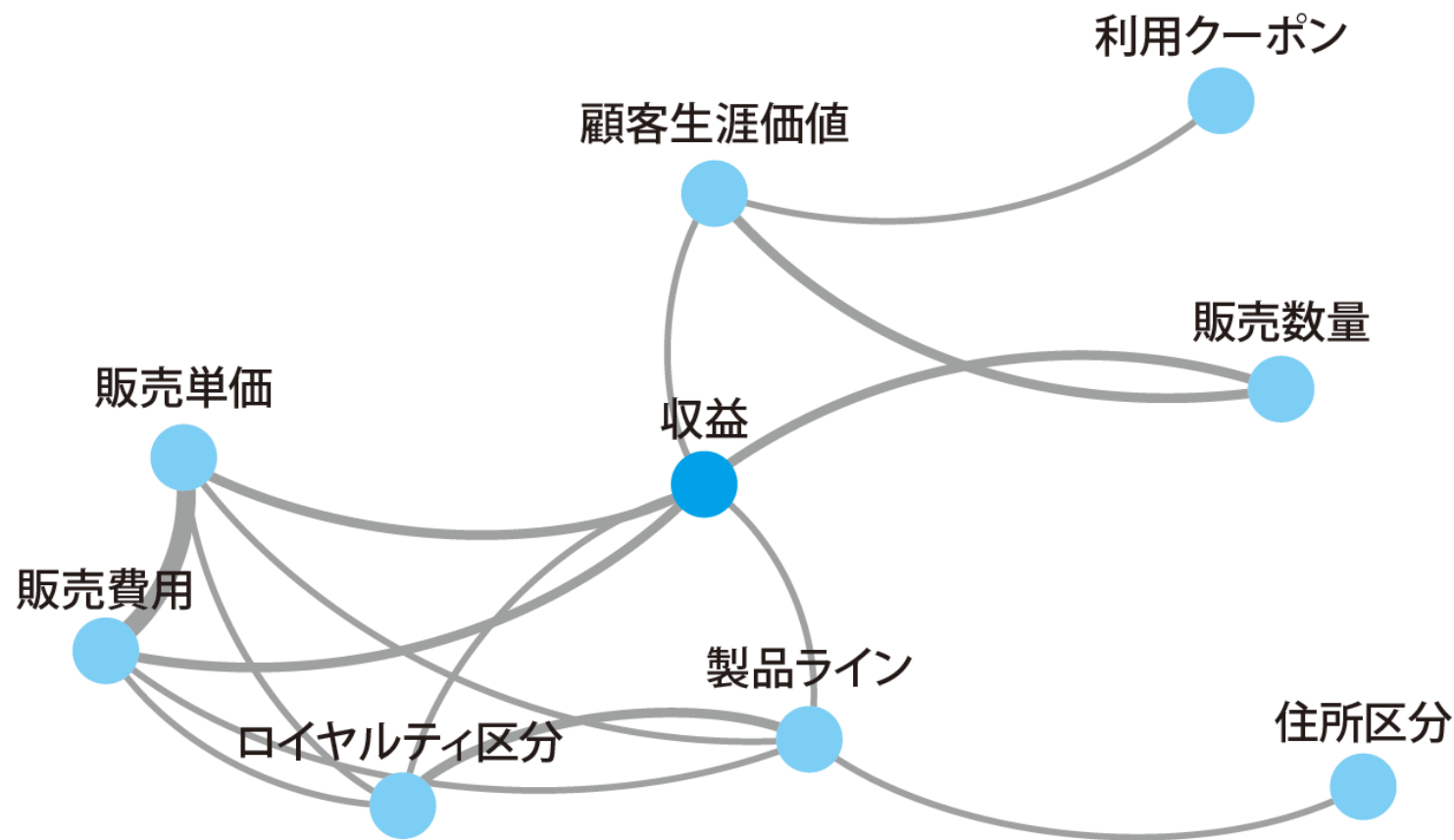


年間のマーケティング活動
クロスセル、アップセルは
うまくいっているか？

長期関係構築
顧客のLTVを最大化
できているのか？

ちなみに 1 章で説明したBI システムはこうしたKPI ツリーを表示してくれるだけでなく、各要素間の影響の度合いまで表示してくれるものがある。ぜひ活用したい。

<BI ツールによるデータ相関の可視化例（IBM Cognos）>



第4章

これからのデータドリブンマー
ケティングの進化

4-1 デジタル化の進展に伴う「自社顧客の変化」を把握する

重要まとめポイント

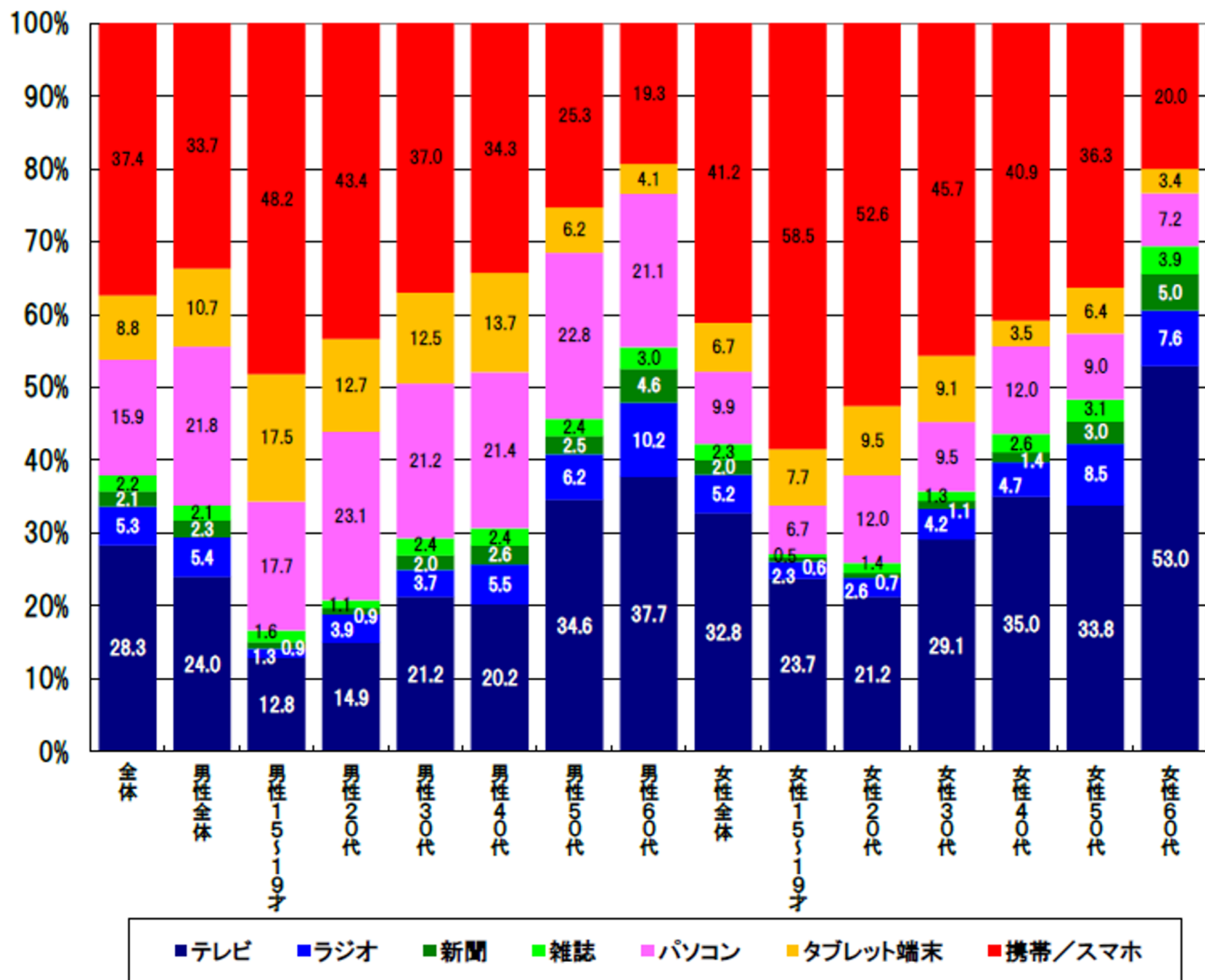
- ◎ メディアのデジタル化による収集データの多様化に着目する
- ◎ 顧客体験設計の前提として自社顧客のメディアとチャネルの好みを把握する
- ◎ 世代間ギャップも自社データで実証する

● 急激にデジタル化、モバイル化が進むメディア

1章でメディア総接触時間（2024年）のシェアを見たが、ここではそれを男女別世代別に詳しく見ていこう。

女性の場合はスマホの存在は圧倒的で50代でもスマホはTV以上のシェア（36.3%対33.8%）を持つ。そして10代、20代ではスマホのシェアは50%を超えている。

男性の場合はパソコンも大きなシェアを持つのが特徴である。もちろん、スマホも女性ほど顕著ではないが、40代まではスマホが最大のシェアを持つ。



ここからデータ収集の観点で言えそうなことは、**この傾向がどの程度自社顧客に及んでいるのかの確認**である。

広告で獲得した顧客の場合、どのメディアの広告を見たのか、そしてその後の購入はどのチャネルで行ったのか、購入後の問合せや返品対応などはどのチャネルを利用しているのかなど、**体験提供上の接点ごとに自社顧客のデータを確認し、メディアやチャネルの使い分けの傾向と時系列での変化（○年前と現在など）も併せて確認**する。

一般的な性別や年齢の傾向と自社顧客が違うメディア接触傾向を示したり、同じ性別、年齢グループの中にも複数のメディア接触傾向を持つセグメントが存在する可能性もある。

また、数十年以上の歴史を持つカタログ通販由来のD2Cモデルなどの場合、顧客の年齢層の幅は非常に広く、それぞれの年齢層に合わせた商品ジャンルも幅広くなっている。

このような場合、分析対象データは非常に多様化する。単純にモバイル中心の戦略に移行すべきと言い切れないのは50代以上の人口が圧倒的に多く、購買力も大

きいからだ。

これからは「オンラインショップがメインだ！それもスマホだ！」と言ってぐっとそちらに舵を切ったものの、**人数も売上貢献も大きな中高年優良顧客層が離反することもありえる。**

顧客の多様性を捉え、その時系列上の変化も予測しながらデータによる意思決定を追求していくことが今後ますます求められている。

- **顧客が選択するメディアとチャネルは必ずしも同じでは無い**

先程「メディアとチャネルの使い分け」という表現をしたが、ここでD2Cにおけるメディアとチャネルの違いについて考えてみたい。

筆者がとある通販企業で顧客分析のためのBI システム導入を担当していたとき、下記2つの論点が真剣に話し合われた。

1. **新規顧客がどのような広告メディアを見て、どのチャネルで注文して来たか**
2. **既存顧客がオンラインショップで注文する場合、カタログ／DMをどの程度商品購入のきっかけとしているのか**

そのBI システムの設計上、1 は簡単に設定できたので、過去の何十万人という顧客について、片っ端から広告メディアと受注チャネルの組み合わせを確認してみた。

余談だが、こういうデータ検証をするためにも「どんな広告をご覧になりましたか？」「右上にある○桁のキャンペーンコード番号をお教え下さい」などの確認をコールセンターで徹底してもらえるように頼んだ記憶がある。

さて、この**新規顧客の獲得メディアと受注チャネルの組み合わせには、予想通り明らかな特性の違い（その後の維持率、売上の伸びなど）があった。**

一方、2の「既存顧客がオンラインショップで注文する場合、カタログ／DMをどの程度商品購入のきっかけにしているか」は、既存のデータテーブルに無かったので、アンケート画面を購買プロセスに差し込んで確認した。ここでも意外な発見があった。

こういった現象は、おそらく各企業で独自の傾向を示すと思われるので、ぜひ自社で検証してみて欲しい。カタログ／DMのような紙媒体とデジタルマーケ施策のコストバランス精査にもつながる。

4-2 チャネル統合とデータドリブン

重要まとめポイント

- ◎ AB テスト、CRM、One to One がいつの間にかデジタルマーケ用語に
- ◎ 顧客セグメントから始まり、メディアとチャネルを統合した体験設計をする
- ◎ 個々のプロセスでのKPI を意識する

● デジタル化が加速するチャネル統合型マーケティング

近年ではめっきり「ウェブマーケティング」、「インターネットマーケティング」の代わりに「デジタルマーケティング」という言い方がされるようになって来ているが、他のマーケティング用語同様、定義が曖昧な感が強い。

ここでは、「オムニチャネルを前提とした、データドリブンマーケティング」とシンプルに定義したい。店舗を持たないD2Cブランドの場合、オムニチャネルというと「店舗小売はしていないので」と思うかもしれないが、オムニチャネルは本来店舗を持っているかどうかとは関係が無い。

「全チャネルが顧客にとって渾然一体となっており、統合された顧客体験の一部としてそれぞれのチャネルが存在している」ことがその本質であり、今後のD2Cマーケティングの基本となるはずだ。



そして、スマホを中心に、PC、デジタルサイネージなどインターネットで制御できるチャネル、メディアだけでなく、紙のカatalog／DM、コールセンターまで含む。オンラインショップでの「カゴ落ち商品」を紙のDMでオファーするテストをしている通販企業のインタビューを見たことがある。

これなどはウェブマーケティングと呼ぶよりデジタルマーケティングと呼ぶべき事例だろう。

●マーケティングのサイエンス化、財務との融合が進むデジタルマーケティング
カタログ通販のメーカーにとって、ABテストは最もありふれたクリエイティブ改善のプロセスであったし、CRMは会社によってはCRM部など部署の名前として使われていたことも多かった。

そしてOne to One マーケティングについても1990年代までは、顧客データベースを持つ通販事業者こそ、その有資格者の筆頭だった。

それが2000年代に入って以降、すっかりこれらの用語はウェブマーケティング／デジタルマーケティング用語になってしまった。

インターネット上の技術革新は、顧客の特定も、クリエイティブのテストも、広告出稿も、全てデジタル化、オートメーション化が進み、顧客の行動データもかつては購買時のトランザクションデータからの把握だったのが、検索や口コミなどの購買前後のネット上での振る舞いまで観察できるようになった。

ここで、そのデジタルマーケティングの観点から1章から3章までの流れをまとめてみたい。

（1）顧客戦略～セグメントをどう組み合わせ、顧客体験を設計するか

ここでは、体験の提供の前提となる、顧客セグメンテーションと、各セグメントごとのプログラム（体験）の設計を行う。

この段階であり多くの議論をせず、一つの「顧客体験ストーリー：カスタマージャーニーを」を設計して全顧客に適用しようとしてしまう企業が多いように見受けられるがそれは好ましくない。

顧客の多様性を尊重し、一律に扱わない、というのがデータドリブンマーケティングの大原則である。

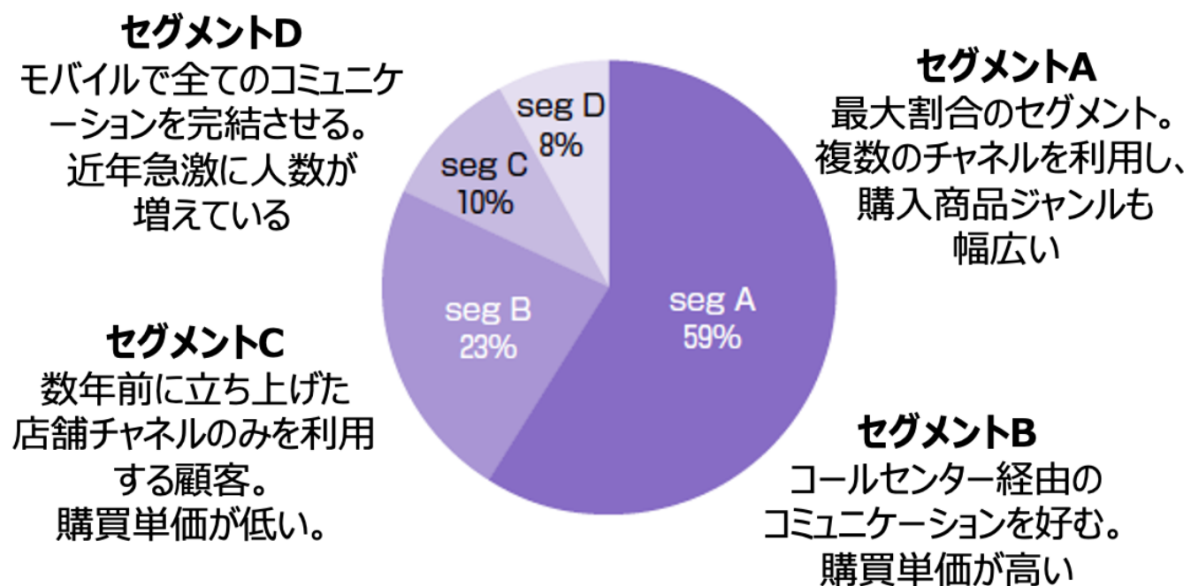
資産運用の世界で「ポートフォリオ」という言葉がある。現金、預金、株式、債券、不動産など、保有している資産の一覧や、その組み合わせの内容を指す。特定の資産だけに偏った資産配分をすると、予測外の大きな市場変動があった場合、資産のほとんどを失ってしまうリスクがある。

それを避けるため、「いくつかの資産にバランス良く投資配分しておいたほうが

がいい」というのがポートフォリオの考え方であり、「最もリターンが大きくリスクが小さい最適な組み合わせを探る」ことをポートフォリオ理論という。

これを自社の「顧客リスト＝顧客資産」に当てはめたのが顧客ポートフォリオで、One to One マーケティングにも登場する考え方である。

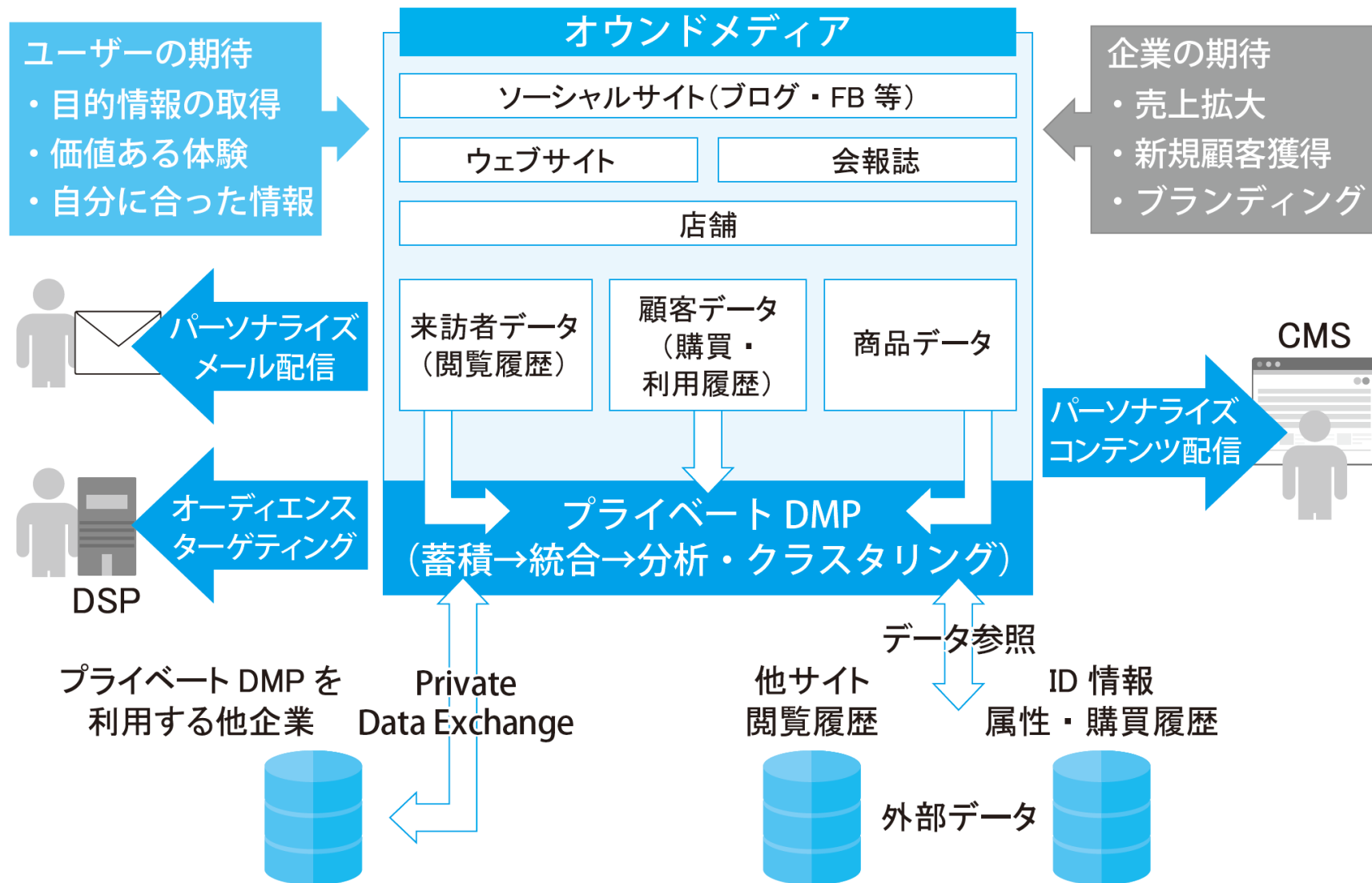
自社にとって継続的に高い収益を与えてくれる最重要顧客を筆頭に、顧客リスト全体をいくつかのグループにセグメンテーションし、それぞれのセグメントごとに、プログラム（体験）を設計することで、顧客資産への投資をメリハリ付けるのである。



（２）体験提供～メディア&チャネルを通じたターゲット顧客への体験の最適化
ここからは各顧客セグメント内でのオペレーションの実行である。それぞれのセグメンテーション内の顧客に対して、メディアとチャネルを適切に組合せ、一貫した体験＝ターゲット顧客に対するパーソナライズされたコミュニケーションを提供する。

しかし、メディアとチャネルの組合せに加え、ターゲティングした顧客への「適切なタイミングで適切なオファー」となると、その全組合せは膨大なものとなる。

そこで、一連のオペレーションを自動化するためのツールとして**DMP**（データマネジメントプラットフォーム）や**MA**（マーケティングオートメーション）と呼ばれるものの導入が各社で進んでいる。



出典： 横山 隆治, 菅原 健一, 草野 隆史 「顧客を知るためのデータマネジメントプラットフォーム DMP 入門」

（3）財務マネジメント～KPI 測定／評価とCE を最大化するための予算配分

こうして行った、各種施策の結果、次の2点を測定、評価するのが最後のステップとなる。

1. 個々の施策は十分に効果を発揮したのか？
2. 顧客ポートフォリオ全体でマーケティング投資は最適化されていたと言えるのか？

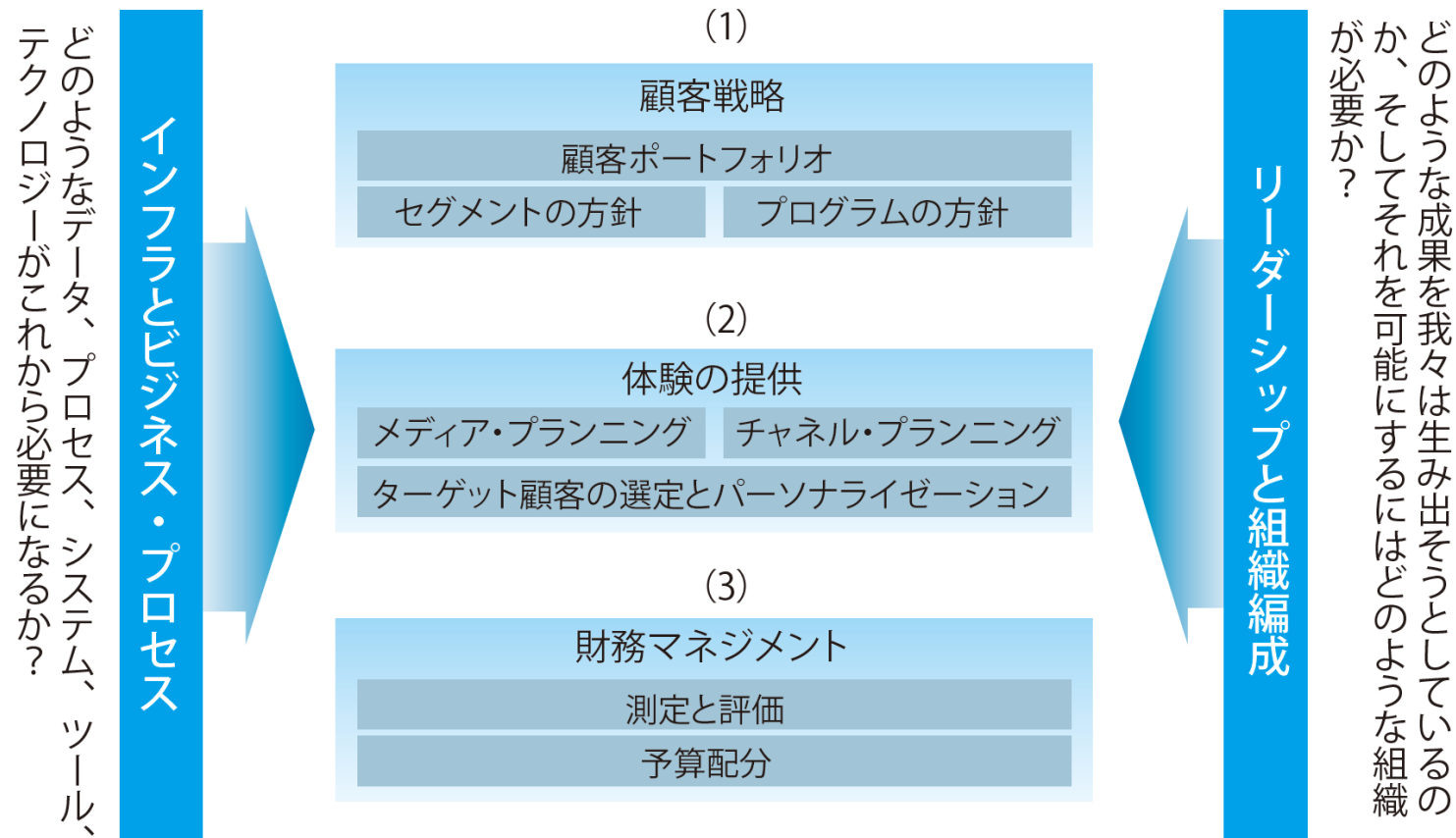
ここでは、前章で触れた「15の基礎的指標」で言えば、1-5までは全チャネルでの体験提供の成果を測定する指標、11-15までが特にオンラインでの体験提供の成果を測定する指標だが、よりデータドリブンの文脈で言えば、**「LTVを向上させるためのプロセス管理指標」**である。

そして、これら体験提供の成果を経営層に説明するにあたって、6～9の各指標で投資対効果を理解する経営層には、**LTVという指標を共通言語にする**。そうすることで、**マーケティング予算の総額や配分についての意思決定をデータによってドライブ（促進）する**。ということになる。

＜15の基礎的指標＞

1. ブランド認知率
2. 試乗（お試し）
3. 解約（離反）率
4. 顧客満足度
5. オファー応諾率
6. 利益
7. 正味現在価値（NPV）
8. 内部収益率（IRR）
9. 投資回収期間
10. 顧客生涯価値（LTV）
11. クリック単価（CPC）
12. トランザクションコンバージョン率（TCR）
13. 広告費用対効果（ROAS）
14. 直帰率
15. 口コミ増幅係数（WOM）

以上のことを概略図的に表現したのが下図である。



AIはじめ個々のデータ処理テクノロジーやソリューションは今後も進化をし続けるが、何を目指しているかという全体像は見失わないようにしたい。

4-3 フルフィルメント進化とデータドリブン

重要まとめポイント

- ◎ 顧客インサイトを引き出す
 - ◎ フルフィルメントプロセスで顧客体験を豊かにする
 - ◎ コストセンターからプロフィットセンターへ
-
- **顧客体験の満足度は、商品とメディアだけでは決まらない**
メディアとチャネルを分けて考えるべきもう一つの大きな理由がフルフィルメントである。

チャネルの概念をメディアに含んで曖昧に捉えていると、このフルフィルメントプロセスをメーカーにとっての「本来業務」と捉えず、顧客体験設計が購入決定までのプロセスしか見渡していないことになりかねない。

特にデータドリブンマーケティング進化の観点から以下の指摘が可能だろう。

1. デジタル化の進展がもたらす社会環境の変化や技術革新は、**商品企画や媒体制作以上に、フルフィルメントにこそ大きなインパクトがある**のではないかと
2. オムニチャネル、デジタルマーケティングなど**チャネルやメディアの多様化**の中で、**受注、物流、決済などのフルフィルメントプロセスを通じた良質な顧客体験の提供は、従来よりもその重要性が高まっている**のではないかと
3. 以上から更に進めて、**フルフィルメント進化による顧客創出、LTV 向上への取組についてもきちんとデータドリブンマーケティングの領域として管理すべきではないか？**

(1) コールセンターにおけるデータドリブンマーケティング ～全通話録音データの活用

かつて、コールセンターを中心に、フルフィルメントの世界で「コストセンターからプロフィットセンターへ」という標語が掲げられていた時期があった。経営用語で**コストセンター**とは「**直接利益を生まない**」部門のことで、「業務の効率化やコストの圧縮」が求められる。

一方、**プロフィットセンター**は「**利益を生み出している部門**」のことである。D2Cビジネスでは、商品企画や媒体制作の部門が**プロフィットセンター**で、コールセンター始めフルフィルメント部門は**コストセンター**である、という発想が根強く有った。

確かに、「一受注当たりのフルフィルメントコスト」は1円でも安くしたい対象だろう。もし、コールセンターをただ単に注文や問い合わせ対応をするだけの存在として見るなら、「**コストセンター**」と言えるかもしれない。

しかし、顧客との会話からよりその顧客にあった商品をお勧めしたり、商品のスペックや使い方に関する情報提供を行うことで、結果として購入金額が増えたり、継続率が向上したりすることを狙うのであれば、**コールセンターは「プロフィットセンター」になり得る。**

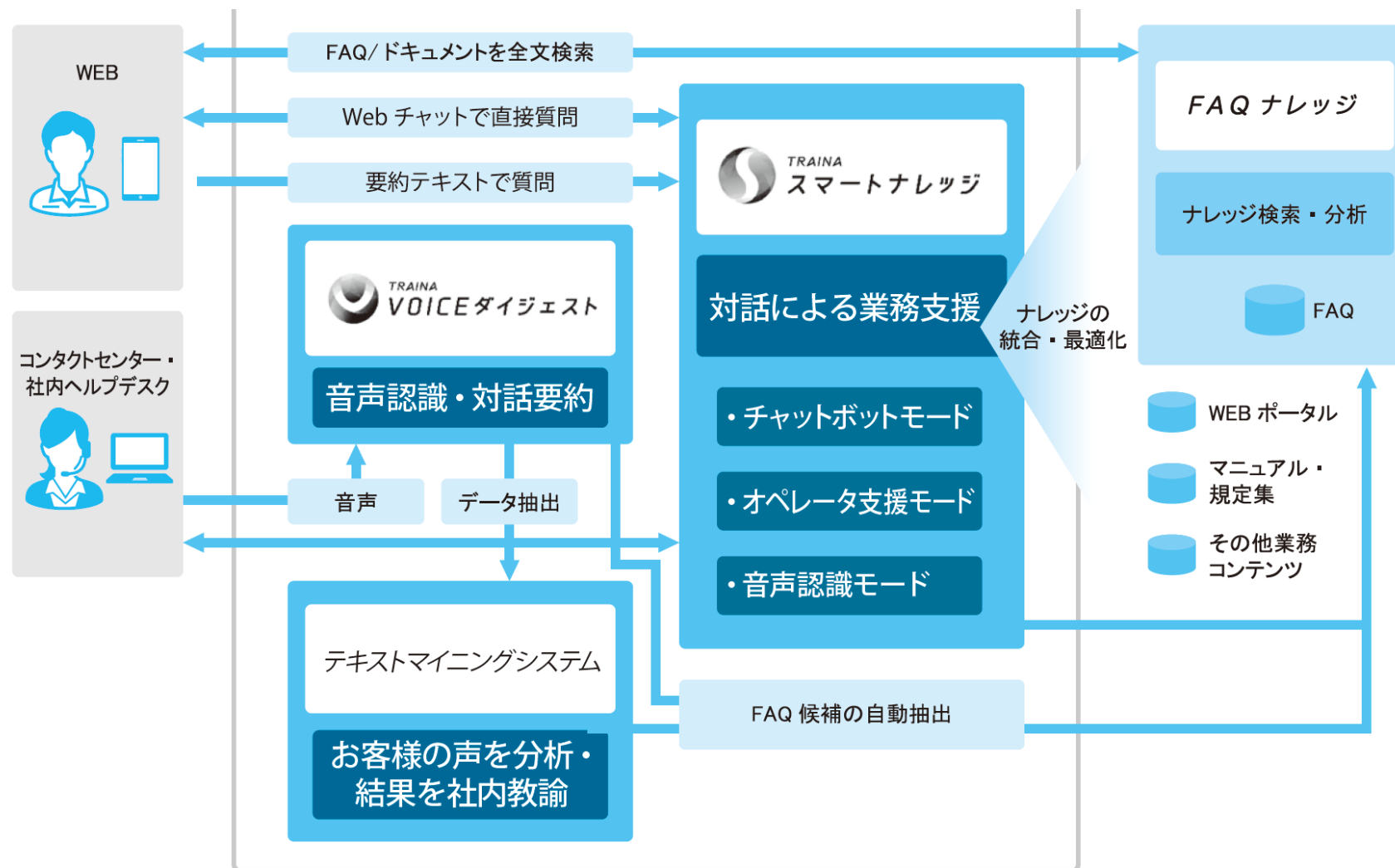
また、普段はコールセンターに電話しないオンラインショップ顧客も、何かトラブルや疑問点が発生したときに、初めてコールセンターに電話をしてみたら、迅速に解決できたという体験をしたら、その回の**受注をロストしないで済むだけでなく、SNSなどにその電話対応に満足したことを書き込んでくれる**かもしれない。

こういったことの積み重ねは、**企業のブランド価値も向上させる。**

さらに近年では**顧客との会話の全通話録音データをテキスト化し、さらにそれをテキストマイニングして、「VOC = 顧客の声」活用を更に進歩させる動きが標準化しつつある。**

商品やサービス、媒体の新企画や改善、なんらかの顧客行動の前兆など、まさに**VOC はマーケティング情報の宝庫であり、ビッグデータ分析の典型事例となるポテンシャルがある。**

＜コールセンターにおけるAI & ビッグデータ活用ソリューションの例＞



（２）物流におけるデータドリブンマーケティング～在庫データの管理と統合
顧客から見たときに、チャネル間の壁を意識することなく、体験が提供されるためには、次の２つが重要となる。

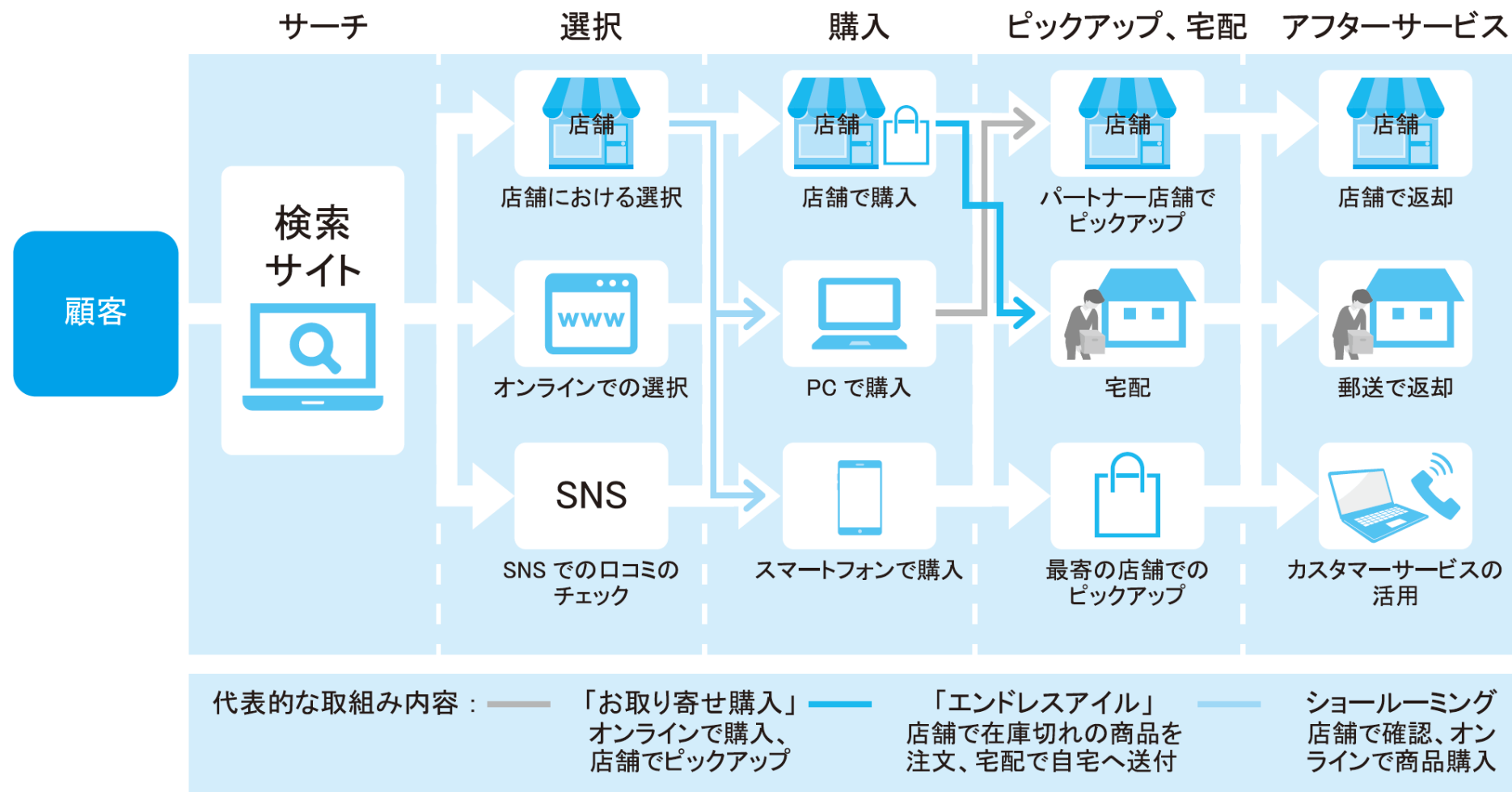
- １．チャネルを跨いだ顧客データの統合**
- ２．チャネルを跨いだ在庫管理データの統合**

D2C企業は、顧客データの統合はできていることが多いが、一方で在庫管理データの統合となると一段ハードルが上がる。

「有る特定のチャネルで欠品だったが、別なチャネルの在庫をすぐ送ってくれた」などというわかりやすい事例だけでなく、商品の受取方法も多彩になりつつある。

「買おうという気になったのに、自分が求める受取（時には返品交換）方法が出来ない」という理由でその注文をロストした、などという事態は、各社がオムニチャネル対応を進めていく中での競争力低下要因になりかねない。

<購入後プロセスも含むオムニチャネル例>



出典：<https://netshop.impress.co.jp/node/1036>

(3) 決済におけるデータドリブンマーケティング

～ペイメントの進化と債権管理のセグメンテーション

決済手段の柔軟さも、重要な顧客体験の一部である。特に後払い決済の多い日本のD2Cではなおさらである。

また、後払いで有るが故に「債権管理」という視点も必要となるが、決済手段の選択と、債権管理の視点で行った顧客セグメンテーション情報は、先ほど触れた顧客戦略上の一つの大きな要素として今後みなされるようになるに違いない。



第5章

データドリブンマーケティング 推進上の留意点

5-1 過去の失敗に学ぶ

重要まとめポイント

- ◎ かつてのデータベースマーケティングの失敗事例から学ぶ
- ◎ LTV を実際に計算し、顧客が一樣でないことを受け入れる
- ◎ システム導入は手段であって目的ではない

● なぜ、データベースマーケティングは失敗するのか？

以下は、アメリカでデータベースマーケティングの教祖と呼ばれていた、アーサー・ヒューズ氏の記事からの抜粋（筆者翻訳）である。

約20年前のものだが、データドリブンマーケティングの推進者となる皆さんにとっても良いメッセージのはず。

＜データベースマーケティングはなぜ失敗するか？＞

1. マーケティング戦略の欠如

利益は、データベースと関連ソフトウェアが生むわけではない。利益は、顧客へのパーソナライズされたコミュニケーションによって生み出される。

2. サービスではなく価格に焦点を当てる

優れたデータベース・マーケティングは顧客ロイヤルティを築く。データベースを顧客への割引に活用すると、顧客に低価格を望ませ、顧客ロイヤルティの構築に有害となる。

3. データベース構築をビッグプロジェクトにしてしまう

RFP（要求仕様書）を複数のサービスベンダーに送付し、数ヶ月以内に分析に基づいた顧客セグメンテーションとパーソナライズされたコミュニケーションを開始しよう。

4. すべての顧客を同様に扱う

あなたの会社に高い収益をもたらす顧客層を特定しよう。そしてそこにリソースを集中し、関係を維持、向上させよう。

5. 会員維持プログラムを開発していない。

売上と新規顧客獲得にだけフォーカスせず、既存会員との関係を維持するためのプログラムを開発しよう。

6. Web を有効活用しない。

Web は現代の顧客とのコミュニケーションに欠かせないものであり、データベースと組み合わせて、有益な目的のために使うことができる。

7. テストとコントロールの欠如

データベース・マーケティングは、さまざまなマーケティング戦略の有効性をテストするための豊富な機会を提供する。何か新しいことを試したいときは常にテストグループと何もしないコントロールグループを作り、レスポンス率とその後の売上を比較しよう。

8. LTV を計算していない

生涯価値には、非常に多くの要素が含まれている。維持率、紹介率、新規獲得費用、マーケティング費用、売上原価、年間の注文回数、平均単価および割引率など。

9. 力強いリーダーがいない

データベースマーケティング・ディレクターであるあなたは、このチームのリーダーでなければならない。ここまで説明したことを実行するには、強力なリーダーシップが必要となる。

小さい試みから始めてみよう。大きなテストを1つする代わりに、（コントロールグループを設定して）小さなテストをたくさん実行しよう。

生涯価値の計算方法を学び、それを使用して各戦略を評価しよう。スピードを意識し、数ヶ月以内にデータベースを構築しよう。

そして「顧客が一様でないことを受け入れ、最高の顧客セグメントを維持しよう」。

出典：<http://www.dbmarketing.com>

● 第一次CRM ブーム（1990年代後半～2000年代前半）の失敗

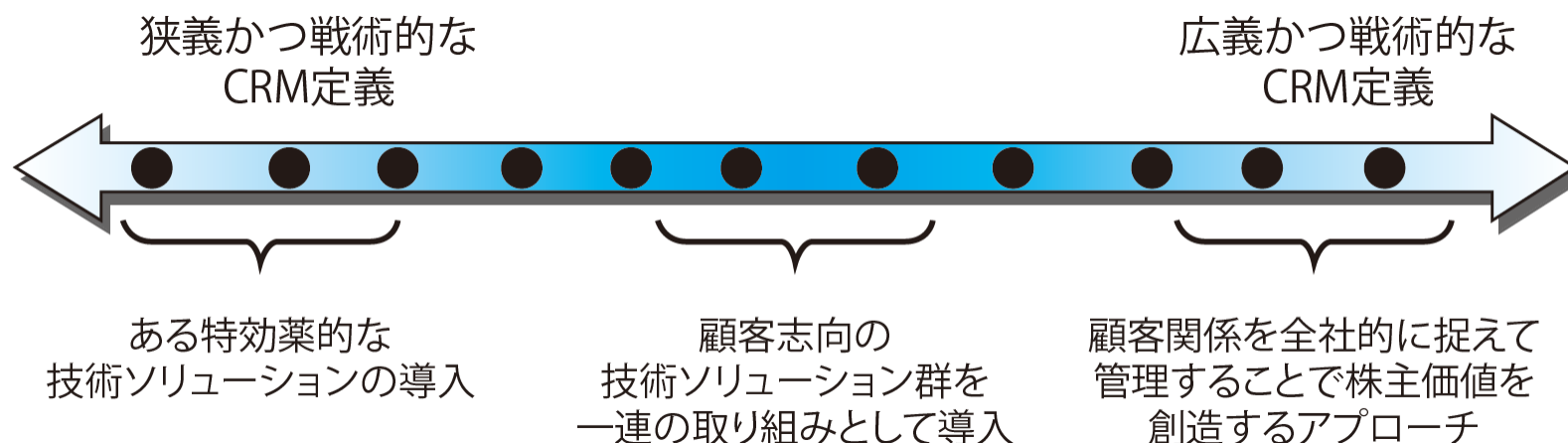
CRM も頻繁に耳にする割に、「その定義は？」と聞かれると答えにくい言葉の一つであろう。

それは、CRM の本家アメリカでもその事情は同じようで、いくつもの定義が実務家や研究者らによってその定義が提唱されている。以下はその例である。

1. CRM とは顧客管理のためのコンピュータ・システム、ソフトウェアである
2. CRM とは戦略上重要な顧客との長期的かつ相互に有益な関係性を構築し、維持していくことである
3. CRM はOne to One マーケティングやリレーションシップ・マーケティングを自動化するソフトウェアだと看做せるが、それは個々の顧客の声やその他知り得た顧客情報に基づいてレスポンスするものである
4. CRM とはマネジメントの手法である。それは顧客管理を通じて、組織が収益性の高い顧客を識別し、魅了し、取引を拡大させることを可能にするものである

定義の幅広さに驚かされるばかりだが、着目している要素によって下図のように分類できる狭義のCRM がシステム（ソリューション）導入を指すことは、CRM で検索すると様々な「CRM システム」がヒットする事からもわかる。

一方、広義のCRM は全社的な顧客戦略及びそれに基づいた活動を指す。



「One to One マーケティング」や、それ以前からある「リレーションシップマーケティング」、「データベースマーケティング」等のマーケティングコンセプトが、IT ソリューションという形で登場したのが、1990 年代後半から2000 年台初頭の第一次CRM ブームである。

当時、「顧客を"個客"に」などと言われ、顧客の購入歴や、年齢・性別・住所などの属性情報、商品やサービスに関するアンケート情報、問合せ・クレームなどのコンタクト歴等が個人単位で一元管理される事で、上記のようなマーケティングコンセプトが実現する、と喧伝された。

しかし、アメリカではその後、各種調査で「CRM 投資は期待外れ、少なくとも満足できる結果ではない」という経営者が60%~70% に達するという結果が出されるようになった。

そこで研究者やコンサルタントの間では、「なぜCRM は失敗するのか」というテーマの議論が盛んに行われるようになったのだが、この間議論された内容は、先のデータベースマーケティングの失敗同様、留意すべき教訓が含まれている。

下記は当時の議論で指摘された内容をピックアップしたものである。

＜なぜCRM は失敗するのか＞

1. 企業トップ（経営層）の関与不足
2. 顧客戦略の不在
3. ユーザ各部門への事前ヒアリングの不足
4. 費用対効果の見積もりが曖昧な投資決定
5. 導入教育の不足

先ほどの図で説明した、狭義のCRM「ある特効薬的な技術ソリューションの導入」の姿が垣間見える。**最新のソリューションを導入しさえすれば、顧客管理が上手くいくようになり、必ず何らかの成果が上がるはず、という思い込み**は、今も根強い。

5-2 人財の育成

重要まとめポイント

- ◎ 伝統的ダイレクトマーケティングスキルの観点
- ◎ デジタルマーケティング対応スキルの観点
- ◎ 一般的マーケタースキルの観点

● スキルセットの整理

データドリブンマーケティングで推進すべき内容を、人材育成の観点からスキルセットとして整理してみた。

<伝統的ダイレクトマーケティングスキル>

- 顧客の購買行動分析スキル
- カタログ、DM、HP 等の媒体制作スキル
- 顧客対応スキル（コールセンター、メール、HP問い合わせ対応など）

- フルフィルメント管理スキル（受発注、物流、在庫管理）
- 法務スキル（薬機法、景表法、特商法など）

＜デジタル、オムニチャネル時代のダイレクトマーケティングスキル＞

- デジタルマーケティングスキル（SNS、SEO、CGM、コンテンツマーケティング、マーケティングオートメーションなど）
- 統合データベース管理スキル（顧客マスター、商品マスター、キャンペーンマスター、チャネルマスターなど）
- 物流／在庫管理スキル（オムニチャネルにおいて、「顧客統合」の次に大きなハードルはシームレスな在庫管理）
- 組織マネジメント／リーダーシップスキル（各チャネルの利害調整、業績評価、チャネル統合キャンペーン実施など）
- KPI（重要業績評価指標）管理スキル
- 財務分析スキル（マーケティング施策のROI 評価）
- データによる仮説検証スキル（高速な PDCA サイクルの構築）

＜マーケターとしての一般的スキル＞

- 顧客戦略立案スキル（顧客セグメンテーション、各セグメントの体験設計）
- マーケティング戦略立案スキル（市場調査、STP、4P など）
- 顧客接点管理スキル（カスタマー・ジャーニー、カスタマー・エクスペリエンスなど）
- 商品（サービス）企画スキル
- キャンペーン、プロモーション企画スキル

● 人材モデル

上記スキルを総合すると、以下のように人材モデルとして集約できる。

1. 顧客戦略に基づくコミュニケーション（カスタマージャーニー）設計者としての人材
2. 情報の蓄積／活用から得られる価値を創造する人材
3. マーケティングROI を経営層に説明できる人材
4. 各チャネル、社内各部署、協力会社などを統合するマネジメント／リーダーシップ力を持つ人材

5-3 プライバシーへの配慮

重要まとめポイント

- ◎ ビッグデータ時代こそ、顧客情報の適切な管理と保護は、企業の力量を示す
 - ◎ 収集情報のレベルについて、コストバランスを考える
 - ◎ 顧客にも自分の情報をコントロールする権利があることを理解する
-
- 「顧客情報管理」と「行き過ぎた顧客情報活用への懸念」
- ここでは2つの点について言及したい。一つは「顧客情報管理」であり、もうひとつは「行き過ぎた顧客情報活用への懸念」である。One to One マーケティングの提唱者、ドン・ペパーズは、この点に関して、次のように述べている。
1. 顧客情報の適切な管理と保護は、企業の力量を示す
 2. 収集情報のレベルについて、コストバランスを考える事も重要である

むやみに情報を集めても、活用できなければ意味が無い上に、漏洩を防ぐための管理コストや、だいぶ価格が安くなったとは言え、ストレージの無駄遣いだというわけである。

また、プライバシーの問題というと、個人情報漏洩リスクの問題にばかり目が行きがちだが、**行き過ぎたパーソナライズは、顧客にプライバシー悪用への疑念を生じさせ、ロイヤルティを悪化させる可能性がある。**

少し古い話だが、ライナルツとクマーという二人のマーケティング学者が共著の中で価格パーソナライズについて、こう述べている。

「最後に、今の世の中、期間はどれであれ、顧客ごとに異なる料金を課そうとしたところで、そうは問屋が卸さない。アマゾン・ドットコムが、同じDVDを販売する際、顧客ごとに異なる価格をつけようとしたところ、ブランドが崩壊する寸前までに至ったことを忘れてはならない。」

出典：ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー「ロイヤルティ神話の死角」

この話は行動ターゲティングや登録情報（年齢、既婚か未婚か、職業、学歴など）によってパーソナライズが行われる仕組みを消費者側も理解し始めており、しかも価格のような損得感情に直結するパーソナライズは、即座にSNSなどで共有されてしまい、不公平感を増幅させてしまう怖さを物語っている。

技術進歩は顧客の識別・差別化を容易にしたが、その差別化の実態を顧客間で情報共有する事も容易にしてしまった。

店舗小売における優良顧客の優遇は、「VIP ルーム」や、「お得意様限定優待バーゲン」など、従来から存在していたが、一般顧客はその存在に気づきながらも概ね許容してきた。

しかし、ネットの世界は「不公平感」「不信感」などネガティブな感情はあっという間に共有され、増幅する

少し前から、「**自己情報コントロール権**」つまり顧客側からコントロールする情報管理という視点が強調されるようになった。

一消費者としての立場に立ったときに「**このレベルのパーソナライズが本当に必要なのか**」「**自分がされたら不審に思わないか**」という感性は保っておきたい。