

MESSAGE

2

地方創生の鍵は産官学の連携にあり

此本臣吾

特集 デジタルマーケティングの新展開

4

実践段階を迎えたデジタルマーケティング

日戸浩之
中村博之

18

広告を科学する

シングルソースデータによる科学的な広告の分析

塩崎潤一

28

ウェブマーケティングにおける
効果測定のある方

梶原光徳
小川晃生

44

マーケティング支援機能の強化が求められる
コンタクトセンター

笠井 洸

NAVIGATION & SOLUTION

56

英国に学ぶ競争力強化の方策

アトラクティブネス(魅力度)向上の取り組み

森 健

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

76

金融の正規化を進める中国金融当局

神宮 健

NRI NEWS

78

SoLoMo活用が生む可能性

川津のり

FORUM & SEMINAR

84

ASEANにおける人事・経営管理とIT活用

地方創生の鍵は 産官学の連携にあり

常務執行役員コンサルティング事業本部長
此本臣吾



戦後一貫して地方から都市への人口流出が続き、高度成長期はその労働力が都市の成長を支え、都市で生まれた富が地方交付税や公共投資の形で地方に還流することで、地方の経済が支えられるという好循環を生んでいた。地方においても、しっかりとした産業基盤の整備を目的として、1980年代以降、テクノポリス法や頭脳立地法、地方拠点法など、地方の活性化を目指す政策が相次いで実施された。

ところが、1990年代後半からは、地方経済を支えていた工場が相次いで海外へ移転し（空洞化）、さらに2000年代に入って出生率の低下と都市への人口流出の相乗効果により、地方の過疎化が急速に進んでしまった。地方には、かつてのように都市に供給できる労働力はなく、都市にも地方に還流できるだけの財政的な余裕はない。今や両者が相互に依存し合う関係は成立しなくなっている。都市と地方の経済格差是正が安倍政権の重要な政策課題のひとつとなり、2014年9月「まち・ひと・しごと創生本部」が設立された。急速な少子高齢化が進む中で、地方経済の創生にはかつて以上に困難が伴う。

果たして、財政移転に依存せずに地方が自立することは可能だろうか。そのヒントを欧州に見ることができる。たとえば、ドイツには人口10万人、20万人という小規模でありながら、自立して高い生産性を築いている中堅都市が多く存在している。自動車部品やエレクトロニクスの先端産業が集積するレーゲンスブルグ、先進医療都市として知られるエアランゲンは、いずれも人口10万人程度の都市であるが、1人当たりの域内総生産（生産性）がドイツの都市ランキングで10位以内に入っている。

両都市に共通するのは、中心部にシーメンスなど世界企業の事業拠点があり、それらの大企業からスピアウトしたベンチャー企業が多く存在し、技術人材の供給を支える工科大や研究機関があり、加えて自治体が明確な産業クラスター戦略を有し、都市内の企業をネットワーク化する強力な商工会組織がある、といった産業振興に関する好条件を有していることだ。優れた企業とそれらを支える人材の集積によって、両都市ともに輸出比率が60%を超えており、中央からの財政移転に頼ることなく自立した経済を形成している。

ドイツにはほかに、個別の産業に特化して高い生産性を築いている都市が多く存在する。このように、財政移転に頼らず自立している地方をわれわれは「ローカルハブ」と呼んでいる。これらのローカルハブは自然発生的にできたわけではなく、産官学が連携して産業クラスターを作るという明確な意思の下、それぞれの役割に徹しながら時間をかけて「まち」を育成してきた結果である。ドイツも日本と同様、総人口、生産年齢人口ともに減少を続けている。姉妹都市の関係を結んだ他国の都市から優秀な人材を受け入れるなど、それぞれの都市が経済の担い手の確保に必死の努力を行っていることも共通している。日本の地方都市においても、こういった工夫ができないはずはない。

そのためには、まず目先の効果ばかりを追い求め、五月雨式に対策を講ずることと決別しなければならない。その上で、都市内の内部資源（企業や大学、人材、インフラなど）の特徴を十分に踏まえた蓋然性のある産業クラスター戦略を構築し、継続的な政策によってその形成を

図っていく必要がある。

ローカルハブの形成の鍵を握るのは、産業クラスターを担う企業の集積である。理想は大企業の本社あるいは事業拠点（単なる生産機能ではなく、開発や設計、事業の企画や管理機能を有する拠点）があり、それを囲むようにベンチャーや中堅企業が集積することが望ましい。地域外からの企業誘致も当然あり得る。その産業に関連ある企業であれば、国内外は問わない。さらに、それら企業と地元の大学や研究機関が混然一体となって、研究開発や人材育成が行われることが望ましい。上述のエアランゲンではそうした環境がすでに形成され、技術・ノウハウなどの地産地消も実現している。

グローバル化の時代に、いまさら地方へ拠点をシフトするという話は、企業からみれば現実的ではないかもしれない。拠点を新設するなら国内ではなく、市場が成長する北米やアジアだという企業も多いだろう。あるいはローカルハブができた時にどうするかを考える、という姿勢の企業もあるだろう。卵か先か鶏が先か。何もないところに企業は進出できないが、その一方で何かを作るためには企業の協力が必要である。

安倍政権にとって、地方創生は完遂せねばならない課題である。そのためには、地方で拠点化する都市（ローカルハブ候補）に特長ある産業クラスターを作り、大学と企業の垣根をなくすことも必要であるが、最も重要なのは担い手となる民間企業の協力をどれだけ引き出せるかである。形だけの計画やインセンティブでは企業は見向きもしないだろう。事業拠点をシフトしてもらうためには何が必要か、徹底したマーケティングの発想が求められる。

（このもとしんご）

実践段階を迎えた デジタルマーケティング



日戸浩之



中村博之

CONTENTS

- I デジタルマーケティングとは
- II デジタルマーケティングの企業事例
- III デジタルとリアルチャンネル関係
- IV デジタルマーケティングのソリューション動向
- V デジタルマーケティング推進上のポイントと課題

要約

- 1 「デジタルマーケティング」とは、デジタルメディアを通じて商品・サービスに関するマーケティング活動を行うことを指す。企業は、何らかの電子機器・デバイスを介して消費者とつながることで、購買履歴やさまざまな顧客情報をデジタル情報として獲得することができるようになる。
- 2 デジタルマーケティングを推進している企業事例を見ると、自社サイト、スマートフォンのアプリなどのオウンドメディアを核に、店舗とネットの連携を重視して、マーケティング全体の最適化を志向していることが分かる。
- 3 企業がオムニチャンネル、すなわちデジタルメディアからリアル店舗に至る全てのチャンネルを有機的に関係させて顧客へアプローチする動きを活発化させている。そうすると、デジタルマーケティングの手法をリアル店舗に適用したり、リアル店舗だけでは見えなかった総合的な顧客像を描いて有効な活性化策を打ったりすることができるようになる。
- 4 デジタルマーケティングの登場によって、潜在顧客と既存顧客、広告と販促を有機的に関係させたマーケティングを行うことが可能になる。それを反映して、ベンダーが提供するソリューションも、マーケティング活動全体をカバーする方向で発展しつつある。
- 5 デジタルマーケティングを企業内で推進していく上でのポイントと課題の中で、特に重要となるのはKPIの設定と、マーケティング施策の実行から分析、仮説検証につなげるPDCAサイクルの運用である。

I デジタルマーケティングとは

1 デジタルマーケティングの定義

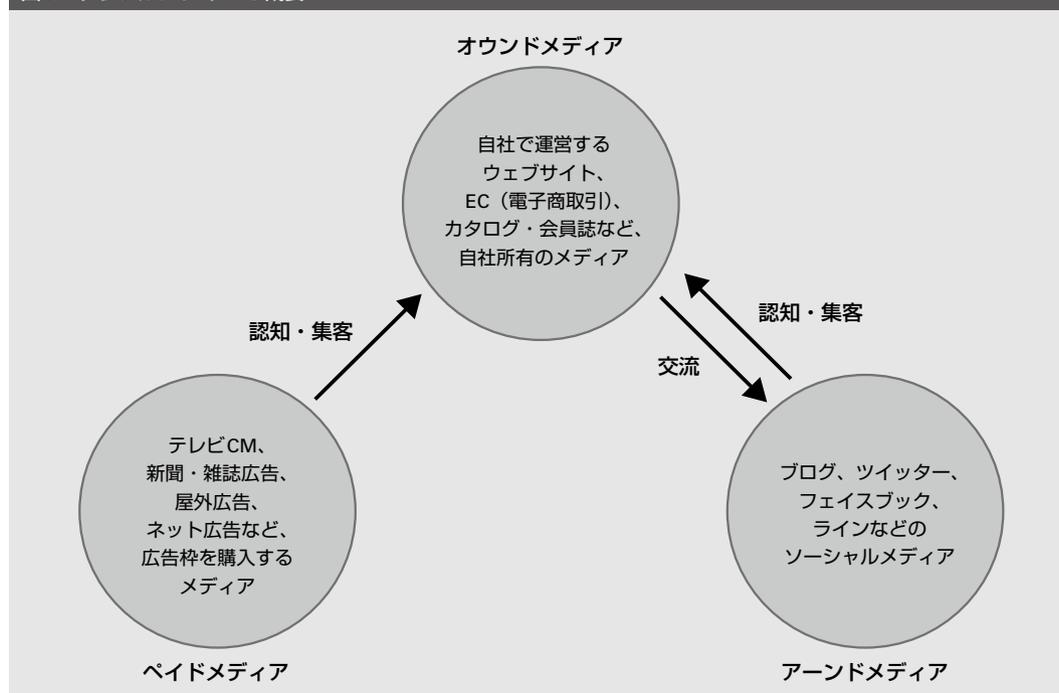
「デジタルマーケティング」とは、デジタルメディアを通じて商品・サービスに関するマーケティング活動を行うことを指す。最も一般的なデジタルメディアは、インターネットのウェブサイトであるが、ほかにも電子メール、スマートフォンやタブレットのモバイルアプリ、デジタルテレビなど多種多様なものがある。

何らかの電子機器・デバイスを介して、企業と消費者がつながり、そこでEC（電子商取引）や決済手段としての電子マネーが使われるようになると、顧客接点はデジタル化される。企業は、購買履歴やさまざまな顧客情報をデジタル情報として獲得することができるようになる。

トリプルマーケティングと呼ばれる観点から、メディアをオウンドメディア（Owned Media）、ペイドメディア（Paid Media）、アーンドメディア（Earned Media）の3つのマーケティングチャンネルに分ける考え方がある（図1）。企業が自ら「所有する」メディアであるオウンドメディア（自社運営のウェブサイト、コンタクトセンター、会員誌など）、テレビCM、リスティング広告など広告枠を広告主として購入するペイドメディア、ブログやツイッター、フェイスブックなどのソーシャルメディアを中心とするアーンドメディアのそれぞれにおいて、デジタルメディアの比重は高まっている。

中でも特にオウンドメディアについては、かつては店舗が中心的な役割を担っていたが、企業が自社サイトの運営やECに取り組むことでデジタルメディアの選択肢が広がっ

図1 トリプルメディアの概要



ている。それぞれのメディアが持つ大きな役割として、ペイドメディアが「認知・集客」、アウンドメディアが「共有・拡散」であるならば、オウンドメディアは「顧客との関係構築」といえる。従来、直接の顧客接点を持ちにくかった製造業を中心に、オウンドメディアを強化することで主体的に顧客との関係構築を図ることが可能となってきている。

2 デジタルマーケティングの特徴

デジタルマーケティングには、次の3つの特徴がある。

(1) 継続的、即時的なデータの蓄積・

活用が可能に

デジタルマーケティングでは、企業がデジタルな手段を媒介にして消費者にアプローチすることが可能となっているため、基本的には自動的に個人の行動履歴のデータが蓄積される。その大量に蓄積された、いわゆるビッグデータを活用することで、従来よりも精度の高い分析、それに基づく施策が可能となる。

またスマートフォンなどの普及や、リアルタイムの分析技術が発達したことで、まさに顧客の今の状態を把握し、たとえば移動中の消費者に広告を提示するなどの即時的な対応をとることも可能となってきている。

(2) パーソナル対応

電子マネーの普及などもあり、購買履歴とその後の決済情報も含めて、個人別の行動が追跡できるようになってきている。

小売業ではPOSだけでなく、会員カード、電子マネーの導入が進むことでID-POSデー

タ分析が可能になり、消費者をOne to One、あるいは詳細なセグメント別に分けてプロモーションをかけるようになった。ID付きの個人の意識・行動にかかわるデータの活用は、個人情報保護の問題があるものの、今後は個人を特定できるパーソナルデータを前提とした分析とマーケティング施策の展開がより求められてくる。

消費者側も情報があふれて判断に困るような、いわば情報疲労の状況に陥っている人が多いため、個人別に適切な情報提供を求めるニーズも強いとみられる。

(3) 横断的なマーケティングの取り組み

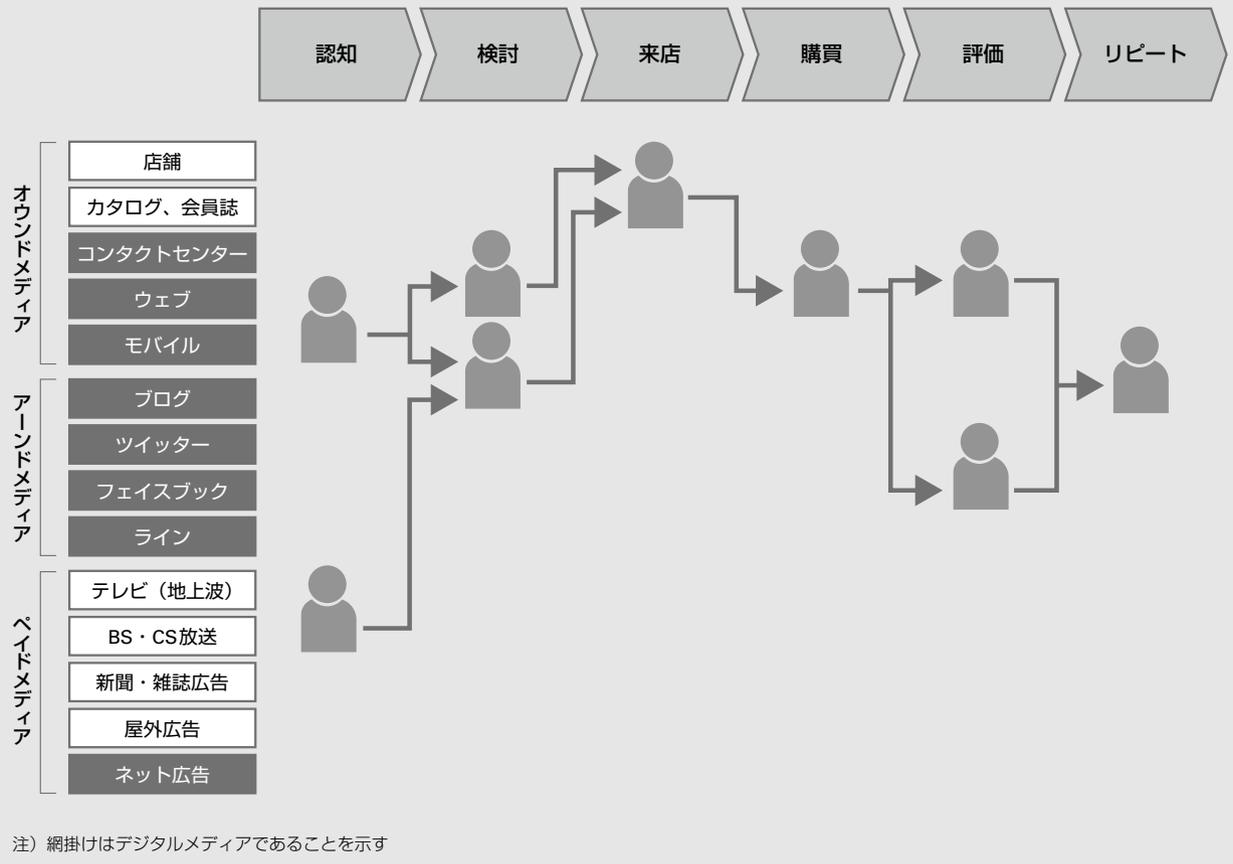
デジタルデータの活用に工夫を凝らすことにより、さまざまな領域のデータ同士をつなぐことも可能になる。

たとえば企業サイトを分析すると、クッキーという特有なIDを持つ人が、どんな検索ワードや広告を見てサイトに流入してきたかが分かる。また、サイト内のどこをどれだけ長く見ていたかも分かる。その人の名前や属性は普通では分からないが、サイト内に置いたアプリケーションをソーシャルログインという技術を使ってつなげば、そのクッキーIDは、フェイスブックやツイッターなどを利用しているソーシャルアカウント名に変換され、そこに紐付いている名前、属性情報とサイト内行動が統合されることになる。

3 マーケティング全体の最適化

デジタル化された顧客接点が増えることにより、消費者の購買ステップごとの行動が把握しやすくなっている。たとえば、企業サイトやECを分析すると、検索ワードやサイト

図2 購買ステップごとに見た顧客接点（顧客行動のイメージ）



内の何をどのくらい長く見ているかが分かる。ソーシャルメディアを分析すれば、購買前の発言も入手できることにより、購買前の状況や購買の背景にみられる状況、理由なども分析することができる。

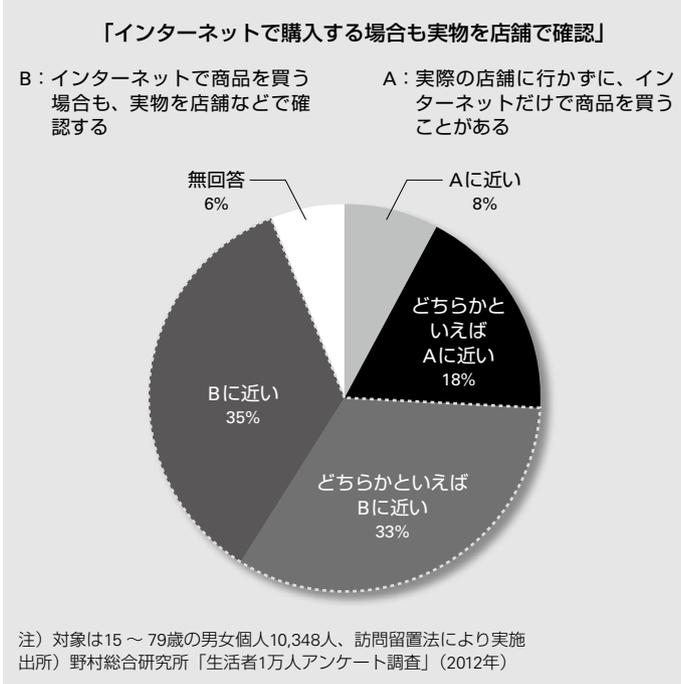
このような分析を進めることで、顧客経験価値 (Customer Experience) と呼ばれるような、顧客が利用経験を通じて得られる効果や感動、満足感といった感覚的・情緒的な価値に迫ることができる。

さらに図2で示されている通り、消費者の購買行動をめぐる事前・事後のステップはさまざまなメディアにまたがったものになっているため、デジタルマーケティングは単にデ

ジタル領域のみにとどまらず、店舗も含めたリアル領域にもかかわっている。消費者に店舗とインターネットの使い分けについて尋ねたところ、7割弱の人は「インターネットで商品を買う場合も、実物を店舗などで確認する」と答えており、インターネットだけで閉じている人は26%にとどまっている（次ページの図3）。

また、商品やサービスを選ぶ際に重視したい情報について見ると、「実際の利用者の評価を重視したい」という人が最も多く、ソーシャルメディアをはじめとするさまざまな情報源の影響が高まっているとみられる（次ページの図4）。このように消費者の購買を

図3 店舗とインターネットの使い分け



めぐる行動は店舗とインターネットが常にクロスしながら変化しているため、デジタルマーケティングで得られた知見は、マスマーケティング、店舗でのマーケティングに活用することが求められる。

たとえば、ウェブやネット広告配信に反応

したユーザーをターゲット像(クッキーからそのプロフィールを分析)として、そこを基点にマスマーケティングや店舗でのマーケティング施策を展開することが考えられる。

また逆に、マスマーケティングから購買行動の特徴の仮説を設定し、それをもとにデジタル手段を活用して個別のユーザー行動に紐付けて、的確なタイミングのコミュニケーションを行う方向もある。以上のように、デジタルマーケティングは店舗(リアルの領域)も含めたマーケティング全体にかかわり、その最適化にも役割を果たすと位置付けることができる。

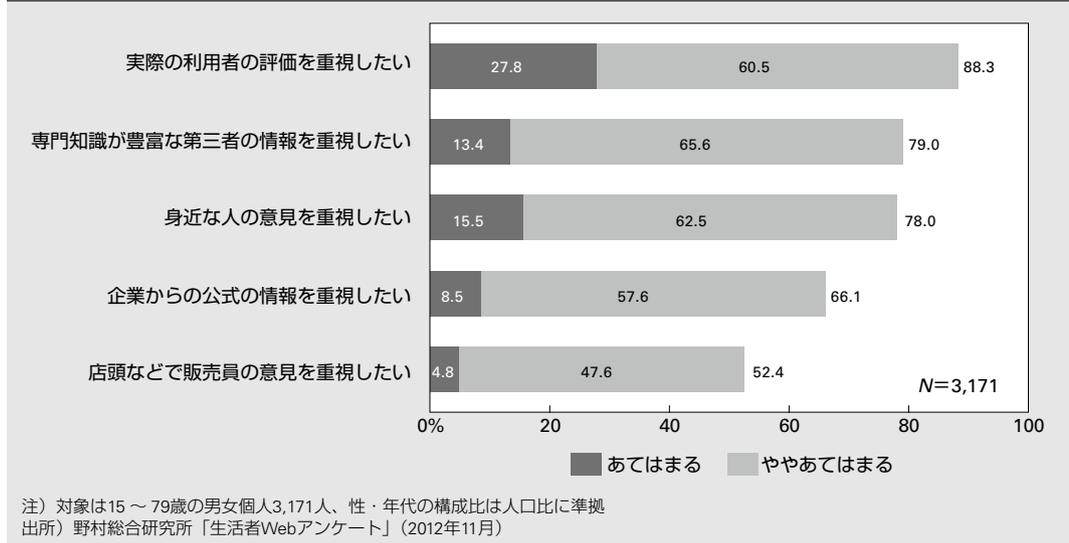
II デジタルマーケティングの企業事例

1 良品計画のデジタルマーケティングの特徴

ここでデジタルマーケティングに取り組んでいる企業の具体例として、良品計画の取り組みを見てみよう¹⁾。

ライフスタイルを彩るさまざまな製品を取

図4 商品やサービスを選ぶ際に重視したい情報(複数回答)



り扱う「無印良品」を展開する良品計画は、「ネットとリアル」の融合をキーワードにデジタルマーケティングへの積極的な挑戦を続けている。良品計画の2014年2月期のEC売上高は124億4600万円である。ウェブ経由の売上高は、2006年に「無印良品有楽町店」を抜いて最大店舗の扱いとなり、11年から3年連続2ケタ成長を続けている。連結売上高に対し、ネットストアの売上構成比は7%を占める。

現在の良品計画の会員動向を見ると、過去2年間で最低1回はネットストアを利用したことがある会員は38%で、そのうち半年以内に買い物をしている人は16%しかいなかった。2014年6月時点でのネット会員は460万人を超えているが、60%以上の会員がネットストアを利用していない。

良品計画では顧客の行動を把握するために、顧客の購買に至るプロセス全体、お店、インターネット、顧客個人の時間内でのブランド体験（時間軸）を捉えることが重視されている（これは「顧客時間」と呼ばれており、顧客経験価値に類似する概念である）。中でも顧客が商品を買った後にどのような感想を抱いているのか、次はどのような商品を購入しようとしているのか、検証・分析が行われている。

2 良品計画のデジタルマーケティングの具体的な施策

良品計画でデジタルマーケティングを担うWEB事業部の役割は次の3つとされている。

- 店舗への送客
- ネットストアによる顧客の無印良品への購入アクセスの獲得

- ぐらしの良品研究所（外部モニターなどと連携しながら商品開発を推進する社内組織）、SNSをベースとした顧客とのコミュニケーションの推進

これらの役割に基づき4割のネット利用会員に対しては、アクティブユーザー化を進めることで売上を伸ばし、6割の非ネット利用会員に対してはメールマガジン、ソーシャルメディア、モバイルなどによる働きかけを通じてアプローチを強化してきた。

まず良品計画は2009年から店舗で使えるクーポンを付けるなど、メールマガジンを使った店舗送客を実施している。顧客が何を買ったのか、クーポンは使われたのかといったあらゆるデータを取得し、デジタルマーケティングに活用した。

2011年に始めたネット注文店頭受け取りサービスは全受注の4%に広がり、年間4~5億円の売上になっているという。売上計上は店舗になるものの、インターネットで注文するプロセスを経るため、そこまでの行動データを取得することができる。それによりインターネットを利用しているユーザーも、実は店舗派であるということなどが分かる。

2009年にツイッター、10年にフェイスブック、11年にミクシィページ、13年にはラインの企業アカウントを開設している。これらのソーシャルメディアによる情報発信を使ったある店舗送客キャンペーンでは、店舗全体の売上の3%に寄与した。ソーシャルメディアの活用は、「いいね!」をもらうだけではなく、自社メディア（ウェブサイト、ECサイト、店舗）に来てもらうことを目的としている。重要なのは企業が持ち得ない「購買デー

タ」以外のデータ（行動データや非構造化データ）を持つソーシャルIDを活用し、自社メディアに来てもらうことである。

さらに、企業のメッセージが消費者に届きにくい市場環境を打破するために、コストの高いチラシやテレビCMといった従来型のマス媒体を避けて、「MUJI passport」というアプリ開発を手がけ、2014年7月から配布を開始した。

これまでのメールマーケティング、外部企業との連携による店舗送客施策は、どれもが部分的で全店頭をサポートする施策やツールではなかったという反省を活かし、全国の店舗やECサイトでのショッピング、店舗への来店時にチェックインすることで貯まる「MUJIマイル」、ほしい商品の店舗在庫を確認できる「ショッピングガイド機能」などを搭載している。たとえばショッピングガイド機能では、「無印良品」全7500アイテムの中から、ほしい商品を簡単に検索することが可能である。在庫のある最寄り販売店舗をリアルタイムで表示する機能もある。

「MUJI passport」の目的は、ネットとリアルの区別なく無印良品のファンとコミュニケーションを図ることである。持続的な来店客数の増加は売上増につながり、マーケティング施策効果が可視化される。なお、「MUJI passport」では、顧客の「性別」「年代」「マイルステージ」「購入商品」「累計購入金額・頻度」「利用店舗」など、多数の利用データを集めている。

「MUJI passport」に蓄積された購買データを分析した結果、「体にフィットするソファの最多購入者は20代男性」という意外な結果が得られた。その結果を基に、同じ素材のネ

ッククッションを前面に押し出した「MUJI to Sleep」というネット販促キャンペーンを2014年7月に展開したところ、ネッククッションの売上が3倍に増加したという取り組み事例も出てきている²²。

以上に見られるように、良品計画は「無印良品」のブランド力を活かしながら、自社サイト、「MUJI passport」というアプリなどのオウンドメディアを核に、デジタルマーケティングの各種施策を推進している。店舗とネットの連携を重視して、マーケティング全体の最適化を志向している好事例といえるであろう。

Ⅲ デジタルとリアルの チャンネル関係

1 オムニチャンネル化の進展の影響

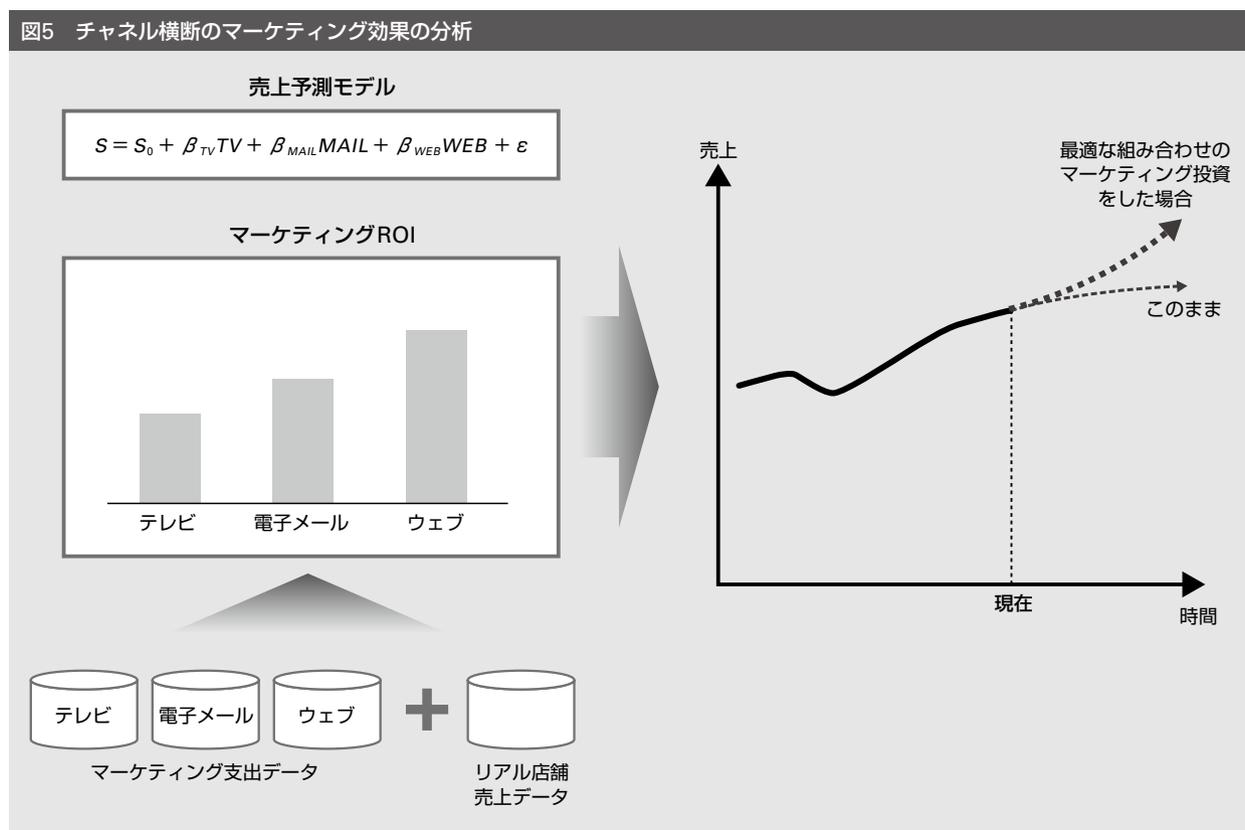
今後、デジタルマーケティングの影響は企業活動全体に及んでいく。その背景には、前述したように消費者の購買行動がデジタルとリアルのさまざまなメディアにまたがっている点が挙げられる。さらに、それを受けて企業側がオムニチャンネル、すなわちデジタルメディアからリアル店舗に至る全てのチャンネルを有機的に関係させて顧客へアプローチする動きを活発化させていることも見逃せない。

企業による顧客接点のオムニチャンネル化が進展しているのに伴い、デジタルマーケティングの恩恵をリアル店舗など、ほかのチャンネルにも及ぼすことが可能になりつつある。

2 O2Oはリアル店舗を対象とした デジタルマーケティング

その端的な例が、O2O（オンライン・ツ

図5 チャンネル横断のマーケティング効果の分析



ー・オフライン) である。O2Oはオムニチャネルの中で、デジタルメディアからリアル店舗への送客という一断面を切り取ったマーケティング手法である。

O2Oは、デジタルマーケティングの出口をリアル店舗に置き換えたものであるため、デジタルマーケティングが持つさまざまな特徴をそのまま受け継いでいる。たとえば、CVR (コンバージョンレート: 対象者のうち何%が来店や購買に至ったかの比率) による施策の評価や、A/Bテスト (最初に小人数を対象に複数の施策をテストし、残りの人数には反応が良かった施策を自動的に実施すること)、リターゲティング (一度店舗を訪れた顧客に再訪を促すように広告を配置すること) など、デジタルマーケティングで進化す

る多様な手法を活用して、リアル店舗の売上向上を図ることができる。

3 チャンネル別のマーケティング効果の分析

一方、すでに本格的なオムニチャネル化に取り組んでいて、全てのチャンネルを有機的に関係させたマーケティングを実施している企業の場合、その効果の分析にも工夫が必要になる。

図5は、複数のチャンネルでのマーケティング支出がリアル店舗での売上にどのように寄与しているのかを分析している例である。チャンネル別のマーケティング支出データ、およびリアル店舗の売上データを蓄積し、それらを時系列分析などの統計的手法で分析する。

その結果、個々のチャネルのマーケティング支出を増やすとどれだけリアル店舗の売上が増すのかというマーケティングROI（投資対効果）の値、および全体として売上高がいくらになるかという売上予測モデルが得られる。

こうしたチャネルを横断したマーケティング効果の分析を行うソリューションは、すでにさまざまなソリューションベンダーから提供されている。企業は、分析から得られた売上予測モデルをもとに、最も効果が高いと思われるチャネルに重点的にマーケティング支出を配分することができる。

実際、フランスに本拠を置く小売チェーンのカルフルは、上記のような分析によってリアル店舗でのパソコン販売に対してウェブチャネルのマーケティングROIが最も高いことを明らかにし、ウェブチャネルへの重点配分によってマーケティング投資の最適化を実現させている。

4 チャネル横断データからの 総合的な顧客像の描出

従来、リアルチャネルを中心に活動していた企業にとっての顧客の行動データとは、店舗での購買履歴や営業員の接触履歴など、顧客が行き来するチャネルの中のごく一部の断面を切り取ったデータであった。

こうした企業にとって、デジタルメディアでの顧客の行動データを組み合わせることでチャネル横断データを作成することの意義は大きい。たとえば、これまで購買頻度が低くて全く特徴が見えなかった顧客に対しても、デジタルメディアでの行動をもとに特徴を付加して総合的な顧客像を描くことができれば、有

効な活性化策を打つことにもつながる。

IV デジタルマーケティングの ソリューション動向

1 DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）

さまざまなチャネルでの顧客の行動データを集約して顧客の特徴を明らかにする仕組みは、DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）と呼ばれ、注目を集めている。現在サービス提供されているDMPは、広告系DMPとプライベートDMPに大別される。それに新たな概念であるオムニチャネルDMPを加えた3種類のDMPを紹介する。

(1) 広告系DMP

ウェブ上での匿名の識別子であるクッキーを用いて、さまざまなウェブメディアへのアクセスを個人別に集約し、その個人がどのような特徴を持つかを判別する。その個人別の特徴を基に、主にウェブ広告のターゲティングを行うことに活用される。

米国のある通信会社は、広告系DMPを用いてウェブ広告の出稿対象を最適化することで、数百億円の経費削減効果があったと報告している。

(2) プライベートDMP

広告系DMPと同じ仕組みで集約したウェブのアクセス履歴と、企業が持つ顧客データを紐付ける機能を持つ。データの紐付けは、企業の自社ウェブサイトへDMPのクッキーを埋め込むことで行われる。こうしてプライベートDMPでは、ウェブチャネルと企業の

リアルチャネルのデータを結び付けて、総合的な顧客像を描出することができる。日本国内でも、これまで顧客に関するデータに乏しかったメーカーなどが、特にプライベートDMPの導入意欲を高めている。これまでの事例としては、自社ウェブサイトへの来訪者の特徴を分析して、当初のサイトの狙いとのずれを修正した、などが報告されている。

ただし、リアル店舗での購買までを紐付けることは容易ではない。①自社のウェブサイトへのアクセスを媒介に紐付けを行っているため、全体の一部の顧客しかデータが得られない、②メーカーのようにそもそも自社でリアル店舗での購買データを持たない企業の場合、同一の顧客のデータを集約することができない、などがその理由である。

(3) オムニチャネルDMP

オムニチャネルDMPは筆者の造語であり、まだ現存するものではない。ここでは、ウェブに限らず、DMP本来の目的であったさまざまなチャネルでの顧客の行動データを集約したものをオムニチャネルDMPと呼んでいる。

現存するDMPのほとんどは、データを集約する際にウェブのクッキーを用いているため、集約の対象にできるデータには制限がある。それを解決するためには、ウェブのクッキーに頼らずにデータを集約する手法が必要となる。またクッキーには、モバイル機器が非対応の方向にあること、プライバシーの観点から利用に制約を課す方向にあることから、今後利用が減少していくという課題もある。その側面からも、クッキーに頼らない手法が期待されている。

これらの課題を解決する手法の候補としては、①本特集の第二論考で紹介している「NRIインサイトシグナル」に代表される「シングルソースデータ」を活用して「データ拡張」を行う手法、②異なるソースのデータを、統計的に「もっともらしい」値を推定しながら集約する「データ融合」手法、などが挙げられる。

このような手法を用いて、デジタルメディアからリアル店舗までのすべてのチャネル、すなわちオムニチャネルのデータを集約したDMPができると、より精緻な顧客像に基づいた最適なマーケティング施策が実現されるはずである。

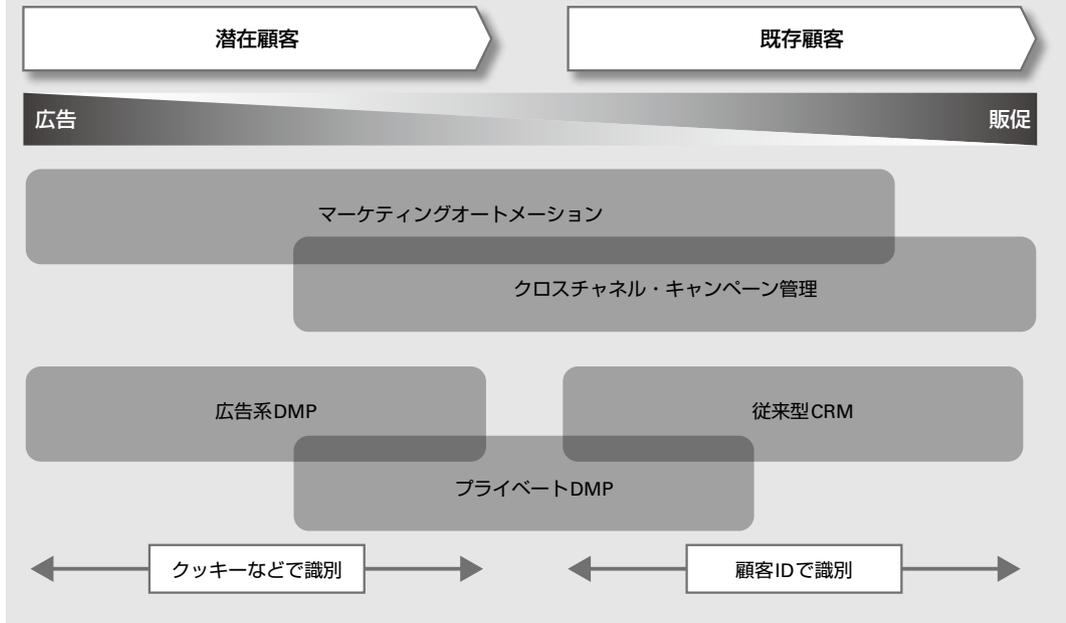
2 さまざまなマーケティングソリューション

次ページの図6は、これまで述べたDMPに加え、米国を中心に普及が始まっている「クロスチャネル・キャンペーン管理」「マーケティングオートメーション」などの各種マーケティングソリューションの適用領域を示したものである。

クロスチャネル・キャンペーン管理とは、電子メールでの開封状況に合わせてウェブでの表示内容を変える、といった複数チャネルにまたがったキャンペーンを、グラフィカルな画面で管理できるソリューションである。日本のファッション通販会社であるピーチ・ジョンは、こうしたソリューションを活用して100億円程度の売上増効果があったと報告している。

マーケティングオートメーションとは、Ⅲ章で述べたような売上予測モデルの分析を踏まえ、チャネル別のマーケティング投資の配

図6 各種マーケティングソリューションの適用領域



分からその実施までを自動で実行することを目指したソリューションである。

この2つのソリューション群は、当初の出自は別々であったものの、お互いに類似する機能を獲得しながら対象領域をオーバーラップさせているため、現在では明確に分類することに意味はない。

DMPについては、主に潜在顧客向けに広告を行うのが広告系DMP、既存顧客向けの販促を行うのが従来型CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）、両者の橋渡しをするのがプライベートDMPであるといえる。

図6に示したように、現在、広告と販促の境界があいまいになっている。その発端こそが、本稿のテーマであるデジタルマーケティングの登場であった。従来型CRMは、顧客IDを持つ既存顧客に販促を行うのみであり、潜在顧客へのアプローチはマスメディアを用

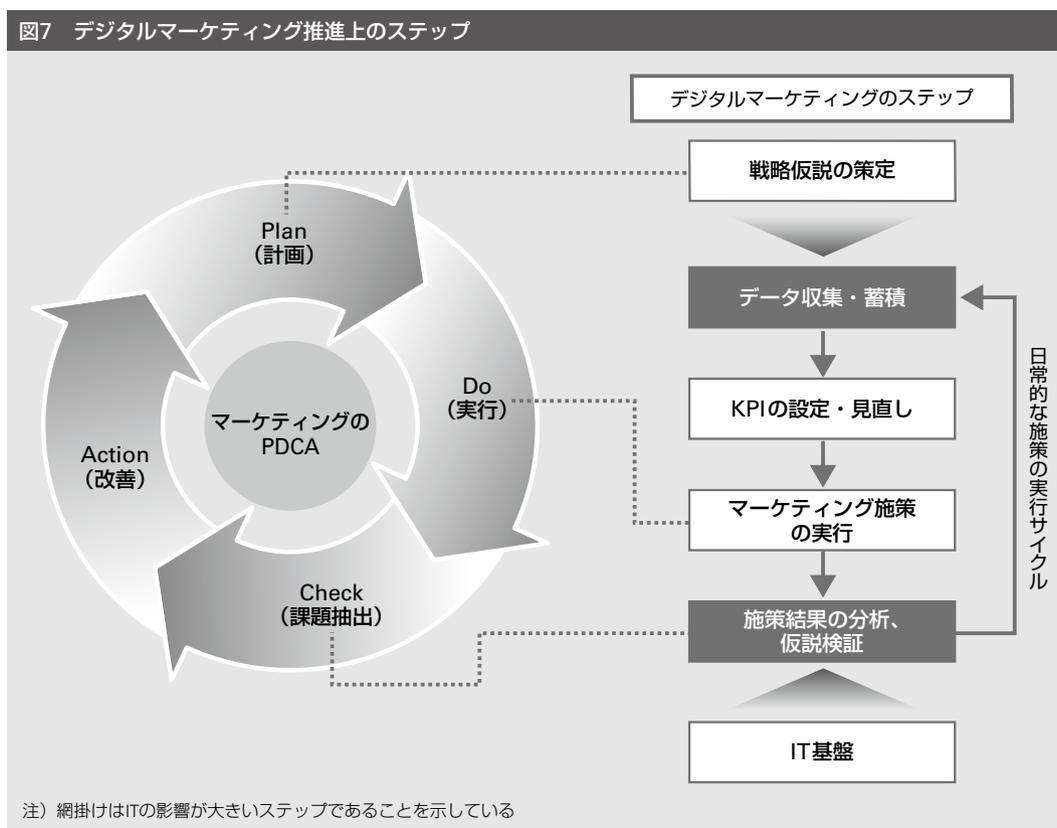
いた均一の広告が用いられるのが一般的であった。つまり、潜在顧客と既存顧客の間には明確な境界があった。

ところが、デジタルマーケティングの登場によって、潜在顧客についても個人の識別が可能になった。その結果、潜在顧客と既存顧客、広告と販促をシームレスに連係させたマーケティングを行うことが可能になったのである。各社が提供するマーケティングソリューションも、それを反映してマーケティング活動全体をカバーする方向で発展しつつある。

V デジタルマーケティング 推進上のポイントと課題

最後にデジタルマーケティングを推進していく上でのポイントと課題を整理しておく。

図7 デジタルマーケティング推進上のステップ



1 デジタルマーケティング推進上のポイント

前章まで述べてきたデジタルマーケティングを企業内で推進していく上でのステップを整理したのが図7である。デジタルマーケティングでは、企業がデジタルな手段を媒介に消費者にアプローチすることで、購買履歴などの顧客別の情報が蓄積される。その大量に蓄積されたデータを活用するためのKPI (Key Performance Indicators: 重要業績評価指標) の設定と、そのKPIに基づくマーケティング施策の実行から分析、仮説検証につなげるPDCA (計画、実行、課題抽出、改善) サイクルの運用が重要となる。

経営戦略において、まず命題となる「目標」を定め、次にその目標を具体的に実現す

るための施策を策定した際に、その施策がきちんと遂行されているかどうかを測定する「指標」を、最近ではKPIと呼んで重視するようになっている。マーケティングにおいても、KPIを定め、4Pと呼ばれるProduct (商品)、Price (価格)、Place (販売チャネル)、Promotion (販促・広告) のマーケティング施策の業務プロセスをモニタリングすることが重要となっている。

デジタルマーケティングが従来のマーケティングと異なる点は、さまざまなチャネルや手法を用いてマーケティング・キャンペーンを実行し、その結果を分析してリアルタイムでその有効性、効果を把握できる点にある。具体的には前述したCVR (コンバージョンレート) をはじめとして、コンテンツの閲覧

の有無や、閲覧頻度、閲覧時間、コンテンツごとの反応などを常に確認するのが一般的で、それらの指標をマーケティング活動のKPIとすることができる。

次に、設定されたKPIに基づき、マーケティングPDCAを運用していくことが求められる。デジタルマーケティングのPDCAサイクルは、いったんは戦略仮説に基づいて設定されたKPIを軸に日々の施策の実行・検証を繰り返していき、競争環境や市場の反応の変化などで検証結果が大きく変わってくると、新たに戦略仮説、KPIを見直して、次ステップのPDCAサイクルを回していくことになる。

このサイクルを回していくにあたり、以下の点がポイントとなる。

(1) アジャイル化

市場の変化に対応するためには、高い発生頻度・更新頻度で収集されるデータを迅速に分析して、高速でPDCAサイクルを回す、いわばPDCAサイクルのアジャイル化（機敏・迅速化）が重要である。

(2) 「見える化」とPDCAサイクルの運用 に対する企業の積極的な姿勢

ビッグデータがある種のブームとなり、産業界に浸透することで、データ活用に対する日本企業のニーズは高まっている。このことは、データを分析してKPIを設定することや、PDCAサイクルの運用に前向きに取り組む企業の姿勢の変化につながっている。このような企業側の変化については、筆者らは日頃、企業側から受ける相談や議論を通じて実感しているところであり、今後、多くの企業は変革を遂

げる可能性があるとみている。

2 デジタルマーケティング推進上の課題

デジタルマーケティングを推進していく上での課題として、前ページの図7で示したステップを実行していくための業務プロセスの確立とともに、それを担う人材育成、IT基盤の整備が求められる。デジタルマーケティングにおいては、戦略仮説を構築し、それを具体的な施策に落とし実行していく人材とともに、その施策の結果を検証し、次のPDCAサイクルにつなげる人材も重要となっている。

ビッグデータ時代となり、マーケティングに活用できるデータの量（Volume）の増大だけでなく、データの種類（Variety）、発生頻度・更新頻度（Velocity）といった質的な要素も変化することで、適用できるデータの範囲は拡大している。そのデータを分析する際に関連する情報技術も進歩する中で、拡大するデータの量・質に対応できる分析ツールや基盤の整備が求められている。またデータ分析にかかわる人材の個々のスキルと、分業体制で取り組む組織力が重要となってくる。

また、もうひとつの課題は、それらのデータを活用して行う効果検証の方法論の問題である。たとえば、デジタルマーケティングが広がることで、マーケティングROIの指標を取得しやすくなったが、各種メディアを横並びに比較するなどの観点から、同様のKPI設定がテレビCMなどのペイドメディアにおいても求められるようになり、それに対応した方法論が開発されるなど、マーケティング施

策の効果検証でも改善、発展が続いている。本特集は、その効果検証の方法論に焦点を当てた形で構成している。

本特集の第一論考である本稿は、デジタルマーケティングをめぐる最近の動向と課題、企業のマーケティング戦略に与える影響を整理した総論に位置付けられる。続く第二論考の塩崎潤一「広告を科学する——シングルソースデータによる科学的な広告の分析」は、野村総合研究所（NRI）がインサイトシグナル事業の中でオリジナルのシングルソースデータを収集し、マス広告、交通広告からウェブまでを含めた広告の効果を科学的に分析して広告の最適化を支援していることを紹介する。第三論考の梶原光徳・小川晃生「ウェブマーケティングにおける効果測定のあり方」では、ウェブマーケティングを通じてデータを収集・活用している企業事例の紹介や、オリジナルデータ（NRIインサイトシグナル）の分析に基づいたあるべき姿を提示する。第四論考の笠井洸「マーケティング支援機能の強化が求められる接触センター」は、従来のマニュアルに沿った画一的な電話対応業務やソーシャルメディア分析業務の中で、宝の山ともいうべき顧客の声の多くを見過ごしてきた接触センターが顧客の生の声、定性情報を高度なレベルで把握し、それ

を定量化してマーケティング施策に活用している先進的な取り組みを紹介している。

以上の4つの論考により、デジタルマーケティングの現状と課題を整理した上で、マス広告、ウェブマーケティング、接触センターといった各種マーケティング施策およびその分析、効果測定などにおける具体的な方法論と課題を包括的に描くことを試みている。

注

- 1 <https://netshop.impress.co.jp/node/842>（実店舗とECの垣根をなくす！良品計画が取り組むオムニチャネル時代のデジタルマーケティング）などを参照
- 2 「分析が生んだ発見50」『日経情報ストラテジー』2014年12月号、日経BP社を参照

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント
専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略の立案、生活者の意識・行動分析など

中村博之（なかむらひろゆき）
基盤ソリューション企画部兼ビッグデータイノベーション推進部上級研究員
専門は次世代メディア、ビジネスアナリティクス、マーケティングサイエンスなど

広告を科学する

シングルソースデータによる科学的な広告の分析



塩崎潤一

CONTENTS

- I 5年間で大きく変化したメディア接触
- II 「広告の科学」を実現するシングルソース
- III シングルソースデータによるメディアの最適化
- IV 刺さるメッセージ、刺さらないメッセージ
- V 新しい消費者インサイトの発見
- VI 失敗に学ぶ広告の最適化

要約

- 1 近年、マスメディア接触の状況は大きく変化している。かつてはテレビCMが広告の中心に位置づけられていたが、現在では、ツイッターやフェイスブックなどのSNSの急速な拡大を背景に、インターネット広告の重要性が高まっている。企業には単一メディアの広告からクロスメディアの広告へのシフトが求められる。
- 2 かつては広告にどれだけの投資をできるかが重要な論点であり、企業の広告担当者は経験と勘を頼りにテレビCMの出稿量を判断してきた。しかし、クロスメディアの時代には、複雑化するコミュニケーションの効果を科学的に測定する必要があり、シングルソースデータ調査という手法が注目を集めている。
- 3 シングルソースデータ調査とは、消費者のメディア接点や商品の購入実態・意向など、全ての行動を同一の調査対象者で把握する方法である。これにより単純なクロス集計分析だけでメディアの効果を把握できる。
- 4 シングルソースデータ調査を行うことで、従来の調査では曖昧だった広告の効果を科学的に把握することができ、広告のメッセージと購入意向の関係も分析できる。つまり、「量」「質」の両面で最適化することが期待される。
- 5 今後はシングルソースデータを用いて、広告の効果を科学的に把握し、失敗に学ぶ企業だけが生き残ると考えられる。経験や勘に基づいた「やりっぱなし」広告から、科学的な効果測定を通じて「PDCAサイクル」を回すことが求められている。

I 5年間で大きく変化したメディア接触

野村総合研究所（NRI）の調査結果をもとに、テレビの視聴割合を時間帯別に見ると図1のようになっている。昼間の視聴状況には大きな変化はないが、朝7～9時や夜23時といった時間帯では視聴が減少している。また、土曜日、日曜日におけるテレビの視聴割合も減少している。

朝、会社や学校に行く前に、家族そろって朝食をとりながらテレビのニュース番組を見ろというような光景は減少し、テレビを見ずに家を出ていくことが増えてきていると考えられる。

新聞や雑誌の発行部数は減少傾向にあり、広告の接触者は減少し続けている。一方、鉄道を中心とする交通広告は、鉄道の利用者数に大きな変化が見られないため、現状でも比較的接触者の多いメディアのひとつである。ただし、今後も接触者の規模が拡大すること

は期待できない。

これらの衰退していくメディアに対して、インターネット広告の接触者は大きく増えている。

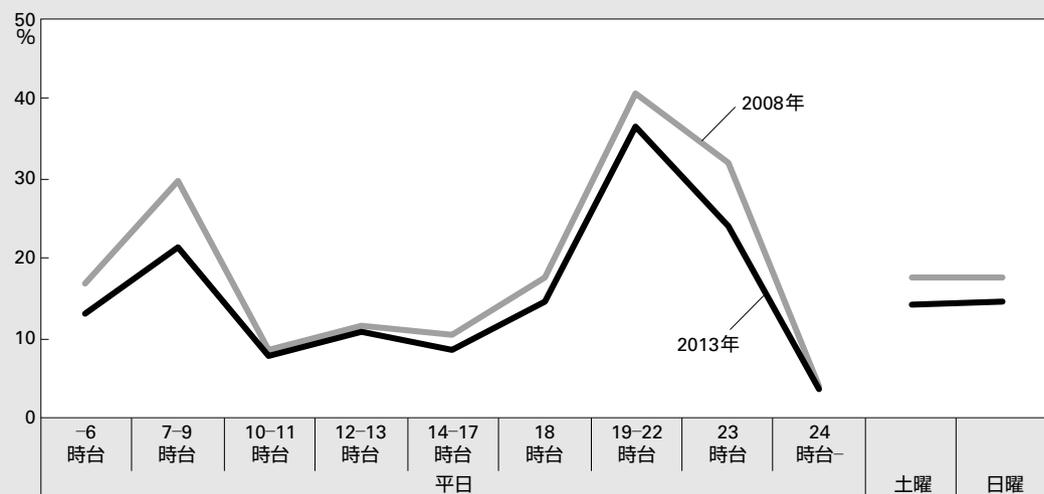
実際に、企業の広告宣伝費の推移を見ると、全体的な費用は減少傾向にある中で、インターネットによる広告宣伝費は拡大している。費用に占める割合でいえば、インターネットは新聞広告や交通広告を超え、テレビに続く第2のメディアとなっている。

最近5年間の変化を見ても、ツイッターやフェイスブックなどのSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）が急速に進化し、接点を持つ人が増加している。スマートフォンの普及は、この傾向に拍車をかけている。

NRIの調査結果では、フェイスブックを日常的に利用していた人は、2011年5月の調査時点では4.9%であったのに対し、13年11月の時点では17.9%まで高まっている。

このように、生活者のメディア接点は、テ

図1 テレビの時間帯別視聴率



出所) 野村総合研究所インサイトシグナル調査 (関東1都6県、ウェブ調査)

テレビ中心から、インターネット中心へと変化してきている。言い換えると、企業が生活者とコミュニケーションを図る手段は、「テレビCM」から「インターネット広告」へ変わってきたといえる。

従来は、新しく商品を発表した場合に、テレビCMさえ利用していれば、ほとんどの人に接触できていたが、今後は、テレビCMでは接触できない人も多くなっていくであろう。企業としては、テレビCMをはじめとする単一メディアの広告から、インターネットなどを活用したクロスメディアの広告へシフトすることが求められる。

II 「広告の科学」を実現する シングルソース

テレビなどの単一のメディアだけで広告が成り立っていた時代は出稿量だけが問題であった。お金を掛ければ掛けるほど多くの人に接触することができたため、広告にどれだけ投資できるかが重要な論点であった。企業の広告担当者は、経験や勘を頼りに、テレビCMの出稿量を決めてきた。

しかし、クロスメディアの時代になると、従来の経験や勘だけでは簡単に解けないほど、メディアが複雑化してきた。そのため、広告に対する科学的なアプローチが重視されるようになった。つまり、広告の効果を、客観的・科学的に計測することへのニーズが急速に高まったということだ。

広告の効果は、従来は出稿量（出稿したテレビ番組の視聴率の合計など）やリーチ（消費者が広告に接触している割合）、広告の好感度などで測られることが多かった。テレビ

CMのみを出稿する時代であれば、この効果測定でも十分な判断材料となる。テレビCMの出稿量と、そのときの売り上げなどの相関を見ることで、「実際にテレビCMが売り上げにどのくらい貢献したのか」を測定することができる。

しかし、クロスメディアの時代になると、複数のメディアの効果を同時に測定しなければならない。しかも、各メディアの性格もあり、直接的に購入につながるメディアもあれば、購入意向や認知を高めるメディアもある。したがって、どの段階に、どの程度の効果があったのかを具体的に測定することが求められる。

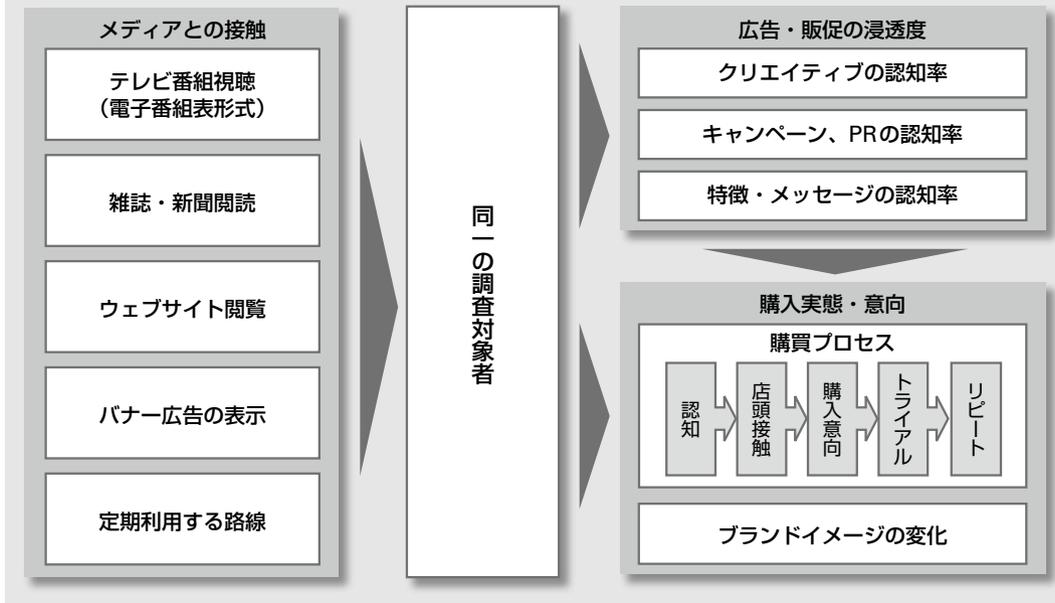
クロスメディアの効果も含めて、各メディアの効果を客観的に測定するための手法として、「シングルソースデータ調査」という調査手法が注目されている。同一の調査対象者に対して、さまざまな角度から調査を行う方法である。

NRIで実施しているシングルソースデータ調査^{※1}の全体像は図2の通りである。

同一の調査対象者に対して、まずはマスメディアとの接触状況を調査する。具体的にはどのようなテレビ番組を見たか、どのような雑誌・新聞を読んでいるか、どのようなウェブサイトアクセスしているかなどを把握する。

個々のメディアとの接触状況については既存の調査結果があるが、これを同一の調査対象者で把握している事例は少ない。これらのデータを取ることで、テレビと雑誌の接触が重なっている人はどのくらいいるのか、テレビCMを見て同じブランドのウェブサイトアクセスした人がどのくらいいるのかなどを

図2 シングルソースデータ調査の概要



簡単に把握できる。

さらに、同一の調査対象者に対して、広告宣伝を実施した効果についても調査を行う。まずは、直接的な効果測定の指標として、クリエイティブ（広告素材）の認知率などを把握する。さらに、各商品の認知率、購入意向、トライアル率なども調査している。

同一の調査対象者にメディア接触状況と各商品の購入実態・意向を調査することで、単純なクロス集計分析だけでメディアの効果を把握できる。テレビCMに接触した人の購入意向、ウェブサイトにアクセスした人のトライアル率などを各メディアとの非接触者と比較することで、効果を把握することができる。

また、既存の調査方法の中には、商品購買者に対して追跡調査を実施することで、広告の効果測定をするものもある。この調査の場合、テレビなど出稿量が多いメディアの影響

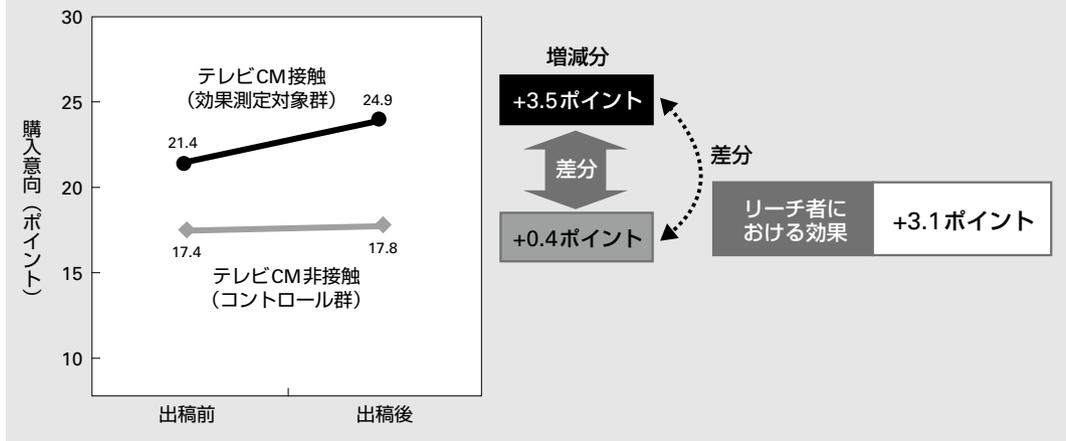
を受けたと“誤って回答する”割合が高く、メディア別に正しい効果測定ができていないといえる。各商品の非購入者の状況が分からないため、本当に購入に影響を与えたのかどうかも分からない。

シングルソースデータ調査の場合、次ページの図3の考え方で広告の効果測定を行う。

テレビCMの接触効果を見るために、テレビCMへの出稿前と、出稿後の変化（差分）に着目する。効果を測る基準は、製品特性によりさまざまに設定することができるが、購入意向などを用いることが一般的である。図3では、テレビCM接触者（効果測定対象群）は、購入意向が3.5ポイント増加していることが分かる。

もっとも、この増加分は全てがテレビCMの効果ではない可能性がある。テレビCM以外の影響が含まれるかもしれないし、季節変動などの影響もあるだろう。これらの影響を

図3 広告効果測定の実験



差し引いて考える必要がある。

シングルソースデータ調査の場合、テレビCM非接触者（コントロール群）についても同様に、購入意向の高まりなどを調査する。図3の場合は0.4ポイントとなっている。これは、テレビCMに接触しなくても、購入意向が0.4ポイント高まったことを表している。

最終的なテレビCMの効果については、テレビCMに接触することで高まった購入意向（差分）から、テレビCMに接触しなくても高まった購入意向（差分）を引いた値で評価する。これは「差分の差分」と呼ばれる考え方である。

この計算をすることで、テレビCMの本当の効果を科学的に計算できる。極めてシンプルな考え方であるが、この計算を可能にするのがシングルソースデータ調査である。

Ⅲ シングルソースデータによるメディアの最適化

シングルソースデータを使って、広告を科学的に分析した事例について紹介していこ

う。

テレビCMの最適な出稿量は、企業の広告担当者にとって永遠の課題である。出稿量が多いほどリーチ（接触者）は増えるが、最適な出稿量（出稿金額）はどのくらいなのだろうか。

シングルソースデータを用いることで、テレビCMの出稿量（GRP：Gross Rating Point）^{※2}と、テレビCMのリーチの関係を整理したものが図4である。

まずはリーチの定義を決める必要がある。NRIでは、テレビCMの接触回数は少なくとも10回以上触れることを基準としている。これは、接触回数当たりのテレビCMの認知率を測定した結果から基準を定めた。10回程度の接触で認知率が頭打ちとなる傾向があるため、10回は接触させることが望ましいという考え方に基づいている。

テレビCMの出稿量と、テレビCMに10回以上触れた人（リーチ）の割合を見ると、右肩上がりの関係にある。出稿量が多いほど、リーチはどんどん高まるということである。ただし、単位金額あたりのリーチを見ると、

図4 テレビCMの効率

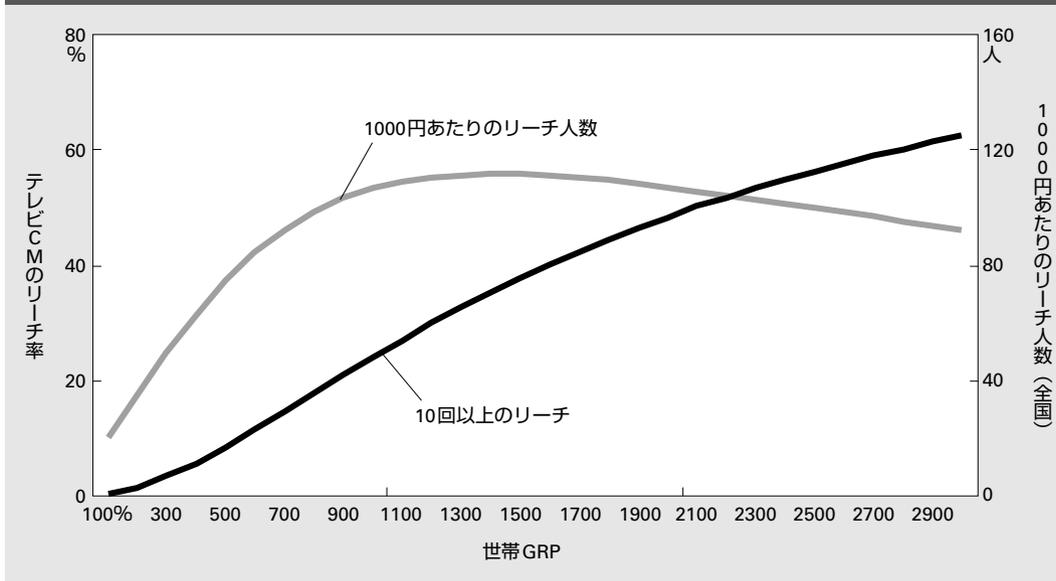
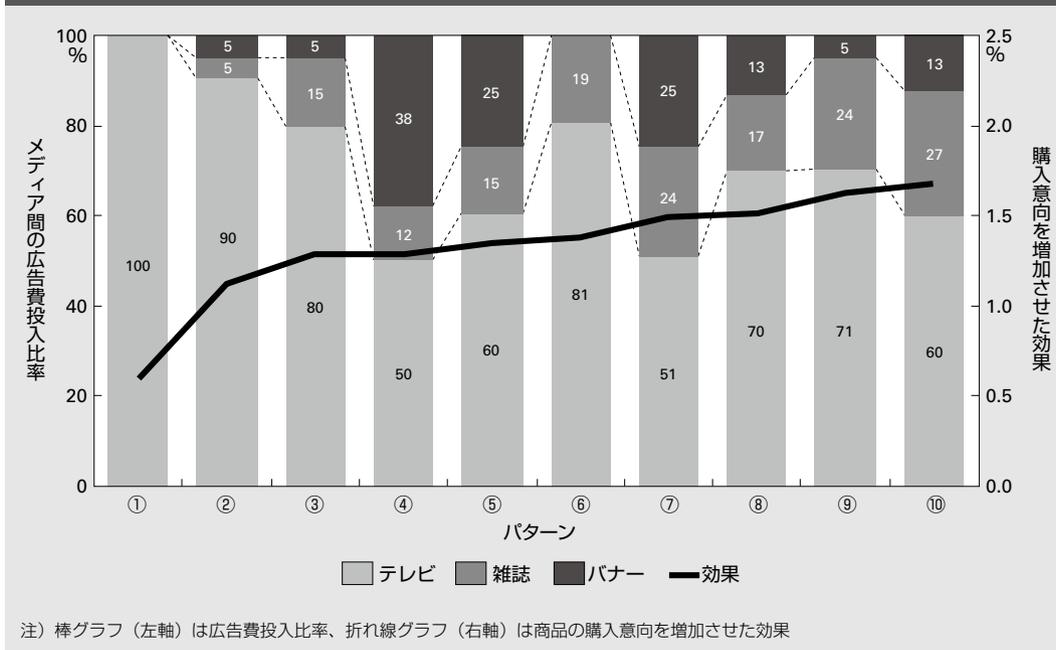


図5 クロスメディアの最適化のシミュレーション例



世帯GRPが1300%~1500%程度のところが最も効率が高くなっている。

シングルソースデータを用いることで、テレビCMの出稿量は世帯GRPで1500%程度あれば十分であることが科学的に把握された。

ただし、実際には効率が悪くなっても、より多くのリーチを確保することが必要な場合もある。効率を最大化する1500%という出稿量と、実際にどのくらいまでリーチを獲得したいのかという目標をもとにテレビCMの出稿

を検討するのが望ましいといえよう。

シングルソースデータの強みは、このようなメディア単体の出稿の最適化にとどまらず、クロスメディアでの最適化もできるところにある。前ページの図5は、テレビCM、雑誌広告、バナー広告の出稿量を組み合わせパターン別にシミュレーションした事例である。

ここでは、総広告予算を2億円とした場合に、テレビCMと雑誌広告とバナー広告に、どのような比率で出稿することが最適なのかを分析している。シングルソースデータの「差分の差分」という考え方をもとに、テレビCMの効果、雑誌広告の効果など、各メディアの効果測定する。同時に、テレビCMと雑誌広告が重なった場合のクロスメディアの効果についても測定する。このようにメディア別の効果を正しく測定することで、最適配分のシミュレーションが可能となる。

シミュレーションの結果を見ると、テレビCMに予算2億円を全て投下した場合は、購入意向を増加させた効果が最も小さくなっている。一方で、雑誌やバナー広告に少し費用を回すだけで効果が跳ね上がることが分かる。また、テレビCM：雑誌広告：バナー広告=60：27：13が最適な組み合わせであることも分かる。

ここでの成果は、最適な費用配分をシミュレーションできたことだけではない。この分析事例から、いくつかの興味深い考察も可能である。

今回の結果は女性向けの化粧品を対象にシミュレーションしたものである。20代の女性は、テレビを見ている時間が極端に減少しており、テレビCMではリーチできない層も多

い。そのため、テレビCMに100%の投下をするのではなく、雑誌広告やバナー広告などを少しでも使うことで、効果が跳ね上がることが期待できる。化粧品の広告を最適化するためには、雑誌広告やバナー広告が必須であることが分かる。

また、最適化されたメディアの組み合わせを見ると、雑誌広告の比率は27%と高い。化粧品の場合は、テレビCMでブランド名を伝えるだけでは購入意向を増加させにくく、雑誌などで効能・効果をしっかりと伝えることも重要と考えられる。

このようにシングルソースデータを用いて広告の効果を科学的に把握すると、メディアの最適配分まで考えることができる。広告の出稿は、経験や勘に頼って考える時代ではなく、科学的に考える時代になっている。

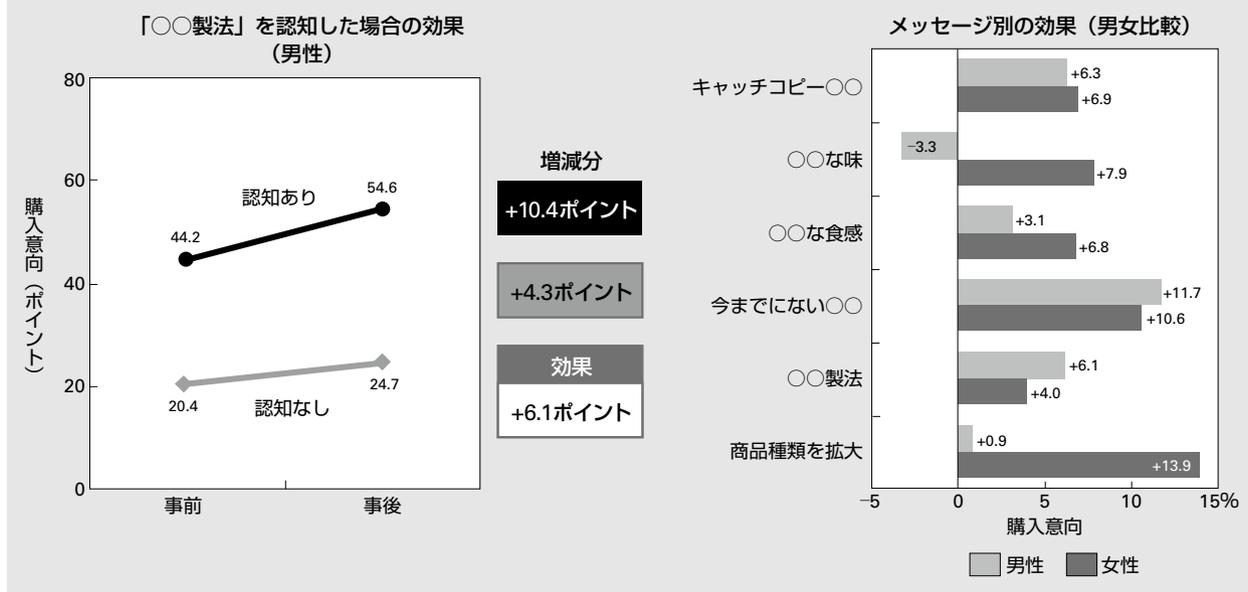
IV 刺さるメッセージ、刺さらないメッセージ

最近では、「出稿量」のように定量的に測りやすい項目だけを科学的に捉えるのではなく、「広告の質」などの定性的な要素についても、科学的なアプローチが導入されてきている。

広告の質を評価する科学的なアプローチの代表例は、ニューロマーケティングと呼ばれる、脳波を測定して効果を測定する方法である。ただし、この方法は、実際の市場環境とは異なる状況下での実験であり、市場における実際の効果を表しているとはいいいにくい。

ここでも、シングルソースデータを使うことで、広告の質を評価することが可能である。「差分の差分」という考え方は、広告の

図6 食品ブランドAにおけるメッセージ別の評価



どのようなメッセージに効果があったのかを測るときにも応用できるからだ。

広告の質の評価は、そのメッセージが良かったか、悪かったかだけを評価しても意味がない。どのような点が良かったのかが分からないと、次回以降のメッセージの作成に反映することができない。

シングルソースデータにより、各メッセージ別の認知率を調査することで、メッセージと購入意向の関係を分析できる。図6は、メッセージ別の購入意向を分析した事例である。

この事例では、食品ブランドAが、広告の中で訴求していたさまざまなメッセージを評価している。左側のグラフでは、「○○製法」という食品の作り方を認知した男性の購入意向が大きく伸びており、認知していない人の伸び幅は小さいことを表している。メディアの効果と同様に、「差分の差分」で分析すると、「○○製法」というメッセージを認

知することでプラス6.1ポイントの効果があったといえる。

同様の分析を、男女別、メッセージ別に分析したものが右側のグラフである。

この広告で使用したキャッチコピーは男女ともに効果があるが、「○○な味」という味についての訴求は女性に効果があるが、男性には効果がないことが分かる。一方、男性の場合「○○製法」などのメッセージの効果が大きい。

以上を総合すると、男性の場合は食品ブランドAの良さを伝える際に、製法などの「理屈」を訴求することが効果的であり、女性の場合は味や食感などの「効能（ベネフィット）」を伝えることが効果的である。

ほかの商材で同様の分析をした結果を見ると、都市部では「パッケージの利便性」などを訴求することで効果があり、地方部では「味や調理方法」を訴求することで効果があるなどの事例もある。都市部の場合は、商品

の保管や収納のための空間的な制約があることが理由と考えられる。シングルソースデータを使うことで、性別や年代別、エリア別に刺さるメッセージ、刺さらないメッセージの違いも分析できる。

従来の調査では「買いたくなかった理由は何ですか」という直接的な質問をすることが多い。この調査方法では、そのときの広告がメインで訴求していたメッセージが選ばれてしまうことが多い。それに対して、シングルソースデータでは、同じ調査対象者に、その商品を「買いたいかどうか」「各メッセージを知っているかどうか」を別々に調査することで、クロス分析を用いて効果を明確にする。別々に調査することで、回答者にバイアスをかけることもない。また、「差分の差分」という分析をすることで、購入意向を高めた要因を、メッセージ別に分析できる。

V 新しい消費者インサイトの発見

広告の「量」と「質」の点で、シングルソースデータの有用性を説明してきたが、ここでは、具体的な戦略につながった事例を紹介しよう。

NRIが実施しているシングルソースデータの調査では、対象者のアクセスログデータも把握している。すなわち、いつ、どのウェブサイトを見ていたのかを全て把握することができる。さらに、閲覧していたサイトだけではなく、そのときに表示されていたバナー広告や動画広告も掴めるため、インターネット広告の効果についても正確に把握することができる。

たとえば、日用雑貨品のサイトアクセスに

よる効果を分析した際に、アクセス率は高いものの、具体的な購入意向の増加につながっていないブランドがあった。このブランドのウェブサイトへのアクセス率は、競合品と比べて非常に高かったにもかかわらず、ウェブサイトへアクセスした人の購入意向の増加効果を見ると、競合商品の方が明らかに効果的であるということが判明した。

このブランドのウェブサイトは、従来の評価基準であるアクセス率だけで見れば、競合品よりも優れていると評価できる。ただし、シングルソースデータによるアクセスログを見ると、効果が低いという結果になる。

効果が低い理由として、ウェブサイトのアクセスの仕方に大きな違いがあった。競合品のウェブサイトはアクセスした人が閲覧するページ数が多く、そのウェブサイトの中でさまざまな情報を入手していることが分かった。アクセス者当たりの閲覧ページ数を見ると、自社品は平均3.1ページであったのに対し、競合品は5.6ページの閲覧があった。

ウェブサイトの構造を見ても、競合品の場合は多くのコンテンツを用意しており、一度アクセスした人が、さまざまなページを楽しめる仕掛けになっていた。

この分析結果をもとに、効果的なウェブサイトをつくるためには、アクセス率だけを重視しても意味がなく、いかに多くのページを見てもらえるかがポイントであると分かった。この会社の場合は直ちにウェブサイトを見直し、閲覧者の滞留が起こるようにコンテンツを拡充した。このように、シングルソースデータ調査は、広告の良しあしについて具体的な原因まで特定できるため、次の戦略につなげることができる。

VI 失敗に学ぶ広告の最適化

NRIが実施しているシングルソースデータ調査の結果は、広告代理店からは煙たがられることが多い。自分たちが実施した広告について、第三者から評価されることに対する嫌悪感があるためである。確かに、シングルソースデータによれば「今回の広告は効果がなかった」という調査結果が判明することもある。ただし、これは必ずしも広告代理店にとってマイナスばかりではない。

広告主の多くは、広告が良いか悪いかだけを知りたいわけではない。何が良かったのか、何が悪かったのかまでを知りたがっている。調査結果が悪かったからといって、広告代理店をすぐに替えるような広告主はいない。調査結果を踏まえ、悪い場合には反省し、次回により良い広告になることを望んでいる。失敗する広告代理店を嫌っているわけではなく、失敗から学ばない広告代理店を嫌っているのである。

シングルソースデータ調査では、マーケティング戦略単位で効果を測定することができる。また、複数の戦略が重なった「クロスメディア」の効果も把握できる。今後は、シングルソースデータによる新しいマネジメント指標を設定し、マーケティング戦略の最適化を図る必要がある。

経験や勘に基づいた「やりっぱなし」広告から、計画を立て（Plan）、実行し（Do）、それを科学的な側面から効果測定し（Check）、さらに効果を上げるための策を講じる（Action）広告の「PDCAサイクル」を回すことが求められる。消費者とのコミュニケーション手段が多様化する中で、より効果的なマーケティングを行うためには、広告のPDCAサイクルを通じて、失敗から学ぶことが重要となる。

注

- 1 NRIにおけるシングルソースデータ調査では、同一の調査対象者に対して、メディアの接触状況、商品・サービスの認知や購入意向などを調査。2カ月単位で、関東1都6県を対象に3000人規模の調査を年間10回実施。2008年より調査を開始し、現在140社以上の企業が利用
- 2 テレビ視聴率の総和。世帯GRPは世帯単位の視聴率の総和

著者

塩崎潤一（しおざきじゅんいち）
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部
インサイトシグナルグループ、グループマネージャー
専門はマーケティング戦略、広告宣伝、マーケティングモデル、生活者意識など。現在はシングルソースデータを用いた広告宣伝の効果測定や、それに基づくマーケティング戦略の立案を担当。

ウェブマーケティングにおける 効果測定のあるり方



梶原光徳



小川晃生

CONTENTS

- I 進化が求められるウェブ広告の効果測定
- II ウェブサイトの効果測定と効果向上手法
- III ソーシャルメディアの活用と効果測定
- IV オムニチャンネル時代におけるウェブマーケティングの効果測定

要約

- 1 ウェブマーケティングは、トリプルメディアのそれぞれで実施されている。本稿では、3つのメディアごとに、また、ウェブマーケティングを含めたマルチメディア、オムニチャンネルでマーケティングを行う場合の効果測定の現状と課題、今後のあり方を論じる。
- 2 ペイドメディアであるウェブ広告においては、インプレッション数やクリック数、クリック率に加え、接触人数や広告接触回数の管理を行うべきである。また、現在増えつつあるブランド認知や態度変容を目的としたウェブ広告の評価を行う場合は、インプレッション数やクリック率だけではなく、認知や態度変容の状況を把握すべきである。
- 3 ウェブマーケティングにおいては、集客とともに、オウンドメディアであるブランドサイトなどのコンテンツのPDCAサイクルの運用が重要である。「Check」にあたるコンテンツの評価測定に関しては、アクセスログなど多くのデータの収集が可能であり、分析ツールも開発されている。このため、ネット関連企業を中心に「Action」や次の「Plan」にあたるコンテンツの改善、最適化に取り組む企業が増えてきている。
- 4 アードメディアであるソーシャルメディアの効果把握においては、ファン数などを把握する企業が多い。しかし、ソーシャルメディアの活用目的に鑑みて、認知や購買意向、購買行動に対する効果も捉えるべきである。
- 5 複数のウェブマーケティング施策を行う場合、また、他メディアの施策も同時に行う場合、各施策に閉じて広告効果を測定しても、正しい測定とならない可能性がある。正しく評価するためには、マーケティング施策起点ではなく、生活者視点でのデータ収集と分析が望ましい。この要件を満たすシングルソースデータ調査について、事例を交えて、その有効性を紹介する。

I 進化が求められるウェブ広告の効果測定

ウェブマーケティングではトリプルメディア¹⁾が活用されている。トリプルメディアとは、媒体費を払い広告を掲載するメディアであるペイドメディア、ブランドサイトなど自社で管理、運用するメディアであるオウンドメディア、ソーシャルメディアなど、自社や自社商品の信頼や評判を得るメディアであるアードメディアの3つを指す。本稿では、それぞれのメディアにおいてマーケティングを行う際の効果測定の現状と課題、今後のあり方を論じる。第I章では、まず、ペイドメディアであるウェブ広告について論考する。

1 進化し続けるウェブ広告

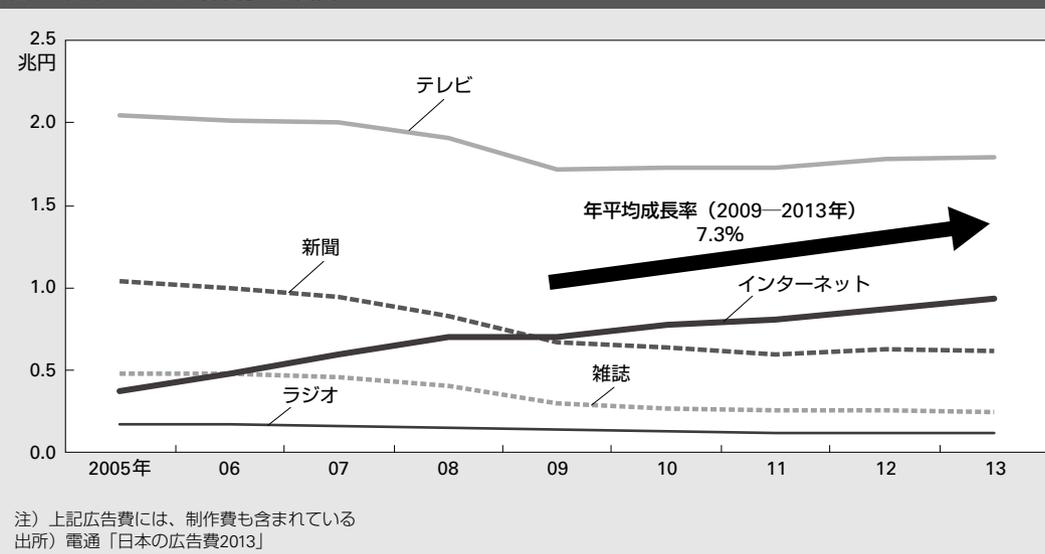
1990年代後半に登場したウェブ広告（インターネット広告）は、この20年で、テレビ広告に次ぐ規模の広告メディアにまで成長を遂げている。図1は、日本における媒体別広告費の推移である。ウェブ広告の広告費は、2006年に雑誌の広告費、09年には新聞の広告

費を上回った。そして、他の媒体の広告費が横ばいや減少する中、ウェブ広告市場は、年平均7.3%の割合で拡大している。

スマートフォンやタブレット端末の普及、若年層のテレビ離れといった環境の変化、ターゲティング技術の進化によるウェブ広告の効率化を背景とし、今後もウェブ広告市場は拡大していくと考えられる。

ウェブ広告は、市場規模が大きくなっただけでなく、ここ10年で大きく進化を遂げている。1つは、先に触れたターゲティング技術の進化である。従来のウェブ広告は、特定のサイトの広告「枠」に表示する出稿形態であったが、ウェブサイトを訪問したユーザーの情報（インターネット上の行動履歴や推定も含めた性別、年代などのデモグラフィック属性）を蓄積する技術や、それらの情報をもとに、個々の広告表示ごとにリアルタイムで広告の売買取引がされる技術が開発されたことで、広告主が出稿したい「人」に対し広告配信をする出稿形態が急速に拡大してきている。いわゆる「枠」から「人」へという流れである。

図1 日本における媒体別の広告費



もう1つの進化は、ウェブ広告のリッチ化である。アニメーション広告や、最近注目の集まっているオンラインビデオ広告などがこれにあたる。このようなリッチメディア広告の台頭により、ウェブ広告の位置付けが変化している。

ウェブ広告が広まってきたころから、ウェブ広告の効果は2つあるといわれている。1つは自社メディアなどに人を送客する効果であり、トラフィック効果などと呼ばれるものである。自社ウェブサイトなどの他メディアにシームレスにユーザーを送客できるという点で、トラフィック効果はウェブ広告特有の効果である。もう1つは、広告を見せることで、広告認知やブランド認知、もしくはブランドイメージの醸成や購入意向の喚起といった態度変容を促す効果であり、インプレッション効果と呼ばれるものである。この効果は、従来のマスメディア広告が目的としているものと同じである。

従来のウェブ広告は前者の効果を重要視してきたが、リッチメディア広告は、後者の効果も意図して出稿されている。この理由は、ウェブ広告の情報量の変化にある。そもそも態度変容を促進するには、広告で伝える情報量を多くする必要があるが、従来のウェブ広告は記載できる情報量が少ないため、あくまで送客を促すためのクリエイティブ（広告素材）とし、遷移先のウェブサイトで態度変容を促進する、という棲み分けをしていた。一方、リッチメディア広告は、伝えられる情報量が多いため、クリックを促して送客するだけでなく、クリックをしないユーザーに対しても、認知や態度変容を促すクリエイティブを制作することが可能となった。このよう

な出稿方法の変化やウェブ広告の目的の変化に応じて、広告の効果検証も進化させる必要がある。

2 現在におけるウェブ広告の効果測定

図2は、広告を通じて購買行動に至るまでのプロセスと、各プロセスにおける一般的な広告評価指標を示したものである。なお、AIDMAなどの消費行動モデルは、図2の「3. 認知」以降のプロセスを表すものであるが、広告評価を意識した場合は、その前提となる「2. 広告接触」や、広告接触状況を推測するための「1. メディア接触」も重要となるため、図2では5ステップで図示している。

ウェブ広告の特徴の1つは、マスメディア広告よりも「2. 広告接触」状況のデータを取得しやすいことである。広告の総表示回数を示すインプレッション数や広告のクリック数、クリック率は、これまで一般的に利用されてきた指標である。広告料も広告表示回数に応じて金額が決まるインプレッション課金と、クリック数に応じて金額が決まるクリック課金が多くを占めていることも、インプレッション数やクリック数が管理指標として把握されてきた理由の1つである。また、従来のウェブ広告の目的がユーザーの自社サイトへの送客（トラフィック効果）であり、広告素材の評価として、いかに効率良く送客につなげられたかが重要視されてきたため、その評価を行うために、クリック率が管理指標として活用されてきた。

最近では、第三者配信サービスなどを活用することで、どのくらいの人に広告を表示で

きたのか、また、それぞれの人に何回ずつ広告を表示できたのかという広告接触人数（リーチ）と広告接触回数（フリークエンシー）

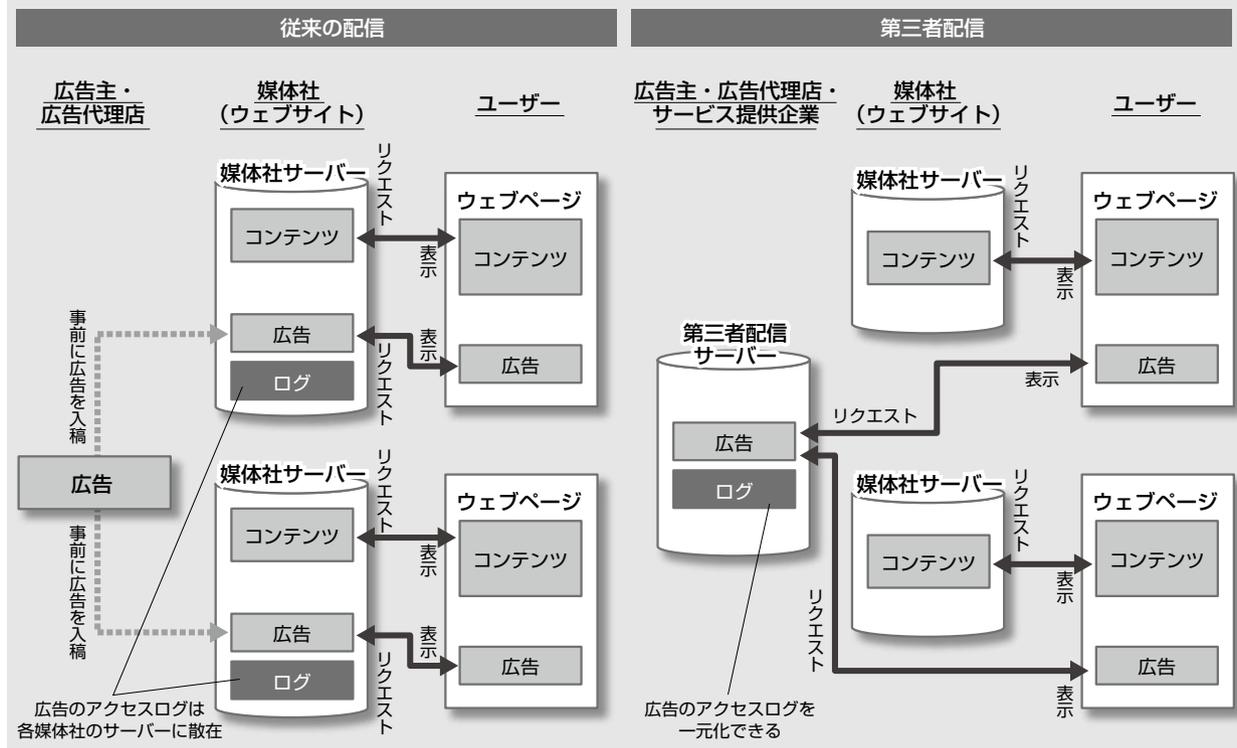
を把握できるようになった。第三者配信サービスとは、図3で示したように、媒体社の保有するサーバーから広告を配信する従来の方

図2 広告を通じた購買行動プロセスと各プロセスに対応した広告評価方法

	1. メディア接触	2. 広告接触	3. 認知	4. 態度変容 (興味・意向)	5. 行動 (購入/利用)
マス広告	<ul style="list-style-type: none"> 視聴率、聴取率 雑誌/新聞読者数 路線/駅利用者数 など 	注2 広告接触を正確に把握することは困難であるため、メディア接触の指標や広告認知率により評価されることが多い	<ul style="list-style-type: none"> 広告認知率 ブランド認知率 	<ul style="list-style-type: none"> ブランドイメージ ブランド好意度 購入(利用)意向率 	<ul style="list-style-type: none"> 商品購入率 (サービス利用率)
ウェブ広告	<ul style="list-style-type: none"> (出稿サイトのページビュー数) (出稿サイトのユニークユーザー数) 注2 ウェブ広告は、広告接触状況を把握できるため、また、出稿サイトが固定されない出稿も多いため、メディア接触に対する指標はそれほど重視されていない	<ul style="list-style-type: none"> インプレッション数 クリック数、クリック率^{注1} 広告接触人数 広告接触回数 			

注1) 正確には、クリック数やクリック率は、広告接触ではなく、広告への反応に関する指標であるが、図の簡略化のため、「2. 広告接触」に分類している
 注2) 本来であれば、コストに見合う効果があるかを把握する必要があるが、この図では簡略化のため省略している

図3 従来の広告配信と第三者配信の違い



法ではなく、外部（第三者）のサーバーから広告を配信するサービスである。これにより、広告主側で、最適な広告素材をリアルタイムで一括入稿することが可能になる。また、複数サイトに広告を出稿した場合でも、個々のサイトごとではなく、出稿全体の広告接触人数や広告接触回数を把握することができるのである。

3 現在の効果測定における課題

ウェブ広告もほかのメディア同様に広告接触回数が高まるにつれ、効果の増分が少なくなる傾向がある。

図4は、野村総合研究所（NRI）のインサイトシグナル調査^{注2}にて把握した、ウェブ広告（バナー広告）の接触回数と広告認知率の関係性を分析したグラフである。58素材のバナー広告の事例をもとに算出している。広告認知は、ウェブアンケート調査にて広告画像を表示し調査を行っている。また、広告接触回数は、アンケート参加者の自宅にあるパソコンのアクセスログを収集することで計測し

ている。

このグラフを見ると、広告接触回数が8回あたりで広告認知率の上昇が止まっていることが分かる。つまり、広告接触回数を増やただけ認知に効果があるわけではないということである。また、読者も経験があるかもしれないが、同じ広告が何度も表示されると、しつこいという印象を持ち、マイナスの効果をもたらす可能性さえある。

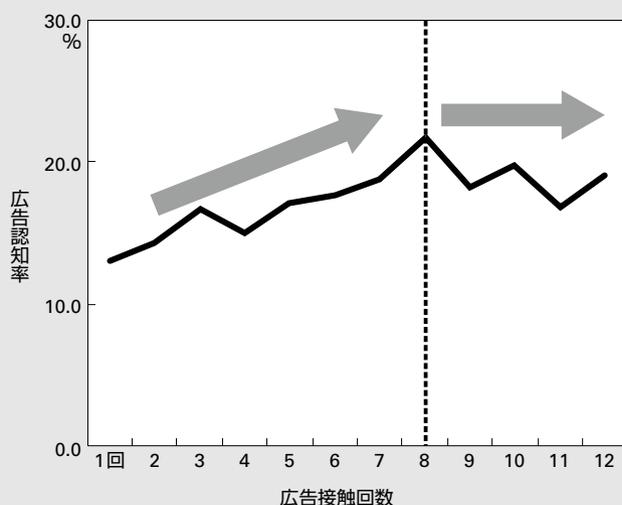
このため、ユーザーごとに広告接触回数を管理することは、効率を高める上で重要である。しかし、十分に対策を取れている企業は多くはない。

この例を1つ示そう。図5は、大規模な出稿があった、ある耐久財のウェブ広告における個人別の広告接触回数の分布である。このグラフを見ると、先の例で示した認知率の上昇が鈍化する8回以内に収まっている割合が高いものの、20回以上接触しているユーザーが、数%存在している。一人ひとりの広告接触回数を確認したところ、対象の広告に50回以上接触しているユーザーも存在していた。

現在の広告の課題は広告接触回数の管理だけではない。本章1節で触れたように、前ページ図3の「3. 認知」以降の促進を目的としたアニメーション広告やオンラインビデオ広告などが増えているものの、これらの広告の効果測定は、従来の管理指標や、オンラインビデオ広告の完全視聴率（動画広告が最後まで再生された割合）といった程度にとどまっていることも課題である。

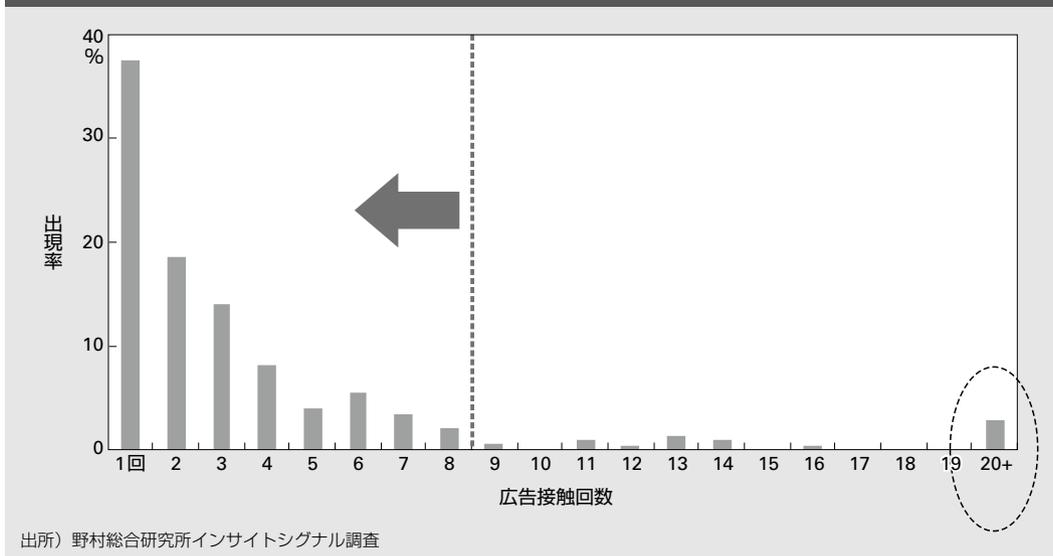
EC（電子商取引）やウェブサービスの広告であれば、広告接触者による商品の認知にとどまらず購買やサービスの利用といった行動実績までのデータを収集できる。そのた

図4 ウェブ広告（バナー広告）接触回数と広告認知率の関係



注) 2012年～2014年に出版があった58事例の平均から算出している
出所) 野村総合研究所インサイトシグナル調査

図5 ある耐久財のウェブ広告（バナー広告）接触回数分布



め、ウェブ広告による行動実績の効果を把握しようとするネット関連企業は多い。一方、ウェブにより意向を高め、リアルチャネルやほかのECサイトへ送客し購入を促すなど、オムニチャネルにより購買まで結びつける必要のある企業は、ウェブ広告が購入やサービスの利用につながったか、もしくは、その前段の認知やブランドに対するイメージ、意向に対する変化があったかを把握することが求められる。しかし、それは容易ではなく、取り組んでいるところは多くない。

4 これからのウェブ広告効果測定

今後も引き続き、ウェブ広告の重要度は増していくと考えられ、正しい効果の把握と、それをもとにした施策の改善を行う体制を築くことがさらに求められてくる。

正しい効果の把握方法は、広告の目的により異なる。従来のウェブ広告の主目的である、「送客」を目的とする施策については、すでに管理指標として利用されているインプ

レッション数やクリック数、クリック率に加え、先に示した図3の「2. 広告接触」に対する評価として、広告接触人数や広告接触回数を活用することが望ましい。この指標により、出稿量は適量であったか、ターゲティングなどの出稿方法は適切であったかをより多角的に評価できるようになる。

これらの指標を把握する方法としては、先に述べたように第三者配信などの活用が望ましい。もちろん、効果把握のためだけではないが、ウェブ広告において先進国であるアメリカでは、多くの企業が第三者配信を活用している。

また、出稿時に各ユーザーに広告を表示させる回数の上限を設定できるフリークエンシーコントロールというサービスが利用できるようになってきており、このサービスを使うことで、より効率的に広告出稿を行うことができる。

次に、図3における「3. 認知」以降を目的としたウェブ広告を出稿するのであれば、

上記の指標に加え、ブランド認知率やブランドイメージ、購入意向といった態度変容、および購買行動に対する効果を把握すべきである。これらの把握には、広告接触者に対するアンケートの実施が必要となる。正確に効果を把握するほど調査コストは高くつきやすいが、正しいPDCAを運用していくためには正確な効果把握は必要であるため、一定規模以上のプロモーションであれば調査を実施することが望ましい。

II ウェブサイトの効果測定と効果向上手法

この章では、オウンドメディアである、企業が保有するウェブサイトにおける効果測定の課題とあり方について述べる。また、効果測定の次のステップであり、一部企業で取り組みが進んでいるウェブサイトの改善、最適化の方法についても紹介する。

1 現在におけるウェブサイトの効果測定

ウェブ広告の送客先の多くは自社ウェブサイトである。また、マスメディアにおいても、いわゆる「詳しくはウェブで」という形で、自社ウェブサイトへの送客を行っている。自社ウェブサイトは、自社の商品やサービスに一定の興味・関心のある人たちが閲覧する媒体であるため、自社サイトのコンテンツの良し悪しをしっかりと把握し、改善していく活動は重要である。

ウェブサイトの効果把握としては、まず、従来からよく利用されている、PV（ページビュー）数やUU（ユニークユーザー）数な

ごによる接触者数の評価がある。また、各ページやコンテンツの内容の評価として、ページごとの滞在時間や、そのページでウェブサイトから離れてしまった割合を表す離脱率、そのページだけを閲覧し離脱してしまった割合を表す直帰率、ページのどの部分が閲覧されているかといったデータ、購入や申し込みなど広告主が目標に据えた行動にユーザーが至った率であるCV（コンバージョン）率などが活用されている。

2 現在の効果測定における課題と解決策

ウェブサイトは収集可能なデータが多く、サイト内である行動をさせたいという目的に対する各コンテンツの効果を把握しやすい。この行動とは、ECサイトであれば購入であろうし、キャンペーンサイトであればキャンペーンへの申し込みであろう。

一方で、ウェブサイトへの接触により、態度変容を促進したいという目的の場合は状況が異なる。なぜならば、ウェブサイトのログデータからは、商品やサービスの購入意向があるかを直接把握するのは困難といえるためである。

先に示した図3で説明すると、同じウェブサイト上の「5. 行動」を目的とする場合は、アクセスログによりデータを取得可能であるため、効果を測定しやすいが、「3. 認知」や「4. 態度変容」は、ユーザーに聴取しなければ把握できないため、ウェブサイトのアクセスログのみを分析しても評価できないということになる。

このため、認知や態度変容を目的としたウェブサイト、ウェブコンテンツを評価する際

は、効果を把握するためにユーザーに対するアンケートを実施すべきである。

一部の企業ではさらに一歩進んだ取り組みとして、アンケートにより把握した認知や態度変容と回答者のウェブサイト上の行動の関係性を分析し、各ユーザーの商品やサービスの購入意向を推測する取り組みを行っている。簡単な例でいえば、ウェブサイトの滞在時間がどの程度であると意向が高い状態かといった関係を、明らかにするというものである。

アクセスログとして残っているウェブサイト内のユーザーの行動は、ノイズとなる行動も多く、この関係性を明らかにすることは容易ではないが、意向が推測できれば、それぞれのユーザーに合ったコンテンツを提示するなど、ウェブサイトをより効率化することが可能となる。

3 現在のウェブコンテンツの改善

前節で、同じウェブサイト上の「5. 行動」を目的としている場合は、データが取得可能であるため、効果を測定しやすいと述べた。このため、「5. 行動」を目的とするようなウェブサイトを運営する企業などは、いかにして効果を測定するかではなく、いかに効果の高いコンテンツをつくることができるかという次のステップに関心が向いている。

ウェブサイトや各ウェブコンテンツの効果測定をすることで、それらの課題を把握できるが、具体的な改善案までは教えてくれない。このため従来の改善は、担当者の経験に基づいて行われたり、「A/Bテスト」が活用されたりしてきた。

A/Bテストとは、複数のウェブページを用

意して公開し、ユーザーの反応が最も良いページを最終的に残すという手法である。データをリアルタイムで収集できるというウェブマーケティングの特性を活かした手法であり、ウェブ広告のクリエイティブ選定においても、頻繁に活用されている。

このA/Bテストによって質を高められることは確かではあるが、結果を見て良い案を選ぶ方法であるため、なぜ「5. 行動」への遷移率が高いのかという効果が高い要因を特定することは難しい。現在のところ、効果が高いウェブコンテンツを用意できるかどうかは、結局、担当者が何度もPDCAを運用することで蓄積したノウハウに依存するところが大きい。もちろん、担当者のノウハウを活用することは重要であるが、この状態ではせっかくの膨大なデータを十分に活用できていない。

4 データに基づいた

ウェブコンテンツの改善

このような現状の中、担当者の経験だけではなく、データから効果の高いウェブコンテンツの傾向を導き出す取り組みがネット関連企業を中心に増えてきている。テスト対象ページのアクセスログ、もしくは過去のアクセスログを活用して、効果のあるコンテンツやその組み合わせ、最適な配置などを導き出す取り組みである。

このうち、「テスト対象ページのアクセスログを活用する手法」は、多変量テストと呼ばれるものである。具体的には以下のように行われる。まず、対象ページのゴール（狙うべき効果）を確認する。ここでのゴールとは、先ほどから述べている「5. 行動」を指

す。次に、テスト対象のウェブページに掲載するコンテンツや画像などの、ウェブページを構成する要素の候補を複数用意する。そして、その要素の候補を組み合わせた何通り、何十通りものページを用意して掲載し、その結果を統計解析することで、それぞれの要素のゴールへの貢献度や、その要素の中の最適解、相性の良い組み合わせなどを明らかにする。

A/Bテストとの違いは、同時に複数の要素を扱えることと、それぞれの要素のゴールに対する貢献度を把握できることである。また、多変量テストのメリットは、テスト期間だけではなく、将来的にも結果を活用していけるということである。つまり、導き出した各要素の貢献度や、その要素の中での最適解、相性の良い組み合わせは、消費者の嗜好や価値観などが変わらなければ、将来的にも効果がある可能性が高いため、次期のコンテンツ検討の際にも活用できるということである。

もう1つの手法である、「過去のアクセスログを活用する手法」は、テストを実施するのではなく過去に掲載していたウェブページの要素を分解し、そのときのアクセスログとともに統計解析をすることで、多変量テストと同じような結果を得るというものである。

どちらの手法とも、ある程度のアクセス数が必要であること、また、ゴールがアクセスログで把握できることが前提条件となるため、活用すべき企業は限定されるものの、経験ではなく、データによるノウハウ蓄積が行えるこのような手法は活用していくべきである。

Ⅲ ソーシャルメディアの活用と効果測定

この章では、アードメディアの1つであるソーシャルメディアにおける効果測定の課題とあり方について述べる。

1 増え続けるソーシャルメディアを活用したマーケティング施策

2010年代以降、従来のウェブ広告に加え、フェイスブックやツイッターなどのソーシャルメディアがウェブマーケティングに活用されている。図6は各業界における主要企業のソーシャルメディアアカウントのファン数をまとめたものであり、あらゆる業界でソーシャルメディアが活用されていることが分かる。

活用の方法や工夫の仕方は、企業それぞれである。たとえばローソンはフェイスブック、ツイッター、ライン、ニコニコ動画など20を超えるソーシャルメディアを活用しており、「ローソングルー あきこちゃん」と呼ばれるキャラクターを通じて、キャンペーンやクーポンなどの情報を発信している。

またサントリーは1つの企業アカウントを持つだけでなく、ブランドごとにフェイスブックページを設けており、それぞれのページで商品の飲み方の提案、アンケートの実施、飲食店の紹介を行うなど、各ブランドのイメージやターゲットに合ったコンテンツ配信に取り組んでいる。

ソーシャルメディアの数が増え、さらに、それぞれのソーシャルメディアにおけるマーケティング施策も多様化しているため、担当者はそれぞれの施策を把握するのに苦労して

図6 主要企業のソーシャルメディアアカウントのファン数（2014年11月現在）

業界	企業・ブランド名	フェイスブック 「いいね！」数	ツイッター フォロワー数	ライン友達数
自動車	トヨタ自動車	193	40	13,600 ^{注2}
	ホンダ	176	57	—
	日産自動車	11,050	61	—
家電	ソニー	312	29	—
	パナソニック	198	9	5,082 ^{注3}
	東芝	8	4 ^{注4}	—
食品・飲料	JT	1	5	—
	麒麟ビール	631	368	—
	麒麟ビバレッジ	201	149	9,269
	アサヒビール	430	36	—
	明治	6	—	—
	サントリー	83	15	1,521
消費財	花王	35	5 ^{注5}	—
	資生堂	315	3	16,750 ^{注6}
移動体通信	NTTドコモ	357	207	10,329
	ソフトバンク	1,302	231	18,355
	au	1,071	187	15,551
小売	イオン	300	—	2,786
	セブン-イレブン	585	1,186	—
	ローソン	545	616	13,056
	ファミリーマート	337	279	8,475
	ファーストリテイリング	1,001	265	3,001
金融	三菱東京UFJ銀行	7	—	—
	三井住友銀行	8	—	424
	みずほ銀行	10	—	—
EC	楽天	4,121	830	23,369
	アマゾン	1,211	253	9,878

注1) 単位は千人
注2) TOYOTOWN 注3) クラブパナソニック 注4) スマートコミュニティ 注5) ヘルシア 注6) ワタシプラスの値
出所) 野村総合研究所作成

いるのではないだろうか。また、流行している施策を実施してみたものの、思い通りの効果があったのか実感できていない、またはそもそも効果を把握できていない状況になってはいないだろうか。

本章では、ソーシャルメディアにおけるマーケティング施策が多様化する中で、それらを活用する際のポイントについて述べる。

2 ソーシャルメディア活用のポイント

マーケティング施策を成功に結び付けるに

は、施策の効果を定量的に計る評価指標を設定することが不可欠であり、ソーシャルメディアの活用も例外ではない。

ではどのようなものが評価指標になり得るのであるだろうか。フェイスブックの「いいね！」の数やツイッターのフォロワー数、ラインの友達の数といった、企業あるいはブランドのファンの数が真っ先に挙がる候補であろう。またフェイスブックの「話題にしている人^{注3}」の数、ツイッターのリツイート数などの、話題性を示す値もソーシャルメディアを活用したマーケティングの評価指標の候

補として考えられる。これらの値は容易に取得可能であることから、実際に評価指標として設定している企業も多い。

しかし注意しなければならないのは、単純に「いいね！」の数を増やすことや、瞬間的な話題性を示す数字を高めることが施策の目的ではないということである。ブランドイメージや購買意向を向上させること、顧客の購買行動を促進することがウェブマーケティングの本来の目的であると考えれば、目先の数字ではなく、これらの値をきちんと評価指標として設定し測定することが重要である。すなわち単に「いいね！」数やリツイート数といった数だけを追うのではなく、ソーシャルメディアに触れることでブランドイメージや購買意向、購買行動がどのように変化したのかをきちんと捉えることが求められる。しかしながら、多くの企業はこれらの値を定量的に把握できていないのが実情である。

3 定量的なソーシャルメディアの効果測定

前述した問題意識のもと、ソーシャルメディアの態度変容への効果の把握に取り組んでいる企業もある。

ある日用雑貨メーカーはラインの公式アカウントを開設し、スポンサードスタンプ^{注4}を提供する施策を行っている。この企業はスタンプの利用と態度変容の関係を分析することで、施策の効果測定を行っている。図7はスタンプの公開前後における商品のブランド名称認知率（左側）と利用意向率（右側）を、スタンプ公開後にダウンロードした人としていない人とで分けて描いたグラフである。

まず、事前の値を比較すると、ダウンロー

ドをしたグループの方が、認知率、利用意向率が高いことが分かる。これは、スタンプをダウンロードしたグループの中に、そもそも名称認知や利用意向がある人が多いということを示している。これは、スタンプの効果ではなく、2つのグループの属性の違いを示しているにすぎない。

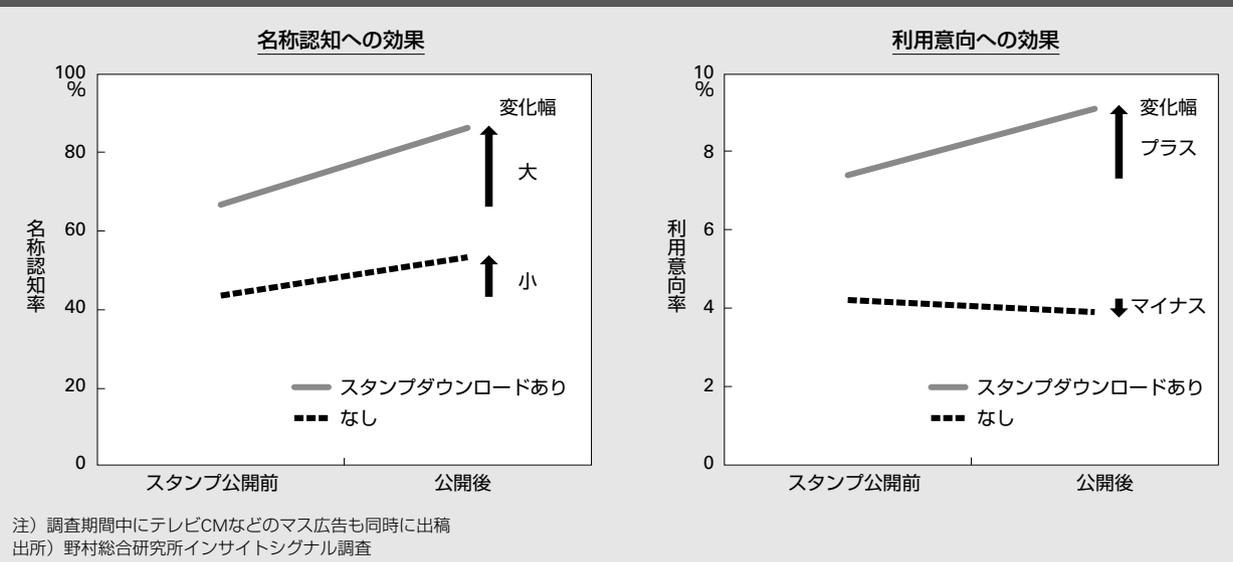
スタンプの効果は、ダウンロードしたグループの名称認知率や利用意向率の事前と事後の変化幅と、ダウンロードしていない人の変化幅との差で把握することができる。これは、ダウンロードしたグループで変化があるが、ダウンロードをしない人でも変化がある場合があるため（これは、季節変動やほかの施策の効果などによる影響である）、この変化幅を差し引くことで、スタンプのみの効果を算出するという考えに基づく計算である。

図7を見ると、ダウンロードをしたグループの変化幅は、ダウンロードしていない人の変化幅よりも大きくなっており、この企業のスタンプをダウンロードしたり、利用したりすることで、名称認知や利用意向を向上させることができていると分かる。

このように、ソーシャルメディア利用実態と態度変容を組み合わせたデータを収集・分析することで、施策の効果を定量的に把握し、PDCAサイクルを運用していく企業が現れてきている。

また、効果を定期的にモニタリングすることで、個々の施策の評価だけではなく、傾向も把握することができる。たとえば、ある企業では、定期的なモニタリングにより、最近では情報発信や顧客とのコミュニケーションの仕方をより工夫しなければ、ソーシャルメディア施策の効果を得にくくなっているとい

図7 スタンプダウンロード有無による名称認知、利用意向への効果（日用雑貨メーカーの事例）



う傾向を把握することができた。そこで、施策の立案の際には、どのような工夫をして態度変容を促すかということに力を入れている。

このように、ユーザーによるソーシャルメディア上のアクション数だけではなく、認知やブランドイメージや購買意向、購買行動までを把握し、施策の評価を行っていくことが望ましい。態度変容を把握するには、先に述べた通り、アンケート調査を実施する必要がある。手間やコストはかかるが、PDCAを運用する上では重要な要素であるため、実施すべきではないだろうか。

IV オムニチャネル時代におけるウェブマーケティングの効果測定

この章では、複数のウェブマーケティング施策を実施する場合、さらには、ウェブだけではなく、マスメディアやリアルチャネルで

も同時に施策を実施する場合の効果測定について論考する。

1 ウェブマーケティングだけでは効果測定を行いにくい時代に

第I章で述べたように、ネット関連企業だけではなく、リアルチャネルでモノやサービスを販売する企業の多くも、予算をかけてウェブマーケティングを活用するようになった。一方で、ネット関連企業は、マスメディアへの広告出稿が増えてきている。

第III章までは、主にそれぞれのウェブメディアにおける効果測定について述べてきたが、実際には、上記のようにクロスメディア、オムニチャネルでマーケティング施策を行うことが多い。この場合、各施策に閉じて広告効果測定を行っても、正しい測定とまらない可能性がある。

たとえば、テレビCMと同時にウェブ広告を出稿し、あるユーザーがウェブ広告経由で自社ウェブサイトを訪れたとしよう。その

ユーザーが、その場で自社商品を購入した場合、どの施策に効果があったといえるだろうか。ウェブマーケティングに閉じて効果を分析すると、商品購入に対して、ウェブ広告は〇%、自社サイトのコンテンツは〇%の貢献度があったという結果になるであろう。いわゆるアトリビューション分析と呼ばれるものである。しかし、このユーザーがテレビCMにも接触していたらどうであろう。ウェブマーケティングに閉じて分析をしていたら、テレビCMの効果が考慮されず、マーケティング施策全体の正しい評価ができなくなってしまう。

これは、従来マス広告を主に利用しており、ウェブマーケティングにも力を入れはじめた企業にも、マス広告を活用しているネット関連企業にも関係があることである。

2 今後必要となる効果測定とは

単一のウェブマーケティング施策だけではなく、複数のウェブマーケティング施策、さらには、他メディア、多チャンネルでも同時に施策を行う場合、情報を発信する側である施策起点ではなく、情報を受け取る側の生活者視点でデータを収集し、効果測定を行うことが望ましい。その実現に必要なのが、シングルソースデータ調査である。

個々の施策起点でのデータ収集や調査では、調査対象者がその施策以外でどのような施策に接触したかを把握できない。一方、生活者視点での調査であれば、生活者がいくつもある施策のうちどの施策に接触し、結果どのような反応があったのかを把握できる。これにより「a施策のみに接触した生活者」「b施策のみに接触した生活者」「a施策、b施策

ともに接触した生活者」と層別を行うことができ、それぞれの効果を分析することが可能となるのである。

シングルソースデータ調査を行う上でのポイントは、以下の2点である。

①マーケティング施策に接触したかどうかの判断は、できるかぎり認知では行わない

②マーケティング施策の実施前と実施後で認知やイメージ、意向を把握する

①について、施策の認知者を接触者とみなして態度変容の調査を行うことを避けるべき理由は、認知により態度変容が起こったのか、別の理由で既に態度変容しており、認知しやすかったのかが分からない、つまり、因果関係が分からないためである。このため、マス広告であれば、メディア接触を把握し、広告出稿データと紐付けることで、広告接触状況を推測し、ウェブ施策であれば、アクセスログを把握し分析することで広告や施策の接触状況を行うことが望ましい。

また、②について、広告接触後のみに、認知や態度変容についてのアンケートをしてしまうと、正しい評価を行えない可能性がある。評価方法として、広告接触者と非接触者に層別し、認知や態度変容の水準が2つの層で差があるかを分析することが一般的だと思うが、ターゲティング広告で出稿している場合などは、広告接触者のグループに認知や意向がある人が多く含まれてしまっている可能性がある。この状況下では、2つの層の水準の差には、広告の効果だけではなく、母集団の違いによる影響が含まれてしまう。

このため、広告出稿の前と後に認知や態度変容の調査を行い、広告接触者と非接触者に

層別した場合に、それぞれの事前と事後の変化幅に差があるかを確認する方法を採用することが望ましい。

シングルソースデータ調査を自社だけで行うのは、コスト的に見合わない場合が多いが、他社と相乗りで調査を行うサービスはいくつか存在するため、それぞれの特長を把握し、そのような調査に参加するとよいであろう。

3 シングルソースデータを活用した効果測定事例——テレビCM×オンラインビデオ広告の効果測定

この節では、シングルソースデータを活用するとどのような効果測定が行えるかを、事例をもとに紹介する。

図8は、テレビCMとオンラインビデオ広告に同時に出稿していた、ある美容サービスの広告接触状況を示したものである。左側は、2つの広告のクロスメディアリーチ状況をベン図で表したものである。右側は、個人別広告接触回数の分布である。連なった2本の棒グラフのうち、左側がテレビCMのみの

接触回数により描いた分布であり、右側は、テレビCMとオンラインビデオ広告を合わせた接触回数の分布である。

シングルソースデータを活用することで、テレビCMとオンラインビデオ広告といった、複数のメディアを合わせた広告到達状況を把握することが可能となる。

また、広告到達状況だけではなく、認知や態度変容への効果も把握可能である。次ページの図9は、テレビCMとオンラインビデオ広告に同時に出稿していた、あるサービス事業者の広告が、その事業者のサービスの魅力度向上に効果があったかを測定した事例である。

左のベン図を見ると、テレビCM接触者は、魅力度が1.0ポイント上昇し、オンラインビデオ広告接触者も同じく1.0ポイント上昇している。そして、テレビCMとオンラインビデオ広告の両方に接触した人は、7.0ポイント魅力度が上昇している^{※5}。また、2つの広告に接触していない人は、2.3ポイントも魅力度が減少しているということも、シングルソースデータでは把握できる。

図8 テレビCMとオンラインビデオ広告に出稿した際の広告接触状況（美容サービスの事例）

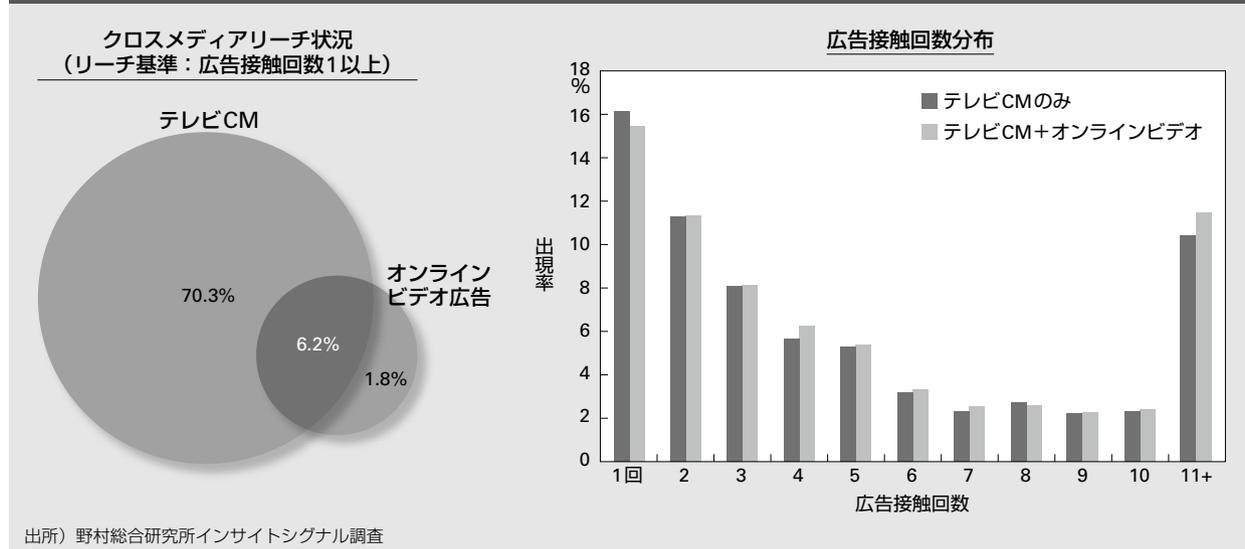
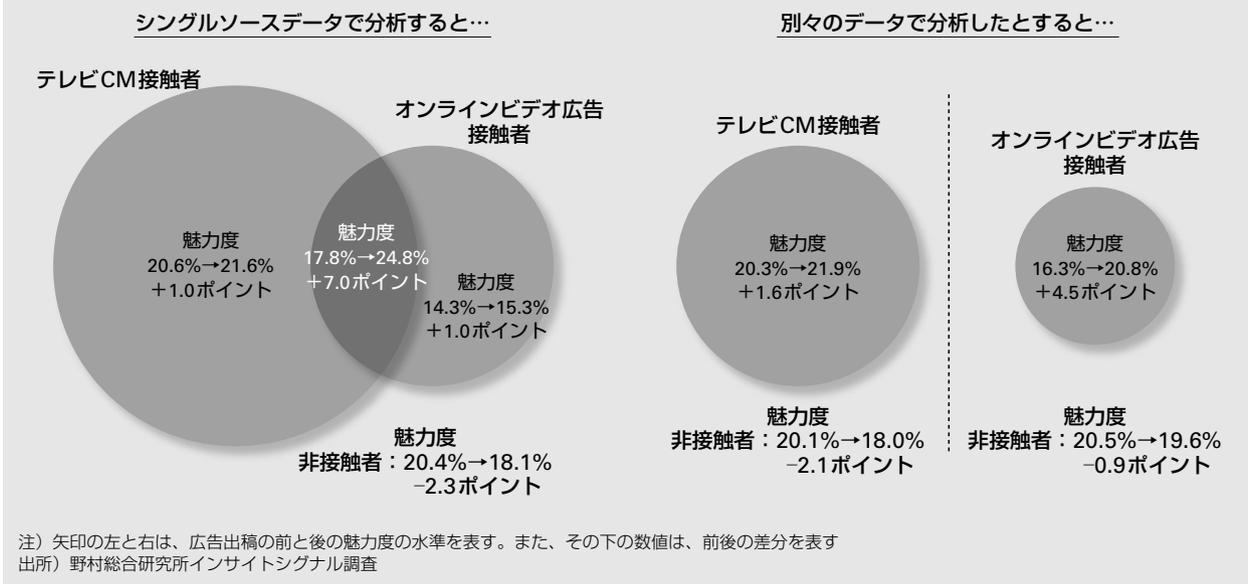


図9 各広告接触者の対象サービスに対する魅力度の変化



もし、この分析を別々に測定したらどうなるだろうか。図9右側にあるものが、シングルソースデータからあえて別々に効果を測定した結果である。これを見ると、オンラインビデオ広告の方が効果が高くなっている。しかし実際は、オンラインビデオ広告接触者の中に、テレビCMにも接触した人が存在するために数値が高まっているのである。

なお、図9左の図では、テレビCMとオンラインビデオ広告の効果が同じ数値となっていたが、右の図では、オンラインビデオ広告の方が効果が高いのは、オンラインビデオ広告の方がリーチ率は低いため、双方の広告に触れた人 (=効果が高かったグループ) の含まれる割合が、オンラインビデオ広告の方が大きくなるためである。

4 取れる指標ではなく取るべき指標で効果把握を

ウェブマーケティング施策は、従来のマー

ケティング施策と比べ、さまざまなデータを収集しやすい。しかし、一方で、手元にあるデータから把握できる指標を追うことに力点が置かれ、取るべき指標を収集していないケースが多くなってしまっていないだろうか。

これまで述べてきたように、特に多メディア、多チャンネルで同時にウェブマーケティング施策を展開する場合は、手元のデータだけでは施策の正しい評価を行えないことが多い。また、各施策間で効果を比較しにくく、ウェブマーケティングがどの程度有効かを評価しにくい。

このため、シングルソースデータなどを活用することにより、広告到達状況の把握やリーチ者の認知、態度変容の把握を行い、全施策に対して同じものさしで、各施策の評価を行うべきである。

一方で、アクセスログをはじめ、シングルソース以外で収集したデータを活用した方が、詳細に分析を行えるものが多々存在す

る。

このため、マーケティング施策全体の評価測定や、施策間の横比較はシングルソースデータを活用しながら、各ウェブ施策の詳細な評価や課題の抽出などは、各施策を通じて収集した個々のデータも活用して、PDCAサイクルを運用していくことが望ましいのではないだろうか。

注

- 1 トリプルメディアに加え、シェアードメディアを含めることもあるが、シェアードメディアの効果測定は、トリプルメディアのいずれかの効果測定方法で対応可能であるため、本論考では割愛している
- 2 メディア接触と購入意向、購入実態をシングルソースで調査し、マーケティング施策の効果測定を行う野村総合研究所のサービス (<http://www.is.nri.co.jp/>)
- 3 対象ページに対し、直近1週間で特定のアクション(いいね!、コメントの投稿、写真へのタグ付けなど)をした人数
- 4 ラインアカウントを持つ企業が配信する、一般

ユーザーが無料でダウンロードして使えるスタンプの総称。スタンプは日常会話で使いやすいものでなければならず、ロゴや商品画像そのものは配信できないという制限がある

- 5 インサイトシグナル調査では、接触者の事前事後の差分から、非接触者の事前事後の差分を引いたものを効果と定義している。このため、この事例の効果は、テレビCMとオンラインビデオ広告は、 $1.0 - (-2.3) = 3.3$ ポイント、両方に接触した場合は、 $7.0 - (-2.3) = 9.3$ ポイントとしている

著者

梶原光徳(かじはらみつりのり)

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部主任
コンサルタント

専門はマーケティング戦略、予測モデル・マーケティングモデル構築、広告効果測定など

小川晃生(おがわこうき)

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部
コンサルタント

専門は、マーケティングデータ分析、モデル構築、
広告評価測定など

マーケティング支援機能の強化が求められるコンタクトセンター



笠井 洸

CONTENTS

- I マーケティングベンダー色を強めるコンタクトセンター業界
- II マーケティング実務で注目が集まる定性情報
- III 定性情報の処理をコンタクトセンター業務に組み込む上での課題と対応の方向性
- IV マーケティング支援を核とした今後の成長

要約

- 1 コンタクトセンターには、顧客フロントに位置するマーケティングベンダーとしての業容拡大が今後期待される。特にデジタルメディアの普及によって、求められるマーケティング上の役割が広がっていく。
- 2 コンタクトセンターの最大の強みは、顧客の生の声に接する点にある。顧客の声からインサイト（新たな洞察）をつかむための定性情報は、現在各企業であらためて注目を集めており、エスノグラフィーなどのさまざまなアプローチが模索されている。
- 3 コンタクトセンターで収集した定性情報を高度に処理し、それを定量化して分析し、さらなる改善策につなげる取り組みが始まっている。重要なポイントは、定性情報の収集と分析の各段階を標準化し、オペレーターや現場管理者によるバラツキをなくすことである。
- 4 デジタルマーケティング時代のコンタクトセンターは、ほかでは扱うことが難しい顧客の生の声をさまざまな顧客情報と統合的に扱うことで、ユニークな役割を果たすことができる。一方、マーケティングベンダーの多くはサービスをトータル化する流れにあるため、定性情報のハンドリングだけでなく、それと組み合わせる周辺領域のサービス提供が同時に求められてくる。そのため、他社とのアライアンスや資本提携などを積極的に活用していくことが期待される。

I マーケティングベンダー色を強めるコンタクトセンター業界

はじめにコンタクトセンターの従来からの位置付けと、現在、デジタルメディアの普及に伴って生じている業界を取り巻く環境変化について概観する。

1 成長軌道を取り戻したコンタクトセンター業界

日本流通産業新聞が実施した「第21回コールセンター売上高調査」によると、わが国のコンタクトセンター業界は、2013年度の上位30社売上高が7770億円となっている。上位30社を比較すると、前年度比2.6%の成長を遂げており、厳しいコスト競争にさらされながらも成長基調を維持している（図1）。その原動力には、時代とともに移り変わるユーザー企業のニーズに対して、柔軟に業容を変革してきた歴史がある。

2 対応チャネル拡大の歴史

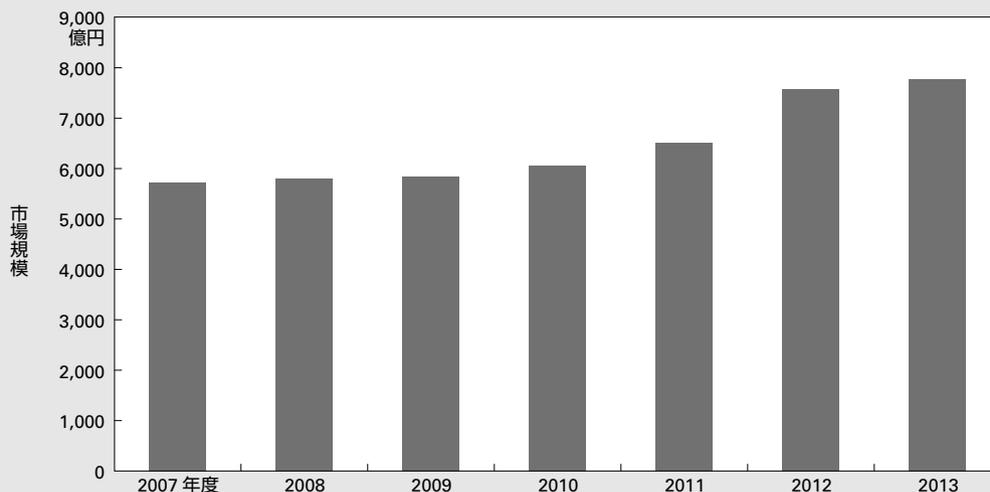
日本でのコンタクトセンターの歴史を簡単

に振り返ると、1970年代に固定電話が普及したことにより、遠隔地にいる顧客と企業との間で直接的なコミュニケーションが可能となったことに遡る。1980年代に入ると、電話応対を集中的に管理運用する業務が生まれ、「コールセンター」という言葉も誕生した。

その後現在に至るまでの間、企業と顧客の接点は電話からファクス、電子メール、ウェブサイトへと広がった。コールセンターの業務も同様に、電話だけでなく新たなツールを運用するようになり、顧客接点を広く担う意味を込めて「コンタクトセンター」と呼ばれることも増えている。近年ではツイッター、フェイスブック、ラインといったソーシャルメディアが新たな顧客接点として注目されており、ユーザー企業のこれらメディアの運営を支援するコンタクトセンター事業者も増えている。

さらに、ネット利用の普及に伴ってEC（電子商取引）の重要性が増しつつある。経済産業省の調査によると、2013年の日本国内のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）の市場規模は11.2兆円であり、前年比17.4%増の成長

図1 コンタクトセンターの市場規模推移



出所) 日本流通産業新聞「コールセンター売上高調査」より作成

となった。このような背景のもと、企業の間ではリアル店舗とECとの垣根を取り払うオムニチャネルへの関心が高まっている。コンタクトセンター事業者においても、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスの一環としてユーザー企業のEC構築まで手掛け、オムニチャネルの運用を支援するケースも増えている。

3 顧客フロントとして期待される役割の拡大

このようなBPO領域の拡大と同時に、コンタクトセンター業界は単に顧客対応の効率化を図るだけでなく、売り上げへの貢献や戦略的対応を担うマーケティングの1ベンダーとしてのポジションを確立してきた。たとえば、ある電機メーカーのコンタクトセンターにおいては、生活者から寄せられる商品アイデアや感想を集計して関連するマーケティング部署へ定期的にフィードバックしたり、重大な問題につながりそうなクレームや問い合わせ

わせは即時に経営層に報告したりするといった対応がなされている。

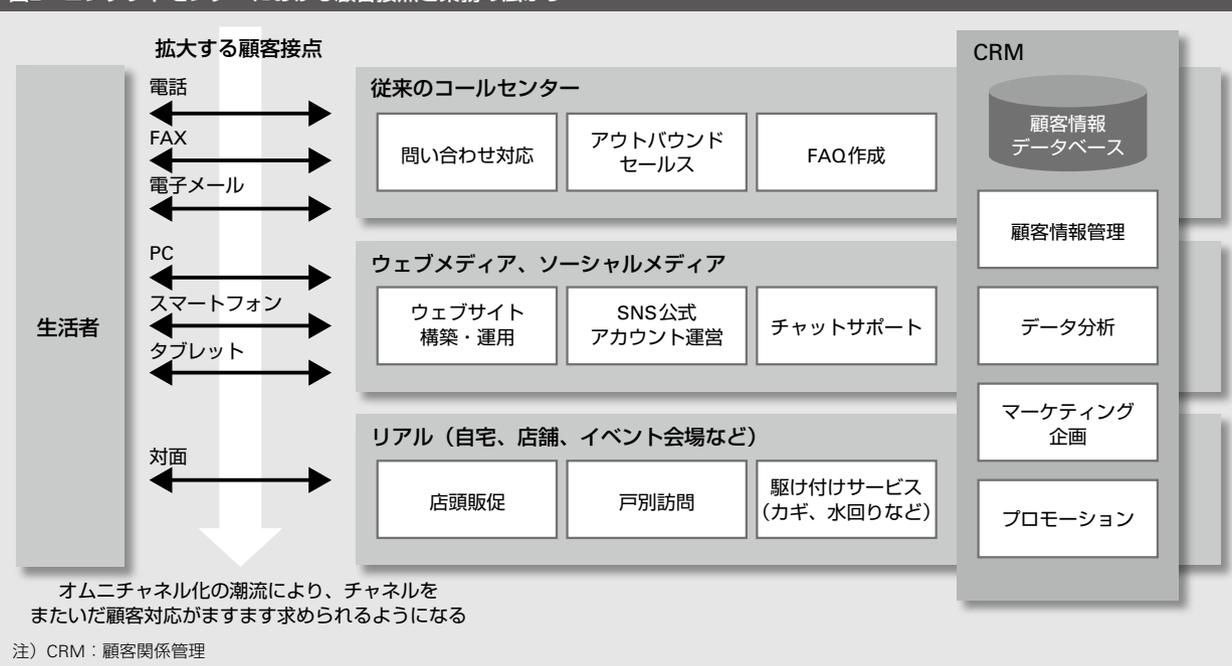
このように、コンタクトセンターはまさに顧客フロントに位置するマーケティング組織の一つとして、また、顧客対応のさまざまな局面での実行を担う存在として、今後も業容を拡大していこう。特にデジタルメディアの役割の拡大に伴い、オムニチャネルを意識したウェブマーケティング、ソーシャルメディア活用、会員管理をめぐる分析、会員向けの各種情報・コンテンツ制作、そのためのIT基盤整備は、より一層の充実が求められる（図2）。

II マーケティング実務で注目が集まる定性情報

1 コンタクトセンターが扱う情報の広がり

マーケティングにおける基本的な活動は、顧客情報をいち早くつかみ、ニーズを読み解

図2 コンタクトセンターにおける顧客接点と業務の広がり



き、さらなる改善策につなげていくことである。デジタルマーケティングの拡大によって、ウェブのアクセスログや、ソーシャルメディアのつぶやきなど、顧客情報として分析対象となるデータは種類も量も拡大を続けている。

このような潮流の中、さまざまなデータを一元的に管理分析するためのソリューションが日本アバイアや日本オラクルなどのベンダーから提供され始めている。今後もシステムによる自動集計が可能なデータに関しては、より高度なソリューションが提供されていくと考えられる。

一方、コンタクトセンターの最大の強みは、定量化できない顧客の生の声、定性情報に一番先に接することができる点にある。これまでもVOC (Voice of Customer) レポートという形で定性情報をまとめる動きはあったが、コンタクトセンターのマーケティングベンダーとしての役割が強まるにつれて、この重要性はますます高まっていくであろう。

2 イノベーションの切り札として注目される定性情報

生活者に関する定性情報の収集は、グルー

プインタビューやデブスインタビューなどによって古くから行われている。今でも、メーカーの新商品開発においては、定量分析と並んで定性分析を開発プロセスに組み込んでいる企業が多い (図3)。

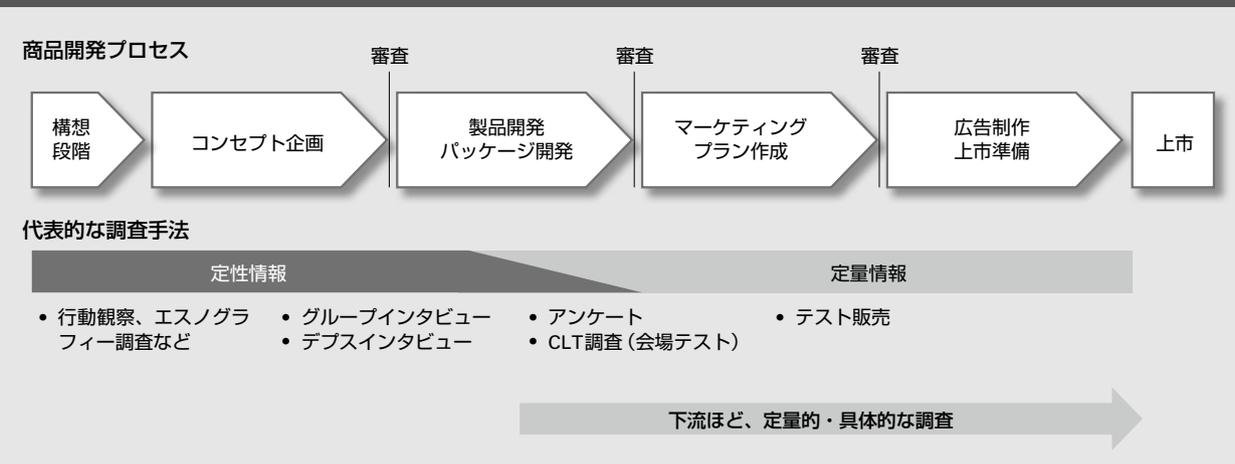
このときの定性分析とは、生活者にコンセプト映像や試作品を見てもらい、その反応や感想をもとに仮説検証したり、新たな洞察 (顧客インサイト) を得たりする目的で行われる。

現在、顧客インサイトをつかむための定性情報が各企業であらためて注目され、そのためのアプローチがさまざまな角度から模索されている。その背景にあるのは、市場が成熟したため、顕在化したニーズに応えるだけでは新たなヒットやイノベーションを起こしにくくなったという、誰もが感じている問題認識である。

3 求められるのは洞察力

定性情報を活用するためのアプローチの一例として、1人~数人といったごく少数の顧客に焦点を当て、そこから得られる深い洞察を重視する動きがある。たとえば、味の素から2012年に発売されてヒットした「Cook Do きょうの大皿」シリーズを開発した中島広数

図3 マーケティング実務における代表的な調査手法



氏は、自身の家族が発した一言から潜在ニーズの存在に気が付き、新商品の上市にまで導いたことを明かしている²¹。

また、そのような顧客への洞察を請け負うビジネスも現れている。大阪ガス行動観察研究所では、文化人類学や社会学でフィールドワークから社会や集団を調査するエスノグラフィという手法を取り入れた顧客分析に基づき、商品やサービスの改善点を発見するサービスを提供する。モニターとなった生活者に長期間密着し、わずかな仕草や言動をきっかけに商品やサービスを改善する新たな糸口を見出している。

4 属人的業務の標準化が課題

以上をまとめると、ユーザー企業が求める顧客情報には2つの方向性がある。1つはオムニチャネル化に伴って拡大した顧客接点からあまねく情報を集める水平的な広がり。もう1つはサンプルは少なくとも深く顧客を洞察し、そこからイノベーションのヒントを求める垂直的な探求である。特に後者は、顧客と直接的な接点を持たなければ得られにくい定性情報が主体であり、コンタクトセンターがヒトを介したビジネスであるという強みを活かせる分野といえよう。

しかし、このようなマーケティング上のニーズをコンタクトセンター業務に取り込むためには、従来よりも踏み込んだ定性情報のハンドリング力が課題となる。これまでのコンタクトセンターの顧客の声をまとめたVOCレポートは、ともすれば複数のオペレーターを管理・指導する役割の優秀なSV（スーパーバイザー：現場管理者）による直感的な気付きに依存する部分が多く、再現性の低い活

動になりがちであった。そのため、レポートを受け取るユーザー企業側も定常的な業務に活用できているところはまだ少ないといわれている。

III 定性情報の処理をコンタクトセンター業務に組み込む上での課題と対応の方向性

実際に、コンタクトセンターで収集した定性情報をマーケティングに活用する先進的な取り組みが始まっている。本章ではその一例として、WOWOWの100%子会社でありコンタクトセンターの受託業務を手掛けるWOWOWコミュニケーションズ（以下、WOWCOM）の事例を挙げながら、コンタクトセンターにおける定性情報活用上の課題と対応の方向性を示す（図4）。

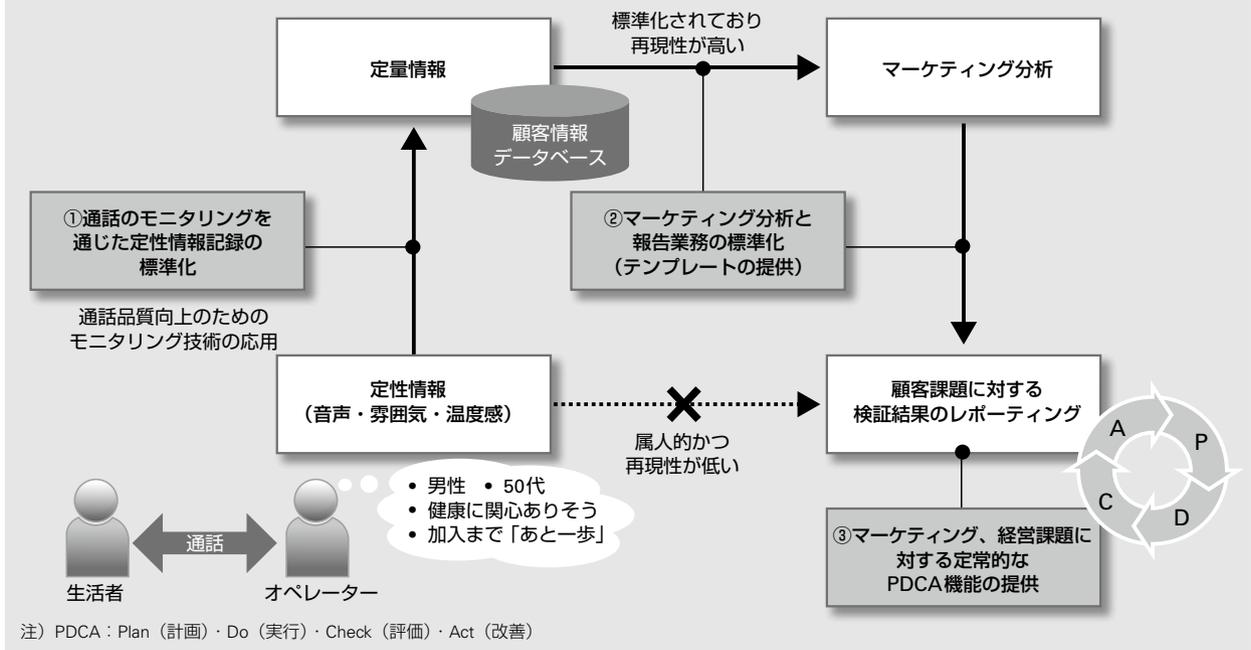
1 非言語情報を含む定性情報の定量化

(1) 課題はオペレーター間のバラツキ

WOWCOMでは、WOWOWのコンタクトセンター運営の中でオペレーターの対応の品の良さや丁寧さといった品質面に特に力を入れてきた。とりわけ、「サービスサイエンス」と呼ばれる方法論を用いて、顧客の事前期待に合わせた柔軟な対応を心掛けている。電話口の声の調子や雰囲気などから顧客の状況を理解し、たとえば急いでいると判断した顧客には情報を手短かに伝えることで、顧客満足度を高めるといえるものである。

このようなノウハウの蓄積から、WOWCOMは電話対応の中で言語化されない顧客の「雰囲気」や「温度感」といった情報を感

図4 WOWCOMの活動の全体像

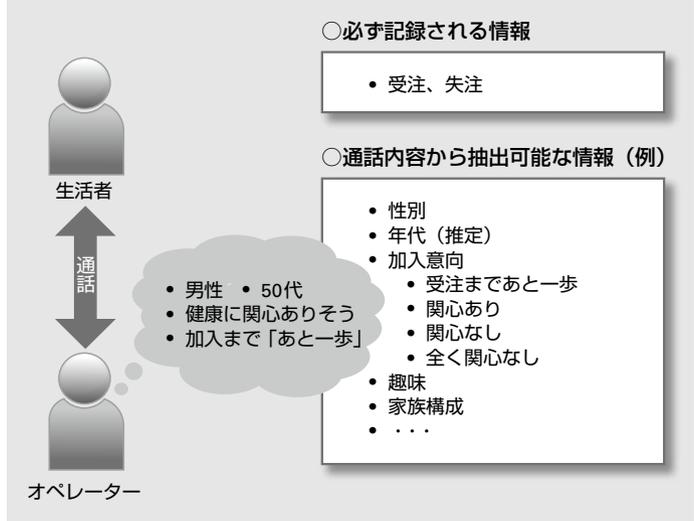


じ取るための研修カリキュラムを有しており、それらを応用したマーケティング情報の収集を進めている。

たとえばユーザー企業の顧客に、電話などで営業のアウトバウンド・コールを実施する際には、KPI (Key Performance Indicators : 重要業績評価指標) としている受注率だけを追わずに、どの性別・年代の顧客層がどういった関心を持ったか、逆に関心を持たなかったのかといった情報を記録し、次のマーケティング施策に活用できる形でレポートしている (図5)。

このようなセグメント別のレポートを作成するために必要となる性別・年代などのデモグラフィック属性情報や、顧客の雰囲気、関心度といった定性情報は、通常ではほとんどが言語化されておらず、また自動音声認識による定量化も現在の技術水準では困難である。一方で、人間が判断する場合には、通話

図5 通話からオペレーターが感じ取る「雰囲気」や「温度感」の定量化 (イメージ)



をしたオペレーターによって捉え方、感じ方が異なるという課題もある。コンタクトセンターでは、特に多数のオペレーターが対応に携わるため、データとして活用するにはオペレーターによるバラツキを解消しなければな

らない。

(2) モニタリングを活用した標準化と キャリブレーション

WOWCOMでは、この課題を解決するためにコンタクトセンターのモニタリングを活用している。モニタリングとは、顧客とオペレーターとの通話をSVの経験がある第三者が聞き、内容を評価することである。もともとはオペレーターの応対のバラツキ解消と品質向上のために実施していたものだが、モニタリングを応用することで定性情報の記録に関する標準化、定量化を図っている。

具体的には、まずモニタリングを担当するSVが、たとえば性別・年代や加入意向といった記録すべき情報に対応する通話の典型的ケースを定め、標準化のためのルール作りを行う。そのルールに沿ってオペレーターが顧客応対を行い、SVはその通話をモニタリングする。ルールから逸脱した記録が行われていればオペレーターに指摘し、徐々に誤差を減らしていく。このようにコンタクトセンタ

ーで応対の評価基準のすり合わせを行うことは、キャリブレーションと呼ばれている。

WOWCOMではキャリブレーションによってWOWOWの加入問い合わせ客の性別・年代情報を95%以上の精度で記録できるようになった。従来は問い合わせ客の属性情報が正確に分からなかったため、きめ細かい施策が打てていなかったが、この取り組みで得られた情報を未加入者情報データベースとして記録することにより、その後のマーケティング分析に耐えうるデータとして活用することが可能となった。蓄積された情報は、新規加入のプロモーションを行うターゲットセグメントの選定や、そのプロモーション向けのクリエイティブ内容を検討する際の材料などに活用されている（図6）。

2 マーケティング分析業務の標準化

(1) SV層のマーケティングスキル不足

定性情報が定量的に記録可能となることで、コンタクトセンター独自の情報をもとにしたマーケティング分析の可能性が開ける。

図6 通話のモニタリングを通じた定性情報記録の標準化

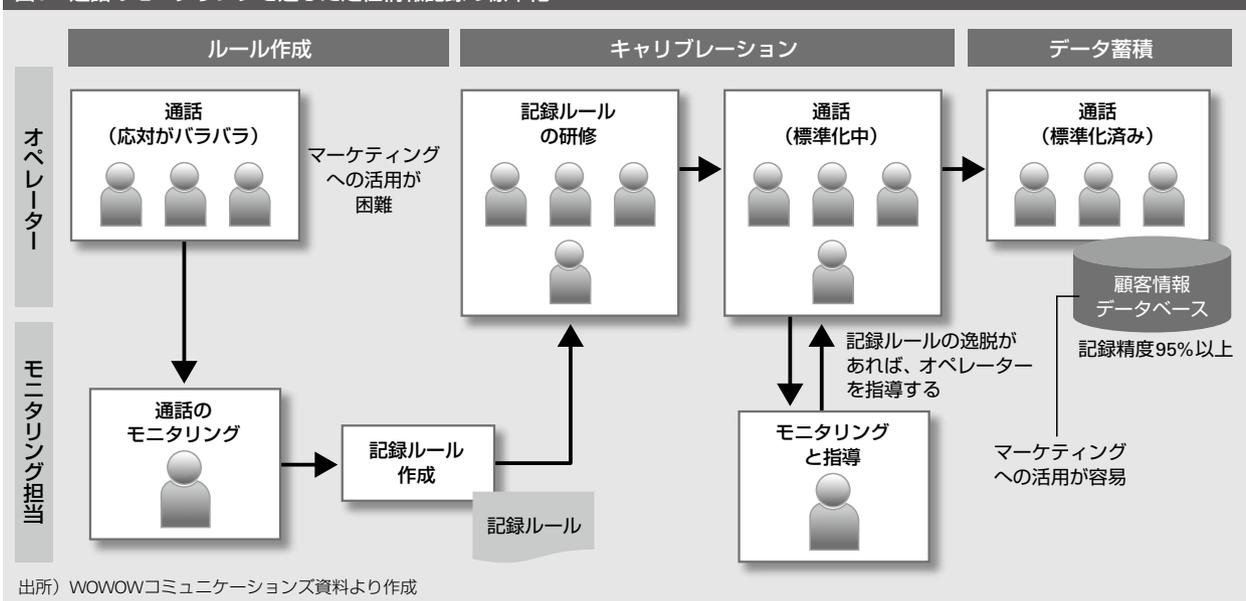
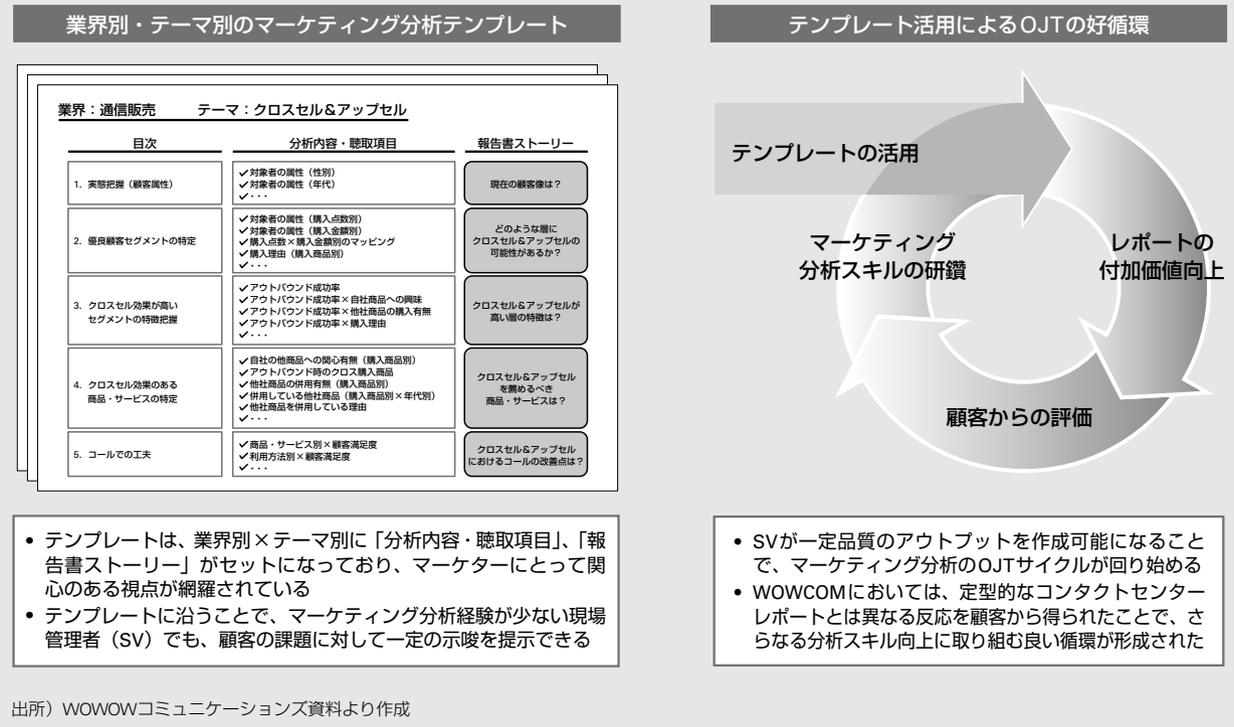


図7 マーケティング分析と報告業務の標準化（テンプレートの提供）



実際、WOWCOMによると、定量化された定性情報に付加価値を見出し、多少高い単価を払ってでもサービスを利用したいユーザー企業が増えているという。同様の調査を別途調査会社に委託するコストを考えると、メリットを感じる企業は少なくないと考えられる。

このようなサービスを提供するためには、データ取得だけでなく、その前段階である調査業務の設計から後段階であるデータ取得後の分析まで、一貫して検討・実施する必要がある。いわばマーケティング調査をトータルで支援する能力が求められる。これは従来のSV層がほぼ持ち合わせていないスキルであるため、新たな教育と経験の場が必要となる。

(2) テンプレートを用いたOJTの環境整備

WOWCOMではこのような問題を解決す

るため、顧客フロントに立って運用に携わった経験が豊富なメンバーでタスクフォースを結成した。タスクフォースでは、各メンバーのこれまでの業務経験の蓄積と一般的なマーケティングフレームワークとを組み合わせ、業界別、テーマ別に「分析内容・聴取項目」「報告書ストーリー」をあらかじめテンプレートとして整備した（図7）。

テンプレートを活用することで、必ずしもマーケティングスキルが十分でないSV層にも業務遂行が可能となった。実際にテンプレートを活用して顧客の声をまとめるレポートを行ったところ、従来の業務レポートよりもユーザー企業から良い反応が得られた。このことで、さらに良い分析結果を提供しようと独自にテキストマイニングの勉強を始めるなど、SV層にポジティブな変化が生

まれたという。

3 マーケティングPDCAへの 組み込み

(1) ユーザー企業のマーケティングPDCA サイクル運用への貢献

モニタリングによって定性情報を定量化する仕組みを作り、SV層のマーケティング分析力を強化した結果、WOWCOMはこれまでとは異なるコンタクトセンターや、マーケティングベンダーとしての立ち位置を確立する端緒を見出したといえる。このポジションをさらに発展させて、ユーザー企業のマーケティングや経営のPDCA（Plan〈計画〉・Do〈実行〉・Check〈評価〉・Act〈改善〉）サイクルの運用に関わる可能性が広がると見られている。

(2) ビッグデータを用いたプロモーション の効果測定

近年、データ分析に基づいてターゲティングやプロモーションを実行する技術が発達している。たとえば、ウェブ広告投下の精度向上のため、DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）に蓄積されたウェブ閲覧履歴などの顧客データを、いわゆるビッグデータとして分析し、ターゲットを絞り込むといったことが行われている。豊富なデータを用いることで、マーケティング担当者はよりきめ細かなプロモーション施策を設計・実行できる。

しかしながら、このような活動の効果検証段階においては、依然としてウェブ広告に掛かった費用対会員獲得件数や売上増分のROI（Return on Investment：投資利益率）などで評価するのが一般的である。たとえ企画段

階でデータ分析の精度が上がっても、本当に意図した成果が得られたかどうか分からないまま結果指標だけで検証しては、必ずしも十分な改善サイクルを回せないだろう。特に同じ製品やサービスのプロモーションを繰り返し行う通信販売などの会員サービスにおいては、改善サイクルを十分に回せるような取り組みが重要となる。

そこでWOWCOMでは、WOWOWの加入者が本当にウェブ広告で狙った通りのセグメントであり、当初描いたプロモーションストーリーで申し込みに至ったかを電話受付の際に聴取、分析結果をWOWOWのマーケティング部門にフィードバックしている。同時に、ウェブ広告がリーチしたにもかかわらず加入に至らなかった生活者にも電話などによるアウトバウンドのアプローチを行い、非加入者情報の収集を図っている。

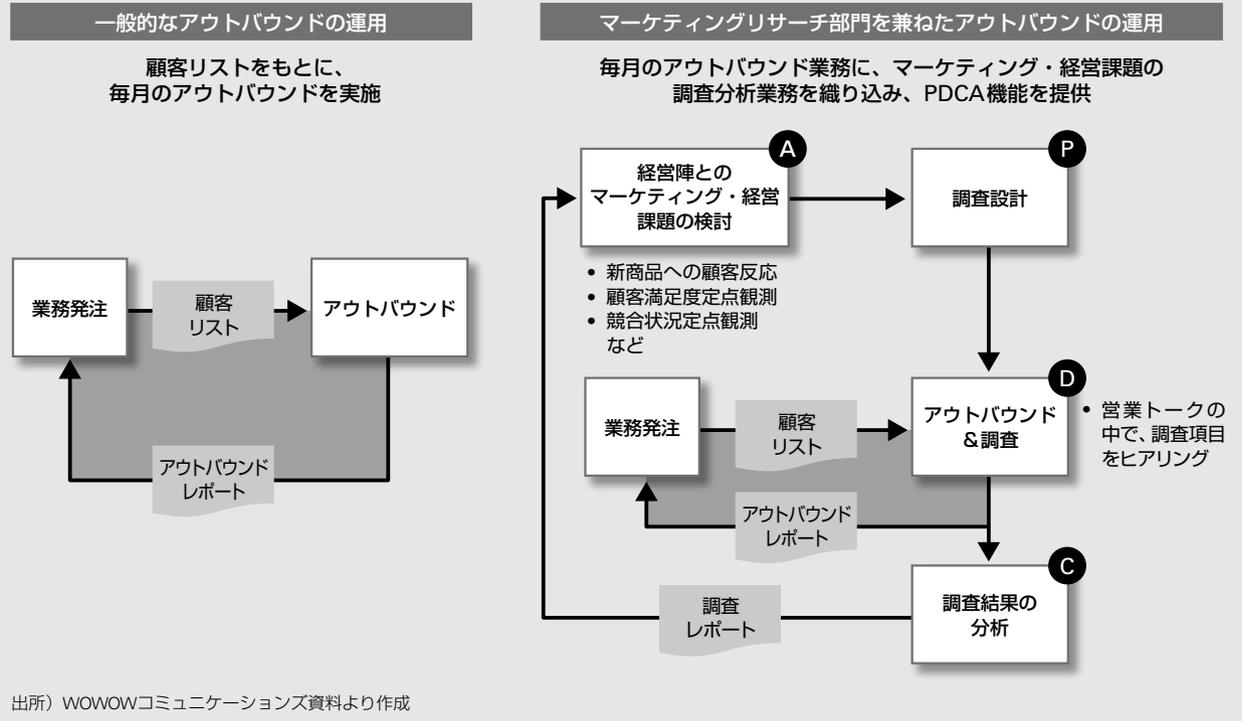
このように、最新のウェブマーケティングにおいても、電話などの古典的な手段を組み合わせることで、より効果的かつ効率的な仮説検証サイクルを構築できる。

(3) マーケティングリサーチ部門としての 関係構築

マーケティングリサーチ機能を十分に内製化できていない中小の通販会社などにとっては、コンタクトセンターがその役割を担うことで、顧客接点に関連するPDCAサイクルの運用をワンストップで完結できる。

実際にWOWCOMがアウトバウンドを受託している通販会社では、月ごとにマーケティングリサーチのテーマを定めて委託している。テーマはその月の新商品に対する生活者の反応もあれば、経営計画の策定に活用され

図8 マーケティング・経営課題に対する定常的なPDCA機能の提供



るような基礎調査もある。特筆すべきは、これらが独立した市場調査ではなく、通常のアウトバウンド業務に織り込んだ形でサービスとして提供されていることである（図8）。

こういったサービスを通じて、経営レベルの問題意識に対して接触センターがタイムリーに応えることが可能になった。結果としてユーザー企業の経営に関わるPDCAサイクルに入り込むと同時に、経営陣との間により深い関係性を築くことにもつながった。

Ⅳ マーケティング支援を核とした今後の成長

1 定性情報はサービスのパッケージ化が必要

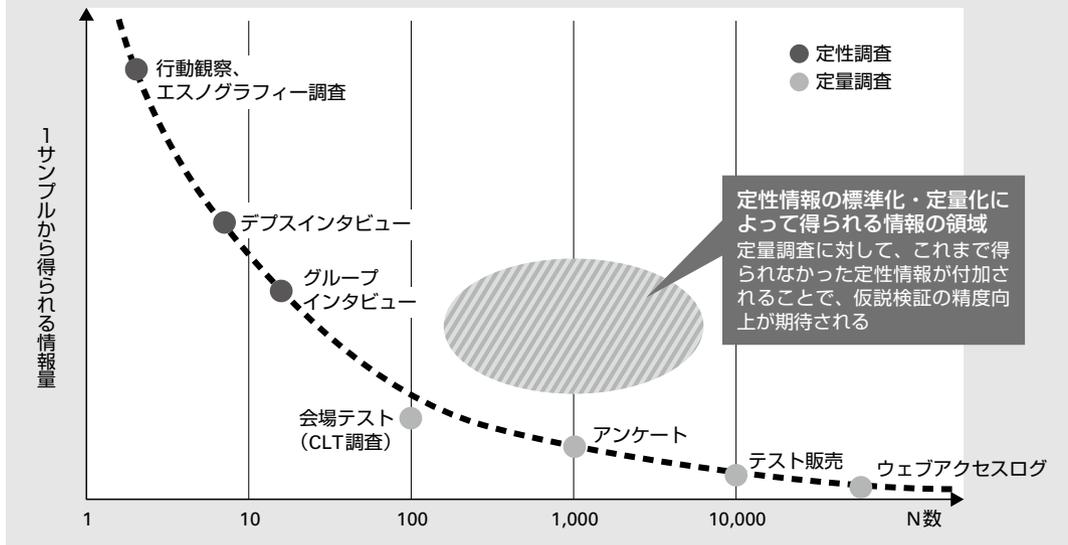
ここまで述べたように、デジタルマーケテ

ィング時代の接触センターは、ほかでは扱うのが難しい顧客の生の声や定性情報を標準化、定量化できる存在となり得る。その情報をほかの顧客情報と統合的に扱うことで、ユーザー企業がマーケティングを行う際にユニークな役割を果たすことができる（次ページの図9）。

こういったWOWCOMの事例から見えてくるのは、属人的な活動から脱却し定性情報のハンドリングを実現するためには、情報の収集段階においても分析段階においても、サービスの品質を一定に保つための標準化が求められるということである。そして、そのための要素技術はすでに揃いつつあるということである。

注意すべきは、これまでのVOC活動の多くが接触センターの付帯サービスから

図9 定性情報の標準化・定量化によって実現されるユニークな役割（概念図）



脱却できなかったように、各々の要素技術を部分提供するだけでは「既存サービスの改良」の域を出ないということである。そこで、一連の要素技術を一通貫で運用することによる、1つのマーケティングサービスとしてのパッケージ化が重要になってくる（図10）。

今後、コンタクトセンターの情報を活用した製品開発やサービス改善の成功事例が蓄積され、ユーザー企業のマーケティングやイノベーションを支える存在にステップアップできれば、コンタクトセンター業界の発展に大

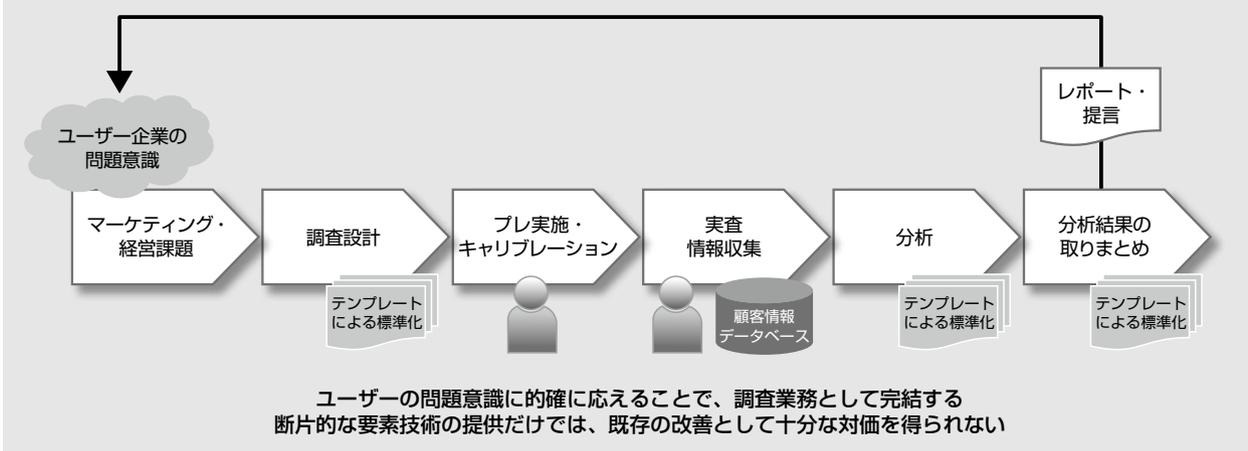
きく寄与すると考えられる。

2 サービスのトータル化と合従連衡が進展

一方で、マーケティングベンダー業界では、顧客接点や情報ソースですみ分けられていた企業間の垣根が下がり、サービスのトータル化や合従連衡が進みつつある（表1）。

安価なマーケティング調査手法として普及したウェブアンケートは既に市場が成熟しつつあり、SNS（ソーシャル・ネットワーク

図10 コンタクトセンターの定性情報を活用した分析業務のパッケージ化（イメージ）



グ・サービス)を利用したより安価な情報収集関連のサービスも登場した。既存のプレーヤーにおいては、業容拡大のための模索も始まっている。インターネット調査大手のマクロミルが2014年にペインキャピタル傘下に入ったことは、記憶に新しいところである。マーケティングリサーチ大手のインテージは、「循環型マーケティング」と呼ばれる理論に合わせて、広告、店頭セールスプロモーション、調査などのサービスを全方位でラインナップすることを志向している。

コンタクトセンター業界においても、2010年にももしもホットラインが三井物産ヴィクシア(現ヴィクシア)を買収し、デジタルマーケティング分野を強化した。また同じ2010年、NECネットエスアイがCRM(Customer Relationship Management:顧客関係管理)プロモーションに強みを持つコンタクトセンターの第一アドシステム(現ディー・キュービック)を買収し、さらに13年には、中堅企業でテクニカルサポートに強みを持つキューアンドエーに追加出資を行った。ディー・キュービックは、コンタクトセンター業務の一環として定量情報にVOCを組み合わせた分析を提供し、マーケティングの仮説立案から仮説検証までを請け負っている。両社の機能を組み合わせることで、マーケティングサービスの拡充を企図しているという。

このように、マーケティングベンダー業界にはサービスのトータル化という潮流があり、定性情報のハンドリングだけでなく、それと組み合わせる周辺領域のサービス提供が同時に求められている。このような業界を取り巻く競争環境の変化に対応するためには、サービスの専門性が異なる企業とのアライア

表1 コンタクトセンター、マーケティング調査関連企業の近年の主なM&Aと資本参加

年	買収企業	被買収企業
2014年	伊藤忠商事(総合商社)	ベルシステム24 ※資本参加(コンタクトセンター)
	ペインキャピタル(投資ファンド)	マクロミル(インターネット調査)
2013年	マクロミル(インターネット調査)	電通マーケティングインサイト(マーケティング調査)
	クロス・マーケティンググループ(マーケティング調査)	ユーティル(マーケティング調査)
	KDDIエボルバ(コンタクトセンター)	TEPCOコールアドバンス(コンタクトセンター)
	NECネットエスアイ(Sler)	キューアンドエー(コンタクトセンター)
2012年	アクトコール(コンタクトセンター、駆け付け)	インサイト(家賃決済代行)
	シナジーマーケティング(CRM・マーケティングサービス)	ホットリンク ※資本参加(ソーシャルメディア分析)
	パソナグループ(人材派遣)	ビーウィズ(コンタクトセンター)
2010年	NECネットエスアイ(Sler)	第一アドシステム(現ディー・キュービック)(コンタクトセンター)
	もしもホットライン(コンタクトセンター)	三井物産ヴィクシア(現ヴィクシア)(ウェブマーケティング、インターネット広告)

出所)レコフM&A情報

ンスや資本提携の重要性が今後、ますます増していくと考えられる。

注

- 「この人の出番」第350回、食品産業新聞社
<http://www.ssnp.co.jp/articles/konohito/1410200003604625>

著者

笠井 洸(かさいこう)
 経営コンサルティング部主任コンサルタント
 専門は消費財・サービス・素材産業分野の事業戦略、業務改革、M&A戦略など

英国に学ぶ競争力強化の方策 アトラクティブネス（魅力度）向上の取り組み



森 健

CONTENTS

- I 英国の競争力の源泉：アトラクティブネス（魅力度）の追求
- II なぜ英国のアトラクティブネスは高いのか
- III アトラクティブネス向上のための日本への示唆

要約

- 1 スイスのビジネススクールIMD (International Institute for Management Development) は、国の競争力の2面性として「アグレッシブネス (aggressiveness: 積極度)」と「アトラクティブネス (attractiveness: 魅力度)」を示している。英国は典型的な先進国の特徴であるアグレッシブネスに加えて、高いアトラクティブネスも同時に達成しているなど、2面的に海外の活力を取り込むことに成功している。
- 2 英国は欧州内で対内直接投資に関して圧倒的な強みを発揮しているが、その背景には欧州先進国間での激しい企業誘致競争を通じた切磋琢磨があり、英国を欧州事業のゲートウェイにする、というコンセプトを実現するための一貫したアクションがとられている。
- 3 英国は五輪などの非ビジネスイベントでさえもビジネス面でのアトラクティブネス向上につなげるなど、あらゆる機会を広く活用する意識が高い。イベントがもたらすバリューチェーン (価値連鎖) を、イベント後も含めて広く長く設定している。
- 4 英国の大学は、その水準の高さだけでなく世界中から人材を集めるという意味でも企業誘致に貢献している。英国への投資を考える事業会社は、人材面でも汎欧州 (あるいはより広い地域) を意識することができる。

I 英国の競争力の源泉： アトラクティブネス（魅力度） の追求

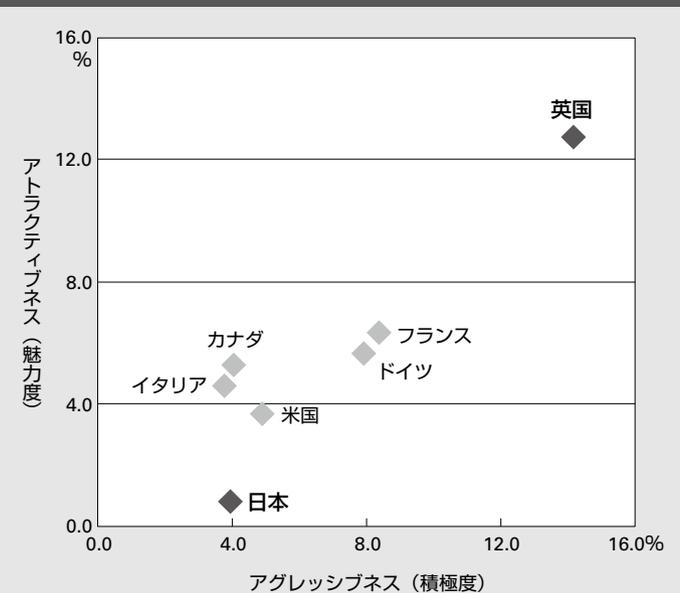
1 国の競争力の2面性

スイスのビジネススクールIMD（International Institute for Management Development）は、国際競争力レポートの中で、国の競争力の2面性として「アグレッシブネス（aggressiveness：積極度）」と「アトラクティブネス（attractiveness：魅力度）」があることを示している。前者は輸出や対外直接投資を通じてお金を生み出し、後者は外国から自国に対する対内直接投資を通じて主に雇用を生み出す。富裕国であっても雇用などへのインパクトを考えれば、アトラクティブネスの重要性を無視することはできないとしている。

そこで、『知的資産創造』2015年1月号「わが国の競争力強化のあり方 海外の活力を取り込むことの2つの側面」の中で、国のアグレッシブネスとアトラクティブネスを定量的に評価する方法を示した。具体的には各国の国際収支統計に計上されている所得収支に注目し、所得収入（海外に蓄積している事業・金融資産からの所得収入）が自国のGDPに占める割合をアグレッシブネス、所得支出（外国の事業家・投資家が自国に蓄積している資産から得ている所得）が自国のGDPに占める割合をアトラクティブネスと定義した。

分かりやすくいえば、GDP規模に対して、海外に蓄積している資産から多くの収入を得ている国はアグレッシブネスが高く、逆に外国の事業家・投資家に対して多くの収入を提

図1 G7国のアグレッシブネスとアトラクティブネス指標（2005～13年平均）



出所) International Financial Statistics, IMFなどより作成

供している国はアトラクティブネスが高い。

図1でG7国のアグレッシブネスとアトラクティブネスの大きさを示したが、日本は一番左下、英国が一番右上と対照的な位置にある。

日本はアグレッシブネス指標がかなり高いと予想していた人は多いかもしれないが、日本が対外資産から得ている収入はGDP比で3.9%に過ぎず、対する英国はGDP比14.2%もの収入を得ている。

逆に英国のアグレッシブネス指標の高さに驚かれるかもしれない。確かに輸出額だけを見ると、英国（約7700億ドル：2013年）は日本（約8300億ドル：同年）よりも少ないが、対外資産の積み上げという点では大英帝国時代からの長い歴史がある。最近の傾向を見ても、英国の過去9年間（2005～13年）の対外直接投資累積額は約1.2兆ドルで、日本の約8200億ドル（同期間累積）よりも大きく、そ

こから得られる所得収入も大きくなっている。

2 先進国においてアトラクティブネス指標が高い英国

このように日英両国のアグレッシブネス指標に着目したが、ここでむしろ注目したいのはアトラクティブネス指標である。英国はアグレッシブネス指標だけでなくアトラクティブネス指標も際立って高く、海外の事業家・投資家に多くの価値を提供していることが分かる。

しかし一般的にアトラクティブネス指標は、新興国が高い数値を示す傾向にある。図1には掲載していないが、中国、インド、ブラジル、南アフリカなどのBRICS国をはじめ、新興国の大半はアトラクティブネス指標がアグレッシブネス指標よりも高い。すなわち魅力的な国内市場や豊富な労働力などをテコにして、海外から資金や技術を惹きつけて成長の源泉とする戦略である。

一方、先進国は対外資産の蓄積が極めて大きく、アグレッシブネス指標の方が高くなるのが一般的だ。図1にあるように、イタリアとカナダを除いた先進国ではこれが該当する。英国も2つの指標間の大小関係では確かに先進国のパターンを踏襲してはいるが、際立って高いアトラクティブネスも同時に達成しているという意味で、先進国としては極めてユニークな成長モデルを構築しているといえる。そこで本稿では、特に英国のアトラクティブネスの高さに注目し、なぜそれを実現できているのか、また日本への示唆について論ずることとする。

3 国際都市ロンドン

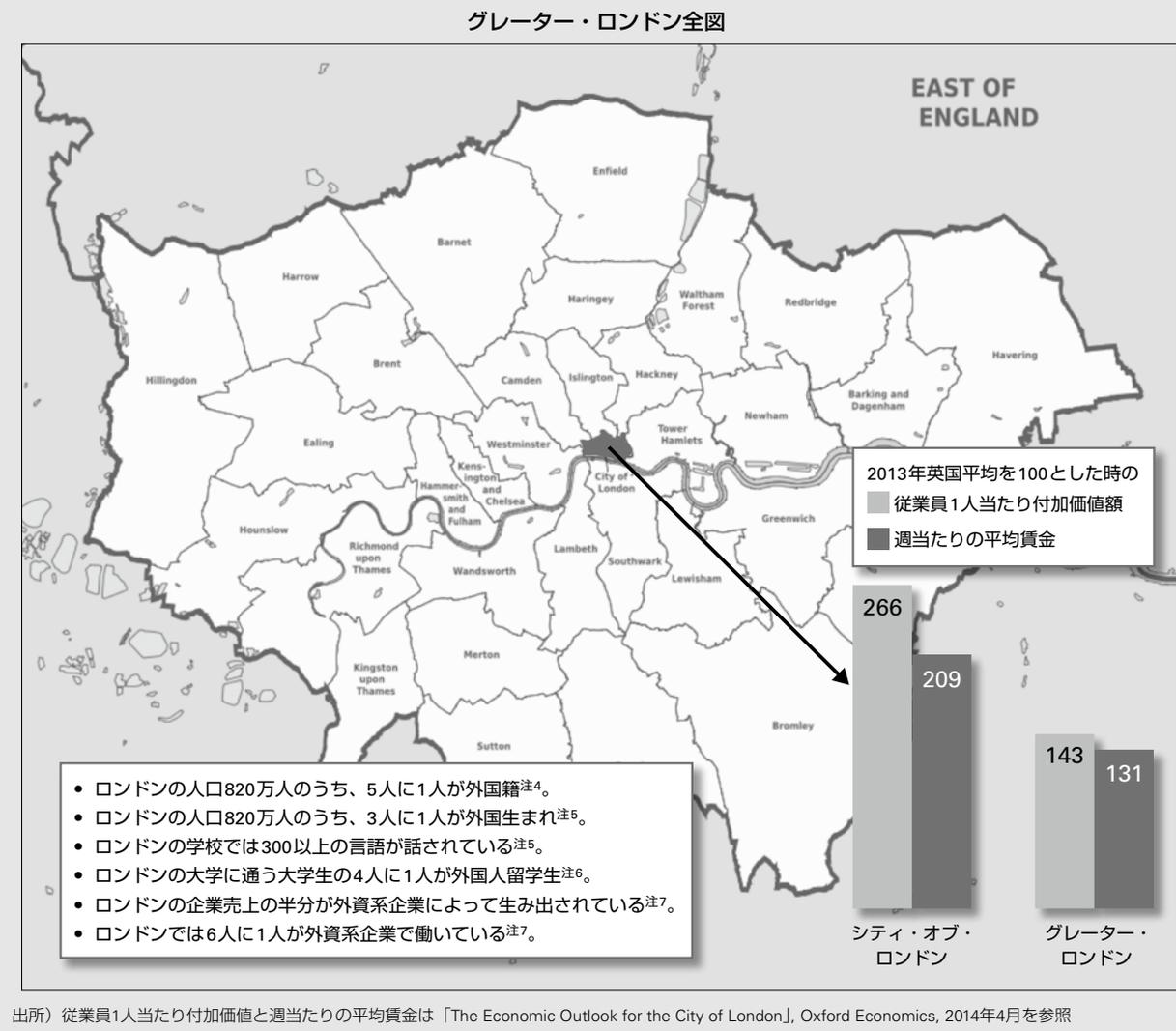
具体的な論述に入る前に、アトラクティブネスの高さを最も多面的に示している例として、英国の首都ロンドンのデータを見てほしい²¹。図2の左下にはロンドンに関する各種データを記載したが、外国資本、学生、移民など世界中から人、物、カネ、情報が集まってくるのがロンドンである。

ちなみに東京23区は人口約900万人でロンドン（820万人）に近いが、図2左下の枠内の「ロンドン」を「東京23区」に置き換えて読んでみると、東京23区でこういったことが現実に起こるとは考えづらい。少なくとも、あと数年で実現できるレベルではない。このことから、国際都市としてロンドンがいかにか際立っているかが分かる。ほかにも、2013年の外国人観光客数（オーバーナイト滞在）は、ロンドンが1800万人（世界第2位）に対して、東京は500万人と大きな差がある²²。

ロンドンが世界の金融業の中心になったのは19世紀初頭である。フランス革命後の欧州大陸の混乱によって、国際金融の中心地はオランダのアムステルダムから英国のロンドンに移った。19世紀から20世紀中頃にかけては、英国企業をはじめフランス企業やドイツ企業など欧州の有力金融機関が立地する場所であったが、20世紀後半になると世界の金融センターの地位は米国ニューヨークに奪われつつあった。しかし1986年に英国のサッチャー政権は各種規制緩和（通称ビッグバン）を実施、米国系や日系の金融機関も多数進出し、シティ・オブ・ロンドン²³は巻き返して成功して世界の金融センターの地位を確固たるものにした。

そして、ロンドンのオフィス需要の高まり

図2 国際都市ロンドンの各種データ



に 대응するように、たとえばかつてテムズ川物流の埠頭として利用されていたロンドン東部のカナリー・ウォーフ地区が新金融街として再開発されるなどしたが、それでもオフィス供給が追いつかず、ロンドンのオフィス賃料は高騰した。

そのため高価なビジネスコストを負担できない英国企業が地方に移転するという動きや、新規に投資を考えていたグローバル企業の中には、最初から地方部に進出を決めると

いう動きもあった。

図2に、2013年における英国平均を100とした時の、シティ・オブ・ロンドンと、グレーター・ロンドンの従業員1人当たり付加価値額（労働生産性）と週当たりの平均賃金を示した。金融業、専門サービス業（例：法律事務所、会計事務所、コンサルティングサービス）が集中しているシティ・オブ・ロンドンでは、英国平均の2倍の賃金コストがかかっているのだが、従業員1人当たり付加価値

額は、英国平均の約2.7倍とコスト以上の付加価値を生み出している。裏返せば、そのくらい高い付加価値を出せない企業は、シティ・オブ・ロンドンには居続けられないということも意味している。

同様にグレーター・ロンドン全体を見ると、賃金は英国平均より30%ほど高い一方で、労働生産性は43%上回っているということで、コストに見合う付加価値を創出している。

このようにロンドンと地方の格差問題を抱えながらも、英国政府はアトラクティブネスの向上に対して本気である。ジェームズ・キャメロン首相の言葉を借りれば「オープンネスこそが英国の強み」であり、オープンネスという方針をやめてはいけないという強い信念を持っている。

英国政府が2011年3月に発表した「成長のための計画 (Plan for Growth)」では、英国経済の成長のために①G20諸国の中で最も競争力のある税システムを作り出す、②事業の開始、ファイナンス、成長面で、英国が欧州内でベストな国となる、③投資と輸出を促進することで、よりバランスのとれた経済構造を実現する、④より教育を受けた労働力を創出し、それは欧州内で最も柔軟性が高い労働力となる、という4つの目標を掲げている。このうちかなりの部分が、外国から英国への投資を促すことを念頭に置いている。

II なぜ英国のアトラクティブネスは高いのか

1 欧州内で突出している 対内直接投資

以下では英国への対内投資に注目し、なぜ

英国は他国と比べて海外からの投資を惹きつけることができているのかについて論じる。なお対内投資には、大きく①直接投資、②証券投資、③その他の投資（貸し付けなど）があるが、本稿では外国の事業会社による投資である直接投資に焦点を当てて論述を進める。この背景には、2013年に策定された「日本再興戦略」の中で、日本が対内直接投資残高の増大を目標値の1つとして掲げていることを意識している。

図3に2013年における欧州各国のグリーンフィールド対内直接投資（新たに法人を設立する形態の直接投資）の金額を示した。これを見ると英国が欧州内で突出していることが分かる（265億ドル）。実は2013年において、英国へのグリーンフィールド直接投資は大型プロジェクトがなくなったことも影響して前年比で大きく落ち込んでいる。それにもかかわらず、英国の対内直接投資は他国を寄せ付けない水準にある。

図4は対内直接投資のストック額である。ストックとは外国企業による過去の対内直接投資の蓄積残高であるが、英国は1.6兆ドルと欧州最大のストックが蓄積されている。日本再興戦略では、「2020年までに外国企業の対内直接投資残高を35兆円に倍増する」という目標が掲げられているが、これは2013年時点のスウェーデン、アイルランド（3780億ドル）の水準にも届かないということを意味する（35兆円＝約3000億ドル、1ドル118円換算）。もちろん「千里の道も一歩から」というように、倍増するという目標は極めて野心的であるが、対内直接投資に関して英国と日本には大きな差がある。

図3 欧州における対内直接投資上位10カ国（2013年、グリーンフィールド投資）

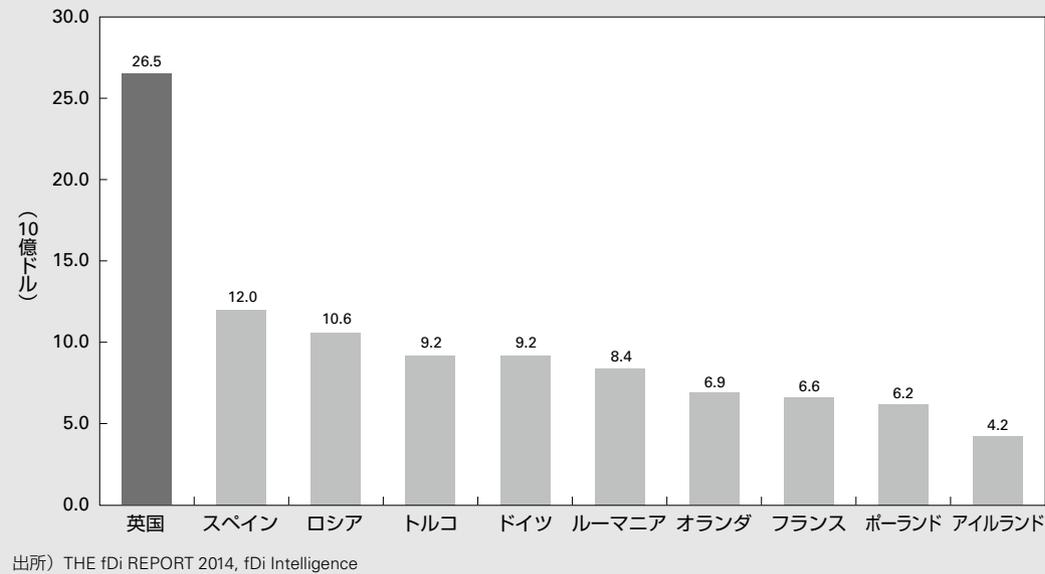
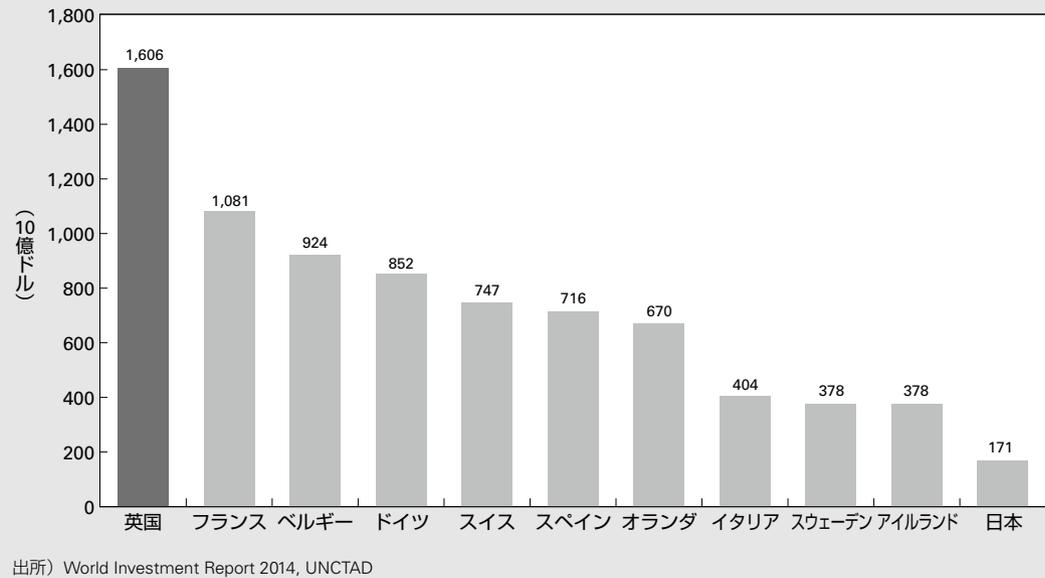


図4 欧州における対内直接投資ストック額上位10カ国+日本（2013年）



2 直接投資の場所はどのような要因で決まるのか：一般的な見方

それではなぜ英国はこれだけの対内直接投資を惹きつけているのだろうか。この問いに対する答えは極めて複雑で、歴史的、地理

的、制度的、経済的要因などさまざまな要因が折り重なっていることは間違いない。学問の分野でも直接投資の決定要因に関する無数の研究が存在している。fDi Intelligence社は、2013年に実際に直接投資を行った約2900

表1 直接投資における場所選定の動機(世界2,900の直接投資プロジェクトを対象にした調査。複数選択)

要因	回答率 (%)
国内市場の成長ポテンシャル	45.4
市場・顧客への近接性	33.0
規制・事業環境	20.6
熟練労働者の存在	17.7
インフラと物流	8.5
産業クラスター	6.4
生活の質	4.8
政府の支援	4.0
技術・イノベーション	3.1
低コスト	2.5
その他	10.5

出所) THE fDi REPORT 2014, fDi Intelligence

のプロジェクトについてその動機を調査しているが、それによれば、ある国への直接投資を決めるに当たっての重要な要因は①国内市場の成長ポテンシャル(45.4%)、②市場・顧客への近接性(33.0%)、③規制・事業環境(20.6%)、④熟練労働者の存在(17.7%)が特に重要となっている(表1)。

しかしこの4大項目を英国に当てはめてみると、ほかの欧州国との間に61ページの図3に見られるほどの圧倒的な差があるかどうかには疑問が残る。確かに事業環境の良さについて英国には世界的な定評があるが、国内市場の成長ポテンシャルや顧客への近接性については英国の優位性がほかの欧州の国々と比較して際立っているとはいえないだろう。

そこで、本章では戦略家が見なければならぬ3つの視点から英国の強みを分析する。

具体的には①外部環境、②内部の諸活動、③競争ダイナミクス、の3つの領域である。

ここでは、①外部環境：英国が置かれた外部環境が対内直接投資に与える影響、②内部の諸活動：英国の対内直接投資誘致活動の特徴、③競争ダイナミクス：英国が欧州内での「持続的」な優位性を維持できている理由、を考えることとする。戦略家としての見方を用いる理由は、図1(57ページ)、図3(61ページ)、図4(61ページ)で示したような英国の突出したアトラクティブネスは、前述の選定要因だけでは説明できない戦略的な巧拙が関係しているのではないかと考えられるからである。さらに後者の①～③を論ずるに当たっては、特に日本と英国の差が大きいと思われる点に焦点を当てる。これによって最後に日本への示唆を導出したい。

3 なぜ英国は対内直接投資を惹きつけられるのか

(1) 外部環境：英国が置かれた外部環境が対内直接投資に与える影響

① 欧州先進国間での激しい誘致競争

欧州では先進国の間で激しい企業誘致競争が行われている。ただし、競争が激しいこと自体は英国だけの競争優位性を意味しない。もちろん競争に敗れば企業誘致に失敗することになるが、激しい競争が切磋琢磨を促し、それぞれの国のアトラクティブネスを高める行動につながっていることは確かである。一方、アジアでは新興国・地域を中心に労働集約的な製造拠点の激しい誘致競争が見られるが、日本を含めた先進国間の企業誘致競争は見られない。正確にいうと、先進国間にも競争はあるのだが日本はあまり強く意識

していないため、シンガポールや香港に企業誘致のチャンスを奪われているともいえる。

欧州の先進国の間では、機能面においては地域本社や研究開発、産業分野でICT (Information and Communication Technology)、バイオテクノロジー、ライフサイエンス、再生エネルギー、アドバンスト・エンジニアリング、クリエイティブ産業など、かなり似通った分野をターゲットに企業誘致活動が行われている。ターゲットが似通っているので各国の競争意識も高く、他国との差別化に各国が苦心するのも当然である。

特に地域本社機能は、英国、オランダ、ドイツが欧州の三大巨頭であり、この3カ国のいずれかに欧州統括拠点を持っている日本企業も多い。英国貿易投資総省 (UKTI) 資料によると、2014年4月時点で英国に欧州統括拠点を持っている日本企業は154社ある。

欧州の三大巨頭のうち英国とオランダは、かつてアジア貿易で競合していた国でもある。1600年設立の英国東インド会社と02年設立のオランダ東インド会社は、アジア貿易の覇権をめぐる100年以上にわたり争っていた。最終的にはオランダ東インド会社が粉飾決算の果てに倒産してしまい、英国東インド会社の優位性が確立されるのだが、今から数百年前にアグレッシブネス面での激しい競争を行っていた両国が、現代ではアトラクティブネスにおいても激しい競争をしているというのは興味深い。

英国のキャメロン政権は、事業環境向上プランを着実に実行している。2010年の就任時に28%だった法人税を14年時点で21%に下げ、さらに15年には20%にまで下げることでG20諸国中最低レベルにする予定である。有

言実行なのはそれだけではない。2013年にはほかの欧州諸国に遅ればせながら、パテント・ボックスと呼ばれる税制を導入した。これは知的財産に関連する所得 (ロイヤルティ所得) に軽減税率を適用する仕組みで、フランス、オランダ、ルクセンブルク、ベルギーなど欧州中心に導入が進んでいるが、主な目的は本社 (地域本社) や研究開発施設を他国に逃がさない、あるいは他国から呼び寄せるための制度である。競争相手が導入した制度は素早く取り込むというのは、まさに激しい競争圧力があるために成し得ることである。

②節税のための本社移転 (タックス・インバージョン) という動き

震源地は欧州というよりむしろ米国であるが、近年、節税のための本社移転 (タックス・インバージョン) という動きが活発化している。世界の先進国を見回すと、欧州は激しい企業誘致合戦のために法人税率を下げる傾向にあり、気が付くと米国と日本だけ法人税率が高いという状況が生み出されてしまった。そこで米国の大手企業が欧州やカナダなどに本社を移転してしまおうという動きが見られるようになったのである。

英国はこの動きをチャンスと捉えているのに対して、米国は極めて大きな問題と受け止めている。たとえばドラッグストアチェーンのウォルグリーンが、スイス企業買収に伴いスイスへのタックス・インバージョンを実行するのではないかという憶測があったのに対して、2014年8月6日に経営陣は本社移転しないと正式発表を行った。またバーガーキングがカナダのドーナツ企業ティム・ホートン

ズを買収してカナダへのタックス・インバージョンを検討しているという報道がなされるなど^{注8}、米国政府には大いなる脅威と映っている。

米国から英国に本社を移した会社もある。保険会社のエーオン（AON）は、2012年に本社を米国のシカゴから英国のロンドンに移した。この目的について同社は節税が主な理由ではないと述べているが、有価証券報告書の中で「地理的な収入の分布を変えることで、グローバルな実効税率を大幅に下げ、将来のキャッシュフローを増やすことができる」と述べており、税も理由の1つであることは認めている。

表2 事業のやりやすさランキング（2014年）

順位	国・地域
1位	シンガポール
2位	ニュージーランド
3位	香港
4位	デンマーク
5位	韓国
6位	ノルウェー
7位	米国
8位	英国
9位	フィンランド
10位	オーストラリア
14位	ドイツ
27位	オランダ
29位	日本
31位	フランス

出所) <http://www.doingbusiness.org/rankings>

(2) 内部の諸活動：英国の対内直接投資 誘致活動の特徴

① 欧州事業のゲートウェイとしての英国

次に英国の対内投資誘致活動そのものに注目しよう。英国貿易投資総省（UKTI）や地域の開発公社による誘致活動で、共通して強いメッセージとなっているのが、「欧州事業のゲートウェイとしての英国」の位置付けである。なお文中の「ゲートウェイ」については、「ハブ」「サポート機能」という言葉に置き換えられることもあるが、グローバル企業による欧州事業の重要な部分を英国が担うという強いメッセージが一貫して込められている。すなわち、英国市場だけをアピールするのではなく、誘致対象企業の欧州事業全般という視点を前面に打ち出し、誘致活動もこの方針に一貫して沿ったものとなっている。

オランダなど競合国も同様のメッセージを前面に出しているが、欧州ゲートウェイ作戦で英国が優位に立っている要因の1つが事業環境整備への取り組みであろう。英国は世界銀行の「事業のやりやすさランキング」で8位となっている（表2）。このランキングは新規法人設立、新規建設許可、不動産の登録、税金の支払いなど10項目のサブカテゴリーから総合的に評価されている。欧州内では4位のデンマーク、6位のノルウェーについて3番目であり、ドイツ（14位）、オランダ（27位）、フランス（31位）などの競合国よりも高い。

これはつまり、初めて欧州に拠点を立ち上げるグローバル企業にとっては、英国の敷居が低いということである。ちなみに日本は29位と、シンガポール（1位）、香港（3位）、韓国（5位）などに大きく差をつけられてい

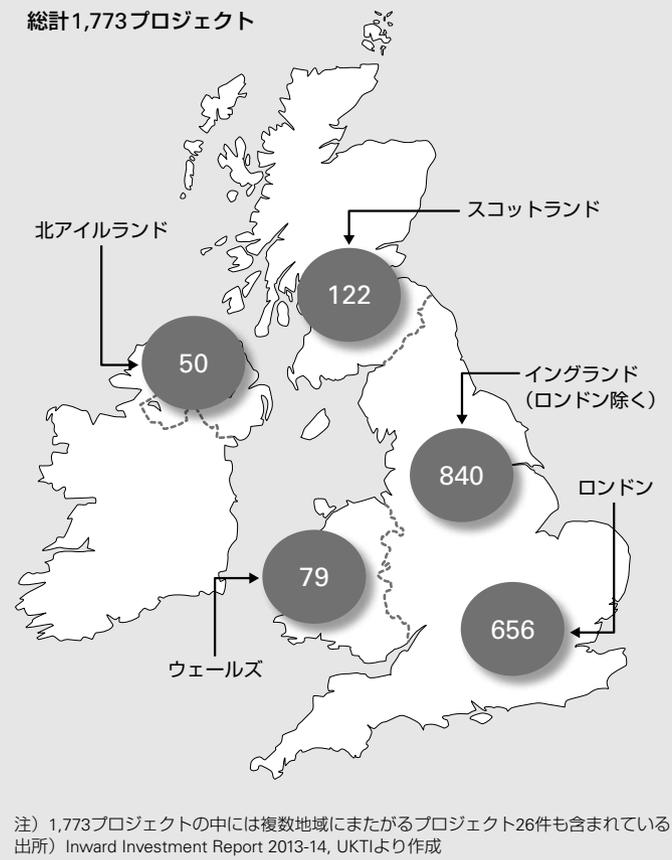
る。

興味深いことに、英国への対内直接投資の国別内訳を見ると、近年ではドイツやフランスなど欧州域内の企業からの投資も増えており、中には本社機能を英国に移転する企業もあるなど、同じ欧州の企業であっても英国での事業のやりやすさが大きな魅力となっていることがうかがえる。

欧州事業のゲートウェイという視点では、欧州連合（EU）の専門機関の存在も大きい。EUは科学技術や経営上のタスクに関する汎欧州の専門機関（エージェンシーと呼ばれる）を設置して、特定分野における政策立案に関与している。2014年12月時点で37の専門機関が存在しており、英国にはEMA（European Medicines Agency：欧州医薬品庁）、EBA（European Banking Authority：欧州銀行監督局）、EPC（European Police College：欧州警察大学校）の3つがある。EUはさまざまな国に専門機関を分散させているため英国には3つしかないが、銀行業、製薬業に携わる欧州以外の企業であれば、欧州進出の拠点としてまず英国を候補に入れるのは自然の成り行きであり、銀行業のように、既存の産業集積があればなおさらである。

また英国は欧州に限らず、より広い世界に向けたゲートウェイ作戦も展開している。たとえば、2013年10月に、ロンドンで世界イスラム経済フォーラムを開催、キャメロン首相はスピーチの中で、ロンドン証券取引所でのイスラム・インデックス導入、また英国がイスラム教国以外で初めてイスラム債（スーク）を発行するというプランを発表したように、イスラムマネーの取り込みについても積

図5 英国の地方別対内直接投資プロジェクト数（2013/14年）



極的な姿勢を表明している。

②地方の誘致力

英国政府は地方活性化、特に雇用創出の面でグローバル企業の直接投資を極めて重視している。英国の対内直接投資の地域別動向を見ると、ロンドンが656件と全体の4割弱を占めている（図5）。ロンドンのGDPが英国全体の22%（2012年）であることを考えれば、いかにロンドンが外国からの直接投資を集めているかが分かる。だからといって直接投資がロンドンに集中していて、地方の企業誘致チャンス全てを奪っているかという点必ずしもそうではない。スコットランドやウェ

ールズ、北アイルランドもグローバル企業の投資誘致に成功しており、ロンドンを除くイングランド地方も840件の投資プロジェクトを誘致できている。

59ページの図2で示したように、ロンドンは事業コストも高く、それに見合う付加価値を創出できない企業はロンドンから移転、もしくは最初から地方での拠点設置を検討する。そのため地方部にもグローバル企業誘致のチャンスは十分ある。ロンドンが高付加価値を創出できるグローバル企業を誘致する一方で、地方部ではそれ以外のグローバル企業、もしくは高付加価値企業であっても研究開発機能やコールセンターなどそれ自体では高コストを負担できない機能を誘致するというシナリオである。大都市ロンドンのアトラクティブネスが高まり事業コストも高騰することで、地方部の誘致チャンスが増えるという側面も忘れてはいけない。

そこで以下では地方部の事例としてスコットランドの対内直接投資誘致活動を紹介する。英国北部に位置するスコットランドは、人口約520万人、面積約7万9000km²で、日本でいえば北海道（人口540万人、面積8万3000km²）に近い。スコットランドで誘致活動を担っているのは、SDI（Scottish Development International：スコットランド国際開発庁）という組織である。この組織は極めてグローバルな展開をしており、スコットランド内に13カ所の拠点を持つだけでなく、北中米8カ所、アジア太平洋地域には日本を含めて12カ所、欧州（スコットランド以外）に9カ所の拠点がある。

スコットランドは、対内直接投資のターゲット産業として、BPO（ビジネス・プロセ

ス・アウトソーシング）、金融サービス、ライフサイエンス・バイオテック、石油・ガス、再生エネルギー、テクノロジー、繊維の7分野を挙げている。BPO機能などは、まさにスコットランドを「欧州事業のサポート拠点」と位置付ける狙いであり、ライフサイエンス分野などはスコットランドにある大学・研究機関との共同研究を通じて、欧州だけでなく世界的な事業へと発展させるという狙いがある。スコットランドの外資企業誘致実績は目覚ましく、マイクロソフト、東芝、グラクソ・スミスクライン、IBMといったグローバル企業がBPOセンターや世界的な研究施設などを設置している。

これらの分野でグローバル企業の投資を後押ししている重要な存在として大学に注目したい。英国はロンドンだけでなく地方部においても極めて水準の高い大学が多数存在している。Times社の「世界大学ランキング2013-2014」を見ると、英国の大学は200位以内に29校が入っているのに対して、ドイツは12校、オランダは11校、フランスは7校と、欧州内での差は歴然としている（日本は5校）。そしてこの差はそのまま企業誘致の差にも表れているといえる。

その英国の29校のうち、ロンドンにあるのが7校、残り22校は地方部にある。特に地方部の大学は企業誘致に関して2つの面で大きな貢献をしている。1つは共同研究相手という面であり、もう1つは、世界中から人材を集める能力があるという面である。スコットランドには15の大学があり、上記のTimes社ランキングにはエジンバラ大学、グラスゴー大学、セントアンドリュース大学の3校が200位以内にランクインしている。この3校は歴

表3 スコットランドの主な大学における外国人留学生比率（10%以上の大学を抜粋）

大学名	外国人留学生比率 (%)	(参考) 大学の設立年次
セントアンドリュース大学	38.0	1410年
ヘリオット・ワット大学	25.6	1821年
アバディーン大学	24.5	1495年
エジンバラ大学	24.4	1582年
クィーン・マーガレット大学	20.6	1875年
エジンバラ・ナビエ大学	19.2	1964年
グラスゴー大学	15.6	1451年
ダンディー大学	12.5	1881年
ロバート・ゴードン大学	12.5	1750年
ストラスカライド大学	10.8	1796年

注) 初等学位 (first degree) を取得した学生の中での外国人比率
 出所) 外国人留学生比率は以下のウェブサイトより
<http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/international/international-students-the-facts/by-university/>

史も極めて長い。外国人留学生比率が10%を超えている大学も多く、ウィリアム王子とキャサリン妃が卒業したセントアンドリュース大学では留学生比率が4割近くに達する（表3）。

スコットランドにグリーンフィールド投資を考える外国企業からすれば、スコットランドにはさまざまな国からの留学生がおり、研究分野によっては世界のトップを走っている。英国内だけでなく他国も含めた事業展開を視野に入れやすく、英国の誘致戦略である「英国を欧州事業のゲートウェイに」という方針を人材面、研究開発面から支えているといえる。

③ イベントを通じて

自国をショーケースにする能力

英国は自国のイベントを世界中に発信し、

その機会を十二分に活用する能力に長けている。これは最近に始まったことではなく、歴史的に見ても英国の得意とするところであるが、その顕著な例は1851年にロンドンで開催された万国博覧会（万博）であろう。自国の産品だけを展示する内国博覧会はすでにパリで18世紀末から開催されていたが、自国産品だけでなく世界中の産品が一堂に会する万博は、この1851年のロンドンで開催されたものが世界初である。今では当たり前のように開催されている万博だが、当時は自国以外の産品も展示するというのは画期的なことであった。

英国が万博を企画した背景には、大英帝国植民地の産品をアピールしたいという意図もあったが、競争相手である米国やドイツ、フランスの出品を認めるあたりからも、英国の「オープンネス」に対する伝統的ともいえる

表4 ロンドン五輪をきっかけとして五輪後に決まった外国企業の直接投資事例

企業	投資内容
ABP (中国)	テムズ河畔のロイヤル・アルバート・ドックの大規模再開発事業（商業コンプレックス）。中国企業による対英投資で過去最大（約2,000億円）。
Dalian Wanda Group (中国)	テムズ南岸のナイン・エルムス地区の再開発事業。高級ホテル、アパートメントの建設（約1,200億円）。
Westfield (オーストラリア)	ロンドン南部のクロイドンにあるショッピングセンターの再開発。英国のHammerson社との共同事業（約1,700億円）。

出所) Inspired by 2012: The legacy from the Olympic and Paralympic Games- Second annual report、Mayor of Londonより作成

信念をうかがうことができる。第1回ロンドン万国博覧会には約140日の会期中にのべ600万人が来場、産業革命で多くの発明を成し遂げていた英国は、蒸気機関車、紡績機械、自動農機具、封筒製作機など最新技術を満載した産品を世界に向けて発信した。英国の紡績機械は幕末から明治時代にかけての日本も数多く輸入している。いわゆる万博をショーケースにした輸出促進活動のはじまりで、国のアグレッシブネス強化の一環としてイベントをフル活用した例と言い換えることができるだろう。

翻って現代の英国を見ると、アグレッシブネス強化という目的に加えて、グローバル企業誘致などを目的としたアトラクティブネス強化のためにもイベントを十二分に活用している。2012年のロンドン五輪がその最たる例であるが、五輪を単なるスポーツイベントで終わらせるのではなく、これを契機とした英国への投資誘致活動も積極的に行っている。

2012年のロンドン五輪は、大会組織委員会がその経済波及効果を五輪前（04～12年）で2.8兆円、五輪後（13～20年）で4.1兆円と推計している（粗付加価値ベースで上限値の数値を採用。1ポンド170円で計算。以下同）。

五輪前の2.8兆円には、観光客の消費やスタジアム建設、再開発などの投資による経済波及効果が含まれている。このような建設波及効果や観光客による消費拡大効果は、ロンドン五輪でなくとも類似イベントであれば必ず発生するものだが、ここで特筆すべきは五輪後の経済効果（4.1兆円）である。

五輪前の経済効果よりも大きい効果を見込んでいるが、大きくは①五輪をきっかけとした対内直接投資、②ロンドン五輪で培った経験を活かしたその後の五輪（ソチ五輪やリオデジャネイロ五輪）での案件獲得、③五輪関連で増大した輸出、が含まれている。

五輪後の経済効果推計4.1兆円のうち、2014年時点ですでに2.4兆円が実現されており、そのうち8,000億円は五輪後の対内直接投資である。中国企業によるロンドン近郊の再開発など大型案件も含まれている（表4）。

ロンドン五輪から事後的な効果も最大限生み出すことを意図して活動している2つの組織がある。1つはUKTIが設立した「BBE (British Business Embassy)」というビジネスイベントである。BBEはロンドン五輪期間中には63カ国から4000人以上のビジネスリーダーを招待、閣僚やロイヤルファミリーが

もてなした。BBEは現在もビジネスイベントを開催している。

もう1つは文化・メディア・スポーツ省が立ち上げた「オリンピック・パラリンピック・レガシー・ユニット」である。これはロンドン五輪の「レガシー」を経済、文化、スポーツ面でできる限り長く継続させることを目的としており、経済活動だけでなくスポーツを通じた健康促進などさまざまなレガシー・プロジェクトに関与している。

こういった活動に共通しているのは、全世界の目が集まるイベントをビジネスにもフル活用しようという強い姿勢である。閉会式で五輪が終わるのではなく、その後の数年間にわたる再開発事業やテナント誘致など、イベントがもたらすバリューチェーン（価値連鎖）を極めて長く設定しているところに特徴がある。

④民間企業出身者を中心とした

中長期的な誘致活動

英国の対内直接投資を担っている省庁はUKTIであり、UKTIの出先機関として、各国の英国大使館内に対内直接投資を担当する部署が設置されている。日本においても駐日英国大使館内に同部署が設置されており、東京、大阪合わせて20人ほどのスタッフが専門部隊として働いている。ターゲットとする産業別にチームが編成されていて、ICT、ライフサイエンス、金融、エネルギー、アドバンスト・エンジニアリングの5チームがある。

このほかに、前述したスコットランドのように、地方の開発公社が存在している。スコットランド国際開発庁、ウェールズ政府、北アイルランド開発庁があり、日本を含む諸外

国にも出先機関を設置して誘致活動を行っている。かつてはイングランドも地方別に複数の開発公社を持っていたが、2012年に解散し、現在はローカル・エンタープライズ・パートナーシップ（LEP）という制度を導入した。これは地方自治体と地元企業による自発的なパートナーシップで、地域独自のニーズを基に経済成長と雇用創出を実現することを目的とした組織である。だが、2012年の対内直接投資で、ロンドンは堅調に実績を上げたものの、多くの地方部でプロジェクト数が減少したことから、イングランドの開発公社廃止は失敗ではなかったかという議論も出ている^{注9}。

しかし対内直接投資は息が長いプロジェクトで各年の変動幅も大きいことから、一時的な落ち込みで評価するのは時期尚早であろう。なお、2013年時点で39のLEPが申請されている。たとえばマンチェスターがライフサイエンス分野を重点ターゲットの1つに位置付け、2014年5月に大阪で「医療機器×英国マンチェスター」セミナーを開催するといったように、海外での活動を活発に行っているところもある。

制度以上に注目したいのが、投資誘致活動を担っている人材である。日本と英国でこれらの誘致活動を担っている組織にインタビューをすると、スタッフのバックグラウンドについて気が付くことがある。それは、ほぼ例外なく民間企業出身者だということである。もちろんUKTIの職員のように大学卒業後ずっと官庁勤めというケースもあるが、現場で誘致活動を担っている人材は民間企業出身者が圧倒的に多く、誘致活動は民間企業での営業・マーケティング活動と本質的に変わらな

いという意識の下で動いている。

誘致を成功させているチームには、次の4つの特色があるように見える。①競合国の取り組みに関する情報収集能力が高い。②チームとして仮説構築能力が高く、英国への投資を考えていない会社に対しても仮説を示して先方の関心を想起することができる。③最低でも5年という中長期スパンで誘致活動を考え、短期で結果が出ないからといって誘致活動を打ち切らない。④誘致活動が中盤から終盤に差しかかると、投資銀行や監査法人など民間のパートナー企業を使って手厚いサービスを提供する。

(3) 競争ダイナミクス：

持続的なアトラクティブネスの維持

第Ⅱ章の最後に、なぜ英国は欧州内での対内直接投資に関して持続的な競争優位性を保っているのかについて言及したい。確かに英国は、世界銀行の「事業やりやすさランキング」にあるように、事業のやりやすさは欧州諸国の中で高く、他国がなかなか追従できないように見える。しかし世界を見渡すと、事業環境が劣悪な新興国への投資が盛んなように、事業環境の良しあしは必ずしも投資決定の最優先事項ではなく、それ以外の魅力がなければ持続的な優位性を確立できない。

新興国の場合、それは市場のアトラクティブネス（規模と成長性）であるが、英国を含めた先進国については、市場規模はまだしも成長性はそこまで期待できない。しかし英国にはそれを補うに余りある魅力的な資産が存在している。そのうちの1つは前述した大学・研究機関であるが、ここではもう1つの資産として英国企業が保有する有形・無形の

事業資産の魅力について述べることにする。

①外国の企業から見て魅力的な英国企業

英国企業に競争力が強いイメージはないかもしれない。そもそも英国の企業を挙げよといわれても、「グローバル企業に買収されているところばかりでどこも思い浮かばない」という人も少なくはないだろう。しかし実は、そこがポイントなのである。収益性には問題のある企業だったとしても、その企業が持っているグローバルな事業資産、経験、ブランド、人材などの有形・無形の資産は、外国の企業にとって魅力があるからこそ買収されているのである。資産に魅力がなければ、どこにも買収されず倒産するだけである。

2011年9月10日の英『エコノミスト誌』記事の内容を、以下に要約しよう。英国は外国の企業による英国企業買収に対して寛容である。世界銀行のデータを見ると、2000～10年の間に新興国の企業が英国で買収した額は1290億ドルに上る。その筆頭がインドのタタ・グループで、テトリー（紅茶）、コーラス（鉄鋼）、ジャガー・ランドローバー（自動車）、ブルンナー・モンド（化学）など、いずれもかつての英国を代表する企業を買収、その結果、タタ・グループは製造業分野で英国最大の雇用主になっている。大英帝国時代からの動きであった英国からインドへの投資は、完全に逆転してしまったのである。

同誌によれば、英国企業は特に新興国の企業にとって喉から手が出るほど手に入りたい2つの魅力的な資産を持っている。それは人材と世界的なブランドである。人材については世界の制度に通暁した法務人材や会計士、またブランド構築のノウハウを持った人材で

あり、特に消費財を扱っている英国企業であれば、これまでにグローバルな視野で構築してきたブランドと販路がある。テトリー紅茶などはその最たる例だ。

英国企業には、サービス業でもグローバルな活動をしているところが多い。MV Global Transport Logistics社は、五輪をはじめとした各種スポーツイベント時の総合交通ソリューションを提供している会社であるが、2012年のロンドン五輪をはじめ英国国内の各種スポーツイベントを手がけるだけでなく、そのノウハウを武器にロシア、北米・中南米、中東などでの五輪、サッカー大会などでもその手腕を発揮している。むしろ新興国のように大規模イベントの運営経験が乏しい国において需要が高いともいえる。

英国にはこのように、ニッチであるがグローバルなサービス・ソリューション・プロバイダーが多数存在しており、世界的に見ても異彩を放っている。英国企業のグローバル事業経験とそれを支える人材が、外国の企業には極めて魅力的に映るのである。つまり、英国企業のアグレッシブネスの高さ自体が、アトラクティブネスの源泉になっているというわけである。

また英国は企業買収のオープンネスに関しても、ほかの先進国より図抜けている。ペプシコ社がフランスのダノン買収を検討した際に、フランス政府が「ヨーグルトは戦略的産業である」と認定してこれを阻止したが、英国ではそのような心配はない。

しかし自国の象徴ともいえる企業が外国の企業に買収されて、心理的抵抗感はないのだろうか。むしろフランス政府のように、自国を代表する企業がグローバル企業に買収され

そうになれば抵抗するという方が自然とも思える。同じく英エコノミスト誌によると、英国人は外国の企業による英国企業買収について多少なりとも不安は感じている。しかし不安の大部分を解消したのは、実は日本企業であった。「グローバル企業の進出を心配することはない」という事例として英国人が必ず挙げるのは、1980年代の日本企業による英国の自動車産業の再生である。当時、競争力が低下して衰退の一途をたどっていた英国の自動車工場は、日本企業に買収された後、雇用が引き続き提供されるだけでなく、生産性も全英トップレベルに改善された。「だから外国企業の買収について心配することはない」という話である。

②外国人による売買を奨励さえしている 不動産市場

英国が持続的に魅力を放っているもう1つの資産として、不動産を取り上げよう。英国、特にロンドンの不動産は、外国人投資家に人気が高い。不動産エージェントのサヴィルズ社によると、ロンドン中心部で新たに建設された不動産の70%近くは外国人が購入している。ロシアや中国、マレーシアといった新興国の富裕層が多く、資産の安全かつ魅力的な投資先として英国（特にロンドン）の不動産が選ばれている。

日本と比較すると英国の不動産売買の手続きは極めて単純で、売り手、買い手それぞれがソリシター（事務弁護士）と呼ばれる人を代理人にして、安価な費用で煩雑な手続きを全て代行してもらうのである。

また税制を見ると、外国人による不動産売買を奨励さえしている。たとえば、不動産売

却時のキャピタルゲイン課税は、英国人オーナーに対して28%課されるのに対して、外国人オーナーに対しては非課税である。ただしこれは近年、英国内の批判も高まったため、オズボーン財務大臣は2015年4月より外国人オーナーにもキャピタルゲイン課税を導入すると発表している。

日本の固定資産税に相当するカウンスル・タックスについても、不動産が空き家もしくはオーナー自身が住んでいる場合はオーナーが支払うが、賃貸の場合は入居しているテナントが支払うという仕組みで、オーナー重視、しかも海外に住む外国人投資家によるBuy-to-let（買って貸す）スキームを奨励しているとさえいえる。

Ⅲ アトラクティブネス 向上のための日本への示唆

ここまで英国のアトラクティブネス向上への取り組みを概観してきた。英国を取り巻く外部環境として、欧州先進国間での激しい企業誘致合戦があり、さらにその背景にはグローバル企業による直接投資と国境をまたいだ拠点の移動が以前よりも活発化していることが挙げられる。これによって英国は、ある意味では否応なく自国のアトラクティブネスを高めざるを得ないのだが、歴史的にも「オープンネス」を国の競争力の源泉と位置付けていることもあって、その面では他国よりも先行している。

対内直接投資に着目すると、英国は中央政府も地方政府も一貫して「欧州のゲートウェイとしての英国」というメッセージを発信してグローバル企業の投資を促している。そし

てこれを支援するために、企業にとって魅力的な税制や事業環境を整備し、世界中から人材を集め、分野によっては世界最先端を走っている大学や、世界の金融センターとしての地位を確立しているシティ・オブ・ロンドンの存在など、既存の資産をテコに誘致活動を行っている。

誘致を行っている組織も、人員に民間企業経験者が多く、業界知識はもとより、誘致に成功しているチームでは仮説構築能力も備えており、受け身ではなく先を見越した営業・マーケティング活動を行っている。またロンドン五輪など全世界の注目を浴びるイベントを企業誘致活動にもフル活用し、イベント終了後の再開発やテナント誘致など、イベントのバリューチェーンを広く長く想定していることも特徴である。

さらに、製造・非製造業にかかわらずグローバルな経験、ブランド力、人材を保有している英国企業自体が、外国の企業には提携先もしくは買収先として魅力的に映るということもあり、英国の持続的な競争優位性につながっていると思われる。そこで最後に、英国の取り組みから日本への示唆として以下の5点を挙げる。

1 競争相手の設定と アンテナの感度向上

そもそも日本は、対内直接投資という点での危機意識が低い。製造機能の流出という点での危機意識は高い反面、グローバル企業の地域統括拠点や研究開発拠点の誘致競争があるという点についての危機意識は極めて低い。その背景には2つ考えられる。1つはシンガポールや香港を除けば、周りに競争相手

がないためである。もう1つは、日本企業は欧米の企業と異なり、実効税率が少し違うというだけで本社を他国に移転することもなく、危機感が醸成されないためである。

日本の危機意識醸成という意味では、たとえばシンガポールを競争相手として明確に設定して、成果も比較した上で評価するということが考えられる。事業環境を改善するための施策は、必ずしも日本が最先端である必要はなく、シンガポールが導入した制度の後追いで構わないのである。欧州を見ても、新しい税制やドラスティックな改革はオランダが先行しているケースが多いが、経済規模の大きい英国が後追いであっても同様の政策を導入すると、世界中で大きなニュースとなり、より大きなインパクトをもたらすこともある。

そのためには他国の動静に関するアンテナの感度を高めることも必要で、英国の対内直接投資を担当しているスタッフは、オランダやフランスなどの欧州諸国だけでなく、シンガポールなどアジアの国々も競合国と考えて動向を注視している。

2 アジア事業のゲートウェイとしての日本

企業誘致に当たっては、日本も自国市場だけをアピールするのではなく、アジア事業のゲートウェイという視点をより強めることが必要ではないだろうか。九州地方は大陸への近接性もあり、以前からこのコンセプトを打ち出しているが、ほかの地方でも同様に必要であろう。一方で「日本はアジア事業のゲートウェイ」というコンセプトは、英国のゲートウェイ作戦と比べると難易度が高いのも確

かである。

英国の場合、ドーバー海峡の幅が34kmであるように、大陸欧州と物理的な距離が極めて近く、経済水準も近い。またさまざまな制度がEU内で統一されていることから、たとえば英国で作った製品の仕様がフランスやドイツでは通用しないといったことは起こらない。ところがアジアを見ると、日本はそもそも大陸との物理的な距離があり、経済水準も相当違うことから、日本市場向け製品は日本仕様で、中国市場向け製品は中国仕様でといった具合に、製品の仕様が分断されやすい。また製品規格が違うことから、日本市場で売られている製品がASEAN諸国では使えないといった問題も起こり得る。

このように日本が抱える不利な点を理解しつつも、日本をアジア事業のゲートウェイにする可能性を3つ指摘しておきたい。1つ目は英国同様、研究開発拠点の誘致である。スコットランドが基礎研究拠点としてグローバル企業を誘致しているように、特に基礎研究の面でゲートウェイになる可能性がある。2つ目は、アジアの優秀な人材を見つけられる場所になることである。そのためには、次に述べるように日本の大学のアトラクティブネス向上が必須である。3つ目は、トレンドセッターとしての役割を果たすことである。英国は、分野によっては欧州でその役割を果たしている。ゲーム業界には、英国で流行したものがじわじわとフランスやドイツで売れるという傾向があるが、日本もそのような役割を果たすのである。あるいは、英国に欧州薬品庁があることが関連産業を誘致する上での強みになっているように、日本においても何らかの業種・機能面に関する汎アジア組織を

設置できれば強みになるだろう。

3 地方の大学の アトラクティブネス向上

これは特に、地方のアトラクティブネス向上に寄与すると思われる。最近では地方の大学が地元企業と共同でユニークな商品を開発し、国内販売だけでなく輸出も手がけるなど、アグレッシブネス向上への取り組みが盛んである。ただそれと同時に大学のアトラクティブネスを上げて、海外からの投資を呼び込む拠点にするという視点も重要である。海外から優秀な人材を集めることができれば、日本人学生にとっても大きな刺激となるであろう。

シンガポールは、一流大学の存在が企業誘致にもたらす影響をよく理解しているように見える。フランスのビジネススクールINSEADのキャンパス誘致など、現地に行かずとも高い水準の教育が受けられる場を設けている。自前で大学のアトラクティブネスを高めるのは時間がかかるため、一流の大学、講師陣を外から呼び寄せているのである。

4 2020年東京五輪の大活用

2020年東京五輪には、ロンドン五輪の取り組みが参考になる。特に五輪後も見据えた経済効果をどう生み出すかという視点で、イベントのバリューチェーンを広く長く設定することが必要である。東京をショーケースにして、五輪期間前からグローバル企業の誘致活動を行い、五輪期間中のビジネスイベント開催、さらに2020年の五輪終了後も五輪の「レガシー」をもとにした外資企業テナント誘致や再開発を進めるのである。

5 アグレッシブネスと アトラクティブネスの相互強化

本稿では国の競争力のうち、アトラクティブネスに焦点を当てて論を展開してきたが、日本企業にはこれまで通り、輸出や対外直接投資を通じたアグレッシブネスの強化も必要である。それは、グローバルな事業経験が豊富な英国企業が外国の企業にとって魅力的に映るのと同様に、アグレッシブネスの向上がアトラクティブネスの向上にもつながるからである。

その逆もまた真なりで、訪日観光客の増加など、日本のアトラクティブネス向上は日本の製品やサービスに対する海外での需要を高め、結果としてアグレッシブネスの向上にもつながるはずである。日本は先に示したとおり、アグレッシブネス、アトラクティブネスともに低く、特にアトラクティブネスが低いという状況である。これからの日本は特にアトラクティブネスの向上に注意を振り向けて、結果として両指標をバランス良く強化するというシナリオを描く必要があるだろう。

注

- 1 ここでのロンドンは大ロンドン圏を指す。大ロンドン圏とはロンドンの最高レベルの行政区画のこと。シティ・オブ・ロンドンと32のロンドン特別区がその範囲。
- 2 出所：2014 Global Destination Cities Index, Master Card。
- 3 大ロンドン圏内の1地区。ロンドン中心部の地域を指す。
- 4 以下の資料を参照。
Annual Population Survey (APS) /Labour Force Survey (LFS), ONS, より Table 2.1: Estimated population resident in the United Kingdom, by nationality^{3,4,5}

- 5 以下のリンクに2014年8月にアクセス。<http://www.londoncouncils.gov.uk/londonfacts/default.htm>
- 6 以下のリンクに2014年8月にアクセス。<http://www.ukcisa.org.uk/Info-for-universities-colleges--schools/Policy-research--statistics/Research--statistics/International-students-in-UK-HE/>
- 7 以下のリンクに2014年8月にアクセス。<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/regional-analysis/foreign-ownership-of-businesses-in-the-uk/index.html>、Enterprise単位のデータを参照。
- 8 『Financial Times』「Burger King in talks to buy Canada's Tim Hortons」2014年8月25日。
- 9 『Financial Times』「English regions suffer decline in foreign direct investment」2013年6月5日。

参考文献

- 1 川北稔『イギリスの歴史 帝国＝コモンウェルスのあゆみ』有斐閣、2000年
- 2 浜渦哲雄『イギリス東インド会社 軍隊・官僚・総督』中央公論新社、2009年
- 3 杉山伸也『グローバル経済史入門』岩波新書、2014年
- 4 松村昌家『大英帝国博覧会の歴史：ロンドン・マンチェスター二都物語』ミネルヴァ書房、2014年

著者

森 健（もりたけし）
野村マネジメント・スクール上級研究員
専門はグローバル事業環境分析、ビジネスカルチャー分析に基づく多国籍チーム運営

金融の正規化を進める中国金融当局

神宮 健

過去数年間、市場主導で進んできた金利自由化や資産証券化が、今後は、規制緩和や規制の整備を通して徐々に正規化され、中国金融全体に広がることが期待される。

最近数年間の中国金融を見ると、銀行のオンバランス取引を中心とする伝統的な金融取引と規制のかからない金融取引（シャドーバンキングや一部のインターネット金融）の並存、それに伴う規制アービトラージが一つの特徴となっている。規制のかからない金融取引は、金融システムに対する潜在的なリスクとなる一方で、新たな金融の形を示し市場主導で金融自由化を進めている面もある。人民銀行をはじめとする金融当局は規制緩和や規制の整備を進めることで、こうした動きに応じているように見える。

金利自由化の推進

第一は、2014年11月の金利引下げと同時に発表された預金金利の自由化への動きである（なお既に貸出金利は2013年に自由化されている）。

預金金利の変動上限が、基準金利の1.1倍から1.2倍へと引上げられた。また、期間ごとに基準金利が定められているが、その満期構成が簡素化され（表1）、5年超については今後基準金利は設定されず、各行が独自に決定できるようになった。

人民銀行は、預金金利の変動上限引上げについて、金融機関のガバナンスの改善や金利決定能力・リスクコントロール能力の向上などを理由

として挙げているが、2013年の「余额宝」^{注1}ブームに続いて14年にはP2P金融^{注2}が話題になるなど、ネット金融を中心に小口の自由金利商品が市場主導で次々と現れている中で、市場から金利自由化を催促されている感は否めない。

また、人民銀行は、今後、適時に企業・個人向けの大口預金などを導入するとしており、今後、金利自由化は従来から示されてきた順序通り大口預金から進んでいくことになる。

さらに、預金金利自由化の前提条件とされる預金保険制度については、人民銀行が11月に2015年1月の預金保険制度開始について検討する会議を開催し、続いて国務院が「預金保険条例」草案を発表した^{注3}。

一般に、預金保険制度は、預貸金利自由化後に預貸金利差が縮小して経営難の金融機関が現れる可能性があるために必要とされる。ただし、中国の場合、預金保険制度がないという現状が事実上、暗黙の預金全額保証となっており、今のままで預金金利を自由化するとモラルハザードが発生するおそれがあるため、保護される預金に上限を設けた預金保険制度が必要ともいえる^{注4}。いずれにしても預金保険制度導入から預金金利自由化へという流れが視野に入ってきた。

証券化のさらなる規制緩和

第二は資産証券化の動きである。中国における資産証券化は、銀行間市場の融資資産証券化（銀行業監督管理委員会管轄）と証券会社の企業資産証券化（証券監督管理委員会管轄）の2つのルートで公式には進んできた。しかし実際のところは、シャドーバンキングにおいて信託商品などを使った事実上の証券化が市場主導で進んでおり、また、インターネット上の資金運用商品なども同様の状況と見られる。

こうした中で、当局側も2013年には資産証券化業務を試行段階から通常業務化するなどの措置を採り、それを受けて、14年には、証券会社が企業から譲渡された売掛債権を基に組成した資産証券化商品を販売する例や、基金管理会社（以下基金公司）^{注5}の子会社が小額貸付や売掛債権の証券化商品をつくる例などが見られるようになった。

基金公司は、2012年以降、基金公司が私募ファンドの運用やファンド販売を行うためにつくったものであるが、過去数年間はいわゆるシャドーバンキングのチャンネルに使われてきた経緯がある。当局がシャドーバンキングを抑制する中で、上述の動きは基金公司子会社が本来的な証券化業務に戻る動きといえるが、基金公司の資産証券化業務について

表1 最近の基準金利の推移

(%)

	2014年11月22日		2012年7月6日	
		上限 (x1.2)		上限 (x1.1)
預金				
当座預金	0.35	0.420	0.35	0.385
定期預金				
3カ月	2.35	2.820	2.60	2.860
6カ月	2.55	3.060	2.80	3.080
1年	2.75	3.300	3.00	3.300
2年	3.35	4.020	3.75	4.125
3年	4.00	4.800	4.25	4.675
5年	—	—	4.75	5.225
融資		下限は13年7月撤廃		下限 (x0.7)
6カ月		(1年以内に)	5.60	3.920
1年	5.60		6.00	4.200
1年～3年		(1～5年に)	6.15	4.305
3年～5年	6.00		6.40	4.480
5年超	6.15		6.55	4.585

出所) 中国人民銀行資料より野村総合研究所作成

表2 「証券会社及び基金管理人子会社の資産証券化業務管理規定 (改訂稿)」の要点

- 資産証券化業務の主体範囲を証券会社から基金管理人子会社にも拡大する予定である
- 資産証券化業務のSPV (特別目的事業体) を作る。一般的な私募ファンド (証券私募基金やPEファンド) と区別するために、SPVの名称を「資産支持 (Asset-Backed) 専項計画 (プラン)」とする
- 事前行政審査を事後登録に変更する。証券会社・基金管理人子会社は専項プランを設立してから5営業日以内に設立状況を中国基金業協会に報告・登録しなければならない
- 中国基金業協会は原資産に対しネガティブリスト管理を実施する
- 規制面からは情報開示を強調する。「証券会社及び基金管理人子会社資産証券化業務情報開示手引」案に基づく

出所) 証監会発表より野村総合研究所作成

ては明示的な規定がなく、証券会社と同様の規定を適用すべきであるとの意見があった。

こうした中で、証券監督管理委員会 (証監会) は2014年11月に「証券会社及び基金管理人子会社の資産証券化業務管理規定」を改定・発表した⁶⁾。ポイントは、① (証監会が管轄する) 資産証券化業務を行える主体を証券会社だけでなく基金管理人子会社にも拡大する。②証券化商品についての事前行政審査を事後登録 (中国基金業協会) に変更し、証券化商品の原資産についてはネガティブリスト管理を実施する。③情報開示を強化し、情報開示手引きを発表する、などである (表2)。

なお、証券化商品の原資産は、キャッシュフローが予測可能で、特定が可能である財産権や財産であり、具体的には企業の売掛債権⁷⁾、融資

資産、信託受益権やインフラ設備、商業不動産、不動産収益権などが挙げられている。また、証券化商品は私募形式 (投資家は200人以内) で適格投資家向けに販売され、証券取引所や (証券会社が運営する) 私募商品の取引システム、証券会社店頭市場で取引可能である。

このように規制緩和や規制の整備を通して、これまで市場主導で進んできた金利自由化や資産証券化が、徐々に正規化され中国金融全体に広がるのが期待される。

注

- 1 アリババの「支付宝」(アリペイ) に口座を持つ顧客が、口座上の遊休資金をマネーマーケットファンドに投資する仕組みである。詳しくは『金融ITフォーカス』本誌2014年3月号参照
- 2 P2Pは、インターネット上において

個人対個人の貸借の場を提供するプラットフォーム。中国の現状については『金融ITフォーカス』2014年9月号参照

- 3 「預金保険条例」草案は11月30日に発表された。2014年12月30日までパブリックコメントを募集
- 4 「預金保険条例」草案では保護される預金上限は50万円
- 5 投資信託運用会社のこと
- 6 同じく11月に銀行業監督管理委員会も融資資産証券化について、やはり審査制から登録制にすると発表した
- 7 売掛債権などの証券化は、インフォーマル金融に依存してきた中小企業金融に新たな資金調達手段を提供する可能性を持っている

『金融ITフォーカス』2015年1月号より転載

神宮 健 (じんぐうたけし)
NRI北京金融システム研究部長

SoLoMo活用が生む可能性

川津のり

物が売れにくい市場縮小時代において、日本国内の企業は商品力、利便性・快適性、接客・感動体験の3つの要素でいかに他社より秀でた価値を提供し、顧客の経験価値を最大化できるかが勝負の鍵となる状況にある。そのような中、昨今では購買履歴に加えて、ソーシャルメディアデータ、位置情報データ、モバイルアプリへの蓄積データなど、新たな消費者情報が得られるプラットフォームが構築されつつある。これら「SoLoMo」の活用が進めば、企業は顧客をより深く知ることができるようになり、顧客との絆強化という観点で、消費者を対象とする有効なマーケティングの手法が大きく変わる可能性がある。

注目される「SoLoMo」

「SoLoMo」とは、マーケティングのあり方を変えるトレンドとして急速に存在感を増しつつある以下の3つの単語の、それぞれの初めの2文字を合わせた造語である。

- ①Social (ソーシャルメディア)
- ②Local (位置情報活用サービス)
- ③Mobile (モバイルアプリ・デバイス)

SoLoMoは2012年ごろから米国を中心に提唱され始め、昨今は日本でも注目されるようになっていく。

従来、小売業における販促活動はテレビや新聞などのマスメディア、チラシ(ローカルメディア)などの紙媒体、ウェブサイトやメ

ールマガジンなどのインターネットメディアを通じたものが主流であった。最近ではポイントプログラムや、ウェブサイトを通じたクーポン割引も一般化している。ところが、成熟市場の消費者は、これらの情報刺激に慣れて反応が鈍くなり、販促効果が頭打ちになるケースが増えている。単純な刺激では反応しなくなった消費者に対しては、より精度の高い、新たな強い刺激が必要である。

では、いかにして消費者に新たな刺激を与えられるのか、SoLoMoを題材に例示したい(図1)。

Aさん(30代女性)は、平日はほぼ終日、勤務先のある東京丸内に滞在しており、自宅周辺にいるのは休日を中心である。Aさん

はスマートフォンとモバイルアプリを使いこなし、便利なサービスを受けるために位置情報サービスを「有効」にし、アプリやウェブサイトにて自分の情報の「利用許可」を与えている。また、いくつかの店舗に会員登録もしており、自宅の最寄り駅近くのドラッグストアもその1つである。ある休日、Aさんが自宅でのんびり過ごしていると、その店からメールが届いた。メールには「〇月〇日に購入された〇〇が、そろそろなくなる頃ではありませんか?」というコメントが添えられ、リンクされたウェブページには実店舗とオンライン店舗の両方で使えるクーポンが付いていた。Aさんは午後、外出のついでに店に立ち寄った。

Aさんはソーシャルメディアも積極的に利用して生活に役立てている。ある日、Aさんは店のフェイスブックページで割引キャンペーンがあることを知った。ページをシェア(投稿を共有)された人も割引を受けられるというのでAさんはその情報を投稿した。以前からある「お友達キャンペーン」だが、ソーシャルメディアでは情報が拡散するスピードも範囲もこれまでとは大きく異なる。Aさんが発信するお買い得情報は信頼度

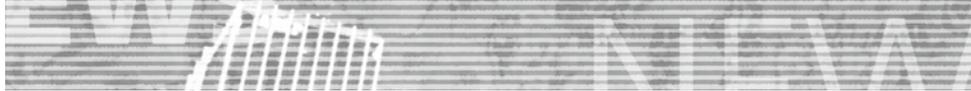
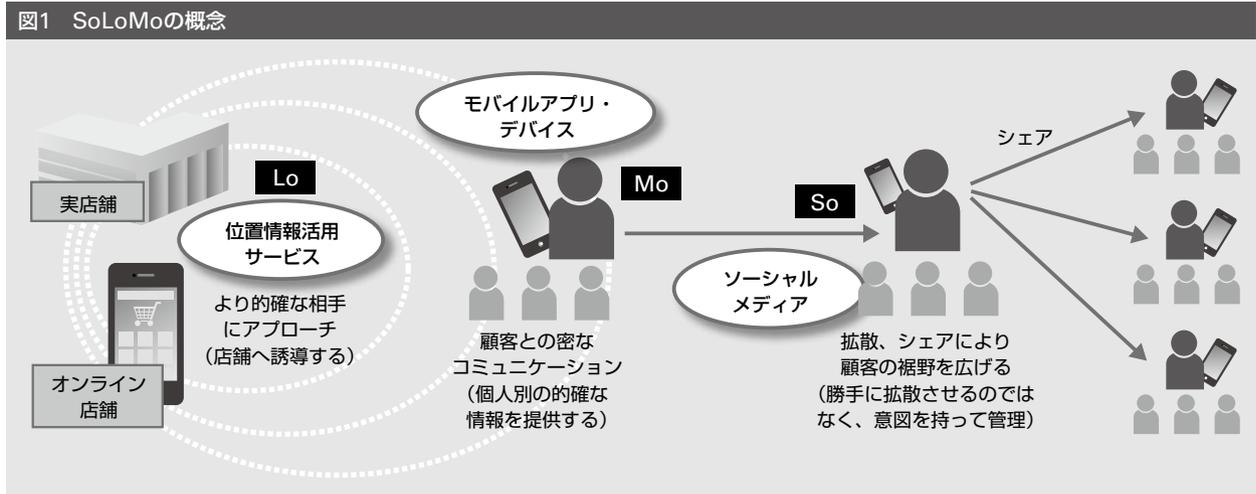


図1 SoLoMoの概念



が高いためフォロワーが多い。こうして店はAさんのおかげで新しい来店客を獲得することができた。

この話は決して絵空事ではない。これまで理想論として語られてきた、個人の活動データや個別メディアを基にした顧客との密なコミュニケーションが、今、現実のものになりつつある。

SoLoMoは製造業やサービス業など業種にかかわらず、消費者を対象とするマーケティングの手法を大きく変える可能性がある。特に小売業は、既存のマーケティングや販促の手法に加えて強力な武器を手に入れられる点で期待度が高い。

消費意識の変化

人口減少時代の成熟市場であっ

ても、新しい商品やサービスがヒットするケースは確かに存在する。最近の消費者の消費に対する考え方は次の2つに集約される。

①むやみにお金を使わず「欲しいもの」「気に入ったもの」「必要なもの」に使う

②単に低価格のものでなく「品質に合った納得できるお得感を得られるもの」を求める

いかに人口が減少しようとも、ターゲット層の心を捉えた商品は売れるという構造に変わりはない。消費者の評価の基準が厳しくなっているだけである。

また、消費者の生活におけるデジタル化の進行も疑問の余地がない。インターネットの利用が生活に定着しスマートフォンの普及が進んだことで、多くの消費者が手

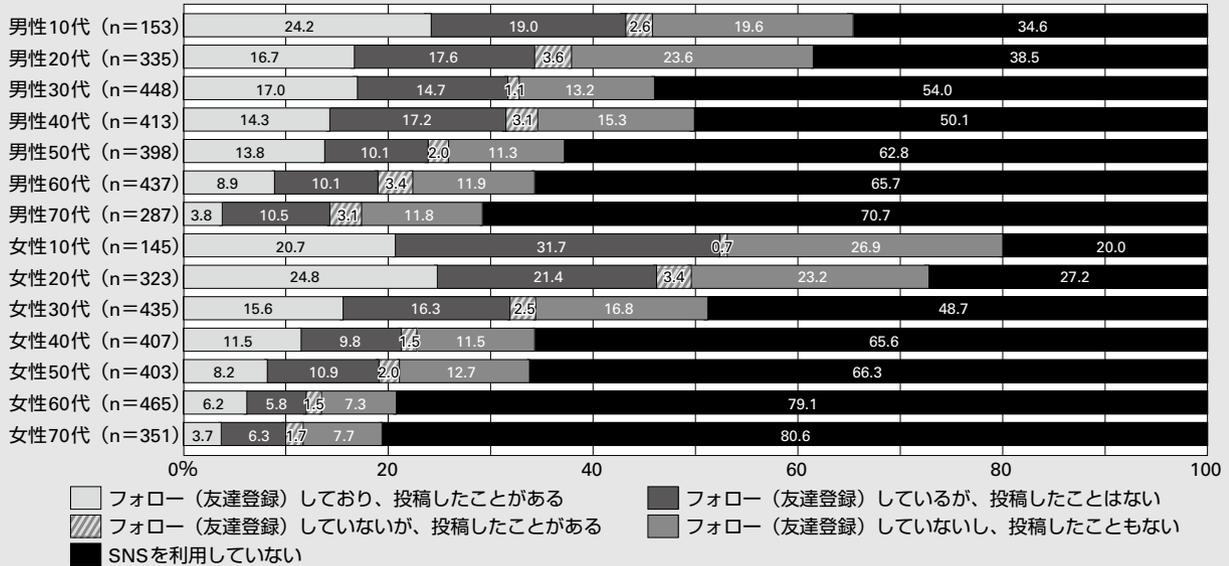
元に強力なメディアを持つ時代となった。

次ページの図2は、企業SNSアカウントに対する閲覧・投稿の実態を性別・年代別に見たもので、若い世代ほど企業アカウントのフォロー（友達登録）が多く、10代女性では半数以上が利用している。また、次ページの図3に示すように、フォロー・投稿の理由としては「キャンペーンへの参加」「セールやキャンペーンなどのお得な情報が分かる」「商品の情報をいち早く知りたい」「クーポンがもらえる」など、買い物に関して欲しい情報を得られる項目が上位に挙がっている。消費活動にソーシャルメディアを積極的に活用しようとしている様子が見えてくる。



図2 SNSの企業アカウントに対するフォロー・投稿の状況

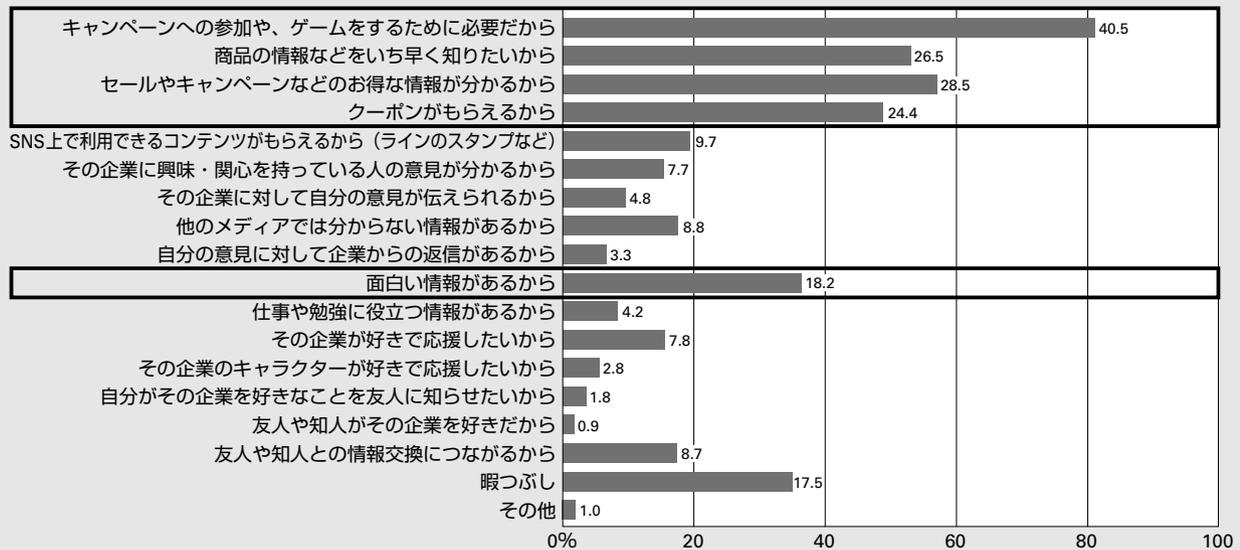
質問 あなたは、SNS（フェイスブック、ツイッター、ミクシィ、ラインなど）の企業アカウントをフォローしたり、企業アカウントに対して投稿したことはありますか。（1つだけ）



注) 小数第2位で四捨五入をしたため合計が100にならないものもある
出所) 野村総合研究所「生活者の買い物行動調査」(2013年11月、ウェブ調査、全国一般生活者男女5千人対象)

図3 SNSの企業アカウントに対してフォロー・投稿する理由

質問 あなたが企業アカウントをフォローしたり、企業アカウントに対して投稿している理由として、当てはまるものを全て選んでお知らせください。（いくつでも）



出所) 野村総合研究所「生活者の買い物行動調査」(2013年11月、ウェブ調査、全国一般生活者男女5千人対象)

企業の差別化3大要素

消費者が変化するなかで、企業は長きにわたって選ばれる存在になるために、顧客満足度を高め続けるほかない状況にある。これを前提に、市場縮小時代の企業の差別化を左右する要素を小売業を例に見ると、大きく次の3つに集約されると考える（図4）。

①商品力

右肩上がりの収入を前提とする時代が過去のものになり、現在の消費者は、「使えるお金に限りがあるのだから、買うのであればできるだけ質の良いものを求めたい」という意識が強い。商品やサービスの質を重視する傾向は以前より強まる傾向にある。

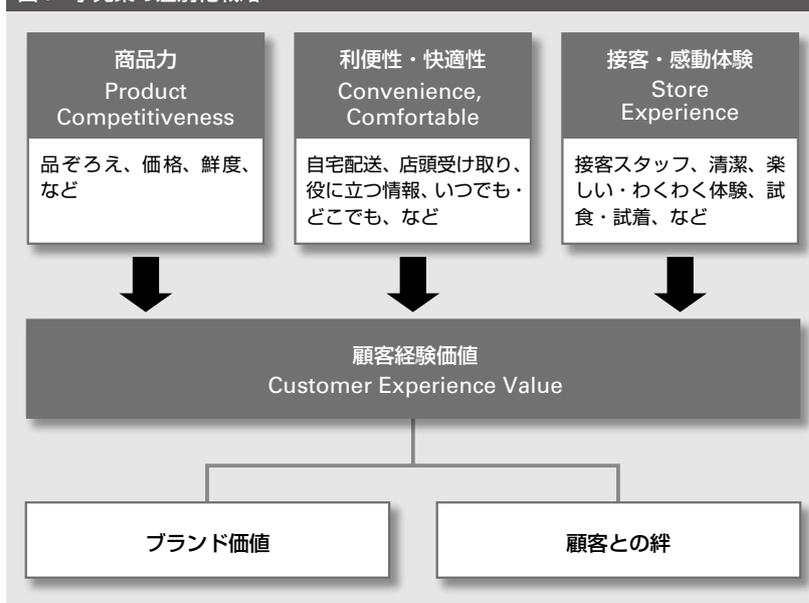
②利便性・快適性

続いて重要なのが利便性の視点である。便利さに慣れた日本の消費者は、群を抜いた利便性・快適性がなければ評価しないほど要求水準を高めている。いかに快適に、ストレスなく欲しい商品を欲しいタイミングで手に入れられるかが満足度に影響する。

③接客・感動体験

最後は、買い物そのものの体験である。困ったときに助けてもらった、楽しかった、といったベーシックな喜びが満足度につなが

図4 小売業の差別化戦略



る。当たり前の話ではあるが、実は極めて重要度が高い要素であることは間違いない。

企業にとって、この3つの差別化要素により顧客経験価値をいかに最大化できるかが勝負である。いかにして顧客に「この店で買おう」「この店にまた来よう」と思わせるかということである。3つの要素のどれが欠けても顧客経験価値は高まらない。消費者からの減点をなくし、加点の実績を積み続けなくてはならないのが、競争激化が進む成熟市場時代の宿命である（次ページ図5）。

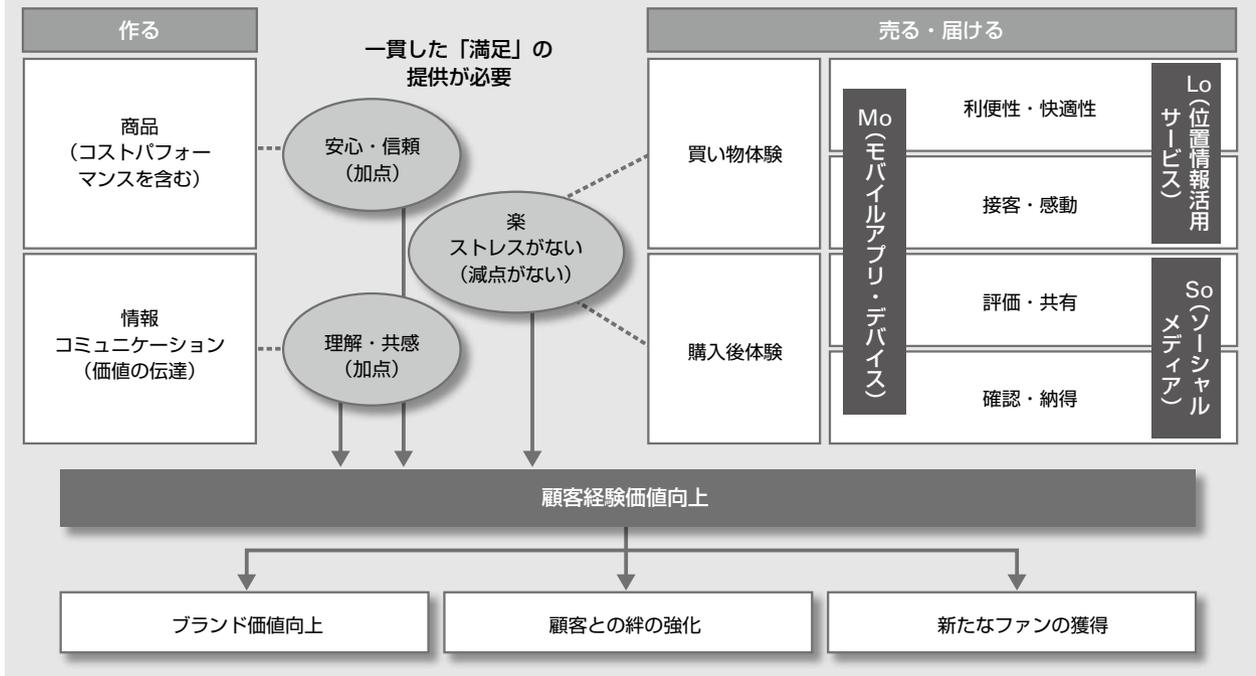
顧客経験価値を最大化するSoLoMo活用

上に挙げた3つの差別化要素において顧客経験価値を最大化するために、SoLoMoの活用が寄与する可能性は大きい。

ここで、SoLoMo活用のよく知られた事例を挙げたい。米国の大手ドラッグストアチェーンWalgreens社は、来店客が薬を買うために長く待たされ疲れ果てるという状態を改善しようと、無料のモバイルアプリを開発・配布して売り上げの拡大につなげた。

このアプリは、従来のような近隣店舗検索や店内マップ表示に加え、より踏み込んだ買い物利便性

図5 顧客経験価値向上へのSoLoMoの寄与



の向上を実現している。例えば、代表的な機能に「リフィル・バイ・スキャン」がある。自宅にある薬の空容器のバーコードをモバイルで読み込み、登録している店舗にアプリを通じて送信すると、店はその注文を受けて薬の準備を開始する。完了したら、店からアプリを通じて顧客に「お薬ができました」と連絡が来るので、待ち時間なく好きなタイミングで店に受け取りに行ける。もちろん自宅配送を選ぶこともできる。また、「ピルリマインダー」(薬の服用タイミング通知)、「ヘルスケアクリニ

ック」(店舗内簡易クリニック予約)など、買い物だけでなく、商品の消費サポートなどサービス範囲は幅広い。さらにソーシャルメディアの活用も活発で、フェイスブックでチェックインした駐車場に購入商品を届けてくれるサービスも一部店舗で実施している。これは、実店舗、オンライン店舗、モバイルアプリ、そしてソーシャルメディアを連動させた戦略により売り上げ拡大に成功した好事例である。

この事例から学べるポイントは、顧客の何を満足させるのかと

いう目的を明確にすること、SoLoMoのそれぞれの役割やターゲットを緻密に考えた戦略を立て、そのために最適な施策を実行することである。SoLoMoのそれぞれの施策を戦略的にばらばらに実施しては顧客満足度の最大化は難しく、むしろ逆効果になることさえある。SoLoMoは単なる語呂合わせではなく、3つの要素が相互に作用してはじめて新しいマーケティング手法となることを忘れてはならない。

すなわち、SoLoMoを有効活用するためには、個別戦略ではなく

全体戦略を描くことが必要である。同時に、新しいサービスを導入する際に不可欠なステップである「自社のターゲティング、ポジショニングの再整理」が、SoLoMoの活用においてもあらためて必要になることは言うまでもない。

SoLoMoが開く新しい ステージへの扉

従来の「売り上げ=客数×客単価」という考え方は一定であり変わることはない。これからの時代に異なるのは、それぞれをアップさせる方法である。

人口が減少し、消費者の購買行動が日々刻々と変化している今、客数を上げるには1人1人のロイヤリティー（忠誠心）の向上が重要になる。すなわち、いったん捉えたら逃がすことなく顧客満足度を上げ続けるための施策が必要である。

SoLoMoを活用すると、顧客の購買履歴データに加えて、以下の新しいデータが取得できるようになる。

- ①感情導線、関心履歴データ (So)
- ②行動導線、活動履歴データ (Lo)
- ③個人の活動の蓄積データ、カルテ (Mo)

いかに価格に敏感な消費者であっても、前述した3要素のいずれかに心を捉えられ、財布を開く瞬間は必ずある。来店誘引や客単価増大のためには、何に対して財布が開くかを見極めることが必要で、顧客情報の取得と分析のための仕組みづくりが重要なポイントになる。ここに、SoLoMoによって取得可能になる新しいデータの出番がある。SoLoMoの活用がもたらす最も大きな変化は、顧客接点のデザイン、顧客とのコミュニ

ケーション戦略と戦術にある。

成熟市場では、一過性の関係をひたすら増産するという方法では成長は期待できない。SoLoMoの活用が進めば、企業は大事に関係を築くべき重要顧客について、相手をより深く知ることができるようになる。対する消費者は、自分のことをよく知ってもらうことでさまざまなメリットが得られる。

マーケティングの世界で以前から叫ばれてきた「双方にとってメリットのある新しい関係構築」の可能性がついに見えてきた。顧客との絆強化に向かう次のステージへの扉が、今、目の前に開かれようとしている。

『ITソリューションフロンティア』2014年11月号から転載

.....
川津のり（かわづのり）
流通システム企画室上級コンサルタント・グループマネージャー

ASEANにおける人事・経営管理とIT活用

主催：野村総合研究所、N-PAX CEBU Corp.

開催日：2014年11月27日 会場：New World Makati Hotel Ballroom（フィリピン）

野村総合研究所（NRI）とそのASEAN（東南アジア諸国連合）地域統括拠点であるNRIアジアパシフィック（NRI APAC）は、N-PAX CEBU Corporation（N-PAX）との資本提携を記念して、フィリピンにおいて共催セミナーを開催した。当日は主として現地進出の日系製造業関係者にご来場いただき、ASEAN日系企業における人材マネジメントやIT活用の実際について講演を行った。

■講演1 「ASEAN日系企業における人材マネジメント」（NRIアジアパシフィックマニラ支店支店長 高岡真紀子）

日系企業が現地で直面する人材マネジメントの課題は、「離職率の高さ」「現地従業員によるマネジメントの難しさ」「労使の信頼関係構築の苦労」に集約されるが、「環境にマッチした仕組みづくり」と「現場リーダーの意識醸成」によって、それらの問題を解決することができる」と説明。一般に人材マネジメントは、明確な要求事項と結果評価に重点を置く米国型と、従業員間の柔軟な連携やチーム管理を重視する日本型に分かれる。

しかし東南アジアでは、独特のASEAN文化（「ロー・コンテクスト」「自由度の尊重」「家族主義」）を加味した、日米ハイブリッド型のマネジメントが必要である。また、「リーダーの意識」をコントロールすることも成功の鍵となる。特に、「実績重視のリーダーシップは親密性重視のASEANで通用しない」「ボトムアップ型のリーダー行動は機能しない」といった現場認識を各リーダーがしっかり共有、定着させられるかという点が重要であると強調した。

■講演2 「フィリピン日系企業におけるIT活用の事例」（N-PAX CEBU Corp. Managing Director 戸田貴大氏）

現地における長年にわたるITサービスの提供経験から、現地日系企業が直面する人事給与管理の課題とITシステムの活用ポイントを、自社の人事給与管理システム（HRC）の導入事例を交え紹介した。従来方法では即座な把握が難しいシフト開始時のライン単位での出勤率の状況などを、RFID技術をベースとしたアテンダンスモニタリングという手法を用い、従業員のシフト情報と連動することで、現場・管理部門双方から従業員のライン配置や稼働状況をリアルタイムで把握できると説明した。

■講演3 「ASEAN進出日系製造業におけるIT導入の実際」（NRIアジアパシフィックGSCM事業部マネージャー 富田雅之）

ASEANにおける豊富な経験を元に、海外日系企業のIT導入に関する以下の4つのキーポイントを示した。①現状分析、導入計画策定によるシステム評価の定性・定量化、②ITプロジェクト管理支援における外部リソースの積極活用、③経験豊富かつ体制が整ったベンダーの選択、④クラウドサービスの活用拡大。現地ITスタッフが不足する中、計画策定から、プロジェクト管理、運用保守といった一連のIT支援業務を、経験豊富な外部ベンダーを使用することにより、海外拠点特有の課題を克服することが可能であると強調した。

.....
 本セミナーについてのお問い合わせ
 アジア事業開発部 佐竹雅也
 電話 +81-45-336-7347
 電子メール asia-seminar-help@nri.co.jp

編集長：白見好生

編集委員：荒木尚彦、池澤直樹、大多和俊明、小粥泰樹、木村靖夫、
熊谷直次、此本臣吾、椎野孝雄、潮見 登、志村近史、
袖山欣大、立松博史、辻 直志、鳥谷部 史、中島 済、
野村武司、原 亮一、古川昌幸、松林一裕、三浦智康、
村田佳生、淀川高喜

編集事務局：野呂直子、中島裕子、清水崇史

編集後記：ソーシャルメディアの普及、電子マネーや電子商取引（EC）の拡大などに伴い、デジタルなメディアを活用した消費者へのアプローチ「デジタルマーケティング」の重要性が高まっています。さらに最近では、デジタルの世界にとどまらず、リアル店舗を含めた領域にも、その動きが拡大しつつあります。2月号では、デジタルマーケティングの変遷、米国での先進事例を紹介するとともに、今後のデジタルマーケティングについて展望しました。本号がデジタルマーケティング戦略立案の一助となればと思います。（編集長）

知的資産創造

2015年2月号 Vol. 23 No. 2

2015年1月20日 発行

発行人 嶋本 正

編集人 白見好生

発行所 株式会社 野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ <http://www.nri.com/jp>

年間購読料 9,500円+税（年12回発行 送料を含む）

販売 NRIワークプレイスサービス株式会社
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話（045）336-7331／直通 FAX（045）336-1408

デザイン 株式会社 東洋経済新報社

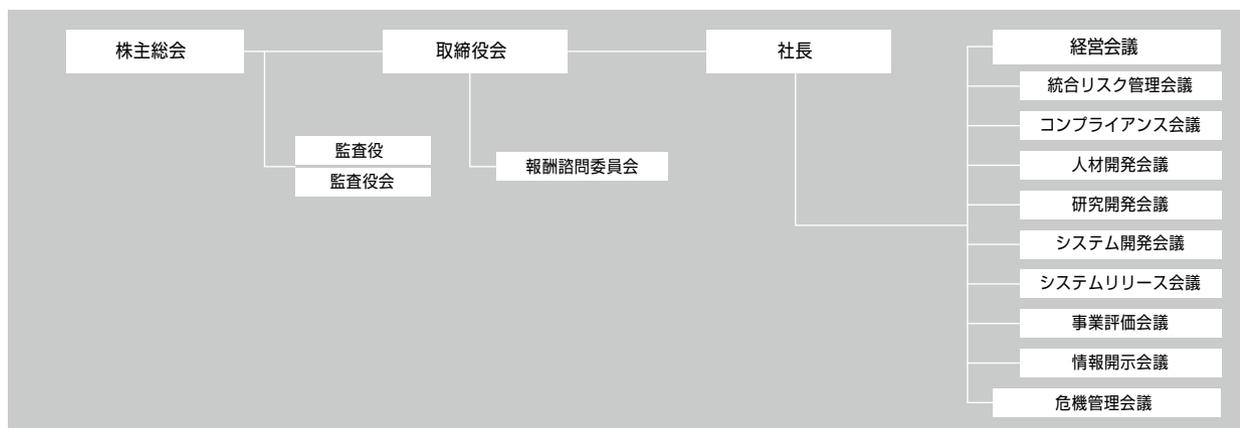
基本デザイン 株式会社 デザインコンビビア

印刷・製本 東港出版印刷株式会社

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。
Copyright ©2015 by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本誌2014年11月号以前の論文・記事は、野村総合研究所のホームページでご覧いただけます。
また、丸善・丸の内本店で過去1年間のバックナンバーをお求めになれます。最新号は丸善・日本橋店でもお求めいただけます。

NRIグループの組織



【野村総合研究所】

未来創発センター
コンサルティング事業本部
モスクワ支店
システムコンサルティング事業本部
金融ITイノベーション事業本部
証券ソリューション事業本部
資産運用ソリューション事業本部
保険ソリューション事業本部
金融ソリューション事業本部
産業ITイノベーション事業本部
流通・情報通信ソリューション事業本部
サービス・産業ソリューション第一事業本部
サービス・産業ソリューション第二事業本部
関西支社
中部支社
中国・アジアシステム事業本部
IT基盤イノベーション事業本部
ソリューション開発センター
基盤サービス事業本部
クラウドサービス事業本部
データセンターマネジメント本部
総合企画センター
品質・生産革新本部
本社機構
内部監査室
監査役室

【グループ会社】

NRIネットコム株式会社
NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
北米支社
株式会社ユービーセキュア
NRIワークプレイスサービス株式会社
NRIデータiテック株式会社
NRIサイバーパテント株式会社
NRI社会情報システム株式会社
NRIプロセスイノベーション株式会社
NRIフィナンシャル・グラフィックス株式会社
NRIシステムテクノ株式会社
株式会社だいごう証券ビジネス
株式会社ジャパン・ビジネス・サービス
株式会社DSB情報システム

【海外拠点】

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・アメリカ
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ
 - パシフィック支店
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ
 - ルクセンブルク支店
- 野村総合研究所（北京）有限公司
 - 上海支店
- 野村総合研究所（上海）有限公司
 - 北京支店
- 野村総合研究所（大連）有限公司
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック
 - マニラ支店
 - ジャカルタ駐在員事務所
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン
- 野村総合研究所台湾有限公司
- 野村総合研究所ソウル
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インド
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インド
- 野村総合研究所タイ