

# 消費財メーカーによる顧客のLTV(生涯価値)向上のためのデジタルマーケティング



山崎朋広



濱島有吾

## CONTENTS

- I 消費財メーカーにおけるデジタルマーケティングの変遷
- II 消費財メーカーのデジタルマーケティングの課題と対応策
- III 顧客のLTVを意識したデジタルマーケティングの新たな取り組み
- IV デジタルマーケティング強化のポイントと今後の展開

## 要約

- 1 消費財メーカーは一般的には最終消費者に対する販売機能（直販機能）を持たず、小売や卸に対して販売している場合が多い。そのため最終消費者とダイレクトコミュニケーションを行うデジタルマーケティングは、自社が持つブランドや商品をいかに認知してもらい、興味を持ってもらうかというプロモーションが中心となって発展してきた。
- 2 本来のデジタルマーケティングでは、顧客とのデジタル接点で得られたデータをもとに顧客を分類（セグメント化）して、顧客の特徴や状況に合わせたアプローチをしていく。さらに、定量的に効果を計測しながらPDCA（Plan Do Check Action）を回していくことで、アプローチの精度を高めていくことが基本となる。
- 3 あらためて自社にとってのロイヤル顧客の定義を明確化した上で、データ分析を通してロイヤル顧客の特徴を洗い出し、その特徴に合わせて集客・顧客育成・離脱防止・顧客参加の4つの視点でデジタルマーケティングを行っていくことで、効率的に顧客のLTV（Life Time Value：生涯価値）を高めていくことができる。実際に、このような視点でデジタルマーケティングを実施することで、成果を収めるメーカーの事例が出てきている。
- 4 消費財メーカーの中でも、EC（電子商取引）や直営店といった直販機能に注目している企業では、デジタルを活用したダイレクトマーケティングから、ダイレクトセリングに発展する動きも活発化しつつある。今後は、メーカー発の製造小売ビジネスモデルに発展する企業の中から新たな勝ち組企業が生まれる可能性が見えてきている。

# I 消費財メーカーにおける デジタルマーケティングの変遷

## 1 デジタルマーケティングの定義

1900年代後半から自社ウェブサイトを中心にしたマーケティングが開始され、ウェブ広告をはじめウェブに閉じた領域でのマーケティング手法（ウェブマーケティング）が開発されてきた。

その後、スマートフォンの普及により、自宅のパソコンでなくても常時ウェブとつながる状況が実現できるようになり、2010年頃からO2O（Online to Offline）やオムニチャネルといったウェブとリアルを組み合わせたマーケティング手法が注目を浴びるようになる。

スマートフォンの普及や店頭でのiPadを活用した接客など顧客接点がデジタル化すると、これまで取得できなかったデータを取得できるようになり、データを使って統合的にマーケティングを行うデジタルマーケティングや、そのベースとなるビッグデータというキーワードがここ2～3年、活発に議論されるようになってきた。

このような流れを考慮すると、デジタルマーケティングとは、デジタルデータおよびデジタル接点を活用したマーケティングという定義が最もイメージしやすいのではないだろうか。ウェブカリアルか、マスか特定顧客向けかといった従来の切り口では、デジタルマーケティングは区分できなくなっている。

## 2 消費財メーカーにおける デジタルマーケティングの変遷

消費財メーカーは一般的には最終消費者に対する販売機能（直販機能）を持たず、小売

や卸に対して販売している場合が多い。そのため最終消費者とダイレクトコミュニケーションを行うデジタルマーケティングの役割は、自社が持つブランドや商品をいかに認知してもらい興味を持ってもらうかというプロモーションが中心となる。

ウェブマーケティングの時代では、パナー広告やリスティング広告をはじめとするウェブ広告に加えて、ヤフーやグーグルのような検索エンジンで上位に表示されるようにするためのSEO（Search Engine Optimization）対策といった手法によって自社のウェブサイトを訪んでもらい、自社のブランド・商品やキャンペーンなどの施策を紹介するというスタイルが主流であった。また、キャンペーンの応募などを通して顧客を会員化して、メールマガジンを送ることにより、プッシュ型の情報提供もなされるようになった。

さらに先進的な消費財メーカーでは、自社のウェブサイトにはEC機能を持たせることで直販機能を強化した。しかし、自社で直販機能を持つということは、得意先である小売と競合することを意味する。そのため、小売から反感を買うことを恐れるあまり、積極的な拡販施策を展開することができない場合が多い。結果として、小売では値引きされている商品でも定価で販売したり、小売の店頭では売れなくなったニッチな商品や型落ち商品を販売したりするような形となり、思ったように売上を伸ばせない状況が続いた。

その後、FacebookやTwitterといったSNS（Social Networking Service）の台頭によって、口コミマーケティング（バズマーケティング）が本格化する。口コミマーケティングは、以下の2つの点で消費財メーカーにとっ

て重要となる。

- ①メーカーからの一方的な情報を信じなくなった消費者は、多くの場合一般ユーザーの口コミを参考にする。特にSNSでつながっている信頼のおける人間からの口コミであればなおさらである
- ②口コミで取り上げられるような話題性のあるコンテンツであれば、テレビ広告をはじめとするマス広告と比較して、少ない金額で高い効果を得られる可能性がある

特に消費財メーカーの場合、リアルイベントと連携してSNSを活用するケースが多い。ここで、少し前になるが話題になった事例を1つ示そう。

125年の歴史を持つデンマークの老舗チョコレートブランドAnthon Bergが手掛けたプロモーションである。「You can never be too generous. ～親切すぎるといことは決してない～」というスローガンのもとに、愛する人々に自社のチョコレートをプレゼントしてもらおうと、首都コペンハーゲンの中心にピンクに彩られた企画限定店舗「Pop-up shop」をオープンした。

企画のコンセプトは、同ブランドのチョコレートをお金で購入する代わりに、「大切な人への親切な行いを実施すること」を約束することで購入できるというもの。店内に陳列されているすべての商品の値札には、価格の代わりにさまざまな「親切な行い」が記載されている。たとえば、「恋人のために朝食を準備してベッドまで持っていく」「友達の家を掃除を手伝う」「お父さんに嘘をつかない」などである。

店内にはレジの代わりにiPadが置かれ、顧

客はそのiPadで自分のFacebookアカウントにログインできるようになっている。「親切な行い」をすると約束した人と親切な行いをされる人のFacebookのプロフィールには、Anthon Bergのロゴと一緒に約束の内容が表示される。このプロモーションの結果、お店の外には長蛇の列ができ、老若男女問わず大勢の顧客がチョコレートを無料で手に入れた。そして、それぞれの人が大切な人への「親切な行い」を実行して、さらにAnthon BergのFacebookページに約束を守った様子を写真付きで多数投稿したのである。

このキャンペーンはデンマーク国内で各種メディアに取り上げられ、Anthon Bergはブランドのポジティブなイメージを印象付けることに成功したといえる。

## II 消費財メーカーのデジタルマーケティングの課題と対応策

### 1 現状のデジタルマーケティングにおける課題

第I章でも取り上げたように、消費財メーカーにおける近年のデジタルマーケティングの取り組みは、デジタル技術を活用しているものの、マスのイベントに近い単発的な取り組みがメインとなっている。

前述の通り、消費財メーカーは一般的には最終消費者に対する直販機能を持たないため、最終消費者とダイレクトコミュニケーションを行うデジタルマーケティングの役割は、自社が持つブランドや商品をいかに認知してもらい興味を持ってもらうかというプロモーションが中心となる。

電通によると2014年の日本の広告宣伝費は全体で約6.2兆円、うちインターネット広告は約1.1兆円となっている（図1）。インターネット広告の伸び率は大きいものの、依然としてマス広告を中心とする従来型の広告の金額面での割合は大きい。

特に消費財メーカーのプロモーションはマス広告がメインであったため、デジタルマーケティングが注目を浴びるようになった現在でも、大手を中心に消費財メーカーにとってマス広告の位置付けは非常に大きい。

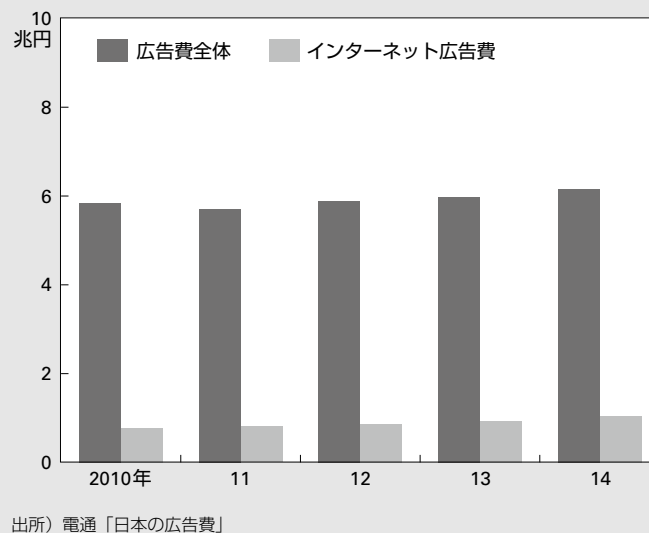
一方で、インターネット広告も手法の1つとなるデジタルマーケティングでは、顧客とのデジタル接点で得られたデータをもとに顧客を分類（セグメント化）して、顧客の特徴や状況に合わせたアプローチをしていく。さらに、定量的に効果を計測しながらPDCAを回していくことで、アプローチの精度を高めていくことが基本となる。これは、従来のマスマーケティングとはまったく異なるアプローチとなる。

短期間に多くの消費者に対するリーチを稼ぐマス広告と、徐々に消費者へのリーチを高めていくインターネット広告は役割が異なるため、両者を使い分けていく必要がある。

しかし、大手を中心とする消費財メーカーのブランド担当は、以下の2つの点で本来のデジタルマーケティングを実施しにくい状況にある。

- ① マス広告を中心としたマスマーケティングに慣れてしまっているブランド担当にとって、顧客をきめ細かくセグメント化していくデジタルマーケティングのアプローチは、体制および能力面でも、また自身の興味の観点でも積極的に取り組み

図1 日本の広告費推移



にくい

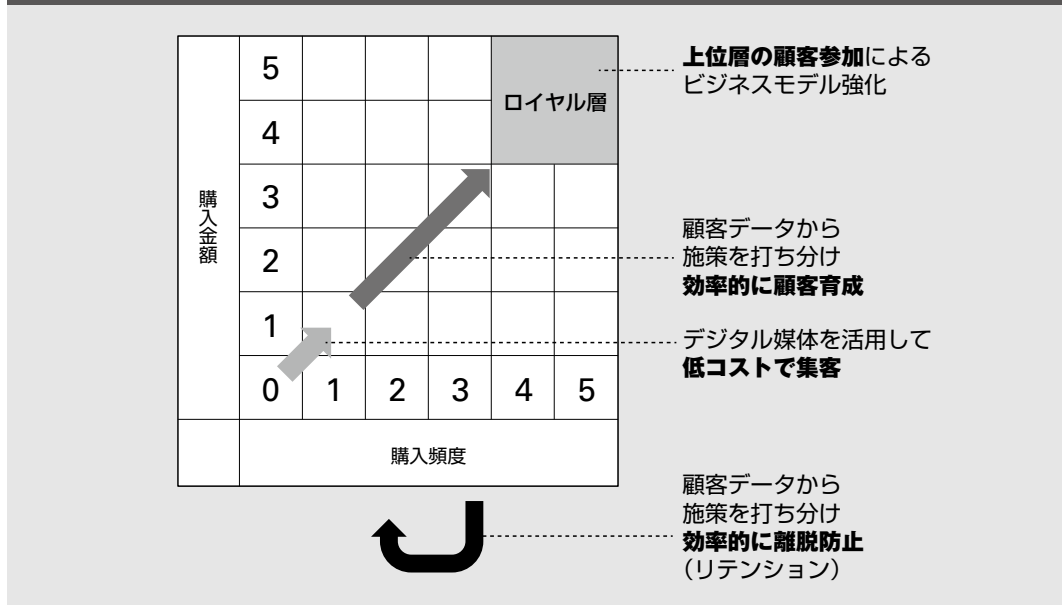
- ② マス広告など効果の計測が難しいマスマーケティングと比較して、デジタルマーケティングは効果が定量的に把握できる。そのため、ブランド担当が実施したマーケティングの効果が明確化されてしまう。派手なプロモーションは好きだが、効果検証は好きではない従来型のブランド担当にとっては積極的に取り組みにくい

結果として、前述したように消費財メーカーにおける近年のデジタルマーケティングの取り組みは、デジタル技術を活用しているものの、マスのイベントに近い単発的な取り組みがメインとなってしまっていると考えられる。

## 2 現状の課題に対する対応策

顧客をきめ細かくセグメント化していくデジタルマーケティングを実施するに当たり、体制や能力面の課題はあるものの、まずはあ

図2 ロイヤル顧客育成のポイント



らためて自社で増やしていきたい顧客（ロイヤル顧客）の定義を明確化すべきである。なぜなら、闇雲に顧客をセグメント化しても自社のブランド・商品との関連性が低ければ、労力がかかる一方で、売上には反映されないからである。

これまで、ロイヤル顧客を定義するための分析手法としてよく知られているものとしてRFM（Recency Frequency Monetary）分析がある。たとえば、図2のようにRFM分析によって、購入頻度（Frequency）、購入金額（Monetary）がともに大きい顧客をロイヤル顧客として定義する考え方である。

しかし、全体的に購入頻度が多く、購入金額が大きい顧客をロイヤル顧客と定義したとしても、そのようなロイヤル顧客にはさまざまなパターンがある。なぜなら、上記の定義では何を購入したのかを考慮に入れていないからである。たとえば、1つのブランドを集中して購入するロイヤル顧客もいれば、複数

のブランドに跨って購入しているロイヤル顧客もいるだろう。

このように、どのようなロイヤル顧客を増やしたいかでアプローチ方法は大きく異なってくる。データ取得や分析に大きな負荷がかかる時代では、トータルでの購入頻度と金額というデータだけでロイヤル顧客を定義するRFM分析のレベルでも、コスト対比で考えれば十分効果があった。

しかし、あらゆる情報がデジタル化され、あらゆる接点で提供されるようになった現在では、顧客ニーズもより多様化するため、メーカーとしてはよりきめ細かくセグメント化した上でマーケティングを行っていく必要がある。それを効率的に実現する上でも、デジタルマーケティングは必要不可欠である。

アパレルや化粧品のようにメーカーが直営店を保有している（あるいは直営店ではなくても自社の社員が販売している）場合、集客はマス広告を中心としたマスプロモーション

で行い、ロイヤル顧客は名前も含めて顔の見える接客で徹底的に離脱防止をしている場合が多い。

そのような中で、エントリーからロイヤル顧客までの顧客育成がそれぞれの段階の顧客特性に寄らず定型的で一律のアプローチとなってしまう、結果として現在のロイヤル顧客はメーカーが育成したのではなく、顧客が自らロイヤル化しただけという場合が少なくない。

エントリーから上位層のロイヤル顧客までの顧客育成が一律のアプローチになっている理由として、投資対効果の視点から、購買金額が小さい中下位層にきめ細かいアプローチをしてもコストに見合わないと考えられているということがある。

こうした問題点に対し、デジタルマーケティングを活用してロイヤル顧客を増やしていくためのポイントは、以下の4つである(図2)。

- ①デジタル媒体を活用して「低コストで集客」
- ②顧客データから施策を打ち分け「効率的に顧客育成」
- ③顧客データから施策を打ち分け「効率的に離脱防止」(リテンション)
- ④「上位層の顧客参加」によるビジネスモデル強化

自社にとってのロイヤル顧客の定義を明確化した上で、より詳細なデータ分析を通してロイヤル顧客の特徴を洗い出し、その特徴に合わせて集客・顧客育成・離脱防止・顧客参加の4つの視点でデジタルマーケティングを行っていくことで、効率的に顧客のLTV(Life Time Value:生涯価値)を高めていくことができる。

### Ⅲ 顧客のLTVを意識した デジタルマーケティングの 新たな取り組み

#### 1 デジタル媒体を活用し 「低コストで集客」

デジタル媒体を活用して低コストで集客するための新たな動きとして、以下の2つを目的とした取り組みを紹介する。

- ①広告ターゲティング精度の向上
- ②モノ(商品)訴求からコト訴求

広告宣伝費は、消費財メーカーが大きなコストをかけている領域の1つであり、広告費全体に対するインターネット広告費の割合は年々増加してきている。

デジタル広告はマス広告と比較するとターゲティングをしやすい特徴を持っているが、新たな技術を活用してターゲティング精度をさらに向上させる取り組みが活発化してきている。ターゲットを絞り効率的・効果的な広告訴求をし、低コストで集客するのに有効なのがDSP(Demand Side Platform)やDMP(Data Management Platform)といった新規技術の活用である。DSPは、訴求ターゲットと予算の事前設定により、入稿したバナー広告を自動で最適化してくれる広告主のための効果最大化支援ツール、DMPは自社の顧客データや社外データなどを一元管理・分析し、ターゲティングをより高精度に行えるプラットフォームである。

ここで、実際にDSPやDMPを活用することで広告効果を向上させた事例を紹介する。

まずは、日産自動車の事例である。従来のマーケティングで活用されてきた性・年代別クラスターへの訴求の効果に限界を感じた日

産自動車は、新たなセグメントを規定するため、社外データを活用する目的でDMPを導入した。外部のデモグラフィック関連情報も併せて、消費者を新たに8つにクラスタリングし直し、自社サイト内でどうユーザーが動いたかの分析を行うユーザー動線分析も活用しながら、消費者の自動車への関心度合も新たに分類し直した。そして、そのクラスターと関心度合に応じたコンテンツを訴求することにより、訴求効果を向上させることに成功した。

また、新規顧客層、特に若手女性客の取り込みに成功したのがマイクロソフトである。DSP・DMPを活用して、自社サイトに加え、女性向けサイトへの訪問履歴がある人向けに効率的に広告を訴求した（図3）。外部サイトの閲覧状況を見込み客へのアプローチの精度向上に活かすことに成功した事例である。

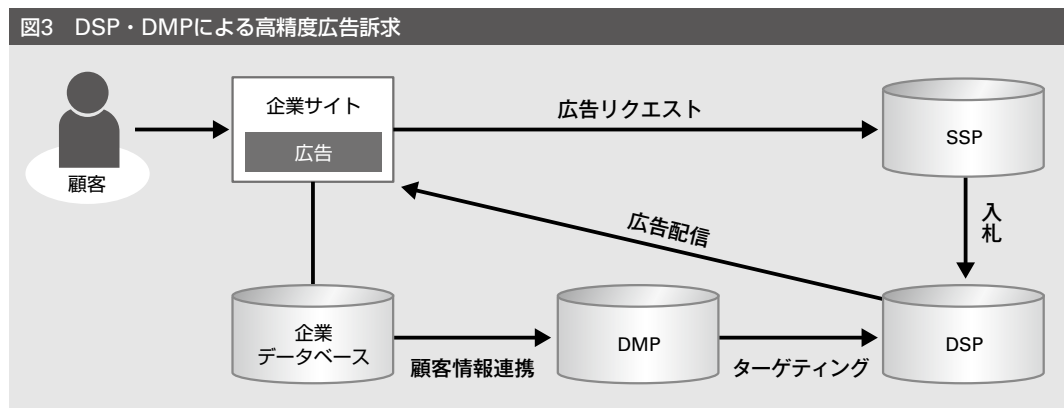
上記のように、デジタル広告領域では、狙ったターゲットに対して高精度で専用クリエイティブ（広告素材）やコンテンツを配信することで訴求効果の向上に成功する企業も出てきている。

一方で、マス広告とデジタル広告を横断した広告全体の最適化は十分にできていない。

合理的に予算を配分する理由が見つからず、結果として歴史の浅いデジタル広告に対する予算配分が極端に少ない企業も見受けられる。これはマス広告側の効果測定が難しいことに起因するが、対応策の1つとして、近年シングルソースデータ（マスとデジタルを含むメディアへの接触状況およびそれらクリエイティブの浸透状況、さらに顧客の購買プロセスについて、同一の調査対象者から収集したデータ）を活用した効果測定も活用されつつある。

野村総合研究所（NRI）のシングルソースを活用した広告効果測定サービスである「インサイトシグナル」での測定事例では、億円オーダーで実施したマス広告の効果が非常に小さいケースも見受けられる。相対的にコストの大きなマス広告の予算の一部をデジタル広告にシフトさせるための根拠として、シングルソースを活用した効果測定は利用価値が高い。

続いて、単なる広告訴求ではなく、広告であることを前面に出さずに訴求を行うコンテンツマーケティングやネイティブ広告と呼ばれる手法について触れる。これらは、ターゲットが興味を持ちそうな記事や動画を配信す



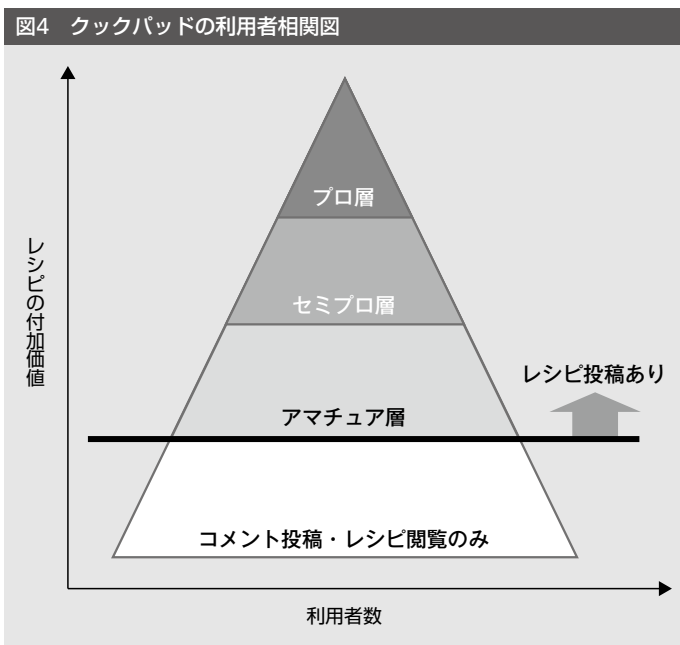
ることにより、モノ（商品）訴求ではなくコト訴求で自社ウェブサイトへの集客・リピートを促進するものである。

メーカーによるコンテンツマーケティングやネイティブ広告の走りは、トヨタ自動車が発行する『GAZOO.com』などである。これは商品以外の、使い方や楽しみ方、関連情報などを自社だけではなく、他社メーカー情報も含めて提供する先進的な取り組みであった。最近では、ライオンが発行する生活・健康関連情報を配信するメディア『Lidea』などが話題になった。

メディアを活性化させるためには、情報の質だけではなく更新頻度（鮮度）がポイントとなる。しかし、顧客が求める情報を高頻度で提供し続けることは、メーカー単独では体制面を含めて難易度が高い。対応策の1つとして、顧客を巻き込み、顧客が投稿する情報をコンテンツとして利用する方法が考えられる。顧客発信コンテンツをうまく活用している事例としては、メーカーではないがクックパッドの取り組みが参考になる。

クックパッドは料理のレシピをコンテンツとして提供するメディアだが、利用者が自らレシピをコンテンツとして投稿することが簡単にできる。コメント投稿、レシピ閲覧のみの利用者、レシピの投稿まで行うアマチュアの利用者、投稿レシピがセミプロレベルの利用者、レシピ投稿を行うプロの料理家、と幅広い利用者層が存在する（図4）。利用者投稿によりコンテンツ量は増加し、レシピが数多くある分、相対的にプロやセミプロレベルのレシピの付加価値が高まり、メディア全体を活性化させている好事例である。

メーカーが提供するプロの情報だけではな



く、顧客が提供するコンテンツを組み合わせることで、コンテンツマーケティングやネイティブ広告といった取り組みがもう一段活性化する可能性があると考えられる。

## 2 顧客データを活用した「効率的な顧客育成」

顧客育成の段階では、消費財メーカーが直販機能を保有しているかどうかで顧客に対するアプローチの考え方は変わってくる。なぜなら、顧客データの中で最も活用用途が広い購買履歴データを取得できるかどうかが変わってくるからである。

図5は直営店を保有しているかないか、ECを保有しているかないかの4パターンで消費財メーカーのデジタルマーケティングの方向性をまとめたものである。

直営店もECもなく直販機能を保有していない場合（図5①）は、基本的に顧客の購買履歴データの取得ができない。よって、イベ



ントやキャンペーンと組み合わせたファン作りがウェブサイトなどのデジタル活用のメインとなる。

直営店がなくECのみ保有している場合(図5②)は、ファン作りに加えて、マス展開や商品開発のヒントを探るEC活用が考えられる。消費財メーカーの場合、得意先である小売と強く競合すると反感を買ってしまうため、ECで積極的な拡販施策を展開することは難しい。そこで、たとえば新商品をECで先行販売することで、マス展開する際の顧客への訴求キーワードを明確化して広告や得意先の売場作りに反映させたり、ECでの売れ行きを把握することでマス展開した際の販売予測の精度を高めて、欠品や過剰在庫を抑制したりするということが考えられる。実際にECで先行販売してみると当初考えていたターゲットとは違った層に商品が売れているというようなパターンはよく見受けられる。

また、得意先の店舗で扱うには十分なボリュームが確保できないが、全国で見ればメーカーとして利益を確保できるだけの一定量のボリュームが期待できそうな商品の場合は、自社ECの限定商品として取り扱うという方法もある。限定商品を取り扱う中で、顧客の

声を集めてマス展開可能な商品開発につなげていく。

次にECは保有していないが直営店は保有している(直営店ではなくても自社の社員が販売し、顧客の購買履歴データを取得できる)場合(図5③)は、ファン作りに加えて、ブランド価値を体感する直営店送客のためのデジタル活用が考えられる。直営店が少ない場合は、SNSなどと組み合わせて直営店で体感してもらったブランド価値を拡散してもらうことで他の顧客にも興味を持ってもらい、購入につなげていく。

最後にアパレルや化粧品のようにメーカーがECと直営店の両方を保有している場合(図5④)は、ECと直営店を連携させて顧客にアプローチするオムニチャネル化がデジタル活用の中心となる。

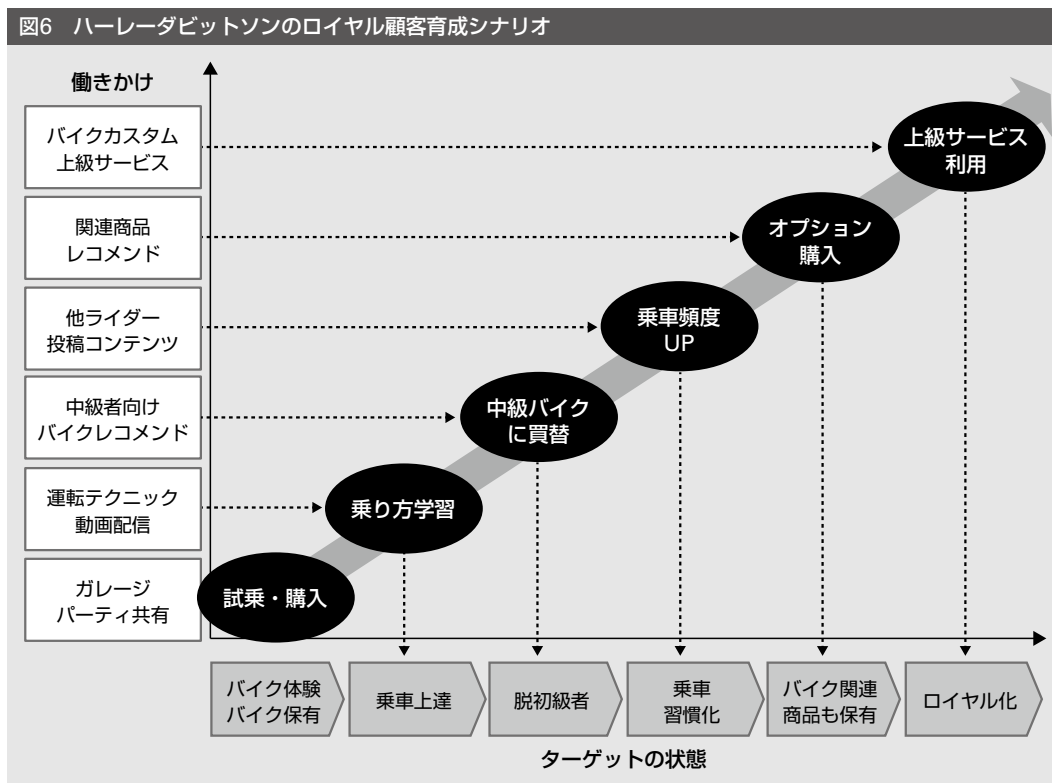
オムニチャネルでのデジタルマーケティングの事例として、ハーレーダビットソンを紹介する。これは顧客接点継続とLTV向上を同時に行っている好事例である(図6)。

既存顧客の大部分が男性客である同社は、取りきれていない女性客をターゲットにウェブと実店舗を組み合わせた訴求を展開しており、ターゲットの状態に応じた施策の打ち分

図5 直販機能の有無によるデジタル活用の考え方

		EC	
		なし	あり
直営店	なし	① ファン作りのためのデジタル活用	② マス展開や商品開発のヒントを探るEC活用
	あり	③ 直営店送客メインのデジタル活用	④ ECと直営店を組み合わせたオムニチャネル化

図6 ハーレーダビットソンのロイヤル顧客育成シナリオ



けによりロイヤル客の育成に取り組んでいる。

### ①潜在顧客の新規顧客化

まず、バイクと接点を持ってもらうために、米国各地で開催されているガレージパーティの情報を集約してウェブ配信している。バイクに興味はあるが、自身に身近な場所でバイクに触れられるコミュニティがあることを知らなかった潜在顧客にウェブサイトを通じてアプローチして、そうしたリアルの場に送客する。そしてバイクに実際に触れてもらうことで、バイクへの興味・関心を引き上げ、購入を促進させている。

### ②ミドル層への引き上げ

バイク購入後の新規女性顧客を中級者向け

バイクの対象となるミドル層に引き上げるための施策にもウェブを活用している。初心者が興味を持ちそうな上手な乗り方などのコンテンツ動画を購入者向けに配信し、顧客との接点を継続して維持するとともに、乗車頻度向上を促進させている。

運転に慣れてきて、初心者向けバイクでは満足できなくなってきた顧客向けには、ウェブを通して中級者向けバイクをレコメンドし、店舗への送客を促している。

### ③ミドル層からロイヤル層への引き上げ

中級者向けバイクの購入に至ったミドル層には、自身と同様のパスを通り、ハーレー好きになったほかの女性客がハーレーのある生活をどう楽しんでいるかをユーザー投稿型コンテンツとして配信している。ウェブを通し

て顧客同士のコミュニティ形成を促進させながら、ヘルメットやジャンパーなどのオプション品をレコメンドすることにより、ECも含めたクロスセルにもつなげている。

ハーレーブランドのロイヤル客となった後は、男性ユーザーと同様のコンテンツ案内や充実した顧客サポートの提供、バイクカスタムなどロイヤル客向けサービスを展開し、さらなる囲い込みを実施していく。

上記事例から分かるように、デジタルマーケティングは、潜在顧客にアプローチして「集客」するという目的に使うだけでなく、新規顧客をロイヤル顧客に引き上げる「顧客育成」にも活用することができる。

### 3 顧客データを活用した

#### 「効率的な離脱防止」

デジタル技術を活用することにより、従来よりも顧客と密につながることで、今までキャッチできなかった顧客のタイミング購買（消耗品が切れた際の購入など）のフォローを行える可能性もある。

そのフォローを、インターネットにモノを接続させ通信機能を持たせるIoT（Internet of Things）技術の活用により推進しようとしているのが米アマゾンの「Amazon Dash Button」である。

同社は、消耗品の使用期限などを感知するセンサーを機器に組み込み、消耗品発注を自社で行ってもらうためのサービスを推進している。具体的には、定期的に消耗品が必要となる浄水器や家電、オフィス機器メーカーとの連携を実施している。フィルターやインクカートリッジなどの消耗品自動発注機能を保有する機器開発を進めて、従来逃してしまっ

ていた顧客の消耗品購買需要を着実に刈り取り、顧客の離脱防止につなげていく狙いである。

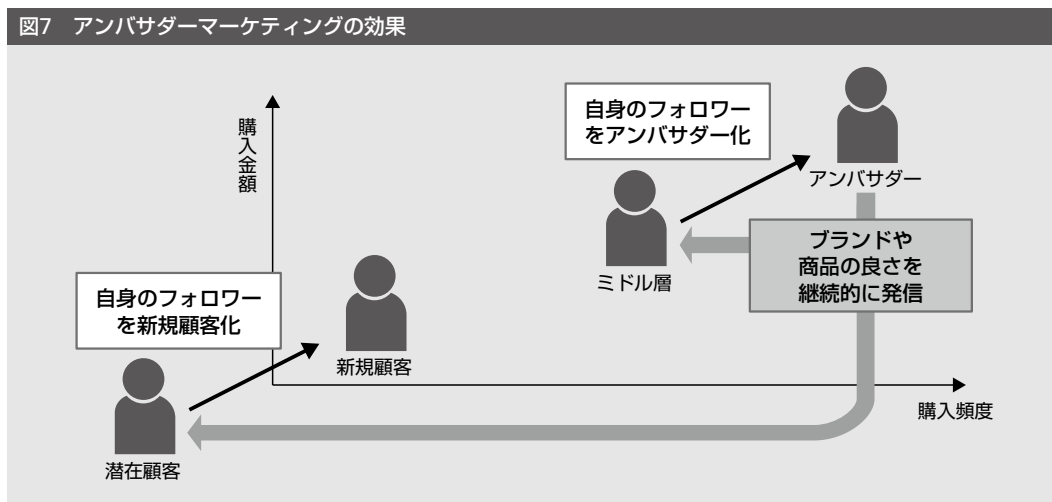
また、ロイヤル顧客の離脱防止に対する取り組み事例としては、ファッションブランドのバーバリーが挙げられる。ファッション感度の高いバーバリーのロイヤル顧客は、ファッションショーに対する興味も強い。そこでバーバリーは、ファッションショーの宣伝やリアルタイム共有にデジタルを活用するだけではなく、ショーで披露された商品をその場でECを通して購入できるサービスも実施している。通常、ショーで披露されてから量産まで約半年かかるプロセスを、生産体制の抜本的な改革で2カ月弱に短縮した。顧客に対するサービス実現のためにビジネスプロセス全体を見直し、他社が容易に追従できない差別化に成功した事例といえる。

### 4 「上位層の顧客参加」による ビジネスモデル強化

デジタル技術の活用により、従来よりもメーカーと顧客の密なコミュニケーションが可能になったことから、自社商品ユーザーを巻き込んだ顧客参加型のアンバサダーマーケティングで成果を出す企業も出てきている。アンバサダーマーケティングとは、自社ブランドを熱狂的に支持してくれるロイヤル顧客を商品紹介やブランディングに活用するマーケティング手法のことである。それにより、ロイヤル顧客の離脱防止に加えて、アンバサダーフォロワーの一部が新規顧客化したり、次のアンバサダーへ成長したりするなどの効果が見込まれる（図7）。

商品開発や既存商品の改良に自社ファンを

図7 アンバサダーマーケティングの効果



うまく活用しているのが良品計画である。新規商品の開発だけでなく、既存商品の改良案もファンから収集しており、ウェブ担当者が毎週寄せられたすべての案に目を通している。ファン巻き込み型の開発商品は、一般流通に展開するのが難しい尖った商品も含むため、自社ECとの相性がよいという利点もある。ファンの発想から生まれた商品を会員向けに自社ECで販売し、反応が良ければ小売に売り込む、などのテストマーケティングも可能となる。

アンバサダーマーケティングをさらに発展させた事例では、商品開発およびそのテストマーケティングに加え、本来社員が行うべきであると考えられる商品の保守運用・顧客サポートにまでファンを巻き込み、二次的な効果としてコスト削減を達成した企業も出てきている。

ネスレはアンバサダーのオフィスに自社バリスタを無料提供するマーケティングを実施しているが、コーヒーカートリッジ在庫の補充やバリスタマシンの保守・点検などまでアンバサダーが自主的に行ってくれるようにな

り、保守・運用コストの削減とカートリッジビジネスの運用効率向上に成功している。またマイクロソフトは、自社製品に関する知識が深く、他者にサポート的なユーザーを募り（他薦含む）、MVP（Most Valuable Professional）という資格を認定している。他ユーザーからの問い合わせにMVPが回答することで、本来人件費をかけて自社社員で対応が必要であったサポートコストを大幅に削減することに成功している。

## IV デジタルマーケティング強化のポイントと今後の展開

### 1 デジタルマーケティング強化のポイント

デジタルマーケティング強化のポイントとしては、まず組織体制が挙げられる。消費財メーカーでは、依然として広告宣伝部門、販促部門、ウェブ・EC部門、コールセンター部門など機能別にマーケティング関連部門が分断されているため、顧客に最適なアプローチができていない事例を多く目にする。その

結果、特に実店舗中心で売上を上げてきた企業では、新しいウェブ・EC部門が孤立してしまい成果が出ない状況となっている。

この課題に対応していくためには、SBU (Strategy Business Unit) を設定して、SBU 単位で統合的にマーケティング戦略を検討できる体制を整えていく必要がある。SBUの括りとしてはブランド単位が最もイメージしやすいが、消費財メーカーの場合、大手の主力ブランドでも売上100億円規模という場合が多く、ブランド単位で独立した組織を設けることが難しい場合が多い。

そこで、商品カテゴリーや価格帯、販売方法（対面接客型やセルフ型）、利用シーンなどの視点で複数ブランドをまとめてSBUの形にする方法が考えられる。SBUごとにSBU内のブランドのマーケティング統括責任者を配置して、広告宣伝、販促、ウェブ・EC、コールセンターといったマーケティング要素をどのように組み合わせ、どのような予算配分で行うのかというトータルでの意思決定を行っていく。また、デジタルマーケティングは技術的な要素も強いため、IT部門の協力も必要不可欠となる。従来のIT部門はバックオフィス系のIT技術に強い場合が多いが、デジタルマーケティングを強化していく場合には、ビジネスに直結するフロント系の最新技術を取り入れていく必要がある。そのため、IT部門もマーケティング統括責任者と一体となって、ビジネスにより近い領域で活動できる体制に変革していく必要がある。

さらに、きめ細かいターゲティングを行っていくデジタルマーケティングでは、データ分析を中心とした運用面でも体制整備が必要となる。仕組みとしては小売・流通業が進ん

でいるので、第一論考に譲るとして、データ分析の考え方について、少し述べたいと思う。

われわれがコンサルティングを行っているクライアントと話をすると、「ビッグデータ分析を分析会社をお願いしてやってもらったが当たり前の結果しか出なかった」という声をよく耳にする。このような結果に陥る理由の多くは、当該企業のビジネスの特徴を十分に理解せずに、単純に統計的手法によるデータ分析で売上との関連性を見出そうとしているからであると考えられる。

データ分析のステップとしては、以下の順番が望ましい。

- ① マーケッター（施策担当者）の仮説に基づく施策に対して、施策の効果検証からデータ分析を行っていく
- ② ①を繰り返す中で、当該ビジネスの顧客の購買行動を考える際に、重視すべきポイント（データ項目）が見えてくる
- ③ 重視すべきポイントをベースに統計的処理を行うことで、経験則では発見しにくい一段細かなルールを見つけ出していく  
上記のようなステップを踏まずに、重視すべきポイントが見えていない中で、いきなり3段階目を行おうとすると、経験則で分かっている「当たり前のこと」しか出てこない状況に陥ってしまう。

また、上記のようなステップを有効に機能させていくためには、データアナリストにデータを提供するだけではなく、ビジネスを理解しているマーケッターとデータアナリスト、さらにはデータの所在と収集方法を理解しているITエンジニアの三者が一体となって実行していく必要がある。

## 2 デジタルマーケティングの 今後の展開

消費財メーカーの中でも、ECや直営店といった直販機能に注目している企業では、デジタルを活用したダイレクトマーケティングから、ダイレクトセリングに発展する動きも活発化しつつある。消費財メーカーにとっての従来の得意先である小売や卸との関係をどのように整理していくのかという部分に難しさはあるものの、今後はメーカー発の製造小売ビジネスモデルに発展する企業の中から新たな勝ち組企業が生まれる可能性が見えてきている。

また、最近ではカジュアル衣料品店「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングと

アクセンチュアの事例のように、外部パートナーと合弁会社を設立してデジタルマーケティングを推進していく企業も出始めている。急速にデジタルマーケティングを立ち上げていく方法として、今後もこのような展開が拡大していくと考えられる。

### 著者

山崎朋広（やまざきともひろ）

デジタルビジネス開発部グループマネージャー  
専門はデジタルを活用したビジネスモデル改革、  
マーケティング改革、サプライチェーン改革

濱島有吾（はましまゆうご）

デジタルビジネス開発部コンサルタント  
専門はデジタルを活用したビジネスモデル改革