

ビッグデータが可能にする「おもてなし」

— デジタルマーケティングの実証実験から —

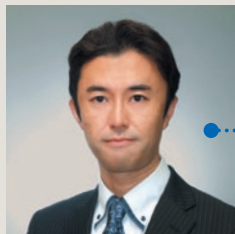
ビッグデータの活用をマーケティングの強化や顧客サービスの向上につなげようという取り組みが進んできているが、実際に収益につなげるためにはいくつかの課題がある。本稿では、取り組みの先行しているデジタルマーケティング分野に注目し、どのような課題があるのか、それをどう解決すべきかについて、実証実験に基づいて解説する。



野村総合研究所
コンサルティング事業本部
経営革新コンサルティング部
上級コンサルタント

せお としかず
瀬尾 利数

専門は事業開発やマーケティングに関する
コンサルティング



野村総合研究所
IT基盤イノベーション本部
ビッグデータイノベーション推進部
主任データサイエンティスト

かんだ こうた
神田 航太

専門はCRMおよびビッグデータ活用に関
するコンサルティング

経営資源としての顧客データ

顧客データの活用を目的としたポイントプログラムが生活に浸透するようになって久しい。今日では何千万人も顧客を会員化している企業も少なくない。また、ID-POSから顧客の購買行動を把握して、特定セグメントの顧客に向けた品ぞろえをしたり、スマートフォンを利用して顧客の来店を検知し、その顧客の購買データを活用したリアルタイムのプロモーションを行ったりするなど、データ活用の仕方も高度化している。

こうしたことから、ビッグデータ活用の目的とは、自社の顧客データを分析して本業のマーケティングを改革することであると考えられる読者も多いのではないだろうか。しかし、顧客データの活用は本業だけにとどまらない。例えば、航空会社は顧客データの分析によって旅客収入の増大を目指すことに加えて、マイレージ機能付きクレジットカードや、自社ホームページ経由でのECモール運営などの付帯事業でも収益の拡大に余念がない。また、楽天は本業であるインターネット

モール（楽天市場）のほか、旅行、クレジットカード、証券、銀行などと次々に新しい事業分野へと進出し、そのたびに自社の顧客基盤である楽天スーパーポイント会員を新事業分野へ送客することに力を入れてきた。すなわち、顧客データの活用は、購買単価や購買頻度の増大、クロスセル（関連商品の販売や商品の組み合わせ販売）の拡大だけでなく、企業の効率的な成長にも寄与するのである。人口減少時代を迎えた日本では、企業にとってこのような顧客データの活用こそが最も期待できる成長戦略と考えられる。

しかしながら、昨今は欲しい物がないから物を買わないという人が多い。そのような消費者に、クロスセルなどにより多くの商品・サービスを販売するためには、「欲しい」と思ってもらうこと、すなわち需要を創り出すことが求められる。その切り札となるのが、ビッグデータを活用した「おもてなし」の実現である（P.6～P.7「イノベーションのためのビッグデータ活用」参照）。

以下では、顧客データという経営資源を収益につなげるための「おもてなし」につい

て、野村総合研究所（NRI）の支援事例を基に解説したい。

「おもてなし」が可能にする 需要創造

「おもてなし」というと、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックに向けた訪日外国人観光客へのサービスを想起される読者も多いと思われる。実際、日本では今、世界中から観光客を呼び寄せる観光立国を目指して官民を挙げて取り組んでいる。その成果もあり、2015年上半期の訪日観光客数は前年同期比46%増の914万人という過去最高数へと急増するとともに、日本人の出国者数を上回った（日本政府観光局による2015年7月22日の発表資料より）。国内の観光旅行は、北陸新幹線の開業効果にも支えられて活況を呈しているかに見えるが、2000年以降を見ると、主要旅行業者の取扱高は横ばいもしくは減少を続け、2012年以降の増加もわずかである（国土交通省観光庁の発表資料より）。

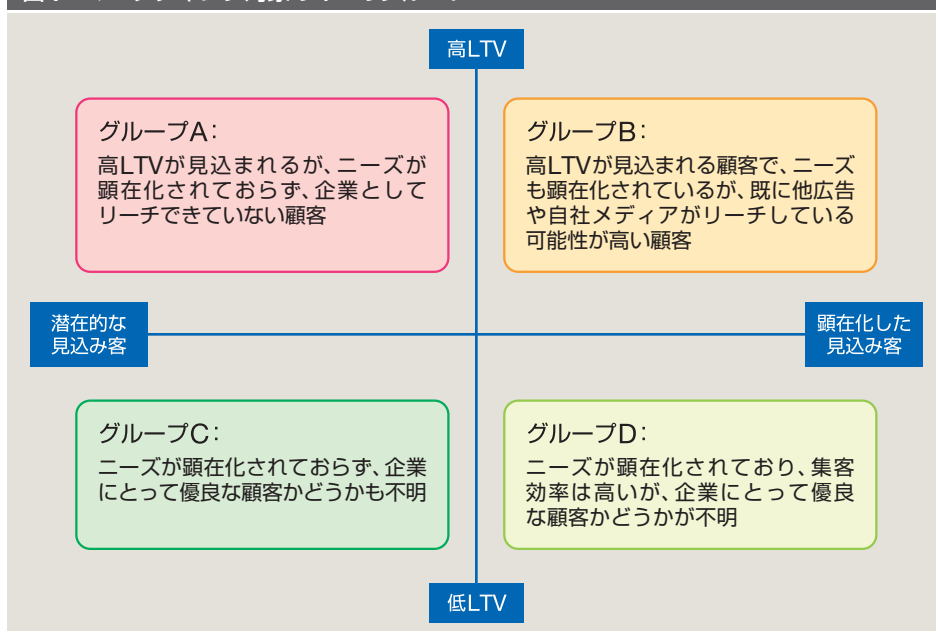
これらを見ると、日本人の旅行への支出はひと頃より伸びが鈍っているようである。それには老後の不安などさまざまな要因が考えられるが、それでも老若男女を問わず「旅行したい」という気持ち

が衰えているとは考えにくい。そこでNRIは、日本人に向けた観光マーケティングに必要なのは、定番の観光スポットに飽き足りないリピーターに対し、個々人の趣味やし好に合った旅行商品を提案することにより、「旅行したい」という気持ち（ウォンツ）を「旅行しよう」という意思（ニーズ）へ転換させることではないかという考えから、大手運輸企業A社と共にいくつかの実証実験を行った。

「おもてなし」の実証実験

実証実験の説明に入る前に、デジタルマーケティング分野の現状について補足しておきたい。図1は、見込み客の状態（潜在的か顕在化しているか）と顧客生涯価値（LTV：Life Time Value）という2つの軸でマーケティング対象を4つのグループに分けたものである。LTVは、顧客が生涯を通じてどれだけ収益に貢献したかを表し、一般に顧客が支

図1 マーケティング対象の4つのグループ



払った合計金額（平均購買単価×購買頻度×購買期間）や、それから既存顧客維持・新規顧客獲得の費用を差し引いた金額で表す。

現在、Web広告市場においては、グループBおよびCを対象とする広告配信が広告予算の大半を占め、エリア配信（地域を指定した広告配信）や検索キーワードと連動させた広告配信が行われている。最近では、グループDを対象に、リターゲティング広告（Webサイトを訪れたことのある人にだけ表示される広告）や、コンバージョン（商品購入やカタログ請求など）をしたことのある顧客の特性を自己学習し、その特性を持つ顧客に重点的に広告を配信するプラットフォームも現れている。

これらの広告手法は、集客という面では確かに効果が期待される。しかし、さらに重要なのは、集客した顧客をどのようにして優良顧客（LTVの高い顧客）にするのかということである。そのためには、キャンペーンの参加率やクリック率のような、広告業界で一般に用いられているKPI（重要業績評価指標）に加えて、顧客のLTVを重視すべきであるとNRIでは考えている。

実証実験のポイントは次の2つである。1つは、これまでA社が利用していなかった外部データ（自社で保有していないデータ）を利用することで「おもてなし」を高度化すること、もう1つは、A社と良好な関係を築いてくれる優良顧客を集客するために、一般的な優良顧客の特性を抽出し、その特性を持つ顧客に重点的にマーケティング施策を展開することである。

外部データとしては、サードパーティー

DMP（さまざまなデータを管理し販売する仕組み。DMPはData Management Platformの略）から取得可能なデータに加えて、NRIが3年に一度実施している「生活者1万人アンケート調査」などの消費者ニーズに関する独自調査のデータを活用した。これは、顧客の潜在的な趣味やし好を把握するためのものである。

実証実験は、優良顧客を集客する（A社に会員登録してもらう）ためのキャンペーンで、以下のような手法で実施した。

- ①サードパーティーDMPのデータや個別に実施した調査データを分析してLTVを算出し、将来的に優良化しやすい顧客の特性を抽出する。
- ②営業サイドから潜在的なニーズを持つと仮定される顧客を抽出し、①と合わせて集客し会員化する。広告配信はDMPのデータ（ネット上の行動特性に関するもの）を利用する。
- ③会員化した顧客に対して、入会してから一定期間内に、DMPのデータから推定される趣味・し好に合う施策を実施し、ウォンツをニーズ化する。

実証実験の結果、図1のグループAに分類される特性を持つ人は、優良顧客の有力な予備群であることが分かった。DMPのデータ利用料もかかるため、CPC（1クリックを獲得するために掛かったコスト）やCPA（1顧客を獲得するために掛かったコスト）のような一般的なネット集客指標は他のグループに劣るものの、重点的にコストをかける必要があるということである。

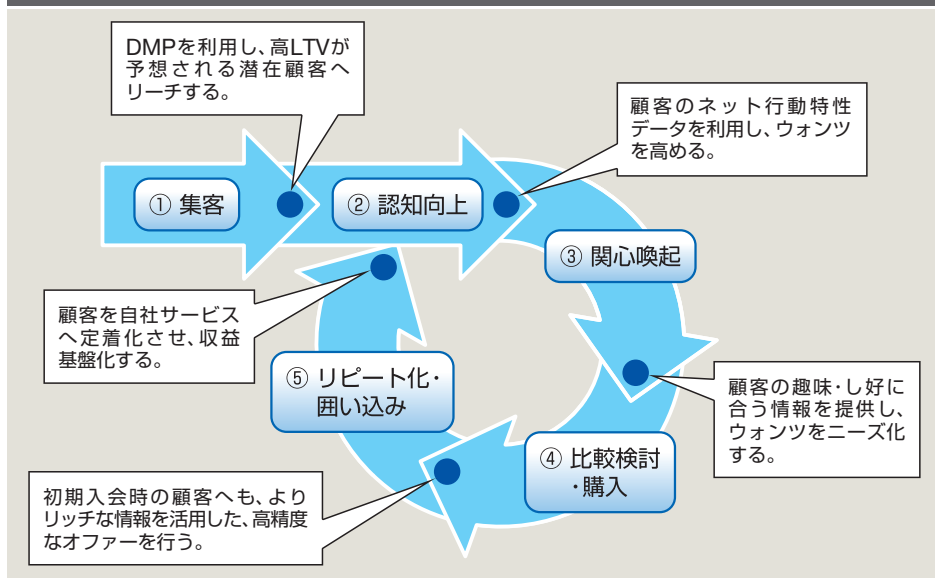
特筆すべきは、会員化初期における継続

キャンペーンへの参加率の高さである。DMPのデータを利用し、ネットの行動特性から趣味やし好が推定されている顧客を集客できたことで、入会初期の段階で豊富な情報が集まり、次のマーケティング施策を効果的に実施することができた。具体的には、集客した顧客がSNS利用者

の場合はネット上での口コミや旅行写真投稿などのキャンペーンを行い、ポイントへの感度が高い顧客にはポイント10倍キャンペーンのような施策を実施するなど、施策の使い分けを行った。通常、購買履歴が少ない（取得できたデータが少ない）初期会員に対しては、精度の高い施策を打ち出しにくいと、値引きや高ポイント付与といった施策に偏る傾向にあるが、実証実験では顧客の特性に合わせてニーズを引き出すことができた。顧客にとっても、潜在的なウォンツを、目的がはっきりとしたニーズへとリードしてくれる仕組みとなったことで、ビッグデータを活用した「おもてなし」が実現されたといえる。

企業は、サードパーティーDMPを利用することにより、自社の顧客でなくてもキャンペーンの内容に向いている人に対してインプレッション（1回の広告表示）単位で広告の買い付けを行うことが可能となっている。例えば、アジア地域から日本の旅行関係サイトのページを一定期間に一定回数見ている人を

図2 集客から優良顧客化へのマーケティングサイクル



ターゲットに広告を表示し、日本への旅行を促すということも可能である。

求められる統合的なマーケティングの仕組み

集客の段階から、その後の顧客育成および優良化を意識し、LTVの最大化を見据えてマーケティングプロセスをデザインすることが、今後のデジタルマーケティングで必要となる視点である。図2は、集客から優良顧客化、顧客囲い込みというマーケティングプロセスのサイクルを表したものである。この中で、広告会社などが実施するフェーズ（図2の①②）と、Webマーケティング会社などが実施するフェーズ（図2の③～⑤）が分断されていることがしばしば指摘される。今後、「おもてなし」を可能にするためには、本稿で紹介した事例のように、集客から優良顧客化までを統合したマーケティングの仕組みを整備することが重要となるだろう。 ■