



一般社団法人

D2Cエキスパート協会

D2C EXPERT ASSOCIATION

D2C スペシャリストコース

顧客への価値提供プロセスにおける
特定分野を深掘りするコース

データドリブンマーケティング

個々に最適化された価値や体験の提供

学習項目

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

はじめに

3つのDで進化するD2C：データドリブンマーケティング

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

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

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

第1章

データドリブンマーケティング
誕生の背景

1-1 D2C以前の通販からある「データに基づく意思決定」

重要まとめポイント

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

● テスト、テスト、テスト！のD2Cビジネス

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

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

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

1. 実利的

2. 短期的

3. テスト、テスト、テスト

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

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

● 巨人の肩の上に立つ

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

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

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

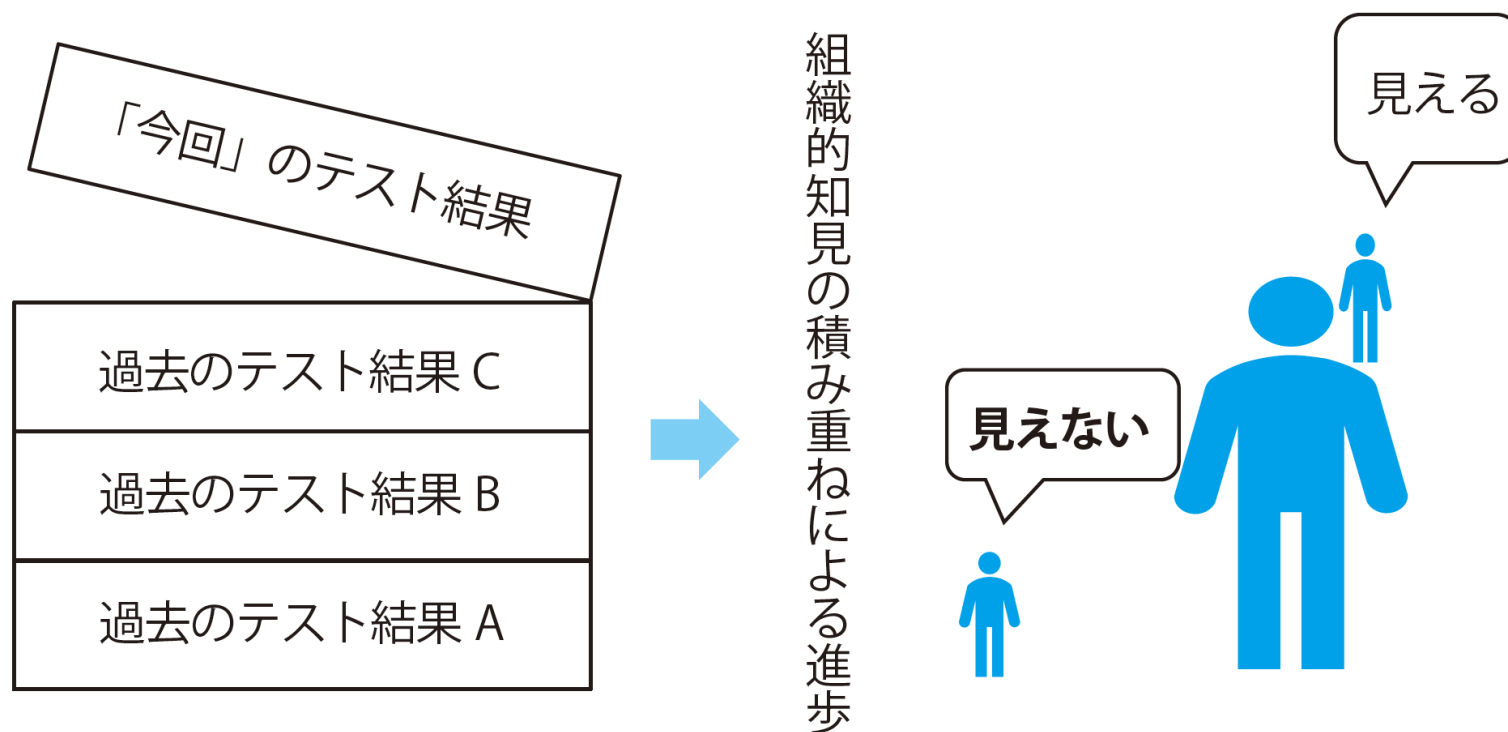
マーケティングは「科学」か「アート」か？という議論が昔からある。

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

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

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

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



1-2 すべてのマーケティングがダイレクト化する時代

重要まとめポイント

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

● インターネットとスマホがダイレクトマーケティング進化に与えた影響

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

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

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

そして次の変化は**スマートフォンの普及**で起きた。

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

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

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

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

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

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

● 変化のスピードは加速している

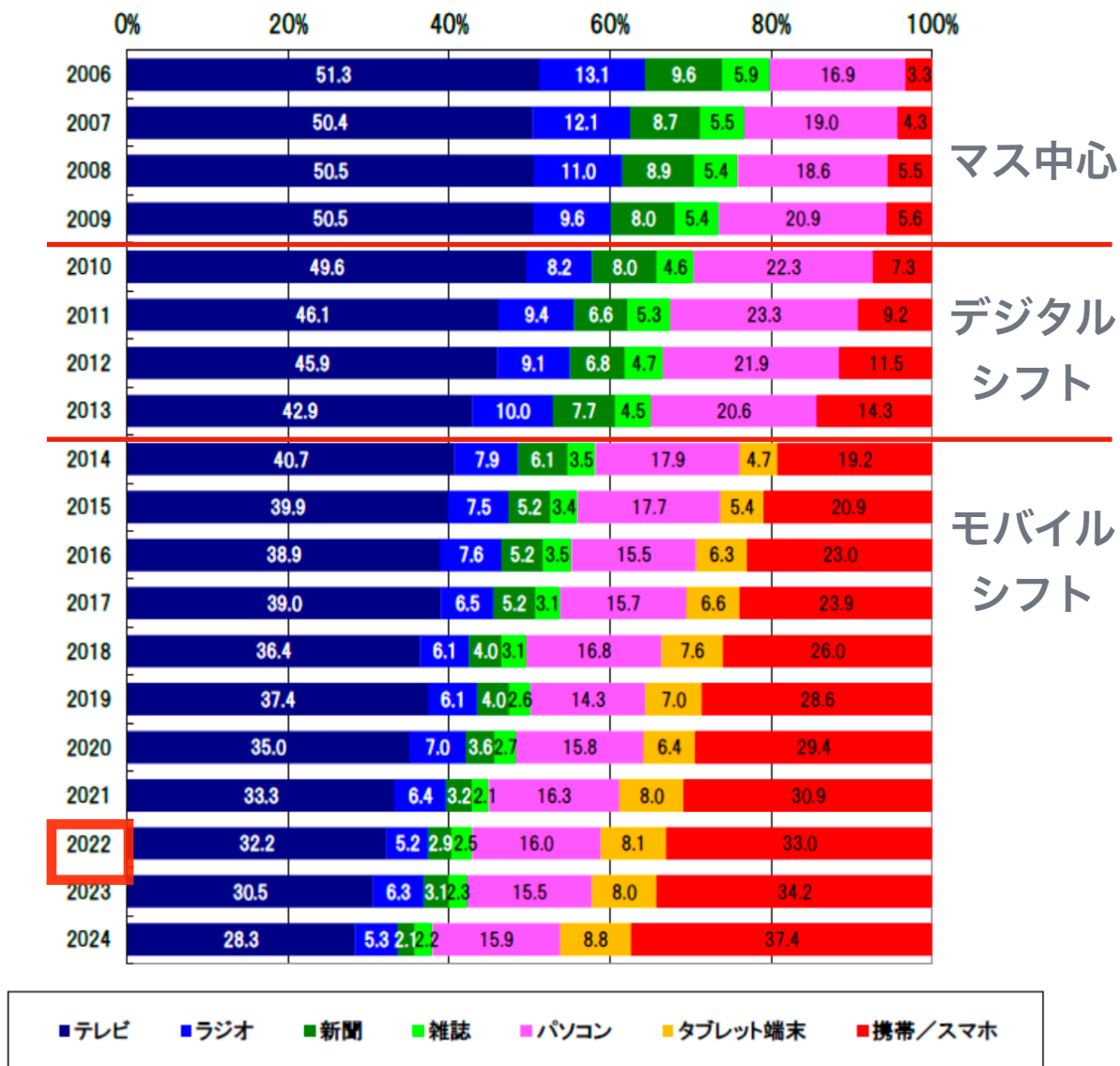
「十年一昔」という言葉があるが、下図を見るとまさにその表現を思い出す。下図は**メディア総接触時間の統計**だが、D2C前夜とも言える2010年以前はテレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマス媒体がまだ大きな存在感があった。

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

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

博報堂メディアパートナーズ：メディア定点調査2024

メディア接触時間「年別×メディア別」



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

1-3 データによって何が「ドリブン：駆動される」のか

重要まとめポイント

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

確かに、IBM のHPでは、ビッグデータの定義を4つのVで表現している。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

● 経営層にマーケティング施策の効果を財務的に説明する

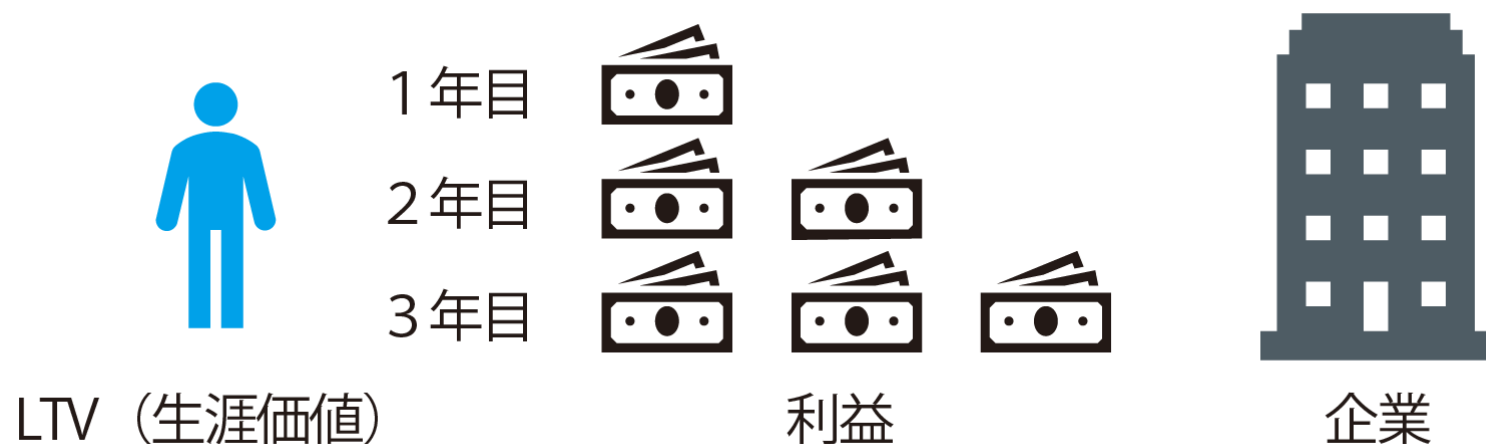
もうひとつ、データドリブンマーケティングの特徴を挙げると、その成果を「財務的に」経営層に説明することが重視されている。データドリブンとは直訳するとデータ駆動ということになるが、何を駆動するのか、ということそれは「意思決定」である。

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

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

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

顧客のLTV を把握することで、自社の収益力（利益を生み出す力）が測れる。



1-4 データドリブンマーケティングの道具立て

重要まとめポイント

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

● データドリブンマーケティングの道具立て

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

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

<データドリブン・マーケティングに必要なツール>

1. テスト対象の顧客を選別したり、顧客の反応を記録するためのデータベース

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

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

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

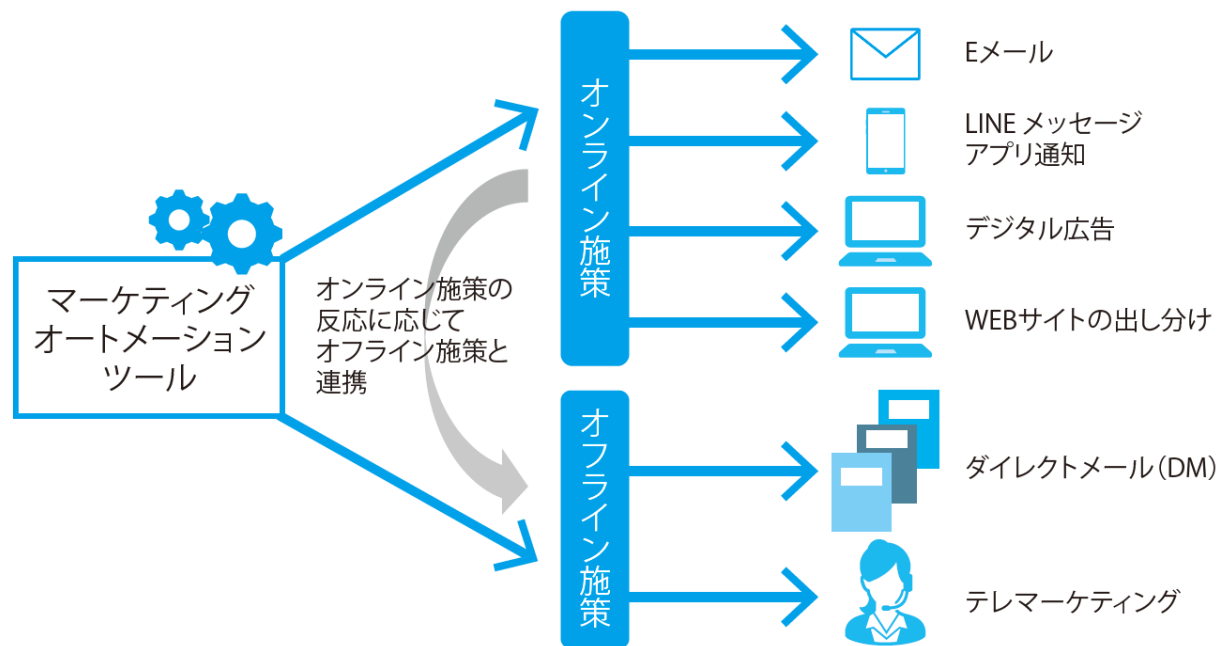
そしてその結果をあたかも航空機や自動車のダッシュボードのように数字やイラスト、グラフなどで表示したり、各指標をさらに細かく分解して相互の関係性や因果の流れを検証するツール「BI（ビジネス・インテリジェンス）」も浸透してきている。

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

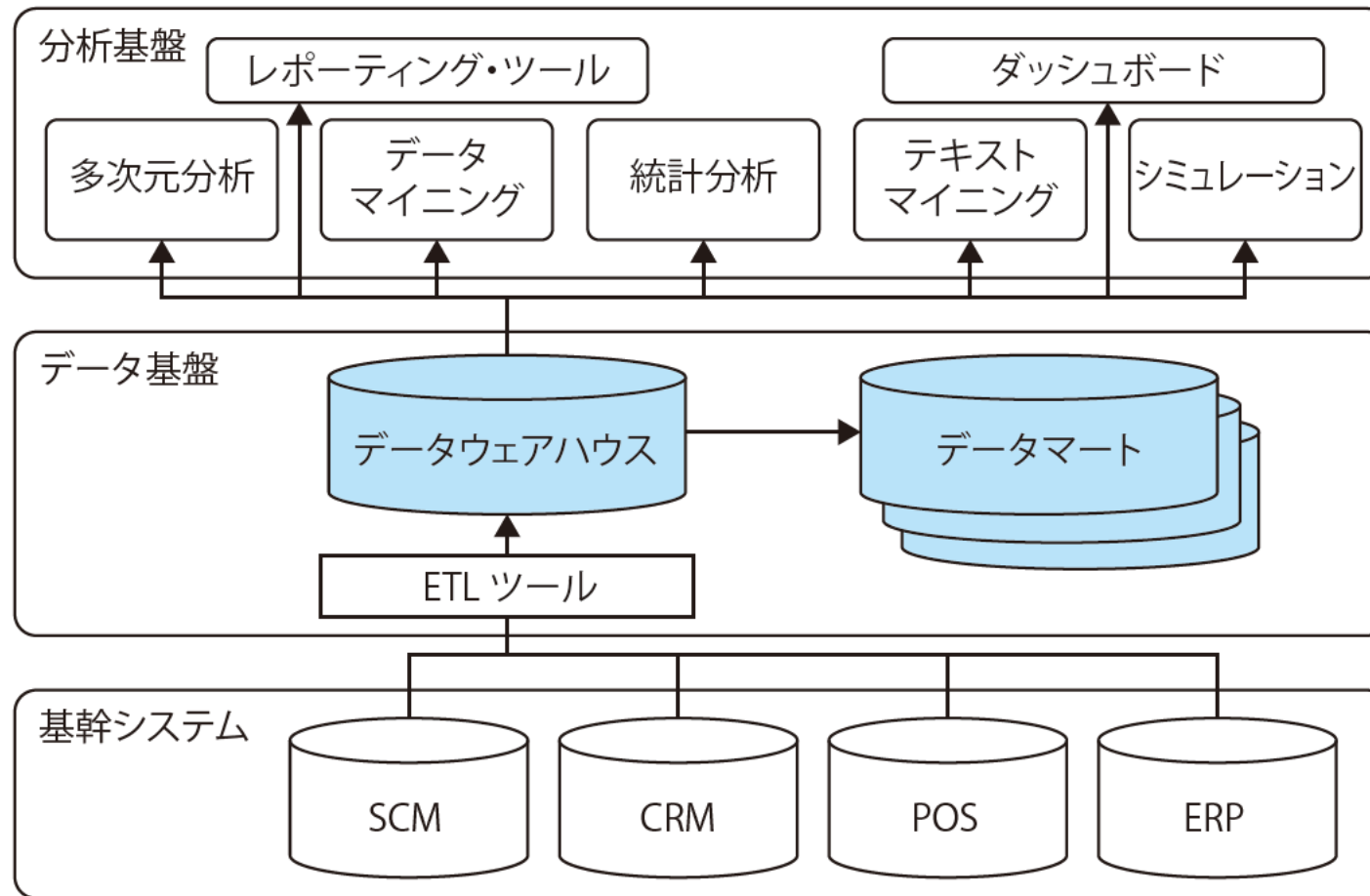
メントのLTV が高そうか探る作業が大好きだった。

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

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



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



出典：株式会社NTT データ「BI 革命」

1-5 データドリブンマーケティングと顧客中心主義

重要まとめポイント

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

● データドリブンマーケティングのフレームワーク例 1

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

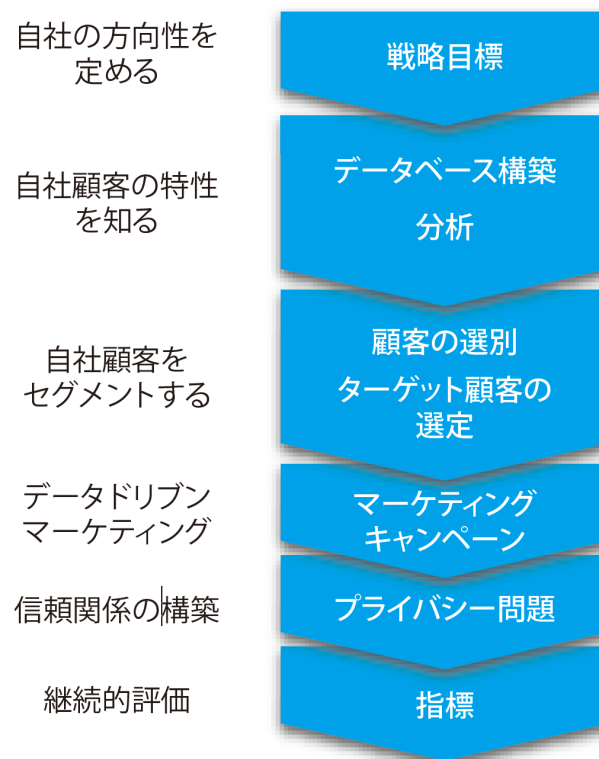
例1のフレームワーク（次スライド）では、まず**自社の戦略目標**を満たすため、**顧客の分析と、選別**を行う。

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

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

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

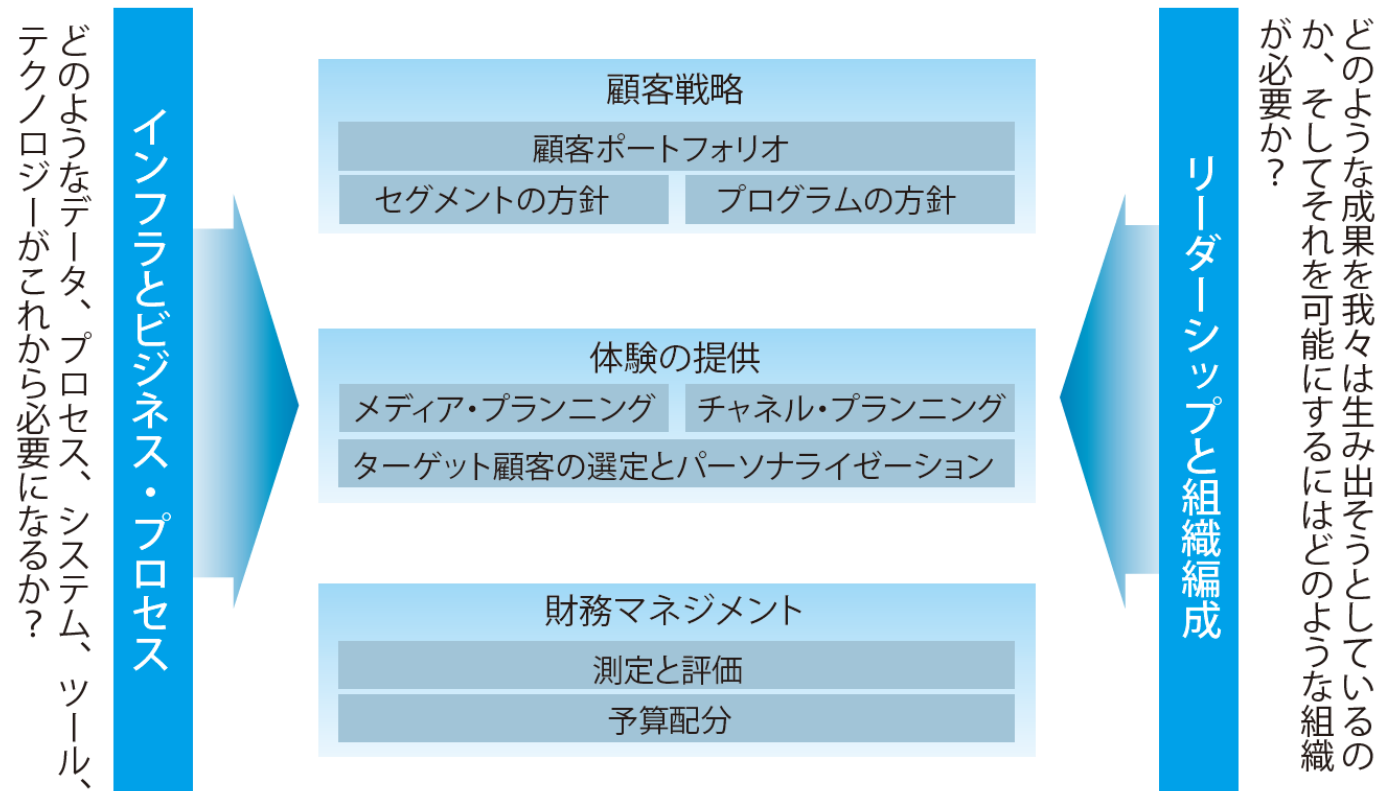
データドリブンマーケティングのフレームワーク例1



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

● データドリブンマーケティングのフレームワーク例2

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



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

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

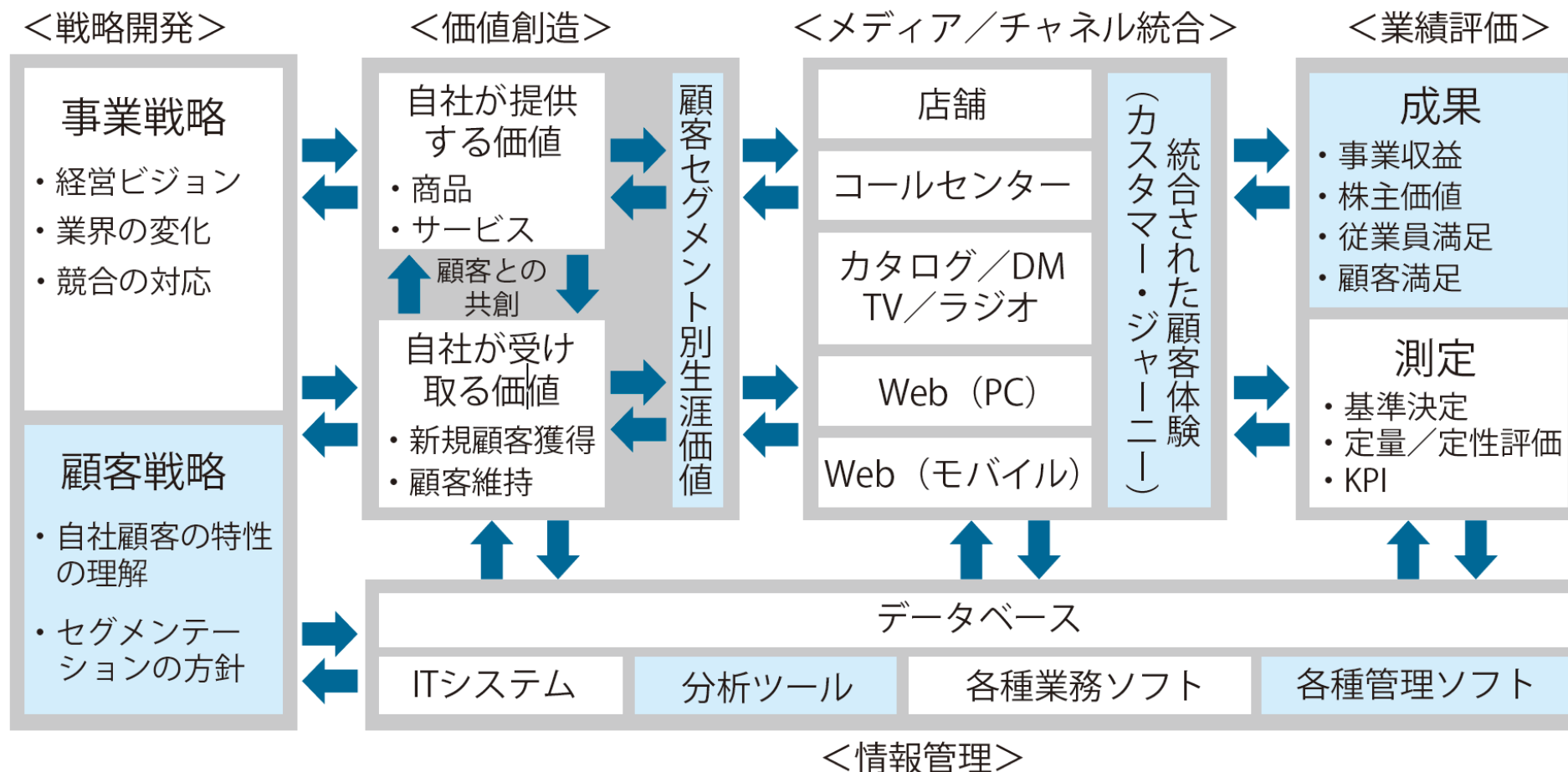
これは、メディアとチャネルの組み合わせを顧客セグメント毎に設計し、提供するという**オムニチャネルの発想**が含まれている。

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

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

● **カスタマーセントリシティ（顧客中心主義）との関係**

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



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

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

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

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

具体的には、

＜顧客戦略との連携＞

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

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

＜価値創造プロセス＞

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

＜マルチチャネル統合プロセス＝オムニチャネル＞

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

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

＜業績評価プロセス＞

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