

# ビッグデータ時代の リレーションシップマーケティングに求められる アカデミズムの視点



岡本 泰治 やすはる 株式会社ディレクタス代表取締役

1965年広島県生まれ。1988年京都大学文学部卒。株式会社リクルートを経て株式会社ディレクタスを設立。全日本空輸株式会社(ANA)、日産自動車株式会社をはじめ、数多くの大手企業のeCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)、eメールマーケティング戦略を立案。さらにコンテンツ企画・制作から運用まで、eCRM及びeメールマーケティングの実施に必要な全ての機能をワンストップで提供している。著書に『ケースで学ぶマーケティングの教科書』(秀和システム)がある。

## リレーションシップマーケティングとCRM

マーケティングの現場で使われる用語はファッション用語と同じくらい流行り廃りが激しく、しかも定義が曖昧なので、最初に本稿で使う用語を自分なりに定義させていただきたい。

リレーションシップマーケティングは顧客との良好な関係を作ることで長期間にわたって取引を継続し収益を最大化しようとするマーケティングコンセプトである。

一回の購入による利益を追求するのではなく、一度購入した顧客に満足感を与えて次回以降も継続的に購入してもらうことによって長期的に高い収益を上げることを狙う。顧客が生涯にわたって自社製品を購入することによる収益=LTV(Life Time Value)を最大化することが分かりやすい目標となる。

要はいつも買ってくれる「上得意」の顧客を作ることができれば楽に儲けることができるという、恐らくは商業活動の成立期と同じくらい古くからある考え方である。優秀な商売人なら理論としてではなく肌感覚として身に付けているだろう。

CRM(Customer Relationship Management)はリレーションシップマーケティングの考え方を取り入れた経営コンセプトであり、1980年代の米国で提唱されはじめた。購買

履歴をはじめとする顧客情報を蓄積して分析し、顧客ごとに最適なコミュニケーションを実現するためにCRMシステムが開発された。

日本でも1990年代に本格的にCRMの考え方が取り入れられ、多くの企業でCRMシステムが導入された。

ちなみにCRMとほぼ同じ時期に日本で紹介されたのがOne-to-Oneマーケティングとデータベースマーケティングである。One-to-Oneマーケティングは消費者のライフスタイルや嗜好が細分化してマスマーケティングが効力を失いつつある中で、究極のセグメントとして顧客一人一人を把握し、それぞれにカスタマイズされた製品やサービスを提供しようというマーケティングコンセプトだ。

データベースマーケティングは顧客データベースの顧客属性や購買履歴を分析し最適なターゲットセグメントを抽出してアプローチするマーケティング手法のことである。CRM戦略の中でOne-to-Oneマーケティングを行うことがあるし、One-to-Oneマーケティングはデータベースマーケティングの手法を使っていることになる。

## 1990年代CRMの流行と挫折

私は1993年に現在の会社を設立しDM(ダイレクトメール)を中心にダイレクトマーケティング支援サービスを開始した。

1990年代後半からCRMに関連する書籍が相次いで出版され、雑誌やセミナーなどで盛んに取り上げられていたことを鮮明に覚えている。時あたかもバブル経済が崩壊し、日本経済が長い混迷の時代に入った時期だった。

経済が低迷している時期には新規顧客の獲得が困難になっていくため、既存顧客からの収益を最大化するリレーションシップマーケティングの考え方が受け入れられやすくなることを肌で感じた。

金融機関や流通業、サービス業を中心に広がっていった日本のCRMは専用システムの導入が前提であり、むしろシステムを導入するためにCRMのコンセプトが広められていった面がある。

ポイントシステムや会員組織によって顧客を「囲い込み」（いやな言葉だ）、購入時に提示されるカードで顧客IDと購買データを紐付けてデータベースに蓄積。RFM分析（Recency Frequency Monetary分析）によって顧客をセグメント化し、優良顧客を抽出してDMでセール告知やクーポンを送付し購買を促進する。特定の商品を訴求する場合には過去の購買履歴を元に顧客ニーズを類推し、ターゲットを絞り込んで訴求する。また、一定期間利用がない場合には離反予備軍と判断して来店促進のクーポンを送付する……。

こうして日本でもポイントカードや会員組織が次々に誕生した。しかし当時日本で流行したCRMは当初期待された成果を挙げることなく失敗に終わったものが多かったと言われている。

当時私はお付き合いのあった企業の担当者や関係者から「何億円ものシステムを導入して単にDMラベルを出力しているだけだ」「鳴り物入りでCRMを導入したが売り上げにはほとんど貢献してない」といった声をよく聞いた。

## なぜ1990年代日本のCRMは失敗したのか

現実的なコミュニケーションチャンネルが限られていたという面はあるだろう。データベースマーケティングの手法を駆使するCRMではプッシュ型のパーソナライズドコミュニケーションが必須となる。顧客データベースに基づいてターゲットを絞り込んだりメッセージを差し替えたりする必要があるからだが、当時大規模なCRMで現実的に使える

チャンネルはDMくらいしかなかった。「CRMシステムといってもDMラベルを出すだけだ」と言われるのも仕方なかったのだ。

一方でコストの問題もあった。本格的なCRMシステムを導入すると数億円単位の投資が必要だったし、DMの印刷コストや郵送料も重くのしかかった。（日本の郵送料は世界的に見ても高かった。郵便を海外から日本に発送する方が郵送料が安かったので、DMを香港から発送するサービスまで登場したほどだ。）

コンピューティングパワーもデータ処理のテクノロジーもやりたいことに追いついていなかった。500万件規模の顧客データベースを保有していたある流通業では、億単位の投資をしたにもかかわらずデータが重すぎて動かず、結局購買履歴データによるデータ抽出をあきらめた。

色々と原因を並べることはできるが、最も大きな問題は企業がCRMの本来の目的を見失ってしまったことだと思う。顧客との良い関係を築いて「お客様」になってもらうことが目的だったはずなのに、CRMシステムを使って顧客データベースを管理することが目的であるかのような錯覚に陥ってしまった。

CRMシステムはデータによって顧客のことを深く知り、それぞれの顧客に喜んでもらえるようなコミュニケーションを実現するために導入したはずだった。それがいつの間にかDMを発送するためのデータベース管理システムのようになってしまう、システムをそのように運用することがCRMであるかのように誤解された。

もちろん多くの担当者は本来のCRMのコンセプトを理解していただろうし、その実現のために努力しただろう。しかしCRMの目的が顧客との関係構築によるLTVの最大化にあるとしたら、本来はCSI（顧客満足度指数）やLTVの理論値を指標として設定し、その目標達成のための全社的な顧客コミュニケーション戦略を策定すべきだったのだ。冷静にROIを考慮すれば高価なCRMシステムの導入は不要だったかもしれない。

結局システム導入ありきで販促施策による売上純増効果でしかCRMのROIを説明できなくなり、大量の販促DMが発送されることになった。DMの発送は顧客とのリレーションシップを築くためでなく、目の前の売上を上げるための販促策に過ぎなくなった。効果の高いDMがあれば同じパタ

ーンのDMをどんどん出し続ける。結果的に一部の顧客には嫌われてしまっても効果さえ出していれば問題なくなってしまう。(Eメールマーケティングではよく見かける光景である。)

本来は手段であったはずのCRMシステムの運用が目的になってしまい、その費用対効果を上げるために販促施策を実施するという本末転倒が90年代CRMの失敗の本質だった。

しかしそれは起こるべくして起きた本末転倒だったのではないか。投資判断をする際にはコンサルティング会社のシミュレーション資料で顧客との関係性向上が自社の収益にもたらすインパクトを試算したかもしれないが、多くの企業ではそもそもマーケティング環境の変化に対応すべく自社なりのCRM戦略を練っていたわけではなく、顧客とどのような関係を築いていくのかといったビジョンもない中で「これからはCRMだ」という掛け声のもとシステムを導入してしまったのである。

## リレーションシップマーケティングを取り巻くマーケティング環境の激変

そして今、マーケティング環境の劇的な変化によってリレーションシップマーケティングのコンセプトをもう一度見直してみるべきタイミングが来ているように思う。

どんな変化が起きたのか。

まずマーケティングの主導権が企業から消費者に移ってしまった。

インターネットの浸透は製品に関する企業と消費者の間の情報の非対称性を一気に縮小させた。ソーシャルメディアは消費者を情報の受信者から発信者に変え、マスメディアを通じての一方通行だった情報の流れが劇的に変わった。

消費者は企業の発信するマーケティングメッセージを信用しなくなり、買い物をする前にインターネットで商品に関する評判を検索して確認するのは当たり前の行動になった。企業は自社製品に関する情報をコントロールすることができなくなり、自社製品の評価を高めるには既存顧客の満足度を高めるしかなくなったのだ。(消費者から見れば悪くない話だ。)

変化の二つ目は企業が顧客に関して取得するデータの量と質である。

まずデータの量。企業は顧客に関する膨大な情報を入力することができるようになった。購買履歴はもちろんのこと、ありとあらゆる行動がトラッキングの対象となっている。もちろん自社サイト内での顧客の行動は全てリアルタイムで捕捉できるようになっているし、スマートフォンの利用によって顧客の位置情報も取得することができる。ソーシャルメディア上のデータも利用することができる。

オンライン広告の配信に限って言えば企業は自社サイト以外での、例えば情報ポータルサイトでの顧客の行動データもターゲティングのために使うことができるようになっている。

次にデータの質に関する変化も見逃せない。

これまで顧客データといえば自社サービス・製品を購入した顧客の個人情報ベースだった。まず顧客IDとともに住所や氏名が入力されていて、そこに購買履歴データが追加されていくのが基本だ。

一方で、企業が取得している自社サイトのアクセスログはcookieをベースにした「パーソナルデータ(\*)」であるといえる。個人情報は含まれないが、その人(そのブラウザを使っている人)がウェブ上でどんな行動をしたかという「足あと」は全て分かる。この中には当然自社の顧客以外の人の情報も含まれている。例えば、「半年にわたってある特定の商品のページを20回以上も見て、最近商品をカートに入れたが、結局購入していない人」とか「毎朝決まった時間に商品の入荷情報を見に来てくれる人」といった、まだ顧客ではないが自社製品のファンかもしれない人をcookieベースで特定することもできるわけだ。

同じことはスマートフォンのアプリでも起きている。自社のアプリをダウンロードして使っていれば、その人が誰かは分からないが、アプリ上でどんな商品を見ているか、今どこにいるかまで把握できる。そしてその人が次回自社サイトを訪れたりアプリを開いた時には気になっているであろう商品をランディングページに表示するとか、もしメールアドレスが分かればその商品を掲載したメールを送ることもできる。

こうして企業は「まだ見ぬ顧客」さえも相手にしてパーソナライズされたメッセージを届けることができるようになったのである。

変化の三つ目はコミュニケーションチャネルの広がりである。

企業が顧客と深い関係を築くためにはOne-to-Oneでの



コミュニケーションが欠かせないと考えられているが、90年代まではそれが可能なチャネルは事実上DMと電話くらいだった。インターネットが徐々に浸透しEメールの活用が本格化したのは2000年頃からである。(同じ頃弊社も事業ドメインをEメールマーケティングに移行した。)DMと違って印刷コストや郵送料が発生しないEメールはマーケティング担当者にとって頼もしい武器になった。

その後ごく最近まで企業がOne-to-Oneのプッシュ型コミュニケーションのために使えるチャネルは他には無かった。(想像してみてください。例えば自社の顧客に現在のポイント残高をお知らせするとしたら、ダイレクトメールとEメール以外にどんなチャネルで連絡できるだろうか?)問題は顧客データベースに基づいてメッセージのパーソナライズができるかどうかである。

しかしここ数年の間にコミュニケーションチャネルの状況は大きく変わった。まずアドテクノロジーの急速な進化によってオンライン広告を個別に特定の人を対象にして配信できるようになった。

色々なウェブサイト上での行動の多くはトラッキングされていて、そのデータに基づいて個別に最も効果のありそうな広告を配信することができる。一度ECサイトで見た商品が色々なサイトのディスプレイ広告で表示され、追いかけているような感覚を覚えるリターゲティング広告はその典型例だ。

他にもfacebook広告の「カスタムオーディエンス」という機能を使うと、自社顧客のメールアドレスや電話番号を元にして顧客のfacebookアカウントを特定し、facebook上に広告を配信することができる。先日LINEが発表した「LINEビジネスコネク」では、企業の顧客データとLINEのIDを紐付けてメールと同じようにLINE上でOne-to-Oneでメッセージを送ることができるという。

また、スマートフォンはOne-to-Oneコミュニケーションの重要なチャネルになりつつある。日本ではまだ事例が少ないが、米国ではスマートフォンアプリに対するプッシュ通知を顧客データベースに基づいてEメールと同じようにOne-to-Oneで配信できるサービスがいくつも存在している。(今年日本でのリリースが予定されているものもある。)

少し長いスパンで考えてみれば、今後はオンライン環境にあるチャネルであれば全てパーソナライズされたコミュニケ

ーションが可能になるだろう。

今までCRMやOne-to-Oneマーケティングとは無縁だと思われていた広告が、ごく一部とはいえパーソナライズ可能なチャネルとなったことの意味は大きい。近い将来、全てのマーケティングコミュニケーションはある種のデータベースマーケティングになっていくだろう。

こうして今や企業は顧客が今どこで何をしたいかを把握することができ、最適なチャネルを通じて情報やサービス、商品をお届けすることができる。90年代のCRMブームの時と同じように、多くの企業が最先端のアドテクノロジーとマーケティングテクノロジーを競って導入し、データに基づいてパーソナライズされたコミュニケーションを進めようとしている。

当時との大きな違いは、今回の試みが恐らくそれなりの成果を上げることだ。大量の顧客データに基づいた精度の高いパーソナライズドメッセージをさまざまなチャネルを通じて低コストで届けることができるのだ。オンライン広告まで含めて考えれば、既にそれは大きな効果を上げつつある。

しかしそれは危険な成功ではないだろうか。アドテクノロジーとマーケティングテクノロジーの進化は企業にとっての最適化と効率化のための進化である。最も効果的なタイミングで最も効果的なチャネルで最も効果的なメッセージを届ける。そしてそのためのチャネルは拡大を続けている。シンプルに目の前の効果を追求すれば、可能な限り多くのチャネルを通じてその人に最も効きそうな販促メッセージを最大限届けることになるだろう。しかしそのようなコミュニケーションによって顧客との関係はどうなっていくだろう。一部の顧客からは結果的に嫌われることになるのではないか。少なくとも顧客と良い関係を築こうという視点で全体が設計されていないのは確かだ。

2002年に公開されたスティーブン・スピルバーグ監督のSF映画『マイノリティ・リポート』の中には近未来のパーソナライズド広告を描いた有名なシークエンスがある。

トム・クルーズ演じる主人公ジョン・アンダーソンは異にはめられ、身分を隠して逃げようとする。ショッピングセンターに入ると壁面に埋め込まれたスキャナが目の虹彩をスキャンして個人を特定する。するといたるところに埋め込まれたデジタルサインエージが一斉に「こんにちは、ジョン・アンダーソンさん」と呼び掛け始める。アメックスの広告は「2037

年から会員ですね」と語りかけてくる。GAPの店に入るとデジタルビジョンの店員が「この間お買い上げいただいた3枚パックのタンクトップはいかがですか？」と聞いてくる。全てを監視されていてプライバシーが存在しない悪夢のような世界だ。

以前から「マイノリティ・レポートの悪夢」というのはデジタルマーケティングが歩む可能性がある近未来のシナリオとして言及されてきたが、その悪夢はすでに一部現実になっている。

冷静に考えれば、このようなテクノロジーの暴走に近い脅迫的なマーケティングコミュニケーションが、企業にとって長期的にプラスにならないことは誰にでも分かるだろう。マーケティングの主導権が消費者側に移ってしまっている今、企業にとっては消費者に嫌われてしまいそのネガティブなイメージが拡散していくことが最も危険なはずだ。

本来なら、企業はあらゆる顧客データを分析して本当に顧客が必要とする、役に立つコミュニケーションだけを、顧客が必要としているタイミングで行うべきではないか。

例えばこんなコミュニケーションならどうだろう。高級一眼レフを購入したばかりの初心者の顧客に、それまでの利用状況に合わせた分かりやすいステップアップのアドバイスとアクセサリ案内を届けてあげる。「オート撮影の次は絞り優先モードで撮影してみましょう」とか) ファッションECストアでサイズ感が分からなくてシャツの購入を迷っている顧客が実店舗の近くを通りかかったら、「今お近くのお店にこのシャツの在庫があります。試着できますよ。」と教えてあげる。

それは顧客にとっては広告や販促ではなく、便利なサービスや気の利いた情報提供に思えるのではないか。顧客に喜んでもらえれば自社のファンになってくれるかもしれないし、次回以降も購入してくれるかもしれない。その印象を拡散して新しい顧客を連れてきてくれるかもしれない。

経験的に言えるのは、単に商品を訴求するだけのメッセージよりもこのようなコミュニケーションの方がはるかに顧客に受け入れられ、結果的に販促効果も高いということだ。

## リレーションシップマーケティングの現場から見たアカデミズムへの期待

しかし、現実にはカスタマーリレーションシップの視点からコミュニケーション戦略を立案し、その通りに実行できる

企業はあまり多くないだろう。90年代のCRMブームの時と同じように、企業としての顧客コミュニケーション戦略や将来ビジョンがないままに最先端のアドテクノロジー、マーケティングテクノロジーを導入して使うことが自己目的化し、目の前の効果だけを追いかけってしまう恐れがあると思う。しかも先に述べたようにテクノロジーの導入によって一定の成果が得られるので問題が可視化されにくい。

顧客との関係を築くことの必要性は理解できても、それを現実的な目標としてKPIにまで落とし込み、経営レベルでのオーソライズを得ることができなければ、本来追求すべき目的は徐々に見失われてしまうだろう。私も何度かそういったケースを経験したが、マーケティング担当者が経営層に対して顧客との関係構築の重要性を説明し、その費用対効果まで含めて理解を得るのは至難の業である。

カスタマーリレーションシップのあり方とその企業収益への効果について、企業経営者やマーケターが常識として共有し議論の基盤とできるような理論的枠組みや事例がほとんどないのだ。

一方で、すさまじいスピードで進むテクノロジーの進化やコミュニケーションインフラの変化に対応しながら本質的な目的を見失わないためにも、マーケターは常にアカデミズムの最新の成果を学び続ける姿勢が必要だと思う。

幸いなことに、私の存じ上げている尊敬すべきマーケターの方々の中には、ビジネスの現場からアカデミズムの世界に転じたり、あるいは激務をこなしながら平行して大学院で理論を学び、マーケティングの現場で先進的な取り組みに活かしておられるという方も少なくない。そういった成果がアカデミズムを通じて広く共有されることを願うし、私自身も今後のマーケティング実務に活かすべく勉強を続けていきたいと思う。

### 【注釈】

- \* 経済産業省の定義するパーソナルデータとは、「個人情報保護法に規定する『個人情報』に限らず、位置情報や購買履歴など広く個人に関する個人識別性のない情報も含む情報」(経済産業省ウェブサイトより)のことを指す。つまり誰かは特定できないある個人に関するデータ全般である。