

プリシジョン・マーケティングとは何か

— 地域活性化にむけて 新時代マーケティングの提案 —

新潟経営大学教授 野呂 一郎

《目 次》

1. はじめに
 - 1-1 見せかけの景気回復
 - 1-2 「ナウエコノミー論」からみた地域経済の現状
2. プリシジョン・マーケティングとは何か
 - 2-1 プリシジョン・マーケティングの定義
 - 2-2 プリシジョン・マーケティングの図解と解説
 - 2-3 プリシジョン・マーケティング登場の背景
3. プリシジョン・マーケティングの実行手順 (1) 目的を決め、データを収集する
 - 3-1 マーケティングの目的を決める
 - 3-2 顧客との接点 (タッチ・ポイント = touch point) におけるあらゆるデータを収集する
 - 3-3 どんなデータを得るか
 - 3-4 情報をどこで得るか
4. プリシジョン・マーケティングの実行手順 (2) 顧客データをセグメント化する
 - 4-1 集めた顧客データを、マーケティングの目的に添ってセグメント化する
 - 4-2 セグメンテーションのケース・スタディ
5. プリシジョン・マーケティングの実行手順 (3) メッセージを作成し、マーケティングを実行する
 - 5-1 セグメント化した顧客に対し適切なメッセージを創る
 - 5-2 マーケティングを実行する
6. プリシジョン・マーケティングの実行手順 (4) 効果測定をする
 - 6-1 プリシジョン・マーケティングの効果測定
 - 6-2 顧客から情報を得るためには
7. この理論と従来理論の違い

1. はじめに

1-1 見せかけの景気回復

景気が回復している。2006年8月の景気動向指数で

も、生産指数や営業利益など景気に敏感な諸指標からなり景気の現状を示す一致指数は77.8%を示し、景気判断の分かれ目となる50%を5か月連続で上回った。2002年2月に始まった現在の景気拡大局面は2006年10月現在で4年9か月に達し、高度成長期の「いざなぎ

景気」(1965年11月から70年7月)に並んで戦後最長を更新することは確実といわれている。新潟県内の経済も国内景気と歩調を合わせ、緩やかながら、回復基調にある。生産活動は高水準を保ったまま堅調に推移し、設備投資は堅調、雇用は改善の動きをみせ、個人消費も上向きつつある。また、住宅着工はマンションを中心に好調だ。しかし、地域の住民にとって、これは実感を伴わない数字である。

三条、加茂の現状を見るといい。中心部の商店街は80年代、90年代の賑わいがウソのように、人の往来と活気が失われ、“シャッター街”と揶揄される状況が長く続いている。これはなにも新潟中越地域に限ったことではない、この現象は県内いたるところにみられ、また日本全体でも地域の経済の衰退ぶりは目を覆うばかりである。どうしてこうなってしまったのか。詳細はここでは議論できないが、近年の日本の景気回復は、決して企業の生産性が上がったからでも、マネジメントの改革が功を奏したからでもなく、画期的で魅力的な製品やサービスが登場して需要が爆発的に回復したからでもない。小泉改革の不良債権処理や規制改革、郵政民営化などの構造改革が進む中、銀行を含めた企業は、後述するIT革命のプラス面はあったものの、リストラや痛みを伴う“成果主義”で人件費を減らすだけしかサバイバルの道がなく、結果として業績が回復してきただけではなからうか。人々は生活防衛に走り、中小、零細そして地域を支える小売店はすべてこのしわ寄せを受けてきた。

1-2 「ナウエコノミー論」からみた地域経済の現状

筆者は最近「ナウエコノミー — 新・グローバル経済とは何か —」という拙い書物を上梓し、2000年からの経済は、それまでのニューエコノミーと呼び習わされてきた経済とは異なるものである、と主張している。筆者の分析によれば、インフレなき経済成長が永遠に続くとするニューエコノミー論は終焉し、2000年からの経済は新たな局面、“ナウエコノミー”に突入している。経済の主役はITで、ITによる高い生産性で企業の成長はとどまるところを知らなくなる、というのがニューエコノミーの考え方であった。経済の

グローバル化は1980年中盤から現実のものとなり、日本も現在、経済グローバル化の真っ只中にあり、その意味で日本経済もニューエコノミーを経験してきたというのが筆者の考えである。日本のニューエコノミーは、バブルの後遺症という負の遺産があっただけで、あとはアメリカのそれと同じだ。ニューエコノミーの主役はITである。ニューエコノミーを支えるそのITが1990年後半から現在にかけて大きな企業の動力となり、生産性をあげ、景気回復に大きな役割を果たしてきたという点では、まさに日本もニューエコノミーを経験してきたといえるだろう。

しかし、ニューエコノミーは2000年4月14日に終焉する。米国のネットバブル崩壊とともに。この日、米国のインターネット関連企業の株価が、米国ナスダック市場過去最大の暴落を記録した。日本のIT・インターネット銘柄もこの影響で暴落したことから、記憶にとどめている人も多いに違いない。この事件は、まさにIT版バブルの崩壊だった。ITが万能であると信じ込んでしまった企業家、投資家が夢から覚めた瞬間だった。目を覚ました市場はその後、IT関連企業の財務の健全さ、ビジネスモデルや将来性といったまっとうな価値へようやく目を向けるようになった。

IT万能の幻想は破れ、ニューエコノミーを支えた理論的な柱であったITも、現在は数あるマネジメント・ツールの一つでしかなかった。競争力獲得に向けて、新たなスタートを切ることを余儀なくされているのが、ナウエコノミー¹における企業の現状である。グローバル経済という大枠で考えれば、日本企業も新潟の中小企業もこの現状を共有している。

本稿は以上のように、新潟の地域経済をグローバルな視点でとらえることを前提とし、その視点からいかに地域経済を活性化するかということを考えていきたい。地域活性化策として、この新しいグローバル経済=ナウエコノミーで、世界的に注目を集めている全く新しいマーケティング理論である、プリシジョン・マーケティングを紹介することが本稿の意図である。さて、日本の地域経済をグローバルにとらえるとは、世界経済にはすでに国境などないとする考え方であり、ある種世界の消費者は共通の価値感、感性を持ち

つつあるという仮説²を肯定するということである。これからご紹介する、プリジジョン・マーケティングに出てくる企業は日本企業ではなく、消費者は日本人ではないが、新潟における地域の消費者であると置き換えてお読みいただきたいと思う。マーケティングの基本は、ローカルの独自性を認めることであり、その意味で“世界共通消費者”という仮説を受け入れがたい読者もおられると思うが、この前提も新しいグローバル経済では有力な現実となりつつあることも、事実だ。また、経済活性化のためにも古い前提を一度捨ててかかることも、意味のある冒険と考える。マーケティングとは理論であり、実行である。実行することで理論の正しさも見えてくる。

2. プリジジョン・マーケティングとは何か

2-1. プリジジョン・マーケティングの定義

プリジジョン・マーケティング³を定義すると、以下のようなになる。

適切なターゲット顧客に対し、適切なチャネルで適時に適切なメッセージを伝達するマーケティングのこと。

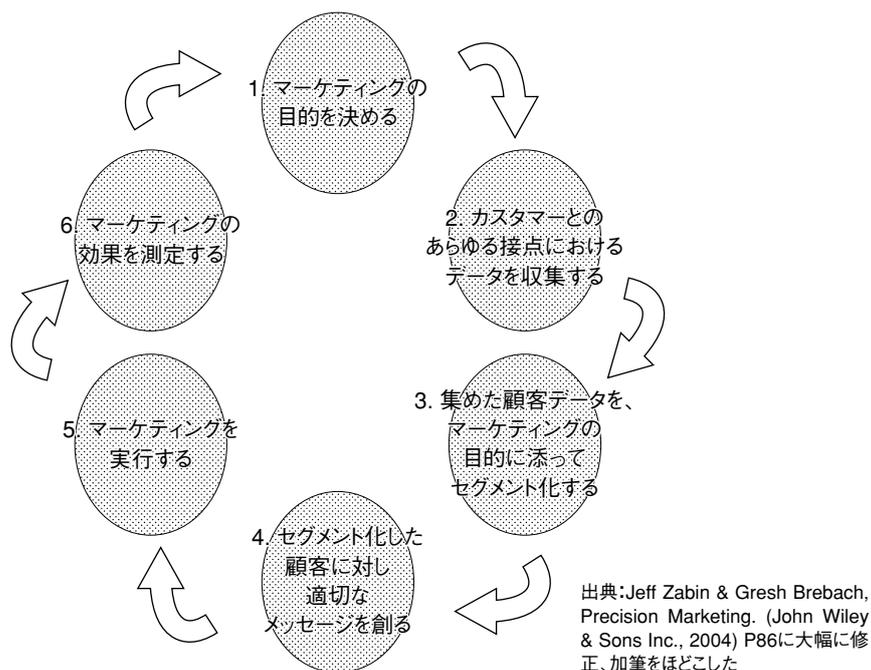
2-2. プリジジョン・マーケティングの図解と解説

図はプリジジョン・マーケティングのプロセスを示したもので、1から6まではプリジジョン・マーケティングの実行手順をあらわしている。プリジジョン・マーケティングの重要なポイントは、このマーケティングが一回実行して完成するものではなく、トライアル・アンド・エラーを重ねながら“進化”していく“プロセス”であるということである。その理由については後述する。それでは、実行手順の1から順を追って説明しよう。

2-3. プリジジョン・マーケティング登場の背景

“マーケティングは死んだ”という極論が目新しくなくなった背景には、二つの理由がある。ひとつは現代における消費者像をとらえることが非常に難しくなったこと、もうひとつはマーケティングを実行してもかつてのように効果が上がらなくなった、つまり売上に結びつかなくなったことである。ナウエコノミーの観点から考えると、当然グローバリゼーションに伴うハイパー・コンピティション（hyper-competition 超競争）がマーケティングを無力化していることが、まづ挙げられる。

プリジジョン・マーケティング・プロセスの図解



もうひとつは、ナウエコノミーにあったマーケティング理論がまだないことである。現在のマーケティングの主流はリレーションシップ、つまり顧客との関係を強力なものにし、それを永らえることだ。そのためにはワン・トゥ・ワン・マーケティングで顧客一人一人にカスタマイズ・サービスを行うことが重要と考えられている。これをウェブを使って効率的に行おうというのが、マス・カスタマイゼーションであり、CRMである。しかし、必ずしも企業が期待するほどうまく行っていないのが現状だ。プリシジョン・マーケティングは、ワン・トゥ・ワン・マーケティングを一部踏襲しながらも全く新しい観点から、マーケティングの改革を提案する。なお、このマーケティングは、日本では全くといっていいほど紹介されておらず、事例もないので、企業の実例は主にアメリカ企業の例をあげる。

3. プリシジョン・マーケティングの実行手順 (1)

マーケティングの目的を決め、データを収集する

3-1 マーケティングの目的を決める

プリシジョン・マーケティング実行にあたって、まず決めなくてはならないことがある。それは、このマーケティングでいったい何をしたいのか、ということである。マーケティングの目的を決める、ことである。顧客を増やす、利益を増やすなど何でもかまわない、これがまず最初のステップだ。しかし、この目的設定にはある条件がある。それは、その目的が簡単に数量化できるものでなくてはならない、ということだ。これは、後にこのマーケティングの効果を測定できるようにするためである。ここが、まず従来のマーケティングと違う点である。

従来のいわゆるマス・マーケティングにおいては、数量化、定量化できる目的設定は必ずしも重要でなかった。むしろ、ブランドの認知度を上げる、企業イメージの向上などが一般的だったといっている。従来のマーケティングはマス・マーケティング、つまり不特定多数に対しての結果を重視するマーケティングであり、そもそも定量把握になじまない。しかし、プリシジョン・マーケティングは数学的モデルとルールに基

づいた意思決定のサポートシステムであり⁴、曖昧で、抽象的な言葉で表現される目的はなじまない。プリシジョン・マーケティングにおける適切な目的とは、例えば新規見込み顧客についてのライフスタイルについての情報を得る、カスタマー・セグメントYに商品AとBを売り込んで収益をどのくらい伸ばす、などだ。

3-2 顧客との接点 (タッチ・ポイント=touch point) におけるあらゆるデータを収集する

企業が顧客とコンタクトをとれる機会を、プリシジョン・マーケティングではタッチ・ポイント呼ぶ。さまざまなタッチ・ポイントが考えられる。販売員が直接顧客に訴える、いわゆる直接販売、電子メールでのコミュニケーション、またウェブサイト上での双方向のコミュニケーションもタッチポイントになる。顧客に手書きのはがきや手紙を出すことも、タッチポイントを形成する。このような顧客との接触の局面から、カスタマーに関するあらゆるデータを集めることが、ステップ2である。データ収集の目的は、次のステップである“顧客をセグメント化する”ことにつながる。このセグメント化については後述するが、プリシジョン・マーケティングの命脈はまさにこの顧客のセグメント化にある。このステップは、顧客のセグメント化をどうするかについての、ヒント、洞察を得ることが大きな目的である

3-3 どんなデータを得るか

どんなデータを集めるかが問題であるが、これはマーケティングの目的に深く関わっている。目的実現にかなう情報を集めるためには、すでにカスタマーに関してどんな情報を持っていて、これから先にどのような情報を集めればよいかを決めることだ。それは、カスタマーの食物アレルギーに関する情報なのか？カスタマーの好きなロックバンドに関する情報なのか？カスタマーがヨガをやるかどうかの情報が欲しいのか？それともカスタマーがどんな車を運転しているかを知りたいのか？まずどんな情報が知りたいのかを、特定することから始める。

企業が知るべき情報を中心にした、強固なカスタマ

ー・プロフィールを築き上げることだ。そのためには企業の内部・外部の無数のデータベースと、あらゆるカスタマー情報のインプットをまとめる必要がある。このカスタマー・データは三つに分類できる。明示的データ、非明示的データ、そして派生的データがその分類だ。明示的データとは、カスタマーが店頭またはインターネット等で企業に直接に伝えた個人情報や、カスタマーがウェブサイト上での質問に対して書き入れた回答から集めた情報である。このデータ収集のポイントは、後述するようにカスタマーからのパーミッション（許可）を得ることである。非明示的データとは、カスタマーの行動を直接観察することで集めた情報である。最後の派生的データはデータの解析とモデリング⁵を通じて、発展的に得られたカスタマーについての新しい洞察である。

3-4 情報をどこで得るか

ポイントとなるのは、明示的データの収集だ。明示的データは前述のタッチ・ポイントで獲得する。得るべき情報の種類によってタッチ・ポイントを使い分けることが便利である。ここでは、いくつかのタッチ・ポイント別にどんな情報収集に適しているかを説明する。

① インターネット

インターネットを通じての顧客データ収集は、企業のウェブサイトアンケート・コーナーをもうけて、直接カスタマーに書き込んでもらう様子を想像して頂きたい。カスタマーの興味、嗜好、個性を読み解くための調査を行うという意味では、インターネットは最高である。質問の例としては、次のようなのがよいだろう。「休暇はどこで過ごしたいですか、①アウトドアですか、②美術館ですか、それとも③キッチンですか?」、「週末はどこで過ごしたいですか、①山登りですか、②モールに行きたいですか、それとも③家でチョコレートケーキを作りますか?」、「砂漠で取り残されたら、何が欲しいですか、①ギター②鏡③鉄鍋」。このように集計、後の分析にかなうように番号択一式にすると便利だ。

② ダイレクトメール

ダイレクトメールは昨今はやらない。一見してダイ

レクトメールだとわかると、ゴミ箱に直行ということになる。しかし、同じダイレクトメールといっても、顧客にとってなじみのある企業、好感を持っている企業からのそれであれば、それほどのひどい扱いは受けられないだろう。リレーションシップ（顧客との関係性）という言葉を使えば、企業とのリレーションシップが確立されているカスタマーに宛てるダイレクトメールであれば、顧客は読んでくれる可能性が高い。カスタマーから来た便りに対しての、企業側からの返信という形のダイレクトメールであれば、効果はよりいっそう大きいものになる。企業の例をあげよう。

企業名：デウォルト・インダストリアル・ツール・カンパニー（Dewalt Industrial Tool Company、電動工具とアクセサリ製造大手）

プリジジョン・マーケティングの目的：顧客のメールアドレス獲得。顧客の住所のアップデート

顧客データの収集のためのアプローチ：保証書に必要事項を記入して企業に返送したカスタマーに対して、ダイレクトメールを郵送する。

インセンティブ（誘引策）：ダイレクトメールで、ホームページの懸賞応募へ誘う。懸賞応募のコーナには、スクリーンにコード番号のフラッシュがでる。懸賞品が欲しいカスタマーはそのコード番号と自分のメールアドレス等の個人情報をそこに書き込めば、後日素敵なプレゼントがあたる、というしくみだ。

③ 自動音声受信装置

インターネット以外でも、テクノロジーの発展はカスタマー情報の入手を容易にした。その一つが、自動音声受信技術である。これは人間の口頭で発した音声を機械が聞き分けて処理するものである。プリジジョン・マーケティングの流れとしては、まず企業が紙媒体の広告を打つ→それを見たカスタマーはインセンティブに惹かれ電話をして個人情報の提供をする→そうするとカスタマーの声に自動音声受信装置が反応→カスタマー情報入手、となるのだ。ここで使われる技術は自動着信電話サービス（automated inbound teleservices）と言語変換技術（speech-to-text）と呼ばれるものだ。企業の例をあげる。

企業名：P&G

プリジジョン・マーケティングの目的：美肌に興味のある女性のメールアドレス、年齢などの情報を獲得すること

顧客データの収集のためのアプローチ：テレビCMなどの広告で、試供品を欲しい人はフリーダイヤルで、と呼びかける。電話をすると音声自動のナレーションによる、メールアドレス、年齢などいくつかの質問に答えることになる。

インセンティブ：無料電話1-900-Try-OLAYに電話すると、オレイ・ブランドの洗顔製品（Olay Facial product）の試供品がもらえる。

④ユーザー登録カード

ユーザー登録カードは、日本ではパソコンを買うと必ずついてくるが、このアプローチはカスタマーに対し、カスタマーの情報を書き込んだユーザー登録カードの返送を促すやり方である。大義名分は紛失、盗難時、またリコール時のサービスをスムーズにするため、ということが多い。しかしながら、コンタクト先情報の記入以外に詳細なアンケートに協力させるというやり方は、行きすぎである。企業の例をあげる。インセンティブは各種アフター・サービスのスピードアップである。

企業名：キッチンエイド（KitchenAid。台所電気製品メーカー）

プリジジョン・マーケティングの目的：製品を買ったカスタマーの所有している台所電化製品に関する情報を獲得すること

顧客データの収集のためのアプローチ：製品を買った人に、ユーザー登録カードを返送してもらう。「紛失、盗難時、またリコール時のサービスをスムーズにするため」との但し書きで、下記のようなアンケートに答えさせる。

あなたのお使いの電気製品について教えてください
製品の種類 ブランド名 使用年数、
冷蔵庫
レンジ
電子レンジ
皿洗い機
乾燥機

しかしここまでの情報を明らかにすることと、カスタマー・サービスの便宜を図ることとはあまりにもかけて離れているといえる。やりすぎの例だ。

4. プリジジョン・マーケティングの実行手順 (2)

顧客データをセグメント化する

4-1 集めた顧客データを、マーケティングの目的に添ってセグメント化する

ここは、プリジジョン・マーケティングのさびの部分である。従来のマス・マーケティングのセグメントは、顧客データの収集は外部のマスメディアに頼った上で、

- ①カスタマー・ニーズにベースを置いたセグメント
- ②収益最大化を見込めるセグメント
- ③人口動態的な、心理的なセグメント（収入、ライフスタイル、性格など）

をベースにするという原則があった。

プリジジョン・マーケティングはこれを基本的に否定する。

まず、カスタマー・データはステップ2で行った、自前の情報収集プロセスにて行うのが原則だ。これはなぜか？ マスメディアに頼れば、確かに人口動態的な顧客のデータ、例えば現在の収入、子供の数、学歴などは売っている。しかし顧客の分類、分析の正確さ、緻密さ、対象をどの程度カバーしているかなどはおしなべて曖昧であり、データ自体の品質も玉石混淆だ。マスメディアが提供するこのようなデータでは、不完全な顧客像しかわからない。そして外部に頼った顧客データの収集でとりわけ問題なのが、マーケティングの目的との調和がとりにくいことだ。これがプリジジョン・マーケティングにおいて、自前のカスタマー・リサーチを行う理由である。理由の2番目は従来のカスタマー・セグメンテーションが行き詰まっていることである。従来のセグメンテーションは、結局のところ、最大の利益が期待できる、ことを最大の眼目としていた。それに対し企業はほとんどのマーケティング資源を投入してきたわけだ。しかしそれが機能しなくなった。

プリシジョン・マーケティングでのセグメント分けは、従来のマーケティングに比べ、もっと自由でおおらかである。ポイントはマーケティングの目的に添って、顧客を共通の性質、ニーズ、興味、行動、使用方法のパターンなど様々な基準で分類し、グループ化することである。これまでのセグメンテーションのように、最大の利益をもたらす層という発想は取っ払ってもいい。いやむしろ現実のプリシジョン・マーケティングでは、従来の考え方では微少な利益しか期待できないというセグメントが当たり前である。データを集める段階に意義があり、集めたデータから、共通項を探して分類すればいい。実際、このデータは宝の山だ。なぜならば、従来のマーケティングが市販の情報を元に行っているのに対し、このデータは目的にそって集められたからだ。収集したデータはすでに方向性を持っている。だから宝の山は、じっと見ていると、どういうセグメントがベストなのかの答えをくれるのだ。プリシジョン・マーケティングに長けた企業は、リッチ層のセグメントを創り上げるのに、「年間7万5千ドルを稼ぐ人の名前と住所」などを収集しているのである。また、隠されたニッチ・マーケットを探すために、「飛行機に乗る3時間前に空港に着く人」、「深夜のテレビ番組を観ながら低脂肪アイスを食べる人」などのデータを収集しているのだ。集まったデータは、どこにも売っていないお宝であり直接間接の、セグメント分けのヒントが詰まっている。

カスタマーが複数のセグメントにまたがってもかまわない。プリシジョン・マーケティングのセグメント分けには、ルールはない。分ける方が、合理的と感じる分け方であれば、よいのだ。創造性や鋭い観察が武器になる。例えば、前述のデータ収集の項で「週末はどこで過ごしたいですか、①山登りですか、②モールに行きたいですか、それとも③家でチョコレートケーキを作りますか?」、というカスタマーにたいしての質問があったが、ここで③と答えた人は「根っからの食いしん坊」という名前のカスタマー・セグメントに入れたらどうか。この層の人達は、パスタマシンとか、ケーキのデコレーションの本とか、キッチン用品などのマーケティングをかけるのにすばらしいターゲット

のはずだ。プリシジョン・マーケティングにおいては、セグメンテーションにおいては、ルールはないと書いたが、セグメントの数に関しては、少ないほどよいようだ。せいぜい6つくらいが適当というデータもある。

4-2 セグメンテーションのケース・スタディ

実際の企業のセグメンテーションの例をみてみよう。

実際のセグメンテーション例 (1)：コムキャスト (Comcast)

コムキャストといえば、近年ディズニー社に敵対的買収をかけ失敗して、大きな話題になった、アメリカ最大のケーブルTV企業である。コムキャストは、全く新しい顧客セグメントを創った。視聴者を7つのコアグループに分けたのだ。それは富裕家族、郊外家族、エスニック都会派、ブルーカラー、ヒスパニック、ベビーブーマー、ヤングアンドモバイル（ケイタイを使う若者）である。このセグメントに対しては栄誉が与えられた。業界のマーケティング大賞を受賞したのである。その理由は、「かつてこんなに高度にターゲットを絞って、正確に視聴者のライフスタイルと、興味のありようを読み解いた企業はなかった」とのことだ。

実際のセグメンテーション例 (2)：ニューヨーク・タイムズ

犬の飼い主に対する調査の結果、地域ごとに飼われている犬の種類の特徴を掴み、ジップコード (zip code日本という郵便番号) でセグメント化した。例えば、アッパー・イーストサイドで最も飼われているのは、シーズー犬であり、スパニッシュ・ハーレムではそれはチワワで、サウス・ブロンクス地域ではロットワイラー犬 (ドイツの大型犬)、という具合であり、これをジップコードで表現した。

実際のセグメンテーション例 (3)：SBCコミュニケーションズ (SBC Communications)

世界のトップ・インターネットプロバイダーである同社は、2002年にカスタマー・データベースを見直して、次のような新しいセグメントを創った

—テクノロジーおたく (Tech-centrics) テクノロジーの特徴や機能が大好きな若者

- 黄金世代 (Golden Years) あまりテクノロジーに精通していない年配層
- 上昇世代 (Moving on Up) 大学卒で、上昇志向のプロフェッショナル
- SUVとサッカーボール (SUVs and Soccer Balls) 学齢期の子供を持った郊外の家庭
- 通り過ぎる世代 (Getting By) 自由にできる出費が限られている労働者
- 忠実なベテラン (Old Faithful) 長期間お得意様でいてくれるカスタマー

5. プリシジョン・マーケティングの実行手順 (3)

メッセージを作成し、マーケティングを実行する

5-1 セグメント化した顧客に対し適切なメッセージを創る

セグメントに分けたグループに対して最もふさわしいチャンネルでコミュニケーションし、最もふさわしい言葉や表現で訴求する、ということである。大事なことは、それぞれのセグメントに最も適したアプローチをとることだ。つまり、そのセグメントが最も好むコミュニケーションのチャンネルを使って、彼ら彼女らに最も訴求度の高い言葉や表現を用いてアプローチすることである。アプローチはセグメントのニーズと性格に合わせる、ことがポイントになる。

例えば、上記のSBCコミュニケーションズの例で使ったセグメントである、“テクノロジーおたく” に対してのメッセージは、ブロードバンドの新製品の機能を詳細に記した広告が適切だろう。そしてコミュニケーション媒体は、インターネットが好まれるはずだ。またユニレバーのスキンケア製品でのセグメントは、調査の回答とモデリングで、カスタマーはある特定の問題で悩んでいる傾向があるとわかった。そしてセグメントごとに、適切な媒体で、それぞれのセグメントに対して適宜、インターネット、電子メール、ダイレクトメールのニューズレターでアプローチをした。そして悩んでいる問題毎にセグメント分けし、メッセージもスキンケアの問題毎に、きめ細かく言葉と表現を選んで作成した。

イギリスの食品小売トップのTesco (Tesco) は、世界一プリシジョン・マーケティングをうまく使っている企業である。同社のクラブカード・プログラム (Clubcard Program) では、1300万人もの顧客を魅了し、維持し、活用した。1995年にプリシジョン・マーケティングをあるコンサルティング会社の指導で始めて以来、フロアスペースは15%しか伸びていないのに、収益は51%伸びた。Tescoは毎日全店舗で、2億もの購買が発生するが、それを全て追跡し、ニーズに基づいて5000のセグメントを創造した。そして、30万のマーケティング・キャンペーンのメッセージのバリエーションを創り、1000万の家庭を持っているカスタマーに送付したのである。90%のカスタマーがこれに呼応し、宣伝の商品を買ってくれた。こうしたメッセージ作成こそが、Tescoをヨーロッパ、いや世界ナンバーワンの洗練されたカスタマーとのコミュニケーションを持つ企業という評判につながっている。

5-2 マーケティングを実行する

このステップは、カスタマー・データを使ってカスタマイズされた、文脈を重視したメッセージを送る段階だ。Cingular (Cingular) という会社は、このメッセージを作成して、プロモーションすることをおまけと軽く考えていた。しかし、プリシジョン・マーケティングを使って2300万の顧客を、最もサービスを購入してくれそうな100万に絞った。ダイレクトメールの送料は一通につき35セントから90セントもする。2,300万ものハガキを出してほとんどがかすりもしないのと、100万通出して結果がよいのとでは、何百万ドルもの差になって出てくる。製品マーケティング担当のバイス・プレジデント、マイク・ドブス (Mike Dobbs) 氏は「製品にあったセグメント構成にしてある。知り得る限りの使用習慣をベースにセグメントし、セグメントはもっともカネがはいるしくみにした」と話す。また「戦略は、関係のないプロモーションの手紙やメールの洪水に飽き飽きしているカスタマーをゲットすること」だという。「カスタマーが意味を認め、価値があると感じるオファーしかしていない」ともいう。

この実行段階の前提は、一人一人のカスタマーに関

して十分な量の関連情報を集めているということと、マーケティング・メッセージを出すことに対するパーミッション（許可）が得られているということだ。カナダ最大の金融サービス業RBCロイヤル・バンク（RBC Royal Bank）の例をみてみよう。プリシジョン・マーケティングの目的は、10万人の既存顧客のうち、子供を持っている顧客層の分析、である。このマーケティング・キャンペーンは、“こども教育預金プラン”（原語はRESPs=Registered Education Saving Plansの略。以後RESP）と呼ばれ、ターゲットとするセグメントは“子持ちの既存顧客でRESPクラブに入っていない顧客”、とした。銀行はこのセグメントにニューズレターと調査票を送った。ニューズレターはRESPについての概要を理解してもらうもので、この“こども教育預金プラン”の口座を開くように勧めるものだった。インセンティブは、「調査票に全部記入して返送してくれた人には、抽選で4000ドルがすでに入った子ども預金口座のプレゼントがあたります！」というもので、3ヶ月以内に、5%ものカスタマーが応募してくれた。かくして銀行はRESPについて関心のある顧客の重要な情報を得ることに成功したのである。

前述のイギリスの食品小売トップのTescoは、カスタマーのデータ分析によって価格に敏感なカスタマーにだけ、ディスカウントの機会を提供し、彼らが買う製品だけをオファーすることができたので、年間3億ポンドの節約を実現している。プリシジョン・マーケティングは、大きなコストの削減にもつながる。ポイントは、Tescoがカスタマーとの信頼を築いていたということである。それだから、カスタマーは自分たちの情報をつまびらかにし、それを使ってTescoは顧客データを分析し、お互いの利益になるようにそのデータを活用することができた。

6. プリシジョン・マーケティングの実行手順 (5)

効果測定をする

6-1 プリシジョン・マーケティングの効果を測定する

プリシジョン・マーケティング最後のステップは、

マーケティングの効果測定である。これはもともと効果測定を前提としてデータを数量化してあるので、スムーズに運ぶはずだ。測定は結果としての上昇率、増減分、つまり、プリシジョン・マーケティングをやらなかったときに想像される数字と、プリシジョン・マーケティングをやったときの数字を比べて行うのが一般的だ。ただ、プリシジョン・マーケティングにおいては、一回だけの効果測定はあまり意味がない。その理由は、プリシジョン・マーケティングは完成型ではないからである。冒頭に、このプリシジョン・マーケティングの図は、“プロセス”であることが大事だと申し上げたのは、そのことである。誤解を恐れずにいえば、プリシジョン・マーケティングはトライアル・アンド・エラー（試行錯誤）のプロセスである。このマーケティングが完成型ならば、そこで得られた結果を一度測定すれば、結果は意味のあるものになる。しかし、プリシジョン・マーケティングでは、最初にトライしたマーケティング・プロセスが最上であるとは限らない。極端な場合、マーケティングの目的やデータの収集、セグメントを変えて何度もトライする羽目になるかもしれない。

また、一度きりの測定では効果が計れない、もうひとつの理由は、カスタマー・データは一度の収集でなくて、時系列にデータを収集した方が正確なマーケティングの効果測定につながる、ということもある。同じアプローチでも、何度か時期を変えて行って、それを時系列で集計した方が、より客観的なデータになる。畢竟、プリシジョン・マーケティングにおける効果測定というのは、カスタマー・データの収集、分析、活用は何らかの論理的整合性、意味を持たせることができたなら、成功だ。企業としてこの何度かの実験やマーケティング・キャンペーンのテストで何らかの洞察がつかめれば、しめたものである。そしてそれがカスタマーとの戦略的なリレーションシップの構築につながれば、なおいい。

6-2 顧客から情報を得るためには

これは最初に述べるべきだったかもしれない。いくら企業とカスタマーの間に幾ばくかのリレーションシ

ップ（関係）が確立されているからといって、カスタマーは貴重な時間を使っておいそれとは調査に協力してくれたりはしない。そこで調査に協力してくれた人に、どんな報酬やインセンティブを与えるのか、これがポイントとなる。どのようなインセンティブを与えれば、顧客は喜んで自分の情報を公開してくれるのだろうか。この顧客データ収集には、オンラインが決定的に重要なツールになる。例えばカスタマーに対して、「このウェブサイト上のアンケートにお応え頂くと、製品ディスカウントが受けられます、ボーナスポイント、試供品がもらえます」というアプローチは合理的だ。またお金ではないインセンティブ、例えば「回答を書き込んでくれた方にはもちろん、ある情報をアップデートしますとか、他の人には見せないコンテンツをお見せします」、といったアプローチもカスタマーの食指を動かす。また、ウェブサイト上でのコンテンツ開催とかおまけをあげるのも有効だ。

インターネットは、特に既存の顧客、新規顧客の個人情報を得るにも便利きわまりない。現代のマーケテ

ィングは、カスタマーからのパーミッション（許可）を重視する。つまり、カスタマーに対して何かを売り込むにあたって、前もって顧客からの許可（パーミッション）を得るのである。カスタマーの同意（パーミッション）に基づいたオファーと、そうでないオファーを比べれば、パーミッションがある方が遙かにカスタマーの受容度が高いことは明白だ。インターネットでのこのようなカスタマーとのコミュニケーションは、カスタマーから、次回からのプロモーションに対してのパーミッションももらいやすいという大きな利点がある。

効果があったインセンティブの例としては、「ウェブサイト上でのアンケートにお応え頂いた方の中から抽選で、1年間無料のガソリンをさしあげます」という誘いに、50万以上のメールアドレスが集まった例がある。なお、インセンティブ実行に関しても当然費用がかかるわけで、適切なインセンティブはマーケティングROI（投資収益率）を考慮して行うべきだろう。

	従来のマーケティング理論とプリジジョン・マーケティング理論との違い	
比較項目	従来のマーケティング理論	プリジジョン・マーケティング
対象	マス（大衆）	特定層
目的	定数化されない目標、例えばブランド認知の向上など、が多い	数量化された目的、例えば製品Aを購入した場合の具体的利益など。
ターゲット	従来のセグメント。いわゆる人口動態統計、心理に基づいたカスタマーの分類	従来のセグメントを否定。新たなセグメントを創る。
データ収集	マスメディアをはじめ外部から、顧客データを調達。	顧客データはあくまで、自前の調査で収集する
顧客とのリレーションシップの度合い	ずっと以前のマス・マーケティングにおいては、重視されなかったが、最近はそれなりに重視している。	顧客とのリレーションシップは、高レベルでの信頼が基礎になる。
ターゲットへの訴求	紋切り型の表現	ターゲットは新たな類型であり、それにフィットした表現
ターゲットへからの反応	悪い	非常によい
マーケティングの効率	悪い	非常によい
マーケティングROIの効率	悪い	非常によい

出典：Jeff Zabin & Gresh Brebach, Precision Marketing. (John Wiley & Sons, Inc., 2004) を参考にまとめた

7. この理論と従来の理論の違い

最後にこのプリシジョン・マーケティングと従来のマーケティング理論の違いをまとめてみた。

8. 地域企業へのメッセージ

さて、最後にこのプリシジョン・マーケティングを、われわれ地場産業関係者がどのように応用したらよいかについて考えてみたい。プリシジョン・マーケティングを本稿で紹介した形で実行するのは難しいかもしれない。プリシジョン・マーケティングは、集めたデータをデジタル化することがひとつの要件となっているので、こうした環境を実現していない企業は、プリシジョン・マーケティングは完全な形で実行できないからである。また、プリシジョン・マーケティングは自前のデータにこだわる、つまり、データを既存のものに頼らないことを旨とする。このデータ収集も困難を伴う。この条件もまた、プリシジョン・マーケティングをオリジナルな形で実行することを防げる。しかし、プリシジョン・マーケティングを完全な形で実行できなければ意味がないと考えるのは間違いだ。プリシジョン・マーケティングはその考え方自体、我々に大きな示唆を与えるものであるからだ。プリシジョン・マーケティングは、勿論そのままの形で実行することに越したことはないが、我々にとってのメリットというのは、このマーケティングの哲学、考え方、消費者のとらえかたといった、いわばプリシジョン・マーケティングが持つナレッジのようなものではないだろうか。以下、それについてまとめてみた。

プリシジョン・マーケティングが提示するナレッジ

1. 現代のマーケティングにおける精度の重要性

プリシジョン・マーケティングとは、そもそも、プリシジョン（precision = 正確性）の名前が示すように、そもそも、より精度の高いマーケティングを目指すものである。このタイトルにこめられた思想こそ、

プリシジョン・マーケティングが提示する最も重要なポイントである。つまり、これまでのマーケティングは、精密さに欠けている、ということである。この表現は誤解を招くが、3つの意味がある。ひとつは、プリシジョン・マーケティングの提示する方法論そのものが以前のマーケティングに比べて、正確性、精密性があるということ。ふたつ目の意味は、競争環境がより苛烈になってきて、従来のマーケティングの効果が薄れたということである。

三つ目はセグメント中心のこれまでのマーケティングが、機能しなくなってきており、結果として精密さを欠いていると言えることである。ここに、プリシジョン・マーケティングが登場した背景がある。プリシジョン・マーケティングは、正確でなくなった、つまり効果的でなくなった従来のマーケティングの弱点を、従来型のセグメンテーションに求める。その理由は明白にひとつの事実にとどり着く。それは、消費者が変わったということである。価値観の多様化、グローバルな競争激化、インターネットの普及等により、消費者はより複雑に存在になり、主体的な購買行動をするようになった。従来のセグメントではくくれなくなったのも当然だ。試行錯誤しながら、この新しいセグメントを探すことを提案するのがプリシジョン・マーケティングであり、この指摘は現代においてマーケティングに携わるものすべてに説得力がある。

2. より正確さを目指す態度の重要性

プリシジョン・マーケティングは、より正確、精密なマーケティングを実行するために、いくつかの知恵を紹介している。それは、マーケティングの目的を持つこと、カスタマーの行動をよく観察すること、カスタマーに関する情報は常にアップデートすること、カスタマーとのよき関係性を確立すること、よりカスタマーに近いところでカスタマー・データをとること、などである。どんなスタイルのマーケティングを実行するにせよ、これらはより正確なマーケティングを行なうためには必要欠くべからざる態度だといえる。そしてこの態度こそ、明日のマーケティングの成功につ

ながるのである。

3. “仮説構築力”の重要性

プリシジョン・マーケティングでしきりに強調されるのは、新たなセグメントの創出である。つまり見込みある新しい消費者層の発見である。新しいセグメンテーションのルールは、それが合理的であると判断できることである。それに加えて、新しいセグメントを発見するためには、ある種の非常識さとか、自由さ、そして世の中に対しての興味や、観察が必要に思える。なぜならば、プリシジョン・マーケティングにおけるセグメントは、従来のセグメントとは全く違うものであることが求められるからだ。新たなセグメントをたてるとは、ある種の仮説構築能力である。例えば、見当違いを承知で言えば、ヤフー！のニュースを1時間おきにチェックしている層、などというセグメントはどうだろうか。この層は、流行に敏感で、社会性があり、しかし批判力もある。よって消費行動はこだわりのスイーツが好きならず、などという仮説は、ある種の合理性や論理を含んでいるといえる。そしてこの仮説は社会事象に関しての興味とか、観察も含んでいるといえる。仮説は証明が必要であるが、仮説の要素をひとつひとつ論理的に、データを用いながら検討することが必要だ。チーズケーキを実際にこの層に売ってみてもいいだろう。混沌とした現代にあって、これからのマーケティングには、こういった”仮説構築能力”がおしなべて必要ではないだろうか。

4. コミュニケーション能力の重要性

外部のソースに頼らず、自前でカスタマーに関する情報を収集することがこのマーケティングのポイントである。しかし、これはなにもプリシジョン・マーケティングに限ったことではなく、カスタマーに関する情報は企業にとって宝の山といえるだろう。カスタマーから良質の情報を得るカギは、コミュニケーション能力であることは言を待たない。カスタマーと良好な

関係を結ぶことのできる能力、カスタマーから話を引き出すことのできる能力、カスタマーに喜ばれる商品知識、カスタマーに交換をもたれる話し方、聞き上手であること、などコミュニケーション能力の要件はたくさんあるが、なんといってもカスタマーからの信頼を得ることのできる誠実さは、特に重要といえる。また、プリシジョン・マーケティングでは、カスタマーの性格に合わせた言葉使い、特に文章作成能力を重要視している。このコミュニケーション能力も、マーケティングのあり方を問わず、カスタマーと接するビジネスをしている限り、磨き続けなくてはならないスキルである。

- 1 ナウエコノミーとは、「ヒューマンエコノミー、つまり、人間性という価値を中心にした新しい経済、あるいは「ITなどニューエコノミーに必要とされる要素を包含しつつ、新たな方向性に動きつつある、人と環境にやさしい経済」である。(野呂一郎『「人間性重視「ナウエコノミーの時代」』週刊エコノミスト2006年10月10日号 50頁-54頁 毎日新聞社)。
- 2 このように、世界の消費者が共通の感覚や価値感を持つようになってきている現象は現実のものであり、こうした消費者はworldly consumers (世界消費者)と呼ばれている。(野呂一郎「ナウエコノミー — 新・グローバル経済とは何か—」85頁) また、このworldly consumersの存在を前提とするマーケティングを「ワン・ワールドマーケティング」という。(同書86頁)
- 3 Jeff Zabin & Gresh Brebach, Precision Marketing, (John Wiley & Sons, Inc., 2004)
- 4 原著には“プリシジョン・マーケティングは数学的モデルに基づく”との既述が随所にあるが、詳細な数学的原理の根拠は書かれていない。しかし、これは“合理的で、論理的である”と解すべきと考える。そうすれば全く矛盾はない。
- 5 ここでいうモデリングとは多義のとらえる。あらゆる形のモデルを作るという概念と捉えられ、統計、回帰分析などの結果としての合理的な関係性も含まれようし、またモデリングには、IT業務においてシステムが担う業務の流れや、構造・機能などを図で記述すること、という意味もある。