

# 企業戦略と消費実態をつなぐ 「真」のデータが導くマーケティング革命

## シングルソースによるマーケティングデータの未来像

松本崇雄



### CONTENTS

- I なぜ今、新しいマーケティングデータが求められているのか
- II 複雑なマーケティング戦略のROIを把握する方法
- III シングルソースデータで把握できることとは
- IV シングルソースデータの未来像

### 要約

- 1 インターネットの出現により、従来のメディアのあり方に変革がもたらされ、また、情報の主権は企業から消費者へ移った。
- 2 製造業と流通業の間で、持っている消費者情報の格差が広がり、製造業ではプロモーション戦略のPDCA（計画・実行・評価・改善）を回すどころか、効果さえ把握していない場合も多い。
- 3 企業の実施する施策が消費者のどの購買プロセスに影響を与えているのかを分析したうえで、シングルソースデータ、すなわち、メディア接触データと商品購買データを「同一人物」から収集して紐づけたデータを用いて「見える化」することにより、マーケティング戦略のROI（投資利益率）を把握する。
- 4 シングルソースデータを使うことにより、商品別や目的別にプロモーション施策の効果を明らかにすることができ、最適なコミュニケーションプランの策定から、マーケティングROIの改善やPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）といった経営戦略の分野まで活用できる。

# I なぜ今、新しいマーケティングデータが求められているのか

## 1 ITによる情報の主権交代

インターネットの出現により、従来のメディア構造が大きく変化している。インターネットは単に、テレビ、新聞、雑誌、ラジオに続く5番目のメディアとして確立しただけではない。ブロードバンドや携帯電話の普及により、消費者が常に接触することができるという特徴を持った「メディア」として成長するとともに、従来のマス広告が守ってきた広告「枠」という概念をも崩壊させた。

一方で、従来のマス広告には、テレビの多チャンネル化によるリーチ力（消費者へ到達した広がり）の減少、ハードディスクレコーダー等によるCMスキップ、新聞や雑誌といった紙媒体の閲読率の低下など、その効果を疑問視する声が挙がっている。

なかでもインターネットメディアがもたらした変革の重要な要素は、「検索」という消費者主導の情報収集活動、それにCGM（消費者作成メディア）による消費者同士の情報の共有、新たに生み出された口コミと伝播といった点にある。これは、「情報の主権」が企業から消費者へ移ったことを意味しており、そのため、従来の手法で企業の実施するプロモーション活動の効果を計測するのが困難になっていることを示している。

## 2 製造業と流通業の「データデバイド」

インターネットは流通構造にも変化を生み出した。電子商取引が浸透し、ワン・トゥ・ワン・マーケティングや、航空会社や家電量販店を中心とするポイント制度を高機能化させ

るとともに、アマゾン・ドット・コム等に見られる「リコメンデーションモデル（購買履歴による推奨販売方式）」などを誕生させた。

これらは消費者の利便性を向上させると同時に、従来、莫大な費用と期間が必要であった消費者の購買スタイルや趣味嗜好といったマーケティングデータの収集を、ほぼリアルタイムに行うことを可能とする点で、非常に重要な変革である。

しかしながら、マーケティングデータの収集については、主に流通業を中心に導入が進んでいるものであり、製造業は、流通業から個別にPOS（販売時点管理）データを購入しないかぎり、販売単価はおろか、販売実数さえ把握できないという状況にある。

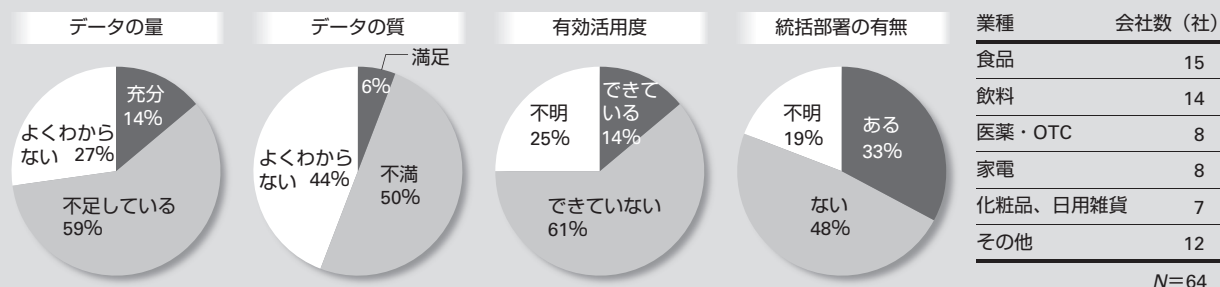
## 3 十分とはいえないマーケティングデータ

それでは、製造業がどのようにマーケティングデータを収集、分析しているかを確認してみよう。次ページの図1は、2006年10月～07年1月にかけて、食品、飲料、日用雑貨、家電などの主要64社に訪問ヒアリングをした結果を示している。

業種別に特性はあるものの、全般を通じ、いわゆるマーケティングデータは質、量、活用方法ともに十分とはいえないようだ。もちろん費用の面で制限があることも大きい。開発、広告・SP（セールスプロモーション）、営業、CS（顧客満足）など、各部門がそれぞれ独自で定めた対象から独自の周期（タイミング）でデータを収集していたり、調査をする際に明快な目的意識を設定していなかったりといった問題も起こっている。

原因として考えられるのは、製造業と消費

図1 製造業のマーケティングデータに関する取り組み状況



注) OTC: 薬局などが処方せんなしで扱える市販薬  
出所) 野村総合研究所の訪問ヒアリング調査 (2006年10月～2007年1月) より

者との間に距離があるということである。前節で述べたとおり、消費者の直接的な消費行動は、流通業が介在しているため捉えにくく、またプロモーション施策への反応という面でも、広告代理店が介在しているため、こちらも同様に捉えにくくなっている。

#### 4 マーケティングに対する取り組みにおける業界別の特徴

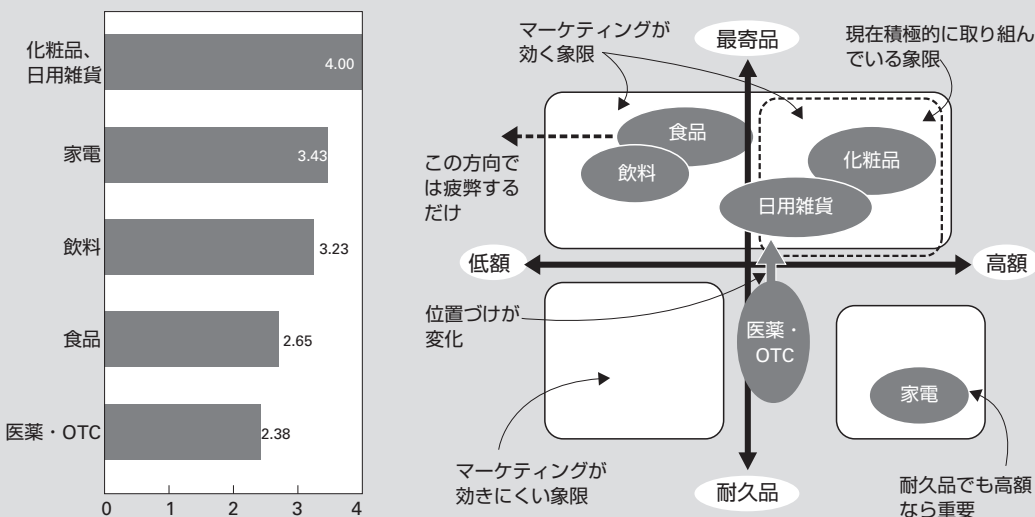
次に業界別の特徴について見る。図2は前述の各社への訪問ヒアリングの結果をもとに、データの量、質、体制、社内透明性、活

用度、将来への発展可能性の側面から各製造業を指標化し、まとめたデータである。

化粧品や日用雑貨メーカーでは、データの収集から利用領域まで非常に積極的に取り組んでいる。また家電などの「買い回り品」であっても、購入後のCS活動を通じて顧客との関係の構築を急速に進めている。

それに対し、食品や飲料メーカーは積極派と消極派に二極化される傾向にあるが、しっかりと戦略を立てるより、とにかく市場に商品投入し、だめなら即撤退という活動が多い。また医薬・OTC（薬局などが処方せん

図2 業界別のマーケティングへの取り組み



注) グラフの数値は各社への訪問ヒアリング結果から、データ量・質、体制、社内透明性、発展性、活用度を基に独自に指標化したもの  
出所) 野村総合研究所の訪問ヒアリング調査 (2006年10月～2007年1月) より

なしで扱える市販薬)については、MR(医療機関向け)が事業の中心である企業が多いためか、消費者へのマーケティングは非常に後れている。

## 5 「見える化」の重要性

前述のとおり、メディアや流通が構造変化するなか、製造業は以前に比べマーケティング活動に関して混乱する傾向が強い。商品ライフサイクルは非常に短くなり、各プロモーションの施策などを考えるよりも、とりあえず市場投入という手法に陥りやすく、マーケティングPDCA(計画、実行、評価、改善)を回すどころか、効果さえ把握していないことも多い。

大量生産大量消費の時代であれば、企業主導で商品を市場に投入し、マスメディアにより消費者に知らしめるという方式が通用したが、情報の主権が消費者に移った今、マーケット全体を「見える化」することにより、消費者のニーズを体系的に捉え、戦略を立案することが重要になっている。

それでは、企業はどのように消費者データを持つ必要があるのだろうか。

## II 複雑なマーケティング戦略のROIを把握する方法

### 1 消費者の眼「顧客ステップ」から消費行動をつかむ

第I章で述べたとおり、メディアが複雑化し情報の主権が消費者に移ると、企業の実施する「施策」が顧客にどのように効いたのかわかりにくくなる。その際、立ち返るのは「消費者の目線」。つまり、消費者がどのよう

なプロセスで消費行動を起こしているのかという「顧客ステップ」を把握することである。

消費者の行動プロセスとしては、一般的にローランド・ホール氏の提唱した「AIDMA(アイドマ、A:認知、I:関心、D:欲求、M:記憶、A:行動)の法則」がよく引用されるが、このプロセスについては絶対則が決まっているわけではない。商品やサービスのカテゴリーによって異なるのはもちろんのこと、商品のライフサイクルのタイミングや流通チャネル単位で、最適なモデルが変化する場合もある。

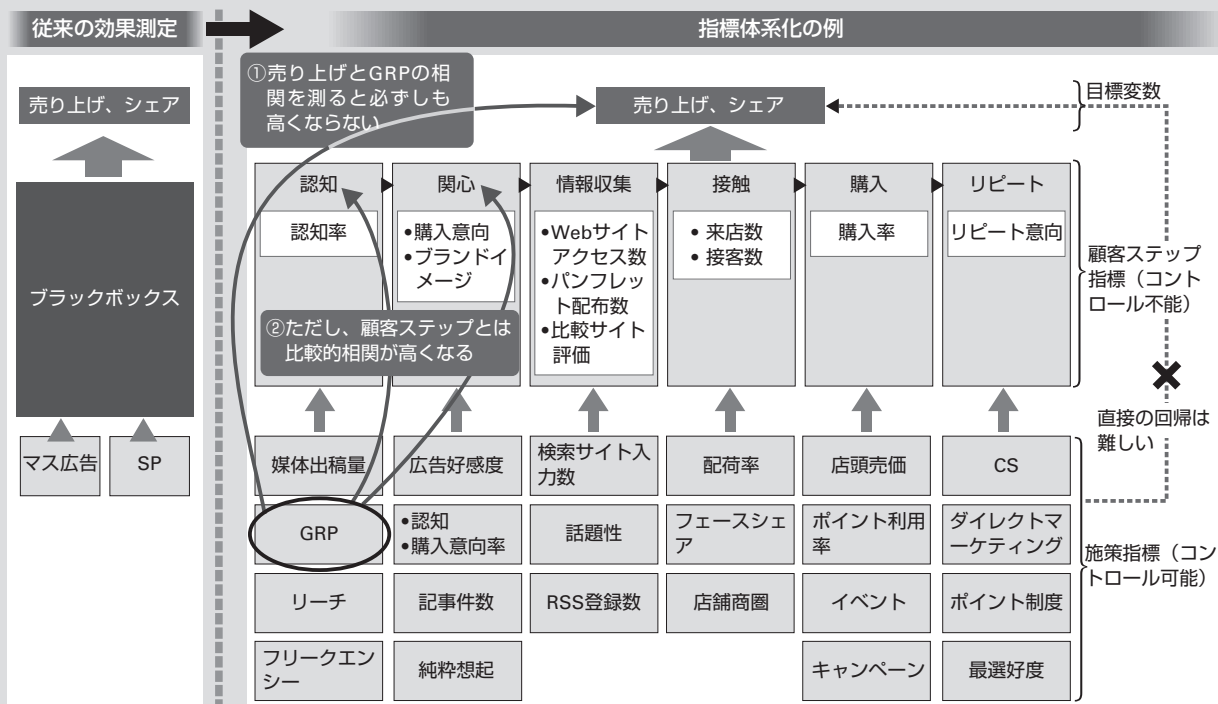
ただし、最適モデルはどうであれ、ここで重要なのは、消費者がどのようなプロセスで消費行動を起こしているのかを捉えることである。

### 2 企業の施策と消費者の行動をつなぐ

消費者の行動プロセスを把握したところで、次に考えるのが、企業の実施する施策との関係性である。従来の分析は、マス広告などへのメディア出稿やキャンペーンなどのセールスプロモーション施策と売り上げを直接結びつけることが多く、その要因がブラックボックス化されていることが多く見受けられた(次ページの図3左)。

その原因は、マスメディアへの広告量(GRP値)に併せて、フェース(店頭での陳列数)を確保するという流通(特にコンビニエンスストアにこの傾向が強い)の施策により、一時的に商品が売れてしまったり、商品にもれなく添付される「ベタ付け」と呼ばれるラストバイ型の期間限定キャンペーンの場合、対

図3 消費プロセスとプロモーション施策の構造化の例



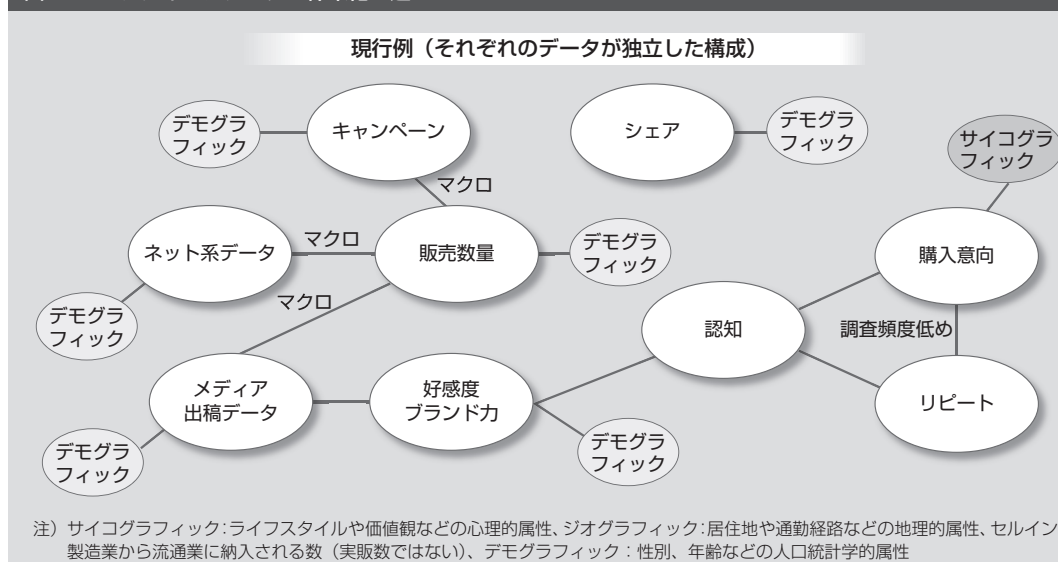
注）CS：顧客満足度、GRP：延べ視聴率、RSS：Webサイトの更新情報を配信するための規格、SP：セールスプロモーション、フリークエンシー：広告への接触回数

象数はとりあえず市場に流れてしまうため（その後、流通の余剰分は、安売り流通に流れるのが一般的）、商品が掃けた（効果があった）気になってしまったりすることなどが

考えられる。

そこで、企業の実施する各施策が消費者のどの購入プロセスに影響を与えているのかを一つひとつ分解して構造化し、プロモーション

図4 マーケティングデータの体系化の違い





ン施策の効果を把握する必要がある。

構造化については、マーケティング指標のなかで混同されてしまうことの多い「企業のコントロールが可能な変数『施策指標』」と「消費者から見た変数『顧客ステップ指標』」とを分解し、それぞれの相関関係をつかむことにより組み上げる（図3 指標体系化の例）。

もちろん、一つの施策が一つの顧客ステップだけに効くわけではないため、単純な回帰式をつくることは難しいが、施策と売り上げをブラックボックスのなかで結びつけるよりは、はるかに相関の高い関係が導き出せる。結果、PDCAサイクルが循環し、マーケティング戦略が「見える化」されるのである。

ただし、この精度を上げるためには、継続的なデータ収集と他のカテゴリーも含むノウハウの蓄積が必要である。

### 3 シングルソースデータでROIを求める

次にマーケティング活動を構造化するうえで、その「種」となるデータをどのように収集するのが最適であるのかを考えてみる。そ

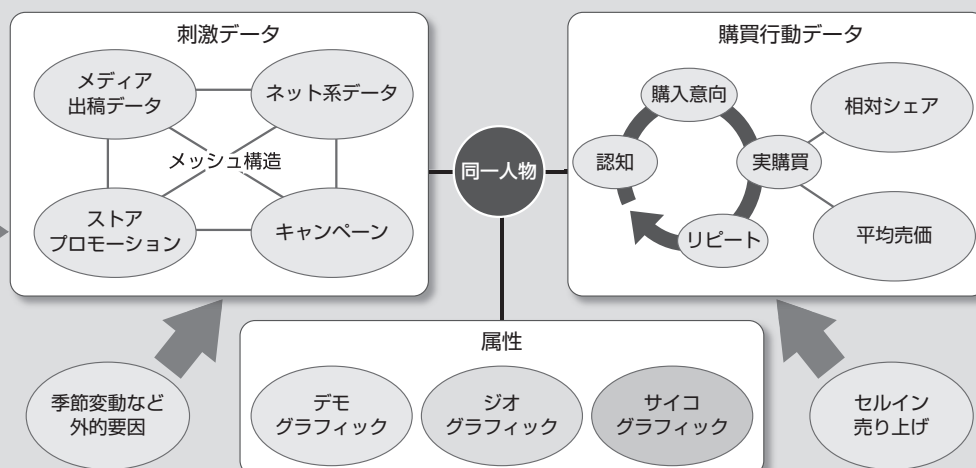
の一つの手法が「シングルソース」によるデータ収集である。

シングルソースデータとは、「メディア接触データと商品購買データを『同一人物』から収集することにより紐づけた」データのことであり、データ収集の中心に消費者を据えた調査データともいえる。前節で企業の施策と結果（売り上げ）の間に、顧客ステップを入れることの必要性を述べたが、その側面から見てもこの手法は大変理にかなっている。

シングルソースはかなり以前からある概念で単純明快な方式だが、課題として、データ収集に時間と費用とが非常にかかることや、膨大な収集データの分析が難しいということが挙げられていた。しかしながら、インターネットや携帯電話の普及、ハードウェアやソフトウェアの進化による高速処理などにより、実用レベルとして現実味を帯びてきた。

また、シングルソースデータのもう一つの課題として、分析結果を施策につなげにくいという点があった。しかしながら、テレビや雑誌の広告素材のデジタル化により入稿時間が急速に短縮され、ネット広告やメール配信

シングルソースによりデータが紐づけられる構成



などの手段も含め、トレンドの急な変化にも対応できるようになり、eCRM（インターネットを利用した顧客関係管理）システムを組み合わせると、かなり細かいセグメントに合わせた広告配信も可能となってきた。

以上から、各部署で独自の時期に独自のサンプルで調査していた現在のマーケティングデータは、シングルソースデータの導入により、消費者を中心としたデータとして紐づけられ、企業の施策と消費者の購買行動を結びつけるようになる（前ページの図4）。

### Ⅲ シングルソースデータで把握できることは

#### 1 インターネットの活用により調査負担を軽減

野村総合研究所（NRI）では、2006年11月、2007年5月、8月と3回にわたり、シン

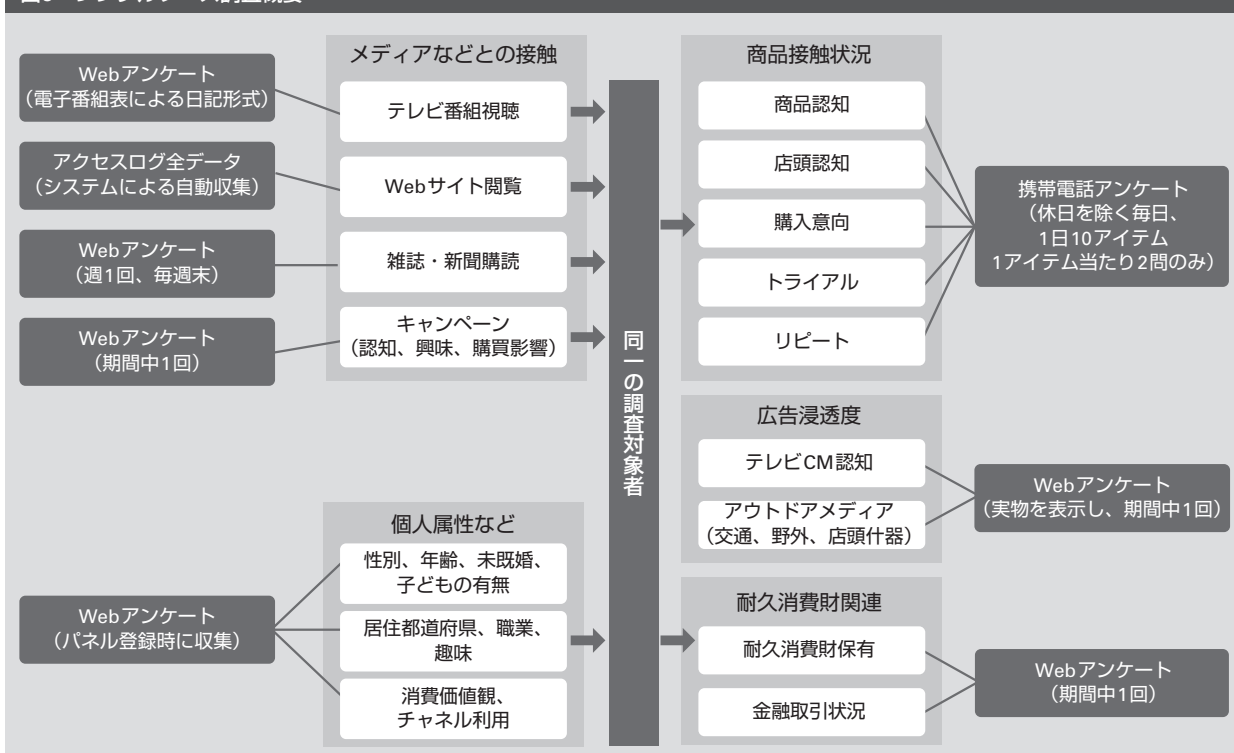
グルソースデータ収集の実験を行った。調査方法については、約2000人（1回のみ1000人）のサンプルに対し、「刺激（テレビ、Webサイト、新聞、雑誌、キャンペーン、アウトドアメディア）」と「消費行動（商品認知、店頭認知、購入意向、トライアル、リピート）」を調査した（図5）。

シングルソースによる調査は、これらをすべて独立して質問するため、いわゆる「調査誘導」の影響が小さくなる。なお、今回、対象となる商品ブランドは、飲料、食品、日用雑貨をはじめとした「最寄品」から、耐久消費財等の買い回り品、さらに金融商品の取引状況など幅広く収集した。データ収集には、インターネットや携帯電話を活用することにより、回答者の負担を極力抑えた。

#### 2 消費に影響を及ぼす刺激の分析

本調査の膨大なマーケティングデータの分

図5 シングルソース調査概要



析で得られた所見から、特徴的な事例を紹介していこう。

### （事例1）デモグラフィック属性どおりとは かぎらない視聴者の購入プロセス

通常、広告の出稿計画は、性別、年代別などデモグラフィック属性（人口統計学的属性）によりセグメントされた視聴層や購読層に対して策定するが、これらは企業のねらいどおりターゲットの顧客ステップへ届いているのだろうか。

図6は、ある日曜日のテレビ番組の視聴割合と家電製品の購入意向の比較である。企業のマーケティング担当者は、洗濯乾燥機といえは主婦層の購入意向が高いと「予測」し、30代の主婦をメインのターゲットと定める。その予測に基づき、視聴率データから視聴割合の高い番組を選択し、広告を出稿する。

しかし、データを見ると、「やべっちF.C.」のようなサッカーなどのスポーツ番組の視聴者の方が、他の番組の視聴者に比べ洗濯乾燥機への購入意向がより強い。おそらく「スポーツをする」→「洗濯物が多い」→「洗濯乾燥機に興味がある」という行動モデルのためではないかと想定される。

また図7は、株取引経験者が読む雑誌の購読率を示している。通常、株取引に興味のある層へ訴求するには、『日経ビジネス』などのビジネス誌を想定しやすいが、女性の場合には、『CLASSY』などの情報誌も効果が高い。ただし、『CLASSY』と比較的同じジャンルである『Oggi』などではあまり効果が見られないため、商品ごとに適切な判断が必要である。

このように、シングルソースデータによって、ある商品に購入意向の高い消費者とその

消費者が見る番組や雑誌を直接結びつけることが可能となり、より有効な広告出稿が可能となる。

### （事例2）テレビCMとWebサイトのダブル 視聴により急激に向上する購入意向

近年、テレビCMとWebサイトによるクロ

図6 番組視聴割合と家電製品の購入意向

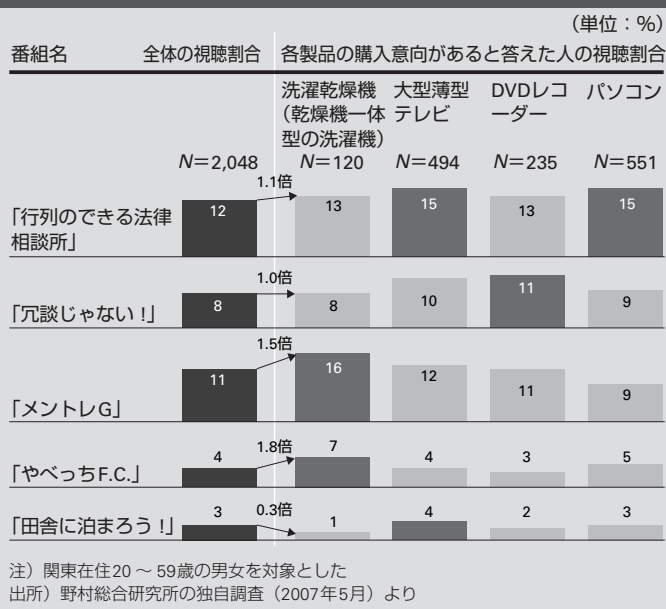
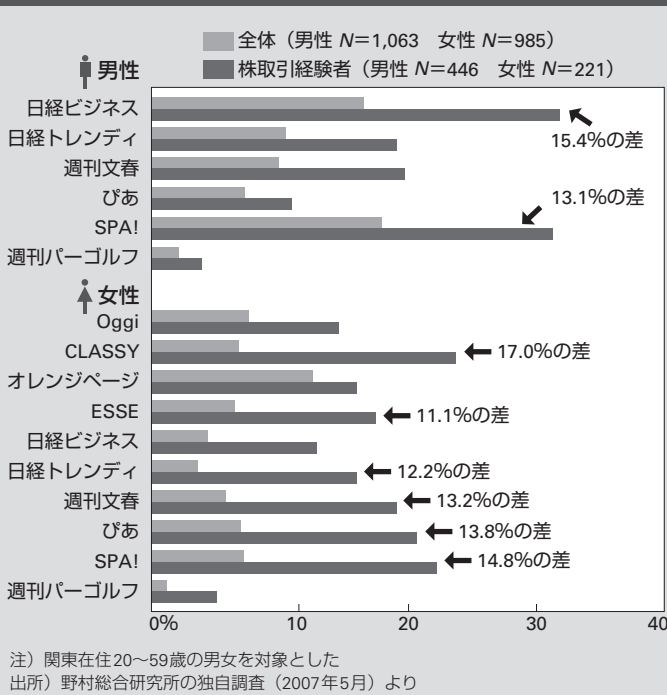


図7 株取引経験者が読む雑誌





スメディア戦略は、比較的良好に目にするプロモーション手法の一つであるが、その効果はどの程度のものかを分析してみる。

図8は、Webサイトの閲覧と一社提供のテレビ番組の視聴有無による、購入意向を示したものである。資生堂シャンプー「TSUBAKI」の場合、テレビ、Webサイトとも視聴、閲覧した人の購入意向は、見ていない人に比べ2.5倍となる。同じく花王シャンプー「アジエンス」で3.3倍、サントリービール「ザ・プレミアム・モルツ」では2.1倍と、いずれも急激に上昇する。

Webサイトは、「プル型」のメディアであるため、もともと興味のある消費者が訪れる傾向にあり、企業が直接コントロールしにくい。そこで、「プッシュ型」であるテレビCMなどマスメディアへの広告投下ということになるのだが、テレビCMだけの視聴では、TSUBAKIで1.4倍、アジエンスで1.5倍、ザ・プレミアム・モルツで1.1倍しか購入意向が高まらず、強い購入喚起は期待できない。

これらの結果から、購入意向を高めるためには、消費者をテレビのみの視聴の象限からWebサイト閲覧へつなぎ、ダブル視聴の象限に牽引することが必要だといえる。

「続きはWebサイトへ」というあまりにもストレートな表現では難色を示す消費者も多いが、興味を喚起し、Webサイトへ自然に誘引させるクリエイティブな仕掛けは重要だろう。

一般的にテレビCMやWebサイトの効果はそれぞれ独立して分析されることが多いが、シングルソースデータにより、クロスメディアの効果をより正確に把握できることになる。

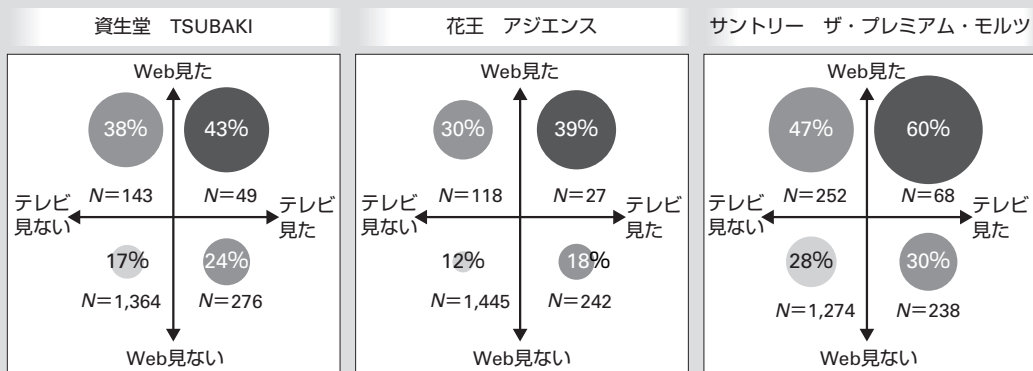
### (事例3) 認知率向上と購入率向上など目的に応じてフリークエンシーは異なる

フリークエンシー（広告への接触回数）を最適化し、広告の費用対効果を最大化することは、広告主にとって重要な課題の一つである。

1970年代、GE（ゼネラル・エレクトリック）のハーバート・E・クラグマン氏が提唱した「Three Hit Theory（商品認知は3回の接触により完了し、それ以降は無駄という理論）」以来、広告効果を最適にするための理論がいくつも提唱されているが、目標変数はいずれも認知率向上であった。しかし、認知率向上と購入率向上では最適なフリークエンシーは異なる。

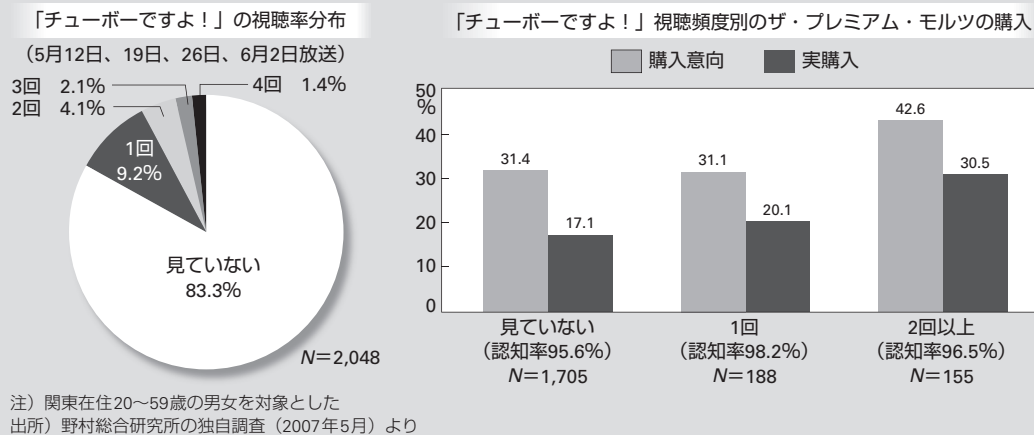
図9を見てみよう。これは、サントリーの

図8 テレビ番組視聴、Webサイト閲覧の有無による購入意向



注) 関東在住20～59歳の男女を対象とした  
出所) 野村総合研究所の独自調査（2007年5月）より

図9 テレビ番組の視聴頻度別の商品購入ステップ



ザ・プレミアム・モルツを例にとって、調査期間中に4回放送されたTBS系のバラエティ番組「チューボーですよ！」の視聴頻度別の認知率と購入意向率、購入率を目標変数にとって比較した表である。「チューボーですよ！」はサントリーの自社提供で、調査期間中、この商品は番組内でも高い頻度で登場していた。

まず、購入意向については、「一度も見ていない」と「1回見た」ではともに約31%とほぼ横ばいであるにもかかわらず、2回以上の視聴になると約43%と急速に上昇する。同様に、実購入についても、2回以上の視聴者は、1回だけの視聴者に比べて約1.5倍に上昇する。しかし認知について見ると、視聴回数にかぎらずほぼ一定であり、認知率の向上にはつながっていない。

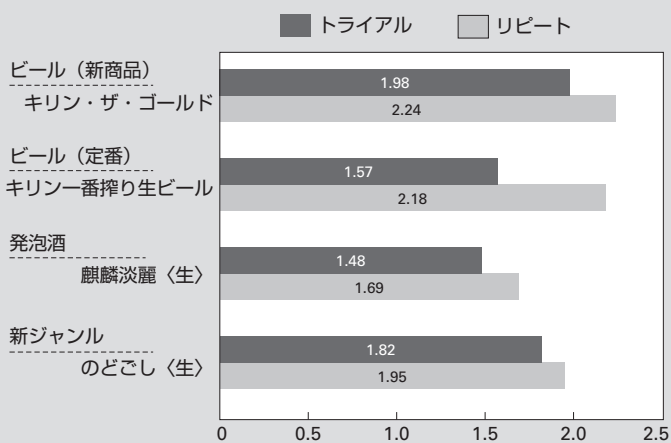
これらより、フリークエンシー効果の最大化は、商品ごとに異なるのは当然として、ターゲットとする商品のどの顧客ステップを向上させたいのか、メディアを横断して分析することが重要である。この点でも、シングルソースデータは刺激データを幅広くカウント

することができるため、非常に有効である。つまり、マーケティング理論をデータにより裏づけることができるのである。

(事例4) キャンペーンは市場投入直後の効果が高く、景品は商品親和性の高いものが有効

販売促進として欠かすことのできないキャンペーン。より効果的に実施するためには、どのように構築すればよいのだろうか。広告などに比べ、キャンペーンは商品購買に直接的に関与する施策のため、目標とすべき変数

図10 商品別に見たキャンペーン認知の購買影響



注) キャンペーンを知らない人を「1」とした際の、キャンペーンを知っている人の購買状況  
出所) 野村総合研究所の独自調査 (2007年5月) より

は、商品認知より購入段階の顧客ステップが適している。

一般的にキャンペーンは、比較的低価格な商品に効果があるといわれている。図10はキリンの実施した「勝ちTキャンペーン」を分析した結果である。本キャンペーンは、ビール、発泡酒、新ジャンルなどカテゴリー横断で同時期に実施した施策であるが、キャンペーンの認知の有無により、購入への影響に変化が見られる。

「キリン一番搾り生ビール」や「麒麟淡麗〈生〉」は、キャンペーン認知層の購入が非認知層の購入に比べ1.5倍程度なのに対し、「キリン・ザ・ゴールド」や「のどごし〈生〉」では2倍近い購入につながる。これは「いつもなら定番商品を買うけれど、キャンペーンがあるから、試しに新商品を買ってみようかな」という心理が影響しているようで、キャンペーンがトライアルに効果があることの表れである。

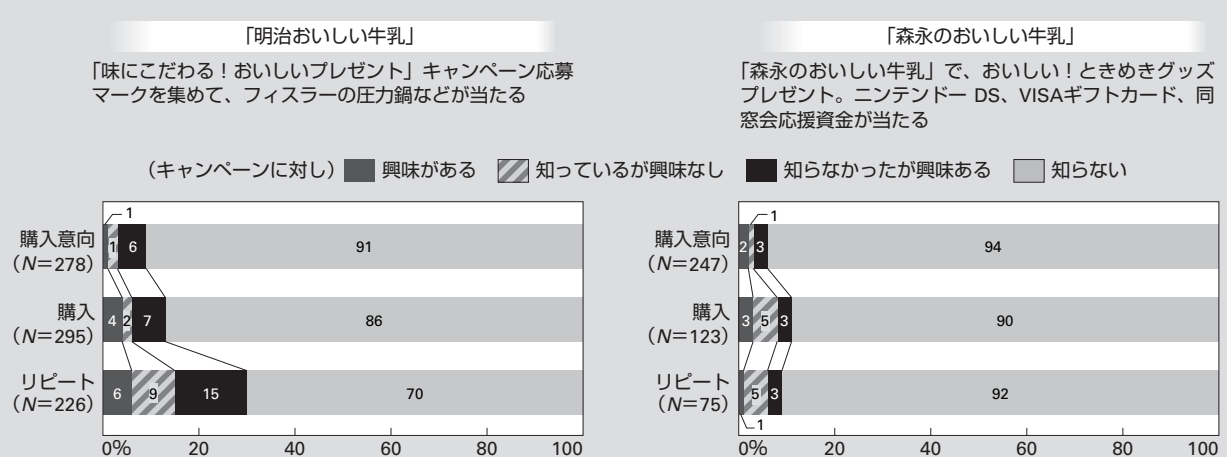
また、キャンペーンを企画する際、非常に悩ましいポイントである「景品」についても分析した。図11は、ほぼ同時期に実施された2つの牛乳のキャンペーンの結果である。森

永乳業の「森永のおいしい牛乳」は今話題の任天堂の「ニンテンドーDS」や金券など、景品ランキングでは常に人気の高い賞品を用意した。一方、明治乳業の「明治おいしい牛乳」は、フィスラーの圧力鍋などという、少し特殊ではあるが、商品と親和性の高いものであった。顧客ステップ別のキャンペーンへの接触状況を見ると、フィスラーの圧力鍋の効果が高く、なかでもリピート層に対しては特に影響が強い。もちろん商品により差があるものの、キャンペーンの景品は単に人気のあるものを選ぶだけではなく、商品との親和性なども検討しておく必要があるといえよう。

このように、シングルソースデータは、キャンペーン自体の認知や参加有無などと、商品の購入にかかわる調査とを独立して収集することができるため、有効性を客観的かつ高精度に分析できるとともに、メディアとの接触状況を重ねることにより、キャンペーンへの進入経路の把握にもつなげることができる。

以上、代表的な事例を取り上げたが、これらの結果は、初めからこのような分析を目的に調査したものではなく、メディアへの接触状況や購買プロセスの状況をそれぞれ独立し

図11 顧客ステップ（ステータス）別のキャンペーンへの接触



出所) 野村総合研究所の独自調査 (2007年5月) より

て聞いたものである。しかしながら、シングルソースによって紐づけることにより、これ以外にも「商品カテゴリー別の潜在ヘビーユーザー分析」や「スポットパターン別の購入実態」「比較サイトが及ぼす影響」「スポーツイベントへの協賛効果」「株取引等の金融商品別のメディア接触率」など、幅広い分析が可能となる。

このように、複数のメディアへの接触状況と購入プロセスを直接結びつけることにより、企業の施策の効果が商品別や目的別に明らかになり、いわゆるマーケッターの「勘」に頼らない、ファクトに基づいた最適なプロモーション戦略を策定できるとともに、マーケティングROIの改善やPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）といった経営戦略の分野まで活用できるのである。

## Ⅳ シングルソースデータの未来像

### 1 シングルソースデータの高度化

シングルソースデータをより有効にするためには、範囲の拡大と精度の向上も重要である。刺激を受ける機会は、チラシやダイレクトメール、シネアド（劇場でのCM）、ゲーム、ネーミングライツ（施設命名権）を含むスポンサード（協賛）など非常に広範囲に及び、商品購買についても、どのパッケージサイズのものを、いつ、どこで、いくらで購入したのかも捉えなくてはならない。

そのためには、対象となる消費者パネルの絶対数が必要であり、できるだけ回答者に負荷のかからない調査システムを構築する必要があるだろう。

## 2 刺激情報へのコンテンツの取り込み

現在のシングルソースデータは「どの番組を見たか」「どの雑誌を読んだか」などという単位で刺激を捉えているが、そこでどのような記事や表現があったのかという「コンテンツ」をつかむことも非常に重要なポイントになる。たとえばビールのCMを見るよりも、情報番組でビールの効用が取り上げられたり、ドラマのなかでビールを飲むシーンが映ったりする方が、消費者に与える影響ははるかに大きい。

単なる純広告の効果が疑問視されるなか、広報活動の効果を測るためも、コンテンツを取り込んだ、刺激情報の把握が必要である。

## 3 シングルソースデータの課題

第Ⅲ章で挙げた分析例は、あくまでも相関関係が高いというだけで、必ずしも因果関係があるとはいいい切れない。それを証明するには、データを継続的に収集し続けるとともに、自社商品だけでなく他社商品や、ときには別ジャンルの商品を分析することによるノウハウの蓄積も重要である。

また、単にデータの収集・分析を目的にするのではなく、広告効果最大化モデルとの組み合わせや、CRMなどによる「打ち手」まで意識した土台づくりが重要である。

### 著者

松本崇雄（まつもとたかお）

サービス事業コンサルティング部主任コンサルタント

専門はマーケティング戦略立案、広告・販売促進施策立案、eソリューション支援、新規事業立ち上げなど