

マーケティングパラダイムの変化と データベース・マーケティング

—顧客と対話するための情報共有の仕組みづくり—

生活研究部 研究員 加藤 伸二

<要 旨>

1. マーケティングのパラダイムは、マス・マーケティングから1:1マーケティングへ、顧客獲得から顧客維持へ、トランザクションからリレーションシップへと変わりつつある。「一人一人の顧客の状況を把握し、対話をしながら、顧客との関係を築いていく」ことが、90年代マーケティングのテーマである。
2. こうしたマーケティングを実現する手法として注目されているのが「データベース・マーケティング」である。顧客属性や購入行動のデータベースから将来の購買パターンを予想し、定期的に顧客に応じたサービスを提供するアプローチをとる。従って、顧客の過去の行動から仮説を構築し、それを検証していく「仮説検証型マーケティング」である。
3. データベース・マーケティングは、RFM分析等を行い、顧客の価値を測定し、自社の優良顧客を特定することから始まる。そして、顧客の状況に応じて、関係を強化する中で、クロスセル（関連品販売）も可能となる。また、顧客からの反応がすぐにフィードバックされるという点で、マーケティング活動全体への波及効果が大きいと考えられている。
4. 日本企業への導入は始まったばかりだが、3つのD(Database、Direct-media、Dialogue)を核として、データベース・マーケティングを実践している先進企業が存在する。今後は、データベースの活用を重点を置いたマーケティングの立案や顧客志向の組織体制、マーケティング費用の再構築が不可欠であるが、データベース・マーケティングのノウハウはインターネットをはじめとしたネットワーク・ビジネスでも必ず生かされるものと考えられる。

はじめに

95年12月に来日したマイクロソフト社のビル・ゲイツ会長は、講演の中で以下のような発言をして、マーケティング関係者を驚かせた。「ネットワークを使えば、興味を持つ人だけに電子メールの広告を送り届けることができる。……ネットワークによるすべての変化は、大量生産から個々の要求に応じて商品を提供するマス・カスタマイゼーション¹⁾の世界への移行につながる」(日本経済新聞1995.12.13)。あのビル・ゲイツまでもが情報化時代のマーケティング戦略について語り始めたのである。

大きな市場成長が見込めない時代に、企業が新たな飛躍をするためには、どのようなことが必要だろうか。特に、日本企業は、バブル経済が崩壊した過程で、企業の競争力が低下し、製造部門の生産性だけでなく、マーケティング部門でも生産性を向上する必要性に迫られている。

マーケティングの生産性向上の方法として、日本のビジネス誌でも、「営業現場の改革」や「データベース・マーケティング」などの特集記事が見られるようになってきた²⁾。日経ビジネス1995.12.4号では「個客を囲い込み～顔が見えるマーケティング」というタイトルでデータベース・マーケティングの特集を行っている。「顧客データベースを構築し、優良顧客を特定し、利用頻度を上げるような仕掛け作りをする」といった内容は、マーケティング活動の重要なテーマになっている。

当レポートでは、これらの根底に流れる「事業活動の持続性のために、長期にわたって顧客を維持すること」を明らかにした上で、データベース・マーケティングをその解決法として位置づける。従って、3つのマーケティングパラダイムの変化

を明らかにし、これらに対応するためにデータベース・マーケティングをどのように行っていくかを米国の先進例をもとに明らかにしていく。また、日本の現状にも触れ、今後の運営には何が必要かにも言及している。

なお、当レポートにおけるマーケティングの領域は、企業と最終消費者との関係(Business to Consumer)における課題である。従って、ここでいうデータベース・マーケティングとは商品データベース等も含む広義のデータベース・マーケティングではなく、顧客との関係を示す「顧客データベース」を活用したマーケティングである。

I マーケティングパラダイムの変化

1. マス・マーケティングの終焉

(1) 90年代マーケティングの特徴

- ・リレーションシップ・マーケティング
- ・フリークエンシー・マーケティング
- ・クラブ・マーケティング
- ・カスタマイズド・マーケティング
- ・マイクロ・マーケティング
- ・ワン・トゥ・ワン・マーケティング
- ・アフターマーケティング
- ・カスタマー・ボンディング
- ・カスタマー・インティマシー
- ・データベース・マーケティング……

これらは、80年代終わりから90年代にかけて登場したマーケティングのコンセプトである。これらに共通することは、「一人一人の顧客の状況

¹⁾ Joseph Pinell (1993) によれば、「マス・カスタマイゼーションとは、顧客毎にカスタム化した製品やサービスを、低コストで、かつ高品質で顧客に届けること」を意味している。対立する二つの概念(mass, customization)が統合された背景には、ネットワークをはじめとした情報技術の発展が大きく影響している。

²⁾ 「週刊ダイヤモンド」(1995.11.25)、「日経ビジネス」(1995.12.4)の特集記事など

を把握し、長期間対話をしながら、顧客との関係を築いていく」ということである。

その背景として、①不特定多数（マス）に向けて発信することがスケールメリットを持たなくなってきたこと、②売上高・市場シェアの上昇が必ずしも利益率の改善につながらなくなってきたこと、③新規顧客獲得のためには、マーケティング費用（広告・販促費）が余分にかかり、既存顧客を維持する方がコスト的に安くつくことが挙げられる。

従来のマス・マーケティングは、マーケットシェア競争に基づき、新規顧客を獲得することが企業の売上高・収益を伸ばすものとして考えられていた。マス媒体を使った広告や販促活動など、多大なマーケティングコストを使い、大量生産された商品を効率よく販売することが重要なテーマであった。その後、消費者の多様化が叫ばれ、より狭い範囲の顧客にターゲットを絞り、その多様なセグメントごとに商品を提供し始めた。いわゆるターゲット・マーケティングの時代であるが、単に商品の適用規模が縮小しただけで、その手法はマス・マーケティングと何ら変わることはなかった。

90年代のマーケティングは、これらとは根本的に違って、情報テクノロジーの発達した環境において、顧客の一人一人の顔を把握し、顧客との対話を行い、個別のニーズに合った商品・サービスを提供する形の「パーソナル・マーケティング（個のマーケティング）の時代」に突入していると考えられる。

(2) マス・マーケティングから1：1マーケティングへ

米国で1993年にベストセラーとなり、大きな話題になった「THE ONE TO ONE FUTURE」(Don Peppers and Martha Rogers)の中で、1：1マーケティングを以下のように定義している。この定義は、従来のマーケティングパラダイ

<1：1マーケティングの特徴>

- 一方通行のマスメディアから、相手を個人レベルで特定して対話できる1：1メディアを活用すること
- 市場全体を統計的に見たマーケット・シェアではなく、個々の顧客毎の自社商品のシェアに注目する「カスタマー・シェア」の考え方を導入すること
- 商品のために顧客を探すのではなく、顧客のために商品を探すこと
- 一方通行の独り言ではなく、双方向の会話で顧客とのコミュニケーションをはかること

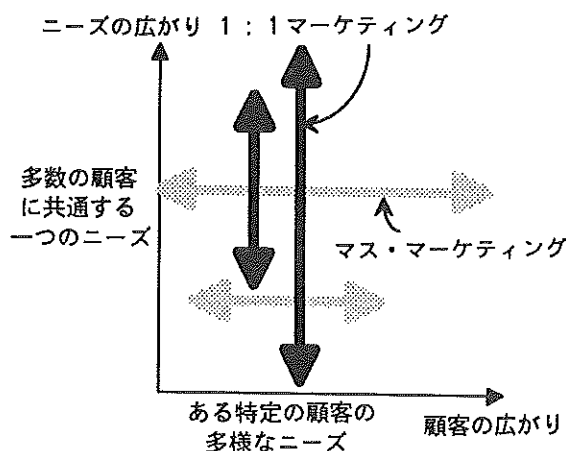
ムを大きく転換させる重要な指摘として考えられる。

また、マス・マーケティングと1：1マーケティングの対比を行ったのが図1である。従来のマス・マーケティングは、不特定多数を対象にした1：Nの関係のマーケティングである。図1でいう横の動きにあたり、その中心は「顧客の広がり」にある。しかし、1：1マーケティングの場合には、ある特定顧客のトータルの消費金額のどれくらいを自社で獲得できるかということを経験とし、図中の縦の動きとなる。これが「カスタマー・シェア」の考え方であり、1：1マーケティングは顧客を特定し、双方向のコミュニケーションをはかることに大きな特徴がある。

ノースウエスタン大学のDon E. Shultz教授は、少々1：1とは異なるが、「カスタマイズド・マス・マーケティング」の時代だと主張している³⁾。その特徴として、顧客が自社にどれくらいの価値を提供するかを考えること、現在の顧客の維持というマーケティングの目的をはっきりさせること、ライフタイムバリューを考慮した財産計画を行うこと、費用対効果(ROI：Return On Investment)

³⁾ 「Beyond 2000 The Future of Direct Marketing」(NTC 1995)の中の「The Natural Evolution of Direct Marketing」(Don E. Shultz) p 4～13

図1 マス・マーケティングと1:1マーケティングの対比



(出所) Don Peppers 講演資料より作成

の概念を採用することを挙げている。

(3) マス広告の効果の相対的な低下

マス・マーケティングの時代には、コミュニケーション手段としてマスメディアの果たす役割が大きかった。その中心的なものにテレビCMが挙げられるが、効果測定についてははっきりと検証されていないのが事実である⁴⁾。しかし、米国のINTECO Corp.の調査⁵⁾によれば、テレビCMの主要ターゲットだと考えられている18~34歳の視聴者の多くが、テレビを見る時間を減らして、その時間をパソコンに費やしているという調査結果が発表された。その調査からは、TVの視聴時間とパソコンの利用時間はトレードオフ関係にあり、既存のマス広告の効果は低下し、パーソナルな通信媒体を活用した広告の比率が高まることが予想されていて興味深い。

また、広告と購買行動に関して、米国のYankelovich Partnersが行った調査⁶⁾によると、テレビCMを見て実際に新商品や新ブランドを試

してみたいと回答した人は25%、新聞広告、雑誌広告にいたっては、それぞれ15%、13%となっている。回答者の85%がマス広告になんらかの不満を持っており、自分自身の興味が反映されていないと感じているという。好きなときに商品やサービスの情報を入手して、十分に検討したり、購入した商品に対する意見を伝えることのできる、企業との双方向のコミュニケーション手段が必要になってきていると考えられる。

Don E.Shultzらが提唱する「統合的マーケティング・コミュニケーション」(IMC: Integrated Marketing Communication)の中でも⁷⁾、すべての顧客に単一のメッセージを発信する伝統的な最大公約数的マス・マーケティングの非効率性を指摘している。新たなマーケティングは、様々な顧客にそれぞれのプロフィールに従って、個別化されたメッセージを発信し、双方向のコミュニケーションを確立することで、インサイドアウトからアウトサイドインへの転換を図っていくという考え方である。

2. 顧客獲得から顧客維持(リテンション)マーケティングへ

(1) CSの誤った理解

最近のマーケティングに関する論文の主要なテーマは、「顧客維持(リテンション)マーケティング」である。1で挙げた90年代のマーケティングのコンセプトのすべては顧客維持に比重を置いた考え方である。市場が成熟化し、新たな市場や顧客を開拓するよりも、すでにある市場や既存顧客の新たな需要に対応していく方が効率的であるという考えに基づいている。一般に、新規顧客の開拓コストは既存顧客の維持コストの5倍もかか

⁴⁾ 近年、テレビ視聴率については、世帯視聴率から個人視聴率への移行の論議が盛んであるが、その導入についての具体案は決まっていない。

⁵⁾ INTECO Corp.(Norwalk,CT)が、約1万世帯を対象に1995年5~8月に行った調査

⁶⁾ Yankelovich Partners(Norwalk,CO)と「USA ウィークエンド」誌の米国の一般消費者1000名を対象にした調査「America Responds」

⁷⁾ 「Integrated Marketing Communications」(Don E.Shultz,1993 PROBUS)

り⁹⁾、新規取引から利益を確保することは困難になってきているといわれている。

日本でも、「CS」(顧客満足)という考え方が話題になったが、CS活動は、ただ顧客の満足度を向上すればよいという誤解があり、様々なサービス向上策の展開によって、逆にコストが増大するというケースが散見された。これは、CSの考え方に時間軸が欠けていたためである。従って、ある一時点での顧客満足度の向上を追求するのではなく、顧客を満足した状態で維持していくために、どのようなサービスを継続的に提供していくかというアプローチが必要である。その意味で、顧客維持マーケティングはCSの具現化ともいえる。

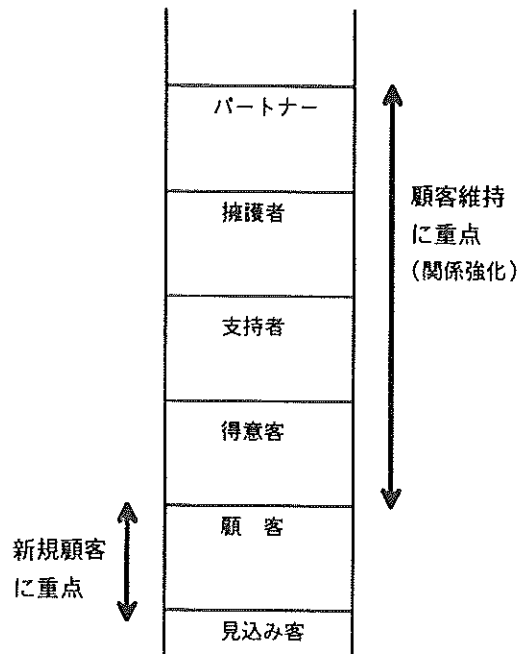
(2) 顧客維持マーケティングの必要性

マーケティング活動は大きく、顧客獲得と顧客維持に分かれるが、これまで、顧客獲得という目標が重視され、顧客の維持は軽視されがちであった。つまり、新規顧客獲得を重視するがあまり、固定客が企業にとって大切な「資産」であるという認識が少なかったのが事実である。

Adrian Payneの研究⁹⁾によれば、顧客の獲得活動は、単に見込み客(Prospect)を顧客(Customer)に変えることであって、顧客維持活動は顧客(Customer)をパートナー(Partner)にまで変える一連の活動だとしている(図2)。特に顧客維持活動は、顧客(Customer)を得意客(Client)に、得意客を支持者(Supporter)に、支持者を擁護者(Advocate)に、擁護者をパートナー(Partner)に変える活動であり、顧客のロイヤリティを高め、継続的な固定客となるべく関係を強化することである。

米国では、多くの学者や組織が、既存の顧客を維持することのビジネス的価値を客観化する研究

図2 新規顧客獲得と顧客維持の関係



(出所) Adrian Payne「Advances in Relationship Marketing」より作成

を行っている。固定客となった優良顧客は、他の顧客に比べて、小売業で16倍、レストランで13倍、航空業で12倍、ホテル業では5倍多く消費するといわれている¹⁰⁾。また、こうした固定化する顧客の購買額が増加すれば、営業活動原価が低減されるほか、サービスに満足した顧客が口コミで紹介した場合の広告効果も期待できる。顧客離れを5%防止すると最低でも利益が25%改善されるという調査結果¹¹⁾もあり、顧客維持は収益面の効果があることが一般的になってきた。

また、図3は顧客維持と従業員維持の効果を関連づけた研究である¹²⁾。高い顧客維持率を確保することは、満足度の高い顧客をビジネス対象とするため、従業員にとっても仕事がしやすくなり、従業員の満足度は向上する。そのため、その会社で勤続する年数も長くなることになり、両者は強い相関があるとされている。この分野は、従来、Internal marketing(企業内顧客のマーケティング

⁹⁾ 「Zero Defections-Quality Comes to Service」(Frederick F.Reichheld & W.Earl Sasser Jr.,HBR 1990.9-10)

⁹⁾ 「Advances in Relationship Marketing」(Adrian Payne,1995 KOGAN PAGE)

¹⁰⁾ 「THE ONE TO ONE FUTURE」(DON PEPPERS and MARTHA ROGERS,1993 CURRENCY DOUBLEDAY) p108

¹¹⁾ 「Zero Defections-Quality Comes to Service」(Frederick F.Reichheld & W.Earl Sasser Jr.,HBR 1990.9-10)

¹²⁾ 10及びBain & Companyの資料による

ング)と呼ばれる分野であるが、顧客維持というパラダイム転換の中で、明らかになったこともある。

(3) 顧客維持の方法

米国のアド・エイジ社が1991年に実施した調査¹³⁾によれば、企業が顧客維持のために行っている活動は、以下の通りとなっている。

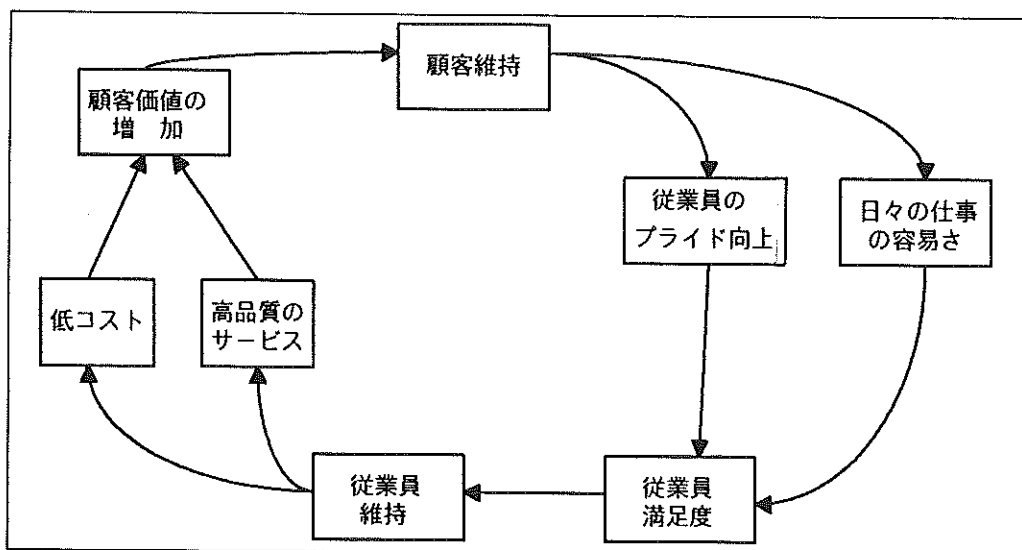
苦情の手紙を分析し、返答を送る	95%
定期的な顧客満足度調査を実施する	82
顧客のための特別イベント・活動を主催する	77
現在の顧客のデータベースを維持する	72
顧客とのコミュニケーションプログラムを実施する	71
顧客にフリーダイヤル電話番号を提供する	70
顧客に景品プログラムを提供する	53
離れていく顧客にインタビューする	43
顧客のために私的な雑誌を刊行する	40

調査結果から、顧客維持の方法は、「顧客に継続した満足感を与えるための定期的なフォロー活動」「顧客に発生した不満を除去する活動」に分類される。単純に顧客維持活動をアフターサービスと考え、販売活動の付随活動として位置づけることについては、認識を改める必要がある。つま

り、市場ニーズの発見、商品開発、販売、アフターサービスという直線的、一方的な機能体系から、循環的、双方向的な機能体系への変化を意味している。顧客維持のマーケティング・コミュニケーションは単発のものから、買った後を視野に入れた継続した仕組みに移行し、長期的な顧客との関係は、商品・サービスの品質に対する満足感だけでなく、あらゆる接点での対応を通じて構築されることになる。

先述のDon E.Shultz教授は、「Journal of Direct Marketing」(1995 SUMMER)の中で、「企業が成功するためにはリテンション・マーケティングは絶対条件になりつつある。焦点を顧客獲得から、顧客維持に移し、どんな企業でも将来何らかのリテンションプログラムを導入する必要がある」と語り、企業組織構造の変革の必要性を訴えている(図4)。商品ラインによる組織ではなく、顧客に焦点を当てた組織体制、つまり、顧客獲得グループと顧客リテンショングループ、そしてその間を取り持つ中間チームを設けて、顧客に継続的なプロセスやシステムを提供することが必要だと主張している。

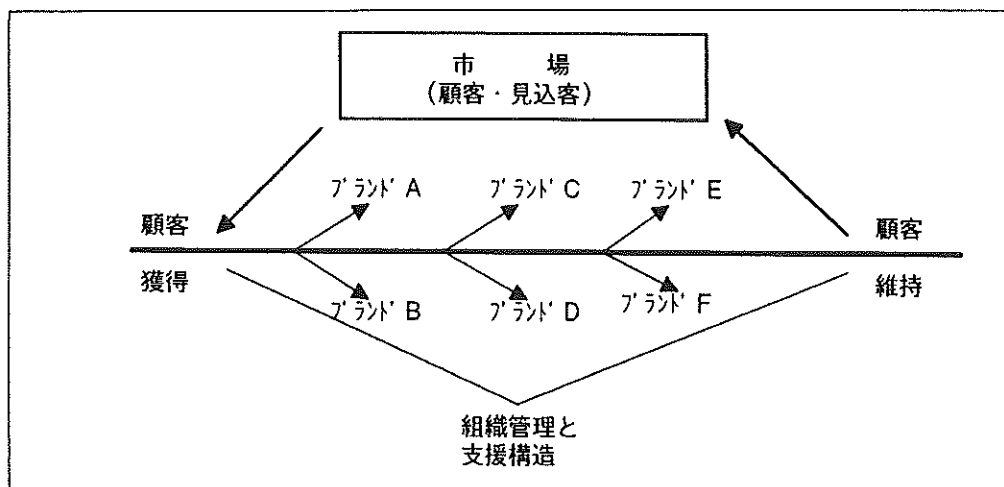
図3 顧客維持と従業員維持の関係



(出所) Bain & Company社の資料より作成

¹³⁾ Advertising Age誌が1991年春に、全米の100企業の広告主に行った調査結果

図4 顧客維持の組織構造



(出所)「Journal of Direct Marketing」より作成

3. トランザクションからリレーションシップへ (一度きりの取引から関係性のマーケティングへ)

企業の競争戦略の軸は、商品から顧客に移るということをすでに述べた。このことは、企業と顧客との関係から見れば、トランザクション・マーケティング(Transaction marketing)からリレーションシップ・マーケティング(Relationship marketing)に移行することを示している。

Adrian Payne らの研究¹⁰⁾によれば、トランザクションとリレーションシップの対比は表1のように表すことができる。つまり、リレーションシップ・マーケティングは、顧客維持のパラダイムの中で、顧客との関係強化を行い、顧客のライフ・タイム・バリュー(生涯価値)の最大化を図ろうとするマーケティングである。それは、一回だけの取引で顧客の価値を判断せず、長期間にわたって継続される取引で顧客の価値を測定することである。長期間関係を強化することによって、個々の顧客の取引コストは低下し、逆に個々の顧客の購入額は上昇し、また、顧客と継続的な接触を続けることで、顧客の要望を採り入れ、商品開発に顧客がコミットすることになる。

先述の Don Peppers は、企業と顧客のこうした関係を「学習関係」(learning relationship)と呼んでいる¹⁵⁾。つまり、学習関係は、一過性のもではなく長く続けるつき合いであり、対話を繰り返し、積み重ねていくうちに、成長していくものだとする考えである。学習関係ができあがると、顧客は企業に自分の好みや要求をどんどん教えていき、企業は顧客の望みに応えるようになる。これが蓄積されていき、企業競争上の大きな優位性をもたらすことになる。自分のことを再びゼロから教えなければならないという理由から、顧客は競合相手からの誘惑にも抵抗力が強くなり、「自分のことを理解してくれる企業」ということが差別化のカギとなる。

以上のような3つの側面から見たマーケティング変化、つまり、競争戦略の焦点を顧客に当てて、顧客との対話を繰り返し、長期的な関係を構築していく手法が、以下にあげる「データベース・マーケティング」である。データベースは、顧客との対話の内容や方法を記録するものとして考えられ、顧客データベースを活用したマーケティングは競争優位の条件になりつつある。

¹⁰⁾ 「Advances in Relationship Marketing」(Adrian Payne,1995 KOGAN PAGE)p227による

¹⁵⁾ 「Do you Want to Keep Your Customers Forever?」(DON PEPPERS and MARTHA ROGERS,B.Joseph Pine II HBR 1995.3-4)

表1 トランザクション・マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの対比

	トランザクション	リレーションシップ
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・販売する (販売は結果であって成功を測る物差しである) ・顧客は満足を欲している (顧客は価値を買っている) 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の創造 (販売はリレーションシップの始まり) ・顧客の統合化 (双方向の価値のつながり)
顧客理解	<ul style="list-style-type: none"> ・いらいらする顧客 ・独立した買い手と売り手 	<ul style="list-style-type: none"> ・はっきりわかっている顧客 ・相互依存の買い手と売り手
マーケティングの仕事と評価基準	<ul style="list-style-type: none"> ・商品と価格の基本的な評価 ・新規顧客の獲得に焦点を当てる 	<ul style="list-style-type: none"> ・問題解決能力の基本的な評価 ・現在の顧客に価値を増強することに焦点を当てる
顧客との交換の主要な局面	<ul style="list-style-type: none"> ・商品に焦点を当てる ・征服としてのセールス ・控えめなイベント ・セグメント化された顧客への独り言 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスに焦点を当てる ・同意としてのセールス ・継続的なプロセス ・個別化された対話

(出所) Adrian Payne 「Advances in Relationship Marketing」より作成

II データベース・マーケティングとは何か

1. 古くて新しいデータベース・マーケティングの考え方

Philip Kotler は、マーケティングの教科書ともいべき「Marketing Management」(1994)¹⁰⁾の中で、「データベース・マーケティングは、顧客各人の氏名、住所、電話番号、購入年月日、購入方法、購入金額、支払方法といったデータを収集し、集積した上で、そのデータベースを駆使して展開するマーケティング」と定義している。

データベースを活用したマーケティングは、今に始まったものではない(表2)。古くは、販売地域が限定された魚屋、八百屋などの店主は、頭の中で顧客管理をし、顧客が必要なものを、必要とする時期に、必要量を提案販売していた。また、「顧客台帳」に顧客情報を記録していた洋服店の事例など、人対人の販売の時代には、データ

ベース・マーケティングの原型は実践されていたといえる。その後、スーパーマーケットや百貨店での大量生産品の大量販売の時代には、顧客のセルフサービス方式の商品選択が定着し、商品を購入した顧客が特定できないという現象に陥った。こうした販売は単にモノを売るというマス・マーケティングには有効であったが、リレーションシップを重視し、継続して商品・サービスを提供するマーケティングにはそぐわないものである。

従って、コミュニケーションの考え方自体は、昔の店主のマーケティングのままであるが、膨大な顧客情報をコンピュータで管理し、情報技術を活用して、顧客にあった個別化されたものを推奨販売する、新しいデータベース・マーケティングが構築されるに至っている。

¹⁰⁾ 「MARKETING MANAGEMENT 8th EDITION」(Philip Kotler, 1994 PRENTICE HALL) p660-662

表2 データベース・マーケティングの進化

	商店主マーケティング	マス・マーケティング	新しいデータベース・マーケティング
関係性	1:1の対話 (対面コミュニケーション)	1:Nで対話なし	1:1の対話 (時空の制約なし)
顧客管理	人間の頭の中 数百が限度	なし	コンピュータ/ハード 膨大なデータ量
主なメディア	店舗	マス・メディア スーパー/百貨店	双方向メディア

(出所)各種資料よりニッセイ基礎研究所作成

2. データベース・マーケティングの構成要素

以上のような定義を見ると、カタログ通販会社やクレジットカード会社などでは、顧客の氏名・住所・購入行動に関する情報収集が容易なため、データベース・マーケティングを適用しやすい。しかし、今日では、何らかの商品・サービスを提供するあらゆる業種・業態において検討されるようになってきている。特に、①顧客の生涯消費金額が大きい業種、②商品が反復して購入されたり、顧客との接点が多い業種、③申込書や予約票という形で顧客情報を把握できる業種については、「顧客シェアの最大化」を目標に、顧客のデータベース化が早急に必要となってくるだろう。

「Business Week」1994年9月5日号では、米国でデータベースマーケティングを導入し、成功している企業についての紹介がされている(表3)。その特集から、米国の先進企業にみるデータベース・マーケティングの特徴は、以下のよう

- データベースを構築し、常に強化している
- 定期的に顧客に情報やインセンティブを提供し、コミュニケーションを行っている
- 顧客毎に違ったサービスを提供する
- 顧客の属性ではなく、顧客の行動から顧客の選定を行う
- 大容量の情報を処理できるコンピュータ・システムを活用する

マス・マーケティングの発想では、膨大な顧客リストの電子化と、属性によるセグメンテーションへの活用やDM(ダイレクトメール)のヒット率向上などに終わってしまい、「顧客との対話を繰り返し、長期的な関係を構築する」という考え方に欠けてしまう。そこで、新たなデータベース・マーケティングは、性別、年齢、家族構成といった人口統計上の要因によるターゲット・セグメンテーションではなく、実際のデータベースに記録された顧客の過去の行動から将来の購買パターンを予測するというアプローチをとっている。つまり、顧客は同質ではないとの前提にたちターゲット・セグメンテーションとは逆のアプローチをとる。従って、データベース・マーケティングは、顧客の過去の行動や対話が記録されたデータベースをもとに、将来の購買パターンを予測する、「仮説検証型のマーケティング」と考えることができる(図5)。

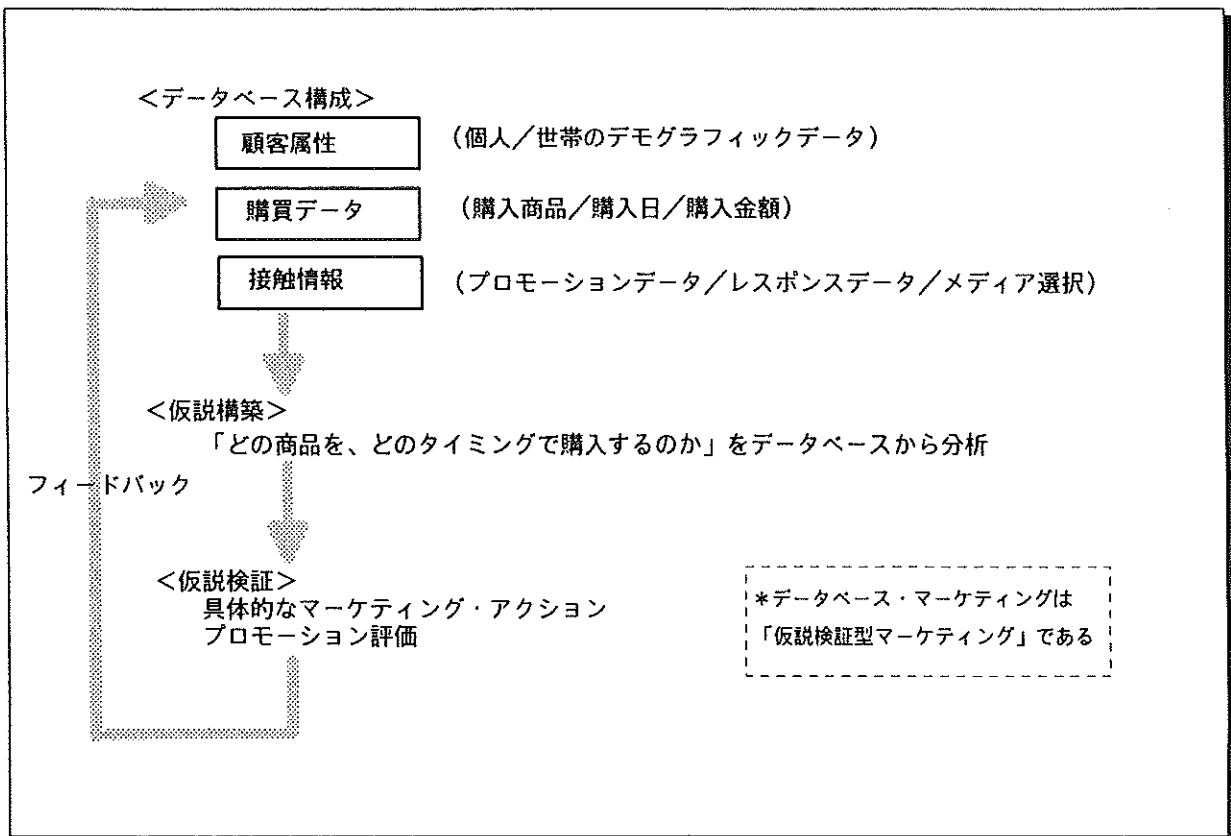
また、ビジネス戦略上も、データベースを中心として、社内の複数の資源を統合化する必要があると考えられるようになってきた。データベース・マーケティングは、複数の機能からなるものであり、情報を科学的に分析し、その結果から仮説を構築した上で、それに柔軟に対応できるスキルを組織として習得することが必要だからである。

表3 米国企業のデータベース・マーケティング事例

企業名	具体的方法
ゼネラル・モーターズ (GM)	<ul style="list-style-type: none"> ・92年にマスターカードと提携し、GMカードによる1200万人のデータベースを保有。 ・どんな車を所有し、次回どのような車種を購入するかを調査している。
クラフト・ゼネラル・フーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・クーポンによるキャンペーンを実施し、3000万人の製品使用者のデータを蓄積。 ・調査で示した関心に基づいて、栄養や調理法、特定商品のクーポンを郵送し、定期的に顧客とコミュニケーションをとっている。
ハーレーダビッドソン	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者が同社の商品を使い続けるように顧客の絆づくりを狙う。 ・25万6000人のハーレーオーナーズグループに隔月発行の雑誌を郵送する。 ・各地方や全米でのイベントリストを掲載し、ハーレーでの参加を呼びかける。
ブロックバスター・エンターテイメント	<ul style="list-style-type: none"> ・3600万世帯のデータベースを保有し、1日に200万件のデータ処理を行う。 ・顧客の過去のビデオレンタル履歴に基づいて、推薦するビデオを紹介するシステムを行っている。
アメリカン・エキスプレス (アメックス)	<ul style="list-style-type: none"> ・超並列コンピュータにより、カード保有者のプロフィールを大幅に増加。 ・ショッピングする店、旅行の目的地、外食場所、居住地の経済状況から天気まで、1回ごとの取引をすべて記録している。 ・顧客の請求書とあわせて数百万人の顧客に情報提供を行っている。カスタマイズされて、個人にあわせたニューズレターの役割を果たす。「リレーションシップ・ビルディング」(関連請求)

(出所)「Business Week」1994年9月6日号よりニッセイ基礎研究所作成

図5 データベース・マーケティングの基本的な考え方



(出所)各種資料よりニッセイ基礎研究所作成

3. 顧客の変化とデータベース・マーケティング

フリーダイヤルの普及、クレジットカードの複数枚保有者の増加、POS システムによる商品ライフサイクルの短命化、ダイレクト・マーケティングの進展などに見られるように、消費行動は大きく変化してきた。データベース・マーケティングを考える上で、こうした顧客変化の要因を無視することはできない。

従来、小売店に出かける目的として、①買いたい商品の情報を得て、購入判断をする、②商品を買って代金を支払う、③買った商品を引き取るといったことが存在した。しかし、こうした目的もだんだん薄れ、企業が大量生産したものを購入するスタイルに強い不満が生じ、他の代替手段が利用されるようになってきた。ダイレクト・マーケティングの進展はその大きな流れであり、個人輸入、カタログ販売、フリーダイヤルなどによる購買習慣が定着し、欲しいものを、自分の望む時に、望む場所で欲しいという欲求が強くなっている。企業側からの一方的な情報ではなく、自分自身で正確な情報を収集し、商品を見極め、納得した上で購入したいというニーズが高まっていると考えられる。

情報化の進展とともにこの傾向はさらに顕著になり、価格とそれに見合う価値を考えた比較購買が定着し、顧客は、主体的に情報収集や価格比較を行い、購入プロセスを自己管理することが予想される。その際に重要なことは、どのように顧客と対話を行い、リレーションシップを築いていくかということである。双方向コミュニケーションが求められている時代には、データベースが不可欠であり、顧客の属性や購入履歴を蓄積し、いつでも、誰でも、変わらない対応をすることがポイントとなる。

4. データベース・マーケティングを支える情報技術

ここ数年、コンピュータの性能と利用は飛躍的に向上し、マーケティング・データベースをパソコンで構築したり、顧客の過去の行動を解析してモデルを作り、ターゲット顧客を特定するソフトを安価で入手できるようになった。

データベース・マーケティングは、家族の属性を含めた顧客情報や膨大な購買履歴などをコンピュータで処理する必要があるが、従来の汎用コンピュータでは処理時間がかかるため、最近では「超並列コンピュータ」を導入する企業が相次いでいる。その具体的な技術や機能の詳細については、ここでは言及しないが、超並列コンピュータは、大容量の処理を高速で行う能力があり、非定型な検索が可能という特徴があり、処理コストやスピードの点で優れている。日本でもクレジットカード会社に導入事例が見られる。データベース技術の発達とも組み合わせ、顧客一人一人のニーズや属性を把握することが容易になり、個別メッセージを発することが技術的には可能になっている。そして、ニューラルネットワークといった最新の技術を使って、大量の生データから法則や関係などを自動的に見つけ出す、「データ・マイニング」という手法も注目されている。

また、情報への単なるアクセスではなく、情報入手し、あらゆる角度から分析することが必要となってくる。従って、LAN（構内情報通信網）の環境のもとで、ユーザー（社員）はデータを取り出し、自分の必要とする形に加工する、エンド・ユーザー・コンピューティング（EUC）を実現する必要がある。電子メールを活用して、関連部署が情報共有できるようなシステムが必要であり、顧客との取引履歴をデータベースに保存することで、顧客対応にも利用できるというメリットがある。

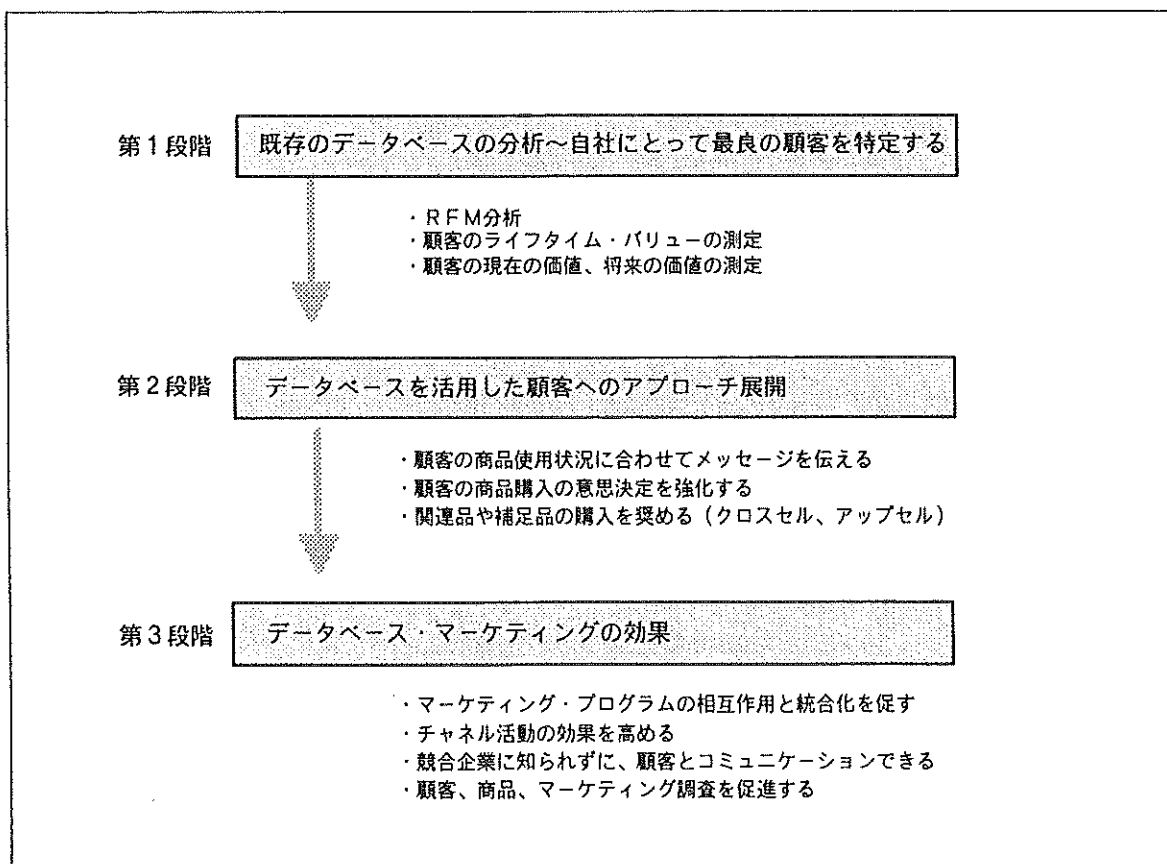
最後に、電話とパソコンを統合化された CTI

Ⅲ データベース・マーケティングの具体的手法

(Computer Telephony Integration)という技術が注目されている。これは、PBX とよばれる構内交換機とコンピュータのCPU（中央演算処理装置）を結合することにより、スイッチングや情報処理機能や検索などの機能をPBX から行うものである。従って、顧客からの電話によって、顧客データベースの画面がパソコン上に自動表示され、電話オペレーターは顧客を名前呼び、データを発生時点で入力することができる。顧客データベースをもとにした高速の顧客サービスが可能になり、日本でも、1997年からNTTの「発信電話番号通知サービス」が開始されることもあって、データベース・マーケティングに欠かせない技術と考えられるようになってきた。

データベース・マーケティングの概念や考え方については、多くの既存研究が見られるが、「データベースをどのように活用するか」「データベース・マーケティングの具体的なゴールをどのように設定するか」については、完全に確立されていないようである。ここでは、米国での先進研究¹⁷⁾をもとに、データベース・マーケティングのステップを3つの観点から再整理することにする。図6の通り、最終的には従来のマーケティング活動も大きく変える効果を持つものと考えられる。

図6 データベース・マーケティングのステップ



(出所)「STRATEGIC DATABASE MARKETING」(Jackson & Wang)を再整理して、ニッセイ基礎研究所作成

¹⁷⁾ 「STRATEGIC DATABASE MARKETING」(Rob Jackson & Paul Wang 1995 NTC) p39-53 より

1. 既存のデータベースの分析

～自社にとって最良の顧客を特定する

過去の購入履歴やプロモーション結果をデータベース化することで、顧客を追跡することと、顧客との関係を調べることができる。従って、顧客の購入データをもとに、RFM分析という分析法を活用して、最良の顧客を特定することが有効だといわれている。RFM分析とは、顧客の購入データの中でも、①最近いつ購入したか(Recency)、②過去何回購入したか(Frequency)、③いくらの金額を支払ったか(Monetary)というデータから、スコアリング(得点化)することである。

この、RFM分析によって、

- ①顧客のライフタイム・バリューを測定する
- ②現在この顧客がどれくらいの価値をもたらすかを測定する
- ③将来にわたってどれくらいの価値をもたらしてくれるかを予測する

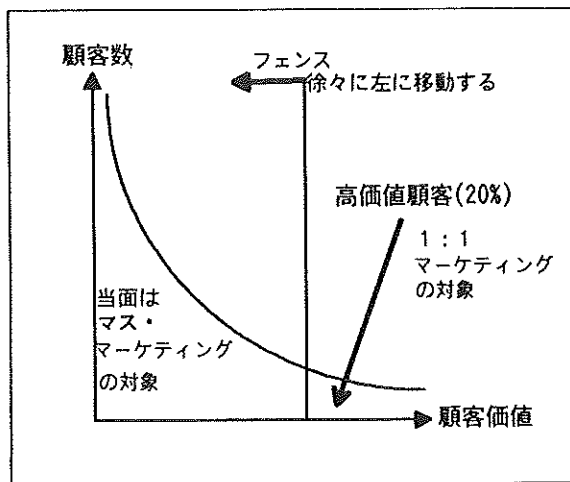
といったことが可能になる。

また、最良の顧客を特定することで、3つの効果が期待できる。

- ①最良の顧客にだけアプローチすること、つまり、非生産的な顧客セグメントを取り除くことで、コストを削減し、レスポンス率を高め、売上高を伸ばすことができる。
- ②既存顧客のデータベースの属性を分析することで、新規見込客の中から有望な見込客を抽出することができ、マーケティング活動の効率を高めることができる。
- ③最良顧客と自社との関係を調べる中で、どのようにすれば顧客のロイヤリティを高めることができるかを知ることができる。

先述の Don Peppers によれば、当初は1:1マーケティングの対象を高価値顧客に絞って行い、その後、フェンスを徐々に移動して、1:1マーケティングの対象を広げていけばよいという考えを示している(図7)。ここでいう1:1マーケ

図7 優良顧客と1:1マーケティング



(出所)Don Peppers 講演資料より作成

ティングはデータベース・マーケティングに置き換えることができ、自社にとって「優良顧客を特定すること」が最初のステップになる。20%の顧客が80%の利益を生み出しているといわれることから、顧客は同質ではないという意識が重要であり、全顧客を平等に考えてしまって、重要な顧客が離れていくというケースも見られる。

2. データベースを活用した顧客へのアプローチ展開

(1) 顧客の商品使用状況に合わせてメッセージを伝える

データベースを保有することで、顧客が自社の商品やサービスについていかに親密な関係をもってきたかということを把握できるため、顧客の購入実態に合わせて、適合するコミュニケーション活動を展開する。顧客の購入手動によって、新規顧客・使用頻度の低い顧客、適量使用の顧客、大量使用の顧客の3つにタイプ分けし、それぞれに合わせてメッセージを伝えることが有効である。大量使用の顧客には、価格訴求のメッセージを止め、ロイヤリティを高めて、関係を強化するようなメッセージを伝えるといったコミュニケーション戦略が考えられる。

また、データベースを分析することにより、あるブランドや商品に関心を抱いている消費者でプロモーションに敏感に反応する顧客だけを選び出し、その顧客に対してコスト効率のよい個別のセールス・プロモーションを実施する。コンピュータ費用の低下、クーポン発行のパーソナル化にともない、データベース分析に基づくターゲットの絞り込まれたクーポン送付は、今や重要な手段となっている。

また、E.L.Nash¹⁰⁾は、顧客データベースを活用して、顧客のロイヤリティを向上させるために以下のアプローチが有効だとしている。

- 次回購入時に価格を安くする、ディスカウント・クーポンの発行
- 出荷商品の中に封入した関連商品の紹介カタログの提供
- 毎回の購入時に収集したシールを一定量収集したとき、無料で商品を提供するというポイント制度の提示
- ガイドブック、レシピ、地図、ニューズレターなどの情報提供
- 特売セールの案内
- クラブ組織への加入承認

(2) 顧客の商品購入の意思決定を強化する

人間は誰でも、他人から認めてもらいたいと思っている。そこで、顧客に対して感謝の意を表し、「あなたの意思決定は正しい」と会社から伝えることが大きな意味を持つ。データベースを活用し、顧客が自社にとっていかに大切な存在であるかを顧客に告知し、顧客が高価なものを購入したときには、その商品を選んだことが妥当だったことを伝え、顧客の購入上の意思決定を肯定する。「サンキューレター」や「サンキューコール」は、販売後のコミュニケーションの始まりである。

(3) 関連品や補足品の購入を奨める(クロスセル、アップセル)

データベースによって顧客の基本特性を知り、その顧客特性と商品との関連性が明らかになれば、顧客と商品を組み合わせることができる。その結果、関連品の販売、補足品の販売が可能になる。

関連品の販売については、顧客プロフィールと商品プロフィールを結びつけ、顧客のデモグラフィック特性、ライフスタイル特性、行動特性からみて、それに適合しそうな他の商品(関連品)をその顧客に奨める。補足品の販売は、標的顧客に対して販売できないと思っていた商品のうち、データベースの分析を通じて、関連の深いことがわかった商品を、その標的顧客に奨めることである。標的顧客のプロフィールの分析を行うことで、新商品の開発、既存商品ラインの拡張も可能になる。

3. データベース・マーケティングの効果

(1) マーケティング・プログラムの相互作用と統合化を促す

データベース構築によって、顧客の名前や住所を把握することができ、個々の顧客との対話が可能になる。その対話は、マーケティング活動にフィードバックされ、個々の活動が追跡・評価されることになり、結果的に、顧客の購入行動をより詳細に理解することになる。こうした反応データは大きな意味を持つものである。

また、テストマーケティング、マーケティング・リサーチの統計的分析、標的顧客に絞り込んだコミュニケーション活動なども容易になり、標的顧客の意識と行動や顧客ニーズの充足状況を知ることできる。データベースによって、顧客別に過去のマーケティング活動がどのように行われてきたかを追跡すると、企業は情報伝達活動の重複や誤りを除去し、メッセージに首尾一貫性をもたせ、コミュニケーション活動経費の無駄をなくすことができる。

つまり、データベースを活用することで、統合的マーケティング計画を効果的に立案することが

¹⁰⁾ 「Database Marketing」(E.L.Nash, 1993 McGraw-Hill) p85-90 より

できる。広告、市場調査、商品開発、チャンネル構築と管理、顧客サービス、メディア選択といった伝統的なマーケティング活動をサポートし、企業の経営資源の確立を促すことになる。

(2) チャンネル活動の効果を高める

商品がメーカーによって作られてから、消費者に届けられるまでの間に、メーカー、卸売り、小売りというチャンネルが存在し、各々が消費者のロイヤリティを取得しようとして競い合ってきた。しかし、データベースによって、消費者に商品がどのように供給されているかを理解すると、メーカーは自分自身で直接、消費者に商品を供給するチャンネルを築こうと努めるようになる。一方、データベースによって消費者の商品購入行動の実情を知った小売業は、小売店舗を出店していない地域にも商品を供給するために、カタログによる通信販売というアプローチを採用するようになる。それぞれの業態が、顧客データベースを蓄積し、商品・サービス供給の新たなチャンネルを提供し始めているのである。

(3) 競合企業に知られないで顧客とコミュニケーションできる

データベースを活用すれば、競合企業に気づかれない方法で、顧客に対してコミュニケーションする方法を開発することができる。企業が、チラシ、印刷媒体による広告、TVCMなどのマス媒体を用いて情報伝達すれば、顧客が反応を示す前に、すでに競合企業に自社の構想が伝わり、競合企業は自社への対抗策を考えている。データベース・マーケティングでは、データベースの内容を知っているのは、自社と顧客だけであり、それを基に情報伝達の仕組みを考案すると、隠れたコミュニケーションが可能になる。

(4) 顧客、商品、マーケティング調査を促進する

データベースがなかった時点では、顧客調査は

顧客全体の統計をとることに限定されていた。しかし、データベースを基にすれば、顧客個人の購入行動、購入性向などの調査も行うことができるようになった。従って、新商品開発のための調査、データベースによる商品ライフサイクルの分析などの商品開発調査も促進されることになる。また、データベースによって、テストマーケティングのシミュレーションが可能になり、メディア選択、チャンネル活動の評価、コミュニケーション・プログラムの評価ということも検証できる。データベースは、コミュニケーション活動の効果、プロモーションの効果、顧客との関係構築の効果を測定でき、コミュニケーション配分を決定することができる。

IV 日本企業のデータベース・マーケティングの現状と課題

1. 日本企業の現状とそのレベル

以上のような米国企業の状況と比較すると、果たして日本企業のデータベース・マーケティングへの取り組みはどのようになっているだろうか。新聞や雑誌などの報道や筆者によるヒアリングの結果によれば、日本のデータベース・マーケティング事情は緒についたばかりだといえる。図8はその結果を簡単にまとめたものだが、当内容は企業のコンフィデンシャルの部分が多く、業種のみ記述としている。

日本企業の事例を分析すると、以下のように分類され、その内容についてはばらつきが見られる。

- 単に紙で管理していた顧客台帳を電子化した企業
- 開発した商品をダイレクトに販売し、一定の成功をおさめた企業
- 顧客のランク付けを行い、具体的な営業政策に役立てている企業
- データベースをセールス・サポートと位置づける企業
- 顧客の顔が把握でき、1:1のマーケティングに近い企業

図8 日本企業のデータベース・マーケティング実施事例

都市ホテルA社

- ・カードを活用し、実際の利用状況に応じてダイレクトメールを送付できるなど顧客の顔の見えるマーケティングを可能にする。ハウスカードだけで八万人強の会員がいるが、客室総利用室数の三割強、売り上げベースでは四割弱がカード会員によることが明らかになっている。カード会員による組織化は、顧客への会員誌やダイレクトメールの発行料や送付料のほか、コンピュータのランニングコストなどで、会員一人当たり年間約八千円必要。

クレジット・カード会社B社

- ・超並列コンピュータを導入し、顧客動向分析に運用している。DBの構築では、氏名、年齢、性別、家族構成といった「静的属性」に加えて、「いつ」「どこで」「何を購入したか」という「行動項目」に注目している。
- ・二十歳代の女性会員が海外に旅行し、カードで商品を購入した場合に、国・地域名、都市名、購入品の中身（衣料品など）といった具体的な項目を順次盛り込み、顧客個人の動向を絞り込む。静的属性を含めると総計三十項目程度の指標を使った顧客分類が可能になった。
- ・このシステムを利用して、売りたい商品別に、ターゲット顧客層をはっきりと絞れるため、ダイレクトメール（DM）の応答率が、システム稼働後に月平均で従来比四倍に跳ね上がった。DM応答率の上昇は会員がカードを頻繁に使ってくれることを意味する。

トイレタリーメーカーC社

- ・一般消費財メーカーが顧客にダイレクトにアプローチするには、既存の流通を刺激しない方法を選択するしかないとの判断から、店頭で売るのは別の通販専用の商品を独自開発し、健康飲料などをダイレクト・マーケティングで販売し、年間32億円の売上をあげている。
- ・新聞によるダイレクトレスポンス広告で告知し、電話で申込みを受け付け、商品が宅配される。通販事業は価格が比較的維持しやすく利益率が高い。今後は、品揃えを増やし、いままでに得た顧客データを活用して定期的にパンフレットなどを送付し、固定客作りに努めていく。

宅配ピザチェーンD社

- ・各店で一度注文を受けた客はすべて、住所、氏名、これまで注文を受けたデータを登録し、利用頻度に応じた顧客サービスを実施している。例えばAランクの場合は月に五回以上、Bランクは月最低一回、Cランクは二カ月に一回、Dランクは半年に一回といった形でランク分けする。C、Dランクの顧客は、集中的にチラシや、割引券を配布して再注文を促す。さらに、誕生日が分かる客に対しては「バースデーグッズ」のプレゼントなど、きめ細かなサービスを実施している。顧客の自宅と直結しており、幅広い顧客のデータが得られるため、顧客情報の蓄積や活用が進んでいる。
- ・ピザ宅配で蓄積した顧客情報や物流システムを生かして、子供服の輸入業務代行サービスを行う予定。顧客に小さな子供がいる家族が多いため、宅配ピザの箱にチラシを張ったり、ピザの利用者向けの季刊誌で紹介する。

都市銀行E行

- ・支店の営業・管理業務を効率化するため、国内全支店に「営業店情報システム」を導入。各支店はデータベースの顧客情報を預金残高や貸出残高別に分類し、営業活動に役立てる。売り込み可能な商品をあらかじめ想定できるため、特に積み立てサービスや年金などの個人向け商品で営業効率の向上につながる。また、取引先のデータを同行への収益貢献度別に分類し、取引を継続するか打ち切るかなどの意思決定を客観的に行う。

大手外食チェーンF社

- 全店にパソコンを導入して顧客情報をデータベース化し、アンケートで住所、氏名、利用動機、支払い方法、利用人数のほか、誕生日や結婚記念日、家族構成なども記入してもらう。コメント欄にはビールの好みの銘柄など、客の好みも記入する。ダイレクトメール（DM）の発送を効率化するとともに、きめ細かなサービスで常連客を増やしていく。これまで顧客情報は、各店舗で「顧客カルテ」を作成し、人手によってDM送付作業を行っていた。

旅行代理店G社

- 首都圏での旅行の会員制通信販売を展開しており、約百三十万人の会員を活性化するため、趣味のサークルの旅行や海外旅行など専門性の高い旅行を企画している。国内と海外の顧客データベースも統合する。
- 新聞をはじめとしたマス広告で新規顧客を創造し、顧客データベースに登録された顧客に対してカタログを送付し、リピーターを育成する。テレマーケティングを活用して、双方向の対話を行うことにしており、アウトバウンド・テレマーケティングのプログラムをいくつか用意している。

パソコンメーカーH社

- 「ダイレクトマーケティング本部」を設置し、全顧客の保有機種や利用OSなどの情報を管理し、同時に消費者個人ごとの担当営業制度を導入し、パソコンのグレードアップ需要にキメ細かく対応する。これによりパソコン本体だけでなく、周辺機器も扱えると考えている。
- 消費者と直接接点を持つことが将来の買い替え需要の獲得や、商品企画に役立つと考えられ、高度な顧客情報まで収集することができる。買い替え時期を迎えた顧客にDMを打つことができ、消費者の反応で雑誌広告の効果を図ったり、試験的な価格設定を行うマーケティングも検討中。

自動車メーカーI社

- 従来、顧客管理は紙の情報カードで行っていたが、住所、職業、家族構成などからなるユーザーのデータベースを構築した。「どのクルマから買い替えたか」「購入時にいくら値引きしたか」といった情報も分かるようにした。
- 定期点検を促すDM（ダイレクトメール）を全国的に展開したり、新車買い替え時期にきたユーザーに対して共通キャンペーンを実施するなど、ディーラーの販売強化に役立つ。ディーラーは車検時期の三カ月前に客に送って来店を促し、新車を紹介するキャンペーンも同時に開く。ユーザーについては、三つの「固定度」で分類し、それに合わせて、DM、電話でのアプローチ、訪問販売などの手法を使い分ける。

化粧品メーカーJ社

- 店頭情報管理システムで、過去の購買記録から顧客のデータを把握し、有力顧客に対するフォローを重視している。顧客管理シートに顧客の簡単なプロフィールを書き込み、同時に購買動機調査も行っている。販売員へのノルマは売り上げベースではなく、顧客の再来店率によって行われており、顧客対応のレベルが大きく左右する。

百貨店K社

- 百貨店の「売場」で関係づくりを行えるように、パソコンによるPOSレジを活用して、electronic customer bookを作成する。購買額に基づいてポイントを提供し、キックバックするというクラブカードや顧客の顔が見える仕組みを支援していく。購入金額に応じた顧客のランクづけを行い、顧客のランクに見合ったサービスを展開していく。そのサービス内容を顧客に通知し、その基準をオープンにしていく。

（出所）新聞、雑誌、各種ヒアリングよりニッセイ基礎研究所作成

これらの企業に共通していることは、データベース・マーケティングは3つのD (Database、Direct-media、Dialogue) の要素を含んでいるということである。つまり、詳細な顧客データベースを作成し、DM や電話をはじめとしたダイレクト・メディアをうまく活用してダイアログ (対話) が行える仕組みを作っているということである。これは、すべての業種に共通し、この流れは変わることはないだろう。

しかし、データベースに基づいて、科学的な分析を行い、顧客への具体的な提案まで行っている企業はほとんど見られない。また、顧客の固定客化・組織化を目指してはいるものの、RFM 分析やDM のヒット率といった数字にとらわれ、顧客毎のきめ細やかな販売にはつながっていないといえる。

その典型的な事例が小売業である。従来からの会員組織、カード、ポイント制を活用した来店促進を目的とした固定客づくりは、顧客のためというよりも、まずは店頭の商品政策や価格政策に反映させるということが主目的であった。また、社内データは、ハウスカード、現金客用カード、友の会、個人外商カード、通販、売場の顧客台帳といった形にバラバラに保管されている。従って、データベースの一元管理も含め、購買記録をもとに、その顧客の好みや買い替え時期の近い商品を

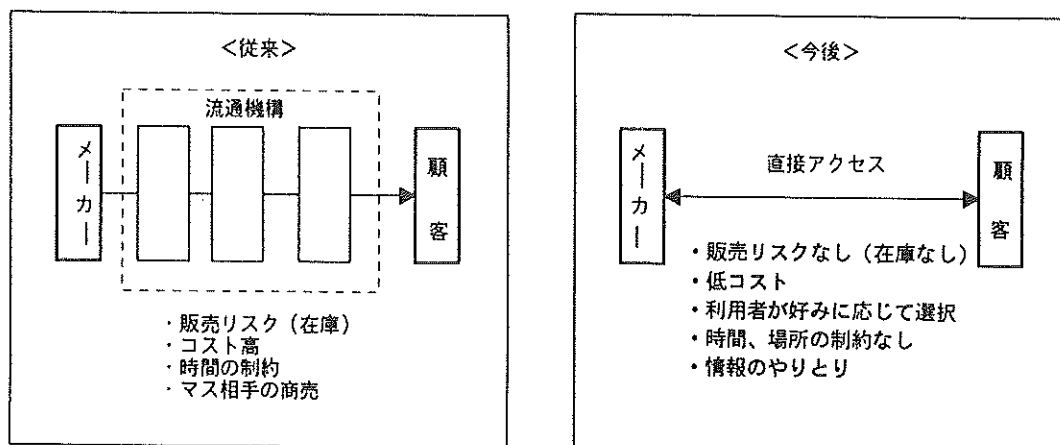
把握し、関連商品の販売など、本当の意味で顧客に満足をもたらす販売に転換するのは今後の課題だろう。

2. メーカーが仕掛けるデータベース・マーケティング

流通チャンネルは、メーカー主体の系列化政策にはじまり、近年は、大型小売業主導の逆系列化の動きがあった。最近では、チームマーチャンダイジング、戦略同盟などの動きがあるが、POS データで流通側に主導権を握られたメーカーは、顧客とダイレクトに接するビジネスを展開し、特定顧客のデータベース化を開始している (図9)。トヨタカードの成功事例などはその一つだが、以下のような戦略でデータベース・マーケティングを展開するメーカーが増加している。

- ①通販専用の商品を独自開発→マス媒体を通じたダイレクトレスポンス広告で告知→顧客データを収集→継続プロモーション→関連品を販売→固定客化していく
- ②店頭購入品の中にプレミアム付のアンケート、友人紹介カードを同封→レスポンスに基づいてデータベースを構築→継続的なコミュニケーションを実施する

図9 メーカーと顧客とのダイレクトな関係



(出所) 各種資料よりニッセイ基礎研究所作成

米国では日用品メーカーなども、クーポンによるキャンペーンを実施し、利用者のデータを蓄積した後、定期的に顧客とコミュニケーションをとったりと、積極的にデータベース・マーケティングを展開しているが、「継続的なコミュニケーション」という点で日本のメーカーは遅れをとっていた。

こうしたメーカーのダイレクトビジネスの展開は、セールス・プロモーションの中でも、「キャンペーン」の位置づけが変わってきたことを意味している。つまり、キャンペーンの成否の評価は、「応募総数」から「構築した顧客データベース数」に変わり、今後は「自社商品を継続購入してくれる顧客は誰か」を把握することに変わりつつある。こうした形でのメーカーと顧客との1:1マーケティングはまだはじまったばかりだが、顧客と対話をして関係を強化することで、長期的なビジネスが可能になり、競争力を維持するためにデータベースが必要であるとする考えが芽生えてきている。インターネットでの情報公開も含めて、顧客からの情報発信が今後も増加することが考えられ、メーカーは顧客のコミットメントをいかに採り入れるかが問われるであろう。

3. データベース・マーケティングの環境

現在の日本のデータベース・マーケティングの環境を、3つのデータで見えてみることにする。

(1) 顧客管理データベースの保有率 (表4)

データベース白書によると、インハウス・データベースの適用業務の中の「顧客管理」に着目すると、商業の保有率が74.1%となっている。続いて金融・保険が69.6%と、いずれも大量の顧客を相手にしており、顧客情報を活用したデータベース・マーケティングの重要性が高まっていると考えられる。大型の超並列コンピュータを導入し、戦略的に活用しているのも、大手流通や金融業界が多いこともその現れであろう。それに対して、一般メーカーは3~4割の保有率になっている。

(2) PC-LANの普及率 (図10)

パソコン白書によると、PC-LANは、1990年頃から情報システムのダウンサイジング、オープン化によって、急激に拡大してきた。LANに接続されているパソコンの比率を見ると、1995

表4 業種別 インハウス・データベースの保有率

	人事管理	顧客管理	在庫管理	財務管理
建設業	67.9	42.9	17.9	53.6
石油・化学工業	49.2	40.7	55.9	40.7
鉄鋼・非鉄・金属	54.2	37.5	75.0	33.3
電気・一般・輸送機械	47.1	37.3	64.7	37.3
その他製造業	42.9	34.9	39.7	39.7
商業	55.6	74.1	66.7	51.9
金融・保険	56.5	69.6	17.4	47.8
情報処理・提供	56.8	56.8	37.8	45.9
その他サービス	56.8	56.8	37.8	45.9
全体	41.5	39.4	35.6	35.6

(出所)「データベース白書1995」データベース振興センター編

年は約 27.9%となっている。米国の場合は、60%以上と想定されており、日本はまだまだ低調である。この数字は、顧客データベースとは直接関係がないが、LAN（構内情報通信網）環境のもとで、ユーザー（社員）はデータを取り出し、自分の必要とする形に加工することで、データベース・マーケティングにスピードという要素を加え、顧客に素早い対応をとることができる。

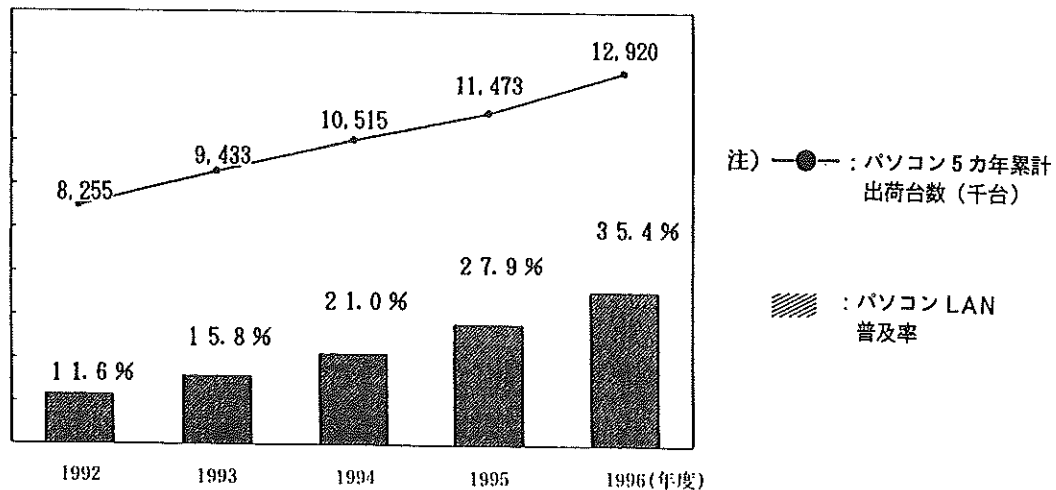
(3) 日本の広告費（表 5）

電通が推計した「日本の広告費」によると、1994年の総広告費は5兆1682億円と3年ぶりに前年を上回った。しかし、新聞、雑誌、ラジオ、

テレビの4媒体広告費の総広告費に占める割合は64%と、マスメディアの広告費は依然として圧倒的な比率を占めている。マスメディアの広告効果が問われているとはいえ、日本の場合、現時点では、不特定多数を対象としたマスメディアが圧倒的なパワーを持っていることを考慮する必要がある。

ただし、新聞紙上で展開されるキャンペーンで、「サンプリング・モニタリング」の手法をとるものが増加しており、認知獲得ではなく、商品の価値をダイレクトに顧客に伝達するものが増えているという指摘もある¹⁹⁾。プロモーションの内容や意味合いが変化してきている。

図 10 年度別パソコン LAN 普及率



(出所)「パソコン白書 94-95」日本電子工業振興協会編

表 5 媒体別総広告費

	広告費 (億円)			構成比 (%)		
	1992年	1993年	1994年	1992年	1993年	1994年
総 廣 告 費	54,661	51,273	51,682	100.0	100.0	100.0
マスメディア広告費	34,740	32,508	33,148	63.6	63.4	64.1
SP広告費	19,757	18,646	18,409	36.2	36.4	35.6
ニューメディア広告費	114	119	125	0.2	0.2	0.3

(出所)「平成6年(1994年)日本の広告費」(電通推計)より

¹⁹⁾ 日経イベント 95年8月号 p136「キャンペーンデータ・5月」の指摘による

4. 日本でのデータベース・マーケティング運用にあたっての課題

以上、日本の現状を確認してきたが、最後に、今後の日本でのデータベース・マーケティング運用にあたっての課題を指摘しておきたい。

(1) データベースの活用に重点を置いたマーケティング立案

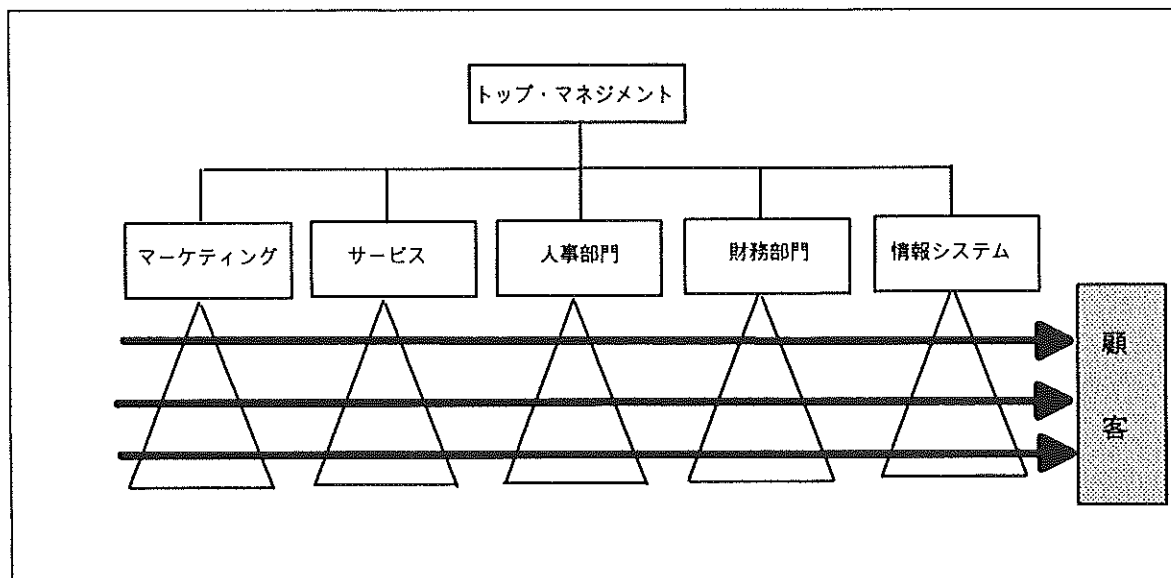
日本には自社顧客リストを外部のリスト市場で売買したり、複数企業によるデータベース強化といった商習慣がないため、米国に比べてデータベース強化という点では限定されている。また、人件費、土地代、物流代、郵便料金、電話料金など、マーケティングの運営コストが非常に高い環境にある。販売促進のプロモーションも一度きりで、収集したデータが利用されていないという状況もよく聞く。

従って、データベース・マーケティングを検討するにあたっては、自社にとって「マーケティングに使えるデータベース」とは何かをまず考える

必要がある。誰が、いつ、どこで、どのような行動をとったかを顧客ベースでとらえ、自社との関係をデータベースに記録することで、次回の対話に生かすことができる。さらに、「情報分析をいかにアクションにつなげるか」という視点が重要であり、自社独自の顧客の識別、市場分析法を身につける必要がある。

しかし、日本のデータベース・マーケティングの現状は、情報技術を中心としたハード面（道具）の議論が先行し、マーケティングのアイデアが必ずしも優先されていない。確かに、大量の顧客情報を処理するにはコンピュータ・システムが必要だが、これだけで効果的なデータベース・マーケティングができるわけではない。データベースをどのように活用すればよいか、どんな利用法があるかを研究し、いかにアクションにつなげるかを考える必要がある。また、データベースによる相関関係の発見に基づいて、その理由を考え、行動に移すのは最後は「人間」であり、コンピュータのハードだけに依存しないソフトや人材、クリエイターの充実も重要になってくるだろう。

図 11 顧客志向の社内の組織体制



(出所)Adrian Payne「Advances in Relationship Marketing」を参考にニッセイ基礎研究所作成

(2) 顧客志向の組織体制への変革

データベース・マーケティングは、マーケティング部門だけでなく、営業、広告、情報システム、サービス、人事など、すべての部門に関連するテーマである。従って、既存の組織の壁を超えたクロスファンクショナルな組織で対応し、全社を挙げて「顧客志向」にならなければならない(図11)。その意味で、データベース・マーケティングは、社内のベクトルを顧客に向ける有効な方法であり、商品マネージャーはなくなり、かわって「顧客マネージャー」という存在が必要である。

取引のある同一の会社からDMを同時に2通もらうと顧客はどう思うだろうか。きっと顧客は「この会社は私のことを理解してはいない」と感じ、顧客のロイヤリティ形成に失敗するだろう。社内の複数の部署で、別々のマーケティング・データを抱えているが、これらを統一して、共有化されている企業はなかなか見あたらない。

また、データベース・マーケティングの成功には、会社の上層部の経営陣のコミットメント、初期投資などの費用面のバックアップ、長期にわたる運用計画が不可欠である。特に、会社の経営陣は、長期にわたって自社は顧客に何を提供していくのかを常に考え、会社の理念を実現するために、データベース・マーケティングを活用するという発想が必要である。顧客を中心に考えなければ、全社的に顧客データベースを共有して、顧客を維持していくという経営判断が生まれてこないからである。

(3) マーケティング費用の再構築

データベース・マーケティングは費用対効果を把握することができると述べた。ある金額のプロモーション費用をかけた場合のレスポンス数が予測できるため、データベース・マーケティングが進行するにつれて、その予算計画も明確なものになってくる。それに対して、従来のマス・マーケティングは、費用対効果のはっきりしない、ドン

ブリ勘定の予算体系と指摘されることが多い。

しかし、マーケティング・パラダイムが「顧客との長期にわたる関係性」に変わってきた時代には、広告などのマス・マーケティング費用を「1:1マーケティング費用」に徐々に移行していくという視点が必要である。つまり、マーケティング費用を顧客との関係強化の費用と考え、顧客との定期的なコミュニケーション費用として位置づけるのである。

米国最大のディスカウントストア Wal-Mart は、広告費の割合が売上の0.5%と、Sears や Kmart といった他の小売チェーンに比べて低いことで有名である(Sears3.8%、Kmart2.5%)。他社の1/6の広告費用で、5倍の売上をあげるというWal-Martの成功の秘密は、広告ではなく、サービスや商品の価値を提供することで、顧客のロイヤリティを向上させたことにある。

「マス広告は購買者の購買後の意思決定を強化するもの」という一面もあるが、こうした事例のように、「顧客との関係強化」にどれくらいを支出するかという視点で、マーケティング費用を再構築することが必要だと思われる。

おわりに

パソコンブームとともに、世界的なコンピュータネットワークである「インターネット」が話題になっている。インターネットを活用して何を販売するかが話題の中心であるが、その多くはある一時点の取引を狙ったものであり、事業の持続性を前提として考えているケースはまだ少ない。ネットワーク上でやりとりした情報はすべて記録され、見込み客リストが容易に作成可能とあって、これをもとにダイレクト・マーケティングが展開されることになるであろう。しかし、インターネットを活用する時代にも、顧客や取引先とのリレーションシップを築くことがマーケティングの基本であ

る。従って、ネットワークビジネスだからこそ、しっかりとした顧客データベースが必要であり、現在、様々な企業で実行されているデータベース・マーケティングのノウハウが生きてくるものと思われる。

大きな市場成長が望めない時代には、顧客維持というパラダイムに変わらざるをえず、顧客一人一人の要望をとらえ、それに応えていくような関係づくりを行うことが必要であり、これを実現する手法として、データベース・マーケティングが有効だということを再三述べさせていただいた。データベース・マーケティングの基本は「対話を記録した既存顧客のデータ」であり、これを活かすためのマーケティング・ノウハウの蓄積が今後の経営を左右するといっても過言ではないだろう。また、今回は言及しなかったが、データベース・マーケティングの運営にあたっては、プライバシー問題や費用面などの問題も検討が必要であろう。

阪神大震災の際に、「ライフライン」という言葉が生活者の日常生活をとらえ直す点で話題になった。顧客接点が多元化していく中、企業と顧客を結ぶライフラインともいえるべき、「コミュニケーションライン」を「データベース・マーケティング」という観点から捉え直してもいいかもしれない。データベース・マーケティングは、企業のコミュニケーション活動全体に及ぶべきものであり、その意味では、「顧客と対話するための情報共有の仕組みづくり」と考えることができるだろう。

参考文献

- Rob Jackson Paul Wang "STRATEGIC DATABASE MARKETING" NTC, 1995
- Reitman "Beyond 2000 The Future of Direct Marketing" NTC, 1995
- Don E. Shultz "Integrated Marketing Communications" PROBUS, 1993
- E.L. Nash "Database Marketing" McGraw-Hill, 1993
- Don Peppers & Martha Rogers "THE ONE TO ONE FUTURE" CURRENCY DOUBLEDAY (日本語訳は "One to One マーケティング" ダイヤモンド社), 1995
- Adrian Payn "Advances in Relationship Marketing" KOGAN PAGE, 1995
- Terry G. Vavra "Aftermarketing" IRVIN (日本語訳は "失われる顧客" 電通), 1994
- Arthur M. Hughes "STRATEGIC DATABASE MARKETING" PROBUS, 1994
- Ernan Roman "INTEGRATED DIRECT MARKETING" NTC, 1995
- Stan Rapp & Collins "MAXIMARKETING" McGraw-Hill, 1988
- Richard Cross & Janet Smith "CUSTOMER BONDING" NTC, 1995
- Frederick F. Reichheld W. Earl Sasser Jr. "Zero Defections-Quality Comes to Service" HBR, 1990.9-10, 1990
- Don Peppers and Martha Rogers, B. Joseph Pine II "Do you Want to Keep Your Customers Forever?" HBR 1995. 3-4, 1995
- Philip Kotler "MARKETING MANAGEMENT 8th EDITION" PRENTICE HALL, 1994
- Kevin B. Tynan "Multi-Channel MARKETING" PROBUS, 1994
- Bob Stone "Successful Direct Marketing" NTC, 1995
- Arthur M. Hughes "The Complete DATABASE MARKETER" PROBUS, 1991
- Joseph Pine II "Mass Customization" HBS (日本語訳は "マス・カスタマイゼーション革命" 1994 日本能率協会), 1993
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス

- “顧客価値創造のマーケティング戦略”, 1995
- 稲垣佳伸 “超マーケティング” ビジネス社, 1994
- 荒川圭基 “データベース・マーケティングの進め方” PHP, 1995
- 多田正行 “顧客満足のテレマーケティング” 日刊工業新聞社, 1993
- 竹内弘高 “ベスト・プラクティス革命” ダイヤモンド社, 1994
- 野村総合研究所 “情報世紀を演出する超並列コンピュータ”, 1995
- 流通サービス新聞 “新・情報化社会のテレマーケティング” 日刊工業新聞社, 1995
- ラップ&コリンズ “マルチメディア時代のマーケティング革命” ダイヤモンド社, 1994
- ルディー和子 “データベースマーケティングの実際” 日本経済新聞社, 1993
- “広告白書平成7年版” (日経広告研究所)
- “データベース白書1995” (データベース振興センター編)
- “パソコン白書94-95” (日本電子工業振興協会編)
- “情報サービス産業白書1995” (情報サービス産業協会編)
- “ダイヤモンドハーバードビジネス”各号
- “マルチメディア&ビジネス”各号
- “週刊ダイヤモンド”1995.11.25号
- “日経ビジネス”1995.12.4号
- “日経情報ストラテジー”各号
- “日経コンピュータ”各号
- “Business Week”1994. 9.5号
- “日経イベント”1995年8月号