

# CRM 実践講座

第148回

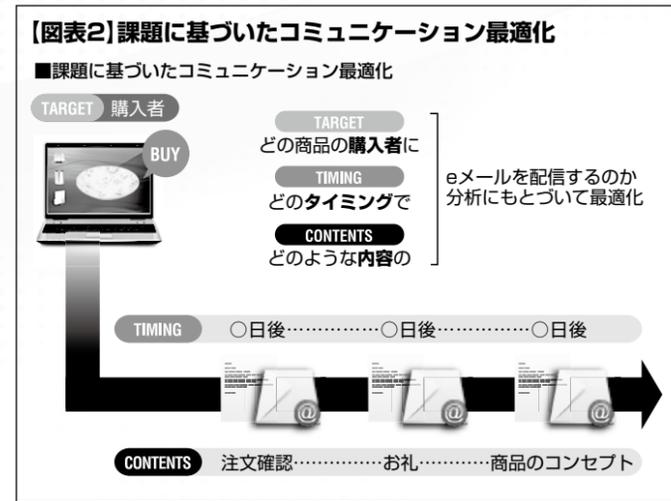
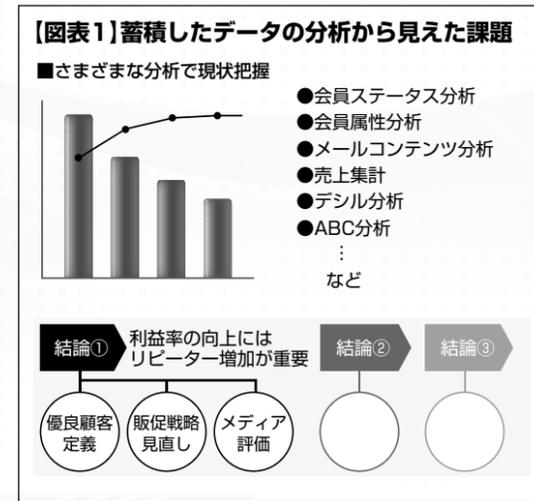
## 実践！ データ活用のススメ

メディアの多様化、ソーシャル・ネットワークの普及などで大量の顧客データを収集・蓄積することは比較的容易になったが、これをマーケティング・データとして有効活用している企業はまだ少ない。企業のCRM支援に多くの実績を持つ筆者が、データ“分析”にとどまらず、5つのプロセスを踏んでデータを“活用”する方法を指南する。



シナジーマーケティング(株)  
マーケティング部 Advanced Solutions マネージャー  
**安松 健氏**

1977年、大阪府生まれ。2001年、神戸大学卒業後、大手金融機関に入社し、顧客行動の調査・分析を担当。その後、人材開発事業会社にて、マーケティング、財務などの問題解決型研修の企画・運営、ビジネスリーダーの能力開発に従事。現在はシナジーマーケティング(株)にて、多くのクライアントのCRM支援業務に携わる。



### 1 データ活用のニーズがなぜ高まっているのか？

最近、Webマーケティングのご担当者から“データ活用”に関する相談をいただくケースが増えています。「データは蓄積されているのだが、それを十分活用できていない」というものです。弊社は、企業のCRM活動をお手伝いさせていただいていますが、数年前は「顧客データを収集・蓄積したい」という相談が多数を占めていたものが、最近では“データ蓄積”から“データ活用”へと、ニーズの深化が見られます。この背景には、Webマーケティングが次のステージに進み、各企業が“データ活用”に次の一手を見出そうとしていることがあると思います。

ではなぜ、CRMの実践に“データ活用”が重要なのでしょうか。近年のメディアの多様化やソーシャル・ネットワークの普及などによる情報量の増大に伴い、これまで以上に顧客とのコミュニケーションには“質”が求められるようになってきました。実店舗では直接お客さまの“顔”を見ながらコミュニケーションを図れますが、“顔”が見えないWebの世界では、“データ”に基づいてお客さまの特徴を正しく理解し、コミュニケーションを最適化していくほかありません。つまり、お客さまとの関係を深めていくCRMを実践するには、“データ”という事実に基づいてお客さまを理解する“データ活用”に頼らざるを得ないのです。

### 2 データ活用の成果は？ 鳴海製陶(株)の場合

CRMに“データ活用”を実践している例として、「NARUMI」ブランドで知られる世界的高級洋食器メーカーである鳴海製陶(株)の取り組みをご紹介します。同社は、お客さまのニーズの多様化が進む中、お客さまの求めるものや最適なコミュニケーションの

あり方を把握することで、さらなる売上向上を実現したいと考えていました。同社は、卸売から小売店を通す流通形態で商品を販売しているため、お客さまと直接かかわる機会が多くありませんでした。しかし、2004年にECサイ

トを立ち上げ、お客さまと直接かかわるチャネルを構築したことにより、お客さまを理解するために必要な会員データと、それに連携した購買履歴データという貴重な資産が蓄積されていくことになったのです。

そして今回、この蓄積したデータを分析することで、利益に貢献しているのはどのようなお客さまなのか、またそのお客さまはどのようにリピーターになっていくのかを把握でき、お客さま像が明らかになりました。RFM分析などの分析手法はよく知られていますが、それだけでは表面的な状況しか見えてきません。鳴海製陶の企業特性に合わせてさまざまな分析手法を組み合わせることで、深層にある本質

をあぶり出すことができ、そして、これらのデータが語る事実に基づいて、お客さまとのコミュニケーションの最適化が実現しました。

図表1、図表2に示す通り、“ターゲット”“タイミング”“コンテンツ”などのコミュニケーション要素を最適化したことで、

- リピート購買率が20%向上
- クリック率、コンバージョン率が従来のeメールの約10倍

という成果が創出されました。“データ活用”の実践によって、お客さまを理解し、もてなし、満足していただくことで、売り上げの向上を実現した好例と言えます。

### 3 データの活用はどのように実践していけばよいのか？

■データの活用プロセスとは  
～分析だけでは武器にならない～

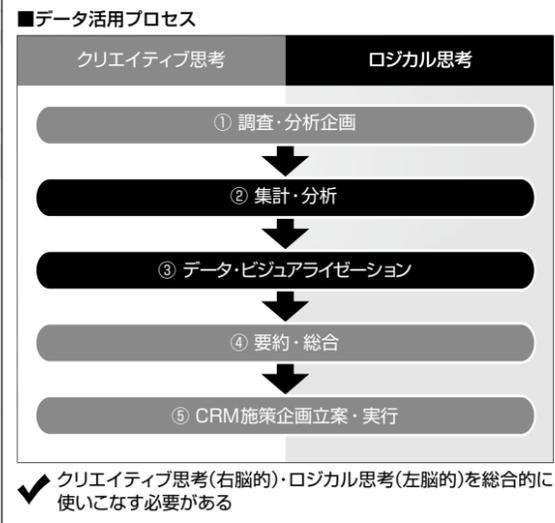
データと聞くと、ロジカルで左脳のイメージを持たれるかもしれませんが、しかし、ロジカルに分析するだけでは“データ活用”には至りません。

どの企業でも“集計・分析”はしていると思いますが、その結果はまだ数字でしかなく、“データ活用”の第一歩にとどまっています。せっかく大量の分析レポートを作成しても「使えない」理由は、ここにあるのです。

では、“データ活用”は、どのように実践していけばいいのでしょうか。それにはまず、分析の範囲(限界)と、分析後に必要なプロセスを理解しなければなりません。集計・分析後、その結果(数字)をビジュアル化し、さらに言語化して意味を見出し、“要約”し、“総合”し、“発想”していく。そのプロセスがなければ“CRM施策の企画立案”には至らず、業績に直結する活動にはなり得ません。

データ活用の実践に当たっては、図表3のように5つのプロセスを回し続けることになります。

【図表3】データの活用プロセス



大切なのは“分析”自体ではなく、業績が向上する“CRM施策の企画立案・実行”です。“分析”はプロセスの一部に過ぎず、5つのプロセス全体に取り組むことが重要になります。ですから、本稿タイトルも「データ“分析”」ではなく、「データ“活用”」なのです。

### ■データの活用求められるスキル

#### ～ロジカル思考とクリエイティブ思考～

“データ活用”には、分析(Analysis)の対義語である、総合(Synthesis)による“発想”が必要となります。この“発想”とは、新しいマーケティング企画を生み出すことだけでなく、分析力の礎となる仮説構築なども含まれます。

これはまさに演繹(えんえき: deduction: 普遍的な前提から結論を導き出す手法)、帰納(induction: 個別の事例から普遍的な法則を見出す手法)に対する第3の方法であるアブダクション(abduction: 変則的な事象を説明する新しい仮説を形成する手法)にな

ります。アブダクションとは、万学の祖とよばれるギリシャ哲学者アリストテレスにはじまり、アメリカの最も偉大な論理学者パースが再定義した方法論で、その実践には事実を総合するヒューリスティックな右脳のクリエイティブ思考が求められるのです。

鳴海製陶でも、ソーシャルデータなども“総合”し、仮説を発想してから分析を進めています。闇雲に始めるのではなく、「この辺りを深掘りすれば本質が見出せそうだ」と鉦脈のアタリをつけてから分析していったのです。また、分析結果をもとに施策を発案していくプロセスにおいても、ロジカルに積み上げるというよりは、アタマのスイッチを意識的にひらめき・発想モードに切り替えて進めることで、成功につながっていくことができたのです。

また、マーケティング施策の実行はクリエイティブ・デザインなしには成し得ません。当然ながら、分析結果・マーケティング企画・デザインに一貫性のあることが必要不可欠です。「分析結果からすると、このデザインは違うのではないか」「いや、デザインの観点から言うと…」などと、デザイナーと活発なディスカッションを行いました。このようなディスカッションを深めるためにも、ロジカル・シンキング一辺倒では上手くいきません。デザインはできなくとも、クリエイティブな視座で考えることが必要となるのです。

重要なのは、左脳的か右脳的か、ロジカルかクリエイティブかといった二者択一論ではなく、双方を総合的に使いこなすことです。データを立体的に分析して、その意味を総合し、自社の強み・ポジショニングを定め、お客さまに響くコミュニケーション・デザインを実現するためには、“左脳”と“右脳”、“論理”と“感性”、“分析”と“総合”のどれも欠かせません。分析の“知識”だけでなく、活用の“知恵”が求められるということです。

## 4 今日から使えるデータ活用ノウハウ～データ・ビジュアライゼーション～

### ■情報に溺れず考えるためのスキルとは？

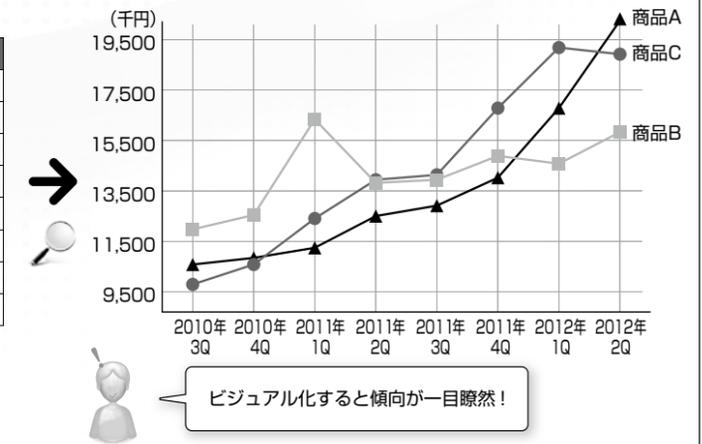
皆さまは図表4の左表を見て、瞬時に内容を把握できるでしょうか？ このような表のかたちで各種デー

タがレポートされることも多いと思いますが、数字の羅列だけでは、それを目で追うことに労力が費やされるばかりで、そこから得られる重要な示唆をもとに

【図表4】蓄積したデータの分析から見えた課題

■データの可視化

	商品A	商品B	商品C
2010年3Q	10,648,000	11,628,000	9,736,500
2010年4Q	10,781,000	12,565,000	10,800,500
2011年1Q	11,456,000	15,947,000	12,414,500
2011年2Q	12,039,000	13,791,000	13,793,500
2011年3Q	12,908,000	13,885,000	15,642,500
2011年4Q	13,863,000	14,939,000	16,853,500
2012年1Q	16,988,000	14,590,000	19,028,500
2012年2Q	19,981,000	15,593,000	18,939,000



した“新しい思考・発想”にはなかなかつながりません。

そこで、表の数字をビジュアル化することが重要になってきます。これが「集計・分析」の次のプロセスである「データ・ビジュアライゼーション」です。図表4の右図のようにビジュアル化することにより、商品Aが急上昇してトップが逆転したこと、また、当初はトップであった商品Bは急減した後に成長が鈍化していること、商品Cは直近減少に転じて2位に降格したことなどが一目瞭然になります。

### ■“考える”ために“ビジュアル化”し、“ビジュアル化”して“考える”

データの可視化とは、このように情報にデザインを与えることで実現します。しかし、単にデータをグラフ化すればよいという単純な作業ではありません。グラフ化されてもポイントが把握しづらく、効果的ではないケースも散見されます。“データ活用”の現場においては、このプロセスがボトルネックになっている

ことが多いように思います。

例えばエクセルにも多種多様なグラフ機能があるので、それらを駆使しながら“考えるためのビジュアライゼーション”を工夫してみることも重要です。

ビジュアライゼーションが上手くいけばいくほど、思考は深まります。ヒト本来の思考力を促進し、クリエイティビティを最大化するノウハウのひとつは、“考える”ために“ビジュアル化”し、“ビジュアル化”してから“考える”ということです。

鳴海製陶でも、マーケティング施策を検討する際に、判断材料として、表(数字)ではなくビジュアル化した資料をうまく活用。これをもとにディスカッションを進めていくことで、そこから多くの“気づき”を見出しています。

今日からでもすぐに効果的な“データ・ビジュアライゼーション”に取り組んで、より思考を深めた上で、次のプロセスである「要約・総合」を行うことで、“データ活用”を推進していただければと思います。

## 5 まとめ

“分析”だけでは“データ活用”は実現せず、業績に直結する活動にはなりません。大量のデータを分析したところで終わるのではなく、次に進んで、“データ活用”のプロセスをまず1回転させることが重要です。その実践には、ロジカル思考とクリエイティブ思

考、右脳と左脳をダイナミックに使い、組織の総合力を結集していくことが求められます。

さらなるビジネスの飛躍のために、ぜひ“データ活用”を実践してください。