

---

# DATA- DRIVEN MARKETING

データドリブンマーケティング  
がうまくいく仕組み

株式会社シンクジャム

吉澤 浩一郎 国本 智映

はじめに

## データドリブンマーケティングが うまくいかない理由

デジタルトランスフォーメーション（DX）の波は、企業のマーケティング活動にも及んでいます。

マーケティング DX のなかでも、とりわけ企業の関心度が高いのがデータドリブンマーケティングではないでしょうか。

本書においては、データドリブンマーケティングを「顧客の属性、行動、嗜好性の定量・定性データ等を基に、製品・サービス開発や情報提供、プロモーション活動、提案、アフターフォロー、さらなる継続的な情報提供を行い、長く顧客とつながりをもつことを目的とする企業活動」として、定義したいと思います。

ところがいま、業種を問わず多くの企業で「データドリブンマーケティングがうまくいっていない」現実があります。私たちはこれまで、そうした企業——特に B2C や B2B の高額商材（営業プロセスの複雑な契約型商材）を扱う、大手企業の最前線で活躍されている部課長クラスの方々——から依頼を受けてデータドリブンマーケティングを支援してきました。

その経験から、データドリブンマーケティングの現状を分析してみると、いくつかの問題を指摘することができます。

ひとつには、すでにマーケティング DX においてしばしば語られているように「データがつながっていない」という問題があります。たとえば、事業単位、支店やエリア単位、システム側とマーケティング側といった部

署単位等、各セクションが独自にデータを持ち、施策を実施しているためデータが連携されていないのです。

なかには、DXの展開に際して新設された部門が他部門とうまく連携できないまま孤立してしまうこともあり、マーケティング活動全般を俯瞰した組織が機能していない企業もあるようです。

みなさまの会社でも、心当たりはないでしょうか？

しかし、つながっていないデータをつなげるツールや活用ノウハウであれば、CDP（Customer Data Platform）やBI（Business Intelligence）ツールの上手な活用法の本などがすでに複数存在しており、多くのコンサルタントがいます。そのため、実は「データをつなげる」だけならさほど難しい課題ではありません。

データドリブンマーケティングがうまくいかない本当の理由は何か。それは「つなげたデータを、どう活用するか」という目的意識があいまいだからだと、私たちは考えています。そもそも、データドリブンマーケティングには、顧客から生涯にわたって得られる利益であるLTV（Life Time Value）の最大化をするために、2つの大きな役割があります。

## （1）できるだけ多くの新規客を生み出すこと

多くの新規客を生み出すためには、たとえば自社サイトや店舗における顧客の行動データから「買ってくれない人」を分析し、買ってもらうための施策を検討したり、実際に「買ってくれた人」のデータや市場調査データを分析し、買ってくれそうなのにまだ呼び込めていない潜在顧客を明確にして、プロモーションをしたりする必要があります。

## (2) その新規客（既存客）と長く関係を築き、最大限の利益を上げること

一般的には「既存客のみにフォーカスした利益向上」とイコールに結び付けられがちな LTV ですが、LTV の母数を増やす = 新規客を獲得するという視点も欠かせません。

ところが企業によっては、(1) 新規客を生み出すため、(2) 既存客からさらに利益を上げるため、という 2 つの目的ごとに別個にデータが存在するばかりか、事業単位、支店やエリア単位、部署単位等、各部門がそれぞれ独自にデータを持ち、バラバラに施策を実施していることもあります。これは「データはあるのにうまく使えていない」企業の典型です。

戸建住宅の業界を例にとりましょう。この業界においては「土地購入→建築→メンテナンス→リフォーム→売却／相続」と、1 人の顧客との付き合いが長期にわたるため、LTV を増大させるチャンスが豊富にあります。ところが、部門ごとに個別に顧客データを持ってしまい、それらが連携できていないために、1 人の顧客を追いかけることができず機会損失につながっているケースが少なくありません。顧客との付き合いが「土地を買ったらおしまい」「家を建てたらおしまい」という状態になりかねないのです。

これからは、1 人の顧客とできるだけ広く・長く付き合い、LTV を最大化するという目的に向かって、データをつなげる必要があります。さらには、1 人の顧客と長く付き合いだけでなく、購入前～購入時～購入後のデータを取得し、「ここにはいない新規客」の獲得のために活用するという視点が不可欠です。

## 本書のねらい

現在、CDP 等でさまざまな顧客データをつなごうとしている企業が散見されますが、同時に次のような問題もよく耳にします。

- ・そもそも必要なデータが取得されていない
- ・複数のDBのフォーマットが異なるので、つながらない
- ・基幹システムが古すぎて、最新のDBとつながらない
- ・経営層に費用対効果、先々の見通しを説明できていない
- ・各部門が現状を変えるメリットを感じられず、合意形成に時間がかかる

しかし前述の通り、データをつなげる手段であれば、すでに存在します。デジタルマーケティングがうまくいかない本当の理由は、つなげたデータをどんな目的で、どう活用するかがあいまいであるからです。この課題をクリアできれば、データ連携の次の段階へと進み、データを活用したマーケティング施策の立案・改善、そして新規客／既存客の獲得へと自走できる、真のデータドリブンマーケティングの実現に近づくことができるのです。

本書は、最近のデータドリブンマーケティングのありようを概観しつつ、特に自走式データドリブンマーケティングを推進するためのポイントとして、次の3点を強調しています。

- (1) 新規客の獲得と既存客の維持による LTV の最大化を KGI とする
- (2) 仮説を基にすぐコンテンツをつくり、データを分析する癖をつける
- (3) 意思決定者やマーケティング推進チーム、デザイナーやエンジニア等の専門チームといった社内の各部門の目線を合わせる

特に (2)、(3) の実現を目的として顧客とコミュニケーションを行うた

めのツールである「コンテンツブリーフ」と、社内の各部署とのコミュニケーションを円滑に行うためのツールである「バウンダリーオブジェクト」の2点をご紹介します。

「コンテンツブリーフ」とは誰に、何を、どのような切り口で、どのような表現を使い、何をを使って伝え、どう態度変容をさせて、その態度変容をどんな数値で取得するのか？を明らかにした資料のことです。

「バウンダリーオブジェクト」とは、データドリブンマーケティングを推進する背景や目的、目標、施策内容や想定リスク等を社内で共有するための資料です。データドリブンマーケティングのワークフローはなにしろ複雑ですし、複数の部門、複数の業務にまたがりますので、各部門がどう連携するのか、どのデータがどうつながるのか、どんな施策がどう関連するのか等、あちこちの部署と目線を合わせていかなければなりません。各部署のバウンダリー（境界）をつなぐオブジェクト（全体図）を描き、共有する必要が生じるのです。

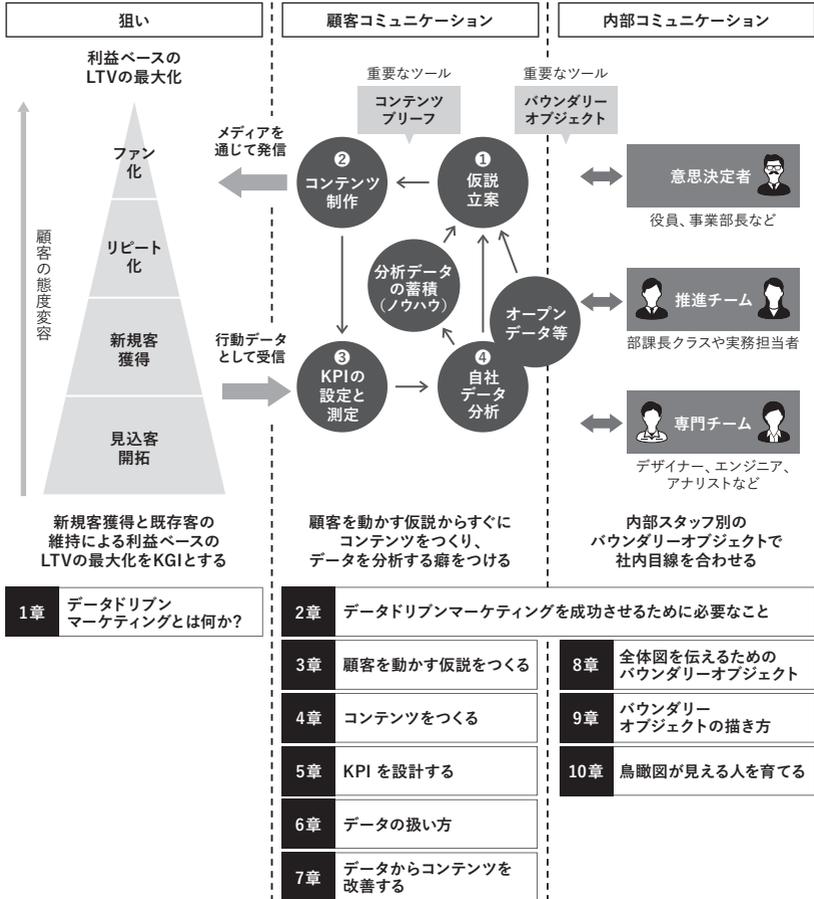
大きな組織になるほど業務全体を一気にデジタル化するのが難しいために、まず意識の高い部署やチーム単位でPDCAを回して成功・失敗事例を蓄積していくのがマーケティングDXの定石です。

しかし、部署単位でインセンティブ・プロモーションをしようとしても「当社のサービスAで1,000ポイントがたまるなら、当社のサービスBでそのポイントが使えないのはおかしい」というように、顧客目線で見ると“あるべき対応”に抜けが生じることがあり、結局さまざま部署を巻き込んで顧客に納得してもらえるように、できる限りの施策を打ち出していく必要があります。そんなときにも、バウンダリーオブジェクトは欠かせません。

本書を1章から読み進めていただくことで、企業がデータドリブンマーケティングを成功するためのポイントが、自ずと明らかになる構成を意識

しました。まずは概要から一緒に見ていくことにしましょう。

## このテキストにおける重要な概念と各章との関係





# データドリブンマーケティング がうまくいく仕組み

CONTENTS

- 
- 2 はじめに  
データドリブンマーケティングがうまくいかない理由

CHAP.

# 1

## データドリブンマーケティングとは何か？

- 16 顧客のデータを基に、売れる仕組みをつくり続ける  
17 属性データと行動データの違い  
19 データドリブンマーケティングのメリット  
21 データドリブンマーケティングのゴール  
24 **COLUMN** データドリブンという言葉に惑わされていませんか？

CHAP.

# 2

## データドリブンマーケティングを成功させるために必要なこと

- 26 データドリブンマーケティングの全体像  
27 顧客コミュニケーションの方法論を確立すること  
28 コンテンツブリーフを中核に据える意味  
31 内部コミュニケーションを確立すること  
34 バウンダリーオブジェクトを中核に据える  
36 **COLUMN** ネット上に「ゴミ・コンテンツ」を増やしていませんか？

CHAP.

# 3

## 顧客を動かす 仮説をつくる

- 38 顧客を動かすための仮説をつくる  
51 まず小さな仮説からはじめることが大切  
52 それは本当に差別化ポイントか？  
57 **COLUMN** 「ペルソナ」って、本当に使えますか？

---

CHAP.  
**4** コンテンツを  
つくる

- 60 コンテンツ企画・制作の手順
- 73 **COLUMN** 切り口の学び方
- 80 コンテンツブリーフにまとめる
- 83 コンテンツ構成案をつくる
- 85 **COLUMN** カスタマージャーニーマップを上手に活用する方法

CHAP.  
**5** KPI を  
設計する

- 88 KGI・CSF・KPI の関係性を理解する
- 91 重要施策（CSF）が先か、管理指標（KPI）が先か？
- 93 KPI の決め方
- 96 KPI のフレームワーク例
- 108 **COLUMN** SEO にも関係する顧客の態度変容

CHAP.  
**6** データの  
扱い方

- 110 得られたデータを4つに分類し、3つの問いで考える
- 112 「問い」によって因果関係をあぶり出す
- 114 “こういう属性の人が”をつくってみる
- 120 「データの取り扱いがうまい」とはどういうことか
- 122 よく使うマーケティングのデータ及び統合化
- 125 **COLUMN** 一次データと丁寧に向き合う

---

CHAP.  
**7** データから  
コンテンツを改善する

- 128 データを組み合わせて UX の最適化をはかる
- 136 **COLUMN** マーケティング DX 先行事例の見方

CHAP.  
**8** 全体図を伝えるための  
バウンダリーオブジェクト

- 140 バウンダリーオブジェクトの必要性
- 143 バウンダリーオブジェクトの 12 例
- 144 役員（意思決定者）向けのバウンダリーオブジェクト例
- 146 担当者向けのバウンダリーオブジェクト例
- 153 専門チーム向けのバウンダリーオブジェクト例
- 161 多能工型マーケティングプランナーが描く鳥瞰図

CHAP.  
**9** バウンダリーオブジェクトの  
描き方

- 164 バウンダリーオブジェクトをつくる前に
- 165 バウンダリーオブジェクトをつくる順番
- 167 バウンダリーオブジェクトを描くキャンパスのサイズを決める
- 173 人や情報の想定動線を描く

CHAP.  
**10** 鳥瞰図が  
見える人を育てる

- 176 多能工型マーケティングプランナーを増やす
- 178 多能工型に最適な人材を探す

- 
- 180 全体図（全体像）を描けるベーシックスキル
  - 185 的確に聞き出す・伝えるベーシックスキル
  - 190 組織的に「多能工型かつバウンダリー」な人材を育てるには
  
  - 195 おわりに

ブックデザイン：都井美穂子

DTP：荒好見

図版作成：長田周平 / 株式会社シンクジャム

編集協力：東雄介

校正：株式会社 RUHIA