

2020.01
vol.057

を！
【WO】

in three minutes

マーケティングの ドーナツ問題を解決する

thinkjamが「を！」と思った
記事・セミナー・展示会などの
情報を3分でわかるくらい
コンパクトにまとめてお届けします。

忙しい方のための本資料サマリ

INDEX

目次

- マーケティングのドーナツ問題とは？
- マーケティングのドーナツ問題の解決ステップ
- ドーナツ問題解決時におけるデータ活用の留意点
- 現状の把握～課題設定【1】【2】
- データを基にしたコンテンツの開発へ

SUMMARY

要旨

マーケティングのドーナツ問題を解決するためには全体像を描き、顧客の行動に適したコンテンツを用意し、**各デジタル&リアルチャネルに最適な施策を展開すること**です。

全体像を描くポイントは2つ。

- ① **取得できるデータを基に、現在の顧客行動を可視化すること**
(データドリブン型の確からしいカスタマージャーニーマップ=CMJの制作)
- ② **顧客の状態・認知をフレームワークに、CJMを整理すること**
(パーセプションフローを加えたCJMを用意し、問題発見と課題設定に活かす)です。

データ活用の際に、「顧客ニーズへの最適化・マーケティングの自動化」とは目的が異なるため、混同しないようにしましょう。

マーケティングのドーナツ問題とは？

デジタルを使った販売促進の手段が複雑化するに従い、
自社のマーケティングの全体像が捉えにくくなることを指します。



どうして起こるのか？

デジタルマーケティングの領域が、現在（一時的に）
細分化かつ高度化して、顧客接点が複雑化している。

※「一時的」とは、今後、自動化が進むことや、ツールの統廃合、AIツールが
手軽に使える・などが起こると想定されるためです。

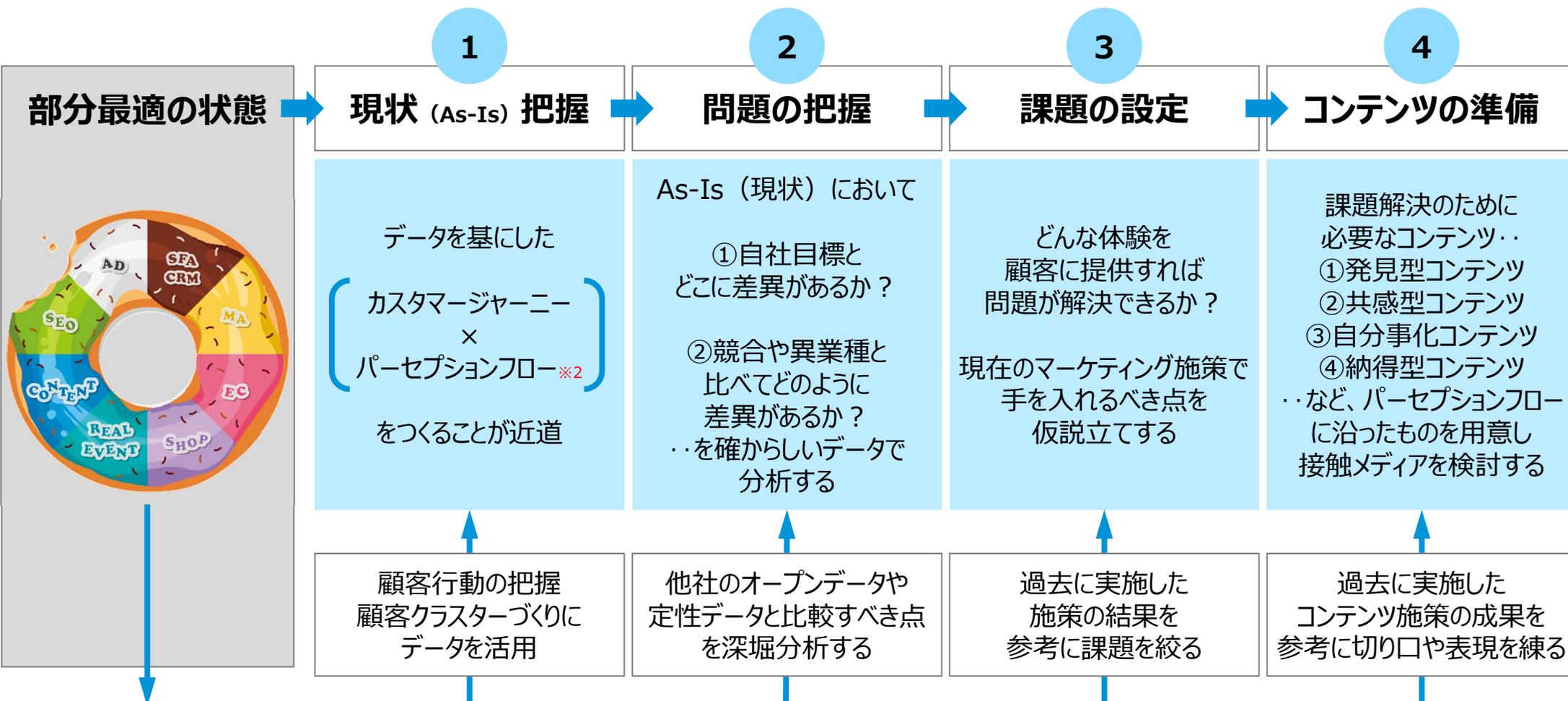
大きな企業になるほど、各領域での目標設定が
決まってしまう部分最適化のみが進み、横断的な
成果を出すことが難しい。

特に、デジタル領域に知見のあるCMO（チーフマーケ
ティングオフィサー）などが、トップダウンで全体を
まとめていく体制がない場合は、次の打ち手が
見つけられない（＝デジタルシフトが進まない）。

デジタルによる顧客接点が当たり前の時代で、デジタル・リアルを問わず、すべての顧客接点で
自社のマーケティング全体像を捉えていくこと（＝ドーナツ問題の解消）が求められています。

マーケティングのドーナツ問題の解決ステップ

大きく4ステップで解決のプランを描いていきます。
デジタル施策で貯めたデータ^{※1}を活かすことが、ポイントです。



個別DBのデータをつなげる or DMP (データマネジメントプラットフォーム) などに貯められたデータ

※1: まだ、データを貯められていない場合は、貯めるところからスタートしましょう。 ※2: 本資料p.6をご覧ください。

ドーナツ問題解決時におけるデータ活用の留意点

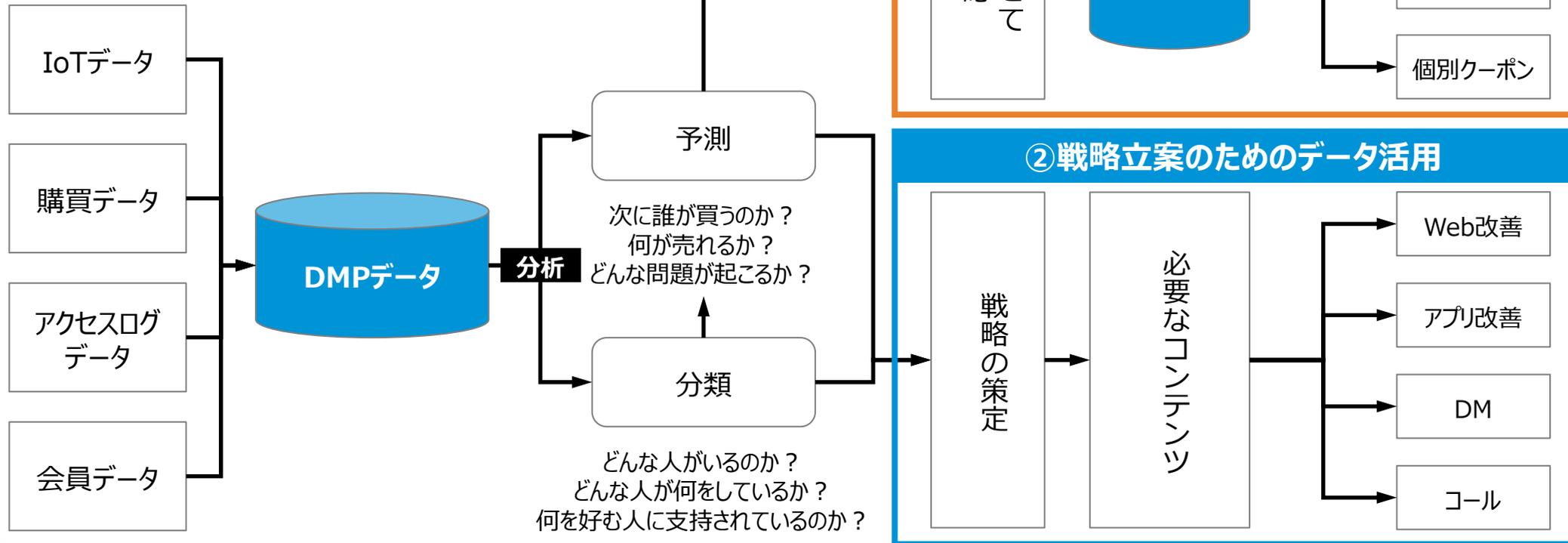
データの活用目的には大きく ①最適化・自動化 ②戦略の立案 の2つがあります。
ドーナツ問題の解決は、マーケティング施策の全体戦略の立案が目的なので
「①の最適化・自動化」は、切り離して考えてみる事が重要です。

最適化 自動化

目的：高度なパーソナライズで、**最適な体験を提供**すること。
※高度な=予測に基づく、チャンネルを横断した、行動に基づいた

戦略の立案

目的：顧客が態度変容しやすいように**体験を組み立て直したり
新しい体験を生み出す**こと。そのためのコンテンツを考えること。



現状の把握～課題設定【1】

現状 (As-Is) は、できるだけデータを基にしてカスタマージャーニーマップ (CJM) で描き、横軸に「アクションフロー」×縦軸に「接触チャンネル」を用意し、行動をプロットします。

データ結合→行動分析

「成約・購入した人が」or「成約・購入に至らなかった人が」を主語に、各所のデータを何らかのキーを基にしてまとめる (例えば顧客のメールアドレスなど)

会員登録データ

customer_id	customer_name	registration_date	customer_name_kana	email	gender	age	birth	pref
IK152942	平田 悠太郎	2019/1/1 0:25	ひらた ゆうたろう	hirata_yuutaro@example.com	M	29	1990/6/10	石川県
TS60408	田村 詩織	2019/1/1 1:13	たむら しほり	tamura_shiori@example.com	F	33	1986/5/20	東京都
AS83402	久野 由樹	2019/1/1 2:00	ひのの ゆき	hinoano_yuki@example.com	F	63	1956/1/2	茨城県
AS34569	藤岡 真	2019/1/1 4:48	つるおか まこと	tsuruoka_makoto@example.com	M	74	1945/3/25	東京都
GD92565	大内 高次	2019/1/1 4:54	おうち たかじ	ouchi_takahashi@example.com	M	54	1965/8/5	千葉県
AS26381	石井 洋介	2019/1/1 5:51	いしの ひろゆき	isano_hiroyuki@example.com	M	69	1949/8/9	岡山県
HD73938	橋口 明也	2019/1/1 5:51	はしぐち ますや	hashiguchi_masaya@example.com	M	45	1974/6/4	神奈川県
HT91416	藤井 真由子	2019/1/1 7:03	ほせい まゆこ	hosei_mayuko@example.com	F	30	1989/7/25	三重県
KB10779	星屋 夏沙	2019/1/1 8:17	ほしや なつさ	shimaya_natsusa@example.com	F	49	1969/10/8	神奈川県
OA230766	玉木 有紀美	2019/1/1 8:59	たまき ゆきみ	tamaki_yukimi@example.com	M	22	1997/1/12	東京都
HD743252	阿部 悠洋	2019/1/1 15:13	あべ ゆうや	abe_yuuya@example.com	M	51	1967/1/8	福岡県
OA336650	安田 真入	2019/1/1 15:57	やすだ まこと	yasuda_makoto@example.com	M	68	1950/8/13	神奈川県
CA17931	平山 翔太	2019/1/1 17:20	ひらやま しょうた	hirayama_shouta@example.com	M	24	1995/6/13	長崎県
HD10458	神保 明宏	2019/1/1 19:55	かみぼ ありひろ	kamibara_akihiro@example.com	M	27	1991/1/21	東京都
HO62550	菅原 謙	2019/1/1 19:55	かが けん	kaga_ken@example.com	F	43	1976/2/10	福岡県
HD99800	石井 七海	2019/1/1 21:22	いしの ななみ	isano_nanami@example.com	F	52	1967/8/5	兵庫県
GD455127	福山 朋康	2019/1/1 21:29	ふくやま ともやす	fukuyama_toshiyasu@example.com	M	55	1963/9/30	茨城県
KB621902	藤原 メイ	2019/1/1 21:35	ふじわら めい	fujiwara_mai@example.com	F	63	1956/3/31	高知県

製品購入データ

transaction_id	購入品名	payment_date	customer_id
TO000000113	商品A	2019/2/1 1:36	PL563502
TO000000114	商品B	2019/2/1 1:37	HD678019
TO000000115	商品A	2019/2/1 2:34	HD9298120
TO000000116	商品C	2019/2/1 2:47	IK452115
TO000000117	商品B	2019/2/1 4:33	PL542865
TO000000118	商品B	2019/2/1 4:36	GD372798
TO000000119	商品A	2019/2/1 5:25	KB782104
TO000000120	商品D	2019/2/1 6:22	KA243415
TO000000121	商品C	2019/2/1 6:40	HD218970
TO000000122	商品A	2019/2/1 8:10	AS912483
TO000000123	商品D	2019/2/1 9:32	OA336650
TO000000124	商品D	2019/2/1 11:27	OA3207651
TO000000125	商品D	2019/2/1 13:14	TS419694
TO000000126	商品C	2019/2/1 13:46	HD9980017
TO000000127	商品A	2019/2/1 14:14	OA41301
TO000000128	商品C	2019/2/1 17:20	KB234815

会員登録データ+製品購入データの統合 (customer idをキーにして2つのデータを結合)

purchase_date	customer_id	item_name	item_price	顧客名	かな	pref	メールアドレス	登録日
2019/6/13 18:02	PL563502	商品A	100	平田悠太郎	ひらた ゆうたろう	石川県	fukui_nanami@example.com	2017/1/26 0:00
2019/7/13 13:05	HD678019	商品B	1900	田村詩織	たむら しほり	東京都	asada_kenji@example.com	2018/4/7 0:00
2019/5/11 19:42	HD298120	商品A	100	藤岡真	つるおか まこと	茨城県	nanbu_keiji@example.com	2018/6/19 0:00
2019/2/12 23:40	IK452115	商品C	2600	大内高次	おうち たかじ	千葉県	asou_ri@example.com	2018/7/22 0:00
2019/4/23 3:09	PL542865	商品A	100	石井洋介	いしの ひろゆき	岡山県	hirata_tetsuji@example.com	2017/6/7 0:00
2019/3/20 19:16	GD372798	商品B	1900	橋口明也	はしぐち まさや	神奈川県	horie_tasuku@example.com	2018/5/14 0:00
2019/5/18 19:16	KB782104	商品A	100	藤井真由子	ほせい まゆこ	神奈川県	fukui_teruo@example.com	2018/2/21 0:00
2019/4/18 0:14	KA243415	商品D	2200	阿部悠洋	あべ ゆうや	三重県	makita_rena@example.com	2017/5/13 0:00
2019/1/10 15:51	HD218970	商品C	1500	菅原謙	かが けん	神奈川県	horikita_masahiko@example.com	2017/5/5 0:00
2019/1/28 10:47	AS912483	商品A	100	星屋夏沙	ほしや なつさ	東京都	ouchi_reiko@example.com	2017/5/9 0:00
2019/6/21 1:54	OA336650	商品D	2100	安田真入	やすだ まこと	福岡県	yabe_tsun@example.com	2018/5/20 0:00
2019/6/8 11:32	OA207651	商品D	1200	神保明宏	かみぼ ありひろ	神奈川県	okada_toshiya@example.com	2017/2/18 0:00
2019/4/8 2:00	TS419694	商品D	2200	石井七海	いしの ななみ	兵庫県	asami_kouji@example.com	2018/6/5 0:00
2019/6/19 9:50	HD068817	商品C	1500	藤原メイ	ふじわら めい	東京都	kumai_norihito@example.com	2017/3/29 0:00

CJM化

顧客の行動を時系列に、自社&他社の接触チャンネルと行動フローを明確にしていきます。(クラスターごとに用意してみます)

購入前 | 購入 | 購入後

顧客のアクションフロー

接触チャンネル
A
接触チャンネル
B
接触チャンネル
C
接触チャンネル
D

どこで、何を、
次のアクションに至ったか？を
記載していきます。

定量データから読み取れない場合は
想定検索ワード、インタビュー、アンケートなどで
補完していきます。

これまで「ペルソナ」というような企業側が考えた“最大公約数”的な顧客像でカスタマージャーニーマップを描くことが多かったようですが、データから顧客クラスターをつくりクラスター毎にCJMをまとめていくと見えにくかった現状を把握できます。

現状の把握～課題設定【2】

カスタマージャーニーマップ（CJM）は、現状（As-Is）を理解できる一方で競合と比較しにくい、問題点を明確にしにくい、課題を出しにくいというデメリットがあります。



自社のCJMから想定される「顧客の状態および認知の変化」（パーセプションフロー）を軸として加え、複数のクラスターのCJMを1つにまとめることで、ありたい姿や競合との比較をしてみると、問題点が明確になり、課題も設定しやすくなります。

軸立てのイメージ

（商品特徴によって、順序や内容が異なります）

顧客の状態

顧客と商品の関係性を確認する	SEEKER（検索者）前期	SEEKER（検索者）後期	BUYER（購入者）期	PAYER（支払者）期		USER（利用者）期			POSITIVE USER（好意的利用者）期			NEGATIVE USER（否定的利用者）期		
	明確な目的もなく何かを知りたがって調べる、検索する 潜在客	ある商品カテゴリーに興味を示し具体的に調べる／検索する 顕在客	ある商品に強い関心を持ち試す／比較する 見込み客	購入する商品を決める 初回購入客	購入し使い始める 利用客	購入し続ける 継続購入客	頻繁に購入し続ける プレミアム支払客	一度止めた購入を再開する 再購入客	商品を他人で紹介する インフルエンサー	好意をもって他人で紹介する アンバサダー	企業に協力する自主的に提案する アドボケーター	商品への疑問が高まる 利用疑問客	購入を止める 離反客	商品を批判する 逆反客
この時の顧客の認識（パーセプション）	自社ブランドや商品に対する認知（パーセプション）状態を記載													
パーセプションを変える（態度変容させる）ための施策	各状態における認知を変えるキッカケは、どういう体験をさせるべきかを記載													
何をさせたいか（態度変容）	各状態において、顧客を次にどうしたい＝態度変容させたいか？を記載													

この下に各クラスターのCJMを記載することで、上記における顧客認知との差異を明確にできる

コンテンツ（顧客体験）の準備へ

カスタマージャーニーマップ×パーセプションフローを基に
顧客の時期ごとに、態度変容をさせるためのコンテンツの切り口×表現を用意し、
どのチャンネルでコミュニケーションするのかを決める。

		SEEKER (検索者) 前期	SEEKER (検索者) 後期	BUYER (購入者) 期	PAYER (支払者) 期	USER (利用者) 期	POSITIVE USER (好意的利用者) 期	NAGATIVE USER (否定的利用者) 期						
伝える方の工夫	I 顧客と商品の関係性を確認する	明確な目的もなく何かも即決がて調べてみる、検索する	ある商品がコアに興味を示し具体的に調べる/検索する	ある商品に強い関心を持ち試す/比較する	購入する商品を決める	購入し使い始める	購入し始める 購入を再開する	一度止めた 購入を再開する	商品を見て 他人を紹介する	好意をもって 他人を紹介する	企業に協力する 自主的に提案する	商品への 疑問が高まる	購入を止める	商品を批判する
	II 目的を決める	何をしたいのか？	何が欲しいのか？	セーブなどの申し込み	購入後、最終の選択だった	最終的な商品 商品の優位性 自分の選択の正しさ	最終的に購入し続けてもらう この商品に、お気に入りの購入してもらおう 一度は止めたが、再度購入してもらおう	ファン化したい商品と プロも含め、多くの人がその商品が愛されていること	疑問、不安の解消 企業が努力し、改善していること					
	III 切り口を決める	発見コンテンツ	共感コンテンツ	自分事化コンテンツ	納得コンテンツ	レポートコンテンツ	ファン化コンテンツ	リカバリコンテンツ						
伝える内容の工夫	IV 商品特長を確認する	商品（製品やサービス）の特長は？												
	V ターゲット顧客を確認する	①属性		●人口動態があると、どんな人？ ●地理的であると、どんな人？ ●価値観で見ると、どんな人？ ●性格や人格で見ると、どんな人？ ●行動性										
	VI 利用シーンを確認する	②ニーズ		●現場の声は聞いてみた？ ●マーケット自身を体験してみた？ ●データを探してみた？ ●相手の顧客像を見てみた？ ●類似サービス										
伝える体裁の工夫	VII 顧客便益を決める	ターゲット顧客が商品特長を利用シーンで使った場合に得られる効果・効能は？（機能的便益、情緒的便益）												
	VIII 表現を決める	効く	～する方法、～のコツ あ～しな～	～のあなへ 話し言葉で伝える	～では？ (UI/UX: 反響) Aですか？ Bですか？ Aはいい、Bは	～します、～しません ～したる/～ら								
効果測定・改善	IX メディア活用方法を決める	メディアの例	●ブログ ●メルマガ ●動画 ●外部メディア記事 ●オウンドメディア記事 ●イベント ●ポッドキャスト ●プレスリリース ●ウェビナー ●調査レポート ●マイクロサイト ●インフォグラフィック ●モバイル	テーマ特化型サイトにコンテンツを広告で集客	ランディングページに広告で集客	テーマ特化型サイトに自然検索SNSで集客	テーマ特							
	X 目標を決める	KGI	●購入数 (冊) ●会員登録数 (冊) ●資料請求数 ●問い合わせ数	●導入数 ●読了率 (冊) ●滞在時間	●広告の計画 ●Imp数 ●CTR	●自社WEBサイトでの計画 ●セッション数 ●新規訪問者数 ●留ったサイトの流入数 ●留った	●ファン化というアクション ●SNS拡散数 ●View数 ●クリック数	●他ページ閲覧というアクション ●見たい情報への遷移率 ●						
効果測定・改善	XI KPIを決める	知るKPI												
		分るKPI												
		感情KPI	ボジティブ「喜ぶ、いい、好き、興奮する、安心する、驚く」 / ネガティブ「怒る、悲しい、悲しい、怒る、											

コンテンツ切り口

コミュニケーション・チャンネル（メディア）

コンテンツデザインパターン

ターゲット顧客の属性やニーズを
確認する

独りよがりなコンテンツを
押し付けていませんか？

顧客の心をつかむためのアイデアとヒントが満載！

135
159冊以上の
Webマーケティングを
網羅した
最新の作りかた

コンテンツの切り口や表現の方法については
当社の出版物に、多くの事例とともに詳しく記載しております。

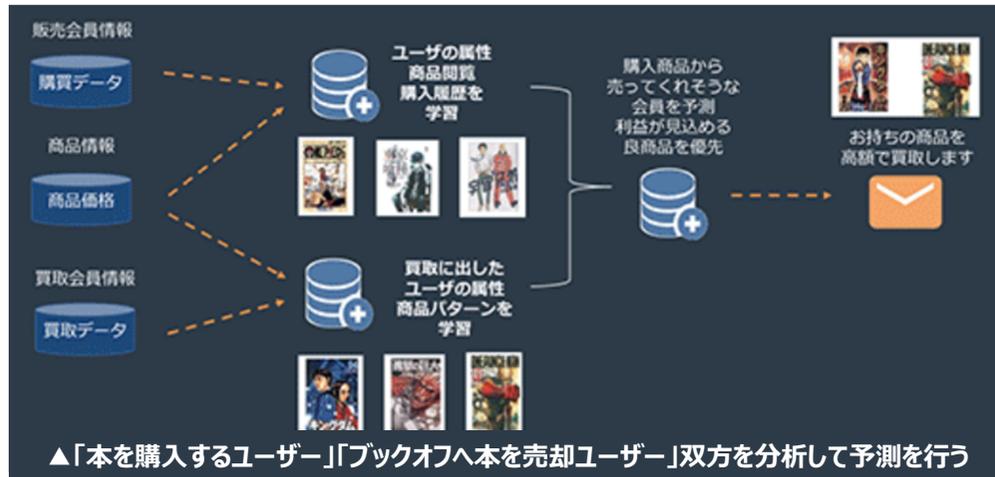
参考になるデータ活用事例

データ活用における自動化・最適化の例 1/2

データを掛け合わせて自動化・最適化した例はたくさんありますが、いくつか、最近の事例をご案内します。

人気作品を買取に出す顧客を予測 | ブックオフ様

狙い	市場人気の高い作品を持っていそうな人を予測し、 本を売ってもらうようアプローチ したい。
掛け合わせているデータ	ブックオフ会員の 購買データ/買取データ/商品情報(作品、価格など)
アウトプット	“人気の高い本を持っていそうな人たち”を予測し、 高額買い取りオファーメール を配信



メール配信の成果	以前のメールと比較すると、CTRが7倍、CVRが4倍向上
----------	------------------------------

<https://webtan.impress.co.jp/e/2019/10/03/34049>



オフライン施策と連携したOnetoOne対応 | ゆこゆこ様

狙い	DMPに蓄積したデータを活用し、 シニア層に向けたOnetoOneコミュニケーション を実施したい
掛け合わせているデータ	Webサイト閲覧履歴/ 顧客データ/お宿・旅館情報
アウトプット	パーソナライズ化した、ハガキDM および ダイナミック広告 (リターゲティング広告の一種)

ハガキの例



▲顧客データ/過去の閲覧履歴から、おすすめの宿をハガキ/Web広告の双方で提案

広告の成果	ハガキによるDM施策のCVR：従来の2.3倍に向上 ダイナミック広告の配信のCVR：約1.2倍向上
-------	--

<https://www.brainpad.co.jp/news/2019/11/19/10739>

https://www.dnp.co.jp/biz/case/detail/1193198_1641.html

データ活用における自動化・最適化の例 2/2

データを掛け合わせて自動化・最適化した例はたくさんありますが
いくつか、最近の事例をご案内します。

女性に絞った広告表現の最適化 | JTB様

狙い	出張でホテルに宿泊する単価が男性より10%程高い 「出張女子」に対して、アプローチをしたい
掛け合わせているデータ	Webサイト閲覧履歴/顧客データ/お宿・旅館情報/ 観光庁などの3rdパーティデータ
アウトプット	「出張女子」のインサイトに合わせた広告クリエイティブ

広告クリエイティブのテーマを「出張女子」に
受ける内容に作り変え、配信する

タバコの
臭いがしない
部屋

女性専用
フロア

毎日の習慣を
出張先でも
続けられる

▲ 便利さより「サービス購入」を重視する広告クリエイティブへ

広告成果	これまでの『出張するならJTB』という広告から CVRが45%向上
------	--------------------------------------

<https://webtan.impress.co.jp/e/2019/06/27/33044>

クラスタごとにクーポンを出し分け | 楽天トラベル様

狙い	クーポンの効果を最大化するために、 クーポンを使用してくれそうな顧客を予測して配信したい
掛け合わせているデータ	Webサイト閲覧履歴/顧客データ/お宿・旅館情報
アウトプット	クラスタごとに異なるクーポンを配信



▲ 機械学習による全ユーザーのクラスタ分析の結果を用いて、クーポンの送付先を判断

広告成果	売り上げ押上効果のあるクラスタに絞ってクーポンを 送信するようにしたことで、クーポン利用率が59%UP
------	--

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00622/>

データ活用におけるジャーニーマップ作成の例

ジャーニーマップ作成の例 | SUBARU様

背景

「自社コーポレートサイトのログ」「ディーラーでの購買データ」「基幹システムのデータ」など、部署ごとに管理されているデータを統合して、顧客の動きを可視化したい

顧客データを基に紐づけて一人ひとりの顧客の動きを把握する

自社サイトログ	Webサイトのログ スマホアプリのログ …など
販売店のログ	店舗で提供している Wi-Fiサービス利用者のログ …など
顧客データ	営業支援システム/ 顧客管理システムのデータ …など
外部メディアデータ	自動車専門メディアと 連携して取得した セカンドパーティデータ …など

顧客の動きを時系列で示す

▼契約した顧客の動き	
店舗	来店 来店
自社サイト	●●閲覧 ××閲覧 オンライン見積もり ■■閲覧 ●●閲覧 ●●閲覧
専門メディア	★★閲覧 ★★閲覧
購入前 購入後	
▼契約しなかった顧客の動き	
店舗	来店
自社サイト	▲▲閲覧 オンライン見積もり ■■閲覧 ●●閲覧
専門メディア	★★閲覧 ▲▲閲覧
購入前	

契約したユーザーが、契約するまでに、いつ、どんなコンテンツを見ていたのか、前後関係が把握できる

仮説・打ち手を検討する

- 検討時期や閲覧コンテンツによって顧客セグメントを設け広告配信してはどうか？
- 成約直後にアップセリングとしてカスタマイズの紹介ページを提示してはどうか？
- 成約した顧客のデータを参考にして、成約しなそうな顧客の成約確度を高められないか？

具体的な施策を展開して効果測定する

- 広告配信の最適化
 - オウンドメディアにおける『One to One』
- ユーザーが、いま「欲しい」と思っているであろう情報を、適切なタイミングで広告配信
- DMPに蓄積したデータをもとにコンテンツの出しわけ

<https://news.mynavi.jp/article/20180413-615354/> <https://www.treasuredata.co.jp/customers/subaru/>

thinkjam.のデータ活用サービスを、ぜひご利用ください！

複数のデータを横断的に分析し、CJM×パーセプションフローからコンテンツ制作までマーケティングのドーナツ問題を解消する施策を支援しております。
 当社事例のご紹介やご提案の機会を頂戴できれば幸いです。お気軽にお問い合わせください！

contact@thinkjam.co.jp

既存顧客のサービス利用×アンケート回答データの分析例

より利用している人の
 価値観や
 生活パターンを
 明確にする



該当する顧客に
 合わせた
 サービス訴求の
 コンテンツを開発

コラボ企業の顧客属性×サイト閲覧×アンケートデータの分析例

自社商品に関心の
 高い人がコラボ先で
 買っている商材を
 基にに分類

それぞれのクラスターに
 あわせた
 自社商品の訴求の
 コンテンツを開発

