

# データドリブンマーケティングの限界

—顧客の心理を科学する—





## 目次

1. はじめに .....	3
2. 「顧客理解」の重要性 .....	4
3. PwCの考える「顧客理解」 .....	6
4. 顧客戦略・戦術への落とし込み .....	9



# 1. はじめに

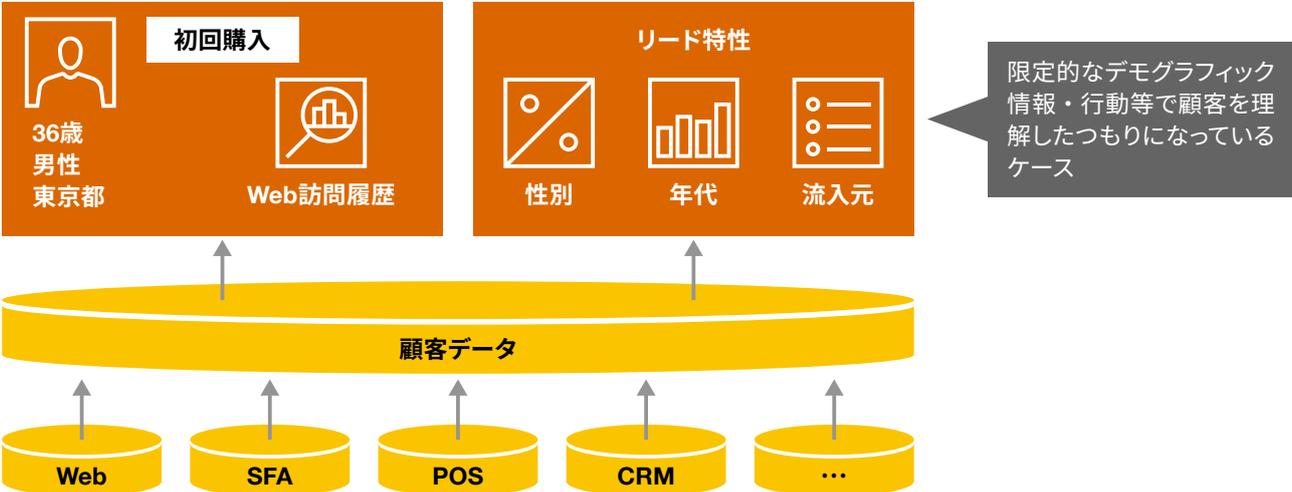
多くの企業は顧客視点や顧客中心の経営をうたっているが、企業の経営陣は顧客を理解できているだろうか。企業のマーケティング部や営業部と呼ばれる組織は、CRMデータや購買履歴を分析したり、Web上の行動やファネルを分析したりすることで、顧客を十分に理解できていると思っていないだろうか。

MA、SFA、CRM、CDP等のさまざまなソリューションが登場したことで、顧客データを収集し、データドリブンマーケティングを推進する企業は増えたが、顧客に関する全てのデータを収集することは不可能であり、企業が把握できるのは顧客のデモグラフィック情報や行動等、限定的であることに留意する必要がある。顧客は購買の意思決定において論理的な検討を行うかもしれないが、顧客によって判断基準は異なり、その意思決定プロセスは顧客の無意識下において行われる。この無意識下まで掘り下げてインサイト・心理を理解する「顧客理解」がマーケティングにおいては極めて重要であるが、実践できている企業は多くない。

事実、PwCが独自に行った顧客起点の経営の取り組み状況に関するアンケート調査（業種さまざまな年商50億円以上の企業の役員／CxOクラスおよび本部長／事業部長クラスを対象に実施。有効回答数は100）によると、顧客インサイトを把握するための組織・リーダーの配置や、顧客インサイト把握能力の向上を図る教育／トレーニングを行っている企業の財務的な成果（売上高総利益率およびROI）が全体と比べて高いことが分かった一方、「事業・商品・サービスごとにターゲット・インサイト・訴求便益を明確に定義した上で、各ターゲットへのアプローチや顧客育成の戦略がある」と回答した企業は全体の28%にとどまった。このように、顧客理解は、その重要性にも関わらず十分に実践できている企業が少ないのである。

本稿では、このような課題を抱える企業が顧客理解を実践する重要性、難しさ、および手順について解説する。

図表1：よくある企業のデータドリブンマーケティングの例



出所：PwC作成



## 2. 「顧客理解」の重要性

### マーケティングとは「選ばれる必然」をつくること

「顧客理解」とはマーケティング分野の常套手段であるが、その実践のためには、そもそものマーケティングの役割を正しく理解する必要がある。マーケティングとは自社商品・サービスを売れる（愛される）ようにするための戦略・活動そのものを指し、販促・プロモーションや顧客データの集計で完

結するものではない。商品・サービスを売れる（愛される）ようにするために、企業は自社商品・サービスが顧客にとってどれだけ価値あるものかを徹底的に問い、それが顧客に選ばれる必然性を考える必要がある。

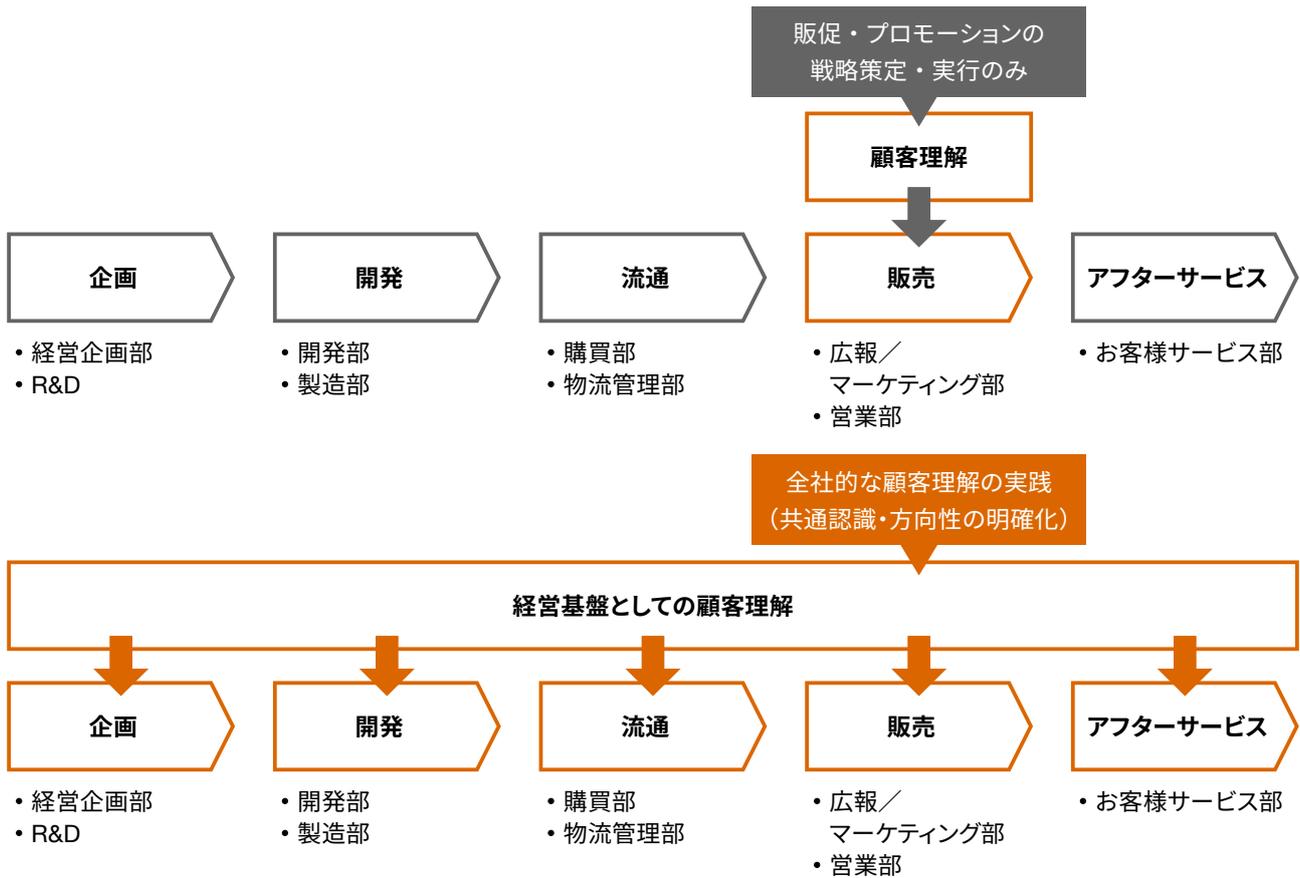
### 顧客理解は全社で取り組まなければならない

顧客理解はCMOを筆頭としたマーケターの役割であると認識されがちだが、市場で実際に顧客に選ばれる（売れる）状態を実現するにはマーケティング部だけでなく全社レベルで意識・実践されなければならない。例えば、開発の工程でいつの間にか企業目線の商品になってしまっていた、商品・

装丁・広告でメッセージがバラバラになっていた、などといったことのないよう、企業は顧客理解をバリューチェーン全体に波及させる必要がある。



図表2：バリューチェーンにおける顧客理解の実践



出所：PwC作成

特に、CMOを中心に経営層が自社商品・サービスの顧客価値を理解していることは極めて重要である。組織の共通言語としてマーケティング部以外の部署にも浸透させ、あ

らゆる経営資源を顧客にとって意味のある価値につながるように使わなければならない。

### 「顧客理解」の難しさ

では経営層（CMO）、マーケター、全社員が顧客価値思考を実践するとして、「なぜ自社商品が選ばれるべきか、顧客目線で商品・サービスの価値を考えなさい」と言われると、実際には口にするより難しい。例えば、自分の想像していた顧客は実は市場に存在していなかった、企業の外から見たブランドイメージが自社の認識と異なっていた、顧客は思いもよらない判断軸で商品を選んでいった等、前提とする顧客像が実態と乖離しているケースは珍しくない。顧客理解という活動は単にアンケート調査や競合分析等をすればよいとい

う類のものではないし、テストのように明確な解があるものでもない。顧客理解が簡単なようで難しいのはこういった特性が要因として考えられる。正しい顧客理解を欠いた事業運営は、短期的にビジネスKPIを達成できたとしても、長期的に愛されるブランドの形成にはつながりにくい。本来、企業はブランドエクイティとパフォーマンスマーケティングの両軸を重視すべきだが、多くの企業では後者を重視し施策ドリブンになってしまっているのが実情だろう。



### 3. PwCの考える「顧客理解」

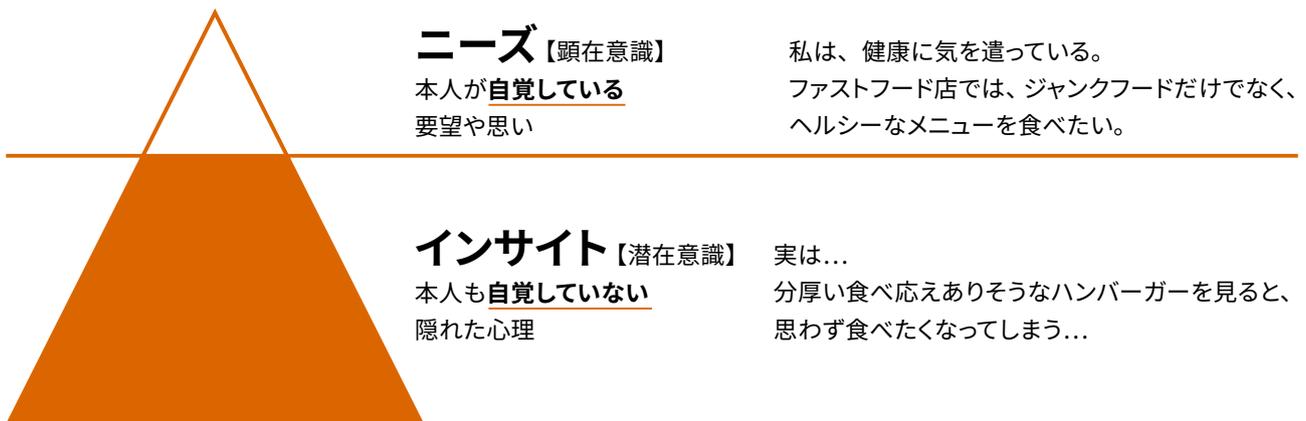
#### 顧客インサイトを理解すること —顧客の声は答えではない—

顧客理解を深めるためには、現時点の顧客のデモグラフィック情報や購買行動を把握することは当然ながら、観測できていない行動や思考に宿る顧客心理を理解する必要がある。そもそも、世の中に商品・サービスが溢れ、生きていく上で必要なものは満たされている状態において、顧客自身に欲しいものを聞いても答えには辿りつけない。顧客は安い・便利といった経済的合理性だけで商品・サービスを選んではおらず、なんとなく良いと思ったから購入することがほとんどである。消費活動のモチベーションは、提供されている商品・サービスが意味することへの共感やそれを通し

て可能となる自己実現につながる要素が重要で、これらに着目することで、顧客を動かすことができる。この隠れた心理＝顧客インサイトに着目することが重要である。

インサイトを見つけるには、インタビューを重ね、顧客からの回答から言語化されていないこと、潜在意識にありそうなことを検討する。単純だが、これが難しいのである。調査を進めるにあたって下記のステップとポイントを参考にさせていただきたい。

図表3：インサイトとは



出所：PwC作成



## 1. 調査設計

有意義なインタビューを行い、そこからインサイトを見いだしていくために、まずは顧客理解の調査設計が必要となる。ここでは、調査の背景・目的・対象者・調査手法・設問・仮説・スケジュール・結果の活用方法の各項目を明確に定義し、関係者で認識合わせをする。対象者はロイヤル顧客・一般顧客・離反顧客・非顧客等の各顧客セグメントに分けて調査をすると良い。顧客セグメントごとに自社の商品に対する認知度や愛着は異なり、そのため各顧客セグメントに対するアプローチも異なってくるはずであるため、インタビューでも質問するポイントを絞る。

また、調査の目的は、ビジネス拡張のための新商品の開発、既存商品の売上の低迷や離脱が顕著なセグメントへの対応等さまざまであるが、調査前に各顧客セグメントにおいて、どのような課題・インサイトがありそうか、仮説を立てた上で調査に臨むことが重要である。仮説を立てるにあたっては、購入商品・購入チャネル・購入頻度等の行動データを参考に、なぜそのような行動を取っているのかを検討する。そして、インタビューではこの仮説をもとに顧客がなぜそのような行動を取っているのかを探る。インサイトを検討するにあたっては、建前ではなく本音を探しに行くことになるため、固定概念を取り払って柔軟に検討することが重要ではあるのだが、仮説があるとその仮説を検証することができ、仮説が当てはまらない場合は別の視点で考えることができる。そのため、覆される前提で仮説を準備しておき、仮説をスタートポイントにして、インサイトを模索する。

## 2. データ収集

現在、顧客の属性やサイトの行動履歴、トランザクション履歴等の大量のデータをCDP等で統合し分析することが可能であるが、インサイトの導出には1人の顧客にフォーカスするインタビューと行動観察が有効である。定量調査は、既存商品やコミュニケーションの良かった点などの実態を把握するためには効果的であるが、あくまで表面的な情報に

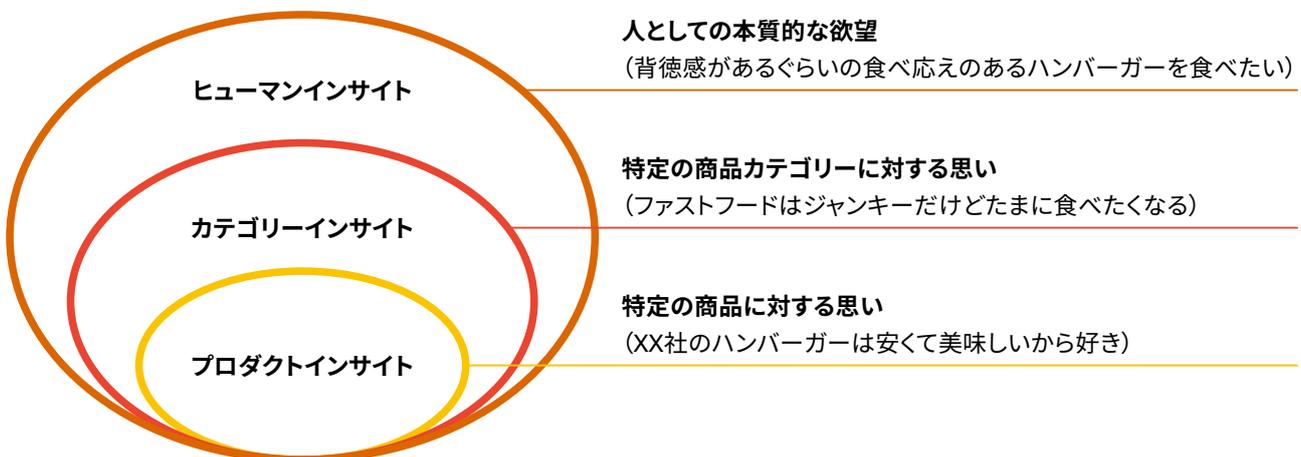
とどまる。また、大量のデータから顧客像を描こうとしても、どうしても平均的な内容となり個々の顧客の解像度が下がってしまい、実在する1人の顧客に響くインサイトを見つけることが難しくなる。一方、インタビューや行動観察の定性調査は、1人の顧客の心理を深掘することが可能である。インタビューの中でさまざまな角度から回答の理由を聞くことでその人の価値観を理解できるとともに、その際の表情や態度も観察することが可能である。行動観察では商品・サービスを使う環境やタイミング、扱われ方も見ることができ、その商品が持つ意味をより深く理解できる。

インタビューでは、すぐにインサイトを見つけようとするとは抽象度の高い質問となり、インタビューイとしても回答が難しいため、バックグラウンドや趣味等の答えやすい質問から始め、自社商品・サービスやその商品・サービスカテゴリ、競合等に関する質問に移る。多くの場合、このプロダクトインサイト・カテゴリインサイトに閉じた質問で終わってしまうが、ここでとどまてはいけない。人としての本質的な欲望であるヒューマンインサイトを見つけるべく、より深く顧客を理解するための広い質問をする。カテゴリインサイトは、商品の便益や他社との差別化ポイント等既存商品の改善や訴求ポイントの強化には役立つが、新たな商品やコミュニケーションの発見にはつながらない。ヒューマンインサイトを理解するためには、ハンバーガーであれば、外食や食生活という領域に関して「何が好きか」、「何を大切にしているか」、「それはなぜか」という質問を繰り返し、本質的なインサイトを探る。また、好きなことと嫌いなことについてポジティブとネガティブの両面で質問をしていくことで、必要とされていることと不足していることからインサイトのアイデアを検討することができる。

## 3. インサイト導出

データ収集をする過程でインサイトの見当をつけていくのだが、改めて、インサイトとは顧客自身は把握していないものであることを強調しておきたい。インタビューの中でイン

図表4：インサイトの種類



出所：PwC作成

サイトの答えが出るわけではなく、その後の洞察が肝となる。インタビューの中で顧客自身が欲しいものをあげたとしても、それが正解とは限らない。「何が欲しいのか」だけを取るのではなく、「なぜそれが欲しいのか」を深く理解した上でインサイトの案を出す。また、顧客が自身の価値観を言語化したとしても、実際に顧客が取っている行動との間に矛盾があるケースや、実際には顧客自身の理想の価値観、建前の価値観であるケースもある。ただし、この発言と行動との矛盾は有益な情報であり、「このように発言しているが、このような行動を取っているため、実際はこう思っているのではないか」という発見につながるため逃さないようにしたい。

これらを踏まえ、インサイトを導出するには、収集したデータをもとにチームでディスカッションをし、発言や観察した行動をもとに、知恵を出し合いインサイトを導き出す。発言や行動に対する解釈は人それぞれで異なるため、もっともらしいインサイトを導出するには複数人が関与することが必要で、チームメンバー自身や知人のさまざまな観点を総動員する。このインサイトを導出するプロセスが最もハードルが高い。日々周りを観察し洞察力を磨くことも必要であり、傾聴力、共感力、想像力のソフトスキルも求められる。

## 行動×心理のセグメンテーション

顧客理解の1つのアウトプットとして市場にいる顧客を特徴別に区分け・管理するための顧客セグメンテーションが必要になる。顧客セグメンテーションの軸は、購入商品・購入チャネル・購入頻度等の行動変数をもとにしたロイヤル顧客・一般顧客・離反顧客・非顧客等の顧客区分と、インサイトをもとにした心理変数の組み合わせを活用することが有効である。どのような心理のもとどのような行動を取るかを理解し、その心理にインサイトをもって働きかけることで

## 4. 検証

インサイトを導出したあと、そのインサイトを検証することを忘れてはいけない。定性調査で1人を深く理解することが重要であるが、その1人のみに刺さるインサイトであっては意味がないため、他の人にも当てはまるかを確認する。前述の通り、インサイトは顧客自身が把握していないものであるため、このようなインサイトがあるかという質問では明確な答えが得られない。そのため、このような回答をした場合、このインサイトが有意であると判断する等、事前に検証方法を設計しておく必要がある。この検証は、改めてインタビューで確認することも有効であるが、その場合でもある程度の数をこなし定量的に示すか、定量調査と組み合わせることで確からしさを担保する。また、後続のプロセスで施策を実行するにあたっての意思決定をしやすくしておく。

そして、この検証フェーズでインサイトが立証できなければ、またインサイトの仮説を立て、データ収集とインサイトの抽出を行う。インサイトはすぐに見つかるものではないため、このプロセスを繰り返すことも少なくなく、何度もチャレンジすることが大事で、施策に投資をする前にしっかり踏んでおくべきステップである。

行動変更を促せる。従来の顧客セグメンテーションでは、デモグラフィック情報をベースとし、そのデモグラフィックに対してペルソナを作成するが、この場合1つのデモグラフィックの中にはさまざまな行動変数・心理変数が混在するため、セグメンテーションの単位としては不適切である。行動・心理に着目し、その軸でセグメンテーションすることで、各セグメントに響くアプローチができ、施策の精度が向上につながる。





## 4. 顧客戦略・戦術への落とし込み

顧客理解をした後は、どの顧客層を優先的に狙うかといった顧客戦略やバリューチェーン全体でターゲット層にどのようなコミュニケーションを行っていくかという戦術へ落とし込む必要がある。この落とし込み工程においても、内容企画、多様なステークホルダーの巻き込み、リソース配分検討等、

複数のハードルが待ち構える。しかしながら、顧客理解の深さと比例して、打ち手はクリアになっていくはずであるため、まずは自社における顧客理解の位置づけ・意義を再度点検することから着手することを推奨したい。

### 執筆者



**丸山 貴久**

PwCコンサルティング合同会社  
パートナー



**堀口 陽介**

PwCコンサルティング合同会社  
ディレクター



**白井 大樹**

PwCコンサルティング合同会社  
シニアマネージャー



**磯本 駿**

PwCコンサルティング合同会社  
マネージャー



**ハウザー マヤ**

PwCコンサルティング合同会社  
マネージャー



**末永 梨花**

PwCコンサルティング合同会社  
マネージャー

# お問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



**[www.pwc.com/jp](https://www.pwc.com/jp)**

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](https://www.pwc.com)をご覧ください。

発行年月：2024年5月 管理番号：I202403-14

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.