

Forrester Consulting
Thought Leadership Paper
(Adobeの委託による)

2018年5月

電子メールマーケティングで 始める顧客中心型ビジネス

最も低コストなデジタルアセットで
マーケティングを変革

目次

- 1 概要
- 2 競争の激しい市場環境が顧客中心型ビジネスを要請
- 4 電子メールマーケティングは顧客中心型ビジネスへの第一歩
- 7 提言
- 8 付録

プロジェクトディレクター：

Andia Tonner、
市場影響コンサルタント
Emma Van Pelt、
市場影響アソシエイトコンサルタント

調査協力：

Forrester CMO Research Group

FORRESTER CONSULTING について

Forrester Consulting は、企業からの委託により第三者機関として客観的な調査をおこない、その結果にもとづくコンサルティングを提供することで事業の成功を支援しています。短期の戦略セッションから顧客の依頼にもとづく個別のコンサルティングプロジェクトまで、専門知識と豊富な経験を持つ Forrester Consulting のリサーチアナリストが直接対応し、顧客の事業に関わる課題について専門的な知見を提供します。詳しくは、forrester.com/consulting をご覧ください。

© 2018, Forrester Research, Inc. All rights reserved. 許可のない複写、配布は著作権法に違反します。記載されている情報は、入手可能な最良のリソースにもとづいています。提案内容はその時点での判断にもとづくものであり、変更される可能性があります。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar、および Total Economic Impact は Forrester Research, Inc. の商標です。その他の商標の所有権は各所有者に帰属します。詳しくは、www.forrester.com をご覧ください。[1-163PA1V]

概要

要求の厳しい顧客、予測できない競争や市場を一変させる新しいテクノロジーは、過去のビジネスの常識が通用しない顧客主導の時代に入ったことの証と言えるでしょう。しかし、ほとんどのマーケティング機能は10年以上前の古い手法に頼っており、デジタル時代のブランドエクスペリエンスを創出する能力や、ビジネスモデルを顧客中心へと変革する能力を損ないます。賢明なCMOたちは、取引や営業、ブランド、日々のオペレーションなどではなく、顧客を取り巻くマーケティング機能を変革すべき時が来たことを認識しています。

2018年3月、Forrester Consultingはアドビの委託を受け、電子メールのイノベーションと顧客中心型ビジネスに関する調査を実施しました。このテーマを掘り下げるため、Forresterは個人の電子メールを使用している米国の消費者256人と、従業員500人以上の米国企業に勤務するマーケティングテクノロジーおよび戦略の意思決定者260人に対してオンラインアンケートを実施しました。その結果、電子メールマーケティングが企業のマーケティングを顧客中心型へ変革するための道筋を提供できることがわかりました。実際に、顧客中心型の企業は、電子メールを単なるプロモーションのツールとしてではなく、イノベーションのために活用しています。

調査結果の要点

- ▶ **あらゆる企業に求められる顧客中心型への変革**：実際よりはるかに多くの企業が自社を顧客中心型であると信じています。60%の企業が顧客中心型ビジネスを自称する中で、ベストプラクティスを完全に具現しているのはわずか12%です。真に顧客中心型ビジネスを推進している企業は、顧客を満足させ、競合他社から差別化し、成熟度の低い企業よりも革新を加速し、優位性を高めています。
- ▶ **単なるプロモーション手段を超えた電子メールマーケティングが顧客中心型ビジネスを加速**：受信したプロモーション用の電子メールに満足している顧客は10%未満です。これを変えるために、顧客中心型のマーケターは電子メールのイノベーションに取り組み、その結果として貴重な顧客インサイトを入手して、製品とサービスを向上させています。
- ▶ **顧客中心型のマーケターは、進化したインサイトとエクスペリエンスで電子メールマーケティングの変革を牽引**：電子メールによるマーケティング戦術を変革した結果として、顧客中心型ビジネスでは、コンバージョン率、デジタルチャネルで顧客を識別する能力、顧客ロイヤルティなどが向上しています。



電子メールマーケティングが顧客中心型ビジネスへのきっかけを提供。



Forresterは、顧客中心型ビジネスを「意識的に顧客を総合的な経営モデルの中心に置くこと」と定義。

競争の激しい市場環境が顧客中心型ビジネスを要請

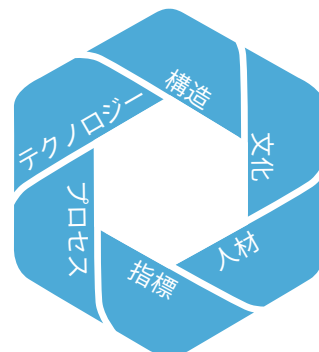
今日、主導権を手に入れた顧客は、新しいエクスペリエンスを期待しています。どの企業が自身のニーズを今すぐ期待どおりに満たしてくれるかを判断し、ブランドロイヤリティを容易に切り替えます。それに加えて、情報への容易なアクセスとテクノロジーの低コスト化により、小規模で経験の浅い企業でも破壊的イノベーションを容易に実現できるようになっています。アプリベースの配車リクエストサービスがどのように成長し、従来のタクシーネットワークをビジネスから締め出しているかを考えてみましょう。こうした市場環境で競争するために、機転の利く企業はビジネスを顧客中心型へと変革させ、顧客を中心に据えて戦略的意思決定を行う経営モデルへと移行しています。

顧客中心型ビジネスによって得られる成果

顧客中心型の戦略が生み出す成果を評価するために、260人のマーケティング意思決定者に調査を実施しました。60%近くが自身は顧客中心型であると考えていましたが、この認識が正しいかどうかを確認するため、Forresterの「Customer Obsession Assessment」もサンプルに適用しました。これは、企業の成熟度を構造、テクノロジー、プロセス、指標、人材、文化の6つの側面から測定するものです(図1を参照)。¹ この評価では、回答者を4段階の成熟度に分離しました。成熟度の昇順に、「顧客への認識不足」、「顧客を意識」、「顧客を重視」、「顧客中心型」です。その結果、実際に顧客中心型と評価されたのは全回答者の12%にとどまりました。認識と現実には、実に38ポイントの差があったことは注目に値します(図2を参照)。

図1

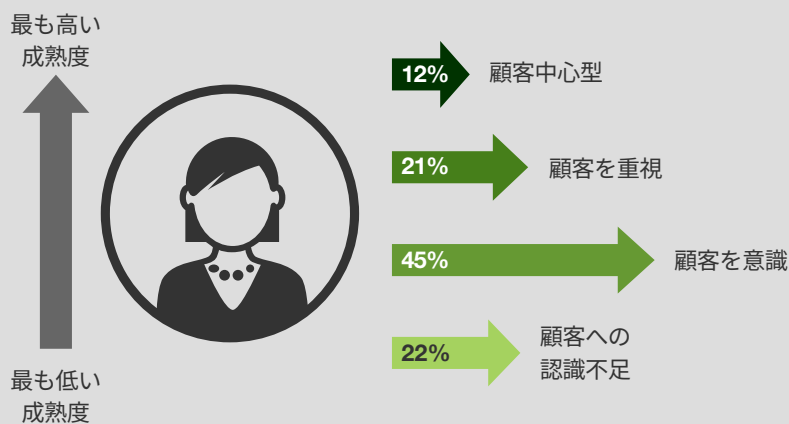
顧客中心型ビジネスの経営モデルに見られる6つの側面



データ出典：「The Customer Obsession Assessment」、Forrester Research, Inc. (2016年11月1日)

図2

顧客中心型ビジネスの成熟度の分類



調査対象：従業員数 500 人以上の米国企業の意思決定者 260 人
データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果



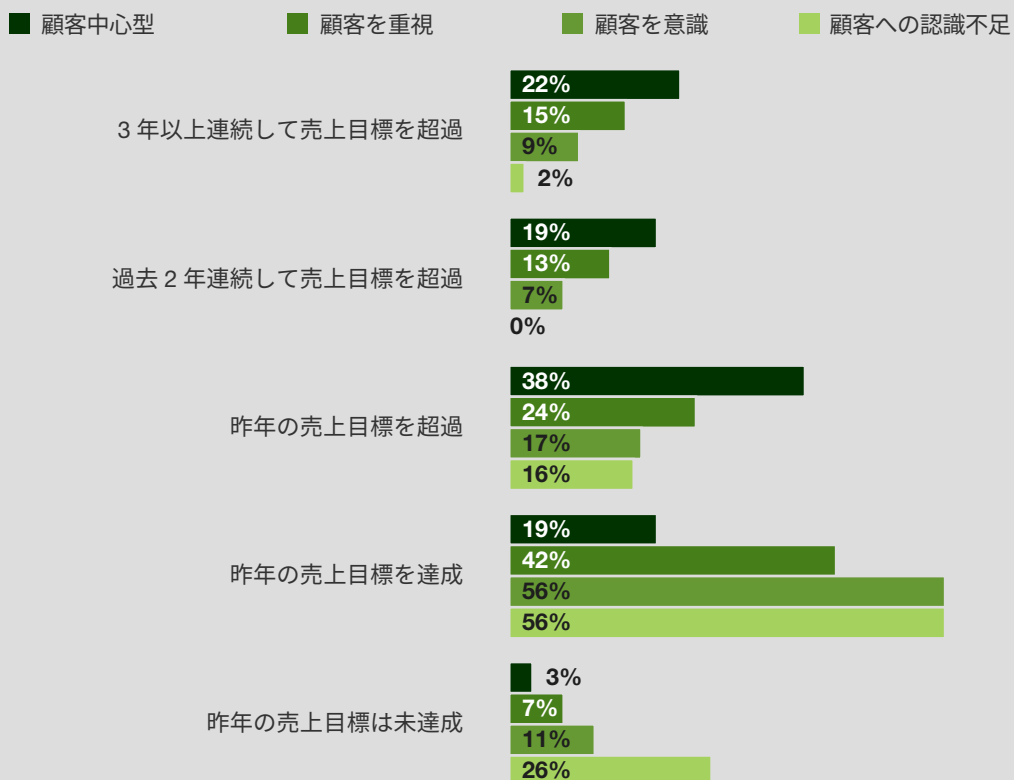
Forrester の「Customer Obsession Assessment」によれば、今回の調査対象企業で顧客中心型と評価されたのはわずか 12%。

ごく少数の顧客中心型企业が優位に立っています。今回の調査で、次のような事実が浮き彫りになりました。

- ▶ **顧客中心型ビジネスの成熟度と売上は相関関係にある**：今回の調査によれば、顧客中心型ビジネスの成熟度が高いほど、売上目標を上回る率も高くなりました（図3を参照）。
- ▶ **顧客中心型への変革がビジネス成果に波及**：顧客中心型と評価された企業は、売上の向上に加え、成熟度の低い他の企業よりも高い顧客満足度スコアを報告し、差別化に成功し、デジタルによってビジネスを革新、推進させています（図4を参照）。

図 3

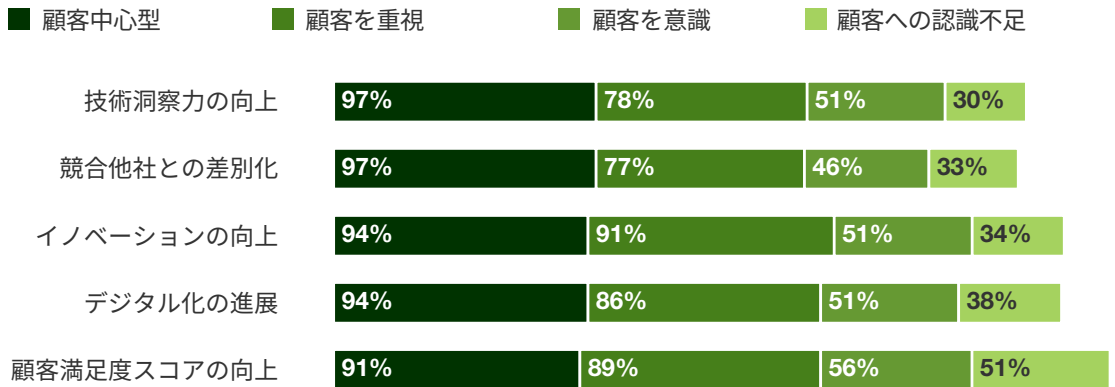
「貴社のパフォーマンスを表現するのに最も近いものを選択してください」



調査対象：顧客への認識不足 = 57、顧客を意識 = 116、顧客を重視 = 55、顧客中心型 = 32。
 従業員 500 人以上の米国企業の意思決定者
 データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果

図 4

「顧客中心型ビジネスの追求により貴社が経験したことについて、以下の各項目にどの程度同意しますか」
 (「ややそう思う」と「非常にそう思う」を示しています)



調査対象：顧客への認識不足 = 57、顧客を意識 = 116、顧客を重視 = 55、顧客中心型 = 32。
 従業員 500 人以上の米国企業の意思決定者
 データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果

電子メールマーケティングは顧客中心型ビジネスへの第一歩

顧客中心型ビジネスがもたらす成果は絶大ですが、組織全体を変革するとなると、敷居が高く感じられるのも事実です。この調査で明らかになった顧客中心型の企業を観察すると、電子メールマーケティングがその変革の出発点となってきたことがわかりました。

現在の電子メール施策を変革

これまでの電子メールマーケティング施策を維持したままでは、顧客中心型への変革は不可能です。調査対象となった消費者のうち、受信したプロモーション目的の電子メールに非常に満足している人は、わずか8%でした。また、マーケターの60%は自社の電子メールがインタラクティブであると主張していますが、それに同意した消費者はわずか26%です。この認識の相違は、時代遅れの電子メールマーケティングを続けている企業によく見られる現象です。

多くのマーケターには、次のような特徴がみられます。

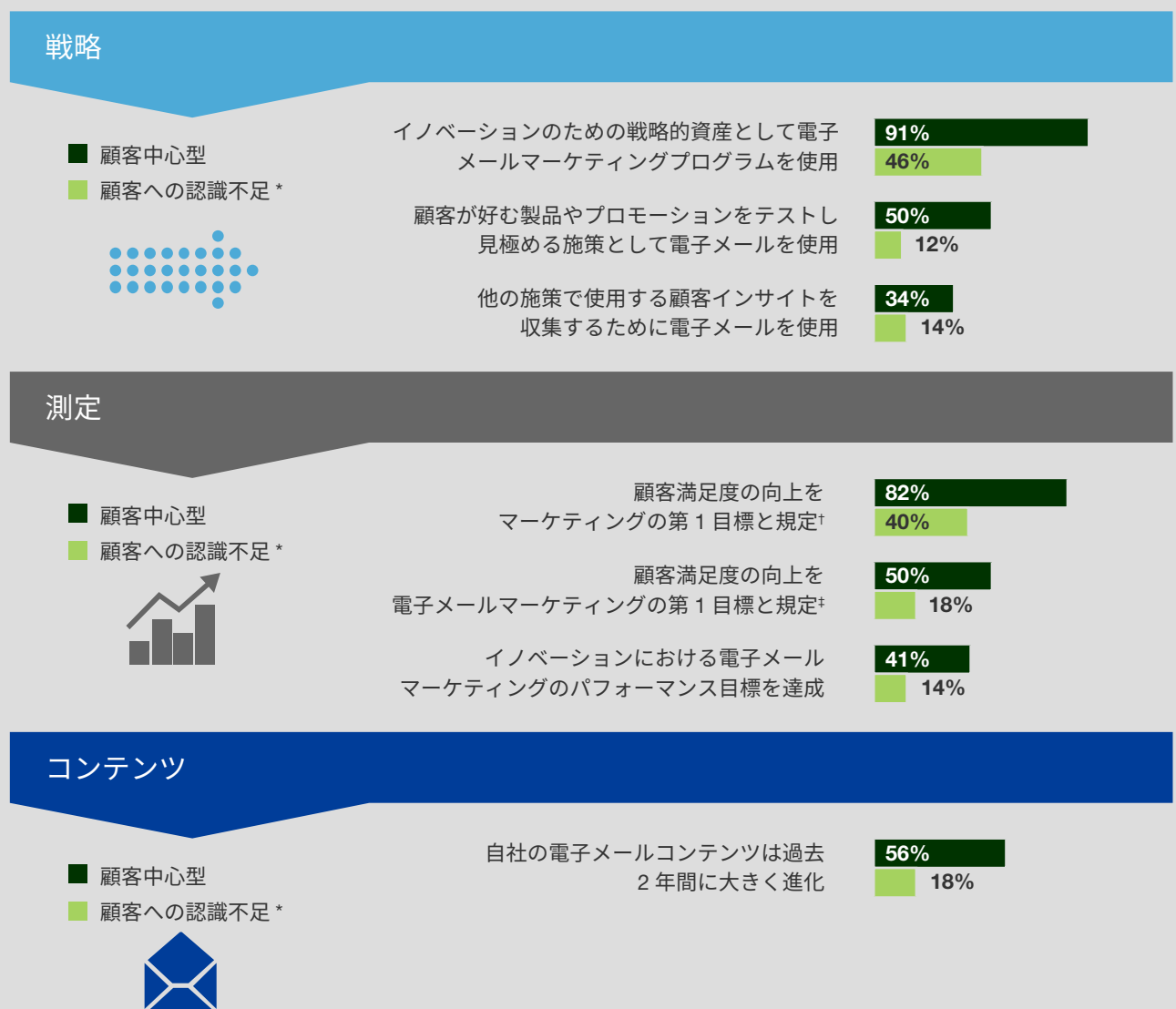
- ▶ **電子メールが差別化要因になるという認識の欠如**：調査対象となったマーケティング意思決定者の70%近くが、電子メールをプロモーション目的のためだけに使用しています。電子メールの変革に必要なスタッフや専門知識、データ、文化が不足しています。
- ▶ **顧客の成果ではなくキャンペーンを測定**：回答者の60%以上が、開封数とクリック数だけでマーケティングパフォーマンスを測定しています。その約半数は、イノベーションや顧客満足度の面で電子メールプログラムの目標を達成できていません。

顧客中心型のマーケターがリード

顧客を経営モデルの中心に置く賢明な企業は、電子メールとマーケティング全体に対して異なるアプローチを取っています。そのような企業の91%が、電子メールマーケティングをイノベーションの戦略的資産と見なしているのです。そうした企業による戦略や測定、コンテンツに対するベストプラクティスは、従来型の電子メールマーケティング施策から抜け出すための手本にすることができます（図5を参照）。

図 5

顧客中心型の企業は、3つの主要な分野で電子メールマーケティングのモデルを提供



調査対象：従業員数 500 人以上の米国企業のうち、顧客中心型と評価された企業の意思決定者 32 人
 *調査対象：従業員数 500 人以上の米国企業のうち、顧客への認識不足と評価された企業の意思決定者 57 人
 †調査対象：従業員数 500 人以上の米国企業のうち、マーケティングに関する顧客満足度の向上を目標としている企業の意思決定者 70 人
 ‡調査対象：従業員数 500 人以上の米国企業のうち、電子メールマーケティングプログラムに関する顧客満足度の向上を目標としている企業の意思決定者 69 人
 データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果（2018 年 3 月）

具体的には、次の項目を実践します。

- ▶ **顧客満足度を測定**：顧客中心型と評価された企業では、認識不足と評価された企業の約3倍が、電子メールの目標を顧客満足度の向上に定めています。また、顧客中心型と評価された企業の82%が、総合的な顧客満足度を測定し、その向上をマーケティングの目標としていると述べています。
- ▶ **コンテンツを常時更新**：顧客中心型と評価された企業では、成熟度が低いと評価された企業と比較して約3倍ものペースで、過去2年間に電子メールマーケティングのテンプレートとコンテンツを進化させています。電子メールプロモーション内への取引機能の埋め込みや、コンテンツのリアルタイムな更新などのターンキー機能により、これらの作業は以前より容易になっています。
- ▶ **電子メールマーケティングを通じてテストと学習を実施**：顧客中心型と評価された企業のマーケティングは、認識不足と評価された企業の2.8倍も、顧客の所在地や興味関心、開封やクリックのような顧客行動データなどを、電子メールを使用して収集しています。その一部は、電子メールを使用してオファーや製品のポジショニングなどをテストし、他メディアで展開している広告やマーチャンダイジングなどの通知もおこなっています。
- ▶ **ツールを使用して高度な電子メールアプリケーションを実現**：成熟したマーケティングは、基本的な電子メール配信の代わりに、サードパーティプロバイダーによるマーケティングテクノロジーを活用しています。このようなマーケティングは、高度なマーケティングテクノロジーによって電子メールプログラムを進化させ、顧客中心型ビジネスを促進できると考えています（図6を参照）。

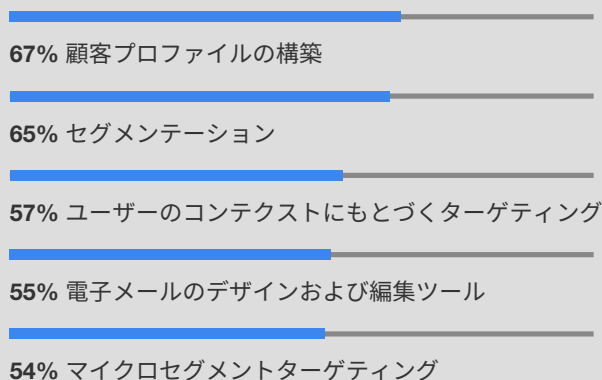


マーケティングの95%は、より高度な電子メール施策を実行すれば、コンバージョン率の向上、デジタルチャネルをまたいだ顧客の識別、顧客ロイヤルティの向上など、様々な成果が得られると確信

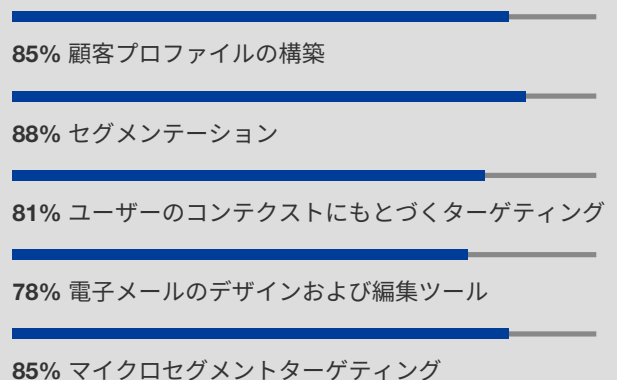
図 6

主要な機能を活用することが、顧客中心型ビジネスに顕著なプラス効果をもたらす

電子メールマーケティングの目標を達成するために最も重要と考える電子メールマーケティング機能のトップ 5：



ツールが顧客中心型ビジネスに何らかの、または重大な影響を与えると述べている企業：



調査対象：従業員数 500 人以上の米国企業の意思決定者 260 人
データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果（2018 年 3 月）

提言

現状のマーケティングミックスが問題なく機能している場合、電子メールマーケティングのアプローチを変えることにリスクを感じるのは当然です。しかし、想定よりはるかにうまく機能する可能性があるため、アプローチを固定するべきではありません。電子メールマーケティングの成果を高め、電子メールを活用して顧客中心型への道を進むのに役立つ施策には、次のようなものがあります。



電子メール施策を再構築：ハッカーの思想は、既存概念にとらわれずに新しい何かを構築することです。電子メールのマーケターにとって、これは電子メールをダイレクトメールではなく、モバイルエクスペリエンスと捉えなおすことを意味します。「電子メールのクリック数を増やすにはどうすればよいか」ではなく、「電子メールというメディアをどう活用すれば、印象に残るブランドエクスペリエンスを創出できるか」を考えます。



掘り出し物を探し回る人を削除：2018年5月に施行されたEUの一般データ保護規則（GDPR）では、マーケターはあらゆる商用電子メールの購読者から同意を取り付け、文書化することが要求されています。違反した場合には高額な罰金が課せられるため、電子メールの送信リストを精査する必要があります。裏を返せば、これは購読者を精選するための機会として利用できます。まずは、GDPRに準拠し、明示的にオプトインしなかった人の記録を破棄しましょう。さらに、値下げプロモーションだけに反応する価値の低い相手を切り捨て、日常的に小さな取引しかしない顧客ではなく、優良な顧客の育成にリソースを投下していきましょう。



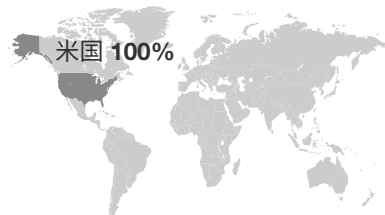
パフォーマンスメトリクスを調整：顧客中心型のマーケターは、チャネルごとのパフォーマンスよりも、重要なカスタマージャーニーを完結させることを優先します。これは電子メールの担当者にとって、単に開封数やクリック数、コンバージョン数などを追いかけるのではなく、チャネルをまたいで進行する顧客のブランドエクスペリエンスに対して、電子メールがどのように支援できるのか、その実態を追跡することを意味します。電子メールが他のチャネルで完了するコンバージョンを支援したときや、生涯価値や顧客満足度を向上させたことを追跡し、それらの要因がブランドエンゲージメントをどのように育成するかを把握するようにしましょう。

付録A：調査方法

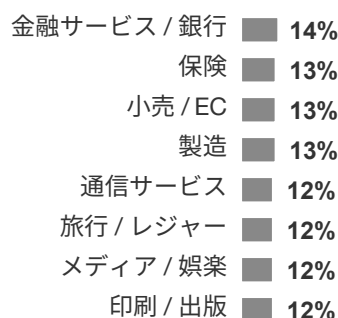
今回、Forresterは、イノベーションのための電子メールマーケティングを評価するために、米国に本社を置く業界横断的な企業260社を対象としたオンライン調査を実施しました。調査にご協力いただいたのは、マーケティングテクノロジーまたは戦略を担当する意思決定者の方々です。調査協力者に送付した設問は、顧客中心型ビジネスや、マーケティング機能と電子メールマーケティング施策の目標、電子メールマーケティングでのイノベーションなどに関するものです。Forresterは、個人の電子メールを使用する256人の米国の消費者に対するオンラインアンケートによって調査を補足しました。調査の協力者には謝礼を進呈しています。本調査は2018年3月に実施しました。

付録B：調査対象企業/データ

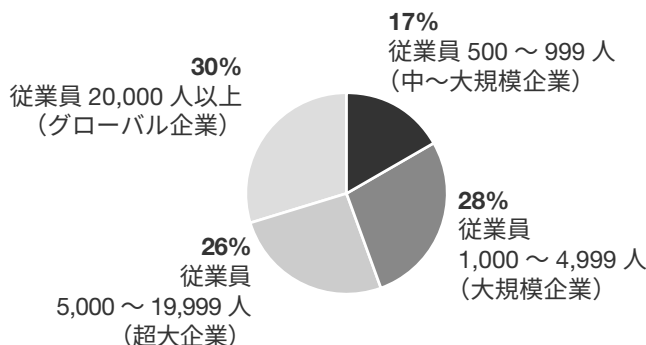
「本社はどの国にありますか」



「貴社の業種に最も近いものを選択してください」



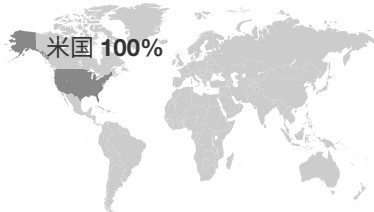
「貴社の従業員規模は次のうちどれに該当しますか」



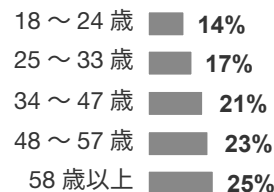
調査対象：従業員数 500 人以上の米国企業の意思決定者 260 人
データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果（2018 年 3 月）

付録C：調査対象消費者の諸元及びデータ

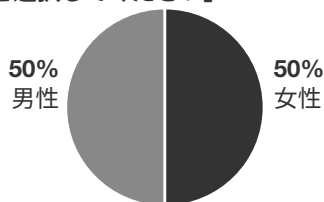
「どちらの国にお住まいですか」



「あなたの年齢を選択してください」



「あなたの性別を選択してください」



調査対象：個人の電子メールを使用している米国の消費者 256 人（18 歳以上）
データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果（2018 年 2 月）

付録D：補足資料

関連する FORRESTER 調査報告書

「The Next Chapter For Email Marketing」、Forrester Research, Inc. (2017年10月2日)

「Five CMO Priorities For Driving Customer Obsession」、Forrester Research, Inc. (2018年1月2日)

付録E：後注

¹「The Customer Obsession Assessment」、Forrester Research, Inc. (2016年11月1日)