

ビッグデータが教えてくれたカジノの意外な真実 CS

結果

**スロットマシンの売上がどうも変だ
週によって好調マシンが何故変わる**

あるカジノでスロットマシンの売り上げを集計したところ、不思議な傾向が現れました。好調なマシン(お客が熱くなる)がどの位置にあるどれなのかが特定できないのです。

ある週は入り口付近が良く稼働し、翌週は入り口を先に進んだ左側のゾーン、そして次の週は奥のスペースと移動していたのです。その状況はマシンが集団で夜中に引っ越しをしたかのようでした。これはたまたまの偶然か、それとも・・・、調査を始めましたが、原因は一向に掴めません。

苦戦中のあるとき、調査チームの一人がフロア監視ルームに立ち寄り、偶然スロットマシンゾーンの監視カメラの画像に目が行き・・・。
見慣れた風景をしばし眺めていると、フロアスタッフの巡回風景が映し出されました。
印象的だったのは、ある女性スタッフが「負けが込み呆然」としているゲーマーに、ほほ笑みながら親しみを込めた視線を送っていたことでした。
実は、監視カメラの画像なので、そこまで鮮明に見え

ていたわけではありませんが、調査員にはそのように感じられたのです。

原因

**監視カメラの画像をチェックせよ！
そこにヒントが潜んでいるかも・・・**

膨大なビデオデータをチェックするのは大変でしたが、彼らには「ほほ笑みを絶やさない感じの良いスタッフと、そうでないスタッフの違いが、ひょっとすると影響しているのではないか」との仮説がありました。スタッフのローテーションはわかっており、あとはそれぞれのスタッフがどのようなフロアサービスを心がけているかのチェックと、週単位のスロットマシンのゾーンごとの売り上げの比較です。その結果は、見事なまでに仮説を証明することになりました。

多少物語風に解説しましたが、従業員の笑顔度は、「賭けに勝つこと」よりも、顧客満足度を高める上で重要であると認識したこのカジノ運営会社ハラーズは、顧客満足度を決定する最も重要な指標は、「従業員の笑顔の度合い」であるとの方針を決定しました。それ以降、同社のカジノを訪れた顧客は10分に一度はにっこりと微笑みかけられるそうです。

予告

ビデオ映像は個人情報か？ については次号で取り上げます

ラスベガスは、お客をその気にさせる仕掛けが 戦略

作戦1

**ある種の香りを流すとカジノは潤う
スロットマシンの売上が45%UP**

ラスベガスのカジノで、土日のスロットマシン合計68台の売り上げデータを用いて、ある種の香りが売上にどの程度影響を与えるかの研究がされました。その結果、香りを流していないスロットマシンの売り上げがほとんど変化していない一方で、ある香りが流されていたスロットマシンは、前後の週の平均に比べて、45.11%も消費金額(売上)が増加していることがわかりました。
この研究成果によるのでしょうか、ラスベガス・ストリップに立つ主要な建物の半数に匂いのシステムが備わっているそうです。
カジノホテルのMGMは、屋内の各所に、同時に9種類もの香りを展開しています。また、同じくカジノホテルのベキアンは“誘惑”という名の香りで個性を強調しているとのこと。

作戦2

**室温は常に低目に設定されている
居心地悪いと足はカジノに向かう**

消費者心理を探究し、きめ細かく手を加える中で、カジノは感覚工学を優先するようになりました。客室の温度がつねに低目に設定してあるのは、宿泊客をそこに長居させたくないからです。そしてフロアが複雑な構造になっているのは、客から時計も外界の景色も排除し、ゲーミングエリアに集めることを狙っているのです。
より長く客にプレイを続けさせる新たな方法を模索するうちに、カジノは商業的嗅覚風景の制御という領域でイニシアチブをとるようになったのだと、マーケティングの専門家は指摘しています。

出典

『ビッグデータ・ビジネス』『戦略思考トレーニング』
『匂いの人間学』『感性で拓くマーケティング』

『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』(October 2013/10)
「顧客を読むマーケティング」よりピックアップ

権威

通信販売

上得意顧客はWebよりカタログの方が好き
大手服飾企業のカatalog送付頻度別売上調査

全国展開するある大手服飾企業が、カタログやその他の宣伝の適切な提供頻度を検討するために、複数の顧客グループを対象にした大規模な実験をした。1つのグループには9ヵ月間に17冊のカタログを送付し、無作為に選んだ別のグループには、同じ期間に12冊のカタログを送付した。その結果、上得意客ではカタログ送付が多いほうが実験期間中の売り上げが増加したものの、その後の数ヵ月で売り上げが落ち込んだ。チャンネルごとの売り上げを比較すると、上得意客はカタログ経由(郵送または電話)で注文する頻度が高く、オンライン経由の購入が少ないことが判明。さらに期間や小売チャンネルごとに売上げを集計したところ、上得意客にカタログを送る頻度を、売上げを落とさずに大幅に減らすことが可能だという結論が出た。(P. 77より)

高額商品の大幅値引きをカタログに載せると
その商品購入者を外さないと売上18%ダウン

最近高額の商品を購入し、それとまったく同じ商品を70%引きで提供するという内容のカタログを受け取った顧客は、余計な金を支払わされたとの憤慨したのは明らかだった。小額の値引きを提示したカタログ受領顧客の支出額(顧客一人当たり)506ドルに対し、大幅な割引を提示したカタログ受領顧客の支出額は415ドルで、差額は91ドル、率にして18%減少した。(P. 76より)

消費税&通信販売

消費税でオンライン経由の売上大幅減も
カタログ経由は殆んど影響を受けなかった

これは州ごとに消費税の扱いの異なるアメリカのお話ですのであくまで参考にとどめてください(編集部注)。ある服飾小売業はオンラインやカタログからの注文に消費税を課していませんでした。しかし、ある州に初出店したところ、その州に商品を発送する場合に消費税を課することが法的に必要でした。これは同社にとって、消費税がオンラインやカタログ経由の売上げに及ぼす影響を調べるチャンスと考え、テストマーケティングを行いました。その結果わかったことは、消費税の導入によってオンライン経由の売上げは大きく落ち込みましたが、カタログ経由の需要はほとんど影響を受けませんでした。通信販売業者には消費税アップの際、カタログ対策が重要課題なるという、貴重な情報かもしれません。(P. 77より)

小売業・スーパー

暑い夏はチョコレートが売れないとの常識を
冷やすアイデアでキットカット20%売上増

「暑い夏はチョコレートが売れないなどと諦めず、市場や競合の想定を変えてみる。」
ネスレ日本の代表取締役CEOの高岡浩三氏は、「アイスクリームやかき氷など冷菓を競合と考えた時、自社もチョコレート味のアイスを開発するか。工場ラインがなければ大型投資となり、ペイできない可能性が高い。発想を変え、もっとシンプルに(キットカット)を冷蔵庫に入れて食べてもらえばいいのではないかと。となれば、スーパーのアイス売り場の冷凍ショーケースに並べて販売してもらおうという発想が出てくる。」
「実際にこのアイデアを試したところ、売り上げは2割増えた。」
「どんな前提も鵜呑みにせず、ブレークスルーを考え、新しい市場を創出していくのがマーケティングの役割である。」(P. 38より)

Webマーケティング

2030年にWebでのコミュニケーションの50%を
ソーシャルメディアが占めるだろう(P. コトラ)

マーケティング界の巨人の発言ですから取り上げました。氏の本件発言内容は以下。
「ソーシャルメディアは、これからもますます肥大化していくでしょう。2030年には、インターネットでのコミュニケーションの50%近くを占めるようになり、それに見合う予算が投入されるといわれています。」(P. 56より)

消費者が本当に求めているものと
大きなギャップのある企業のサイトフォロー

パトリック・スペナー&カレン・フリーマンによる『世界7000人の消費者調査』によると、消費者が「ソーシャル・メディア上で企業と接触する理由」と、企業側が認識する「消費者がソーシャル・メディア上で企業のサイトをフォローする理由」の間に、大きなギャップのあることがわかりました。

消費者の接触理由のランクは

- | | | |
|----|-------------------|------------------|
| 1位 | 割引の条件の取得61% | (企業のランクは12位で60%) |
| 2位 | 商品購入55% | (同11位で60%) |
| 3位 | レビューと製品ランキング53% | (同5位で67%) |
| 4位 | 一般的情報の入手53% | (同2位で71%) |
| 5位 | 他では手に入らない情報の入手52% | (同4位で68%) |

消費者の接触理由の1、2位は、企業ランクで示された12項目の最下位と下から2番目(ブービー)であり、両者の認識の違いが明確に示されて興味深いですね。(P. 47より)

マーケティングの 達人に学ぶ

ダイレクトマーケティングの父・レスター・ワンダーマン 『「売る広告」の挑戦』より(1)

レスポンス

倍以上にレスポンス率改善

ヤング・ピープルズ・
レコード・クラブの広告

ワンダーマン氏は、対照広告(コントロール広告)を提案した。

(従来)「魅惑的な音楽の世界をお子様にお届けする新しいそしてすばらしい方法」

↓

(提案)「お子様が魅惑的な音楽の発見をお手伝いするをします」
結果は、従来の広告39名に対し、新案は81名の会員を獲得した(108%の改善)。

スプリット・ランテストの他の事例

1年にレコード10枚を買うように義務付けられていたのを、購入枚数の制限をなくしていつでも キャンセルできるように変更しただけで、申し込みは158%も改善した。

ワンダーマン氏が

ダイレクトマーケティング

に目覚めた案件

クライアントは
世界最大のばら栽培業者

1948年のこと、ワンダーマン氏が所属する小規模広告代理店のマックス社は、世界最大のばら業者ジャクソン&パーキンス・カンパニー(J&P)の3社コンペに参加した。プレゼンでワンダーマン氏はこう切り出した。

「私はニューヨーク市からやってきた若造です。ばらの苗については何も知りません。さっき部屋から出てきたあごひげの男性(プレゼン2社目の園芸の教授のような雰囲気を持ち主)のことが気になっています」。

すると社長は「いいかい君、私たちはばらの専門家だ。知りたいのは君の通信販売広告についての知識だよ」

そこでプレゼンテーションでは他のクライアントとのケーススタディについての予定を変更し、J&Pのカタログビジネスについて話すことにした。まず、通信販売では基本的な質問をした。

会社の顧客リストの規模はどのくらいか？

注文を毎年繰り返す顧客はどれほどの割合か？

カタログは春用と秋用があるが、春と秋では購入する人の顔ぶれは違うのか？

春と秋の比率はどのくらいか？

売上げを増やすためにどんな努力をしているのか？

信用販売は新旧の顧客に適用されるのか、どちらか一方か？

ひとりあたりの注文は平均してどのくらいか？

各顧客がいつ何を注文したか正確な記録を残しているか？

各カタログはいつ郵送されるのか。その時期を選ぶ理由は？

カタログの後にフォローアップとして何か送っているのか。もしそうなら、どれくらいの数になるか？

どんなオファーがあるか。その効果は。問合せはどうか？

新しい顧客を獲得するのにどのくらいの費用がかかるか。それには何が最善の方法か？

購入に結びつかない見込み客の名前をどれくらいの期間ファイルに保管するか？

新しい見込み客は、従来の顧客と同じカタログとフォローアップ資料を提供されるのか？

問合せの後、実際に注文する人の割合はどのくらいか？

使っているそれぞれのメディアが獲得する売上げの割合や規模は？

他より効果の良いメディアがあるか？

会社は広告の生産性を追跡調査できるのか？

その晩のうちに、基本的なマーケティングを修正してビジネスの成長と利益を高めるための作業に取り掛かった。私たちが創造したシステムは、いまでは優れたダイレクト marketerならみんな利用している。今日これは「データベース・マーケティング」とか「リレーションシップ・マーケティング」と呼ばれている。

新メディア

革新的な補聴器が売れない

シカゴでの起死回生は
「補聴器をラジオで売る」

シカゴの建て直しに赴いたワンダーマン氏は、あるとき、パーティーがさりげなくもらした「プレストン・ブラッドリーという牧師の日曜日の説教を聞きに教会にやってくる人の数は、カブスやホワイト・ソックスの試合を見に野球場を訪れる人の数に匹敵する」を聞いてひらめき、翌朝、緊急な問題がありお会いしたいと牧師を訪問。

牧師に何が問題なのかと聞かれ、あるアイデアを持っています。それが実現すれば、シカゴで博士の助けを必要としているのに、耳が悪くて聞くことのできないたくさんの方が救われます。

これに対する牧師は質問は、

「耳の聞こえない人に接触するメディアとして、なぜラジオを選んだのですか？」

ワンダーマン氏の答えは、「ラジオは大きな補聴器のようなもので、難聴者が音を大きくして聞けるのはラジオだけです」でした。

「美容室DM集客」「商店のPOP作戦」「スーパーの販促」 事例

DM

美容室休眠客に「お陰様で7周年」手紙風DMを出したら20%が復活

ご無沙汰の人との再会には、何が必要なのだろうか？と考えていた美容院の経営者が、自店の7周年に際して思いついたのが、ほとんど文字だけの「お手紙」風のDMでした。イメージは、同窓会にお誘いするときの手紙だったそうです。

こんにちは！美容室〇〇〇〇代表の△△です。
「お元気ですか？」もしかしたら「久しぶり！」かもしれませぬ(笑)
どうしてもお礼が言いたくて……突然のお手紙失礼いたします。
ボクたち〇〇〇〇は、おかげさまで2012年2月〇日で7周年を迎えることができました！
……………

「ありがとう！」の気持ちを込めて……………
あなたと再会できることを楽しみにしています!!

知見

新規客の開発は既存客維持コストの5～10倍かかるといわれている

この手紙を500名の足の遠のいている方たちに出したところ、再来店してくれたお客さまが98名おられたそうです。
新規の顧客の獲得には、既存客の維持費用の5～10倍かかるといわれますので、この20%の復活は大きいですね。

分析

顧客の維持率が5%改善すると利益率は業種により25～100%向上

フレデリック・ライクヘルド著『顧客ロイヤリティのマネジメント』に下図が紹介されています。

5%の顧客継続率UPが達成された場合の業種別利益改善のシミュレーション 単位: %



POP

たったひと言のPOPが威力発揮！「浅漬けの素」が5倍以上売れた

お酒をメインに扱う〇〇商店ですが、毎月5～6個しか売れないある商品がありました。
そこで店長が頭をひねり、下のようなPOPをつけてみたところ、1月で30個以上売れるようになったそうです。
無名作家の小説が書店員さんの気の効いたPOPからベストセラーに躍りだす例はよく知られますが、POP恐るべしですね。

ある日の夜、
妻の漬物が圧倒的に
旨くなった!!

販促

98円の靴下を398円に値上げ3足千円にしたら3月で3百倍売れた

これも、どうやらPOPの効果のようです。仕入れ価格が60円だったので、最初に98円の値付けをしました。ところが、あまり売れないので、ダメ元で約4倍の398円にし、下のPOPをつけました。

売り切れ御免！
安くて気持ちいいから～と、昨年まとめて20足買った人がいました。
早い者勝ちです
アンゴラタッチ靴下 398円
まとめてお得 3足 1000円

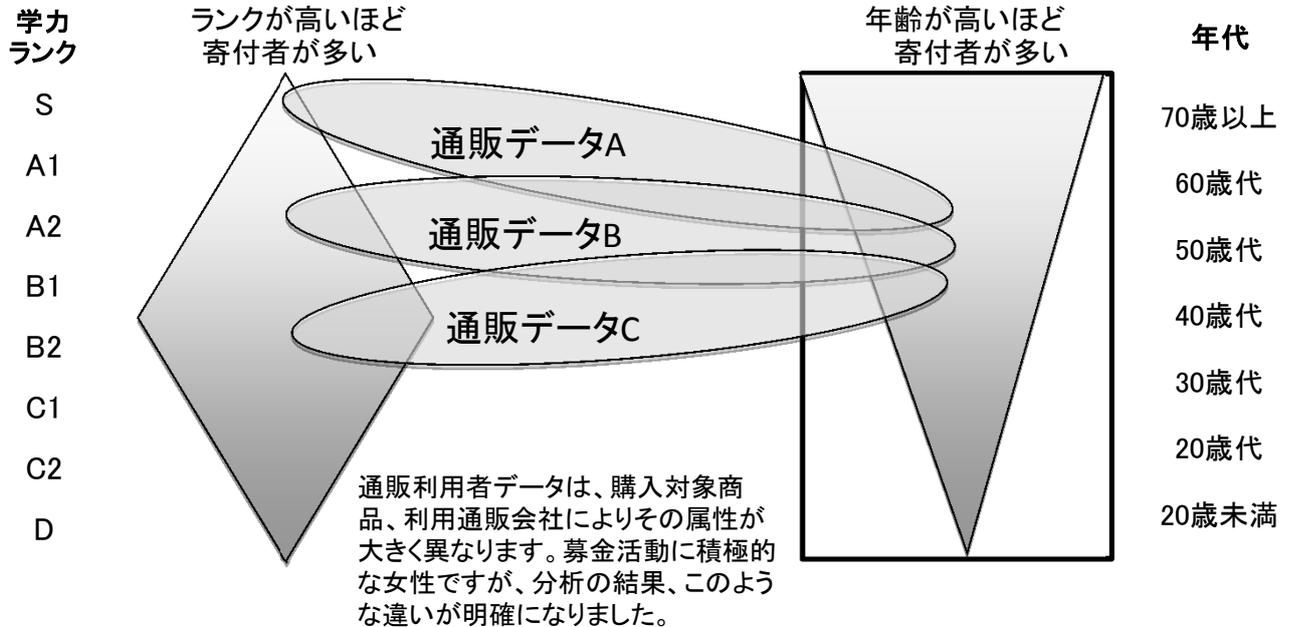
書籍

『「高く」売れ！
「長く」売れ！
「共感」で売れ！』

藤村正宏著
日本実業出版社



【2P通販記事参考資料】 通販利用者データ属性分析 & 件数表



◆通販利用者データ全体・性別・年齢属性別件数一覧

	合計	女性		男性	
		全件	年齢判明	全件	年齢判明
北海道	984,198	512,905	371,509	219,335	116,420
青森県	244,493	123,014	77,322	43,731	14,964
岩手県	232,220	108,711	66,335	45,197	12,188
宮城県	351,231	170,843	105,973	69,580	27,544
秋田県	185,966	91,501	56,080	32,956	9,054
山形県	200,055	89,007	49,809	40,595	12,104
福島県	325,582	151,521	87,309	61,468	16,790
茨城県	438,279	211,750	123,347	79,910	25,704
栃木県	331,532	160,032	94,565	66,334	29,451
群馬県	280,216	145,271	91,272	54,769	30,949
埼玉県	1,118,144	566,333	353,090	213,181	96,675
千葉県	912,541	414,614	223,312	187,567	76,301
東京都	1,597,859	733,386	426,470	341,967	141,918
神奈川県	1,225,891	561,838	346,979	275,038	111,383
新潟県	353,792	153,227	91,501	77,361	19,832
富山県	191,367	84,514	42,539	33,664	4,644
石川県	182,585	87,779	51,195	31,963	7,676
福井県	146,679	67,784	34,596	23,748	3,931
山梨県	150,161	71,293	37,965	24,989	6,398
長野県	343,475	149,304	79,425	65,996	12,148
岐阜県	401,344	186,032	106,134	73,158	15,753
静岡県	676,639	315,901	191,816	127,177	25,473

◆上記通販データA・B・C件数

上記3タイプ通販利用者データ		
A	B	C
67,502	28,307	110,455
18,137	7,775	34,308
21,713	5,336	30,474
32,849	12,042	51,361
18,540	5,873	29,222
19,343	9,168	28,177
37,700	12,953	43,935
36,930	54,810	44,193
25,997	38,942	32,505
999	36,894	23,378
69,079	215,230	63,134
65,066	112,361	40,952
75,225	261,837	68,283
58,501	221,673	43,228
30,866	21,021	28,066
14,283	10,049	20,376
14,536	12,744	18,632
15,943	6,267	10,631
10,509	13,075	16,962
29,360	23,878	21,423
26,854	34,433	39,715
41,780	83,436	22,675

合計	13,049,032	9,000,493	5,276,793	4,048,539	1,510,791	1,240,496	1,820,202	1,559,979
----	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------