

朝日新聞東京本社 広告局メディアプランニング部広告委員

伊藤 恭子 (いとう・きょうこ)



Profile

埼玉県生まれ。2001年朝日新聞社に入社。電子電波メディア本部企画開発セクション、デジタル事業本部サブマネジャー、デジタル営業センター次長を経て、13年から現職

新聞読者はビジネスの源！ 顧客情報を利用した「プチ」マーケティングオートメーションの実現

サマリー：

新聞社が得る顧客情報は、新聞購読施策以外ではあまり使われない。新聞部数が減る中で、既にあるこの顧客情報を活用した新ビジネスはできないか——。コンテンツマーケティングに費用をかける風潮の中、スモールスタートができる方法を模索する。例えば、巨大DMPを構築するのではなく、まずは顧客情報を地道に集めることから始める。販売店が持つ新聞契約者の情報をいきなり得ようとはせず、各新聞社へのイベント参加者も含め、次世代を担うWEB世代にターゲットを絞り、生きた顧客情報を取得・活用していく、といったスモールスタートの方法である。

しかし、販売店との関係、世帯主情報と個人情報の違い、個人情報保護法の改正、いまだやまない企業の情報流出事件などを含めて、ビジネス展開には注意も必要だ。

いずれかの新聞を購読していれば外部のポイントがたまる新聞カードなどを発行し、新聞業界全体を活性化させる施策をうちたい。

1. はじめに

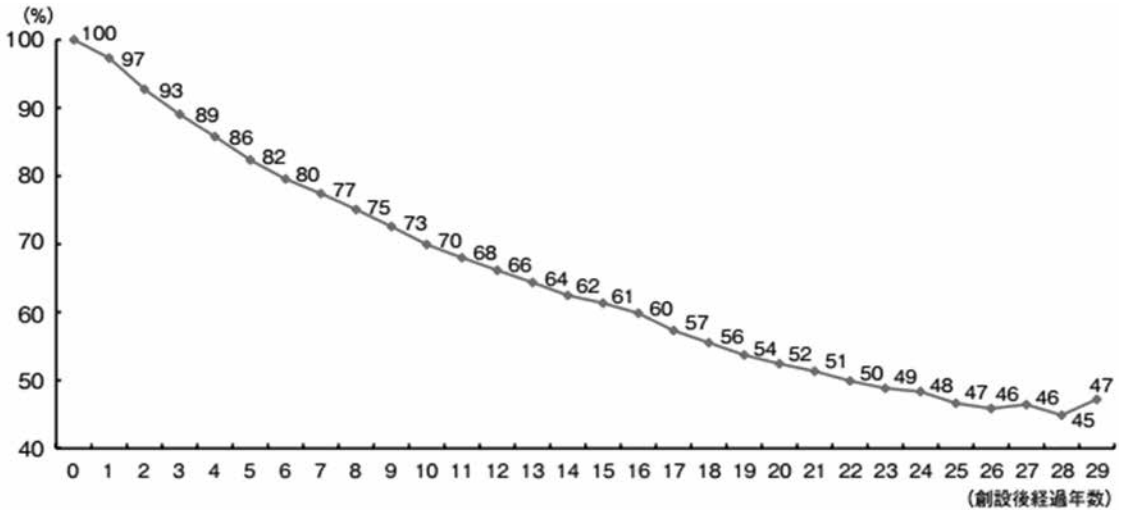
先人が考えた日本の新聞ビジネスは偉大だ。地域に新聞販売店を置き、新聞を戸別宅配し、その価格を再販制度で守る。これを日本では19世紀頃から続けている。「ジャーナリズム」といった正義感にあふれた言葉に隠れがちだが、この仕組みを作り上げてきた人々は何よりも優秀な起業家だと思う。

並行して各新聞社は発行部数や地域、企画に応じた広告収益も得てきた。しかし、インターネットの普及などにより、世界的に新聞離れが進行、それに伴い購読料と広告収益は

減少している。だが、昨今の日本企業は、起業してから10年後には約3割、20年後でも半数の企業が退出しており、起業後の淘汰もまた厳しい（図表1）。それを考えると、1世紀も続く日本の新聞社は、偶然ではなく必然的に優れた仕組みを持っていたと言えるだろう。その新聞ビジネスをさらに必然的なものとして次世代に続けるためにはどうすればよいか。長寿の企業だからこそ持てている資産＝ビッグデータは有効活用できないか（注1）。

各新聞社に共通して必ず存在するのは新聞読者の顧客情報だ。それを今後の新聞ビジネ

図表 1：日本企業の生存率



資料：帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

(注) 1. 創設時からデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計。

2. 1980～2009年に創設した企業の経過年数別生存率の平均値を取った。

3. 起業後、起業情報がファイルに収録されるまでに一定の時間を要し、創設後ファイルに収録されるまでに退出した企業が存在するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。

出典：『中小企業白書2011』

スに活用できないか、提言する。

2. 日本の新聞社の現状と課題

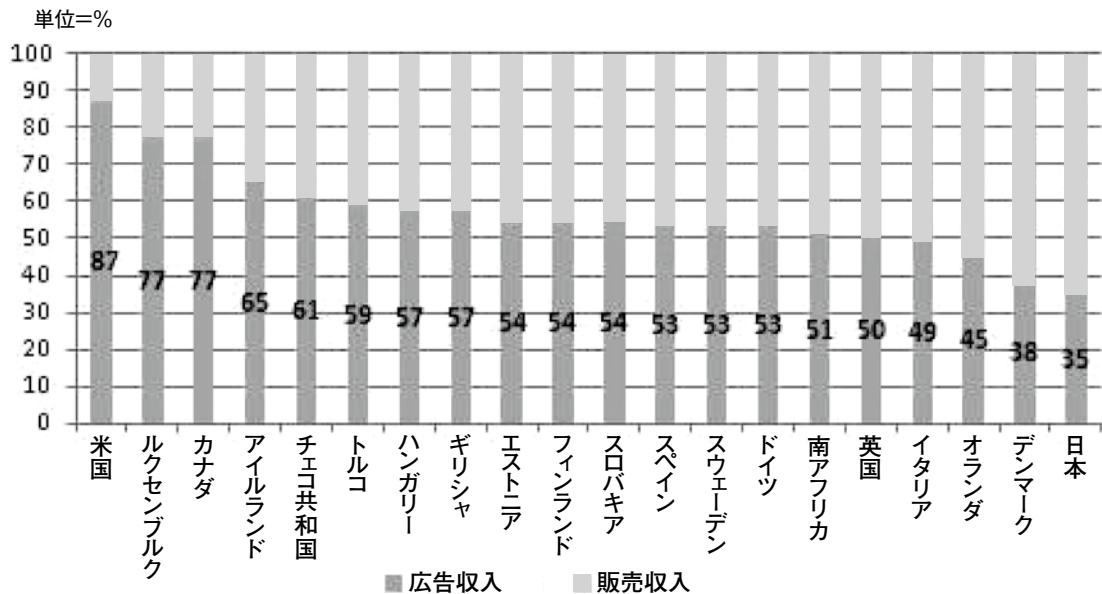
図表2の通り、新聞社の顧客情報に活路が見いだせる根拠のひとつに、日本の新聞業界はまだ世界的にみて販売収入の比率が高いということがあげられる（注2）。そして日本の新聞の戸別宅配率は、新聞発行部数が減少している今でも維持できている（図表3）。

しかし、新聞社は新聞購読者の顧客名簿を持っておらず、各販売店と個別に契約を結んでいる（注3）。つまり、新聞紙は読者に向けたコンテンツを提供しながらも、読者側の情報は得ていない、B to B to Cビジネスなのである。販売店側は担当地域で、誰が、いつからどの新聞を購読しているのかを把握している。家を知っていれば、その家を見て、車は、ペットは、子どもは、などといった顧客情報を把握できる状況にある。保険会社など、業種が異なれば喉から手が出るほど欲しいその生データを、新聞社は上記の制約で、

紙の配達と販売促進に使うこと以外、特に活用してこなかった。

そのような中、インターネット業界では、クラウドが発達し膨大なデータを分散して処理ができるようになった（注4）。コンピュータネットワークの高速化も進み、今まで分析しきれなかったビッグデータを短時間で効率的に処理できる時代になった。結果、セブン&アイ・ホールディングスほか、流通業界では、実店舗を訪れるリアルな顧客情報とインターネット通販を利用するバーチャルな顧客情報とをデータ連携させてさらなる収益につなげるクロスチャネルの進化版、オムニチャネル展開を進めてきた（注5）。それにより、一人の人間が店舗とインターネットをどのように行き来し、どういった行動・購買履歴をたどるかわかるようになった。一人ひとりにマーケティングが可能になったのである。そのオムニチャネルを促進させるツールとして、マーケティングオートメーションの導入もはじまった（注6）。

図表2：各国の新聞（日刊紙）の広告収入と販売収入の割合



出典：The OECD report "The future of news and the Internet" 2010

図表3：日本の新聞紙の戸別配達率

	戸別配達	即売	郵送	その他
2014 年	95.19	4.28	0.04	0.49
2013 年	95.08	4.43	0.04	0.45
2012 年	94.94	4.57	0.04	0.45
2011 年	94.97	4.52	0.04	0.48
2010 年	94.86	4.60	0.04	0.50

出典：日本新聞協会経営業務部（各年10月）調べ

（単位＝%）

これらのテクノロジーの進化は、新聞業界に対しても十分、顧客情報をビジネスにつなげていく追い風になったと考える。

3. マーケティングオートメーション

顧客情報を最大限活用できるテクノロジーでもある、マーケティングオートメーションに触れておく。人は情報を、家族でみるテレビやパソコンでもなく個人のスマートフォン

で取得するようになった。その結果、企業のマーケティングのあり方がお茶の間から個人へ「枠から人へ」と変わった。興味や行動が異なる個人に訴求するべく、ソーシャルメディアのマーケティングも急速にモバイルシフトした。その流れで、顧客起点のマーケティングが高いレベルで実践できるようになり、マーケティングオートメーションが注目されはじめた（注7）。

米国のアメリカ・マーケティング協会（AMA）の調査によれば米国企業が2013年度に予算投下すべきテーマの3位にマーケティングオートメーションがある。（ちなみに予算削減のテーマの1位は新聞である）（図表4、5）。日本は米国に数年遅れてデジタルソリューションのツールが導入されることが多い。そのことから、この1、2年で日本でもマーケティングオートメーションへの投資予算は増え、導入企業は増えるだろう（注8）。

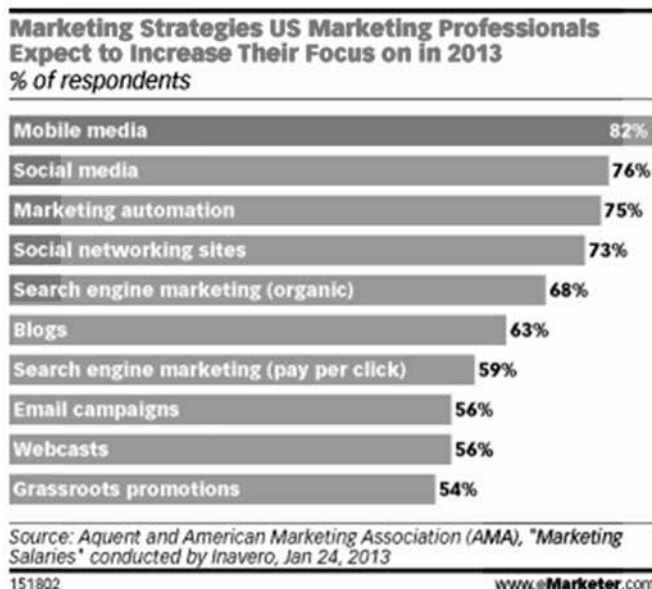
マーケティングオートメーションの強みは、人為的ではないため回転のはやいPDCAサイクルが可能なことだ。「誰に」「何を」「いつ」「どのように」という四つの要素を組み合わせ、O2O（One to One）マーケティングをシステムで繰り返す。結果、複数のKPIが取得でき、マーケティング活動全体の最適化とROI向上につながる（注9）。

例えば三菱UFJニコス社は、マーケティングオートメーションを導入した結果、顧客一人あたりの利用金額が15%増となった（注10）。新聞社に置き換えれば、顧客情報を分析し活用できれば、顧客満足度が上がり購読率低下を防ぎ、利益率に結び付くと言える。

ただし、マーケティングオートメーションにも弱点はある。それはコストである。ソリューションツールを導入する際に最低でも数十億円の費用がかかる。よって導入できる企業は限られる。新聞社も同様、いきなり予算投下はでき

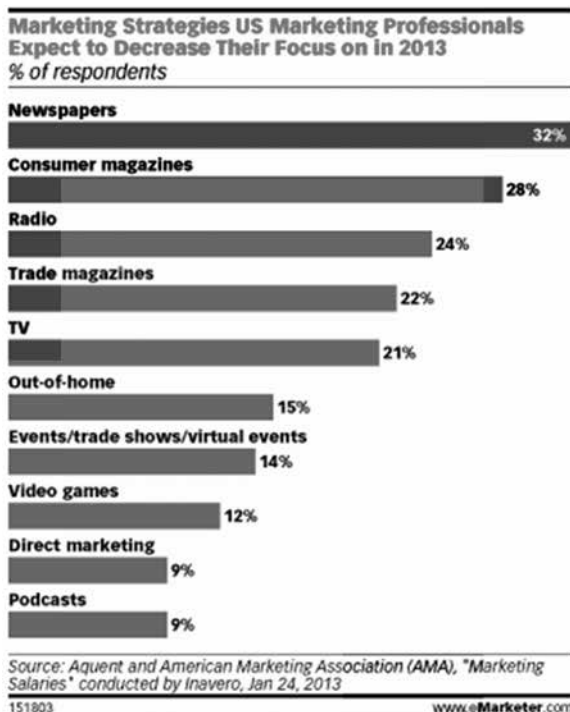
図表4：米国企業の2013年度予算投下のテーマ

1 位モバイルメディア 2 位ソーシャルメディア
3 位マーケティングオートメーション



図表5：米国企業の2013年度予算削減のテーマ

1 位新聞 2 位一般大衆向け雑誌 3 位ラジオ



出典：図表4、5ともにeMarketer "In 2013, Mobile, Social Lead Shift From Traditional Media to Digital"

ない。

そこで、その概念だけを踏襲し、新聞社がスモールスタートできる展開案をあげる。

4. 提言

(1) 顧客情報の現状分析

スモールスタートのためにはまず、各新聞社がどのような顧客情報を集められるか状況分析が必要だ（注11）。

把握する方法として、**図表6**のどの段階にいるかを当てはめてみるといいだろう。

第1段階は何もしていない状態である。顧客情報は各部署や各自が各々のイベントで取得するものの放置されている。第2段階は蓄積。これは今後の活用を見据えて、顧客から何かしらの利用許諾を得てとりまとめている状態だ。第3段階は分散活用。例えば広告部門であれば、過去の広告イベントで集客した顧客情報を次の企画イベントでも案内に活用することにより、総顧客数を維持できる。第4段階は統合活用。つまり新聞社内で顧客情報のデータベースを共有できていることだ。広告部門と企画事業部門で類似案件があった場合、情報を相互で利用できる。

なお、日本経済新聞社の「日経ID」は第4段階と言える。日本経済新聞社は複合メディア戦略と称して、真っ先に同じ日経グループのデジタルIDを統合した。それにより、日本で最大規模のビジネスパーソンの顧客情報を保有でき、既に読者の閲覧・購入履歴をもとにコンテンツをリコmendしたり、セミナーを案内したりすることで顧客満足度もあげている。また、IDによるターゲティング広告配信で広告単価もあげた。広告主に対しては、保持している顧客情報をベースに、さまざまなマーケティング分析ができるB to Bサービスを提供していく考えだ（注12）。

このように、顧客情報を保持して分析することによって、次のビジネスへ広げることができるのである。

第1段階の顧客情報を得ている新聞社は第2段階へ進む。第2段階にある新聞社は第3段階へと少しずつステップをふめば、壮大なプロジェクトからは始める必要はない。

(2) 仮説を立てる

先に仮説を立てることもスモールスタートにつながる（注13）。取得したい顧客情報が限定されるからだ。例えば、若年層にもリーチするデジタル広告のパッケージプランを用意し、新聞紙面とセットで広告主へ提案したいとなった場合、活用したいのは若年層の顧客情報だ。高齢層の新聞読者の情報を抱える販売店を説得する必要はない。新聞社主催の就職活動セミナーなどに訪れた若年層に、許諾を得ながら顧客情報を集める。もしくはインターネット連携で、各新聞社のメルマガ会員やログイン会員を使って少しずつ属性を集めて活用すれば、大きなコストには至らない。

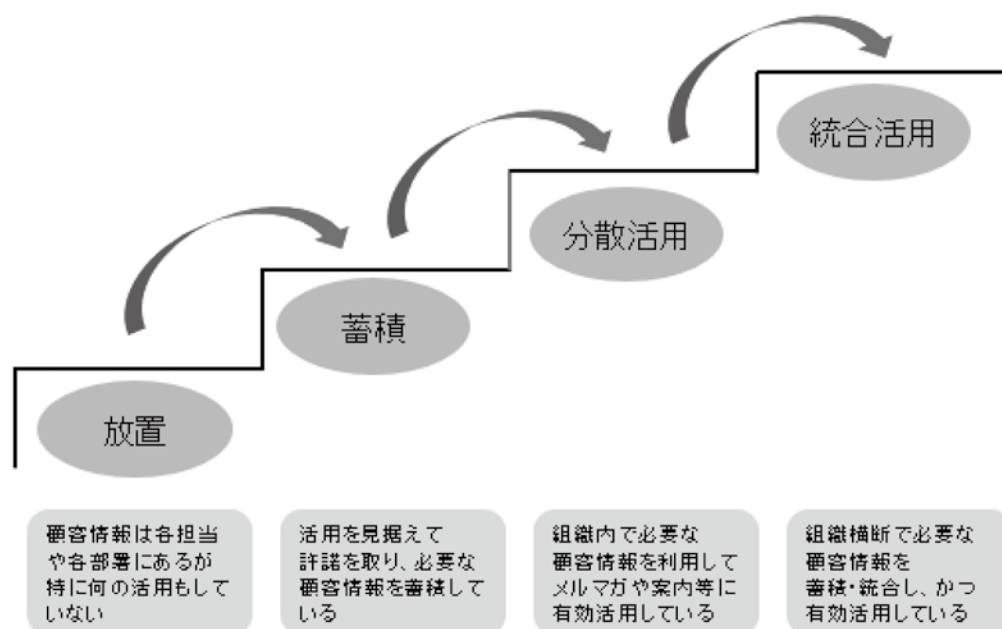
ある程度顧客情報を積み上げていけば、さらなる仮説がうまれる。例えば**図表7**だ。別々に新聞に関わっていたAさん、Bさん、Cさんの顧客情報を蓄積し、住所で紐付けると実は同じ家族で、AさんとBさんが夫婦。その子どもがCさんといったことまでわかる。さらに彼らのアクセスポイントによって、何に興味・関心があり、今後何を必要としているのか、仮説を立てることが可能だ。Cさんは来年中学受験を控えている子どもだと想定し、受験情報を広告主から得て提供することも可能だ。それだけで、蓄積したデータを顧客軸で紐づけ、多様なセグメント別に効果的な広告施策を展開していくことができる。

(3) デジタル連携

顧客情報を取得するのにオンライン化することは必須である。デジタルの良さは、いつも情報が「オン」になっていることだ。利用者側が何か変更を加えれば、リアルタイムで受け入れる体制にある。古い顧客情報を保持

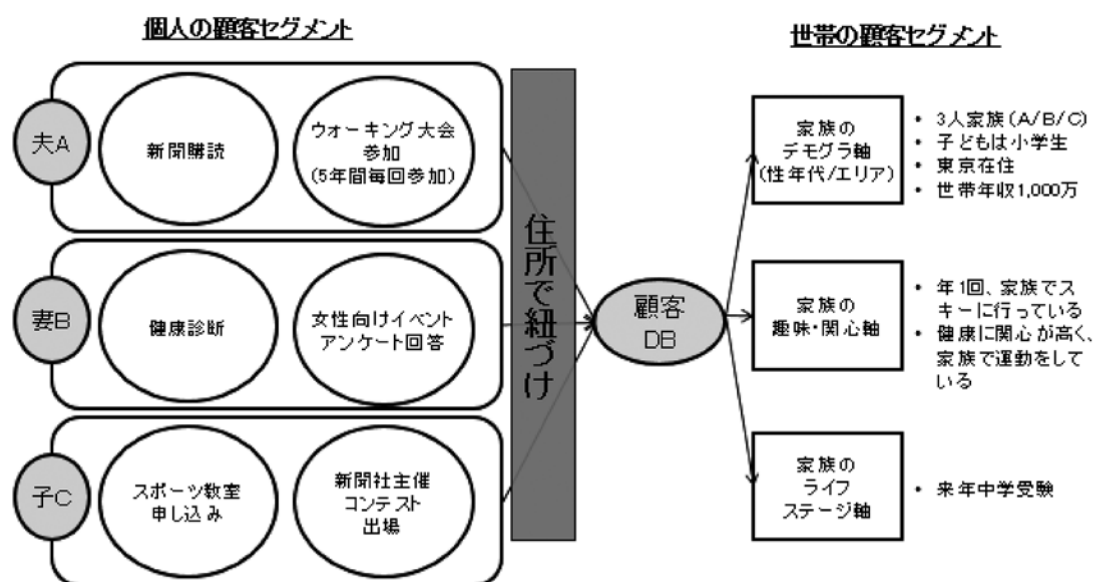
図表6：顧客情報を活用していくイメージと分析指標

＜顧客情報活用の四つのステップ＞



※社内資料より著者作成

図表7：世帯×個人の顧客セグメントのイメージ



※社内資料より著者作成

しているのではなく、常にアップデートされた生きた顧客情報を得られるのだ。

例えば無印良品は「MUJI passport」という無料アプリを提供している（図表8）。利用者にとっては来店するだけでポイントがたまり、無印良品側も顧客情報がアップデートされる機会になる（注14）。たまった顧客情報を活用して来店促進につなげることができ

る（注15）。

新聞社に置き換えれば、新聞社が主催・協賛するようなイベント、もしくは広告主と実施するイベントに、チェックインアプリでデータ送信を行い、少しずつそのデータを顧客情報として蓄積していくことだ（注16）。

アプリでなくても該当エリアを該当スマートフォンを持って通過するだけで、相互に情

図表8：無印良品アプリ「MUJI passport」



MUJI passportアプリをダウンロードすると、お買い物をはじめ、無印良品のさまざまなサービスのご利用でマイルが貯まる「MUJIMAILサービス」を、便利にご利用いただくことができます。

しかも、無印良品週間中にはご優待価格でお買い物いただけるクーポンが届きます。

※アプリのダウンロードで、無印良品週間開始日にクーポンが配信されます

さらに、欲しい商品の各店舗在庫を検索できる商品検索機能も搭載。スムーズにお買い物いただけます。

出典：無印良品公式HP



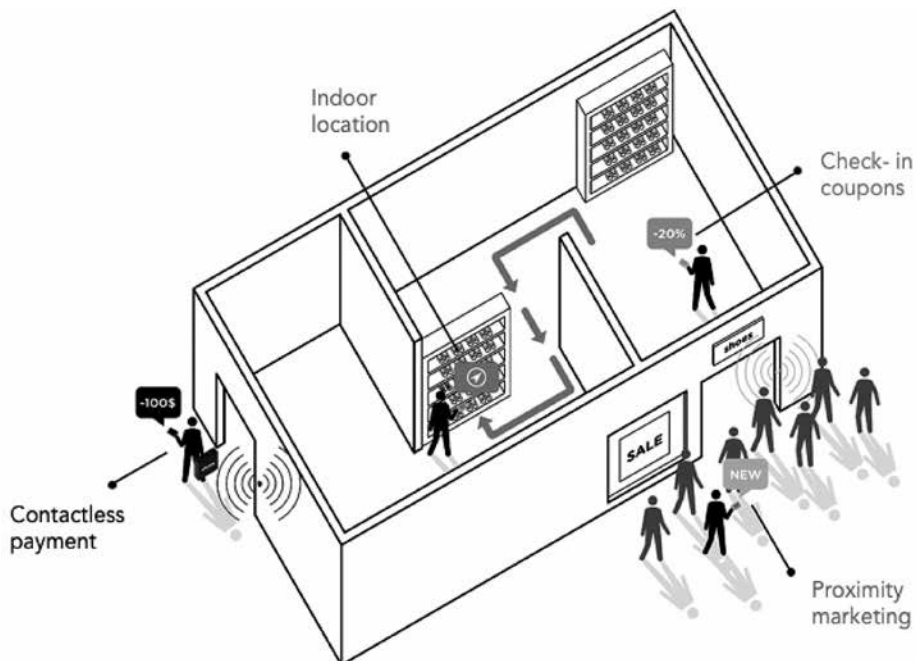
MUJIMAILサービスは、フィーチャーフォンでもご利用いただけます。
詳しくはネットストア携帯版
(<http://www.muji.net>)をご覧ください。

報が取得できるiBeaconなどを利用する方法もある（注17）（図表9－1、2）。

上記手段で得た顧客情報は、新聞広告のセ

ットセールスに活用できる。新聞の接触ではわからないコンテンツ・マーケティング・データを得られることもある。

図表9－1：iBeaconの概念図 1



出典：Gigaom公式HP

図表9－2：iBeaconの概念図 2



出典：日本写真印刷コミュニケーションズHP

図表10：新聞業の業務種類別売上高、事業所数及び常用従業者数

(前年比：単位=%)

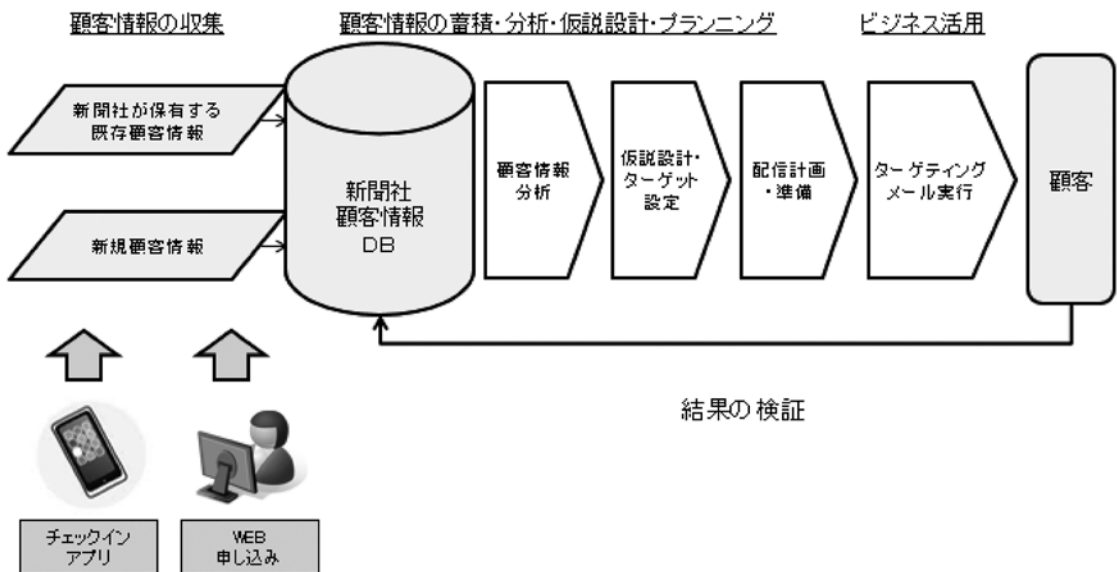
年	売上高合計	新聞販売収入	広告料収入	その他	調査企業の 当該業務を 営む事業所数	常用従業者数
2010年	▲3.9	▲2.7	▲6.5	77.1	▲1.0	▲2.8
2011年	▲3.0	▲1.9	▲5.8	▲15.3	0.0	0.6
2012年	▲0.1	▲0.3	0.4	▲1.0	0.0	▲3.0
2013年	▲2.1	▲1.9	▲2.8	3.6	▲1.0	0.3
2014年	▲1.6	▲2.1	▲0.6	4.1	0.0	0.5

注1：2013年1月分より一部数値に変更が生じたため、以前の数値と不連続が生じています。なお、伸び率はこれを調整したものです。

注2：2011年1月分より一部調査対象の追加を行ったため、以前の数値と不連続が生じています。なお、伸び率はこれを調整したものです。

出典：経済産業省「特定サービス産業動態統計」

図表11：顧客情報の収集からターゲティングメールまでのPDCAサイクル



※社内資料より著者作成

(4) 新聞社同士の連携

また、新聞社同士のつながりも必要だ。一般紙、地方紙に関わらず新聞読者の層は高齢化が進んでいる。つまり「新聞を読む＝シニア世代」という世代ターゲティングが日本中で展開されている。また、新聞業態自体が今減少傾向にある（図表10）。つまり、新聞社各社が個別に取り組むのではなく、業界で取り組むのである。「新聞を読む世代」という巨大顧客情報を各社で活用することができれば、各新聞社が減少する読者を囲い込むことに必死になるより、将来的に有益と考える。

統合ができれば、例えばTポイントカードのように新聞社カードを発行できる。どの新聞を読んでも、どの新聞社イベント・セミナーに参加してもポイントがたまる。オンライン上ではどの新聞社のどの記事をどのエリアで読んだかがわかり、DMP内に顧客情報は格納され、蓄積される。

例えば、図表11のようにチェックインアプリやWEB申し込みで取得した顧客情報は各新聞社が持つ既存のIDと連携させて分析する。そこで読者のイベント参加回数、新聞購読歴、口コミ件数等がわかれば、広告商材

に応じて、ターゲティングメールで顧客にアプローチする。なお、一巡して終わりではない。結果を検証し、より精度を高め、次の施策へ継続してアプローチしていくことが、ロイヤリティーマネジメントを可能にする。ロイヤリティーの高い読者に対しては、新聞購読歴に比例したポイント付与、新聞割引や人気イベントへの優先入場案内、特別体験参加権、割引購入権といったサービスも付与でき、新聞読者へ還元もできる。

5. 注意点

顧客情報を利用したビジネスの注意点として主に4点挙げる。

1点目は個人情報保護の問題。ベネッセ個人情報流出事件にはじまり直近では日本年金機構の個人情報流出も記憶にあたる（注18）。海外ではいわゆるGoogle法なども生まれ規制が厳しくなってきた（注19）。顧客情報は宝の源だが、その扱い方を間違えれば一気に訴訟問題や信頼を失う出来事になる。情報リテラシーをあげる企業努力が必要だ。

2点目は予算。前述のとおり、顧客情報の集め方は、スモールスタートさせる方法はいくらでもある。新聞社の商品は百貨店のようになん万種類もの商品を複合的に数百円から数百万円の商品までそろえているわけではなく、基本ほぼ価格帯も決まっている新聞紙である。データベース構築にそれほど複雑な要素は必要ないのだ。

3点目は組織の考え方。コンテンツマーケティングを熟知している人やデジタルサイエンティストを抱え、マーケティング部門が独立して存在している新聞社は多くはない。また、新聞社は部門が広告・編集・デジタル・販売・制作・企画事業・管理とわかれている場合が多い。顧客情報はそれらを統合してクロスさせる横軸部門として存在する必要がある。そのあたりの体制作りが追って必要になる。

4点目はロングテール。事業を行う際はリターンを考える。しかし、顧客情報の活用は、新聞に代わる新たなビジネス基盤を提供し、新しい顧客にアプローチしていくのと同時に、従来の新聞読者に対して周辺ビジネスを堅守することも兼ねている。攻めと守りの両方を兼ねていると、どの部分で収益をあげたか見えにくい部分もある。成功か失敗かの判断は早急には行わないことだ。

6. おわりに

新聞社の顧客情報の現状は日本に限ったことではない。似たような新聞の歴史を持つ韓国の新聞社に中央日報がある。映画館の経営、夏には海の家も開いている多角経営の新聞社だ。しかし、そこに訪れる顧客情報を集めたことはない。顧問でもあるジョン・ウンドク氏も「訪れる何千何万という人の属性がわかれば、また違ったビジネスが考えられるはず」と期待した。

また、事業部門に限ったことでもない。編集も、データジャーナリズム（長期間にわたる調査報道）、今年の初めに米国を中心に概念が出始めたソリューションジャーナリズム、人工知能（AI）による自動記事生成など、ビッグデータを活用した体制へとめまぐるしく変わっている（注20）。

日本のビッグデータの活用はまだはじまったばかりで、新聞社が追いつけないということはない。

新聞社は自分たちの思いを伝えるのと同時に、新聞業界として団結し、大きなうねりを生み出し、力を出し切る時なのだと思う。そのためにも、まずはスモールスタート。顧客情報の蓄積からはじめてほしい。

【注釈】

（注1）ビッグデータとはクラウドやデータ集合の集積物を表す用語で、2010年頃より呼

ばれるようになった。

(注2) OECD(経済協力開発機構)の報告書によれば、米国の新聞社の売上高のうち87%、英国でも50%が広告売り上げに依存しているのに対し、日本の新聞社はおおよそ35%が広告売り上げ分。つまり、新聞購読料の売上高の割合が世界的にみてまだ高い。

(注3) 販売店の歴史は新聞社が各地の特定郵便局に新聞の卸売りを頼んだことが始まりとされている。その時代の特定郵便局長は地方の有力者が多かったため。

(注4) アメリカ国立標準技術研究所(NIST)によればクラウドコンピューティングとは以下定義される。「ネットワーク、サーバ、ストレージ、アプリケーション、サービスなどの構成可能なコンピューティングリソースの共用プールに対して、オンデマンドにアクセスでき、最小の管理労力またはサービスプロバイダ間の相互動作によって迅速に提供され利用できる」。上記サーバ群のことをクラウドと呼ぶことが多い。

(注5) 日本流通産業新聞2014年4月24日付記事では、セブン&アイホールディングスが日本ダイレクトマーケティング学会副会長のルディー和子氏を監査役に迎え、彼女のダイレクトマーケティングの知識を活用し、オムニチャネル展開を推進とある。

(注6) マーケティングオートメーションとは従来のキャンペーンマネジメントと似てはいるが、テクノロジーを活用しているところが異なる。膨大なデータを数値に基づいて自動的にマーケティング分析し、ソリューションを提示する手法。オムニチャネル実現に不可欠な機能となる。

(注7) 例えばテクノロジー市場分析を行っているTechnavioが発表した内容では、全世界のマーケティング・オートメーション・ソフトウェアは、2014～19年の5年間の年平均成長率が+9.29%と予測している。

◇technavio “Global Marketing Automation

Software Market 2015-2019” <http://www.technavio.com/report/global-marketing-automation-software-market-2015-2019>

(注8) 参考までに日本ではマーケティング・オートメーション・ツールを持つベンダーとして、日本アイ・ビー・エムをはじめ、アドビ システムズ、セールスフォース・ドットコム、マルケトなどがある。

(注9) KPI=「Key Performance Indicator」の略で重要業績評価指標。目標の達成度合いを計る定量的な指標のこと。ROI=「Return On Investment」の略で投資対効果。投資した資本に対して得られる利益の割合。対象から得られた利益を投資額で割ったもの(パーセンテージで表記)。

(注10) 三菱UFJニコス社のマーケティングオートメーションは、「顧客マーケティング」と称し、まず本体の約1800万人のクレジットカード会員をはじめ、三菱UFJフィナンシャル・グループ、農林中央金庫・JAバンク、さらには主要地方銀行とのパートナーシップも利用し、優良な顧客基盤を確保、データベースを構築した。加えて「お客様の声」を取り入れてオムニチャネル化した。

日本金融通信社2013年11月15日号記事
<http://summit.ismedia.jp/articles/-/1020>

(注11) 取得した情報はメールアドレスだけなのか、住所・氏名・年齢までなのか。また保持している形式は、ハガキやFAXなのか、データなのか。保持している場所は部門単位なのか、各担当者なのか。販売店に限らず、広告のイベントやデジタル部門等でどのような顧客情報をどのような形式で持っているのか等を把握する。

(注12) 日経IDインタビュー参照。 <http://unyoo.jp/2014/12/dialogue-nikkei-inc/>

(注13) 顧客情報が各新聞社にとってどう有益か、そして顧客情報を集めた結果、どういったビジネスにつなげていきたいか、ある程度仮説を立てる。

(注14) チェックインアプリとは、リアルな店舗にチェックインすると、ポイントを取得することができるアプリの総称。例えば無印良品は、お店でのお買い物や、口コミの投稿などでポイントがたまる。誕生日を登録すればショッピングポイントが増えるため、利用者は自身の生年月日を自然に入力する。結果、無印良品側はこの商品を購入した顧客は〇歳だといった顧客情報を得られる。また、来店クーポンをプレゼントし、そこで来店すれば趣味・趣向といった顧客情報が加わる顧客情報のアップデートを兼ねたチェックインアプリとなる。

(注15) 他の事例として、ヤマダ電機は1日あたり約100万人の来店があり、そのうち7万人が購入する。残りの93万人は何も買わずに去っている。従来ならば、何を購入したのか、その7万人のデータしか集められないのだが、ヤマダ電機もチェックインアプリを導入したことにより、残りの93万人の行動履歴を獲得できる状態になった。結果、来店者の動きがわかり、来店促進のためにどのようなコンテンツを提供するか、レスポンスを変えながら売り上げ増に活用している。

(注16) 住所・氏名・年齢・メールアドレスといった個人情報だけではなく、どのイベントに参加したか、どれくらい滞在したか、何回訪れたか、何を購入したか、誰と参加したのかといったパーソナライズ化された情報も蓄積されていく。

(注17) iBeacon=iPhoneに標準搭載されたBLE (Bluetooth Low Energy) を使った、情報を相互通信できる新技術。

(注18) ベネッセ個人情報流出事件は2014年7月に発覚したベネッセコーポレーションの大規模個人情報流出事件。データベースの顧客情報が一派遣社員により外部に取り出され、転売された。結果、最大で2000万件強に及ぶ顧客情報が流出した。日本年金機構は2015年5月、職員の端末に対する外部からの

ウイルスメールによる不正アクセスにより、日本年金機構が保有している個人情報の一部、約125万件が外部に流出したと言われている。

(注19) Google法はドイツで改定された著作権法の俗称で、配信元の報道機関が「営利目的でウェブ上に公開することを決める独占的権利」を保有するとしており、グーグル（欧州で圧倒的シェア）をはじめとする検索サイトがニュース情報を使用する場合は、ライセンス料を支払う必要があるというもの。個人情報保護に厳しい欧州各国の間ではプライバシー保護の問題や各種ライセンス・税制を巡って対立することが多い。

(注20) JETRO「米国における人工知能に関する取り組みの現状」参照。

<http://www.ipa.go.jp/files/000044196.pdf>

【参考文献】

◇城田真琴著『ビッグデータの衝撃: 巨大なデータが戦略を決める』（東洋経済新報社、2012年）

◇歌川令三著『新聞がなくなる日』（草思社、2005年）

◇佐々木紀彦著『5年後、メディアは稼げるか——Monetize or Die?』（東洋経済新報社、2013年）

◇岡本泰治、橋野学著『B to C向けマーケティングオートメーション CCCM入門』（インプレス R & D、2015年）

◇電通イーマーケティングワン著『マーケティングオートメーション入門』（日経BP社、2015年）

◇『週刊東洋経済』「物流大激突」2015年6月6日号

◇『宣伝会議』「メーカー&流通、巨大プラットフォームを活用する戦略」2013年3月1日号 NO.856

◇インターネット白書編集委員会編『イン

ターネット白書2015』（インプレス R & D、2015年）

◇総務省『情報通信白書2015』

◇マルケト『マーケティングオートメーション完全ガイド』

【引用データ】

◇『中小企業白書2011』

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/Hakusyo_part3_chap1_web.pdf

◇The OECD report “The future of news and the Internet” 2010

<http://www.oecd.org/sti/ieconomy/oecdexaminesfutureofnewsandtheinternet.html>

◇日本新聞協会

<http://www.pressnet.or.jp/>

◇eMarketer “In 2013, Mobile, Social Lead Shift From Traditional Media to Digital”

<http://www.emarketer.com/Article/2013-Mobile-Social-Lead-Shift-Traditional-Media-Digital/1009677>

◇無印良品

<http://www.muji.net/passport/>

◇Gigaom

<https://gigaom.com/2013/09/10/with-ibeacon-apple-is-going-to-dump-on-nfc-and-embrace-the-internet-of-things/>

◇日本写真印刷コミュニケーションズ

<http://smartphone-ec.net/ibeacon/system.html>