

# 本格的なデジタルマーケティングの時代へ



NRIデジタル  
代表取締役社長

あまみや まさかず  
雨宮 正和

現在、企業の課題とされているデジタル化には2つの面がある。1つは、企業と顧客（消費者）との間のコミュニケーションをデジタル化すること、もう1つは、企業と顧客との間でやり取りされるデータをデジタル化することである。この2つのデジタル化がマーケティング分野で起きたものがデジタルマーケティングである。

常に身に付けているか身近に置いてあるスマートフォンが広く普及したことで、企業は消費者の心理を詳しく把握すること、タイムリーに消費者に働き掛けることがこれまでに比べてはるかに容易になった。この状況を追い風として、大量のデータを高速で処理する分析ソリューションや、分析シナリオに基づいた顧客への働き掛けを自動化するマーケティングオートメーションなど、デジタルマーケティングへの投資がこの数年で一気に増えた。

こうして多くの企業がデジタルマーケティングに取り組み、新規顧客の獲得、購買回数の少ない顧客への購買促進を通じたロイヤル顧客の育成などを進めようとしている。しかしその一方で、投資に見合った目覚ましい効果が得られたという事例は必ずしも多くない。筆者がさまざまな企業の方と話をして

も、同じような状況がうかがえる。なぜなのだろうか。筆者は、マーケティングツールの導入が目的化して、戦略の部分がおざりになっているからではないかと考えている。

デジタルマーケティングの大きなメリットの1つはコストが大幅に低い点である。ダイレクトメールに比べてメールを大量に送信するコストはわずかである。しかしその結果、われわれは朝起きたらまず不要なメールを削除することから始めるのが日課となってしまった。これでは、企業のメッセージが消費者にうまく届いているとはいえない。

本来、デジタルマーケティングの目的は、顧客とのコミュニケーションにおける中間コストを排除することで“コストの軽いビジネスモデル”をつくり、“顧客を動かす”マーケティングシナリオをデジタルデータに基づいて具体化して売上を伸ばし、その両方によって利益を最大化することであろう。顧客を動かすマーケティングとは、魅力ある商品をつくったり、買い物の利便性を高めたりすることであり、その価値を効率的、効果的に顧客へ訴えることである。単にツールを使って集客や購買促進の働き掛けを行うだけで顧客を動かすことは難しい。

分析ツールにしても、マーケティング戦略がきちんと議論され、目的が明確になってい

なければ意味のある分析結果は出てこない。分析ツールを導入すれば何かが見えてくるのではない。Webサイトのアクセス解析で分かるのは顧客の行動だけである。マーケティングが顧客の声をじかに聞き、行動をつぶさに見ることで、顧客が何を考えているかという仮説を立てることが重要で、それを検証するために分析ツールを使うというのが本来の在り方である。

今後、デジタルマーケティングの取り組みが進んでいけば、組織の問題にも目を向ける必要が出てくるはずだ。

これまで、メーカーや小売業では、新商品の開発や取扱商品の拡大などで売り上げを増やす商品部門と、新規出店や販売チャネルの開拓などで店の売り上げを増やす販売部門を中心に事業を展開してきた。しかし市場が成熟化するなか、ヒット商品は簡単には生まれず、商圏の拡大も難しくなっている。ネット販売もそれほど売り上げを増やせるわけではない。従って、売り上げを伸ばすために重要なのは、商品軸のマーケティングやチャネル軸のマーケティングではなく、顧客軸のマーケティングによって顧客単価を上げていくことである。

ところが、顧客軸で商品部門や販売部門を束ね、顧客軸のマーケティングを中心になって担う部署を明確に設けているケースはあまりない。現状では、営業部門や商品部門の中で、独自の予算を持たない企画チームが、期間限定のキャンペーンなどで効果を検証する“お試し”にとどまっているようである。デジタルマーケティングにチャレンジするため

には意味があるが、顧客一人当たりの購買金額を増やして売り上げを拡大する戦略を本格的に展開していくための組織体制としては不足である。

ともあれ、ツールの導入が進んだことで、その効果と、ツールでは実現が難しいことについての学習が進んだ。今後は、戦略を考え抜いた上でソリューションを組み合わせ、確実に成果を上げていく本格的な実践段階に入る。そこでは、商品と販売の現場を巻き込んだ取り組みを定常的に推進できるようにする組織改革が強く求められるだろう。また、部門横断で最適化された新しい業務を設計でき、業務とシステムをつなぐことができ、顧客軸のマーケティングを考え実行できる人材の登用や育成、外部リソースの活用を含めた人材の確保も大切になる。

さて、2016年8月に設立されたNRIデジタルは、コンサルティングとソリューションを融合させた“コンソリューション”をお客さまに提供することを事業の柱としている。デジタルマーケティングのソリューションに関しても、機能はもとより、お客さまの目線で利用に耐え得るか、セキュリティーや性能が十分か、将来的にも安定した提供が可能か、ベンダーの目指す方向とお客さまのニーズが合っているかなどさまざまな観点で評価し、導入後にはお客さまと共にPDCAサイクルを回すところまでフォローしている。デジタルマーケティングの取り組みを先頭に立って進めたいとお考えの経営者やCMO（最高マーケティング責任者）の方々のお役に立てることを願っている。 ■