

ソリューション導入の課題と成功の鍵

—前提となるマーケティング戦略の十分な検討—



NRI デジタル
取締役

あおやま しん
青山 慎

専門はIT基盤ソリューションの事業企画、システムコンサルティング

デジタルデータやデジタルコミュニケーションを活用した取り組みが急ピッチで進んでいる。しかし、単にソリューションを導入するにとどまり、事業拡大に資する「ビジネスIT」の効果が上がっていないケースが多く見られる。本稿では、ビジネスITの代表格であるデジタルマーケティングの全体像を概説するとともに、その課題や取り組みのポイントについて考察する。

ビジネスITの難しさ

最近、顧客企業を訪問すると、どのようにビジネスITに取り組んだらよいのか分からないという悩みをよく聞く。筆者は、これには大きく2つの理由があると考えている。

1つ目は、ビジネスITがこれまでのITの取り組みとは異なるアプローチを要する点である。すなわち、ビジネスITは顧客の視点に立って考える必要があるため、企業内ではIT部門ではなく事業部門の主導で検討が進められる。IT部門の役割は、事業部門が決めた要件をスピーディーにシステム化することである。企業はこのような事業部門主導の新しいアプローチにまだ慣れていない。

2つ目は、ビジネスIT向けのソリューションをどう導入すべきかの検討が難しい点である。ひと昔前ならば、主要ベンダーの“重厚長大”なソリューションを活用しておけば間違いなかったが、ビジネスITに関してはそのようなソリューションは存在せず、ベンチャー企業などから最新技術を活用したソリューションが次々に出されている。そのさ

まざまなソリューションに対しての目利きも必要であり、また導入の進め方も従来とは異なる。以降では、主に2つ目の問題に焦点を当てて論を進める。

デジタルマーケティングの落とし穴

デジタルマーケティングは代表的なビジネスITであり、企業は競ってソリューションの導入を進めている。ところが、ベンダーに勧められるままソリューションを導入し、それが手段であることを忘れてしまい、思うような成果が上がっていないという企業が少なくない。

その背景には、デジタルマーケティングとは単にWebやスマートフォンなどのデジタルコミュニケーションツールやデジタルチャネルを使って顧客に働き掛けることだという企業の誤解がある。それらはデジタルマーケティングの基本的な手法であることに違いはないが、その前にまずマーケットが立てた仮説に基づくマーケティング戦略がなければ

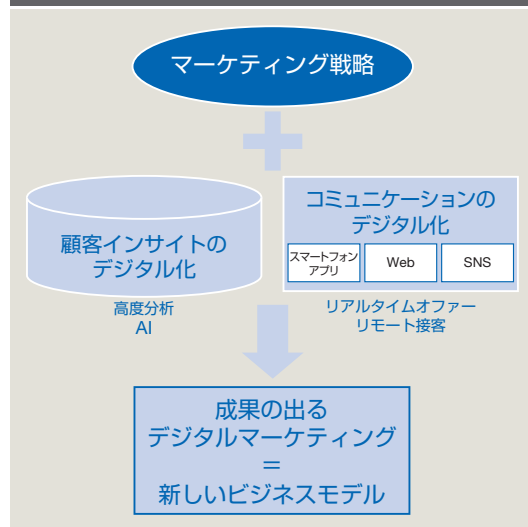
ならない。その戦略を実現する上で、今までではできなかったアプローチやコストの低減などを可能にするためにデジタル技術を活用して戦術に落とし込む、これがデジタルマーケティングの本質である。戦術が決まれば、それに最適なソリューションをしっかりと選定して活用する。あくまでも「戦略ありき」で決めるものであり、「ソリューションありき」ではない。(図1参照)

ソリューションありきの場合、使い方をきちんと検討しておらず、KPI（重要業績評価指標）も不明確であることが多い。そうになると、ソリューション導入を任されたIT部門は仕方なく、最も当たり障りのない（と勘違いして）データウェアハウス基盤を構築し、何に使うか分からないままデータを集めようとする。しかし、基幹系システムにあるレガシーデータを集めるのはそれほど容易なことではなく、データウェアハウスがなかなか完成しない。また、何をするためのデータかをしっかり検討していないので、デジタルマーケティングが中途半端にしかできない。結果として中途半端な成果しか得られないため、そのソリューションは使われなくなる。事業部門、IT部門、ソリューションベンダーとも、まさに落とし穴に落ちて身動きが取れなくなってしまうのである。

デジタルマーケティングプラットフォームの4つの機能

マーケティング戦略が前提になることは先に述べた通りだが、デジタルマーケティングを実現する仕組みとしては、戦略に沿ったソ

図1 デジタルマーケティングの概念



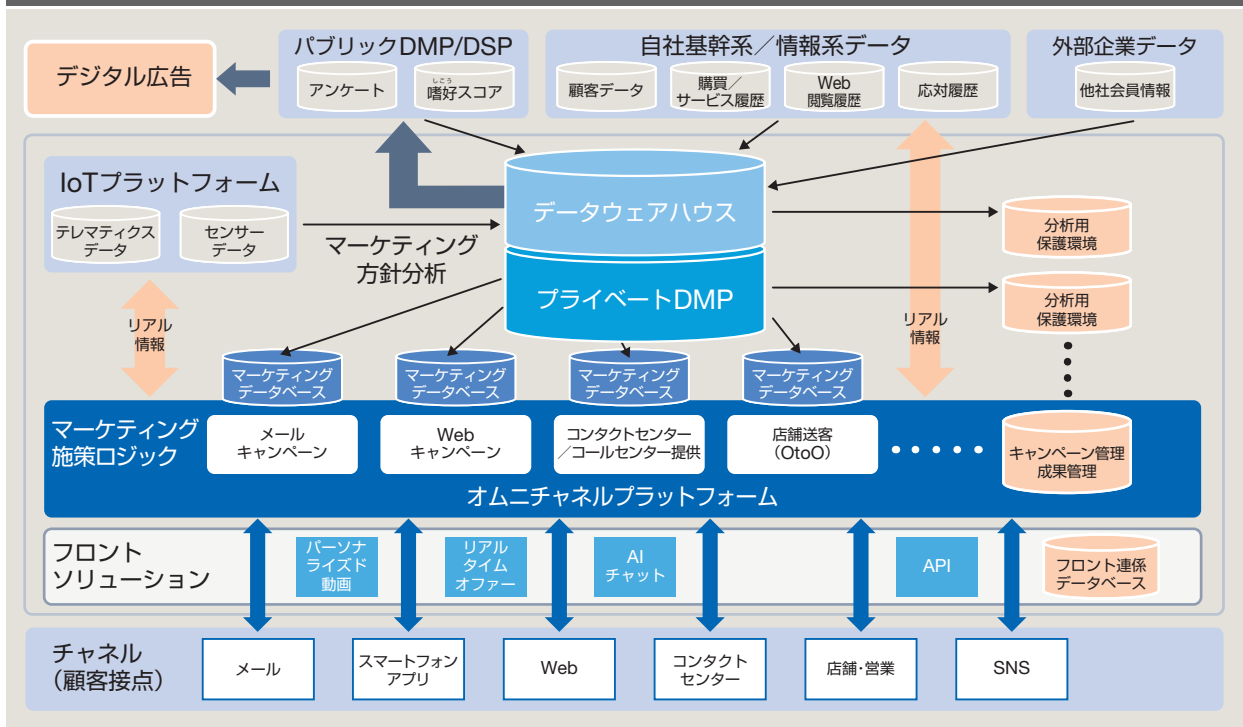
リューションを組み合わせたデジタルマーケティングプラットフォームの構築が必要である。次ページの図2に示すように、デジタルマーケティングプラットフォームの役割は、広告出稿やオーディエンスデータ（Webサイトの閲覧履歴データ）収集機能を提供するパブリックDMP（Data Management Platform）/DSP（Demand Side Platform）などからデータを取り込み、データを分析してマーケティング仮説を検証し、施策を決め、Web・スマートフォン・コンタクトセンターなどのフロントチャネルを使って顧客に働き掛けることである。そのそれぞれの部分にさまざまなソリューションがある。NRIデジタルは独自のソリューションマップを作成し、ベンダーやベンチャー企業と協業してさまざまな観点からの評価を行っている。

ここではデジタルマーケティングプラットフォームを4つの機能に分けて解説する。

①データウェアハウス

データを収集して蓄積する機能を担う。自社の基幹系データだけでなく、自社Webサ

図2 デジタルマーケティングプラットフォームの全体像



イトのデータ、グループ会社や協業企業のデータ、パブリックDMPベンダーが提供するオーディエンスデータなどを使いやすい形に加工したり、タグ付けをして意味あるデータにしたりして蓄積していく。もちろん、ここでは有用なデータのみを選別することが必要である。データ量が膨大になることから、クラウドサービスを活用することがコスト的に優位である（セキュリティーポリシーを定めておくことが前提）。クラウドサービスは外部サービスを取り込むためのコネクターの機能やETL（Extract Transform Loading）機能（データの抽出・加工・書き出し機能）を有している場合が多く、システムの構築も容易である。

②プライベートDMP

NRIデジタルでは、データを蓄積するデータベースと、データを分析するデータベース

を分けて考えている。後者が、デジタル戦略を検討・分析するための機能を有するプライベートDMPである。分析に必要なデータをデータウェアハウスから抜き出して分析を行うもので、この領域でも高速分析機能を持つAWS（Amazon Web Services）のようなクラウドサービスを利用することができる。また人工知能（AI）などの拡張機能を提供するクラウドサービスもある。

③オムニチャネル関係

図2のオムニチャネルプラットフォームの部分で、マーケティングオートメーション（MA）やクロスチャネル・キャンペーン・マネジメント（CCCM）を行う。ワンツーワン・マーケティング（相手の特性に合わせた広告）やアウトバウンド・メール・マーケティング（見込み客に対する選別なしのメール広告）が可能である。Webやスマートフォ

ン、コンタクトセンター、店舗などのさまざまなチャネルにまたがったオムニチャネルマーケティングにより、顧客のあらゆるステータス（「見込み客」「商談中」などの顧客の状態）を管理するという重要な役割も持っている。

自社の顧客のステータスを常に把握して適切なマーケティングを行うことが業績を左右するため、オムニチャネルマーケティングは極めて重要であり、ソリューションを提供するベンダーは多い。しかしベンダーにはそれぞれ得意な分野があり、要件に応じて使い分けを行うことが求められる。また、各ベンダーが提供しているサービスの範囲も異なるため、ベンダーが固定化してしまうことを避けるためにも、サービスの範囲を理解してシステムを構築することが大切である。この分野は進歩が非常に速いため、ベンダーの固定化はリスクと考えるべきである。

④フロントチャネル連係

図2のフロントソリューションの部分で、ここでの連係はNRI デジタルが独自に提唱している領域である。多くのベンダーはオムニチャネル連係の部分でデジタルマーケティングを行おうとしている。しかし、実は基幹システムから収集したデータを最終的にフロントチャネルに連係させることは、システム的には非常に大変な作業である。時間はかかるし変更も容易ではない。

そこでNRI デジタルでは、Webやスマートフォンのようなフロントチャネルでのデジタルマーケティングを重視するよう提案している。ユーザーの操作やWebの表示内容に応じたさまざまな提案が行えれば、これまで

以上にきめ細かい接客が可能になる。また、Webチャネルだけでなく双方向的なやり取りができる動画ソリューションなどを活用すれば、顧客体験価値を向上させることも可能である。この分野ではNRI デジタルもベンチャー企業と提携してソリューションを提供している。

スモールスタートとPDCAが成功の鍵

デジタルマーケティングシステムを構築する上で大切な点が2つある。1つはスモールスタート、もう1つはPDCAサイクルをうまく回せる仕組みをつくることである。

前述の通り、デジタルマーケティングはデジタル技術を使ってマーケティング戦略を具体化することだが、戦略を網羅するような大掛かりな施策で百発百中を目指すとはほぼ失敗する。失敗してもダメージを小さくできるように、スモール環境でスタートして実証試験を積み重ね、その効果を見極めながら機能を増やして大きくしていくことが肝要である。

また、ソリューションを導入する際には、どの組織がどのぐらいの頻度でどういう目的でPDCAサイクルを回すのかを考え、それに応じて機能を提供する必要がある。この点は、導入した後は運用管理を実施するだけでよかった「コーポレートIT」（バックオフィス業務のIT化）とビジネスITが大きく異なる点である。PDCAサイクルを回すことは導入よりもコストがかかる。そのためPDCAサイクルの設計は非常に重要で、組織の改革にもつながる検討課題となる。 ■