

「使える」顧客データを手に入れるために

—見切り・自動化・動機付けがデータ活用の鍵—



野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング部 システムコンサルタント

たんげ ゆうた
丹下 雄太

専門はデータ活用・分析支援、システム化構想・計画など

デジタル技術の進展を背景に、企業の内外に存在する顧客データをこれまで以上に有効に活用したいというニーズが強まっている。しかし、いざ顧客データを活用しようとする、そのままでは期待する効果が得られない状態であることが多い。本稿では、事例を交えながら、「使える」顧客データを手に入れるためのポイントを紹介する。

強まる顧客データ活用のニーズ

企業にとって顧客データといえば、かつては自社の商品を購入した人の氏名、連絡先、年齢などの基本プロフィール、購買履歴、アンケートデータ（満足度調査など）のようなものに限られていた。しかし近年では、スマートフォンやSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）の普及、IoT化などにより生活のさまざまな場面がデータ化され、多種多様な顧客データが取得・推測できるようになった。例えば、社内外のWebサイトへのアクセス履歴から、性別、年齢、職業の他、年収や何に興味があるかまで推測したり、店舗内での人の位置や滞在時間を検知したりすることも可能である。他方では、人工知能（AI）技術の進化、分析・マーケティングツールの普及により顧客データの活用範囲も広がっている。この状況を追い風に、さまざまな顧客データを活用して顧客理解を深め、収益拡大や競争力強化を図ろうとする動きが強まっている。

筆者も、顧客データの活用に関する相談を

受けることが多くなっている。市場の成熟化に伴う企業間競争の激化、デジタル技術に強みを持つ企業の新規参入などを背景に、多くの企業で顧客データの活用を急ピッチで進めようとしている様子がうかがえる。

「使えない」顧客データ

顧客データの活用は、活用目的、データの内容、活用主体、活用方法、想定効果などに応じて活用施策として具体化される。なお、ここで活用される顧客データは、施策とは別の目的で取得したものであることが多い。このように、本来の収集目的とは異なる複数の用途での活用が可能なデータは、もはや企業の資産と捉えられるようになっている。

本来とは異なる目的で活用されるデータは、当然のことながら新しい施策にとって理想的な状態のものではない。そのため、実際のプロジェクトでは、「施策に必要なデータが規約上利用できないために施策を断念した」「データ量が少なく思うような効果が得られなかった」など、「使えない」顧客

データの問題に悩まされることになる。

このような「使えない」顧客データの問題は、データに関する権利の保有者と活用主体が異なることに起因する「活用可否」の問題と、データ自体の質や

量に起因して施策の効果が低下する「活用価値」の問題の2つに分けられる（表1参照）。これらの問題を解決することは、組織、業務、システムなど既存の仕組みを改変する必要があるため難易度が高い。また、部分的な対処は根本的な解決にはつながりにくい。以下、失敗事例も交えて説明する。

(1) データの活用可否の問題

活用可否に最も影響するのは、個人情報の取り扱いに関する規約である。活用主体が規約上、情報を共有してよい範囲に入っていないか、活用目的や活用方法が規約に沿っていない問題は現場でもたびたび耳にする。このような規約上の問題の他、プライバシーマークや業界ごとに適用される法律などにも留意する必要がある。

また、規約や法律のような社外の視点だけでなく、社内（データの保有者）の視点に基づく問題も見逃してはならない。例えば、運用・保守を主な事業とし、定常的な顧客接点がある組織は、データの二次利用による顧客とのトラブルを恐れて他の事業部へのデータ提供を拒むことが多い。

A社では、新規事業を推進する営業部が、同社の既存事業の顧客サービス部が持

表1 「使えない」顧客データの問題

	権利の保有者	具体例
活用可否	社外（国・個人顧客）	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報利用規約上、活用主体への共有が許されていない 個人情報利用規約上、活用目的が許されていない 法律上は問題ないが、不要なクレームを招く恐れがある
	社内（データの保有者）	<ul style="list-style-type: none"> データを保有する事業部が、データを活用したい他の事業部に売り上げが流出することを恐れ、データ提供を拒む 定常的な顧客接点を持つ運用・保守事業部が、顧客とのトラブル発生を恐れて他事業部門へのデータ提供を拒む
活用価値	データ自体の特性	具体例
	量	<ul style="list-style-type: none"> データの母数が少ない データの数が特定のセグメントに偏っている
	質	<ul style="list-style-type: none"> 入力間違い、入力忘れが多く、情報が不正確である データの更新頻度が低い、あるいは入力のタイミングが遅く、情報が古い 入力フォーマットに一貫性がなく、名寄せが困難

つ最新のデータからニーズの兆しを捉え、顧客にタイムリーに働き掛ける施策を企画した。しかし、カスタマーサービス部は過度な営業が顧客のクレームにつながることを恐れてデータの提供を拒んだ。そこで営業部は経営層に訴え、カスタマーサービス部のシステムの閲覧権限を得ることに成功した。こうして新しい施策が実施され、しばらくは新規事業の成約数が狙い通りに伸びたが、一方でカスタマーサービス部が危惧した通り、販促物が多すぎるといった顧客のクレームが増加した。対応に追われることになったカスタマーサービス部では、営業部が閲覧できないようにするため、営業部には分からない形式で入力したり、顧客情報を別のツールで管理したりするようになった。これにより、新規事業の成約数が伸びなくなるだけでなく、カスタマーサービス部門の業務も煩雑になってしまった。

(2) データの活用価値の問題

ビッグデータが一般的な用語となり、データの量は広く重要視されるようになった。特に、統計的な分析や分類の自動化では、精度がデータの量に左右されるため、データ活用の効果を高めるためにはデータの量を増や

す必要がある。一方で、データの精度、鮮度、一貫性のようにデータの質に関わる問題は、施策の実施段階まで気付かないケースが多い。従って、あらかじめ問題を把握するため、事前に生データを用いたテストを行うことをお勧めする。

B社では、販売員の接客を評価することを主な目的とした顧客アンケートを実施している。同社は、アンケートのデータから顧客の好みや購買時に重視する点などを分析し、その結果を商品企画に生かそうと考えていた。しかし、接客に関する項目以外は自由記入方式としていたため、得られるデータの質にバラツキがあり、有効な分析が困難だった。そこで同社は、自由記入の項目をいくつかの選択式の項目に分解した。ところが、項目数が増えたことで今度はアンケートの回答率が減少し、主な目的であった販売員の評価も十分に行えなくなってしまった。結局、アンケートの項目は元に戻されることになった。

顧客データ活用の3つの鍵

上記の2つの事例は、既存の仕組みの改変を最小限に抑えようと場当たりの対応をしようとする、別の「使えない」顧客データの問題を誘発したり、既存業務にも悪影響を及ぼしたりすることを示している。「使えない」顧客データの問題にうまく対処するためには、見切り、自動化、動機付けが鍵となる。

(1) 見切りによる問題の緩和

「使えない」顧客データの問題の解決が困難である場合、「問題を解決して施策を実施する」と「問題を解決せずに施策を断念す

る」のどちらかしかないと考えるのではなく、施策自体を見直して問題を緩和できないかを検討するべきである。

データ活用のプロジェクトは「こうでなければならぬ」という絶対的な要件は少ない。そのため、解決策が見えない場合や問題解決に多大なコストがかかるような場合は、要件の見切りが重要となる。それは、活用目的、データの内容、活用主体、活用方法、想定効果の観点から問題を緩和する可能性を探っていくことである。

例えば上記のA社では、主に活用主体と活用方法を見直すことで問題を軽減することができた。顧客への営業の実施を判断する部署を営業部からカスタマーサービス部に変えることで、データの保有者自身が営業の頻度をコントロールできるようにしたのである。また、営業のメインチャネルを電話や訪問からメールやWebサイトに変え、営業の内容もキャンペーンやイベントへの誘導といった間接的な内容に変えることで、顧客からのクレームを減らすことにも成功した。

B社では、主にデータの内容と想定効果の見直しを図った。アンケートデータを単独で用いるのではなく、パブリックDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）や自社Webサイトの顧客データと統合して項目を拡充するとともに、それ以外のデータを無理に取得することはせず、あくまでも取得できたデータの分析によって得られる範囲に期待効果を限定したのである。

(2) 自動化による人為的問題の排除

見切りによる問題の緩和は1つの方法ではあるが、それでは足りずに既存の仕組みを改

変しななければならない場合がある。例えば、前述のように部署によってデータの用途が違ふことが理由となり、データの共有ができなくなったり、データの入力をしなくなったりするなどの人為的な問題は、欲しいデータが確実に得られるように、仕組み自体を変えることなしには解決が難しい。例えば、情報が発生してから活用主体に届くまでの情報入力（更新を含む）と情報関係の作業をシステムで自動化することである。情報入力と情報関係には紙媒体への記入、郵送、口頭での伝達も含まれる。

情報関係作業の自動化は、システム上への入力が前提となる。特に、顧客に入力してもらう部分については、タブレット端末やWebサイト上から簡単に入力できるようにすることがポイントとなる。また、入力作業自体を自動化することも検討すべきである。自動化の方法としては、OCR（光学的文字読み取り）装置の導入、センサーを利用したデータ取得、別データからの推測などが挙げられる。

こうして情報の入力と関係をシステムで自動化すれば、その作業において人為的な問題は発生しにくい。しかし、システムの閲覧権限を付与して情報関係ができるようにしても、その手前の情報入力に関する問題が発生したA社のように、作業を単体で自動化するだけでは不十分である。そのため、情報の流れのできる限り上流から自動化を検討することが重要となる。

(3) データ入力・関係のための動機付け

上記のようにして、情報入力と情報関係の全作業を自動化できるケースはむしろまれで

あり、入力作業の自動化がデータの質を低下させることもある。そのため、ある程度は人の作業に頼らざるを得ない部分が残る。そこで、人が作業する部分については「やってもいい」あるいは「やりたい」と思うような動機付けが必要になる。

A社の事例では、カスタマーサービス部への動機付けが甘かったため、情報入力作業に人為的な問題が生じた。同社では、その改善策として成約額の一定の割合をカスタマーサービスの各担当者に配分する仕組みを導入した結果、担当者が積極的に営業活動に参加するようになった。また、企業全体としてリピート顧客を増やすために、カスタマーサービス部の役割の見直しも検討されている。

B社の事例では、顧客のアンケート記入の動機付けが甘かったことが回答率の減少を招いた。しかしながら、「抽選で商品券が当たる」といったやり方では不正確な回答が増えてしまうことも懸念される。別の企業の類似事例では、アンケートの回答に基づいて顧客の志向タイプを分析し、それを顧客にフィードバックするようにした。これが顧客の興味を引いてアンケートの回答率が上がった。

本稿では、データ活用の際の「使えない」顧客データの問題と、対処のポイントについて解説した。個々の活用施策の検討はもちろんのこと、企業としては顧客データ統合基盤の構築やデータ分析人材の育成など、将来を見据えた取り組みも重要となる。こうした取り組みの成否が、デジタル社会における企業の業績を左右する大きなポイントの1つになるだろう。 ■