

全社で取り組むマーケティング ITとマーケティングを融合させるために

山田輝明

デジタルマーケティングと聞いて、「マーケティングは自分の問題ではない」と考えるIT部門の方も多いと思われる。しかし、事業の発展と競争優位の確保を目的に、IT部門を巻き込んだマーケティング変革に取り組んでいる企業は少なくない。急速に高度化するデジタルマーケティング環境では、PDCAサイクルの高速化に対応し、技術進化の波に乗り、溢れるデータを経営に活かすための資源としなければいけない。IT部門は、データを駆使するマーケティングの参謀として価値を示すべきである。本稿では、先進的企業事例を交え、IT部門の価値創造への解決策を提示する。

急速に高度化する デジタルマーケティング

デジタルマーケティングとは、ウェブサイト、ソーシャルメディア、スマートフォンアプリなどを媒体として利用するマーケティングであり、その媒体をデジタルメディアと呼ぶことにする。デジタルマーケティングが広報・宣伝やマーケティングの部署だけでなく全社的に取り組むべき重要テーマとなっているのは、以下の3つの点で従来のマーケティングと大きく異なるからである。

(1) PDCAサイクルの高速化

1つ目の違いは、マーケティングPDCAサイクルの速さである。

企業がウェブサイトを持つようになって20数年が経ち、今ではウェブ広告もすっかり定着したほか、ソーシャルメディアも新しく顧客接点に加わり、企業が活用できるデジタルメディアは乱立とっていい状況である。デジタルメディアの特徴は、メディアと顧客の接点において、顧客に関するログデータを容易に取得できるという点である。

デジタルメディアでは、コンテンツや広告を見た人にどのような作用を及ぼしたかを、「グーグルアナリティクス」や「アドビアナリティクス」のようなウェブアクセス解析ツールを使って即座に知ることが可能である。たとえば、数日

にわたって広告をデジタルメディアに掲載する場合、掲載開始後、即座にデータを取得し、費用対効果が悪いと判断した場合はすぐに広告内容を変更することも可能である。これが新聞やテレビ、雑誌などのマスメディアの場合ならどうであろうか。事前に広告枠を確保するそれらの媒体では、広告効果が悪いからといって即座に広告を取りやめにしたり変更したりすることは難しい。デジタルメディアでは、リアルタイムにデータを把握することにより、これまでの広告宣伝とは比較にならないほど高速にPDCAサイクルを回すことが可能になったのである。

(2) マーケティング技術の進化

2つ目の違いは、マーケティング技術の進化である。たとえばデジタルメディアで広告を配信するためのプラットフォームに搭載されたビidding（入札）機能を使い、広告主はあたかも証券会社のトレーダーのように、広告掲載枠のデータを見ながら、いつ、いくらかで掲載したいかといったデータを入力して入札する。両方のデータがリアルタイムで自動マッチングされて落札が決まると、即座に広告が掲載される。このような

高度なマーケティング技術もデジタルマーケティングの特徴である。

(3) マーケティングデータの多様化

3つ目の違いは、多様なデータが利用できることである。グーグル社、フェイスブック社、ツイッター社、ヤフー社に代表される高い技術力を持った世界的な大手デジタルメディア企業やITベンチャー企業などが、高度な技術を駆使したサービスを多数提供しており、多様で複雑なデータが利用可能になっている。昨今では、ウェブサイトでの振る舞いから男女、年齢、趣味嗜好まで推定することも可能である。また、自社のコールセンターで収集されるデータ、POSシステムのデータ、さらにはCRM（顧客関係管理）システムが持つ顧客個々のデータまでも集約し、マーケティングデータとして活用することができるようになってきている。

課題はデータ活用の 仕組み作り

こうした状況の中で課題となってきたのが、多様化したデータを活用するための企業側の仕組み作りである。

デジタルメディアでもマスメデ

ィアでも、データは広報・宣伝部やマーケティング部が主管し、コールセンターシステム、POSシステム、CRMシステムはIT部門が主管するなど、企業のデータは部門別に個別に管理されているのが現状である。デジタルメディアにおいては広報・宣伝部やマーケティング部で即座に施策を実行できる環境が整えられてきたが、それでも、IT部門が主管するシステムからデータを取り出そうとすれば、IT部門に依頼してデータを連係させてもらう必要があり、実際にはすぐに施策を実行に移すことは難しい。

従って、さまざまなデータが利用可能になった状況の中では、いかにしてスムーズなデータ連係と組織の連携を実現するか、いかに速くPDCAサイクルを回してマーケティング施策を高度化できるかが重要であり、これを可能にする仕組みとしてのデジタルマーケティングプラットフォームの整備は企業の差し迫った課題である。

先進的企業の取り組み

デジタルマーケティングプラットフォームの整備と組織改革を始めている企業の例を紹介しよう。

大手製造業A社では、2013年に

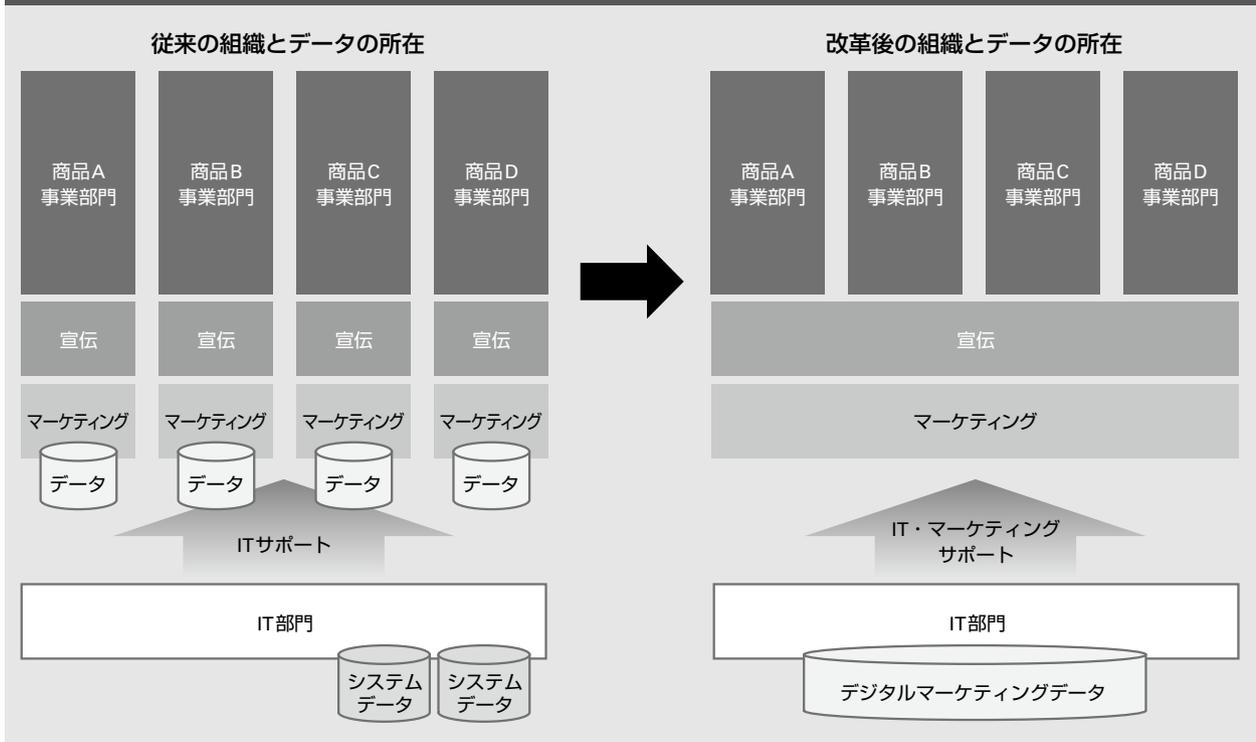
IT部門が主導して本社にグーグルアナリティクスを導入した。その後、世界中のグループ各社にグーグルアナリティクスを導入し、数百に上るウェブサイトの閲覧状況についてデータ収集を行っている。

同社はまた、商品ごとに行っていたマーケティング活動を集約して、全社統合的なマーケティングを可能にする取り組みを進めている。IT部門は商品ごとに散在していた全社のデータの集約を図り、同時にマーケティング部門ではデジタルメディアの広告に関する方針を一本化した。また、以前は商品ごとにマーケティング活動を展開していたが、全社横断のマーケティングチームを作り、マーケティング活動における商品間の垣根をなくした。

この結果、まず広告の投下状況がリアルタイムに可視化され、特に運用型広告については、商品ごとの予算配分が最適化された。運用型広告とは、広告掲載枠を固定的に買い取るのではなく、1回クリックされたらいくらかという料金方式で購入できるウェブ広告である。検索したキーワードに基づく検索連動型広告や、閲覧されたコンテンツなどにマッチした広告が



図1 デジタルマーケティングに必要な組織のあり方



表示されるディスプレイ広告があり、Real Time Bidding（リアルタイム入札）などによってさまざまな掲載先や掲載方式を選ぶことができる。運用型広告は、掲載期間中にもデータを分析し、効果が低い広告方法をやめたり、効果が高い広告を増やしたりすることができるため、実態に即して費用対効果を改善することが可能である。同社では、効果の低い広告の予算を削減しつつデジタルメディアを利用してウェブサイトへの誘導数を拡大するなど、コストとマ

ーケティング効果の両面で成果が現れている。

大手飲料メーカーB社でもデジタルマーケティングプラットフォームの整備が進んでいる。同社では、広報部とIT子会社が協働してマーケティングデータを集約し、グーグルアナリティクスを導入してデータを分析している。また、IT子会社はシステム基盤の整備といった「守り」の役割だけではなく、ウェブサイトの改善分析サービスや広告運用サービスを提案し、「攻めのIT部門」として

付加価値のあるサービスをマーケティング部門に提供しようとしている。マーケティング部門とIT部門が一丸となり、ビジネスの拡大へ向けて取り組んでいる事例である。

A社とB社のいずれの事例も、マーケティング部門とIT部門の密な連携、社内におけるマーケティング活動の統合という点が共通しており、集約されたデータを基にマーケティング部門とIT部門が有機的に連携してデジタルマーケティングに取り組んでいる（図1）。

また、IT部門の人材がマーケティング部門に異動して、マーケティングにITの知識やスキルを活かしているという共通の特徴もある。

通常、IT部門とマーケティング部門の連携には大きな壁がある。仕事の進め方や成果に対する考え方が全く異なっているのである。IT部門では、仕事を進めるに当たっては、要件定義を行い、要件に従ってシステムを構築する。ゴールとなるのは、定義した要件をシステムが満たしていることである。ゴールが決まっている点がIT部門の仕事の進め方の特徴だ。マーケティング部門の仕事の進め方はその対極にある。最初に決められた明確なゴールはない。日々変化するマーケットに対して自社の価値を訴求できることがゴールであり、マーケットの変化に合わせてゴールも形を変える。IT部門とマーケティング部門では、このように仕事のゴールに対する考え方に大きな違いがある。マーケティング部門に異動と

なったIT担当者は、この違いに直面してなかなかマーケティングの仕事に慣れない場合が多い。この組織の壁を乗り越えることがまず必要である。事例に挙げた企業でも、マーケティング部門に異動した社員は、マーケティングの仕事の進め方や考え方を自らのものとし、スキルを身に付けるべく日々奮闘している。

今後のデジタルマーケティングに向けて

マーケティング部門とIT部門のシームレスな連携が必要な状況の中で、今後IT部門はいかにしてデジタルマーケティングにかかわっていくべきなのか。

今後のデジタルマーケティングにはITのスキルがさらに必要となることは間違いない。たとえば、IoT（Internet of Things：さまざまなセンサーや機器がインターネットにつながる状態）が伸展していけば、身近なさまざまな機器が顧客接点としてマーケティングに活用されるようになり、同時に大

量のデータが発生する。そうなる、ITのスキルを持ったマーケティング担当者の役割が非常に重要になる。そのような人材は、大量のデータの中から有用なデータを見つけ出し、高度なマーケティングのPDCAサイクルを速くかつ的確に回していくために欠かせないからである。また、顧客接点が多様化し、多種多様なデータが大量に流通する環境において効果的なデジタルマーケティング施策を実行するためには、マーケティング部門とIT部門を横断した組織作りと、ITとマーケティングの両方に精通した人材の育成も課題になる。これらが実現できたとき、デジタルマーケティングは一層大きな成果を上げられるようになり、それが企業の競争優位を確立することにつながるだろう。

『ITソリューションフロンティア』
2015年9月号から転載

.....
山田輝明（やまだてるあき）
NRIネットコム デジタルマーケティング
事業推進課長