

攻める情シス

—データドリブな経営のために



執筆者： 田村浩二 株式会社シグマシス デジタル・フォース マネージャー

広告代理店、Web系ベンチャー、外資系IT会社を経て2014年5月にシグマシスへ参画。顧客体験設計、コミュニケーション設計、データ活用設計、プロセス設計等、戦術的マーケティング領域の支援を一貫して行う強みを持つ。流通小売から保険、製造業まで、クライアントの課題解決のためのプロジェクト経験と実績を有する。米国ダイレクトマーケティング協会認定マーケティングプロフェッショナル。

データを活用した経営の必要性が論じられて久しい。情報技術とその活用形態の進化は加速し、企業にとってのデータ活用のコンセプトは、ビッグデータ活用から Internet of Things (IoT) や Internet of Everything (IoE) へとさらに広範囲に拡大している。

今企業に問われていることは、あらゆる情報技術とデータの活用による市場機会の発見と競争力の獲得や維持だが、すべての企業が経営や現場での意思決定にデータを活用できているわけではないのも現状だ。

いつまで情シス部門は「守り」なのか

技術の進展が加速するのに応じて、情報システム部門は「守り」ではなく「攻め」の姿勢が必要だ、と言われるようになっていく。これまでは、基幹系システムの構築、運用や保守業務が主であった情報システム部門。

システムをひとたび導入、構築した後は、それらのインフラストラクチャ、アプリケーションの保守や管理を担い、データ

なぜ情報技術とデータを経営に生かすことができないのか、もっと経営に生かすにはどうすべきか——本連載では、そのような思いを抱いている企業の経営層と IT リーダーに対して、シグマシスの各領域のプロフェッショナルがさまざまな企業の変革支援の現場から得た知見を元に、データを競争力につなげるための要点を提言する。

においては各種マスタ管理やトランザクション管理、分析用データの整備と管理に従事してきた。

基幹システムは企業活動の生命線であり、止まれば膨大な損失が発生する。そのようなミッションクリティカルなシステムを構築し、日々緊張感を持って運用するという「守り」の役割は企業において今後も失われることはなく、ますます難易度は増していくだろう。では、なぜそこに「攻めの姿勢」が求められているのか。

消費者側の変化に目を向けると、そこにはさまざまな「ニューノーマル」が存在する。スマートフォン普及以降の「消費者のインターネット利用はモバイルが中心」という新しい常識、より強いパーミッションとつながりを許してこそ利用されるモバイルアプリ、各種アドテクノロジーの普及とともに消費者のあらゆる接点に入り込むネット広告。そして、有史以来、最大の情報爆発時代を迎えると同時に、ついに人間の日常生活に入り込んできた AI(人工知能)の技術。

これら情報技術の変化とそれらの利用可能性の例は枚挙にいとまがないが、企業の視点で少なくとも言えるのは、これまで IT/ICT と総称されていた世界が IoT/IoE へと変化したことだ。

競争優位性に敏感なのは業務部門

この流れにおいて、情報技術とそこを流通するデータの向こうに潜むビジネス機会と、それらを活用して競争優位性を高められる可能性に対してより敏感なのは、明らかに情報システム部門よりも消費者側に近い業務部門になってきている、ということだろう。

マーケティングを専門とする筆者の目から見ても、企業のマーケティング活動に容易に情報技術を採用できるようになっている。ウェブサイトやモバイルサイト、モバイルアプリなど顧客接点で利用するアプリケーション、顧客とのやりとりの全体図を計画、自動化する基盤向けアプリケーションなどは、パッケージ化した上でクラウドで提供されることが一般的になっている。

自社開発の必要性が減ったことで、マーケティング業務における IT の採用と運用に、社内の情報システム部門の関与の必然性が下がってきているのだ。

テクノロジーは開発するものから完成されたシステムとして導入するものへの傾向が強まり、その採用にあたっての検討は、業務部門とテクノロジー提供者だけで事足りるといっても過言ではない。

ある意味、IT を資産としてではなく経費として使うという選択肢が増えたことで、事業にとっての情報技術の扱いが変わりつつあるのだ。

この流れの中で、「事業価値を上げる業務システムは自分たちの手で」「基幹システム系の話なら情報システム部門へ」という構図がいつの間にか業務部門側にでき上がり、結果として「攻め」の業務部門に対して「守り」の情報システム部門という役割分担で定着してしまった企業も少なくないのではないか。

パッケージ化されたテクノロジーだけで勝てるのか

勝つためには守るだけでなく、攻めなければならない。一方で、パッケージ化された技術は、業務部門にとって採用が容易であるものの、ただ導入すれば勝てるというものでもない。

パッケージを使うということは、競合他社と同じものを使うことであり、差別化は望めない。横並びの中、勝敗を分けるもの——それがデータである。

マーケティング領域における具体例を挙げよう。EC を展開する企業がよく導入しているのが、ウェブ分析ソフトウェアである。

有償、無償、ビーコン型、ログ型など、差異はあれども市場には選択肢があふれ、パッケージ化されているから容易に導入できる。当然、楽天や Amazon といった EC 事業者でなければ、ウェブ分析ソフトウェアを基幹システムとは考えていない。

企業のマーケティングの実務を下支えするテクノロジーの具体例は、利用目的を類型化するならば、「顧客識別」「顧客理解」「顧客とのコミュニケーション」に大別される。

サイト訪問者は見込み顧客か優良顧客か、潜在的な購入金額はいくらか、その人に何を勧めるべきか。

そこまでアクションにつなげられて、はじめて効果が出る。だが、各顧客と深いつながりを持つためには、収集したデータを使って、ユニークユーザーとして顧客を識別した程度では十分ではない。

「(ECで)10万人の来店があり、そのうち1万人が購入、売上合計は100万円でした。購入に至らなかった残りの9万人もログインしていなかったのが誰が何を検討していたのかも分かりません」という状態では、「顧客とのコミュニケーション」の施策検討にはつながらないだろう。

一方、ウェブ分析や、マーケティングオートメーションを「攻め」のツールに位置付けている企業は、そこでは終わらない。データ活用にひと工夫をしている。

だが、データ活用の実態が世に出てくることは少ない。データ活用が競争力を生む仕組みそのものだからである。データ活用において企業は自ら創意工夫しなくてはならない。

具体策は次回以降で解説するが、この局面で情報技術とデータを価値につなげるためには、基幹システム側で保持している各種マスターデータの活用が鍵になってくる。

マスターデータが鍵となる理由はシンプルだ。それは、顧客接点側に新しく導入したソフトウェアが収集しているデータだけでは、データ活用のひとつのアウトプットとしての「顧客とのコミュニケーション」を「顧客により関係のあるもの」にするという要件に対して、種類も量も足りないからだ。

当然、結果として収益の向上にもつながらない。さらに言うと、マスターデータに限らずトランザクションデータも含め、データは資産であり、活用しなければただのコストに終わってしまう。

つまりここが情報システム部門の得意領域が「攻め」の世界にオーバーラップしてくる場面だ。店舗など EC 以外の顧客接点でも同じことが言える。流通や小売業のバリューチェーン全体で考えれば、配送やサポートにも当てはまる。効果

的なデータの活用がなければ、各領域にそれぞれ一流のパッケージを採用しても、効果が出るとは必ずしも言えない。

「1日でも速く商品を顧客に届ける」「顧客の生涯価値を高める」「より顧客にとって価値のある商品をつくる」など、バリューチェーンの各ポイントで問われるのは、もはやパッケージ化されたアプリケーションの良し悪しだけではなく、データ活用を前提とした創意工夫による課題解決そのものなのだ。

データドリブンな経営を実現するために

情報技術の導入が容易になり、業務部門、情報システム部門に関わらず利用する企業は増えていくだろうが、競争力に直結させるために必要なデータ活用策は、各企業固有のものである。

マーケティングの実務領域に目を向ければ、その現場には「新規顧客の開拓」「既存顧客からの売り上げ増」という当然の論点が常にある。

そして、データ活用による課題解決を前提としている企業では、「データ活用で課題を解決するための仮説」を常に持ち、マーケティングの4P(製品、価格、流通、プロモーション)の各変数において素早く検証を繰り返している。

失敗も成功もノウハウとして蓄積され、競争力を生み出す無形資産となる。そこには業務部門と情報システム部門の密接な協業がある。情報システム部門が、売り上げと利益にコミットした業務部門をしっかりと下支えし、企業の成長に貢献する。

データは価値と競争力を生み出す「資源」である。データにより現状をクリアに認識し、近い未来を予測し、そして適切な打ち手を実行し続けることで成長に至るのだ。

スピード優位性のあるパッケージ化されたテクノロジーの採用と、データ活用による課題解決の実践。それを実現するた

めには、従来型の情報システム部門と業務部門の分業のあり方から見直しが必要である。

データドリブンな経営を実現するために情報システム部門はどう変わるべきか。本稿ではこの論点に立って、数々の企業変革を支援してきた知見から、以下の3つを提言する。それは、「攻めの協業」「攻めのデータ活用」「攻めの組織」である。

今回は、「攻めの協業」を実現するためのアプローチを、具体例を交えながら紐解く。

※この論文は ZDnet Japan(2015年6月～9月)に掲載されたコラムの再掲載となります。