

「攻めの協業」で現場と情シスが 共通のゴールを目指すには



執筆者： 田村浩二 株式会社シグマックス 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月にシグマックスへ参画。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通貫で行う強みを持つ。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。

今回は、業務部門が事業の価値向上のためにパッケージやSaaSを積極的に採用し始めていること、その効果を最大化するため、データ活用により競争力を生み出すための業務部門と情報システム部門の新たな役割分担や協業が必

要であること、その成否の鍵となるのは「攻めの協業」「攻めのデータ活用」「攻めの組織」であることを述べた。今回は、攻めの協業について紐解く。

「顧客の個人情報」にみる 情シスと業務部門の攻防

私がここでいう攻めの協業とは、情シス部門と業務部門が「売り上げ」と「利益」両方の拡大に向けて、より密接に協業することである。

当たり前のことのように聞こえるかもしれないが、そもそも事業の成長をミッションとする業務部門と、予算を預かってITを運用する情シスでは、そもそも立ち位置が違う。

その違いを超えて企業価値を最大化するには、という視点で協業するというのだ。具体的には、情シスが従来の守備範囲を超えて、業務部門や経営全体に対してコミュニケーションを図り、各種の技術要件が情シスへ要望や要求として個

別バラバラに落ちてくる(あるいは降りかかってくる)前に、検討フェーズからそのプロセスに関与して、テクノロジー採用の効果を最大化することだ。

クラウドやパッケージアプリケーションなどのコモディティ化したテクノロジーを採用して競争力を向上させるためには、データの活用が肝要であることは第1回目でも言及した。

ここで、ECによく見られるケースを用いて、「守りの情シス」と「攻めの業務部門」の間で、今何が起きているかを見てみよう。

ECを扱う企業において挫折が多いのは、「顧客の個人情報の活用」に絡む領域である。成熟したダイレクトマーケティングのプロセスを回している企業であれば、サイト訪問者を

「どの世帯に属する誰なのか」「その世帯構成はどうなっているか」という「顧客」として捉えようとする。

しかし当然ながら、ウェブ分析のアプリケーションを標準的な形で導入しただけでは、一人ひとりの訪問者を顧客として識別することはできない。

ウェブ分析アプリケーション側に、自社の顧客マスタも世帯マスタも存在しないからだ。そこで、利用者である業務部門は、「ウェブ分析アプリケーションをカスタマイズしよう」と考え、大抵の場合、ログイン ID での識別など個人識別可能なデータがいない領域でのカスタマイズから着手する。

そして、ウェブビーコンの製品ならば JavaScript タグをカスタマイズし自社サイトの HTML ソースコードやモバイルアプリの SDK に組み込み、データをどんどん収集し……と、基幹システムから遠いクラウドの彼方にデータを蓄積し続けていく。

そもそも、このようなウェブ上の行動データ収集や訪問者属性収集のアプローチは、オンプレミスか SaaS かを問わず、導入したウェブ分析アプリケーションに何かしらのカスタマイズをしなければ不可能だ。

アプリケーションベンダー側も、アプリケーション以外のレイヤでのカスタマイズを推奨しながら提供していることが常である。よって、情シスが「業務部門がやっていることなのだから、自分たちの仕事に影響はない」と、この段階では何が起きているのか意に介さないのも当然だろう。

しかし、そうこうしている内に業務部門は、「顧客データや CRM データとの連携ができれば、こんなこともあんなこともできます」という昨今のトレンドに積極的に反応し、その実現に向けて検討とカスタマイズを推し進めていく。

そしてある日突然「基幹システム側の顧客 ID を、今使っているウェブ分析アプリケーションでも収集できるようにしたいのだけど、できる？」という業務部門の技術要件が、情シスにポンと落ちてくるのだ。

当然、情シスとしては、ふたつ返事でそんな唐突な要望にイエスと言えるわけがない。顧客 ID は立派な「個人を識別することが可能な」、すなわち守るべき個人情報であり、それを適切かつセキュアに管理するのが彼らの仕事だからだ。

しかし、会話は続く。デジタルマーケティングテクノロジーに明るい業務部門からは、「じゃあ、一度訪問者 Cookie に格納して……、一度ハッシュ化して……」という具合に、実現方法についての選択肢が次々と繰り出される。

しかし、基幹システム側にある顧客マスタのデータは社内外問わず門外不出であり、ファイアウォールの内側でしっかりと管理すべきという認識をデータ管理の前提として持っている情シスにとっては、どんな手法も論外だ。

トレードオフが成立しない議論の末、強固な門番に守られたデータに一指触れることなく、業務部門の挑戦は挫折に終わる。そして「うちの情シスは頭が固い」「事業のことがまったくわかっていない」という声がささやかれたりするのだ。読者のまわりでも、同じようなことが起きていないだろうか。

目的の共有なくして攻めの協業なし

この手の攻防が生まれるわけ、それは両社が「個人情報を出すか出さないか」という論点に終始し、「なぜ、業務部門は顧客データをウェブ分析アプリケーション側でも収集したいのか」という「合理的な目的(WHY)」を共有して議論していないからである。

当然、彼らの目的とは、「事業の売り上げと利益を拡大する＝事業競争力を高める」ことにあり、このことに情シスが抗う理由はまったくない。本来の目的を共有して解を一緒に探す、というプロセスが抜け落ちていることに、根本的な原因があるのだ。

通常、業務部門にはシステム開発やデータベースの基礎知識を持つ人材は少ない。よって、自分たちで採用したアプリ

ケーションを提供するベンダーの知恵を借りながら、そのツールを使うことを前提にデータ活用の方法を模索していく。

しかし、ベンダーがその企業の基幹システム側の状況と社内データの所在に情シスの人間よりも詳しいということはないため、業務部門は最適な意思決定ができていないのが普通だ。

こうして、限定された情報をもとにカスタマイズを繰り返し、局所最適が進んでいくわけだが、そもそも最初から「事業競争力を高める」というゴールを目指して情シスも議論に参加していれば、リスクとメリットの是非の判断を重ねながら、最適解を検討していくことが可能なのだ。

競争力向上のために、なぜ、顧客データをウェブ分析アプリケーション側でも収集したいと考えるのか。通常、以下ののような理由であることが多い。

- 顧客 ID 単位でサイト内の行動を分析し、「顧客理解」を進めたい
- ウェブ上の行動をイベントとして見立てて、イベントベースの「顧客とのコミュニケーション」をできるようにし、セッションあたりの購入完了率を改善したい

上記が理由であるならば、プライベート DMP の利用、データウェアハウス、データマートの活用、既存の顧客マスタ側での顧客 ID に紐作りリレーションを追加するなど、無理してまでウェブ分析アプリケーション側に顧客特定可能なデータを寄せなくても、実現のための選択肢を検討できる。

そして、企業全体や業務部門の収益計画の予実と、選択肢ごとの期待効果も比較検討しながら、優先順位を決めて何に投資すべきかを定めることができる。

このように攻めの協業とは、企業全体で目指すゴール、すなわち「売り上げと利益の拡大」をともに目指し、その実現に向けて活動することである。

情シスは、業務部門だけではテクノロジーとデータ活用に関する強い仮説を出しきれないと認識し、そこに貢献する立場で解決策を提案する。業務部門は自分たちには未知の可能性があることを常に意識しながら、最適な意思決定に向けて検討する。

そうすれば、両者とも「攻め」に転じることができるのだ。

リファレンスアーキテクチャは「攻め」の鍵

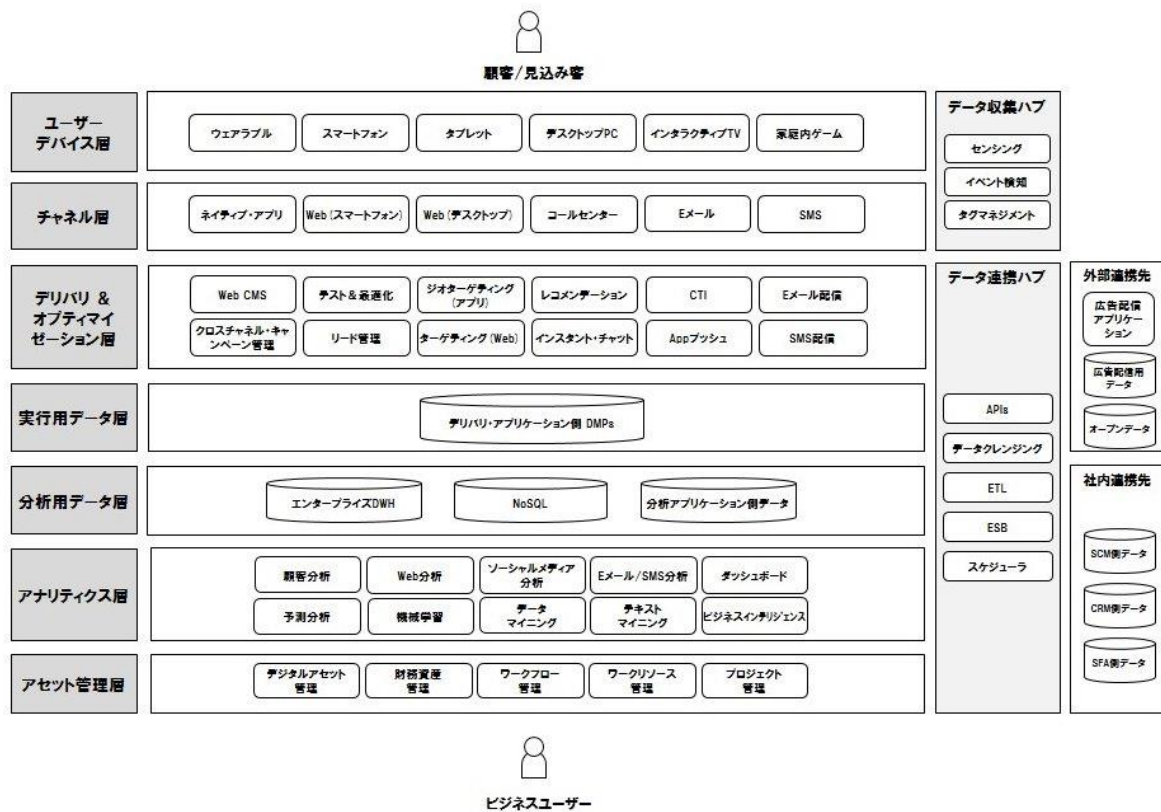
市場におけるテクノロジーの進化は、企業の競争環境を大きく変えている。特に、デジタルマーケティング領域は、猛烈なスピードで新しいテクノロジーが出ては消えを繰り返している。

従って情シスが「攻め」に転じるためには、この領域で押さえておくべきポイントを踏まえておく必要があろう。

マーケティングを専門とする筆者は、オムニチャネルだろうが、リターゲティング広告だろうが、顧客中心型のマーケティングを事業が志向するのであれば、「リファレンスアーキテクチャ」を持つことをまずはお勧めする。(図1)

これは、デジタルマーケティングにおけるリファレンスアーキテクチャの一例だ。リファレンスアーキテクチャを作りメンテナンスしていくことで、自分たちがどのレイヤでの議論を行うべきかを、以下のようにクリアにすることが可能になる。

- インプットデータとしての「顧客識別」はどのレベルで、どのアプリケーションで担うのか
- スループットとしての「顧客理解」は、どのレベルでどのアプリケーションで担うのか
- アウトプットとしての「顧客とのコミュニケーション」はどのチャンネルとメディアで担うのか



(図1) リファレンスアーキテクチャー

これは、デジタルマーケティングにおけるリファレンスアーキテクチャーの一例だ。リファレンスアーキテクチャーを作りメンテナンスしていくことで、自分たちがどのレイヤでの議論を行うべきかを、以下のようにクリアにすることが可能になる。

- インプットデータとしての「顧客識別」はどのレベルで、どのアプリケーションで担うのか
- スループットとしての「顧客理解」は、どのレベルでどのアプリケーションで担うのか
- アウトプットとしての「顧客とのコミュニケーション」はどのチャネルとメディアで担うのか

特にデータ活用の検討で論点となるのが、「リアルタイム性が求められるのかどうか」である。その場合も、実行環境側に保持しておかなければ使えないデータと、分析環境側に引っ込めておいて定期分析やアドホック分析に利用されるデータとに分けて考える。この発想を持つだけで、選択肢がより幅広になり、かつ現実的になる。

リファレンスアーキテクチャーは顧客中心型のマーケティングを志向する上で、どこに強みを作るかを議論するベースとなるので、大いに活用されたい。第3回では「攻めのデータ活用(前半)」として、競争力を生むデータ活用に向けたアプローチを、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。