

「攻めのデータ活用」で発揮される 情シスの存在意義とは



執筆者： 田村浩二 株式会社シグマクシス 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月にシグマクシスへ参画。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、顧客の個人情報をめぐる業務部門と情報システム部門(情シス)のせめぎあいの例をみながら、目的の共有なくして攻めの協業はあり得ないこと、そして、具体的な協業

に向けた考え方の一つとして「リファレンスアーキテクチャ」を持つことを提言した。今回は「データ活用」について、実務視点でもう一步踏み込んで解説する。

売り上げと利益の最大化は、全社の命題

通常、売り上げと利益に責任を持っている部門はどこかと問えば、その答えは事業責任を負っている業務部門だ。読者の所属する企業でも、「情シス部門もそのミッションを担っています」と胸を張って言える企業は多くないはずだ。

消費者向け、法人向けに関わらず、事業が売り上げを上げるためには「顧客数」と「顧客あたりの取引数」そして「取引あたりの金額」のそれぞれの数を増やすことが必要となる。あわせて利益率を上げるためには、「販売管理費」や「売上原価」を抑える必要がある。

これまで、企業は主に会社全体の業務効率を上げてコストを抑え、利益率を高めるツールとしてITを活用してきた。そしてそれを主導してきたのは情シスだ。しかし Internet of

Things (IoT) や Internet of Everything (IoE) の時代が到来した今は、業務部門が事業の売り上げを上げるために、自ら最適なテクノロジーを活用しようと取り組んでいる。

特に「ビッグデータ」という言葉が登場して以来、「持っているデータは活用しなければ」というIT業界の掛け声のもと、エンタープライズ向けのデータウェアハウスやデータマイニング、ビジネスインテリジェンス (BI) などの製品導入し、「分析の高度化」にチャレンジしている企業も多くなっている。

しかし当然ながら、どんなに一生懸命分析の精度を上げても、社内で腕組みをしてデータから見える戦況を見つめていられるだけでは、競争環境の中では勝てない。分析結果に対応した「アクション」がなければ、売り上げも利益も上がることはないからだ。

外部環境の思いがけない好転に恵まれるケースはさておき、本来的には、潜在顧客と既存顧客に対する地道なアクションが継続できなければ、業績は上がらない。これは企業の中で、どの部門が売り上げと利益の目標を担っているかという議論とは関係ない話であり、全社を挙げて取り組むべきテーマだ。

業務とシステムの間横たわる 「言葉の壁」

さて、ここでいう「アクション」とは「顧客に対するアクション」である。これは、マーケティング部門や営業部門では、「顧客体験やユーザー体験の提供」、「おもてなし」などといった昨今はやりのさまざまな言葉で表現されるものだが、情シス部門にとっては、そもそも縁遠いテーマだ。しかし、この話はもはや「フロントの人間たちが考えればよいこと」で済ませられる話ではなく、情シス部門にとっても他人事ではない。

たとえば流通や小売業の情シス部門は、「当社もオムニチャネルを実現したい。どうすればいいのか、何か考えてくれ」と経営陣や業務部門からある日突然頼まれることは避けて通れないし、実際そのようなオーダーが降ってきて、慌てふためいたケースもあるだろう。

顧客体験やユーザー体験、おもてなしといった、情シスにとって遠い存在だったテーマがある日突然、オムニチャネルというシステム的なお題となって、情シスに舞い込むわけだ。

舞い込み方はさまざまだが、業務部門が情シスに検討段階で早々に相談しに来る場合もあれば、業務部門が選んだパッケージアプリケーションベンダーとの三者ミーティングに、いきなり参加させられる場合などもあるだろう(仮に情シス部門にまったく相談がいかないのだとしたら、それはもっと別の問題をはらんでいる)。

通常は、オムニチャネルというようなシステム的な言葉で会話される段になると、「アプリケーション連携」や「データ連携」という具体的なレベルで、情シス側と業務部門側が検討

を進めることになるのだが、ここにきて話が一気に進まなくなるケースがよくある。

その理由はシンプルだ。業務部門側でアプリケーション連携やデータ連携という言葉が正しく理解されず、独り歩きしていることが多いからである。つまり、業務部門にとっては、システム的な言葉になった瞬間に、それらは「縁遠いもの」になってしまうのだ。

本稿は「オムニチャネル」推進を促すことを目的としているわけではないが、こういった局面こそが、情シス部門が「守り」から「攻め」に転じて価値を出す勝負のシーンであると提言したい。

業務部門がやりたいことの本質を 情シスが明確化する

通常、業務部門側が描く構想は、アプリケーションやデータ連携レベルの話まで明確に踏み込んだものではない。

当然、業務部門はその構想段階において、社内システムのアーキテクチャやデータアーキテクチャの理解はいったん脇に置き、「やるべきこと」や「やりたいこと」または「あるべき姿」から構想を始める。食べられようが食べられまいが構わず、いったん、“餅の絵”を書く。

例えば、昨今注目されている「マーケティングオートメーション」はその代表例だ。国内市場にもすでに 2 ケタ数のパッケージアプリケーションベンダーが存在する。導入したらうまくいくかもしれない、やってみたいと思う業務部門に対し、彼らベンダーは「効果を出すには CRM システムとの連携が前提です」という。

そして、「顧客マスタやトランザクションデータなどとの連携を前提にアプリケーションを導入しましょう」ということになる。

ベンダーがどのように説明しようが、それにもとづいて業務部門がどんな餅の絵を描いていようが、この場合、彼らがや

りたいことの本質は何なのかという、連載第 1 回から述べている通り、以下の 3 点である。

- 顧客識別
- 顧客理解
- 顧客とのコミュニケーション

アプリケーションは最終的に独自開発やパッケージ製品の導入、という選択肢があっても、活用するデータについては、外部から購入することはできない(サードパーティのデータセラーを除く)。

よって、業務部門は情シスと調整することになるわけだが、業務部門からの相談が舞い込んだ時、上記の 3 つの本質を情シスが理解できていれば、彼らが業務部門に対してしなければならない重要な質問は以下の通りとなる。

- 顧客識別のために、どんなデータを収集したいのか
- 顧客理解のために、どんなデータをさらに必要としているのか
- 顧客とのコミュニケーションのために、どんなデータを使いたいのか

ここを押さえさえすれば、業務部門がやりたいことを実現するために必要な施策をクリアに整理し、システム的な解を提示することができる。

しかし、現実にはなかなかそうはいかない。業務部門がやりたいことを「データを使う上での本質」の視点で整理する前に、ベンダーと業務部門の間で話し合われるアプリケーション導入の要件との抱き合わせで、議論が進んでしまうことが往々にしてあるからだ。

社内システムを理解している情シスだからこそできることがある

筆者がよく目にする具体例を挙げると、「クロスデバイスでの顧客識別と顧客体験の提供」の議論がある。

「顧客識別」の段階では、ファーストパーティ Cookie の扱いが頻りに論点になる。既知の通り、現在は JavaScript を利用したウェブサービスの種類が多く、自社のウェブサイトやモバイルサイトに複数のウェブサービスを導入していることが通常である。

また、今の消費者はスマートフォンなどのモバイル端末を含め、複数のデバイスでインターネットを利用することがすでに主流となっていることから、「顧客の利用するデバイスをまたがって、一貫した顧客体験を提供する」ためにどうするかという検討を進めている企業も多い。

消費者の立場に立てば、ある企業の PC 向けサイトでは、「あなたには A がおすすめ」と言われ、同じ企業のモバイルサイトでは「あなたには B がおすすめ」と言われることは、決して「良い顧客体験」とは言えないし、そんな企業のおすすめは信用できない。

さて、このような状況下で、パッケージアプリケーションのベンダーが業務部門に提示する顧客識別の解決策は「(そのベンダーが提供する)〇〇ツールがセットする Cookie を利用して対応しましょう」というものが往々にして多い。

Cookie の発行と読み込みが、あたかもそのベンダーが提供している特定の製品でしかできないような考え方に基づいた解決策だ。

(本連載の読者には釈迦に説法だが)もともと Cookie は、インターネット利用者の利便性を高めるためにウェブアプリケーションサーバで自由に発行、読み込みできる技術である。にも関わらずこのような提案をすることが多いのだ。これは、決して最適解とは言えない。

もしこの場に情シス部門がいれば、自社で発行する Cookie は当然ファーストパーティたり得るため、業務部門側では思いつかない選択肢をいとも簡単にこの場面で提示できるはずだ。

さらに、「顧客識別」のために自社で発行する Cookie であれば、その読み込みは、そのチャネル(顧客接点)が定める利用規約の範囲において自由である。

そして、「顧客理解」という分析段階においては、Cookie 内の ID と顧客 ID や名寄せ ID を紐づけるためにわざわざ外部ベンダー側のデータ保管領域にデータを飛ばさずとも、自社内の分析環境で自由に紐付けして分析が行える。元々ファイアウォールの中でのデータの扱いは、情シス部門が得意とする守備範囲である。

また、「顧客とのコミュニケーション」においても、情シス部門がデータを活用し攻めに転じられるシーンがある。

いざ実行する、という段階だ。

当然、コミュニケーションが行われる各チャネルのセッション管理は基本中の基本であり、そのセッション管理の際に顧客識別に自社保有のデータを利用することも、情シス部門にとってはまったく難しい話ではない。

しかし、クロスデバイスでのセッション管理ができるようになると、そのセッション中に行われるコミュニケーションの内容こそがより重要となる。

「顧客にとって、より納得感のある体験」の実現を目指す上で、データ活用に関する最大のキモとなる議論が生まれるのは、ここである。

このステージをあいまいにせず、業務部門と情シスが協業してシステムの実装をやりきってこそ、真の“おもてなし”が実現し、市場における競争力が強くなるのだ。

有史以来最大の情報爆発の社会で、個人、法人問わず、顧客は誰もがスマートフォンをせわしなく操作し意思決定を繰り返している今、一昔前には考えもしなかったレベルで「一貫した顧客体験」を提供できることを求められている。

常連客一人ひとりに「いつもご利用いただいているあなたには、A がおすすめです」と情報発信を続けること、そして見込み客一人ひとりに「何かお困りですか、こんなことお困りではないですか。ご不明な点は電話でもチャットでもお受けいたします」と歩み寄り続けること。売り上げを増やしていくために、企業はこのような活動から逃れることはできない。

業務部門が「おもてなし」と言おうが「オムニチャネル」と言おうが、情シスは慌てる必要はまったくないのだ。

情シスが業務部門と共に実現しなければならないことは、自社の顧客に対して「やるべきことは何か」をともに考えることであり、解はその先に必ずある。

そして、それは自社データの事を一番よく理解している情シス部門なくして実現できない。

データ活用の現場では、情シス部門は“絵の餅”を“食べられる餅”に変えるだけでなく、「他社とはひと味違う餅」にするために必要不可欠な存在なのだ。

今回は、データ活用とアプリケーション開発やインフラストラクチャ構築の観点で、具体的なケースをふまえて共に提言する。

※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。