

進化するマーケティング： エクスペリエンス(顧客体験)の再考

CMOとCIOの協業がエクスペリエンスを向上させる

マーケティングの新しい世界は、パーソナライズされ、コンテキスト化され、変化している。この世界においてはエクスペリエンスデータを収集するためにCMOがテクノロジー部隊との連携をますます強化していく。今後、CMOとCIOは協力して、新たなテクノロジーを取り入れながらエクスペリエンスにフォーカスしたマーケティングツールを開発することになるだろう。これまでのマーケティングは顧客獲得を重視した活動であったが、今後はデータに基づいて、顧客にとって価値ある体験を提供する活動となるべきである。エクスペリエンスマーケティングでは、企業は顧客ひとりひとりの好みや行動を理解することによって、個別にカスタマイズした対応を行う。顧客との最適な関わり方を作っていくためには、アナリティクスやコグニティブの技術を活用して、大量データから顧客のニーズを特定し、マーケティングの内容を決定・実行する力が必要である。リアル・デジタル両方の顧客接点で、カスタマイズされたエクスペリエンスを提供することで、顧客と確固とした信頼関係を築くのである。

あるブランドが、あなたが誰で何を望んでいるのかを把握し、リアルまたはデジタルのチャンネルを通じ、シームレスかつタイムリーに最適な製品、サービス、または経験を提供する世界を想像してほしい。そんな世界がまさに到来しているのである。

マーケティングのテクノロジーはまさに現在変革の時である。ウェブサイト、ソーシャルサイトおよびモバイルプラットフォーム、コンテンツ管理ツール、検索エンジンの最適化などチャンネルを重視したソリューションは、急速に過去のものとなっている。進化するマーケティングの一部として、これまでにない顧客との関わり方、顧客ひとりひとりとの確固とした信頼関

係の構築が必要であり、先進企業は新たなマーケティング(マーケティングテクノロジー)を取り入れている。顧客データの収集、意思決定、および発信において新たな手法を取り入れて、今や企業は顧客ひとりひとりにパーソナライズされ、コンテキスト化された、end-to-endのエクスペリエンスを提供できる。これらのエクスペリエンスは、製品やブランドに対する深い愛着を顧客へもたらし、それが製品やブランドに対するロイヤリティとビジネスの成長を促進させる。

エクスペリエンスに重点を置くことで、進化するマーケティングはその戦略立案と実践方法において大きなターニングポイントを迎えている。従来のマーケティ

ングは、販売者側の戦略として消費者の購買意欲をいかに刺激するかということが中心であった。今後のマーケティングは、販売者側の意図を踏まえた上で顧客の潜在ニーズにいかに応えるか、またその様なシーンにおける顧客との接点をいかに作れるかということが重要になる。顧客の潜在ニーズをどの程度深くとらえるべきか。人間の目は700万色を超える色の違いを感知でき、耳は2つの音のわずかな違いも感知でき、2,000万もの末梢神経はあらゆるものを敏感に感知できる。人間は感覚的な生き物であり、様々な経験を通じて繁栄してきた。企業が人とさまざまな形でコミュニケーションを取って繋がりを持つと、論理やシステムの制限が人々の感覚を超えることも時にはあった。顧客体験を訴求し、感情をもって顧客とつながることが増えている。企業は、顧客の欲求、ニーズ、およびその顧客の行動を把握することが求められる。最適なブランドエクスペリエンスは感覚的な価値を提供し、業界を問わずすべてのブランドに求められる基準となっていくであろう。

これらの期待に応えるために、一部の企業はマーケティングサービスプロバイダ（MSP）や広告代理店と現在までの関係を見直すことを模索し始めており、データ管理や顧客関係構築のプロセスを自社に回帰させている。同様に、CIOとCMOはこれまで以上に密接に連携し始め、自社のマーケティング、ビジネス、そしてより広範なデジタル戦略を策定している。彼らは既存の“ブラックボックス”顧客マーケティングシステムを捨て、クラウドベースの、柔軟性のある、マーケティングオートメーションシステムに乗り換えており、それによってあらゆるデータの活用を可能にしている。マーケティングの進化に取組んでいる企業は、自社、顧客および第三者のデータや、コグニティブ分析、機械学習、リアルあるいは適切なタイミングでのタッチポイントの創出を結び付けてデータ管理する機会を模索している。

今後一年半から二年程度の間に、より多くの企業が進化するマーケティングに向けて動き始めることが予想される。個々のブランドで試験運用を始める企業、サイロ型で分散されたエンタープライズシステムの膨大な顧客データを統合することから始める企業、最適なコンシューマーエクスペリエンスとは何かを定義することからはじめて、それを実現するために未知のマーケティングの取組みを開始する企業もあるかもしれない。

これから多くの企業は、企業規模に関わらず、マー

ケティングテクノロジーの探求とユースケースの開発を本格化することになるであろう。将来的にはメーカーではなくコンシューマーがマーケティングの舵を取ることになっていくであろう。

私道か高速道路か

オンライン常時接続環境により、顧客の期待は劇的に変化している。顧客は自分に合ったエクスペリエンスが提供されることを望み、また自分が欲するタイミング・手段でコミュニケーションが取れることを望んでいる。CMOカウンシルおよびSAP社の調査では、回答者の47%が、不十分な情報提供、自分に合わない情報提供、または手間を取らせるエクスペリエンスを提供するブランドを見切ると回答した。¹ その様な状況を踏まえて、各社のCMOは予算の3分の1近くをマーケティングテクノロジーに割り当てている。

あらゆる業種で、企業はカスタマエクスペリエンスを向上させるためにさまざまなテクノロジーを使用している。たとえば、衣料品小売業者のNordstrom社は最近スマートフォンのショッピングアプリケーション機能を使って、店舗内のエクスペリエンスを向上させるためにデジタルショッピングのエクスペリエンスプラットフォームを発表した。顧客はソーシャルメディアで好みの洋服の記事を見つけるかもしれない。Nordstrom社のアプリケーションを使用することで、その洋服の在庫を持つ最寄りの店舗のスタイリストとコンタクトを取ることができる。顧客がその店舗に到着すると、ドアに自分の名前が表示されて、準備ができている試着室を見つけることができる。²

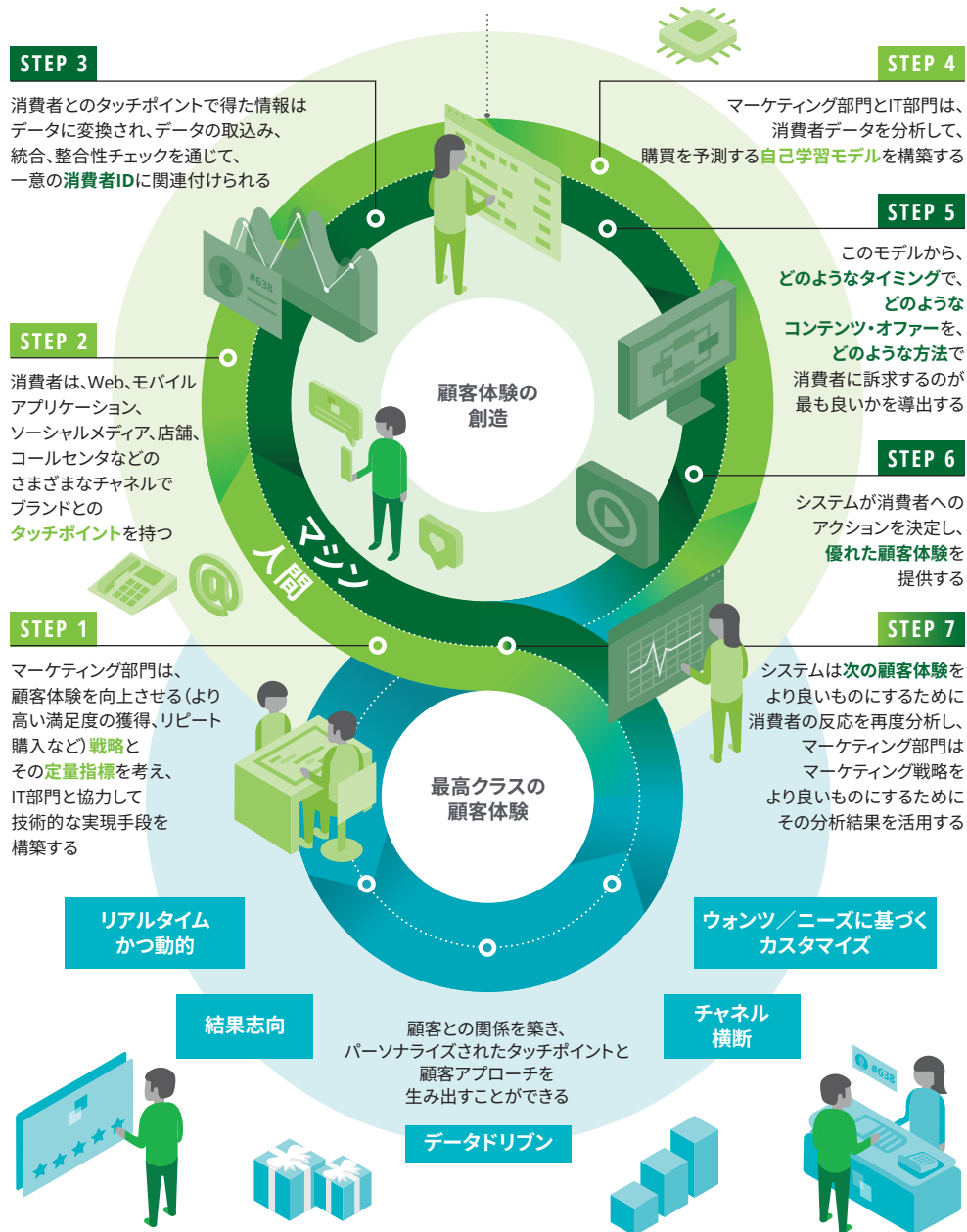
スポーツ界では、Kansas City Chiefsが、ファン体験を更に向上させるために、機械学習とAIに基づいた意思決定クラウドを有効活用している。「このプラットフォームにより、さまざまなレベルのファンデータを使って、さまざまなオファー、プロモーション、勧誘に結び付けることができた。」とチケット販売担当チーフのTyler Kirbyは述べている。「購入する可能性が最も高く、重要で、店舗の売上に貢献するファンのみ確実にコンテンツを配信している。特定されたファンは、すべてのeメール、ソーシャルネットワークにとって大切な存在であるし、またセールス側にも価値をもたらしている。」³

このようにカスタマエクスペリエンスを技術的にリードすることは、いくつかの要因から一般的になり

図 1

CIOとCMOの協業が優れた顧客体験を生み出す

顧客体験の創造プロセスとは、消費者との関係から得られる洞察を基に改善を繰り返す、**動的なフィードバックループ**である



出所：Deloitte analysis.

つつあり、進化するマーケティングのトレンドを加速させている。まず、従来の広告代理店やほかのMSPは、販売、マーケティングおよびデータにまたがって統合されたエクスペリエンスを提供するのに苦労している。レガシーシステムだとリアルタイムでのアクセスと意思決定をサポートすることができないこともある。またあるケースでは、縦割り組織はデジタル時代において非効率であることが判明してきている。MSPは製品ライン、ビジネスユニット、機能、地域を簡単に見分けることができないため、大規模組織ではサイロ化の問題が深刻化している。その結果として、多くの企業がデータ管理と顧客関係構築の取組みを自社に回帰させることを模索している。

同時に、テクノロジーは、顧客を購入への流れに巻き込む多くの方法を生み出した。しかし、end-to-endのカスタマエクスペリエンスを提供する技術は、デジタル戦略に基づいて開発されないと、非常に複雑で困難なものになる可能性がある。CMOは、カスタマエクスペリエンスのシステムを含めてマーケティング活動全体にますます関わるようになり、従来のCIOの役割にも直面するようになってきた。同時に、CIOはレガシーシステムを変革し、次世代のデータ管理とフロントオフィスの顧客関係構築システムをサポートするための新しいインフラを構築することが

End-to-endの カスタマエクスペリエンスを提供する技術は、 デジタル戦略に基づいて開発されないと、 非常に複雑で困難なものになる 可能性がある。

求められている。これはIT側の業務範囲およびより広範なデジタル変革戦略にどのような影響を与えることになるのだろうか。ITとマーケティングは、この環境においてセキュリティ、データの完全性、および適切な技術サポートをどのようにして確保できるのだろうか。組織が進化するマーケティングを進めるにつれて、CIOとCMOは、自社の新しいマーケティング戦略だけでなく、確固たるデジタル戦略を実現するために、これまで以上に密接にコラボレーションする必要がある。

3つのD

テクノロジーの観点からみると、企業が顧客の期待に応えるために必要なデータ（Data）、意思決定（Decision）、デリバリ（Delivery）に関するプラットフォームが次世代マーケティングの要素に含まれる。

- **データ**：次世代マーケティングではデータがすべての出発点である。企業が大規模かつ多様なデータを適切にコントロールすることで、顧客および個人の好みや行動のより深い理解が可能となる。あなたの会社がシステムに保持している顧客情報について考えてほしい。名前、メールアドレス、マーケティングキャンペーンに対する反響、購買履歴、購入後のコンタクト履歴、これらのトランザクションデータから得られる結果など。（商品は返品されたか。販売後、顧客は何らかの理由で企業と接点をもったか。）これらは今日の厳格なプライバシー基準に準拠しながら、公開データもしくは第三者データによって補強することができる顧客プロフィールの基本要素だ。

さらに各顧客の年齢、性別、および所在地を知ることが、同一人口統計グループ内で購買履歴や好みを比較する際の手助けとなる。この分析によ

り、顧客とブランドの関係性の完全な全体像を描くことができる。顧客や見込客データを収集・統合・拡張するプロセスはそれぞれの企業の能力やニーズによって異なるだろう。しかし一般的に、種々のデータソースからデータを取得・変換した後は、トランザクションデータは一

意の顧客IDと紐づけて管理される。そして、意思決定やデリバリにおける活用のため、これらのデータは顧客データ基盤に蓄積される。

- **意思決定**：高度な分析、顧客の管理、リアルタイムなパーソナライゼーションと意思決定エンジンを通じ、システムは潜在顧客と既存顧客の両方に対して、個々に特化した体験をいつ・いかに提供すべきか意思決定可能である。提供される体験は単純なキャッチコピー、画像、メッセージを超えた

ものとなる。さらにこの体験には顧客ごとの価格、プロモーション、独自サービスの提供も含まれる。機械学習機能を意思決定プロセスに組み込むことにより、企業の顧客理解を助け、さらには過去の顧客体験の効果を高めることができる。最後に、製品やサービスが確実かつ迅速に提供されるために、意思決定プロセスは在庫管理システム・サプライチェーンシステムと連携する機能を持つべきである。

- **デリバリ**：データ管理や意思決定に加えて、今日のコンテンツ・キャンペーン管理ツールは、メール、テキスト、顧客向けポータルサイトなど、複数チャネルをまたいだ動的カスタマエクスペリエンスコンテンツを一貫して提供している。これらのツールは同様に、コールセンタやモバイルアプリケーションなどのチャネルの統合も実現する。完全ではないにせよ、特定の条件下においてこれらのプロセスを大幅に自動化することが可能である。統合されたデリバリの相互作用は、最終的にカスタマイズ・パーソナライズされた顧客との関係性を創り出す。

ITにおける重要性

データ・意思決定・デリバリに対する既存アプローチの再構築は、企業のレガシーテクノロジーの排除や、目新しいツールとの入れ替えを必須要件としない。むしろ、テクノロジーとプロセスを統合することで、既存のシステムをよりスマートに、リアルタイムに、シームレスに顧客に作用するよう作り替えることがゴールとなるべきである。いくつかのブラックボックス化したデータソリューションは自社対応へ切り替え

ることができる。これらはクラウド化可能であり、またクラウドで管理されるべきだ。一方、多くの企業は広義のデジタルトランスフォーメーション戦略の一部として既に変革に取り組んでいる。分析系か、コグニティブ系か、クラウドかに関わらず、進化するマーケティングの潮流を推し進めているテクノロジーは、多くの場合当該組織において、別の変革の推進力にもなる。進行中のIT投資とIT人材を活用する機会を模索すべきである。

時間が経つにつれ、進化するマーケティングの潮流は、よりカスタマイズされパーソナライズされた顧客接点を実現するため、チャネルの再考、再デザイン、再実装を必要とするかもしれない。より感情的で知的な顧客との相互作用を創り出すジャーニーの構築に求められるのは、メッセージとコンテンツを届けるための現在までにないアプローチである。販売促進はより動的な営みとなり、パーソナライズされた世界観とはかけ離れた基幹システムの変革をも必要とするかもしれない。未来の変革スピードを維持するために、システムポートフォリオを分析して潜在的な弱点を見つけ出すことが重要である。

多くの意思決定システムの根底にある、データ分析、機械学習、AIに対応するためには、IT人材に対するアプローチを見直すことも求められるだろう。AIを起点とした組織変革を加速させるテクノロジーはマーケティング上の意思決定にも影響を及ぼす。社内リソースに対する教育や社外サポートの確保など、先手を打つことが鍵である。その上、マーケティング・IT領域には、どこでどのようにすれば顧客を成功に導くことができるかを密に話し合える、カスタマエクスペリエンス人材が必要である。

最前線からの学び

USTAのマッチポイント：テニスを普及させるための地道なデジタルマーケティング戦略

LESSON ONE

1881年以来、アメリカテニス協会（USTA）は、アマチュアトーナメントの開催や会員登録を必須とする成年向け・青少年向けのプログラムを実施することによりテニス競技者の会員基盤を構築し、テニスの普及というミッションを果たしてきた。テニスを普及し続けるために、USTAはごく最近になって、コーチ・教師、テニスファン、競技者の両親など年齢や能力を問わずあらゆる競技者との関係構築しようと、その視野を広げている。

「テニス歴が何年であろうと、競技者に適切なトレーニングに基づく適切な運動をさせることが出来れば、競技者は一生を通じてテニスをする事ができる。」とUSTA⁴のデジタル担当マネージングディレクターであるKevin Mahoneyは語っている。「そのために、USTAはラケットを握ったことのある人なら誰でもパーソナルな関係を築き、彼らをテニスコートに導き、あるいはテニスコートに戻ってこられるようにしなければならない。」

ひとりひとりに合わせた完璧な競技体験を創出するために、USTAはデジタルネットワークの変革を必要とするパーソナライズされたマーケティング戦略を実施してきた。その取り組みをサポートする仕組みとして、Webサイト内外で様々なタッチポイント（イベントの登録と結果、購入、検索履歴）から情報を収集するデータレイクを構築し、各会員の単一ビューを作成した。この単一ビューのおかげで、USTAはプレイヤーの参加パターンを知ることができ、ひとりひとりに合わせたテニス体験を促進することができる。次に、USTAはテニス競技者やテニスに関わる人々（非会員を含む）にUSTA.comへの登録を奨励するキャンペーンを開始した。

「個人がサイトを通じてどのようにコミュニケーションをしたかを理解すればするほど、我々は適切な機

会を提供するためにより良い選択をすることができる。たとえばそれがファンや大学の代表選手、ラケットを初めて握る高齢者であろうと、その履歴に基づき、適切な機会を提供することができる。」とMahoneyは語る。「たとえば、バックハンドの上達に関するメッセージは望んでいないが、彼らの街にある新しいジュニアチームを支援しているコーチに興味を持っている親達をターゲティングできる。」

このアプローチは、USTAの公式ユーステニスブランドであるNet Generation内で展開されている。現在までに、Net Generationは30万以上のUSTAアカウントが登録されており、これを1年近くで達成した。またUSTAがより関連性のある情報を収集することで、コーチ、チーム、トーナメント、施設、およびその他のリソースとプレイヤーをマッチングさせて、カスタマイズされたテニス体験を、より容易に創出することができる。

さらにUSTAは、新たに開発されたマーケティングツールを使用して、競技者のようなコアな会員以外にもデジタルアプローチを拡大している。Tennis 2020イニシアティブの一環として、より良いターゲティングやビジネス成長のために、USTAは、コーチ、用品メーカー、施設管理者などのテニススポーツに関連する企業や人々に対し、Webページの開発やスケーリングソフトウェアなどのツール提供を行っている。

「USTAのプログラムとテニス競技の成長をサポートするために、今後数年間で、各プロバイダを繋ぎ、デジタル製品を市場に投入することでデータドリブンな文化を構築する。」とMahoney氏は語る。組織の方向性を変える約140年の長い旅であったが、USTAはデジタル時代を受け入れてスポーツを強化し、より多くの人々をテニスコートに導く製品を生み出している。

データへの欲求：Tyson Foods社の消費者ドリブンなデジタルイノベーション



創業85年を迎え、Tyson Foods社はデジタル変革に取り組んでおり、それは同社の顧客との取引方法や最終消費者へのリーチの仕方を劇的に進化させている。食肉タンパク質に対する嗜好の世代ギャップや需要パターンの多様化によって市場は激変している。同時に、分析ツールやクラウド、機械学習のようなコグニティブテクノロジーの進歩とともに、ソーシャルメディアやそのほかのビッグデータの活用により、企業の市場行動の予測、影響、および対応方法が変化している。

Tyson Foods社にとって、デジタル変革とは消費者ドリブンである。そしてCTO兼executive vice presidentのScott Spradley⁵によると、これはテクノロジー全体を進化させることを意味している。サプライチェーンをデジタル化しながら顧客の行動をよりの確に把握することで、会社は需要変動に対し迅速な対応をとることが出来るようになる。その一環として、従来のアナログ企業はマーケティング方法を再構築している。「インテリジェントマーケティングはアナリティクスによって推進されている。市場全体の洞察を得るためには、プロセス全体をデジタル化することが必要だ。」Spradleyは語る。「我々は、天気、スポーツイベント、ライフイベントに関する情報を含む、構造化および非構造化データセットをデジタル化することに注力している。その結果、我々は消費者の需要をより詳細に予測することができ、いつ、何を、どのように、なぜ売べきなのかを正確にプランニングすることができる。」

多くの人口学的要因が嗜好と消費パターンを左右するので、パーソナライズされたマーケティングがより重要になるとTyson Foods社は認識している。消費者は独自のタッチポイントの嗜好を持っており、購入を動機付けるきっかけとなる。食事の好みや消費パターンを予測するために、同社は、Instagramを使

用する人々とTwitterを使用するミレニアル世代を区別することなど、世代内でのセグメント化も含めて、世代別の使用メディアを詳しく調査している。

Spradleyと彼のチームは、複数の人口統計グループに亘る“食品の購買要因”や顧客消費につながる傾向を判断するために、さまざまなソーシャルメディアフィードを分析し、その結果を第三者の市場調査と比較する取組みを行った。この取組みの結果は、休日やフットボールのテールゲート、夏のグリルシーズンなど、昔から知られているような購買パターンから、コンサートやアマチュアスポーツのイベント、政治集会、誕生日といった、より個別的でローカルなイベントの購買パターンの予測と影響の精度を高めるマーケティング活動に利用される。より良い予測により、食肉の生産調整から、生鮮食品店での品切れ防止や廃棄最小化といった食品流通まで、サプライチェーン全体の管理を向上させることができる。

市場自体を理解するには、Tyson Foods社のIT人材モデルを変化させることも必要である。データソースの中から因子を識別するための統計学の応用知識や、マクロ経済学の幅広い理解といった新しいスキルセットが今や不可欠となっている。同社は従業員の知識ベースを拡大し、新しいデータサイエンスチームを獲得することでこれらのニーズを満たしている。

「デジタル変革を成し遂げて初めて、農場から食卓までの複雑なフードサプライチェーンを真に理解することができる。」とSpradleyは語る。「豊富なデータ、優れたデジタル人材、そして新しいテクノロジーによって、構想と計画の新たな基準を確立することが可能になった。我々が変革のロードマップを進めていくにつれて、Tyson Foods社がより迅速によりローコストに経営することができるようになり、その結果、消費者がより安価に商品を手にするのを我々は望んでいる。」

私の見解

JIM FOWLER, CIO, NATIONWIDE INSURANCE

保険は、その定義からして個人に密接的な関わりのある事業だ。1926年に最初の保険をオハイオ州の農家に販売して以来、Nationwide Insurance社のミッションは、会員の生活上の重要資産をリスクから守ることであり、その対象は家、車、事業、老後貯蓄に及ぶ。今日では、従業員3万人、総資産2300億米ドル超となったが、Nationwide社のミッションは変わらない。しかし、会員にとって重要な保険対象はペット、自転車、ボート、デジタル資産などに拡大した。

会員の生活や個々の生活環境が進化するにつれて、Nationwide社への期待も高まっている。ほかの多くの業界同様、顧客の関心や購買行動の変化により、保険業界にも破壊的な変化が起こっている。消費者は個々のニーズや嗜好を満たすべく、オーダーメイド商品やサービス、体験を企業に期待し始めている。既存商品リストから高品質な商品を購入するだけでは、もはや満足してもらえない。会員が何を望むにせよ、個々人ごとにカスタマイズした商品を提供する必要がある。

今後、成功するための唯一の方法は、データを用いて個々の顧客のそれぞれの活動を総合し、顧客のあらゆる生活ステージと我々のサービスとをつなげることである。私の娘の例を取り上げてみよう。大学を卒業後、初めて保険会社と関わりを持つだろう。おそらく借家に関する保険と自動車保険を購入するだろう。数年後には結婚し、子供を産み、家を購入して生命保険と住宅保険に入るだろう。彼女の世代の多くの人と同様に、5、6回転職するだろうから、401Kを引き継ぐ必要があるだろう。老後は年金を受給したいだろう。彼女の重要なライフステージにおけるニーズを充足することがNationwide社にとって肝要であり、その実現のためには、データが中心的な役割を果たす。

データの可能性を最大限引き出すために、Nationwide社は業務システムを刷新する必要があった。退職金であれ生命保険であれ、いずれのシステムも1980年代のメインフレームのテクノロジーで構築されていた。これらの業務システムを刷新することが最重要な投資であった。同時にITの組織的な変革を行う必要があり、特にアジャイル開発への移行が不可欠であった。今や当社のシステム開発においては、100%アジャイルが使われている。さらに当社はアジャイル開発をビジネスパートナー（ビジネスプロセスと商品に関する貴重な専門知見を提供してくれる協力会社）にまで拡張した。さらに今日では、顧客自身が独立した代理店やアドバイザー等の様々なチャネルを通じて、保険の調査、購入、管理を行い始めているため、当社と顧客とがデジタルチャネル上で接点を保てるようテクノロジー戦略を考案した。現状、当社の会員は保険商品を選択する際に、当社商品に直接アクセスすることができる。

これから変革を起こそうと検討している方々に対し、当取組により得た我々の知見を共有しよう。まず、CMOとCIOは敵対する存在ではなく、パートナーである。この関係がうまく機能するかはどの企業、従業員、顧客においても最大の関心が寄せられている。ITとマーケティングの間に存在する部門機能をブレイクダウンすべきであり、パートナーとして両チームが協力することで、共通のゴールにより迅速に到達することができる。顧客接点チームにおいて、もはや誰がITで誰がマーケティングなのかは関係ない。そのことが顧客に対して大きな成功をもたらすのだ。

次に、データこそがこの活動の中核にあることを認識してほしい。もし、データを顧客につなげることに強みを持つチームを有していないならば、あなたの業界における競争で苦難を強いられるだろう。さらに、データを倫理的に用いるためのガイドラインを作成する必要がある。顧客データをどのように利用したいか、または利用してはならないかを定めるべく、倫理的な境界を常にレビューし、議論していかなければならない。この議論は、商品やサービスが展開される前に行われる必要があり、さもなければ顧客、規制当局、世論と対立する可能性を孕んでいる。

最後に、経営層は、ITとマーケティング部門のように、現状の破壊を志向しなければならない。Nationwide社では、すべての経営層が変革に積極的に取組んでいる。年に6回開催される取締役会においても継続的なテクノロジーイニシアティブの議論がなされている。彼らは、ほかのすべてのリーダーシップを持つチームと同様に、我々の業界が消費者によってもたらされる重大な変革の真っ只中にいることを認識しているのだ。

リスクの視点から

徐々に明らかになってきていることであるが、マーケティングと顧客体験の専門家は、アイデンティティ管理(顧客IDの管理)は、組織存続の基盤となるだけでなく、会社のブランド、商品、サービスの差別化要因となりマーケットの成長に貢献できることを理解している。優れた顧客体験はアイデンティティ管理に依存しており、正しく実施されれば、顧客が何を、いつ、どこで必要としているかについて、あらゆるデバイスからアクセスすることを通じて安全でシームレスな体験を提供できる。しかしながら、プライバシーとセキュリティ保護の企業担当者は、データと顧客IDの収集、保存、管理についての重大なリスクを認識する必要がある。より厳格なプライバシーと同意の規制が世界中で施行され、また、詐欺やサイバー攻撃が増加していることもあり、顧客体験やユーザ利便性と、セキュリティやリスク管理とのバランスをうまくとる必要がある。サイバーリスクを戦略的なビジネス上の考慮事項に転換した3つの要因を紹介しよう。

- **盗難された情報から生じる詐欺やサイバー脅威:** 安全なパスワード作成や、安全性を保つことに責任を持つのは人間であることから、顧客との関係構築や体験において、盗難されたパスワードは最も脆弱なタッチポイントとなる。繰り返し警告しているにも関わらず、人々はパスワードを共有し、再利用し、忘れ、安全なパスワードにしない。
- **多様化するタッチポイントにおけるデータ保護とユーザ離脱リスク低減の両立:** 多くの企業はシンプルかつシームレスでありながら安全なユーザエクスペリエンスを提供できるよう日々創意工夫を凝らし、改善を重ねている。例えば、より確実にユーザ情報を保護するためのセキュリティ対策を施した場合、その手続きはユーザにとって煩雑なものとなりがちであり、その結果、登録をあきらめて離脱したり、さらには競合他社へ乗り換えてしまうリスク

がある。ニュースで報告されている情報漏洩への対策として、サイト登録や多要素認証などのフロントエンドセキュリティを追加するケースが多くみられるが、それはIDセキュリティの問題を解決できないだけでなく、カスタマエクスペリエンスを毀損してしまうリスクもある。

- **市場から求められる規制対応:** 一般データ保護規制(GDPR)や2018年のカリフォルニア州消費者個人情報保護法など、消費者のデータや嗜好を保護するための規制やコンプライアンスの要求に対応する必要性から、世界中の消費者やユーザを抱える企業は、セキュリティとプライバシーを保証する包括的な戦略を策定する必要性に迫られている。このことは、従来の消費者保護の考え方とは異なった、新しい規制へ対応するために、経験豊富なコンプライアンス専門家を雇うなど、規制対応のために経営資源の投資が必要となることを意味する。これらの環境変化に適切に対応している企業を見ると、学ぶべき最大の教訓は、次のように推察される: パーソナライゼーションとブランドエクスペリエンスは重要であるが、顧客のプライバシーを保護する責任は、chief security officerだけの責任ではない。市場で存続し繁栄するためには、経営層全体、すなわち、成長と価値を推進するCEOとCFO、データとシステムの安全を確保するCISO、CTO、CIO、そして消費者関係構築戦略の実施を担当するCMO達は、顧客アイデンティティ管理に対する統一された全社的アプローチの確立にむけて投資する必要がある。

端的に言えば、投資をして顧客の信頼を勝ち得れば、顧客はより多くのデータを提供してくれる。より多くのデータは、より多くの洞察を可能とし、そしてより多くの洞察は、より良いエンゲージメントを生み出し、その結果、より多くの収益を生み出すのである。

さあ、はじめよう

知識や経験のあるCIOやCMOでさえ、データ、意思決定、そしてデリバリへの新しいアプローチを開発し実行することは簡単なことではない。幸いなことに、一度にすべて対応する必要はない。進化するマーケティングの潮流がもたらす可能性を探る際には、自身に以下の質問をするとよい。

▶ **このトレンドによって、自社が顧客を巻き込む方法に大きな変革をもたらす。強固な基盤を築き上げるために必要な初めの一步は何か**

はじめに、ブランドに関わる顧客にとって最適なエクスペリエンスが何であるかを定義し、そこに辿り着くためのビジョンとガイドラインを作成する。現在の業務は、このビジョンと一連のガイドラインにフィットしているか。現在のカスタマエクスペリエンス テクノロジーポートフォリオ、すなわちマーテック（マーケティングテクノロジー）、CRM、ソーシャルプラットフォーム、eコマースは、ビジョンをどの程度サポートできているか。ギャップはどこにあるか。既存の顧客関係構築戦略についても同じことが言える。ギャップを特定したら、どのギャップを優先するかを決定する。経営層や反対勢力に対して素早く価値をもたらせるよう小さく始めることを推奨する。その後は、より野心的なマイルストーンとタイムラインでイニシアティブの範囲を広げることができる。どのようなアプローチをとるにせよ、以下については覚えておいてほしい。顧客に合わせた体験を提供するために必要なツールと戦術を展開することは容易ではない。新しいテクノロジーやプロセスを展開するだけでなく、会社の文化や考え方を変える必要があるかもしれないからだ。長い取り組みではあるが、数ステップから始まるものである。

▶ **達成できるQuick Winは何か**

たとえば、顧客獲得コストの削減、顧客関係構築の強化、顧客の定着とロイヤルティの向上等は、短期間で成果を出せる可能性が高い。巨大な改革プロジェクトを明日から開始する必要はない。その代わりに、コールセンタ、電子メール、またはモバイルアプリケーションのような単一のチャネルから始めることを検討し、特定領域で結果を出すことに焦点を当てるべきである。そうすれば、より多くのアップセルを成功させ、より高いクリックスルー率を達成することができる。これらの小さな成功を積み重ねることで、新たなユースケースを開発したりパイロットを立ち上げたりすることができるようになる。別のQuick Winとして挙げられるのは、少し手間がかかる可能性はあるが、データを統合することである。多くの企業では、顧客データは縦割りシステムに分散的に管理・運用され、第三者ベンダと共存している。このような多種多様のデータをクラウドベースのデータレイクに統合して、所有者を明確にすることは、進化するマーケティングを実現する上で必要不可欠なステップである。今すぐ開始しない理由などあるだろうか

▶ **個々の顧客に応じたエクスペリエンスを提供するため、マーケティング業務を再設計するとき、それが成功したかどうかをどう判断すべきか**

進化するマーケティングの潮流は、個々の顧客を1対1のレベルで認識し、その知識を使用して、顧客がブランドに関わるたびにパーソナライズされたエクスペリエンスを提供することである。ここでの成功とは、マーケティングキャンペーン、セールスインタラクション、カスタマサービスへの問い合わせ、オンラインブランドへの関与など、顧客と組織との間のすべてのインタラクションからデータを収集する能力を保有・開発していることを意味する。これらのデータを活用して高度な分析を行うことで、顧客の行動や嗜好に関して非常に細やかな違いについても理解を深めることができる。それを活用し、各顧客とのインタラクションにおけるエクスペリエンスを調整することが可能になる。このことに関して例えば、とあるライフサイエンス企業で協調的や競争的といった一般的な類型に顧客を分類する場合を想定いただきたい。競争的の類型に属する顧客の場合は、健康的な選択や健康療法の遵守を奨励するゲーミフィケーション技法によりよく反応するかもしれない。協調的の類型に属する顧客は、逸話や興味を引くコンテンツを提供するメッセージに返答するかもしれない。このように、顧客の類型を特定することで、同社はニーズに基づいてコンテンツ、メッセージング、および対話を個々の人々に合わせて調整できるのである。

▶ **わが社の中で誰が最終的にエクスペリエンスの「オーナー」になるべきか**

マーケティング、営業、サービス、または部門横断的なリーダー会の設置など、部門を超えてエクスペリエンスのオーナーをシェアすることができるかもしれない。また、いくつかの企業ではCMOが役割を拡張してエクスペリエンスの所有者となっており、別の企業では経営幹部レベルにchief experience officerを置いている。いずれにせよ、所有権は明確でなければならない。また、説明責任と価値測定の指標が整っている必要がある。

このトレンドを実現可能なものにするために、わが社の人材はマシンに対抗して、何をすべきか

マーケティングやエクスペリエンスの所有者は、エクスペリエンスのデザインや戦略をより体系的かつマクロレベルで変えるために、全体的な戦略を描き、マシンから生成された洞察を利用していこう。そのために、マシンは膨大な量のデータを取り込み、理解し、それをリアルタイムで処理して、適切なチャンネルで適切なタイミングに最適なメッセージを顧客に届けることができる。

▶ **わが社はMSPと長年の関係を持っている。これからのMSPとの関係にとって、進化するマーケティングは何を意味するのか**

自社における当トレンドの実現性を検討する中で、MSPや広告代理店にどのような役割を担ってもらう必要があるのか、また差別化されたエクスペリエンスを生み出すために何を社内に取り込む必要があるのかについて考えてもらいたい。10年ほど前に、どの機能をアウトソースすべきか議論した時と同様の取組みをする。今日も、同様の意思決定プロセスに従えば良いのである。MSPは自社より優れたことができるのか。今日のリアルタイム、オンデマンドが求められる環境下において、あなた自身のチームが、より優れたことをできるのか。すべてのデータを社内で持ちたいか、それとも分析と意思決定に焦点を当て、データ管理は外注したいだろうか。ほんの少数のチャンネルを持つべきか、それとも選択されたケイパビリティだけを保有すべきか。最後に、あなたの組織が何をサポートできるかについて現実的に考える必要があるだろう。十分なガバナンスを提供できるか。社内に新しいケイパビリティを導入するための能力とサポート体制があるか。これらは極めて慎重に検討を重ねるべきアジェンダである。

要点

今日の世界では、顧客が主導権を握っている。そして無限に選択肢とチャンネルが存在する中において競争力を維持するためには、差別化されたエクスペリエンスを生み出すとともに、ブランドエンゲージメントに対する顧客のとどまることのない期待に一貫して応えなければならないことを企業は認識している。進化するマーケティングは、戦略的に展開された新しいツールや戦略によって、マーケティング業務をアートの世界からアートとサイエンスの融合へと高めながら、顧客をあらゆる意思決定の中心にしっかりと固定することに寄与するものである。



執筆者



ANGEL VACCARO is the leader for Deloitte Digital's Experience Services offering, which helps companies architect and enable a winning customer experience, empowering them to acquire, engage, and retain customers in a dramatically different and improved manner. With nearly 20 years of consulting experience, she helps her clients redefine how they engage with customers in the ever-changing environment of the more empowered, connected, and educated consumer. Vaccaro brings deep experience to drive customer experience innovations through operational and digital disruptions.



SCOTT MAGER is a principal with Deloitte Consulting LLP and helps enterprise clients develop transformational digital strategies and solutions through marketing, e-commerce, portal, mobile, social, and Web offerings. He brings 14 years of experience leading e-commerce and enterprise portal strategy, system design, and implementations. Mager's most recent projects have focused on leveraging digital solutions to facilitate revenue growth, brand development, cost savings, collaboration, and efficiency realization.



NATALIE GROFF is a senior manager with Deloitte Consulting LLP for the Experience Services offering. She is passionate about helping clients acquire, engage, and retain customers in forward-thinking ways. For over 14 years, Groff has served clients in telecommunications, consumer products, and life sciences. Bringing both strategic and technical acumen, she thrives on working with clients to develop their customer experience vision and bring it to reality through data, analytics, technology, process, and change management.

RISK IMPLICATIONS



ALEX BOLANTE is a managing director with Deloitte & Touche LLP and the national leader for consumer identity services. He is also a leader in the US Cyber Risk Services practice, where he helps organizations safeguard against cyber threats. Bolante brings 20 years' experience advising clients across multiple industries—financial services, consumer products, retail, telecommunications, transportation, and hospitality—on digital identity, helping them protect their assets, build trust with customers, deliver cost savings, and recapture revenue.

SENIOR CONTRIBUTORS

Anthony Stephan

Principal

Deloitte Consulting LLP

Peter Long

Director

Deloitte MCS Limited

参考文献

1. CMO Council and SAP Hybris, *The customer in context: Understanding the real expectations of today's connected customer*, July 2017.
2. Nat Levy, "Nordstrom tests new in-store experience in bid to become 'best retailer in the world,'" *GeekWire*, July 10, 2018.
3. Deloitte discussion with Tyler Kirby, vice president of ticketing, Kansas City Chiefs, October 10, 2018.
4. Kevin Mahoney, managing director of digital, United States Tennis Association, interviewed on November 6, 2018.
5. Scott Spradley, chief technology officer and executive VP at Tyson Foods, interviewed November 16, 2018.

日本のコンサルタントの見解

One to Oneマーケティングの時代

何が売れるか。いつ売れるか。いくらなら売れるか。誰に売れるか。などについて考えるマーケティング活動自体はモノを売る商売が始まった頃から存在していた。商店街の八百屋のように小さな商売では、顧客がどんな家族構成で、どんな料理を好み、昨日は何を買ったかと、店主は顧客の生活を把握したうえで昔から商売をしてきた。

一方、大企業は本編でも述べられている通り、売り手の視点で広い商圈にいる顧客を幾つかのセグメントに分けて、統計的に多く売れる商品、時期や価格、売り方を追求してきた。これらのマーケティング活動は、どこでもつながるネットワーク環境とスマホの普及によって、ここ数年で急速に進化した。広い商圈を相手にする大企業であっても、大量データから商店街の八百屋のように顧客一人ひとりの行動や志向を分析し、顧客が望むタイミングで、好みやニーズに合わせた商品やサービスを提供できるようになった。

これによって企業が顧客視点の経営にシフトし、顧客体験の向上を軸にしたOne to Oneマーケティングの実現を進めている事は論を待つまでもない。

One to Oneマーケティング導入の課題

しかし、One to Oneマーケティングを実現するためにプロセスを変革しシステムを導入しても、思ったほど効果を楽しんでいないケースが多く見受けられる。これはOne to Oneマーケティングにシフトする前に自社にとってのマーケティング活動の位置付けを見直してないことに起因すると考えられる。具体的には導入前にこれから述べる2点に関して定義の見直しを推奨する。

A) マーケティング活動における各部門の要件と役割の定義

通常マーケティングと営業は一連のプロセスである。「誰に、いつ、何を、幾らで」などのマーケティング結果をもとに営業は顧客の最終意思決定を促し、商品やサービスの販売、契約に至る。

しかし、One to Oneマーケティングを突き詰めると顧客一人ひとりの細かな行動の分析結果に基づいて、欲しいモノを欲しいタイミングで提供する事が可

能になる為、販売に対する営業の寄与度は極めて低くなる。特にECサイトのようにネットで完結する商売では、顧客自身が能動的に商品・サービスの認知から、機能や性能および価格比較をマーケティング活動が提供するコンテンツによって行い、購入も顧客自身で行う為、営業の関与は無い。

一方、対面や店舗で最終的に購入意思決定される商品やサービスはまだ数多く存在する。このような業態でOne to Oneマーケティングの実現を目指して、マーケティングと営業（担当者や店舗）の連携が課題となるケースが多い。

<情報連携のタイミング要件に関わる失敗ケース>

「ある会員がWebサイトで店舗在庫を確認した行動をマーケティングは把握していたが、リアルタイムで店舗に情報連携されなかった事で、接客した店員が持つタブレットの会員情報には表示されず、興味を持った商品を積極的に勧めなかった為、販売機会を逃した。」

<相互連携の役割定義に関わる失敗ケース>

「マーケティングから営業に連携される見込客（リード）は成約率が低い為、営業活動結果もフィードバックしなかった。これによって見込客（リード）の評価（クオリフィケーション）や育成（ナーチャリング）も改善されずに見込客（リード）連携すら行われなくなった。」

デジタル化が進みマーケティング活動が急速に変化する前であればマーケティングと営業には一定の距離があり連携頻度も少なかった。しかしOne to Oneマーケティングにおいては、マーケティングと営業は一連のプロセスでより密接なつながりが必要になる。

営業はマーケティングに対して要件（いつ、どのような情報が欲しいか）を伝える必要があり、マーケティングは営業の要件に応じてデータを収集・分析・評価し、連携する必要がある。また、営業は連携された情報に対して結果をフィードバックしてマーケティング活動改善のインプットを提供する事で、一連の改善サイクルが機能しマーケティングをより良いものに成長させる。

また、顧客体験を向上させるためには保守業務（アフターサービス）のような顧客接点で生じたデータもマーケティングには活用され始めている。コールセンタなどの履歴を分析する事によって、買い替え時期やオプションのニーズなど、確度の高いリードが生成できる。この場合においては、マーケティング部門から保守業務を所管する部門に対して、必要なデータと目的を伝えてデータ取得、連携業務をプロセスに組

み込んでもらう必要がある。

自社の商品・サービスはネットだけで完結可能であるか。マーケティングとセールスの境界はどこにあり、どう連携すれば顧客から見てシームレスなプロセスが構築できるか。プロセスとデータの連携タイミングは同期しているか。これらをはじめに定義しておくことがOne to Oneマーケティングを成功させる上では重要となる

B) マーケティング活動の共通化と地域の自由度の定義

グローバルで商品、サービスを提供する日本企業は少なくない。このような企業にとってマーケティング活動が対象とすべきエリアの定義は難しい。特にOne to Oneマーケティング実現に向けては、グローバル共通で情報収集・分析すべき要件と地域固有の要件の切り分けを明確に定義する必要がある。

グローバルで同じ仕様の商品（例えば高級ブランドバックなど）を扱っていたとしても、生活習慣や文化の違いによって顧客の購買行動は地域毎に異なり、販売チャネルや販売方法も異なる為、それに合わせた顧客行動のデータ取得と分析が必要になる。また地域毎に商品仕様が異なっても、グローバルで共通で収集すべき情報やグローバル全体での分析が必要になるケースもあるだろう。

ネット上の映画や音楽、ゲームなどコンテンツを販売するビジネスはOne to Oneマーケティングに向いている。グローバルで同じ商品(作品)がデジタルチャネルを使って同じように利用される為、顧客一人ひとりの情報を取得しやすく、グローバル共通で同じ情報を収集し、同じ枠組みで分析し、好みの商品を推奨する事が難しくない。分析結果に基づく宣伝活動などのみ、ブランド戦略の観点から言語や地域毎に分かれるケースはある。

一方、家電や自動車など対面販売が多いビジネスは、地域別に異なる生活スタイルを踏まえた上で、顧客一人ひとりの好みに関わる情報をいかに収集できるかが成約の鍵となる。最後に成約させるのは営業である為、マーケティングは地域の営業戦略と連携して情報収集と分析を実施すべきである。ただし、収集した情報の中でも商品ニーズや商品品質につながるような情報については、グローバルで集約し現在まで通り商品戦略に活かし、次世代商品開発のインプットにすべきである。

各企業のマーケティング活動における共通化すべき活動と地域毎で実施すべき活動は導入前にブランド戦略、営業戦略、商品戦略などと合わせて、十分な検討が必要になる。

One to Oneマーケティング導入とデータ整備

最後にデータ整備はOne to Oneマーケティング実現にとって重要なテーマとなる。顧客分析の元になるデータは自社店舗、ECサイトでの購買履歴からWebページでの商品参照履歴、購入後のアフターサービスや問合せ履歴など自社が管理するデータがベースになる。最近ではアライアンス先企業が保有する顧客データを共通の会員IDなどをキーとして連結させることによって、顧客行動をより多面的に分析する事例も増えている。

ここで課題になるのが(履歴データを含む)顧客データの統合である。名寄せができていた事が基本となるが、本編でも取り上げている通り多くの企業で顧客データは分散していることが多い。One to Oneマーケティング実現に向けて顧客データの初期整備は重要であるが、それ以上に重要なのはデータが整備された状態を保つ仕組みを構築する事である。

目的が異なる業務システムに顧客に関わるデータが次々と生成されていく中で、常に顧客情報管理システムのデータを最新の状態に維持する為には、システム間の連携機能が増加しシステム構成がかなり複雑になる。

最新の状態を保つべきリアルタイムで連携が必要なデータと日々更新で十分なデータなどデータ鮮度に関する要件を決める事、名寄せやデータクレンジングなどデータ精度を保つために業務部門が担うべき作業も定期的に組み込む事、これらによってデータを良い状態に維持しておくことがマーケティング活動にとっては重要となる。

最後に

マーケティングは新しい技術やソリューションが日々リリースされている為、中長期の将来像が描きにくい領域でもある。しかも、マーケティング活動は企業の業務、システムに広く関係する為、短期間で完璧なレベルを実現する事は困難であろう。しかし、根本にある「顧客を中心にとらえて、顧客を理解し、顧客にとってより良い商品、体験を提供する」考え方は変わらないはずである。マーケティングは「社員一人ひとりが顧客中心で業務を考えるように教育する事」、「全部門横断の取組みとして業務設計する事」、「顧客を中心としたデータ構造(顧客キーに関連するデータ保持)を目指して徐々に移行する事」で、新たな技術やソリューションに対しても柔軟に対応可能なマーケティングの土台を形成する事を目指してほしい。

執筆者



大山 泰誠 シニアマネジャー

顧客を中心として業務やサービスをとらえる経営戦略に対して、マーケティングからセールス、サービス、コマース領域と業界を問わずCRM全般に関わるシステム構想及び計画策定、導入のコンサルティングサービスを数多く手掛ける。