

意思決定を加速させるデータドリブンマーケティング

Data-Driven Marketing to Accelerate Decision Making

河田 健太郎 三宅 智毅 秋山 愛 麥田 隆紀

あらまし

スマートデバイスの普及などによって、消費者の購買行動は大きく変化してきている。企業は、消費者の購買行動の変化に対応して顧客満足度の向上を図るために、マーケティングツールの導入を急いでいる。しかし、その効果が出ているどころか、逆に顧客満足度が低下しているケースさえ散見される。富士通では、企業のマーケティングに関する指標の設計支援および各種ツールのデータを一元管理できるプラットフォームであるFUJITSU Intelligent Data Service Domo（以下、Domo）を提供している。これによって、データを基に企業の意思決定を加速させるデータドリブンマーケティングの実現を支援している。あるお客様においては、Domoの導入以降、マーケティングにおけるPDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルを導入前に比べて数倍の回数実行できるようになり、優良な顧客数が導入前の2倍以上になったという成果も出ている。

本稿では、目的を定めずにマーケティングツールを導入することによる混乱と、それを解決する富士通のソリューション、およびその適用事例について述べる。

Abstract

Consumer purchasing behavior is undergoing a drastic change due to the diffusion of smart devices. Companies are hurrying to introduce marketing tools to improve customer satisfaction by responding to changes in consumer purchasing behavior. However, in some cases, instead of bringing about positive effects, the introduction of marketing tools has caused customer satisfaction to decrease. Fujitsu offers FUJITSU Intelligent Data Service Domo (hereafter, Domo), a platform capable of supporting the design of a company's marketing-related indicators and centralized management of data for various tools. Domo facilitates the achievement of data-driven marketing that accelerates corporate decision-making based on data. At one customer site, the introduction of Domo has made it possible to run plan-do-check-act (PDCA) cycles several times the number before its introduction, more than doubling the number of reliable customers. This paper describes the confusion caused by the introduction of marketing tools without setting up clear objectives and Fujitsu's solution that solves this problem together with a case example of its application.

1. まえがき

近年、スマートデバイスの普及やソーシャルメディアの台頭によって、消費者は多様化するライフスタイルに合わせて、時間・場所を問わず必要な情報や商品・サービスにアクセスできるようになっている。このため、購買行動が複雑化するとともに、消費者は最高の顧客体験を提供する企業をシビアに選択するようになった。

一方、企業はこの購買行動の変化に対して、消費者とのコミュニケーションの質・量を向上させることで顧客満足度の向上を図っている。その手法は、消費者のマイクロモーメント^(注1)を逃さず、シームレスな顧客体験の提供を謳^{うた}っているものが多い。しかし、その大半は様々な手段によって消費者の情報を取得するために、マーケティングツールを導入するというものに過ぎない。そして、このアプローチは顧客に対して必ずしも効果があるわけではない。筆者らは、この要因はマーケティング分野における各業務や施策の目的が曖昧になっていることに加えて、各種施策の実行結果を適切にモニタリングできる仕組みが不十分であることの2点にあると考えている。

富士通ではこの2点に着目し、目的と施策の整理の支援と、施策を実行した結果をモニタリングするためのSaaS (Software as a Service) 型KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標) マネジメントプラットフォームとして、FUJITSU Intelligent Data Service Domo (以下、Domo) の提供を開始した⁽¹⁾。これによって、前例や過去の実績、経験や勘に頼ったマーケティング、あるいはほかの企業がやっているからという各企業が陥りがちで憶測の域を出ないマーケティングから脱却し、客観的なデータに基づいた意思決定を行うデータドリブンマーケティングへの変革に向けた支援が可能となった。

本稿では、各企業のマーケティング部門が直面する課題、それを解決するプラットフォームDomoの機能とその適用事例、および今後の方向性について

(注1) Googleが提唱した概念で、人々が何かを欲した瞬間に行う、モバイルデバイスでの検索行動。

述べる。

2. 各企業のデジタルマーケティングの現状

本章では、多くの企業がデータを活用したマーケティングを行う際に直面している問題について述べる。

2.1 企業と顧客の期待の乖離^{かいり}とその要因

ある調査結果では、調査対象企業の80%が顧客に優れた体験を提供していると信じている⁽²⁾。しかしこの調査によると、顧客の認識では8%の企業しか優れた体験を提供していないという結果が出ている。こうした企業と消費者の間にある認識のずれは、収益面にも影響を与える。

別の調査では、顧客体験の未整備による損失額の平均は年間売上高の20%であり、顧客体験の質の低さが理由でブランドを乗り換えた顧客は89%に達するという結果も出ている⁽³⁾。

最高の顧客体験を提供することが企業の競争優位を確立するために重要であることは理解しているものの、それを実現している企業は非常に限られている。それどころか、マーケティング担当者が日々企業側の信じるマーケティング施策の実行やマーケティングツールを運用しているにもかかわらず、逆に顧客満足度を下げている場合もある。筆者らは、このような問題が起こっている要因は、大きく分けて二つあると考えている。

一つ目は、企業のマーケティングに関わる様々な業務の目的と、その達成度合いを測る指標となるKPIが適切に設定されていないことである。一口にマーケティングといっても、市場における自社のポジショニングを踏まえた需要喚起、認知度向上とブランディング、CRM (Customer Relationship Management)、市場形成など、様々な業務と業務にひも付けられた組織で構成されている。問題は、KPIが部門内の成果のみを考慮して設定されていたり、業務とKPIが整合していなかったりすることである。

二つ目は、PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルを回してマーケティングの成果を評価しながら適宜軌道修正するとともに、必要な意思決定につながる

るモニタリングの仕組みが十分に整備されていないことである。

2.2 ツールドリブンアプローチの末路

多様化する消費者のライフスタイルや購買行動に対して、人手によって個別にアプローチすることは現実的ではない。そこで、各企業はメール配信、広告配信、CMS（Contents Management System）、Webサイトのアクセス解析、ソーシャルメディアなどのマーケティングツールを駆使することで、パーソナライズされた顧客体験の強化に向けた施策を実施しようとしている。

しかし、ビジネス目標と導入しているツールや施策との因果関係を精査せずに、目的が不明確なままツールが導入されるケースも多い。このようなツールドリブンなアプローチでは、いつまでたっても投資の効果が分からないという状況に陥ってしまう。企業は、一刻も早くマーケティングへの投資に対するリターンを求める。しかし、最終的な財務指標に効果が現れるようにするためには、その前段のプロセスが適切に機能する必要がある。

例えば、顧客の興味を喚起し、適切なタイミングでの情報提供、購買決断の後押し、購買後の再購入やファンの拡大促進などのプロセスがシームレスに機能している必要がある。これらの財務に影響する各プロセスには、それぞれ設定したKPIやプロセスを横断して設定したKPIが存在する。そして、それらのKPIを設定する際には、目的と手段のつながりを考慮することが重要である。例えば、Webサイトに訪れる人数を増やすだけで売上が増えると考えるのは論理の飛躍である。

2.3 モニタリングを阻むデータの分散

目的を明確化した後に直面する問題が、データの分散である。個々のマーケティングツールはデータを収集するものの、それぞれカバーする領域が異なっている。そのため、そのままでは消費者の連続的な購買行動に対して、企業側が把握できる情報は離散的なものになる。この状態では、顧客体験全体の状況を俯瞰することは困難である。

この問題に対して、多くの企業では各ツールから出力されるファイルの収集・整形・統合を手作業で

行い、レポートを作成して対応している。しかし、この手法では膨大な作業工数が発生するため、レポートを作成する段階で人的リソースは枯渇し、レポートの更新頻度にも限界が生じる。そのため、リアルタイムなモニタリングや意思決定まではたどり着けない。

この問題を解決するために、データ活用を支援する多くのソリューションベンダーがレポート作成の自動化まで行えるBI（Business Intelligence）ツールを提供している。これによって、大量のデータを高速で処理できるようになったが、一部の問題の解決にとどまっている。その理由は、主に以下の三つである。

(1) データ収集に関する問題

マーケティングデータを収集・統合するためには、高度な技術によって事前にデータを取捨選択する必要があり、BIツールの導入が容易ではない。

(2) データ加工と可視化に関する問題

表計算ソフトなどに慣れ親しんだ現場ユーザーにとって、BIツールは機能が豊富過ぎて操作も難しく、習熟に時間がかかる。

(3) 通知に関する問題

モニタ対象の指標が異常値を示していたとしても、BIツールにログインしない限り異常に気付かないため、タイムリーにアクションできない。

3. 富士通のアプローチ

本章では、企業が直面している問題を解決するために、富士通が採用したアプローチについて述べる。

3.1 指標間の因果関係の明確化とモニタリング環境の構築

企業がKPIを設定する際に、KPIと業務の論理的なつながりや、KPI間の因果関係を見落としやすいことが問題となっている。これに対して、富士通は成果指標と先行指標^(注2)の設定を支援している。これによって、バランススコアカード^(注3)の概念や

(注2) 最終的な結果や成果よりも先立って変動する指標。

(注3) 「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」の四つの視点で企業のパフォーマンスを整理するフレームワーク。

お客様のビジネス状況を取り入れながら、ビジネスの目標と各指標の関係を明らかにしている。

富士通では、設定された指標の評価に当たっては、リアルタイムなモニタリングを実現し、データに基づいた意思決定につながる仕組みが有効であると考えた。そこで、それを実現するSaaS型KPIマネジメントプラットフォームであるDomoを提供している。SaaSで提供されるDomoは、アカウント情報のほかにはインターネットにつながる端末とWebブラウザさえあれば利用可能である。Domoの全体像を図-1に示す。

3.2 DomoとBIツールとの相違点

Domoは一般的なBIツールの標準的な機能の大半を網羅しているが、それらとの最も大きな違いはその操作性と情報共有力にある。これは、その設計コンセプトに由来している。一般的なBIツールは、膨大なデータを分析し、事象間の因果関係の強さを明らかにすることを得意としている。例えば、生活習慣病のリスクを推定するために、どの診断項目の

値に着目すれば良いかを探し出す、といったことである。

一方、Domoは意思決定の支援を主な目的として設計されている。つまり、診断項目を探すのではなく、診断項目の値を示し、その値に応じて誰が何をすべきなのか、情報をダッシュボードで可視化し提供することで、利用者に洞察を与える。このDomoの設計コンセプトから導出された機能が、ビジネスユーザーでも扱えるデータ自動収集、データ加工、可視化、およびアラート通知の各機能である。

この設計コンセプトの違いは、対象となるユーザーの違いにも現れる。BIツールは高度なデータ分析を支援するため、データの取り扱いに慣れたエンジニアを対象としている。一方、Domoは意思決定を支援するため、ビジネスユーザーを対象の中心としている。

3.3 Domoの機能

本節では、Domoが持つ四つの機能を紹介する。

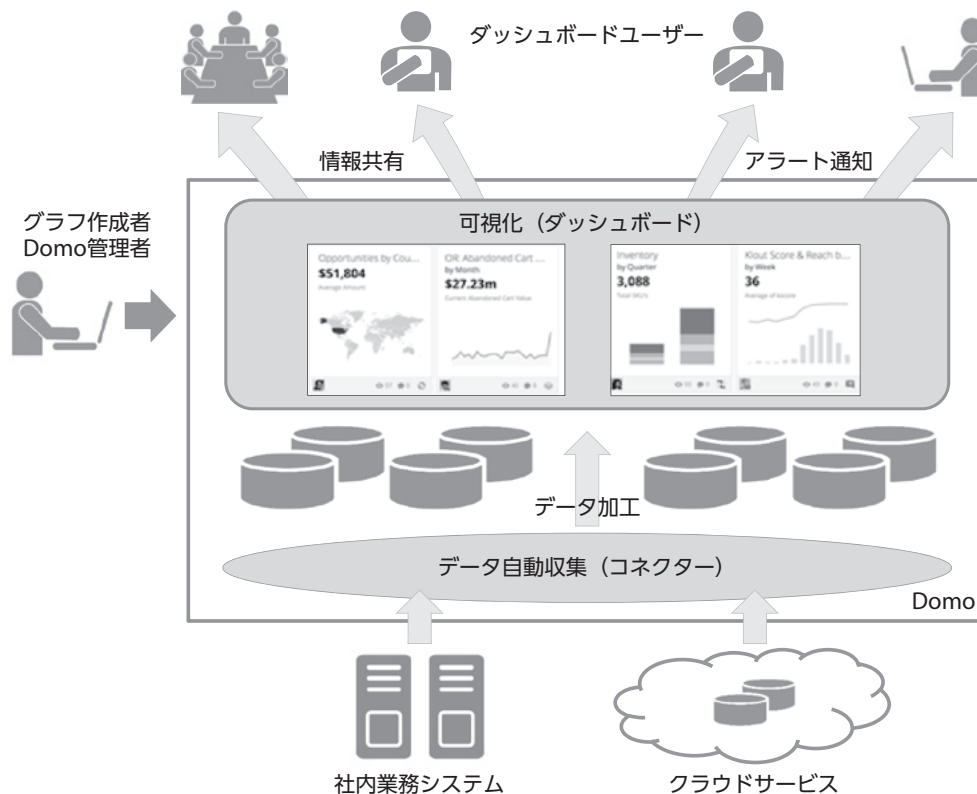


図-1 Domoの全体像

(1) データ自動収集機能

データを可視化するためには、データソースに接続してデータを取得する必要がある。Domoには、コネクタと呼ばれるデータ収集機能がある。これを使うことで、消費者のWebサイト上の行動やソーシャルメディアへの投稿、メールの開封状況、企業内データベースの売上・在庫状況などのデータを定期的に取得できる。コネクタの種類は500以上あり、マーケティングで利用する大多数のデータに対応できる。

(2) データ加工機能

DomoにはMagic ETLと呼ばれるデータ加工機能が付属している。Magic ETLの画面例を図-2に示す。専門的な知識を持たないユーザーでも直観的にデータを加工できるように、「グループ化」「列を折りたたむ」「列を結合」などの代表的な加工部品があらかじめ用意されている。それらをパズルのピースのように画面上で組み合わせて配置することで、必要なデータを生成し最適な可視化を実現する。

この機能は、異なるツールから収集されるデータの統合においても有効である。従来は、種類の異なるデータを重ね合わせて分析するためには、情報システム部門に加工を依頼するなど、必要なデータを入手するまでに非常に時間がかかるという問題があった。Magic ETLを用いれば、ユーザーが必要なデータを自ら生成できるため、こういった問題を解決できる。

(3) 可視化機能

Domoでは、データを可視化したグラフを簡単に追加でき、また変更や削除も可能である。また、標準で用意されているグラフは180種類以上あり、ユーザー自身がデータ収集から可視化までを一貫して行える。これは、ビジネス環境の変化に応じて、ビジネスの現場が見るべき情報を素早く変更できることにつながる。

なお、標準のグラフに加えて、富士通は100種以上の独自テンプレートを用意している。これは、富士通が日本市場でこれまで多種多様な業種・業態のお客様とビジネスを行ってきた知見を投入して作成したものである。またDomoでは、可視化されたグラフはユーザー間で共有できる複数の手段を提供している。

(4) 通知機能

多くのビジネスユーザーは多忙であり、KPIの達成状況を自主的かつ定期的に確認することは困難である。そもそも、あるしきい値に到達するまでは、KPIの達成状況を頻繁に確認する必要性は低い。そこで、しきい値に到達したときに行動を促す仕掛けがあると都合が良い。

これに対して、Domoではアラートと呼ばれる通知機能を提供している。この機能は、グラフ単位でしきい値と通知メッセージを設定でき、しきい値を超えたときに電子メールなどで通知するものである。これによって、必要なときに必要な措置を講じられるようになる。

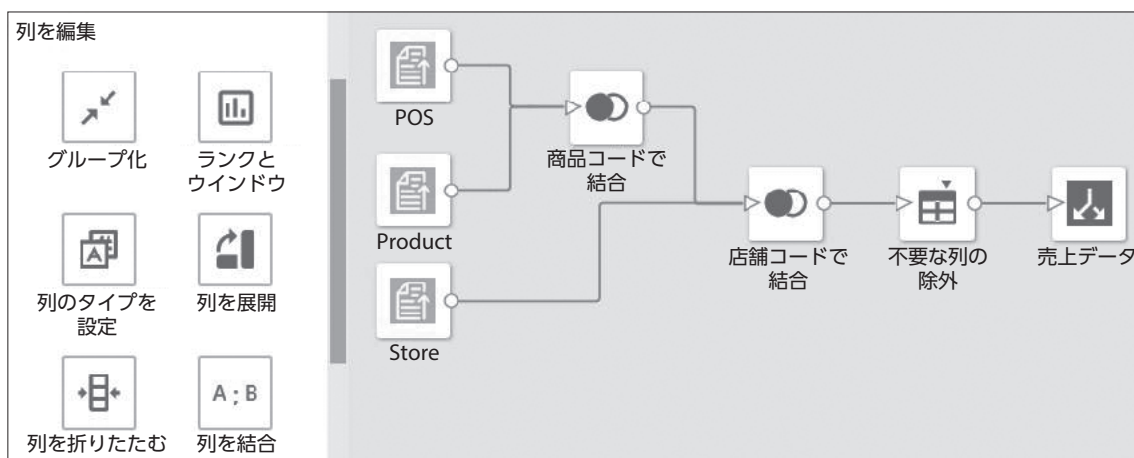


図-2 Magic ETLの画面例

また、Domoにはユーザー同士でコミュニケーションできる専用のチャット機能が備わっている。あるグラフについて議論や質問をしたいときに、グラフや情報の担当者にメッセージを送信すると同時に、グラフ画像そのものを添付してチャットできる。データだけでなく、そのデータに対して最も知見のある人の見解も加えて、意思決定できる仕組みである。

4. 適用事例

本章では、富士通のアプローチを適用し、KPIの整理と各種情報のDomoへの一元化によって、PDCAサイクルを加速させたあるエンターテインメント業界大手のお客事例を紹介する。

そのお客様は、オンラインチャンネルで消費者とコミュニケーションするために、様々なツールを導入してきた。それによって、あらゆる角度から自社のマーケティング施策の状況を可視化し、継続的な改善を行っていた。従来は、個別のツールにそれぞれログインして、マーケティング施策の状況をモニタ

リングする必要があった。したがって、ツールを横断して初めて見えてくる相関関係や因果関係を把握するためには、それぞれのツールからデータを抽出し、手作業でデータを集計する必要があった。

富士通は、初めに各オンラインチャンネルとビジネス目標との整合性を検討し、KPIを整理した。その過程では、まず何を目的として各チャンネルが存在するのかを確認した。更に、どのような指標をどのようにモニタリングしていくべきか、お客様とともに検討を重ねた。この検討を経て整理されたKPIツリーに基づいて、Domoのダッシュボード上に各種グラフの構築を進めた(図-3)。その結果、お客様のダッシュボードでは、ビジネス目標に沿った情報が可視化され、お客様の意思決定を支えている。

リアルタイムに情報がダッシュボードに表示されることは、人的リソースの最適化にも貢献している。PDCAサイクルが従来の数倍の回数実行できるようになり、定常的に行っていたデータ集計を伴うレポート作成作業の工数が大幅に削減できた。この定常業務の削減によって生じた時間は、本来注力したかったクリエイティブな作業領域に充てられるよ

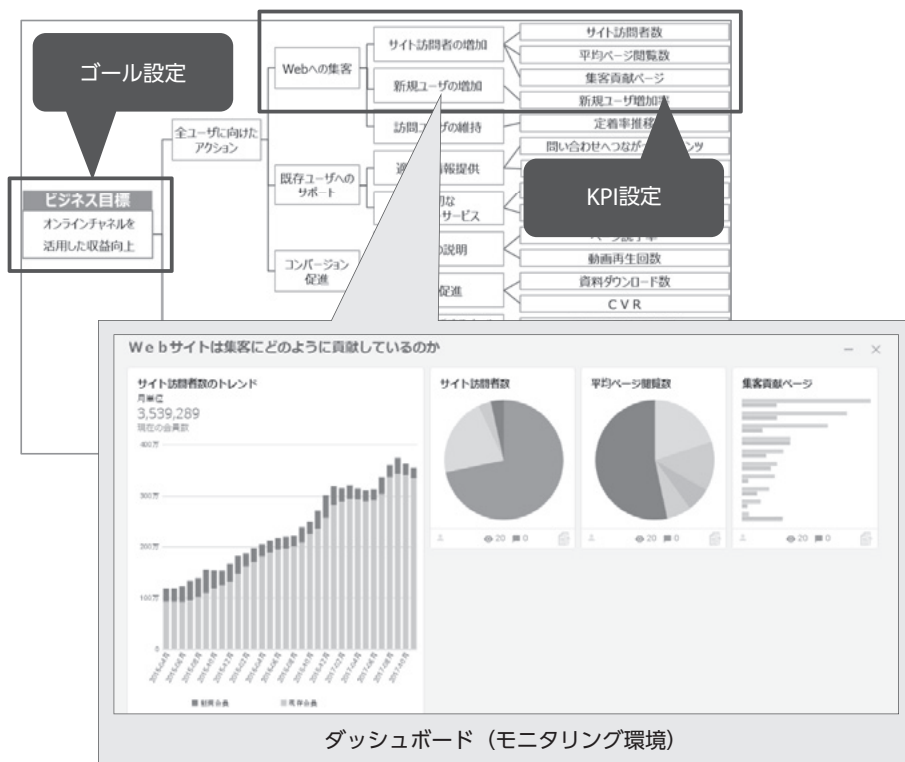


図-3 KPIツリーとダッシュボードのイメージ

うになった。

これらの取り組みを通じて、Domo導入以降、お客様の考える優良な顧客数が2倍以上に増加している。現在、お客様におけるDomoの適用範囲は、マーケティング領域を越えて拡大しつつある。地理的、業務的にDomoの適用範囲を拡大し、企業のバリューチェーンの多くの部分をDomoのダッシュボードで確認し、意思決定できる仕組みが整いつつある。

5. データドリブンマーケティング実現のために

データドリブンマーケティングは、今後企業の競争優位を確立するために不可欠な活動であり、その実現には部門を横断した組織的な活動が必要になる。特に、マーケティング領域においては、顧客の声を開発部門にフィードバックする、デジタル接点とリアル接点をシームレスにつなぐ仕組みを検討するなど、全体最適を見据えた活動が必要になる。

このような活動を定着させるためには、企業のトップがデータドリブンマーケティングの活動にコミットする必要がある。本稿で述べたDomoの想定ユーザーには、企業のトップ層も含まれている。上述したようなアプローチによって、企業のトップ自らが企業内のバリューチェーンの状態に目を配り、数字をベースに意思決定できる仕組みをリードしていくことが求められる。

6. むすび

本稿では、消費者の購買行動の変化に対応するために、デジタルマーケティングツールが台頭してきた状況と、企業側ではその活用が追いついていない現状について述べた。また、データドリブンマーケティングを実現するためにあるべき企業の取り組みについて、Domoの事例を交えて述べた。

デジタルマーケティングの領域では、ビジネスとICTをとともに理解できるパートナーが必要であり、富士通はビジネスとICT双方の知見をバランス良く保有する数少ない企業である。今後も続く企業を取り巻く環境変化に対して、お客様とともに柔軟に対応し、ビジネスの成功を支援していく。

参考文献

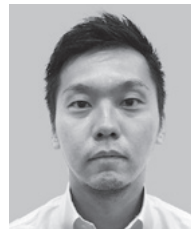
- (1) 富士通：FUJITSU Intelligent Data Service Domo (ドモ)。
<http://www.fujitsu.com/jp/solutions/business-technology/intelligent-data-services/digitalmarketing/solutions/domo/>
- (2) Bain & Company：Closing the delivery gap。
<http://www2.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>
- (3) ORACLE：Global Insights on Succeeding in the Customer Experience Era。
<http://www.oracle.com/us/global-cx-study-2240276.pdf>

著者紹介



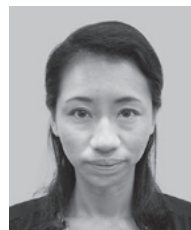
河田 健太郎 (かわだ けんたろう)

デジタルソリューション事業本部
マーケティング領域を中心に、KPI 設計・可視化支援に従事。



三宅 智毅 (みやけ ともき)

デジタルソリューション事業本部
データ活用プラットフォームのサービス企画・開発や BI システムの構築に従事。



秋山 愛 (あきやま あい)

デジタルソリューション事業本部
流通・製造業の企業を中心にマーケティング PDCA を支援する仕組みの企画と導入支援活動に従事。



麥田 隆紀 (むぎた たかのり)

デジタルソリューション事業本部
マーケティング業界を中心とした可視化ソリューションの導入や運用に従事。