

顧客体験最適化を実現する データ活用基盤の構築アプローチ

Approach to Construction of Data Utilization Platform to Realize Optimization of Customer Experience

斎藤 崇之 西尾 佳祐

あらまし

多くの企業において、デジタルトランスフォーメーションが今後の企業競争力向上に必要不可欠と認識されている。特に、顧客接点のマルチチャンネル化・デジタル化に伴い、顧客接点データを活用するデジタルマーケティングに注目が集まっている。企業のマーケティング力向上のためには、この接点データを活用して多角的な視点で顧客理解を深めて、顧客体験をより良いものにしていく必要がある。一方、国内企業の多くは、これを実現するためのデータ活用基盤の構築が進んでいない状況である。富士通は、多くのお客様企業とともにデータ活用基盤を構築してきた実績から、独自の構築アプローチを導出した。これを適用して構築したデータ活用基盤によって、企業のマーケティングが高度化され、顧客理解が深まることで顧客体験の最適化を実現できる。

本稿では、企業内のデータ活用基盤を構築するための現状と課題を整理し、これらの課題を解決するためのアプローチについて述べる。

Abstract

In many companies, digital transformation is recognized as essential to improve corporate competitiveness in the future. In particular, multi-channeling and digitalization of customer contact points has brought attention to digital marketing that makes use of customer contact point data. To improve corporate marketing capability, the customer contact point data must be utilized to deepen customer understanding from diverse perspectives to make the customer experience better. Meanwhile, many companies in Japan have yet to build the data utilization platform to achieve this. Based on its extensive experience in constructing the data utilization platforms with many customer companies, Fujitsu has derived an original approach to construction. The data utilization platform constructed by applying this approach facilitates sophistication of corporate marketing and deepening of customer understanding, which leads to the optimization of customer experience. This paper makes clear the present state and issues to be solved in terms of constructing the platform to utilize data in companies and presents an approach to solve these issues.

1. まえがき

スマートフォンをはじめとするデジタル技術の急速な進化によって、購買活動などの企業と顧客との接点がデジタル中心に変化してきている。そのため多くの企業において、デジタルトランスフォーメーションが今後の企業競争力に必要不可欠と認識されている。特に、顧客接点のマルチチャネル化・デジタル化に伴い、顧客接点データを活用したデジタルマーケティングに注目が集まっている。

企業のマーケティング力向上のためには、この接点データを活用して、多角的な視点で顧客理解を深めていく必要がある。そのためには、顧客接点データを中心とする企業内外のデータを統合・活用できるデータ活用基盤の整備が重要となる。しかし、国内企業の多くは、これを実現するためのデータ活用基盤の構築が進んでいない状況である。これは、データ活用基盤がシステムとしてどういった機能を実現し、何を管理するかを明確にしにくいことなどが原因と考えられる。

富士通は、多くのお客様企業とともにデータ活用基盤を構築してきた実績がある。そこから導出した構築アプローチを適用することで、効果的かつスピーディーにデータ活用基盤を構築できる。これによって、企業のマーケティングが高度化され、顧客理解が深まることで顧客体験の最適化を実現できる。

本稿では、まず企業内のデータ活用基盤を構築するための現状と課題を整理する。次に、これらの課題を解決するために、富士通が多くの企業と推進してきたデータ活用基盤の構築実績から導出した構築アプローチについて述べる。

2. データ活用基盤への期待と現状

本章では、デジタルマーケティングが注目されている状況の中で、データ活用基盤に対する期待と課題について述べる。

従来から、企業は顧客理解を深めるためのシステムとして、自社内の様々なデータを集約したDWH (Data Warehouse) や、顧客情報を管理するCRM (Customer Relationship Management) システム

を構築してきた。ここに、クラウドサービスを中心としたICTインフラが充実してきたことに伴い、多種・多様かつ大量のデータをリアルタイムに収集・蓄積・加工できるようになった。このように、企業はマーケティング力を向上させるためにタイムリーかつ柔軟にデータを活用することで、今まで以上に顧客の理解が深められると期待している。

2.1 マーケティング力強化のためのデータ活用基盤

多くの企業では、各部門が個別に接点情報を保有しているため、それらが統合されていない。この状態では、各部門によって部分最適な顧客対応がなされるため、一貫性のある顧客体験 (CX: Customer Experience) にならず、顧客満足度を低下させてしまう。

一貫性のあるCXを創り出すためには、各部門の顧客接点情報の統合はもちろんのこと、例えば在庫データなどの関連する企業内データも統合し、それに基づいたマーケティングや顧客対応を行わなければならない。もし、マーケティングが在庫データと連携していなければ、在庫切れの商品を Recommend してしまう可能性がある。更に、顧客がその商品を購入手続きした場合には、納期が遅れることでかえって顧客満足度を下げてしまう。

なお、このデータ活用基盤と類似したサービスとして、データマネジメントプラットフォーム (以下、DMP) がある。一般的なDMPは、広告配信を目的としたWebアクセスを中心とする顧客接点データの統合基盤であり、企業内のマーケティングおよび顧客対応業務全般に活用できるものではない。また、DMPと社内システムとで設計思想や運用方式などが大きく異なる場合が多く、連携できていないケースが多い。本稿で取り上げるのは、この一般的なDMPではなく企業内の様々なデータを統合するデータ活用基盤である。

2.2 データ活用基盤の現状

データ活用基盤を活用したデータの利用は、まだ十分に進んでいないのが実態である。国内で従業員が1,000人以上の270社の企業におけるデータ活用状況の調査によると、個別あるいは定型のデータ取

集と分析にとどまっている企業が44%を占めていた。⁽¹⁾

3. データ活用基盤構築の課題

本章では、前章で述べた状況において、富士通がこれまで数十社に及ぶデータ活用基盤を構築した実績を通じて得た、企業がデータ活用基盤を構築する際の課題について述べる。

DWHなどの従来の情報系システムは、主に集計系の業務を中心に、利用目的や利用者、対象データなどの具体的な要件をベースに構築してきた。しかし、マーケティング部門をはじめとする業務部門に対して、現行の情報活用基盤をベースにした新しいデータ活用基盤についての要望をヒアリングしても、具体的な要件が出てこないことが多い。その結果、情報システム部門は企業内のデータを収集する基盤のみを準備することになる。しかし、利用目的が明確とならないままデータを収集すると、その目的に適したデータの状態・形式で蓄積されない場合もあり、結果として効果的な活用が難しい基盤になってしまう。⁽²⁾

また、昨今導入が進んでいるBIツール^(注1)を導入したものの、そのツールを活用するために必要なデータベースが十分に整備されていないことが多い。更に、そういったツールを利用している業務部門は、データが必要となるたびに情報システム部門にデータの追加・加工などの作業を依頼しなければならない。そのため、情報システム部門がその要望ごとに個別に対応することになる。その結果、業務部門はタイムリーなデータ活用ができない状況となっている。

このように、既存業務から要件やシステム化する対象を明確にできた企業でも、データ活用基盤に対しては何をシステム化し、管理すれば良いのか明確にできないケースが多い。そして、新しいデータ活用基盤を構築することの業務上の効果を明確にできず、データ活用も進められないという状況に陥っている。

(注1) Business Intelligenceツール：企業内外のデータを収集・蓄積・分析し、経営上の意思決定などに活用するツール。

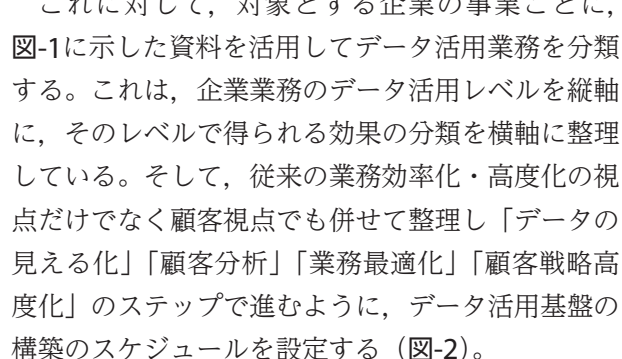
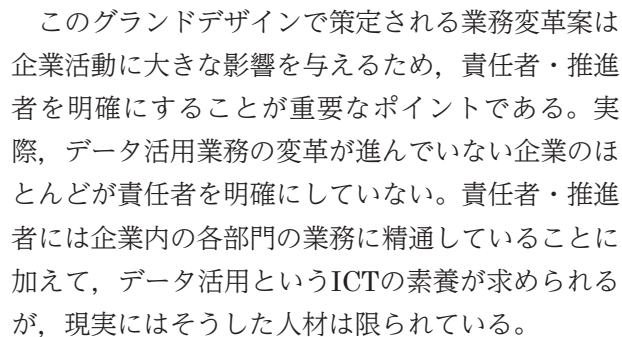
4. データ活用基盤構築における課題の解決とアプローチ

本章では、業務変革を確実に実現できるデータ活用基盤構築における課題の解決に向けた富士通のアプローチについて述べる。

このアプローチは、富士通が多くの企業とともに推進してきたデータ活用基盤の構築活動から導出した実績のあるものである。このアプローチを適用した企業では、データを活用したマーケティングのPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルが効率的に回るようになった。その結果、導入企業のマーケティングの高度化と顧客体験の最適化を実現できる。

4.1 業務・システムのグランドデザイン策定

企業のマーケティング力を向上するデータ活用への期待を具現化するために、まず現状を整理し、目指すべき業務・システムのグランドデザインを策定する。

これに対して、対象とする企業の事業ごとに、-1に示した資料を活用してデータ活用業務を分類する。これは、企業業務のデータ活用レベルを縦軸に、そのレベルで得られる効果の分類を横軸に整理している。そして、従来の業務効率化・高度化の視点だけでなく顧客視点でも併せて整理し「データの見える化」「顧客分析」「業務最適化」「顧客戦略高度化」のステップで進むように、データ活用基盤の構築のスケジュールを設定する (-2)。

このグランドデザインで策定される業務変革案は企業活動に大きな影響を与えるため、責任者・推進者を明確にすることが重要なポイントである。実際、データ活用業務の変革が進んでいない企業のほとんどが責任者を明確にしていない。責任者・推進者には企業内の各部門の業務に精通していることに加えて、データ活用というICTの素養が求められるが、現実にはそうした人材は限られている。

そこで、企業側の推進体制として、BICC (Business Intelligence Competency Center) を整備することが多い。これは、企業の部門横断型の組織で、各部門から上述のような素養を持つ担当者

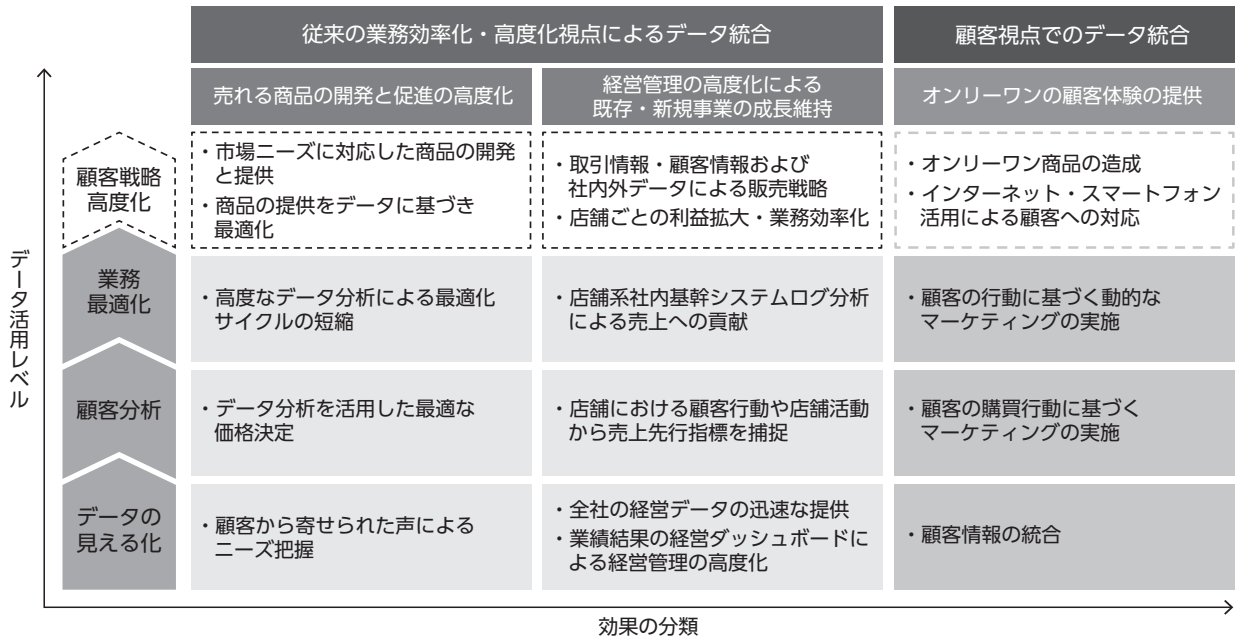
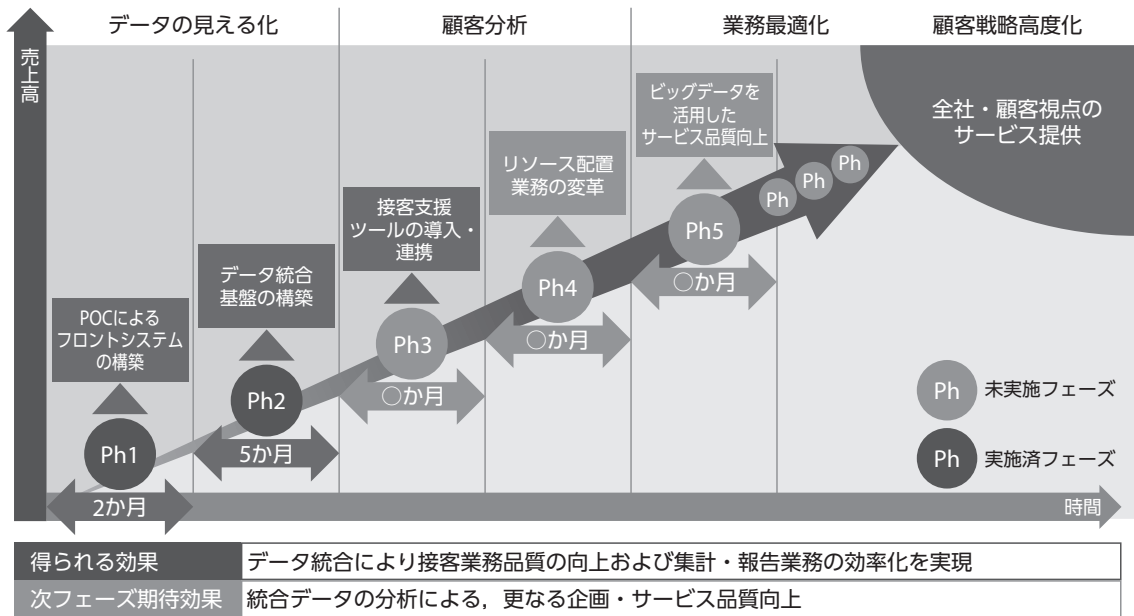


図-1 企業業務におけるデータ活用レベルと効果の分類



PoC : Proof of Concept

図-2 データ活用基盤構築のスケジュール

を集めて構成されるため、各部門の業務とICT双方に精通した組織となる。したがって、BICCは企業全体の視点で、現場の知見とデータ活用をベースに複雑な社内課題を解決に導く司令塔のような役割を担っている。

富士通では、各部門の業務とICTの両輪を担うこのBICCの立ち上げを支援するためのコンサルティングフレームワークも用意している。これも活用してグランドデザインの策定を進めている。

4.2 プロトタイピングによる変革業務 イメージの共有

企業にとって、データ活用型の業務は新しい取り組みになることが多い。そのため、経営層や現場の担当者に対して、プロトタイプを確認してもらうことで具体的なイメージを把握しながら進めることが肝要である。このとき、データの見える化・分析画面開発などで、画面のレイアウトや項目をサンプルイメージの設計資料で確認して開発することがある。しかし、資料だけでは具体的な業務やデータのイメージがしにくく、お客様が意思決定できないばかりか、開発後に修正の手戻りが発生することが多い。

富士通は、お客様によりリアルなプロトタイプを確認していただくために、これまでに構築実績のある画面やデータ活用基盤のテンプレートを提供している。実績のあるテンプレートを活用することによって、早期に利用者が具体的な業務イメージを把握できる。更に、同業種のテンプレートであれば、事業KPI (Key Performance Indicator) やデータソースが類似している場合が多い。そのため、テンプレートの流用度が高く、結果として早期に高品質な画面とデータ活用基盤を構築できる。そのため、機能面だけでなくビジネス面の検証も早めることができ、結果としてPDCAサイクルの高速化も実現できる。

富士通では、これまで数十社に及ぶデータ活用基盤の構築実績をベースに、様々な企業の各種業務に活用可能な100種類を超えるテンプレート (表-1) を用意している。これらを活用することで、データ活用基盤構築プロジェクトを早期に立ち上げ、ビジネス面も含めた高速なPDCAサイクルによるプロ

ジェクト推進を実現している。

4.3 業務変革を推進するアジャイル型開発

データ活用基盤は要件が不明確な部分が多いため、アジャイル型開発で進めることになる。その際の留意点として、不明確な企業内業務をシステム化する場合などに適用するアジャイル型開発に比べて、ビジネス要件、特にCXの向上を強く意識して進めることが挙げられる。これを意識しないと、前章で述べたとおり、活用されないデータ活用基盤が構築されることになる。

例えば、DM送付のターゲットを分析する機能を開発する際に、開封率が高いセグメントを抽出できる機能から開発を進めることなどである。アジャイル型開発の進め方のポイントは、以下のとおりである。

(1) ビジネス要件からの具体化

要件を具体化していく際は、システム的な要件ではなく、まずはビジネス、特にCX向上につながる要件から具体化することが肝要である。データ活用基盤という性質上、情報システム部門を中心にデータの格納方式やアクセス権限、データ容量などといったシステム要件に対する検討が優先されることが多い。しかし、こうした要件はデータ活用基盤本来の目的ではない。情報システム部門だけではなく、マーケティング部門などの業務部門とCX向上につながる業務・ビジネス要件から、データ活用基盤の要件を具体化する必要がある。

(2) 成果を確認しながらの推進

業務・ビジネス上の要件を具体化していく際、それをデータ活用基盤で実現することによるCX向上や、ビジネス成果が十分にあることを確認しながら

表-1 データ活用基盤テンプレート

業務	テンプレート (抜粋)
EC管理	PV/UU/CVR推移, 売上・単価推移 (昨対比), ABC分析
経営・事業管理	売上速報, 予算策定支援, 顧客別予算前年度比
財務	ROIC, ROIC明細, 製品別・顧客別ROIC
生産管理	生産稼働予実, 品質実績
販売管理	受注予測・実績

ABC分析 : 商品を重要度別に分析する手法 CVR : Conversion Rate
 ROIC : Return On Invested Capital PV : Page View
 UU : Unique User

アジャイル的に進めていく。そうすることで、要件の具体化がスムーズになる。

データ活用基盤に対する要件をそれぞれの部門・担当者に列挙させていくと、部門・担当者ごとに異なる要件が挙げられることが多い。このため、前述のグラウンドデザインで合意したマイルストーンを踏まえて、CX向上やビジネス成果が確認できる要件から優先的に開発していく。そうすることで、合意形成しやすくなり、開発を確実に推進できる。

ここでビジネス成果とは、集計業務工数の削減といった従来の業務システムと同様のコストダウンを目的とする要件でも良い。しかし、コンバージョン率（CVR）^(注2)の高いターゲットの明確化や、そのターゲットリストの抽出などといったCXの向上に効果が見込まれる要件を重視した方が良い。

具体的には、アジャイルの各イテレーション^(注3)に明確なビジネスゴールを定め、イテレーションごとにその成果を評価し、修正しながら進めていく。

5. むすび

本稿では、企業のマーケティング強化に向けたデータ活用基盤の有効性とその効果について、富士通がその構築実績から創出した構築アプローチについて述べた。

データ活用基盤は、従来のDWHやDMPとは機能や開発方式が異なるものであり、従来型の開発スタイルのICTベンダーや広告代理店ではその実現が難しいことが多い。富士通は、この構築アプローチを活用したデータ活用基盤を構築することによって、お客様のマーケティング力強化を通じて、業績向上を支援するベストパートナーを目指していく。

参考文献

- (1) 株式会社アイ・ティ・アール：移りゆくデータ活用基盤のトレンド～クラウド・シフトの進展とAIサービスの台頭～. ITR White Paper, 2018.

(注2) ECサイトなどでの、訪問回数に対する購入回数などといった目標値の割合のこと。効率を計測するために用いる。

(注3) アジャイル開発における一つの開発作業サイクルのこと。

- (2) 日経BP社:データ活用基盤の作り方. 日経 SYSTEMS 2018年7月号.

著者紹介



齋藤 崇之 (さいとう たかゆき)

富士通（株）
デジタルソリューション事業本部
製造業、情報メディアなど、企業のデータ活用基盤構築プロジェクトのマネジメントに従事。



西尾 佳祐 (にしお けいすけ)

富士通（株）
デジタルソリューション事業本部
製造業、流通業のデータ統合やデジタルマーケティングプロジェクトのマネジメントに従事。