

Enterprise Marketing Managementと 現代マーケティング

—スマートフォン時代の顧客・エクスペリエンス—

IBMは、嗜好やコミュニケーション手段が多様化し、圧倒的な情報量の中でより賢い選択肢を探し求める消費者や顧客と対話し、マーケティング活動をよりスマートに進化させるためのプラットフォームを提供しています。当解説では、IBMのEnterprise Marketing Managementソリューションが生まれた背景とその特徴について論じます。

1. コミュニケーションのパラダイム・シフト

現在、消費者や顧客の消費行動のプロセスが、AIDMA (Attention → Interest → Desire → Memory → Action) から AISAS (Attention → Interest → Search → Action → Share) へと変化してきていると言われています。AISASは、ともするとネット・マーケティングの中の理論として語られますが、パソコンや携帯電話などを使いこなして情報収集しながら、実際のショップで現物を確認し販売員との会話を楽しんだのちに（これもある意味で情報収集です）、ネットショップで商品を購入する——というように、消費者はリアルとネット、二つの世界をシームレスに行ったり来たりしています。

AISAS理論における消費行動は、消費者が10人いれば10通りの行動があるというものです。同じ商品を求めるにしても、人それぞれ求め方が異なります。また、同じ消費者であってもその消費行動がパターン化されることは少なく、その都度変化します。そこで重要になってくるのが、リアルとネットの二つの世界で消費者をつかまえるタッチポイントの存在であり、企業と顧客とのコミュニケーションのフレームワーク全体をデザインしていくことだと考えられます。

2. 起点はスマートフォン

■スマートフォンの向こうに広がる情報の海

この新しいコミュニケーション形態において重要な役割を果たすのがスマートフォンです。急速に世の中に浸透し始め、おそらく人々の想像を超える速さで、誰もが使う当たり前の道具になっていくはずですが。常に携帯され、ありとあらゆる情報にアクセスでき、しかも表現力が進化して

いるため、情報量の多さも想像をはるかに超えていきます。スマートフォンは、あって当たり前のコミュニケーションのベースになるはずですが。

■ Webサイトは情報収集の場

スマートフォンの先にある世界はなんのでしょうか？ それはデジタルな世界、例えばインターネットです。その中で情報の引き出しとして存在するのがWebサイト（ホームページ）です。顧客が必要とする情報をいかに網羅して使いやすく提供しファンになってもらうかを、企業が一所懸命に考える時代です。「コンテンツがない＝情報がない＝存在しないブランド」になってしまいます。人々はWebサイトで情報収集し、価格を調べ、評価を参照し、次の行動へ遷移していきます。

■ ソーシャル・メディアは情報交換の場

ソーシャル・メディアの場としての意味は何でしょうか？ ソーシャル・メディア上では消費者同士が情報をギブ・アンド・テイクしながら認知を形成し、コミュニケーションを通じてつながりを確認し合います。その中で、企業がマーケティング目的で情報を無理矢理押し付けても、消費者は簡単には受け入れてくれません。そこに情報を直接投げ込むのではなく、外から投じた一石（マーケティング施策）がどのような波紋で広がるのかを、待ち伏せして計測する場として考えた方が良いでしょう。

しかし計測することは意外に難しいことです。雑多な会話の中で繰り広げられる情報交換にいくらアンテナを張ってみたところで、キーワードは察知できても文脈や行間まで読み取ることは容易ではありません。それは思ったままをつぶやく言葉に深い意味が込められることが少ないからです。人によりコミュニケーションの内容も多種多様であ

るということは、統計的にデータをまとめ解釈することが非常に難しいということでもあります。

■店舗は情報補完と実体験の場

店舗をはじめとする Face to Face のコミュニケーションは、他のチャンネルに比べて最も情報量の多い（企業にとっても消費者にとっても）密なコミュニケーションとなり得ます。消費者はそのお店に何があるのか、どんな店員がいるのかなど、事前に調べて整理した情報を店舗に足を運んで確認し、それ以外の情報をその場で入手し、時には購入を判断することがあります。

一方、期待したものが得られない、事前に得た情報以下の体験しかできない場合は、Face to Face はデジタル以下のコミュニケーションに成り下がり、むしろ顧客の不満を増幅させるリスクを伴います。商売において接客が最も重要な要素であることは言うまでもありません。接客の印象が悪いと、せっかくの商品もサービスも台無しになる可能性があるわけです。

では、どのようにすれば十分に接客を機能させることができるのでしょうか？ 話し方や接客マニュアルについては別の専門家にお任せずとして、ここで取り上げたいのは、接客全体のレベルの底上げにつながる情報武装の仕組みについてです。どんな顧客がいるのか、何を求めているのか、その顧客は何を心地良いと感じるのか、何を問題と考えているのか、生の現実を知識や知恵として企業内で共有しリアルタイムに情報連携することで、顧客が自分のことを大事にしてくれていると実感できる、“おもてなし”されていると感じることができる接客を実現できるようになるでしょう。

3. 自発的トリガーはソーシャル・メディアと広告

消費者にブランドや商品を認知してもらい、知りたい見たいと思ってもらい、さらには行動に移すきっかけを作るためにも、ソーシャル・メディアや広告の役割は大きいと言えます。消費者や顧客に継続的に働きかけることでコミュニケーションの下地ができて上がります。

最近ではソーシャル・メディア上でダイレクトに対話するマーケティング活動に力を入れる企業も多いようですが、ソーシャル・メディアが消費行動に与える影響が増大する一方で、直接ソーシャル・メディアからのリンクをたどってそのまま購入に至るといって、直接的な購入行動は減っているという調査結果があります*。消費者はより賢く、より適切なタイミングで購入するためにタイミングをうかがっています。企業にとってソーシャル・メディアは、

直接的に販促を働きかける場としてではなく、消費者同士のコミュニケーションの場として捉え、彼らが共有したくなるような直接的、間接的なネタ（コンテンツ）を提供することが最も適切な関与の仕方だと考えることができます。

※ IBM によって作成された米国のホリデー期間(感謝祭など)のベンチマーク・レポート(2012年)によれば、Facebook、Twitter、LinkedIn および YouTube といったソーシャル・ネットワークに掲載された情報に起因するホリデー期間のオンライン売上は、総額の 0.34% となっています(2011年の値から 35 パーセント超減少)。

4. 意図的な誘導は E メールで

とは言え企業としては、意図的に顧客を消費行動へと誘導する必要があります。これまでも、そしておそらくこれからも、しばらくの間は E メールが直接メッセージを届ける最も効率的な手段であり続けるはずで

す。ソーシャル・メディア経由で消費者にメッセージを送ることは技術的に可能ですが、商売目的の企業対個人のコミュニケーション・ツールとしては適切でない可能性があります。誰も LINE や Facebook で押し売りメッセージをもらいたいとは思わないでしょう。そもそも E メール・マーケティングですら効率的に設計、運用できないようでは、より繊細な対応を求められるソーシャル・メディアでの直接コミュニケーションなどできないはずで

す。では、どうすれば顧客に E メールを読んでもらえるのでしょうか？ メールを受け取り、仮にタイトルや開封して表示されるイメージを見たとしても、コンテンツを読んでもくれるとは限りません。そこで、興味を引き読んでもらうためにも「パーソナライズ」と「イベント・ベース」という要素が必要になってきます。

優良顧客には特別な案内を行い、まだ固定化していない顧客には商品の良さをアピールしたり、2回目、3回目の購入を促すためにお得情報で刺激したりするなど、コミュニケーション内容をパーソナライズすることで顧客のレスポンス精度を高めます。さらには、購入直後に E メールを送る、入会後 2 日経ってもカード利用がなければ E メールを送るなど、顧客ごとに発生するイベントに合わせてタイムリーに対応することも重要です。

しかし顧客対応を細分化し、緻密に行えば行うほど、運用プロセスは複雑化し業務負荷が増大します。顧客のセグメントとメッセージのマッチングだけでなく、タイミングまで考慮すると IT (自動化) の活用なしに運用することは難しくなってくるはずで

5. Web マーケティングの本質と高度化

Eメールや広告に反応した顧客は、どんな行動を起こすでしょうか？店頭に向かう人もいるでしょうが、その企業のWebサイトを見たり、ECサイトで商品の評価を見たり、検索に引っかかったブログに目を通すなど、スマートフォンやPCで情報を閲覧することが多いのではないのでしょうか。ある程度の情報収集が済み、購入意欲が高まった顧客がすでに会員となっているECサイトを訪れたとします。一体そこで、どのようなデジタル接客をすれば結果的に購入（コンバージョン）につながるのでしょうか。

パーソナライズの機能にはさまざまなレベルがあります。まずは「あなたが誰だか分かっていますよ」という基本中の基本レベルです。ログインした顧客の購入履歴をデータベースで参照できれば、その中の有用な情報を顧客が望む形で提供することが可能です。

次が、購入履歴に合わせて納品日や納品場所の変更がないか確認する、特別なオファーが適用されるようになったことをお知らせするなど、顧客の状況に合わせたメッセージを発信する段階です。これらは、購入やステータス更新といったイベントを検知する仕組みや、Aという状況に対してBを提案する、Cが発生したら自動的にDを案内するといった、ルールを設計、運用する仕組みにより実現できるサービスです。

最後がレコメンデーションと呼ばれる段階です。ちょうど良かった、気が利いている、おもしろい、など顧客の気を引き、納得させられる商品やコンテンツを提示することが求められます。これを実現する手法としては、レコメンデーションのアルゴリズムとしてよく知られている協調フィルタリングや、より複合的に進化したWisdom of Crowds（群衆の叡智）など、類似した消費者の行動結果を参考に、顧客が反応しそうな商品やコンテンツを提示する機能があります。他にもデータマイニング技術を活用し、商品ジャンルごとの購入確率を算出するレスポンス・モデル、おむつとビールの併売分析で有名なアソシエーション・ルールを使う場合など、いくつかの方法が用意されています。

しかし、アルゴリズムの調整やモデルのチューニングだけでは、実際のマーケティング精度はなかなか上がりません。より重視されるべきは、理解しづらい複雑な計算式で表現されたモデルを最初に構築することではなく、まずは人間が分かりやすいビジネス・ロジック（ルールベース）で顧客のセグメントやオファーの組み合わせを表現し、その仮説を検証することからスタートすべきです。そして手間をあまりかけずにその精度を高めていく工夫（セグメントの細分化

やルールの精緻化）ができるかどうか重要です。

また複数のルールを効率良く運用できるかどうかなど、絶え間なく続く顧客とのコミュニケーション・プロセスを回し続ける仕組みの完成度の高さについても十分に考慮しなければなりません。限られた情報と説明力しか持たないデータに対し、何人のアナリストを投入して分析してみても、残念ながらデータの持つ説明力の限界を超えることはできません。顧客とコミュニケーションし続けてコンタクト履歴とレスポンス履歴を収集し、それらのデータを活用することで、顧客の理解を深めるより精度の高い行動予測が可能になるのです。

6. オムニチャネルで接客する

顧客は、自分のニーズに合致した提案があっても、その場で購入を判断するとは限りません。ECサイトにおいては、商品をカートに入れるだけ、お気に入りに登録するだけで離脱してしまうこともあります。カートに商品を入れるという行動があれば購入を促すメールをURLリンク付きで送れますし、お気に入りの商品が登録されていればセールや在庫薄の時に案内することも可能です。ログイン情報と閲覧記録があれば少し強引に案内することも可能ですが、カートへの商品追加やお気に入り登録からのフォローに対する効果には及びません。しかし、ECサイト上でそれらの行動を起こさなかった顧客に対しては、たとえ購入意欲が高まっていたとしても、Eメールによる誘導もWebサイトでの待ち伏せレコメンドもできず、どこかで購入してくれることを待つしかありません。ECサイトでよく購入するという人でも店頭で買うことももちろんあるので、すべてのタッチポイントにおいて、顧客を識別した瞬間に顧客に合った提案をする準備をしておかなければなりません。お店に行っても誰も私のことに気付かない、好みも知らない、店頭在庫もなければ端末で商品を確認する術もない、そんなことでは機会ロスばかりか、移り気な現代の顧客は簡単にブランド・チェンジしてしまいます。

ここにすべてのチャネルを融合し一貫した顧客対応、つまりオムニチャネルのコミュニケーションを実現しなければならない理由があります。単一チャネルだけでは不十分、マルチチャネルであっても情報が統合管理されていない、顧客対応が連携していなければ不十分です。クロスチャネルでEメールからWebへの誘導が実現されていても、店頭での情報連携が抜け落ちていけば一貫した顧客対応とは言えません。どこから入ってどこから出て行っても心地良い消費体験につながる接客（コミュニケーション）

が全チャンネルを通じて行われなければなりません。それがオムニチャンネルの実現です。

7. 分析とオペレーションのバランス

これまで、企業と顧客がコミュニケーションし続けるためのプラットフォームの整備が必要で、その上で運用されるマーケティング・サイクルの中で顧客理解を深めていくことが大切であると論じてきました。次に、分析に焦点を当てた顧客理解という観点からコミュニケーションの重要性を考えてみます。

■消費行動を顧客属性だけで説明するのは難しい

インターネット、スマートフォンの普及、既存チャンネルの高度なIT化などに伴い、消費者は好きな時に好きなように情報に触れ、自由に行動できるようになりました。ある程度消費者の行動をパターン化することは可能ですが、消費者が常に同じパターンで行動するとは限らず、顧客属性による分類やクラスタリングだけで消費行動との因果関係を説明することがより難しくなっています。

■それでも人物像に頼るか、あるいは行動特性に焦点を当てるか？

以前は性別や年齢で説明できることもたくさんありましたが、現在は性別や年齢層といった顧客属性や購入履歴だけで、どの商品をどのタイミングでお勧めすれば買ってくれるかを推測するのは難しいのが現実です。

アンケート結果や、サイトに流入してくる際の検索キーワード、過去のWebサイトの閲覧パターンなど、もう少し視野を広げて探ってみると、ある程度の購入傾向をつかめることがあります。企業が保有している顧客情報と購入履歴に加え、顧客とのコミュニケーションを通じて発生するさまざまなデータで顧客像を新たに補完すると「優良顧客としてのポテンシャルがある」「この商品の購入確率が高い」など次の打ち手につながる予測が成立します。顧客とコミュニケーションし続けることは、顧客に適切な情報を適切なタイミングで提供できるだけでなく、顧客を知る分析の切り口として企業の保有データを補完してくれる材料の収集にもつながります。まさに一石二鳥、これを活用しない手はありません。

■事前の顧客分析でしておくこと

昨今、“分析”という言葉に過剰な期待をし、過剰な投資をする傾向が強いと感じています。表現力の高いアナリ

ストの分析結果は時として切れ味鋭く、おもしろい発見をもたらしてくれますが、データの限界を超えることはできず、そこを超えようとする解釈の飛躍に頼らざるを得ません。また腕の良いアナリストであっても、既存のデータだけでは新しい結果を出し続けることはできません。

顧客分析のポイントは、既存データでどこまで説明できているかという既存データの限界を正しく知り、今後どうやってこのデータを鍛えていくか、どんな視点でデータを補完していけば顧客像がより詳細に見えてくるかを検討し、次の打ち手を見極め、より良いレスポンスを予測するための視点を整理することです。

■事後の効果検証でフォーカスすること

マーケターはその経験と勘を駆使して、ありとあらゆる施策を実行すべきです。そこで収集されたデータを余すことなく活用し、顧客の行動の説明要因となり得る材料をくまなく探し出します。

例えば、一部分だけ異なる二つのオファーAとBに対する顧客の反応をテストしてみます。AとBの反応に差があれば、その後は良い結果を得られた方のオファーを採用するでしょう。さらに他の条件でも顧客の反応を試してみたり、AとBの反応差の理由と考えられる要因を検証してみたりします。その結果、その理由や背景要因が読み取れれば顧客理解の深耕として成立します。さまざまなテストパターンから、最も効果が高く収益増につながる施策を探し出すと同時に、その違いを生み出す説明要因を整理して構造化し、ノウハウとして蓄積していくことこそ、マーケティングであり分析ではありません。

8. マーケティング・プラットフォームの要件

■顧客から見たオムニチャンネル

顧客は、スマートフォンを活用し、その時々気分や都合でネット検索をしたり店舗に足を運んだりします。顧客視点で考えれば、顧客自体にはオムニチャンネルという意識はなく、それぞれのチャンネルの役割を限定せず、それぞれの特性を柔軟に受け入れています。スマートフォン、PC、ネット環境、あとは生活導線の中にリアルなチャンネルがあれば自然にオムニチャンネルの消費行動が発生していきます。

■マーケターの目で見えるオムニチャンネル

マーケター視点で考えれば、オムニチャンネル対応は大変です。すべてのタッチポイントを見渡し、顧客に対して的確にメッセージを届けるだけでなく、効率の良いコン

バージョンを成立させるために、どのチャンネルにおいてもいつでも最適な提案ができるように準備しておかなくてはなりません。IT を活用するだけでなく、業務プロセスとして対応しておくことも、またマーケティング活動に携わる部門や職種に適切な人員をアサインすることも必要です。

■生産性+オムニチャンネル対応+リアルタイム性

マス・マーケティングとダイレクト・マーケティング、デジタル・マーケティングとデータベース・マーケティング、オンラインとオフラインがいまだに別々のものとして捉えられることが多く、コミュニケーションのプラットフォームとして包括的に捉えるという意識が足りないのが現状です。とはいえ、互いの接点は明確になっており、お互いを必要とすることもすでに認識されています。もはやマス・マーケティングだけで新規顧客を獲得できるという単純な構図はなく、既存客の満足度が上がり、それがソーシャル・メディアで共有されることで、総合的なブランド認知が向上し、新規の顧客獲得に通ずると考えるべきです。顧客とコミュニケーションが確立しておらず顧客育成が機能していない企業においては、膨大な広告費に見合う新規流入を得ても、新規顧客の固定化に失敗しリピーターを増やすこともできません。顧客基盤をしっかりと形成できる力がないと新規顧客獲得の効果は半減してしまいます。

新規顧客の固定化やリピーターの優良顧客化も、離反防止も休眠復活も、それらすべてに取り組むためには、まずマーケティング活動の生産性を劇的に高める必要があります。単一チャンネルの施策だけに手間取っている場合ではありません。マーケティング活動の圧倒的な生産性を確保し、少人数で迅速に、複数のチャンネルにまたがる、多数の施策を回せる仕組みづくりが必要です。

それを実現できるデータ基盤、道具立てを揃えたものが IBM の Enterprise Marketing Management (以下、EMM) ソリューションです。すべてのチャンネルに対応することが可能で、相互に行き来する施策の設計・運用が実現できるよう設計されています。コミュニケーションには即時性が求められます。各チャンネルをまたがり、メッセージを連携させながら顧客にタイムリーな提案をするリアルタイム性が備わっていることも特長の一つです。

9. Enterprise Marketing Management ソリューション

IBM は、モバイルや PC の Web サイト、コールセンターなど、複数の顧客接点における顧客の行動分析や、販売

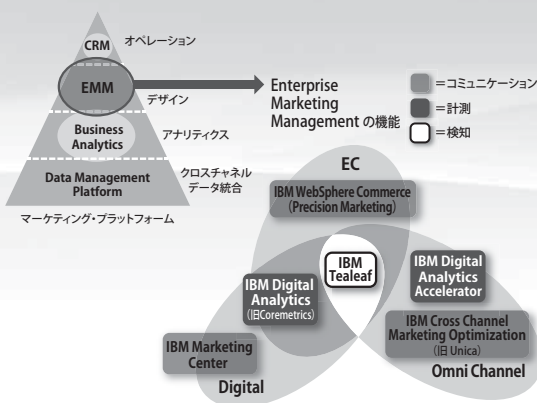


図 1. EMM 製品群の位置付け

促進キャンペーンの計画・実施、売り上げと利益を最大化させるための価格設定など、企業のマーケティングを総合的に支援する EMM ソフト群を提供しています (図 1)。

■ EC を対象とした EMM 製品群

<スピードと網羅性を重視したラインナップ>

IBM WebSphere Commerce の特徴は、グローバル標準の EC 構築ツールであること、すぐに本番稼働が可能なモデル EC サイトが最初から複数提供されているところにあります (詳細は p.50、解説4)。有名な海外の EC サイトでも多数採用されており、そのすべてが IBM WebSphere Commerce に搭載されているいずれかのモデル EC サイトをベースに構築されています。さまざまなカスタマイズも可能であり、必要な機能を網羅した使いやすい EC サイトを短期間で構築することができます。

また IBM WebSphere Commerce に搭載されるプレジジョン・マーケティング機能には、アウトバウンドとインバウンドの両方に対応したマーケティング機能が標準で装備されています。カート放棄をメールでフォローしたり、クーポンを発行したり、あるいはクッキー情報を参照しながら適切なレコメンデーションを実施することも可能です。これらのあらかじめ用意された部品をフローチャートで組み合わせ、コミュニケーションのロジックとして組み上げるだけで、簡単にマーケティング施策を実行することができます。

また、IBM Digital Analytics による EC サイトのトラフィック分析に加え、IBM Tealeaf という製品を組み合わせることで、売り上げに直結するユーザビリティのボトルネックを検知、可視化することが可能です (詳細は p.68、コラム3)。ユーザーの操作記録すべてをリプレイすることができるため、コールセンターでの問い合わせ対応にも活躍してくれます。

■デジタル・マーケティングに特化した EMM 製品群

<分かりやすさを重視したデジタル資産活用>

IBM Marketing Center は、Unica で培ってきたマー



図 2. IBM Marketing Center のセグメント設定画面

ケティング・オートメーション技術と Coremetrics で培ってきた SaaS 技術を融合させた新しいデジタル・マーケティング・ツールです。EC サイトに限らず、あらゆる企業サイトの閲覧履歴を収集・蓄積し、それらを自由にターゲティングに活用することができます。閲覧傾向をもとに顧客をグループ化し、それぞれのセグメントに合ったセールスの案内をメールで送付したり、閲覧している Web サイトのバナーを自動的に切り替えたりするなど、デジタル・マーケティングに必須の各種施策を簡単に実装することが可能です(図 2)。Web サイトのレコメンド機能は、サイトを改修することなく、切り替えたいバナーのポイントを手動的に判別し、IBM Marketing Center で設定したルールに基づき、コンテンツ・デリバリー・ネットワークから自動的にサイトのバナーポイントに最適なオファーをオーバーレイで表示してくれます。こんなお手軽なパーソナライゼーションはなかなかありません。もちろん蓄積されたログをそのまま IBM Digital Analytics (旧 Coremetrics) のレポート機能で参照する拡張も容易です。

■オムニチャネルに対応する EMM 製品群

<機能性と柔軟性を両立する総合プラットフォーム>

複数のチャネルを横断する真のオムニチャネルへ対応するために IBM Cross-Channel Marketing Optimization (旧 Unica) は欠かせません(図 3)。あらゆるデータソースにアクセスし、柔軟に対象者を選別、より高度なコミュニケーションをアウトバウンド、インバウンドを包含して設計、実行管理することが可能です。20 年にわたり進化し続けてきた機能やインターフェースは、マーケターの生産性を究極まで高めてくれます。また既存のデータソースやアプリケーション資産を最大限に活用することを前提にしたこのシステムにより、顧客とのコミュニケーションをよりリアルタイムに近づけていくことができます。

IBM Digital Analytics Accelerator (旧 Net Insight)



図 3. IBM Cross-Channel Marketing Optimization の操作画面

はオンプレミスで Web ログを収集し活用するための新しいソリューションです。データ・リポジトリに IBM Netezzaテクノロジーを活用することで大量のログも快適に分析することができるばかりか、IBM Cross Channel Marketing Optimization の一部として取り込むことで、オンライン・オフラインデータの統合、活用を容易に実現します。

■ IBM が目指すもの

IBM は IT マーケティングのプラットフォームとして必要と思われるすべての機能を実現しようとしている唯一のベンダーです。キャンペーン支援の Unica、Web ログ活用の Coremetrics、価格最適化の IBM DemandTec、ユーザビリティ改善の IBM Tealeaf といった製品を融合させるだけでなく、IBM が既に持つテクノロジーをも合わせた Enterprise Marketing Management ソリューションづくりを目指しています。プラットフォームとしての完成度を高めることに注力し、次にそれらをより分かりやすく皆様にお伝えする、そして最終的にはそれらを使いこなす術を皆様とともに整備し広めていくサービス・ベンダーとして進化していきたいと考えています。



日本アイ・ビー・エム株式会社
ソフトウェア事業
エンタープライズ・マーケティング・マネジメント
シニア・コンサルタント

岡畑 大作
Daisaku Okahata

[プロフィール]
ソフトウェアベンダー、コンサルティング・ファームなどで、長らくデータマイニングに関するビジネスに従事。流通業やカード会社を中心としたプロジェクトを多数経験。2011 年、IBM による EMM ビジネスの立ち上げ開始と同時に入社し、主に旧 Unica 製品を中心とした技術支援を行う。最近では旧 Unica 製品にとどまらず、EMM で扱う製品群を束ねた IBM の強みをより強調した啓蒙活動に力を入れている。