

「オムニチャネル」活用による 顧客接点の再構築に向けて

チャネルの融合を促進する技術と推進体制

中村博之



CONTENTS

- I オムニチャネル活用の背景と動向
- II チャネルの融合を促進する技術
- III 顧客接点の再構築に向けて

要約

- 1 「オムニチャネル」、すなわち「すべてのチャネル（顧客への到達経路）」を最適な組み合わせで連携させて顧客にアプローチする手法が注目されている。このアプローチには、業界や業界内のポジションに応じてさまざまな類型が見られるが、成功事例に共通するのは、初めに「チャネルありき」で考えるのではなく、顧客中心視点を徹底させていることである。
- 2 顧客中心視点を徹底させるには、顧客の全体像を正しく理解することが必要である。そのために、いわゆる「ビッグデータ」を適切に分析することで、顧客の見えない姿や潜在顧客の姿が明らかになる。また、ネット上の顧客の行動が自らの購買行動に与える影響の分析、店舗における顧客の行動分析、それらを組み合わせるチャネル横断の分析——などの技術やサービスも出現している。
- 3 企業が顧客接点を再構築するために「チャネル融合」を進めていく際、融合できる対象は「データ」「情報システム」「推進体制」である。推進体制を構築するにはマーケティング部門とIT部門（情報システム部門）の連携が不可欠であり、そこに必要なスキルは既存組織のなかで自然に育つものではない。誰もがオムニチャネル担当の当事者候補として、トップダウン・ボトムアップ両面からこの困難であるが重要なテーマに取り組むことが望ましい。

I オムニチャンネル活用の背景と動向

1 米國小売業のオムニチャンネル宣言

「オムニチャンネル」というキーワードが話題になっている。これは、NRF（全米小売業協会）が2011年に報告書で使い、続いて米国の大手百貨店メイシーズのCEO（最高経営責任者）が「オムニチャンネル企業を目指す」と宣言したことで広く一般に認知されるようになった。

2 チャンネル起点から顧客起点へ

「オムニチャンネル」とは「すべてのチャンネル（顧客への到達経路）」の意味である。オムニチャンネルと似た言葉に「マルチチャンネル」がある。両者の対比を図1に示す。

マルチ（複数の）チャンネルとは、店舗、通販、ネット、モバイル、ソーシャルメディアなど複数の経路を使って顧客にアプローチする考え方である。マルチチャンネルの場合、一般的に各チャンネルはチャンネル内で閉じる形で設計されており、最適なチャンネルを顧客ごとに使い分ける、または顧客に使い分けてもら

うことが多かった。

これに対しオムニチャンネルとは、顧客を中心に据え、図1に示した「認知」「検討」「購買」といった購買プロセスの各段階において、すべてのチャンネルを顧客にとって最適な組み合わせで連携させてアプローチしようという考え方である。つまり「チャンネル起点のマルチチャンネル」から「顧客起点のオムニチャンネル」へという動きが進んでいる。

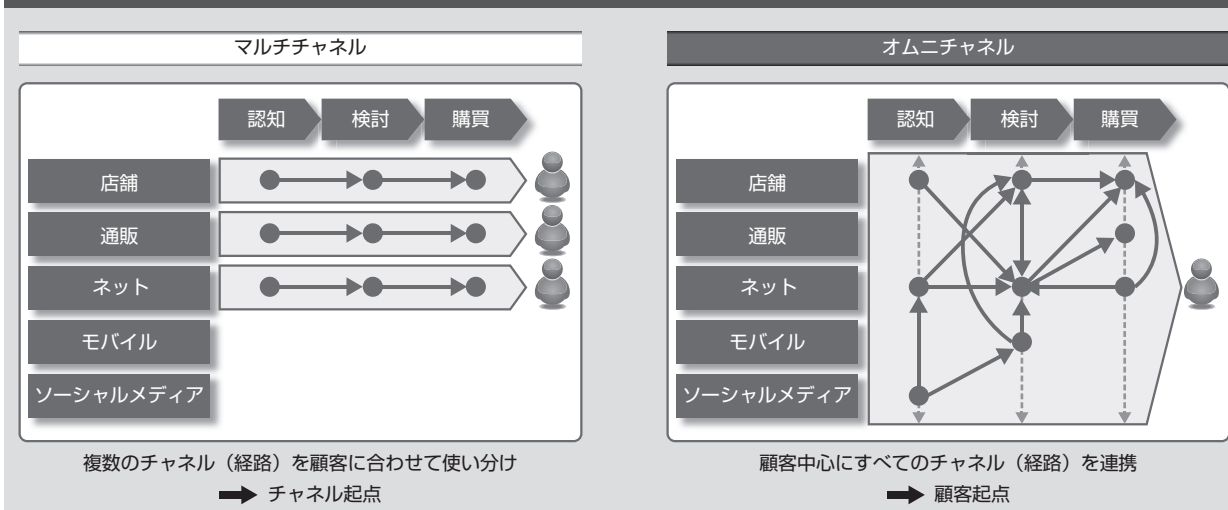
3 背景にあるのは購買行動の変化とスマートフォンの普及

この背景には、以下の2つの環境変化が影響している。

(1) 購買行動の変化

従来、消費者の購買行動に大きな影響を与えてきたのは、マスメディアを介した広告や店舗での商品陳列などであった。2000年代初めに消費者の日用消費財の購買行動を調査した米国のP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）は、「消費者は店舗に並んだ商品を見た3～7秒で買うべき商品を選んでいる」という分析結果を発表し、この瞬間を「First

図1 マルチチャンネルとオムニチャンネルの違い



Moment Of Truth : FMOT (最初の真実の瞬間)」と呼んだ。

一方、現在の消費者は、店舗に行く前に、ネットやソーシャルメディアから膨大な量の商品情報やクチコミを得ており、これが購買行動に大きな影響を与えるようになってきている。グーグルは2011年、ネット上の事前行動のこの瞬間を、FMOTをもじって「Zero Moment Of Truth : ZMOT」と呼び、その重要性を世に知らしめた。

また、アマゾン・ドット・コムや楽天に代表されるネット販売の利用経験者の増加に伴い、店舗は商品の実物を見たり触ったりする場(ショールーム)としてだけ使い、実際の購買は割引率の高いネットを利用する「ショールーミング」という購買行動も一般化しつつある。

このように、顧客である消費者の購買行動が各チャネルを自在に横断するようになってきている。チャネル間を自由に行き来するこうした顧客を捉えるために、顧客を起点とするオムニチャネル活用が不可欠になっているのである。

(2) スマートフォンの普及

チャネル間を横断する顧客のそうした購買行動をIT(情報技術)面から支えているのが、近年急速に普及したスマートフォン(高機能携帯電話端末)である。

従来の携帯電話端末では、「認知」段階でのメールマガジンや、「購買」段階での電子マネーなど、各段階で別々の機能がばらばらに提供されるのが一般的であった。一方、スマートフォンの場合、雑誌広告で「認知」した商品の二次元コードをカメラで読み込み、

Webブラウザ上で商品情報を「検討」しながらスマートフォンに表示された地図で店舗まで誘導され、その店舗でクーポンを提示して「購買」というように、チャネル間を行き来するサービスが容易に実現できる。

4 業界ごとの取り組み動向

このような背景もあって、オムニチャネル活用が進んでいる。以下に、その取り組みの動向を4つの業界別に概観する(図2)。

(1) 小売業

米国の小売業がオムニチャネルの活用に積極的になったのは、前述のショールーミングによって、ネット専業事業者に現実顧客を奪われることが本格化したためである。

こうした事業者に対抗するために、メイシーズ、ロウズ、ウォルマート・ストアーズといった米国の大手小売業は、店舗に在庫がない場合に、店舗から自社のネットチャネル上の商品情報や在庫情報を検索して、その場でネットチャネルに配送を指示できるようにするなど、チャネル同士を組み合わせたサービスを提供することで、ネット専業事業者に顧客を奪われないように工夫を凝らした。また逆に、ネットから店舗に商品の取り置きも指示できるようになっている。

類似のサービスは日本でも従来提供されてきたが、店舗とネットとでは品揃えや在庫が異なるのが一般的であった。これらは別々に事業活動を展開し、ネットでの売り上げを上げるために同チャネルでしか買えないプレミアム商品を販売するケースもあった。これはチャネル起点の取り組みの弊害といえる。

米国の小売業の取り組みの特徴は、経営層

からのトップダウンにより、オペレーション改革などに多大な労力をかけて店舗とネットで品揃えを共通化している点にある。そして、同一の小売りブランドであれば店舗もネットもシームレスに利用できるという、わかりやすい購買体験を顧客に提供している。

(2) 金融業

取引に物理的な商品が介在しない金融業では、異なる取り組みが見られる。

金融商品情報をネット経由で入手する顧客が増えていることから、まず口座開設前の「認知・検討」段階では、ネットから店舗への送客が重要になっている。スマートフォンを活用して、商品情報サイトから店舗やコンタクトセンターにシームレスに電話できるようにする事例も増えている。

また「口座開設」段階の後には、顧客に手続きなどの意欲があるうちに、郵送物・電子メール・Webサイト・電話などのチャネルを総動員して金融商品を提案する事例が見られる。案内がばらばらに来て顧客を混乱させることがないように、郵送物発送に合わせてその内容に連動した電子メールを配信するなど、すべてのチャネル連携があらかじめ最適設計されている例もある。米国のザイオンズ銀行では、こうしたアプローチによって新規顧客の取引を活性化させることで、初年度の解約率を実際に改善している。

(3) メーカー（店舗網なし）

店舗網を持たないメーカーは、顧客との間に卸や小売りが介在するため、どのような顧客が自社商品を利用しているのか、どのよう

図2 業界ごとのオムニチャネル活用の類型

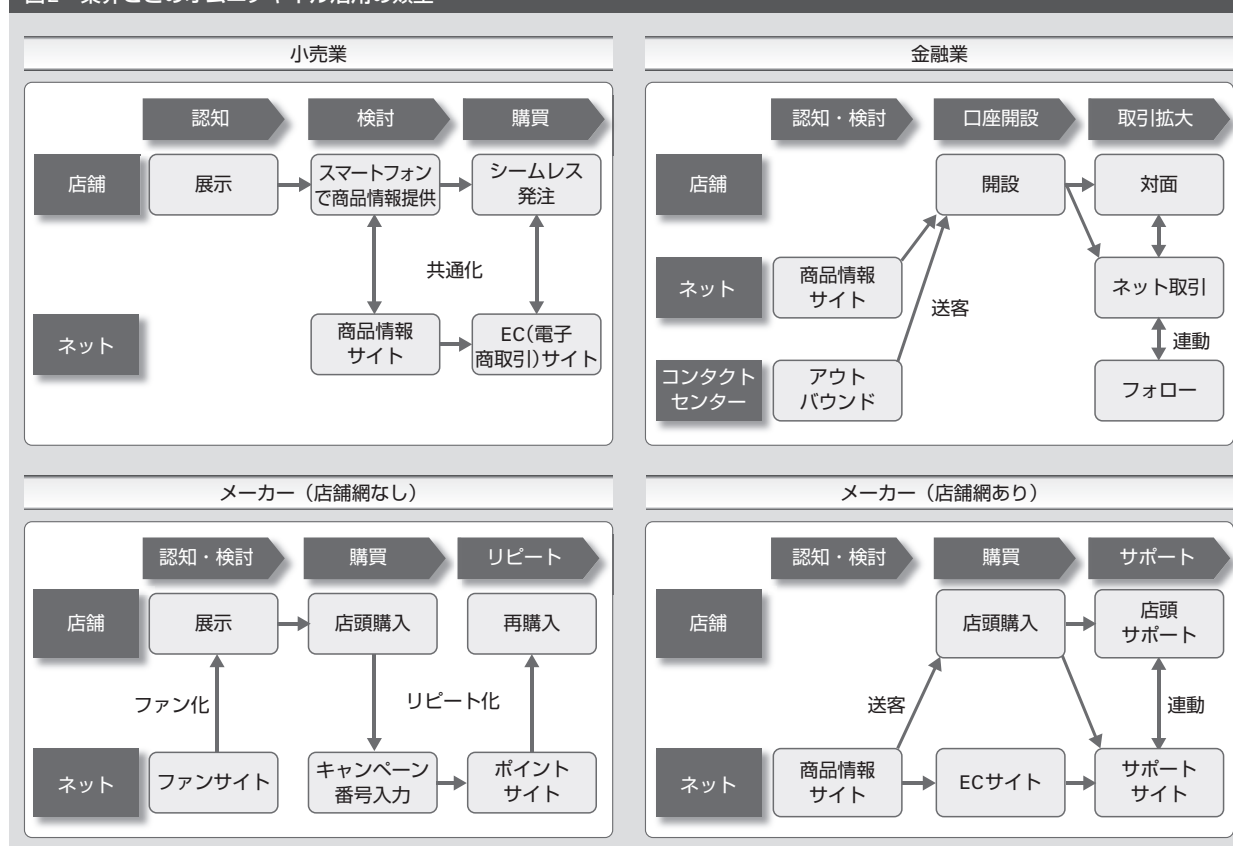
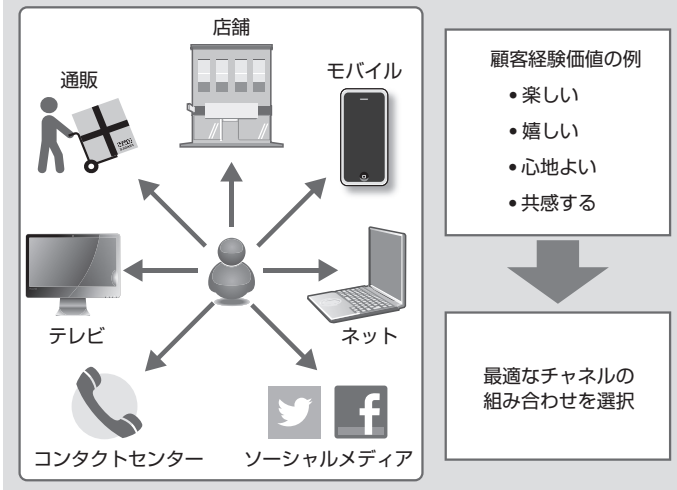


図3 顧客中心視点の徹底



なニーズを持っているのかといった情報を把握することは困難であった。しかし、ネット上の自社商品のファンサイトやポイントサイトで顧客と直接接点を持つことで、こうしたメーカーも、顧客の消費行動を捉え、それに基づいた「購買」促進や「リピート」促進などの施策が打てるようになる。飲料メーカーなどが積極的に展開している。

(4) メーカー（店舗網あり）

ネットの商品サイトで、商品情報そのものの魅力と店舗での購買体験の魅力を伝えて、店舗への来客を促す。資生堂の事例が有名である。

またアップルのように、「サポート」段階でネットと店舗をシームレスに連携させたサービスを提供している企業も多い。

5 成功の鍵は顧客中心視点の徹底

以上のように、オムニチャネル活用の方向性は多様であるが、こうした成功事例に共通しているのは、チャネル起点ではなく顧客起

点による考え方、すなわち「顧客中心視点」を徹底させている点にある。顧客をチャネルの中心に据え、単なる利便性を越えた顧客経験価値（楽しい、嬉しい、心地よい、共感する——などの感覚）を最大限に高めることを目指し、それに最も適したチャネルを組み合わせることがオムニチャネル活用の成功の鍵である（図3）。

II チャネルの融合を促進する技術

次に、そうした顧客中心視点でチャネルを融合させていくために有効な技術について論じる。

1 顧客の全体像の理解

顧客中心視点を徹底するための方法論には、昨今注目されているデザインシンキングをはじめ各種の提案がある。検討の初期段階では、エスノグラフィ（行動観察の手法）などによって特定の顧客候補を徹底的に深く追いかけることが重要である。

一方、次の段階である実証や実装、その後のPDCA（計画・実行・評価・改善）段階では、顧客の全体像を広く正確に把握して理解することが必要になる。

たとえば、ポイントサービスの普及によって、顧客のID-POSデータ（顧客ID付きの購買情報）が取得できるようになっている。ただしこのID-POSデータからわかるのは、既存顧客が自社店舗で購買した情報のみであり、顧客の全体像、すなわち既存顧客であっても、その顧客が購買までに取った行動や競合他社での購買行動といった自社からは見えない姿、および今後自社のファンになってく

れそうな潜在顧客がどこにいるのかといった情報をつかむことはできない。

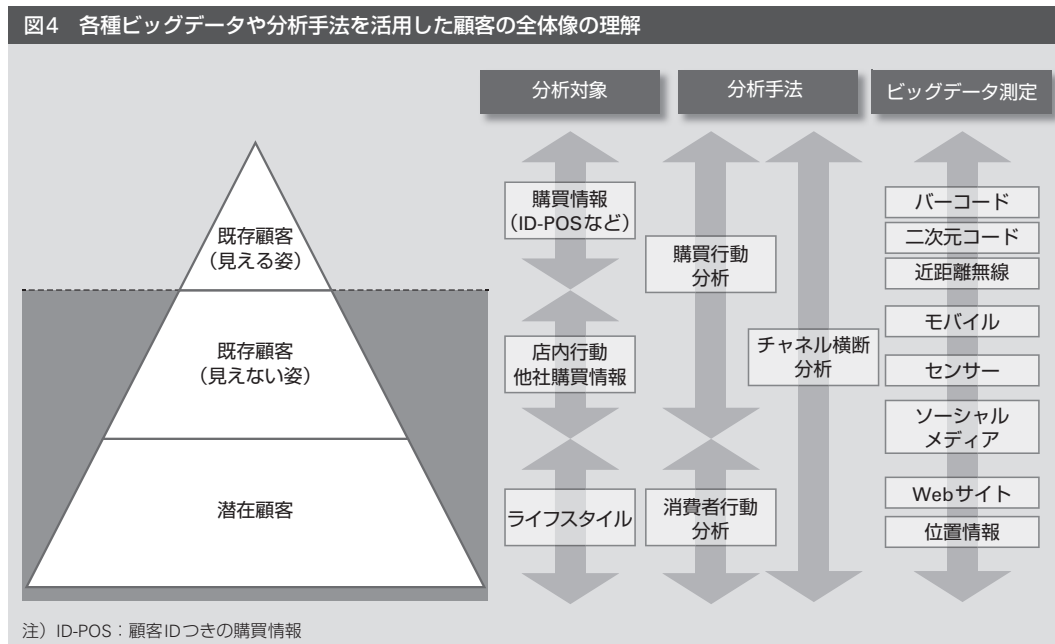
そうした従来の情報からだけでは把握できない顧客の全体像理解に有効なのが、いわゆる「ビッグデータ」の活用である（図4）。たとえば、ソーシャルメディアへの書き込みの分析からは、顧客が自社と競合他社とをどう使い分けているかの実態が見えてくるし、位置情報の分析からは、来店はしたものの購入には至らない顧客がどのくらいいるのかも明らかになる。また、さまざまなWebサイトへのアクセス情報から、自社の顧客層に近いライフスタイルを持つ潜在顧客のクラスター（集団）を推計するようなサービスも現れている。

2 顧客経験価値を高める演出

だが、顧客の行動を一方向的に分析しようという態度は好ましいものではない。忘れてはならないのは、オムニチャネル活用とは顧客中心視点を徹底することであり、そのためには楽しさや嬉しさといった顧客経験価値を高

めるための演出が不可欠だということである。

たとえば、スイスに本拠を置くスーパーマーケットのミグロスのトルコ支部では、顧客に自身のポイントサービスIDとソーシャルメディアIDを紐づけてもらうことで、自社の顧客が見ているテレビ番組や食生活などから顧客のライフスタイルを分析し、店頭プロモーションの改善に活用している。その代わりにミグロスは、顧客に数々の楽しいサービスを提供している。一例として、友人や家族が買い物したレシートの末端部に、ソーシャルメディア経由でID登録した顧客からのメッセージを印字するというサービスがある。買い物客はレシートという意外なところに知人からのメッセージが書き込まれていることに驚き、話題となった。このサービス自体は、意外性が薄れるまでの一時期しか有効ではないと思われるが、顧客経験価値を高めるこのような演出を試行錯誤しながら続けることで、顧客から自身のライフスタイル情報を積極的に提供してもらえる関係が成り立っている。



ミグロスがこのサービスを開発している段階では、マーケティング部門の担当者がアイデアをあれこれ考えるすぐ傍らで、IT部門（情報システム部門）の担当者がそのアイデアの情報システムへの実装の可否を検討していたといわれる。このように、マーケティング部門とIT部門が緊密に連携することも、顧客経験価値の最大化を演出するうえでの重要な要件となっている。

3 ビッグデータによる購買行動分析

(1) ネット上の行動分析

続いて、顧客の全体像を捉えるための情報源と技術についての最近の動向を見ていく。

冒頭で、消費者の購買行動が変化し、購買に先立ってネットから膨大な情報を収集していると述べた。言い換えれば、そうした顧客の情報収集の状況を捉えることができれば、ID-POSデータだけでは把握することのできない、既存顧客の見えない姿や潜在顧客の姿が明らかになってくる。ここに用いられるのはWebのアクセス解析やテキスト解析などの一般的な技術であるが、重要なのは顧客の

購買行動に結びつくような情報を発見しようという分析の姿勢である。

(2) 店舗での行動分析

顧客が店舗を訪れ、店内を回遊して最終的に購買に至るまでの一連の行動を分析する技術も整ってきている。

図5に、Wi-Fi（無線LAN）、カメラ、音波などのセンシング技術を用いて顧客の購買行動を分析している様子を示す。従来のID-POSデータの情報の場合、たとえばキャンペーン対象の顧客が、最終的に購買に至ったかどうかはわかるだけであった。ところが図5のような行動分析を組み合わせると、「店舗には来たがすぐ帰った」「棚をじっくり見たが買わずに帰った」などの経過を含めてわかるようになる。

技術的には、位置検出技術による動線追跡や視線追跡技術などが用いられる。なかでも、近年、特に進展があるのが位置検出技術で、受動的に、すなわち利用者に意識されることなく利用できるものとして以下の3つが代表的である。

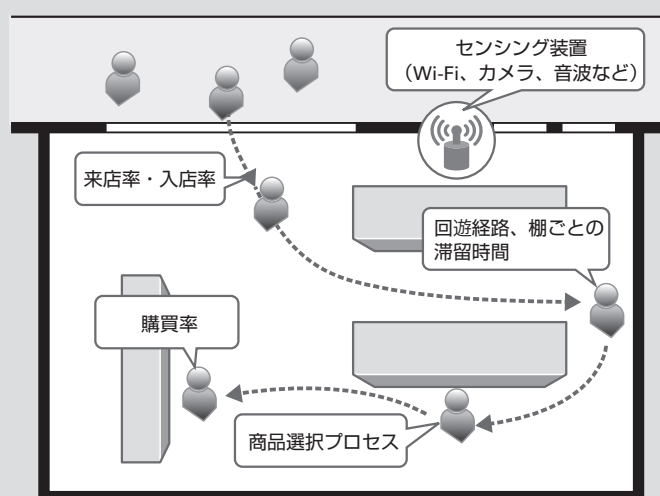
①カメラ画像の利用

防犯カメラや専用カメラの画像をもとに、画像処理によって人物を認識する。入り口付近で入店したかどうかの検知に用いられる例が多い。米国のライトハウスは、レジ近辺の人物検知とPOS情報をマッチングさせるソリューション（情報システム）を提供している。

②携帯電話端末の電波の利用

顧客が持つ携帯電話端末が発信する電波を検知し、三角測量の原理によって店内での位

図5 店舗での顧客の行動のセンシングと見える化



注) Wi-Fi：無線LAN

置を測定する。英国のパスインテリジェンスは実際に同国で、顧客の店内行動の測定サービスを提供している。だが、本来通信が目的である携帯電話の電波を目的外利用するという面から、日本国内では電波法や電気通信事業法に抵触する可能性が指摘されており、日本で同様のサービスが提供される可能性は低い。

③スマートフォンのWi-Fi電波の利用

②に似ているが、スマートフォンが発信するWi-Fi電波を利用する点が異なる。米国のユークリッドは、同電波をもとに店舗外を歩く人の何パーセントが入店しているかを測定するサービスを提供している。

これらの技術の日本での利用を考えると、顧客の全数を対象とする場合はカメラ、スマートフォン利用者限定してもよい場合はWi-Fi電波、というのが現時点での選択肢となろう。ただし、顧客に測定の実態を告げる、本人の意向によりその顧客を測定対象から外す手段を用意する——といったプライバシー保護への配慮を忘れてはならない。

一方、顧客自らの能動的操作により位置情報を得る方法もある。特殊な音波を発する装置を店内に設置し、たとえば顧客が端末を操作してクーポンやポイントを取得した時に位置を検出する。顧客がベネフィット（便益）を感じるサービスを提供することで、利用開始時に顧客からの同意を得る。

4 チャンネル横断の分析技術

以上、ネットと店舗、それぞれのチャンネルにおける行動分析について述べた。しかし、

顧客の全体像を理解するためにより重要なのは、チャンネルを横断して顧客を分析する技術である。

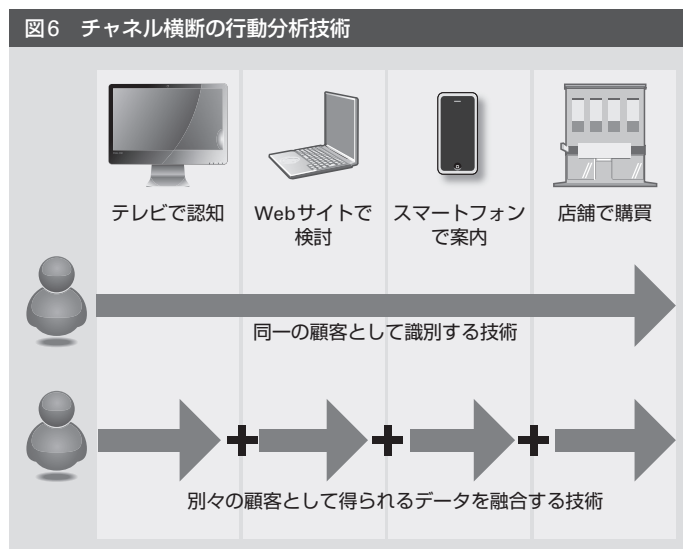
たとえばテレビで商品情報を「認知」してWebサイトで「検討」し、スマートフォンに案内されながら店舗で「購買」というケースを考える（図6）。複数のチャンネルで発生するこうしたデータをチャンネル横断で分析する技術には、大きく以下の2つがある。

①同一の顧客として識別する技術

すべてのチャンネルで会員制サービスが提供されていて、それらの会員IDが連動していれば同一顧客を識別することは容易である。だがそうしたケースは少ない。また、非会員、すなわち潜在顧客の行動を捉えることはできない。Webサイト上には顧客を匿名のまま追跡できる「クッキー」と呼ばれる仕組みがあるものの、それを他のチャンネルに適用することは困難であった。

2012年秋にグーグルが提唱した「ユニバーサルアナリティクス」は、そのクッキーをスマートフォンや店舗のレジなどの端末にも実装可能にし、チャンネル横断で顧客の識別を容

図6 チャンネル横断の行動分析技術



易にする技術として期待されている（前ページ図6上）。

②別々の顧客として得られるデータを融合する技術

一方、チャンネルごとに別々の顧客として得られるデータであっても、統計手法やデータマイニング手法を用いることで、それらを擬似的に同一顧客のデータとして補完する「データ融合」技術も存在する（前ページ図6下）。

上述の①と②の技術は対立するものではなく、①は主にマーケティング施策の効果測定のため、②は有望な潜在顧客の発見のためなど、用途によって使い分けられる。

5 チャンネル横断の分析サービス

こうしたチャンネル横断の顧客分析を外部サービスとして提供する事業者も現れている。以下はその一例である。

● 米国ニールセン

テレビの視聴データ、および提携先のウォルマート・ストアーズから得られるPOSデータから、テレビ広告が購買に与える効果を検証

● 米国レントラック

ネットに接続された「スマートTV」の視聴データ、および提携先のマスターカードの購買データからニールセンの事例と同種の分析を実施

● 米国ブルーカイ

提携先の膨大なWebサイトの視聴履歴とEC（電子商取引）サイトの購買履歴から、特定商品（自動車の車種など）を「買いそうな人」（潜在顧客）を発見するサービスを提供

外部データを活用して顧客像の明確化を支援するこうしたサービスは従来もあったが、それらは抽出された特定の顧客を対象にしたアンケート結果などを活用するものであった。米国を中心に現れつつある上述のようなチャンネル横断の分析サービスは、潜在顧客を含めたすべての顧客候補を対象に、実際に有望な見込み客を抽出し、そこに広告を発信するサービスと連携しており、より直接的なマーケティング施策として活用できるようになっている。

今後、日本でも同種のサービスが成長し、オムニチャンネル活用が容易になっていくことが期待される。

III 顧客接点の再構築に向けて

最後に、企業はオムニチャンネルをどのように活用して顧客接点の再構築を進めていくべきかを示す。

1 「チャンネルの融合」の対象

オムニチャンネル活用とは、チャンネル起点になりがちだったマルチチャンネルと異なり、顧客中心視点を徹底させ、それに最適な形でチャンネルを融合させていくことであると述べた。だがよく考えると、個々のチャンネルは自社のみでコントロールできるものではないため、チャンネル自体は融合できない。企業が融合できるのは、

- 顧客の全体像を理解するための「データ」
 - それを分析し最適なチャンネルで顧客にアプローチするための「情報システム」
 - そして後述する「推進体制」
- である。

2 小売業を例とした展開手順

次に日本の小売業を事例に、どのような時間軸と内容でオムニチャンネル活用を進めていくべきかの展開手順を示す。

(1) 外部環境分析に基づく目標時期設定

米国の小売業でのオムニチャンネル活用が活発化している背景には、前述したように、急成長するネット専業事業者への対抗という面があった。米国の小売業の場合、先行した書籍・音楽等だけでなく、アパレルなど、すでに多くの業種でネットの販売比率が10%を超えてきている。日本の小売業はほとんどの業種で同比率はまだ数パーセント台であるが、米国同様に10%を超える時期には、オムニチャンネル活用を本格展開している必要がある。

また第I章で、特に店舗を含むオムニチャンネル活用では、スマートフォンが大きな役割を果たしていることを述べた。2013年春時点の日本におけるスマートフォンの普及率は全年代では30%台と見られ、先進国のなかでは相対的に低い。だが、20代に限定すれば同比率はすでに50%を超えており、2014年度中には全年代で50%を超えると予測されている。普及率50%を超えるこの時期に合わせてスマートフォンをオムニチャンネル活用の本格的に組み込もうとするならば、広範な年代を対象とする業種では2014年度が一つの目安となる。若年層顧客の多い業種であればより早期に取り組むべきである。

(2) データの融合による顧客理解と、初期サービス設計・実証

次に「データ」の融合によって顧客の全体

像を理解し、最適なチャンネルの組み合わせを考える。ターゲット顧客の生活時間に沿って、家庭、移動中、店舗などでの行動を丹念に追う。そして、どのチャンネルからどのタイミングでアプローチをすれば顧客経験価値を最大化できるかという視点で初期サービスを設計し、必要に応じて範囲を限定した実証によってその正しさを検証する。

(3) 情報システムの融合およびPDCAの繰り返しによる最適化

こうした実証を経て、ネットと店舗などの「情報システム」とを実際に融合させ、オムニチャンネル活用の基盤を整備する。

店舗に加えてネット、モバイル、ソーシャルメディアなどの新しいチャンネルを組み合わせることの利点は、顧客へのアプローチが最適化されることに加え、その効果をデジタルデータの形で容易に測定できる点にある。こうして得られた測定結果を使ってPDCAを繰り返し、自社サービスを顧客にとって最適な形にチューニングしていくことができる。

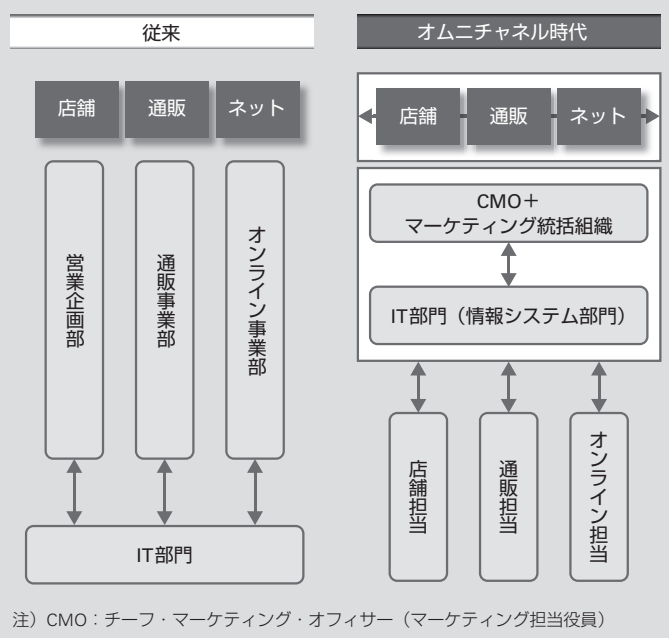
以上は小売業の例である。オムニチャンネル活用を本格的に展開する時期は、ネット販売の比率や主な顧客層の特性などによって前後するものの、他業界も基本的な考え方は同じである。

3 推進体制の融合

オムニチャンネル活用を進めるためにもう一つ融合すべきものが「推進体制」である。

次ページの図7に示すように、従来の企業では、店舗・通販・ネットなどのチャンネル別に担当部署があるのが一般的であろう。それ

図7 オムニチャネル活用に適した推進体制



それぞれのチャネル担当部署は独立した営業目標を持ち、情報システムについても個々の戦略に基づいてIT部門に依頼して構築される。だが、こうした縦割り型の組織のままでは、顧客中心視点でチャネル横断の仕組みをつくっていくのは困難である。

オムニチャネル活用を効果的に推進していくには、CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー：マーケティング担当役員）の旗振りのもと、全社のマーケティングを統括する組織がすべてのチャネルを考慮した戦略を立案・推進するのが理想である。

4 マーケティング部門とIT部門の連携が不可欠

さらにその推進組織は、IT部門とも密接に連携することが望ましい。ミグロスがオムニチャネル活用に成功した要因の一つは、前述のように、マーケティング部門のすぐ傍ら

にIT部門があり、顧客中心視点による新しい試みを即座に実行・検証できる体制を備えていたからである。

野村総合研究所（NRI）が行った「企業情報システムとITキーワードに関する調査」の結果によると、マーケティング部門とIT部門が定期的に連携を取っている日本企業は、現状では少数である（図8上）。

消費者の嗜好性やライフスタイルが多様化している現代において、最初からマーケティング施策の正解を見つけることは困難であり、どれだけ多く試行錯誤を繰り返すかが勝敗の鍵を握る。同調査では、両部門が連携を取っている企業は、一般の企業よりもマーケティング施策のPDCAに要する期間が短いことが明らかになっている（図8下）。この面からもマーケティング部門とIT部門の連携の重要性が浮かび上がる。

ただし、現場力の強い日本企業の場合、このような理想形に一気に持っていくのは容易ではない。個々の構成員は全体最適の必要性を感じていても、経営層の強いコミットメントがないかぎり簡単には動かないのが一般的であろう。

だが、その理想形への移行に成功した日本企業もある。その典型例は、ネットチャネルのマーケティング担当者が、移行期に他のチャネルおよびIT部門と連携して成功事例を積み重ねることで、最終的に全社のマーケティングを統括するに至ったという企業である。ネットチャネルが整備する商品情報の参照機能や顧客の反応の測定機能等は、店舗など他チャネルへの一部転用が比較的容易で、チャネル間が自然に連携されていくというのがその理由であろう。

5 誰もが当事者候補に

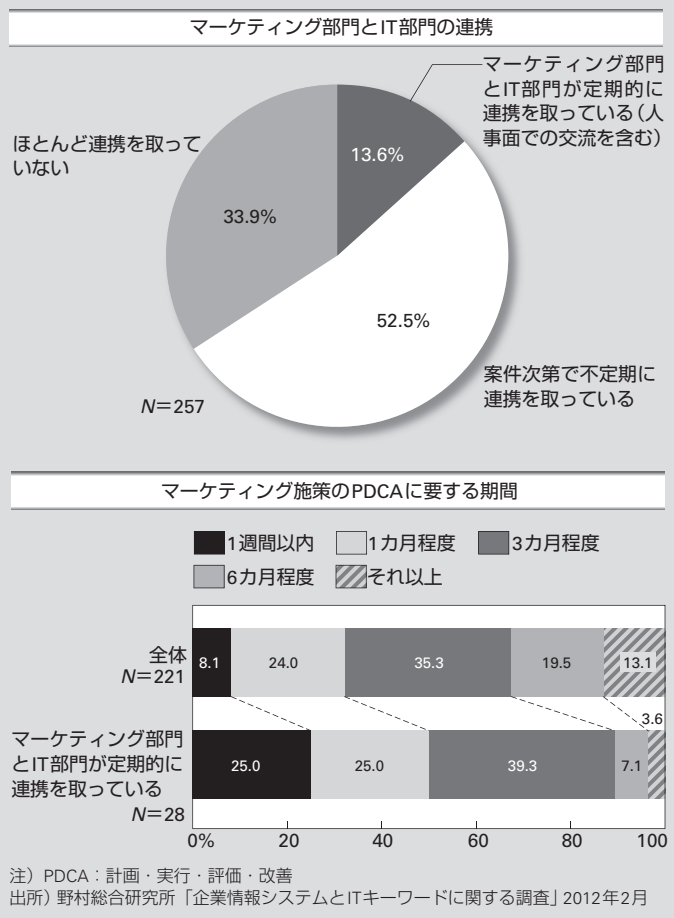
オムニチャネル活用による顧客接点の再構築とは、顧客中心視点を徹底させることであると述べた。それは古くて新しい、一筋縄ではいかない根本的なテーマである。

米国型のようにCEOやCMOのトップダウンで推進できればよいが、それが難しい段階で企業に「オムニチャネル担当」を置くことはできない。求められるスキルもマーケティングとITの融合領域であり、既存の組織で自然に育つ人材ではない。

日本企業に適した移行例として、ネットチャネルのマーケティング担当者を起点とする例を前節で示した。だがそれだけが唯一の移行シナリオではない。既存チャネルでは顧客変化に対応しきれていないという危機感、および顧客を真摯に理解しようという姿勢を持つ人は誰でも、オムニチャネル担当の当事者候補になりうる。マーケティング部門とIT部門の連携の効果は前述したとおりである。まずは部門間のこうした小さな壁をボトムアップで壊すことから始めてもよい。

日本企業においてこの困難であるが重要なテーマへの取り組みが、トップダウン・ボトムアップの両面から進むことを期待したい。

図8 マーケティング部門とIT部門の連携



著者

中村博之 (なかむらひろゆき)

先端ITイノベーション部上級研究員

専門は次世代メディア戦略、チャネル戦略、マーケティングサイエンス、技術予測