

# 違いを越えて:

キャンペーンから  
Always-On マーケティングへ



PEGA  
ホワイトペーパー

Rob Walker、  
Matt Nolan 共著



Build  
for  
Change®

## 苦境に立ったマーケティング

人工知能 (AI) の登場に伴い、従来型のマーケティングは荒波の中を航行しています。マーケティング担当者は、データサイエンティストに言われなくても、大きな転換期を迎えていることを実感しています。私たちは今でも、これまで長年にわたって行ってきた戦略的キャンペーンやセグメント、リターゲティング、リアルタイムメディアの購買、モバイルプッシュ、パーソナライズされたメールといったメッセージングを消費者に送り続けていますが、数年前とは異なり、もはや効果はほとんど見られません。

私たちは苦境に立たされています。私たちのイニシアチブの影響力は低下しているのに、新たな競合相手からはより大きなプレッシャーを感じています。関連企業は協道にそって、市場におけるシェアを奪い合っています。順応するか滅亡するかのどちらかしかないので、私たちは常に活動の幅を広げ、対話を増やし、より多くの場所でのエンゲージメントを増やそうとしています。しかし、どういっわけか反応はさらに下がります。

独自のマーケティング ソリューションが 5000 件以上も存在するセクターでは<sup>1</sup>、キャンペーンの平均レスポンス率は 1% 未満です<sup>2</sup>。つまり、私たちが発しているメッセージの平均 99% が興味のないものになっているのです。

反応がこれだけ低いと、回復の唯一の道は、さらに攻めることだと考えがちです。つまり、オーディエンスの幅を広げ、さらに多くのキャンペーンやプッシュ型マーケティングを実施しようとしています。しかし、実はそれが逆効果を呼び、結局は見込み客にも無視されてしまいます。つまり、私たちのメッセージは、関連性が低く、時間やエネルギーを割く価値はなく、注目に値しないということを伝えているようなものです。

これは誰もが敗者となる底辺への競争です。

- 顧客は、すべてのマーケティングに警戒心を抱くようになり、関心のあるオファーも見逃してしまうこととなります。
- 企業は、収入が減り、プロモーターの人数も減ります。
- 市場は、消費者をスパムから保護することを目的とする規制に脅かされています。徐々に増えているこれらの規制により、反応を示した消費者を取り込むのがさらに困難になります。

あらゆる企業が自問すべき質問が 1 つあります。それは、「マーケティングによって実際に何を達成しようとしているのか」ということです。その答えは、「キャンペーンを実施すること」ではないからです。キャンペーンは最終目標ではなく、あくまでも目標を達成するための手段です。マーケティング担当者が行動する動機が何であれ、目標は単に製品を販売することではありません。それは目先の目標です。むしろ、企業全体の収入と利益を増やし、理想的には顧客満足度も高め、今後の収益を増やすことこそ目的とすべきです。

それでは、なぜ、このように全面的に手段が目標と混同されているのでしょうか。

<sup>1</sup> Chief Marketing Technologist Blog, Scott Brinker (2017), <http://chiefmartec.com/2017/05/marketing-technology-landscape-supergraphic-2017/>

<sup>2</sup> Direct Marketing Association, 2017 Response Rate Report (2017) <https://thedma.org/marketing-insights/response-rate-report/>

キャンペーンは、80年代から90年代にかけて広く普及したメカニズムであり、企業全体の収入目標を各事業分野と製品に分散させることを目的としていました。収入目標を達成するために製品のキャンペーンを実施し、一定量を販売することを「成功」と呼んでいました。しかし、その時点で活動は進捗とともに装いを変え、本当に企業レベルの収入を改善したのかを確認することを忘れがちです。製品のプッシュは、より大きな機会を犠牲にして成り立っていたのでしょうか。販売努力は実際には今後の収入、顧客満足度、維持率などを引き下げたり、リスク影響度を高めることにつながったのではないのでしょうか。

ほとんどの場合は有害無益なことをしています。最終目標に対する理解が乏しく、それぞれの事業部門が収入の割合を取り合い、顧客を断片的に捉えていると、会社の成功はますます危うくなります。私たちが発するメッセージは、付加価値をもたらすよりも、妨げや逸脱の原因になっているのです。組織とその持続可能性の全体像を考察することを拒んでいると、負のスパイラルを加速させることとなります。

この「底辺への競争」は、言われてみると簡単に理解できることですが、実際に変化を起こすのは困難です。企業文化、プロセス、技術提携、セグメントやキャンペーンに重点を置く習慣などの要因はすべて障壁となります。しかし、最近のリアルタイムの対話とAIの能力の飛躍的な向上により、技術面の障壁は解消され、「正しい方法で実践する」ことのメリットは確実に大きなものになっています。つまり、エンゲージメントやレスポンスの増加、顧客満足度、維持率、セールスコンバージョン、収入、利益幅の向上などが期待されます。ワンツーワンマーケティングの概念は20年以上前に一般的に普及したのですが<sup>3</sup>、当時のテクノロジーはこの構想を具体化するまでには至りませんでした。しかし現在では、リアルタイムAIの登場により、ビジネス成果とカスタマーエクスペリエンスの両方において疑う余地のないメリットを得られるようになっており、残っている唯一の課題は文化と習慣となっています。

---

<sup>3</sup> The One to One Future, Peppers & Rogers (1996)

## 絶対に変わらなければならない3つのこと

メリットを現実のものにするには、組織内で次の変革を技術面と文化面から成し遂げる必要があります。

1. 1対多のセグメンテーションから、1対1のカスタマーアプローチに移行する。
2. チャンネルや製品による駆動型から、中央決定型のターゲティングに移行する。
3. 定期的なプッシュキャンペーンから、顧客が必要なときに継続的にエンゲージする Always-On モデルに移行する。

上記の3つの変革は可能であるだけでなく、手の早い会社は既に着手し、全体的な KPI の大幅な向上を図っています。その一方で、現状維持を続ける同業者の形勢はますます不利になっています。マーケティング全般の状況を考えると、カスタマーエンゲージメントに対する考え方を換え、状況に応じて顧客との関係を損なうのではなく、発展させるアプローチへの投資を考えるべきであることは明らかです。

次に、上記の3つの必要条件のそれぞれについて次の点を説明します。

4. なぜ重要なのか。
5. どのようにして変えていくべきか。

マーケティング全般の状況を考えると、カスタマーエンゲージメントに対する考え方を換える必要があることは明らかです。

## セグメントから 1 対 1 のカスタマーアプローチへの移行

### セグメントベースのターゲティングという課題

例えば、銀行がパラジウムクレジットカードを販売するためにキャンペーンを実施しようとしているとします。カードの販売量を X 枚増やすことを目標として、マーケティング担当者は、パラジウムキャンペーンのターゲットとするセグメントを特定します。最初のレベルのセグメンテーションは次のようになります。

- **年齢: 45 歳以上、場所: 東海岸のみ、収入: 年俸 15 万ドル以上**

さらにパーソナライズするために、より詳細なレベルの基準を追加します。上記のグループの中で Web サイトを訪問した人と「カード」セクションで閲覧したページを調べます。

- **WebVisit=True、CardsPageVisit=True**

多くの場合は、以前のオファーに対する反応、カードの適格性と適合性 (クレジットスコア、可処分所得など)、類似のオファーに反応する傾向 (以前のキャンペーンに基づく) に関する属性も含めます。デジタル有料チャンネルでマーケティングを展開する場合は、大量の (質の良し悪しは不明) サードパーティーのデータ属性も含めます。上記をまとめると、下記のようにになります。

- **年齢: 45 歳以上、場所: 東海岸のみ、収入: 年俸 15 万ドル以上**
- **WebVisit=True、CardsPageVisit=True**
- **CreditScore>500、FrequentTravel=True、PalladiumPropensity>50%**

これは若干、単純にしすぎているかもしれませんが、セグメンテーションでオーディエンスを構築する基礎となります。このプロセスでは次のような難しい課題が生じます。

- **関連性の低下** - セグメンテーションはフィルターにかけるアプローチであり、通常は適格性、適合性、緊急性、嗜好、関連性の基準を混ぜることで、精度と透明性が犠牲になります。精度を高めるための基準として高度な予測分析を使用しても、セグメンテーションの方式では、特定のオファーのためのオーディエンスを見つけることだけが目的です。これだけでも関連性が著しく失われます。関連性はマーケティングにおいて最も重要な要因でありながら、人が解決するにはあまりにも複雑すぎて高度な計算を用いる必要がありますが、セグメンテーションが目指すのはまさにこの点です。
- **スケーリングできない作業** - マイクロセグメンテーションでは再利用、透明性、スケールが限定されます。広範囲にわたるセグメンテーションはそれほど効果的でないことがわかっていて、さらに多くの基準を加えて、ターゲティングが改善されるであろうと考えられている「マイクロセグメント」を生成します（うまく行かない理由については上記を参照）。しかし、セグメントが具体的に成ればなるほど、透明性は低くなり、実際に再利用するのが難しくなります。実績に関係なく、多くのセグメントは大半は1回だけ使用されただけで棚にしまい込まれます。しっかりとした文書と補足情報がなければ、数週間後には、誰もセグメンテーションモデルの目的すら覚えておらず、ましてや基準が使用された理由など覚えてはいるはずありません。組織は、イニシアチブごとに新しいセグメンテーションモデルを作成するために膨大な量のリソースを割り当てる傾向がありますが、あまり効果はありません。
- **衝突と対立** - セグメントは衝突と対立を生み、顧客を失うことになることがあります。あるキャンペーンセグメントの対象の顧客が、別のセグメントや同時期に実施するキャンペーンの対象になっていないという保証はどこにもありません。これは日々起こっていることです。この問題を解決するために、通常はあるセグメンテーション方式を別の方式の中で参照するか（除外）、「キャンペーンオプティマイザー」を使用してキャンペーン間のバランスを取ります。どのような方式を使用しても、状況はすぐに複雑になり、見通しが悪くなります。結局のところ私たちは、短期的な収入を最大限に高めるために何でもするようになり、健全で持続可能な顧客との関係を犠牲にすることになります。こういった問題は戦略的なアプローチによってあらかじめ対処する必要がありますが、作業の大部分が済んだ後でも、戦術的に解決されません。

## 従来型のキャンペーンモデル

セグメンテーションの一般的な問題を尻目に先に進めると、従来型のマーケティングキャンペーンの基本的な仕組みが次のように出来上がります。

- 1. 目標の設定** - まず、2万枚のパラジウムクレジットカードの販売など、キャンペーンの目標を定義します (複数の目標がある場合もあります)。
- 2. オーディエンスの定義** - 次に、セグメントを作成して、そのキャンペーンのターゲットを特定します。1% のレスポンス率を想定する場合は、2万枚のカード販売の目標を達成するには、少なくとも200万人のターゲットを特定する必要があります。多くの場合は、そのターゲティングを向上させるためにセグメントの基準として傾向スコアを使用します。
- 3. クリエイティブのデザイン** - オーディエンスを設定したら、キャンペーンのクリエイティブをデザインし、作ります。ここでは、クリエイティブは、パラジウムカードを販売する上でセグメンテーションによって特定したオーディエンスを惹きつけるものとなるように設計されます。
- 4. キャンペーン間の最適化** - ターゲットが複数のオーディエンスに含まれる場合は、連絡先の数や必要なキャンペーンボリュームなどの制約に基づき、そのターゲットを特定のキャンペーンから除外して他のキャンペーンに残しておきます。
- 5. アウトリーチの実施** - メール、SMS、ダイレクトメール、デジタルなどのアウトバウンドチャネルを介してキャンペーンをプッシュし、多くの場合は特定のインバウンドチャネルにも表示されるようにオファーをセットアップします。
- 6. レスポンスの分析** - キャンペーンアナリストは、キャンペーンの期間中にすべてのプロモーションとトランザクションのデータを収集し、レスポnderと非レスポnderの両方の属性を分析してセグメンテーションやクリエイティブの改善を図ります。

キャンペーンを最適化して、ステージングなどを改善することができる手段はありますが、杓子定規的なものです。残念ながら、こうした労力にもかかわらず、クレジットカードのオファーに対する1%のレスポンス率は平均を上回るものでしょう。悩ましいのは、企業が類似のイニシアチブを数百 (場合によっては数千) 件も実施していることです。例えば、別のクレジットカード、貯蓄商品、住宅ローン、資産管理のほか、多数のサービスやコンプライアンスのメッセージを発信していることがあります。このような活動は、他のキャンペーンを考慮せず、それぞれに定義された目標を達成しようとして個別に実施されます。このような思考法は内側から外を見る製品中心型であり、外側から中を見る顧客中心型ではありません。

## 従来型のキャンペーンとネクスト ベスト オファー キャンペーンの違い

キャンペーンとセグメンテーションがうまく機能しない理由について、ここまでいろいろと説明してきましたが、より良い代替手段を薦め、それが優れている理由を説明しなければ実用価値はありません。そこで、まだ十分に理解されていないワンツーワンのアプローチを紹介します。

「ワンツーワンキャンペーン」や「ネクスト ベスト オファー (NBO) キャンペーン」についてはよく耳にしますが、これは、キャンペーン管理ベンダーが関連性を保つために試みているもので、誤解を招く恐れがあります。事実、ワンツーワンキャンペーンなどというものは存在しません。これは矛盾した表現です。

従来型のキャンペーンとワンツーワンアプローチの比較と対比を見てみましょう。

従来型のキャンペーン	ネクスト ベスト オファー キャンペーン
プッシュするオファーを選択する	対象とする顧客を選択する
オーディエンスをセグメントで定義する	ベストオファーを意思決定 AI で選択する
アウトリーチをアウトバウンドチャンネルでスケジュールする	インバウンドとアウトバウンドで Always-On
キャンペーンを手動で開始・終了する	オファーを自動的に有効/無効にする
オファーのレスポンスで成功を判定する	顧客価値の変化で成功を判定する

キャンペーン管理ベンダーの主張とは異なっていますが、キャンペーンは、NBO による Always-On、ワンツーワンとは根本的に異なります。キャンペーンでは、販売したい製品と販売側のタイミングに焦点を絞ります。それが原因で、レスポンス率やエクスペリエンスが惨憺とした結果になるのです。問題は顧客ではなく、売る側にあります。ネクスト ベスト オファー (販売に限らない場合は一般的にネクスト ベスト アクションと呼ばれます) は、顧客を起点とします。その後、高度な分析を用い、顧客に知らせたい関連性が高い内容がある場合にのみ、顧客に具体的なニーズがあり、目を向ける用意がある適切なコンテキストで顧客とエンゲージします。このアプローチは、もう一つのアプローチとは真逆です。

ネクスト ベスト アクション (NBA) は、セグメントではなく個々の顧客をターゲットとし、それぞれに独自のニーズ、嗜好、コンテキストを活用するアプローチです。このアプローチでは、チャンネルに関係なくあらゆる対話を関連性が高く有意義なものにし、キャンペーンのレスポンス率などの短期的なメトリックではなく、収入、利益、顧客生涯価値など高水準の KPI を最適化します。

考えてみてください。アウトバウンドキャンペーンの管理チームが、オンラインチャンネルやデジタルチャンネル (有料チャンネル) で用いるターゲティング戦略から外れていったのは、どうしてでしょうか。同じ顧客を共有しながら、顧客プロフィールの大きく異なる非常に貴重な側面を取り挙げるのには、いったいどんな意味があるのでしょうか。この状況は、まるで「右手がしていることを左手に知らせない」ようなものです。まったく異なる戦略を作り、全体としての目標が犠牲になります。こうしたさまざまな戦略は、総合的な関係ではなく、チャンネルの利益のために最適化されているからです。こうしたシナリオをリーダーが意図的に作ることはありませんが、非常に典型的な状況です。なぜレスポンス率がゼロに向かって落下しているのかがよくわかります。



NBA では、従来型のマーケティングをさらに先へ進め、それぞれの顧客に最適なセールスオファーだけでなく、あらゆる潜在的なアクションに目を向けます。そこには極めて大きな相違があります。NBA は、個人のベストオファーを必ず見つけることができますが、多くの場合、特定の時点における特定のチャンネルでの販売は最適な選択肢ではありません。むしろ、販売以外のアクションを取る方が適しています。つまり、個人の状況 (コンテキスト) に合ったアクションです。例えば、解約することが見込まれる顧客にリテンションプランを紹介したり、問題を抱えていることがわかった個人に将来を見越してサービスを提供したりします。顧客に割引の相談をもちかけたり、借金を回収したり、5 年間も顧客でい続けてくれたことに感謝の気持ちを伝えたいこともあるでしょう。こうした行動を取るのには、長期的な関係を考えると、ある特定の時点では、売ろうとするよりも適した選択肢がある可能性があるためです。実際、多くの場合、最善のオプションは何もしないことです。その顧客にはあまりにも多くのリスクをはらみ、結局は売ろうとしたり不利な取引を引きずることになるからです。沈黙は、過小評価された顧客対応であると言えます。

### ネクスト ベスト オファー (NBO) の実際の仕組み

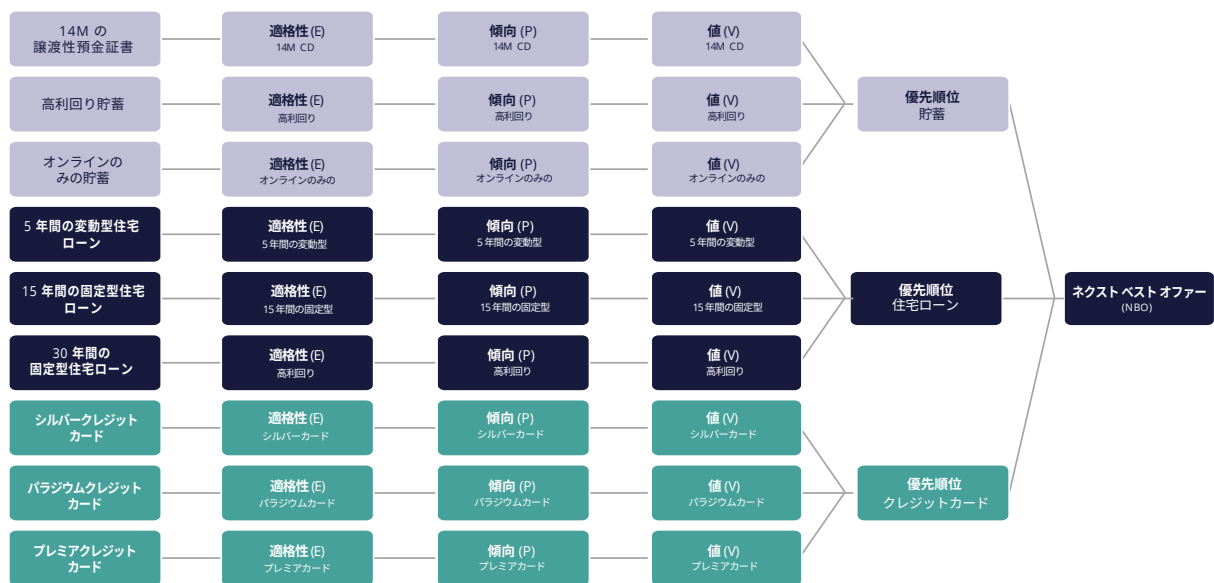
次は手短かに、従来からマーケティング担当者にとって最大の懸念であった NBO の判定能力に焦点を絞って見て行きましょう。ワンツーワンマーケティングでは、9 月の発表に間に合うようにキャンペーンの概要をまとめてオーディエンスを定義するだけでなく、顧客を中心に据えた戦略を立てます。問題となるのは、「このオファーのキャンペーンに田中さんを含めるべきか」ではありません。それは製品中心型のカスタマーエンゲージメントであり、内側から外を見て、売りたいものを焦点を置いています。

そうではなく、市場は、顧客中心型のアプローチを取ることを求めています。そのため、問題は「今すぐ田中さんにエンゲージするとしたら、どのオファーを勧めるべきか」ということです。NBA の戦略では、最初に候補となる各カテゴリーの中から田中さんに最も適したオファーを決めます。クレジットカードの例では一般に下図のようになります。



この戦略は左から右に向かって進みます。すべての商品について、個々の顧客が特定のオファーを受け入れる**傾向 (P)**を予測モデルで判定します<sup>4</sup>。**価値 (V)**は、推定の CLV<sup>5</sup> または利益貢献度から判定し、ルールが使用して**適格性 (E)**を判定します。また、戦略を拡大し、適合性、タイミング、緊急性といったその他の要因を考慮することもできます。最後に、**優先度**の構成要素により、検討の対象となっているすべての選択肢からベストオファーを選択します。

範囲を拡大して潜在的なカテゴリーをすべて組み込むには、カテゴリーごとにこのプロセスを繰り返します。その後、下図のように、得られた結果を比較します。



どの企業も独自の方法で「ベスト」を定義していますが、通常は、顧客生涯価値 (CLV) を最大限に高めるオファーがそれにあたります。そのため、優先度 =  $P \times V \times L$  というシンプルな公式を使用します。各項目の意味は次のとおりです。

- P** は、顧客がこの特定のオファーを受け入れる**傾向 (propensity)** です。傾向は 0 から 1 までの数値で表され、顧客がオファーに関心があることの最大の指標となります (例:  $P = 0.63$  の場合、その個人がカードのオファーを受け入れる確率は 63%)。
- V** は、特定のオファーがその顧客によって受け入れられた場合の企業にとっての**価値 (value)** です。単純な利益計算、ドル建ての利益水準、CLV 計算で算出できます (例: その個人がカードのオファーを受け入れた場合の利益は  $V = \$1,576$ )。通常、この公式は、大きな差別化を図る場合に使用されます。価値を製品利益と同一視すると簡単のためです。この方法は、利益率の高い製品にあまりに有利な結果となり、利益率の高い将来的な取引に向けた有効な「シーディング」のオファーやメッセージにはならないことがあります。
- L** は、ビジネスにとって意味がある場合に傾向が低いオファーに入れる**槌子 (lever)** です。これは必要になるときもありますが、注意が必要です。傾向スコアに反すると、関連性が低くなり、関係を弱体化させるためです (例:  $L = 1.5$  の場合はオファーの優先度スコアが 50% 向上、 $L = 1.2$  の場合は 20% 向上します)。

<sup>4</sup> 予測モデルはありとあらゆるオファーに使えるのでは、とお考えの方は、まさに正解です。そんなことは不可能だとお考えであれば、完全に思い違いです。機械学習 (AI) は既に、データサイエンティストを支援・補完するために適応モデルや自己学習モデルを自動的に作成でき、モデリングの需要に対応するためにスケーリングも可能になっています。数千件の傾向を同時に計算でき、しかもリアルタイムで効率的な計算を行うことが可能です。

<sup>5</sup> 顧客生涯価値 (CLTV)。顧客との今後の関係の全体を通して生じる純利益の計算 (または予測)。

この戦略を実施する際、最初に左側の優先度のルールが適用されます。戦略では、製品ファミリー内の各オファーに優先順位を付け（最適なカード、貯蓄、住宅ローンなどのオファー）、その後 2 番目の優先順位で全体の中から最適なオファーを選択します。この戦略には適格性と適合性のルールが組み込まれているので、「ベスト」オファーの適合性は保証され、顧客は確実にそのオファーに適しています。

次の図に、この計算の内訳と、カテゴリー内のベストオファーを決めるためのスコアによるオファーの優先順位付けを示します。

潜在的なオファー	P 傾向	V 値	L 梃子	優先度スコア
オファー: パラジウムカード	63%	\$894	-	563.22
オファー: プレミアカード	81%	\$507	+10%	451.74
オファー: シルバーカード	23%	\$409	-10%	103.48

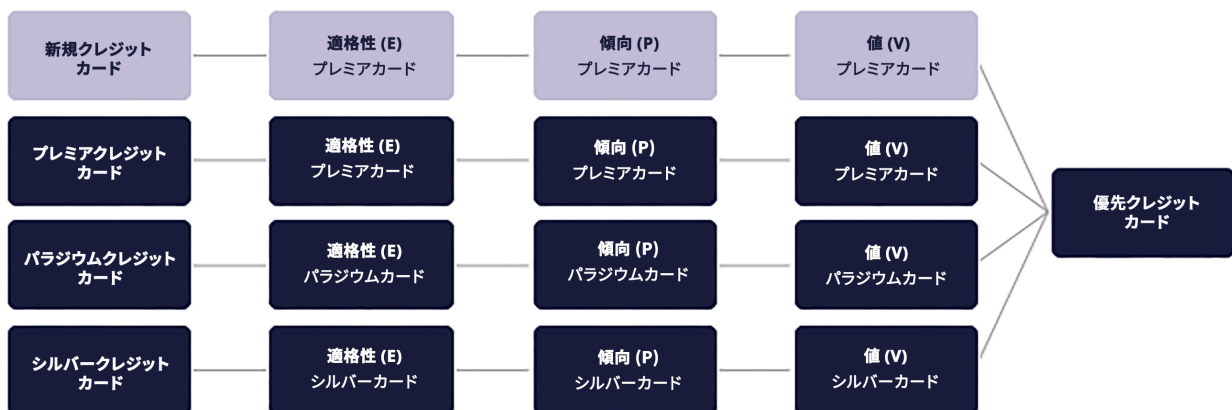
この顧客に提示できる可能性がある 3 つのオファーのうち、パラジウムカードのスコアが最高の 563.22 でした。つまり、ここで行ったのは、特定の顧客が関心を示しているもの（傾向 P を使用）と、企業にとって財務的に最適なもの（そのアクションに対する推定値 V を使用）のバランスが最も良いオファーを選び、かつブランドがデータが示すよりも優先度が高いと思うオファーの優先度を高めました（梃子 L を使用）。前述のとおり、バランスを取るための公式を決めるのは、企業の戦略とブランドの重要な部分です。

## スケールを達成するために新しいオファーを追加する

NBA アプローチの利点の 1 つはスケーラビリティです。(極めて一般的な状況として) 新しいオファーを追加する必要がある場合、そのプロセスは他のフレームワークと比較して非常に簡単です。次のことを行うだけです。

1. 新しいオファーの適格性や適合性などの基準を定義します。類似のオファーからコピーしてカスタマイズすることができます。
2. 新しいオファーの価値 (V) 梃子 (L) の優先度の値を定義します。同様に、通常は企業のテンプレートを使用します。V と L の値を人為的に高くすると、顧客中心型の目標に反するためです。
3. システムで適応モデルを使用して傾向 (P) を計算するか、データサイエンティストが作成した既存の予測モデルを活用します。
4. 新しいカードのオファーを既存の戦略に追加します。
5. 変更後の戦略のシミュレーションを行い、一定期間にわたる KPI に対する変更の影響を確認します。予測されるオファーの頻度、受け入れられる可能性、収入実績などを確認します。シミュレーションでは、これらのメトリックはその他すべてのアクティブなオファーのコンテキストで示されるため、ビジネスに対する影響を総体的に確認できます。
6. 結果が受け入れられる場合は、オファーを有効にします。オファーが適切に関連している場合は、この戦略を実施しているハブに接続された任意のチャネル (理想的にはすべてのチャネル) で即時に提供されます。
7. 受け入れられない場合は、ステップ 2 を再検討して調整します (ステップ 1 に誤りがないことを前提とします)。

つまり、下図に「新規クレジットカード」というラベルを付けた新しいオファーをカテゴリーの既存の戦略に追加します。その後、すべての潜在的な選択肢の中で検討されるようになります。



これは、新しいキャンペーンを作成するワンツーワンのアプローチに相当するものですが、企業の収入と顧客満足度に対する影響はるかに大きくなります。特定のオファーのキャンペーン（プッシュ型キャンペーン）とは異なり、その他すべての潜在的な選択肢と併せてオファーが検討され、そのオファーの販売の機会コストをその他の製品の販売と比較して計算できるためです。これは従来型のNBO/マーケティングの機能でしかありません。包括的な NBA 戦略では、組織のすべての KPI（維持率、サービス、リスク、コレクション）に対するオファーの影響をすばやく評価できます。この方法は、マーケティングの範囲をはるかに超え、包括的なカスタマーエンゲージメント戦略となります。

ここで実例を紹介します。Karen Larrimer 氏は、PNC Bank のRetail Bank 担当最高責任者兼最高顧客責任者です。次の図は、NBA 戦略により、マーケティングを超えて顧客との対話にインテリジェンスが加わる様子を示しています。実施されるそれぞれのアクションにより、関連性、実現可能性、価値、信頼性という主要な要素のバランスが取れた中間点が明らかになります。



## 一元化された顧客の意思決定機関の活用

NBA 戦略は、全般的な顧客価値を実質的に高めるように設計されています。私たちが邪魔をしなれば、それは実現します。しかし、これを企業全体で実現するには、インバウンドとアウトバウンドの両方のすべてのチャンネルで NBA 戦略を活用することが必要です。この点が重要な理由は次のとおりです。

- **つながっていないチャンネルの衝突** - つながっていないチャンネルがあると、インテリジェンスを加える機会だけでなく、学習して価値を創出する機会も失われます。また、その活動は全体的な目標に不利に作用します。一つの意思決定機関にリンクしていないため、戦略の他の部分と衝突するような意思決定を行い、誤ったタイミングでオファーをプッシュして、顧客のコンテキストを無視し、盲点を創り出し、全体的なエクスペリエンスを崩壊させます。
- **企業レベル KPI の最適化なし** - 複数の独立したマーケティング/カスタマーエンゲージメント戦略で同じ顧客に接触する場合、<sup>6</sup> 会社全体への複合的な影響をシミュレーションすることはできなくなります。事後に解析することはできますが、費用のかかるデータ集計が必要になります。デフォルトではリアクティブモードになります。アクティブで集中管理されたカスタマーインテリジェンスを持たない組織では、半ば盲目的に最適とは言い難いエンゲージメントになってしまいます。
- **変更管理の悪夢** - 戦略を集中管理すると、戦略の変更を 1 か所で作成、テスト、デプロイ、監視、ロールバックできるようになります。単一の意思決定機関によってすべてのカスタマーインタラクションを管理することで、より多くの情報を活用して、変更管理をより安全に、効率良く行うことができます。互いに影響し合うが、個別に管理・実行している複数の意思決定システムを、組織はどのようにすれば管理できるでしょうか。

すべてのチャンネルで同時に開始することはお勧めしませんが (チャンネル別のアジャイルなアプローチには大きな利点がありますが)、真に効果を上げるには、イニシアチブにより、アウトバウンド、イベントトリガー、有料メディアなどを介してリアルタイムのインバウンドチャンネルをさらに拡大する必要があります。ビジネス上の成果に対するワンツーワンの影響についてはあとで詳しく説明しますが、状況を簡単に説明すると、どのような分野でも 4 倍から 12 倍以上のオファー受け入れ率増加が見込めます。その他のメリットを除外しても、4 倍以上の収益増により、別のチャンネルに接続する必要がある場合に、説得力のあるビジネスケースを得ることができます。

複数のチャンネルにわたる意思決定機関 (顧客意思決定ハブなど) を確立すると、それらのチャンネルはすぐに肩を並べて学習し始め、クロスチャンネルデータとインテリジェンスの活用を開始して、顧客に対応できるようになります。顧客のために算出した NBO は現在の状況に関しては正しいかもしれませんが、状況が変わったらどうなるのでしょうか。発生している場所に関係なく、却下は重大なことであるため、使用するアプローチは変わります。オファーの提示とレスポンスからの学習は、一種のコンテキスト変更です。現実の会話と同じように、NBO (または NBA) は顧客からレスポンスを得られるとすぐに算出されます。インタラクティブなチャンネルでは、単一のリアルタイムインタラクションの間に、顧客意思決定ハブは NBO に関して複数回 Ping を実行されます<sup>7</sup>。

<sup>6</sup> それらは、異なる顧客に接触する可能性があります。相互に排他的な異なるセグメントに対して、さまざまなマーケティングソリューションが導入される可能性があります (キャンペーンの意味ではない)。

<sup>7</sup> 当然これにより、顧客意思決定ハブによって形成される意思決定のスループットとレイテンシーの要件に多大な要求が課せられますが、ここ数年の最先端テクノロジーによって、この課題を乗り越えることができるようになりました。

## NBO 戦略の複雑さ: すべてが関連する

外部から見ると、NBA は手を出しにくい戦略のように見えることがあるかもしれませんが、ビジネスは複雑なので、実際にこの戦略もかなり複雑になります。しかし、忘れてはならないのは、現在、顧客とのエンゲージメントを行っている切断されたすべてのシステムで、すべての異なる「ブレイク」を置き換えることがその最終的な目標だということです。NBA はプログラムの根幹であり、リアルタイムのインテリジェンスをすべてのタッチポイントに接続・追加し、顧客とやり取りで連動できるようにします。これは非常に現実的な方法であり、全体的には、各部分を合計したものよりも多くのメリットを得られます。

NBA アプローチがなければ、できることはありません。集中管理されたアプローチを使用せずに、チャンネル全体で学習、対話、オーケストレーション、適応を行うことの難しさを思えばお分かりいただけるでしょう。一元管理されたソリューションの具体的なメリットがなければ、統合作業のみで複雑さは桁違いに高まります<sup>8</sup>。実際、顧客戦略をひとつだけに絞ることは、異種マーケティングアプリケーションを管理するよりもシンプルで、透明性が高く、効率も大幅に高まります。基盤となる戦略が複雑に見えるのは、ビジネスが複雑だからです。リアルタイムで顧客とビジネスのニーズのバランスを取り、長期にわたる顧客価値の流れを最適化することは簡単なことではありません。しかし現実には、NBA を理解し、説明することは、その代替物よりもかなりシンプルで簡単です。



<sup>8</sup> 適格性基準、除外、およびその他の多数の論理パターンの繰り返しを考えてみてください。

## プッシュキャンペーンから Always-On エンゲージメントへ

関連性についてはすでにお話ししましたが、タイミングもマーケティングにとって非常に重要な要素です。しかし、従来型のキャンペーンではコネクテッドカスタマーのタイミングのニーズを満たすことはできません。関連性を別にすると、レスポンスがうまくいかない最大の要因はタイミングの悪さです。キャンペーンを実行するときに、それらのメッセージを顧客のタイムフレームではなく、自分のタイムフレームに基づいてプッシュしているのです。大規模なキャンペーンの実施のあらゆる計画サイクルと遅れを考えれば、顧客の注意を引くタイミングに当たるチャンスはほんのわずかです。たとえば、可能性が1パーセントだとすると、プッシュしても99パーセントは無視されることとなります。顧客ニーズが示されたら、それを満たすのに数日、数週間、さらには数か月も待つことはできません。消費者はすぐに得られる満足感によって心を動かされます。チャンスは数日間や数週間ではなく、数時間または数分間で消えてしまいます。

この規則の例外の1つは「リターゲティング」キャンペーンです。これはタイミングに焦点を当てているため、うまく機能します。たとえば、顧客がWebサイトにアクセスして製品ページを表示したので、あなたは顧客にCookieを保存し、ピクセルを起動したとします。これで、有料チャネルを介して、顧客がオンラインでどこに移動しても製品を顧客にリマーケティングすることができるようになります。顧客がWebサイトをアクセスしたことにより、タイミングとコンテキストに対する洞察が得られ、顧客の購買意欲が上がる可能性が高まるため、従来のキャンペーンよりも高い効果を得られます。現在、リターゲティングは使いすぎの傾向にあり、精度を欠いている例が多々見られます。しかし、これは関連する行動によってトリガーされるため、Always-Onアプローチがなぜうまく機能するのかを示す具体的な例となっています。

考えてみてください。複雑なキャンペーンの作成に四苦八苦することはともかく、すべてを1つにまとめ、すべてのアクティビティを発動させるその時をうかがい待つのはなぜでしょう。私たちは皆、チャンスの期間はほんのわずかであることを知っています。だからこそ、あなたが提供するものと顧客がその時に必要だと思うものが一致すれば、どんなに賢く、より多くの収益を得られるでしょうか。私たちが今、顧客に伝えることが、今の顧客にとって関心のあるものであれば、より良いエクスペリエンスを提供できるのです。しかし、それを効果的に実現するには、顧客に関心がないときには顧客への働きかけをやめる必要があるのです。大々的なキャンペーンの作成に時間の9割を費やして新しいオファーを節操に発表するのではなく、AIや意思決定エンジンを使用し、あらゆるチャネルにわたって顧客にもコンテキストにもぴったりのタイミングを待ってからオファーをアクティブにした方がはるかに効果的です。

従来モデルでは、すべてのブランドのキャンペーンが本質的に「競争」し合っており、顧客の注目を奪い合っていました。そして、ほんのわずかなチャンスの時が訪れても、インタラクション同士がマインドシェアを奪うばかりでした。顧客がメッセージを数件見たとしても、エクスペリエンスが拡大されるわけではありません。実際には、特に最後に提供されたメッセージに価値がない場合、顧客が次のメッセージに関心を示す可能性は下がります。そこで顧客への干渉を最小限に抑えるために、キャンペーンに特定のタイムスロットを割り当てると、アジャイルな方法でエンゲージすることが困難になります。これは、キャンペーンを内容説明から実行に移すための長期にわたる手の込んだプロセスによって構成されます。

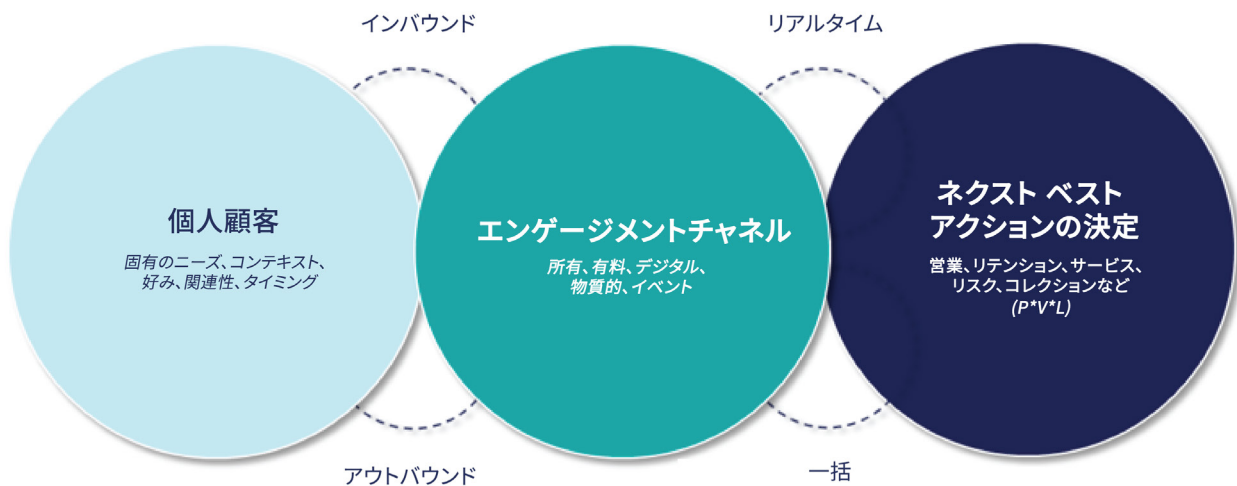
この点についてももう少し詳しく検討してみましょう。これまでのキャンペーンは受けがよくないことはわかっています。キャンペーンは顧客の邪魔をし、気を散らし、しばらくの間黙っていなければならないほどいろいろなエスカレートしています。しかし、黙り込むことが本当に最適でしょうか。今のマーケティングは沈黙が成功なののでしょうか。



## Always-On マーケティングが異なる点

Always-On のマーケティングアプローチの場合、これらの要件や制限はどれも意味をなしません。これらは顧客のニーズに合っていないからです。新しいことを伝えたい時は単にそのオファーやメッセージがアクティブになり、タイミングに関連するすべてのルール（コンタクトの頻度、顧客の好み、チャンネルの制約など）は NBA 戦略の一部となります。オファーは準備が整うと「オン」になり、関連性が生じると顧客がどこでインタラクトしてもインバウンドとアウトバウンドの双方向のイニシアチブにわたって提示されます。

オファーについて顧客に働きかけることに関連性があり、利益が見込まれる場合は、ワンツーワンのアウトバウンドメッセージによるキャンペーンの実行を待つ必要はありません。適切なタイミングでその人に簡単に送信され、それがその時点で行うべき最適なアクションとなります。これがトリガーされるのは、Web サイトで顧客に表示された内容に基づいて、顧客の購入傾向がしきい値を超えたためだと考えられます。または、顧客が Google 検索広告を介してクレジットカードの広告をクリックしたため、売り手のフォローアップが必要になったからかもしれません。あるいは、所有するチャンネルで顧客が製品に関心を示したため、売り手が Google や Facebook のような有料チャンネルで顧客にエンゲージし直そうと思ったからかもしれません。NBA 戦略は環境を継続的に読み取り、再評価して、新しいタイプのエンゲージメントをトリガーします。新しい情報や、顧客からのコンテキストのヒントを見逃すことはありません。新しいインテリジェンスを収集すると、チャンネル、タイミング、オファーを調整することも、何もしないこともあります。結局、その時点で顧客とビジネスにとって何が最適であるかによって決まります。



これが Always-On マーケティングの基礎です。顧客のインタラクションがすべて関連し、タイミング良く、コンテキストに沿って行われ、すべての人の最大の利益に基づいています。これは、すべてのインタラクション（顧客または企業によって開始される）を使用して、適切なチャンネルで、適切な時期に、適切なメッセージを配信する非常に動的なアプローチです。この「3つの適切さ」はよく耳にするフレーズであり、非常に望ましいことですが、中核的変革の3つすべてが正しく設定され、連動する場合にのみ機能します。

## Always-On マーケティングによるトリガーの例

顧客とコミュニケーションを取って価値を提供するチャンスは毎日あります。データ、アナリティクス、AI を使ってその時現れたチャンスをつかんだら、そのチャンスをものにするアジャイルさは十分にあります。以下に、いくつかの高い価値を持つ例を示します。これらはトリガーベースのマーケティングシナリオであり、顧客が「欲しい」と思うその瞬間を見つけてエンゲージするために企業が使い始めています。常にセールスコンテキストであるわけではありません。

これらのトリガーはあくまでも例です。現実のシナリオでは、AI は予測技術を使用して大部分のトリガーを定義し、顧客戦略を介してトリガーを処理できるため、本当はどれが関連するかを推察する必要はありません。

トリガー/アクティビティ	例	トリガー対象
購入の傾向	(P↑ by 30%) & (V >= \$250)	クロスセルメッセージ
解約の可能性	(P↑ by 30%) & (V >= \$5000)	リテンションメッセージ
インタラクションの経過	30 日以上インタラクションなし	ネクスト ベスト アクション メッセージ
ジオフェンスを越える	モバイルがトレードエリアに入る	コンテキストメッセージ/アラート
放棄されたカート	(1 時間以上オープン) & (購入なし)	リターゲティングメッセージ
製品の期限切れ	日付け > 製品の期限切れ日	ワンクリックの買い足しオファー
アップグレード可能	適格性 = Y, CLV > \$2500	ワンクリックのアップグレードオファー
ライフステージイベント	結婚、子どもの誕生、家の購入など	コンテキストメッセージ
支払いなし	(30 日以上の遅延) & (CLV が \$1000 以上)	リマインダーメッセージ、アカウントのロック
繰り返される供給停止	供給停止回数が 3 回以上	サービスメッセージ、ディスカウントのオファー

これらのトリガーは常に全体的な NBA 戦略によって「選別」され、顧客と接触するためのその他の考慮事項とまったく同様に、全体的なビジネス目標を確実に促進させます。たとえば、解約トリガーは、顧客が多数の中に埋もれているか、価値の創出に貢献しないと考えられる場合、リテンション作業に進まない可能性があります。

## エンタープライズの最適化 - ユニット、製品、オファーの最適化ではない

Always-On マーケティングアプローチで潜在的に不都合な点は、企業の全体的な価値は高まるものの、ビジネスユニット、製品、オファーのレベルでは結果を予測しにくくなる点です。たとえば、一定数の顧客への製品のプッシュをやめ、これらの顧客にとって関連する商品が見つかったので、顧客とのやり取りをした方がいいと考えたとします。こうした状況では、「キャンペーンの成功」を評価する従来のやり方は、もはや有効ではありません。特定のスマートフォン、クレジットカード、ポリシーをプッシュすることでキャンペーンのレスポンス数を満たしたかどうかではなく、潜在的な選択肢をすべて考慮し、伝える事柄の組み合わせを最適化することの方が重要です。つまり、関連性、タイミング、価値の予測を非常に正確に把握している範囲内で、収益と利益を最適化するために、伝える内容とそのタイミングのバランスをどのように取るかが重要です。

これを考慮すると、Always-On でワンツーワンのマーケティングアプローチには、シミュレーションとモニタリングが不可欠です。オファーをアクティブにする前に、時間の経過に伴って成果の可能性を予測するシミュレーションを実行できます。顧客との対話の可能性をすべて考慮すると、特定のオファーが提示される回数の予測は困難ですが、時間の経過に伴うその数の変動を予測し、優先事項を調整し、他のオファーを踏み台にどのような成果を出すかを確認することができます。最終的な目標は、バランスが取れた低リスクな方法で戦略に新しいオファーを導入することであり、そのオファーによって価値を最適化し、戦略を変更しても悪影響が生じないことです。

当然ベストプラクティスは、傾向、価値、タイミングに基づいて AI で戦略を最適化することですが、場合によっては  $P \times V \times L$  で梃子 (L) を調整して傾向を人為的にシフトすることもできます<sup>9</sup>。さらに、NBA 戦略でこれを自動化し、「計画の背後で現実的に実行」している場合は、重要なオファーを選択して戦略自体を変更できます。

しかし最終的に、NBA はビジネスユニット、製品、またはオファーの利害関係者に、キャンペーンによって提供されるレベルとまったく同じレベルの制御をもたらすわけではありませんが、これは良いことです。NBA の最適化は、企業全体にとっては有利に働くからです。キャンペーンによって継続的に 1 パーセントのレスポンス率が得られる間は、それでもかまわないでしょう。レスポンスと成果の可能性を考えれば、これは極めて大きな妥協案です。

<sup>9</sup> これはつじつまが合わないかもしれませんが、梃子 (L) などのコントロールを「オーバーライド」する経営上の根拠は十分にありまます。たとえば、競合他社のアクションへの反撃や、ブランド知名度の向上など、金銭的な価値を客観的に示すことが容易ではないためです。

## 現実的な価値: その隠された証拠

ワンツーワンマーケティングのような概念については誰でも話すことができますが、基盤となる理論を実際のビジネス価値に変換できず、さらに優れた代替方式を現状に取り入れることができなければ、それは夢物語にすぎません。次に挙げる企業は、飛躍を遂げ、理論を実践に移し、革新的なインパクトを与えた企業です。



2008年の不況の前、**The Royal Bank of Scotland** は世界最大手の銀行でしたが、英国内で最も信頼されていない業界の中でも、信頼度が最低の銀行でもありました。しかし、「Always-On カスタマーブレイン」への投資が、顧客との関係改善を実現したのです。現在、顧客にメッセージを送る頻度は 35 パーセント少なくなりましたが、レスポンス率は 600% に上昇、10-1 の全体的な ROI を実現しました。



**Elisa** はフィンランドのワイヤレス市場でリーダー的存在である創立 130 年のテレコミュニケーション会社であり、各種オンラインサービスを世界中に提供しています。2009 年以降、Pega のネクスト ベスト アクション カスタマーにより、インバウンドとアウトバウンドのチャネルを段階的に統合することで、販売機会は 20 倍、バナーエンゲージメントは 150 倍、テレセールスコンバージョンは 5 倍、電子メールのクリックスルー率は 6 倍の増加を達成しました。



オーストラリア最大の銀行である **Commonwealth Bank** は、いわゆる「ネクストベストカンバセーション」を介して 1350 万人の顧客にクラス最高レベルのエクスペリエンスを提供しています。各顧客のコンテキストを継続的に再評価し、インバウンドとアウトバウンドの両方のチャネルにわたり、年間 50 億件のインタラクションを生み出しています。リードボリュームでは 10 倍、コンバージョンでは 3 倍の増加を達成しました。



**Optus** はオーストラリアで 2 番目の規模のテレコミュニケーションプロバイダーであり、人口 2200 万人の国で 1000 万人を超える顧客を有しています。競合他社よりもすばやく、スマートに（ただし、データサイエンスリソースは使用せずに）対処する必要があるため、リアルタイムの意思決定を含め、アウトバウンドマーケティングチャンネルに NBA フレームワークを導入しました。これにより、キャンペーンによる市場化までの時間が 90 パーセント以上削減され、5 週間かかっていたことが 24 時間以内に行えるようになりました。

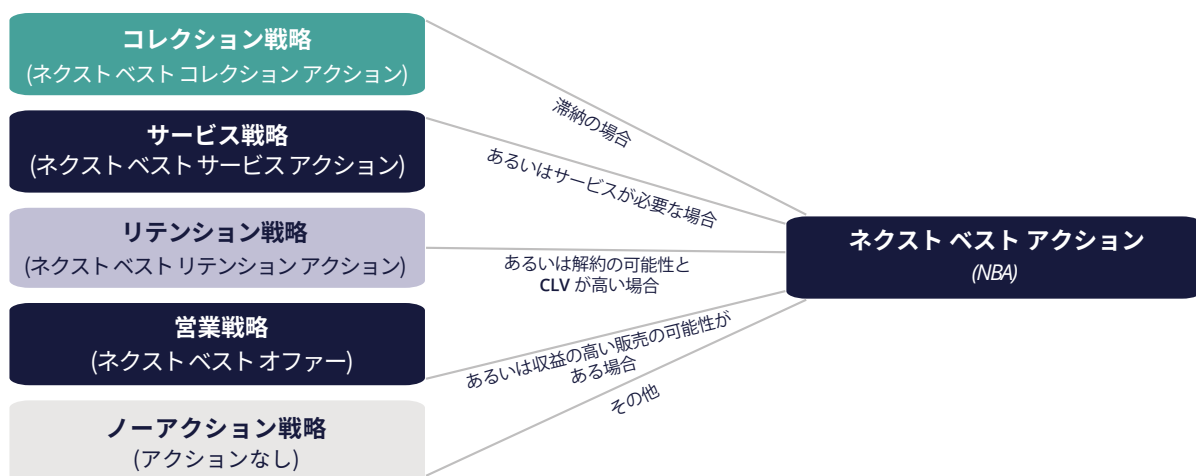


**British Gas** は 200 年を超える歴史を持つ英国の象徴的なブランドであり、1812 年創立の世界初の公益企業です。「製品をプッシュ」するアプローチから、データから情報を得る「顧客との対話」アプローチに移行するために、インバウンドとアウトバウンドの両方を 1 つのシステムで処理するよう変革を行った結果、今やすべてのチャンネルがながり、10 億件の顧客オファーの成果を 3 時間未満にシミュレーションできるようになりました。

## ネクスト ベスト オファーからネクスト ベスト アクションへ

NBO アプローチ (マーケティング用) から NBA アプローチ (顧客エクスペリエンスに移行) への前進は、システム的には非常に単純なことです。リテンション、サービス、リスク、コレクション、ネゴシエーションなど、販売を超えたハイレベルな事項を検討するために論理を拡張する必要があります。

以下の戦略を右から左に読むと、企業のビジネス目標とトレードオフの明確な定義があることがわかります。また、NBO と同様に、それらのビジネス戦略の関連性のタイミングを決定する優先順位があることもわかります。



たとえば、ネクスト ベスト アクションは、すべてのシナリオで販売オファーに対して単にリテンションプランを検討するのではなく、顧客の「解約の可能性」スコアが特定のしきい値を超えるなど、特定の条件が満たされた場合にのみリテンションにシフトします。リスクなど、その他のビジネス上の懸念事項は、それらが生じた時には特定の顧客と取引をするリスクが非常に高くなるため、何もしないことが推奨されます。

## Always-On へのロードマップ: ベスト プラクティス オプション

エンタープライズレベルの一部の組織では、数億件もの顧客関係を維持しており、複雑なインタラクションが毎年十数億件も発生しています。これらは、マーケティングやエンゲージメントの多数のチャンネルに影響し、非常に複雑な状況を生み出します。このため、セグメントやキャンペーンから NBA や Always-On への移行を管理・推進するには、戦略的なアイデアが必要です。しかし、ビジネス上の成果の大幅な改善は、資金も手段も整った環境で、企業の考え方と文化を真に顧客中心型へと変革させていく絶好の機会でもあります。

組織は、次の問いに答え、大量のデータとコンセンサスの整理に取り組みながら Always-On のロードマップへの意思決定を行っていきます。

- 現在、顧客の頭を最も悩ませているチャンネルや業務機能はどれですか？
- 最大の収益を見込めるのはどれですか？コスト効率は良好ですか？
- 最も経費がかかるのはどれですか？キャッシュフローはどのように最適化しますか？
- 切り換えコストが最も多いのはどれですか？コストは時間の経過に伴って減少しますか？
- 最も同調すると思われるのは誰ですか？抵抗派は誰ですか？
- ダウンストリームで活用できるデータや洞察はどのチャンネルから得られますか？
- 私たちの組織はこのイニシアチブのサポートをどのように構築しますか？
- このイニシアチブの現在および初期導入後の推進派は誰ですか？
- プロジェクトを検証して勢いをつけるために、成約までの時間をどうすれば短縮できますか？
- どの順序の工程が成功しましたか？確立したベストプラクティスがありますか？

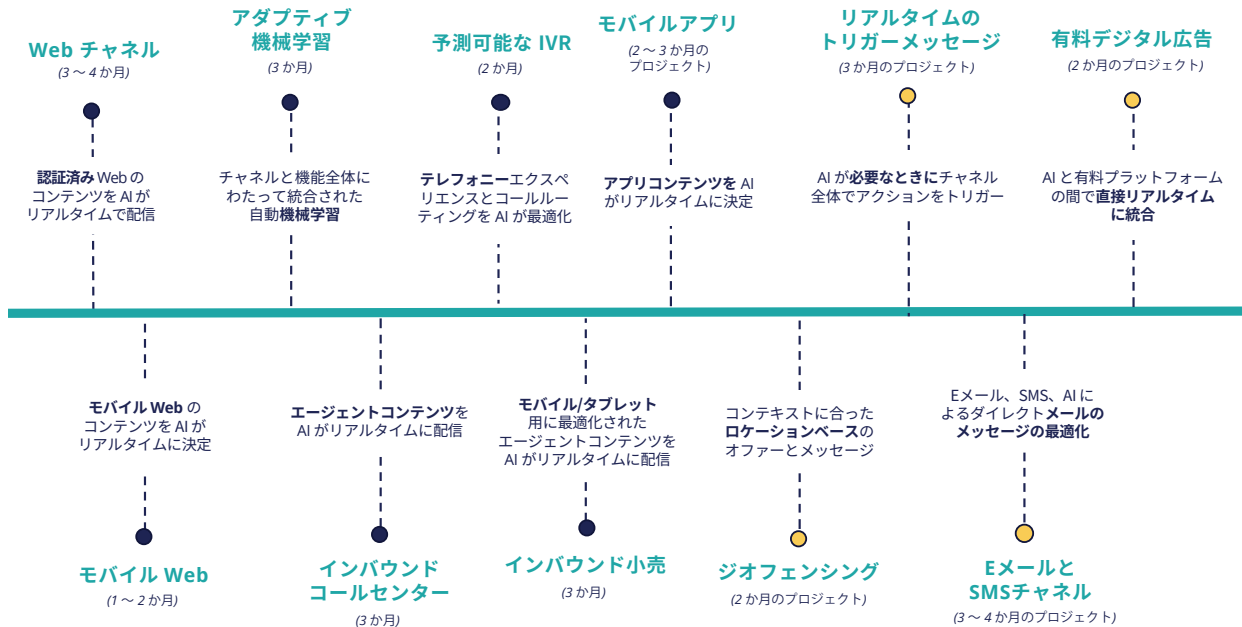
### 現実世界でのロードマップの例

NBA 導入のロードマップは、数百ものバリエーションが考えられます。つまり、企業が短時間で成約を変換し、チャンネル全体に拡大するまでの道のりは、製品、業界、AI やアナリティクスの専門レベル、技術的な可能性、市場投入戦略、顧客の志向に応じて大きく変わります。

ここで、事例を紹介します。この道のりは他の数社も採用し、テンプレート化や改変がいくつもなされされています。これらのアプローチに価値があるのには、次の理由があります。

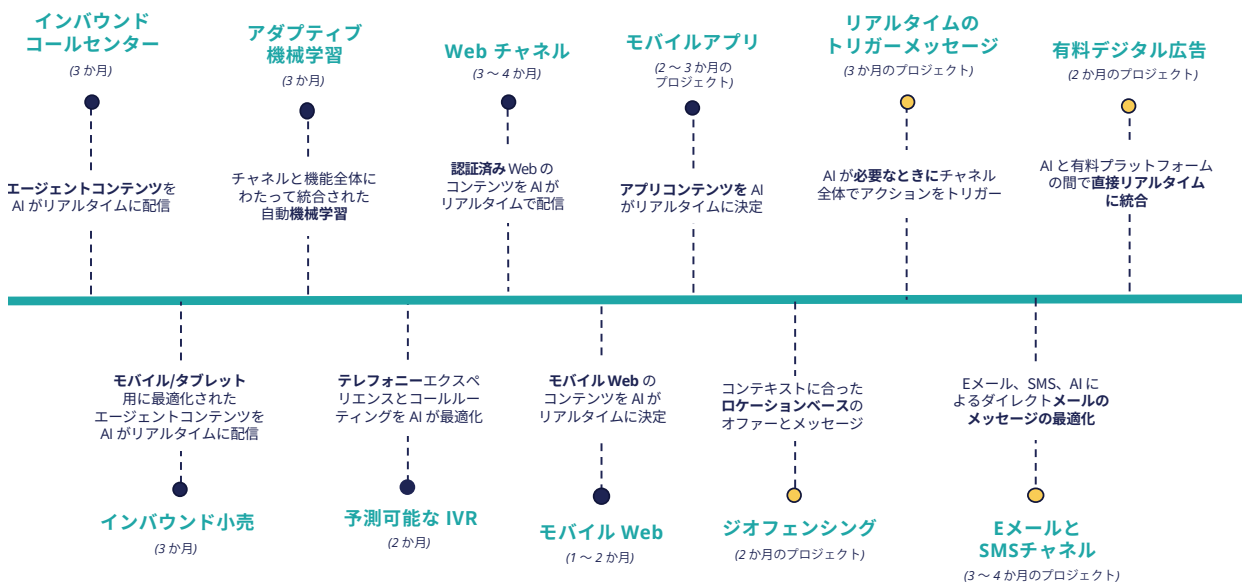
- 具体的な短期成約が投資を早期に実証している。
- 価値への強固なパスとともに、NBA の潜在的可能性を示している。
- 主幹業務に過度なストレスが生じる苦痛の高まりを抑えている。

## ロードマップ 1: オンラインチャンネルで開く



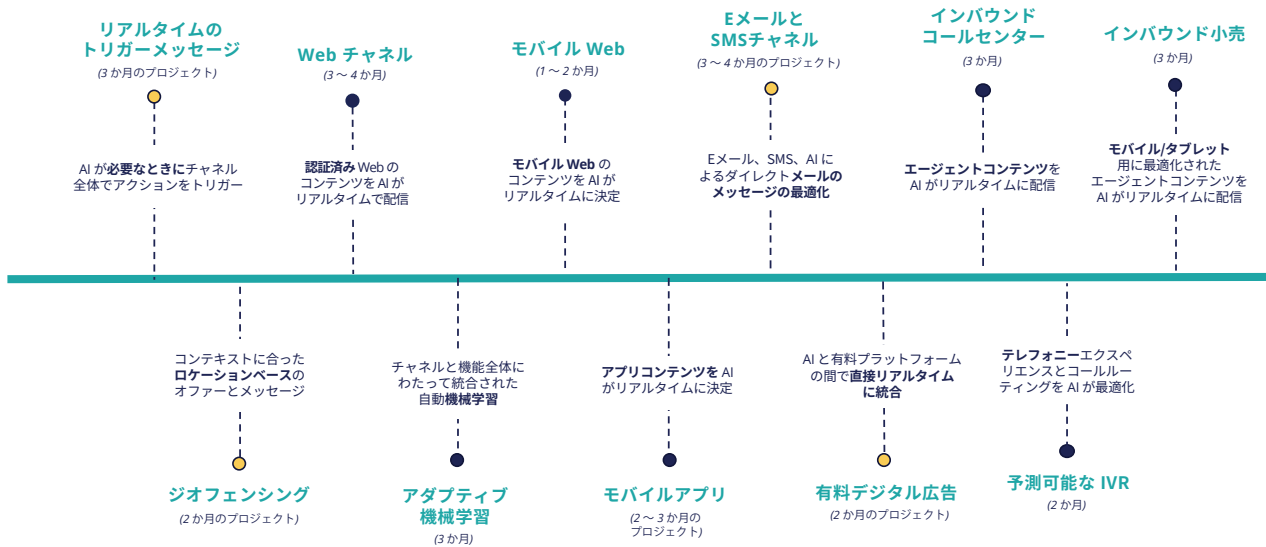
- **ロードマップ 1:** オンラインで開く – この道のりは、デジタルチャンネルやオンラインチャンネル、つまり Web とモバイルに着目しています。

## ロードマップ 2: エージェントチャンネルをアクティブにする



- **ロードマップ 2:** エージェントチャンネルをアクティブにする – この道のりは、コールセンターや小売店の場所など、エージェントが対面するチャンネルの統合に着目しています。

## ロードマップ 3: リアルタイムで強化する



- ロードマップ 3: リアルタイムで強化する** – この道のりは、将来を見越した Always-On トリガーを主軸とし、インバウンドチャネルとアウトバウンドチャネルをミックスさせた環境にすばやく移行します。



## まとめ: ワンツーワンアプローチの多大なメリット

全体的に、NBA アプローチにはキャンペーン/セグメントモデルと比較して非常に大きなメリットがあり、販売中心の NBO よりも多大なメリットが得られます。これは、NBA アプローチにより、組織は、単なるマーケティング目標や販売目標ではなく、顧客のエクスペリエンスと満足度を高めるように設計されたアクションを優先できるからです。

一般に、NBA への包括的な投資により、次のようなメリットが得られます。

- レスポンス率が上がる (3 ~ 6 倍)。
- 解約率が下がる (10 ~ 50 パーセント)。
- リテンション割引が下がる (20 ~ 35 パーセント)。
- エージェントによる販売機会が増加する (2 ~ 3 倍)。
- ネットプロモータースコアが上がる (10 ~ 40 ポイント)。
- 投資収益率が最大化される (3 ~ 5 倍)
- 回収期間が最短化される (4 ~ 6 か月)

繰り返しになりますが、メリットを現実のものにするには、組織内で次の変革を技術面と文化面から成し遂げる必要があります。

- 組織は 1 対多のセグメンテーションから、1 対 1 のカスタマーアプローチに進む必要があります。
- 組織はチャネルや製品を主軸とするターゲティングから、一元管理された意思決定機関へと移行する必要があります。
- 組織は定期的なプッシュキャンペーンへの依存度を減らし、「必要な時期」に顧客とエンゲージする Always-On モデルに進む必要があります。

上記 3 つの変革は今すぐ実現可能であるだけでなく、手の早い会社は既に全体的な KPI の大幅な向上を図っています。その一方で、現状維持を続ける同業者の形勢はますます不利になっています。マーケティング全般の状況を考えると、顧客に対する考え方を変え、状況に応じて顧客との関係を損なうのではなく、発展させるアプローチへの投資を考えるべきであることは明らかです。



## PEGASYSTEMS について

Pegasystems はカスタマーエンゲージメントおよびオペレーショナルエクセレンスを実現するソフトウェアのリーダーです。統合 Pega® Platform 上に構築された適応型クラウド設計ソフトウェアでは、戦略的なビジネスニーズに合わせてアプリケーションを迅速に展開し、簡単に変更することが可能です。過去 30 年にわたり、Pega は CRM と BPM の分野で、高度な人工知能とロボットオートメーションを搭載した受賞歴のある機能を提供しており、世界有数のブランドが画期的な業績を達成するのに貢献してきました。

詳細については、当社ウェブサイト [WWW.PEGA.COM/JA](http://WWW.PEGA.COM/JA) をご覧ください。