



ネクストベスト アクションの判断で マーケティングを変革

ネクストベストアクションの判断でマーケティングを変革

デジタル環境は急速に進化しており、新たなプライバシー規制や、パーソナライズされた体験に対する顧客の期待の高まりによって、マーケティング担当者は新たな課題に直面しています。AI技術が次第にマーケティングテクノロジーに浸透していくにつれ、業界はリアルタイムのインタラクションとカスタマーエンゲージメントの個別化へとシフトしています。こうした変化は、セグメンテーションやキャンペーンといった従来のマーケティング手法に取って代わるものではなく、むしろこれを強化するものです。こうした基盤の上に、深く有意義な消費者との関係を構築します。

高度にパーソナライズされた魅力的な体験への移行は、消費者と企業の双方に利益をもたらしています。今や、マーケティング担当者が新しいテクノロジーを活用してロイヤルティを高め、従来よりも有意義な方法で価値を付加できる、刺激的な時代です。こうした本質的な変化によって、マーケティングとカスタマーエンゲージメントの専門家は、カスタマーエンゲージメントへのアプローチ、消費者からの信頼の構築、成功の評価、サステナビリティの優先順位の再考を迫られています。目標は、すべてのインタラクションを意味あるものにすることです。



オムニチャネルへの取り組みは続く

上記のような変化によって、混乱ではなく価値を付加し、ブランドの一貫性を築き、ロイヤルティと消費者の信頼を構築する、顧客中心の体験を実現しようとする従来の取り組みは中断されました。データ活用型マーケティングと予測分析の黎明期から、目標は、統一されたオムニチャネルのブランド体験を実現することでした。しかし、顧客と同じスピードで進歩できないテクノロジーには限界があります。このため、上記の目標を達成できずにいました。リアルタイムAIの登場は、その状況を一変させました。企業と顧客の双方にまぎれもない利益をもたらしたのです。

AIを活用した意思決定により、マーケティング担当者は、ほぼ瞬時に顧客データのシグナルやコンテキストに合ったインサイトに適応するプログラムを提供できるようになり、顧客がカスタマージャーニーを進む中でリアルタイムに対応できるようになりました。リアルタイムのモデルスコアリングや傾向に基づく仲裁といった、AIを活用した機能が登場する以前は、マーケティング担当者は決定論的なロジックやルールに頼らざるを得ませんでした。このため、顧客の考えやチャネル、方向性が変わったときにインタラクションを転換することができませんでした。

AI技術による常時オンのエンゲージメント

「常時オン」のマーケティングアプローチは、持続可能な価値を生み出すとともに、顧客がブランドのチャネル間を移動する場合にも、追跡が容易です。これには、顧客データのシグナルをリアルタイムで分析し、個人に関連性の高い、顧客中心のエンゲージメントを提示できる一元管理されたAI技術が必要となります。一元管理されたAIは、マーケティングスタックの頭脳として機能します。また、常時オンであれば、次のことが可能になります。

1. 一元化された**意思決定**による統一された顧客体験。顧客が好む場所で顧客とのエンゲージメントを行い、完全に一貫したメッセージングで顧客のエンゲージメントを高めることができます。
2. **常時オン**のモデルによるオペレーションのアジリティ。モデルによって「顧客が必要とするタイミングで」、状況に的確に沿って継続的にエンゲージすることで、顧客とつながり、価値を付加する機会を逃しません。
3. 最適化された、真に**顧客中心のジャーニー**。顧客のシグナルをリアルタイムで読み取り、ジャーニーを通じた顧客の行動転換に適應することで、企業は他に類を見ない高度なパーソナライゼーションを実現できます。
4. 戦略的な**ネクストベストアクション**のアプローチ。消費者独自のニーズ、嗜好、コンテキストを分析することで、企業は、いつでもどのチャネルでも、顧客や見込み客に関連性のある有意義なアクションを判断し、最適なエンゲージメントにつなげることができます。

上記の変革は実現が可能であるだけでなく、世界では多数の企業が既に実践し、大きな利益を得ており、全体的なKPIに大幅な向上が見られています。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つの要件のそれぞれについて説明し、その要件が必要な理由、変更の方法と必要性について説明します。

Citiは、オムニチャネルディシジョンエンジンを米国の個人向け銀行、ログイン後のウェブやモバイル、支店、エージェントの各チャネルに導入し、順調に運用しています。ウェブとモバイルのトラフィックは100%で、他のチャネルでも強化しています。

プロミティ・ダッタ、
CITI、米国コンシューマー・アナリティクス部門
アナリティクステクノロジー兼イノベーション責任者

Citiの米国個人向け銀行では、マーケティング的な提案を行う方法から、各インタラクションで顧客のニーズをくみ取りながら会話を進める方法に切り替えました。

インタラクション、商品、チャネルの脱サイロ化を図ることで、Citiは真のオムニチャネル意思決定を実現しました。顧客は、ウェブ、モバイル、支店、代理店など、どのチャネルを経由しても、一貫性のある適切な体験を得られます。

1対1のエンゲージメントを実現

セグメンテーションは比較的簡単なため、マーケティング担当者はこの手法を利用しています。これは、大勢の顧客や見込み客のリストを、通常購入する商品、購買金額、購入場所などの共通する基準や属性に基づいて、少数に絞り込むことで、キャンペーンの最適なターゲットを特定しようとする手法です。

実際の使い方の例を挙げてみましょう。プラチナという金融サービス企業が、そのプラチナ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、プラチナの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、居住地が東海岸、所得が15万ドル以上の連絡先を選択する

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ウェブサイトを訪問した人物と「カード」セクションで閲覧したページを調べます。

年齢45歳以上、居住地が東海岸、所得が15万ドル以上、ウェブ訪問が真、カードページ訪問が真の連絡先を選択する

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。上記をまとめると、下記ようになります。

年齢45歳以上、居住地が東海岸、所得が15万ドル以上、ウェブ訪問が真、カードページ訪問が真、クレジットスコアが500以上、頻繁な旅行が真、プラチナに反応する傾向が10%以上の連絡先を選択する

これらはセグメンテーションの基本です。セグメンテーション以前の手法よりも関連性と精度が増し、さらに科学的なアプローチとなりました。この基盤にAI技術とリアルタイム処理を加えることで、既存のアプローチを改善できます。

- 意思決定の一元化により、顧客のコンテキストをクロスチャネルで理解できます。**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、人が解決するにはあまりにも複雑すぎるため、高度な計算を用いる必要があります。セグメンテーションは、経験則に基づいた推測に役立ちます。AI技術と意思決定の一元化が加われば、正確な意思決定に必要なすべての情報を把握できるため、プロセスの科学的な正確さとスピードが高まります。インバウンドチャネルからこのコンテキストを取り出し、それをアウトバウンドチャネルに活用することで、パフォーマンスは飛躍的に向上します。
- AIが拡張性をもたらします。**一般的に、セグメントの粒度が高いほど、適切なオーディエンスにリーチできる可能性は高くなります。しかし、セグメントが具体的になるほど、透明性や理解度は低くなり、実際に再利用するのが難しくなります。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構築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、これにはコストも時間もかかります。AI技術を導入すると、このプロセスの拡張性を高め、本番投入前にターゲティング戦略の有効性を検証しやすくなります。費用対効果が高まり、労力も少なくなります。
- 重複や無駄を削除します。**メディアエコシステムとテクノロジースタックは本質的に断片化されているため、セグメンテーションの競合や身元照合といった問題が生じています。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。これは日々起きていることです。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。結局、どのような手法を取っても複雑化するため、KPIの短期的なパフォーマンスを最大限に高めるためなら方法を選ばないということになり、健全で、集積性が高く、持続可能な顧客との関係を犠牲にすることになります。

関連性の維持に必要なネクストベストアクション

従来型のアプローチ	常時オンのネクストベストアクション
プッシュするオファーを選択する	エンゲージメント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	AIを使用して、ネクストベストアクションを選択する
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	アクションはすべてのチャンネルで「常時オン」である
個々のキャンペーンを最適化する	戦略全体を最適化する
キャンペーンを手作業で開始・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▲で成功を判定する

消費者は、これまで想像もできなかったスピードで、多数のデバイスやチャンネルを横断しながらカスタマージャーニーを進んでいきます。このため、アジリティや適応性がなく、常時オンでない静的なエンゲージメントでは、望ましい結果を得ることが難しくなります。ネクストベストアクション(NBA)を提供する、常時オンで1対1のカスタマーエンゲージメントは、従来のマーケティングアプローチに伴う多くの課題を克服しています。ネクストベストアクションアプローチは、アナリティクス、データ、AI技術を使用して、過去のインタラクション、取引履歴、人口統計情報、リアルタイムの行動など、さまざまな要素を分析します。そうすることで、カスタマージャーニーの特定の瞬間に、どのような行動(例：特定のオファー、メッセージ、サービス介入)が最も魅力的であるか、または有用であるかを予測しようとしします。

かつては、キャンペーンといえば、ダイレクトメールや有料メディア、メールといったアウトバウンドチャンネルで配信される一連のメッセージでした。しかし、現在のキャンペーンは、常時オンのオファーやメッセージ、ダイナミックなカスタマージャーニー、イベントベースのトリガー、インバウンドのデジタルチャンネル、エージェントチャンネル、ペイドチャンネルでのリアルタイムのインタラクションに結びついています。企業は常に「キャンペーン」を実施しますが、こうしたキャンペーンは、リアルタイムで、高度にパーソナライズされた、インタラクティブな性質へと進化しています。ネクストベストアクション分析によって、AIは特定の瞬間に、特定の人物に伝えるべき最適な内容を予測できるようになりました。こうした顧客中心主義は、時間の経過とともに、高い顧客生涯価値(CLVまたはLTV)を生み出します。顧客生涯価値とは、特定の顧客との関係のライフサイクル全体にわたって、企業が実現する純利益を予測する指標です。

キャンペーンのレスポンス率などの短期的な指標ではなく、収益、利益、顧客生涯価値など、高水準のKPIの方が、ビジネスの成長と持続可能性の予測に適しています。

NBAの最大のメリットの1つは、単なるセールスオファーにとどまらず、以下のような顧客との会話の可能性をすべて考慮することです。

- セールスオファー
- リテンションオファー
- サービスメッセージ
- 教育的メッセージ
- 福祉/育成メッセージ
- コレクションメッセージ
- コンプライアンスメッセージ
- リスクの軽減

NBAを利用することで、常時オンの豊富なアクションのライブラリーから、各個人に最も関連性の高いアクションを簡単に選択できます。多くの場合、顧客にとって最適なアプローチは営業ではなく、顧客の直接的なニーズに合わせた非営業的なアクションです。

たとえば、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、問題を抱えている個人に将来を見越してサービスを提供したり、問題解決の糸口を提案したりすることです。顧客に割引の相談をもちかけたり、借金を回収したり、5年間の愛顧に感謝の気持ちを伝えたいこともあるでしょう。実際、場合によっては、最善の選択肢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があるため、結局は取引を手放すか、不利な取引を解消できないことになるからです。顧客には、自社とのインタラクションには価値があり、時間の無駄ではないと感じてもらいたいはずです。沈黙は、顧客対応として過小評価されているといえます。

こうした行動を取るのは、長期的な関係を考えると、ある特定の時点では、営業よりも適した選択肢がある可能性があるためです。経済不安、健康問題、自然災害、失業など、顧客が普段は直面しないような状況に直面したとき、これはより重要になります。

本年の当社の目標は、アクションライブラリーに70~80の異なるユースケースにまたがる500の新しいサービスアクションを構築することです。ただ、それが実際に顧客に提示されるものだというわけではありません。Customer Decision Hubに選択肢を与えれば、選択できるすべての選択肢がある限り、すべての目的や結果が達成されると考えられるからです。

リサ・クラヴィッツ・シニア、
T-MOBILE、AI戦略担当マネージャー

ネクストベストアクションの仕組み

1対1の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メアリーを含めるべきか」ではなく、「今、メアリーとどのような会話をすべきか」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メアリーに最も適したオファーを決めます。この例では、一般に下記のように簡素化されます。

メアリーに最適と考えられるアクション	P:傾向	V:価値	L:レバー	アクション(\$)
オファー:リワードカードのオファー	0.3%	561ドル	0%	1.68
オファー:住宅担保ローン	--	--	--	--
オファー:住宅ローンのオファー	0.1%	834ドル	0%	0.83
サービス:メールアドレスの紛失	4.0%	55ドル	50%	3.30
サービス:旅行の通知	3.0%	29ドル	20%	1.04
福祉:支払い猶予	64.0%	23ドル	100%	29.44
リテンション:リワードアラートを管理	14.0%	83ドル	50%	17.43
リテンション:年会費免除(1年間)	5.0%	48ドル	0%	2.40
顧客育成:パーソナルファイナンス講座	3.0%	135ドル	20%	4.86
顧客育成:新しいモバイルアプリが利用可能	21.0%	20ドル	20%	5.04

この戦略は左から右に向かって進みます。どの企業も独自の方法でネクストベストアクションを定義していますが、通常は、顧客生涯価値 (CLV) を最大限に高めるアクション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。

- **ビジネスルール**は、顧客が対象となる条件、適切なアクションのタイミング、適用可能なアクションの場所を定義します。顧客に対して一度に検討されるアクションの絞り込みに使用されるため、管理しやすくなります。
- **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。すべてのアクションについて、個々の顧客がそのアクションを行う傾向を予測モデルで判定します。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なためです。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**レバー** (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)。

この戦略を実行すると、次のようになります。

1. AIは**ビジネスルールを適用**し、その条件下でその顧客が利用可能なアクションのリストを絞り込みます。
2. 予測モデルを使用して、顧客が残りの各アクションを行う**傾向を計算**します。
3. その同じ選択肢を点数化し、顧客がそのアクションを行った場合の金銭的価値を判定します。
4. レバーを適用して、これらのアクションの**優先順位に影響を与え**、パーセンテージで上下させます。
5. **ネクストベストアクション**は、 $P \times V \times L$ の最良の組み合わせであり、そのインタラクション中に顧客に提示されるアクションとなります。

そのネクストベストアクションは、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) のバランスを取り、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 (レバーの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。

一元化された顧客の意思決定機関のCXの統一

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ければ、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戦略を活用する必要があります。この点が重要な理由は次のとおりです。

- **分断されたチャンネルが混乱を生む** – チャンネルが分断されていると、インテリジェンスを加える機会だけでなく、そこから学習して価値を創出する他の機会も失われます。また、その活動は全体的な目標に不利に作用します。一元化された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。
- **サイロ化されたKPIがパフォーマンスの理解を断片化する** – 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、その組み合わせが会社全体に与える企業と収益の影響をシミュレーションすることはできなくなります。手作業で解析することはできますが、あくまで事後であり、費用のかかるデータ集計が必要になります。アクティブで一元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、不備のある見解に基づくか、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。
- **脱一元管理戦略は変更管理に弊害をもたらす** – 戦略を一元管理すると、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。アジリティは、特に粒度レベルでの意思決定を可視化する必要があるコンプライアンスのような機能を管理する場合に重要です。ある決定が行われる理由や行われる時点を、すばやく高い透明性で理解することは、単一の決定機関と戦略によってのみ可能となります。

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、エージェントチャンネル、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。

チャンネル間のデータとコンテキストを統合することで、オファーの受諾率は非常に早く向上します。これらのチャンネルはすぐに同時に学習を開始し、クロスチャンネルデータとインテリジェンスを活用して、顧客に対応できるようになるためです。

成功事例：NatWest

NatWestは、デジタルトランスフォーメーションを通じて、顧客体験の再構築、収益成長の促進、リスクの軽減に着手しました。意思決定を自動化するAIの可能性を認識した同行は、Pega Customer Decision Hub™に投資し、複数のブランド、チャネル、セグメントにわたって顧客に合わせた体験を提供できる、一元管理された意思決定エンジンを構築しました。NatWestは、業務の簡素化と取り組みの拡大に成功し、煩雑な手作業から自動化されたAI活用型の意思決定へと移行しました。

これにより、同行では、ウェブ、モバイル、対面、チャット、メールなどあらゆるチャネルで、すべての顧客に適切なメッセージを、適切な対応と組み合わせ、最適なタイミングで提供できるようになりました。NatWestでは、商品中心からエンゲージメント重視の戦略にシフトした結果、カスタマーサービスのNBAが著しく増加しました。

- **60%の売上がPegaのネクストベストアクションによるもの**
- **年間36億件のインタラクションをパーソナライズ**
- **33のデジタルチャネルと物理チャネルを接続**
- **3500件の常時オンのネクストベストカンバセーションを行い、うち40%は営業よりもエンゲージメントを重視（7%から増加）**
- **新しいアクションの開始が6週間から1～2週間に短縮**

重要なのは、やはり会話です。当社にとってのネクストベストアクションは、顧客との次の会話です。Pega Customer Decision Hubは、適切なタイミングで、どの顧客とどのチャネルにどの会話を再提示するかを判断してくれます。

フィオナ・カーク、
NATWEST、カスタマーデシジョン部門長

顧客のために算出したNBA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即時に変わります。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。そのコンテキスト変更への適応は、ジャーニーのオーケストレーションに似ています。顧客は一度に複数のジャーニーをたどることが多いため、企業は多くのジャーニーを見渡す必要があります。現実の会話と同じように、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ネルでは、単一のリアルタイムインタラクションまたは複数のインタラクションの間に、Customer Decision HubにNBAの要求が複数回送信されます。



NBA戦略の複雑性：すべてが関連します

ビジネスは複雑であるため、一見すると、NBAも敷居が高く複雑になります。しかし、忘れてはならないのは、顧客とのエンゲージメントに使用されていた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、顧客とのインタラクション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。実際、カスタマーエンゲージメント戦略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、ビジネスが複雑であるためですが、それで構いません。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容易ではありません。しかし現実には、NBAの方が理解や説明がはるかに簡単で、異種のポイントソリューションを組み合わせるより、維持や変更も簡単です。

NBAを活用した現代社会のカスタマージャーニー

NBA戦略は、傾向を活用した意思決定を使用してコミュニケーションの関連性を大幅に高め、エンゲージメントを高めて顧客生涯価値 (CLV) の増加を促します。NBAの最大のメリットの1つは、単なるセールスオファーにとどまらず、以下のような顧客との会話の可能性をすべて考慮することです。これは、現代社会のカスタマージャーニーを強化する強力な機能です。

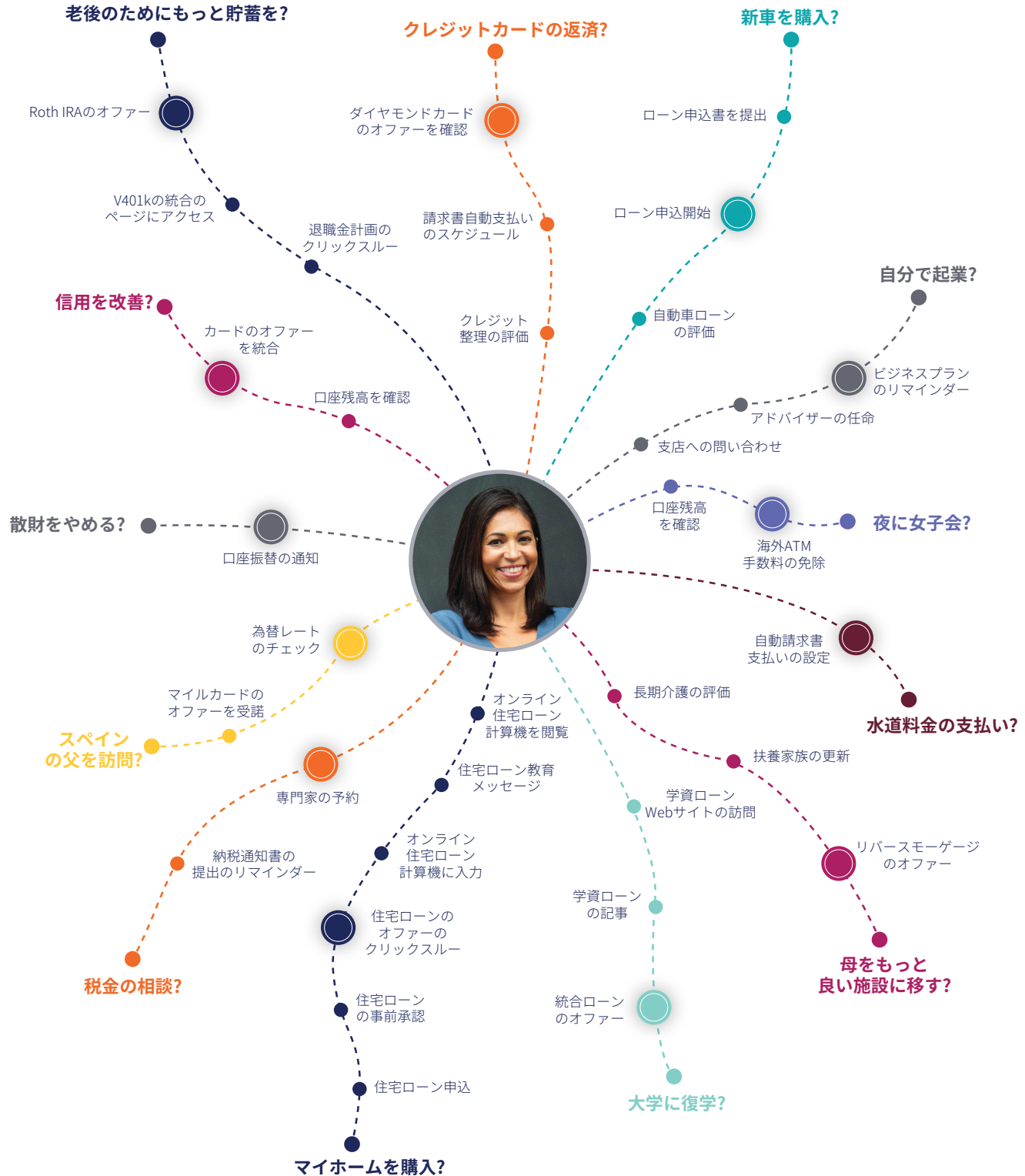
カスタマージャーニーという概念は新しいものではなく、それほど複雑なものでもありません。目標は、顧客の目的 (通常は製品購入) に向けた「ジャーニー」の完了を支援することです。従来、ジャーニーのほとんどはその目的だけを念頭に置いて設計されていましたが、人々の働き方、買物の仕方、休息の取り方、交友関係のあり方が大きく変化したことで、マーケティング担当者はそのアプローチを大幅に見直す必要に迫られています。

カスタマージャーニーは総合的に捉える必要があります。企業は、たとえ短期的な収益が最大化されなくても、顧客が各ジャーニーを可能な限りすばやく負担なく完結できるよう支援することを目指さなければなりません。確かに、多くの場合、特定されたジャーニーには顧客の製品購入が含まれますが、残念ながら、現在のジャーニーソフトウェアの大半はそこで立ち止まってしまっています。大抵の場合、1回の顧客とのインタラクションは、顧客にとってさらに大きな企業体験のほんの一部に過ぎません。したがって、たとえ最終的な売上がまだ先のことであったとしても、一貫して価値を高めていくことが目標であるべきです。時期が来る前に「強引に」営業をしようとすれば、顧客を混乱させる (そしてうんざりさせる) だけです。

幸いに、ほぼすべてのジャーニーは、分割して理解や最適化をしやすくすることができます。そのジャーニーの各段階において、企業は優先順位をつけ、顧客の目標達成を助けるコンテンツを「強化」できます。重要な点は、顧客があるステップに到達しても、決して次のステップに強制的に向かわせようとしないことです。その代わり、リアルタイムのアナリティクスを利用すれば、想定されるすべてのジャーニーとコンテンツの選択肢のすべてを確認でき、顧客が行いそうなアクションを完全に把握したうえで、最も適切なメッセージを提示できます。それこそが、最新のジャーニーオーケストレーションソリューションと従来のソリューションとが異なる点です。

リアルタイムで起こる現代のジャーニー

顧客の状況に応じてジャーニーは変化



NBA戦略によってもたらされた最新のカスタマージャーニーの例



サービスジャーニーは「ナッジ」を活用し、顧客の問題が発生したりエスカレートしたりする前に、先手を打って解決します。たとえば、銀行の顧客が海外旅行する場合、旅行の前に、銀行は国外で発生する可能性のある為替手数料や制限に関するコンテンツを提供できます。クレジットカードの海外利用を承認するよう呼びかけることや、旅行中にATMの場所、外貨両替カウンター、支店の場所など、付加価値のある情報を特に紹介することもできます。この種類のジャーニーの目標は、すぐに売上を得ることではなく、発生する可能性の高い問題を未然に防ぎ、それによって顧客との関係を発展させるチャンスを得ることです。



顧客育成(ナーチャリング)ジャーニーも同様で、企業を常に意識してもらい、顧客や会員のエンゲージメントを徐々に高められる仕組みです。たとえば、医療関連企業では、健康、フィットネス、高齢化、会員制プログラム、症例に関する問題など、顧客教育やエンターテインメントとして、複数の顧客育成ジャーニーを用意できます。こうしたジャーニーでは、それぞれポッドキャスト、記事、ビデオ、研究、ニュースなど、多種多様なコンテンツが提供されます。戦略としては、顧客に各トピックに触れてもらい、どのジャーニーや形式が顧客の興味を引くかを確認します。そして顧客があるトピックに関心を持ったら、企業は顧客の行動を特定し、それに適応できます。目標は、販売やコンバージョンではなく、エンゲージメントを確立し、無理のないアプローチで長期的に顧客との関係を発展させることです。



顧客維持(リテンション)ジャーニーは、多くの場合、非常に即効性があり、価値の高い顧客の減少を抑え、インセンティブを最大化することなく利益を上げるために使用されるという点で、他のジャーニーとは異なります。たとえば、通信プロバイダーの場合は、顧客のブラウジングやネットワーク行動を分析してパターンを探ることで、顧客が不満を持ち、解約に向かう傾向にあると判断できます。その顧客がコンタクトセンターに電話をかけるまで待つのではなく(手遅れになる可能性があるうえ、間違いなく費用がかかります)、その顧客のニーズに合わせて、パーソナライズされた顧客維持オファーを予防的に提示する必要があります。たとえば、追加データの提供や、家族の追加を無料にする、最新のアップグレードを割引料金で利用できるようにするといった施策です。これにより、解約を防ぎ、大幅なコスト削減で顧客を「助ける」ことができるほか、顧客満足度とロイヤルティレベルの向上というメリットもあります。



レジリエンスジャーニーは、リアルタイム機能から派生した最新の機能です。顧客の短期的な福祉を守り、これにより、長期的に企業にとって価値の高い関係を強化できるよう設計されています。企業は個々の顧客の状況や支払い能力を十分に理解する必要があるため、多くの場合は手間もかかりますが、比較的风险が低く、大きなメリットをもたらしてくれます。たとえば、短期的に顧客が困窮している場合、企業は、プロフィールや行動から不払いや債務不履行のリスクがある顧客に対し、予防的に接触します。企業は、相手が受け入れるのであれば、健全な状況を維持できる減額条件を個別に提案します。この方法は、顧客が企業への支払いを優先するようになるだけでなく、その顧客と関係の公平性を構築することにつながり、社会的な好感度も大幅に向上します。前述のとおり、NBAを使えば、「常時オン」でいつでも提示可能なアクションの膨大なライブラリーを活用できるため、各顧客がジャーニーを進む間、適切なアクションを非常に探しやすくなります。新商品を紹介する代わりに、トレーニングコースを勧めたり、割引を交渉したり、借金を回収したり、5年間の愛顧に感謝の気持ちを伝えることが、ネクストベストアクションになることもあります。

現代のジャーニーは、良い結果にたどり着く可能な限りの道筋を作り込もうとはしません。これでは、長いジャーニーを維持することは到底不可能です。また、進むべき道筋を杓子定規に示すものでもありません。そのほとんどは、どこへもたどり着けないジャーニーになるでしょう。そうではなく、現代のジャーニーは、成果に向かって十分に理解された道筋を示すのみにとどめ、すべてのジャーニーとジャーニーの段階は、NBAエンジンのコンテキストとして使用されるべきです。ネクストベストアクションは、顧客が進むだろうと想定されるジャーニーを継続する傾向になるでしょうが、関連性を探るAIを道案内としてNBAエンジンを選択すると、より有望な経路を追求するために、現在のジャーニーを一時停止または中止する可能性もあります。

常時オンが機能する理由

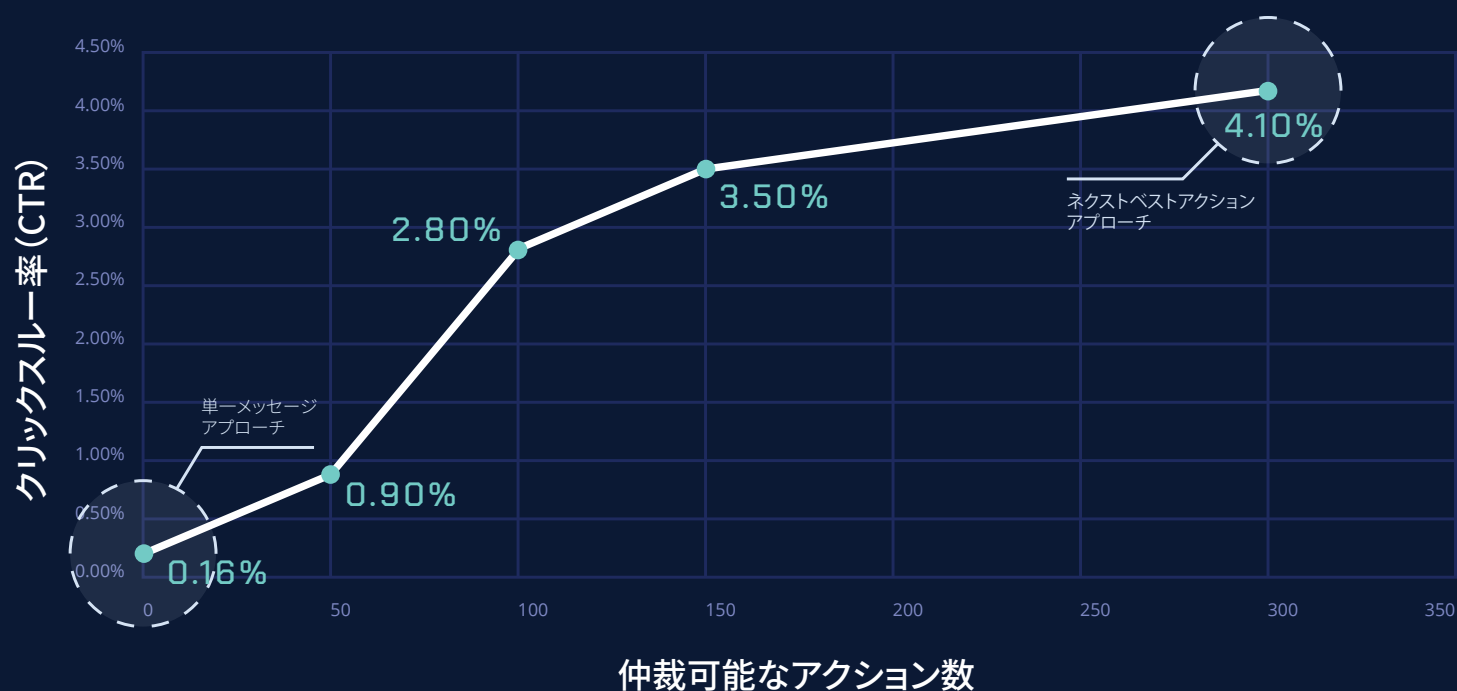
常時オンのマーケティングアプローチを採用することで、顧客離れを引き起こす要因の多くは解消されます。新しいことを伝えたい時は単にそのオファーやメッセージがアクティブになり、タイミングに関連するすべてのルール（コンタクトの頻度、顧客の好み、チャネルの制約など）はNBA戦略の一部となります。オファーは準備が整うと「オン」になり、関連性が生じると顧客がどこでインタラクトしてもインバウンドとアウトバウンドの双方向のチャネルにわたって提示されます。

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、1対1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可能性もあります。あるいは、所有するチャ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。

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	顧客育成メッセージ
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

新しいインテリジェンスを収集すると、チャネル、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。だからこそ、どの時点でも顧客に提示できるアクション、会話、オファーの候補を大量に用意しておくことが重要なのです。企業が関連性を持つ可能性が格段に高くなるため、顧客にサービスを提供するために利用できるアクションが多いほど、レスポンス率は向上します。

「オプション性」がCTRに及ぼす影響 アクション数が多いほど、CTRは飛躍的に向上する



*出典: Pegaパーソナライゼーションベンチマークプログラム

これが常時オン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、(顧客または企業によって開始される) すべてのインタラクションを使用して、適切なチャネルで、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。

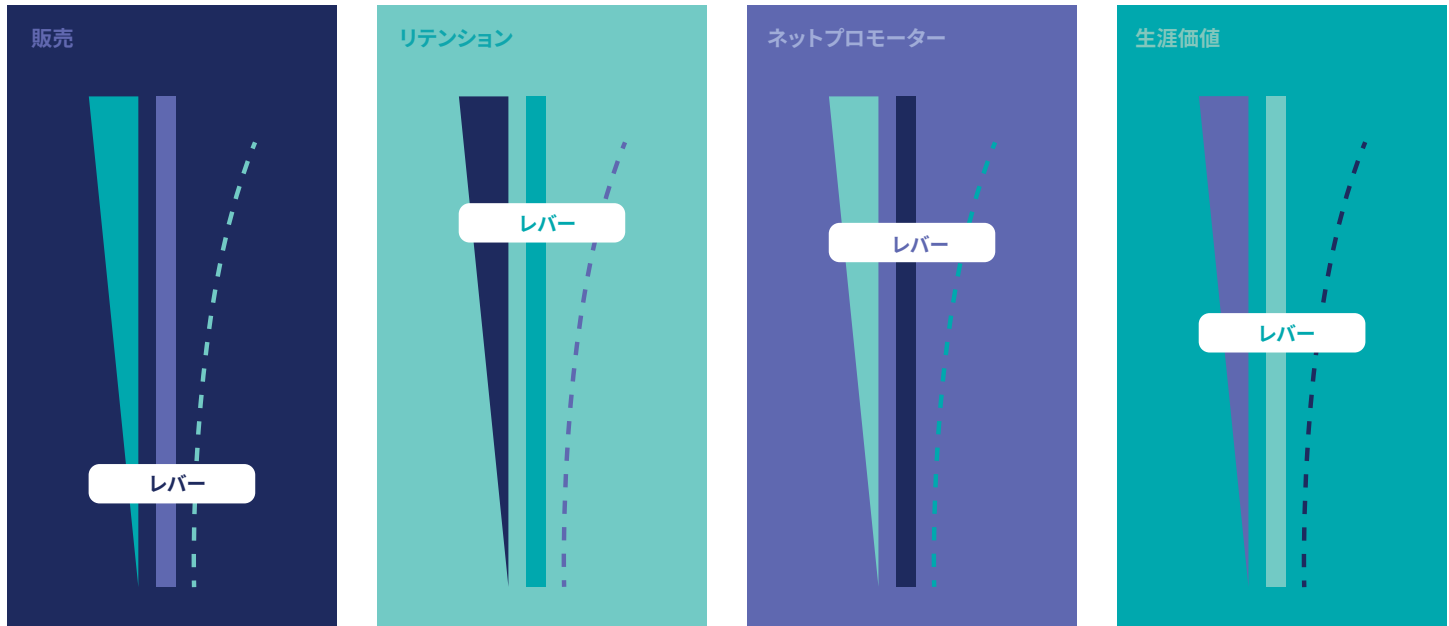
エンタープライズの最適化 - ユニット、製品、オファーの最適化ではない

常時オンマーケティングアプローチで欠点となりうる点は、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。決められた数の顧客に商品を押しかけるのではなく、交流する意味のある顧客に関連する商品を探すことになるからです。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、利益と顧客満足度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、常時オンで1対1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、レバー (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。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。

一元管理されたレバーにより、コントロールとアジリティを提供



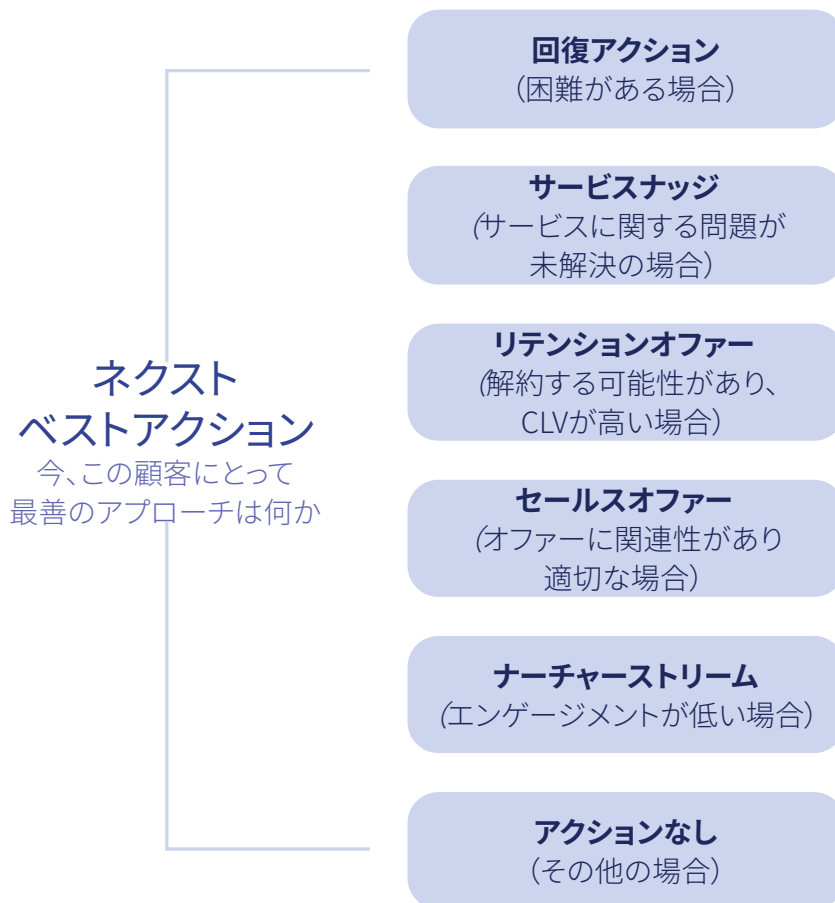
1つのレバーでプログラム全体の戦略をコントロールすることで、アジリティを維持し、チャネル全体で新しいアクションやオファーをすばやく立ち上げることができます。

レバー (L) を操作しなければ、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としても、それがすべてであり、それ以上の向上は通常ごくわずかです。レスポンスと成果の潜在性を考えれば、これは極めて大きな妥協案です。

ネクストベストアクションの階層

従来のマーケティングからNBAアプローチに移行するには、関連性と大規模な予測分析を取り入れるだけでなく、リテンション、サービス、リスク、回収、交渉など、販売以外の高度な検討事項にまで会話を広げることができるロジックを実装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、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。



例えば、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。

たとえば、Navy Federal Credit Unionのような企業は、単に製品を販売するのではなく、「顧客の問題を解決する」ことで「成功」を再定義しています。

ベストプラクティス：1対1のエクセレンスへの道

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や常時オンへの移行を管理・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常時オン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はありますか？

実際のユースケース

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、企業が短期間で成約を変換し、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。

以下は、拡張性に優れた実現のビジョンです。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。

		1 成長	2 サービス	3 顧客育成	4 顧客維持	5 獲得
チャンネル	1 オンラインバンキング	コンテキストチャルオファー	セルフサービスアクション	利用の刺激	先を見越したオファー	ネクストベストアクション
	2 モバイルアプリ	コンテキストチャルオファー	セルフサービスアクション	利用の刺激	先を見越したオファー	--
	3 支店	動的バンドル	サービスナッジ	メリットリマインダー	反応型オファー	獲得バンドル
	4 コールセンター	動的バンドル	サービスナッジ	メリットリマインダー	先制的なオファー	獲得バンドル
	5 モバイルプッシュ	ジオフェンスオファー	サービストリガー	コンテキストチャルアラート	先制的なオファー	--
	6 メール/SMS	オープンタイムオファー	サービストリガー	メッセージのトリガー	先制的なオファー	コンテキストチャルオファー
	7 ダイレクトメール	コンテキストチャルオファー	--	郵便のトリガー	先制的なオファー	コンテキストチャルオファー
	8 ペイドメディア	コンテキストチャルオファー	サービスナッジ	表示のトリガー	先制的なオファー	コンテキストチャルオファー
ビジネス成果						

大きな影響 中程度の影響 若干の影響

1対1のアプローチの重要なポイントとメリット

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NBA（ネクストベストアクション）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。

- 応答速度の高速化（3～6倍）。
 - 顧客解約率の低下（10～50%）。
 - リテンション割引が下がる（20～35%）。
 - エージェントによる販売機会が増加（2～3倍）。
 - ネットプロモータースコアの向上（10～40ポイント）。
 - 投資利益率の最大化（3～5倍）。
 - 回収期間の短縮（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のカスタマーエンゲージメント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キャンペーン後の常時オン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。従来のマーケティングから、より良い顧客体験へと進化している状況を考えると、顧客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。



Pegaは、リアルタイムの最適化により、世界有数の企業・組織に、変革の可能性を無限にする力を与える、強力なプラットフォームを提供しています。当社のお客様は、PegaのAIを活用した意思決定とワークフローの自動化により、エンゲージメントのパーソナライズからサービスの自動化、オペレーションの簡素化まで、最も差し迫ったビジネス課題を解決しています。当社は1983年の設立以来、Pegaの拡張性と柔軟性に優れたアーキテクチャにより、企業が今日の顧客ニーズに応えながら、将来に備えて継続的に変革できるように支援し続けています。